

保険サービスの更なる拡充

保険という「安心」を多くのお客さまにお届けし続けることを目指して

お客さまからの信頼を何より大切に、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感じていただける保険サービスを提供し続けることで、より多くのお客さまに選ばれ続ける存在を目指します。



取締役兼代表執行役副社長
廣中 恭明



執行役
柳沢 憲一

当社は「お客さまからの信頼こそが企業価値の源泉である」という原点と「お客さまに安心をお届けし続ける」という生命保険の本質を忘れることなく、日々の業務に取り組んでいます。

日本国内では人口減少や長寿社会の進展、単身世帯の増加など、社会構造の変化が進んでおり、生命保険事業における将来の国内マーケットの姿も大きく変容するとともに、縮小していくことも懸念されています。

一方で、当社は約1,577万人のお客さま基盤を有しており、「郵便局ネットワーク」を核とした独自のビジネスモデル等の強みを活かすことで、更なる成長可能性があると考えています。

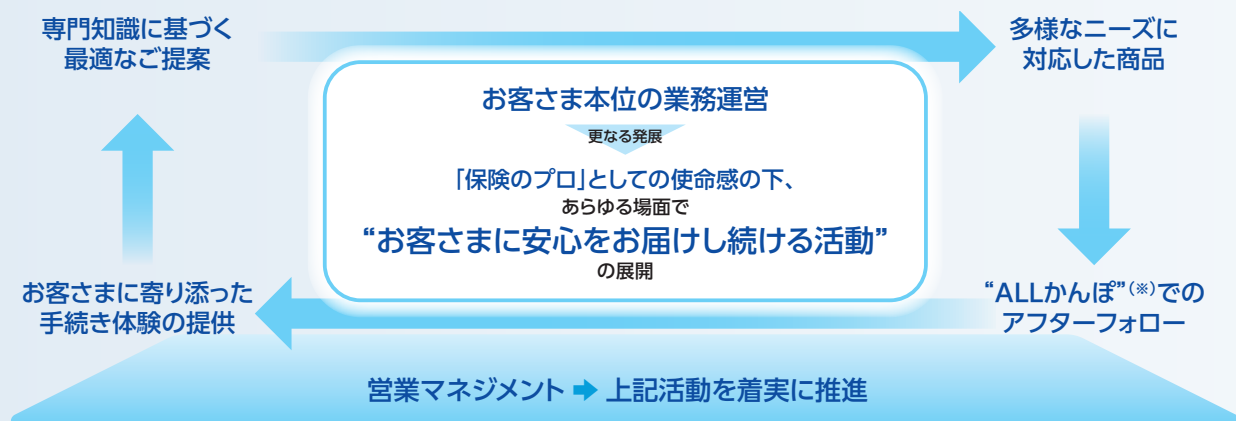
当社の強み P.31 「価値創造の源」

こうした認識の下、当社は前中計において、成長戦略の3本柱の一つとして「保険サービスの更なる拡充」を掲げ、「お客さま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」に取り組んできました。全国津々浦々にある約2万局の郵便局と、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）、法人マーケットでの保険募集を行う法人営業社員を通じて、お客さまにいつでも安心をお届けできることは、当社にしか生み出せない価値だと考えています。また、この独自のビジネスモデルを基盤として事業を展開する当社に寄せられるお客さまの信頼と期待の大きさを日々実感しています。

お客さまのこうした信頼と期待に応えるべく、新中計においては前中計の取り組みを更に深化させていきます。まずは民営化後契約の底打ち反転を確実なものとし、その上で保有契約全体としての底打ちと、持続的な成長軌道への転換を目指していきます。そして、「かんぽ生命に入っていてよかった」とお客さまに心から感じていただけるような保険サービスを提供していきます。

■ “お客さまに安心をお届けし続ける活動”の展開



※ 当社と郵便局が一丸となって実施する活動

取り組み① お客様のニーズにお応えする商品開発

成長に向けた現状認識

長引く低金利環境下において、当社がそれまで得意と
していた貯蓄性商品の魅力が低下するなど、事業戦略の
転換が求められる局面もありました。このような経緯の

中で、長らく続いた「金利のない世界」から、足元の「金
利のある世界」へと変化したことは、当社にとってプ
ラスの環境に転じたものと認識しています。

● 商品魅力の向上

2024年1月に販売開始した一時払終身保険は2025
年7月、2026年1月の二度にわたり予定利率の改定を
行ったほか、2026年5月には全商品（一時払終身保険を
除く）の保険料率の改定および倍額保障の開始時期の早
期化等の商品改定を実施しています。今後も、商品ライ
ンアップの拡充に加え、既存商品の改定をすることで、
お客様の様々なニーズにお応えしていきます。

商品の魅力向上

	1 保険料の改定
	例：定額型普通終身保険（低解約返戻金プラン） 基準保険金額 500万円（65歳払込済）40歳男性、口座払込みの場合
	● 保険料払込期間（25年間）の保険料払込総額 5,055,000円 → 4,455,000円
	● 戻り率（※1） （基準保険金額 ÷ 保険料払込総額） 98.9% → 112.2%
	2 商品の改定
	例：倍額保障 ^{（※2）} の開始時期を早期化 等

※1 小数点第2位以下を切り捨て

※2 不慮の事故でのケガにより、その事故の日から180日以内に死亡したとき、または当社所定の感染症（エボラ出血熱、ペスト、コレラなど）により死亡したときに、基本保障にプラスして保険金をお支払いする制度のこと

取り組み② 営業体制の強化

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

2024年9月に公表した「非公開金融情報の不適切な利用」に係る事実および、2025年3月に公表した「一時払終身保険の販売に係る認可取得前の勧誘」に係る事実に対し、グループを挙げて、ルールや業務運営の見直しをはじめ、社員教育の充実、評価制度の見直し、システム統制の強化、新商品販売等のリスク審査の強化、モニタリング機能の充実に取り組んできました。

その後も再発防止や態勢整備に取り組み、2026年5月より郵便局において保障の提案を含む来局誘致を再開しています。今後も、お客様に信頼いただけるよう、お客様本位のサービス提供に全力で取り組んでいきます。

また、当社は、お客様にとって最適な保障を提供することで、新規契約の増大につなげるとともに、持続的な成長の実現に向けて、お客様本位の営業活動を支える営業力の強化および営業基盤の確立に継続して取り組んできました。

リテール営業領域においては、お客様本位の営業活動を起点として、お客様からの信頼向上と営業品

質の向上を図るとともに、持続的な成長につながる営業力の強化を推進するため、営業実績に加え、募集プロセスやアフターフォロー等のお客様本位の活動も適切に評価する「かんぽGD制度」や、拠点を対象とした「拠点別GD制度」を導入しました。

こうした取り組みに加え、2024年1月に販売を開始した一時払終身保険が活動の活性化を後押ししたこともあり、新契約件数の増加等の成果につながっています。

加えて、営業基盤の確立に向けた中心的な取り組みとして、人材基盤の強化に取り組んでいます。

営業社員の安定的な確保に向けて、新卒採用・経験者採用の強化や採用手法の多様化などを進めてきました。

さらに、お客様一人ひとりのライフプランに寄り添った活動ができる営業社員の育成を目的として、2025年には入社直後の社員を対象とした育成専担拠点および専担指導者による教育体制を整備しました。

また、全ての社員に対して、保険のプロフェッショナルとしての社員教育をそれぞれの成長段階に応じて継続的に実施することで、「お客様の安心と安全を

お守りする」という営業社員としての使命感を醸成するとともに、保険営業に必要な知識やスキルの向上を図っています。

法人営業領域では、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RM（リレーショ

ンシップ・マネジメント）の取り組みを進め、法人のお客さまとの良好な関係を構築しています。RMの推進による、法人のお客さまとの信頼関係の構築・強化を通じて、お客さまの課題解決に貢献しています。



育成専担拠点で教育を受けた社員の声

社会人としての不安もありましたが、入社直後に、きめ細かな教育を受けられたことにより、社会人としての基本姿勢に加え、保険商品や業務に関する知識を身につけることができました。お客さまの現状を丁寧にお伺いし、一人ひとりに合った情報を提供するという日々の対応を通じて、お客さまのお役に立てる可能性のある保険商品のご提案に対する考え方や伝え方も学ぶことができました。

