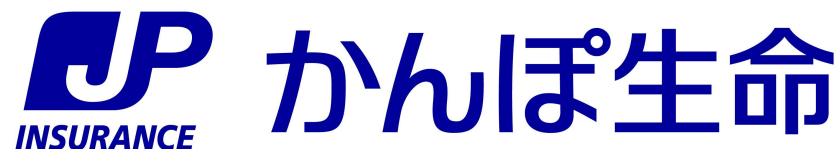


中期経営計画（2026年度～2028年度）

2026年5月



はじめに

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



かんぽ生命の前身である簡易生命保険は、“簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する”という社会的使命を持って1916年に誕生しました。

創業以来、時代の変化にあわせながら、「簡易」で「小口」のわかりやすい商品を日本全国のお客さまへ提供することで、安心をお届けしてまいりました。

創業110周年という大きな節目を迎える中、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本中期経営計画を策定しました。

急速に変化していく時代の中で、お客さまの人生を通して様々な形で安心をお届けする。そのために、私たちは変化を恐れずチャレンジしていく。2026年～2028年をそのための成長・挑戦フェーズと位置づけました。

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目指し、本中期経営計画の遂行に全社一丸となって取り組んでまいります。

取締役兼代表執行役社長

谷垣邦夫

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

- ▶ 資産運用の好調により利益水準は向上。
- ▶ 新契約の回復は道半ばであり、保有契約件数・お客さま満足度・NPS®は目標未達。

	2025年度目標	2025年度実績	評価
修正利益 ¹	970億円	1,715億円	○ 利差益の過去最高水準達成により、修正利益と修正ROEも目標を大きく上回る着地
修正ROE ¹	6%程度	10.1%	○ 利差益の過去最高水準達成により、修正利益と修正ROEも目標を大きく上回る着地
一株当たり 配当額（DPS）	中期経営計画期間中 原則減配はせず増配を目指す	124円	○ 前々中計最終年度（2020年度末）のDPS76円から48円増配
保有契約件数 （個人保険）	1,850万件以上	1,772万件	✕ 新契約の回復は道半ばであり、目標を下回る着地
EV成長率 （RoEV） ²	6～8%成長を目指す	9.5%	○ 金利の上昇等により目標を達成
お客さま満足度 ³ NPS® ⁴	お客さま満足度90%以上を目指す NPS®業界上位水準を目指す	お客さま満足度：84% NPS®：▲54.8ポイント（11位/13社）	✕ 担当者や手続面のお客さま評価は向上 ⁵ したものの、お客さま満足度、NPS®は目標未達

1 算定方法はP44参照。次頁以降も同様 2 EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

3 当社による独自調査。お客さま満足度を5段階評価として、上位2段階に相当する「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。次頁以降も同様

4 NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、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』

5 担当者の対応等を評価する「担当者総合満足度」（2025年度：91%）、手続きの利便性等を評価する「手続総合満足度」（2025年度：89%）

参考：前中期経営計画の振り返り詳細 ①

1 お客様数の維持・拡大

1. お客様本位の業務運営

- 業務改善計画の報告義務の解除 (23.12)、高齢者募集再開 (24.1)

2. 営業力の強化

- 新しいかんぽ営業体制へ移行、お客様担当制導入 (22.4)
- 育成・評価の新たな制度（かんぽGD制度）の導入 (23.7)
- 拠点別GD制度の導入 (25.4)

3. 人事戦略

- 営業社員の採用強化（23年度 270人 ⇒ 25年度 753人）
- 新規採用者の初期育成を行う育成拠点創設 (25.4)

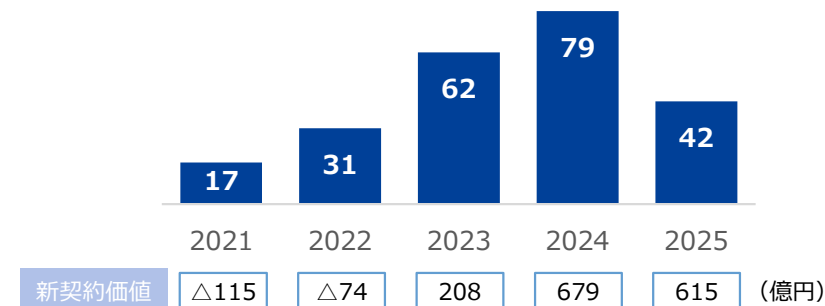
4. CX向上のためのDX推進

- 申込手続き時オンライン同席の導入 (23.11)
- かんぽデジタル手続きシステムの機能拡充 (23.11以降順次)

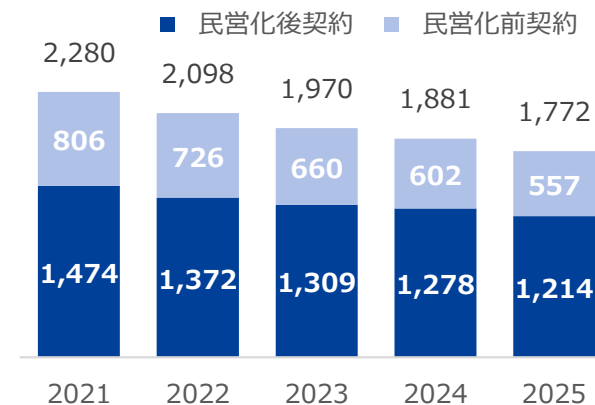
5. ニーズに合った新商品の投入

- 医療特約の改定 (22.4)
- 学資保険の改定 (23.4)
- 一時払終身保険の販売開始 (24.1)、予定利率引上げ (25.7、26.1)
- 平準払商品の魅力向上 (26.5)

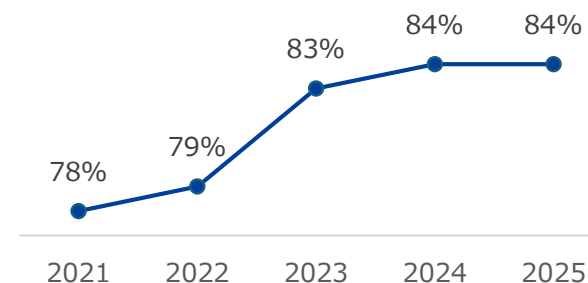
■ 新契約件数（個人保険）（万件）



■ 保有契約件数（個人保険）（万件）



■ お客様満足度



参考：前中期経営計画の振り返り詳細 ②

2 企業風土改革

- 全ての支店で社員と経営陣等が直接意見交換（フロントラインMTG）
- 営業社員のタブレット端末を更改し、より効率的な営業活動を実現

3 資産運用

- オルタナティブ資産の積み上げなど資産運用の多様化を継続
- 三井物産、大和証券グループとの資本・業務提携を通じた投資規模拡大や運用能力の向上
- インパクト投資・産学連携等の推進

4 収益源の多様化

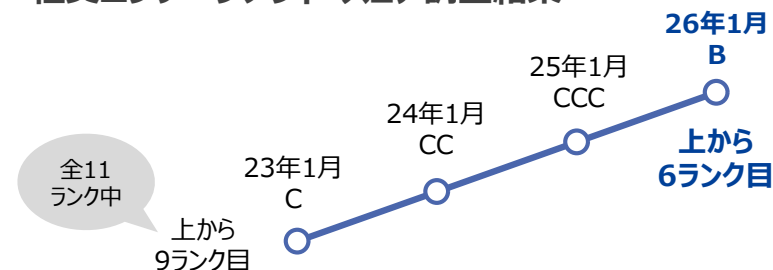
- KKR/Global Atlanticとの戦略的提携、再保険ビークルを通じた米国保険市場からの収益獲得(23.6)、再保険ビークルへの20億米ドルの追加投資を決定(25.7)
- 大和アセットマネジメントへの出資を通じたアセットマネジメント事業からの収益獲得(24.10)

5 経営基盤の強化

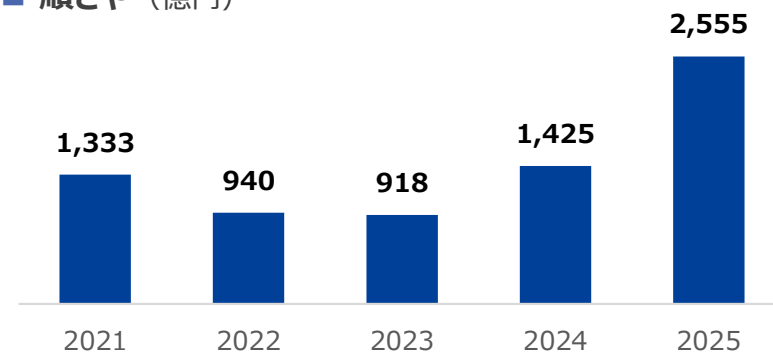
- デジタル化による業務効率化（前中計期間で2,000人相当の業務量削減）
- 再保険の活用（24.3 約6,400億円¹、25.3 約5,500億円¹、26.3 約2,100億円¹）
- 劣後債の発行（23.9 1,000億円、24.4 1,000億円）

¹ 取引規模は、責任準備金ベースの数値

■ 社員エンゲージメント・スコア調査結果

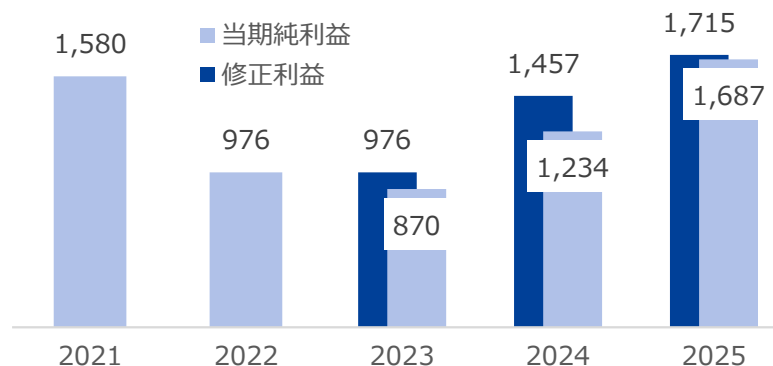


■ 順ざや（億円）²



² 2022年度に改正された計算方法に基づく値

■ 純利益（億円）



1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. **かんぽ生命が届ける価値**

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

かんぽ生命が届ける価値

- ▶ 「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。」という経営理念のもと、「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」という3つの価値をお客さまに届ける。

経営理念
いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。



中長期の事業環境認識

- ▶ 中長期的な社会環境の変化により、お客さまが求める保障や商品・サービス、その提供手段は大きく変化する可能性。

中長期展望（2040年における日本社会）

1 人口減少	2040年には1億1,200万人まで人口が減少 ¹ 生産年齢人口は全体の約半数まで減少 ¹
2 長寿社会の定着	平均寿命・健康寿命は男女ともに延伸が続く ^{1,2}
3 単身世帯の増加	2040年には世帯構成割合のうち約44%が単身世帯に ³
4 都市部への人口集中	約43%の自治体が、2020年から2050年までの30年間で若年女性人口の50%以上が減少する「消滅可能性自治体」 ⁴ に
5 テクノロジーの進展	人の行動様態の変容 AIなどの新技術が事業の中心に

