

トップメッセージ



社長就任に当たって

2026年6月にかんぽ生命の社長に就任しました大西 徹です。

当社は1916年の創業以来、「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命の下、日本全国のお客さまに「簡易」で「小口」のわかりやすい商品を提供し、安心をお届けし続けてまいりました。昨年2025年度においても、保険金等の支払金額として業界最大となる3.7兆円をお客さまにお届けすることができましたが、これは、100年を超えるお客さまからの信頼

の証であるとともに、社会に対する大きな責任を表している金額であり、私自身、その重責に身の引き締まる思いです。

急速に変化していく時代の中で、お客さまや社会にとって必要不可欠な存在であり続けるために、全国約1,577万人のお客さまからの信頼と、身近で信頼される郵便局ネットワークという強みを活かしつつ、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」を提供できるよう、全身全霊で取り組んでまいります。



—成長・挑戦フェーズへ—

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 「かんぽ価値提供モデル」を確立します

取締役兼代表執行役社長

大西 徹

前中期経営計画の最終年度は過去最高益を達成

前中期経営計画（2021年度～2025年度）（以下「前中計」）を振り返ると、「お客さま数の維持・拡大」に向けて、2024年1月の一時払終身保険の販売開始等をはじめ、お客さまニーズを捉えた商品・サービスの提供に取り組んでまいりました。これにより、2024年度には新契約件数が大きく増加するといった成果を得ることができましたが、その後、日本郵政グループにおいて、非公開金融情報の不適切な取り扱いおよび一部保険販売に関わる認可取得前の勧誘が判明したことを受けて来局誘致（郵便局窓口へお越しいただくご案内の活動）を停止したこともあり、2025年度の新契約件数は減少しました。これに対しては、グループを挙げて再発防止や態勢整備に取り組み、2026年5月からは来局誘致を再開しております。

また、収益源の多様化に向けて、KKR & Co. Inc.（以下「KKR」）およびGlobal Atlantic Financial Group（以下「Global Atlantic」）との戦略的提携による海外保険

市場における収益獲得や、大和アセットマネジメント株式会社（以下「大和AM」）への出資を通じたアセットマネジメント事業での収益獲得を着実に進めてまいりました。Global Atlantic に対しては、2025年7月に同社が新たに運用する再保険ビークルへ約3,000億円の追加投資を決定し、2026年3月から同ビークルの運用を開始いたしました。

これらの取り組みや、運用環境の好転による順ぎやの増加等により、前中計の最終年度である2025年度の修正利益は1,715億円と大幅に増加し、過去最高益を達成いたしました。また、修正ROE、EV成長率も目標を上回って着地し、一株当たり配当金についても76円から124円と大幅な増配を実現いたしました。このように、利益水準を一段と高めることができたのは成果の一つであり、今後の持続的な成長に向けた道筋が見えてきたものと認識しております。

中期経営計画の振り返り P.17

新たな中期経営計画は「成長・挑戦フェーズ」―3つの重要戦略を推進する

簡易生命保険創業110周年という大きな節目の年である2026年を迎え、当社は、創業の志を礎に、お客さまの人生や社会に必要な不可欠な存在であり続けたいという想いを込めて、新たな中期経営計画(2026年度～2028年度)(以下「新中計」)を策定、スタートいたしました。そして、新中計における3年間の「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おります。

重要戦略の1つ目は、「かんぽ価値提供モデル」の確立です。「かんぽ価値提供モデル」とは、AI・デジタルと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を表したものです。電話、メール、アプリ等を活用したリモート・デジタルとの連携によって、営業社員や郵便局の持つ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」を提供していくことで、当社が有する巨大かつ独自のお客さま基盤に潜在する保険ニーズにお応えしてまいります。

具体的には、安全・確実に老後等に準備できる、わかりやすい資産形成商品等を開発するとともに、AIによるお客さま分析等で営業社員をサポートし、お客さま一人ひとりに合わせた的確・丁寧なご提案を行ってまいります。また、アフターフォローについても強化してまいります。営業社員と電話でお話したい方、オンライン等で最低限の連絡のみを希望される方など、様々なお客さま