また、上司からの指導だけでなく、同期と切磋琢磨できる環境であったため、より自分自身の成長に磨きをかけることができた実感しています。

この1年間で得た学びを活かし、本年度は自身の力を発揮することで、より多くのお客さまのお役に立てるよう、成長を続けていきます。



千葉支店茂原郵便局かんぽサービス部
友利 丈二

取り組み③ 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

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、約1,577万人という巨大なお客さま基盤を有しており、ALLかんぽでの対応を通じて、多くのお客さまへ「安心をお届けし続ける活動」を展開してきました。

全てのお客さまに対し、年1回以上のコンタクトを行うことを基本方針としており、アフターフォローの充実に取り組んでいます。

一方で、全てのお客さまへの十分なアフターフォローの実現に向けては、更なる接点の拡大が課題であり、対面による対応だけでは十分にカバーしきれないお客さまも存在すると認識しています。

そこで、リアルな接点のみならず、お客さまのニーズに応じて、リモートチャネル・デジタルチャネルを活用したお客さま接点の拡大も重要であると認識しています。

今後は、これらの取り組みを高度化し、AI・デジタルや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」の丁寧な提案、「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お客さま体験価値の向上につなげていきます。

●「かんぽアプリ」と「マイページ」の機能拡充

各種手続きやお問い合わせを便利に行うことができる「かんぽアプリ」(※1)を2025年7月に提供開始し、2026年4月には機能拡充を行ったことで、同アプリからマイページ(※2)へスムーズに移行し、これまで年に一度郵送していた「ご契約内容のお知らせ」を容易にご確認いただけるようになりました。これにより、ライフイベントに応じて変化するお客さまの「今」に合わせた適切なサポートができるようになりました。

※1 各種手続きや相談を身近にする機能に加え、ご利用の皆さまが気軽に健康づくりを行うことができるアプリ
※2 ご契約者さま等に向けたWebサービス



(注1) App StoreはApple Inc.のサービスマーク
(注2) Google PlayおよびGoogle Playロゴは、Google LLCの商標

●「次世代コンタクトセンターシステム」の導入

2026年1月から、コールセンターにおける生産性および応対品質の向上を目的として、クラウド環境とAIを活用した「次世代コンタクトセンターシステム」を導入しました。

本システムでは、生成AIによる対応記録の自動作成により、お客さま対応後の事務処理時間の削減を目指すとともに、クラウド環境の活用等を通じて、システム運用・更改に係るコストの抑制にも取り組んでいます。

また、生成AI等によるオペレーターの対応支援を進めることで、経験の浅い社員であっても一定水準以上の品質で安心して対応できる体制を目指しています。加え

て、お客さまのご要望をよりの確に把握し、一人ひとりに合わせたコミュニケーションの実現に取り組んでいます。今後も、テクノロジーと人の力を融合した新たなお客さまサポートモデルの高度化を推進していきます。

なお、当社はこうしたDXの取り組みが評価され、2022年以降継続して「DX認定事業者」(※3)に認定されています。



※3 経済産業省が定めるDX認定制度による認定

●本システムを開発した社員の声

次世代コンタクトセンターシステムの開発に当たっては、既存業務の流れを大きく変えずにAIやクラウドを組み込む点や、フロントライン社員の不安を可能な限り解消しながら進めていく点に難しさがありました。

その一方で、生成AIによる対応要約や対応支援が定着すれば、お客さまをお待たせしないスムーズなご案内と、オペレーター一人ひとりの負担軽減・コスト抑制の両立につながると考えています。

今後も、お客さまを意識しつつ質の高いサポートを効率的に提供できる仕組みを構築していきたいと考えています。



(左から)
カスタマーサービス推進部
平木 美保、本田 修一、
加納 洋司、花井 侑也

●本システムを利用したコールセンター社員の声

ご案内する内容に応じてトークスクリプトが表示される機能により、新オペレーターが会話の流れを把握しやすくなったため、保留や確認の回数が減少しました。その結果、会話の途切れが少なく、分かりやすいご案内が可能となり、お客さまにとってストレスの少ない対応につながっていると実感しています。

また、通話内容は自動で文字起こしと要約がされるため、オペレーターによる通話中のメモや通話後の記録作業の負担が軽減され、お客さまとの対話により集中でき、今まで以上にお客さまに寄り添いやすい環境になりました。



カスタマーサービス推進部
佐藤 輝樹

資産運用の深化・進化

「金利のある世界」を追い風に、 お客さまの安心と企業価値の 向上を支える資産運用を目指して

「金利のある世界」を追い風に、ALMに基づく堅実な運用を軸としつつ、収益追求資産への投資・戦略的提携を通じて運用力を高めるとともに、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資を推進し、世界有数の機関投資家を目指して企業価値を向上させていきます。

専務執行役 **春名 貴之**



当社は保険金等の支払いを確実に行うため、ALMを基本とした資産と負債のマッチングを図りながら、リスク許容度の範囲内で段階的に収益追求資産を拡大し、ポートフォリオ全体のリスク対リターンの向上に取り組んできました。

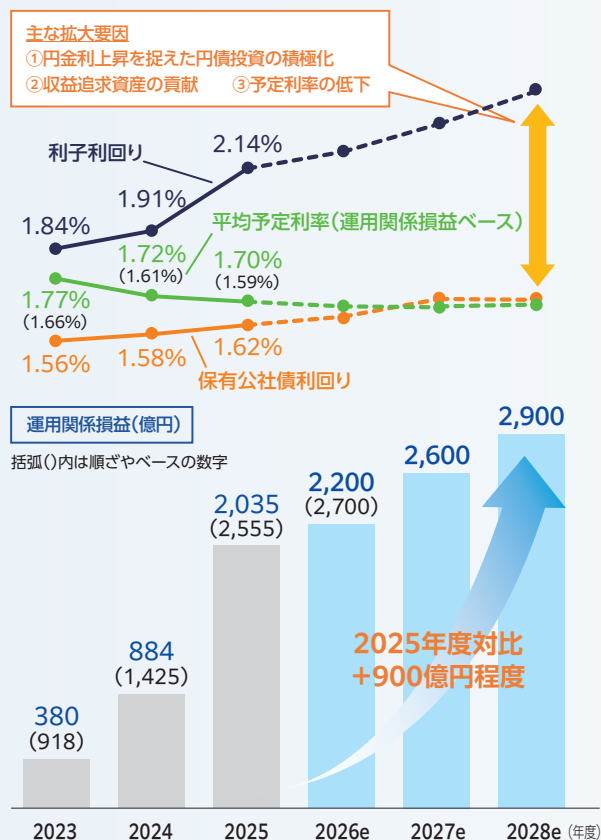
こうした積み重ねに加え、「金利のある世界」が追い風となり、円債の利回り改善や、オルタナティブ投資・株式など収益追求資産の収益貢献が本格化した結果、順次2,555億円と過去最高益を更新しました。これは当社の運用力強化の各施策が確かな成果として結実したものと受け止めています。

また、外部パートナーとの連携を一層深化させることにより、運用力の強化や人材ポートフォリオの高度化、収益源の多様化を図り、持続的な競争力の向上に取り組んできました。これまで三井物産、大和AM、大和かんぽオルタナティブインベストメンツへの出資を実施してきたほか、2026年3月には、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的とし、Ashmore Group plc（以下「Ashmoreグループ」）との戦略的提携に合意しています。

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資する資産運用を行うことが重要であると認識しています。長期運用の特性を活かし、当社独自のインパクト投資フレームワークである「インパクト“K”プロジェクト」や大学法人等との産学連携などを通じて、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資を推進しています。

新中計においては、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を通じて過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指すとともに、戦略的提携による資産運用力の強化や社会課題の解決に資する取り組みを一層注力することで、世界有数の機関投資家を目指して企業価値を向上させていきます。

運用関係損益の見通し



(注) 運用関係損益(順次)には出資案件による収益が含まれる

取り組み① 更なる順ざや拡大に向けた資産運用

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、2016年以降の低金利をはじめとする厳しい運用環境下においても、お客さまに保険金等を確実にお支払いするとともに、安定的な運用収益を確保するため、オルタナティブ投資等の収益追求資産への投資拡大や、運用ノウハウを有する他社との提携強化などを通じて、運用基盤および資産運用体制の整備・強化を着実に進めてきました。

