

人的資本の価値最大化を通じた 企業価値向上

AI・デジタル活用による業務改革と人材配置の最適化を通じて、
人的資本の価値最大化と収益力の強化に取り組み、企業価値の
向上を目指します。

代表執行役副社長 **立花 淳**



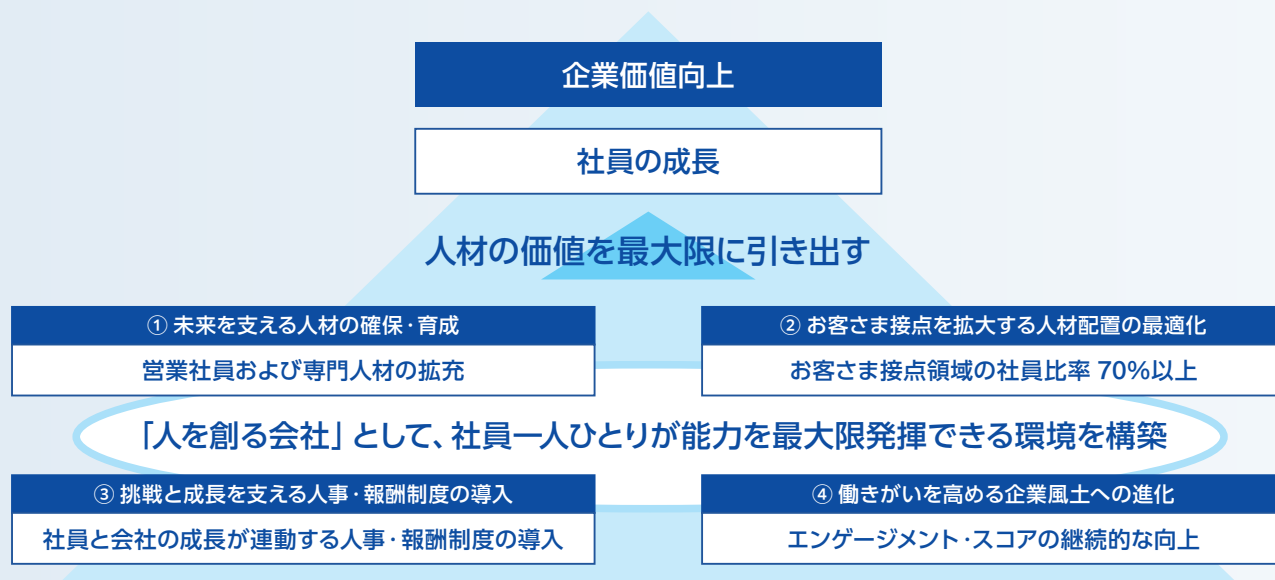
前中計期間において、当社は、2019年に発生した募集品質に係る諸問題の影響により顕在化した企業風土上の課題に真摯に向き合い、「社員が主体的に行動する企業風土の定着」を目指して全社的なコミュニケーション改革に取り組んできました。その結果、当社における社員のエンゲージメントは着実に向上し、前中計期間の目標として掲げていた会社全体のエンゲージメント・レーティング「B」^(※)以上を達成しました。新中計期間においては、こうして改善してきた社員エンゲージメントや組織風土を、お客さまへのより高い品質のサービス提供につなげ、顧客基盤を一層強固なものとしていくことが重要であると考えています。

また、外部環境の変化に着目すると、当社を取り巻く少子高齢化をはじめとする社会構造の変化や、保険ニーズの多様化などの環境変化が非常に速いスピードで進

んでいると認識しています。その中で、お客さまへの「安心」を継続的に届け、企業価値の長期的な向上を図るためには、人的資本経営の一層の強化が不可欠であると考えています。そこで、新中計においては、①未来を支える人材の確保・育成、②お客さま接点を拡大する人材配置の最適化、③挑戦と成長を支える人事・報酬制度の導入、④働きがいを高める企業風土への進化に重点的に取り組み、多様な人材が生き生きと働きながら能力を最大限に発揮できる環境を構築し、社員の成長と挑戦を後押しするとともに、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きます。こうした取り組みを通じて、当社の高品質の保険サービスをお客さまへお届けし、お客さまから選ばれ続けることで、当社の持続的成長と企業価値の向上を目指していきます。

※ 全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

■ 企業価値向上に向けた人事戦略体系図



企業価値向上に向けた人事戦略

当社は、労働力人口の減少や人件費の高騰が進む環境下において、社員一人ひとりが活躍するとともに、AI・デジタルを活用した業務効率化を進めることが重要であると考えています。新中計において、4つの人事戦略を

掲げており、各領域で活躍できる人材の確保・育成や社員のモチベーションの更なる向上等に一層注力していきます。そして、社員一人ひとりの成長を促し、企業価値の向上につなげていきます。

人事戦略① 未来を支える人材の確保・育成

成長戦略の達成に貢献する人材の採用強化

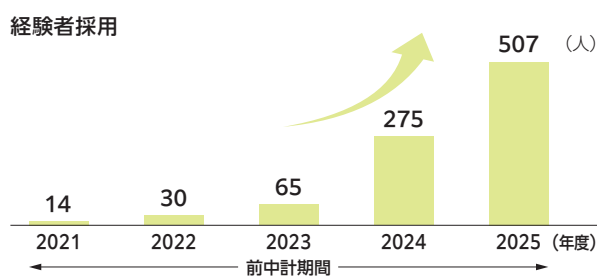
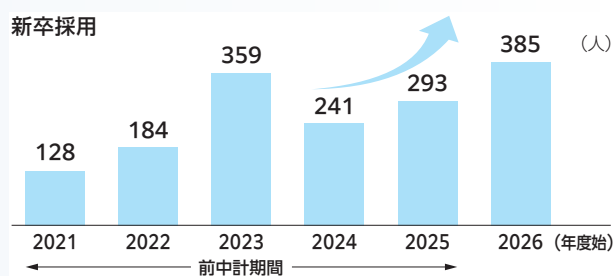
新卒採用では、会社説明会や仕事体験・インターンシップ等によるキャリア形成の紹介、リクルーターによる伴走支援に取り組むとともに、自社Webサイトや各種就職情報サイト^(※1)、SNS等の活用における認知度の向上により、当社の事業内容や人事戦略への理解促進を図り、質の高い採用を行っています。

経験者採用では、アクチュアリー^(※2)、資産運用・リス

※1 「2027年卒みんなの新卒就職人気企業ランキング」で生命保険業界1位、金融業界3位入賞

※2 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

採用者数の推移



各領域で活躍する専門性の高い人材の育成

当社は、将来の成長を支える人材基盤の強化に向けて、各領域で専門性を発揮できる人材の育成に取り組んでいます。

具体的には、新入社員から中堅・管理職層に至るまで、役割に応じた階層別研修を計画的に実施するとともに、海外研修、グループ外出向、副業といった「越境経験」の機会拡充や、自学自習システムの整備を行い、社員の自己研鑽を支援します。これらの取り組みにより、多様な経験と専門性を備え、主体的に組織をリードできる人材の継続的な育成を行っています。

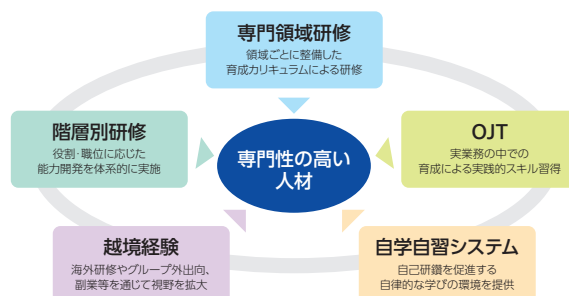
特に、新中計に掲げる「AI・デジタルを駆使した事業変革への挑戦」等に向けて、IT・デジタル分野の人材育成においては、データ利活用やAI活用など、領域ごとに育成カリキュラムを整備し、計画的な育成を推進しています。

また、日本郵政グループ共通研修に加え、当社の業務

特性に即した独自の研修を整備するとともに、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)を通じて、実践的なスキル・知識を習得できる環境を整備しています。

これらの取り組みを通じて、IT・デジタル人材を着実に育成し、当社の持続的な成長を支える基盤を築くことで、DX推進を加速していきます。

専門性の高い人材育成の全体像



人事戦略② お客さま接点を拡大する人材配置の最適化

AI・デジタル等を駆使し生産性を向上

AIやデジタル技術の積極的な活用による業務プロセスの変革や仕事の進め方改革に取り組めます。業務プロセスを抜本的に見直し生産性の向上を進め、経営

資源を効率的に活用することで、より付加価値の高い業務スタイルへの移行を目指します。

生産性向上に向けた取組例



社員の主体的なキャリアデザインのサポート

社員の主体的なキャリアデザインを後押しするため、キャリアパスにおいて求められるスキルを可視化するとともに、社員一人ひとりが自身の強みや能力を認識できる環境を整備していきます。あわせて、キャリアロールモデルに関する社内情報紙の発信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」の実施に加え、上司と部下間の継続的なキャリア対話の実施を促進し、その質の向上にも取り組みます。

これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりのキャリア

デザインをサポートし、社員の成長意欲とモチベーションの向上に取り組んでいきます。



社内情報誌「キャリアデザインのみちしるべ〜ロールモデルの紹介〜」

適正配置を進め、誰もが活躍できる会社に

サービスセンターなどのバックオフィス業務に従事している社員については、お客さま接点領域において活躍できるよう、人材育成の強化に取り組んでいます。お客さま接点領域で求められるスキル・知識について、研修やOJT等による習得機会を創出しています。あわせて、AI・デジタル技術を活用し業務プロセスを抜本的に見直すことで、生産性の向上と最適な人員配置を実現し、持続可能な体制構築を目指します。



リテール営業実践研修の様子

人事戦略③ 挑戦と成長を支える人事・報酬制度の導入

社員の成果や成長に応える人事制度への移行

当社は、社員一人ひとりの成果と成長に適切に報いるため、人事制度の見直しを進めています。従来の年功的な給与体系から、職務や担っている役割を基軸とした新たな給与体系へ

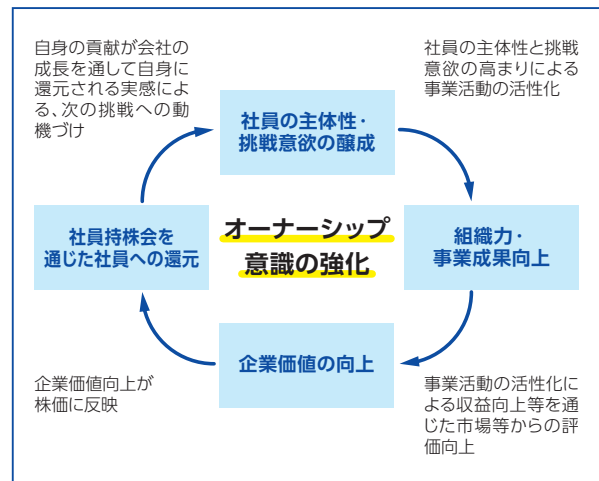
の移行に向けて、労働組合と協議しながら検討を進めています。これにより、挑戦と自己成長へのインセンティブを高めるとともに、公平性と納得感の高い人事制度の実現を目指します。

