

2025年3月期 決算・経営方針説明会

2025年5月27日



Agenda

	テーマ	説明者
I	現状認識 P.3	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫
II	市場評価改善に向けた取り組み P.8 1. 当社の強みを活かした成長戦略 ①お客さま本位の保険サービスの追求 ②巨大な資産規模を活かした資産運用 ③収益源の多様化 2. 経営の効率化 P.24 3. 株主還元の充実 P.27 4. 経営基盤の強化 P.28	取締役兼代表執行役社長 谷垣 邦夫 専務執行役 立花 淳 取締役兼代表執行役副社長 大西 徹
	Appendix P.29	

テーマ

説明者

I

現状認識

P. 3

II

市場評価改善に向けた取り組み

P. 8

1. 当社の強みを活かした成長戦略
 - ①お客さま本位の保険サービスの追求
 - ②巨大な資産規模を活かした資産運用
 - ③収益源の多様化
2. 経営の効率化
3. 株主還元の充実
4. 経営基盤の強化

P.24

P.27

P.28



取締役兼代表執行役社長
谷垣 邦夫

I

現状認識

I - ① これまでの業績回復に向けた取り組み

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)
かんぽサービス部 GD6以上社員 26%(24.3) ⇒ 57%(25.3)
法人営業部 GD6以上社員 34%(24.3) ⇒ 44%(25.3)
- ・ 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. かんぽブランドの確立

- ・ 新イメージキャラクター「かんぽさん」の起用(24.7)

5. 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)

6. 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)
- ・ 介護保険導入、平準払商品の魅力向上 (準備中)

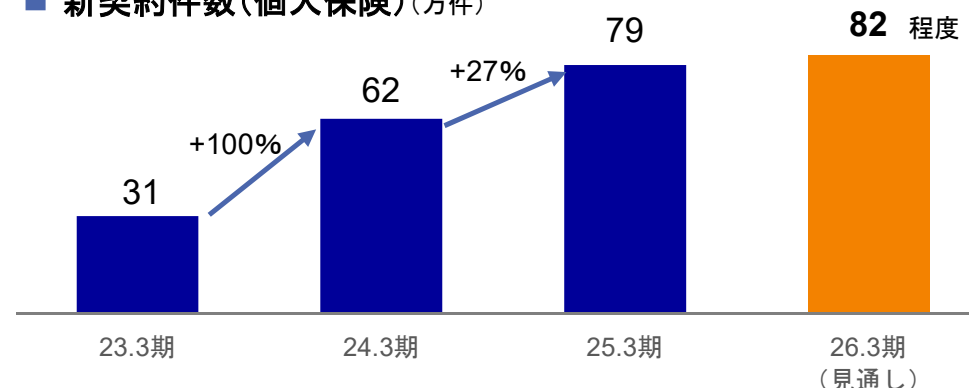
2

企業風土改革

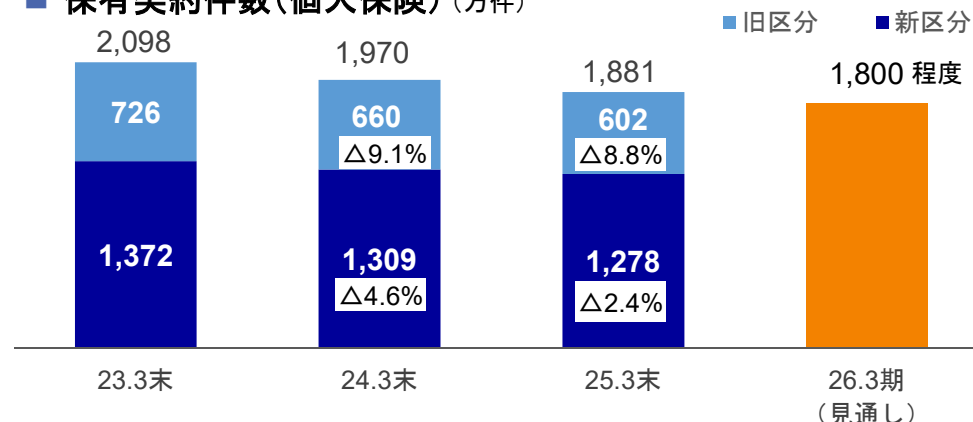
- ・ 全ての支店で社員と経営陣等が直接意見交換
(フロントラインMTG) (毎年)
- ・ 営業社員の全PC端末を更改し、より効率的な営業活動を実現
(PT5等) (25年度順次)

実績および見通し

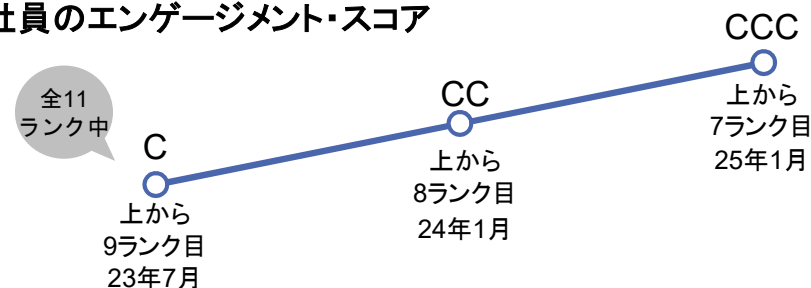
■ 新契約件数(個人保険)(万件)



■ 保有契約件数(個人保険)(万件)



■ 社員のエンゲージメント・スコア



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

3

資産運用

- 三井物産との提携による投資規模の拡大（不動産等）(22.8)
- 大和証券グループとの資本・業務提携を通じた運用能力の向上（外国社債、国内株式等）(24.5)
- 大和証券グループ、三井物産とのオルタナティブ分野の資本業務提携(25.3)
- インパクト投資・産学連携等の推進

4

資本政策

1. 収益源の多様化

- KKR/GAFG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追加投資に関して協議する覚書を締結(25.2)
- 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)

2. ERM・資本政策

- 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)
- ESRは適正水準を維持 (24.3 206% ⇒ 25.3末 204%)

5

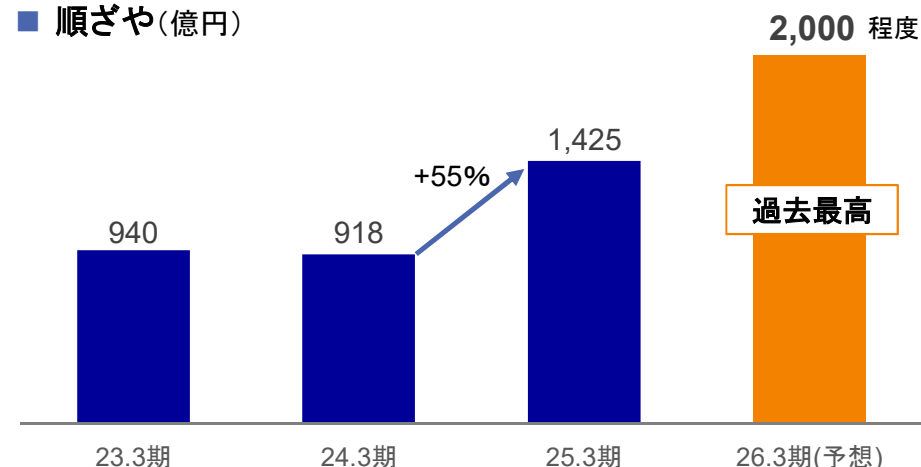
経営基盤の強化、筋肉質な経営

- デジタル化による業務効率化 (25.4時点 1,500人相当削減)
- 修正利益を導入し、25.3期から株主還元原資として設定
- 業績予想の修正、350億円（上限）の自己株式取得を決定 (24.11)

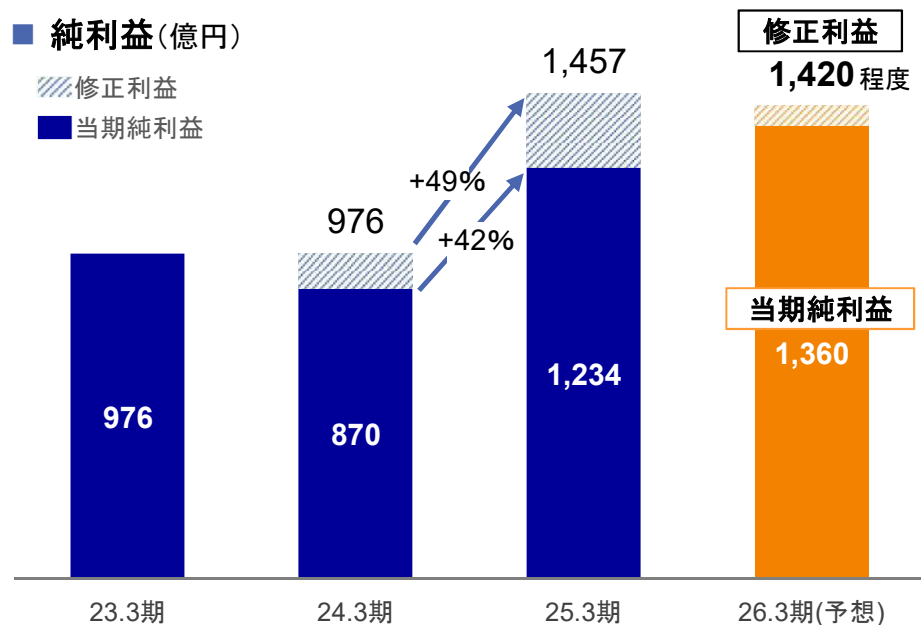
注：修正利益とは、新契約の増加が短期的に利益を押し下げる生命保険会社特有の影響を一部調整等するための当社独自の指標であり、連結当期純利益に「責任準備金の調整額（税引後）」等を加算した額

実績および見通し

■ 順ざや（億円）



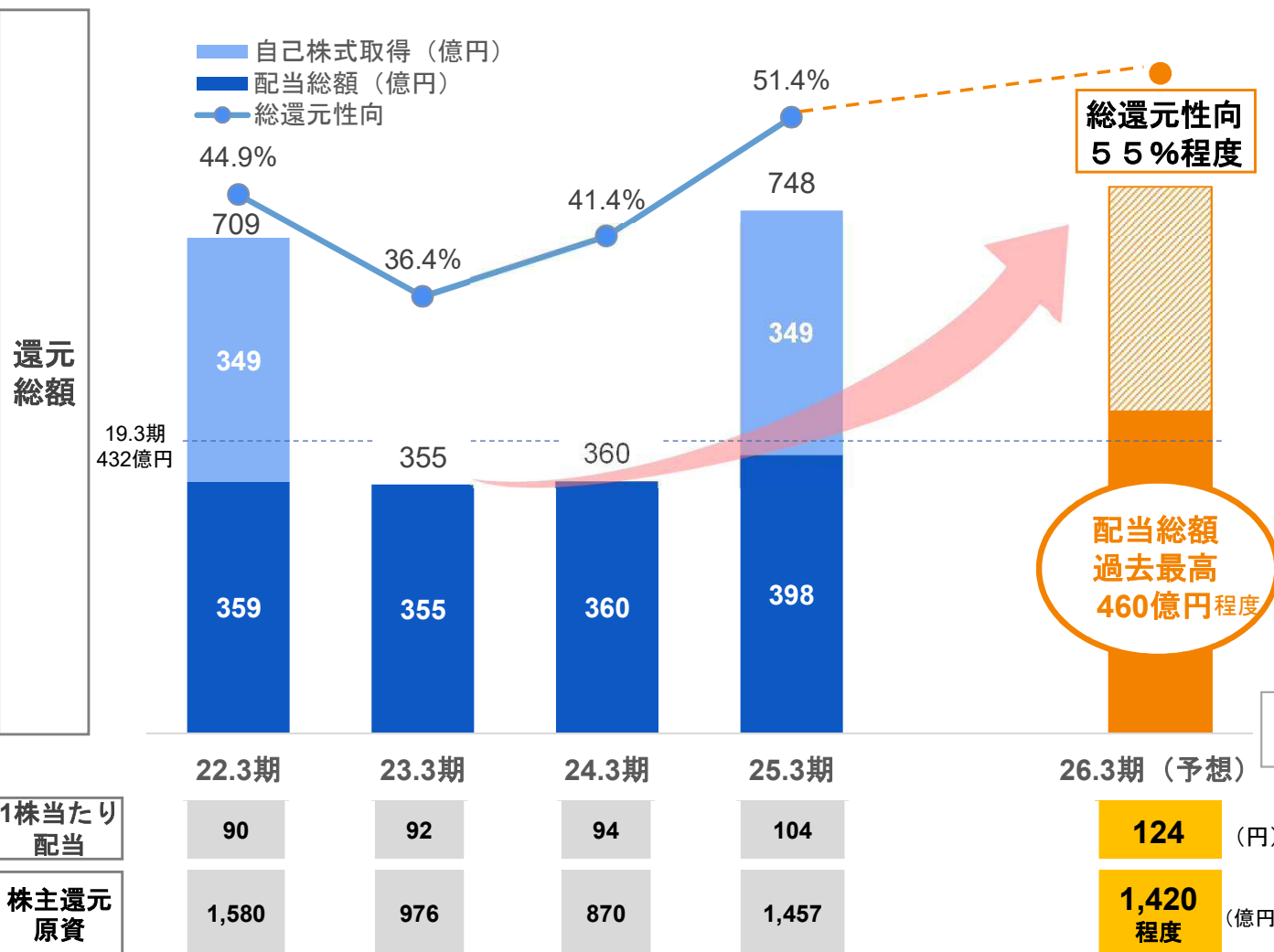
■ 純利益（億円）



I - 2 株主還元の実

- これまでの取り組みの効果により、新契約実績は増加基調にあるとともに、運用環境の好転等により2026年3月期の修正利益予想は1,420億円程度と当初想定（970億円）より大幅に増加
- これを踏まえ、2026年3月期の配当総額を過去最高の460億円程度とするとともに、単年度で総還元性向55%程度の株主還元を予定

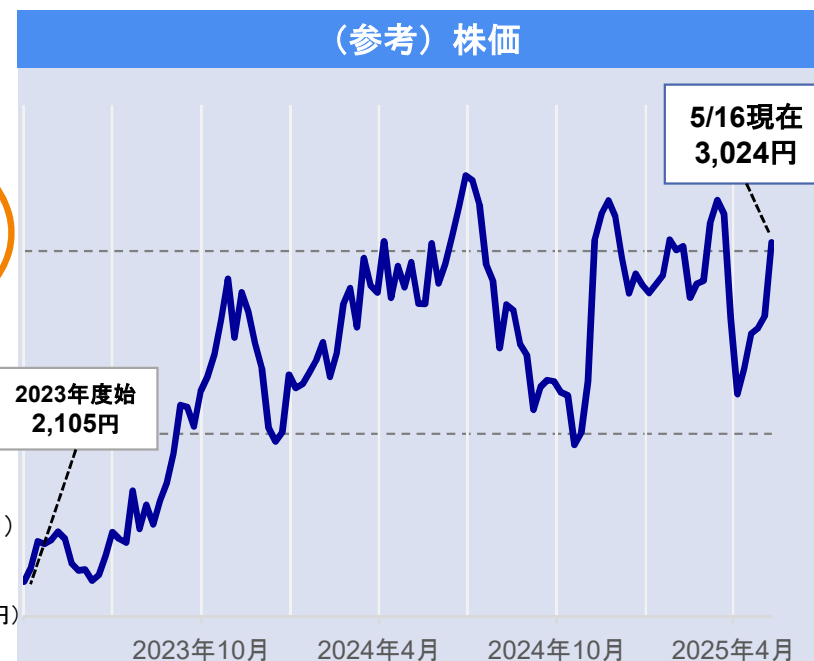
株主還元の推移



【26.3期株主還元（2025年5月15日公表）】

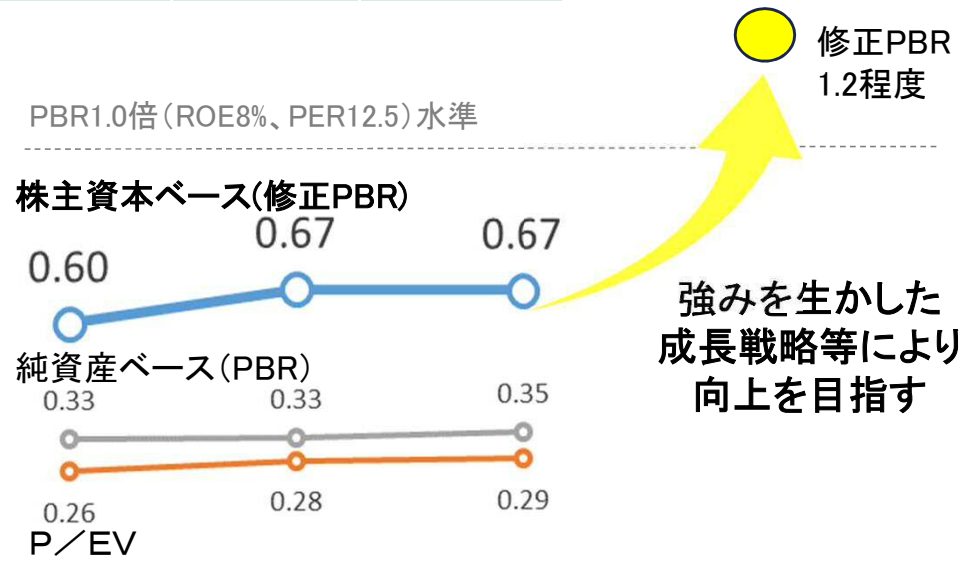
- ✓ 1株当たり20円増配
- 年間460億程度の配当を予想
- ✓ 26.3期単年度で総還元性向55%程度を目途に株主還元を実施する予定

（参考）株価



- 2025年5月15日の2026年3月期業績予想および株主還元策の公表後、株価の水準は上昇したものの、修正PBRは引き続き割安な水準
- 修正PBRのうち、修正ROEは8%を上回り推移しているものの、利益の持続性に対する懸念等によりPERは低位で推移
- 引き続き強みを活かした成長戦略等に取り組むことにより、株価の向上を目指す

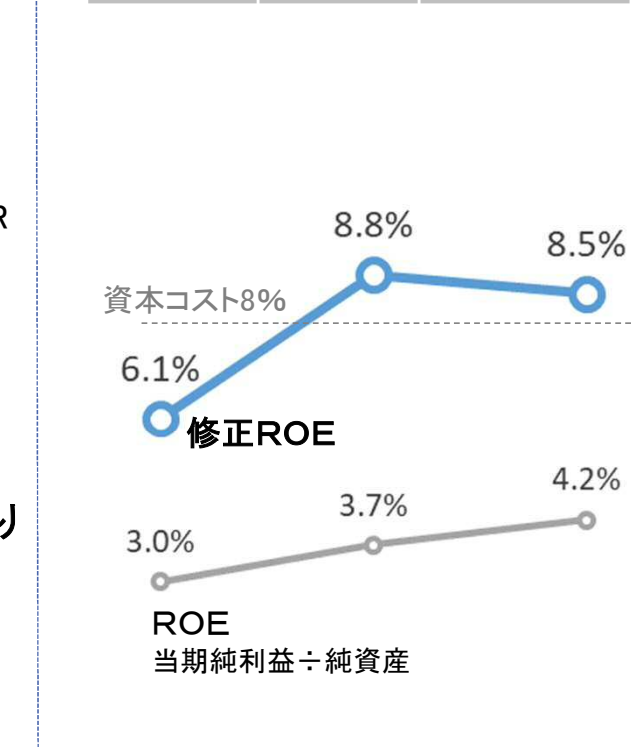
PBR			
24.3期実績	25.3期実績	26.3期 ² (5/16時点)	次期中計～
2,482円	2,900円	3,024円	(当面の目安) 時価総額2兆円 を目指す (株価5,400円程度)



- ROEは上昇してきているものの、PERの低下により、PBRは低位で推移

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5月16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25.3期末の値を用いて算定

ROE(実績および予想)		
24.3期実績	25.3期実績	26.3期 ² (5/16時点)
6.1%	8.8%	8.5%
3.0%	3.7%	4.2%



- 業績予想の上方修正等により、ROEは上昇し、8%を上回り推移

PER		
24.3期実績	25.3期実績	26.3期 ² (5/16時点)
10.9	9.0	8.3
9.7	7.6	7.9



- 上方修正した利益の持続性に対する懸念により、PERは低下

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)

