
新3力年経営計画(平成27～29年度)

[平成27年以降の数値は目標値となります]

マーケット環境認識と新3カ年経営計画の方向性

成長基調への反転も含め様々な成果が得られた3年間

今後のマーケット環境認識

人口減少

少子高齢化

お客様ニーズの多様化

若年層の加入率低下

加入チャネルの多様化

都市部での競争激化

依然として開拓余地の大きい国内市場を取り込んでいくこと、
加えて、海外事業を含めたグループ全体で更なる成長を獲得していくことが重要

新3カ年経営計画の方向性

当社が既に強みを持つ領域の更なる強化といった「**連続性**」と、新たな領域への
果敢な挑戦といった「**新規性**」の双方を踏まえた戦略を展開

中長期的な成長基盤構築と揺るぎない国内No.1プレゼンスの確立

新3カ年経営計画の全体像

ニッセイ全員目標

真に最大・最優、信頼度抜群の生命保険会社になる

成長戦略

国内保険事業の強化
(セグメント別戦略のステージアップ)

商品・チャネルを駆使した
マーケット開拓

- お客様の多様化するニーズにこれまで以上にきめ細かにお応えできる態勢の構築
 - お客様の商品やサービスの選び方など、ニーズの多様化も踏まえ、最適な「商品×チャネル」を組み合わせ提供

接点を持ちづらいお客様への踏み込んだ対応

グループ事業の強化

- 海外保険事業、アセットマネジメント事業、国内生保マーケット深耕に資する事業を中心としたグループ全体での収益向上

経営基盤構築

顧客基盤強化

- マーケット特性等に応じたお客様対応態勢の整備・充実

財務基盤強化

- 長期保障責任を全うしうる自己資本の積立
- 長期安定運用による着実な収益向上
- ERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）推進

人財育成

人財価値向上プロジェクト

- 全社一丸となった「人財育成」「組織・風土作り」「環境整備」を進め職員一人ひとりの能力を向上

成長戦略① 国内保険事業の強化(セグメント別戦略のステージアップ)

多様化するお客様ニーズによりきめ細かに対応していくために
商品・チャネルを駆使した「セグメント別戦略のステージアップ」に取り組む

お客様のニーズに沿った 魅力的な商品・サービス提供

- 「みらいのカタチ」の自在性をベースに
新たな商品等を追加
- 金融機関窓販等の領域についても
機動的に商品を提供



販売・サービスチャネルの 強化・多様化

- 当社の強みである営業職員等の
チャネルを更に強化
- 当社シェアの低い領域についても
踏み込んだ対応を実施

当社が得意とするマーケットの更なる深耕に加え、既存の商品・チャネルでは
接点を持ちづらいマーケットの開拓を進め、あらゆるセグメントでお客様を拡大

国内新契約シェアNo.1

保有年換算保険料6%成長
(平成26年度末→
平成29年度末 目標値)

お客様数 1,170万名
(平成29年度末 目標値)

成長戦略① 国内保険事業の強化(セグメント別戦略のステージアップ)

魅力的な商品・サービスの投入



チャネルの強化・多様化

新たな商品・サービス開発の視点

超高齢化の進展

健康増進意識の高まり

医療の進化

女性特有ニーズの拡大

若年層の保険離れ

自身への保障ニーズの増大

資産形成ニーズの拡大

様々なセグメントのお客様ニーズにお応えできる
魅力的な商品・サービスを開発・提供

営業職員領域等

「みらいのカタチ」の
自在性をベースに
新たな商品を追加

上記以外の領域に
おいても、機動的に
商品を提供

金融機関窓販領域等

トピックス

第一弾として4月に発売



アクサ生命との共同開発

社外
インフラ
活用



外貨建て新商品を7月に発売



ニッセイ指定通貨建積立利率変動型一時払終身保険

効率的かつ盤石な事務・システム態勢の構築

IT態勢の強化のため、平成27年5月に野村総合研究所（NRI）と資本・業務提携

成長戦略① 国内保険事業の強化(セグメント別戦略のステージアップ)

魅力的な商品・サービス



お客様にいちばん近い生命保険会社に

チャネルの強化・多様化

お客様

既存チャネルの強化

接点拡大

営業職員

(ニッセイ・トータルパートナー 等)

