

トップメッセージ

最優の 生命保険相互会社へ

健全性と収益力をさらに高めること、
そしてお客さま、地域・社会、職員にこれまで以上に寄り添うことで
「最も優れた」と「最も優しい」の2つの“最優”を実現する

代表取締役社長

渡部 毅彦

フコク生命の源流

フコク生命は、株式会社生保のトップセールスマンだった第二代社長の吉田義輝が、真にご契約者のことだけを考える相互会社を作りたいという想いで、当時鉄道王といわれた根津嘉一郎を何度も何度も説得して、1923年に創業した会社です。

初代社長に就任した根津の資本家としての「徹底的に利益にこだわる経営スタイル」と、吉田の「相互扶助にかける熱い想い」という二つの源流のもと、私たちは、必要であればリスクを取り、差別化戦略で収益力を高める一方、保険の公共性を常に意識し、相互会社としての使命を着実に果たすよう努めてきました。

「フコク生命がフコク生命であり続ける」ためには、役職員一人ひとりが、フコク生命が生命保険事業を始めた原点や、創業以来、脈々と受け継がれてきた想いを共有していなければなりません。根津の想いは「最大たらんよりは最優たれ」という社是として、吉田の想いは「お客さま基点」という価値観や、次代の相互扶助を考える「THE MUTUAL」というコンセプトとして、私たちの心にしっかり根付いています。

差別化の歴史

1990年代後半から2000年代前半にかけて、無理な規模の拡大を図り多額の損失を計上した同業他社が相次いで破綻する、「生保危機」と呼ばれる出来事が

ありました。そのなかでフコク生命が単独で生き残ったのは、社是である「最大たらんよりは最優たれ」に従い、いたずらに規模を追い求めるのではなく、質を重視する経営を実践してきたからです。これは私たちの経営のDNAとして、現在も一番の拠り所となっています。

その後のリーマンショックや東日本大震災、さらにはコロナ禍を経て、保険会社として、いかなることがあっても保険金等を確実にお支払するために健全性の強化に努めた結果、自己資本は2023年度に初めて1兆円を超え、2025年度には1兆2千億円台まで増加しました。

「最大たらんよりは最優たれ」を実践するうえでは、守るだけではなく、「攻めるべき時には攻める」という姿勢も重要です。高度成長期の積極的な株式への投資、業界の先端を行く商品の発売、総資産の1割程度に相当する投資額となった本社ビルの建設等、フコク生命の100年を超える歴史は差別化の歴史でもあります。

異次元緩和下においては、自己資本の充実に裏付けされたリスクテイクによって、資産運用力を強化する取り組みを進めました。具体的には、利回りの低い超長期国債への投資を抑制し、内外の株式の残高を積み増す一方、米国が金融引き締めに入るタイミングで、極端な円高リスクは遠のいたと判断し、為替ヘッジを大幅に削減しました。このことは、その後の株高・円安と相まってフコク生命の資産運用収益を大きく

押し上げました。また、異次元緩和解除後の金利上昇局面においては、一転して超長期国債を積極的に積み増し、高水準の利差益を安定的に確保する下地を整えました。

こうした一連の投資戦略は、差別化された資産運用を行う会社として高く評価され、保険金支払い能力を示す格付けは、2023年以降4社から格上げされ、特に米国の格付会社スタンダード・アンド・プアーズからは、「自己資本と収益力」において最上位の「極めて強い」との評価を受けています。

最優の生命保険相互会社を目指して

今、フコク生命は、「最優の生命保険相互会社」となるべく、資産運用と保険営業、両輪での成長を目指し、全社を挙げて様々な取り組みを行っています。

デフレと異次元緩和が収束したことは、少なくともフコク生命にとってはポジティブな環境変化であり、規模ではなく質を追求していくことが、人口減少が加速する国内市場でも成長を続ける鍵となると考えています。そのために、「ご契約者」「地域・社会」「職員」という、相互会社としての主要なステークホルダーそれぞれに対して最優でありたいと考えています。

具体的に、ご契約者（お客さま）に対しては、充実した配当還元とフコク生命らしいコンサルティングセールスで圧倒的にコストパフォーマンスに優れた商品やサービスを提供すること。地域・社会に対して

は、相互扶助の精神にあふれた取組みを積極的に推進し、企業として信頼されること。職員に対しては、業界トップクラスの処遇と働き方を提供すること。これが、私たちが描く「最優の生命保険相互会社」の姿です。

相互会社形態を堅持する

生命保険は生活に密接に関連する公共性の高い事業であり、保険業法はその第一条で保険業の公共性について触れています。公共性とは、どんなことがあってもご契約者を守ることであり、私たちが創業以来掲げている経営理念である「ご契約者の利益擁護」を実現するためには、株主が存在せず、ご契約者一人ひとりが構成員（社員）となる相互会社が最適だと考えています。株主がいない相互会社は、短期的な利益を追求することなく、一番のステークホルダーであるご契約者の利益を守ることに専念した経営を行い、利益の大部分をご契約者に配当として還元することができます。

一方、相互会社形態であるからこそ、コーポレートガバナンス体制の強化およびコンプライアンスの徹底は、経営上の最重要課題として位置付けています。特に最高意思決定機関である総代会は、ご契約者の代表である総代の皆さまから多くのご意見をいただけるよう工夫し運営しています。昨年の総代会にて、職員の処遇と同様に取締役の報酬も引き上げるべきといったご意見をいただいたことを踏まえ、より透明性を確保



トップメッセージ

しつつ取締役の任命や報酬等の決定を行うために、本年4月より取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しました。また、全国で開催するご契約者懇談会も、ご契約者との最も重要な対話の場と考え、いただいたご意見をできるだけ経営に反映するよう努めています。

相互会社であるフコク生命はお互いに助け合う人々をつなぐ役割を担っています。昨年10月、79年ぶりに刷新したコーポレートシンボルは、途切れることのない人のつながりをコンセプトとしました。一筆書きの「人」をモチーフとし、人と人の想いをつなぎ、その想いを守り続けるという決意が込められています。



2025年度決算と中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」の進捗状況

100年を超える歴史を刻んできたフコク生命が、根底にある軸をぶらさず、この変化していく社会で「フコク生命らしさ」を貫くためには、あえて変わることも必要です。そういった問題意識から策定され、昨年度からスタートした中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」は二年目に入りました。

「THE MUTUAL ACT 2027」では、フコク生命の経営ビジョンである「お客さま満足度No.1の生保会社となる」ことを目指し、「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」をトップダウンで、「お客さま」「地域・社会」「職員」との共感・つながり・支えあいの深化に向けた「ステークホルダー別の取組み」を、中堅・若手職員によるボトムアップで推進しています。

①2025年度決算の概要

「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」では、相互会社の使命である配当還元の加速を図るため、強固な自己資本を裏付けとしたリスクテイクにより成長し、利益を上げることを目的として掲げています。

2025年度の基礎利益は、資産運用収益の好調により、ターゲットとしている標準責任準備金積立負担を除いたベースで1,306億円と3年連続で過去最高を更新しました。また、保有株式のリバランス等で含み益を実現したことにより、経常利益は同2.8倍の1,555億円と同じく過去最高となり、内部留保の積み増し等によって、自己資本は1兆2,057億円まで増加、自己資本比率は15.3%と業界最高水準を維持しています。その結果、2025年度決算より導入された経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)*は、内部モデルベースで248.5%と引き続き高い健全性を維持しております。基礎利益、自己資本、ESRは中期経営計画の経営指標を2年前倒しで達成することができました。

配当還元について、2025年度決算では個人保険分野で14年連続の増配を実施し、増配額は127億円と過去最大となり、代表的な契約における10年間の累計配当金は保険料の1.5年分を上回りました。これにより、中期経営計画の経営指標である、保険料の2年分まで引き上げることを実現可能性が高まってきたと考えています。

※詳細は28ページをご参照ください。

②保有純増に向けて

生命保険ビジネスはストックビジネスであり、お約束している保険契約の保障総額である保有契約高が継続して増えていくことが、安定的に収益を確保する上で重要な要素となります。フコク生命の保有契約高は2003年度をピークに減少を続けており、これを本中計期間中に反転増加させたいと強く考えています。プロテクションギャップ（お客さまが本来に必要なとしている保障額と実際の加入額との差）への対応として、ご加入時の丁寧な説明とアフターサービスの徹底に取り組んだ結果、新契約高から解約・失効高を差し引いた営業純増額は大幅に増加し、いよいよ保有純増を狙えるところまでできました。

③ステークホルダー別の取組みの推進と職員意識調査の大幅な改善

「ステークホルダー別の取組み」については、中堅・若手職員を中心に議論を深め、お客さまの声を的確に把握しサービス等に活かす取組みを進めるとともに、「つながる未来プロジェクト※」の発足や柔軟に働くための選択肢の拡充を実現しました。社外役員の前で

