



中期経営計画 2024-2026

期待を超える安心を、
より多くのお客様へ。

今日と未来を、つなぐ。



日本生命

目次

1 Going Beyond –超えて、その先へ–（2021-2023）の振り返り

2 長期環境認識

3 サステナビリティ経営

4 長期的に目指す企業像

5 中期経営計画（2024-2026）

◎ 位置づけ

◎ 数量目標

◎ 中計テーマ・5つの戦略軸

- ・ 国内保険事業のバリューアップ
- ・ 国内における安心の更なる多面化
- ・ 海外事業の拡大
- ・ 財務戦略のステージアップ
（資産運用、資本・契約者配当）
- ・ 強固な経営基盤構築

◎ お客様本位の業務運営

1

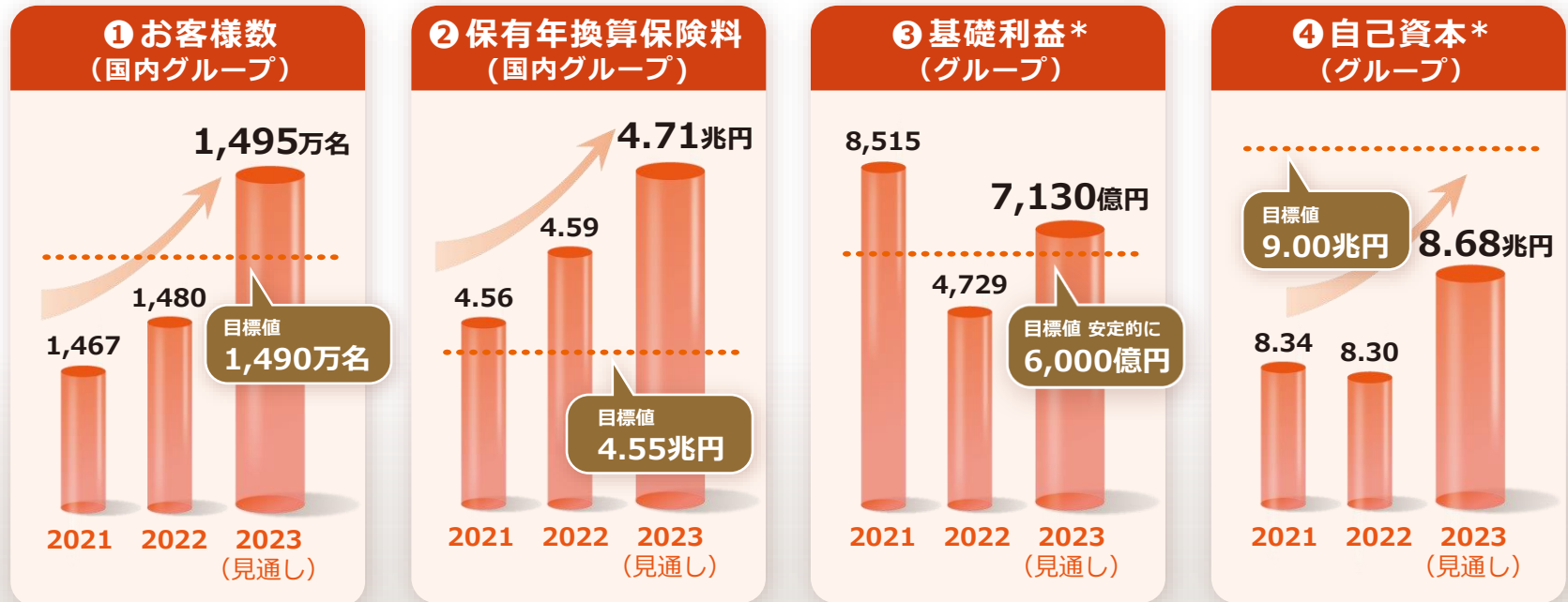
Going Beyond – 超えて、その先へ – (2021-2023) の振り返り

数量目標の達成状況

- 数量目標は、自己資本目標を除いて概ね達成の見通し
- 新型コロナの給付金支払増加等により自己資本は未達見通しも、リスク削減等の取り組みにより **ESRは233% (グローバルトップ水準) に向上し、高い健全性を確保**

※ESR：リスク量に対する資本（マージン）の充分性を経済価値ベースで測る健全性指標。当社の内部管理モデルにて算出。

Going Beyond – 超えて、その先へ – (2021-2023) の数量目標



* 豪州では、2023年度からIFRS17（保険契約）に準拠した新会計基準を導入しており、2022年度についても新会計基準を遡及して適用。

成果と課題

主な成果と課題

国内保険	グループ事業	運用・効率	経営基盤
リアルとデジタルの融合、 代理店・金融機関窓販 チャネルの業績拡大	アセットマネジメント事業・ 海外保険事業は 着実に増益	長期視点での 着実なリスク・リターンの 向上、効率化取り組み を推進	リスク圧縮等により 健全性は着実に向上
営業職員チャネルの 生産回復は道半ば・ 有事の事務処理体制 強化の必要性が顕在化	海外への新規出資・ 新規事業の規模拡大は 未だ取り組み余地大	不透明な運用環境への 更なる対応力の強化が必要	人材・IT基盤強化の 必要性の高まり

総括

- 新型コロナの流行に伴う社会や事業への影響の拡大、金融経済環境の激変等、想定を超える外部環境の変化が進む中、デジタル活用やグループ一体でのマーケット開拓によるお客様数の拡大、リスク耐性の強化等、様々な成果を実現
- 一方、主力の営業職員チャネルは所期した生産回復には道半ばの状況

2

長期環境認識

長期環境認識

当社グループを取り巻く従来とは非連続で不確実性の高い事業環境

人口減少・高齢化
の更なる進行

お客様ニーズ
の多様化

デジタル化の
更なる進行

超低金利・
デフレ基調
からの転換

人材獲得競争
の激化

不確実性の
高まり・
リスクの多様化



当社事業への影響

既存国内
保険市場の
縮小懸念

提供価値
拡大の必要性の
高まり

運用環境の
変化

継続的な
コストの
増加

リスク事象
顕在化時の急激な
事業規模縮小の
可能性



事業環境の変化が大きく、戦略次第で収支が大きく増減する可能性も

3

サステナビリティ経営

サステナビリティ経営

非連続で不確実性の高い事業環境



長期安定経営に向け、サステナビリティ経営の更なる高度化が必要

当社グループは、経営基本理念のもと、創業来135年にわたり本業を通じたサステナビリティ経営を実践

経営基本理念

共存共栄、相互扶助の精神にもとづく生命保険事業は、国民の福祉と密接に関連し、
また、事業の繁栄は、国民の深い理解と信頼の上にはじめて可能であることにかんがみ、
われわれは、信念・誠実・努力の信条のもとに、

