

サステナビリティ説明会 質疑応答要旨

日 時： 2024年10月9日(水) 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。

<社外取締役の考え・活動>

問 社外取締役の役割として意識していることは？

- これまでの経験と見識に基づく、経営の監督とチェック機能を期待されていると考えている。
- 社外取締役として、客観的な立場から執行役の業務を監督しつつ、取締役会で指摘した事項のフォローアップ等を通じて、当社の持続的な企業価値向上に寄与していきたい。

問 取締役メンバーの多様性や独立性はどのように発揮されているか？ 特に、他社の社外取締役経験も踏まえ、他社との違いとして感じることは？

- 取締役の構成は変わってきているが、就任時から現体制まで、常に年代もバックボーンも多様な方々が社外取締役を務めており、経営の意思決定の公正性を確保しつつ、多様な意見を反映できる構成になっていると考える。
- 他社との違いとして、11名中7名が社外取締役であることは、大きなメリットがあると感じている。また、社外取締役のうち、女性が4名と過半数を占めていることで、バックボーンの多様性と相まって、取締役会の活性化にも繋がる良い取締役構成になっている。

問 少数株主保護の観点で、特に意識していることや、具体的に行動に移していることは？

- 少数株主保護の観点からは、社外取締役が独立性を持って、取締役会の中で実質的に議論していることが大切と考えており、その観点からいえば、当社の取締役会は過半数を社外取締役が占めており、社外の視点から、様々な議論が活発に行われていると考えている。
- 例えば、中期経営計画の見直しにあたっては、2023年10月に見直しの方向性を付議して以降、決議に至るまで取締役会において計7回にわたる議論を行っており、私自身も、これまでの経験や見識に基づき色々と意見をしている。

- また、当社と日本郵政グループ各社との取引については、保険業法に定められたアームズ・レングス・ルールに則り、当該取引の適正性等を確認しているため、こうした観点でも、きちんと少数株主保護の仕組みが組み込まれていると考えている。

問 生命保険会社が福利厚生や介護、ヘルスケア等の領域に進出しているが、かんぽ生命では、このような新たな領域の事業に進出する可能性を議論しているのか？

- 当社は新規事業に対して慎重な印象だが、新しいことに取り組みないという意味ではなく、しっかりと調査・審査したうえで決定する仕組みが経営に組み込まれていると感じる。
- 全く異なる新規事業への進出についてはこれからの議論であり、現在は、生命保険事業を軸とした成長に向けて、社内に不足する専門性を補うべく、専門性のある会社と提携し、収益拡大に取り組んでいる段階と認識している。
- 今後は、当社にとって必要な事業等についてより一層議論を深めたうえで、新たな領域の事業への進出の可能性についても議論していくことが重要と考える。

問 機関投資家として、各委員会の独立性が非常に重要であると考えているが、親会社のトップや社長自身が指名委員会や報酬委員会のメンバーであることについて現状の認識を教えてください。

- 各委員会（指名、報酬、監査）の委員については、各取締役の知見や経歴を考慮したうえで選定している。
- 各委員会は過半数が社外取締役で構成されており、実態としても、社外取締役から様々な意見が出て、活発な議論が行われている。
- また、役員報酬については、かんぽ生命が他の3社（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行）と横並びの報酬体系ということはなく、今回の報酬見直しについても、事務局の原案に対して社外取締役を主とした議論の中で大きく修正して決定した。
- 現在の体制は、グループの一体性と各社の独立性を保ちつつ、しっかりとガバナンスを効かせることができていると考える。

問 谷垣社長就任後の執行側の取り組みに対する監督側の評価は？

- 谷垣社長就任から1年4か月ほどであるが、様々な取り組みが実行され、成果も現れ始めていると評価している。
- 特に、営業面で、新たな人材育成制度（かんぽGD制度）の導入や新商品の販売開始等、これまで進めてきた個々の取り組みが繋がり、新契約が増加基調になるなど、具

体的な成果が得られた点は評価しているところ。

- また、これらの取り組みが、当社の原動力となる社員の ES 調査（エンゲージメントスコア調査）のスコア向上にもつながっており、当社の中長期的な成長に向けての明るい兆しとなっているとも感じている。
- 取締役会としても、谷垣社長の主導する改革を支援していきたいと考えている。

