

今日と未来を、つなぐ。



2025年度決算・ 経営戦略説明会

2026年6月

日本生命保険相互会社

目次

2025年度決算

- 2025年度 決算の概要
- 2026年度 業績見通し

中期経営計画（2024-2026）の概要・2026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

- 介護・保育・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
- お客様本位の業務運営

2025年度決算の概要

【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年度決算のポイント

グループ

保険・サービス収益*



10兆1,450億円

(うち保険料等収入 9兆4,373億円)

〔 前年度比 +20.9% 〕

- 日本生命、ニッセイ・ウェルス生命の増加、レゾリューションライフの完全子会社化による取り込み開始および、ニチイHDの増加により、増収

基礎利益



1兆3,016億円

〔 前年度比 +28.8% 〕

- 日本生命の増加、コアブリッジの取り込み開始およびレゾリューションライフの完全子会社化による取り込み拡大により、増益

国内生命保険

個人保険・個人年金保険

新契約年換算保険料



5,938 億円

〔 前年度比 +20.5% 〕

- 日本生命、ニッセイ・ウェルス生命およびはなさく生命の増加により、増加

保有年換算保険料



4兆9,934 億円

〔 前年度末比 +3.5% 〕

- ニッセイ・ウェルス生命およびはなさく生命の増加により、増加

グループ

2026年度業績見通し

減収・横ばい

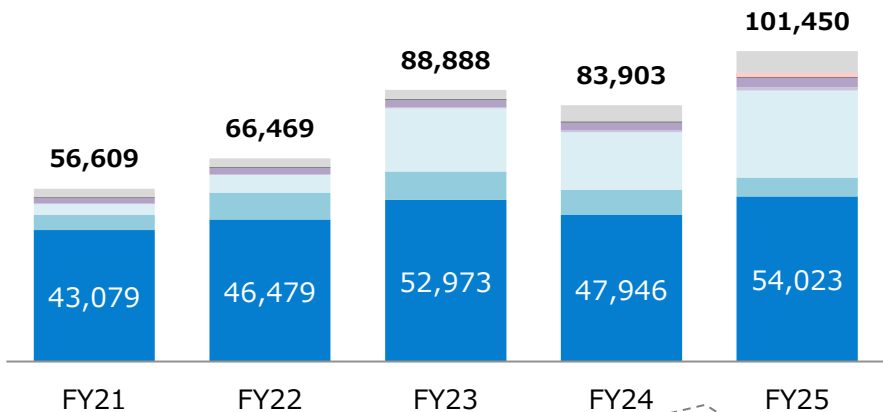
- 保険・サービス収益は、日本生命、ニッセイ・ウェルス生命における減収を主因に減収
- 基礎利益は、日本生命で減益も、グループ会社の増益により、横ばい

日本生命グループ：保険・サービス収益、基礎利益

- ✓ 保険・サービス収益は、日本生命やニッセイ・ウェルス生命の増加や、レゾリューションライフの取り込み開始等により前年同期比で増収。
- ✓ 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）。

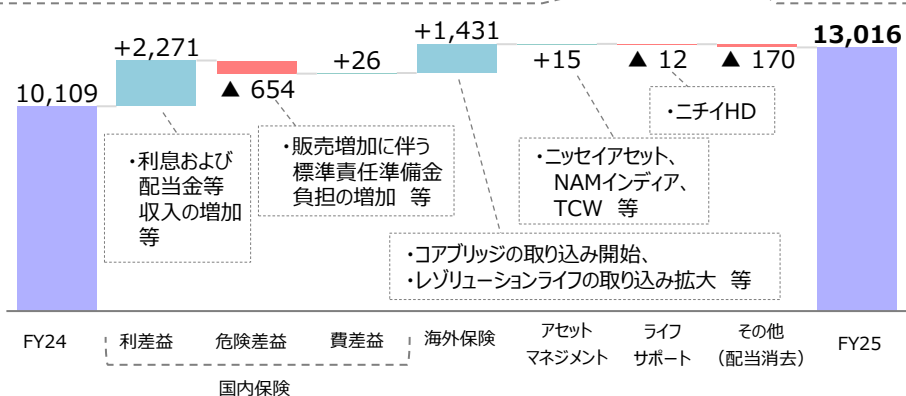
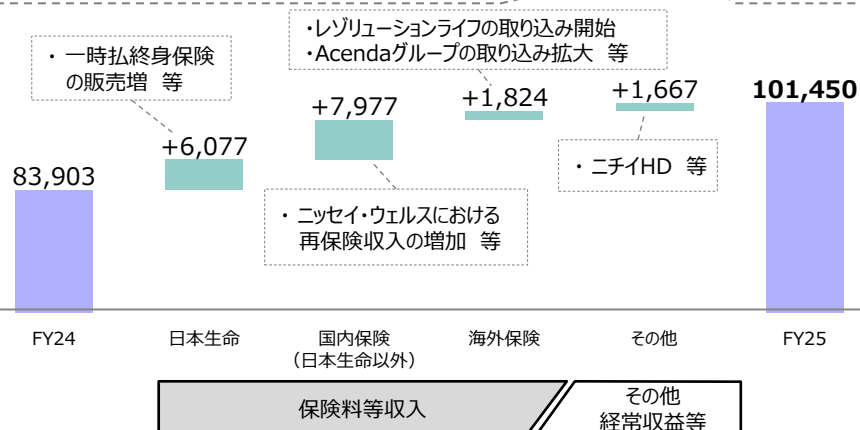
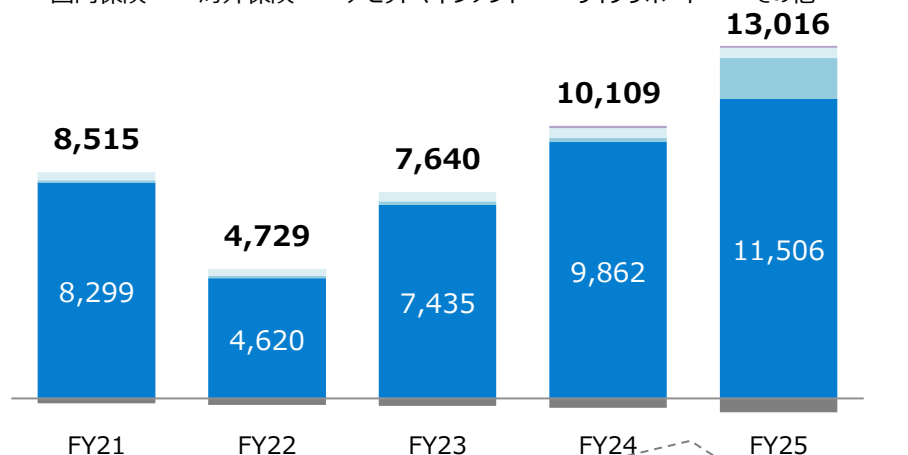
保険・サービス収益 *1

■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく (億円)
 ■ Acendaグループ ■ 米国日生 ■ レゾリューション ■ その他経常収益



基礎利益 *2

■ 国内保険 ■ 海外保険 ■ アセットマネジメント ■ ライフサポート ■ その他 (億円)



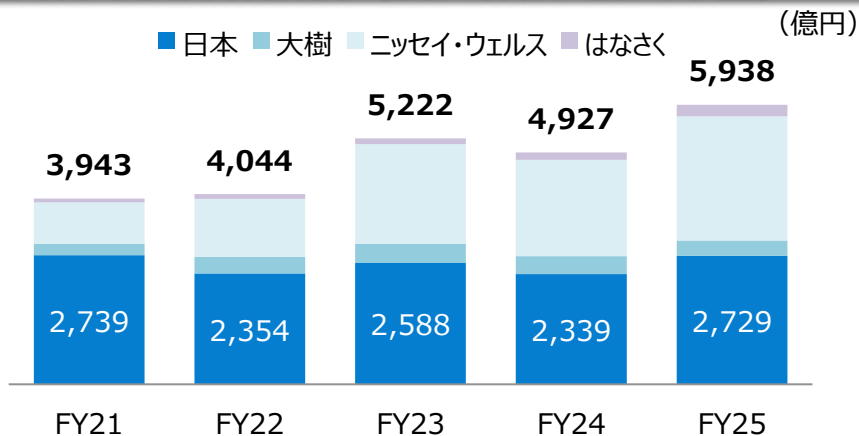
*1 連結損益計算書における保険料等収入およびその他経常収益の合計
 Acendaグループの今年度数値は、2025年1月-10月の豪州日生（旧：MLC）の実績および2025年11月-12月の豪州・NZ持株会社（豪州日生含む）の実績の合計、2024年度以前の数値は、豪州日生（旧：MLC）の実績
 レゾリューションライフの今年度数値は、連結後の実績（2025年11月-12月）
 その他は、ニッセイプラス少額短期保険の保険・サービス収益を含んだ数値

*2 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
 子会社の数値は、対象年度当時の持分比率に基づいて算出

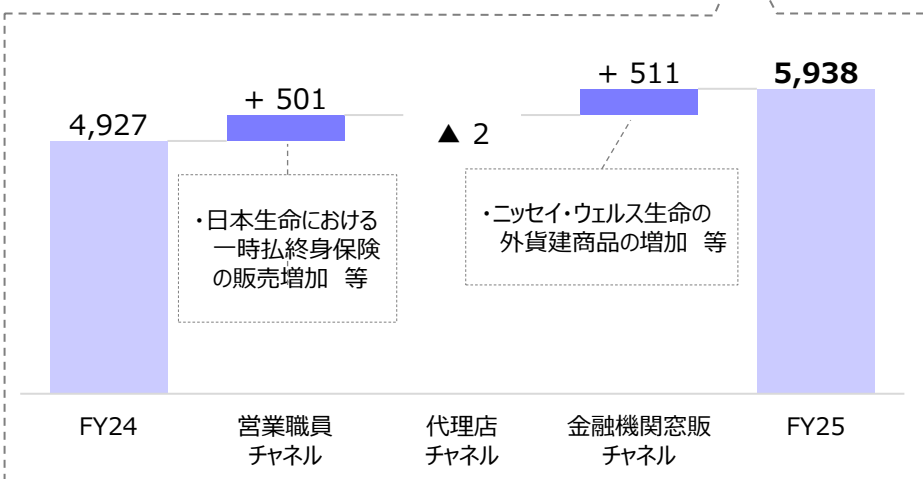
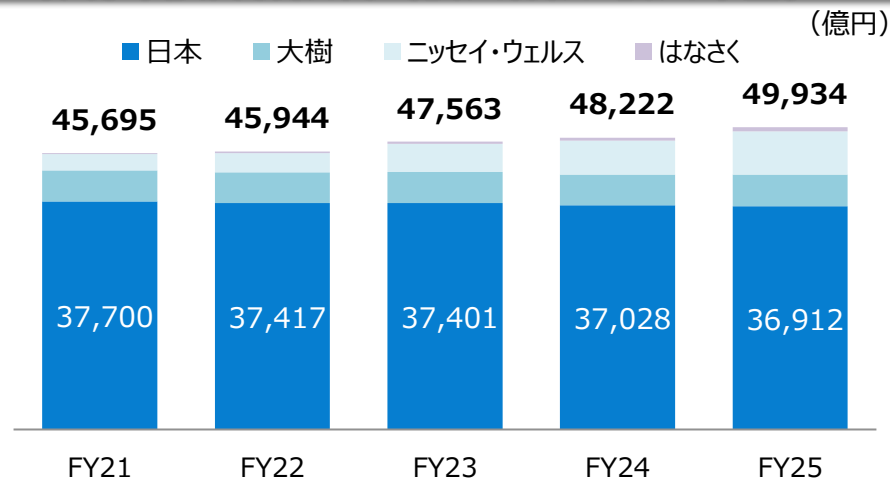
日本生命グループ（国内）：保険業績（新契約、保有契約、解約・失効・減額率）

- ✓ 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・ウェルス生命およびはなさく生命の増加を主因に前年度末比で増加。
- ✓ 解約・失効・減額率は上昇も、2025年9月に予定利率を引き上げた一時払終身保険への乗換に伴う解約の影響を除けばおおむね横ばい。

