

今日と未来を、つなぐ。



2025年度上半期決算・ 経営戦略説明会

2025年12月

日本生命保険相互会社

目次

2025年度上半期決算

- 2025年度 上半期決算の概要
- 2025年度 通期業績見通し

中期経営計画（2024-2026）の概要・2025年度経営計画

戦略軸① 国内保険事業のバリューアップ

- 国内保険事業

戦略軸② 国内における安心の更なる多面化

- ライフサポート事業・ヘルスケア事業
- アセットマネジメント事業

戦略軸③ 海外事業の拡大

- 海外事業

戦略軸④ 財務戦略のステージアップ

- 資産運用
- 資本・契約者配当

戦略軸⑤ 強固な経営基盤構築

- 人材戦略
- DX戦略
- イノベーション

- お客様本位の業務運営

2025年度上半期決算の概要

【会社名称】

豪州日生：Nippon Life Insurance Australia and New Zealand Limited（旧MLC）

レゾリューション：レゾリューションライフ

コアブリッジ：コアブリッジ・ファイナンシャル

NAMインドア：ニッポンライフ・インドア・アセットマネジメント

ニチイHD：ニチイホールディングス

2025年度上半期決算のポイント

グループ

保険・サービス収益*



4兆8,555億円

(うち保険料等収入 4兆5,296億円)

[前年同期比 +15.0%]

- ニッセイ・ウェルス生命およびニチイHDの増加を主因に、増収

基礎利益



6,200億円

[前年同期比 +27.4%]

- 日本生命の増加およびコアブリッジの損益取り込み開始を主因に、増益

個人保険・個人年金保険 国内生命保険

新契約年換算保険料



3,015 億円

[前年同期比 +21.3%]

- 日本生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の増加により、増加

保有年換算保険料



4兆8,971 億円

[前年度末比 +1.6%]

- ニッセイ・ウェルス生命の増加を主因に、増加

グループ

2025年度業績見通し

減収・増益

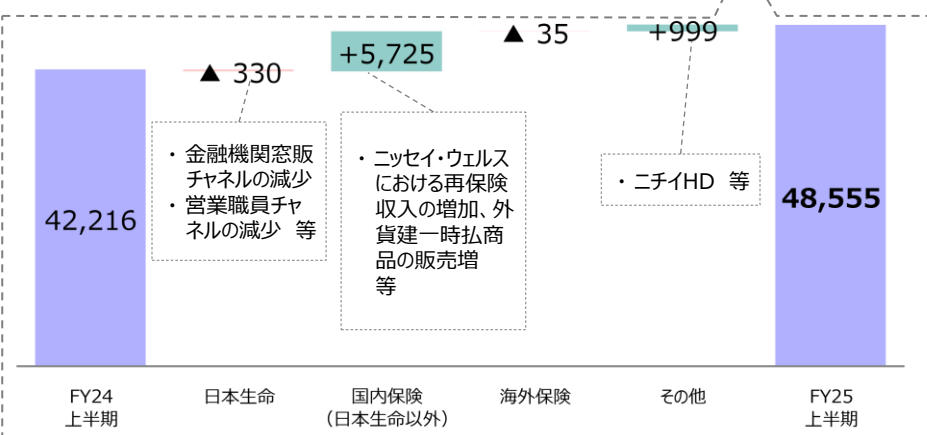
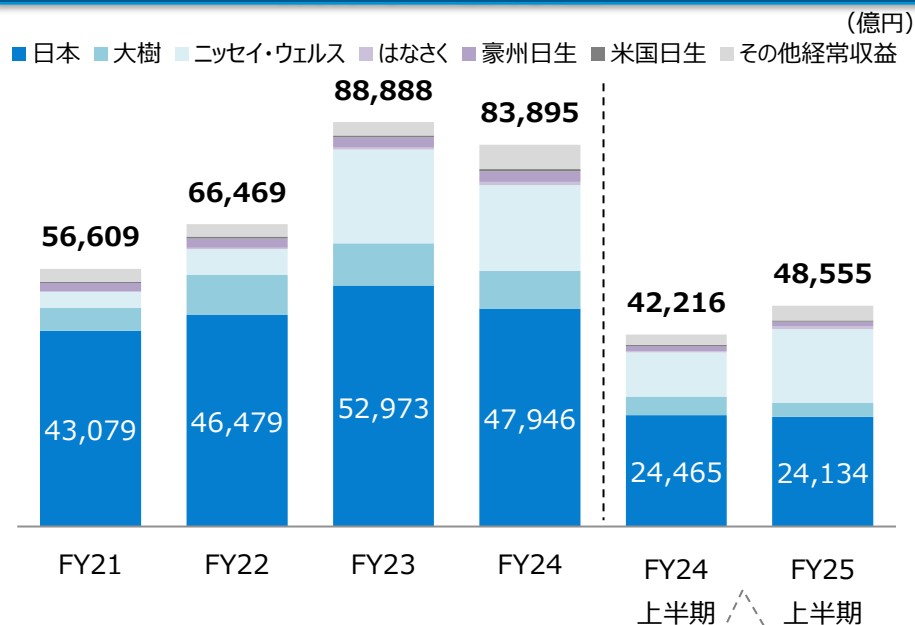
- 保険・サービス収益は、日本生命および大樹生命の減少を主因に、減収
- 基礎利益は、コアブリッジの損益取り込みを主因に、増益

日本生命グループ：保険・サービス収益、利息及び配当金等収入

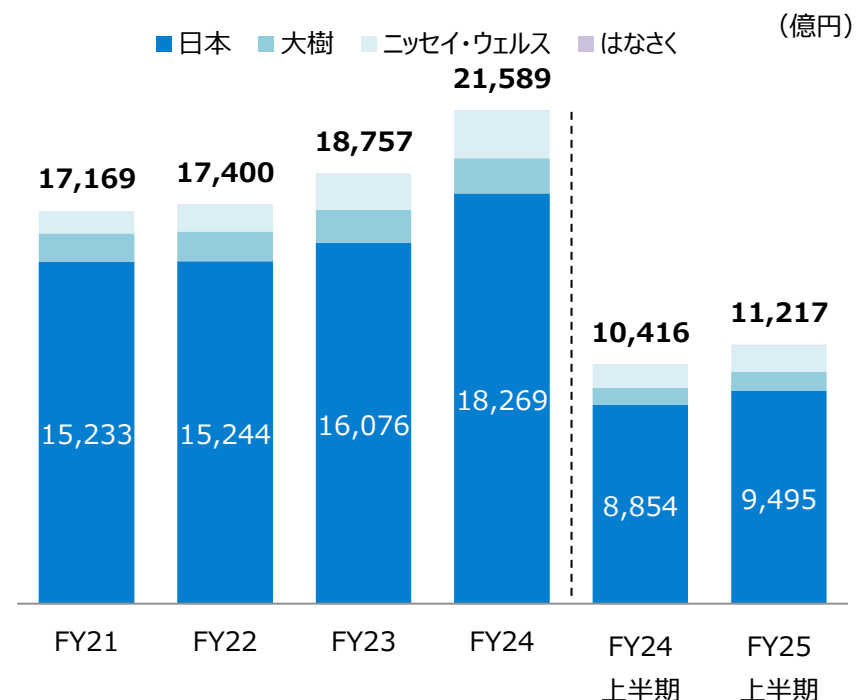
5

- ✓ 保険・サービス収益は、ニッセイ・ウェルス生命およびニチイHDの増加等により前年同期比で増収。
- ✓ 利息及び配当金等収入は、投信分配金の増加等により前年同期比で増収。

保険・サービス収益 *1



利息及び配当金等収入 *2 *3



*1 連結損益計算書における保険料等収入およびその他経常収益の合計

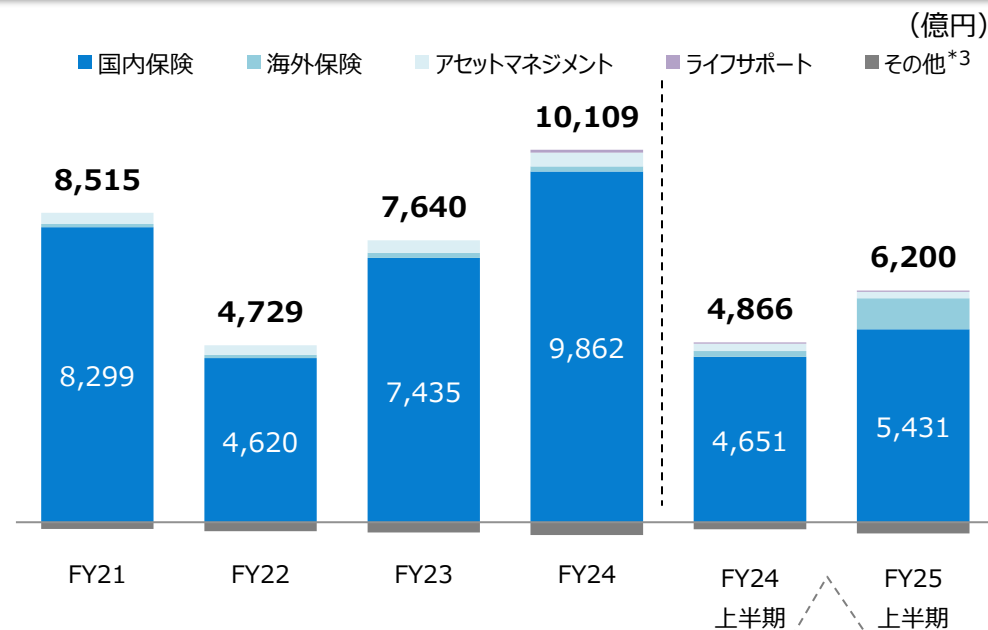
*2 連結ベースにて表示

*3 FY23における日本生命・大樹生命の会計処理統一、豪州日生（旧MLC）のAASB17号適用を遡及反映し、過去数値を修正

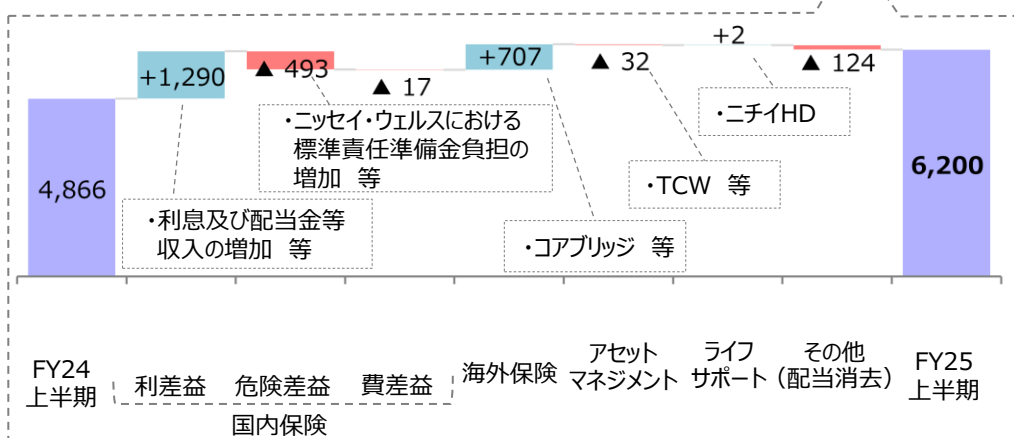
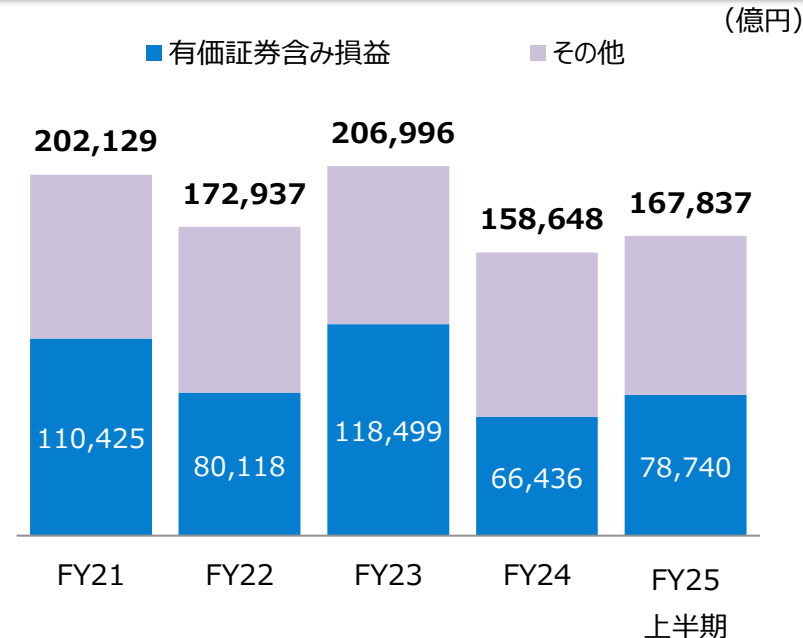
日本生命グループ：基礎利益、実質純資産

- ✓ 基礎利益は、国内保険事業における利差益の増加およびコアブリッジの利益取り込み等により、前年同期比で増益（開示以来最高水準）。
- ✓ 実質純資産は、内外株式の含み益増加等により、前年度末比で増加。

基礎利益 *1 *2



実質純資産 *2 *4 *5



*1 基礎利益のグループ計は、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外保険子会社・関連会社および国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社、ニチイHDの税引前純利益に、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出

*2 FY23における豪州日生（旧MLC）のAASB17号適用を遡及反映し、過去数値を修正

*3 その他には、別掲していない会社分および一部の内部取引調整等を含む

*4 有価証券含み損益は、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命、海外保険子会社、その他連結対象子会社を対象に算出

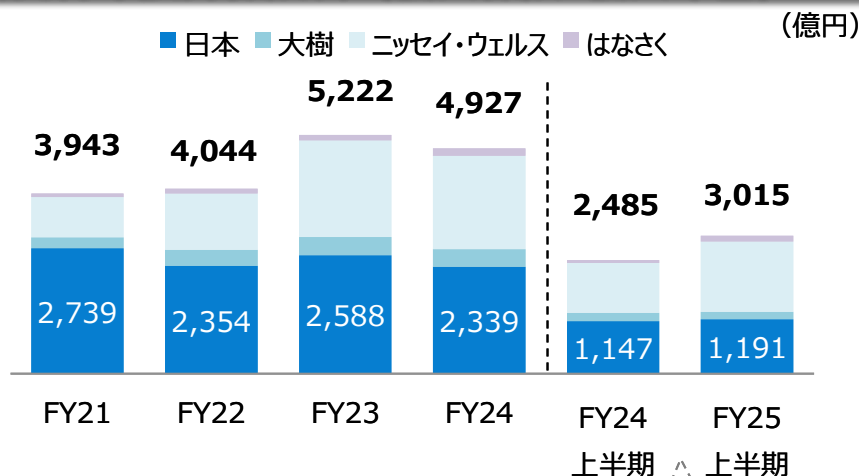
*5 FY24以降、一部の在外持分法適用会社の数値は新会計基準適用数値

日本生命グループ（国内）：保険業績（新契約、保有契約、解約・失効・減額率）

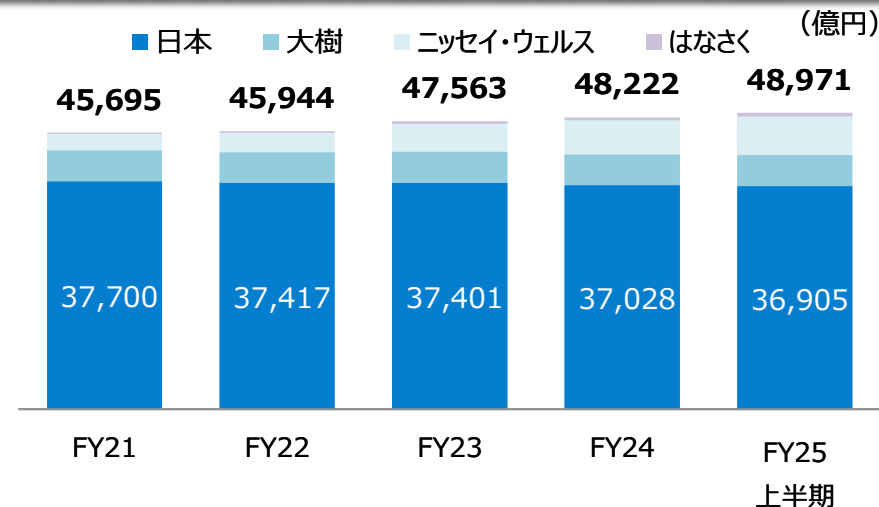
7

- ✓ 新契約年換算保険料は、日本生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の増加を主因に前年同期比で増加。
- ✓ 保有年換算保険料は、ニッセイ・ウェルス生命の増加を主因に前年度末比で増加。
- ✓ 解約・失効・減額率は、概ね横ばい。

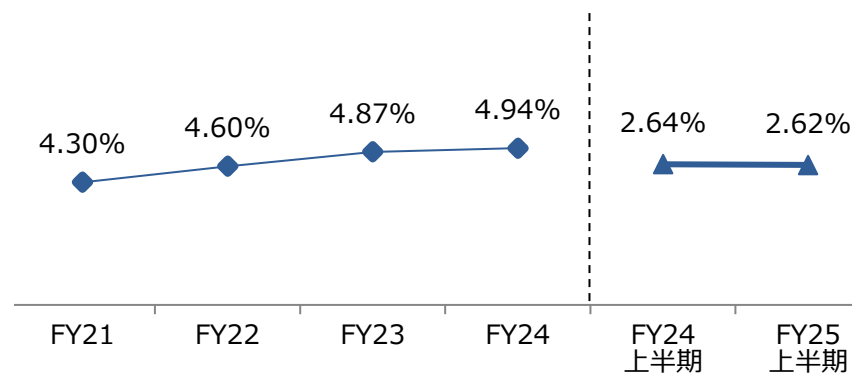
新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）*1



保有年換算保険料（個人保険・個人年金）*1

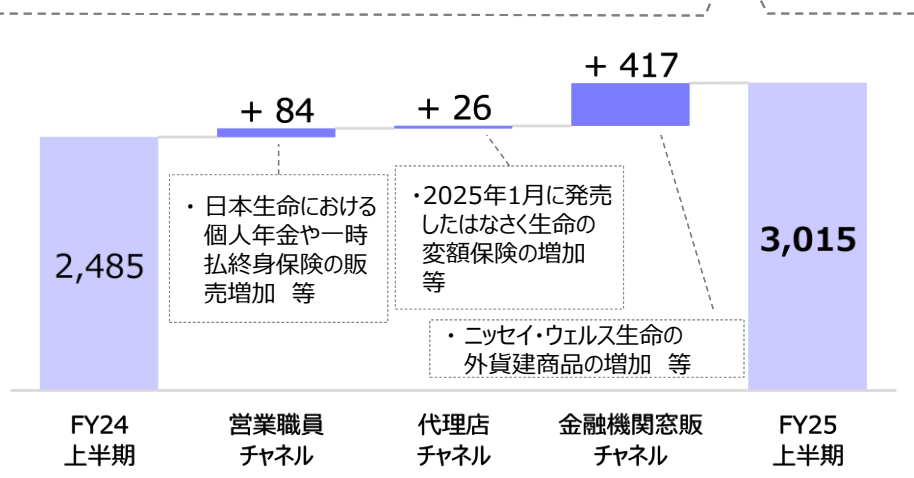


解約・失効・減額率*2



*1 対象は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命

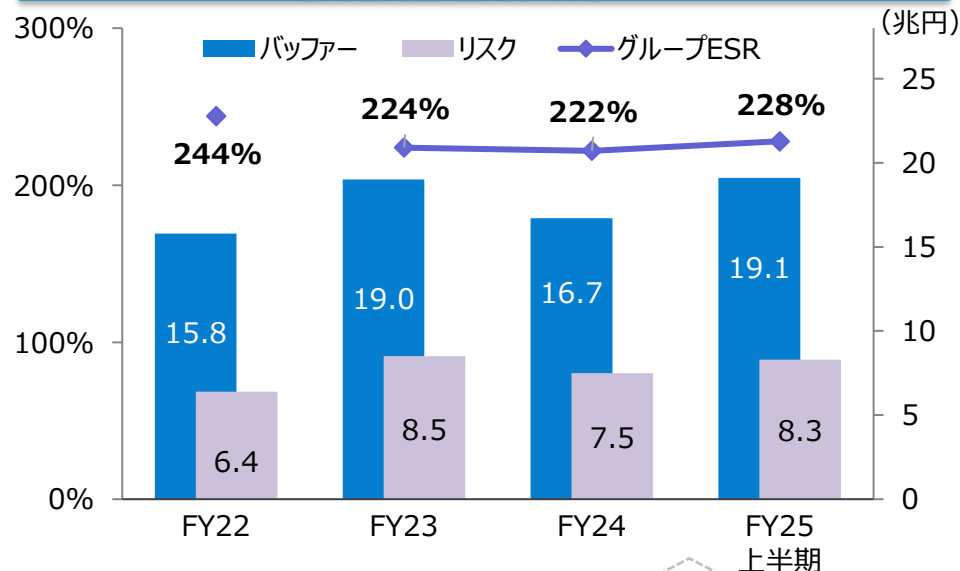
*2 対象は日本生命。年度始保有契約年換算保険料に対する、解約・失効・減額年換算保険料の割合