1 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）

2 出典：厚生労働省「健康日本21（第三次）」

3 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計（令和6年推計））」

4 出典：人口戦略会議「令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート」

かんぽ生命への影響（捉えるべき機会等）

>> 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

>> 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、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
- ・ AII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さらなる多様化の必要性



中期経営計画（2026年度～2028年度）の位置づけ

- ▶ 全国のお客さまにとってのエッセンシャル・カンパニーとなることを目指し、中期経営計画3年間を「成長・挑戦フェーズ」と位置づける。

事業環境変化

人口減少、長寿社会の定着、単身世帯の増加、都市部への人口集中、テクノロジーの進展 等

かんぽ生命への影響（捉えるべき機会等）

保障ニーズの多様化、郵便局ネットワークの持続的発展、ビジネスモデルの変化 等

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

マテリアリティ

Well-being向上、地域と社会の発展、環境保護への貢献、これらを支える経営基盤の確立

かんぽ生命が届ける価値、環境変化を踏まえた2040年の目指す姿からバックキャスト

成長・挑戦フェーズ

中期経営計画（2026～2028年度）

詳細は次ページ以降

～再生フェーズから成長・挑戦フェーズへ～

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

< 3つの重要戦略と取組概要 >

▶ 「かんぽ価値提供モデル※」の確立

※ 質と量を伴った最善のお客さま本位の業務モデル

- ・ 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
- ・ お客さまにあった「わかりやすい商品」、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、巨大かつ独自のお客さま基盤のデータに基づくマーケティング手法の駆使

▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

- ・ 機関投資家として、運用関係損益の持続的更新
- ・ インパクト投資の拡大を通じた社会課題解決や地域社会発展に貢献

▶ みらいへの挑戦

- ・ 提携・出資によるインオーガニック成長等を通じた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

再生フェーズ

中期経営計画（2021～2025年度）

信頼される企業への再生

（信頼回復への取り組みや、必要な態勢整備に注力）

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

中期経営計画の全体像（目次）

▶ 「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」ために、3つの重要戦略に取り組む。

< 目次 >

「かんぽ価値提供モデル」の確立

P14 ~ 22

- ✓ 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

運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

P23 ~ 26

- ✓ 運用関係損益の持続的更新
- ✓ 投資の力で社会課題を解決

みらいへの挑戦

P27 ~ 31

- ✓ 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

3つの 重要戦略

上記を支える
経営基盤の確立

人的資本経営 P33

ガバナンスの強化 P34

ステークホルダーとの対話 P35

財務・資本政策 P36~39

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

▶ 「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
- ▶ 上記を支える経営基盤の確立

「かんぽ価値提供モデル」の確立

- ▶ 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、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデル（かんぽ価値提供モデル）を確立。
- ▶ リモート・デジタルとの連携により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」を提供することで、巨大かつ独自のお客さま基盤の潜在的保険ニーズに応える。

「かんぽ価値提供モデル」を確立

質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデルを確立

リモート・デジタルとの連携により
リアルチャネルの価値を向上



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

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届ける

きっかけ
相談

日本全国のお客さまの潜在的保険ニーズに
応えるためのアプローチを“飛躍的に”拡大

リモート・デジタルを活用しお客さま接点を増加、お客さま情報に
基づく最適なアプローチにより保険ニーズへの気づきの機会を拡大

提案
加入

魅力的な商品と的確・丁寧な提案
快適な加入体験

郵便局窓口・コンサルタント・法人営業社員が、
お客さまにあったわかりやすい商品を、AIによるサポートのものと的確・丁寧に提案

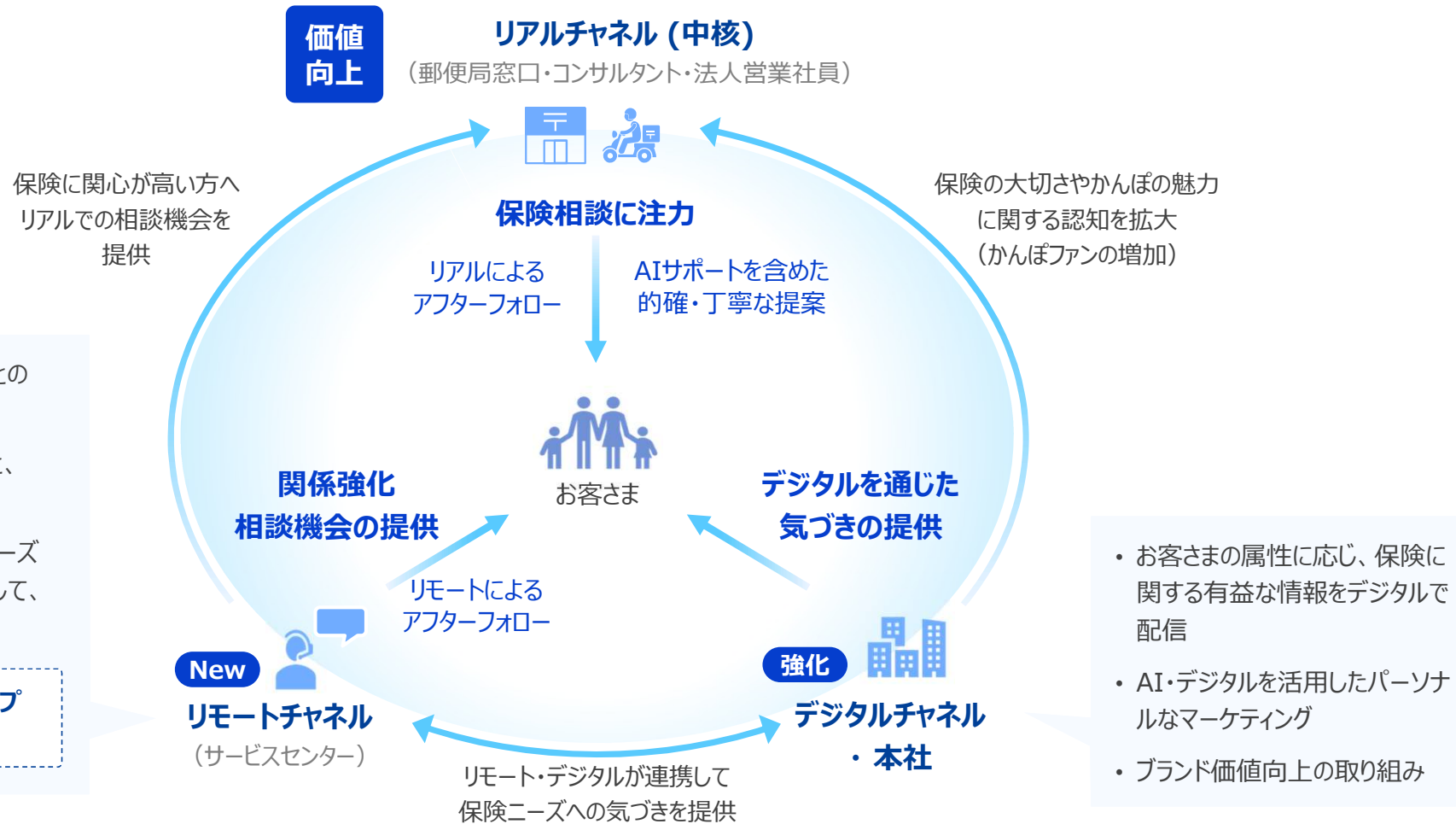
アフターフォロー
各種手続

業界トップクラスの契約継続率
確実・簡単・迅速な支払い

AI・デジタル、お客さまデータを活用した手厚いフォローと便利な手続き、
どのようなときでも確実・簡単・迅速な支払い

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

- ▶ 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ため、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する。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す。
- ▶ 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る。



- 保険に関心のあるお客さまとの関係を強化
- リモートでのアフターフォローと、お客さま情報の最新化
- ライフステージの変化等でニーズが顕在化したお客さまに対して、リアルチャネルを案内

※ 保険見直し本舗グループのノウハウも活用

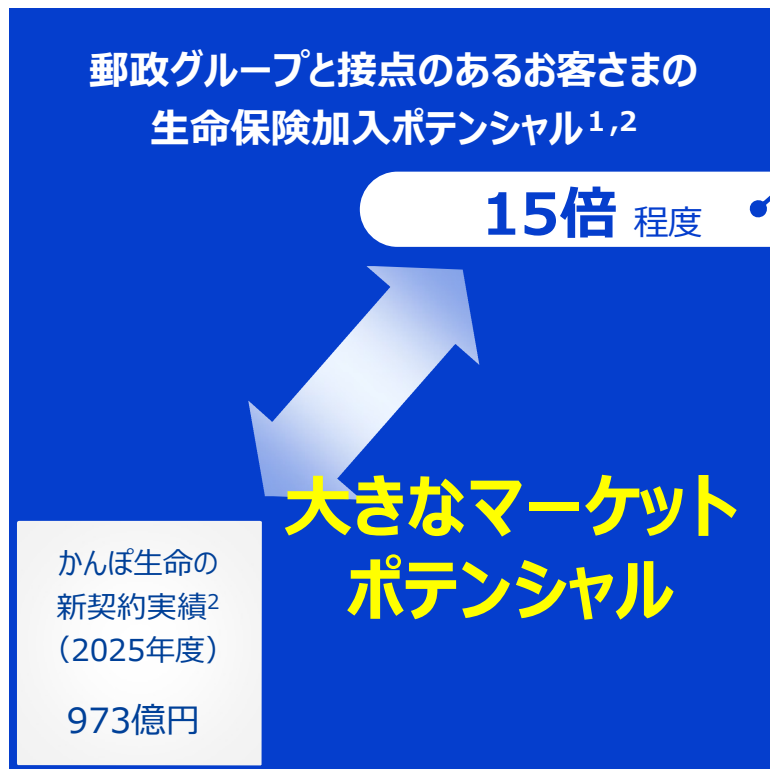
- お客さまの属性に応じ、保険に関する有益な情報をデジタルで配信
- AI・デジタルを活用したパーソナルなマーケティング
- ブランド価値向上の取り組み

AI・デジタル等により、全社の業務運営を抜本的に見直し

参考：大きな潜在的保険ニーズ（マーケットポテンシャル）

- ▶ 当社には巨大かつ独自のお客さま基盤があり、現状、当社が応えきれていない潜在的保険ニーズは大きい。
- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立により、この大きな潜在的保険ニーズに応える。