国民生活の安定と向上に寄与することを固く決意し、

ここに経営の基本理念を定める。



現在もサステナビリティ経営を
事業運営の根幹と位置付け、
お客様からの一層の信頼獲得と
社会課題の解決を
通じた本業の発展を志向。

日本生命グループの
サステナビリティ

社会の
サステナビリティ



好循環を創出

日本生命グループが目指す社会

誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会



人・地域社会・地球環境の3領域で、
社会課題解決への貢献に取り組み



人

人生100年にわたる安心・安全の提供、希望に満ちた未来世代を育む、多様性と人権の尊重

地域社会

活力あふれる地域社会の創出

地球環境

豊かな地球を未来につなぐ

サステナビリティ経営

日本生命グループのサステナビリティステートメント

今日と未来を、つなぐ。

～誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会を目指して～

人生100年時代。

日本生命グループは、一人ひとりの夢や希望、不安に向き合い、
人・地域社会・地球環境のサステナビリティ向上に取り組み、
「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」を目指します。

人

さまざまなリスクにお応えする生命保険の提供と確実なお支払い、
子育て・青少年育成、ヘルスケア、資産形成、介護など、
ひとりでも多くの人生に、寄り添い続けます。

地域社会

地域の一員として、
地域の課題解決に繋がる取り組みに積極的に参画し、
活力あふれるコミュニティづくりに貢献します。

地球環境

機関投資家としての責任ある運用を通じて、
気候変動をはじめとする社会課題の解決や
豊かな地球環境の基盤づくりに貢献します。

「今日と未来を、つなぐ。」

日本生命グループは、これからも、みなさまと共に歩み続けます。



当社の全従業員が参加し、サステナビリティ経営を体現すべく、社会課題解決への貢献に取り組む様子を社内外に発信する新プロジェクトを次年度スタート予定

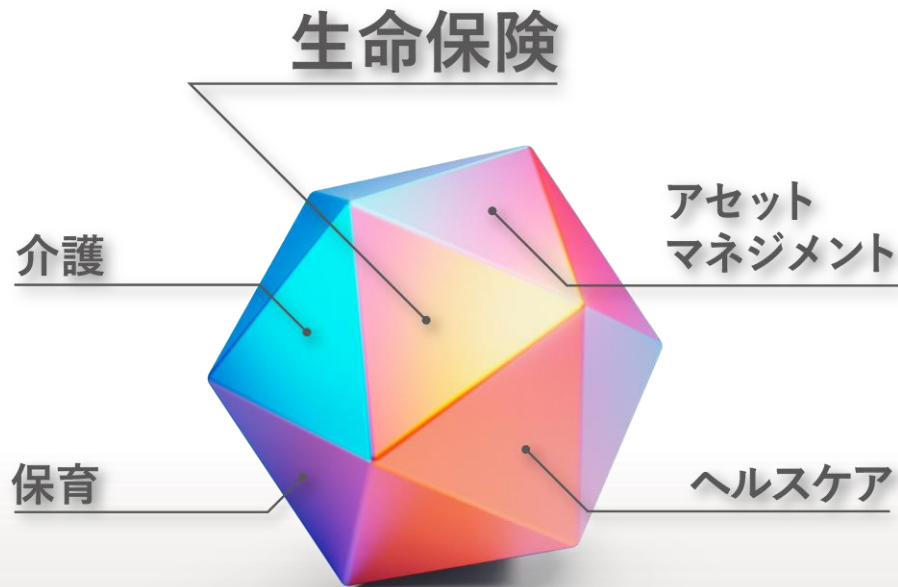
4

長期的に目指す企業像

長期的に目指す企業像

日本生命グループが長期的に目指す企業像

「生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の
様々な安心を提供する“安心の多面体”としての企業グループ」



各事業を統合的に強化し、安心の多面体としてのグループ経営を実現



「社会に提供する価値の拡大」と「当社グループの成長」の双方を実現

社会に提供する価値の拡大

日本生命グループが社会に提供する価値

- 生命保険事業を主軸にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の事業を広げ、それらを融合・進化させながらお客様の生涯により幅広く安心を提供

- 強みとするリアルで提供するサービスにDXを掛け合わせ、よりパーソナライズ化された安心の提供や、地域社会に対する新たな価値を創出

国内

海外

資産運用

- 保険・アセットマネジメント双方で海外事業を大きく拡大することで、グローバルにより多くのお客様へ安心をお届け

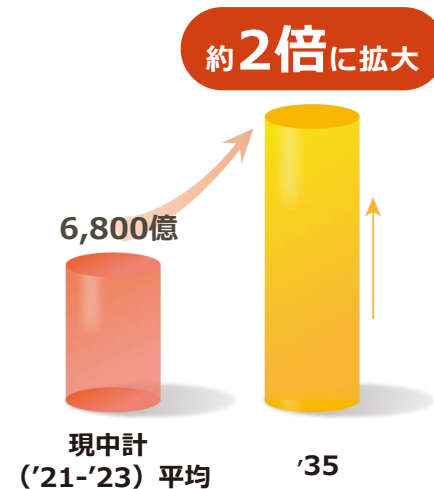
- 契約者配当の拡大に資する、安定的な運用益を確保
- 機関投資家としての資金提供を通じた地球環境・地域社会等の社会課題解決へ貢献