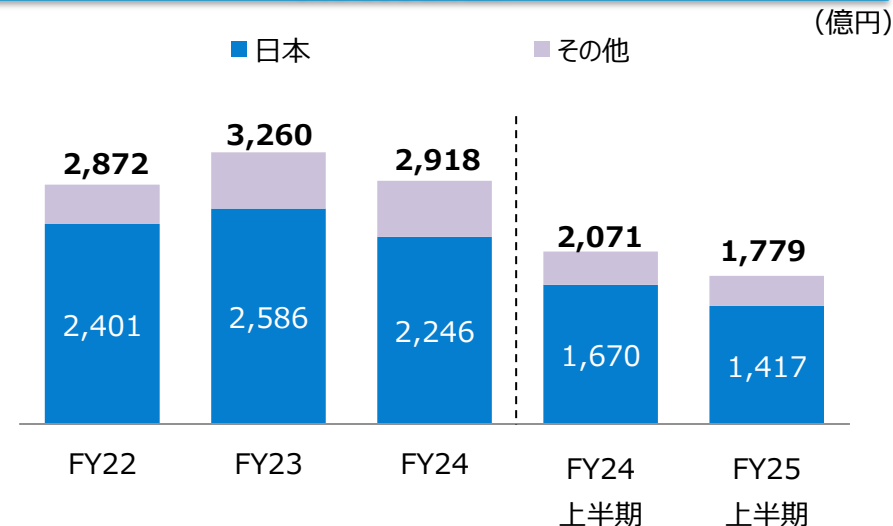
日本生命グループ：ESR、新契約価値

- ✓ 経済価値ベースのソルベンシー比率（ESR）は、新契約獲得や劣後債調達等により、前年度末比で増加。
- ✓ 新契約価値は、将来に向けた投資に伴う事業費の増加等により、前年同期比で減少。

ESR（内部管理モデル） *1 *2 *3

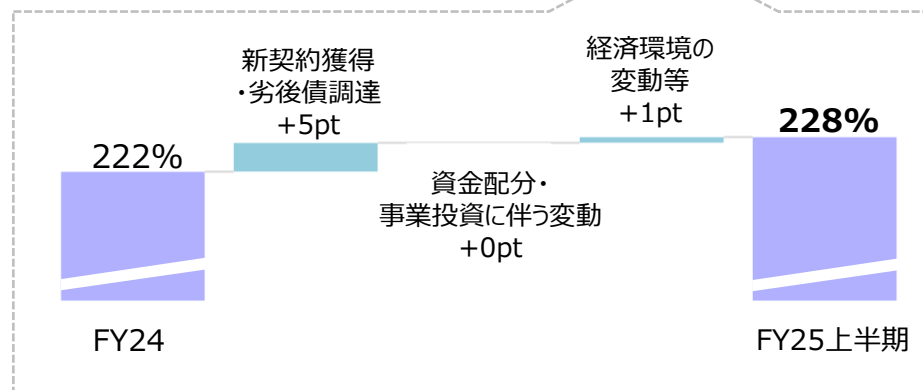


新契約価値 *4



ESRの金融市場感応度 *5

国内金利+10bp／▲10bp	▲1.7pt／+1.9pt
海外金利+10bp／▲10bp	▲0.4pt／+0.3pt
国内株式▲10%	+0.3pt
外国株式▲10%	+0.6pt
為替10%円高	▲1.9pt



*1 リスク量に対する資本（リスクバッファ）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

*2 FY23よりESRの計算モデルを変更しており、FY22については計算モデル変更前の数値

*3 上半期末のESRは、一部簡便的に算出

*4 新契約獲得に伴い得られる将来損益を現在価値で評価する、基礎利益の先行指標

*5 2025年9月末の状況（単体ベース）

2025年度通期業績見通し

2025年度通期業績見通し

- ✓ 保険・サービス収益は、日本生命および大樹生命の減少を主因に、減収。
- ✓ 基礎利益は、コアブリッジの損益取り込みを主因に、増益。
- ✓ 保有年換算保険料は増加、新契約価値は減少。

(単位：億円、百万豪ドル)	保険・サービス収益 (保険料等収入＋その他経常収益)		基礎利益		保有年換算保険料 (国内グループ計)	
	2024年度 実績	2025年度 見通し	2024年度 実績	2025年度 見通し	2024年度 実績	2025年度 見通し
グループ計	83,895	約80,700	10,109	約11,300	48,222	約48,800
保険料等収入	78,613	約74,300				
日本生命	47,946	減収	9,204	増益		
大樹生命	8,248	減収	178	増益		
ニッセイ・ウェルス生命	18,875	増収	574	減益		
はなさく生命	690	増収	▲ 95	減益		
豪州日生	1,811	増収 ^{*1}	▲ 90	増益 ^{*1}		
ニチイHD	〈3,058〉 ^{*2}	〈増収〉	〈110〉 ^{*3}	〈減益〉		
コアブリッジ	-	-	-	〈新規〉 ^{*4}		
					2,918	約2,800

新契約価値 (グループ計)

*1 豪州日生単体での見通し。2025年11月以降は、豪州・NZレゾリューション、アステロンNZ等を含むAcendaグループの業績を連結予定

*2 ニチイHDについては、2024年度の売上高および、それに対する2025年度の売上高の増減見通しを記載

*3 ニチイHDについては、2024年度の税引前純利益および、それに対する2025年度の税引前純利益の増減見通しを記載

*4 コアブリッジは、新規持分法適用会社

※ 保険・サービス収益の合計値は、連結損益計算書における保険料等収入およびその他経常収益の合計

※ 保険料等収入のグループ計は、連結保険料等収入（日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命、ニッセイプラス少額短期保険、豪州日生、米国日生を対象に算出）

※ 基礎利益のグループ計は、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外保険子会社・関連会社および国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社、ニチイHDの税引前純利益に、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出

※ 豪州日生の保険・サービス収益は収入保険料。基礎利益は税引前純利益に持分比率を乗じ、金利変動要因等の除外を行い算出（現地通貨ベース）

中期経営計画 2024-2026

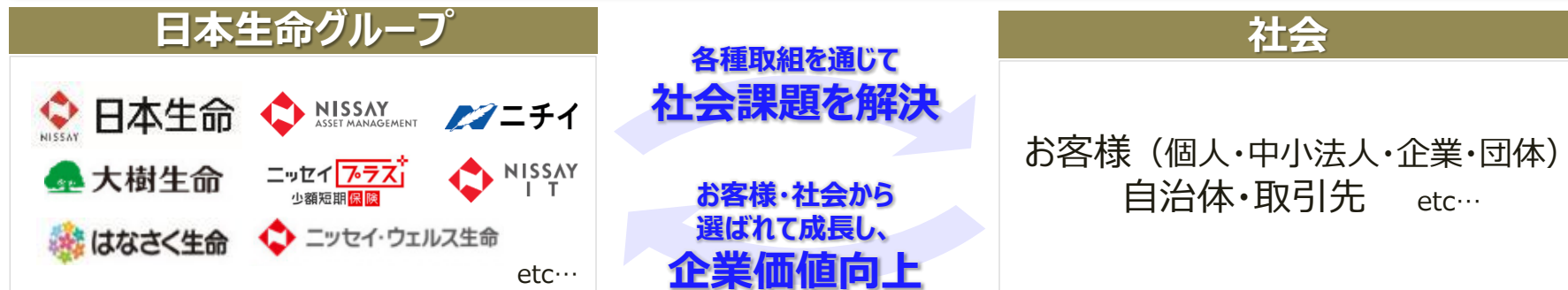
期待を超える安心を、
より多くのお客様へ。

の概要

日本生命グループのサステナビリティ経営

- ✓ 当社グループが「サステナビリティ経営」を通じて目指すことは、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現。
- ✓ 「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で社会課題の解決に取り組み、社会と当社グループ双方のサステナビリティ向上を目指す。

日本生命グループのサステナビリティ経営






サステナビリティ重要課題とリスク・機会

領域

サステナビリティ
重要課題

リスク

機会

	 人	 地域社会	 地球環境
重要課題	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 活力あふれる地域社会の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな地球を未来につなぐ
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化やニーズの変化 人材不足等の保険事業・環境の変化 等 	<ul style="list-style-type: none"> 地域人口・企業の減少による保険事業の需要減少 等 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害による当社拠点・投融資先の損失、炭素関連規則の導入・強化による投融資先の収益性低下 等
機会	<ul style="list-style-type: none"> プロテクションギャップ、若い世代の加入率、より健康に長生きしたいというニーズの高まり 等 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の活力維持・向上による地域経済の活性化 地域創生に向けた新規事業の創出 等 	<ul style="list-style-type: none"> 投融資先の低炭素関連の新技术開発による競争力向上 等

サステナビリティ経営に関する具体取り組み

- ✓ サステナビリティ経営を事業の根幹として位置付け、事業活動・資産運用それぞれの領域で取り組みを推進。
- ✓ サステナビリティ経営の全役員・職員への理解浸透・行動促進を目的として、2024年度からニッセイサステナプロジェクト「につせーのせ！」を展開。
- ✓ こうしたサステナビリティ経営に関する具体取り組みについて、社外からも高評価を獲得。

主な取り組み

戦略軸① 国内保険

がん啓発活動



がん啓発に関わる当社の取り組み「ニッセイがん啓発プロジェクト」の一環として、地域の皆様へがん検診に関するアンケートを実施するとともに、回答内容に応じてがんやがん検診に関する情報を提供し、集計・分析したアンケート結果を地域の皆様や自治体にフィードバック

戦略軸② ヘルスケア

ニッセイ医療費白書の提供



匿名医療保険等関連情報データベース（National Database of Health Insurance Claims）を活用した「ニッセイ医療費白書」の作成・各自治体等への提供を予定

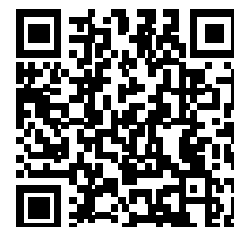
戦略軸④ 資産運用

責任投融資の推進



機関投資家として、契約者利益の拡大と地球環境問題をはじめとした社会課題解決への貢献の両立を目指す、責任投融資を推進

サステナビリティ経営の浸透に向けて



オフィシャルHP特設サイト

役員・職員一人ひとりが取り組む日々の業務を中心に、「人」「地域社会」「地球環境」の社会課題解決に貢献する当社取組をオフィシャルHP・CM・SNS等で発信

社外からの評価（2024年度）

日経サステナブル総合調査
(SDGs経営編)
●星4.5(偏差値65以上~70未満)



東洋経済CSR企業ランキング
●金融機関部門 第2位



CDP 2024 気候変動質問書
●Aリスト企業に選定



PRI年次評価
●必須5項目中4項目で最高評価の「5つ星」を獲得(残り1項目においても、「4つ星」を獲得)



環境省 第6回
ESGファイナンス・アワード・ジャパン
●投資家部門 銅賞(選定委員長賞)



中期経営計画（2024-2026）の全体像

- ✓ 2024年3月に公表した中期経営計画（2024-2026）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

- ❶国内保険事業のバリューアップ
- ❷国内における安心の更なる多面化
- ❸海外事業の拡大
- ❹財務戦略のステージアップ
(資産運用、資本・契約者配当)
- ❺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
121兆円への拡大

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

中期経営計画（2024-2026）アウトカム目標・数量目標

✓ 「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、以下のアウトカム目標・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	目標項目	2025上半期実績		2026年目標		2035年目標	
		お客様数 (国内グループ)	1,529万名		1,560万名		1,700万名	
		顧客企業数 (国内グループ)	35.0万社		35万社		37万社	
		お客様満足度 (単体)	92.5%		90%以上			
		預かり資産 (グループ)	125兆円		121兆円		140兆円	
		ニッセイ版健康寿命 (単体)	男性 71.50歳 女性 73.77歳 ※2023実績	—		対'23比 2歳延伸 (男性73.50歳・女性75.77歳)		
地球環境	目標項目	2024実績		2030年目標	2035年目標	2040年目標	2050年目標	
	CO ₂ 排出量 (グループ・事業活動)	▲30.0% (対'13比)		▲51%以上(対'13比)	▲60%以上(対'13比)	▲73%以上(対'13比)	ネット ゼロ	
	うちスコップ1・2 (単体・自社契約電力分)	年2.5万 t 再エネ比率 56.7%		ネットゼロ・ 再エネ比率100%	〔 ネットゼロ・ 再エネ比率100% 〕	〔 ネットゼロ・ 再エネ比率100% 〕		
	温室効果ガス 排出量 (単体・資産運用)	総排出量	▲50.3% (対'10比)	▲45%以上(対'10比)	▲60%以上(対'10比)	▲73%以上(対'10比)		
		インテンシティ	▲36.7% (対'20比)	▲49%以上(対'20比)	—	—		
	温室効果ガス削減寄与量 (単体・資産運用)	年471万 t		年1,500万 t	—	—		—
当社Gの成長	保険 全事業	目標項目	2025上半期実績		2026年目標		2035年目標	
		保有年換算保険料 (国内グループ)	4.89兆円		4.85兆円		—	
		新契約価値 (グループ)	1,779億円 ※2024実績 2,918億円		3,500億円		—	
		基礎利益 (グループ)	6,200億円 ※2024実績 1.01兆円		8,600億円		'21-'23年度平均の約2倍 (1.4兆円程度)	
	健全性・ 契約者配当	ESR (グループ)	228%		200~270%の確保			
お客様配当性向 (単体)		64% ※2024実績		安定的に60%程度を確保				

5つの戦略軸と2035年グループ基礎利益倍増に向けたイメージ

- ✓ 中計の5つの戦略軸で掲げる取り組み等を通じて、2035年には、グループ基礎利益を2021～2023年度平均の約7,000億円から約1.4兆円まで倍増させることを目標として設定。1.4兆円のうち、約7割は国内保険事業、約3割は国内保険事業以外での利益貢献を想定。
- ✓ 2024年度は国内保険事業が利差益の拡大を主因に増益。今後、海外2社への出資により国内保険事業以外での利益貢献も拡大見込み。

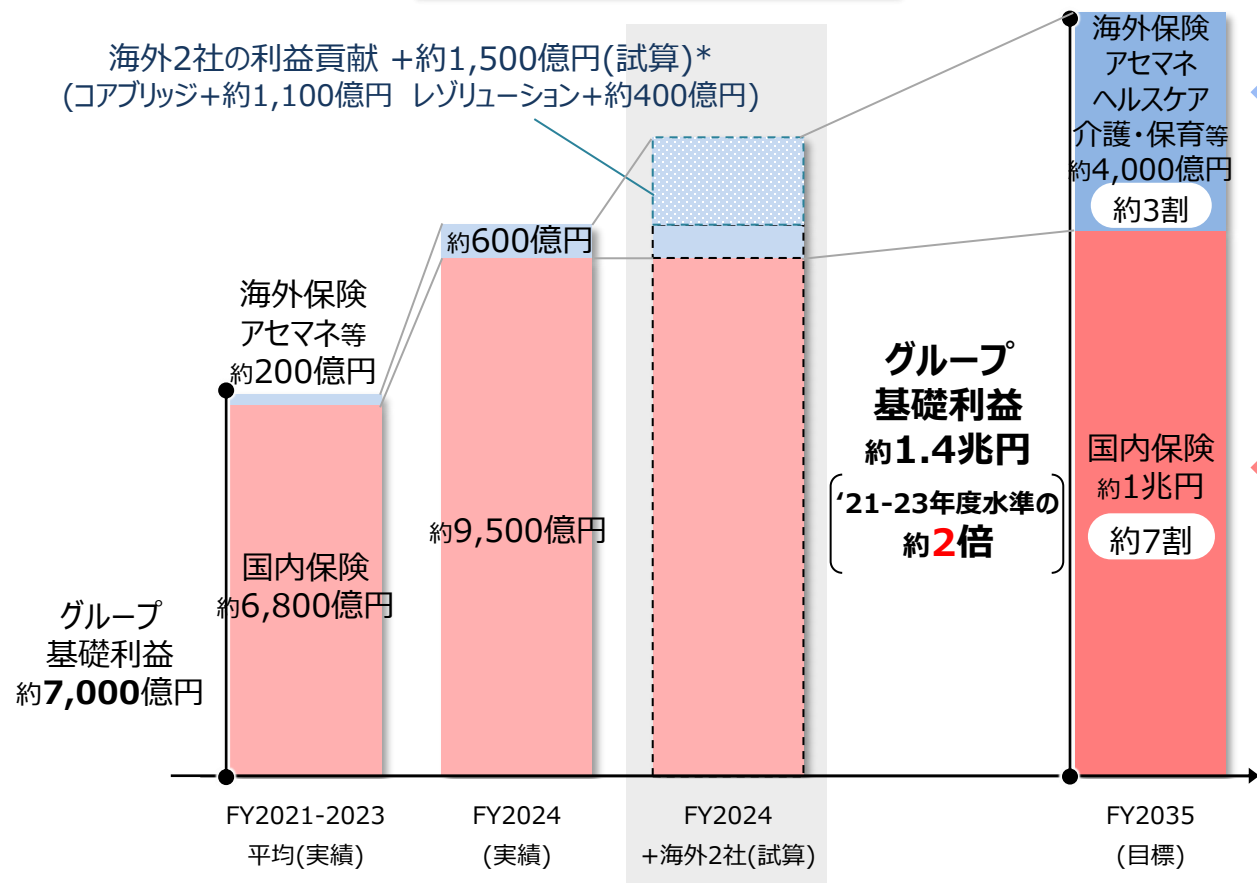
2035年グループ基礎利益倍増に向けた成長イメージ

前中計期間

今中計期間

...