<ガバナンス改革等>

問 募集品質問題後のガバナンス改革の状況は？

- 募集品質問題を契機に、取締役会で経営計画や新しい営業体制への移行等の重要案件については、複数回の議論を重ねたうえで実施する等、社外取締役の知見をより経営に活かすことが出来ていると考えている。
- こうしたガバナンス改革の取り組みに加え、様々な再発防止策に取り組んできたことで、2023年12月に業務改善命令に基づく定例報告を要しないこととなった。
- 一方、直近、郵便局における非公開金融情報の不適切な利用が明らかになり、プレスリリースを行った。
- この事案は、郵便局におけるお客さまへの来局誘致の過程に問題があったもの。これまで、郵便局窓口に来局いただいた際、お客さまにかんぽ生命の商品を提案する前には、ゆうちょ銀行に関するお客さまの情報を使用することについてお客さまの同意を得ることとしていたものの、来局誘致にあたって、事前に同意を得ていないお客さまを含む、ゆうちょ銀行に関するお客さまの情報を利用してシステム上検索したことや検索結果をリスト化したことは適切な対応ではなく、法令違反に当たると認識している。
- 当社としても、委託元として、日本郵便に対して保険募集における不適切な非公開金融情報の利用を防止するための措置を十分に求めることができていなかったと認識している。
- 今後は、グループを挙げて、システム統制の構築や法令趣旨に則った正しい取り扱いルールの浸透等について抜本的な方策を検討し、早急に改善していきたい。

問 募集品質問題以降の報道等を踏まえて監督側から問題提起したことは？

- 募集品質問題を契機に、新たな営業体制の下で再出発し、経営として大変な時期に、社長を含め役員が全国を回り、現場の社員と直接コミュニケーションを深めることによって、経営の方向性を伝え、また、現場の課題を把握・改善に繋げる等、真摯に取り組んできた姿勢は評価している。
- そうした取り組みの中で、取締役会では時宜に応じた様々な案件を議論しているが、その中で、指摘した課題や個別報告を求めた事項については、別途、詳細報告がなさ

れる等、執行側できちんと対応がなされていると認識している。

- また、今般の郵便局における非公開金融情報の不適切な利用については、そのおそれがあることについて、取締役会や監査委員会の中で、執行側から適時の報告を受けており、こうした事案に対する監督・執行間での情報連携の在り方等は、募集品質問題時から大きく改善が進んでいると考えている。ただし、法令違反が確認されたことは重大なことなので、今後の取り組みについても、現場の声を確認し、早急な対応策を打てるよう、執行側と連携しながら取締役会で議論し、このような問題が再発しないようにしていく。
- 定期的に設けられている現場社員との対話の機会を通じて、直接現場の声を把握し、執行側の対応が現場の声を踏まえられているか、引き続き注視していく。

問 グループ横断的なリスクが顕在化した場合に対応するガバナンスの仕組みについて教えてほしい。

- 募集品質問題を契機に、グループを横断した会議体を設けてグループガバナンスを機能させている。その会議体の中で、各社が検知したリスクを共有し、対応策を議論している。

<サステナビリティ全般>

問 サステナビリティの取り組み全般について今後の課題は？

- サステナビリティをめぐる社会環境はめまぐるしく変化しており、気候変動に加え、生物多様性や人権といった新しい課題にも順次対応していくことが必要と認識している。
- 気候変動対応として、引き続き GHG（温室効果ガス）削減に向けた取り組みを推進していくほか、生物多様性に係る依存と影響の分析、人権デューディリジェンスの実施など、各課題への取り組みを進めているところ。また、新たなサステナビリティ開示基準への対応も含め、対外的な開示の充実にも引き続き取り組んでいく。
- 当社のマテリアリティとしても掲げているこれらのサステナビリティ課題への取り組みを進めていくことで、社会課題の解決に貢献するとともに、当社の持続的な成長につなげていく。

<サステナブル投資>

問 サステナブル投資の今後の課題は？

- 近年、サステナブル投資・ESG 投資といった言葉は広く用いられるようになってきた

と感じている。一方で、より良い社会の実現に本当に繋がる投資活動とはいかなるものなのか、は難しい問いであり、ときに意見の対立も見られるのが実情である。

- そのような課題に対し、当社としては、社会へのインパクトの創出を重視したインパクト志向の投資や、アカデミアの知見に裏付けられたイノベーション創出に繋がるような産学連携の取り組みにより、真に社会課題解決に貢献し、ひいては、社会課題を構造的に解決するシステムチェンジを実現させたいと考えている。
- 我々自身がアセットオーナーとしての能力を高めることはもちろん、引き続き、各種投資家イニシアチブや、大学との連携を深化させ、外部の知見も交えてサステナブル投資に取り組んでいく。