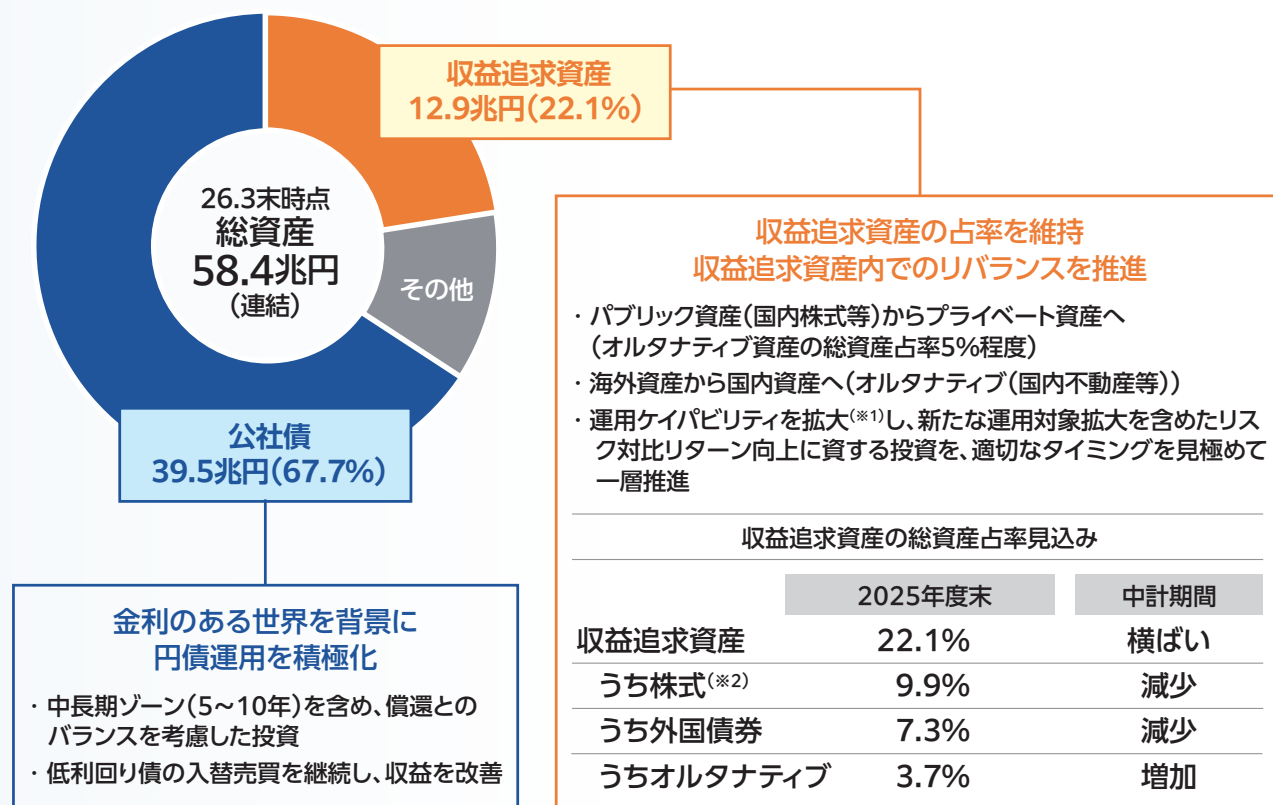
● 運用関係損益の持続的更新

新中計においても、引き続きERMのフレームワークを前提としたALM運用を基本としつつ、収益追求資産への投資を通じて高い運用収益の実現を目指していきます。特に、総資産のうち約7割を占める公社債については、負債コストを上回る魅力的な金利環境にあることから、超長期に加え中長期ゾーンも含めた入替・新規投資を積極的に進めていきます。

足元では、金利水準の上昇など金利環境の変化により、当社にとって収益機会が拡大する有利な運用局面が到来していると捉えています。こうした外部環境の変化と、これまで積み重ねてきた資産運用の深化・進化を通じた取り組みが相まって、前中計の最終年度に当たる2025年度には、順ざやが2,555億円と過去最高益を計上するに至りました。

また、収益追求資産については、これまでの「積み上げ」フェーズから、運用関係損益およびリスク対ブリターンの向上に資するリバランスを行い、円債投資の積極化も含め「ポートフォリオの再構築」フェーズへの移行を推進していくことで、リスクを抑えながら効率的に収益拡大を推進し、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。

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



※1 直近の取り組み：Ashmoreグループとの戦略的提携(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

※2 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 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

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、世界有数の機関投資家として持続的な成長と競争優位の確立を図る上で、グローバルな視点に立った資産運用力の強化が不可欠であると認識しており、とりわけ、高度な運用専門スキルを備えたプロフェッショナル人材の確保・育成とそれを支える運用体制の高度化は極めて重要であると考えています。

これまでも、運用専門人材の採用・育成をはじめとする運用体制の整備を進めており、当社の資産運用リソースは拡大しているものの、近年は、これらの取り組みに加え、他社との戦略的提携を通じた人材交流やノウハウの獲得が重要と考え、2022年6月以降、三井物産や大和証券グループとの資本・業務提携を行い、投資領域におけるシナジーの創出に取り組んできました。大和AMとの提携においては、海外拠点の様々な強みの活用に

加え、現地のプライマリー市場へのアクセスが可能になるなど、投資機会の拡大と運用収益の拡大につながっています。

さらに2026年3月には、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的として、Ashmoreグループとの戦略的提携を開始しました。同社は新興国市場に特化した資産運用会社であり、本提携を通じて、当社は新興国市場に関する知見やノウハウを共有することで、企業価値向上を進めています。

こうした取り組みにより、人材交流等を通じた知見やノウハウの獲得が着実に進むとともに、各分野において収益貢献が顕在化してきたことを確認しており、引き続き当社の資産運用力および収益力の一層の強化を図っていきます。

三井物産かんぽアセット
マネジメント

22年
10月

■ 投資分野

・ 不動産

■ 取り組み

・ 物流施設等を含む産業施設等
へ投資するなど、**リスク対比リ
ターン効率の高い不動産投資**
を拡大

MKAM

大和アセットマネジメント

24年
10月

■ 投資分野

・ 海外社債および国内株式

■ 取り組み

・ ニューヨーク拠点への当社運用
人材派遣による**資産運用スキ
ルの向上**

・ ニューヨーク拠点を活用した**プ
ライマリー市場へのアクセス等
による運用収益の拡大**

・ アナリストを活用した**国内株式
運用のパフォーマンスの向上**

大和アセットマネジメント
Daia Asset Management

大和かんぽオルタナティブ
インベストメンツ

25年
3月

■ 投資分野

・ オルタナティブ資産

■ 取り組み

・ **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**

・ 人材交流を通じた**専門人材の
高度化**

大和かんぽオルタナティブインベストメンツ
Daia JPI Alternative Investments

Ashmore Group plc

26年
3月

■ 投資分野

・ 新興国市場ファンド

■ 取り組み

・ 高い成長及び投資利益が期待さ
れる**新興国マーケットへの運用
リソースの強化**

・ ロンドン拠点への当社運用人材の
展開による**資産運用スキルの向上**

・ 海外アセマネ経営ノウハウの獲得

Ashmore

● Ashmore Group plcとの戦略的提携

当社は2026年3月、Ashmoreグループとの間で、新興国市場における成長機会を最大限に活かすことを目的とした戦略的提携を行うことに合意しました。本提携に伴い、当社はAshmoreグループの発行済株式の2.9%を上限に取得しています。

当社は2018年1月以来、Ashmoreグループに運用委託をしており、同社とは継続的な関係を構築してきました。今回の戦略的提携では、これまでの運用委託に加え、株式出資や人材交流を通じて関係性を一層強化し、新興国市場への運用リソースを強化するとともに、資産運用事業の拡大による収益源の多様化を図ることで、

当社の企業価値向上につなげていく狙いです。

今後も当社はAshmoreグループとの関係を更に深めるとともに、長期的な協業の可能性や追加の資本配分のあり方を継続的に検討していきます。

■ Ashmore Group plcとの提携スキーム



取り組み③ かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資の推進

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は「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、資産運用を通じて全てのステークホルダーの皆さまに対する社会的責任を果たすことを目指しています。保険金等のお支払いに備えるとともに、世代を超えて安心して暮らせる社会や豊かな環境の実現に資する資産運用を重視しています。

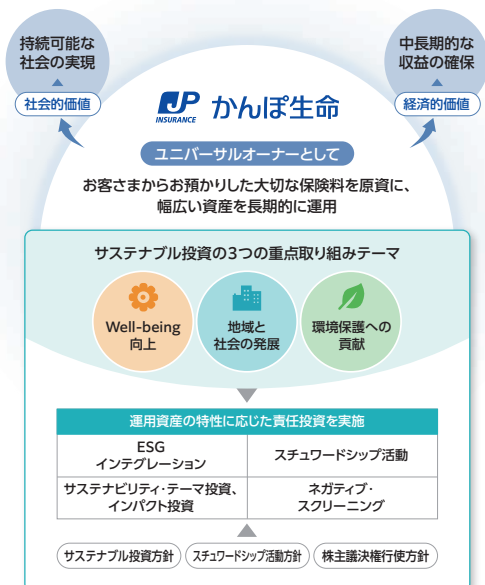
暮らしやビジネスの土台となる社会・環境が健全であつてこそ、当社の生命保険事業と資産運用の持続性が確保されます。一方、地政学リスクの高まりや気候変動の激甚化、複雑化する社会課題などにより、経済社会の不確実性は高まり、サステナブル投資に対する国際的な評価や、あり方に関する議論も多様化しています。

