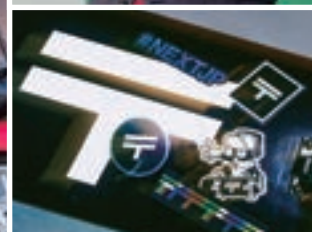
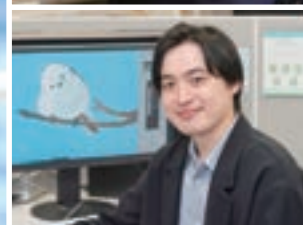
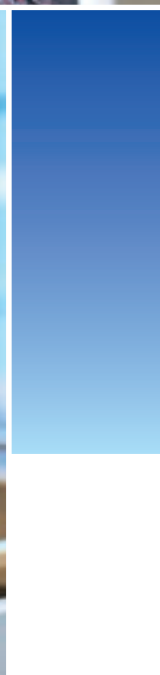


かんぽ生命 統合報告書

2024.4.1 2025.3.31

2025



- 3 パーパス、経営理念、社員全員の日々の考え・判断・行動の“拠り所”
- 5 **社員の声特集** 「話してよかった、と言ってもらえるように。」—安心をお届けするために私たちができること—

マネジメントメッセージ

- 7 トップメッセージ



- 13 財務・資本政策
- 19 社外取締役座談会



価値創造ストーリー

- 23 価値創造の軌跡
- 25 価値創造の源
- 27 価値創造プロセス
- 29 マテリアリティに対応する
主な取り組みおよび目標

価値創造のための成長戦略

- 31 成長戦略の全体像
- 33 財務ハイライト
- 35 保険サービスの更なる拡充
- 43 資産運用の深化・進化
- 51 収益源の多様化

編集方針

かんぽ生命では、ステークホルダーの皆さまに当社の経営基盤、成長戦略、ガバナンス等について、財務情報・非財務情報の両面から分かりやすくお伝えすることを目的として本誌を制作しています。

今回の統合報告書では、当社の現状認識と将来目指す姿を明確にお示しするとともに、財務・資本政策や各成長戦略に係るマネジメントの考えをお示しすることにより、当社の持続的な価値創造に向けた取り組みへのご理解が促進されることを目指しました。なお、編集に当たっては、国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。また、本誌は保険業法第111条に基づいて作成したディスクロージャー資料としても発行しています。



対象期間：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）。2025年4月以降の活動内容を含みます。

※1 本誌は、一般公衆への情報提供を目的とするものであり、当社またはその子会社（以下「当社グループ」）の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本誌には、当社グループの現状に加え、見通し・目標などの将来に関する記述がなされています。これらは、本誌の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断などによって記述されたものです。そのため、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説など、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本誌に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

※2 本誌内の数値およびパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2025年3月31日現在のものです。

※3 本誌は、個別に注記している場合および資料編の業績データ「6 保険会社及びその子会社等の状況」を除き、当社（単体）について記載しています。

※4 当社は、2007年9月以前にご加入いただいた簡易生命保険契約について、その契約の権利および義務を承継した「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」（以下「郵政管理・支援機構」）から、管理業務を受託しています。なお、「郵政管理・支援機構」は、2019年4月1日に「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構」から機構名称を変更しています。

安心を支える強靱な経営基盤

人的資本経営

- 55 人的資本経営

サステナビリティ

- 63 サステナビリティ
- 65 マテリアリティ（重要課題）特定プロセス
- 67 気候変動、生物多様性保全への取り組み
- 72 人権尊重への取り組み
- 73 健康増進・地域と社会の発展



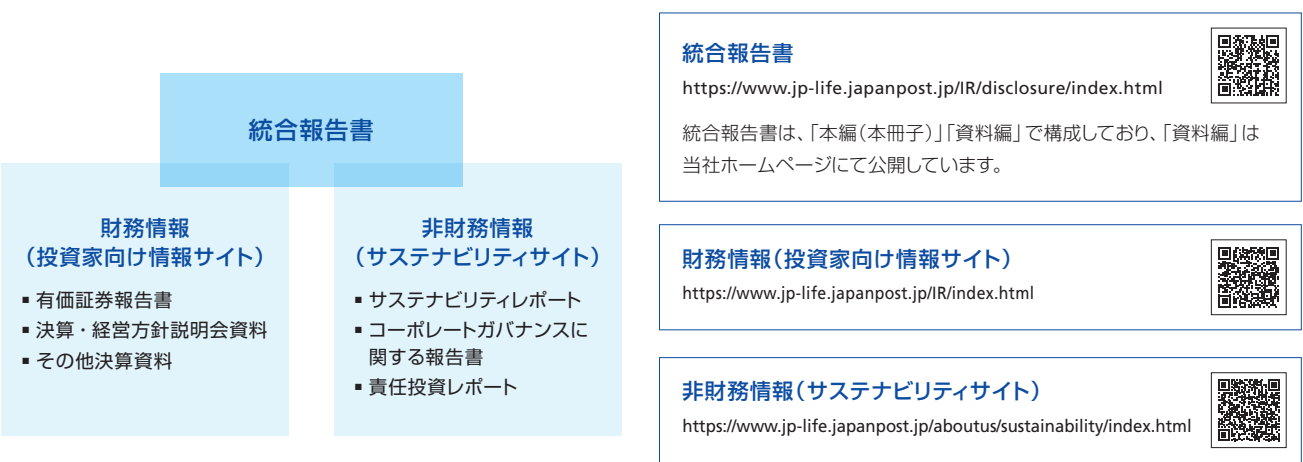
ガバナンス

- 75 コーポレートガバナンス
- 85 お客さまとの対話
- 87 株主・投資家との対話
- 89 リスク管理体制
- 91 コンプライアンス（法令等の遵守）の徹底
- 94 営業社員・募集代理店への教育

かんぽ生命について

- 95 日本郵政グループにおける位置づけ
- 97 主要な財務・非財務データ一覧

統合報告書の位置づけ



かんぽ生命の社会的使命(パーパス)

**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**

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。**

社員全員の日々の考え・判断・行動の“拠り所”

1. 「あなたがいてくれてよかった、ありがとう」、それが私たちの存在価値です。
私たちは、お客さまが不安な時、支えてほしい時にこそ、お客さまから頼られる存在となります。
2. 私たちは、すべての人生をいつまでも守り続けるために、企業として発展、成長し、存続し続けます。
3. そのため、私たち一人一人が、日々、主体的に考え、動き、チャレンジします。





● お客さまに寄り添い、安心を届ける コミュニケーションを目指して

私はオペレーターとして、電話によるお客さま対応を行っています。第一印象で「この人なら大丈夫」と安心していただけるよう、明るく温かみのある、聞き取りやすい声での対応を心がけています。また、会話の合間にお客さまの理解状況を確認することで、お客さまへ安心をお届けしています。今後も、会社の顔として、お客さまに寄り添い安心をお届けしたいと思います。



京都カスタマーサービスセンター
お客さまサービスユニット **梅田 開斗**

● お客さまの未来を共に描き、安心を 提供するコンサルティングを目指して

私はコンサルタントとして、お客さまのご自宅を訪問し、お会いする全てのお客さまのお役に立てるように活動しています。お客さま一人ひとりの人生のタイミングに合わせて情報提供をすることがコンサルタントの使命と考え、一人ひとりのお客さまに向き合っています。これからも、お客さまとご家族の未来と一緒に考え、安心して日常生活を送っていただけるよう、ご案内を続けていきます。



熊谷支店
熊谷郵便局かんぽサービス部 **青柳 優介**

● お客さまの安心につながる、迅速かつ 丁寧なコンサルタントへの支援

私はかんぽサービス部に対する研修やコンサルタントからの問い合わせへの対応を日々行っています。過去に営業に携わった経験を踏まえ、コンサルタントが安心してお客さま対応を行えるよう、問い合わせに対して迅速かつ丁寧に対応することを心がけています。コンサルタントの先にいらっしゃるお客さまを想いながら、コンサルタントの皆さんがお客さまへ安心をお届けし続ける活動の一助となるよう、支援に努めていきます。



仙台支店
リテールサービス統括部 **高橋 由樹**

● お客さまの疑問や 不安の解消を目指して

私はオペレーターとして、電話でお客さまからの問い合わせに対応しています。お客さまからのご用件やニーズを正確に把握できるように心がけ、電話している相手にどうしたら分かりやすく伝わるかを考えた上で回答することを意識しています。これからもお客さまの疑問や不安を解消し、お客さまに「話してよかった」と思ってもらえるような対応を心がけていきます。



中部カスタマーサービスセンター
お客さまサービスユニット **井上 夏海**

話してよかった、
と言ってもらえるように。
— 安心をお届けするために私たちができること —

私たちは、全国のお客さまに「いつでも相談できて、そばにいる安心感」を感じていただき、お客さまから「話してよかった」と言ってもらえることを目指して仕事に取り組んでいます。今回は、社員一人ひとりが日ごろから取り組んでいることをご紹介します。

● お客さま一人ひとりに寄り添うために、挑戦し続けたい

「あなたが担当者でよかった」と思ってもらえるよう、日々、訪問活動に励んでいます。保険の話に堅苦しさや難しさを感じているお客さまにも、分かりやすくお伝えできるよう、常に工夫を忘れず、一人ひとりに寄り添った保険の必要性の再確認や必要とする手続き・保障の提案等を行っています。後輩も増え、自分にできることも少しずつ広がってきた今、もっと多くのことに挑戦し、可能性を広げていきたいです。



新潟支店
新潟中央郵便局かんぽサービス部 **本多 由佳子**

● 未来の安心をお届けすべく、サポートの充実を目指して

私はコンサルタントとして、ご契約内容の確認を通じて、お客さまのご相談に真摯に向き合い、未来の安心をお届けすることを目指しています。お客さまに「話してよかった、ありがとう」「また相談させてね」と思ってもらえるよう、サポートを充実させていきます。お客さまとの信頼関係を築くことが安心をお届けするための大事なステップだと考えています。今後も、お客さまに寄り添い、共に歩んでいけるよう努めていきます。



松山支店
宇和島郵便局かんぽサービス部 **須藤 亮太**

トップメッセージ

お客さまに安心をお届けし続けるために。
100年以上積み重ねてきた信頼のかんぽブランドの
更なる進化を目指します。

取締役兼代表執行役社長

谷垣邦夫

業界第1位の保険金等支払金額に、 お客さまや社会への大きな責任を感じる

2023年6月にかんぽ生命の社長に就任してから約2年
間が経ちました。私の社会人人生約40年間を振り返ると、
日本郵政グループが国営だった時代と、民営化をしてから
の時代がほぼ半々となります。国営である郵政省時代には
地方の郵便局長を経験し、民営化後には日本郵政グルー
プ3事業の副社長を務めました。この貴重な経験の中で強
く感じたことは、「郵便局ブランド」が私たちの最大の強み
であるということです。当社は、全国津々浦々の約2万局
の郵便局を通じて、「簡易」で「小口」の分かりやすい商品
を日本全国のお客さまへ提供してまいりました。それによ
って、「郵便局の保険」としての「信頼感」と「親近感」を多
くのお客さまに感じていただいております。なお、現在で
は、約1,692万人という日本最大級のお客さま基盤を有し

ており、2024年度には保険金等支払金額として4.1兆円
をお客さまにお支払いいたしました。これは、日本の生命
保険業界の中では第1位の金額であり、お客さまからの信
頼の証、そして社会に対する大きな責任を表している数字
と考えており、私自身、その重責を日々感じております。

価値創造の源 P.25

一方で、今般発覚いたしました、日本郵政グループにお
ける非公開金融情報の不適切な取り扱いおよび一部保険
販売に係る認可取得前の勧誘につきましては、お客さまを
はじめ関係者の皆さまにご迷惑とご心配をおかけしたこと、
深くお詫び申し上げます。本事案を厳粛に受け止め、グ
ループの総力をあげて再発防止策を実行し、お客さま本
位のサービス提供に全力で取り組んでまいります。



創業以来のDNAを継承し、 企業としての新たな挑戦を推し進める

「郵便局の保険」、そして「簡易保険」といった、創業以来100年以上に渡って当社の中で脈々と受け継がれるDNAを継承しつつ、近年では、お客さまへの安心のご提供や地域・社会への貢献に向けて、企業としての新たな挑戦を推し進めております。主な取り組みの一つ目としては、デジタル技術を活用した保険金等支払手続きの簡素化・迅速化が挙げられます。当社の前身である簡易生命保険は、1916年に「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命を持って誕生しました。この社会的使命を果たしていくために、近年では、お客さまからのご請求に対して、デジタルの力を取り入れながら、簡易にお手続きできる仕組みや迅速に保険金等をお支払いできる体制を構築することによって、お客さま体験価値の向上を実現しております。二つ目は、インパクト投資の推進です。国営の時代から地方公共団体への投融資を行って

おり、その資金は全国各地の公共施設などのインフラ基盤の整備等に活用されてきました。この「健全な保険事業を営みつつ、お客さまからお預かりした保険料を原資とした投融資を通じて、地域・社会に貢献する」というDNAは脈々と受け継がれており、現在のインパクト投資の取り組みにつながっています。三つ目は、産学連携の拡大です。当社は、1971年に日本の生命保険会社として初めて学資保険を創設して以来、保険を通じて若い世代の人生に寄り添ってまいりました。近年は、アカデミアの持つ革新的な技術開発や事業に対する投資推進に向けた連携・協力のため、全国の大学法人等と覚書等を締結しております。今後は、インパクトファンドの組成や出張講義の実施、学生と社員の交流等、産学連携先と多角的な接点をつくり、社会全体の持続的成長と次世代を担う金融人材の育成を支え続けてまいります。

価値創造の軌跡 P.23



経営者として、変化を恐れずに 持続的な成長を実現したい

当社は、2015年に東証一部(当時)に上場してから、今年の11月で丸10年を迎えます。現在の当社への市場評価は、PBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っており、経営トップとして強い課題認識を持っております。そのため、今後も引き続き、上場企業として、市場評価の向上に向けた取り組みに注力してまいります。2025年度の修正利益は、中期経営計画策定当初予想である970億円から大幅に増加して1,420億円と予想し、2025年度の1株当たり配当を20円増配し、配当総額を過去最高の460億円程度とするとともに、単年度で総還元性向55%程度の株主還元を予

定するなど、株主還元を拡充しております。さらに、市場評価の改善に向けて、2024年11月に、会社として目指すべき当面の目安を「時価総額2兆円」と決めました。その実現に向けては、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、当社の強みを活かした成長戦略を着実に遂行していくことが不可欠です。今後も、株主・投資家の皆さまからのご期待にお応えするために、経営者として、変化を恐れず、着実な歩みを重ね、当社の持続的な成長を実現してまいります。

財務・資本政策 P.13

当社の強みを活かした 成長戦略の3本柱を確実に遂行する

2021年に公表した中期経営計画の最終年度となる2025年度は、当社の強みを活かした成長戦略の3本柱である「保険サービスの更なる拡充」「資産運用の深化・進化」「収益源の多様化」に取り組むことによって、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

「保険サービスの更なる拡充」については、ライフステージや世代を超えてお客さまとつながり続ける取り組みを強化し、お客さま基盤の強化・拡大を目指してまいります。そのためには、(1)お客さまのニーズにお応えする商品開発、(2)営業体制の強化、(3)リアルとデジタルの融合によるお客さま体験価値の向上に取り組んでまいります。

保険サービスの更なる拡充 P.35

また、「資産運用の深化・進化」については、市場環境の変化を捉えた収益向上を図るとともに、収益基盤の多様化および資産運用力の更なる向上を目指してまいります。具体的には、2025年3月に発表した、株式会社大和証券グ

ループ本社(以下「大和証券グループ」)、三井物産株式会社(以下「三井物産」)とのオルタナティブ分野での提携などの他社との協業戦略を発展させ、資産運用力の更なる向上を実現してまいります。また、持続可能な社会の実現に向け、社会課題解決に資するインパクト投資や産学連携を中核に、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を推進してまいります。

資産運用の深化・進化 P.43

そして、「収益源の多様化」については、事業の安定化や更なる利益成長に向け、新たな領域から収益獲得を目指してまいります。引き続き、世界有数の資産運用会社であるKKR & Co. Inc. (以下「KKR」)およびその子会社であるGlobal Atlantic Financial Group (以下「Global Atlantic」)との協業の推進により、海外からの収益の拡大を目指してまいります。さらに、生命保険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領域についても幅広く探索してまいります。

収益源の多様化 P.51



社員一人ひとりが自信を持って、 「歴史を作る」仕事をしてほしい

社員の皆さんには、当社が100年を超える長きにわたり、国民の皆さまに安心をお届けし、日本の経済・社会の発展に尽力してきたことへの自信と誇りを持って、堂々と仕事をしてほしいと伝えております。また、そうした自信と誇りを土台として、「歴史を作る側」の人間になってほしいと考えています。歴史を作る側の人間になるとは、あとから自身の仕事について振り返ったときに、「あの仕事は自分が成し遂げたものである」と自信をもって言えるような仕事を一つでも多く積み重ねていくということです。これが、仕事の醍醐味の一つであると私は考えております。

また、一緒に働く仲間に対しては、常に「リスペクト」の気持ちを持ってコミュニケーションを取ってほしいと思っています。そうすることによって、社員一人ひとりがそれぞ

れの個性や能力を発揮し、保険会社としての社会的使命とお客さまへの責任をしっかりと果たしていく「強い会社」にすることができると考えているからです。当社は2022年4月に新たな営業体制を構築し、日本郵便株式会社から約1万人のコンサルタントの皆さんを受け入れたことで、現在では約1.8万人の社員が全国各地で活躍しております。多様な人材が互いの「個」を尊重し合い、それぞれの役割を果たして活躍できる組織となるよう、女性活躍や仕事と育児・介護の両立、障がい者雇用なども具体的な目標に向けて強力に支援し、推進しております。こうして、社員一人ひとりが会社にあこがれを持ち、この会社をより良くしようという気持ちで取り組めば、かんぼ生命は本当に強い会社になっていくと考えております。

人的資本経営 P.55

お客さまに安心をお届けし続けるため、 ブランドの確立と進化を目指していく

当社は、お客さまからの信頼こそが企業価値の源泉であるという原点を忘れずに、「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」というかんぼ生命の社会的使命（パーパス）を着実に果たしてまいります。2023年6月に、私がかんぼ生命の社長に就任した際には、2019年度に発生した募集品質に係る諸問題による影響が残っていましたが、全社員一丸となって取り組んだ結果、その成果を果たすことができたと確信しております。今後は、「かんぼ再生」から「かんぼ成長」と

いう新たなフェーズに移行し、当社の持続的な成長を実現するとともに、お客さまに安心をお届けし続けてまいります。そのためには、お客さまの一生のライフイベントをタイムリーにお支えしていくというコンセプトを大切に、お客さまから日本一の“信頼感”と“親近感”を持っていただける「かんぼブランド」の確立と進化を目指していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



財務・資本政策



市場評価向上を目指して

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、
収益と資本効率の向上を図り、資本コストを上回る資本収益性を
実現するとともに、株主還元を拡充します。
株価の向上を目指し、時価総額2兆円を当面の目標に掲げます。

取締役兼代表執行役副社長 大西 徹

プライム上場企業として求められる「資本コストや株価
を意識した経営の実現」を踏まえ、当社は2023年11月に
現状分析と今後の成長戦略を開示しました。2024年5月
に見直しを行った中期経営計画は、内外環境の変化を踏ま
え、成長戦略をアップグレードした内容となっており、企業
価値向上を強く意識し、そのための様々な取り組みを実施
することを掲げています。

成長の途上として、これまでの取り組みの効果が新契約
の増加基調に表れてきたことや、足元の運用環境の好転等

を踏まえ、2025年度の修正利益を1,420億円と予想して
います。これは中期経営計画策定当初予想である970億円
から大幅に増加する見通しです。加えて、2025年度の1株
当たり配当を20円増配し、配当総額を過去最高の460億
円程度とするとともに、単年度で総還元性向55％程度の
株主還元を予定するなど、株主還元を拡充しています。

今後とも、魅力ある取り組みを継続し、株価の向上を目
指します。

市場評価の現状分析、目指す市場評価と実現するための取り組み

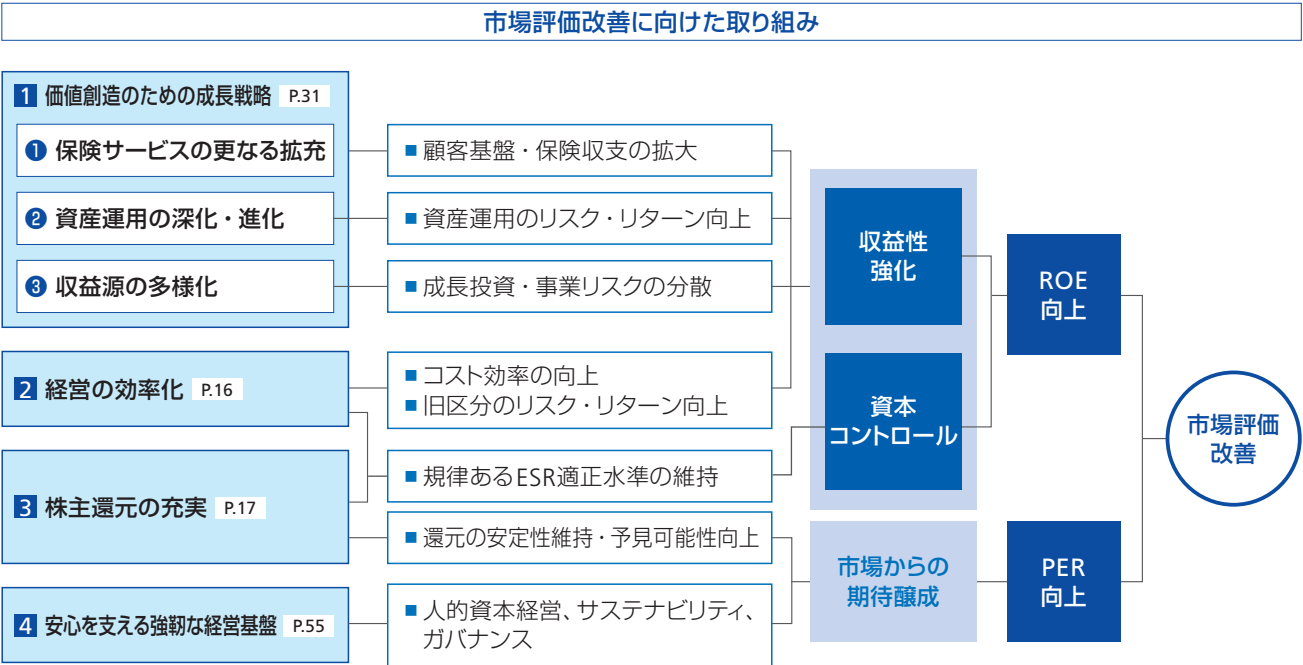
2023年11月に市場評価の現状分析として、当社のPBR
は1倍を下回っており、同業他社対比でも低水準にあるな
ど、市場からの評価を得られていないこと、新契約の低迷
や保有契約の減少を要因として、ROEは株主資本コストを
下回っていることを開示しました。直近では、2024年度実
績および2025年度予想の修正ROEは8％を上回る水準
となっていますが、利益の持続性に対する懸念等により
PERは低位（資本コストは高位）で推移していると現状分析
しています。

当社は当面の目安として、時価総額2兆円（2024年度の
株価2,900円に対して1.8倍程度となる5,400円程度）を
掲げています。

後述する3つの成長戦略（①保険サービスの更なる拡
充、②資産運用の深化・進化、③収益源の多様化）および
経営の効率化に取り組むことで、市場に評価される修正利
益および修正ROEの継続的な達成と、PERの引き上げ（資
本コストの引き下げ）を実現します。

市場評価									
2024年度		修正PBR ^(注1)	0.67	=	修正ROE ^(注2)	8.8%	×	修正PER ^(注3)	7.6

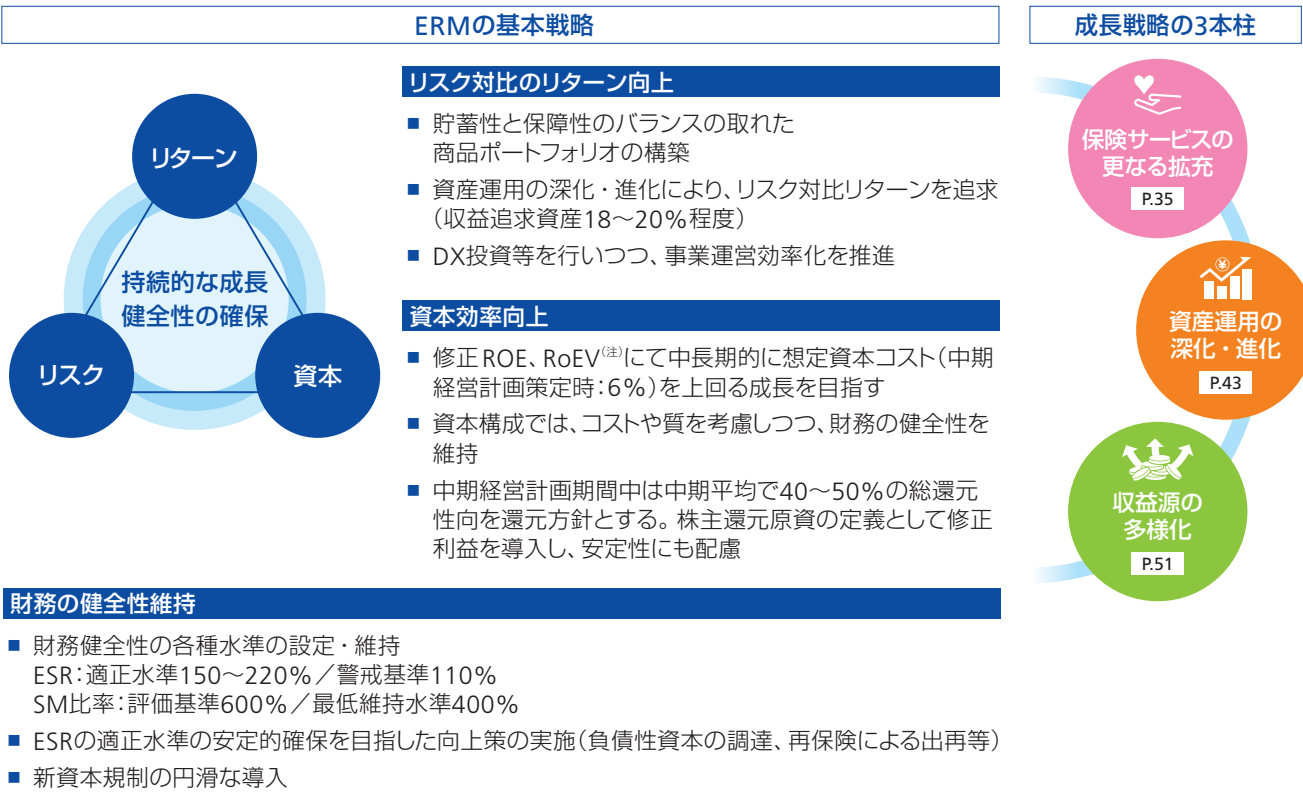
(注1) 修正PBR=時価総額÷(株主資本-のれん未償却残高)
(注2) 修正ROE=修正利益÷(株主資本-のれん未償却残高)
(注3) 修正PER=株価÷1株当たり修正利益



財務・資本政策の基本的な考え方

当社はリスク選考ステートメントの下で、ERMに基づき、
事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長や
中長期的な企業価値の向上を実現すべく、財務・資本政
策を検討し、推進しています。

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の
一つとして位置づけており、後述する成長戦略の実行によっ
て収益を確保しながら、株主還元の拡充を目指します。



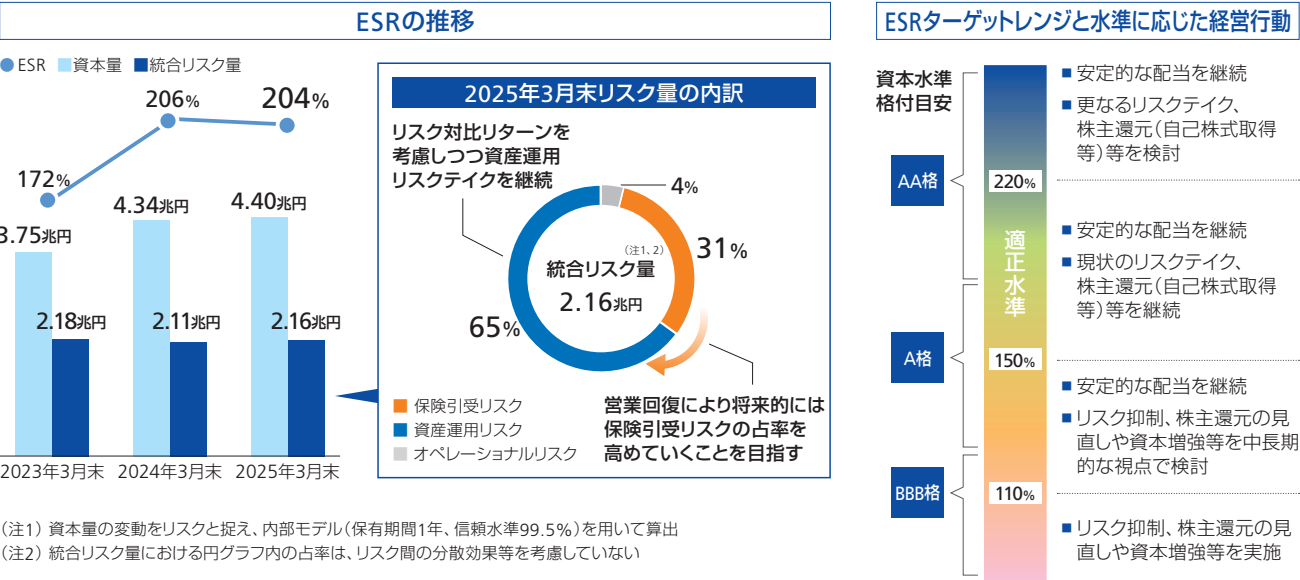
(注) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

ERM

ESRの状況とターゲットレンジ

2025年3月末のESRは、2024年3月末から劣後債の発行等によって資本量が増加となった一方、金利上昇による大量解約リスクの増加等によってリスク量が増加し、204%となりました。引き続き、適正水準の安定的な確保に向けて取り組むとともに、適正水準を超えた場合は、更なるリスクテイク、株主還元等を検討しています。

なお、リスク量については、リスク対比リターンを考慮しつつ、リターン向上のための資産運用リスクテイクを継続するとともに、営業回復基調の継続により、将来的には保険引受リスクの占率を高め、効率的な配分を目指していきます。



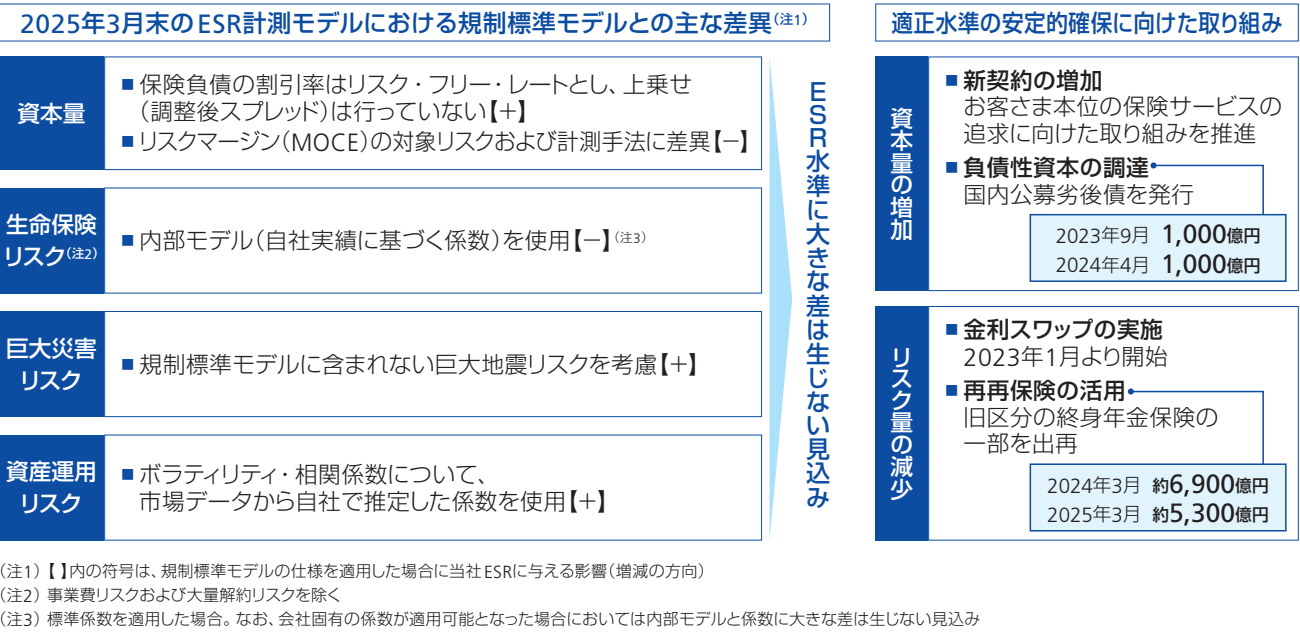
リスク選好ステートメント

リスク選好ステートメントは、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」に分けて設定しています。

リスク区分	ステートメント
定性的な リスク選好	全体方針
	保険引受リスク
	資産運用リスク
	オペレーショナル・リスク
定量的な リスク選好	

新資本規制導入に向けた対応

2025年度の新資本規制導入に向けて、ESR計測モデルの一部を新資本規制に基づいたモデル(規制標準モデル)の仕様を踏まえ、段階的に変更してきました。2025年3月末のESR計測モデルと規制標準モデルでESR水準に大きな差は生じない見込みであり、今後も適正水準の安定的な確保に向けて引き続き取り組んでいきます。



経営の効率化

必要経費の抑制

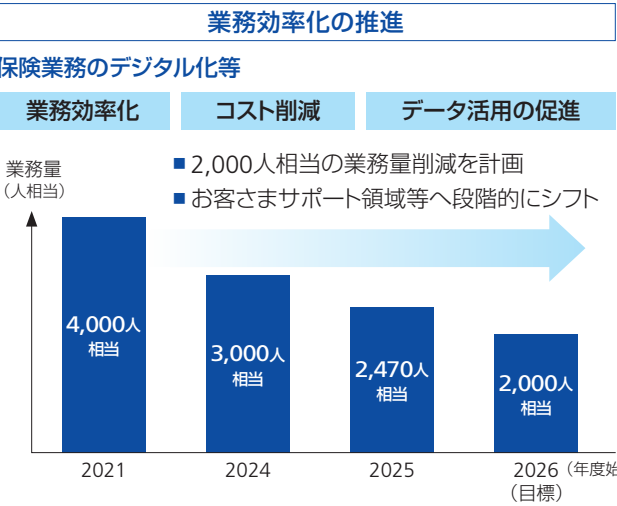
当社は、資本効率の向上に向け、経営の効率化に取り組んでおり、必要経費についても中期経営計画期間中の削減目標を設定しています。2025年度の必要経費は、中期経営計画目標として掲げた5,020億円を下回り、目標を達成する見込みです。

2026年度以降については、営業力の更なる強化に向け

て、採用活動を積極的に行い営業社員の増加を図る方針であるため、人件費の増加を見込むほか、物価上昇の影響を受ける可能性はあるものの、強化すべき領域への投資と経費削減に向けた取り組みを推進することで、必要経費の抑制を図り、経営の効率化を目指していきます。

サービスセンターの業務効率化

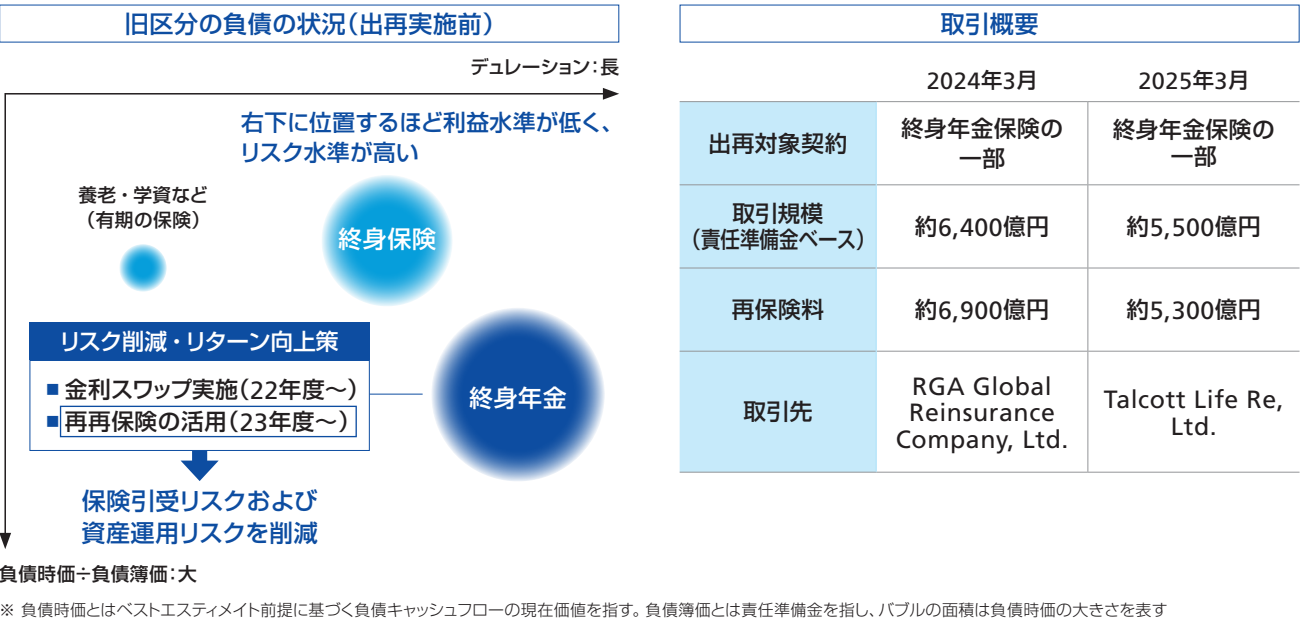
当社は、保険業務のデジタル化等による業務効率化を進めており、サービスセンターにおいて2025年度始までにすでに約1,500人相当の業務量を削減しています。そして、これらによって創出した労働力をお客さまサポート領域等の強化領域へと、段階的なシフトを推進しており、今後も継続して取り組んでいきます。