2035年目標



5つの戦略軸との関係

既存事業の成長、新規・追加出資

②国内における安心の
更なる多面化

ヘルスケア
等

③海外事業の拡大

アセ
マネ海外
保険

保険業績の拡大

①国内保険事業の
バリューアップ

国内
保険

レジリエントなポートフォリオ構築
を通じた、運用収益の拡大

④財務戦略のステージ
アップ(資産運用)

資産
運用

健全性確保、経営基盤強化

④財務戦略のステージ
アップ(資本・契約者配当)

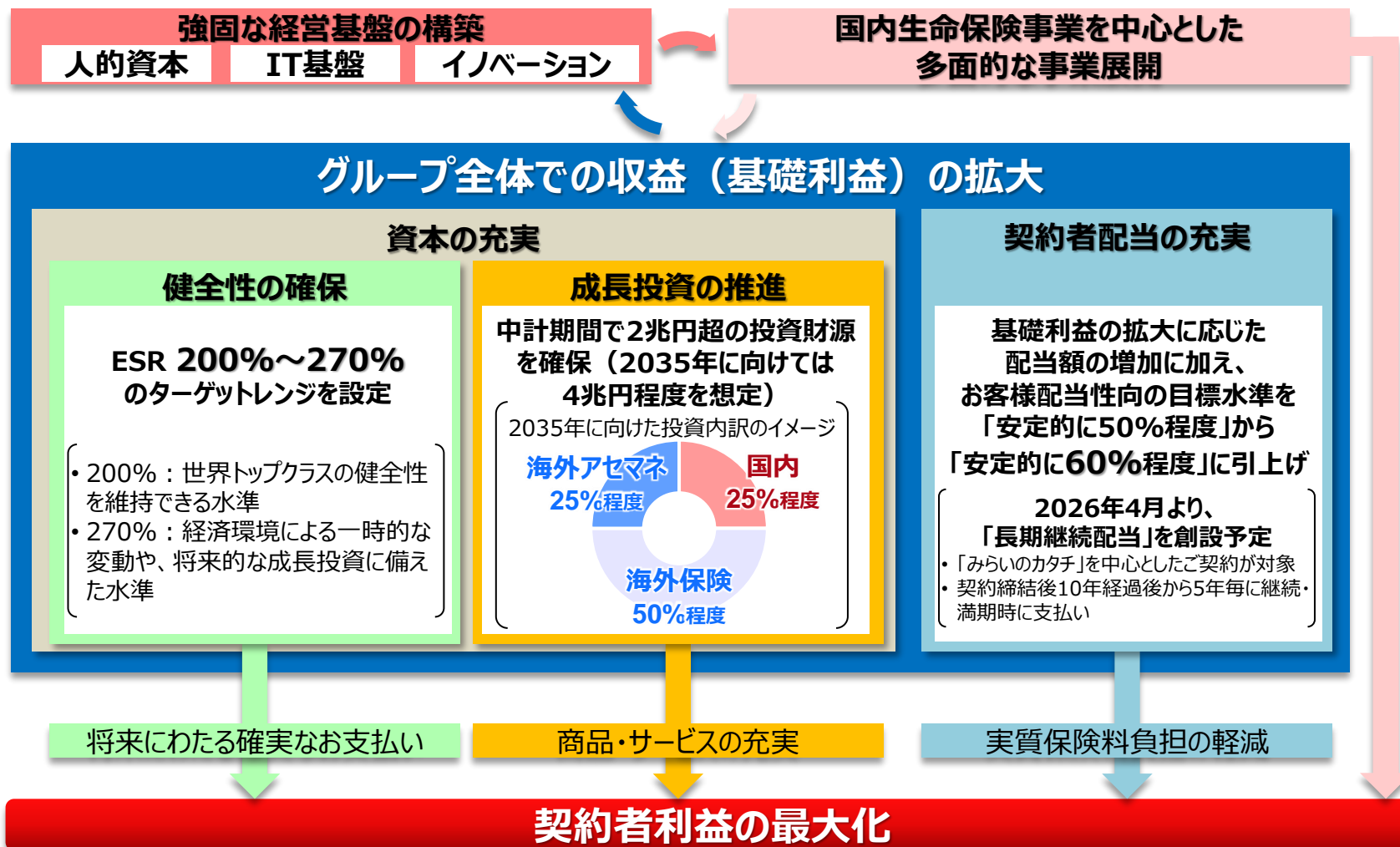
⑤強固な経営基盤構築

*コアブリッジ : 2024年調整後税前営業利益約5,500億円×2024年12月末時点持分21.7%=約1,100億円
レゾリューションライフ : 2024年調整後税前利益約519億円×(100%-2024年12月末時点保有有分約22%)=約400億円

(当社連結決算へはFY2025より反映)
(当社連結決算へはFY2026以降通期で反映予定)

グループ基礎利益の拡大を通じた「契約者利益の最大化」

- ✓ グループ全体での収益拡大を実現することで、
- 資本の充実により世界トップレベルの健全性を確保しながら、契約者配当も充実
 - 資本を活用した成長投資や、人的資本等の経営基盤強化を進めることで、国内生命保険事業を中心とした各事業を強化・拡大し、更なる収益の拡大とお客ニーズに応える商品・サービスの充実を実現
- これらを通じた契約者利益の最大化を目指す。



相互会社である当社の事業投資の考え方

- ✓ 事業投資にあたっては、リターン及び国内保険事業とのシナジーの双方の視点を意識。海外事業はよりリターン、介護・保育・ヘルスケア等はより国内保険事業とのシナジーを重視。
- ✓ 事業投資後も、資本効率・健全性・親会社への配当還元等に関するKPIの設定・モニタリングを通じて、「将来の契約者利益（投資先の中長期的な企業価値向上）」と「現契約者の利益実感」の両立を目指す。

事業投資の視点

■ 特に重視
■ 重視

海外保険

アセットマネジメント

海外

国内

介護・保育・ヘルスケア等

リターン

中長期的な企業価値向上や、適切な（純投資以上の）リターンを期待できるか

・先進国は安定的な利益貢献を重視
・新興国は中長期的な観点での成長を重視

・アセマネ市場の高い成長性の取込み

・持続的な成長を意識

国内保険事業とのシナジー

契約者に提供するサービスの向上を通じ、日本生命本体の収益拡大を期待できるか

・商品開発・資産運用等のノウハウ獲得
・AI等先端技術の活用

・競争力ある資産形成商品の提供

・契約者への商品、サービスの拡充
・顧客基盤の拡大

グループ基礎利益（FY2025上半期）

国内保険以外合計 1,086億円
（グループ基礎利益の約**18%**）

871億円（14%）

104億円
（2%）

69億円
（1%）

41億円（1%）

海外事業合計 975億円（**16%**）

実績

現中計期間（FY2024-2026）

主な事業投資実績

現中計期間で2兆円超の投資財源を確保
（2035年に向けては4兆円程度を想定）

コアブリッジ 約5,800億円

（'24/12出資完了）

レゾリューションライフ 約1.2兆円

（'25/10追加出資・完全子会社化完了）

-

ニチイHD 約2,100億円

（'24/6出資完了）

資本効率(RoEV、ROE等)、健全性(ESR等)、親会社への配当還元(配当性向等)等に関する
KPIを設定・モニタリング

将来の契約者利益
（投資先の中長期的な企業価値向上）

現契約者の利益実感

2025年度経営計画

2025年度経営計画 全体像

- ✓ 目指す社会・企業像の実現に向けたグループ全員で共有する価値観として「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」を設定。
- ✓ この価値観のもと、2025年度はとりわけ、長期安定的な収益確保に必要不可欠な国内保険事業のバリューアップと、安心の更なる多面化と収益拡大に資するグループ事業の強化に重点的に取り組む1年間と位置付け。具体的には、①お客様数の着実な増加、②CX向上に向けたDX・業務プロセス変革の推進、③大型投資案件の発展・更なる事業多角化推進、に重点を置き、各取組を推進。

目指す社会
・企業像の
実現に向けた
グループ全員
で共有する
価値観



まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。

- ✓ 創業以来“人”を大切にしてきた日本生命グループの根底に息づく「三信条（信念・誠実・努力）」の精神を改めて共有し、正面からお客様と向き合う。
- ✓ 共存共栄・相互扶助の精神に則り、これまで以上に地域社会の課題解決に貢献し、グループ全員で社会と人々の幸せの実現に挑戦する。

5つの
戦略軸
(中計)

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

強固な
経営基盤構築

“中計で掲げた5つの戦略軸に引き続きグループ全体で取り組みつつ、
長期安定的な収益確保に必要不可欠な**国内保険事業のバリューアップ**と、
安心の更なる多面化と収益拡大に資する**グループ事業の強化**に重点的に取り組む1年間”

2025年度
のポイント

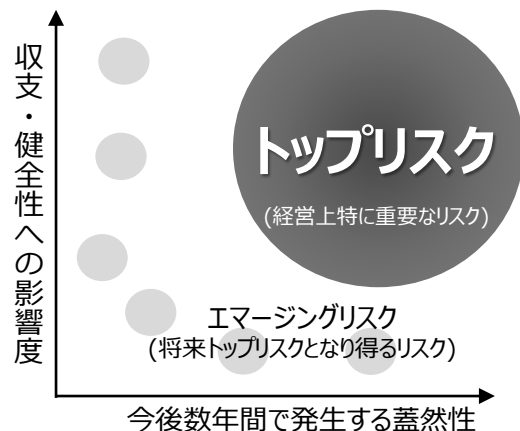
①お客様数の
着実な増加

②CX向上に向けたDX・
業務プロセス変革の推進

③大型投資案件の発展・
更なる事業多角化推進

トップリスクに係る今後の対応の方向性

- ✓ 経営上特に重要なリスクを「トップリスク」と定義し、収支・健全性への影響や今後数年間で発生する蓋然性を踏まえて、5つのトップリスクを選定。
- ✓ 今日的な視点を踏まえ、6つの「トップリスクに係る経営上重要なテーマ」を掲げ、重点的に取組を推進。



保険事業環境の変化

金融経済環境の大幅悪化

パンデミック・災害の発生

重大なオペレーショナルリスク事象の発生

法令・コンダクトリスク事象の発生

今日的な視点を踏まえ、以下6つを「トップリスクにかかる経営上重要なテーマ」として掲げ、重点的に取組を推進

今後の乗合代理店ビジネスの方向性

- ・ 生保ならではの乗合代理店ビジネスの原点に立ち戻り、CXの最大化を志向。お客様本位・法令等の遵守を最優先する意識改革や情報取扱ルールの整備・徹底を実施

サイバーセキュリティ態勢の高度化

- ・ グループ全体を統括・牽引するサイバーセキュリティ態勢を外部リソースも活用しつつ強化
- ・ 大規模な情報漏洩、支払等の重要なシステム障害によるお客様影響の発生等の抑止

マーケット変動への適切な対応

- ・ マーケット見通しやシナリオの考え方、サブシナリオでの収支・健全性の影響分析等を前広に議論。金利上昇も踏まえたALM戦略や金利急騰時のアクションプランの具体化

資産形成商品を展開する上での対応方針

- ・ 現状ローリスク・ローリターンに偏った資産形成商品のラインアップ拡大
- ・ 保障・資産形成両領域で、機動的に商品供給できる態勢を整備

海外ビジネスへの影響

- ・ カントリーリスク・規制変更リスク、支払増・解約率悪化等のリスクの早期把握に向け、モニタリングの強化、専門性を有する外部人材の登用を含めた態勢強化を実施

出向者事案を踏まえた態勢強化

- ・ 本事案への直接的な再発防止策に留まらず、企業風土の変革に向け各種取組を推進

戦略軸① 国内保険事業のバリューアップ°

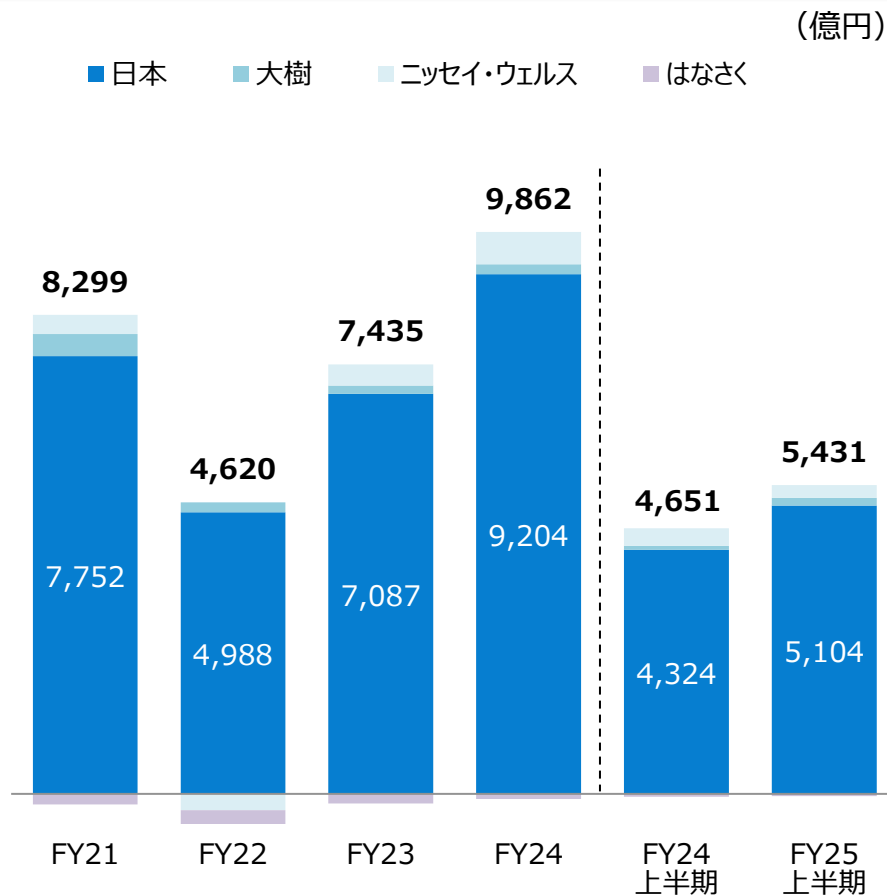
国内保険事業

国内保険事業

目指す姿

商品・サービス・顧客接点を高度化し、提供価値を拡大することで、
営業職員チャネルはもとより、全てのチャネルでトップカンパニーとなることを目指す

グループ基礎利益（国内保険事業）



25
年度
上期
業績

- ✓ 基礎利益は、日本生命、大樹生命、はなさく生命の増加を主因に、対前年で増加
- ✓ 日本生命やニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命での販売増加等により、国内計の新契約年換算保険料も対前年で増加
- ✓ 営業職員チャネルについては、退職率が過去最良水準となるも、採用や顧客接点の確保に向けては課題

25
年度
下期
方針

- ✓ 営業職員チャネルについては、組織の堅持に向けて取り組むとともに、地域振興取組による活動の社会化・公共化を通じ、社会提供価値を拡大するとともに、顧客接点増大を目指す
- ✓ 引き続き、AIの活用や非対面も含めたチャネル展開によるCX向上にも取り組み、被保険者数の増加を目指す
- ✓ 乗合代理店チャネルについては、監督指針改正等を踏まえ、代理店・金融機関とともにCXの最大化に向けた取組を推進
- ✓ ホールセールチャネルについては、人的資本経営支援を通じ企業・従業員が抱える課題解決に取り組む

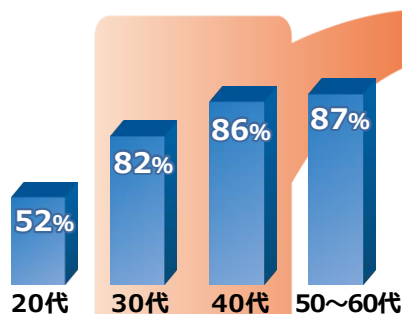
国内保険事業：プロテクションギャップと当社の戦略

- ✓ 「プロテクションギャップ」を踏まえれば、今後も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する必要があると認識。

プロテクション ギャップ

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

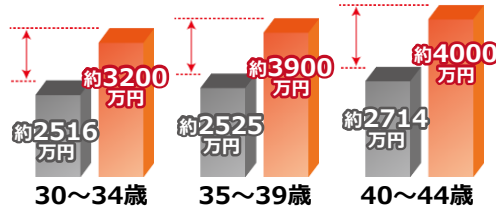


※保険加入率は、生命保険文化センターの「生活保障に関する調査（2022年度）」のデータを基に概算

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

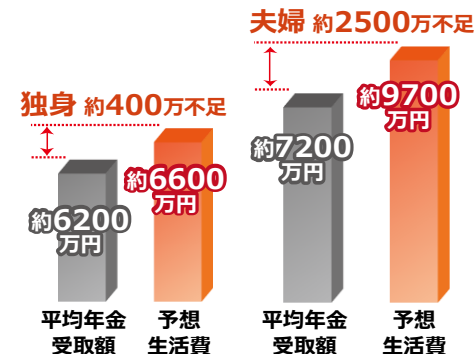


※実際の保障額は、世帯員2人以上の普通死亡保険金額の平均（生命保険文化センターの2021年度調査）
※必要保障額は、配偶者あり・共働き・子ども1人または2人世帯の前提で概算（当社独自算出）

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

当社の戦略

重症化予防を含めた保障性商品の拡充
資産形成商品の拡充

チャネルの多様化によるお客様接点確保
デジタルチャネルの強化

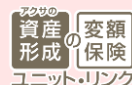
具体取組 (例)

保障性商品の拡充



資産形成商品の拡充

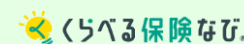
New
予定利率引き上げ
平準払個人保険(一部)25/1～
一時払終身保険25/9～



Web完結可能な商品の
発売



Web代理店事業への
新規参入



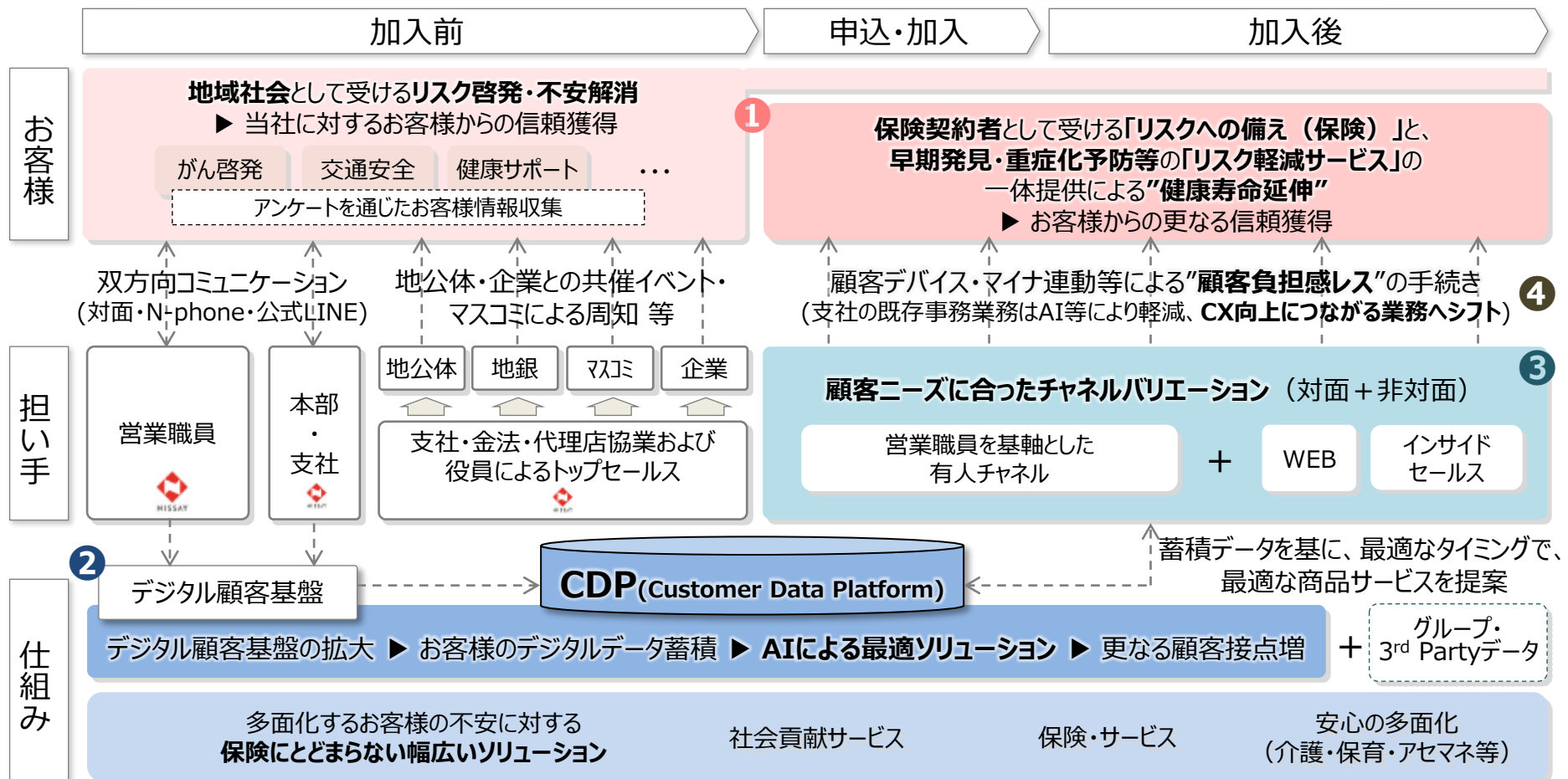
国内保険事業：CX（カスタマーエクスペリエンス）向上に向けた取り組みの全体像

- ✓ 当社・顧客・社会含む「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」に向けて、地域社会の様々なステークホルダーと、その先にいる地域住民に対し、多面化する不安への保険にとどまらない幅広いソリューション・価値を、リアルとデジタルの組み合わせにより、頻度高く顧客負担感レスで提供。
- ✓ そのことを通じ、顧客のデジタルデータを大量に蓄積・AI解析し、地域貢献活動・リスクコンサルにループし続けることで、CXを恒常的に進化。