このような状況の下、当社はお客さまからお預かりした大切な保険料を原資に長期運用を行うユニバーサルオーナーとして、外部環境の変化を中長期のリスクであると同時に機会でもあると捉えています。サステナブル投資を、企業の成長と市場経済の発展を支え、社会・環境のレジリエンスを高めるものと位置づけ、「かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資」の下「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとして、経済的価値と社会的価値の創出を追求しています。

具体的には、投資判断プロセスにサステナビリティ要素を組み込むESGインテグレーションや、投資先企業と

の建設的な対話および議決権行使を通じて企業価値向上とサステナビリティの強化を促すスチュワードシップ活動などにより、実効性の高い責任投資を着実に推進しています。また、インパクト志向の投資拡大に向けた「インパクト“K”プロジェクト」や産学連携を通じたイノベーション創出など、多面的なアプローチを展開し、変化する外部環境に柔軟に対応しながら持続的な価値創造を図り、お客さまの安心を未来へとつなげていきます。

ライフステージ／世代を超え、すべての人生をお守りする
かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資



Topic 新興運用会社(Emerging Managers)への運用委託推進

社会課題の複雑化が進む中、資産運用が果たすべき役割と責任に改めて向き合う必要性が高まっていると認識しています。当社は、国内有数のアセットオーナーとして資産運用立国の実現に貢献するため、運用実績が相対的に少ない、いわゆる「新興運用会社 (Emerging Managers、以下「EM」)」に対し、2024年度以降の5年間で総額3,000億円の運用委託枠を設定しています。2025年2月には、大和証券グループおよび大和AMと共同で、新興運用会社促進プログラム (Emerging Managers

Program、以下「EMP」)を開始し、およそ5年間で約500億円を目安に、EMが運用するファンドへの投資を予定しています。なお、同年3月には第一号案件への投資を実行しました。

このように従来以上に積極的な運用委託を進める方針の下、EMの積極活用を通じて多様な運用人材・運用ビジネスの成長機会を創出し、資産運用業界の活性化に寄与することで、資産運用立国の実現に貢献していきます。

●インパクト“K”プロジェクト

当社はインパクト志向の投資を拡大するため、2022年に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と透明性を確保するための要件およびプロセスを定め、適合する投資案件を認証しています。

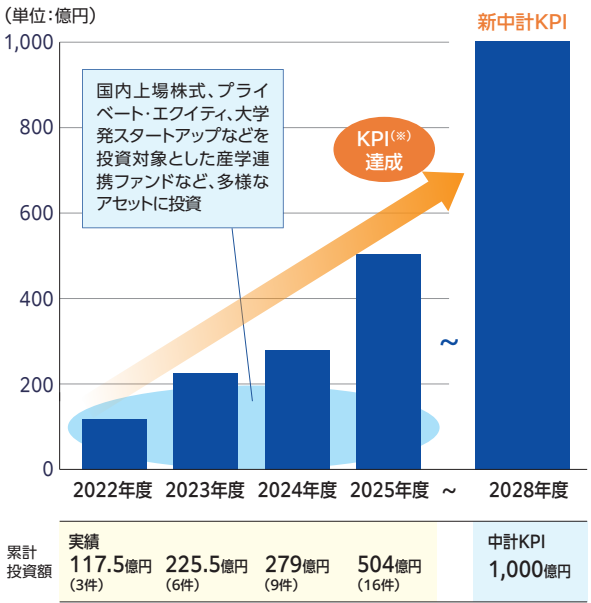
要件は国内外の指針や当社の重点取り組みテーマを踏まえて設定しています。認証プロセスでは、投資執行部門が投資案件の特徴や論点を整理した「確認シート」を作成し、企画管理部門がその内容を精査します。両部門の相互理解の下で投資案件の実効性・信頼性を検証するとともに、企画管理部門長が認証権限を担うことで、牽制機能を発揮しています。

2026年3月末時点で16件・504億円を認証し、前中計期間のKPI（2025年度末までに認証15件・500億円）を達成しました。新中計では、生命保険会社として適切なリスク・リターン水準を維持しつつ厳選投資を前提に、2028年度末までに累計投資額1,000億円とする新たなKPIを設定し、更なる拡大に取り組んでいます。

社会課題の解決には大きな潜在的需要が見込まれ、それに資する新技術や革新的なビジネスモデルには高い競

争力と中長期的な成長性が期待されます。当社は、このような企業への投資がインパクトと財務的リターンの両立につながると考えています。インパクト評価の手法や指標は世界的にも確立途上ですが、社会や環境の不可逆的な毀損や投資機会の逸失を防ぐ観点から、インパクト創出の蓋然性に着目した投資を行っています。

■インパクト“K”プロジェクトの推進状況



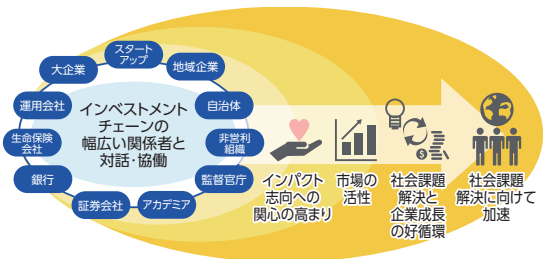
インパクト“K”プロジェクト

Topic エコシステムの構築に向けた取り組み

インパクト投資の実効性を高めるため、産官学金^(※)を横断した関係者と協働し、エコシステムの構築を目指しています。当社は、Global Impact Investing Network (GIIN) やインパクト・コンソーシアム、インパクト志向金融宣言といった国内外のイニシアチブに参画し、実務や課題の共有や、確認シートの様式開示を通じて、インパクト市場の発展とルールメイキングに貢献しています。

また、革新的な事業が高い競争力を獲得しインパクトを発現するまでには長い時間を要しますが、こうしたインパクト投資の特性は、数十年先を見据える当社の長期運用と高い親和性があります。この強み

を活かし、プライベート・エクイティファンドや産学連携ファンドを通じたシード・アーリー期のベンチャー投資から、IPO時のコーナーストーン投資、中小型上場株式ファンドへの投資まで、企業の成長サイクルに応じた資金供給に取り組んでいます。



● 産学連携の推進

当社は、大学との連携を通じて、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に取り組んでいます。アカデミアは、最先端の知と技術の創出に加え、次世代人材の育成や高度な学術研究を牽引し、日本の持続的な社会・産業の発展および経済成長において重要な役割を担っています。

従来、日本の産学連携は、企業と大学による共同研究や技術移転を中心とした「ビジネスマッチング型」が主流でした。大学の研究成果を社会実装し、広く展開してそのポテンシャルを真に発揮するには、資金の確保、起業ノウハウ、経営人材の育成、事業ネットワークの構築などに対する更なる手当てや新たな仕組みが必要です。

当社は、これまでに7つの大学法人等と連携・協力に向けた覚書等を締結し、大学のポテンシャルと当社の長期資金や実践知を結びつける取り組みを進めてきまし

た。金融とアカデミアが互いの強みを持ち寄り、共創の関係を築きながら未来を共に切り拓く産学連携の実現を目指しています。

大学の技術や研究成果を活かした大学発スタートアップを投資対象とする産学連携ファンドへの投資を通じ、医療・健康・テクノロジー領域のディープテックやバイオヘルスケアのスタートアップなどヘリスクマネーを供給することで、研究成果の社会実装や将来の産業創出、社会課題の解決につながる企業の発掘・成長を後押ししています。

加えて、次世代を担う学生・子どもたちがファイナンス・ウェルビーイングや金融・経済について理解を深めるための金融教育や、当社の事業とアカデミアの研究とのシナジーが期待できるテーマへの取り組みを通じて、協働の裾野を広げています。