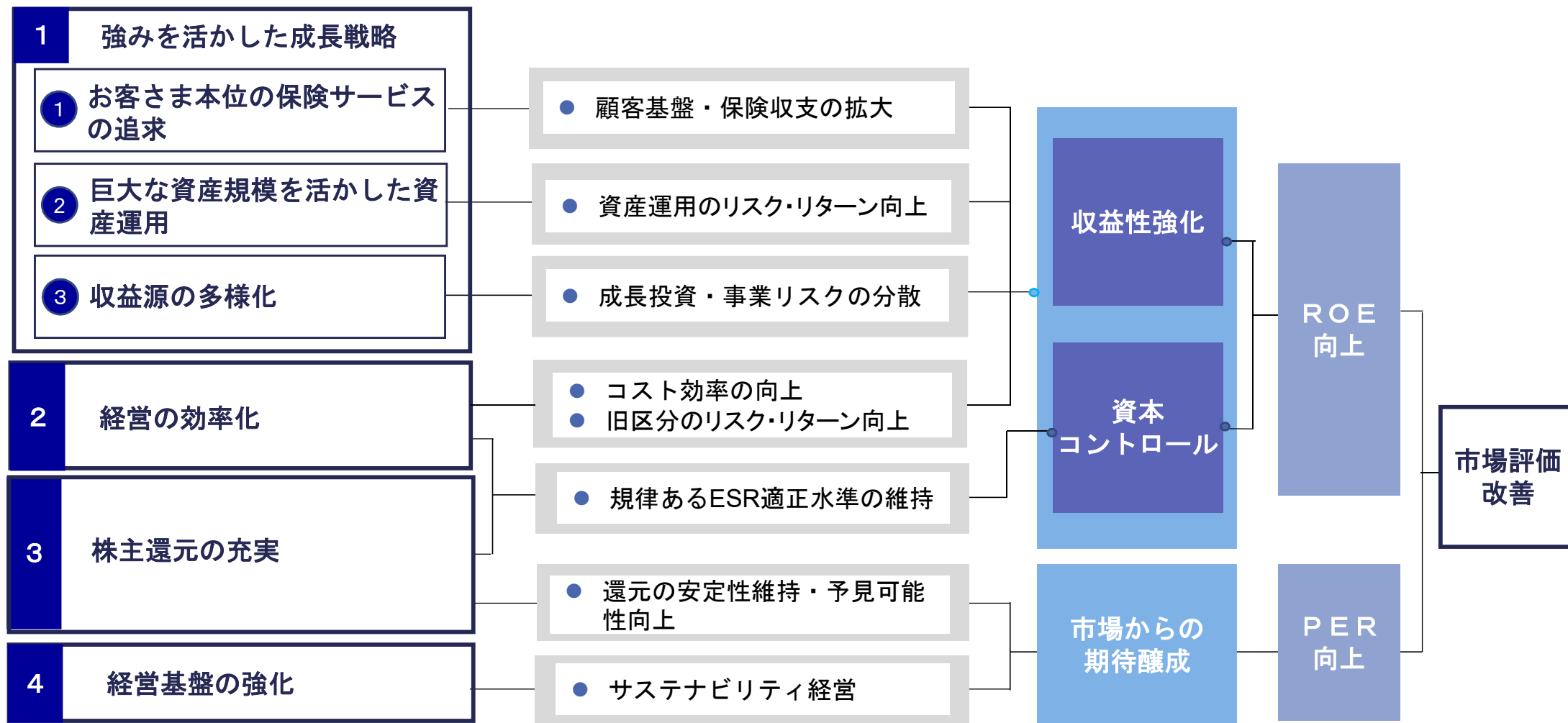
Ⅱ

市場評価改善に向けた取り組み

Ⅱ 市場評価改善に向けた取り組み

- 強みを活かした3つの成長戦略と経営の効率化に取り組むことで資本収益性を向上させるとともに、株主還元の充実と経営基盤の強化を推進し、市場評価の改善を目指す（当面の目安：時価総額2兆円）

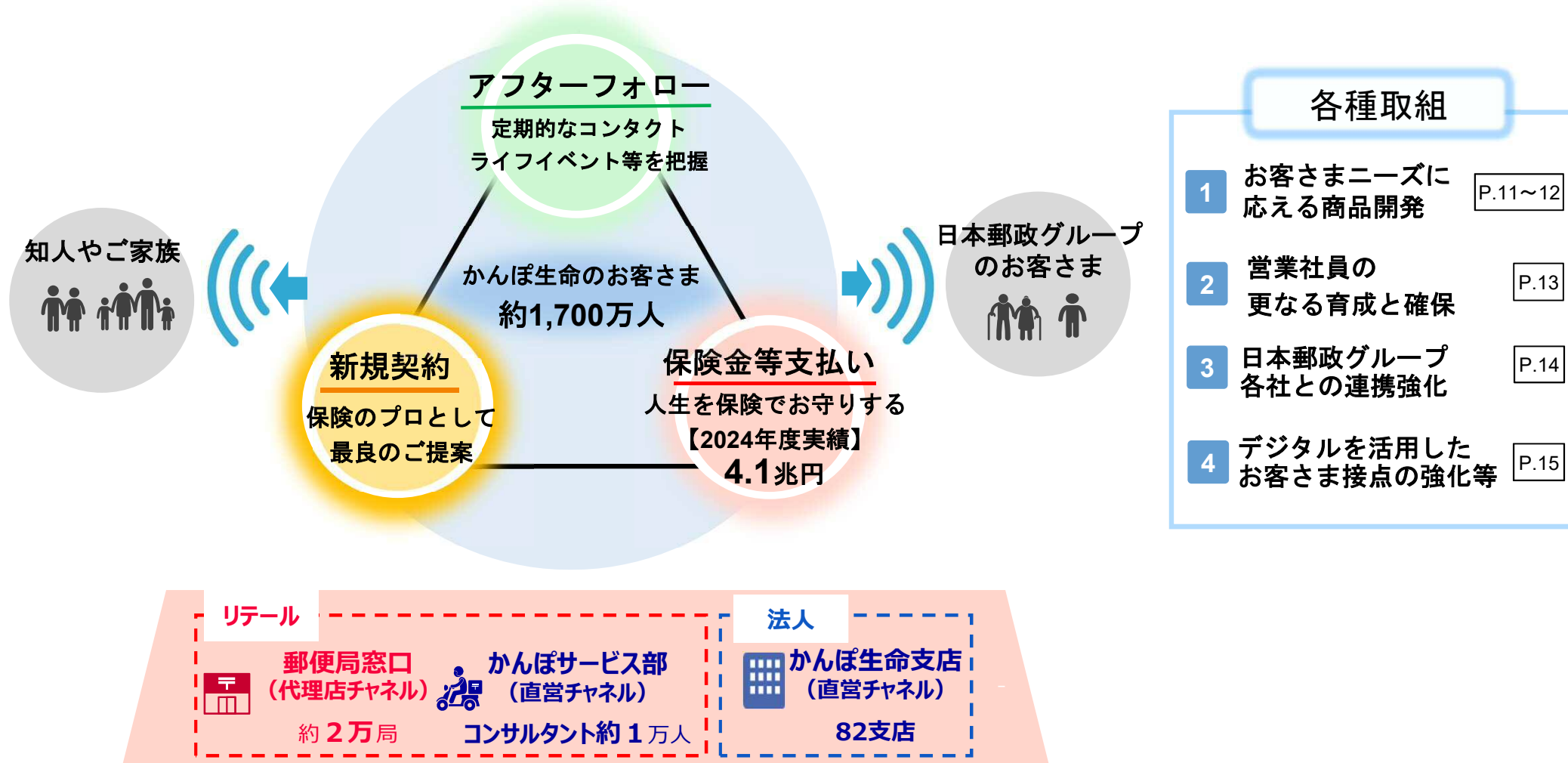
市場評価改善に向けた取り組み



1 - ① お客さま本位の保険サービスの追求 ～サマリー～

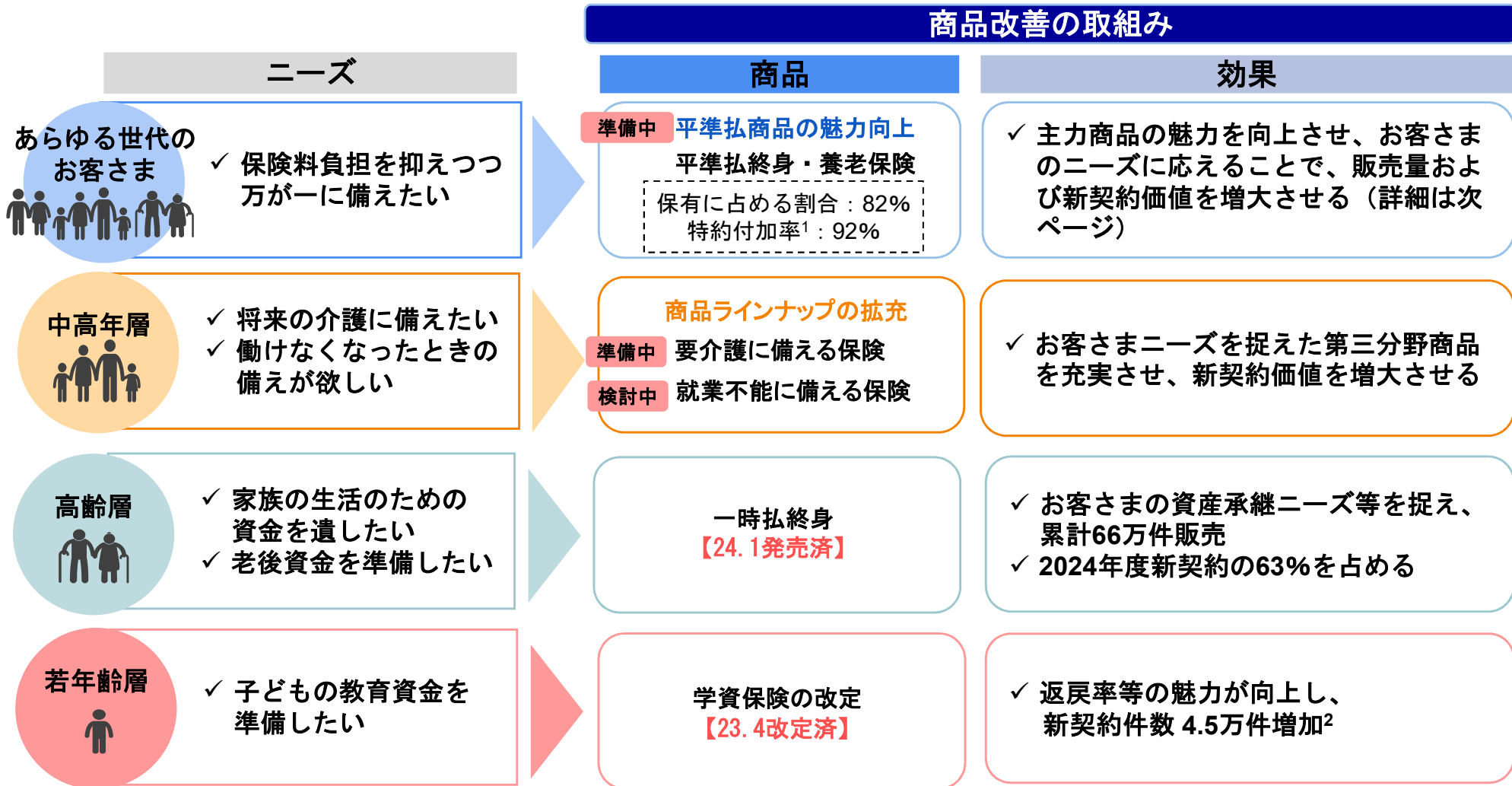
- お客さま本位のサービスの提供を徹底することで、保険の力でお客さまの人生をお守りするという生命保険会社としての社会的使命を果たす
- これにより、お客さまの満足度を向上させ、ご本人だけでなくご家族や知人をご紹介いただくことで、お客さま数の維持・拡大を目指す

生命保険会社としての社会的使命を果たすことでお客さま数の維持・拡大を目指す



1 - ① お客さま本位の保険サービスの追求 ～①お客さまニーズに応える商品開発～

■ あらゆるお客さまの多様なニーズに応じて商品・サービスを提供できるよう、商品のラインナップ拡充や魅力向上等の各種取組を推進

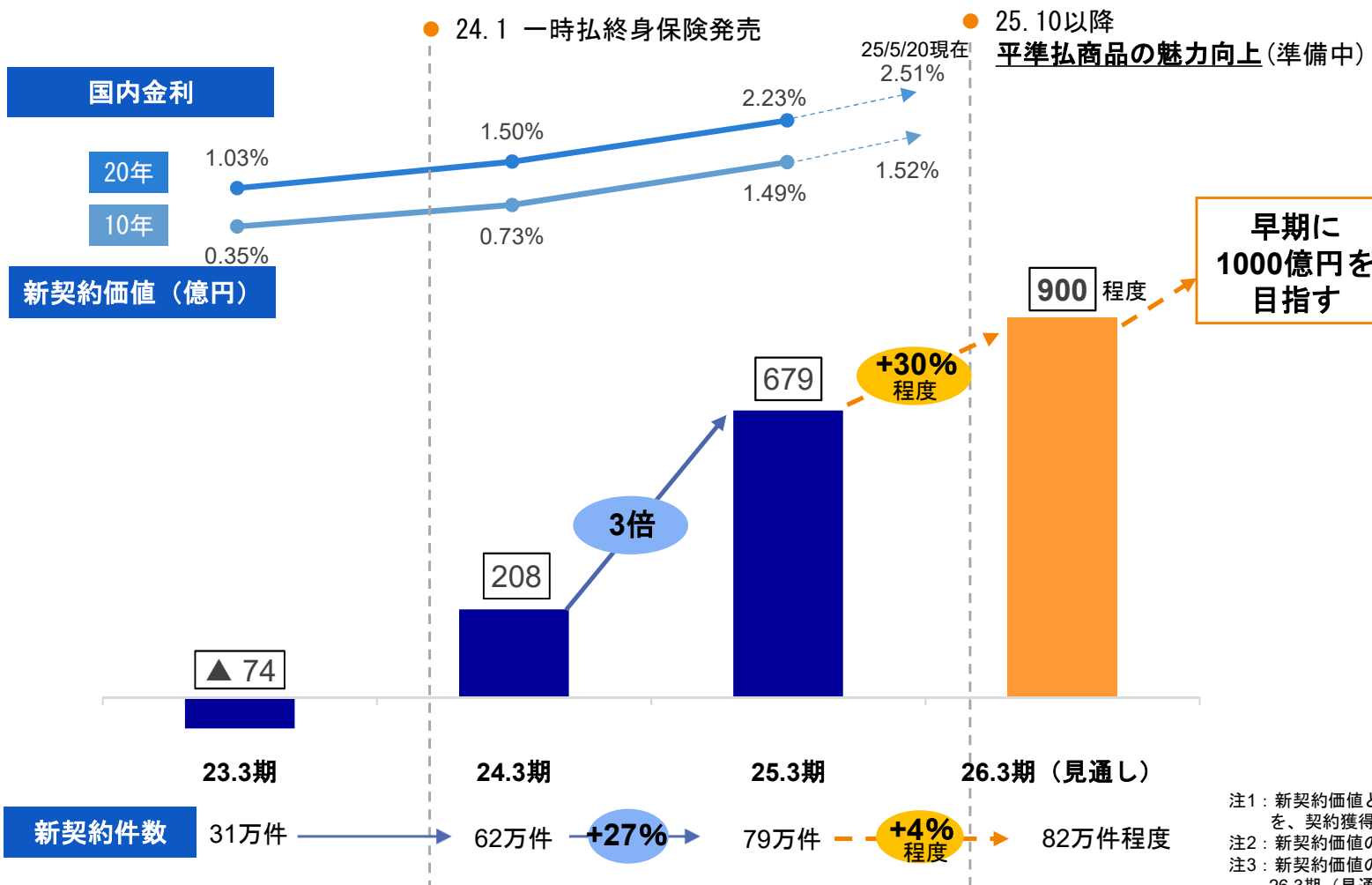


1. 2024年度新契約実績（法人契約除く）
2. 改定前（2022年度）と改定後（2023年度）の新契約件数の差

1 - ① お客さま本位の保険サービスの追求 ～①お客さまニーズに応える商品開発～

- 金利のある世界への移行に伴い、お客さまニーズに応える商品を導入（24.1）、新契約件数および新契約価値が大きく改善
- 引き続き、特約付加率が高い平準払商品の魅力向上を図り、商品ポートフォリオの改善と新契約価値の更なる増加を目指す

金利上昇による商品魅力の向上



効果（25.3期）

- 金利上昇は当社の商品の魅力向上、収益性にポジティブに影響
- **新契約価値が3倍に増加**

今後の取り組み

- 当社の主力商品である平準払商品（特約付加率92%¹）の魅力向上を図ることにより、**商品ポートフォリオの改善と新契約価値の更なる増加**を目指す

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）は一定の前提（金利前提等）を置いて概算で算出

注3：新契約価値の経済前提は、23.3期は22.9末、24.3期は23.12末、25.3期は24.6末、26.3期（見通し）は25.3末を使用

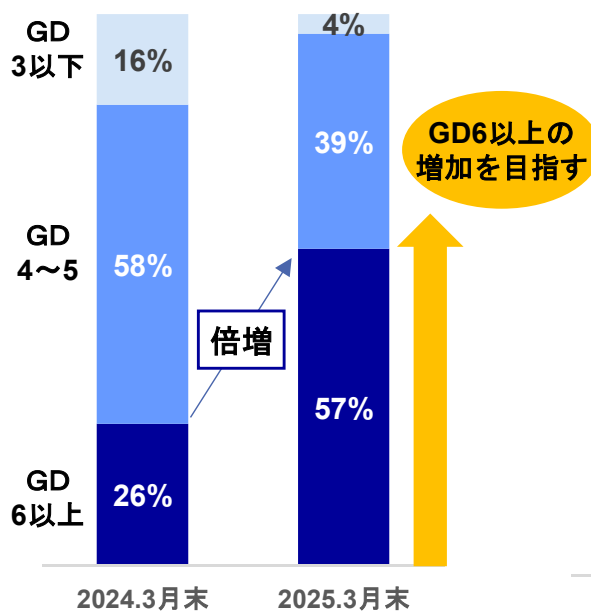
1. 2024年度の平準払終身・養老の新契約実績（法人契約除く）

1 - ① お客さま本位の保険サービスの追求 ～②営業社員の更なる育成と確保～

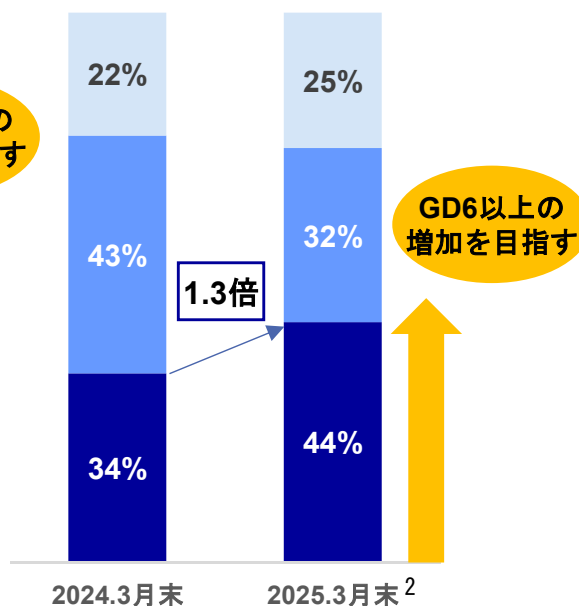
- 全国津々浦々のお客さまに保険サービスを提供するためには、積極的な投資による営業社員の育成と確保が必須
- 当社固有の手厚い育成システム等により、当社営業社員のスキルは向上。育成システムの強化により更なる向上を目指す
- 経験者採用の強化等により、2025年4月より採用数は大幅に増加。営業社員数の更なる増加を目指す

