

事業報告

招集ご通知（当社Webサイト掲載）

P.28～74

その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）

P. 1～15

連結計算書類、計算書類

招集ご通知（当社Webサイト掲載） P.75～78

連結株主資本等変動計算書、連結注記表、
株主資本等変動計算書、個別注記表

その他の電子提供措置事項
（交付書面省略事項）

P.16～57

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. 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. 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

保有契約件数の推移

営業活動の活性化により、減少傾向は緩やかに

営業活動の活性化への取組例

2022.4

新しいかんぽ営業体制



2023.4

学資保険 リニューアル



2023.7

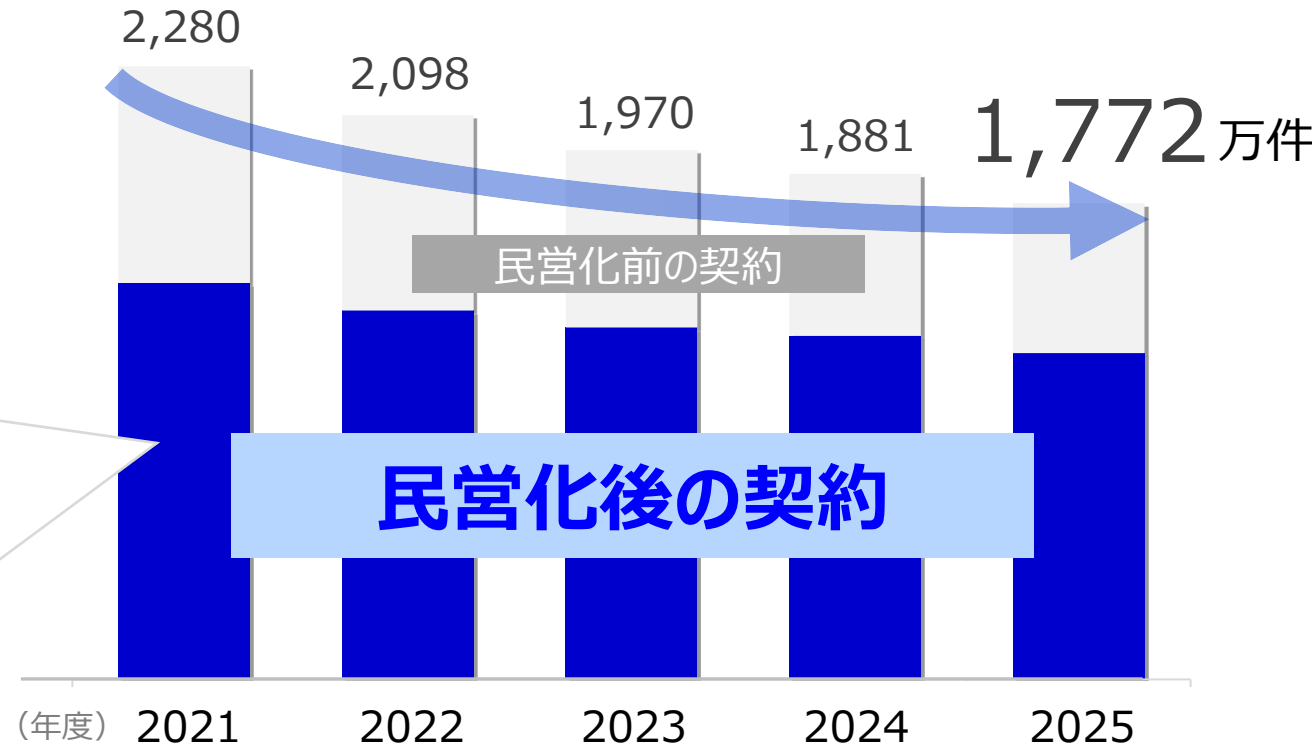
新たな育成・評価制度の導入

2024.1

一時払終身保険 新発売

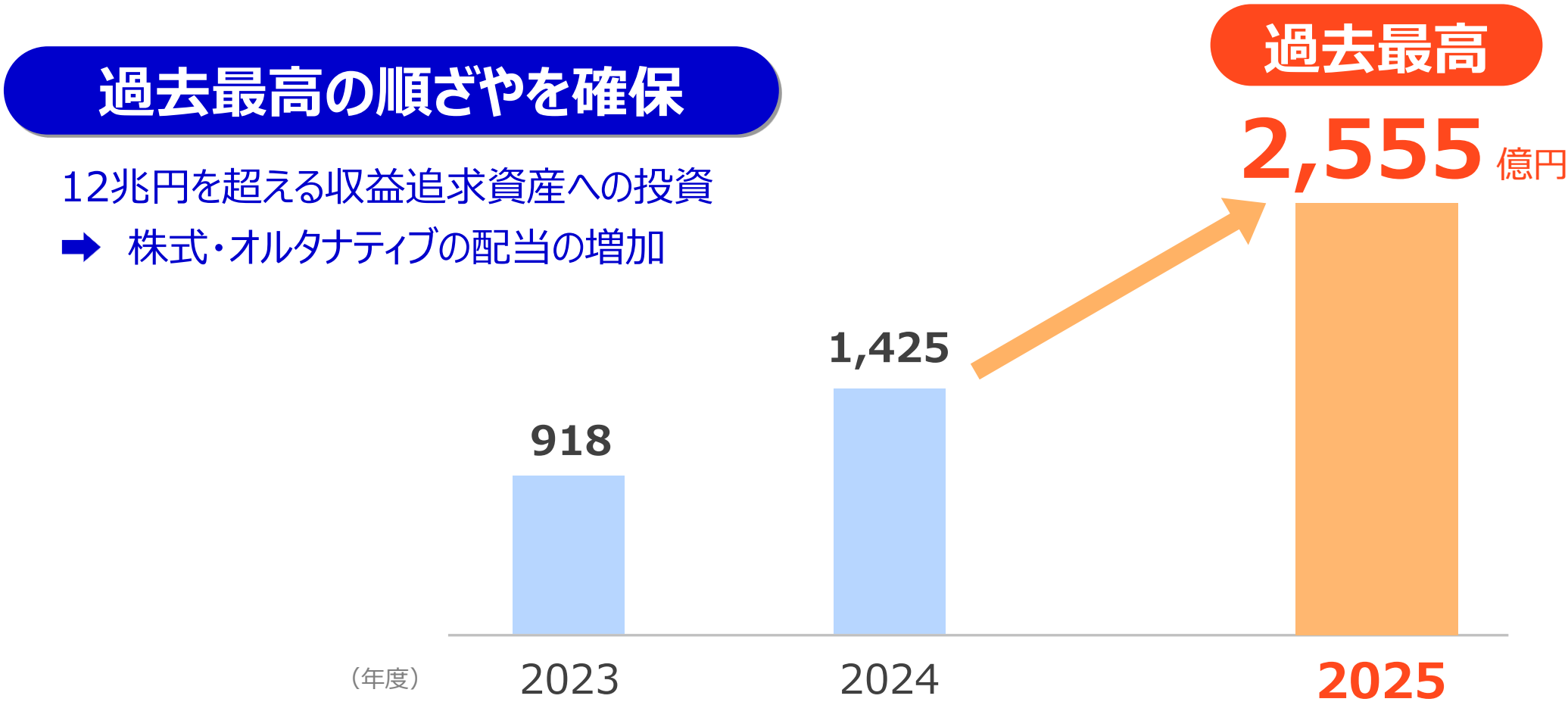