■ 覚書等締結先

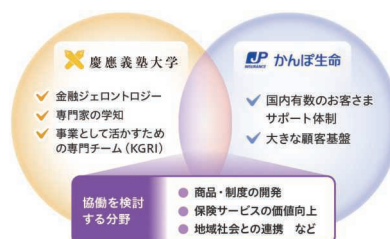
2022.1 学校法人 慶應義塾	2023.1 国立大学法人 大阪大学	2023.3 学校法人 立命館	2025.3 国立大学法人 東京大学 産学協創推進本部	2025.4 学校法人 早稲田大学	2025.6 学校法人 東京理科大学	2025.11 国立大学法人 神戸大学
 慶應義塾 Keio University	 大阪大学 THE UNIVERSITY OF OSAKA	 立命館 RITSUMEIKAN	 UTokyo	 WASEDA University 早稲田大学	 東京理科大学 TOKYO UNIVERSITY OF SCIENCE	 神戸大学

Topic 慶應義塾との連携による“おひとりさま高齢者”へのサポート強化

当社は2025年9月、高齢化の進展に伴い社会的孤立が深刻化する“おひとりさま高齢者”へのサポート拡充と保険サービスの価値向上を目的として、学校法人慶應義塾（以下「慶應義塾」）と協働を開始しました。生命保険業界では、高齢者の認知機能の低下や社会的孤立といった課題が顕在化しており、特に“おひとりさま高齢者”の増加により、保険契約に係る意思確認や資産の保全・承継への対応が一層重要となっています。こうした中で、保障ニーズの変化への対応や代理人制度の整備など、保険会社が対応すべきテーマは多様化していると認識しています。また、当社には高齢のお客さまが数多くいらっしゃるこ

とから、これらの課題に先んじて向き合い、解決策を検討することで、日本が今後抱える社会課題の解決に資することができ、かつお客さまのWell-being向上につながれると考えています。

引き続き、慶應義塾の知見と当社の国内有数のお客さまサポート体制を融合させ、協働を進めていきます。



収益源の多様化

インオーガニック成長による
更なる収益拡大を目指して

海外保険領域やアセットマネジメント事業をはじめとした
他社との提携・出資によるインオーガニック成長の推進と、
それを支える経営基盤の強化を両輪として進め、
収益の拡大を目指します。

常務執行役 杉 信博



当社は、国内生命保険市場の成熟化に加え、金利・規制動向をはじめとする外部環境の急速な変化を踏まえ、国内保険事業を収益の基盤としつつも、提携・出資によるインオーガニック成長を通じて収益源の多様化を図ることが重要であると認識しています。

また、これまで、新資本規制への対応を見据え、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、再保険分野における取り組みを強化してきました。

加えて、海外保険領域ではKKRおよびGlobal Atlantic

と、アセットマネジメント事業では三井物産、大和証券グループ、Ashmoreグループとの提携を着実に推進し、新たな領域からの収益獲得を図ってきました。

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の変革に努めています。

引き続き、当社の持続的な成長に向けて、インオーガニック成長の推進とそれを支える経営基盤の強化に取り組んでいきます。

提携・出資の全体像

お客さまへの提供価値の拡大を目指しながら、
自己株式取得と比較してEPS成長に寄与する良質なインオーガニック案件を継続して探索

収益源の多様化 (海外保険領域)	収益源の多様化 (アセットマネジメント領域)	
KKR/Global Atlantic (2023年6月～) ● 再保険ピープルへの投資による 収益源の多様化 KKR Global Atlantic	三井物産 (2022年～) ● 不動産等におけるアセットマネジメント 事業に関する協業を推進 MITSUBISHI MKAM	三井物産・大和証券グループ (2025年～) ● オルタナティブ資産への投資で協業を推進 大和かんばんオルタナティブインベストメンツ Daikwa JPI Alternative Investments
	大和証券グループ (2024年～) ● 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)からの収益獲得 ● オルタナティブ分野を含む投資顧問 ビジネスに関する協業を推進 大和証券グループ本社 Daikwa Securities Group 大和アセットマネジメント Daikwa Asset Management	Ashmoreグループとの戦略的提携 (2026年3月～) ● 高い成長および投資利益が期待される新興国 マーケットへの運用リソースを強化 ● Ashmoreグループの株式の 2.9%を上限に取得 Ashmore
経営基盤の強化		
保険見直し本舗との協働 (2026年3月～) ● 保険見直し本舗の事業基盤を活用した協働機会の創出 ● 新設するリモートチャネルでも 保険見直し本舗グループの知 見を活用 保険見直し本舗グループ	かんばん経済研究所の設置 (2026年4月～) ● ①経済・金融、②生命保険・年金、③人財開発の 三領域に関する横断的かつ専門的な調査・研究 ● 現在は社内の一組織だが、将来的には 分社化、調査研究活動の収益化も視野	米国現地法人の設立 (2026年4月～) ● 米国マーケット情報の収集、ネットワーク構築、 海外人材の育成等、経営基盤の強化にも貢献 ● 投資先のモニタリング

取り組み① インオーガニック成長の推進

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

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獲得に加え、新たな成長機会の創出と資産運用の深化・進化を目的としたアセットマネジメント事業からの収益拡大が重要であると認識しています。あわせて、CX向上に資するお客さまサービスの高度化も不可欠であり、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）における協業関係の構築も重要であると考えています。

具体的には、海外保険市場からの収益機会の拡大に向けて、2025年7月にGlobal Atlanticが新たに運用する

再保険ピークルへの追加投資を決定しました。

また、アセットマネジメント事業からの収益拡大に向けては、2026年3月にAshmoreグループとの戦略的提携を開始し、運用リソースの強化に取り組んでいます。

今後も、海外保険市場およびアセットマネジメント事業からの収益獲得を一層推進するとともに、非保険分野も含めシナジー効果および利益貢献が見込める領域の探索を進めていきます。これらのインオーガニック成長に向けた施策を通じて、新中計最終年度である2028年度には250億円以上の利益貢献の実現を目指します。

収益源の多様化に係る取り組み・利益貢献（成長イメージ）

アセットマネジメント事業

当社の運用基盤の強化と 資本コストを上回るIRR水準を目指す

- 三井物産と三井物産かんぽアセットマネジメント(MKAM)を設立し、不動産投資を強化
- 大和AMへの500億円規模の出資、海外社債・国内株式の運用を強化
- 大和AM、MKAMを通じ、「三井物産オルタナティブインベストメンツ」(※1)へ出資、オルタナティブ投資を強化
- 新興国市場に特化した資産運用会社であるAshmoreグループと提携、新興国資産への投資を強化

保険事業(※2)

海外

成長余力の高い市場へ進出
IRR10%以上を目指す

- KKR/Global Atlanticとの戦略的提携
- 再保険ピークルへの投資

国内

収益性に加え
主力保険事業の
付加価値向上を目指す

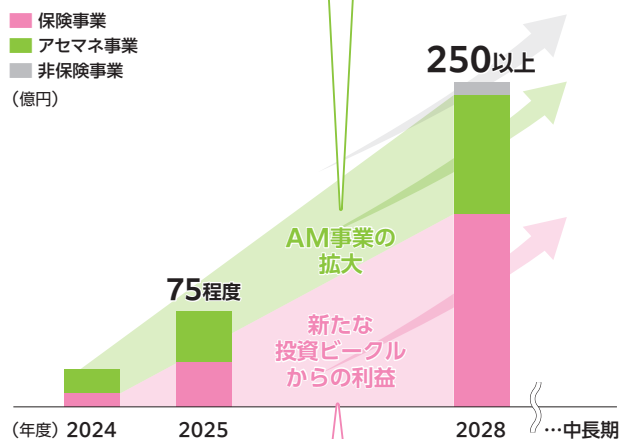
- KKR傘下の保険見直し本舗グループへの出資
- 同グループのコールセンター機能を活用した送客施策などを展開

非保険事業

- 主力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の探索

利益貢献（成長イメージ）

- 市場成長や当社とのシナジー発現による大和AMの成長を通じた利益貢献の拡大
- 各アセット領域における大和証券グループ、三井物産との協業
- Ashmoreグループによる新興国市場AM事業からの収益確保