スキルの状況

コンサルタント¹（直営店）



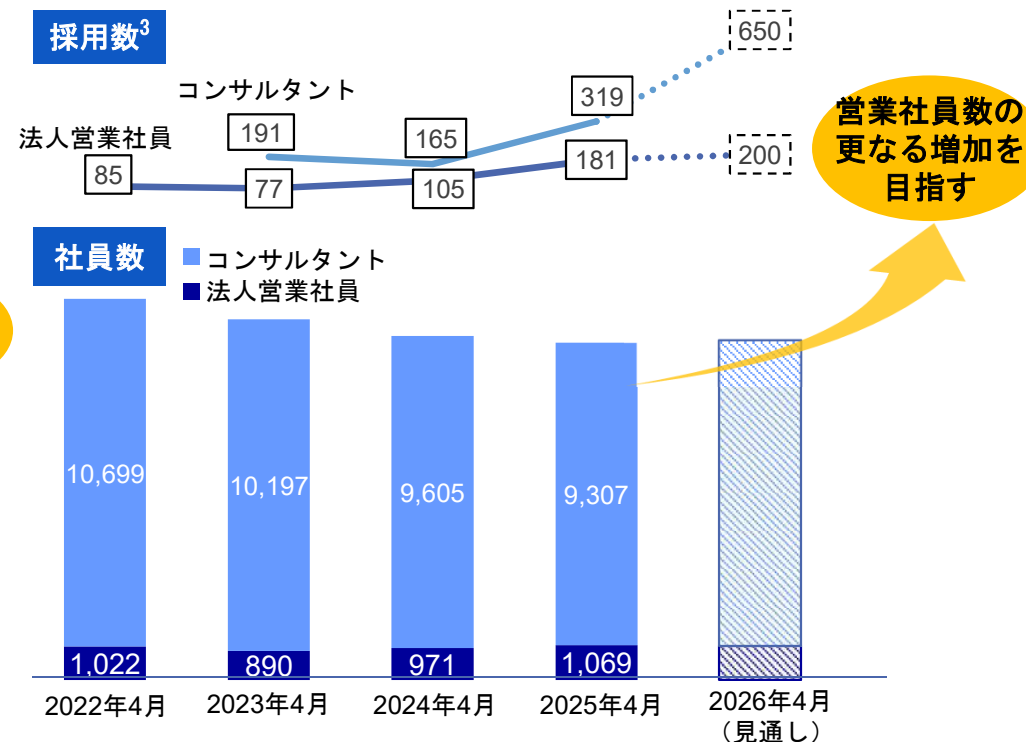
法人営業社員（直営店）



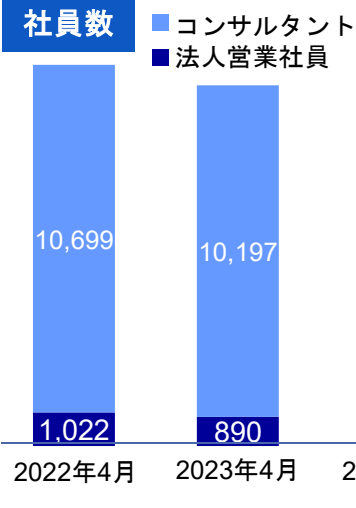
- 当社固有の手厚い育成システムと営業活動の活性化等により、営業社員の活動内容を総合的に評価する「かんぽGD制度」の全社平均は向上（GD6以上が当社が期待する水準）
- 新規採用者の育成拠点の新設（25.4）等により育成を強化するとともに、インセンティブと連動をさせることで更なる向上を目指す

積極的な採用

採用数³



社員数



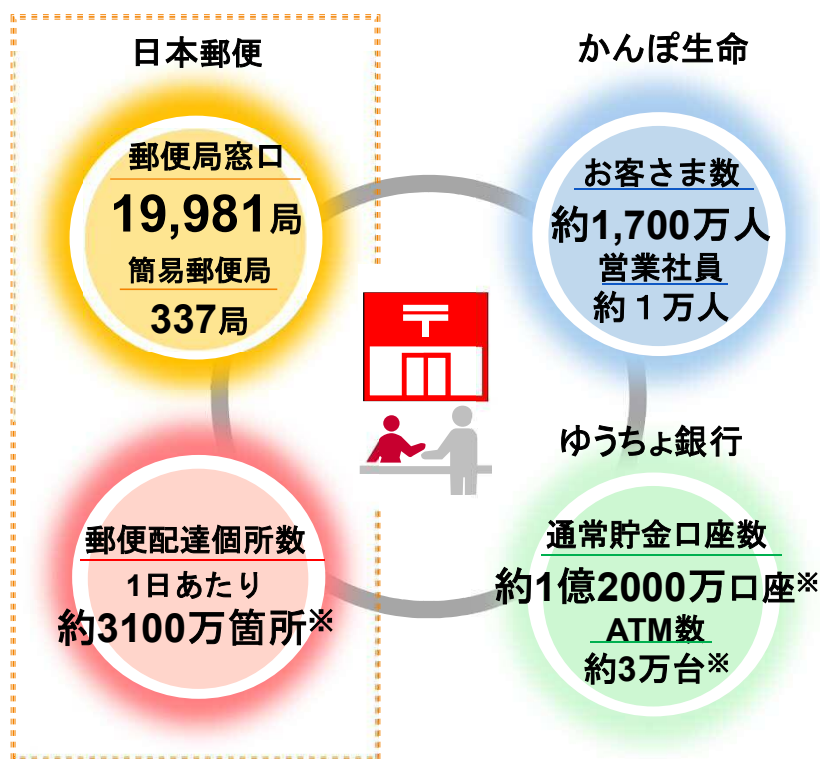
- 経験者採用の強化（通年採用）や採用手法の多様化（退職者のカムバック制度等）により採用数は増加
- 引き続き採用を強化することで営業社員の増加を目指す

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. 速報値
3. 採用数には前年度の経験者採用者数を含む

1 - ① お客さま本位の保険サービスの追求 ～③日本郵政グループ各社との連携強化～

- 全国津々浦々に拠点を構え、地域に根差した存在である郵便局は、独自のブランドと多くのお客さまを擁する
- 郵便局のお客さまに、郵便、貯金、保険のサービスを、状況に応じてお勧めするという、日本郵政グループ固有のビジネスモデルに基づき、グループ各社との連携強化とシナジーを追求することで、お客さまを増やしていく

日本郵政グループ固有のビジネスモデル



グループ各社との連携によるシナジー

- 地域に根差した存在である郵便局は多くの顧客が存在
- 窓口経由でかんぽ生命保険の契約に加入されるお客さまの約半分がかんぽ生命保険未加入のお客さま(純新規)

更なるシナジー効果の追求

グループ共通の顧客管理基盤の構築等により

- ・ 適切なお客さま情報の管理
- ・ お客さまが求める価値を適切なタイミングで提供を目指す

※2023年度時点の数値

1 - ① お客さま本位の保険サービスの追求 ～④デジタルを活用したお客さま接点の強化等～

- 郵便局の信頼感だけでなく、デジタルに投資、活用することで、お客さまとの接点の強化 および 利便性の向上を実現
- 今後も、AIを活用したお客さまサービスの質の向上などに取り組み、お客さま満足度の更なる向上とニーズを捉えた保障の拡大を目指す

デジタル等を活用した接点強化とサービス向上の取り組み

接点の強化

～2024年度

量(活動量)

- 対面とデジタルの活用により
お客さまと継続的・定期的に接点を確保
 - ・ 3年間で約**480万人**のご契約内容確認活動を実施
 - ・ 1年間で延べ約**1000万人**にメールで有益な情報をご案内

2025年度～

デジタル接点を増大し
すべてのお客さまと年に1回
のコンタクト実現へ

質(行き先)

- **契約状況やお客さまのライフイベント**を踏まえ、
保障の見直しが必要なお客さま等にコンタクトを実施

例

- ・ 満期を迎えられるお客さま
- ・ 保険金をお支払いしたお客さま
- ・ 退職が近いお客さま (60歳、65歳)

加えてAIを活用し、
お客さまの潜在ニーズを把握
ご提案に繋げる

利便性の向上

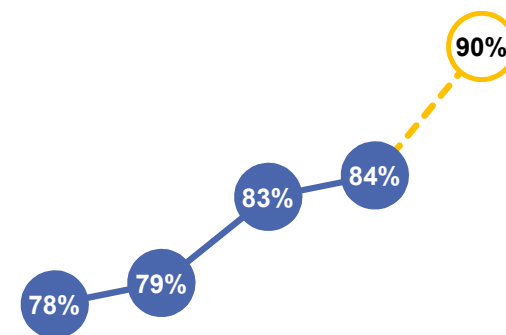
チャット
サポートも実施

- 延べ約**15万人**のお客さまがWeb経由で入院保険金請求等実施
- 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**¹
 - ・ 約80%が**翌々営業日**までに保険金を受取り²
(デジタル請求以外は全て3日以上)

- **デジタルを活用した請求種類等の拡大**
- **更なる利便性向上のため、オンラインを活用した保険加入の拡充**

効果

お客さま満足度³は連年上昇



2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度e

1. 入院保険金請求の際の紙での手続きとの比較
2. 入院保険金請求の例
3. 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

テーマ

説明者

I

現状認識

P. 3

II

市場評価改善に向けた取り組み

P. 8

1. 当社の強みを活かした成長戦略

①お客さま本位の保険サービスの追求

②巨大な資産規模を活かした資産運用

③収益源の多様化

2. 経営の効率化

P.24

3. 株主還元の充実

P.27

4. 経営基盤の強化

P.28

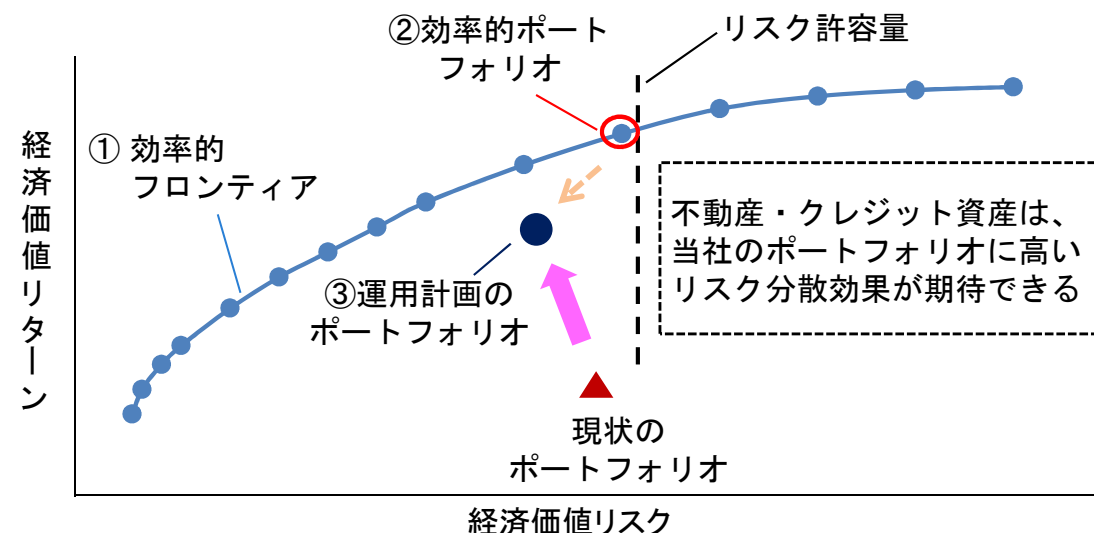


専務執行役
立花 淳

1 - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～サマリー～

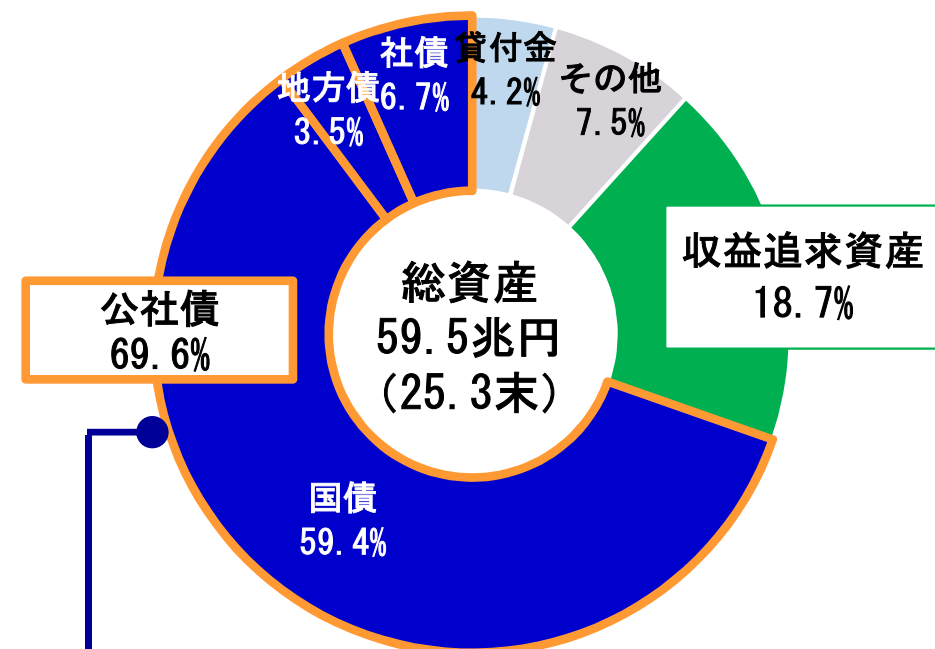
- 当社は業界最大級の約60兆円の総資産を保有し、ERMフレームワークの下でALM運用を基本としつつ、段階的に収益追求資産の比率を高め、資産運用のリスク対比リターンの向上を図っている
- ポートフォリオは最もリスク対比リターン効率が良いポートフォリオを踏まえ、リスク許容量等を考慮して決定
- 引き続き、高いリスク分散効果が期待できる不動産・クレジット資産などへの投資を中心に、市場環境等を踏まえつつ、全体のリスク対比リターンを向上させる

ポートフォリオ策定プロセス（イメージ）



- ① 市場環境や資産・負債の前提条件に基づき、効率的フロンティアを作成
- ② リスク許容量の範囲内で、効率的フロンティア上にある効率的ポートフォリオを選択
- ③ 財務会計等、経営上必要な項目を満たすポートフォリオに修正

資産構成

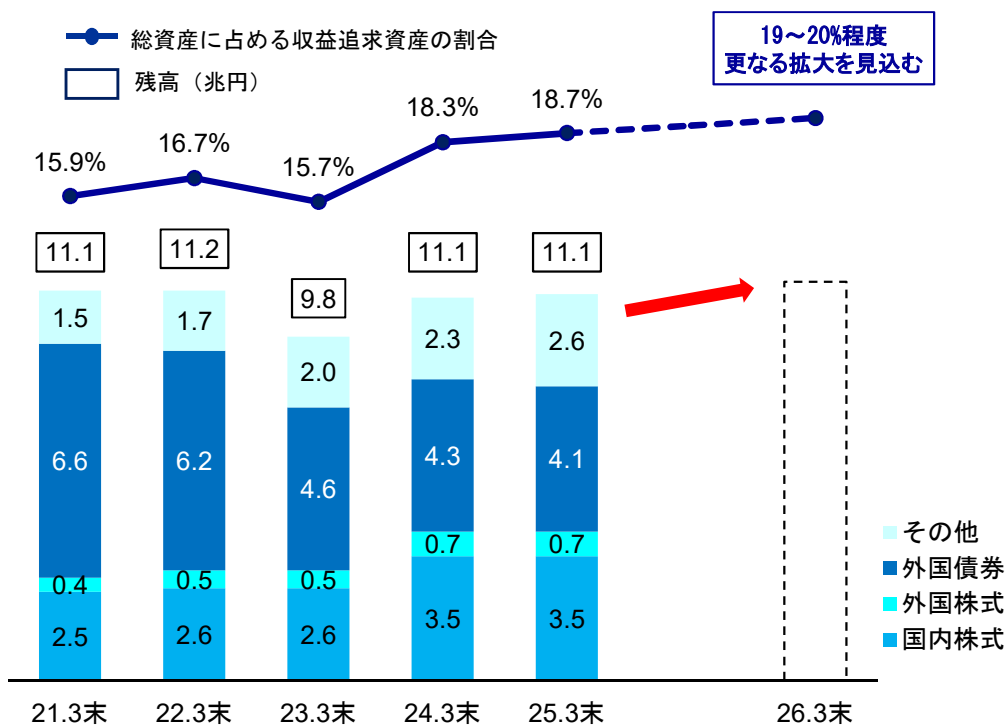


金利上昇や高予定利率契約の出再等により、順ざや拡大を見込む

1 - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～①運用多様化の成果による運用収益の拡大～

- 段階的に拡大している収益追求資産は、ヘッジ付き外国債券等のヘッジコストの低下、収益回収期を迎えたオルタナティブ資産等、運用多様化の成果により運用収益の拡大に大きく寄与する見込み
- 引き続きリスク分散を図りながら残高を積み上げ、今後も更なるリターン向上を図っていく

収益追求資産の推移



- 市場環境に注視しつつ収益追求資産を積み上げ、順ざや拡大に寄与
- インフレ耐性が期待できる、インフラ、不動産等への重点配分により、収益追求資産の占率は今後も上昇を見込む

順ざや¹の推移（億円）

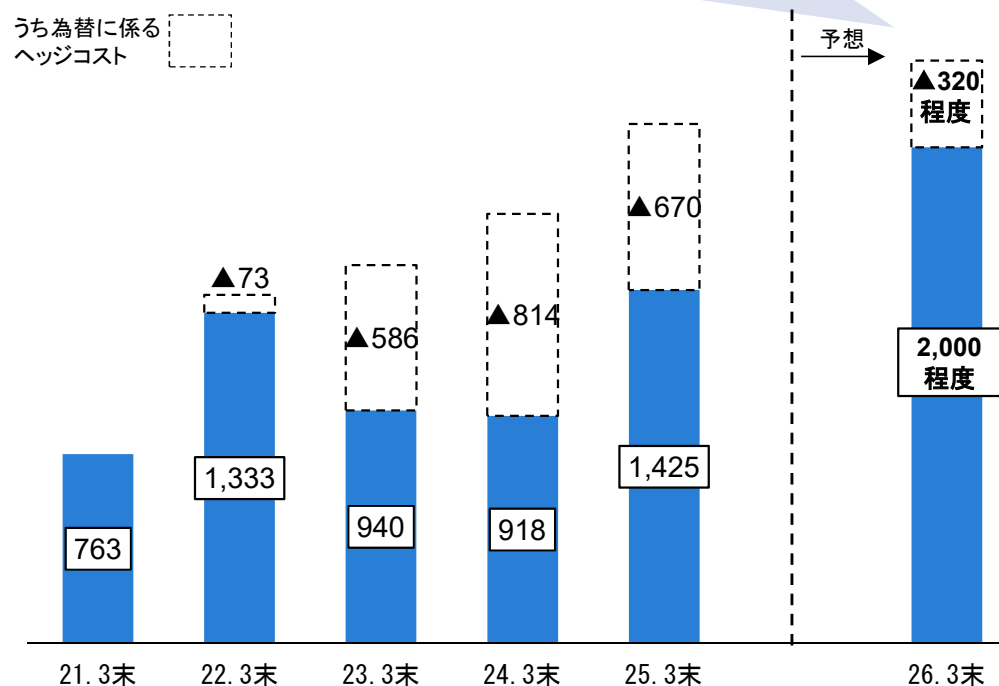
旧基準

新基準

主な増加要因

- ①円金利上昇
- ③オルタナティブの収益貢献
- ②ヘッジコスト低下
- ④予定利率の低下

うち為替に係る
ヘッジコスト



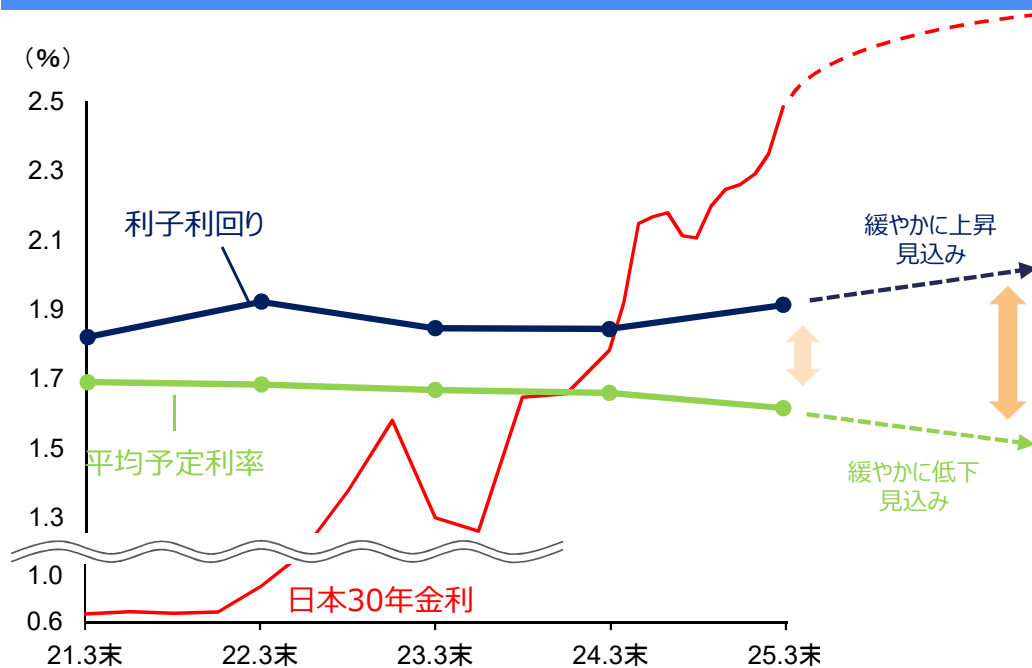
1. 基礎利益の計算方法について一部改正（為替に係るヘッジコストを基礎利益の算定に含め、投資信託の解約益を基礎利益の算定から除外）がなされており、2023年3月期より適用を開始。本資料の22.3期以降の順ざやおよび子利回りについては、上記の改正を反映した数値