当社グループの成長

2035年に向け、グローバルトップレベルの健全性を確保しつつ、「グループ基礎利益の拡大」と「契約者配当の拡大」を目指す

- 国内保険業績の拡大
- 金融経済情勢が変化する中での運用益確保
- 国内外へ累計数兆円の事業投資を通じた利益の拡大

2035年に向け、
グループ基礎利益を約2倍に拡大



お客様配当性向*を引き上げ

目標
水準

現在

安定的に50%程度

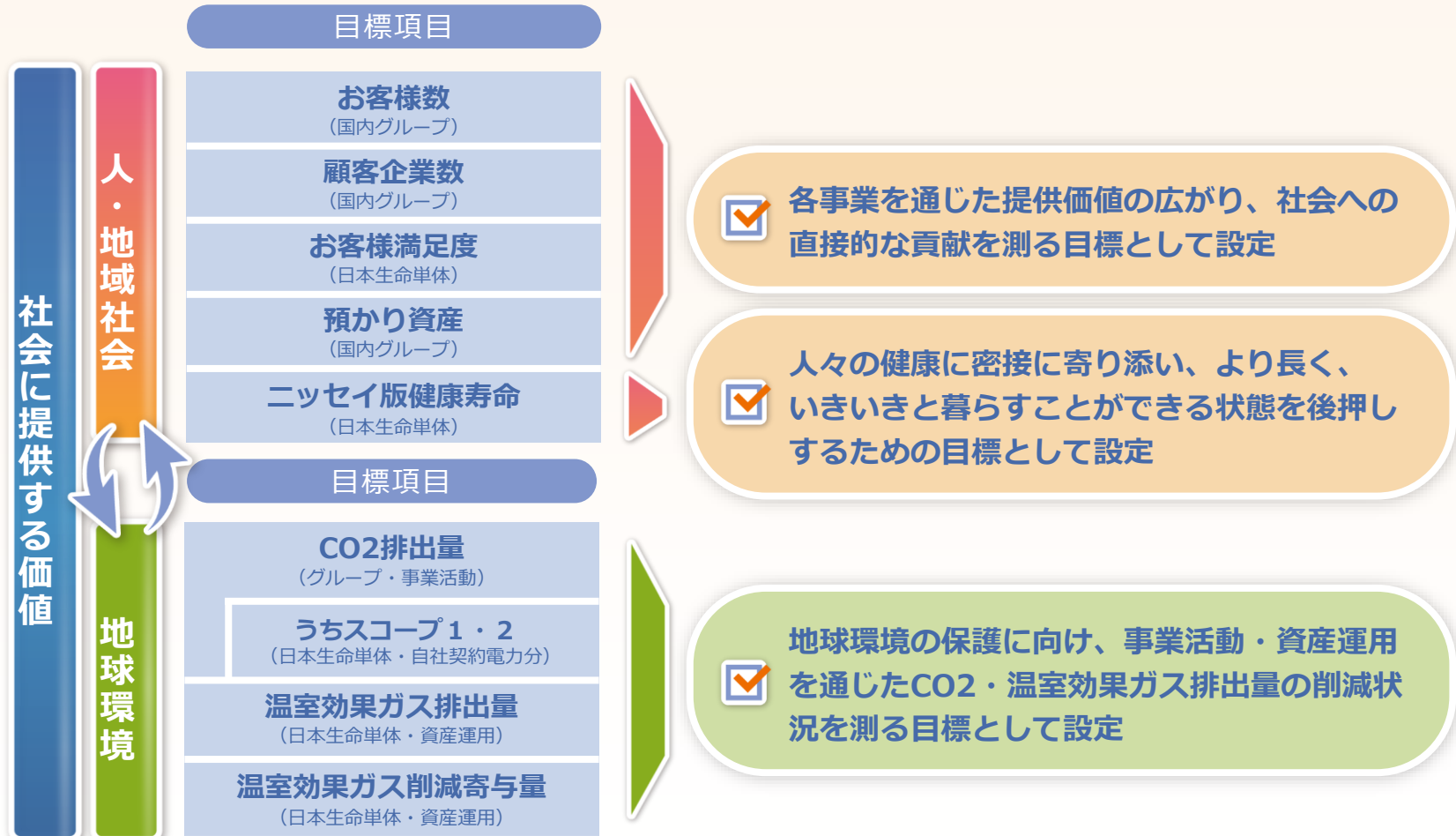
今後

安定的に**60%**程度

*各期の実質的な利益のうち、ご契約者への配当に振り向けている割合を示す当社独自の指標

アウトカム目標（考え方）

当社グループの事業活動を通じた「社会に提供する価値の拡大」
を測る観点から以下のアウトカム目標を設定



* 1 : CO2排出量の対象会社は、国内グループに加え、海外子会社（MLC、ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント、米国日生）を含む
* 2 : スコープ1は自動車燃料等（ガソリン）、スコープ2は電気使用等が対象 * 3 : 温室効果ガス削減寄与量は当社からの資金提供を通じ企業が削減した温室効果ガス排出量
* 4 : ニッセイ版健康寿命は、当社の契約者を対象としたアンケートをもとに算出 * 5 : 預かり資産は、国内元受保険会社の総資産とニッセイアセットマネジメントの預かり資産残高の合計（一部の内部取引調整等を行い算出。なお、参考の海外含みには、MLC、米国日生の総資産とニッポンライフ・インディア・アセットマネジメントの預かり資産残高を含む）

アウトカム目標（目標水準）

長期的には以下の目標達成に向けた取り組みを推進



目標項目	2023見通し	2035年目標
お客様数	1,495万名	1,700万名
顧客企業数	34.3万社	37万社
お客様満足度	個人 95.0% 団体保険 96.1% 団体年金 91.3% ('23実績)	90%以上
預かり資産	国内G 105兆円 海外含 112兆円	125兆円（参考）海外含 140兆円
ニッセイ版健康寿命	男性 71.50歳 女性 73.77歳 ('23実績)	対'23比 2歳延伸

目標項目	2022実績	2030年目標	2050年目標
CO2排出量 (事業活動)	対'13比 ▲30.9%	対'13比 ▲51%以上	ネットゼロ
うちスコープ1・2 (自社契約電力分)	年4.5万 t 再エネ比率 17.7%	ネットゼロ・ 再エネ比率100%	
温室効果ガス排出量 (資産運用)	総排出量 対'10比 ▲45% インテンシティ 対'20比 ▲20%	総排出量 対'10比 ▲45%以上 インテンシティ 対'20比 ▲49%以上	
温室効果ガス削減寄与量 (資産運用)	年335万 t	年1,500万 t	—

* 1 : CO2排出量の対象会社は、国内グループに加え、海外子会社（MLC、ニッポンライフ・インドシア・アセットマネジメント、米国日生）を含む
 * 2 : スコープ1は自動車燃料等（ガソリン）、スコープ2は電気使用等が対象 * 3 : 温室効果ガス削減寄与量は当社からの資金提供を通じ企業が削減した温室効果ガス排出量
 * 4 : ニッセイ版健康寿命は、当社の契約者を対象としたアンケートをもとに算出 * 5 : 預かり資産は、国内元受保険会社の総資産とニッセイアセットマネジメントの預かり資産残高の合計（一部の内部取引調整等を行い算出。なお、参考の海外含みには、MLC、米国日生の総資産とニッポンライフ・インドシア・アセットマネジメントの預かり資産残高を含む）

5

中期経営計画 (2024-2026)

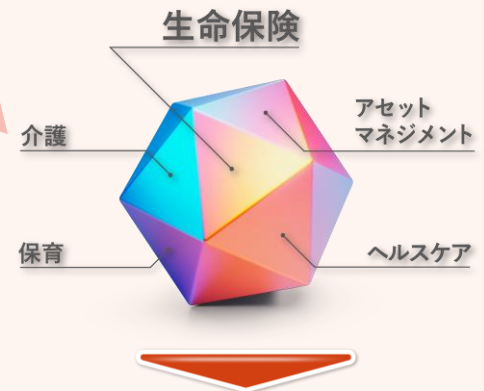
中期経営計画の位置づけ

中期経営計画（2024-2026）

「中長期的な成長角度の引き上げに向け、販売業績・新たな収益軸の拡大を加速し、グループ経営を強力に推進する3年間」と位置づけ、各戦略を推進。

長期的に目指す企業像（2035年）

生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の様々な安心を提供する“安心の多面体”としての企業グループ