堂々とプレゼンテーションを行う職員の姿は非常に頼もしく、中堅・若手職員への権限委譲や経営参画が前進しつつあるという確かな手ごたえを感じています。こうしたボトムアップによる施策の具体化に加え、ここ数年取り組んできた職員の処遇改善、あるいは社名認知度向上のための積極的な取組み等により、2025年度の職員意識調査は幅広い項目で改善しました。特に、「私は現在、フコク生命が変革していることを実感している」や「私は、フコク生命の将来について明るい見通しを持っている」といった項目が顕著に上昇しており、こうした職員のモチベーション向上が今後のフコク生命の成長につながる事が期待されます。

※詳細は14ページをご参照ください。

お客さま基点を実践する人づくり

生命保険は、お客さまとの一生涯にわたる、さらには世代を超える約束であり、終わりのない仕事です。お客さまとの約束を未来永劫守り続けるためには、お客さまを不安にさせたり、ご迷惑をおかけするようなことがあってはなりません。そのためにも、「もし自分がお客さまだったら」を常に想像しながら行動する「お客さま基点」を実践できる「人づくり」に取り組んでおります。昨年5月には、第二代社長、吉田義輝が職員に残した言葉を日めくり形式の小冊子にした「わたしたちの基本」を全職員に配付しました。この冊子には、「ご契約者本位」という創業の心を具体化した仕事に向き合う姿勢や行動の指針が示されています。



会社がお客さまや地域・社会から信頼される上で重要なのは、何のために私たちは生命保険事業に携わっているのかという理念教育の徹底です。「お客さま基点」のもと、こうした姿勢や指針を職員一人ひとりが日々の業務で体現するよう努めていきます。

手ごたえを確かなものとするために

成長機会を確実にとらえていくためには、これまで以上に「攻めの姿勢」と「スピード感」が重要であると考えています。

スピード感をもって施策を推進するための原資として、2025年度決算において「成長基盤強化積立金」を新設しました。AI等のデジタル技術の活用をさらに加速し、生産性向上によって生み出された余力を新たな価値創出へと振り向けていきます。併せて、職員一人ひとりが日頃からアンテナを高くし、変化を先取りして行動すること、そして、それが全体に広がり、着手することをためらわず、できるだけ短いサイクルで施策が実行されていくように、組織の変容を図っていきます。

私たちが目指す「最優」には、「最も優れた」だけでなく、「最も優しい」という意も込められています。フコク生命らしさを維持できる適正な規模を保ちながら健全性と収益力をさらに高め、お客さま、地域・社会、そして職員にこれまで以上に寄り添う会社となるよう努めていきます。

これからも、変わらぬご支援・ご愛顧を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

経営理念体系

THE MUTUAL

- 創業以来、相互会社形態を堅持する日本で唯一の生命保険会社
- 次代の相互扶助である「THE MUTUAL」を掲げ、共感・つながり・支えあいをベースとした相互組織を進化

創業の心

ご契約者本位

経営理念体系

経営理念

ご契約者の
利益擁護社会への
貢献働く職員の
自己実現

価値観

お客さま基点



行動原則

お客さまとの間に

- ・わたしたちは、「お客さま基点」をつらぬきます。
- ・わたしたちは、常に良心に恥じないよう行動します。

地域・社会との間に

- ・わたしたちは、生命保険の大切さを訴えつづけます。
- ・わたしたちは、明るい未来を実現するための一助となります。

職員との間に

- ・わたしたちは、失敗を恐れることなく、自ら進んで行動します。
- ・わたしたちは、お互いを尊重し、チームとしての成長を目指します。

経営方針

経営基盤のさらなる強化を図り、
お客さまに安心を提供する生命保険事業を営む相互会社として、
持続可能な社会の実現に貢献する“お客さま基点”での人材育成を通じて、
職員の働きがいを高める

経営哲学

社是

最大たらんよりは最優たれ

コーポレートロゴ



経営ビジョン

お客さま満足度No.1の生保会社となる

経営戦略

あらゆる分野で差別化を徹底的に追求する

THE MUTUAL ACT 2027

■ フコク生命がフコク生命であり続けるために

■ フコク生命だからできること

【運用と保険、両輪での成長に向けた取組み】
⇒利差益のさらなる向上を図るとともに、
特に中長期的な課題である保険収支の向上に取り組む

【ステークホルダー別の取組み】
⇒職員からの意見募集等を踏まえ、
各ステークホルダーが当社に期待する姿をイメージし、
CS・ESが連動して向上する施策の実現を目指す

