

資本の好循環を通じた市場評価と 企業価値の一層の向上を目指して

資本コストや株価を意識した経営の下、適切な資本管理を行い、創出した利益を成長投資と株主還元バランスよく振り向けることで「資本の好循環」を実現し、持続的な企業価値の向上を目指します。

常務執行役 杉 信博



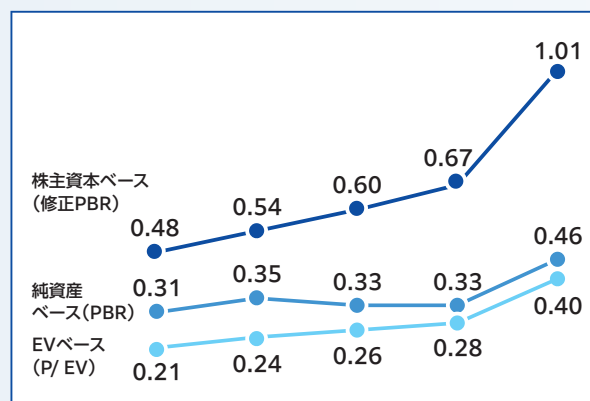
当社はプライム市場上場企業として、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向け、資本効率の向上と企業価値の持続的向上が極めて重要であると認識しています。2024年5月には内外環境の変化を踏まえ前中計を見直し、成長戦略をアップグレードするとともに、新たに「修正利益」^(※1)および「修正ROE」^(※2)という定義を導入しました。同年11月には、会社として目指すべき当面の目安として「時価総額2兆円」を掲げ、その達成に向けて取り組んできました。

前中計期間中は、成長戦略の3本柱と経営の効率化を推進した結果、前中計初年度の年度平均株価と比較して、最終年度末の株価は2倍超となるなど、成長に向けた明るい兆しが見えています。

2026年5月に公表した新中計では、適切な資本管理の下、成長戦略を着実に実行し、その過程で創出される利益を、将来の成長に向けた戦略投資と株主還元バランスよく配賦することで、「資本の好循環」の実現と企業価値の一層の向上を目指します。

新中計では2028年度の修正利益を1,900億円、修正ROEを10%程度と高い目標を掲げつつ、株主還元の充実（総還元性向55%への引き上げ・株主配当の引き上げ）を行っていきます。引き続き、保有契約件数の底打ち・反転、収益性の向上、適切な資本政策や株主還元に取り組むことで、株主資本コストを上回る修正ROEの継続的な実現を目指していきます。

	修正PBR ^(※3) およびP/EVの状況				
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
当社株価 ^(※4)	2,015円	2,194円	2,482円	2,900円	4,725円
利益水準 ^(※5)	1,580億円	976億円	870億円	1,457億円	1,715億円



修正ROE	9.4%	6.3%	5.5%	8.8%	10.1%
修正PER ^(※6)	5.1	8.6	10.9	7.6	10.0
株式益利回り	19.6%	11.6%	9.2%	13.2%	10.0%

※1 修正利益＝当期純利益＋責任準備金の調整＋のれん償却額

※2 修正ROE＝修正利益÷（株主資本－のれん未償却残高）

※3 修正PBR＝時価総額÷（株主資本－のれん未償却残高）

※4 株価は2021～2024年度については年度平均株価。

2025年度は2026年3月末時点終値を使用（以下指標の算出に用いた株価も同様）

※5 各指標は利益の実績値に基づき算出（2023年度以前は当期純利益、2024年度以降は修正利益）

※6 修正PER＝時価総額÷修正利益

現状認識と市場評価の更なる改善に向けた取り組み

当社はPBRが1倍を下回っており、同業他社対比でも低水準にあるなど、市場からの評価を得られていないことや、新契約の低迷や保有契約の減少を要因として、ROEは株主資本コストを下回っていることを真摯に受け止め、市場評価の改善に向けて、収益性の強化や資本のコントロールに取り組んできました。前中計期間中は、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険が好調であり、販売開始から約1年で累計50万件超を記録するなど新契約が大幅に増加しました。これにより、営業の好調に伴う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、当該影響を一部調整した「修正利益」を2024年度に導入しました。

また、2025年度は運用環境等の好転等により利益水準が向上し、修正ROEは10%に到達しました。修正PBRは直近1倍に近い水準で推移しており、市場評価は着実に向上していると認識しています。

一方で修正PERおよびP/EVは依然割安な水準に留まっているため、改善の余地があると考えています。引き続き、市場価値の更なる向上を目指していきます。

財務・資本政策の基本的な考え方

当社はリスク選好ステートメントの下で、ERM^(※1)に基づき、事業運営における健全性を維持しつつ、経営資源の適切な配分により収益性を確保することで、持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を実現すべく、財務・資本政策を検討し、推進しています。

また、当社は株主に対する利益の還元を経営上の重要な施策の一つとして位置付けています。新中計に掲げ

る成長戦略の実行によって、新中計最終年度の2028年度には過去最高水準の修正利益の創出を目指し、当該利益を将来に向けた成長投資と株主還元配賦していきます。そして、総還元性向をこれまでの「中期平均40～50%」から「中期平均55%程度」へ、一株当たり配当は2028年度に62円以上を目指していきます。

■ 資本の好循環



※1 Enterprise Risk Managementの略語で、「統合リスク管理」のこと

※2 2028年度の修正利益目標の達成を前提とする

ERM

適切な資本管理

2026年3月末より、日本国内において経済価値ベースのソルベンシー・マージン規制が導入されました。当社は新資本規制の下でも、ESRのターゲットレンジおよび水準に応じた経営行動を継続しており、適正水準は従来どおり150%～220%と、変更はありません。

2026年3月末のESRは、金利の上昇に伴う大量解約リスクの影響により181%^(※)と、2025年3月末から15ポイント低下したものの、適正水準の範囲内にあることを確認しています。大量解約リスクを除いた場合の2026年3月末のESRは220%と適正水準の上限水準にあり、足元での解約率の増加は見られておりません。引き続き、適切な資本管理を通じて、適正水準の安定的な確保と中長期的なESR水準の向上に取り組んでいきます。

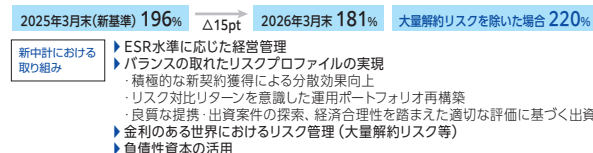
また、金利上昇局面における大量解約リスクに伴うESRへの影響についても注視し、リスクの実態を慎重に見極めながら、適切な対応を実施していきます。当社の主力商品は、純粋な貯蓄性商品ではなく保障ニーズに訴求するものであり、金利上昇等に伴う解約は限定的であると考えています。一時払終身保険についても、契約者の平均年齢が70歳程

度と高く、解約は限定的と想定しているものの、貯蓄性の高い商品であるため、金利上昇時の大量解約の影響が相対的に大きいことから、今後も適切な管理を行っていきます。加えて、当社は資本配賦についても留意しています。所要資本の内訳（リスクプロファイル）については、新資本規制の導入に伴い計測方法を変更した場合であっても、大量解約リスクの影響による解約・失効リスクの割合が大きい点や、資産運用関係リスクが所要資本の過半を占めている点に変更はありません。当社は、リスク対比リターンを意識した運用ポートフォリオの再構築と、新契約の獲得による保険リスクの占率向上に取り組むことで、バランスの取れたリスクプロファイルの実現を図っていきます。さらに、ERMに基づき、事業運営の健全性を維持しつつ、各リスク領域に適切に資本を配賦し、資本コストを上回る収益性の確保に努めていきます。なお、ESRが適正水準を超過した場合には、資本効率を高めて企業価値向上につなげる施策を優先して実施する予定であり、具体的には更なるリスクテイクや株主還元等を検討し、資本効率と財務健全性の両立を図っていきます。

