進化するぬくもり。

かんぽ生命

かんぽ生命 統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

2026

2025.4.1 — 2026.3.31

CONTENTS

3　経営理念、かんぽ生命が届ける価値、パーパス

5　社員の声特集 「経営理念を胸に、日々の現場で。」ー 守りたい人生の数だけ、社員の想いがある ー

7　トップメッセージ

マネジメントメッセージ

11　財務・資本政策

17　中期経営計画の振り返り

19　新しい中期経営計画の概要

25　社外取締役座談会

価値創造ストーリー

29　価値創造の軌跡

31　価値創造の源

33　価値創造プロセス

35　マテリアリティに対応する主な取り組み
および目標

2025年度における価値創造のための事業活動

37　保険サービスの更なる拡充

41　資産運用の深化・進化

47　収益源の多様化

51　財務ハイライト

53　特集 かんぽ経済研究所の設置
ー 主席研究員として中空氏を招聘 ー

安心を支える強靭な経営基盤

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

編集方針

かんぽ生命は、ステークホルダーの皆さまに、当社の経営基盤や成長戦略・ガバナンス等について、財務情報と非財務情報の双方から総合的かつ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。本誌では、当社が直面する現状や課題を明確に示すとともに、2026年5月に公表した新しい中期経営計画を通じて、目指す姿や中長期的なビジョンを具体的に説明しています。あわせて、財務・資本政策や各成長戦略に関するマネジメントの考え方についても明示し、当社の持続的な価値創造に向けた取り組みや経営方針への理解の促進を目指しています。

なお、本誌の編集に当たっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「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条に基づくディスクロージャー資料としても発行しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

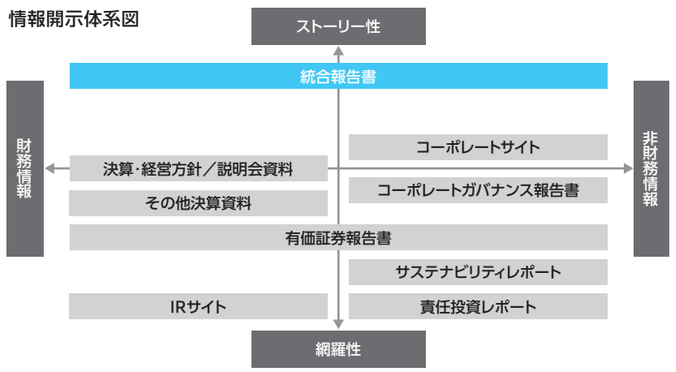
対象期間：2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）。2026年4月以降の活動内容を含みます。

（注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、本誌の制作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。
（注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、2026年3月31日現在のものです。
（注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。
（注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。

写真提供：日本郵政株式会社（JP CAST）（千屋郵便局）

統合報告書の位置づけ

情報開示体系図



統合報告書
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html
統合報告書は、「本編（本冊子）」「資料編」で構成しており、「資料編」は当社ホームページにて公開しています。

財務情報（投資家向け情報サイト）
https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/index.html

非財務情報（サステナビリティサイト）
https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/index.html

かんぽ生命

経営理念

いつでもそばにいる。どこにいても支える。
すべての人生を、守り続けたい。

かんぽ生命が届ける価値

- 豊かで安定した生活の実現
- 高度な資産運用と社会課題の解決
- 新たな安心の創造

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

経営理念を胸に、日々の現場で。
―守りたい人生の数だけ、社員の想いがある―

私たちは、お客さまそれぞれの人生に寄り添い、
そばで支え続ける存在でありたいと願い、日々の業務に取り組んでいます。
このページでは、経営理念に込めた想いを胸に、
社員一人ひとりが日ごろから大切にしていることや実践していることをご紹介します。

お客さま一人ひとりに寄り添った「確実・簡単・迅速な手続き」の更なる拡充を目指して

私はお客さま体験価値向上のために、デジタルの利便性を活かし「確実・簡単・迅速な手続き」の更なる拡充に取り組んでいます。

保険という「安心」をお届けする上で本当に大切なのは、手続きの効率化だけではなく、お客さまに寄り添う「あたたかみのある手続き」だと考えています。

今後もお客さま一人ひとりに寄り添った手続きを通して「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じていただけるよう、情熱を持って取り組んでいきます。

事務改革推進部　齋藤 康平

自分の仕事が社会の役に立っているという確信

「自分の仕事が社会の役に立っているという確信」これはある方から教わった言葉であり、私がかんぽ生命で働く意義そのものです。いつでも社員の向こうにはお客さまがいて、その先には社会があります。そのことを決して忘れることなく、前向きで活気のあるチームづくりを、支店長としての最も大切な役割と考え、行動しています。

こうした日々の積み重ねによって、長く愛され、社会にとって「当たり前」の存在となるかんぽ生命を創り、その一員としてあり続けたいと考えています。

川崎支店　小野寺 久美子

お客さまの「守りたい」人生に寄り添う商品開発を目指して

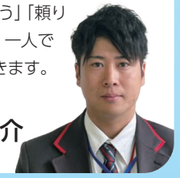
私は商品開発担当として、市場環境やお客さまのニーズを捉えながら、新商品や新制度の企画・開発を推進しています。お客さまに安心して選んでいただけるよう、実際にご案内する場面をイメージしながら、様々な調査や分析を基に分かりやすく納得感のある商品設計を行っています。保険を通じて、お客さま一人ひとりの「守りたい」人生に寄り添い安心をお届けできるよう、シンプルで分かりやすい保険商品の開発に努めていきます。

商品開発部　藤村 美沙

お客さまに頼られるコンサルタントであり続けるために

私はコンサルタントとして、お客さまのお役に立つ情報提供やご提案を大切にしながら、日々の業務に取り組んでいます。

お客さま一人ひとりのお話に丁寧に耳を傾け、その方にとってためになる情報を分かりやすく正確にお伝えすることが、コンサルタントとしての使命だと考えています。これからもお客さまに寄り添い、「ありがとう」「頼りにしているよ」と言っていただけるよう、一人でも多くのお客さまにご提案を続けていきます。



松山支店
松山中央郵便局かんぽサービス部　山之内 佑介

「まず相談してみよう」と思っていただける存在であるために

私は法人営業部の一員として、「お客さまに安心をお届けし続けること」を意識して日々の業務に取り組んでいます。

かんぽ生命という企業ブランドと、長年培われてきた信頼を大切にし、お客さま一人ひとりの想いや将来像を丁寧にお聞きすることを心がけています。

お困りごとがある時だけでなく、日常の中でも「まず相談してみよう」と私の顔を思い浮かべていただけるような、身近で頼りになる存在を目指し、これからも取り組んでいきます。

長野支店法人営業部　丸田 智治

「今一番お困りのこと」に向き合い、心を通わせる応対を目指して

私はオペレーターとして「お客さまが今一番お困りのことは何だろう」と考えながら、お電話を通じて心を通わせることを大切にしています。お客さま一人ひとりに合わせた応対を心がけ、少しでもお気持ちが軽くなるようなご案内ができるよう日々努めています。

通話の最後にいただく「ありがとう」の一言は、私にとって何よりの原動力です。これからも、お客さまの笑顔につながる応対を大切にしていきます。

福岡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　宮崎 成美

「保険に入っていてよかった」と思っていただけるご提案を目指して

私はお客さまが「保険に入っていてよかった、助かった」と感じていただけるよう、一人ひとりの想いや将来設計に耳を傾け、その方に合った保障を提案することを心がけています。また、定期的なアフターフォローを通じて、お客さまに寄り添い続けることも大切にしており、信頼関係を築くために丁寧な対応と迅速な行動を意識しています。

現状に満足することなく知識を磨き続け、お客さまにより一層安心していただけるよう取り組んでいきます。

春日井支店
津島郵便局かんぽサービス部　宮崎 望

営業現場を支え、お客さまの笑顔につながるサービスを

私たちリテールサービス統括部の社員は、かんぽサービス部のコンサルタントと一体となって、お客さまの笑顔につながるサービスをお届けすることを目指し、日々の業務に取り組んでいます。

私は以前コンサルタントとして様々なお客さまと直接お会いしてきました。その中で培った経験を大切にし、コンサルタントの先にいるお客さまに喜んでいただくことを第一に考えながら、今後も営業現場をしっかりと支えていきます。

横浜支店
リテールサービス統括部　津藤 香菜

お客さまの大切な資産を確実に守り抜くために

私はお客さまからお預かりしている大切な資産の重みを常に意識し、将来にわたって確実にお守りできるよう日々の業務に取り組んでいます。変化の激しい市場環境においても、適切な運用と徹底したリスク管理を行い、お預かりした資産を確実に守り抜くことが、資産運用部門の重要な使命だと考えています。

その一員として、一つひとつの実務を丁寧かつ確実に遂行し、お客さまの未来の安心につながる資産運用に貢献していきます。

運用企画部　鎮目 奏

―成長・挑戦フェーズへ―
お客さまにあった「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供する「かんぽ価値提供モデル」を確立します

取締役兼代表執行役社長
大西 徹

社長就任に当たって

2026年6月にかんぽ生命の社長に就任しました大西徹です。

当社は1916年の創業以来、「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命の下、日本全国のお客さまに「簡易」で「小口」のわかりやすい商品を提供し、安心をお届けし続けてまいりました。昨年2025年度においても、保険金等の支払金額として業界最大となる3.7兆円をお客さまにお届けすることができましたが、これは、100年を超えるお客さまからの信頼の証であるとともに、社会に対する大きな責任を表している金額であり、私自身、その重責に身の引き締まる思いです。

急速に変化していく時代の中で、お客さまや社会にとって必要不可欠な存在であり続けるために、全国約1,577万人のお客さまからの信頼と、身近で信頼される郵便局ネットワークという強みを活かしつつ、お客さまにあった「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供できるよう、全身全霊で取り組んでまいります。

前中期経営計画の最終年度は過去最高益を達成

前中期経営計画（2021年度～2025年度）（以下「前中計」）を振り返ると、「お客さま数の維持・拡大」に向けて、2024年1月の一時払終身保険の販売開始等をはじめ、お客さまニーズを捉えた商品・サービスの提供に取り組んでまいりました。これにより、2024年度には新契約件数が大きく増加するといった成果を得ることができましたが、その後、日本郵政グループにおいて、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関わる認可取得前の勧誘が判明したことを受けて来局誘致（郵便局窓口へお越しいただくご案内の活動）を停止したこともあり、2025年度の新契約件数は減少しました。これに対しては、グループを挙げて再発防止や態勢整備に取り組み、2026年5月からは来局誘致を再開しております。

また、収益源の多様化に向けて、KKR & Co. Inc.（以下「KKR」）およびGlobal Atlantic Financial Group（以下「Global Atlantic」）との戦略的提携による海外保険市場における収益獲得や、大和アセットマネジメント株式会社（以下「大和AM」）への出資を通じたアセットマネジメント事業での収益獲得を着実に進めてまいりました。Global Atlantic に対しては、2025年7月に同社が新たに運用する再保険ビークルへ約3,000億円の追加投資を決定し、2026年3月から同ビークルの運用を開始いたしました。

これらの取り組みや、運用環境の好転による順ざやの増加等により、前中計の最終年度である2025年度の修正利益は1,715億円と大幅に増加し、過去最高益を達成いたしました。また、修正ROE、EV成長率も目標を上回って着地し、一株当たり配当金についても76円から124円と大幅な増配を実現いたしました。このように、利益水準を一段と高めることができたのは成果の一つであり、今後の持続的な成長に向けた道筋が見えてきたものと認識しております。

中期経営計画の振り返り P.17

新たな中期経営計画は「成長・挑戦フェーズ」―3つの重要戦略を推進する

簡易生命保険創業110周年という大きな節目の年である2026年を迎え、当社は、創業の志を礎に、お客さまの人生や社会に必要不可欠な存在であり続けたいという想いを込めて、新たな中期経営計画（2026年度～2028年度）（以下「新中計」）を策定、スタートいたしました。そして、新中計における3年間を「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、3つの重要戦略に取り組んでおります。

重要戦略の1つ目は、「かんぽ価値提供モデル」の確立です。「かんぽ価値提供モデル」とは、AI・デジタルとお客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使し、質と量を伴った最善のお客さま本位の業務モデルを表したものです。電話、メール、アプリ等を活用したリモート・デジタルとの連携によって、営業社員や郵便局の持つリアルチャネルの価値を向上させ、お客さまにあった「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供していくことで、当社が有する巨大かつ独自のお客さま基盤に潜在する保険ニーズにお応えしてまいります。

具体的には、安全・確実に老後等に準備できる、わかりやすい資産形成商品等を開発するとともに、AIによるお客さま分析等で営業社員をサポートし、お客さま一人ひとりに合わせた的確・丁寧なご提案を行ってまいります。また、アフターフォローについても強化してまいります。営業社員と電話でお話したい方、オンライン等で最低限の連絡のみを希望される方など、様々なお客さまがいらっしゃる中で、AI・デジタル、リアル・リモートを組み合わせ、お客さまにとって便利で手厚いアフターフォローを行ってまいります。

これらを通じて、業界トップ水準の契約継続率の維持と新契約の増加を両立させ、民営化後保有契約件数の反転と、保有契約件数全体の底打ちの実現を目指してまいります。

重要戦略の2つ目は、「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」です。金利環境等の変化を踏まえ、円債運用の積極化や、これまでに積み上げてきた収益追求資産内のリバランスを通じたポートフォリオの再構築を進め、リスク対比リターンの向上に資する投資を実施してまいります。そして、運用関係損益を持続的に更新し、2028年度には2,900億円の達成を計画しております。約60兆円という総資産を持つ中で、収益性とリスク管理を最高水準で両立させる、世界有数の機関投資家となることを目指してまいります。

また、当社が特に力を入れているのがインパクト投資です。当社では、インパクト志向の投資を拡大するため、社会にどのような価値をもたらしつつ収益を追求できるのかを、要件やプロセスを整理し、確認する取り組みとして、当社が独自に定めるインパクト投資の認証フレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」を実施しております。実効性を高めるため、投資を委託する運用会社のインパクト投資体制や戦略、投資先の選定・管理状況、IMM(※)等を精査した上で推進してきたことにより、インパクト投資に関する知見を大きく高めることができました。引き続き、社会課題解決や地域社会発展への貢献を目指し、インパクト投資のフロントランナーとして、経済的リターンと、インパクト創出の両立を追求してまいります。

さらに、これまでも注力してきた産学連携についても、大学発スタートアップへの投資を通じた次世代の産業構造の柱となる企業の発掘や、アカデミアの知見と当社事業の融合による新たなビジネス機会の創出を目指し、引き続き推進してまいります。

重要戦略の3つ目は、「みらいへの挑戦」です。インオーガニック成長やAI・デジタル等を駆使した事業変革に挑戦することにより、お客さまへの提供価値の拡大を図ってまいります。既存の提携先との協業を深化させるとともに、新たな投資・提携機会の探索を継続することで、2028年度には、提携・出資の取り組みを通じた利益貢献額250億円以上を目指してまいります。

また、AI・デジタル等を駆使した事業変革に挑戦し、900億円規模の成長投資を行ってまいります。これにより、年間200万時間のかんぽサービス部における活動量の創出や、サービスセンターの既存業務量を1,000人相当削減するなど、サービスの変革と、これを支える業務の再構築を進めてまいります。

新しい中期経営計画の概要 P.19

※ Impact Measurement and Managementの略。インパクトの計測と管理を示す

社員こそが競争力の源泉、「人を創る会社」として社員の成長への投資を進める

ただし、どれだけAI・デジタルを活用しても、その業務を担うのは社員です。優秀な人材の確保・育成は、お客さまにより良い商品・サービスを提供することや、良好な資産運用実績に直結します。社員こそが競争力の源泉であり、当社は、社員の成長に対してしっかり投資をしていくことが重要であると考えております。そして、社員が自分の成長を実感することができれば、エンゲージメントの向上につながり、それが会社の成長にもつながっていきます。当社はこのような循環を生み出す人的資本経営を推進してまいります。

また、当社には様々な専門領域があるため、今後、専門性を高められるキャリアパスも整備し、社員がより成長できる仕組みを構築することで、人材の一層の充実を図ってまいります。

加えて、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会社となるよう、女性活躍や仕事と育児・介護の両立など、より一層強力に支援してまいります。

当社は、「人を創る会社」として、これまで以上に、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築し、社員が、お客さまに感謝され、喜ばれることで、成長を実感し、それぞれの目標に向かって、明るく生き生きと頑張ることができる会社を目指してまいります。

新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニーを目指して

当社は、2040年に目指す姿として「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」を掲げております。この「エッセンシャル・カンパニー」とは、社会や事業環境の急速な変化に対応しつつ、どんな時代であっても生命保険の力でお客さまに安心をお届けしていくことを意味しており、安心の形は時代によって変わりますが、2040年、50年と時代が進んでも、お客さまの人生や社会に必要不可欠な存在であり続けたいという想いが込められております。

今後も、「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、お客さまから信頼される「かんぽブランド」づくりを推進し、全社員でお客さま一人ひとりの人生を保険の力でお守りしてまいります。

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。

資本の好循環を通じた市場評価と企業価値の一層の向上を目指して

資本コストや株価を意識した経営の下、適切な資本管理を行い、創出した利益を成長投資と株主還元にバランスよく振り向けることで「資本の好循環」を実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。

常務執行役　**杣 信博**

当社はプライム市場上場企業として、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向け、資本効率の向上と企業価値の持続的向上が極めて重要であると認識しています。2024年5月には内外環境の変化を踏まえ前中計を見直し、成長戦略をアップグレードするとともに、新たに「修正利益」(※1)および「修正ROE」(※2)という定義を導入しました。同年11月には、会社として目指すべき当面の目安として「時価総額2兆円」を掲げ、その達成に向けて取り組んできました。

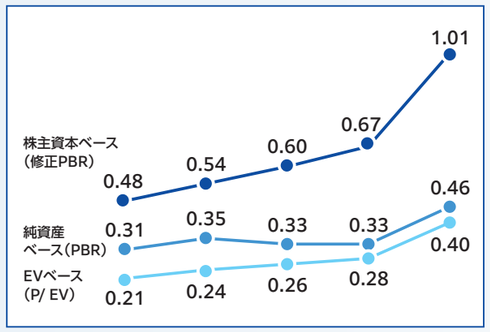
前中計期間中は、成長戦略の3本柱と経営の効率化を推進した結果、前中計初年度の年度平均株価と比較して、最終年度末の株価は2倍超となるなど、成長に向けた明るい兆しが見えています。

2026年5月に公表した新中計では、適切な資本管理の下、成長戦略を着実に実行し、その過程で創出される利益を、将来の成長に向けた戦略投資と株主還元にバランスよく配賦することで、「資本の好循環」の実現と企業価値の一層の向上を目指します。

新中計では2028年度の修正利益を1,900億円、修正ROEを10%程度と高い目標を掲げつつ、株主還元の充実（総還元性向55%への引き上げ・株主配当の引き上げ）を行っていきます。引き続き、保有契約件数の底打ち・反転、収益性の向上、適切な資本政策や株主還元に取り組むことで、株主資本コストを上回る修正ROEの継続的な実現を目指していきます。

修正PBR(※3)およびP/EVの状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
当社株価(※4)	2,015円	2,194円	2,482円	2,900円	4,725円
利益水準(※5)	1,580億円	976億円	870億円	1,457億円	1,715億円



修正ROE	9.4%	6.3%	5.5%	8.8%	10.1%
修正PER(※6)	5.1	8.6	10.9	7.6	10.0
株式益利回り	19.6%	11.6%	9.2%	13.2%	10.0%

※1 修正利益＝当期純利益＋責任準備金の調整＋のれん償却額
※2 修正ROE＝修正利益÷（株主資本－のれん未償却残高）
※3 修正PBR＝時価総額÷（株主資本－のれん未償却残高）
※4 株価は2021～2024年度については年度平均株価。
2025年度は2026年3月末時点終値を使用（以下指標の算出に用いた株価も同様）
※5 各指標は利益の実績値に基づき算出（2023年度以前は当期純利益、2024年度以降は修正利益）
※6 修正PER＝時価総額÷修正利益

現状認識と市場評価の更なる改善に向けた取り組み

当社はPBRが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や、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真摯に受け止め、市場評価の改善に向けて、収益性の強化や資本のコントロールに取り組んできました。前中計期間中は、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険が好調であり、販売開始から約1年で累計50万件超を記録するなど新契約が大幅に増加しました。これにより、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2024年度に導入しました。

また、2025年度は運用環境等の好転等により利益水準が向上し、修正ROEは10%に到達しました。修正PBRは直近1倍に近い水準で推移しており、市場評価は着実に向上していると認識しています。

一方で修正PERおよびP/EVは依然割安な水準に留まっているため、改善の余地があると考えています。引き続き、市場価値の更なる向上を目指していきます。

財務・資本政策の基本的な考え方

当社はリスク選好ステートメントの下で、ERM(※1)に基づき、事業運営における健全性を維持しつつ、経営資源の適切な配分により収益性を確保することで、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現すべく、財務・資本政策を検討し、推進しています。

また、当社は株主に対する利益の還元を経営上の重要な施策の一つとして位置付けています。新中計に掲げる成長戦略の実行によって、新中計最終年度の2028年度には過去最高水準の修正利益の創出を目指し、当該利益を将来に向けた成長投資と株主還元に配賦していきます。そして、総還元性向をこれまでの「中期平均40～50%」から「中期平均55%程度」へ、一株当たり配当は2028年度に62円以上を目指していきます。

資本の好循環

積極的な株主還元

・機動的な自己株式取得
・増配の継続および予見性の向上

総還元性向 中期平均55%程度
2028年度の一株当たり配当 62円以上(※2)

持続的な企業価値向上を目指す

安定的な利益の創出

・「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じた保有契約件数の底打ち・反転
・運用環境の変化を捉えた運用関係損益の持続的更新
・保険引受・資産運用の両面で、経済価値ベースの資本規制を意識したリスク対比リターンの向上
・資本コスト等の経済合理性を踏まえた、戦略提携や出資による収益源の多様化・経営基盤の強化

2028年度修正利益目標：1,900億円

適切な資本管理

・ESR水準に応じた経営行動
・新契約の獲得（保険引受リスクと資産運用リスクの分散）や、リスク対比リターンを意識した運用ポートフォリオ再構築・新規投資対象の選別
・金利のある世界におけるリスク管理（大量解約リスク等）
・負債性資本の活用