みらいのかたち 等

地域に応じた
戦略・態勢の多様化

商品・サービスの提案力向上に
向けた人財育成の強化

法人向け
サポート

団体保険・
団体年金 等

商品・サービス
拡充や
他チャネルとの
協業強化

金融機関
窓口販売

金融機関
窓販商品

代理店

法人向け
商品 等

シェア拡大に向けた態勢整備

新たな領域

既存チャネルでは
接点を持ちづらい
お客様への
踏み込んだ対応
(乗合代理店 等)

次頁参照

相対的に当社シェアの低い領域への対応強化

あらゆるお客様のご要望にお応えする販売・サービスチャネル態勢の構築

【トピックス】店舗型乗合代理店マーケットの開拓戦略(ライフサロン社への出資)

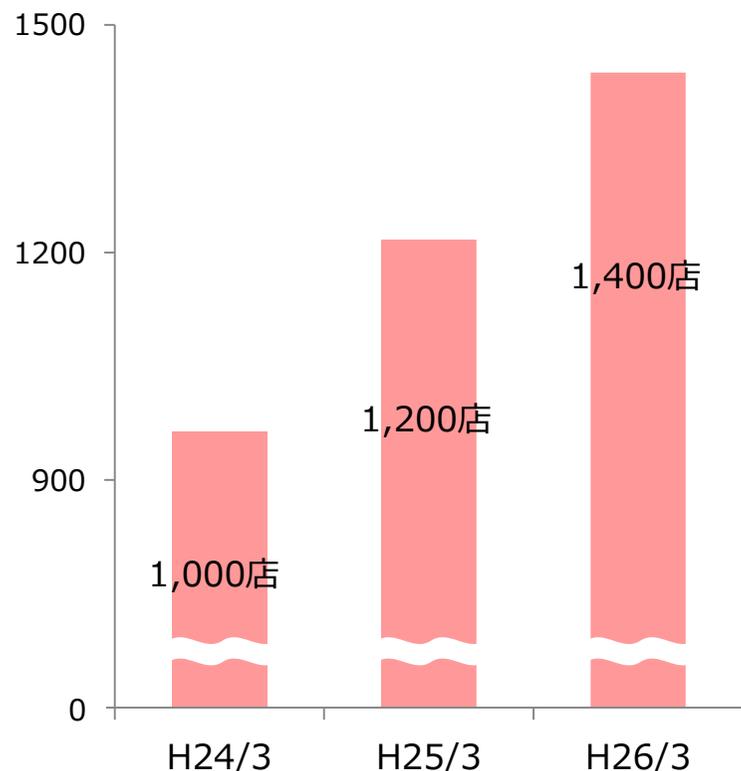


日本生命

マーケットの推移

<店舗数(業界大手10社)>

今後利用したいチャネルとして高いポジションにあり、引き続き一定の成長を果たす見通し



※出典：業界大手10社のHP等から、当社推計

ライフサロン社への出資

当該マーケットに本格参入することで、
営業職員チャネルでは接点を持ちづらい、
比較志向の強い顧客へのアプローチを強化

平成27年5月22日：ライフサロン社への出資完了

- 社長 : 大寄 昭生
- 株主 : 日本生命 (95.24%)
大寄 昭生(4.76%)
- 店舗数 : 50店(直営5店、FC45店)、業界9位
- 売上高 : 2.37億円

⇒ 当社の強みである資本・人材等も活用し、
スピーディーに事業を拡大

成長戦略② グループ事業の強化

10年後のグループ事業純利益1,000億円（3年後300億円）の達成に向けて、
グループ全体での収益拡大に向けた態勢整備を加速

中長期的なグループ事業態勢強化に向けて

国内生保マーケットの
更なる深耕

リタイアメント世代資産・
海外市場の取り込み

国内にはない
成長性の享受

国内グループ事業

アセットマネジメント事業

海外保険事業

国内

海外

グループ事業の収益基盤拡大を支える経営管理体制
（人財育成・ガバナンス等）の構築

成長戦略② グループ事業の強化

10年後のグループ事業純利益1,000億円の実現に向けた
平成29年度末のグループ事業純利益300億円の達成

海外保険事業

既存事業の業績伸長

地域別・分野別のサポート強化、現地法人間の
ノウハウ共有等により既存事業の業績・企業価値を向上

新規事業の拡大

新規事業開拓体制の強化と地域・市場特性に応じた
最適な進出方法を踏まえた事業拡大
(経営権を有するマジョリティ出資についても排除せず)

