

2026年3月期 中間決算・経営方針説明会

2025年12月2日



テーマ	
I	現状認識 P.2
II	次期中期経営計画の方向性 (市場評価改善に向けた取り組み) P.9
	1. 営業態勢の確立を通じた 保有契約の反転 P.10
	2. 資産運用力の強化 P.16
	3. みらいへの挑戦 (収益源の多様化) P.21
	4. 経営基盤の強化 P.23
	Appendix P.28

I

現状認識

現状認識（1）2025年度上期までの取り組みの成果 - 1

- 一時払終身保険の販売開始等により、25.3期の新契約件数は大幅に増加
- 一方、26.3期は非公開金融情報の不適切な利用の判明等を受け新契約件数は減少。態勢整備等にグループを挙げ取り組むことで、郵便局窓口チャネルの再興と新区分の保有契約の反転を目指す

1

お客さま数の維持・拡大

1. お客さま本位の業務運営

- ・ 業務改善計画の報告義務の解除(23.12)、高齢者募集再開(24.1)

2. 営業力の強化

- ・ 新しいかんぽ営業体制へ移行、お客さま担当制導入(22.4)
- ・ 育成・評価の新たな制度（かんぽGD制度）の導入(23.7)
- ・ 拠点別のGD制度を導入(25.4)

3. 人事戦略

- ・ 営業社員の採用強化(23年度 270人 ⇒ 24年度 500人)
- ・ 新規採用者の初期育成を行う育成拠点創設(25.4)

4. CX/DX

- ・ 申込手続き時オンライン同席の導入（23.11）
- ・ かんぽデジタル手続きシステムの機能拡充（順次）

5. ニーズに合った新商品の投入

- ・ 一時払終身保険販売開始(24.1)
- ・ 一時払終身保険への特約中途付加開始（24.10）
- ・ 一時払終身保険の予定利率引上げ（25.7）
- ・ 平準払商品の魅力向上（準備中）

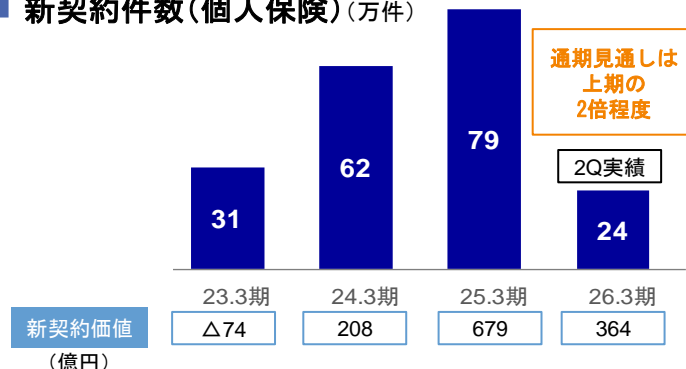
2

企業風土改革

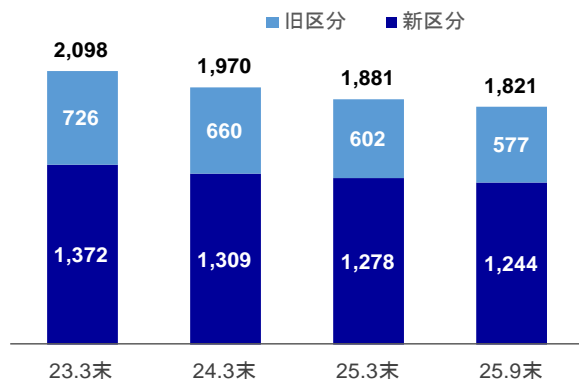
- ・ 全ての支店で社員と経営陣等が直接意見交換（フロントラインMTG）
- ・ 営業社員の全PC端末を更改し、より効率的な営業活動を実現

注：「新区分」は、当社が引き受けた個人保険を示し、「旧区分」は、当社が独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から受再している簡易生命保険契約（保険）を示す

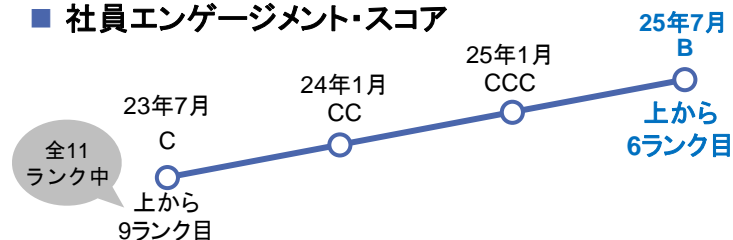
■ 新契約件数（個人保険）（万件）



■ 保有契約件数（個人保険）（万件）



■ 社員エンゲージメント・スコア



現状認識 (1) 2025年度上期までの取り組みの成果 - 2

- 資産運用の多様化等の取り組みにより、順ざやは過去最高の2,250億円程度を見込む
- 中期経営計画¹の最終年度となる26.3期の修正利益は大幅に増加することを見込んでおり、1,620億円程度となる予定

3

資産運用

- ・ オルタナティブ資産の積み上げなど資産運用の多様化を継続
- ・ 三井物産、大和証券グループとの資本・業務提携を通じた投資規模拡大や運用能力の向上 (22.8、24.5、25.3)
- ・ インパクト投資・産学連携等の推進

4

収益源の多様化

- ・ KKR/Global Atlanticとの戦略的提携、再保険ビークルを通じた米国保険市場からの収益獲得(23.6)、再保険ビークルへの20億米ドルの追加投資を決定(25.7)
- ・ 大和アセットマネジメントへの出資を通じたアセットマネジメント事業からの収益獲得(24.10～)

5

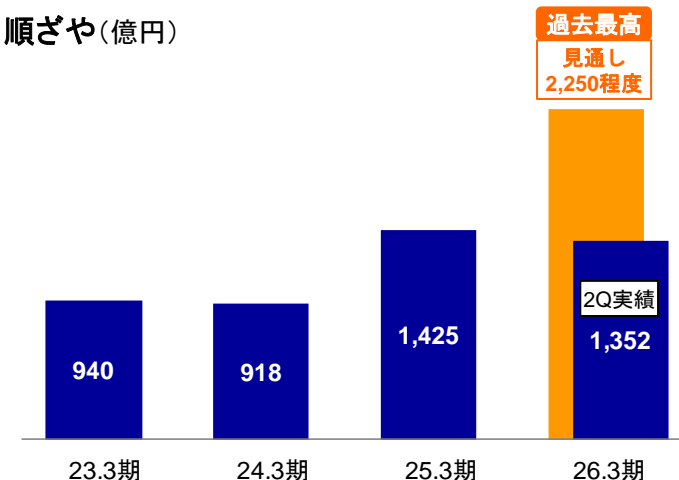
経営基盤の強化

- ・ デジタル化による業務効率化 (25.4時点 1,500人相当削減)
- ・ 再保険の活用 (24.3 約6,900億円、25.3 約5,300億円)
- ・ 劣後債の発行 (24.4 1,000億円)

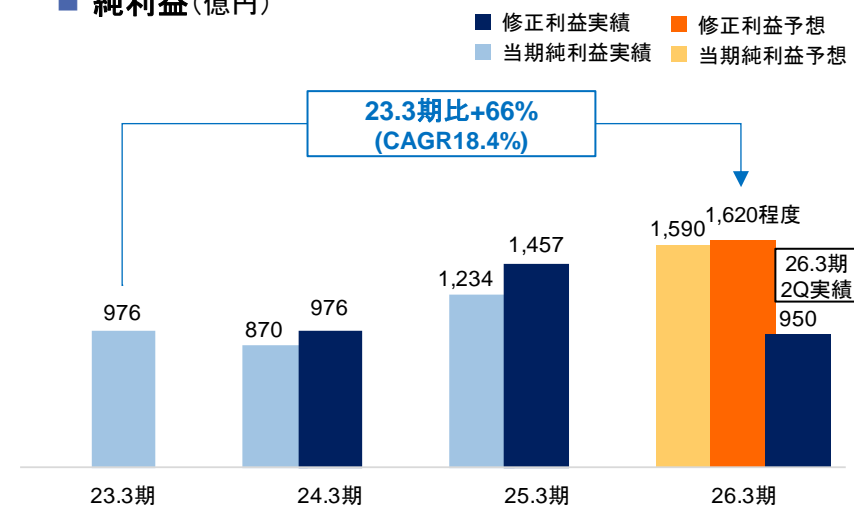
注：修正利益とは、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整等するための当社独自の指標であり、連結当期純利益に「責任準備金の調整額（税引後）」等を加算した額

1. 以下、中計と略す

■ 順ざや(億円)



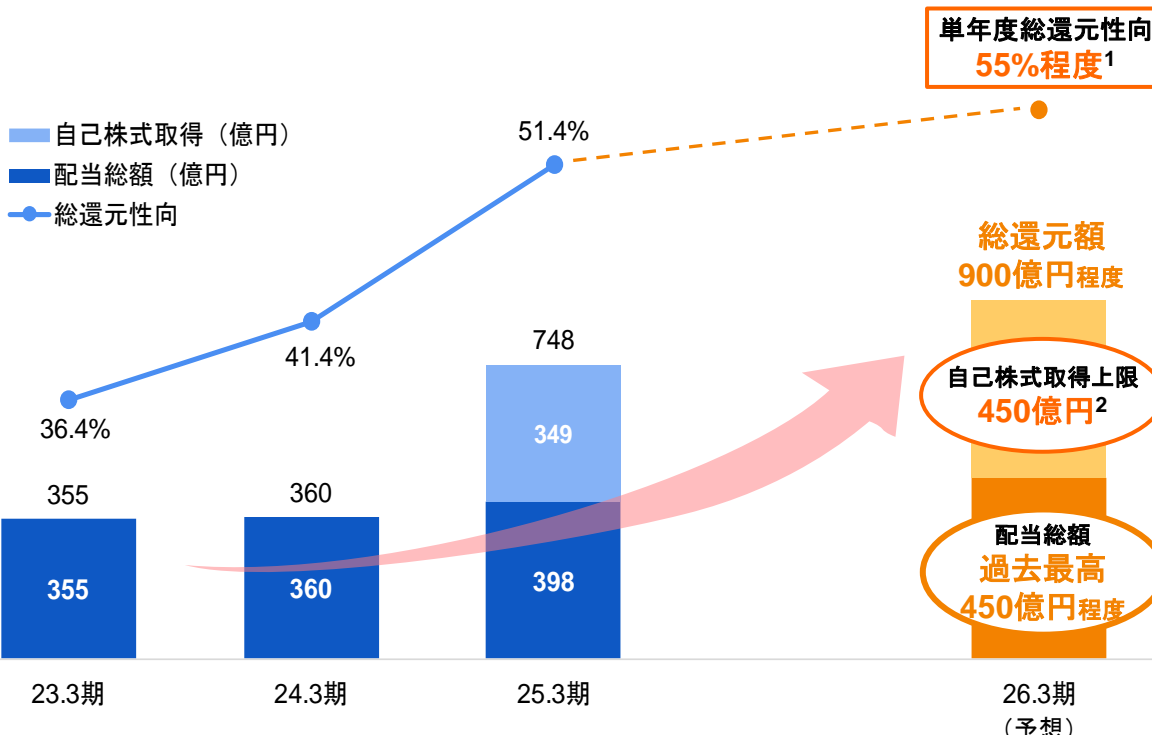
■ 純利益(億円)



現状認識（1）2025年度上期までの取り組みの成果 - 3

- 利益水準の向上を踏まえ、26.3期の株主還元を強化するとともに予見可能性を向上
- 2025年11月14日には、業績予想の上方修正と450億円を上限とした自己株式取得の実施（2025年11月～2026年3月）を決定

株主還元の推移



26.3期株主還元

2025年5月15日 単年度の総還元性向公表

- ✓ 1株当たり**20円増配**
- ✓ 単年度で**総還元性向55%程度**
（中計期間平均47%程度）

予見可能性
向上

2025年11月14日 総還元額・手法を公表

- ✓ 業績予想を上方修正したことを踏まえ**450億円を上限とした自己株式取得の実施**
（2025年11月～2026年3月）を決定

1株当たり 配当（円）	92	94	104	124
株主還元原資 （億円）	976	870	1,457	1,620程度 （修正前1,420程度）

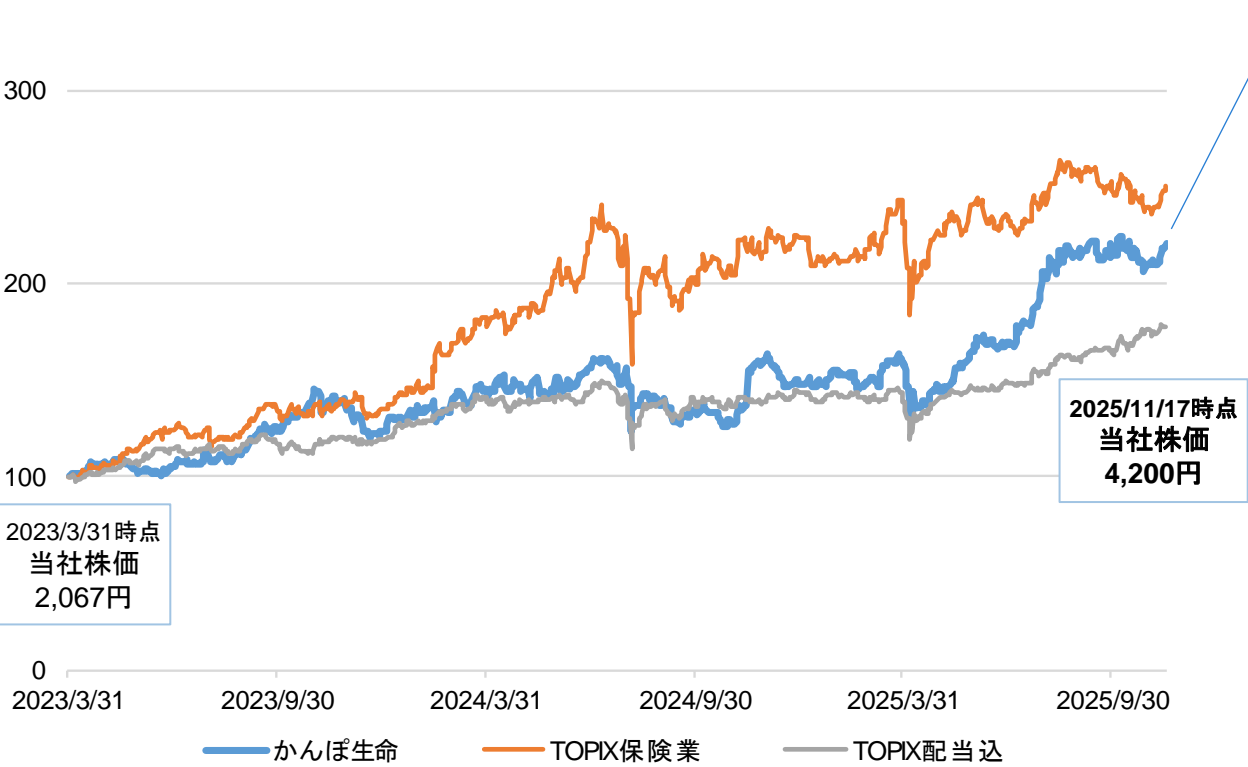
- 自己株式取得を上限の450億円実施した場合の総還元性向
- 自己株式取得に当たっては、引き続き、日本郵政株式会社による当社株式の議決権比率が2分の1以下に維持できるよう検討しており、議決権比率の状況次第等では、自己株式取得額が450億円を大幅に下回る可能性がある

現状認識（2）市場評価の改善状況

■ 利益水準の向上と株主還元の強化の結果、株価は上昇し、相対TSR（株主総利回り）は大幅に向上

当社TSR¹等の推移

【相対TSR】 注 2023年3月末時点をもとに相対化（Bloombergデータより当社作成）



相対TSRは足許大幅に向上

EPSの3年CAGRは
20.4%と高水準

1株当たり配当の増配を実施し、
配当利回りはTOPIXを
上回る水準を維持

【参考：各種指標の推移】

		23.3期 ²	26.3期予想 ²
EPS (円) ³	かんぽ生命	249.4	435.8
	TOPIX 配当込指数	140.2	181.9
配当 利回り ⁴	かんぽ生命	4.5% 〔1株当たり配当 92円〕	3.0% 〔1株当たり配当 124円〕
	TOPIX 配当込指数	2.7%	2.2%

1. TSR（株主総利回り）≒ 株価上昇率（≒EPS成長率＋PER向上率）＋ 配当利回り
2. 当社のEPSおよび配当利回りのみ会計年度に基づき算出。TOPIX保険業およびTOPIX配当込指数に係るEPSおよび配当利回りは暦年（2022年および2025年）で算出（出典：Bloomberg）
3. 当社EPSは、2023年3月期においては当期純利益、2026年3月期においては修正利益（予想）を用いて算出。TOPIX保険業およびTOPIX配当込指数はBloombergデータを使用
4. 配当利回りはBloombergデータを使用（26.3期予想については2025年11月17日時点で算出）

現状認識 (3) 市場評価の更なる改善を目指す - 1

- 足許の修正ROEは9%台まで向上しており、修正PBRは0.9倍程度まで改善
- 一方でP/EVは依然0.4倍程度と、EVの修正純資産に相当するP/EV0.5倍を下回る割安な水準にあり、更なる改善が必要

PBRおよびP/EVの状況

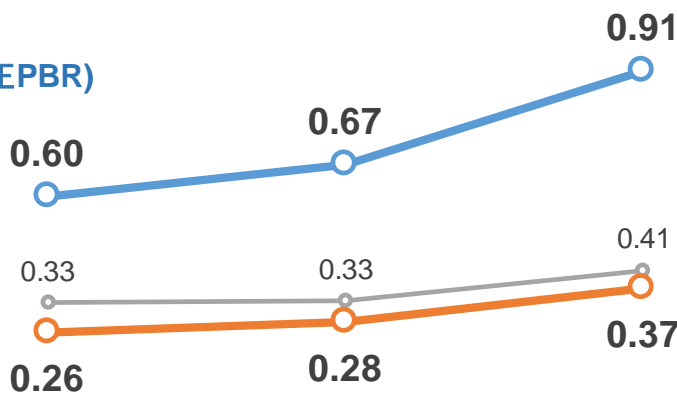
24.3期	25.3期	26.3期 ² (11/17時点)
当社株価 ¹		
2,482円	2,900円	4,200円

1倍が見えてきたが、当面の目安である時価総額2兆円(修正PBR1.2倍程度)にはまだ距離がある

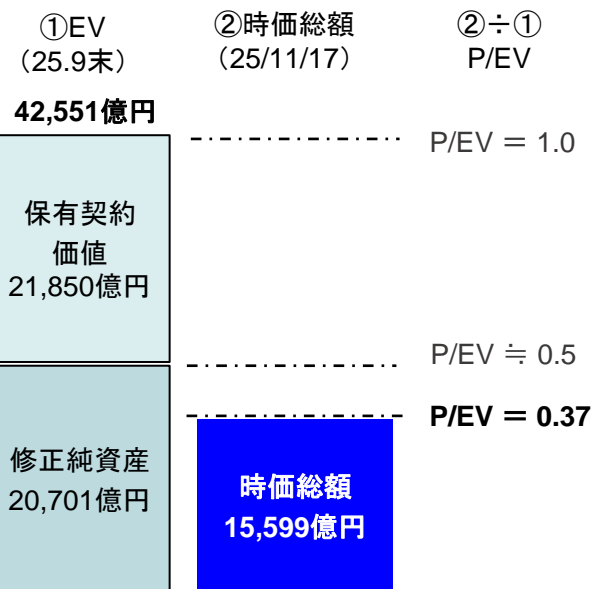
株主資本ベース(修正PBR)

純資産ベース(PBR)

EVベース(P/EV)



【参考：P/EVの状況】



修正ROE	6.1%	8.8%	9.5%
修正PER	9.7	7.6	9.6
株式益利回り	10.3%	13.2%	10.4%

1. 株価は24.3期および25.3期は年度平均株価。26.3期は25年11月17日終値
2. 26.3期の株主資本、のれん未償却残高およびEVは25.9末の値、修正利益は業績予想修正後の見通し(1,620億円程度)を用いて算定

