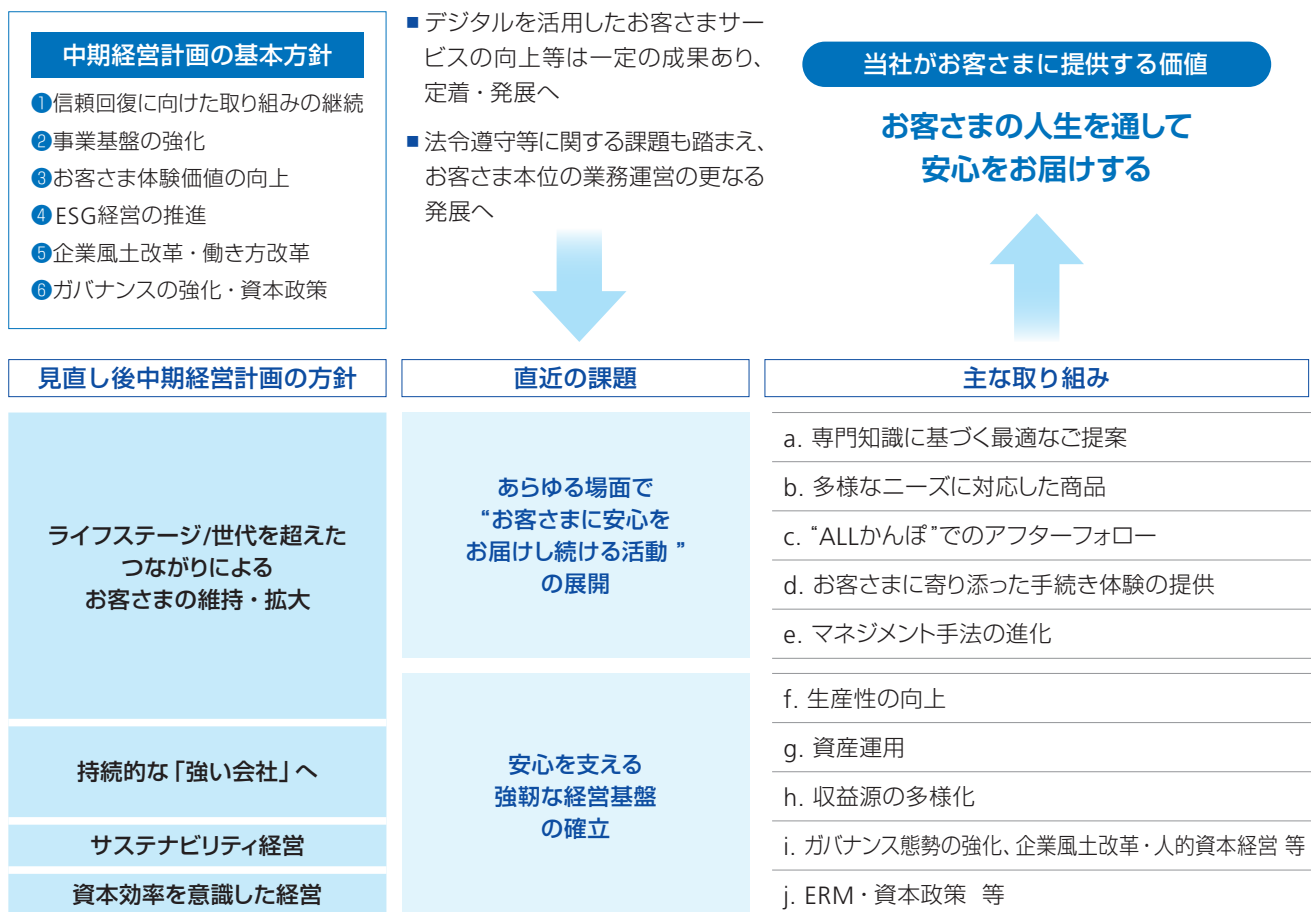


成長戦略の全体像

中期経営計画（2021年度～2025年度）の全体像

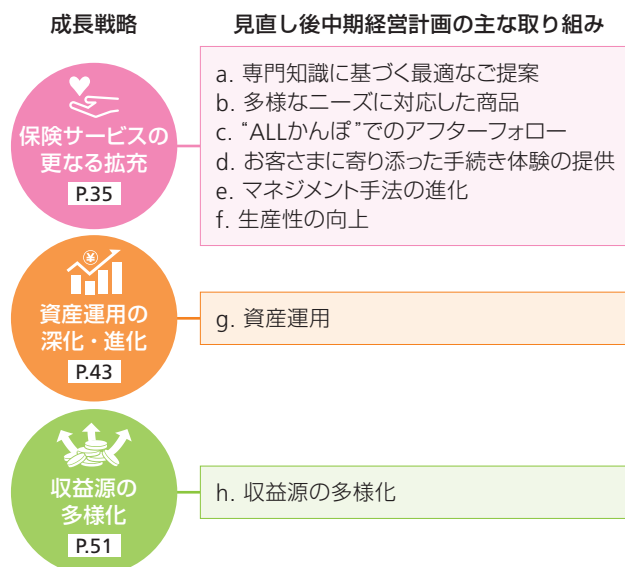
内外環境が複雑に変化していく中、お客さまの人生を通して安心をお届けするという当社の価値を提供し続けていくため、2024年5月に中期経営計画の見直しを行いました。



当社はこれまで、多くのお客さまへ保険という安心をお届けし、業界トップの保険金等のお支払いを通じてお客さまの人生をお守りすることで、社会へ貢献してきました。

こうした当社の価値を提供し続け、当社の社会的使命に込めた想いを実現していくため、上記の主な取り組みa.からh.について、当社の成長戦略の3本柱である「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」に分類の上、重点的に取り組んでいます。

成長戦略の3本柱と見直し後中期経営計画の主な取り組みの関係



主要目標の進捗状況(連結)

2024年度は、資産運用収益の増加により、修正利益、修正ROEは中期経営計画の目標水準を大きく上回っており、2025年度も同程度の水準を維持できる見込みです。一方で、保有契約件数については、お客さま数の維持・拡大に向けた取り組みによって減少ペースは緩和しているものの、中期経営計画の目標水準である1,850万件は下回

る見込みです。

引き続き、前述の成長戦略の3本柱に掲げた取り組みを推進することで、保有契約件数の早期底打ち反転を目指すとともに、更なる利益水準およびお客さま満足度の向上を目指していきます。

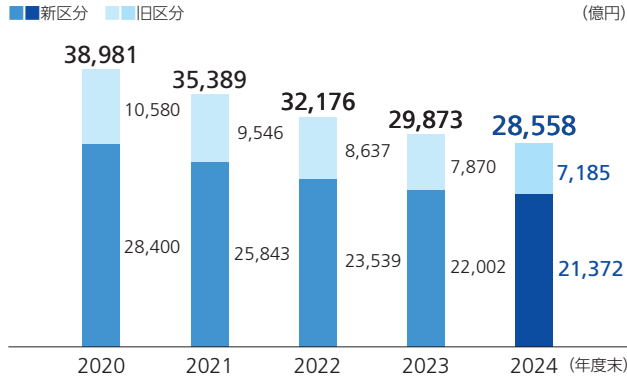
	2024年度実績	2025年度目標 (見直し後中期経営計画)	2025年度見通し
修正利益 (参考:連結当期純利益)	1,457億円 (1,234億円)	970億円 (800億円)	資産運用収益の増加により、 目標を上回る 1,420億円程度 となる見通し
修正ROE	8.8%	6%程度	修正利益の向上に伴い、 目標を上回る 8.5%程度 となる見通し
一株当たり配当額 (DPS)	104円	中期経営計画期間中 原則減配はせず 増配を目指す	124円 前年度対比 +20円 の増配 中期経営計画期間中では +48円(+63%)
保有契約件数 (個人保険)	1,881万件 (2024年3月末比 △4.5%)	1,850万件以上	保有契約件数の減少ペースは緩和するも、 目標は下回る見通し
EV成長率 (RoEV) ^(注)	9.8%	6~8%成長を 目指す	直近では目標水準を達成しており、 引き続き維持・向上を目指す
お客さま満足度	84%	90%以上を目指す	引き続きCX向上の取り組みを推進し、 目標達成を目指す
NPS®	(参考) ▲54.0 (10位/13社)	業界上位水準を目指す	

(注) EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

財務ハイライト

保有契約年換算保険料(個人保険)

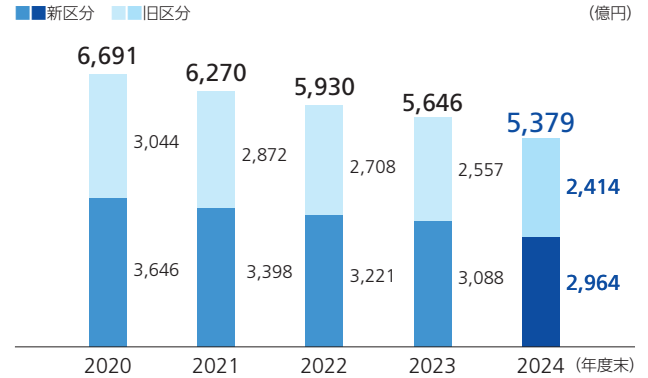
2兆8,558億円



※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
 ※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)

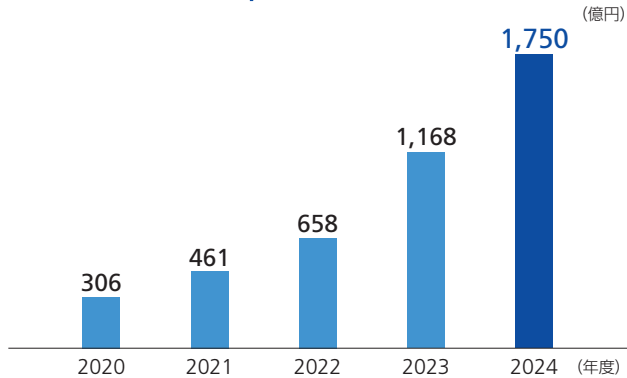
5,379億円



※「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

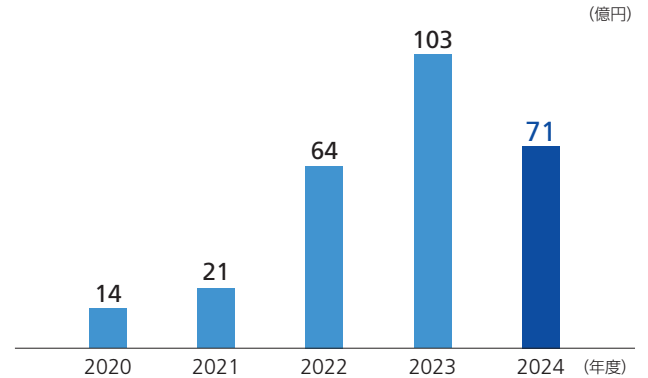
新契約年換算保険料(個人保険)

1,750億円



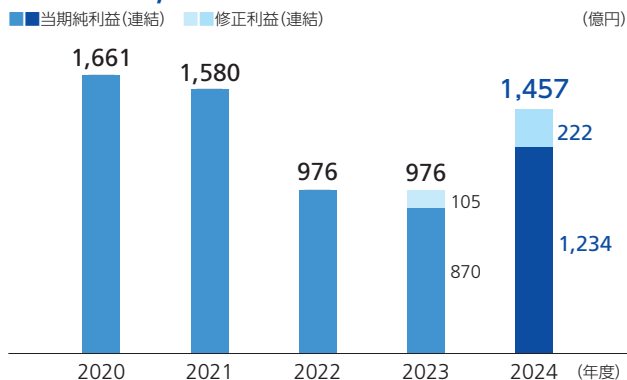
新契約年換算保険料(第三分野)