上記を支える態勢整備

モニタリング強化を含め長期的収益向上に資する
リスク管理態勢構築

グローバル
人財育成

海外現地法人等での協働を通じ、現地の
文化・言語等にも精通した人財の育成

アセットマネジメント事業

既存取組の発展による国内での成長獲得

投資信託・年金領域にてグループ協業強化を
通じた収益獲得取組の加速

海外アセットマネジメント市場の収益取り込み

海外アセットマネジメント会社への出資・提携強化等を
通じた収益拡大

生保系ならではの商品供給

日本生命グループの運用ノウハウ・強みをいかした
商品開発による第三者資金の獲得



国内生保マーケット深耕に資する事業等 (国内の社外チャネルやインフラの獲得)

経営基盤構築① 顧客基盤強化

お客様

高付加価値サービスの継続的な提供

日本生命

✓ お客様の多様なニーズに応じたサービス態勢の構築

営業職員

事務職員

電話・WEB 等



✓ セグメント別サービス展開の推進

▶ 保障中核層に加え、高齢層・女性層・若年層等の特性に応じたサービスの高度化

セグメント特性に応じたサービス

高齢者に優しいサービス体制構築

- 安心してご契約を継続していただくための環境整備
- お客様の状況把握・管理の強化

✓ サービスチャネルとしての電話・WEB活用の高度化

ご契約者専用ホームページログイン数：平成26年度約300万※

※平成22年度の約3倍

CRM※推進

お客様のニーズをきめ細かに分析し、
様々なセグメントのお客様に一層ご満足いただけるサービスを提供

※CRM：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

本資料には、将来に関する記述が含まれていますが、こうした記述は正確性を保証するものではありません。

経営基盤構築② 財務基盤強化(財務戦略)

成長戦略の実現 お客様への長期保障責任の全う 配当の安定・充実

ERM (エンタープライズ・リスク・マネジメント) 推進

- ✓ 国際資本規制の動向も踏まえた経済価値ベースでの指標導入と収益・健全性目標の設定
- ✓ リスク・リターンを統一的に管理し、機動的な資源・資本のリバランスを実施

コスト構造の 見直し

- 新たな事業領域等、中長期的な収益向上に資する領域への機動的な資源の投下
- 既存領域等における固定費圧縮による
低コスト体質の構築

▶ 170億円 効率化 (平成30年度 目標値)

資産運用 戦略

- リスク分散と相場循環を捉えた売買等による長期安定的な運用収益確保
- インフラ領域や新興国向け投資等
成長・新規領域への投融資の加速

▶ 3~5年で1兆円投資※ (目標値)

資本戦略

- グループ事業拡大を中心とした新たな取組への資本の戦略的な活用
- 中長期的な目標6.5兆円に向けた
外部調達も含めた自己資本積立の実施

▶ 自己資本 +1兆円 (平成29年度末目標値)

※3カ年8,000億円 (目標値)。相場環境の変化等により積上げが困難な場合は、数量計画の見直しを実施。

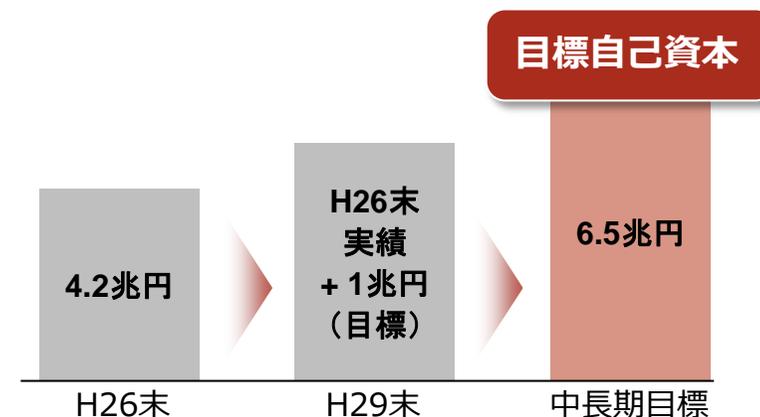
経営基盤構築② 財務基盤強化(お客様への還元と自己資本積立の方向性)

