

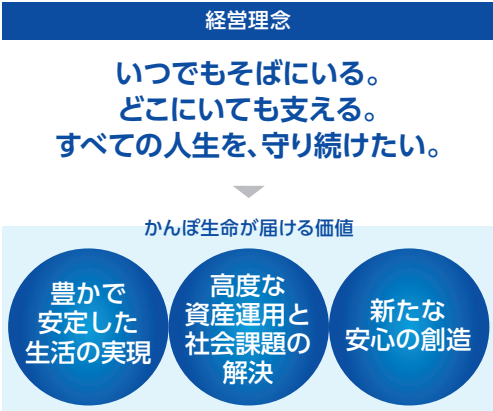
当社は2026年5月に、新しい中期経営計画を公表しました。
郵便局とともに、日本全国のお客さまとのつながりを拡大・深化させ、
今も、未来も、安心を届けることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

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

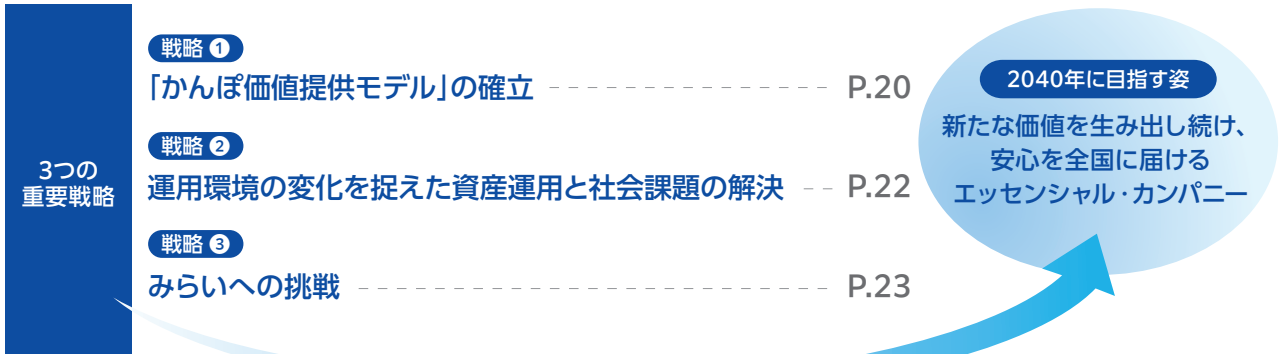
当社の認識	かんぽ生命が捉えるべき機会等
中長期の事業環境	
1 人口減少	▶▶ 2 3 保障ニーズの多様化 ・生きるための保障へのニーズのシフトが進展（資産形成ニーズの高まり） ・単身世帯が多い長寿社会では、アフターフォローへのニーズが増加
2 長寿社会の定着	▶▶ 1 4 5 郵便局ネットワークの持続的発展 ・人口減少、過疎化の進展などに対応するため、郵便局では、窓口営業時間の弾力化等、地域事情に応じた柔軟な運営体制を構築
3 単身世帯の増加	▶▶ 1 5 ビジネスモデルの変化 ・人間とAIの協働による業務遂行など働き方が抜本的に変化 ・ハイパーパーソナライズ化された商品・サービスの普及 ・AI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

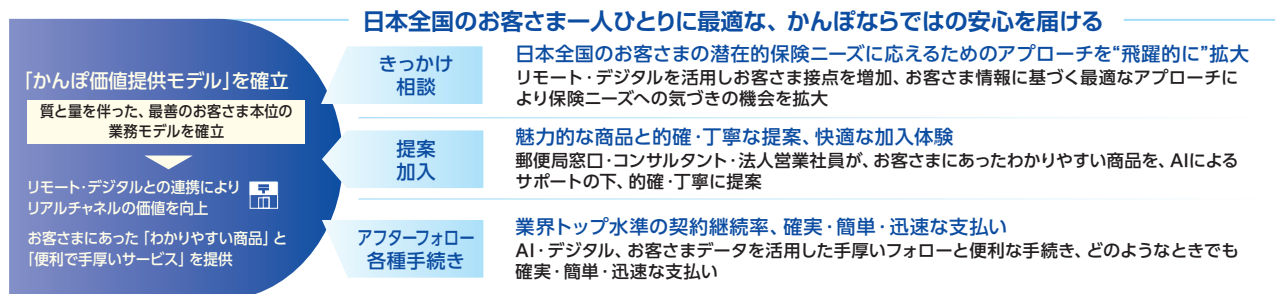


※1 当社独自調査を基に推計（2025年7～8月にインターネット調査、N:7,000超）。マーケットポテンシャルは、生命保険での備えの必要性は認識しているものの、加入検討に至っていない金額の推計

