

2026年3月期 決算・経営方針説明会

2026年5月29日



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

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)

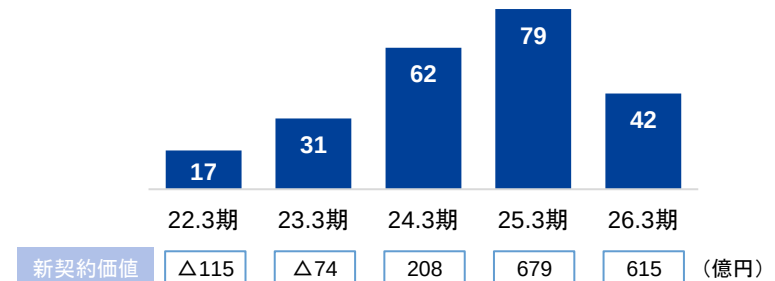
4. CX/DX

- ・ 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)

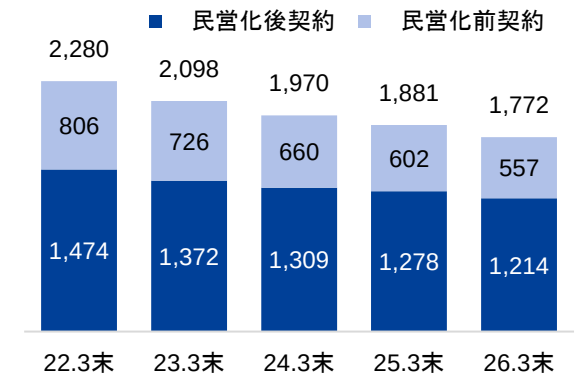
5. ニーズに合った新商品の投入

- ・ 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)

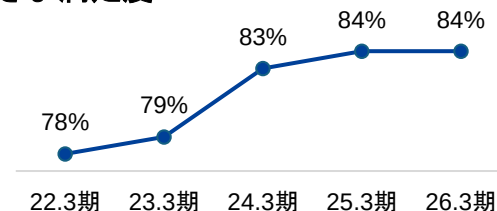
■ 新契約件数（個人保険）（万件）



■ 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

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

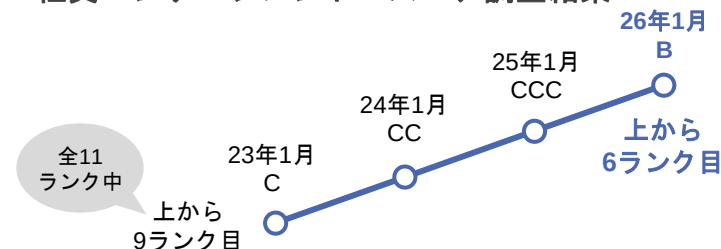
- ・ KKR/Global Atlanticとの戦略的提携、再保険ビークルを通じた米国保険市場からの収益獲得(23.6)、再保険ビークルへの20億米ドルの追加投資を決定(25.7)
- ・ 大和アセットマネジメントへの出資(24.10)、Ashmoreへの出資(26.3)を通じたアセットマネジメント事業からの収益獲得
- ・ 保険見直し本舗への出資(26.3)を通じた同社との協働による国内保険事業の付加価値向上

5 経営基盤の強化

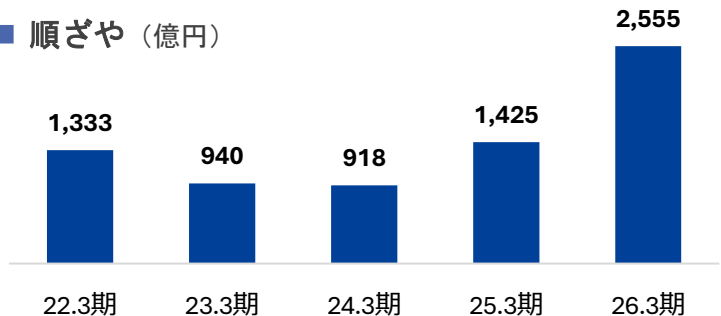
- ・ デジタル化による業務効率化（前中計期間で2,000人相当の業務量削減）
- ・ 再保険の活用（24.3 約6,400億円¹、25.3 約5,500億円¹、26.3 約2,100億円¹）
- ・ 劣後債の発行（23.9 1,000億円、24.4 1,000億円）

¹ 責任準備金ベースの数値

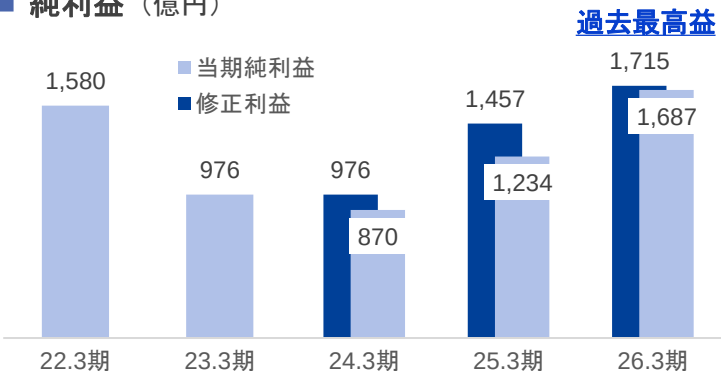
■ 社員エンゲージメント・スコア調査結果



■ 順ざや（億円）



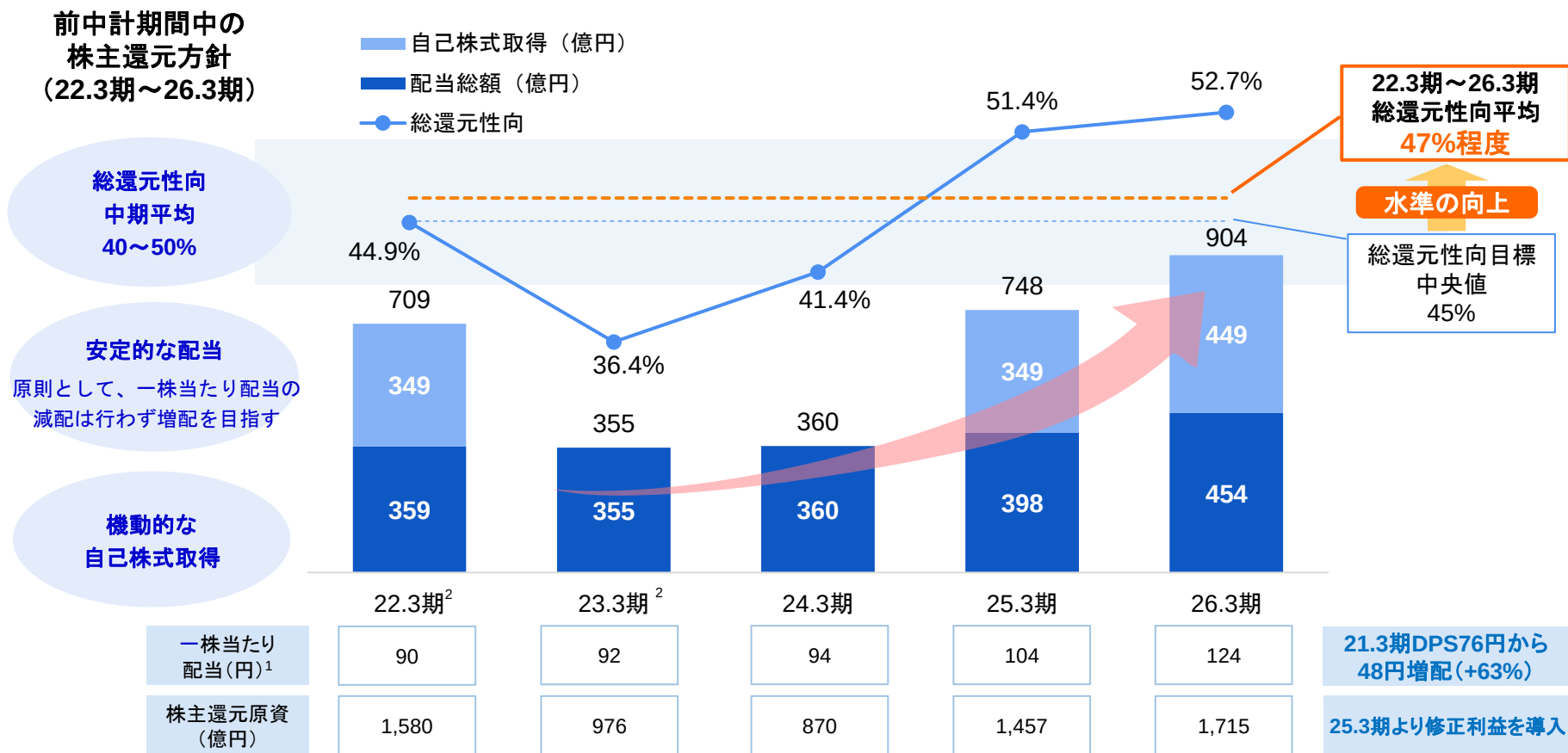
■ 純利益（億円）



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 of 株式分割（1株→3株）を反映していない

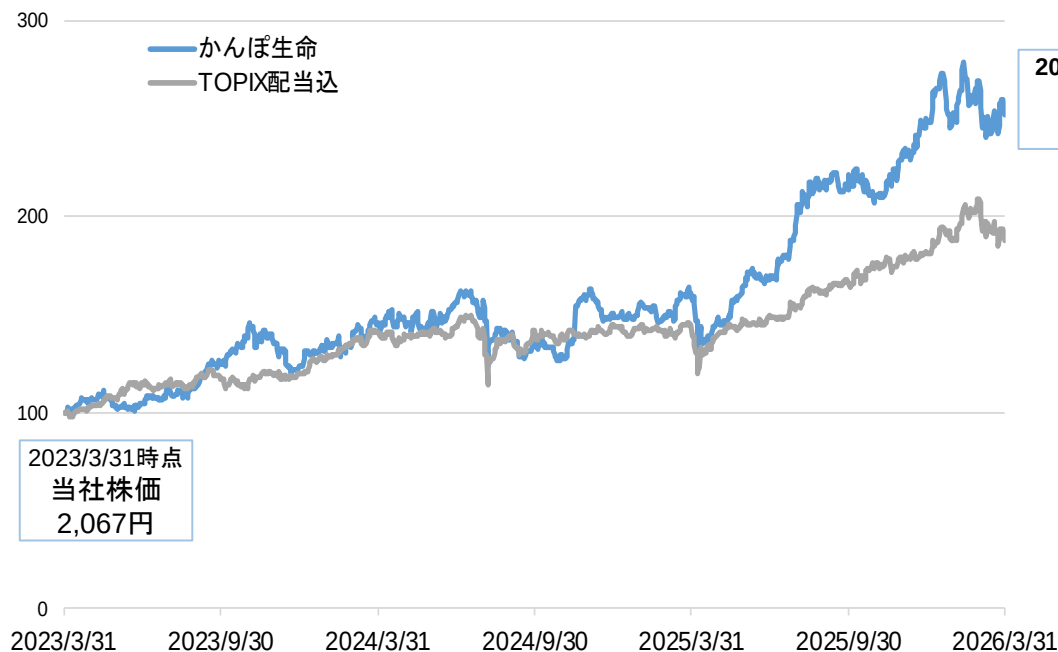
2. 22.3期は新契約の減少に伴う一時的な費用減により当期純利益の上振れが発生。23.3期は新体制移行に伴うコスト増が影響し当期純利益は減少した

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)

市場評価の更なる改善を目指す

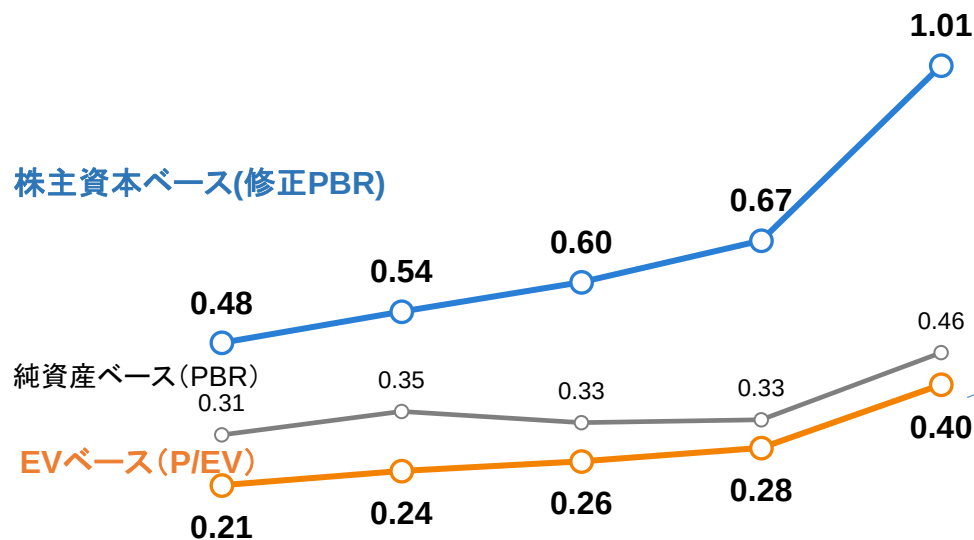
- 利益水準の向上により、26.3期の修正ROEは10%に到達。修正PBRは直近1倍に近い水準で推移しており、市場評価は着実に向上
- 一方で修正PERおよびP/EVは依然割安な水準に留まっており、改善の余地がある。新中期経営計画の取組みを通じて、当面の目安である時価総額2兆円（修正PBR1.2倍相当）の早期の達成と更なる向上を目指す

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

株主資本ベース(修正PBR)



【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

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%】

- 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）
- 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）

(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

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

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. 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