ESR適正水準 150～220%

※1 Enterprise Risk Managementの略語で、「統合リスク管理」のこと
※2 2028年度の修正利益目標の達成を前提とする

ERM

適切な資本管理

2026年3月末より、日本国内において経済価値ベースのソルベンシー・マージン規制が導入されました。当社は新資本規制の下でも、ESRのターゲットレンジおよび水準に応じた経営行動を継続しており、適正水準は従来どおり150%～220%と、変更はありません。

2026年3月末のESRは、金利の上昇に伴う大量解約リスクの影響により181%(※)と、2025年3月末から15ポイント低下したものの、適正水準の範囲内にあることを確認しています。大量解約リスクを除いた場合の2026年3月末のESRは220%と適正水準の上限水準にあり、足元での解約率の増加は見られておりません。引き続き、適切な資本管理を通じて、適正水準の安定的な確保と中長期的なESR水準の向上に取り組んでいきます。

また、金利上昇局面における大量解約リスクに伴うESRへの影響についても注視し、リスクの実態を慎重に見極めながら、適切な対応を実施していきます。当社の主力商品は、純粋な貯蓄性商品ではなく保障ニーズに訴求するものであり、金利上昇等に伴う解約は限定的であると考えています。一時払終身保険についても、契約者の平均年齢が70歳程度と高く、解約は限定的と想定しているものの、貯蓄性の高い商品であるため、金利上昇時の大量解約の影響が相対的に大きいことから、今後も適切な管理を行っていきます。加えて、当社は資本配賦についても留意しています。所要資本の内訳（リスクプロファイル）については、新資本規制の導入に伴い計測方法を変更した場合であっても、大量解約リスクの影響による解約・失効リスクの割合が大きい点や、資産運用関係リスクが所要資本の過半を占めている点に変更はありません。当社は、リスク対比リターンを意識した運用ポートフォリオの再構築と、新契約の獲得による保険リスクの占率向上に取り組むことで、バランスの取れたリスクプロファイルの実現を図っていきます。さらに、ERMに基づき、事業運営の健全性を維持しつつ、各リスク領域に適切に資本を配賦し、資本コストを上回る収益性の確保に努めていきます。なお、ESRが適正水準を超過した場合には、資本効率を高めて企業価値向上につなげる施策を優先して実施する予定でおり、具体的には更なるリスクテイクや株主還元等を検討し、資本効率と財務健全性の両立を図っていきます。

※ 2026年3月末のESRは監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値

ESRの状況

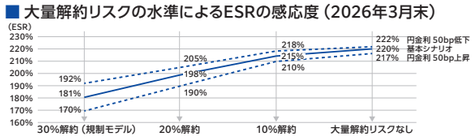
■ ESRの推移と水準向上への取り組み

大量解約リスクの影響による低下

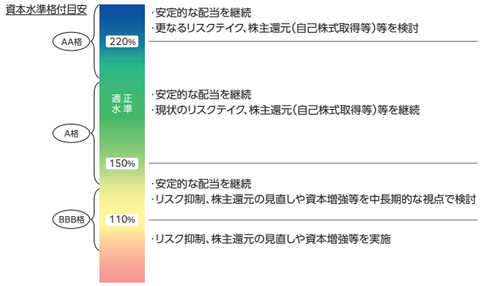
2025年3月末(新基準) 196% ―Δ15pt→ 2026年3月末 181%　大量解約リスクを除いた場合 220%

新中計における取り組み
- ESR水準に応じた経営管理
- バランスの取れたリスクプロファイルの実現
  - ・積極的な新契約獲得による分散効果向上
  - ・リスク対比リターンを意識した運用ポートフォリオ再構築
  - ・良質な提携・出資案件の探索、経済合理性を踏まえた適切な評価に基づく出資
- 金利のある世界におけるリスク管理（大量解約リスク等）
- 負債性資本の活用

■ 大量解約リスクの水準によるESRの感応度（2026年3月末）



■ ESRターゲットレンジと水準に応じた経営行動

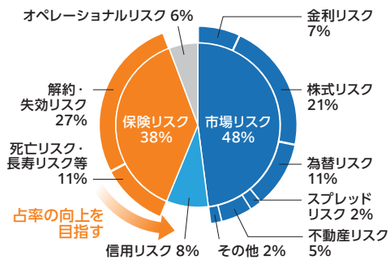


バランスの取れたリスクプロファイルの実現

所要資本の内訳（2026年3月末）

保険引受

分散効果上のメリットが大きく 積極的な獲得により占率を高めることを目指す
- ・保障性商品で収益性、貯蓄性商品でボリュームを確保し、新契約全体で利益の率と量の両面を確保
- ・25年度新契約の収益性は、平準払単独でもIRR(※1)は12%、BEY(※2)8年。一時払を含めた新契約全体のIRRは20%を上回る水準となる
- ・引き続き高収益性を維持し、新契約価値1,700億円以上を目指す



資産運用

ALMを基本とした上でリスク対比リターンを意識した運用ポートフォリオ再構築
- ・金利のある世界を背景に、ポートフォリオ再構築を推進し、過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指す
- ・EV成長率を達成するために必要な水準を意識したRoRを追求

戦略投資

戦略提携や出資を通じ、収益源を多様化、経営基盤を強化
- ・自己株式取得と比較しEPS成長に寄与する良質な案件を探索
- ・経済合理性を踏まえた適切な評価に基づき出資・撤退を行う

（注）占率は、リスク間の分散効果等を考慮していない

※1 初期投資額を新契約費（初年度責任準備金負担を含む）とした場合に、初期投資額が将来キャッシュフロー（確実性等価利益）と等しくなる割引率
※2 初期投資額を新契約費（初年度責任準備金負担を含む）とした場合に、初期投資額が将来キャッシュフロー（確実性等価利益）によって回収されるために必要な年数

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	■ 郵便局ネットワークを通じ、ユニバーサルサービスの一翼を担うとともに、会社の持続的な成長の基盤として、社員一人ひとりがやりがいを感じながら、会社と共に成長できる企業風土に改革し、お客さま本位を徹底した業務運営を追求する。 ■ ERMに基づき、事業運営の健全性を維持しつつ、経営資源の適切な配分により収益性を確保することで、持続的な成長を実現する。
	保険引受リスク	■ 募集品質を伴った適切な営業活動に基づく保険商品の引き受けを行うとともに、保険ニーズの多様化に対応する。
	資産運用リスク	■ 解約リスクや収益性を考慮の上、資産と負債のマッチングを推進することを基本とする。 ■ 世界有数の機関投資家を目指し、市場制約や健全性に配慮しつつ、運用収益の向上を図る。
	戦略投資リスク	■ 戦略提携や出資により、収益源の多様化や経営基盤の強化を図る。 ■ 経済合理性を踏まえた適切な評価に基づき、当社の経営戦略に沿った出資・撤退の判断を行う。
	オペレーショナル・リスク	■ 内部管理態勢を強化するとともに、引き受けから支払いまで、あらゆる業務を簡易・迅速・正確に行う態勢を整備することにより、オペレーショナル・リスクの顕在化を抑制する。 ■ 経営陣と社員のコミュニケーションの活性化、多様なキャリア形成へのサポートおよびマネジメント力の強化等により人的リスクの顕在化を抑制する。 ■ 高いリスク感度をもってリスク情報を検知するとともに、社員一人ひとりに社会の期待に応える行動を定着させ、コンプライアンス・リスクの顕在化を抑制する。
定量的なリスク選好		■ 財務健全性の適正水準を設定し、指標が中長期的にこの水準の範囲内になるよう適正な管理体制を整備する。 ・適正水準 ソルベンシー・マージン比率（ESR）150～220%

経営の効率化

業務効率化等による必要経費の最適配分

当社は前中計において、2025年度までに必要経費を5,020億円まで削減するという目標を掲げていましたが、業務効率化等に着実に取り組み、必要経費全体の低減を進めた結果、目標を達成しました。

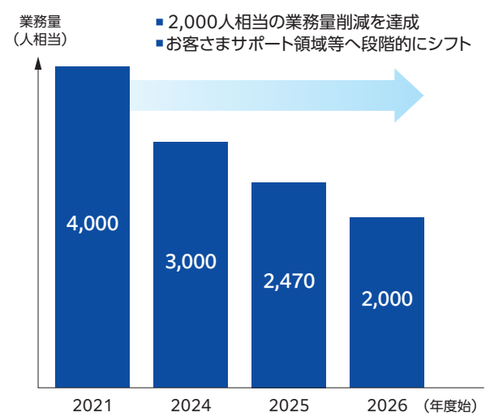
2026年度以降は、AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供等に向けて、AI投資等の新中計における強化領域に必要な投資を行う一方、業務量を削減しながら、社員をより付加価値の高い業務へシフトすることなどにより、必要経費の最適配分を行い、経営の効率化を目指していきます。

あわせて、当社はサービスセンターの業務効率化も進め、2026年度始の目標であった約2,000人相当の業務量の削減を達成しました。新中計においても、AI・デジタル等を活用し、業務フローを見直すことで、更なる業務量の削減を図っていきます。

■ 業務効率化の推進

保険業務のデジタル化等

業務効率化　コスト削減　データ活用の促進



再再保険の実施

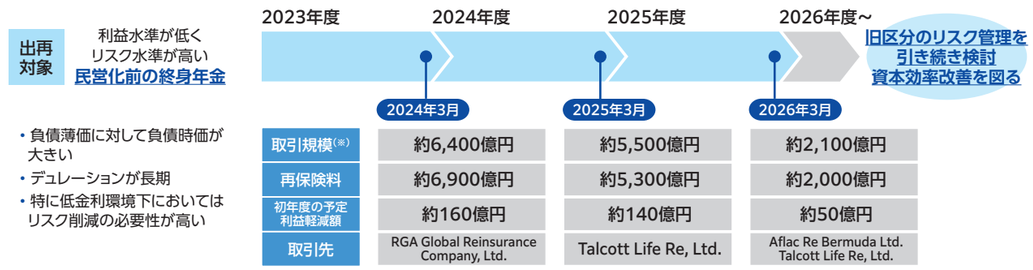
当社は資本効率を高めることを目的として、契約者配当比率が高い民営化前契約のうち、リスク対比リターン効率が低い契約を対象として、2023年度以降、3回にわたり共同保険式再保険(※1)の形式で再再保険を実施してきました。これらの取り組みや、足元の金利上昇により、金利リスクに係る対応の必要性は低下しているものの、引き続き適切な資本管理の観点から、民営化前契約に係るリスク管理を行うために、2026年7月10日にSCOR SE社(以下「SCOR」)と以下の1~3を検討する覚書を締結することをそれぞれ決定しました。

今後は、再保険取引および再保険ビークルへの出資に関する詳細等についての協議を継続し、これらの事項について最終合意および必要な許認可の取得を条件に、かんぽ生命およびSCORは、再保険取引および再保険ビークルへの出資を開始することを想定しています。

1. 民営化前契約の保険引受リスクを対象とした再保険取引を実施すること
2. SCORがリスク管理を目的とする再保険ビークルを設立・出資・運営を行うこと。再保険ビークルでは、かんぽ生命からの当該保険引受リスクとSCORからの保険引受リスクを受再し、リスク分散を図る想定であること
3. 再保険ビークルの財務健全性を確保する目的でかんぽ生命が再保険ビークルに出資(※2)すること。これにより、出再した再保険契約が受再元において適切に管理されることを確保する想定であること

※1 保険引受リスクと金利リスクを出再する再保険形式をいう。当該再保険に当たっては、カウンターパーティリスクに配意し、担保条件を含めた総合的な再保険条件を設定
※2 かんぽ生命が保有する再保険ビークルの議決権は50%未満とすることを予定

再再保険の活用状況



- 負債薄価に対して負債時価が大きい
- デュレーションが長期
- 特に低金利環境下においてはリスク削減の必要性が高い

※ 責任準備金ベース、再保険料との差額については危険準備金で中立化(修正利益に影響なし)

株主還元

株主還元の状況

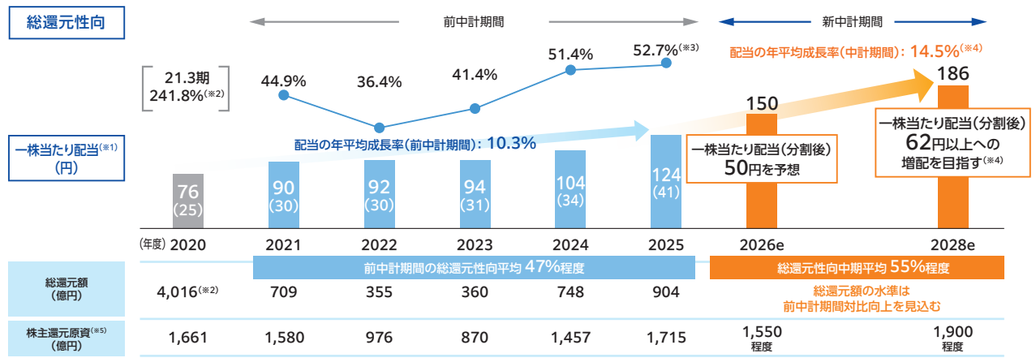
当社は、2024年度から株主還元原資として導入した修正利益が向上したことを踏まえ、前中計期間において株主還元を強化してきました。2025年度の配当については、当初予想通り一株当たり124円を実施し、配当総額は過去最高となる454億円を計上しました。その結果、総還元性向は、株主還元方針として掲げていた中期平均40~50%の中央値を超える47%程度まで上昇しました。

また、当社は、投資単位当たりの金額を引き下げ、より投資しやすい環境を整えるとともに、当社普通株式の流動性向上および投資家層の拡大を図ることを目的として、当社普通株式を一株につき三株の割合で分割しています(効力発生日:2026年4月1日)。

株主還元方針

当社は、市場からの期待に応え市場評価を向上させるべく、前中計期間において株主還元の充実に積極的に取り組んできました。新中計期間では株主還元の予見性の向上を意図し、適切な資本管理を行いつつ、利益水準の向上と安定性を背景に、総還元性向の目標を中期平均55%程度へ引き上げることとしました。2028年度の配当については、一株当たり62円以上を目指していきます。

株主還元の推移と方針

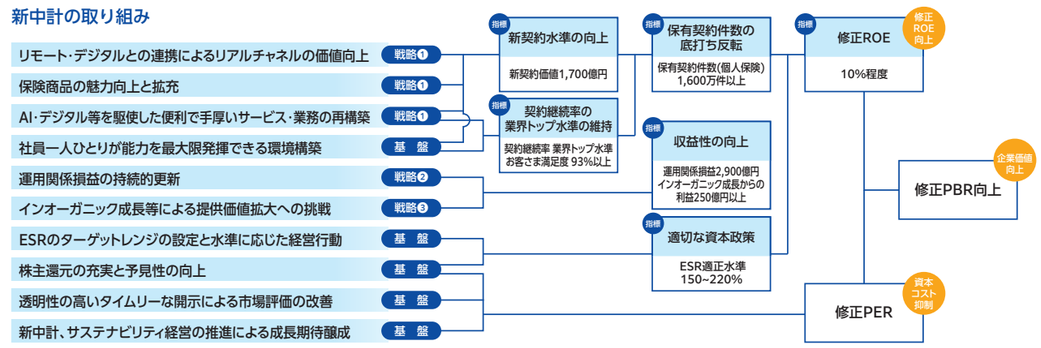


※1 グラフ中の一株当たり配当額は、2026年4月1日を効力発生日とする株式分割(一株→三株)考慮前の金額(2027年3月期以降については換算額)。括弧内に分割考慮後の金額を記載(1円未満切り捨て)
※2 2021年3月期利益に係る総還元額には、2021年5月に実施した日本郵政からの自己株式取得(3,588億円)が含まれる
※3 2026年3月期の修正利益が上振れたことに対する追加還元は、2027年3月期以降に実施する自己株式取得と合わせて別途検討
※4 2029年3月期修正利益目標(1,900億円程度)の達成を前提とする
※5 株主還元原資は、2024年3月期以前は当期純利益、2025年3月期以降は修正利益

企業価値向上に向けて

当社が、持続的な企業価値の向上を実現する上で、幅広いステークホルダーの皆さまとの対話等を一層推進し、当社の戦略に対するご理解を深めていただくことに加え、相互の信頼関係を深めていくことが必要不可欠であると考えています。当社は、生命保険事業という特性や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、いくつもの特殊性を有しています。そのため、丁寧なIR活動や統合報告書をはじめとした資料での分かりやすい開示を通じて、的確な情報提供に努めています。これまでも、ステークホルダーの皆さまとの対話で得られたご意見等を財務・資本政策への反映に努めてきました。新中計における財務・資本政策や株主還元の充実についても、ステークホルダーの皆さまとの対話も踏まえて決定しました。今後とも、皆さまから頂戴するご意見を真摯に受け止め、適切に経営に反映するよう努めていきます。

市場評価向上へのロジックツリー図と2028年度の主な目標等



中期経営計画の振り返り

前中計最終年度である2025年度には、運用関係損益の過去最高水準達成や海外保険市場・アセットマネジメント事業からの収益拡大により、修正利益・修正ROE・EV成長率（RoEV）(※1)については目標を上回って達成したほか、一株当たり配当額についても当初予想通り実施しました。新契約の回復は道半ばにとどまったものの、前中計に掲げた各種施策の着実な推進により、契約継続率は業界トップ水準まで上昇しました。こうした前中計での成果や課題を踏まえ、2026年度から開始した新中計では、本格的な「成長・挑戦」へと乗り出していきます。

中期経営計画2018-2020

- 募集品質に係る諸問題の発生を受け、優先対策事項を速やかに策定・実行。お客さまからの信頼回復の土台を構築し、営業活動を一部再開

中期経営計画2018-2020の概要

- 安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズにお応えする保障を提供し、保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指す

基本方針

- 保障重視の販売強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓、新商品開発、営業基盤の整備
- ICT活用によるサービス向上、事務の効率化
- 資産運用の多様化、リスク管理の高度化

募集品質に係る諸問題の発生

募集品質に係る諸問題を踏まえた優先対応事項

- お客さまの信頼回復に向けた取り組み
- 業務改善計画に基づく改善策の実施・定着
- 事業基盤の再構築・企業価値の向上

	2020年度目標	2020年度実績
一株当たり当期純利益 （参考）連結当期純利益	155円 930億円	295円 1,661億円
一株当たり配当額(※2)	76円 （25円）	76円 （25円）
保有契約年換算保険料 （個人保険）	4.9兆円程度	3.89兆円

再生

中期経営計画2021-2025

- 営業活動を全面再開するとともに、アフターフォロー強化、各種手続き・支払いの迅速化等を進め、**契約継続率は業界トップ水準まで上昇。一方で、非公開金融情報の不適切な利用への対応で来局誘致を停止した影響や、保険料改定時期が当初計画から遅れたことなどから、営業回復は道半ば**
- 運用環境の好転を背景として、**過去最高の運用関係損益を達成**

中期経営計画2021-2025の概要

- お客さまから真に信頼される企業へと再生し、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で、持続的成長を目指す

基本方針

- 信頼回復に向けた取り組みの継続
- 事業基盤の強化
- お客さま体験価値の向上
- ESG経営の推進
- 企業風土改革・働き方改革
- ガバナンスの強化・資本政策

内外環境の変化

- 業務改善命令に基づく報告義務の解除（2023.12）
- 「金利のある世界」への移行

中期経営計画の見直し

- ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大
- 持続的な「強い会社」へ
- サステナビリティ経営
- 資本効率を意識した経営

成長戦略の3本柱

- 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

	2025年度目標	2025年度実績
修正利益 （参考）連結当期純利益	970億円 800億円	1,715億円 1,687億円
修正ROE	6%程度	10.1%
EV成長率（RoEV）	6～8%	9.5%
一株当たり配当額(※2)	原則減配はせず 増配を目指す	124円（41円）
保有契約件数（個人保険）	1,850万件以上	1,772万件
お客さま満足度	90%以上	84%
NPS®(※3)	業界上位水準	▲54.8（11位/13社）

成長・挑戦

中期経営計画2026-2028

- 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およびお客さまに合った「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供により、巨大かつ独自のお客さま基盤の潜在的保険ニーズにお応えし、**保有契約件数の底打ち・反転へ**
- 契約継続率は業界トップ水準を維持しながら、お客さま満足度を更に向上

中期経営計画2026-2028の概要

- 郵便局とともに日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、今も、未来も、安心を届ける

基本方針

「かんぽ価値提供モデル」の確立

- リモート・デジタルとの連携によるリアルチャネルの価値向上
- 「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供

運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

- 運用関係損益の持続的更新
- 投資の力で社会課題を解決

3つの重要戦略

みらいへの挑戦

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

経営基盤の確立

- 人的資本経営・ガバナンスの強化・ステークホルダーとの対話・財務資本政策

	2028年度目標
修正利益	1,900億円
修正ROE	10%程度
一株当たりEV成長率	中期平均8%以上
総還元性向 一株当たり配当額(※2)	中期平均55%程度 186円（62円）以上(※4)
保有契約件数 （うち民営化後契約）（個人保険）	1,600万件以上（1,150万件以上）
お客さま満足度	93%以上

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028

- 2019：募集品質に係る諸問題の発生
- 2021：信頼回復に向けた業務運営の開始
- 2022：新しいかんぽ営業体制に移行
- 2024：一時払終身保険の販売開始
- 2024：中期経営計画の見直し
- 2024：クロスセル事業等(※5)の発生
- 2026：来局誘致の本格的再開

※1 RoEVとは、Return on Embedded Valueの頭文字をとったもので、「一定期間のEVの成長率」のことであり、EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」およびのれんの影響を除く。EV成長率（RoEV）は、2025年度末における経済価値ベースのソルベンシー規制の適用開始に伴い見直しを実施した計算基準によって算出
※2 2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（一株→三株）考慮前の金額（2027年3月期以降については換算額）。括弧内に分割考慮後の金額を記載（1円未満切り捨て）
※3 「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・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2025生命保険」

※4 2028年度の修正利益目標の達成を前提
※5 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、および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

新しい中期経営計画の概要

当社は2026年5月に、新しい中期経営計画を公表しました。
郵便局とともに、日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、
今も、未来も、安心を届けることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

新中計の策定に当たり、「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、当社がお客さまに届ける3つの価値を明確化しました。

また、中長期の事業環境として、人口減少や長寿社会の定着、単身世帯の増加、テクノロジーの進展など、社会環境が大きく変化していくと認識しています。こうした環境下においては、お客さまが求める保障や商品・サービス、その提供手段が大きく変化していきます。当社は、これらの変化がもたらす影響を「機会」と捉え、積極的に取り組んでいく必要があると考えています。