71億円



純利益(連結)

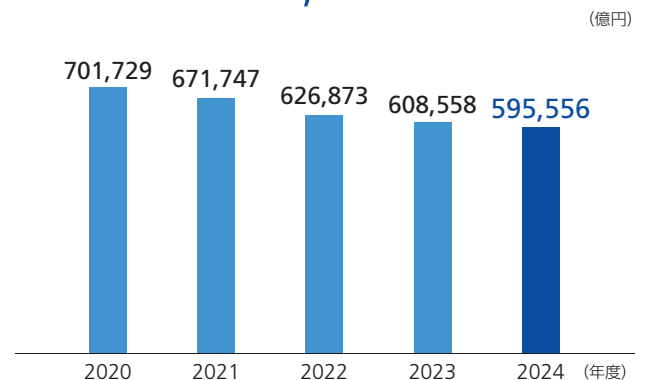
修正利益1,457億円(当期純利益(注)1,234億円)



(注) 親会社株主に帰属する当期純利益

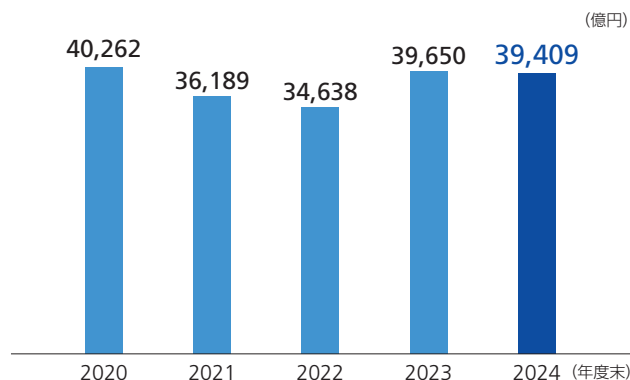
総資産(連結)

59兆5,556億円



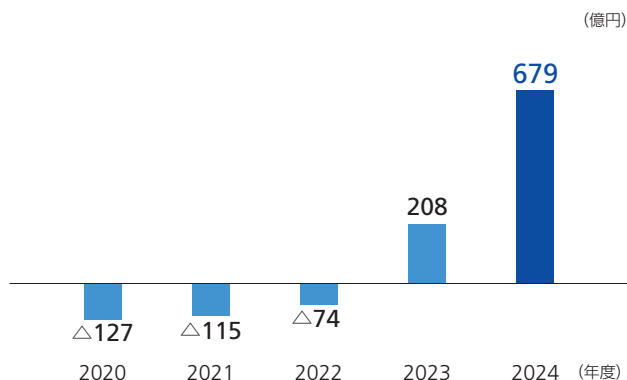
エンベディッド・バリュー(EV)

3兆9,409億円



新契約価値

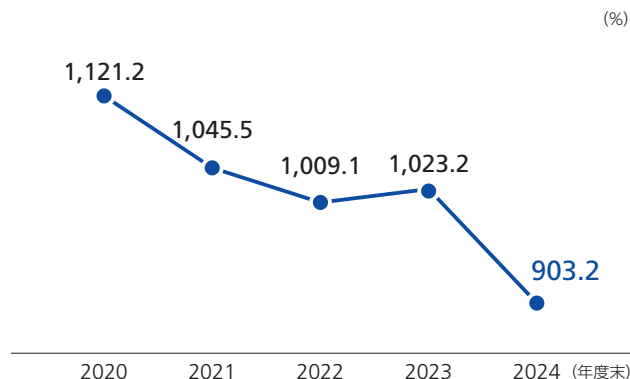
679億円



※ EVおよび新契約価値の詳細については、P.97～P.98および資料編P.55～P.57を参照

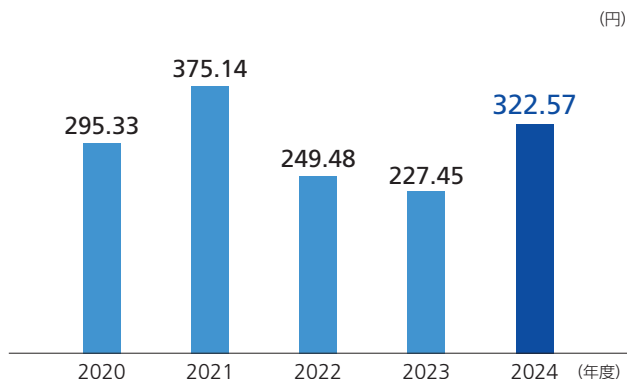
連結ソルベンシー・マージン比率

903.2%



1株当たり当期純利益(EPS)

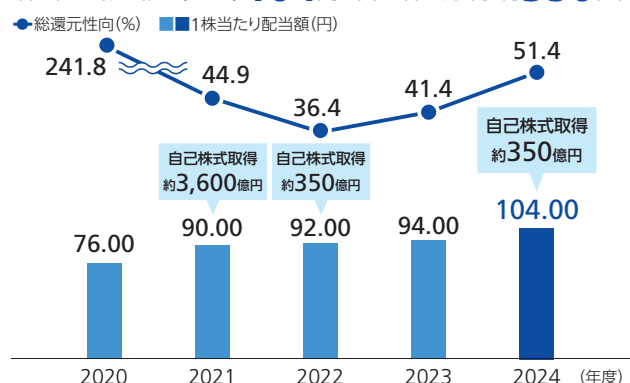
322.57円



※ 1株当たり当期純利益(EPS)については、連結数値を記載

株主還元

1株当たり配当額 (DPS) 104円 自己株式取得 約350億円



※ 2024年度の総還元性向は修正利益に対する数値

格付

2025年6月1日現在

格付投資情報センター(R&I)

日本格付研究所(JCR)

AA-

保険金支払能力

AA

保険金支払能力格付

スタンダード&プアーズ(S&P)

A+

保険財務力格付け

※ 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、将来に変更される可能性がある

保険サービスの更なる拡充



あらゆる場面で、お客さまに安心をお届けし続けることを目指して

保険のプロとしての使命感の下、「かんぽ生命に入っていてよかった」とお客さまに感じていただけるような保険サービスの提供を目指します。

専務執行役 阪本 秀一 代表執行役副社長 廣中 恭明

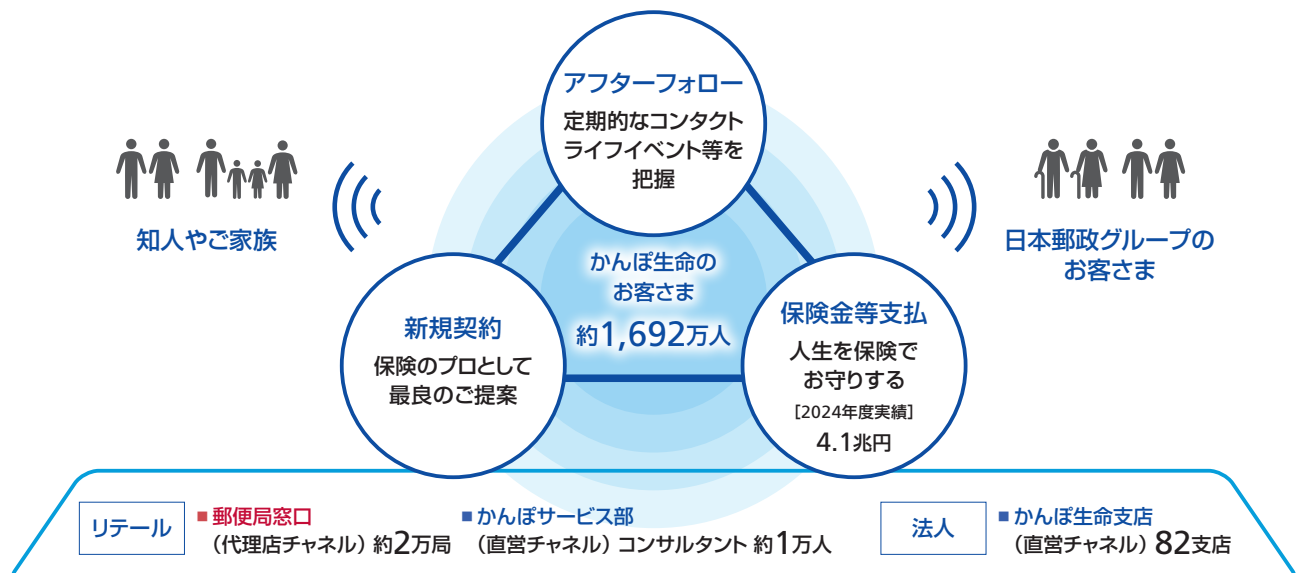


当社は、“お客さまの人生を保険の力でお守りする”という生命保険会社としての社会的使命を果たし続けるため、お客さまのニーズの変化を踏まえた保険サービスの提供に取り組んでいます。これまで、当社は「簡易」で「小口」の分かりやすい商品を全国の郵便局で提供してきたことで、「郵便局の保険」としての親近感を多くのお客さまに感じていただいています。今後は、ライフステージや世代を超えてお客さまとつながり続ける取り組みを強化していくことによって、親近感の更なる醸成を図るとともに、お客さま数の維持・拡大を目指していきます。

全国津々浦々に約2万局ある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)を通じて、お客

さまにいつでも安心を提供することができることは、当社にしか生み出せない価値であると考えています。これからもあらゆる場面で“お客さまに安心をお届けし続ける活動”を展開していくために「お客さまの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」の3つの取り組みを強化することが重要であると考えています。これらの取り組みを推進することで、約1,692万人の当社のお客さまだけでなく、全国にいらっしゃる日本郵政グループのお客さまとの接点を広げていきます。そして、保険のプロとして、お客さま本位の最良のご提案を実施し、当社が目指す姿として掲げている「日本一の“信頼感”と“親近感”を持つ保険会社」への成長を目指します。

「日本一の“信頼感”と“親近感”を持つ保険会社」へ



お客さまのニーズにお応えする商品開発

現状認識と目指す姿

当社は養老保険や学資保険をはじめとする貯蓄性商品を主力とし、人気を博してきましたが、これまで低金利が継続していたことに伴い、貯蓄性商品のもつ資産形成機能を十分に発揮することが難しい状況でした。しかし、足元では、2024年3月に日本銀行がマイナス金利政策を解除し、「金利のある世界」が本格化したことで、既存商品を含めた貯蓄性商品の魅力向上が可能と考えています。

また、日本国内においては人口減少が進んでおり、国内マーケットの縮小が懸念されていますが、当社は、第三分野商品を含む商品ラインアップの拡充により、これまで以上に幅広いお客さまのニーズにお応えでき、お客さま数の

更なる拡大が可能であると考えています。加えて、制度面においても、お客さまのライフステージの変化に応じた保障の見直しを行う制度や、お客さまの意思表示が難しい場合でも所定の契約手続きができるサービスの充実を図ることで、引き続き、お客さまへの安心を提供していきます。

こうした取り組みにより、あらゆる世代のお客さまの多様なニーズと「信頼できる郵便局の保険に入りたい」というお客さまの想いにお応えできるようになると考えています。このようにして、お客さま数の維持・拡大を目指していきます。