「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

持続的な
成長へ

過去最高益の更新を目指す

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

注 サステナビリティ経営に係るKPIはP57に記載

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

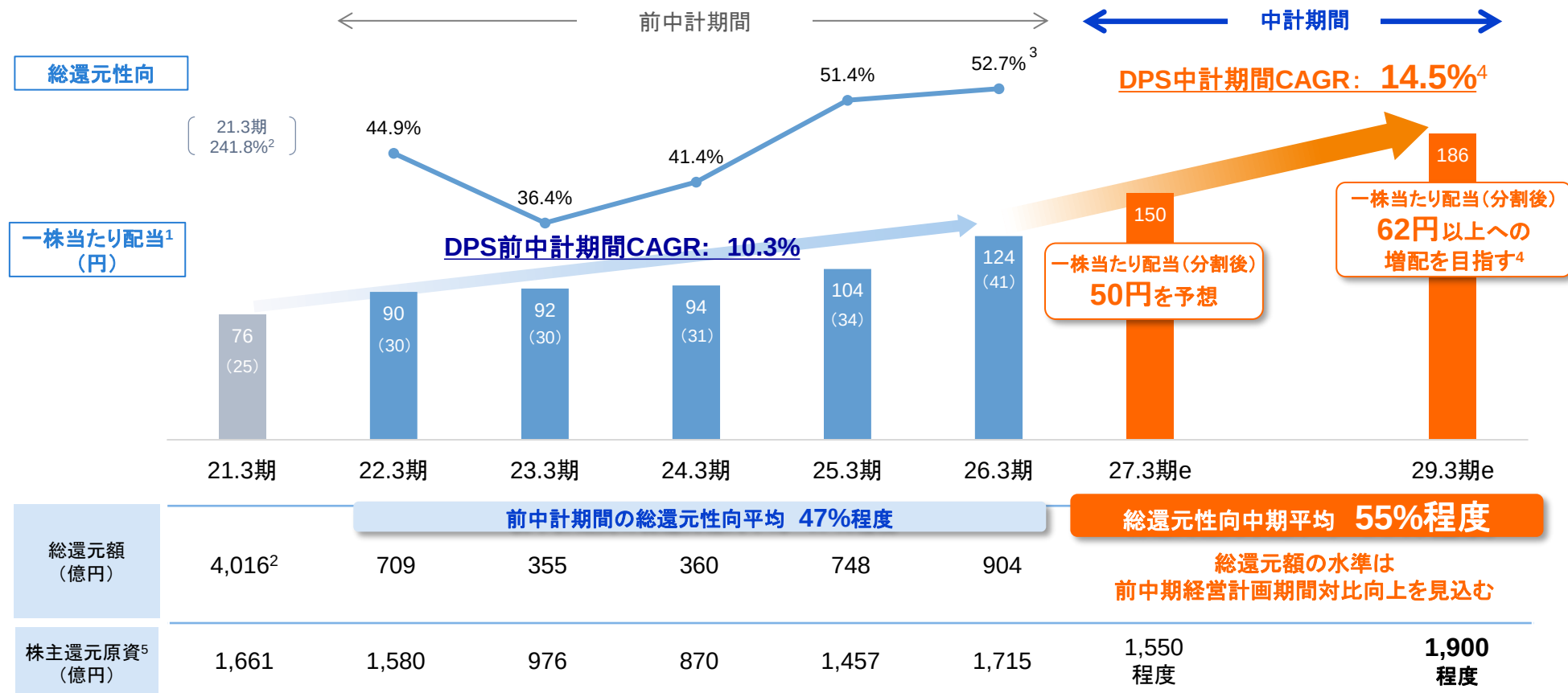


1. 2023年度までは当期純利益に基づくEPS、2024年度以降は修正利益に基づく修正EPS
2. 2023年度までは当期純利益、2024年度以降は修正利益

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 + ビジビリティを向上

株主還元の推移と方針

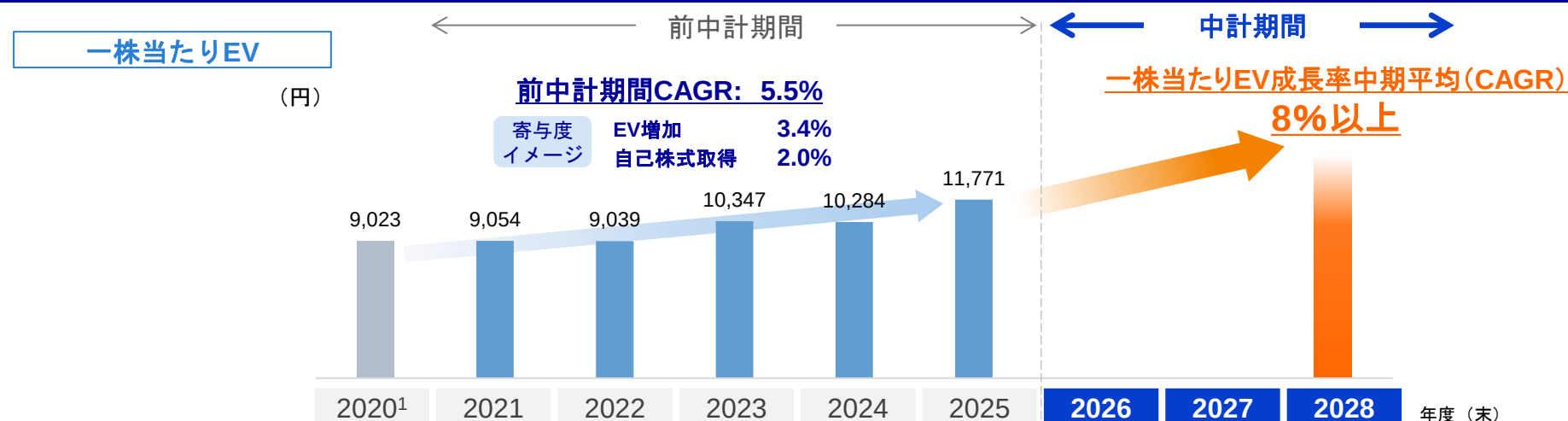


1. グラフ中の一株当たり配当額は、2026年4月1日を効力発生日とする株式分割（1株→3株）考慮前の金額（2027年3月期以降については換算額）。括弧内に分割考慮後の金額を記載（1円未満切り捨て）
2. 2021年3月期利益に係る総還元額には、2021年5月に実施した日本郵政からの自己株式取得（3,588億円）が含まれる
3. 2026年3月期の修正利益が上振れたことに対する追加還元は、2027年3月期以降に実施する自己株式取得と合わせて別途検討
4. 2029年3月期修正利益目標（1,900億円程度）の達成を前提とする
5. 株主還元原資は、2024年3月期以前は当期純利益、2025年3月期以降は修正利益

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向上を通じて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

一株当たりEVの成長



一株当たりEV成長に寄与する要因

新契約価値 ² (億円)	△115	△74	208	679	615
EV ² (億円)	36,189	34,638	39,650	39,409	42,565
自己株式取得 (億円)	349	-	-	349	449
株式数 ³ (億株)	3.99	3.83	3.83	3.83	3.61

2028年度新契約価値
1,700億円以上

新契約価値増加と資産運用リターンの
確保によるEV増加

株主還元方針に基づき
機動的に自己株式取得を実施

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

保有契約の底打ち・反転へ

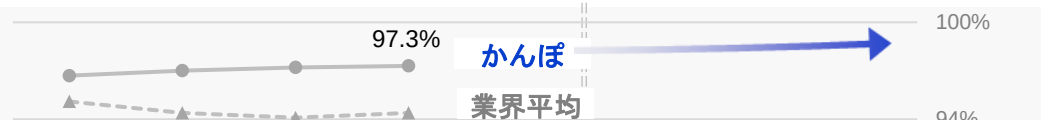
- 「かんぽ価値提供モデル」の確立を通じて、契約継続率は業界トップ水準（解約・失効率が業界の中でトップクラスに低い状態）を維持するとともに、新契約を増加させる
- これにより、民営化後の保有契約件数の「反転」と、全保有契約件数の「底打ち」を実現する



「かんぽ価値提供モデル」の確立

＜2028年度の目指す水準＞

契約継続率¹



契約継続率は
業界トップ水準を維持

新契約件数



新契約件数の増加
(新契約価値 1,700億円 以上)