マーケットポテンシャル^{1,2}（ポテンシャルは当社独自の推計）



巨大かつ独自のお客さま基盤と潜在的保険ニーズ

郵政グループと接点のあるお客さまは多数、
加えて、お客さまは相談機会を必要としている状況

かんぽ生命のお客さま	総人口の 約 7人 に1人 ¹ + 登録家族
郵便局窓口を月に複数回 ご利用のお客さま（かんぽ未加入）	総人口の 約 9人 に1人 ¹ 青壮年層 5割超 ^{1,4}
デジタル接点のお客さま ³ （かんぽ未加入、上記除く）	総人口の 約 5人 に1人 ¹ 青壮年層 5割超 ^{1,4}

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

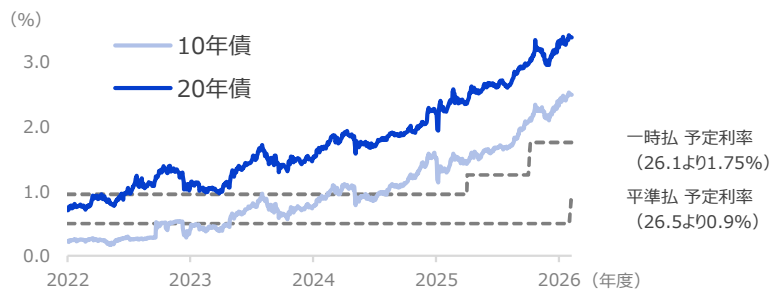
1 当社独自調査をもとに推計（2025年7～8月にインターネット調査、N:7,000超）。
マーケットポテンシャルは、生命保険での備えの必要性は認識しているものの、加入検討に
至っていない金額の推計

2 新契約年換算保険料 3 郵政グループのアプリ利用者 4 青壮年層：40代以下

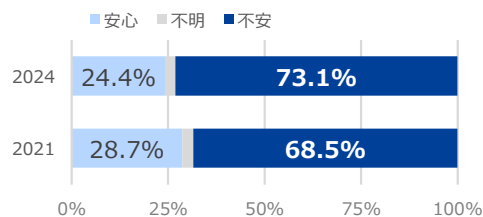
保険商品の魅力向上と拡充

- ▶ 金利上昇などの環境変化を活かし、主力商品の魅力を向上させる。
- ▶ 青壮年層を中心にお客さまニーズを捉え、これに応える「わかりやすい保険商品」の拡充を図る。

金利のある世界への移行

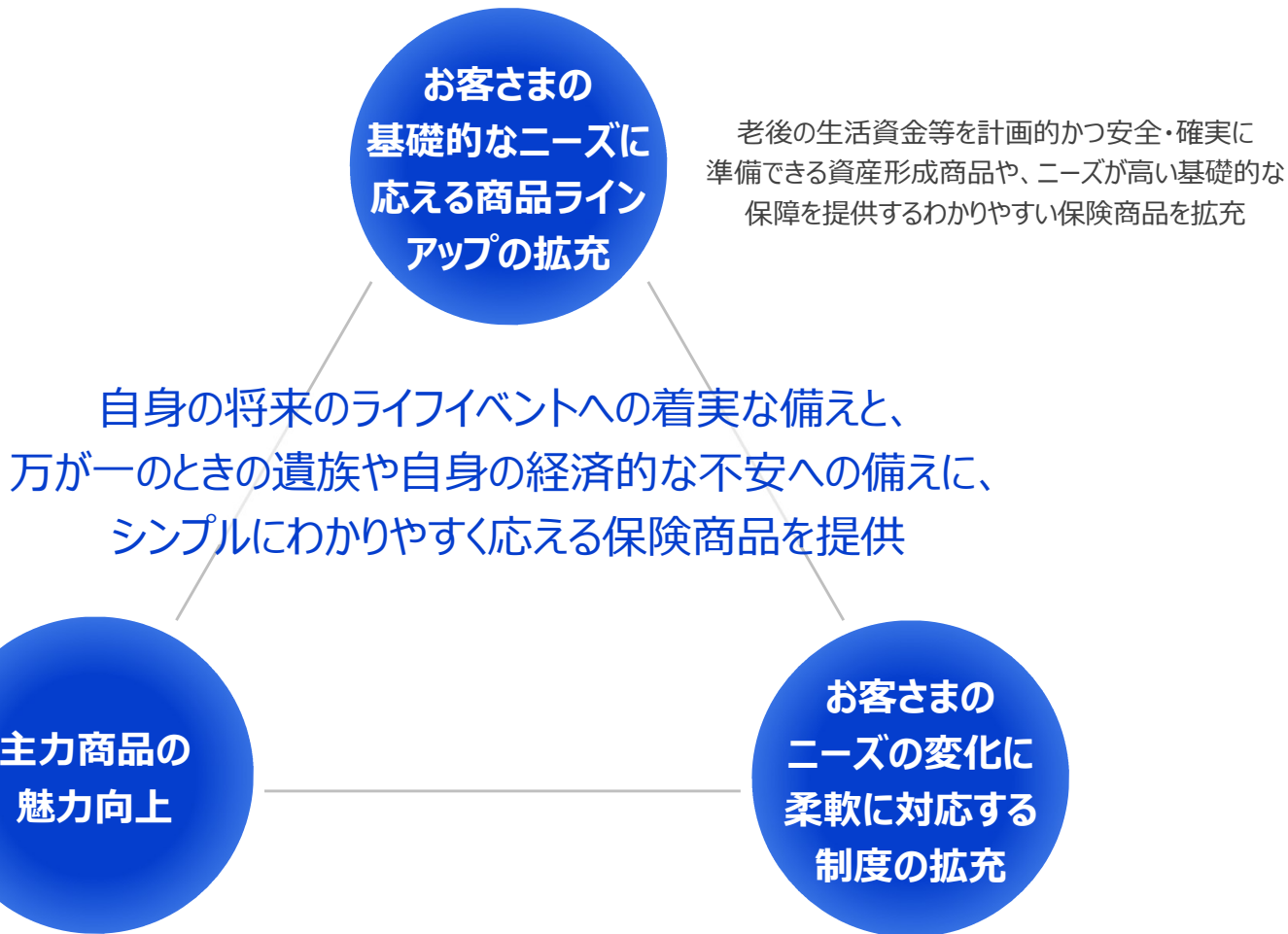


老後の生活資金への不安¹



郵政グループの青壮年層を含むお客さま基盤

(詳細はP17)



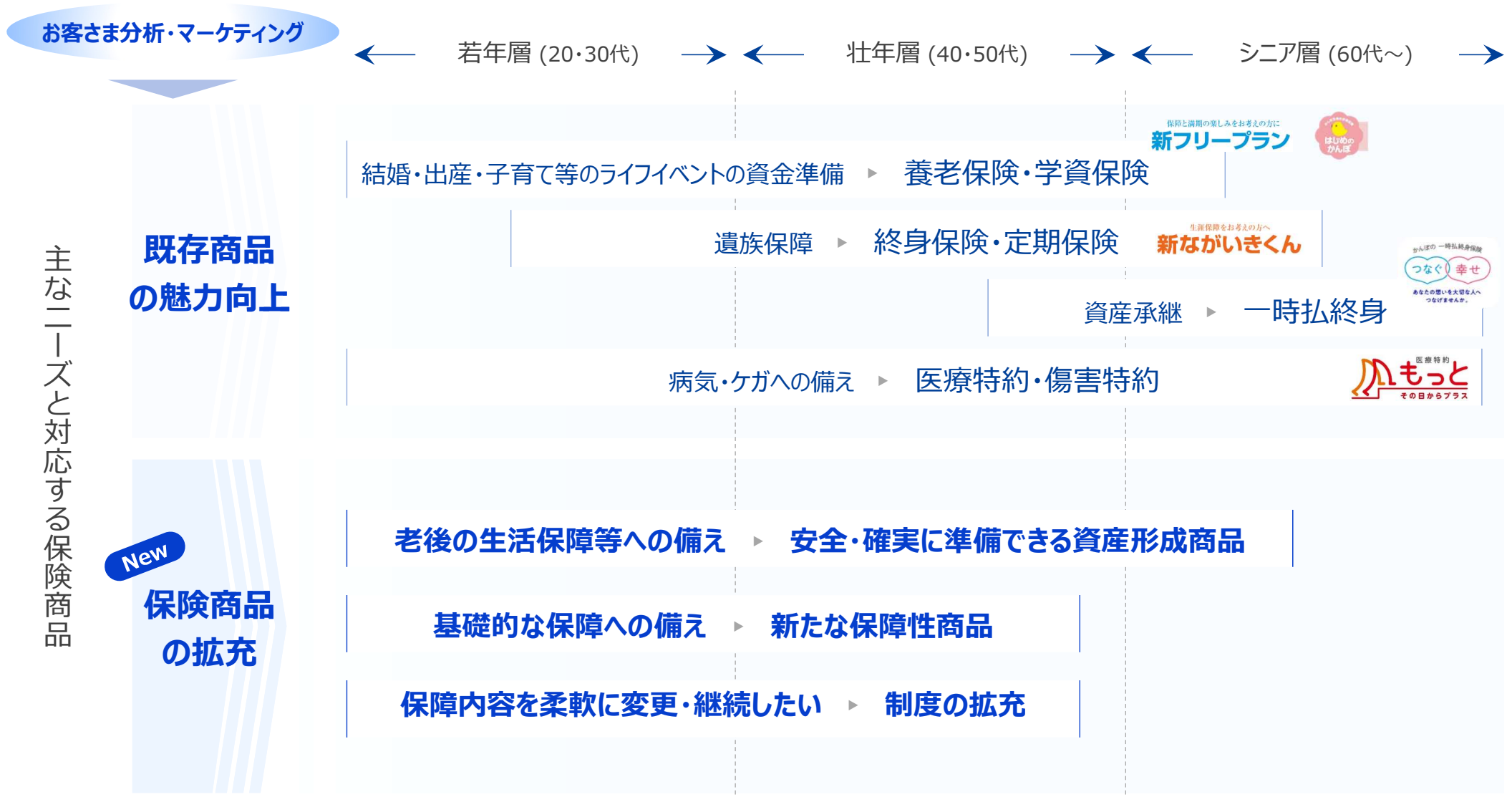
お客さまが保障を求めやすくするための
既存商品の保険料引下げや貯蓄性商品の魅力向上

ライフイベントによりニーズ変化があった場合に、
保障内容を柔軟に変更・継続できる制度の拡充

¹ 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）

参考：幅広い年代のニーズに応える保険商品

お客さまの世代ごとのニーズにきめ細かく応えられるよう、「わかりやすい保険商品」を拡充



AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス

- ▶ 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、「手厚い」アフターフォロー、「便利な」手続など、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。

加入前



ご案内

AI・デジタルでお客さまのライフステージの変化を捉え、適時、最適な情報を提供

- 例
- お客さまデータや蓄積したコミュニケーション情報により個々のお客さまのライフステージの変化や関心を検知
 - 上記に基づく能動的なアプローチにより、保険ニーズへの気づきをお手伝い、有益な情報をご案内