< 保有契約件数（個人保険） >



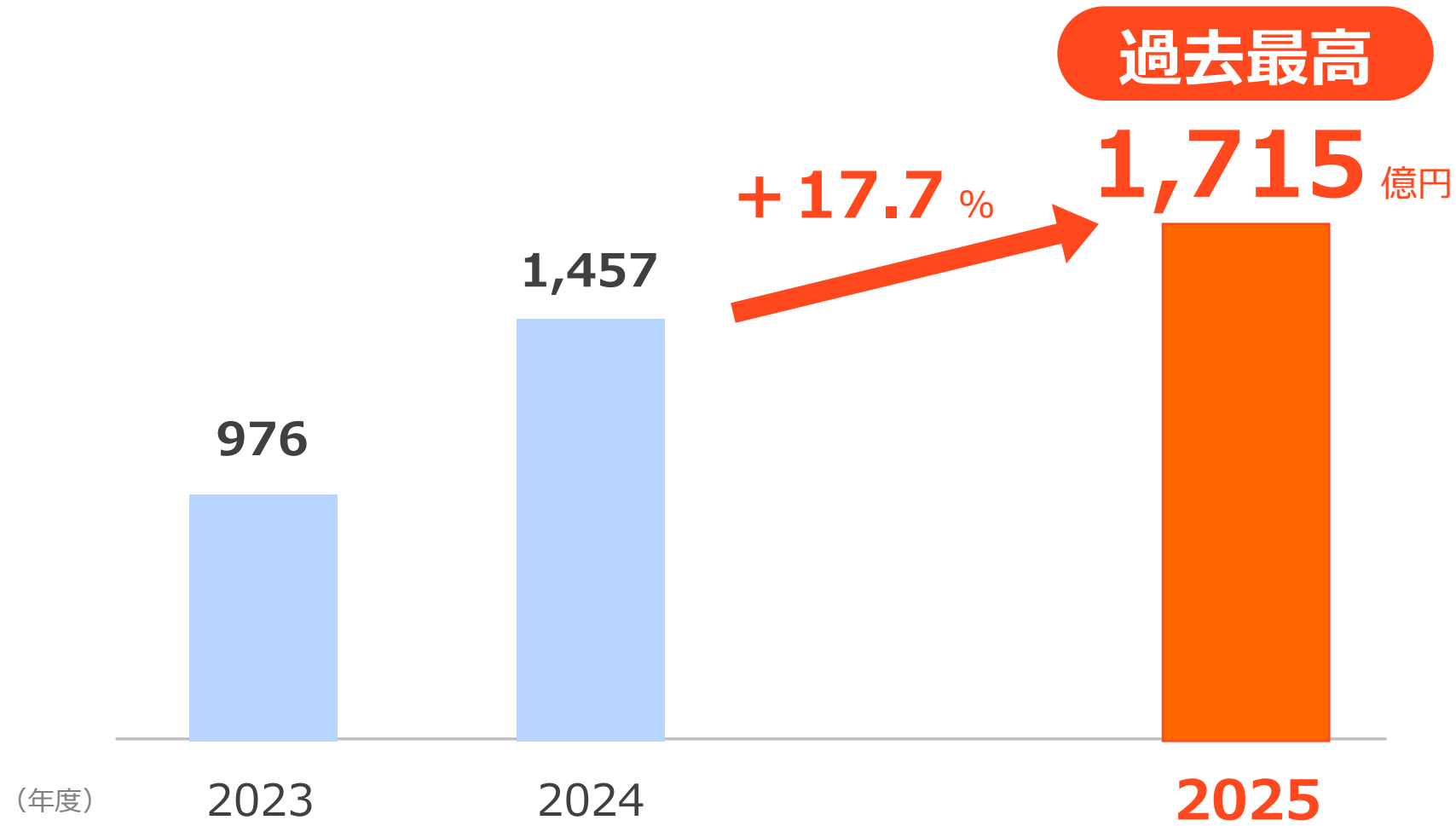
順ざやの推移

収益追求資産への投資により過去最高の順ざやを確保



修正利益の推移

順ざやの増加により、修正利益は過去最高益

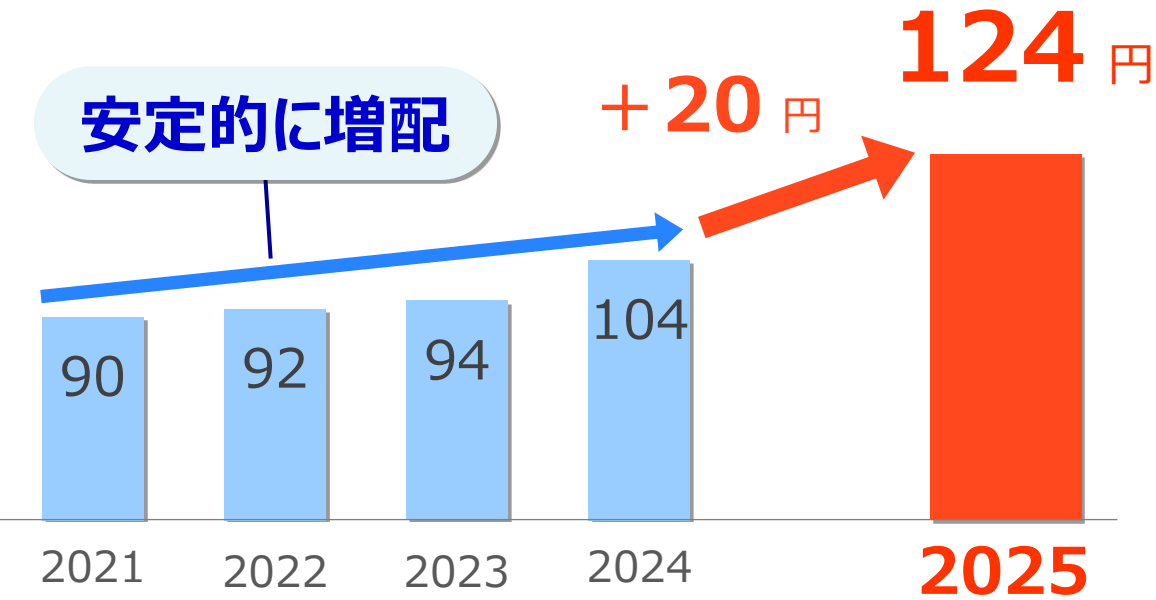


1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

株主還元 – 増配・自己株式取得 –

増配と自己株式取得により安定的な株主還元を実施

1 株当たり配当
(株式分割前)