再再保険の実施

資本効率を高めるため、契約者配当比率が高い旧区分の契約のうち、リスク対比リターン効率が低い民営化前契約を対象として、2023年度以降2回にわたり、再再保険を実施しています。

今後も、市場環境や再保険市場の動向等を注視しながら、毎年数千億円規模の再再保険の活用を行うことで、ESRの上昇とリターンの向上を目指していきます。

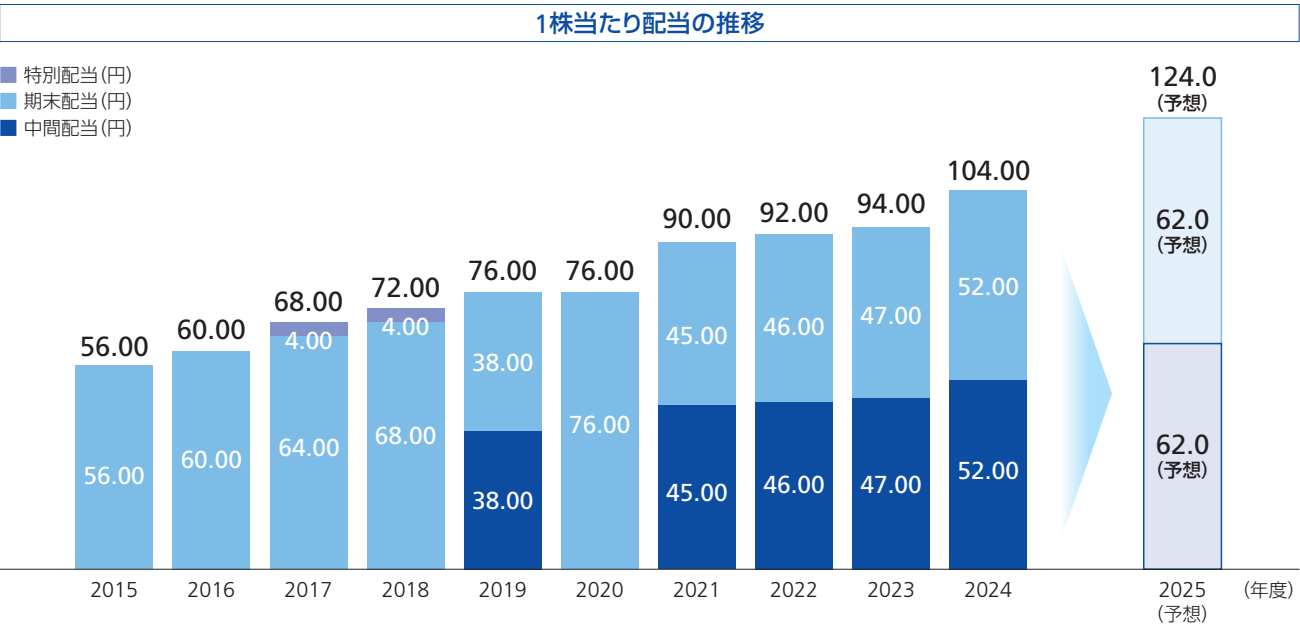


株主還元

株主還元方針

当社は、中期経営計画期間中の株主還元方針に基づき、株主に対する利益の還元を実施しています。

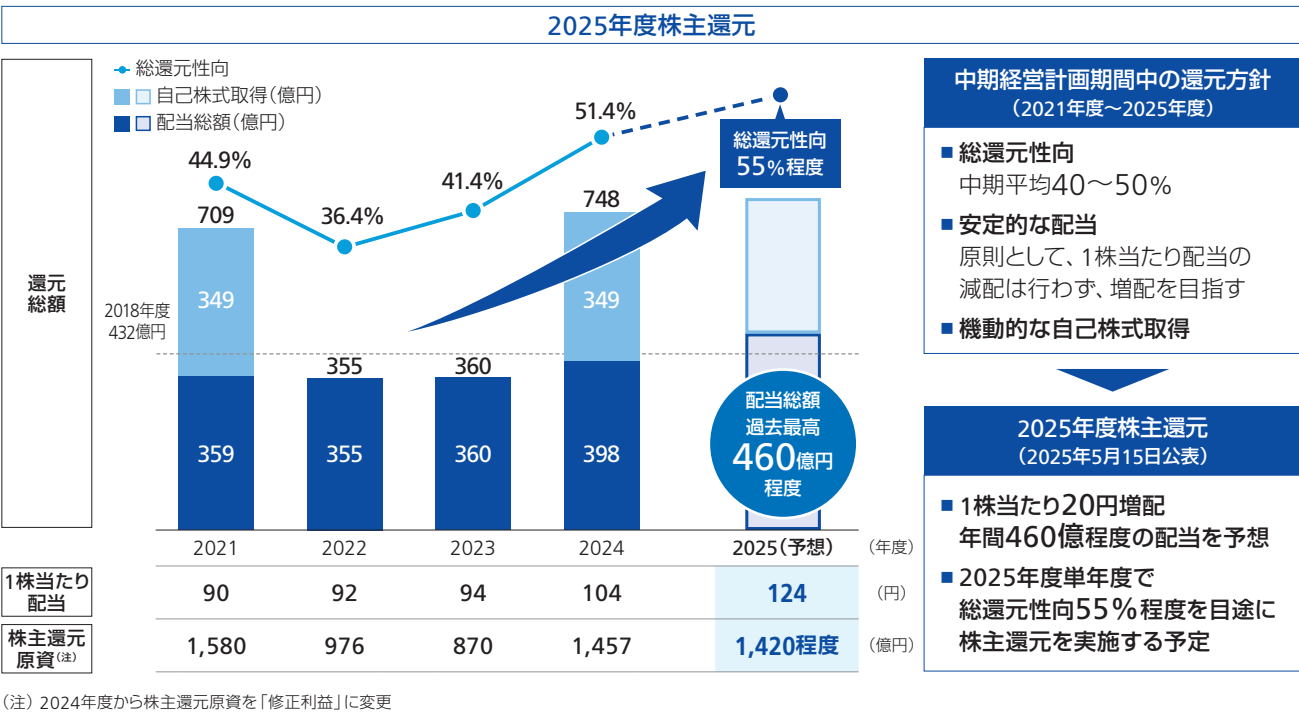
2024年度の配当については、当初予想どおり1株当たり104円を実施し、2025年度は1株当たり124円を予想しています。



株主還元の充実

市場評価の向上に向け、株主還元の拡充に取り組んでいます。2024年度には、営業の好調に伴う新契約の増加が短期的に当期純利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整するため、当該影響を一部調整した「修正利益」を導入しました。また、10月には大和アセットマネジメント株式会社(以下「大和AM」)への出資に係る払込手続きを完了したことにより、当社の本来の収益力を反映するため、のれん償却についても調整を実施することで、修正利益を原資とした安定的な株主還元を実施しました。

2025年度については、修正利益を原資とした株主還元として、配当総額を過去最高の460億円程度とするとともに、単年度で総還元性向55%程度の株主還元を予定しています。今後とも、株価向上において、株主還元の方針および金額の両面での拡充が重要と考えており、足元および将来の利益見通し、財務の健全性、PBRの状況など様々な要素を踏まえ、魅力ある株主還元を追求していきます。

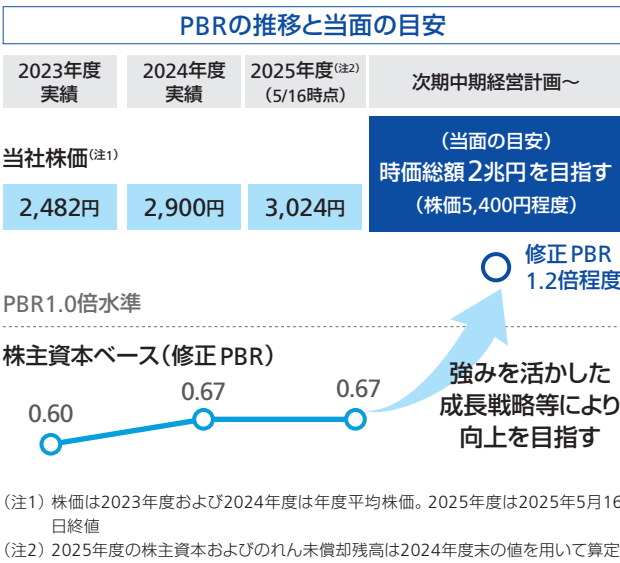


最後に

経営の効率化と成長戦略に係る取り組みを検討するに当たり、ステークホルダーの皆さまとの対話は必要不可欠であると考えています。

生命保険および当社固有の会計上の取り扱いや規制によって一部業務に制限があることなど、当社にはいくつもの特殊性が存在しますが、当社に対する理解を深めていただくために、この統合報告書を含めて、丁寧なIR活動により、分かりやすく開示をしていくことに努めています。

2025年度における株主還元の拡充は、株主を含むステークホルダーの皆さまとの対話も踏まえて決定したものであり、今後とも、頂戴するご意見を真摯に受け止め、経営に反映するよう努めていきます。



社外取締役座談会



社外取締役
富井 聡

社外取締役
大間知 麗子

社外取締役
山名 昌衛

持続的成長に向けた新たなステージへの挑戦と期待

かんぽ生命が直面する経営課題への対応と今後の成長戦略について、社外取締役が率直な意見を交わしました。2024年度を振り返るとともに、企業価値向上への道筋を探ります。

2024年度の振り返りと評価

—— 谷垣社長就任から約2年が経過しました。2024年度を振り返ってどのように感じているかお聞かせください。

富井 2024年度は功罪両面が見られた1年でした。総じて、業績面については、前進した1年だったと言えるでしょう。利益面では修正利益が976億円から1,457億円へ、新契約件数も62.8万件から79.5万件へと前年度から大幅に増加するなど、営業現場の活性化が顕著に表れました。その一方で、クロスセル事案^(注1)や認可前募集事案^(注2)が発生し、取締役会としても大きな課題に直面した1年となりました。

大間知 2024年1月からの一時払終身保険の販売開始と高齢者に対する営業再開で営業現場の活性化を実感していた矢先に、クロスセル事案が発生したことは非常に残念でした。これらの問題は、これまでの潜在的な課題がこの時期に顕在化したものと捉えています。これまでも課題解決に向けた取り組みを行ってきたことは認識していますが、

まだ根本的な解決には至っていなかったということであり、今後も根気強く丁寧に取り組んでいく必要があります。

一方で、DXの推進やアフターフォローの充実など、お客さま体験価値向上に向けた継続的な努力は評価できていると考えています。引き続き営業現場の力を信じて取り組んでほしいですね。

山名 お二人のご意見と重複しますが、この1年間で、当社の営業現場に底力があることを改めて実感しました。営業現場が元気になることで、利益の増加にもつながり、エンゲージメント^(注3)スコアも全組織で向上が見られています。また、かんぽGD制度などの新たな人材育成制度も奏功していると感じています。

一方、課題としては、やはり日本郵政グループ全体におけるコンプライアンスの徹底を第一とする意識の浸透が不十分だった点です。引き続き、この点が当社としての最重要課題と認識しています。

企業価値向上による市場からの評価向上について

—— 当社は市場から必ずしも十分には評価を得られていない点を課題と認識しています。企業価値を向上させて市場からの評価を向上させるためには何が重要であるかお聞かせください。

富井 株価が低迷している一因としては、投資家が当社の成長性に疑問を抱いていることにあると考えています。昨年、谷垣社長の強い意志で「時価総額2兆円」という目標を掲げ、修正利益も導入し、株価向上への意欲を示しました。しかし、市場からは、今後、当社が成長し続けていくため、具体的にどうしていくかが注目されていると感じます。当社に求められているのは、派手なM&A等よりも、地道に国内の既存顧客の需要を掘り起こしていくことで、まだ国内市場でも開拓余地があることを示していくことだと考えています。

更なる成長に向けた取り組み

—— 2024年度は新契約件数の増加に見られるように営業現場の活性化が顕著であったほか、運用環境の好転などの影響もあり業績も堅調に推移しました。今後も当社が成長し続けていくために必要な取り組みについてお聞かせください。

山名 2024年1月に販売を開始した一時払終身保険は、お客さまのニーズに合致したことから販売が大変好調だったと実感しています。このような新商品の販売効果は、その都度、一定程度発揮されると思いますが、当社が真に成長し続けるためには、加えてお客さま一人ひとりのニーズを深掘りして、保障性商品なども含めたコンサルティング的なソリューションを提案できるようにすることが重要で、この点に改善の余地があると考えています。デジタル化が進む時代だからこそ、対面でのリアルな安心感を徹底的に追求することが差別化につながります。アフターフォローの充実により、お客さまとの接点を強化し、継続的に質の高いサービスを提供することで、他社との差別化を図ることができると考えています。

資産運用については、非常に洗練された体制が構築されており、運用環境が良かったとはいえ、その中でも優秀な成果を上げていると思います。郵政民営化後にゼロから作り上げたものが良い結果につながっているのかもしれま

大間知 PBRが低迷している点については、投資家との対話を通じて情報発信していくことが大切です。投資家との意見交換を継続的に行っていますが、それでもまだ認められていないのは、会社の成長戦略が明確に見えていないからだと思います。この点はより明確に示す必要があります。

山名 経営の自由度に対して、規制上の制約がある中で、中長期的な成長をどう実現するかについて、投資家に対してもう一段踏み込んだ説明が必要です。

マーケットについて、地域等別のセグメンテーションを行い、当社の競争優位な領域を明確にし、経営資源を集中投下する等の明確な経営戦略を投資家に示して、理解してもらうことが求められます。

せん。収益追求だけでなく、大学との連携やインパクト投資など、当社ならではの取り組みにも期待しています。

富井 営業現場については、適切な商品と営業方針があれば更に力を発揮できると思いますが、マーケティングが弱いという課題があります。

どこにどのような顧客がいて、その顧客が何を求めているのか、その顧客に対して、どのような商品が適しているのかを考える議論をもっと行う必要があると思います。そのためには、市場動向を更に分析し、同業他社との比較において自社の強み・弱みを抽出するといった取り組みが必要です。

また、地域ごとの特性を活かした戦略的なアプローチも重要だと考えています。例えば、高齢化が進む地域では医療保険等のニーズが高く、子育て世代が多い地域では学資保険や死亡保障への関心が高いといった具合に、地域特性に応じたマーケティングを展開することで、より効果的な営業活動が可能になるでしょう。

大間知 これまでの取り組みに加え、今後は多様性の観点も踏まえ、女性のコンサルタント数を更に増やしたり、女性の視点を踏まえた商品開発にも力を入れても良いと思います。営業社員が働きやすい環境の整備や、商品ラインアップの拡充など、会社のサポート体制を更に充実させてほしいと思います。

(注1) 2024年9月27日に公表した「非公開金融情報の不適切な利用」に係る事案のこと
(注2) 2025年3月18日に公表した「一時払終身保険の販売に係る認可取得前の勧誘」に係る事案のこと (注3) 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

成長戦略の3本柱に対する評価

—— 当社の成長戦略として、保険サービスの更なる拡充、資産運用の深化・進化、収益源の多様化の3つの柱を掲げていますが、それらに対する評価をお聞かせください。

富井 保険サービスの更なる拡充については、日銀の金融政策の変更により「金利のある世界」へ移行したことで、貯蓄性商品の魅力を向上させられる環境となりました。営業現場に活気が戻りつつある今、お客さまへ商品をお届けする営業社員の質・量の強化が重要です。

資産運用の深化・進化では、約60兆円の運用資産を有する機関投資家として、経済・社会全体に与える影響は大きく、その責任とともに、社会をより良い方向に変えられるチャンスが十分にあると考えています。運用パフォーマンスの向上だけでなく、インパクト投資の推進や産学連携を通じて多様な収益源を築くとともに、より良い未来社会の実現へ貢献することを期待しています。

山名 3つの柱全てにおいて、着実な進展が見られていると評価しています。特に、他社との連携を通じた新たな収益確保や成長機会の創出は、当社の将来にとって重要な



取り組みだと考えています。今後も戦略的なパートナーシップを活用しながら、事業領域の拡大を図っていくことを期待しています。

大間知 収益源の多様化については、KKRおよびGlobal Atlanticとの戦略的提携、大和証券グループや三井物産との業務・資本提携など、着実に取り組みを進めていると感じます。これらの提携により、海外保険市場やアセットマネジメント事業といった新領域からの収益獲得に向けた基盤が整いつつあると評価しています。

ガバナンス強化と再発防止への取り組み

—— クロスセル事案や認可前募集事案などの再発防止に向けて、ガバナンスを強化するための取り組みについてお聞かせください。

大間知 クロスセル事案や認可前募集事案が発生した原因として、当社を含む日本郵政グループにおいて法令遵守に対する意識や現場である郵便局の実態を把握する体制が十分ではなかったことが挙げられます。全国の郵便局ごとに事情が異なるため、それぞれの営業現場に合わせたきめ細やかな施策が必要だと感じています。



また、グループ全体での企業風土改革も重要で、日本郵便を含めた一体的な意識改革が不可欠です。そのためにお客さまと近い立場に位置する営業現場の実態を十分に把握していくことが重要となります。引き続き、お客さまの声、現場の声を積極的に取り入れつつ、企業風土改革・改善に活かしていかなければなりません。

山名 会社として、お客さま本位の業務運営を行う上で、その根底としてコンプライアンスの徹底を第一とする意識が企業として絶対に必要です。これは、当社だけでなく、郵政グループ全体の課題として取り組む必要があります。

ガバナンス強化のためには、コンプライアンスを徹底する意識を全社員に自分ごととして浸透させることが不可欠です。加えて、上層部においてリスク感度を高める取り組みを強化しなければなりません。透明度高く風通しが良い風土の醸成に粘り強く取り組む必要があると実感しています。

富井 金融機関に求められるコンプライアンスの水準は年々高まっています。クロスセル事案や認可前募集事案も、現場や本社の意識が時代の要請に追いついてい

なかった面があったと思います。法令解釈について、現場に正確かつ分かりやすく伝え、実効性のある運用を続けてい

企業風土改革の現状と今後の課題

—— 企業風土改革の継続的な取り組みについて、どのような変化や課題を感じているかお聞かせください。

富井 目安箱制度の運用や各役員による営業社員等との意見交換など、様々な取り組みを継続してきた効果は着実に出てきていると思います。毎年、営業現場を訪問していますが、営業社員のコメントが明らかにポジティブになっていますし、本社に対する否定的な発言も減ってきました。ただ、規模の大きな会社であるだけに全体を一度に変えることはもちろん難しいと思います。谷垣社長は強いリーダーシップで、この企業風土改革を継続するというメッセージを出していますが、そのとおりで、緩まず続けていかなければならない取り組みだと思います。

山名 組織の企業風土を変えていくため、社員が働きがいや誇りを持って働ける環境の整備が重要です。当社が行っている、生涯にわたり安心をお届けする活動が、社会にどのように貢献しているかを、社員一人ひとりが実感し

かんぽ生命が作り出す明日への期待と展望

—— 最後に社外取締役として、当社の今後にどのようなことを期待しているか、展望と合わせてお聞かせください。

富井 当社が世の中に必要な存在であり続けるために重要な要素が3つあると考えています。第一に、当社の責務である、日本中にユニバーサルサービスを提供する役割。第二に、保険会社にとって最も重要な信頼を回復し、高めるための取り組みを続けること。第三に、それらの前提となる経営の健全性を維持することです。常に時代の変化に対応できる柔軟な体制づくりが求められます。この1年は、当社にとって大きな転換点だったと思います。引き続き、営業現場の活性化や利益増加等の成果を糧に、ガバナンスや企業風土の改革を着実に進めていきたいと思います。

大間知 日本は保険や年金に対して高い関心を持つ国民が多いため、外国の保険会社も日本市場への直接または間接的参入を検討する動きが見られるなど、日本の保険・年金市場は、依然として成長の余地があり、収益向上が期待される市場として認識されています。当社は、国内で長

くことが求められています。日々の業務を通じて意識改革を進めていく必要があります。

ながら、日々の業務に取り組んでもらう環境を作ることが、企業風土改革の第一歩だと思います。

大間知 本社、営業現場共に、ES向上を実現するなど、社員にとって働きやすい環境に変わりつつあると思います。

私も営業現場の社員と話した際に、「前向きに会社を変えていきたい」という意識を感じました。また、郵政グループ全体の企業風土改革も重要で、日本郵便を含めた一体的な取り組みが不可欠だと考えています。



い歴史を持つ保険会社として、財務基盤を着実に強化しながら、魅力ある商品に加え、コンサルティングやアフターフォローなどの質の高いサービスを提供することで、お客さま一人ひとりの安心を支える存在として、社会的な価値を発揮してほしいと思います。

山名 持続的成長の源泉は人材にあります。一人ひとりが自らの成長のために学び続け、会社の業務範囲を超えて世の中の動向を洞察し、それに合わせて成長に取り組むことが重要です。社員の成長と挑戦を支える環境づくりが、当社の持続的な成長につながると信じています。経営面では、より明確な戦略が必要と感じます。今年度はこれを集中してやり切るという、プライオリティを明確にした経営と、人材の質の向上を組み合わせられると、素晴らしい会社になると期待しています。私たち社外取締役は、お客さまに安心をお届けし続け、市場に評価される会社となるよう、引き続き、監督機能を発揮していきます。

価値創造の軌跡

当社は、国営の簡易生命保険事業を前身としており、1916年の創業から109年となります。創業当初より、保険サービスの提供や資産運用など、お客さまサービスの向上に向けた取り組みを実施してきました。これからも、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と安心を支える強靱な経営基盤の確立に取り組んでいきます。

1885年～ 国営時代

1885年 逓信省
1949年 郵政省
2001年 郵政事業庁
2003年 日本郵政公社

2007年～ 郵政民営化

2007年
かんぽ生命

沿革

1916年
簡易生命保険事業創業
1928年
ラジオ体操の制定

2015年
東証一部上場

2019年
株式2次売出し

2022年
プライム市場へ移行

2016年
簡易生命保険生誕100周年

保険サービスの提供

1916年
終身保険・養老保険
の創設

1971年
学資保険の創設 **業界初**

1974年
疾病傷害特約制度の創設

保険サービスの拡充

商品

2008年
入院特約
発売 **その日から**

2019年
引受基準緩和型
商品発売 **かんぽに
おまかせ**

DX

2016年
ペーパーレス
申込システムの導入
2019年
お客さま向け専用サイト
マイページの導入

営業

保険サービスの更なる拡充 P.35

2022年
新医療特約
発売 **もっと
その日からプラス**

2023年
学資保険
リニューアル **ほいほい
かんぽ**

2024年
一時払終身保険
発売 **かんぽの 一時払終身保険
つなぐ 幸せ**

2023年
かんぽデジタル手続きシステムの導入

2022年
新しいかんぽ営業体制へ移行
2023年
かんぽGD制度の導入

資産運用の開始

1919年
簡易生命保険資金の運用開始

1952年
地方公共団体向け投融資の開始

資産運用の多様化

2013年
低金利環境を踏まえた
運用手法の多様化

資産運用の深化・高度化

2021年
オルタナティブやクレジット等、
専門部署の整備による領域ごとの運用力強化

2021年
ESGインテグレーションの導入

2022年
インパクト“K”プロジェクトの開始
産学連携開始

資産運用の深化・進化 P.43

2024年
インフレ転換を踏まえた
資産ポートフォリオの組み替え

2023年
大学VCとして初めてのインパクトファンドへ出資

インパクト“K”プロジェクト

収益源の多様化 P.51

2022年
三井物産と資本・業務提携の開始
(不動産等のアセットマネジメント事業)

2024年
大和証券グループと
資本業務提携の開始(資産運用)

2023年
KKR・Global Atlanticと
戦略的提携の開始

2025年
大和証券グループ・
三井物産との三者提携
(オルタナティブ資産運用)

価値創造の源

当社は、国内最大級の保険会社であり、他にはない特徴的な4つの強み（①郵便局ブランド、②郵便局ネットワークと人材、③お客さま基盤、④資産の力）を有しており、事業活動を展開していくための経営資本の土台となっています。

強み1 郵便局ブランド

郵便局は長きにわたり、お客さまからの信頼を築き上げてきました。そして、「信頼できる郵便局の保険に入りたい」というお客さまの想いにお応えしています。

郵便局イメージ

- “どこにでもある”
- “身近・親しみがある”
- “地域に密着している”



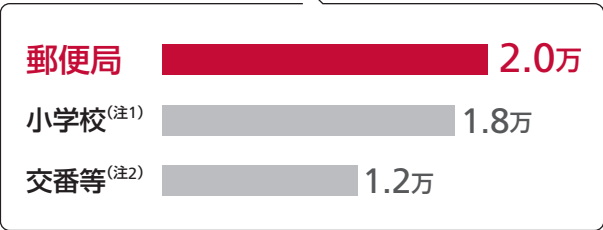
郵便局への安心・信頼

強み2 郵便局ネットワークと人材

当社は、郵便局窓口という来店型サービスのみならず、営業社員による訪問型サービスも提供することで、様々な場面において、お客さまのニーズにお応えしています。

郵便局数
(生命保険募集を行う郵便局・簡易郵便局)

20,318局



かんぽ生命支店

82支店

かんぽサービス部

626カ所^(注3)

従業員数 (うち営業社員数)

17,952人 (9,486人)

(注1) 小学校数出典:文部科学省「学校基本調査」2023年5月1日現在
(注2) 交番・駐在所数出典:警察庁「全国警察施設名称位置等」2023年4月1日現在
(注3) 2025年7月1日現在

強み3 お客さま基盤

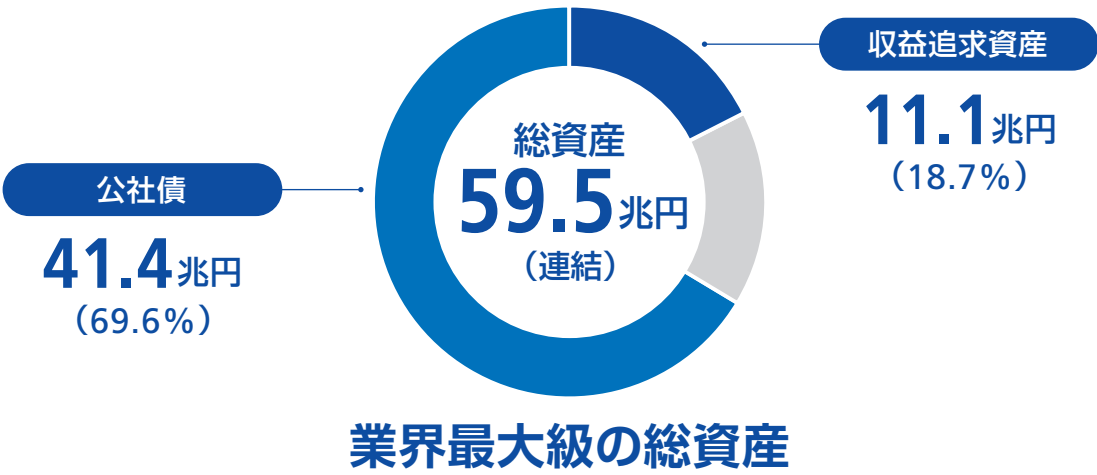
当社は、約1,692万人という巨大なお客さま基盤を有しているのみならず、全国にいらっしゃる日本郵政グループのお客さまとも接点を有しており、多くのお客さまに保険を通じて安心をお届けしています。



(注1) 総人口出典:総務省統計局「人口推計」2025年4月1日現在(概算値)
(注2) お客さま数は、契約者および被保険者を合わせた人数(個人保険および個人年金保険を含み、当社が郵政管理・支援機構から受再している簡易生命保険契約を含む)
(注3) 保険金等支払金額は、保険金・年金・給付金の合計。当社が郵政管理・支援機構から受再している簡易生命保険契約の支払いを含む
(注4) 国内生保全41社(国内単体<外資系生保は日本法人>)が対象

強み4 資産の力

当社は、約60兆円の総資産の影響力を活かし、資産運用収益の更なる拡大と、資産運用領域をはじめとした他社との業務提携による収益源の多様化を推進しています。



価値創造プロセス

当社は、創業当初より培ってきた経営資本を有効活用しながら、事業活動を展開しています。お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、企業価値を向上させるとともに、社会的使命を果たすことで、日本一の“信頼感”と“親近感”を持つ保険会社を目指していきます。

経営資本
(2025年3月31日現在)

財務資本(連結)

総資産 59.5兆円

株主資本 1.7兆円

修正利益 (当期純利益) 1,457億円 (1,234億円)

非財務資本

人的資本

従業員数(注1) 17,952人

うち営業社員(注1) 9,486人

特定専門人材(注2)

知的資本

事業遂行に係るスキル・ノウハウ

戦略的IT投資額 約250億円 (2024年度)

ご契約者さま等向けWebサービス「マイページ」登録者数 約153万人

社会関係資本

お客さま数(注3) 約1,692万人

顧客企業数 約4.5万社

郵便局ブランド(安心・信頼)

郵便局ネットワーク

自然資本

エネルギー使用量合計(Scope1,Scope2) 547,764.4GJ (2023年度)

事業活動の展開

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。

マテリアリティ P.29

保険サービスを提供することを第一のマテリアリティとして位置づけるとともに、人々の健康や多様性、人権、環境などに配慮した持続的な事業運営を実施

中期経営計画 P.31

成長戦略の3本柱

主な取り組み

保険サービスの更なる拡充 P.35

資産運用の深化・進化 P.43

収益源の多様化 P.51

当社の強み

安心を支える強靱な経営基盤

人的資本経営 P.55

サステナビリティ P.63

ガバナンス P.75

(注1) 就業人員数(他社から当社への出向者を含み、当社から他社への出向者を除く)
(注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
(注3) お客さま数は、契約者および被保険者を合わせた人数(個人保険および個人年金保険を含み、当社が郵政管理・支援機構から受入している簡易生命保険契約を含む)
(注4) 保険金等支払金額は、保険金・年金・給付金の合計。当社が郵政管理・支援機構から受入している簡易生命保険契約の支払いを含む

日本一の“信頼感”と“親近感”を持つ保険会社へ

社会的使命

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守りする

2024年度 創出価値

一時払 終身保険

累計 50万件超 (販売から1年)

保険金等 支払金額(注4) 4.1兆円

収益 追求資産 11.1兆円

インパクト投資・ 産学連携

投融资を通じた 社会課題の解決

提携・出資

協業領域 拡大

2024年度 実績

2025年度 目標 (見直し後中期経営計画)

中長期目標

財務資本(連結)

修正利益 (当期純利益) 1,457億円 (1,234億円) 970億円 (800億円)

修正ROE 8.8% 6%程度

RoEV 9.8% 6~8%成長

総還元性向 51.4% 中期平均 40~50%

非財務資本

お客さま満足度(注5) 84% 90%以上

NPS(注6) (参考) ▲54.0 (10位/13社) 業界上位水準

ES調査結果 CCC B以上

女性管理職比率(本社) 15.0% (2025年度始) 30%以上 (2031年度始)

育児休業取得率 男性100% 女性100% 男女ともに 100%

障がい者雇用率(注7) 2.71% 3.0%

保有契約件数 1,881万件 1,850万件以上

ラジオ体操実施率(注8) 23.8% 25%

インパクト“K” プロジェクト 9件 15件

認証ファンド数/総額 279億円 500億円

温室効果ガス 排出量(Scope1・2) (2019年度比、2023年度) 約32%削減 46%削減 (2019年度比、2030年度)

お客さま数の維持・拡大

高年齢層 若年齢層 中年年齢層 青壮年齢層

ライフステージ/ 世代を超えた つながり

運用収益の拡大

940億円 918億円 1,425億円 2,000億円程度

2022年度 2023年度 2024年度 2025年度

外部成長による 修正利益の拡大

30億円程度 60億円程度

2024年度 2025年度 (見込み)

非保険領域 アセマネ事業 海外保険市場

数倍の 利益獲得を 目指す

(注5) お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合
(注6) 「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ(現NICE Systems, Inc)の登録商標。参考として記載している数値および順位は、NTTコムオンライン社「NPS®ベンチマーク調査2024生命保険」
(注7) 各年度6月1日現在における日本郵政グループ6社合計の数値
(注8) 当社が定期的に実施しているオンライン調査(対象は20歳~69歳の男女2,400名)において、ラジオ体操を知っていると回答した方のうち、1年に1回以上ラジオ体操を実施すると回答した方の割合

27 かんぽ生命 統合報告書 2025

かんぽ生命 統合報告書 2025 28

マネジメントメッセージ

価値創造ストーリー

価値創造のための成長戦略

安心を支える強靱な経営基盤



かんぽ生命について

マテリアリティに対応する主な取り組みおよび目標

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」を社会的使命として掲げ、本業である郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供を第一のマテリアリティ(重要課題)として位置づけるとともに、人々の健康や多様性、人権、環境などに配慮した持続的な事業運営を行っています。設定した5つのマテリアリティについては、それぞれKPIを設定し、進捗状況を管理しています。

中期経営計画の 基本方針	① 信頼回復に向けた取り組みの継続 ② 事業基盤の強化 ③ お客さま体験価値の向上 ④ ESG経営の推進 ⑤ 企業風土改革・働き方改革 ⑥ ガバナンスの強化・資本政策
-----------------	--

P.63 サステナビリティ推進体制等 P.65 マテリアリティ特定プロセス

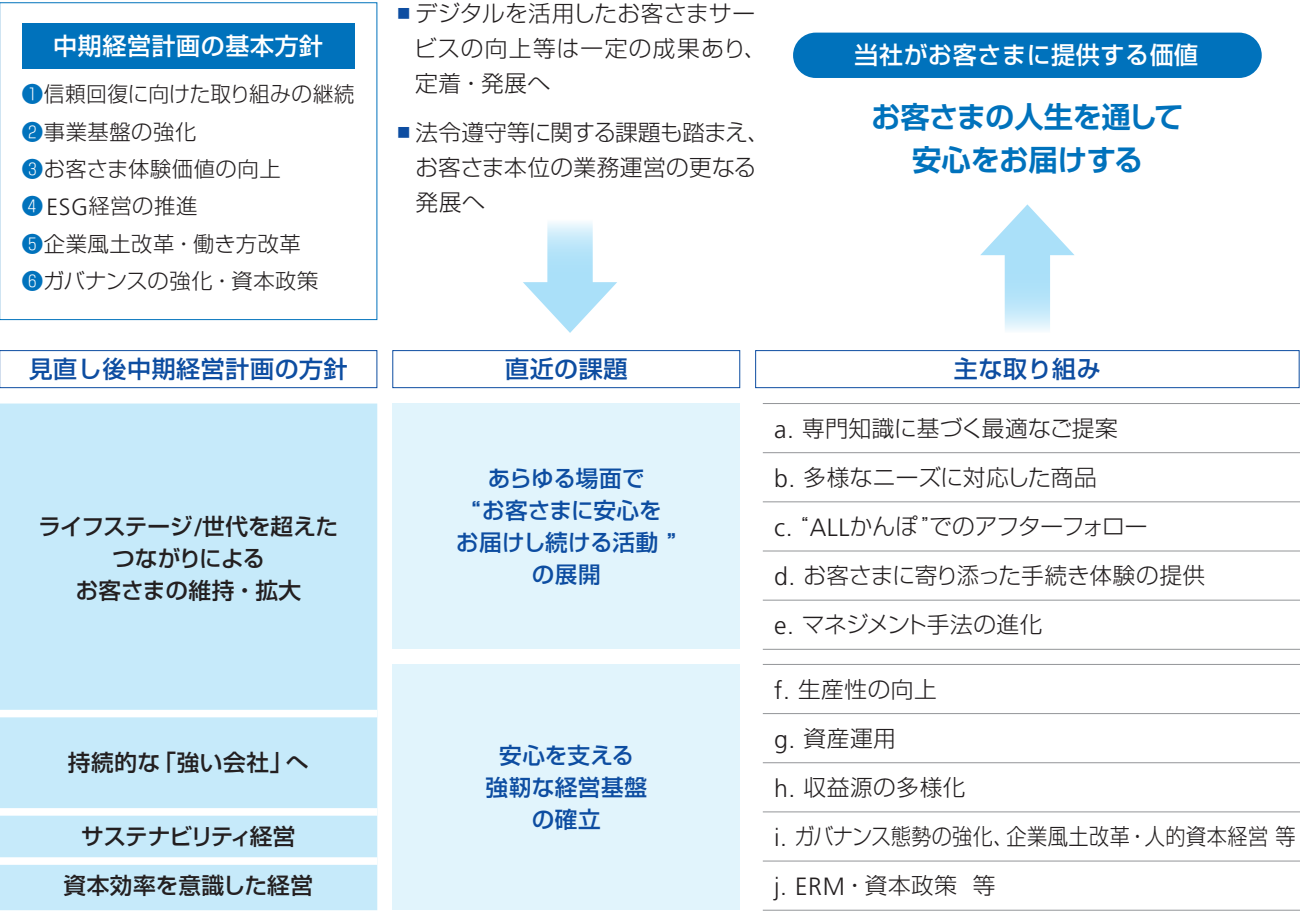
マテリアリティ	主な取り組み	KPI	KPIに対する進捗状況					2024年度評価・今後の方針	参照	関連する基本方針
			2022年度	2023年度		2024年度	2025年度目標 (見直し後中期経営計画)			
1 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none">■ 地域密着の郵便局ネットワークを通じた基礎的な保障の提供■ 郵便局ネットワークとDX推進によるデジタル接点との融合■ あらゆる世代の保障ニーズに応える商品開発 等	保有契約件数 (個人保険)	2,098万件	1,970万件		1,881万件	1,850万件以上	■ お客さまの維持・拡大に向けた取り組みにより減少ベースは緩和しているものの、2025年度目標は下回る見通し。早期の底打ち反転を目指す	P.35	① ② ③ ④
		お客さま満足度	79%	83%		84%	90%	■ お客さま満足度、NPS®ともに、前年度から向上	P.42	
		NPS®(注)	(参考) ▲55.1 (10位/13社)	(参考) ▲56.1 (13位/13社)		(参考) ▲54.0 (10位/13社)	業界上位水準	■ 今後もリアルとデジタルを活用してお客さま接点を増やし、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展開していく		
2 人々の笑顔と健康を守るWell-being向上のためのソリューションの展開 	<ul style="list-style-type: none">■ ラジオ体操の普及推進■ スマートフォンアプリでの健康応援サービスの提供■ サステナブル投資の推進 等	ラジオ体操実施率	24.0%	24.0%		23.8%	25%	■ 前年度から微減しているものの、2024年度の年度途中の調査では25%以上を初めて達成 ■ 今後もラジオ体操の実施機会の拡大などで、実施率の向上を目指す	P.73	④
		インパクト“K”プロジェクト認証 (マテリアリティ3・4にも関連)	3件 117.5億円	6件 225.5億円		9件 279億円	15件 500億円	■ PEファンドのほか、より大きなインパクトの創出が期待される国内上場株式ファンドや大学発スタートアップを投資対象とした産学連携ファンドなど、多様な案件を着実に積み上げており、今後も引き続き推進	P.48	
3 多様性と人権が尊重される安心・安全で暮らしやすい地域と社会の発展への貢献 	<ul style="list-style-type: none">■ 人権を尊重した社会の実現に向けた取り組み(人権デュー・ディリジェンスの取り組み等)■ 車いすテニスの支援や各拠点での社会貢献活動■ サステナブル投資の推進 等	社会貢献活動の実施	各拠点での地域貢献活動(清掃ボランティアや献血への参加等)や、車いすテニス等の協賛を実施					■ 各拠点において地域貢献活動を実施するとともに、車いすテニス・ボッチャのバラスポーツ協賛や、小学生を対象とした金融教育も展開しており、今後も継続して地域社会への貢献活動を実施	P.74	
4 豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献 	<ul style="list-style-type: none">■ 気候変動に関する取り組み■ 生物多様性・自然資本に関する取り組み■ サステナブル投資の推進 等	温室効果ガス排出量 (Scope1・2) (2019年度比)	約34%削減	約32%削減		算出中	46%削減 (2030年度)	■ 2023年度は営業活動の活発化に伴い、車両からの排出量がわずかに増加 ■ 目標の達成に向けて、当社が入居する郵便局で使用する電力の再生可能エネルギー化などをグループ他社と連携して進めていく	P.71	① ④ ⑤ ⑥
5 サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none">■ 人的資本経営の推進■ 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 等	ES調査結果	C	CC		CCC	B	■ 各種コミュニケーション施策の継続的な取り組み等により、社員の将来への期待・自信が高まり、社員のエンゲージメントが着実に向上 ■ 今後も社員がやりがいをもって生き生きと仕事に取り組める環境づくりを進める	P.58	
		本社女性管理職比率 (翌年度始)	15.5%	15.0%		15.0%	30% (2031年度始)	■ 前年度から比率に変動ないものの、女性管理職の人数は前年度から増加 ■ 今後も継続して、将来管理職として活躍することが期待される社員を対象に各種研修等により体系的な育成を実施していく	P.60	
		育児休業取得率	男性:96.9% 女性:100%	男女ともに100%		男女ともに100%	男女ともに100%	■ 2023年度中から有給の育児休業取得を義務化しており、男女ともに100%を達成 ■ 男性社員について、育児休業取得率だけでなく、日数を含めた育児休業の質を高めていくことが課題と認識して対応しており、男性育児休業平均取得日数も長期化している	P.61	
		障がい者雇用率 (日本郵政グループ全体)	2.42%	2.56%		2.71%	3.0%	■ 日本郵政グループ全体として着実に進捗 ■ 当社としては、障がいのある社員の職場定着支援や新たな雇用領域創出に向けた取り組みを引き続き推進	P.61	
		コンプライアンス・プログラムに基づく取り組みの実施	「犯罪防止態勢」「募集管理態勢」等を重点取組内容として選定し、取り組みを実施					■ コンプライアンス・プログラムに沿った取り組みを推進 ■ 2025年度は、非公開金融情報の不適切利用事案を端緒とする代理店管理態勢の強化が当社の重要課題であることを踏まえ、取組内容を強化	P.91	