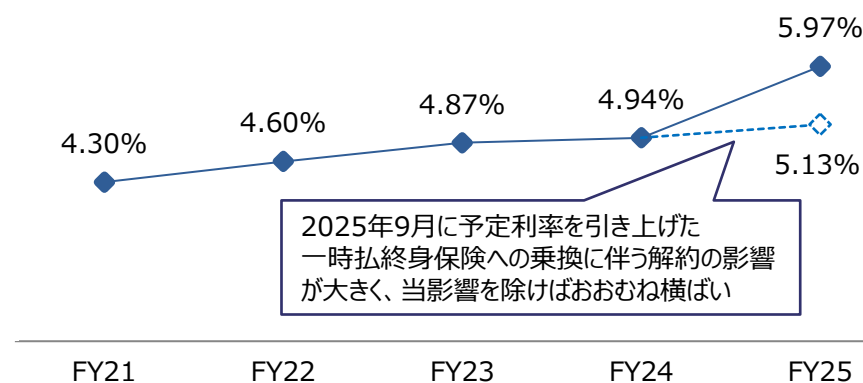
新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）*1



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



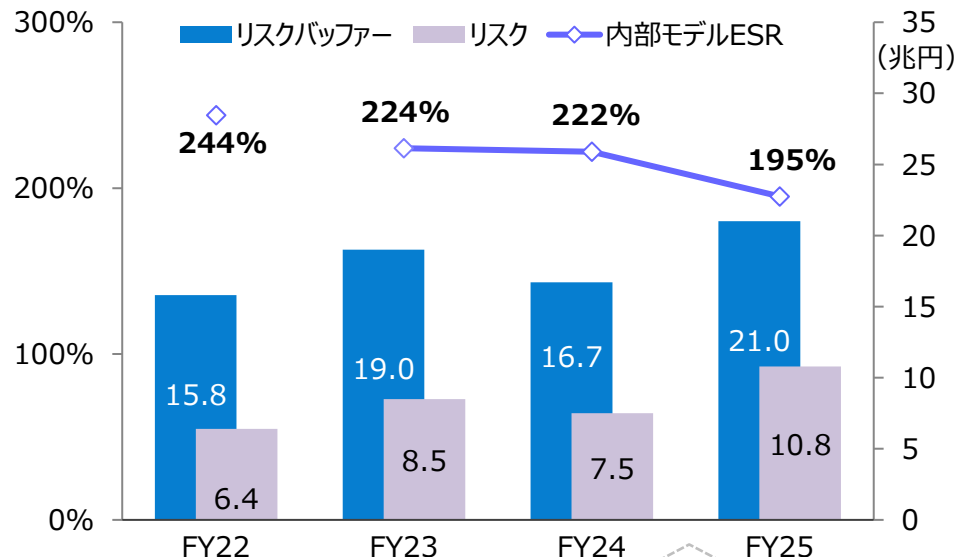
*1 対象は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命

*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

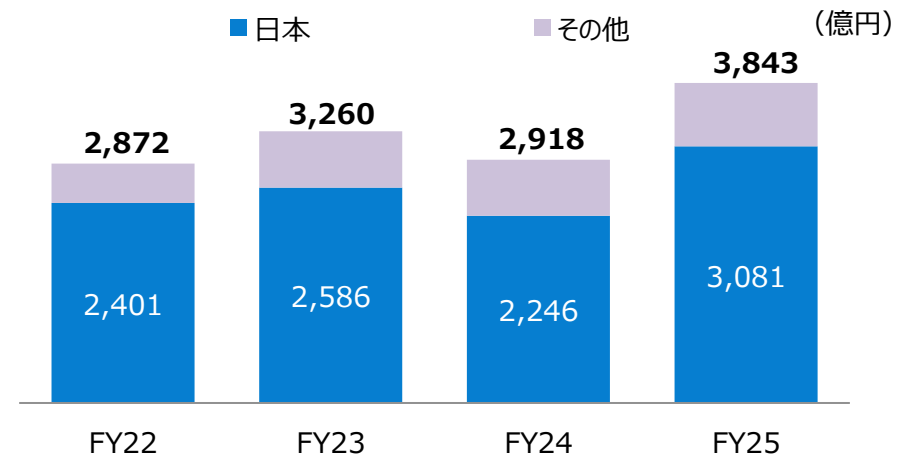
日本生命グループ：ESR、新契約価値

- ✓ 内部モデルESRは、レゾリューションライフの完全子会社化等の影響により、前年度末比で減少。
- ✓ 新契約価値は、日本生命の一時払終身保険の販売増加等により、前年度比で増加。

内部モデルESR *1 *2 *3

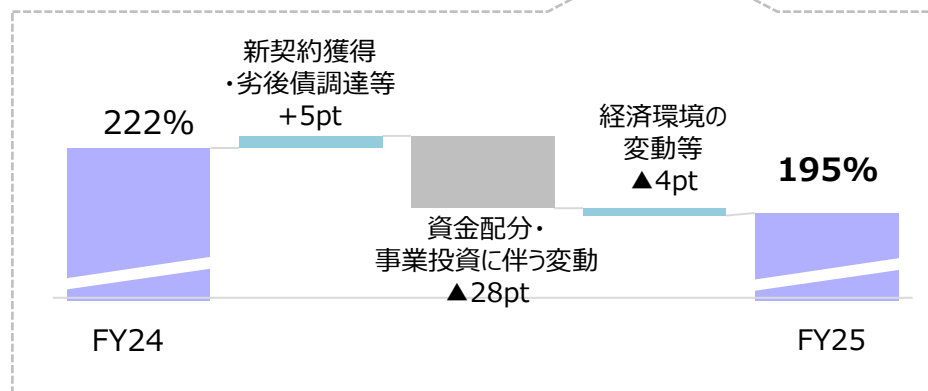


新契約価値 *4



内部モデルESRの金融市場感応度 *5

国内金利+50bp / ▲50bp	▲6pt / +6pt
米ドル金利+50bp / ▲50bp	▲1pt / +1pt
株式・不動産▲10%	▲1pt
為替10%円高	+0pt



- *1 当社の内部モデルにて算出している、リスク量に対する資本（リスクバッファー）の十分性を経済価値ベースで測る健全性指標。FY25は速報値
- *2 ソルベンシー・マージン比率（告示等に則り算出するESR。以下「規制ESR」）は、連結：195%、単体：204%と、監督介入水準である100%を上回る水準を確保。FY25は速報値
- *3 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
- *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 2026年3月末の状況（単体ベース、速報値）

2026年度業績見通し

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。

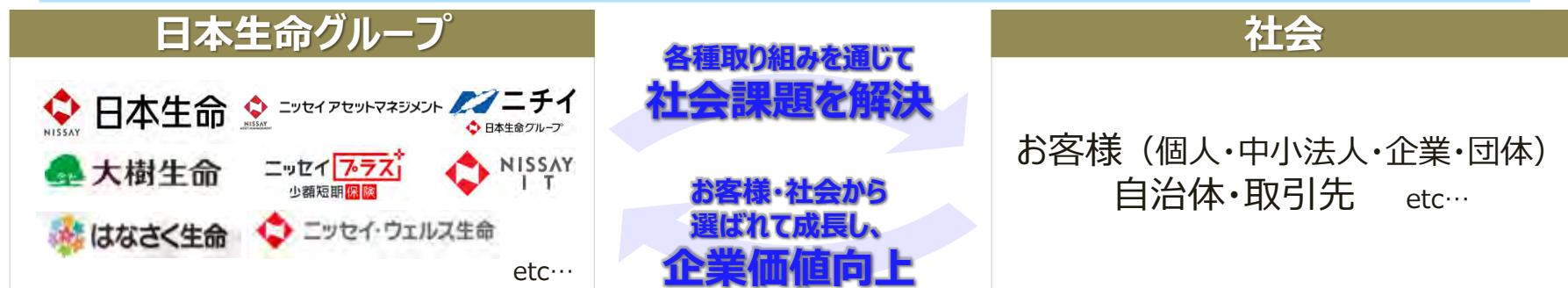
の概要

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

『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現



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
<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
<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
<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「にっせーのせ！」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。**集計・分析したアンケート結果を地域の皆様や自治体へフィードバックし、双方の行動変容を促すこと**で、**地域のがん検診受診率向上に貢献**することを目指す。

戦略軸②
安心の多面化

ニッセイ医療費白書の提供



地域ごとの医療費傾向の分析が可能な「**ニッセイ医療費白書**」を**全国1,252自治体へ提供**。今後自治体の政策立案や健康リテラシー向上に資する取り組みを通じて、**地域のステークホルダーとともに健康寿命の延伸への貢献**を目指す。

戦略軸④
財務戦略

責任投融資の推進



機関投資家として、保険金・給付金のお支払いや契約者配当といった**お客様への経済的な保障責任の全う**に加えて、**社会課題の解決にも能動的に責任を持って貢献**する「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

当社グループの役員・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り組みをオフィシャルHP・CM・SNS等で発信

社外からの評価（2025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 2025
気候変動質問書

Aリスト企業に選定

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

- 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

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。

		目標項目	2025実績	2026年目標	2035年目標			
社会に提供する価値	人・地域社会	お客様数 <small>(国内グループ)</small>	1,534万名	1,560万名	1,700万名			
		顧客企業数 <small>(国内グループ)</small>	34.9万社	35万社	37万社			
		お客様満足度 <small>(単体)</small>	92.5%	90%以上				
		預かり資産 <small>(グループ)</small>	145兆円	121兆円	140兆円			
		ニッセイ版健康寿命 <small>(単体)</small>	男性 71.50歳 女性 73.77歳 ※2023実績	—	対'23比 2歳延伸 <small>(男性73.50歳・女性75.77歳)</small>			
		目標項目	2024実績	2030年目標	2035年目標	2040年目標	2050年目標	
地球環境	↕	CO ₂ 排出量 <small>(グループ・事業活動)</small>	▲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	
		うちスコープ1・2 <small>(単体・自社契約電力分)</small>	▲68.6%(対'13比) 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 <small>(単体・資産運用)</small>	総排出量	▲50.3% (対'10比) ▲43.9%(対'13比)	▲45%以上(対'10比)	▲60%以上(対'13比)		▲73%以上(対'13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 <small>(単体・資産運用)</small>	年471万 t	年1,500万 t	—	—		—
		目標項目	2025実績	2026年目標	2035年目標			
当社Gの成長	保険 全事業	保有年換算保険料 <small>(国内グループ)</small>	4.99兆円	4.85兆円	—			
		新契約価値 <small>(グループ)</small>	3,843億円	3,500億円	—			
		基礎利益 <small>(グループ)</small>	1.30兆円	8,600億円	'21-'23年度平均の約2倍 <small>(1.4兆円程度)</small>			
健全性・ 契約者配当	↕	内部モデルESR (グループ)	195%	200~270%の確保				
		お客様配当性向 <small>(単体)</small>	66%	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。
- ✓ 2025年度は国内保険事業は利差益の拡大を主因に増益、海外事業はコアブリッジ・レブリューションライフの損益取り込みにより増益。