当社が届ける3つの価値

経営理念

いつでもそばにいる。
どこにいても支える。
すべての人生を、守り続けたい。

かんぽ生命が届ける価値

- 豊かで安定した生活の実現
- 高度な資産運用と社会課題の解決
- 新たな安心の創造

中長期の事業環境と当社が捉えるべき機会等

当社の認識

中長期の事業環境	かんぽ生命が捉えるべき機会等
1 人口減少 2 長寿社会の定着 3 単身世帯の増加	▶▶ 2 3 保障ニーズの多様化 ・生きるための保障へのニーズのシフトが進展（資産形成ニーズの高まり） ・単身世帯が多い長寿社会では、アフターフォローへのニーズが増加
3 単身世帯の増加 4 都市部への人口集中 5 テクノロジーの進展	▶▶ 1 4 5 郵便局ネットワークの持続的発展 ・人口減少、過疎化の進展などに対応するため、郵便局では、窓口営業時間の弾力化等、地域事情に応じた柔軟な運営体制を構築
	▶▶ 1 5 ビジネスモデルの変化 ・人間とAIの協働による業務遂行など働き方が抜本的に変化 ・ハイパーパーソナライズ化された商品・サービスの普及 ・AIエージェントが金融商品を含めた資産形成を支援 ・人口減少を前提とした収益源の更なる多様化の必要性

届ける3つの価値、中長期の事業環境認識を踏まえ、当社は「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」となることを、2040年に目指す姿として新たに設定しました。この「エッセンシャル・カンパニー」には、かんぽ生命がお客さまの人生や社会にとって「なくてはならない会社」「必要不可欠な存在」であり続けたいという想いを込めています。

そして、この目指す姿の達成に向けて、前中計の振り返りなどを踏まえながら、新中計期間の3年間を「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、3つの重要戦略に取り組んでいきます。

当社が取り組むべき成長戦略

3つの重要戦略

- 戦略 1 「かんぽ価値提供モデル」の確立 P.20
- 戦略 2 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決 P.22
- 戦略 3 みらいへの挑戦 P.23

2040年に目指す姿
新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー

戦略 1 「かんぽ価値提供モデル」の確立

当社は、約1,577万人という巨大なお客さま基盤に加え、日本郵政グループ各社のサービスをご利用いただく多数のお客さまとも接点を有しています。巨大かつ独自性の高いお客さま基盤を有していることは、当社の大きな強みです。

当社の2025年度の新契約実績は973億円である一方、日本郵政グループとの接点を有するお客さまの生命保険加入ポテンシャルは、その15倍程度に上ると推計しています。このように、当社がお応えできていない潜在的保険ニーズはなお大きいと認識しています。

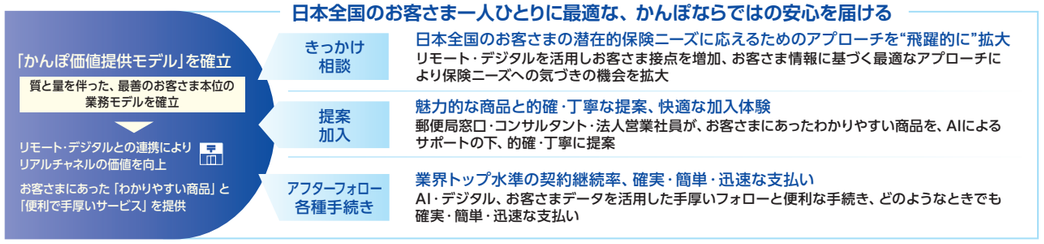
当社のマーケットポテンシャル

※1 当社独自調査を基に推計（2025年7～8月にインターネット調査、N:7,000超）。マーケットポテンシャルは、生命保険での備えの必要性は認識しているものの、加入検討に至っていない金額の推計
※2 新契約年換算保険料

この潜在的保険ニーズにお応えするため、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立し、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」とAI・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」を提供します。

具体的には、①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、②保険商品の魅力向上と拡充、③ AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供に取り組み、これまで以上にお客さまの保険ニーズにお応えしていきます。

「かんぽ価値提供モデル」の全体像



「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じて、前中計の取り組みによって業界トップ水準に上昇した高い契約継続率を維持するとともに、新契約を更に増加させることで、新中計期間中における民営化後の保有契約件数の反転、全保有契約件数の底打ちを実現し、企業価値向上につなげていきます。

「かんぽ価値提供モデル」の確立によって目指す姿

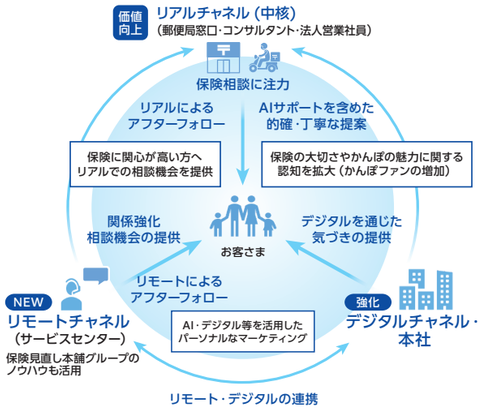
取り組み①

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

リモート・デジタルを通じたお客さま接点の拡大や手厚いアフターフォロー等により保険ニーズへの気づきの機会を提供していきます。そして、保険に関心が高い方をリアルチャネルへ案内することで、保険相談機会の倍増を目指していきます。

さらに、リアルチャネルが保険相談に注力できる環境を整備し、保険相談に関するAIサポートなども行いながら、お客さまに最適な「わかりやすい商品」を的確・丁寧に提案するなど、中核であるリアルチャネルの価値を高めていきます。

リアルチャネルの価値向上イメージ

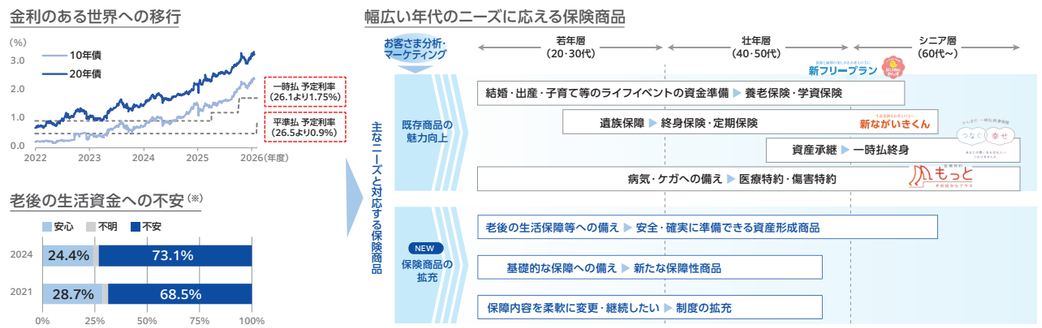


取り組み②

保険商品の魅力向上と拡充

2024年3月の日本銀行によるマイナス金利政策の解除以降、足元でも続く金利上昇といった環境変化や、老後の生活保障へのニーズの高まり等を踏まえ、「主力商品の魅力向上」「お客さまの基礎的なニーズに応える商品ラインアップの拡充」「お客さまニーズの変化に柔軟に対応する制度の拡充」を目指していきます。具体的には、お客さまが保障を求めやすくするための既存商品の保険料引き下げ等を行うほか、世代ごとのニーズを細かく把握し、応える「わかりやすい商品」の拡充等に取り組みます。あわせて、ライフイベントの発生によりニーズの変化があった場合に保障内容を柔軟に変更・継続できる制度も拡充していきます。

外部環境・ニーズの変化と商品開発の方向性



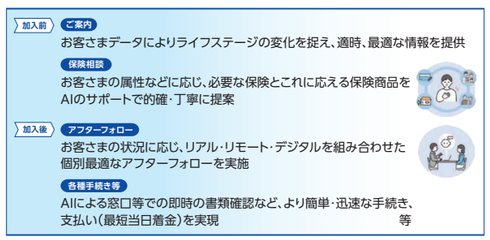
※ 生命保険文化センター「2024（令和6）年度生命保険に関する全国実態調査」（2人以上世帯の調査結果）

取り組み③

AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供

AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使することで、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」の的確・丁寧な提案と、「手厚いアフターフォロー」、「便利な手続き」等、かんぽ生命ならではのサービスを提供することで高いお客さま満足度と契約継続率を実現していきます。

便利で手厚いサービス例



戦略 ❷ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

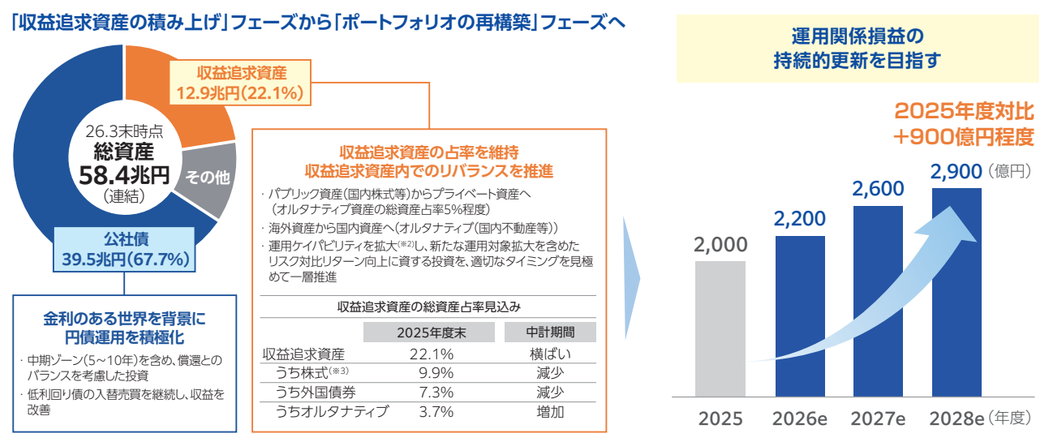
当社は、幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナーとして、運用基盤を一層強化した上で、国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、ポートフォリオの再構築を通じて過去最高の運用関係損益の持続的更新を実現していきます。さらに、インパクト投資の推進や産学連携により、資産運用を通じた社会課題解決や、次世代の産業構造の柱となる企業発掘にも貢献することで、世界有数の機関投資家を目指していきます。

取り組み①

運用関係損益の持続的更新

当社は円金利資産を中心に様々な資産への分散投資を通じて、中長期的に安定的な運用収益を獲得することを目的として資産運用を行っています。新中計では、前中計に引き続きERMのフレームワークの下、ALM[※1]による安定的な運用を基本としつつ、「金利のある世界」への移行を背景に、リスクを適切に抑制しながら収益拡大を図ります。こうした方針の下、円債運用の積極化や収益追求資産内のリバランスを通じたポートフォリオの再構築を推進し、運用関係損益の過去最高水準の持続的更新を目指していきます。

金融環境の構造変化を踏まえたポートフォリオの再構築



※1 Asset Liability Managementの略語で、「資産・負債の総合管理」のこと
※2 直近の取り組み：Ashmore Group plcとの戦略的提携（新興国マーケット）、米国現地法人設立（米国マーケット）、かんぽ経済研究所設置
※3 当社は民営化以来、政策保有株式を保有しておらず、株式は子会社等を除き純投資目的で保有

取り組み②

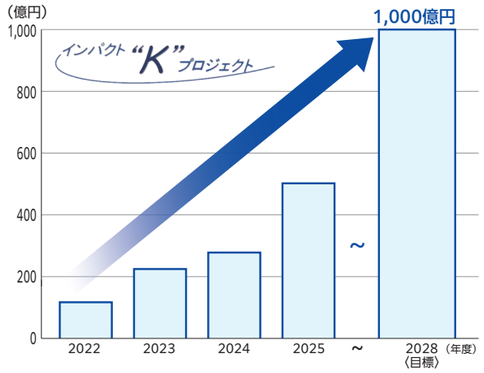
インパクト投資・産学連携の更なる推進

当社独自のインパクト投資のフレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」の拡大を通じ、社会課題解決と収益獲得の両立に取り組むとともに、業界のリーダーとしての地位確立を目指します。同プロジェクトで認証した累計投資額は、2028年度末までに前中計期間の目標額の2倍に当たる1,000億円に拡大する方針です。

また、産学連携を通じて、大学発スタートアップへの投資、共同研究、人材交流等に取り組み、インパクト・エコシステム(※)の深化を図ります。

※ 経済的リターンと社会課題の解決の両立を目指した連携・協働

インパクト“K”プロジェクトの推進状況



戦略 ❸ みらいへの挑戦

当社は事業の安定化や強化、更なる利益成長を目指し、新中計期間において、「インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦」「AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦」に取り組みます。これらの取り組みにより、お客さまへの提供価値の拡大を図り、「安心をお届けする」企業としての姿を体現するとともに、収益力の一層の向上を目指します。

取り組み①

インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦

当社は、海外保険市場やアセットマネジメント事業における既存の提携先との協業を深化させるとともに、当社事業との親和性が高く、自己株式取得と比較しEPS成長に寄与する等の良質な投資・提携機会の探索を継続していきます。これまでの取り組みにより、2025年度にはインオーガニック成長からの利益創出は75億円程度まで拡大しており、新中計期間中もこれらの収益源の多様化に向けた取り組みを一層推進することで、2028年度には250億円以上(※1)の利益創出を目指します。

提携出資等による利益創出の拡大

※1 修正利益ベース。税金等考慮前
※2 旧名称。2025年7月より「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ」に名称変更

取り組み②

AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦

エッセンシャル・カンパニーとして、安心を全国のお客さまに届けるため、AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使した事業変革に挑戦し、新中計期間においても、サービスの変革と、これを支えるための業務の再構築に取り組みます。

サービスの変革

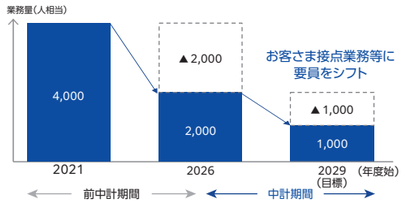
AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使
▶ かんぽ生命ならではの、お客さまにあった便利で手厚いサービスを提供

AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供 P.21

業務の再構築

AIを前提とした業務プロセスに変革
▶ 経営資源を効率的に活用し、より付加価値の高い業務スタイルへ移行

バックオフィス
業務量 1,000人相当 削減(サービスセンターの例)
AI・デジタルを前提とした業務フローへ見直す



フロントライン
活動時間　計200万時間/年 創出(かんぽサービス部の例)
AI・デジタルを駆使し、営業活動における事前準備・事後記録等の業務を見直す

IT部門
システム生産性 20%向上 成長に向けた投資 900億円規模
システム構造改革や、システム開発工程へのAI組込等により開発・運用生産性を向上させ、成長投資へリソースを配分

企画部門等
業務量 20% 削減(本社の例)
AI・デジタルを駆使し、日々の業務を抜本的に見直す

新中計期間における主要目標

新中計期間における主要目標は、2028年度修正利益1,900億円、修正ROE10%程度、一株当たりEV成長率中期平均8%以上等を掲げています。

また、総還元性向は中期平均55%程度とし、修正利益の目標達成を前提として、2028年度に一株当たり配当額62円以上等株主還元を充実させます。その他、保有契約件数は2028年度末において、民営化後契約で1,150万件以上、全保有契約で1,600万件以上を目標として底打ち・反転の達成を目指し、お客さま満足度は93%以上を目指します。

当社は、新中計で掲げる各種施策の着実な実現を通して、これら主要目標の達成に向けて取り組んでいきます。

主要目標

		新しい中期経営計画期間における目標	
財務指標	修正利益	2028年度	1,900億円
	修正ROE	2028年度	10% 程度
	一株当たりEV成長率	中期平均	8% 以上
	総還元性向 一株当たり配当額	中期平均	55% 程度
		修正利益の達成を前提に 28年度	62円 以上
非財務指標	保有契約件数(※)/ うち民営化後契約 ※個人保険	2028年度末	1,600万件 以上 / 1,150万件 以上 全体の底打ち、民営化後契約の底打ち反転を目指す
	お客さま満足度	2028年度	93% 以上

社外取締役座談会

新経営体制の下、「成長・挑戦」への第一歩を踏み出したかんぽ生命への期待

当社は、大西新社長の下、2026年度から新しい中期経営計画をスタートしました。富井社外取締役、細谷社外取締役、宇野社外取締役の3名で座談会を実施し、今後に向けた課題・期待について、率直な意見を交わしました。

2025年度を振り返っての気づきと思うこと

富井　株式市場においては、当社の株価は1年前は低い水準にありましたが、明確な目標を掲げて、マーケットとしっかり対話してきたことにより回復してきました。これまで過小評価されていた部分が見直されたものと捉えています。

しかし、これから株式市場で更に評価を上げていくためには、どれだけ当社の実力を上げていけるかが問われます。確かに、日本の人口は減少しつつあり、それに伴い保険のマーケットも全体としては縮小していくでしょうが、お客さまの老後や病気に対する不安には、まだ解消されていない部分があり、現在の保険商品では十分にカバーされていません。かんぽ生命の強みを活かすことによって、こうしたニーズを掘り起こせる余地は大きいと思います。ご高齢のお客さまとの接点が多く、ご自宅を訪問することもできるというかんぽ生命の特性を活かし、保険の力でお客さまの人生をお守りするためにできることは、まだ多くあると考えています。

細谷　当社は、保有契約件数を反転させるための取り組みを進めている中で、クロスセル事案等が発生し、代理店監督や法令遵守の点で新たな課題に直面しました。こうした課題も新たな取り組みを考えるチャンスと捉え、新中計の議論を進め、今後の戦略を整理できた1年だったと思います。

今、当社はまさに転換期にあります。株主や投資家の皆さまに納得いただける経営を推進し、成長戦略を着実に実行することが求められていると思います。

宇野　この1年間、当社の活動の中で、お客さまから信頼されているか、新しいお客さまに出会えているか、そうしたことを踏まえてお申込みいただけているかといったことに関心を持ってきました。

営業活動においては、全てを現場に任せるのではなく、リーズ組織を使って本社と現場が一体となって動く取り組みを始めました。また、評価制度は以前から結果だけでなくプロセスを見る形に変更してきましたが、今後、会社が目指す方向を踏まえ、プロセスをチェックする指標を調整していくと、より成果につながるものと考えています。様々な機会に、多くの社員と話をし、真面目で優秀な人の多さを感じました。自分たちの仕事に自信や誇りを持っている社員が多くいるので、本社と現場の接点や連携はもっと強めることができるはずです。その連携の強さが発揮できるようになると更に強固な体制になると思います。また、かんぽサービス部には、お客さまのことを思ってしっかり活動している社員が多くいることも分かり、会社として確実に成長していけると感じました。

新しい中期経営計画の推進、今後の成長に向けて

富井　今年度からスタートした新中計では、重要戦略の1つに「かんぽ価値提供モデルの確立」を掲げています。いかに多くのお客さまに当社の価値を届けるか、その取り組みを整理しました。その中で、お客さまにアプローチするためのマーケティングの強化は課題であり、この1、2年で様々な手を打ち始めていますが、今後、会社全体の意識を更に高めていくことが必要であると考えています。

また、2つ目の重要戦略である「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」については、これまで行ってきた様々な新たな取り組みの成果が表れてきており、特に、インパクト投資は高く評価されています。

そして、3つ目の重要戦略「みらいへの挑戦」では、健全なリスクテイクの中で、積極的に新しいことに取り組もうとしており、私も後押ししていきたいと考えています。

宇野　「かんぽ価値提供モデル」の確立に向けた戦略では、これまで点在していたお客さまとの接点を一体の業務運営として整理されたことを活かし、お客さまとの接点を更に増やし、生涯にわたってかんぽ生命とお付き合いいただけるように取り組んでいくことを打ち出しており、私もそうした取り組みに期待しています。郵便局等のリアルの強みに、デジタルの強みを加え、より多くのお客さまと接点を持って信頼をいただけるよう、しっかりした

フレームワークを構築することが重要と考えています。

細谷　お客さまにとって魅力的な商品を提供できているかという点も非常に重要です。保険商品は差別化が難しいと言われていますが、保険業界を見れば様々な商品があります。どの層の方にどのような商品を提供するのがお客さまのために良いかを考え、リソースを集中して差別化を図ることが重要です。お客さまが身近な郵便局も含め、かんぽ生命の保険に魅力を感じていただけるように取り組むことが大事だと思います。

宇野　保険の選ばれ方も大きく変わってきています。AIに自分の状況に適した保険を聞けば、様々な商品が薦められるようになっている中で、かんぽ生命の商品がAIに推奨され、お客さまが自発的に郵便局に行く流れができるようにすることが重要です。安心して自分の将来を預けられる企業であるかんぽ生命の強みを活かし、若年層等のアプローチしきれていない層に対しても情報が届くように接点を増やし、お客さまが困った時にはいつでも「かんぽさん」や郵便局と相談できるというのが目指すべき姿だと思います。

細谷　昨今は保険を検討する際に、AIやWebサイトを活用する方が多いので、最初の入口であるWebサイトをしっかり作り込んでおくことが、加入いただく方の増加、業務運営の効率化につながります。また、お客さまは人生の安心を支える保険をWebサイトで絞り込んだ上で、窓口等で担当者から詳細な説明を聞き、最終的なお申込みを決める方が多いと思うので、その最後の段階に人的リソースを投じることが重要です。

宇野　かんぽ生命が保険の検討や相談先の選択肢の中に入ることが大事ですね。長い歴史の中で培われた信頼感は大きな強みであり、それを更に強固なものにしていくことが大切です。

ガバナンス強化、企業風土改革について

富井　クロスセル事案等については、問題発生後継続的に郵便局や支店を訪問し、現場の声を直接聞き、経営陣にフィードバックしてきました。現場では、非常に複雑で細かいプロセスを一つひとつ改善し、再発防止の仕組みが整ってきたと思います。

　ただ、本質的に、郵政グループは大きく複雑な組織であり、様々なリスクが発生しやすいため、監査委員長として、引き続き、コンプライアンス上の問題について、現場とコミュニケーションを取りながら、取り組みが進められているか、注視していきたいと考えています。

宇野　コンプライアンスの取り組みの１つである研修について、その内容や実施回数の報告があり、しっかり行われていることを確認しています。また、フロントラインミーティングの実施や、現場の社員の声を集める仕組みの構築に取り組まれていることは、ガバナンスが機能するために重要な体制の整備であり、評価しています。

富井　企業風土は毎年良くなっていると感じています。以前は、現場の社員に今後の方針や取り組みについて質問すると、そのようなことは聞いていない、関係ないといった反応を受けることもありましたが、現在は、現場に本社の方針がしっかり伝わっており、社員それぞれの意見や考えを聞けるようになりました。

