第20回 定時株主総会 招集ご通知

日時
2026年６月22日（月曜日）
午前10時（受付開始：午前９時）

場所
大手町プレイスホール＆カンファレンス
東京都千代田区大手町二丁目３番１号
大手町プレイスイーストタワー２階

※ ご来場の際は裏表紙の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

事前のご質問受付のご案内

株主の皆さまから事前のご質問をお受けします。

インターネットライブ配信のご案内

株主総会の模様をご自宅等からでもご覧いただけるよう、インターネットライブ配信を行います。

詳細は85ページをご確認ください。

株式会社 かんぽ生命保険
証券コード：7181

▶インターネット等による議決権行使期限

2026年６月19日（金曜日）
午後５時15分受付分まで

▶議決権行使書用紙による議決権行使期限

2026年６月19日（金曜日）
午後５時15分到着分まで

議決権行使も招集ご通知閲覧もスマートフォンで簡単

議決権行使をする！

議決権行使書用紙の右下に配置されたQRコードをご利用ください。

招集ご通知を見る！

こちらのQRコード又はURL(https://s.srdb.jp/7181/)よりアクセスいただきご参照ください。

※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

株主の皆さまへ

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。

平素より、株式会社かんぽ生命保険に格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2021年に公表した中期経営計画の最終年度となった2025年度の連結業績は、運用環境の好転等による順ざやの増加等により、修正利益が前年同期比＋257億円の1,715億円と増益となりました。また、好調な業績等を踏まえ、株主還元策として、約450億円の自己株式の取得を行うとともに、2025年度の1株当たりの配当金についても前年度から＋20円となる124円（2026年4月1日付けで実施の株式分割前基準）に増配いたしました。

迎えた2026年度は、簡易生命保険創業110周年という大きな節目となります。

当社は、創業以来、時代の変化に合わせながら、「簡易」で「小口」のわかりやすい商品を日本全国のお客さまへ提供することで、安心をお届けしてまいりました。この創業の志を礎に、お客さまの人生に必要不可欠な存在であり続けたいという想いを込めて、3ヶ年の新たな中期経営計画を策定いたしました。

新たな中期経営計画では、2026年度からの3ヶ年を「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、急速に変化していく時代の中で、お客さまの人生を通して様々な形で安心をお届けし続けるために、変化を恐れずチャレンジしていきます。

そして、「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」となることを目指し、全社一丸となって取り組んでまいります。

新たな中期経営計画の実現を通して、引き続き企業価値の向上と株主の皆さまへの安定的な利益還元を図ってまいりますので、株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

取締役兼代表執行役社長

目次

招集ご通知

第20回定時株主総会招集ご通知 …… 3
議決権行使についてのご案内 …… 6

株主総会参考書類

議案　取締役11名選任の件 …… 9

事業報告

1 保険会社の現況に関する事項 …… 28
(1) 企業集団の事業の経過及び成果等
(参考) サステナビリティに関する考え方及び取組
(2) 企業集団及び保険会社の財産及び損益の状況の推移
(3) 企業集団の主要な事務所の状況
(4) 企業集団の使用人の状況
(5) 企業集団の主要な借入先の状況
(6) 企業集団の資金調達の状況
(7) 企業集団の設備投資の状況
(8) 重要な親会社及び子会社等の状況
(9) 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況
(10) その他企業集団の現況に関する重要な事項
2 会社役員に関する事項 …… 64
(1) 会社役員の状況
(2) 会社役員に対する報酬等
(3) 責任限定契約
(4) 補償契約
(5) 役員等賠償責任保険契約
3 社外役員に関する事項
4 株式に関する事項
5 新株予約権等に関する事項
6 会計監査人に関する事項
7 財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針
8 業務の適正を確保するための体制
9 特定完全子会社に関する事項
10 親会社等との間の取引に関する事項
11 会計参与に関する事項
12 その他

連結計算書類等

連結計算書類 …… 75
連結貸借対照表
連結損益計算書
連結株主資本等変動計算書
連結注記表
計算書類 …… 77
貸借対照表
損益計算書
株主資本等変動計算書
個別注記表

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 …… 79
会計監査人の監査報告書 …… 81
監査委員会の監査報告 …… 83
事前のご質問受付及びインターネットライブ配信のご案内 …… 85

証券コード　7181

2026年６月３日
（電子提供措置の開始日 2026年５月26日）

株 主 各 位

東京都千代田区大手町二丁目３番１号
株式会社 かんぽ生命保険
取締役兼代表執行役社長　谷垣 邦夫

第20回定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第20回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、電子提供措置をとっており、その内容であります電子提供措置事項につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、アクセスの上、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/stock/meeting.html

電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、「銘柄名（会社名）」に「かんぽ生命保険」又は「コード」に「7181」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／ＰＲ情報」を選択の上、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）
https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show

なお、当日ご出席されない場合は、電磁的方法（インターネット等）又は書面（議決権行使書用紙）により議決権をご行使いただけますので、お手数ながら株主総会参考書類（９～27頁）をご検討の上、「議決権行使についてのご案内」（６～７頁）に従いまして、**2026年6月19日（金曜日）午後５時15分までに議決権をご行使ください**ますようお願い申し上げます。

敬　具

記

１．日　　時　**2026年6月22日（月曜日）午前10時**（受付開始 午前９時）

２．場　　所　**大手町プレイスホール＆カンファレンス**
東京都千代田区大手町二丁目３番１号
大手町プレイスイーストタワー２階

３．目的事項　**報告事項**

１．第20期（2025年４月１日から2026年３月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件

２．第20期（2025年４月１日から2026年３月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

議案　　取締役11名選任の件

以　上

- 代理人によるご出席の場合は、本株主総会において議決権を有する他の株主さま１名を代理人として、代理権を証明する書面をご提出の上、ご出席いただけます。
- インターネットと書面により二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- インターネットにより議決権を複数回行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- ご返送いただいた議決権行使書に賛否の表示がない場合には、「賛」の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- 電子提供措置事項のうち、以下のものにつきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。
  ① 事業報告のうち「１　保険会社の現況に関する事項」の「(２) 企業集団及び保険会社の財産及び損益の状況の推移」、「(３) 企業集団の主要な事務所の状況」、「(４) 企業集団の使用人の状況」、「(５) 企業集団の主要な借入先の状況」及び「(10) その他企業集団の現況に関する重要な事項」、「２　会社役員に関する事項」の「(３) 責任限定契約」、「(４) 補償契約」及び「(５) 役員等賠償責任保険契約」、「３　社外役員に関する事項」、「４　株式に関する事項」、「５　新株予約権等に関する事項」、「６　会計監査人に関する事項」、「７　財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」、「８　業務の適正を確保するための体制」、「９　特定完全子会社に関する事項」、「10　親会社等との間の取引に関する事項」、「11　会計参与に関する事項」並びに「12　その他」
  ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
  ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」

  なお、監査委員会が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類には、当社ウェブサイトに掲載している上記①、②及び③を含みます。また、会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類には、当社ウェブサイトに掲載している上記②及び③を含みます。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、３頁に記載のインターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

今後の状況により株主総会の開催・運営に大きな変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。ご来場前に必ず最新の情報をご確認賜りますよう、お願い申し上げます。

議決権行使についてのご案内

株主総会にご出席されない場合

インターネットによる議決権行使

行使期限　**2026年６月19日（金曜日）午後5時15分まで**

次頁の手順をご参照いただき、行使期限までに賛否をご入力ください。

機関投資家の皆さまへ

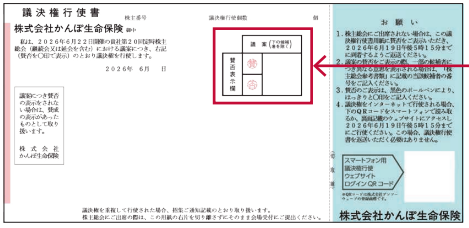
株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

郵送による議決権行使

行使期限　**2026年６月19日（金曜日）午後５時15分到着分まで**

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

議決権行使書用紙のご記入方法



こちらに、議案の賛否をご表示ください。

議案	全員賛成の場合	→「賛」の欄に○印
	全員否認の場合	→「否」の欄に○印
	一部の候補者を否認する場合	→「賛」の欄に○印をし、否認する候補者の番号を記入

なお、賛否の表示がない場合には、「賛」の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

株主総会にご出席される場合

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

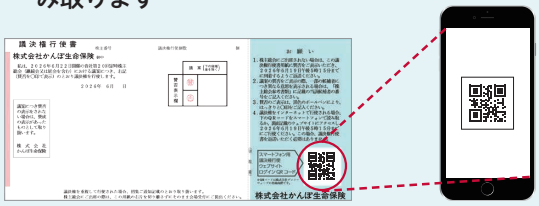
開催日時　**2026年６月22日（月曜日）午前10時**（受付開始 午前９時）

開催場所　東京都千代田区大手町二丁目３番１号　大手町プレイスイーストタワー２階
大手町プレイスホール＆カンファレンス

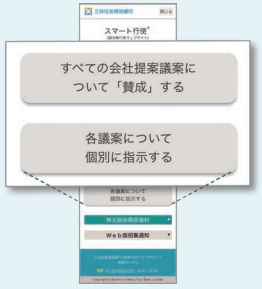
インターネットによるアクセス手順

スマートフォン・タブレットをご利用の方（スマート行使）

❶ 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ります



❷ 画面の案内に従ってご入力ください



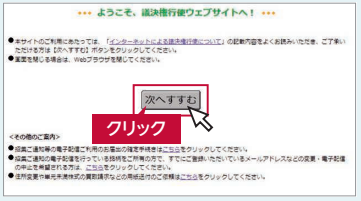
QRコードによる議決権行使は1回に限り可能です。
再行使する場合は右の「パソコンをご利用の方」の方法をご利用ください。

パソコンをご利用の方

❶ 議決権行使ウェブサイトへアクセス

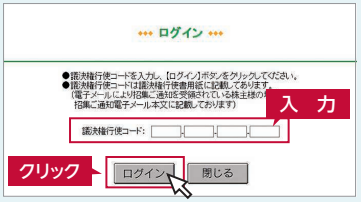
https://www.web54.net

QRコードを読み取り、議決権行使ウェブサイトにアクセスすることも可能です。



「次へすすむ」をクリックしてください。

❷ ログイン



同封の議決権行使書用紙に記載された**「議決権行使コード」**をご入力いただき、**「ログイン」**をクリックしてください。
以降は画面の案内に従ってご入力ください。

⚠ ご注意

- ご利用いただく際の通信料金等は株主さまのご負担となります。
- インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、ご利用いただけない場合があります。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

【株主名簿管理人】
三井住友信託銀行株式会社
証券代行部

0120−652−031
（フリーダイヤル）（受付時間 午前９時～午後９時）

配当金について

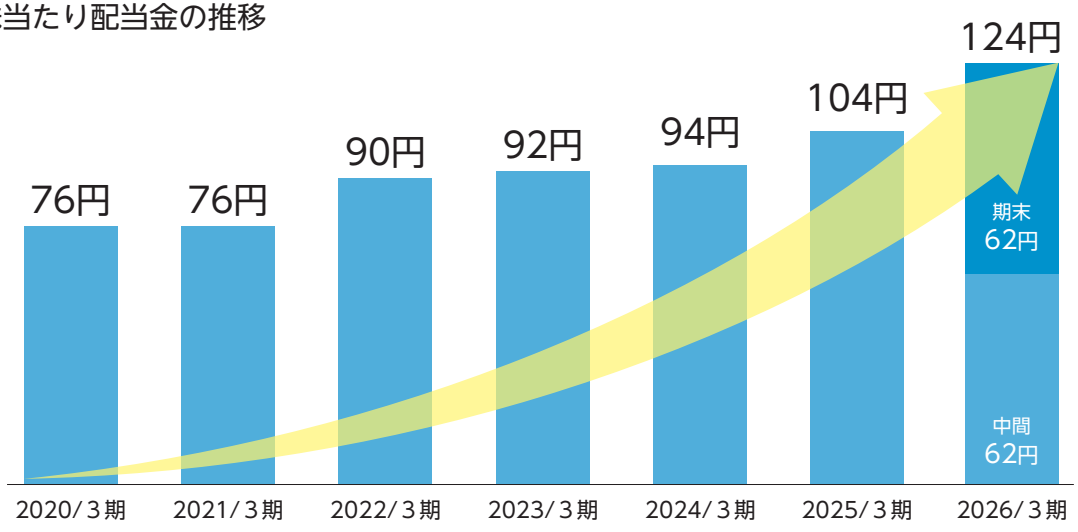
2026年５月15日開催の取締役会において、
次のとおり決議いたしましたのでお知らせいたします。

1 期末配当金　1株当たり62円(※)

2 効力発生日　2026年６月23日

※当社は、2026年4月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っておりますが、当期の期末配当の基準日は2026年3月31日であるため、当該株式分割前の株式数を基準としております。

1株当たり配当金の推移



（注）「１株当たり配当金」は株式分割前の株式に対する額を記載しております。

配当金を郵便局窓口でお受取りの株主さまへ

配当金を迅速かつ安全・確実にお受取りいただくため、口座振込みのご利用をお勧めいたします。
口座振込みをご利用いただきますと、配当金の支払い開始日にご指定の口座にてお受取りいただけます。

◆証券会社で受け取られる場合：株式をお預けの証券会社の口座で配当金をお受取りいただけます。
◆銀行口座で受け取られる場合：ご指定の銀行口座で配当金をお受取りいただけます。

配当金のお受取り方法のご変更につきましては、お取引先の証券会社にてお手続きください。

議案及び参考事項

議　　案　取締役11名選任の件

第19回定時株主総会で選任されました全取締役11名は、本株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号		氏　名	性別	年齢	現在の当社における地位及び担当	在任期間	
1	再任	おおにし　とおる 大西　徹	男性	60歳	取締役兼代表執行役副社長	3年	
2	新任	ひろなか　やすあき 廣中　恭明	男性	62歳	代表執行役副社長		
3	再任	な　ら　ともあき 奈良　知明	男性	65歳	取締役　監査委員（常勤）	5年	
4	再任	ねぎし　かずゆき 根岸　一行	男性	55歳	取締役　指名委員　報酬委員	1年	
5	再任	とうのすかおり 鵜巣香穂利	女性	64歳	社外取締役　監査委員	4年	社外 独立
6	再任	とみい　さとし 富井　聡	男性	63歳	社外取締役　監査委員長　指名委員	4年	社外 独立
7	再任	しんぐう　ゆき 神宮　由紀	女性	55歳	社外取締役　報酬委員長	3年	社外 独立
8	再任	おおまちれいこ 大間知麗子	女性	52歳	社外取締役　監査委員	3年	社外 独立
9	再任	やまな　しょうえい 山名　昌衛	男性	71歳	社外取締役　指名委員長　報酬委員	2年	社外 独立
10	再任	ほそや　かずお 細谷　和男	男性	68歳	社外取締役　指名委員	1年	社外 独立
11	再任	うの　あきこ 宇野　晶子	女性	65歳	社外取締役　監査委員	1年	社外 独立

社外：社外取締役候補者　　独立：独立役員候補者

再 任

所有する当社株式数
6,600株

取締役在任年月数
3年

当事業年度における取締役会への出席状況
100%（16回／16回）

地位及び担当
取締役兼代表執行役副社長（社長補佐、秘書部、経営企画部（調査室を除く））

候補者番号 1

大西（おおにし） 徹（とおる）（1966年6月17日生　60歳）

取締役候補者とした理由

当社の経営企画部門及びエリア本部等において要職を歴任するとともに、2023年6月から当社代表執行役副社長として当社の経営を担っており、生命保険事業に関する豊富な業務知識と経験を有しております。その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役候補者といたしました。

略歴

1990年 4月	郵政省入省
2008年 4月	当社経営企画部調査広報室長
2009年 4月	当社経営企画部担当部長
2009年 7月	当社法務部長
2010年 1月	当社人事部企画役
2012年 6月	当社経営企画部企画役
2013年 7月	当社経営企画部長
2015年 6月	当社執行役経営企画部長兼関連事業室長
2018年 4月	当社執行役近畿エリア本部長
2019年 7月	当社執行役
2020年 4月	かんぽシステムソリューションズ株式会社取締役
2020年 6月	当社常務執行役
2023年 6月	当社取締役兼代表執行役副社長（現任）
2023年 6月	日本郵政株式会社常務執行役（現任）

重要な兼職の状況： 日本郵政株式会社常務執行役（2026年6月24日付けで同社取締役に就任予定）

新 任

所有する当社株式数
9,000株

取締役在任年月数
－年

当事業年度における取締役会への出席状況
－％（－回／－回）

地位及び担当
代表執行役副社長（事務・ＩＴ統括、ＣＸ推進部、カスタマーサービス推進部（共担）、ＤＸ戦略部、営業ＤＸ開発部、カスタマーリレーション部）

候補者番号 2 廣中（ひろなか） 恭明（やすあき） （1963年10月20日生　62歳）

取締役候補者とした理由

当社の経営企画部門、ＩＴ部門及び事務部門等において要職を歴任するとともに、2025年6月から当社代表執行役副社長として当社の経営を担っており、生命保険事業に関する豊富な業務知識と経験を有しております。その豊富な経験と実績を活かして、当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役候補者といたしました。

略歴

1987年 4月	第一生命保険相互会社※入社
2010年 4月	第一生命保険株式会社※保険金部部長
2013年 4月	当社経営企画部企画役兼支払管理部企画役
2013年11月	当社執行役
2016年 6月	当社常務執行役
2017年 6月	かんぽシステムソリューションズ株式会社取締役（現任）
2020年 6月	当社専務執行役
2025年 6月	当社代表執行役副社長（現任）

※現株式会社第一ライフグループ

重要な兼職の状況： かんぽシステムソリューションズ株式会社取締役

再 任

所有する当社株式数
16,200株

取締役在任年月数
5年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（16回／16回）
監査委員会への出席状況
100%（17回／17回）

地位及び担当
取締役
監査委員（常勤）

候補者番号 3 奈良（なら） 知明（ともあき） （1961年2月5日生　65歳）

取締役候補者とした理由

当社の運用部門、事務部門及びリスク管理部門等において要職を歴任するとともに、当社専務執行役として当社の経営を担った経歴から生命保険事業に関する豊富な業務知識と経験を有しております。その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役候補者といたしました。

略歴

1984年 4月	郵政省入省
2007年10月	当社企画役
2007年12月	当社支払サービス改革推進本部事務局長
2010年 6月	当社執行役支払管理部長兼支払サービス改革推進本部事務局長
2010年10月	当社執行役支払管理部長兼支払サービス室長
2012年 1月	当社執行役支払管理部長兼支払サービス室長兼次期支払事務導入準備室長
2013年 2月	当社執行役
2013年 7月	当社執行役運用企画部長
2017年 6月	当社常務執行役
2020年 6月	当社専務執行役
2021年 6月	当社取締役（現任）

重要な兼職の状況：－

再 任

所有する当社株式数
300株

取締役在任年月数
1年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（12回／12回）
指名委員会への出席状況
100%（4回／4回）
報酬委員会への出席状況
100%（5回／5回）

地位及び担当
取締役
指名委員、報酬委員

候補者番号 4 根岸（ねぎし） 一行（かずゆき）（1971年3月17日生　55歳）

取締役候補者とした理由

当社の営業部門及び運用部門において要職を歴任するとともに、当社のグループ会社である日本郵便株式会社において経営に携わった経験から、日本郵政グループに関する十分な知見を有しております。また、当社の親会社である日本郵政株式会社の取締役兼代表執行役社長として日本郵政グループ全般の経営を担っていることから、その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定及び執行役の職務の執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役候補者といたしました。