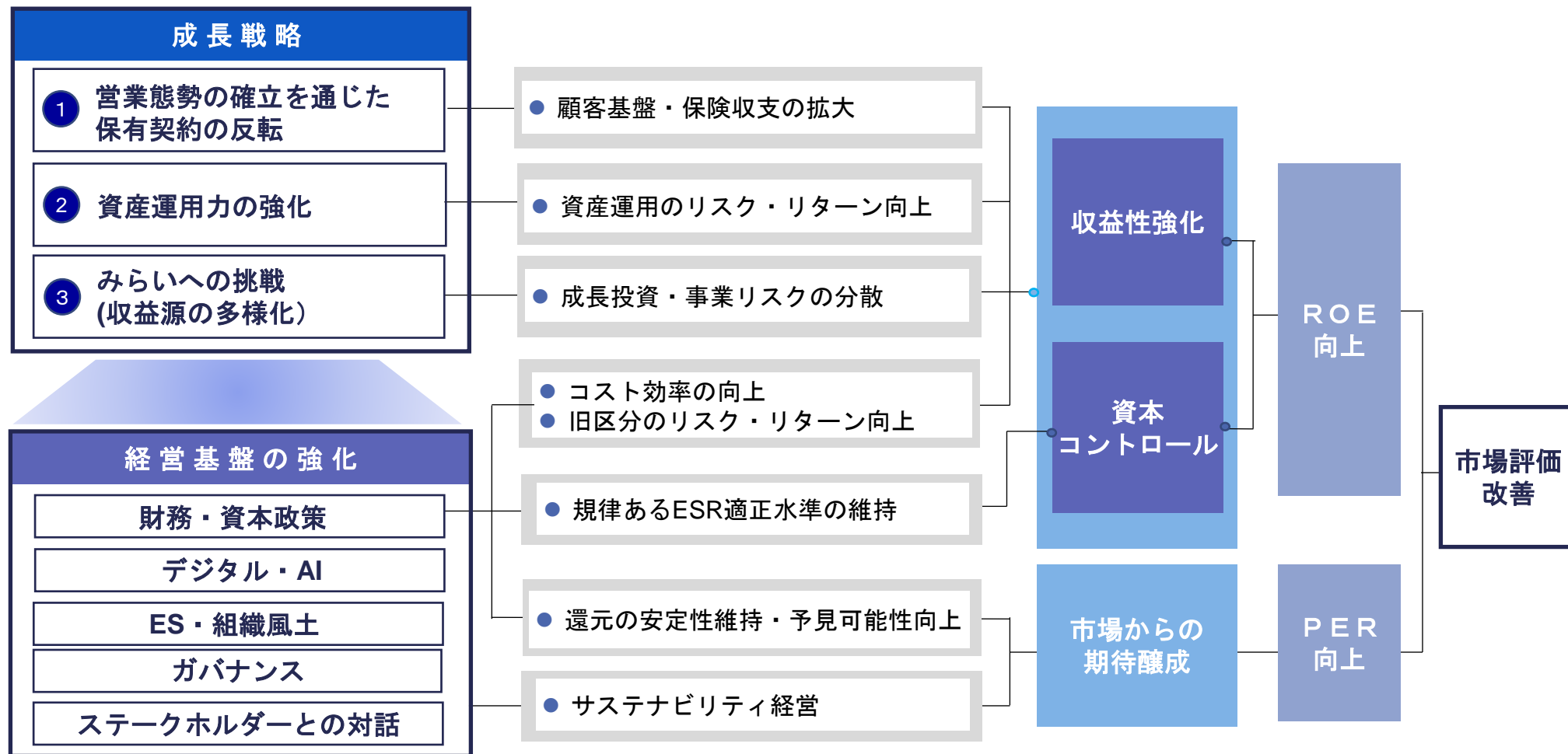
注：修正PBR＝時価総額÷(株主資本－のれん未償却残高)
修正利益＝当期純利益＋責任準備金の調整＋のれん償却額
修正ROE＝修正利益÷(株主資本－のれん未償却残高)

※修正純資産は、BS上の株主資本に、保険契約に係らない資産の含み損益や新区分の内部留保を加算等調整した、広義の株主資本

現状認識 (3) 市場評価の更なる改善を目指す - 2

- 成長戦略の3つの柱と、それを支える5つの経営基盤の強化に取り組むことで、当面の目安として掲げた時価総額2兆円（修正PBR1.2倍、P/EV0.5倍程度（修正純資産相当））の達成を目指す

次期中期経営計画における取り組み



Ⅱ

次期中期経営計画の方向性 (市場評価改善に向けた取り組み)

Ⅱ-1

営業態勢の確立を通じた 保有契約の反転

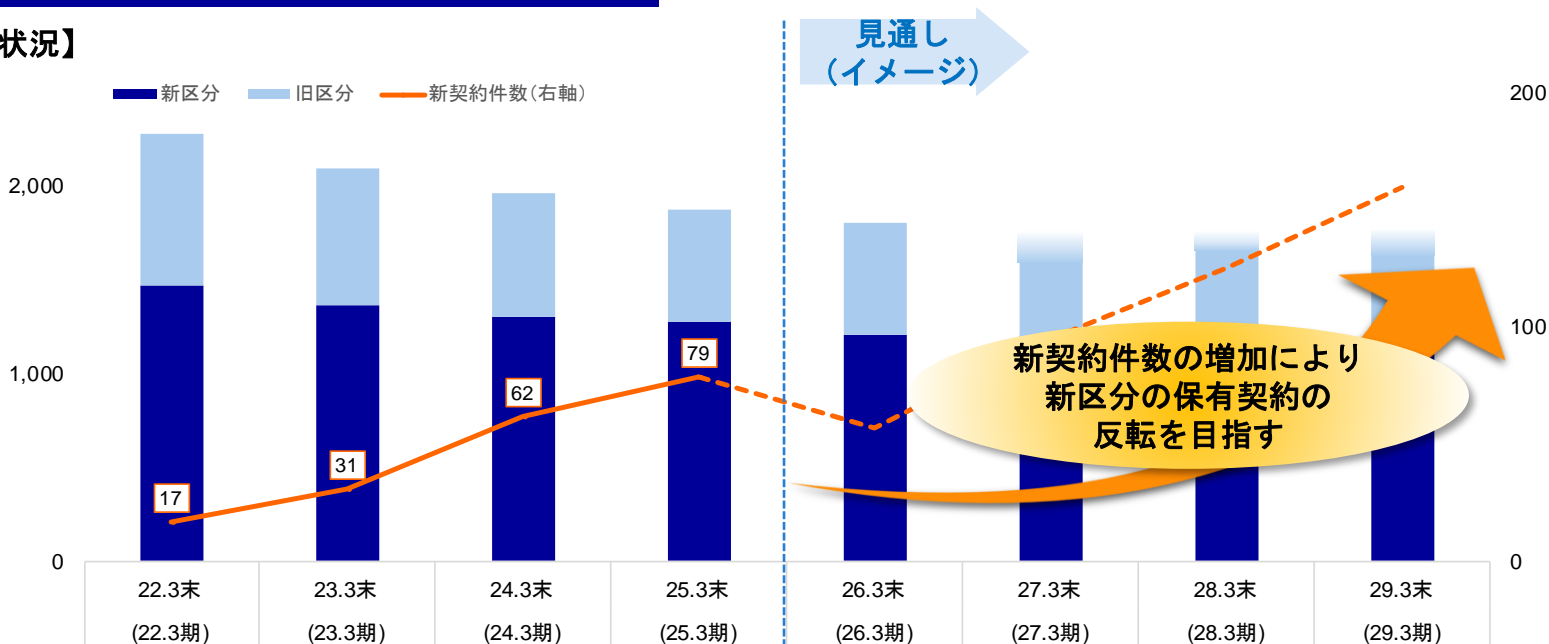
営業態勢の確立を通じた保有契約の反転（１）サマリー

- 金利の上昇を捉えた新商品の導入を契機に新契約件数は増加したものの、保有契約の減少が継続
- 各チャネルの営業基盤確立、平準払商品の魅力向上等を通じて、次期中期経営計画期間中の新区分の保有契約の反転を目指す

契約の推移

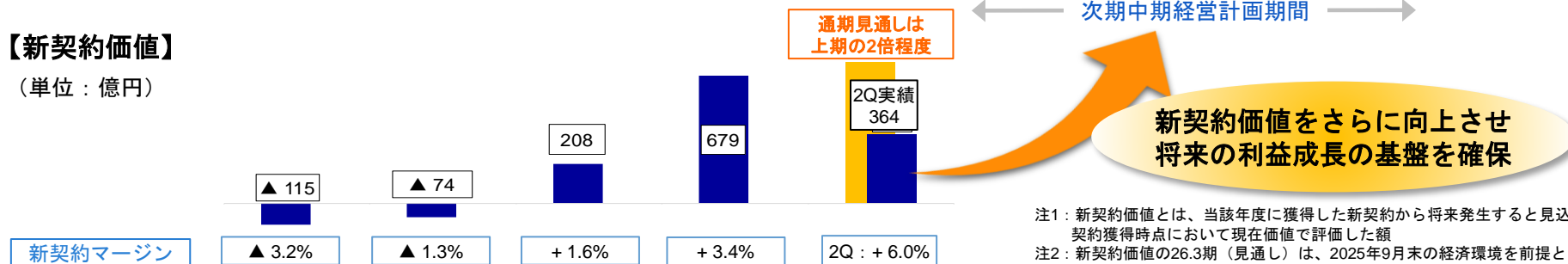
【保有契約の状況】

（単位：万件）



【新契約価値】

（単位：億円）



注1：新契約価値とは、当該年度に獲得した新契約から将来発生すると見込まれる利益を、契約獲得時点において現在価値で評価した額
 注2：新契約価値の26.3期（見通し）は、2025年9月末の経済環境を前提として算出
 注3：新契約マージンとは、新契約価値を将来の保険料収入の現在価値で除したもの

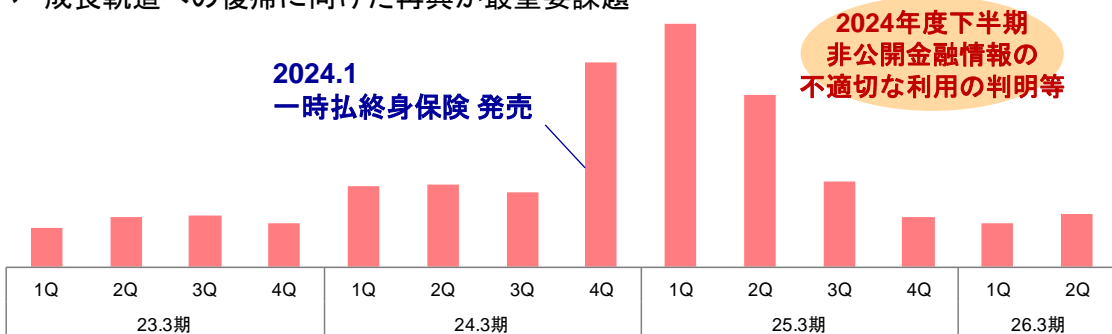
営業態勢の確立を通じた保有契約の反転（２）チャネルの再興と成長加速

- お客さま本位に基づく営業基盤を確立することで、郵便局窓口チャネルの再興と成長軌道への復帰に取り組む
- 加えて、営業活動の効率化、人材の確保・育成を通じて、直営チャネルの成長加速を実現し、保有契約の反転を目指す

チャネル別の新契約件数の推移（四半期）

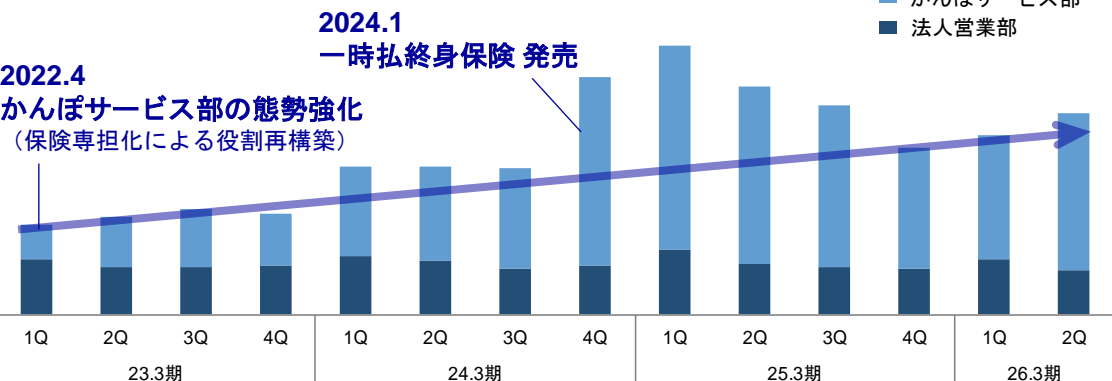
郵便局窓口チャネル

- ✓ 新商品発売による成果も表れた反面、足許では減速
- ✓ 成長軌道への復帰に向けた再興が最重要課題



直営チャネル

- ✓ かんぽサービス部の態勢強化等の取り組みが着実に奏功



次期中期経営計画の方向性

営業基盤を確立し再び成長軌道へ

日本郵政グループのシナジー追求 ⇒P.13

- ✓ 郵便局窓口には現在も幅広い年代のお客さまが来局
- ✓ 保険の話を聞いてみたいというお客さまも多く存在¹
- ✓ 教育を徹底した上で、保険ニーズのあるお客さまへ確実なご案内を実施

郵便局の状況に応じた募集体制等の整備

- ✓ 来局者数や社員数に応じて、リモートでの支援等を活用し、保険サービス提供力の向上を図る

チャネル再興の基盤

- ・クロスサービスの基盤整備等
- ・保険業法等の改正の趣旨に則った適切かつ強固なパートナーシップを日本郵便と確立

注1：当社独自アンケート

活動の最大化や体制強化により成長を加速

営業活動の効率化・最大化

- ✓ AIを活用し、営業社員の訪問準備やお客さまへの提案をサポート
- ✓ お客さまとの関係性構築やご提案に注力できる環境を整備

営業人材の確保・育成

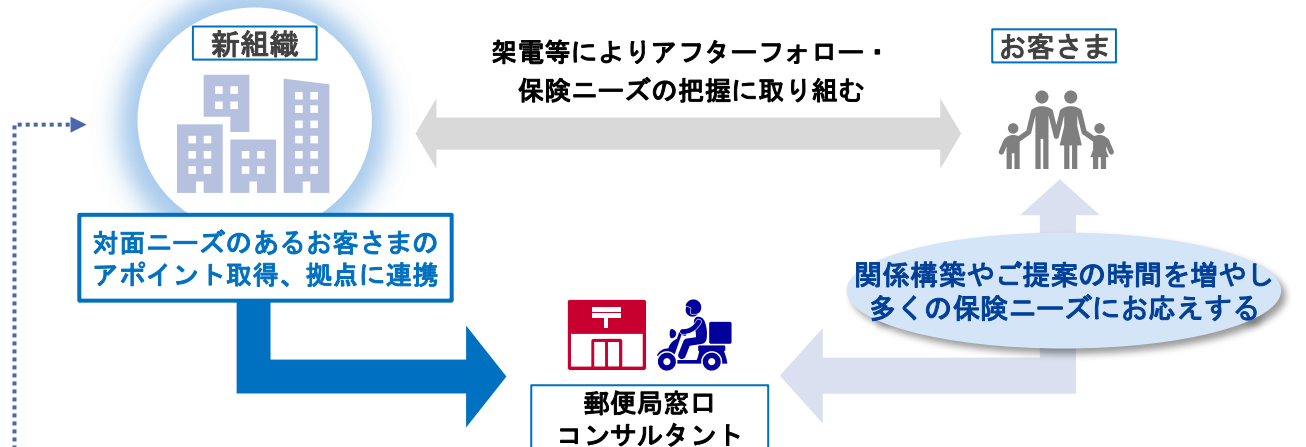
- ✓ 採用の強化を通じた営業体制の強化
- ✓ 新規採用者の初期育成を行う育成拠点、かんぽGD制度等により引き続き育成強化

営業態勢の確立を通じた保有契約の反転（3）日本郵政グループのシナジー追求

- 日本郵政グループは、全国津々浦々に拠点を構え、地域に根差した存在であり、独自のブランドと多くのお客さまを擁する
- グループの持つ大きな潜在的保険ニーズを捉え、新たなお客さまにリーチしながら保険サービスの提供拡大を目指す

日本郵政グループの大きな潜在的保険ニーズを捉える態勢整備を検討

【次期中計におけるイメージ】



【日本郵政グループの固有のビジネスモデル】

日本郵便

郵便局窓口
20,318局^{1,2}

郵便配達個所数
1日あたり
約3,000万箇所²

ゆうちょ銀行
通常貯金口座数
約1億2,000万口座²

かんぽ生命
お客さま数
約1,700万人²

1. 生命保険募集を行う郵便局・簡易郵便局数
2. 2024年度時点

システム基盤等の整備状況

- ✓ 適正なクロスサービスの提供に向けたシステム整備は完了

ゆうID（グループ共通ID）

ユーザー数
約1,500万人²

クロスセル同意情報・お客さまの情報を集約・統合

日本郵便

郵便局アプリ
各種手続き

ゆうちょ銀行

ゆうちょ通帳アプリ
各種手続き

かんぽ生命

かんぽマイページ
かんぽアプリ
各種手続き

営業態勢の確立を通じた保有契約の反転（４）お客さまニーズに沿った商品の魅力向上・充実

- 金利のある世界への移行を活かす等、資産承継や教育資金の準備等のニーズにお応えする、貯蓄性商品の魅力向上・導入を実現
- 引き続き、当社の主力商品である平準払商品の魅力向上とお客さまのニーズを捉えた商品ラインアップの拡充等に取り組む

商品改善の取り組み

準備中

● 平準払商品

【全年齢層】
貯めつつ
万が一に備える

- ✓ 当社の主力商品であり一時払終身保険と同様の効果を期待
- ✓ 高い特約付加率92%¹

● 一時払終身 【24.1発売】

【中高年齢層】
資産承継

- ✓ お客さまの資産承継ニーズ等を捉え、累計78万件販売²

● 学資保険 【23.4改定】

【若年齢層】
教育資金の準備

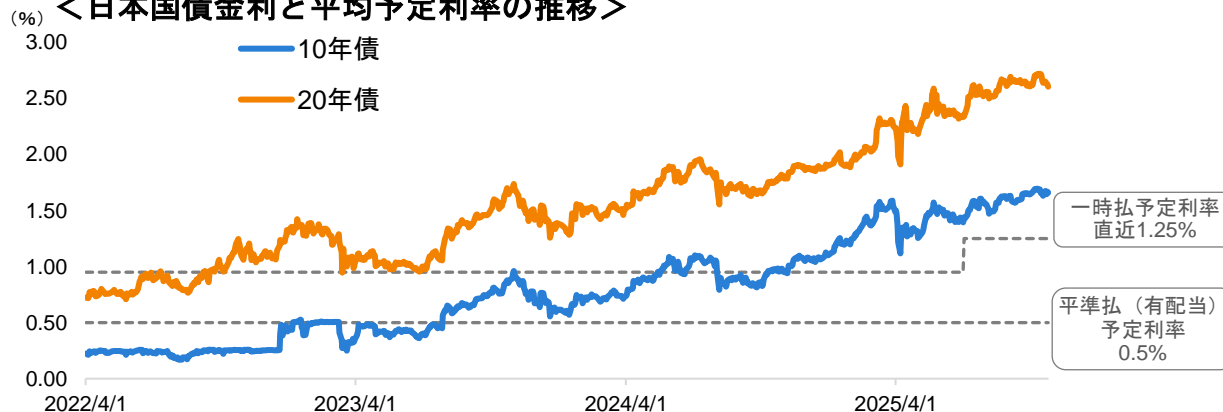
- ✓ 返戻率等の魅力が向上し、新契約件数 4.5万件増加³

次期中期経営計画の方向性

- ✓ お客さまニーズが高く、当社の主力商品である貯蓄性商品の拡充
- ✓ 重たい病気等にかかったときの保障性商品のラインアップ拡充
- ✓ 青壮年層向けの商品について検討