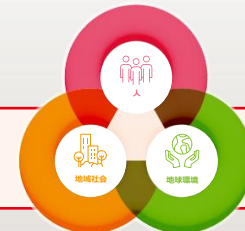


グループ基礎利益の倍増と契約者配当の拡大を実現

サステナビリティ経営の高度化

目指す社会

誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会



数量目標（当社グループの成長・健全性確保・契約者配当の拡大）

アウトカム目標に加え、「当社グループの成長」・「健全性確保」・「契約者配当の拡大」を測る観点から、中期経営計画では以下の目標を設定

目標項目（2026年）



※ 新契約価値：新契約獲得に伴い生じる将来損益の現在価値として算出される、経済価値ベースの収益性指標。当社の内部管理モデルにて算出。

※ ESR：リスク量に対する資本（マージン）の充分性を経済価値ベースで測る健全性指標。当社の内部管理モデルにて算出。

数量目標（全体）

「社会に提供する価値の拡大」を通じた「当社グループの成長」と「世界トップレベルの健全性水準」・「契約者配当の充実」に向け、以下の数量目標の達成を目指す

社会に提供する価値

人・地域社会

地球環境

目標項目	2023見通し	2026年目標	2035年目標
お客様数	1,495万名	1,560万名	1,700万名
顧客企業数	34.3万社	35万社	37万社
お客様満足度	個人 95.0% 団体保険 96.1% 団体年金 91.3% ('23実績)	90%以上	
預かり資産	国内G 105兆円 海外含 112兆円	112兆円（参考）海外含121兆円	125兆円（参考）海外含 140兆円
ニッセイ版健康寿命	男性 71.50歳 女性 73.77歳 ('23実績)	—	対'23比 2歳延伸

目標項目	2022実績	2030年目標	2050年目標
CO2排出量（事業活動）	対'13比 ▲30.9%	対'13比 ▲51%以上	ネットゼロ
うちスコープ1・2（自社契約電力分）	年4.5万t 再エネ比率 17.7%	ネットゼロ・再エネ比率100%	
温室効果ガス排出量（資産運用）	総排出量 対'10比 ▲45% インテンシティ 対'20比 ▲20%	総排出量 対'10比 ▲45%以上 インテンシティ 対'20比 ▲49%以上	
温室効果ガス削減寄与量（資産運用）	年335万t	年1,500万t	—

目標項目	2023見通し	2026年目標	2035年目標
保有年換算保険料	4.71兆円	4.85兆円	—
新契約価値	3,570億円	3,500億円	—
基礎利益	7,130億円	8,600億円（対'23比 2割増）	現行から約2倍
ESR	233%	200~270%の確保	
お客様配当性向	73% ('22実績)	安定的に60%程度を確保	

当社Gの成長

保険

全事業

健全性・契約者配当

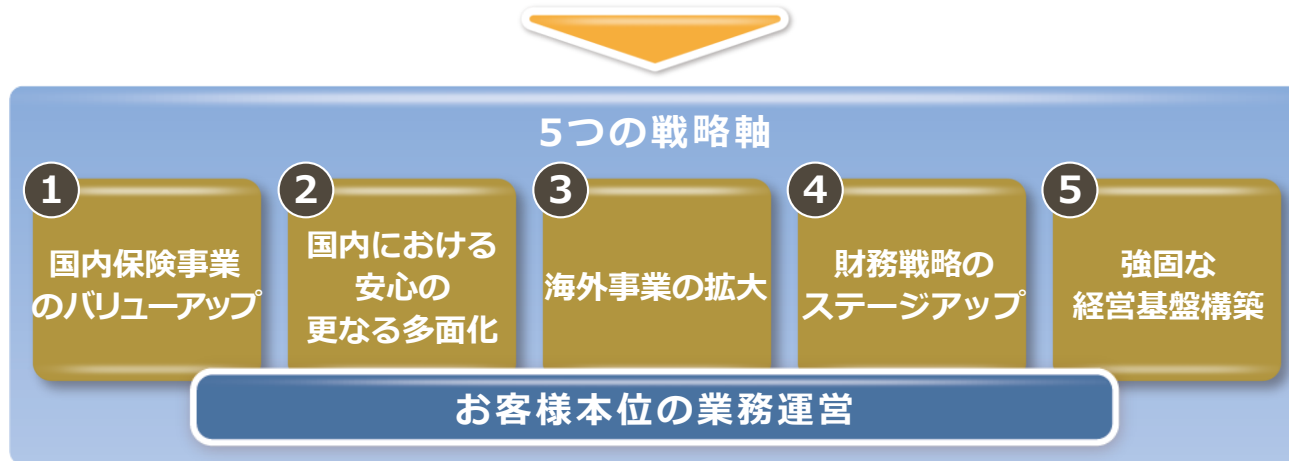
中期経営計画のテーマ・5つの戦略軸

グループ一丸となってサステナビリティ経営を推進し、
お客様や社会に当社グループならではの新しい価値を生み出し、
広くお届けしていくという想いを込めた、

“期待を超える安心を、より多くのお客様へ。”

をテーマに掲げ、お客様本位の業務運営のもと、**5つの戦略軸**に取り組み

〈中計テーマ〉 **“期待を超える安心を、より多くのお客様へ。”**



サステナビリティ経営の高度化

中期経営計画における5つの戦略軸

① -1

国内保険事業のバリューアップ

現状

商品・サービス戦略

保障や資産形成等のフルラインの商品と
社会課題に対応した特色ある商品を提供

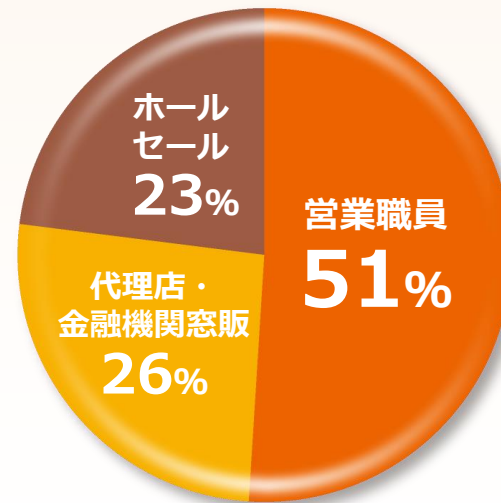


+



チャネル戦略

営業職員を中核に、
販売チャネルの多様化を積極的に推進



チャネル別の保険料収入
(国内の個別保険・企業保険計、2022年度実績)