保険相談

お客さまにあった、わかりやすい商品をAIサポートのもとの的確・丁寧に提案

- 例
- お客さまの属性などに応じ、必要な保障とこれに応える保険商品をAIのサポートでの的確・丁寧に提案
 - 加入までの時間を、AI・デジタルのサポートでより一層短縮（リモート完結での相談・手続きにも対応）

加入後



アフターフォロー

AI・デジタル、お客さまデータを活用した、適切なタイミングでの手厚いアフターフォロー

- 例
- お客さまの状況に応じ、リアル・リモート・デジタルを組み合わせた個別最適なアフターフォロー
 - 終活・介護などの不安も、家族を交えサポート
 - 土日・夜間含めチャット・電話でAIが相談受付



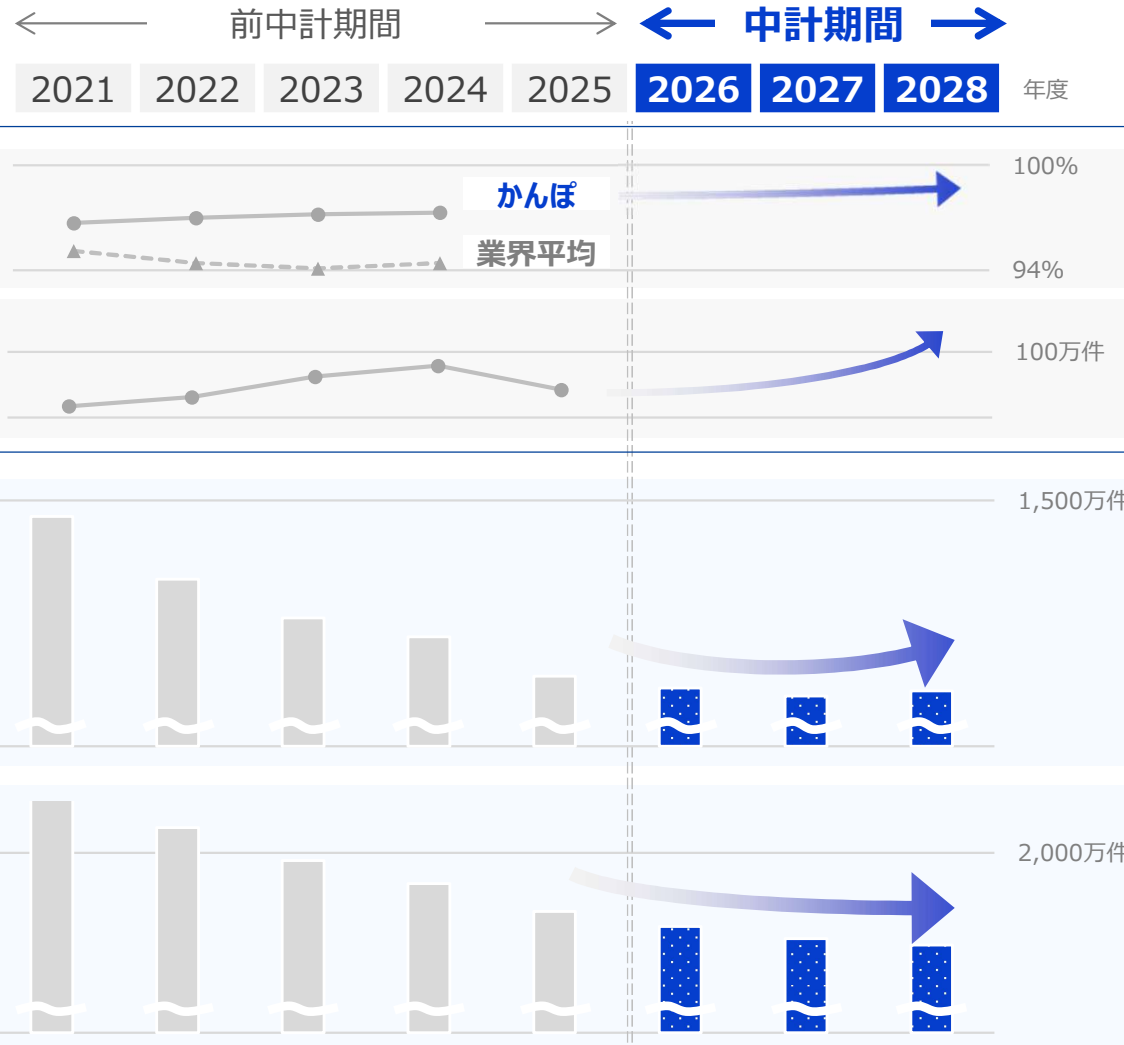
各種手続・保険金支払

AI・デジタルにより、時間・場所を選ばず、確実・簡単で、迅速に保険金等を支払

- 例
- AIによる窓口等での即時の書類確認など、より簡単・迅速な手続、支払（最短当日着金）を実現
 - マイナンバー情報なども活用して、お客さまの状況を能動的に確認し、確実に保険金等を支払
 - かんぽアプリ、マイページ、リモートによる各種手続

保有契約の底打ち・反転へ

- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じて、契約継続率は業界トップ水準（解約・失効率が業界の中でトップクラスに低い状態）を維持するとともに、新契約を増加させる。
- ▶ これにより、民営化後の保有契約件数の「反転」と、全保有契約件数の「底打ち」を実現する。



「かんぽ価値提供モデル」の確立

< 2028年度の目指す水準 >

**契約継続率は
業界トップ水準を維持**

**新契約件数の増加
(新契約価値 1,700億円 以上)**

**民営化後契約
中計期間中の「反転」
2028年度の保有契約件数
1,150万件 以上**

**全契約
中計期間中の「底打ち」
2028年度の保有契約件数
1,600万件 以上**

保有契約件数
(個人保険)

民営化後契約

全契約

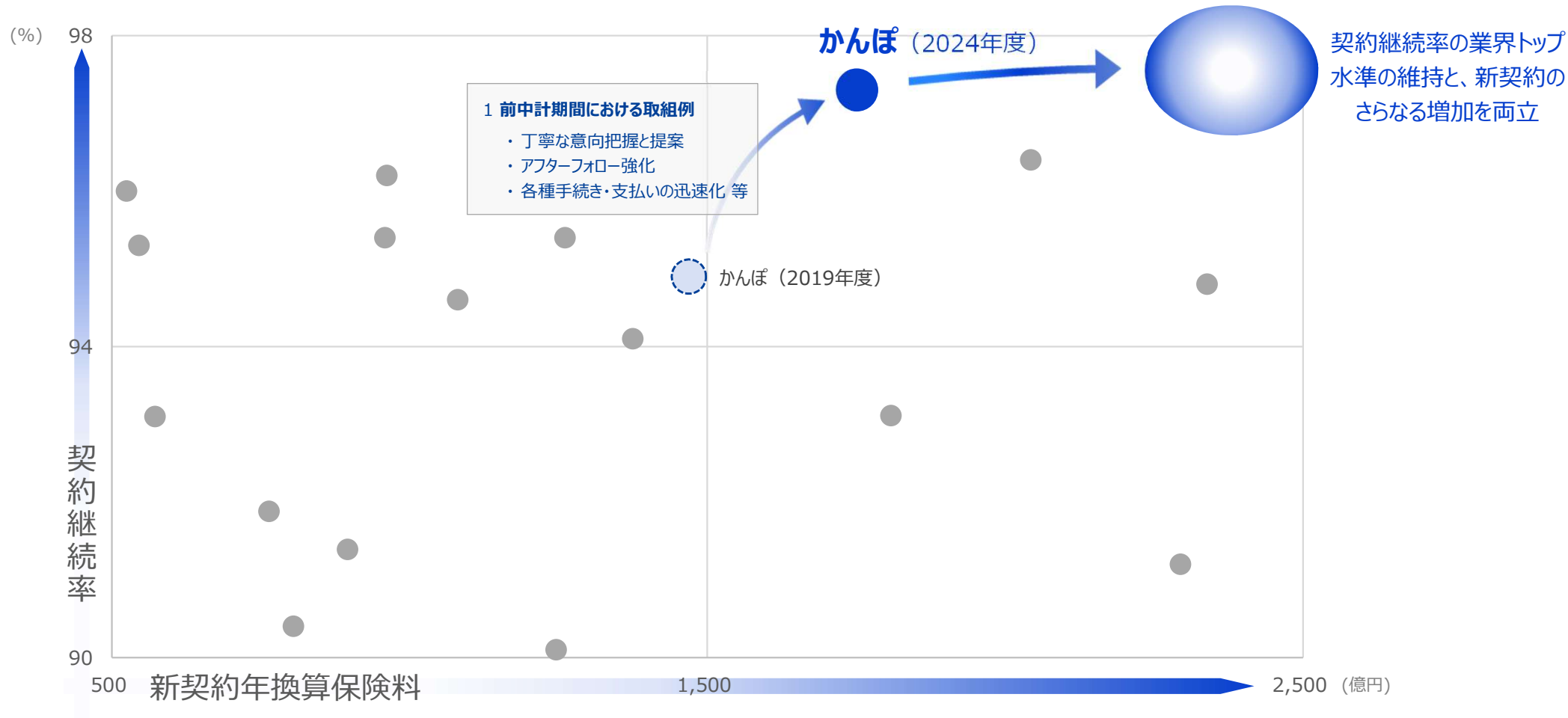
1 契約継続率 = 「100% - 解約・失効率 (個人保険)」で算出。業界平均の出典は「生命保険の動向」(生命保険協会)

参考：契約継続率の状況

▶ 前中計期間における取り組み¹により、契約継続率は業界トップクラスに上昇。

< 2024年度 契約継続率・新契約年換算保険料² >

契約継続率 業界トップクラス



² 契約継続率 = 「100% - 解約・失効率 (個人保険)」で算出。各生命保険会社の解約・失効率および新契約年換算保険料の出典は各社の決算資料。かんぽ生命は民営化後契約が対象

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

- ▶ 「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
 - ▶ 上記を支える経営基盤の確立

運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

- ▶ 国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指し、ポートフォリオの再構築を推進。
- ▶ 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していく。

高い運用収益の獲得

詳細はP25

過去最高の運用関係損益¹の持続的更新

2028年度 **2,900億円超²** を目指す
(2025年度対比+900億円程度²)

- 「収益追求資産の積み上げ」フェーズから「ポートフォリオの再構築」フェーズへ
 - 金利のある世界を背景に、円債運用を積極化
 - 収益追求資産の占率を維持しつつ、収益追求資産内でのリバランスを推進