保有契約件数（個人保険）

民営化後契約

全契約



中計期間中の「反転」
2028年度の保有契約件数
1,150万件 以上



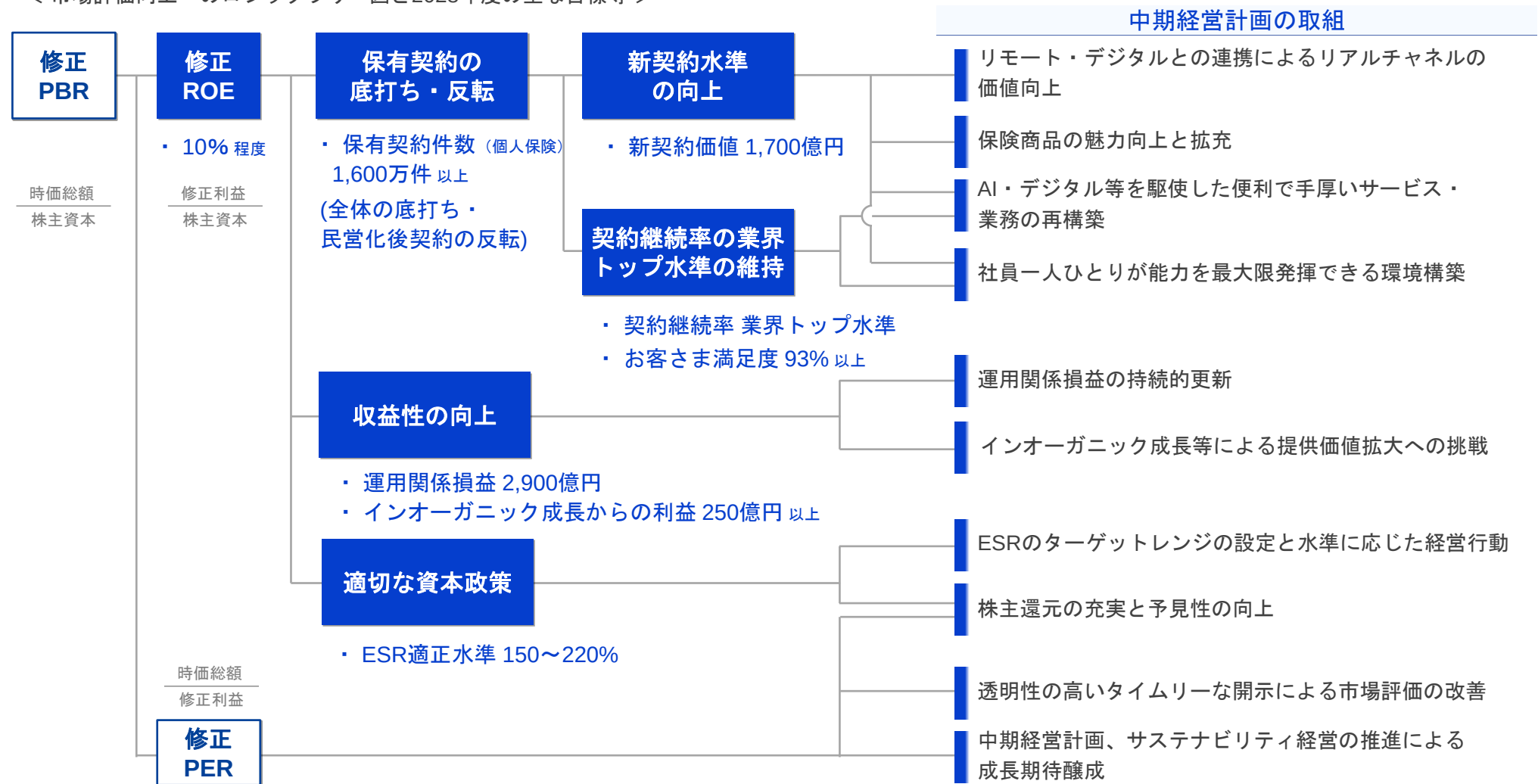
中計期間中の「底打ち」
2028年度の保有契約件数
1,600万件 以上

¹ 契約継続率 = 「100% - 解約・失効率（個人保険）」で算出。業界平均の出典は「生命保険の動向」（生命保険協会）

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 >



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

「かんぽ価値提供モデル」を確立

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

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  

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

日本全国のお客さま一人ひとりに最適な、 かんぽならではの安心を届ける

きっかけ
相談

日本全国のお客さまの潜在的保険ニーズに
応えるためのアプローチを“飛躍的に”拡大

リモート・デジタルを活用しお客さま接点を増加、お客さま情報に基づく最適なアプローチにより保険ニーズへの気づきの機会を拡大

提案
加入

魅力的な商品と的確・丁寧な提案
快適な加入体験

郵便局窓口・コンサルタント・法人営業社員が、
お客さまにあったわかりやすい商品を、
AIによるサポートのものと的確・丁寧に提案

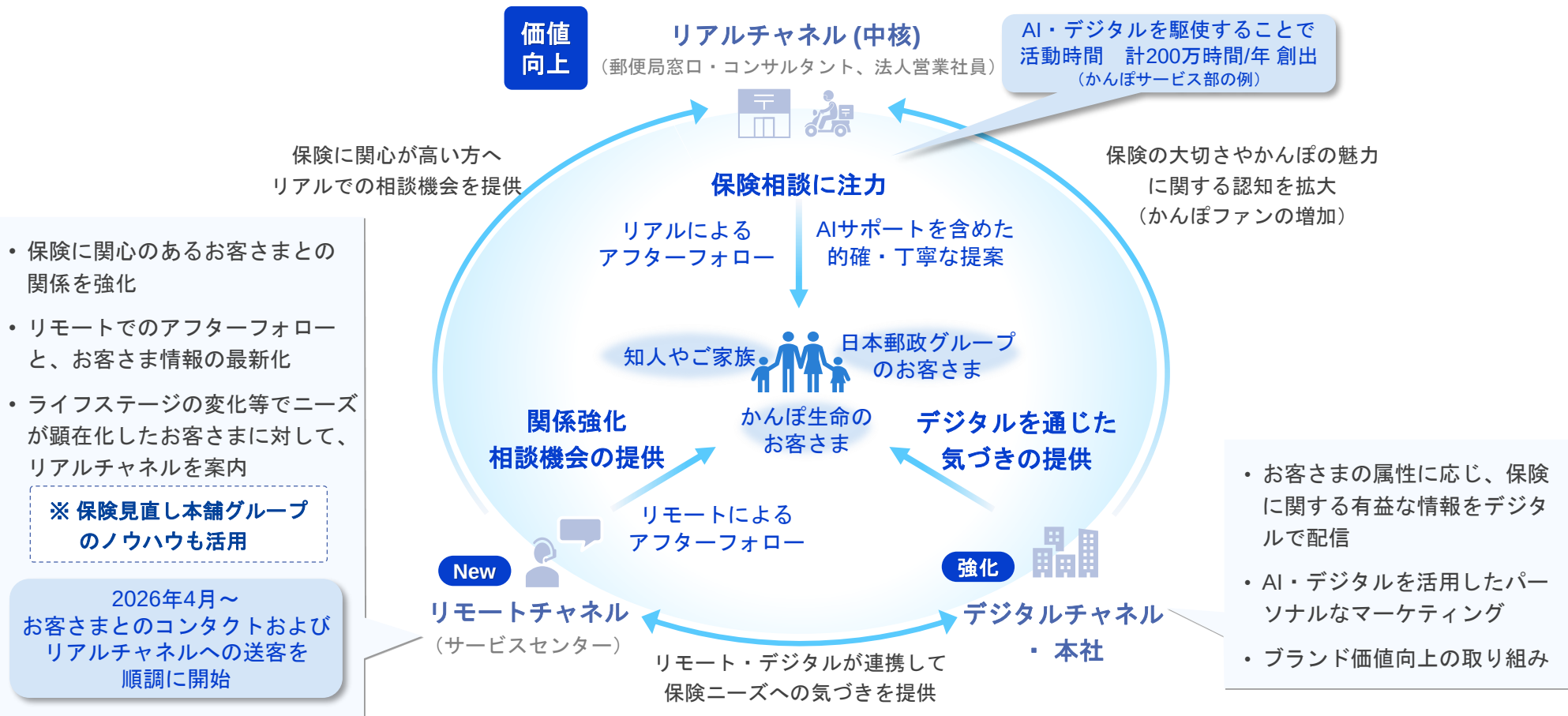
アフター
フォロー
各種手続

業界トップクラスの契約継続率
確実・簡単・迅速な支払い

AI・デジタル、お客さまデータを活用した
手厚いフォローと便利な手続き、
どのようなときでも確実・簡単・迅速な支払い

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



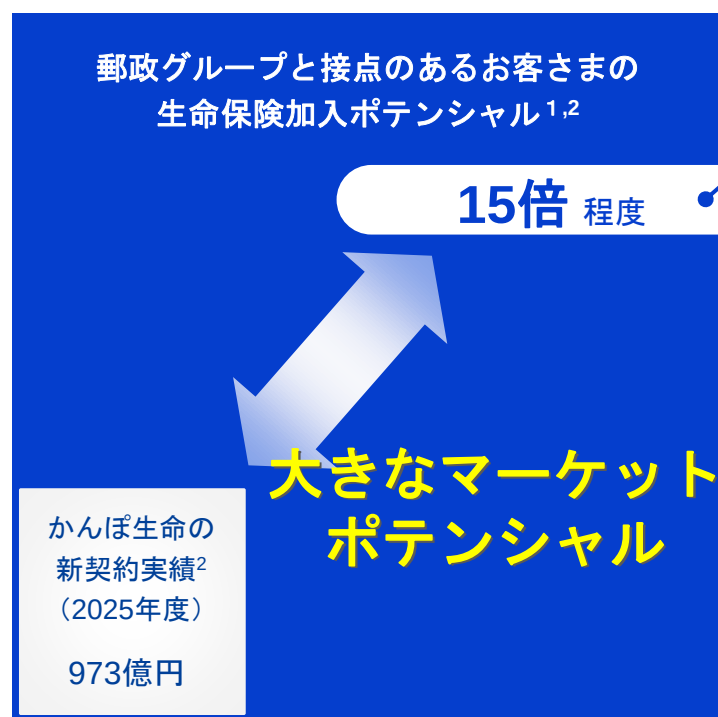
参考：大きな潜在的保険ニーズ（マーケットポテンシャル）

- 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

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

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）



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 5 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)

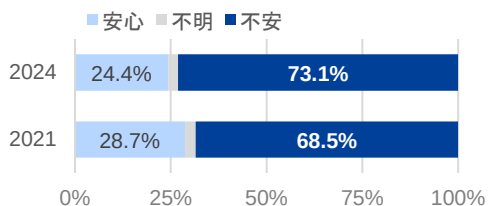
- 金利上昇などにより、お客さまのニーズに応える商品をご提供しやすい環境となったことを捉え、商品の魅力向上と拡充に取り組み、幅広い世代のお客さまのニーズにきめ細かくお応えしていく
- ニーズに応える保険商品を提供することを通じて、契約の増加と収益性の向上に繋げる

金利のある世界への移行



商品魅力をさらに高めやすい環境

老後の生活資金への不安¹



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

将来への備えに対する潜在的ニーズの高まり

幅広くニーズに応えるための商品別取り組み

24.1 金利のある世界への移行を受けて販売開始

一時払 終身保険

- ・ 中高年齢層のお客さまからのニーズが高く郵政グループのお客さまへ幅広くご案内
- ・ 26.5より保険料を引き下げ更に魅力向上

【商品収益性の特徴等】

一時払であることによる
高いIRR²や短いBEY³が特徴
金利リスクも限定的

26.5 保険料引き下げにより商品魅力が大きく向上

養老・ 学資保険

- ・ 当社の看板商品であり、若年から高年齢層まで幅広いお客さまにシンプルでわかりやすくご案内

お客さま数の拡大
ボリューム確保に寄与
金利ある世界で
収益性が改善

定額・特別 終身保険等

- ・ 一生涯の保障をお客さまに提供
- ・ 養老保険等の満期後のタイミングなどアフターフォローを契機としたご提案も含めて広くご案内

特約付加率の高さに加え、
金利ある世界で
高い収益性が更に向上

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

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

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

加入前



ご案内

AI・デジタルでお客さまのライフステージの変化を捉え、適時、最適な情報を提供

例

- ・ お客さまデータや蓄積したコミュニケーション情報により個々のお客さまのライフステージの変化や関心を検知
- ・ 上記に基づく能動的なアプローチにより、保険ニーズへの気づきをお手伝い、有益な情報をご案内



アフターフォロー

AI・デジタル、お客さまデータを活用した、適切なタイミングでの手厚いアフターフォロー

例

- ・ お客さまの状況に応じ、リアル・リモート・デジタルを組み合わせた個別最適なアフターフォロー
- ・ 終活・介護などの不安も、家族を交えサポート
- ・ 土日・夜間含めチャット・電話でAIが相談受付

加入後



保険相談

お客さまにあった、わかりやすい商品をAIサポートのもとの的確・丁寧に提案

例

- ・ お客さまの属性などに応じ、必要な保障とこれに応える保険商品をAIのサポートで的確・丁寧に提案
- ・ 加入までの時間を、AI・デジタルのサポートでより一層短縮（リモート完結での相談・手続きにも対応）



各種手続・保険金支払

AI・デジタルにより、時間・場所を選ばず、確実・簡単で、迅速に保険金等を支払

例

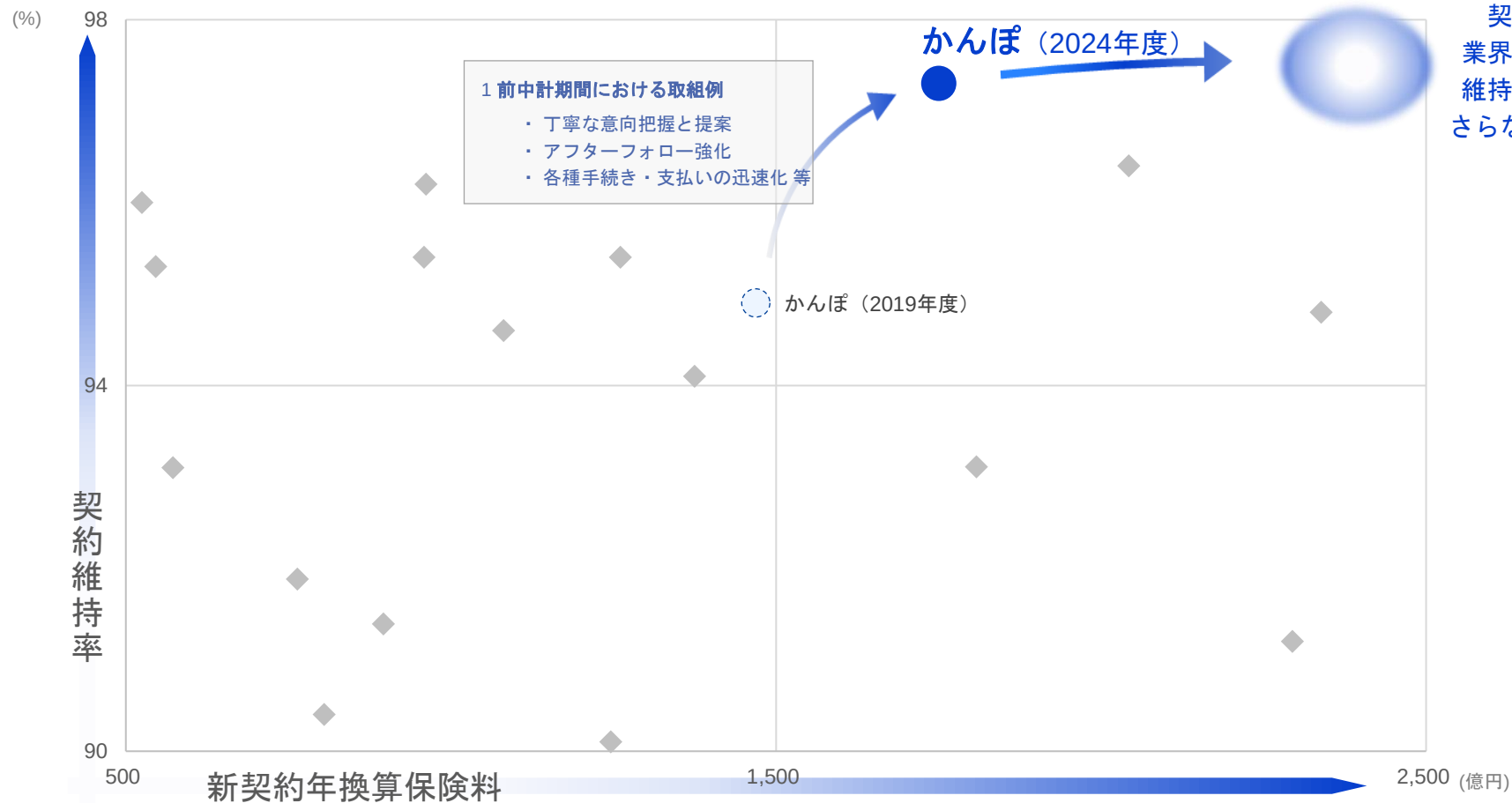
- ・ AIによる窓口等での即時の書類確認など、より簡単・迅速な手続、支払（最短当日着金）を実現
- ・ マイナンバー情報なども活用して、お客さまの状況を能動的に確認し、確実に保険金等を支払い
- ・ かんぽアプリ、マイページ、リモートによる各種手続

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 >

契約継続率 業界トップクラス



契約継続率の
業界トップ水準の
維持と、新契約の
さらなる増加を両立

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)

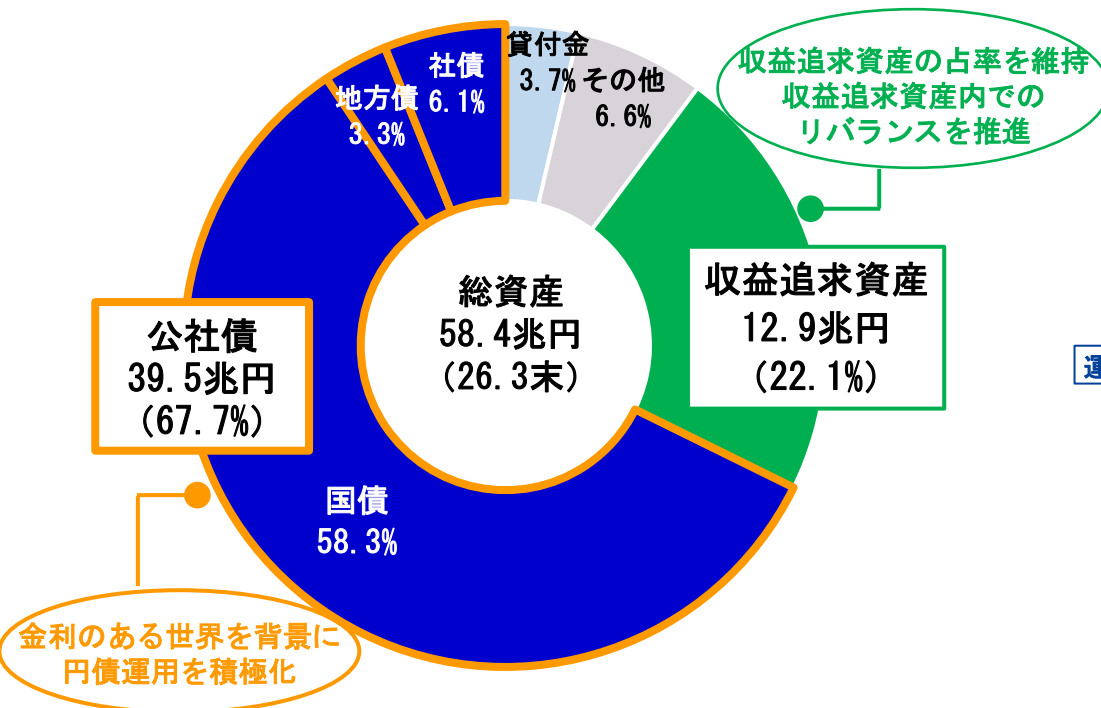
- ▶ 主要目標
 - ▶ 「かんぽ価値提供モデル」の確立
- ▶ **運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決**
 - ▶ みらいへの挑戦
 - ▶ 上記を支える経営基盤の確立

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

資産構成（占率）

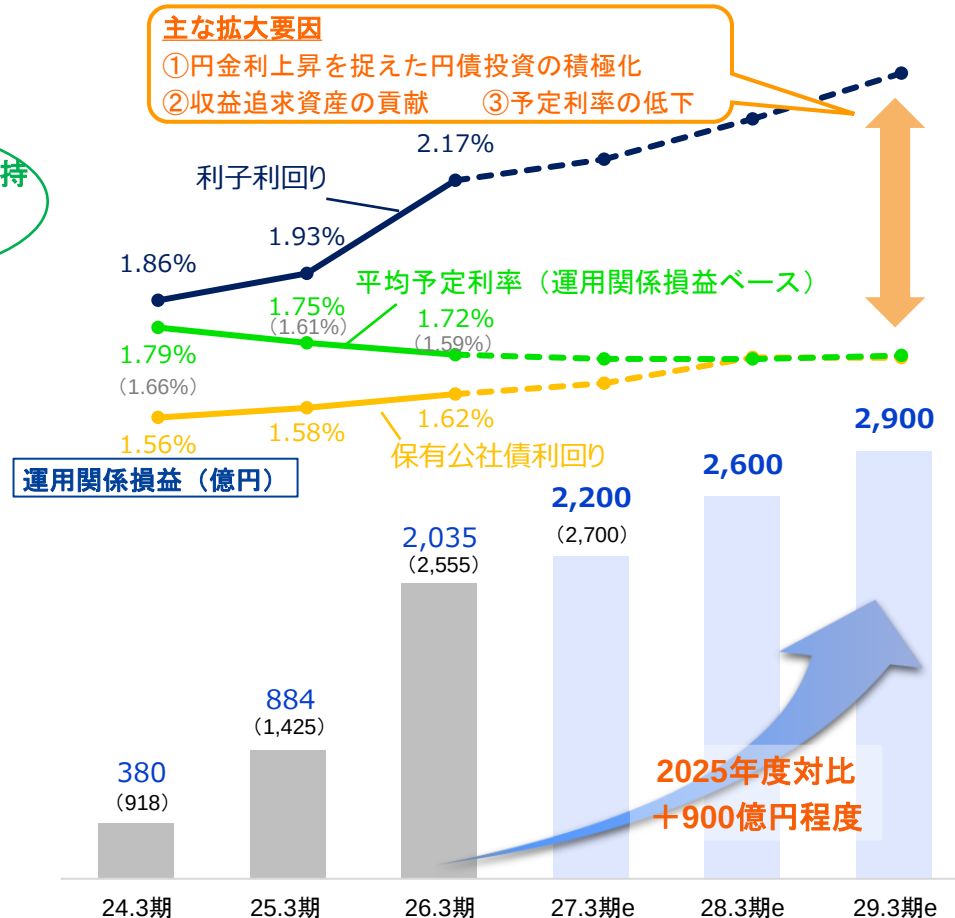
公社債を中核としたALM運用を基本としつつ、リスク許容量の範囲内で株式・オルタナティブ等に分散投資することで、リスクを抑えながら効率的に収益拡大を推進