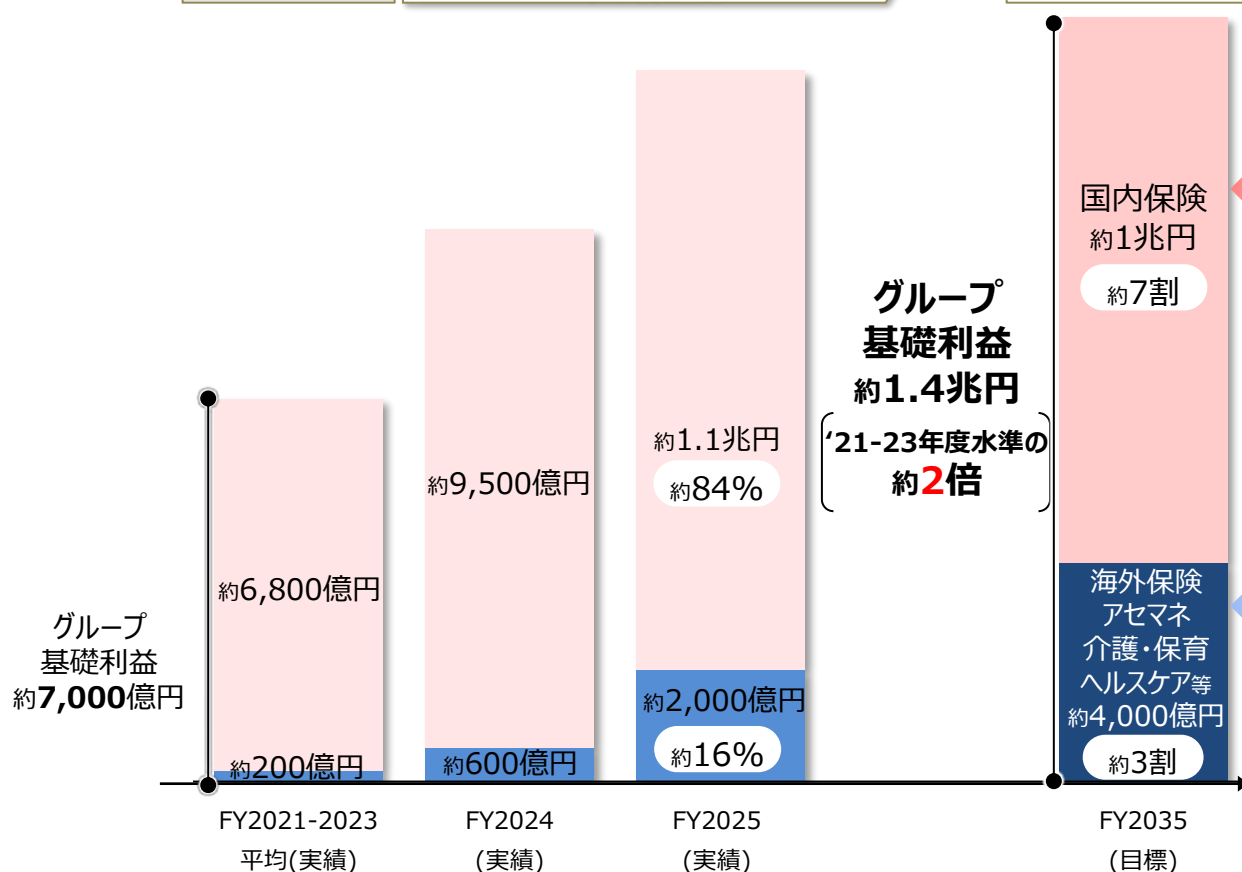
2035年グループ基礎利益倍増に向けた成長イメージ

前中計期間

今中計期間

...

2035年目標



5つの戦略軸との関係

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

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

介護
保育
ヘルスケア等

③ 海外事業の拡大

アセ
マネ海外
保険

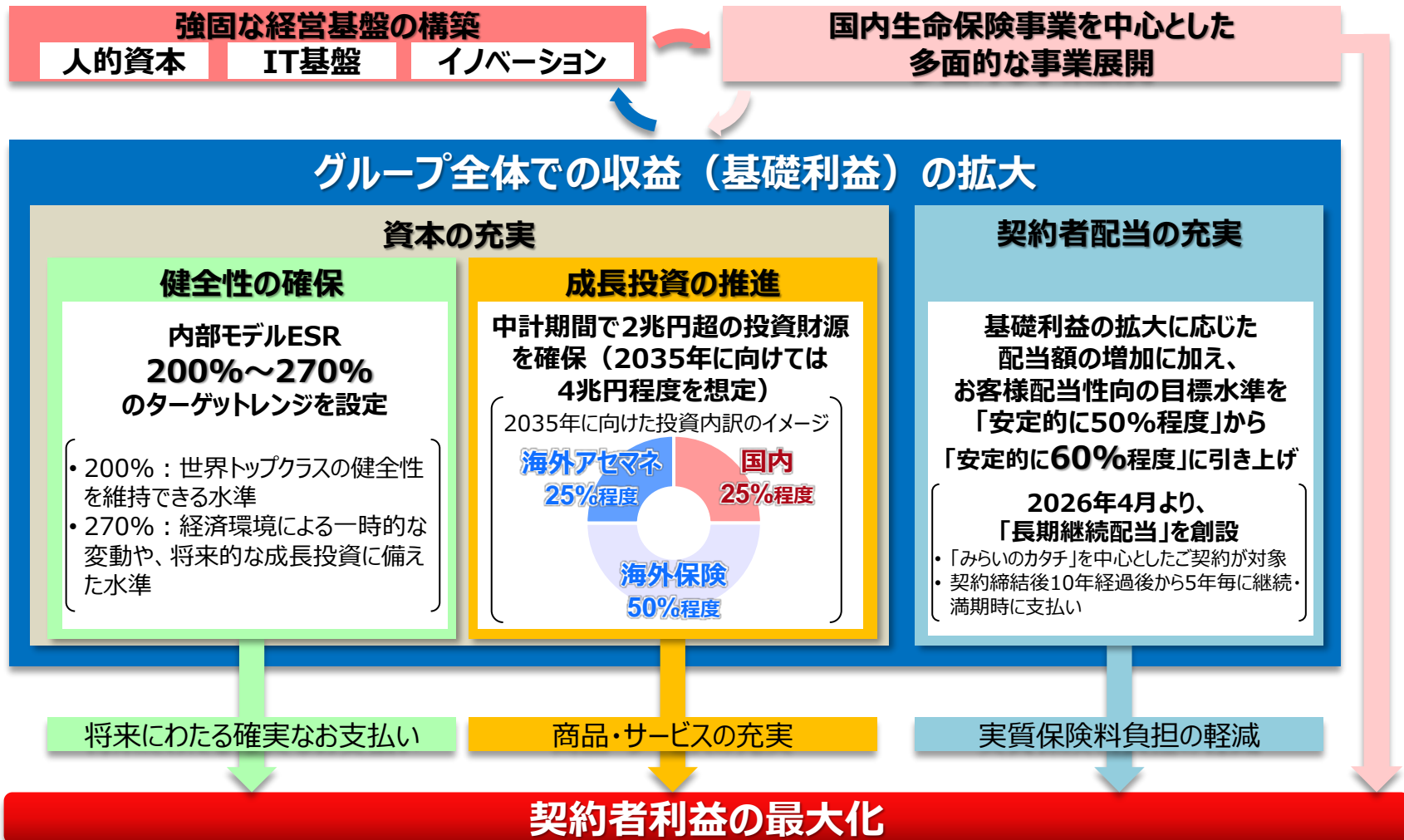
健全性確保、経営基盤強化

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

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、さらなる収益の拡大とお客様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、リターンおよ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り込み**

■ 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)

国内保険以外合計 2,044億円
(グループ基礎利益の約**16%**)

1,576億円 (12%)

海外事業合計 1,801億円 (**14%**)

225億円
(2%)

175億円
(1%)

67億円 (1%)

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)
■ **メディカル・データ・ビジョン 約570億円**
(‘26/5完全子会社化完了)

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

2026年度経営計画

2026年度経営計画 全体像

- ✓ 「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」の価値観のもと、2025年度は各領域での取り組みが着実に進展。
- ✓ 2026年度は「現中計の完遂と、中長期的な成長ベクトルをさらに引き上げていくための対応に、最優先で取り組む1年」と位置づけ、特に「国内保険事業のバリューアップ」を最重要事項とし、全部門・グループ総力を結集。

位置づけ “現中計の完遂と、中長期的な成長ベクトルをさらに引き上げていくための対応に、最優先で取り組む1年”

全体像

目指す社会

「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」の実現



戦略軸①

国内保険事業のバリューアップ

グループ基礎利益 1.1兆円

最重要事項

営業職員組織の堅持・高度化、マルチチャネル結集での地域課題解決

「資産形成促進」と「健康寿命延伸」を軸とした、商品・サービスの強化

各チャネル・領域におけるこれまで結実した成果の更なる拡大

国内保険事業のバリューアップに向け、全部門・グループ総力を結集

戦略軸②

国内における安心の更なる多面化

グループ基礎利益 242億円

収益源の多角化・分散化

- 国内保険事業のバリューアップへのシナジー創出
- 主要子会社・各事業の安定稼働・円滑なグループイン

グループガバナンスの高度化

- グループ会社へ求める役割・目標（KPI）の明確化
- グループファイナンスの活用

戦略軸③

海外事業の拡大

グループ基礎利益 1,801億円

- レゾリューションライフを中心とする出資先の強靱化
- 海外ガバナンス態勢の高度化
- グループシナジーの創出

戦略軸④

財務戦略のステージアップ

国内保険事業の利差益 7,783億円

- 金利上昇への対応力強化と保険商品の競争力向上への貢献
- 新規制を踏まえた健全性管理と安定的かつ中長期的な契約者配当の充実
- 鋭角的な業務プロセス見直し・コスト削減と、新たな収支管理フレームワーク構築

戦略軸⑤

強固な経営基盤構築

- AI・デジタルの急速な進展へのキャッチアップ
- 労働市場を踏まえた従業員の生産性向上とエンゲージメント向上の両立

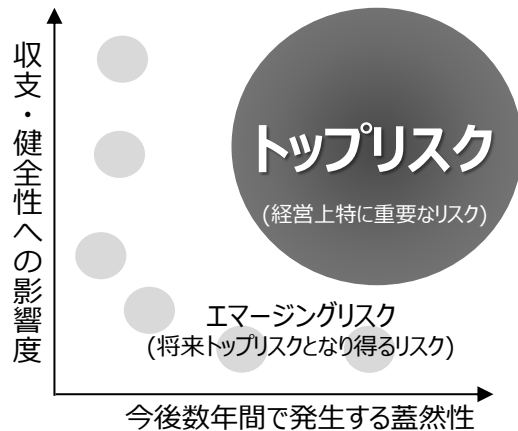
足場固め

**トップリスク対応の高度化
リスク管理と執行の連動**

- トップテーマへの機動的な対応と、想像力を働かせた、エマージングリスクへの早期・幅広な対応
- 「リスク管理フレームワーク」の職員一人ひとりへの浸透

トップリスク対応の高度化

✓ 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、5つのトップリスクを選定している中、2026年度は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」（以下、トップテーマ）を掲げ、重点的に取り組みを推進。経営を取り巻くリスクが多様化・複雑化する中、トップテーマについては機動的に見直すとともに、さまざまなエマージングリスクに想像力を働かせ、早期・幅広に認識・対応を実施。



① 保険事業環境の変化

- 商品・サービスなどに対するお客様ニーズの変化への対応が遅れることや、営業職員数の減少により、事業競争力が低下し、収支が悪化

② パンデミック・災害の発生

- パンデミック・大地震・風水害などの発生により、保険金・給付金などの支払いが大幅に増加し、財務健全性が大幅に悪化、または事業継続に重大な影響が発生（気候変動の影響による頻発、激甚化の可能性もあり）

③ 金融経済環境の大幅悪化

- 世界金融危機やさらなるインフレ高進、地政学リスクの顕在化などにより、内外金利・株価・為替が変動し、財務健全性が大幅悪化

④ 重大なオペレーショナルリスク事象の発生

- サイバー攻撃などによる大規模情報漏洩の発生や、大規模なシステム障害を含めた業務プロセスの不備により、お客様が損失を被る等、重大な影響が発生

⑤ 法令・コンダクトリスク事象の発生

- 法令違反行為のほか、お客様本位に反する行為により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失
- サステナビリティ経営等の社会要請への不十分な対応により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失