(注) 参考として記載している数値および順位は、NTTコムオンライン社「NPS®ベンチマーク調査 生命保険(2022-2024)」

成長戦略の全体像

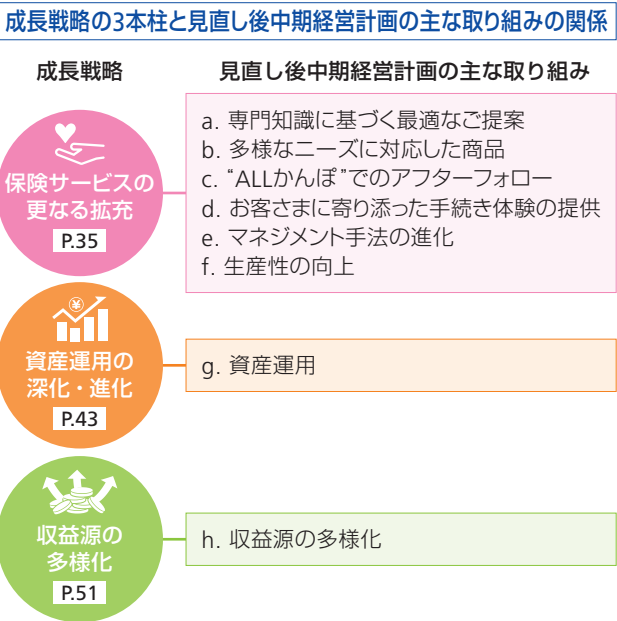
中期経営計画（2021年度～2025年度）の全体像

内外環境が複雑に変化していく中、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提供し続けていくため、2024年5月に中期経営計画の見直しを行いました。



当社はこれまで、多くのお客さまへ保険という安心をお届けし、業界トップの保険金等のお支払いを通じてお客さまの人生をお守りすることで、社会へ貢献してきました。

こうした当社の価値を提供し続け、当社の社会的使命に込めた想いを実現していくため、上記の主な取り組みa.からh.について、当社の成長戦略の3本柱である「保険サービスの更なる拡充」「資産運用の深化・進化」「収益源の多様化」に分類の上、重点的に取り組んでいます。



主要目標の進捗状況（連結）

2024年度は、資産運用収益の増加により、修正利益、修正ROEは中期経営計画の目標水準を大きく上回っており、2025年度も同程度の水準を維持できる見込みです。一方で、保有契約件数については、お客さま数の維持・拡大に向けた取り組みによって減少ペースは緩和しているものの、中期経営計画の目標水準である1,850万件は下回

る見込みです。

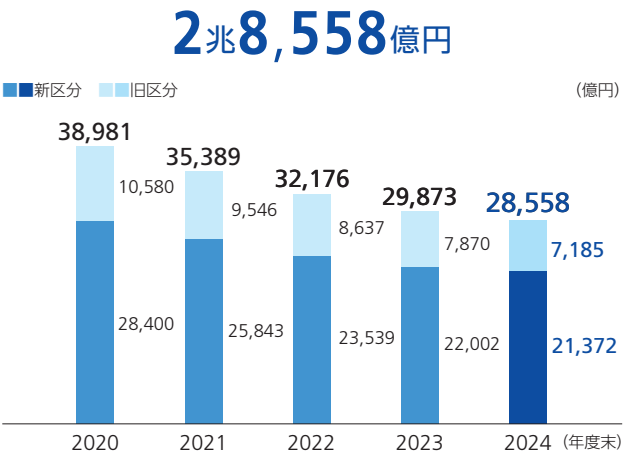
引き続き、前述の成長戦略の3本柱に掲げた取り組みを推進することで、保有契約件数の早期底打ち反転を目指すとともに、更なる利益水準およびお客さま満足度の向上を目指していきます。

	2024年度実績	2025年度目標 (見直し後中期経営計画)	2025年度見通し
修正利益 (参考:連結当期純利益)	1,457億円 (1,234億円)	970億円 (800億円)	資産運用収益の増加により、 目標を上回る 1,420億円程度 となる見通し
修正ROE	8.8%	6%程度	修正利益の向上に伴い、 目標を上回る 8.5%程度 となる見通し
一株当たり配当額 (DPS)	104円	中期経営計画期間中 原則減配はせず 増配を目指す	124円 前年度対比 +20円 の増配 中期経営計画期間中では +48円(+63%)
保有契約件数 (個人保険)	1,881万件 (2024年3月末比 △4.5%)	1,850万件以上	保有契約件数の減少ペースは緩和するも、 目標は下回る見通し
EV成長率 (RoEV) ^(注)	9.8%	6～8%成長を 目指す	直近では目標水準を達成しており、 引き続き維持・向上を目指す
お客さま満足度	84%	90%以上を目指す	引き続きCX向上の取り組みを推進し、 目標達成を目指す
NPS®	(参考) ▲54.0 (10位/13社)	業界上位水準を目指す	

(注) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

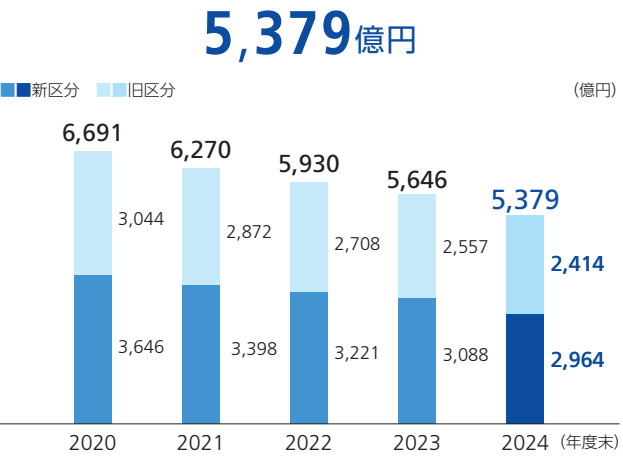
財務ハイライト

保有契約年換算保険料(個人保険)



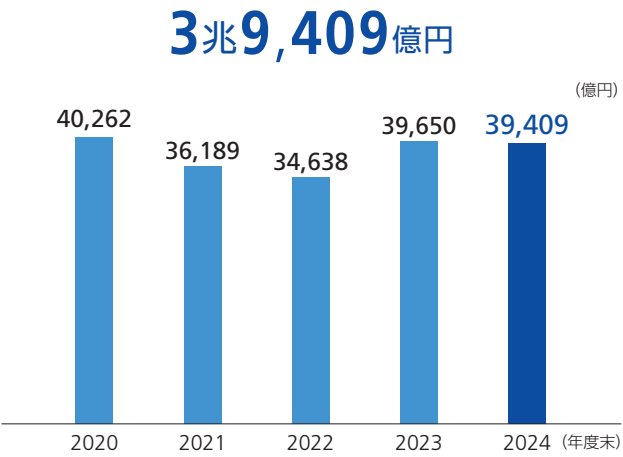
※1「新区分」は当社が引き受けた保険契約を示し、「旧区分」は当社が郵政管理・支援機構から受用している簡易生命保険契約を示す
※2「旧区分」の年換算保険料は、「新区分」と同様の計算方法により、当社が算出した金額

保有契約年換算保険料(第三分野)

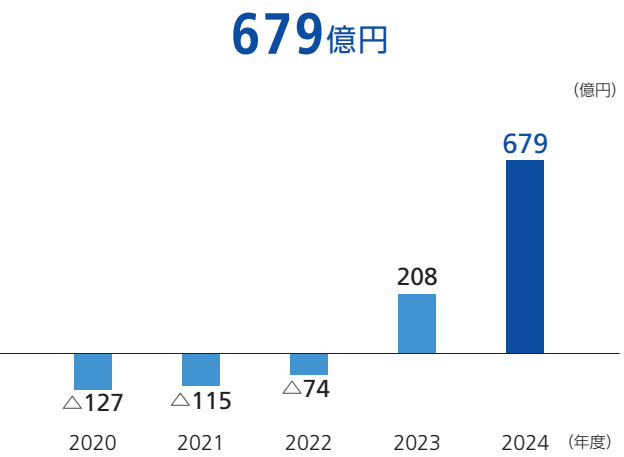


※「第三分野」は、医療保障給付(入院給付、手術給付等)などに該当する部分の年換算保険料を計上

エンベディッド・バリュー(EV)

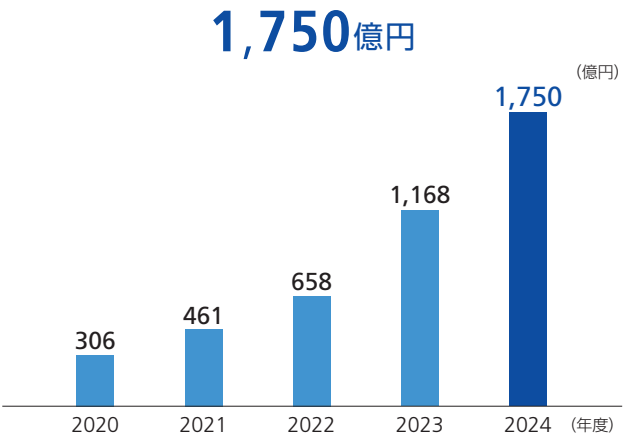


新契約価値

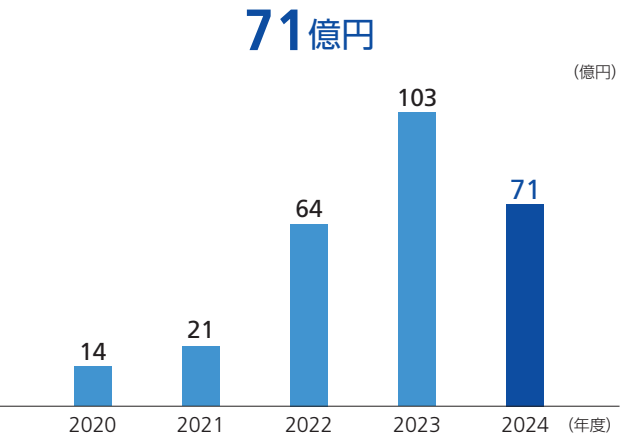


※ EVおよび新契約価値の詳細については、P.97～P.98および資料編P.55～P.57を参照

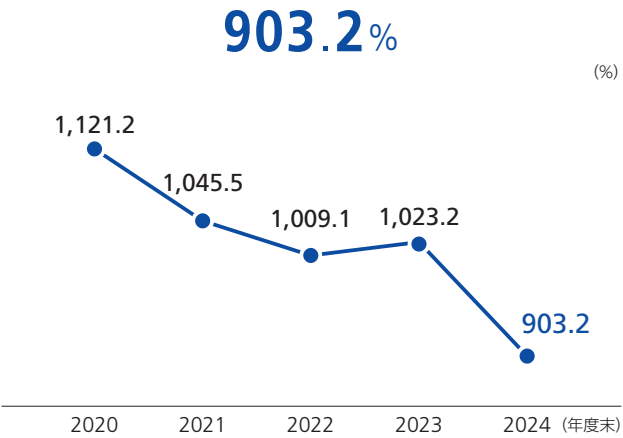
新契約年換算保険料(個人保険)



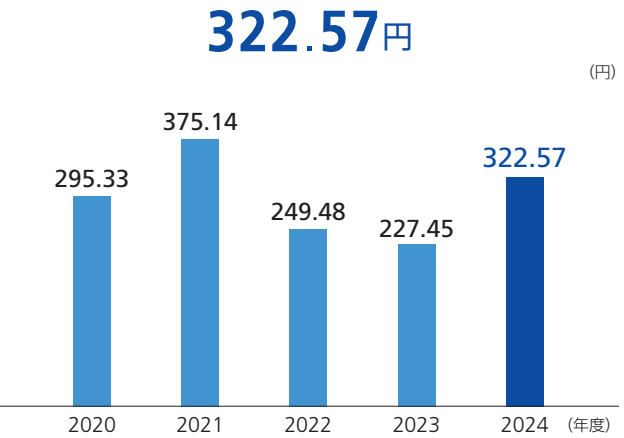
新契約年換算保険料(第三分野)



連結ソルベンシー・マージン比率

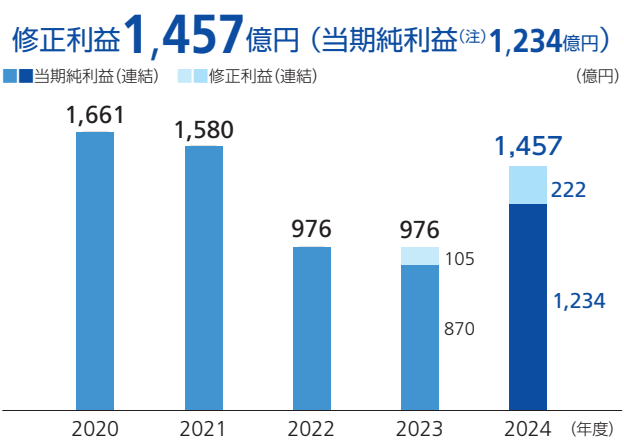


1株当たり当期純利益(EPS)



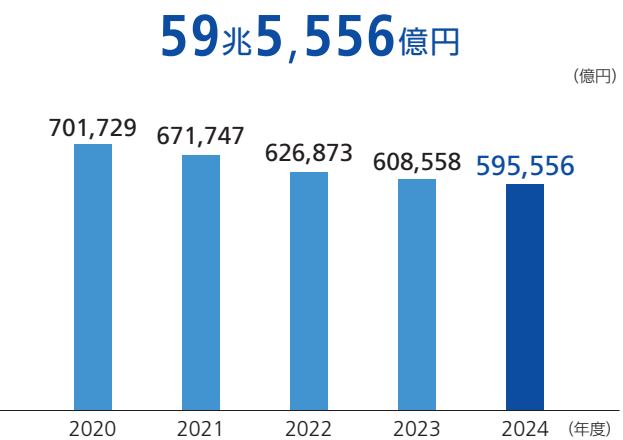
※ 1株当たり当期純利益(EPS)については、連結数値を記載

純利益(連結)

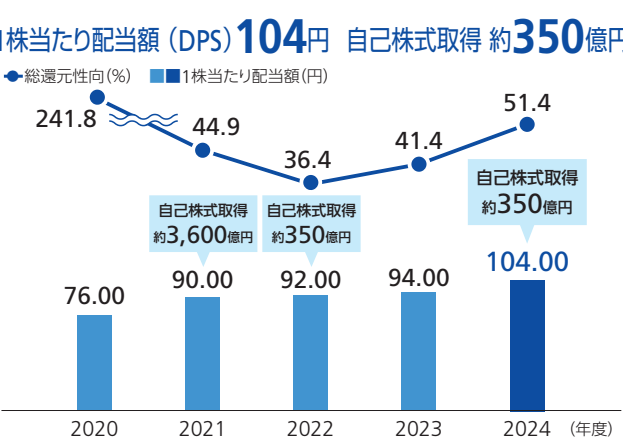


(注) 親会社株主に帰属する当期純利益

総資産(連結)



株主還元



※ 2024年度の総還元性向は修正利益に対する数値

格付



※ 格付は、格付会社の意見であり、保険金の支払いなどについて格付会社が保証を行うものではない。また、格付会社の判断により、将来的に変更される可能性がある

保険サービスの更なる拡充



あらゆる場面で、お客さまに安心をお届けし続けることを目指して

保険のプロとしての使命感の下、「かんぽ生命に入っていてよかった」とお客さまに感じていただけるような保険サービスの提供を目指します。

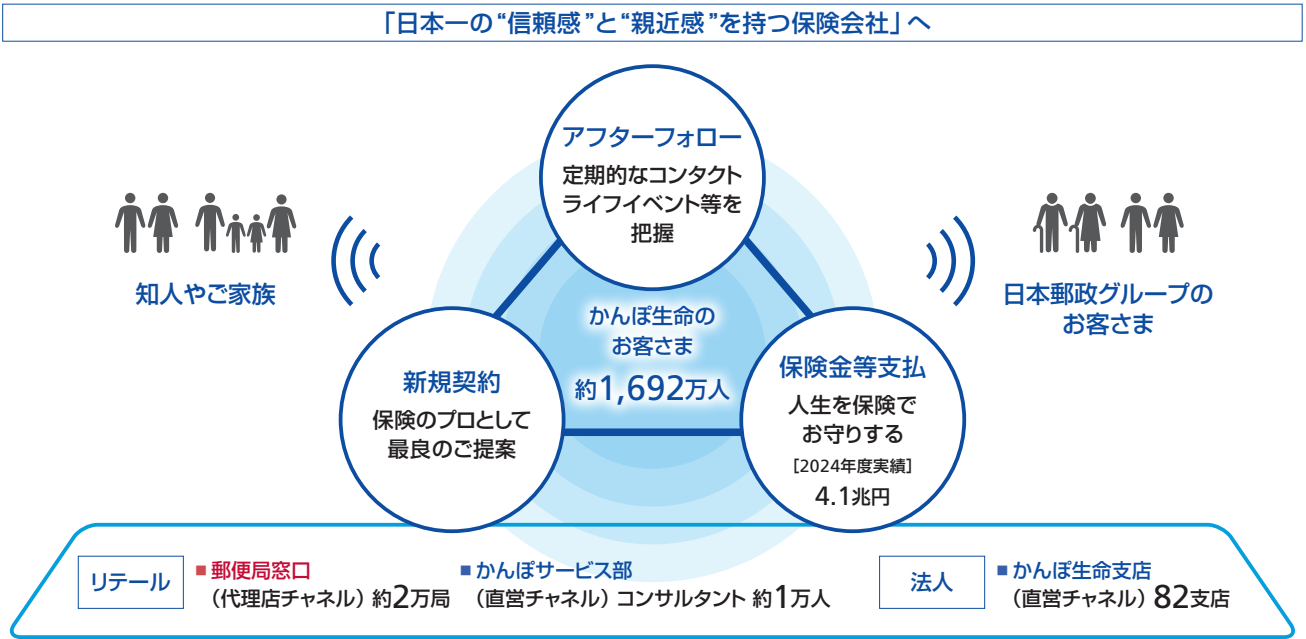
専務執行役 阪本 秀一 代表執行役副社長 廣中 恭明



当社は、“お客さまの人生を保険の力で守りする”という生命保険会社としての社会的使命を果たし続けるため、お客さまのニーズの変化を踏まえた保険サービスの提供に取り組んでいます。これまで、当社は「簡易」で「小口」の分かりやすい商品を全国の郵便局で提供してきたことで、「郵便局の保険」としての親近感を多くのお客さまに感じていただいています。今後は、ライフステージや世代を超えてお客さまとつながり続ける取り組みを強化していくことによって、親近感の更なる醸成を図るとともに、お客さま数の維持・拡大を目指していきます。

全国津々浦々に約2万局ある郵便局とお客さまにとって身近で頼れる存在である約1万人のコンサルタント(主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員)を通じて、お客

さまにいつでも安心を提供することができることは、当社にしか生み出せない価値であると考えています。これからもあらゆる場面で“お客さまに安心をお届けし続ける活動”を展開していくために「お客さまのニーズにお応えする商品開発」「営業体制の強化」「リアルとデジタルの融合によるお客さま体験価値の向上」の3つの取り組みを強化することが重要であると考えています。これらの取り組みを推進することで、約1,692万人の当社のお客さまだけでなく、全国にいらっしゃる日本郵政グループのお客さまとの接点を広げていきます。そして、保険のプロとして、お客さま本位の最良のご提案を実施し、当社が目指す姿として掲げている「日本一の“信頼感”と“親近感”を持つ保険会社」への成長を目指します。



お客さまのニーズにお応えする商品開発

現状認識と目指す姿

当社は養老保険や学資保険をはじめとする貯蓄性商品を主力とし、人気を博してきましたが、これまで低金利が継続していたことに伴い、貯蓄性商品のもつ資産形成機能を十分に発揮することが難しい状況でした。しかし、足元では、2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策を解除し、「金利のある世界」が本格化したことで、既存商品を含めた貯蓄性商品の魅力向上が可能と考えています。

また、日本国内においては人口減少が進んでおり、国内マーケットの縮小が懸念されていますが、当社は、第三分野商品を含む商品ラインアップの拡充により、これまで以上に幅広いお客さまのニーズにお応えでき、お客さま数の

これまでの取り組みと成果

当社はこれまで、低廉な保険料で手厚い医療保障を提供する医療特約「もっとその日からプラス」の発売(2022年4月)や、教育資金の準備ニーズに応えられる学資保険「はじめのかんぽ」の改定(2023年4月)などを行ってきました。

2024年1月には、中高齢のお客さまの一生の保障ニーズに対して、保険料払込総額と同額または保険料払込総額を上回る死亡保障を提供することができる「一時払終身保険」の販売を開始し、販売から1年で累計50万件超の販売件数を記録しました。これは、お客さまのニーズに沿った商品を開発できたことによる結果であるとともに、「信頼できる郵便局の保険に入りたい」というお客さまが、今も

更なる拡大が可能であると考えています。加えて、制度面においても、お客さまのライフステージの変化に応じた保障の見直しを行う制度や、お客さまの意思表示が難しい場合でも所定の契約手続きができるサービスの充実を図ることで、引き続き、お客さまへの安心を提供していきます。

こうした取り組みにより、あらゆる世代のお客さまの多様なニーズと「信頼できる郵便局の保険に入りたい」というお客さまの想いにお応えできるようになると考えています。このようにして、お客さま数の維持・拡大を目指していきます。

なお多くいらっしゃることを表れであると認識しています。

また、お客さまに更なる安心をご提供するために、2024年10月には、一時払終身保険への医療特約の中途付加等を可能としたほか、契約者が認知症等によりご契約に関するお手続きを行う意思表示ができない場合でも、契約者に代わって「契約者代理人」が手続きを行うことができる「契約者代理制度」を創設するなど、制度面における取り組みも進めています。

さらに、2025年7月には、足元の金利上昇を踏まえ、一時払終身保険の予定利率を引き上げ、より低廉な保険料で保障を提供する等、商品魅力の向上に取り組んでいます。

— お客さまのニーズ —

一生の保障を確保しながら終活を考えたい

2024年1月

一時払終身保険 新発売

— 払込総額を超える保険金をお届け —

発売から1年で

累計50万件超

2024年10月

本商品への

① 特約の中途付加

任意のタイミングで医療保障を追加できるように改善

② 引受基準緩和型特約の付加

健康に不安のある方も加入できる特約を選択できるように改善

2025年7月

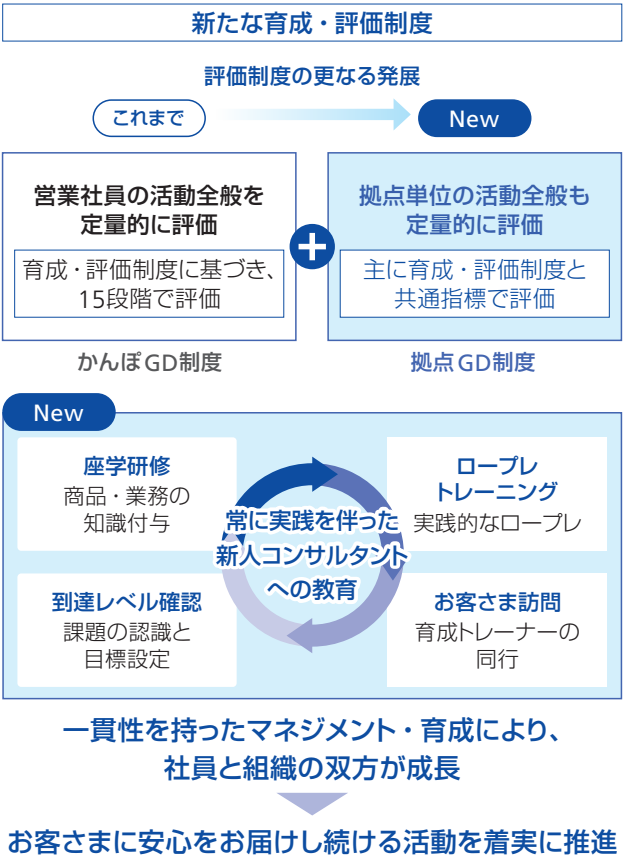
予定利率を0.95%から1.25%に引き上げ

更に魅力向上

営業体制の強化

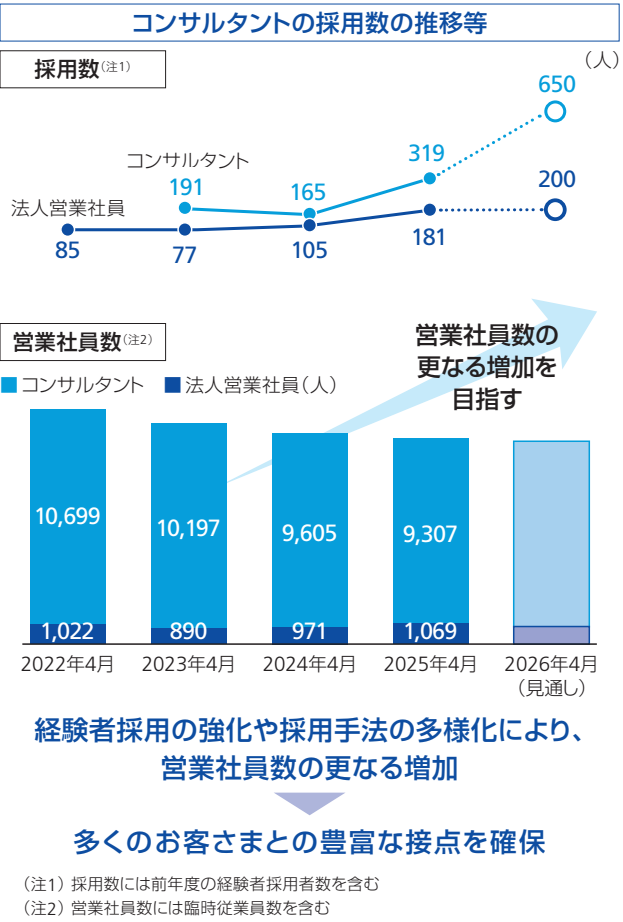
当社は、営業力の強化と持続性の確保を目指し、2023年度に「かんぽGD制度」^(注1)を、2024年度に「チームリーダー制」^(注2)を導入しています。これらの施策が定着するとともに、2024年1月の一時払終身保険の発売が功を奏し、2024年度は新契約件数が前年比で+26.5%増加するなど、営業力の向上について確かな手ごたえを感じています。しかし、今後もより多くのお客さまに安心をお届けし続けるためには、営業力を更に向上させるとともに、「質」と「量」の両面から体制を強化することが重要であると認識しています。そこで、リテール領域(かんぽサービス部)では「コンサルタントの積極的な採用」と「コンサルタントの更なる育成」に取り組んでいます。具体的には、「コンサルタントの積極的な採用」に向けて、経験者採用や退職者のカムバック制度の活用等採用手法の多様化を図り、コンサルタント数の更なる増加を目指していきます。また、「コンサルタントの更なる育成」に向けて、2023年度に導入した「かんぽGD制度」に加え、2025年4月に「拠点GD制度」^(注3)を策定することで、

(注1) 営業社員の活動成果を網羅的・定量的に評価する制度
(注2) 人材育成および日々の営業活動を均質化することを目的とした制度
(注3) 「お客さまに安心をお届けし続ける活動」を更に強化するために、活動全般を総合的に把握・改善する制度



コンサルタントの活動をより総合的に評価できる仕組みを整備しました。この結果、募集品質の確保と新契約件数の増加の両立を目指すことが可能となりました。さらに、同年6月には新規採用者を集中配置し、初期教育を行う拠点を新設しており、お客さまのニーズに応じた保障のご提案ができるよう、スキルの向上に努めています。また、リテール領域(郵便局窓口)においては、全国の支店に「郵便局協働部」を設置し、全国約2万局の郵便局のパートナーとして、共に地域のお客さまに安心をお届けし続けることに取り組んでいます。

また、法人領域においても、お客さまとの信頼関係を構築できる人材の育成と新規訪問先の創出が重要であると認識しています。リテール領域と同様に「かんぽGD制度」および「拠点GD制度」を導入しており、新たな市場で活躍できる社員の育成と市場の開拓に取り組んでいます。



これまでの取り組みと成果

リテール施策

「かんぽGD制度」の改正

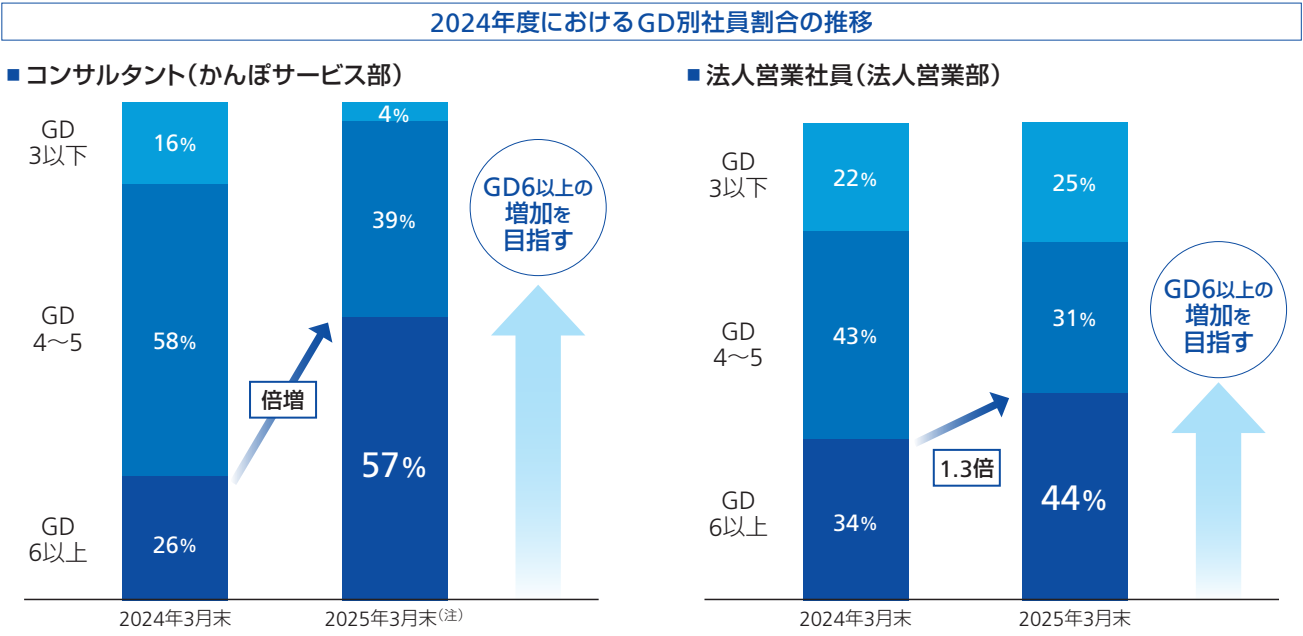
当社では、2023年度から「かんぽGD制度」を導入しています。これにより、営業の実績だけでなく、募集プロセスやアフターフォロー等の活動についても網羅的・定量的に評価する体制を構築しました。かんぽサービス部については、2024年4月に、コンサルタントがより高いGDを目指せるように最上位ランクを延伸する等、社員のモチベーション向上につながる内容への改正を、同年9月に青壮年層への取り組み等営業戦略に適合した活動に係る評価割合を向上させる改正等を実施しました。

リテール施策

「チームリーダー制」の導入

お客さまサービスの向上に向けた運営体制の構築を目指し、コンサルタントの育成と営業活動の均質化を促進するため、2024年4月からかんぽサービス部に「チームリーダー制」を導入しました。具体的には、GDが一定水準以上の社員をチームリーダーに任命し、チームメンバーに対して適切なフォローを行うことで、人材育成および日々の営業活動の均質化に取り組んでいます。

(注) お客さまから喜んでいただける基準をGD6と定め、GD6以上に到達できるよう育成を実施。なお、リテール領域においては、営業力の強化と持続性の確保を図るため、2025年4月から目指す基準をGD7に変更



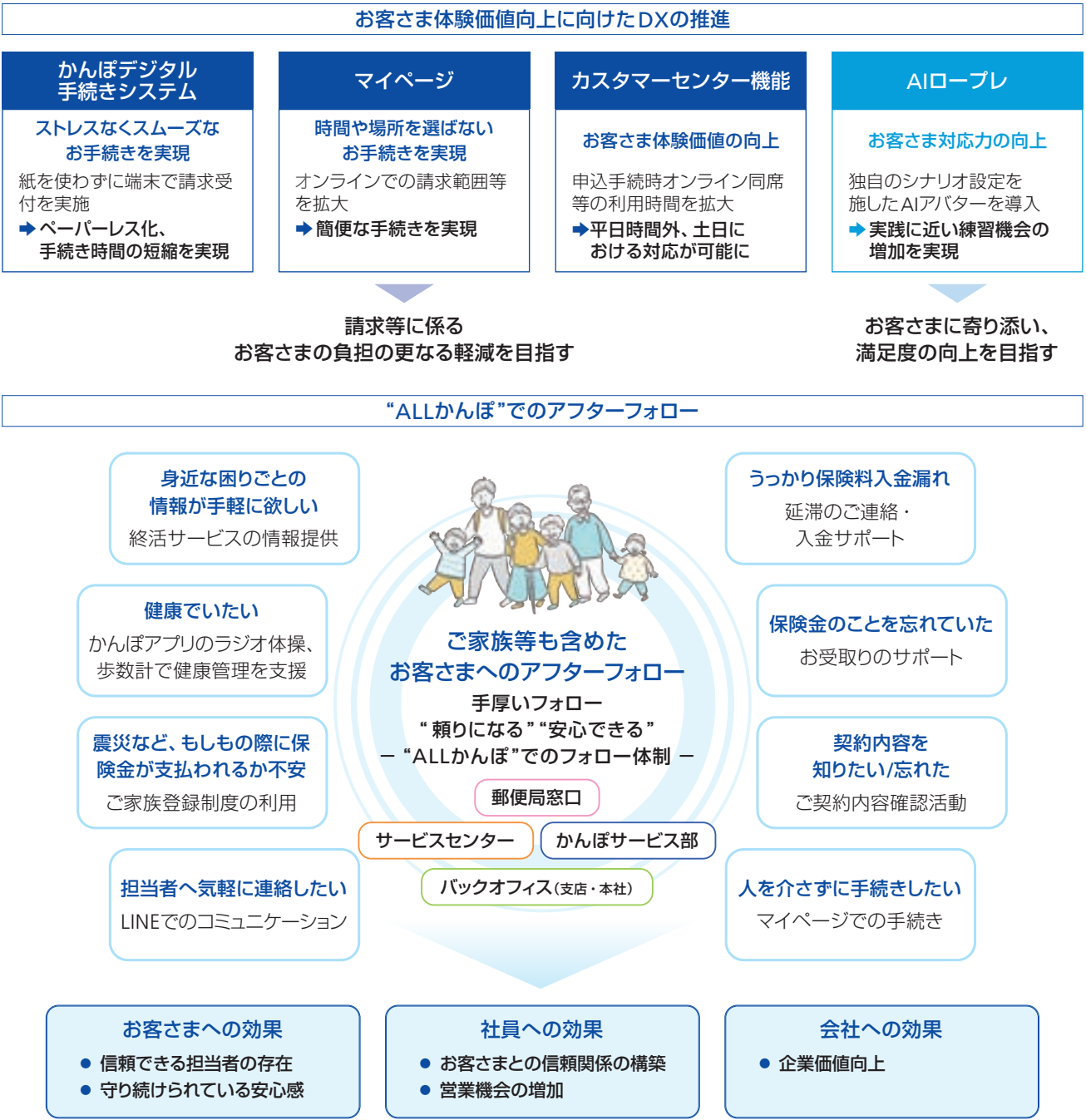
リアルとデジタルの融合によるお客さま体験価値の向上

現状認識と目指す姿(今後の戦略)