中期経営計画期間中のポートフォリオ構成では
公社債および収益追求資産の占率は26.3末と概ね同程度を想定

運用関係損益の見通し

括弧（）内は順ざやベースの数字



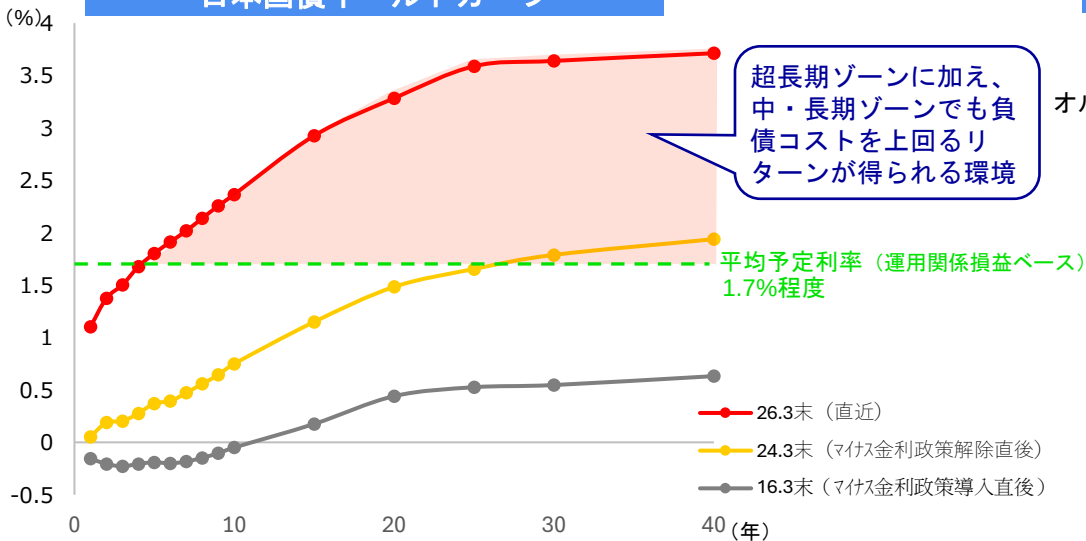
注 運用関係損益（順ざや）には出資案件による収益が含まれる

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

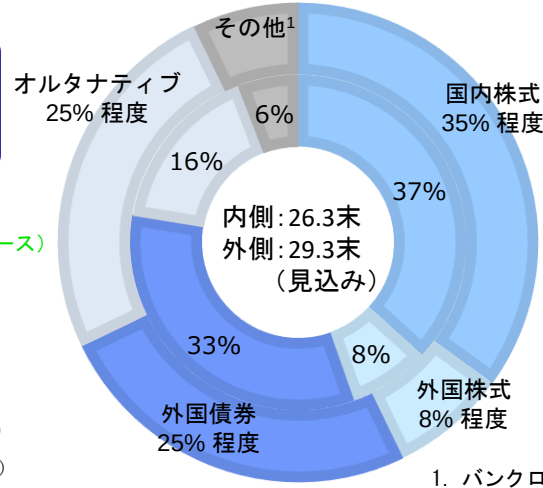
円債投資の積極化

日本国債イールドカーブ



収益追求資産内でのリバランス

収益追求資産の占率（見込み）



収益追求資産の運用方針

- 資産構成の偏りなどの観点から、外債債券、国内株式などのリバランス、円債運用の積極化やオルタナティブ資産への投資を通じてポートフォリオを再構築していく
- 占率は、同水準を見込むが、市場環境や将来見通しを踏まえつつ機動的に対応していく

円債における入替の推進

26.3期（実績）

- ・ 入替規模（時価ベース）：約6,500億円
- ・ 売却損：約▲3,300億円
- ・ 運用関係損益の改善効果：年間約+70億円

27.3期も同程度の入替規模改善効果を見込む

入替対象

責任準備金対応債券等：9.7兆円（評価損益▲1.5兆円）²

満期保有目的債券（30兆円（26.3末））は減損対象外

売却損への対応

- ・ キャピタル損は価格変動準備金の戻入により中立化するため修正利益への影響はない
- ・ その他有価証券（公社債除く）の評価益を円債の入替に活用することを検討

その他有価証券（公社債除く）の評価損益 3.8兆円（26.3末）

収益貢献の拡大

27.3期（見込み）

- ・ 運用関係損益の改善効果（ヘッジコスト低下によるもの）
：ヘッジ外債 約+100億円 海外クレジットファンド 約+100億円

→中長期的には、増配傾向の続く国内株式、および収益回収期に入ったオルタナティブによる持続的な運用収益向上への寄与を見込む

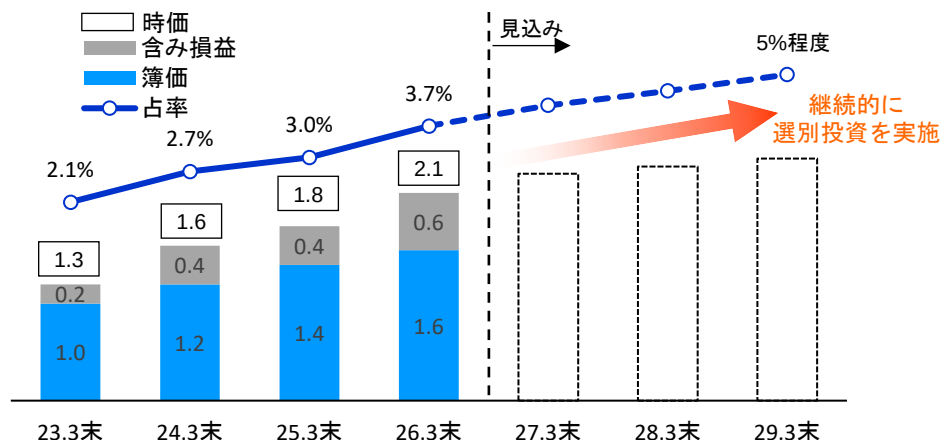
2. 責任準備金対応債券、およびその他有価証券のうち公社債の合計額（2026年3月末時点）

オルタナティブの収益貢献

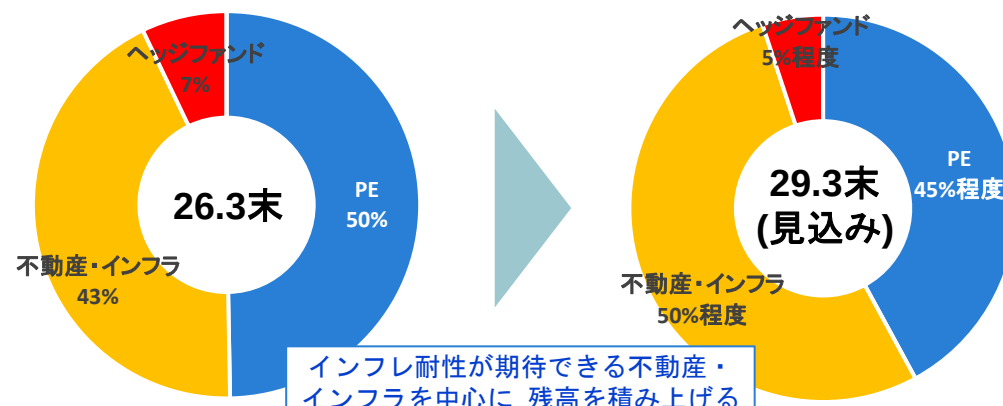
- オルタナティブ資産は引き続き本格的な収益回収期を迎えており、収益の柱としてインカムの増加に貢献
- 今後も金融市場等を注視しつつ、時間分散などを図りながら適切なリスク管理の下で残高を積み上げ、持続的な収益拡大を目指す

オルタナティブ投資の状況

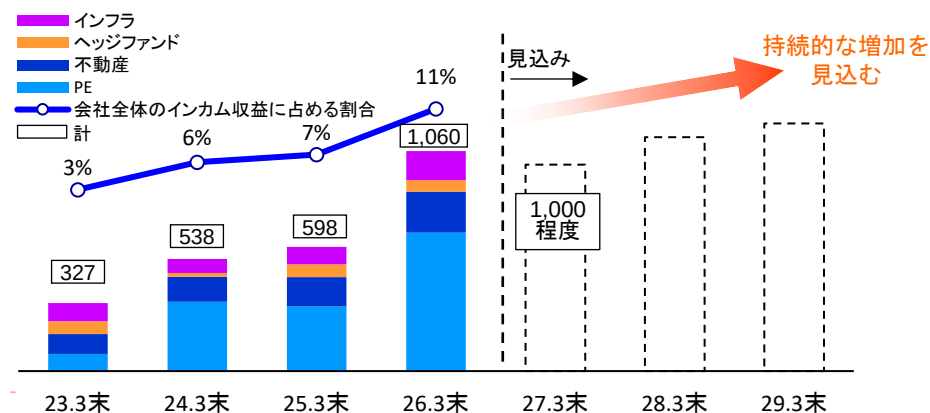
時価・簿価および評価損益の推移（兆円）



中計までのアセットクラス占率

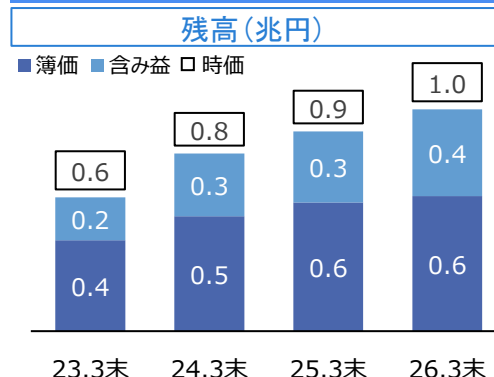


インカム₁の推移（億円）



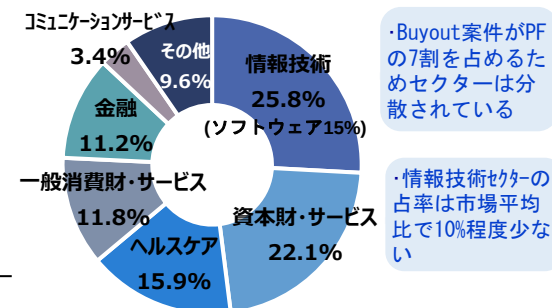
※1 基礎利益上の運用収支

PEの状況



投資年限を分散しながら、含み益を拡大
引き続き分散を図りながら投資を実施

セクター分散



特定の案件が全体に与える影響は限定的

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

成長余力の高い市場へ進出
IRR10%以上を目指す

- KKR/GAとの戦略的提携
- 再保険ビークルへの投資

国内

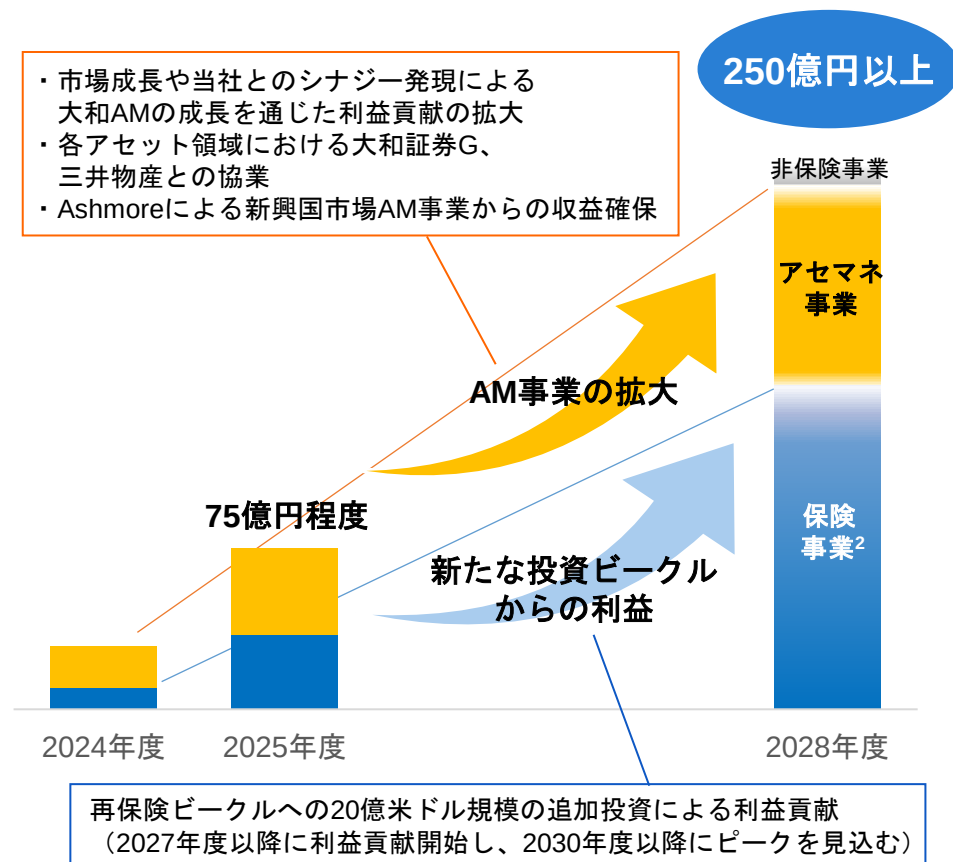
収益性に加え
主力保険事業の付加価値向上
を目指す

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

非保険事業

- 主力保険事業と親和性がありシナジー効果と利益貢献が見込める領域の探索

利益貢献（成長イメージ）



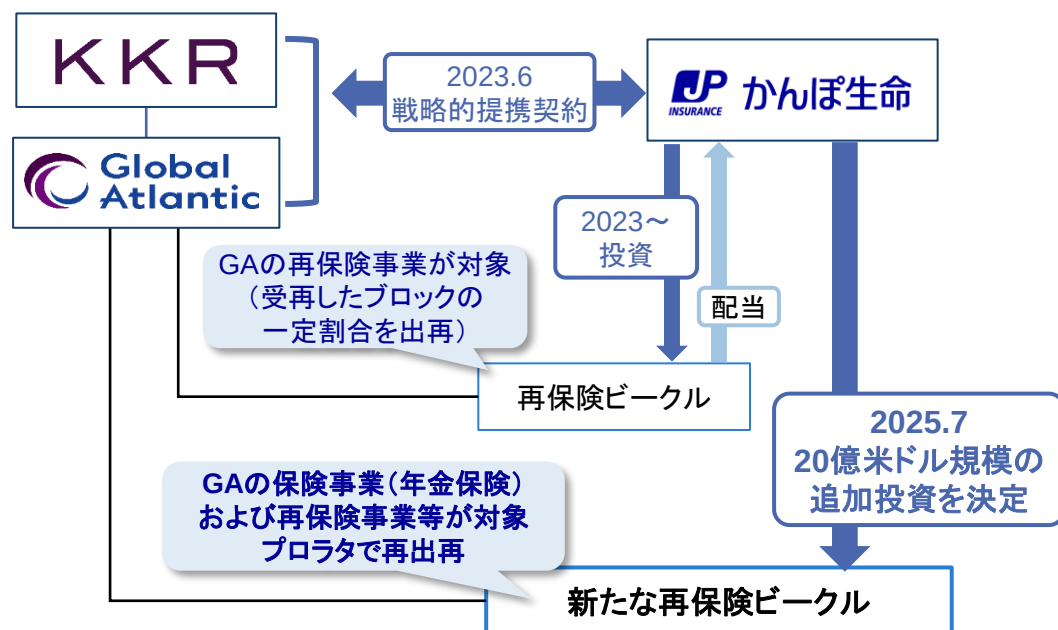
1. 旧名称。2025年7月より「大和かんぽオルタナティブインベストメンツ」に名称変更
2. 「保険事業」は提携・出資等によるものを指し、かんぽ生命自身の事業による収益を含まない

