

2026年3月期 決算・経営方針説明会

2026年5月29日



- かんぽ生命保険の谷垣でございます。本日は、かんぽ生命の決算・経営方針説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
- 1ページをご覧ください。

Agenda

テーマ	
I	前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り P.2
II	新中期経営計画（2026年度～2028年度） P.9
	1. 主要目標 P.11
	2. 「かんぽ価値提供モデル」の確立 P.18
	3. 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決 P.25
	4. みらいへの挑戦 P.29
	5. 上記を支える経営基盤の確立 P.33
	Appendix P.38

- 本日は、「前中期経営計画の振り返り」と「新中期経営計画」の2部構成でご説明いたします。
- はじめに、「前中期経営計画の振り返り」として、2021年度から2025年度までの当社の取り組みとその成果、現在の当社の市場評価をご説明します。
- そして、新たな中期経営計画の全体像と主要目標、具体的な戦略への取り組みについてご説明いたします。
- その後、みなさまからのご質問を頂戴したいと思います。
- それでは、3ページをご覧ください。

I

前中期経営計画（2021年度～ 2025年度）の振り返り

前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り（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。グループを挙げて再発防止・態勢整備に取り組み、2026年5月から来局誘致を再開。引き続き保有契約の底打ち・反転に向けて取り組む

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 ⇒ 25年度 753人）
- ・ 新規採用者の初期育成を行う育成拠点創設（25.4）

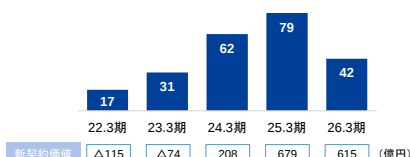
4. CX/DX

- ・ 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（23.11以降順次）

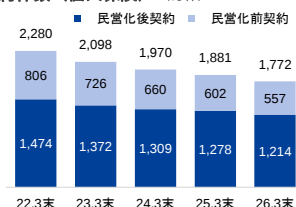
5. ニーズに合った新商品の投入

- ・ 医療特約の改定（22.4）
- ・ 学資保険の改定（23.4）
- ・ 一時払終身保険の販売開始（24.1）、予定利率引上げ（25.7、26.1）
- ・ 平準払商品の魅力向上（26.5）

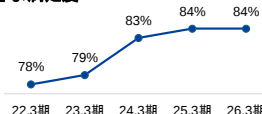
■ 新契約件数（個人保険）（万件）



■ 保有契約件数（個人保険）（万件）



■ お客さま満足度



注 以下、中期経営計画の略記として「中計」を用いる



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

3

- はじめに、前中期経営計画の振り返りについてご説明します。
- まず、「お客さま数の維持・拡大」に向けて、2024年1月の一時払終身保険の販売開始などをはじめとして、お客さまニーズを捉えた商品・サービスのご提供に取り組んでまいりました。これにより2024年度には新契約件数が大きく増加するといった成果が現れましたが、その後、非公開金融情報の不適切な利用の判明等を受けて、2025年度の新契約件数は減少いたしました。
- これに対しては、グループを挙げて再発防止や態勢整備に取り組み、本年5月15日より、郵便局窓口への来局誘致を再開し、お客さまへの保険のご提案も実施しております。
- また、当社の主力商品である平準払商品の改定による魅力向上も実現いたしました。
- 引き続き、保有契約の底打ち・反転を目指してまいります。
- 4ページをご覧ください。

前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り（2）

- 資産運用の多様化等の取り組みにより、26.3期の順ざやは過去最高の2,555億円となった
- 26.3期の修正利益は1,715億円と大幅に増加。前中期経営計画の目標としていた970億円を大きく上回り、過去最高益を達成

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）
- ・ 営業社員のタブレット端末を更改し、より効率的な営業活動を実現

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
- ・ 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、再保険ピークルを通じた米国保険市場からの収益獲得(23.6)、再保険ピークルへの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(24.10)、Ashmoreへの出資(26.3)を通じたアセットマネジメント事業からの収益獲得
- ・ 保険見直し本舗への出資(26.3)を通じた同社との協働による国内保険事業の付加価値向上

5 経営基盤の強化

- ・ デジタル化による業務効率化（前中計期間で2,000人相当の業務量削減）
- ・ 再保険の活用（24.3 約6,400億円¹、25.3 約5,500億円¹、26.3 約2,100億円¹）
- ・ 劣後債の発行（23.9 1,000億円、24.4 1,000億円）

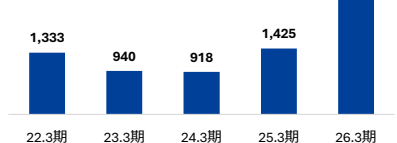
¹ 責任準備金ベースの数値



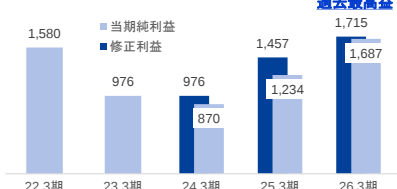
■ 社員エンゲージメント・スコア調査結果



■ 順ざや（億円）



■ 純利益（億円）



Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

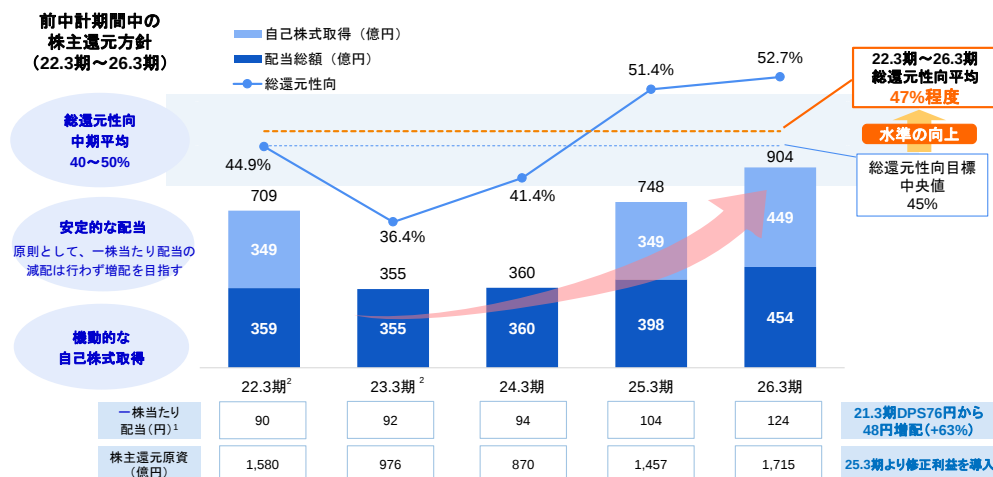
4

- 前中期経営計画期間の2つ目の取り組みとして、「企業風土改革」は着実に進展し、社員エンゲージメント・スコアは大きく改善しました。
- 3つ目の「資産運用」については、資産運用の多様化等の取り組みにより、2026年3月期の順ざやは過去最高の2,555億円となりました。
- 4つ目の「収益源の多様化」については、KKRおよびGlobal Atlantic社との戦略的提携による海外保険市場からの収益獲得や、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を順調に進めてまいりました。こうした取り組みの成果は、新中期経営計画期間において、当社の業績にさらに大きく貢献してくると見ております。
- 5つ目の「経営基盤の強化」については、デジタル化による業務効率化を通じて、約2,000人相当の業務量削減を実現したほか、再保険の活用、劣後債の発行等による資本効率の向上を実現しました。
- これらの5つの課題に取り組んだ結果、前中期経営計画最終年度である2026年3月期の修正利益は1,715億円と大幅に増加し、前中期経営計画の目標であった970億円を大きく上回り、過去最高益を達成いたしました。
- 5ページをご覧ください。

前中期経営計画（2021年度～2025年度）の振り返り：株主還元実績

- 利益の水準および安定性が向上してきたことを受け、26.3期の一株当たり配当は対前年20円増配、21.3期対比では48円増配
- 加えて割安な株価を踏まえた自己株式取得を実施したことにより、総還元性向は、株主還元方針として示した中期平均40～50%の中央値を超える47%程度まで上昇

株主還元実績



1. 上記の一株当たり配当額には、2026年4月1日効力発生の株式分割（1株→3株）を反映していない
2. 22.3期は新契約の減少に伴う一時的な費用減により当期純利益の上振れが発生。23.3期は新体制移行に伴うコスト増が影響し当期純利益は減少した

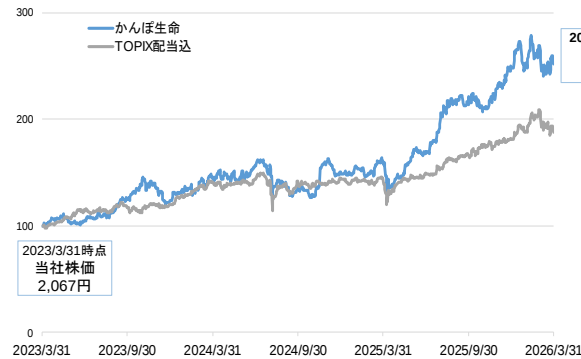
- 株主還元の実績をお示ししております。
- 前中期経営計画期間においては、2025年3月期より株主還元原資として修正利益を導入し、その水準の向上を踏まえ、株主還元の強化に取り組んでまいりました。
- 2026年3月期においては1株当たり配当を20円増配するとともに、450億円を上限とした自己株式取得を実施いたしました。
- この結果、株主還元の水準は向上し、前中期経営計画期間の総還元性向は、株主還元方針で設定した中期平均40～50%に対し、中央値を超える47%程度となりました。
- 6ページをご覧ください。

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100として相対化（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
23.1%と高水準

一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	26.3期
EPS (円)	かんぽ生命 ²	249.4	465.0
	TOPIX 配当込指数 ³	140.2	190.5
配当 利回り	かんぽ生命 ²	4.5% 〔一株当たり配当 92円〕	2.6% 〔一株当たり配当 124円〕
	TOPIX 配当込指数 ³	2.7%	2.1%

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および配当利回りは会計年度に基づき算出。なお当社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を用いて算出
3. 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)

- これまでお話しした、利益水準の向上と株主還元の強化により、足許の相対TSRは大幅に向上しております。
- 7ページをご覧ください。

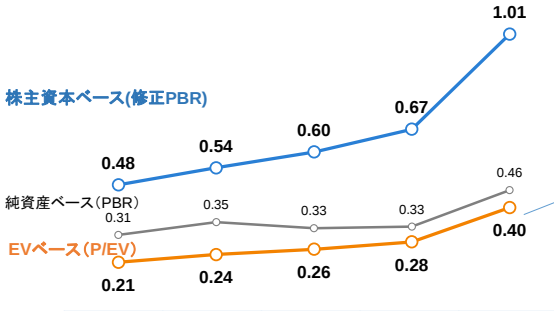
市場評価の更なる改善を目指す

- 利益水準の向上により、26.3期の修正ROEは10%に到達。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
- 一方で修正PERおよびP/EVは依然割安な水準に留まっており、改善の余地がある。新中期経営計画の取組みを通じて、当面の目安である時価総額2兆円（修正PBR1.2倍相当）の早期の達成と更なる向上を目指す

PBRおよびP/EVの状況

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
当社株価 ¹	2,015円	2,194円	2,482円	2,900円	4,725円
利益水準 ²	1,580億円	976億円	870億円	1,457億円	1,715億円 【1,620億円】

修正PBRは1倍程度まで達したものの、
修正PER（直近10倍）やP/EV（0.40倍）
で見れば依然割安



修正ROE ²	9.4%	6.3%	5.5%	8.8%	10.1% 【9.5%】
修正PER ²	5.1	8.6	10.9	7.6	10.0 【10.5】
株式 益利回り ²	19.6%	11.6%	9.2%	13.2%	10.0% 【9.5%】

【参考：P/EVの状況】

①EV (26.3末)	②時価総額 (26/3/31)	②÷① P/EV
42,565億円		P/EV = 1.0
保有契約 価値相当額 22,569億円		P/EV ≈ 0.5
修正純資産 相当額 19,996億円	時価総額 17,085億円	P/EV = 0.40

1. 株価は22.3期～25.3期については年度平均株価。
26.3期は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）

2. 各指標は利益の実績値に基づき算出（24.3期以前
は当期純利益、25.3期以降は修正利益）。26.3期
の括弧内は2025年11月14日に公表した修正利益
予想およびそれに基づき算出した数値

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

- 利益水準の向上により、2026年3月期の修正ROEは資本コストを超える10%に到達いたしました。修正PBRは足許、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おります。
- 一方で修正PERおよびP/EVは依然割安な水準に留まっており、改善の余地があると認識しております。新中期経営計画の取組みを通じて、当面の目安としてお示しした時価総額2兆円を早期に達成し、更なる向上を目指してまいります。
- 10ページをご覧ください。