当社 「ストックの蓄積」と「フローへの転換」の好循環モデル
（従業員のエンゲージメントも向上）

顧客 万が一の経済的保障にとどまらない幅広い安心

社会 誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会



国内保険事業：①商品・サービス戦略と地域社会への貢献

- ✓ グループ全体でフルラインアップの保険商品、早期発見・重症化予防等のリスク軽減サービスを提供し、幅広いニーズをカバー。
- ✓ 従来からの商品・サービスの提供に加えて、「交通安全啓発活動」や「がん啓発活動」等、地域振興取組を通じた社会的価値の提供や新たなお客様との信頼関係の醸成を目指す。

商品・サービス戦略の概要

目指す姿

グループ全体でフルラインアップの商品・サービスを提供し、
幅広いお客様ニーズをカバー

健康 健康不安・未病 軽度 重度 死亡

リスクへの備え(商品)

より“身近なリスク”を
含む多様なリスクへの
給付を提供

軽度段階も含めた多様なニーズに
対応すべく、順次バージョンアップ

重度疾病・介護リスク

死亡リスク

医療リスク



リスクの軽減(サービス)

疾病の早期発見・重症化
予防等のリスク軽減に
役立つサービスを提供

商品付帯
サービス

ベストドクターズ®サービス

Mystar

～生活習慣改善支援プログラム～



身体障がい介護のときの サポートデスク

資産形成商品のラインアップの維持・拡充

- 金利状況等を踏まえ、**生命保険会社として、**
多様な資産形成ニーズに応える

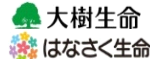
老後等の資金リスク

セグメント別対応力の強化

グループ会社も活用した若齢・
シニア向け商品・サービスの充実



グループ元受の活用・相互供給



地域社会への貢献

- ・ 都道府県や市区町村との「包括連携協定」や「個別連携協定」を通じ行政と協働して各地域の社会課題に応じた取り組みを実施（2016年～）
- ・ 地域の安心・安全・健康増進を軸とした地域振興取組を地域社会と一体となって推進（2024年～）

＜地域振興取組＞

地域のお客様にアンケートを実施し、回答内容に応じた
情報提供・関係構築に努め行動変容に繋げる

交通安全啓発活動

情報提供

自転車保険加入（努力）義務化の周知や交通事故の抑止・減少に向けたリスク等についてお伝え

行動変容

‘24年度に自転車保険「加入なし」と回答された方の内、
5人に2人が25年度「加入あり」に変化

がん啓発活動

がん検診の受診による早期発見や罹患後の適切な医療治療選択の必要性等についてお伝え

‘24年度にがん検診「受診なし」と回答された方の内、
4人に1人が25年度「受診あり」に変化

**社会的価値の提供に加え、
新たなお客様との信頼関係の醸成**

＜地域振興取組を通じた新規のご契約＞
生保： **14.8**万件 損保： **5.1**万件

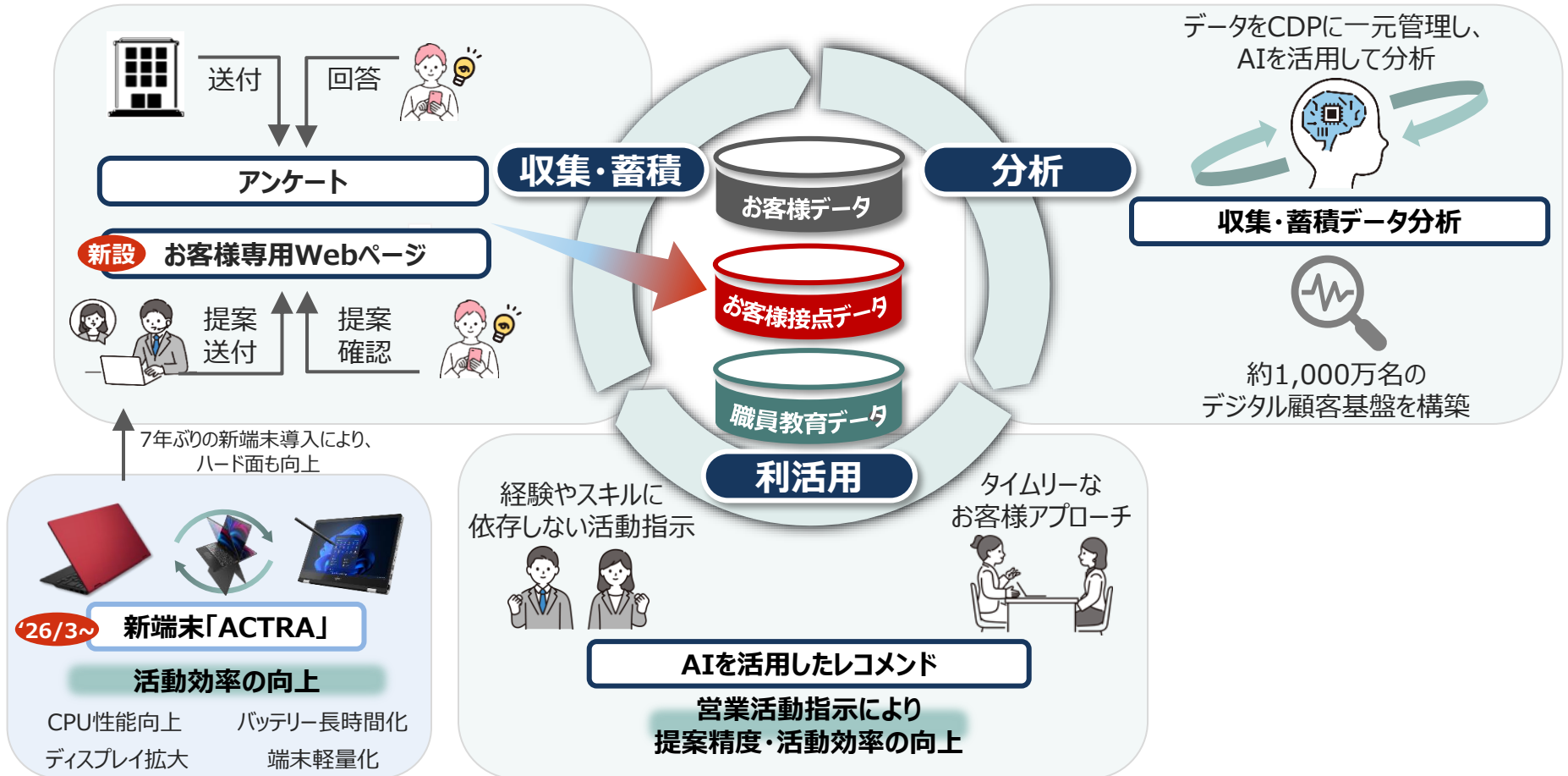
保障



資産形成

国内保険事業：②デジタル顧客基盤の活用

- ✓ 従来のお客様データに加え、アンケート情報やその他お客様接点データ等、あらゆる情報をCDP（カスタマーデータプラットフォーム）にて一元管理。AIを活用した高度な分析により、顧客解像度を向上。
- ✓ AIによる活動アドバイスを通じて営業職員によるコンサルティングを強化。全ての営業職員がパーソナライズされた“最適な商品・サービス”を“最適なタイミング”で提案可能に。



データ分析に基づき、お客様ニーズに即した営業職員活動を実現し、
お客様サービス品質を向上

国内保険事業：③顧客ニーズに合ったチャネルバリエーション

- ✓ 幅広いお客様ニーズに応えるべく、マルチチャネル戦略を展開。
- ✓ 個人保険領域では、主力である営業職員チャネルをストック指標重視に切り替え維持しつつ、乗合代理店・デジタルチャネルで更なる成長を目指す。
- ✓ 企業保険領域では、人的資本経営支援・資産運用立国の政策も踏まえたソリューションの提供を通じ、更なる成長を目指す。

営業職員

保険料等収入：51%
(営業職員＋デジタル)

丁寧なコンサルティングを通じた最適な保障を提案

自主経営の更なる深化・地域戦略の高度化

- － 支社を地域社会の課題解決の主体と位置付け、地域特性に応じた自主経営を推進
- － がん啓発活動を中心とした地域振興取組による社会的価値の提供
- － リアル×デジタルの新たな活動モデルの定着を通じた顧客対応力向上

乗合代理店

保険料等収入：30%

比較購買層・経営者に
グループの幅広い商品ラインアップを提案

商品提供力×チャネルサポート力×事務システム提供

- － 地域課題解決に向けたパートナー(代理店・金融機関)との協働
- － ガイドライン等を踏まえ、パートナーと共に顧客の最善利益を着実に実現する体制の構築
- － マーケットの変化に即した機動的な商品供給・チャネルサポートの強化、事務システムの提供

デジタル

Web志向の保険関心あり層に
特定・顕在ニーズ商品を提案

販売件数の拡大に向けた取組強化

- － インサイドセールスの高度化、拡大を通じた顧客ニーズに沿った有人対応の強化
- － 職員接点のない顧客や他社協業等
Web広告以外で新たな顧客へのアプローチ強化

ホールセール

保険料等収入：19%

人的資本経営・資産運用立国等の政策も
踏まえた商品・サービス、ソリューションを提供

企業開拓・職域開拓の取組強化

- － 企業との更なる総合取引深化
- － 未取引・非親密先企業開拓の推進
- － 企業の人的資本経営支援を支える安心の多面体サービスの拡充
- － 大企業職域の更なる拡充・活性化

**顧客ニーズに応えるべく
グループ一体でマルチチャネルを展開**
(お客様の接点に合わせてタッチポイントを複線化)

ニッセイ はなさく 大樹 ウェルス ニッセイプラス
ニッセイ「プラス」
少額短期保険

国内保険事業：④顧客負担感レスの手続き

- ✓ 新契約申し込み手続きの完全ペーパーレス化を実現予定。
- ✓ 契約成立後の各種手続きについても、マイナンバーカードの活用により、自動化・お客様の負担極小化を目指す。

新契約申込手続き

'25/4~



マイナンバーカードで
本人確認

'26/4~予定



重要なお知らせDL・
お申込の最終確認・
成立後のログインID登録
等

スムーズな連携



完全ペーパーレスでの手続き

マイナンバーカードを活用したサービス

検討中

順次拡大中



年金支払いの自動化



(お申し出がない場合でも)
死亡保険金請求のご案内



住所変更・改姓の自動化



(お申し出がない場合でも)
給付金請求のご案内



手続きの自動化・負担極小化

スマートフォン・マイナンバーカードを起点としたお客様の体験価値(CX)向上

国内保険事業：グループ国内保険会社の全体像

- ✓ 日本生命グループの国内元受保険会社は2015年以降、買収や新会社設立を通じて、現在5社体制。
- ✓ グループ各社が有する商品・サービスおよびチャネルの強みを生かし、今中計では、中核の営業職員チャネルに加えて、代理店・金融機関窓販、デジタルといった他のチャネルでもトップカンパニーを目指す。

グループ国内保険会社

商品・サービス戦略

チャネル



フルラインアップの商品・サービスを提供

- 最大の販売網
- 高付加価値商品
- 強固な資本
- 強力な資産運用力
- 厳格なリスク管理
- さまざまな代理店や企業との関係 等

個人向け商品
(保障・資産形成)

営業職員

個人向け商品 (外貨建)

ホールセール

団体保険・年金

金融機関窓販

個人向け商品
シニア富裕層向け商品

代理店

経営者向け商品

個人向け商品

デジタル

個人向け商品

- 独自の顧客基盤
- 外貨建商品に強み

- 銀行窓販チャネルに特化
- 一時払商品に強み


- シンプルで安価な商品
- 商品供給の柔軟性

- 少額・短期保険の提供
- 他ビジネスとの連携

2015年～

 **大樹生命**

2018年～

 **ニッセイ・ウェルス生命**

2019年～

 **はなさく生命**

2022年～

 **ニッセイ**  **少額短期保険**

お客様（個人・中小法人・企業・団体）



戦略軸② 国内における安心の更なる多面化 ライフサポート事業・ヘルスケア事業

ライフサポート事業

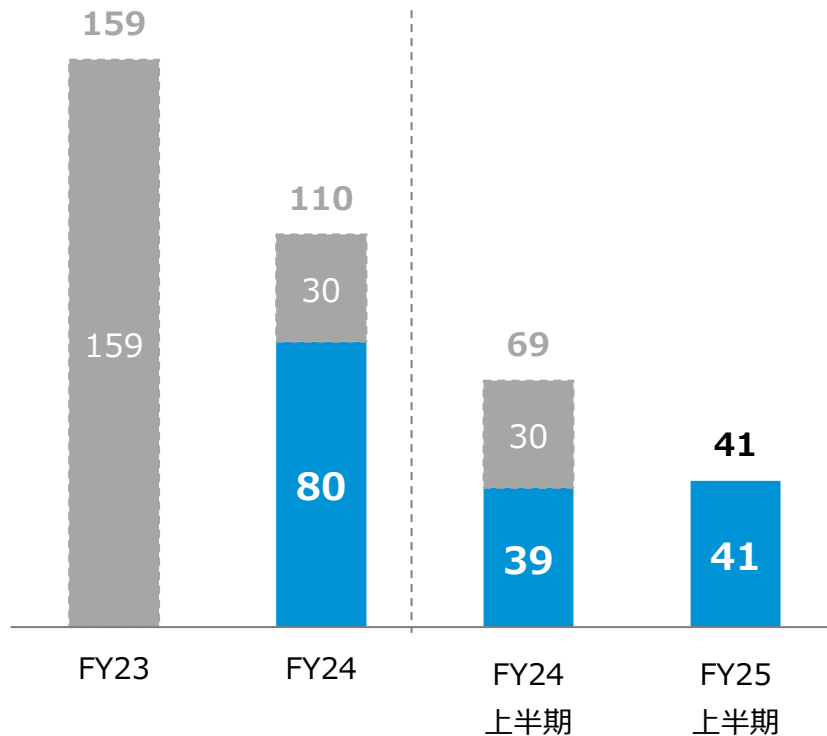
目指す姿

地域の介護・医療関連・保育事業の活性化や生産性・持続性を向上させることで、
社会インフラ機能維持・向上に貢献

グループ基礎利益（ライフサポート事業）

（億円）

（参考）損益取込前のニチイHD税引前純利益をグレーで表示



25
年度
上期
業績

- ✓ 売上高は対前年で増収
- ✓ 営業利益は、医療領域での受託料値上げが奏功したものの、介護領域における在籍数増加による先行コスト影響等により、対前年で減益

25
年度
下期
方針

<医療関連領域>

- ✓ 価格・ターゲット戦略の策定と、省人化モデル（遠隔医療事務等）の継続検討

<介護領域>

- ✓ 他社ケアマネージャーへの営業強化と、地域特性に応じた地域戦略の検討を加速

<保育領域>

- ✓ 学研含めた他社と連携し、保育時間外の付加価値サービスの開発・実証計画を策定

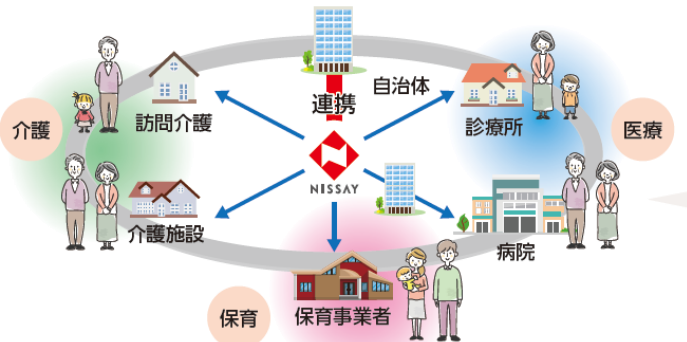
※ 税引前純利益に持分比率を乗じ算出
'24.2Qより('24.7月～)損益取込開始

ライフサポート事業（介護・医療関連・保育等）：目指す事業像と今後の取り組み

- ✓ ニチイグループの着実な成長とともに、ライフサポート事業の新たな事業モデル確立に向け、以下の4項目を推進する。
- 【社会的価値の提供】 ① 業界協働プラットフォームの構築 ② 業界内の先駆的事业モデル創出
- 【経済的価値の獲得】 ③ 助成金に依存しない事業領域でのサービス拡充 ④ 保険事業とのシナジー創出

目指す事業像

地域の介護・医療・保育事業の活性化や
生産性・持続性を向上させることで
社会インフラ機能維持・向上に貢献



中期経営計画における取り組み

ニチイの当社グループ定着

- 事業部新設や出向者派遣を通じた経営管理体制整備の推進や成長策の共同検討

新たな事業戦略の検討・開発

- 事業者向けの経営支援サービスを提供し、ニチイグループを基盤に地域単位で他事業者へ伝播

今後の取り組み


ニチイの当社グループ定着

- 人材確保・定着に向けた組織風土・職場環境(DX含)・処遇等の基盤整備実施
- ガバナンス高度化に向けた継続取組の実施
- 中期経営計画の策定



新たな事業戦略の検討・開発

保育

- 「子育てしやすい社会」をみんなでつくる NISSAYペンギンプロジェクト推進 
- 保育業界の持続性向上・更なる発展に向けた協議を行う「保育イノベーションコンソーシアム」の推進
- 保育所の業務支援・保護者利便性向上に向けたサービス検討 (with ライク社)

介護

- 介護事業者経営支援に向け、共同調達・人材育成等の協働化モデル構築を検討 (with **Gakken**)
- 訪問介護領域での生産性向上・負担軽減に資する運営モデル検討 (with **ZEST**)

医療

- 地域医療ネットワークの持続可能性に資する経営支援サービス拡充検討
- ニチイを基盤に医療事務遠隔化やAI活用等による省人化モデル検討

ヘルスケア事業

- ✓ “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を企図。
- ✓ 金融機関として初めて、厚生労働省より利用承認を取得したNDB(National Data Base)に基づくレポート「ニッセイ医療費白書」を作成し、各自治体に無償でお届け予定。

Wellness-Star[☆] 統合パッケージ

中計目標：データ分析・健康施策を束ねた統合パッケージによる事業モデルの確立

データ分析

健康施策

団体(保険者/企業・自治体)

- 各種分析サービス
- SAAGAS(サーガス)
- 受診・受療勧奨

- 有償コンサルティング
- NDBの活用

R&D

個人(構成員/住民・個人)

- 糖尿病予防など介入支援
- aruku&(あるくと)
- 眼疾患サービス

- PHRアプリ (welby)
- 健診代行DX (VALUE HR)



資本
業務
提携

投資対効果測定モデルの構築により、統合パッケージを推進

部門・グループ協業を通じて、サステナビリティ経営の根幹である「地域社会」に価値を提供し、「国民の健康寿命延伸」に貢献する

※aruku&(あるくと)の商標は、株式会社ONE COMPATHに帰属します。

データ分析

- 東京大学との共同研究を通じて開発した、ストレスチェックの新集団分析サービス「SAAGAS(サーガス)」のEAP事業者を通じた提供を開始 
- 当社が保有するヘルスケアデータを活用して、慢性疾患やがん等の疾病リスク評価モデルの開発に関する共同研究を開始 (with )

地域社会の健康増進に向けた更なる取組

- 医療費分析レポート「ニッセイ医療費白書」を作成し、各自治体向けに2025年度より無償でお届け予定

- ✓ 「NDB(National Data Base)」(匿名化されたレセプト情報や特定健診、特定保健指導情報を格納・構築するデータベース)の利用承認を、厚生労働省より取得(金融機関で初)
- ✓ 各都道府県・市区町村ごとの医療費の状況を可視化、分析が可能







- NPO法人COMLと協業し、地域住民向けの健康リテラシー啓発活動を実施予定
- ライフサイエンスに関わるスタートアップ・研究機関等が交流できるイノベーション創出拠点を中之島に設立予定(2026年度) 新たなヘルスケア・医療イノベーションの創出を目指す

健康施策

- 資本・業務提携を通じ、お客様の健康増進に資する付加価値の高いサービスを提供開始

<サービス概要・提携先>

各種健康管理・健康保険組合設立支援・BPOサービス	
「女性特有の健康課題」の啓発から効果検証までを支援する法人向けサービス	
中小規模法人向け健康経営支援コンサルティングサービス	
血糖変動チェックプランのリニューアル	