細谷　現場の社員は実直に取り組んでいると思いますが、上から変わっていくことも必要です。上司が部下へ、自分から扉を開いていくことで、実直に取り組んでいる良さがもっと活かせると思います。私も経営に携わっていたとき、「うまくいっていると思っていたが、そこで悩んでいたのか」と気づかされたことが何度もあります。

大西新社長、今後のかんぽ生命に期待すること

富井　大西新社長は業務に精通しており、明確なビジョンを持っています。日本郵政グループの中で、かんぽ生命がやりたいことを、グループ全体にとってもプラスになるような形で取り組んでほしいと思います。そして、財務の健全性を確保しながら、かんぽ生命の存在意義である基本的な保険サービスを広く提供し、新たな「かんぽ価値提供モデル」の確立を実現することを期待しています。

宇野　新しいビジョンに向かってマネジメント層から変わり、変革に向けた取り組みを実践していくことが重要です。マーケティング調査の資料等から、今後、様々な施策を進めるベースが揃ってきていると感じており、特にAIやデジタルの活用による新しいステージへの成長を早期に実現していくことを期待しています。

細谷　マネジメント層が今までのやり方を変えることによって、部下が変わっていく面もあると思います。当社のリソースの強みを活かした商品開発や、お客さまの特性を踏まえた商品・サービスの提供など、マーケティングの観点から本質的なことに的を絞って実行し、かんぽ生命の良さをお客さまに理解していただけるように訴求することが重要です。

　一方で、改善すべき点があれば、新体制で一気に変えていってほしいと思います。次々と資料や仕事を増やすことで満足するのではなく、ビジネスの価値にフォーカスして、課題の本質がしっかり効率よく改善されるように継続して取り組むことが結果的に差別化につながっていきます。

宇野　かんぽ生命に対しては、全国で保険にアクセスできない人がいないようにカバーし、若い方も将来に向けて希望を持てるような保険を提供することが期待されていると思います。信頼が一番の財産であり、その信頼される商品・サービスを、AIやデジタルを活用し、より多くの方にお届けしてほしいと思います。そして、郵政グループの基盤を使い、更なるかんぽ生命の価値の創出に踏み込み、そのポテンシャルを活かすことで、本当になくてはならない保険会社となることを期待しています。

細谷　全国の郵便局ネットワーク、約1,577万人のお客さま、約60兆円の総資産といったかんぽ生命の強みをどのように活かしていくかが鍵となります。新中計の施策を着実に遂行することにより、より多くのお客さまに喜んでいただくことができ、会社の成長、企業価値の向上を実現することができると思いますので、その実現に向けた取り組みを注視していきたいと考えています。

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110年目を迎えました。創業当初より、保険サービスの提供や資産運用を通じて、お客さまサービスの向上に取り組んできました。

2026年度からは、新たな中期経営計画の下で3つの重要戦略を推進し、事業の更なる発展を図っていきます。これからも、「今も、未来も、安心を届ける」存在として、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを続けていきます。

収益源の多様化

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）

2023年
KKR・Global Atlanticと
戦略的提携の開始

2024年
大和証券グループと
資本業務提携の開始（資産運用）

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）

2026年
- 保険見直し本舗グループと協働開始
- Ashmore Group plcと
  戦略的提携の開始
- かんぽ経済研究所の設置
- JAPAN POST Life Americas Inc.
  の設立（当社初の海外拠点）

資産運用の開始・多様化

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

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
- ESGインテグレーションの導入

インパクト“K”プロジェクト

2022年
- インパクト“K”プロジェクトの開始
- 産学連携開始

2023年
大学VC初のインパクトファンドへ出資

資産運用の深化・進化

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

2025年
- インパクト“K”プロジェクトの推進
- 産学連携の拡大（7校）

保険サービスの提供

1916年
商品　終身保険・養老保険の創設

1971年
商品　学資保険の創設
業界初

1974年
商品　疾病傷害特約制度の創設

保険サービスの拡充

2008年
商品
入院特約発売
かんぽ生命 入院特約 その日から

2019年
商品
引受基準
緩和型商品発売
かんぽにおまかせ

DX
お客さま向け
専用サイト
マイページの導入

2016年
DX　ペーパーレス申込システムの導入

保険サービスの更なる拡充

2022年
商品
新医療特約発売
医療特約 もっと その日からプラス

営業
新しいかんぽ
営業体制へ移行

2023年
商品
学資保険
リニューアル
はじめのかんぽ

DX
かんぽデジタル手続き
システムの導入

営業
かんぽGD
制度の導入

2024年
商品
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

2025年
商品
一時払終身保険の
予定利率の改定（7月）

DX
- かんぽアプリの提供開始
- 次世代コンタクトセンター
  システム導入

2026年
商品
- 一時払終身保険の
  保険料率の改定（1月）
- 全商品（一時払終身保険を除く）の
  保険料率改定等（5月）

国営時代　1885年～

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

郵政民営化　2007年～

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
2016年 簡易生命保険生誕100周年
2019年 株式2次売出し
2022年 プライム市場へ移行
2026年 新中期経営計画 策定

3つの重要戦略
1 「かんぽ価値提供モデル」の確立
2 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決
3 みらいへの挑戦

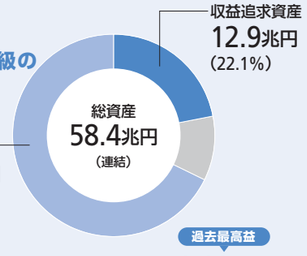
価値創造の源

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強みを有しています。引き続き、「お客さまの人生を保険の力でお守りする」という社会的使命の下、「もっとも信頼感・親近感のある保険会社」を目指すべく、強みを活かした取り組みを推進することで、全国のお客さまに保険という「安心」をお届けしていきます。

財務資本

重視する理由　**財務資本を強化する意義**　約60兆円の総資産という強みを活かした収益性の向上と適切な資本政策等に取り組むことで、資本効率を高めて、市場評価の向上を図ることが重要

強み
業界最大級の総資産



過去最高益

- ESR 181%(※1)
- 運用関係損益 2,035億円
- 格付(※2) AA-(R&I)、AA(JCR)、A+(S&P)、A1(Moody's)

足らざる資本の認識
1. 収益性の更なる向上
2. より適切な資本政策の実行

資本の高度化に向けた戦略
1. 新契約価値の増加、円債運用の積極化や、収益追求資産の再構築等による運用関係損益の持続的更新と、インオーガニック成長等による収益の更なる拡大
2. ESRのターゲットレンジと水準に応じた経営行動、株主還元の充実等

※1 ESRは監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値。なお、大量解約リスクを除いた場合は220%
※2 格付は、格付会社の意見であり、保険金の支払い等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

人的資本

重視する理由　**人的資本を活かす意義**　豊富な人材がその力を最大限発揮できるよう、環境・制度を整備し、企業価値向上につなげていくことが重要

- かんぽ生命支店 82支店
- かんぽサービス部 627カ所(※)

強み
- 従業員数 17,706人
- うち営業社員数 9,509人

※ 2026年4月1日現在

足らざる資本の認識
1. 事業環境の変化を見据えた人材ポートフォリオの高度化
2. 成長とチャレンジを後押しする制度・キャリア支援
3. 多様性と働きがいを企業価値向上につなげる企業風土

資本の高度化に向けた戦略
1. 成長戦略の達成に貢献する人材の採用・育成、AI・デジタル活用による業務効率化およびお客さま接点領域へのシフトの推進
2. 社員と会社の成長が連動する人事・報酬制度と適正配置・キャリア支援・リスキリングによる社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の構築
3. 多様な人材が生き生きと活躍できる環境の整備による「社員と会社が共に成長できる企業風土」への進化

知的資本

重視する理由　**知的資本を活かす意義**　巨大な顧客データを価値創出に結び付ける活用能力を高め、企業価値向上につなげることが重要

強み　**巨大かつ独自のお客さまデータ**

かんぽ生命のお客さまのデータに加え、
- グループ顧客管理基盤のお客さま情報 1,000万人超
- ゆうID 1,850万件

足らざる資本の認識
1. サービスの変革に向けた、お客さまデータの更なる分析・活用およびデータ基盤の強化

資本の高度化に向けた戦略
1. AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法の駆使、これに向けたデータ基盤の強化等（AI・デジタル等への投資 約900億円規模）、これらに基づくサービスの変革

社会・関係資本

重視する理由　**社会・関係資本を活かす意義**　人口構造やライフスタイルの変化の中で、当社を選んでいただくためにはお客さまや地域との信頼関係・エンゲージメントの強化が重要

強み
- お客さま数(※2) 約1,577万人
  - 総人口の13%が加入
- 保険金・年金・給付金のお支払実績(※3) 3.7兆円
  - 業界1位(※4)

足らざる資本の認識
1. お客さま満足度の更なる向上
2. 青壮年層を含む、お客さまのご家族等との関係性の強化

資本の高度化に向けた戦略
1. AI・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」の提供と、お客さまの声を起点としたサービス改善サイクルの徹底
2. ご家族等も含めたアフターフォロー等による関係強化と、幅広い年代のニーズに応える「わかりやすい商品」の提供

※1 総人口出典：総務省統計局「人口推計」2026年4月1日現在（概算値）
※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）
※3 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
※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

事業資本

重視する理由　**事業資本を活かす意義**　他社にはない郵便局ネットワークと、巨大かつ独自のお客さま基盤を最大限に活用し、お客さま一人ひとりに安心をお届けすることが重要

強み　郵便局ブランド

郵便局への安心・信頼
"どこにでもある"
"身近・親しみがある"
"地域に密着している"

強み　郵便局ネットワーク
- 郵便局数 20,174局

写真提供：日本郵政株式会社（JP CAST）

郵政グループと接点のあるお客さまは多数

郵便局窓口を月に複数回ご利用のお客さま（かんぽ生命未加入）	総人口の約9人に1人(※1)	5割超は青壮年層(※3)
デジタル接点のお客さま(※2)（かんぽ生命未加入、上記除く）	総人口の約5人に1人(※1)	

大きなマーケットポテンシャル

こうしたお客さまは相談機会を必要としている
- 金融商品に関する声掛け・提案を聞く姿勢の方 7割超(※1)
- 営業担当者が提案する金融商品から選びたい方 5割超(※1)

※1 当社独自調査を基に推計（2025年7～8月にインターネット調査、N:7,000超）
※2 郵政グループのアプリ利用者
※3 青壮年層：40代以下

足らざる資本の認識
1. 巨大かつ独自のお客さま基盤に潜在する保険ニーズに応える必要
2. 「郵便局ブランド」に加え、安心・信頼・活力の「かんぽブランド」の確立

資本の高度化に向けた戦略
1. グループのお客さまが抱える、大きな潜在的保険ニーズを捉えるため、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と、「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供
2. コミュニケーション活動の質を高め、お客さま本位の活動を強化し、全てのステークホルダーに「安心・信頼・活力」を実感いただけるブランド体験を提供する

自然資本

重視する理由　**自然資本の保全に取り組む意義**　持続可能な地球環境があってこそ当社の持続的な成長が実現可能となることから、地球環境保護に取り組むことが重要

- エネルギー使用量合計（Scope1,Scope2）
  572,988.8GJ
  （2024年度）

足らざる資本の認識
1. 自社の温室効果ガス排出量の更なる削減
2. 環境保護への貢献

資本の高度化に向けた戦略
1. オフィス等での省エネルギー化や設備更新による効率化、再エネ電力の活用拡大等、事業活動に伴うエネルギー使用を見直す具体的な施策の推進
2. サステナブル投資の推進

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、事業を展開しています。
お客さまをはじめとする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。

2040年に目指す姿
新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届ける
エッセンシャル・カンパニー

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お守りする

経営資本
（2026年3月31日現在）

財務資本（連結）

- 総資産 58.4兆円
- 株主資本 1.7兆円
- 修正利益 1,715億円
  （当期純利益 1,687億円）

非財務資本

人的資本
- 従業員数(※1) 17,706人
- うち営業社員(※1) 9,509人
- 特定専門人材(※2) 60人

知的資本
- 巨大かつ独自のお客さまデータ

かんぽ生命のお客さまのデータに加え、
- グループ顧客管理基盤のお客さま情報 1,000万人超
- ゆうID 1,850万件

社会・関係資本
- お客さま数 約1,577万人
- 顧客企業数 約4.4万社

事業資本
- 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） 572,988.8GJ（2024年度）

当社の強み

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。**

届ける価値
- 豊かで安定した生活の実現
- 新たな安心の創造
- 高度な資産運用と社会課題の解決

マテリアリティ P.35
- 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

新しい中期経営計画 P.19

成長戦略の3本柱／3つの重要戦略		課題・取組事項	
前中計：保険サービスの更なる拡充 → 新中計：「かんぽ価値提供モデル」の確立	**大きな潜在的保険ニーズに応える** ☑ 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 ☑ 「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供	契約継続率の業界トップ水準の維持 民営化後保有契約件数の反転 保有契約件数全体の底打ち	
前中計：資産運用の深化・進化 → 新中計：運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決	**金利環境等を成長機会へ** ☑ 円債運用の積極化 ☑ 収益追求資産のリバランス ☑ インパクト“K”プロジェクトの推進	運用関係損益の持続的更新 社会課題の解決	
前中計：収益源の多様化 → 新中計：みらいへの挑戦	**ビジネスモデルの変革** ☑ 提携出資によるインオーガニック成長 ☑ AI等の活用・投資	提供価値の拡大 AI・デジタル等を駆使した事業変革	

安心を支える強靭な経営基盤
- 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

2025年度 創出価値

保険料の改定
・一時払終身保険（2025年7月、2026年1月）
・平準払商品（2026年5月）

保険金、年金、給付金のお支払実績
3.7兆円

運用関係損益
2,035億円

インパクト投資・産学連携
投融資を通じた社会課題の解決

提携・出資
協業領域拡大

業務効率化
サービスセンター業務量2,000人相当削減(※7)

2025年度 実績 ▶ 2028年度 目標（新中計） ▶ 中長期目標

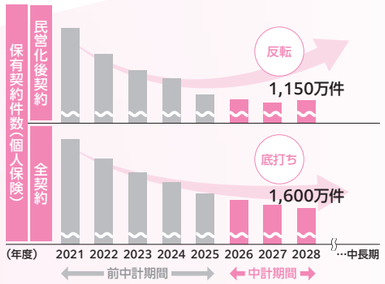
財務資本（連結）

	2025年度 実績	2028年度 目標（新中計）
修正利益	1,715億円	1,900億円
修正ROE	10.1%	10%程度
一株当たりEV成長率	前中計期間平均 5.5%	中期平均 8%以上(※3)
総還元性向	前中計期間平均 47%程度	中期平均 55%程度(※3)
一株当たり配当額(※4)	41円	62円以上(※5)

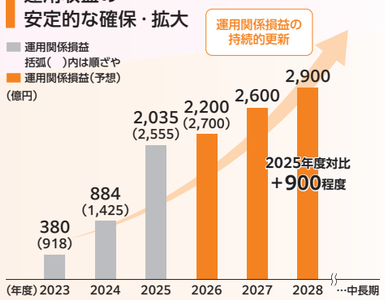
非財務資本

	2025年度 実績	2028年度 目標（新中計）
お客さま満足度(※6)	84%（参考）NPS® ▲54.8（11位/13社）	93%以上
エンゲージメント・スコア	B	継続的な向上
女性管理職比率	本社組織：17.7% 全社：10.6%（2026年度始）	本社組織：30.0% 全社：16.5%（2031年度始）
育児休業取得率	男女ともに100%	男女ともに100%維持
インパクト“K”プロジェクト累計投資額	504億円（認証ファンド件数16件）	1,000億円
保有契約件数（個人保険）	1,772万件	1,600万件以上 うち、民営化後契約1,150万件以上
温室効果ガス排出量（Scope1・2）	約34%削減（2019年度比2024年度）	46%削減（2019年度比2030年度） 2050年：カーボンニュートラル

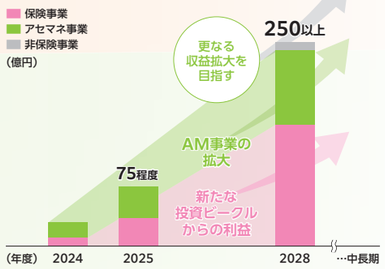
お客さま数の維持・拡大



運用収益の安定的な確保・拡大



外部成長による修正利益の拡大



資本循環を通じた持続的な成長

※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）
※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の分野において、資格保有または会社の認定を受けている社員
※3 新中計期間における目標
※4 2026年4月1日を効力発生日とした株式分割考慮後
※5 2028年度の修正利益目標の達成を前提
※6 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
※7 前中計期間における累計

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、「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、サステナビリティ経営を推進することが、社会課題の解決とともに企業価値の向上につながると認識しています。**2026年度、新中計の策定に合わせ、4つのマテリアリティおよびKPIを設定し、サステナビリティ実施計画を策定の上、取り組みの進捗状況を管理しています。**

サステナビリティ推進体制等 P.63
マテリアリティ特定プロセス P.65
マテリアリティの見直しについて P.65

前中計基本方針

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

新中計基本方針

重要戦略
1 「かんぽ価値提供モデル」の確立
2 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決
3 みらいへの挑戦

経営基盤の確立
4 人的資本経営
5 ガバナンスの強化
6 ステークホルダーとの対話
7 財務・資本政策

マテリアリティ	KPI（2025年度）		KPIに対する進捗状況 2023年度	2024年度	2025年度	2025年度の評価・今後の方針	関連する中計方針
郵便局ネットワーク等を通じた保険サービスの提供	保有契約件数（個人保険）	1,850万件以上	1,970万件	1,881万件	1,772万件	●アフターフォロー強化、各種手続き・支払いの迅速化等を進め、契約継続率は業界トップ水準まで上昇。一方で、巨大かつ独自のお客さま基盤に潜在する保険ニーズに十分にお応えできず、新契約の回復は道半ば ●「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じ、業界上位の契約継続率の維持と新規契約の増加を実現することで保有契約件数の底打ち・反転を目指す	1 2 3 4
	お客さま満足度	90%	83%	84%	84%	●担当者や手続き面のお客さま評価は向上したものの、お客さま満足度、NPSスコアは2025年度目標を下回る結果。 ●AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供を通じ、お客さま満足度の向上を目指す	
	NPS®	業界上位水準	【参考】▲56.1	【参考】▲54.0	【参考】▲54.8		
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	ラジオ体操実施率	25%	24.0%	23.8%	24.8%	●前年度からラジオ体操実施率は向上しているものの、KPIは未達 ●ラジオ体操実施機会の拡大や、ラジオ体操アプリの活用を通じ、Well-beingの向上に寄与	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）	15件 500億円	6件 225.5億円	9件 279億円	16件 504億円	●インパクト“K”プロジェクトの認証ファンド数および累計投資額のKPIを達成 ●インパクト“K”プロジェクトの推進により社会課題解決につながるインパクトの創出と運用収益の獲得を両立	
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	社会貢献活動の実施	各拠点での社会貢献活動（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				●各拠点において社会貢献活動を実施するとともに、ボッチャへの協賛や、小学生を対象とした金融教育を展開しており、今後も継続して地域社会への貢献活動を実施	
豊かな自然を育む地球環境の保全への貢献	温室効果ガス排出量（Scope1・2）（2019年度比）	46%削減（2030年度）	約32%削減	約34%削減	算出中	●2024年度は、当社施設の再エネ化やエコカーへの切り替えによりGHG排出量を削減 ●目標達成に向けて、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	
サステナビリティ経営を支える経営基盤の構築	ES調査結果	B	CC	CCC	B	●各種コミュニケーション改革の推進により、社員の将来への期待・自信が高まった結果、社員のエンゲージメントが向上し、KPIを達成 ●今後も社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築	1 4 5 6
	女性管理職比率（本社組織）（翌年度始）	30%（2031年度始）	15.0%	15.0%	17.7%	●前年度から女性管理職比率は向上 ●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	
	育児休業取得率	男女ともに100%	男女ともに100%	男女ともに100%	男女ともに100%	●2023年度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、育児休業の質を高める対応として、男性育児休業平均取得日数も長期化	
	障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）（6月1日現在）	3.0%	2.56%	2.71%	2.55%	●日本郵政グループ全体のKPIは未達 ●当社施設でのカフェ新設や清掃業務を行うチームの立ち上げ等により、新たな雇用領域を創出	
	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 ●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	

見直しを実施

見直し後のマテリアリティ	KPI	関連する中計方針
1. 一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会 ●Well-being向上 ●地域と社会の発展	●お客さま満足度：93%以上 ●保有契約件数（個人件数）1,600万件以上（うち、民営化後契約：1,150万件以上） ●インパクト“K”プロジェクト認証累計投資額(※)：1,000億円	1 2 3 6 7
2. 地球環境の保護 ●環境保護への貢献	●温室効果ガス排出量（Scope1,2）2030年度：46%削減（2019年度比）2050年：カーボンニュートラルの実現を目指す ●インパクト“K”プロジェクト認証累計投資額(※)：1,000億円	2
3. 活力ある人材・組織 ●人的資本 ●AI・デジタル	●エンゲージメント・スコア：継続的な向上 ●女性管理職比率 本社組織：30% 全社　：16.5%（2031年度始） ●育児休業取得率100%	1 3 4 6
4. 強固なガバナンス ●ガバナンス ●コンプライアンス	—	5 7

※「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」共通のKPI

保険サービスの更なる拡充

保険という「安心」を多くのお客さまにお届けし続けることを目指して

お客さまからの信頼を何より大切にし、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じていただける保険サービスを提供し続けることで、より多くのお客さまに選ばれ続ける存在を目指します。

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」という原点と「お客さまに安心をお届けし続ける」という生命保険の本質を忘れることなく、日々の業務に取り組んでいます。

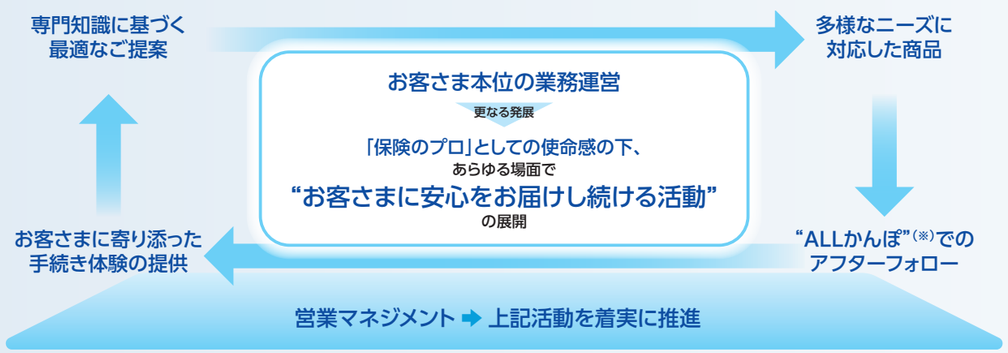
日本国内では人口減少や長寿社会の進展、単身世帯の増加など、社会構造の変化が進んでおり、生命保険事業における将来の国内マーケットの姿も大きく変容するとともに、縮小していくことも懸念されています。

