

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

- ◆ 事業報告の内容については、当社ウェブサイト上の「招集ご通知」28ページから74ページおよび「その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」1ページから15ページに記載しているとおりでございます。
- ◆ 連結計算書類および当社の計算書類の内容については、当社ウェブサイト上の「招集ご通知」75ページから78ページに記載しているとおりでございます。
- ◆ 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、個別注記表については、当社ウェブサイト上の「その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」16ページから57ページに記載しているとおりでございます。

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）

2

- ◆ 本日は、前中期経営計画の振り返りと2026年5月に公表しました2028年度までの中期経営計画についてご報告いたします。

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）

◆ それでは、前中期経営計画の振り返りからご報告いたします。

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

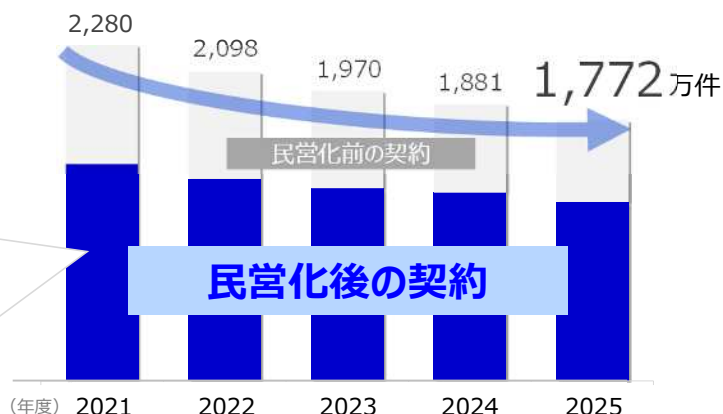
新たな育成・評価制度の導入

2024.1

一時払終身保険 新発売



< 保有契約件数（個人保険） >



4

- ◆ 当社の保有契約件数の状況についてご報告いたします。
- ◆ 2025年度末の保有契約件数は、1,772万件となりました。
- ◆ 2022年4月に新しいかんぽ営業体制に移行して以来、新たに導入した育成・評価制度による営業社員の能力・評価の見える化や、学資保険のリニューアル、一時払終身保険の発売など、営業活動の活性化に取り組んできたことにより、保有契約件数の減少傾向は緩やかになってきております。
- ◆ この後ご説明いたします、新たな中期経営計画の取り組みにより、民営化後の契約の底打ち・反転を目指してまいります。