- 再保険ピークルへの20億ドル（約3,000億円）の追加投資による利益貢献（2027年度以降に利益貢献を開始し、2030年度以降にピークを見込む）

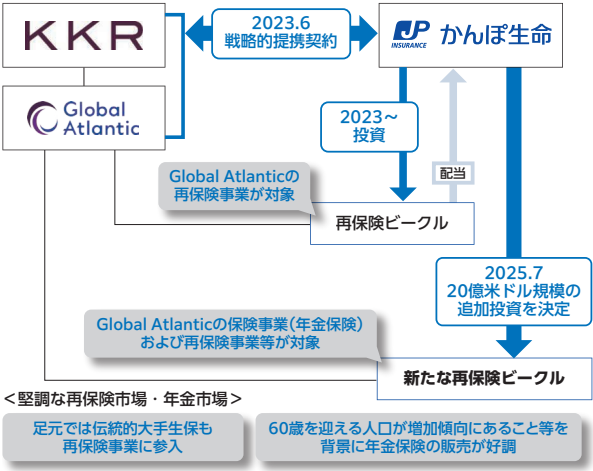
※1 旧名称。2025年7月より「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ」に名称変更
 ※2 「保険事業」は提携・出資等によるものを指し、かんぽ生命自身の事業による収益を含まない
 (注) 修正利益ベース。税金等考慮前

● Global Atlanticが組成する再保険ビークルへの追加投資

当社は、2025年7月にGlobal Atlanticが新たに運用する再保険ビークルに対し、20億ドル（約3,000億円）を投資することを決定しました。Global Atlanticとの更なる協業により、再保険市場および年金市場からの収益獲得を図るとともに、KKRおよびGlobal Atlanticが有する資産運用やリスク管理、年金商品開発などの知見を当社事業へ活用するなど、当社のビジネスモデルの高度化に取り組んでいます。

なお、後述のとおり、当社は2026年4月に米国子会社「JAPAN POST Life Americas Inc.」を設立し、当該再保険ビークル投資に係るモニタリング体制の強化を図っています。

■ 再保険ビークルへの投資（概略図）



取り組み② 経営基盤の強化

成長に向けた現状認識とこれまでの成果

当社は、インオーガニック成長を推進するためにも経営基盤の更なる強化が不可欠であり、「保険見直し本舗グループとの新たな協業機会の創出」「かんぽ経済研究所の設置」「当社初の米国子会社の設立」を実施しました。

● 保険見直し本舗グループとの新たな協働機会の創出

当社は2026年3月、保険代理店事業への参入を通じて新たな収益源の獲得および郵便局チャネルの競争力の向上を図ることを目的として、KKR傘下の保険見直し本舗グループへの少数出資を行いました。同グループが有する来店型保険ショップとコールセンターを組み合わせ合わせたユニークなビジネスモデルと、当社が培ってきた保険ビジネスの知見を組み合わせることで、お客さまサービスの更なる向上と郵便局チャネルの営業力強化を目指しています。

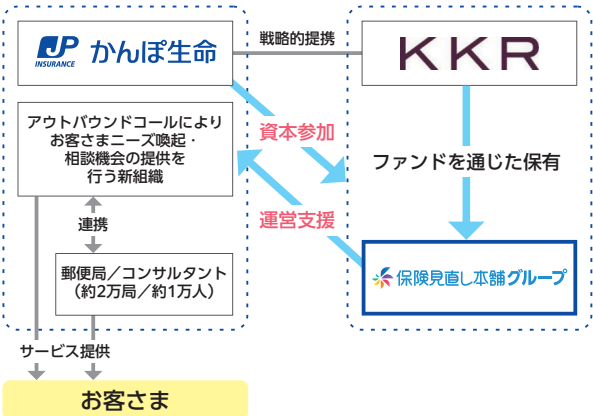
同グループの来店型保険ショップと当社の郵便局チャネルは同じ代理店として、運営上の課題にも共通する部分が見られると認識しています。そのため、両社でアイデアやノウハウを共有しながら課題解決に取り組むことで、双方のチャネル運営の高度化につながることを期待しています。

また同年4月からは、同グループのビジネスモデルを当社のカスタマーサービスセンター業務に取り入れ、ア

ウトバウンドコールによりお客さまのニーズを喚起した上で、郵便局等での相談機会をご案内するなど、リモートチャネルとリアルチャネルを連携させる仕組みづくりを開始しました。

今後も同グループとの協働を通じて、当社のチャネル運営や人材育成に活かしながら、お客さまの立場に立ったより適切な商品提案やアフターフォローを実現し、国内の保険市場における持続的な価値創造を目指していきます。

■ 保険見直し本舗グループとの提携スキーム



● 「かんぽ経済研究所」の設置

当社は2026年4月、シンクタンク機能を担う専門組織として「かんぽ経済研究所」を設置し、同研究所の主席研究員としてエコノミストの中空麻奈氏を招聘しました。

生命保険業界は、グローバル化の進展に伴う金融・保険関連の規制改正や金融政策の見直し、少子高齢化やSNSの発展による社会構造の変化、デジタル技術の急速な進展など、かつてないほどの経営環境の変化に直面しています。当社は、こうした目まぐるしい環境の変化に機動的かつ的確に対応していくためにも、横断的かつ専門的な調査・研究機能の強化が不可欠であると認識しています。

かんぽ経済研究所は、①経済・金融、②生命保険・年金、③人財開発の三領域に関する調査・研究を通じて、中長期的な視点から当社の経営判断に資する提言・情報提供を行う役割を担っています。

また、当社は産学連携等に力を入れており、今後、教育機関との共同研究などを通じて、産官学のハブとして機能し、社会にインパクトを創出する当社固有のエコシステムの構築を目指しています。将来的には、研究成果の対外発信等の調査研究活動の収益化にも取り組むなど、経営基盤の一層の強化にとどまらず収益機会の拡大にもつなげていきます。

■ 調査・研究領域と期待効果

1 経済・金融	期待効果 ● 経済および金融に関する深い知見に基づく資産運用力とリスク管理能力の向上 ● マーケット見通し等の分析に基づく実現性の高い成長戦略の策定 ● サステナブル投資、インパクト投資の高度化
2 生命保険・年金	期待効果 ● 市場動向を踏まえた訴求力のある商品の開発と販売力の向上 ● 国際規制等の動向に基づく先を見据えた経営戦略の策定
3 人財開発	期待効果 ● 人財育成施策や研修の高度化によるマネジメント能力の向上 ● 大学との産学連携を通じた人財交流等による人財開発

● 当社初の米国子会社の設立

当社は2026年4月、KKRおよびGlobal Atlanticとの戦略的提携関係の一層の強化や、再保険ビークルに対するモニタリング機能の高度化等を目的として、当社初の海外拠点となる米国子会社「JAPAN POST Life Americas Inc.」をニューヨークに設立しました。

同社に当社人材を派遣することにより、米国における金融市場や規制動向など最新かつタイムリーな情報の収集に加え、現地でのネットワークの構築を進めていきます。

これによりKKRおよびGlobal Atlanticとの関係強化にとどまらず、今後は同社を通じた米国での新たな事業機会の創出も視野に入れ、その可能性を模索していきます。



海外子会社設立プロジェクトを推進した社員の声

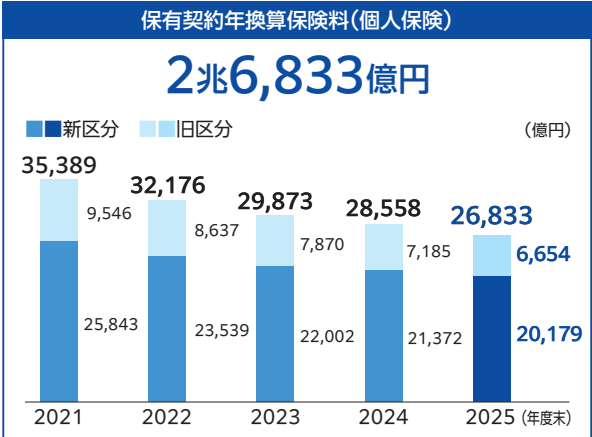
当社にとって初めての海外子会社設立プロジェクトを、海外業務の経験が豊富なメンバーと社内外の専門家がー丸となって進めました。法務・税務対応、ITセキュリティ対策、内部統制の整備など、多方面の専門知見を結集して堅実な法人設立を実現しています。グローバルな情報収集・分析の中核となる拠点を目指して、当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