一方で、当社は約1,577万人のお客さま基盤を有しており、「郵便局ネットワーク」を核とした独自のビジネスモデル等の強みを活かすことで、更なる成長可能性があると考えています。 当社の強みP.31「価値創造の源」

こうした認識の下、当社は前中計において、成長戦略の3本柱の一つとして「保険サービスの更なる拡充」を掲げ、「お客さま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」に取り組んできました。全国津々浦々にある約2万局の郵便局と、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）、法人マーケットでの保険募集を行う法人営業社員を通じて、お客さまにいつでも安心をお届けできることは、当社にしか生み出せない価値だと考えています。また、この独自のビジネスモデルを基盤として事業を展開する当社に寄せられるお客さまの信頼と期待の大きさを日々実感しています。

お客さまのこうした信頼と期待に応えるべく、新中計においては前中計の取り組みを更に深化させていきます。まずは民営化後契約の底打ち反転を確実なものとし、その上で保有契約全体としての底打ちと、持続的な成長軌道への転換を目指していきます。そして、「かんぽ生命に入っていてよかった」とお客さまに心から感じていただけるような保険サービスを提供していきます。

“お客さまに安心をお届けし続ける活動”の展開



※ 当社と郵便局が一丸となって実施する活動

取り組み① お客さまのニーズにお応えする商品開発

成長に向けた現状認識

長引く低金利環境下において、当社がそれまで得意としていた貯蓄性商品の魅力が低下するなど、事業戦略の転換が求められる局面もありました。このような経緯の中で、長らく続いた「金利のない世界」から、足元の「金利のある世界」へと変化したことは、当社にとってプラスの環境に転じたものと認識しています。

● **商品魅力の向上**

2024年1月に販売開始した一時払終身保険は2025年7月、2026年1月の二度にわたり予定利率の改定を行ったほか、2026年5月には全商品（一時払終身保険を除く）の保険料率の改定および倍額保障の開始時期の早期化等の商品改定を実施しています。今後も、商品ラインアップの拡充に加え、既存商品の改定をすることで、お客さまの様々なニーズにお応えしていきます。

商品の魅力向上

1 保険料の改定

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

- 保険料払込期間（25年間）の保険料払込総額　5,055,000円 ➡ 4,455,000円
- 戻り率(※1)（基準保険金額 ÷ 保険料払込総額）　98.9 % ➡ 112.2%

2 商品の改定

例：倍額保障(※2)の開始時期を早期化 等

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

取り組み② 営業体制の強化

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

2024年９月に公表した「非公開金融情報の不適切な利用」に係る事案および、2025年３月に公表した「一時払終身保険の販売に係る認可取得前の勧誘」に係る事案に対し、グループを挙げて、ルールや業務運営の見直しをはじめ、社員教育の充実、評価制度の見直し、システム統制の強化、新商品販売等のリスク審査の強化、モニタリング機能の充実に取り組んできました。

その後も再発防止や態勢整備に取り組み、2026年５月より郵便局において保障の提案を含む来局誘致を再開しています。今後も、お客さまに信頼いただけるよう、お客さま本位のサービス提供に全力で取り組んでいきます。

また、当社は、お客さまにとって最適な保障を提供することで、新規契約の増大につなげるとともに、持続的な成長の実現に向けて、お客さま本位の営業活動を支える営業力の強化および営業基盤の確立に継続して取り組んできました。

リテール営業領域においては、お客さま本位の営業活動を起点として、お客さまからの信頼向上と営業品質の向上を図るとともに、持続的な成長につながる営業力の強化を推進するため、営業実績に加え、募集プロセスやアフターフォロー等のお客さま本位の活動も適切に評価する「かんぽGD制度」や、拠点を対象とした「拠点別GD制度」を導入しました。

こうした取り組みに加え、2024年１月に販売を開始した一時払終身保険が活動の活性化を後押ししたこともあり、新契約件数の増加等の成果につながっています。

加えて、営業基盤の確立に向けた中心的な取り組みとして、人材基盤の強化に取り組んでいます。

営業社員の安定的な確保に向けて、新卒採用・経験者採用の強化や採用手法の多様化などを進めてきました。

さらに、お客さま一人ひとりのライフプランに寄り添った活動ができる営業社員の育成を目的として、2025年には入社直後の社員を対象とした育成専担拠点および専担指導者による教育体制を整備しました。

また、全ての社員に対して、保険のプロフェッショナルとしての社員教育をそれぞれの成長段階に応じて継続的に実施することで、「お客さまの安心と安全を

お守りする」という営業社員としての使命感を醸成するとともに、保険営業に必要な知識やスキルの向上を図っています。

法人営業領域では、法人営業と職域営業の双方における、新たなマーケット開拓に向けたRM（リレーションシップ・マネジメント）の取り組みを進め、法人のお客さまとの良好な関係を構築しています。RMの推進による、法人のお客さまとの信頼関係の構築・強化を通じて、お客さまの課題解決に貢献しています。

育成専担拠点で教育を受けた社員の声

社会人としての不安もありましたが、入社直後に、きめ細かな教育を受けられたことにより、社会人としての基本姿勢に加え、保険商品や業務に関する知識を身につけることができました。お客さまの現状を丁寧にお伺いし、一人ひとりに合った情報を提供するといった日々の対応を通じて、お客さまのお役に立てる可能性のある保険商品のご提案に対する考え方や伝え方も学ぶことができました。

また、上司からの指導だけでなく、同期と切磋琢磨できる環境であったため、より自分自身の成長に磨きをかけることができたと実感しています。

この1年間で得た学びを活かし、本年度は自身の力を発揮することで、より多くのお客さまのお役に立てるよう、成長を続けていきます。

千葉支店茂原郵便局かんぽサービス部
友利 丈二

取り組み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

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、約1,577万人という巨大なお客さま基盤を有しており、ALLかんぽでの対応を通じて、多くのお客さまへ「安心をお届けし続ける活動」を展開してきました。

全てのお客さまに対し、年1回以上のコンタクトを行うことを基本方針としており、アフターフォローの充実に取り組んでいます。

一方で、全てのお客さまへの十分なアフターフォローの実現に向けては、更なる接点の拡大が課題であり、対面による対応だけでは十分にカバーしきれないお客さまも存在すると認識しています。

そこで、リアルな接点のみならず、お客さまのニーズに応じて、リモートチャネル・デジタルチャネルを活用したお客さま接点の拡大も重要であると認識しています。

今後は、これらの取り組みを高度化し、AI・デジタルやお客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使することで、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」の丁寧な提案、「手厚いアフターフォロー」、「便利な手続き」等、かんぽ生命ならではのサービスを提供することでお客さま体験価値の向上につなげていきます。

● **「かんぽアプリ」と「マイページ」の機能拡充**

各種手続きやお問い合わせを便利に行うことができる「かんぽアプリ」(※1)を2025年7月に提供開始し、2026年4月には機能拡充を行ったことで、同アプリからマイページ(※2)へスムーズに移行し、これまで年に一度郵送していた「ご契約内容のお知らせ」を容易にご確認いただけるようになりました。これにより、ライフイベントに応じて変化するお客さまの「今」に合わせた適切なサポートができるようになりました。

(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

※1 各種手続きや相談を身近にする機能に加え、ご利用の皆さまが気軽に健康づくりを行うことができるアプリ
※2 ご契約者さま等に向けたWebサービス

● **「次世代コンタクトセンターシステム」の導入**

2026年1月から、コールセンターにおける生産性および応対品質の向上を目的として、クラウド環境とAIを活用した「次世代コンタクトセンターシステム」を導入しました。

本システムでは、生成AIによる対応記録の自動作成により、お客さま対応後の事務処理時間の削減を目指すとともに、クラウド環境の活用等を通じて、システム運用・更改に係るコストの抑制にも取り組んでいます。

また、生成AI等によるオペレーターの応対支援を進めることで、経験の浅い社員であっても一定水準以上の品質で安心して対応できる体制を目指しています。加えて、お客さまのご要望をより的確に把握し、一人ひとりに合わせたコミュニケーションの実現に取り組んでいます。今後も、テクノロジーと人の力を融合した新たなお客さまサポートモデルの高度化を推進していきます。

なお、当社はこうしたDXの取り組みが評価され、2022年以降継続して「DX認定事業者」(※3)に認定されています。

DX認定

※3 経済産業省が定めるDX認定制度による認定

本システムを開発した社員の声

次世代コンタクトセンターシステムの開発に当たっては、既存業務の流れを大きく変えずにAIやクラウドを組み込む点や、フロントライン社員の不安を可能な限り解消しながら進めていく点に難しさがありました。

その一方で、生成AIによる応対要約や応対支援が定着すれば、お客さまをお待たせしないスムーズなご案内と、オペレーター一人ひとりの負担軽減・コスト抑制の両立につながると考えています。

今後も、お客さまを意識しつつ質の高いサポートを効率的に提供できる仕組みを構築していきたいと考えています。

（左から）
カスタマーサービス推進部
平木 美保、本田 修一、
加納 洋司、花井 侑也

本システムを利用したコールセンター社員の声

ご案内する内容に応じてトークスクリプトが表示される機能により、新人オペレーターが会話の流れを把握しやすくなったため、保留や確認の回数が減少しました。その結果、会話の途切れが少なく、分かりやすいご案内が可能となり、お客さまにとってストレスの少ない応対につながっていると実感しています。

また、通話内容は自動で文字起こしと要約がされるため、オペレーターによる通話中のメモや通話後の記録作業の負担が軽減され、お客さまとの対話により集中でき、今まで以上にお客さまに寄り添いやすい環境になりました。

カスタマーサービス推進部
佐藤 輝樹

資産運用の深化・進化

「金利のある世界」を追い風に、お客さまの安心と企業価値の向上を支える資産運用を目指して

「金利のある世界」を追い風に、ALMに基づく堅実な運用を軸としつつ、収益追求資産への投資・戦略的提携を通じて運用力を高めるとともに、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資を推進し、世界有数の機関投資家を目指して企業価値を向上させていきます。

専務執行役　**春名 貴之**

当社は保険金等の支払いを確実に行うため、ALMを基本とした資産と負債のマッチングを図りながら、リスク許容度の範囲内で段階的に収益追求資産を拡大し、ポートフォリオ全体のリスク対比リターンの向上に取り組んできました。

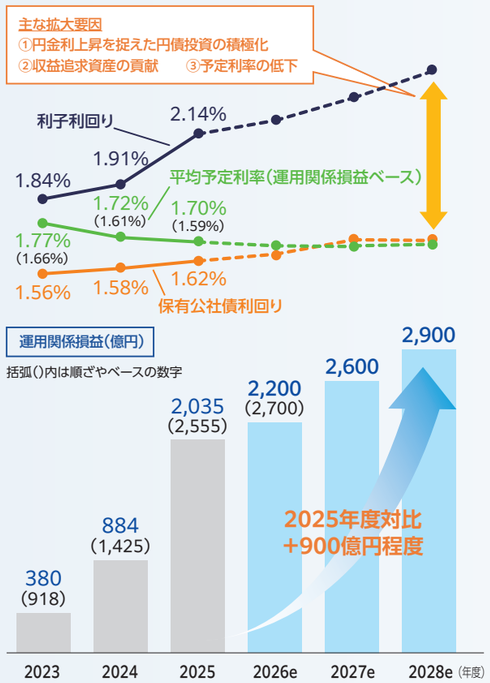
こうした積み重ねに加え、「金利のある世界」が追い風となり、円債の利回り改善や、オルタナティブ投資・株式など収益追求資産の収益貢献が本格化した結果、順ざやは2,555億円と過去最高益を更新しました。これは当社の運用力強化の各施策が確かな成果として結実したものと受け止めています。

また、外部パートナーとの連携を一層深化させることにより、運用力の強化や人材ポートフォリオの高度化、収益源の多様化を図り、持続的な競争力の向上に取り組んできました。これまで三井物産、大和AM、大和かんぽオルタナティブインベストメンツへの出資を実施してきたほか、2026年3月には、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的とし、Ashmore Group plc（以下「Ashmoreグループ」）との戦略的提携に合意しています。

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資する資産運用を行うことが重要であると認識しています。長期運用の特性を活かし、当社独自のインパクト投資フレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」や大学法人等との産学連携などを通じて、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資を推進しています。

新中計においては、金融環境の構造変化を踏まえたポートフォリオの再構築を通じて過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指すとともに、戦略的提携による資産運用力の強化や社会課題の解決に資する取り組みを一層注力することで、世界有数の機関投資家を目指して企業価値を向上させていきます。

運用関係損益の見通し



（注）運用関係損益（順ざや）には出資案件による収益が含まれる

取り組み① 更なる順ざや拡大に向けた資産運用

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、2016年以降の低金利をはじめとする厳しい運用環境下においても、お客さまに保険金等を確実にお支払いするとともに、安定的な運用収益を確保するため、オルタナティブ投資等の収益追求資産への投資拡大や、運用ノウハウを有する他社との提携強化などを通じて、運用基盤および資産運用体制の整備・強化を着実に進めてきました。

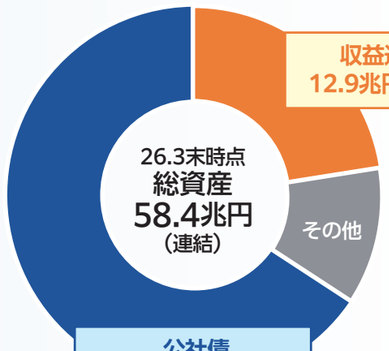
足元では、金利水準の上昇など金利環境の変化により、当社にとって収益機会が拡大する有利な運用局面が到来していると捉えています。こうした外部環境の変化と、これまで積み重ねてきた資産運用の深化・進化を通じた取り組みが相まって、前中計の最終年度に当たる2025年度には、順ざやが2,555億円と過去最高益を計上するに至りました。

● 運用関係損益の持続的更新

新中計においても、引き続きERMのフレームワークを前提としたALM運用を基本としつつ、収益追求資産への投資を通じて高い運用収益の実現を目指していきます。特に、総資産のうち約7割を占める公社債については、負債コストを上回る魅力的な金利環境にあることから、超長期に加え中長期ゾーンも含めた入替・新規投資を積極的に進めていきます。

また、収益追求資産については、これまでの「積み上げ」フェーズから、運用関係損益およびリスク対比リターンの向上に資するリバランスを行い、円債投資の積極化も含め「ポートフォリオの再構築」フェーズへの移行を推進していくことで、リスクを抑えながら効率的に収益拡大を推進し、過去最高の運用関係損益の持続的更新を実現していきます。

金融環境の構造変化を踏まえたポートフォリオの再構築



収益追求資産の占率を維持
収益追求資産内でのリバランスを推進

- パブリック資産（国内株式等）からプライベート資産へ（オルタナティブ資産の総資産占率5%程度）
- 海外資産から国内資産へ（オルタナティブ（国内不動産等））
- 運用ケイパビリティを拡大[※1]し、新たな運用対象拡大を含めたリスク対比リターン向上に資する投資を、適切なタイミングを見極めて一層推進

収益追求資産の総資産占率見込み

	2025年度末	中計期間
収益追求資産	22.1%	横ばい
うち株式[※2]	9.9%	減少
うち外国債券	7.3%	減少
うちオルタナティブ	3.7%	増加

金利のある世界を背景に円債運用を積極化

- 中長期ゾーン（5～10年）を含め、償還とのバランスを考慮した投資
- 低利回り債の入替売買を継続し、収益を改善

※1 直近の取り組み：Ashmoreグループとの戦略的提携（新興国マーケット）、米国現地法人設立（米国マーケット）、かんぽ経済研究所設置
※2 当社は民営化以来、政策保有株式を保有しておらず、株式は子会社等を除き純投資目的で保有

取り組み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

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、世界有数の機関投資家として持続的な成長と競争優位の確立を図る上で、グローバルな視点に立った資産運用力の強化が不可欠であると認識しており、とりわけ、高度な運用専門スキルを備えたプロフェッショナル人材の確保・育成とそれを支える運用体制の高度化は極めて重要であると考えています。

これまでも、運用専門人材の採用・育成をはじめとする運用体制の整備を進めており、当社の資産運用リソースは拡大しているものの、近年は、これらの取り組みに加え、他社との戦略的提携を通じた人材交流やノウハウの獲得が重要と考え、2022年6月以降、三井物産や大和証券グループとの資本・業務提携を行い、投資領域におけるシナジーの創出に取り組んできました。大和AMとの提携においては、海外拠点の様々な強みの活用に加え、現地のプライマリー市場へのアクセスが可能になるなど、投資機会の拡大と運用収益の拡大につながっています。

さらに2026年3月には、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的として、Ashmoreグループとの戦略的提携を開始しました。同社は新興国市場に特化した資産運用会社であり、本提携を通じて、当社は新興国市場に関する知見やノウハウを共有することで、企業価値向上を進めています。

こうした取り組みにより、人材交流等を通じた知見やノウハウの獲得が着実に進むとともに、各分野において収益貢献が顕在化してきたことを確認しており、引き続き当社の資産運用力および収益力の一層の強化を図っていきます。

三井物産かんぽアセットマネジメント（22年10月）
- ■ 投資分野
  - ・不動産
- ■ 取り組み
  - ・物流施設等を含む産業施設等へ投資するなど、**リスク対比リターン効率の高い不動産投資**を拡大

MKAM

大和アセットマネジメント（24年10月）
- ■ 投資分野
  - ・海外社債および国内株式
- ■ 取り組み
  - ・ニューヨーク拠点への当社運用人材派遣による**資産運用スキルの向上**
  - ・ニューヨーク拠点を活用した**プライマリー市場へのアクセス等による運用収益の拡大**
  - ・アナリストを活用した**国内株式運用のパフォーマンスの向上**

大和アセットマネジメント Daiwa Asset Management

大和かんぽオルタナティブインベストメンツ（25年3月）
- ■ 投資分野
  - ・オルタナティブ資産
- ■ 取り組み
  - ・**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
  - ・人材交流を通じた**専門人材の高度化**

大和かんぽオルタナティブインベストメンツ Daiwa-JPI Alternative Investments

Ashmore Group plc（26年3月）
- ■ 投資分野
  - ・新興国市場ファンド
- ■ 取り組み
  - ・高い成長及び投資利益が期待される**新興国マーケットへの運用リソースの強化**
  - ・ロンドン拠点への当社運用人材の展開による資産運用スキルの向上
  - ・海外アセマネ経営ノウハウの獲得

Ashmore

● Ashmore Group plcとの戦略的提携

当社は2026年3月、Ashmoreグループとの間で、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的とした戦略的提携を行うことに合意しました。本提携に伴い、当社はAshmoreグループの発行済株式の2.9%を上限に取得しています。

当社は2018年1月以来、Ashmoreグループに運用委託をしており、同社とは継続的な関係を構築してきました。今回の戦略的提携では、これまでの運用委託に加え、株式出資や人材交流を通じて関係性を一層強化し、新興国市場への運用リソースを強化するとともに、資産運用事業の拡大による収益源の多様化を図ることで、当社の企業価値向上につなげていく狙いです。

今後も当社はAshmoreグループとの関係を更に深めるとともに、長期的な協業の可能性や追加の資本配分のあり方を継続的に検討していきます。

Ashmore Group plcとの提携スキーム

取り組み③ かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資の推進

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」という経営理念の下、資産運用を通じて全てのステークホルダーの皆さまに対する社会的責任を果たすことを目指しています。保険金等のお支払いに備えるとともに、世代を超えて安心して暮らせる社会や豊かな環境の実現に資する資産運用を重視しています。

暮らしやビジネスの土台となる社会・環境が健全であってこそ、当社の生命保険事業と資産運用の持続性が確保されます。一方、地政学リスクの高まりや気候変動の激甚化、複雑化する社会課題などにより、経済社会の不確実性は高まり、サステナブル投資に対する国際的な評価や、あり方に関する議論も多様化しています。

このような状況の下、当社はお客さまからお預かりした大切な保険料を原資に長期運用を行うユニバーサルオーナーとして、外部環境の変化を中長期のリスクであると同時に機会でもあると捉えています。サステナブル投資を、企業の成長と市場経済の発展を支え、社会・環境のレジリエンスを高めるものと位置づけ、「かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資」の下「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとして、経済的価値と社会的価値の創出を追求しています。

具体的には、投資判断プロセスにサステナビリティ要素を組み込むESGインテグレーションや、投資先企業との建設的な対話および議決権行使を通じて企業価値向上とサステナビリティの強化を促すスチュワードシップ活動などにより、実効性の高い責任投資を着実に推進しています。また、インパクト志向の投資拡大に向けた「インパクト“K”プロジェクト」や産学連携を通じたイノベーション創出など、多面的なアプローチを展開し、変化する外部環境に柔軟に対応しながら持続的な価値創造を図り、お客さまの安心を未来へとつなげていきます。

Topic 新興運用会社（Emerging Managers）への運用委託推進

社会課題の複雑化が進む中、資産運用が果たすべき役割と責任に改めて向き合う必要性が高まっていると認識しています。当社は、国内有数のアセットオーナーとして資産運用立国の実現に貢献するため、運用実績が相対的に少ない、いわゆる「新興運用会社（Emerging Managers、以下「EM」）」に対し、2024年度以降の5年間で総額3,000億円の運用委託枠を設定しています。2025年2月には、大和証券グループおよび大和AMと共同で、新興運用会社促進プログラム（Emerging Managers Program、以下「EMP」）を開始し、およそ5年間で約500億円を目安に、EMが運用するファンドへの投資を予定しています。なお、同年3月には第一号案件への投資を実行しました。

このように従来以上に積極的な運用委託を進める方針の下、EMの積極活用を通じて多様な運用人材・運用ビジネスの成長機会を創出し、資産運用業界の活性化に寄与することで、資産運用立国の実現に貢献していきます。

● インパクト“K”プロジェクト

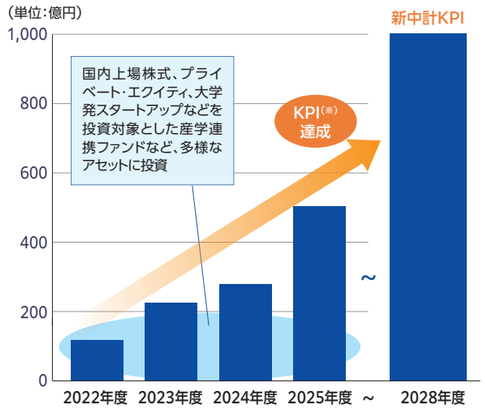
当社はインパクト志向の投資を拡大するため、2022年に独自のインパクト投資フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」を立ち上げました。インパクト創出の質と透明性を確保するための要件およびプロセスを定め、適合する投資案件を認証しています。