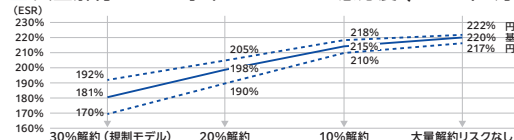
※ 2026年3月末のESRは監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値

ESRの状況

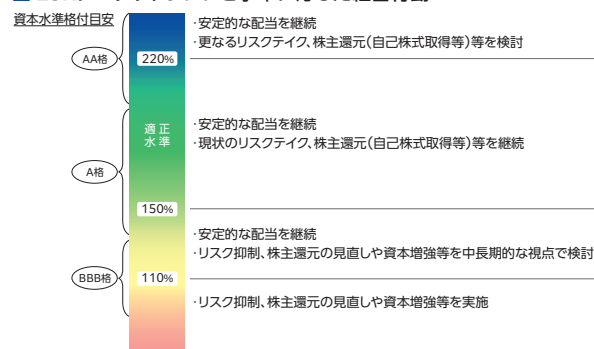
ESRの推移と水準向上への取り組み 大量解約リスクの影響による低下



大量解約リスクの水準によるESRの感応度（2026年3月末）



ESRターゲットレンジと水準に応じた経営行動



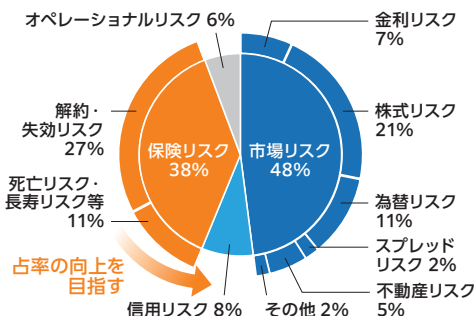
バランスの取れたリスクプロファイルの実現

所要資本の内訳（2026年3月末）

保険引受

分散効果上のメリットが大きく、積極的な獲得により占率を高めることを目指す

- 保障性商品で収益性、貯蓄性商品でボリュームを確保し、新契約全体で利益の率と量の両面を確保
- 25年度新契約の収益性は、平準払単独でもIRR^(※1)は12%、BEY^(※2)8年、一時払を含めた新契約全体のIRRは20%を上回る水準となる
- 引き続き高収益性を維持し、新契約価値1,700億円以上を目指す



資産運用

ALMを基本とした上でリスク対比リターンを意識した運用ポートフォリオ再構築

- 金利のある世界を背景に、ポートフォリオ再構築を推進し、過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指す
- EV成長率を達成するために必要な水準を意識したRoRを追求

戦略投資

戦略提携や出資を通じ、収益源を多様化、経営基盤を強化

- 自己株式取得と比較しEPS成長に寄与する良質な案件を探索
- 経済合理性を踏まえた適切な評価に基づき出資・撤退を行う

(注) 占率は、リスク間の分散効果等を考慮していない

※1 初期投資額を新契約費（初年度責任準備金負担を含む）とした場合に、初期投資額が将来キャッシュフロー（確実性等価利益）と等しくなる割引率

※2 初期投資額を新契約費（初年度責任準備金負担を含む）とした場合に、初期投資額が将来キャッシュフロー（確実性等価利益）によって回収されるために必要な年数

リスク選好ステートメント

リスク選好ステートメントは、当社のリスクテイクの方針（目標収益達成を果たす上で、どのようなリスクを取るか）を定めたものです。当社では、「定性的なリスク選好」と「定量的なリスク選好」に分けて設定しています。

リスク区分	ステートメント
定性的な リスク選好	全体方針 ■ 郵便局ネットワークを通じ、ユニバーサルサービスの一翼を担うとともに、会社の持続的な成長の基盤として、社員一人ひとりがやりがいを感じながら、会社と共に成長できる企業風土に改革し、お客さま本位を徹底した業務運営を追求する。 ■ ERMにに基づき、事業運営の健全性を維持しつつ、経営資源の適切な配分により収益性を確保することで、持続的な成長を実現する。
	保険引受リスク ■ 募集品質を伴った適切な営業活動に基づく保険商品の引き受けを行うとともに、保険ニーズの多様化に対応する。
	資産運用リスク ■ 解約リスクや収益性を考慮の上、資産と負債のマッチングを推進することを基本とする。 ■ 世界有数の機関投資家を目指し、市場制約や健全性に配慮しつつ、運用収益の向上を図る。
	戦略投資リスク ■ 戦略提携や出資により、収益源の多様化や経営基盤の強化を図る。 ■ 経済合理性を踏まえた適切な評価に基づき、当社の経営戦略に沿った出資・撤退の判断を行う。
定量的な リスク選好	オペレーショナル・リスク ■ 内部管理態勢を強化するとともに、引き受けから支払いまで、あらゆる業務を簡易・迅速・正確に行う態勢を整備することにより、オペレーショナル・リスクの顕在化を抑制する。 ■ 経営陣と社員のコミュニケーションの活性化、多様なキャリア形成へのサポートおよびマネジメント力の強化等により人的リスクの顕在化を抑制する。 ■ 高いリスク感度をもってリスク情報を検知するとともに、社員一人ひとりに社会の期待に応える行動を定着させ、コンプライアンス・リスクの顕在化を抑制する。
	■ 財務健全性の適正水準を設定し、指標が中長期的にこの水準の範囲内になるよう適正な管理体制を整備する。 ・ 適正水準 ソルベンシー・マージン比率(ESR)150～220%

経営の効率化

業務効率化等による必要経費の最適配分

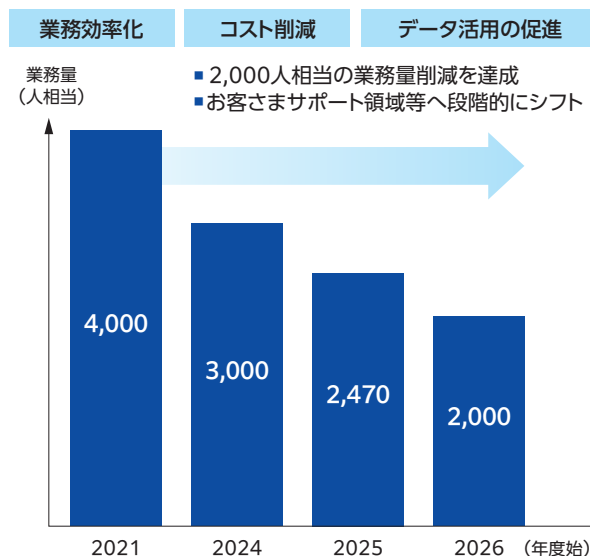
当社は前中計において、2025年度までに必要経費を5,020億円まで削減するという目標を掲げていましたが、業務効率化等に着実に取り組み、必要経費全体の低減を進めた結果、目標を達成しました。

2026年度以降は、AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供等に向けて、AI投資等の新中計における強化領域に必要な投資を行う一方、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することなどにより、必要経費の最適配分を行い、経営の効率化を目指していきます。