新契約および第三分野の増加により
収益性の向上を目指す

<日本国債金利と平均予定利率の推移>



1. 2024年度平準払終身と養老の実績（法人契約除く）
2. 2025年9月末時点
3. 改定前（2022年度）と改定後（2023年度）の新契約件数の差

営業態勢の確立を通じた保有契約の反転（５） デジタル・AIを活用したサービスの進化

- デジタルを活用し、お客さまとの継続的・定期的なコンタクト、請求手続きのペーパーレス化等を実現
- 引き続き、全国にある対面チャネルとデジタル・AIを活用し、アフターフォローの充実と利便性の向上を図り、お客さま体験価値の向上を目指す

デジタル等を活用したサービス向上

アフターフォロー充実

【現中計期間】対面とデジタルの活用により、お客さまと継続的・定期的にコンタクト

- ✓ すべてのお客さまと年1回以上のコンタクト(2025年度開始)
- ✓ 約**1000万人**¹にメールで有益な情報をご案内
- ✓ 契約状況やお客さまのライフイベントを把握、適切なサービスを提供

利便性の向上

【現中計期間】請求手続きのペーパーレス化やマイナンバーカード情報の活用等を促進

- ✓ かんぽデジタル手続きシステムを活用し、お客さまの対面での手続き時間を1/3に削減²
- ✓ 保険金は最短で翌営業日にお客さまの口座へ着金
- ✓ 年金の自動支払・住所の自動変更など

1. 2024年度延べ人数
2. 入院保険金請求の際の紙での手続きとの比較

次期中期経営計画の方向性

- ✓ 全国の対面チャネルとデジタル・AIを活用し、お客さまの状況に合わせたサービスを提供
- ✓ 保険の申込みから支払いまでの手続きも簡単・シンプルを実現



Ⅱ-2

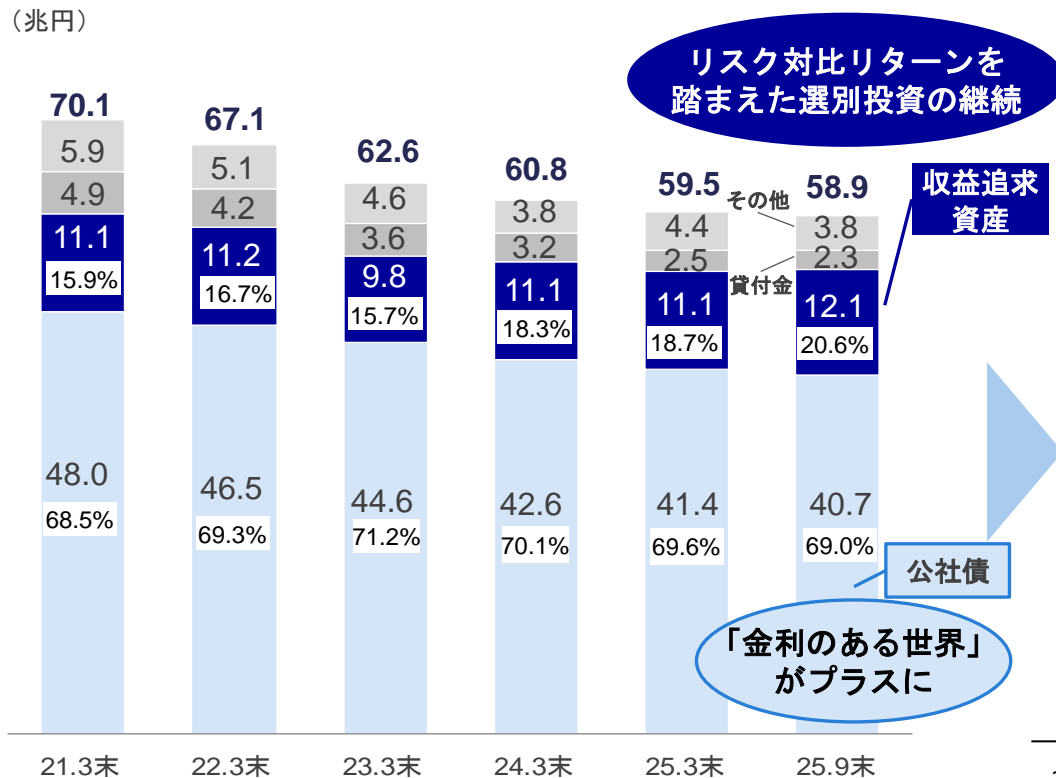
資産運用力の強化

資産運用力の強化（１）サマリー

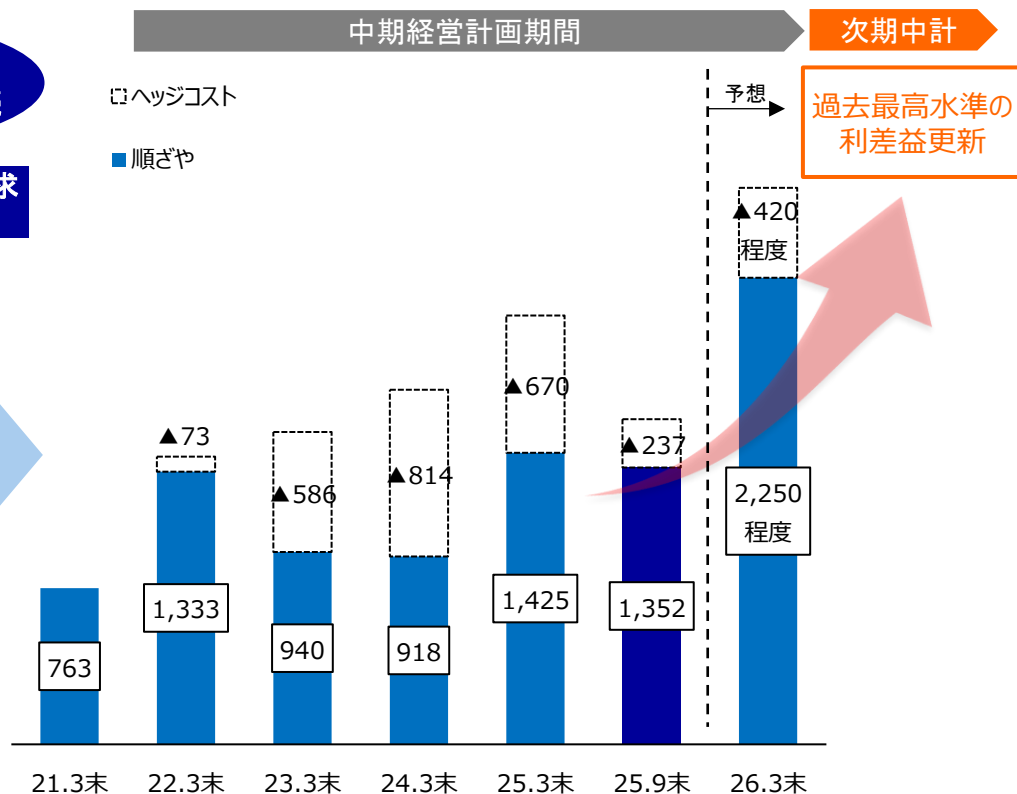
- 総資産が減少する中、ERMフレームワークの下でALM運用を基本としつつ、適切にリスクテイクを行った結果、収益性が向上
- 引き続き「金利のある世界」を追い風に円金利資産のポートフォリオ改善に取り組みながら、収益追求資産の選別投資を継続することで、次期中期経営計画においても過去最高水準の利差益更新を実現していく

資産構成

(兆円)



順ざや¹の推移 (億円)



その他有価証券の含み損益 (兆円)

1.4	1.1	1.0	2.4	2.1	2.9
-----	-----	-----	-----	-----	-----

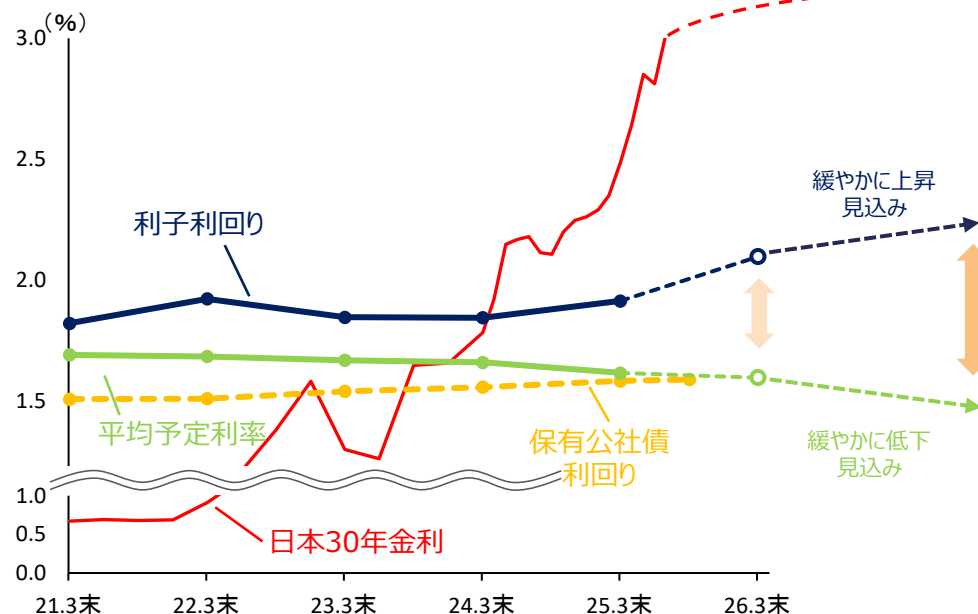
1. 基礎利益の計算方法について一部改正（為替に係るヘッジコストを基礎利益の算定に含め、投資信託の解約益を基礎利益の算定から除外）がなされており、2023年3月期より適用を開始。本資料の22.3期以降の順ざやについては、上記の改正を反映した数値

資産運用力の強化（２）金利のある世界を捉えた収益改善

- 金利動向等に留意しつつ、保有公社債の入替を積極的に進めていくことで、将来の運用収益を累積的に改善させていく
- ヘッジ付き外国債券等についても、引き続き一部残高を維持しており、今後のヘッジコスト低下による順ざや改善や、金利が低下した際の売却による収益改善を見込む

市場金利上昇による収益改善

市場金利と運用利回り等の推移

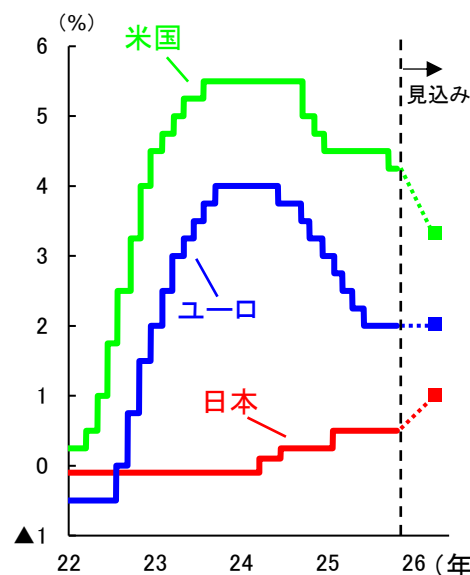


円債入替による2025年度順ざや改善効果：+50億円程度

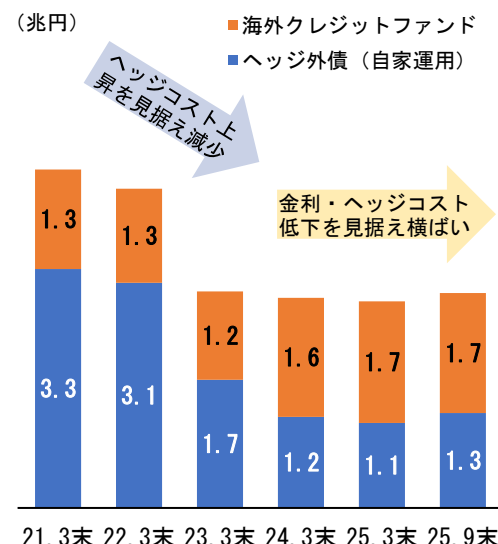
→ 次年度もキャピタル損益への影響に留意しつつ、更なる金利上昇も捉えて入替によるポートフォリオの改善を図る

ヘッジコスト低下による収益改善

主要政策金利の推移¹



ヘッジ付き外国債券等の推移



ヘッジコスト低下による2025年度順ざや改善効果

・ 自家運用：+250億円程度 ・ 海外クレジットファンド：+40億円程度

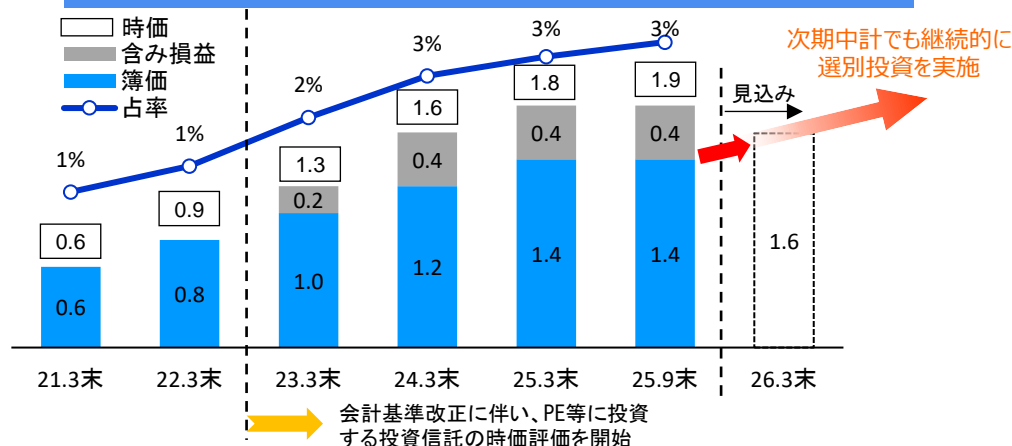
¹ ヘッジコスト見込みの前提：金利が2025年9月末のインプライド・フォワードレートに沿って推移すると想定

資産運用力の強化（３）資産運用の多様化の更なる推進

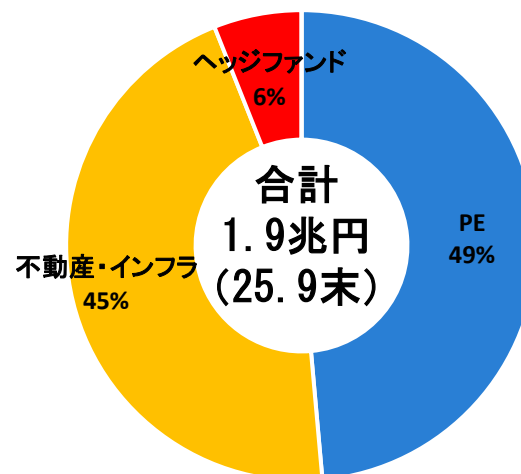
- オルタナティブ資産は本格的な収益回収期を迎えており、収益の柱としてインカムの増加に貢献
- 今後も継続的に選別投資を実施し、リスク対比リターンの向上を図ることで持続的な収益拡大を目指す

オルタナティブ投資の状況

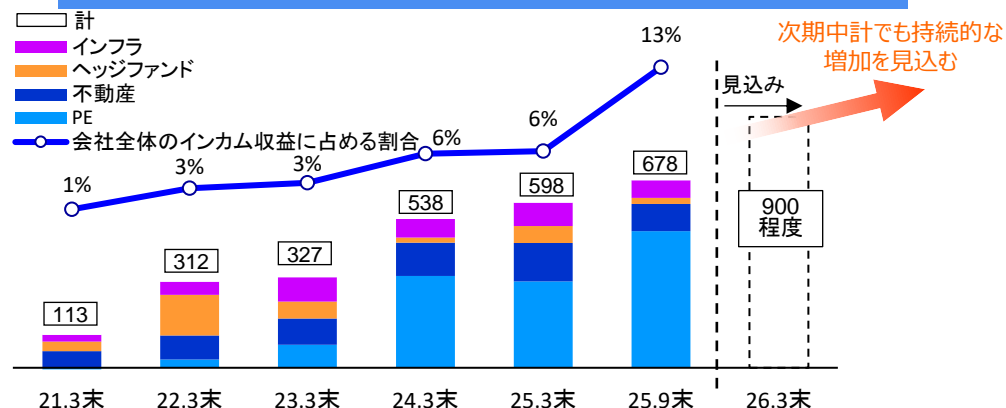
時価・簿価および評価損益の推移（兆円）



足許の状況と今後の運用方針



インカム₁の推移（億円）



【収支の状況】

- 2025年度上期は好調な市況のPEを中心に増加し、過去最高のインカム収益を達成

【今後の運用方針】

- インフレ耐性が期待できる不動産、インフラを中心に残高を積み上げる方針
- 次期中計期間も残高を積み上げ、インカム収益も持続的な増加を見込む

資産運用力の強化（４）目指す姿

- 次期中期経営計画では、組織・人材・システム等の運用基盤を強化し、「高いリスク対比リターン実現」と「利差益の向上」を両立
- また、特色のあるインパクト投資の推進により、社会課題解決や次世代産業の基幹企業発掘にも貢献

利差（順ざや）最高益の持続的更新

運用環境の好転や運用高度化の成果により、
基礎利益の主軸となる

利差（順ざや）最高益の持続的更新を実現

< 主な取組方針 >

- ・「金利のある世界」へのパラダイムシフトを捉えたポートフォリオの構築
- ・収益回収期を迎えたオルタナティブ資産からの着実な収益貢献と、継続的な選別投資の実施
- ・オルタナティブ分野を中心として、新たな運用対象拡大を含めたリスク対比リターン向上に資する投資を、適切なタイミングを見極めて一層推進
- ・さらなるシナジー創出や運用力強化に向け、既存提携先との連携深化や、新たな提携先の模索

**世界有数の
機関投資家へ**

投資の力で社会を変える、経済を強くする

インパクト投資を通じた社会課題の解決や、
産学連携を通じた次世代産業の基幹企業発掘等の
特色のあるサステナブル投資を推進

< 主な取組方針 >

- ・**インパクト“K”プロジェクト¹**の拡大により、社会課題解決と収益獲得を両立させたポジティブインパクトを一層創出

インパクト“K”プロジェクト

- ・産学連携を通じたスタートアップ投資により、産業構造の柱となる企業の発掘を目指す
- ・情報発信の強化によるステークホルダー・エンゲージメントの向上

上記を支える運用基盤の強化

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財の育成・確保

効率的な次世代事務・システム態勢の構築

1 当社独自のインパクト投資フレームワーク

Ⅱ-3

みらいへの挑戦（収益源の多様化）

みらいへの挑戦（収益源の多様化）

- 次期中期経営計画においても、既存の提携先との協業深化をベースとしつつ、当社と親和性があり、シナジー効果と利益貢献が見込める領域を幅広く探索し、資本コスト（7～8%）を上回る収益獲得を目指す

次期中期経営計画における方向性

海外保険市場からの収益獲得

- 堅調な海外の保険市場からの収益機会の獲得（IRR10%以上を目指す）
- KKR/GAとの新たな協業領域（保険分野を中心）の拡大

アセマネ事業からの収益獲得

- 大和アセットマネジメント（以下、大和AM）の新NISAやオルタナティブ分野での成長・収益獲得を目指す
- 収益源の更なる拡大・分散を図るべく、海外AM含む新たな領域へ展開