1 - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～②金利のある世界を捉えた収益改善～

- 金利が上昇する環境では、再投資・入替による保有円債の利回り向上によって累積的に運用収益が改善していく。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ポートフォリオの改善、運用収益の向上を図っていく
- ヘッジ付き外国債券等については、これまで段階的に残高を削減してきたが、入替によるポートフォリオの改善をしつつ一部残高を維持しており、今後のヘッジコストや金利の低下によって収益の改善が期待できる

市場金利上昇による収益改善

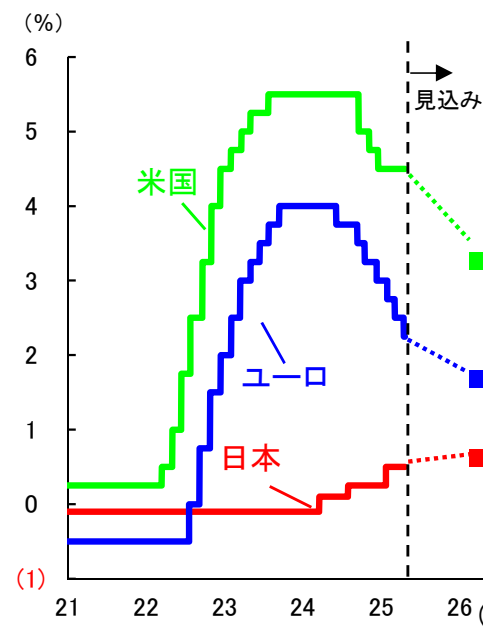
市場金利と運用利回り等の推移



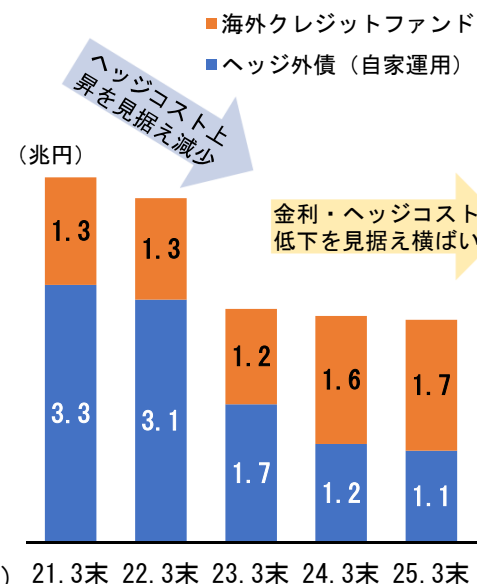
円債入替による順ざや改善効果（2024年度対比）：+50億円程度

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順ざや改善効果（2024年度対比）

・ 自家運用：+350億円程度 ・ 海外クレジットファンド：+80億円程度

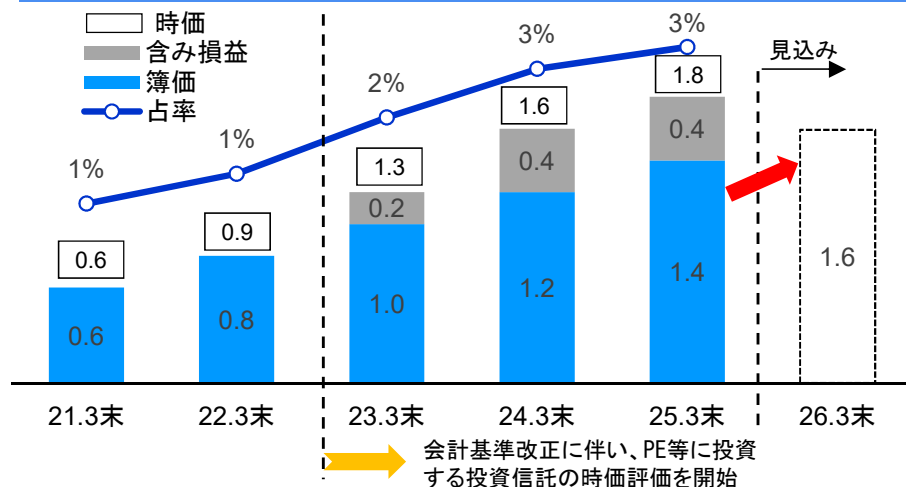
1 ヘッジコスト見込みの前提：金利が2025年4月上旬のインプライド・フォワードレートに沿って推移すると想定

① - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～③資産運用の多様化の更なる推進～

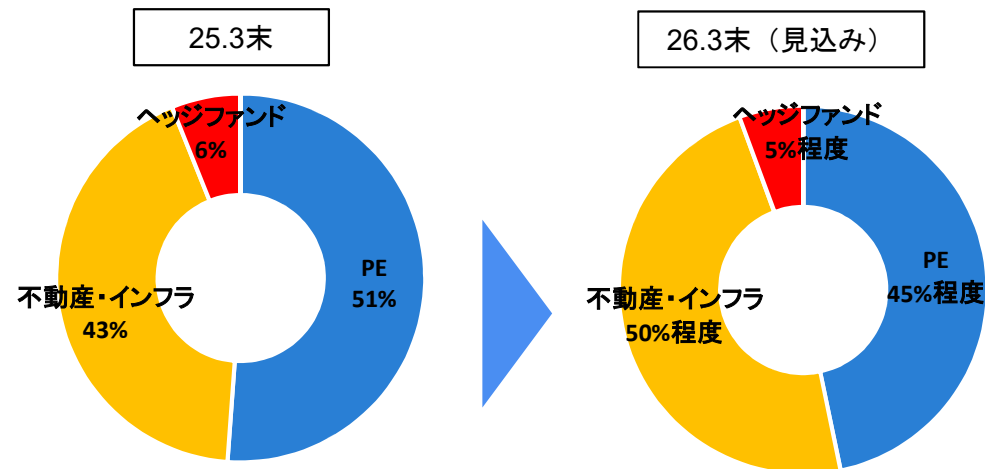
- オルタナティブ資産は引き続き本格的な収益回収期を迎えており、インカム収益の増加を見込む
- 今後はインフレ耐性への期待やリスク分散の観点からインフラ・不動産を中心に残高を積み上げ、リスク対比リターンを向上させることで更なる収益貢献を見込む

オルタナティブ投資の状況

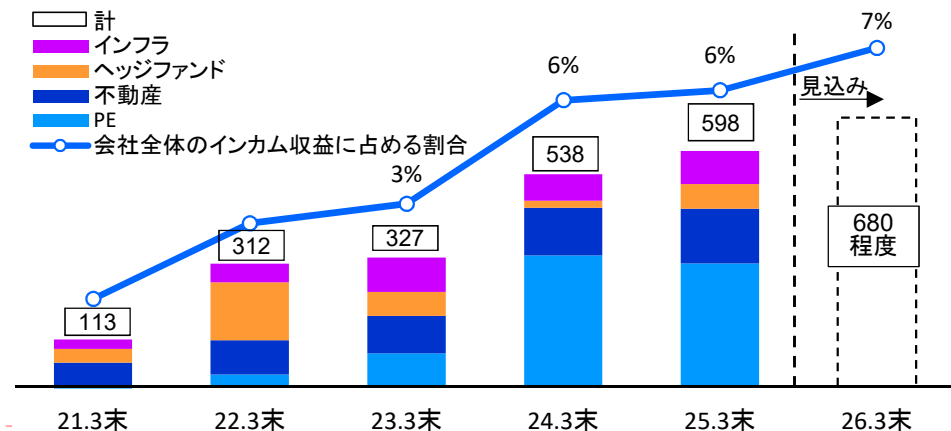
時価・簿価および評価損益の推移（兆円）



アセットクラス内訳



インカム1の推移（億円）



今後の運用方針

➤インフレ耐性が期待できるインフラ、不動産を中心に残高を積み上げる方針

(参考) 米国の関税政策の影響について

市場の不透明感により一時的にPEの分配減少等の可能性は考えられるが、大幅な景気後退とならなければ影響は限定的と見込んでいる

1 - ② 巨大な資産規模を活かした資産運用 ～④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%



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

※ 現三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社、株式譲渡完了時に称号変更予定

テーマ

説明者

I

現状認識

P. 3

II

市場評価改善に向けた取り組み

P. 8

1. 当社の強みを活かした成長戦略

①お客さま本位の保険サービスの追求

②巨大な資産規模を活かした資産運用

③収益源の多様化

2. 経営の効率化

P.24

3. 株主還元の充実

P.27

4. 経営基盤の強化

P.28



取締役兼代表執行役副社長

大西 徹

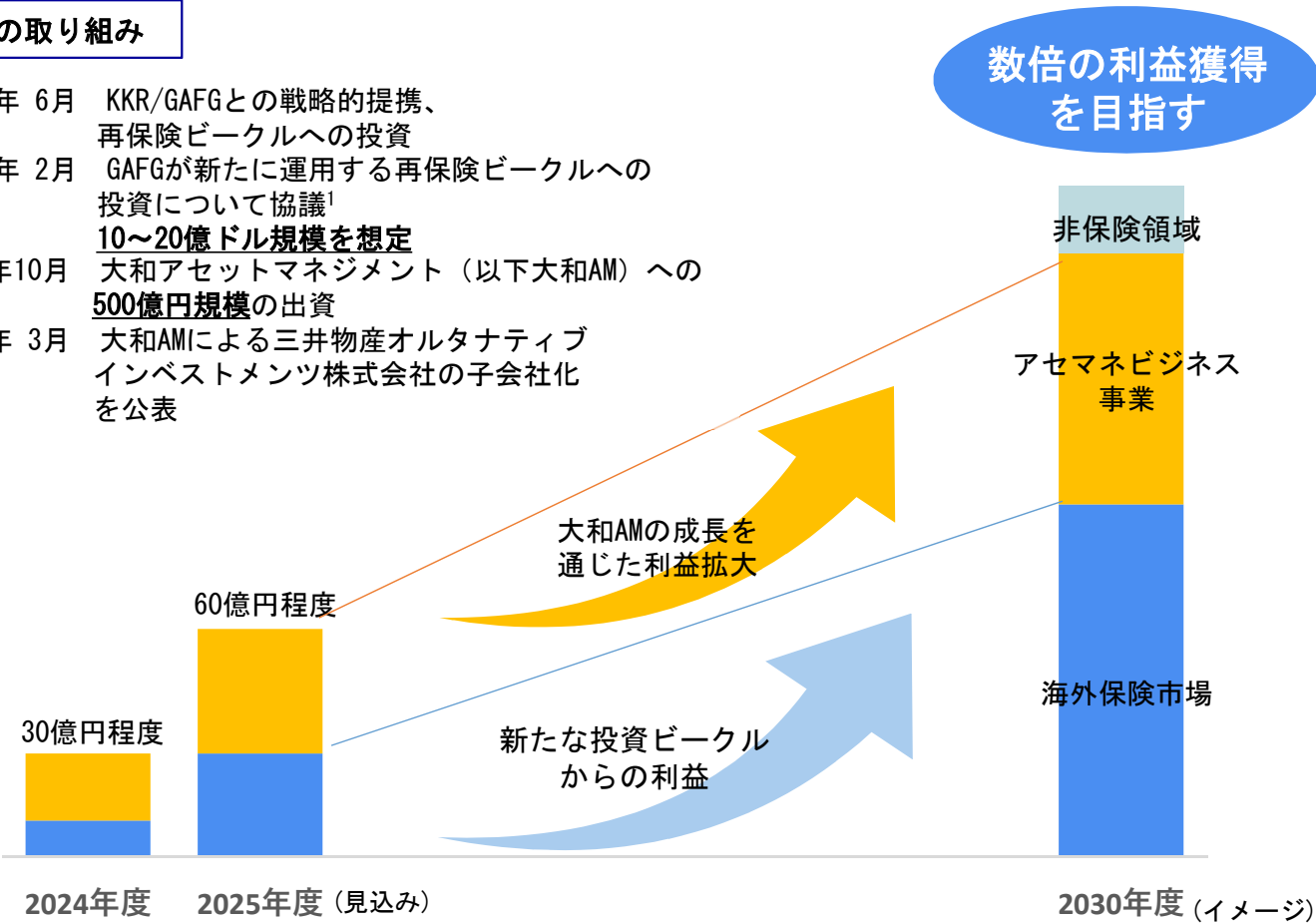
1 - 3 収益源の多様化

- 当社は、提携・出資を通じた収益源の多様化を成長戦略の柱の一つとして位置づけ、足下では、主に海外保険市場やアセットマネジメント事業といった、新領域からの収益獲得を推進
- 引き続き、生命保険およびアセットマネジメントビジネスを中心としつつ、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

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/GAFGとの戦略的提携、再保険ビークルへの投資
- 2025年 2月 GAFGが新たに運用する再保険ビークルへの投資について協議¹
10～20億ドル規模を想定
- 2024年10月 大和アセットマネジメント（以下大和AM）への**500億円規模**の出資
- 2025年 3月 大和AMによる三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社の子会社化を公表



今後の取組

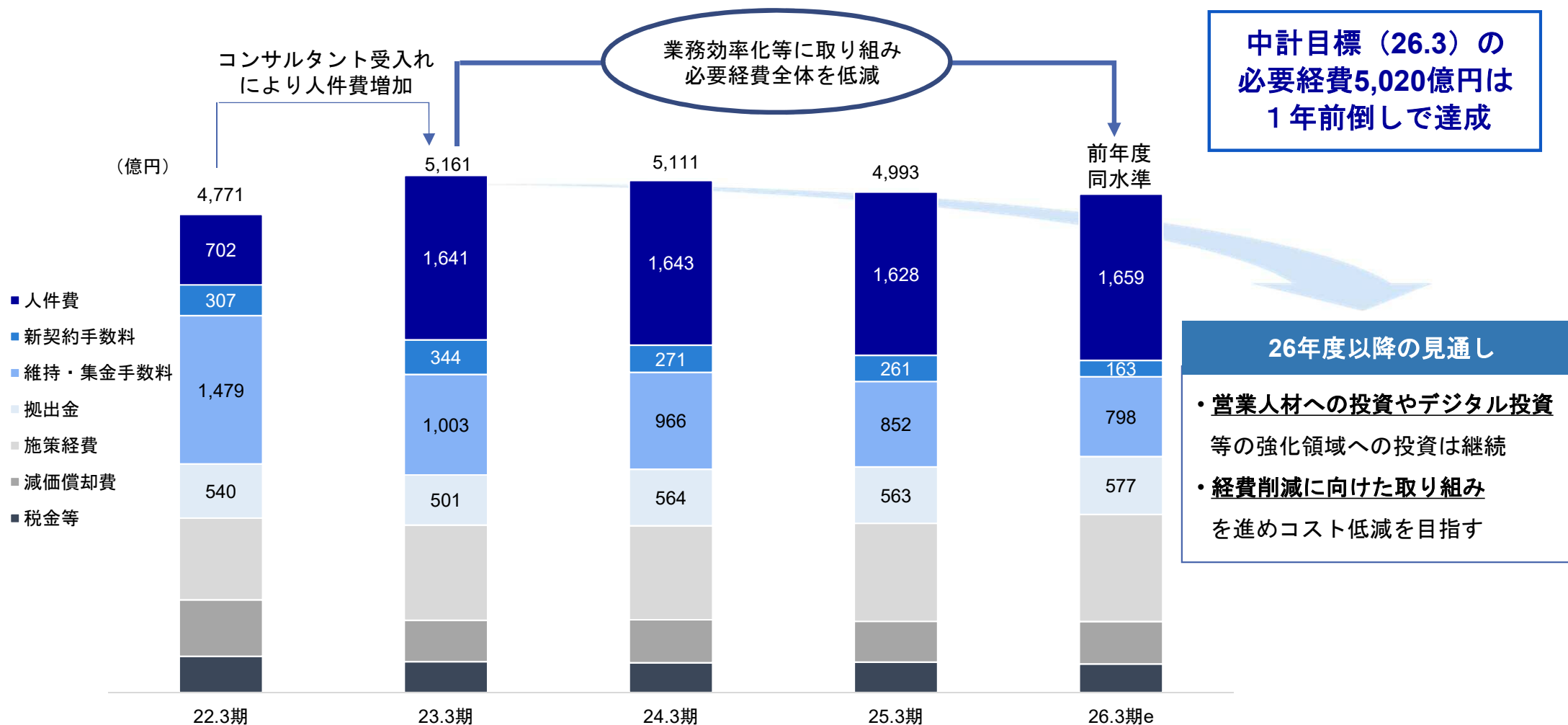
- 海外保険市場からの収益獲得**
 - 堅調な海外の保険市場からの収益機会の獲得（IRR10%以上を目指す）
 - KKR/GAFGとの新たな協業領域（保険分野を中心）の拡大
- アセマネ事業からの収益獲得（大和AMの更なる成長）**
 - 新NISAを契機としたリテール領域の更なる利益成長を見込む
 - オルタナティブ分野を含む投資顧問ビジネスの強化により利益成長を目指す
- 非保険領域からの収益獲得**
 - 生命保険事業と親和性がありシナジー効果と利益貢献が見込める領域の探索
 - 例 教育・健康・医療・介護事業など

1. 当初、2025年2月28日のプレスリリースから3か月程度を目途に、本投資の実行に関する最終合意を予定していたものの、さらに確認を要する項目があることから当初のスケジュールを見直し、協議を継続中
注：利益の金額はいずれも修正利益ベース

2 経営の効率化 ～①必要経費の推移と見通し～

- 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同水準を見込む
- 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

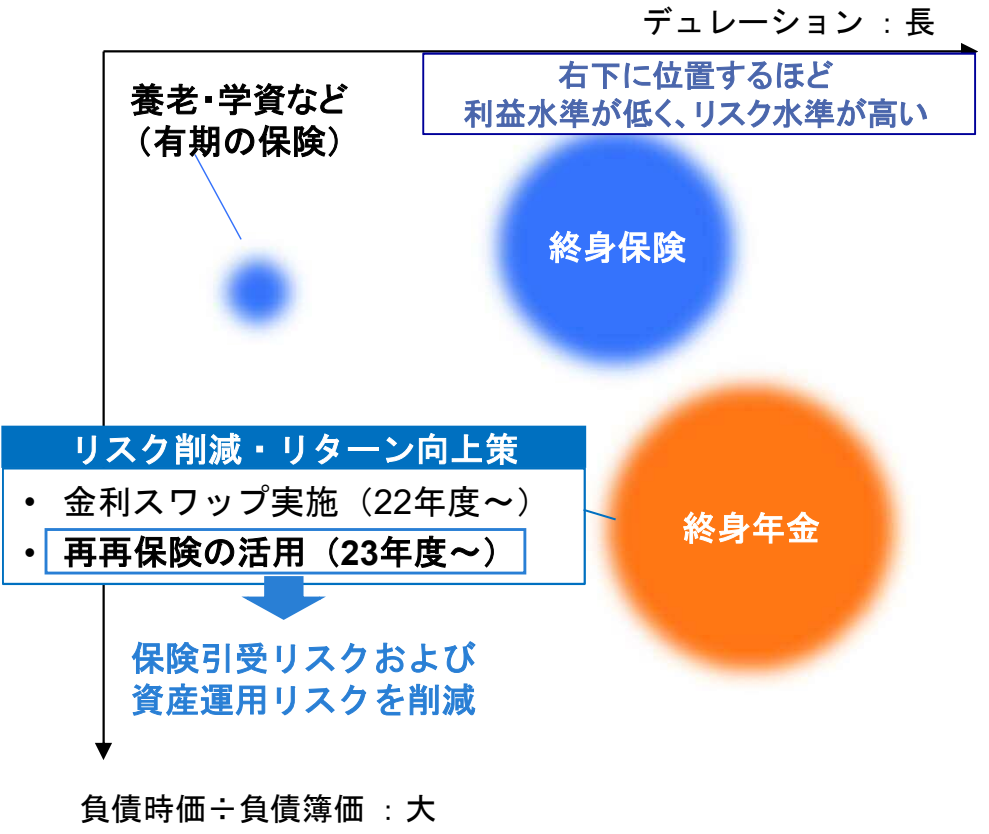
必要経費（単体ベース）の推移



2 経営の効率化 ～②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
- 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.