これまでの取り組みと成果

当社はこれまで、低廉な保険料で手厚い医療保障を提供する医療特約「もっとその日からプラス」の発売(2022年4月)や、教育資金の準備ニーズに応えられる学資保険「はじめのかんぽ」の改定(2023年4月)などを行ってきました。

2024年1月には、中高齢のお客さまの一生の保障ニーズに対して、保険料払込総額と同額または保険料払込総額を上回る死亡保障を提供することができる「一時払終身保険」の販売を開始し、販売から1年で累計50万件超の販売件数を記録しました。これは、お客さまのニーズに沿った商品を開発できたことによる結果であるとともに、「信頼できる郵便局の保険に入りたい」というお客さまが、今も

なお多くいらっしゃることを表れであると認識しています。

また、お客さまに更なる安心をご提供するために、2024年10月には、一時払終身保険への医療特約の中途付加等を可能としたほか、契約者が認知症等によりご契約に関するお手続きを行う意思表示ができない場合でも、契約者に代わって「契約者代理人」が手続きを行うことができる「契約者代理制度」を創設するなど、制度面における取り組みも進めています。

さらに、2025年7月には、足元の金利上昇を踏まえ、一時払終身保険の予定利率を引き上げ、より低廉な保険料で保障を提供する等、商品魅力の向上に取り組んでいます。

－ お客さまのニーズ － 一生の保障を確保しながら終活を考えたい



2024年1月

一時払終身保険 新発売

－ 払込総額を超える保険金をお届け －

発売から1年で

累計**50万件超**

更に魅力向上

2024年10月

本商品への

① 特約の中途付加

任意のタイミングで医療保障を追加できるように改善

② 引受基準緩和型特約の付加

健康に不安のある方も加入できる特約を選択できるように改善

2025年7月

予定利率を0.95%から**1.25%**に引き上げ



営業体制の強化

当社は、営業力の強化と持続性の確保を目指し、2023年度に「かんぽGD制度」^(注1)を、2024年度に「チームリーダー制」^(注2)を導入しています。これらの施策が定着するとともに、2024年1月の一時払終身保険の発売が功を奏し、2024年度は新契約件数が前年比で+26.5%増加するなど、営業力の向上について確かな手ごたえを感じています。しかし、今後もより多くのお客さまに安心をお届けし続けるためには、営業力を更に向上させるとともに、「質」と「量」の両面から体制を強化することが重要であると認識しています。そこで、リテール領域(かんぽサービス部)では「コンサルタントの積極的な採用」と「コンサルタントの更なる育成」に取り組んでいます。具体的には、「コンサルタントの積極的な採用」に向けて、経験者採用や退職者のカムバック制度の活用等採用手法の多様化を図り、コンサルタント数の更なる増加を目指していきます。また、「コンサルタントの更なる育成」に向けて、2023年度に導入した「かんぽGD制度」に加え、2025年4月に「拠点GD制度」^(注3)を策定することで、

(注1) 営業社員の活動成果を網羅的・定量的に評価する制度

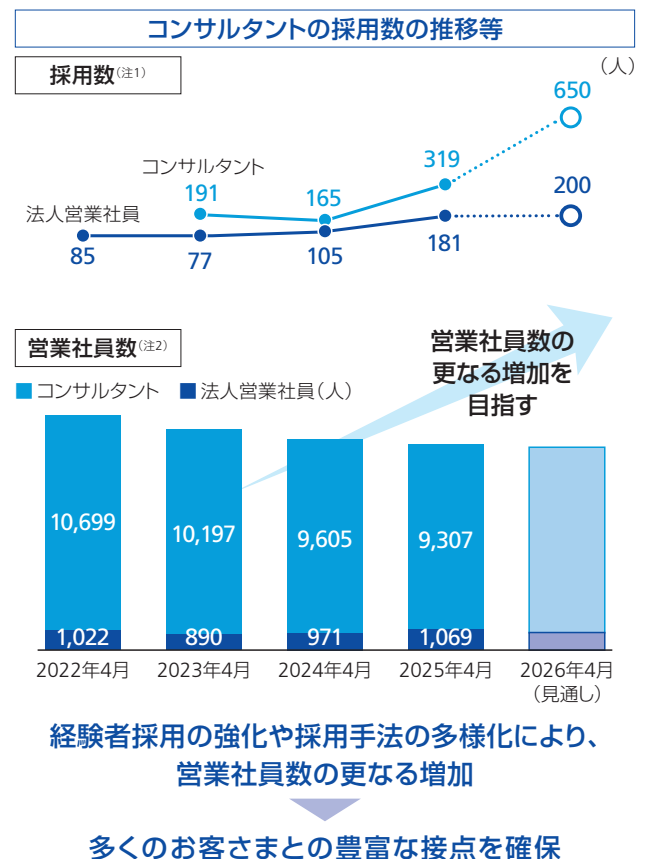
(注2) 人材育成および日々の営業活動を均質化することを目的とした制度

(注3) 「お客さまに安心をお届けし続ける活動」を更に強化するために、活動全般を総合的に把握・改善する制度



コンサルタントの活動をより総合的に評価できる仕組みを整備しました。この結果、募集品質の確保と新契約件数の増加の両立を目指すことが可能となりました。さらに、同年6月には新規採用者を集中配置し、初期教育を行う拠点を新設しており、お客さまのニーズに応じた保障のご提案ができるよう、スキルの向上に努めています。また、リテール領域(郵便局窓口)においては、全国の支店に「郵便局協働部」を設置し、全国約2万局の郵便局のパートナーとして、共に地域のお客さまに安心をお届けし続けることに取り組んでいます。

また、法人領域においても、お客さまとの信頼関係を構築できる人材の育成と新規訪問先の創出が重要であると認識しています。リテール領域と同様に「かんぽGD制度」および「拠点GD制度」を導入しており、新たなマーケットで活躍できる社員の育成とマーケットの開拓に取り組んでいます。



(注1) 採用数には前年度の経験者採用者数を含む

(注2) 営業社員数には臨時従業員数を含む

これまでの取り組みと成果

リテール施策

「かんぽGD制度」の改正

当社は、2023年度から「かんぽGD制度」を導入しています。これにより、営業の実績だけでなく、募集プロセスやアフターフォロー等の活動についても網羅的・定量的に評価する体制を構築しました。かんぽサービス部については、2024年4月に、コンサルタントがより高いGDを目指せるように最上位ランクを延伸する等、社員のモチベーション向上につながる内容への改正を、同年9月に青壮年層への取り組み等営業戦略に適合した活動に係る評価割合を向上させる改正等を実施しました。

リテール施策

「チームリーダー制」の導入

お客さまサービスの向上に向けた運営体制の構築を目指し、コンサルタントの育成と営業活動の均質化を促進するため、2024年4月からかんぽサービス部に「チームリーダー制」を導入しました。具体的には、GDが一定水準以上の社員をチームリーダーに任命し、チームメンバーに対して適切なフォローを行うことで、人材育成および日々の営業活動の均質化に取り組んでいます。

(注) お客さまから喜んでいただける基準をGD6と定め、GD6以上に到達できるよう育成を実施。なお、リテール領域においては、営業力の強化と持続性の確保を図るため、2025年4月から目指す基準をGD7に変更

法人施策

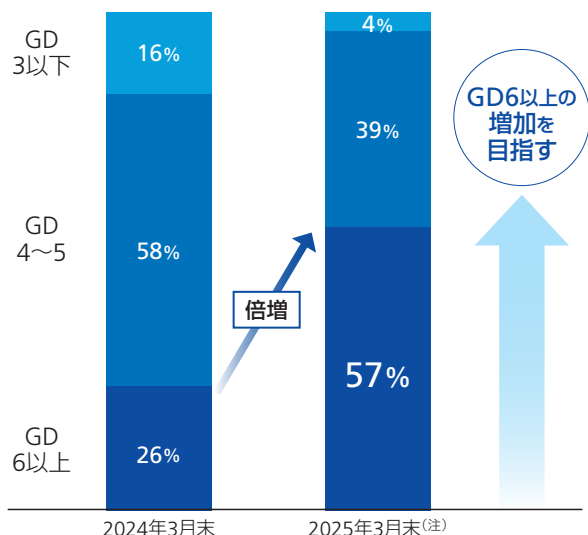
RM(リレーションシップ・マネジメント)の推進

2023年度にRM推進部を新設して以降、かんぽ生命と日本郵政グループ関係各社や中大企業との良好な関係の構築に努め、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取り組みを推進してきました。

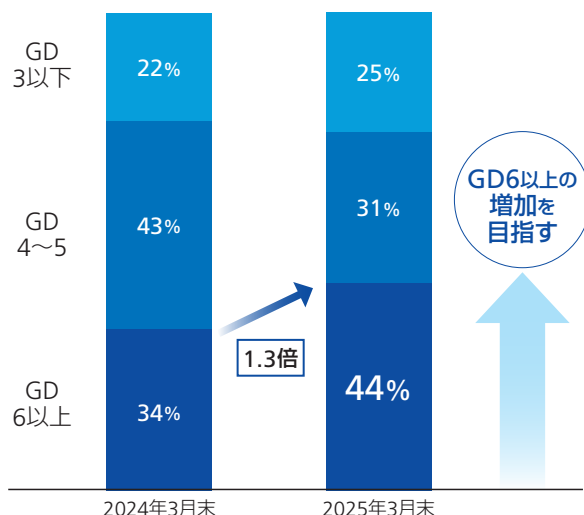
これらの各種取組により、営業社員のモチベーションが向上したことで、かんぽサービス部、法人営業部それぞれ、GD6^(注)以上の社員の割合が前年度対比で増加するなど、営業力の向上が着実に実績として表れています。お客さま本位の質の高い保険サービスを提供するために、今後も営業体制の強化に取り組んでいきます。

2024年度におけるGD別社員割合の推移

■ コンサルタント(かんぽサービス部)



■ 法人営業社員(法人営業部)