当社は、約1,692万人という非常に大きなお客さま基盤を有しており、リアルとデジタルを融合させることで、全てのお客さまに対してあたたかみのあるアフターフォローと利便性向上を実現し、お客さま体験価値を向上させる必要があると考えています。

そこで、より多くのお客さまに安心をお届けし続けるために、お客さまとのデジタル接点の強化を推進しています。また、当社と郵便局が一丸となってアフターフォロー(“ALL

かんぽ”でのアフターフォロー)にも取り組んでおり、これらの取り組みを支援するCMやウェブ広告などのプロモーション活動を実施し、本活動の認知度を高めています。今後も引き続き、アフターフォローを実施することで、お客さまとの信頼関係を深めていき、お客さまのご家族や知人等ともつながりを築き、お客さまの輪を広げることを目指していきます。



これまでの取り組みと成果

「かんぽ生命に入っていてよかった」とお客さまに実感していただくため、当社と郵便局は一丸となって、お客さまの利便性とサービス品質の向上に向け、以下について取り組んでいます。

■「かんぽデジタル手続きシステム」による“手続きの迅速化”と“お客さまの利便性向上”の実現

「かんぽデジタル手続きシステム」の導入により、保険金請求等の際に記入が必要であった請求書のペーパーレス化が実現し、手続き時間の短縮につながりました。さらに、社員がタブレット端末で証明書類等を撮影し、情報のデー


タ化が可能となったため、必要書類のお預かりが不要となったほか、お支払いまでの日数が大幅に短縮されるなど、お客さまの利便性が向上しました。

手続き時間(入院保険金請求)	保険金が口座に着金するまでの日数	導入拠点
1/3に減少	最短で請求の翌営業日	全郵便局 ^(注)

(注) 2025年8月までに順次導入

企画した社員の声


これまでの紙による手続きを一新し、お客さまやフロント社員にとって簡単で便利なペーパーレスの手続きを実現しました。今後、全国の郵便局窓口でも利用されるようになり、より多くのお客さまに笑顔をお届けできることを楽しみにしています。



(左から)事務改革推進部 西本 絵美 / 契約サービス部 中臺 健太

利用したフロント社員の声

お手続きの時間が短くなり、お客さまに喜ばれています。一方で、コミュニケーションの時間は確保できるため、応対の中でお客さまに様々な情報をご提供しています。社員の業務負担も軽減しており、今後もかんぽデジタル手続きシステムに期待しています。



(左から)五所川原郵便局 かんぽサービス部 前田 邦彦 / 菊池 なつみ / 小鹿 隆 青森支店 リテールサービス統括部 桂 拓実

■「マイページ」や「保険金請求Webサービス」による“時間や場所を選ばないお手続き”の実現

当社では、「マイページ」に加え、マイページのご登録がなくても、入院・手術保険金をご請求できる「保険金請求Webサービス」を提供しています。これらのサービスを活用するお客さまは年々増加しており、2024年度は約94万

件がWebで完結しました。

今後もお客さまのご要望にお応えし、Web上でお手続きできる範囲を順次拡大していきます。

■DXによる業務効率化の実現

お客さまへ保険金を迅速にお支払いするため、請求受付後のバックオフィス業務の効率化を推進しています。AI-OCR^(注1)を導入し、必要書類の記入やデータ入力を機械化することで、これまで人が手作業で行っていた業務プロセ

スを見直しました。また、DXを推進することで、全ての保管書類についてデータでの管理が可能となりました。その他の業務についても、引き続き機能を集約し、RPA^(注2)による自動化を推進することで、更なる業務効率化を目指します。

(注1)「AI Optical Character Recognition」の略であり、光学文字認識技術にAI(人工知能)を組み合わせた技術
(注2)「Robotic Process Automation」の略であり、ソフトウェアロボットを使って定型的で繰り返し行われる事務作業を自動化する技術

■ カスタマーセンター機能の拡充

当社は、2022年度から「カスタマーセンター構想」の実現に向けた取り組みを推進し、ご契約申込時のオンライン同席をはじめ、オンラインによる保険相談、Web手続き画面でのチャットによるサポート等、きめ細やかなサポートの提供に努めています。

■ 生成AIの活用による生産性・営業力の強化

当社では、2023年度に本社の全ての部署を対象に生成AIを導入し、活用を推進しています。また、2025年5月から、全支店の法人営業部社員の営業力強化を目的として、生成AIを活用したロールプレイングサービスを導入しました。多様なシナリオでのお客さま対応演習が時間や場所

なお、2024年度は、オンライン同席に係る社員数を増員したほか、事前予約なしで本サービスを利用できるようにする等の取り組みにより、オンライン同席の利用件数の向上につながりました。

を問わず可能になったことに加えて、生成AIを用いることで同一基準による評価が可能となりました。この評価と育成担当社員による評価を組み合わせることで、フィードバックの精度を高め、法人営業部社員のお客さま対応力と営業力の向上を図っていきます。

AIロールプレイング

お客さま対応演習画面

フィードバック例

本サービスの立案者の声

私は、法人営業部に配属された当時、お客さまと円滑に会話ができないことに悔しさを感じていました。お客さま対応力向上に向けた練習に当たっては、先輩社員の協力が必要であり、どうすれば負担をかけずに効率的な練習ができるかを考えました。その結果、AIを活用した営業手法の習得ができるサービスの発案に至りました。このサービスの演習シナリオは、実際の営業現場に近づくため、フロントラインの皆さまの意見を反映しています。フロントラインの皆さまにサービスをご活用いただくことで、営業力向上に貢献できることを期待しています。

DX戦略部 根本 千穂呂

Topic 1

お客さま体験価値を最優先とする
ビジネスモデルへの転換を目指して

当社は、中期経営計画において、感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ転換することを掲げており、その実現に向けて各種DX施策に取り組んでいます。その結果、経済産業省が定めるDX認定制度における「DX認定事業者」に2022年以降継続して認定されています。

引き続き、DXの推進によりサービスの品質を向上させ、お客さまに「かんぼ生命に入っていてよかった」と感じていただけるように取り組んでいきます。

Topic 2

「かんぼアプリ」で
健康とかんぼの安心を手のひらに

健康応援アプリ「すこやかんぼ」を2025年7月に「かんぼアプリ」にリニューアルし、ご契約者さまの手続きやお問い合わせが便利になる機能を強化しました。

また、日本郵政グループ一体での利便性向上を実現するために、日本郵政グループの共通サービスである「ゆうID」^(注1)「ゆうゆうポイント」^(注2)との連動も進めています。

(注1) ゆうIDとは、日本郵政グループが提供するサービスをより便利にご利用いただくためのIDのこと
(注2) ゆうゆうポイントとは、日本郵政グループ独自のポイントサービスのこと

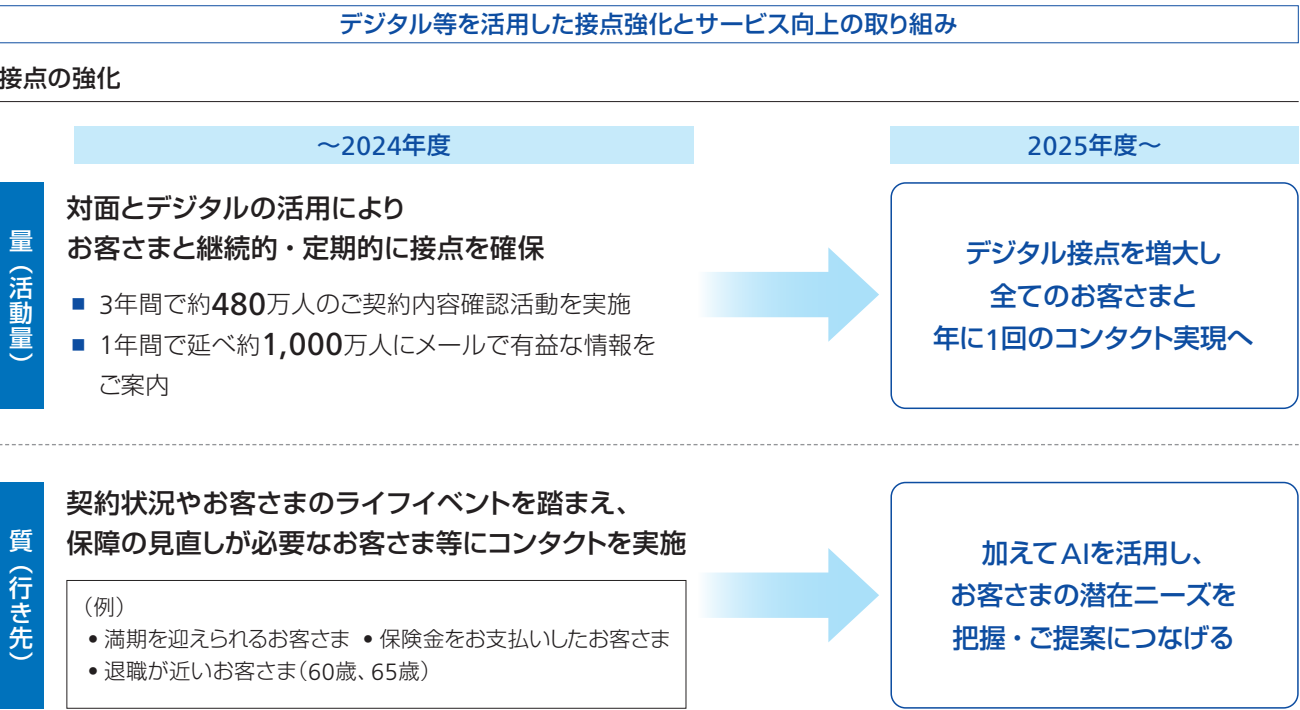
※1 App StoreはApple Inc.のサービスマーク
※2 Google PlayおよびGoogle Playロゴは、Google LLCの商標

■ リアルとデジタルを織り交ぜたアフターフォローの推進

当社では、ご契約者に対して、“ALLかんぼ”でのアフターフォローの一環として、お客さまのライフステージの変化に応じた保険商品の見直しや、万が一の際に迅速かつ確実に保険金をお届けするためのお客さま情報の最新化を実施しています。また、全てのお客さまに年1回以上のコンタクトの実現を目指しています。

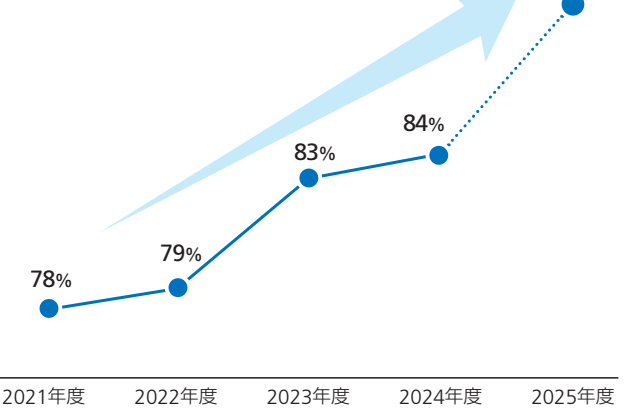
全国に広がる郵便局ネットワークを活用した対面のあ

たかみのあるコミュニケーションを大切にしつつ、お客さまのライフスタイルやご希望に応じて、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。今後も、リアルとデジタルを織り交ぜた双方向のコミュニケーションを通じて、お客さまとの長期的な信頼関係の構築を目指していきます。



効果

お客さま満足度は連年上昇



お客さまの声

こんなにも親身になって手続きしていただきありがとうございます。無事手続きができて良かったです。ずっと気になっていたものを解決できて感謝しています。

大阪府在住50代

今回のように定期的に連絡をいただいて、保障の説明をしていただき再度確認ができて本当に良かったです。

愛知県在住80代

資産運用の深化・進化



収益向上と持続可能な社会の実現の両立を目指して

幅広い資産を長期的に運用する「ユニバーサルオーナー」として、市場環境の変化を捉えた運用収益の向上と投資を通じた持続可能な社会の実現を目指します。

専務執行役 春名 貴之

当社は、約60兆円という業界最大級の総資産を有しており、この規模の強みを活かして資産運用の深化・進化に向けた取り組みを展開しています。

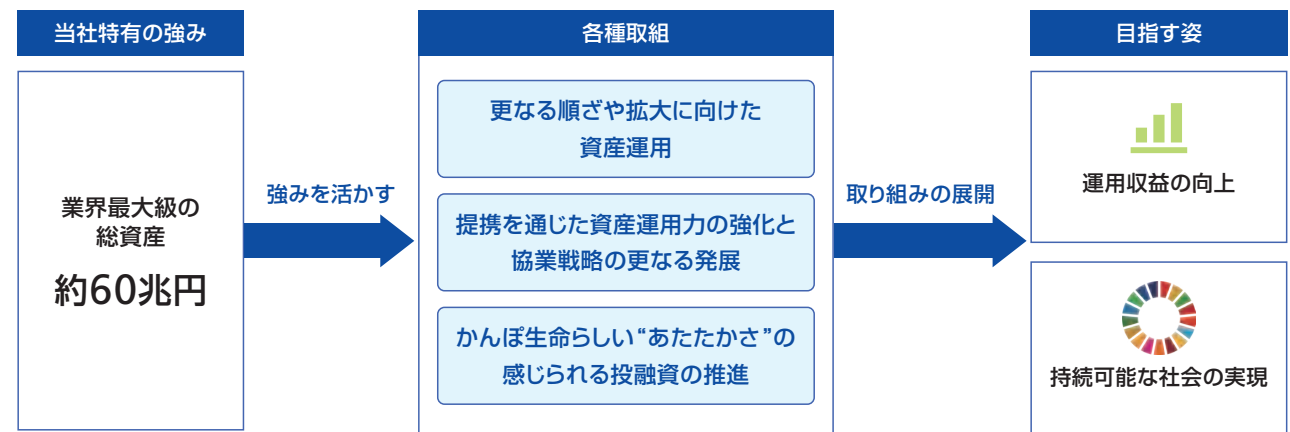
2024年度から、「金利のある世界」が本格化したことにより、公社債の保有比率の多い当社にとっては追い風であることに加えて、2019年度より段階的に積み上げてきたオルタナティブ資産について、2023年度から収益回収期を迎えていることから、今後も順ざや改善基調の継続が期待できる状況にあります。さらに、他社との資本業務提携にも積極的に取り組んでおり、資産運用力の強化と協業戦略の更なる発展による、中長期的な収益拡大も目指しています。

また、ユニバーサルオーナーとして、運用収益の向上に加え、持続可能な社会の実現に向け、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献するサステナブル投資の推進に取り組んでいます。

当社は、2017年にPRI(責任投資原則)に署名しました。その後、サステナブル投資の取り組みを推進するため、

2021年に全運用資産でのESGインテグレーションの導入やサステナブル投資における重点取組テーマ(「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」)の設定を行っています。2022年以降は、社会課題の解決に資するインパクト志向の投融資の拡大を目的とした「インパクト“K”プロジェクト」を始動。また、複数の大学法人等と覚書等を締結し、産学連携を中心としたイノベーションを生み出す投融資の推進等、当社独自の取り組みを通じて、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資を実践してきました。

引き続き、ユニバーサルオーナーとして、運用収益の向上と持続可能な社会の実現を目指し、(1)更なる順ざや拡大に向けた資産運用、(2)提携を通じた資産運用力の強化と協業戦略の更なる発展、(3)かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資の推進に向けた取り組みを強化していきます。



更なる順ざや拡大に向けた資産運用

現状認識と目指す姿

2016年に日本銀行がマイナス金利政策を導入したこと等に伴い、投資環境が劇的に変化し、2024年3月に同行がマイナス金利政策を解除するまでの間、低金利環境が継続していました。そのような環境下においても、お客さまに保険金等を確実にお支払いするとともに、運用収益の確保を図るため、リスク許容量の範囲で収益追求資産への投資など資産運用の多様化を推進してきました。

足元においては、金融政策の正常化が進み、「金利のあ

る世界」が本格化しており、公社債の保有割合の高い当社においては、収益を確保しやすい環境へ変化しつつあると認識しています。このような環境を活用し、円金利資産の入替売買を通じたポートフォリオの改善を実施しつつ、収益追求資産への投資の継続等、資産運用の深化・進化への取り組みを進めていくことで、高い運用収益の確保を目指していきます。

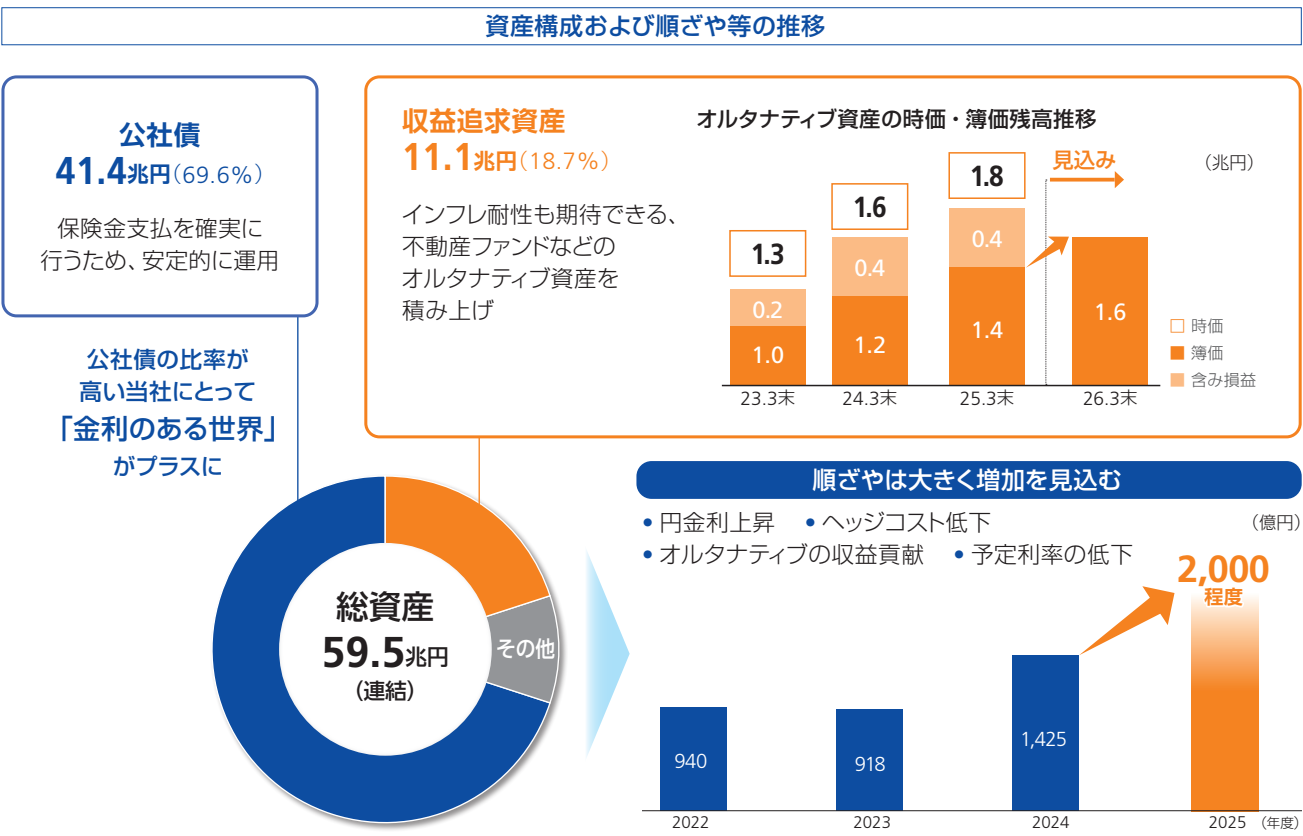
これまでの取り組みと成果

2024年度は国内金利の上昇に伴い、予定利率を上回る円金利資産の運用が可能になりました。当社はALMの推進により、全体としては資産・負債のデュレーションマッチングがおおむね進んできているものの、一時払終身保険など新契約の増加に合わせた円金利資産の購入を継続してきました。加えて、円金利資産の入替売買を行うことで、ポートフォリオの利回り向上にも努めてきました。

また、2023年度から本格的な収益回収期を迎えたオルタナティブ資産^(注1)や、資本効率の向上を意識した増配傾向の続く株式^(注2)などによって運用収益の拡大に寄与しました。

これらの結果、順ざやは2023年度対比で大幅に増加し、過去最高益の1,425億円となりました。2025年度も大幅に運用収益が拡大し、過去最高益の2,000億円程度、2026年度以降も更なる拡大を見込んでいます。

(注1) 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
(注2) 当社は政策保有株式を保有しておらず、子会社等を除き純投資目的でのみ保有



提携を通じた資産運用力の強化と協業戦略の更なる発展

現状認識と目指す姿

当社は持続的な成長に向けて、収益基盤の多様化および運用態勢・人材ポートフォリオの高度化による資産運用力の更なる向上が重要であると認識しています。これまで規制上の理由から不動産への投資が限定的となっていた点や、アセットマネジメント会社や海外拠点を保有していないことによる運用手法の制限等があった点について課題と認識し、これらの解決に向けた取り組みを推進しています。

具体的には、2022年6月に三井物産との提携を開始し、三井物産かんぽアセットマネジメント（以下「MKAM」^(注)）への資本参加等、不動産分野における取り組みを強化しています。また、2024年5月には大和証券グループおよび大和AMとの提携を開始し、大和AMへの資本参加を行うことで、アセットマネジメント事業進出（リテール領域）による収益源の多様化と運用態勢・人材ポートフォリオの高度化


（注）2022年8月に三井物産とかんぽ生命の両社の協業を目的に、三井物産リアルティ・マネジメント（以下「MBRM」）の中間持株会社として設立

これまでの取り組みと成果

当社は、上述のとおり各社との提携を通じて、資産運用力の強化を推進してきました。

三井物産と提携


2022年10月 出資

**三井物産かんぽアセットマネジメント**

投資分野
不動産

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



投資事例（首都圏商業施設）

大和証券グループと提携

2024年10月 出資

**大和アセットマネジメント**
Daishin Asset Management


投資分野
海外社債・国内株式

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

三井物産・大和証券グループと当社の3社で提携


2025年3月 左記2社を通じた出資を決定

**大和かんぽオルタナティブインベストメンツ**
Daishin JPS Alternative Investments

投資分野
オルタナティブ

取組例

- 大和AM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



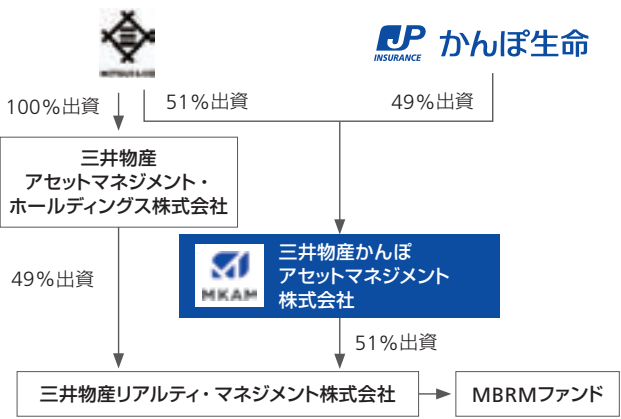
に取り組んでいます。さらに、オルタナティブ資産への投資が注目されている昨今の状況を踏まえ、2025年3月には大和証券グループ、当社および三井物産のオルタナティブ資産運用分野における資本・業務提携を開始したことで、オルタナティブ領域におけるシナジーの創出が期待できるようになりました。シナジーの創出によりMKAMおよび大和AMの更なる成長の実現、更には当社のアセットマネジメントビジネスにおける収益拡大や、運用態勢・人材ポートフォリオの高度化を目指していきます。

今後も他社との提携を通じ、協業戦略を発展させることで、シナジーを創出するとともに、資産運用力の更なる向上を実現していきます。

■三井物産株式会社との資本・業務提携

2022年8月、三井物産とかんぽ生命の両社の協業を目的に、MBRMの中間持株会社として、MKAMを設立しました。

MBRMでは当社専用の旗艦ファンドを組成し、当該ファンドを通じて質の高い不動産ポートフォリオの構築に取り組みできました。引き続き、新資本規制下での高い内部収益率確保を目指すとともに、運用会社等への共同出資を検討するなど、事業拡大の機会を探っていきます。

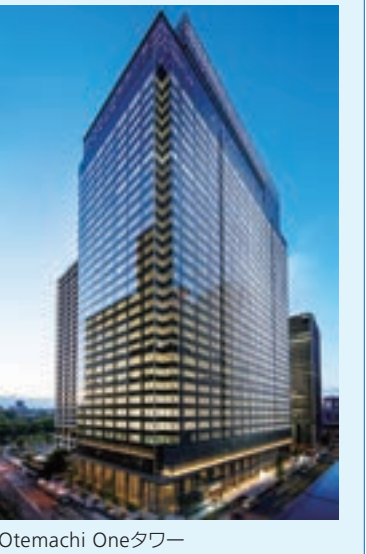


取組事例 MBRMファンド投資事例

MBRMファンドは、開発型を含め中長期的に安定稼働が見込まれる不動産を投資対象とする当社専用の私募ファンドです。具体的には物流施設等を含めた産業施設、オフィス、住宅、商業施設、ホテル等に投資しています。2024年度は提携後初となる大型案件への取り組みとして「Otemachi Oneタワー」の一部持分に投資しました。また、提携後約2年半で運用資産残高2,000億円を突破するなど成長を続けています。

MBRMファンドのサステナビリティ投資として、CASBEE不動産やDBJ Green Building 認証等の環境認証の取得を推進しています。また、気候変動の取り組みとして、物件単位で温室効果ガス排出量（GHG排出量）の計測を行っています。

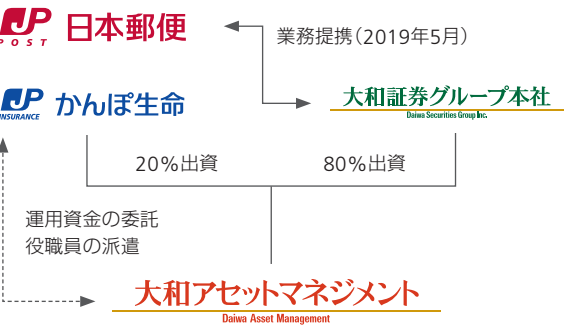
運用会社として、MBRMではサステナビリティ投資の取り組みを強化しており、MAH（三井物産アセットマネジメント・ホールディングス）を通じて責任投資原則（PRI）に署名、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同しています。



Otemachi Oneタワー

■大和アセットマネジメント株式会社との資本業務提携

2024年5月に資産運用分野における資本業務提携を行い、10月に第三者割当増資が完了し、当社の大和AMに対する持株比率は20%となりました。そして、国内株式の運用委託を実施するとともに、大和AMの海外拠点を活用することで海外社債の運用の高度化を図っています。併せて、人材交流も行うことで、当社の人材ポートフォリオを高度化し、資産運用力の向上を目指しています。また、その他に同社と協業して新興運会社運用するファンドを投資対象とする新興運用会社促進プログラム（Emerging Managers Program）を開始し、2025年3月に第一号案件として、「カディラ日本株ファンド」への投資を実施いたしました。本件を皮切りに、本プログラムを通じて運用力の高い新興運用会社の発掘および円滑な資金供給を促進することにより、日本政府が掲げる「資産運用立国」の実現に貢献していきます。



社員の声



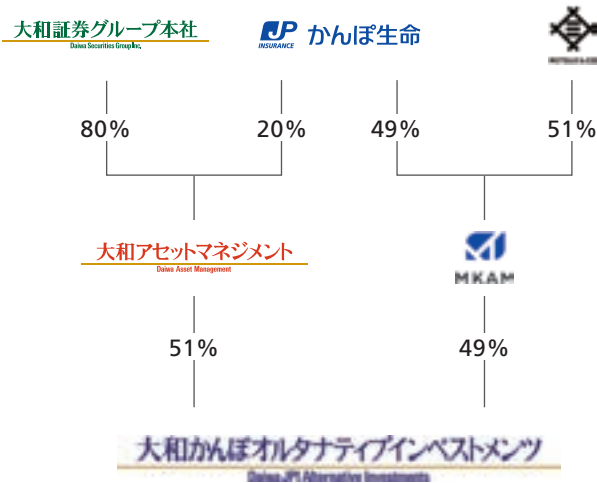
大和AMに出向後、主にNY拠点における海外社債の運用態勢整備に携わりました。かんぽ生命と大和AMの知見を合わせることで、短期間で準備を進め、2025年4月からNY拠点での運用を開始することができました。

大和アセットマネジメント
運用企画部（出向） 小池 章博

■オルタナティブ資産運用分野における資本業務提携

当社は三井物産および大和証券グループそれぞれとの既存の協業戦略を更に発展させることを目的として、2025年3月には大和証券グループ、当社および三井物産のオルタナティブ資産運用分野における資本業務提携を開始しました。これにより、大和AMが、三井物産の完全子会社である三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社(MAI)を子会社化し、MAIの商号を「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ株式会社(DKAI)」に変更しました。

本提携を推進することで、オルタナティブ投資運用の高度化による運用収益の向上と、人材交流を通じた専門人材の高度化を目指していきます。



かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資の推進

現状認識と目指す姿

当社は、お客さまからお預かりした大切な保険料を基に、全運用資産にサステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)を考慮することに加え、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献できるサステナブル投資を実践しています。また、未来におけるより良い社会の実現に向け、サステナブル投資の新たなステージとして、社会課題の解決に資するインパクト志向の投融資の拡大を推進しています。

当社は前身である簡易生命保険の創業以来、百余年にわたり地方公共団体への投融資を通じて、地域の様々な

インフラの整備等に貢献してきました。このような「健全な保険事業を営みつつ、お客さまからお預かりした保険料を原資とした投融資を通じて地域・社会に貢献する」という遺伝子は、創業当初から脈々と受け継がれており、現在のかんぽ生命におけるサステナブル投資・インパクト投資の取り組みとして、更なる成長と発展につながっています。

ユニバーサルオーナーとして、未来における持続可能な社会の実現に向け、当社は何ができるのか、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資を通じて追求していきます。

Topic

かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資のDNA

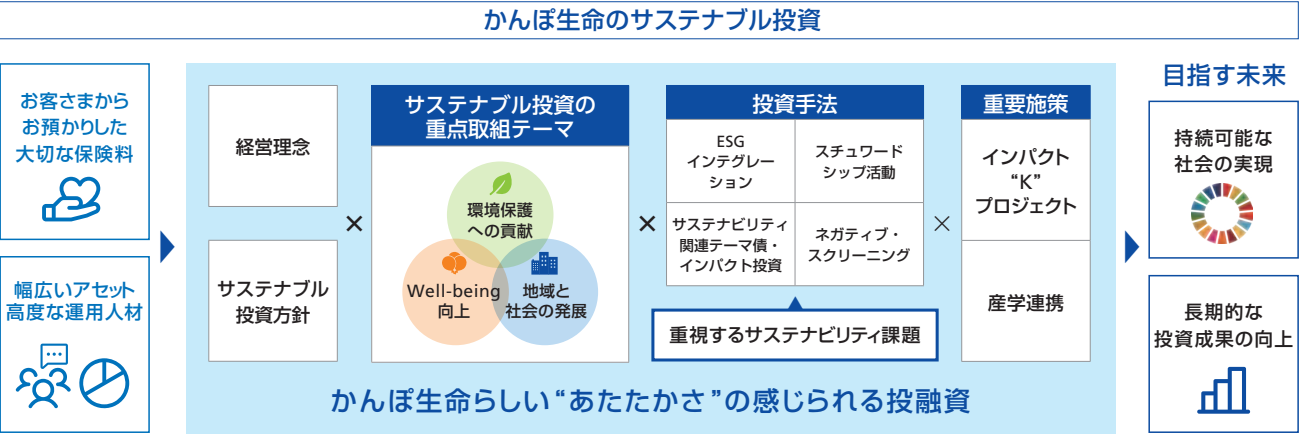
当社は、1916年に旧通信省が生命保険事業として創業して以来、地方公共団体への投融資を行ってきました。その資金は、学校の校舎や公民館などの公共施設やインフラ基盤の整備に活用され、地域・社会の発展に貢献してきました。現在でも全国各地で目にすることができる「簡易保険資金融資施設」と書かれたプレートは、当社が地域・社会の発展に尽くしてきた歴史を肌で感じる事ができるものです。

新宿区立住吉町生涯学習館(東京都)

これまでの取り組みと成果

当社は、持続可能な社会の実現に向け、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献するサステナブル投資の推進に取り組んでおり、「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を3つの重点取組テーマに設定しています。

また、アセットオーナーとして財務的リターンと並行して社会課題の解決に資するインパクト投資の拡大を目指し、当社独自のインパクト投資フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」を立ち上げました。インパクト創出の質および透明性を担保するため、要件やプロセスを定め、当社の



取組事例

GIIN日本会合における共同議長への就任

インパクト志向の投融資の拡大と日本のインパクト投資市場の発展に向けて

ユニバーサルオーナーとして、インパクト志向の投融資の拡大を推進するため、当社は、2024年にインパクト投資に係る国際的なネットワークであるGIIN^(注)に加盟しました(国内の生命保険会社として初)。さらに、日本におけるインパクト投資の規模拡大に向けた議論と取り組みを拡充するため、2025年に発足したGIIN日本会合の共同議長として、当社執行役・野村 裕之が任命されました。当社は、日本のインパクト投資市場の更なる発展に向け貢献していきます。

執行役 野村 裕之

(注)「Global Impact Investing Network」の略。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、現在、世界中に400以上の会員組織を持つインパクト投資の世界的な推進機関

目指す未来につながる実効性の高い投資案件を選定する社内認証制度です。

中期経営計画においては、インパクト“K”プロジェクトに関して、2025年度末までに15件を認証し、総額500億円を目指すKPIを設定しています。これまで、国内上場株式ファンドやプライベート・エクイティファンドに加え、不動産ファンドやアカデミアの持つ革新的な技術や事業を活用したスタートアップを対象とする産学連携ファンドなど、多様な投資案件に関して着実に実績を積み上げています。(2024年度末時点:9件、279億円)

取組事例

インパクト投資を通じて解決を目指す多様な社会課題

インパクト“K”プロジェクトでは3つの重点取組テーマを考慮した投資を通じて、社会課題の解決にアプローチするポジティブなインパクトを創出しています。

環境保護への貢献

- 食糧生産の持続可能性の向上
- 農業と暮らしの持続化

Well-being向上

- 未充足の医療ニーズの解消
- 都市部待機児童問題

地域と社会の発展

- 移動困難者の減少と多様な働き方の実現
- 中小企業の人手不足

取組事例

インパクト志向企業価値向上アライアンスへの参画
～投資家と上場企業の協同団体を通じて
上場株式市場でのインパクト志向の投融資を促進、拡大～

2024年10月、当社は、金融界と産業界の「インパクトの創出と企業価値の関係性」に着目し、社会課題の解決に向けて共同するという設立趣旨に賛同しており「インパクト志向企業価値向上アライアンス」に参画しました。本アライアンスは、生命保険会社と運用会社を中心とした投資家（金融機関）とインパクト志向の高い上場企業から構成されています。金融機関だけでなく、インパクトを創出する新しい技術の開発や研究に取り組む上場企業も参加している点が新しく、インパクト投資市場における先駆的な一歩となります。



アライアンス発足に係る基調スピーチ
(取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫)

取組事例

Forbes JAPAN「『インパクト・エコノミーの未来』を創る100人」への選出

グローバルビジネス誌「Forbes JAPAN」2025年3月号の特集「社会課題の解決と経済成長を両立させ、社会にポジティブな影響を与えるという難題に挑む日本のリーダー100人」に、当社専務執行役・春名貴之および当社執行役・野村裕之が選出されました。引き続き、安定的な資産運用収益の確保と、お客さまが安心して生活できるより良い社会の実現を目指し、社会課題の解決に資するインパクト投資を実施していきます。

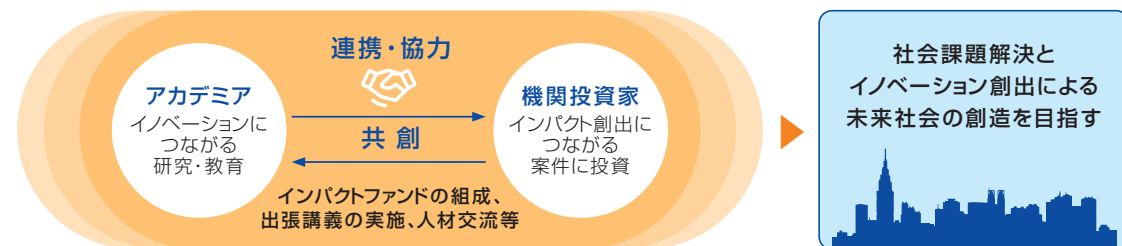


専務執行役 春名 貴之 執行役 野村 裕之

産学連携

当社は、大学との連携を通じて、中長期的な投資成果の向上と持続可能な社会の実現を目指しています。教育機関は、次世代を担う若手人材の育成や最先端の知と技術を結集したイノベーションの創出など重要な役割を担って