■ トップダウンとボトムアップの融合

運用と保険
両輪での成長に向けた取組み

運用

保険

両輪での成長

THE MUTUAL

共感・つながり・支えあいの深化

お客さま

地域・社会

職員

ステークホルダー別の取組み

経営戦略・中期経営計画

相互会社としての使命

配当還元の加速を通じて、
お客さまの実質的な保険料負担の軽減を図る

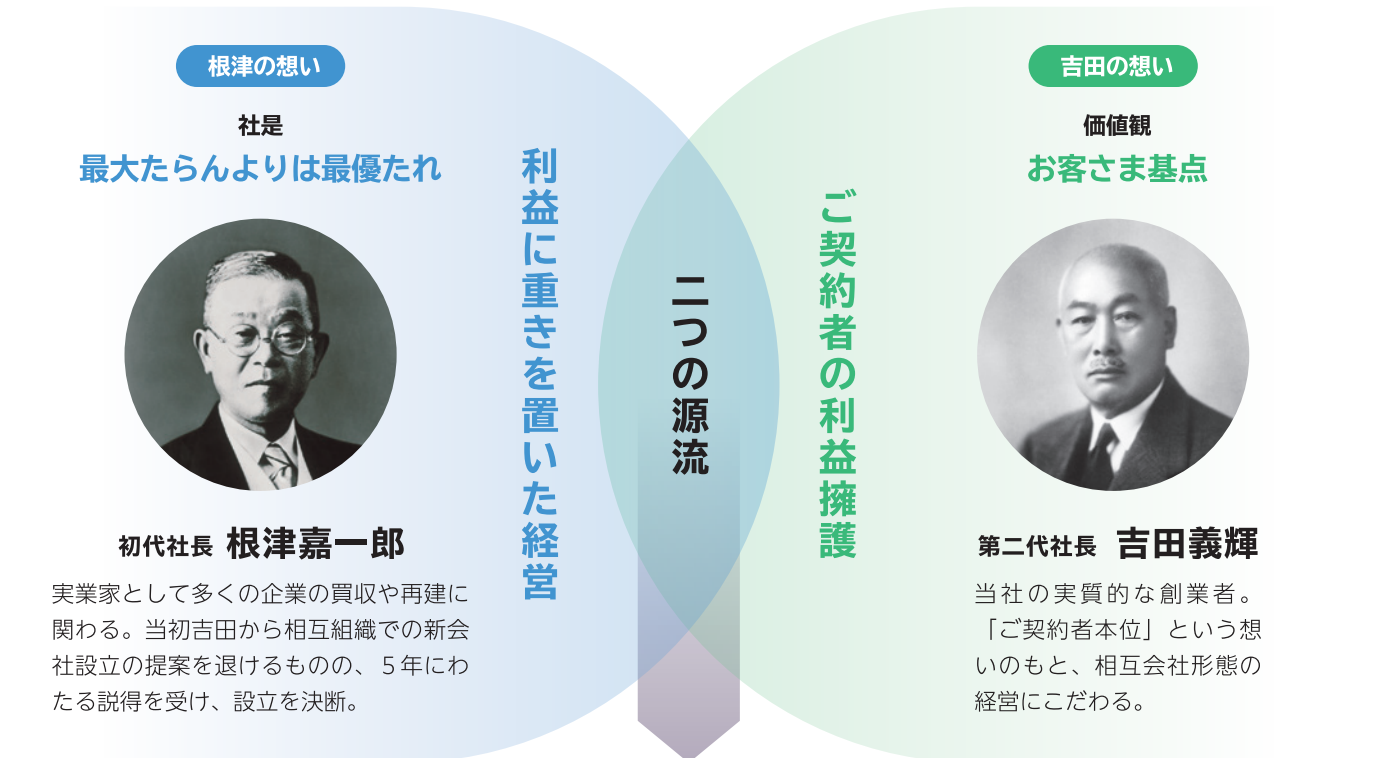
保険会社としての責務

いかなることがあっても
保険金等を確実にお支払いする

フコク生命のあゆみ

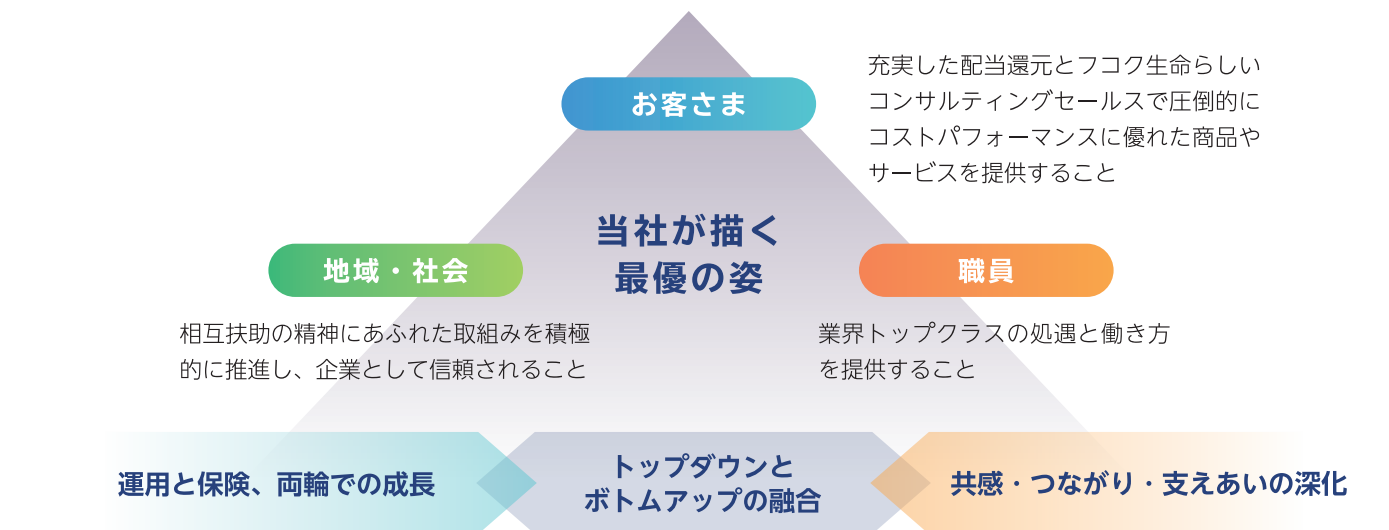
1923	創業 徴兵保険会社では唯一かつ最初の相互会社として「富国徴兵保険相互会社」を創業
1945	社名変更 富国生命保険相互会社へと改称
1951	最大たらんよりは最優たれ 規模や量の追求を良しとせず、質の向上を目指し、「最大たらんよりは最優たれ」の経営方針を打ち出す
1961	業界最高水準の配当金 社員配当の自由化が認められ、業界最高水準の配当金を決定
1968	小児がん治療助成金の寄付 「がんの子供を守る会」に小児がん治療助成金、総額10億円の寄付を開始
1981	保有純増主義 他社に先駆けて「保有純増主義」を打ち出し、良質な契約の募集、継続率の向上に努める
1983	第三分野への注力 医療保険を発売。以降、一貫して医療保障・生前給付保障などの第三分野に注力
バブル期	責任ある資産運用・商品提供（1980年代後半～1990年代初頭） リスク性資産（不動産・株式）への投資を抑制。自己責任原則が浸透していないなか、変額保険は発売せず
2002	窓販チャネルへの取組み 地域密着型の信用金庫を中心に、金融機関窓販に積極的に取り組む。2008年以降は、フコクしんらい生命で窓販チャネルを展開
2005	企業変革活動 「お客さま基点」を実践できる企業を目指し、企業変革活動に取り組む
2008	価値観としての「お客さま基点」 「お客さま基点」を価値観と位置付けるとともに、経営理念体系を再構築
2011	人材開発本部の設立 社長を本部長とした「人材開発本部」を設立。「人づくり宣言」および「人づくり基本方針」を策定し、「お客さま基点」を実践できる人づくりに注力
2013	未来のとびらを発売 業界初の特約組立型の主力商品「未来のとびら」を発売
2017	リスクテイク・ステートメント変更 資産運用リスクを取りに行く。利息及び配当金等収入は毎年過去最高を更新（2018～2025）
2023	創業100周年 当社の進むべき道を示した「THE MUTUAL 宣言」を表明。次代の相互扶助である「THE MUTUAL」を掲げ、共感・つながり・支えあいをベースとした相互組織を目指していく
2024	新たな利益配分方針 質を重視した経営により、自己資本比率を始め健全性が高まった状況を踏まえ、配当還元と自己資本の充実を主眼とした利益配分を変更し、配当還元の次に職員への還元を優先する「新たな利益配分方針」を掲げる
2025	コーポレートシンボルおよびコーポレートロゴの変更 デザインコンセプトは、“途切れることのない人のつながり”。「人と人の間」で、人と人の想いをつなぎ、その想いを守るために未来永劫存在しつづけるフコク生命の姿を象徴したデザイン

当社は、初代社長 根津嘉一郎の資本家としての「利益に重きを置いた経営」と、第二代社長 吉田義輝の相互会社への想いである「ご契約者の利益擁護」という二つの源流のもと、必要に応じてリスクを取り、差別化戦略で収益力を追求する一方、生命保険の公共性を十分認識し、相互会社としての使命を着実に果たすよう注力してきました。



最優の生命保険相互会社を目指して

THE MUTUAL ACT 2027



経営ビジョン「お客さま満足度No.1の生保会社となる」の実現に向けて、2025年度より開始した中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」を推進しております。

中期経営計画「THE MUTUAL ACT 2027」

中期経営計画インタビュー

「トップダウンとボトムアップの融合」 職員参画型の中計で最優の生命保険 相互会社を目指す

総合企画室長・中期経営計画副担当

森田 潤 執行役員



中計がスタートして1年、手ごたえは

非常に良いスタートが切れたと確かな手ごたえを感じています。「THE MUTUAL ACT 2027」の策定にあたり、デフレと日銀による異次元緩和の収束はポジティブな変化だと捉えていました。金利ある世界では、当社の強みを存分に活かせると。だからこそ、海外や他業態へは進出せず、国内生保市場に集中する戦略としました。

実際、金利ある世界およびインフレ下において、返戻率の高い魅力的な貯蓄性商品の提供、それを足掛かりとした保障性商品の提案によるプロテクションギャップのカバー、そして配当還元の加速による実質的な保険料負担の軽減等により、保険業績は好調に推移しました。

新契約高から解約失効高を差し引いた営業純増額は前年度比4倍と大幅伸展。営業純増額に満期消滅等を含めたものが保有契約高ですが、いよいよその反転増加が視野に入ってきました。

運用と保険、両輪での成長

「最大たらんよりは最優たれ」を社是とする当社は「最優の生命保険相互会社」を目指し、運用と保険、両輪での成長に向けた取組みを推進しています。

具体的には、11ページにある好循環の構築に取り組んでおり、4つの経営指標を掲げています。そのうちの3つ、基礎利益、自己資本そしてESRは2年前倒しで達成しました。

強みである資産運用が更に収益力を高め、利息及び配当金等収入は8年連続過去最高、基礎利益は3年連続で過去最高となりました。経常利益も過去最高となり、自己資本比率は15%を超えました。業界最高水準の健全性を確保したうえで、過去最大規模の増配を実施。個人保険分野の増配は14年連続です。

トップダウンとボトムアップの融合

トップダウンの「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」は、着実に進捗し想定以上の成果が出ていますが、ボトムアップの「ステークホルダー別の取組み」も中堅・若手職員が大車輪の活躍を見せてくれています。

中堅職員を中心としたワーキンググループ（WG）と、これに連なる形で若手職員を中心としたチームが、「お客さま」「地域・社会」「職員」が当社に期待する姿をイメージしながら、13ページに記載のコンセプトとテーマのもとボトムアップで施策に取り組んでいます。チームには全国から300名の職員が参加し、19名のWGメンバーが活動を引っ張ってくれました。今年度も27名の職員がWGに手を挙げています。

中堅・若手職員の主体的な参画

8月と2月に社外役員も含む役員フリーディスカッションを実施しました。WGメンバーが施策の提案や質疑を行い、チームメンバーも直接意見を伝えましたが、実に堂々としていて見事なものでした。正直、私よりもしっかりしているなど（笑）。

実際、入社1年目の職員が地域に根ざした不動産活用取組みに参加し支社へ出張。現地視察や行政へのヒアリングも行うなど、その主体的な活動には目を見張るものがありました。

職員の活躍の場が広がっている印象です

そう思ってくれていたら嬉しいですね。管理職も背中を押してくれています。毎年1月に「職員意識調査」を実施していますが、ボトムアップによる施策の具現化や処遇改善等により、満足度はもとより「変革実感」や「将来への明るい見通し」が特に大きく上昇し、モチベーションの高まりを感じています。