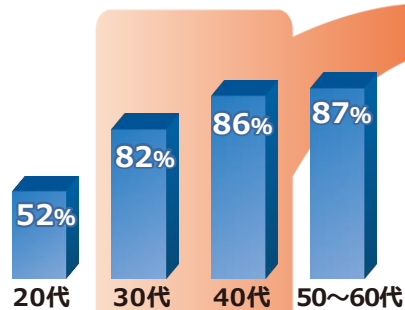
1 -2

国内保険事業のバリューアップ

現状

若年層を中心に必要とする保障を
提供できていない

年代別の保険加入率

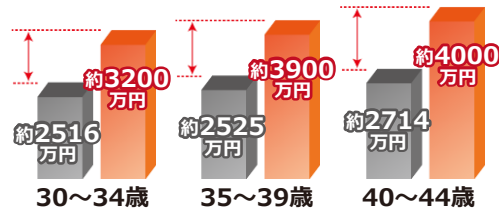


※保険加入率は、生命保険文化センターの「生活保障に関する調査（2022年度）」のデータをもとに概算

特に保障中核層では、実際の
保障額と必要保障額に差がある

実際の保障額と必要保障額の差

■ 実際の保障額 ■ 必要保障額

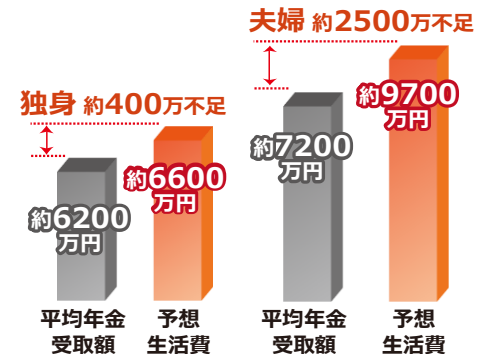


※実際の保障額は、世帯員2人以上の普通死亡保険金額の平均（生命保険文化センターの2021年度調査）
※必要保障額は、配偶者あり・共働き・子供1人または2人世帯の前提で概算（当社独自算出）

老後の平均的な年金受給額と
必要な生活費には大きな差がある

老後生活で不足する生活費

65歳から95歳までの
平均年金受取額と予想生活費の差



※「総務省統計局：家計調査年報（家計収支編）2022年（令和4年）」、「厚生労働省：令和4年度厚生年金保険・国民年金事業の概況」より作成

引き続き、生命保険事業には成長余地があり、
グループのコア事業として取り組みを一層強化

1 -3

国内保険事業のバリューアップ

中期経営計画における取り組み

国内保険事業全体

〈戦略〉

「独自性・競争力を備えた保険・サービスの追求」と「顧客接点の高度化」による付加価値の創造により、社会に提供する価値を拡大。



中期経営計画
で実現すること

営業職員チャネルに加え、代理店・金融機関窓販、デジタルチャネルの全マーケットでトップカンパニーとなり、お客様数拡大を通じた中長期的な収益拡大を目指す

営業職員

代理店・金融機関窓販

デジタル

① -4

国内保険事業のバリューアップ

営業職員チャンネル

現状

営業職員活動

強みであるFace to Faceにデジタルを組み合わせた活動の推進を通じ、**お客様との新たな接点が拡大**



営業職員組織

営業職員の採用・育成面の課題が顕在化し、**営業職員数が減少**



販売業績

貯蓄性商品の販売量は増加の一方、保障性商品の伸び悩み等により、**販売業績の回復は道半ば**



中期経営計画における5つの戦略軸

① -5

国内保険事業のバリューアップ

営業職員チャネル

中期経営計画における取り組み

営業職員の活動先の持続的な確保

地域社会の課題解決に資する取り組み等の強化とお客様との接点拡大の双方を実現し、お客様の輪を拡大

- 自治体との連携協定取り組みの深化

長く安定的に働くことのできる営業職員組織の構築（定着率向上）

- 支社の育成機能強化や本部支援の拡充
- 給与・処遇向上やオフィス環境整備、営業職員の業務負荷軽減を通じたエンゲージメント向上

コンサルティング力の強化

お客様一人ひとりに寄り添ったニーズ喚起等の更なる高度化とご契約内容確認活動の進化

- AI活用による営業職員活動のサポート・マネジメント強化

商品ラインアップの拡充・機動的供給に向けた取り組みの推進

- 身体障がい・介護の保障内容・サービスを充実化した新商品 **生活サポート** NISSAY を'24年4月より販売開始
生活サポート保険
- 日々の生活を豊かにするギフト・コンテンツや、健康寿命延伸に資するサービスをパッケージ化した新サービス **ハピネス** NISSAY を'25年4月にローンチ予定

中期経営計画
で実現すること

3年間で新契約価値+8%の進展（対'23実績）の実現
営業職員チャネルにおける業界No.1の盤石化

中期経営計画における5つの戦略軸

① -6

国内保険事業のバリューアップ

代理店・金融機関窓販チャネル

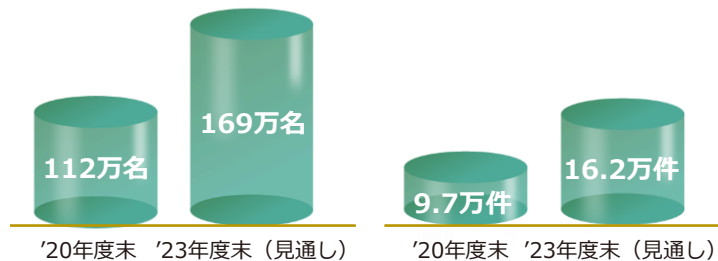
現状

販売業績の拡大

機動的な商品供給、チャネル支援の強化等を通じ
当社グループのプレゼンスは着実に拡大

お客様数

新契約件数(代理店・個人)