世界有数の 機関投資家へ

投資の力で社会課題を解決

詳細はP26

インパクト“K”プロジェクト³認証

累計投資額**1,000億円** を目指す

- インパクト“K”プロジェクトの拡大
 - 社会課題解決と収益獲得を両立させたポジティブインパクトを一層創出
- 産学連携を通じたスタートアップ投資
 - 産業構造の柱となる企業の発掘を目指す

(参考) 直近の取り組み

- 26.3 Ashmoreグループとの戦略的提携
- 26.4 米国現地法人設立
- 26.4 かんぽ経済研究所設置

上記を支える運用基盤の強化

既存提携先との連携深化、新たな提携先の探索

海外拠点拡充・経済調査機能強化

グローバル志向の専門人材の育成・確保

次世代事務・システム態勢の構築

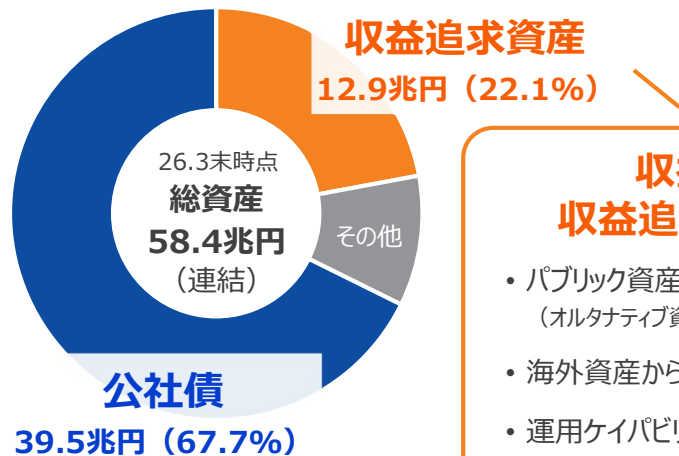
1 保険料計算基礎上の予定利息（予定利率ベース）に基づく順ざや。算定方法はP44参照
 2 インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦（P28）による利益貢献の一部含む
 3 当社独自のインパクト投資フレームワーク

運用関係損益の持続的更新

- ▶ 前中期経営計画では、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、収益追求資産を積み上げ、高い運用収益を実現。
- ▶ 今中期経営計画においても、ALM運用を基本としたうえで、金利のある世界を背景に、リスクを抑制しながら収益を拡大するため、円債運用の積極化や収益追求資産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、過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指す。

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

「収益追求資産の積み上げ」フェーズから「ポートフォリオの再構築」フェーズへ



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

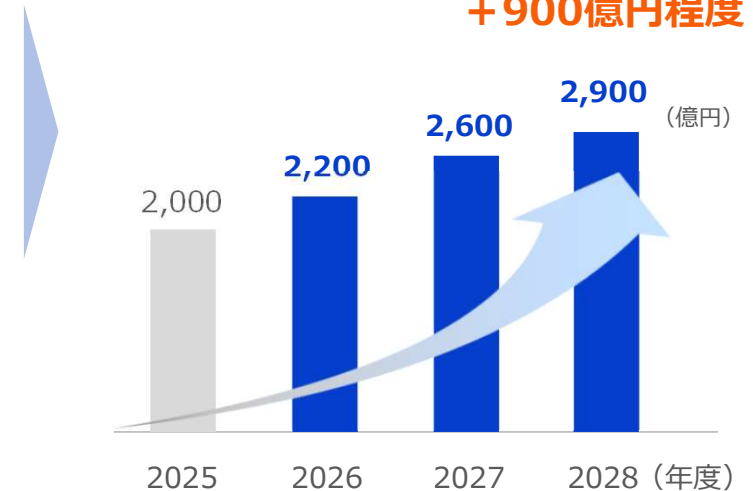
	2025年度末	中計期間
収益追求資産	22.1%	横ばい
うち株式 ²	9.9%	減少
うち外国債券	7.3%	減少
うちオルタナティブ	3.7%	増加

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

運用関係損益の 持続的更新を目指す

2025年度対比
+900億円程度



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

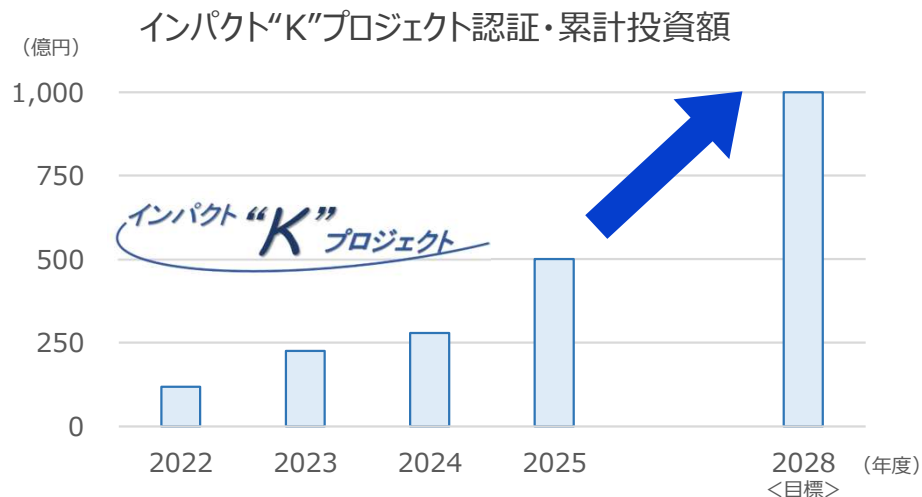
2 当社は民営化以来、政策保有株式を保有しておらず、株式は子会社等を除き純投資目的で保有

- ▶ 「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¹に取り組み、業界のリーダーとしての地位を確立する。
- ▶ 大学発スタートアップ投資、共同研究、人材交流などを通じて、インパクト・エコシステム²を深化させていく。

インパクト投資

巨大な運用資産を有する生命保険会社だからこそできる、
インパクト投資のフロントランナーとしての役割を果たす

- インパクト“K”プロジェクト認証の
累計投資額1,000億円（2028年度末）
- **積極的かつ戦略的な情報発信**で 他の投資家の
参入を後押しし、**市場の成長・拡大を先導**
- 経済的リターンとインパクト創出の両立を追求し、
インパクト評価を本格化するステージ



産学連携

インパクト・エコシステムのさらなる深化 を
目指し、施策を推進

- 大学発スタートアップ企業への投資を通じた、
次世代の産業構造の柱となる企業の発掘
- **インパクト投資の普及に向けたIMM³にかかる共同研究**
- 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

※ これまでに、7つの大学・本部とインパクト・エコシステムの形成に向けた
包括的な覚書・協定を締結。

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

- 1 インパクト“K”プロジェクトでは、社会や環境に対するポジティブなインパクトとともに、各資産クラスで通常求める水準と同程度のリターンを見込めるかという観点で投資先を評価している
- 2 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
- 3 Impact Measurement and Managementの略で、「インパクトの測定・管理」

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

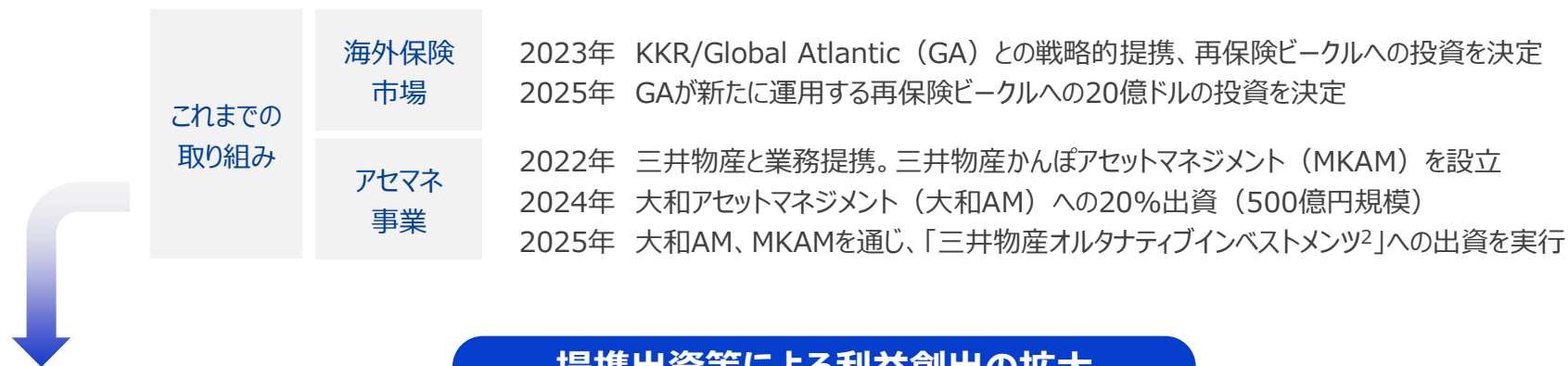
- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
- ▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

▶ **みらいへの挑戦**

- ▶ 上記を支える経営基盤の確立

インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦

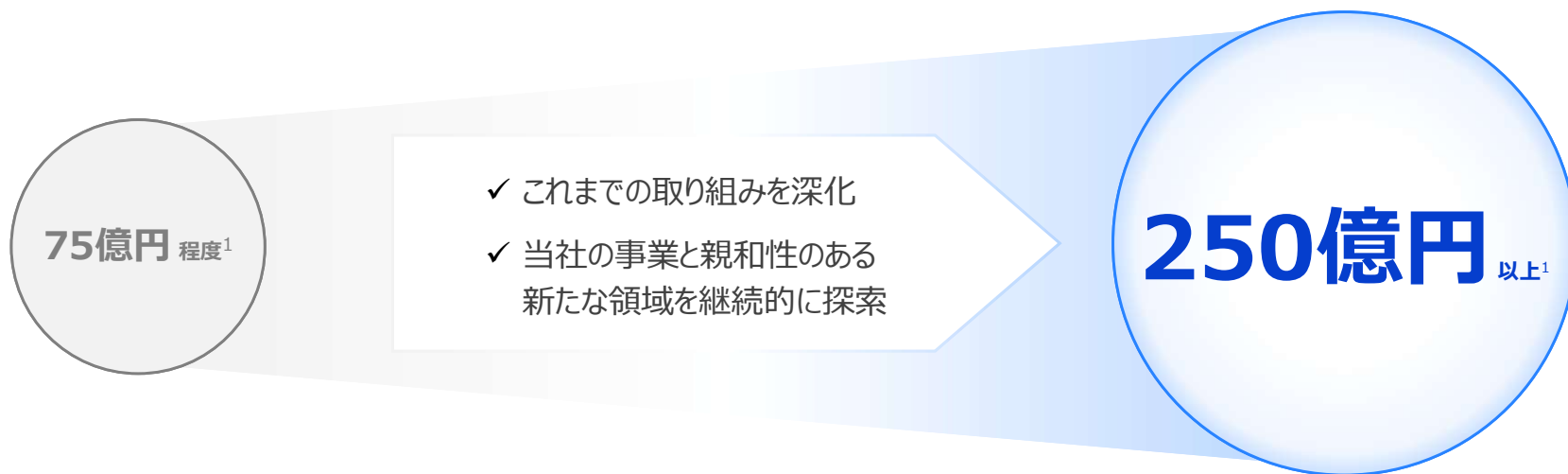
- ▶ 提携・出資によるインオーガニック成長などに取り組み、お客さまへの提供価値の拡大へ挑戦し続ける。
- ▶ 自己株式取得と比較しEPS成長に寄与する良質な案件の探索とともに、2028年度には収益源を多様化し、利益創出250億円以上¹を目指す。



提携出資等による利益創出の拡大

2025年度実績

2028年度目標



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

参考：提供価値拡大に向けたこれまでの取り組み

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

- 再保険ビークルへの投資による収益源の多様化
- さらなる協業拡大を目指す

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・大和証券グループ^o

- 国内、欧米における伝統的資産、オルタナティブ資産への投資で協業を推進
- さらなる協業拡大を目指す



大和証券グループ本社
Daiwa Securities Group Inc.