社員持株会の充実等によるオーナーシップの醸成

社員のオーナーシップ意識および経営と社員の一体感を一層高めるため、社員持株会に加入・拠出している社員に対し、特別奨励金の支給や奨励金支給率の引き上げ等を行い、社員持株会への加入を後押しし、継続的な資産形成をサポートします。

社員が自社株式を保有することで、日々の業務成果が企業価値や株価の上昇として表れ、企業の成長を自分事として捉える意識の醸成につながると考えています。

当社は、こうした好循環を通じて、社員のオーナーシップ意識を高めるとともに、企業価値向上に向けた社員の主体的な参画を促進していきます。



人事戦略④ 働きがいが高める企業風土への進化

社員がお互いに「リスペクト」の気持ちを持ち、前向きに取り組む風土の定着

当社は、一緒に働く仲間に対して常に「リスペクト」の気持ちを持ってコミュニケーションを図る企業風土を重視しており、社員が相互に尊重し合い、前向きに挑戦できる環境づくりを推進しています。

また、社員一人ひとりの成長だけでなく、企業としてお客さまや社会により大きな価値を提供していくことを目指し、多様な視点やアイデアを各種施策に反映できる体制整備も進めています。具体的には、2025年度より若手社員を中心とした部門横断型プロジェクト

「WAKAPRO」を開始しました。これは、通常業務とは別に、複数部門から選抜されたメンバーでチームを編成し、当社の成長につながるテーマの検討・具現化に取り組むものです。

このように、若手社員による部門横断型プロジェクトの運営体制を構築することで、従来の縦割り型組織からの脱却を図るとともに、部門を超えた協働意識の醸成を推進していきます。

社員一人ひとりの成長が企業価値の向上につながる循環の実現

当社は、「社員一人ひとりの成長が企業価値の向上へとつながる循環」の実現を目指しています。具体的には、職位に合わせた的確な目標設定とフィードバックを通じて、社員一人ひとりの成長を企業価値の向上へと結び付けていきます。

各社員が役割や期待に応じた目標を達成することで

事業成果を高め、組織全体の業績や企業価値向上を図ります。こうしたプロセスの中で、成果と評価の連動を通じて、社員の挑戦意欲と成長意識の向上を目指します。

このような循環を継続的に機能させることで、社員と会社が共に成長する仕組みの定着を図っていきます。

多様化する働き手の価値観を踏まえたダイバーシティの推進

当社は、多様性のある生き生きとした組織づくりを推進し、事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境の確保と、社員一人ひとりが自主性や創造性を発揮できる豊かな職場づくりに取り組んでいます。

また、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・支援等といったダイバーシティの推進は、社員の成長と企業価値向上による持続的な成長へとつなげるための重要なミッションであり、経営課題であると捉え、一層取り組みを強化していきます。

2025年度の取り組みと成果

“社員が主体的に行動する企業風土の定着”

当社は、2019年に発生した募集品質に係る問題を受けて低下した社員のモチベーションやESの回復に向け、企業風土の課題に真正面から取り組んできました。「社員が主体的に行動する企業風土の定着」を目標に掲げ、経営陣と社員との対話機会の拡充をはじめとする全社的なコミュニケーション活性化施策を継続的に実施してきました。その結果、全社的なコミュニケーションには一定の成果が見られ、2025年度に目標として掲げていたエン

ゲージメント・レーティングを達成しました。こうした成果を踏まえ、当社は企業風土の定着から、その力をお客さまへの価値提供や企業価値向上へとつなげる新たな段階へ移行しています。さらに、社員が能力を最大限発揮できる環境の構築に向け、管理職を対象とした「コーチング[※]研修」を実施し、マネジメント力の強化にも取り組んでいます。

※ 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

コミュニケーションの活性化

● 経営陣と社員のコミュニケーション

経営陣と社員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伝えるとともに、社員が経営陣へ意見や想いを直接届けることで、双方の信頼感や一体感の醸成につながっています。あわせて、社員が社長に直接提案できる仕組みとして「かんぽ目安箱」を導入しています。寄せられた意見は、経営層および関係部門がその有効性や実

現性を検討し、業務改善に活かすとともに、リスク検知の有効な手段としても機能しています。



役員クロスミーティング

若手社員中心の部門横断型プロジェクト「WAKAPRO」の始動

当社は、将来の事業を担う人材の育成や成長機会の創出を目的とした「WAKAPRO」において、若手社員が挑戦的な課題に取り組むプロセスを通じて、ビジネスに必要な視座や判断力、実行力を実践的に身に付けることを目指しています。本プロジェクトへの参画を通じて、自己の成長を実感するとともに、会社への貢献意識を一層高めることも期待しています。また、通常の業務では接

点の少ない他部門の社員との協働を通じて、新たな視点や知見が組織内に広がることも狙いとしています。プロジェクトで培われたネットワークや経験は、部門横断的な連携の促進や協働意識の醸成につながっています。こうした取り組みにより、変化に柔軟に対応し、主体的に行動する社員を増やすことで、組織全体の活性化と将来の企業価値向上へとつながっていきます。



「WAKAPRO」に参画した社員の声

私は「WAKAPRO」の複数あるプロジェクトの中で「日々の業務で生成AIを使い倒すぞ！プロジェクト」に参画し、生成AIを活用して、本社の業務量を削減するための具体的な施策立案から実行まで行いました。

メンバーは全員若手社員で構成されていることもあり、日々のディスカッションではフラットに意見を交わすことができました。また、実行に至るまで「皆でやり遂げる」という思いを共有しながら、一人ひとりが主体的に取り組んできました。

このような周囲を巻き込みながら変革を進める経験は、自分にとっても大きな自信につながりました。今後もテクノロジーと人の力を掛け合わせ、働きがいと生産性の両立を目指していきます。



人事部 柏原 朋也

“多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進”

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

女性活躍推進

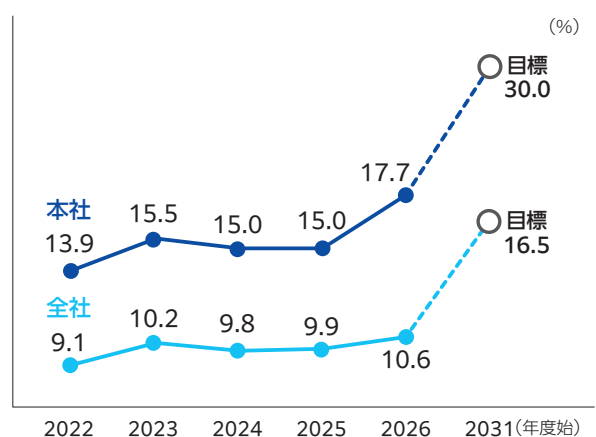
● 女性活躍推進

当社は、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」の実現に向けて、2025年度においても取り組みを進め、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）を実現する環境づくりを推進しました。

また、多様な人材の視点を経営に活かすため、体系的な女性管理職候補層の育成にも取り組んでいます。2031年4月1日までに全社の女性管理職比率を16.5%、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、その達成に向けて、今後も各種研修等を通じて、女性活躍の推進を強化していきます。

目指しています。2025年度においても、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・支援など、多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進に取り組んでいます。

■ 女性管理職比率



(注1) 2023年度から算出方法を一部変更（他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む）

(注2) 2024年度から算出方法を一部変更（組織改正等により本社機能の対象を拡大）

STEP 0 組織的な女性社員育成施策

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。

STEP 1~3 次期管理職層向け研修

STEP0で育成対象として選定された女性社員を対象に、段階に応じて、上位役職への意欲醸成、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年度を通して各研修を開催しています。

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

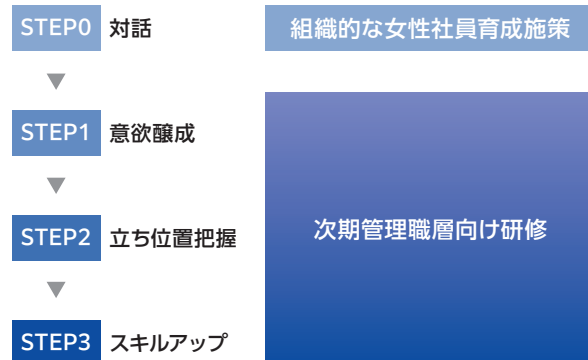
かんぽサービス部女性社員の連携強化のため、各エリア（全13エリア）ごとにテーマを策定し、女性社員向け座談会を開催しています。

● 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。

■ 女性管理職候補者層の研修体系

女性管理職候補者層の育成



北陸エリア 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の職場風土を目指し、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を行っています。

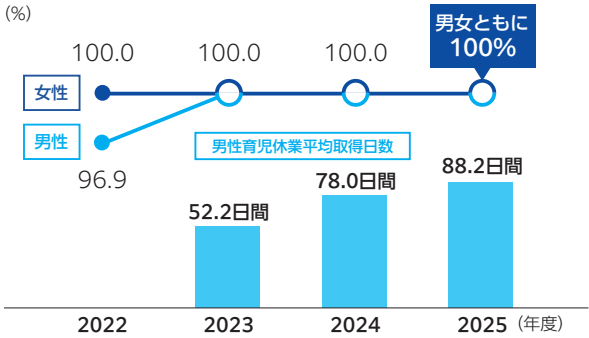
2023年5月からは、有給の育児休業の取得を義務化しており、2025年度は前年度に引き続き男女ともに取得率100%を達成しています。

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、男性育児休業取得経験者ロールモデルの発信等の施策を実施してきました。その結果、男性育児休業平均取得日数は年々長期化しており、2025年度は88.2日と、全

国平均の46.5日^(※)を大きく上回っています。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。

※ 出典：厚生労働省「令和5年度男性の育児休業等取得率の公表状況調査」報告書

育児休業取得率および男性育児休業平均取得日数



(注) 2023年度から算出方法を一部変更（他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む）

障がい者雇用・支援

当社では、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います。

障がいのある社員が安心して働けるよう、専用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、職場定着を支援する各種施策を実施しています。また、東京拠点に続き、京都拠点でも社内カフェの運営を開始するなど、業務領域・業務量の拡大に取り組んでいます。

このように、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通じて、社内におけるノーマライゼーション意識の浸透を図っています。