あわせて、当社はサービスセンターの業務効率化も進め、2026年度始の目標であった約2,000人相当の業務量の削減を達成しました。新中計においても、AI・デジタル等を活用し、業務フローを見直すことで、更なる業務量の削減を図っていきます。

業務効率化の推進

保険業務のデジタル化等



再再保険の実施

当社は資本効率を高めることを目的として、契約者配当比率が高い民営化前契約のうち、リスク対比リターン効率が低い契約を対象として、2023年度以降、3回にわたり共同保険式再保険^(※1)の形式で再再保険を実施してきました。これらの取り組みや、足元の金利上昇により、金利リスクに係る対応の必要性は低下しているものの、引き続き適切な資本管理の観点から、民営化前契約に係るリスク管理を行うために、2026年7月10日にSCOR

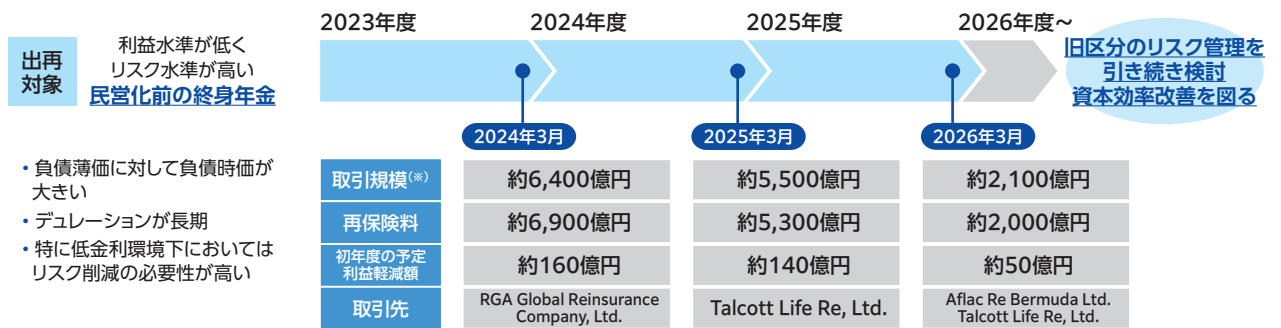
SE社（以下「SCOR」）と以下の1～3を検討する覚書を締結することをそれぞれ決定しました。

今後は、再保険取引および再保険ビークルへの出資に関する詳細等についての協議を継続し、これらの事項について最終合意および必要な許認可の取得を条件に、かんぽ生命およびSCORは、再保険取引および再保険ビークルへの出資を開始することを想定しています。

1. 民営化前契約の保険引受リスクを対象とした再保険取引を実施すること
2. SCORがリスク管理を目的とする再保険ビークルを設立・出資・運営を行うこと。再保険ビークルでは、かんぽ生命からの当該保険引受リスクとSCORからの保険引受リスクを受再し、リスク分散を図る想定であること
3. 再保険ビークルの財務健全性を確保する目的でかんぽ生命が再保険ビークルに出資^(※2)すること。これにより、出再した再保険契約が受再元において適切に管理されることを確保する想定であること

※1 保険引受リスクと金利リスクを出再する再保険形式をいう。当該再保険に当たっては、カウンターパーティリスクに配慮し、担保条件を含めた総合的な再保険条件を設定
※2 かんぽ生命が保有する再保険ビークルの議決権は50%未満とすることを予定

再再保険の活用状況



※ 責任準備金ベース、再保険料との差額については危険準備金で中立化(修正利益に影響なし)

株主還元

株主還元の状況

当社は、2024年度から株主還元原資として導入した修正利益が向上したことを踏まえ、前中計期間において株主還元を強化してきました。2025年度の配当については、当初予想通り一株当たり124円を実施し、配当総額は過去最高となる454億円を計上しました。その結果、総還元性向は、株主還元方針として掲げていた中期平均40～50%

の中央値を超える47%程度まで上昇しました。

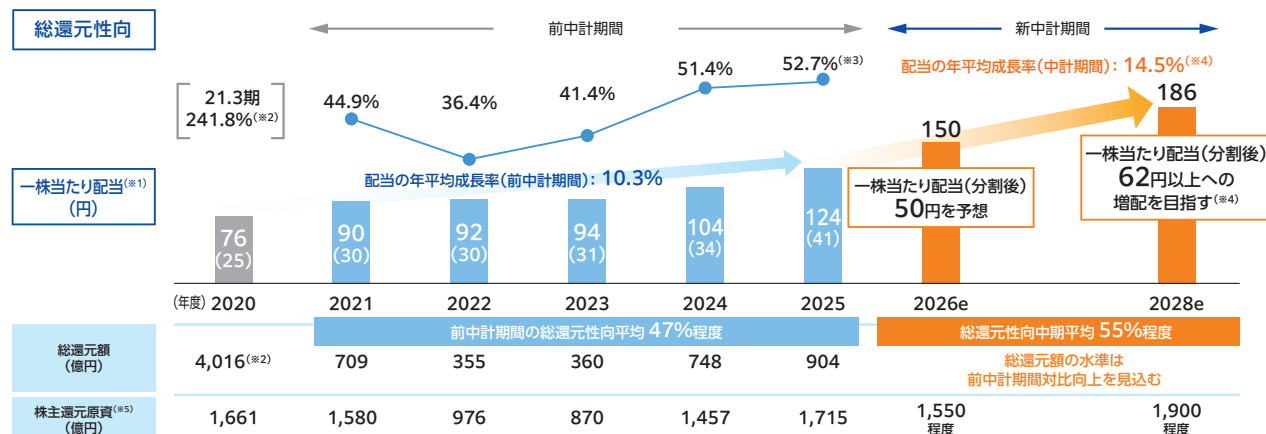
また、当社は、投資単位当たりの金額を引き下げ、より投資しやすい環境を整えるとともに、当社普通株式の流動性向上および投資家層の拡大を図ることを目的として、当社普通株式を一株につき三株の割合で分割しています(効力発生日:2026年4月1日)。

株主還元方針

当社は、市場からの期待に応え市場評価を向上させるべく、前中計期間において株主還元の充実に積極的に取り組んできました。新中計期間では株主還元の予見性の向上を意図し、適切な資本管理を行いつつ、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%程度へ引き上げることとしました。2028年度の配当については、一株当たり62円以上を目指していきます。

株主還元の推移と方針



※1 グラフ中の一株当たり配当額は、2026年4月1日を効力発生日とする株式分割(一株→三株)考慮前の金額(2027年3月期以降については換算額)。括弧内に分割考慮後の金額を記載(1円未満切り捨て)
 ※2 2021年3月期利益に係る総還元額には、2021年5月に実施した日本郵政からの自己株式取得(3,588億円)が含まれる
 ※3 2026年3月期の修正利益が上振れたことに対する追加還元は、2027年3月期以降に実施する自己株式取得と合わせて別途検討
 ※4 2029年3月期修正利益目標(1,900億円程度)の達成を前提とする
 ※5 株主還元原資は、2024年3月期以前は当期純利益、2025年3月期以降は修正利益