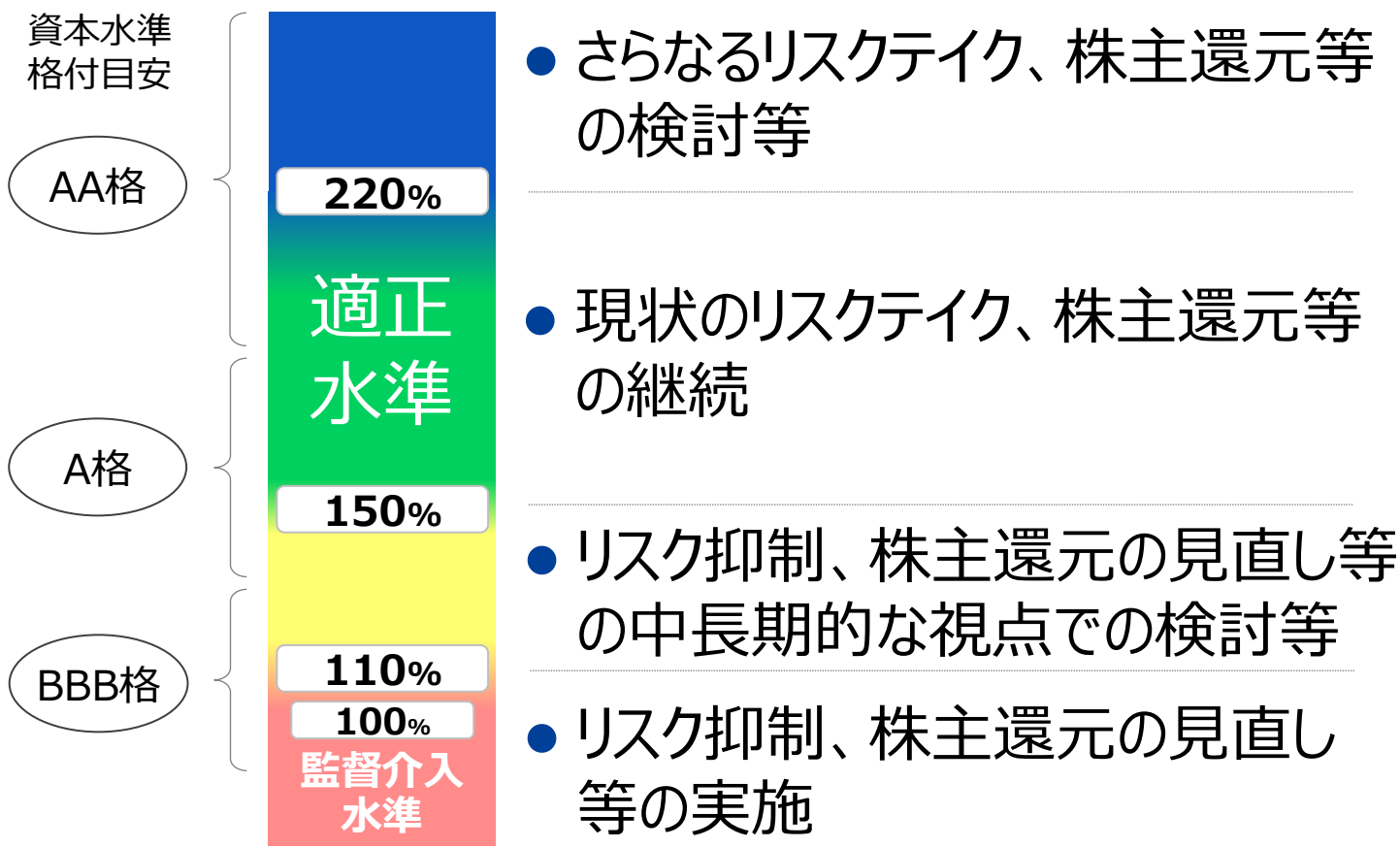
自己株式取得

2021年5月	約 3,600 億円
2022年8月 ～2023年3月	約 350 億円
2025年3月～4月	約 350 億円
2025年11月 ～2026年3月	約 450 億円