自己資本の充実とお客様への配当の安定・充実を目指す

「目標自己資本」について

- ① 将来の国際資本規制導入も見据え、
従来よりも更に厳格にリスク量を計測
- ② 今後の経営戦略の実行が与える影響等も
一定踏まえ目標を設定

▶▶ 中長期的な目標自己資本 6.5兆円



「配当」について

- ① 個人保険で7年ぶりの増配(予定)
 - 収支の改善・前3カ年経営計画の成果・社員配当平衡積立金の設定等
- ② お客様配当性向
 - 配当に関する指標(配当還元率)の名称を「お客様配当性向」と見直し
 - 財務諸表上の当期純剰余との関連性を明確化

お客様配当性向 = 配当準備金繰入額等 / 修正当期準剰余※
 ※当期純剰余 + 危険準備金等の法定繰入額超過分等

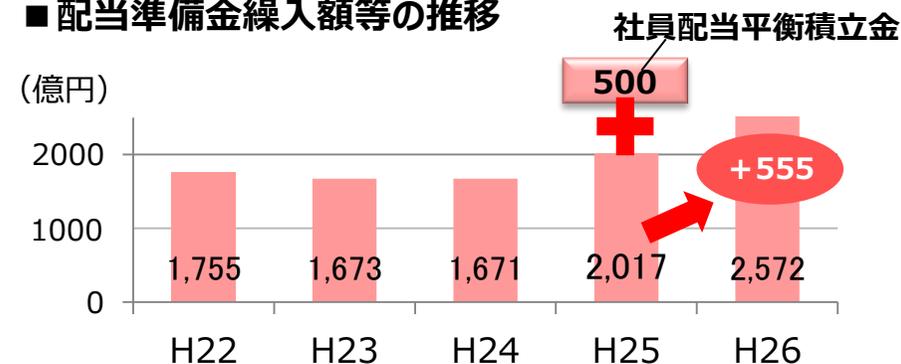
■ お客様配当性向

<H26時点>

- ・H26年度 : 38%
- ・3年平均 : 42%
- ・5年平均 : 55%

安定的に50%を目指す

■ 配当準備金繰入額等の推移



経営基盤構築③ 人財育成(人財価値向上プロジェクト)