略歴

1994年 4月	郵政省入省
2010年 4月	当社営業推進部担当部長
2011年 4月	当社運用企画部担当部長
2012年 4月	郵便局株式会社（現日本郵便株式会社）経営企画部担当部長
2012年10月	日本郵便株式会社経営企画部担当部長
2014年 1月	同社経営企画部企画役
2015年12月	同社経営企画部長
2017年 4月	同社執行役員
2019年 4月	日本郵政株式会社常務執行役
2019年 4月	日本郵便株式会社常務執行役員
2023年 4月	同社常務執行役員東海支社長
2025年 4月	日本郵政株式会社常務執行役
2025年 6月	当社取締役（現任）
2025年 6月	日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長（現任）
2025年 6月	日本郵便株式会社取締役（現任）
2025年 6月	株式会社ゆうちょ銀行取締役（現任）

重要な兼職の状況： 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長
日本郵便株式会社取締役
株式会社ゆうちょ銀行取締役

再任　社外　独立

所有する当社株式数
2,400株

取締役在任年月数
4年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（16回／16回）
監査委員会への出席状況
100%（17回／17回）

地位及び担当
社外取締役
監査委員

候補者番号 5

鵜巣（とうのす） 香穂利（かおり）

（1961年12月24日生　64歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

監査法人においてシステムリスク全般に係る評価、アドバイザリー業務に多数従事された経歴を通じて培ったＩＴガバナンス・リスク管理の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2022年6月取締役就任以降、取締役会及び監査委員会において尽力されており、特にＩＴガバナンス・リスク管理の観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

略歴

1985年 4月	株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
2001年 6月	監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
2006年 6月	同法人パートナー
2009年 7月	有限責任監査法人トーマツパートナー
2015年11月	デロイトトーマツ合同会社ボードメンバー
2018年 6月	有限責任監査法人トーマツボードメンバー
2022年 6月	当社取締役（現任）
2022年 6月	株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役（現任）

重要な兼職の状況： 株式会社インターネットイニシアティブ社外取締役

再任　社外　独立

所有する当社株式数
7,200株

取締役在任年月数
4年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（16回／16回）
監査委員会への出席状況
100%（17回／17回）
指名委員会への出席状況
100%（4回／4回）

地位及び担当
社外取締役
監査委員長、指名委員

候補者番号 6 富井（とみい） 聡（さとし）（1962年11月7日生　63歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

株式会社日本政策投資銀行において公共性の高い投融資を行う企業の経営に携わってこられ、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2022年6月取締役就任以降、取締役会、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。

略歴

1985年 4月	日本開発銀行（現株式会社日本政策投資銀行）入行
2010年 5月	株式会社日本政策投資銀行執行役員企業ファイナンスグループ長
2011年 6月	同行常務執行役員企業ファイナンスグループ長
2012年 4月	同行常務執行役員企業投資グループ長
2012年 6月	同行常務執行役員投資部門長兼企業投資グループ長
2014年 3月	同行常務執行役員投資部門長兼企業投資部長
2014年10月	同行常務執行役員投資部門長
2015年 6月	同行取締役常務執行役員投資本部長
2016年 6月	株式会社ワールド社外取締役
2019年 4月	一般社団法人事業再生実務家協会理事（現任）
2020年 6月	ＤＢＪ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長（現任）
2022年 6月	当社取締役（現任）
2023年 6月	富士石油株式会社社外監査役（現任）

重要な兼職の状況： ＤＢＪ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長
富士石油株式会社社外監査役（2026年6月25日付けで退任予定）

再 任　社 外　独 立

所有する当社株式数
－株

取締役在任年月数
3年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（16回／16回）
報酬委員会への出席状況
100%（9回／9回）

地位及び担当
社外取締役
報酬委員長

候補者番号 7　神宮（しんぐう） 由紀（ゆき）（1971年6月2日生　55歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

フューチャーアーキテクト株式会社においてＩＴ戦略を強みとするコンサルティング企業の経営に携わってこられ、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2023年6月取締役就任以降、取締役会及び報酬委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。

略歴

1994年 4月	株式会社シティアスコム入社
1998年 2月	フューチャーシステムコンサルティング株式会社（現フューチャー株式会社）入社
2014年10月	日本マイクロソフト株式会社入社
2017年 4月	フューチャー株式会社入社
2017年 4月	フューチャーアーキテクト株式会社執行役員
2019年 3月	フューチャー株式会社取締役（現任）
2019年 3月	フューチャーアーキテクト株式会社代表取締役社長
2023年 6月	当社取締役（現任）

重要な兼職の状況： フューチャー株式会社取締役

再任　社外　独立

所有する当社株式数
600株

取締役在任年月数
3年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（16回／16回）
監査委員会への出席状況
100%（17回／17回）

地位及び担当
社外取締役
監査委員

候補者番号 8

大間知 麗子（おおまち れいこ）（1973年12月17日生　52歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

長年にわたり弁護士の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2023年6月取締役就任以降、取締役会及び監査委員会において尽力されており、特に法務及びコンプライアンスの観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

略歴

2000年 4月	弁護士登録（現任）
2000年 4月	三井安田法律事務所（現リンクレーターズ外国法共同事業法律事務所）入所
2003年 6月	法務省民事局参事官室勤務（任期付公務員）
2006年 7月	リンクレーターズ外国法共同事業法律事務所復帰
2014年 5月	伊藤見富法律事務所（現モリソン・フォースター法律事務所）入所、オブ・カウンセル（現任）
2023年 6月	当社取締役（現任）

重要な兼職の状況： 弁護士

再 任　社 外　独 立

所有する当社株式数
1,500株

取締役在任年月数
2年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（16回／16回）
指名委員会への出席状況
100%（6回／6回）
報酬委員会への出席状況
100%（5回／5回）

地位及び担当
社外取締役
指名委員長、報酬委員

候補者番号 9　山名 昌衛（やまな しょうえい）（1954年11月18日生　71歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

コニカミノルタ株式会社において複合機事業等の4つの事業領域を国際的に展開する企業の経営に携わってこられ、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2024年6月取締役就任以降、取締役会、指名委員会及び報酬委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。

略歴

1977年 4月	ミノルタカメラ株式会社※入社
2001年 1月	Minolta QMS Inc. CEO
2002年 7月	ミノルタ株式会社※執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長
2003年 8月	コニカミノルタホールディングス株式会社※常務執行役
2003年10月	同社常務執行役兼コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社※常務取締役
2006年 6月	コニカミノルタホールディングス株式会社※取締役常務執行役
2011年 4月	同社取締役常務執行役兼コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社※代表取締役社長
2013年 4月	コニカミノルタ株式会社取締役専務執行役
2014年 4月	同社取締役代表執行役社長兼ＣＥＯ
2022年 4月	同社取締役執行役会長
2022年 6月	ＴＤＫ株式会社社外取締役（現任）
2023年 6月	株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役（現任）
2024年 6月	当社取締役（現任）
2024年 6月	ＳＣＳＫ株式会社社外取締役

※現コニカミノルタ株式会社

重要な兼職の状況： ＴＤＫ株式会社社外取締役
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役

再任　社外　独立

所有する当社株式数
300株

取締役在任年月数
1年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（12回／12回）
指名委員会への出席状況
100%（4回／4回）

地位及び担当
社外取締役
指名委員

候補者番号10 細谷（ほそや） 和男（かずお）（1957年7月29日生　68歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

株式会社ＳＵＢＡＲＵにおいて国内外で自動車を製造・販売する企業の経営に携わってこられ、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2025年6月取締役就任以降、取締役会及び指名委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。

略歴

1982年 4月	富士重工業株式会社※入社
2010年 6月	東京スバル株式会社代表取締役社長
2012年 4月	富士重工業株式会社※執行役員人事部長
2014年 4月	同社常務執行役員人事部長兼人財支援室長兼スバルブルーム株式会社代表取締役社長
2015年 4月	富士重工業株式会社※常務執行役員スバル国内営業本部長
2016年 4月	同社専務執行役員スバル国内営業本部長
2018年 4月	東京スバル株式会社代表取締役社長
2019年 1月	株式会社ＳＵＢＡＲＵ副社長製造本部長兼群馬製作所長
2019年 6月	同社代表取締役副社長製造本部長兼群馬製作所長
2020年 4月	同社代表取締役副社長製造本部長
2021年 4月	同社代表取締役会長
2021年 6月	同社取締役会長
2023年 6月	同社特別顧問
2024年 6月	同社顧問
2025年 6月	当社取締役（現任）
2025年 6月	デクセリアルズ株式会社社外取締役（現任）

※現株式会社ＳＵＢＡＲＵ

重要な兼職の状況： デクセリアルズ株式会社社外取締役

再 任　社 外　独 立

所有する当社株式数
300株

取締役在任年月数
1年

当事業年度における
取締役会への出席状況
100%（12回／12回）
監査委員会への出席状況
100%（13回／13回）

地位及び担当
社外取締役
監査委員

候補者番号11 宇野（うの） 晶子（あきこ）（1960年10月14日生　65歳）

社外取締役候補者とした理由及び期待する役割の概要

株式会社資生堂において化粧品の開発・販売等の幅広い事業を展開するＢｔｏＣ企業の常勤監査役の経験を通じて培った専門的な経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しております。また、当社におきましては、2025年6月取締役就任以降、取締役会及び監査委員会において尽力されており、特にマーケティング及びリスクマネジメントの観点から積極的な意見・提言等をいただいております。引き続き取締役会・委員会等を通して当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考え、社外取締役候補者といたしました。

略歴

1983年 4月	株式会社資生堂入社
2016年 1月	資生堂ジャパン株式会社お客さまセンター長
2019年 1月	株式会社資生堂秘書・渉外部部付部長
2019年 3月	同社常勤監査役
2021年 7月	株式会社ファイントゥデイ資生堂（現株式会社ファイントゥデイ）監査役
2022年 6月	北陸電力株式会社社外取締役
2024年 6月	東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2024年 8月	株式会社オオバ社外取締役（現任）
2025年 6月	当社取締役（現任）

重要な兼職の状況： 株式会社オオバ社外取締役
東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役

（注）1　当社は2026年４月１日付けで普通株式１株につき３株の割合で株式分割を行っております。各取締役候補者の所有する当社株式数は、当該株式分割後の株式数としております。
2　根岸一行氏が取締役兼代表執行役社長を務める日本郵政株式会社は、当社の株式を保有する親会社です。当社は同社とグループ運営に関する契約を締結し、同契約に基づき当社は同社に対しブランド価値使用料を支払っているほか、当社と同社の間には情報供用サービス等のシステム利用に係る契約等の取引関係があります。また、鵜巣香穂利氏は2021年５月から2022年３月まで、神宮由紀氏は2022年５月から2023年３月まで当社の業務執行の適正性・効率性の向上と内部統制の充実・強化を図ることを目的に設置した経営アドバイザリー会議の委員であり、両氏と当社の間には、同委員としての報酬支払いの実績がありましたが、その額は両氏ともに年額500万円未満であり、独立性に関して懸念はないものと判断しております。なお、その他の取締役候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
3　大西徹氏及び根岸一行氏の過去10年間及び現在の親会社等における業務執行者としての地位及び担当については、「略歴」に記載のとおりであります。
4　各取締役候補者の取締役会、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会への出席状況は、いずれも2025年度の出席状況であります。なお、年度途中の就任の場合は、就任後の出席状況を記載しております。
5　取締役候補者のうち、鵜巣香穂利氏、富井聡氏、神宮由紀氏、大間知麗子氏、山名昌衛氏、細谷和男氏及び宇野晶子氏は、会社法施行規則第２条第３項第７号に定める社外取締役候補者であります。
6　各取締役候補者の年齢及び在任期間は、本株主総会終結時点の満年齢及び在任期間を記載しております。
7　当社は、奈良知明氏、根岸一行氏、鵜巣香穂利氏、富井聡氏、神宮由紀氏、大間知麗子氏、山名昌衛氏、細谷和男氏及び宇野晶子氏との間に会社法第425条第１項に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約を締結しております。各氏が再任された場合、当社は各氏との間の当該責任限定契約を継続する予定であります。
8　当社は、各取締役との間で、会社法第430条の２第１項に規定する補償契約を締結しており、同項第１号の費用及び同項第２号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。各取締役が再任された場合、当社は各取締役との間の当該補償契約を継続する予定であります。また、廣中恭明氏については、現在、当社執行役として当社との間で当該補償契約を締結しておりますが、同氏の取締役への選任が承認された場合、当社は同氏との間の当該補償契約を継続する予定であります。
9　当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することとなる、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により補填することとしております。全ての取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。
10　当社は、鵜巣香穂利氏、富井聡氏、神宮由紀氏、大間知麗子氏、山名昌衛氏、細谷和男氏及び宇野晶子氏を東京証券取引所の定める独立役員として届け出ており、各氏が再任された場合、引き続き独立役員として届け出る予定であります。

11 鵜巣香穂利氏、富井聡氏、神宮由紀氏、大間知麗子氏及び山名昌衛氏が当社社外取締役在任中に、郵便局において、お客さまから事前に同意をいただかないまま、非公開金融情報を当社保険商品の募集を目的とした来局ご案内に利用した事案が判明しました。また、本事案に係る調査を行う中で、保険業法上の認可取得前にお客さまへの勧誘行為を行っていた事案が判明しました。これらの事案については、当社を含む日本郵政グループとして再発防止策の策定・実施に取り組んでおります。各氏は平素よりコンプライアンス意識の徹底を図る観点から提言を行うとともに、当該事案の判明後において、細谷和男氏及び宇野晶子氏を含む7氏は、法令遵守及び顧客保護の観点から必要な対応や再発防止策等について取締役会等において意見を述べるなど、その職責を果たしております。

12 富井聡氏が2019年10月から現在まで取締役会長を務める鬼怒川ゴム工業株式会社（現鬼怒川ゴム工業ホールディングス株式会社）において、認定計画に従った技能実習を行わせていなかった事案が判明し、2025年６月27日付けで出入国在留管理庁及び厚生労働省から技能実習法に基づく技能実習計画の認定取消しの処分を受けました。同氏は、平素よりコンプライアンス意識の徹底を図る観点から取締役会等において意見を述べているほか、当該事案の判明後は執行側と協働して対応策の検討、法令遵守の徹底指示及びその後の遵守状況の確認等の対応を行うなど、その職責を果たしております。

13 本議案が承認された場合、各委員会の構成について以下を予定しております。
指名委員会：山名昌衛（委員長）、大西徹、根岸一行、富井聡、細谷和男
監査委員会：富井聡（委員長）、奈良知明、鵜巣香穂利、大間知麗子、宇野晶子
報酬委員会：神宮由紀（委員長）、根岸一行、山名昌衛

以上

【ご参考】

取締役のスキル・マトリックス

以下の表は、当社が取締役に期待する領域を表したスキル項目について、取締役候補者指名基準における違いを踏まえて、社外取締役は保有するスキル・経験を、社内取締役は保有するスキル・経験に加えて期待するスキルを示したものです。

また、表に記載の項目以外に、当社の現状や事業環境を踏まえ、全ての取締役に保有を期待する項目として「法務・リスクマネジメント・コンプライアンス」及び「地域・社会」を設定しており、これらのスキルについては、全ての取締役が保有しております。

なお、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献するため、SDGｓ（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役に期待する領域は、「企業経営」、「人事・人材開発」、「地域・社会」及び「資産運用」のスキル項目に含めて考えております。

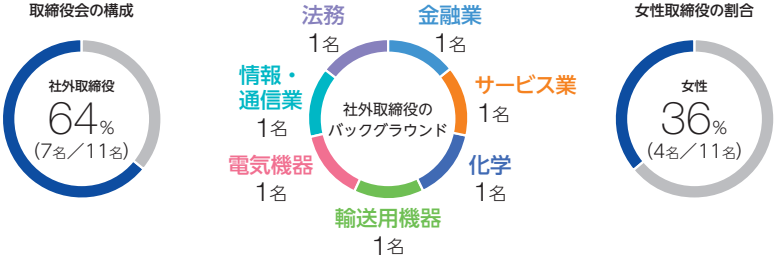
（議案「取締役11名選任の件」が承認可決された場合）

氏名	大西 徹（おおにし とおる）	廣中 恭明（ひろなか やすあき）	奈良 知明（なら ともあき）	根岸 一行（ねぎし かずゆき）	鵜巣 香穂利（とうのす かおり）	富井 聡（とみい さとし）	神宮 由紀（しんぐう ゆき）	大間知 麗子（おおまち れいこ）	山名 昌衛（やまな しょうえい）	細谷 和男（ほそや かずお）	宇野 晶子（うの あきこ）
役職	取締役	取締役	取締役	取締役	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員
再任/新任	再任	新任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任
企業経営	○	○	○	○	○	○	○		○	○	
財務・会計	○		○	○		○					
人事・人材開発	○	○	○	○	○		○		○	○	
営業・マーケティング	○	○		○			○		○	○	○
ＩＴ・ＤＸ(注)	○	○	○		○		○		○		○
金融・保険	○	○	○	○	○	○		○			
資産運用			○	○		○		○			

(注)　ＤＸとは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することをいいます。

取締役会の構成

当社の取締役会は、過半数（11名中７名）が、幅広いバックグラウンドを持つ社外取締役で構成され、かつ女性取締役を４名含んでおり、高い独立性と多様性を有しています。



取締役に期待する領域を表したスキル項目の選定理由

スキル	選定理由
企業経営	外部環境が大きく変化する中、経営の監督機能を発揮し、持続的な成長を通じた企業価値の向上を実現するため。
財務・会計	正確な財務報告や健全な財務基盤の維持、資本効率の高い経営の下での安定的な株主還元の実現において監督機能を発揮するため。
人事・人材開発	人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉である「人の力」の成長を促進し、全社員が会社とともに成長するよう、監督機能を発揮するため。
営業・マーケティング	お客さま本位の業務運営を徹底しながら、お客さまのニーズに応じた商品・サービスの提供を通じて、顧客基盤を維持・拡大するよう、監督機能を発揮するため。
ＩＴ・ＤＸ	生命保険事業ではシステム基盤が重要であることに加え、お客さまサービスを刷新していくためには、ＩＴを活用したコミュニケーションや、デジタル技術による企業の変革（ＤＸ）が必要であり、これらについて監督機能を発揮するため。
金融・保険	金融・保険業の特殊性を踏まえた経営判断について監督機能を発揮するため。
資産運用	ＥＲＭ(注)のフレームワークの下での安定的な資産運用収益の確保と運用収益の向上、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるサステナブル投資の推進にあたり監督機能を発揮するため。
法務・リスクマネジメント・コンプライアンス	法令遵守、コンプライアンスやリスク管理体制の確立は、持続的な成長に向けた重要な基盤であり、多様化・複雑化するリスクを正しく認識し、健全な業務運営のための監督機能を発揮するため。
地域・社会	日本郵政グループは、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」としての更なる機能強化を目指しており、地域社会との共生や少子高齢化、健康増進、地球温暖化等の社会課題解決への貢献を通じて、社会とともに当社が成長するよう、監督機能を発揮するため。

（注）　ＥＲＭとは、Enterprise Risk Managementの略語で、会社が直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体として行うリスク管理のことです。

【ご参考】

取締役候補者指名基準

（目的）
第１条　本基準は、指名委員会で取締役候補者を指名する際の基準を定める。

（取締役候補者の規模・構成）
第２条　指名委員会は、取締役会全体のバランスに配慮しつつ、専門知識、経験等が異なる多様な取締役候補者を指名する。
２　取締役候補者の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立性を有する社外取締役候補者により構成する。