THE MUTUAL ACT 2027の全体像

中期経営計画（以下、中計）は、創業100周年（2023年11月22日）を迎えたことを機に公表した「THE MUTUAL宣言」（※）を具現化するものです。相互扶助の精神のもとお客さまにしっかりと寄り添い、未来永劫お客さまとの約束を守り、これからも「人と人の間に」存在し続けるという想いから「THE MUTUAL ACT 2027」と名付けました。

※100周年を迎えたことを機に、次代の相互扶助である「THE MUTUAL」を掲げ、共感・つながり・支えあいをベースとした相互組織を目指すことを宣言。宣言文は、表紙裏をご覧ください。

THE MUTUAL 宣言

THE MUTUAL ACT 2027

経営ビジョン

お客さま満足度 No.1 の生保会社となる

お客さま一人ひとりにとっての満足度 No.1 × 日本の生命保険会社の中でお客さま満足度 No.1

経営戦略

あらゆる分野で差別化を徹底的に追求する

中期経営計画

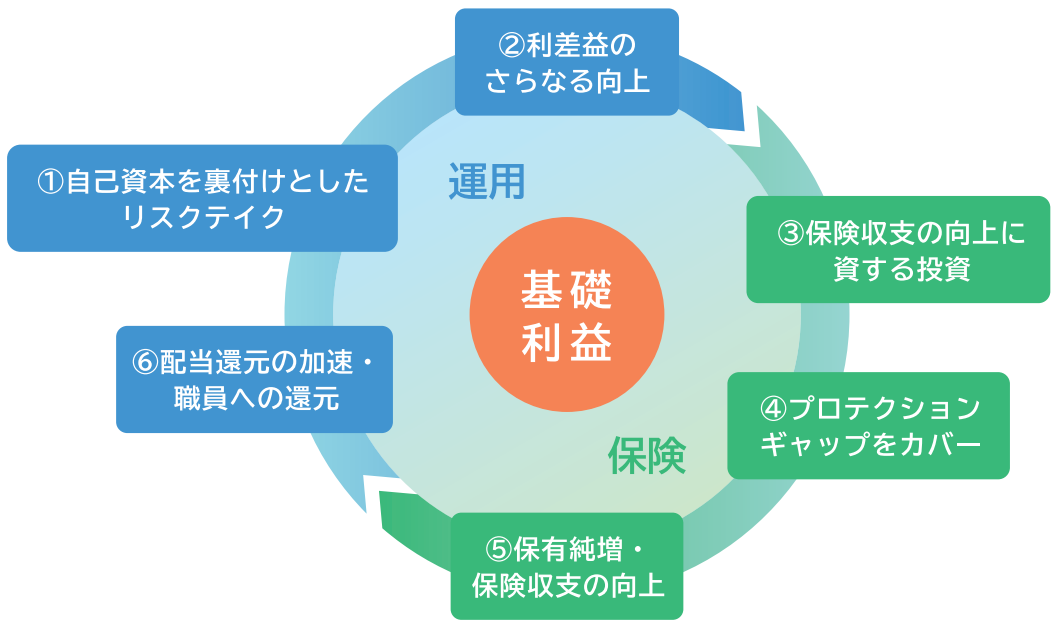
THE MUTUAL ACT 2027



「THE MUTUAL ACT 2027」では、強固な自己資本を裏付けとしたリスクテイクによる優れた収益性のさらなる向上を図る「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」と、経営理念の主体である「お客さま」「地域・社会」「職員」との共感・つながり・支えあいの深化に向けた「ステークホルダー別の取組み」を推進しております。

運用と保険、両輪での成長に向けた取組み

「相互会社としての使命」である配当還元の加速を図るためには、成長し利益を上げていくことが必要となります。当社は、これを海外や他業態への進出ではなく国内生保事業に集中し、強固な自己資本を裏付けとしたリスクテイクにより実現していきます。



当社は、以下の経営指標を設定しており、2025年度において基礎利益、自己資本、ESRの3項目を2年前倒しで達成しました。引き続き「運用と保険、両輪での成長に向けた取組み」を推進し、2026年度以降も安定して経営指標を達成することを目指してまいります。

経営指標

	2025年度	2027年度(目標)
基礎利益 (標準責任準備金積立負担を除く)	1,306億円	1,200億円
自己資本	1兆2,057億円	1兆2,000億円
ESR (当社内部モデル)	248.5%	230~270%
配当 (2017年度加入の主力商品に係る代表的な契約)	10年累計配当金 = 保険料1.5年分を上回る	10年累計配当金 = 保険料2年分

①自己資本を裏付けとしたリスクテイク

- 業界最高水準の自己資本比率 ⇒ 詳細は28ページをご参照ください。
 - ・自己資本は1兆2,000億円を超え、自己資本比率は15.3%とさらに上昇
- 高水準の利差益を安定的に確保できる利益構造の構築 ⇒ 詳細は29～31ページをご参照ください。
 - ・国内の超長期金利の上昇をふまえ、超長期債を大幅に積増し
 - ・利息及び配当金等収入に占める安定した円貨建インカムの割合は6割近くまで上昇

②利差益のさらなる向上

- 利差益は過去最高 ⇒ 詳細は29～31ページをご参照ください。
 - ・利息及び配当金等収入は、前年度比12.0%増加し、8年連続過去最高
 - ・利差益は1,000億円を超過し、収益力はさらに向上

③保険収支の向上に資する投資

- 魅力的な貯蓄性商品の販売好調 ⇒ 詳細は34ページをご参照ください。
 - ・高水準の返戻率で一時払終身保険の取り扱いを再開。販売件数は計画の1.4倍超と好調
 - ・2026年4月より、学資保険を業界最高水準の返戻率に引上げ
- 認知目的の広告展開によって20代～30代の認知度が大幅に向上 ⇒ 詳細は41ページをご参照ください。

④プロテクションギャップをカバー

- お客さまに必要な保障額を提供 ⇒ 詳細は35ページをご参照ください。
 - ・貯蓄性商品にご加入後、保障性商品にもご加入いただいた件数は前年度比8.6%増加
 - ・必要保障額をわかりやすくご説明する取組みの徹底により、お客さま一人あたりの死亡保障額は同7.0%増加

⑤保有純増・保険収支の向上

- 営業純増額は前年度比4倍 ⇒ 詳細は32ページおよび59ページをご参照ください。
 - ・主力商品の新契約が増加した結果、新契約高は前年度比13.2%増加
 - ・ご加入時の丁寧な説明とご加入後のアフターサービスの徹底により、解約・失効高は同8.7%改善

⑥配当還元の加速・職員への還元

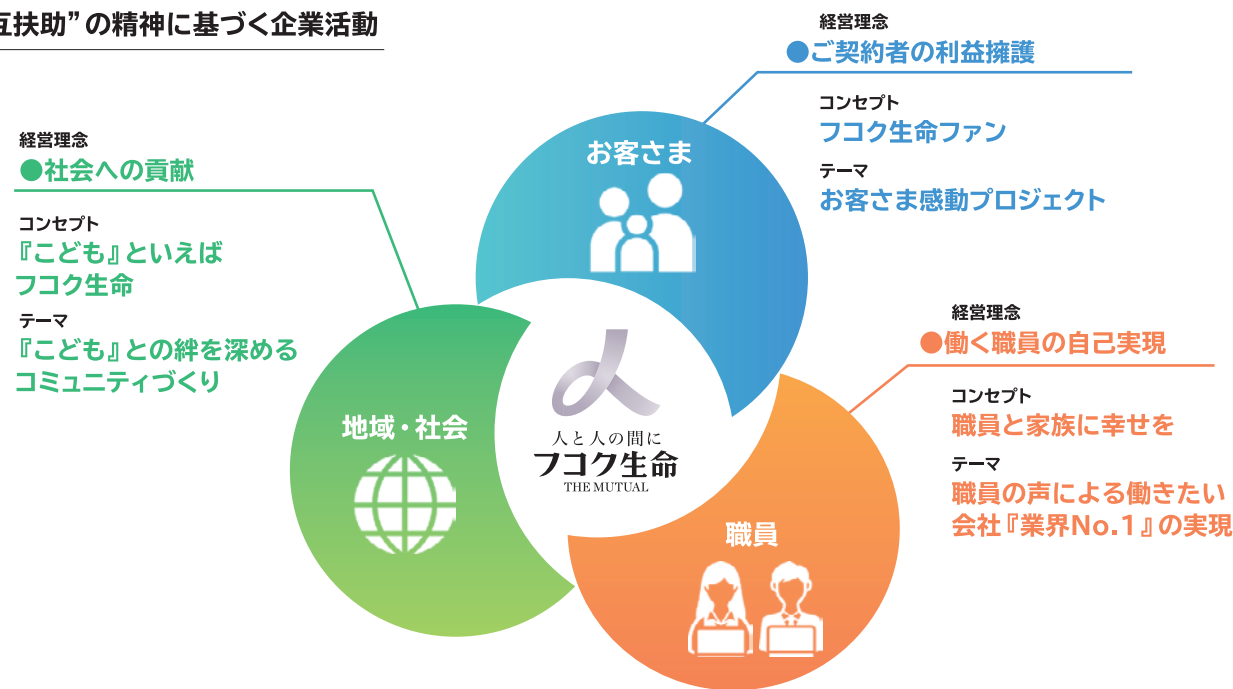
- 配当還元の加速 ⇒ 詳細は42～44ページをご参照ください。
 - ・過去最高の経常利益のもと、業界最高水準の健全性を確保しつつ過去最大の増配を実現
 - ・2026年度に10年目を迎える代表的な契約の10年累計配当金は保険料の1.5年分を上回る
- 職員への還元 ⇒ 詳細は45ページをご参照ください。
 - ・お客さまアドバイザー：平均5.6%の賃上げ ・内務職員：平均5.1%の賃上げ

