

2020年3月期中間決算・経営方針説明会  
質疑応答要旨

日時： 2019年11月22日(金) 14:30-16:00

※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。

<ビジネスモデル関係>

問 商品ラインナップや単一チャネルへの依存といった問題に対する解決策として、上乗せ規制の撤廃が考えられる。日本郵政の議決権比率引き下げに向けてどのような条件があるか。

- 商品ラインナップの拡充やチャネル戦略の見直しは必要だと考えている。
- 上乗せ規制の撤廃に向けて、日本郵政の議決権比率を50%以下にすることについては高い関心をもって取り組んでいきたい。ただし、更なる当社株式の売り出しや自己株式の取得の前提として、営業体制を平常状態に立て直す必要があると考えている。そのためにもまずは現在実施しているご契約調査やお客さまの不利益解消等をしっかりとやり切り、再発を防止する体制を整えなければならない。

問 ビジネスモデルの再構築について、新商品の開発とチャネル戦略の見直しが言及されているが、どの程度時間をかけるつもりか。

- チャネル戦略の見直しについては、魅力ある商品の開発が必要条件であると考えている。しかし、まずは契約転換制度のシステム開発について2021年4月から実施時期の前倒しを検討しており、新商品の開発はそれ以降となる見込み。チャネル戦略については幅広く検討していきたいが、いずれにしても来期からすぐ、というわけにはいかず、お時間を頂きながら検討を進めてまいりたい。

問 今般の契約乗換の問題について、何が問題だと認識し、何を改善していくつもりか。

- 原因分析については特別調査委員会において進めている段階であり、この場で具体的に回答することは差し控えさせていただく。ただし、当社としても改善すべき点があることは明白であるため、その点はしっかりと是正していく。

問 来年度以降も営業水準が低迷するならば、保有契約の減少ペースは加速していくと考えられるが、事業規模の減少に合わせて利益も減少していくのではないか。

- 民営化以降保有契約は減少し続けているが、要因としては民営化前の予定利率の高い契約が満期等により消滅していることによる。現在販売している商品は予定利率を引き下げているため、収益性は改善している。また、近年は養老保険から終身保険への販売シフトを進めていた。終身保険は養老保険と比べて長期のご契約となるため、保有契約の減少ペース緩和に多少影響があると考えている。加えて、民営化前の契約はすべて有配当契約だったが、現在販売している商品のうち、特約は無配当契約となっているため、発生した利益を純利益として認識する割合が増加している。よって、保有契約の減少が利益の減少に即座につながるものではないとご理解いただきたい。

問 日本郵便に課せられたユニバーサルサービス提供義務や、かんぽ生命が個人契約の9割を日本郵便に依存している状況を踏まえれば、募集品質に係る問題が起きたものの、代理店委託業務の打ち切りは出来ないと考えられる。その場合、すべての郵便局の募集品質を金融庁が求める水準にまで引き上げることになると考えるが、それにかかる費用はどちらの会社が負担するのか。

- 今後の仕組みや体制、およびこれに係る費用については今後 2 社間で協議してまいりたい。

#### <ご契約調査関係>

問 12 月末に予定している最終報告について、調査の進捗状況次第では最終報告を延期する可能性があるか。また、営業再開を延期する可能性があるか。

- 9 月末の中間報告ではご意向を確認できなかったお客さまの割合が一定程度あったものの、現在はご連絡の方法を多様化させており、その割合を最終報告までに可能な限り減らしてまいりたい。また、お客さまの不利益解消および募集人調査についてもしっかりと行い、これらの状況も含めて年内にご報告をさせていただきたい。
- 営業再開については、関係各所と相談をしながら再開時期を模索していくこととなるが、当社としては早期の再開を目指していく。

問 契約転換制度の導入が2021年4月なのは何故か。

- システム対応に時間がかかるため、すぐに導入することが出来ないが、可能な限り早期に導入できるよう準備を進めている。

問 9月末の中間報告時点で、ご意向を確認できないお客さまが一定数存在したが、契約の管理は適切だったのか。また、この確認状況を踏まえ、日本郵便へ支払う維持集金手数料の妥当性を検証しないのか。

- 本件は日本郵便の募集品質にかかる問題であるため、まずはかんぽ生命が直接お客さまにご連絡しており、9月末時点では、かんぽ生命によるお電話での確認がとれなかったお客さま数をご報告したもの。現在は訪問によるご意向確認も進めており、ご意向を確認できなかったお客さまの割合は減少している。従って、契約管理が出来ていないことによりご意向を確認できていないというわけではないとご理解いただきたい。

#### <委託手数料関係>

問 委託手数料の体系について、フローベースからストックベースに見直すということだが、具体的にどのような考え方なのか。

- 大枠としては、保有契約を増やすという考え方にに基づき、算出方法の見直しを検討している。例えば、現在は新契約手数料をL字型で7年間分割払いとしているが、支払い方法の見直し等について検討している。

問 新たな委託手数料の体系は来年度の計画や中期経営計画に織り込まれるか。今年度の販売自粛の影響で来年度も委託手数料が一定程度下がり、利益を押し上げるか。

- 来年度の見通しについて現時点で決定した事実はないが、適時適切に開示してまいりたい。

問 現状の手数料体系では、来年度以降日本郵便に支払う手数料は逡減していくこととなるが、見直しにより維持・集金手数料の割合を引き上げる可能性があるか。その場合、投資家に対してはどのような説明をするつもりか。

- 従来から当社の企業価値向上に見合う形で委託手数料を支払っており、当社の企業価値向上への貢献次第で委託手数料は変動すると考えている。

### <業績見通し関係>

問 来期の業績について。来年 4 月から新規契約を順調に獲得できた場合に、利益に与える影響は。

- 日本郵便に支払う新契約手数料について、新契約を獲得した月から 12 か月間は、お客さまから頂く保険料のうちの付加保険料分よりも多く支払っている。従って、新契約の獲得はその年の利益のマイナス要因となる。
- しかし、新契約を獲得できなかったことによる新契約手数料の減少は 12 か月後まで継続することとなる。従って、現在の新契約水準の減少は、少なくとも来年度前半までの新契約手数料の減少要因となり、来年度利益に対しプラス要因となる。
- 一方、募集品質向上のための体制整備に必要な経費等、費用の増加も一定程度見込まれる。

問 来年度の新契約水準について、何らかの見込みがあるか。

- 来年度の新契約水準について、現時点で具体的な数字は申し上げられないが、過去の新契約実績の中には既契約を解約して新契約に加入する、という乗換によるものが含まれている。今後の見込みについて、少なくとも乗換による新契約分を除いて考えなければならない。

### <株主還元関係>

問 今回の業績予想の上方修正を踏まえ、特別配当は検討しているか。

- 今後の利益見通し、財務健全性を考慮しつつ 1 株当たり配当の安定的な増加を目指すことが基本的な株主還元方針であるが、現時点で決まっているものはない。

問 自己株式の取得に向けて劣後債を発行することは検討しているか。劣後債の発行にあたっては個人投資家向けの劣後債発行などは考えていないか。

- 劣後債の発行は、有効な資金調達手段のひとつであると認識している。

<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。