



特集

代表執行役社長



社外取締役  
対談

取締役兼代表執行役社長

谷垣 邦夫

社外取締役

鈴木 雅子

## 10年後、20年後、その先の未来もお客さまの人生に 寄り添い続けるために

2023年6月の谷垣社長の就任以降、かんぽ生命では数々の改革を進めています。「かんぽブランド」を大切にしながら、その企業価値をいかに高めるのか。鈴木雅子社外取締役とかんぽ生命の現在地点、未来について意見交換をしました。

### 着実な歩みが実を結び始めた1年を振り返る

—— 谷垣社長が昨年就任し、かんぽ生命は新たな船出を迎えました。この1年を振り返り、それぞれのお立場から率直な評価をお願いします。

鈴木 谷垣社長による新体制のもと、営業力の強化に向けた取り組みがより一層加速したことを実感しました。「新しいかんぽ営業体制」も2年目を迎え、日本郵便から迎え入れたコンサルタントもかんぽ生命に徐々に馴染んできた印象があります。また、新たな人材育成制度であ

る「かんぽGD制度」の導入や、新商品の販売開始により、フロントラインを中心として会社全体に活気が出てきたように感じています。これまで進めてきたそれぞれの取り組みが、この1年でつながりを見せ、包括的な変化が見られた年であったと実感し、高く評価しています。

谷垣 社長に就任した直後、フロントラインの営業活動に対するモチベーションの低下や、保有契約件数の減少に歯止めがかからないという状況に大きな危機感を持ちました。だからこそ、この1年は、「かんぽ再生」を目指して、中長期的な営業力をつける取り組みを着実に進め

てきました。その結果として、新契約が大きく増加するなど、これまでの全社一丸となった信頼回復に向けた取り組みが成果としても現れはじめ、さらなる成長に向けた明るい兆しを実感する1年となったと評価しています。また、これらの動きは社員の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、かんぽ再生に向けて、道半ばではあるものの、社員の皆さん一人ひとりのご尽力により、会社として前向きな一歩を踏み出せた1年だったと思います。

—— 中期経営計画（2021年度～2025年度）は3年が経過し、2024年5月に見直しが行われました。この見直しの過程では、取締役会においてどのような議論が交わされましたか。

**鈴木** 保有契約件数の減少を受けて、営業力をどのように強化していくか、というのが取締役会での大きなテーマのひとつでした。お客さまをどのように拡大していくのか、お客さまに寄り添った営業ができていくのかなど、複数回にわたり積極的に議論を行ってきました。

**谷垣** 取締役会での営業力強化についての議論の際、私からは取締役の皆さまに人事面についてのご意見も求めました。採用活動やキャリアパスなどについて、現行中期経営計画の最終年度である2025年度を超えた長期的な視点で、濃密な議論が行われたと認識しています。付随して、かんぽのブランド、あるいは郵政グループのブランドをもっと重視すべきではないかというご提言もいただきました。私自身の考えと一致するものであり、かんぽブランドや郵政グループのブランドを、営業活動や社員のモチベーションにもつなげていくことで、社員一人ひとりが、会社に愛着を持ち、自信と誇りをもって、堂々と仕事ができる環境をつくり上げていくとともに、日本一の信頼感・親近感を持つ生命保険会社を目指していきます。

**鈴木** かんぽではいろいろと良い取り組みを行っているので、それを世の中にきちんと出していくことで、営業活動のなかでのお客さまとの話題も広がりますし、社員の自信にもつながりますので、ぜひ戦略的に進めてほしいです。そのほか、企業価値向上という観点では、経営目標とする指標として修正ROE（自己資本利益率）に注目しています。

**谷垣** 今般の中期経営計画の見直しに伴い、財務目標として、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整した指標である「修正利益」と、これを踏まえた「修正ROE」を設定するとともに、修正利益を原資とした安定的な株主還元を行うこととしました。引き続き、資本コストや株価を意識した経営に

向けて、財務の健全性を維持しつつ資本効率を高め、企業価値の向上を図っていきます。

—— 「営業力の強化」における現状の認識と今後の課題についてお考えをお聞かせください。

**鈴木** 2022年度の営業体制の改革から、会社全体の雰囲気が変わってきたように感じています。特に、コンサルタントの皆さんを、かんぽ生命が直接マネジメントすることによって、営業活動における課題がより具体的に抽出でき、迅速な改善、解決につながられるようになったと感じています。また、お客さま担当制の導入により、コンサルタントや郵便局の皆さんが、これまで以上に責任感を持ち、お客さま一人ひとりに寄り添った質の高い細やかな対応を行ってこられたと思います。だからこそ、今後は、これまで以上にアフターフォローの充実とお客さま接点の強化を期待しています。お客さまの中には、ご契約時には契約内容について詳細にご理解されていても、ライフステージの変化などによるお手続きやご請求にあたり、不明瞭な点や、契約内容の見直しを検討される場合が多いものです。そのような際に、お客さまが直面しているお困りごとに対して、真摯に向き合い、いついかなるときもお客さまに寄り添い、安心をお届けすることで、お客さまやそのご家族と、長期的な信頼関係を構築することができるのではないのでしょうか。