ステークホルダー別の取組み

「お客さま」「地域・社会」「職員」の各ステークホルダーが当社に期待する姿をイメージし、以下のコンセプトとテーマのもと中堅・若手職員を中心とした「ボトムアップ」でCS（お客さまの満足）とES（職員の満足）が連動して向上する施策に取り組んでおります。

ステークホルダー別の取組みは、定期的に中堅・若手職員が経営層に対して報告・提案します。多くの職員が経営参画する「場」を設け、コンセプトの実現を目指してまいります。

“相互扶助”の精神に基づく企業活動



お客さまについて

お客さまと職員が感動を分かち合える機会を増やすため、他業種の実例等を踏まえ、お客さまの声を的確に把握しサービスなどに活かす取組みを検討しました。今後は、未来のお客さまとなりうるα世代やZ世代の価値観も新たなサービスに取り入れることや、全国の支社等で職員一人ひとりが感動をテーマに意見を交わす場を創出してまいります。

修学旅行生の受入れ

修学旅行の中学生を内幸町本社に招き、若手職員との交流を通じてキャリアを考えるキッカケを提供しました。



修学旅行生受入れの様子

社内でのワーク

感動について考え、当社のサービスに取り入れることを目指し、全国の支社等でディスカッションを実施しております。



感動についてのワークの様子

地域・社会について

これまで商品・サービス両面から多様な取組みを行ってきた「こども」に関する施策を、より分かりやすく継続的に展開するため「つながる未来プロジェクト」としてブランドを統一しました。今後は、こどもたちの記憶に残るような体験や学び、出会いの場を、「つながる未来プロジェクト」として提供してまいります。



「こどもまんなか応援サポーター」の宣言

こども家庭庁が掲げる「こどもまんなか宣言」の趣旨に共感・賛同し、「こどもまんなか応援サポーター」となることを宣言しました。



「つながる未来プロジェクト」名称について

この名称は、こどもや家族、地域・社会とのつながりを深め、こどもたちが未来に向かって健やかに成長できる社会づくりに貢献したいという想いが込められており、若手職員の提案のもと、社内投票とファンコミュニティサイト「THE MUTUAL+」（ザ・ミューチュアルプラス）のユーザーによる投票を経て決定しました。

日本助産師会とのパートナーシップ

母子保健の推進に取り組む、公益社団法人日本助産師会の賛助会員となりました。



職員について

お客さま満足度の高い会社は職員にも愛される会社でなければならないという考えのもと、「働きやすさの向上」と「キャリアの形成・スキルアップ」をテーマに各種取組みを推進しました。学習・自己研鑽日など職員が目的を定めて在宅勤務を行う「目的別在宅勤務」のパイロット運営を実施し、2026年度より本格展開しております。また、若手職員がキャリアを主体的に描けるよう、部署合同説明会を開催することとしました。

目的別在宅勤務のパイロット運営

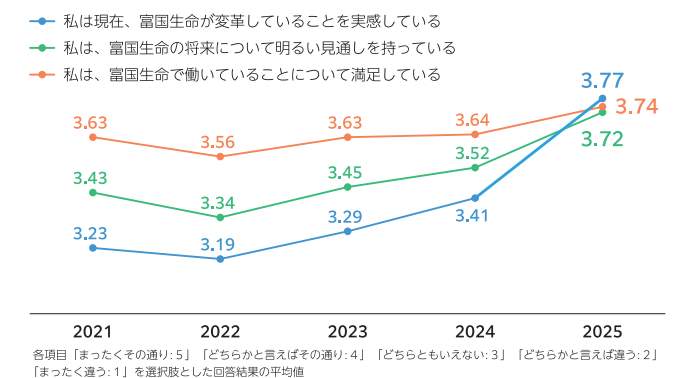
若手職員を中心に部門横断でPDCAを回しながら、より良い在宅勤務の形を模索しました。



目的別在宅勤務の活用状況について各部署の状況を共有

職員意識調査の結果

ボトムアップによる施策の具現化や処遇改善等により、幅広い質問項目で回答結果が大きく上昇し、モチベーションの向上につながっております。



中計ワーキンググループ座談会

中堅・若手の挑戦が会社を動かす、 ボトムアップの核心



左から松井（（職員）キャリア）、杉田（（職員）働きやすさ）、
依田（お客さま）、久保（地域・社会）、藤井（事務局）

ステークホルダー別の取組みにおける具体的な施策は、全国から集まった中堅・若手職員が検討を進めています。

多様な考えや価値観を経営に反映させるため、テーマごとに中堅職員を中心としたワーキンググループ（以下WG）と、それに連なる入社1年目から6年目の若手職員を中心としたチームを設置し、300名を超える職員が参画しています。

具体的な方向性を検討する「WGメンバー」と、WGにアイデアや意見を届ける「チームメンバー」が一体となって議論を進めるのが特徴です。職種や年代を超えたメンバーが集まり、「会社をどう変えていくか」を考える。それが今回のボトムアップの取組みの目的です。

本座談会では、その最前線に立ったメンバーたちに、WGへの参加動機や葛藤、そして成長について語ってもらいました。

藤井 まずは、WGにどんな想いで参加したのか、そのときの率直な気持ちを教えてください。

久保 最初は、「ボトムアップと言っても形式的なのなんじゃないか」という疑念がありました。社内でも「それって本当に必要なの？」という声があったのも事実で、周囲の理解が追いついていないと感じました。ただ、実際にWGの提案を役員へ発表すると、細部まで資料を見てくださっていて、「ここはこうしたほうがいい」「こういう視点もある」と、かなり踏み込んだコメントをいただいたんです。それが印象的で、「ちゃんと見てもらえている」「本気で良くしようとしている」と認識が変わりました。

松井 参加した当初は、「自分の考えがどこまで通用するのか試してみたい」という気持ちと、「役員の前で話すような場に自分が立てるのか」という不安があり、とにかく緊張していました（笑）。でも、役員とのディスカッションでは、これまで気づけなかった視点をたくさんもらえました。普段の業務の中ではなかなか得られない経験であり、考えの幅が広がる感覚がありました。



8月に開催した役員フリーディスカッションの風景

依田 私は日頃からお客さまの声に触れる業務を担当

しているので「自分の経験を活かせるかもしれない」と思って参加しました。正直、「会社を変える取組みに関われる機会はなかなかない」と思っていたので、かなり期待していました。ただ、本当に試行錯誤の連続で…。方向性がなかなか定まらず、迷いながら進んでいた感じです。



お客さまWGのワーク風景



地域・社会WG・チームが企画したプレママ・プレパパセミナーの様子

藤井 やっぱ一筋縄ではいかないですね。その中で、「ここはしんどかったな」という場面はありましたか？

杉田 働きやすさWGは、最初のテーマ設定が本当に大変でした。「働きやすさって何？」から議論を始めて、テーマを在宅勤務に絞り込むまでが一番苦しかったですね。世間では出社回帰の流れもありますが、その中で在宅勤務を進めたのは、「時代に合った働き方

ができていないか」という問題意識があったからです。職員の声を聞き、解決策の一つとして在宅勤務を検討しました。「在宅勤務が難しい業務をどうするか」といった議論もありましたが、できない理由をあげるのではなく、どうすればそうした業務でも働きやすくなるかを考え続けるのがWGの役割だと思います。

依田 お客さまWGは、ずっとゴールが見えない状態でした。「お客さまと感動を分かち合うこと」をテーマに議論したのですが、その「感動」を突き詰めて考えることが難しく、案を作っては消え、また作っては消えの繰り返しでした。ただ、そうした議論を重ねる中で、「別の角度から考えてみよう」と、より一層本音で言い合えるようになり、一体感も大きく深まりました。