非保険領域からの収益獲得

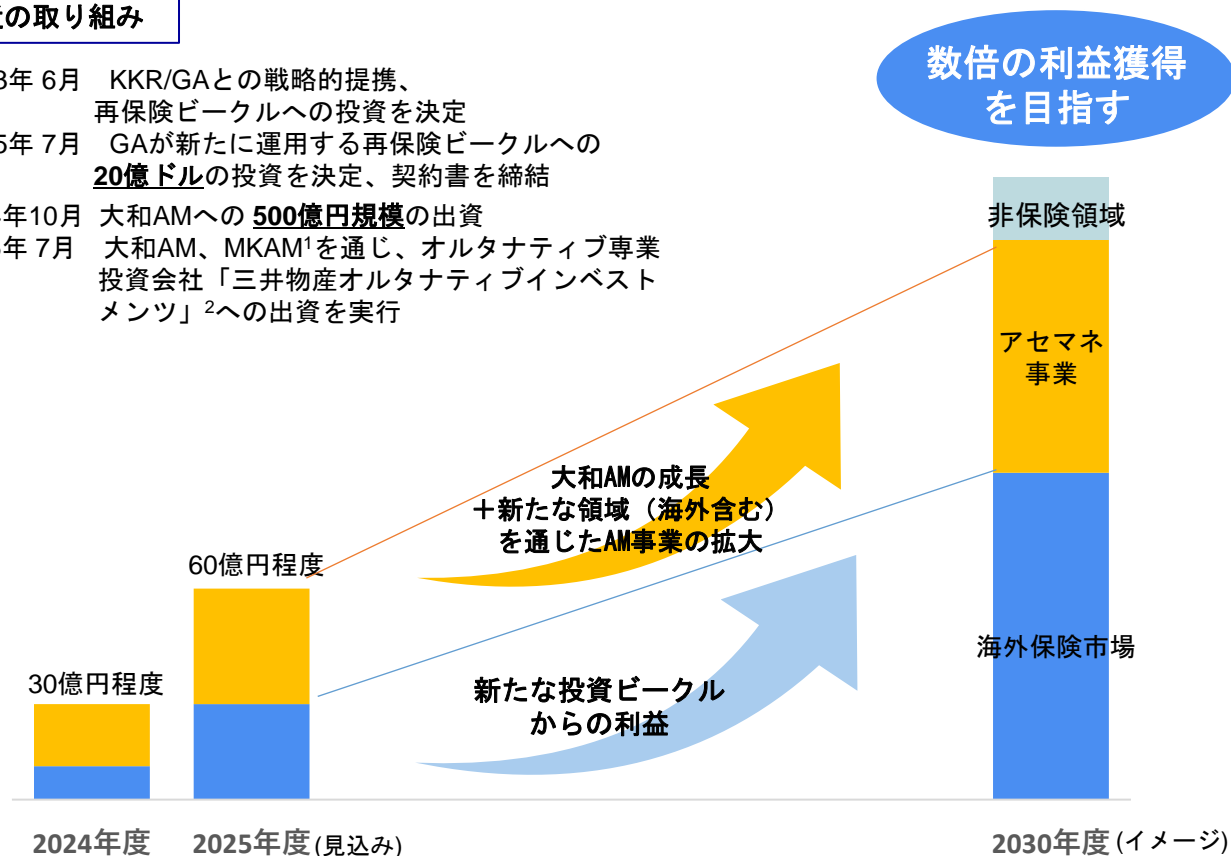
- 生命保険事業と親和性がありシナジー効果と利益貢献が見込める領域の探索

例 教育・健康・医療・介護事業など

収益源の多様化に係る取組み・利益見通し（成長イメージ）

直近の取組み

- 2023年 6月 KKR/GAとの戦略的提携、再保険ビークルへの投資を決定
- 2025年 7月 GAが新たに運用する再保険ビークルへの **20億ドル**の投資を決定、契約書を締結
- 2024年10月 大和AMへの **500億円規模**の出資
- 2025年 7月 大和AM、MKAM¹を通じ、オルタナティブ專業投資会社「三井物産オルタナティブインベストメンツ」²への出資を実行



注：利益の金額はいずれも修正利益ベース

1. 三井物産かんぽアセットマネジメント
2. 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

Ⅱ -4

経営基盤の強化

経営基盤の強化（１）バックオフィス業務の変革による業務効率化

- バックオフィス業務のデジタル化等により、中期経営計画で掲げた業務量削減は順調に進捗
- 次期中期経営計画では、AI等を活用し、更なる業務量削減を実現するとともに、人材の強化領域（お客さまサポート、営業支援等）へのシフトを推進することを検討

バックオフィス（サービスセンター）業務の変革

バックオフィス業務のデジタル化等

業務効率化

コスト削減

データ活用の促進

保全請求処理の
約80%を自動化

業務量
(人相当)

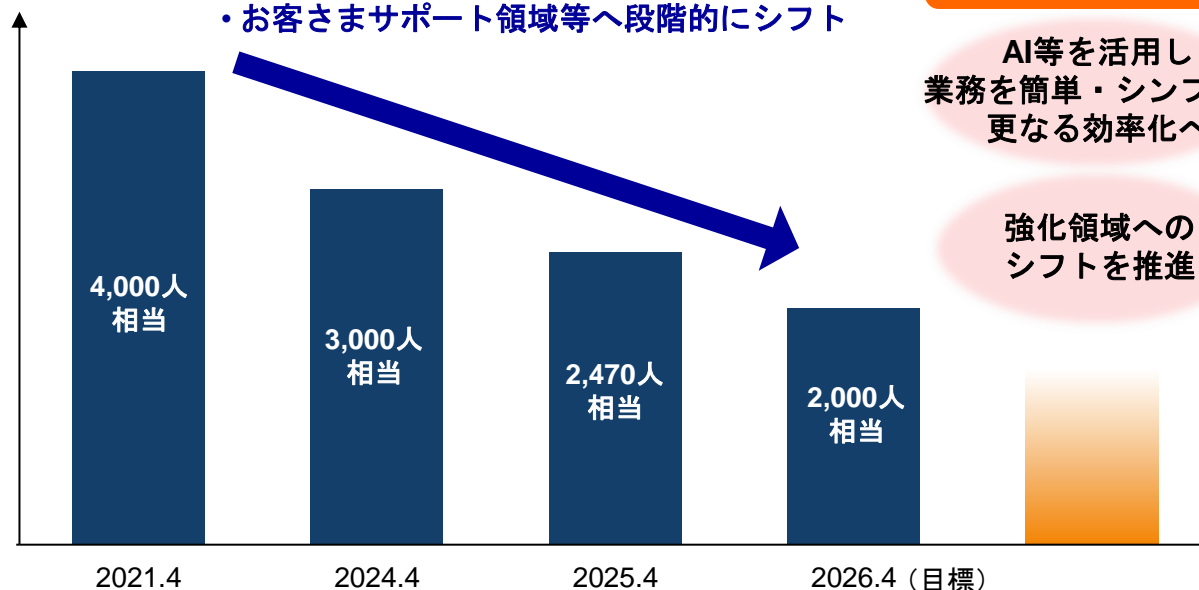
【現中期経営計画】

- ・ 2,000人相当の業務量削減を計画
- ・ お客さまサポート領域等へ段階的にシフト

次期中期経営計画

AI等を活用し
業務を簡単・シンプルに
更なる効率化へ

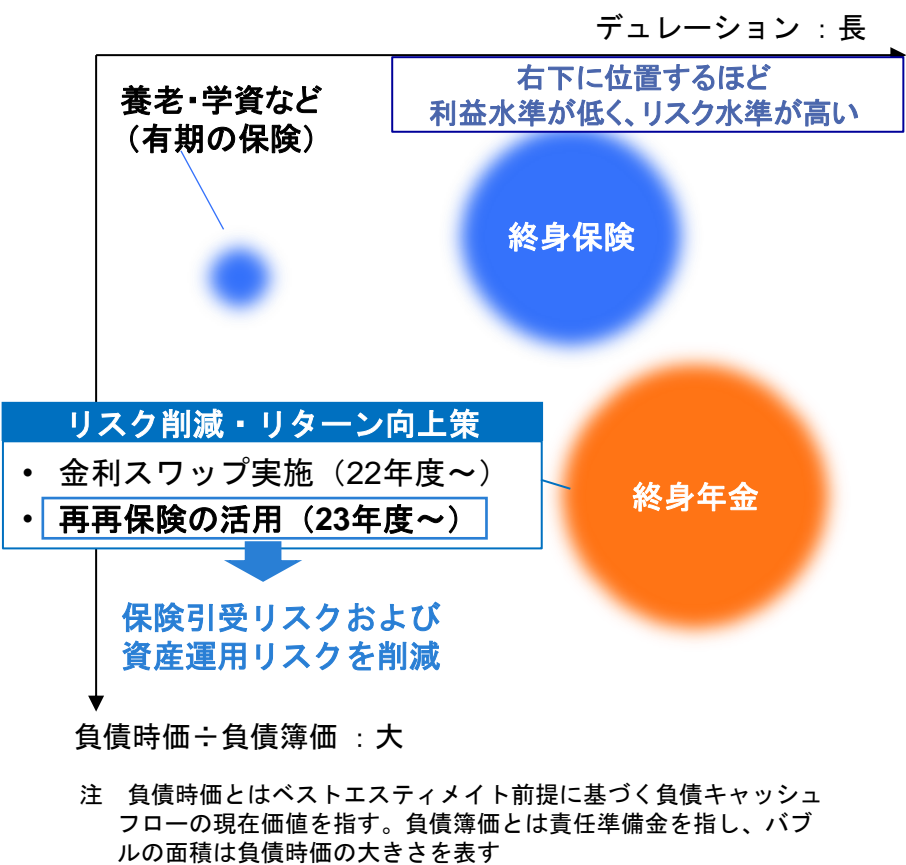
強化領域への
シフトを推進



経営基盤の強化（２）負債マネジメントの高度化等（ROE向上）

- 資本効率を高めるため、契約者配当比率が高い旧区分の契約のうち、リスク対リターン効率が低い契約を対象に2023年度以降、再保険を実施
- 引き続き、市場環境や再保険市場の動向等を注視しながら再保険の活用をすることでESRの上昇とリターンの向上を目指す

旧区分の負債の状況（出再実施前）



再再保険の活用状況

	2024年3月	2025年3月
取引規模※1	約6,400億円	約5,500億円
再保険料	約6,900億円	約5,300億円
初年度の予定利息軽減額	約160億円	約140億円
ESRへの寄与※2	+5pt以上 金利が大幅に低下する等、市場環境が大きく悪化した場合にESR向上への寄与が大きくなり、ESRの安定性向上にも貢献	
取引先	RGA Global Reinsurance Company, Ltd.	Talcott Life Re, Ltd.

※1 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）
※2 それぞれの評価日時点で一定の前提を（金利前提等）を置いて算出した試算値を合算

カウンターパーティリスクへの対応

担保条件を含めた総合的な再保険条件を設定

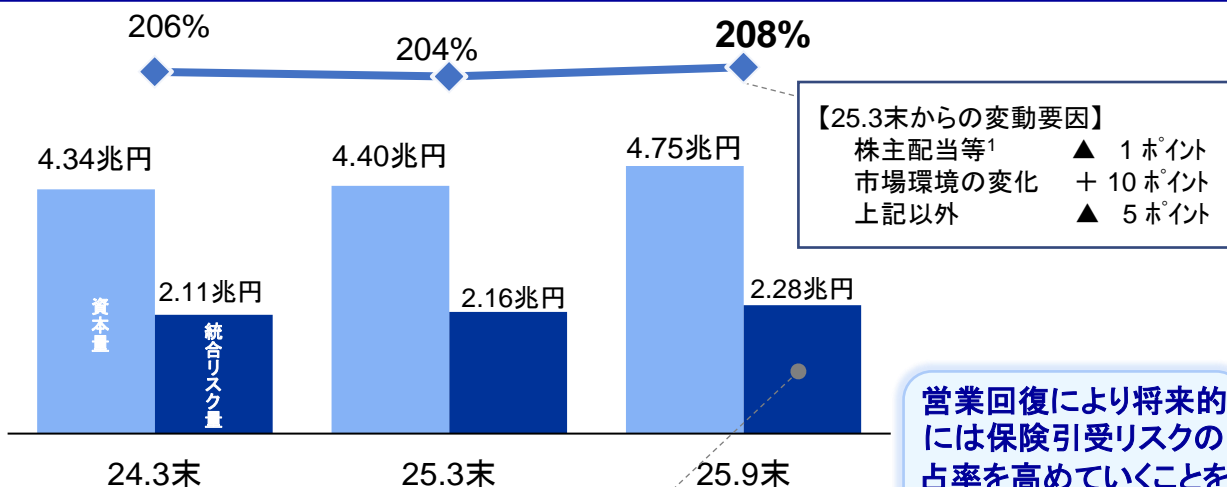
- ・ 高水準の担保条件※3や、再保険会社の信用状況等に応じた適切なリキャプチャー条項の設定、等
- ・ 担保および与信状況のモニタリングの実施、等

※3 流動性が高く高格付の担保資産要件や負債時価に応じた担保最低金額要件等を設定し、一定期間毎に充足することを要求

経営基盤の強化（3）ESR水準に応じた経営行動

- 2025年9月末のESRは、2025年3月末から金利上昇による大量解約リスクの増加等によってリスク量が増加した一方、国内株価上昇等によって資本量が増加し、208%となった
- 引き続き適正水準の安定的な確保に向けて取り組むとともに、適正水準を超えた場合は、更なるリスクテイク、株主還元等を検討

ESRの推移



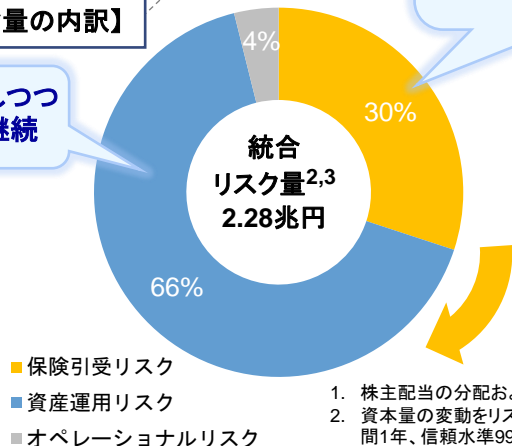
【25.3末からの変動要因】

株主配当等¹ ▲ 1ポイント
市場環境の変化 + 10ポイント
上記以外 ▲ 5ポイント

営業回復により将来的には保険引受リスクの占率を高めていくことを目指す

【25.9末 リスク量の内訳】

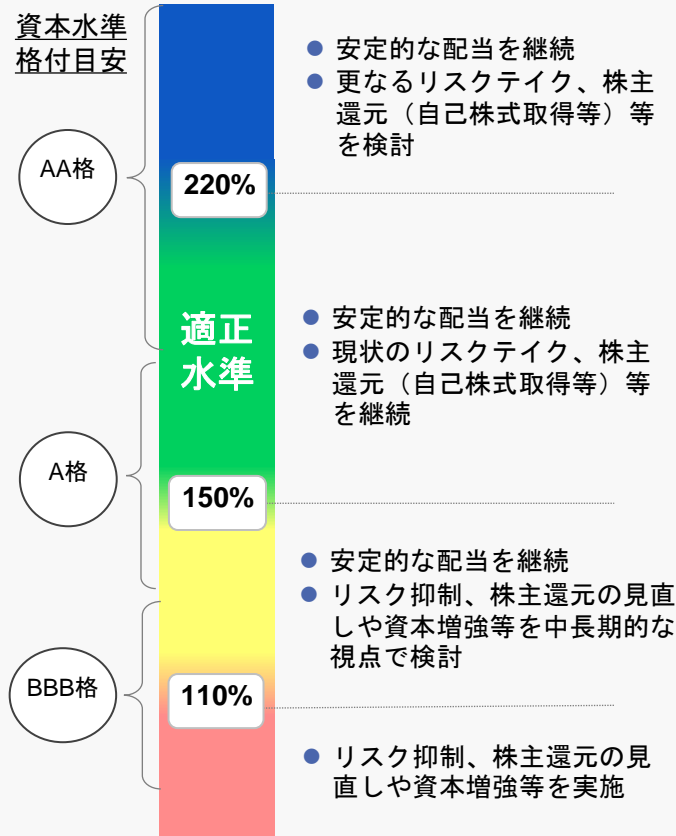
リスク対比リターンを考慮しつつ
資産運用リスクテイクを継続



1. 株主配当の分配および自己株式の取得
2. 資本量の変動をリスクと捉え、内部モデル(保有期間1年、信頼水準99.5%)を用いて算出
3. 統合リスク量における円グラフ内の占率は、リスク間の分散効果等を考慮していない

- 再保険ピークルへの追加投資による影響
ESRへの影響は▲14ポイント程度
※キャピタルコール形式のため投資開始(2026年予定)以降、ESRは徐々に低下
※25.3末のESRを基準とし、3,000億円規模の投資を実行した場合

ESRターゲットレンジと水準に応じた経営行動



経営基盤の強化（４）株主還元の強化

- 株主還元の強化により、現中期経営計画期間中（22.3期～26.3期）の総還元性向は47%程度まで上昇
- 次期中期経営計画においては、今後の利益水準を確認しつつ、魅力ある株主還元方針を検討

株主還元方針および実績

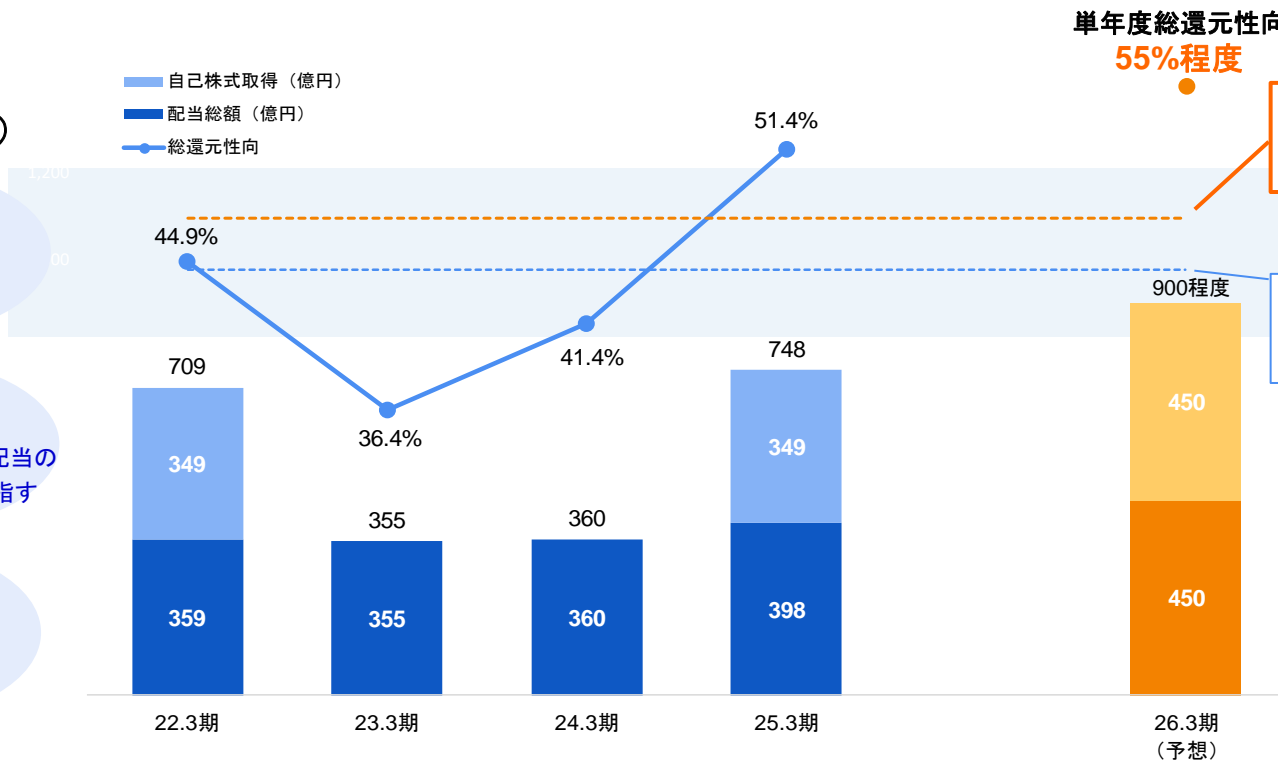
現中計期間中の
株主還元方針
(22.3期～26.3期)

総還元性向
中期平均
40～50%

安定的な配当

原則として、1株当たり配当の
減配は行わず増配を目指す

機動的な
自己株式取得



22.3期～26.3期
総還元性向平均
47%程度

水準の向上

22.3期～25.3期
総還元性向平均
44.5%

次期中計(26.4～)に向けて

株主還元の水準と
ビジビリティを重視しつつ
魅力ある株主還元方針を検討

1株当たり
配当(円)

90

92

94

104

124

+37.8%
(22.3期対比)