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、重点的に取り組みを推進

トップリスクに係る経営上重要なテーマ

今後の
乗合代理店
ビジネス
の方向性

サイバーセキュ
リティ態勢
の高度化

マーケット
変動への
適切な対応

資産形成
商品を展開
するうえでの
対応方針

海外ビジネス
への影響

出向者事案
を踏まえた
態勢強化

戦略軸① 国内保険事業のバリューアップ°

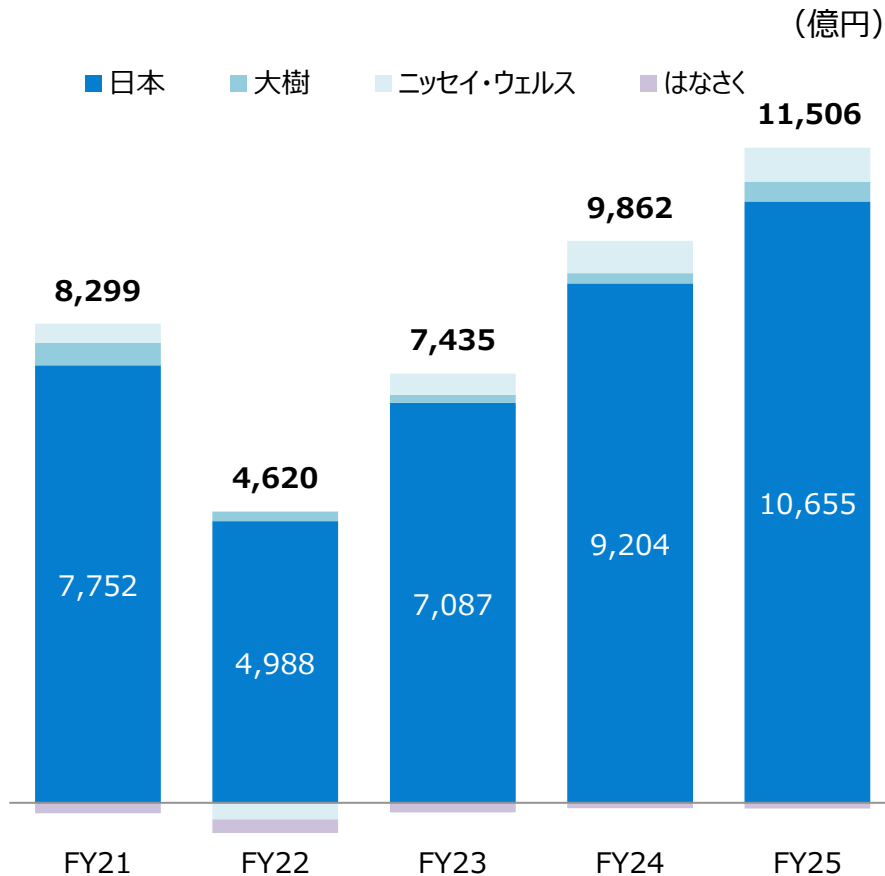
国内保険事業

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
年度業績

- ✓ 基礎利益は、日本生命、大樹生命、ニッセイウェルス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
- ✓ 営業職員チャネルでは、地域振興取り組みの定着・デジタルで繋がる顧客が着実に増加し、販売増加や営業職員の定着率の向上に寄与

26
年度方針

- ✓ 営業職員チャネルでは、デジタル顧客基盤の拡大、地域振興取り組み・資産形成アンケートを中心とした顧客接点確保を通じ、地域・お客様とのさらなるリレーション構築・深化に取り組む
- ✓ また、AIの活用や非対面も含めたチャネル展開によるCX向上にも引き続き取り組み、お客様数の増加を目指す
- ✓ 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り組みを推進
- ✓ 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

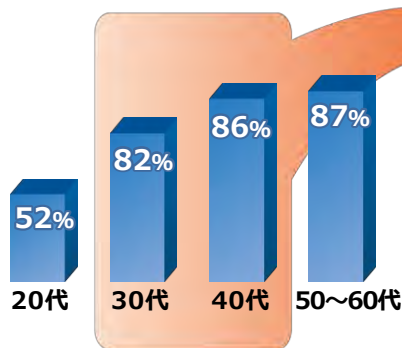
国内保険事業：プロテクションギャップと当社の戦略

- ✓ 「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。

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

プロテクション
ギャップ



※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

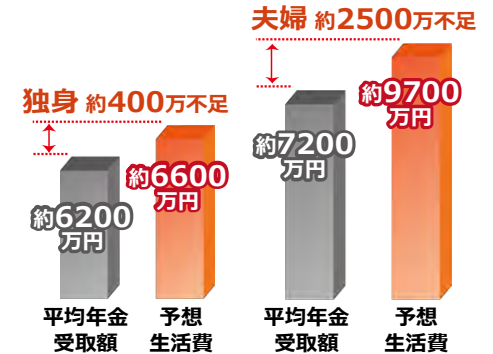


※実際の保障額は、世帯員2人以上の普通死亡保険金額の平均（生命保険文化センターの2021年度調査）
※必要保障額は、配偶者あり・共働き・子ども1人または2人世帯の前提で概算（当社独自算出）

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

健康寿命延伸・資産形成促進に資する
商品・サービス提供

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

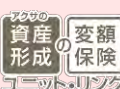
具体取り組み
(例)

保障性商品の拡充



資産形成商品の拡充

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~
団体年金保険'26/4~
(6年分の上乗せ利率を毎年設定)



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：地域社会への貢献と商品・サービス戦略

- ✓ 「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。
- ✓ 引き続き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。

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

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

'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

情報提供

行動変容

**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：44.4万件 損保：10.0万件

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

保障

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

身体障がい・介護のときのサポートデスク

curon

治療サポート
コンシェルジュ

Mystar
～生活習慣改善支援プログラム～

3つのあんしんデスク

資産形成

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

大樹生命
はなさく生命

ニッセイ・ウェルス生命
ニッセイ **77** 少額短期保険

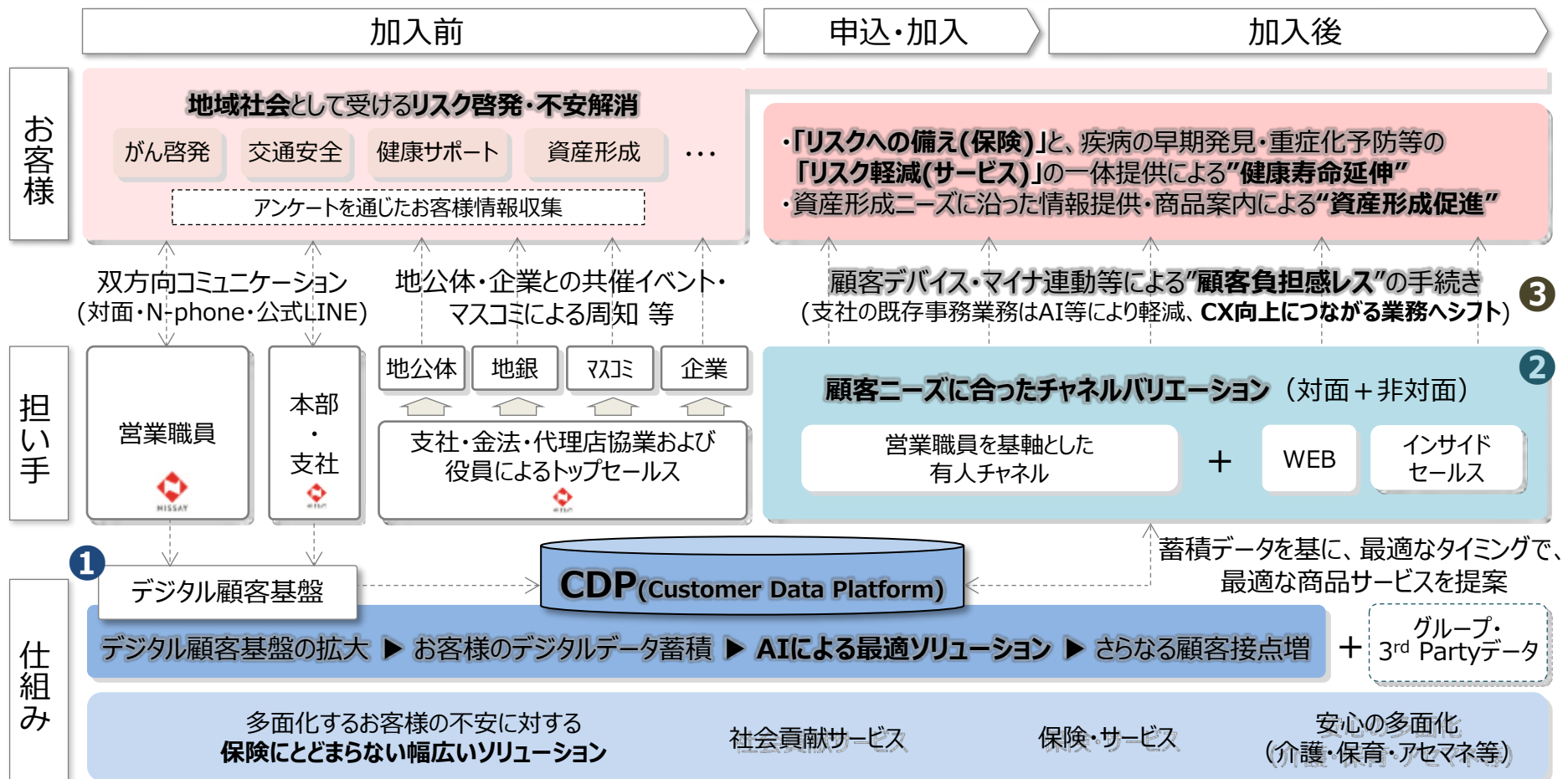
国内保険事業：CX（カスタマーエクスペリエンス）向上に向けた取り組みの全体像

- ✓ 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、地域社会のさまざま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・リスクコンサルに活用することで、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)

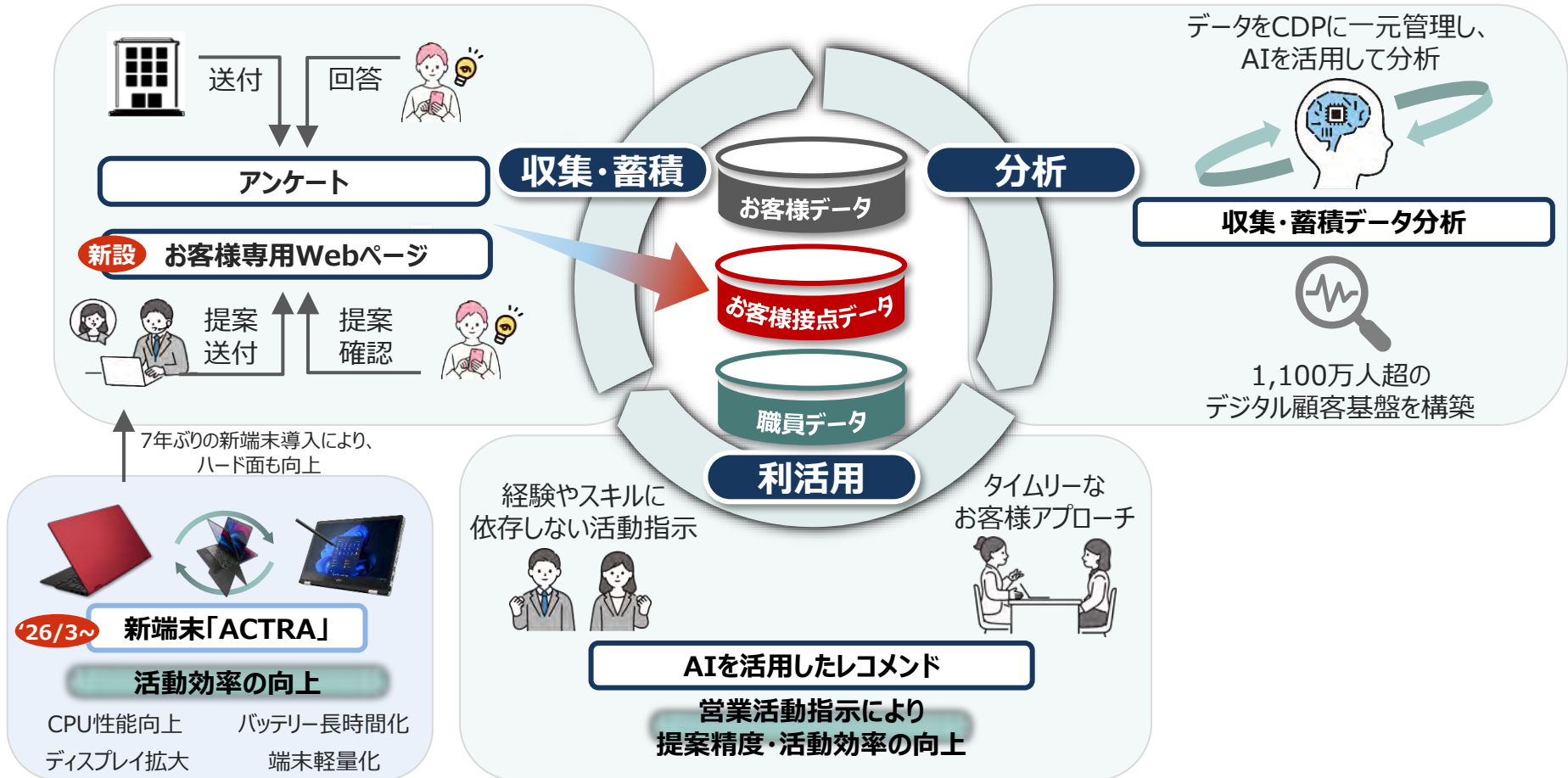
顧客 万が一の経済的保障にとどまらない幅広い**安心**

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。提案精度・活動効率の向上を実現。



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：②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さらなる成長を目指す。
- ✓ 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、さらなる成長を目指す。