(左から)
経営企画部関連事業室
鎌田 憲治 / 荒井 洋平 /
末廣 安隆 / 本多 省三



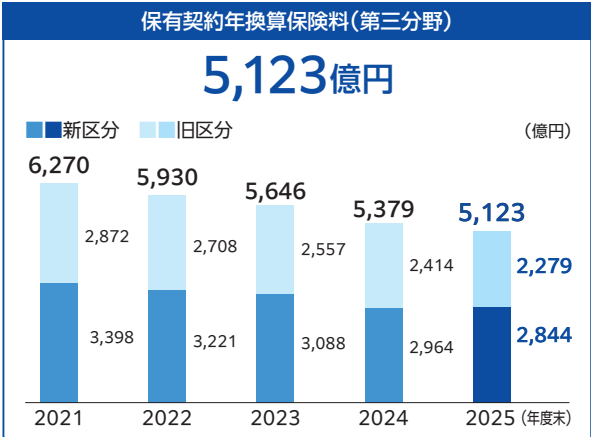
2025年度における価値創造のための事業活動

財務ハイライト

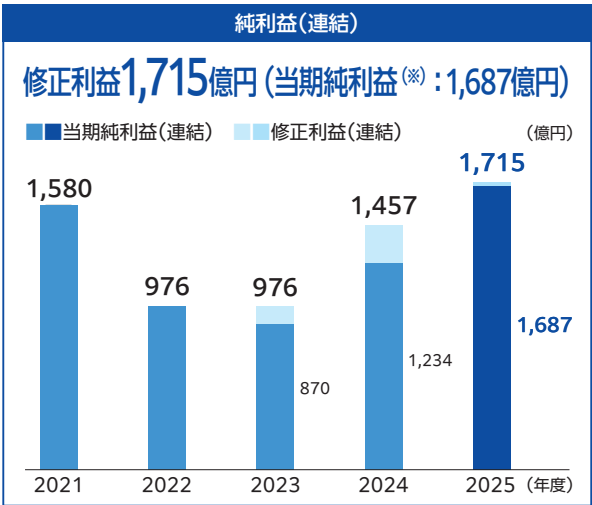
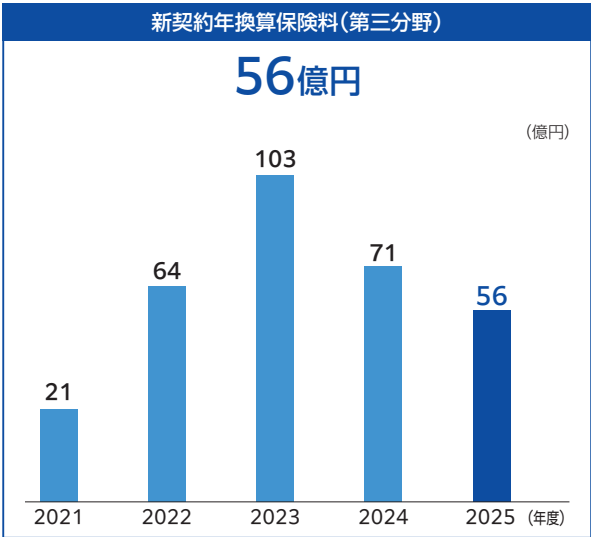
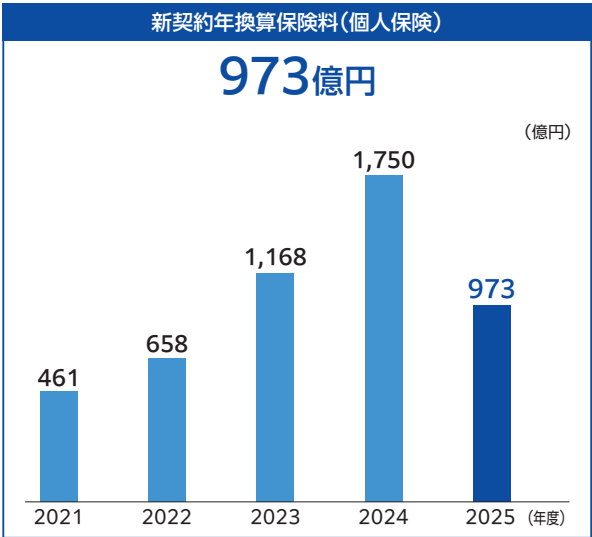


(注1) 「新区分」は当社が引き受けた保険契約を示し、「旧区分」は当社が郵政管理・支援機構から受用している簡易生命保険契約を示す

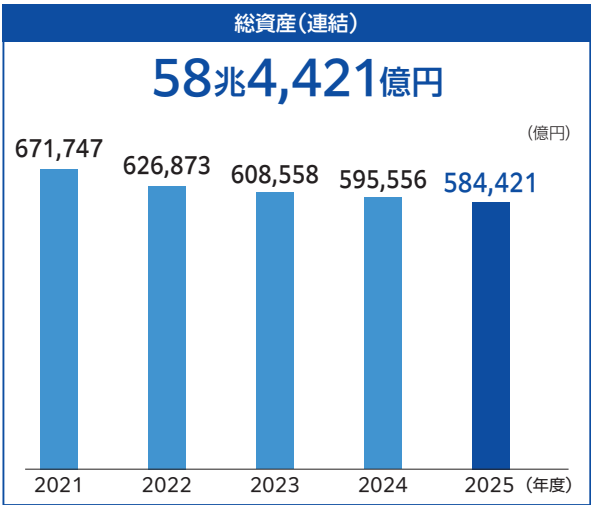
(注2) 「旧区分」の年換算保険料は、「新区分」と同様の計算方法により、当社が算出した金額

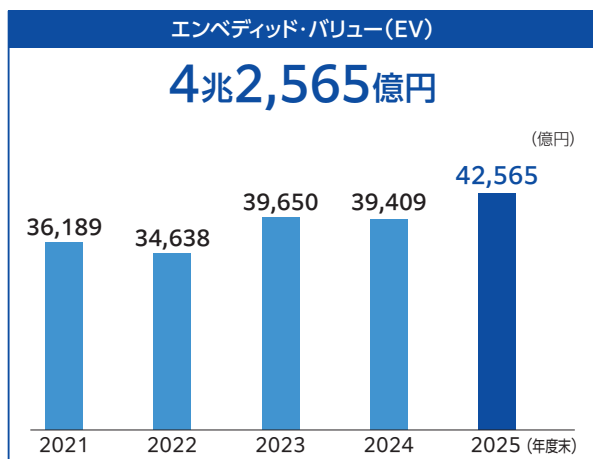


(注) 「第三分野」は、医療保障給付(入院給付、手術給付等)などに該当する部分の年換算保険料を計上

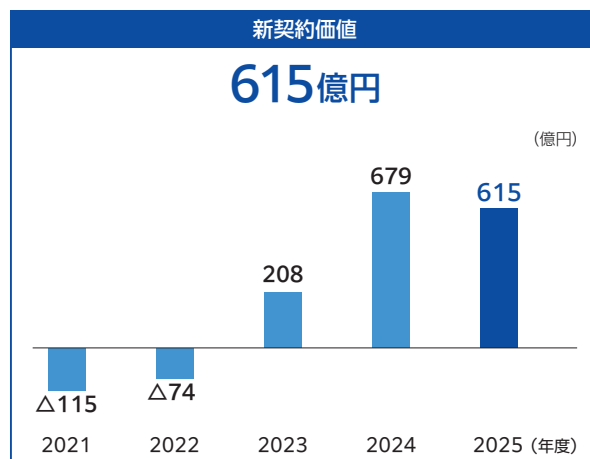


※ 親会社株主に帰属する当期純利益

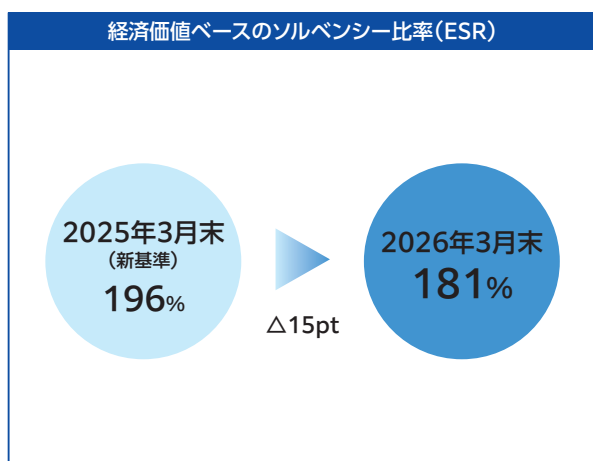




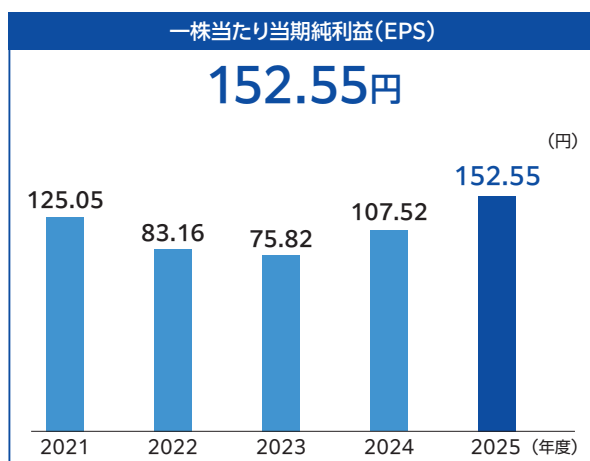
(注) 2025年度末から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、同規制と整合的な計測方法に変更。詳細については、P.97～P.98および資料編P.54～P.56を参照