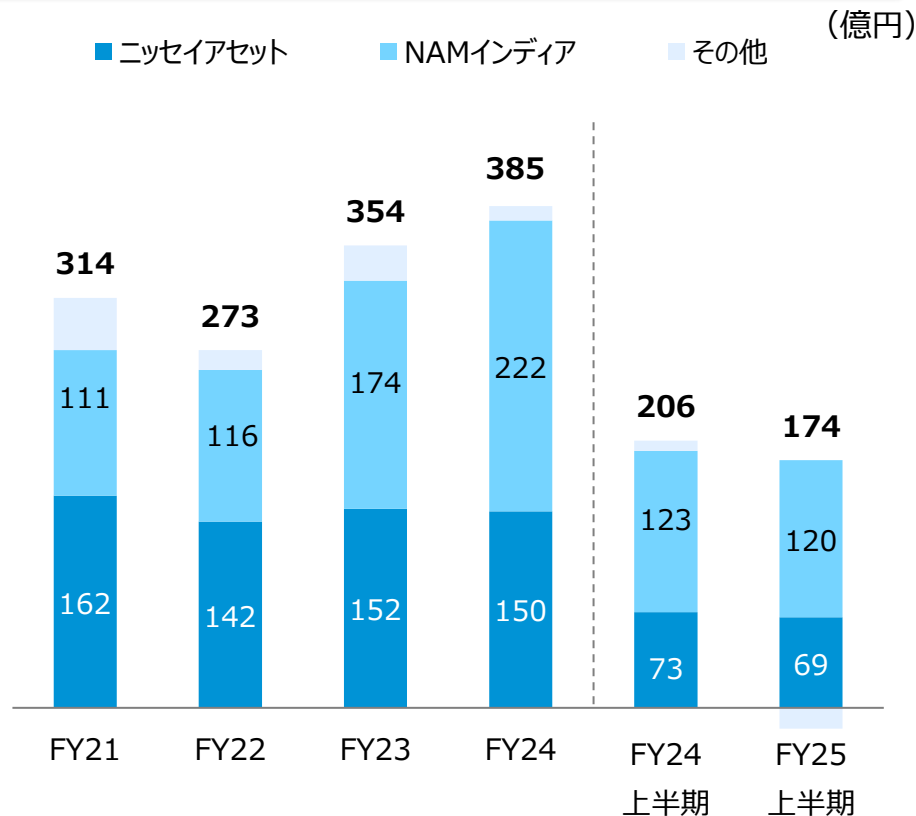
アセットマネジメント事業

アセットマネジメント事業

目指す姿

国内外の資産形成ニーズへの対応、および海外市場の成長取り込みを通じ
アセマネ事業の成長角度引き上げを目指す

グループ基礎利益（アセットマネジメント事業）



上期業績
25年度

- ✓ アセットマネジメント事業全体では主力債券ファンドからの資金流出によるTCWの減益を主因として、前年同期比で減益
- ✓ NAMインディアは、預かり資産残高の拡大を背景とした手数料収入の増加により、外貨では前年同期比で増益するも、為替がルピー安に振れたことにより円貨では前年同期比で減益

下期方針
25年度

<国内アセマネ>

- ✓ 運用面では、運用パフォーマンス向上取組を継続
- ✓ 販売面では、「Nダイレクト（オンラインの個人投資家向け資産形成サービス）」の更なる拡販に向け、デジタルマーケティングや当社との協業を推進

<海外アセマネ>

- ✓ 既存出資先の成長に加え、インオーガニックな成長機会を引き続き模索

アセットマネジメント事業：中長期的な戦略

- ✓ 生命保険事業グループ傘下として特色ある運用力を強みに、国内外グループ保険会社の運用利回り向上に貢献。
- ✓ 第三者資金を獲得し、アセマネ市場の高い成長性を取り込むことで、グループ収益基盤の拡大を目指す。

第三者資金の獲得

当社グループ生保事業への貢献



戦略軸③ 海外事業の拡大

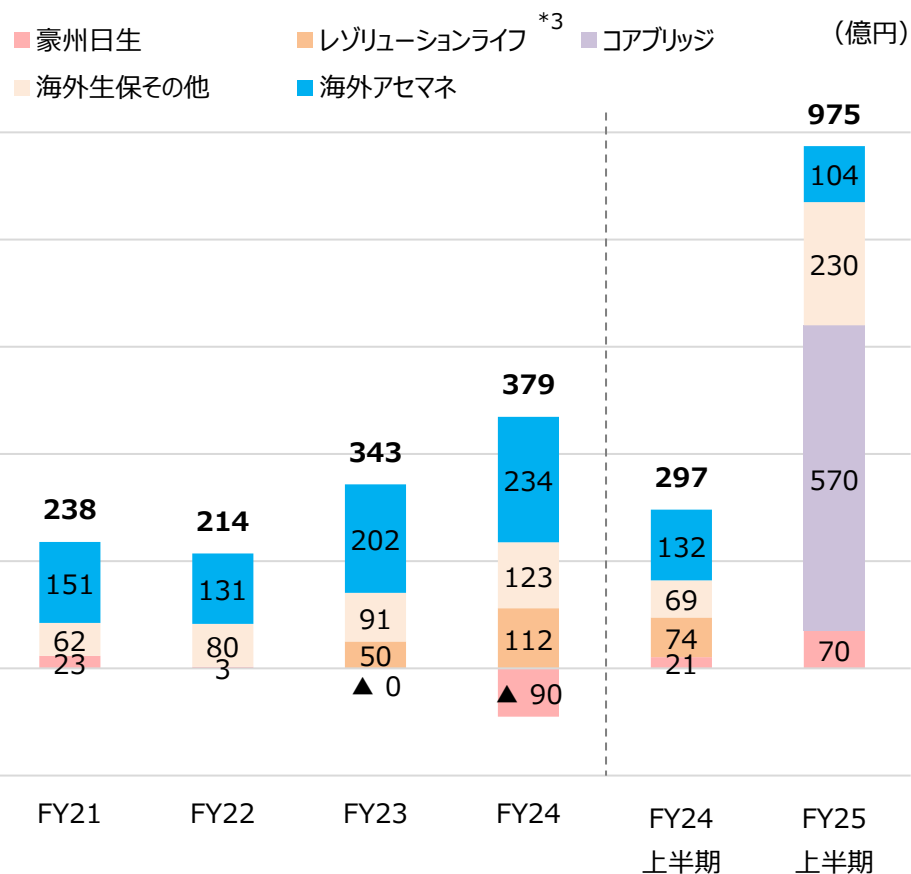
海外事業

海外事業

目指す姿

海外事業の更なる飛躍を目指す事業投資等を通じて、
国内事業に並び立つ、一定規模の安定した事業を確立

グループ基礎利益（海外事業） *1 *2


 上期業績
 25年度

✓ 海外事業全体のグループ基礎利益は対前年大幅増益

＜海外保険＞

✓ 2024年12月に関連法人化したコアブリッジの基礎利益上乘せ(+570億円)等により、対前年増益

＜海外アセマネ＞

✓ 主力債券ファンドからの資金流出によるTCWの減益を主因として、対前年減益

 下期方針
 25年度

✓ コアブリッジでは、安定的な収益獲得に資する経営管理態勢の整備や取締役の派遣等を通じ、企業価値向上に資する取り組みを推進

✓ 2025年10月末に完全子会社化したレゾリューションライフやオセアニア事業のPMIを推進

✓ 海外事業拡大を踏まえ、海外事業の経営管理態勢を強化

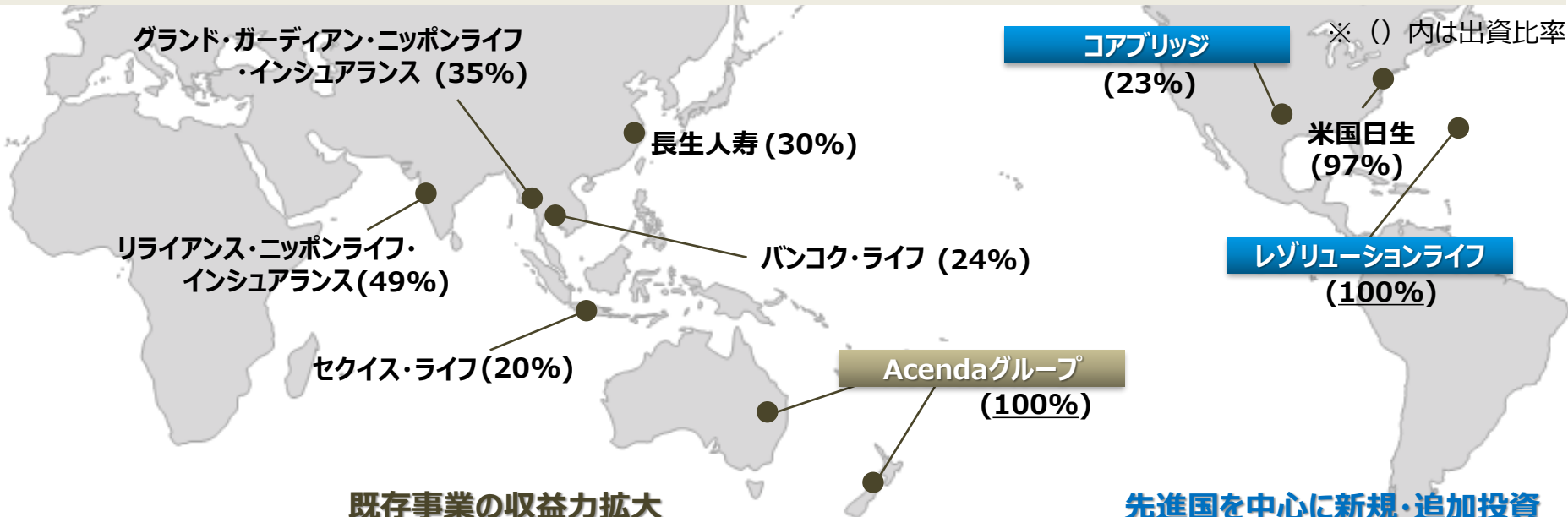
*1 税引前純利益に、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外等を行い算出

*2 豪州日生（旧MLC）の数値は、FY22以降新会計基準適用数値

*3 レゾリューションライフについて、FY25上半期の数値のみ海外生保その他に含む

海外保険事業：既存事業の収益力拡大と新規投資

- ✓ これまで投資を進めてきたアジア・オセアニア等の既存出資先については、更なる収益力拡大に向けて継続的に取り組み。
- ✓ 新規投資については、安定的な成長が見込める先進国を中心に実施。2025年10月末にレゾリュションライフの完全子会社化が完了。



既存事業の収益力拡大

米国日生

- 商品別事業戦略の強化や顧客満足度向上を目指した取り組みの継続

Acendaグループ

- 豪州日生（旧MLC）の株式20%を追加取得し、豪州日生と豪州・NZレゾリュション、アステロンNZを持株会社の傘下に移管する会社再編を実施（'25年10月）
- 豪州日生と豪州・NZレゾリュションの合併を見据え、円滑な統合の実現と、コスト効率化等のシナジー発揮により、豪州・NZ市場での更なるシェア拡大を目指す

長生人寿

- パートナー変更に向けて協議を継続

セクイス・ライフ

- エージェントチャネルの生産性向上
- 銀行との提携等を通じた販路拡大

バンコク・ライフ

- 銀行窓販チャネルでの更なる拡販とエージェントチャネルの拡大

リライアンス・ニッポンライフ

- 新株主パートナーとの更なる成長へ向けた取組強化
- エージェント等の自社チャネルの生産性向上

グランド・ガーディアン・ニッポンライフ・インシュアランス

- マルチチャネルでの販売拡大
- 市場のニーズを捉えた商品ラインアップの拡充

先進国を中心に新規・追加投資

レゾリュションライフ

- 追加出資・完全子会社化（'25年10月）
- 長期的目線の経営により、事業の強靱化・更なる成長の加速を実現

コアブリッジ

- AIGの保有する株式約20%を取得し、関連法人化（'24年12月）
- 安定的な収益獲得に資する経営管理の実施

の関連会社化について

- ✓ コアブリッジは、米国での個人・団体年金を中心とした多様な事業ポートフォリオを有しており、外部環境の変化等に強い収益構造を構築。
- ✓ 当出資を通じて、約1,100億円（2024年実績ベース）のグループ基礎利益への貢献を見込む。

概要

出資の狙い

- 世界最大規模かつ成長が続く
米国保険市場における安定的な利益確保
（個人年金のシェアは米国で**2位**）

出資比率

- 23%**（持分法適用会社）

利益貢献

- 1,100億円/年程度**（2024年実績ベース）

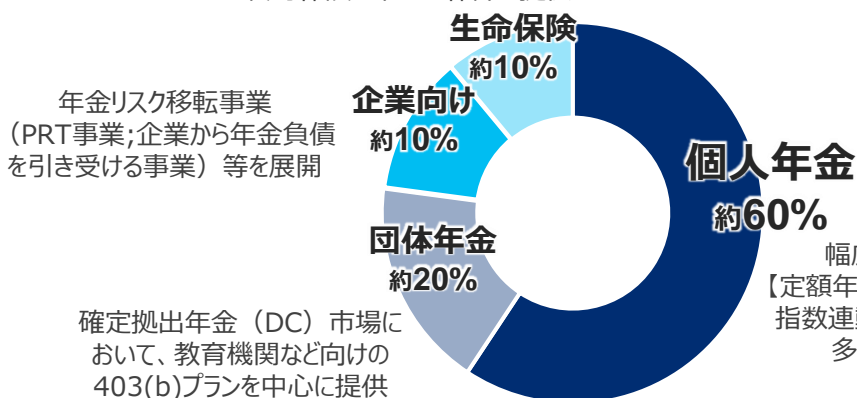
主要財務数値 *1（2024年）・格付

保険料収入	41,742百万ドル（約6.3兆円）
基礎利益 （調整後税前営業利益）	3,605百万ドル（約5,500億円）
総資産	389,397百万ドル（約62兆円）
保険財務力格付※ （2025年11月末）	Moody's A2 Fitch A+ S&P A+

※主要保険子会社 American General Life, The United States Life, VALIC

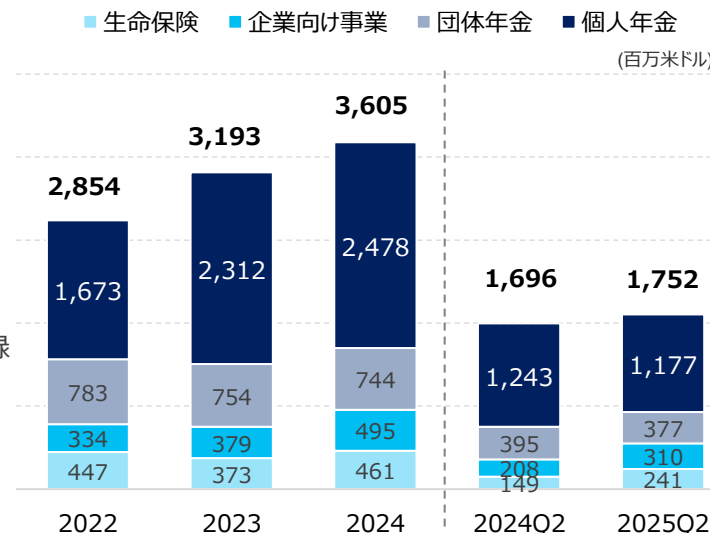
事業ポートフォリオ

定期保険・ユニバーサル保険・小口の
終身保険を中心に保障を提供



※調整後税前営業利益ベース、2024年

調整後税前営業利益の推移 *2



*1 保険料収入・調整後税前営業利益：2024年1～12月の為替平均値（151.58円/ドル）にて換算、総資産：2024年12月末の為替（158.18円/ドル）にて換算
保険料収入（Premiums and deposits）については、年金等の一時払保険料を含む

*2 Corporate and Other、Consolidation and eliminationは簡便化のため表示なし、数値はLDTI調整後

Resolution Life の完全子会社化について（1）

- ✓ レゾリューションライフは米国・豪州・バミューダなどでグローバルに展開する既契約受託・再保険事業の主要プレーヤー。
- ✓ 当出資を通じて、約500億円（2024年実績ベース）のグループ基礎利益への貢献を見込む。

概要

出資の狙い

- 世界最大規模かつ今後も安定的な成長が見込まれる
米国保険市場等における事業拡大
- 豪州事業の更なる強化**
- シナジー創出（商品・事務・資産運用面）**

出資比率

100%

利益貢献

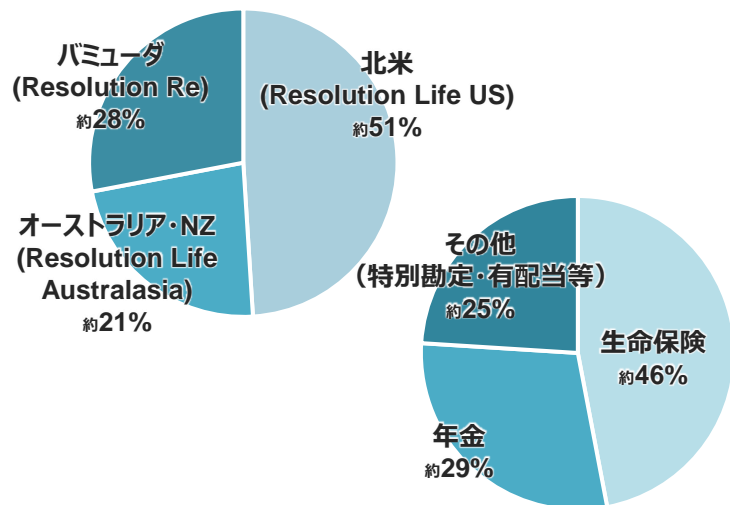
500億円/年程度（2024年実績ベース）

主要財務数値 *1（2024年）・格付

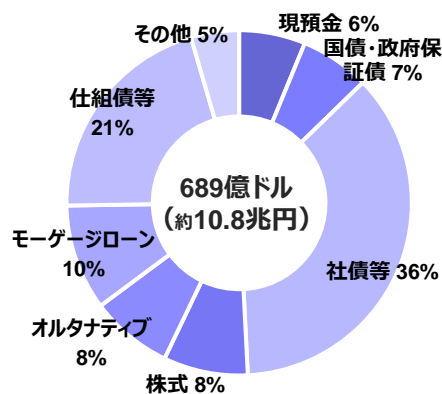
総収入	8,402百万ドル（約1.2兆円）
基礎利益 （調整後税前利益）	343百万ドル（約519億円）
総資産	90,226百万ドル（約14兆円）
保険財務力格付※ （2025年11月末）	Moody's A2 [ポジティブ] Fitch AA- [安定的] (Australasia) A+ [安定的] (その他)
当社完全子会社化に伴い格上げ	

※主要保険子会社 Security Life of Denver Insurance Company (Resolution Life USの中核会社) , Resolution Re, Resolution Life Australasia

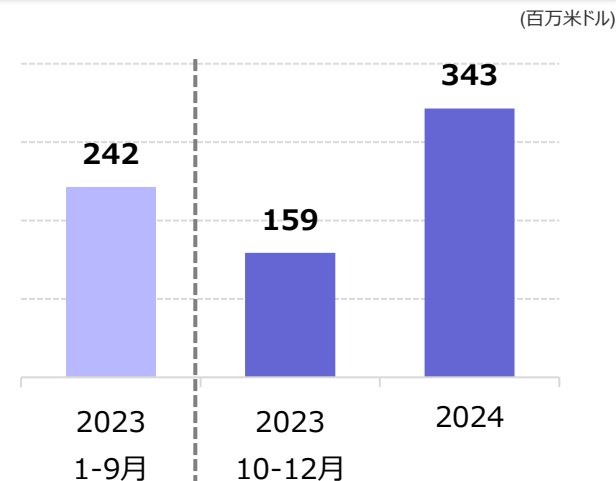
責任準備金の内訳（地域別・商品別）



運用ポートフォリオの内訳 *1



調整後税前利益の推移 *2



*1 総収入・調整後税前利益：2024年1～12月の為替平均値（151.58円/ドル）にて換算、総資産、運用ポートフォリオ：2024年12月末の為替（158.18円/ドル）にて換算

*2 2023年10月の資本構成変更に伴い、資産・負債について公正価値で再評価する等の会計処理を実施。本処理により、2023年1-9月までの期間と、10-12月までの期間に分けて表示

Resolution Life の完全子会社化について（２）事業概要

- ✓ レゾリューションライフは、企業・事業の買収や再保険取引等を通じて既契約を取得・集約し、資産運用ポートフォリオの見直しや外部委託の活用による運用リターンの改善、最新IT技術の活用を通じた顧客サービスとコスト効率の両立等を通じて“バリューアップ”させることで収益を実現。