います。特に、大学等のアカデミアでの学術研究は、社会課題の解決に寄与する技術の開発が期待され、日本の持続的な社会構造の形成、経済成長に不可欠であると考えています。



大学との連携・協力体制

当社は、大学法人等と連携・協力に向けた覚書等を締結し、協働で社会課題解決を目的としたインパクトファンドの組成等を行っています。大学の有する技術や研究成果を活用した大学発スタートアップへの資金供給等を通じて、高い競争力・成長性やイノベーションの実現が期待できる事業の具体化を後押ししています。また、単なる資金供給にとどまらず、教育機関との多角的な接点を築くことで、これまで遠かった金融とアカデミアの距離を縮め、未来を共に目指す共創的な産学連携を推進しています。

これまでに5校の大学法人等と覚書等を締結しました。互いの強みを活かした可能性を模索すべく、定期的に双方の役員と関係者が集まり、施策の進捗や今後の活動に関してディスカッションを行っています。資産運用領域のほか、

お客さまの生活に寄り添う新しいサービスなどについても検討の幅を広げています。

また、ユニバーサルオーナーとして、経済・社会全体の持続的成長と次世代を担う金融人材の育成のため、未来を担う学生や子どもたちに対する金融教育にも積極的に取り組んでいます。

取組事例 大学での出張講義

生命保険会社および機関投資家としての社会的役割・責任、様々な投資の意義等について講義を行っています。実践的な具体例を交え、金融や社会課題を身近に感じ、理解が深まるよう努めています。



■ 覚書等締結先（2025年5月末時点）

学校法人 慶應義塾 (2022年1月)	国立大学法人 大阪大学 (2023年1月)	学校法人 立命館 (2023年3月)	国立大学法人 東京大学 産学協創推進本部 (2025年3月)	学校法人 早稲田大学 (2025年4月)

金融の力でアカデミアの持つ可能性を後押し

当社は、アカデミアを核としたイノベーション・エコシステムの形成や社会課題解決に向け、覚書を締結した3つの学校法人との間で、インパクトファンドの組成等を行いました。組成に際しては、学校法人、ファンドの業務を執行する

運用会社、当社の3者で協議を重ね、ファンドのコンセプトや投資対象分野に加え、解決を目指す社会課題、互いの理念、目指す未来等を共有しています。

■ 学校法人との覚書に関連したインパクトファンドへの投資（2025年7月時点）

KII3号インパクト投資事業 有限責任組合 (株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ)	D3バイオヘルスケアファンド 2号投資事業有限責任組合 (D3 LLC)	インパクト・キャピタル1号 投資事業有限責任組合 (インパクト・キャピタル株式会社)

取組事例 インパクト・キャピタル1号投資事業有限責任組合への投資

当社は、2024年5月に「インパクト・キャピタル1号投資事業有限責任組合」に投資しました。本ファンドはかんぽ生命と学校法人立命館が締結した連携・協力に係る覚書に基づき、運用会社であるインパクト・キャピタルと共に検討を進め、組成されました。

本ファンドでは、「『人』のWell-beingを追い求めるインパクト投資」をミッションに掲げ、「多様性が認められ、かつ、価値観に基づいて選択することのできる、彩り豊かな社会の創出」に向け、インパクト投資を通じて、経済的リターンと社会的リターンの両立を目指しています。



Topic 互いの強みを活かす産学連携の推進

大学法人等との産学連携を推進するため、定期的に双方の経営層や関係者が集まる連携イベントを開催しています。このイベントでは、施策の進捗状況や資産運用領域にとどまらない互いの強みを活かした連携事業の可能性についてディスカッションを行っています。

2024年度には、このイベントを契機に、当社と学校法人立命館が協力し、文系の博士人材の活躍促進をテーマとしたインターンシップを実施しました。引き続き、産学連携を通じて新たな価値創造を目指していきます。

WEBサイト https://www.ritsumei.ac.jp/ru_gr/g-career/

【立命館大学】博士学生と事務局の声

博士学生の声(3年次生／専攻 心理学)
心理学実験を通じ顧客 UI を改善し、デジタル格差を緩和することで、持続可能な社会づくりに貢献できたと感じています。研究知を還元する貴重な経験となりました。

事務局の声(大学院キャリアパス推進室)
文系の博士インターンシップは全国的に珍しく、かんぽ生命保険との綿密な連携によって実現できたことは、他大学にも参考になる貴重な事例と言えます。

収益源の多様化



成長領域からの更なる収益の獲得を目指して

海外保険市場やアセットマネジメント事業における協業の拡大・発展とともに、新たな事業領域への積極的な探索・進出により、収益源の多様化・成長領域からの収益獲得を実現し、経営基盤の強化を通してお客さまにお届けする安心をより確かなものとします。

取締役兼代表執行役副社長 大西 徹

当社は、提携・出資を通じた収益源の多様化を成長戦略の柱の一つとして位置づけています。国内保険事業において更なる成長が可能であると考えていますが、一方で、事業の安定化や強化、更なる利益成長のためには、新たな領域から収益を獲得して収益源の多様化を図ることが非常に重要であると認識しています。足元では、主に海外保険市場やアセットマネジメント事業といった領域からの収益獲得を推進しています。

引き続き、生命保険（国内・海外・再保険）およびアセットマネジメント事業において、更なる協業の推進を図りつつ、生命保険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領域を幅広く探索していきます。また、他業種との提携を通じて、あらゆる年齢層のライフイベントに関連する事業への関与を深め、お客さま接点の増加とサービス向上に努めていきます。

提携・出資基本戦略

資本コスト(7～8%)を上回る成長

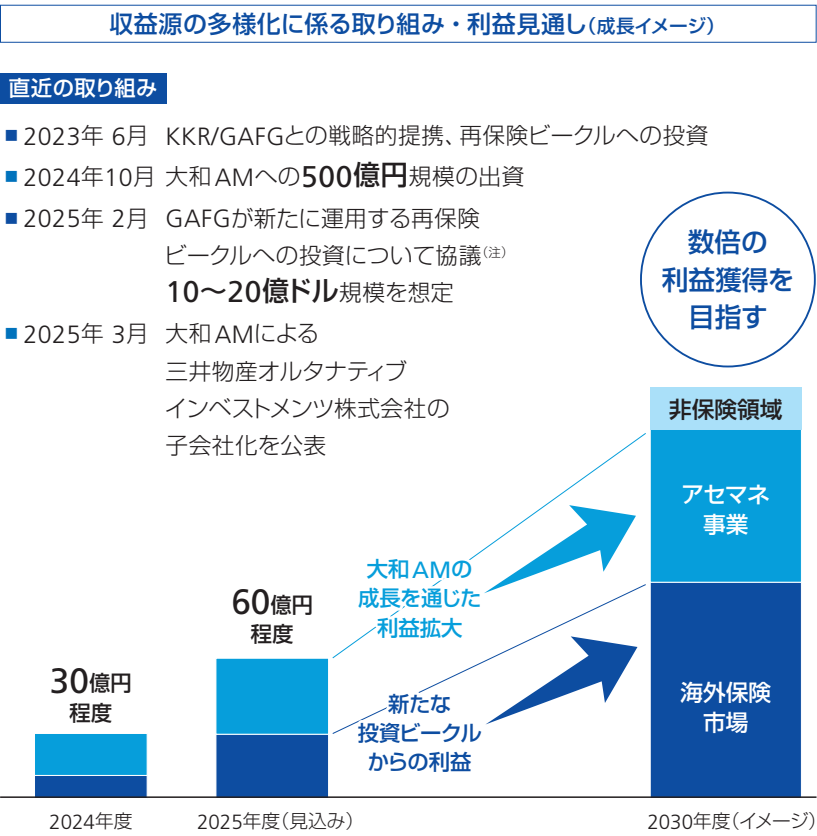
を期待できる企業と提携・出資

生命保険とアセマネ事業が中心

- 既存の提携を活かした協業領域の拡大・成長
(KKR/GAFG、三井物産、大和証券グループ)

新領域探索

- 生命保険事業との親和性
- シナジー効果
- 利益貢献



※ 利益の金額はいずれも修正利益ベース
(注) 当初、2025年2月28日のプレスリリースから3か月程度を目途に、本投資の実行に関する最終合意を予定していたものの、更に確認を要する項目があることから当初のスケジュールを見直し、協議を継続中

海外保険市場からの収益獲得

現状認識と目指す姿

当社の持続的な成長に向けて、国内とは利益特性の異なる海外生命保険事業からの収益の獲得は非常に重要であると考えています。また、2025年度から新資本規制が導入されることにより、リスクコントロールの重要性が高まることが想定されます。そのため、収益源の多様化に加え、再保険を活用したリスクコントロール等の高度化を図る必要が

あると考えています。

引き続き、堅調な海外の保険市場からの収益機会の獲得を進めるとともに、提携先との新たな協業領域(保険分野を中心)の拡大および提携を通じた海外人材の育成の推進を目指していきます。

これまでの取り組みと成果

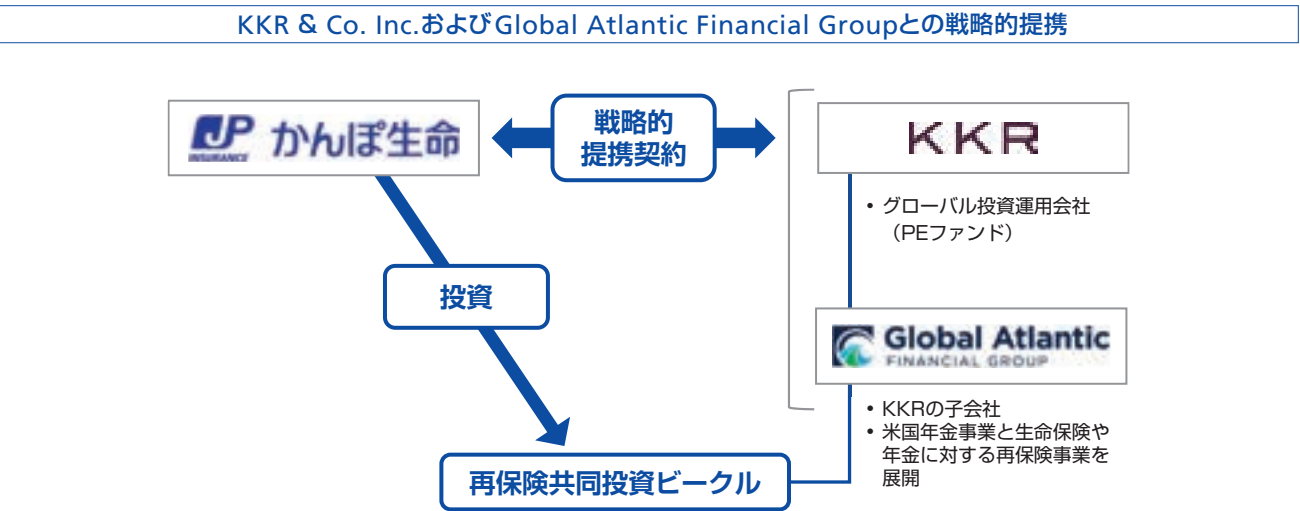
2023年6月、当社初の海外提携案件として、世界有数の資産運用会社であるKKRおよびその子会社で生命保険や年金に対する大規模な再保険(注1)事業を展開するGlobal Atlanticの2社と戦略的提携契約を締結しました。また、本契約の締結に加え、Global Atlanticが運用する再保険共同投資ビークル(注2)に対して、相応規模の投資を行い、2024年度に初めての配当実績を計上しました。

さらに、2025年2月、Global Atlanticが新たに運用す

る再保険ビークルへの新たな投資について協議を行う覚書を締結しました。

これからも、定期的な会議等を通じて、協業拡大に向けた協議を行い、KKRおよびGlobal Atlanticが有する事業の基盤を活用することで、海外からの収益取り込み、成長性の強化、および事業ポートフォリオの多様化を推進していきます。

(注1) 生命保険会社などが自己の引き受けた保険のうち、保険契約の財務面のリスクを分散するために国内・国外の再保険引受会社と結ぶ保険契約のこと
(注2) 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のこと



取組事例 協業領域の拡大に向けた取り組み

戦略的提携契約締結以来、当社はKKRおよびGlobal Atlanticとの協業を深めるために様々な機会を積極的に模索してきました。現在、将来の協業拡大に向けた議論を進めるとともに、再保険市場のトレンドについて経営トップ層と各チームメンバーの間で定期的に意見交換を行っています。

KKRおよびGlobal Atlanticのリスク管理や資産負債管理（ALM）に関する強みを活用することで、双方の理解を深め、両社にとって価値のある施策を共に進めるために取り組んでいます。

社員の声 Win-Winの関係を目指して

戦略的提携契約を締結してから約2年が経過しましたが、KKRおよびGlobal Atlanticとは継続的にコミュニケーションを図っています。建設的な対話を通じて、新たな協業領域を拡大するという共通の目標に向けて、相互理解を深めることができました。引き続き良好な関係を築くために、前向きに取り組んでいきます。



Global Atlanticと経営企画部関連事業室の打ち合わせ

アセットマネジメント事業からの収益獲得

現状認識と目指す姿

当社は、収益源の多様化・新たな成長機会の創出および資産運用の深化・進化を目指す中、アセットマネジメント事業による安定的な収益獲得を実現する上でパートナーとなるべき企業の必要性を認識していました。2022年の不動産等のアセットマネジメント事業における三井物産との資本・業務提携や、2024年の資産運用分野における大

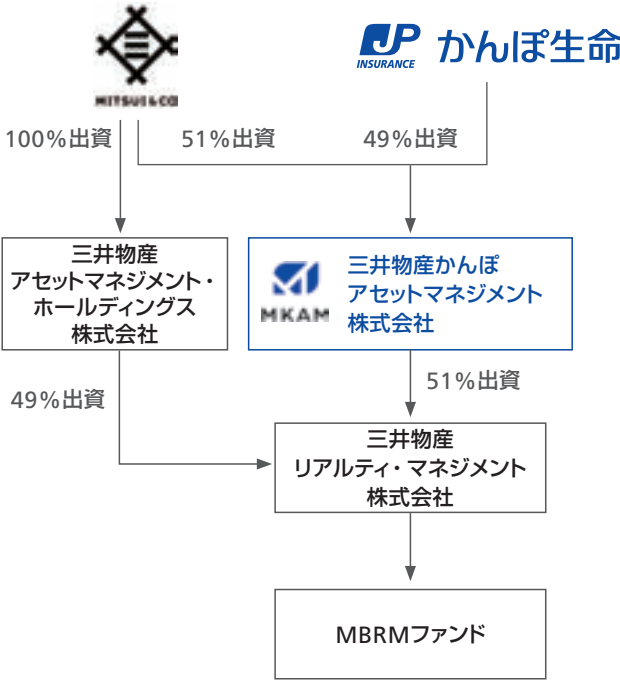
和証券グループとの資本業務提携により、アセットマネジメント事業からの収益獲得が可能となりました。引き続き、安定的な市場成長が期待されるアセットマネジメント事業における出資先の成長を通して、更なる収益の獲得を目指していきます。

これまでの取り組みと成果

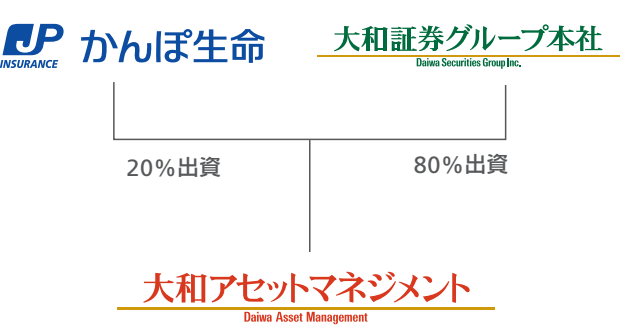
2022年に三井物産と設立したMKAMが出資するMBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、投資対象の規模拡大や投資運用戦略の幅を広げ、新たな投資機会の創出に努めています。現在、順調に運用残高を積み上げており、将来的に資産規模数千億円を目指しています。当社では、MKAMへの資本参加を通じて一定の収益を確保しており、引き続き、更なる協業戦略についても積極的に協議しています。

また、2024年5月に大和証券グループおよび大和AMと合意した資産運用分野における資本業務提携に基づき、同年10月に大和AMの増資後株式の20%を取得して持分法適用会社とし、大和AMを通じたアセットマネジメント事業（リテール領域）からの収益を取り込んでいます。当社は、大和AMの資産運用機能強化に資する取り組みを支援することを通して、大和AMからの利益取り込みの最大化を目指していきます。

三井物産株式会社との資本・業務提携



大和アセットマネジメント株式会社との資本業務提携



非保険領域からの収益獲得

現状認識と目指す姿

お客さまとご家族の生活を主体的にサポートするために、各世代のライフイベントに関わるサービス領域（例えば、健康・医療、介護、保育）において協業関係を構築することで、お客さま接点や保険サービスの向上につながるとともに、収益源の多様化・収益獲得を実現できるものと考えています。他社との協業による収益源の多様化やCX向

上に資するお客さまサービスの充実を中期経営計画に掲げており、これを実現する手段として、非保険分野を含む様々な分野における出資・提携の必要性を認識しています。

今後、シナジー効果と利益貢献が見込める領域の探索を進め、非保険領域からの利益獲得を目指していきます。

人的資本経営



「人の力」の成長と 「企業価値」の向上を目指して

全社員が自信と誇りをもって仕事に生き生きと取り組める環境づくりを進めることで、会社の持続的成長を目指します。

専務執行役 立花 淳

当社は、お客さまから信頼され選ばれ続ける企業になるため、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います。この実現には、主体的に行動し成果を発揮できる多様な人材の確保が必要不可欠と考えています。近年、人的資本経営^(注1)が注目されており、当社においても企業価値の源泉となる「人の力」の成長を促すため、『人的資本経営』3つの基本理念^(注2)を策定し、社員が自信と誇りを持って堂々と仕事ができる会社の実現に向けて取り組んでいます。

その一例として、社員一人ひとりが会社のビジョンや経営方針等を深く理解し、能動的に組織課題を考える契機となるよう、経営陣等と社員による「フロントラインミーティング^(注2)」を実施し、全社が一丸となって企業価値を向上させる機運を高めています。

また、新たな取り組みとして、若手社員が部門を超えて

チームを組成し、自らの裁量で重要なミッションに取り組むプロジェクトを開始しました。このプロジェクトを通じて、若手社員の成長を促し、会社全体の活性化につなげていきます。さらに、多様な人材が生き生きと働ける会社に向けて、女性活躍推進やLGBTフレンドリーな職場づくりにも注力しています。

これらの施策は、年2回のES調査を通じて社員のエンゲージメントを客観的に把握し、施策の検証と改善にも努めています。2024年度には、これらの取り組みを通じて、社員の会社の将来への期待・自信が高まり、エンゲージメントが大きく向上しました。

今後も人的資本経営を推進し、各種施策の効果測定と改善を図りながら、社員一人ひとりが主体的に考え、行動し、そしてやりがいを感じながら成長する企業の実現を目指していきます。

(注1) 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上につなげていく経営のあり方
(注2) 経営陣等と社員による定期的な意見交換

「人的資本経営」3つの基本理念に基づく人事戦略

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・共感
- 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

ES向上

人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉となる「人」の成長を促進

基本理念2 戦略的な人材確保

- 現状および将来必要な人材の「量」と「質」を把握
- 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・領域に応じた育成

会社の
持続的成長

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成果を上げること、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

社員・お客さま
満足の向上

基本理念1 “社員が主体的に行動する企業風土の定着”に向けて

当社は、社員が主体的に行動する企業風土の定着に向けて、経営陣と社員のコミュニケーションの活性化が重要であると考えており、経営陣と社員間における、会社の将来のビジョンの共有・共感に努めています。また、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、ならびに若手主体のプロジェクトの導入を行うことで、社員のエンゲージメントの向上を目指すとともに主体的に行動する人材の育成を推進しています。

コミュニケーションの活性化

コミュニケーションの活性化に向けて、当社は様々な取り組みを実施しています。具体的には、経営陣等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」や社員が社長に直接提案を行う制度の「かんぽ目安箱」、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」等を実施しています。

■ 経営陣と社員のコミュニケーション

フロントラインミーティング、社長・役員クロスミーティング

経営陣・社員間でのコミュニケーション活性化を目的として、経営陣とフロントラインの社員によるディスカッション(フロントラインミーティング)や社長・役員と本社社員によるディスカッション(社長・役員クロスミーティング)を開催しています。経営陣が会社の経営方針や社員への期待を直接語るとともに、社員が経営陣に直接声を届け、経営陣と社員一人ひとりの信頼感・一体感を醸成する場となっています。



フロントラインミーティング



社長・役員クロスミーティング

かんぽ目安箱

社員が社長に直接提案を行う「かんぽ目安箱」を導入しています。寄せられた社員からの意見は、経営層・関係部門がその有効性や実現性を検討し、業務改善につなげていくとともに、リスク検知の手段として有効に機能しています。

改善事例 分かりやすい保障設計書の実現

ご契約時に保険料を前納するお客さまに対し、保障設計書に払い込む保険料が安くなることを記載し、前納することのメリットを分かりやすくお伝えできるように改善しました。

社員の声

春日井支店社員一同によるグループ提案

保険料を前納したお客さまから「保障設計書が分かりづらい」との声をいただくことが多かったため、お客さまに分かりやすい記載内容について、支店内で議論を重ね、目安箱に投函しました。この改善をすることで、CXの向上につながると考えています。



(左から)春日井支店
大塚 一輝、三浦 正敏

社員の声

販売促進部 営業ツール開発IIによる改善

お客さまにご理解いただきやすくするため、目安箱でいただいたアイデアを取り入れ、保障設計書に払い込む保険料が安くなることを記載するといった改善を行いました。引き続き、お客さまに分かりやすい帳票の作成に努めます。



(左から)
販売促進部
今野 義徳、
北野 尚哉、
山里 尚希

■ 社内報によるコミュニケーション

社内報(社長通信、役員メッセージ、かんぽSatellite)

社長自らが会社の方向性を全社員へ伝える場として、「社長通信」を発行しています。社員からは今後のビジョンや経営の考えに理解・共感できるといったポジティブな反応が多く、経営陣と社員間のコミュニケーションツールの一つとして機能しています。更に施策の意義など、各施策の詳細については担当する役員からメッセージ動画を配信しています。また、かんぽSatelliteという社内報を発行し、会社のイベントをビジュアル的に伝えたり、各職場の様子や取り組みを紹介しています。



■ 社員間のコミュニケーション

スモールミーティング

社員間のコミュニケーション活性化を目的に、毎回テーマを決めて各職場で意見交換を行う機会を設けています。少人数のグループに分かれて実施することで社員一人ひとりが自分の考えを発言しやすい環境を作っています。日ごろ、接点の少ないメンバーで実施すると新たな気づきが生まれやすくなるため、拠点・部署・ライン等を超えたチーム編成を推奨して実施しています。



スモールミーティング

これらの取り組みを通じて、経営陣と社員だけでなく、社員間も含めて様々な良質な接点を増やすことでコミュニケーションの活性化を推進しています。そして、相互理解を深めていくとともに、全社員において会社の将来のビジョンや方針等の理解の促進を図り、企業としての一体感を高めています。

社員の主体性を引き出す取り組み

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て各社員の育成方針などの議論を行う「人材育成会議」の実施や、社員の自律的な成長等を目的とした「キャリアチャレンジ制度」の導入に取り組んでいます。また、部下社員が能力を最大限発揮できる

環境の構築に向けて、管理職等を対象に「コーチング(注)研修」も実施しています。さらに、2024年度の新たな取り組みとして、若手社員に大きな裁量権を与えて成長を促進する「若手主体のプロジェクト」を開始しました。

■ 若手主体のプロジェクトの始動

主体的に行動する社員の育成と組織力の強化を図るため、若手社員を中心に組織を超えてチームを組成し、自分たち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運営に取り組んでいます。この取り組みでは若手社員に裁量を与え、大きな達成感の経験により、社員の成長を促すことを狙いとしています。2024年度は、就職活動をしている学生の皆さまに当社の魅力を分かりやすく伝える「採用パンフレット」の作成に取り組みました。こうしたプロジェクトを主体的に動かす経験を有する社員を拡大していくことで、会社全体の活性化を図ります。

(注) 管理職等が部下社員と共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・スキルのこと

社員の声

若手プロジェクトを通じて得られた、成長と貢献への想い

就職活動をしている学生のみなさんにかんぽ生命をもっと知ってもらうため、採用活動で使用するデジタルパンフレットの制作に携わりました。プロジェクトでは困難な場面もありましたが、チームの仲間たちと真剣に取り組むことで大きなやりがいを得たと同時に、自身の成長を実感できました。また、プロジェクトを通じて、当社には活躍できる場が多くあることや、若手社員に成長して欲しいという会社の想いを再認識しました。今後はプロジェクトでの経験を活かし、これまで以上にお客さまに寄り添った商品・サービスを提供できるよう、業務に取り組んでいきたいです。

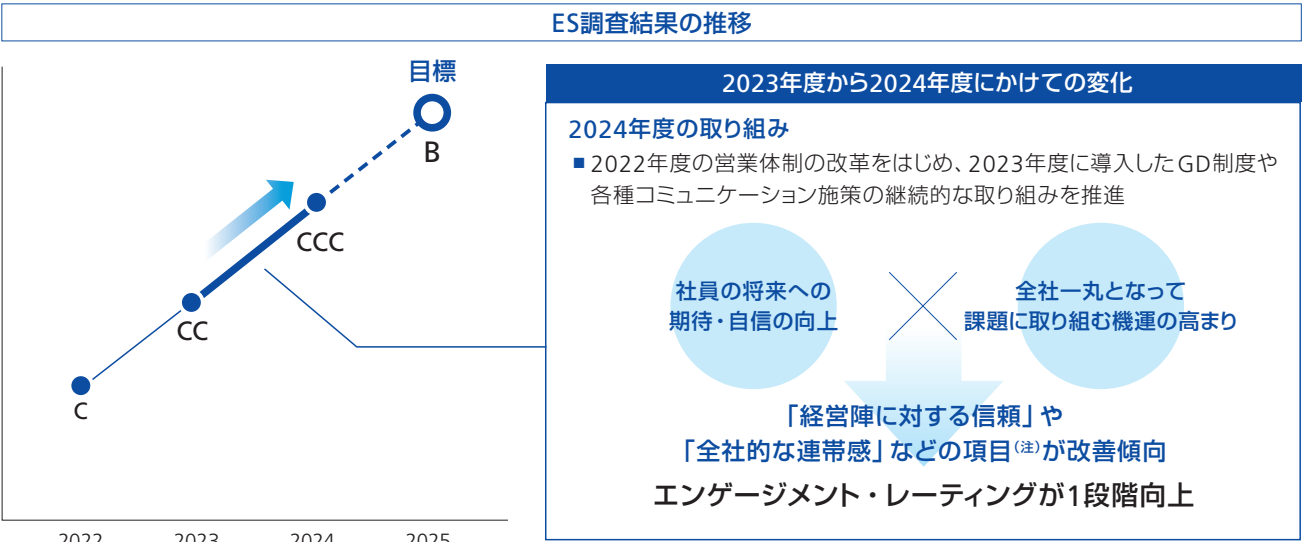
カスタマーリレーション部 四十万 大海



ES調査の状況

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測定(ES調査)を実施し、その調査結果を指標および目標に設定しています。2024年度は、各種コミュニケーション施策の継続的な取り組み等により、社員の将来への期

待・自信が高まり、社員のエンゲージメントにも大きな向上が見られました。引き続き、各拠点の職場環境に関する課題や問題点を特定の上、継続的な改善活動に取り組んでいきます。なお、2025年度目標として、他社平均である「B」以上を掲げています。



なお、2024年度に評価は向上したものの、2025年度の目標達成に向けては、継続的な会社基盤や組織風土、人的資源に関する項目などで改善が必要と認識しており、引き

続き、前述の「コミュニケーション活性化」や「社員の主体性を引き出す取り組み」を推進し、社員がやりがいをもって生き生きと仕事に取り組める環境づくりを進めていきます。

基本理念2 “戦略的な人材確保”に向けて

当社は、現状およ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ルの促進、各階層およ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の確保に向けて取り組んでいます。

採用および人材育成

■ 人材ポートフォリオの策定

組織およ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、現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオの策定を進めており、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

ています。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、育成を行っていきます。

■ 採用活動

新卒採用では会社説明会やインターンシップなどによるキャリア形成支援、積極的なリクルーター活動等に取り組んでいます。経験者採用では、営業、アクチュアリー^(注)、資産運用・リスク管理、IT・デジタル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などを強化しています。

また、日本郵政グループとして、退職者を対象として再採用を申し込むことを可能とする「カムバック採用制度」や社員から会社へ人材を紹介することが可能となる「リファラル採用制度」を導入するなど、多様な人材確保施策に取り組んでいます。

(注) 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

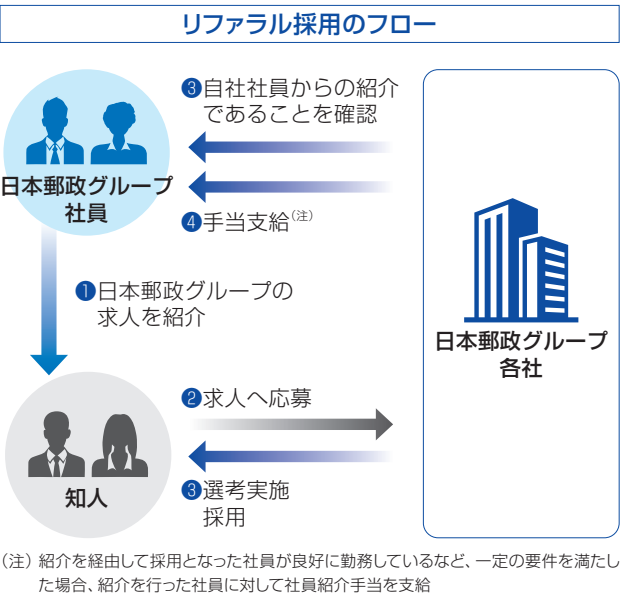
■ 強化領域への人材配置

支店やサービスセンターなどにおいて、書類審査や請求内容のシステム入力等のバックオフィス業務等の効率化など、ビジネスモデルの改革を進めながら、こうした業務に従

■ 人材育成

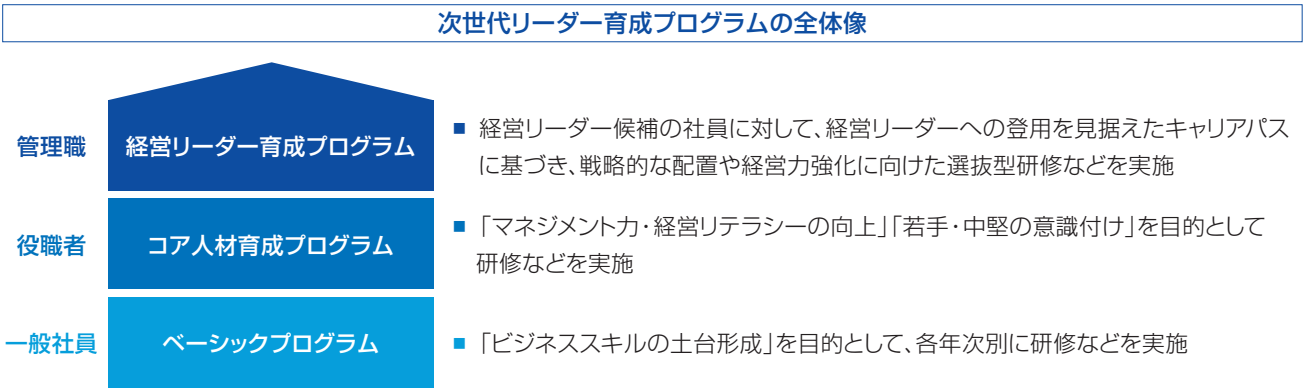
次世代リーダー育成プログラム

長期的な計画の中で戦略的に社員を育成し、会社の成長を支えていく経営リーダーを継続して輩出していくことを目的として、次世代リーダー育成プログラムを策定して



事していた人材にリスク(必要なスキルの習得)を行い、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いきます。

います。将来を見据えて、各階層に応じた社員育成を実施しています。



営業社員の人材育成

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かんぽGD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います。また、2025年4月に「拠点GD制度」を策定し、営業社員の活動をより総合的に評価することによる、募集品質の確保と新契約件

数の増加の両立を目指しています。加えて、同年6月に新規採用者を集中配置して初期教育を行う拠点を新設しており、お客さまの課題解決に向けた保障のご提案ができるようなスキルの向上に取り組んでいます。

デジタル分野の人材育成

デジタル分野の人材を計画的に育成していくために、データ利活用人材等の人材タイプごとにそれぞれの育成カリキュラムを作成し育成を行っています。日本郵政グループ共通研修を活用しつつ、当社の業務に合わせた独自の研修ラインアップを準備するとともに、経験豊富な社員と

基本理念3 “多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進”に向けて

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

女性活躍推進

当社の女性活躍推進の目指す姿である「より多くの女性が様々な職場やポジションで活躍する会社」の実現のため、取り組みを進めています。社員一人ひとりが生き生きと活躍でき、自身が目指すキャリア(ありたい姿)を実現する環境を作ります。

体系的な女性管理職候補層の育成

多様な人材の視点を経営に活かすため、2031年4月1日までに本社(サービスセンター含む)の女性管理職比率を30%以上とすることを目指しています。目標達成に向けて、今後も各種研修などの実施をはじめとして、強力に女性活躍を推進していきます。

組織的な女性社員育成施策 STEP 0

各拠点で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ついて、上司との定期的な対話等により育成を強化しています。

次期管理職層向け研修 STEP 1～3

将来管理職として活躍することが期待される女性社員を対象に、段階に応じて、上位役職への意識醸成、管理職に求められるスキルの現状把握、スキルの向上などを目的に開催しています。

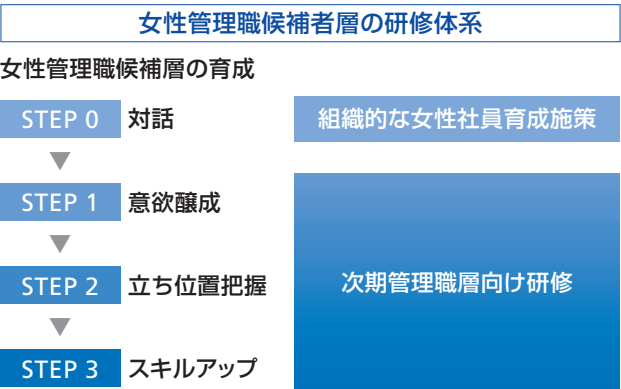
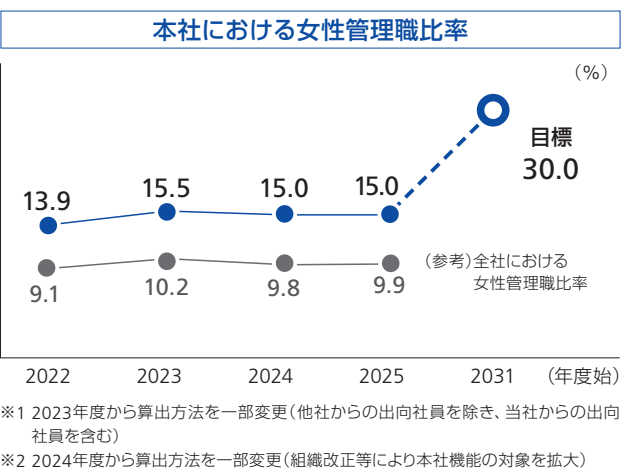
社員の声 女性社員も安心して働き続けられる職場を作りたい

2025年4月から東京職域サービス部 副部長を務めています。育児休業から復職して数年は、家庭との両立に自信がなく管理職への昇職に消極的でした。そんな中、上司が背中を押してくれ、次期管理職層向け研修に参加しました。気持ちが前向きになり、育児が少し落ち着いたところで管理職にチャレンジしました。家庭との両立に悩む女性社員は多いと思うので、今度は自分が後輩に寄り添い、背中を押していきたいです。

東京職域サービス部 片岡 祐子

ペアで実務を進めたり、社外からの知見も取り入れながら、実業務の中での育成(OJT)も実施することで、必要なスキルや知識を学べる環境を整備しています。今後も継続してデジタル人材を輩出していく態勢を構築し、DX推進を加速していきます。

います。多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進に向けて、具体的には、女性活躍の推進や仕事と育児・介護の両立支援、障がい者雇用・支援等を推進しています。



■ 女性営業社員のネットワークづくり

かんぽサービス部女性社員向け座談会

かんぽサービス部女性社員の連携強化のため、各エリアにて女性社員向け座談会を開催しています。

法人営業女性社員交流会

全国の法人営業に従事する女性社員の連携強化を目的に、オンラインや対面で交流会を開催しています。



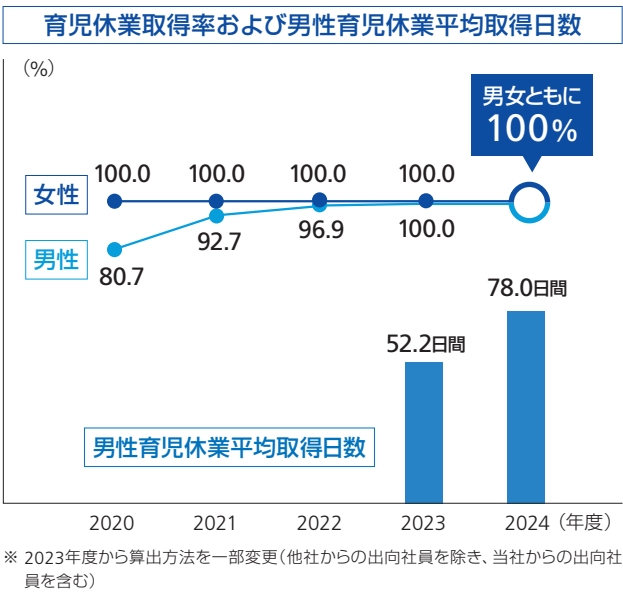
南関東エリア かんぽサービス部女性社員向け座談会

仕事と育児・介護の両立支援

当社では、男女ともに仕事と家庭を両立しながら活躍できることが当たり前な職場風土を目指し、育児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います。