営業職員

保険料等収入：54%
(営業職員+デジタル)

デジタル・AIも活用しつつ、“人”ならではの丁寧なコンサルティングにより最適な保障を提案

地域・お客様への提供価値の高度化

- 支社を“**地域社会の課題解決の主体**”と位置付け、**部門協働での取り組み**を推進
- **地域振興取組・資産形成コンサルティングによる社会的価値**の提供
- **蓄積データを利活用したお客様への最適な情報提供・営業職員活動の高度化**

乗合代理店

保険料等収入：29%

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

パートナー(代理店・金融機関)と協働した価値提供の推進

- 地域課題解決に向けたパートナーとの協働取り組み深化
- 代理店ごとの特徴に応じた代理店サポートの高度化
- お客様ニーズに合致した商品・サービスの提供
- 長期継続に向けたアフターフォローの高度化

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り組み強化

- 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

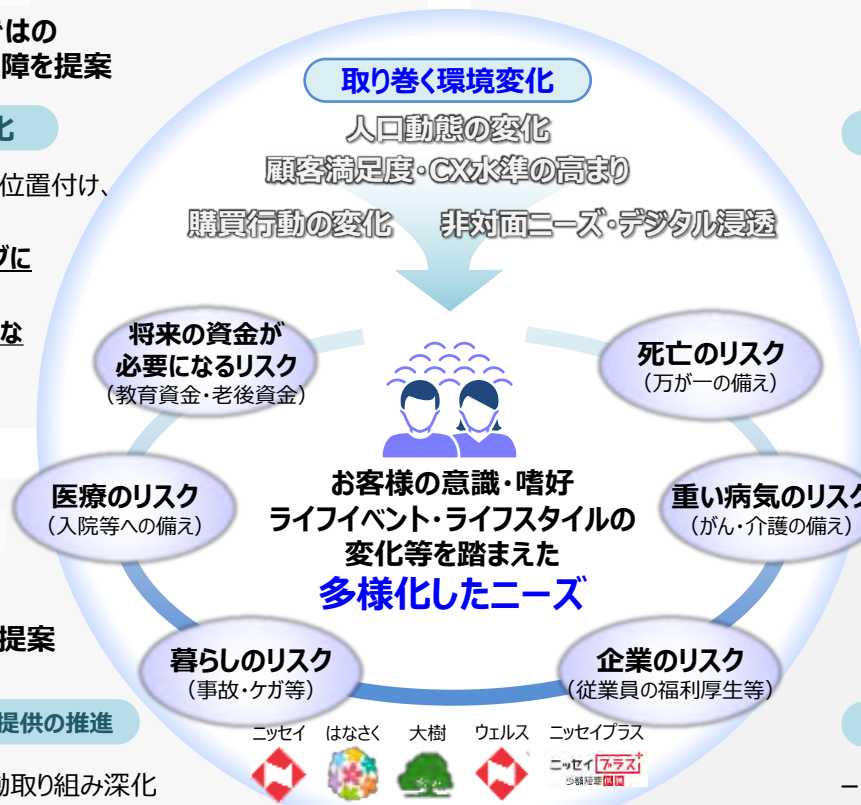
ホールセール

保険料等収入：17%

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

企業開拓・職域開拓の取り組み強化

- **職域**のさらなる拡充・活性化
- **未取引企業**等との関係深化
- **企業年金**の安定運用・従業員の資産形成支援
- **人的資本経営支援サービス**を活用した企業への多様な価値提供



**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)

国内保険事業：③顧客負担感レスの手続き

- ✓ 新契約申込手続きの完全ペーパーレス化を実現。
- ✓ 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

'26/3~



重要なお知らせDL・
お申込みの最終確認・
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



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

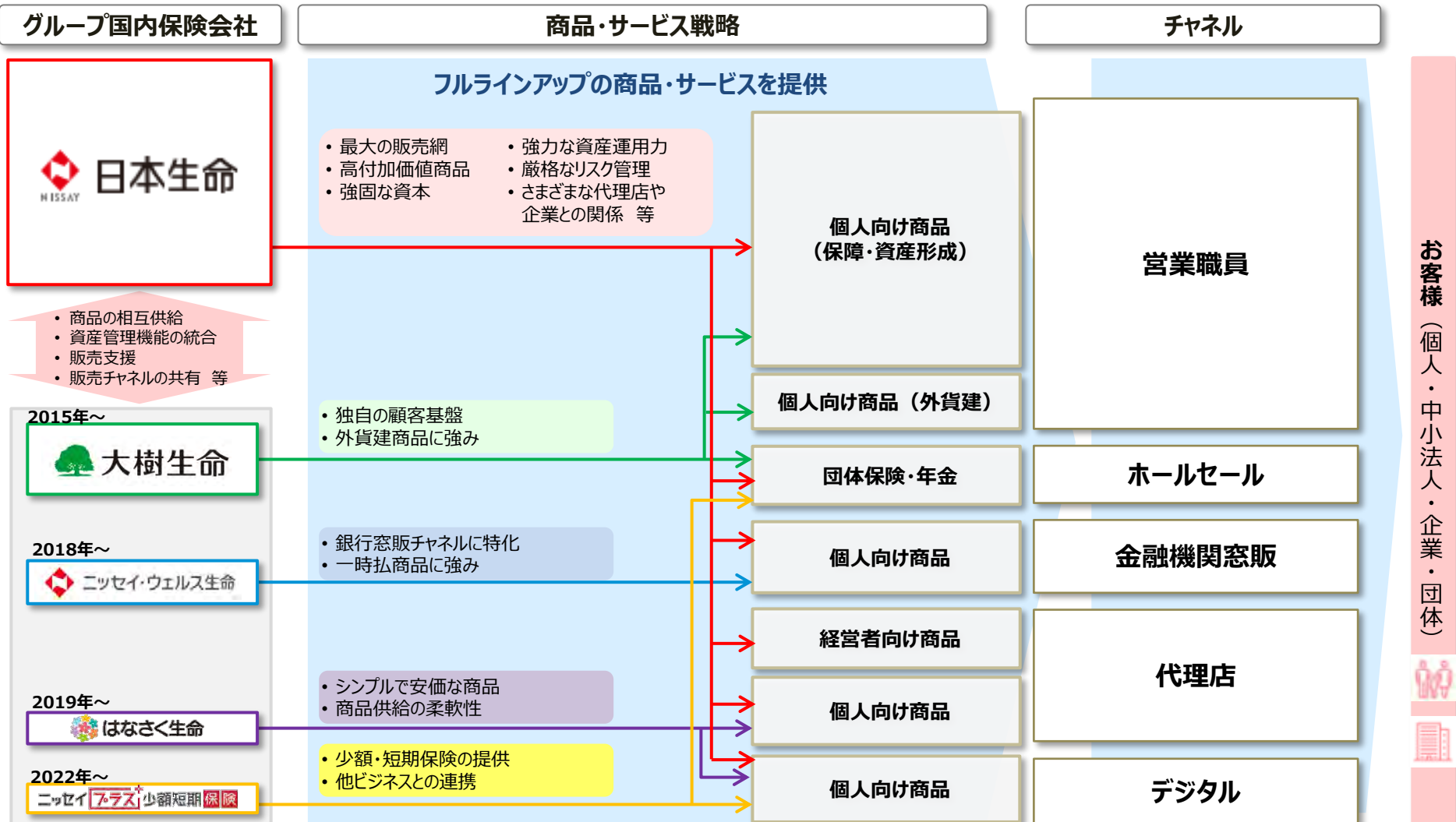


手続きの自動化・負担極小化

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ンネルの強みを生かし、今中計では、中核の営業職員チャンネルに加えて、代理店・金融機関窓販、デジタルといった他のチャンネルでもトップカンパニーを目指す。



戦略軸② 国内における安心の更なる多面化 介護・保育・ヘルスケア事業

「安心の多面体」関連事業

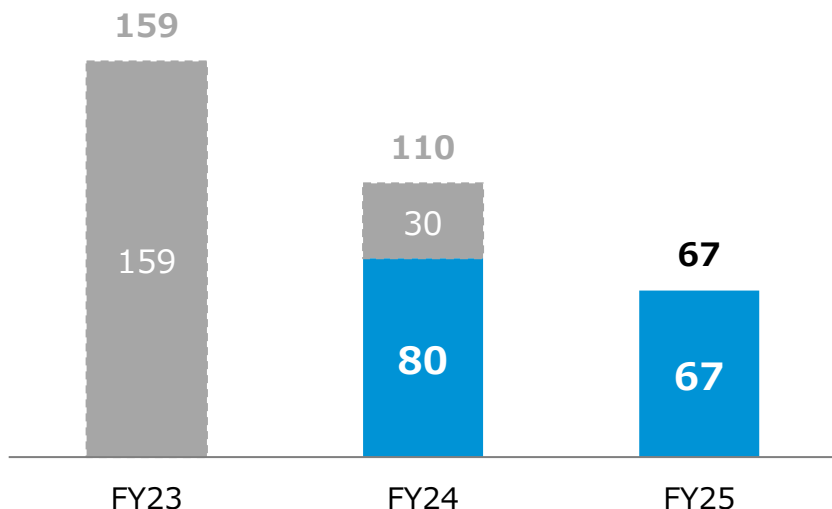
目指す姿

介護・保育・ヘルスケアなどの様々な安心の価値提供とその拡大を通じて、地域のお客様や企業・自治体などのステークホルダーとの関係性を深め、「安心の多面体」としての企業グループ像を実現

グループ基礎利益（ライフサポート事業）

(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

(億円)



※ 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

「安心の多面体」関連サービスの主要実績

<顧客数>

	FY23	FY24	FY25
Wellness-Star ★ 取引団体数	309団体	429団体	481団体
データ分析サービス 取引団体数	175団体	179団体	182団体
お預かりデータ数	325.3万データ	331.1万データ	336.9万データ

25
年度業績
・
取り
組み
ト
ピ
ック

<ニチイHD>

- ✓ 売上高は、介護・保育・医療の主要3事業で増収
- ✓ 基礎利益は、人件費の増加や固定資産の減損損失計上により減益

<当社>

- ✓ ニッセイ医療費白書の作成・刊行、人口1万人以上の1,252の自治体へお届け
- ✓ メディカル・データ・ビジョン（MDV）へのTOB実施

<介護>

- ✓ 事業者支援サービスのPoC展開・スキーム確立、保険とのシナジー創出の具体化

<保育（子育て支援）>

- ✓ 保育イノベーションコンソーシアムによる施策PoC・スキーム確立、事業者接点を通じた保護者の顧客基盤化の具体化

<ヘルスケア（健康増進・医療関連）>

- ✓ ニッセイ医療費白書の高度化
- ✓ 自治体・地域企業向け健康施策の開発を検討
- ✓ グループ横断での業務高度化に向けた態勢整備、医療機関向け経営支援・効率化ソリューションの高度化

26
年度
取り
組み

国内における安心の更なる多面化の推進

- ✓ 介護・保育・ヘルスケア等、保険だけではカバーできない“安心”をお客様・社会に提供する「安心の多面体」としての企業グループを目指す中、2026年度は「安心の多面体企画部」を新設し、「介護」「子育て支援」「健康増進」「医療関連」の4領域に注力。

介護



訪問・在宅介護

日本生命グループ



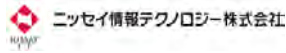
介護相談サービス

株式会社ライフケアパートナーズ
Life Care Partners Co., Ltd.