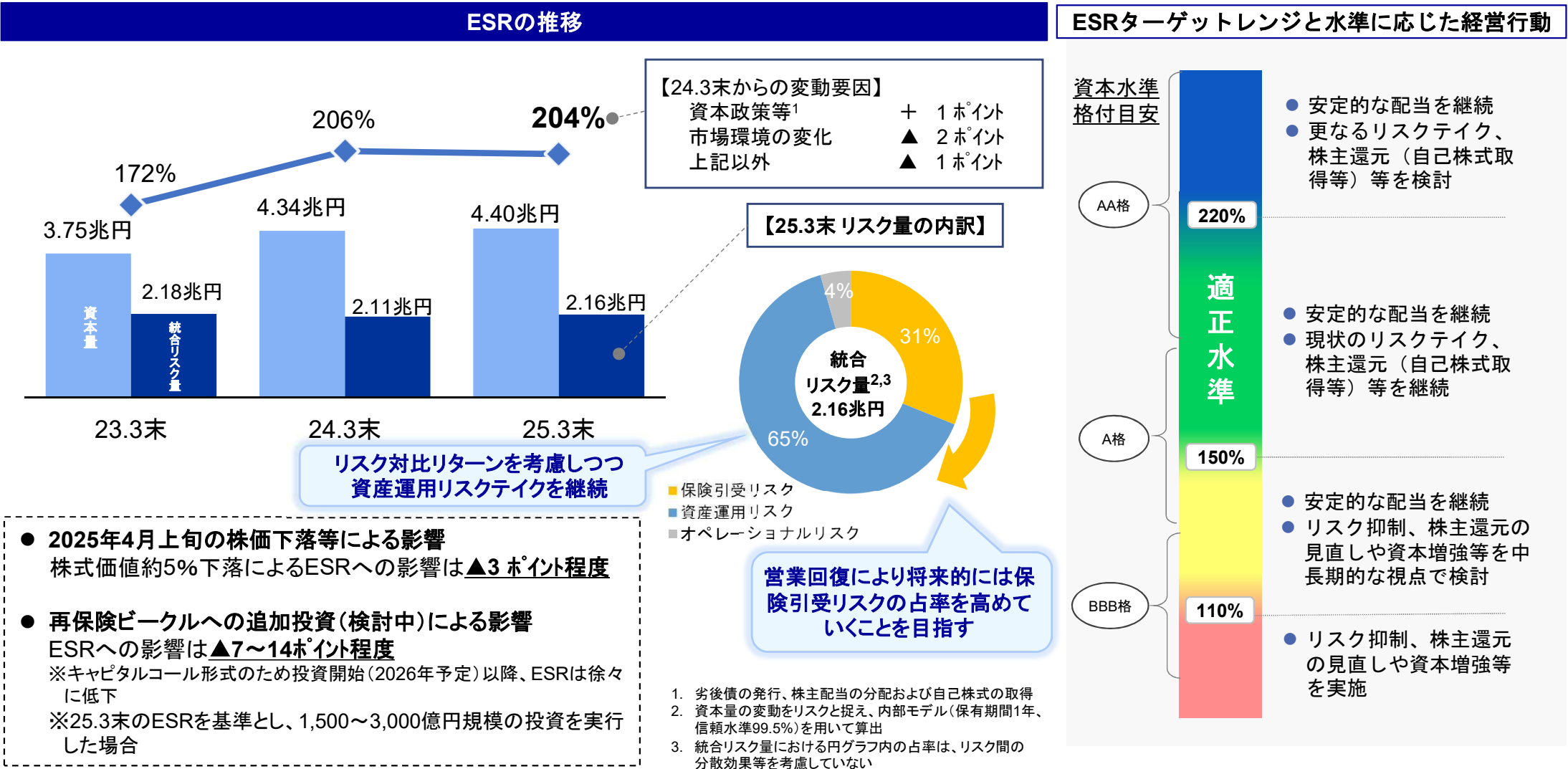
市場環境や再保険市場動向を踏まえ、
経済合理性のある負債マネジメントに取り組み、
資本効率を高める

注 負債時価とはベストエスティメイト前提に基づく負債キャッシュフローの現在価値を指す。負債簿価とは責任準備金を指し、バブルの面積は負債時価の大きさを表す

※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

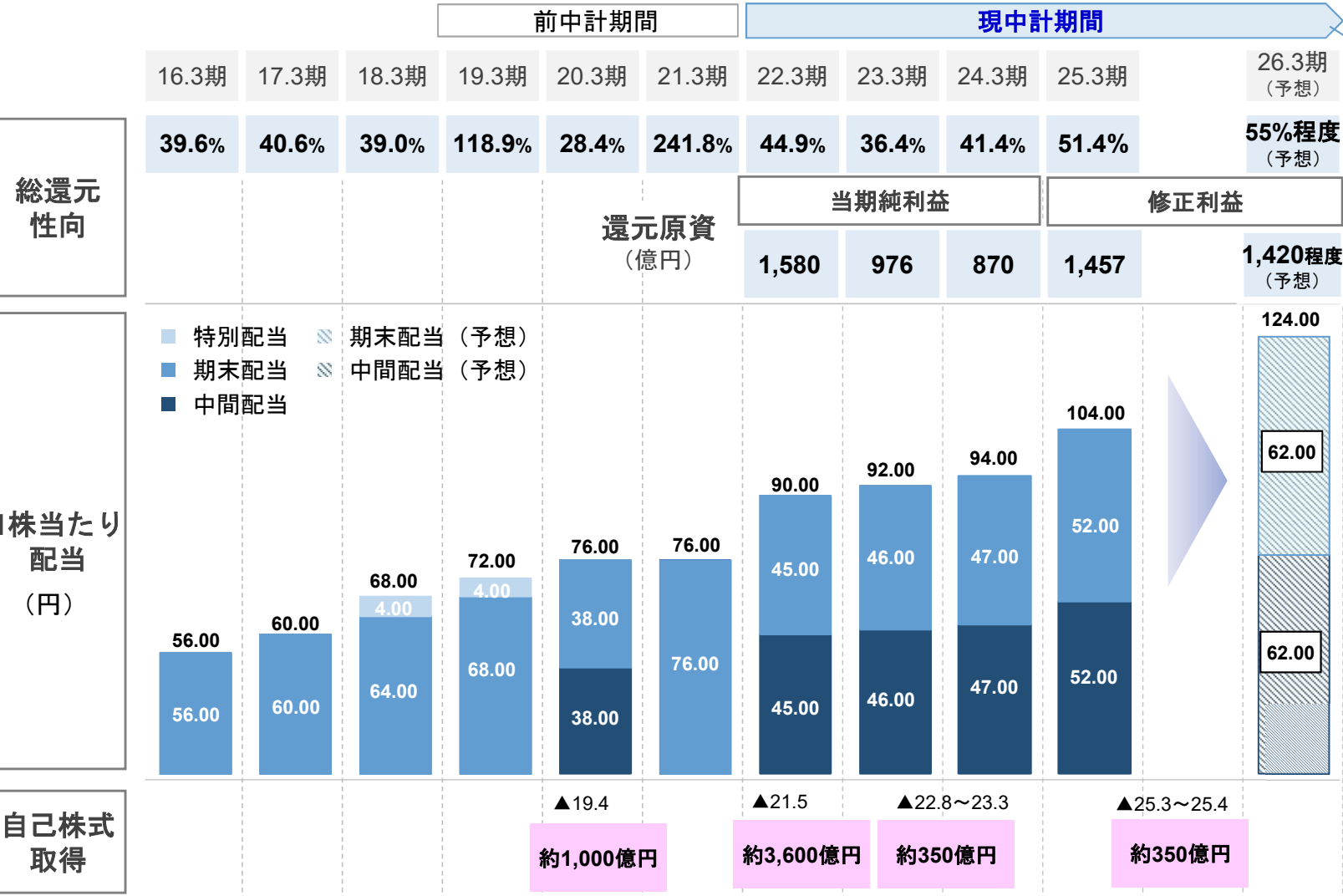
2 経営の効率化 ～③ESR水準に応じた経営行動～

- 2025年3月末のESRは、2024年3月末から劣後債の発行等によって資本量が増加となった一方、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、204%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



3 株主還元の充実

- 中期経営計画期間中の株主還元方針に基づき、株主に対する利益の還元を実施。なお、2025年3月期より、「修正利益」を導入し、当該利益を原資とした安定的な株主還元を行う
- 2025年3月期の配当については、当初予想通り1株当たり104円とする。2026年3月期の配当については、1株当たり124円を予想
- 更に、2026年3月期においては修正利益に対する総還元性向（単年度）について55%程度を目処として株主還元を実施する予定



中期経営計画期間中の還元方針
(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

次期中計（26.4~）において魅力ある株主還元方針を検討

4 経営基盤の強化

- 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（P.56、58）
 - 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（P.57）
- 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（P. 54）

- 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
 - 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

Appendix

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、営業力の強化を通じたお客さま本位の業務運営に取り組むことで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	2025.3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】	1,457億円 【1,234億円】	資産運用収益の増加により、目標を上回る1,420億円程度となる見通し
修正ROE	6%程度	8.8%	修正利益の向上に伴い、目標を上回る8.5%程度となる見通し
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	104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	1,881万件 （2024年3月末比△4.5%）	保有契約件数の減少ペースは緩和するも、中計目標は下回る見通し
EV成長率 （RoEV） ¹	6～8%成長を目指す	9.8%	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®：▲54.0ポイント（10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、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズ（現NICE Systems, Inc）の登録商標。参考として記載している数値および順位は、NTTコム オンライン社『NPS®ベンチマーク調査 2024 生命保険』

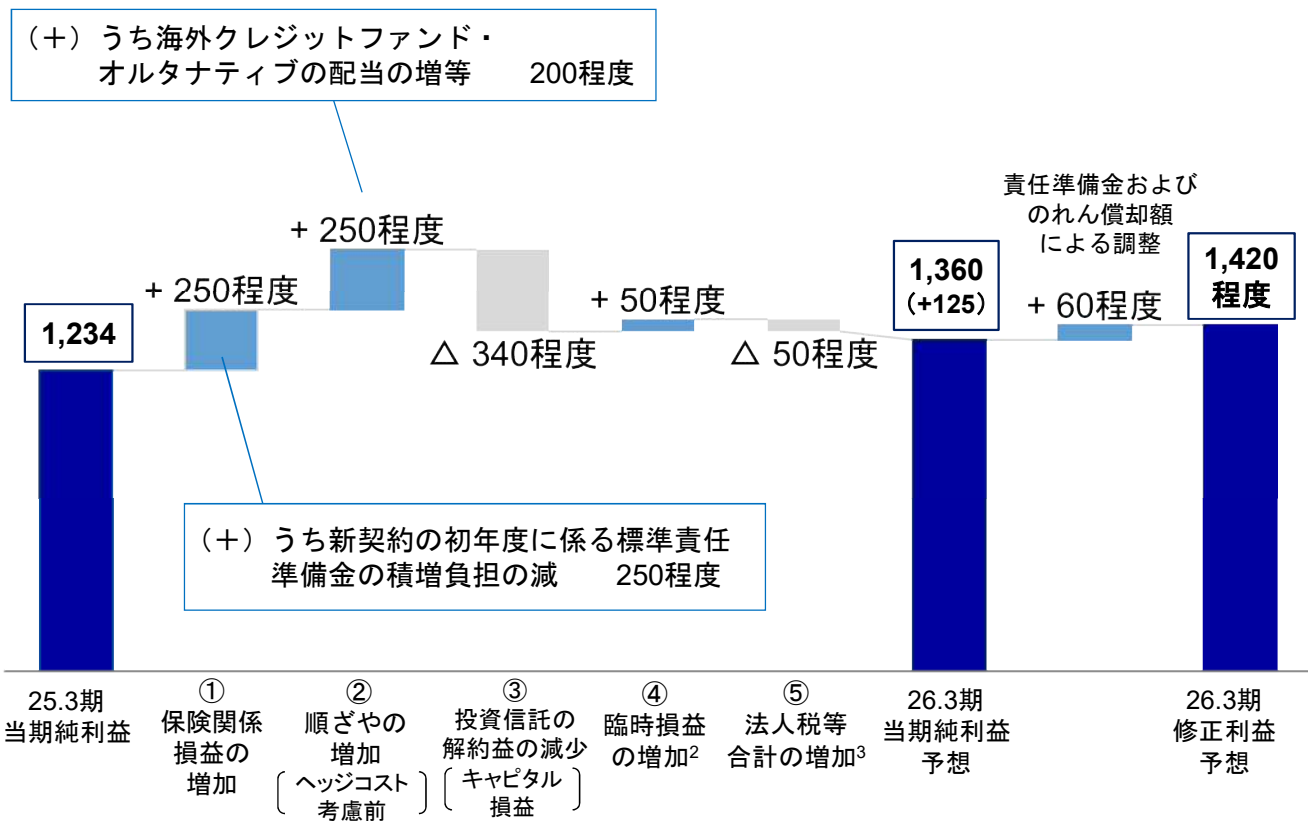
【再掲（2025年5月15日公表資料）】 26年3月期 連結業績予想（変動要因）

- 26.3期の連結当期純利益¹は、①保険関係損益の増加、②ヘッジコスト考慮前の順ざやの増加、および③投資信託の解約益の減少等により、25.3期連結当期純利益と比較して+125億円の1,360億円を予想
- 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26.3期の修正利益は、1,420億円を予想

25年3月期実績に対する26年3月期予想の主な変動要因

注 当期純利益に影響する主な変動要因のみを抜粋して記載

（億円）



- 親会社株主に帰属する当期純利益
- 25.3期に実施した防衛特別法人税の影響の中立化を除く
- 25.3期における防衛特別法人税の影響の剥落を除く

変動要因の詳細

（億円）

25.3期 当期純利益	1,234
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）	600 程度
うちヘッジコストの減少	350 程度
キャピタル損益の減少	△ 750 程度
うち投資信託の解約益の減少	△ 340 程度
臨時損益の増加	600 程度
うち25.3期に実施した防衛特別法人税の影響の中立化に係る危険準備金の繰入の減少	565 程度
価格変動準備金戻入額の増加	50 程度
法人税等合計の増加	△ 600 程度
うち25.3期における防衛特別法人税の影響の剥落	△ 565 程度
26.3期 当期純利益 予想	1,360
修正利益に係る調整	60 程度
うち初年度標準責任準備金負担に係る調整	40 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 予想	1,420 程度

【再掲（2025年5月15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

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

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
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5月15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

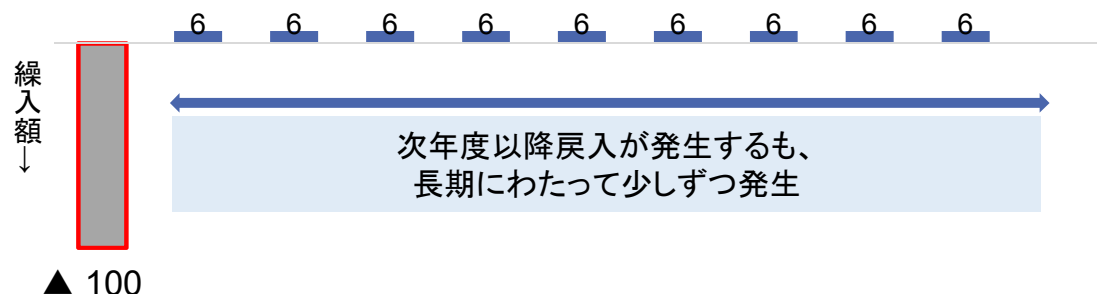
24年度利益に含まれる標準責任準備金負担

- 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

25年度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40億円程度と設定

＜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年度業績予想における修正利益に係る調整額等＞

(億円)

当期純利益	1,360
修正利益に係る調整	60程度
初年度標準責任準備金負担に係る調整(税引後)	40程度
のれん償却額に係る調整	20程度
修正利益	1,420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
2024年3月期新契約	△ 2	△ 4	△ 6	△ 8
平準払	△ 3	△ 7	△ 10	△ 14
一時払	+ 1	+ 2	+ 4	+ 5
2025年3月期新契約	△ 175	△ 297	△ 298	△ 297
平準払	+ 0	△ 1	△ 3	△ 5
一時払	△ 175	△ 296	△ 294	△ 291

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

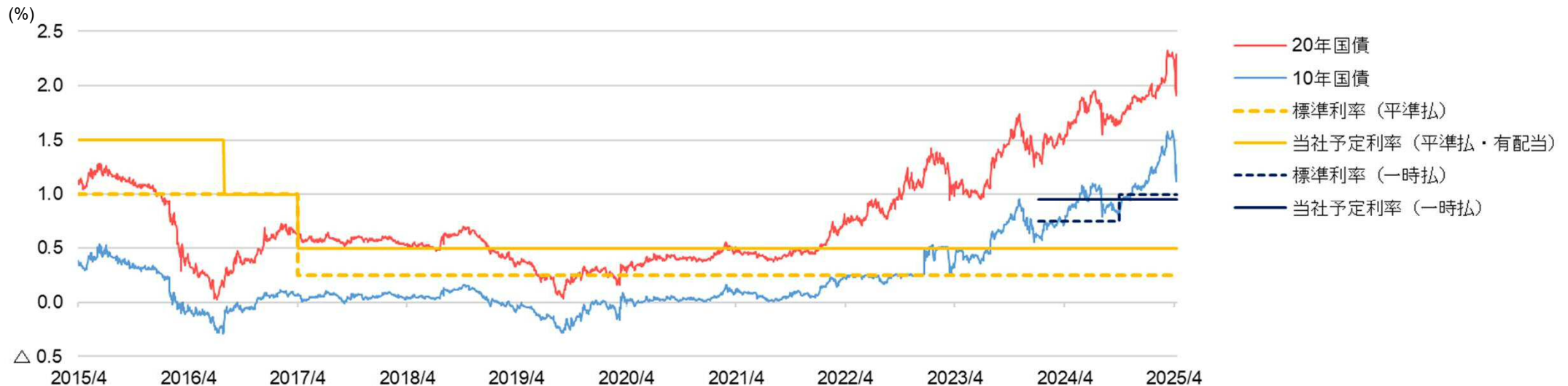
【再掲（2025年5月15日公表資料）】（参考）標準利率の算出方法と利率の推移

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4月1日時点)	当社予定利率の水準 (2025年4月1日時点)
一時払終身等	次のうち低い方 ・「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	1.00%	0.95%
平準払等	次のうち低い方 ・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%

- 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
- 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
- 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