（欠格事由）
第３条　指名委員会は、以下の条件に該当する者を取締役候補者として指名してはならない。
（１）会社法第331条第１項に定める取締役欠格事由に該当する者
（２）破産手続開始の決定を受けて復権を得ない者又は外国の法令上これと同様に取り扱われている者
（３）反社会的勢力との関係が認められる者

（社内取締役候補者指名基準）
第４条　指名委員会は、以下の条件を満たす者を当会社の社内取締役候補として指名する。
（１）当会社の業務に関し専門知識を有すること
（２）経営判断能力及び経営執行能力にすぐれていること
（３）指導力、決断力、先見性、企画力にすぐれていること
（４）取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
（５）取締役としての職務を遂行するにあたり健康上の支障がないこと

（社外取締役候補者指名基準）
第５条　指名委員会は、以下の条件を満たす者を当会社の社外取締役候補者として指名する。
（１）企業経営、リスク管理、法令遵守、財務会計、内部統制、マクロ政策その他の分野に関する高い知見を有し、当会社の特に重要な経営上の意思決定及び執行役の職務執行の監督を適切に遂行するに十分な経験、判断力を有すること
（２）社外取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
（３）社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

（改廃）
第６条　本基準の改廃は指名委員会の決議による。

【ご参考】

株式会社かんぽ生命保険独立役員指定基準

当社は、次のいずれにも該当しない社外取締役の中から、東京証券取引所の定める独立役員を指定する。

1．過去に日本郵政グループの業務執行者であった者
2．過去に当社の親会社の業務執行者でない取締役であった者
3．当社を主要な取引先とする者又はその業務執行者等
4．当社の主要な取引先である者又はその業務執行者等
5．当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得、又は得ていたコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者又は過去に所属していた者）
6．当社の主要株主（法人である場合には、当該法人の業務執行者等）
7．次に掲げる者（重要でない者を除く）の配偶者又は二親等内の親族
（1）前記１から６までに掲げる者
（2）日本郵政グループ（当社を除く）の業務執行者
（3）当社の親会社の業務執行者でない取締役
8．当社の業務執行者等が社外役員に就任している当該他の会社の業務執行者等
9．当社から多額の寄付を受けている者（当該寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者等又はそれに相当する者）

別記

1．本基準における用語の意義は、次に定めるところによる。

日本郵政グループ	当社、当社の親会社、当社の子会社及び当社の兄弟会社
業務執行者	会社法施行規則第２条第３項第６号に規定する業務執行者
業務執行者等	業務執行者又は過去に業務執行者であった者
当社を主要な取引先とする者	過去３事業年度における当社からその者への支払の年間平均額が、その者の過去３事業年度の年間平均連結総売上高の２％以上である者
当社の主要な取引先である者	過去３事業年度におけるその者から当社への支払の年間平均額が、当社の過去３事業年度の年間平均連結経常収益の２％以上である者
多額の金銭	個人：過去３事業年度において年間平均1,000万円以上の金銭 団体：過去３事業年度における当社からその者への支払の年間平均額が、その者の過去３事業年度の年間平均連結総売上高の２％以上である場合の金銭
主要株主	金融商品取引法第163条第１項に規定する主要株主
多額の寄付	過去３事業年度において年間平均1,000万円以上の寄付

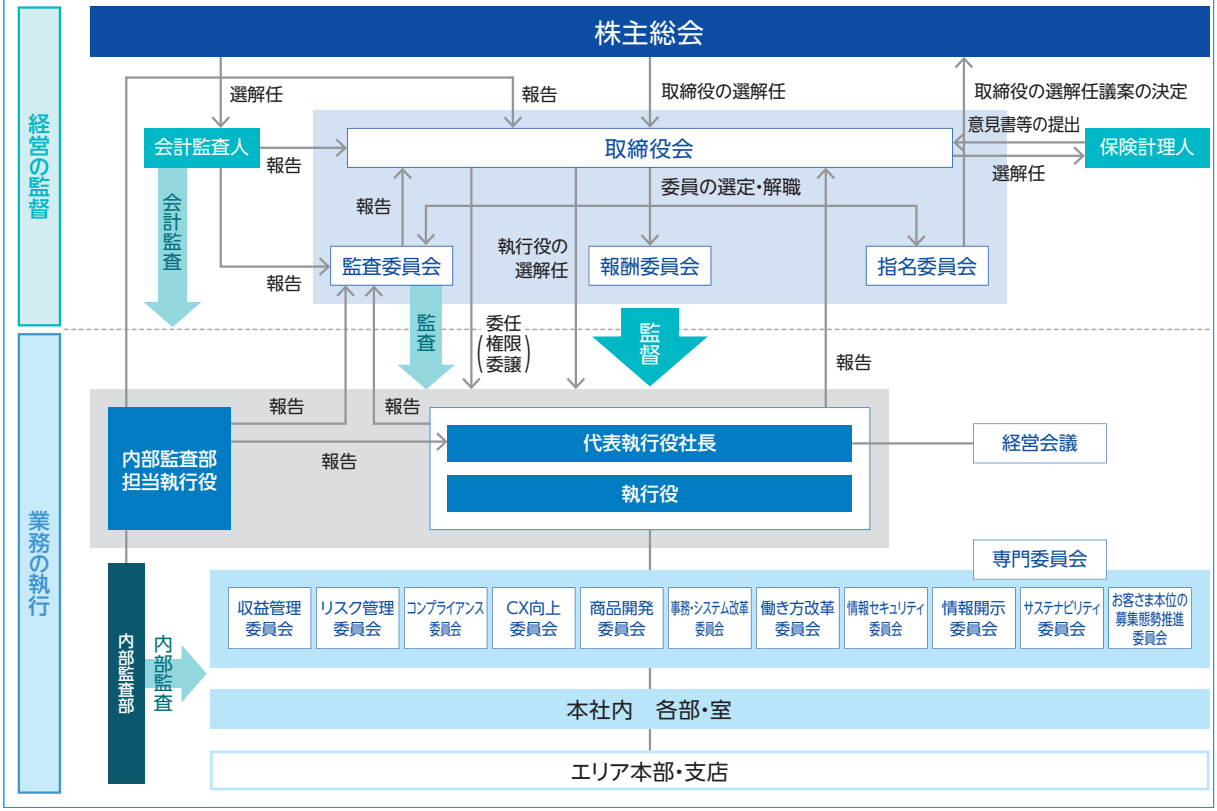
2．独立役員の属性情報に関し、独立役員に係る取引又は寄付が次に定める軽微基準を充足する場合は、当該独立役員の独立性に与える影響がないと判断し、独立役員の属性情報の記載を省略する。

（1）取引
① 過去３事業年度における当社から当該取引先への支払の年間平均額が、当該取引先の過去３事業年度の年間平均連結総売上高の１％未満
② 過去３事業年度における当該取引先から当社への支払の年間平均額が、当社の過去３事業年度の年間平均連結経常収益の１％未満

（2）寄付
当社からの寄付が、過去３事業年度において年間平均500万円未満

【ご参考】

体制図


経営の監督
業務の執行
株主総会
選解任
報告
取締役の選解任
取締役の選解任議案の決定
意見書等の提出
会計監査人
取締役会
保険計理人
選解任
報告
委員の選定・解職
会計監査
報告
監査委員会
執行役の
選解任
報酬委員会
指名委員会
監査
委任
(権限
委譲)
監督
報告
報告
報告
内部監査部
担当執行役
報告
代表執行役社長
執行役
経営会議
専門委員会
収益管理委員会
リスク管理委員会
コンプライアンス委員会
CX向上委員会
商品開発委員会
事務・システム改革委員会
働き方改革委員会
情報セキュリティ委員会
情報開示委員会
サステナビリティ委員会
お客さま本位の募集態勢推進委員会
内部監査部
内部監査
本社内　各部・室
エリア本部・支店

1 保険会社の現況に関する事項

（1）企業集団の事業の経過及び成果等

【企業集団の主要な事業内容】

当社は、日本郵政株式会社を親会社とする日本郵政グループに属しております。同時に、当社グループは、当社、連結子会社１社及び持分法適用関連会社１社を中心に構成されており、生命保険事業を主要な事業としております。

【金融経済環境並びに企業集団を巡る当該事業年度における事業の経過及び成果】

当連結会計年度における日本経済は、米国の関税政策の影響により自動車関連を中心に外需は弱含んだものの、個人消費や企業の設備投資など内需が大きくプラスに寄与し、緩やかに回復しました。米国経済は、高所得層の力強い個人消費やAI関連投資を中心とした旺盛な設備投資が牽引し堅調に推移するも、政府閉鎖に伴う政府支出の減少や関税による財価格上昇を背景に、足元では景気拡大ペースがやや鈍化しました。欧州経済は、米国の関税政策による外需の弱含みが続いたものの、物価の安定と実質賃金の改善により個人消費が持ち直し、防衛分野への財政支援も寄与して、緩やかな回復基調を維持しました。なお、中東情勢は不安定な状況が継続しておりますが、長期化しない限りはグローバル経済への影響は一時的なものだと考えております。

生命保険業界につきましては、超高齢社会の進展や人口減少等に加え、度重なる自然災害の発生、資源価格の高騰や為替の変動等、先行きが読めない不確実な状況が続くとともに、ライフスタイルの変化や、生成AIの急速な広まり等による社会のデジタル化の進展等、社会全体が大きく変化している現在、お客さまの人生に寄り添い、万が一に備えるお客さまの自助努力を支援し、安心を提供するという当業界の役割が、ますます大きくなってきていると考えております。

当社は、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」という社会的使命を果たすべく、2021年５月に公表し2024年５月に見直しを実施した、2025年度までの中期経営計画（以下、「中計」といいます。）の取り組みを進めてまいりました。

2019年度に発生した当社及び当社代理店の募集品質に係る諸問題等を受け、業績回復に向けた中計の各種取り組みを進めたことで、成長に向けた基盤整備が進展しました。一方、2024年度に、非公開金融情報※1の不適切利用事案※2や、一時払終身保険等の販売に係る認可取得前勧誘事案※3を確認し、日本郵政グループ全体で再発防止策に注力してまいりました。今後もガバナンス改革を継続し、お客さま本位のサービス提供が図られるよう、全力で取り組んでまいります。

※１　非公開金融情報とは、お客さま対応等の中で知った、お客さまの金融取引や資産に関する、通常、本人しか知りえない情報（口座残高や引落情報、保有ファンドの状況等）のことです。
※２　当社の代理店である郵便局において、お客さまから事前に同意をいただかないまま、非公開金融情報を保険募集を目的とした来局のご案内に不適切に利用した事案のことです。
※３　2024年１月に販売を開始した一時払終身保険等に関して、販売に係る保険業法上の認可を取得する前にお客さまへ勧誘を行っていた事案のことです。

中計で掲げた目標の達成状況は以下のとおりです。修正利益※1、修正ROE※2及びEV成長率（RoEV）※3は、順ざやの過去最高水準の達成や金利の上昇等により、中計で掲げた目標を達成しました。１株当たり配当額（DPS）についても、中計期間中の毎期の増配を実現しました。一方、新契約実績の回復は道半ばである等、保有契約件数（個人保険）は目標を下回り、お客さま満足度※4、NPS®※5も向上したものの目標の達成には至りませんでした。

	2025年度目標	実績	評価
修正利益	970億円	1,715億円	○ 順ざやの過去最高水準の達成により目標を大きく上回る着地
修正ROE	6%程度	10.1%	
１株当たり配当額（DPS）	中計期間中 原則減配はせず増配を目指す	124円	○ 2020年度末のDPS76円から48円増配
保有契約件数（個人保険）	1,850万件以上	1,772万件	× 新契約実績の回復は道半ばであり、目標を下回る着地
EV成長率（RoEV）	6～8%成長を目指す	9.5%	○ 金利の上昇等により目標を達成
お客さま満足度 NPS®	お客さま満足度90%以上を目指す NPS®業界上位水準を目指す	お客さま満足度：84% NPS®：▲54.8ポイント（11位/13社）	× お客さま満足度、NPS®ともに向上したものの、目標は未達

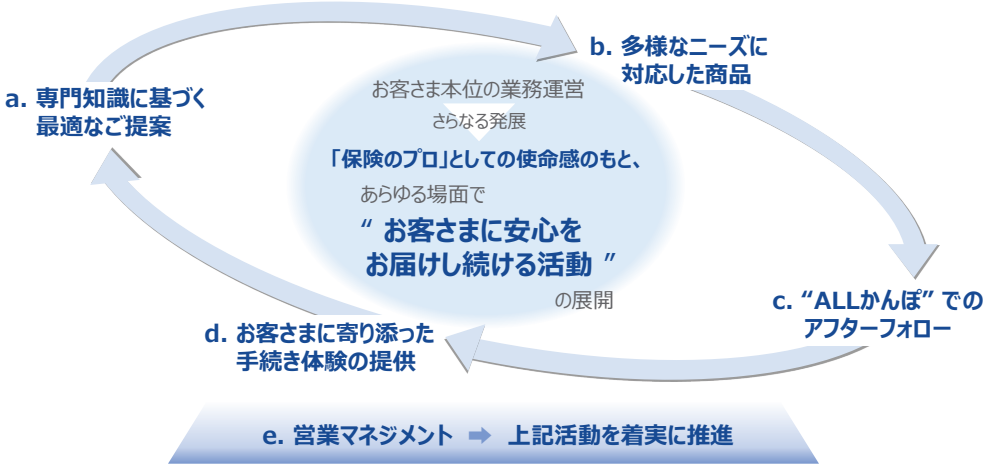
※1　修正利益とは、当社の本来の収益力を反映するため、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響等を一部調整した当社独自の指標であり、連結当期純利益に「責任準備金の調整額（税引後）」及び「のれん償却額」を加算したものです。
※2　修正ROEとは、修正利益を、のれん未償却残高を除いた期中平均の連結株主資本で除したものです。なお、有価証券等の売却損益は価格変動準備金の繰入・戻入により修正利益に影響を与えないこと、その他有価証券評価差額金は主に簡易生命保険契約区分に由来し、簡易生命保険契約区分は契約者配当比率が高いことを踏まえ、株主資本（期中平均）を分母に採用しております。
※3　EVとは、Embedded Valueの頭文字をとったもので、生命保険会社の企業価値を表す指標の一つです。RoEVとは、Return of Embedded Valueの頭文字をとったもので、「一定期間のEVの成長率」のことであり、EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」及びのれんの影響を除いております。EV成長率（RoEV）は、2025年度末における経済価値ベースのソルベンシー規制の適用開始に伴い見直しを実施した計算基準によって算出しております。
※4　お客さま満足度を５段階評価として、上位２段階に相当する「満足」又は「やや満足」を回答いただいた合計割合です。
※5　NPS®とは、Net Promoter Scoreの略語であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems,Incの登録商標です。

中計最終年度の2025年度は、非公開金融情報の不適切利用事案等を踏まえ、全ての活動をお客さま起点に進化させるとともに、お客さまサービス向上に関するこれまでの取り組みを定着・発展させることで、あらゆる場面でお客さまに安心をお届けし続ける活動の展開に注力してまいりました。加えて、安心を支える強靭な経営基盤の確立に取り組むことで、「お客さまの人生を通して安心をお届けする」という当社の価値をお客さまへ提供し続けてまいりました。2025年度の主な取り組みは次のとおりです。

❶ 成長戦略

■ ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大

当社は、お客さま本位の業務運営をさらに発展させるため、「保険のプロ」としての使命感のもと、お客さまへの商品提案からアフターフォロー、保険金の請求手続き等のあらゆる場面で、お客さまに安心をお届けし続ける活動を一体的に展開できるよう取り組んでまいりました。



a．専門知識に基づく最適なご提案

当社は、お客さまとの長期安定的な関係を築きながら、様々な世代のお客さまの課題を把握し、解決策としての保障をご提案できるよう、営業社員のスキル向上に取り組んでまいりました。

当社固有の教育体制を強化

・３～４人チームでのOJT推進、育成専門者を選定・全国配置
・営業社員のお客さま本位の活動を定量的に評価する制度に紐づいた育成　等

New
2025年6月～
新卒採用者の育成拠点の設置
全国11カ所※に新卒採用者を配置、
社員一人ひとりの成長度合いに応じたOJT
※　2025年６月に９カ所、2026年４月に２カ所を設置。

New
2025年10月～
経験者採用者の育成体制の整備
座学研修や実践的な研修により知識・スキルを付与した上で、配属先へ配置

b．多様なニーズに対応した商品

当社は、あらゆる世代のお客さまの多様なニーズにお応えする保険サービスの開発を進めてまいりました。2024年１月に販売を開始しご好評いただいている一時払終身保険について、2024年度に特約の中途付加（基本契約の締結後に特約を付加すること）を可能にする等の商品改善や、2025年度には金利上昇等の外部環境の変化を捉え、段階的に保険料の改定を実施してまいりました。加えて、2026年５月には、平準払商品の魅力向上等も実現しました。

New 2026年５月

平準払商品の魅力向上

商品の分かりやすさとお客さまの利便性を向上

① 商品の改定

例：**倍額保障※1の開始時期を早期化** 等

② 保険料の改定

例：定額型普通終身保険（低解約返戻金プラン） 基準保険金額 500万円（65歳払込済）40歳男性、口座払込みの場合

○保険料払込期間（25年間）の保険料払込総額

5,055,000円 ➡ **4,455,000円**

○戻り率※2（基準保険金額 ÷ 保険料払込総額）

98.9％ ➡ **112.2％**

保険金額が保険料払込総額を上回るケースが拡大

※１　倍額保障とは、不慮の事故でのケガにより、その事故の日から180日以内に死亡したとき、又は当社所定の感染症（エボラ出血熱、ペスト、コレラなど）により死亡したときに、基本保障にプラスして保険金をお支払いする制度のことです。
※２　戻り率は、小数点第２位以下を切り捨てています。

c．“ALLかんぽ”でのアフターフォロー

当社は、お客さまに安心をお届けし続けるため、郵便局と一体となり“ALLかんぽ”でのアフターフォローに取り組んでおります。お客さまの誕生月に合わせた「ご契約内容のお知らせ」の送付や対面によるあたたかみのあるコミュニケーションに加え、お客さまのライフスタイルやご希望に応じて、メールやLINE等のデジタル（非対面）でのコミュニケーションも取り入れています。お客さまの大切な保障を継続いただき、保険金を確実にお受け取りいただくため、“ALLかんぽ”でのコミュニケーションを通じて、契約内容等の確認やご家族登録制度・契約者代理制度等のご案内等を実施してまいりました。

※1　サービスセンターとは、お手続き後の書類確認、保険の引受審査や保険金等の支払可否の判定等の事務処理を行う後方支援部門のことです。
※2　かんぽさんとは、お客さま等の自宅等に訪問し、生命保険のサービスのご案内・アフターフォローを行う当社の社員のことです。

d．お客さまに寄り添った手続き体験の提供

当社では、各種手続きにおけるお客さまの負担軽減や利便性向上を果たすべく、デジタルを活かした手続きを一層拡充し、お客さまサービスの向上に取り組んでまいりました。

デジタルを活用し、請求にかかるお客さまの負担を軽減・利便性を向上

<デジタル手続きの利用拡大>

かんぽデジタル手続きシステム

➡ 対面でのご請求時にペーパーレスで受け付けることができ、その場でお手続きが完結するシステム

かんぽデジタル手続きシステムで入院・手術保険金等の請求を行う場合、

・手続き時間は **約３分の１に減少**

・約80%が **翌々営業日までに** 口座で受け取り

（紙で請求する場合は全て3日以上）

利用拠点を順次拡大

全国の郵便局窓口で利用開始

<新サービスの開始>

「もっと　かんぽらくらくサービス」（2025年3月）

➡マイナンバーカード情報の登録により、毎年の現況届の提出を不要とし、年金を自動でお受け取り可能に

コールセンターにおける入院保険金等の請求受付サービス（2025年10月）

➡来局が難しいお客さまでも、コールセンターへ電話でご連絡いただき、コールセンター社員の案内に沿ってWeb上に書類画像等をアップロードすることで、入院保険金等の請求が完結