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）

参考：再保険ビ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の組成する再保険ビ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ビークルへ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
- 再保険ビ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

再保険ビークルへの投資（概略図）



- 2023年よりスモールスタートで実施してきた再保険ビークル投資では、順調な立ち上がりを確認
- 新たな再保険ビークルへの追加投資により、堅調な再保険市場・年金市場から収益の取り込みを図る

<堅調な再保険市場・年金市場>

足許では伝統的の大手生保も再保険事業に参入

60歳を迎える人口が増加傾向にあること等を背景に年金保険の販売が好調

再保険ビークル投資に係るモニタリング体制

- 再保険ビークルの資産・負債の状況をタイムリーにモニタリング
- 加えて、GAの事業計画を確認
- 2026年4月に米国子会社である「JAPAN POST Life Americas Inc.」を設立。今後も米国における投資先のモニタリング体制整備を進める
- 再保険ビークルのポートフォリオに一部、プライベートクレジットが含まれるものの、同ビークルのポートフォリオ全体に占める投資適格の割合は9割強であることに加え、業種や投資銘柄等で分散を意識した運用を実施

AI・デジタルを前提とした業務の再構築

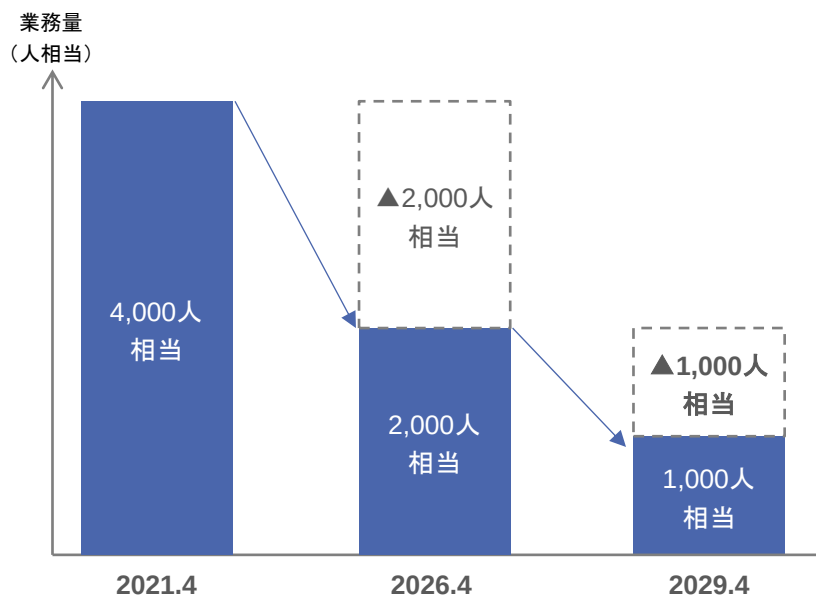
- AI・デジタルを前提とした業務の再構築に取り組み、業務量を削減しながら、社員をより付加価値の高い業務へシフト
- 加えて、システム生産性を向上させ、成長に向けた投資へリソースを配分

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 →

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、**成長投資へリソースを配分**

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

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

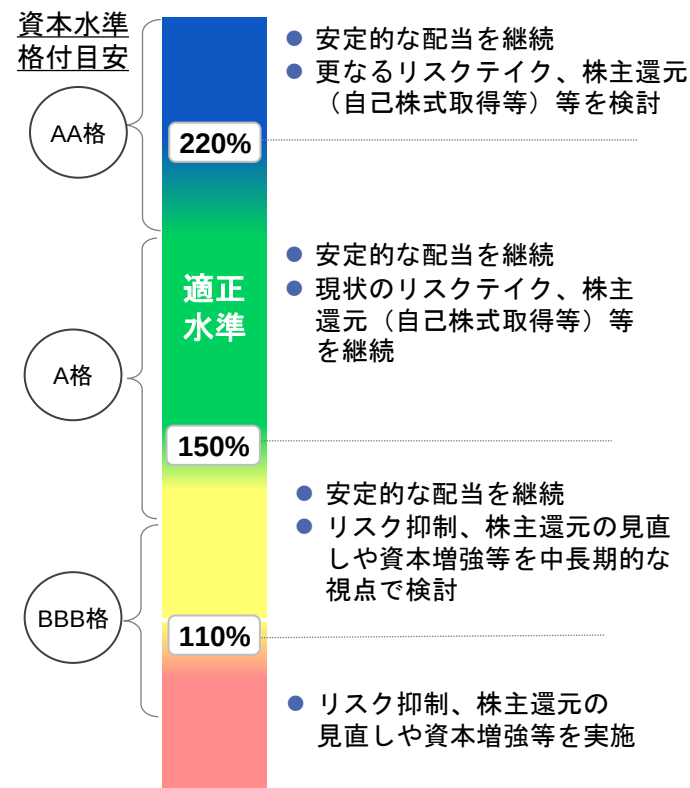
ESRの推移と水準向上への取り組み



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



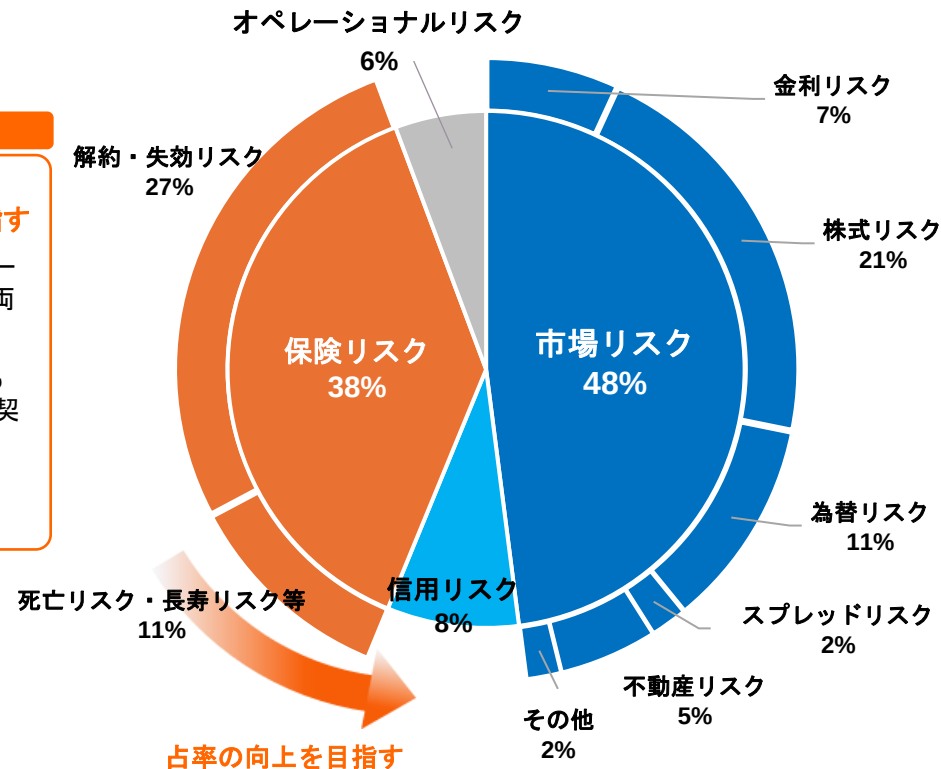
1. 26.3末のESRは、監査未済の経済価値ベースのバランスシートに基づく暫定値

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

所要資本の内訳（2026年3月末）



保険引受

分散効果上のメリットが大きく
積極的な獲得により占率を高めることを目指す

- ・ 保障性商品で収益性、貯蓄性商品でボリュームを確保し、新契約全体で利益の率と量の両面を確保
- ・ 25年度新契約の収益性は、平準払単独でもIRR¹は12%、BEY²8年。一時払を含めた新契約全体のIRRは20%を上回る水準となる
- ・ 引き続き高収益性を維持し、新契約価値1,700億円以上を目指す

占率の向上を目指す

資産運用

ALMを基本としたうえで
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

- ・ 金利のある世界を背景に、ポートフォリオ再構築を推進し、過去最高の運用関係損益の持続的更新を目指す
- ・ EV成長率を達成するために必要な水準を意識したRoRを追求

戦略投資

戦略提携や出資を通じ、
収益源を多様化、経営基盤を強化

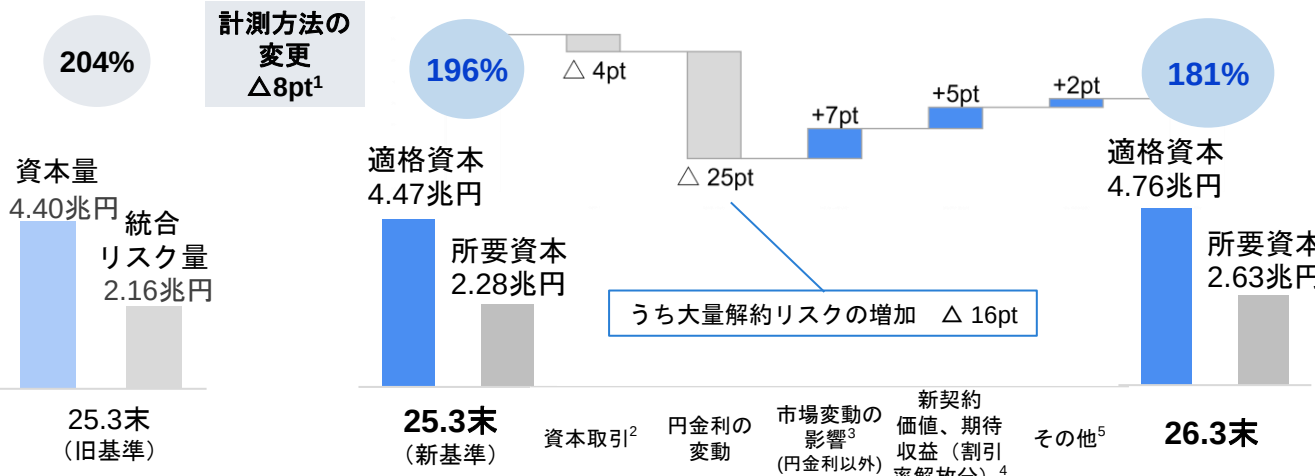
- ・ 自己株式取得と比較しEPS成長に寄与する良質な案件を探索
- ・ 経済合理性を踏まえた適切な評価に基づき出資・撤退を行う

1. 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
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）によって回収されるために必要な年数

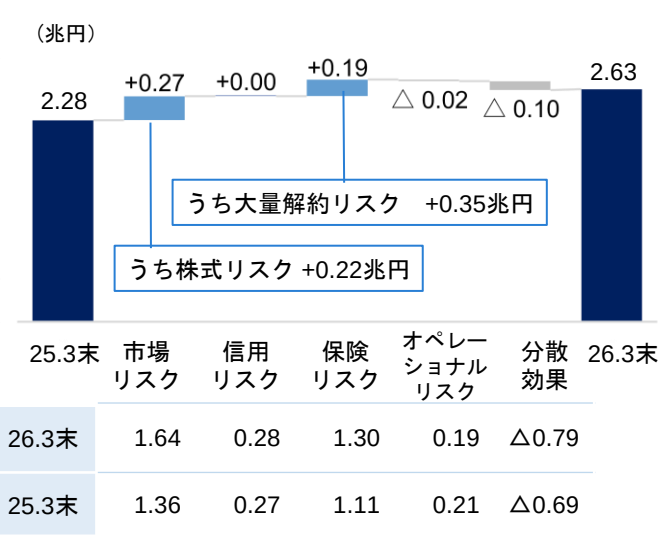
参考：ESRの変動要因・感応度

- 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

ESRの変動要因



所要資本の変動要因



1. うち生命保険リスクにおいて、会社固有のストレス係数を使用せず、標準係数を適用することによる差異はΔ6pt。
なお規制標準モデルにおける会社固有のストレス係数の使用について、2027年3月期末からの適用を目指す
2. 株主配当および自己株式取得による適格資本減少の影響
3. 海外金利、株価、為替、インプライドボラティリティおよび調整後スプレッドの変動による影響
4. 簡易的に推計した値
5. インフレ率変更、非経済前提の変更等

前提条件	ESR	基本シナリオとの差分
基本シナリオ	181%	—
円金利50bp上昇	170%	▲11pt
円金利50bp低下	192%	+11pt
米ドル金利50bp上昇	180%	▲1pt
米ドル金利50bp低下	182%	+1pt
株式・不動産10%下落	176%	▲5pt
為替レート10%円高	181%	▲0pt