財務健全性 – 連結ソルベンシー・マージン比率 –

安定的な利益創出とともに、財務健全性を確保

新資本規制における適正水準と水準に応じた経営行動



2026年 3 月末（暫定値）

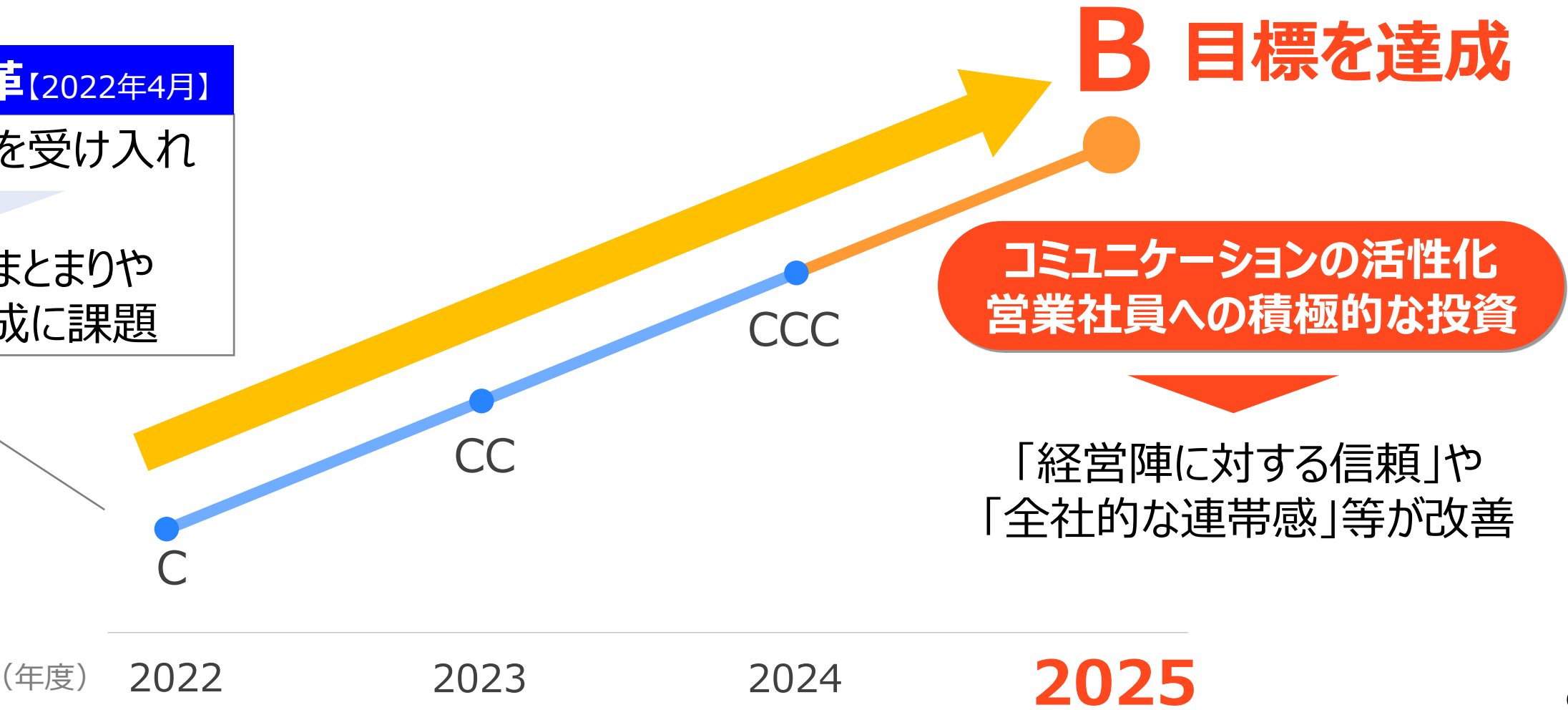


適正水準を維持

社員エンゲージメントの推移

社員のエンゲージメントは大きく向上

営業体制の改革【2022年4月】
1万人の社員を受け入れ
会社全体のまとまりや
一体感の醸成に課題



1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

2. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

主要目標

	2028年度目標
修正利益／修正ROE	1,900 億円 / 10 %程度
1 株当たりEV成長率	中期経営計画期間平均 8 %以上
総還元性向 1 株当たり配当額	中期経営計画期間平均 55 %程度 修正利益の達成を前提に 62 円以上
保有契約件数（個人保険）	民営化後の契約の底打ち・反転 全体（民営化前の契約＋民営化後の契約）の底打ち
お客さま満足度	93 %以上