「ご契約内容のお知らせ（デジタル版）」（2026年2月）

➡マイページ※上で、ライフイベントの変化等のお客さまの「今」に合わせて必要なお手続き（保険金の請求や登録情報の更新等）をご確認いただき、確認画面からそのままお手続きをシームレスに行うことが可能に

※　マイページとは、ご契約者さま等に向けたWebサービスのことです。

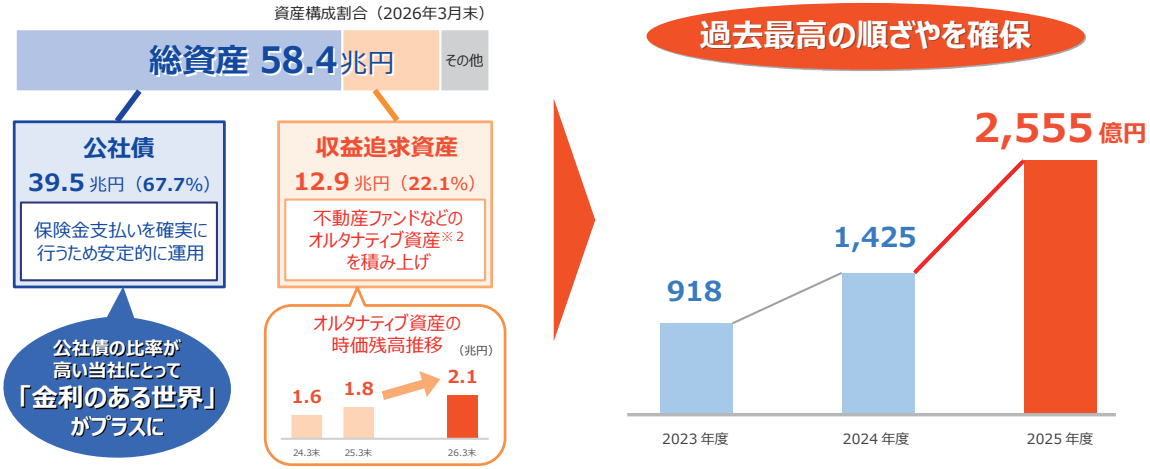
e．営業マネジメント

当社は、営業社員に対して、保険募集実績だけでなくアフターフォロー等も含めたお客さま本位の活動全般を定量的に評価する制度を導入し、社員の成長度合いを見える化・評価して成長を促進しながら、お客さまサービスの向上に取り組んでまいりました。この制度をさらに発展させ、当社の各拠点の活動全般と成長度合いも定量的に見える化・評価することで、社員と組織双方の成長を一層促進し、上記ａ～ｄの活動を着実に推進してまいりました。

■ 持続的な「強い会社」へ

ａ．資産運用

当社は、保険金等の確実なお支払いのためALM※1を基本としつつ、安定的な順ざやの確保を目指し、リスク許容度の範囲で収益追求資産への投資を継続しております。2026年３月末時点の総資産に占める収益追求資産の残高の割合は22.1％、順ざやは過去最高の2,555億円になりました。



※１　ALMとは、Asset Liability Managementの略語で、資産負債の総合管理のことです。
※２　オルタナティブ資産とは、債券や上場株式などの相対的に歴史の長い金融商品（伝統的資産）以外の、新しい資産の総称です。

また、大和証券グループや三井物産株式会社との提携を通じて、資産運用の態勢・人材ポートフォリオの高度化に取り組んでまいりました。加えて、新たに、新興国市場に特化した英国の大手資産運用会社であるAshmore Groupとの提携を決定しました。

他社との提携

三井物産	大和証券グループ	三井物産・大和証券グループ	Ashmore Group
2022年10月 出資	2024年10月出資	New 2025年7月 左記２社を通じた出資	New 2026年3月 出資を想定した戦略的提携を決定
MKAM 三井物産かんぽアセットマネジメント	大和アセットマネジメント Daiwa Asset Management	大和かんぽオルタナティブインベストメンツ Daiwa JPI Alternative Investments	Ashmore
投資分野：不動産	投資分野：海外社債・国内株式	投資分野：オルタナティブ	投資分野：新興国資産
取組例： • リスク対比リターン効率の高い不動産投資の拡大 ⇒ 産業施設、オフィス、住宅、商業施設等に投資	取組例： • 海外拠点を活用した海外社債の運用 • アナリストを活用した国内株式運用のパフォーマンス向上 • マネジメント層から現場まで、あらゆるレイヤーで人材交流	取組例： • 大和アセットマネジメント株式会社との提携を基盤としたオルタナティブ投資運用の高度化 • 人材交流を通じた専門人材の高度化・育成策の強化	取組例： • 提携を基盤とした新興国市場における資産運用の強化・拡大 • 新興国市場の資産に関する知見を蓄積

投資事例（商業施設）

このほか、社会課題解決に向けたインパクト投資や産学連携の推進等、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられるサステナブル投資※1に継続して取り組んでまいりました。

サステナブル投資　３つの重点取り組みテーマ

Well-being※2向上　地域と社会の発展　環境保護への貢献

サステナブル投資の推進（取組例）

インパクト投資　投資成果の向上と社会課題解決の両立を目指す

New **2025年度の取組**

GIIN※3日本会合における共同議長への就任

➡ 2024年に**国内の生命保険会社として初めてGIINに加盟**した後、2025年に発足した**GIIN日本会合の共同議長に当社執行役が就任**

2025年10月にドイツ・ベルリンで開催された「GIINインパクトフォーラム」に登壇する野村執行役

国内上場企業を対象としたシステムチェンジ※4志向のインパクト投資ファンド

➡ 投資プロセスに**システムチェンジ志向の視点**を組み込んだファンドへの投資を通じて、**上場企業による社会的インパクトやイノベーションの創出**を目指す

国内上場企業の中小型株を対象としたインパクト投資ファンド

➡ **社会・環境課題の解決**に資する事業を展開し、**中長期的に持続的な成長が期待できる中小型上場企業**の事業活動を後押し

産学連携　金融とアカデミアの共創

➡ 大学法人等との覚書・協定の締結、産学連携ファンドへの投資、大学での出張講義、学生と社員の交流等

<これまでの覚書・協定締結先>

大学での出張講義

- 学校法人慶應義塾
- 国立大学法人大阪大学
- 学校法人立命館
- 国立大学法人東京大学産学協創推進本部
- 学校法人早稲田大学 New
- 学校法人東京理科大学 New
- 国立大学法人神戸大学 New

※1　サステナブル投資とは、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を考慮した投資行動を指します。
※2　Well-beingとは、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、全てが満たされた状態にあることです。
※3　GIINとは、「Global Impact Investing Network」の略で、世界中のインパクト投資の規模拡大と実効性向上に専念し、2026年４月１日現在、世界中に約450の会員組織を持つインパクト投資の世界的な推進機関のことです。
※4　システムチェンジとは、社会・環境といった大きなシステムのなかで構造的に生まれた複雑な課題の解決を意図して、特定したシステムの機能や構造を変えることです。

b．生産性向上

当社は、デジタル・AI等の活用により、お客さまサービスを向上させるとともに、生産性の向上に取り組むことで、ビジネスモデルの変革等のDXを推進してまいりました。

生産性向上の取組例

● かんぽデジタル手続きシステムの導入

お客さまサービス向上

(例) 入院保険金請求にかかるお手続き時間 ➡ 約 1/3 に削減

バックオフィス業務※1の効率化

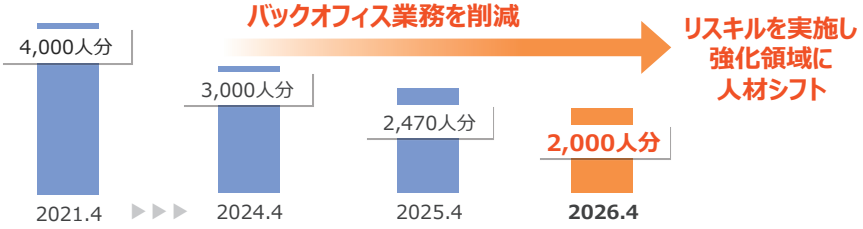
(例) 住所変更等の保全請求
書類の受入や審査、不備対応業務が削減 ➡ 約87% がデジタル化 ※2026年3月時点

2023年11月～
当社の全ての支店において利用開始

順次拡大

2025年8月～
全国の郵便局窓口で利用開始

<バックオフィス業務量>



● 生成AI技術の活用

New
2025年5月～
・法人営業部門において、営業社員のロールプレイング※2に活用

✓ 時間や場所を問わず、当社独自の多様なシナリオでのお客さま対応演習
✓ 同一基準による評価

New
2026年3月～
・コールセンターの応対記録の作成を自動化し、応対後の事務処理に要する時間を最大約70%削減する仕組みを構築

※1 バックオフィス業務とは、お手続き後の書類確認、保険の引受審査や保険金等の支払可否の判定等の事務処理を行う後方支援部門（サービスセンター）における業務を指します。デジタル化の推進により、請求書等がデータ送信され、郵便物の受入れや受け入れた書類のデータ化を不要としているほか、書類確認や引受審査等を自動化することで、業務量を削減しております。
※2 ロールプレイングとは、お客さま役と営業役に分かれて商談の模擬演習を行うことです。

c．収益源の多様化

当社は、収益源の多様化に向けて、提携関係の発展や新たな成長機会の創出に取り組んでおります。世界有数の資産運用会社であるKKR & Co.Inc（以下、「KKR」といいます。）、及びGlobal Atlanticとの戦略的提携契約を活用した海外保険市場からの収益獲得と、三井物産株式会社や大和証券グループとの提携を通じて、アセットマネジメント事業からの収益獲得に取り組んでまいりました。

また、2026年３月には、「a．資産運用」に記載があるAshmore Groupとの提携に加えて、保険見直し本舗グループへの出資を決定しました。

※１　再保険とは、生命保険会社などが自己の引き受けた保険の一部又は全部について、保険契約の財務面のリスクを移転するために国内・国外の再保険引受会社と結ぶ保険契約のことです。

※２　再保険ビークルとは、再保険会社が大規模な再保険取引の機会を捉えるため、投資家から資本調達を行う手段として設立する組織体です。なお、本件における当該投資ビークルの投資対象は、基本的にはGlobal Atlanticから新契約を受再する再保険事業及び戦略的投資事業となることを想定しております。

❷ サステナビリティ経営

当社は、自らの社会的使命を果たす事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指しております。こうした目的を果たすためには、健全な経営基盤が欠かせないものと認識しております。この認識のもと、人的資本経営の推進やガバナンス態勢の強化に取り組んでまいりました。

人的資本経営の推進（取組例）

風土の改革

- 社員と経営陣が直接意見交換（2021年6月～）
  直接意見交換を行う機会を定期的に作ることで、社員と経営陣の信頼感・一体感を醸成
- 組織を超えた若手主体のプロジェクトチームを組成（2024年7月～）
  若手社員へ大きな裁量を与えて、重要案件に取り組むことで、仕事を通じた成長を促進

New <プロジェクトのテーマ>

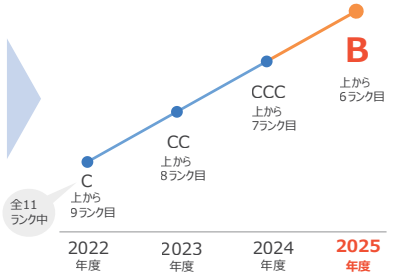
生成AIを活用した業務効率化　新しい営業チャネルの企画　「かんぽアプリ」の新機能企画

New かんぽアプリ … 健康応援アプリ「すこやかんぽ」をリニューアル（2025年7月）
<主な機能>
・契約内容の確認や問い合わせ
・アプリから各種お手続き

採用の強化

- 経験者採用の手法多様化、活動強化
  人材紹介会社の活用や当社退職者のカムバック採用、社員による紹介採用等を実施
- 各エリアの採用体制の強化
  採用専担者を増やすとともに、各地でインターンシップ等を開催

社員のエンゲージメント※1は2025年度目標「B」を達成



ガバナンス態勢の強化（取組例）

「非公開金融情報の不適切利用事案」・「一時払終身保険等の販売に係る認可取得前勧誘事案」を踏まえた対応

- **法令遵守に対する不断の意識醸成** ▶ 定期的な全社周知・指導の実施 等
- **固有リスクを踏まえた情報伝達や統制の実施** ▶ 社員への情報伝達手法や時期の見直し 等
- **フロントライン※2の実態把握機能の強化** ▶ 各地域の代理店支援部署、コンプライアンス部門の態勢・機能の見直し 等

保険募集管理態勢等に関する「保険会社向けの総合的な監督指針」の改正等を踏まえた対応

- **適切な出向管理態勢の整備** ▶ 出向方針や出向実施細則の策定 等
- **保険代理店への過度な便宜供与の防止** ▶ 過度な便宜供与の防止に向けた規程の策定や社員への研修の実施 等

当社の取り組みは、世界的なESG評価機関から高い評価を受けております。2025年６月には、MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数に選定されました。これにより、2026年３月末時点で、以下のGPIF※3が採用する６つの国内株ESG指数全てに選定されております。

FTSE JPX Blossom Japan Index	MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数	S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）	Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

※1　エンゲージメントとは、会社との深い関わり合いや関係性を意味する言葉です。当社では、社員のエンゲージメントを表す指標として、社員が、仕事内容・職場環境・人間関係・福利厚生などについてどの程度満足しているかを、株式会社リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」を通じて調査の上、評価しております。
※2　フロントラインとは、お客さま対応を行う営業部門等のことです。
※3　GPIFとは、世界最大規模の年金運用機関である年金積立金管理運用独立行政法人のことです。

❸ 資本効率を意識した経営

当社では、ERM※1に基づき、ESR※2等の財務の健全性を安定的に確保しつつ、資本収益性を向上させ、修正利益を原資とした安定的な配当や自己株式取得等の安定的な株主還元を図ることで、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいりました。また、これらに向けて、株主・投資家の皆さまとの対話等を踏まえながら資本コストや株価を意識した経営に取り組むことで、市場評価の改善に取り組んでまいりました。

財務の健全性の確保・資本収益性の向上（取組例）

民営化前の契約の出再※3

・郵政管理・支援機構※4より再保険として引き受けている民営化前の契約の一部について出再を実施
（2024年3月：約6,400億円※5、2025年3月：約5,500億円※5、2026年3月：約2,100億円※5）

修正利益を原資とした安定的な株主還元（取組例）

安定的な配当

・原則、減配は行わず増配を目指すという還元方針のもと、配当を決定

2025年度配当 ･･･ 1株当たり124円※6（前年度から1株当たり20円増配）

自己株式の取得

・約350億円（2025年3月～4月）
・約450億円（2025年11月～2026年3月）

さらに、**株式分割**を決定（2026年4月1日～、3分割） ➡ 最低投資金額の引き下げにより、株式の流動性を向上するとともに、投資家層を拡大

※1　ERMとは、Enterprise Risk Managementの略語で、会社が直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体として行うリスク管理のことです。
※2　ESRとは、Economic Solvency Ratioの略語で、財務健全性指標の一つである「経済価値ベースのソルベンシー比率」のことです。
※3　出再とは、対象契約を再保険に付すことを指します。
※4　郵政管理・支援機構とは、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構の略称です。
※5　取引規模は、責任準備金ベースの数値です。
※6　１株当たり配当は株式分割前の株式に対する額を記載しております。

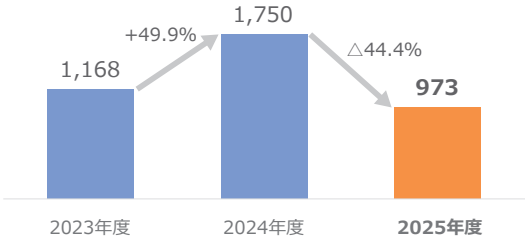
契約高の状況

個人保険及び第三分野※1の新契約年換算保険料※2,3及び保有契約年換算保険料※4は以下のとおりです。

■新契約年換算保険料

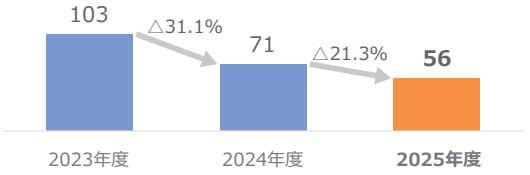
個人保険

（単位：億円）



第三分野

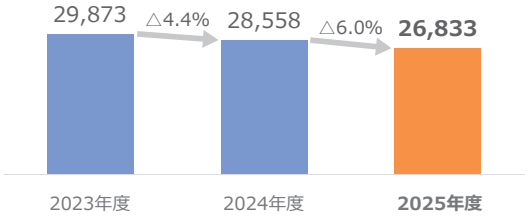
（単位：億円）



■保有契約年換算保険料

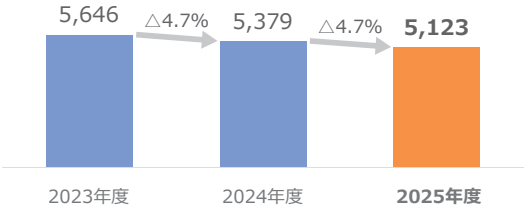
個人保険

（単位：億円）



第三分野

（単位：億円）



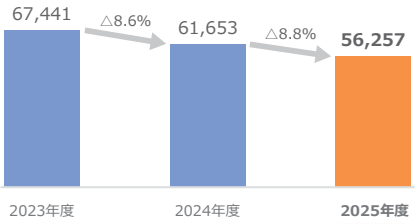
※1　第三分野とは、生命保険（第一分野）や損害保険（第二分野）にあてはまらない医療、がん及び介護等に関する保険の総称です。
※2　年換算保険料とは、保険料の支払方法（月払い、年払いなど）の違いを調整し、1年（12カ月）当たりに換算した金額です。新契約や保有契約に関する年換算保険料は、保険料等収入とともに生命保険会社の売上規模を表す指標です。
※3　新契約年換算保険料は、新契約に転換による純増加を加えた数値です。
※4　保有契約年換算保険料には、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から受再している簡易生命保険契約（個人保険は簡易生命保険契約の保険に限る。）を含みます。

連結財務指標の状況

主な財務指標の状況は以下のとおりです。

経常収益

（単位：億円）

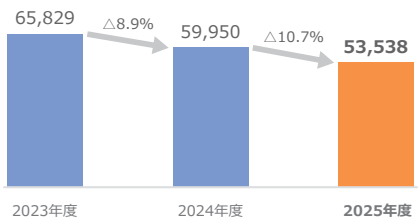


2025年度経常収益の内訳

科目	金額 （億円）	対前年比
保険料等収入	21,886	△30.6%
資産運用収益	13,107	+9.6%
その他経常収益	21,262	+17.2%

経常費用

（単位：億円）

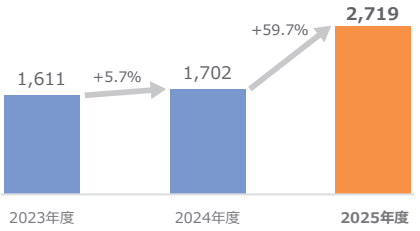


2025年度経常費用の主な内訳

科目	金額 （億円）	対前年比
保険金等支払金	44,177	△15.1%
資産運用費用	4,448	+59.4%
事業費	4,133	△4.2%
その他経常費用	701	△10.7%