真に最大・最優、信頼度抜群の生命保険会社になる

人財価値向上プロジェクト

自らの職務に高い「使命感」と「誇り」を持ち、
人としての魅力に溢れる“人財”の育成

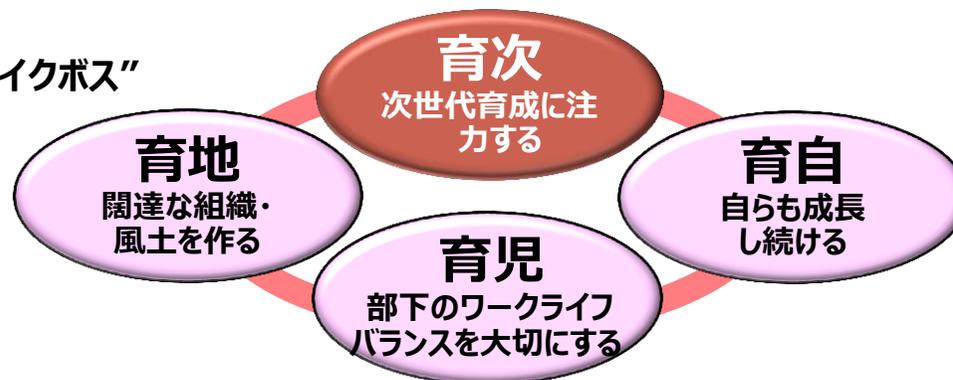
お客様・社会の役に立ち当社収益に貢献できる“人財”育成

意欲的・前向きに働ける“環境”整備

高い誇りを持てる“組織・風土”作り

所属長(課長層)をニッセイ版“イクボス”として育成

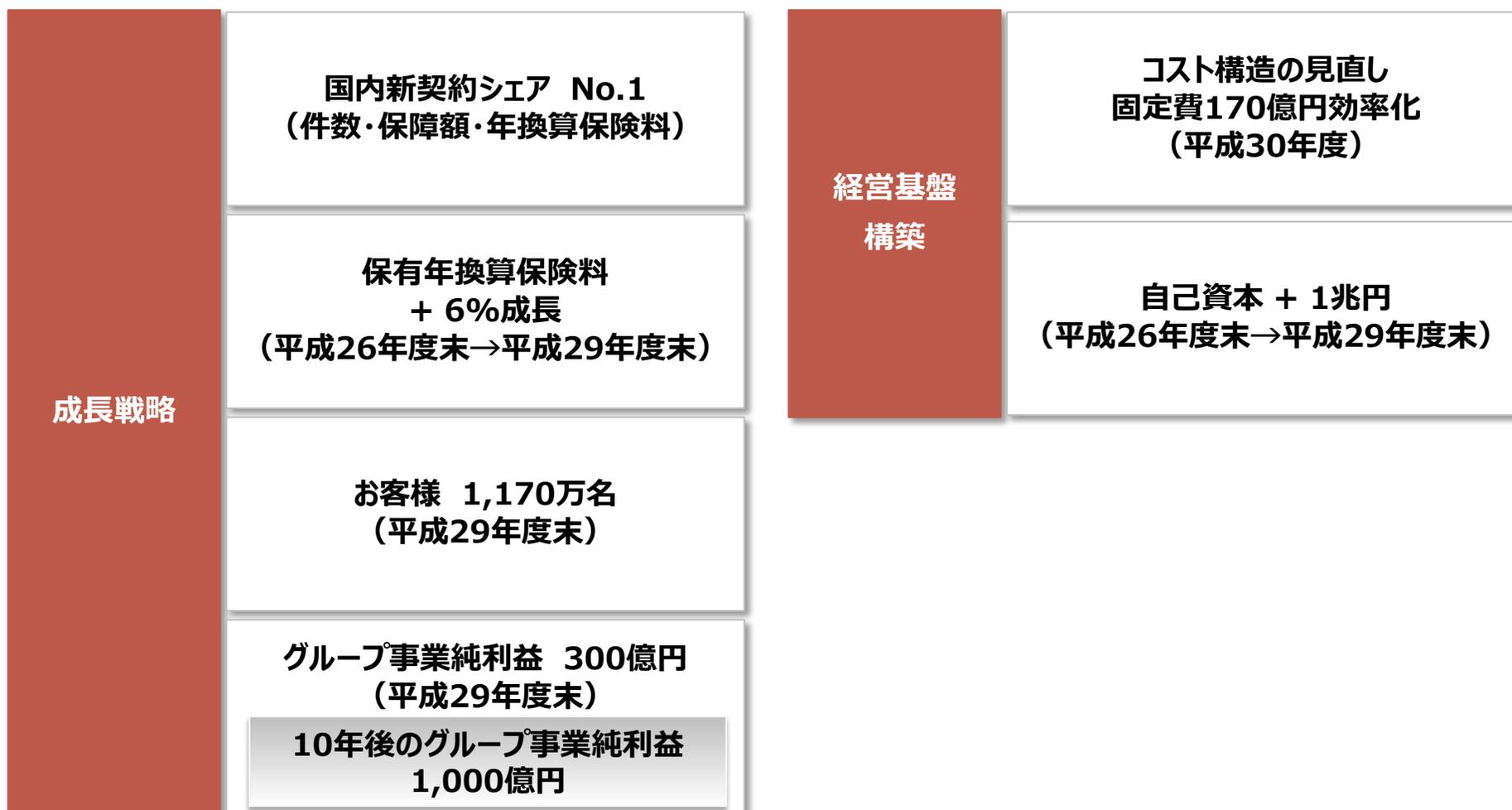
- 目指すべき所属長(課長層)像
= 4つの“イクジ”に取り組むニッセイ版“イクボス”