松井 キャリアWGも、しばらくは何も見えていない状態でしたね。「本当に前に進んでいるのか分からない」という不安がずっとありました。ただ、チームメンバーとの対話を重ねる中で、「部署合同説明会」という案が生まれました。これは、各部署の仕事内容や求められるスキル、実際に働く人のキャリアなどを直接聞ける場を設けることで、若手がキャリアを主体的に考えるきっかけづくりです。WGでの活動は一人では思いつかなかったアイデアを皆で形にしていく過程そのものに、価値があったと感じています。

藤井 役員から「意欲のある若手の火を消さないことが大切」という話がありましたよね。実際、活動を進める中では、チームメンバーを巻き込む難しさや新たな発見もあったんじゃないですか？

久保 チームメンバーに参加してもらう中で、どこま



職員（働きやすさの向上）WG

杉田 菜実

契約医務部 契約総務G

2013年入社 エリア職 副長

入社以来、一貫して契約総務Gの業務に従事。
中計WGには「エリア職のキャリア形成」に問題意識があり応募したが、働きやすさの向上チームで活動。
健康に対してストイック。



地域・社会WG

久保 慧佑

人材開発本部 営業教育G

2014年入社 総合職 調査役

お客さまアドバイザーの多様なキャリアアップをサポートする「なでしこプログラム」（P.47）の運営に従事。
中計WGには「プライベートの観点で一番興味があるWG」に参加。
家に帰れば1児のパパ。自作の豚汁が何よりの好物。



お客さまWG

依田 朋也

お客さまサービス部 お客さま相談室

2011年入社 総合職 調査役

お客さまの声を分析する業務に従事。
中計WGには「これまで公募のプロジェクトに参加したことがなく、興味はあったが二の足を踏んでいたところ、恩師と思っている人から声を掛けてもらい」参加。
悩んだときはサウナで精神統一。



職員（キャリアの形成・スキルアップ）WG

松井 良平

事務企画部 システム企画G

2013年入社 総合職 調査役

システム関連のキャリアが長く、同期の中で最多＆最長の出向経験というキャリアも強み。
中計WGには「前任の人材開発本部時代に若手と話す中で、キャリアについて課題認識を持った」ため参加。
プライベートではeスポーツの大会運営などにも携わる。

中計ワーキンググループ座談会

で任せ、どう主体的に動いてもらうかは簡単ではありませんでした。一方で、こちらから声をかける前に「やりたい」と手を挙げてくれるメンバーも多く、「つながる未来プロジェクト」として、こどもに関する取組みを一つのブランドとして整理する活動を進めました。チームメンバーの主体的な動きが大きな推進力になりました。

依田 お客さまWGでも、自ら動いてくれるチームメンバーが、現場の声を集めてまとめてくれ、本当に助けられました。「もっと任せればよかったな」と思います。

杉田 異なる所属のメンバーと議論することで、「同じ会社でもこんなに考え方が違うのか」と気づけたのは大きな収穫でした。

藤井 普段、若手は指示を受ける立場になりがちですが、WGやチームでは自分たちで考えた提案を会社にぶつけていく。これまでの慣習や前例に一石を投じるような活動だったと思います。話を聞いていると、最初と今でかなり変わってきている感じがありますね。

松井 今回の経験で大きかったのは、「どうすれば実現できるか」を考えるようになったことです。単なるアイデアではなくて、「実際に動かすにはどうしたらよいのか」まで考えるようになった。そこはかなり変わりました。

依田 「本当にお客さま基点になっているか」を意識するようになりました。今まで当たり前と思っていたことも、一度立ち止まって考えるようになりました。



2月に開催した役員フリーディスカッションの様子
後列にはチームメンバーである入社1年目～6年目の若手職員も出席

藤井 この活動を経験したからこそ、あらためて感じていることはありますか？

久保 やってみて感じたのは、「挑戦すれば人は成長する」ことです。ここで考えていることが会社の取組みにつながっているため、責任も大きく、その分やりがいも大きいと感じています。

杉田 大変ではありましたが、やりがいは大きかったです。特に「課題を整理し、考えを具体化していく力」は、この1年でかなり鍛えられたと感じています。

松井 「会社の未来に関わっている」という実感を持たせたことが、一番大きかったです。これで終わりではなく、これから実際に形にすることが重要だと思っています。

藤井 ボトムアップの取組みは、ここからさらに加速していきます。WGで生まれたアイデアがどのような形となり、会社の変革につながっていくのか。今後の展開が楽しみです。



チームメンバー座談会

中堅・若手の挑戦が会社を動かす、未来へ広がる次の一步

チームメンバーの8名に
2025年度の活動を振り返ってもらいました。

後列左からの場（地域・社会WG）、山田（地域・社会WG）、林（職員WG）、松田（地域・社会WG） 前列左から足立（お客さまWG）、松村（職員WG）、足田（お客さまWG）、坂井（職員WG）、古田（事務局）



職員（キャリアの形成・スキルアップ）WG
林 優衣
総務部 総務グループ
2022年入社 総合職 主任

WGの活動がどのように役員へ共有され、反応が返ってくるのかを実際に目にし、若手も積極的に声を上げていくことの大切さを実感しました。普段触れることのない視点や考え方に触れたことで、これまでの活動への理解も深まりました。また、役員が一人ひとりの意見に真摯に耳を傾けてくれたことも印象に残りました。



地域・社会WG
松田 優吾
人材開発本部
経営実践塾
2020年入社 総合職 主任

当初は何ができるか悩む場面もありましたが、自身が提案した「つながる未来プロジェクト」の名称が投票で選ばれたことは印象深い経験となりました。この名称には、富国生命が地域・社会により深く貢献できる存在になってほしいという想いを込めています。座談会では、若手一人ひとりが明確な考えを持ち、率直に意見を交わしていた姿が印象的でした。



職員（働きやすさの向上）WG
坂井 佑奈
法人サービス部
団体信用グループ
2025年入社 総合職

役員の率直な意見を聞くことができ、大変学びの多い時間となりました。特に、制度そのものの設計にとどまらず、それをいかに運用に結びつけるかという視点の重要性を実感しました。他のWGの意見からも多くのヒントを得ることができ、若手のうちからこうした経験を積めたことで視野が広がったと感じています。



お客さまWG
足立 友平
主計部 主計グループ
2023年入社 総合職

営業現場の話を多く伺うことができました。普段は営業成績や各種データなど、数字を扱う業務が中心ですが、今回の活動を通じて、その先にいるお客さまや支社・営業所の姿を具体的に思い描けるようになりました。



職員（働きやすさの向上）WG
松村 由衣
業務部
マーケット対策グループ
2025年入社 エリア職

印象に残っているのは、IT系企業のオフィス見学に参加したこと。生産性向上には、対面・非対面を問わず円滑に意思疎通できる環境づくりや、ペーパーレス化が重要であると学びました。また、社外の視点や社内関係部署の声を丁寧に聞くことの大切さも実感しました。



地域・社会WG
山田 歩優
契約医務部
契約総務グループ
2021年入社 エリア職

支社の不動産活用の検討にあたり、二度の現地視察を実施しました。普段は契約事務が中心であるため、現地の声を聞きながら構想を深めていくような取組みに携われたことは貴重な経験となりました。視察では、支社や営業所、企業や行政の方々と意見交換する機会があり、「街をより良くしたい」という強い思いを感じました。



地域・社会WG
的場 直樹
金融商品部
融資管理グループ
2022年入社 総合職 主任

各WGの取組みに対する役員の意見は学びが多く、評価している点や課題を聞いたことで、自身の視野も広がりました。この取組み自体を目的化するのではなく、会社の事業活動の一部であるという意識を持つことの大切さも実感しました。



お客さまWG
足田 麻友
事務企画部
事務企画グループ
2025年入社 エリア職

終始緊張していたというのが率直な感想です。初めて入った役員大会議室で、役員の方々に前にした瞬間、緊張感が一気に高まりました。その中でも、役員に対して堂々と発言する WG メンバーの姿がとても頼もしく感じられました。



決算の概要 フコク生命グループの業績(フコク生命・フコクしんらい生命合算)

新契約(個人保険+個人年金保険)

新契約年換算保険料

319億円 (フコク生命単体: 176 億円)

新契約年換算保険料は、前年度比9.7%減の319億円となりました。フコク生命においては、4月より販売を再開した一時払終身保険の販売好調により、前年度比10.7%増加の176億円となりました。

年換算保険料とは？

月払、年払、一時払などの払込方法や払込期間の違いを調整し、保険料を契約期間中に平均して支払うと仮定した場合に、生命保険会社が保険契約から1年間にどれだけの保険料収入を得ているかを示す指標です。

新契約高

1兆6,934億円 (フコク生命単体: 1兆4,163億円)

新契約高は、前年度比5.9%増の1兆6,934億円となりました。フコク生命においては、保障性商品「未来のとびら」の新契約が増加し、2年連続で増加しております。

契約高とは？

生命保険会社が保障する金額の総合計額です。

解約・失効(個人保険+個人年金保険)