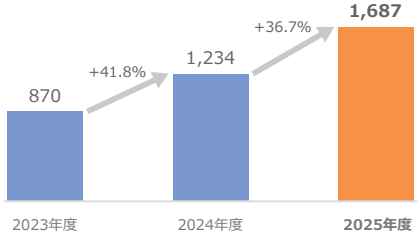
経常利益

（単位：億円）



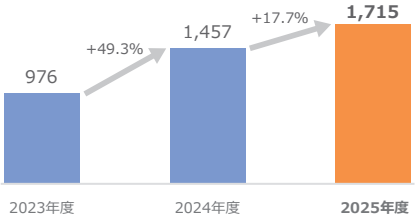
親会社株主に帰属する当期純利益※

（単位：億円）



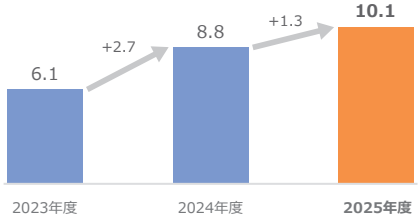
修正利益

（単位：億円）



修正ROE

（単位：%）



※　親会社株主に帰属する当期純利益とは、経常利益に特別損益を加減し、契約者配当準備金繰入額及び法人税等合計を差し引いたものです。

【対処すべき課題】

当社は、「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。」という経営理念のもと、当社がお客さまに届ける価値を明確にした上で、2026年５月、2026年度から2028年度までの新たな中計（以下、「新中計」といいます。）を公表しました。新中計では、お客さまの人生や社会に必要不可欠な存在であり続けたいという想いを込めて、2040年に目指す姿として、「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」となることを掲げております。これに向け、新中計期間を「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、新中計の３つの重要戦略とそれを支える経営基盤の確立に取り組むことで、日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、安心を届けてまいります。

経営理念

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。

かんぽ生命が届ける価値

豊かで安定した生活の実現

高度な資産運用と社会課題の解決

新たな安心の創造

実現に向けた取り組み

新中計（2026～2028年度）３つの重要戦略　～ 再生フェーズから成長・挑戦フェーズへ ～

「かんぽ価値提供モデル」の確立

- ✓ リモート、デジタルとの連携によるリアルチャネルの価値向上
- ✓ 保険商品の魅力向上と拡充
- ✓ AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス

運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

- ✓ 運用関係損益※の持続的な増加
- ✓ 投資の力で社会課題を解決

みらいへの挑戦

- ✓ インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦
- ✓ AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦

＜新中計の位置づけ＞

2040年に目指す姿

新たな価値を生み出し続け、
安心を全国に届ける
エッセンシャル・カンパニー

新中計（2026～2028年度）
成長・挑戦フェーズ

中計（2021～2025年度）
再生フェーズ

上記を支える経営基盤の確立

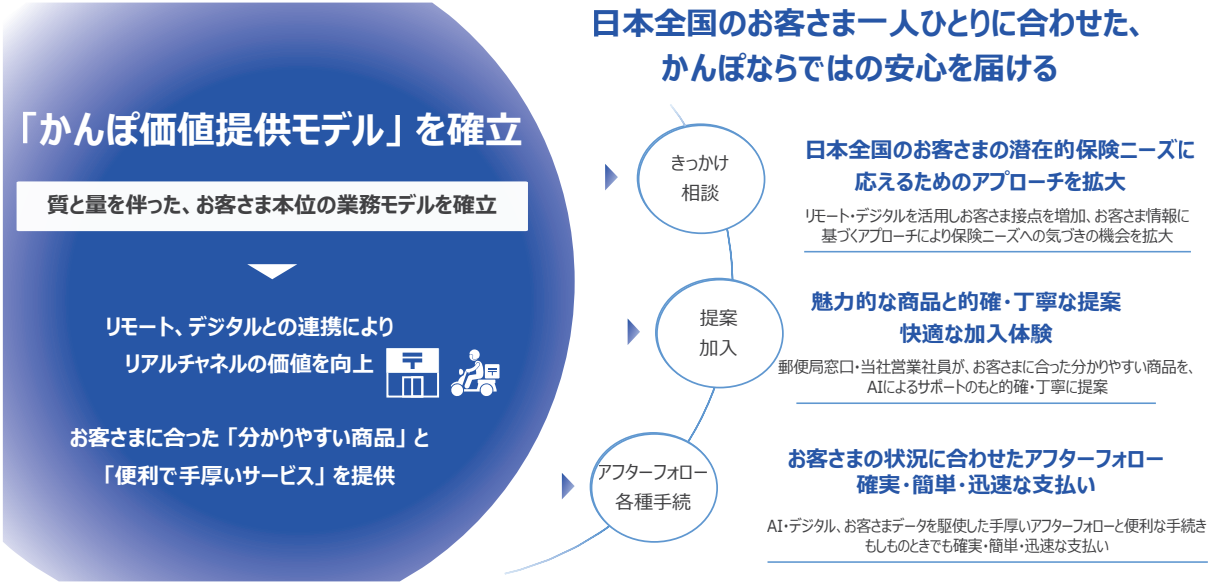
人的資本経営　**ガバナンスの強化**　**ステークホルダーとの対話**　**財務・資本政策**

※　運用関係損益とは、当社の経営実態をより適切に表現するために導入した指標であり、利差損益から当社予定利率と標準利率に基づくかんぽ生命保険契約区分に係る予定利息の差分を控除したものです。

❶ 3つの重要戦略

■「かんぽ価値提供モデル」の確立

当社及び日本郵政グループと接点のあるお客さまは多数存在し、大きな潜在的保険ニーズを抱えております。こうしたニーズに十分に応えるべく、当社ではAI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使し、質と量を伴った、お客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立してまいります。これにより、リモート、デジタルとの連携によりリアルチャネルの価値を向上し、お客さまに合った「分かりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供することで、当社ならではの安心を届けてまいります。



■ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

当社は、国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、運用関係損益の持続的な増加を目指し、ポートフォリオの再構築を推進してまいります。併せて、インパクト投資の推進や産学連携により、資産運用を通じた社会課題の解決や次世代産業構造の柱となる企業の発掘にも貢献してまいります。

運用関係損益の持続的な増加

- **「収益追求資産の積み上げ」フェーズから「ポートフォリオの再構築」フェーズへ**
  - 金利のある世界を背景に、円債運用を積極化
  - 収益追求資産の占率を維持しつつ、収益追求資産内でのリバランスを推進

資産運用と社会課題解決の両立を目指す

投資の力で社会課題を解決

- **インパクト投資の拡大**
  - 社会課題解決と収益獲得を両立させたポジティブインパクトを一層創出
- **産学連携を通じたスタートアップ投資**
  - 産業構造の柱となる企業の発掘を目指す

■ みらいへの挑戦

当社は、経営基盤を強化しながら、既存の提携関係の強化等に取り組むとともに、当社の事業と親和性がありシナジー効果と利益貢献が見込める新たな領域を探索することで、さらなる収益獲得に向けたインオーガニック成長等による提供価値拡大に挑戦してまいります。加えて、AI・デジタル等を駆使し、サービスの変革と業務の再構築に取り組むことで、事業変革に挑戦してまいります。

❷ 経営基盤の確立

上記の３つの重要戦略を支えるため、「人的資本経営」、「ガバナンスの強化」、「ステークホルダーとの対話」、「財務・資本政策」といった経営基盤の確立に取り組んでまいります。

人的資本経営

社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築し、社員の成長と企業価値の向上につなげる

- 営業社員・専門人材の拡充（採用強化・育成）
- AI・デジタル等を駆使した生産性向上や適正配置とリスキリング　等

ガバナンスの強化

保険業法等の改正や、社会環境等の変化を踏まえた各種課題に適切に対応する

- 日本郵便株式会社との適切・強固なパートナーシップのもとでの、改正保険業法等の趣旨に則ったお客さま本位の業務運営の確立
- 非公開金融情報等の適正な取扱いと適切な活用　等

ステークホルダーとの対話

幅広いステークホルダーと相互の信頼関係を深めながら、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を実現する

- お客さまの声を起点とした迅速なサービス改善サイクルの徹底
- 立場や組織を越えた社内コミュニケーションの拡大
- 株主・投資家の皆さまに対する、透明性高くタイムリーな情報開示の充実と、IR・SR活動を通じた建設的な対話の実施　等

財務・資本政策

ERMに基づく資本管理と利益創出、株主還元の好循環の実現に取り組む

- 新資本規制のもとでの、ESR水準に応じた経営行動等の適切な資本管理
- 資本コスト等も踏まえた新中計の３つの重要戦略等による安定的な利益創出
- 機動的な自己株式取得、増配の継続及び予見性の向上等による積極的な株主還元　等

上記の取り組み等を通して、株主・投資家の皆さまをはじめとする様々なステークホルダーのご期待に沿えるよう、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

（参考）サステナビリティに関する考え方及び取組

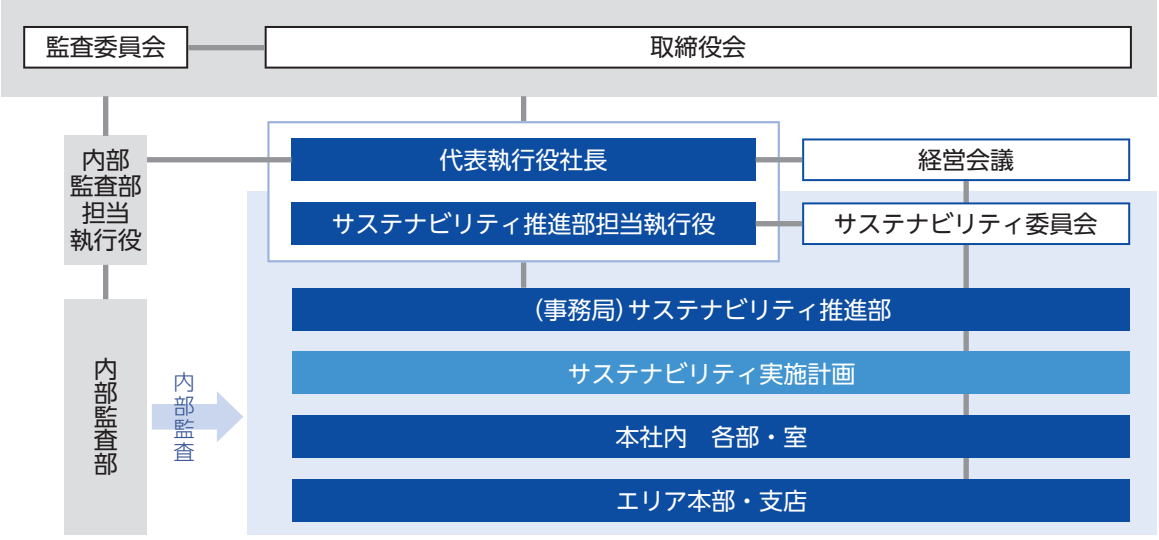
当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取り組みは、次のとおりであります。
なお、文中の将来に関する事項は、別段の記載がない限り、本書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

当社は、全国の郵便局ネットワーク等を通じて保険サービスを提供することで、お客さまのいざというときの支えとなり、お客さまの人生をお守りしてまいりました。そうした事業活動そのものがサステナビリティを実現するための取り組みであると位置づけ、当社は、以下の「サステナビリティ方針」を定めております。

（サステナビリティ方針）
かんぽ生命保険は、経営理念を実現し、お客さまの人生を保険の力でお守りするという社会的使命を果たすことで、サステナビリティ（持続可能性）をめぐる社会課題の解決に貢献し、当社の持続的な成長とSDGsの実現を目指します。

（1）ガバナンス
当社は、サステナビリティ推進規程において、サステナビリティ推進に関する基本的な事項を定めております。これに基づき、サステナビリティ推進部担当執行役を委員長とするサステナビリティ委員会において、サステナビリティ戦略やサステナビリティ実施計画の策定・進捗等に関する協議・報告を行っております。
サステナビリティ委員会での検討・協議の状況は、適宜経営会議に報告するとともに、重要なものについては、経営会議で協議・決定の上、取締役会へ報告しております。（2025年度は、サステナビリティ推進に係る取り組みについて、経営会議へ５回、取締役会へ１回報告しております。）
また、執行役に対して支給する業績連動型株式報酬の指標の一つとして、「ESG指標（GHG削減施策の実施状況、本社女性管理職比率、ESG評価機関の評価の改善状況）」を定めております。

（サステナビリティ推進体制）



上記に加え、他の専門委員会で検討・協議する取り組みのうち、サステナビリティに関する取り組みについては、サステナビリティ委員会に取り組み内容の報告等を行っております。具体的には、気候変動リスク・自然関連リスクについてはリスク管理統括部担当執行役を委員長とするリスク管理委員会で、人的資本については人事戦略部担当執行役を委員長とする働き方改革委員会でそれぞれ取り組みを検討・協議するとともに、これらの内容について、サステナビリティ委員会へ適宜報告等を行っております。

（2025年度 サステナビリティ委員会の開催状況）

参加メンバー	サステナビリティ関連部署（サステナビリティ推進部、経営企画部、人事戦略部、総務部、事務サービス推進部、リテール本部、法人営業推進部、運用企画部、リスク管理統括部、コンプライアンス統括部）の担当執行役に加え、必要に応じて代表執行役社長も参加
開催回数	5回
主な議題	・サステナビリティ実施計画の進捗・評価 ・TCFD提言・TNFD提言に係る取り組み ・人権デュー・ディリジェンスの取り組み ・金融教育の取り組み ・サステナビリティ情報の新開示基準への対応 ・ESG評価機関による評価結果及び対応状況

（2）リスク管理

当社はリスク選好ステートメント※を設定し、ERMに基づき、事業運営の健全性を維持しつつ、経営資源の適切な配分により収益性を確保することで、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を目指しております。リスク選好ステートメントでは全体方針に加え、保険引受リスク・資産運用リスク・戦略投資リスク・オペレーショナルリスクをリスク区分として定めております。下記「（3）戦略」のマテリアリティを推進するための取り組みと関連するリスク（サステナビリティに関連するリスク）は上記リスク区分を基に管理しております。具体的には、人的リスクやコンプライアンス・リスクはオペレーショナルリスクのリスク区分で管理しております。また、気候変動リスク及び自然関連リスクに関しては、全てのリスク区分でリスクの洗い出し・リスク評価を行う態勢を整備しており、サステナビリティ推進部がリスクを特定及び評価して対応策を検討した上で、リスク管理統括部がリスク評価の妥当性を検証し、検証結果をリスク管理委員会に報告しております。

※ リスク選好ステートメントとは、当社のリスクテイクの方針（目標収益達成を果たす上で、どのようなリスクを取るか）を定めたものです。当社では「定性的なリスク選好」と「定量的なリスク選好」に分けて設定しております。

（3）戦略

当社では、社会的使命を果たし、サステナビリティをめぐる諸課題に取り組むため、以下のマテリアリティ（重要課題）を特定しており、マテリアリティに沿った各取り組みを推進しております。

社内の推進体制として、マテリアリティに紐づくサステナビリティ実施計画を策定し、その進捗状況を管理・評価しております。また、これらの取り組みは適宜サステナビリティ委員会、経営会議及び取締役会へ報告しております。

マテリアリティ	社会課題
一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会 ・Well-being 向上 ・地域と社会の発展	地域社会 人口減少／少子高齢化 自然災害 資産形成 健康・医療 イノベーション／ DX
地球環境の保護 ・環境保護への貢献	気候変動
経営基盤	
活力ある人材・組織 ・人的資本 ・AI・デジタル	人的資本 イノベーション／ DX
強固なガバナンス ・ガバナンス ・コンプライアンス	コンプライアンス 情報セキュリティ コーポレートガバナンス リスク管理

なお、本マテリアリティは、2026年５月に見直しを行ったものであり、見直しに当たっては、サステナビリティ委員会及び経営会議で協議・決定し、取締役会へ報告しております。

マテリアリティの特定プロセスにおいては、各種ガイドライン等を参照し、当社事業に関連するリスクや機会を考慮の上、取り組むべき社会課題を抽出し、抽出した課題に「社会への影響」と「当社財務への影響」の２軸に基づく優先順位をつけて、決定しております。

（各マテリアリティの取り組み）

マテリアリティ１　一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会

- Well-being向上
- 地域と社会の発展

当社は、前身である簡易生命保険事業の創業以来、郵便局ネットワーク等を通じて全国のお客さまに基礎的な保険商品・サービスをご提供してまいりました。現在も、生命保険事業を通じて、人生100年時代における様々な不安を解消し、豊かで安定した生活を実現することが、当社がお客さまにお届けする価値の一つであると認識しており、サステナビリティ（持続可能性）をめぐる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を目指しております。そのため、AI・デジタルも活用しながら、常にお客さまのニーズにお応えする保険サービスをご提案するとともに、お客さまの万が一の際に迅速かつ確実に保険金をお支払いする態勢を整備してまいります。

なお、将来にわたってお客さまに保険サービスを提供する基盤を維持するため、保有契約件数（個人保険）を指標及び目標として設定しております。また、保険サービスに関するお客さまからの評価を把握し、より良いサービスの提供に活かしていくことを目的に、お客さま満足度を指標及び目標に設定しております（詳細は、「（４）指標及び目標」を参照）。

また、当社は、生命保険会社としてお客さまの万が一を支えるだけでなく、当社発祥のラジオ体操の普及推進等を通じた日々の健康づくりのサポートや、サステナブル投資の推進に取り組むことにより、人々の毎日の暮らしを元気で笑顔に満ちたものにすることに貢献しております。当社がこうした取り組みを推進し、人々の健康で豊かな人生を支えることは、生命保険会社である当社の持続的な成長にも資するものと考えております。

サステナブル投資については、投資の力で社会課題を解決すべく、「Well-being向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとして、インパクト投資や産学連携を通じた取り組みを推進しており、進捗を把握する指標及び目標として、インパクト“K”プロジェクト※認証の累計投資額を設定しております。本指標及び目標は、マテリアリティ２「地球環境の保護」にも関連するものです（詳細は、「（４）指標及び目標」を参照）。

※　「インパクト“K”プロジェクト」とは、インパクト投資に関わる国内外の基準や考え方に加え、当社として重視する事項を包摂した社内認証制度です。

主な取り組み	・リモート・デジタルとの連携によるリアルチャネルの価値向上 ・保険商品の魅力向上と拡充 ・AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス ・ラジオ体操の普及推進を通じた健康サポート ・サステナブル投資の力で社会課題を解決（インパクト投資・産学連携） ・新たな安心を創造するための「みらいへの挑戦」（提携・出資や組織強化）

マテリアリティ２　地球環境の保護

- 環境保護への貢献

当社は、持続的な地球環境があってこそ、当社の持続的な成長が実現できるという考えのもと、気候変動への対応を行っております（詳細は、「①　気候変動に関する取り組み」を参照）。加えて、社会的要請が高まっている生物多様性・自然資本への取り組みも進めており、「自然資本への依存と影響」、「リスクと機会」の分析を実施しております。