(注) 2025年度から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、同規制と整合的な計測方法に変更。詳細については、P.97～P.98および資料編P.54～P.56を参照

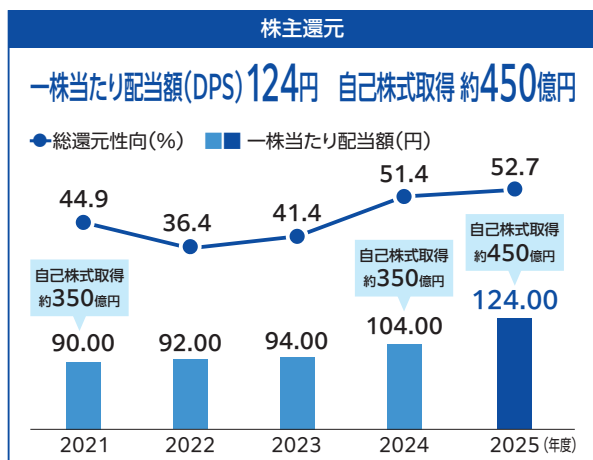


(注) 2026年3月末のESRは監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値、2025年3月末のESRは2026年3月末における計算方法を適用した試算値。なお、2026年3月末のESRにおいて大量解約リスクを除いた場合は220%

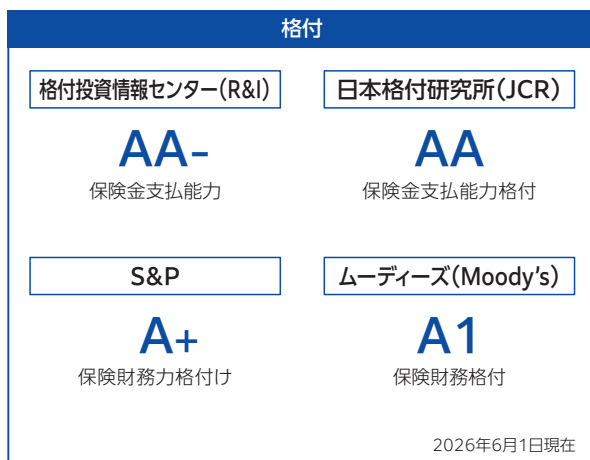


(注1) 2026年4月1日付けで株式の分割を行い、普通株式一株を三株に分割。これに伴い、当該株式の分割が2021年度の期首に行われたと仮定して一株当たり当期純利益(EPS)を算定

(注2) 一株当たり当期純利益(EPS)については、連結数値を記載



(注) 2024年度および2025年度の総還元性向は修正利益に対する数値。当社は、2026年4月1日付けで普通株式一株を三株に分割する株式分割を行っているが上記の一株当たり配当額は当該株式分割前の実際の配当金の額を記載



(注) 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、将来的に変更される可能性がある

かんぽ経済研究所の設置 — 主席研究員として中空氏を招聘 —

主席研究員 中空 麻奈

経歴 慶應義塾大学経済学部を卒業。野村総合研究所を経て、郵政省郵政研究所出向。1997年より野村アセットマネジメントでクレジットアナリストとして金融セクター、ソブリンを担当。2000年モルガン・スタンレー証券、2004年JPモルガン証券、2008年BNPパリバ証券にてクレジット調査部長やチーフクレジットアナリスト、チーフ ESG アナリストなど要職を歴任。一橋大学大学院修士課程（経営）を修了。クレジット分析および金融市場分野等にて豊富な経験と知見を有します。



当社は2026年4月、シンクタンク機能を担う専門組織として「かんぽ経済研究所」を設置し、主席研究員としてクレジットアナリストの中空氏を招聘しました。

中空氏が語る「これまでの経験を踏まえてかんぽ経済研究所で活かしたいこと」「今後実現したいこと」を紹介します。

かんぽ経済研究所で活かしたいこと

私はこれまで一貫してクレジットアナリストとして意見を発信してきました。これまで培ってきた知見と経験を活かし、世界経済・日本経済に加え、サステナブルファイナンスやESG投資についても、引き続き積極的に情報

発信を行い、存在感を高めていきたいと思います。

また、かんぽ生命はインパクト投資にとっても強みを有する会社であると認識しており、今後はインパクト投資の分野にも一層フォーカスしていきます。

かんぽ経済研究所で実現したいこと

かんぽ生命へ転じた理由の一つとして、「スタートアップにどうしても関わりたい」という強い思いがありました。かんぽ生命が有するスタートアップに関する知見や、これまで産学連携に取り組んできた実績を活かして、数年後にはスタートアップ分野の本格的な深掘りを実現したいと考えています。

具体的には、スタートアップが抱える課題やボトルネックに焦点を当てます。それらの解消につながる提言を行うだけでなく、投資の目利きにも資する情報を発信することで、スタートアップエコシステム全体を盛り上げていきたいと考えています。

えんもく と じ 鷹目兎耳

中空氏が定期的に発信しているレポートです！

鷹のような目で、遠いところの物も見分け、兎のような耳で、どんな音でも拾い上げる、そんな気持ちをもって情報を収集し、多くの人が思いつかないようなことを一つでも多く発信していきます！

クレジット・日本経済・世界経済・ESGに加えて、ベンチャーのイロハなど、多くの分野やテーマをカバーしていきます。



研究員レポート

研究員が発信しています！

社会保障や医療等、生命保険ビジネスに親和性が高い分野についてリサーチし、情報発信しています。



かんぽ経済研究所
メンバー

かんぽ経済研究所の設置に当たり、所長の木下にインタビューを行いました。

ここでは、木下が語る「研究所設置の意義」「研究員に期待していること」「目指す姿」を紹介します。



所長 木下 智雄

かんぽ経済研究所設置の意義

現在、社会・経済環境は大きく変化しています。社会全体がこうした変化に対応していくためには、より専門的かつ横断的な分析が不可欠です。

そこで当社では、これまで社内の各部署で分散してい

た調査機能を集約し、その中核となる研究所を設置しました。

かんぽ経済研究所には、資産運用部門や商品開発部門などから部門横断的に人財が集結しています。

研究員に期待していること

研究者とは、本隊からはぐれたアリのような存在だと考えています。そのアリは、独自の探索を行うことで、「未知の近道」や「新たな食料源」を発見し、生存範囲の

拡大や危機回避に寄与します。研究員の皆さんにも、孤独を恐れず、勇気をもって自分の信じる道を探索してほしいと期待しています。

目指す姿

多彩なメンバーの参画により、経済・金融、生命保険・年金、人財開発といった分野において、独自の調査研究成果を創出していきます。

これらの成果は情報発信を通じて社会に還元すると

ともに、当社においても、経営戦略や各分野の戦略に活用していきます。「かんぽ経済研究所の取り組みを見れば、日本社会やかんぽ生命の未来の姿が見える」と評価されるようなシンクタンクを目指します。

未来を拓く かんぽ経済研究所 Story: 一人ひとりの研究と挑戦



①経済・金融 持続的な成長に資する独自の価値を見極めたい

私たちは後発の研究所となりますが、最初から奇を衒った領域に安易に飛びつくことはしません。まずは研究所として不可欠な土台を築いていきます。その上で持続的な成長に資する独自の価値とは何かを見極めながら、その実現を志向していきます。

主任研究員 太田 淳也

②生命保険・年金 お客さまが生き生きと暮らすことのできる社会を目指して

市場金利の上昇やライフ・コースの多様化など、生命保険・年金を取り巻く環境の変化に伴い、お客さまのニーズやリスク認識も大きく姿を変えています。こうした変化を丁寧に捉え、徹底した調査・研究を通じて当社ビジネスの高度化と革新につなげることで、お客さまがいつでも生き生きと暮らすことができる社会の実現を目指していきます。



主任研究員 識名 貴之



③人財開発 企業の未来を切り拓く人財開発のコアバリューを探求したい

人財開発は企業の未来を形づくる基盤です。社員が変化を恐れず挑戦できる環境づくりを追求することで、急速に変化する社会においても、未来への新たな挑戦につなげていきます。人財開発の新たなスタンダードを当社から発信していきます。

主任研究員 稲垣 裕介