社内カフェで焼き菓子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年度実績
2.71%	2.55%

(注) 各年度6月1日時点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マーク

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	2025年度実績
月平均残業時間	9.3時間
ストレスチェック実施率	93.3%

各種取組の成果

2025年度のES調査結果

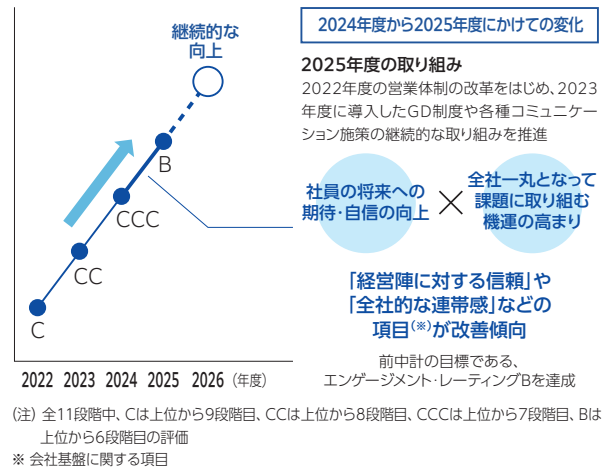
当社は、組織の課題を定量的に把握し、適切な改善策を講じることが重要であると考え、年2回、エンゲージメント・スコアの測定(ES調査)を実施しています。

前中計においては、非財務目標として「2025年度に会社全体のエンゲージメント・レーティングB以上の達成」を掲げ、各種コミュニケーション施策を継続的に取り組んできました。その結果、社員の将来への期待や自信が高まり、エンゲージメントは大幅に向上し、2025年度には目標であったエンゲージメント・レーティングB以上を達成しました。

また、当社は営業社員の育成・評価の新たな制度として「拠点GD制度」を導入しています。これらの評価とエンゲージメントには相関があり、エンゲージメントが高い社員・拠点ほど業務へのモチベーションが高く、その結果として営業実績が向上する傾向が確認されています。当社は

今後もエンゲージメントの更なる向上に取り組み、営業実績の好転とエンゲージメントの向上が相互に作用する「正のループ」の実現を目指していきます。

ES調査結果の推移



外部評価、イニシアチブへの賛同等

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。

女性活躍推進

In support of
WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
Established by UN Women and the UN Global Compact Office

女性のエンパワーメント原則(WEPs)

行動宣言
多く女性の活躍を推進するリーダーの会

輝く女性の活躍を加速するリーダーの会

仕事と育児の両立支援

プラチナくるみん
子育てサポートしています

男性育休100%企業宣言

男性育休100%宣言

仕事と介護の両立支援

トモニ

LGBTフレンドリー

work with Pride
Gold 2025
PRIDE指標2025

柔軟な働き方

TWOO
Telework Pioneer
テレワーク先駆者百選

健康経営

健康経営優良法人
2026
KENKO Investment for Health
健康経営優良法人

SPORTS YELL COMPANY 2026
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。

※1 日本郵政グループ全体の実績。

※2 今年度より調査開始。株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価。

主な指標および目標	2025年度実績 ^(※1)
エンゲージメントスコア：2028年度結果グループ全体 B ^(※2)	—
育休取得率：男女ともに育休取得100%	100%
男性育休平均日数：男性育休平均取得期間1カ月以上	53.5日
女性管理者比率(会社全体)： 日本郵政・日本郵便 14.0% ゆうちょ銀行 25.0% かんぽ生命 16.5% (2031年4月1日時点)	9.6% 20.8% 10.6% (2026年4月1日時点)

サステナビリティ

サステナビリティ経営を推進し「持続的な成長」を実現

サステナビリティを「経営そのもの」と位置づけ、お客さまや社会から必要とされ続けるために、成長と挑戦を続け、長期的な価値創造を進めていきます。

執行役 花田 一成



昨今、気候変動や生物多様性の損失、少子高齢化、デジタル技術の進展など、私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。かんぽ生命は、「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、郵便局ネットワークと共に、日本全国のお客さま一人ひとりの人生に寄り添ってきました。今後も、こうした課題の解決に継続して取り組むことで、持続的な成長と企業価値の向上の機会の創出につながると考えています。2026年度に策定した新中計に合わせて、マテリアリティ（重要課題）の見直しを行い、新たに「一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会」「地球環境の保護」「活力ある人材・組織」「強固なガバナンス」の4項目をマテリアリティとして設定し

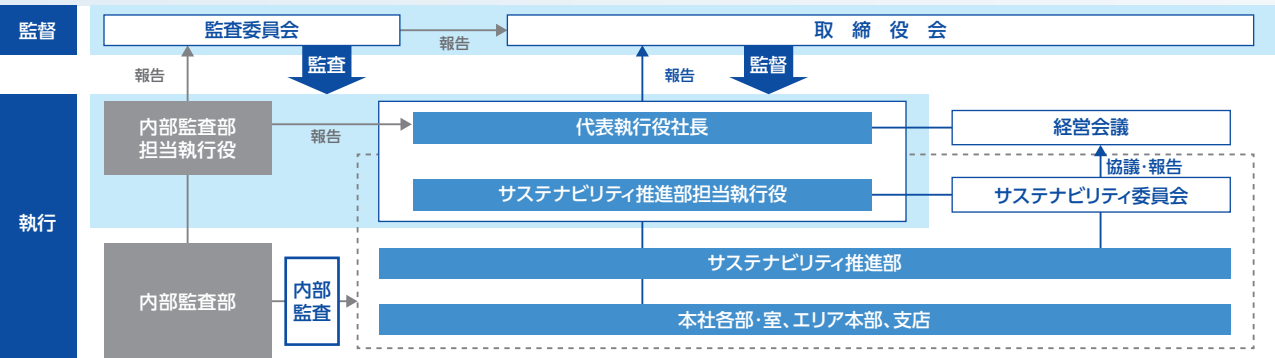
ました。これらのマテリアリティに関連する取り組みについては、社内の専門委員会である「サステナビリティ委員会」において協議し、サステナビリティ実施計画を策定するとともに、各分野の施策やKPIに紐づく社内の関連部門とのコミュニケーションを強化することにより、サステナビリティ経営の全社的な推進を図っています。また、サステナビリティに関する取り組み内容について、積極的な情報開示を行うことで、外部評価機関から生命保険業界トップクラスの高い評価を得ています。今後もステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、いただいたご意見を踏まえながら、サステナビリティに関する取り組みの推進と情報開示を一層充実させることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

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（2025年度は、サステナビリティ推進に係る取り組みについて、経営会議へ5回、取締役会へ1回報告）。

体制図



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。2025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^(※)の担当執行役

※ 経営企画部、人事戦略部、総務部、事務サービス推進部、リテール統括部、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

2025年度の開催状況(計5回開催)

主な議題

- サステナビリティ実施計画の進捗・評価
- TCFD提言・TNFD提言に係る取り組み
- 人権デュー・ディリジェンスの取り組み
- 金融教育の取り組み
- サステナビリティ情報の新開示基準への対応
- ESG評価機関による評価結果および対応状況

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Webサイト上にサステナビリティサイトを設けています。

サステナビリティサイト

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



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ており、世界的なESG評価機関から高い評価を受けています。2025年6月には、MSCI日本株ESGセレクト

ト・リーダーズ指数に選定されました。その他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270社が選定



FTSE JPX 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^(※)「Prime Status」 (2023年～)

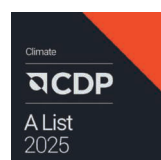
「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界において上位10%の評価を獲得(2026年5月時点)



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

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



CDP気候変動「Aリスト」 (2025年)

環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体のCDPより、「気候変動」において最高評価の「Aリスト」企業に選定

安心を支える強靱な経営基盤 ーサステナビリティー

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、「一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会」「地球環境の保護」「活力ある人材・組織」「強固なガバナンス」の4つをマテリアリティ(重要課題)として特定し、取り組みを推進しています。今後とも、目指す姿の実現に向け、持続的な事業運営を行っていきます。

マテリアリティの見直し
当社では、社内外の環境変化を踏まえ、定期的にマテリアリティの見直しを行っています。本マテリアリティは、国内外の新たなサステナビリティ開示基準や、新中計の策定に合わせ、2026年5月に見直しを行いました。

STEP1 社会課題・トピックの洗い出し

国際的な開示基準(SASBスタンダード)等の各種基準等を参考にしながら、当社に関連する社会課題・トピックを洗い出し、類似項目は集約化するなどして、以下の15項目を抽出しました。

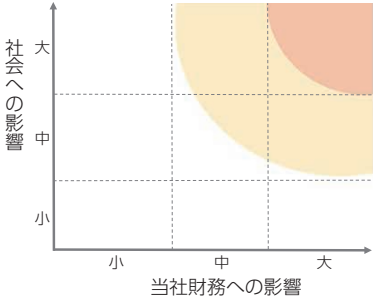
#	社会課題・トピック	想定される主なリスク	想定される主な機会
1	気候変動	・低炭素社会への移行に伴う規制強化等による投融資先の価値毀損 ・気候変動に対する当社の取り組みが、社会的要請と照らし不十分と評価	・再エネ事業を含むグリーンファイナンス市場への投融資機会の拡大
2	生物多様性・自然資本	・自然資本の減少・質の低下・枯渇による投融資先の価値毀損 ・自然資本に対する当社の取り組みが、社会的要請と照らし不十分と評価	・環境保護技術へのニーズの高まりによる投融資機会の拡大
3	人権	・当社やサプライヤーで人権侵害が発生した場合の企業ブランドの低下	・人権尊重に向けて適切な対応を行うことによる企業ブランドの向上
4	地域社会	・地方の過疎化に伴う、郵便局利用者数の減少	・地域活性化につながるサービスの提供／投融資機会の拡大
5	健康・医療	・医療技術の進歩、予防医療の発展による生命保険ニーズの縮小	・医療費の高額化に伴う医療保障ニーズの拡大 ・介護・認知症リスクへの備えに対するニーズの拡大
6	人的資本	・社員の離職率上昇や採用競争力の低下により、お客さまサービスの質低下・業界での競争力低下	・多様な人材が働きやすい環境の整備等を通じた、社員エンゲージメントの向上による労働生産性の向上
7	情報セキュリティ	・サイバー攻撃・個人情報漏えい等による業務の中断・社会的信用失墜	—
8	コンプライアンス	・コンプライアンス違反の発生による社会的信用失墜	—
9	コーポレートガバナンス	・ガバナンス上の不備(取締役会で実効性のある監督が行われていない等)に伴う事業活動の低迷	・取締役会による適切な監督、更なる監督強化による企業統治の向上
10	リスク管理	・適切なリスク管理が実施されないことによる事業運営への影響	・適切なリスク管理を実施することによる、事業機会の獲得
11	ステークホルダーエンゲージメント	・適切な情報開示を行わないことにより、投資家や消費者からの信用低下	・ステークホルダーからのフィードバックを踏まえた経営改善
12	イノベーション／DX	・新たなイノベーションへの対応が追いつかないことによる、当社の競争力低下	・AIなどのデジタル技術を活用した新たな商品・サービスの提供、サービスの質向上
13	自然災害(地震等)	・想定を超える保険金の支払い、解約の発生	・自然災害への対策強化に向けたサービスの提供
14	人口減少／少子高齢化	・国内の人口減少、人口動態の変化に伴う生命保険ニーズの縮小	・人口減少・少子高齢化に伴う自助による保障確保や介護・看取りのニーズ、資産形成の必要性の高まり
15	資産形成	・個人投資の優遇制度が更に拡充し、生命保険ニーズが縮小	・資産形成ニーズの高まりを受け、変額保険や年金保険ニーズの高まり