2023年5月からは、有給の育児休業の取得を義務化しており、2024年度は前年度に引き続き男女ともに取得率100%となっています。

また、男性社員の育児休業取得率だけでなく、日数を含めた育児休業の質を高めることが課題であると認識して対応した結果、男性育児休業平均取得日数も長期化しています。今後も仕事と育児・介護の両立支援の取り組みを継続していきます。



障がい者雇用・支援

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、障がい者雇用を積極的に推進しており、日本郵政グループ全体で、障がい者雇用率を2025年度までに3.0%とすることを目標としています。

当社では、障がいのある社員に対する専用の相談窓口の設置や座談会の実施、各エリア本部、サービスセンターに配置する障がい者雇用促進リーダーとの対話の機会を設けるなどの職場定着支援施策を推進するとともに、社内カフェの運営を開始するといった、業務領域、業務量の拡大を進め、障がいのある社員が生き生きと活躍できる環境づくりを行っています。



社内カフェでパンの販売準備をする様子

障がい者雇用率(日本郵政グループ全体)	
2024年度実績	2025年度目標
2.71%	3.0%

※ 各年度6月1日現在における日本郵政グループ6社合計の数値

LGBTフレンドリー

LGBTフレンドリーな会社を目指し、多様な性への理解を深めるための研修や、LGBTQ+の理解者・支援者であるALLYの拡大を推進しています。多様な人材が働きやすい職場をつくることで社員一人ひとりが明るく生き生きと活躍できるよう、継続的に取り組んでいます。



商標登録された当社のLGBT ALLYロゴマーク

外部評価

当社では、社員一人ひとりが生き生きと活躍できる環境づくりなど、ダイバーシティ推進等に関する取り組みを進めており、次のとおり評価されています。

女性活躍

内閣府男女共同参画局「令和5年度 女性登用の加速化に向けた取組事例集」への掲載

女性社員に向けた研修など、当社の女性活躍推進の取り組みが、「令和5年度 女性登用の加速化に向けた取組事例集」(注)へ好事例として取り上げられました。

「より多くの女性が様々な職場やポジションで活躍する会社」の実現のため、引き続き、女性活躍推進の取り組みを進めていきます。

(注) 内閣府男女共同参画局が株式会社東京証券取引所プライム市場上場企業に、女性の登用拡大がもたらす好影響、女性の登用を推進している企業の好事例等についてアンケート調査を行い、取りまとめたもの

健康経営

「社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し生き生きと働くためには心身の健康が大切である」との認識の下、「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

指標	2024年度実績
月平均残業時間	9.4時間
ストレスチェック実施率	92.6%

仕事と育児の両立支援

プラチナくるみん

仕事と介護の両立支援

トモニン

LGBTフレンドリー

work with Pride Gold 2024 PRIDE指標

柔軟な働き方

テレワーク先駆者百選

健康経営

健康経営優良法人 2025 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 健康経営優良法人

SPORTS YELL COMPANY 2025 スポーツエールカンパニー

日本郵政グループでの取り組み ー グループ人事方針 ー

経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものとして「グループ人事方針」を策定しています。

注力すべき項目として、目指す姿としての「誇りとやりがい」その達成のための三つの軸、「異なる互いを認め合う」「能力を高める」「強みを発揮する」という4要素を抽出し、具体的な指標および目標の整理をしています。

(注) 2022年度から本社組織間で実施中。2024年度からフロント組織も含めて全社的に実施するもの

主な指標および目標	グループ4社連結実績 (2024年度)
社員のエンゲージメントスコア(誇りとやりがい) 対前年度評価点数以上	3.39pt
男性育児平均日数1か月以上	44.9日
本社女性管理者比率30%(2030年度)	18.0%
グループ内社内公募人数(注) 対前年度以上	90人
適所適材スコア 対前年度評価点数以上	2.51pt
年休取得平均日数18日以上	19.7日

サステナビリティ



「当社の持続的成長」と「社会課題解決への貢献」を両立するサステナビリティ経営を目指して

お客さまの人生を保険の力でお守りするという事業活動そのものを、サステナビリティを実現するための取り組みと位置づけ、当社の持続的な成長と持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

執行役 花田 一成

近年、サステナビリティに関する企業への社会的要請は、気候変動のみならず、生物多様性、人権デュー・ディリジェンス、情報開示の高度化など、幅広いテーマにわたっており、国際社会においては、サステナビリティに関する考え方が日々目まぐるしい変化を見せています。

こうした先の見通しが難しい社会の中で、かんぽ生命では、「郵便局という身近なネットワークを通じて基礎的な保障を提供したい」という、創業から100年以上大切にしてきた想いを軸にしつつも、社会環境の変化を柔軟に取り込みながら、中長期的に企業価値を高め、かつ、地球環境・社会の持続可能性に貢献する取り組みも進めています。

最近の例で言えば、2024年3月に外部環境の変化を踏

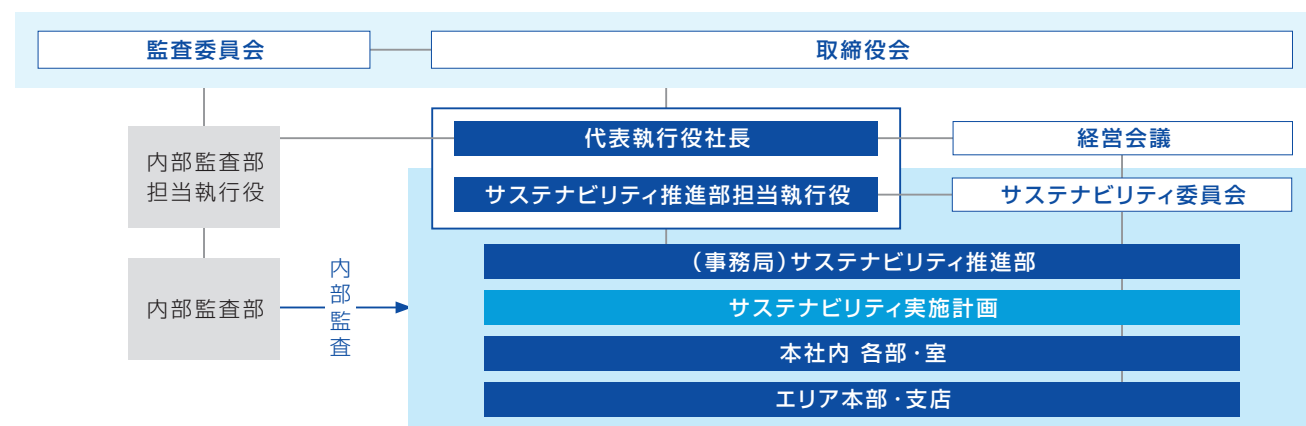
まえてマテリアリティ(重要課題)を見直し、2024年度には国際的なフレームワークによる生物多様性の分析を行いました。また、2024年度はサステナビリティをテーマとした少人数での意見交換を全社員が実施するとともに、本社各部門や各支店における年度計画にサステナビリティの項目を設定し、全社的な推進を図っています。加えて、機関投資家としては、インパクト投資や産学連携といった分野で新たな挑戦を行っています。

こうした当社の取り組みを積極的に情報発信することで、ステークホルダーの皆さまからフィードバックをいただき、次の取り組みに反映していく、というプロセスを回し、更なるサステナビリティ経営の高度化を実現していきます。

サステナビリティ推進体制

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の協議や、サステナビリティ実施計画の策定・進捗の報告等を行っており、サステナビリティ委員会での検討・協議の状況は、

経営会議に適時報告するとともに、重要なものは経営会議で協議・決定の上、取締役会へ報告しています(2024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3回、取締役会へ1回報告)。



サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会には、関連部署の担当執行役のほか、必要に応じて代表執行役社長も参加しています。2024年度は、計5回開催しました。

委員構成

- 委員長: サステナビリティ推進部担当執行役
- 委員: 関連部署^(注)の担当執行役

(注) 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

2024年度の開催状況

主な議題

- サステナビリティ実施計画の策定・進捗
- 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に関する動向
- ESG評価機関による評価結果および対応状況

計5回開催

サステナビリティに関する情報開示

持続可能な社会の実現に向けた取り組みの成果を全てのステークホルダーの皆さまへ情報提供することを目的として、当社ホームページ上にサステナビリティサイトを設け

ています。また、2024年度は、機関投資家の皆さまを対象としたサステナビリティ説明会を開催しました。



サステナビリティサイト

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/index.html>



サステナビリティ説明会(動画)

<https://c-hotline.net/Viewer/Default/473427736bd7ce37fdcd005d31a36ec387e3>

外部からの評価

当社はサステナビリティに関する取り組みや情報開示を進めることで、以下の評価を獲得しています。そのほかに当社が取得している外部からの評価および賛同しているイニシアチブについては、当社Webサイトをご覧ください。

社外からの評価・イニシアチブへの賛同

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/initiative/index.html>



FTSE4Good Index Series (2022年～)

代表的なESGインデックスの一つで、国内企業では約280社が選定



FTSE Blossom Japan Index (2022年～)

GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用しているESGインデックス



ISS ESG^(注)「Prime Status」(2023年～)

「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界において上位10%の評価を獲得(2025年6月時点)



S&P Global「Sustainability Yearbook Member」(2023年～)

世界の保険業界で上位15%の評価を獲得し、イヤーブックメンバーに選定

(注) ISS ESGは、議決権行使助言会社であるインスティテューショナル・シェアホルダー・サービスズ(ISS)の責任投資部門で、サステナビリティ格付け評価を実施
(<https://www.issgovernance.com/sustainability/ratings/>)

マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

当社では、「当社の持続的成長」と「社会課題解決への貢献」を両立するサステナビリティ経営の実現に向けて、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。郵便局や支店、かんぽサービス部を通じて保険サービスを提供する

ことを第一に位置づけるとともに、人々の健康や多様性、人権、環境などに配慮した持続的な事業運営を行っています。

P.29 マテリアリティに対応する主な取り組みおよび目標

マテリアリティの見直し

前回のマテリアリティ策定時(2021年3月)から、外部環境等の変化を踏まえたアップデートが必要と認識し、2024年3月に見直しを行いました。

- 外部環境の変化:「人権」「人的資本」「生物多様性」に対する関心の高まり
- 内部環境の変化:新しいかんぽ営業体制として、約1万人のコンサルタントが当社に所属(2022年4月～)

STEP 1 当社事業に関連する社会課題の抽出

SDGsの17の目標を達成するための具体的な169のターゲットから、生命保険業を営む当社にとっての社会課題を抽出しました。

(色付き項目が見直しに当たり追加したもの)

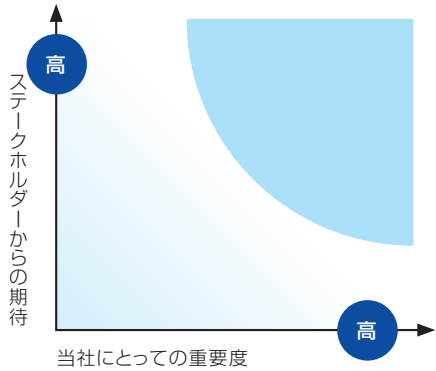
1.4	生命保険商品・サービスの提供	8.10	商品・サービスにアクセスしやすい環境の設計
3.3	感染症拡大防止への貢献	9.4	CO ₂ 削減への取り組み
3.4 3.8 3.a	健康増進・健康経営	9.5	イノベーション・調査・研究の推進
3.6	交通事故の減少	10.2	ダイバーシティ(多様性)の推進
4.3	子どもが適切な教育を受けられる態勢の支援	10.3	人権を尊重する取り組みの推進
4.4	人材育成	11.1 11.5	地域社会への貢献
4.7	健康・金融リテラシー	11.6 12.5	資源のリサイクル・廃棄物の適切な処理
5.1	性差別の撤廃	12.6	サステナビリティに関する取り組みの公表・開示
5.4	仕事と育児・介護等の両立支援	13.2 13.3	地球温暖化をはじめとした気候変動への対応
5.5	女性管理職比率の向上	14.1 14.2	綺麗な海や海洋の生態系を守るための活動
5.b	テレワークの推進	15.1 15.4	自然や生態系を守るための活動
5.c	女性活躍支援	16.3	コンプライアンスの徹底
6.6	綺麗な水や水関連の生態系を守るための活動	16.4	マナー・ローndリング等の排除
7.2 7.3 7.a	再生可能エネルギーの活用	16.4	反社会的勢力の排除
8.5	企業風土改革・働き方改革	16.5	贈収賄や横領といった不正行為の防止
8.7	児童労働(義務教育を妨げる労働等)の禁止	16.7	健全な経営のためのコーポレートガバナンス
8.8	障がい者雇用促進	16.b	差別の撤廃
8.8	社員が働きやすい安心・安全な労働環境	17.16	サステナブル投資の推進

※ それぞれの社会課題に付している番号は、関連するSDGsの169のターゲットの番号

STEP 2 優先度の高い社会課題の特定

STEP1で抽出した社会課題を「当社にとっての重要度(戦略的重要性)」と「ステークホルダーからの期待」の2軸で優先順位をつけて、優先度の高い社会課題を特定しました。

当社にとっての重要度	ステークホルダーからの期待
当社の経営理念、社会的使命(パーパス)および中期経営計画(2021年度～2025年度)の内容を踏まえ、選定	「社会」「株主・投資家」「お客さま」「社員」のステークホルダーから、それぞれ期待される社会的要請を踏まえ、選定



【参考】「ステークホルダーからの期待」の特定作業

ステークホルダー	特定作業
社会	政府や業界団体によるガイドラインや、外部評価機関・SDGs関連の評価(アンケート)項目の追加要素等を確認
株主・投資家	SR(株主との対話)等でコメントいただいた当社への期待事項を確認
お客さま	お客さまから寄せられた声を基にお客さまから当社への要望・意見等を確認
社員	社員アンケートを実施し、当社が優先して取り組む社会課題について確認

その結果、優先度の高い社会課題として、以下を特定しました。

1.4	生命保険商品・サービスの提供	9.4	CO ₂ 削減への取り組み
3.3	感染症拡大防止への貢献	9.5	イノベーション・調査・研究の推進
3.4 3.8 3.a	健康増進・健康経営	10.2	ダイバーシティ(多様性)の推進
4.4	人材育成	10.3	人権を尊重する取り組みの推進
5.4	仕事と育児・介護等の両立支援	11.1 11.5	地域社会への貢献
5.c	女性活躍支援	13.2 13.3	地球温暖化をはじめとした気候変動への対応
8.5	企業風土改革・働き方改革	15.1 15.4	自然や生態系を守るための活動
8.8	障がい者雇用促進	16.3	コンプライアンスの徹底
8.8	社員が働きやすい安心・安全な労働環境	16.7	健全な経営のためのコーポレートガバナンス
8.10	商品・サービスにアクセスしやすい環境の設計	17.16	サステナブル投資の推進

※ それぞれの社会課題に付している番号は、関連するSDGsの169のターゲットの番号

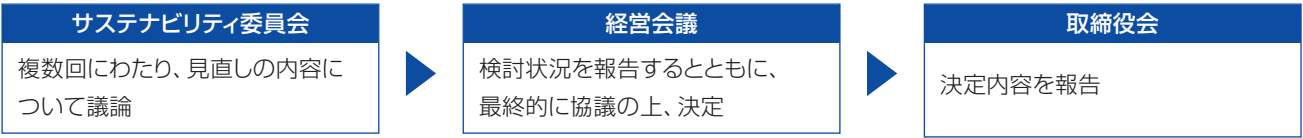
STEP 3 マテリアリティの決定

STEP2で特定した優先度の高い社会課題を、以下の5つのマテリアリティとして整理し、サステナビリティ委員会および経営会議で協議・決定し、取締役会へ報告しました。

また、各マテリアリティの進捗状況を把握するためのKPIも併せて決定しています。

マテリアリティ	STEP2で特定した優先度の高い社会課題	実現を目指すSDGsのゴール
1 郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供	1.4 生命保険商品・サービスの提供 8.10 商品・サービスにアクセスしやすい環境の設計 9.5 イノベーション・調査・研究の推進	1 人々の健康と福祉を確保する、8 働きがい、経済成長、9 産業とインフラの持続的な発展
2 人々の笑顔と健康を守るWell-being向上のためのソリューションの展開	3.3 感染症拡大防止への貢献 3.4 3.8 3.a 健康増進・健康経営 17.16 サステナブル投資の推進	3 健康と福祉
3 多様性と人権が尊重される安心・安全で暮らしやすい地域と社会の発展への貢献	10.3 人権を尊重する取り組みの推進 11.1 11.5 地域社会への貢献 17.16 サステナブル投資の推進	10 人や国の不平等をなくす、11 持続可能な都市とコミュニティを築く、17 パートナーシップを強化する
4 豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献	9.4 CO ₂ 削減への取り組み 13.2 13.3 地球温暖化をはじめとした気候変動への対応 15.1 15.4 自然や生態系を守るための活動 17.16 サステナブル投資の推進	9 産業とインフラの持続的な発展、13 気候変動に具体的な対策を、15 陸の豊かさを保ち増進させる
5 サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築	4.4 人材育成 5.4 仕事と育児・介護等の両立支援 5.c 女性活躍支援 8.5 企業風土改革・働き方改革 8.8 障がい者雇用促進 8.8 社員が働きやすい安心・安全な労働環境 10.2 ダイバーシティ(多様性)の推進 16.3 コンプライアンスの徹底 16.7 健全な経営のためのコーポレートガバナンス	4 働きがい、経済成長、5 働きがい、経済成長、8 働きがい、経済成長、10 人や国の不平等をなくす、16 平和と公正、17 パートナーシップを強化する

【参考】社内での決定プロセス



なお、上記に加え、外部有識者により構成される社内会議でも意見を伺いながら、見直しの検討を行いました。

気候変動、生物多様性保全への取り組み

基本的な考え方

気候変動をはじめとした自然環境やそれを支える生態系の保護は、グローバルな重要課題となっています。当社は、マテリアリティ(重要課題)の一つに、「豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献」を掲げ、気候変動および生物多様性・自然資本への対応を経営上の重要課題として認識し、取り組みを進めています。

当社は2019年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しました。また、

(注) TNFD提言に沿った情報開示を行う意思を2024年1月10日までにTNFDのウェブサイト上で登録した企業・団体のこと

気候変動への取り組み

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/tcfd.html>

生物多様性保全への取り組み

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/environment/biodiversity.html>

ガバナンス

当社では、気候変動および生物多様性・自然資本に関する諸課題について、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や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にて検討・協議を行っています。

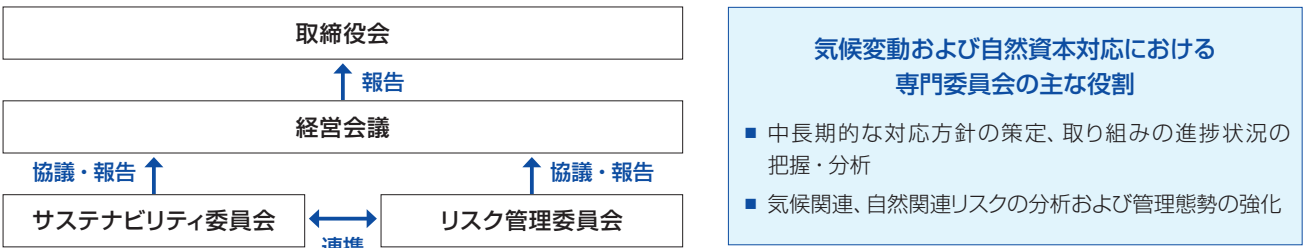
検討・協議状況などは経営会議に報告されており、特に重要なものについては経営会議で協議し、代表執行役社長が決定する態勢を構築しています。また、取締役会に定

当社は「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」の理念にも賛同し、2023年6月にその活動をサポートするTNFDフォーラムへ参画し、同年12月にはEarly Adopter^(注)として登録しました。

今後とも、気候変動および生物多様性・自然資本の保全に向けた取り組みを行っていきます。詳細は当社Webサイトをご覧ください。

期的に報告を行っており、取締役会においては気候変動および生物多様性・自然資本に関する対応状況を適切にモニターし、必要に応じて関連する方針や目標、戦略・計画などに関して監督を行う態勢を構築しています。

なお、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」を定めており、GHG削減施策の実施状況等の目標達成状況を考慮しています。



リスク管理

当社は、サステナビリティ推進部をリスク評価部、リスク管理統括部をリスク管理総括担当として、気候変動リスクや自然関連リスクについて全社的に洗い出し・リスク評価する態勢を整備し、リスク管理委員会に報告しています。今後毎年1回以上の気候変動リスクおよび自然関連リスクの

洗い出しおよび評価を実施するとともに、気候変動・自然関連リスク管理態勢のより一層の定着化を進めていきます。また、本結果はサステナビリティ委員会にも報告しています。

戦略

気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会

当社は、気候変動による当社への主な影響(リスクと機会)を生命保険事業、資産運用のそれぞれにおいて、次のとおり認識しています。

■ 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	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～中期

※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

※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

気候変動が当社事業に及ぼす影響分析

気候変動が当社の事業に及ぼす影響を把握するため、シナリオ分析を実施しています。主に実施しているシナリオ分析は次のとおりです。

なお、気候変動が生命保険事業およ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います。引き続き、調査・分析等を通じた影響把握に取り組んでいきます。

■ 主なシナリオ分析の実施内容

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	熱中症死亡の増加およ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おおよび保有資産への影響について、NGFS ^(注) 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およ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(国内外の株式およ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

(注) 「Network for Greening the Financial System」の略であり、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および金融監督当局の国際的なネットワークのこと

生物多様性・自然資本に関するリスクと機会(生命保険事業)

当社はTNFDの推奨する自然関連リスク・機会の分析アプローチである「LEAPアプローチ」を参考に、自然資本との依存・影響それぞれの観点で、自然資本と当社の生命保険事業との接点を洗い出しました。評価・分析の結果を踏まえ、当社が生物多様性・自然資本に重大な影響を与

る可能性は低いと認識していますが、今後とも、生物多様性・自然資本の保全に向けた取り組みを行っていきます。また、当社は以下のとおり自然関連リスクと機会を特定しています。

タイプ	当社の認識	影響の時間軸
物理的リスク	生態系バランスが崩れることに起因する感染症の蔓延等による保険金等支払額の増加	長期
	洪水・暴風雨等の自然災害によってデータセンターが被災し、運用遅延・停止に陥るリスク	短期
移行リスク	自然関連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～中期
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など	中期～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
※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

■生態系バランスが崩れることに起因する感染症の蔓延等による保険金等支払額の増加

生態系バランスが崩れることによって発生する感染症の蔓延等については、現時点で一般的に確立されたシナリオはないと認識していますが、感染症媒介蚊について気温上昇がもたらす活動地域・活動期間の拡大を推定した結果、当社の財務健全性に与える影響は限定的であると確認しています。

■洪水・暴風雨等の自然災害によってデータセンターが被災し、運用遅延・停止に陥るリスク

当社のデータセンターの建物が洪水等の被害を受けた場合、業務運営が遅延するリスクがありますが、当社のデータセンターの建物は盛り土などの対応を行っていることから、実際に浸水するリスクは低いと考えています。また、万が一電力が止まった場合や、水の供給が止まった場合を想定した対応など、リスク低減に向けた取り組みを行っています。

生物多様性・自然資本に関するリスクと機会(資産運用)

■投融資活動における自然関連のリスクと機会

当社は機関投資家として、様々な企業への投融資を実施しています。このため、当社投融資ポートフォリオは間接的に以下のような自然関連リスクと機会を持つと考えられます。

タイプ	当社の認識
物理的リスク	水資源など投融資先企業が依存する自然資産・生態系サービスの減少・質の低下・枯渇に伴う投融資先企業のコスト増加や生産障害による投融資資産の価値棄損など
移行リスク	環境保全に関するより厳格な法令や社会的要請に伴う投融資先企業のコスト増加、訴訟リスク、風評リスクの拡大による投融資資産の価値棄損など
機会	環境保護技術や環境負荷の小さい代替商品・サービスへのニーズによる投融資先企業の価値上昇、投融資機会の拡大など

■投融資ポートフォリオが有する主な自然関連の依存と影響の分析

当社は、投融資ポートフォリオにおいて重視すべき自然関連の依存と影響を特定するため、業種を切り口としたヒートマップを作成し、重視すべき自然関連リスクの可視化を試みました。

分析結果や社会的な要請等を踏まえ、自然関連課題の投資判断への組み込みや、投資先企業に対する適切なエンゲージメントを実施し、自然環境の維持・改善に資する投資を行っていきます。

環境保全に向けた取り組み

■事業会社としての取り組み

脱炭素に向けた取り組み

当社は、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行っています。

■照明・空調設備の運用改善、省エネ設備の導入などによるエネルギー使用量削減の取り組み
■当社が入居する複数のオフィスで、再生可能エネルギーで発電された電力を使用
■業務用車両のハイブリッドカーなどへの切り替え

生物多様性・自然資本の保全に向けた取り組み



環境保全団体への寄付を通じた森づくり活動や、生物多様性の保全に向けた野鳥の保護活動への寄付、従業員による環境保全ボランティアなどを実施しており、持続的な地球環境の実現に向けて、取り組んでいます。



森づくり活動野鳥の保護活動環境保全ボランティア

プラスチック問題への取り組み

当社は、近年世界的な課題となっているプラスチックごみへの対応として、重要書類保存用封筒をプラスチック製から紙製のものに切り替えるなど、プラスチック使用量の削減や、従業員による海岸のゴミ拾い活動を実施しています。






プラスチック製から紙製へ切り替えた重要書類保存用封筒沖縄エリア本部 ビーチクリーン活動

■機関投資家としての取り組み


イニシアチブへの参画・連携

気候変動対応やインパクト投資など、サステナブル投資に関する目的や問題意識を共有する国内外の投資関連イニシアチブ等に参画するとともに、そこで得られた知見を踏まえて当社の取り組みの高度化を図っています。またスチュワードシップ活動の一環として、サステナブル投資を促進するために当社が重視する事項や要望について、イニシアチブ等を通じた意見発信や政策当局への働きかけを積極的に実施しています。



自然資本の保全に向けた投資事例

2023年5月に、当社にとって初めてのブルーボンド^(注)への投資として、世界最大の島しょ国であるインドネシア共和国が発行したブルーボンドへの投資を実施しました。本債券発行によって調達された資金は、インドネシア政府の定めるブルーエコノミーの発展に貢献するプロジェクトに充当されます。



(注) 海洋環境の改善・保全や持続可能な漁業、海洋汚染防止など、水環境が関係する事業に資金使途が限られた債券

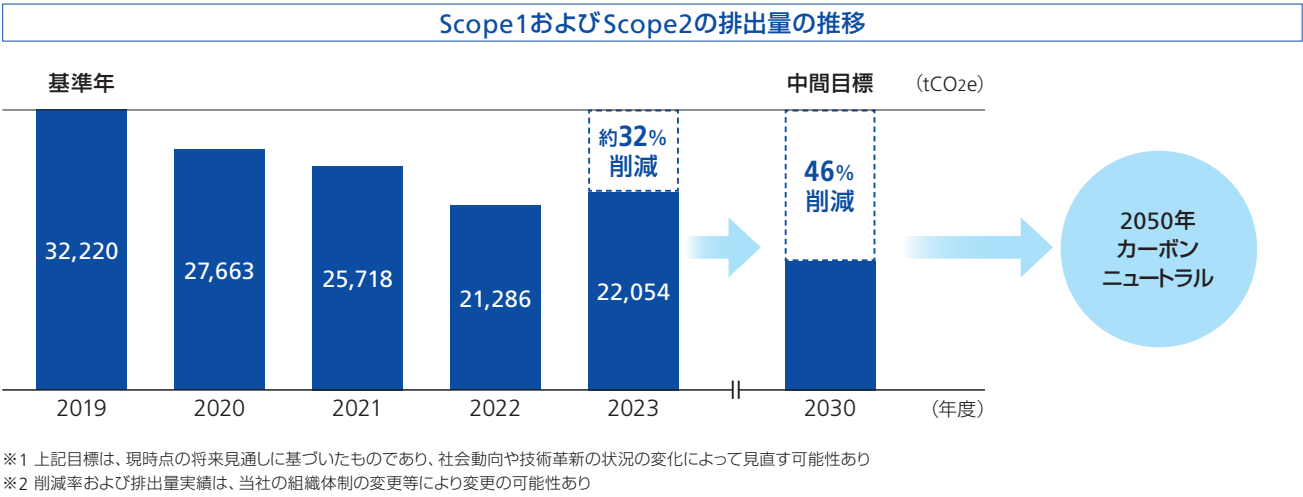
指標および目標

当社は、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、事業会社および機関投資家として、それぞれ以下の温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。

事業会社としての指標および目標

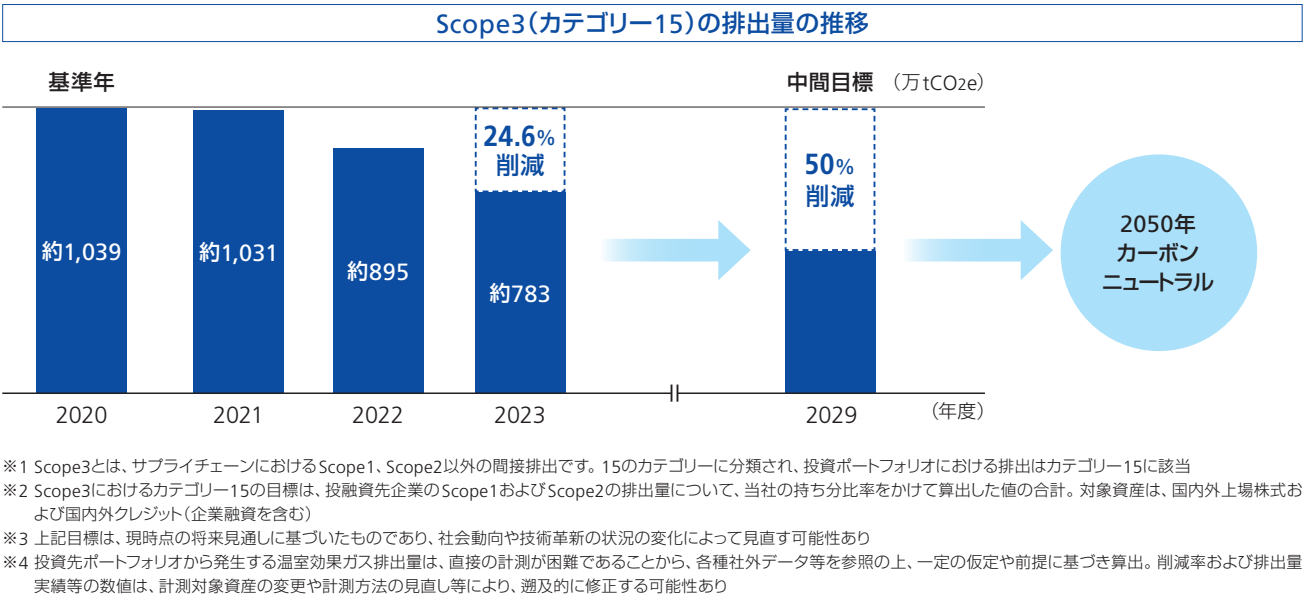
Scope1（自社が直接排出する排出量）およびScope2（他社から供給された電気などの使用に伴う排出量）を対象（新規事業による増加分を除く）として、2030年度までに2019年度比46％削減することを中間目標として設定しています。

これまで当社が入居する大型施設が使用する電力の再生可能エネルギー化などを進め、2023年度時点で約32％削減しています。従来の取り組みに加え、当社が入居する郵便局で使用する電力の再生可能エネルギー化などをグループ他社と連携して進めることで、目標の達成を目指していきます。



機関投資家としての指標および目標

Scope3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、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います。今後も、目標達成に向け気候変動対応の諸要素を投資戦略に反映し、カーボンニュートラル社会の実現と中長期的な運用成果の向上を目指していきます。



人権尊重への取り組み

基本的な考え方

当社は、人権の尊重が重要な社会的責任であると認識しており、企業として求められる責任を果たすため「国連グローバル・コンパクト」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等も踏まえ、「かんぽ生命保険人権方針」を策定しています。当社は、全ての人々の人権を尊重し、また、当社および日本郵政グループの事業活動や社会活動を通じて、人権尊重に向けた取り組みを推進することで、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献していきます。

「かんぽ生命保険人権方針」および人権尊重の取り組みの詳細はWEBサイトをご覧ください。
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/social/human_rights.html

人権尊重の推進体制

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」では、主要項目の一つとして会社における人権啓発に向けた諸施策の検討などを行っています。加えて、各組織の「人権啓発総括責任者」および「人権啓発担当」が、人権啓発施策の推進および人権に関する諸課題への対応を行っています。また、人権デュー・ディリジェンスの取組内容は、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」に報告し、重要な内容は経営会議や取締役会にも報告しています。なお、取り組みを推進する際は、外部有識者の意見も参考にしています。

人権デュー・ディリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みや国内外のガイドライン等に基づき、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを実施しています。これは、企業活動における人権への負の影響を防止・軽減するための継続的なプロセスであり、社外の専門家の意見も踏まえ、定期的に実施することで、人権の尊重と持続的な事業の実現に努めます。



人権に対する負の影響の特定・評価

当社の社員のほか、お客さまやサプライヤー、投融資先に対して発生し得る人権への負の影響について、課題の洗い出しと評価を行っています。

負の影響の停止・防止・軽減措置

人権に関する負の影響を軽減するための取り組みを行っています。今後も実効性の評価等を踏まえ、適宜見直し等を行っています。

救済窓口

職場におけるハラスメントおよびその他の人権に関する相談窓口を設けており、各職場における相談窓口に加え、社外の専門家による相談窓口も設置しています。また、人権相談窓口のほかにも、内部通報窓口などの相談窓口を設置しており、内部通報窓口では、当社の契約相手先（サプライヤー）からも通報を受け付けています。

カスタマーハラスメントに関する考え方

当社は「日本郵政グループのカスタマーハラスメントに関する考え方」に基づき、社内の体制整備や社員の教育・啓発活動に取り組むことで、お客さまと社員が相手の立場を相互に尊重し合い、社員が安心して働ける環境の実現をグループ一体となって目指していきます。

「日本郵政グループのカスタマーハラスメントに関する考え方」
https://www.japanpost.jp/corporate/values/customer_harassment.html

健康増進・地域と社会の発展

ラジオ体操を通じた健康づくりと地域コミュニティの活性化

当社では、マテリアリティ(重要課題)として、「人々の笑顔と健康を守るWell-being向上のためのソリューションの展開」を掲げ、その主要取組としてラジオ体操の普及推進を行っています。

具体的には、国内最大級のラジオ体操イベントである「1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭」「巡回ラジオ体

操会」の開催を通じて、自治体と協力しながら地域コミュニティの活性化に取り組んでいるほか、「ラジオ体操出席カード」および「ラジオ体操教材」の配布・提供や「全国小学校ラジオ体操コンクール」の開催を通じて、子どもたちの体力づくりを応援しています。

1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

1000万人にもおよぶ人々に、ラジオやテレビを通じて、いっせいにラジオ体操およびみんなの体操を行ってもらうという趣旨で1962年から毎年実施しています。2024年度は、北海道旭川市で開催し、当日の様子はNHK総合テレビ・ラジオ第一で生放送されました。



ラジオ体操出席カードの配布

子どもたちに、早起きで規則正しい生活を送ってほしいという想いで1952年から毎年「ラジオ体操出席カード」を作成し、全国の子どもたちに配布しています。



2025年度ラジオ体操出席カード

ラジオ体操教材の提供

2024年6月に小・中学校向け教材「ラジオ体操の隠された1/13モーションを考えよう!」を制作し、本教材の無料提供を開始しました。本教材は、生徒たち自身がラジオ体操の動きについて考える探求型教材であり、ラジオ体操応援ポケモンの「ルカリオ」も登場しています。



©2025 Pokémon. ©1995-2025 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc.