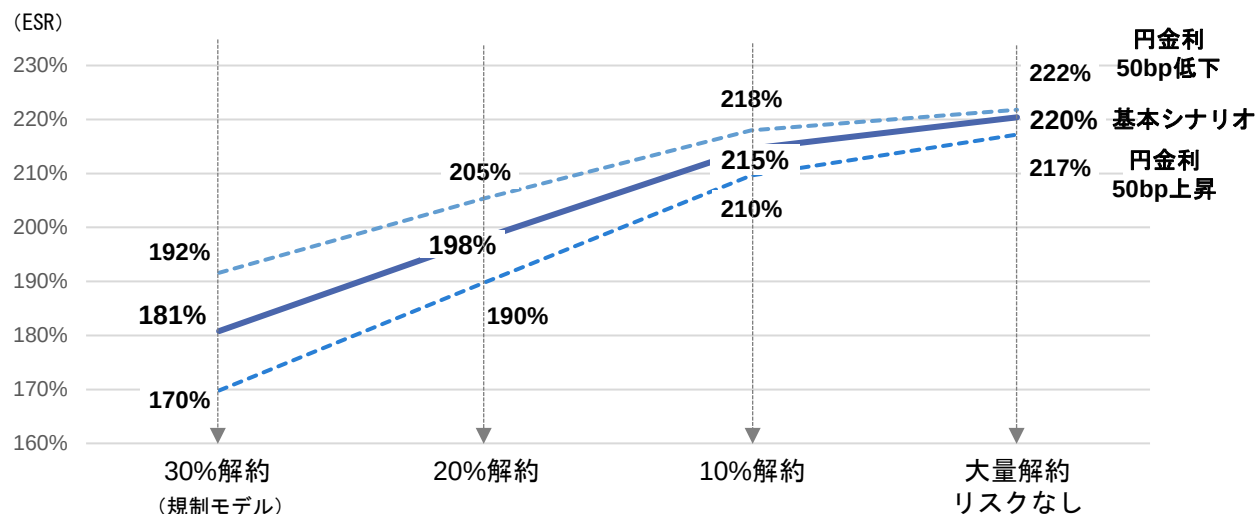
感応度分析
(2026年3月末)

- 再保険ビークルへの追加投資による影響
ESRへの影響は▲9ポイント程度
※ 26.3末のESRを基準とし、3,000億円規模の投資を実行した場合
※ 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
※ 投資に係る収益の獲得により、中長期的にESRの向上が見込める

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

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

大量解約リスクの寄与度や蓋然性の確認

- ・ 金利の急上昇等に伴い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

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



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

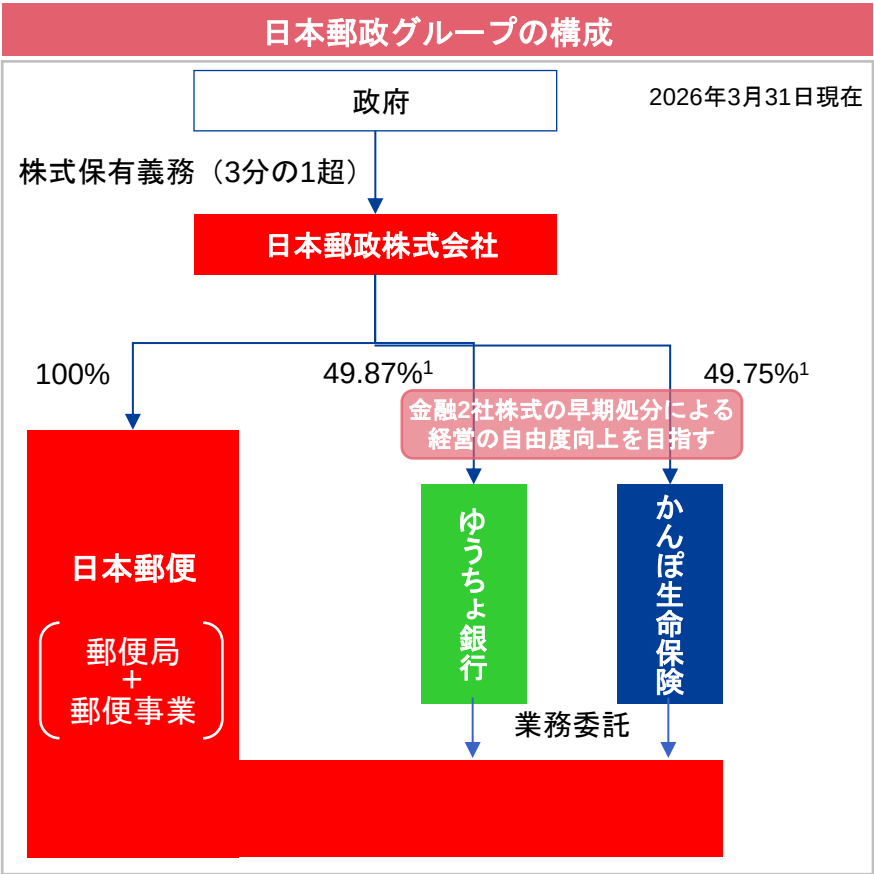
1916

• 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



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

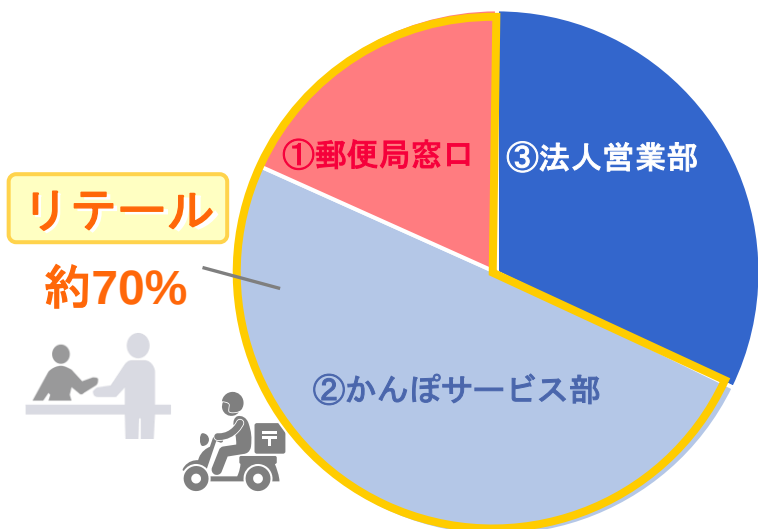
3. 特定日：(i)日本郵政がかんぽ生命の株式の全部を処分した日と(ii)日本郵政がかんぽ生命の株式の50%以上を処分した日以後に、内閣総理大臣および総務大臣が同業他社との間の適正な競争関係および利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認め、当該規制を適用しない旨の決定をした日のいずれか早い日

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

(2026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)

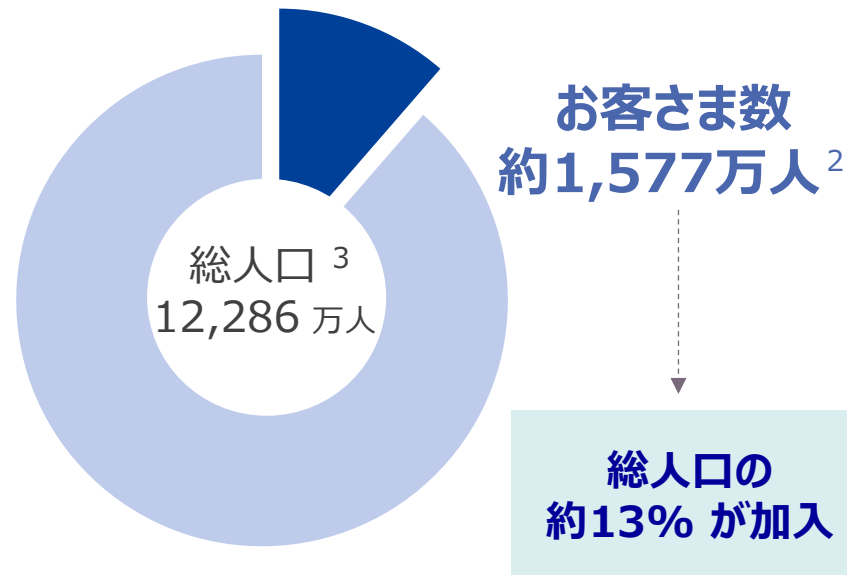
- お客さま宅への訪問営業
- 丁寧なコンサルティング

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 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 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**