<人的資本経営>

問 企業風土や従業員エンゲージメントについて、今後の課題は？

- これまで社員とのコミュニケーションに力を入れ、社長を含む全役員がかなり精力的に全国の現地現場を回ってきた。
- 同時に管理者の強化も重視しており、管理者が経営と一体であるという意識を持つよう、評価や登用を適切に行う一方、管理者に対して様々な情報を共有するとともに、研修も充実させている。
- こうした取り組みにより、従業員エンゲージメントは上がってきたと認識している。
- 今後は新たなフェーズとして、社員全員が主体的に物事を考えて行動する、それに対してやりがいを感じてもらい、といった循環をさせていきたい。これは研修を繰り返して浸透させるものではなく、会社として一つ一つの仕事のやり方を変えていき、例えば、もっと若い人に実質的な権限を与えて経験を積んでもらい、こういうことの積み重ねにより、最終的に企業風土として実現・定着させたいと考えている。

問 社外取締役から見て、企業風土や従業員エンゲージメントの状況をどのように受け止めているか？

- 当初は本社と現場に大きな隔たりがあったように感じていたが、募集品質問題を受けて、役員自らが現場を回り、現場の意見を聞くフロントラインミーティングにより、下の意見が上にあげられないという風土が一転したと感じている。
- 特に社長通信や動画配信などによるトップからの全社員に向けた定期的なメッセージ発信、社員が社長に直接さまざまな提案をする「かんぼ目安箱」の運営などにより、「現場の意見を経営層に教えてほしい」ということが現場に伝わったように感じている。社外取締役も、現場を訪問して直接社員の話を伺う機会を作ってもらっているが、「会社に変化が起きてきた」という声を聞いている。
- これらの取り組みにより、社員にとっては「自分の話を聞いてもらえる」ということ

で、仕事のやりがいにも大きく影響すると考えており、ES 調査（エンゲージメントスコア調査）の数値の向上からもその効果を確認している。

- 今後も、役員や社長との対話が制度などの改善につながる取り組みを継続するとともに、こうした取り組みを社員にも実感できるようにすると良いと考えている。

<市場評価>

問 「資本コストや株価等を意識した経営」の実現に向けて、現在の株価や PBR 等について、どのように受け止めているか？ 今後の課題は？

- 当社の PBR は、ROE が同業他社よりも低位であることから低くなっていると考えており、5月15日に公表した「中期経営計画の見直し」に記載の通り、2024年度から経営指標として修正 ROE を掲げ、中長期的に株主資本コスト（6%程度）を上回る成長を目指しているところ。
- 修正 ROE 目標の達成に向けて、まずは新契約を安定的に確保し、保有契約を確実に底打ち・反転させることが最優先の課題であると認識しており、国内金利上昇という当社にとってプラスの環境変化も捉えながら、利益を増やしてまいりたい。
- 加えて、再保険の活用等の資本効率を高める資本政策に取り組むことにより、ROE を高め、PBR を改善させたい。

問 「資本コストや株価等を意識した経営」の実現に向けた取締役会の議論の状況は？

- 現在の PBR について、資本コストを上回る資本収益性（ROE）を達成できていないことが影響し、十分な市場評価を得られていないと認識している。
- これまで、2023年3月の東証からの要請に対し、取締役会で、現状分析・対応策・開示内容と個別の観点で意見交換を行ったうえで、2023年11月に企業価値向上に向けた取り組みに関する開示を行っている。また、中期経営計画の見直しの検討にあわせて、具体的な取り組みについても議論を行い、2024年度から経営指標として修正 ROE を掲げ、中長期的に株主資本コスト（6%程度）を上回る成長を目指している。
- 「資本コストや株価等を意識した経営」の実現に向けては、投資家・アナリストとの対話の中で頂戴した様々なご意見を踏まえて、開示内容をアップデートすべく、対応方針等を、直近の取締役会でも議論している。

問 資本コストを意識した経営に関して、中計見直し以降に対話した投資家・アナリスト等の様々なフィードバックを執行側から報告を受けたと思うが、どのような報告を受けているのか？ また、その受け止めに教えてほしい。

- 監督側が執行側から報告を受けたこととして、まず、目標とする ROE 水準が低いという報告があった。当社の目標設定水準は他社に比べ株価のボラティリティが低いこと等を踏まえたものと理解するが、マーケットからは他社水準である 8%程度を目指すよう求められていると認識している。いずれにしても、現状では下回っているため、改善に向けた取り組みが重要と考える。
- 保険会社はストックビジネスであり、すぐに利益が上がらないが、新商品開発には期待しているし、郵政民営化法上の制約があるものの、執行側には新たな取り組みをお願いしている。その中で昨今の法令違反のような事案は妨げになるので、適切な対応を行っていく。
- また、株主還元についてのご意見も聞いている。総還元性向 40~50%を目指している中で、2024 年 5 月の中期経営計画の見直しでは、修正利益を総還元性向の分母とすることで、株主還元の充実を図った。一方、投資家の問題意識は伺っており、今後の収益の見通しや財務の健全性等も踏まえ、対応を検討していきたい。

＜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。