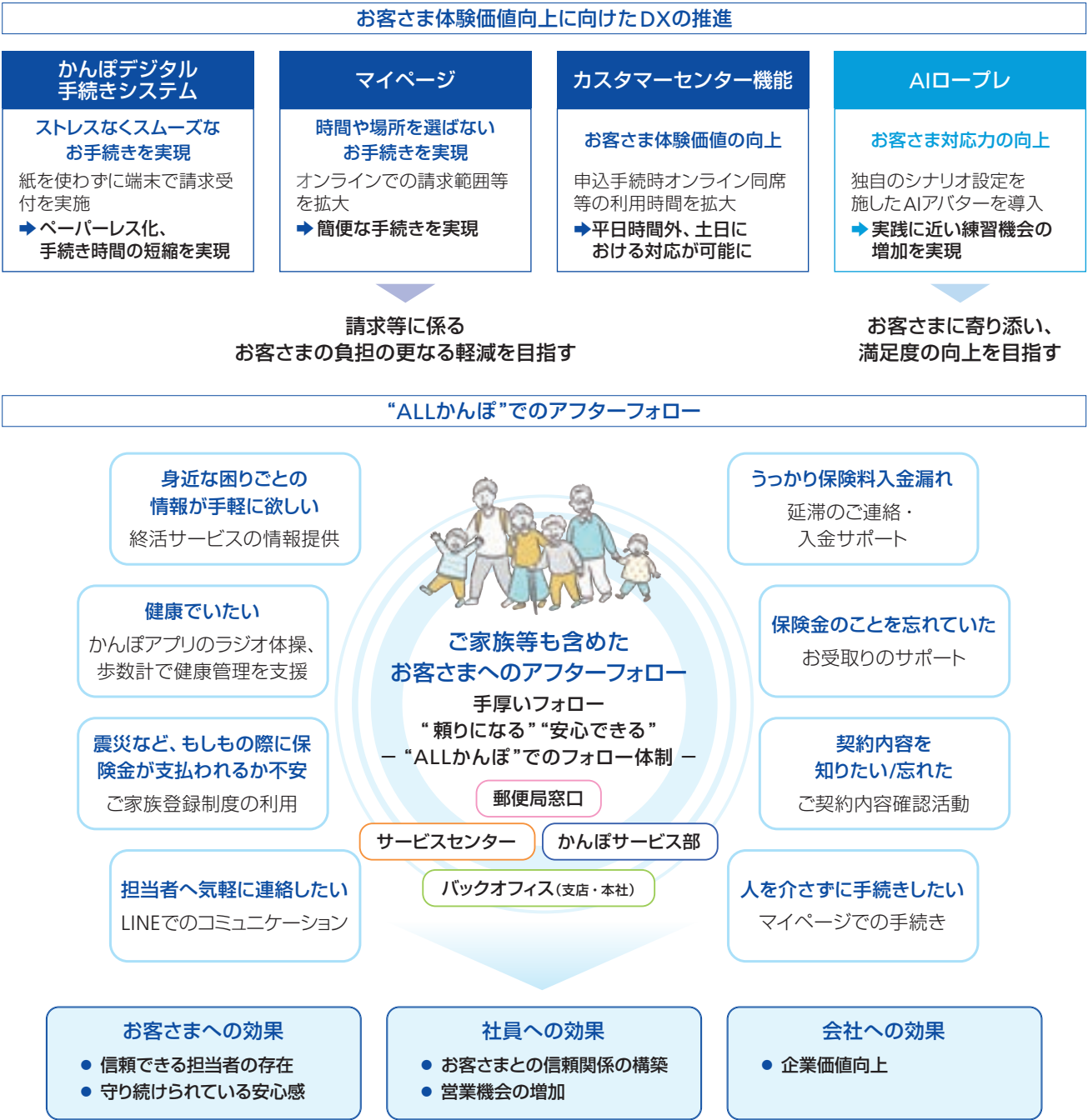
リアルとデジタルの融合によるお客さま体験価値の向上

現状認識と目指す姿(今後の戦略)

当社は、約1,692万人という非常に大きなお客さま基盤を有しており、リアルとデジタルを融合させることで、全てのお客さまに対してあたたかみのあるアフターフォローと利便性向上を実現し、お客さま体験価値を向上させる必要があると考えています。

そこで、より多くのお客さまに安心をお届けし続けるために、お客さまとのデジタル接点の強化を推進しています。また、当社と郵便局が一丸となってアフターフォロー(“ALL

かんぽ”でのアフターフォロー)にも取り組んでおり、これらの取り組みを支援するCMやウェブ広告などのプロモーション活動を実施し、本活動の認知度を高めています。今後も引き続き、アフターフォローを実施することで、お客さまとの信頼関係を深めていき、お客さまのご家族や知人等ともつながりを築き、お客さまの輪を広げることを目指していきます。



これまでの取り組みと成果

「かんぽ生命に入っていてよかった」とお客さまに実感していただくため、当社と郵便局は一丸となって、お客さまの利便性とサービス品質の向上に向け、以下について取り組んでいます。

■「かんぽデジタル手続きシステム」による“手続きの迅速化”と“お客さまの利便性向上”の実現

「かんぽデジタル手続きシステム」の導入により、保険金請求等の際に記入が必要であった請求書のペーパーレス化が実現し、手続き時間の短縮につながりました。さらに、社員がタブレット端末で証明書類等を撮影し、情報のデー

タ化が可能となったため、必要書類のお預かりが不要となったほか、お支払いまでの日数が大幅に短縮されるなど、お客さまの利便性が向上しました。

手続き時間(入院保険金請求)

1/3に減少

保険金が口座に着金するまでの日数

最短で請求の翌営業日

導入拠点

全郵便局^(注)

(注) 2025年8月までに順次導入

企画した社員の声

これまでの紙による手続きを一新し、お客さまやフロント社員にとって簡単で便利なペーパーレスの手続きを実現しました。今後、全国の郵便局窓口でも利用されるようになり、より多くのお客さまに笑顔をお届けできることを楽しみにしています。



(左から)事務改革推進部 西本 絵美 / 契約サービス部 中臺 健太

利用したフロント社員の声

お手続きの時間が短くなり、お客さまに喜ばれています。一方で、コミュニケーションの時間は確保できるため、応対の中でお客さまに様々な情報をご提供しています。社員の業務負担も軽減しており、今後もかんぽデジタル手続きシステムに期待しています。



(左から)五所川原郵便局 かんぽサービス部 前田 邦彦/菊池 なつみ / 小鹿 隆 青森支店 リテールサービス統括部 桂 拓実

■「マイページ」や「保険金請求Webサービス」による“時間や場所を選ばないお手続き”の実現

当社では、「マイページ」に加え、マイページのご登録がなくても、入院・手術保険金をご請求できる「保険金請求Webサービス」を提供しています。これらのサービスを活用するお客さまは年々増加しており、2024年度は約94万

件がWebで完結しました。

今後もお客さまのご要望にお応えし、Web上でお手続きできる範囲を順次拡大していきます。

■DXによる業務効率化の実現

お客さまへ保険金を迅速にお支払いするため、請求受付後のバックオフィス業務の効率化を推進しています。AI-OCR^(注1)を導入し、必要書類の記入やデータ入力を機械化することで、これまで人が手作業で行っていた業務プロセ

スを見直しました。また、DXを推進することで、全ての保管書類についてデータでの管理が可能となりました。その他の業務についても、引き続き機能を集約し、RPA^(注2)による自動化を推進することで、更なる業務効率化を目指します。

(注1)「AI Optical Character Recognition」の略であり、光学文字認識技術にAI（人工知能）を組み合わせた技術

(注2)「Robotic Process Automation」の略であり、ソフトウェアロボットを使って定型的で繰り返し行われる事務作業を自動化する技術

価値創造のための成長戦略

■ カスタマーセンター機能の拡充

当社は、2022年度から「カスタマーセンター構想」の実現に向けた取り組みを推進し、ご契約申込時のオンライン同席をはじめ、オンラインによる保険相談、Web手続き画面でのチャットによるサポート等、きめ細やかなサポートの提供に努めています。

なお、2024年度は、オンライン同席に係る社員数を増員したほか、事前予約なしで本サービスを利用できるようにする等の取り組みにより、オンライン同席の利用件数の向上につながりました。

■ 生成AIの活用による生産性・営業力の強化

当社では、2023年度に本社の全ての部署を対象に生成AIを導入し、活用を推進しています。また、2025年5月から、全支店の法人営業部社員の営業力強化を目的として、生成AIを活用したロールプレイングサービスを導入しました。多様なシナリオでのお客さま対応演習が時間や場所

を問わず可能になったことに加えて、生成AIを用いることで同一基準による評価が可能となりました。この評価と育成担当社員による評価を組み合わせることで、フィードバックの精度を高め、法人営業部社員のお客さま対応力と営業力の向上を図っていきます。

AIロールプレイング



お客さま対応演習画面



フィードバック例

本サービスの立案者の声

私は、法人営業部に配属された当時、お客さまと円滑に会話ができないことに悔しさを感じていました。お客さま対応力向上に向けた練習に当たっては、先輩社員の協力が必要であり、どうすれば負担をかけずに効率的な練習ができるかを考えました。その結果、AIを活用した営業手法の習得ができるサービスの発案に至りました。このサービスの演習シナリオは、実際の営業現場に近づけるため、フロントラインの皆さまの意見を反映しています。フロントラインの皆さまにサービスをご活用いただくことで、営業力向上に貢献できることを期待しています。

DX戦略部 根本 千緋呂



Topic 1

お客さま体験価値を最優先とする ビジネスモデルへの転換を目指して

当社は、中期経営計画において、感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、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を掲げており、その実現に向けて各種DX施策に取り組んでいます。その結果、経済産業省が定めるDX認定制度における「DX認定事業者」に2022年以降継続して認定されています。

引き続き、DXの推進によりサービスの品質を向上させ、お客さまに「かんぼ生命に入っていてよかった」と感じいただけるように取り組んでいきます。



Topic 2

「かんぼアプリ」で 健康とかんぼの安心を手のひらに

健康応援アプリ「すこやかんぼ」を2025年7月に「かんぼアプリ」にリニューアルし、ご契約者さまの手続きやお問い合わせが便利になる機能を強化しました。

また、日本郵政グループ一体での利便性向上を実現するために、日本郵政グループの共通サービスである「ゆうID」^(注1)「ゆうゆうポイント」^(注2)との連動も進めています。

^(注1) ゆうIDとは、日本郵政グループが提供するサービスをより便利にご利用いただくためのIDのこと

^(注2) ゆうゆうポイントとは、日本郵政グループ独自のポイントサービスのこと



※1 App StoreはApple Inc.のサービスマーク

※2 Google PlayおよびGoogle Playロゴは、Google LLCの商標

■リアルとデジタルを織り交ぜたアフターフォローの推進

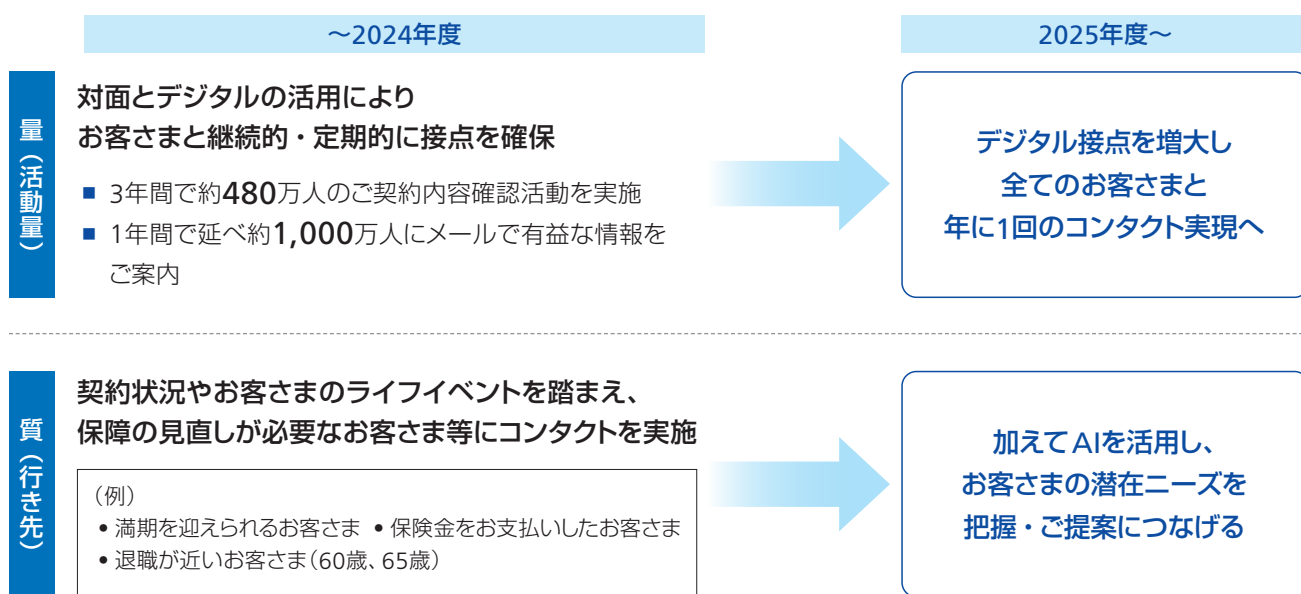
当社では、ご契約者に対して、“ALLかんぽ”でのアフターフォローの一環として、お客さまのライフステージの変化に応じた保険商品の見直しや、万が一の際に迅速かつ確実に保険金をお届けするためのお客さま情報の最新化を実施しています。また、全てのお客さまに年1回以上のコンタクトの実現を目指しています。