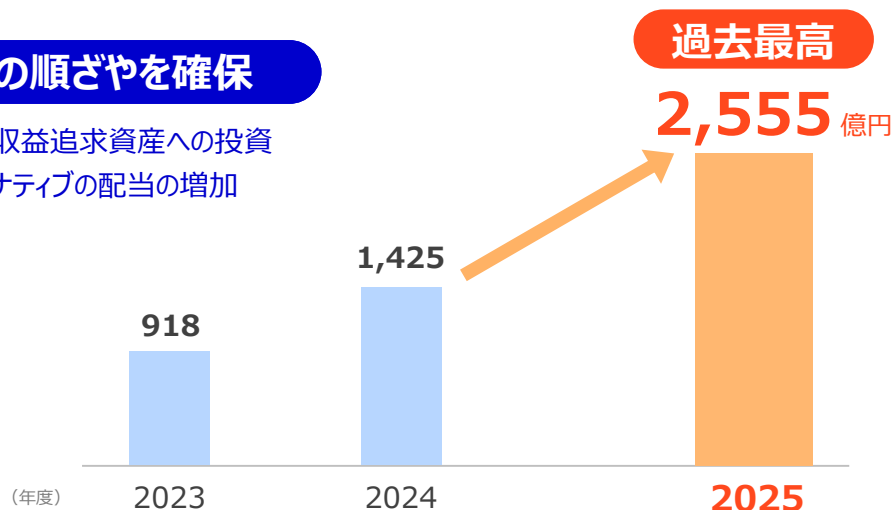
順ざやの推移

収益追求資産への投資により過去最高の順ざやを確保

過去最高の順ざやを確保

12兆円を超える収益追求資産への投資

➡ 株式・オルタナティブの配当の増加

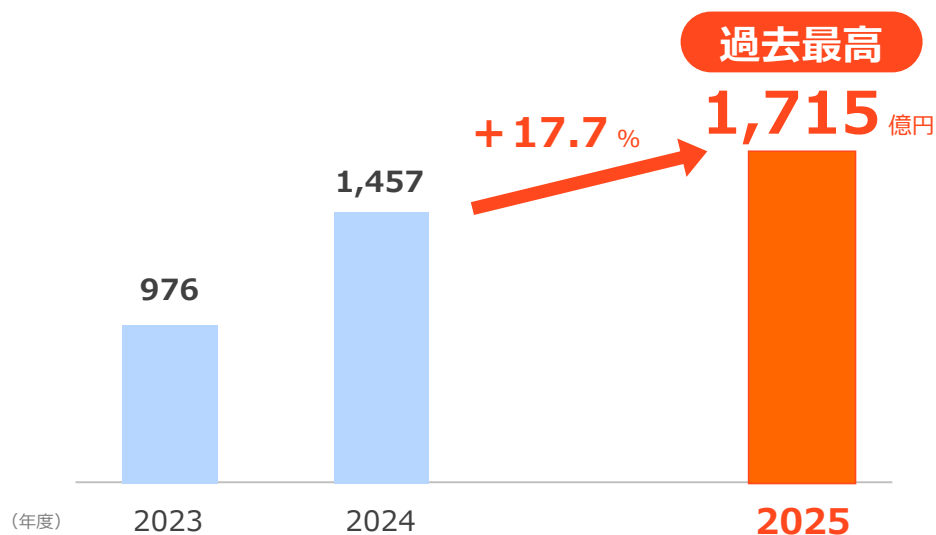


5

- ◆ 次に、資産運用の成果である順ざやの状況についてご報告いたします。
- ◆ 当社は、国内債券を中心とした安定的な運用を基本としつつ、外国債券、株式などの収益追求資産への投資を、12兆円を超える規模で実施しております。
- ◆ 2025年度の順ざやは、株式・オルタナティブの配当の増加などにより、過去最高の2,555億円となりました。

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



- ◆ 次に、修正利益についてご報告いたします。
- ◆ 順ざやが大きく増加した結果、2025年度の修正利益は前年度から17.7%増加し、過去最高の1,715億円となりました。

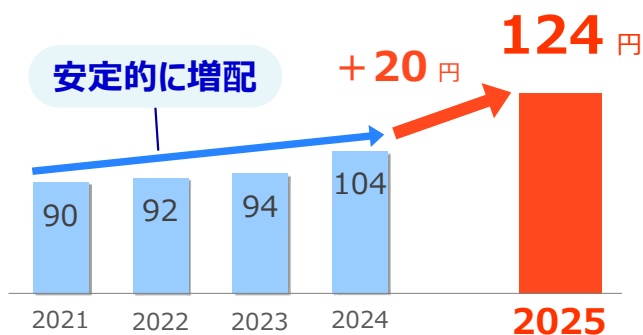
1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

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

7

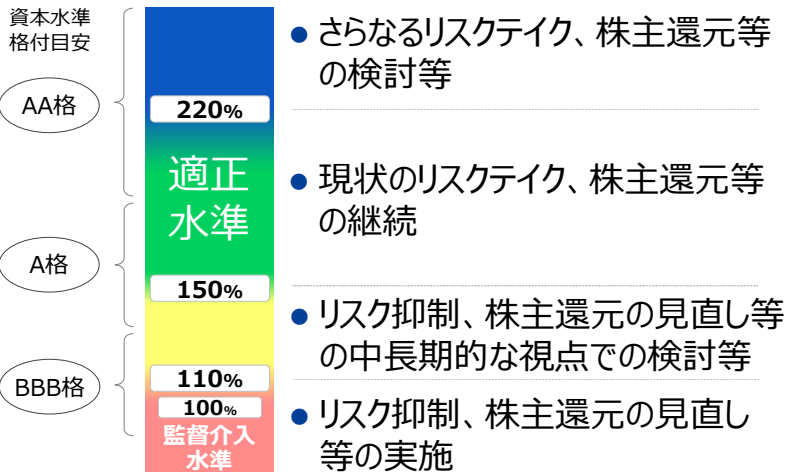
- ◆ 続きまして、株主還元についてご報告いたします。
- ◆ 当社は、中期経営計画期間を通して安定的に増配を実施し、2025年度の1株当たり配当は20円増配を実現しました。
- ◆ また、好調な業績と足下の割安な株価水準も踏まえ、機動的な自己株式取得も実施してまいりました。