全国小学校ラジオ体操コンクール

子どもたちに元気にラジオ体操をしていただく機会を増やし、体力づくりを応援することを目的として、2014年度から「全国小学校ラジオ体操コンクール」を開催しています。全国各地の小学校から元気よく正しくラジオ体操を行う子どもたちの様子を撮影した動画を応募いただいています。2024年度は、約400件の応募をいただきました。

埼玉県春日部市立江戸川小学校
江戸川ラジオKIDSの皆さま



Topic かんぼ生命とラジオ体操

お馴染みの「ラジオ体操」は、かんぼ生命の前身である逓信省簡易保険局によって、1928年に制定されました。制定時に掲げられた「ラジオ体操によって国民が健康になり、寿命が延び、幸福な生活を営むことができるように」という想いを受け継ぎ、当社ではラジオ体操の普及推進に向けた様々な取り組みを行っています。



車いすテニス・ボッチャの支援

当社では、「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。」という経営理念の下、あらゆる人が自分らしく活躍できる社会の実現を目指し、パラスポーツの「車いすテニス」と「ボッチャ」を支援しています。

車いすテニスの支援

当社は、2018年度から一般社団法人日本車いすテニス協会(JWTA)のトップパートナーとして、選手の雇用や競技の普及、次世代育成などを支援しています。

■ ジュニア選手を世界の舞台へ「次世代特別強化支援プロジェクト」

2023年度から、JWTAと共に「次世代特別強化支援プロジェクト」を立ち上げました。ジュニア向けの大会を新設するとともに、本大会の結果を踏まえて選出した2名の選手を海外開催の大会へ派遣しています。

■ アスリート社員「大谷桃子選手」の雇用

世界を舞台に活躍する車いすテニスプレイヤーの大谷桃子選手を当社社員として迎え、活動支援を行っています。

大谷桃子選手 特設ページ

<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/social/diversity/athlete.html>



KAMPO JUNIOR OPEN 2024

ボッチャの支援

当社は、2022年度から、一般社団法人日本ボッチャ協会のゴールドトップパートナーとして、競技大会への支援などを行っています。当社では、「いつでも、どこでも、誰でも」気軽にできる運動としてラジオ体操の普及推進を行っており、ボッチャも、老若男女、障がいの有無に関わらず、全ての人が一緒になって楽しめるスポーツとして、支援を行っています。



BOCCIA JAPAN CUP 2025 supported by かんぼ生命

金融教育の実施

成年年齢の引き下げや、インターネット等の普及に伴う生活環境の変化などにより、金融トラブルの多発や低年齢化が問題視されており、金融教育への社会的ニーズが高まっています。当社では、子どもたちの金融リテラシーの向上を目的として、小学校高学年向けに金融教育を実施し、将来に対するお金の備えの大切さを楽しく学ぶ機会を提供しています。



かんぼ生命オリジナル教材「お金と未来」

各拠点における社会貢献活動

持続可能な社会の実現に向け、本社および全国各地の支店やエリア本部、サービスセンターにおいて、地域に寄り添った社会貢献活動を実施しています。具体的には、地域で開催されるイベント等への協賛や、清掃活動、フード

ドライブへの寄付のほか、使用済み切手の回収や古本募金ボランティア、特殊詐欺防止のチラシ配布活動といった取り組みも行っています。



仙台サービスセンター 仙台・青葉まつりへの協賛



千葉支店 フードドライブ実施団体への寄付活動



札幌支店 北海道モエレ沼公園の清掃活動

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、取締役会などによるコーポレートガバナンスの強化に取り組むとともに、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「コーポレー

トガバナンスに関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

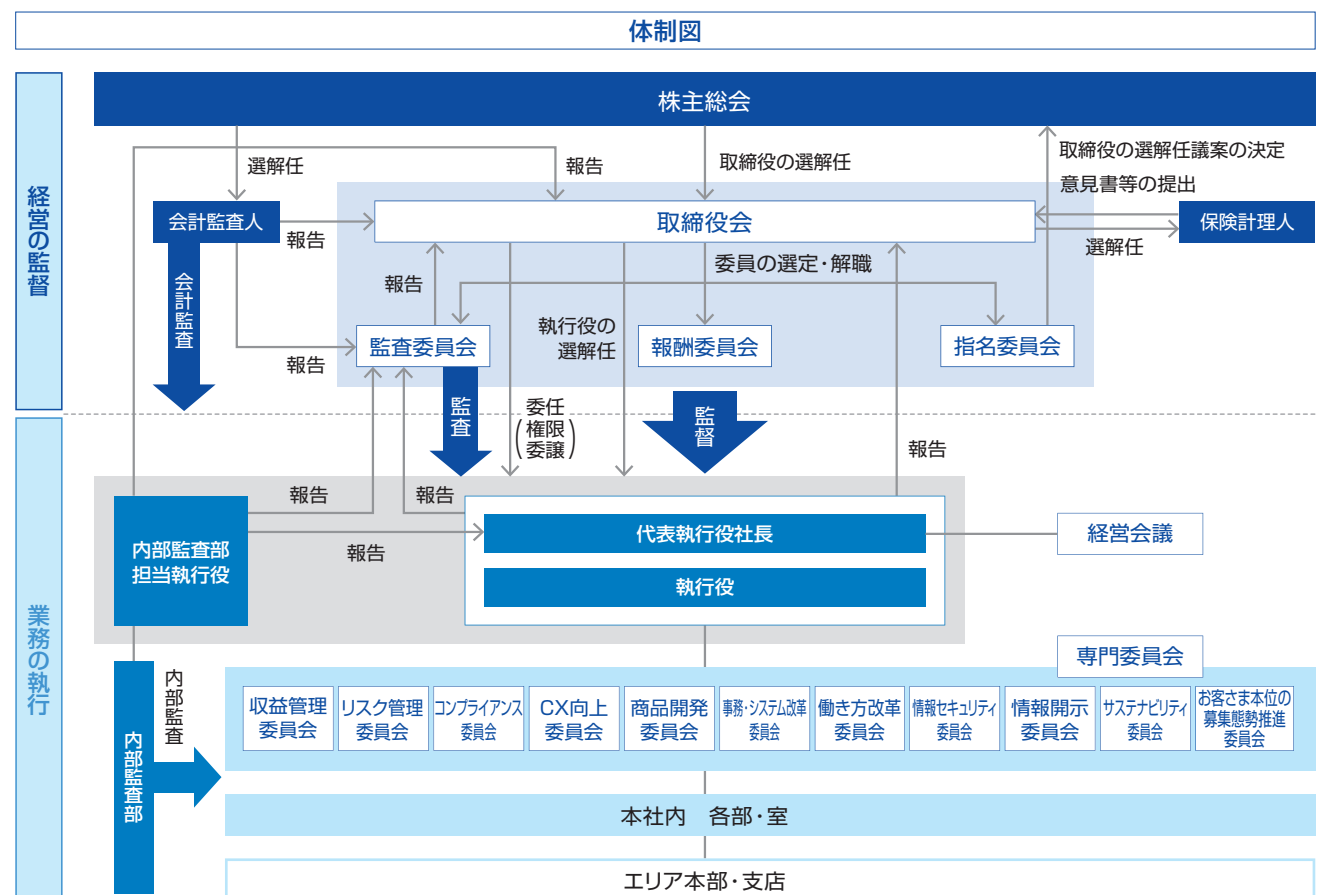
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/corporate_governance/corporate_governance.html

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

- 郵便局ネットワークを通じて生命保険サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利および平等性が実質的に確保されるよう配慮してまいります。
- お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果断に意思決定・業務執行を行ってまいります。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、指名委員会等設置会社としており、経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離し、会社経営に関する責任を明確にしています。



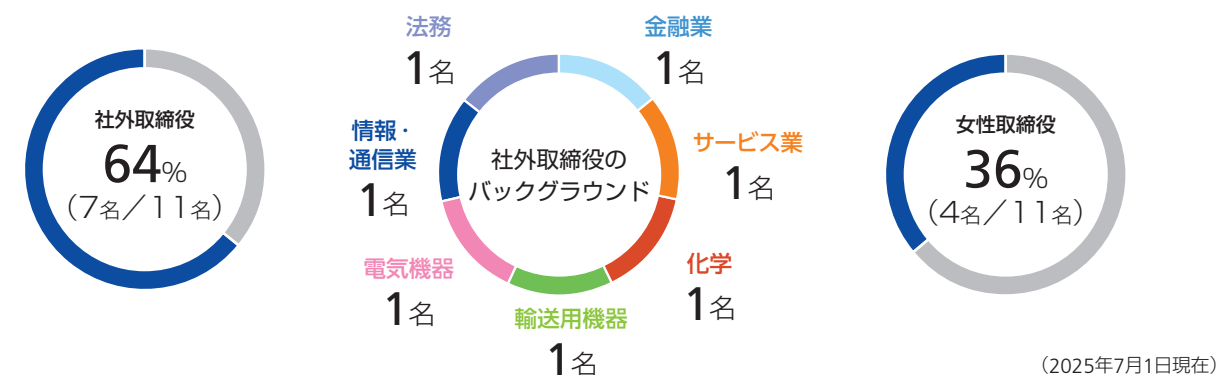
取締役会等の構成・運営状況(経営の監督)

当社の取締役会は、当社の経営の基本方針、執行役の職務分掌および内部統制システムの構築に係る基本方針等を決定し、執行役の職務の遂行を監督する権限を有して

います。社外取締役として弁護士および企業経営者等を招聘し、より広い視野に基づいた社外からの経営監視を可能とする体制づくりを推進しています。

取締役会の構成

当社の取締役会は、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に構成され、かつ女性取締役に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、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」および「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います。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」および「資産運用」のスキル項目に含めて考えています。

スキル項目	氏名	谷垣 邦夫	大西 徹	奈良 知明	根岸 一行	韓巢 香穂利	富井 聡	神宮 由紀	大岡知 麗子	山名 昌衛	細谷 和男	宇野 晶子
企業経営		○	○	○	○	○	○	○		○	○	
財務・会計		○	○	○	○		○					
人事・人材開発		○	○	○	○	○		○		○	○	
営業・マーケティング		○	○		○			○		○	○	○
ICT ^(注1) ・DX ^(注2)			○	○		○		○		○		○
金融・保険		○	○	○	○	○	○		○			
資産運用				○	○		○		○			

(注1) 「Information and Communication Technology」の略であり、情報通信に関する技術の総称

(注2) 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

役員等一覧（2025年7月1日現在）

取締役



谷垣 邦夫
取締役
兼代表執行役社長
持株数 1,500株
取締役在任年月数 2年

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社取締役

略歴

1984年4月 郵政省入省 2006年1月 日本郵政株式会社 部長 2007年10月 同社総務・人事部長 2008年6月 同社執行役経営企画部長 2009年6月 同社常務執行役経営企画部長 2013年1月 同社専務執行役 2016年6月 当社執行役副社長 2017年1月 日本郵便株式会社執行役員副社長 2019年4月 日本郵政株式会社専務執行役 2021年11月 株式会社ゆうちょ銀行執行役副社長 2023年6月 当社取締役兼代表執行役社長（現任） 2023年6月 日本郵政株式会社取締役（現任）



奈良 知明
取締役
持株数 5,300株
取締役在任年月数 4年

重要な兼職の状況
－

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）



鴫巢 香穂利
社外取締役
持株数 500株
取締役在任年月数 3年

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

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）



神宮 由紀
社外取締役
持株数 一株
取締役在任年月数 2年

重要な兼職の状況
フューチャー株式会社取締役

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）



大西 徹
取締役
兼代表執行役副社長
持株数 2,000株
取締役在任年月数 2年

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社常務執行役

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）



根岸 一行
取締役
持株数 一株
取締役在任年月数 1年

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

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）



富井 聡
社外取締役
持株数 1,600株
取締役在任年月数 3年

重要な兼職の状況
DBJ投資アドバイザ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

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）



大間知 麗子
社外取締役
持株数 100株
取締役在任年月数 2年

重要な兼職の状況
弁護士

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（現リンクレータース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 リンクレータース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）



山名 昌衛
社外取締役
持株数 200株
取締役在任年月数 1年

重要な兼職の状況
S C S K 株式会社社外取締役
T D K 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

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デ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デ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（現任）
※現コニカミノルタ株式会社



宇野 晶子
社外取締役
持株数 一株
取締役在任年月数 1年

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

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）



細谷 和男
社外取締役
持株数 一株
取締役在任年月数 1年

重要な兼職の状況
デクセリアルズ株式会社社外取締役

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

執行役

代表執行役社長
谷垣 邦夫

専務執行役
春名 貴之

執行役
濱崎 利香

執行役
能登 一美

執行役
染谷 多佳夫

代表執行役副社長
大西 徹

専務執行役
宮澤 仁司

執行役
半田 修治

執行役
田辺 三基男

執行役
杉 信博

代表執行役副社長
廣中 恭明

常務執行役
今泉 道紀

執行役
安達 多摩美

執行役
柳沢 憲一

執行役
花田 一成

専務執行役
立花 淳

常務執行役
室 隆志

執行役
岩田 和彦

執行役
井上 祐子

執行役
野村 裕之

専務執行役
阪本 秀一

執行役
田口 慶博

執行役
穴戸 剛

執行役
米澤 保信

※ 取締役および執行役の男女構成は、男性26名、女性7名（取締役および執行役のうち女性の比率は21.2％）

取締役会の運営状況

当社は、経営課題を前広に議論するため、「決議」「報告」に加え、決議案の作成の段階から社外取締役の知見を活用する「審議」を設けています。さらに、執行側の検討状況を前広に報告する場として開催している取締役懇談会、社外取締役間会合などを通じて、取締役間の意見交換の充実を図っています。また、取締役に対して、必要に応じた的確な情報提供、議案の内容等の丁寧な事前説明ならびに

事前の検討時間や取締役会における質疑時間を確保するなど、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保に努めています。

2024年度の実効的な取締役会の運営状況		
開催回数 13回	出席率 99%	平均開催時間 1時間46分

2024年度に取締役会・取締役懇談会で議論された主な議題

・ 中期経営計画の見直し ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み	・ 他社との資本業務提携・戦略的提携 ・ 非公開金融情報の不適切利用等の事案を踏まえた対応 ・ 2025年度経営計画の決定
--	---

取締役会での議論のポイント

中期経営計画の見直し

中期経営計画の見直しに当たっては、2023年度から継続して複数回の議論を行いました。特に、「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」「人的資本経営・企業風土改革」の観点から、青年層のお客さまを拡大するためのマーケティング戦略や日本郵便との連

他社との資本業務提携・戦略的提携

大和証券グループとの資産運用分野における資本業務提携に当たっては、2024年5月の決議までに、2023年度から継続して複数回の議論を行いました。その中で、本提携を通じて、他社との協業に関するノウハウを蓄積するとともに、人材育成の観点で、本提携後の人事制度のあり方等についての意見があり、その後の検討につなげました。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

東京証券取引所の要請に基づき、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた当社の認識と取り組み状況を開示するに当たり、当社の目指す姿と成長戦略について複数回に渡って議論を行いました。特に、低迷する株価を向上させるためにも、会社として成長戦略や目標値を対外的

携、人材の戦略的な採用・育成に向けた考え方など、様々な論点で社外取締役と社長以下の経営陣との間で議論を重ね、中長期的な戦略や課題についてすり合わせを行った上で、2024年5月に中期経営計画の見直しを決議しました。

また、2023年6月に締結したKKRおよび傘下生保Global Atlanticとの戦略的提携に基づく協業の進捗と今後の対応方針を報告し、当社の目的を明確にして先方と交渉していくことの重要性や、今後を見据えた体制の整備について議論しました。

に示す必要がある旨の社外取締役の意見を踏まえ、当社の強みを活かした取り組みの実行による収益の向上と資本効率の向上および株主還元の拡充により、時価総額2兆円を目指していくことを公表しました。

指名・監査・報酬委員会の構成・運営状況

当社では、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3つの委員会を設置し、社外の視点を経営に十分に活用するとともに、経営の意思決定の透明性および公正性を確保しています。

	役割と委員構成 (2025年7月1日現在)	主な議題 (2024年度)	開催回数 (2024年度)	出席率 (2024年度)
指名委員会	取締役の選任・解任に関する株主総会議案の決定を行っています。 委員長 山名 昌衛 (社外取締役) 委員 谷垣 邦夫 根岸 一行 富井 聡 (社外取締役) 細谷 和男 (社外取締役)	● 第18回定時株主総会に提出する取締役選任議案 ● 代表執行役社長の後継者計画	7回	100%
監査委員会	取締役および執行役の職務執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任等に関する株主総会議案の決定ならびに会計監査人への監査報酬を決定する際の同意を行っています。 委員長 富井 聡 (社外取締役) 委員 奈良 知明 韓巢 香穂利 (社外取締役) 大間知 麗子 (社外取締役) 宇野 晶子 (社外取締役)	● 2024年度経営計画の主要な取り組み ● ガバナンス、コンプライアンス態勢の強化の取り組み ● 内部統制システムの構築・運用	16回	100%
報酬委員会	取締役および執行役の報酬に関する方針の策定ならびに個人別の報酬内容の決定を行っています。 委員長 神宮 由紀 (社外取締役) 委員 根岸 一行 山名 昌衛 (社外取締役)	● 役員賞与規程の新設等の報酬制度の見直し ● 執行役の個人別役員報酬の決定	6回	100%

取締役候補者指名基準／独立役員指定基準

指名委員会において、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方と当社が求める取締役の資格要件を規定した「取締役候補者指名基準」を策定し、この基準に基づき、取締役候補者を決定しています。また、指名委員会では、株主の皆さまと利益相反が生じる恐れがないと当社が考える社外取締役の要件を規定した「独立役員指定基準」を策定し、社外取締役の中から独立役員を指定しています。

- 📄 取締役候補者指名基準

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/torisimariyaku_kijun.pdf
- 📄 独立役員指定基準

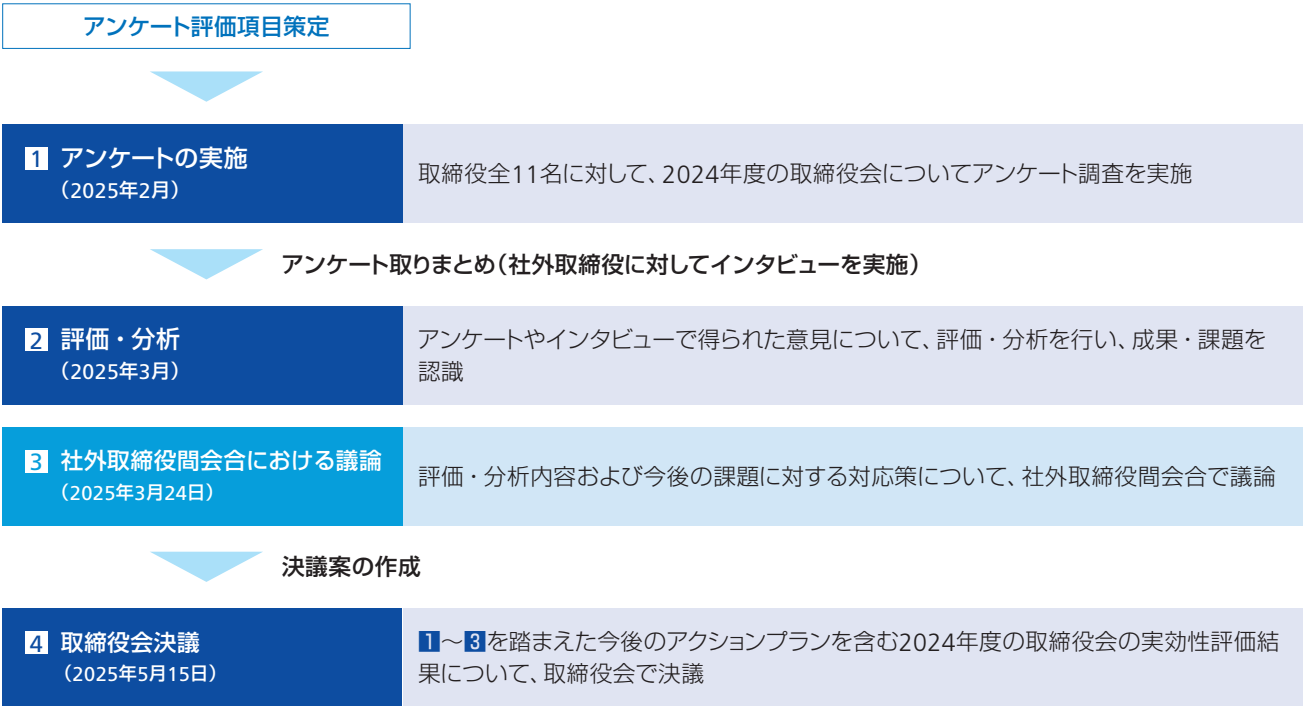
<https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/dokurituyakuin.pdf>

取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役に対して、取締役会・取締役懇談会に関する意見を確認することなどにより、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、運営の改善などに活用しています。評価結果の概要は当社 Web サイトに開示しています。

📄 https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/corporate_governance/effectiveness_evaluation.html

2024年度取締役会の実効性評価プロセス



アンケートの主な評価項目 全11項目

①取締役会・委員会の構成・運営等について

取締役会・委員会の人数・多様性・資質・メリハリのある運営(必要な案件が付議されているか、重要案件に時間をかけているか等) など

②取締役会の運営に係る課題認識と改善策

審議案件や懇談会等を活用した幅広い案件設定、フロントライン社員との意見交換会の開催 など

③自己評価

取締役各人の役割・責務について自己評価 など

※ アンケートの評価項目および取締役会の実効性評価結果を踏まえた対応方針は、第三者である弁護士からの助言を踏まえて策定

2024年度の評価結果および今後の取り組み

2024年度は、下表の取り組みに取り組んだことより、取締役会の実効性は確保・改善されていると評価しています。また、上記アンケート等を通じて、更に実効性を向上させるための有意義なご提言をいただいたため、2025年度の取り組みに反映していきます。



社外取締役とフロントライン社員の意見交換会(2025年3月)


		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
議論の充実	中長期的な経営の方向性等の議論	・経営戦略を議論する機会の計画的な設定	・中期経営計画見直し等の中長期的な経営の方向性や環境変化の見通しを議論する案件の計画的な設定	・中長期的な経営の方向性や環境変化の見通しを議論する機会の計画的な設定(継続)	・10年後等のあるべき姿を含めた、中長期的な経営の方向性や環境変化の見通しを議論する機会の計画的な設定
	議論の機会の設定		・社外取締役間の意見交換や執行役との意見交換の機会の設定(拡充)	・社外取締役間や執行役との意見交換の機会の設定(継続)	・リスクマネジメントやコンプライアンスの課題を深掘りする機会の設定
当社理解の強化		・フロントライン社員との意見交換の機会の設定(継続) ・保険業や当社特性をより理解いただくための勉強会の設定(継続) ・より簡便に、より幅広い情報を社外取締役が把握できる仕組みの整備	・サービスセンター社員を含めたフロントライン社員との意見交換の機会の拡充	・フロントラインの現地視察や現地社員との意見交換の機会の定期的な設定 ・取締役の要望に応じて取締役会案件の関連情報を前広に説明する機会の設定	・フロントラインの現地視察や現地社員との意見交換の機会の定期的な設定(継続)
効率的な取締役会運営		・経営会議等で深掘りされた事項等、議論のポイントをより明確にする形での会議資料の構成の見直し	・要点を絞った資料構成とするなどの資料改善の取り組みの徹底	・要点を明確にした資料構成とする、案件ごとの所要時間について、その重要性を踏まえ、メリハリを付けて設定する等の取り組みの徹底	・取締役会を議論の場としてより活性化させるための取締役会の運営の見直し ^(注) の実施

(注) 要点を絞った資料説明、議論するポイントの明確化、案件ごとの時間配分等にメリハリをつけた事前説明会の運営等

役員報酬

報酬等の決定に関する方針

取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が「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」を定め、この方針に基づき決定しています。	執行役の報酬は、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)、短期インセンティブである賞与ならびに中長期インセンティブである株式報酬(業績連動型および業績非連動型)を支給しています。
---	--

 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
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/company/assets/pdf/hoshu_hosin.pdf

2024年度の役員報酬額

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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)
		固定報酬	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 (社外取締役を除く)	30	30	－	－	－	1
社外取締役	93	93	－	－	－	8
執行役	868	549	227	51	39	27

※1 当社は、当社または当社の親会社等の執行役を兼任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、上表における取締役の「対象となる役員の員数」に当社または当社の親会社等の執行役を兼務する取締役3名を含まない
※2 業績連動報酬等およ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。なお、当社では原則として、毎事業年度末において、業績連動報酬等およ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実施。引当金の計上額と確定した金額とは差異が発生する場合がある
※3 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および業績非連動型株式報酬を交付

■ 2024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	910億円	1,457億円
保有契約件数 (個人保険)	1,899万件以上	1,881万件
EV成長率(RoEV)	6.2%	9.8%
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	各施策はおおむね計画どおり進捗
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	事務事故等の状況、コンプライアンス体制の運用状況	郵便局における非公開金融情報の不適切な取り扱いおよび保険業法上の認可取得前のお客さまへの勧誘行為等の事案が発覚・発生

内部管理体制(業務の執行)

当社は、企業価値の向上を図り、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社となるためには、内部管理体制の整備・強化が極めて重要であると認識しています。自己責任の原則に基づく業務執行体制を確立し、引き続き当社の組織・体制の強化に取り組んでいます。

組織・体制の概要

業務執行における経営上の重要事項は、代表執行役社長と各業務を担当する執行役で構成する経営会議で協議した上で、代表執行役社長が決定しています。さらに、経営会議の諮問委員会として、10の専門委員会を設置しています。各担当執行役の専決事項のうち部門横断的な課題などについては各専門委員会で協議を行っています。

①収益管理委員会	②リスク管理委員会	③コンプライアンス委員会	④CX向上委員会
⑤商品開発委員会	⑥事務・システム改革委員会	⑦働き方改革委員会	⑧情報セキュリティ委員会
⑨情報開示委員会	⑩サステナビリティ委員会		

上記に加えて、募集品質改善のための対策を、経営陣主導で迅速・確実に実行するため、お客さま本位の募集態勢推進委員会を設置し議論を行っています。

内部統制の取り組み

当社は、取締役会において、業務の適正を確保するための体制の構築に係る基本方針として、「内部統制システムの構築に係る基本方針」を決議しています(2020年3月25日改正)。この方針に基づき、以下の体制整備をはじめとした、適切な内部統制システムの構築に努めています。

- ・当社の執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- ・当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- ・当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・当社ならびに日本郵政株式会社および当社の子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ・監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

内部監査態勢

当社は、健全かつ適正な業務の運営に役立てるため、他の執行部門から独立した内部監査部を設置し、内部監査人協会(IIA)の「内部監査の専門職的実施の国際基準」などに則り、本社各部、エリア本部、支店および子会社ならびに代理店に対し内部監査を実施し、経営活動の遂行状況、コンプライアンスとリスク管理を含む内部管理態勢の整備状況および運用状況を検証しています。また、内部監査結果などについて、代表執行役社長、監査委員会、取締役会に対して直接報告を行う仕組みとしており、内部監査の実効性を確保しています。

さらに、内部監査態勢の強化に向けて、監査手法・態勢の高度化、人材の確保・育成、監査委員会・経営・執行部門との連携強化などに取り組んでいます。

お客さまとの対話

当社は、「お客さまの声」を貴重な「財産」として認識しており、お客さまとの対話を重視して、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービス

「お客さまの声」を経営に活かす取り組み

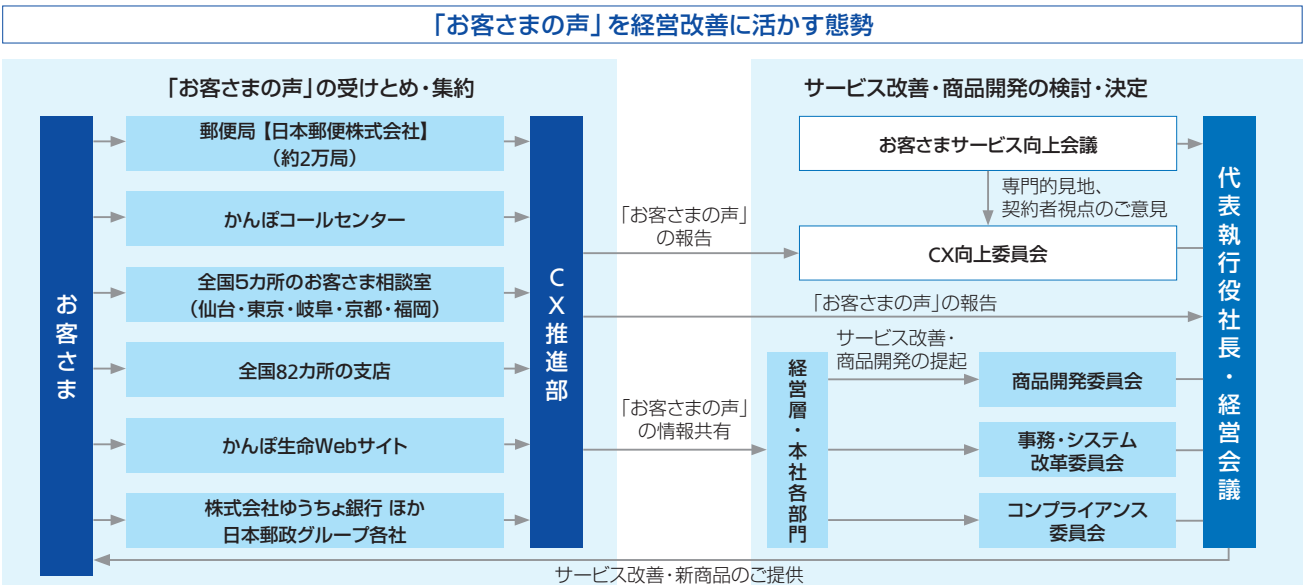
「お客さまの声」を基に、商品・サービスの開発、改善を行うことはもとより、「お客さまの声」を役員はじめ、社員一人ひとりが真摯に受けとめ、行動していくことにより、お客さま本位の経営に取り組んでいます。

2024年度は、郵便局やかんぽコールセンターなどを通じて約108万件の「お客さまの声」をお寄せいただいております。いただいた声は、当社CX推進部に集約し、一元管理の

スを追及し続ける体制を整え、「お客さまの声」を基にサービスを日々見直し、お客さま満足の向上に取り組むことが、経営改善の基本と考えています。

下で分析し、サービスの改善、商品開発につなげることで、お客さまにご満足いただけるサービスのご提供を目指します。

また、社外の有識者の方を委員とする「お客さまサービス向上会議」を開催し、お客さま満足の向上に向けたご意見をいただいております。



「お客さまの声(苦情)」の内容と件数

2024年4月1日から2025年3月31日までの間にお客さまから寄せられた、当社に関する「お客さまの声(苦情)」の件数は次のとおりです。

内容	2024年度		主な事例
	件数	占率	
新契約関係(保険契約へのご加入に関するもの)	17,513件	29.0%	・加入時の説明や確認に関するご不満など ・加入手続きや資料に関するご不満など
収納関係(保険料のお払い込み等に関するもの)	2,370件	3.9%	・口座振替、振り込みに関するご不満など
保全関係(ご契約後のお手続き・配当金等に関するもの)	10,938件	18.1%	・解約手続きに関するご不満など ・名義変更・住所変更に関するご不満など
保険金・給付金関係(保険金・給付金のお支払いに関するもの)	19,611件	32.5%	・死亡保険金のお支払手続きに関するご不満など ・入院保険金のお支払手続きに関するご不満など
その他(態度・マナーに関するもの等)	9,949件	16.5%	・営業職員の態度・マナーに関するご不満など ・アフターサービスに関するご不満など
合計	60,381件	100.0%	

※ 当社では、「お客さまからの不満足の表明」を「苦情」と定義し、件数には、簡易生命保険管理業務に関する苦情を含む

「お客さまの声」を経営に活かした改善事例

保険契約のご加入に関するもの

お客さまの声 一時払終身保険に加入しましたが、病気にも備えるために医療特約も付加したいです。

改善事例 一時払終身保険「つなぐ幸せ」は、2024年1月の発売以来、数多くのお客さまにご好評いただいております。2024年10月からは、医療保障へのニーズにお応えするため、一時払終身保険に付加できる特約種類を拡大するとともに、特約の中途付加も可能となりました。

新規申込み時に付加可能となった特約

- 引受基準緩和型無配当総合医療特約(R04)(無解約返戻金型)^(注)

中途付加が可能となった特約

- 無配当傷害医療特約(R04)(無解約返戻金型)
- 無配当総合医療特約(R04)(無解約返戻金型)
- 無配当先進医療特約(無解約返戻金型)^(注)
- 引受基準緩和型無配当総合医療特約(R04)(無解約返戻金型)^(注)

(注) 一定の条件付き

保険金等のお支払いに関するもの

お客さまの声 Webで保険金請求しようとしたが、できませんでした。

改善事例 Web(「かんぽマイページ」や「保険金請求Webサービス」)からの入院・手術・放射線治療保険金請求の受付について、一部手続きができない条件(時間帯や特約)がありましたが、2024年3月18日から、Webで請求手続きいただける条件を拡大しました。

① かんぽマイページの新規登録が土日祝日や平日夜間(19時以降)に行われた場合でも、すぐに入院・手術・放射線治療保険金の請求手続きが可能になりました。

② 以下に記載している特約にご加入いただいている場合でも、Webから請求手続きが可能になりました(なお、ご請求内容によっては「郵送でのご請求(請求書類のお取り寄せ)」となる場合があります)。

2024年3月から拡大した特約例

- 傷害入院特約 ◦ 疾病入院特約 ◦ 健康祝金付疾病入院特約 ◦ 無配当傷害入院特約 など

各種お手続きに関するもの

お客さまの声 母が高齢のため、認知症になった場合など、現在加入している保険契約に関する手続きができるか不安です。

改善事例 2024年10月から、ご契約者が認知症等の状態により、現在加入している保険契約に関するお手続きを行う意思表示ができない場合(医師の診断等が必要)は、あらかじめ指定された「契約者代理人」が所定のお手続きを行うことができるようになりました。

「お客さまの声(お礼・お褒め)」の内容と件数

2024年4月1日から2025年3月31日までの間にお客さまから寄せられた、当社に関する「お客さまの声(お礼・お褒め)」の件数は654,255件でした。

先日、入院保険金を請求しましたが、翌日には口座へ入金されていて驚きました。支払いまでに時間がかかると思っていたので、大変ありがたく感じました。また、必要書類も簡単に説明も分かりやすく、安心して手続きすることができました。ありがとうございました。

母が亡くなり、自宅まで担当の方に来ていただきました。目の前で説明を受けながら手続きをしたため、とてもスムーズに手続きを終えることができました。他社では郵送などの手続きが多いので、自宅で顔を合わせての手続きはとても心が温まりました。また何かある際は、相談に乗ってください。ありがとうございました。

株主・投資家との対話


当社は、透明性の高い情報開示により、株主・投資家の皆さまに、当社の事業や成長戦略等への理解を深めていただけるよう努めています。

また、株主・投資家の皆さまとの「建設的な対話」を重

IR・SRの実施状況

国内外の機関投資家の皆さまに対しては、四半期ごとの決算発表後、電話会議や決算説明会等を開催し、経営陣が経営戦略・財務状況などについて説明しています。また、機関投資家の皆さまの関心事項にお応えできるよう、個別の面談などの場も活用して対話を実施しており、2024年度はサステナビリティの取り組みをテーマにした説明会を開催し、投資家向けのIRイベントに社外取締役が初めて登壇しました。

個人投資家の皆さまに対しては、2024年度は計4回の

 株主・投資家のみなさまへ
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/index.html

(注)「Shareholder Relations」の略であり、既存株主との良好な関係構築を目的に実施

視しており、対話を通じていただいたご意見等を、経営陣を含む社内へフィードバックすることで、当社の持続的な成長と企業価値の向上につなげています。

会社説明会を開催し、質疑やアンケートを通じて、多くの方からご意見をいただいています。また、当社は、株主・投資家の皆さま向けのページ(IRサイト)を設け、公平な情報開示の観点で、適時開示情報等の投資家の皆さま向けの会社情報を和・英双方でタイムリーに掲載しているほか、当社のIRに関する情報をメールで配信する「IRメール配信サービス」を実施しています。

今後も、株主・投資家の皆さまと活発な対話を行えるよう、IR・SR^(注)活動の推進に取り組んでいきます。

 IRメール配信
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/mail/

2024年度対話実績			
IR面談		合計：198件	
機関投資家・アナリスト内訳	国内機関投資家・アナリスト	81件	
	海外機関投資家	117件	
当社対応者内訳	経営陣対応	96件	
	IR関連部署対応	102件	
決算電話会議(四半期)		4回	
決算・経営方針説明会(中間・期末)		2回	
テーマ型ミーティング(サステナビリティ説明会)		1回	
国内外機関投資家・アナリストと当社社長によるスモールミーティング		2回 (機関投資家13社、アナリスト6社)	
個人投資家説明会		対面2回・オンライン2回 (延べ参加者数1,076名)	

SR面談		合計：11件	
機関投資家等内訳	国内機関投資家	10件	
	議決権行使助言機関	1件	
当社対応者内訳	SR関連部署対応	11件	

社外取締役・経営陣登壇のサステナビリティ説明会の開催	
機関投資家やアナリスト等を対象に、「サステナビリティ説明会」を開催しました。当社で初めてIRイベントに社外取締役が登壇し、取締役会の議論の状況や市場評価に対する受け止め等、社外取締役自身の考え・活動に関することを中心に、様々なテーマで対話が行われました。	

対話の内容(主なテーマ・関心事項)

経営方針等	・株価と資本効率に対する認識と改善策 ・提携・出資の状況と今後の方針	資本政策	・ESR水準に対する評価と今後の経営行動 ・再保険の効果と今後の活用方針
業績	・業績の状況と来期以降の持続性 ・金利上昇等による業績への影響	人的資本	・人材ポートフォリオ計画の開示 ・従業員エンゲージメント向上のための更なる取り組み ・女性管理職候補者のプール拡充策
営業・商品	・営業の回復状況と今後の戦略 ・金利上昇を踏まえた今後の商品戦略	コーポレートガバナンス	・社外取締役の役割、スキル発揮、活動状況の更なる開示 ・役員報酬のKPI・構成割合
資産運用	・金利上昇を踏まえた円金利資産の今後の運用方針 ・収益追求資産の状況と今後の運用方針	価値創造ストーリー	・企業価値向上に向けた長期ビジョン・成長ドライバー
株主還元	・増配と自己株式取得の考え方 ・株主還元の今後の方向性や予見可能性		

経営へのフィードバック

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見・ご質問は、取締役会・経営陣のみならず社内の関係部署にも幅広く共有し、経営戦略上の貴重なご意見として参考にしています。

取り入れた事項の例	
資本政策	・財務目標に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」を追加。本指標に基づいた株主還元の実施、資本コストを上回る成長の実現を明記【中期経営計画】 ・ESRターゲットレンジを設定・開示【2023年3月期決算・経営方針説明会資料】 ・株主還元の充実、予見可能性を高めるため、2025年度の総還元性向を設定・開示【2025年3月期決算電話会議資料】
開示項目の拡充	・株主総会終了後の各委員会の就任予定者を開示【招集通知】 ・従業員エンゲージメントに係る指標としてES調査の結果を開示【統合報告書】 ・サイバーリスクに対するガバナンス体制図を開示【統合報告書】 ・和文・英文の同時開示【招集通知】 ・取締役のスキル・マトリックスにおけるスキルの選定理由を開示【招集通知】 ・修正ROEの算出式を開示【2025年3月期決算電話会議資料】
役員報酬	・業績連動報酬に係る指標に「ESG経営の推進状況」を追加
その他	・機関投資家と当社社長によるスモールミーティングを実施

株主総会の実施状況

開催日	2025年6月18日
所要時間	1時間29分
来場株主数	98人
招集ご通知発送日	2025年6月2日
株主総会資料の電子提供措置の開始日	2025年5月21日