全国に広がる郵便局ネットワークを活用した対面のあ

たかみのあるコミュニケーションを大切にしつつ、お客さまのライフスタイルやご希望に応じて、デジタル(非対面)でのコミュニケーションも取り入れています。今後も、リアルとデジタルを織り交ぜた双方向のコミュニケーションを通じて、お客さまとの長期的な信頼関係の構築を目指していきます。

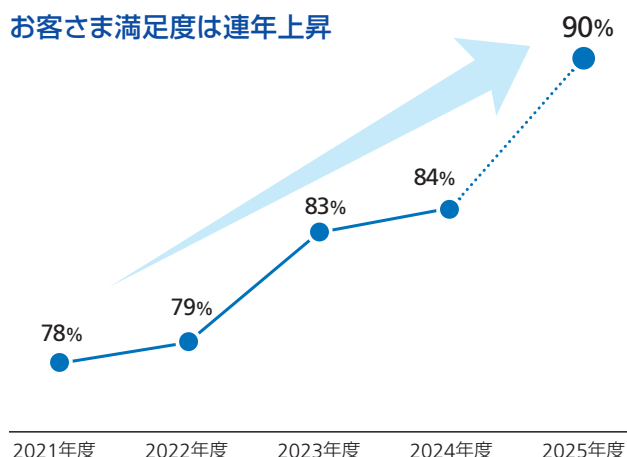
デジタル等を活用した接点強化とサービス向上の取り組み

接点の強化



効果

お客さま満足度は連年上昇



お客さまの声

こんなにも親身になって手続きしていただきありがとうございます。無事手続きができて良かったです。ずっと気になっていたものを解決できて感謝しています。



大阪府在住50代



愛知県在住80代

今回のように定期的に連絡をいただいて、保障の説明をしていただき再度確認ができて本当に良かったです。

資産運用の深化・進化



収益向上と持続可能な 社会の実現の両立を目指して

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、市場環境の変化を捉えた運用収益の向上と投資を通じた持続可能な社会の実現を目指します。

専務執行役 春名 貴之

当社は、約60兆円という業界最大級の総資産を有しており、この規模の強みを活かして資産運用の深化・進化に向けた取り組みを展開しています。

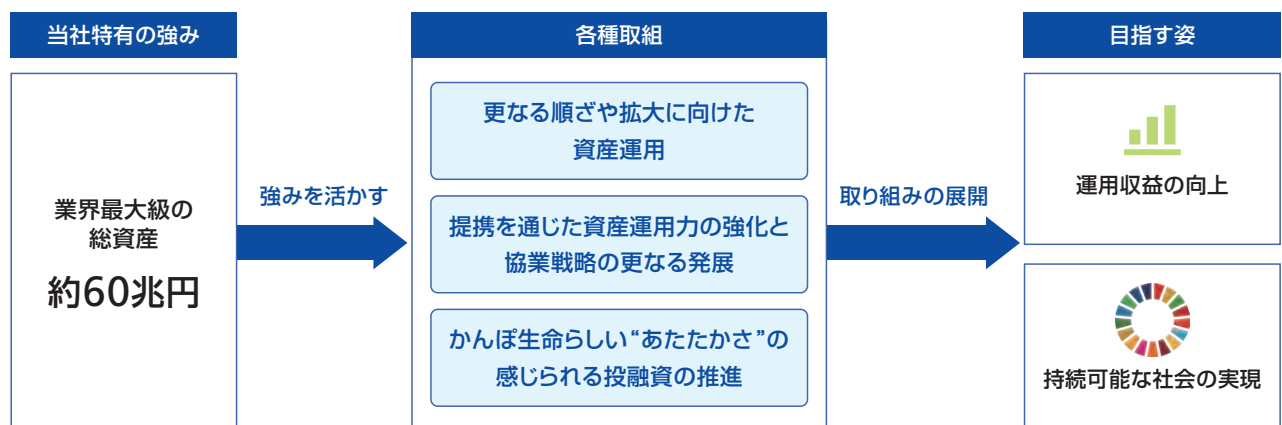
2024年度から、「金利のある世界」が本格化したことにより、公社債の保有比率の多い当社にとっては追い風であることに加えて、2019年度より段階的に積み上げてきたオルタナティブ資産について、2023年度から収益回収期を迎えていることから、今後も順ざや改善基調の継続が期待できる状況にあります。さらに、他社との資本業務提携にも積極的に取り組んでおり、資産運用力の強化と協業戦略の更なる発展による、中長期的な収益拡大も目指しています。

また、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向け、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献するサステナブル投資の推進に取り組んでいます。

当社は、2017年にPRI(責任投資原則)に署名しました。その後、サステナブル投資の取り組みを推進するため、

2021年に全運用資産でのESGインテグレーションの導入やサステナブル投資における重点取組テーマ(「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」)の設定を行っています。2022年以降は、社会課題の解決に資するインパクト志向の投融資の拡大を目的とした「インパクト“K”プロジェクト」を始動。また、複数の大学法人等と覚書等を締結し、産学連携を中心としたイノベーションを生み出す投融資の推進等、当社独自の取り組みを通じて、かんぼ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資を実践してきました。

引き続き、ユニバーサルオーナーとして、運用収益の向上と持続可能な社会の実現を目指し、(1)更なる順ざや拡大に向けた資産運用、(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、(3)かんぼ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資の推進に向けた取り組みを強化していきます。



更なる順ざや拡大に向けた資産運用

現状認識と目指す姿

2016年に日本銀行がマイナス金利政策を導入したこと等に伴い、投資環境が劇的に変化し、2024年3月に同行がマイナス金利政策を解除するまでの間、低金利環境が継続していました。そのような環境下においても、お客さまに保険金等を確実にお支払いするとともに、運用収益の確保を図るため、リスク許容量の範囲で収益追求資産への投資など資産運用の多様化を推進してきました。

足元においては、金融政策の正常化が進み、「金利のあ

る世界」が本格化しており、公社債の保有割合の高い当社においては、収益を確保しやすい環境へ変化しつつあると認識しています。このような環境を活用し、円金利資産の入替売買を通じたポートフォリオの改善を実施しつつ、収益追求資産への投資の継続等、資産運用の深化・進化への取り組みを進めていくことで、高い運用収益の確保を目指していきます。

これまでの取り組みと成果

2024年度は国内金利の上昇に伴い、予定利率を上回る円金利資産の運用が可能になりました。当社はALMの推進により、全体としては資産・負債のデュレーションマッチングがおおむね進んできているものの、一時払終身保険など新契約の増加に合わせた円金利資産の購入を継続してきました。加えて、円金利資産の入替売買を行うことで、ポートフォリオの利回り向上にも努めてきました。

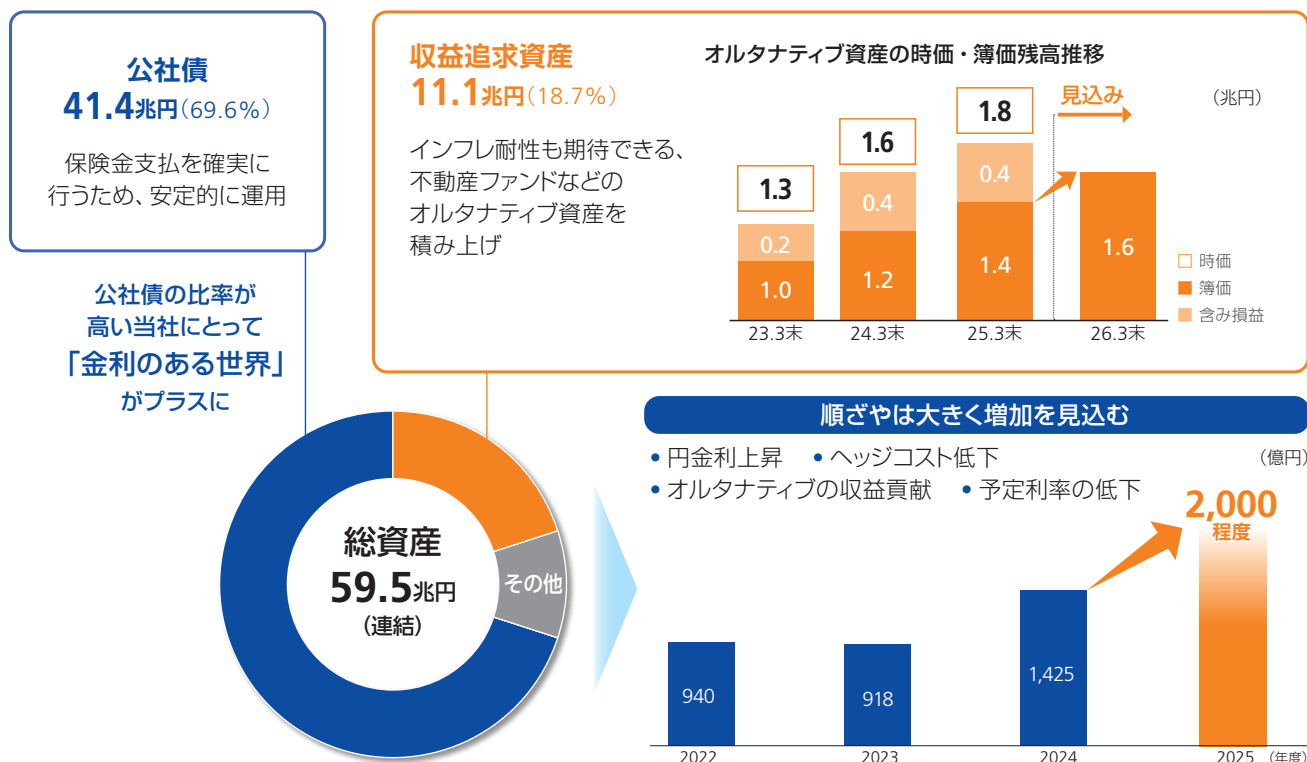
また、2023年度から本格的な収益回収期を迎えたオルタナティブ資産^(注1)や、資本効率の向上を意識した増配傾向の続く株式^(注2)などによって運用収益の拡大に寄与しました。

これらの結果、順ざやは2023年度対比で大幅に増加し、過去最高益の1,425億円となりました。2025年度も大幅に運用収益が拡大し、過去最高益の2,000億円程度、2026年度以降も更なる拡大を見込んでいます。

(注1) 債券や上場株式などの相対的に歴史の長い金融商品(伝統的資産)以外の、新しい資産の総称

(注2) 当社は政策保有株式を保有しておらず、子会社等を除き純投資目的のみ保有

資産構成および順ざや等の推移



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

現状認識と目指す姿

当社は持続的な成長に向けて、収益基盤の多様化および運用態勢・人材ポートフォリオの高度化による資産運用力の更なる向上が重要であると認識しています。これまで規制上の理由から不動産への投資が限定的となっていた点や、アセットマネジメント会社や海外拠点を保有していないことによる運用手法の制限等があった点について課題と認識し、これらの解決に向けた取り組みを推進しています。