STEP2 社会課題・トピックの影響度評価

STEP1で抽出した社会課題・トピックについて、「社会への影響」「当社財務への影響」の2軸で影響度評価を実施しました。

社会への影響
各社会課題・トピックに関連する当社の取り組みが社会に与える影響について、「影響の規模(深刻さ)」「影響範囲」「発生可能性」等から総合的に判断し、「大」「中」「小」の3段階で評価

財務への影響
各社会課題・トピックで想定されるリスク・機会が当社に及ぼす影響について、「財務影響の規模」と「発生可能性」を考慮し、「大」「中」「小」の3段階で評価



STEP3 マテリアリティの決定

STEP2の影響度評価を踏まえ、社会課題・トピックをグルーピングし、以下の4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実現に向けた取り組みおよび進捗状況を把握するためのKPIも決定しています。

KPI P.35

● マテリアリティの考え方

マテリアリティ	社会課題	主な取り組み
一人ひとりが健康に安心して いきいきと暮らせる社会 ・ Well-being向上 ・ 地域と社会の発展	地域社会 人口減少／少子高齢化 自然災害 資産形成 健康・医療 イノベーション／DX	・ リモート・デジタルとの連携によるリアルチャネルの価値向上 ・ 保険商品の魅力向上と拡充 ・ AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス ・ ラジオ体操の普及推進を通じた健康サポート ・ サステナブル投資の力で社会課題を解決(インパクト投資・産学連携) ・ 新たな安心を創造するための「みらいへの挑戦」(提携・出資や組織強化)
地球環境の保護 ・ 環境保護への貢献	気候変動	・ 気候変動・自然資本対応の推進 ・ サステナブル投資の力で社会課題を解決(インパクト投資・産学連携)
経営基盤		
活力ある人材・組織 ・ 人的資本 ・ AI・デジタル	人的資本 イノベーション／DX	・ 社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の構築 ・ AI・デジタルを前提とした業務の再構築
強固なガバナンス ・ ガバナンス ・ コンプライアンス	コンプライアンス 情報セキュリティ コーポレートガバナンス リスク管理	・ 代理店管理部署を中心とした代理店の実態把握・支援の強化 ・ 情報セキュリティリスクの高まり等を踏まえたサイバーセキュリティ管理態勢の継続的強化 ・ 持続的な企業価値向上に向けたガバナンス強化の取り組みの継続 ・ 全社的なリスク統制の推進と、コンダクトリスクの社内への浸透・定着化によるリスクカルチャーの醸成

当社は、人生100年時代における人々の様々な不安を解消し、毎日の暮らしを元気で笑顔に満ちたものにするため、生命保険事業に加え、ラジオ体操を通じた日々の健康づくりのサポートや、サステナブル投資などを推進しています。

また、短期的に見れば気候変動等による当社財務への影響は限定的と見込んでいますが、地球環境の保護は重要な社会課題であると認識しており、中長期的な視点から取り組みを推進しています。

こうした社会課題の解決を支え、当社の持続的成長を実現するためには、人的資本経営の推進や強固なガバナンス態勢など、健全な経営基盤の構築が欠かせません。これらは当社にとって、足元での重要な課題であるとともに、今後とも継続的な取り組みが必要と考えています。

当社は、人的資本経営を推進しており、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる職場環境を作り、社員の成長と企業価値向上を図るため、社員エンゲージメントの向上や多様な人材の活躍を進めています。また、AI・デジタルの活用を進めることで、一層付加価値の高い業務運営を実現していきます。

さらに、ガバナンス態勢構築のため、代理店である日本郵便とのパートナーシップの下、お客さま本位の業務運営を徹底していきます。加えて、個人情報保護・情報セキュリティなど各種課題への対応とともに、コンプライアンスの徹底、コーポレートガバナンスの強化を進めていきます。

【参考】社内での決定プロセス



上記に加え、見直しの検討に当たっては、各部門の関係役員との意見交換を複数回実施し、また、外部有識者の意見も伺っています。

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、「地球環境の保護」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、

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^(※)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。

※ 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/tcf.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

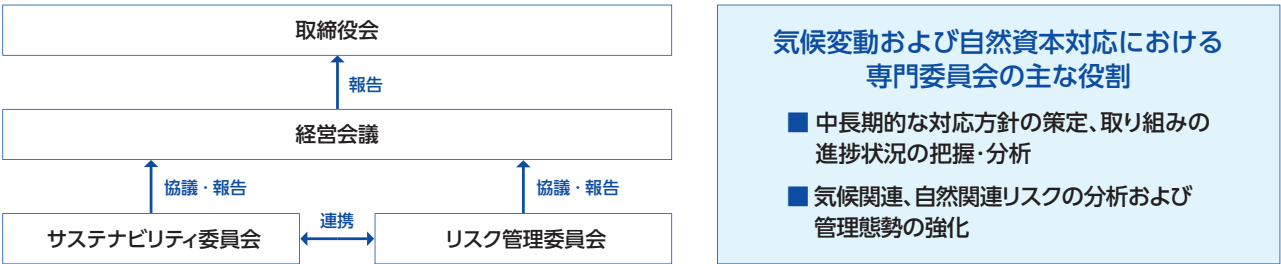
当社では、気候変動および生物多様性・自然資本に関する諸課題について、サステナビリティ推進部担当執行役を委員長とするサステナビリティ委員会やリスク管理統括部担当執行役を委員長とするリスク管理委員会にて検討・協議を行っています。

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。

■ 体制図



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

● 資産運用

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

(注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
(注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よび保有資産への影響について、NGFS ^(※) 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（国内外上場株式および国内外クレジット（企業融資を含む）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

※ [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)

当社では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え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	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	中期～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～長期
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～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など	短期～長期

(注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
(注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	時間軸
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毀損など	短期～長期
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毀損など	短期～長期
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	短期～長期

● 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

当社では、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
- 業務用車両のエコカー等への切り替え

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、社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

当社では、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、社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



高岡支店 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

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^(※)への投資を実施しています。

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。

※ 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。

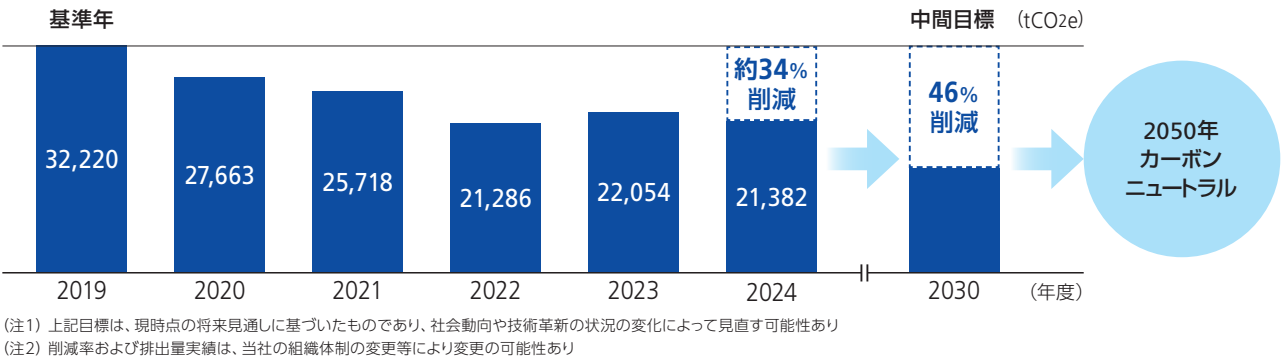
事業会社としての指標および目標

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、2024年度時点で約34%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。

Scope1およびScope2の排出量の推移

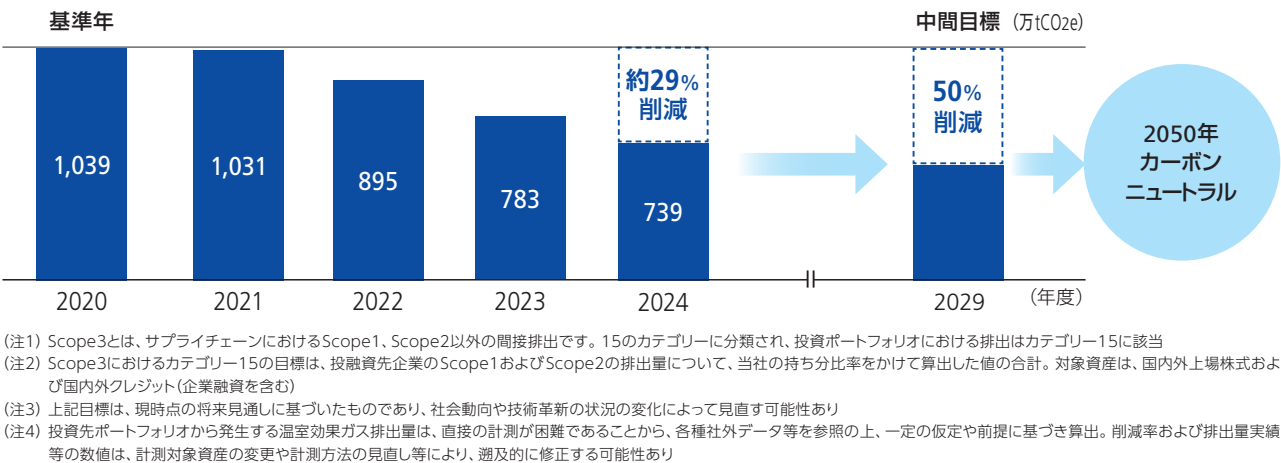


機関投資家としての指標および目標

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。

Scope3（カテゴリ15）の排出量の推移



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

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な

どを行っています。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に当たり、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きます。