ウェル・エイジング・プラザ ニッセイエデンの園

公益財団法人 ニッセイ聖隷健康福祉財団

生活支援サービス



認知機能対策
サービス

保育（子育て支援）



企業主導型保育園

日本生命グループ



一時保育・病児保育
マッチングサービス

目指す企業像 「安心の多面体」 “CRYSTAL OF REASSURANCE”



ヘルスケア (健康増進)



ニッセイ健康増進
コンサルティングサービス

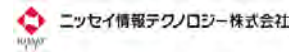


自治体ごとの医療費
情報分析レポート

スタンプフォード
大学医学部

疾病予測AI共同研究

ヘルスケア (医療関連)



医療業務支援
システムサービス



医療事務サービス



医療情報システム
開発・データ運用



地域医療

多面的な安心を地域社会・お客様に提供

保険とのシナジー創出

「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」の実現

介護・保育（子育て支援）

- ✓ ニチイHDを中核とし、訪問・在宅介護や企業主導型保育園等の介護・保育サービスを提供。
- ✓ 提携先企業とも協働し、介護では人材育成・業務効率化に資する地域の事業者支援サービス、保育では保育事業者や若年層の顧客接点を獲得し、保険事業と融合した新たな価値提供を企図。

<取り組みコンセプト> 社会インフラの持続性への貢献と契約者利益の維持・拡大の両立




介護



“明るい長寿社会”を実現

- 人材確保・業務効率化の推進
- 自治体連携による事業収益化、地域社会との関係構築
- 介護サービスと保険商品との融合による保険の高度化

<提携先企業>

	資本業務提携 (共同調達・人材育成等での協業)
	訪問介護の生産性向上・負担軽減に資する 運営モデル検討
	通所サービスにおける業務効率化と 加算取得支援を検討



- 全国約1,900拠点 [介護事業]
- 業界トップ水準のDXで、業界標準化を推進

保育 (子育て支援)



“みんなで子どもを育てる社会”を実現

- 「保育イノベーションコンソーシアム」の推進
- 保育事業者・若年層の顧客接点を獲得、保険事業へ貢献

NISSAYペンギンプロジェクト

商品・サービスの提供

子育て支援事業
保育イノベーション
コンソーシアム

次世代育成
への貢献


子育てと仕事の両立可能な
社会の実現に向けた取り組み



社内
取り
組み

情報
提供
他

<提携先企業>

	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
---	---------------------------------



- 全国約350拠点 [保育事業]
- 保育内外サービスの充実による収益安定化を目指す
- 保育イノベーションコンソーシアムと連携したDXの積極推進

ヘルスケア（健康増進）

- ✓ これまで個別に提供してきた“データ分析”と“健康施策”を束ね、統合パッケージとして展開。
- ✓ 金融機関として初めて利用承認を取得したNDBに基づくレポート「ニッセイ医療費白書」を刊行し、1,252自治体へ無償提供、今後も継続提供を予定。

<取り組みコンセプト> データ分析・健康施策を束ねて統合パッケージでの新事業モデルを確立

Wellness-Star[☆] 統合パッケージ

- 現状分析～施策～評価をワンストップで提供し、企業・保険者・自治体等の課題解決を支援

大企業・保険者向け

データ分析



健康施策

- データ分析サービス
- ストレスチェック結果データを活用した新・集団分析サービス (SAAAGAS)
- 健康経営支援サービス

- 当社保有ヘルスケアデータを活用した、共同研究を実施中 (with sysmex)

- aruku&® (あるくと)
- 眼疾患サービス
- 働く女性向け総合サービス
- PHRアプリ (welby) 資本業務提携
- 健診代行DX (VALUE HR)

- 付加価値の高い健康増進サービスを提供

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

<提携先一例>

VALUE HR LIFEM

株式会社ビゼル

welby Nissay MIRAIGA

自治体・地域企業向け

データ分析



健康施策

- 有償コンサルティングサービス
- ストレスチェック結果データを活用した新・集団分析サービス (SAAAGAS)
- 健康経営支援サービス
- ニッセイ医療費白書 **NEW**

- 糖尿病予防施策

コンテンツの
順次拡大を検討中

自治体ごとの医療費情報分析レポート

- ✓ 「NDB(National Data Base:匿名化されたレセプト情報や特定検診、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]
- ✓ 自治体ごとの医療費の状況を分析し「ニッセイ医療費白書」として提供

<白書本体>



<白書データ集(左)とサマリ(右)>



ヘルスケア（医療関連）

- ✓ 既存のニチイHDでの医療事務サービス、NITでの医療業務支援システムサービスに加え、ヘルスケア事業基盤の強化に向け、メディカル・データ・ビジョン（MDV）を約570億円で完全子会社化（2026年5月）。
- ✓ 今後、MDVの強みも活かし、医療データを活用したヘルスケアサービス・保険商品の開発など保険とのシナジー創出も検討。

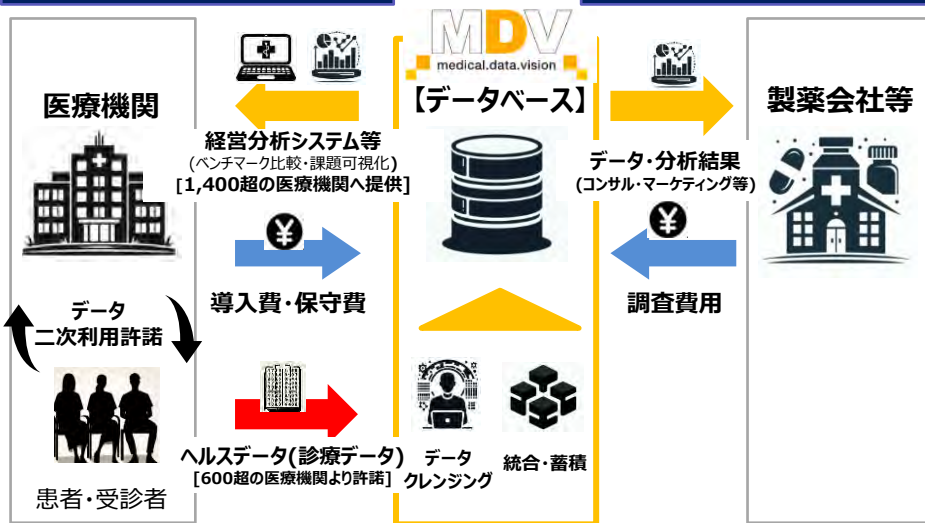
<取り組みコンセプト> 医療領域の提供価値最大化により、社会課題解決と当社の持続的成長を両立

メディカル・データ・ビジョン（MDV）の事業概要

MDVは、経営支援システムを提供する病院と信頼関係を構築。そこで蓄積した国内最大級の医療ビッグデータを活用した病院経営の支援や創薬等への貢献により、患者・国民メリットを創出。

データネットワークサービス事業

データ活用サービス事業



出資の狙い

ヘルスデータの質・量の増強

医療機関から得た6,000万超の詳細な診断・治療データ



データ分析体制等の増強

MDVのデータサイエンティスト+各種知見の獲得



自治体・健保組合向けサービスや
人的資本経営支援サービスの強化



ヘルスデータを活用した
新たな保険商品・サービスの創出

事業成長方針

- 医療機関ニーズをタイムリーに捉えた新サービスを連続的に創出し、病院ネットワークの質と量の向上を実現しつつ、ヘルスケアデータ獲得を加速
- 当社の営業ノウハウの伝播・共有を通じた営業力の強化

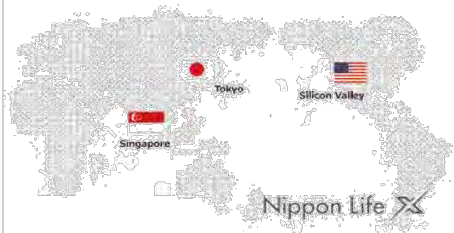
- グループ横断（ニッセイ情報テクノロジー・ニチイHD・MDV・当社）のケイパビリティ（データ、分析能力、医療機関ネットワーク等）を集約することで、新たなソリューションを構築

イノベーション取り組みの推進

- ✓ 「安心の多面体」の実現に向け、保険の枠を超えた新たな価値提供を加速すべく、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。
- ✓ 保険業高度化等会社「Nissay MIRAIQA(ニッセイミライカ) 
」を設立(2025年11月)し、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

- 米国スタンフォード大学との共同研究により、疾病予測AIのモデルを開発。今後、日本での実装検討を本格化



- 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

- 保険だけでは対応できない社会課題や顧客ニーズに対応する事業・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シリコンバレー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

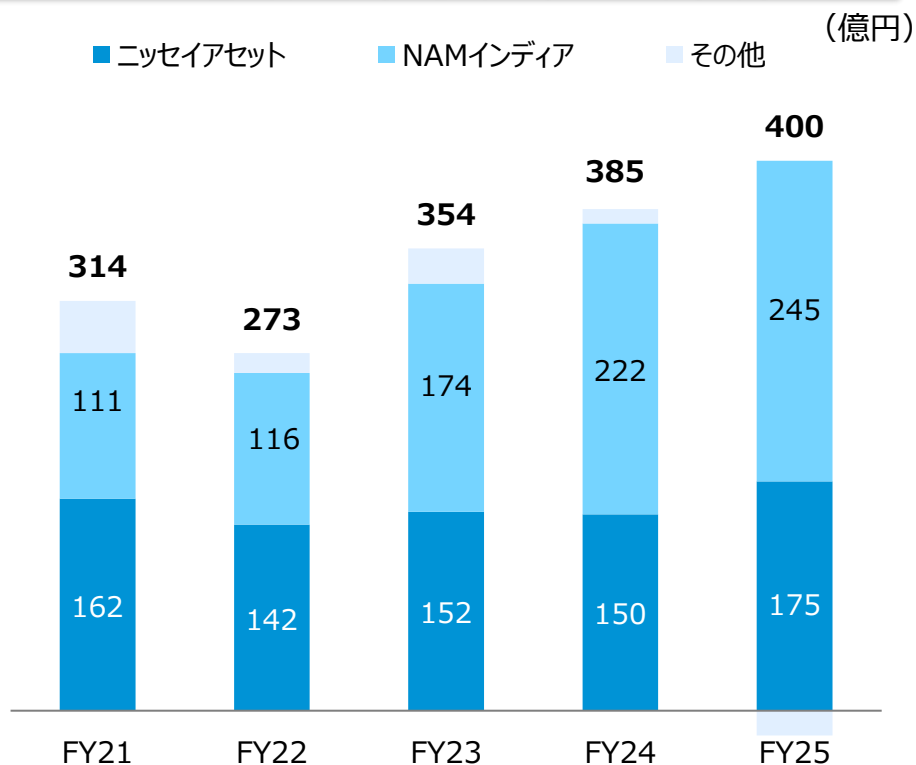
アセットマネジメント事業

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）



25
年度
業績

- ✓ アセットマネジメント事業全体では、NAMインドア、ニッセイアセットの手数料収入の増加等を主因として、対前年増益
- ✓ ニッセイアセットは、好調な市況を背景とした預かり資産残高の拡大による手数料収入の増加や成功報酬の獲得により、大幅増益。過去最高益を更新

26
年度
方針

<国内アセマネ>

- ✓ 運用面では、運用パフォーマンス向上取り組みを継続
- ✓ 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）」のさらなる拡販に向け、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>

- ✓ NAMインドアは、さらなる業績拡大に向け、本社グループ会社や親密先との協業に注力

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

当社グループ生命保険事業への貢献

お客様（個人投資家・機関投資家）

競争力ある運用商品の提供による
資産形成ニーズへの対応

アセマネ市場の
高い成長性の取り込み

アセットマネジメント事業

商品の相互供給・人材交流

ニッセイアセットマネジメント株式会社 (100%)

Nippon Life india Asset Management Ltd (71.9%)

TCW (28.4%)