具体的には、2022年6月に三井物産との提携を開始し、三井物産かんぽアセットマネジメント(以下「MKAM」)^(注)への資本参加等、不動産分野における取り組みを強化しています。また、2024年5月には大和証券グループおよび大和AMとの提携を開始し、大和AMへの資本参加を行うことで、アセットマネジメント事業進出(リテール領域)による収益源の多様化と運用態勢・人材ポートフォリオの高度化

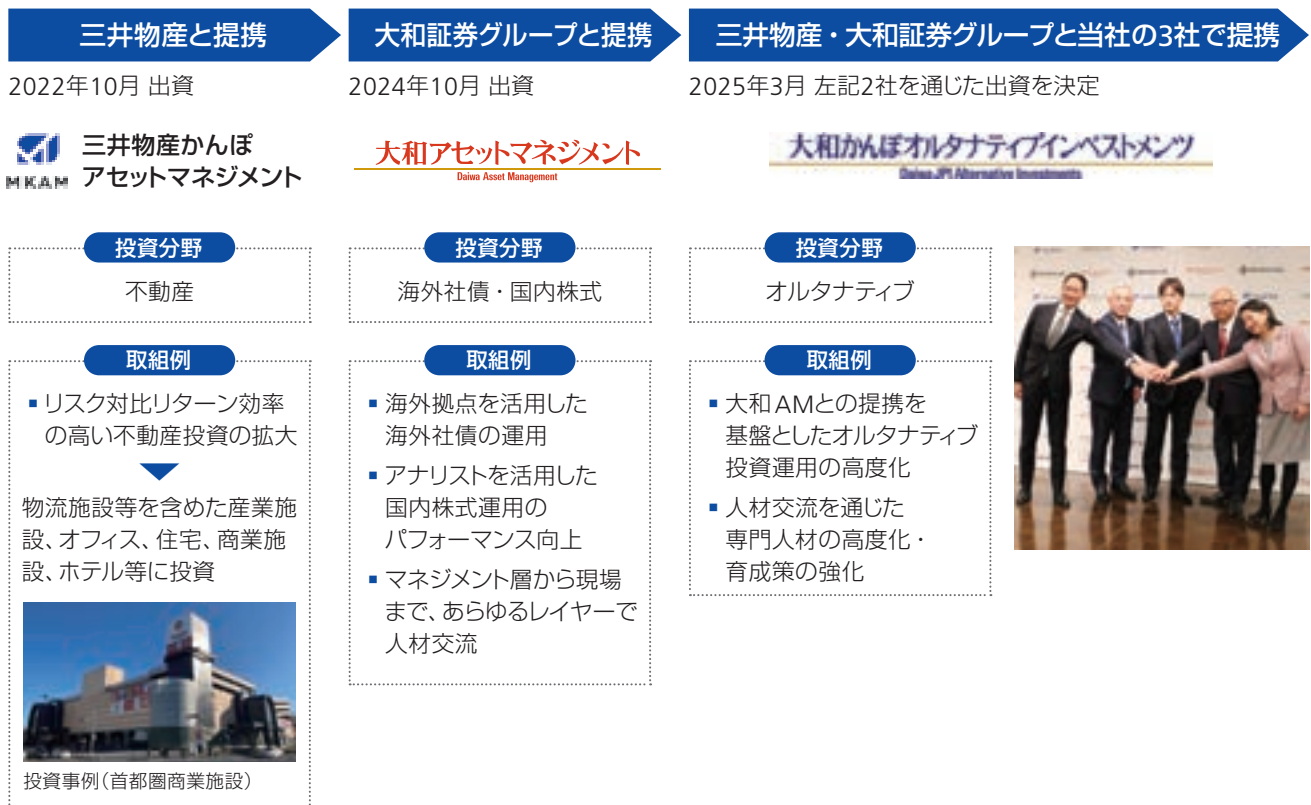
に取り組んでいます。さらに、オルタナティブ資産への投資が注目されている昨今の状況を踏まえ、2025年3月には大和証券グループ、当社および三井物産のオルタナティブ資産運用分野における資本・業務提携を開始したことで、オルタナティブ領域におけるシナジーの創出が期待できるようになりました。シナジーの創出によりMKAMおよび大和AMの更なる成長の実現、更には当社のアセットマネジメントビジネスにおける収益拡大や、運用態勢・人材ポートフォリオの高度化を目指していきます。

今後も他社との提携を通じ、協業戦略を発展させることで、シナジーを創出するとともに、資産運用力の更なる向上を実現していきます。

(注) 2022年8月に三井物産とかんぽ生命の両社の協業を目的に、三井物産リアルティ・マネジメント(以下「MBRM」)の中間持株会社として設立

これまでの取り組みと成果

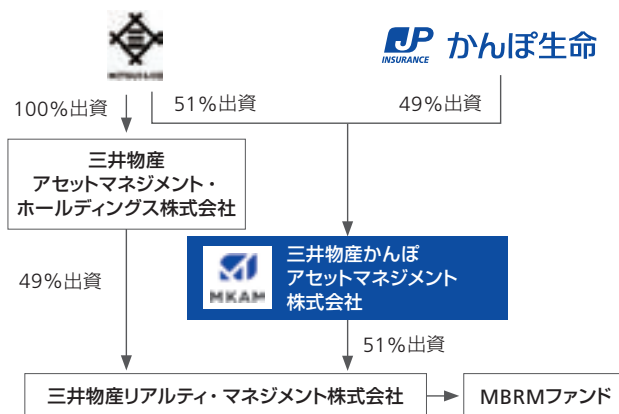
当社は、上述のとおり各社との提携を通じて、資産運用力の強化を推進してきました。



■三井物産株式会社との資本・業務提携

2022年8月、三井物産とかんぽ生命の両社の協業を目的に、MBRMの中間持株会社として、MKAMを設立しました。

MBRMでは当社専用の旗艦ファンドを組成し、当該ファンドを通じて質の高い不動産ポートフォリオの構築に取り組みできました。引き続き、新資本規制下での高い内部収益率確保を目指すとともに、運用会社等への共同出資を検討するなど、事業拡大の機会を探っていきます。

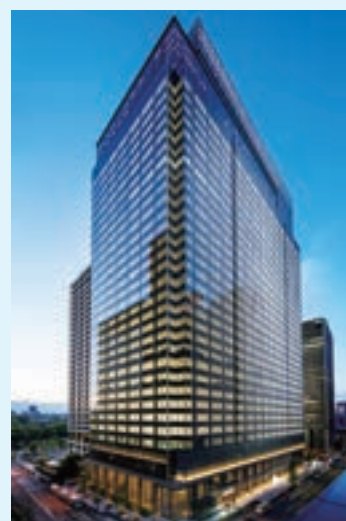


取組事例 MBRMファンド投資事例

MBRMファンドは、開発型を含め中長期的に安定稼働が見込まれる不動産を投資対象とする当社専用の私募ファンドです。具体的には物流施設等を含めた産業施設、オフィス、住宅、商業施設、ホテル等に投資しています。2024年度は提携後初となる大型案件への取り組みとして「Otemachi Oneタワー」の一部持分に投資しました。また、提携後約2年半で運用資産残高2,000億円を突破するなど成長を続けています。

MBRMファンドのサステナビリティ投資として、CASBEE不動産やDBJ Green Building 認証等の環境認証の取得を推進しています。また、気候変動の取り組みとして、物件単位で温室効果ガス排出量(GHG排出量)の計測を行っています。

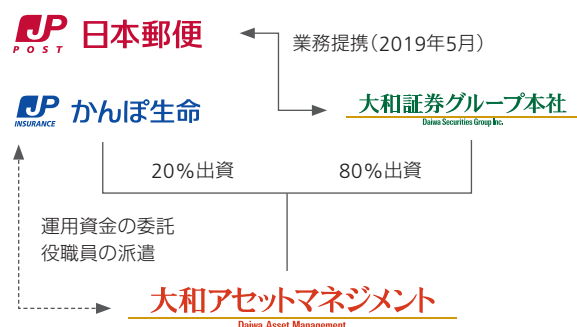
運用会社として、MBRMではサステナビリティ投資の取り組みを強化しており、MAH(三井物産アセットマネジメント・ホールディングス)を通じて責任投資原則(PRI)に署名、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しています。



Otemachi Oneタワー

■大和アセットマネジメント株式会社との資本業務提携

2024年5月に資産運用分野における資本業務提携を行い、10月に第三者割当増資が完了し、当社の大和AMに対する持株比率は20%となりました。そして、国内株式の運用委託を実施するとともに、大和AMの海外拠点を活用することで海外社債の運用の高度化を図っています。併せて、人材交流も行うことで、当社の人材ポートフォリオを高度化し、資産運用力の向上を目指しています。また、その他に同社と協業して新興運用会社促進プログラム(Emerging Managers Program)を開始し、2025年3月に第一号案件として、「カディラ日本株ファンド」への投資を実施いたしました。本件を皮切りに、本プログラムを通じて運用力の高い新興運用会社の発掘および円滑な資金供給を促進することにより、日本政府が掲げる「資産運用立国」の実現に貢献していきます。



社員の声



大和AMに出向後、主にNY拠点における海外社債の運用態勢整備に携わりました。かんぽ生命と大和AMの知見を合わせることで、短期間で準備を進め、2025年4月からNY拠点での運用を開始することができました。

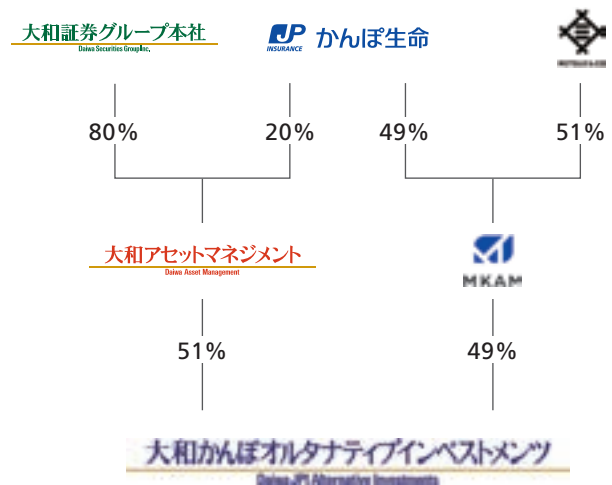
大和アセットマネジメント
運用企画部(出向) 小池 章博

価値創造のための成長戦略

■ オルタナティブ資産運用分野における資本業務提携

当社は三井物産および大和証券グループそれぞれとの既存の協業戦略を更に発展させることを目的として、2025年3月には大和証券グループ、当社および三井物産のオルタナティブ資産運用分野における資本業務提携を開始しました。これにより、大和AMが、三井物産の完全子会社である三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社(MAI)を子会社化し、MAIの商号を「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ株式会社(DKAI)」に変更しました。

本提携を推進することで、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と、人材交流を通じた専門人材の高度化を目指していきます。



かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資の推進

現状認識と目指す姿

当社は、お客さまからお預かりした大切な保険料を基に、全運用資産にサステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)を考慮することに加え、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献できるサステナブル投資を実践しています。また、未来におけるより良い社会の実現に向け、サステナブル投資の新たなステージとして、社会課題の解決に資するインパクト志向の投融資の拡大を推進しています。

当社は前身である簡易生命保険の創業以来、百余年にわたり地方公共団体への投融資を通じて、地域の様々な

インフラの整備等にご貢献してきました。このような「健全な保険事業を営みつつ、お客さまからお預かりした保険料を原資とした投融資を通じて地域・社会に貢献する」という遺伝子は、創業当初から脈々と受け継がれており、現在のかんぽ生命におけるサステナブル投資・インパクト投資の取り組みとして、更なる成長と発展につながっています。