※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



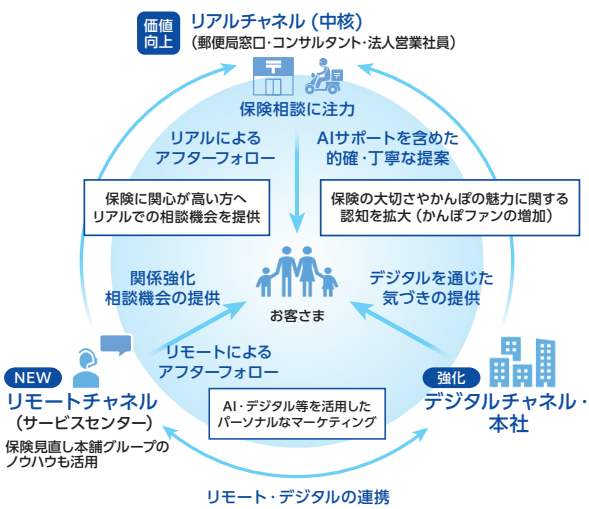
取り組み①

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



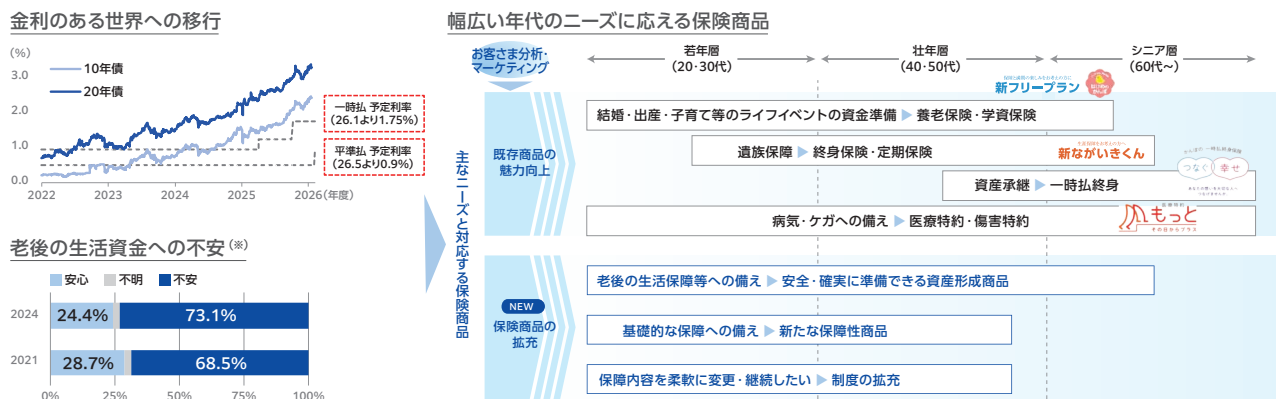
取り組み②

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



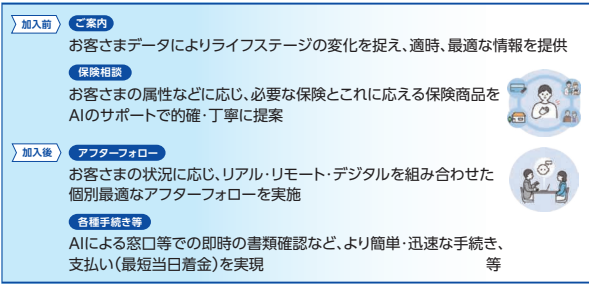
※ 生命保険文化センター「2024 (令和6) 年度生命保険に関する全国実態調査」(2人以上世帯の調査結果)

