

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

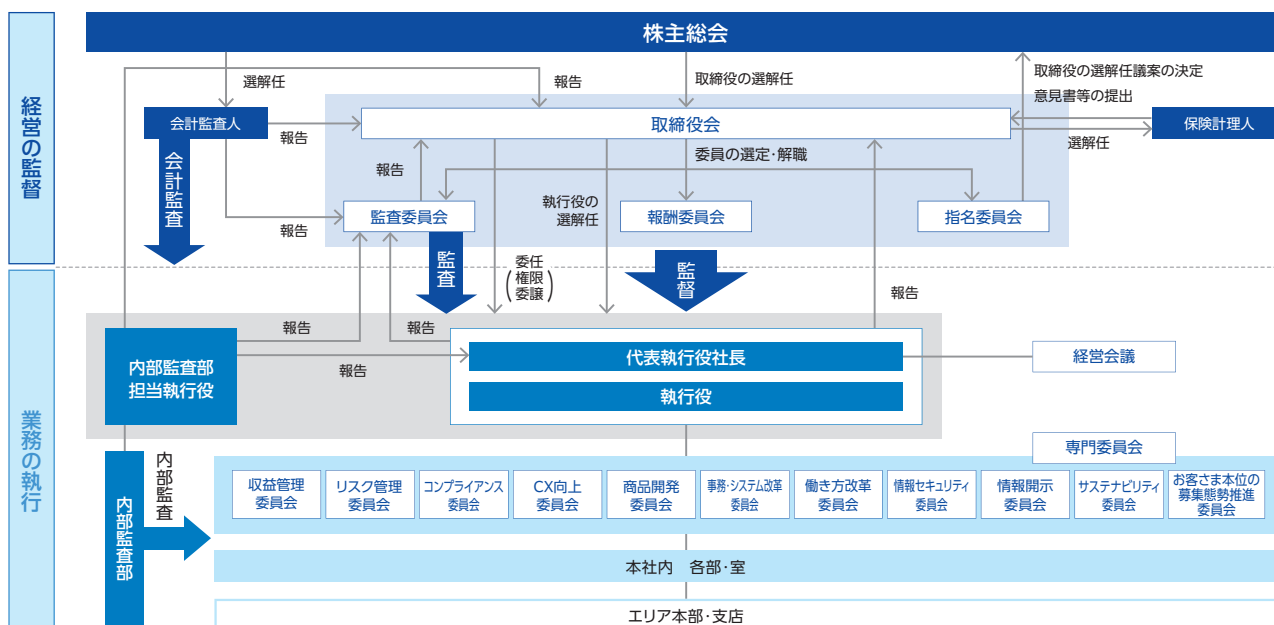
- ・郵便局ネットワークを通じて生命保険サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- ・株主のみならず、受託者責任を十分認識し、株主のみならずの権利および平等性が実質的に確保されるよう配慮してまいります。
- ・お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみならずとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- ・経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみならずの期待に応えるため、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



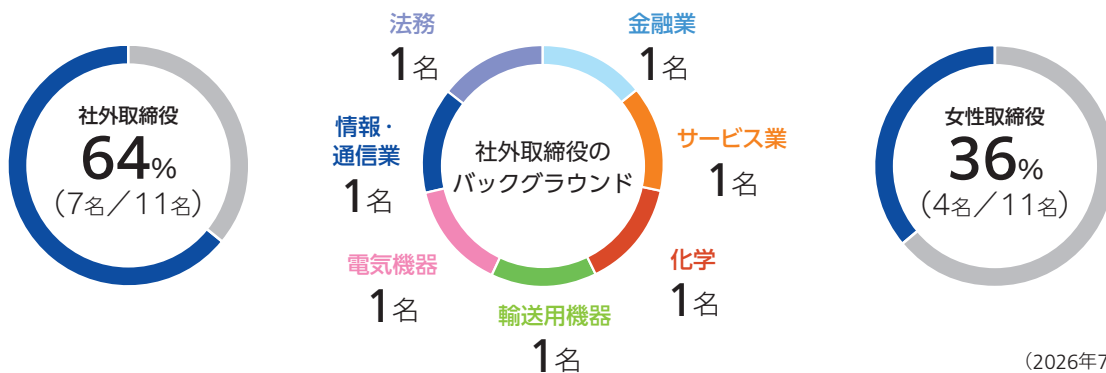
取締役会等の構成・運営状況（経営の監督）

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 一年

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 ともあき
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 しゅうえい
山名 昌衛