要件は国内外の指針や当社の重点取り組みテーマを踏まえて設定しています。認証プロセスでは、投資執行部門が投資案件の特徴や論点を整理した「確認シート」を作成し、企画管理部門がその内容を精査します。両部門の相互理解の下で投資案件の実効性・信頼性を検証するとともに、企画管理部門長が認証権限を担うことで、牽制機能を発揮しています。

2026年3月末時点で16件・504億円を認証し、前中計期間のKPI（2025年度末までに認証15件・500億円）を達成しました。新中計では、生命保険会社として適切なリスク・リターン水準を維持しつつ厳選投資を前提に、2028年度末までに累計投資額1,000億円とする新たなKPIを設定し、更なる拡大に取り組んでいます。

社会課題の解決には大きな潜在的需要が見込まれ、それに資する新技術や革新的なビジネスモデルには高い競争力と中長期的な成長性が期待されます。当社は、このような企業への投資がインパクトと財務的リターンの両立につながると考えています。インパクト評価の手法や指標は世界的にも確立途上ですが、社会や環境の不可逆的な毀損や投資機会の逸失を防ぐ観点から、インパクト創出の蓋然性に着目した投資を行っています。

インパクト“K”プロジェクトの推進状況



	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	～	2028年度
累計投資額	実績 117.5億円（3件）	225.5億円（6件）	279億円（9件）	504億円（16件）		中計KPI 1,000億円

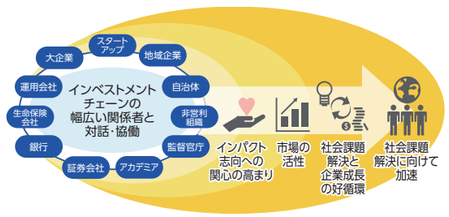
※ 前中計のKPIは、2025年度末までに認証ファンド件数15件、累計投資額500億円

インパクト“K”プロジェクト

Topic エコシステムの構築に向けた取り組み

インパクト投資の実効性を高めるため、産官学金(※)を横断した関係者と協働し、エコシステムの構築を目指しています。当社は、Global Impact Investing Network（GIIN）やインパクト・コンソーシアム、インパクト志向金融宣言といった国内外のイニシアチブに参画し、実務や課題の共有や、確認シートの様式開示を通じて、インパクト市場の発展とルールメイキングに貢献しています。

また、革新的な事業が高い競争力を獲得しインパクトを発現するまでには長い時間を要しますが、こうしたインパクト投資の特性は、数十年先を見据える当社の長期運用と高い親和性があります。この強みを活かし、プライベート・エクイティファンドや産学連携ファンドを通じたシード・アーリー期のベンチャー投資から、IPO時のコーナーストーン投資、中小型上場株式ファンドへの投資まで、企業の成長サイクルに応じた資金供給に取り組んでいます。



※ 民間企業（産）・政府や地方公共団体（官）・大学や公的研究機関（学）・金融機関（金）のこと

● 産学連携の推進

当社は、大学との連携を通じて、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に取り組んでいます。アカデミアは、最先端の知と技術の創出に加え、次世代人材の育成や高度な学術研究を牽引し、日本の持続的な社会・産業の発展および経済成長において重要な役割を担っています。

従来、日本の産学連携は、企業と大学による共同研究や技術移転を中心とした「ビジネスマッチング型」が主流でした。大学の研究成果を社会実装し、広く展開してそのポテンシャルを真に発揮するには、資金の確保、起業ノウハウ、経営人材の育成、事業ネットワークの構築などに対する更なる手当てや新たな仕組みが必要です。

当社は、これまでに7つの大学法人等と連携・協力に向けた覚書等を締結し、大学のポテンシャルと当社の長期資金や実践知を結びつける取り組みを進めてきました。金融とアカデミアが互いの強みを持ち寄り、共創の関係を築きながら未来を共に切り拓く産学連携の実現を目指しています。

大学の技術や研究成果を活かした大学発スタートアップを投資対象とする産学連携ファンドへの投資を通じ、医療・健康・テクノロジー領域のディープテックやバイオヘルスケアのスタートアップなどへリスクマネーを供給することで、研究成果の社会実装や将来の産業創出、社会課題の解決につながる企業の発掘・成長を後押ししています。

加えて、次世代を担う学生・子どもたちがファイナンシャル・ウェルビーイングや金融・経済について理解を深めるための金融教育や、当社の事業とアカデミアの研究とのシナジーが期待できるテーマへの取り組みを通じて、協働の裾野を広げています。

覚書等締結先

2022.1	2023.1	2023.3	2025.3	2025.4	2025.6	2025.11
学校法人 慶應義塾	国立大学法人 大阪大学	学校法人 立命館	国立大学法人 東京大学 産学協創推進本部	学校法人 早稲田大学	学校法人 東京理科大学	国立大学法人 神戸大学

Topic 慶應義塾との連携による“おひとりさま高齢者”へのサポート強化

当社は2025年9月、高齢化の進展に伴い社会的孤立が深刻化する“おひとりさま高齢者”へのサポート拡充と保険サービスの価値向上を目的として、学校法人慶應義塾（以下「慶應義塾」）と協働を開始しました。生命保険業界では、高齢者の認知機能の低下や社会的孤立といった課題が顕在化しており、特に“おひとりさま高齢者”の増加により、保険契約に係る意思確認や資産の保全・承継への対応が一層重要となっています。こうした中で、保障ニーズの変化への対応や代理人制度の整備など、保険会社が対応すべきテーマは多様化していると認識しています。また、当社には高齢のお客さまが数多くいらっしゃることから、これらの課題に先んじて向き合い、解決策を検討することで、日本が今後抱える社会課題の解決に資することができ、かつお客さまのWell-being向上につなげられると考えています。

引き続き、慶應義塾の知見と当社の国内有数のお客さまサポート体制を融合させ、協働を進めていきます。

収益源の多様化

インオーガニック成長による更なる収益拡大を目指して

海外保険領域やアセットマネジメント事業をはじめとした他社との提携・出資によるインオーガニック成長の推進と、それを支える経営基盤の強化を両輪として進め、収益の拡大を目指します。

常務執行役　**杣 信博**

当社は、国内生命保険市場の成熟化に加え、金利・規制動向をはじめとする外部環境の急速な変化を踏まえ、国内保険事業を収益の基盤としつつも、提携・出資によるインオーガニック成長を通じて収益源の多様化を図ることが重要であると認識しています。

また、これまで、新資本規制への対応を見据え、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、再保険分野における取り組みを強化してきました。

加えて、海外保険領域ではKKRおよびGlobal Atlanticと、アセットマネジメント事業では三井物産、大和証券グループ、Ashmoreグループとの提携を着実に推進し、新たな領域からの収益獲得を図ってきました。

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の変革に努めています。

引き続き、当社の持続的な成長に向けて、インオーガニック成長の推進とそれを支える経営基盤の強化に取り組んでいきます。

提携・出資の全体像

お客さまへの提供価値の拡大を目指しながら、自己株式取得と比較してEPS成長に寄与する良質なインオーガニック案件を継続して探索

収益源の多様化（海外保険領域）

KKR/Global Atlantic（2023年6月～）

- 再保険ビークルへの投資による収益源の多様化

KKR / Global Atlantic

収益源の多様化（アセットマネジメント領域）

三井物産（2022年～）

- 不動産等におけるアセットマネジメント事業に関する協業を推進

MITSUI&CO / MKAM

三井物産・大和証券グループ（2025年～）

- オルタナティブ資産への投資で協業を推進

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

大和証券グループ（2024年～）

- 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）からの収益獲得
- オルタナティブ分野を含む投資顧問ビジネスに関する協業を推進

大和証券グループ本社 Daiwa Securities Group Inc. / 大和アセットマネジメント Daiwa Asset Management

Ashmoreグループとの戦略的提携（2026年3月～）

- 高い成長および投資利益が期待される新興国マーケットへの運用リソースを強化
- Ashmoreグループの株式の2.9%を上限に取得

Ashmore

経営基盤の強化

保険見直し本舗との協働（2026年3月～）

- 保険見直し本舗の事業基盤を活用した協働機会の創出
- 新設するリモートチャネルでも保険見直し本舗グループの知見を活用

保険見直し本舗グループ

かんぽ経済研究所の設置（2026年4月～）

- ①経済・金融、②生命保険・年金、③人財開発の三領域に関する横断的かつ専門的な調査・研究
- 現在は社内の一組織だが、将来的には分社化、調査研究活動の収益化も視野

米国現地法人の設立（2026年4月～）

- 米国マーケット情報の収集、ネットワーク構築、海外人材の育成等、経営基盤の強化にも貢献
- 投資先のモニタリング

取り組み① インオーガニック成長の推進

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

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獲得に加え、新たな成長機会の創出と資産運用の深化・進化を目的としたアセットマネジメント事業からの収益拡大が重要であると認識しています。あわせて、CX向上に資するお客さまサービスの高度化も不可欠であり、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）における協業関係の構築も重要であると考えています。

具体的には、海外保険市場からの収益機会の拡大に向けて、2025年7月にGlobal Atlanticが新たに運用する再保険ビークルへの追加投資を決定しました。

また、アセットマネジメント事業からの収益拡大に向けては、2026年3月にAshmoreグループとの戦略的提携を開始し、運用リソースの強化に取り組んでいます。

今後も、海外保険市場およびアセットマネジメント事業からの収益獲得を一層推進するとともに、非保険分野も含めシナジー効果および利益貢献が見込める領域の探索を進めていきます。これらのインオーガニック成長に向けた施策を通じて、新中計最終年度である2028年度には250億円以上の利益貢献の実現を目指します。

収益源の多様化に係る取り組み・利益貢献（成長イメージ）

アセットマネジメント事業

当社の運用基盤の強化と資本コストを上回るIRR水準を目指す

- 三井物産と三井物産かんぽアセットマネジメント（MKAM）を設立し、不動産投資を強化
- 大和AMへの500億円規模の出資、海外社債・国内株式の運用を強化
- 大和AM、MKAMを通じ、「三井物産オルタナティブインベストメンツ」(※1)へ出資、オルタナティブ投資を強化
- 新興国市場に特化した資産運用会社であるAshmoreグループと提携、新興国資産への投資を強化

保険事業（※2）

海外

成長余力の高い市場へ進出 IRR10%以上を目指す

- KKR/Global Atlanticとの戦略的提携
- 再保険ビークルへの投資

国内

収益性に加え主力保険事業の付加価値向上を目指す

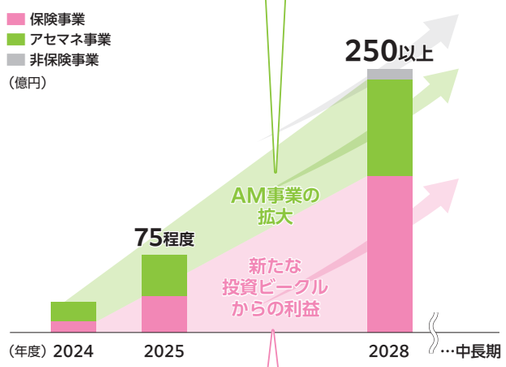
- KKR傘下の保険見直し本舗グループへの出資
- 同グループのコールセンター機能を活用した送客施策などを展開

非保険事業

- 主力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の探索

利益貢献（成長イメージ）

- 市場成長や当社とのシナジー発現による大和AMの成長を通じた利益貢献の拡大
- 各アセット領域における大和証券グループ、三井物産との協業
- Ashmoreグループによる新興国市場AM事業からの収益確保



- 再保険ビークルへの20億ドル（約3,000億円）の追加投資による利益貢献（2027年度以降に利益貢献を開始し、2030年度以降にピークを見込む）

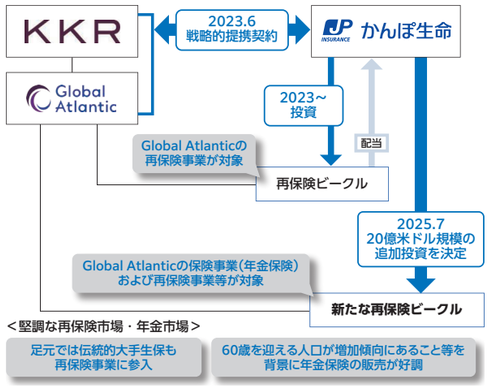
※1 旧名称。2025年7月より「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ」に名称変更
※2 「保険事業」は提携・出資等によるものを指し、かんぽ生命自身の事業による収益を含まない
(注) 修正利益ベース。税金等考慮前

● Global Atlanticが組成する再保険ビークルへの追加投資

当社は、2025年7月にGlobal Atlanticが新たに運用する再保険ビークルに対し、20億ドル（約3,000億円）を投資することを決定しました。Global Atlanticとの更なる協業により、再保険市場および年金市場からの収益獲得を図るとともに、KKRおよびGlobal Atlanticが有する資産運用やリスク管理、年金商品開発などの知見を当社事業へ活用するなど、当社のビジネスモデルの高度化に取り組んでいます。

なお、後述のとおり、当社は2026年4月に米国子会社「JAPAN POST Life Americas Inc.」を設立し、当該再保険ビークル投資に係るモニタリング体制の強化を図っています。

再保険ビークルへの投資（概略図）



取り組み② 経営基盤の強化

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、インオーガニック成長を推進するためにも経営基盤の更なる強化が不可欠であり、「保険見直し本舗グループとの新たな協業機会の創出」「かんぽ経済研究所の設置」「当社初の米国子会社の設立」を実施しました。

● 保険見直し本舗グループとの新たな協働機会の創出

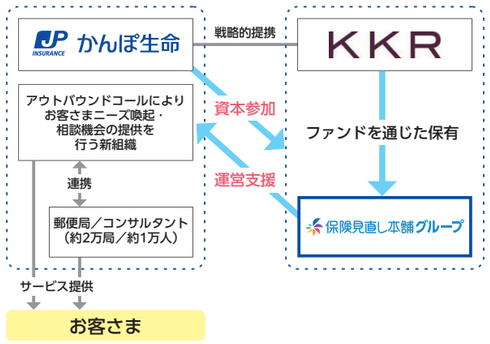
当社は2026年3月、保険代理店事業への参入を通じた新たな収益源の獲得および郵便局チャネルの競争力の向上を図ることを目的として、KKR傘下の保険見直し本舗グループへの少数出資を行いました。同グループが有する来店型保険ショップとコールセンターを組み合わせたユニークなビジネスモデルと、当社が培ってきた保険ビジネスの知見を組み合わせることで、お客さまサービスの更なる向上と郵便局チャネルの営業力強化を目指しています。

同グループの来店型保険ショップと当社の郵便局チャネルは同じ代理店として、運営上の課題にも共通する部分が見られると認識しています。そのため、両社でアイデアやノウハウを共有しながら課題解決に取り組むことで、双方のチャネル運営の高度化につながることを期待しています。

また同年4月からは、同グループのビジネスモデルを当社のカスタマーサービスセンター業務に取り入れ、アウトバウンドコールによりお客さまのニーズを喚起した上で、郵便局等での相談機会をご案内するなど、リモートチャネルとリアルチャネルを連携させる仕組みづくりを開始しました。

今後も同グループとの協働を通じて、当社のチャネル運営や人材育成に活かしながら、お客さまの立場に立ったより適切な商品提案やアフターフォローを実現し、国内の保険市場における持続的な価値創造を目指していきます。

保険見直し本舗グループとの提携スキーム



● 「かんぽ経済研究所」の設置

当社は2026年4月、シンクタンク機能を担う専門組織として「かんぽ経済研究所」を設置し、同研究所の主席研究員としてエコノミストの中空麻奈氏を招聘しました。

生命保険業界は、グローバル化の進展に伴う金融・保険関連の規制改正や金融政策の見直し、少子高齢化やSNSの発展による社会構造の変化、デジタル技術の急速な進展など、かつてないほどの経営環境の変化に直面しています。当社は、こうした目まぐるしい環境の変化に機動的かつ的確に対応していくためにも、横断的かつ専門的な調査・研究機能の強化が不可欠であると認識しています。

かんぽ経済研究所は、①経済・金融、②生命保険・年金、③人財開発の三領域に関する調査・研究を通じて、中長期的な視点から当社の経営判断に資する提言・情報提供を行う役割を担っています。

また、当社は産学連携等に力を入れており、今後、教育機関との共同研究などを通じて、産官学のハブとして機能し、社会にインパクトを創出する当社固有のエコシステムの構築を目指しています。将来的には、研究成果の対外発信等の調査研究活動の収益化にも取り組むなど、経営基盤の一層の強化にとどまらず収益機会の拡大にもつなげていきます。

調査・研究領域と期待効果

1 経済・金融	期待効果	●経済および金融に関する深い知見に基づく資産運用力とリスク管理能力の向上 ●マーケット見通し等の分析に基づく実現性の高い成長戦略の策定 ●サステナブル投資、インパクト投資の高度化
2 生命保険・年金	期待効果	●市場動向を踏まえた訴求力のある商品の開発と販売力の向上 ●国際規制等の動向に基づく先を見据えた経営戦略の策定
3 人財開発	期待効果	●人財育成施策や研修の高度化によるマネジメント能力の向上 ●大学との産学連携を通じた人財交流等による人財開発

● 当社初の米国子会社の設立

当社は2026年4月、KKRおよびGlobal Atlanticとの戦略的提携関係の一層の強化や、再保険ビークルに対するモニタリング機能の高度化等を目的として、当社初の海外拠点となる米国子会社「JAPAN POST Life Americas Inc.」をニューヨークに設立しました。

同社に当社人材を派遣することにより、米国における金融市場や規制動向など最新かつタイムリーな情報の収集に加え、現地でのネットワークの構築を進めていきます。

これによりKKRおよびGlobal Atlanticとの関係強化にとどまらず、今後は同社を通じた米国での新たな事業機会の創出も視野に入れ、その可能性を模索していきます。

海外子会社設立プロジェクトを推進した社員の声

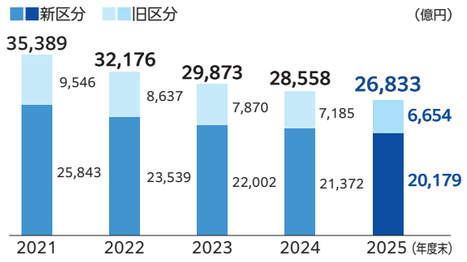
当社にとって初めての海外子会社設立プロジェクトを、海外業務の経験が豊富なメンバーと社内外の専門家が一丸となって進めました。法務・税務対応、ITセキュリティ対策、内部統制の整備など、多方面の専門知見を結集して堅実な法人設立を実現しています。グローバルな情報収集・分析の中枢となる拠点を目指して、当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

（左から）
経営企画部関連事業室
鎌田 憲治 / 荒井 洋平 / 末廣 安隆 / 本多 省三

財務ハイライト

保有契約年換算保険料(個人保険)

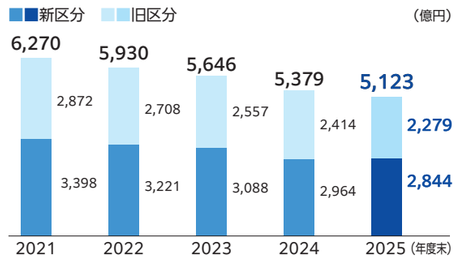
2兆6,833億円



(注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・支援機構から受再している簡易生命保険契約を示す
(注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)

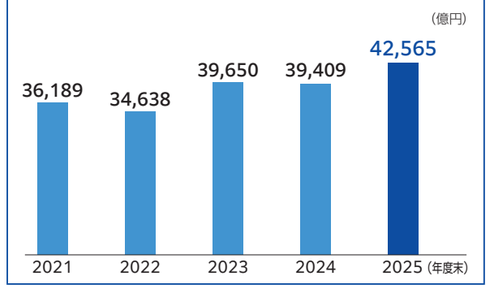
5,123億円



(注)「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)

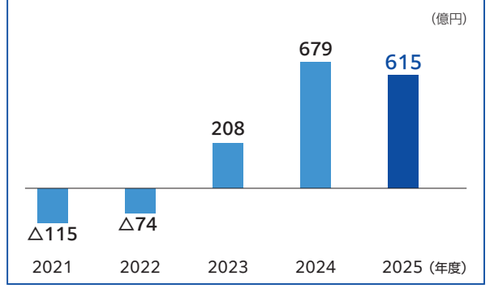
4兆2,565億円



(注) 2025年度末から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、同規制と整合的な計測方法に変更。詳細については、P.97～P.98および資料編P.54～P.56を参照

新契約価値

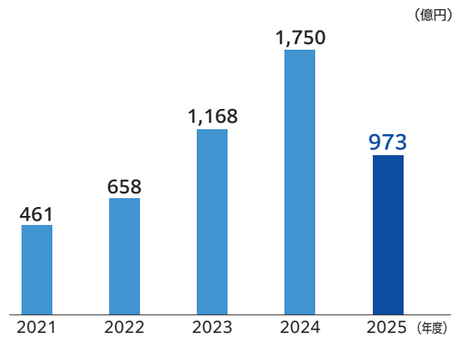
615億円



(注) 2025年度から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、同規制と整合的な計測方法に変更。詳細については、P.97～P.98および資料編P.54～P.56を参照

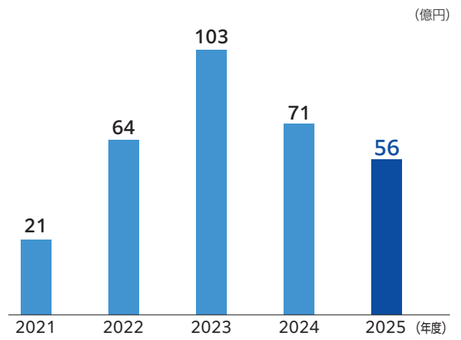
新契約年換算保険料(個人保険)

973億円

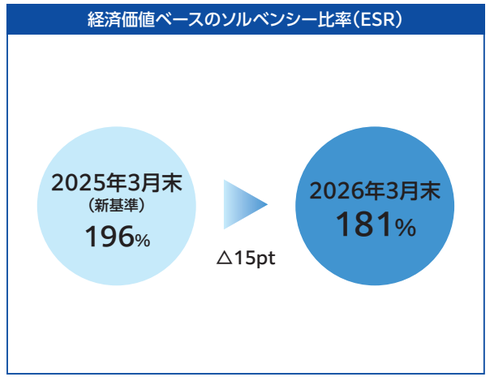


新契約年換算保険料(第三分野)