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

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）

181 %

適正水準を維持

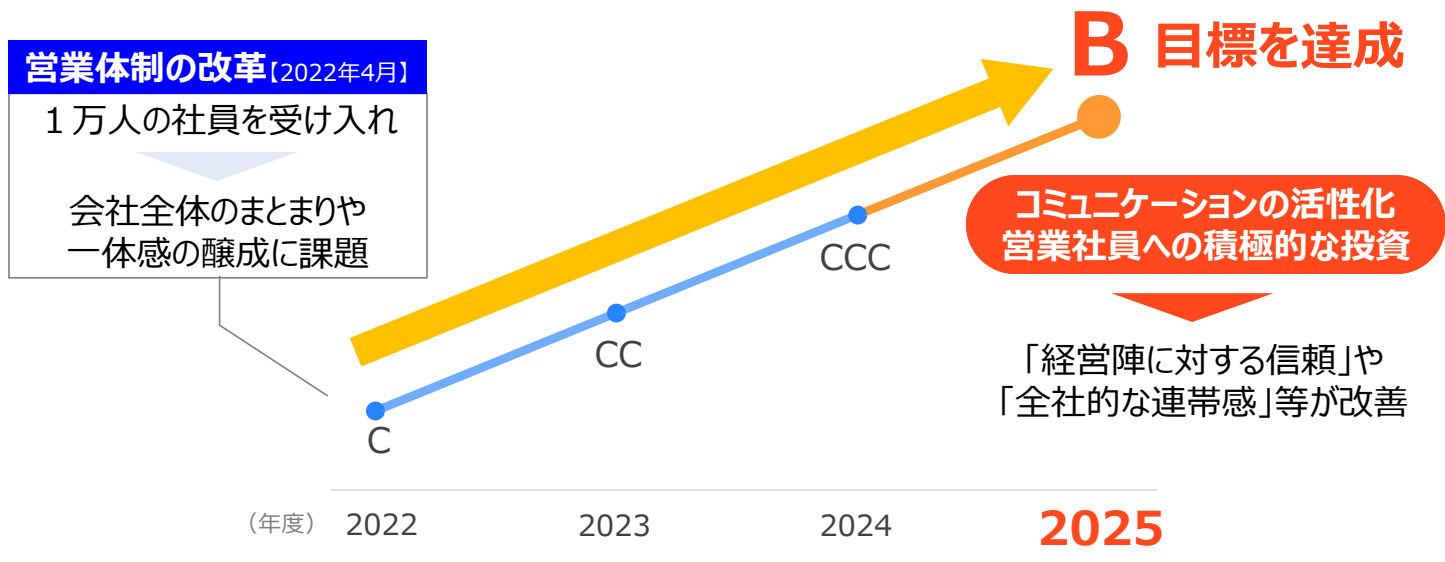
8

- ◆ 続きまして、財務の健全性についてご報告いたします。
- ◆ 保険会社の健全性を示す指標として、2025年度末から適用されております新資本規制に基づく連結ソルベンシー・マージン比率は、181%となっており、当社が定める適正水準の150%～220%の範囲内となっております。
- ◆ 当社は、ソルベンシー・マージン比率の水準に応じた経営行動などにより、適切な資本管理に取り組んでおります。