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）

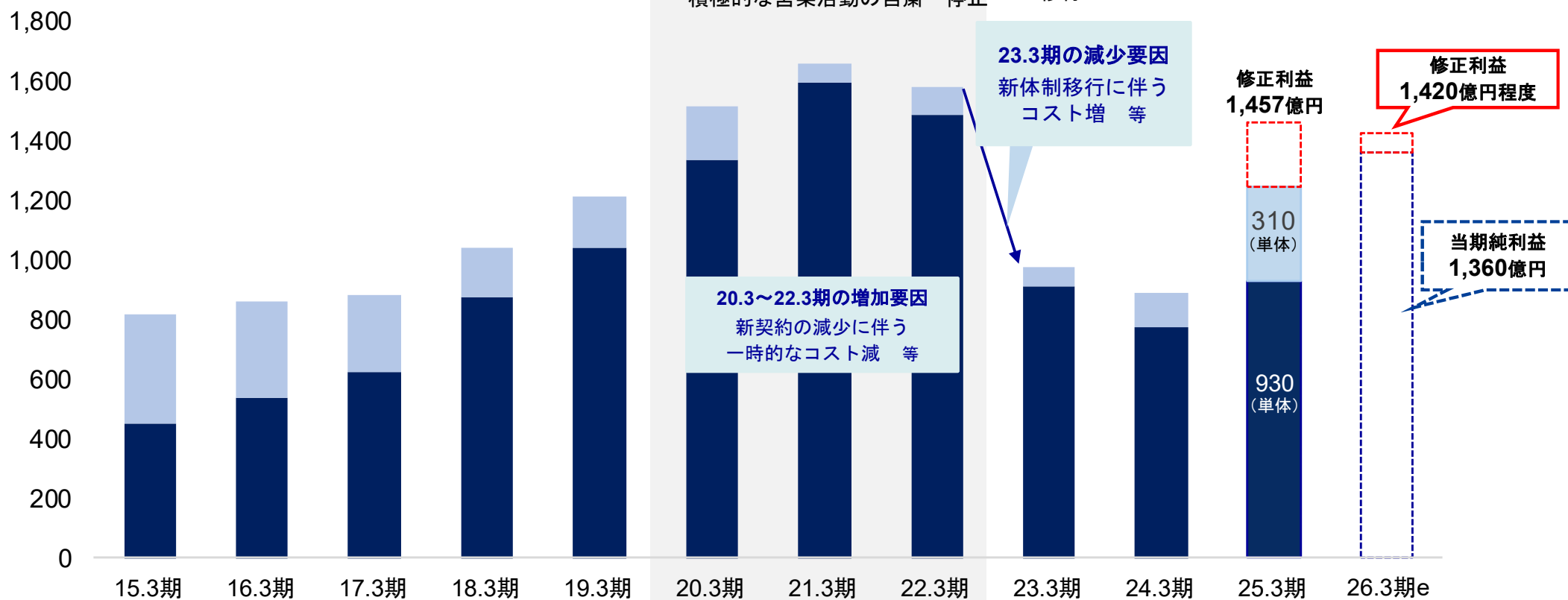
▼2018年5月
グループ中期経営計画公表

▼2021年5月
中期経営計画公表

▼2024年5月
中期経営計画の見直し

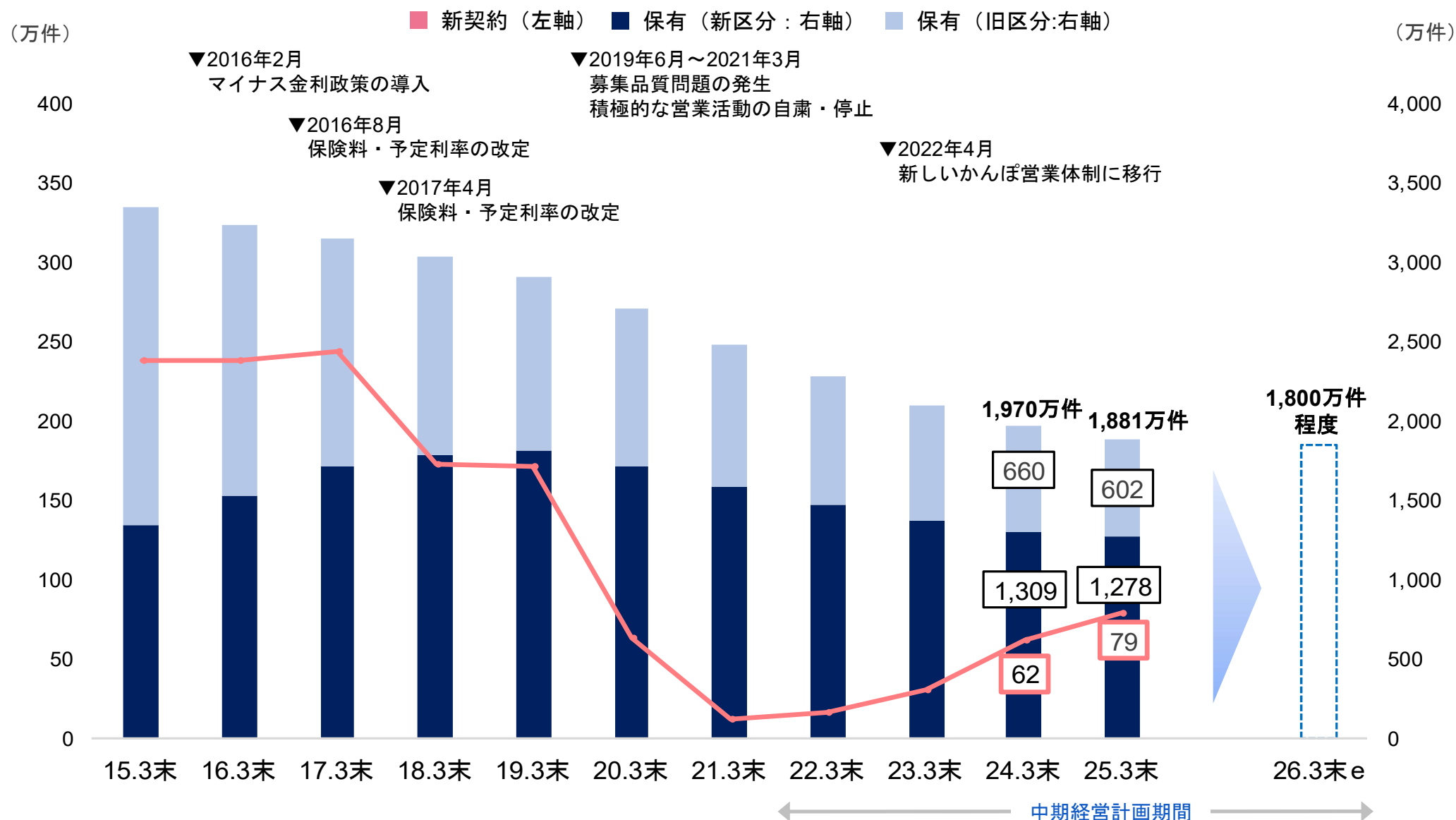
▼2019年6月～2021年3月
募集品質問題の発生
積極的な営業活動の自粛・停止

▼2022年4月
新しいかんぽ営業体制
に移行



契約件数の推移

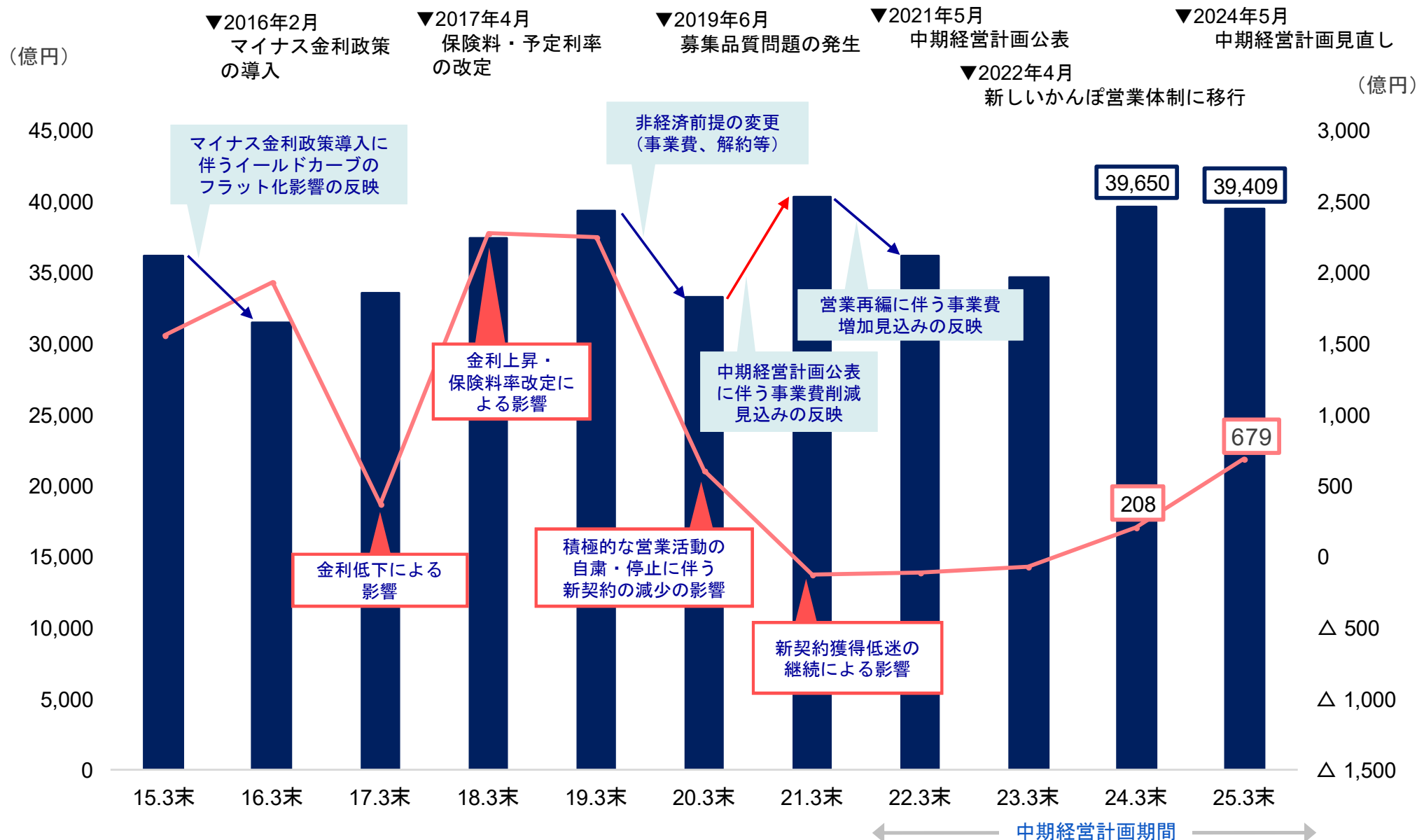
新契約件数（個人保険）および保有契約件数（個人保険）の推移



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5月15日公表資料）】EVおよび新契約価値の感応度分析（2025年3月末）

経済前提に関する感応度（EV）

（億円）

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	38,985	△ 423 (△ 1.1 %)
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	39,611	+ 201 (+ 0.5 %)
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ¹	38,798	△ 610 (△ 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	40,045	+ 636 (+ 1.6 %)
株式・不動産価値10%下落 ¹	37,556	△ 1,852 (△ 4.7 %)
為替10%円高 ¹	38,506	△ 903 (△ 2.3 %)

修正純資産	保有契約価値
19,942	19,043
20,197	19,413
19,979	18,819
20,148	19,897
19,974	17,582
20,041	18,465

非経済前提に関する感応度（EV）

（億円）

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	39,984	+ 575 (+ 1.5 %)
事業費率（維持費）10%減少 ¹	41,160	+ 1,750 (+ 4.4 %)

修正純資産	保有契約価値
20,063	19,920
20,063	21,096

経済前提に関する感応度（新契約価値）

（億円）

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	1,179	+ 500 (+ 73.7 %)
リスク・フリー・レート50bp低下 (低下後の下限なし) ¹	99	△ 579 (△ 85.3 %)

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

- 2025年度の新資本規制導入に向けて、ESR計測モデルの一部を新資本規制に基づいたモデル（規制標準モデル）の仕様に段階的に変更
- 2025年3月末のESR計測モデルと規制標準モデルでESR水準に大きな差は生じない見込み
- 今後も適正水準の安定的な確保に向けて引き続き取り組む

2025年3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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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【+】

ESR水準に
大きな差は
生じない
見込み

適正水準の安定的確保に向けた取り組み

資本量の増加	<ul style="list-style-type: none">■ 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
リスク量の減少	<ul style="list-style-type: none">■ 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

2023.9 1,000億円
2024.4 1,000億円

2024.3 約6,900億円
2025.3 約5,300億円

【参考】ESR感応度（2025年3月末）

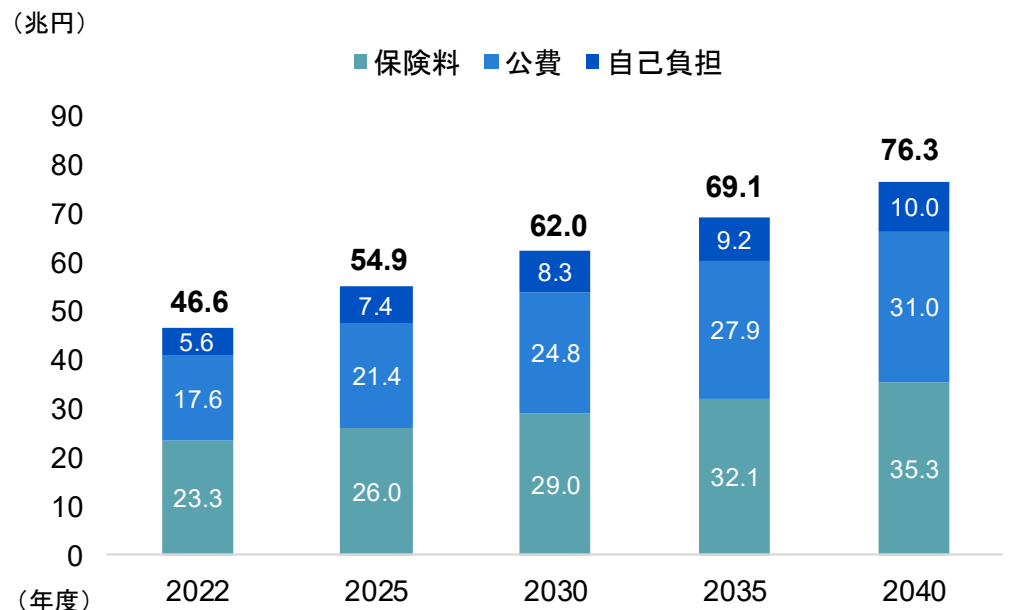
国内金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁴	△ 10 ポイント
国内金利のリスク・フリー・レート50bp低下 （低下後の下限なし） ⁴	+ 6 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp上昇 ⁴	△ 5 ポイント
海外金利のリスク・フリー・レート50bp低下 （低下後の下限なし） ⁴	+ 5 ポイント
株式・不動産価値10%下落 ⁴	△ 7 ポイント
為替10%円高 ⁴	△ 3 ポイント
将来の保有契約量が1.05倍 ^{4,5}	+ 5 ポイント

1. 【】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）
2. 事業費リスクおよび大量解約リスクを除く
3. 標準係数を適用した場合。なお、会社固有の係数が適用可能となった場合においては内部モデルと係数に大きな差は生じない見込み
4. 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
5. 2025年3月末EVの計算上で想定している水準

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

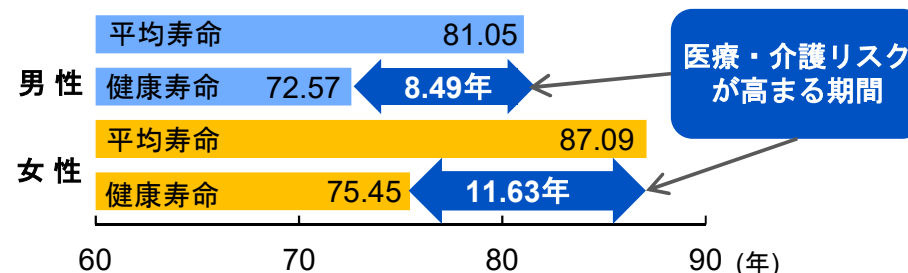


GDP	566.4	645.6	694.8	741.2	790.6
	(兆円)				
医療費の割合	8.2%	8.5%	8.9%	9.3%	9.7%

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4(2022)年度 国民医療費の概況（令和6年10月11日）」

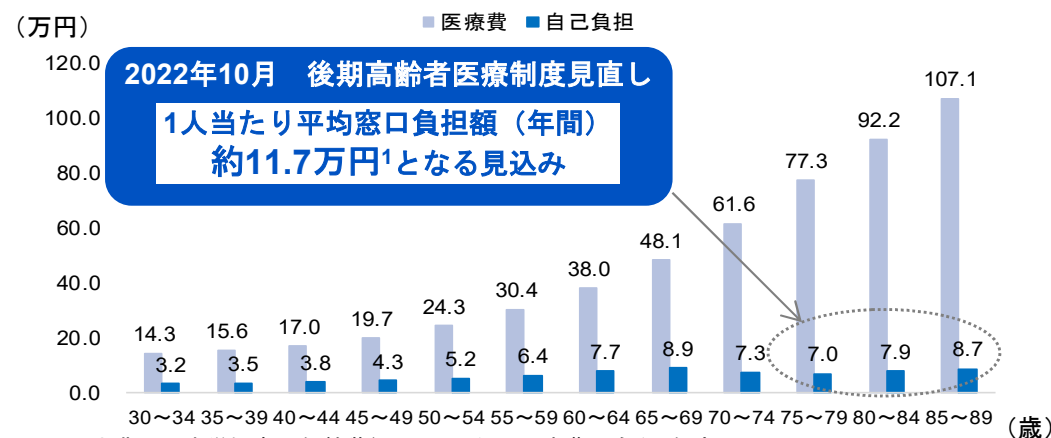
注：2022年度は実績値（医療費の割合は0.1%未満四捨五入）、2025年度以降の数値は出典資料公表時の推計値

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）

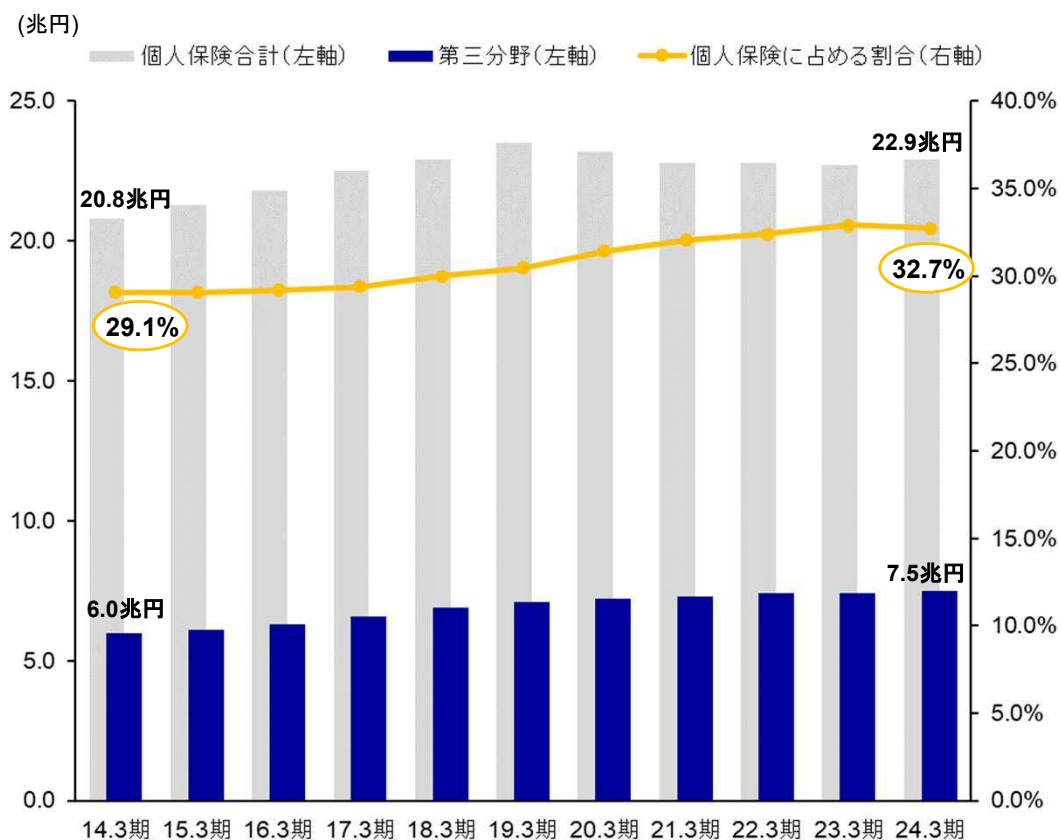
1. 厚生労働省Webサイト「高齢者医療制度」ページ内「高齢者医療制度の概要等について（6）参考資料」P8。なお、制度見直しに伴い、施行後3年間の経過措置として適用される配慮措置の下では、約10.9万円と見込まれている