中期経営計画の3つの重要戦略

「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、
3つの重要戦略に取り組む

成長・挑戦フェーズ		中期経営計画（2026年度～2028年度）
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

① かんぽ価値提供モデルの確立

日本全国のお客さま一人ひとりに合わせた、
かんぽならではの安心を届ける

かんぽ価値提供モデル

質と量を伴った、お客さま本位の業務モデル

リアルチャネル（郵便局窓口・当社営業社員）
の価値向上



「分かりやすい商品」と
「便利で手厚いサービス」の提供

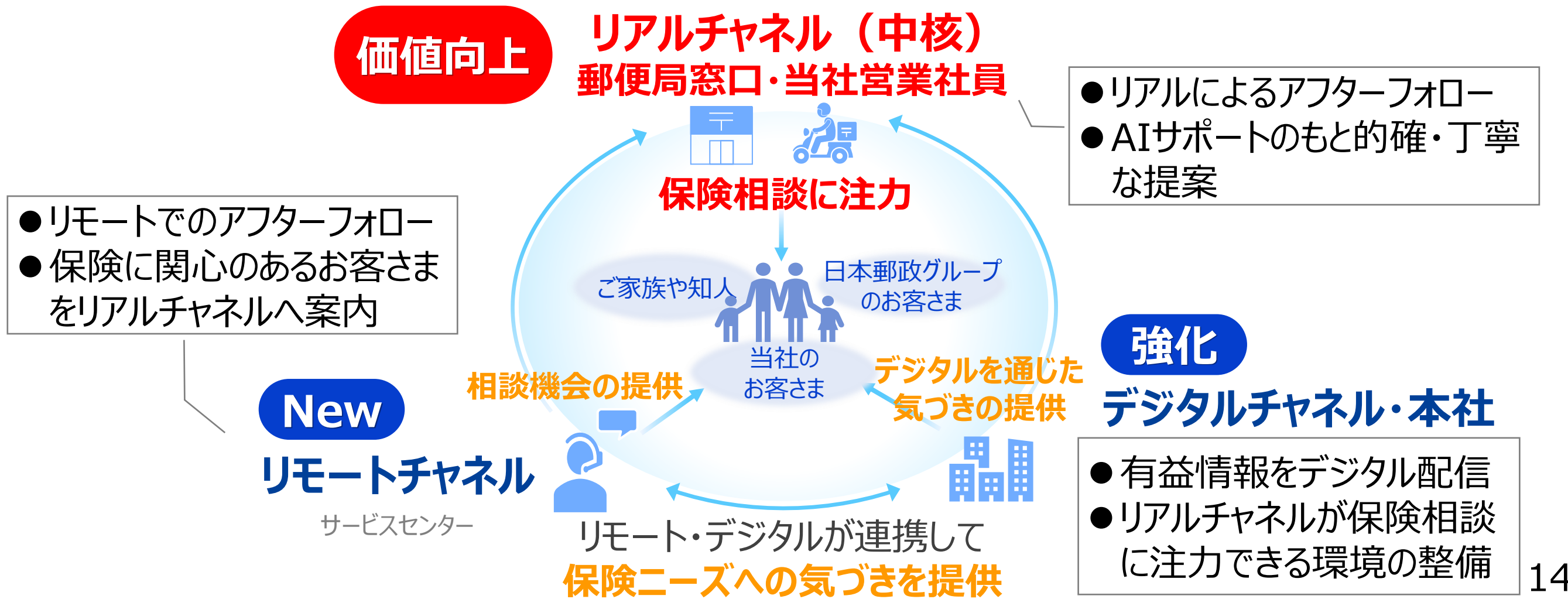
お客さまの潜在的保険ニーズに
応えるためのアプローチを拡大

魅力的な商品と的確・丁寧な提案
快適な加入体験

お客さまに合わせたアフターフォロー
確実・簡単・迅速な支払い

リアルチャネル（郵便局窓口・当社営業社員）の価値向上

各チャネルの連携により保険相談の機会を倍増



「分かりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供

お客さま満足度の向上と高い契約継続率を実現する



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**



アフターフォロー

- ✓ AI・デジタルを活用した**適切なタイミングでの手厚いアフターフォロー**