Resolution Lifeの事業概要

保険会社の
ニーズ

資本効率向上のために、「既契約」
（ノンコア事業の販売停止済み商品の保有契約）を
分離したい

Resolution Life

企業・事業買収や再保険取引等を通じて「既契約」を取得・集約

強み・特徴

トップクラス
のグローバル
プレイヤー

- ・ バミューダ、米国等で事業を展開、元受保険業界の再編をグローバルに支援
- ・ 各地域で規制当局との良好な信頼関係を構築
- ・ アジアへの本格展開を見据え、ポートフォリオを拡大中

高度な運用・
契約管理

- ・ 資産運用ポートフォリオの見直しやブラックストーン等のケイパビリティの活用による運用力の向上
- ・ 最新IT技術の活用を通じ、顧客サービスとコスト効率の両立を実現

経験豊富な
経営陣

- ・ クライブ会長が率いる、保険業界における高い実績・知識を有する経営陣
- ・ M&Aや再保険取引を含む幅広いソリューションを提供するための引受／ストラクチャリングの専門知識を保有

運用リターンの改善

顧客サービスとコスト効率の両立

「既契約」をバリューアップして収益実現

企業・事業買収

Resolution Life

元受保険会社

保険契約者

資産
負債
オペレーション

保険会社

再保険取引

Resolution Life

受再会社

資産
負債

保険会社

保険契約者

既契約受託市場の動向

- ・ 2015年から2023年にかけて、全保険会社が保有する責任準備金のうち、既契約受託企業が保有する金額は1.6兆米ドルに達し、元受保険会社のニーズの高まりを背景に**市場が急激に拡大**
- ・ 元受保険会社が既契約の管理コスト削減、資本効率の向上等を企図する中、既契約受託プレイヤーの需要は今後も継続し、**市場は中長期的に緩やかな成長を継続すると想定**

レゾリューションライフの立ち位置

- ・ グローバルでは、主要プレイヤー^{*1}の一つ
- ・ 米国では、取引件数第2位^{*2}、シェア11%^{*2}（2018年以降）

^{*1} Global Atlantic、Venerable、Wilton Re、Talcott Resolution、Fortitude Re等

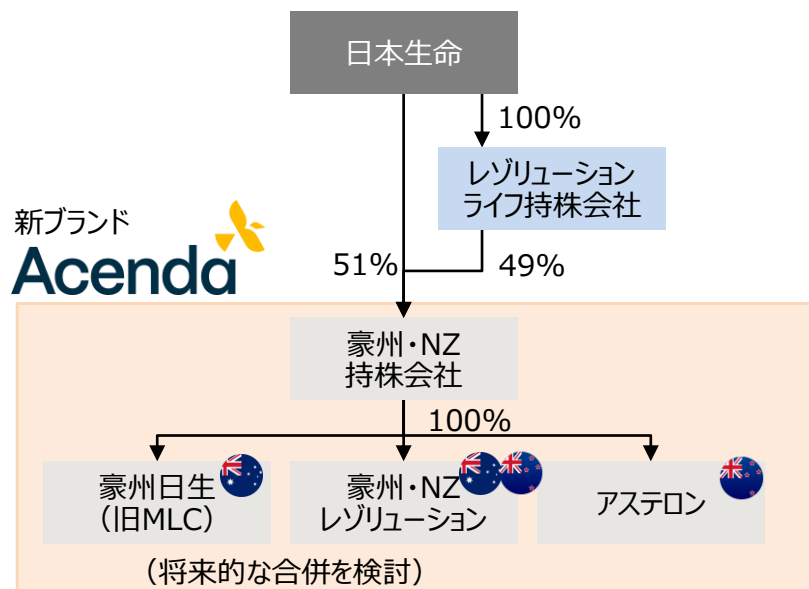
^{*2} 公開されている取引に基づき、既契約契約取引に限定（2024年12月時点）

オセアニア事業の更なる強化

- ✓ 豪州日生（旧MLC）の株式20%を追加取得し、豪州日生と豪州・NZレゾリューション、アステロンNZを豪州・NZ持株会社の傘下に移管。
- ✓ 将来的には豪州日生と豪州・NZレゾリューションを合併させ、コスト効率化等のシナジー創出、および豪州・NZ市場における更なるシェア拡大を目指す。

オセアニア事業の概要

- 2025年10月に当社が豪州日生（旧MLC）の株式20%を追加取得し、豪州日生と豪州・NZレゾリューション、アステロンNZを豪州・NZ持株会社の傘下に移管（会社再編）
- 豪州・NZ持株会社の株式については、当社が51%直接保有し、完全子会社のレゾリューションライフを通じて49%間接保有することで、実質的に100%保有する形態
- 数年後には豪州日生と豪州・NZレゾリューションの合併を検討



経営統合の狙い

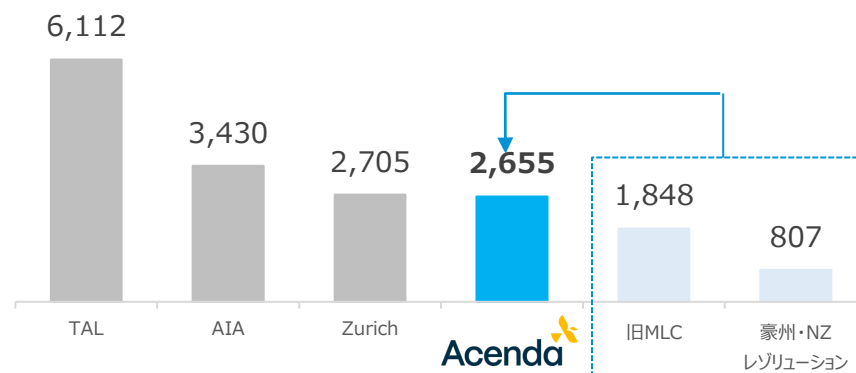
コスト効率化・価格競争力向上

- 豪州・NZレゾリューションライフのAIやデジタル等の先端技術の活用を通じ、シナジー実現による**コスト効率化や価格競争力向上**等に繋げる

豪州・NZ市場における更なるシェア拡大

- 統合を契機に成長が見込まれる領域（リタイアメント等）を強化することで、既存事業とバランスの良いビジネスミックスを構築することにより、**豪州・NZ市場で持続可能な成長・更なるシェア拡大**を目指す

保有保険料 <百万豪ドル、2024年12月末時点>



海外ガバナンス態勢の更なる高度化

- ✓ 海外大型投資に際し、ガバナンス態勢を一層強化。

1 組織・人材の強化

- 専門機能を中心に、更なる人員増による態勢の強化
 - 国内に各専門領域（ファイナンス、法務、IT等）の1.5線組織を新設

グローバルファイナンスチーム

グローバルHRチーム

グローバル法務チーム

グローバルITチーム

海外事業
全体を
サポート

海外
保険
事業

海外
アセット
マネジメント
事業

- 各地域に精通した外国人の派遣等による経営管理機能の強化

2 共通の価値観醸成

- グループ間での密なコミュニケーションの促進を通じた、経営方針や重要目標の共有による価値観の融合
 - グループ会社の経営陣が参加し、経営方針等を議論するGEF（グローバル・エグゼクティブ・フォーラム）
 - グループ間でサイバーセキュリティ対応等の好取組を共有するBPSF（ベスト・プラクティス・シェアリング・フォーラム）等

3 モニタリングの高度化

- 複層的なモニタリング・多角的なリスク管理を推進し、重要な情報を適正に把握すると共に、定期的に投資効果検証を実施

これまでの事業展開で培った経験・ノウハウを活かしつつ、
事業拡大を踏まえ、経営管理態勢を持続的に高度化

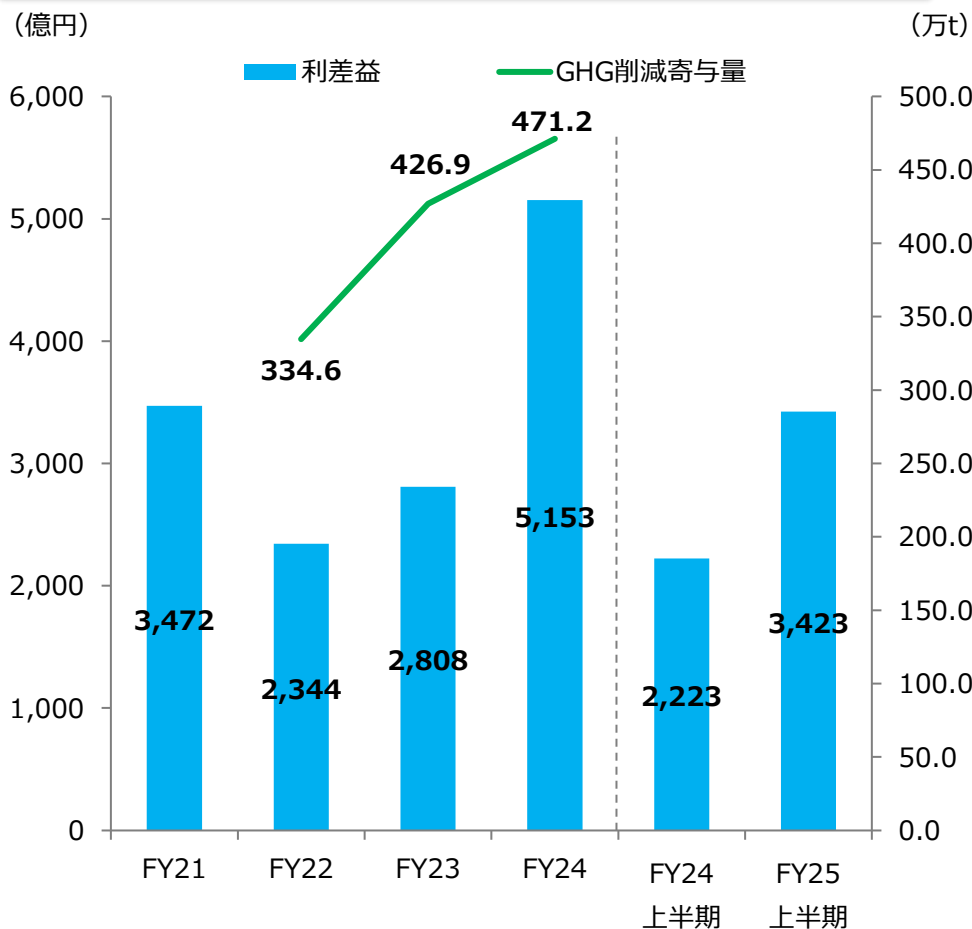
戦略軸④ 財務戦略のステージアップ° 資産運用

資産運用

目指す姿

安全性・収益性・流動性に加え、公共性を勘案した資産運用を実施し、
安定した運用収益の確保と収益力の向上を目指す

利差益（単体）*・GHG削減寄与量



25年度
上期業績

- ✓ 開示以来、半期として過去最高の利差益
- ✓ 円金利が大きく上昇する中、金利上昇を捉えた超長期債への投資・入替を通じてポートフォリオの利回りを向上
- ✓ 金利上昇に伴い負債デュレーションの短期化が見込まれる中で、資産・負債の円金利リスク量を適切なマッチングレベルに維持するアロケーションを行う等、円金利リスクを適切にコントロール
- ✓ サステナビリティ重点取組テーマの一つである「自然資本」について、企業の事業や取り組みを定量的に測定・評価する手法をまとめた「ネイチャー・ファイナンス・アプローチ」を策定・公表

25年度
下期方針

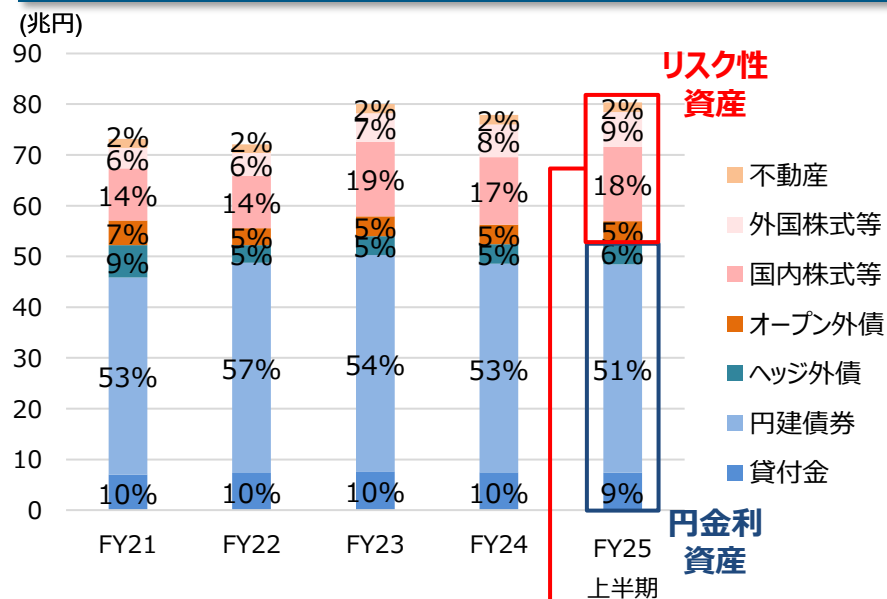
- ✓ 円金利リスクコントロールの更なる高度化を継続するとともに、変動金利資産の拡充等、分散投融资を推進
- ✓ GHG多排出セクターの脱炭素化を支援する「トランジション・ファイナンス」案件の積み上げや、自然資本に関する投融资案件の検討を推進

* 2022年度より適用の計算方法に基づいて算出

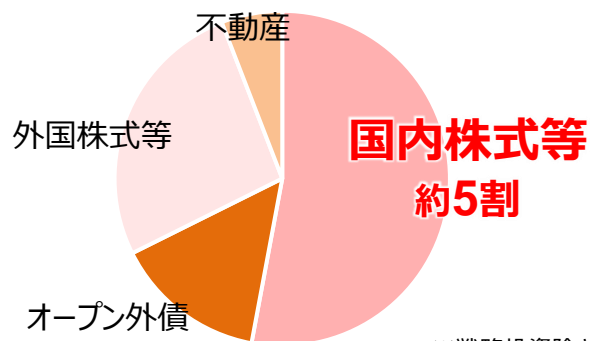
資産運用：レジリエントなポートフォリオの構築

- ✓ 金利水準に応じた超長期国債の投資・入れ替えによる円金利リスクコントロールの強化や、オルタナティブ資産の積み増し・変動金利資産の拡充といった分散投融資の推進を通じて、レジリエントなポートフォリオを構築。
- ✓ 今後もリスクリターン効率の改善に向け、既に十分な量を保有しており、リスク量の大きい国内株式は圧縮する一方、オルタナティブ資産の積み増し等を実施予定。

一般勘定ポートフォリオの状況（単体）



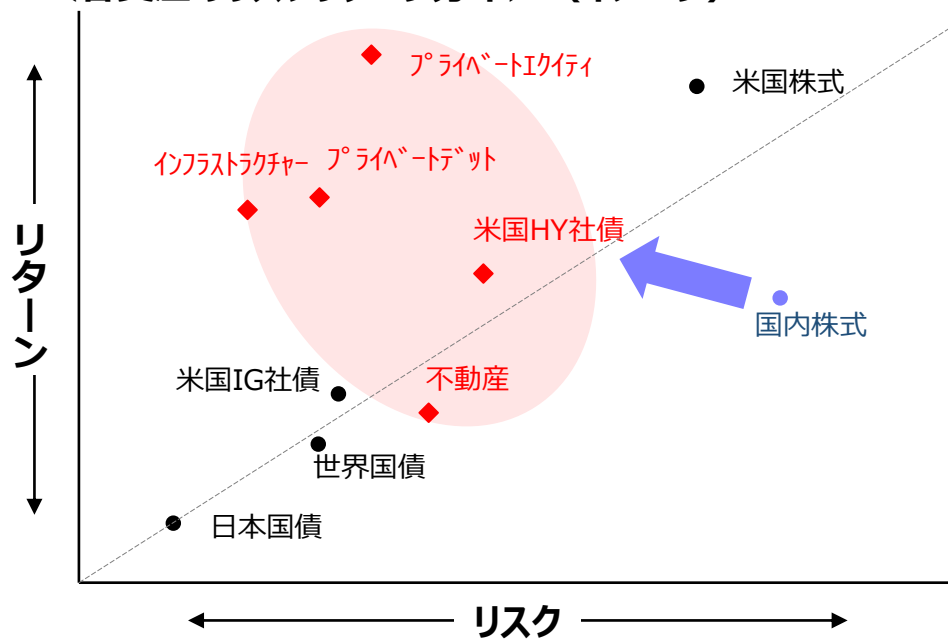
<リスク性資産の内訳>



分散投融資の推進とリスクリターン改善

- 安定的な収益確保およびリスク削減の両立のため、リスク・リターン効率の改善を図る。
- 具体的には、中長期的に、
 - ✓ 既に十分な量を保有しておりリスク量の大きい **国内株式の圧縮**
 - ✓ **オルタナティブ資産の積み増し**を実施する方針。

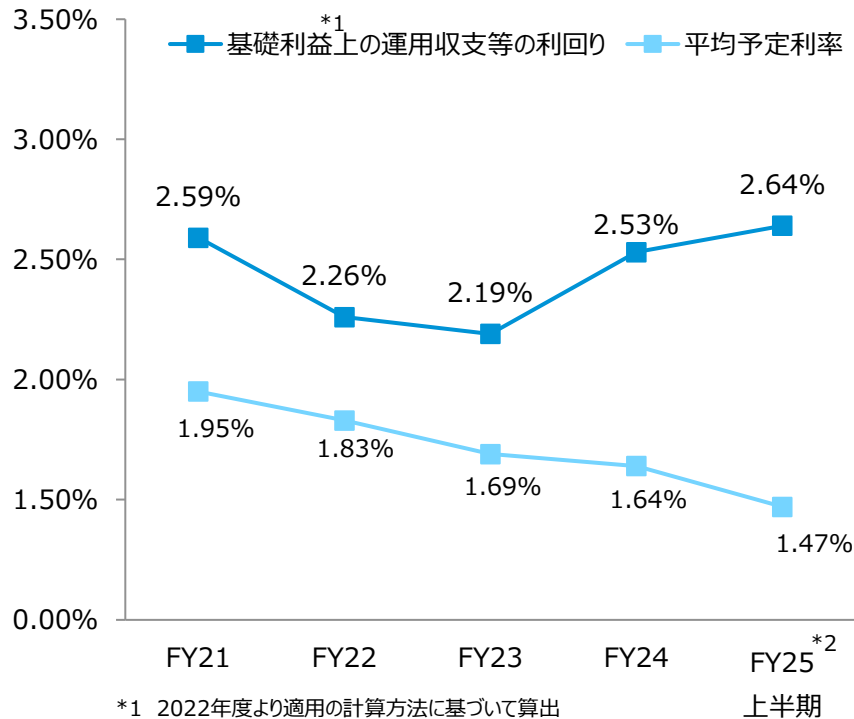
<各資産のリスクリターン分布>（イメージ）



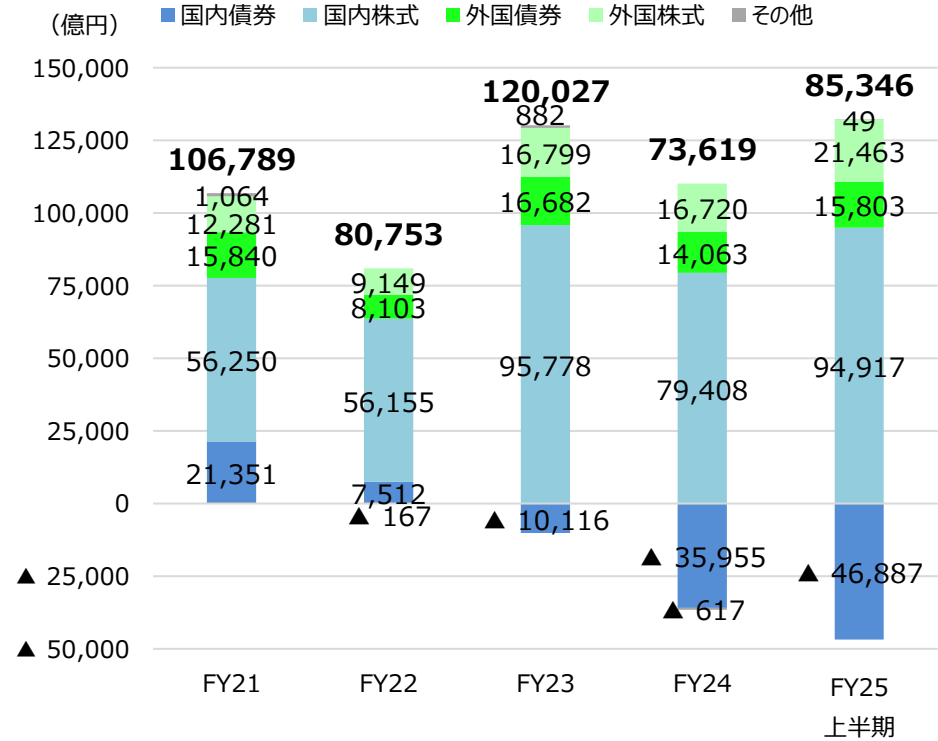
資産運用：基礎利回り・有価証券含み損益の状況

- ✓ 超低金利の厳しい環境下においても、10年以上にわたり長期・安定的に順ざやを実現。
- ✓ 有価証券含み損益（'25/9末時点）は、金利上昇により国内債券は含み損となるも、有価証券全体では含み益を確保。