(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

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

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. 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、その他の有価証券評価差額は主に旧区分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	26.3期
連結当期純利益	870	1,234	1,687
(+) 初年度標準責任準備金負担額（税引後）	105	214	10
(+) のれん償却額	-	8	17
修正利益	976	1,457	1,715
修正ROE	6.1%	8.8%	10.1%
分子（修正利益）	976	1,457	1,715
分母	15,962	16,480	16,977
(+) 株主資本（期中平均）	15,962	16,648	17,305
(-) のれん未償却残高（期中平均）の控除	-	168	328

【参考】

純資産合計（期末）	33,957	32,414	41,536
うち株主資本合計（期末）	16,220	17,076	17,534
うちその他有価証券評価差額金（期末）	17,756	15,516	24,485
うち旧区分（期末）	15,611	14,801	21,412

Ⅱ

新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

- ▶ 主要目標
- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
- ▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決
- ▶ みらいへの挑戦
- ▶ 上記を支える経営基盤の確立

中期経営計画の全体像

- 市場評価の更なる改善に向けて、2026年度～2028年度を「成長・挑戦フェーズ」と位置づけ、中期経営計画を策定
- 3つの重要戦略に取り組むことにより、持続的な成長の実現を図る

3つの 重要戦略

持続的な
成長へ

「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
- ✓ 保険商品の魅力向上と拡充
- ✓ AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス

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

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への挑戦
- ✓ AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦

保有契約全体の底打ち、 民営化後契約の底打ち反転へ

2028年度新契約件数
120万件 以上
2028年度末保有契約件数
1,600万件 以上
うち民営化後契約 **1,150万件** 以上

運用関係損益の 持続的更新

2028年度 **2,900億円**

インオーガニック成長による利益貢献
2028年度 **250億円** 以上

AI・デジタル等の駆使へ
900億円 規模の成長投資

過去最高益の更新を目指す

JP かんぽ生命
INSURANCE

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

10

- ただいまご説明した前中期経営計画の振り返りを踏まえ、市場評価の更なる改善に向けて、2026年度から2028年度の3年間にわたる新たな中期経営計画に取り組んでまいります。
- ここでは中期経営計画の全体像をお示ししております。
- 新たな中期経営計画を「成長・挑戦フェーズ」として位置づけ、3つの重要戦略に取り組むことで、持続的な成長の実現を図ってまいります。
- 重要戦略の1つ目は、「かんぽ価値提供モデル」の確立です。日本郵政グループのお客さまが抱える多くの潜在的保険ニーズにお応えするため、リモート・デジタルとの連携によりリアルチャネルの価値を高めることに取り組めます。併せて、保険商品の魅力向上と拡充を進め、お客さま一人ひとりにあった「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」をご提供してまいります。この質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデルを確立し、お客さまのニーズにしっかりと応えすることで、2028年度新契約件数120万件以上を達成し、中期経営計画期間における保有契約全体の底打ちと、民営化後契約の反転を実現いたします。
- 2つ目は、「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」です。金利環境等の変化を捉えた資産運用により、運用関係損益を持続的に更新し、2028年度において2,900億円を目指してまいります。また、インパクト投資の拡大を通じて社会課題解決や地域社会発展に貢献してまいります。
- 3つ目の戦略は、「みらいへの挑戦」です。インオーガニック成長等により、当社の提供する価値の拡大に挑戦してまいります。提携・出資等の取り組みを通じた利益貢献額は2028年度において250億円以上を見込んでおります。また、AI・デジタル等を駆使した事業変革に挑戦し、900億円規模の成長投資を通じてサービスの変革と事業の再構築に取り組んでまいります。
- これらの重要戦略を推進することにより、新中期経営計画のもと、過去最高益を更新し、持続的な成長を実現していきたいと考えております。
- 12ページをご覧ください。

Ⅱ

新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

▶ 主要目標

- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
- ▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決
- ▶ みらいへの挑戦
- ▶ 上記を支える経営基盤の確立

主要目標

- 持続的な成長の実現を図るため、保有契約件数の全体の底打ち・民営化後契約の底打ち反転を実現させるとともに、資本コスト等を踏まえた利益拡大を目指し、定量目標を設定

中期経営計画期間における目標		
財務指標	修正利益	2029年3月期 1,900億円
	修正ROE	2029年3月期 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 修正利益の達成を前提に 29.3期 62円 以上
非財務指標	保有契約件数※ / うち民営化後契約 ※ 個人保険	2029年3月末 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	2029年3月期 93% 以上

- ただいまのご説明のとおり、持続的な成長の実現を図るため、定量目標を設定いたしました。
- 詳細については次ページ以降で説明いたします。
- 13ページをご覧ください。

利益水準の更なる向上

- これまでの成長戦略への取り組みの結果、2026年3月期の修正利益は1,715億円と過去最高益を達成。EPSの水準も上場以来大幅に向上
- 2029年3月期修正利益は1,900億円程度と、更なる最高益の更新を目指し、持続的な成長を実現していく

利益水準等の推移



1. 2023年度までは当期純利益に基づくEPS、2024年度以降は修正利益に基づく修正EPS
2. 2023年度までは当期純利益、2024年度以降は修正利益

JP かんぽ生命
INSURANCE

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

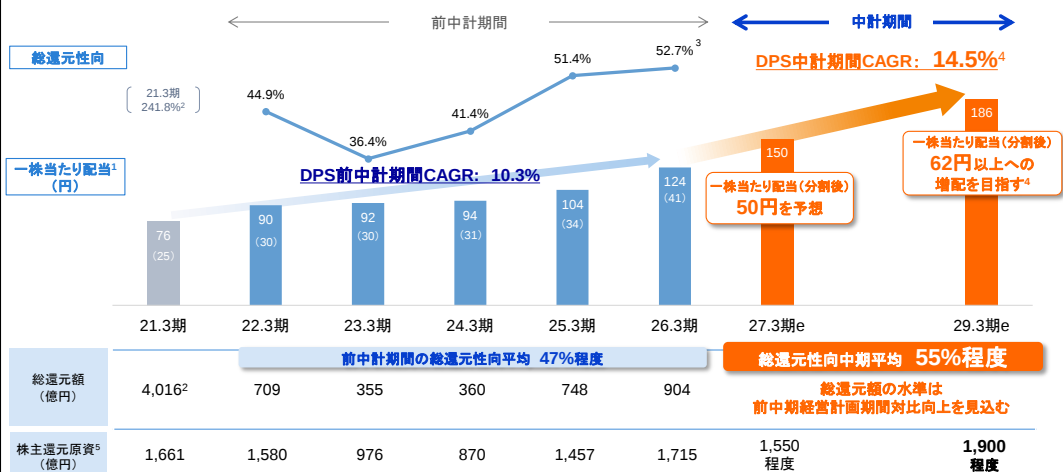
13

- 今回の中期経営計画における主要目標の意図や、達成に向けた考え方を説明します。
- はじめに利益水準について、2025年度の利益は1,715億円と過去最高益を達成し、EPSの水準も上場以来大幅に向上してまいりました。
- 2026年度は、新契約の獲得に取り組む中でのコストの増加や、保有契約の減少の影響等により、一時的に利益が減少すると見込んでおりますが、中計最終年度の2028年度は、従前進めてきた資産運用の取り組みの一層の強化や、提携・出資を通じた収益源の多様化により、過去最高益をさらに更新する1,900億円程度を達成するとともに、機動的な自己株式取得により、EPSの更なる向上を実現してまいります。
- 14ページをご覧ください。

株主還元の拡充

- 適切な資本管理のもと、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
- 加えて、2028年度の一株当たり配当の目標を62円以上とし、株主還元を拡充 + デジビリティを向上

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（1株→3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

かんぽ生命

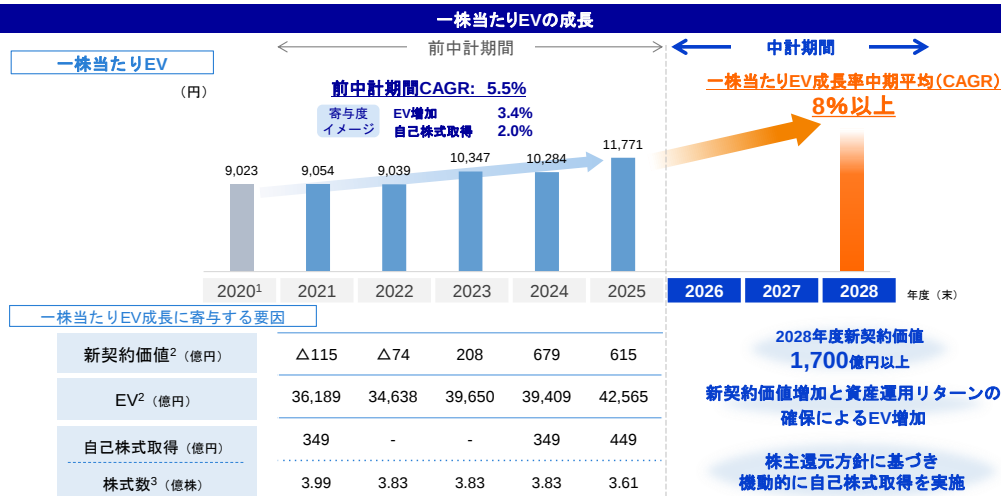
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

14

- 前中期経営計画期間においては、先ほどご説明した利益水準の向上を背景に、株主還元の強化に取り組んでまいりました。
- 新たな中期経営計画の下でも、更なる利益水準の向上と安定性を背景として、株主還元の拡充を引き続き進めてまいります。
- 中期経営期間中の総還元性向の目標は、中期平均で55%程度と、前中期経営計画期間の平均であった47%程度から水準を引き上げております。
- 加えて、2028年度の一株当たり配当は、修正利益目標1,900億円の達成を前提として、62円以上への増配を目指し、前中期経営計画期間を超える配当成長率を目指してまいります。
- 15ページをご覧ください。

一株当たりEVの成長を目指す

- 新契約の増加と収益性の向上により、2028年度新契約価値1,700億円以上の達成を図るとともに、資産運用によるリターンの上昇を通じてEV水準を高め、将来利益を拡大
- 併せて、中期経営期間の株主還元方針に基づく自己株式取得の実施により、一株当たりEV成長率8%以上（中期平均）の目標達成を図り、市場評価の向上に繋げる

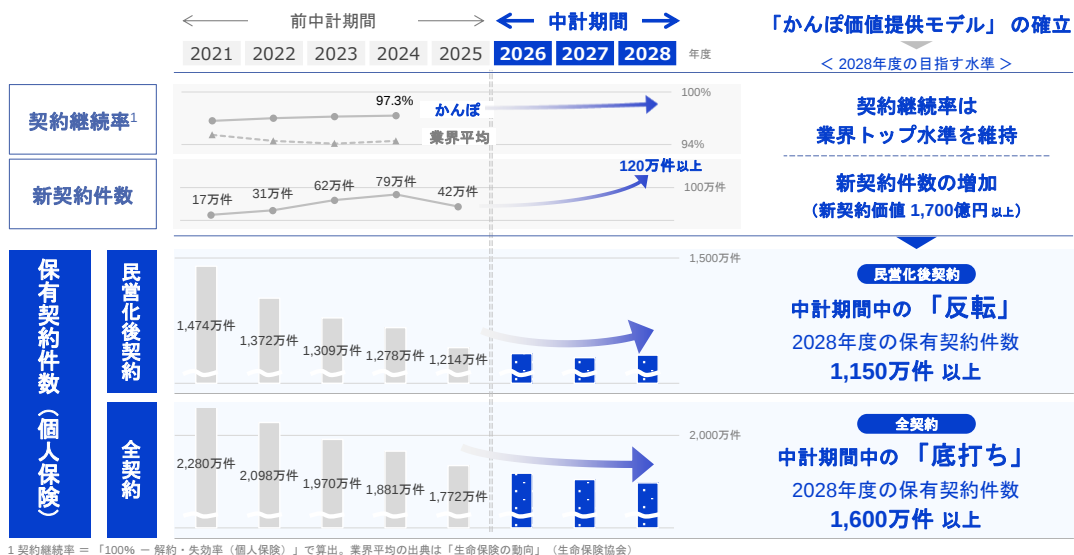


1. 2020年度に係る一株あたりEVは、2021年5月に実施した日本郵政からの自己株式取得後に換算した金額（期始調整後EV3兆6,065億円、発行済株式数（自己株式を除く）3.99億株により算出）
2. 2026年3月末から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、新契約価値およびEVの計測方法を同規制と整合的な計測方法に変更。本資料中のEVと新契約価値は、25.3期以前と26.3期において異なる計算方法により算出
3. 各年度において期末配当の対象となる株式数

- 今回の中期経営計画においては、市場評価の向上に向けてバリュエーション指標を高めていくことを意識し、一株当たりEV成長率をKPIとして設定いたしました。
- 新契約の増加と収益性の向上により、2028年度新契約価値1,700億円以上の達成を図るとともに、資産運用や出資によるリターンの上昇を通じてEV水準を高めてまいります。
- 併せて、中期経営期間の株主還元方針に基づく自己株式取得の実施により、一株当たりEV成長率について、中期平均で8%以上の目標達成を図り、市場評価の向上につなげてまいります。
- 16ページをご覧ください。