**谷垣** 鈴木取締役のご指摘は、まさしく生命保険の本質に関わる大変重要な課題であると認識しています。かんぽ生命は、郵便局のお客さまが必要とされている生命保険サービスを分かりやすく、きめ細やかにお届けしていますが、ご契約後も、全国に広がる郵便局ネットワーク等の対面チャネルと、お客さまの利便性を踏まえたデジタルの双方を活用した、質と量を伴ったアフターフォローの充実について、本社に統括組織を新設するなど、これまで以上に体制を強化し、進めていきます。また、社員の皆さんには、「いかなる環境変化があったとしても、お客さまに安心をお届けするという生命保険の本質を絶対に忘れないでほしい」と繰り返しお話しています。

**鈴木** ありがとうございます。営業力の強化のためには、人材育成と併せて、お客さまニーズに応えられる新商品も重要です。

**谷垣** 2022年4月の新医療特約、2023年4月の学資保険の改定に続き、2024年1月の一時払終身保険の販売開始により、これまで以上に多様なお客さまニーズにお応えできるようになったことから、営業活動も活性化しています。今後も金利上昇などの外部環境の変化を捉えて、貯蓄性商品の魅力を向上させるとともに、ライフステージや世代ごとの多様なニーズにきめ細かく安心をお届け

できるよう、商品ラインアップを拡充していきます。

—— 中期経営計画の柱の一つに「持続的な『強い会社』へ」があります。かんぽ生命の取り組みとして、「資産運用の深化・進化」、「収益源の多様化/新たな成長機会の創出」、「事業運営の効率化」が掲げられていますが、期待されている点をお聞かせください。

**鈴木** かんぽ生命は約60兆円もの運用資産を有する機関投資家という側面もあります。経済や社会全体に対する投融資を通じた影響力は非常に大きく、投資家としての責任を果たすことで社会を好転させる機会を有しています。インパクト投資に関するかんぽ生命独自の認証フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」などの推進や、大学との産学連携などを通じて、より良い未来、社会の実現に貢献することを期待しています。また収益源の多様化については、米国の世界有数の資産運用

会社であるKKR社およびその子会社であるグローバルアトランティックフィナンシャルグループとの戦略的提携や、三井物産株式会社、大和証券グループとの資本業務提携などを行っており、着実に会社として新しい分野への舵取りが行われていると感じています。かんぽ生命にないインフラを持つ他社との連携を強化することで、新たな収益確保や成長機会の創出に期待が膨らみます。

**谷垣** ありがとうございます。当社にとって、国内の生命保険事業が主力であることに変わりはありませんが、鈴木取締役からご紹介いただいたように、他社との提携を通じ、海外事業やアセットマネジメント事業への参画を進めることで、事業ウイングを広げていき、収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目指しています。加えて、アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業への投資を推進するため、産学連携も推進しており、インパクトファンドの組成等を通じ、社会課題の解決やイノベーション創出の実現だけでなく、次世代を担う金融人材の育成にも貢献していきます。

## 「かんぽブランド」の再生に向け企業改革を進める

—— これらの取り組みを進める基盤として、人的資本経営や企業風土改革の取り組みを進めています。かんぽ生命の現状に対する評価、また課題についてお願いします。

**鈴木** かんぽ生命の強みは郵便局や支店という全国規模のネットワークと約2万人の社員の力によるところが大きいと思います。その人材の力を最大限に発揮させるための取り組みを進めることが課題です。営業人材の育成制度として「かんぽGD制度」などを導入しましたが、一朝一夕に人材育成は成し得ません。徐々に成果が現れるものですから、まずはこれらの制度をしっかりと定着させることが重要だと思います。企業風土改革に関しては上司と部下、または本社と現場の関係などでなかなか意見が伝わりづらい側面もあったようです。ただ、実際には、現場において社員一人ひとりが地域社会の実情や要望に密着した活動を実践しており、他社に真似できないかんぽ独自の文化、財産を有しています。不適正募集問題の検証において、社内の意思疎通の悪さが指摘されましたが、この点についてはしっかりと改善が見られます。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のほか、役員をはじめとする経営陣が全国の各拠点を訪問し、社員と直接対