顕在化した課題

商品性や価格面等の競争環境が激化しており、
商品・チャネル支援強化等の差別化が必要

中期経営計画における取り組み

機動的な商品供給

顧客ニーズの多様化や社会課題を捉えた
商品開発等、グループ一体で提供価値を拡大

チャネルサポートの強化

代理店の課題に応じた対応強化に加え、
販売モデルの高度化によりお客様数を拡大

■ 成約率向上に向けた教育体制強化・募集人サポート等

DX等を通じた業務負荷削減の推進

■ 代理店事務の自動化・Web取り扱いの拡大

中期経営計画
で実現すること

代理店・金融機関窓販チャネルにおけるトップカンパニーを目指す

1 -7

国内保険事業のバリューアップ

デジタルチャネル

現状

はなさく生命の取り組み

郵送通販・Web販売の推進により、
着実に販売件数を拡大

日本生命の取り組み

'24年1月より年金保険のネット販売を開始する等、
デジタルチャネルの拡大に着手

マーケット動向

コロナ禍後は、デジタル・有人の
ハイブリッドモデルが主流化


中期経営計画における取り組み

グループベースの商品ラインアップ拡充

デジタル・有人のハイブリッドモデルの高度化

- 日本生命のインサイドセールスチームを約2倍に拡大
- はなさく生命におけるデジタルコミュニケーション基盤の構築とオペレーターによるコンサルティング強化

利便性向上による流入数の拡大

- お客様の加入ルートの特線化や他業態協業の推進
- グループ子会社であるLHLグループにて新たなサービス（比較・見積・相談サイト）を展開  くらべる保険なび。

中期経営計画
で実現すること

デジタルチャネルにおけるトップカンパニーを目指す

① -8

国内保険事業のバリューアップ

ホールセール

現状

これまでの取り組み

団体保険

死亡保障に加え、医療・所得補償等においても高いプレゼンスを確保

団体年金

企業を取り巻く環境が大きく変化する中
着実に預かり資産を拡大

経営者向け保険や損害保険、ヘルスケアサービス等、
多様化する企業ニーズに寄り添ったコンサルティング
を通じ着実に顧客企業数を拡大

中期経営計画における取り組み

健康経営®*・子育てや介護との
両立支援等の人的資本経営に資する
商品・サービスの拡充

■ グループリソースを最大限活用した提供価値の拡大

*「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

資産運用立国の実現に向けたビジネスの
拡大

■ ニッセイアセットマネジメントとの協業を通じた資産 形成支援・金融リテラシー向上に資する取り組みの推進

地域企業や地域金融機関、自治体との
連携を通じた取引の拡大

中期経営計画
で実現すること

団体保険・団体年金マーケットにおけるプレゼンスの堅持
グループの総合窓口としての機能強化を通じたグループ収益の拡大

① -9

国内保険事業のバリューアップ

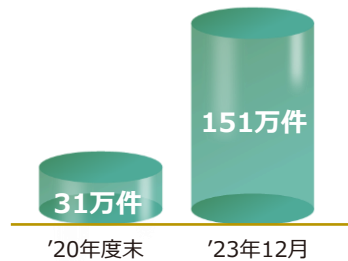
事務・サービス

現状

これまでの取り組み

日本生命アプリの機能拡充等により
お客様手続きのダイレクト化を推進

アプリダウンロード数



コロナ禍での給付金請求の大幅な増加により、
支払い態勢等、有事の際の対応態勢に係る
課題が顕在化

中期経営計画における取り組み

ダイレクト手続きの更なる拡大・利便性向上

- お客様ニーズの多様化への対応強化
- 有事の際の対応態勢強化

事務工程・管理体制の抜本的な見直しの推進

- 自動処理・ペーパーレス化の更なる推進
- 長期安定的な保障責任の全うを実現する事務・サービスの提供態勢構築に向けた長期取り組み計画の策定 等

より配慮が必要なお客様への対応強化

- 高齢者や外国人等に対するサービスレベルの向上

中期経営計画
で実現すること

事務・サービスを通じてお客様に体験いただく価値 (= CX) を高度化

中期経営計画における5つの戦略軸

2 -1

国内における安心の更なる多面化

アセットマネジメント事業 ニッセイアセットマネジメント株式会社

現状

これまでの取り組み

“資産運用立国”の実現に向けた新NISA制度の開始等を追い風とした市場拡大・資産形成ニーズの高まりをふまえ、商品ラインアップの拡充・運用パフォーマンスの向上を推進



ニッセイアセットマネジメント株式会社

預かり資産*

34兆円

業界順位*

5位

2023年3月時点

* 国内大手アセマネ会社のランキング。預かり資産は投資信託協会、投資顧問協会のデータの単純合計にて比較

中期経営計画における取り組み

運用力強化

グループ会社の運用機能・人材の集約等を通じた運用体制の高度化

資産運用商品・サービスの拡販

新NISA制度導入等による資産形成ニーズの高まりを捉えた商品ラインアップの拡充や、ダイレクトチャネル強化、グループ協業推進

中期経営計画
で実現すること

国内アセマネ市場におけるシェア拡大

② -2 国内における安心の更なる多面化

ヘルスケア事業

現状

これまでの取り組み

‘18年以降、健康リスクの低減に向けたコンサルティングサービスである **Wellness-Star**☆ を企業・団体に提供

Wellness-Star☆ データ分析 165団体/314万名
利用実績 健康施策 1,309名 糖尿病予防プログラム等

外部環境

政府の人的資本経営に対する強化要請や第3期データヘルスケア計画等の推進を契機に、より高度なヘルスケアサービスへのニーズが拡大

中期経営計画における取り組み

データ分析の高度化

- 企業や団体の「課題の可視化、評価・振り返り」により、労働生産性の向上、医療費適正化、QOL向上を支援
- 東京大学との共同研究を通じて、ストレスチェックの新集団分析サービス **SAAGAS** を本格展開（’24.4～）

健康施策の拡充

- 医療機関や健診機関等とのアライアンス（資本・業務提携等）を通じて、健康に資する付加価値の高いサービスを拡充



かかりつけ医ネットワークを生かした予防サービスの推進に向け、業務提携契約を締結
* (株)Welbyの100%子会社である(株)Welbyヘルスケアソリューションズとは資本業務提携契約を締結



企業・保険者向けの健康管理プラットフォームの普及に向け、資本業務提携契約を締結

上記以外にも大学や企業・団体と連携

[仙台放送、nishikawa、スタンフォード大学、東北大学、東邦大学]

中期経営計画
で実現すること

データ分析と健康施策を統合パッケージとしたサービス提供を行う
事業モデルの確立

② -3


国内における安心の更なる多面化

介護・保育事業

現状

これまでの取り組み

従来から介護・保育事業に取り組み

- ニッセイ聖隷健康福祉財団と介護付き有料老人ホームを展開（'89～）
- ニチイ学館と介護・保育事業を中心に業務提携、ライフケアパートナーズ社（LCP社）を設立（'99～）
- LCP社と企業主導型保育所マッチング事業（子育てみらい こども未来）を開始（'20～）
- 社内起業プロジェクトで一時保育マッチング事業（ ちょこいく）を選出し、サービスを開始（'22～）

高齢化社会の更なる進行等をふまえ、

介護・保育事業へ本格参入し、保険事業とのシナジー創出に向けた取り組みを推進

- ニチイホールディングスの発行済株式99.6%分の取得を合意済み（2023年11月）  ニチイ

中期経営計画における取り組み

グループ定着

ニチイグループの当社グループ内への定着・着実な成長を最優先

- 事業部の新設・10名程度の出向者派遣を通じた経営管理体制の整備等を推進
- 当社Gの知見・資源を活用の上、成長策を共同で検討

新たな事業戦略の検討・開発

事業者向け経営支援サービスの提供を通じ、地域の介護・保育・医療機関ネットワークを構築・拡大

中期経営計画
で実現すること

地域の自治体・事業者・住民をつなぐハブとなり、地域共生社会の実現に向けた事業モデルの確立

※当ページに記載の内容はニチイグループ出資に関する認可取得・株式譲渡が完了する前提

社内起業プロジェクトから選出された事業アイデアがサービスを開始する等、
社会に提供する価値の拡大に資する取り組みを着実に推進

ちょこいく の概要

I. 事業立ち上げの背景

2人の従業員が、「子育ての大変さ」に起因する「ワンオペ」や「産後うつ」等の社会課題を解決したいという想いをもとに事業を立ち上げ

“当事業を通じ、「子育ては周りに頼って良い」というメッセージを伝えたい。ちょこつと保育所に頼り、保護者自身が自分時間を確保することで育児をより楽しくし、「育児は大変」という価値観を変えていきたい”