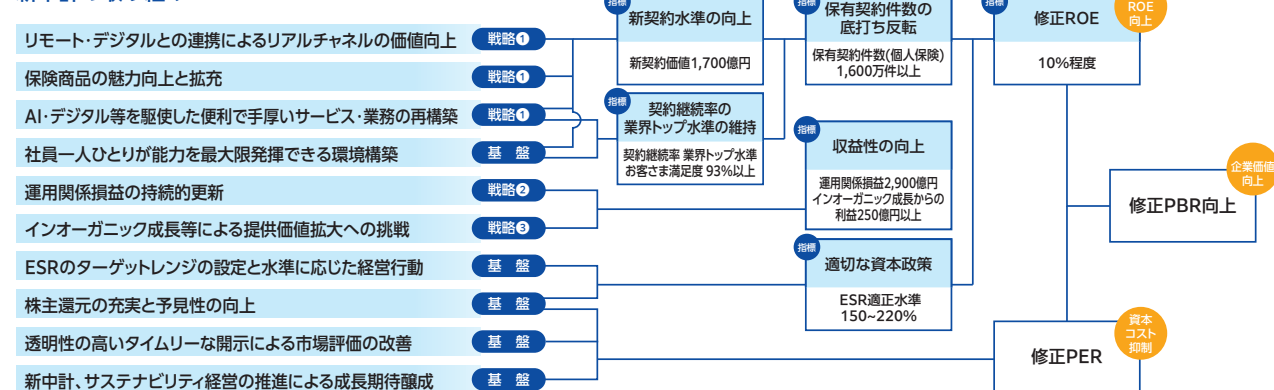
企業価値向上に向けて

当社が、持続的な企業価値の向上を実現する上で、幅広いステークホルダーの皆さまとの対話等を一層推進し、当社の戦略に対するご理解を深めていただくことに加え、相互の信頼関係を深めていくことが必要不可欠であると考えています。当社は、生命保険事業という特性や当社固有の会計上の取り扱いや規制によって一部業務に制限があることなど、いくつかの特殊性を有しています。そのため、丁寧なIR活動や統合報告書

をはじめとした資料での分かりやすい開示を通じて、的確な情報提供に努めています。これまで、ステークホルダーの皆さまとの対話で得られたご意見等を財務・資本政策への反映に努めてきました。新中計における財務・資本政策や株主還元の充実にしても、ステークホルダーの皆さまとの対話も踏まえて決定しました。今後とも、皆さまから頂戴するご意見を真摯に受け止め、適切に経営に反映するよう努めていきます。

市場評価向上へのロジックツリー図と2028年度の主な目標等

新中計の取り組み



前中計最終年度である2025年度には、運用関係損益の過去最高水準達成や海外保険市場・アセットマネジメント事業からの収益拡大により、修正利益・修正ROE・EV成長率(RoEV)^(※1)については目標を上回って達成したほか、一株当たり配当額についても当初予想通り実施しました。新契約の回復は道半ばにとどまったものの、前中計に掲げた各種施策の着実な推進により、契約継続率は業界トップ水準まで上昇しました。こうした前中計での成果や課題を踏まえ、2026年度から開始した新中計では、本格的な「成長・挑戦」へと乗り出していきます。

中期経営計画2018-2020

- 募集品質に係る諸問題の発生を受け、優先対策事項を速やかに策定・実行。お客さまからの信頼回復の土台を構築し、営業活動を一部再開

中期経営計画2018-2020の概要

- 安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズにお応えする保障を提供し、保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指す
- 基本方針
 - 保障重視の販売強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓、新商品開発、営業基盤の整備
 - ICT活用によるサービス向上、事務の効率化
 - 資産運用の多様化、リスク管理の高度化

募集品質に係る
諸問題の発生

募集品質に係る諸問題を踏まえた 優先対応事項

- お客さまの信頼回復に向けた取り組み
- 業務改善計画に基づく改善策の実施・定着
- 事業基盤の再構築・企業価値の向上

	2020年度目標	2020年度実績
一株当たり当期純利益 (参考)連結当期純利益	155円 930億円	295円 1,661億円
一株当たり配当額 ^(※2)	76円 (25円)	76円 (25円)
保有契約年換算保険料 (個人保険)	4.9兆円程度	3.89兆円

中期経営計画

- 営業活動を全面再開するとともに、アフターフォロー継続率は業界トップ水準まで上昇。一方で、非公停止した影響や、保険料改定時期が当初計画から
- 運用環境の好転を背景として、過去最高の運用

中期経営計画2021-2025の概要

- お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さまとともに、持続的成長を目指す

基本方針

- 信頼回復に向けた取り組みの継続
- 事業基盤の強化
- お客さま体験価値の向上
- ESG経営の推進
- 企業風土改革・働き方改革
- ガバナンスの強化・資本政策

内外環境の変化

- 業務改善命令に基づく報告義務の解除(2023.12)
- 「金利のある世界」への移行

修正利益 (参考)連結当期純利益
修正ROE
EV成長率(RoEV)
一株当たり配当額 ^(※2)
保有契約件数(個人保険)
お客さま満足度
NPS [®] ^(※3)



※1 RoEVとは、Return on Embedded Valueの頭文字をとったもので、「一定期間のEVの成長率」のことであり、EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」およびのれんの影響を除く。EV成長率(RoEV)は、2025年度末における経済価値ベースのソルベンシー規制の適用開始に伴い見直しを実施した計算基準によって算出

※2 2026年4月1日を効力発生日とする株式分割(一株→三株)考慮前の金額(2027年3月期以降については換算額)。括弧内に分割考慮後の金額を記載(1円未満切り捨て)

※3 [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、サトメトリックス・システムズ(現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」

成長・挑戦

中期経営計画2026-2028

- 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
およびお客さまに合った「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供により、巨大かつ独自のお客さま基盤の潜在的保険ニーズにお応えし、**保有契約件数の底打ち・反転へ**
- 契約継続率は業界トップ水準を維持しながら、お客さま満足度を更に向上

✓ 中期経営計画2026-2028の概要

- 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

✓ 基本方針

「かんぽ価値提供モデル」の確立

- 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
- 「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供

運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

- 運用関係損益の持続的更新
- 投資の力で社会課題を解決

3つの重要戦略

みらいへの挑戦

- インオーガニック成長等による提供価値拡大
- AI・デジタル等を駆使した事業変革

経営基盤の確立

- 人的資本経営・ガバナンスの強化・ステークホルダーとの対話・財務資本政策

✓ 中期経営計画の見直し

- ライフステージ／世代を超えたつながりによるお客さま数の維持・拡大
- 持続的な「強い会社」へ
- サステナビリティ経営
- 資本効率を意識した経営

✓ 成長戦略の3本柱

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

	2025年度目標	2025年度実績
	970億円 800億円	1,715億円 1,687億円
	6%程度	10.1%
	6～8%	9.5%
	原則減配はせず 増配を目指す	124円(41円)
	1,850万件以上	1,772万件
	90%以上	84%
	業界上位水準	▲54.8(11位/13社)

	2028年度目標
修正利益	1,900億円
修正ROE	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(※2)	中期平均55%程度 186円(62円)以上(※4)
保有契約件数 (うち民営化後契約)(個人保険)	1,600万件以上(1,150万件以上)
お客さま満足度	93%以上

23

2024

2025

2026

2027

2028

- 一時払終身保険の販売開始
- 中期経営計画の見直し
- クロスセル事案等(※5)の発生

- 来局誘致の本格的再開

※4 2028年度の修正利益目標の達成を前提

※5 2024年9月27日に公表した「非公開金融情報の不適切な利用」に係る事案、および2025年3月18日に公表した「一時払終身保険の販売に係る認可取得前の勧誘」に係る事案のこと