Ashmoreグループとの戦略的提携

26年3月

- 高い成長および投資利益が期待される新興国市場への運用リソースを強化
- Ashmoreの株式の2.9%を上限に取得

Ashmore

保険見直し本舗との協働

26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

経営基盤の強化

かんぽ経済研究所の設置

26年4月

- ①経済・金融、②保険・年金、③人材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

26年4月

- 米国市場情報の収集、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

AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦

- ▶ エssen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へ挑戦。
- ▶ 中計期間中では、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む。

目指す姿

AI・デジタル等を駆使し、人の能力を最大限発揮

安心を全国のお客さまに届けるために、社員全員がいきいきと働き、お客さま・社会にとってなくてはならない存在へ

① サービスの変革

詳細はP20

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、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

- ・ ライフステージの変化を捉え、適時、最適な情報を提供
- ・ お客さまにあった、わかりやすい商品をAIサポートのものと的確・丁寧に提案
- ・ AI・デジタル、お客さまデータを活用した適切なタイミングでの手厚いアフターフォロー

② 業務の再構築

詳細はP31

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

- ・ AIによる支援や活動管理の高度化等で営業活動モデルを変革
- ・ 業務フローの抜本的変更等で、社員が行う業務を高付加価値化
- ・ 日々の業務を抜本的に見直し・代替し業務量を削減

上記を実現するための土台

AI・DX推進態勢確立

- ▶ AI CoEを設置
全社最適のAI導入・継続改善
- ▶ ビジネス部門・IT/DX部門一体
のアジャイル開発態勢を構築

人材育成・風土改革

- ▶ AI・DX専門人材を体系的に育成、
全社員のAI・DXリテラシーを向上
- ▶ エバンジェリスト¹を中心に、全社で
AI・DX活用に向けマインドを醸成

¹ 社内でAI・DXを推進する人材

データ基盤の強化

- ▶ 郵政グループ各社と連携し、
お客さまの役に立つデータ活
用を推進
- ▶ かんぽアプリ・マイページからの
データ取得範囲を拡大

社内ナレッジ整備

- ▶ 社内の業務に関するノウハ
ウ・ナレッジを整備したうえで
蓄積・活用

中期経営計画における取組

AI・デジタル活用を含むビジネス成長戦略に対し、**中計期間中に 900億円規模の投資**を実施

AI・デジタルを前提とした業務の再構築

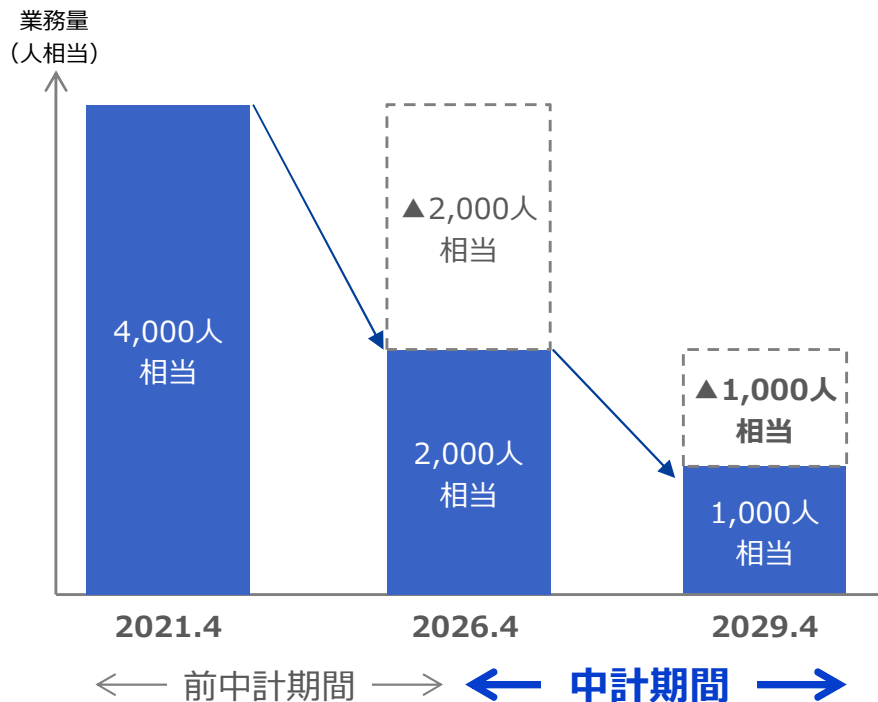
- ▶ AI・デジタルを前提とした業務の再構築に取り組み、業務量を削減しながら、社員をより付加価値の高い業務へシフト。
- ▶ 加えて、システム生産性を向上させ、成長に向けた投資へリソースを配分。

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ことで、**最小限のオペレーション態勢**とし、社員をより付加価値の高い業務（お客さま接点業務など）へシフト



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ことで、**保険相談により注力できる活動モデルへ移行**

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・運用生産性を向上することで、**成長投資へリソースを配分**

企画部門など

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ことで業務量を削減

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. かんぽ生命が届ける価値

3. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

- ▶ 「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

▶ 上記を支える経営基盤の確立

▶ 「人を創る会社」として、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、社員の成長と企業価値の向上につなげる。

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
- ◆ 各領域で活躍するエキスパート社員の育成
- ◆ 新たな領域へのチャレンジを見据えたリスキリング

営業社員および専門人材の拡充

人材配置の最適化

- ◆ AI・デジタル等を駆使し生産性を向上
- ◆ 社員の主体的なキャリアデザインのサポート
- ◆ 適正配置とリスキリングで誰もがいつでも活躍できる会社に

お客さま接点領域の社員比率 70%以上

**「人を創る会社」として、
社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築**

人事・報酬制度

- ◆ 社員の成果や成長に応える人事制度への移行
- ◆ 社員持株会の充実等によるオーナーシップの醸成

**社員と会社の成長が連動する
人事・報酬制度の導入**

企業風土

- ◆ 社員がお互いにリスペクトを持ち、前向きに取り組む風土の定着
- ◆ 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を実現
- ◆ 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

エンゲージメント・スコアの継続的な向上

- ▶ 保険業法の改正等に適切に対応し、代理店である日本郵便との適切・強固なパートナーシップのもと、お客さま本位の業務運営を徹底。
- ▶ 社会環境等の変化を踏まえた各種課題に対応していくとともに、ガバナンス態勢の強化を継続して実施。

代理店管理態勢

- ◆ 日本郵便との適切・強固なパートナーシップのもと、改正保険業法等の趣旨に則ったお客さま本位の業務運営を確立
- ◆ 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・ 個人情報保護

- ◆ 情報セキュリティリスクの高まり等も踏まえたサイバーセキュリティ管理態勢の継続的強化
- ◆ クロスセル同意により取得する非公開金融情報等の適正な取扱いと適切な活用の確保

リスク認識・検知

- ◆ 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
- ◆ AI・デジタルを駆使したリスク検知・分析の推進

ガバナンス態勢

- ◆ 取締役会の実効性評価等を通じた、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
- ◆ 郵政グループの1線・2線・3線機能強化に対応し、グループ全体としてのガバナンスを強化

ステークホルダーとの対話

▶ 幅広いステークホルダーとの対話等を推進し、相互の信頼関係を深めながら、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を実現。

お客さま

- ◆ リアル・デジタル・リモートを組み合わせたコミュニケーションの充実
- ◆ お客さまの声を起点とした迅速なサービス改善サイクルの徹底

株主・投資家

- ◆ 透明性高く、タイムリーな情報開示の充実
- ◆ IR活動、SR活動を通じた建設的な対話の実施
- ◆ 当社の資本コスト認識¹と市場評価²のギャップ改善

- 1 CAPMを参照し中長期で目指す株式益利回りとして7～8%と認識
- 2 足元の株式益利回りで9～10%程度と認識

事業パートナー

- ◆ グループ会社との連携強化や提携会社等との協業の拡大
- ◆ スタートアップの支援・共創によるサービスの創出



社員

- ◆ 経営陣から社員への発信、双方向のコミュニケーションの拡大
- ◆ 組織の壁を越えた社員間コミュニケーションの拡大

地域社会

- ◆ ラジオ体操の普及推進による地域コミュニティの活性化
- ◆ インパクト投資等を通じた地域社会の課題解決への貢献

次世代

- ◆ 金融教育等による次世代の育成
- ◆ 気候変動対応等、持続可能な地球環境への貢献

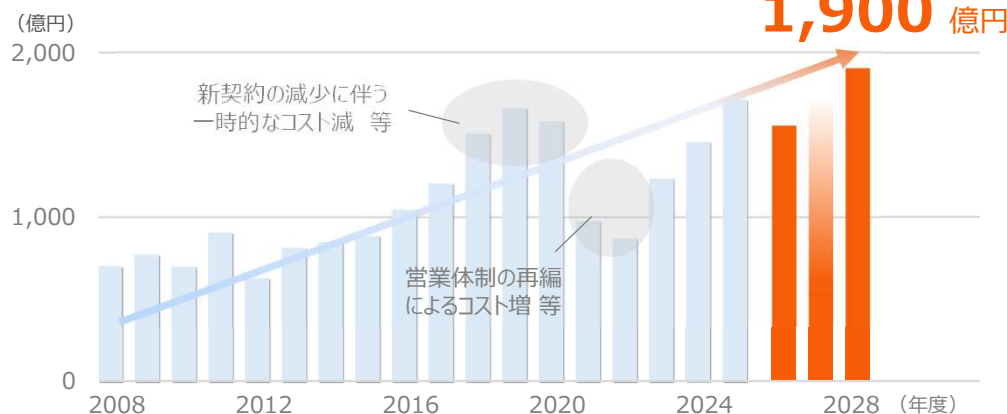
財務・資本政策（利益の創出と配賦）

- ▶ 2028年度には、過去最高水準となる、1,900億円超の利益創出を目指す。
- ▶ 創出利益は、成長投資および株主還元の充実に配賦（総還元性向は「中期平均55%程度」へ拡充）。