保有契約の底打ち・反転へ

- 「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じて、契約継続率は業界トップ水準（解約・失効率が業界の中でトップクラスに低い状態）を維持するとともに、新契約を増加させる
- これにより、民営化後の保有契約件数の「反転」と、全保有契約件数の「底打ち」を実現する

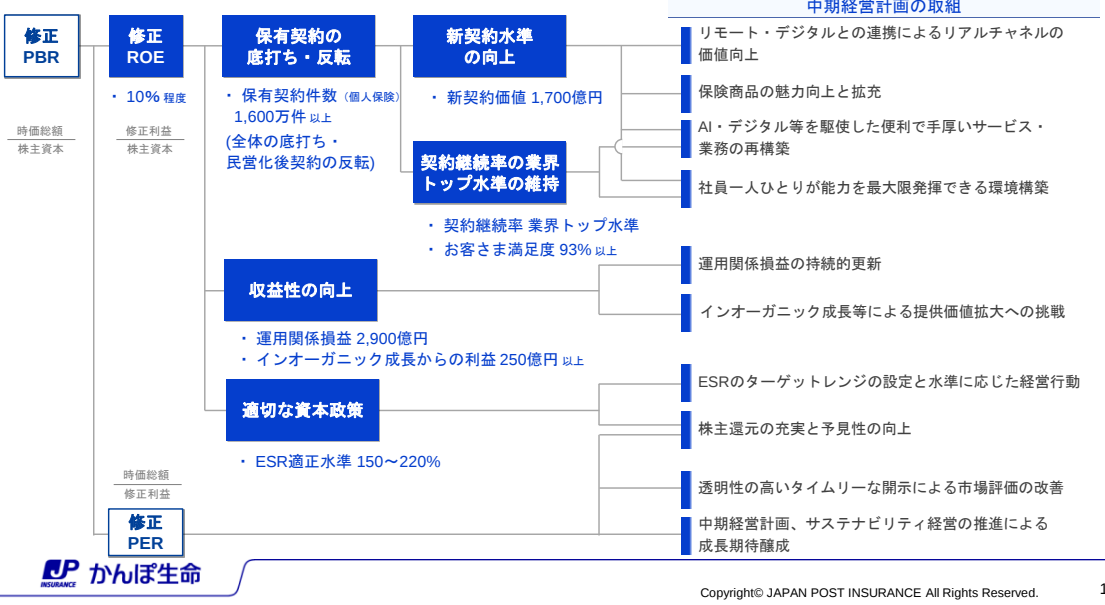


- 中期経営計画の主要目標と取り組みの中でも、保有契約の底打ち・反転は、当社の事業規模の反転と持続的な成長に向けて重要な課題であると認識しております。
- 当社の契約継続率は現在も業界トップクラスにあります。重要戦略としてお示ししている「かんぽ価値提供モデル」の確立により、契約継続率は業界トップ水準を維持するとともに、新契約を増加させ、民営化後契約は2028年度1,150万件以上での反転、全契約は1,600万件以上での底打ちを実現いたします。
- 17ページをご覧ください。

市場評価の更なる改善に向けて：中期経営計画の取り組み

- 保有契約の底打ち・反転、収益性の向上、適切な資本政策等に取り組むことで株主資本コスト以上の修正ROEを実現し、市場評価の改善を目指す

< 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 >



17

- ただいまご説明した主要目標を踏まえ、保有契約全体の底打ちと民営化後契約の反転、収益性の向上、適切な資本政策等に取り組むことで、株主資本コスト以上の修正ROEを実現し、市場評価の改善を目指してまいります。
- 19ページをご覧ください。

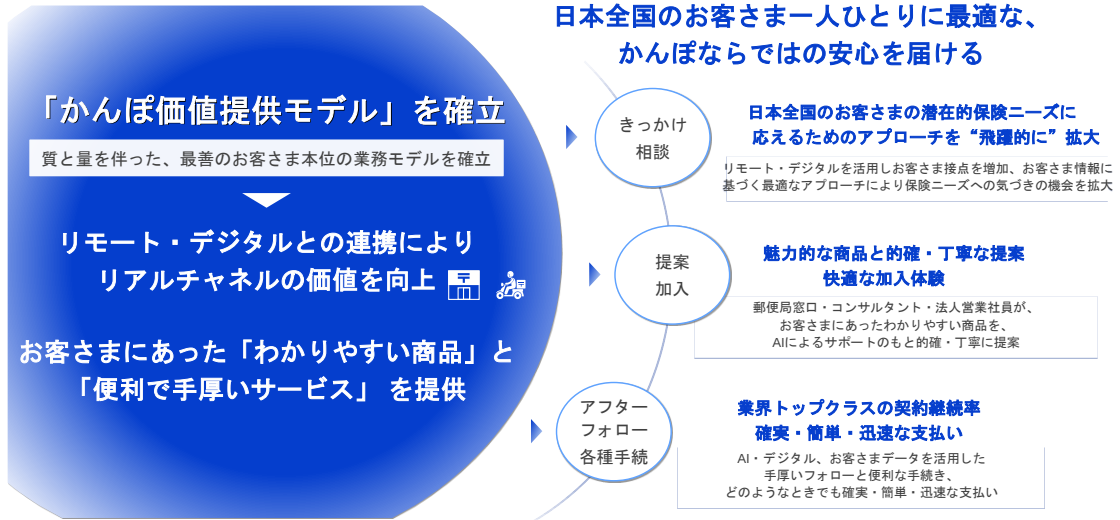
Ⅱ

新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

- ▶ 主要目標
- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
 - ▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決
 - ▶ みらいへの挑戦
 - ▶ 上記を支える経営基盤の確立

「かんぽ価値提供モデル」の確立

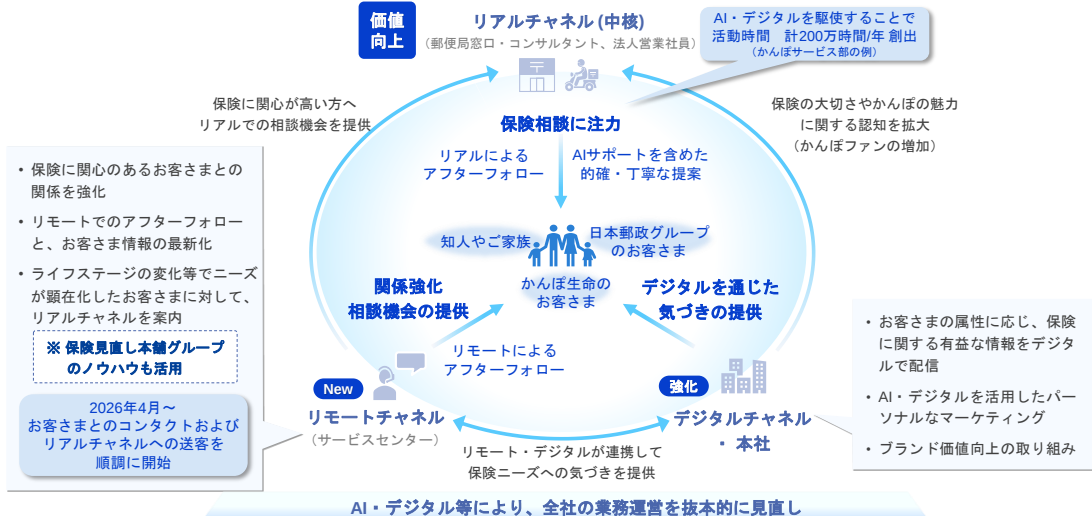
- AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使し、質と量を伴った、最善のお客さま本位の業務モデル（かんぽ価値提供モデル）を確立
- リモート・デジタルとの連携によりリアルチャネルの価値を向上させ、お客さまにあった「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供することで、巨大かつ独自のお客さま基盤の潜在的保険ニーズに応える



- 1つ目の重要戦略である、「かんぽ価値提供モデル」の確立のための具体的な取り組みとして、「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」、「保険商品の魅力向上と拡充」、「AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス」についてご説明します。
- 20ページをご覧ください。

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

- 巨大かつ独自のお客さま基盤に潜在する保険ニーズに応えるため、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する。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す
- 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・丁寧に提案するなど、中核であるリアルチャネルの価値を高める

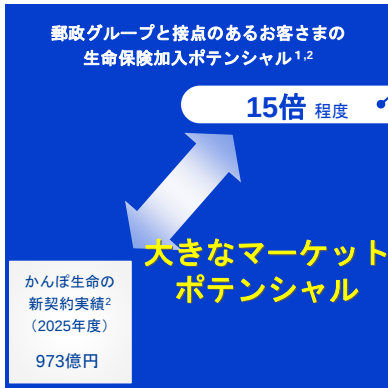


- リモート・デジタルとの連携によるリアルチャネルの価値向上についてご説明します。
- リモート・デジタルを通じたお客さま接点の拡大や手厚いアフターフォロー等により、お客さまに保険ニーズへの気づきの機会を提供し、保険に関心が高い方をリアルチャネルへ案内することで、保険相談機会の倍増を目指してまいります。
- さらに、リアルチャネルにおいて郵便局窓口やコンサルタント社員が保険相談に注力できる環境を整備し、保険相談に関するAIサポートなども行いながら、お客さまに最適なわかりやすい商品を的確・丁寧に提案するなど、中核であるリアルチャネルの価値を高めてまいります。
- 22ページをご覧ください。

参考：大きな潜在的保険ニーズ（マーケットポテンシャル）

- 当社には巨大かつ独自のお客さま基盤があり、現状、当社が応えきれていない潜在的保険ニーズは大きい
- 「かんぽ価値提供モデル」の確立により、この大きな潜在的保険ニーズに応える

■ マーケットポテンシャル^{1,2}（ポテンシャルは当社独自の推計）



巨大かつ独自のお客さま基盤と潜在的保険ニーズ

郵政グループと接点のあるお客さまは多数、
加えて、お客さまは相談機会を必要としている状況

かんぽ生命のお客さま	総人口の 約 7 人に 1 人¹ + 登録家族
郵便局窓口を月に複数回 ご利用のお客さま (かんぽ未加入)	総人口の 約 9 人に 1 人¹ 青壮年層 5割超¹,⁴
デジタル接点のお客さま³ (かんぽ未加入、上記除く)	総人口の 約 6 人に 1 人¹ 青壮年層 5割超¹,⁴

金融商品に関する声掛け・提案を聞く姿勢の方 7割超¹
営業担当者が提案する金融商品から選びたい方 5割超¹

<グループのお客さまとのデジタル接点拡大>

グループ顧客管理基盤の
お客さま情報
1,000万人超

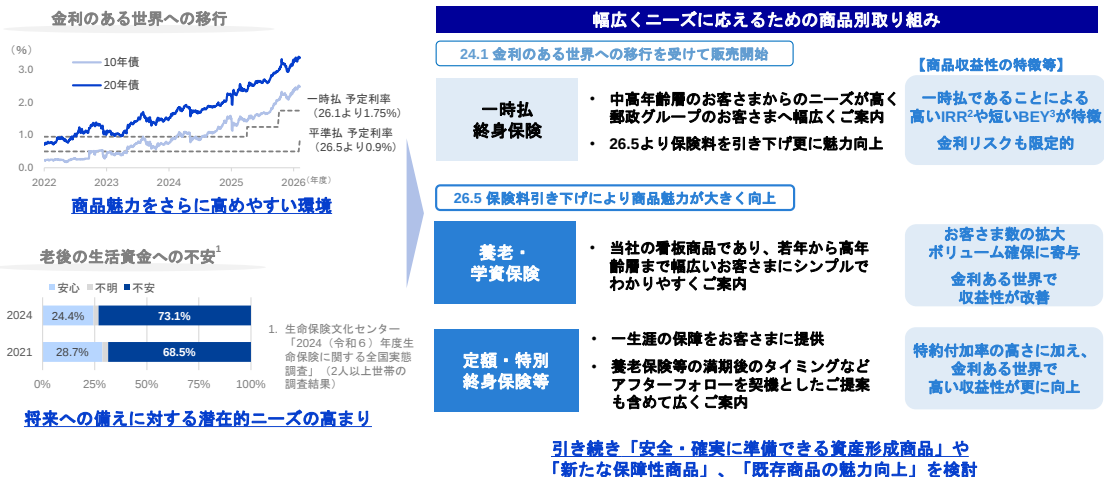
ゆうID 1,850万件
2028年度目標
2,800万件

1 当社独自調査をもとに推計（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 3 郵政グループのアプリ利用者 4 青壮年層：40代以下

保険商品の魅力向上と拡充(ニーズに応える商品の提供を通じた収益性向上)

- 金利上昇などにより、お客さまのニーズに応える商品をご提供しやすい環境となったことを捉え、商品の魅力向上と拡充に取り組み、幅広い世代のお客さまのニーズにきめ細かくお応えしていく
- ニーズに応える保険商品を提供することを通じて、契約の増加と収益性の向上に繋げる