1. 前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り

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



- ◆ 最後に、社員の仕事内容や職場環境などに対する満足度を表す、社員エンゲージメントについてご報告いたします。
- ◆ 2022年4月の新しい営業体制への移行により、委託先の日本郵便株式会社から約1万人の社員を受け入れ、当社の社員数は倍増しました。一方で、移行当初はこうした社員を含めた会社全体のまとまりや一体感の醸成など、当社社員としての自信や誇りを高めることが課題となりました。
- ◆ そこでフロントラインミーティングなどを通じて経営陣と社員のコミュニケーションを活性化させてまいりました。また、営業社員の育成・採用の強化、働きやすい職場環境の整備を進めるなど、営業社員への積極的な投資に取り組んでまいりました。
- ◆ これらの取り組みにより社員エンゲージメントは継続して向上し、2025年度に目標に掲げていたBランクを達成しております。先ほどの修正利益の最高益の達成などとともに、会社が成長軌道に乗るための土台が整ってまいりました。
- ◆ 前中期経営計画の振り返りは以上となります。

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）

10

- ◆ 続きまして、2026年5月に公表しました、2028年度までの中期経営計画について、私からご説明いたします。

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

11

- ◆ 先ほどご報告しました前中計の取組状況も踏まえ、今回の中計では、ご覧の5つの項目を達成すべき主要目標として掲げております。
- ◆ 最終年度である2028年度の修正利益は、過去最高を更新する1,900億円、保有契約件数は、民営化後の契約の底打ち・反転と、民営化前の契約も合わせた保有契約全体の底打ちを目指してまいります。

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

12

- ◆ 主要目標の達成に向けて、この3年間で「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まいります。
- ◆ 3つの重要戦略について、順にご説明いたします。

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

13

- ◆ まず、1つ目の重要戦略である「かんぽ価値提供モデルの確立」についてご説明いたします。
- ◆ 当社は、日本郵政グループのお客さまが抱える潜在的保険ニーズにお応えするため、郵便局窓口や当社の営業社員が担うリアルチャネルの価値を高めることに取り組んでまいります。併せて、保険商品の魅力向上と商品ラインアップの拡充を進め、お客さま一人ひとりに合った「分かりやすい商品」と、AI・デジタルを駆使した「便利で手厚いサービス」を提供してまいります。
- ◆ この質と量を伴った、お客さま本位の業務モデルを確立し、日本全国のお客さま一人ひとりに合わせた、当社ならではの安心をお届けしたいと考えております。
- ◆ 当社が目指している姿を2点、具体的にご説明いたします。

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



14

- ◆ 1点目として、リモートチャネルやデジタルチャネルとの連携により、リアルチャネルの価値を向上させることを目指してまいります。
- ◆ 当社には、1,500万人を超えるお客さまがいらっしゃいます。このほかにも、過去にご加入いただいていた方やそのご家族、郵便局のサービスをご利用いただいている方など、関わりのあるお客さまは数多くいらっしゃいます。こうした巨大かつ独自のお客さま基盤がある中で、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と考えております。
- ◆ この大きな潜在的保険ニーズにお応えするため、リモート・デジタルの各チャネ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により、保険ニーズへの気づきの機会を提供してまいります。そして、保険に関心をお持ちいただいたお客さまを、郵便局窓口や当社営業社員が担うリアルチャネルへ案内することで、保険相談の機会を倍増させてまいります。
- ◆ 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することにより、中核であるリアルチャネルの価値を高めてまいります。