社外取締役

持株数 1,500株
取締役在任年月数 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

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

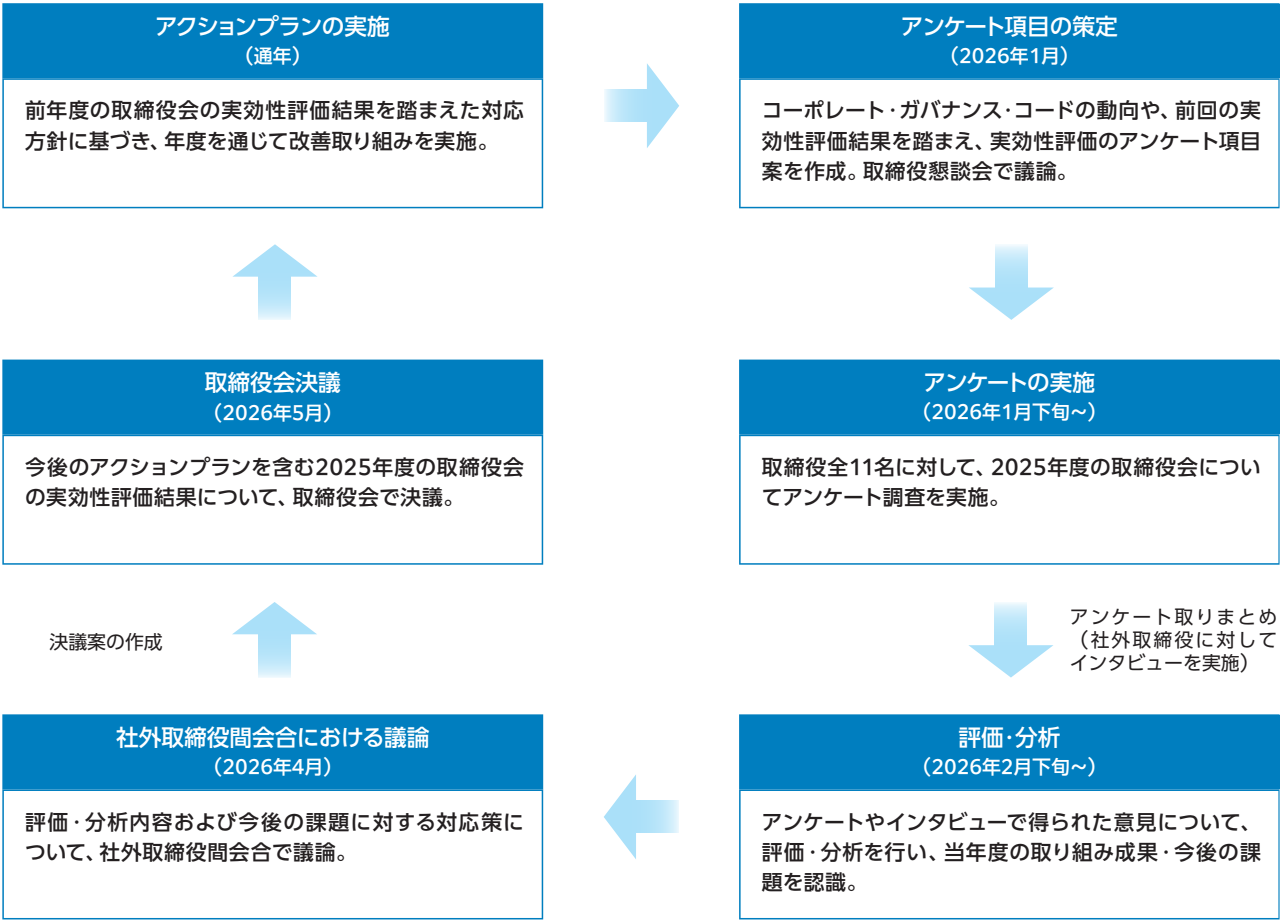
当社では、毎年、各取締役へのアンケートおよび社外取締役インタビューを実施することで、取締役会・取締役懇談会に関する意見を確認しています。アンケート・インタビュー結果や、社外取締役間会合での議論を基に、取締役会全体