運用収支における利回りの状況



有価証券の含み損益（単体）



ブレイク・イーブンポイント（資産の含み損益がゼロになる水準）

国内株式(日経平均) ^{*3}	13,100円	国内債券 ^{*4}	0.3%
国内株式(TOPIX) ^{*3}	910Pt	外国証券(円/米ドル) ^{*5}	112円

(2025.9末時点)

*3：国内株式は日経平均およびTOPIXに連動させ株式の評価基準に合わせて算出

*4：国内債券は10年金利（10年新発国債利回り）

*5：外国証券はドル円換算にて算出

	2021Q4	2022Q4	2023Q4	2024Q4	2025Q2
日経平均	27,821円	28,041円	40,369円	35,617円	44,932円
TOPIX	1,946Pt	2,003Pt	2,768Pt	2,658Pt	3,137Pt
国内金利(10年)	0.21%	0.32%	0.73%	1.49%	1.65%
円/米ドル	122.39円	133.53円	151.41円	149.52円	148.88円

資産運用：国内金利上昇局面での取り組み、2025年度下期の運用方針

- ✓ 2025年度上期も国内金利の上昇基調が続く中で、国内債券の入れ替えを昨年度よりもペースを加速して実施。国内債券の入れ替えにより売却損を計上する一方、国内株式などの売却益も計上し、債券入れ替えに伴う収支全体への影響は限定的。
- ✓ 2025年度下期も引き続き、低利回り資産の整理や国債の入れ替え等により、国内債券等は減少する一方、中長期の視点で投資妙味のある外国ソブリン・社債等や変動金利資産、また利回り向上・分散投資の観点からオルタナティブ資産など外国株式を積み増す予定。

国内金利上昇局面での取り組み

金利上昇基調が継続する中で、ポートフォリオの頑健性を一層高めるべく、国内債券の入れ替えを推進

- ✓ 相場動向に応じて機動的に売買ペースを調整しつつ、今年度上半期は1.5兆円規模の入れ替えを実施
- ✓ 国内債券の入れ替えにより売却損を計上する一方、株高を捉えた株式の機動的な売却等を通じて売却益も計上
債券入れ替えに伴う収支全体への影響は限定的

国内債券の売却実績*

	2024年度	2025年度上半期
売却簿価	約19,900億円	約15,000億円
売却損	約3,200億円	約5,000億円

*通貨スワップを付与して円金利化した債券等は除く

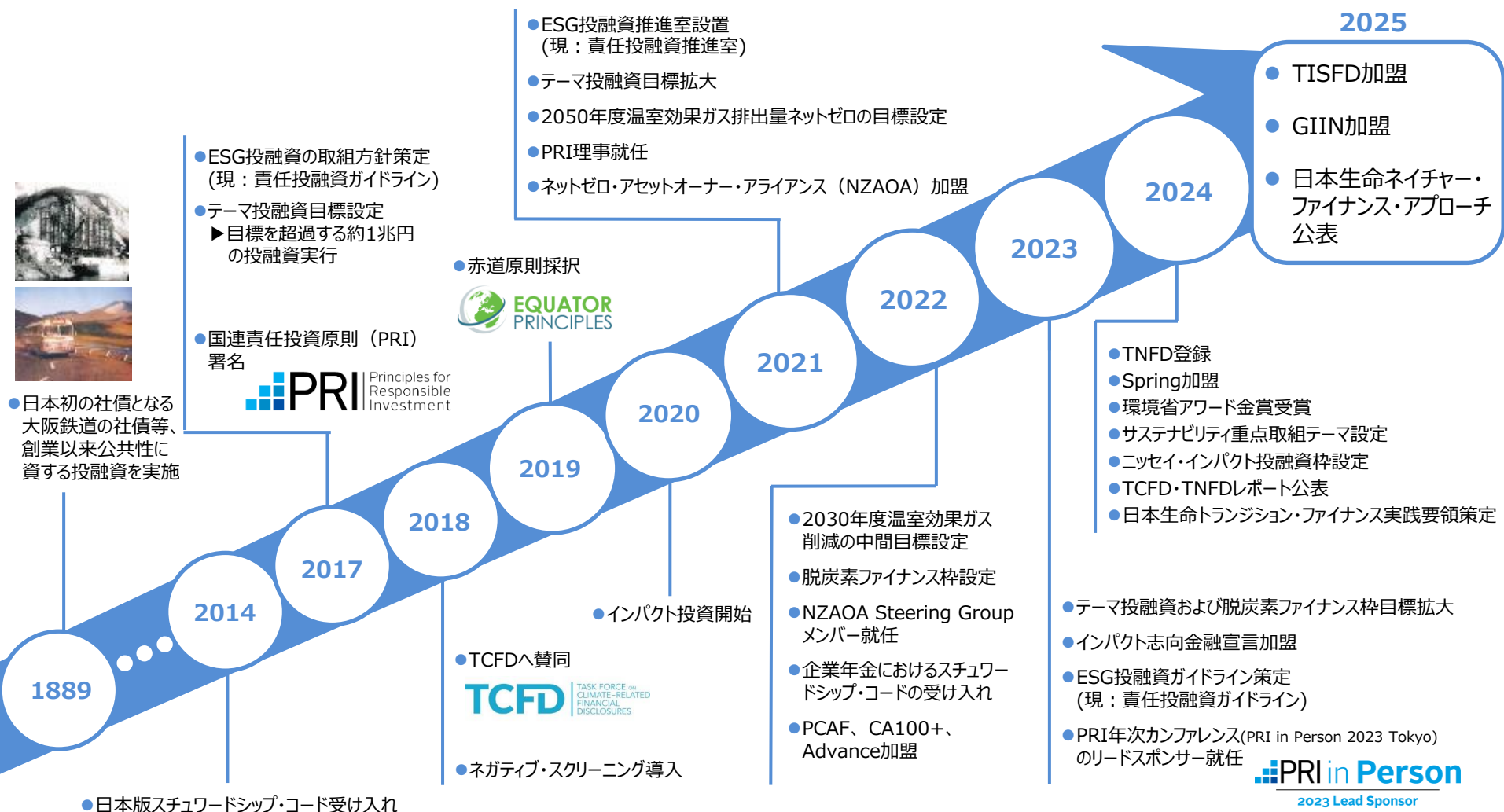
今後も、市場環境や見通しを踏まえた
機動的な入れ替え等を通じて、
円金利リスクを適切にコントロールしていく

'25年度上期の資金配分実績・下期運用方針

	'25上期実績	'25下期方針	基本的な投資方針
一般貸付	減少	横ばい	✓ スプレッド水準等に留意して、優良な貸付を実施
国内債券等	横ばい	減少	✓ 適切なスプレッド収益を狙う投資 ✓ 低利回り資産の整理 ✓ 国債の入れ替え
ヘッジ外債	増加	増加	✓ 中長期の視点で投資妙味のある外国ソブリン・社債等への厳選投資 ✓ 変動金利資産の拡充
オープン外債	横ばい	横ばい ～増加	✓ 為替・金利水準に応じた機動的な為替リスク調整
内外株式等	減少	増加	✓ 利回り向上・分散投資の観点から外国株式(オルタナティブ含)は増加 ✓ 国内株式は減少
国内不動産	横ばい	横ばい	✓ リニューアル投資、新規優良物件の取得等

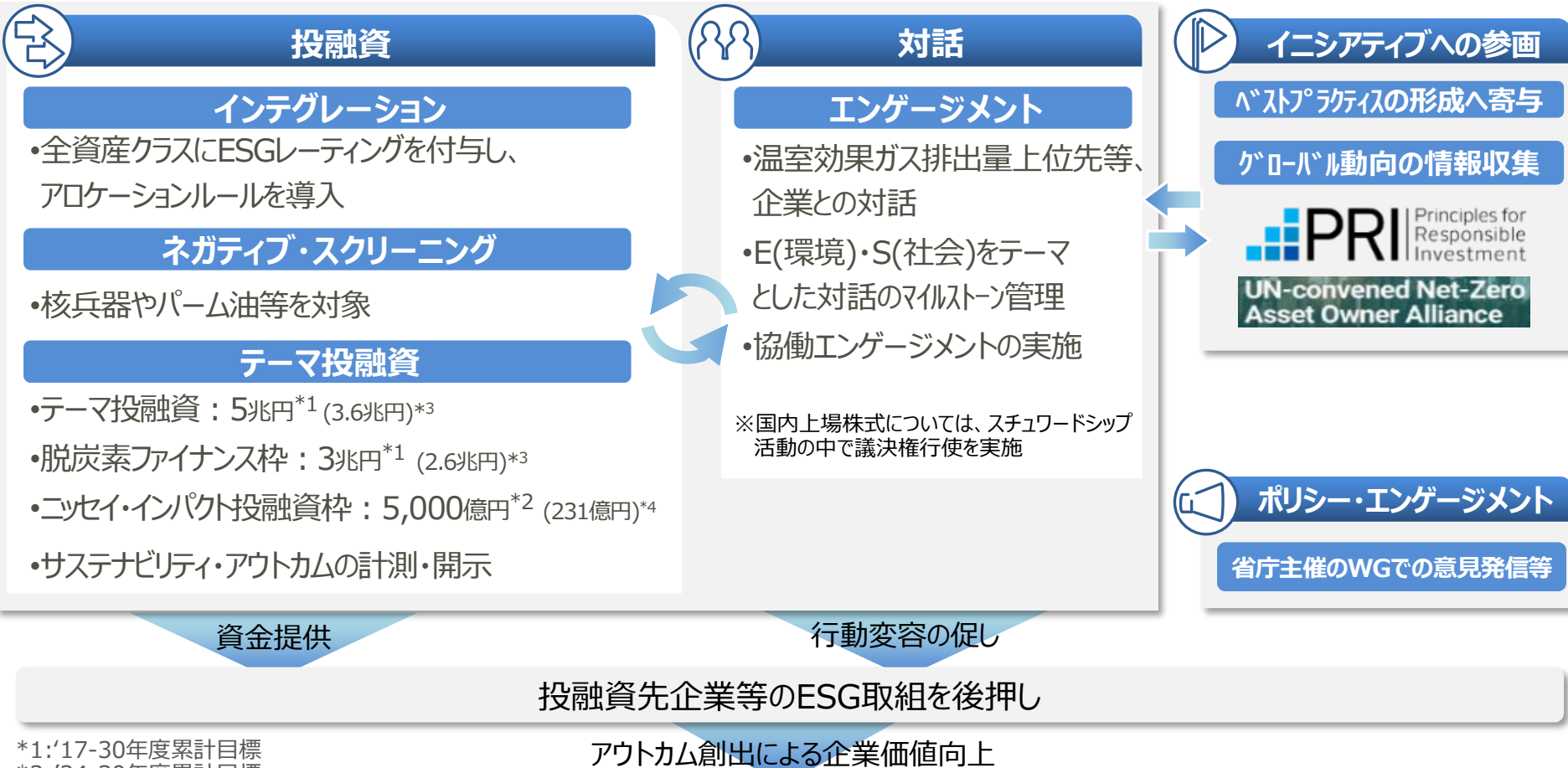
資産運用：創業以来の責任投融資

- ✓ 当社は創業以来、「共存共栄」「相互扶助」という生命保険事業の基本精神に基づき、資産運用において収益性・安全性の観点に加えて公共性にも配慮し、お客様の利益に適う投融資を実施。



資産運用：責任投融資の概要

- ✓ 当社は、幅広いポートフォリオを持つアセットオーナーとして、投融資先企業の個別のESG要素・評価を考慮するのみならず、企業活動や人々の生活の基盤となる社会課題の解決に繋がられるような投融資を目指す。
- ✓ 『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、これまで以上にサステナビリティ・アウトカムの創出を志向する責任投融資の実施を目指す。



*1: '17-30年度累計目標
 *2: '24-30年度累計目標
 *3: '25/9末時点実績
 *4: '25/6末時点実績

持続可能な社会の実現を通じ、ご契約者利益の拡大に貢献

資産運用：責任投融資のアプローチの深化

- ✓ 今中期経営計画では、資産運用領域で優先的に取り組むサステナビリティ重点取組テーマを特定し、当該テーマの解決に向けて、投融資や対話を軸に、各種取組を推進・高度化。
- ✓ テーマ投融資実績も着実に積み上げ、2025年9月末時点で約3.6兆円。2030年度までに5兆円を目指す。



➤ **トランジション・ファイナンスの推進**

- 「トランジション・ファイナンス実践要領」*に沿った投融資案件の実現に向けた検討の継続
- *脱炭素に向けた企業の段階的移行を支援するトランジション・ファイナンスについて、当社が具体的な評価基準・プロセスを定めたもの



➤ **自然資本における取り組みの推進**

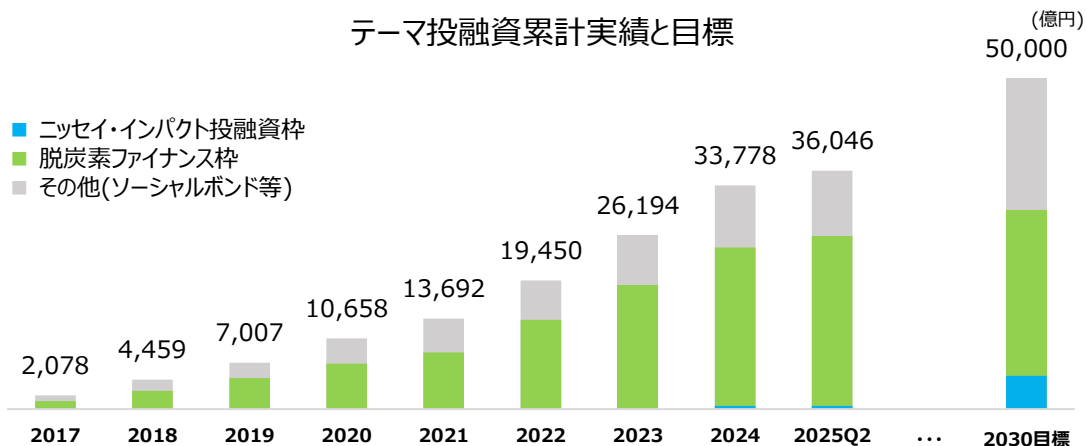
- 2025年8月8日、自然の回復の観点で企業の取り組みや事業を定量的に評価・計測する「日本生命ネイチャー・ファイナンス・アプローチ」を公表



➤ **企業対話テーマの深掘や新規テーマの検討**

- 「人」領域にフォーカスした開示枠組であるTISFD*や社会課題の変遷を注視し、企業対話テーマを検討
- *「人のwell-being」に関連する影響・依存とリスク・機会の情報開示の枠組み構築を目的とする国際的イニシアティブ（'25年2月に当社加盟）

テーマ投融資累計実績と目標



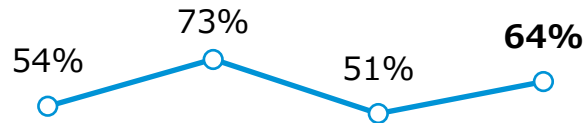
資本・契約者配当

高い健全性・格付の維持

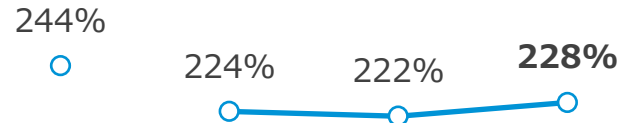
高い健全性の維持

配当還元とのバランスに留意した諸準備金等の積立や外部調達も活用し、ESRは世界トップクラス水準

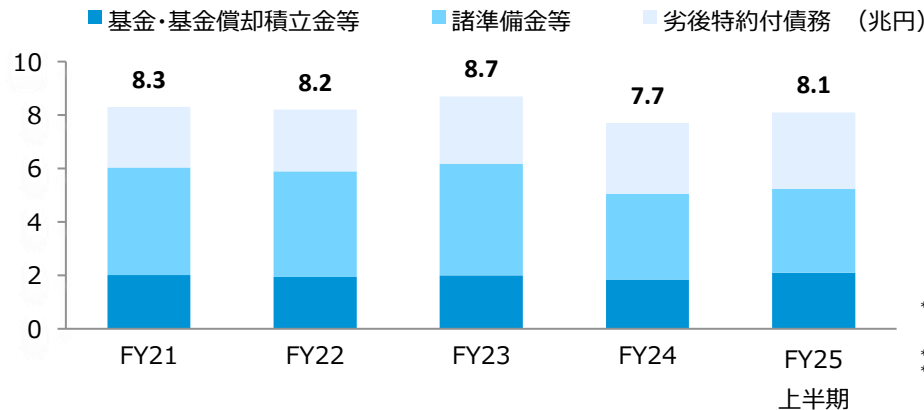
お客様
配当性向*1



グループ
ESR*2

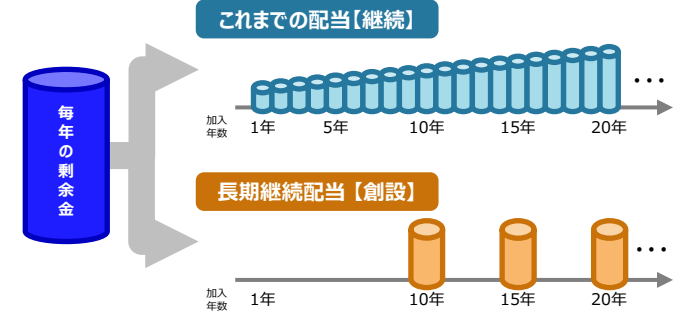


グループ
自己資本*3



長期継続配当の創設 (日本生命単体)

- ✓ これまでの契約者配当に加え、新たに2026年4月1日から「長期継続配当」を創設
- ✓ 自己資本積立への貢献が大きい、長期に継続いただいているご契約に対して、これまでの収支に応じた配当をお支払い



*1 日本生命単体の数値。「修正当期純剰余」に対する「配当準備金繰入額等」(「配当準備金繰入額」+「配当平衡積立金の積立額(取崩の場合は取崩額を控除)」)の割合。「修正当期純剰余」は、法令等も踏まえたうえで実質的に処分可能な剰余であり、当期純剰余に危険準備金等の法定繰入額超過分等を加算して算出
 *2 FY23よりESRの計算モデルを変更しており、FY22については計算モデル変更前の数値
 *3 連結の基金・諸準備金等(貸借対照表の純資産の部の基金・基金償却積立金等に、負債の部の危険準備金・価格変動準備金等を含めたもの)と負債性資本調達手段の合計

格付 (2025年11月末時点)

当社の格付

S&P
A+(安定的)

Moody's
A1(安定的)

R&I
AA+(安定的)

JCR
AA+(安定的)

参考: 日本国債格付

A+(安定的)

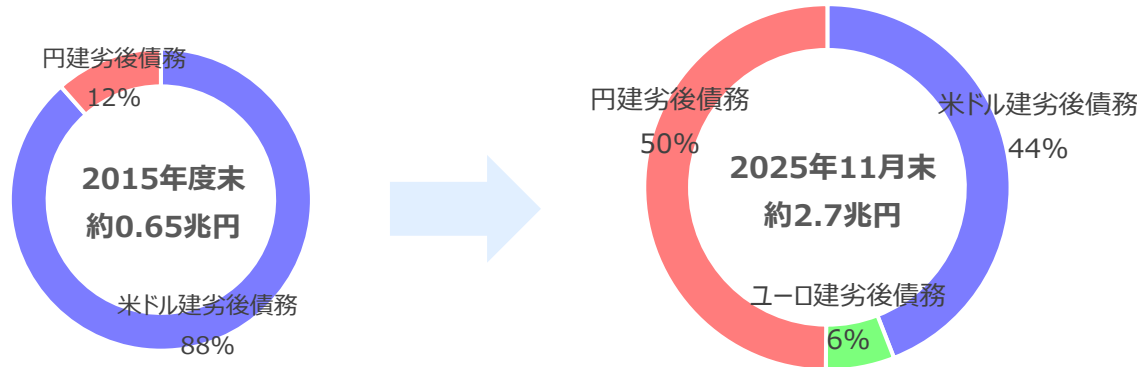
A1(安定的)