Appendix

かんぽ生命のあゆみ

■ 当社は国営の簡易生命保険事業を前身とし、1916年の創業から今年で109年



郵政創業150年

• 2022年（令和4年）プライム市場へ移行 2022

• 2021年（令和3年）郵政創業150年 2021



• 2019年（平成31年）株式2次売出し 2019

• 2016年（平成28年）簡易生命保険誕生100周年 2016

• 2015年（平成27年）株式上場

2015



2007

• 2007年（平成19年）郵政民営化
株式会社かんぽ生命保険として、生命保険業を開始

2003

• 2003年（平成15年）日本郵政公社発足

1949

• 1949年（昭和24年）郵政省発足

1926

• 1926年（大正15年）郵便年金事業創業

1916

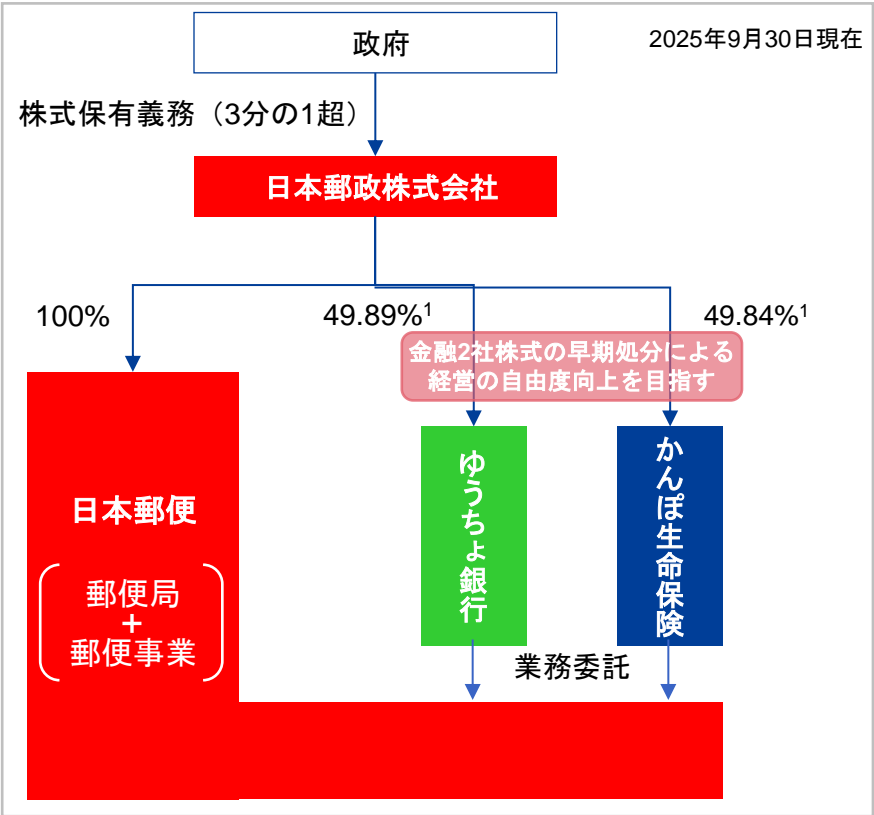
• 1916年（大正5年）簡易生命保険事業創業



日本郵政グループにおける位置付けと郵政民営化法の上乗せ規制

- 2021年6月、日本郵政の当社株式の議決権比率が50%を下回ったことにより、新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、お客さまニーズに応じた保険サービスをさらにご提供しやすい環境となった

日本郵政グループの構成



項目

郵政民営化法の上乗せ規制

新規業務

- 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】
 - 主務大臣²の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要）
- 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日³まで】
 - 主務大臣²への事前届出（同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要）
- 【特定日³以後】
 - 郵政民営化法に基づく規制なし（保険業法による規制は継続）

加入限度額

- 【特定日³まで】
 - 政令で規定（改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要）
 - 加入限度額：原則1,000万円（加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳））
- 【特定日³以後】
 - 郵政民営化法に基づく規制なし

子会社保有

- 【特定日³まで】
 - 国内外の生損保会社について、子会社とすることはできない
 - 議決権比率が50%以下のマイノリティ出資であれば実施可能
- 【特定日³以後】
 - 郵政民営化法に基づく規制なし

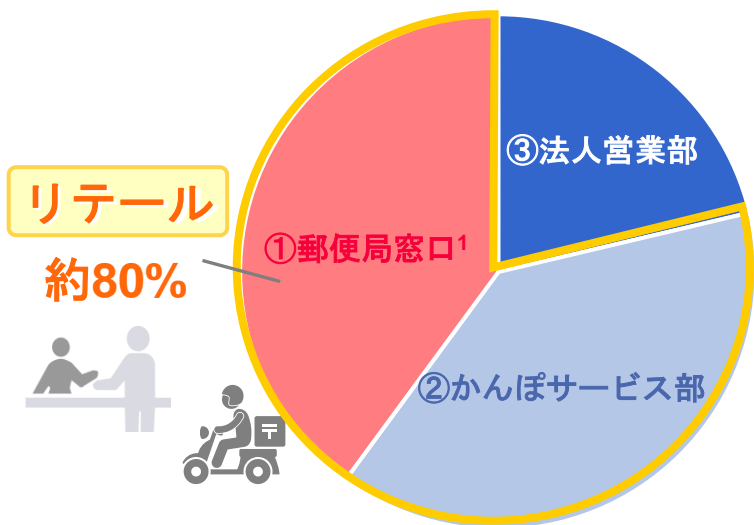
1. 自己株式を除く発行済株式の総数に対する保有株式数の割合
2. 主務大臣：内閣総理大臣（金融庁長官）および総務大臣
3. 特定日：(i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

販売チャネルと顧客基盤

■ 郵便局ネットワークを活かした3つの販売チャネルと大きな顧客基盤が当社の強み

チャネル別販売割合

(2025年3月末)



①郵便局窓口¹
(約2万局)

- ・ 来局したお客さまへの営業
- ・ お客さまとの接点が多岐に存在

②かんぽサービス部
(約630拠点)

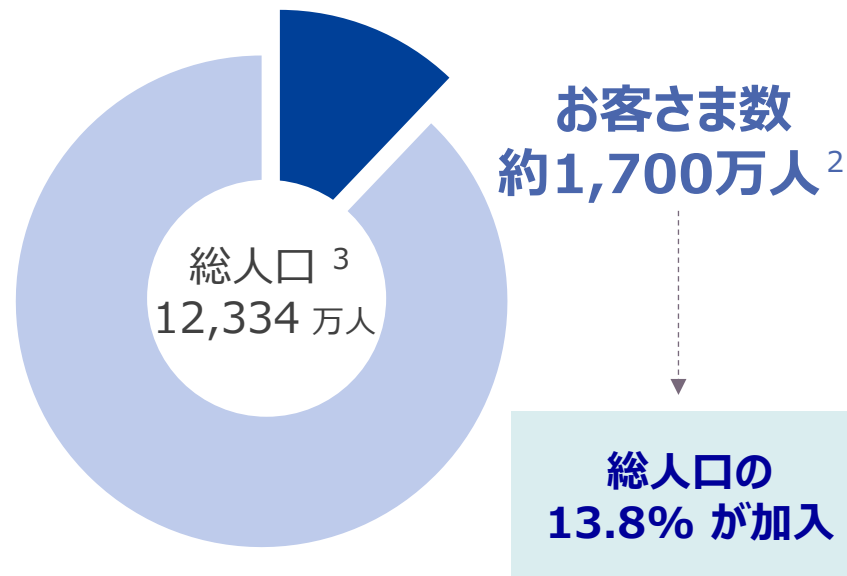
- ・ お客さま宅への訪問営業
- ・ 丁寧なコンサルティング

③法人営業部
(約80拠点)

- ・ 法人※への訪問営業
- ※中小企業や郵政グループと関わりある企業が主

1. 生命保険事業を行う郵便局数（簡易郵便局を含む）

お客さま数



郵便局に来局される中高年層が中心
契約者の約8割が50代以上

² 2025年3月末現在

³ 出典：総務省統計局「人口推計」2025年5月1日現在概算値

基本契約および医療特約の概要

- 養老保険・終身保険等の基本契約に医療特約を付加した販売が基本スタイル

簡易・小口な商品性

■ 簡易な手続き

- ✓ 医師による診断書が不要（無診査）
- ✓ 病歴等の告知のみでお申し込み可能（告知書扱）
- ✓ 職業による加入制限なし

■ 小口な商品

- ✓ 加入限度額：原則**1,000万円**
(加入後4年経過後は累計2,000万円(20～55歳))

販売例：養老保険に医療特約を付加した場合



- ① 入院一時金 **100,000円**
(1回の入院につき、最大5回まで)
- ② 入院保険金 **日額5,000円 × 入院日数**
(1回の入院につき、最高120日分まで)
- ③ 手術保険金 **50,000円**
- ④ 放射線治療保険金 **50,000円**

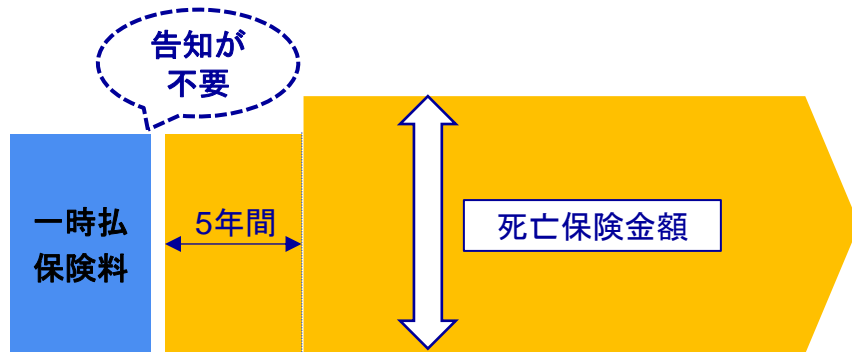
一時払終身保険（告知不要型）の概要

- 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険（以下、一時払終身保険（告知不要型））の取り扱いを開始（2024年1月）

概要

- 保険料の払込みを一時払とすることで、一時払保険料額以上の死亡保険金をお受け取りいただける
- 健康状態の告知を不要とすることで、健康状態に不安のあるお客さまも本商品のご利用が可能
- 加入年齢範囲は55歳～85歳（加入年齢範囲の上限は保険料率の改定によって変わる可能性がある）

一時払終身保険（告知不要型）



保険料の払込み

加入時に一括

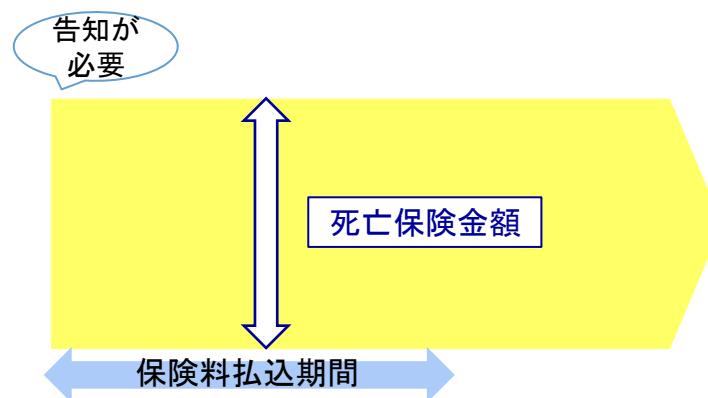
保障内容

一生涯の死亡保障のみ
（重度障害による保険金および保険金の倍額支払なし）

医療費への備え

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる²

参考：現行の普通終身保険（定額型）¹



所定の年齢まで月々払込み³

一生涯の死亡保障に加えて
重度障害による保険金および保険金の倍額支払あり

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる

1. 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険発売後も、現行の普通終身保険（定額型）は引き続き販売
2. 特約を付加する際は、健康状態の告知が必要な場合がある