左・田中 紗代、右・青木 彩

II. ビジネスモデル

お子さんを預けたい保護者と、預かりが可能な
保育園をつなぐ一時保育マッチングサービス

子育て世帯

 ちょこいく

保育所



①利用勧奨

②利用申込



③予約代行

④手数料



III. 取り組み状況

- 都内の一部地域でサービスを開始し、「顧客の獲得」・「保育所確保」・「オペレーション構築」に取り組み、高い顧客ニーズを実証
- 今後は、サービス展開エリアを東京23区全域に拡大



3 -1

海外事業の拡大

海外事業

現状

これまでの取り組み

これまでは保険市場が発展途上にあり、中長期的な成長が期待できるアジア地域の新興国等を中心に保険事業、アセットマネジメント事業を展開（1985年～）



基礎利益に占める海外事業割合は約4%
(300億円程度) ※'23見通し

- 出資時に想定した成長が実現できていない
- 世界最大規模かつ今後も安定的な成長が見込まれる米国への事業展開の遅れ

中期経営計画における取り組み

既存事業の成長

各現地法人の課題に応じた支援や追加出資等を通じた成長角度の引き上げ

新規出資による事業規模の拡大

米国等の先進国を中心とした保険・アセットマネジメント会社への大型新規出資の検討

中期経営計画
で実現すること

既存事業の成長と事業投資等を通じた海外事業の規模拡大を実現

4 -1

財務戦略のステージアップ (資産運用、資本・契約者配当)

資産運用

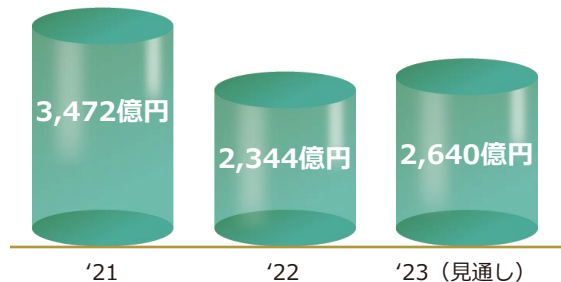
現状

利差益の確保とリスク削減の両立

世界的なインフレ、金融引締めにより市場が大きく変動する中、リスク・リターン向上に資する機動的な資金配分を実施

健全性向上に向け、リスク削減を推進

利差益（単体）の推移

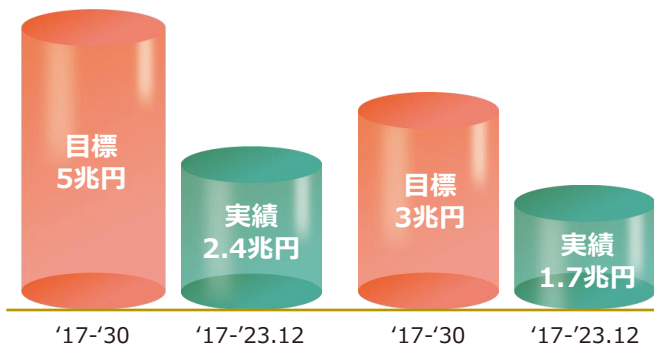


責任投融資の推進

投融資を通じ『経済的保障とともに安心して暮らせる未来』を実現すべく、サステナビリティ・アウトカム創出を志向する投融資を推進

資金使途がSDGs等に繋がるテーマ投融資

うち脱炭素関連の投融資



4 -2

財務戦略のステージアップ (資産運用、資本・契約者配当)

資産運用

中期経営計画における取り組み

マーケット変動をふまえた レジリエントなポートフォリオの構築

円金利リスクコントロールの強化

- 金利水準等に応じた機動的な超長期国債の投資・入替

分散投融資の推進

- オルタナティブ・クレジット・変動金利資産の積増し等

フォワードルッキングなリスク管理の 継続強化

- 国内の低金利・円安環境からの転換シナリオ等の多面的分析の実施

サステナビリティ・アウトカム創出に 向けた責任投融資の更なる推進

インテグレーションの推進

- 全資産クラスに対するESG要素の組み込み強化

エンゲージメントの高度化

- 環境・社会領域の課題解決の進捗確認のうえ、企業の取り組みを後押し

資金使途がSDGs等に繋がるテーマ投融資の推進

- 脱炭素関連の投融資枠に加え、社会的・環境的インパクト創出の意図が特に強い案件に投融資を行うニッセイ・インパクト投融資枠（5,000億円）を新設

責任投融資におけるリスク管理の更なる高度化

- 気候変動・自然資本の観点をふまえたポートフォリオ分析

中期経営計画
で実現すること

**変動する金融経済環境下でも安定的な運用益を確保
地球環境等の社会課題解決への更なる貢献**

(参考) 資産運用立国実現に向けた日本生命グループ取り組みについて

アセットマネジメント事業も営む生命保険会社グループとして下記取り組みを一層推進し、
資産運用立国の実現に貢献

- 1 家計の資産形成に貢献する取り組み (家計の投資を起点に持続的な企業・経済成長が促され、その恩恵が家計にも波及)
- 2 海外からの資金を日本市場に呼び込む取り組み (日本市場・企業の魅力が高まり、海外投資家が日本に投資)

1 家計の資産形成に貢献する取り組み

I.商品・サービス提供

- 保険商品・資産運用商品の拡充
- 幅広いチャネル網を通じたコンサルティング推進

II.運用力向上

- 運用対象多様化等の投資活動強化
 - 「新興運用業者促進プログラム」への貢献に繋がる取り組みとして、国内ベンチャーキャピタルおよびスタートアップ企業に投資するファンドを新たに設立 (計約350億円/'24上半期予定)
- グループ運用体制構築等の体制強化

III.金融リテラシー教育

- 資産運用ニーズをお持ちの方々へのセミナー 開催(DC等)
- 次世代を担うの方々への出前・受入授業等

2 海外資金を日本市場に呼び込む取り組み

V.海外ネットワークを生かした日本株等の商品販売

資産運用立国



IV.スチュワードシップ活動

4 -3

財務戦略のステージアップ (資産運用、資本・契約者配当)