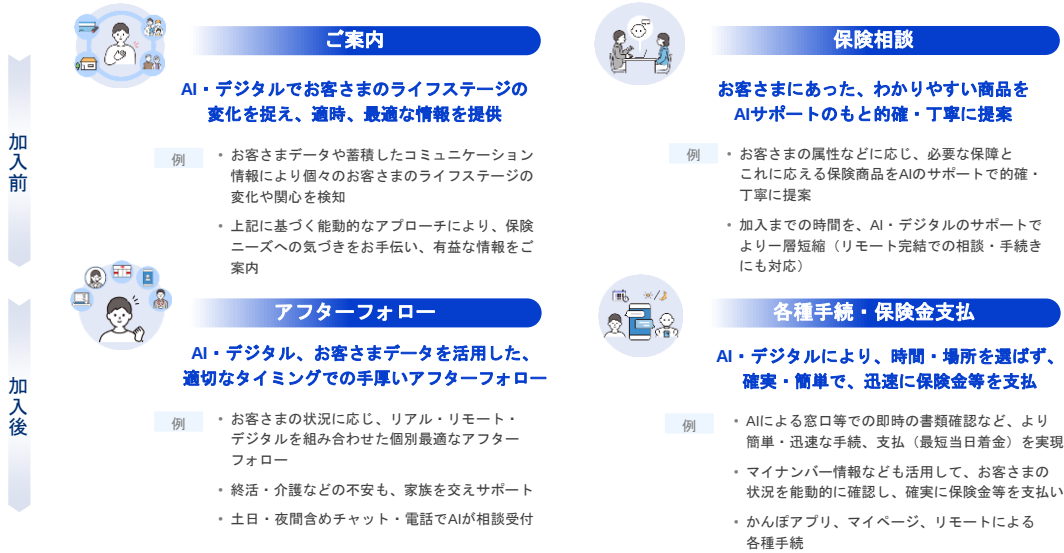
2. 初期投資額を新契約費(初年度責任準備金負担を含む)とした場合に、初期投資額が将来キャッシュフロー(確実性等価利益)と等しくなる割引率

3. 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

- 保険商品の魅力向上と拡充についてご説明します。
- 金利上昇などにより、お客さまのニーズに応える商品をご提供しやすい環境となったことを捉え、商品の魅力向上と拡充に取り組み、幅広い世代のお客さまのニーズにきめ細かくお応えしてまいります。
- ニーズに応える保険商品を、郵便局窓口、コンサルタント、法人営業部の各チャネルを通じて、幅広くご提供することで、契約の増加と収益性の向上にもつなげることが可能であると考えております。商品魅力を高めやすい環境や、お客さまの潜在的ニーズの高まりに的確に対応し、引き続き「安全・確実に準備できる資産形成商品」や「新たな保障性商品」「既存商品の魅力向上」を検討してまいります。
- 23ページをご覧ください。

AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス

- 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、「手厚い」アフターフォロー、「便利な」手続など、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

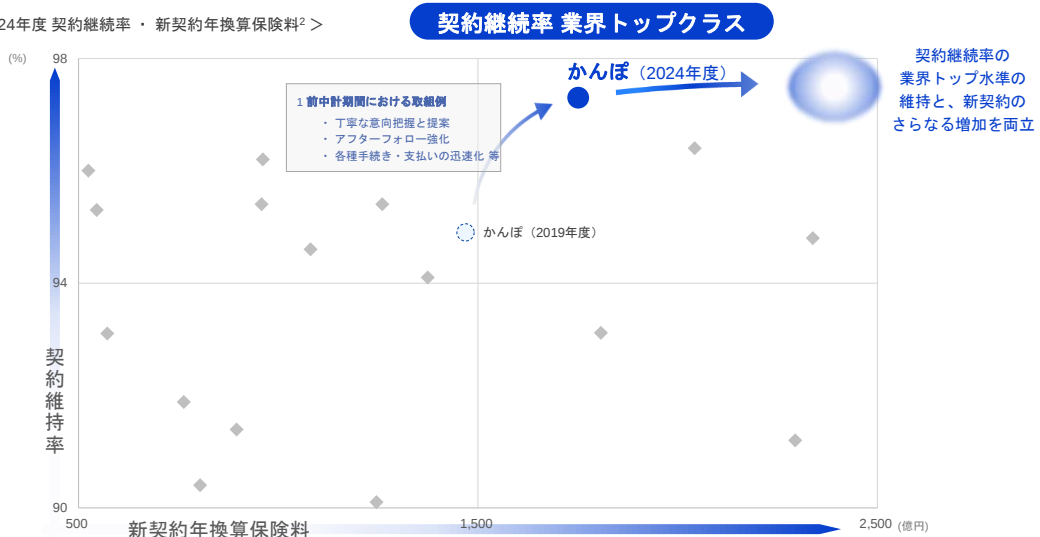


- AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービスについてご説明します。
- AI・デジタル、お客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使することで、お客さま一人ひとりに最適な「わかりやすい」商品の的確・丁寧な提案、「手厚い」アフターフォロー、「便利な」手続など、かんぽ生命ならではのサービスを提供し、高いお客さま満足度と契約継続率を実現してまいります。
- 26ページをご覧ください。

参考：契約継続率の状況

■ 前中計期間における取り組み¹により、契約継続率は業界トップクラスに上昇

< 2024年度 契約継続率・新契約年換算保険料² >



² 契約継続率 = 「100% - 解約・失効率 (個人保険)」で算出。各生命保険会社の解約・失効率および新契約年換算保険料の出典は各社の決算資料。かんぽ生命は民営化後契約が対象

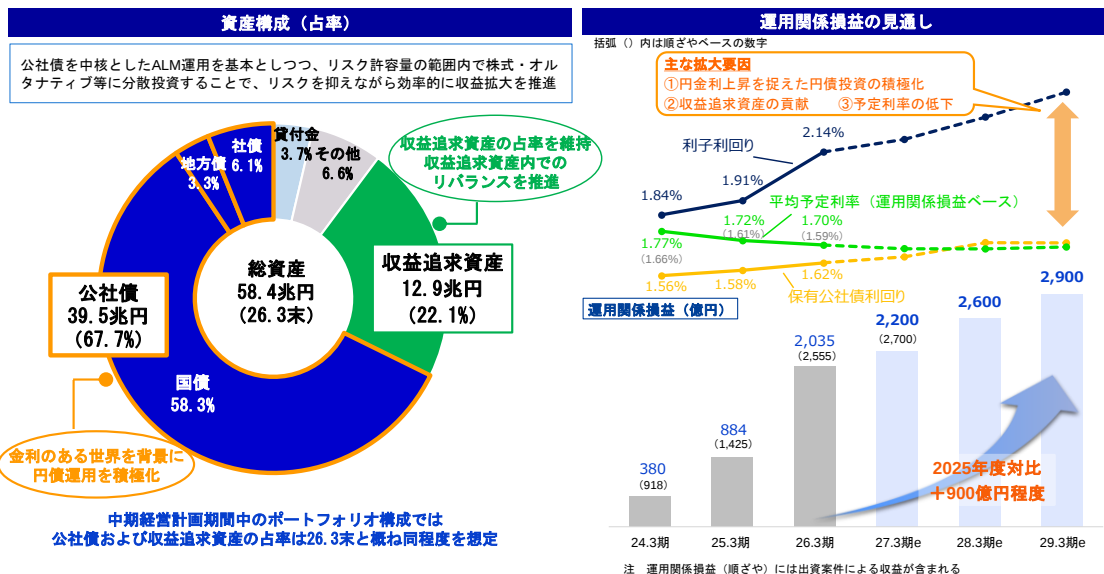
Ⅱ

新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

- ▶ 主要目標
- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
- ▶ **運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決**
 - ▶ みらいへの挑戦
 - ▶ 上記を支える経営基盤の確立

金利のある世界を背景とした運用関係損益の拡大

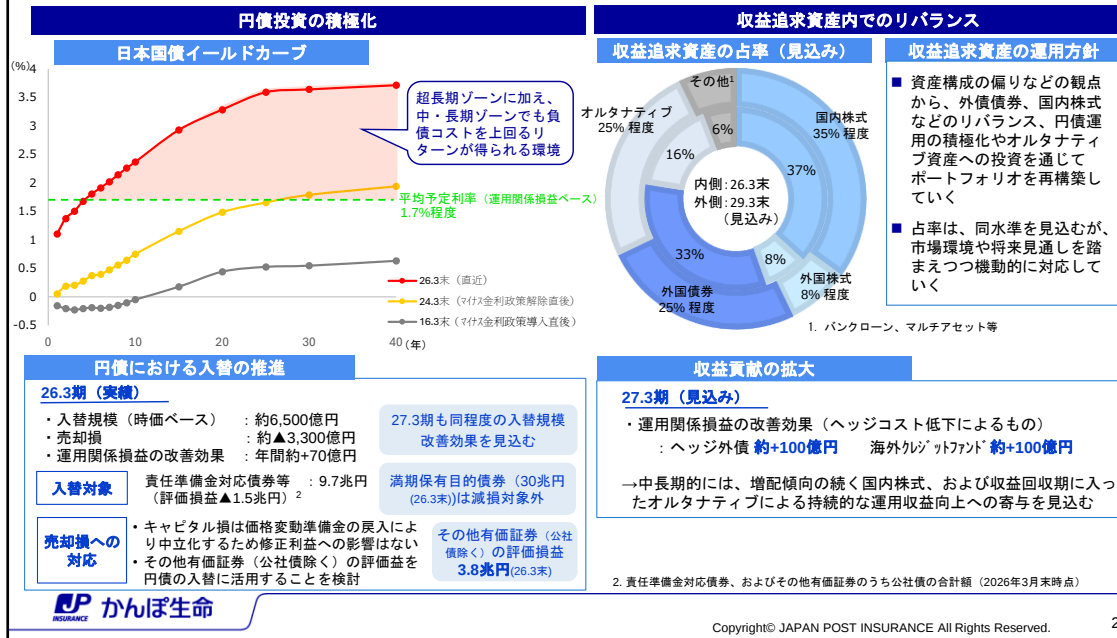
- 金利のある世界を背景にリスクを抑制しながら収益を拡大するため、円債運用の積極化や収益追求資産のリバランスを通じたポートフォリオの再構築を推進し、過去最高の運用関係損益の持続的更新を実現



- 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ご説明します。
- 金利のある世界を背景にリスクを抑制しながら収益を拡大するため、円債運用の積極化や収益追求資産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、過去最高の運用関係損益の持続的更新を実現してまいります。
- 27ページをご覧ください。

円債投資の積極化および収益追求資産内でのリバランス

- 負債コストを上回る魅力的な金利環境下で、超長期に加え中長期ゾーンも含めて入替・新規投資を積極化していく
- 収益追求資産は「積み上げ」フェーズから、運用関係損益およびリスク対比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する

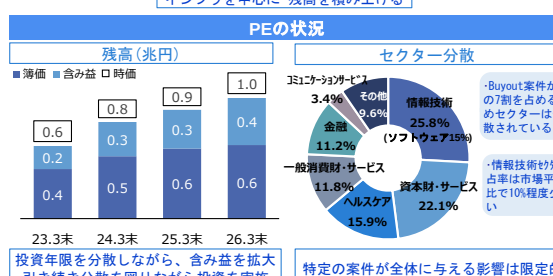
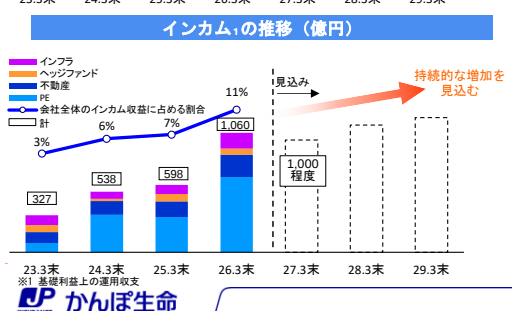
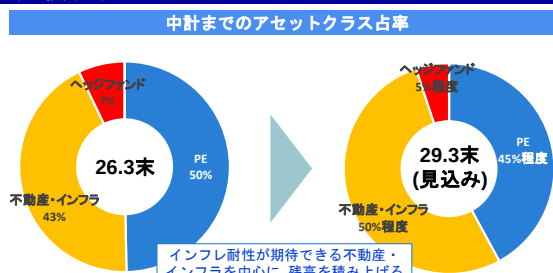
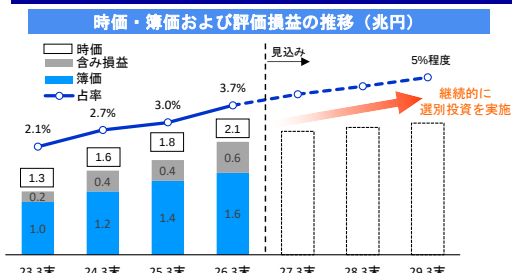