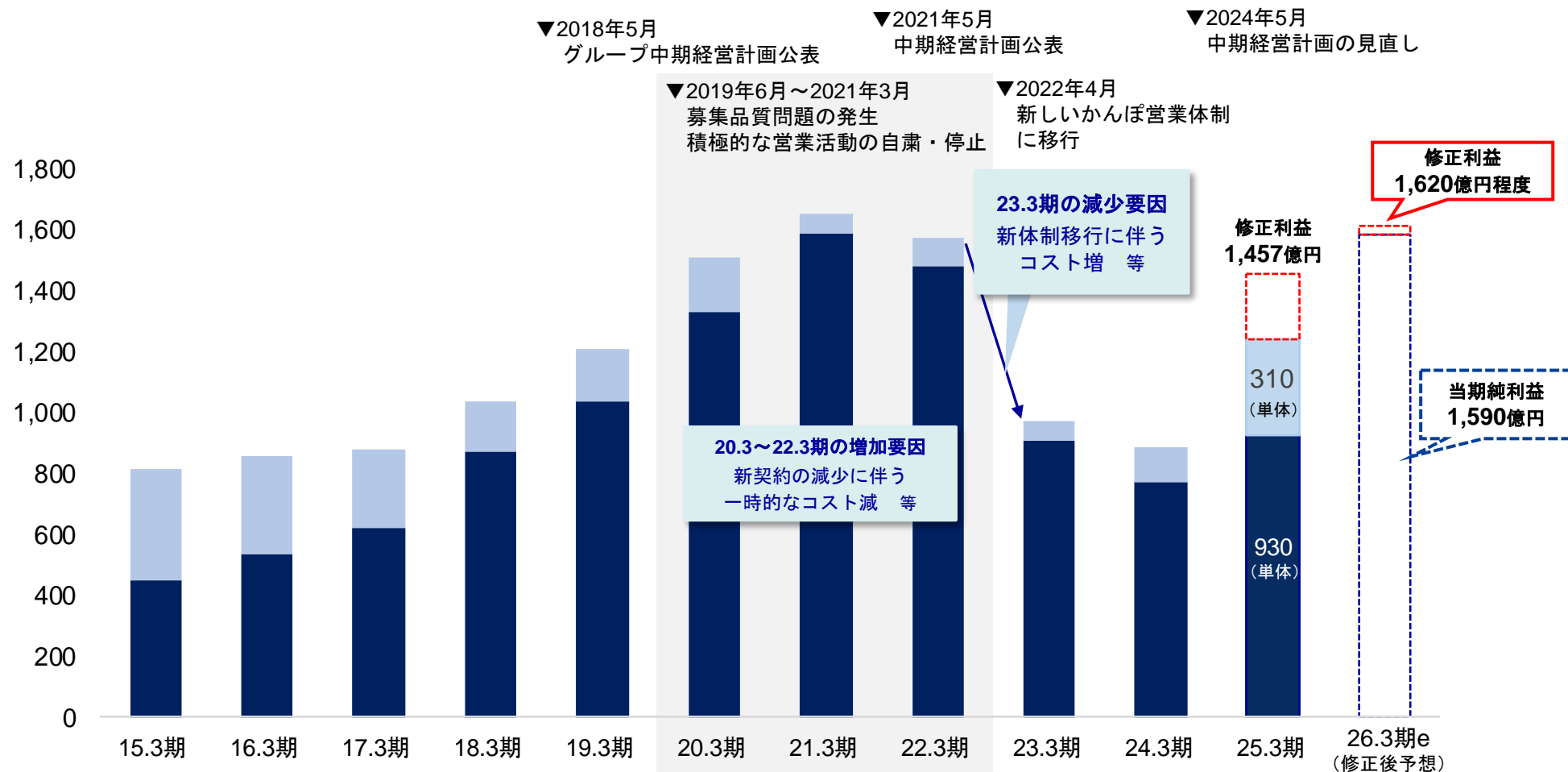
3. 複数月分の前納も可能

当期純利益の推移（新旧区分別実績）

当期純利益の推移

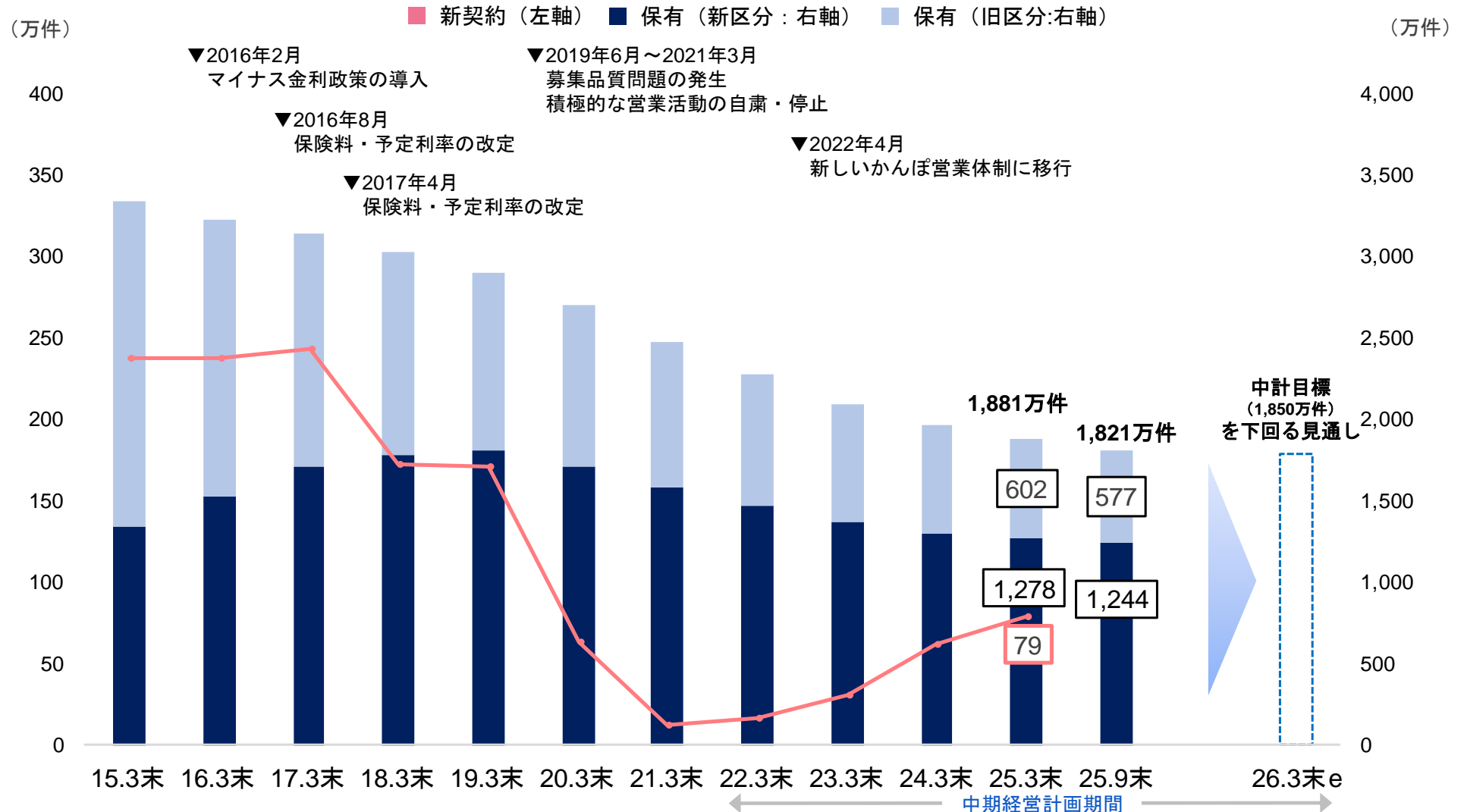
■ 新区分 ■ 旧区分

（億円）



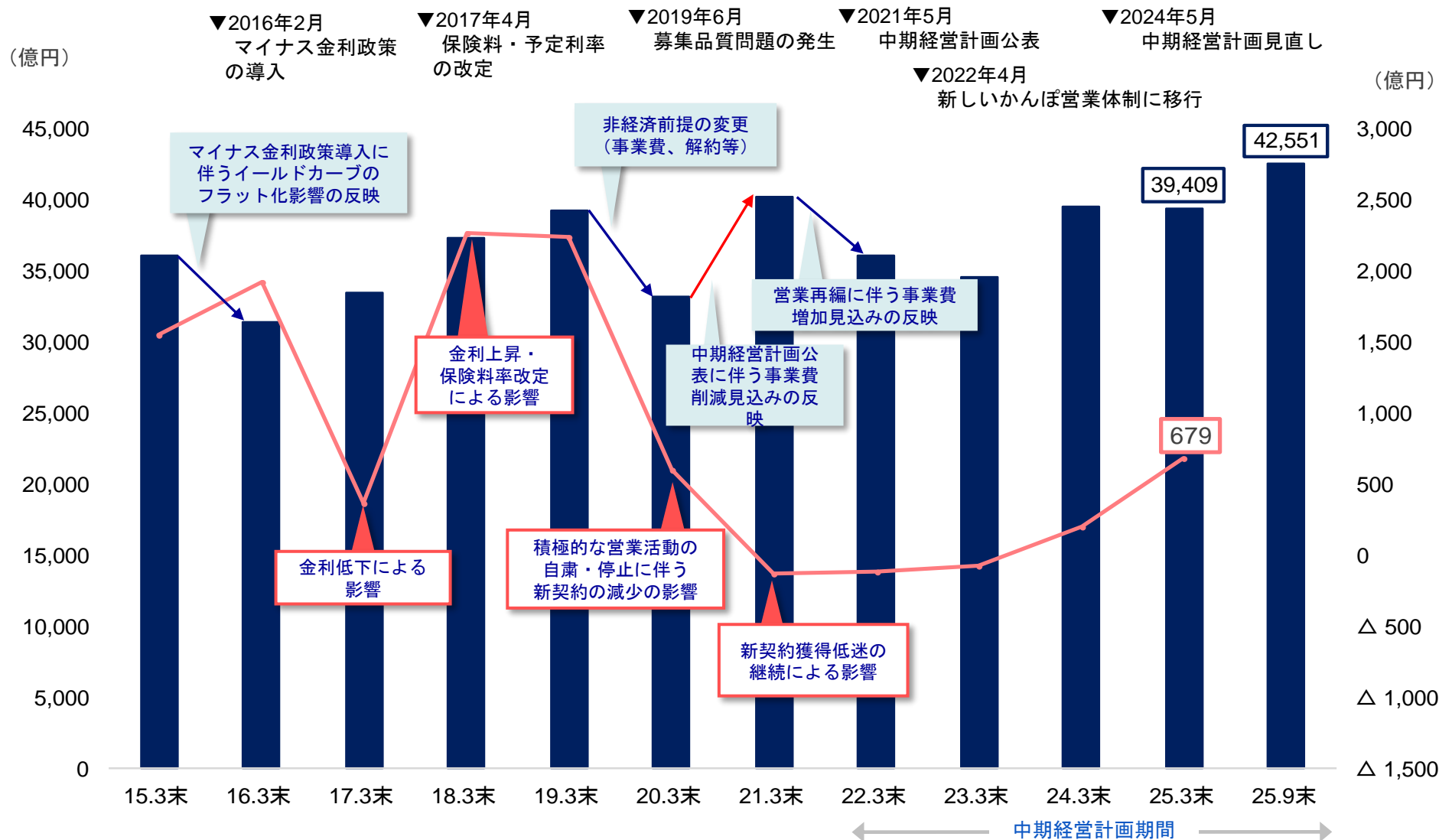
契約件数の推移

新契約件数（個人保険）および保有契約件数（個人保険）の推移



EVおよび新契約価値の推移

■ EV（左軸） ■ 新契約価値（右軸）



【再掲（2025年11月14日公表資料）】 EVおよび新契約価値の感応度分析（2025年9月末）

経済前提に関する感応度（EV）

前提条件	EV	増減額 (増減率)
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	41,993	△ 558 (△ 1.3 %)
国内金利のリスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) ¹	42,975	+ 423 (+ 1.0 %)
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	41,906	△ 645 (△ 1.5 %)
海外金利のリスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) ¹	43,213	+ 661 (+ 1.6 %)
株式・不動産価値10%下落 ¹	40,247	△ 2,304 (△ 5.4 %)
為替10%円高 ¹	41,506	△ 1,045 (△ 2.5 %)

(億円)

修正純資産	保有契約価値
20,566	21,426
20,848	22,126
20,616	21,289
20,785	22,427
20,610	19,636
20,680	20,825

非経済前提に関する感応度（EV）

前提条件	EV	増減額 (増減率)
将来の保有契約量が2025.3EVの計算上で想定している水準の1.05倍 ¹	43,073	+ 522 (+ 1.2 %)
事業費率（維持費）10%減少 ¹	44,175	+ 1,623 (+ 3.8 %)

(億円)

修正純資産	保有契約価値
20,701	22,372
20,701	23,474

経済前提に関する感応度（新契約価値）

前提条件	新契約価値	増減額 (増減率)
リスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	481	+ 116 (+ 32.1 %)
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) ¹	228	△ 135 (△ 37.3 %)

(億円)

1. 全ての感応度は、一度に1つの前提のみを変化させることとしており、同時に複数の前提を変化させた場合の感応度は、それぞれの感応度の合計とはならない

新資本規制の導入

- 規制標準のESR計測モデルの仕様確定を受け、現行の計測モデルにおけるESRとの差異を含め、最終的な精査を進めているところ
- 新資本規制導入後も、ESRの適正水準の安定的な確保に向けて引き続き取り組む方針

2025年9月末のESR計測モデルにおける規制標準モデルとの主な差異¹

資本量

- 保険負債の割引率はリスク・フリー・レートとし、上乘せ（調整後スプレッド）は行っていない【＋】
- リスクマージン（MOCE）の対象リスクおよび計測手法に差異【－】

生命保険リスク²

- 内部モデル（自社実績に基づく係数）を使用【－】³

巨大災害リスク

- 規制標準モデルに含まれない巨大地震リスクを考慮【＋】

資産運用リスク

- ボラティリティ・相関係数について、市場データから自社で推定した係数を使用【＋】

適正水準の安定的確保に向けた取り組み

資本量の増加

- 新契約の増加
お客さま本位の保険サービスの追求に向けた取り組みを推進
- 負債性資本の調達
国内公募劣後債を発行

2023.9 1,000億円
2024.4 1,000億円

リスク量の減少

- 金利スワップの実施
2023年1月より開始
- 再再保険の活用
旧区分の終身年金保険の一部を出再

2024.3 約6,900億円
2025.3 約5,300億円

【参考】ESR感応度（2025年9月末）

国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁴	△ 10 ポイント
国内金利のリスク・フリー・レート50bp低下（低下後の下限なし） ⁴	＋ 11 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁴	△ 4 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp低下（低下後の下限なし） ⁴	＋ 4 ポイント
株式・不動産価値10%下落 ⁴	△ 3 ポイント
為替10%円高 ⁴	△ 1 ポイント
将来の保有契約量が ^{4,5} 1.05倍	＋ 3 ポイント

- 【】内の符号は、規制標準モデルの仕様を適用した場合に当社ESRに与える影響（増減の方向）
- 事業費リスクおよび大量解約リスクを除く
- 標準係数を適用した場合。なお、現在会社固有のストレス係数の適用を当局に承認申請中であり、会社固有のストレス係数が適用可能となった場合には内部モデルと係数に大きな差は生じない見込み
- 全ての感応度は、一度に1つの前提のみを変化させることとしており、同時に複数の前提を変化させた場合の感応度は、それぞれの感応度の合計とはならない
- 2025年9月末EVの計算上で想定している水準

中期経営計画目標（2026年3月期）の進捗状況

- 中期経営計画で掲げた目標の進捗状況は以下のとおり
- 引き続き保有契約件数の早期底打ち反転を目指すとともに、各種成長戦略の実行により、更なる修正利益および修正ROE等の向上を図る

	2025年度目標	2026.3期上期 実績	2025年度見通し
修正利益 【参考:連結当期純利益】	970億円 【800億円】	950億円 【938億円】	資産運用収益の増加等により目標を上回る1,620億円程度となる見通し
修正ROE	6%程度	—	修正利益の向上に伴い、目標を上回る見通し
一株当たり 配当額（DPS）	中期経営計画期間中 原則減配はせず 増配を目指す	中間配当62円 （前年度中間配当比+10円）	124円 前年度対比+20円の増配 中期経営計画期間中では+48円（+63%）
保有契約件数 （個人保険）	1,850万件以上	1,821万件 （2025年3月末比△3.1%）	中計目標を下回る見通し 引き続き早期の底打ち反転を目指す
EV成長率 （RoEV） ¹	6～8%成長を目指す	9.4% （年換算後）	直近では目標水準を達成しており、引き続き維持・向上を目指す
お客さま満足度 ² NPS® ³	お客さま満足度90%以上を目指す NPS®業界上位水準を目指す	2024年度かんぽ総合満足度84% （参考）NPS®：▲54.8ポイント（11位/13社）	引き続きCX向上の取り組みを推進し、目標達成を目指す

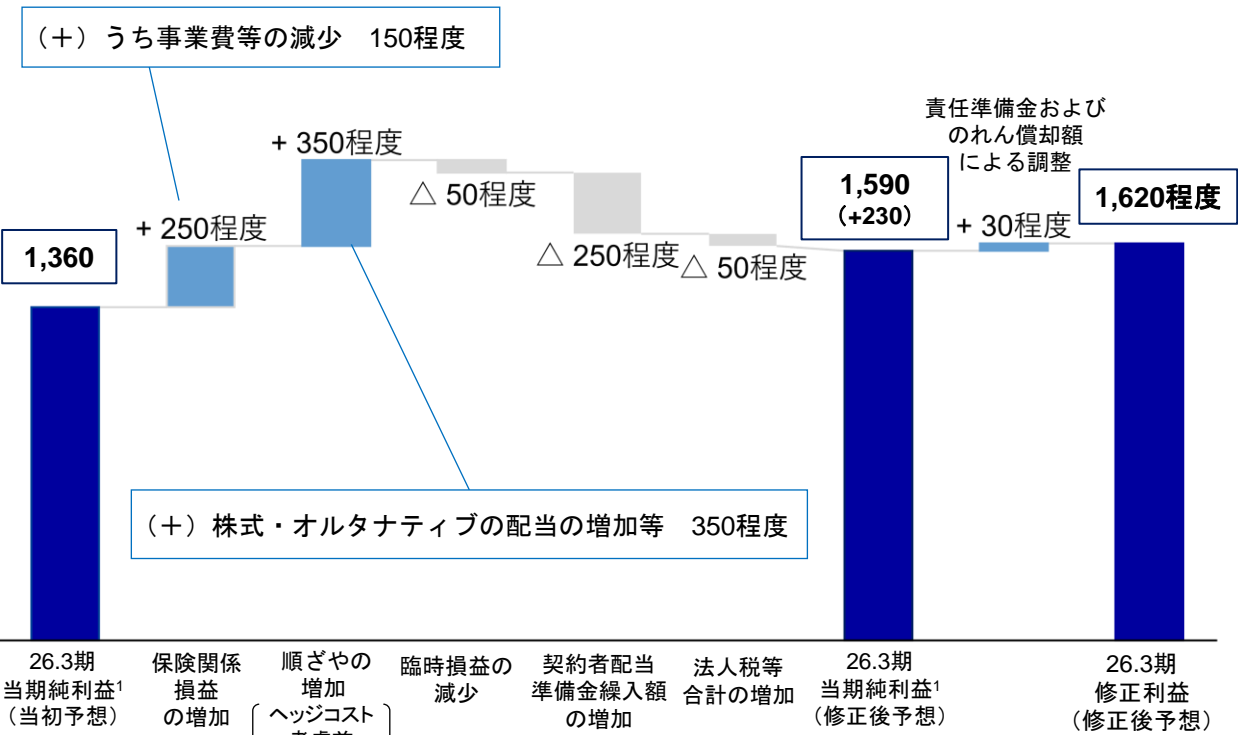
1. EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値
2. お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。
3. NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ（現NICE Systems, Inc.）の登録商標。参考として記載している数値および順位は、NTTコム オンライン社『NPS®ベンチマーク調査 2025 生命保険』

【再掲（2025年11月14日公表資料）】 26年3月期 業績予想の修正（変動要因）

- 26.3期の連結当期純利益は、保険関係損益の増加、順ざやの増加（ヘッジコスト考慮前）、契約者配当準備金繰入額の増加等により、1,360億円から1,590億円に上方修正
- 連結当期純利益に責任準備金およびのれん償却額による調整を実施した修正利益は、1,420億円程度から1,620億円程度に上方修正

26年3月期修正前予想に対する26年3月期修正後予想の主な変動要因

注 当期純利益¹に影響する主な変動要因のみを抜粋して記載 (億円)



変動要因の詳細

26.3期 当期純利益 ¹ (当初予想)	1,360
保険関係損益の増加	250 程度
順ざやの増加 (ヘッジコストを含む)	250 程度
うちヘッジコストの増加	△ 100 程度
キャピタル損益の減少	△ 250 程度
臨時損益の減少	△ 50 程度
価格変動準備金繰入額の減少	350 程度
契約者配当準備金繰入額の増加	△ 250 程度
法人税等合計の増加	△ 50 程度
26.3期 当期純利益 ¹ (修正後予想)	1,590
修正利益に係る調整	30 程度
うち初年度標準責任準備金負担に係る調整	10 程度
うちのれん償却額に係る調整	20 程度
26.3期 修正利益 (修正後予想)	1,620 程度

1. 親会社株主に帰属する当期純利益

【再掲（2025年11月14日公表資料）】（参考）修正利益・修正ROEの定義について

修正利益および修正ROEの定義

$$\begin{aligned} \text{修正利益} &= \text{連結当期純利益} + \text{初年度標準責任準備金負担}^1 + \text{のれん償却額}^2 \\ \text{修正ROE} &= \frac{\text{修正利益}}{\left(\text{株主資本}^3 - \text{のれん未償却残高}^2 \right)} \end{aligned}$$

（株主還元原資）

1. 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、新契約の初年度に係る標準責任準備金の積増負担（税引後）について加算調整（25.3期より）
2. 当社の本来の収益力を反映するため、大和アセットマネジメント株式会社への出資（2024.10）に係るのれん償却額について加算調整。また、修正ROEの分母からのれん未償却残高（期中平均）を控除
3. その他有価証券評価差額金は主に旧区分⁴に由来し、旧区分⁴は契約者配当比率が高いこと、有価証券等の売却損益は価格変動準備金の繰入・戻入により修正利益に影響を与えないことを踏まえ、株主資本（期中平均）を分母に採用
4. 「旧区分」は簡易生命保険契約区分を源泉とする金額

修正利益および修正ROEの実績

（億円）

	24.3期	25.3期
連結当期純利益	870	1,234
（＋）初年度標準責任準備金負担額（税引後）	105	214
（＋）のれん償却額	-	8
修正利益	976	1,457

修正ROE	6.1%	8.8%
分子（修正利益）	976	1,457
分母	15,962	16,480
（＋）株主資本（期中平均）	15,962	16,648
（－）のれん未償却残高（期中平均）の控除	-	168

【参考】

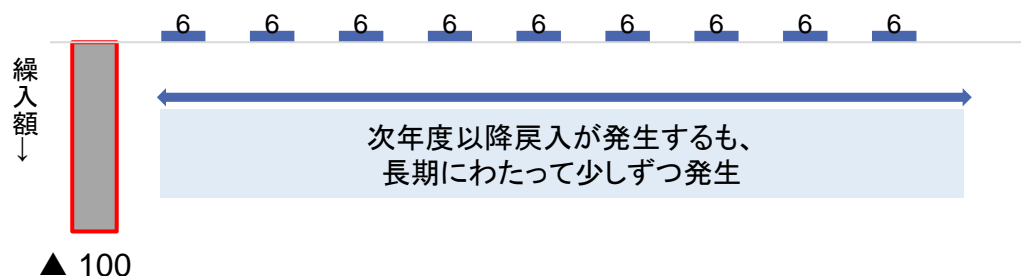
純資産合計（期末）	33,957	32,414
うち株主資本合計（期末）	16,220	17,076
うちその他有価証券評価差額金（期末）	17,756	15,516
うち旧区分（期末）	15,611	14,801

【再掲】（2025年11月14日公表資料）】（参考）標準責任準備金負担に係る調整について

【再掲】24年度利益に含まれる標準責任準備金負担

- 主に24.4～24.9に締結した一時払終身保険について、予定利率(0.95%)と標準利率(0.75%)の差によって、標準責任準備金負担が発生
- 新契約の増加が短期的に当期純利益を押し下げる影響を一部調整するため、修正利益において初年度標準責任準備金負担(税引後)を加算

＜初年度の標準責任準備金負担を100とした場合の将来の標準責任準備金負担の推移のイメージ＞



25年度修正後業績予想で想定する標準責任準備金負担

- 現時点で25年度の保険料率水準について決まった事実はないが、25年度の修正後業績予想の計算においては、初年度標準責任準備金負担(税引後)を10億円程度と設定

＜25年度修正後業績予想における修正利益に係る調整額等＞

(億円)

連結当期純利益	1,590
修正利益に係る調整	30程度
初年度標準責任準備金負担に係る調整(税引後)	10程度
のれん償却額に係る調整	20程度
修正利益	1,620程度

契約締結年度別の標準責任準備金負担(税引前)

(億円)

契約締結年度	標準責任準備金負担(税引前) ¹ 累計					
	25.3期1Q	25.3期2Q	25.3期3Q	25.3期4Q	26.3期1Q	26.3期2Q
2025年3月期新契約	△ 175	△ 297	△ 298	△ 297	+ 1	+ 2
平準払	+ 0	△ 1	△ 3	△ 5	△ 2	△ 4
一時払	△ 175	△ 296	△ 294	△ 291	+ 3	+ 6
2026年3月期新契約	-	-	-	-	△ 0	△ 5
平準払	-	-	-	-	△ 0	△ 1
一時払	-	-	-	-	△ 0	△ 3

1. 各年度に締結した新契約に係る標準責任準備金負担(税引前)の金額。なお符号は繰入をマイナス、戻入をプラスとしている

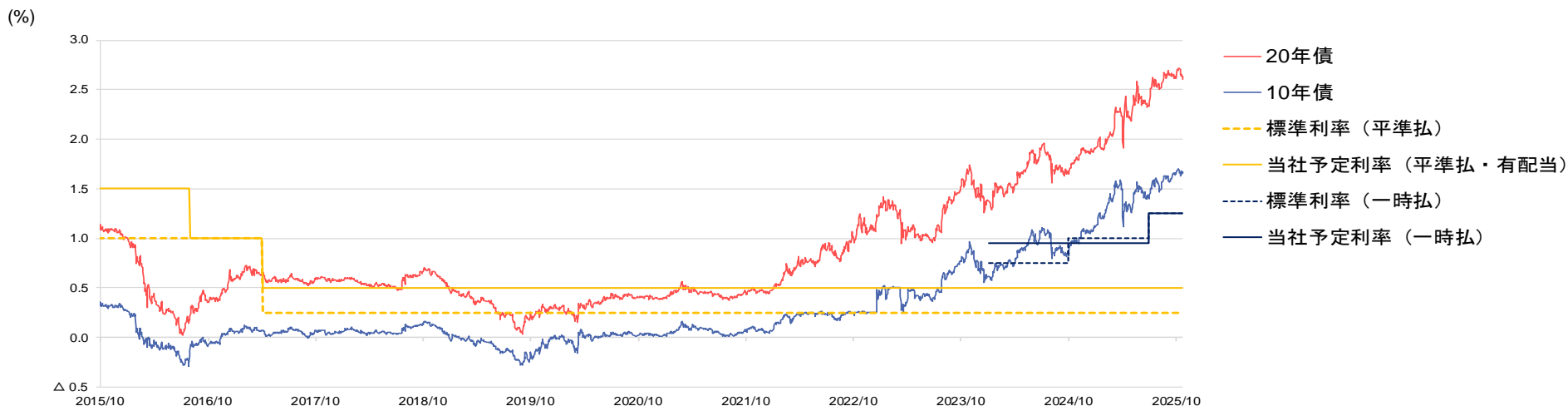
【再掲（2025年11月14日公表資料）】（参考）標準利率の算出方法と利率の推移

