

2023年3月期決算・経営方針説明会
質疑応答要旨

日 時： 2023年5月26日(金) 15:00-16:30

※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。

<社長交代>

問 社長交代について、指名委員会ではどのような議論がなされたのか。

- 社長交代の経緯として、日本郵便の衣川社長より、本年6月の定時総会をもって退任の申し出があり、日本郵政において、その後任にかんぽ生命社長の千田が候補として挙げられた。これを踏まえ、かんぽ生命の指名委員会に同社代表執行役社長の後継者について検討を依頼した。
- かんぽ生命の指名委員会においては、谷垣氏を含む複数の次期代表執行役社長候補者との面談を行い、複数回の議論を重ねて、4月19日に「代表執行役社長予定者」となる取締役候補者を決定した。

問 日本郵便の次期社長に千田氏が就任することにより、将来的に新契約の郵便局窓口チャンネルにおける比重をより高めていくことは考えているか。

- 今後、全体の販売量を引き上げていくためには、まだ伸びしろの大きいコンサルタントの比重を更に高めていくことが必要。
- 一方で、郵便局窓口も当社の重要なリテールチャンネルであることに変わりはなく、お客さまへのアフターフォローの連携や、郵便局の特性（局長の地縁・人脈）を生かしたお客さまとの接点の創出、両者の協力による職域営業の活性化など、郵便局とかんぽサービス部の協力体制を強化する具体策を検討しているところ。
- こうした施策をかんぽ生命・日本郵便の両面から推し進め、Win-Winとなる関係を築いていきたい。

<営業>

問 足許 2023 年度の新契約の立ち上がりは好調のようだが、計画対比での評価は。また、この回復ペースが継続すれば、目標としている 19.3 期の実績対比 4 割の水準は達成できる見通しか。

- 2023 年度 4 月期の新契約実績は、前年同月比約 2 倍となったが、計画対比では下回っている状況。
- 昨年度は最も好調な拠点でも目標には届いていなかったが、今年度に入り、1 割程度の拠点が目標を超える営業実績を上げている。このように実績を伸ばす拠点がある一方で、まだ本来の力を出せていない拠点多くあり、拠点・コンサルタントごとの実績にばらつきが大きい。
- 引き続き、社員一人ひとりの課題を特定し、解決を図り、成果が出なければ次の対策を打つ。全社一体となって高速で PDCA を回し、十分機能させることができれば、通期での目標の達成は実現可能と考えている。

問 中計最終年度目標の保有契約件数 2,000 万件について、達成見通しはいかがか。

- 営業実績が想定を下回って推移していることから、保有契約件数の進捗は厳しい状況となっている。
- 他方、足許の営業状況からは将来を展望できる兆しも見え始めている。

<商品・サービス>

問 今後、介護や相続に係る商品の投入を検討する上で、販売する営業社員への負荷についてはどのように対応するか。

- 相続や介護に係る商品は高齢者層だけでなく青壮年層のニーズにも応えうるものであり、若い世代の方にも当社の魅力を継承していただけるものと考えている。
- 販売するコンサルタントには、適切なニーズ把握や説明を実施するため高い能力が求められるが、研修体制や安心してお客さまにご提案できる環境を整備しながら取り組んでいく。

<運用>

問 順ざやが当期純利益に与える影響のうち、ヘッジコストの増加は価格変動準備金により中立化されるものと認識している。他方、外債の削減等によるポートフォリオの変化が利回り低下に繋がることはないか。

- 順ざやによる当期純利益への影響のうち、ヘッジコストについては価格変動準備金により影響を中立化するという点をご認識のとおり。
- ヘッジ外債については 2022 年度残高を縮小しており、今年度も削減を継続する。また、オルタナティブ資産の積み増しに伴い為替リスクが増加していることから、為替の水準に応じてオープン外債も削減する方針。
- 外債の残高削減は利息配当金収入の減少要因となるが、これからは徐々にオルタナティブ資産の収益貢献が見込まれ、これにより外債削減による利息配当収入の減少をカバーしていくことを想定している。円金利の上昇も中期的な利ざやの改善に寄与する。
- 2023 年度の順ざやはヘッジコストの高止まりにより減少を見込むが、現時点の想定では次年度以降、趨勢として回復していく見通し。
- なお、為替影響や株の配当は 2023 年度においても順ざやの変動要因となりうる。

問 米国金利が想定以上に上昇した場合、資産運用計画上、どのように影響するか。

- 米国金利の上昇による影響として、まずヘッジコストの上昇が挙げられるが、当社では価格変動準備金によりヘッジコストの当期純利益への影響を中立化するため、直接的には当期純利益への影響はない。
- また、米国金利上昇は保有外債の含み損益の悪化要因となるが、当社は、他社対比で以前から低いヘッジ外債の比率をさらに削減しており、デュレーションも 5 年程度と比較的短いため、全体的なインパクトは相対的に小さいと考えている。

