

2021 年 3 月期決算・経営方針説明会
質疑応答要旨

日 時： 2021 年 5 月 28 日(金) 14:00-15:20

※内容については、理解しやすいよう、部分的に加筆・修正しています。

<中期経営計画>

問 中期経営計画の主要目標の一つであるお客さま満足度について、現状はどの程度なのか。また、中期経営計画における各種施策のうち、お客さま満足度向上、ひいては新契約価値の増大に最も貢献すると見込んでいる施策はどれか。

- お客さま満足度については、直近 80%程度のお客さまから満足と評価されており、中期経営計画最終年度に 90%以上を目指す。
- 中期経営計画では、DX を推進し、新規募集やアフターフォロー、さらにはお支払いのご相談などの各種お手続きがその場で完結できるビジネスモデルを実現するなど、お客さま体験価値（CX）を最優先とするビジネスモデルへ大きく転換していく。
- リアルとデジタルを織り交ぜたサービスの提供により、利便性を高めて、お客さま体験価値を向上させることができれば、新契約価値の向上につながると考えている。

問 中期経営計画で掲げた目標のうち、特に投資家に着目してもらいたいものはあるか。

- スtockベースの目標である保有契約件数は、中長期的に減少を見込むものの、中計最終年度に 2,000 万件以上を目指す。
- お客さまからのご評価を示す「お客さま満足度」や「ネットプロモータースコア（NPS）」の向上が新契約価値の向上につながると考えている
- 中期経営計画では、質を伴った営業活動に取り組み、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ大きく転換することで、持続的な成長を目指す。

問 直営店チャネルの今後の見通しについてどのように考えているか。

- 昨年度まで積極的な営業活動を自粛していた影響により、新契約に占める直営店チャネルの比率が高まっているものの、郵便局チャネルの重要性について、従前からの変化はない。
- 郵便局の営業力の回復を主軸に置きながら、企業価値の向上を目指す。

問 今後、発売を予定している新商品について、方向性をお示しいただきたい。新商品は新契約価値の増大にどの程度貢献する見込みか。

- お客様の多様な保障ニーズにお応えし、保障性商品中心の商品ポートフォリオへのシフトに資する新商品を開発していく。
- 質を伴った営業活動に取り組み、保障性商品を積極的に販売することで、新契約価値を高め、中期経営計画の主要目標としている **RoEV6～8%成長**の達成を目指す。

問 投資家がかんぽ生命に投資する理由となるエクイティストーリーを教えてください。

- お客様体験価値（CX）を最優先とするビジネスモデルへ大きく転換することで、お客様に「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じて選んでいただけるよう、競争力を持つことが重要と考えている。
- 募集品質に係る諸問題の発生前を上回る、お客様からの信頼とブランド力を獲得できるよう、お客様に感動していただけるサービスの提供に取り組んでいく。

問 中期経営計画において掲げているビジネスモデルの転換を推進するために、現体制を変えることは考えているか。

- 再生と成長の土台として、企業風土改革に積極的に取り組んでいく。
- 当社に出向する日本郵便のコンサルタントを含め、経営陣と社員間におけるコミュニ

ケーションを活性化し、中期経営計画をはじめとする将来ビジョンの共有を図ることで、全社が一体感を持ち、自律的・主体的に行動する組織風土を作ることが重要と考えている。

<資本政策>

問 中計期間中における資本政策の方向性をどのように考えているか。

- 総資産に占める収益追求資産の占率が増えることを想定しているほか、保障性商品中心の商品ポートフォリオへのシフトを見込んでいるものの、現在、資産運用リスクと保険引受リスクがおおよそ半々程度となっているリスクポートフォリオを大きく変更することは想定していない。

問 日本郵政からの更なる自己株式の取得に向けて、内部留保を積み増す可能性はあるか。

- 日本郵政による今後の当社株式の処分方針については、当社は申し上げる立場にないが、当社としては郵政民営化法に従い、適切に対応していく。
- 日本郵政の議決権比率引き下げの手段は、株式の売出し、自己株式の取得、両者を組み合わせる方法等があると認識しているが、現時点で日本郵政からの更なる自己株式取得を目的として内部留保を積み増すことは考えていない。

問 1株当たり配当の増配はどの程度のペースで行う想定か。中計期間中に2020年度の配当総額を上回る可能性はあるか。また、増配の判断はどのような指標に基づいて決定されるのか。

- 中計期間中の株主配当は、来期以降800～900億円程度の安定的な当期純利益を確保することを前提として安定的な増配を目指す。
- 毎年度の株主配当については、当社の配当方針を基本としつつ、中期経営計画の進捗状況（保有契約や商品販売の状況）や当期純利益に対する配当性向や、EVなどを総合的に考慮した上で決定する。

<ERM>

問 ESR の安定を目指すにあたり、金利リスクをどの程度削減することを見込んでいるか。

- 金利リスクを削減する方向性はお示ししたとおりだが、2025 年の新資本規制の導入を見据えリスク量の計測方法の精緻化を検討しているため、どの程度のリスク量削減を見込んでいるかについては、回答を差し控える。

問 金利リスクの削減にあたり、具体的にどのような手法を検討しているか。

- 旧区分は閉鎖勘定であり、ニューマネーが減少しているため、思うように資産のデュレーションを長期化できないことから、現在の金利リスク量としては、新区分より旧区分の方が大きい。
- 2025 年の新資本規制の導入を見据え、様々な方策により、ESR の中長期的な安定を目指す。

<免責事項>

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想と異なる可能性があることにご留意ください。