- 負債コストを上回る魅力的な金利環境下で、超長期に加え中長期ゾーンも含めて入替・新規投資を積極化してまいります。
- また、収益追求資産においては、「積み上げ」フェーズから、運用関係損益およびリスク対比リターンの向上に資するリバランスを行い、円債投資の積極化も含め「ポートフォリオの再構築」フェーズへの移行を推進することで、運用関係損益の持続的な向上を図ってまいります。
- 28ページをご覧ください。

オルタナティブの収益貢献

- オルタナティブ資産は引き続き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
- 今後も金融市場等を注視しつつ、時間分散などを図りながら適切なリスク管理の下で残高を積み上げ、持続的な収益拡大を目指す

オルタナティブ投資の状況



- オルタナティブ資産は引き続き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する見込みです。
- 今後も金融市場等を注視しつつ、時間分散などを図りながら適切なリスク管理の下で残高を積み上げ、持続的な収益拡大を目指してまいります。
- 30ページをご覧ください。

Ⅱ

新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

- ▶ 主要目標
- ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
- ▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

▶ みらいへの挑戦

- ▶ 上記を支える経営基盤の確立

インオーガニック成長等への取り組み

- 提携・出資によるインオーガニック成長への取り組みを推進し、2028年度に250億円以上の収益獲得を見込む
- 自己株式取得と比較してEPS成長に寄与する良質な案件を引き続き探索し、企業活動を広げていくことで、更なる収益拡大を目指す

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と提携、新興国資産への投資を強化

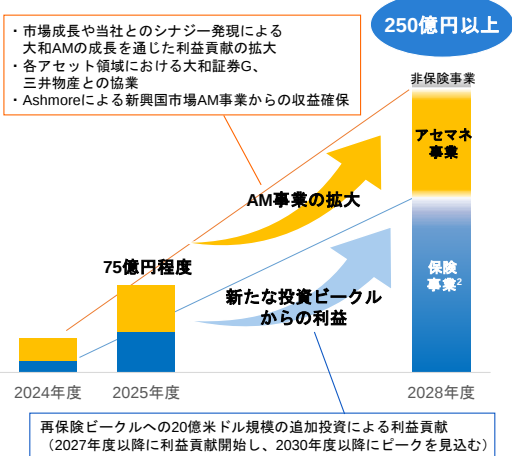
保険事業²

海外	国内
成長余力の高い市場へ進出 IRR10%以上を目指す	収益性に加え 主力保険事業の付加価値向上 を目指す
➢ KKR/GAとの戦略的提携 ➢ 再保険ピークルへの投資	➢ 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）



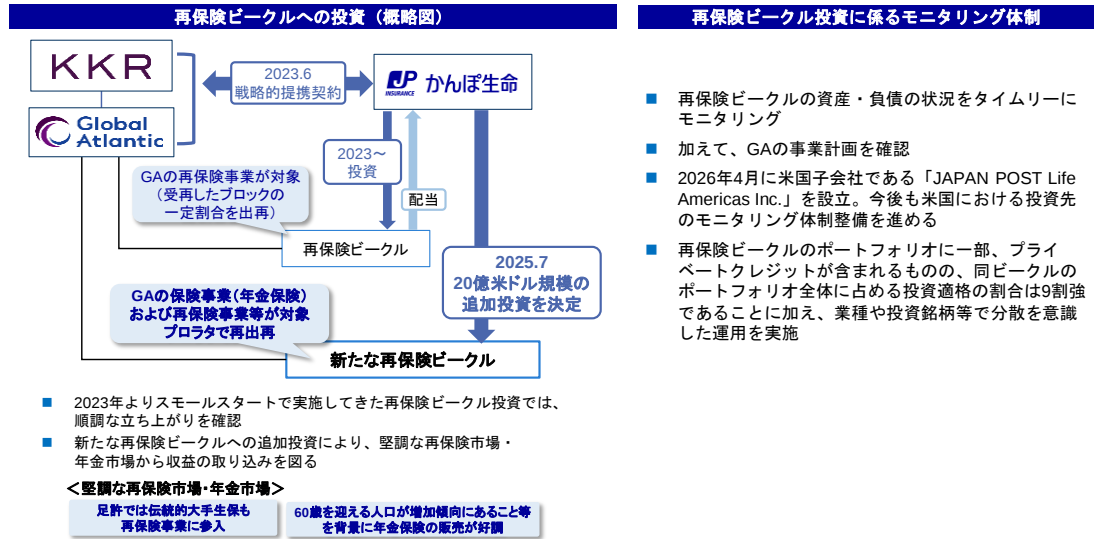
1. 旧名称。2025年7月より「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ」に名称変更
2. 「保険事業」は提携・出資等によるものを指し、かんぽ生命自身の事業による収益を含まない

注：利益の金額は利息配当収入ベース（持分法適用会社は修正利益ベース）

- 3つ目の重要戦略である、みらいへの挑戦についてご説明します。
- 既存の提携先との協業を深化させるとともに、当社と親和性があり、自己株式取得と比較してEPS成長に寄与する良質な案件を探索し、企業活動を広げていくことで、更なる収益拡大を目指してまいります。
- 31ページをご覧ください。

参考：再保険ピークル投資に係る体制

- 2023年6月に締結したKKR/GAとの戦略的提携のもと、GAの組成する再保険ピークルへの投資を実行
- 2025年7月に、GAが新たに設立する再保険ピークルへ20億米ドル（約3,000億円）規模の追加投資を行うことを決定。GA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の取り込みを図る
- 再保険ピークル投資にあたっては、資産・負債の状況や事業の状況を適切にモニタリング



- 再保険ピークル投資に係る体制をお示ししております。
- 投資にあたっては、資産・負債の状況や事業の状況を適切にモニタリングしており、分散を意識した運用が実施されていること等を確認しております。
- 32ページをご覧ください。

AI・デジタルを前提とした業務の再構築

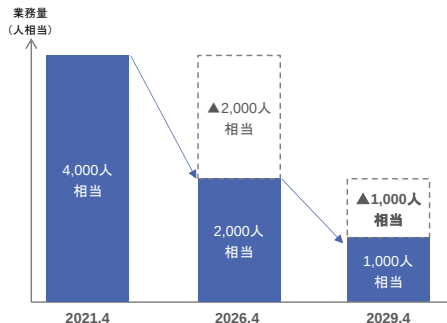
- AI・デジタルを前提とした業務の再構築に取り組み、業務量を削減しながら、社員をより付加価値の高い業務へシフト
- 加えて、システム生産性を向上させ、成長に向けた投資ヘリソースを配分

バックオフィス

業務量 1,000人相当 削減

(サービスセンターの例)

AI・デジタルを前提とした業務フローへ見直すことで、**最小限のオペレーション態勢**とし、社員をより付加価値の高い業務（お客さま接点業務など）へシフト



← 前中計期間 → ← 中計期間 →

JP かんぽ生命

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ことで、**保険相談により注力できる活動モデル**へ移行

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・運用生産性を向上することで、**成長投資ヘリソースを配分**

企画部門など

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ことで業務量を削減

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

32

- AI・デジタルを前提とした業務の再構築に取り組み、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してまいります。
- 加えて、システム生産性を向上させ、成長に向けた投資ヘリソースを配分いたします。
- 34ページをご覧ください。

Ⅱ

新中期経営計画 (2026年度～2028年度)

- ▶ 主要目標
 - ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
 - ▶ 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決
 - ▶ みらいへの挑戦
- ▶ 上記を支える経営基盤の確立

財務・資本政策（適切な資本管理）：ESR水準に応じた経営行動

- 新資本規制のもとでも、ESRのターゲットレンジと水準に応じた経営行動は引き続き適用。適正水準は150%～220%を継続
- 26.3末のESRは大量解約リスクの影響により181%¹と、25.3末から15ポイント低下したが、適正水準の範囲内にある。大量解約リスクを除いた場合のESRは220%と適正水準の上限水準にあり、足許では解約率の増加は見られていない
- 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水準の向上に取り組む

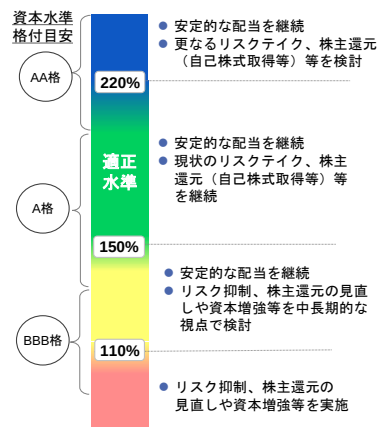
ESRの推移と水準向上への取り組み



中期経営計画における取り組み

- ✓ ESR水準に応じた経営管理
- ✓ バランスの取れたリスクプロファイルの実現
 - ・ 積極的な新契約獲得による分散効果向上
 - ・ 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
 - ・ 良質な提携・出資案件の探索、経済合理性を踏まえた適切な評価に基づく出資
- ✓ 金利のある世界におけるリスク管理（大量解約リスク等）
- ✓ 負債性資本の活用

ESRターゲットレンジと水準に応じた経営行動



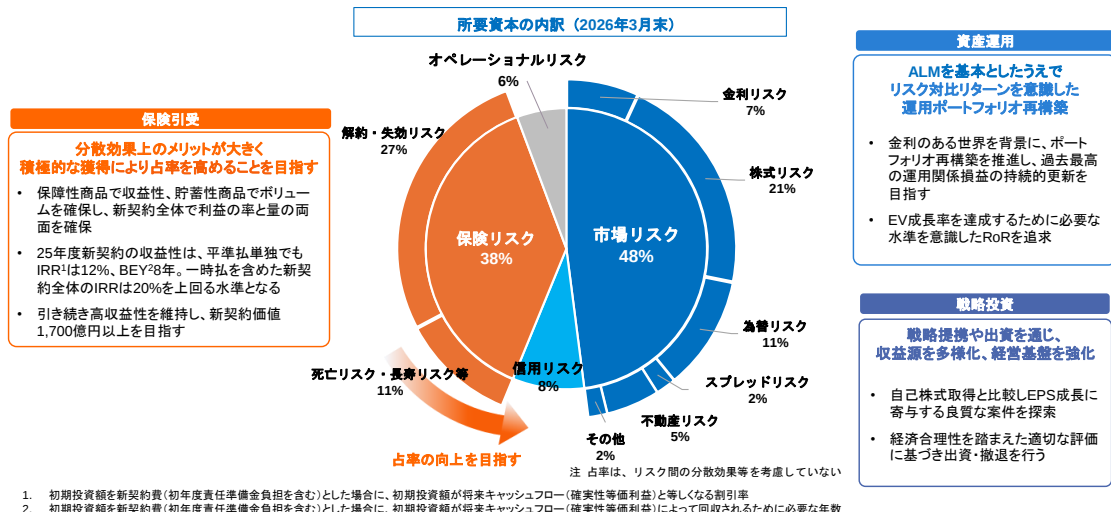
1. 26.3末のESRは、監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値

- 3つの重要戦略を支える、経営基盤の強化の取り組みとして、適切な資本管理についてご説明します。
- 新資本規制のもとでも、ESRのターゲットレンジと水準に応じた経営行動を引き続き適用し、適正水準は150%～220%を継続いたします。
- 26.3末のESRは181%と、大量解約リスクの影響等により25.3末から15ポイント低下いたしました。適正水準の範囲内にございます。
- なお、大量解約リスクを除いた場合のESRは220%と適正水準の上限水準にあり、足許では解約率の増加は見られません。
- 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水準の向上に取り組んでまいります。
- 35ページをご覧ください。

財務・資本政策（適切な資本管理）：バランスの取れたリスクプロファイルの実現

- 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る
- 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を確保していく

バランスのとれたリスクプロファイルへ



JP かんぽ生命

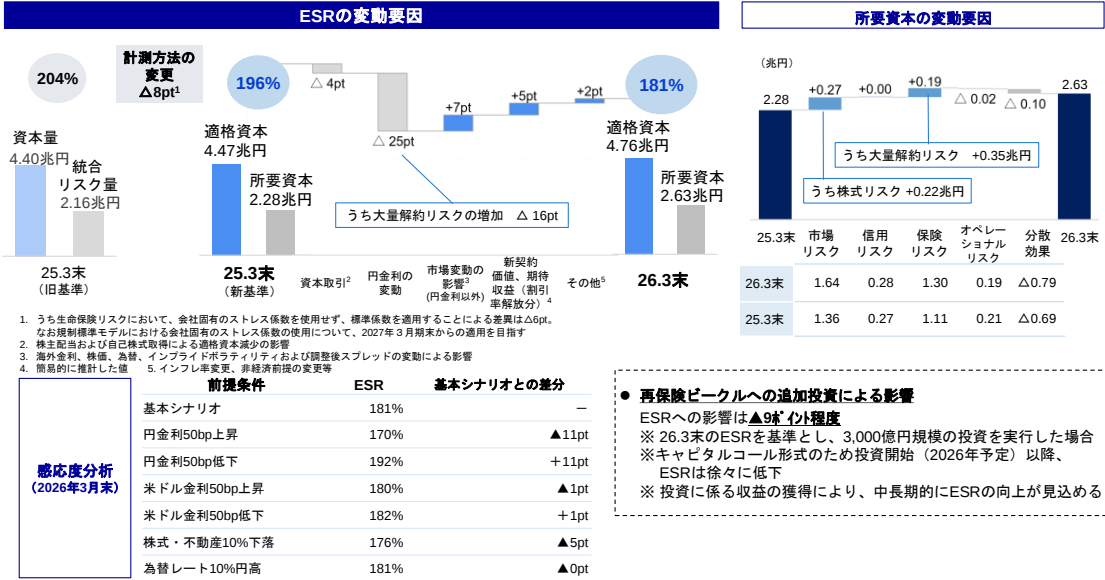
Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