保険相談

- ✓ お客さまニーズに応え、**商品の魅力向上と商品ラインアップの拡充**
- ✓ AIサポートの**もと的確・丁寧に提案**

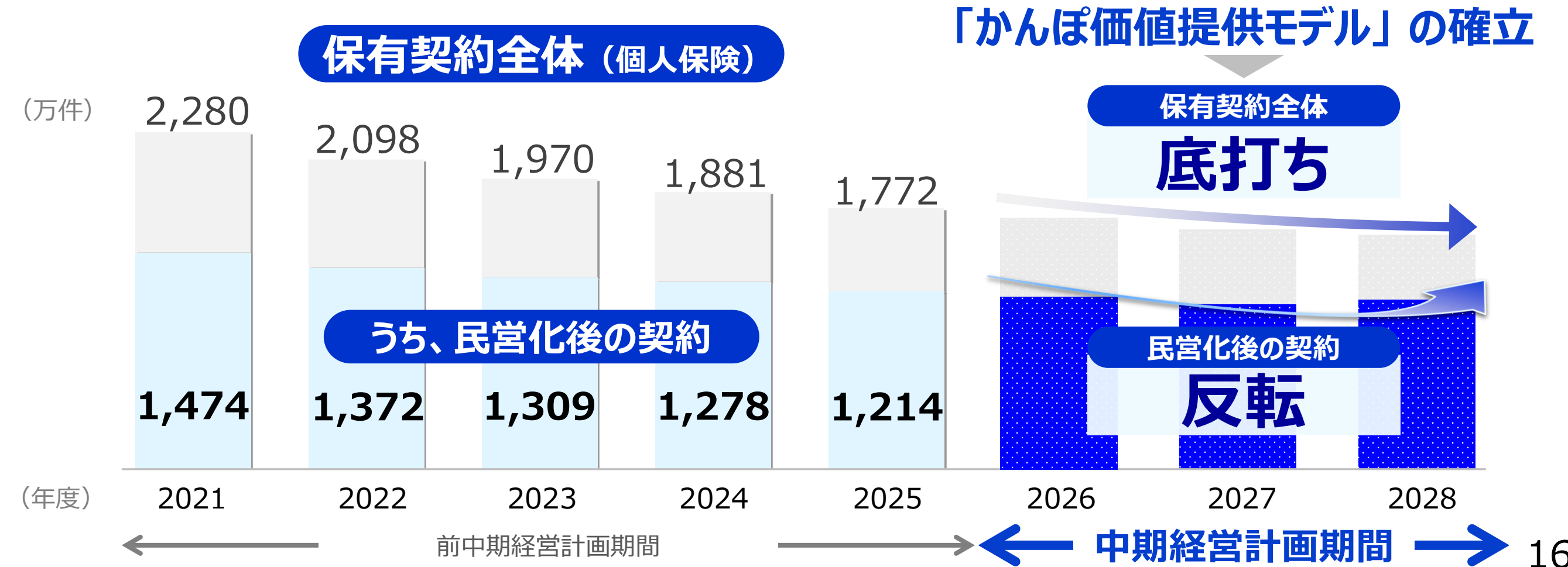


各種手続・保険金支払

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

保有契約件数（個人保険）の底打ち・反転へ

民営化後の契約の反転と全体の底打ちを目指す

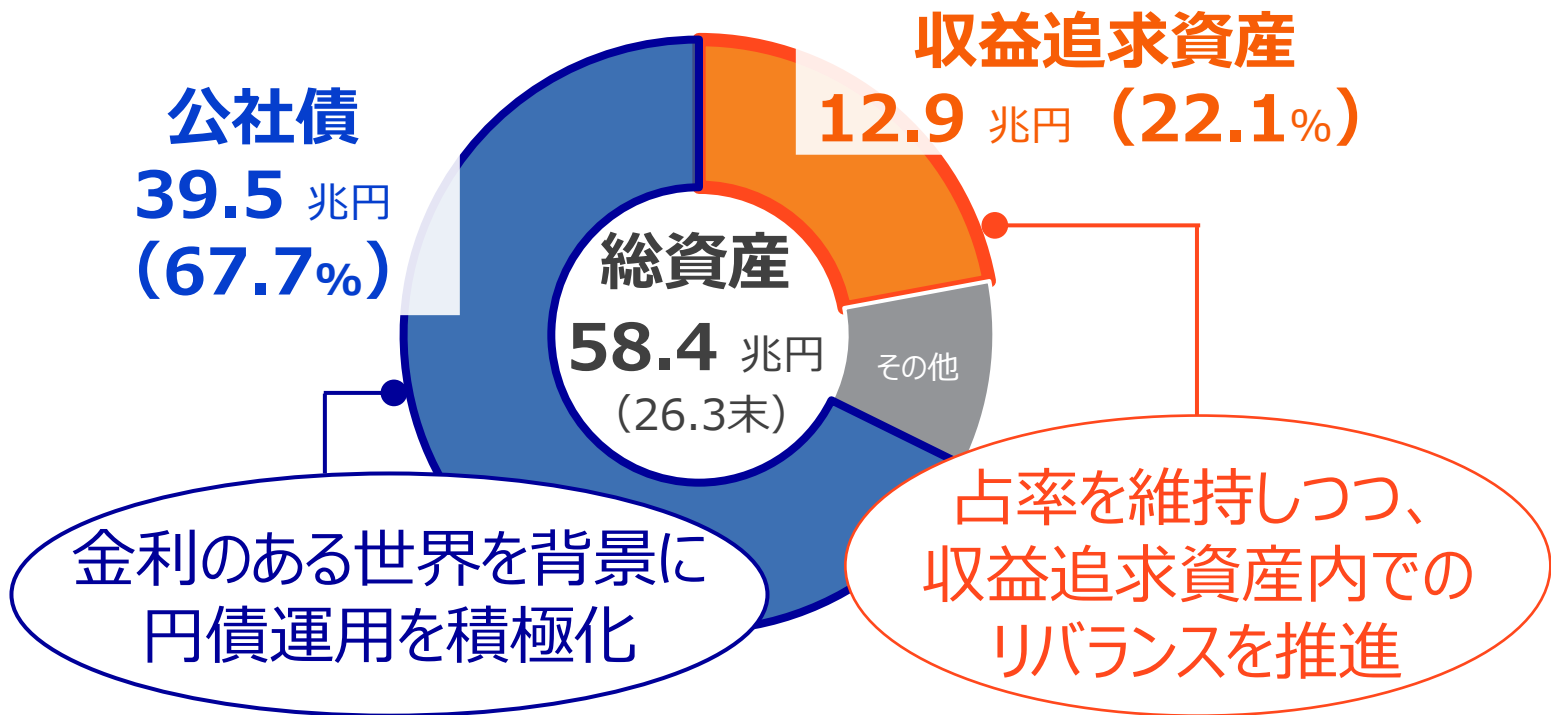


②運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

過去最高の運用収益の持続的更新を目指す

高い運用収益の更新

投資の力で社会課題を解決



インパクト投資

社会課題解決と収益獲得の両立

インパクト“K”プロジェクト

当社独自のフレームワーク
により投資先を評価

産学連携

大学発スタートアップ企業への投資を通じた、
産業構造の柱となる企業の発掘

③ 未来への挑戦 ～お客さまへの提供価値拡大への挑戦～

既存の提携関係の強化・発展と
新たな領域の出資により、利益創出の拡大を目指す

海外保険市場

米国の堅調な再保険市場・
年金市場からの収益獲得



アセットマネジメント事業

個人向け投資信託・
投資顧問ビジネスへの参入

成長が期待される新興国
への運用リソース強化



2026年3月



新たな領域の出資