56億円



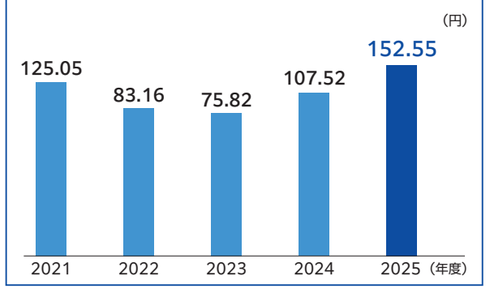
経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)



(注) 2026年3月末のESRは監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値、2025年3月末のESRは2026年3月末における計算方法を適用した試算値。
なお、2026年3月末のESRにおいて大量解約リスクを除いた場合は220%

一株当たり当期純利益(EPS)

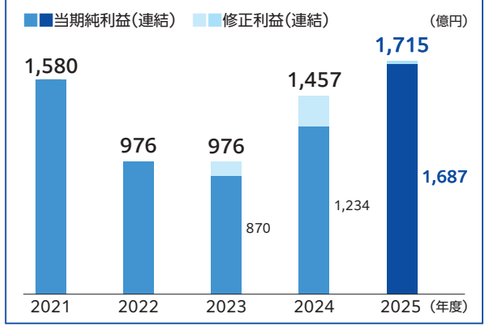
152.55円



(注1) 2026年4月1日付けで株式の分割を行い、普通株式一株を三株に分割。これに伴い、当該株式の分割が2021年度の期首に行われたと仮定して一株当たり当期純利益(EPS)を算定
(注2) 一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)

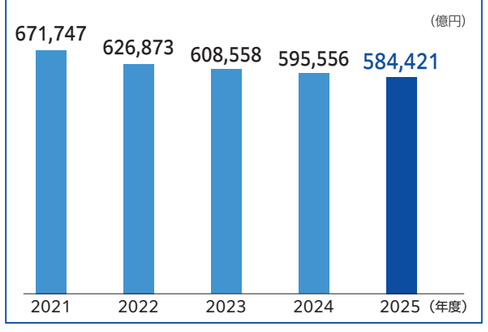
修正利益1,715億円(当期純利益(※):1,687億円)



※ 親会社株主に帰属する当期純利益

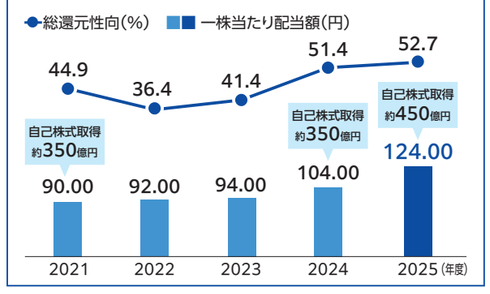
総資産(連結)

58兆4,421億円



株主還元

一株当たり配当額(DPS)124円　自己株式取得 約450億円



(注) 2024年度および2025年度の総還元性向は修正利益に対する数値。当社は、2026年4月1日付けで普通株式一株を三株に分割する株式分割を行っているが上記の一株当たり配当額は当該株式分割前の実際の配当金の額を記載

格付

格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
AA-	AA
保険金支払能力	保険金支払能力格付
S&P	**ムーディーズ(Moody's)**
A+	A1
保険財務力格付け	保険財務格付

2026年6月1日現在

(注) 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

特集

かんぽ経済研究所の設置
―主席研究員として中空氏を招聘―

主席研究員　**中空 麻奈**

経歴　慶應義塾大学経済学部を卒業。野村総合研究所を経て、郵政省郵政研究所出向。1997年より野村アセットマネジメントでクレジットアナリストとして金融セクター、ソブリンを担当。2000年モルガン・スタンレー証券、2004年JPモルガン証券、2008年BNPパリバ証券にてクレジット調査部長やチーフクレジットアナリスト、チーフ ESG アナリストなど要職を歴任。一橋大学大学院修士課程（経営）を修了。クレジット分析および金融市場分野等にて豊富な経験と知見を有します。

当社は2026年4月、シンクタンク機能を担う専門組織として「かんぽ経済研究所」を設置し、主席研究員としてクレジットアナリストの中空氏を招聘しました。

中空氏が語る「これまでの経験を踏まえてかんぽ経済研究所で活かしたいこと」「今後実現したいこと」を紹介します。

かんぽ経済研究所で活かしたいこと

私はこれまで一貫してクレジットアナリストとして意見を発信してきました。これまで培ってきた知見と経験を活かし、世界経済・日本経済に加え、サステナブルファイナンスやESG投資についても、引き続き積極的に情報発信を行い、存在感を高めていきたいと思います。

また、かんぽ生命はインパクト投資にとても強みを有する会社であると認識しており、今後はインパクト投資の分野にも一層フォーカスしていきます。

かんぽ経済研究所で実現したいこと

かんぽ生命へ転じた理由の一つとして、「スタートアップにどうしても関わりたい」という強い思いがありました。かんぽ生命が有するスタートアップに関する知見や、これまで産学連携に取り組んできた実績を活かして、数年後にはスタートアップ分野の本格的な深掘りを実現したいと考えています。

具体的には、スタートアップが抱える課題やボトルネックに焦点を当てます。それらの解消につながる提言を行うだけでなく、投資の目利きにも資する情報を発信することで、スタートアップエコシステム全体を盛り上げていきたいと考えています。

鳶目兎耳（えんもくとじ）　中空氏が定期的に発信しているレポートです！

鳶のような目で、遠いところの物も見分け、兎のような耳で、どんな音でも拾い上げる、そんな気持ちをもって情報を収集し、多くの人が思いつかないようなことを一つでも多く発信していきます！

クレジット・日本経済・世界経済・ESGに加えて、ベンチャーのイロハなど、多くの分野やテーマをカバーしていきます。

研究員レポート　研究員が発信しています！

社会保障や医療等、生命保険ビジネスに親和性が高い分野についてリサーチし、情報発信しています。

かんぽ経済研究所
メンバー

かんぽ経済研究所の設置に当たり、所長の木下にインタビューを行いました。

ここでは、木下が語る「研究所設置の意義」「研究員に期待していること」「目指す姿」を紹介します。

所長　**木下 智雄**

かんぽ経済研究所設置の意義

現在、社会・経済環境は大きく変化しています。社会全体がこうした変化に対応していくためには、より専門的かつ横断的な分析が不可欠です。

そこで当社では、これまで社内の各部署で分散していた調査機能を集約し、その中核となる研究所を設置しました。

かんぽ経済研究所には、資産運用部門や商品開発部門などから部門横断的に人財が集結しています。

研究員に期待していること

研究者とは、本隊からはぐれたアリのような存在だと考えています。そのアリは、独自の探索を行うことで、「未知の近道」や「新たな食料源」を発見し、生存範囲の拡大や危機回避に寄与します。研究員の皆さんにも、孤独を恐れず、勇気をもって自分の信じる道を探索してほしいと期待しています。

目指す姿

多彩なメンバーの参画により、経済・金融、生命保険・年金、人財開発といった分野において、独自の調査研究成果を創出していきます。

これらの成果は情報発信を通じて社会に還元するとともに、当社においても、経営戦略や各分野の戦略に活用していきます。「かんぽ経済研究所の取り組みを見れば、日本社会やかんぽ生命の未来の姿が見える」と評価されるようなシンクタンクを目指します。

未来を拓く　かんぽ経済研究所 Story：一人ひとりの研究と挑戦

①経済・金融　持続的な成長に資する独自の価値を見極めたい

私たちは後発の研究所となりますが、最初から奇を衒った領域に安易に飛びつくことはしません。まずは研究所として不可欠な土台を築いていきます。その上で持続的な成長に資する独自の価値とは何かを見極めながら、その実現を志向していきます。

主任研究員　**太田 淳也**

②生命保険・年金　お客さまが生き生きと暮らすことのできる社会を目指して

市場金利の上昇やライフ・コースの多様化など、生命保険・年金を取り巻く環境の変化に伴い、お客さまのニーズやリスク認識も大きく姿を変えています。こうした変化を丁寧に捉え、徹底した調査・研究を通じて当社ビジネスの高度化と革新につなげることで、お客さまがいつでも生き生きと暮らすことができる社会の実現を目指していきます。

主任研究員　**識名 貴之**

③人財開発　企業の未来を切り拓く人財開発のコアバリューを探求したい

人財開発は企業の未来を形づくる基盤です。社員が変化を恐れず挑戦できる環境づくりを追求することで、急速に変化する社会においても、未来への新たな挑戦につなげていきます。人財開発の新たなスタンダードを当社から発信していきます。

主任研究員　**稲垣 裕介**

人的資本経営

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。

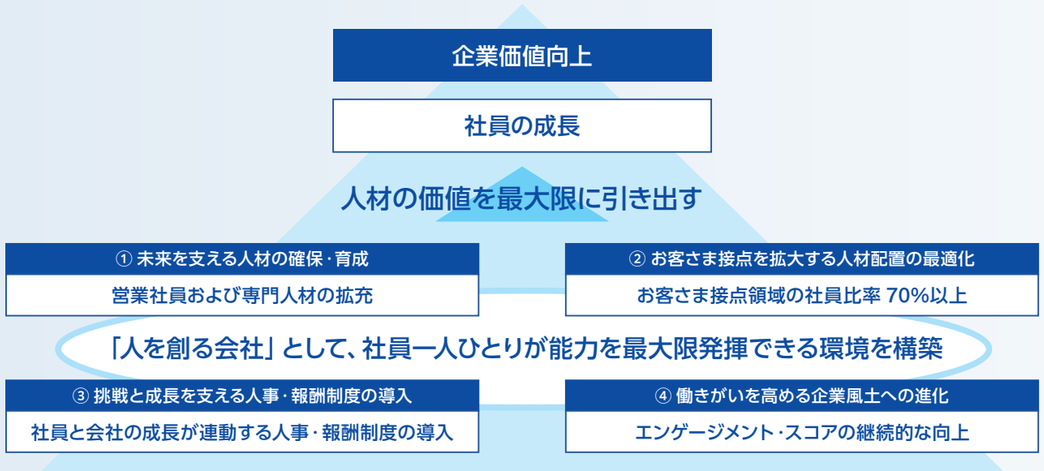
代表執行役副社長　**立花 淳**

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」を継続的にお届けし、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。

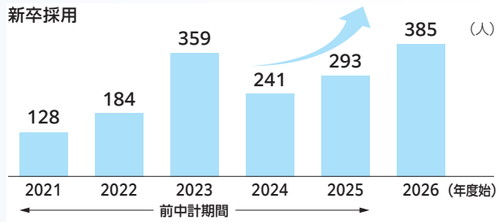
経験者採用では、アクチュアリー(※2)、資産運用・リスク管理、IT・デジタル分野の専門人材を確保しています。

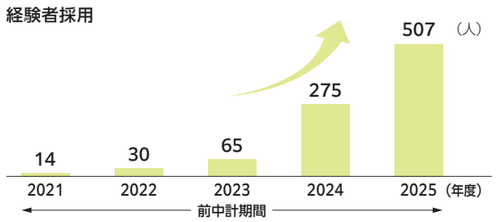
とりわけ、営業力の強化とお客さまとつながり続ける体制構築に向け、新卒・経験者ともに営業社員の拡充に重点的に取り組んでいます。

また、「カムバック採用制度」や「リファラル採用制度」の活用など、多様な人材確保施策を通じて、持続的成長と成長戦略の達成に貢献する人材の採用を行っています。

※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。

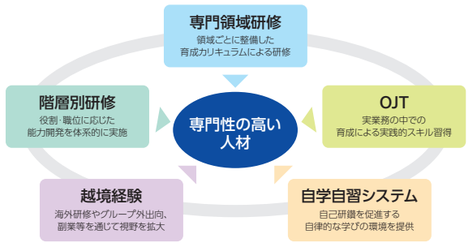
具体的には、新入社員から中堅・管理職層に至るまで、役割に応じた階層別研修を計画的に実施するとともに、海外研修、グループ外出向、副業といった「越境経験」の機会拡充や、自学自習システムの整備を行い、社員の自己研鑽を支援します。これらの取り組みにより、多様な経験と専門性を備え、主体的に組織をリードできる人材の継続的な育成を行っています。

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みます。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

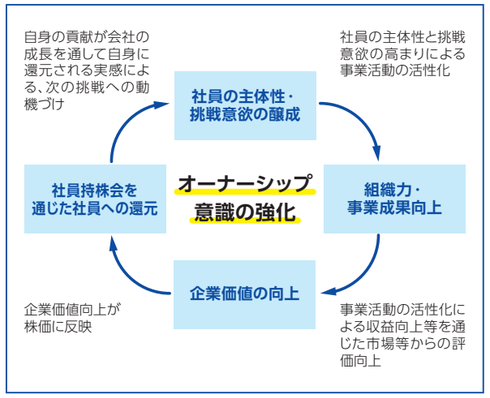
当社は、社員一人ひとりの成果と成長に適切に報いるため、人事制度の見直しを進めています。従来の年功的な給与体系から、職務や担っている役割を基軸とした新たな給与体系への移行に向けて、労働組合と協議しながら検討を進めています。これにより、挑戦と自己成長へのインセンティブを高めるとともに、公平性と納得感の高い人事制度の実現を目指します。

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 働きがいを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げています。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着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つなげていきます。

「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。

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

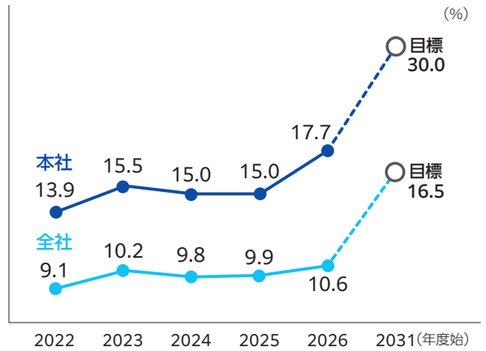
● かんぽサービス部女性社員向け座談会

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

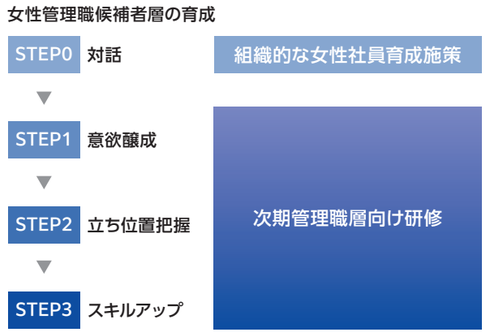
全国の法人営業に従事する女性社員の連携強化を目的に、オンラインや対面で交流会を開催しています。

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）

女性管理職候補者層の研修体系



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

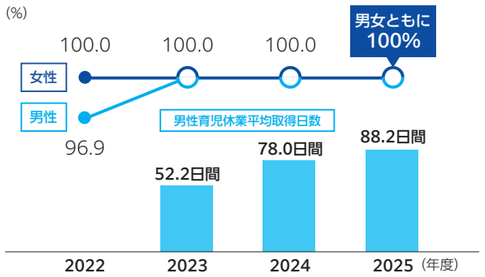
当社では、男女ともに仕事と家庭を両立しながら活躍できることが当たり前な職場風土を目指し、育児をしながらでも安心して社員が働き続けられるよう、育児休業取得社員に対する職場復帰プログラムの実施の徹底や、仕事と育児の両立支援セミナーの開催等を行っています。

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はなく、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きます。

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

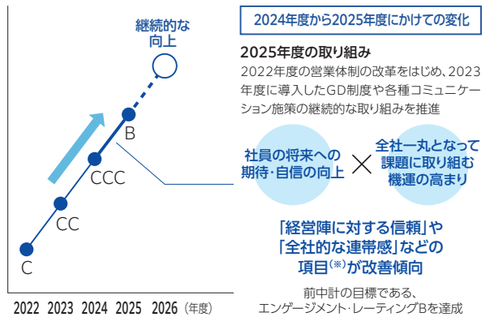
2025年度のES調査結果

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



(注) 全11段階中、Cは上位から9段階目、CCCは上位から8段階目、CCCは上位から7段階目、Bは上位から6段階目の評価
※ 会社基盤に関する項目

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。

仕事と介護の両立支援

トモニン

LGBTフレンドリー

PRIDE指標2025

柔軟な働き方

テレワーク先駆者百選

女性活躍推進

女性のエンパワーメント原則(WEPs)

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

男性育休100%宣言

健康経営

健康経営優良法人

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。

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）

※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。

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。

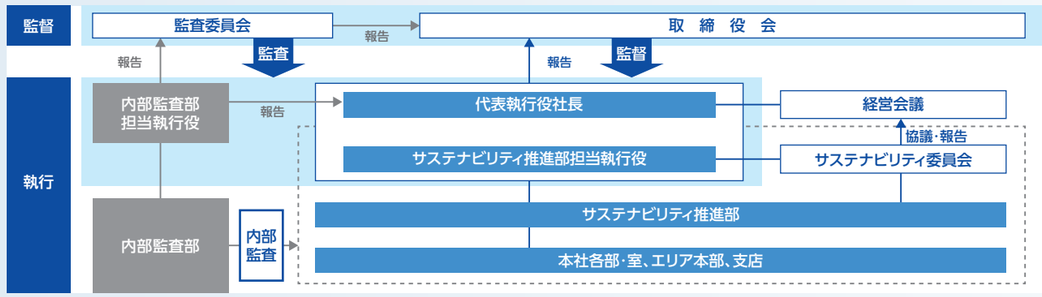
執行役　**花田 一成**

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・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）

※ ISS ESGとは、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・サービシーズ（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/）

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

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

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。

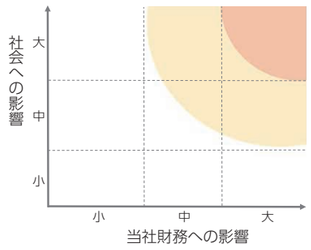
#	社会課題・トピック	想定される主なリスク	想定される主な機会
1	気候変動	・低炭素社会への移行に伴う規制強化等による投融資先の価値毀損 ・気候変動に対する当社の取り組みが、社会的要請と照らし不十分と評価	・再エネ事業を含むグリーンファイナンス市場への投融資機会の拡大
2	生物多様性・自然資本	・自然資本の減少・質の低下・枯渇による投融資先の価値毀損 ・自然資本に対する当社の取り組みが、社会的要請と照らし不十分と評価	・環境保護技術へのニーズの高まりによる投融資機会の拡大
3	人権	・当社やサプライヤーで人権侵害が発生した場合の企業ブランドの低下	・人権尊重に向けて適切な対応を行うことによ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	ー
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	ー
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付かないことによる、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

サステナビリティ委員会
複数回にわたり、見直しの内容について議論

▶

経営会議
検討状況を報告するとともに、最終的に協議の上、決定

▶

取締役会
決定内容を報告

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。

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、「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/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

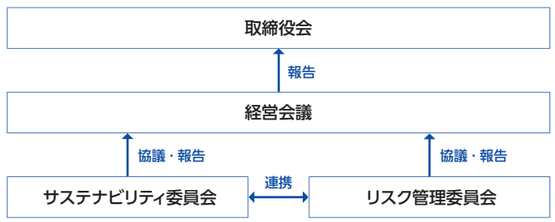
ガバナンス

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



気候変動および自然資本対応における専門委員会の主な役割

- 中長期的な対応方針の策定、取り組みの進捗状況の把握・分析
- 気候関連、自然関連リスクの分析および管理態勢の強化

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

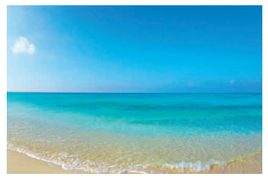
イニシアチブへの参画・連携

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

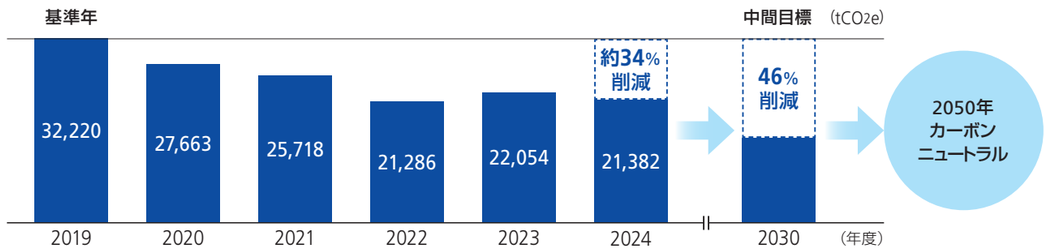
当社は、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、事業会社および機関投資家として、それぞれ以下の温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。

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

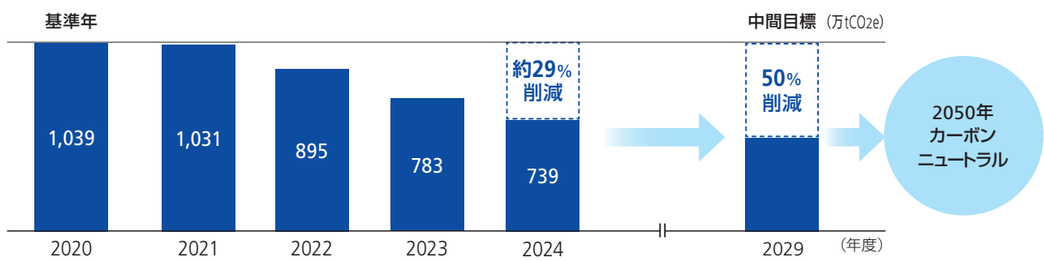


（注1）上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって見直す可能性あり
（注2）削減率および排出量実績は、当社の組織体制の変更等により変更の可能性あり

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。

Scope3（カテゴリー15）の排出量の推移



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

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。

STEP 1 人権に対する負の影響の特定・評価 → STEP 2 負の影響の停止・防止・軽減 → STEP 3 対応の実効性評価 → STEP 4 適切な情報開示

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

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、「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。

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。

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、当日の模様は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。