利益創出の 考え方

将来利益の創出に向けた新契約の増加と、持続的かつ安定的な利益創出との両立

＜ 利益水準の推移¹ ＞



1 2023年度までは当期純利益、2024年度～は修正利益

過去最高水準を目指す

◆ 新契約の大幅増加

将来利益の源泉である新契約は、中計期間中で大きく増加

＜ 新契約価値の目指す水準 ＞

25年度615億円 ▶ 28年度1,700億円超へ

◆ 資産運用・収益源の多様化による利益貢献

運用関係損益の向上および収益源の多様化による利益貢献は、中計期間中で大きく増加

創出利益 配賦の考え方

将来に向けた成長投資と株主還元の充実に両立

◆ 成長投資

将来に向けた安定的な企業成長に向け、創出利益を活用

- ▶ 提携出資による収益源の多様化・経営基盤の強化
- ▶ 資産運用収益の向上

◆ 株主還元の充実に

左記の成長投資を行いながら、中期経営計画期間中の
総還元性向は「中期平均55%程度」へ拡充

※ ESRが適正水準を超過する場合で良質な投資先が見つからなかった場合は、さらなる還元を改めて検討

財務・資本政策（株主還元方針）

- ▶ 適切な資本管理のもと、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。
- ▶ 2028年度の株主配当の目安として、修正利益目標1,900億円の達成を前提に一株当たり62円以上を目指す。

総還元性向

総還元性向の水準を引き上げ予見性も向上

前中計目標

中期平均 40～50% 程度
(実績：47% 程度)

中計目標

中期平均 55% 程度

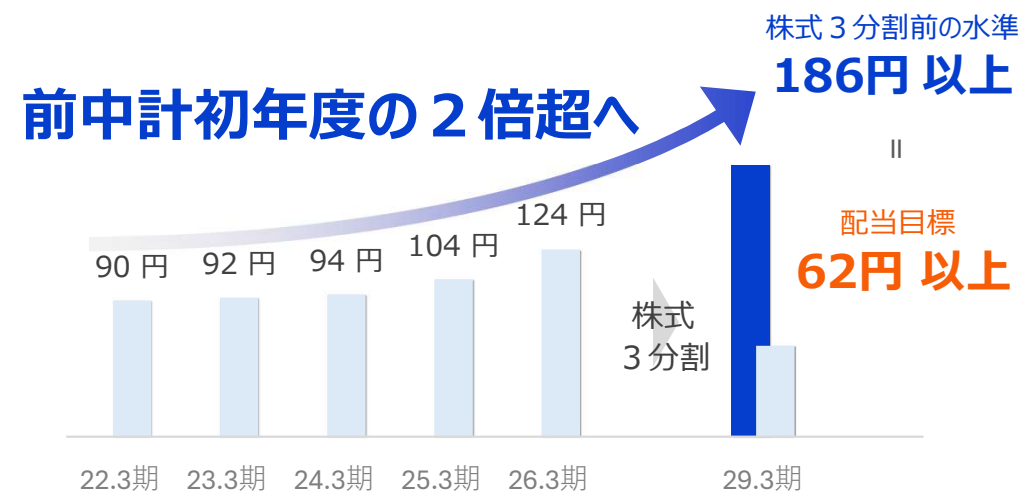
一株当たり配当

28年度の配当目標を設定することで予見性を向上

中計期間の配当方針

【継続】原則として、一株当たり配当の減配は行わず、増配を目指す

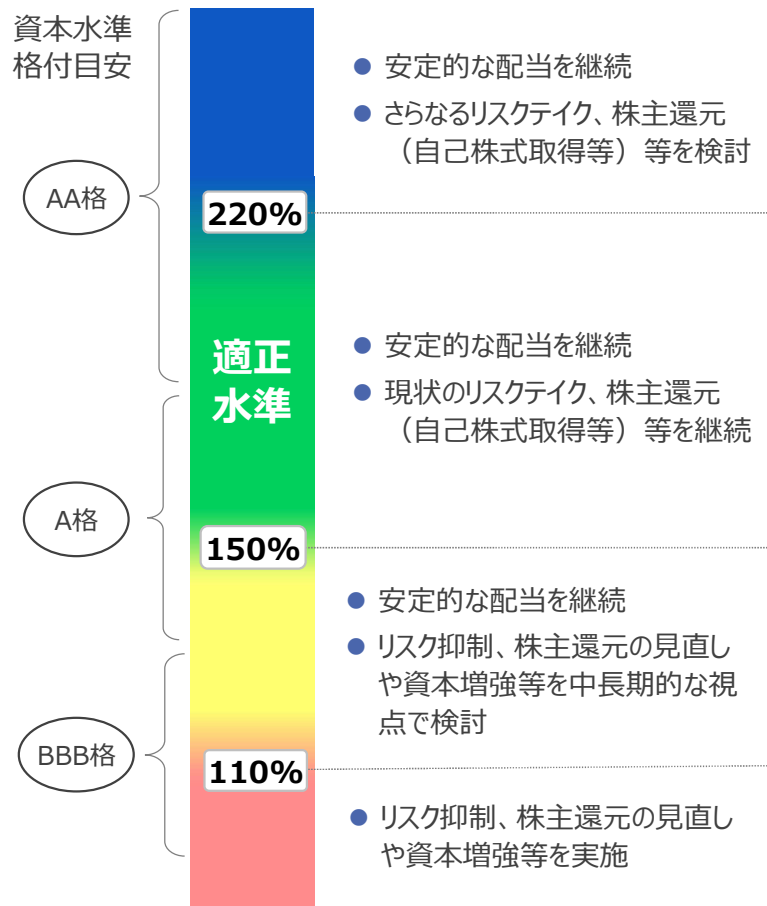
【新規】2028年度の修正利益目標が達成される前提において、
2028年度の一株当たり配当62円以上を目指す



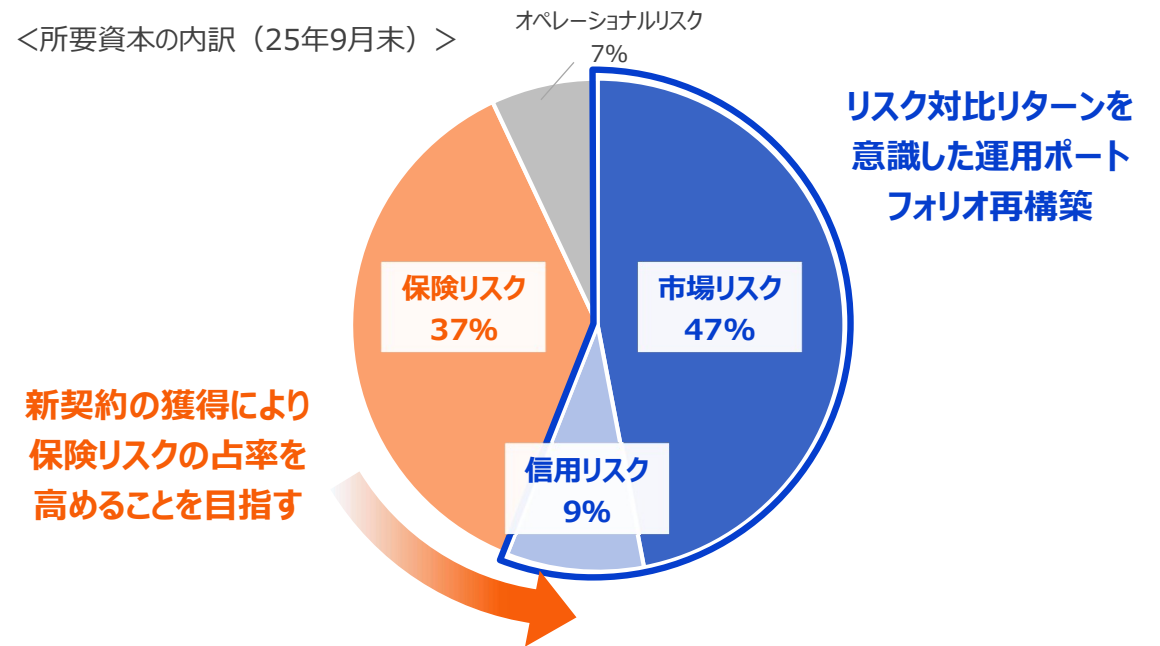
財務・資本政策（適切な資本管理）

- ▶ 新資本規制のもとでも、引き続きESRのターゲットレンジと水準に応じた経営行動をとりながら、バランスのとれたリスクプロファイルの構築を目指す。
- ▶ 適正水準として150%~220%を継続するが、特に金利上昇局面での大量解約リスクに伴うESR影響には注視し、リスク実態を慎重に見極めながら、適切な対応を実施。