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任する取締役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。

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

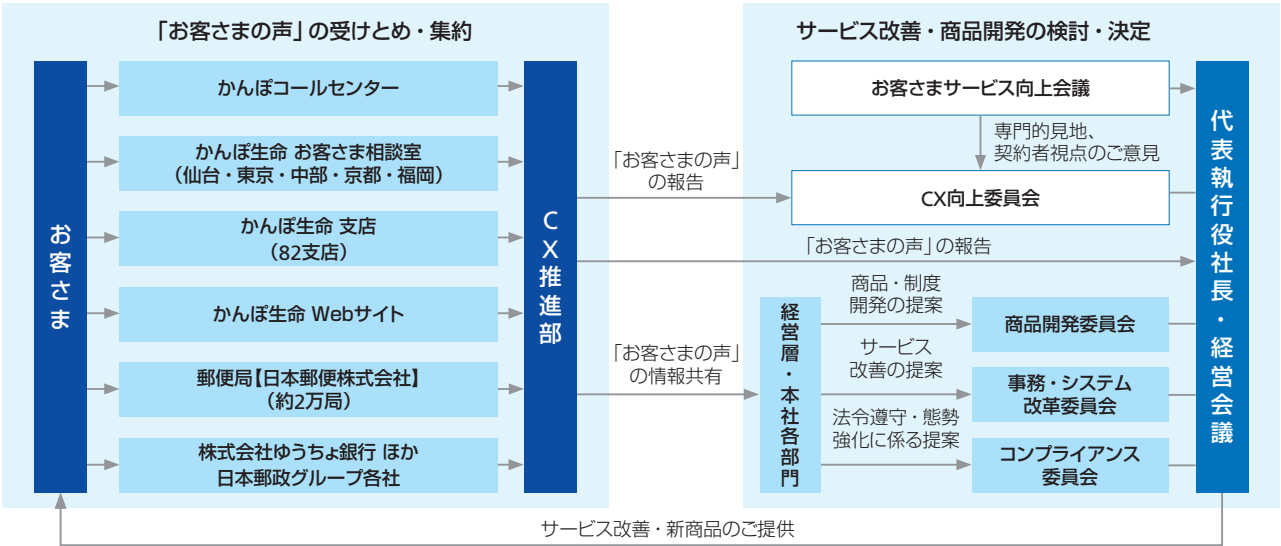
サービスを追求し続ける体制を整え、「お客さまの声」を基にサービスを日々見直し、お客さま満足の上に取り組み続けることが、経営改善の基本と考えています。