第三分野商品の市場拡大

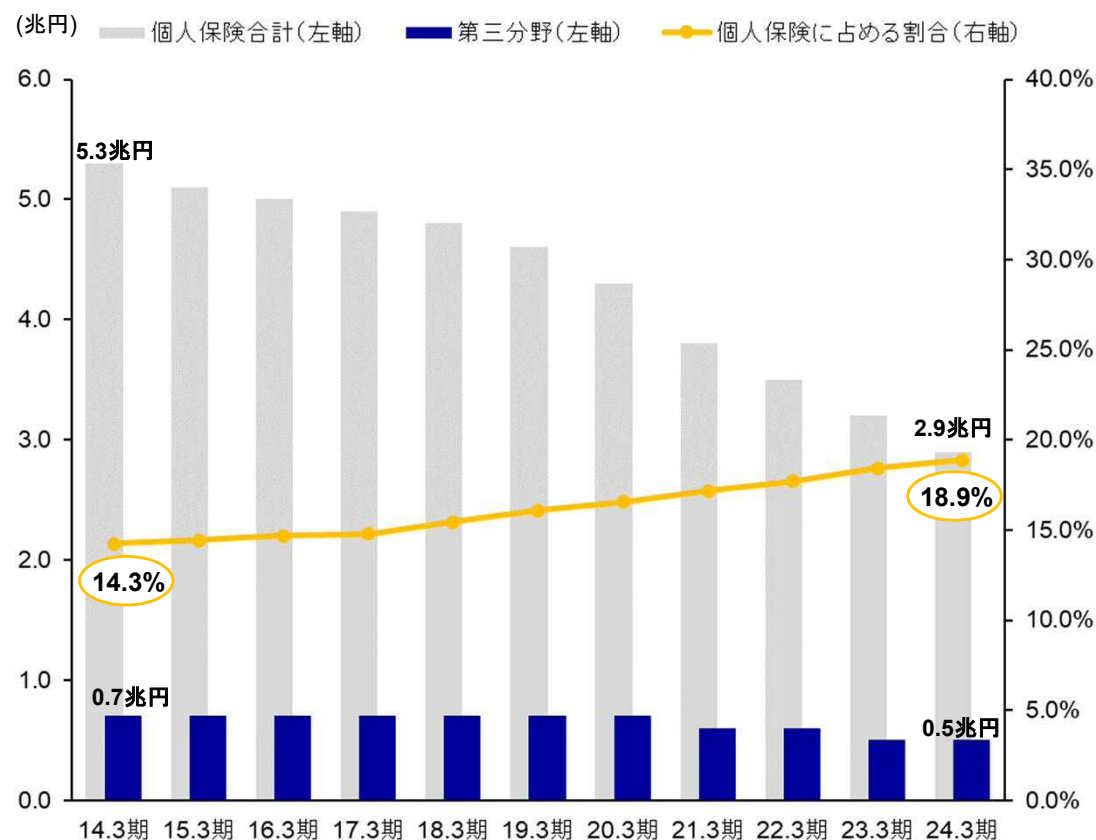
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社の第三分野の割合は、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

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



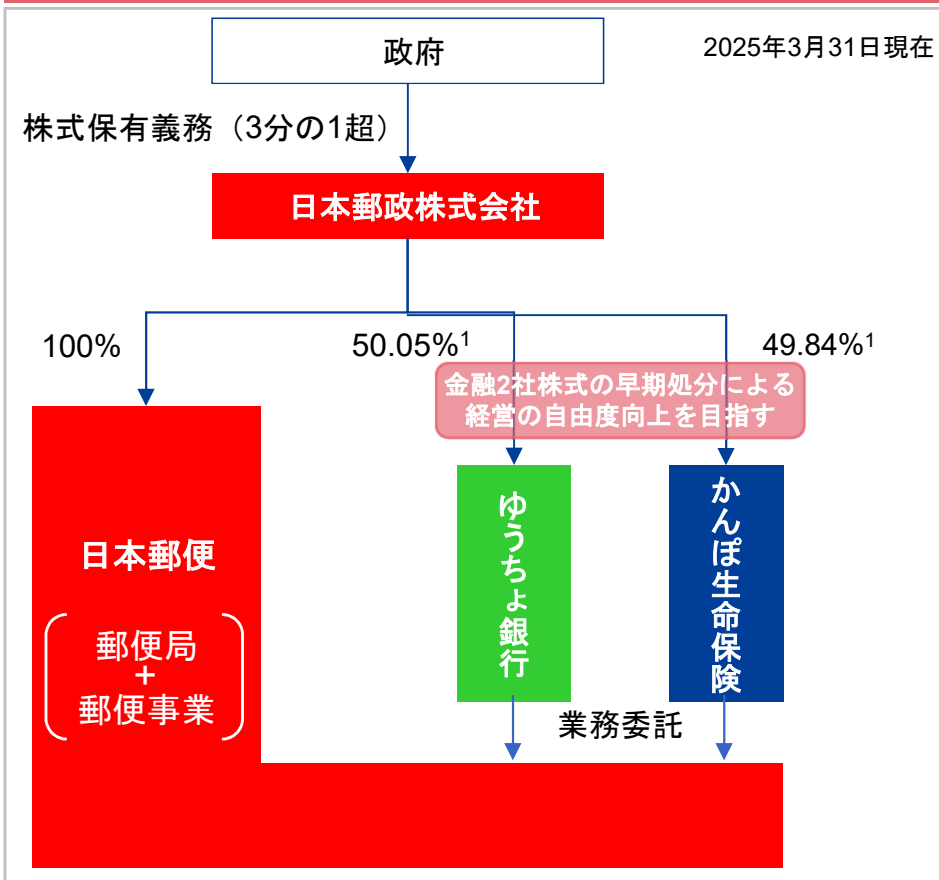
出典：生命保険事業概況

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

郵政民営化法の上乗せ規制の緩和

- 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。なお、小数点第3位を四捨五入して小数点第2位まで表示

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

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

24.3期と25.3期の比較

当年度の新契約分（前期比 +33億円）

- ・ 25.3期は当年度の新契約が増加したことにより増加

過年度の新契約分（前期比 △65億円）

- ・ 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 +22億円）

- ・ 25.3期は、不適正募集に対する新契約手数料減額が減少した影響等により品質評価手数料は増加

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

24.3期と25.3期の比較

基本手数料（前期比 △84億円）

- ・ 25.3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 △29億円）

- ・ 25.3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：26.3期の委託手数料の見込みは、961億円（△153億円）。うち、新契約手数料の見込みは、163億円（△98億円）、維持・集金手数料等の見込みは、798億円（△55億円）

交付金・拠出金制度の概要

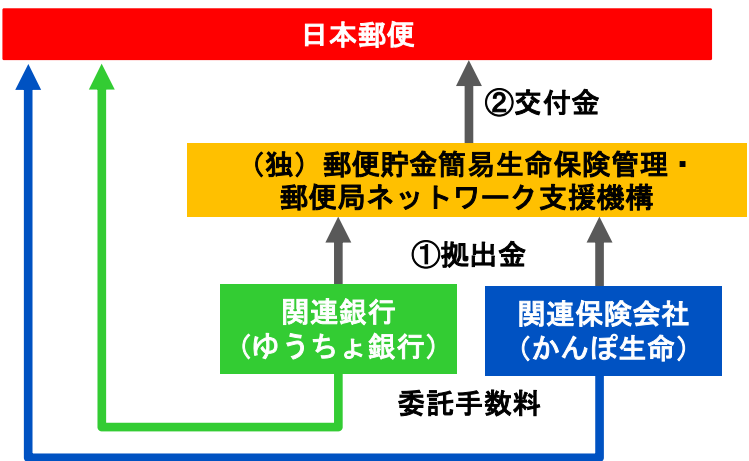
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



【2019年4月以降】

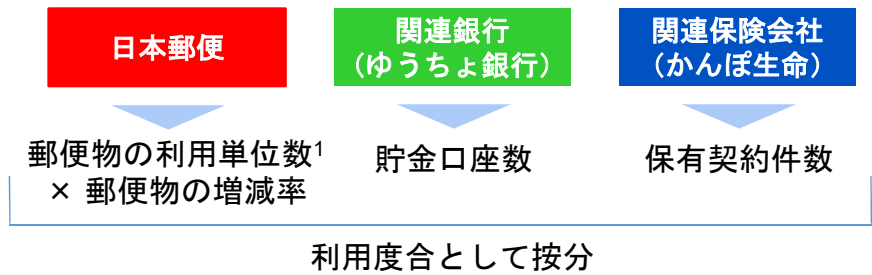


- ・ 交付金・拠出金制度の創設に伴い、委託手数料体系の見直しを実施

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】



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	26.3期 (予想)
委託手数料	1,981	1,786	1,348	1,237	1,114	961
拠出金	560	540	501	564	563	577
合計	2,541	2,326	1,850	1,802	1,677	1,538

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（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により保全請求処理の約80%を自動化する等、業務量削減は順調に進捗
- 既存の業務量を2,470人相当（対2021年4月 △1500人相当）まで削減
創出した労働力を強化領域（お客さまサポート等）へ段階的にシフトしていく

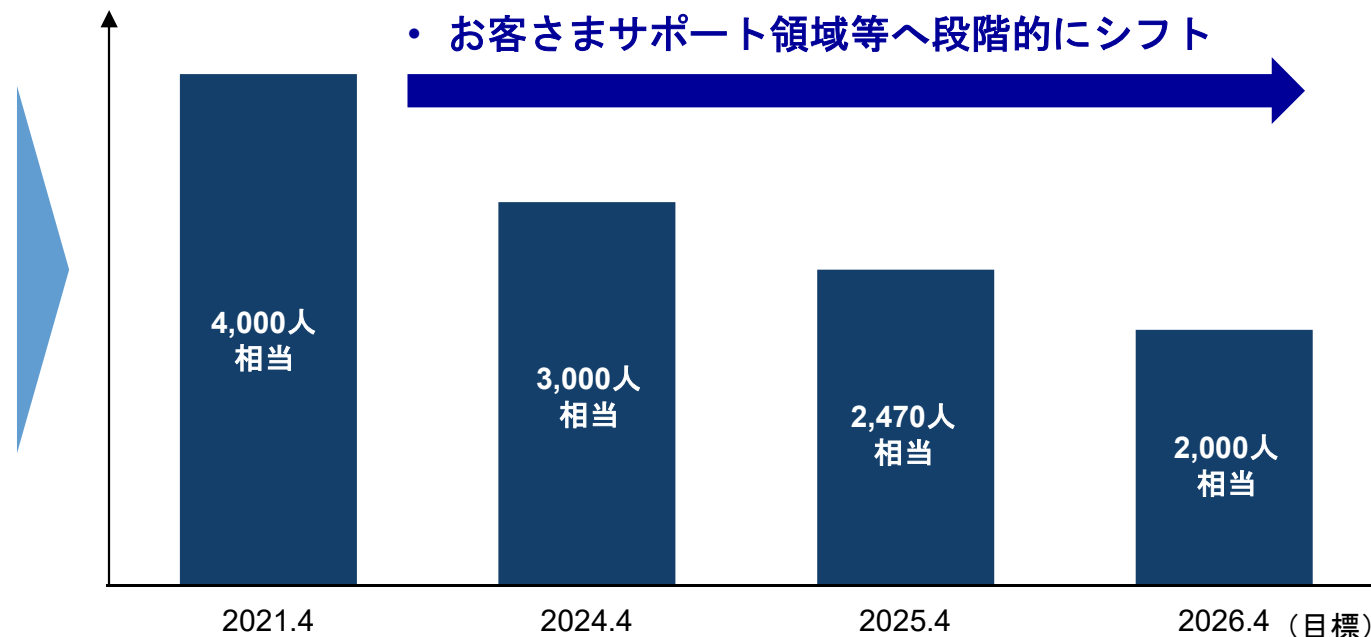
バックオフィス業務のデジタル化等

業務効率化

コスト削減

データ活用の促進

業務量
(人相当)

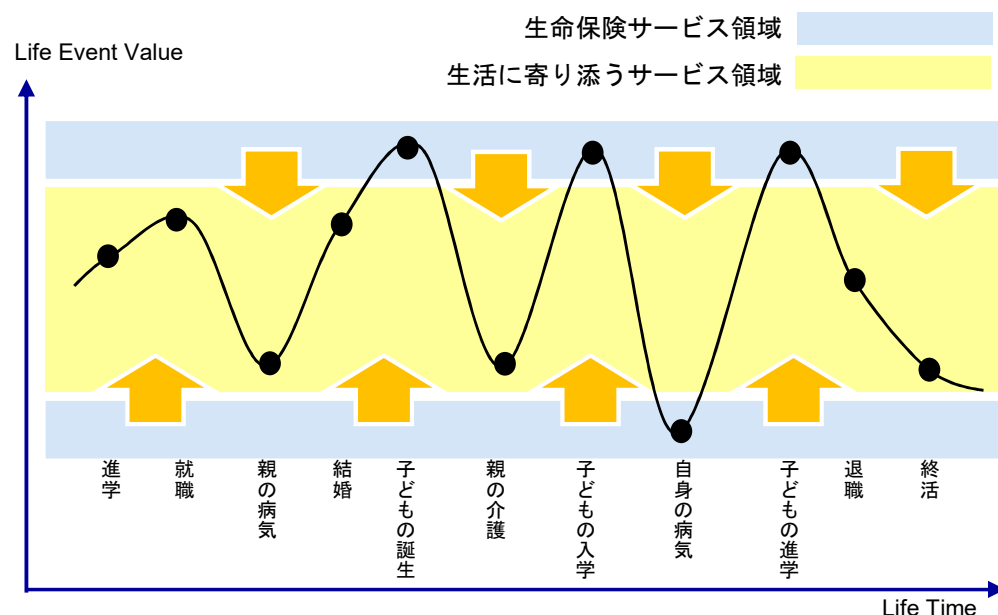


お客さまの生活に寄り添うサービス

- お客さまの人生のあらゆる領域を対象にサービスを提供し、お客さまとつながり続けることで、これまで以上にニーズを適時・的確に捉え、一人ひとりの状況に応じた最適なご提案を実現
- お客さまの生活に寄り添うサービスを提供することで、お客さまが直面している社会課題の解決に継続して取り組んでいく

お客さまの人生とかんぽ生命とのつながり（点から線へ）

- 日常的なアフターフォローなどを通じて、信頼できる気軽な相談相手として寄り添うことで、その時々のお客さまのお困りごとの解消をサポート
- 従来のお客さまの人生の限られた場面（点）でつながっていた状態から、人生のあらゆる場面（線）でつながり続ける関係性を構築



取組事例

- 社会課題の解決に資するサービスを提供する事業者との協力により、お客さまのお困りごとを解消

終活・相続

終活日和〈24.10〜〉

- 「終活」に関連するニーズが高まる中、無料でお客さまのご相談をお伺いし、要望に合わせ終活関連の専門家・提携企業をご紹介

介護

くらしと介護サポート〈23.5〜〉

- ケアマネジャーなどの介護に関する専門家が、お客さまのお困りごとに寄り添い、適切な情報やサポートを提供するサービスを、当社の付帯サービスとしてご案内

領域拡大に向けた取り組み

CVC

ベンチャー企業への投資を開始〈23.8〜〉

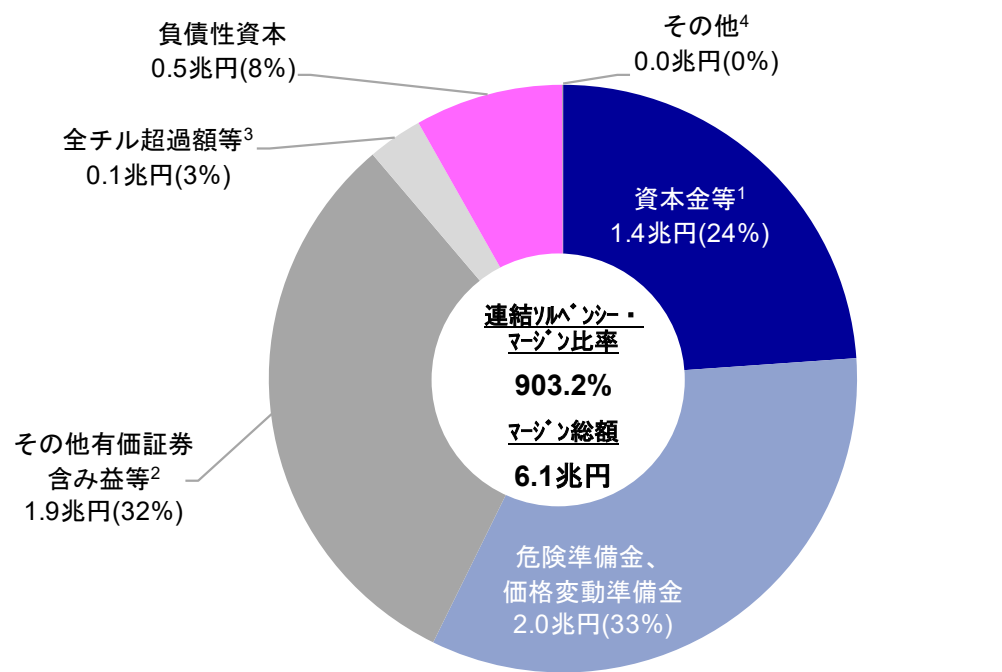
- お客さまの生活に寄り添うサービス充実に向けた事業連携を促進するため、CVC（かんぽNEXTパートナーズ）を通じて、有望なベンチャー企業への出資等を実施

[投資実績] 20社約38億円（25.3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
- 2024年4月に国内公募劣後債1,000億円を発行し、財務基盤を一層強化

連結ソルベンシー・マージン比率および構成（25.3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3月31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¹の取得状況

	S&P	R&I	JCR
かんぽ生命	A+ (安定的)	AA- (安定的)	AA (安定的)
(参考) 日本国政府	A+ (安定的)	AA+ (安定的)	AAA (安定的)

1. かんぽ生命の信用格付の種類はいずれも保険財務力格付（保険金支払能力格付）

社会的価値の提供と企業価値の向上（サステナビリティ経営の推進）

- 当社は、社会的使命（パーパス）「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」を果たす事業活動に取り組むことで、社会課題の解決につながる多様な社会的価値を提供している
- こうした社会的価値（非財務）の提供と、持続的な企業価値（財務）の向上が相互に連動する、サステナビリティ経営を推進していく

当社が提供する社会的価値（非財務）

財務への主な影響イメージ

当社を取り巻く主な社会課題 当社への影響（主な機会）

社会

Well-beingが高い社会の実現¹

所得

万が一の保障に加え、社会の変容とともに資産形成や医療、介護等に備える生きるための保障ニーズが拡大し、家計の安定化への保険の役割が増大。

地域

地方では、拠点や人を備える「郵便局」の存在意義が拡大。またデジタル技術の進展で地域を問わずサービス向上と効率化の両立が可能。

健康

長寿化とともに健康寿命延伸への健康増進が進展。当社は健康リスクへの備えの他、ラジオ体操等を通じて社会全体のさらなる健康増進に寄与が可能。

経済

持続可能な経済成長

アセットオーナーとして各社の企業価値向上への役割が拡大。資本力のもと成長分野へ投資も可能。

人材の付加価値向上

女性やシニア等の多様な人材の労働参加やリスキル・雇用流動化等で労働生産性が向上。

世界全体

DE&Iや気候変動、生物多様性への対応

一事業会社としての役割に加え、アセットオーナーとしてインパクト創出と企業価値向上の両立が可能。

パーパスを果たす主な事業活動

いつでも、どこでも、すべての人生をお守りする保険サービスの提供

◆ 保険商品の種類や魅力の充実

金利上昇を踏まえた商品魅力向上、介護保険の新設 等

◆ 郵便局を核に、デジタルを活かした全国津々浦々でのサービス向上

リアルとデジタル双方を活かしたアフターフォローの充実 等

◆ ラジオ体操等を通じた健康増進の促進

◆ 資産運用を通じた投資先企業の価値向上

◆ 提携による新たな成長機会の創出

海外の成長取込（KKR）、成長分野への投資（大和証券G） 等

◆ 多様な人材が活躍できる労働環境整備

人的資本経営の推進 等

◆ 持続可能な世界へのインパクト創出

サステナブル投資の推進 等

◆ 持続的な価値提供への事業基盤強化

ガバナンスの強化・資本効率を意識した経営の推進 等

新契約 ↑

解約 ↓

既存業務・経費 ↓

保険金支払 ↓
（お客さまの健康に基づく）

運用収益 ↑

新たな収益 ↑

労働生産性 ↑
（全ての価値提供の源泉）

資本コスト ↓

資本効率 ↑

収益性 ↑

ROE ↑

企業価値 ↑

PER ↑

持続性 ↑

¹ Well-being：一人ひとりが多面的、持続的に実感している幸せ（身体的な健康、精神的な安定、社会的な関係の充実、個人の成長や達成感等、様々な要素で構成される状態）

外部評価

- サステナビリティに関する取り組みや情報開示を進めることで、代表的なESGインデックスである「FTSE4Good Index Series」や「FTSE Blossom Japan Index」に採用されるとともに、世界の保険業界において上位の評価を獲得

主な外部評価



FTSE4Good Index Series (2022年～)