35

- 最後に、バランスの取れたリスクプロファイルの実現による、収益性の確保についてご説明します。
- 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まいります。
- 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を確保したいと考えております。
- 以上で私からのご説明を終わります。
- ご清聴いただき、ありがとうございました。

参考：ESRの変動要因・感応度

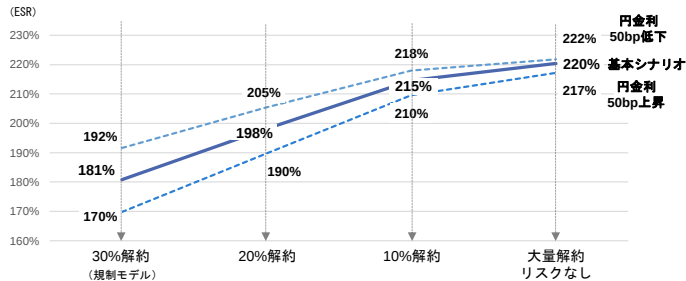
- 26.3末のESRは25.3末のESR（新基準）から15ポイント低下し、181%となった
- 金利変動による大量解約リスクの変動が大きいことにより、円金利上昇および低下時の感応度が大きい状況にある



参考：金利のある世界におけるリスク管理（大量解約リスク等）

■ 金利上昇局面での大量解約リスクに伴うESR影響には注視をし、リスク実態を慎重に見極めながら、適切な対応を実施

大量解約リスクの水準によるESRの感応度（2026年3月末）



商品種類別の解約リスクの評価と足許の状況

養老・
平準払終身等
(基本契約)
＋
医療特約

主にお客さまの死亡や病気
等の保障ニーズに訴求して
いるため、純粋な貯蓄性商
品ではなく、金利上昇等に
伴う解約は限定的

2025年度解約・失効率※
2.6%

※新区分の個人保険が対象

大量解約リスクの寄与度や蓋然性の確認

- ・ 金利の急上昇に伴いESRが急低下する場合に、大量解約リスクの寄与度を確認
- ・ 大量解約リスクの寄与度が大きい場合には、足元での解約率の動向等を商品別等に詳細に調査し、当該リスクの蓋然性を判断の上、ESRを評価
- ・ 上記のようなプロセスを経て、ESRの水準に応じた経営行動の是非を検討

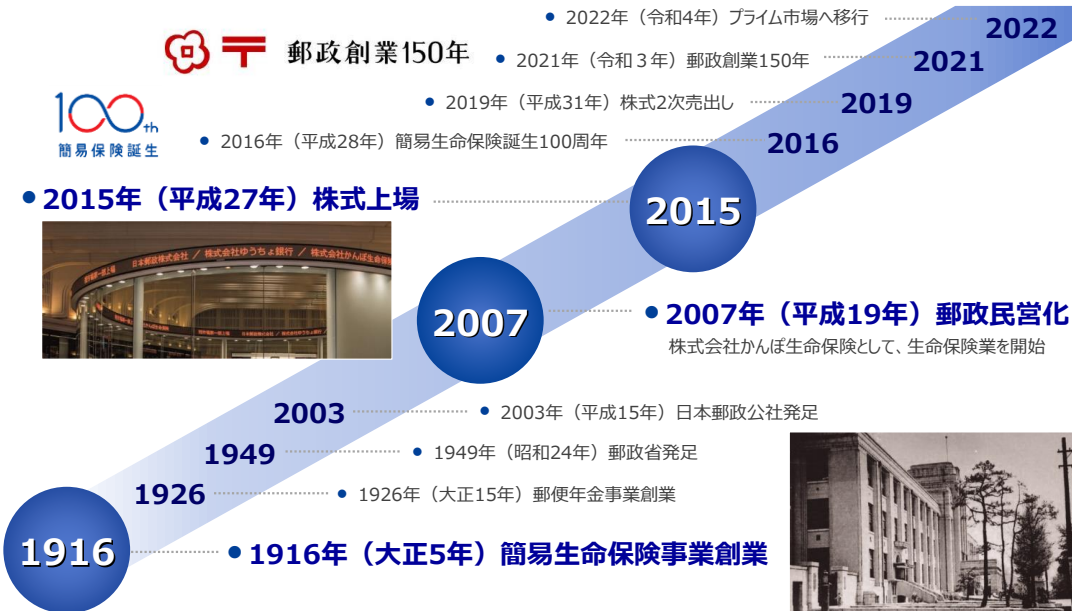
一時払終身
(基本契約)

契約者の平均年齢が70歳程
度であり解約は限定的と考え
ているが、一時払であり貯蓄
性が高く、金利上昇による大
量解約顕在化時の影響が大
きい傾向にあるため、適切な
管理を実施

Appendix

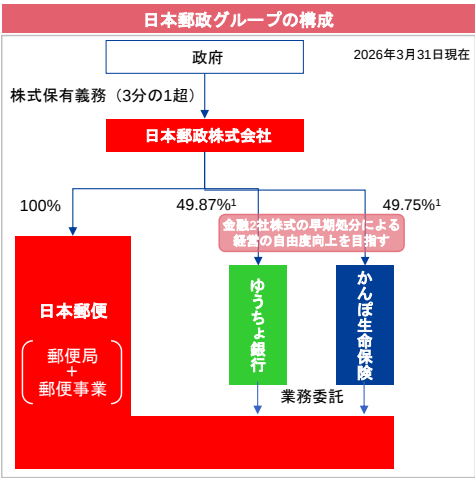
かんぽ生命のあゆみ

■ 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110年



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



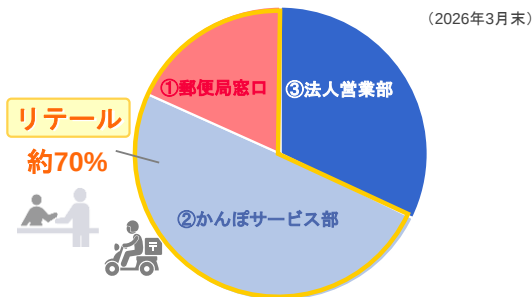
項目	郵政民営化法の上乗せ規制
新規業務	【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分するまで】 ■ 主務大臣²の認可（郵政民営化委員会の意見聴取が必要） 【日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上処分後、特定日³まで】 ■ 主務大臣²への事前届出（同業他社への配慮義務、郵政民営化委員会への通知が必要） 【特定日³以後】 ■ 郵政民営化法に基づく規制なし（保険業法による規制は継続）
加入限度額	【特定日³まで】 ■ 政令で規定（改定には郵政民営化委員会の意見聴取が必要） — 加入限度額：原則1,000万円（加入後4年経過後は累計2,000万円（20～55歳）） 【特定日³以後】 ■ 郵政民営化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

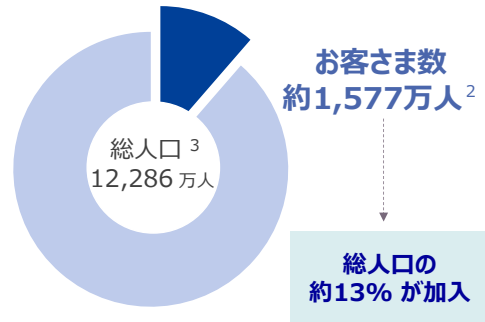
チャネル別販売割合



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 2026年3月末現在
³ 出典：総務省統計局「人口推計」 2026年4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¹

■ 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. 職業により、加入いただける保険金額には違いがある

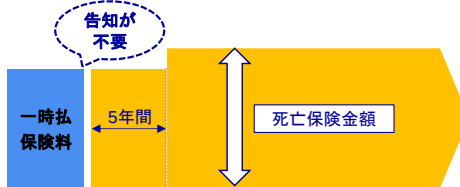
一時払終身保険（告知不要型）の概要

■ 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）

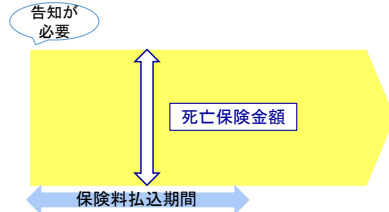
概要

- 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）



参考：現行の普通終身保険（定額型）¹



保険料の払込み

加入時に一括

所定の年齢まで月々払込み³

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）

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

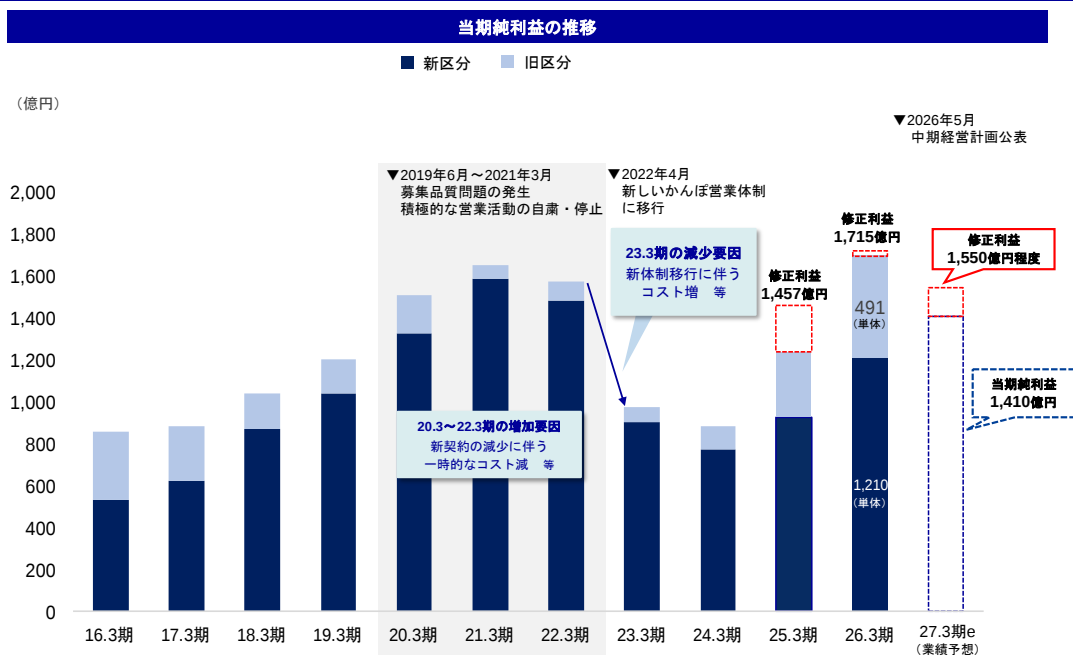
医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる²

医療特約「もっとその日からプラス」を付加できる

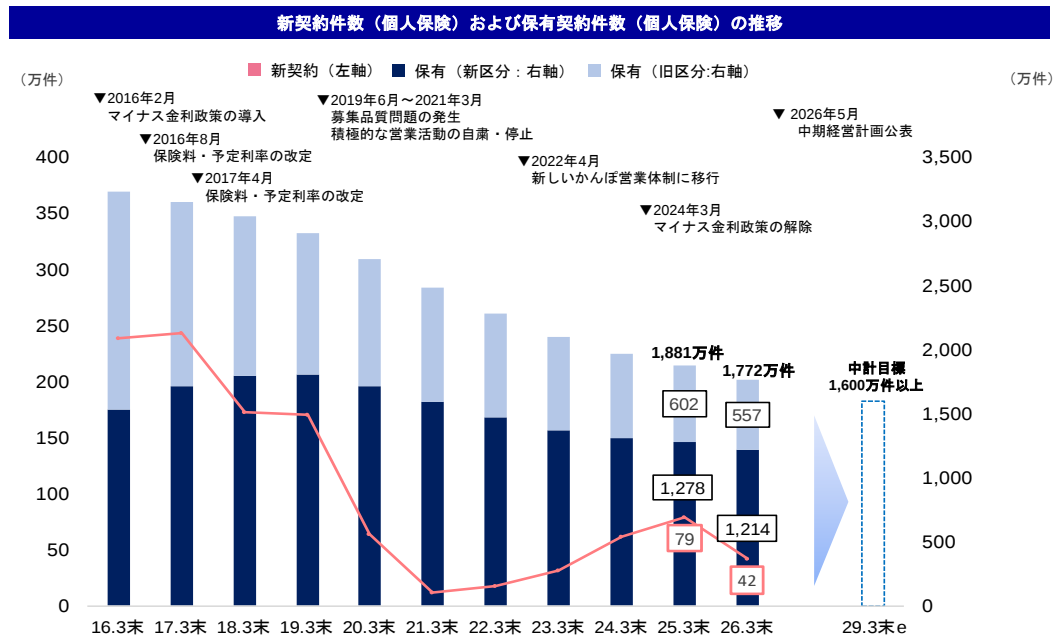
1. 保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険発売後も、現行の普通終身保険（定額型）は引き続き販売
2. 特約を付加する際は、健康状態の告知が必要な場合がある