()内は2026年3月末時点の出資比率

子会社・関連会社



出資・提携先

Blackstone

⋮

親密パートナー

一般勘定の運用委託

運用利回り向上・
保険商品開発への貢献

国内生命保険事業

日本生命 ニッセイ・ウェルス生命

大樹生命 はなさく生命

海外生命保険事業

Industrial Nippon Life 长生人寿保险有限公司 corebridge financial Resolution Life

GGI NIPPON LIFE LIFE INSURANCE BANGKOK LIFE Sequis Acenda Nippon Life Benefits

競争力ある保険商品の提供による
保障・貯蓄ニーズへの対応

契約者配当還元の充実

お客様（保険契約者）

戦略軸③ 海外事業の拡大

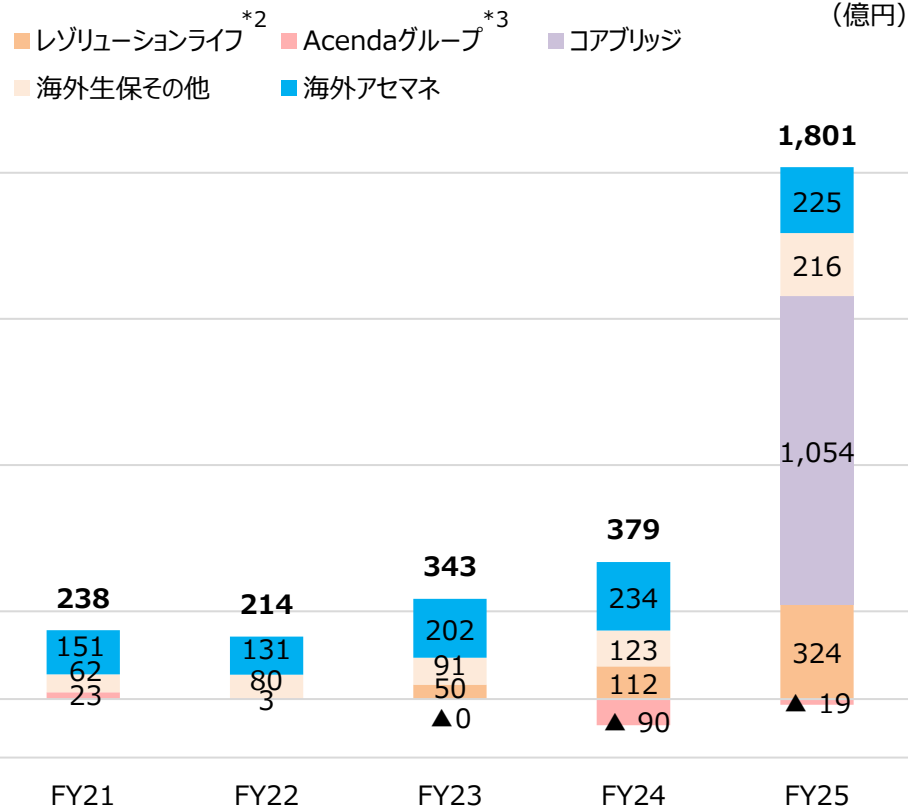
海外事業

海外事業

目指す姿

海外事業のさら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



✓ 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＞

✓ コアブリッジの利益取り込み開始、
およびレゾリューションライフの完全子会社化による
利益取り込み拡大により、対前年増益

＜海外アセマネ＞

✓ TCWグループにおける債券ファンドからの
資金流出継続に伴う手数料収入の減少等により、
対前年減益

✓ 完全子会社化したレゾリューションライフや再編が
完了したAcendaグループは、経営基盤を強化

✓ コアブリッジでは、中長期的な本社グループ収益の
拡大と協業によるシナジー実現に向けた取り組みを
推進

✓ 海外アセマネ事業では、各グループ会社の状況に
応じた、業績拡大に向けた取り組みを実施

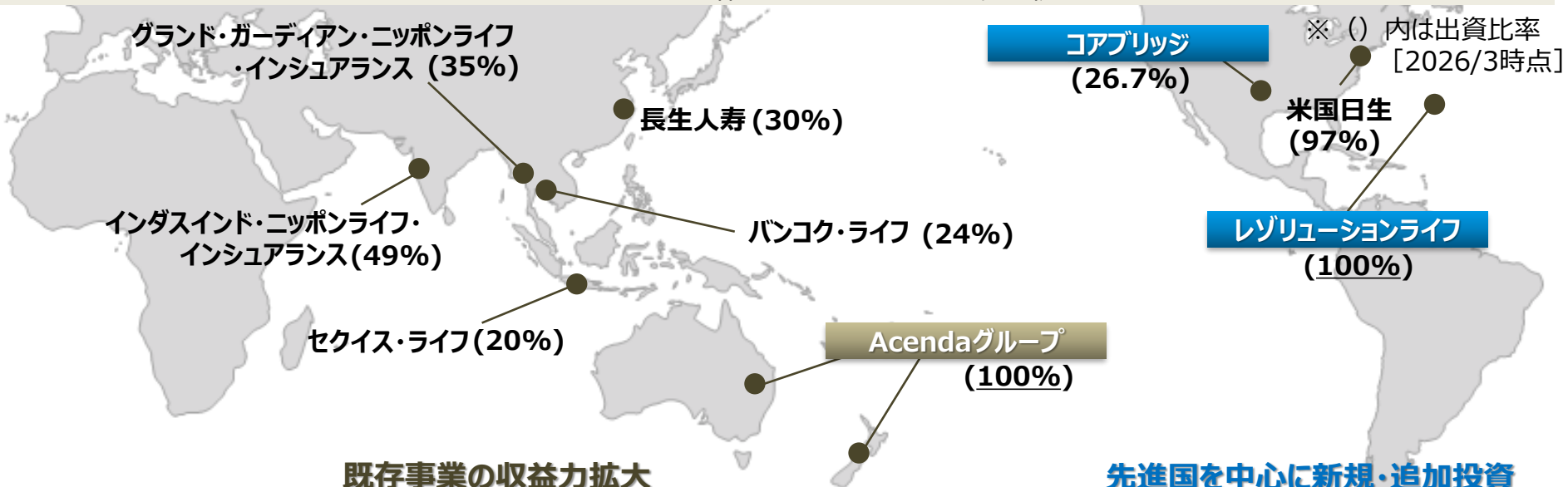
*1 税引前純利益に、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外等を行い算出

*2 レゾリューションライフの今年度数値は、完全子会社化前後の持ち分比率に基づいた実績
(2025年1-10月：約23%、2025年11-12月：100%)の合計

*3 Acendaグループの今年度数値は、2025年1-10月の豪州日生（旧：MLC）の実績
および2025年11-12月の豪州・NZ持ち分会社（豪州日生含む）の実績の合計、
24年度以前の数値は、豪州日生（旧：MLC）の実績

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、さら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しており、2025年10月末にレゾリューションライフの完全子会社化が完了。なお、持分法適用会社のコアブリッジは2026年末までに米保険会社エイクタブルとの経営統合を予定。



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 (IBMLC) 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レゾリュー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市場でのさら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

セクスイス・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さらなる拡販とエージェントチャネルの拡大

インダスインド・ニッポンライフ

- 大手行との窓販提携等を通じたチャネル多様化への取り組み
- エージェント等の自社チャネルの拡大・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

レゾリューションライフ

- 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・さらなる成長の加速を実現

コアブリッジ

- AIG傘下で生保事業として展開されていたコアブリッジが独立・上場した後、当社は同社株式の21.6%を取得し、関連会社化('24年12月)
- 米国年金市場の安定的な収益獲得に資する経営管理の実施
- 米エイクタブルとの経営統合を予定 ('26年末までの経営統合完了を予定)

Resolution Life の概要 (1)

- ✓ レゾリューションライフは米国・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。
- ✓ 2025年度は完全子会社化に伴い11月以降利益取り込み拡大（23%⇒100%）、2026年度は通期で100%利益貢献する見通し。

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
- 豪州事業のさらなる強化
- シナジー創出（商品・事務・資産運用面）

出資比率

- 100% [2026/3時点]

利益貢献

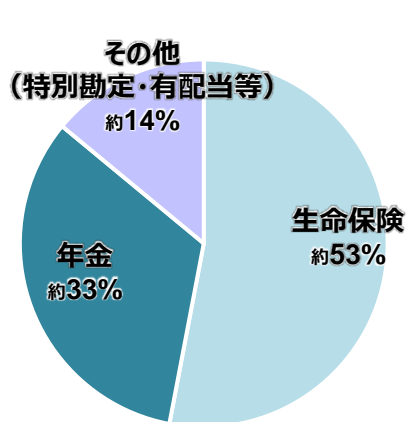
- 324億円（2025年実績）^{*1}

主要財務数値 *3（2025年）・格付

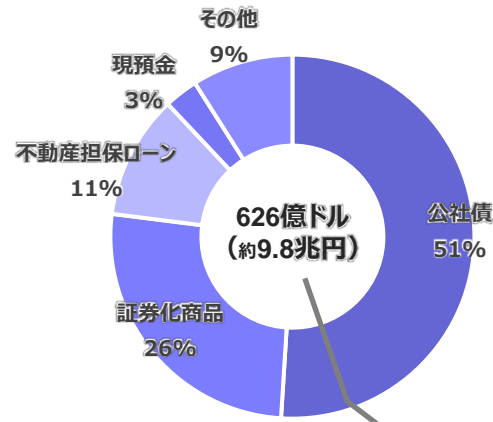
総収入	9,476百万ドル(約1.4兆円)
基礎利益 (調整後税前利益)	522百万ドル(約780億円)
総資産	91,011百万ドル(約14兆円)
保険財務力格付※ (2026年5月時点)	Moody's A2 [ポジティブ] Fitch A+ [安定的]

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

商品別の内訳（責任準備金） *2

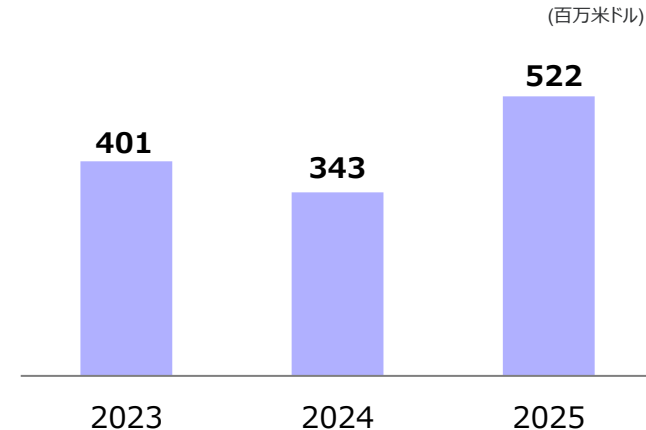


運用ポートフォリオの内訳 *3



うち、プライベートクレジットは209億ドル（約33%）
[当社を含めたプライベートクレジットの保有状況はP.52参照]

調整後税前利益の推移



*1 完全子会社化前後の持分比率に基づいた実績（2025年1月-10月は約23%、2025年11月-12月は100%の持分比率に基づいた実績）の合計

*2 2025年12月末時点の責任準備金に基づく内訳

*3 総収入・基礎利益：2025年1-10月の為替平均値(148.4円/ドル)、11-12月の為替平均値(155.58円/ドル)にて換算、総資産、運用ポートフォリオ：2025年12月末の為替(156.56円/ドル)にて換算

Resolution Life の概要 (2)

- ✓ 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

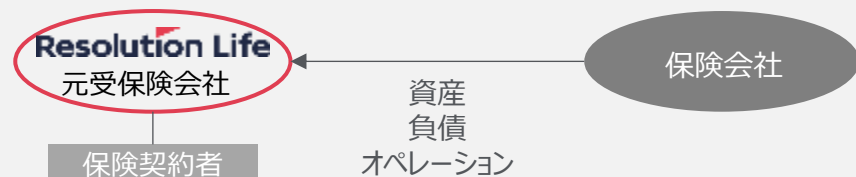
- ・ 保険業界における高い実績・知識を有する経営陣
- ・ M&Aや再保険取引を含む幅広いソリューションを提供するための引受/ストラクチャリングの専門知識を保有