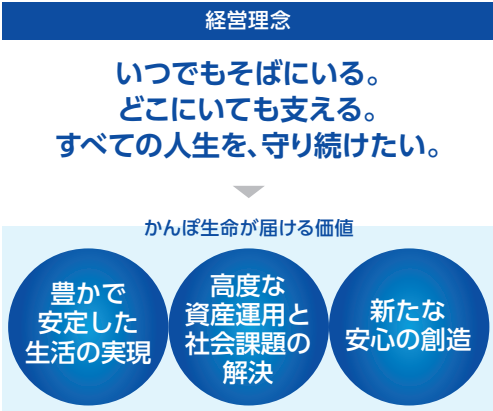
当社は2026年5月に、新しい中期経営計画を公表しました。
郵便局とともに、日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、
今も、未来も、安心を届けることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

新中計の策定に当たり、「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、当社がお客さまに届ける3つの価値を明確化しました。

また、中長期の事業環境として、人口減少や長寿社会の定着、単身世帯の増加、テクノロジーの進展など、社会

環境が大きく変化していくと認識しています。こうした環境下においては、お客さまが求める保障や商品・サービス、その提供手段が大きく変化していきます。当社は、これらの変化がもたらす影響を「機会」と捉え、積極的に取り組んでいく必要があると考えています。

■ 当社が届ける3つの価値



■ 中長期の事業環境と当社が捉えるべき機会等

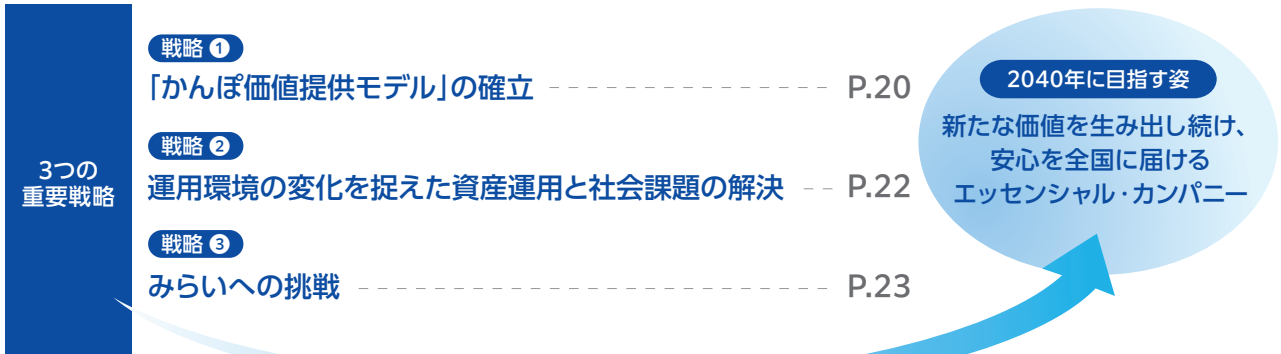
当社の認識	かんぽ生命が捉えるべき機会等
中長期の事業環境	
1 人口減少	▶▶ 2 3 保障ニーズの多様化 ・生きるための保障へのニーズのシフトが進展（資産形成ニーズの高まり） ・単身世帯が多い長寿社会では、アフターフォローへのニーズが増加
2 長寿社会の定着	▶▶ 1 4 5 郵便局ネットワークの持続的発展 ・人口減少、過疎化の進展などに対応するため、郵便局では、窓口営業時間の弾力化等、地域事情に応じた柔軟な運営体制を構築
3 単身世帯の増加	▶▶ 1 5 ビジネスモデルの変化 ・人間とAIの協働による業務遂行など働き方が抜本的に変化 ・ハイパーパーソナライズ化された商品・サービスの普及 ・AI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更なる多様化の必要性
4 都市部への人口集中	
5 テクノロジーの進展	

届ける3つの価値、中長期の事業環境認識を踏まえ、当社は「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、2040年に目指す姿として新たに設定しました。この「エッセンシャル・カンパニー」には、かんぽ生命がお客さまの人生や社会にとって「なくてはならない会社」「必要不可欠な

存在」であり続けたいという想いを込めています。

そして、この目指す姿の達成に向けて、前中計の振り返りなどを踏まえながら、新中計期間の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いきます。

■ 当社が取り組むべき成長戦略



戦略① 「かんぽ価値提供モデル」の確立

当社は、約1,577万人という巨大なお客さま基盤に加え、日本郵政グループ各社のサービスをご利用いただく多数のお客さまとも接点を有しています。巨大かつ独自性の高いお客さま基盤を有していることは、当社の大きな強みです。

当社の2025年度の新契約実績は973億円である一方、日本郵政グループとの接点を有するお客さまの生命保険加入ポテンシャルは、その15倍程度に上ると推計しています。このように、当社がお応えできていない潜在的保険ニーズはなお大きいと認識しています。

この潜在的保険ニーズにお応えするため、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立し、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい商品」とAI・デジタル等を駆使した「便利で手厚いサービス」を提供します。

当社のマーケットポテンシャル

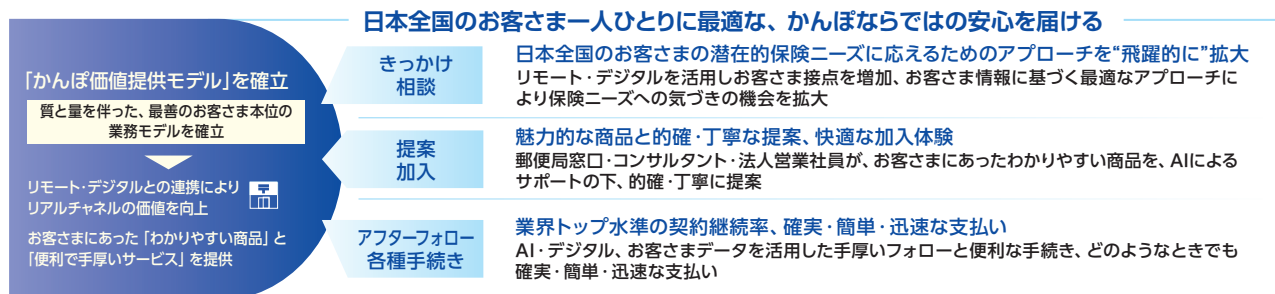


※1 当社独自調査を基に推計（2025年7～8月にインターネット調査、N:7,000超）。マーケットポテンシャルは、生命保険での備えの必要性は認識しているものの、加入検討に至っていない金額の推計

※2 新契約年換算保険料

具体的には、①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、②保険商品の魅力向上と拡充、③ AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスの提供に取り組み、これまで以上にお客さまの保険ニーズにお応えしていきます。