1. 職業により、加入いただける保険金額には違いがある

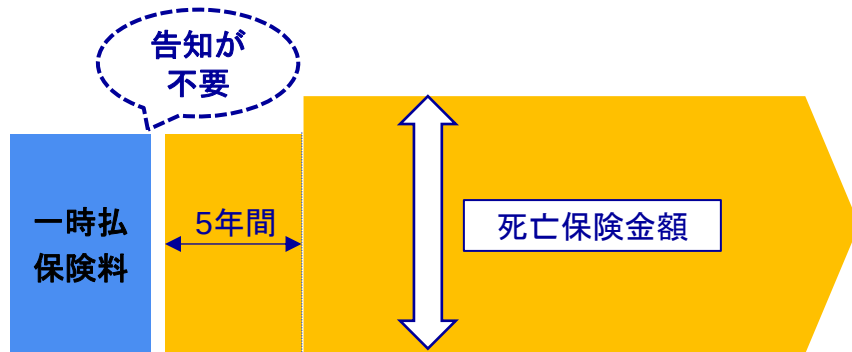
一時払終身保険（告知不要型）の概要

- 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）



保険料の払込み

加入時に一括

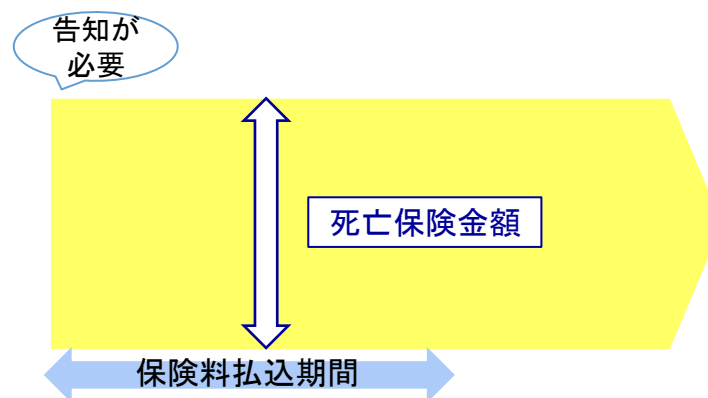
保障内容

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

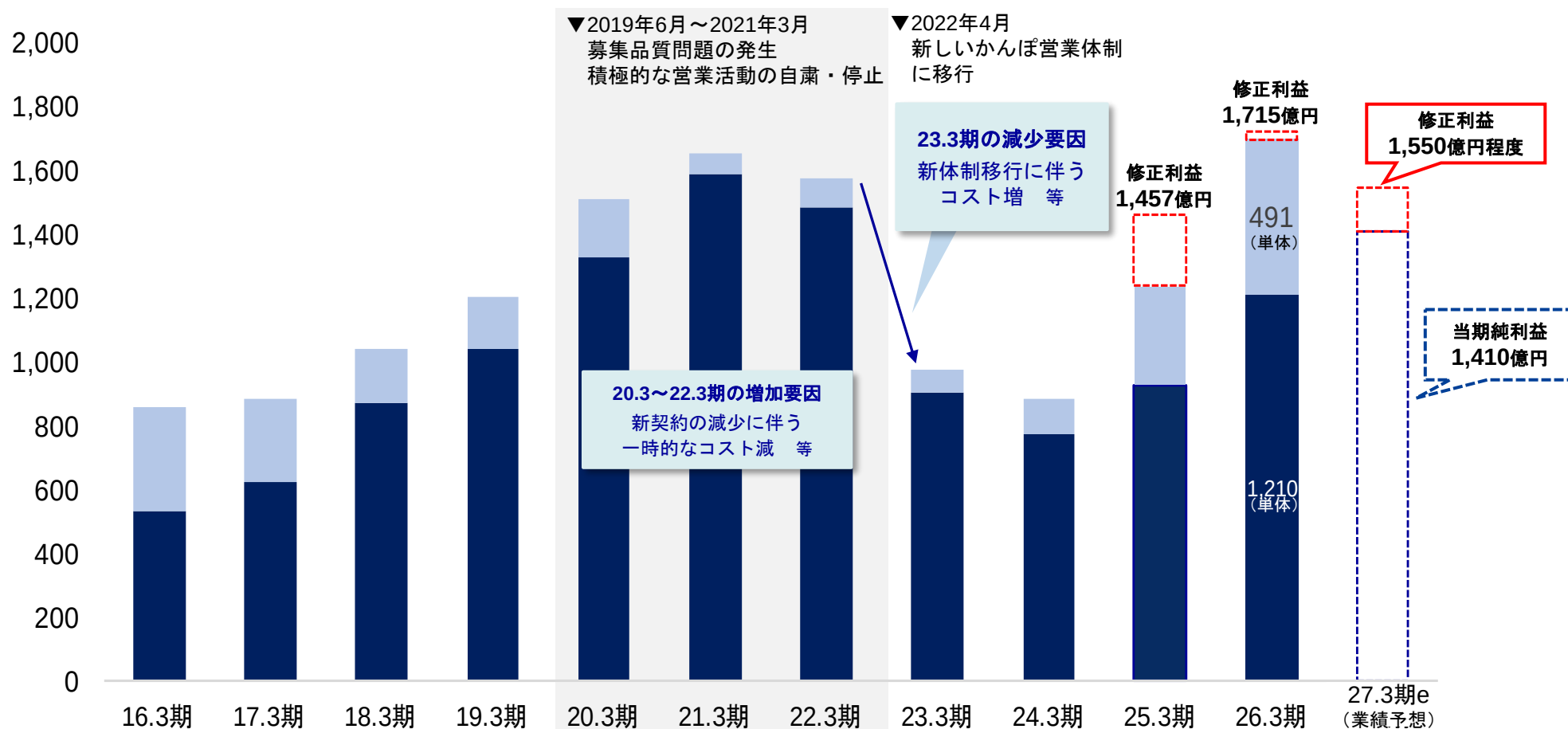
当期純利益の推移（新旧区分別実績）

当期純利益の推移

■ 新区分 ■ 旧区分

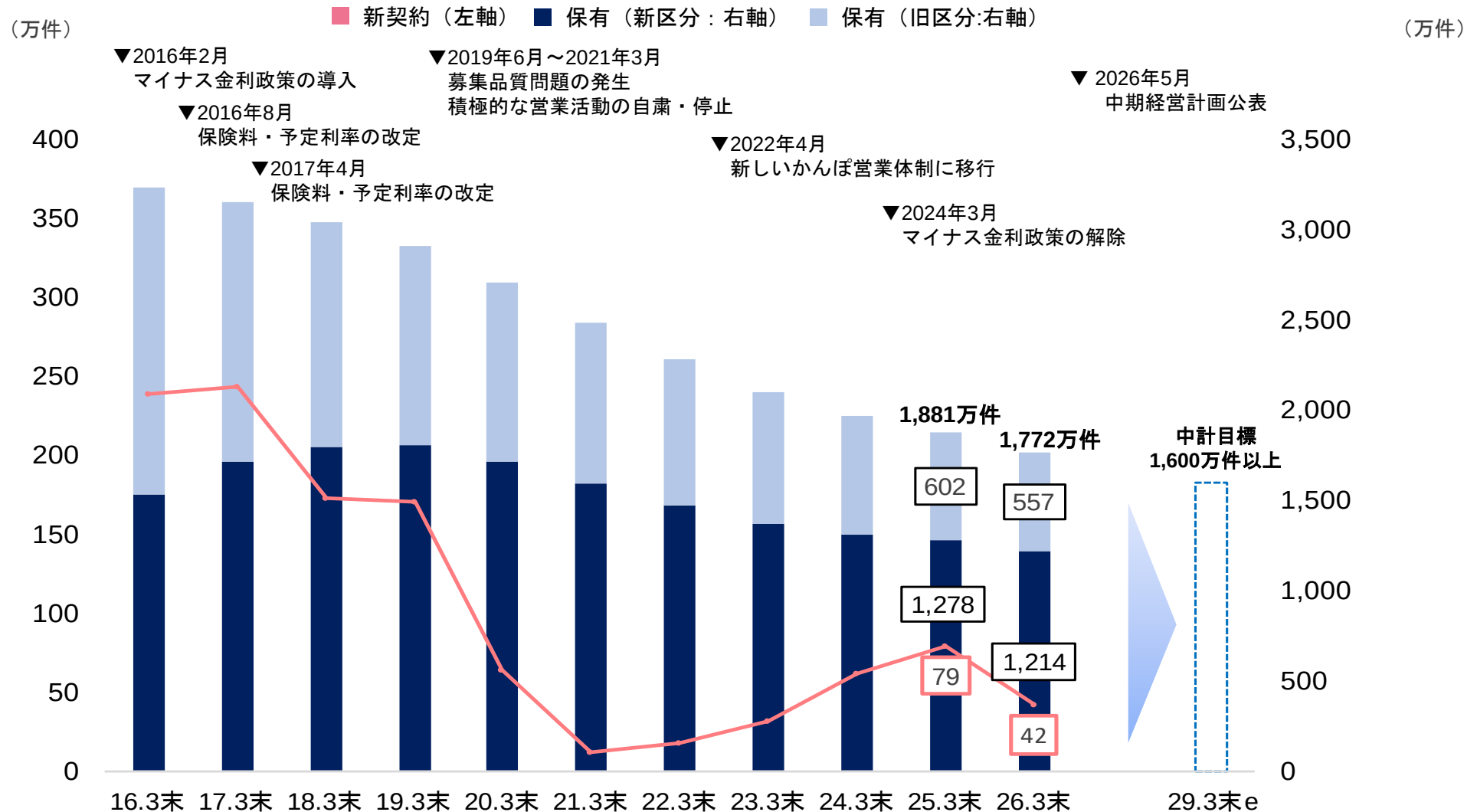
（億円）

▼2026年5月
中期経営計画公表



契約件数の推移

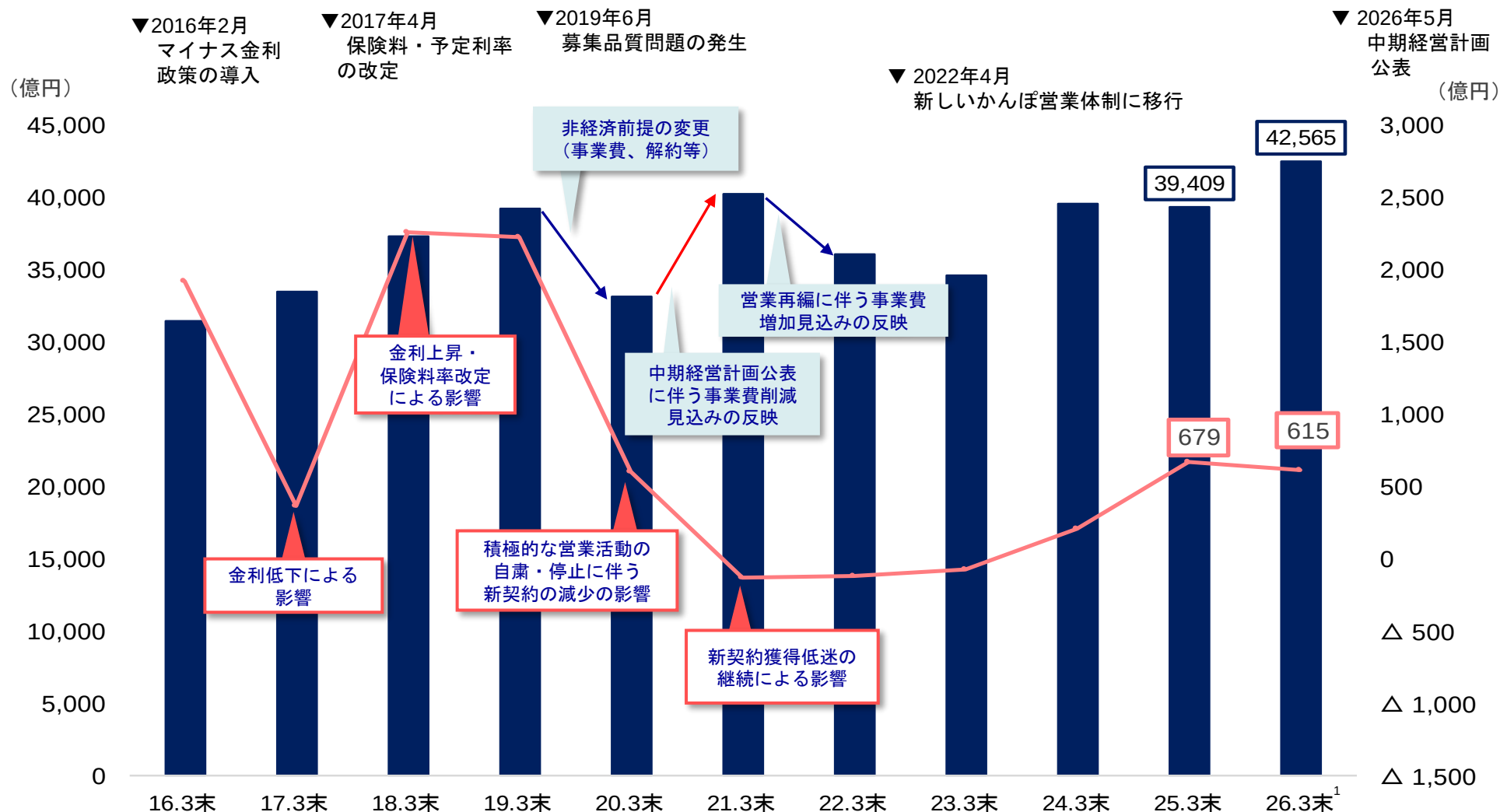
新契約件数（個人保険）および保有契約件数（個人保険）の推移



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）



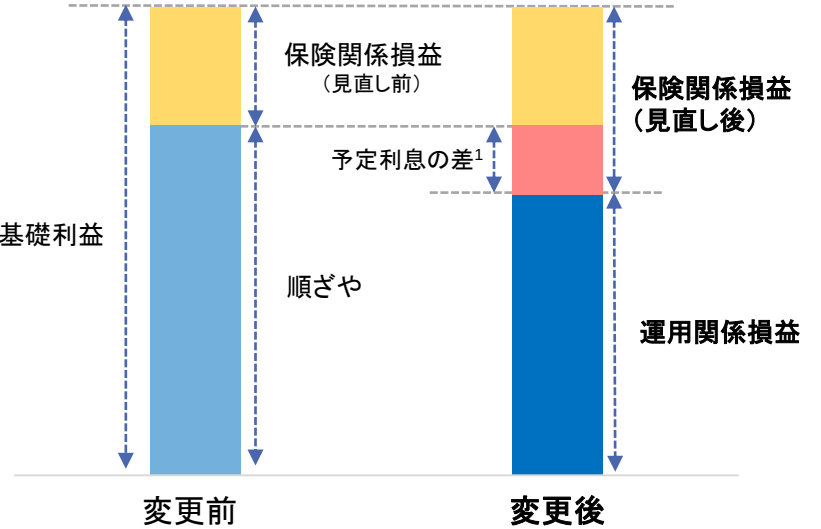
1. 2026年3月末から、経済価値ベースのソルベンシー規制が導入されたことを受け、新契約価値およびEVの計測方法を同規制と整合的な計測方法に変更。
本資料中のEVと新契約価値は、25.3期以前と26.3期において異なる計算方法により算出

【再掲（2026年5月15日公表資料）】

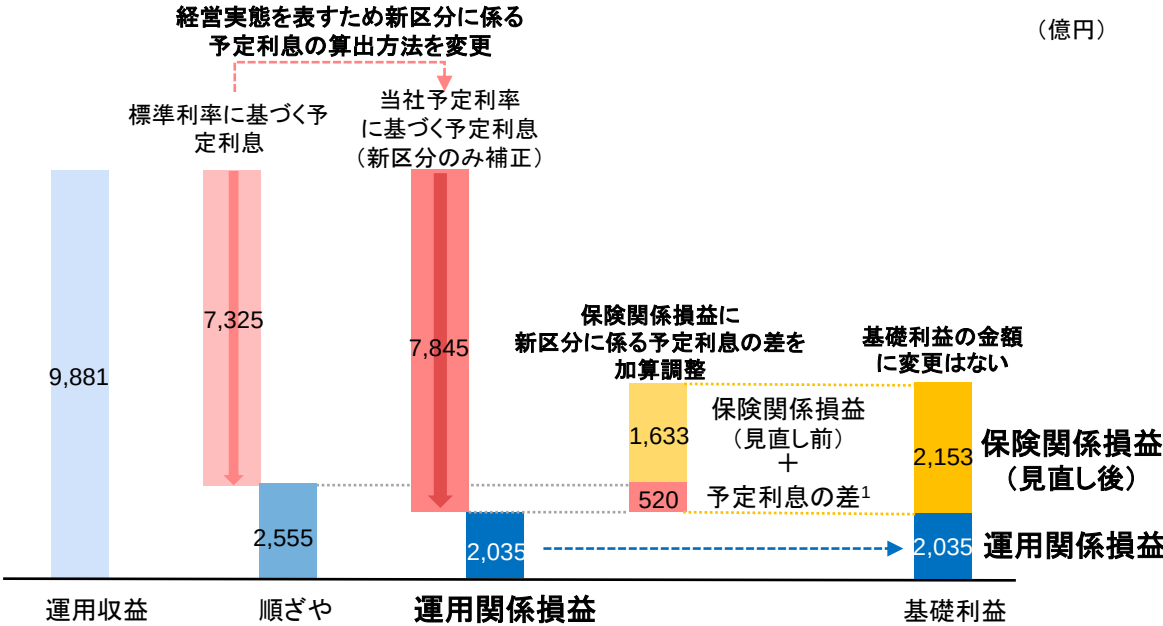
基礎利益の内訳の変更

- 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

基礎利益の内訳の変更



内訳変更の詳細（26.3期の実績）



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

- 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



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

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））」

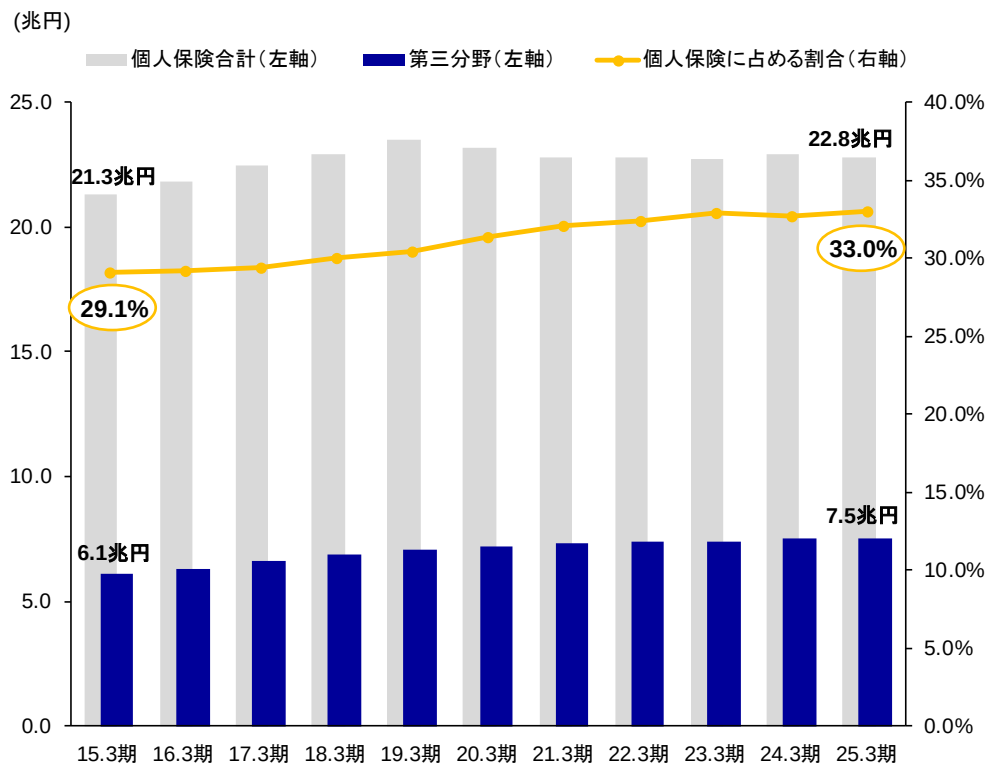
4 出典：人口戦略会議「令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート」

第三分野商品の市場拡大

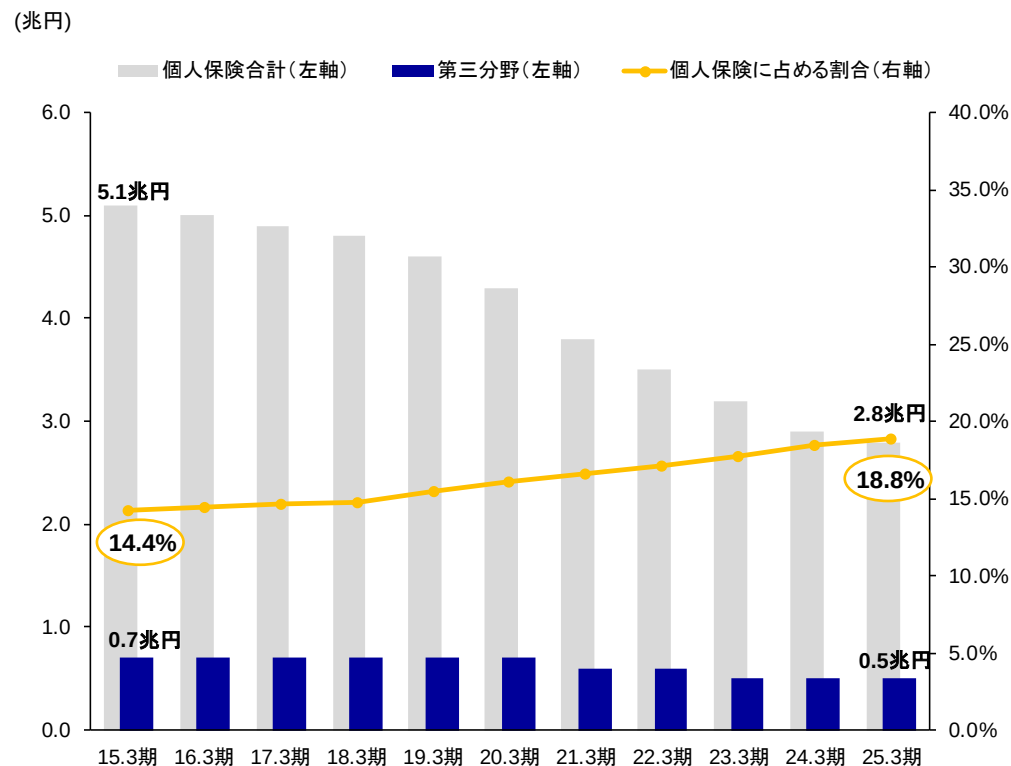
- 第三分野の国内マーケット規模は拡大傾向にあり、保有契約年換算保険料に占める第三分野の割合も増加傾向
- 当社の第三分野の割合は、国内マーケット対比では未だ低水準であることから、お客さまの保障ニーズにお応えすることで更なる引き上げの余地がある