App Store からダウンロード　Google Play で手に入れよう

（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

日本子育て支援大賞 2026
（一社）日本子育て支援協会

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。

かんぽ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きます。

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。

かんぽ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。

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

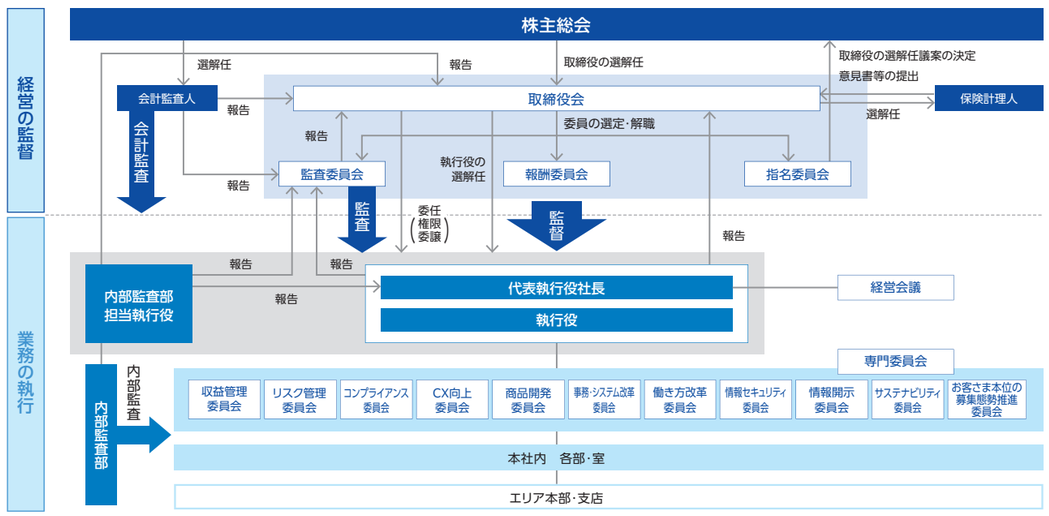
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

- 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。

体制図

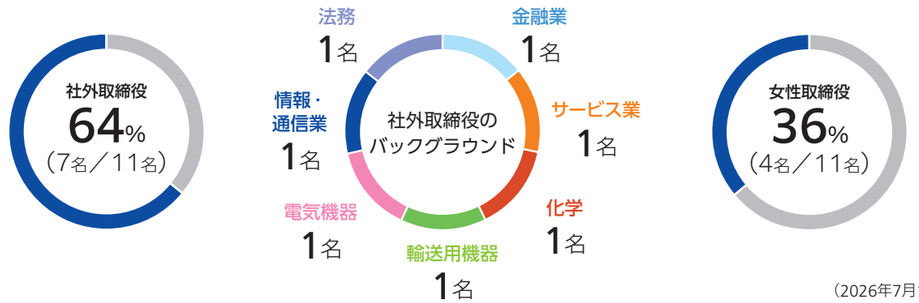


取締役会等の構成・運営状況（経営の監督）

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で構成され、かつ女性取締役を4名含んでおり、高い独立性と多様性を有しています。



（2026年7月1日現在）

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。

スキル項目＼氏名	大西 徹	廣中 恭明	奈良 知明	根岸 一行	鵜巣 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

大西 徹（おおにし とおる）

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）

奈良 知明（なら ともあき）

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）

鵜巣 香穂利（とうのす かおり）

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）

神宮 由紀（しんぐう ゆき）

社外取締役
持株数　－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）

廣中 恭明（ひろなか やすあき）

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）

根岸 一行（ねぎし かずゆき）

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般の経営を担っていることから、その豊富な経験と実績を活かして、引き続き当社の重要な業務執行の決定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）

富井 聡（とみい さとし）

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）

大間知 麗子（おおまち れいこ）

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）

山名 昌衛（やまな しょうえい）

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）

宇野 晶子（うの あきこ）

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ＢｔｏＣ企業の常勤監査役の経験を通じて培った専門的な経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しています。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）

細谷 和男（ほそや かずお）

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
デクセリアルズ株式会社社外取締役

選任理由
株式会社ＳＵＢＡＲＵにおいて国内外で自動車を製造・販売する企業の経営に携わってこられ、その経歴を通じて培った経営の専門家としての経験・見識に基づく経営の監督とチェック機能を期待しています。また、当社におきましては、2025年6月取締役就任以降、取締役会および指名委員会において尽力されており、特に企業経営の観点から積極的な意見・提言等をいただいています。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**	代表執行役副社長 **廣中 恭明**	代表執行役副社長 **立花 淳**	専務執行役 **春名 貴之**	専務執行役 **宮澤 仁司**
専務執行役 **今泉 道紀**	常務執行役 **室 隆志**	常務執行役 **田口 慶博**	常務執行役 **杣 信博**	執行役 **濵﨑 利香**
執行役 **半田 修治**	執行役 **安達 多摩美**	執行役 **岩田 和彦**	執行役 **宍戸 剛**	執行役 **能登 一美**
執行役 **田辺 三基男**	執行役 **柳沢 憲一**	執行役 **井上 祐子**	執行役 **米澤 保信**	執行役 **鎌田 真弓**
執行役 **染谷 多佳夫**	執行役 **花田 一成**	執行役 **野村 裕之**	執行役 **野澤 聡**	執行役 **柚木 良宣**
執行役 **小川 雄治**	執行役 **伊藤 陽介**			

（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年度の取締役会の運営状況

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な議論を行いました。
- 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 鵜巣 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

アンケート項目の策定（2026年1月）
コーポレート・ガバナンス・コードの動向や、前回の実効性評価結果を踏まえ、実効性評価のアンケート項目案を作成。取締役懇談会で議論。

アンケートの実施（2026年1月下旬～）
取締役全11名に対して、2025年度の取締役会についてアンケート調査を実施。

アンケート取りまとめ（社外取締役に対してインタビューを実施）

評価・分析（2026年2月下旬～）
アンケートやインタビューで得られた意見について、評価・分析を行い、当年度の取り組み成果・今後の課題を認識。

社外取締役間会合における議論（2026年4月）
評価・分析内容および今後の課題に対する対応策について、社外取締役間会合で議論。

決議案の作成

取締役会決議（2026年5月）
今後のアクションプランを含む2025年度の取締役会の実効性評価結果について、取締役会で決議。

アクションプランの実施（通年）
前年度の取締役会の実効性評価結果を踏まえた対応方針に基づき、年度を通じて改善取り組みを実施。

アンケート項目の策定

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に実施
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

（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/IKmx/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。

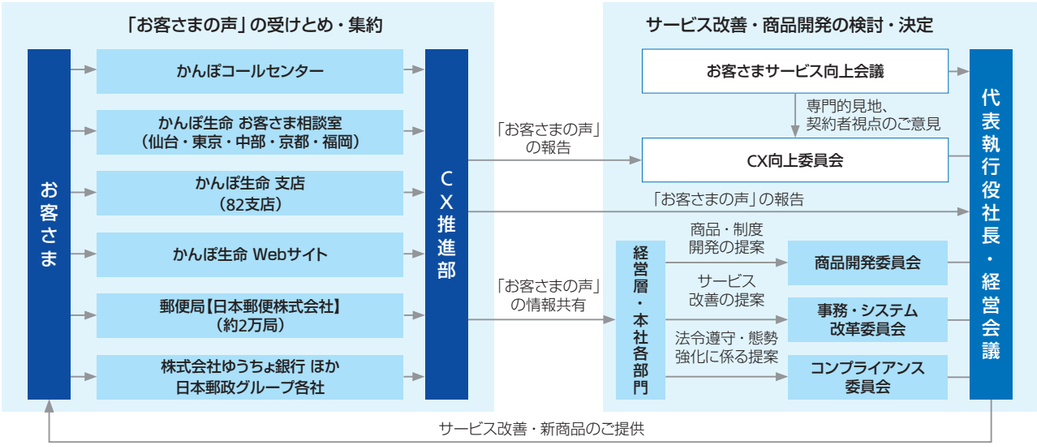
お客さまとの対話

当社は、「お客さまの声」を貴重な「財産」であると認識しており、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、お客さま満足の向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、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います。

「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いので大変です。

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ご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もらいました。契約内容の説明に加え、母が手続きできなくな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

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

※「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

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）

「コーポレートガバナンス」をテーマとした社外取締役スモールミーティングを初開催

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。

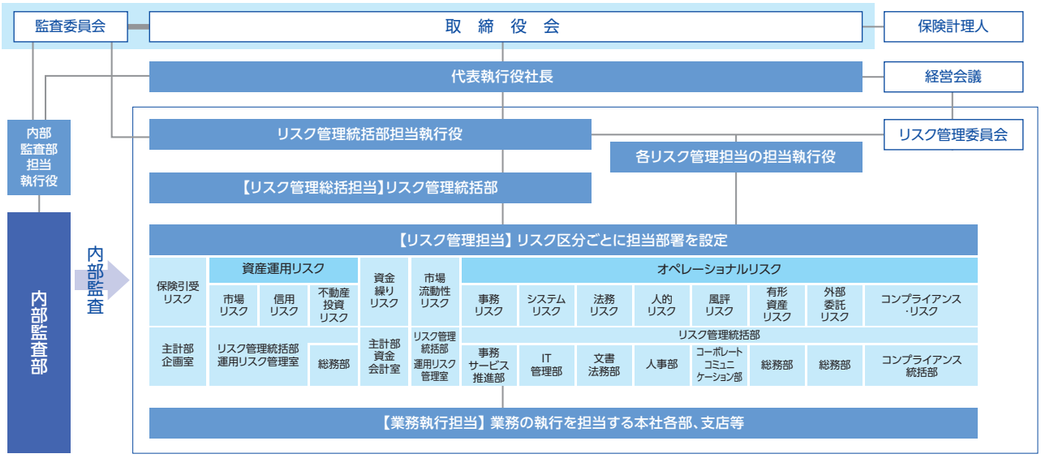
また、各リスク管理担当の担当執行役は、リスクの所在、種類および特性ならびにリスク管理基本方針に定めるリスク管理の方法および態勢を把握した上で、それぞれの担当するリスクの管理体制を整備・運営しており、各リスク管理担当は、業務執行担当である業務を執行する本社各部、支店などとの相互牽制の下、リスク管理基準に従い、適切にモニタリング機能を発揮し、担当するリスクを管理することとしています。なお、資産運用リスクとオペレーショナルリスクのリスク区分については、細目を構成するリスク区分が複数にわたるため、細目のリスク区分のリスク管理担当と併せて、総合的な管理を行う部署を設置しています。

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。

ストレス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）なストレス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。

ストレス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。

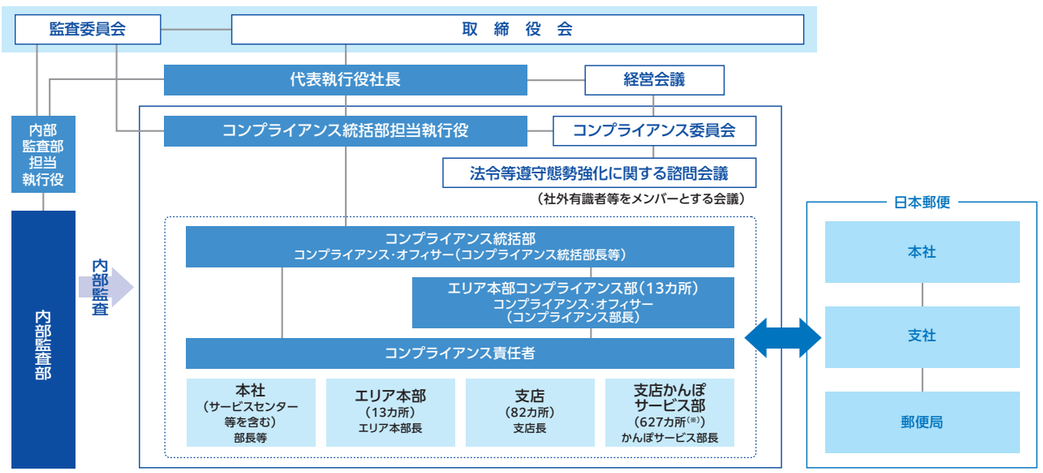
また、当社の企業活動に関連する法令等の解説を記載した「コンプライアンス・マニュアル」および同マニュアルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、全ての役員および社員に対し、その内容の周知・浸透を図っています。さらに、毎年度、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

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。

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望む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、個人情報保護に関係す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、サイバー攻撃を防衛。
- 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。

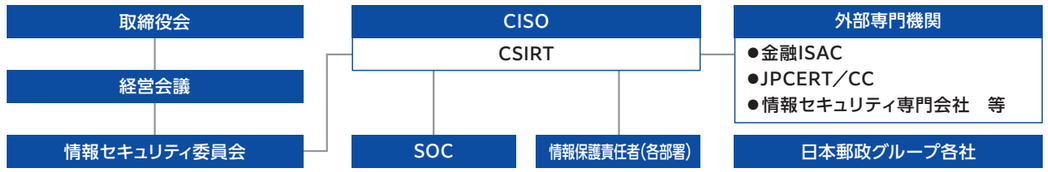
人材育成・訓練

- 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等を行えるよう、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に実施し、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。

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**

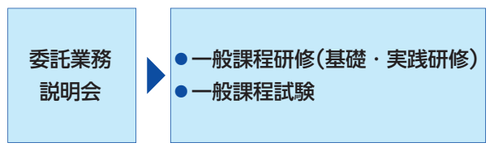
経験者採用社員を対象に、座学研修2カ月と実践研修1カ月の計3カ月間の育成プログラムを2025年10月から導入しました。集中的な座学やロールプレイ等のトレーニングに加え、学んだ内容の定着を図る1カ月の実践研修を行うことで、お客さま本位の営業活動の意義を理解し、単独で活動できる水準到達に向けた教育を実施します。

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。

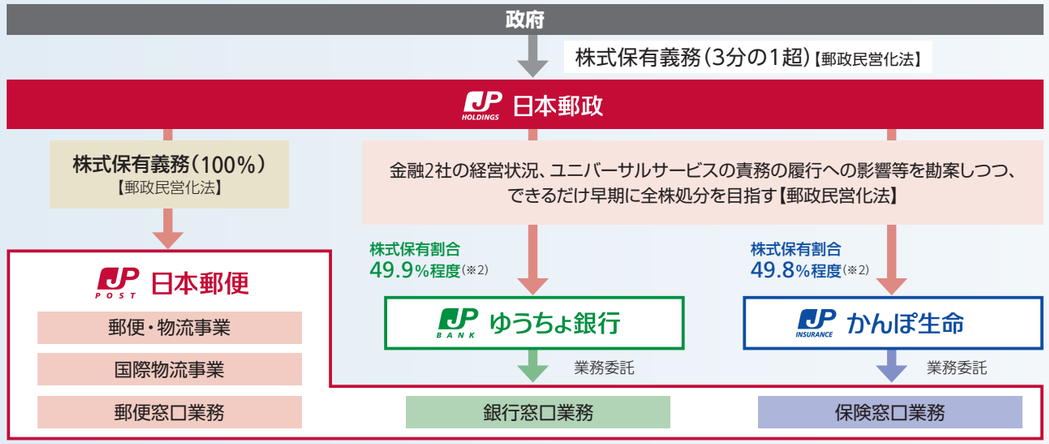


日本郵政グループにおける位置づけ

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。

日本郵政株式会社は、ユニバーサルサービス義務(※1)に配慮しつつ、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。



※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)

※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

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。

2021年5月に日本郵政によるかんぽ生命の株式保有割合が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(※2)まで	特定日(※2)以降
新規業務	主務大臣(※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(※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) — 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 — 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

※1 内閣総理大臣(金融庁長官)および総務大臣

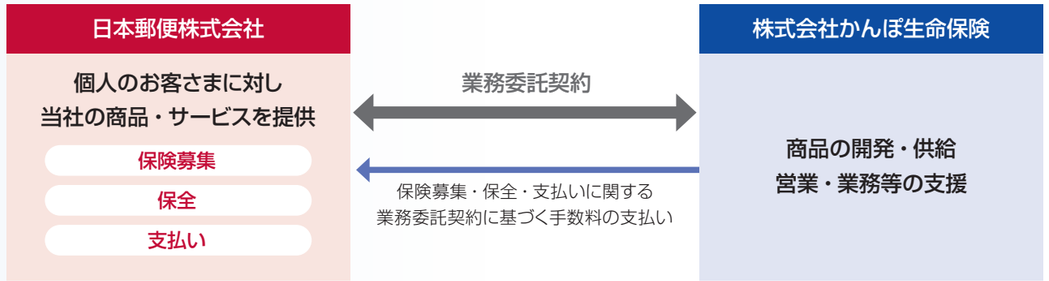
※2 (i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への役務の適切な提供を阻害する恐れがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

※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いを実施。

■ **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。

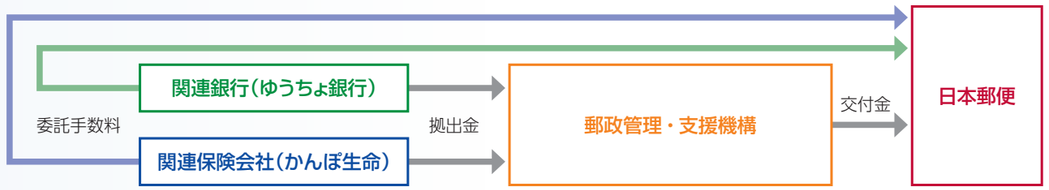
保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料(基本手数料)と、保有契約を維持するための手数料等(品質評価手数料)から構成。

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。

郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2019年度から、株式会社かんぽ生命保険および株式会社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。

交付金・拠出金制度の仕組み



主要な財務・非財務データ一覧

財務データ	単位	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	2025年度
経営成績・財政状態											
経常収益	億円	86,594	79,529	79,166	72,114	67,862	64,542	63,795	67,441	61,653	56,257
経常利益	億円	2,797	3,092	2,648	2,866	3,457	3,561	1,175	1,611	1,702	2,719
基礎利益	億円	3,900	3,861	3,771	4,006	4,219	4,297	1,923	2,240	2,421	4,189
利差(順ざや／逆ざや)	億円	785	658	584	804	763	1,333	940	918	1,425	2,555
保険関係損益	億円	3,114	3,203	3,187	3,201	3,456	2,964	982	1,321	996	1,633
当期純利益	億円	885	1,044	1,204	1,506	1,661	1,580	976	870	1,234	1,687
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	562,600	562,600	399,693	399,693	383,192	383,192	371,822
総資産	億円	803,367	768,312	739,050	716,647	701,729	671,747	626,873	608,558	595,556	584,421
危険準備金	億円	22,540	21,143	19,627	17,973	16,113	16,909	17,018	17,253	12,191	12,497
価格変動準備金	億円	7,887	9,167	8,974	8,583	9,048	9,726	8,899	8,737	8,299	7,192
有価証券残高	億円	634,852	601,309	584,515	558,705	552,736	534,175	498,414	476,938	465,287	449,312
主要な財務健全性指標											
経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)	%	176	186	225	116	205	169	172	206	204	181
契約の状況											
保有契約年換算保険料(個人保険)	億円	49,796	48,595	46,771	43,186	38,981	35,389	32,176	29,873	28,558	26,833
保有契約年換算保険料(第三分野)	億円	7,361	7,509	7,531	7,155	6,691	6,270	5,930	5,646	5,379	5,123
新契約年換算保険料(個人保険)	億円	5,079	3,762	3,513	1,469	306	461	658	1,168	1,750	973
新契約年換算保険料(第三分野)	億円	557	592	616	221	14	21	64	103	71	56
企業価値											
EV	億円	33,556	37,433	39,257	33,242	40,262	36,189	34,638	39,650	39,409	42,565
新契約価値	億円	368	2,267	2,238	606	△127	△115	△74	208	679	615
一株当たり指標											
一株当たり当期純利益(EPS)	円	49.24	58.07	66.95	89.13	98.44	125.05	83.16	75.82	107.52	152.55
一株当たり配当額(DPS)	円	60.00	68.00	72.00	76.00	76.00	90.00	92.00	94.00	104.00	124.00
(うち一株当たり中間配当額)		(—)	(—)	(—)	(38.00)	(—)	(45.00)	(46.00)	(47.00)	(52.00)	(62.00)

非財務データ	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	人	7,545	19,148	18,427	17,952	17,706
男性	人	4,147	14,759	14,088	13,647	13,318
女性	人	3,398	4,389	4,339	4,305	4,388
平均年齢	歳	40.5	43.6	43.9	44.2	44.1
男性	歳	43.2	45.0	45.3	45.5	45.4
女性	歳	37.3	38.9	39.5	39.9	40.2
平均勤続年数	年	15.9	18.3	18.5	18.5	18.3
男性	年	18.7	19.6	19.7	19.8	19.5
女性	年	12.5	13.8	14.3	14.6	14.7
外国人従業員数	人	5	9	8	9	7
社員一人当たりの月平均残業時間	時間	8.6	7.1	9.2	9.4	9.3
有給休暇取得率	%	89.8	97.1	96.0	96.0	93.8
育児休業復職率	%	98.0	98.7	98.2	98.0	98.1
復職人数	人	243	368	336	342	409
介護休業取得者数	人	6	26	15	17	25
新入社員定着状況(3カ年経過時点)	%	86.8	87.3	85.2	83.2	82.2
労働者の男女の賃金の差異	%	—	73.0	73.4	74.1	75.1
正規雇用労働者	%	—	71.5	71.8	72.8	73.2
パート・有期労働者	%	—	78.2	80.6	83.0	80.8

(注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、契約の状況および一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
(注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、2016～2020年度と2021年度以降において、異なる基準によって算出
(注3) 発行済株式総数は、千株未満を切り捨てて表示
(注4) 2019年5月31日付け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
(注5) 2021年8月20日付け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
(注6) 2023年5月8日付け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
(注7) 2025年6月6日付け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
(注8) 2026年4月1日付けで株式の分割を行い、普通株式一株を三株に分割。これに伴い、当該株式の分割が2016年度の期首に行われたと仮定して一株当たり当期純利益(EPS)を算定。なお、発行済株式総数および一株当たり配当額(DPS)については、当該株式分割前の内容を記載
(注9) 上記株式分割に伴い、発行済株式総数は743,645千株増加し、2026年4月1日時点で1,115,468千株となったが、2026年6月30日付けで自己株式の消却を行い、発行済株式総数が30,650千株減少
(注10) 経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)は、生命保険会社の財務健全性を表す指標の一つであり、2024年度までは当社の内部モデルによる計数(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、信頼水準99.5%)。2025年度からは経済価値ベースのソルベンシー規制に基づく計数(2025年度は監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値。なお、2024年度について、2025年度の計算方法を適用した試算値は196%)。また、2025年度のESRにおいて大量解約リスクを除いた場合は220%
(注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)
(注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
(注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
(注14) 2025年度(末)のEVおよび新契約価値の計測方法について、2026年3月末から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、同規制と整合的な計測方法に変更
(注15) 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、一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に含む
(注16) 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
(注17) 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
(注18) 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
(注19) 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休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)
(注20) 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
(注21) 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
(注22) 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
(注23) 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
(注24) 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÷人員数)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、人員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

かんぽ生命