3. 複数月分の前納も可能

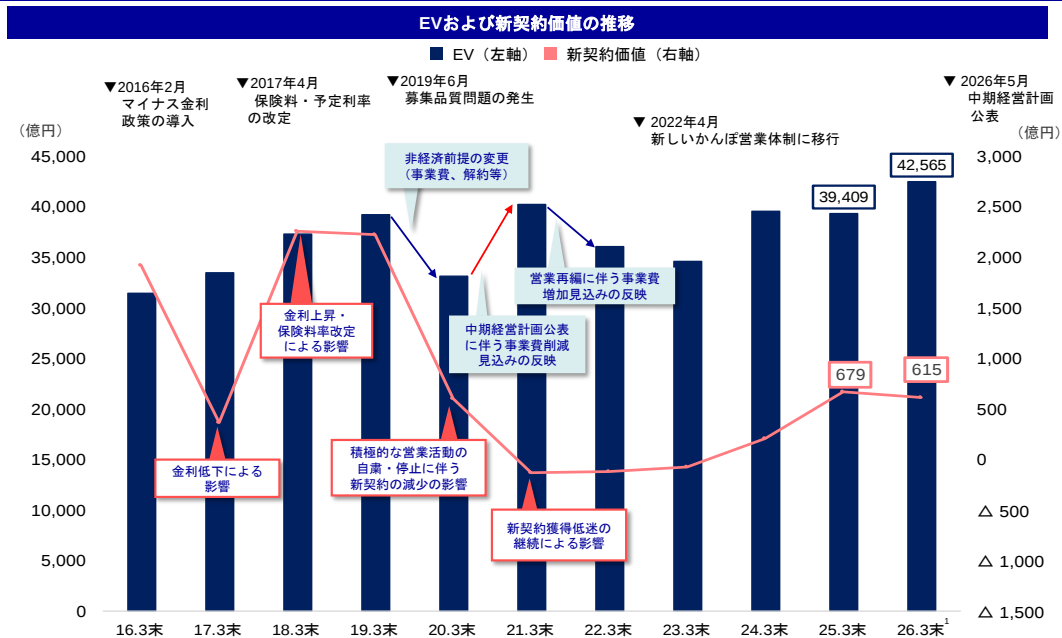
当期純利益の推移（新旧区分別実績）



契約件数の推移



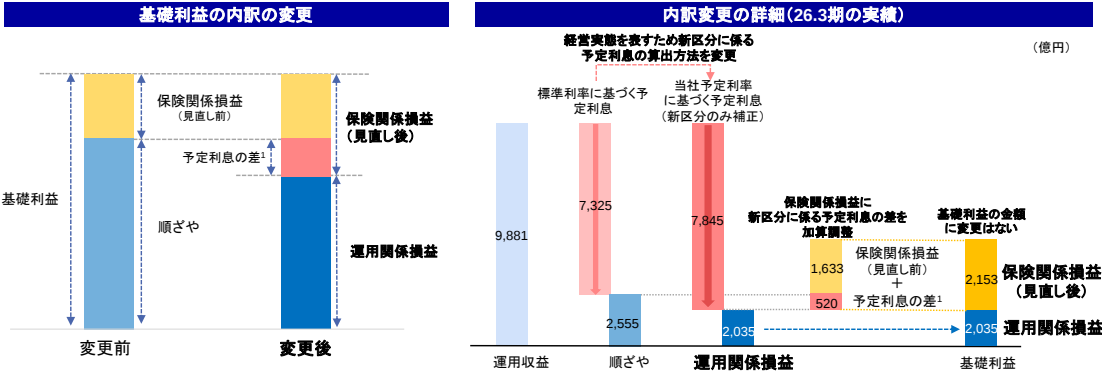
EVの推移



1. 2026年3月末から、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、新契約価値およびEVの計測方法を同規制と整合的な計測方法に変更。
本資料中のEVと新契約価値は、25.3期以前と26.3期において異なる計算方法により算出

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
基礎利益の内訳の変更

- 基礎利益の内訳として「順ざや」と「保険関係損益」を開示してきたが、予定利率と標準利率の乖離が大きくなっており、当社本来の経営実態を適切に表現するために2027年3月期から「運用関係損益」を導入し、基礎利益の内訳を「運用関係損益」と「保険関係損益」に変更する。なお、内訳の変更に過ぎず、当期純利益の金額に影響はない



基礎利益の内訳変更後の実績

	26.3期	（億円）
基礎利益	4,189	
運用関係損益	2,035	
（＋）順ざや	2,555	
（－）予定利息の差 ¹	520	
保険関係損益（見直し後）	2,153	
（＋）保険関係損益（見直し前）	1,633	
（＋）予定利息の差 ¹	520	

1. 当社予定利率と標準利率に基づく新区分に係る予定利息の差

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
中長期の事業環境認識

- 中長期的な社会環境の変化により、お客さまが求める保障や商品・サービス、その提供手段は大きく変化する可能性

中長期展望（2040年における日本社会）

1 人口 減少	2040年には1億1,200万人まで人口が減少 ¹ 生産年齢人口は全体の約半数まで減少 ¹
2 長寿社会の 定着	平均寿命・健康寿命は男女ともに延伸が続く ^{1,2}
3 単身世帯の 増加	2040年には世帯構成割合のうち約44%が 単身世帯に ³
4 都市部への 人口集中	約43%の自治体が、2020年から2050年までの30 年間で若年女性人口の50%以上が減少する「消 滅可能性自治体」 ⁴ に
5 テクノロジー の進展	人の行動様態の変容 AIなどの新技術が事業の中心に

1 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）

2 出典：厚生労働省「健康日本21（第三次）」

3 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計（令和6年推計）」）

4 出典：人口戦略会議「令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート」

かんぽ生命への影響（捉えるべき機会等）

>>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

>>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、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

>>1, 5

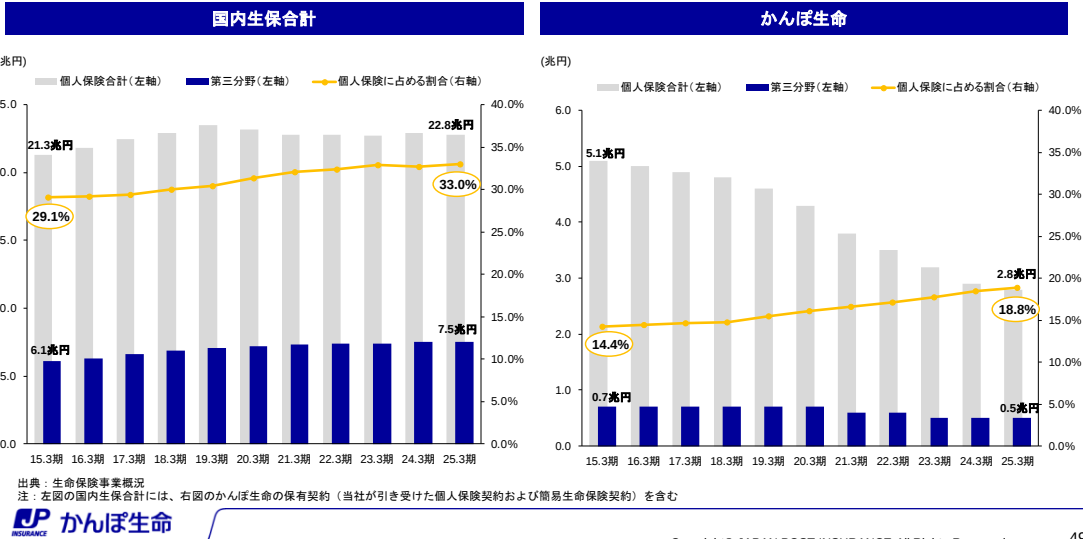
ビジネスモデルの変化

- ・ 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さらなる多様化の必要性

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

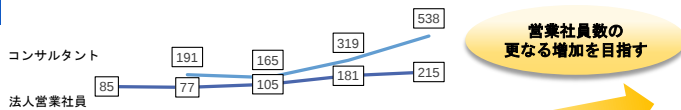


営業社員の積極的な採用

- 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確保が必須
- 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

採用数の推移

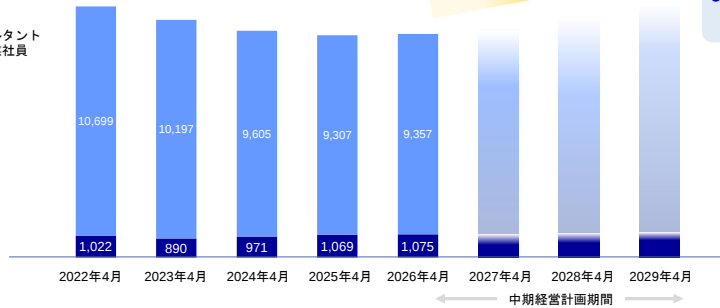
採用数¹



営業社員数の
更なる増加を目指す

社員数

- コンサルタント
- 法人営業社員



- 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. 採用数には前年度の経験者採用者数を含む

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
投資の力で社会課題を解決

- 「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¹に取り組み、業界のリーダーとしての地位を確立する
- 大学発スタートアップ投資、共同研究、人材交流などを通じて、インパクト・エコシステム²を深化させていく

インパクト投資

巨大な運用資産を有する生命保険会社だからこそできる、
インパクト投資のフロントランナーとしての役割を果たす

- ・ インパクト”K”プロジェクト認証の
累計投資額1,000億円（2028年度末）
- ・ 積極的かつ戦略的な情報発信で 他の投資家の
参入を後押しし、市場の成長・拡大を先導
- ・ 経済的リターンとインパクト創出の両立を追求し、
インパクト評価を本格化するステージへ



NP かんぽ生命
INSURANCE

産学連携

インパクト・エコシステムのさらなる深化を
目指し、施策を推進

- ・ 大学発スタートアップ企業への投資を通じた、
次世代の産業構造の柱となる企業の発掘
- ・ インパクト投資の普及に向けたIMM³にかかる共同研究
- ・ アカデミアの知見と当社事業の融合による新たなビジネス
機会の創出

※ これまでに、7つの大学・本部とインパクト・エコシステムの
形成に向けた包括的な覚書・協定を締結。

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	

¹ インパクト”K”プロジェクトでは、社会や環境に対するポジティブなインパクトとともに、各資産
クラスで通常求める水準と同程度のリターンを見込めるかという観点で投資先を評価している

² 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

³ Impact Measurement and Managementの略で、「インパクトの測定・管理」

Copyright© JAPAN POST INSURANCE All Rights Reserved.