なお、気候変動への対応として、温室効果ガス排出量の削減に向けて、当該排出量に関する指標及び目標を設定しており、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでおります。また、マテリアリティ１に記載のインパクト“K”プロジェクト認証の累計投資額も、指標及び目標として設定しております（詳細は、「(４) 指標及び目標」を参照)。

主な取り組み	・気候変動・自然資本対応の推進 ・サステナブル投資の力で社会課題を解決（インパクト投資・産学連携）

マテリアリティ３　活力ある人材・組織
- 人的資本
- AI・デジタル

当社は、社会課題を解決するとともに、当社が持続的に成長していくためには、人的資本経営の推進や強固なガバナンス態勢の構築など、会社の健全な経営基盤が欠かせないものと認識しております。

当社は、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる職場環境を作り、社員の成長と企業価値向上を図るため、社員のエンゲージメント※の向上や多様な人材の活躍を進める人的資本経営を推進しています。(人的資本経営の詳細は、「②　人的資本経営の推進」を参照)。

なお、人的資本経営の進捗を把握する指標及び目標として、エンゲージメント・スコアや、女性管理職比率（本社組織及び全社)、育児休業（育児・介護休業法第２条第１号。以下同じです。）取得率を設定しております（詳細は、「(４) 指標及び目標」を参照)。

また、AI・デジタル活用を前提とした業務プロセスへの変革を進めることで、経営資源をより効率的に活用し、一層付加価値の高い業務運営を実現していきます。

※　エンゲージメントとは、会社との深い関わり合いや関係性を意味する言葉です。

主な取り組み	・社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の構築 ・AI・デジタルを前提とした業務の再構築

マテリアリティ４　強固なガバナンス
- ガバナンス
- コンプライアンス

当社は、健全な経営基盤として、保険業法等の改正等に適切に対応し、代理店である日本郵便株式会社とのパートナーシップのもと、お客さま本位の業務運営を徹底してまいります。また、社会環境等の変化を踏まえ、個人情報保護・情報セキュリティなど各種課題に対応していくとともに、コンプライアンスの徹底、コーポレートガバナンスの強化に継続して取り組んでまいります。

加えて、コンプライアンスの徹底のため、具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムに基づき、重点的に取り組むべき事項を選定し、推進しております。

主な取り組み	・代理店管理部署を中心とした代理店の実態把握・支援の強化 ・情報セキュリティリスクの高まり等を踏まえたサイバーセキュリティ管理態勢の継続的強化 ・持続的な企業価値向上に向けたガバナンス強化の取り組みの継続 ・全社的なリスク統制の推進と、コンダクトリスクの社内への浸透・定着化によるリスクカルチャーの醸成

以降は、４つのマテリアリティのうち、「2　地球環境の保護」の取り組みの一つである「気候変動に関する取り組み」及び「3　活力ある人材・組織」の取り組みの一つである「人的資本経営の推進」について、詳細を記載いたします。

① 気候変動に関する取り組み

当社は、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に、2019年４月に賛同を表明しており、気候変動への対応を経営上の重要課題として認識し、取り組みを進めております。具体的には、TCFD提言の内容を踏まえ、気候変動関連のリスクと機会を特定するとともに、それらが当社の生命保険事業や資産運用に及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析を実施しております。引き続き、当社ではカーボンニュートラルの実現に向けて、低炭素社会への移行に関する取り組みを実践し、事業の持続可能性を高めてまいります。

（気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会）

生命保険事業

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	自然災害などの被害が増加することによる保険金等支払額の増加	短期～長期
	平均気温上昇や異常気象の健康への影響により中長期的な死亡率や罹患率が変化することによる保険金等支払額の増加	中期～長期
移行リスク	気候変動への取り組みが不十分と判断されることによる社会や投資家等からの評価の低下	短期～長期
機会	健康維持等の商品・サービスに対するニーズの高まりなどの消費者の保険に対するニーズの変化	中期～長期

資産運用

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	自然災害などの増加に伴う投資先企業の損失拡大による投融資資産の価値毀損	短期～長期
移行リスク	低炭素社会への移行に伴う制度変更、規制強化、消費者選好の変化の影響による投融資先企業の価値毀損	短期～長期
機会	再生可能エネルギー事業（インフラ）への投資を含む、グリーンファイナンス市場の拡大と投資機会の増加	短期～長期

※１　上記リスクと機会の特定に当たっては、想定される大小のリスクを洗い出した上で、当社事業における重要性を勘案し、影響度の高いリスクと機会を開示しております。
※２　影響の時間軸は、短期：５年、中期：15年、長期：30年程度と想定しております。

(主なシナリオ分析の実施内容※1)

項目	分析内容	分析結果
気候変動が当社の生命保険事業に及ぼす影響分析	熱中症死亡の増加及び熱帯性の感染症被害拡大による保険金支払額の増加を定量的に分析	いずれも保険金支払額の増加が見込まれるが、当社の財務健全性に与える影響は限定的であることを確認
気候変動が当社の資産運用に及ぼす影響分析①	脱炭素社会への移行に伴う経済環境の変化による当社順ざや及び保有資産への影響について、NGFS※2が公開するシナリオを用いて分析（国内外の長期金利が緩やかに上昇するシナリオを使用）	・順ざやについて、国債等の円金利資産を保有する当社では、国内外の長期金利が緩やかに上昇するシナリオにおいて増加の見込み ・保有資産について、特に10年超の債券において一定の下落額が見込まれたが、投資先企業の収益悪化や時価評価額下落は徐々に顕在化すると想定されること及び保有資産は途中売却が可能であること等を踏まえると、当社の財務健全性に与える影響は限定的であることを確認
気候変動が当社の資産運用に及ぼす影響分析②	各国政府による炭素税の導入など炭素コストの増加が投資先企業の財務に及ぼす影響について、定量的に分析（国内外の株式及び社債ポートフォリオが対象）	エネルギー、素材、公益事業の３業種において、炭素コストが企業財務に及ぼす影響が大きいことを確認 <当社の対応> これらの業種を中心に引き続き下表のとおりスチュワードシップ活動の実施や社会の脱炭素化に資する投資を推進することで、ポートフォリオの気候変動リスク緩和を図る

※１　気候変動が生命保険事業及び資産運用に及ぼす影響については、一般的に確立された計測モデルはない上、長期間にわたり発現するなど気候変動自体の不確実性が高いことから、分析の精度や信頼性についての課題は多いと考えております。引き続き、調査・分析等を通じた影響把握に取り組んでまいります。

※２　NGFSとは、Network for Greening the Financial Systemの略語で、気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するための中央銀行及び金融監督当局の国際的なネットワークのことです。

(低炭素社会への移行に関する取り組み)

事業会社としての取り組み	・施設や車両の省エネ化 ・再生可能エネルギーの使用
機関投資家としての取り組み	・投資判断における気候変動要素の組み込み ・気候変動への対応を重視したスチュワードシップ活動の実施 ・投資ポートフォリオの温室効果ガス排出量計測及び管理 ・社会の脱炭素化に資する投資の推進

② 人的資本経営の推進

ア．人的資本経営の考え方

当社は、お客さまから信頼され選ばれる企業になること及びお客さまに感動いただける保険サービスの提供を通じた持続的な成長を目指しており、そのためには、主体的に行動して付加価値の高い成果を発揮できる多様な人材の確保が必要不可欠であると考えております。一方で、当社では、優秀な専門人材の採用ができない可能性や、魅力的な労働条件や職場環境を提供できない場合に人材の流出、不足等を招く可能性があることを重要なリスクとして認識しております。

こうした中で、2026年５月に策定した中期経営計画（2026年度～2028年度）においても、サステナビリティ経営の重要な課題として人的資本経営を位置づけております。そして、以下に記載する「『人的資本経営』３つの基本理念」のもと、人材育成及び社内環境整備の取り組みを進めることで、経営陣・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社を目指しております。

（「人的資本経営」３つの基本理念）

１．社員が主体的に行動する企業風土の定着

２．戦略的な人材確保

３．多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

イ．「人的資本経営」３つの基本理念とその取り組み

ａ．（基本理念１） 社員が主体的に行動する企業風土の定着

経営陣と社員が将来のビジョンを共有して共感することや、社員の主体性を引き出すマネジメント、多様なキャリアにチャレンジできる機会の提供、並びに、若手主体のプロジェクトを通じて、社員のエンゲージメントの向上と主体的に行動する企業風土の定着を目指しております。

具体的には、会社が直面している課題やその取り組み等に対して、社長から全社員への定期的なメッセージ発信を行う「社長通信」や経営陣と社員が定期的に意見交換する「フロントラインミーティング」、社員が社長に直接提案を行う制度の「かんぽ目安箱」を実施しております。これらにより、会社の将来のビジョンや方針等の理解を促進するとともに、経営陣と社員が同じ方針に基づいて全社一体となって課題に取り組んでおります。

また、社員の主体性を引き出す取り組みとして、キャリアに関する社員本人の希望を踏まえた育成方針などの議論を行う人材育成会議を実施しております。これにより、社員一人ひとりが自身の強みや弱みに気づき、その改善等に社員自らが取り組むことで、能力やモチベーションの向上を図っております。加えて、管理職の人事評価においては、部下が能力を最大限発揮できる環境を構築することを重要な役割として明確に位置づけるとともに、各拠点の管理職等を対象にコーチング※研修に取り組み、メンバーとの１on１面談や対話を通じて部下の自律性と成長を促すマネジメントの高度化に取り組んでまいります。

さらに、社員の自律的な成長等を目的に、現在と異なる職務や環境で新たな業務に自ら挑戦することができるキャリアチャレンジ制度を導入しております。これにより、社員自らが新たな業務に挑戦し、その領域でのスキル向上や視野を広げることで新たな発想等による課題解決力の向上を図るとともに、人事交流の活性化による組織間の相互理解も促進しております。

このほか、若手社員が組織を超えてチームを組み、自分達の裁量で重要なミッションを遂行する若手主体のプロジェクトの組成も積極的に進めています。プロジェクトへの参加社員は、挑戦的な課題に取り組む過程で、課題解決に向けたアプローチを通じて、ビジネスに必要な視座・判断力・実行力を身につけます。これにより、自己の成長と組織への貢献を実感する機会の創出につなげていきます。さらに、他部門・他領域の社員との接点を構築することで、多様な視点を共有し合うネットワークの形成も促しています。こうした取り組みを通じて、組織全体としては、変化に柔軟に適応し主体的に行動する社員層を厚くすることで、会社全体の活性化に貢献することを目指しています。

これらの取り組み等を通じた社員のエンゲージメントを客観的に把握するため、年２回エンゲージメント・スコアの調査を実施しており、その調査結果を指標及び目標として設定しております(詳細は、「(４) 指標及び目標」を参照)。前中期経営計画期間（2021年度～2025年度）は、営業組織の再編によって、一時的に大幅なスコア低下が見られたものの、フロントラインミーティングをはじめとした各種コミュニケーション改革の推進により、スコアは飛躍的に改善、前中期経営計画の目標を達成しております。今後は、期待度と満足度にギャップが生じている領域におけるエンゲージメントを高め、こうした社員のモチベーション向上をお客さま本位の業務運営の徹底につなげ、お客さま基盤の強化とさらなるエンゲージメント向上につなげてまいります。

※　コーチングとは、管理職等が部下社員とともに達成したいことを明確にすることで、考え方や行動の選択肢を増やし、社員が主体的に行動するように促すコミュニケーション・スキルです。

b．(基本理念２)　戦略的な人材確保

現状及び将来必要な人材の「量」と「質」を把握し、経営戦略に合った人材の採用や強化領域への配置とリスキルの促進、各階層及び領域に応じた育成の実施により、会社の持続的な成長を支える人材を確保してまいります。

具体的には、組織及び人事面から各部門の事業拡大や変革をサポートするツールとして、現状及び将来必要な人材の「量」と「質」の可視化を進めており、各領域別の将来的な構想を踏まえた必要要員数の整理を行うとともに、強化領域への人事異動を推進しております。これにより、当社において、重点的に強化すべき組織や今後各領域で必要となる人材を特定し、現状とのギャップ分析を実施することで、ギャップを踏まえて戦略的に採用や配置、育成を行ってまいります。その一環として、新卒採用では会社説明会やインターンシップの強化、積極的なリクルート活動等に取り組んでまいります。経験者採用では、営業、アクチュアリー※、資産運用・リスク管理、IT・デジタル、法務分野における専門人材等を確保するために、人材紹介会社を経由した採用や、社員からの紹介を通じた採用等を進めてまいります。これらの取り組みを測る指標として、新規採用者数に関する目標を設定しております（詳細は、「(４) 指標及び目標」を参照)。また、将来の生産年齢人口の減少を見据え、AI・デジタルを活用した生産性の向上に取り組んでおります。具体的には、これまでの書類審査等のバックオフィス業務の削減を継続して進めるとともに、会社全体の生産性の向上も推進してまいります。こうした生産性の向上に加え、人材をリスキルし、お客さま対応を行う部門等の当社の強化領域へシフトしてまいります。

加えて、営業社員一人ひとりの能力や成長度合いを総合的かつ定量的に評価する制度を導入しており、中長期的な視点で営業社員の育成を進めてまいります。このほか、会社の成長を支えていく経営リーダーを、長期的な計画の中で戦略的に育成していくことを目的に、次世代リーダー育成プログラムを策定しており、将来を見据えて、各領域・階層に応じた社員育成を実施してまいります。

※　アクチュアリーとは、確率や統計等の手法を用いて、将来の不確実な事象の評価を行い、保険数理業務、リスクマネジメント等を行う専門職です。

c．(基本理念３)　多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

多様な人材が互いの「個」を尊重し、それぞれの役割を果たして成果を上げることや時間や場所にとらわれない柔軟な働き方ができる環境の整備により、多様化する社会のニーズに応え、社員・お客さまの満足度の向上を目指しております。

具体的には、多様な人材の活躍の一環として、将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けたキャリア形成支援研修などの実施により女性活躍を推進しており、進捗を把握する指標及び目標として、本社における女性管理職比率を設定しております。加えて、2026年度からは全社における女性管理職比率も設定し、一層推進してまいります（詳細は、「(４) 指標及び目標」を参照)。

加えて、育児や介護をしながらでも安心して社員が働き続けられるよう、育児休業取得社員に対する職場復帰プログラムの実施の徹底や、仕事と育児の両立支援セミナーの開催等に取り組んでおり、進捗を把握する指標及び目標として、育児休業取得率を設定しております（詳細は、「(４) 指標及び目標」を参照)。2025年度は男女ともに育児休業取得率100％となっており、これを継続するために、引き続き各種取り組みを実施いたします。

また、障がいのある方の就労能力を正しく評価し、就業機会を提供することは企業の社会的責任の一環であると考え、取り組みを進めております。当社の主な取り組みとしては、障がいのある社員との定期的な対話や座談会の実施、専用相談窓口の設置を行うとともに、採用業務を行う拠点にこれらの取り組みを牽引する「障がい者雇用促進リーダー」を配置し、障がいのある社員の職場定着を支援しております。加えて、新たな雇用領域の創出として、障がいのある社員が社内カフェ業務に従事し、コーヒーや焼き立てのパンなどを提供しております。その美味しさだけでなく、障がいのある社員の笑顔は、多くの社員から大変好評であり、ノーマライゼーション※意識の浸透にも繋がる取り組みに発展しております。

※　ノーマライゼーションとは、障がいのある者が障がいのない者と同等に生活し活動する社会を目指す理念です。

（4）指標及び目標

当社は、４つのマテリアリティについて、以下のとおり指標及び目標を設定し、各取り組みの進捗を管理しております。

マテリアリティ	2028年度目標	2024年度実績	2025年度実績
1　一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会 - Well-being向上 - 地域と社会の発展	保有契約件数（個人保険）：経営基盤を維持できる水準を設定	1,881万件	1,772万件
	お客さま満足度の向上：93%以上	84%	84%
	インパクト“K”プロジェクト認証：累計投資額1,000億円※1 （この目標は、マテリアリティ２にも関連）	累計９件、279億円	累計16件、504億円
2　地球環境の保護 - 環境保護への貢献	温室効果ガス排出量（Scope１・２）※2・3・4・5・6： - 2030年度目標：46％削減（2019年度比） - 2050年目標：カーボンニュートラル	約32％削減（2019年度比） （2023年度実績で、排出量は22,054tCO_2e）	約34％削減（2019年度比） （2024年度実績で、排出量は21,382tCO_2e）
	インパクト“K”プロジェクト認証累計投資額 （マテリアリティ１に記載）		
3　活力ある人材・組織 - 人的資本 - AI・デジタル	エンゲージメント・スコア：継続的な向上※2・7・8・9	CCC	B
	本社における女性管理職比率：30%（2030年度目標）※2・10・11	15.0%	17.7%
	全社における女性管理職比率：16.5%（2030年度目標）※2・10・11	9.9%	10.6%
	育児休業取得率：100%※2・11・12	男性：100% 女性：100%	男性：100% 女性：100%
4　強固なガバナンス - ガバナンス - コンプライアンス	—	—	

※1　インパクト“K”プロジェクト認証の目標及び実績は、2022年度の認証開始からの当社による累計投資額（ファンドの形態により投資額もしくはコミットメント額を計上）です。
※2　目標・実績は、当社グループにおいて主要な事業である生命保険事業を営む当社について記載しております。
※3　Scope１とは、自社が直接排出する排出量です。新規事業による増加分を除きます。
※4　Scope２とは、他社から供給された電気などの使用に伴う排出量です。新規事業による増加分を除きます。
※5　上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。
※6　温室効果ガス排出量（Scope１・２）の実績については、当社の組織体制の変更等により変更の可能性があります。
※7　当社の社員が、仕事内容・職場環境・人間関係・福利厚生などについてどの程度満足しているかを、株式会社リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」を通じて調査の上、評価しております。全11段階中Bは上位から6段階目、CCCは上位から7段階目の評価です。
※8　調査は、社員が外部サイトを通じて回答する方法で行っております。
※9　対象社員は、他社からの出向者を含む在籍社員（他社への出向者、派遣社員及び育児休業や病気休暇等の休職中の社員は除きます。）です。
※10　各年度の翌４月１日現在の管理者のうち、女性の管理者の割合です。
※11　日本郵政グループ各社との整合性を図るため、当社を本籍とする社員を対象としており、他社からの出向者を含めておらず、他社への出向者を含めております。
※12　対象期間中に出産（男性の場合は配偶者が出産）した社員のうち、育児休業を開始した社員（開始予定の申出者を含みます。）の割合です。また、臨時雇用（無期転換制度に基づく無期雇用転換者（アソシエイト社員）を含みます。）を含めておりません。

また、上記の目標のほかにも、４つのマテリアリティに関連して、気候変動に関する取り組み及び人的資本経営の推進のうちの戦略的な人材確保への取り組みについて、それぞれ指標及び目標を設定しております。

①　気候変動に関する取り組み

Scope３[※1]におけるカテゴリー15（投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量）について、2050年カーボンニュートラルの実現を目指すとともに、2029年度末までに2020年度末対比で50％削減する中間目標を設定しております[※2・3]。なお、2025年３月末時点の国内外上場株式及び国内外クレジット（企業融資を含みます。）ポートフォリオの温室効果ガス排出量は、2020年度末対比で28.8％減の約739万tCO_2eとなっております[※4]。