<業績>

問 資料 P22 では 2023 年度の当期純利益見込みについて 720 億円としているが、昨年度にコロナ関連の支払で繰り入れた IBNR の戻入による影響を除くと、これよりも低い水準となるのではないか。その場合、中計最終年度目標としている 910 億円の達成見通しをどう考えているか。

- IBNR の戻入を除くと、2023 年度の当期純利益見込みは P22 でお示ししている 720 億円より低くなるという点をご認識のとおり。
- 新契約実績が中期経営計画の前提を大きく下回っていることにより、保有契約が想定以上に減少していることが、利益水準に影響している。
- 中計目標の達成に向けて、新たな収益確保策や経費削減等を検討・実行していく。

<コスト削減>

問 サービスセンター業務の変革を進めるにあたり、コスト削減に先行してシステム関連投資等の費用が増加するのか。削減に係る見通しは。

- コストについては、中計最終年度における必要経費 5,020 億円の計画に変わりはない。
- DX や業務の効率化により、これまでの約半分の人員で処理できるようバックオフィスの業務量を削減し、お客さまサポート業務への人員の再配置とリスクリングを進めることで、コスト削減と CX の向上を同時に実現していく。

<ERM・資本政策>

問 ESR について、資料 P25 に記載のある負債性資本の調達や再保険の実施によりそれぞれ何%程度の向上が見込めるか。また、実施のスケジュールは。

- 負債性資本および再保険のいずれも検討を続けている状況。
- それぞれ 1 回の実施による ESR への効果は数%と見込んでおり、それぞれ一定期間、継続的に実施することで、一定の効果が出るものと認識いただきたい。

問 再保険の実施により予定利率の引き下げ等、財務会計上の利益への影響を見込んでいるか。

- 他社では逆ざやとなっている契約について再保険を活用しているケースもあると認識している。
- 他方、当社の場合は旧契約の長期の負債についてリスクを移転する趣旨で再保険の実施を検討している。現時点で利益への具体的な影響をお示しできないが、まずは ESR に係る効果を一義的なものとして想定している。

問 財務会計上の ROE はどのように高めていくことを考えているか。

- 現在、当社の資本コストや資本収益性、市場評価について、現状分析を行っている。新契約を早期に回復させることが最優先課題と認識している。

<株主還元>

問 ESR ターゲットレンジについて、ESR が適正水準内にある場合において自己株式取得を検討する際、どのような要素を考慮するのか。

- 中期経営計画における株主還元方針としてお示ししている、総還元性向中期平均 40%～50%を目指して機動的な自己株式取得を検討する。

問 ESR が適正水準を超えた場合、株主還元方針として示されている総還元性向 40%～50%に対し、上乘せを期待できるか。また、他生保会社のように DOE を考慮することは検討していないか。

- ESR が適正水準を超えた場合は、更なるリスクテイクとして、収益追求資産の占率引き上げ、余剰資本を出資等の成長投資に振り向けることや、総還元性向 40%～50%の範囲内にとらわれない自己株式の取得を検討する。
- DOE を株主還元の指標に採用している企業があることは認識している。現時点で中計期間における株主還元方針に変更はないが、今後状況に応じて様々な検討を行っている。

問 今後利益水準が想定を下回る場合、配当性向のみで 50%を上回る状況となることも考えられるが、そのような場合でも増配を判断しうるか。

- 株主還元方針としてお示ししている総還元性向 40%~50%は、単年度ではなく中期平均で判断することとしている。
- 一時的に配当性向が 50%を上回ったことのみによって、直ちに増配をしないと判断するものではない。

<EV>

問 新契約価値がプラスに転換する水準は。

- 契約ポートフォリオの状況や、新契約獲得に係る費用の状況によって変わりうるものであり、一概に分析することは困難なため、具体的な水準についての回答は差し控える。
- 今年度の新契約目標を達成すれば、プラスに転換すると見込んでいる。

<役員報酬>

問 資料 P40 の業績連動型報酬に係る指標について、当期純利益が目標を上回れば直ちに評価が高まるものだとすると、営業実績が低迷している実態を反映していないように見えるが、いかがか。

- P40 に記載のとおり、業績連動型報酬に係る指標としては当期利益目標（連結当期純利益）の他、生命保険純増実績、事務・システム態勢整備等の達成状況、ESG 経営の推進状況があり、当期利益目標を達成したことのみで直ちに高評価となるものではない。

＜免責事項＞

本資料は、当社およびその連結子会社の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、日本郵政グループ各社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません、

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。