資本・契約者配当

現状

これまでの取り組み

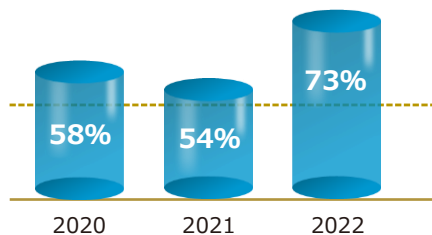
着実な自己資本積み立て等を通じた健全性の向上



ESRは約233%と世界トップ水準 (24.3見直し)

安定したお客様配当性向の実現

過年度のお客様配当性向



目標水準
安定的に
50%程度

中期経営計画における取り組み

世界トップクラスの健全性水準を確保
(ESR:200~270%水準)

成長投資の加速

海外事業等の規模拡大に向け、
資本を成長投資に積極活用
(2兆円を超える投資財源を確保)

契約者配当の拡充

お客様配当性向を安定的に60%程度に
引き上げ

中期経営計画
で実現すること

健全性とのバランスに留意しつつ、成長投資・契約者配当を拡大

5 -1

強固な経営基盤構築

人的資本

現状

これまでの取り組み

人材の多様化・高度化に向け、
人材育成と闊達な組織風土醸成を推進
人への投資として、
2年連続での給与水準の引き上げを実施

顕在化した課題

労働市場の変化、労働者の価値観の多様化等により、
競争環境が激化し、人材確保が難化
業容拡大・事業の多角化に向けた
より多様な人材確保の必要性の高まり

中期経営計画における取り組み

コア事業の強化や多岐にわたる事業戦略の展開に向け、

質・量両面での人材基盤の強化

従業員エンゲージメントの向上 に取り組み

上記実現に向け、

“人への投資”を継続的に実施

- 処遇の向上・人事制度／運用の見直し
- DE&I (女性活躍推進、経験者採用、地域を支える人材づくり)
- 人材育成 (キャリア形成、研修・育成プログラムの充実)
- 職場環境整備 ■ 働き方変革 ■ 健康経営®

人財価値向上“アクション”プロジェクトを通じ、投資を成果に結びつけるための、全従業員の主体的な行動を促進

中期経営計画
で実現すること

業界トップクラスの人的資本を構築

5 -2

強固な経営基盤構築

IT基盤

現状

これまでの取り組み

各領域のデジタル化・DXを後押しする
IT基盤構築を推進

- 販売チャネルにおける顧客接点の拡大（デジタル活用）
- 商品ラインアップの拡充
- お客様の利便性向上に向けたWeb手続きの拡大
- 働き方変革 等

上記の結果、保有システムが増大・複雑化し、
IT開発における機動性や柔軟性における
課題が顕在化

中期経営計画における取り組み

機動性・柔軟性の向上

商品ラインアップ拡充、提供する付加価値
拡大の実現に向け、IT基盤構造の課題解決
に着手

- 肥大化・複雑化したIT基盤構造の改善に向けた長期
取り組み計画の策定 等

IT開発体制の強化

中長期的なIT開発の増加を見据え、経験者
採用拡大と委託等による外部知見活用を推進

中期経営計画
で実現すること

機動的な商品開発、デジタル・DXによる提供価値拡大を支える
IT基盤の構造課題解決に向けた取り組みや開発態勢の強化を推進

5 -3

強固な経営基盤構築

イノベーション

現状

これまでの取り組み

先進技術を活用し、保険事業のDXを推進

- 営業職員スマホへのコンサルティングツール導入
- 保険事務サポートにおけるAIアバターの活用検証 等

「保険クラウド」・「ノーコード開発」を通じ、短期間・低コストでの商品開発を実現

- ニッセイプラスのスマホ保険開発への適用

外部環境の変化

お客様ニーズや社会環境の変化等、非連続な事業環境の変化に対応するビジネスモデルの進化や先進技術の活用が求められる

中期経営計画における取り組み

特化型AIの構築

各事業への活用を通じ、新たな付加価値を創出

- 疾病予測等に特化したAIモデルやソリューション開発（米国スタンフォード大学との共同研究の開始 等）

新たな保険の開発推進

新技術やソリューションの活用により、保険の新たな付加価値創出に向けた開発を推進

R&Dの推進

次世代技術の適用・ビジネスモデル探索に向け、国内外の最先端事例を継続研究

- 資産運用立国の掲げる「新興運用業者促進プログラム」への貢献にも繋がる国内ファンドの新設 等

中期経営計画
で実現すること

イノベーションを通じた各事業の競争力強化・提供価値拡大を実現する先進技術やビジネスモデルの調査・研究・開発体制の確立

お客様本位の業務運営

「お客様の信頼の上でのみ事業が成立する」という認識のもと、

「お客様の声を起点とした継続的なサービス向上」と「各事業戦略におけるお客様本位の業務運営のPDCA」
を基本に以下の2軸を推進

苦情・コンダクトリスクへの 対応強化

「着眼点*」もふまえた不祥事案の未然
防止、苦情減少に向けた取り組みの推進

より実効的な管理・教育体制の構築に
向けた営業現場組織の強化

* 生命保険協会が、営業職員チャネルのコンプライアンス・
リスク管理態勢の高度化に向けた原理・原則（プリンシプル）
と具体取り組み事例等をまとめ、
「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の
更なる高度化にかかる着眼点」として公表

高齢者や外国人等、より配慮が必要な
お客様への手続きサポートの充実

お客様の体験価値（=CX）の向上

既存取り組みの高度化

お客様の声活用の更なる推進等を通じた、
商品・サービス、チャネルの付加価値向上

独自性・競争力を備えた商品・サービス
の創出を通じた新たな付加価値の創出

総括

新たな中期経営計画では、各事業を通じた「社会に提供する価値の拡大」により、「当社グループの成長」と「世界トップレベルの健全性水準」・「契約者配当の充実」を実現

目指す社会

誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会



目指す企業像

生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の様々な安心を提供する“安心の多面体”としての企業グループ



中期経営計画（2024-2026）

位置づけ

中長期的な成長角度の引き上げに向け、販売業績・新たな収益軸の拡大を加速し、グループ経営を強力に推進する3年間

テーマ

“期待を超える安心を、より多くのお客様へ。”

5つの戦略軸

- ①国内保険事業のバリューアップ
- ②国内における安心の更なる多面化
- ③海外事業の拡大
- ④財務戦略のステージアップ
(資産運用、資本・契約者配当)
- ⑤強固な経営基盤構築

お客様本位の業務運営

社会に提供する価値の拡大

- 商品・サービスの拡充
- コンサルティング力強化
- CX向上
- 企業の経営課題支援
- 地域社会・地球環境等の社会課題解決への貢献

お客様1,560万名・顧客企業数35万社への拡大

お客様満足度
90%以上の確保

預かり資産
112兆円への拡大

当社グループの成長

新契約価値3,500億円

保有年換算保険料4.85兆円

基礎利益8,600億円

健全性・契約者配当

世界トップレベルの健全性水準の確保

契約者配当の充実

今日と未来を、つなぐ。



NISSAY

日本生命