AA+(安定的)

AAA(安定的)

(参考) 基金・劣後債務【単体】

劣後債務調達手段の多様化



直近の調達実績

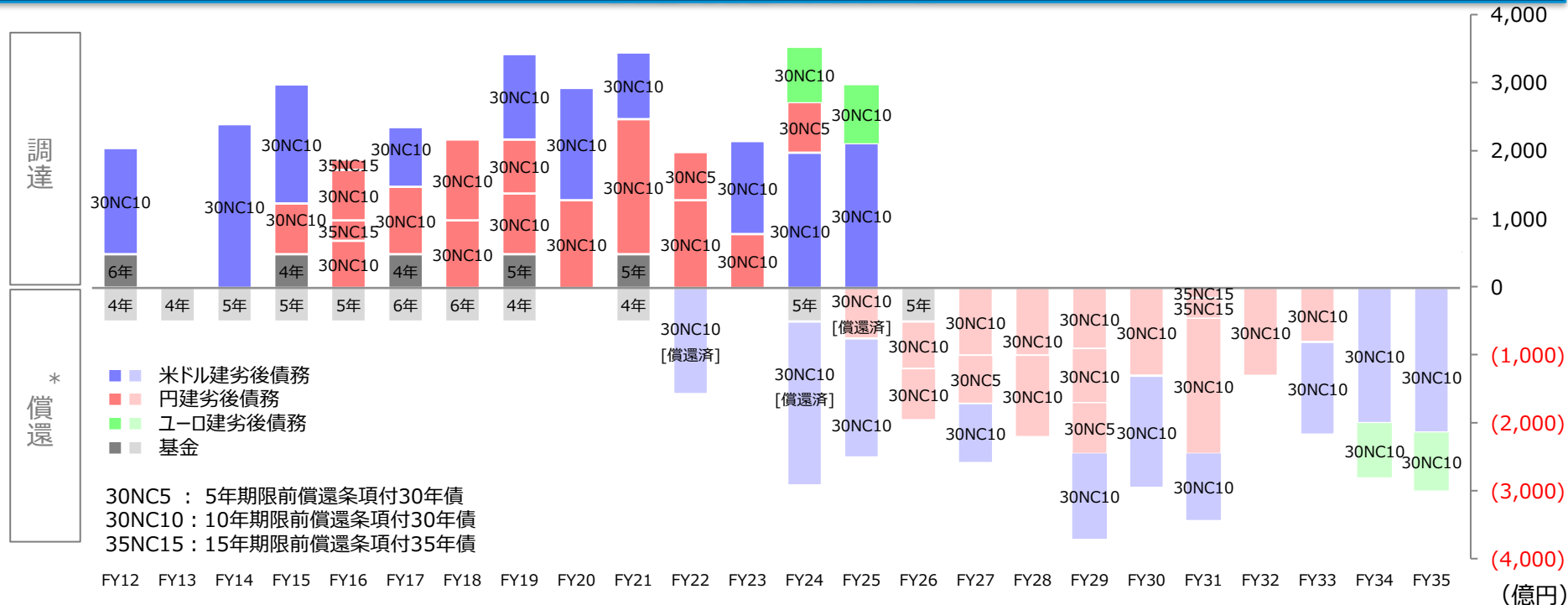
2024年度

- 4月 米ドル建劣後債13.2億米ドル
- 7月 円建劣後ローン750億円
(証券化公募)
- 1月 ユーロ建劣後債5億ユーロ

2025年度

- 4月 米ドル建劣後債15億米ドル
- 9月 ユーロ建劣後債5億ユーロ

調達・償還スケジュール



戦略軸⑤ 強固な経営基盤構築 人材戦略・DX戦略・イノベーション

人材戦略

- ✓ 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と従業員エンゲージメントの向上に一層取り組み、業界トップクラスの人的資本の構築を目指す。

目指す社会

誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会



サステナビリティ経営の高度化

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



人材戦略として目指す姿

多様な人材の共創を通じた、全国のお客様・社会への価値創造

中期経営計画で実現すること（人材領域）

質・量両面での人的基盤の強化・従業員エンゲージメントの向上を通じた人的資本の強化

III

取組状況を踏まえた、各種施策の“不断の高度化”

KPI設定を通じた
取組状況の定量的な把握

意識実態調査を通じた
取組状況の定性的な把握

II

投資を成果に結びつけるための、全従業員の“主体的な行動促進”

全社運動「人財価値向上“アクション”プロジェクト」を通じた、
一人ひとりの主体的な挑戦・成長の推進

人財価値向上
“アクション”プロジェクト

I

DE&Iの推進等に向けた、積極的な“人への投資”

多様な人材による体制構築

- 女性活躍の推進
- 経験者採用の拡大
- 障がい者雇用の推進

人材育成の強化

- 営業職員育成
- 専門人材育成
- 多様な研修機会の提供
- キャリア自律の支援

働く環境の整備

- ニッセイ職員版
Well-beingの向上（3つの“幸”循環）
- コミュニケーション活性化 等

人的資本の強化

- ✓ 各層の活躍につながる多様な取組を「かけはしプロジェクト」として展開し、一人ひとりの主体的な挑戦・成長を後押し。
- ✓ 人材戦略の実現に向け、女性活躍、専門人材育成、エンゲージメント・Well-being等に関するKPIを設定。

かけはしプロジェクト (固定給職種領域)



採用・定着、キャリア、それを支える
人事制度・運営が一体となった取り組みを推進

■ 採用・定着

- 「経験者採用」、新卒採用における「専門領域別採用」の推進やアルムナイの再雇用等、人材確保手法の多様化



ジャパン・アルムナイ・アワード2024にて
優秀賞を受賞

■ キャリア

- 職員の主体的な挑戦を重視した「ジョブホスティング」取組の推進
- 高度な専門性を有する人材の『認定制度』を新設し、認定者に対して、処遇の加算や特定の専門領域にローテーションを限定する等、専門領域での活躍を後押し

■ 人事制度・運営

- 多種多様な職種を基幹職体系として大括り化する等、誰もが意欲・能力に応じて活躍可能な体系を整備

人材戦略の実現に向けた人材KPI

INPUT／OUTPUT（人的資本投資・活用）					OUTCOME（価値創造）		
取組軸・施策		KPI	24年度実績	目標	達成時期	人材像	目指す社会・企業像
1 多様な人材による 体制構築	女性活躍	女性取締役比率*1	12.5%	30%以上	2030年	多様な人材の共創を通じた 全国のお客様・社会への価値創造	誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会 “安心の多面体”としての企業グループ
		女性部長相当職比率	10.5% _(2025年度始)	10%程度	2027年度始		
		女性管理職比率	27.1% _(2025年度始)	30%以上	2030年		
		男性育児休業取得率	100%	100%継続	---		
		研修参加率*2	男性：59.1% 女性：58.7%	男女とも50%以上	2026年度		
	障がい者雇用	障がい者雇用率	2.72%	2.7%	2027年度		
*1：2025年7月時点では20.0% *2：従業員の毎年の研修参加率							
2 人材育成 の強化	専門人材育成	グローバル人材数*3	629名 _(2025年度始)	1,000名	2030年度		
		DX人材数*4	212名 _(2025年度始)	200名*5	2025年度		
	研修投資	研修投資額*6	約380億円	増加*7	2026年度		
*3：海外勤務経験・TOEIC点数で判定 *4：DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数 *5：目標達成に伴い、新たな目標を設定（2030年度500名） *6：研修に関する業者委託費用や、研修・育成等の人件費の合計額 *7：2023年度実績との比較（2023年度実績 約380億円）							
3 働く環境 の整備	エンゲージメント・Well-being	3つの“幸”循環*8	3.4（2023年度：3.3）	スコア向上	2026年度		
		仕事のやりがい*8	3.5（2023年度：3.4）				
		主体的な貢献意欲*8	3.9（2023年度：3.8）				
	健康経営®*9	休暇取得率	78.0%	70%以上	---		

*8：「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計 *9：「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

DX戦略

- ✓ DXを通じた顧客体験価値(CX)の継続的な向上(DX for CX)の実現を目指し、AI活用を戦略の中核に据え、各種取組を推進。

長期的に目指す姿

リアルを強みに、AIとデジタルでビジネスを変革し、業界内のDX先端企業グループへ

中期経営計画

業界内のDX先端企業となるべく各種取組を推進し、お客様と職員がAI・デジタルによるビジネスの変革を実感する

業務変革

事業創造

先端技術利活用の推進

データ利活用の推進

働き方のトランスフォーメーション

【営業職員活動】

1,000万人超のデジタル顧客基盤の構築

- NFC等を活用しつつ、LINE等のデジタル経由での接点を拡大
- デジタル顧客基盤は2024年度末時点で**1,000万人超**

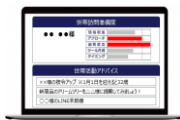
実装済



営業職員の活動支援・教育の高度化

- CDPにデータを集約、AIで分析
- お客様にとって最適な訪問タイミング・提案内容を営業職員にレコメンド

一部実装済



【保険事務処理】

生成AI活用に向けたResolution Lifeとの協業

検討中

- レゾリューションライフのAIは、**文書参照機能**に強み
- 初期的な実証実験において、9割の精度で根拠資料を提示することを確認
- 当社事務への本格導入に向け、順次検証中



【問い合わせ業務】

社内照会業務

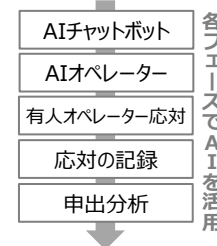
一部実装済

- 社内からの照会に対し、**AIが過去の回答履歴等をもとに回答案を抽出・生成**
- 将来的にAIのみでの照会応答完結を目指す

コールセンター業務

検討中

- お客様照会対応やお手続き支援、申出分析等、幅広い領域でAIを活用
- 受付時間拡大・待ち時間短縮、応接品質向上等、サービスレベルの一層の向上を目指す



上記取組みを支える体制構築・リテラシー醸成

全役員・職員のAIリテラシー醸成

- 経営層を含め、AI起点の働き方実践に向けた**教育研修・風土醸成**を実施
- N-Chat使用率は**半年で2倍**に向上

社内AIツールの整備

 N-Chat


- 社内生成AIチャットシステム「N-Chat」を導入
- 約10時間** (1人/月) の業務時間削減を実現

全職員のPC端末刷新

- 端末刷新** (2026年3月予定) により、生産性・CX向上、ロケーションフリー化による柔軟な働き方を実現



イノベーション取組の推進

- ✓ 「安心の多面体」の実現に向け、「健康寿命延伸」「地域課題解決」を重要テーマとした幅広い新規事業・サービスの提供を加速すべく、国内外でのR&D・投資を通じた「先端技術の調査・研究」および「新規事業開発」を推進。
- ✓ '25年11月に保険業高度化等会社「Nissay MIRAIQA(ニッセイミライカ)  Nissay のIRAIQA」を100%子会社として設立、実装・市場投入を加速。

調査・研究

- 東京・シリコンバレー・シンガポールでグローバルでの調査・研究活動を実施



アイデア創出・実証実験

重要テーマ

健康寿命延伸



地域課題解決

- 米国スタンフォード大学と共同研究を実施した疾病予測AIモデルの日本での実装検討



- 社内起業プロジェクト「AXELX」を通じた社内発の新規事業アイデアの創出



実装・市場投入

- 「安心の多面体」の実現に向け、保険ではカバーできない領域の事業・サービスの開発を加速



投資活動により、先端技術の調査・探索と事業創造を加速

イノベーション投資の専用財源900億円を活用し、国内外スタートアップ市場へアクセス

海外

投資財源 550億円

- イノベーションの世界的中心地である米国西海岸にファンドを設置し、現地における黎明期の技術や先進ビジネスモデルを探索

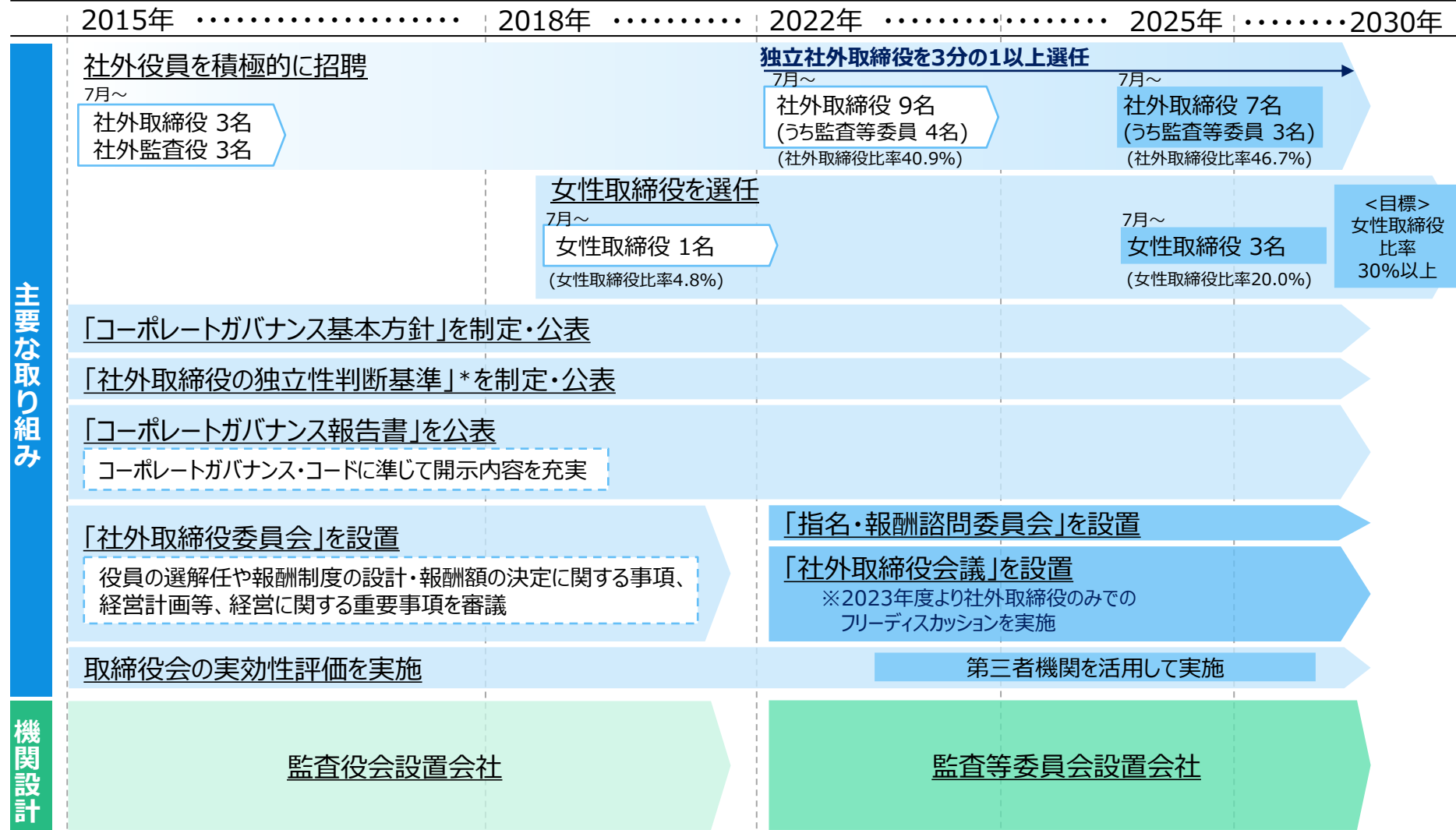
国内

投資財源 350億円

- 国内ベンチャーキャピタル・スタートアップ企業に投資するファンドを設置し、有望スタートアップの探索・各部門の課題解決に向けた協業を推進

(参考) コーポレートガバナンス改革・強化に向けたあゆみ

- ✓ グループ全体の持続的な成長を実現し、長期にわたる保障責任を全うし続けるため、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた諸対応の実施（2015年～）、監査等委員会設置会社への移行をはじめとするコーポレートガバナンス体制の高度化（2022年）等、不断の高度化に取り組み。



* 2022年7月の監査等委員会設置会社への移行前の名称は「社外役員の独立性判断基準」

お客様本位の業務運営

- ✓ 経営会議の諮問機関として「お客様本位の業務運営委員会」を設置し、「お客様の声」を基点とした継続的なサービス向上取組を推進。
- ✓ 「お客様の声」を分析し、事務・サービス等の改善に向けた取り組みを着実に進めた結果、「お客様満足度」は92.5%と引き続き高い水準を確保。

お客様本位の業務運営に係る具体取組

「お客様本位の業務運営委員会」を通じ、
「お客様の声」を基点とした継続的なサービス向上取組を推進

➤ お客様や職員の声を活かす取り組み

- ー コールセンターやお客様アンケート等を通じて寄せられるお客様の声や、営業職員や事務を行う職員の声を収集・分析
⇒ サービス評価アンケート（'22年10月～開始）
ご契約内容確認後アンケート（'25年4月～開始）

お手続きをした全てのお客様に、
手続きの満足度やNPS等のアンケートを実施

➤ 各領域のPDCAに関する事項

- ー 各領域におけるお客様本位の業務運営を不断に発展させる運営を推進

➤ 全役員・職員への理念の浸透

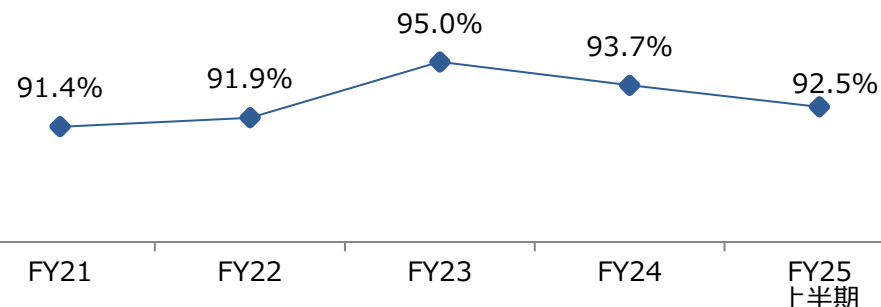
- ー 専用冊子を活用した研修などの各種教育を通じ、創業から脈々と受け継がれてきた使命・理念の浸透に取り組む

✓ お客様本位の取り組みをご理解いただくべく、取り組みを公表

- 販売チャネルごとに取り組みを開示
- 生命保険協会が公表した「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理体制の更なる高度化にかかる着眼点」を踏まえた当社取組状況を開示

お客様満足度調査結果

「お客様満足度」は92.5%と、当社目標水準である90%を達成し、引き続き高い水準を確保



中期経営計画における取り組み

苦情・コンダクトリスク等への対応強化

「着眼点*」も踏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

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

* 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）と具体取組事例等をまとめ、「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

お客様の体験価値（=CX）の向上

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

(再掲) 中期経営計画 (2024-2026) の全体像

- ✓ 今中期経営計画では、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
- ④財務戦略のステージアップ
(資産運用、資本・契約者配当)
- ②国内における安心の更なる多面化
- ⑤強固な経営基盤構築
- ③海外事業の拡大

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
121兆円への拡大

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

注意事項

当社は、この資料において、正確な情報をご提供するべく万全を期しておりますが、この資料に含まれるあらゆる情報について、その正確性、真実性、合理性および完全性を保証するものではありません。よって、ご利用者は、この資料に含まれる情報を自らの判断に基づいて使用するものとし、当社は、ご利用者が、この資料を利用したことに基づくいかなる損害についても一切の責任を負わないものとします。

この資料には、将来の経営戦略に関する記述、その他の将来情報が含まれています。それらにつきましては、この資料の作成時点において当社が利用可能な情報および経済環境や事業方針などの一定の前提および当該時点における当社の判断や考えに基づいて作成しております。当社は将来の業績を保証するものではなく、実際の業績は、今後の経営を取り巻く環境の変化など、様々な要素により、この資料に記述される見通しとは大きく異なる結果となり得ることをあらかじめご理解ください。

この資料を当社に無断で複製、改変、刊行、配布、転用、転載、利用することを禁止します。

今日と未来を、つなぐ。



NISSAY

日本生命