「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

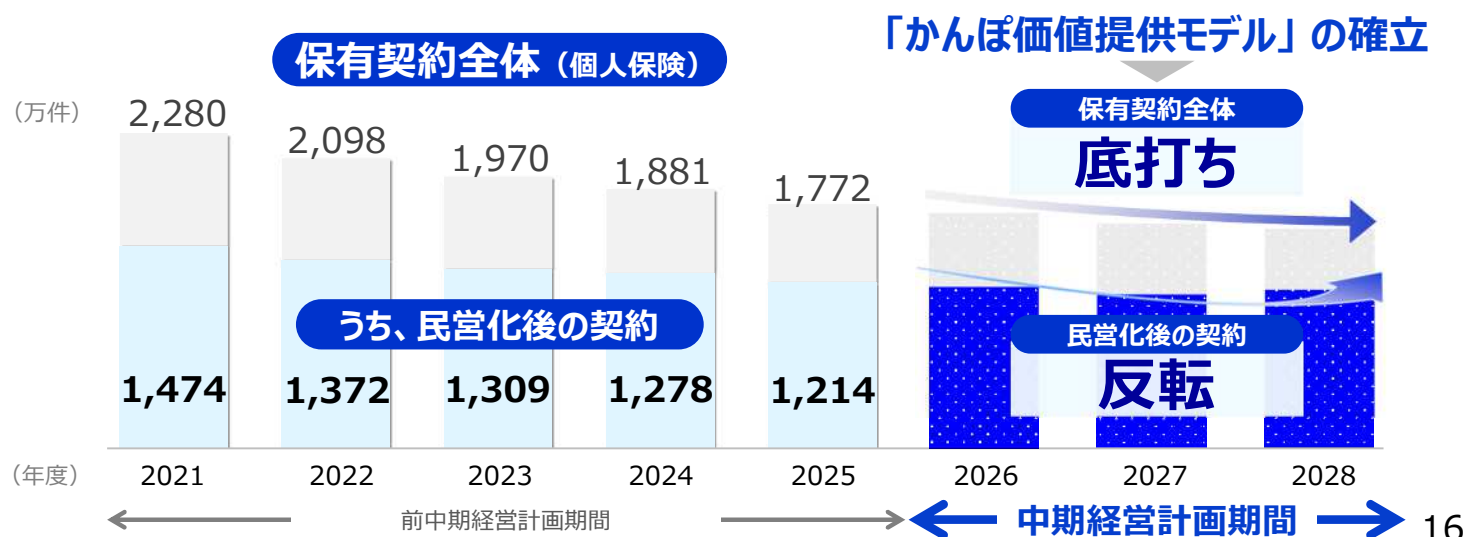
- ✓ AI・デジタルにより、時間・場所を選ばず、**確実・簡単・迅速に**保険金等を支払

15

- ◆ 2点目として、「分かりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供を目指してまいります。
- ◆ 具体的には、お客さまのニーズに応じて、保険商品の魅力向上と商品ラインアップの拡充に取り組むとともに、AIのサポートのもと、お客さまに合った商品の的確・丁寧な提案、適切なタイミングでの情報提供や手厚いアフターフォロー、簡単で便利な手続きなど、お客さま一人ひとりに最適なサービスを提供してまいります。
- ◆ AI・デジタルを駆使した、当社ならではのサービスにより、お客さま満足度の向上と高い契約継続率を実現したいと考えております。

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



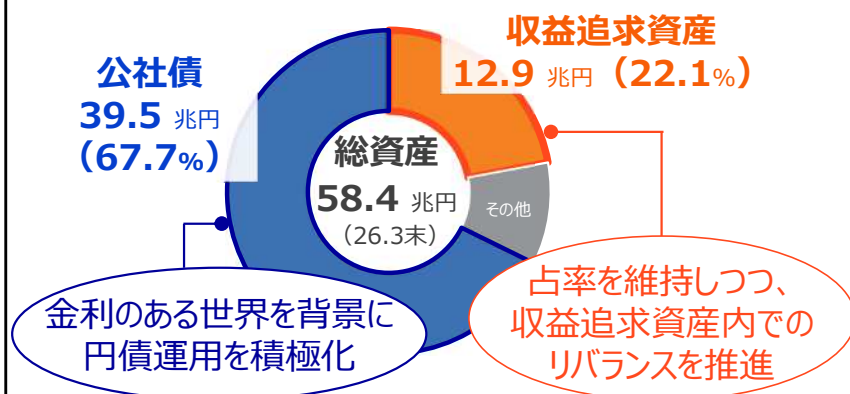
- ◆ ただいまご説明しました「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じて、高い契約継続率を維持するとともに、新契約を増加させることで、保有契約件数については、本中計期間中に、民営化後の契約の反転と、保有契約全体の底打ちの実現に努めてまいります。