話する「フロントラインミーティング」、社員が社長に直接さまざまな提案をする「目安箱」の運営などにより、企業風土改革は着実に進められています。社員にとっては「自分の意見を聞いてもらえる」ということで、仕事へのやりがいにも大きく影響しているのではないのでしょうか。これは社員のES調査結果においても数値が向上しており、効果がはっきりと現れています。役員や社長との対話の結果、制度などの改善が見られれば、社員満足度はさらに向上し、より良い会社になっていくだろうと期待しています。

**谷垣** 企業風土改革には三つの視点を持って取り組んでいます。まず一つ目は、鈴木取締役のお話のとおり、我が社の強みであり、生命保険会社にとって最も大切な「人の力」です。社員のコミュニケーションについては、社長就任後、最も重視した点です。大切なことは社員同士の「リスペクト」です。同僚を、または上司、部下を尊重する気持ちを持ち、認め合わなければ信頼関係は築けないと考えています。二つ目は、社員の皆さんからの「会社への愛着」です。自分の人生の大切な時間の多くを会社で過ごすわけですから、共に働く仲間や職場、仕事の一つひとつに愛着を持ってほしいと思っています。会社や職場への愛着が深まることは、お客さまサービスや、職場を少しでも良くしようという意欲を生み出す重要な要素です。社員一人ひとりが、会社に深い愛着を持ち、



自信と誇りを持って仕事に取り組む企業風土が醸成されれば、本当に強い会社になっていくと思います。三つ目は、人や仕事の成果について、「ポジティブな視点で評価」することです。「あれはダメ」、「これもダメ」とネガティブに見るのではなく、「ここまでできた」「この点は良かった」とポジティブに捉え、失敗しても再び挑戦できる、そういうカルチャーをつくっていくのも企業風土改革の大きなポイントだと思います。

**鈴木** 過去に営業職をしていた経験から、いろいろな企業を訪れてみると、社員の雰囲気から会社の状況を読み取れるものです。社員が生き生きと働いており、元気に挨拶ができる会社は、働きやすい会社の証です。かんぽ生命は廊下を歩いているだけでも皆さん元気に挨拶をしてくださるので、安心できる会社と思っています。

**谷垣** 元気な挨拶というのは社内の雰囲気を物語っていると思います。仕事は思いどおりに行かないことも多く、辛いときもあるものです。しかし、周りのサポートや職場の風土次第では、本当に面白く、やりがいあるものにもなります。社員一人ひとりが、相互にリスペクトし合い、かんぽ生命という会社に愛着を持ち、自信と誇りとやりがいをもって働くことができる職場と企業風土の醸成に向けて、今後も取り組んでいきます。

—— 社外取締役として鈴木取締役が大切にされていること、またご自身の役割として認識されていることについてお願いします。

**鈴木** 社外取締役は執行の役割がなく実務に直接関与することができません。そのため、認識に齟齬が無いよう確認をしながら発言するように心がけています。また発言したことが実行されているか、または私の意見が正しい判断であったのか検証することも大切にしています。

発言しただけでは意味がなく、発言により会社が良くなったのかを確認するところまでが役割と認識しています。  
**谷垣** 社外取締役の皆さまからは、郵政グループの常識ではなく、世間の物差しで評価いただいております。経営の方向性を確認するうえで非常にありがたく感じており、今後も忌憚のないご意見をいただきたいと考えています。

—— 中期経営計画は2025年で一区切りとなります。その先の10年後、または20年後のかんぽ生命が目指す姿をどのように描いていますか。

**鈴木** 10年後、20年後、さらに30年後と、かんぽ生命は長い目で見てお客さまからの支持を受け続けられるロングラン企業になれると認識しています。かんぽ生命には、そのためのインフラはすでに整っており、あとは行動一つで変わりうると感じています。社員一人ひとりが前向きに、自信と誇りを持った行動をしていくことで、多くの方からの支持を継続的に得られるでしょう。また郵便局のネットワークを活かすことで持続的な成長が可能だと期待しています。

**谷垣** ありがとうございます。当社は創業以来、100年を超える長きにわたり、お客さまの生活や健康に対するご心配にしっかりと応え、社会に貢献し、日本の経済成長を支え、生命保険という文化と市場をつくり出してきた、日本一の生命保険会社だと思っています。「簡易な手続きで国民の基礎的生活手段を保障する」という当社の社会的使命は、創業時から失われることなく受け継がれ、現在の経営理念である「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」の中にも明確に息づいています。私たちが求めるのはその場しのぎの短期的な数字や仕事では決してありません。私たちは、全国津々浦々にある約2万の郵便局や支店を通じて、単に「生命保険商品」を売っているのではなく、お客さまに「安心」をお届けしています。お客さまからの信頼こそが企業価値の源泉であり、これまで積み重ねてきたブランドイメージを財産とし、10年後、20年後、その先もお客さまのそばで、信頼され、愛され続けられるよう、社員の皆さんと一緒に全力で取り組んでいきたいと思っています。