51

提携を通じた資産運用力の強化

- これまで、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）、大和かんぽオルタナティブインベストメンツ（2025年3月）への出資を実施
- 2026年3月、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グループとの戦略的提携に合意

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

Ashmore

- 新興国資産 -

- 取組内容：
新興国資産運用にかかる知見の共有、人材展開
- 当社運用委託額：
委託中のファンドに加え、新たに10億米ドル程度の追加出資を想定
- 上記を通じて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を強化

大和かんぽオルタナティブインベストメンツ

Daiwa JPI Alternative Investments

- 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

三井物産かんぽアセットマネジメント

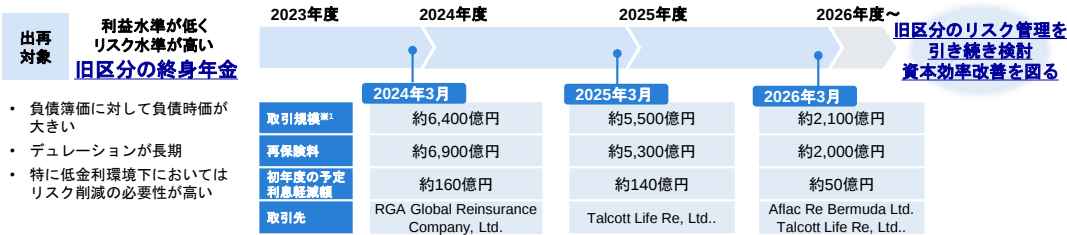
- 不動産 -

- 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）
- 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

負債マネジメントの高度化等

- 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
- 足許の金利上昇によって再保険実施の必要性は低下したが、適切な資本管理のため、旧区分のリスク管理については引き続き検討を進める

再再保険の活用状況



ESRへの寄与

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

カウンターパーティ
リスクへの対応等

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※2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

高水準かつ流動性の高い担保の設定を行っており、現時点でプライベートクレジットに対する懸念の影響はない

※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 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

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
財務・資本政策（株主還元方針）

- 適切な資本管理のもと、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
- 2028年度の株主配当の目安として、修正利益目標1,900億円の達成を前提に一株当たり62円以上を目指す

総還元性向

総還元性向の水準を引き上げ予見性も向上

前中計目標

中期平均 40～50% 程度
（実績：47% 程度）



中計目標

中期平均 55% 程度

一株当たり配当

28年度の配当目標を設定することで予見性を向上

中計期間の配当方針

【継続】原則として、一株当たり配当の減配は行わず、増配を目指す

【新規】2028年度の修正利益目標が達成される前提において、
2028年度の一株当たり配当62円以上を目指す



交付金・提出金制度の概要

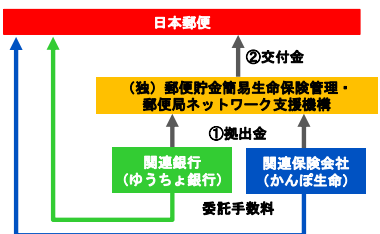
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの提出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・提出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



【2019年4月以降】

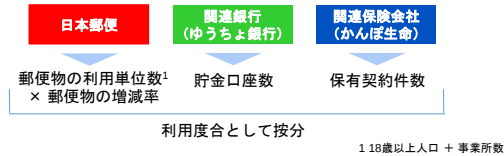


・ 交付金・提出金制度の創設に伴い、委託手数料体系の見直しを実施

提出金の算定方法

- 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】



委託手数料および提出金の推移

(億円)

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
委託手数料	1,786	1,348	1,237	1,114	898
提出金	540	501	564	563	576
合計	2,326	1,850	1,802	1,677	1,474

委託手数料の状況

新契約手数料

- 主に新契約（募集実績）に連動し、生命保険業界で一般的な算式に基づく
- 複数年分割払のため、過年度に獲得した契約が継続している場合に支払う手数料を含む

25.3期と26.3期の比較

当年度の新契約分（前期比 △55億円）

- ・ 26.3期は当年度の新契約が減少したことにより減少

過年度の新契約分（前期比 △73億円）

- ・ 原則複数年分割で支払うが、特に、2019年7月中旬以降の営業活動の自粛および停止の影響により、20.3期以降の新契約が大幅に減少したため手数料は減少傾向

品質評価手数料（前期比 △8億円）

- ・ 募集品質の状況に応じ、当年度の新契約に対する募集手数料に加算して支払う体系であるところ、26.3期は新契約が減少した影響等により減少

維持・集金手数料等

- 日本郵便に委託する業務について、郵便局で適切に実施された場合の処理時間等をベースに単価設定
- 保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約維持の指標の達成状況に基づく手数料（品質評価手数料）から構成

25.3期と26.3期の比較

基本手数料（前期比 △70億円）

- ・ 26.3期は保有契約件数が減少したことにより減少

品質評価手数料（前期比 △7億円）

- ・ 26.3期は品質評価手数料の水準を見直したこと等により減少

注：27.3期の委託手数料の見込みは、745億円（△154億円）。うち、新契約手数料の見込みは、135億円（＋11億円）、維持・集金手数料等の見込みは、610億円（△164億円）

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
サステナビリティ経営

■ サステナビリティをめぐる社会課題の解決に貢献するため、マテリアリティ（重要課題）を特定し、取り組みを推進

マテリアリティ	社会課題	主な取り組み	KPI（2028年度目標）
一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会 ----- ・ Well-being向上 ・ 地域と社会の発展	地域社会 人口減少／少子高齢化 自然災害 資産形成 健康・医療 イノベーション／DX	● 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 ● 保険商品の魅力向上と拡充 ● AI・デジタル等を駆使した便利で手厚いサービス ● ラジオ体操の普及推進を通じた健康サポート ● サステナブル投資の力で社会課題を解決（インパクト投資・産学連携） ● 新たな安心を創造するための「みらいへの挑戦」(提携・出資や組織強化)	● お客さま満足度：93%以上 ● 保有契約件数（個人保険）：1,600万件以上（うち、民営化後契約：1,150万件以上） ● インパクト“K”プロジェクト認証 累計投資額¹：1,000億円
地球環境の保護 ----- ・ 環境保護への貢献	気候変動	● 気候変動・自然資本対応の推進 ● サステナブル投資の力で社会課題を解決（インパクト投資・産学連携）	● 温室効果ガス排出量（Scope1,2）： － 2030年度：46%削減（対2019年度比） － 2050年：カーボンニュートラルの実現を目指す ● インパクト“K”プロジェクト認証 累計投資額¹：1,000億円
経営基盤			
活力ある人材・組織 ----- ・ 人的資本 ・ AI・デジタル	人的資本 イノベーション／DX	● 社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境の構築 ● AI・デジタルを前提とした業務の再構築	● エンゲージメント・スコア：継続的な向上 ● 女性管理職比率（本社組織）：30% ● 女性管理職比率（全社）：16.5% ※2030年度（2031年4月1日）目標 ● 育児休業取得率100%
強固なガバナンス ----- ・ ガバナンス ・ コンプライアンス	コンプライアンス 情報セキュリティ コーポレートガバナンス リスク管理	● 代理店管理部署を中心とした代理店の実態把握・支援の強化 ● 情報セキュリティリスクの高まり等を踏まえたサイバーセキュリティ管理態勢の継続的強化 ● 持続的な企業価値向上に向けたガバナンス強化の取り組みの継続 ● 全社的なリスク統制の推進と、コンダクトリスクの社内への浸透・定着化によるリスクカルチャーの醸成	—

¹ 「一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会」「地球環境の保護」共通のKPI

- 「人を創る会社」として、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築し、社員の成長と企業価値の向上につなげる

人材の確保・育成

- ◆ 成長戦略の達成に貢献する人材の採用強化
- ◆ 各領域で活躍するエキスパート社員の育成
- ◆ 新たな領域へのチャレンジを見据えたリスキリング

営業社員および専門人材の拡充

人材配置の最適化

- ◆ AI・デジタル等を駆使し生産性を向上
- ◆ 社員の主体的なキャリアデザインのサポート
- ◆ 適正配置とリスキリングで誰もがいつでも活躍できる会社に

お客さま接点領域の社員比率 70%以上

「人を創る会社」として、
社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を構築

人事・報酬制度

- ◆ 社員の成果や成長に応える人事制度への移行
- ◆ 社員持株会の充実等によるオーナーシップの醸成

社員と会社の成長が連動する
人事・報酬制度の導入

企業風土

- ◆ 社員がお互いにリスペクトを持ち、前向きに取り組む風土の定着
- ◆ 社員一人ひとりの成長が企業価値の向上につながる循環を実現
- ◆ 多様化する働き手の価値観を踏まえたダイバーシティの推進

エンゲージメント・スコアの継続的な向上

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
ガバナンスの強化

- 保険業法の改正等に適切に対応し、代理店である日本郵便との適切・強固なパートナーシップのもと、お客さま本位の業務運営を徹底
- 社会環境等の変化を踏まえた各種課題に対応していくとともに、ガバナンス態勢の強化を継続して実施

代理店管理態勢

- ◆ 日本郵便との適切・強固なパートナーシップのもと、改正保険業法等の趣旨に則ったお客さま本位の業務運営を確立
- ◆ 代理店管理部署を中心とした代理店の実態把握・支援の強化

情報セキュリティ・
個人情報保護

- ◆ 情報セキュリティリスクの高まり等も踏まえたサイバーセキュリティ管理態勢の継続的強化
- ◆ クロスセル同意により取得する非公開金融情報等の適正な取扱いと適切な活用の確保

リスク認識・検知

- ◆ 全社的なリスク統制の推進と、コンダクトリスクの社内への浸透・定着化によるリスクカルチャーの醸成
- ◆ AI・デジタルを駆使したリスク検知・分析の推進

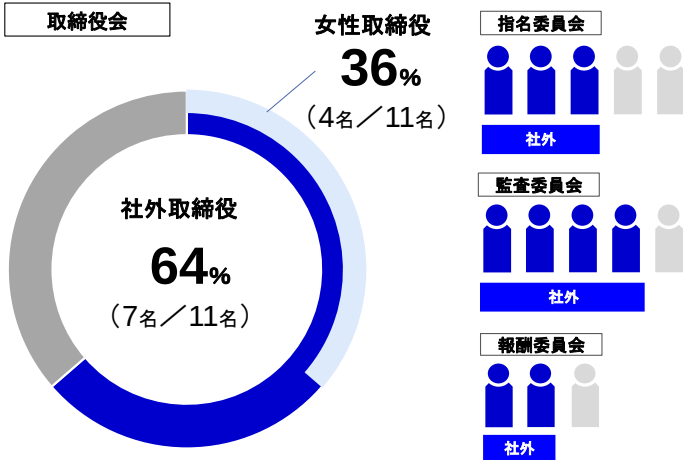
ガバナンス態勢

- ◆ 取締役会の実効性評価等を通じた、持続的な企業価値向上に向けたガバナンス強化の取り組みの継続
- ◆ 郵政グループの1線・2線・3線機能強化に対応し、グループ全体としてのガバナンスを強化

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2026年3月31日現在

2025年度開催状況

【開催回数】

取締役会	16回
指名委員会	6回
監査委員会	17回
報酬委員会	9回

【取締役会の主な議題】

- ・ 2026年度経営計画の決定¹
- ・ 他社との戦略的提携・資本業務提携²
- ・ 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. 中期経営計画に係る審議を含む
2. KKR/GAとの戦略的提携に基づくサイドカーへの追加投資、海外資産運用会社への出資に係る決議等

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		業績連動型報酬別の指標（2025年度）			
報酬区分	2025年度	報酬区分	会社業績に係る指標		
①基本報酬（確定金額報酬）	固定	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					
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					
②業績連動型金銭報酬（賞与）	変動	③業績連動型株式報酬	修正ROE		
③業績連動型株式報酬	変動		ESG指標	GHG削減施策の実施状況	
④業績非連動型株式報酬	変動			本社女性管理職比率	
				ESG評価機関の評価の改善状況	

※ 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

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	IT・DX	金融・保険	資産運用
社外取締役	 嶋 崇 香穂利	㈱インターネットイニシアティブ社外取締役	○		○		○	○	
	 富 井 聡	D B J 投資アドバイザー㈱代表取締役会長	○	○				○	○
	 神 宮 由 紀	フューチャー㈱取締役	○		○	○	○		
	 大 間 知 麗 子	弁護士						○	○
	 山 名 昌 衛	T D K㈱社外取締役	○		○	○	○		
	 細 谷 和 男	デクセラリアズ㈱社外取締役	○		○	○			
	 宇 野 晶 子	㈱オオバ社外取締役				○	○		
社内取締役	 大 西 徹	当社取締役兼代表執行役副社長 (2026年6月当社取締役兼代表執行役社長に就任予定)	○	○	○	○	○	○	
	 廣 中 恭 明	当社代表執行役副社長 (2026年6月当社取締役兼代表執行役副社長に就任予定)	○		○	○	○	○	
	 奈 良 知 明	当社取締役	○	○	○		○	○	○
	 根 岸 一 行	日本郵政㈱取締役兼代表執行役社長	○	○	○	○		○	○

注1：2026年6月22日開催予定の定時株主総会にて選任予定
注2：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。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」のスキル項目を含む

【再掲（2026年5月15日公表資料）】
ステークホルダーとの対話

■ 幅広いステークホルダーとの対話等を推進し、相互の信頼関係を深めながら、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を実現

お客さま

- ◆ リアル・デジタル・リモートを組み合わせたコミュニケーションの充実
- ◆ お客さまの声を起点とした迅速なサービス改善サイクルの徹底

株主・投資家

- ◆ 透明性高く、タイムリーな情報開示の充実
- ◆ IR活動、SR活動を通じた建設的な対話の実施
- ◆ 当社の資本コスト認識¹と市場評価²のギャップ改善

- 1 CAPMを参照し中長期で目指す株式利益回りとして7～8%と認識
- 2 足元の株式利益回りで9～10%程度と認識

事業パートナー

- ◆ グループ会社との連携強化や提携会社等との協業の拡大
- ◆ スタートアップの支援・共創によるサービスの創出



社員

- ◆ 経営陣から社員への発信、双方向のコミュニケーションの拡大
- ◆ 組織の壁を越えた社員間コミュニケーションの拡大

地域社会

- ◆ ラジオ体操の普及推進による地域コミュニティの活性化
- ◆ インパクト投資等を通じた地域社会の課題解決への貢献

次世代

- ◆ 金融教育等による次世代の育成
- ◆ 気候変動対応等、持続可能な地球環境への貢献

<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。