「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。

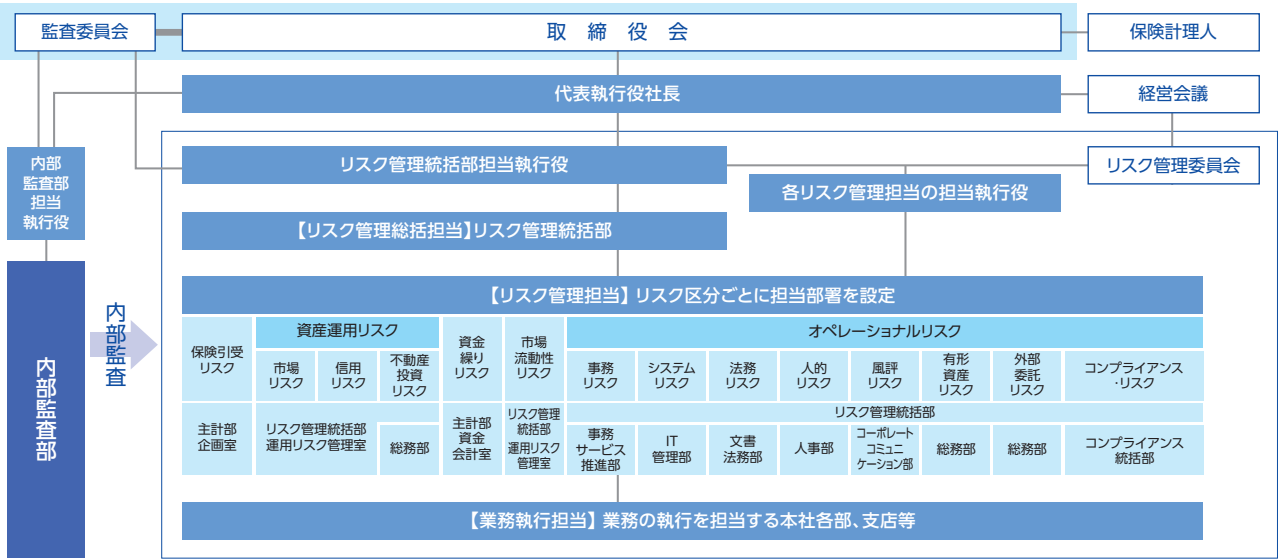
また、各リスク管理担当の担当執行役は、リスクの所在、種類および特性ならびにリスク管理基本方針に定めるリスク管理の方法および態勢を把握した上で、それぞれの担当するリスクの管理体制を整備・運営しており、各リスク管理担当は、業務執行担当である業務を執行する本社各部、支店などとの相互牽制の下、リスク管理基準に従い、適切にモニタリング機能を発揮し、担当するリスクを管理することとしています。なお、資産運用リスクとオペレーショナルリスクのリスク区分については、細目を構成するリスク区分が複数にわたるため、細目のリスク区分のリスク管理担当と併せて、総合的な管理を行う部署を設置しています。

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

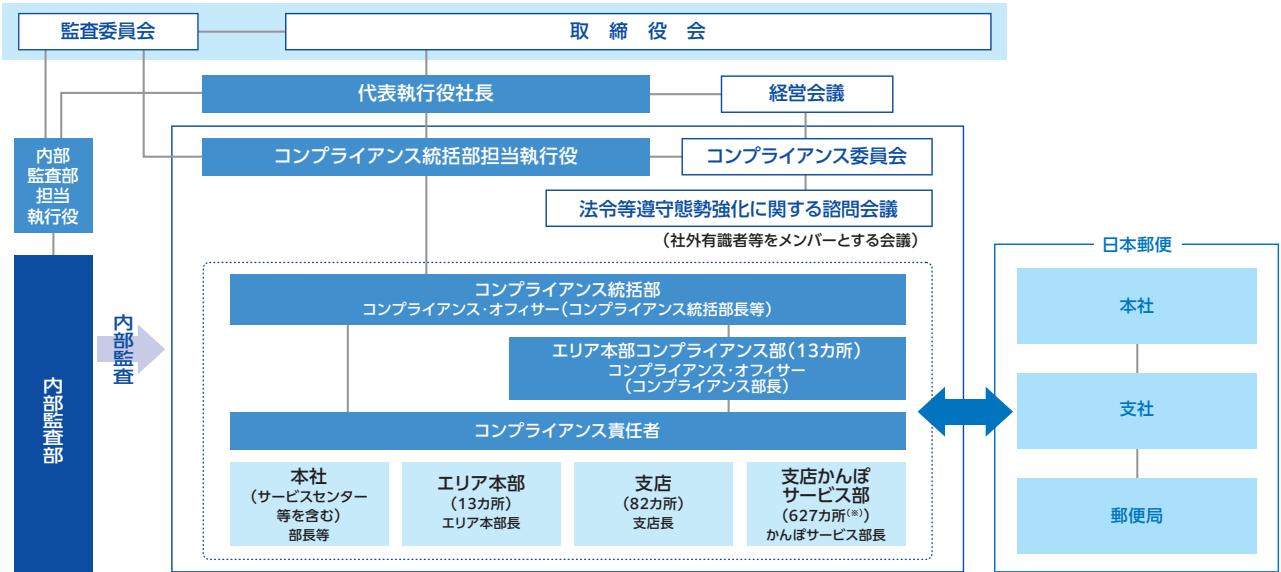
ルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、全ての役員および社員に対し、その内容の周知・浸透を図っています。さらに、毎年度、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

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う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