ベースを固める
取組

人権尊重、マナー・コンプライアンス、健康経営、
7万人の社会貢献活動、日本生命グループの一体感

経営目標

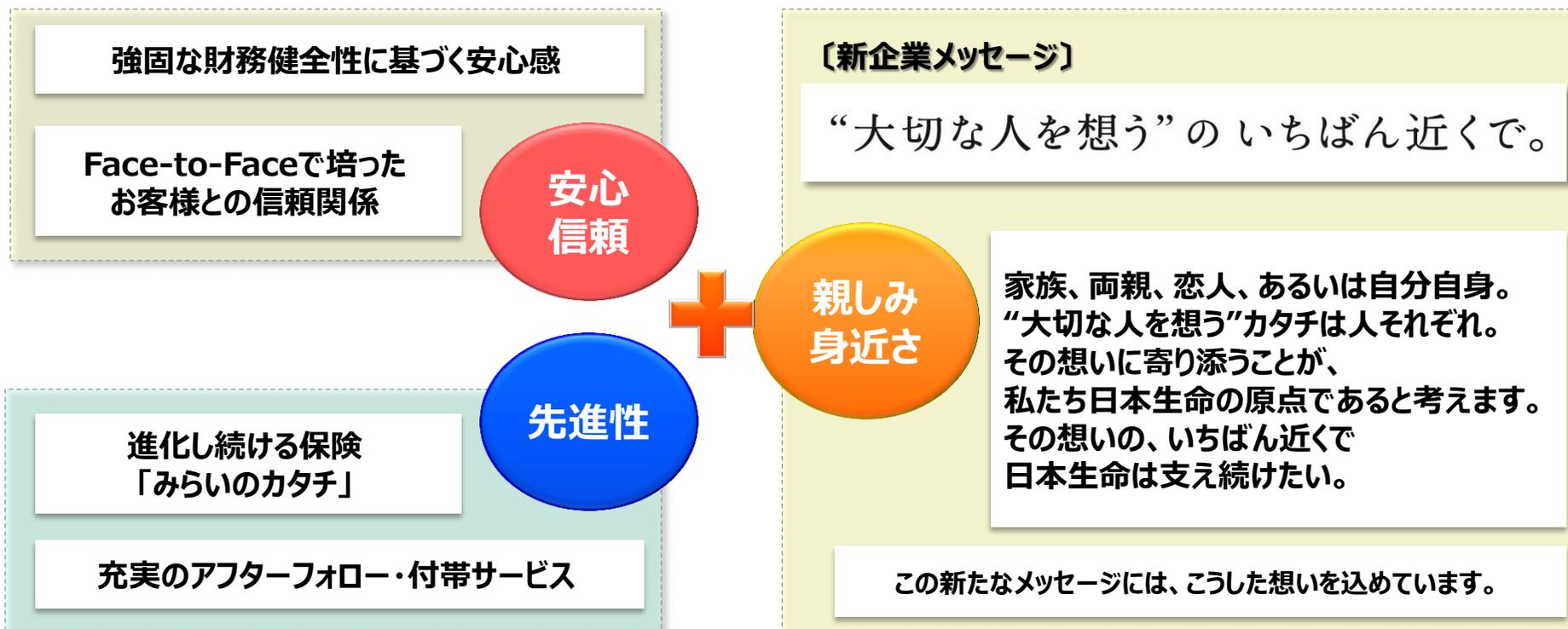


※上記経営目標水準については、設定時の経済環境を前提とする。

※「国内新契約シェアNo.1」については、株式会社かんぽ生命保険を除くものとする。

※グループ事業純利益は、海外保険、アセットマネジメント、国内生保マーケット深耕に資する事業を営む子会社等の当期純利益に当社持分比率を乗じた利益総額とする。

新しい企業メッセージに込める想い



お客様にとって、“親しみやすく、最も身近な生命保険会社”へ

ACTION CSR-V **全社をあげて、社会貢献活動「ACTION CSR-V」を実施**
※「ACTION CSR-V」の「V」はVolunteer（ボランティア）の頭文字

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の協賛 **東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナー（生命保険）として協賛**

本資料には、将来に関する記述が含まれていますが、こうした記述は正確性を保証するものではありません。