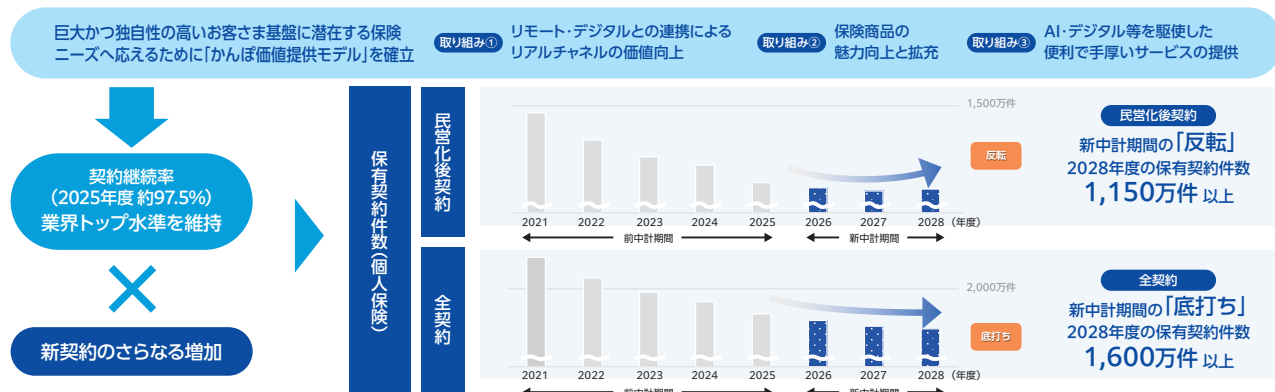
「かんぽ価値提供モデル」の全体像



「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じて、前中計の取り組みによって業界トップ水準に上昇した高い契約継続率を維持するとともに、新契約を更に増加させること

で、新中計期間中における民営化後の保有契約件数の反転、全保有契約件数の底打ちを実現し、企業価値向上につなげていきます。

「かんぽ価値提供モデル」の確立によって目指す姿



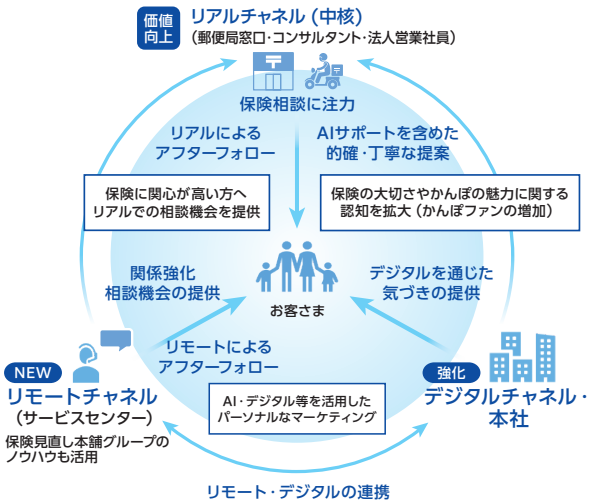
取り組み①

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

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していきます。そして、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していきます。

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・丁寧提案するなど、中核であるリアルチャネルの価値を高めていきます。

リアルチャネルの価値向上イメージ



取り組み②

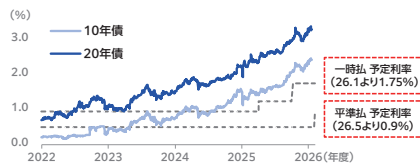
保険商品の魅力向上と拡充

2024年3月の日本銀行によるマイナス金利政策の解除以降、足元でも続く金利上昇といった環境変化や、老後の生活保障へのニーズの高まり等を踏まえ、「主力商品の魅力向上」「お客さまの基礎的なニーズに応える商品ラインアップの拡充」「お客さまニーズの変化に柔軟に対応する制度の拡充」を目指していきます。具体的に

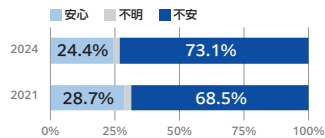
は、お客さまが保障を求めやすくするための既存商品の保険料引き下げ等を行うほか、世代ごとのニーズを細かく把握し、応える「わかりやすい商品」の拡充等に取り組みます。あわせて、ライフイベントの発生によりニーズの変化があった場合に保障内容を柔軟に変更・継続できる制度も拡充していきます。

外部環境・ニーズの変化と商品開発の方向性

金利のある世界への移行

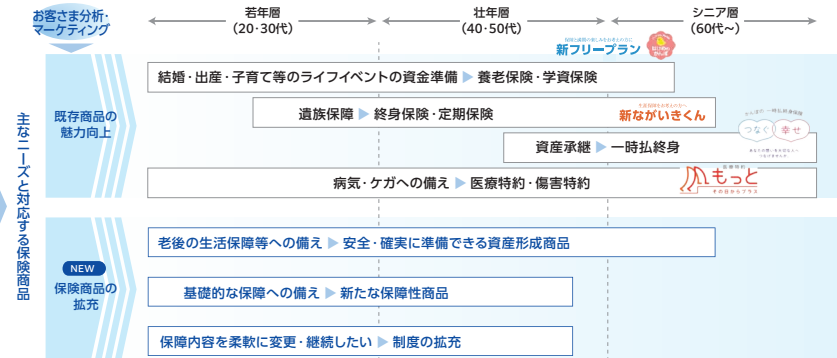


老後の生活資金への不安(※)



※ 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)

幅広い年代のニーズに応える保険商品

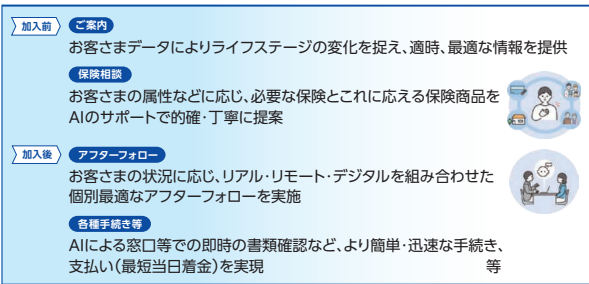


取り組み③

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、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・丁寧な提案と、「手厚いアフターフォロー」、「便利な手続き」等、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していきます。

便利で手厚いサービス例



戦略② 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

当社は、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、運用基盤を一層強化した上で、国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、ポートフォリオの再構築を通じて過去最高の運用関係損益の持続的更新を

実現していきます。さらに、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することで、世界有数の機関投資家を目指していきます。

高い運用収益の獲得

世界有数の 機関投資家へ

投資の力で社会課題を解決

取り組み①

運用関係損益の持続的更新

取り組み②

インパクト投資・産学連携の
更なる推進

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

取り組み①

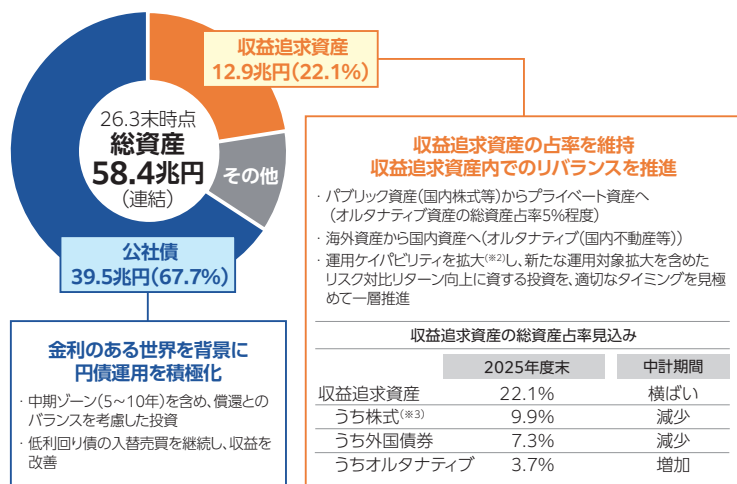
運用関係損益の持続的更新

当社は円金利資産を中心に様々な資産への分散投資を通じて、中長期的に安定的な運用収益を獲得することを目的として資産運用を行っています。新中計では、前中計に引き続きERMのフレームワークの下、ALM^(※1)による安定的な運用を基本としつつ、「金利のある世界」への