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

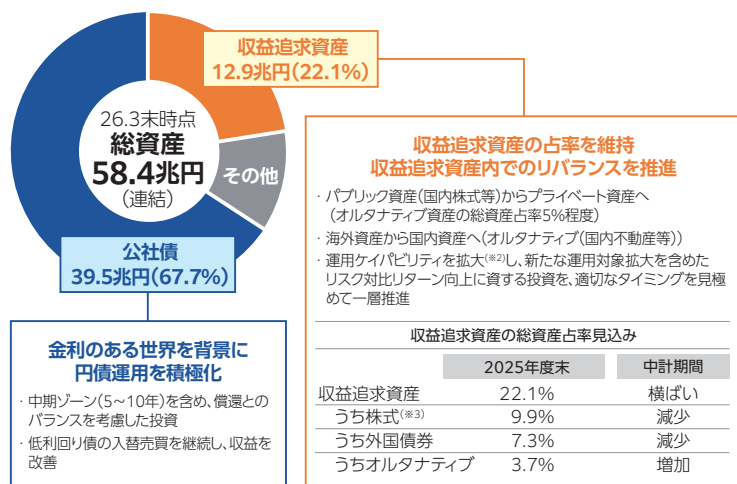
運用関係損益の持続的更新

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。

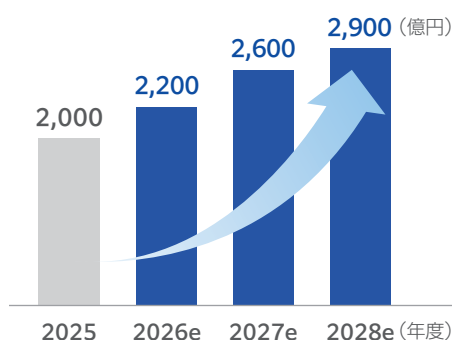
金融環境の構造変化を踏まえたポートフォリオの再構築

「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

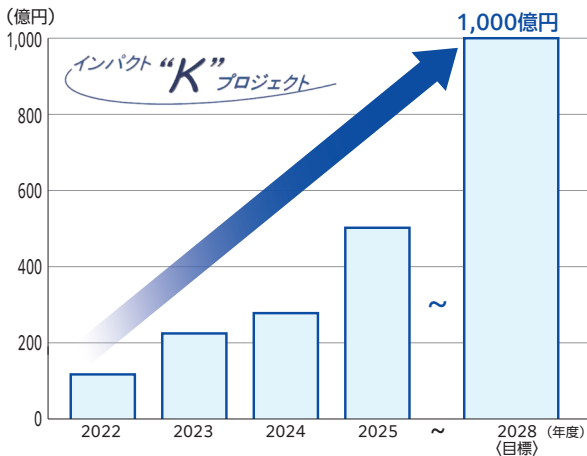
インパクト投資・産学連携の更なる推進

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

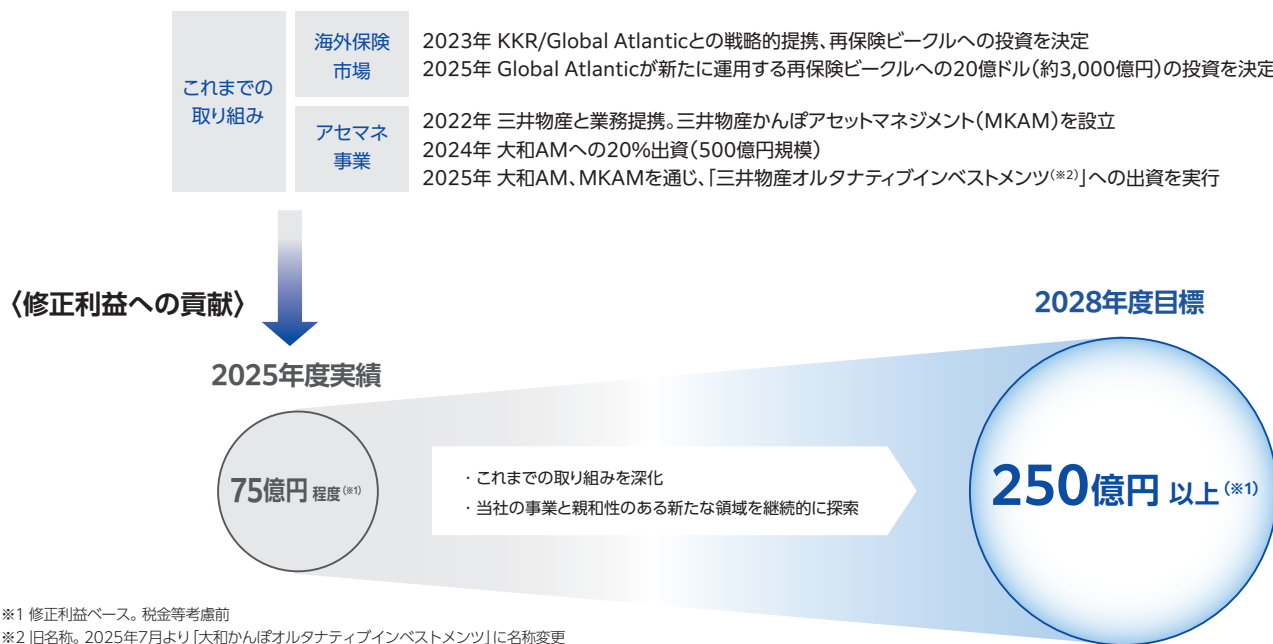
インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦

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

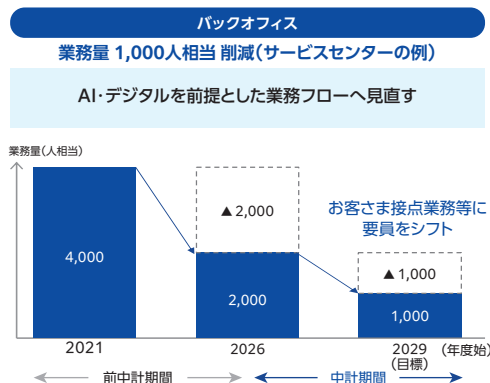
AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使
▶ かんぽ生命ならではの、お客さまにあった便利で手厚いサービスを提供

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	保有契約件数 ^(※) / うち民営化後契約 ※個人保険	修正利益の達成を前提に 28年度 62円 以上	
		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