標準利率¹の算出方法

	基準利率 ^{2, 3}	基準日および適用日	利率の水準 (2025年10月1日時点)	当社予定利率の水準 (2025年10月1日時点)
一時払終身等	次のうち低い方 <ul style="list-style-type: none"> 「10年国債の流通利回りの過去3ヶ月の平均」と「20年国債の流通利回りの過去3ヶ月の平均」の和半 「10年国債の流通利回りの過去1年の平均」と「20年国債の流通利回りの過去1年の平均」の和半 	基準日：1/1、4/1、7/1、10/1 適用日：基準日の3か月後	1.25%	1.25%
平準払等	次のうち低い方 <ul style="list-style-type: none"> 10年国債の応募者利回りの過去3年の平均 10年国債の応募者利回りの過去10年の平均 	基準日：10/1 適用日：基準日の翌年4/1	0.25%	0.50% 〔無配当契約〕 0.55%

1. 平成8年大蔵省告示48号に基づく責任準備金の積立利率
2. 上表の利率を基に、告示で定められた安全率係数を用いて算出したものが基準利率となる
3. 基準利率と、基準日時点で適用されている標準利率が、一時払商品については0.25%以上、平準払商品については0.50%以上乖離する場合、適用日以降の標準利率は、基準利率に最も近い0.25%の整数倍の利率に変更される

利率の推移

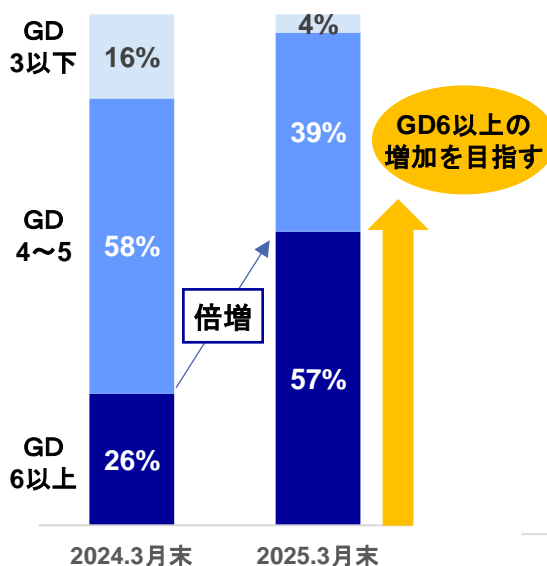


営業社員の更なる育成と確保

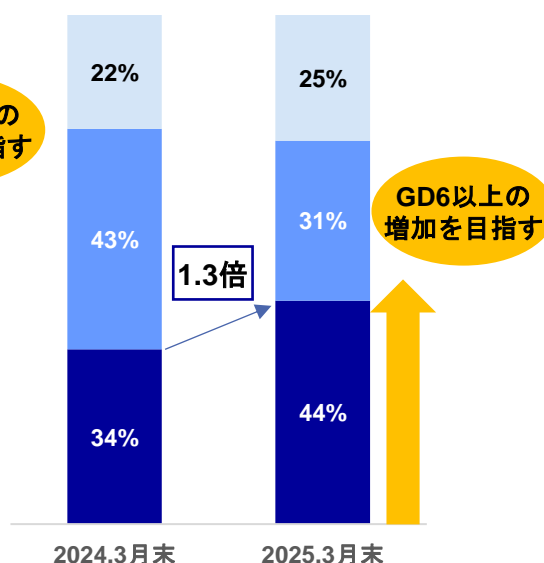
- 全国津々浦々のお客さまに保険サービスを提供するためには、積極的な投資による営業社員の育成と確保が必須
- 当社固有の手厚い育成システム等により、当社営業社員のスキルは向上。育成システムの強化により更なる向上を目指す
- 経験者採用の強化等により、2025年4月より採用数は大幅に増加。営業社員数の更なる増加を目指す

スキルの状況

コンサルタント¹（直営店）

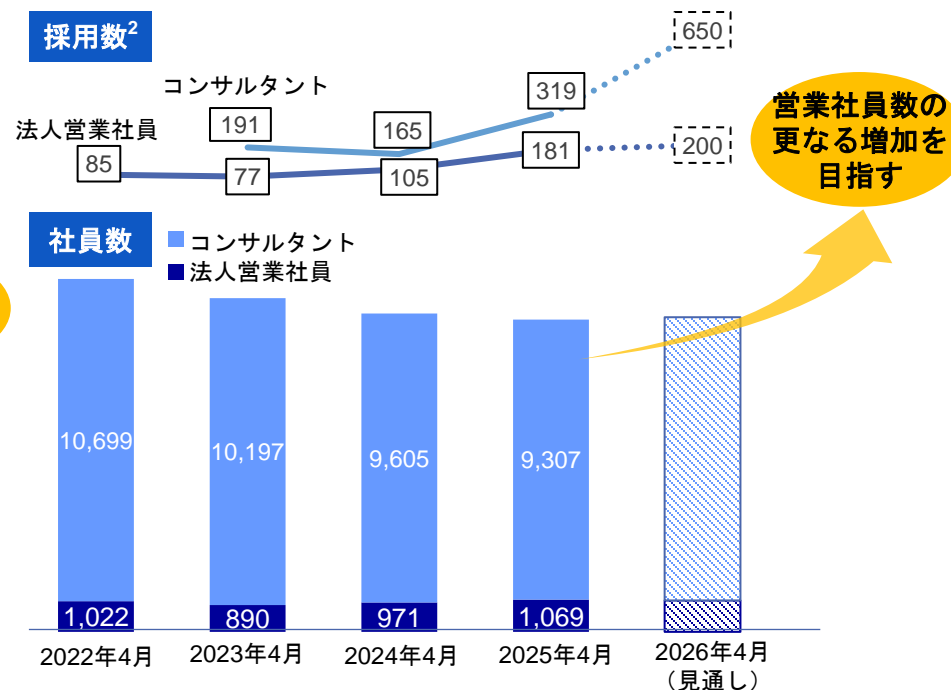


法人営業社員（直営店）

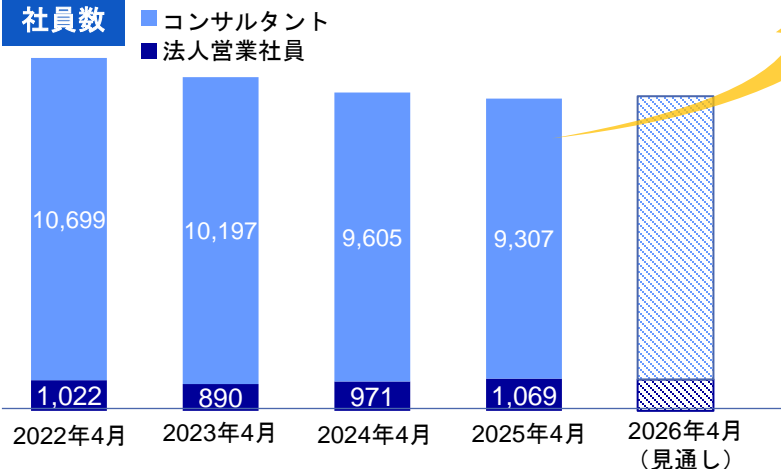


積極的な採用

採用数²



社員数



- 当社固有の手厚い育成システムと営業活動の活性化等により、営業社員の活動内容を総合的に評価する「かんぽGD制度」の全社平均は向上（GD 6以上が当社が期待する水準）
- 新規採用者の育成拠点の新設（25.4）等により育成を強化するとともに、インセンティブと連動をさせることで更なる向上を目指す

- 経験者採用の強化（通年採用）や採用手法の多様化（退職者のカムバック制度等）により採用数は増加
- 引き続き採用を強化することで営業社員の増加を目指す

1. 2024年4月より、コンサルタントのGDを10段階から15段階に延伸
2. 採用数には前年度の経験者採用者数を含む

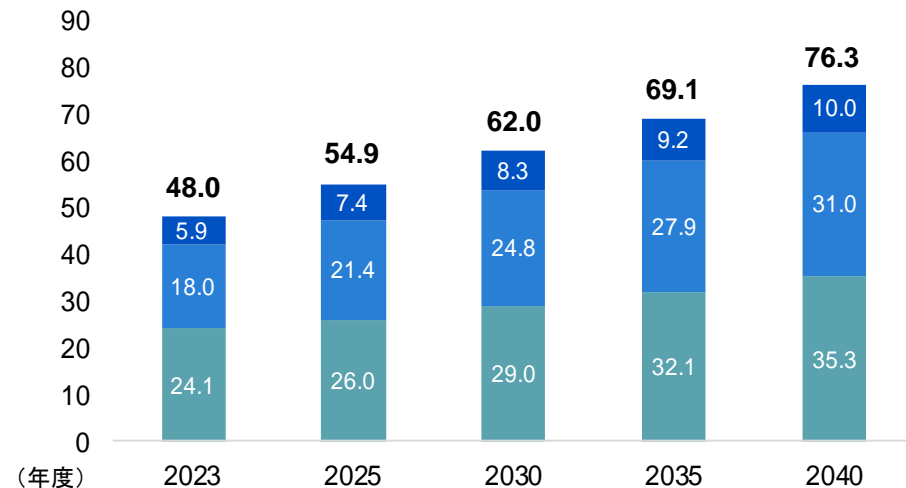
国内の生命保険業界を取り巻く環境

- 今後、医療費など社会保障費の増加が見込まれる中、生活費、傷病、要介護リスクに自ら備える必要性が一層高まる
- 病気が重篤化する前の早期発見や、重篤な病気にならない、または発症を遅らせるための未病対策や予防が非常に重要

国民医療費の増加

(兆円)

■ 保険料 ■ 公費 ■ 自己負担



(年度)

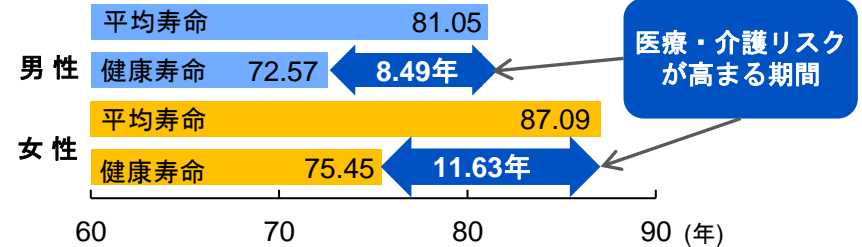
GDP (兆円)

医療費の割合

出典：内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し（平成30年5月21日）」、厚生労働省「令和5(2023)年度 国民医療費の概況（令和7年10月10日）」

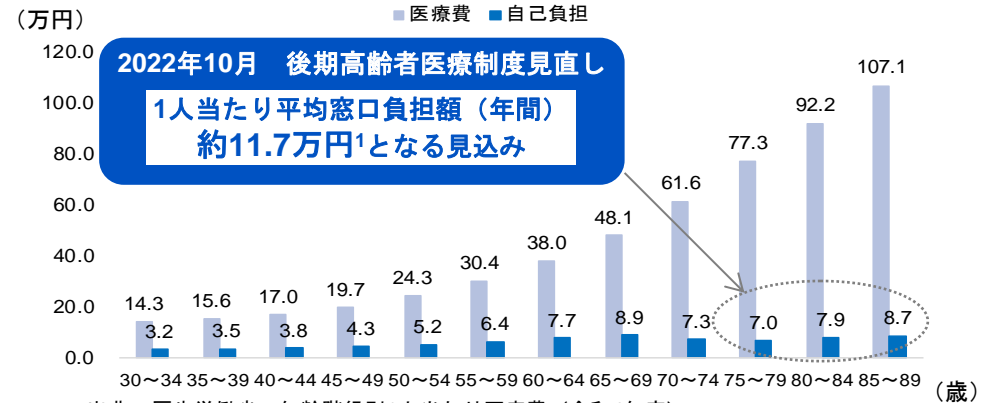
注：2023年度は実績値（医療費の割合は0.1%未満四捨五入）、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

平均寿命と健康寿命の差



出典：厚生労働省 第4回健康日本21（第三次）推進専門委員会 資料1ー1「健康寿命の令和4年値について」（令和6年12月24日）

年齢階級別1人当たり医療費、自己負担額比較（年額） （令和4年度実績に基づく推計値）



出典：厚生労働省 年齢階級別1人当たり医療費（令和4年度）

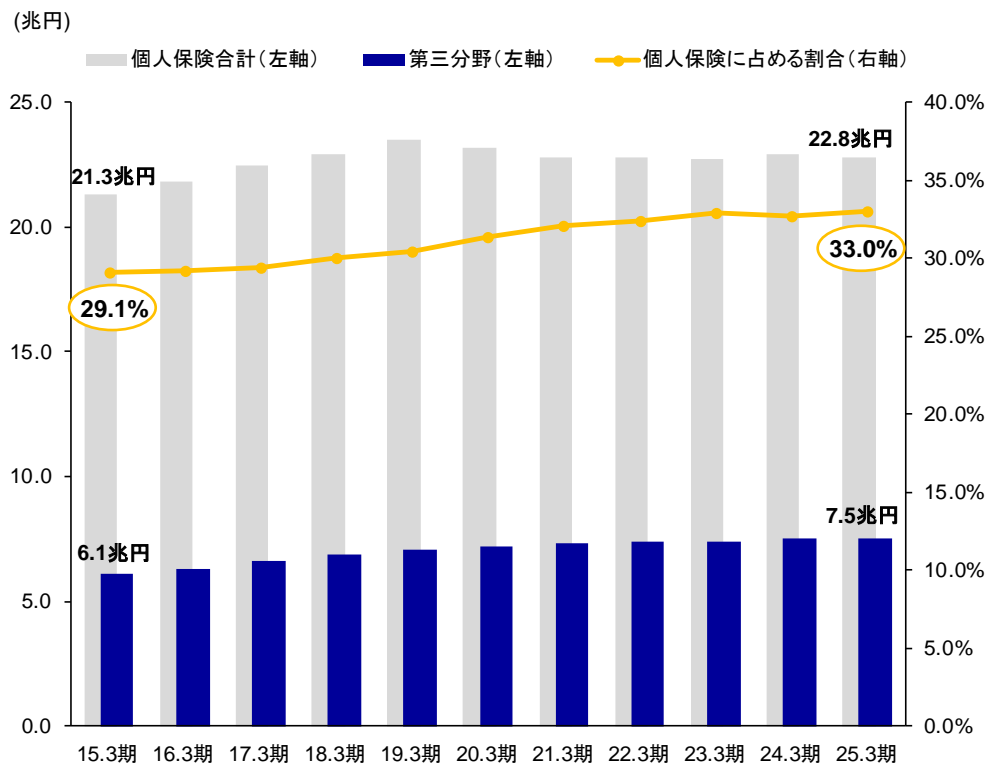
1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について（6）参考資料」P8。なお、制度見直しに伴い、施行後3年間の経過措置として適用される配慮措置の下では、約10.9万円と見込まれている

第三分野商品の市場拡大

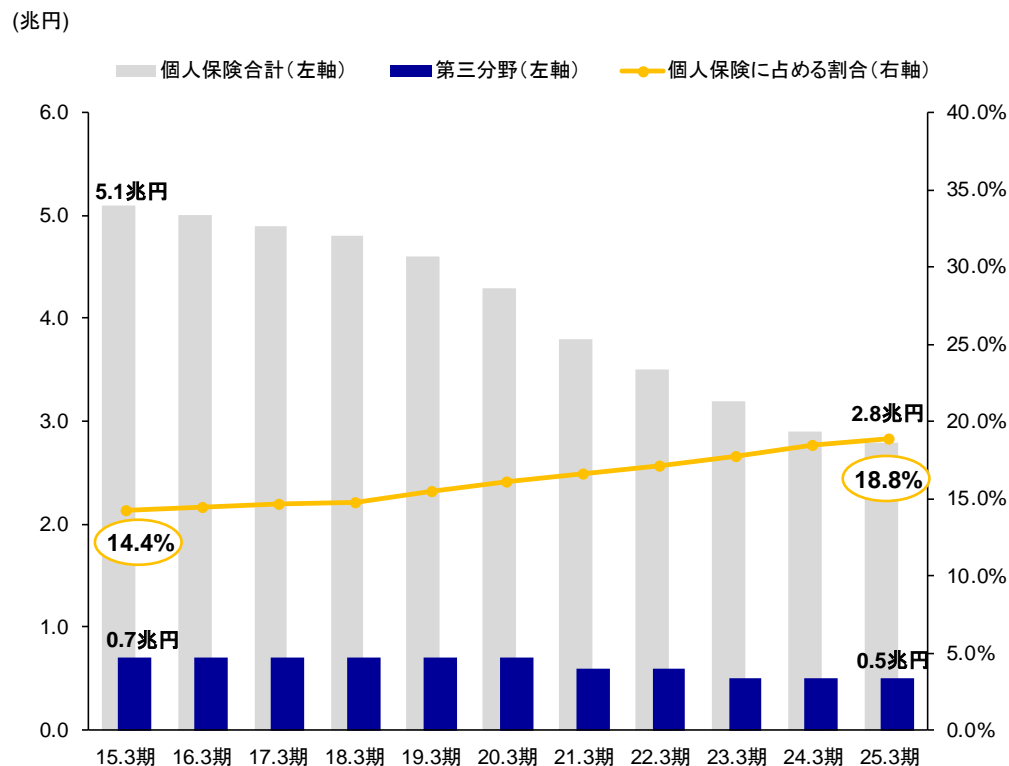
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社の第三分野の割合は、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

保有契約年換算保険料（第三分野）の推移

国内生保合計



かんぽ生命



出典：生命保険事業概況

注：左図の国内生保合計には、右図のかんぽ生命の保有契約（当社が引き受けた個人保険契約および簡易生命保険契約）を含む

交付金・拠出金制度の概要

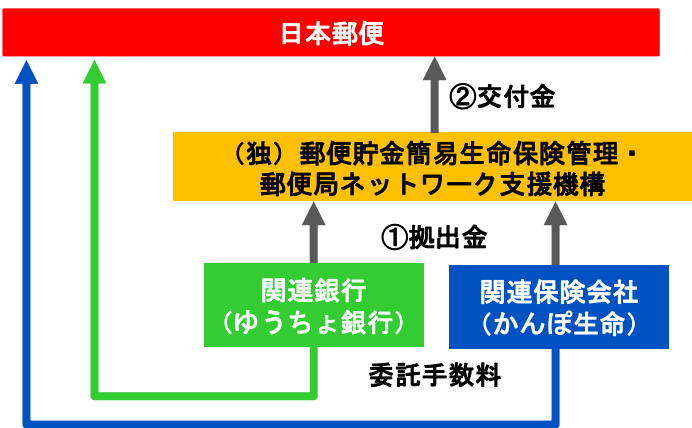
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



【2019年4月以降】

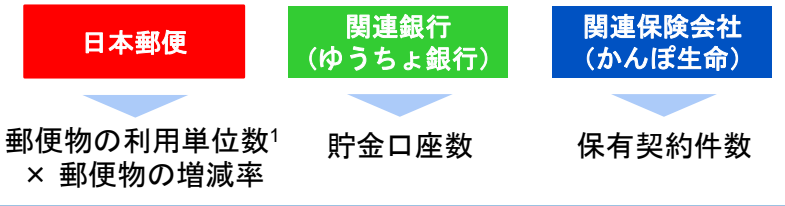


- ・ 交付金・拠出金制度の創設に伴い、委託手数料体系の見直しを実施

拠出金の算定方法

- 総務省令の定めるところにより、郵便局ネットワーク維持に不可欠な費用および機構の事務費の合計額を、郵便窓口業務・銀行窓口業務・保険窓口業務において見込まれるネットワークの利用度合に応じて按分