移行を背景に、リスクを適切に抑制しながら収益拡大を図ります。こうした方針の下、円債運用の積極化や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推進し、運用関係損益の過去最高水準の持続的更新を目指していきます。

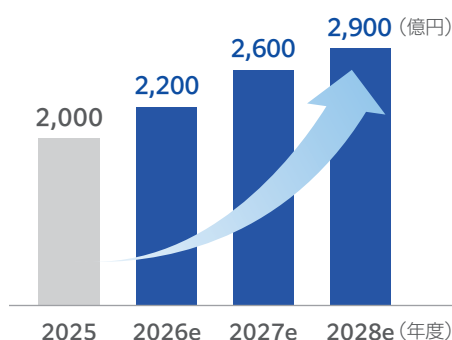
金融環境の構造変化を踏まえたポートフォリオの再構築

「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



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 Asset Liability Managementの略語で、「資産・負債の総合管理」のこと

※2 直近の取り組み: Ashmore Group plc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

※3 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

取り組み②

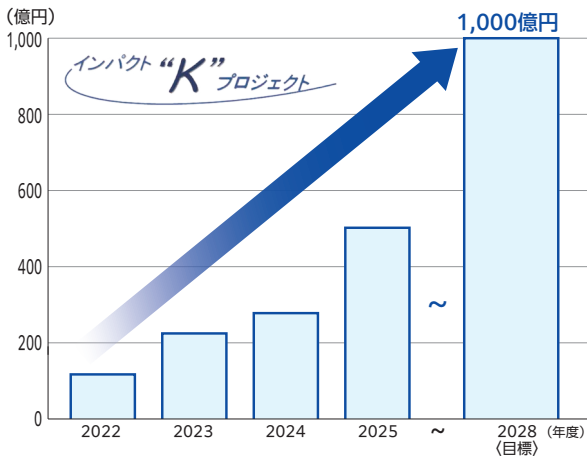
インパクト投資・産学連携の更なる推進

当社独自のインパクト投資のフレームワークである「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に取り組むとともに、業界のリーダーとしての地位確立を目指します。同プロジェクトで認証した累計投資額は、2028年度末までに前中計期間の目標額の2倍に当たる1,000億円に拡大する方針です。

また、産学連携を通じて、大学発スタートアップへの投資、共同研究、人材交流等に取り組み、インパクト・エコシステム^(※)の深化を図ります。

※ 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

インパクト“K”プロジェクトの推進状況



戦略③ みらいへの挑戦

当社は事業の安定化や強化、更なる利益成長を目指し、新中計期間において、「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」に取り組みます。これらの取り組みに

取り組み①

インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦

当社は、海外保険市場やアセットマネジメント事業における既存の提携先との協業を深化させるとともに、当社事業との親和性が高く、自己株式取得と比較しEPS成長に寄与する等の良質な投資・提携機会の探索を継続していきます。これまでの取り組みにより、2025年度には

より、お客さまへの提供価値の拡大を図り、「安心をお届けする」企業としての姿を体現するとともに、収益力の一層の向上を目指します。

インオーガニック成長からの利益創出は75億円程度まで拡大しており、新中計期間中もこれらの収益源の多様化に向けた取り組みを一層推進することで、2028年度には250億円以上^(※1)の利益創出を目指します。

提携出資等による利益創出の拡大



取り組み②

AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦

エッセンシャル・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に挑戦し、新

中計期間においても、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みます。

サービスの変革

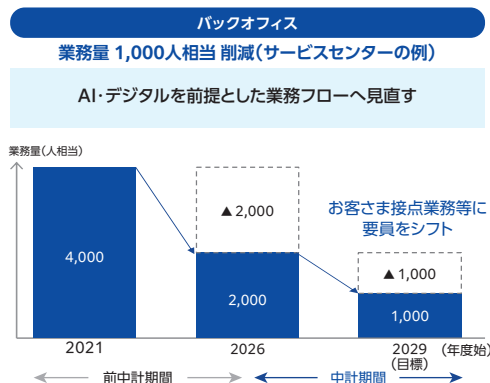
AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使
▶ かんぽ生命ならではの、お客さまにあった便利で手厚いサービスを提供

AI・デジタル等を駆使した
便利で手厚いサービスの提供 P.21

業務の再構築

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



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

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・運用生産性を向上させ、成長投資ヘリソースを配分

企画部門等

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

新中計期間における主要目標

新中計期間における主要目標は、2028年度修正利益1,900億円、修正ROE10%程度、一株当たりEV成長率中期平均8%以上等を掲げています。

また、総還元性向は中期平均55%程度とし、修正利益の目標達成を前提として、2028年度に一株当たり配当額62円以上等株主還元を充実させます。その他、保有契

約件数は2028年度末において、民営化後契約で1,150万件以上、全保有契約で1,600万件以上を目標として底打ち・反転の達成を目指し、お客さま満足度は93%以上を目指します。

当社は、新中計で掲げる各種施策の着実な実現を通して、これら主要目標の達成に向けて取り組んでいきます。

■ 主要目標

		新しい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
非財務指標	修正利益の達成を前提に 28年度 62円 以上		
	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

社外取締役座談会



社外取締役

細谷 和男

社外取締役

富井 聡

社外取締役

宇野 晶子

新経営体制の下、「成長・挑戦」への 第一歩を踏み出したかんぽ生命への期待

当社は、大西新社長の下、2026年度から新しい中期経営計画をスタートしました。

富井社外取締役、細谷社外取締役、宇野社外取締役の3名で座談会を実施し、

今後に向けた課題・期待について、率直な意見を交わしました。

2025年度を振り返っての気づきと思うこと

富井 株式市場においては、当社の株価は1年前は低い水準にありましたが、明確な目標を掲げて、マーケットとしっかり対話してきたことにより回復してきました。これまで過小評価されていた部分が見直されたものと捉えています。

しかし、これから株式市場で更に評価を上げていくためには、どれだけ当社の実力を上げていけるかが問われ

ます。確かに、日本の人口は減少しつつあり、それに伴い保険のマーケットも全体としては縮小していくでしょうが、お客さまの老後や病気に対する不安には、まだ解消されていない部分があり、現在の保険商品では十分にカバーされていません。かんぽ生命の強みを活かすことによって、こうしたニーズを掘り起こせる余地は大きいと思います。ご高齢のお客さまとの接点が多く、ご自

宅を訪問することもできるというかんぽ生命の特性を活かし、保険の力でお客さまの人生をお守りするためにできることは、まだ多くあると考えています。

細谷 当社は、保有契約件数を反転させるための取り組みを進めている中で、クロスセル事案等が発生し、代理店監督や法令遵守の点で新たな課題に直面しました。こうした課題も新たな取り組みを考えるチャンスと捉え、新中計の議論を進め、今後の戦略を整理できた1年だったと思います。