当社の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を探索

③未来への挑戦 ～AI・デジタルを駆使した事業変革への挑戦～

AI・デジタルを駆使した
サービスの変革と業務の再構築により事業を変革

サービスの変革

かんぽ価値提供モデル

AI・デジタルを駆使

お客さまに合わせた、便利で手厚い
かんぽならではのサービスを提供

業務の再構築

AI・デジタルを前提とした
業務プロセスに変革

経営資源を効率的に活用
より付加価値の高い業務にシフト

中期経営計画期間中
900億円規模の成長投資を計画

株主還元方針

還元水準の引き上げと見通しやすさの向上により、
市場評価のさらなる改善を目指す

総還元性向

中期経営計画期間平均

前中計目標 40～50 %程度
(実績) 47 %程度

本中計目標 55 %程度

配当方針

継続 原則として、減配は行わず、増配を目指す

→ 過去最大の増配 2026年度 1株当たり 50 円 (予想)

新規 2028年度の修正利益の目標達成を前提に、

2028年度 1株当たり 62 円以上を目指す

株式3分割 考慮前・換算額	2023	2024	2025	2026	...	2028 (年度)
	94	→ 104	→ 124	→ 150 (予想)	→	186 (目標)

本資料は、皆さまのご理解に資する目的のみのために作成したものです。

そのため、一部事実関係を省略し、簡素化した枠組みにより模式化して説明しておりますので、網羅性、完全性、正確性は保証しておりません。

その他の情報は招集ご通知をご参照ください。