【利用度合による按分の例】



利用度合として按分

¹ 18歳以上人口 + 事業所数

委託手数料および拠出金の推移

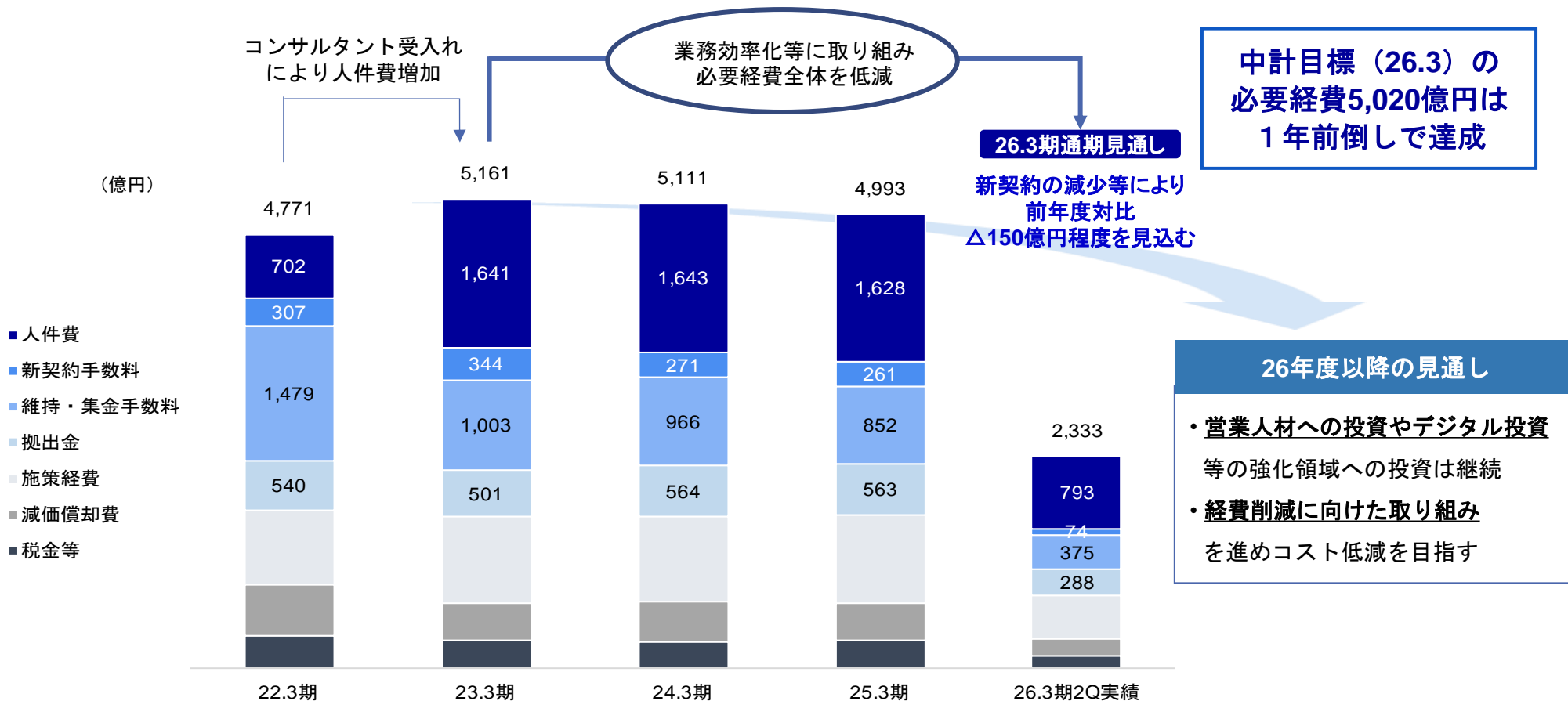
(億円)

	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
委託手数料	1,981	1,786	1,348	1,237	1,114
拠出金	560	540	501	564	563
合計	2,541	2,326	1,850	1,802	1,677

必要経費の推移と見通し（26年3月期業績予想修正後）

- 23年3月期に営業職員人件費等は増加したが、業務効率化等に取り組み、必要経費全体を低減
- 中計目標として掲げた必要経費5,020億円を1年前倒しで達成。26年3月期の必要経費は、前年度から150億円程度の減少を見込む
- 引き続き、強化領域への投資と経費削減の取り組みを進め、事業運営の効率化を目指す

必要経費（単体ベース）の推移



提携を通じた資産運用力の強化

- 当社は、資産運用力の強化を目的として、三井物産（2022年6月）、大和アセットマネジメント（2024年5月）との提携・出資を実施
- 2025年3月には、大和証券グループ、かんぽ生命および三井物産のオルタナティブ資産運用分野における資本業務提携契約を締結。これまでの提携により取り組んできた資産運用力の強化や協業戦略をさらに発展させ、中長期的に更なる収益拡大を図る

大和証券グループ本社

Daiwa Securities Group Inc.

20%



かんぽ生命

49%

51%



MITSUI & CO.

大和アセットマネジメント

Daiwa Asset Management

— 海外社債・国内株式 —

- 取組内容：
 - 海外拠点活用による海外社債の運用の高度化
 - アナリスト活用による国内株式アクティブ運用のパフォーマンス向上
- 当社運用委託額：2兆円超
- 上記を通じて海外社債等の運用態勢を強化し、当社の収益力を向上

連携・人材交流等を通じて
資産運用力強化

51%

49%



三井物産かんぽアセットマネジメント

— 不動産 —

- 取組内容：
 - 当社専用の私募ファンドを組成。当該ファンドを通じ、質の高い不動産ポートフォリオを構築
- 当社運用委託額：2千億円超（AUMベース）
- 当社への収益貢献：インカム収益累計15.3億円
- リスク対比リターン効率の高い不動産投資を拡大し、収益力を向上

大和かんぽオルタナティブインベストメンツ

— オルタナティブ資産 —

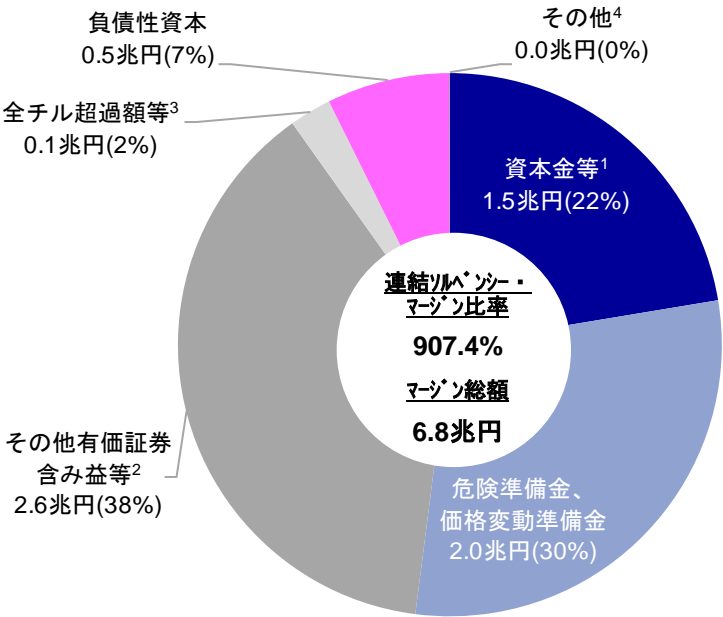
- 取組内容：
 - オルタナティブ投資に係る20年超の実績、知見を持つ専門人材を活用した、オルタナティブ投資の運用力の強化
- 当社運用委託額：
 - PEやインフラを中心に1,000億円規模の新規委託を想定
- 上記を通じてオルタナティブ投資態勢を強化し、当社の収益力を向上

注 数値等は2025年3月末時点

質の高い資本構成

- ソルベンシー・マージン比率は良好な水準を確保しており、引き続き高い健全性を維持している。資本の構成についても、資本金や内部留保の割合が高く、質の高い構成

連結ソルベンシー・マージン比率および構成（25.9末時点）



1. 資本金等から控除項目を減算
2. その他有価証券および土地の含み損益等
3. 全期チルメル式責任準備金相当額超過額から全期チルメル式責任準備金相当額超過額および負債性資本調達手段等のうちマージンに算入されない額を減算
4. 一般貸倒引当金、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の合計額およびその他

社債発行状況

利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債（劣後特約付）発行状況

2025年9月30日現在

発行年月日	発行額
2019年1月29日	1,000 億円
2021年1月28日	2,000 億円
2023年9月7日	1,000 億円
2024年4月17日	1,000 億円

信用格付の取得状況

2025年10月31日現在

	S&P (保険財務力格付け)	R&I (保険金支払能力)	JCR (保険金支払能力格付)	Moody's (保険財務格付)
かんぽ生命	A+ (安定的)	AA- (安定的)	AA (安定的)	A1 (安定的)
(参考) 日本国政府	A+ (安定的)	AA+ (安定的)	AAA (安定的)	A1 (安定的)

- コーポレート・ガバナンスを強化するとともに、人的資本経営の推進に取り組むことで、経営基盤の強化を図る
- これにより、強みを活かした成長戦略と経営の効率化等への取り組みを確実なものとし、企業価値の向上を目指す

強みを活かした成長戦略等に取り組み 企業価値の向上を目指す

経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

- 取締役会の構成・機能
 - 幅広いバックグラウンドを持つ社外取締役で構成、高い独立性と多様性を有す
 - 毎年取締役会全体の実効性評価を実施、運営を改善し監督機能等を向上
- 執行役の報酬制度
 - 株価等を通じて持続的な成長と長期的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高めるため、報酬制度を見直し
- 実効性のある代理店監督手法の確立
 - 2025年4月に代理店を適正に管理する郵便局協働部を本社に設置
 - 加えて、当社が直接郵便局モニタリングし、実態把握と教育・指導を実施

人的資本経営の推進

- ES・組織風土
 - 全ての支店で社員と経営陣等が直接意見交換
 - 意欲のある若手社員を中心としたプロジェクトを組成 等
- 採用・育成
 - 現状および将来必要な人材の「量」と「質」を可視化する人材ポートフォリオを策定、資産運用等の専門人材を積極的に採用
 - 次世代経営リーダー育成プログラムを整備
- 柔軟な働き方の推進
 - 営業社員の全PC端末を更改（2025年度順次）し、より効率的な営業活動を実現

ステークホルダーとの対話

- 多様なステークホルダーとの信頼関係の構築
 - お客さま、社員、地域社会、株主・投資家等、多様なステークホルダーとの積極的な対話を通じて、期待と信頼に応えるとともに企業としての社会的責任を果たしていく

人的資本経営・企業風土改革

- 人的資本への積極的な投資を通じて、企業価値の源泉である「人の力」の成長を促進する
- 全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社を目指す

社員が主体的に行動する企業風土の定着

■ コミュニケーション改革

- ・ 互いにリスペクトし合い、企業価値向上に向けて前向きに取り組む文化の定着
- ・ 全社的な相互理解の促進、経営陣に直接提案を行う「かんぽ目安箱」、経営陣と社員とのダイアログ（フロントラインミーティング）の継続

ES（エンゲージメント）の向上

- ・ 23年度：CC→25年度：B

■ 人づくり（人の改革）

- ・ 社員の意識改革、意欲のある社員の積極的な登用
- ・ 変革に向けた外部人材の積極活用および評価制度改革
- ・ コーチング・対話を通じた管理者の結節点機能の強化

フロントラインミーティング

- ・ 毎年度、全拠点を対象に開催

■ 仕事のやり方改革

- ・ CXを最優先としたお客さま本位の業務運営の徹底

目安箱利用状況（25年4月時点）

- ・ 投稿数：約8,100件
- ・ 改善に繋がった数：約2,600件

人材の戦略的な採用・育成

■ 営業社員の積極的な採用・育成

- ・ 新入社員からマネージャー層まで各階層でスキルに応じた体系的な人材育成
- ・ 処遇制度・採用体制の抜本的見直し

バックオフィス業務から
お客さま対応業務への
リスキル/シフト

■ 人員の再配置に向けたリスキル

- ・ 生産部門などの強化領域への要員シフトに向けたリスキル（必要なスキルの習得）

アルムナイ
ネットワーク構築
（22年9月）

■ 専門人材の積極的な採用

- ・ アクチュアリー等専門分野に長けた人材の採用

デジタル専門採用
コースの新設
（22年度）

多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進

■ ダイバーシティの推進

- ・ 女性活躍、育児・介護の両立支援、障がい者雇用の推進

Nextなでしこ
共働き・共育て支援企業への選定
（24年3月）



■ 働き方改革

- ・ 時間と場所にとらわれない働き方ができる環境の整備

育休取得率（24年度）
男女ともに100%

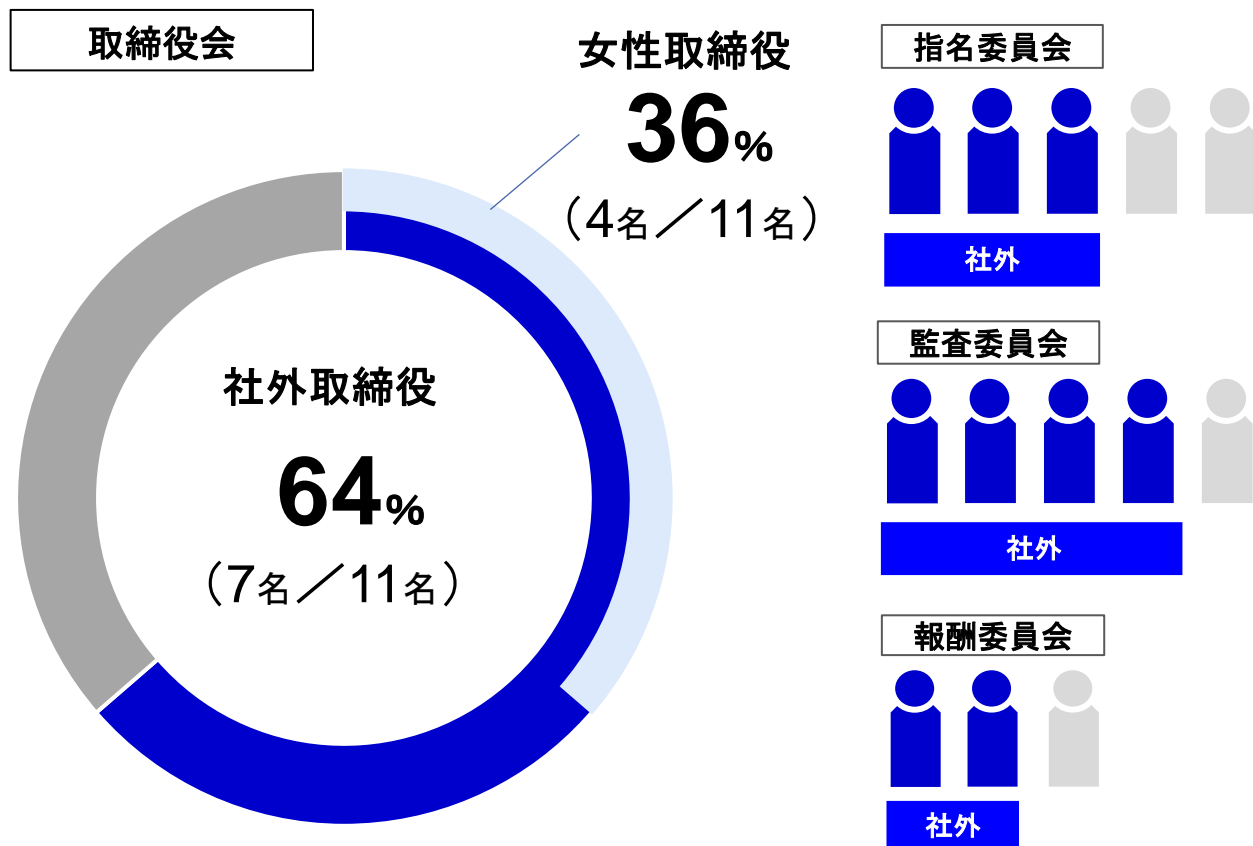
多様なキャリア形成支援
・ キャリアチャレンジ制度
・ ロールモデルの発信

全役員・社員が会社とともに成長し、自信と誇りをもって堂々と仕事ができる会社へ

取締役会・委員会の状況

- 指名委員会等設置会社を採用し、経営の執行と監督を明確に分離し、意思決定を迅速化するとともに、コーポレートガバナンスを強化
- 取締役会は、過半数が社外取締役で構成され、かつ女性取締役を4名含んでおり、高い独立性と多様性を有する

取締役会の構成



注 取締役会の構成は2025年7月1日現在

2024年度開催状況

【開催回数】

取締役会	13回
指名委員会	7回
監査委員会	16回
報酬委員会	6回

【取締役会の主な議題】

- ・ 中期経営計画の見直し
- ・ 他社との戦略的提携・資本業務提携¹
- ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

1. 大和証券グループとの資産運用分野における資本業務提携の決定や、KKR/GAとの戦略的提携契約に基づく協業の進捗や今後の対応方針の報告を含む

役員報酬

- 「執行役の報酬制度」について、2024年6月開催の報酬委員会で改定を決議（2024年度より適用）
- 執行役の報酬は、固定報酬としての「①基本報酬」（確定金額報酬）、変動報酬としての「②業績連動型金銭報酬」（賞与）、「③業績連動型株式報酬」および「④業績非連動型株式報酬」により構成
- うち、「②業績連動型金銭報酬」（賞与）および「③業績連動型株式報酬」には、各々に財務指標・非財務指標を設定
- 会社の業績目標の着実な達成、中長期的な企業価値の向上に対する執行役の意識を一層高める制度とすることで、会社の業績目標の着実な達成と中長期的な企業価値向上の実現を目指す

執行役の報酬概要




報酬区分	(従来)	(今後)
①基本報酬（確定金額報酬）	固定	固定
②業績連動型金銭報酬（賞与）【新設】	—	変動
③業績連動型株式報酬	変動	変動
④業績非連動型株式報酬【新設】	—	変動

※ 支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部または一部を返還させ、または、執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収ができる（クローバック・マルス）制度を採用

業績連動型報酬別の指標（2024年度）

報酬区分	会社業績に係る指標	
②業績連動型金銭報酬（賞与）	修正利益	
	保有契約件数（個人保険）	
	EV成長率(RoEV)	
	中期経営計画の進捗状況	
③業績連動型株式報酬	不祥事故・不祥事件の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況	
	修正ROE	
	ESG指標	GHG削減施策の実施状況
		本社女性管理職比率
		ESG評価機関の評価の改善状況

取締役のスキル・マトリックス

属性	氏名	主な現職	企業経営	財務・会計	人事・人材開発	営業・マーケティング	ICT・DX	金融・保険	資産運用
社外取締役	鶴巢 香穂利	 (株)インターネットイニシアティブ社外取締役	○		○		○	○	
	富井 聡	 DBJ投資アドバイザリー(株)代表取締役会長	○	○				○	○
	神宮 由紀	 フューチャー(株)取締役	○		○	○	○		
	大間知 麗子	 弁護士						○	○
	山名 昌衛	 SCSK(株)社外取締役	○		○	○	○		
	細谷 和男	 デクセリアルズ(株)社外取締役	○		○	○			
	宇野 晶子	 (株)オオバ社外取締役				○	○		
社内取締役	谷垣 邦夫	 当社取締役兼代表執行役社長	○	○	○	○		○	
	大西 徹	 当社取締役兼代表執行役副社長	○	○	○	○	○	○	
	奈良 知明	 当社取締役	○	○	○		○	○	○
	根岸 一行	 日本郵政(株)取締役兼代表執行役社長	○	○	○	○		○	○

注：当社が取締役に期待する領域を表したスキル項目について、取締役候補者指名基準における違いを踏まえて、社外取締役は保有するスキル・経験を、社内取締役は保有するスキル・経験に加えて期待するスキルを示したものの。また、表に記載の項目以外に、当社の現状や事業環境を踏まえ、全ての取締役に保有を期待する項目として「法務・リスクマネジメント・コンプライアンス」及び「地域・社会」を設定しており、これらのスキルについては、全ての取締役が保有している。なお、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて取締役に期待する領域は、「企業経営」、「人事・人材開発」、「地域・社会」および「資産運用」のスキル項目に含む

＜ご案内＞

各種資料および財務・非財務情報は、当社IRサイト（株主・投資家のみなさまへ）およびサステナビリティサイトに掲載しております。併せてご覧ください。

業績・財務データ（Excel）

貸借対照表および損益計算書
ほか※

▶ <https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/finance/data.html>

※ 2025年3月期第2四半期より、主要な業績・財務データ（修正利益、基礎利益、契約業績、EV等）をExcelファイルに追加しております。

ディスクロージャー誌

統合報告書

▶ <https://www.jp-life.japanpost.jp/IR/disclosure/index.html>

ESG関連情報

サステナビリティレポート

▶ https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg_library/sustainability_report.html

ESGデータ集

▶ https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/sustainability/esg_library/databook.html

＜免責事項＞

本資料は、当社およびその連結子会社の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、日本郵政グループ各社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、将来の業績は、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想と異なる可能性があることにご留意ください。