今、当社はまさに転換期にあります。株主や投資家の皆さまに納得いただける経営を推進し、成長戦略を着実に実行することが求められていると思います。

宇野 この1年間、当社の活動の中で、お客さまから信頼されているか、新しいお客さまに出会えているか、そ

うしたことを踏まえてお申込みいただけているかといったことに関心を持ってきました。

営業活動においては、全てを現場に任せるのではなく、リース組織を使って本社と現場が一体となって動く取り組みを始めました。また、評価制度は以前から結果だけでなくプロセスを見る形に変更してきましたが、今後、会社が目指す方向を踏まえ、プロセスをチェックする指標を調整していくと、より成果につながるものと考えています。様々な機会に、多くの社員と話をし、真面目で優秀な人の多さを感じました。自分たちの仕事に自信や誇りを持っている社員が多くいるので、本社と現場の接点や連携はもっと強めることができるはずです。その連携の強さが発揮できるようになると更に強固な体制になると思います。また、かんぽサービス部には、お客さまのことを思ってしっかり活動している社員が多くいることも分かり、会社として確実に成長していけると感じました。

新しい中期経営計画の推進、今後の成長に向けて

富井 今年度からスタートした新中計では、重要戦略の1つに「かんぽ価値提供モデルの確立」を掲げています。いかに多くのお客さまに当社の価値を届けるか、その取

組みを整理しました。その中で、お客さまにアプローチするためのマーケティングの強化は課題であり、この1、2年で様々な手を打ち始めていますが、今後、会社全体の意識を更に高めていくことが必要であると考えています。

また、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」については、これまで行ってきた様々な新たな取り組みの成果が表れてきており、特に、インパクト投資は高く評価されています。

そして、3つ目の重要戦略「みらいへの挑戦」では、健全なリスクテイクの中で、積極的に新しいことに取り組みようとしており、私も後押ししていきたいと考えています。

宇野 「かんぽ価値提供モデル」の確立に向けた戦略では、これまで点在していたお客さまとの接点を一体の業務運営として整理されたことを活かし、お客さまとの接点を更に増やし、生涯にわたってかんぽ生命とお付き合いいただけるように取り組んでいくことを打ち出しており、私もそうした取り組みに期待しています。郵便局等のリアルの強みに、デジタルの強みを加え、より多くのお客さまと接点を持って信頼をいただけるよう、しっかりした



フレームワークを構築することが重要と考えています。

細谷 お客さまにとって魅力的な商品を提供できているかという点も非常に重要です。保険商品は差別化が難しいと言われていますが、保険業界を見れば様々な商品があります。どの層の方にどのような商品を提供するのがお客さまのために良いかを考え、リソースを集中して差別化を図ることが重要です。お客さまが身近な郵



便局も含め、かんぽ生命の保険に魅力を感じていただけるように取り組むことが大事だと思います。

宇野 保険の選ばれる方も大きく変わってきています。AIに自分の状況に適した保険を聞けば、様々な商品が薦められるようになっている中で、かんぽ生命の商品がAIに推奨され、お客さまが自発的に郵便局に行く流れができるようにすることが重要です。安心して自分の将来を預けられる企業であるかんぽ生命の強みを活かし、若年層等のアプローチしきれていない層に対しても情報が届くように接点を増やし、お客さまが困った時にはいつでも「かんぽさん」や郵便局と相談できるというのが目指すべき姿だと思います。

細谷 昨今は保険を検討する際に、AIやWebサイトを活用する方が多いので、最初の入口であるWebサイトをしっかり作り込んでおくことが、加入いただく方の増加、業務運営の効率化につながります。また、お客さまは人生の安心を支える保険をWebサイトで絞り込んだ上で、窓口等で担当者から詳細な説明を聞き、最終的なお申込みを決める方が多いと思うので、その最後の段階に人的リソースを投じることが重要です。

宇野 かんぽ生命が保険の検討や相談先の選択肢の中に入ることが大事ですね。長い歴史の中で培われた信頼感は大きな強みであり、それを更に強固なものにしていくことが大切です。

ガバナンス強化、企業風土改革について

富井 クロスセル事案等については、問題発生後継続的に郵便局や支店を訪問し、現場の声を直接聞き、経営陣にフィードバックしてきました。現場では、非常に複雑で細かいプロセスを一つひとつ改善し、再発防止の仕組みが整ってきたと思います。

ただ、本質的に、郵政グループは大きく複雑な組織であり、様々なリスクが発生しやすいため、監査委員長として、引き続き、コンプライアンス上の問題について、現場とコミュニケーションを取りながら、取り組みが進められているか、注視していきたいと考えています。

宇野 コンプライアンスの取り組みの1つである研修について、その内容や実施回数の報告があり、しっかり行われていることを確認しています。また、フロントラインミーティングの実施や、現場の社員の声を集める仕組みの構築に取り組まれていることは、ガバナンスが機能するために重要な体制の整備であり、評価しています。

富井 企業風土は毎年良くなっていると感じています。以前は、現場の社員に今後の方針や取り組みについて質問すると、そのようなことは聞いていない、関係ないといった反応を受けることもありましたが、現在は、現場

に本社の方針がしっかり伝わっており、社員それぞれの意見や考えを聞けるようになりました。

細谷 現場の社員は実直に取り組んでいると思いますが、上から変わっていくことも必要です。上司が部下へ、

自分から扉を開いていくことで、実直に取り組んでいる良さがもっと活かせると思います。私も経営に携わっていたとき、「うまくいっていると思っていたが、そこで悩んでいたのか」と気づかされたことが何度もあります。

大西新社長、今後のかんぽ生命に期待すること

富井 大西新社長は業務に精通しており、明確なビジョンを持っています。日本郵政グループの中で、かんぽ生命がやりたいことを、グループ全体にとってもプラスになるような形で取り組んでほしいと思います。そして、財務の健全性を確保しながら、かんぽ生命の存在意義である基本的な保険サービスを広く提供し、新たな「かんぽ価値提供モデル」の確立を実現することを期待しています。

宇野 新しいビジョンに向かってマネジメント層から変わり、変革に向けた取り組みを実践していくことが重要です。マーケティング調査の資料等から、今後、様々な施策を進めるベースが揃ってきていると感じており、特にAIやデジタルの活用による新しいステージへの成長を早期に実現していくことを期待しています。

細谷 マネジメント層が今までのやり方を変えることによって、部下が変わっていく面もあると思います。当社のリソースの強みを活かした商品開発や、お客さまの特性を踏まえた商品・サービスの提供など、マーケティングの観点から本質的なことに的を絞って実行し、かんぽ生命の良さをお客さまに理解していただけるように訴求することが重要です。

一方で、改善すべき点があれば、新体制で一気に変えてほしいと思います。次々と資料や仕事を増やすことで満足するのではなく、ビジネスの価値にフォーカスして、課題の本質がしっかり効率よく改善されるように継続して取り組むことが結果的に差別化につながっていきます。

宇野 かんぽ生命に対しては、全国で保険にアクセスできない人がいないようにカバーし、若い方も将来に向けて希望を持てるような保険を提供することが期待されていると思います。信頼が一番の財産であり、その信頼

される商品・サービスを、AIやデジタルを活用し、より多くの方にお届けしてほしいと思います。そして、郵政グループの基盤を使い、更なるかんぽ生命の価値の創出に踏み込み、そのポテンシャルを活かすことで、本当になくはない保険会社となることを期待しています。

細谷 全国の郵便局ネットワーク、約1,577万人のお客さま、約60兆円の総資産といったかんぽ生命の強みをどのように活かしていくかが鍵となります。新中計の施策を着実に遂行することにより、より多くのお客さまに喜んでいただくことができ、会社の成長、企業価値の向上を実現できると思いますので、その実現に向けた取り組みを注視していきたいと考えています。