主な取組例

社員	ハラスメントの根絶に向けた取り組み、労働安全衛生の取り組み、ダイバーシティの推進に向けた取り組み
お客さま	プライバシーの保護（情報管理）、契約手続き時の点字や代読・筆談等の対応、社外文書等作成時の人権チェックの実施
サプライヤー	サプライチェーン・マネジメントの強化、サプライヤー向けアンケートの実施
投融資先	人権尊重などを考慮した投融資

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の設置および相談員の配置に加え、外部の弁護士に相談できる内部通報窓口も設置していま

す。また、職場環境や業務上の相談などについても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

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、「一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会」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ます。

1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

1000万人にも及ぶ人々に、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。

2025年度は、広島県広島市で開催し、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。

また、ラジオ体操を通じた毎日の規則正しい習慣づくり、健康づくりを実現目的として、2025年11月1日（ラジオ体操の日）に「ラジオ体操アプリ」の提供を開始しました。「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「全国小学生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。



ラジオ体操出席カードの配布

子どもたちに夏休みの期間中も、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。



2026年度ラジオ体操出席カード

ラジオ体操アプリのリリース

ラジオ体操の原点である「いつでも」「どこでも」「だれでも」の精神の下、より多くの方々の健康を守り、高めていくことを目的に、「ラジオ体操アプリ」を開発・リリースしました。



（注1）App StoreはApple Inc. のサービスマーク

（注2）Google Play および Google Play ロゴは、Google LLC の商標

全国小学生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「全国小学生ラジオ体操コンクール」を開催しています。2025年度は約400件の応募をいただきました。本取組については、一般社団法人日本子育て支援協会が主催する「日本子育て支援大賞2026」を受賞し、子育て世帯（子育てママとパパさらにはその祖父母）、地域の方にも“子育てに役に立つ”と評価をいただいています。



愛知県日進市立香久山小学校の皆さま



かんぽ生命とラジオ体操

お馴染みの「ラジオ体操」は、かんぽ生命の前身である逓信省簡易保険局によって、1928年11月1日（ラジオ体操の日）に制定され、2028年には100周年を迎えます。

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取り組んでいます。



ボッチャの支援

当社は、一般社団法人日本ボッチャ協会のゴールドパートナーとして競技大会の支援などを行っています。

障がい、年齢、性別、全ての垣根を越えて誰もが一緒になって楽しめるボッチャは、当社の「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。」という経営理念と重なります。

今後もあらゆる人が自分らしく活躍できる社会の実現のために支援を行っていきます。



写真提供：一般社団法人日本ボッチャ協会

アスリート社員「大谷桃子選手」の活躍

2020年度から車いすテニスの大谷桃子選手を当社の正社員として迎えました。その後、東京2020パラリンピックではダブルスで銅メダルを獲得し、パリ2024パラリンピックではダブルスでベスト8など、各国からトップ選手が集う数々の国際大会において何度も表彰台に上がり、世界を舞台に活躍する選手へと成長しています。大谷桃子選手は「何事にも経験と努力を積み重ね、夢に向かって自分らしく挑戦し続ける」という姿勢で車いすテニスに取り組んでいます。

かんぼ生命はその活動を支援するとともに、夢に向かって自分らしく挑戦し続けるその姿を社会に向けて発信し、ダイバーシティ社会の形成に取り組んでいます。

大谷桃子選手 特設ページ

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



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、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。



福島支店 郡山うねめまつりへの参加



茨城支店 千波湖での清掃活動



千葉支店 フードドライブ実施団体への寄付活動

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

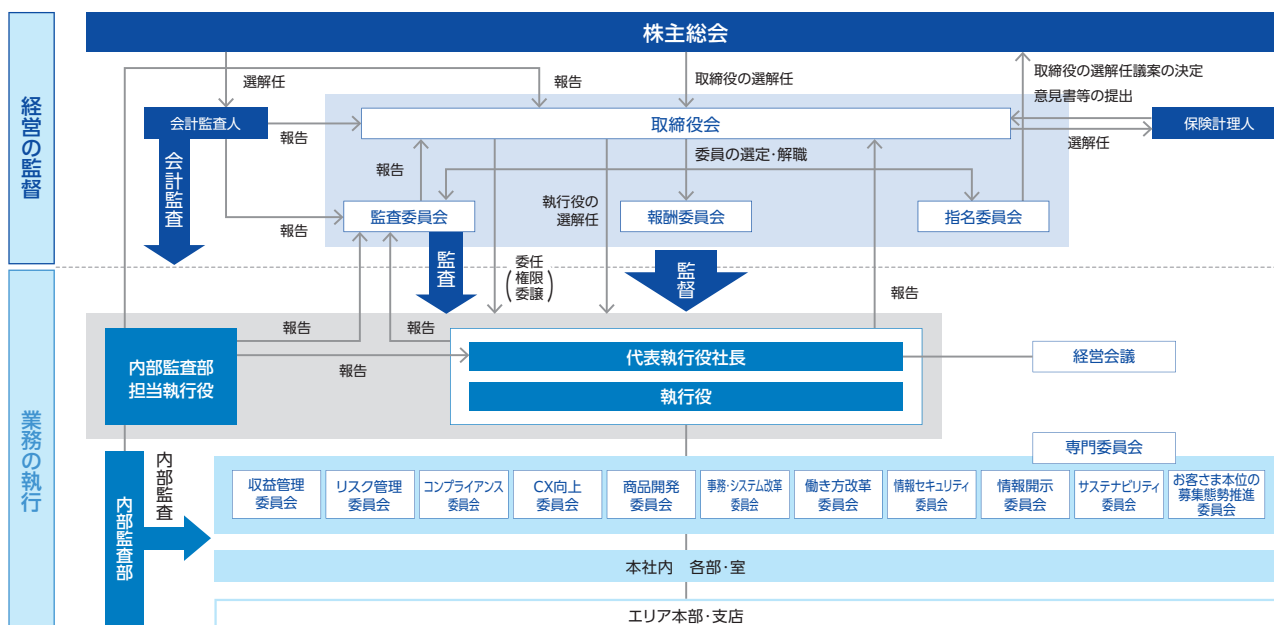
- ・郵便局ネットワークを通じて生命保険サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- ・株主のみならず、受託者責任を十分認識し、株主のみならずの権利および平等性が実質的に確保されるよう配慮してまいります。
- ・お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみならずとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- ・経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみならずの期待に応えるため、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

■ 体制図



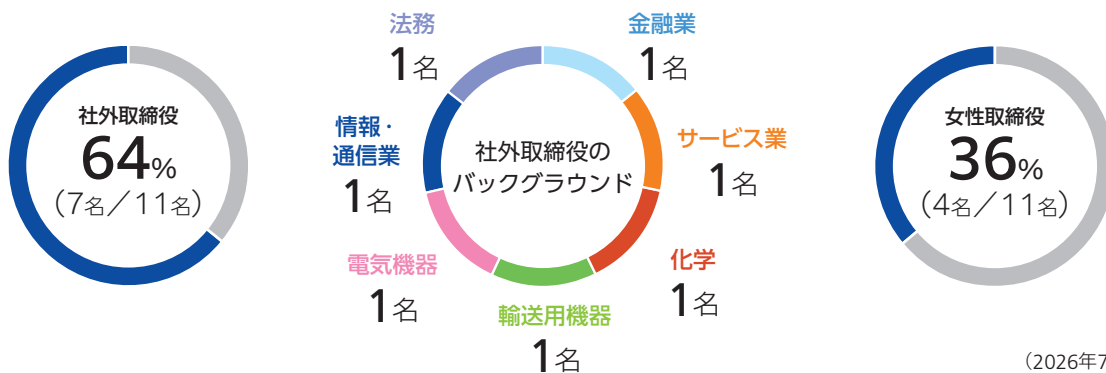
取締役会等の構成・運営状況（経営の監督）

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」「資産運用」および「地域・社会」のスキル項目に含めて考えています。

氏名 スキル項目	大西 徹	廣中 恭明	奈良 知明	根岸 一行	鶴巢 香穂利	富井 聡	神宮 由紀	大間知 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	○	○		○			○		○	○	○
IT・DX ^(※)	○	○	○		○		○		○		○
金融・保険	○	○	○	○	○	○		○			
資産運用			○	○		○		○			

※ 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(2026年7月1日現在)

取締役



おおにし ひろし
大西 徹
取締役
兼代表執行役社長
持株数 6,600株
取締役在任年月数 3年

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社取締役

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

1990年4月 郵政省入省
2026年6月 当社取締役兼代表執行役社長(現任)



ひろなか たかひろ
廣中 恭明
取締役
兼代表執行役副社長
持株数 9,000株
取締役在任年月数 1年

重要な兼職の状況
かんぽシステムソリューションズ株式会社取締役
日本郵政株式会社常務執行役

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

2013年4月 当社入社
2026年6月 当社取締役兼代表執行役副社長(現任)



なら ともひろ
奈良 知明
取締役
持株数 16,200株
取締役在任年月数 5年

重要な兼職の状況
—

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

1984年4月 郵政省入省
2021年6月 当社取締役(現任)



ね ぎ し かずゆき
根岸 一行
取締役
持株数 300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

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

1994年4月 郵政省入省
2025年6月 当社取締役(現任)



つちだ かおり
鶴巣 香穂利
社外取締役
持株数 2,400株
取締役在任年月数 4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

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

2022年6月 当社取締役(現任)



とみ い さとし
富井 聡
社外取締役
持株数 7,200株
取締役在任年月数 4年

重要な兼職の状況
DBJ投資アドバイザリー株式会社代表取締役会長

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

2022年6月 当社取締役(現任)



しん ぐ う ゆ き
神宮 由紀
社外取締役
持株数 一株
取締役在任年月数 3年

重要な兼職の状況
フューチャー株式会社取締役

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

2023年6月 当社取締役(現任)



おお ま ち れい こ
大間知 麗子
社外取締役
持株数 600株
取締役在任年月数 3年

重要な兼職の状況
弁護士

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

2023年6月 当社取締役(現任)



やまな しょうえい
山名 昌衛

社外取締役

持株数 1,500株
取締役在任年数 2年

重要な兼職の状況

TDK株式会社社外取締役
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役

選任理由

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

2024年6月 当社取締役(現任)



うの あきこ
宇野 晶子

社外取締役

持株数 300株
取締役在任年数 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

選任理由

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

2025年6月 当社取締役(現任)

✎ 取締役の略歴は当社ウェブサイト役員一覧をご参照ください。

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

執行役

代表執行役社長
大西 徹

専務執行役
今泉 道紀

執行役
半田 修治

執行役
田辺 三基男

執行役
梁谷 多佳夫

執行役
小川 雄治

代表執行役副社長
廣中 恭明

常務執行役
室 隆志

執行役
安達 多摩美

執行役
柳沢 憲一

執行役
花田 一成

執行役
伊藤 陽介

代表執行役副社長
立花 淳

常務執行役
田口 慶博

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
春名 貴之

常務執行役
杉 信博

執行役
穴戸 剛

執行役
米澤 保信

執行役
野澤 聡

専務執行役
宮澤 仁司

執行役
濱崎 利香

執行役
能登 一美

執行役
鎌田 真弓

執行役
柚木 良宣

(注) 取締役および執行役の男女構成は、男性28名、女性8名(取締役および執行役のうち女性の比率は22.2%)