代表的なESGインデックスのひとつで、国内企業では約260社が選定



FTSE Blossom Japan Index (2022年～)

GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用しているESGインデックス



ISS ESG 「Prime Status」 (2023年～)

「Prime Status」に認定されるとともに、世界の保険業界において上位10% の評価を獲得（2025年4月時点）



S&P Global 「Sustainability Yearbook Member」 (2023年～)

世界の保険業界で上位15% の評価を獲得し、イヤーブックメンバーに選定

開示情報

- 当社のマテリアリティ（重要課題）や取り組みの詳細等を掲載

▶ 統合報告書
(ディスクロージャー誌)

⇒ 掲載先 (こちらをクリック)



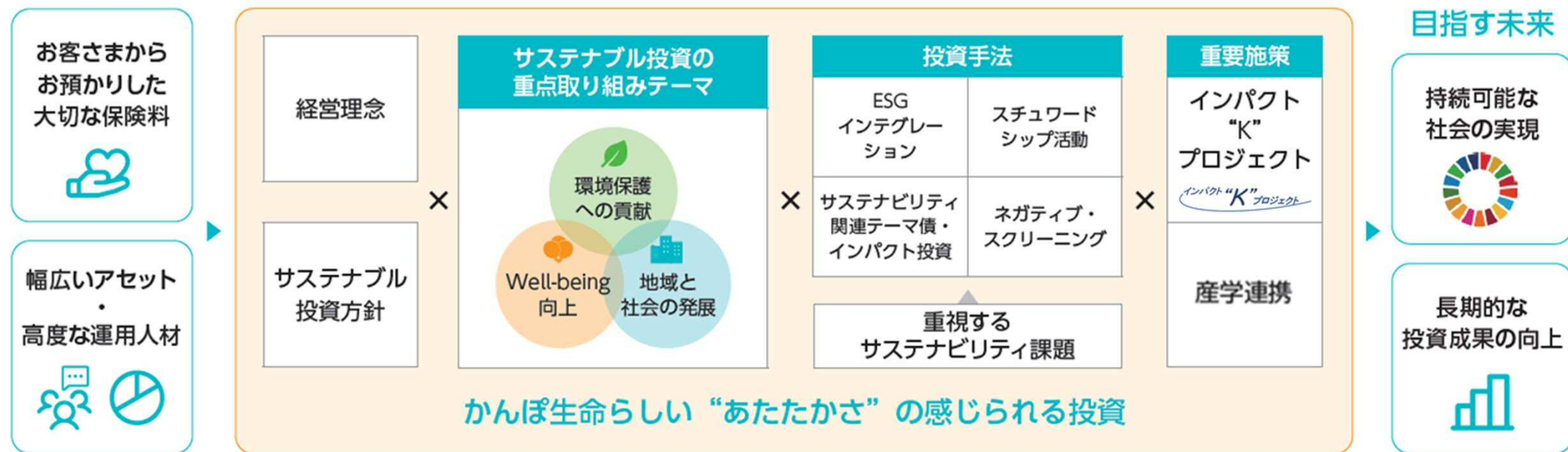
▶ 当社Webサイト
「かんぽ生命のサステナビリティ」

⇒ 当該Webサイト (こちらをクリック)



サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

- サステナブル投資方針のもと、全運用資産にサステナビリティの諸要素を考慮するとともに、広くSDGsの目標達成や社会課題の解決に貢献できる投資活動を実施
- ユニバーサルオーナーとして金融業界の先頭に立って、インパクト志向の投資の拡大や産学連携を中心とするイノベーションを生み出す投資活動に取り組み、サステナブル投資の新たなステージに挑戦する



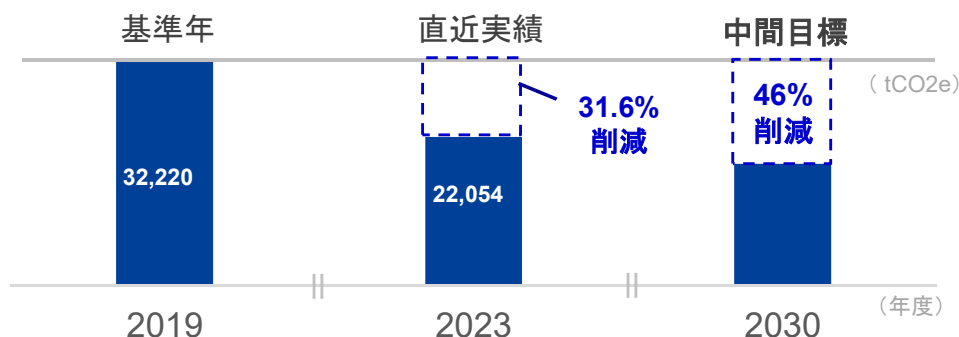
気候変動や生物多様性・自然資本への対応

- 持続的な地球環境があつてこそ、当社の持続的な成長が実現できるという考えのもと、気候変動や生物多様性・自然資本といった環境課題への取り組みを実施
- 2050年カーボンニュートラルを目指し、事業会社および機関投資家として、それぞれ温室効果ガス(GHG)排出量削減の中間目標を設定し、取り組みを推進。また、TNFD提言への対応として、自然資本との依存と影響・リスクと機会の特定や分析を実施

気候変動への取り組み

事業会社として

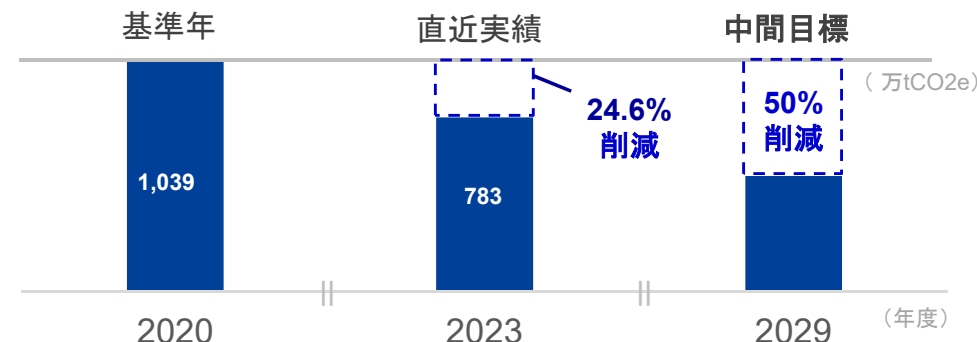
■ GHG排出量(Scope1およびScope2)



- これまで当社が入居する大型施設が使用する電力の再生可能エネルギー化などを進め、2023年度末時点で31.6%削減
- 従来の取り組みに加え、当社が入居する郵便局で使用する電力の再生可能エネルギー化などをグループ他社と連携して進めることで、目標の達成を目指す

機関投資家として

■ 投資先ポートフォリオから発生するGHG排出量(Scope3 カテゴリー15)



- 引き続き、投資判断における気候変動要素の組み込みや、気候変動への対応を重視したスチュワードシップ活動の実施を行うことで、カーボンニュートラル社会の実現と中長期的な運用成果の向上を目指す

生物多様性・自然資本への取り組み

- 投融資ポートフォリオが有する自然環境に対する依存と影響について分析し、当社Webサイトに開示
- TNFDの活動をサポートするTNFDフォーラムへ参画（2023年6月）
- Early Adopterとして、TNFD提言に基づく開示を行う意思をTNFDのWebサイトで登録（2023年12月）
- プラスチックや紙の使用量の削減、環境保全活動への寄付の他、投資先企業に対する自然関連エンゲージメントを実施



地域・社会への貢献（ラジオ体操）

- 人々の健康で豊かな人生を支えることは、生命保険会社である当社の持続的な成長にも資するものとして、ラジオ体操をはじめとした健康増進施策を推進
- 「ラジオ体操」は、かんぽ生命の前身である逓信省簡易保険局によって、1928年に制定されたもの
- 2025年度にラジオ体操実施率※25%を目標に、各種イベント等での普及活動を実施

※当社が定期的に実施しているオンライン調査（対象は20歳～69歳の男女2,400名）において、ラジオ体操を知っていると回答した方のうち、1年に1回以上ラジオ体操を実施すると回答した方の割合

1000万人ラジオ体操・みんなの体操祭

- 1000万人にもおよぶ人々に、ラジオやテレビを通じて、いっせいにラジオ体操およびみんなの体操を行ってもらうという趣旨で1962年から毎年開催
- 2024年度は、8月に北海道旭川市で開催し、会場には2,200名を超える方々が参加。当日の様子はNHK総合テレビ・ラジオ第一で生放送



全国小学校ラジオ体操コンクール

- 子どもたちの体力づくりを応援するため、2014年度から開催
- 元気よく、正しくラジオ体操を行う様子などを撮影した動画をご応募いただくコンクールで、第11回を開催した2024年度は、全国各地の小学校から約400件の応募を受付



2024年度「技術部門」金賞
埼玉県 春日部市立江戸川小中学校 江戸川ラジオKIDSの皆さん

ラジオ体操カードの配布

- 子どもたちに、早起きで規則正しい生活を送ってほしいという想いで1952年から毎年「ラジオ体操出席カード」を作成し、全国の子どもたちに配布



©2025 Pokémon. ©1995-2025 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc.

企業向けラジオ体操ワンポイントレッスン

- 健康経営への関心が高まっている今、従業員の健康増進に積極的に取り組む企業を対象に、ラジオ体操の正しい動きなどを解説するワンポイントレッスンを全国各地で実施



地域・社会への貢献（パラスポーツ・金融教育）

- 車いすテニス、ボッチャの協賛を通じて、競技の普及推進を支援するなど、あらゆる人が自分らしく活躍できるダイバーシティ社会の形成に向けた取り組みを実施
- 金融リテラシーの向上を通じた次世代を担う子どもたちへの支援を実施

車いすテニス・ボッチャの協賛・支援

- ▶ 車いすテニス：ジュニア向けの大会を2024年7月に開催し、選抜した選手の特別強化支援(海外派遣)を行うなど、次世代選手の育成に向けた取り組みの他、全国各地で開催される車いすテニス体験会への支援を通じて、健常者も含めたあらゆる人が車いすテニスを体験できる活動を推進
- ▶ ボッチャ：「老若男女、障がいの有無に関わらず、すべての人が一緒になって楽しめる」スポーツであり、大会への協賛・支援や各支店での体験会など、普及に向けた活動を実施



<大会への協賛・支援>

2024年7月に「KAMPO JUNIOR OPEN 2024」を開催



<車いすテニス体験会>

全国各地で開催される車いすテニス体験会を支援



<大会等での協賛・支援>

「BOCCIA JAPAN CUP 2025 supported by かんぽ生命」を開催



次世代育成・子どもたちへの支援

- ▶ 小学校高学年を対象として、オリジナルの金融教育教材による出張授業を実施
- ▶ 金融リテラシーの向上を通じて、地域と社会の発展への貢献を目指す



▲かんぽ生命オリジナル教材「お金と未来」



▲金融教育の授業の様子

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（エンゲージメントスコア）の向上

- ・ 23年度：CC→24年度：CCC

■ 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・共育で支援企業への選定
（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

ダイバーシティの推進・働き方改革

■ 「女性活躍の推進」、「両立支援」、「障がい者雇用推進」、「ワーク・ライフ・バランス」等の領域を中心としたダイバーシティ・マネジメントを推進

ダイバー
シティ
の推進

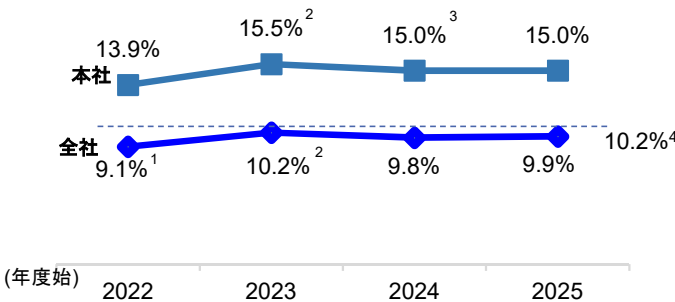
ワーク・
ライフ・
バランス

----- 国内企業平均

■ 女性管理職比率

目標：2031年4月1日までに30%以上（本社）

- 将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けた研修等の実施により女性活躍を支援

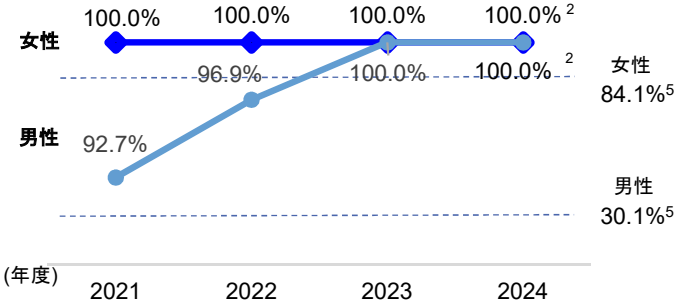


- 新しいかんぽ営業体制の構築に伴い、社員数増（＋約1.3万人）
- 2023年度から算出方法を一部変更（他社からの出向社員を除き、当社からの出向社員を含む）
- 2024年度から算出方法を一部変更（組織改正等により本社社員として計上する対象を拡大）
- 5,000人以上の企業を対象とした女性管理職割合（課長相当職以上）（厚生労働省：令和5年度雇用均等基本調査）

■ 育児休業取得率

目標：男女ともに100%を維持

- 性別に関係なく、安心して働き続けられる環境を確立し、社員の育児休業の取得を推進

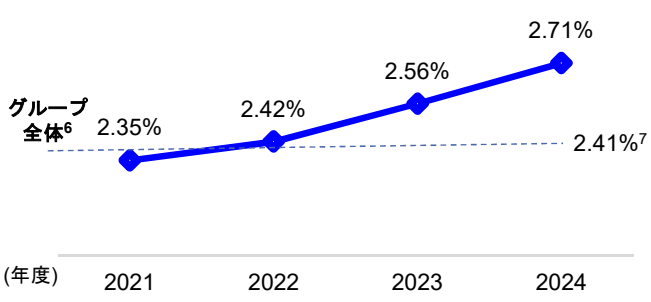


- 育児休業取得率（厚生労働省：令和5年度雇用均等基本調査）
- 各年度6月1日時点における日本郵政グループ6社合算の数値
- 民間企業平均（厚生労働省：令和6年 障害者雇用状況の集計結果）

■ 障がい者雇用率（日本郵政グループ全体）

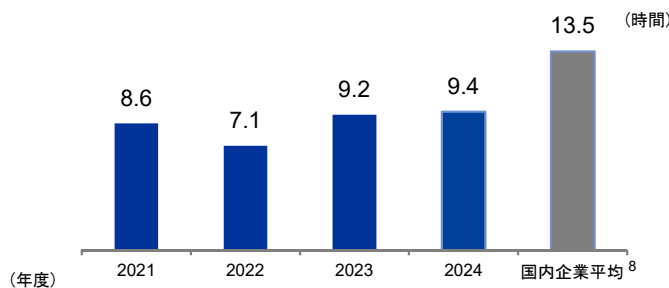
目標：2025年度までに3.0%

- 障がいのある方の就労能力を正しく評価し、就業機会を提供するとともに、職場定着を支援



■ 月平均残業時間

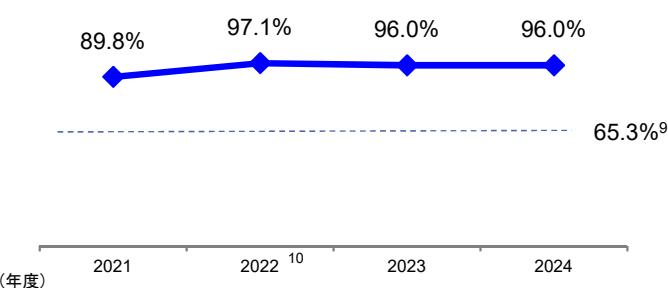
- 働き方改革の取り組み推進により、社員一人あたりの月平均残業時間を縮減



- 法定外労働時間（パートタイム労働者を除く）
- 国内企業平均（厚生労働省：2024年就労条件総合調査）
- 2021年度より計算方法を一部変更（分母から育児休業および休職等の理由で対象期間中の有給休暇取得日数が0日の社員を除く）

■ 有給休暇取得率

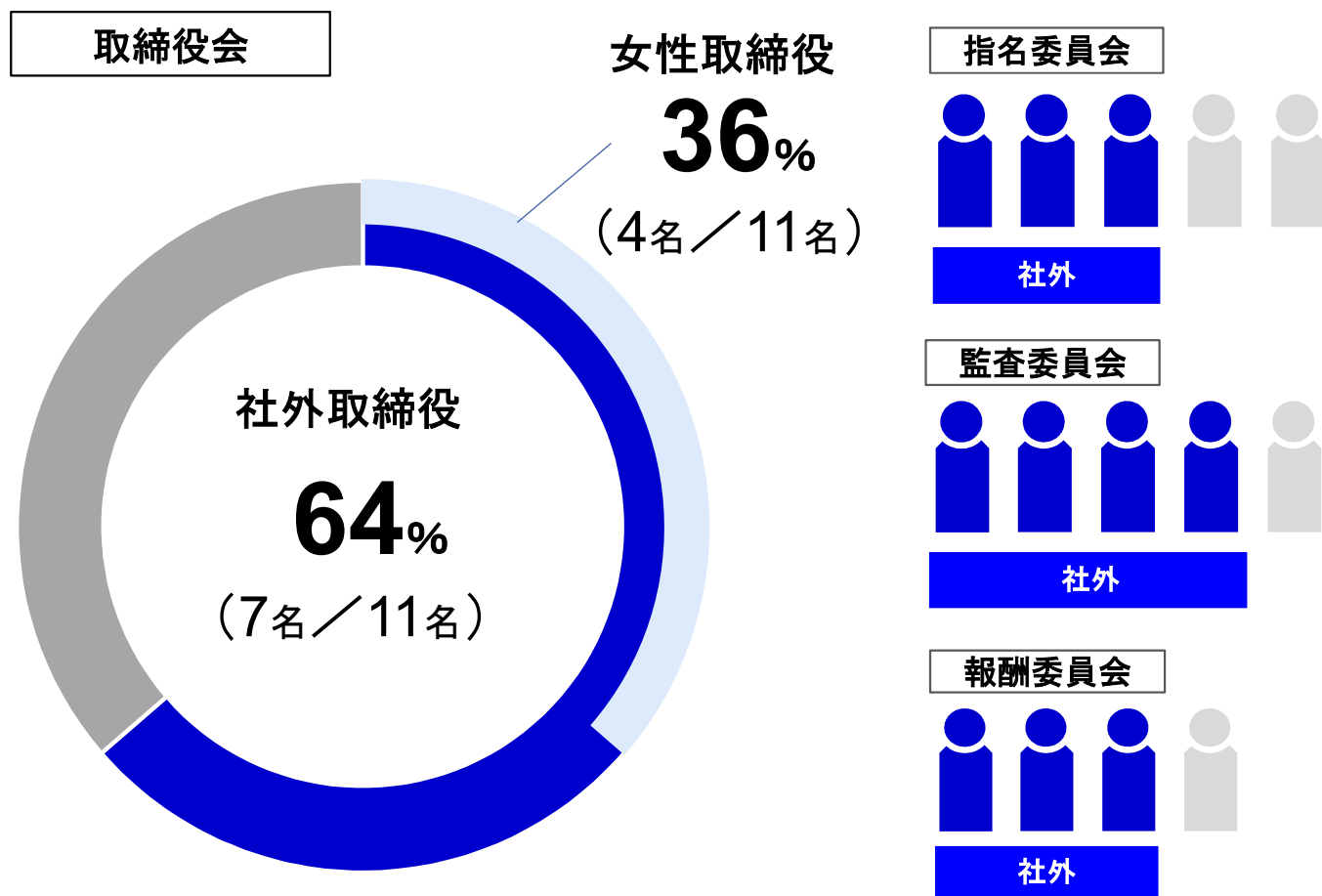
- 管理社員も含めて有給休暇の計画的付与、連続休暇の取得を奨励



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



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

注 取締役会の構成は2025年3月31日現在

注 株主総会後の取締役会構成においては、報酬委員会は3名（うち社外2名、社内1名）を予定しています。
その他の委員会については、変更はない予定です。

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/GAFGとの戦略的提携契約に基づく協業の検討を含む

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	
	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	
③業績連動型株式報酬	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	 (株)SUBARU顧問	○		○	○			
	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)常務執行役 (2025年6月同社取締役兼代表執行役社長に就任予定)	○	○	○	○		○	○

注1：2025年6月18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。