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

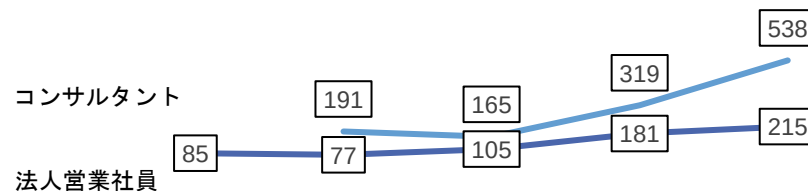
注：左図の国内生保合計には、右図のかんぽ生命の保有契約（当社が引き受けた個人保険契約および簡易生命保険契約）を含む

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

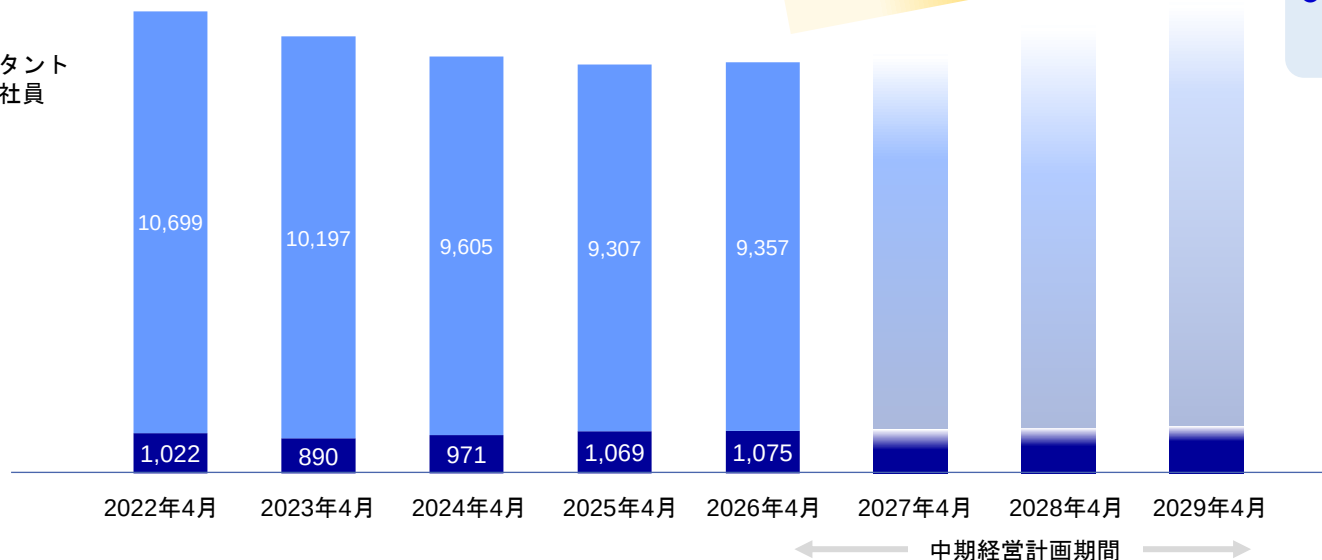
採用数¹



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

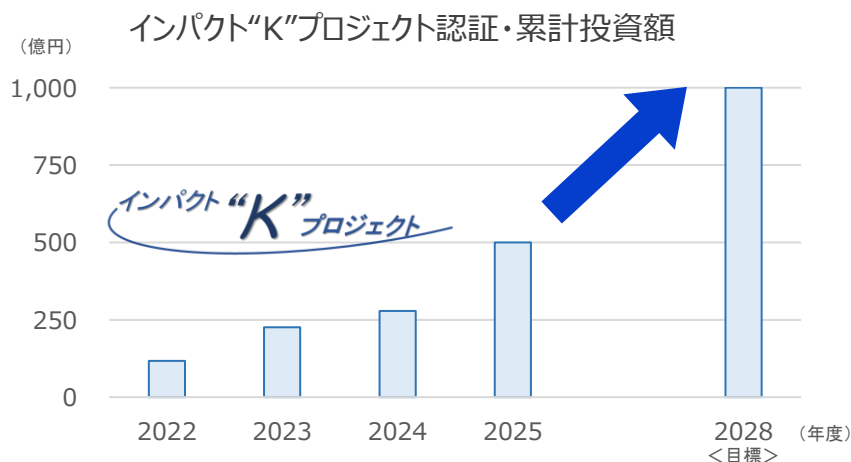
【再掲（2026年5月15日公表資料）】 投資の力で社会課題を解決

- 「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



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。

<u>2022.1</u> 学校法人 慶應義塾	<u>2023.1</u> 国立大学法人 大阪大学	<u>2023.3</u> 学校法人 立命館	<u>2025.3</u> 国立大学法人 東京大学 産学協創推進本部
<u>2025.4</u> 学校法人 早稲田大学	<u>2025.6</u> 学校法人 東京理科大学	<u>2025.11</u> 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」

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

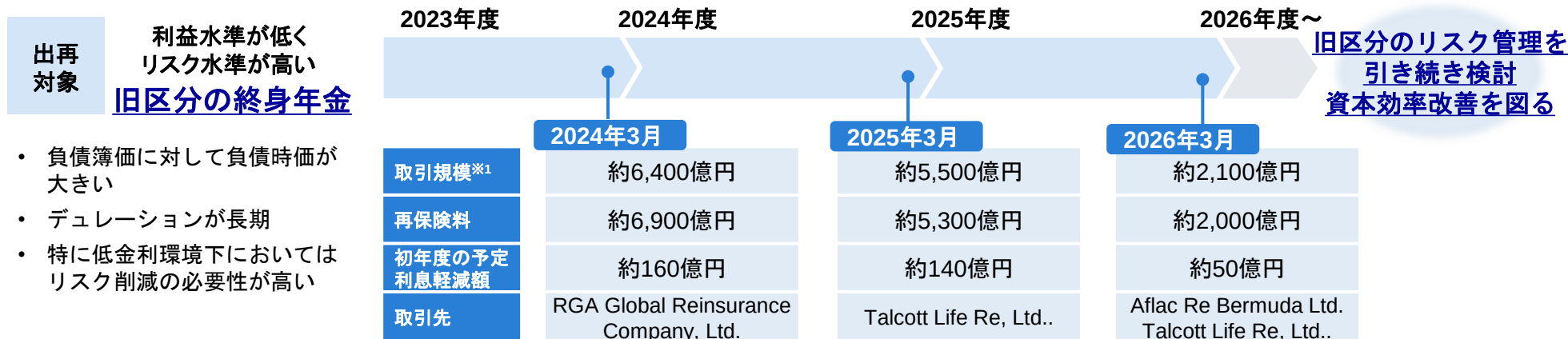
－ 不動産 －

- 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

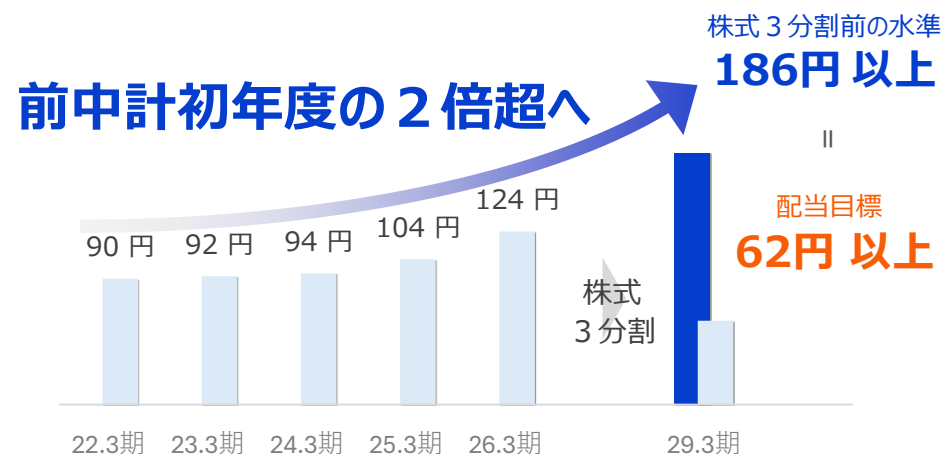
一株当たり配当

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・拠出金制度の概要

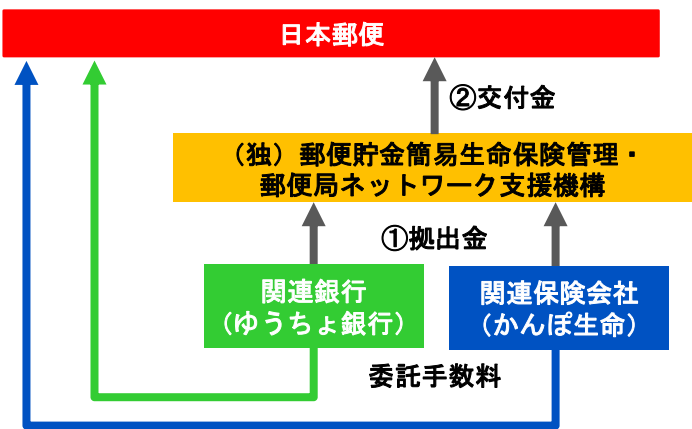
- 2018年12月1日、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が施行
- 郵便局ネットワーク維持に要する基礎的な費用は、2020年3月期から、かんぽ生命およびゆうちょ銀行からの拠出金を原資として、郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている

交付金・拠出金制度の仕組み

【2019年3月以前】



【2019年4月以降】

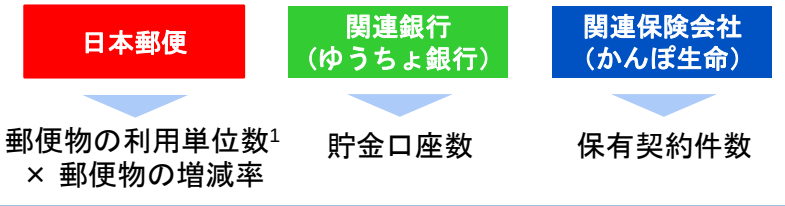


- ・ 交付金・拠出金制度の創設に伴い、委託手数料体系の見直しを実施

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)

	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
拠出金	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）

■ 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クリング

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
- ◆ 適正配置とリスクリングで誰もがいつでも活躍できる会社

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

ガバナンスの強化

- 保険業法の改正等に対処し、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

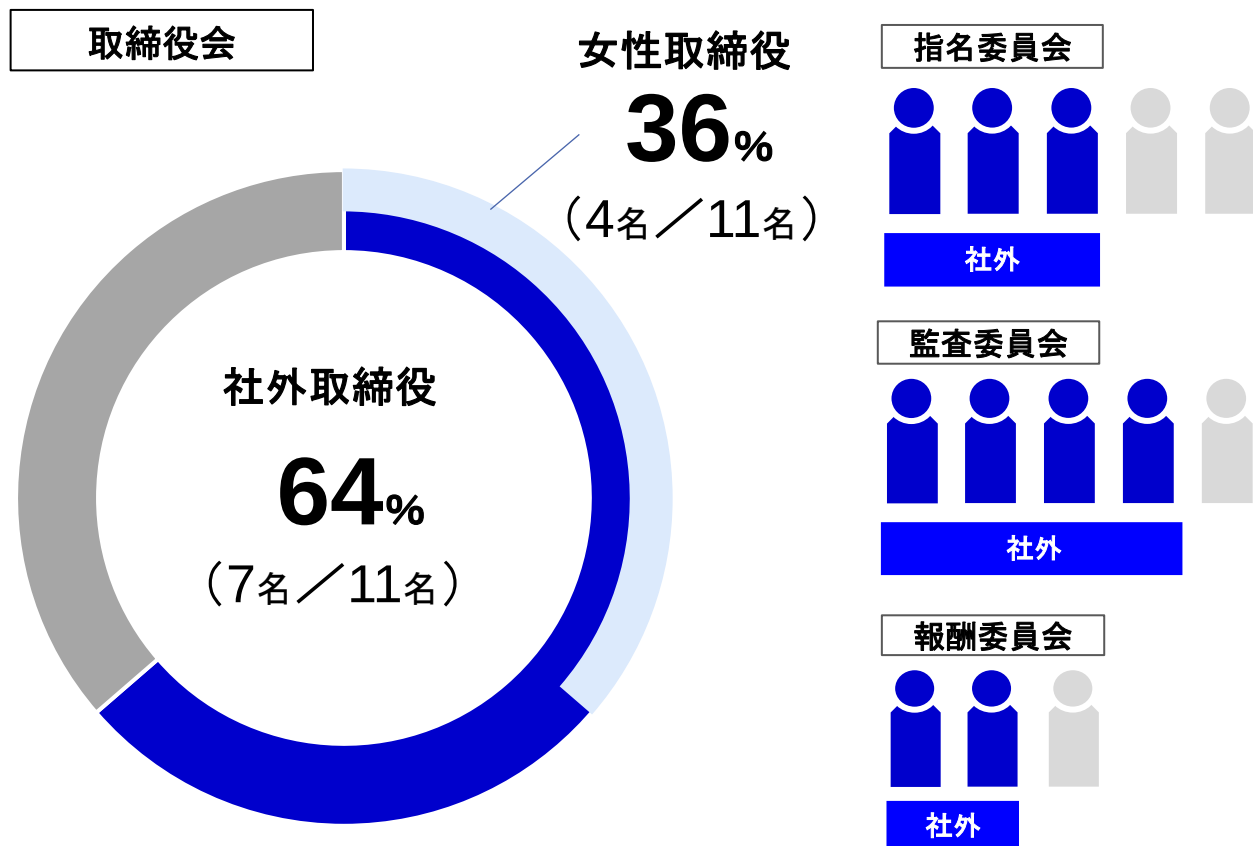
ガバナンス態勢

- ◆ 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



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

注 取締役会の構成は2026年3月31日現在

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	2025年度
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）	変動
③業績連動型株式報酬	変動
④業績非連動型株式報酬	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（2025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	IT・DX	金融・保険	資産運用
社外取締役	鵜巢 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	 TDK(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	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(株)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

- 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益利回りとして7～8%と認識
2 足元の株式益利回りで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。