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。

2025年度の実績		
開催回数	出席率	平均開催時間
16回	100%	1時間29分

2025年度に取締役会・取締役懇談会で議論された主な議題

- 新しい中期経営計画の検討 - 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改善策の対応状況 2026年度経営計画の決定
--	--

取締役会での議論のポイント

新しい中期経営計画に関する議論	
- 新中計の検討に当たっては、2025年9月以降、複数回にわたって継続的に審議を重ね、新中計を支える3つの重要戦略（「かんぽ価値提供モデル」の確立、運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決、みらいへの挑戦）を中心に営業・DX・人事戦略といった主要な経営戦略について幅広い議論を行いました。 - 特に、既存の対面接点の強みを活かしつつ、若年層・未加入層へのリーチをどう拡大するかや、昨今のAIの技術革新を踏まえ、更なる企業成長に向けた全社的な生産性向上策をどう実現するかなどが論点となりました。また、新中計で掲げた内容を確実に実行するために、各領域の実施計画への落とし込みが大事といった意見が提示されました。	
社外取締役からの主な意見	- デジタル・AIの活用による営業プロセスの抜本的見直し - AIの利用により変革する本社・中間組織の業務見直しや人材の活用について - 新中計に掲げる事項の達成に向けた、KPIの設定および各種実行計画への反映について

収益基盤の強化に向けたインオーガニック戦略に関する議論	
2025年度は、KKR/Global Atlanticとの戦略的提携に基づくサイドカーへの追加投資や、海外資産運用会社（Ashmoreグループ）への出資、米国子会社の新設、KKR傘下の保険見直し本舗グループへの少数出資等、幅広い案件について、事前に検討状況を報告し、議論を重ねました。 - 特に、KKR/Global Atlanticとの戦略的提携に基づくサイドカーへの追加投資に関しては、投資に係るリスクの性質や、それに応じたリスク管理・モニタリング体制の構築のあり方が主な論点となりました。また、海外資産運用会社への出資では、当社のアセットアロケーション上の位置付けや、資産運用機能の強化に向けた提携の将来像について、質問や意見が寄せられました。	
社外取締役からの主な意見	- リスク特性を念頭に置いたリスク管理体制のあり方について - 提携により得るノウハウが自社で再現可能か等、モニタリングで確認すべき事項について - 運用方針や提携の全体戦略の中での本提携の位置付けの明確化について

社外取締役メッセージ



社外取締役
神宮 由紀

AI・デジタル時代における当社の価値創造

当社取締役会は、経営の重要テーマについて、多様な視点から率直に意見を交わし、闊達な議論がなされていると受け止めています。特に新中計の検討では、昨今のAIの技術革新を踏まえた対応について多くの議論を行いました。

現状、かんぽ生命のAI活用・デジタル化は業界の中で先頭を走る存在ではないものの、大規模組織における業務プロセス見直しや人員の効率化を着実に進めてきた点は、今後の変革を支える重要な土台として評価しています。

新中計では、「かんぽ価値提供モデル」の確立を掲げました。今後は経営陣のリーダーシップの下、これまでの延長ではない、AIを前提とした業務の再構築に取り組むとともに、かんぽ生命が有する様々な生きた情報（ビッグデータ）という強みを活かし、早期に価値へ変えていくことが重要です。営業の現場では、コンサルタントがお客さまにとって人生に寄り添うパートナーとなるため、積極的にAIと協働し、AI時代だからこそ発揮できる「人ならではの価値」を一層磨いていくことが期待されます。

こうした課題認識の下、社外取締役として、AI活用に伴うリスク管理やお客さま保護の観点から監督しつつ、恐れずに挑戦するよう取締役会で背中を押し、その取り組みが実効的に進んでいるかを継続的に確認しながら、前向きなサポートを続けていきます。

委員会	委員構成(2026年度7月1日時点)	役割	2025年度の活動実績
指名委員会	委員長 山名 昌衛 (社外取締役) 委員 大西 徹 根岸 一行 富井 聡 (社外取締役) 細谷 和男 (社外取締役)	・取締役の選任・解任に関する株主総会議案の決定	・開催回数:6回 ・出席率:100% ・主な議題: 第19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
監査委員会	委員長 富井 聡 (社外取締役) 委員 奈良 知明 韓栄 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)	・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	・開催回数:17回 ・出席率:100% ・主な議題: 2025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
報酬委員会	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)	・取締役および執行役の報酬に関する方針の策定 ・個人別の報酬内容の決定	・開催回数:9回 ・出席率:100% ・主な議題: 役員報酬制度における会社業績指標の目標値の決定 執行役の個人別役員報酬の決定

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

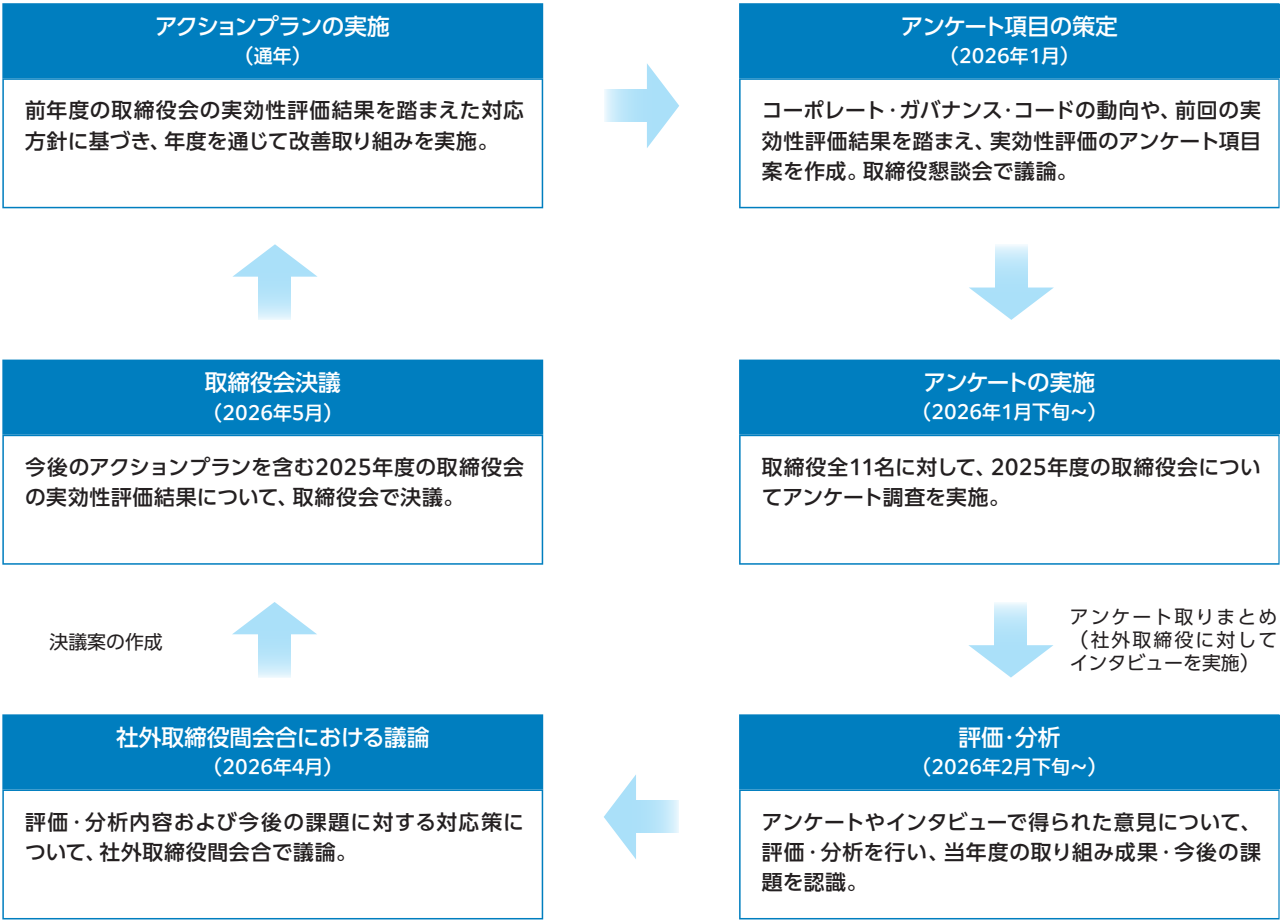
当社では、毎年、各取締役へのアンケートおよび社外取締役インタビューを実施することで、取締役会・取締役懇談会に関する意見を確認しています。アンケート・インタビュー結果や、社外取締役間会合での議論を基に、取締役会全体

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。

取締役会の実効性評価

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

2025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

(注) 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

2025年度の評価結果および今後の取り組み

実効性評価の結果、課題となった事項については、毎年改善取り組みを実施しています。2025年度は、下表の課題に取り組んだことにより、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、アンケート等を通じて得られた実効性の更なる向上に向けた有意義な提言を踏まえ、2026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11月）

● 2023年度評価での課題と取組状況

課題	取組状況
中長期的な経営の方向性を議論する機会の設定 (主要領域・顧客戦略)	経営の方向性や、お客さま数の維持・拡大に向けた取り組み等、将来を見据えた足元の取り組みについて、主要領域を中心に議論する機会を設定
フロントライン社員との意見交換の機会や取締役間・執行役と取締役間での意見交換の機会の充実	- 監査委員会往査も含め四半期に1回フロントライン社員との意見交換の機会を設定 - 社外取締役間会合で、執行役との意見交換を定期的実施
会議運営の見直し(時間配分の最適化)	案件の重要性に応じて、所要時間や説明時間を設定し、協議時間を確保

(注) フロントライン社員との意見交換の機会や取締役間・執行役と取締役間での意見交換の機会の充実に係る取り組みは、2024年度以降も継続実施

● 2024年度評価での課題と取組状況

課題	取組状況
中長期的な経営の方向性を議論する機会の設定 (将来像起点のバックキャスト)	新中計の検討に当たり、将来のあるべき姿を起点にバックキャストで取り組むべき事項を整理し、議論する機会を設定
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	非公開金融情報の不適切な利用等を踏まえた改善策やその他リスク事象の状況を定期的に報告し議論を実施
会議運営の見直し(資料構成の改善)	- 各資料冒頭にサマリページを作成し、資料全体のボリュームを削減 - 当日の端的な資料説明を徹底