株主総会の開催に当たっては、株主の皆さまとのコミュニケーション充実と利便性向上を第一に考え、毎年取り組んでいます。

第19回定時株主総会の開催に先立つ株主総会資料のご提供につきましては、従来どおり、株主の皆さまに議案を十分ご検討いただけるよう、早期の開示、発送に努め、当社Webサイトにて事前のご質問を受け付けたほか、電子提供制度を活用し、サステナビリティ関連など掲載内容の充実を図りました。また、英文についても和文と同時に開示しました。そのほか、有価証券報告書を株主総会前に開

示しています。

議決権行使については、東京証券取引所が推奨する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへの参加や、スマートフォンなどにより二次元コードを読み取り簡易に議決権をご行使いただける仕組みを採用しています。

株主総会当日は、インターネットライブ配信を実施し、ご自宅等からでも株主さまが株主総会の模様をご視聴できる環境を整えており、事業報告では映像を活用して説明を行い、当社の経営や事業について株主の皆さまに分かりやすくご理解いただけるよう努めています。そのほか、事前にいただいたご質問への回答や株主の皆さまとの質疑応答を通じて、双方向の理解の充実を図っています。

株主総会終了後は、株主の皆さまへの情報提供充実の一環として、議決権行使結果や株主総会当日の報告の映像などを当社Webサイトにて速やかに公開しています。

リスク管理体制

リスク管理体制の概要

当社では、「リスク管理基本方針」に基づき、リスク管理に関する規程を整備するとともに、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を設置し、定期的に開催しています。

リスク管理委員会では、リスク管理に関する方針、リスク管理体制の整備および運営に関する事項ならびにリスク管理の実施に関する事項の協議を行うとともに、各種リスクの状況などについて把握および分析することにより適切なリスク管理を行い、リスク管理統括部担当執行役は、重要な事項を経営会議、監査委員会および取締役会に付議または報告しています。

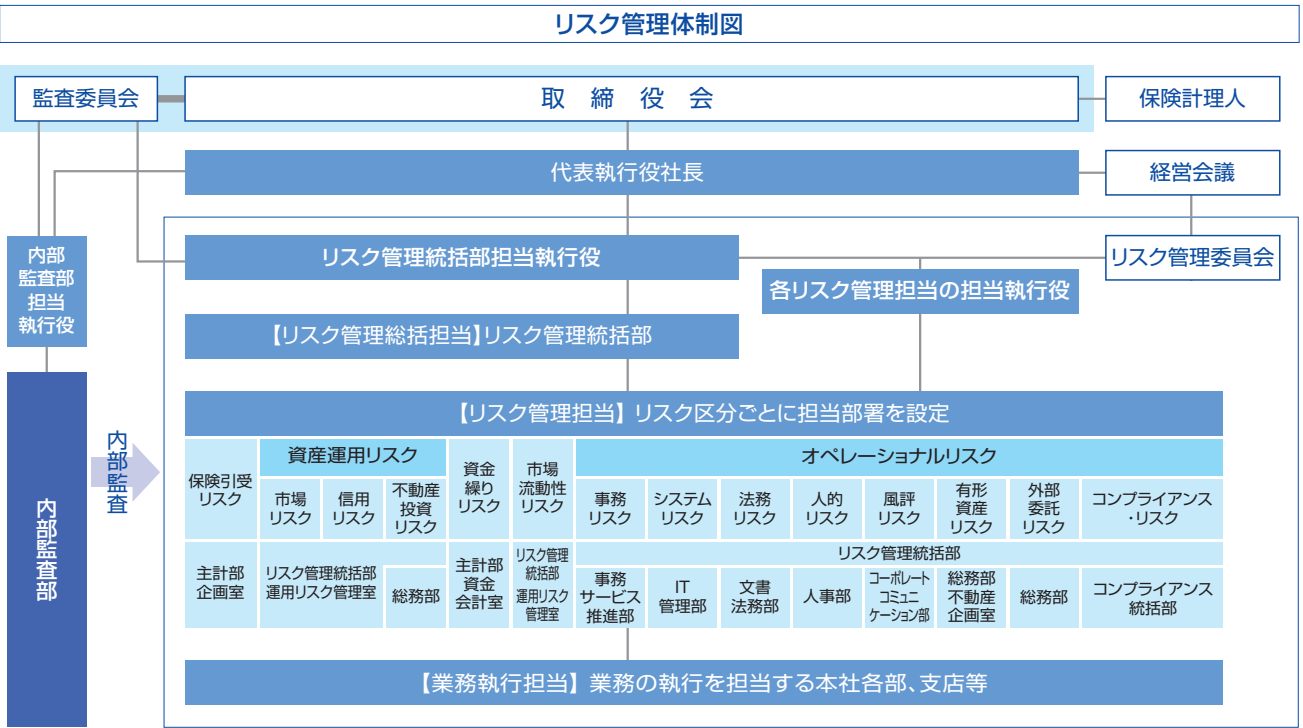
さらに、リスク管理統括部担当執行役は、当社のリスク管理を統括し、経営を取り巻く環境、リスク管理の状況の変化に応じ、リスク管理態勢の構築、検証および整備をしています。リスク管理統括部は、リスク管理総括担当として、リスク管理統括部担当執行役の指示の下、リスク管理態勢の構築、検証および整備に係る業務を遂行するとともに、リスク区分ごとのリスク管理を行う部署(以下「リスク管理担当」)における管理状況を把握し、分析・管理を行うことにより、定期的にリスク管理の状況を検証しています。

また、各リスク管理担当の担当執行役は、リスクの所在、種類および特性ならびにリスク管理基本方針に定めるリスク管理の方法および態勢を把握した上で、それぞれの担当するリスクの管理体制を整備・運営しており、各リスク管理担当は、業務執行担当である業務を執行する本社各部、支店などとの相互牽制の下、リスク管理基準に従い、適切にモニタリング機能を発揮し、担当するリスクを管理することとしています。なお、資産運用リスクとオペレーショナルリスクのリスク区分については、細目を構成するリスク区分が複数にわたるため、細目のリスク区分のリスク管理担当と併せて、総合的な管理を行う部署を設置しています。

内部監査部はリスク管理体制について内部監査を実施し、その整備状況・運用状況を検証しています。

当社は、これらを通じてリスク管理体制の強化を図っています。

なお、当社がリスク管理を行うに当たっては、日本郵政株式会社および当社の子会社であるかんぽシステムソリューションズ株式会社のリスク管理部門と連携して取り組んでいます。



リスク区分別の管理

当社では、管理するリスクを次のとおり分類・定義し、リスク特性に応じた管理態勢や規程などを整備し、適切にリスク管理を実施しています。

保険引受リスク	経済情勢や保険事故の発生率などが保険料設定時の予測に反して変動することにより、損失を被るリスク
資産運用リスク	保有する資産・負債(オフ・バランスを含む)の価値が変動し、損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、株式などの様々な市場のリスク・ファクターの変動により、保有する資産および負債(オフ・バランスを含む)の価値が変動し損失を被るリスクならびに資産および負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産(オフ・バランス資産を含む)の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
不動産投資リスク	賃貸料などの変動などを要因として不動産に係る収益が減少する、または市況の変化などを要因として不動産価格自体が減少し、損失を被るリスク
資金繰りリスク	財務内容の悪化などによる新契約の減少に伴う保険料収入の減少、大量ないし大口解約に伴う解約返戻金支出の増加、巨大災害での資金流出により資金繰りが悪化し、保険金等の支払いが滞った場合や資金の確保に通常よりも著しく低い価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
市場流動性リスク	市場の混乱などにより市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
オペレーショナルリスク	業務の過程、役員・社員などの活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスク
事務リスク	役員・社員などが正確な事務を怠ること、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスク
システムリスク	① コンピュータシステムのダウンまたは誤作動など、システムの不備などに伴い損失を被るリスク ② コンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク ③ コンピュータシステム開発の遅延などにより損失を被るリスク
法務リスク	事業活動に関連して、法的紛争が発生すること、または法令などの新設・変更に適切に対応しないことにより、損失を被るリスク
人的リスク	人事運営上の不公平・不公正、差別的行為などから損失を被るリスク
風評リスク	① 会社等に関する噂・憶測・評判等のあいまいな情報、事故・不祥事等の発生に伴う誤解・誤認・誇大解釈等が、保険契約者・マスコミ等に広がることにより、損失を被るリスク ② 会社の事業活動が、ステークホルダーの期待・信頼から大きく乖離しているなど否定的に評価されることにより、損失を被るリスク
有形資産リスク	有形資産が災害その他の事象から毀損を受けることにより損失を被るリスク
外部委託リスク	外部へ委託する業務において、委託先(再委託先を含む)による委託契約の不履行、不法行為などにより損失を被るリスク
コンプライアンス・リスク	法令、諸規則、社内諸規程違反にとどまらず社会規範を逸脱する行為、ならびに、商慣習や市場慣行に反する行為および利用者視点を欠く行為など社会的な期待に反する行為により、お客さまをはじめとするステークホルダーの信頼を失い、その結果、企業価値を毀損するリスク

ストレステストの実施

当社では、低頻度ではあるものの、一定の発生蓋然性があり、発生すると当社に甚大な影響を及ぼす事象の影響を把握するため、定期的にストレステストを実施しています。ストレシナリオの設定に当たっては、

- ・当社のリスクプロファイルの状況を踏まえ、当社に重大な影響を及ぼしうるリスク区分を網羅すること
- ・過去に発生したヒストリカルシナリオのみならず、今後発生する可能性のあるフォワードルッキングな仮想シナリオを想定すること
- ・複合的(包括的)なストレシナリオ下における当社への影響を把握すること

を考慮し、具体的には、金利・為替・株式など金融市場の大幅な変動、巨大地震の発生およびパンデミックの発生などの事象を複合させています。また、気候変動(長期的な温暖化の進行)による保有資産および保険金支払等を与える影響の想定・分析に取り組んでいます。

ストレシナリオでの損失状況や健全性に与える影響を分析し、その結果を定期的にリスク管理委員会および経営会議に報告し、経営に活用しています。

コンプライアンス(法令等の遵守)の徹底

当社は、全ての役員および社員が企業活動のあらゆる局面において法令等(法令、諸規則、社内諸規程、社会規範および企業倫理)を遵守し、コンプライアンスを徹底することにより、業務の健全性および適切性を確保し、社会の信頼に応える態勢を確保しています。

当社は、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社」を目指し、コンプライアンスの徹底にも、全社一丸となって取り組んでいます。

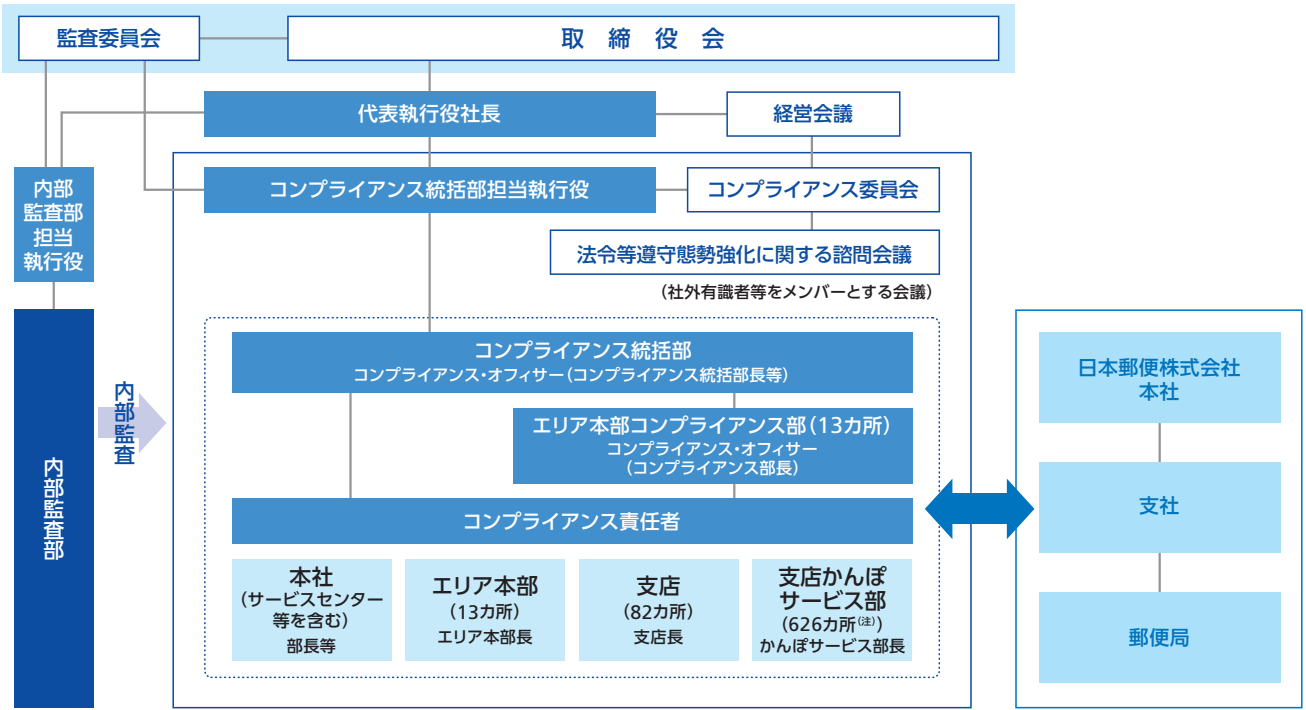
コンプライアンスに関する方針等

当社は、取締役会が定める「内部統制システムの構築に係る基本方針」に基づき、コンプライアンス態勢に関する基本的事項を定めた「コンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンス態勢を構築・整備しています。

また、当社の企業活動に関連する法令等の解説を記載した「コンプライアンス・マニュアル」および同マニュアル

の要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、全ての役員および社員に対し、その内容の周知・浸透を図っています。さらに、毎年度、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

コンプライアンス推進態勢



当社では、コンプライアンス統括部担当執行役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、経営上のコンプライアンスに係る方針、具体的な運用、諸問題への対応などについて協議を行うとともに、コンプライアンスの推進状況などについて把握、分析することにより、法令等の遵守、不祥事の未然防止などを図っています。

また、当社の保険募集人である日本郵便株式会社との間に、コンプライアンス統括部担当執行役などで構成する連絡会議を設置し、コンプライアンス態勢の充実、強化に関する事項を協議するとともに、郵便局に対する指導・管理を行っています。

(注) 2025年7月1日現在

コンプライアンス教育の実施等

コンプライアンス・プログラムに基づき、本社・支店などのコンプライアンス責任者などを対象とした研修を実施し、コンプライアンス責任者の役割や実務に即したコンプライアンス上の留意点などについて説明・指導するほか、

役員および社員全員を対象にコンプライアンスに関する知識の付与・浸透を目的としてeラーニング研修を実施しています。

内部通報制度

当社は、コンプライアンス違反またはその恐れのある行為の早期検知・解決を図るため、社員(派遣社員を含む)などを対象とした内部通報窓口を本社コンプライアンス統括部および社外の弁護士事務所に設けています。また、2019年に発覚した当社商品に係る不適正募集問題を踏まえ、新たに日本郵政グループ各社が取り扱う金融商品の不適正営業に関する専用の内部通報窓口を2020年3月から社外に設置し、内部通報に関する適切な体制を整備するとともに、その活用の社員周知を徹底しています。

また、2021年9月から、日本郵政グループでは、ハラスメント等の相談やコンプライアンス違反等に係る内部通報について、相談・通報したい内容や会社に見合った適切な対応等を選択するだけで相談・通報者を最適な受付窓口案内する専用ポータルサイト「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を導入するとともに、通報の受付から通報された事象への調査等を社外の弁護士とその業務を補助する者で構成された「外部専門チーム」のみで行う仕組みなどを採り入れています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

当社は、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則して策定した「マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策に係る方針」に基づき、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融(以下「マネロン等」)のリスクを適切に低減するための取り組みを推進しています。

当社の商品・サービスのご提供などがマネロン等に悪用されることを防止する観点から、事業の特性および代理

店の状況ならびに法令等を踏まえ、リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った適切な対策を講じています。

また、経営陣が主導的に関与しマネロン等対策を推進するほか、マネロン等対策に係る統括責任者をコンプライアンス統括部担当執行役とするなど、マネロン等対策に関わる役員・社員の役割および責任を明確にしています。

個人情報保護の取り組み

当社は、個人情報保護に関する社会的要請の重要性を十分認識し、個人情報保護に係る諸法令などに基づき、個人情報を適切に保護するための取り組みを推進しています。

個人データの安全管理を図るための内部管理体制とし

て、個人情報保護に関する基本方針(プライバシーポリシー)を定め、公表するとともに会社全体の個人情報の保護に関する事務を統括する個人情報保護統括責任者等を配置し、個人情報の適切な保護と取り扱いを行っています。

プライバシーポリシー

https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_prv_statement.html

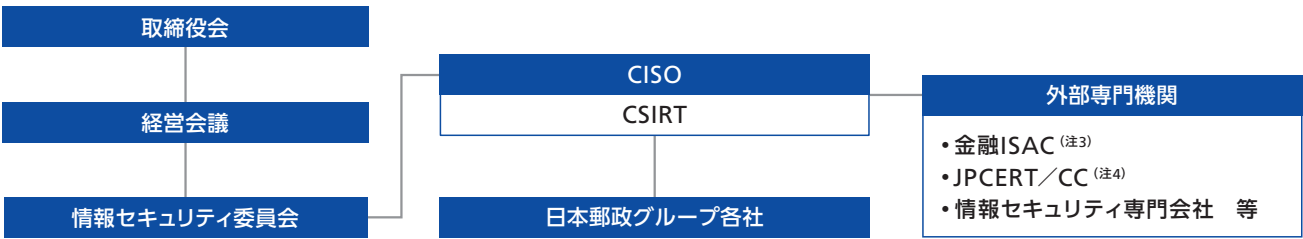
日本郵政公社から承継した個人情報の利用目的

https://www.jp-life.japanpost.jp/policy/privacy/pcy_prv_object.html

サイバーセキュリティへの対応

当社は、サイバー攻撃によるリスクを重要リスクとして認識し、コンプライアンス統括部担当執行役をCISO^(注1)とし、CISO主導の下、防御・検知の仕組みを組み合わせた多層防御のリスク対策を実施しています。

体制面では、サイバー攻撃に備えて平時および緊急時に活動を行う組織(CSIRT)^(注2)を設置し、外部専門機関との連携による情報収集や、サイバー攻撃の脅威への対応が必要なシステムを対象として、緊急時に備えた対応手順の整備などを行っています。また、定期的なサイバー演習に加え、役員・社員を対象とした社内研修や訓練を実施することにより、サイバー攻撃が発生した場合の対応力向上に



(注1) 「Chief Information Security Officer」の略
(注2) 「Computer Security Incident Response Team」の略
(注3) 一般社団法人 金融ISAC
(注4) 一般社団法人 JPCERTコーディネーションセンター

反社会的勢力への対応

当社は、反社会的勢力との関係遮断の徹底を、お客さまの信頼を維持し健全な経営を実現するための重要事項であり、企業としての社会的責任であると認識しており、代表執行役社長を最高責任者として適切な対応態勢を整備しています。

反社会的勢力との関係を遮断し排除するため、「内部統制システムの構築に係る基本方針」において、平素から警察などの外部専門機関と連携をとりながら不当要求などには毅然と対応するなど、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断し排除することを定めています。さらに、この方針に基づき、「反社会

継続的に努めています。

これらの活動に当たっては、社内に情報セキュリティ委員会を設置し、経営陣のリーダーシップで対策を推進しているほか、「日本郵政グループサイバーセキュリティ経営宣言」に基づき、日本郵政グループ各社と連携しながら取り組んでいます。

また、情報セキュリティ委員会での検討・協議の状況は、定期的に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います。

的勢力への対応に関する基本方針」ならびに反社会的勢力との関係を遮断するための態勢および組織としての対応に関する基本的事項を内容とする「反社会的勢力対応規程」などを制定しています。

具体的な対応として、2012年4月に保険約款に暴力団排除条項を導入したほか、新規契約申込受付時、契約関係者等の異動請求受付時、既存契約の契約関係者等定期スクリーニングにより、反社属性チェックを実施、各種契約書への暴力団排除条項の導入、不当要求防止責任者講習の受講促進、警察・弁護士等外部機関との連携強化、研修などによる社員指導を実施しています。

営業社員・募集代理店への教育

当社は、全ての役員・社員の商品知識およびコンサルティング能力の向上に努めることを勧誘方針に掲げており、営業社員や募集代理店への研修・教育を通じ

て、お客さま一人ひとりのライフプランに応じたコンサルティングセールススキルの向上に努めています。

営業社員

全国の営業社員により個人・法人マーケットへの保険募集を行っています。

教育の概要

当社の営業社員に対しては、お客さまがお持ちのニーズに的確にお応えできるよう、お客さま本位の営業活動を実践するため、高度な知識と高い倫理観を持った営業社員の育成に努めています。

集合研修・業界共通教育などを通じて、個人・法人マー

ケットでの保険募集に必要な基礎的な知識とスキルを習得し、更に質の高いコンサルティングセールスが実践できる人材の育成を目指し、個々の課題に応じた教育を営業拠点におけるOJTを中心に実施しています。

入社



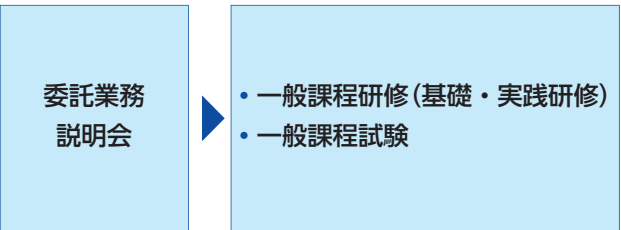
募集代理店

当社は、日本郵便株式会社および簡易郵便局受託者それぞれとの間で生命保険募集代理店委託契約を締結し、全国の郵便局ネットワークを通じて個人マーケットを中心とした保険募集を行っています。

研修の概要

生命保険募集人となる方に対し、コンプライアンスの徹底、お客さま本位の業務運営の実践、業務知識の向上などを目的とする研修を実施しています。

このほか、日本郵便株式会社が実施する研修に対しての支援を行っています。



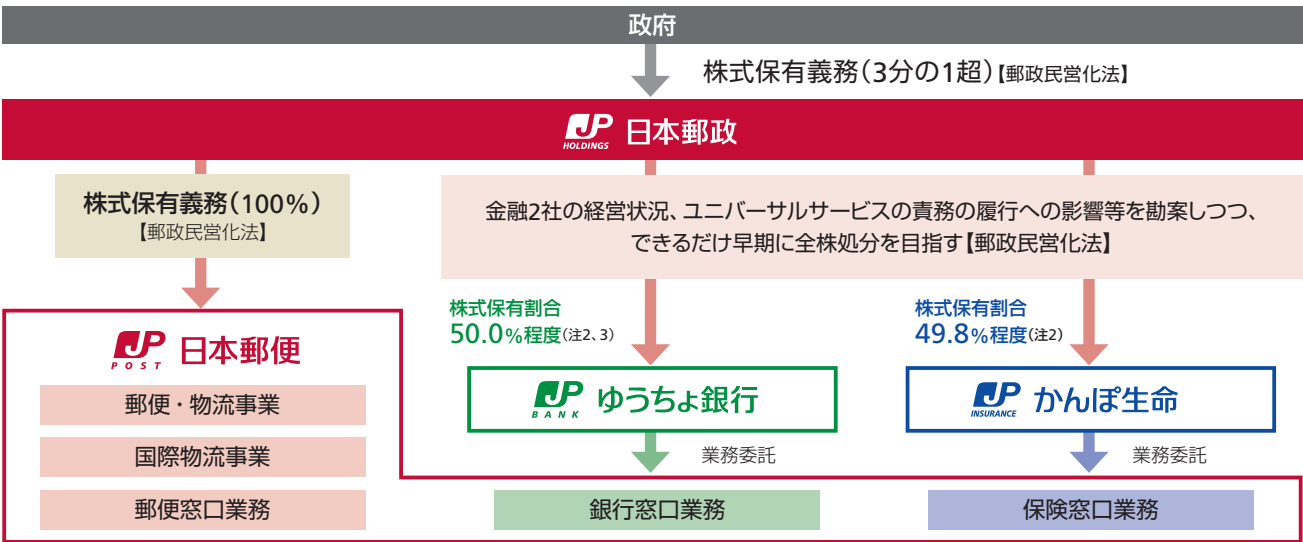
日本郵政グループにおける位置づけ

日本郵政グループの構成

当社が行う生命保険事業は日本郵政グループの主要3事業の一つです。

配慮しつつ、金融2社の株式をできる限り早期に処分することが郵政民営化法により定められています。

日本郵政株式会社は、ユニバーサルサービス義務^(注1)に



（注1）ユニバーサル・サービスとは郵便の役務、簡易な貯蓄、送金および債権債務の決済の役務ならびに簡易に利用できる生命保険の役務が利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることをいい、日本郵政株式会社および日本郵便株式会社はこの確保のため郵便局ネットワークを維持する義務を負う。保険窓口業務においては、終身保険および養老保険に係る保険募集ならびに当該保険に係る満期保険金および生存保険金の支払請求の受理を郵便局において実施することを含む（郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条）

（注2）自己株式を除く発行済株式の総数に対する保有株式数の割合

（注3）2025年6月の株式処分信託の設定により、株式保有割合は約49.9%

郵政民営化法の上乗せ規制

他の生命保険会社との適正な競争条件を確保する観点から、郵政民営化法による上乗せ規制が存在しています。

合が50%を下回ったことから、新規業務に関する上乗せ規制が一部緩和され、お客さまニーズに応じた保険サービスを

2021年5月に日本郵政によるかんぽ生命の株式保有割合を更にご提供しやすい環境になりました。

項目	郵政民営化法の上乗せ規制		
	日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで	日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日 ^(注2) まで	特定日 ^(注2) 以降
新規業務	主務大臣 ^(注1) の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要）	主務大臣への事前届出（同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要）	郵政民営化法に基づく規制なし ^(注3)
加入限度額	政令で規定（改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要） ー 加入限度額：原則1,000万円（加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳））		郵政民営化法に基づく規制なし
子会社保有	国内外の生損保会社について、子会社とすることはできない ー 議決権比率が50%以下のマイノリティ出資であれば実施可能		郵政民営化法に基づく規制なし

（注1）内閣総理大臣（金融庁長官）および総務大臣

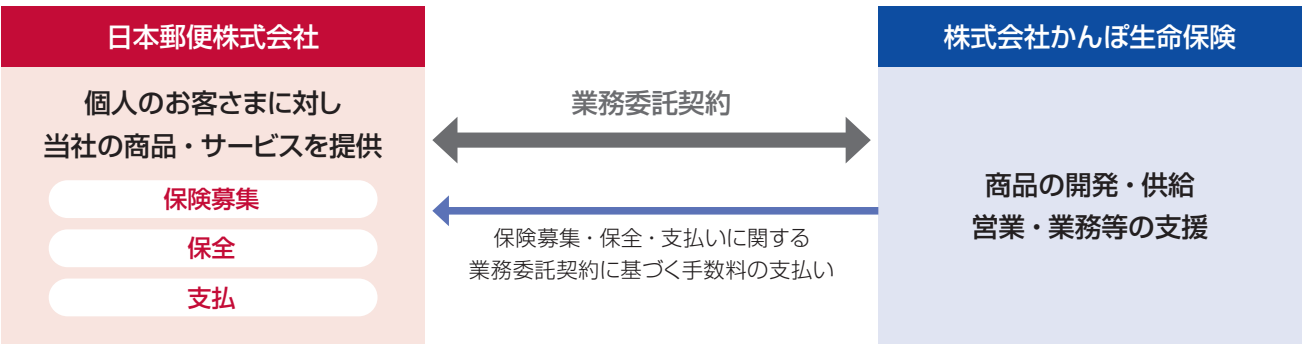
（注2）(i) 日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii) 日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への役務の適切な提供を阻害する恐れがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

（注3）保険業法による規制は継続

郵便局を通じたサービスの提供

当社は、郵便局ネットワークを有する日本郵便株式会社と業務委託契約を締結し、全国の郵便局を通じて当社の商品・サービスを提供しています。

当社は、業務委託契約に基づき、保険募集・保全・支払いに関する手数料を日本郵便株式会社に支払っています。



保険募集・保全・支払いに関する手数料について

■ 保険募集に関する手数料

日本郵便株式会社に委託する保険募集業務に関する手数料で、主に新契約（募集実績）に連動して支払うもの。生命保険業界で一般的な算式に基づき算出し、原則複数年度に分割して支払を実施。

■ 保全・支払いに関する手数料

日本郵便株式会社に委託する保全・支払い業務について、郵便局における業務の処理時間等をベースに単価を設定して支払うもの。

保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約を維持するための手数料等（品質評価手数料）から構成。

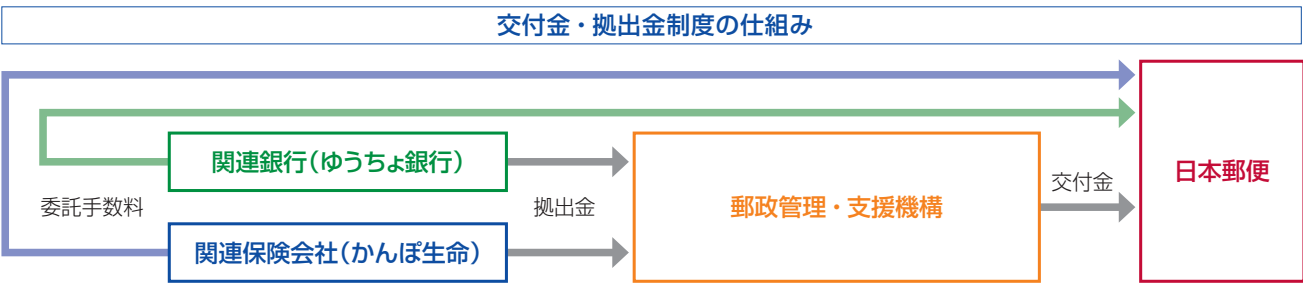
交付金・拠出金制度の概要

2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行されました。

ゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、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

郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、日本郵便株式会社に交付される交付金で賄われています。

2019年度から、株式会社かんぽ生命保険および株式会社



主要な財務・非財務データ一覧

財務データ	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績・財政状態											
経常収益	億円	96,057	86,594	79,529	79,166	72,114	67,862	64,542	63,795	67,441	61,653
経常利益	億円	4,115	2,797	3,092	2,648	2,866	3,457	3,561	1,175	1,611	1,702
基礎利益	億円	4,642	3,900	3,861	3,771	4,006	4,219	4,297	1,923	2,240	2,421
利差(順ざや／逆ざや)	億円	974	785	658	584	804	763	1,333	940	918	1,425
保険関係損益	億円	3,668	3,114	3,203	3,187	3,201	3,456	2,964	982	1,321	996
当期純利益	億円	848	885	1,044	1,204	1,506	1,661	1,580	976	870	1,234
資本金	億円	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
発行済株式総数	千株	600,000	600,000	600,000	600,000	562,600	562,600	399,693	399,693	383,192	383,192
総資産	億円	815,451	803,367	768,312	739,050	716,647	701,729	671,747	626,873	608,558	595,556
危険準備金	億円	23,748	22,540	21,143	19,627	17,973	16,113	16,909	17,018	17,253	12,191
価格変動準備金	億円	7,822	7,887	9,167	8,974	8,583	9,048	9,726	8,899	8,737	8,299
有価証券残高	億円	636,099	634,852	601,309	584,515	558,705	552,736	534,175	498,414	476,938	465,287
主要な財務健全性指標											
連結ソルベンシー・マージン比率	%	1,570.3	1,290.6	1,131.8	1,189.8	1,070.9	1,121.2	1,045.5	1,009.1	1,023.2	903.2
経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)	%	167	176	186	225	116	205	169	172	206	204
契約の状況											
保有契約年換算保険料(個人保険)	億円	50,314	49,796	48,595	46,771	43,186	38,981	35,389	32,176	29,873	28,558
保有契約年換算保険料(第三分野)	億円	7,387	7,361	7,509	7,531	7,155	6,691	6,270	5,930	5,646	5,379
新契約年換算保険料(個人保険)	億円	4,853	5,079	3,762	3,513	1,469	306	461	658	1,168	1,750
新契約年換算保険料(第三分野)	億円	495	557	592	616	221	14	21	64	103	71
企業価値											
EV	億円	31,510	33,556	37,433	39,257	33,242	40,262	36,189	34,638	39,650	39,409
新契約価値	億円	1,927	368	2,267	2,238	606	△127	△115	△74	208	679
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益(EPS)	円	141.50	147.71	174.21	200.86	267.40	295.33	375.14	249.48	227.45	322.57
1株当たり配当額(DPS)	円	56.00	60.00	68.00	72.00	76.00	76.00	90.00	92.00	94.00	104.00
(うち1株当たり中間配当額)		(一)	(一)	(一)	(一)	(38.00)	(一)	(45.00)	(46.00)	(47.00)	(52.00)

非財務データ	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数	人	7,645	7,545	19,148	18,427	17,952
男性	人	4,233	4,147	14,759	14,088	13,647
女性	人	3,412	3,398	4,389	4,339	4,305
平均年齢	歳	39.9	40.5	43.6	43.9	44.2
男性	歳	42.7	43.2	45.0	45.3	45.5
女性	歳	36.5	37.3	38.9	39.5	39.9
平均勤続年数	年	15.4	15.9	18.3	18.5	18.5
男性	年	18.3	18.7	19.6	19.7	19.8
女性	年	11.8	12.5	13.8	14.3	14.6
外国人従業員数	人	4	5	9	8	9
社員一人当たりの月平均残業時間	時間	7.1	8.6	7.1	9.2	9.4
有給休暇取得率	%	90.6	89.8	97.1	96.0	96.0
育児休業復職率	%	96.8	98.0	98.7	98.2	98.0
復職人数	人	210	243	368	336	342
介護休業取得者数	人	10	6	26	15	17
新入社員定着状況(3力年経過時点)	%	86.0	86.8	87.3	85.2	83.2
労働者の男女の賃金の差異	%	—	—	73.0	73.4	74.1
正規雇用労働者	%	—	—	71.5	71.8	72.8
パート・有期労働者	%	—	—	78.2	80.6	83.0

- ※1
- 財務データについては、連結数値を記載。ただし、基礎利益、発行済株式総数、契約の状況および1株当たり配当額については、単体数値を記載。また、当期純利益については、親会社株主に帰属する当期純利益を記載
- ※2
- 基礎利益の算出において、2022年度より、経済的な実態の反映および各社間の取り扱いに一貫性を持たせる観点から、一部変更(為替に係るヘッジコストを基礎利益の算定に含め、投資信託の解約益を基礎利益の算定から除外)がなされており、2021年度の数値からこれを適用。そのため、基礎利益および利差(順ざや／逆ざや)は、2015～2020年度と2021年度以降において、異なる基準によって算出
- ※3
- 発行済株式総数は、千株未満を切り捨てて表示
- ※4
- 2015年8月1日付で普通株式1株につき30株の割合で株式分割を実施
- ※5
- 2019年5月31日付で自己株式の消却を行い、発行済株式総数が37,400千株減少
- ※6
- 2021年8月20日付で自己株式の消却を行い、発行済株式総数が162,906千株減少
- ※7
- 2023年5月8日付で自己株式の消却を行い、発行済株式総数が16,501千株減少
- ※8
- 2025年6月6日付で自己株式の消却を行い、発行済株式総数が11,369千株減少
- ※9
- 連結ソルベンシー・マージン比率については、保険業法施行規則第86条の2、第88条および平成23年金融庁告示第23号の規定に基づいて算出
- ※10
- 経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)は、経済価値ベースの資本量を経済価値ベースの統合リスク量で除した計数であり、生命保険会社の財務健全性を表す指標の一つ(当社の内部モデルによる計数、信頼水準99.5%)。なお、2021年度からESRの計測モデルを変更
- ※11
- 年換算保険料とは、1回当たりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年当たりの保険料に換算した金額(一時払契約等は、保険料を保険期間等で除した金額)
- ※12
- 保有契約年換算保険料は、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)を含む
- ※13
- 第三分野は、医療保障給付(入院給付、手術給付等)、生前給付保障給付(特定疾病給付、介護給付等)、保険料払込免除給付(障がいを事由とするものは除く。特定疾病罹患、介護などを事由とするものを含む)等に該当する部分の年換算保険料を計上
- ※14
- 当社は、2016年度より株式給付信託(BBT)を設定。なお、株主資本において自己株式として計上されている信託が保有する当社株式は、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式を含む
- ※15
- 従業員数は、当社から他社への出向者を含まず、他社から当社への出向者を含む。また、臨時従業員(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)を含む)は含まない
- ※16
- 平均年齢および平均勤続年数は、各期末現在の満年齢および勤続年数の平均を記載し、小数点第2位を切り捨てて、小数点第1位まで表示
- ※17
- 平均勤続年数は、郵政省、総務省郵政事業庁および日本郵政公社から通算した勤続年数
- ※18
- 有給休暇取得率は、2021年度より計算方法を一部変更(分母から育児休業および退職等の理由で対象期間中の有給休暇取得日数が0日の社員を除く)
- ※19
- 育児休業復職率、復職人数および介護休業取得者数については、2023年度より、他社から当社への出向者を含まず、当社からの他社への出向者を含むよう算出方法を変更
- ※20
- 介護休業取得者数については、2024年度より、正規社員に限るよう算出方法を変更
- ※21
- 新入社員定着状況は、各年度における新卒採用者の採用後3年経過時点の定着率
- ※22
- 労働者の男女の賃金の差異は、当社における賃金台帳に記載のある社員を対象とし、出向契約の締結内容に基づき、当社より給与を支払っている他社からの出向者および他社への出向者を含む
- ※23
- 労働者の男女の賃金の差異は、賃金台帳を基に、その雇用する男性労働者の賃金の平均(平均年間賃金＝賃金総額÷人数)に対するその雇用する女性労働者の賃金の平均の割合を記載。総賃金から退職手当は除き、人数から休職中の社員は除く。また、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)は正規(無期)雇用労働者に含めて記載



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