解約・失効年換算保険料 **149億円** (フコク生命単体: 112 億円)

解約・失効率 **2.85%** (フコク生命単体: 3.12%)
(年換算保険料ベース)

解約・失効年換算保険料は、前年度比0.1%減の149億円となりました。解約・失効率は2.85%と良好な水準を継続しております。

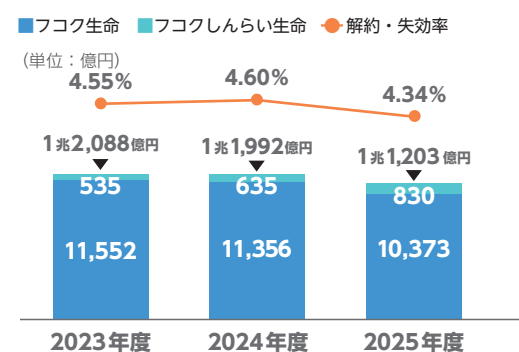
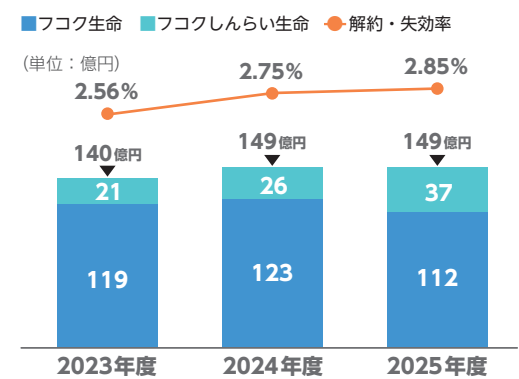
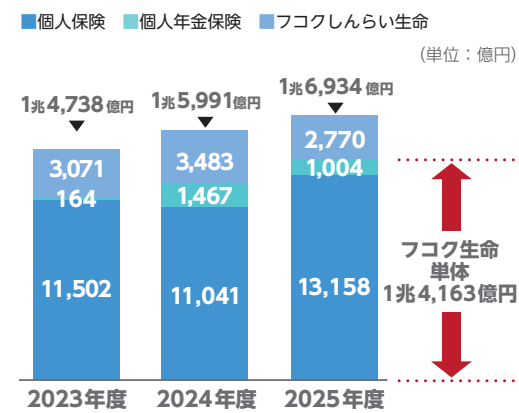
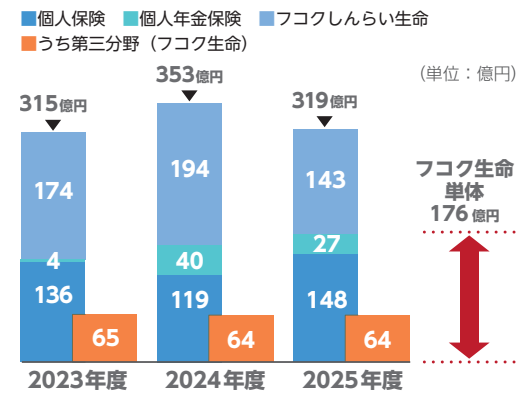
$$\text{解約・失効率 (年換算保険料ベース)} = \frac{\text{解約・失効年換算保険料}}{\text{年度始の保有契約年換算保険料}}$$

解約・失効高 **1兆1,203億円** (フコク生命単体: 1兆373 億円)

解約・失効率 **4.34%** (フコク生命単体: 4.45%)
(保険金額ベース)

解約・失効高は、前年度比6.6%減の1兆1,203億円となりました。解約・失効率は4.34%と良好な水準を継続しております。

$$\text{解約・失効率 (保険金額ベース)} = \frac{\text{解約・失効高}}{\text{年度始の保有契約高}}$$

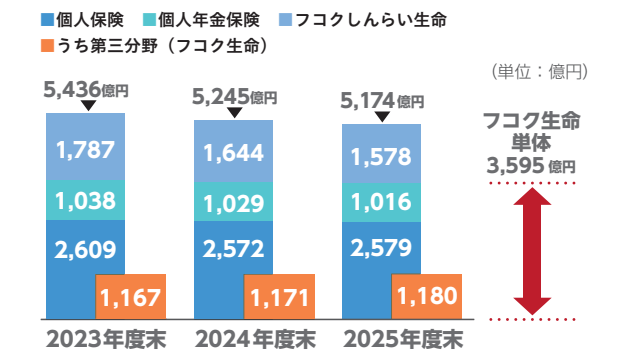


保有契約(個人保険+個人年金保険)

保有契約年換算保険料

5,174億円 (フコク生命単体: 3,595 億円)

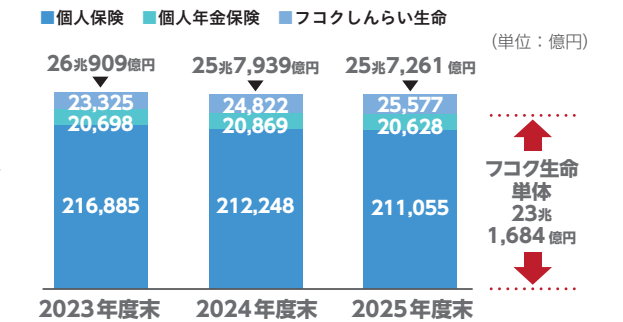
保有契約年換算保険料は、前年度末比1.4%減の5,174億円となりました。フコク生命の第三分野の保有契約年換算保険料については、2003年度の開示以来プラス伸展を継続しております。



保有契約高

25兆7,261億円 (フコク生命単体: 23兆1,684 億円)

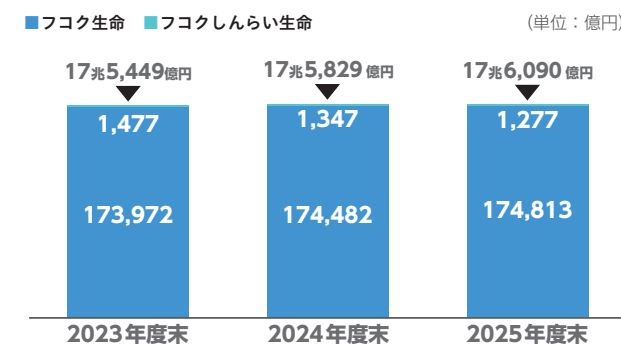
保有契約高は、前年度末比0.3%減の25兆7,261億円となりました。新契約高の増加と解約失効高の改善により、2社合算のマイナス幅は縮小しております。



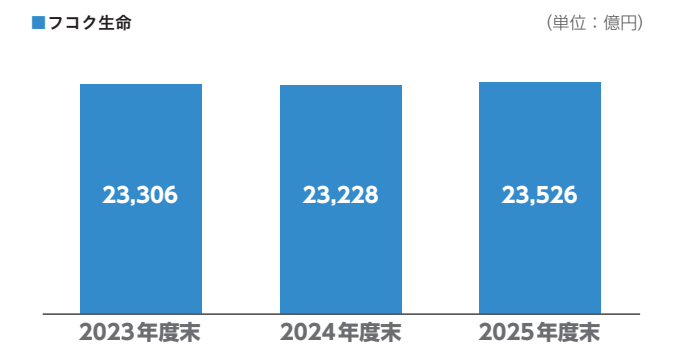
企業保険(団体保険、団体年金保険)

企業保険分野においては、さまざまな企業向け商品および各種プランの提案を通じて、お客さまを総合的にサポートしております。団体保険の保有契約高は、前年度末比0.1%増の17兆6,090億円となり、団体年金保険の保有契約高は、前年度末比1.3%増の2兆3,526億円となりました。

団体保険の保有契約高



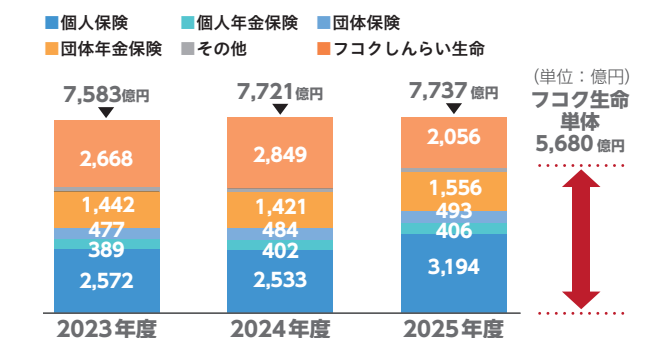
団体年金保険の保有契約高(責任準備金)



保険料等収入

7,737億円 (フコク生命単体: 5,680 億円)