● 2025年度評価での課題と取組方針

課題	取組状況
指名・報酬の各委員会における協議テーマの事前共有	指名委員会、報酬委員会の年間スケジュールを策定し、指名・報酬に関する事項についての計画的な議論機会の設定
業界動向等の社外取締役への情報提供の取り組み	AIの技術進歩や業界動向、ガバナンス等の外部研修等の機会の設定
会議運営の見直し (重要テーマへのフォーカス)	重要度等に基づき案件付議方法や資料内容を見直し、重要な案件について、十分な時間をかけてより充実した議論ができる環境を整備

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。

当社は、会社の業績目標の着実な達成および中長期的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高めることを目的として、2024年6月開催の報酬委員会において、業績連動型金銭報酬、業績連動型株式報酬および業績非連動型株式報酬を導入する旨、決議し、2024年度より適用することとしました。

取締役の報酬は、経営の監督という主たる役割を踏まえ、職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給しています。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（業績連動型金銭報酬）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）を支給しており、これらにより執行役の報酬は固定報酬と変動報酬の組合せで構成されています。

■ 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

2025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	96	96	－	－	－	9
執行役	909	571	249	44	43	29

(注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4名を含まない

(注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の間には差異が発生する場合がある

(注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

● 執行役に対して支給した報酬の割合

■ 基本報酬(固定) ■ 賞与 ■ 業績連動型株式報酬 ■ 業績非連動型株式報酬

63%	27%	5%	5%
-----	-----	----	----

(注1) 当事業年度に費用計上した金額を用いて算出
(注2) 標準的な報酬体系に基づき支給された執行役の報酬を集計

● 執行役の報酬制度の概要

業績連動型金銭報酬（賞与）	業績連動型金銭報酬（賞与）は、単年度の業績目標の着実な達成を促す短期インセンティブとして機能するよう、短期業績に連動する金銭報酬としている。支給額は、個人業績に係る役位ごとの基準額に個人別評価に基づく支給率を乗じた額に、会社業績に係る役位ごとの基準額に経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じた額を加算して算定する。また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部または一部を返還させること（クローバック）ができる制度を設けている。
株式報酬	① 業績連動型株式報酬 中期経営計画期間の最終年度終了後、執行役の職責に応じた基本ポイントに、中期経営計画で定める業績目標の達成状況に応じて変動する支給率を乗じて算定したポイントを付与する。また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収（マルス）ができる制度を設けている。 ② 業績非連動型株式報酬 毎事業年度の終了後に、執行役の職責に応じた基本ポイントを付与する。 なお、株式等の給付は、対象執行役の退任後、株式給付規程に定める要件を満たした場合に、①および②で付与されたポイントの累計に応じた数の当社株式等が信託から給付される。

● 2025年度における賞与および株式報酬に係る指標の目標、実績

業績連動型金銭報酬（賞与）および株式報酬の算定に用いる指標および目標は、「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」に基づき、報酬委員会で決定しています。詳細は有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

<https://pdf.irpocket.com/C7181/uOn6/lKmx/RfaL.pdf>

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「グローバル内部監査基準」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等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体制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

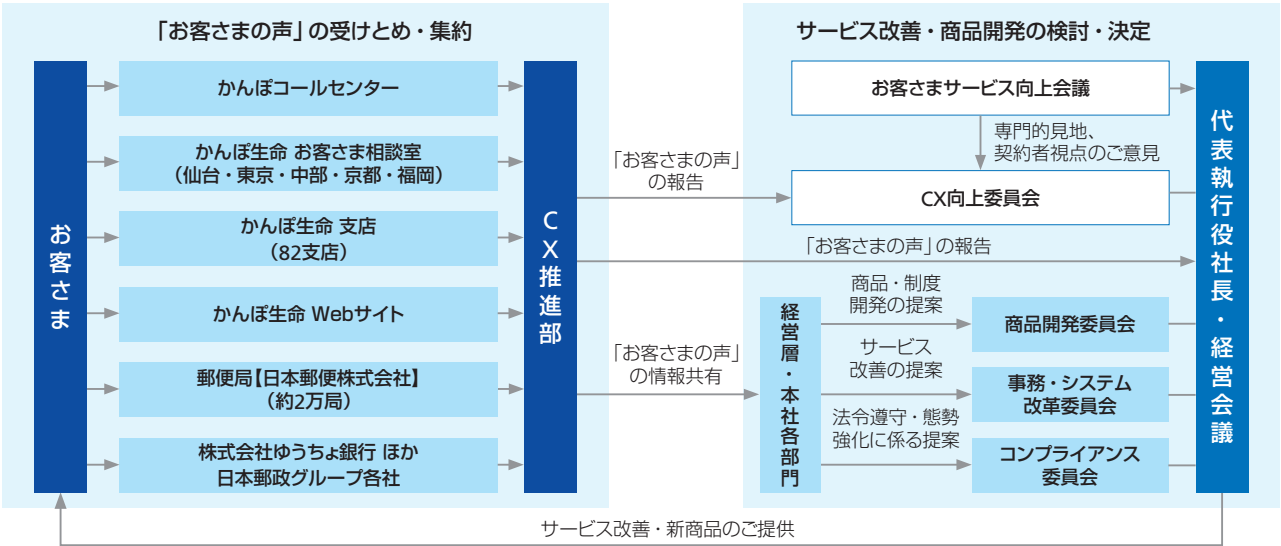
サービスを追求し続ける体制を整え、「お客さまの声」を基にサービスを日々見直し、お客さま満足の上に取り組み続けることが、経営改善の基本と考えています。

「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止め、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。2025年度は、郵便局やかんぽコールセンターなどを通じて苦情、お礼・お褒め、問い合わせ・相談など、約110万件の「お客さまの

声」をお寄せいただいております。これらの声を当社CX推進部に集約し、一元管理の下で分析の上、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、お客さま満足度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」を経営改善に活かす態勢



「お客さまの声 (苦情)」の内容と件数

2025年4月1日から2026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	2025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)	11,697件	21.3%	・契約確認に関するご不満など ・加入時の説明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)	2,144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)	11,304件	20.6%	・名義変更・住所変更に関するご不満など ・契約者貸付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)	17,971件	32.7%	・入院保険金のお支払手続きに関するご不満など ・満期保険金・年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)	11,827件	21.5%	・アフターサービスに関するご不満など ・営業職員の態度・マナーに関するご不満など
合計	54,943件	100.0%	

(注) 当社では、「お客さまからの不満足の実情」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

保険金等のお支払いに関するもの



お客さまの声

退院したばかりで体調がすぐれないので、郵便局の窓口での入院保険金請求の手続きが難しいです。

改善事例

2025年10月より、入院保険金・手術保険金等の新たなお手続き方法として、かんぽコールセンターでの受付を開始しました。^(※1)

<本サービス内容>^(※2)

- ・かんぽコールセンターより、必要書類やスマートフォンの操作方法などをお手続き完了まで丁寧にご案内
- ・スマートフォンで撮影した医療機関発行の書類^(※3)を専用Webサイトにデータでご提出

※1 ケガによる請求等は対象外です。今後、請求対象の拡大を検討していきます。

※2 被保険者さまご本人、または、契約日が2014年4月2日以降の学資保険のご契約者さまがご利用可能です。

※3 ご請求には「保険証券記号番号等のご契約内容が分かるもの」および「医療機関発行の領収書、診療明細書、退院証明書等」が必要です。



お客さまの声

毎年、年金受取りのために郵便局窓口へ現況届を提出しに行かないといけなくて大変です。

改善事例

2025年4月より、終身年金保険の年金支払中で現況届をご提出いただくお客さまを対象に、マイナンバーカード情報を登録いただいた場合、毎年の現況届のご提出を不要としました。

<対象契約>

保証期間経過後の終身年金保険

保険契約のご加入に関するもの



お客さまの声

かんぽ生命の保険に加入する際に確認済みであることのチェック欄が多く大変です。

改善事例

2025年10月より、お客さまが選択するチェック欄や押下が必要なボタンを最小限に見直しました。これにより、お客さまの保険契約ご加入時の負担や時間を削減しました。

<変更点>

- ・複数箇所チェックいただいていた欄を一括でチェックできるように見直し
- ・説明画面にスクロール機能を追加することで、ページ送りのボタンを削除 等

「お客さまの声(お礼・お褒め)」の内容と件数

2025年4月1日から2026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686,252件でした。

夫が亡くなり、自宅まで担当の方に来ていただきました。とても親切、丁寧に手続きをしていただき、傷心している私たち家族にとって大変ありがたかったです。その後も気にかけて何度もアフターフォローに来てくださり、担当の方には心から感謝しています。



(70代女性)

先日、かんぽの担当者から連絡があり、母の契約について一緒に説明を聞いて欲しいということで同席させていただきました。契約内容の説明に加え、母が手続きできなかった場合に備えて契約者代理制度の説明もしてくれました。母の万が一に備える大事な契約ですので、家族の私も一緒に説明を聞けて安心しました。母と保険の話をすることがなかったので、このような機会を作っていただき感謝しています。



(60代男性)

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

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。

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、2025年度は社外取締役によるスモールミーティングを開催し、コーポレートガバナンスをテーマとして対話を行いました。

個人投資家の皆さまに対しては、2025年度は計3回

の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^(※)活動の推進に取り組んでいきます。

株主・投資家のみなさまへ

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

※「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

IRメール配信

<https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/mail/>

2025年度対話実績

IR面談	218件 (うち経営陣対応117件)
国内機関投資家・アナリスト	74件
海外機関投資家	144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
新ESR説明会 ^(※) (テーマ型説明会)	1回
機関投資家・アナリストと当社代表 執行役によるスモールミーティング	2回 (機関投資家12社、アナリスト2社)
個人投資家説明会	対面1回・オンライン2回 (延べ参加者数1,880名)

※「経済価値ベースのソルベンシー規制導入に伴う対応に関する説明会」の略称

SR面談	12件 (うち経営陣対応11件)
国内機関投資家	11件
議決権行使助言会社	1件
国内機関投資家等と当社社外取締 役によるスモールミーティング	1回 (国内機関投資家7社、 議決権行使助言会社1社)



社外取締役 富井 聡

対話の内容(主なテーマ・関心事項)

新中期経営計画 (2026年度公表)	・新中計の方向性とKPIの検討状況 ・利益成長の持続性とドライバー ・今後の株主還元の水準や更なる予見可能性 向上の検討状況、自己株式取得の方向性
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 ・価値創造ストーリーの構築
業績	・利益の増加要因 ・国内金利急騰による業績への影響
営業・商品	・営業回復に向けた取組状況 ・商品改定による新契約への影響と今後の商品戦略 ・保有契約件数の底打ち・反転時期の見通しと確度
資産運用	・資産運用収益の増加要因と今後の持続性 ・国内金利上昇による影響(運用方針等) ・プライベートクレジットの信用懸念の影響