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

17

- ◆ 次に、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」についてご説明いたします。
- ◆ 当社は、ALM運用を基本としつつ、収益追求資産の積み上げにより高い運用収益を実現し、2025年度の順ざやは過去最高益を達成しました。本中計期間においても、過去最高の運用収益の持続的更新を目指してまいります。
- ◆ 具体的には、金利のある世界を背景に円債運用を積極化するとともに、これまで積み上げてきた収益追求資産は、占率を維持しつつ、リバランスを推進し、リスクを抑制しながら収益拡大を目指してまいります。
- ◆ また、インパクト投資の推進や産学連携にも継続して取り組み、資産運用を通じた社会課題の解決や、次世代の産業構造の柱となる企業の発掘にも貢献してまいります。

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

KKR Global
Atlantic

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



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

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

Ashmore



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

18

- ◆ 3つ目の重要戦略は「未来への挑戦」です。当社がチャレンジしたい2つの挑戦についてご説明いたします。
- ◆ 1つ目の挑戦として、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に挑戦してまいります。
- ◆ 当社はこれまで、海外保険市場からの収益獲得と、アセットマネジメント事業からの収益獲得に取り組み、提携関係の発展を進めてまいりました。
- ◆ 引き続き提携関係を深化させるとともに、当社と親和性があり、利益貢献が見込める良質な案件を探索し、企業活動を広げていくことで、さらなる利益創出の拡大を目指してまいります。

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

19

- ◆ 2つ目の挑戦として、AI・デジタルを駆使した事業変革に挑戦してまいります。
- ◆ 1つ目の重要戦略でご説明しました「かんぽ価値提供モデル」の確立に向け、お客さまに合わせた当社ならではのサービスの提供に取り組むとともに、本社やバックオフィス部門を含めて、全社においてAI・デジタルを前提とした業務プロセスへ変革することで、業務量を削減しながら、社員をより付加価値の高い業務にシフトしてまいります。
- ◆ 本中計期間中は、AI・デジタル活用を含む成長戦略に900億円規模の投資を計画しており、サービスの変革と、それを支えるための業務の再構築を進めてまいります。
- ◆ 本中期経営計画における3つの重要戦略のご説明は以上となります。

2. 中期経営計画（2026年度～2028年度）

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

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

20

- ◆ 最後に株主還元方針についてご説明いたします。
- ◆ まず、修正利益に対する総還元性向について、これまでの水準から引き上げるとともに、見通しやすさを向上し、中計期間を平均して55%程度と設定しました。
- ◆ また、1株当たり配当については、原則として減配は行わず、増配を目指すこととしております。この方針のもと、2026年度の配当は過去最大の増配を実施し、1株当たり50円を見込んでおります。さらに、2028年度の目標金額を設定し、2028年度の修正利益目標である1,900億円の達成を前提に、1株当たり62円以上への増配を目指すこととしております。
- ◆ これは、先ほどご説明しました3つの重要戦略の取り組みなどにより、株主還元の原資である修正利益が過去最高益の更新を目指すことに加え、株主・投資家の皆さまからいただいていた、株主還元の水準の引き上げや、見通しやすさの向上などのご期待に応え、市場評価のさらなる改善を目指すことを目的に設定しております。
- ◆引き続き、当社は、株主の皆さまに対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして、経営の健全性を確保しつつ、安定的かつ魅力的な株主還元を行ってまいります。
- ◆ 以上の取り組みを通じまして、当社の持続的な企業価値の向上を実現し、株主の皆さまのご期待にお応えしてまいります。

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。

21

- ◆ 以上を持ちまして、第20期事業報告、連結計算書類、ならびに、当社の計算書類の内容のご報告を終了いたします。