

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