資本政策	・ESR水準に対する評価と今後の経営行動 ・金利の上昇による再保険の活用方針への影響 ・大量解約リスクに対する考え方 ・新資本規制の導入の影響
人的資本	・人的資本の可視化、KPIの設定 ・人材ポートフォリオ計画の開示 ・企業価値向上に資する人的資本の課題・取 り組み・効果の開示
コーポレート ガバナンス	・社外取締役の役割発揮、活動状況の更なる開示 ・取締役会での議論の開示 ・役員報酬のKPI・構成割合 ・修正ROEの定義の妥当性と向上に向けた取り 組み ・CEOの再任・不再任、ボードサクセッション

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【前中計】 ・ESRターゲットレンジを設定・開示【決算・経営方針説明会資料】 ・株主還元の充実と予見可能性向上のため、新中計期間(2026年度～2028年度)の総還元性向を中期平均55%程度に向上させるとともに、2028年度目標とする一株当たり配当を設定【新中計】
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【電話会議資料】 ・業績の変動要因の詳細を開示【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 ・国内機関投資家等と当社社外取締役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	2026年6月22日
所要時間	52分
来場株主数	81人
招集ご通知発送日	2026年6月3日
株主総会資料の電子提供措置の開始日	2026年5月26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20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ました。また、英文についても和文と同時に開示し、有価証券報告書を株主総会前に開示しました。

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。その他、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。

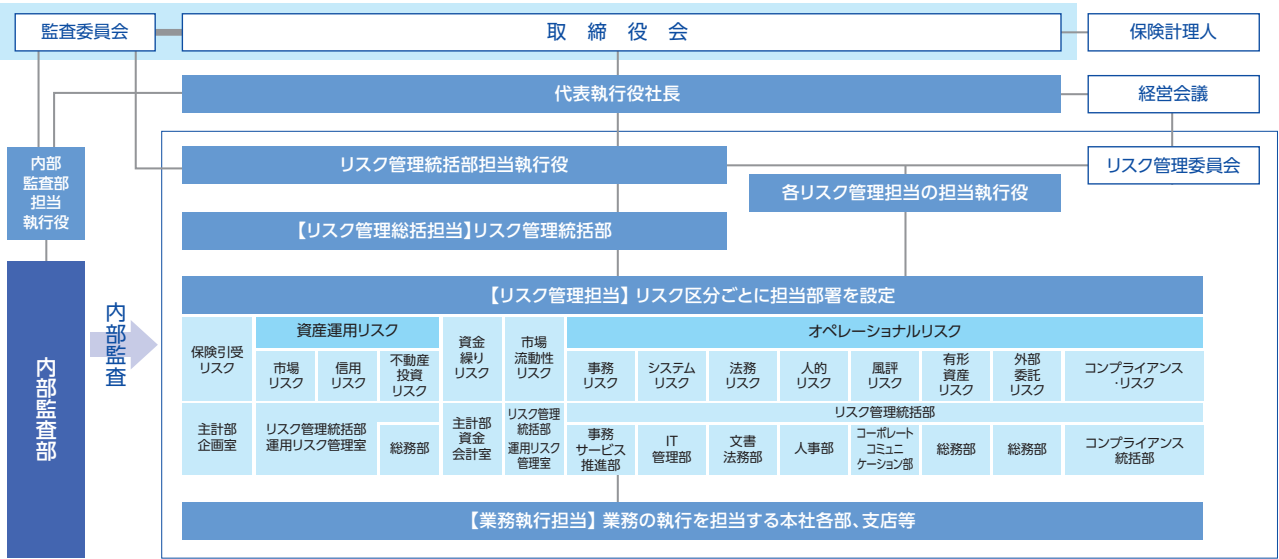
また、各リスク管理担当の担当執行役は、リスクの所在、種類および特性ならびにリスク管理基本方針に定めるリスク管理の方法および態勢を把握した上で、それぞれの担当するリスクの管理体制を整備・運営しており、各リスク管理担当は、業務執行担当である業務を執行する本社各部、支店などとの相互牽制の下、リスク管理基準に従い、適切にモニタリング機能を発揮し、担当するリスクを管理することとしています。なお、資産運用リスクとオペレーショナルリスクのリスク区分については、細目を構成するリスク区分が複数にわたるため、細目のリスク区分のリスク管理担当と併せて、総合的な管理を行う部署を設置しています。

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。

■ リスク管理体制図



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から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、一定の発生の蓋然性があり、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に与える影響の想定・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。

安心を支える強靱な経営基盤 ―ガバナンス

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」および同マニユ

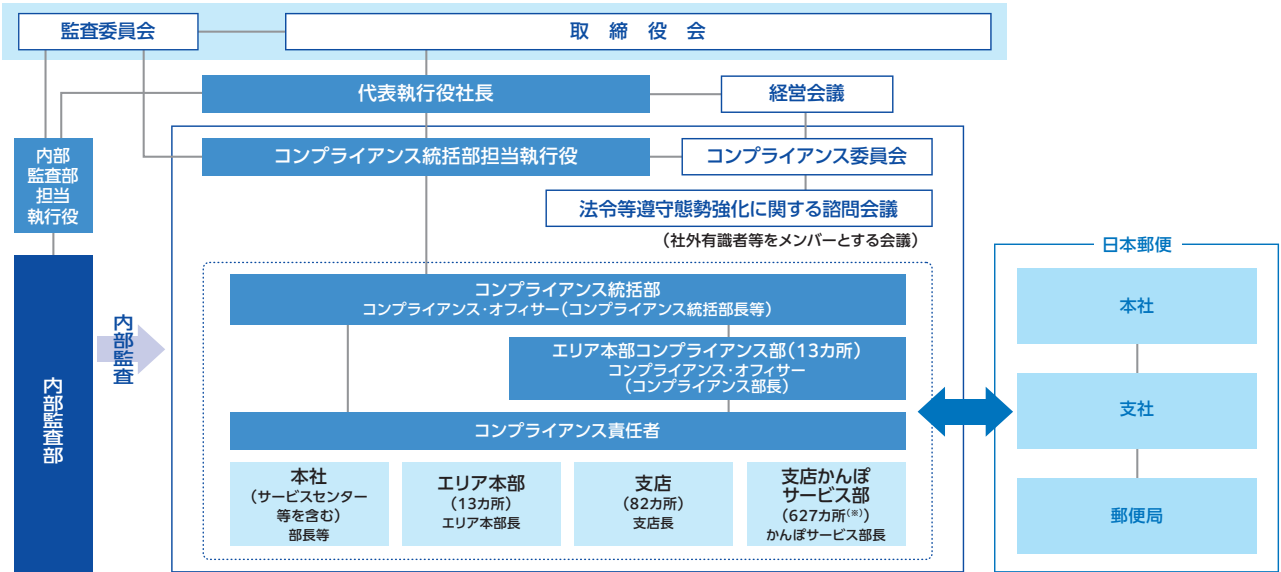
ルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、全ての役員および社員に対し、その内容の周知・浸透を図っています。さらに、毎年度、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

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。

体制図



※ 2026年4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の募集品質に係る諸問題を踏まえ、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対応等を選択するだけで相談・通報者を最適な受付窓口に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取り入れています。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与およ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、テロ資金供与および拡散金融（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^(※1)とし、CISO主導の下、不正アクセスや不正プログラムに対する防御・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。これらのリスク対策を推進するに当たっては、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講じているほか、「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、経営会議で協議・決定の上、取締役会へ報告しています。内部監査部はサイバーセキュリティを含む情報セキュリティ管理態勢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。

リスク対策

管理体制

・サイバーセキュリティ専門組織として、サイバーインシデントの予防および発生時の対応を担う「CSIRT」^(※2)と、セキュリティ機器やネットワーク機器等のログを監視し、サイバーインシデントの兆候を検知・分析する「SOC」^(※3)を設置し、日々、外部専門機関との連携による情報収集なども行い、サイバー攻撃を防御。

・サイバーインシデント発生時の早期復旧に向けた事業継続計画(BCP)の整備も行い、事業への影響を最小限に抑える体制を構築。

人材育成・訓練

・サイバーインシデント発生時に、被害拡大防止に向けた適切な対応を行えるよう、定期的な訓練や演習に加え、内閣サイバーセキュリティセンターや金融庁主催の各種訓練・演習にも積極的に参加。

・全従業員を対象に、eラーニングや標的型メール訓練を定期的実施し、サイバー攻撃への注意喚起と対応策^(※4)を周知することで、対応力の向上に継続的に取り組む体制を整備。

セキュリティ対策

・脆弱性を悪用した攻撃による被害を抑止するため、定期的な脆弱性診断に加え、外部の専門家による脅威ベースのペネトレーションテストも実施し、セキュリティ対策を強化。

体制図



※1 「Chief Information Security Officer」の略
※2 「Computer Security Incident Response Team」の略
※3 「Security Operation Center」の略
※4 サイバー攻撃が疑われる事案が発生した場合には、各部署に設置している情報保護責任者を通じて、CSIRTへの報告を実施

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と位置づけ、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。

社員に対し質の高い教育を行うことで、日本全国のお客さま一人ひとりに最適な、かんぽならではの安心をお届けすることに貢献します。

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営業を行っています。

教育の概要

当社では、お客さまのニーズに的確にお応えし、お客さま本位の営業活動を実践できるよう、専門的な知識と高い倫理観、そして「お客さまの安心と安全をお守りする」という使命感を兼ね備え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

営業基礎研修

課題に応じた研修・役職に応じた研修

業界共通教育・営業拠点におけるOJT

均質的かつ高品質な教育実施に向けた新人育成体制の強化

当社は2025年度から新卒採用・経験者採用の強化に伴い、従来以上に均質的かつ高品質な教育を実現するため、新人教育体制を強化しています。

● 新卒採用社員向け育成専担拠点の設置

新卒採用社員を集中的に配置する拠点を設置し、均質的な教育を行う育成体制を新たに構築しました。

2025年6月より全国に9拠点設置し、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が行える社員の育成に努めています。また、2026年度には新たに2拠点を設置し、合計11拠点の体制で運営します。

● 経験者採用社員向け育成プログラムの導入

経験者採用社員を対象に、座学研修2カ月と実践研修1カ月の計3カ月間の育成プログラムを2025年10月から導入しました。集中的な座学やロールプレイ等のトレーニングに加え、学んだ内容の定着を図る1カ月の実践研修を行うことで、お客さま本位の営業活動の意義を理解し、単独で活動できる水準到達に向けた教育を実施します。

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。

委託業務
説明会

● 一般課程研修(基礎・実践研修)
● 一般課程試験