ユニバーサルオーナーとして、未来における持続可能な社会の実現に向け、当社は何かができるのか、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資を通じて追求していきます。

Topic

かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投融資のDNA

当社は、1916年に旧逓信省が生命保険事業として創業して以来、地方公共団体への投融資を行ってきました。その資金は、学校の校舎や公民館などの公共施設やインフラ基盤の整備に活用され、地域・社会の発展にご貢献してきました。現在でも全国各地で目にすることができる「簡易保険資金融資施設」と書かれたプレートは、当社が地域・社会の発展に尽くしてきた歴史を肌で感じることができるものです。



新宿区立住吉町生涯学習館(東京都)

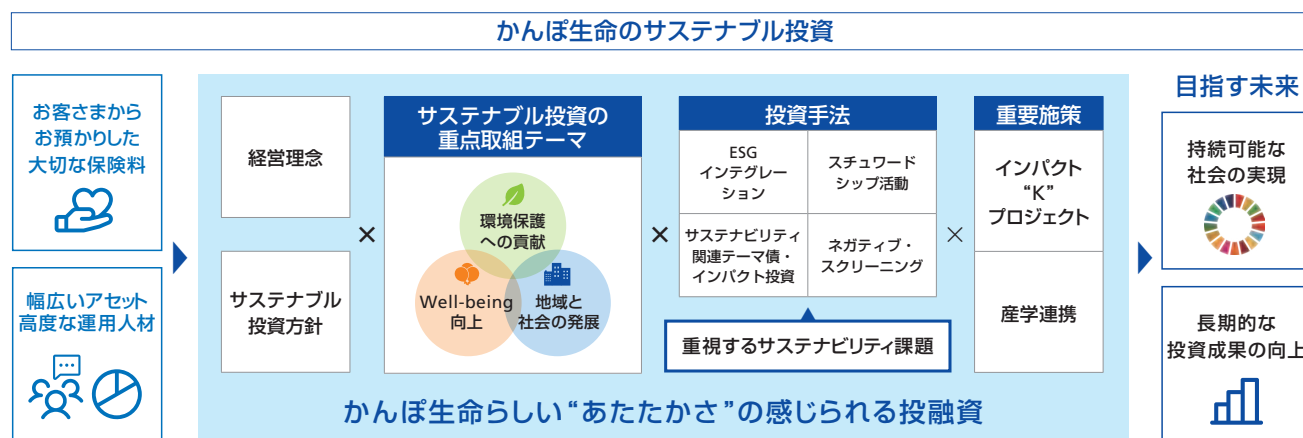
これまでの取り組みと成果

当社は、持続可能な社会の実現に向け、広くSDGsの目標達成や課題解決に貢献するサステナブル投資の推進に取り組んでおり、「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を3つの重点取組テーマに設定しています。

また、アセットオーナーとして財務的リターンと並行して社会課題の解決に資するインパクト投資の拡大を目指し、当社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および透明性を担保するため、要件やプロセスを定め、当社の

目指す未来につながる実効性の高い投資案件を選定する社内認証制度です。

中期経営計画においては、インパクト“K”プロジェクトに関して、2025年度末までに15件を認証し、総額500億円を目指すKPIを設定しています。これまで、国内上場株式ファンドやプライベート・エクイティファンドに加え、不動産ファンドやアカデミアの持つ革新的な技術や事業を活用したスタートアップを対象とする産学連携ファンドなど、多様な投資案件に関して着実に実績を積み上げています。(2024年度末時点：9件、279億円)



取組事例

GIIN日本会合における 共同議長への就任

インパクト志向の投融資の拡大と 日本のインパクト投資市場の発展に向けて

ユニバーサルオーナーとして、インパクト志向の投融資の拡大を推進するため、当社は、2024年にインパクト投資に係る国際的なネットワークであるGIIN^(注)に加盟しました(国内の生命保険会社として初)。さらに、日本におけるインパクト投資の規模拡大に向けた議論と取り組みを拡充するため、2025年に発足したGIIN日本会合の共同議長として、当社執行役・野村裕之が任命されました。当社は、日本のインパクト投資市場の更なる発展に向け貢献していきます。



執行役 野村 裕之

(注)「Global Impact Investing Network」の略。世界中のインパクト投資の規模拡大と実効性向上に専念し、現在、世界中に400以上の会員組織を持つインパクト投資の世界的な推進機関

取組事例

インパクト投資を通じて 解決を目指す多様な社会課題

インパクト“K”プロジェクトでは3つの重点取組テーマを考慮した投資を通じて、社会課題の解決にアプローチするポジティブなインパクトを創出しています。



取組事例

インパクト志向企業価値向上アライアンスへの参画 ～投資家と上場企業の協同団体を通じて 上場株式市場でのインパクト志向の投融資を促進、拡大～

2024年10月、当社は、金融界と産業界の「インパクトの創出と企業価値の関係性」に着目し、社会課題の解決に向けて共同するという設立趣旨に賛同しており「インパクト志向企業価値向上アライアンス」に参画しました。本アライアンスは、生命保険会社と運用会社を中心とした投資家（金融機関）とインパクト志向の高い上場企業から構成されています。金融機関だけでなく、インパクトを創出する新しい技術の開発や研究に取り組む上場企業も参加している点が新しく、インパクト投資市場における先駆的な一歩となります。



アライアンス発足に係る基調スピーチ
(取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫)

取組事例

Forbes JAPAN「『インパクト・エコノミーの未来』を創る100人」への選出

グローバルビジネス誌「Forbes JAPAN」2025年3月号の特集“社会課題の解決と経済成長を両立させ、社会にポジティブな影響を与えるという難題に挑む日本のリーダー100人”に、当社専務執行役・春名貴之および当社執行役・野村裕之が選出されました。引き続き、安定的な資産運用収益の確保と、お客さまが安心して生活できるより良い社会の実現を目指し、社会課題の解決に資するインパクト投資を実施していきます。

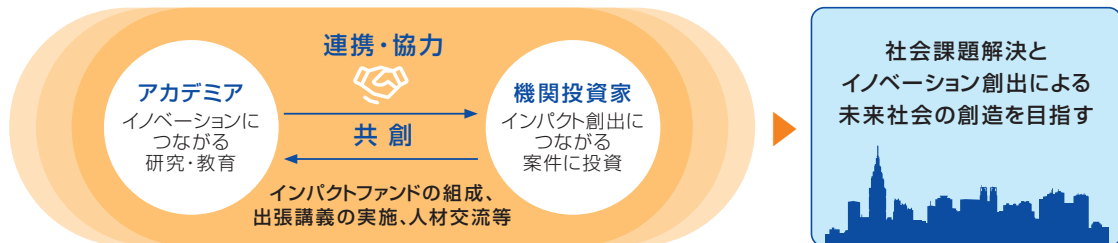


専務執行役 春名 貴之 執行役 野村 裕之

産学連携

当社は、大学との連携を通じて、中長期的な投資成果の向上と持続可能な社会の実現を目指しています。教育機関は、次世代を担う若手人材の育成や最先端の知と技術を結集したイノベーションの創出など重要な役割を担って

います。特に、大学等のアカデミアでの学術研究は、社会課題の解決に寄与する技術の開発が期待され、日本の持続的な社会構造の形成、経済成長に不可欠であると考えています。



大学との連携・協力体制

当社は、大学法人等と連携・協力に向けた覚書等を締結し、協働で社会課題解決を目的としたインパクトファンドの組成等を行っています。大学の有する技術や研究成果を活用した大学発スタートアップへの資金供給等を通じて、高い競争力・成長性やイノベーションの実現が期待できる事業の具体化を後押ししています。また、単なる資金供給にとどまらず、教育機関との多角的な接点を築くことで、これまで遠かった金融とアカデミアの距離を縮め、未来を共に目指す共創的な産学連携を推進しています。

これまでに5校の大学法人等と覚書等を締結しました。互いの強みを活かした可能性を模索すべく、定期的に双方の役員と関係者が集まり、施策の進捗や今後の活動に関してディスカッションを行っています。資産運用領域のほか、

お客さまの生活に寄り添う新しいサービスなどについても検討の幅を広げています。

また、ユニバーサルオーナーとして、経済・社会全体の持続的成長と次世代を担う金融人材の育成のため、未来を担う学生や子どもたちに対する金融教育にも積極的に取り組んでいます。

取組事例 大学での出張講義

生命保険会社および機関投資家としての社会的役割・責任、様々な投資の意義等について講義を行っています。実践的な具体例を交え、金融や社会課題を身近に感じ、理解が深まるよう努めています。



■ 覚書等締結先（2025年5月末時点）

学校法人 慶應義塾 （2022年1月）  慶應義塾 Keio University	国立大学法人 大阪大学 （2023年1月）  大阪大学 THE UNIVERSITY OF OSAKA	学校法人 立命館 （2023年3月）  RITSUMEI	国立大学法人 東京大学 産学協創推進本部 （2025年3月）  UTokyo	学校法人 早稲田大学 （2025年4月）  WASEDA University 早稲田大学
---	---	---	--	---

金融の力でアカデミアの持つ可能性を後押し

当社は、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や社会課題解決に向け、覚書を締結した3つの学校法人との間で、インパクトファンドの組成等を行いました。組成に際しては、学校法人、ファンドの業務を執行する

運用会社、当社の3者で協議を重ね、ファンドのコンセプトや投資対象分野に加え、解決を目指す社会課題、互いの理念、目指す未来等を共有しています。

■ 学校法人との覚書に関連したインパクトファンドへの投資（2025年7月時点）

KII3号インパクト投資事業 有限責任組合 （株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ） 	D3バイオヘルスケアファンド 2号投資事業有限責任組合 （D3 LLC） 	インパクト・キャピタル1号 投資事業有限責任組合 （インパクト・キャピタル株式会社） 
---	---	---

取組事例 インパクト・キャピタル1号投資事業有限責任組合への投資

当社は、2024年5月に「インパクト・キャピタル1号投資事業有限責任組合」に投資しました。本ファンドはかんぼ生命と学校法人立命館が締結した連携・協力に係る覚書に基づき、運用会社であるインパクト・キャピタルと共に検討を進め、組成されました。

本ファンドでは、「『人』のWell-beingを追い求めるインパクト投資」をミッションに掲げ、「多様性が認められ、かつ、価値観に基づいて選択することのできる、彩り豊かな社会の創出」に向け、インパクト投資を通じて、経済的リターンと社会的リターンの両立を目指しています。



Topic

互いの強みを活かす産学連携の推進

大学法人等との産学連携を推進するため、定期的に双方の経営層や関係者が集まる連携イベントを開催しています。このイベントでは、施策の進捗状況や資産運用領域にとどまらない互いの強みを活かした連携事業の可能性についてディスカッションを行っています。

2024年度には、このイベントを契機に、当社と学校法人立命館が協力し、文系の博士人材の活躍促進をテーマとしたインターンシップを実施しました。引き続き、産学連携を通じて新たな価値創造を目指していきます。

WEBサイト https://www.ritsumeai.ac.jp/ru_gr/g-career/

【立命館大学】博士学生と事務局の声

博士学生の声（3年次生／専攻 心理学）

心理学実験を通じ顧客UIを改善し、デジタル格差を緩和することで、持続可能な社会づくりに貢献できたと感じています。研究知を還元する貴重な経験となりました。

事務局の声（大学院キャリアパス推進室）

文系の博士インターンシップは全国的に珍しく、かんぼ生命保険との綿密な連携によって実現できたことは、他大学にも参考になる貴重な事例と言えます。

収益源の多様化



成長領域からの更なる収益の獲得を目指して

海外保険市場やアセットマネジメント事業における協業の拡大・発展とともに、新たな事業領域への積極的な探索・進出により、収益源の多様化・成長領域からの収益獲得を実現し、経営基盤の強化を通してお客さまにお届けする安心をより確かなものとしします。