ESRターゲットレンジと水準に応じた経営行動



バランスのとれたリスクプロファイルへ

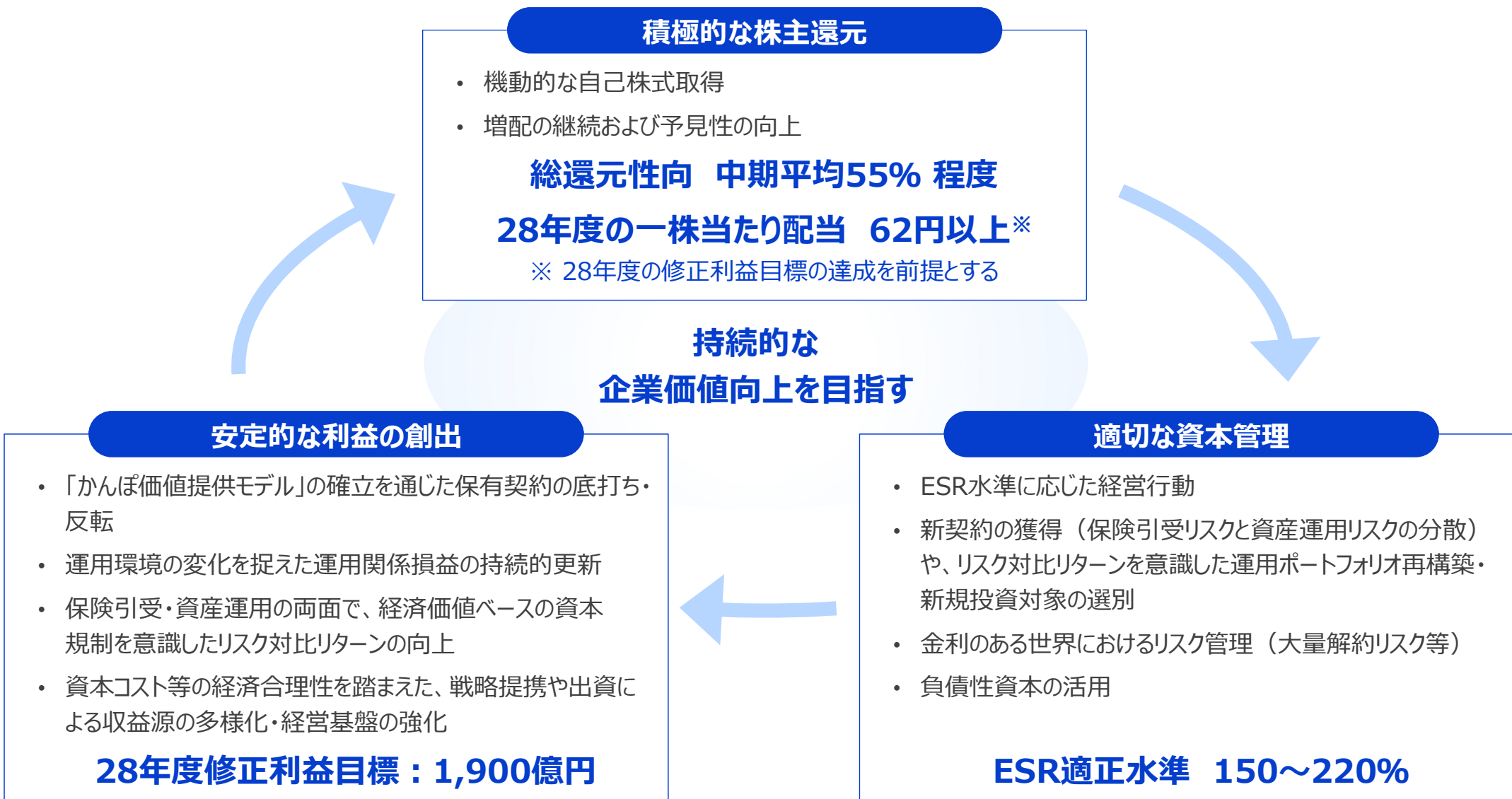


大量解約リスクの寄与度や蓋然性の確認

- 金利の急上昇等に伴いESRが急低下する場合に、大量解約リスクの寄与度を確認
- 大量解約リスクの寄与度が大きい場合には、足元での解約率の動向等を商品別等に詳細に調査し、当該リスクの蓋然性を判断の上、ESRを評価
- 上記のようなプロセスを経て、ESRの水準に応じた経営行動の是非を検討

財務・資本政策（資本の好循環）

- ▶ ERMに基づく資本管理と利益創出、株主還元の好循環の実現に取り組み、持続的な企業価値向上を目指す。



主要目標

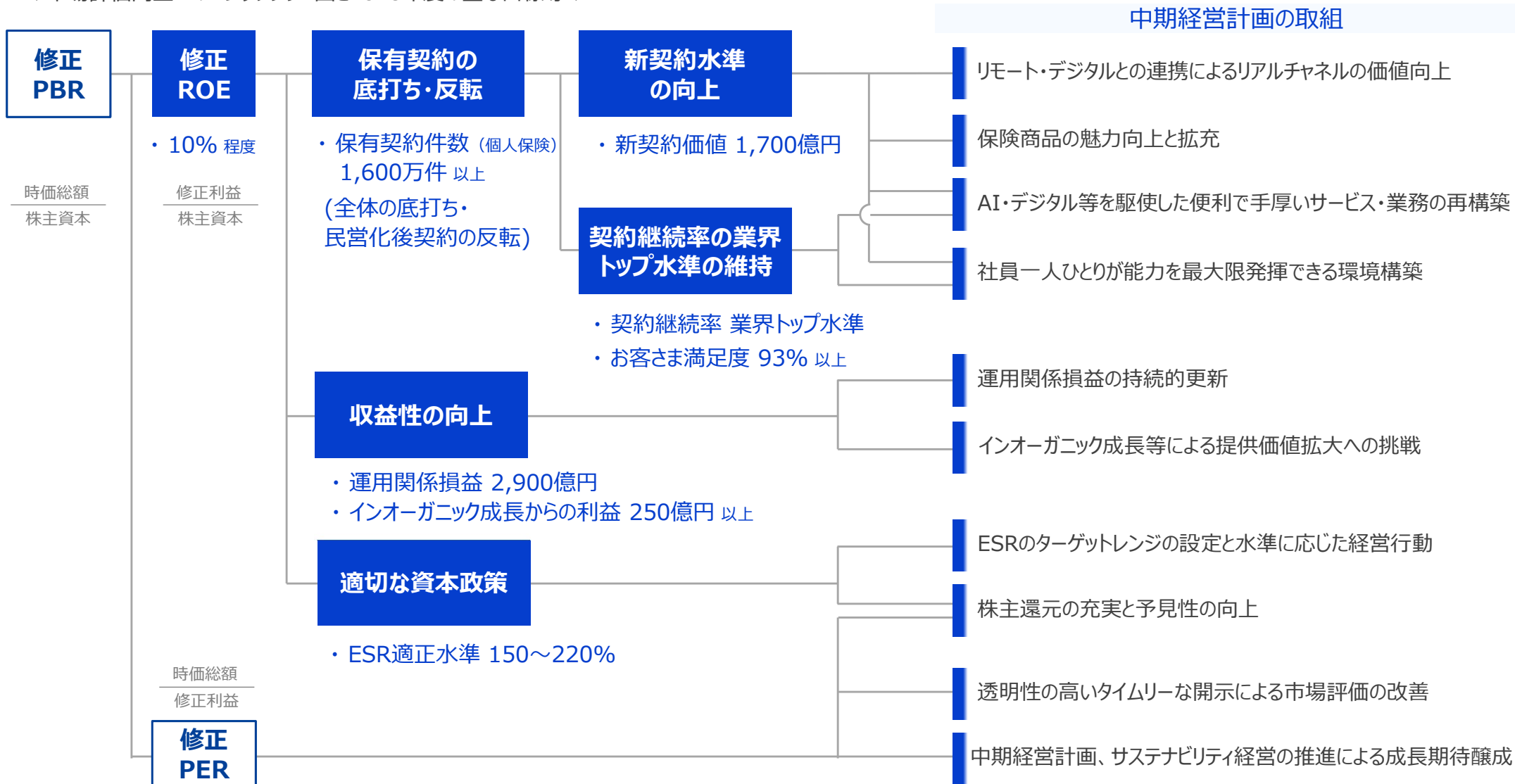
		中期経営計画期間における目標	
財務指標	修正利益	2028年度	1,900億円
	修正ROE	2028年度	10% 程度
	一株当たりEV成長率	中期平均	8% 以上
	総還元性向 一株当たり配当額	中期平均	55% 程度 修正利益の達成を前提に 28年度 62円 以上
非財務指標	保有契約件数※ / うち民営化後契約 ※ 個人保険	2028年度末	1,600万件 以上 / 1,150万件 以上 全体の底打ち、民営化後契約の底打ち反転を目指す
	お客さま満足度	2028年度	93% 以上

注 サステナビリティ経営に係るKPIはP42に記載

市場評価の改善に向けて

▶ 保有契約の底打ち・反転、収益性の向上、適切な資本政策等に取り組むことで株主資本コスト以上の修正ROEを実現し、市場評価の改善を目指す。

< 市場評価向上へのロジックツリー図と2028年度 of 主な目標等 >



参考：サステナビリティ経営

▶ サステナビリティをめぐる社会課題の解決に貢献するため、マテリアリティ（重要課題）を特定し、取り組みを推進。

マテリアリティ	社会課題	主な取り組み	KPI（2028年度目標）
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さま満足度：93%以上 ● 保有契約件数（個人保険）：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¹：1,000億円
地球環境の保護 ----- ・ 環境保護への貢献	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量（Scope1,2）： <ul style="list-style-type: none"> - 2030年度：46%削減（対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¹：1,000億円
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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% 女性管理職比率（全社）：16.5% ※2030年度（2031年4月1日）目標 ● 育児休業取得率100%
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	-

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」「地球環境の保護」共通のKPI

参考：『かんぽブランド』の確立

- ▶ 中期経営計画に基づく企業活動を通じ、日本一の信頼感・親近感を持っていただける『かんぽブランド』を確立。

ブランドの目指す姿

お客様の想いに寄り添い、期待を超え、安心をお届けし続けることで、
日本一の信頼感・親近感を持っていただける『かんぽブランド』の確立をめざします。

お客様に感じていただきたいかんぽブランドへの3つの想い

わたしたちは、日本全国各地で働く社員、家族、そして地域のみなさまを同様に守るべき家族だと考えています。
地域に密着した郵便局を基盤に、どんな時代になっても守るべき「家族」が安心していきいきと暮らせる
幸せな社会をめざし、常に情熱を持って新しい挑戦を続けていきます。

ゆるぎない
安心

みらいへの
活力

たしかな
信頼

今後の
方向性

コミュニケーション活動の質を高め、特に郵政グループのお客様や青壮年層への働きかけを強化
お客様本位の活動を強化し、お客様に安心と信頼を実感いただけるブランド体験の向上を図る

参考：用語の定義等

$$\text{修正利益}^1 \text{ (株主還元源資)} = \text{連結当期純利益} + \text{初年度標準責任準備金負担}^2 \text{ (税引後)} + \text{のれん償却額}^3$$

$$\text{修正ROE}^1 = \text{修正利益} \div \left(\text{株主資本}^4 - \text{のれん未償却残高}^3 \right)$$

1. 当社の本来の収益力を反映するために導入。
2. 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、新契約の初年度に係る標準責任準備金の積増負担（税引後）について加算調整。
3. 当社の本来の収益力を反映するため、のれん償却額について加算調整。また、修正ROEの分母からのれん未償却残高（期中平均）を控除。
4. 有価証券等の売却損益は価格変動準備金の繰入・戻入により修正利益に影響を与えないこと、その他有価証券評価差額金は主に旧区分⁵に由来し、旧区分は契約者配当比率が高いことを踏まえ、株主資本（期中平均）を分母に採用。
5. 「旧区分」は簡易生命保険契約区分を源泉とする金額。

$$\text{運用関係損益}^6 = \text{利差損益} - \text{予定利率と標準利率に基づく予定利息の差分}^7$$

$$\text{保険関係損益}^{6,8} = \text{危険差損益} + \text{費差損益} + \text{予定利率と標準利率に基づく予定利息の差分}^7$$

6. 予定利率と標準利率の乖離が大きくなっているなか、当社の経営実態をより適切に表現するため、予定利率に基づく順ざやとして新たに導入。
7. 新区分のみ補正。新区分はかんぽ生命保険全体から旧区分を差し引いた金額。
8. 従前開示していた保険関係損益から定義を変更。運用関係損益と保険関係損益の合算が基礎利益となる。

< 免責事項 >

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、本資料に記載されている内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。