がいらっしゃる中で、AI・デジタル、リアル・リモートを組み合わせ、お客さまにとって便利で手厚いアフターフォローを行ってまいります。

これらを通じて、業界トップ水準の契約継続率の維持と新契約の増加を両立させ、民営化後保有契約件数の反転と、保有契約件数全体の底打ちの実現を目指してまいります。

重要戦略の2つ目は、「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」です。金利環境等の変化を踏まえ、円債運用の積極化や、これまでに積み上げてきた収益追求資産内のリバランスを通じたポートフォリオの再構築を進め、リスク対比リターンの上昇に資する投資を実施してまいります。そして、運用関係損益を持続的に更新し、2028年度には2,900億円の達成を計画しております。約60兆円という総資産を持つ中で、収益性とリスク管理を最高水準で両立させる、世界有数の機関投資家となることを目指してまいります。

また、当社が特に力を入れているのがインパクト投資です。当社では、インパクト志向の投資を拡大するため、社会にどのような価値をもたらしつつ収益を追求できるのかを、要件やプロセスを整理し、確認する取り組みとして、当社が独自に定めるインパクト投資の認証フレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」を実施しております。実効性を高めるため、投資を委託す



る運用会社のインパクト投資体制や戦略、投資先の選定・管理状況、IMM^(※)等を精査した上で推進してきたことにより、インパクト投資に関する知見を大きく高めることができました。引き続き、社会課題解決や地域社会発展への貢献を目指し、インパクト投資のフロントランナーとして、経済的リターンと、インパクト創出の両立を追求してまいります。

さらに、これまでも注力してきた産学連携についても、大学発スタートアップ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や、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を目指し、引き続き推進してまいります。

重要戦略の3つ目は、「みらいへの挑戦」です。インオー

※ Impact Measurement and Managementの略。インパクトの計測と管理を示す

ガニック成長やAI・デジタル等を駆使した事業変革に挑戦することにより、お客さまへの提供価値の拡大を図ってまいります。既存の提携先との協業を深化させるとともに、新たな投資・提携機会の探索を継続することで、2028年度には、提携・出資の取り組みを通じた利益貢献額250億円以上を目指してまいります。

また、AI・デジタル等を駆使した事業変革に挑戦し、900億円規模の成長投資を行ってまいります。これにより、年間200万時間のかんぽサービス部における活動量の創出や、サービスセンターの既存業務量を1,000人相当削減するなど、サービスの変革と、これを支える業務の再構築を進めてまいります。

新しい中期経営計画の概要 P.19

社員こそが競争力の源泉、「人を創る会社」として社員の成長への投資を進める

ただし、どれだけAI・デジタルを活用しても、その業務を担うのは社員です。優秀な人材の確保・育成は、お客さまにより良い商品・サービスを提供することや、良好な資産運用実績に直結します。社員こそが競争力の源泉であり、当社は、社員の成長に対してしっかり投資をしていくことが重要であると考えております。そして、社員が自分の成長を実感することができれば、エンゲージメントの向上につながり、それが会社の成長にもつながっていきます。当社はこのような循環を生み出す人的資本経営を推進してまいります。

また、当社には様々な専門領域があるため、今後、専門性を高められるキャリアパスも整備し、社員がより成

長できる仕組みを構築することで、人材の一層の充実を図ってまいります。

加えて、多様な人材が互いの「個」を尊重し合い、それぞれの役割を果たして活躍できる会社となるよう、女性活躍や仕事と育児・介護の両立など、より一層強力に支援してまいります。

当社は、「人を創る会社」として、これまで以上に、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、社員が、お客さまに感謝され、喜ばれることで、成長を実感し、それぞれの目標に向かって、明るく生き生きと頑張ることができる会社を目指してまいります。

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

当社は、2040年に目指す姿として「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」を掲げております。この「エッセンシャル・カンパニー」とは、社会や事業環境の急速な変化に対応しつつ、どんな時代であっても生命保険の力でお客さまに安心をお届けしていくことを意味しており、安心の形は時代によって変わりますが、2040年、50年と時代が進んでも、お客さまの人生や社会に必要な不可欠な存在であり続けたいという想いが込められております。

今後も、「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。」という経営理念の下、お客さまから信頼される「かんぽブランド」づくりを推進し、全社員でお客さま一人ひとりの人生を保険の力でお守りしてまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。