取締役兼代表執行役副社長 大西 徹

当社は、提携・出資を通じた収益源の多様化を成長戦略の柱の一つとして位置づけています。国内保険事業において更なる成長が可能であると考えていますが、一方で、事業の安定化や強化、更なる利益成長のためには、新たな領域から収益を獲得して収益源の多様化を図ることが非常に重要であると認識しています。足元では、主に海外保険市場やアセットマネジメント事業といった領域からの収益獲得を推進しています。

引き続き、生命保険（国内・海外・再保険）およびアセットマネジメント事業において、更なる協業の推進を図りつつ、生命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を幅広く探索していきます。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向上に努めていきます。

提携・出資基本戦略

資本コスト(7~8%)を上回る成長

を期待できる企業と提携・出資

生命保険とアセマネ事業が中心

- 既存の提携を活かした協業領域の拡大・成長
(KKR/GAFG、三井物産、大和証券グループ)

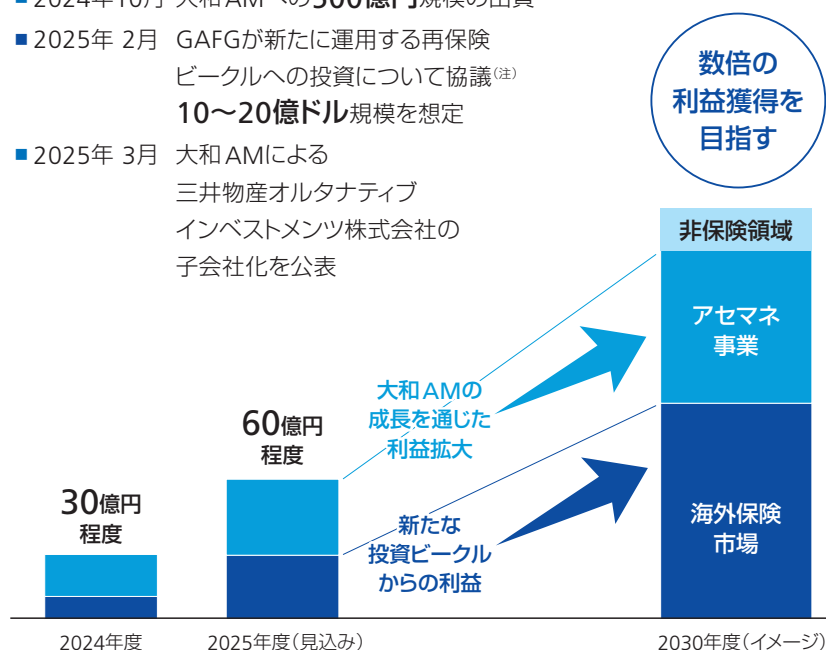
新領域探索

- 生命保険事業との親和性
- シナジー効果
- 利益貢献

収益源の多様化に係る取り組み・利益見通し(成長イメージ)

直近の取り組み

- 2023年 6月 KKR/GAFGとの戦略的提携、再保険ビークルへの投資
- 2024年10月 大和AMへの**500億円**規模の出資
- 2025年 2月 GAFGが新たに運用する再保険ビークルへの投資について協議^(注)
10~20億ドル規模を想定
- 2025年 3月 大和AMによる三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社の子会社化を公表



※ 利益の金額はいずれも修正利益ベース

(注) 当初、2025年2月28日のプレスリリースから3か月程度を目途に、本投資の実行に関する最終合意を予定していたものの、更に確認を要する項目があることから当初のスケジュールを見直し、協議を継続中

海外保険市場からの収益獲得

現状認識と目指す姿

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の獲得は非常に重要であると考えています。また、2025年度から新資本規制が導入されることにより、リスクコントロールの重要性が高まることが想定されます。そのため、収益源の多様化に加え、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

あると考えています。

引き続き、堅調な海外の保険市場からの収益機会の獲得を進めるとともに、提携先との新たな協業領域(保険分野を中心)の拡大および提携を通じた海外人材の育成の推進を目指していきます。

これまでの取り組みと成果

2023年6月、当社初の海外提携案件として、世界有数の資産運用会社であるKKRおよびその子会社で生命保険や年金に対する大規模な再保険^(注1)事業を展開するGlobal Atlanticの2社と戦略的提携契約を締結しました。また、本契約の締結に加え、Global Atlanticが運用する再保険共同投資ビークル^(注2)に対して、相応規模の投資を行い、2024年度に初めての配当実績を計上しました。

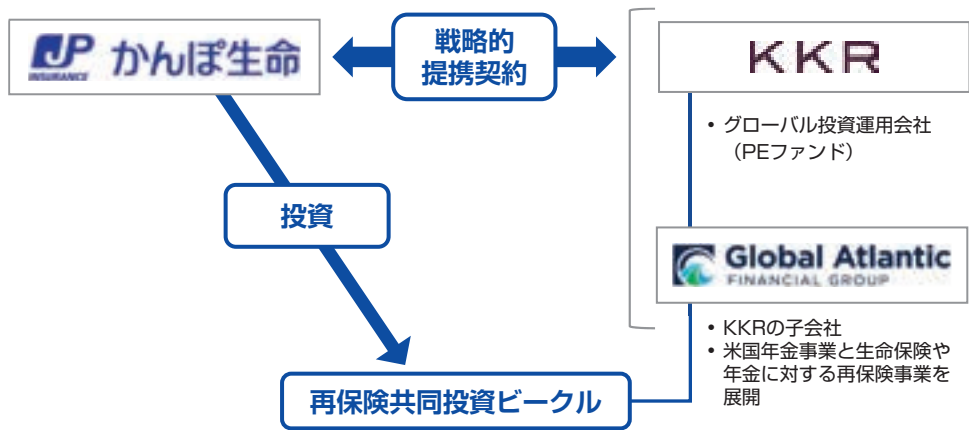
再保険ビークルへの新たな投資について協議を行う覚書を締結しました。

これからも、定期的な会議等を通じて、協業拡大に向けた協議を行い、KKRおよびGlobal Atlanticが有する事業の基盤を活用することで、海外からの収益取り込み、成長性の強化、および事業ポートフォリオの多様化を推進していきます。

さらに、2025年2月、Global Atlanticが新たに運用す

(注1) 生命保険会社などが自己の引き受けた保険のうち、保険契約の財務面のリスクを分散するために国内・国外の再保険引受会社と結ぶ保険契約のこと
(注2) 再保険会社が大規模な再保険取引の機会を捉えるため、投資家から資本調達を行う手段として設立する組織体のこと

KKR & Co. Inc.およびGlobal Atlantic Financial Groupとの戦略的提携



価値創造のための成長戦略

取組事例 協業領域の拡大に向けた取り組み

戦略的提携契約締結以来、当社はKKRおよびGlobal Atlanticとの協業を深めるために様々な機会を積極的に模索してきました。現在、将来の協業拡大に向けた議論を進めるとともに、再保険市場のトレンドについて経営トップ層と各チームメンバーの間で定期的に意見交換を行っています。

KKRおよびGlobal Atlanticのリスク管理や資産負債管理（ALM）に関する強みを活用することで、双方の理解を深め、両社にとって価値のある施策を共に進めるために取り組んでいます。

社員の声 Win-Winの関係を目指して

戦略的提携契約を締結してから約2年が経過しましたが、KKRおよびGlobal Atlanticとは継続的にコミュニケーションを図っています。建設的な対話を通じて、新たな協業領域を拡大するという共通の目標に向けて、相互理解を深めることができました。引き続き良好な関係を築くために、前向きに取り組んでいきます。



Global Atlanticと経営企画部関連事業室の打ち合わせ

アセットマネジメント事業からの収益獲得

現状認識と目指す姿

当社は、収益源の多様化・新たな成長機会の創出および資産運用の深化・進化を目指す中、アセットマネジメント事業による安定的な収益獲得を実現する上でパートナーとなるべき企業の必要性を認識していました。2022年の不動産等のアセットマネジメント事業における三井物産との資本・業務提携や、2024年の資産運用分野における大

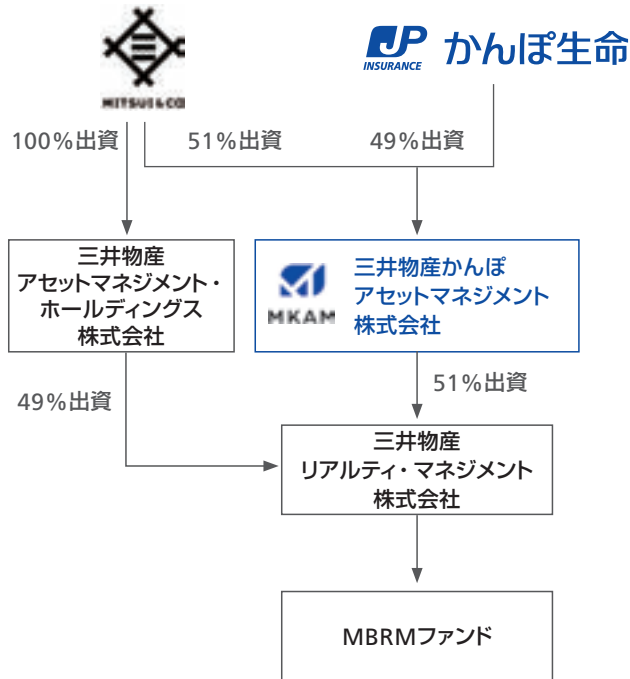
和証券グループとの資本業務提携により、アセットマネジメント事業からの収益獲得が可能となりました。引き続き、安定的な市場成長が期待されるアセットマネジメント事業における出資先の成長を通して、更なる収益の獲得を目指していきます。

これまでの取り組みと成果

2022年に三井物産と設立したMKAMが出資するMBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、投資対象の規模拡大や投資運用戦略の幅を広げ、新たな投資機会の創出に努めています。現在、順調に運用残高を積み上げており、将来的に資産規模数千億円を目指しています。当社では、MKAMへの資本参加を通じて一定の収益を確保しており、引き続き、更なる協業戦略についても積極的に協議しています。

また、2024年5月に大和証券グループおよび大和AMと合意した資産運用分野における資本業務提携に基づき、同年10月に大和AMの増資後株式の20%を取得して持分法適用会社とし、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）からの収益を取り込んでいます。当社は、大和AMの資産運用機能強化に資する取り組みを支援することを通して、大和AMからの利益取り込みの最大化を目指していきます。

三井物産株式会社との資本・業務提携



大和アセットマネジメント株式会社との資本業務提携



非保険領域からの収益獲得

現状認識と目指す姿

お客さまとそのご家族の生活を主体的にサポートするために、各世代の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）において協業関係を構築することで、お客さま接点や保険サービスの向上につながるとともに、収益源の多様化・収益獲得を実現できるものと考えています。他社との協業による収益源の多様化やCX向

上に資するお客さまサービスの充実を中期経営計画に掲げており、これを実現する手段として、非保険分野を含む様々な分野における出資・提携の必要性を認識しています。

今後、シナジー効果と利益貢献が見込める領域の探索を進め、非保険領域からの利益獲得を目指していきます。