※1　Scope３とは、サプライチェーンにおけるScope１、Scope２以外の間接排出です。15のカテゴリーに分類され、投資ポートフォリオにおける排出はカテゴリー15に該当します。
※2　Scope３におけるカテゴリー15の目標は、投融資先企業のScope１及びScope２の排出量について、当社の持ち分比率をかけて算出した値の合計です。対象資産は、国内外上場株式及び国内外クレジット（企業融資を含みます。）です。
※3　上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性があります。
※4　投資先ポートフォリオから発生する温室効果ガス排出量は、直接の計測が困難であることから、各種社外データ等を参照の上、一定の仮定や前提に基づき算出しております。削減率及び排出量実績等の数値は、計測対象資産の変更や計測方法の見直し等により、遡及的に修正する可能性があります。

② 戦略的な人材確保への取り組み

新規採用者数に関する目標※1を設定しております。新卒採用においては、2026年４月１日に総合職118人（うち、特定専門人材※2は11人）に加え、保険コンサルタントコースの社員※3を162人採用しております。今後も、採用計画に基づき継続的に採用してまいります。

※１　目標・実績は、当社グループにおいて主要な事業である生命保険事業を営む当社について記載しております。
※２　アクチュアリー、資産運用・リスク管理、IT・デジタル分野のいずれかに特化して従事する社員です。
※３　主にお客さまのお宅を訪問して活動する営業社員です。

上記のサステナビリティに関する考え方及び取り組みを通じて、当社グループの持続的な成長とSDGsの実現を目指してまいります。

【当社の主要業績】

（契約高の状況）

個人保険は、年換算保険料ベースの新契約高が973億円（前年度比44.4％減）、保有契約高が２兆179億円（前年度末比5.6％減）となりました。また、保障額ベースの新契約高が１兆1,658億円（前年度比45.0％減）、保有契約高が33兆3,584億円（前年度末比5.8％減）となりました。

個人年金保険は、年換算保険料ベースの新契約高が０億円（前年度比48.1％減）、保有契約高が1,187億円（前年度末比21.7％減）となりました。また、年金原資及び責任準備金ベースの新契約高が６億円（前年度比47.2％減）、保有契約高が4,400億円（前年度末比24.1％減）となりました。

（単位：億円）

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度（当期）
個人保険（年換算保険料）				
新契約高	658	1,168	1,750	**973**
保有契約高（年度末）	23,539	22,002	21,372	**20,179**
個人年金保険（年換算保険料）				
新契約高	0	1	0	**0**
保有契約高（年度末）	2,446	1,936	1,517	**1,187**
個人保険（保障額）				
新契約高	8,366	15,578	21,212	**11,658**
減少契約高	41,696	38,106	34,113	**32,154**
保有契約高（年度末）	389,509	366,980	354,079	**333,584**
個人年金保険（年金原資及び責任準備金）				
新契約高	5	20	11	**6**
減少契約高	2,703	2,203	1,761	**1,402**
保有契約高（年度末）	9,729	7,545	5,796	**4,400**

（注）１　記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
２　独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構からの受再保険契約は含んでおりません。なお、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構からの受再保険の状況につきましては、以下に参考として記載しております。
３　年換算保険料及び保障額ベースの新契約高は、新契約に転換による純増加を加えた数値です。
４　個人年金保険における「年金原資」とは、年金支払開始前契約における将来支払う年金の総額を年金支払開始時点の価額に換算したものです。
５　個人年金保険における「責任準備金」とは、年金支払開始後契約における将来の年金等の支払いに備えて積み立てている準備金です。
６　当社は、団体保険及び団体年金保険を取り扱っておりません。

〈参考〉独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から受再している簡易生命保険の状況

（単位：億円）

	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末（当期）
保険（保険金額）	192,125	174,877	160,166	**148,385**
年金保険（年金額）	4,073	3,809	3,588	**3,414**

（注） 記載金額は、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構での公表基準で計上しており、単位未満を四捨五入して表示しております。

（責任準備金の状況）

（単位：億円）

	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末（当期）
責任準備金	535,182	505,127	487,655	**466,533**
うち危険準備金	17,018	17,253	12,191	**12,497**

（注）1 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2 当期末における責任準備金のうち、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構からの受再保険に係る責任準備金（危険準備金を除きます。）は21兆7,624億円、当該受再保険に係る区分を源泉とする危険準備金は9,379億円です。

（基礎利益等の指標）

（単位：億円）

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度（当期）
基礎利益	1,923	2,240	2,421	**4,189**
ソルベンシー・マージン比率（年度末）	1,003.7%	1,016.8%	893.4%	**900.3%**
連結ソルベンシー・マージン比率（年度末）	1,009.1%	1,023.2%	903.2%	**909.0%**

（注）1 基礎利益は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2 ソルベンシー・マージン比率及び連結ソルベンシー・マージン比率は、2025年度末より計算基準の見直し（経済価値ベースの評価方法への変更、リスク計測の厳格化等）がなされておりますが、2025年度の数値を含めて見直し前の基準によって算出しております。
3 ソルベンシー・マージン比率及び連結ソルベンシー・マージン比率は、小数点第２位以下を切り捨てて小数点第１位まで表示しております。
4 2025年度（当期）のソルベンシー・マージン比率及び連結ソルベンシー・マージン比率は、2025年12月末現在の数値を記載しております。

(6) 企業集団の資金調達の状況

該当事項はありません。

(7) 企業集団の設備投資の状況

イ. 設備投資の総額

(単位：百万円)

部門名	金　額
保険事業及び保険関連事業	41,504
情報システム関連事業	278

(注)　記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

ロ. 重要な設備の新設等

・当連結会計年度における重要な設備の新設、拡充、改修

(単位：百万円)

部門名	内　容	金　額
保険事業及び保険関連事業	次世代システムの構築	10,524

・当連結会計年度における重要な設備の処分、除却
該当事項はありません。

(8) 重要な親会社及び子会社等の状況

イ．親会社の状況

会社名	所在地	主要な事業内容	設立年月日	資本金	親会社が有する当社の議決権比率	その他
				百万円	%	
日本郵政株式会社	東京都千代田区	グループの経営戦略策定	2006年1月23日	1,750,000	49.76	

（注）1　記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2　親会社が有する当社の議決権比率は、小数点第３位を四捨五入して小数点第２位まで表示しております。

(経営上重要な親会社との契約等)

当社は、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社及び株式会社ゆうちょ銀行との間で「日本郵政グループ協定」を締結し、また、日本郵政株式会社との間で「日本郵政グループ運営に関する契約」を締結しております。

当該協定等に基づき、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づき日本郵政株式会社による管理等が必要となる事項については、日本郵政株式会社との事前協議又は日本郵政株式会社への報告の対象となりますが、当該事前協議は当社の意思決定を妨げる又は拘束するものではない旨が「日本郵政グループ運営に関する契約」に定められており、当社の独立性が確保されていると認識しております。

また、本契約に基づき、当社は日本郵政株式会社に対して、「かんぽ」等を含むグループ商標の使用許諾の対価等として、ブランド価値使用料を支払うものとされております。ブランド価値使用料の算出方法は、重大な経済情勢の変化等、特段の事情が生じない限り、変更しないものとしており、日本郵政株式会社の当社株式の保有割合に直接影響されるものではありません。

ロ．子会社等の状況

会社名	所在地	主要な事業内容	設立年月日	資本金	当社が有する子会社等の議決権比率	その他
かんぽシステムソリューションズ株式会社	東京都品川区	情報システムの設計、開発、保守及び運用業務の受託	1985年3月8日	百万円 500	% 100	
大和アセットマネジメント株式会社	東京都千代田区	投資運用業、投資助言・代理業、第二種金融商品取引業	1959年12月12日	百万円 41,424	% 20.00	

（注）1　記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2　当社の連結子会社はかんぽシステムソリューションズ株式会社の１社、持分法適用関連会社は大和アセットマネジメント株式会社の１社です。

(9) 企業集団の事業の譲渡・譲受け等の状況

該当事項はありません。

2 会社役員に関する事項

(1) 会社役員の状況

【取締役】

(2026年３月31日現在)

氏　名	地位及び担当	重要な兼職	その他
谷垣　邦夫	取締役 指名委員	日本郵政株式会社 取締役	
大西　徹	取締役	日本郵政株式会社 常務執行役	
奈良　知明	取締役 監査委員		(注) 1
根岸　一行	取締役 指名委員、報酬委員	日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長 日本郵便株式会社 取締役 株式会社ゆうちょ銀行 取締役	
鵜巣　香穂利	取締役（社外役員） 監査委員	株式会社インターネットイニシアティブ 社外取締役	
富井　聡	取締役（社外役員） 監査委員長、指名委員	ＤＢＪ投資アドバイザリー株式会社 代表取締役会長 富士石油株式会社 社外監査役	(注) 1
神宮　由紀	取締役（社外役員） 報酬委員長	フューチャー株式会社 取締役	
大間知　麗子	取締役（社外役員） 監査委員	弁護士	
山名　昌衛	取締役（社外役員） 指名委員長、報酬委員	ＴＤＫ株式会社 社外取締役 株式会社ゼンショーホールディングス 社外取締役	
細谷　和男	取締役（社外役員） 指名委員	デクセリアルズ株式会社 社外取締役	
宇野　晶子	取締役（社外役員） 監査委員	株式会社オオバ 社外取締役 東急不動産ホールディングス株式会社 社外取締役	

（注）1　奈良知明氏及び富井聡氏は、長年にわたり財務部門の業務に携わっており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
2　監査の実効性確保の目的から、奈良知明氏を常勤監査委員に選定しております。
3　鵜巣香穂利氏、富井聡氏、神宮由紀氏、大間知麗子氏、山名昌衛氏、細谷和男氏及び宇野晶子氏は社外取締役であり、株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
4　2025年６月18日開催の定時株主総会において、根岸一行氏、細谷和男氏及び宇野晶子氏が取締役に新たに選任され、同日付けで就任いたしました。また、同日開催の取締役会において、根岸一行氏は指名委員及び報酬委員に、富井聡氏は監査委員長及び指名委員に、神宮由紀氏は報酬委員長に、山名昌衛氏は指名委員長及び報酬委員に、細谷和男氏は指名委員に、宇野晶子氏は監査委員にそれぞれ選定され、同日付けで就任いたしました。
5　細谷和男氏は、2025年６月24日付けでデクセリアルズ株式会社社外取締役に就任いたしました。また、同氏は、株式会社ＳＵＢＡＲＵ顧問を兼職しておりましたが、2025年６月25日付けで退任いたしました。
6　宇野晶子氏は、北陸電力株式会社社外取締役を兼職しておりましたが、2025年６月26日付けで退任いたしました。
7　山名昌衛氏は、ＳＣＳＫ株式会社社外取締役を兼職しておりましたが、2026年３月25日付けで退任いたしました。

【執行役】

（2026年３月31日現在）

氏　名	地位及び担当	重要な兼職	その他
谷垣　邦夫	代表執行役社長	日本郵政株式会社　取締役	
大西　徹	代表執行役副社長 社長補佐、秘書部、経営企画部	日本郵政株式会社　常務執行役	
廣中　恭明	代表執行役副社長 事務・ＩＴ統括、ＣＸ推進部、カスタマーサービス推進部、ＤＸ戦略部、ＩＴ企画部、カスタマーリレーション部	かんぽシステムソリューションズ株式会社　取締役	
立花　淳	専務執行役 総務部、人事部、人事戦略部、運用企画部、リテール本部担当執行役補佐		
阪本　秀一	専務執行役 営業統括、リテール本部、郵便局協働部、リテール営業教育部、販売促進部、リテール営業推進部、法人営業推進部、法人営業開発部		

（2026年３月31日現在）

氏　名	地位及び担当	重要な兼職	その他
春名　貴之	専務執行役 社長特命、市場運用部、オルタナティブ投資部、クレジット投資部、運用企画部担当執行役補佐		
宮澤　仁司	専務執行役 リスク管理統括部、主計部		
今泉　道紀	常務執行役 新契約サービス部、契約サービス部、保険金サービス部、カスタマーリレーション部担当執行役補佐		
室　隆志	常務執行役 内務事務統括部、事務改革推進部、事務サービス推進部		
田口　慶博	執行役 中部リテール営業推進部長		
濵﨑　利香	執行役 事務サービス推進部担当執行役補佐、事務サービス推進部長	不二サッシ株式会社 社外取締役	
半田　修治	執行役 人事部担当執行役補佐、人事調整室長		
安達　多摩美	執行役 販売促進部担当執行役補佐、販売促進部長		
岩田　和彦	執行役 経営企画部担当執行役補佐、経営企画部長	かんぽシステムソリューションズ株式会社 取締役	
宍戸　剛	執行役 人事部担当執行役補佐、人事戦略部担当執行役補佐、人事戦略部長		
能登　一美	執行役 経営企画部担当執行役補佐（調査・内部統制担当）		

（2026年３月31日現在）

氏　名	地位及び担当	重要な兼職	その他
田辺　三基男	執行役 ＩＴ管理部、ＩＴ企画部担当執行役補佐	かんぽシステムソリューションズ株式会社 取締役	
栁沢　憲一	執行役 リテール本部担当執行役補佐、郵便局協働部担当執行役補佐、リテール営業教育部担当執行役補佐、販売促進部担当執行役補佐、カスタマーリレーション部担当執行役補佐、リテール本部長兼職域開発室長		
井上　祐子	執行役 文書法務部担当執行役補佐、文書法務部長		
米澤　保信	執行役 内部監査部		
染谷　多佳夫	執行役 保険計理人		
杣　信博	執行役 コンプライアンス統括部、文書法務部		
花田　一成	執行役 社長特命、サステナビリティ推進部、コーポレートコミュニケーション部、販売促進部担当執行役補佐		
野村　裕之	執行役 運用企画部担当執行役補佐、運用企画部長兼責任投資推進室長		
野澤　聡	執行役 商品開発部		

（注）１　谷垣邦夫氏及び大西徹氏は、取締役を兼務しております。
２　2025年２月27日開催の取締役会において、井上祐子氏が執行役に新たに選任され、同年４月１日付けで就任いたしました。
３　2025年４月24日開催の取締役会において、米澤保信氏が執行役に新たに選任され、同日付けで就任いたしました。
４　2025年６月18日開催の取締役会において、染谷多佳夫氏、杣信博氏、花田一成氏及び野村裕之氏が執行役に新たに選任され、同日付けで就任いたしました。

5　2025年６月18日開催の取締役会において、役付執行役を選定し、次のとおり地位の変更をいたしました。

氏　名	地　位（変更前）	地　位（変更後）	異動年月日
廣中　恭明	専務執行役	代表執行役副社長	2025年６月18日
宮澤　仁司	常務執行役	専務執行役	2025年６月18日
室　隆志	執行役	常務執行役	2025年６月18日

6　春名貴之氏は、大和アセットマネジメント株式会社取締役を兼職しておりましたが、2025年６月30日付けで退任いたしました。
7　2025年９月25日開催の取締役会において、野澤聡氏が執行役に新たに選任され、同年10月１日付けで就任いたしました。
8　当期末以降における執行役に関する重要な事項は以下のとおりです。
(1)　2026年２月26日開催の取締役会において、鎌田真弓氏、柚木良宣氏、小川雄治氏及び伊藤陽介氏が執行役に新たに選任され、同年４月１日付けで就任いたしました。
(2)　2026年２月26日開催の取締役会において、田口慶博氏が常務執行役に選定され、同年４月１日付けで就任いたしました。

(2) 会社役員に対する報酬等

【報酬の種類別の総額開示】

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等		業績非連動型株式報酬等	
			賞与	株式報酬		
取締役	126	126	—	—	—	10
執行役	909	571	249	44	43	29
計	1,036	698	249	44	43	39

（注）1　記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。
2　当社は、当社又は当社の親会社等の執行役を兼務する取締役に対して取締役としての報酬等を支給していないため、取締役の対象となる役員の員数に当社又は当社の親会社等の執行役を兼務する取締役４名を含んでおりません。
3　報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数には、当期中に退任した取締役２名、執行役４名に係る報酬等を含んでおります。
4　業績連動報酬等及び業績非連動型株式報酬等には、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。なお、当社では原則として、毎事業年度末において、業績連動報酬等及び業績非連動型株式報酬等について、当該事業年度に発生したと見込まれる金額をそれぞれ引当金として費用計上し、給付時等に当該引当金を取り崩す処理を行っております。引当金の計上額と確定した金額との間には差異が発生する場合があります。

(基本報酬の概要)
　取締役については経営の監督という主たる役割を、執行役については役位によって異なる責任の違いなどを踏まえ、それぞれの職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給し、その水準については職責の大きさと当社の現況を考慮して相応な程度としております。
　具体的には、報酬委員会において「役員報酬基準」を定めており、取締役は常勤、非常勤、委員会の委員等によって月額報酬が異なり、執行役は役位に応じて月額報酬が異なります。
　ただし、特別な業務知識・技能が必要な分野を担当する執行役であって、その職責に応じた報酬によっては他社において当該分野を担当する役員が一般に受ける報酬水準を著しく下回ることとなる者については、職責に応じた報酬に代え、他社の報酬水準を参考とした報酬を基本報酬とすることができます。

【業績連動報酬等に関する事項】

(賞与制度の概要)
　当社は、2024年６月17日開催の当社報酬委員会において、当社の執行役に対する短期業績に連動した金銭報酬（以下、「賞与」といいます。）制度の導入を決定いたしました。

①　賞与制度の概要
　賞与は、単年度の業績目標の着実な達成を促すインセンティブとして機能するよう、短期業績に連動する金銭報酬としております。
　また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部又は一部を返還させること（クローバック）ができる制度を設けております。

②　賞与制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲
　執行役のうち役員賞与規程に定める受益者要件を満たす者

(賞与に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該賞与の額の決定方法)
　執行役に対して支給する賞与については、個人業績に係る役位ごとの基準額に個人別評価に基づく支給率を乗じた額に、会社業績に係る役位ごとの基準額に経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じた額を加算して算定します。執行役の個人別評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取組状況等を個別に評価して決定します。会社業績に係る指標については、経営の達成度について総合的な判断を可能とするため、複数の異なるカテゴリーから指標を設定することとし、当社の事業形態・内容に適したものとして、財務指標である「修正利益」、「保有契約件数（個人保険）」、「EV成長率（RoEV）」、非財務指標である「中期経営計画の進捗状況」、「不祥事故・不祥事件の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況」をその指標としております。また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部又は一部を返還させること（クローバック）ができる制度を設けております。

(当事業年度における当該賞与に係る指標の目標、実績)

指　標	目　標	実　績
修正利益	1,420億円	1,715億円
保有契約件数（個人保険）	1,800万件以上	1,772万件
EV成長率（RoEV）	7.8%	9.5%
中期経営計画の進捗状況	「社員の積極的な採用・育成による営業体制の強化」、「多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充」、「CX向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実」、「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」、「人的資本経営・企業風土改革の推進」、「資本効率を意識した経営の更なる推進」に関する施策の当年度の進捗状況	各施策は概ね計画どおり達成
不祥事故・不祥事件の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	不祥事故・不祥事件の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	重大な問題なし

（注）　EVとは、Embedded Valueの頭文字をとったもので、生命保険会社の企業価値を表す指標の一つです。RoEVとは、Return of Embedded Valueの頭文字をとったもので、「一定期間のEVの成長率」のことであり、EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」及びのれんの影響を除いております。EV成長率（RoEV）は、2025年度末における経済価値ベースのソルベンシー規制の適用開始に伴い見直しを実施した計算基準によって算出しております。

(業績連動型株式報酬制度の概要)