保険料等収入は、前年度比0.2%増の7,737億円となりました。



フコク生命の収益性・健全性

基礎利益

1,037億円

基礎利益は従業員の給与引き上げや標準責任準備金積立負担の増加により、前年度比0.9%減の1,037億円となりました。

なお、中期経営計画において経営指標としている標準責任準備金積立負担を除いた基礎利益は、同9.0%増の1,306億円となりました。

基礎利益とは？

生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を表す指標です。

利差とは？

保険料算出時に想定した利率にもとづく予定運用収益と実際の運用収益との差額のことで。

費差とは？

保険料算出時に想定した事業費率にもとづく事業費支出予定額と実際の支出額との差額のことで。

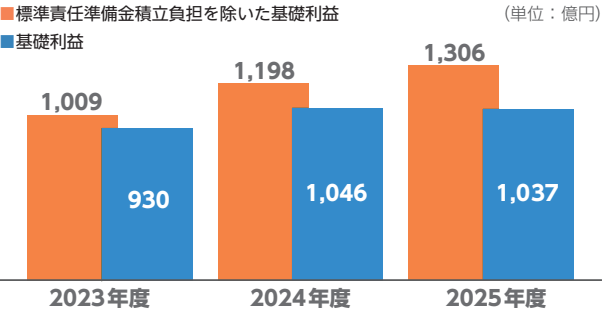
危険差とは？

保険料算出時に想定した保険事故発生率にもとづく保険金・給付金等支払予定額と実際の支払額との差額のことで。

標準責任準備金積立負担とは？

上記の利差、費差、危険差に含まれない、法令により義務づけられた標準責任準備金の積立てを行うための負担額のことで。

本負担額は標準責任準備金の積立てに充てられたあと、保険期間を通じてその全額が取り崩されます。



基礎利益および経常利益の内訳

区 分	2023年度	2024年度	2025年度
(A) 標準責任準備金積立負担を除いた基礎利益	1,009	1,198	1,306
利 差	595	854	1,076
保険関係損益 (標準責任準備金積立負担を除く)	413	343	229
費 差	△245	△309	△426
危険差	659	653	656
(B) 標準責任準備金積立負担	△79	△151	△268
(C) 基礎利益 (A+B)	930	1,046	1,037
(D) キャピタル損益	90	△272	711
うち有価証券売却益	664	564	1472
(E) 臨時損益	△526	△216	△193
(F) 経常利益 (C+D+E)	493	558	1,555

※当社では標準責任準備金積立負担を除いた基礎利益を中期経営計画における経営指標として位置づけています。

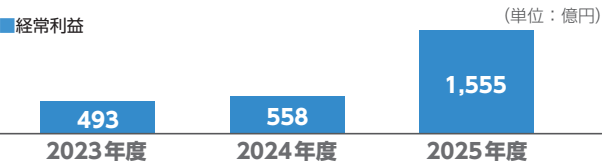
経常利益

1,555億円

経常利益は前年度比2.8倍の1,555億円となりました。

経常利益とは？

通常の事業活動で発生する「経常収益」と「経常費用」の差額で、1年間の事業活動の収支結果を表します。差額がマイナスの場合には、「経常損失」となります。



経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)(内部モデル)

248.5%

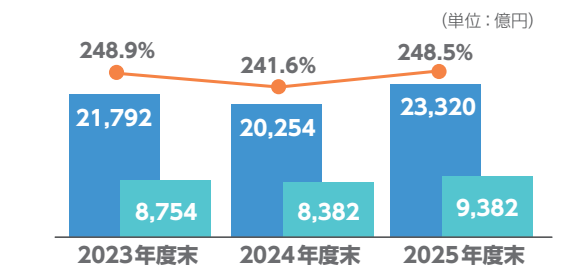
2025年度末のESRは、劣後債の再調達による自己資本の増加や、外国公社債の売却と超長期円債の積増しによる金利リスクおよび為替リスクの減少を主な要因として、前年度末比6.9ポイント上昇の248.5%となりました。

経済価値ベースのソルベンシー比率とは？

例えば、大災害や株価の大暴落、パンデミックなど、通常の予測を超えて発生するリスクに対する保険会社の支払余力を示す指標であり、以下の算式で計算されます。

$$\text{経済価値ベースのソルベンシー比率} = \frac{\text{経済価値ベースの自己資本}}{\text{経済価値ベースのリスク}}$$

●経済価値ベースのソルベンシー比率
■経済価値ベースの自己資本 ■経済価値ベースのリスク



2025年度末決算より、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されました。自己資本を時価ベースで評価することやリスク水準の引上げなどにより従来よりも厳格に評価し、「内部モデル」とは異なる監督上の基準である「標準モデル」に基づきESRを計測します。当社の「標準モデル」に基づくESRはホームページなどで公表予定です。

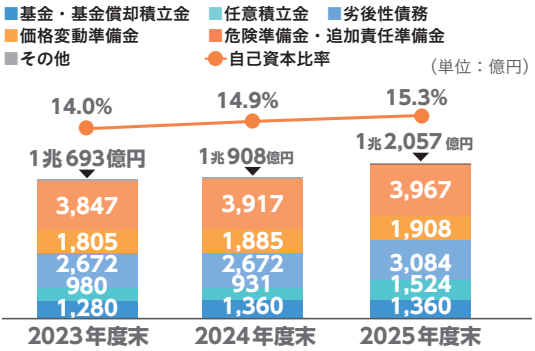
自己資本

1兆2,057億円

自己資本は、前年度末比1,149億円増の1兆2,057億円となり、自己資本比率(自己資本÷総資産)は15.3%となりました。

自己資本とは？

当社では、有価証券や土地の含み益に頼らない自己資本を重視しており、内部留保の強化や外部調達などを行い、その充実を図っております。



有価証券・不動産の含み益

9,657億円

有価証券と不動産の含み益の合計額は、前年度末比925億円増の9,657億円となりました。公社債の含み損は、国内の金利上昇により増加したものの、他の資産の含み益増加で吸収できており、全体では高水準の含み益を確保しております。

含み損益とは？

保有している資産の時価から帳簿価額を差し引いた金額のことをいいます。その値が、プラスの場合を含み益、マイナスの場合を含み損といいます。

区 分	2023年度末	2024年度末	2025年度末
有価証券合計	9,510	6,856	7,590
うち公社債	△89	△1,498	△4,595
うち株式	5,815	5,162	8,206
うち外国証券	3,282	2,764	3,449
不動産(土地・借地権)	1,762	1,875	2,067
合計	11,272	8,732	9,657

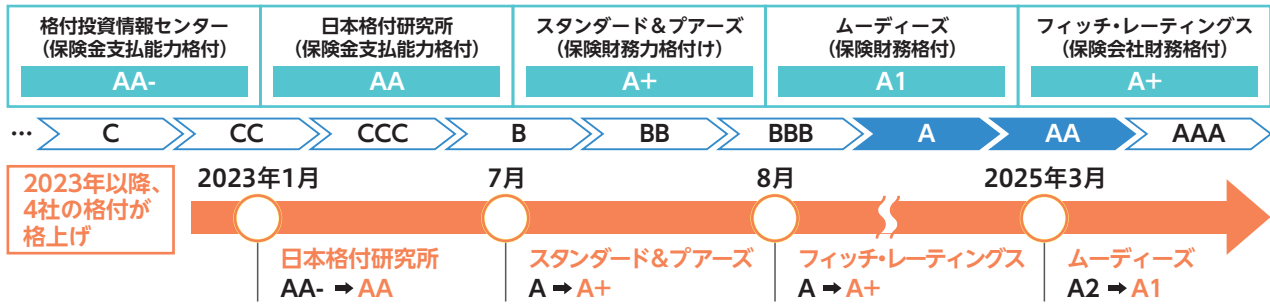
格付け

当社は、お客さまに保険金支払能力を客観的にご判断いただくために、中立・公平な格付会社に依頼し、5社より以下の格付けを取得しております。これは、当社の健全性や収益性などが高く評価されたものと考えております。

なお、収益性や資本の充実度に加え、営業基盤が拡充していく見通しが高まっていること等が評価され、格付投資情報センターは12月に、格付の方向性を「安定的」から「ポジティブ」へ変更しました。

生命保険会社の格付けとは？

独立した第三者である格付会社が、保険金や給付金が契約どおり支払われる確実性(保険金支払能力)の程度を評価したものです。



- 注) 1. 記載の格付けは、2026年6月1日現在のものです。
2. 格付けは、あくまでも格付会社の意見であり、保険金の支払いなどについて保証を行うものではありません。また、格付会社が継続的に格付けを監視するものであり、将来的には変更される可能性があります。
3. 格付投資情報センター、日本格付研究所、スタンダード&プアーズ、ムーディーズ、フィッチ・レーティングスは、金融商品取引法に定められている信用格付業者です。
4. 同一等級内での相対的な位置付けを示すため、格付けの後に「+」または「-」の記号が付加されることがあります。(ムーディーズは格付けに、「1」「2」「3」という数字記号を付加しています。「1」が最上位、「3」が最下位を示します。)