当社は、2015年12月22日開催の当社報酬委員会において、当社の執行役に対し、信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入することを決定し、2016年４月27日開催の同委員会において詳細を決定いたしました。また、2024年６月17日開催の同委員会において、当該株式報酬について業績連動型株式報酬と業績非連動型株式報酬の２構成とすることを決定いたしました。

① 業績連動型株式報酬制度の概要

業績連動型株式報酬制度は、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを目的としております。

業績連動型株式報酬制度は、株式給付信託（BBT）と称される仕組みを採用しております。株式給付信託（BBT）とは、当社が拠出する金銭を原資として、当社株式が信託を通じて株式市場から取得され、執行役に対して、予め定める株式給付規程に従って、当社株式及び一定割合の当社株式を退任日時点の時価で換算した金額相当の金銭（ただし、自己都合による退任の場合には、株式の金銭への換算は行われず、当社株式のみが給付されます。以下、「当社株式等」といいます。）が信託を通じて給付される株式報酬制度であり、執行役が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として当社の執行役を退任した時としております。また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収（マルス）ができる制度を設けております。

なお、当該信託の信託財産に属する当社株式に係る議決権は、行使しないものとしております。

② 業績連動型株式報酬制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

執行役を退任した者のうち株式給付規程に定める受益者要件を満たす者

(業績連動型株式報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動型株式報酬の額の決定方法)

執行役に対して支給する業績連動型株式報酬については、中期経営計画期間の最終年度終了後、執行役の職責に応じた基本ポイントに中期経営計画に定める業績目標の達成状況に応じて変動する支給率を乗じて算定したポイントを付与します。支給率決定の基となる業績目標は、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう経営計画に定める中長期の目標・指標を採用することとし、現在の中期経営計画において重要な財務指標の一つである「修正ROE」、非財務指標である「ESG指標（GHG削減施策の実施状況、本社女性管理職比率、ESG評価機関の評価の改善状況)」をその指標としております。また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収（マルス）ができる制度を設けております。

(業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支払割合の決定について)
　当社は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支払割合の決定に関する方針は定めておりません。

(当事業年度における当該業績連動型株式報酬に係る指標の目標、実績)

指　標	目　標	実　績
修正ROE	6%程度	10.1%
ESG指標の達成状況	GHG削減施策の実施状況、本社女性管理職比率、ESG評価機関の評価の改善状況	各施策は概ね計画どおり達成

【非金銭報酬等に関する事項】

　当社は、非金銭報酬として執行役に対して業績連動型株式報酬及び業績非連動型株式報酬を交付しております。業績連動型株式報酬については上記【報酬の種類別の総額開示】に記載のとおり業績連動報酬等に含めて開示しており、その内容は【業績連動報酬等に関する事項】に記載のとおりです。

(業績非連動型株式報酬制度の概要)
　当社は、2015年12月22日開催の当社報酬委員会において、当社の執行役に対し、信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入することを決定し、2016年４月27日開催の同委員会において詳細を決定いたしました。また、2024年６月17日開催の同委員会において、当該株式報酬について業績連動型株式報酬と業績非連動型株式報酬の２構成とすることを決定いたしました。

①　業績非連動型株式報酬制度の概要
　業績非連動型株式報酬制度は、当社の執行役の報酬と株式価値との連動性を明確にし、執行役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することにより、当社の中長期的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高めることを目的とするものであります。
　業績非連動型株式報酬制度は、業績連動型株式報酬制度と同様、株式給付信託（BBT）と称される仕組みを採用しており、執行役が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として当社の執行役を退任した時としております。
　また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収（マルス）ができる制度を設けております。
　なお、当該信託の信託財産に属する当社株式に係る議決権は、行使しないものとしております。

② 業績非連動型株式報酬制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲
執行役を退任した者のうち株式給付規程に定める受益者要件を満たす者

(業績非連動型株式報酬の額の決定方法)
執行役に対して支給する業績非連動型株式報酬については、毎事業年度の終了後に、執行役の職責に応じた基本ポイントを付与します。

【執行役に給付される予定の当社株式の総数】

273,300株（2026年３月31日現在）
なお、業績連動型株式報酬制度及び業績非連動型株式報酬制度は、当社株式及び一定割合の当社株式を退任日時点の時価で換算した金額相当の金銭を給付するものであり（ただし、自己都合による退任の場合には、株式の金銭への換算は行われず、当社株式のみが給付されます。）、上記株数は、対象となる執行役全員が任期満了により退任したと仮定した場合に当該執行役に給付される当社株式の総数（2026年３月31日現在）であり、金銭により給付される部分を含んでおりません。業績連動型株式報酬制度における当該事業年度中の給付状況は、４　株式に関する事項（４）当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況に記載のとおりです。

【各会社役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針】

当社は、取締役及び執行役の経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、報酬委員会で「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を次のとおり決議しております。

「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」

1　報酬体系
(1) 取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給する。
(2) 当社の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとする。
(3) 当社の執行役が受ける報酬については、職責に応じた基本報酬（確定金額報酬）、短期インセンティブである賞与並びに中長期インセンティブである株式報酬（業績連動型及び業績非連動型）を支給するものとし、業績目標の達成及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとする。

2　取締役の報酬
取締役の報酬については、経営の監督という主たる役割を踏まえ、職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給し、その水準については取締役としての職責の大きさ並びに当社の現況を考慮して相応な程度とする。

3　執行役の報酬

執行役の報酬については、役位によって異なる責任の違い等を踏まえ、その職責に応じた一定水準の基本報酬（確定金額報酬）、経営計画の達成状況等を反映させた業績連動型の賞与及び株式報酬並びに業績非連動型の株式報酬を支給する。

基本報酬の水準については執行役の職責の大きさと当社の現況を考慮して相応な程度とする。ただし、特別な業務知識・技能が必要な分野を担当する執行役であって、その職責に応じた報酬によっては他社において当該分野を担当する役員が一般に受ける報酬水準を著しく下回ることとなる者については、職責に応じた報酬に代え、他社の報酬水準を参考とした報酬を基本報酬とすることができる。

賞与については、単年度の業績目標の着実な達成を促すインセンティブとして機能するよう、個人業績に係る役位ごとの基準額に個人別評価に基づく支給率を乗じた額に、会社業績に係る役位ごとの基準額に経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じた額を加算して算出される金銭を毎年付与する。

株式報酬については、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、職責に応じた基本ポイントに経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じて算出されるポイントを中期経営計画の最終年度終了後に付与するとともに、職責に応じた定額の基本ポイントを毎年付与し、退任時に累積されたポイントに応じた株式及び一定割合の株式を換価して得られる金銭を給付するものとする。

4　その他

当社の取締役又は執行役であってグループ会社の取締役、監査役、執行役又は執行役員を兼職する場合は、当該取締役又は執行役が主たる業務執行を行う会社においてその報酬を支給する。

【当事業年度に係る会社役員の個人別の報酬等の内容が方針に沿うと報酬委員会が判断した理由】

当社では、報酬委員会において、上記方針のほかに役位ごとの基本報酬を定める「役員報酬基準」、賞与について定める「役員賞与規程」及び株式報酬について定める「役員株式給付規程」を設けております。

取締役及び執行役の役位に応じた個人別の報酬額、執行役の個人別評価並びに業績等に応じた賞与額や株式報酬に係る付与ポイント等の決定に当たっては、報酬委員会が原案について上記方針等との整合性を含め、多角的な検討を行い、個人別の報酬等の内容が上記方針等に沿うものであると判断しております。

連結貸借対照表（2026年３月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	金　額	科　目	金　額
（資産の部）		（負債の部）	
現金及び預貯金	**1,752,984**	**保険契約準備金**	**48,102,350**
コールローン	**30,000**	支払備金	319,831
買現先勘定	**472,482**	責任準備金	46,653,326
買入金銭債権	**21,229**	契約者配当準備金	1,129,192
金銭の信託	**8,039,836**	**再保険借**	**5,978**
有価証券	**44,931,286**	**社債**	**500,000**
貸付金	**2,134,764**	**売現先勘定**	**4,595,895**
有形固定資産	**135,807**	**その他負債**	**265,686**
土地	75,534	**役員賞与引当金**	**248**
建物	40,714	**退職給付に係る負債**	**98,658**
リース資産	4,759	**役員株式給付引当金**	**481**
建設仮勘定	25	**価格変動準備金**	**719,232**
その他の有形固定資産	14,772	**負債の部合計**	**54,288,531**
無形固定資産	**119,394**	（純資産の部）	
ソフトウェア	119,385	**資本金**	**500,000**
その他の無形固定資産	9	**資本剰余金**	**405,044**
代理店貸	**11,837**	**利益剰余金**	**894,329**
再保険貸	**15,779**	**自己株式**	**△45,903**
その他資産	**454,878**	**株主資本合計**	**1,753,470**
繰延税金資産	**322,742**	**その他有価証券評価差額金**	**2,448,521**
貸倒引当金	**△864**	**繰延ヘッジ損益**	**△62,655**
		退職給付に係る調整累計額	**14,291**
		その他の包括利益累計額合計	**2,400,158**
		純資産の部合計	**4,153,628**
資産の部合計	**58,442,160**	**負債及び純資産の部合計**	**58,442,160**

連結損益計算書（2025年４月１日から2026年３月31日まで）

（単位：百万円）

科　目	金　額
経常収益	**5,625,758**
保険料等収入	**2,188,660**
資産運用収益	**1,310,799**
利息及び配当金等収入	853,846
金銭の信託運用益	397,705
有価証券売却益	52,634
有価証券償還益	305
為替差益	6,229
貸倒引当金戻入額	29
その他運用収益	47
その他経常収益	**2,126,299**
責任準備金戻入額	2,112,204
その他の経常収益	14,094
経常費用	**5,353,811**
保険金等支払金	**4,417,796**
保険金	3,369,183
年金	140,405
給付金	236,666
解約返戻金	411,279
その他返戻金	43,826
再保険料	216,436
責任準備金等繰入額	**7,602**
支払備金繰入額	4,837
契約者配当金積立利息繰入額	2,765
資産運用費用	**444,871**
支払利息	31,103
有価証券売却損	364,721
有価証券償還損	178
金融派生商品費用	43,974
その他運用費用	4,893
事業費	**413,370**
その他経常費用	**70,170**
経常利益	**271,946**
特別利益	**110,707**
固定資産等処分益	**10**
価格変動準備金戻入額	**110,697**
特別損失	**2,880**
固定資産等処分損	**321**
減損損失	**2,558**
契約者配当準備金繰入額	**143,579**
税金等調整前当期純利益	**236,194**
法人税及び住民税等	**12,964**
法人税等調整額	**54,432**
法人税等合計	**67,396**
当期純利益	**168,798**
非支配株主に帰属する当期純利益	**－**
親会社株主に帰属する当期純利益	**168,798**

貸借対照表（2026年３月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	金　額	科　目	金　額
（資産の部）		（負債の部）	
現金及び預貯金	**1,749,746**	**保険契約準備金**	**48,102,350**
現金	717	支払備金	319,831
預貯金	1,749,029	責任準備金	46,653,326
コールローン	**30,000**	契約者配当準備金	1,129,192
買現先勘定	**472,482**	**再保険借**	**5,978**
買入金銭債権	**21,229**	**社債**	**500,000**
金銭の信託	**8,039,836**	**その他負債**	**4,862,178**
有価証券	**44,930,781**	売現先勘定	4,595,895
国債	34,085,398	未払法人税等	1,492
地方債	1,927,062	未払金	28,077
社債	3,755,681	未払費用	30,446
株式	787,434	預り金	2,701
外国証券	2,104,952	機構預り金	35,985
その他の証券	2,270,251	預り保証金	113
貸付金	**2,134,764**	金融派生商品	147,964
保険約款貸付	164,791	リース債務	5,000
一般貸付	676,553	資産除去債務	814
機構貸付	1,293,418	仮受金	3,174
有形固定資産	**134,944**	その他の負債	10,513
土地	75,534	**役員賞与引当金**	**248**
建物	40,612	**退職給付引当金**	**116,849**
リース資産	4,545	**役員株式給付引当金**	**481**
建設仮勘定	25	**価格変動準備金**	**719,232**
その他の有形固定資産	14,227		
無形固定資産	**128,447**	**負債の部合計**	**54,307,320**
ソフトウェア	128,438	（純資産の部）	
その他の無形固定資産	9	**資本金**	**500,000**
代理店貸	**11,837**	**資本剰余金**	**405,044**
再保険貸	**15,779**	資本準備金	405,044
その他資産	**454,357**	**利益剰余金**	**898,501**
未収金	124,848	利益準備金	107,398
前払費用	4,539	その他利益剰余金	791,102
未収収益	120,239	不動産圧縮積立金	3,939
預託金	6,530	繰越利益剰余金	787,163
先物取引差入証拠金	4,932	**自己株式**	**△45,903**
金融派生商品	3,371	**株主資本合計**	**1,757,642**
金融商品等差入担保金	135,155	**その他有価証券評価差額金**	**2,448,471**
仮払金	1,711	**繰延ヘッジ損益**	**△62,655**
その他の資産	53,028	**評価・換算差額等合計**	**2,385,816**
繰延税金資産	**327,434**		
貸倒引当金	**△864**	**純資産の部合計**	**4,143,459**
資産の部合計	**58,450,779**	**負債及び純資産の部合計**	**58,450,779**

損益計算書（2025年４月１日から2026年３月31日まで）

（単位：百万円）

科　目	金　額
経常収益	**5,625,505**
保険料等収入	**2,188,660**
保険料	2,128,126
再保険収入	60,534
資産運用収益	**1,312,592**
利息及び配当金等収入	855,640
預貯金利息	8,312
有価証券利息・配当金	795,677
貸付金利息	11,712
機構貸付金利息	30,146
その他利息配当金	9,791
金銭の信託運用益	397,705
有価証券売却益	52,634
有価証券償還益	305
為替差益	6,229
貸倒引当金戻入額	29
その他運用収益	47
その他経常収益	**2,124,252**
責任準備金戻入額	2,112,204
退職給付引当金戻入額	528
その他の経常収益	11,519
経常費用	**5,352,258**
保険金等支払金	**4,417,796**
保険金	3,369,183
年金	140,405
給付金	236,666
解約返戻金	411,279
その他返戻金	43,826
再保険料	216,436
責任準備金等繰入額	**7,602**
支払備金繰入額	4,837
契約者配当金積立利息繰入額	2,765
資産運用費用	**444,870**
支払利息	31,102
有価証券売却損	364,721
有価証券償還損	178
金融派生商品費用	43,974
その他運用費用	4,893
事業費	**410,148**
その他経常費用	**71,840**
税金	30,416
減価償却費	40,225
その他の経常費用	1,198
経常利益	**273,247**
特別利益	**110,707**
固定資産等処分益	**10**
価格変動準備金戻入額	**110,697**
特別損失	**2,876**
固定資産等処分損	**317**
減損損失	**2,558**
契約者配当準備金繰入額	**143,579**
税引前当期純利益	**237,499**
法人税及び住民税	**12,951**
法人税等調整額	**54,350**
法人税等合計	**67,301**
当期純利益	**170,197**

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年５月13日

株式会社かんぽ生命保険
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	森　本　洋　平
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐　藤　栄　裕
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	須　田　峻　輔

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、株式会社かんぽ生命保険の2025年４月１日から2026年３月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社かんぽ生命保険及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年５月13日

株式会社かんぽ生命保険
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	森　本　洋　平
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佐　藤　栄　裕
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	須　田　峻　輔

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、株式会社かんぽ生命保険の2025年４月１日から2026年３月31日までの第20期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査委員会の監査報告

監 査 報 告

当監査委員会は、2025年４月１日から2026年３月31日までの第20期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

１．監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第１項第１号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について執行役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めるとともに、下記の方法で監査を実施しました。

① 監査委員会が定めた監査委員会監査基準、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議等における意思決定の過程及び内容、主要な決裁書類その他業務執行に関する重要な書類等の内容、執行役の職務執行の状況、並びに会社の業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第５号イの留意した事項及び同号ロの判断及びその理由については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を監査業務の品質管理に関する諸法令・基準等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2．監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、監査委員会としては、非公開金融情報の不適切利用事案及び販売に係る保険業法上の認可を取得する前にお客さまへ勧誘を行っていた事案に関して、再発防止の取り組みの定着状況を注視してまいります。

④ 事業報告に記載されている親会社等との間の取引について、当該取引をするに当たり、当社の利益を害さないように留意した事項及び当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断及びその理由について、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年５月15日

株式会社かんぽ生命保険　監査委員会

監査委員　富井　聡　㊞

監査委員　奈良知明　㊞

監査委員　鵜巣香穂利　㊞

監査委員　大間知麗子　㊞

監査委員　宇野晶子　㊞

(注) 監査委員富井聡、鵜巣香穂利、大間知麗子及び宇野晶子は、会社法第２条第15号及び第400条第３項に規定する社外取締役であります。

以　上

事前のご質問受付及びインターネットライブ配信のご案内

事前のご質問受付について

第20回定時株主総会に関する報告事項及び決議事項につきまして、株主の皆さまから、ご質問をお受けいたします。

＜受付期間＞　2026年6月3日（水曜日）午前10時から2026年6月15日（月曜日）午後5時まで

＜質問方法＞　下記「株主総会ページ」の「事前のご質問受付のご案内」に掲載されているリンクから質問受付フォームへアクセスしてご質問ください。

インターネットライブ配信について

株主総会の模様をご自宅等からでもご覧いただけるよう、インターネットライブ配信を行います。

＜公開日時＞　2026年6月22日（月曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

＜視聴方法＞　下記「株主総会ページ」の「インターネットライブ配信のご案内」に掲載されているリンクから視聴サイトへアクセスしてご視聴ください。

【ご留意事項】

- インターネットライブ配信のご視聴は、会社法上、株主総会への出席とは認められず、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行うことはできません。
- 会場後方からの撮影とし、ご来場株主さまのご容姿は映さないように配慮いたしますが、やむを得ず映り込んでしまう場合がございます。
- ご来場株主さまのご発言も、音声として配信されますので、個人情報が特定され得るご発言をなさいませんようにご注意をお願いいたします。
- ご視聴に当たりましては、ネットワーク環境やパソコンの機能等のほか、多数の株主さまのアクセスの集中等により、映像や音声に不具合が生じる場合がございます。
- ご視聴いただく場合の通信料金等につきましては、株主さまのご負担となります。
- インターネットライブ配信の撮影・録音・保存及びSNS等での公開等は固くお断りいたします。

株主総会ページ	https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/stock/meeting.html 「当社ホームページ」-「株主・投資家のみなさまへ」-「株式情報」-「株主総会」

株主総会会場ご案内図

今後の状況により株主総会の開催・運営に大きな変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたしますので、ご確認いただきますようお願い申し上げます。

会場

大手町プレイス ホール＆カンファレンス

東京都千代田区大手町二丁目３番１号
大手町プレイスイーストタワー２階

交通機関

東京メトロ・都営地下鉄
「大手町駅」A5出口徒歩約2分

※ 東西線・千代田線・都営三田線の大手町駅からA5出口までは、徒歩10分程度かかります。

JR
「東京駅」丸の内北口徒歩約7分

- **株主さまへのお土産はご用意しておりません。**
- 当日ご出席の場合は、議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 車いすでご来場の方、字幕表示が必要な方は、専用スペースを設けておりますのでお申し出ください。なお、字幕は正確に表示されない場合がございますのでご了承ください。
- 駐車場・駐輪場のご用意はございませんので、公共の交通機関でお越しいただきますようお願い申し上げます。

VEGETABLE OIL INK
FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C022915
UD FONT