運用リターンの改善

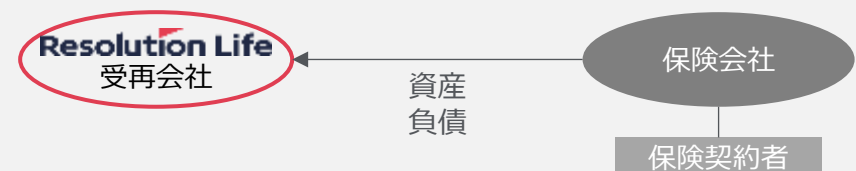
顧客サービスとコスト効率の両立

「既契約」をバリューアップして収益実現

企業・事業買収



再保険取引



既契約受託市場の動向

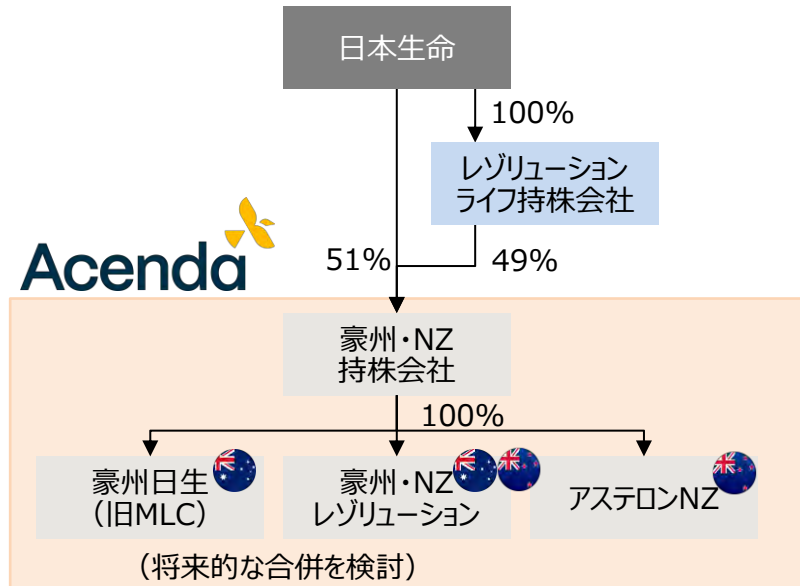
- ・ 2015年から2023年にかけて、全保険会社が保有する責任準備金のうち、既契約受託企業が保有する金額は1.6兆米ドルに達し、元受保険会社のニーズの高まりを背景に**市場が急激に拡大**
- ・ 元受保険会社が既契約の管理コスト削減、資本効率の向上等を企図する中、既契約受託プレイヤーの需要は今後も継続し、**市場は中長期的に緩やかな成長を継続すると想定**

Acendaグループの概要

- ✓ 2025年10月のレゾリュションライフ完全子会社化に伴う会社再編に伴い、豪州日生（旧MLC）の株式20%を追加取得し、豪州・NZ持株会社傘下に豪州日生、豪州・NZレゾリュション、アステロンNZを保有するAcendaグループを形成。
- ✓ 将来的には豪州日生と豪州・NZレゾリュションを合併させ、コスト効率化等のシナジー創出、および豪州・NZ市場におけるさら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
- 今後、豪州日生と豪州・NZレゾリュションの合併を予定



経営統合の狙い

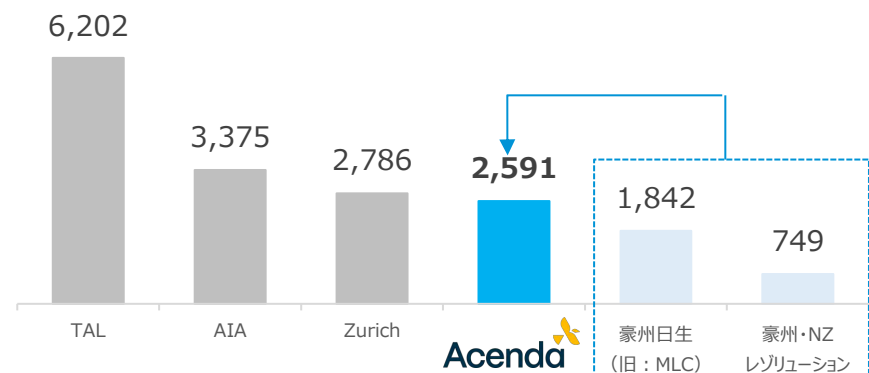
コスト効率化・価格競争力向上

- 豪州・NZレゾリュションの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市場におけるさらなるシェア拡大

- 統合を契機に成長が見込まれる領域（リタイアメント等）を強化し、既存事業とバランスの良いビジネスミックス（商品ポートフォリオの分散等）を構築することで、**豪州・NZ市場で持続可能な成長・さらなるシェア拡大**を目指す

保有保険料 <百万豪ドル、2025年12月末時点>



- ✓ 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。
- ✓ 2025年度より利益の取り込みを開始し、グループ基礎利益を押し上げ（2025年度のグループ基礎利益実績1,054億円）。

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3位）
- 年金商品に関する高度な知見・ノウハウの活用

出資比率

- 26.7%（持分法適用会社）[2026/3時点]

利益貢献

- 1,054億円（2025年実績）

主要財務数値*1（2025年）・格付

保険料収入	41,731百万ドル（約6.2兆円）
基礎利益 （調整後税前営業利益）	2,966百万ドル（約4,400億円）
総資産	413,547百万ドル（約65兆円）
保険財務力格付※ （2026年5月時点）	Moody's A2 Fitch A+ S&P A+

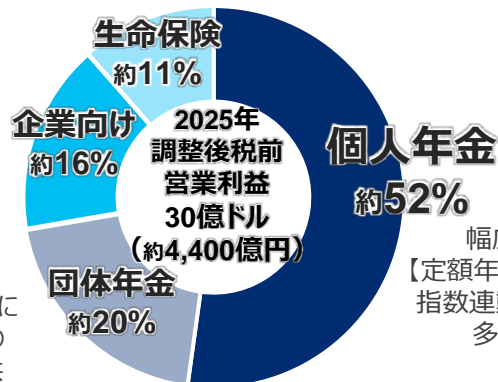
※主要保険子会社 American General Life, The United States Life, VALIC

事業ポートフォリオ（調整後税前営業利益ベース）

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

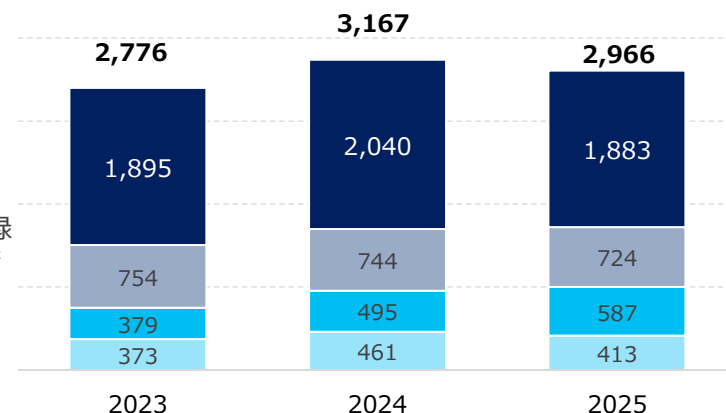
年金リスク移転事業
（PRT事業：企業から年金負債を引き受ける事業）等を展開

確定拠出年金（DC）市場において、
教育機関など向けの403(b)プランを中心に提供



調整後税前営業利益の推移*2

■ 生命保険 ■ 企業向け事業 ■ 団体年金 ■ 個人年金
（百万米ドル）



*1 保険料収入・調整後税前営業利益：2025年1-12月の為替平均値（149.71円/ドル）にて換算、総資産：2025年12月末の為替（156.56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 簡便化のため、グラフからはCorporate and Other、Consolidation and eliminationを除く。

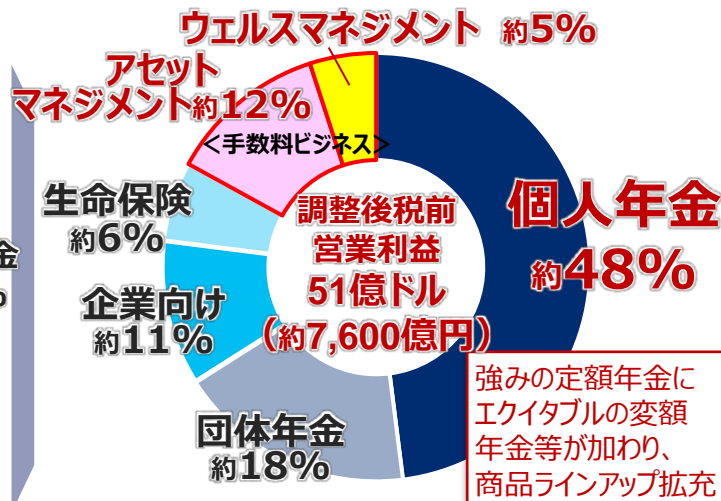
- ✓ 2026年3月、コアブリッジと米保険会社エクイタブルは株式移転による経営統合を発表。（2026年末までの経営統合完了を予定）
- ✓ 当経営統合に伴う持分希薄化への当社の対応方針として現時点で決定した事実はない。ただし、当経営統合は我々株主に長期的な観点で価値があるものであり、競争力のある強靱な事業基盤を構築する可能性があると思料。

収益構造の多様化

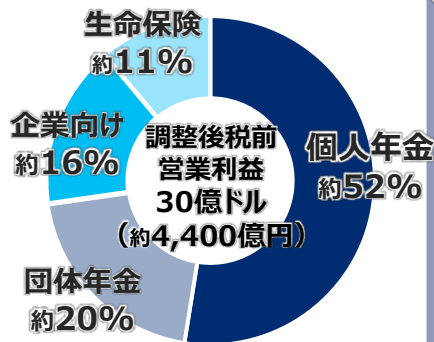
- コアブリッジは**定額年金**（販売額で米国シェア3位）に強み
 - エクイタブルは**変額年金**（販売額で米国シェア1位）・**指数連動型商品**に強み。また、傘下にアセットマネジメント大手アライアンス・バーンスタインを擁し、**アセットマネジメント事業にも強み**
- ⇒ 両社の経営統合により、**年金商品ラインアップの拡充、アセットマネジメント事業等の取り込みを通じた収益構造の多様化**、が期待される

事業ポートフォリオ（調整後税前営業利益ベース）

両社経営統合後(コアブリッジ+エクイタブル)



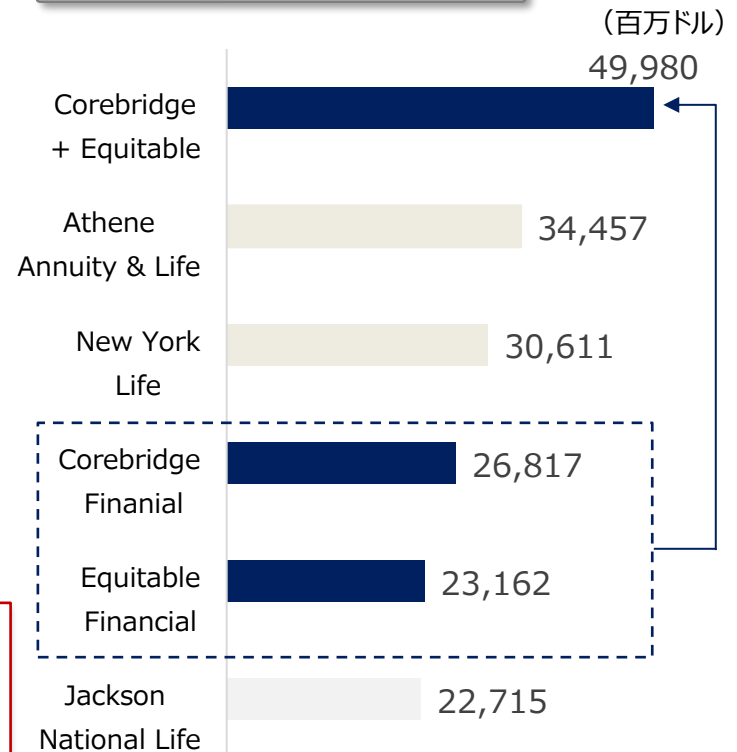
コアブリッジ（再掲）



個人年金のシェア拡大

- 両社の経営統合により、**米国個人年金市場のシェア1位水準の新会社が誕生する見通し**

米個人年金販売額（2025年）



強みの定額年金にエクイタブルの変額年金等が加わり、商品ラインアップ拡充

〔調整後税前営業利益（2025年度実績）ベースで2025年1-12月の為替平均値（149.71円/ドル）にて換算。Corporate and Otherセグメントを除く。両社経営統合後の数値は、コアブリッジ・エクイタブル開示資料を基に日本生命にて概算〕

（出典：LIMRA U.S. Individual Annuities Sales Survey）

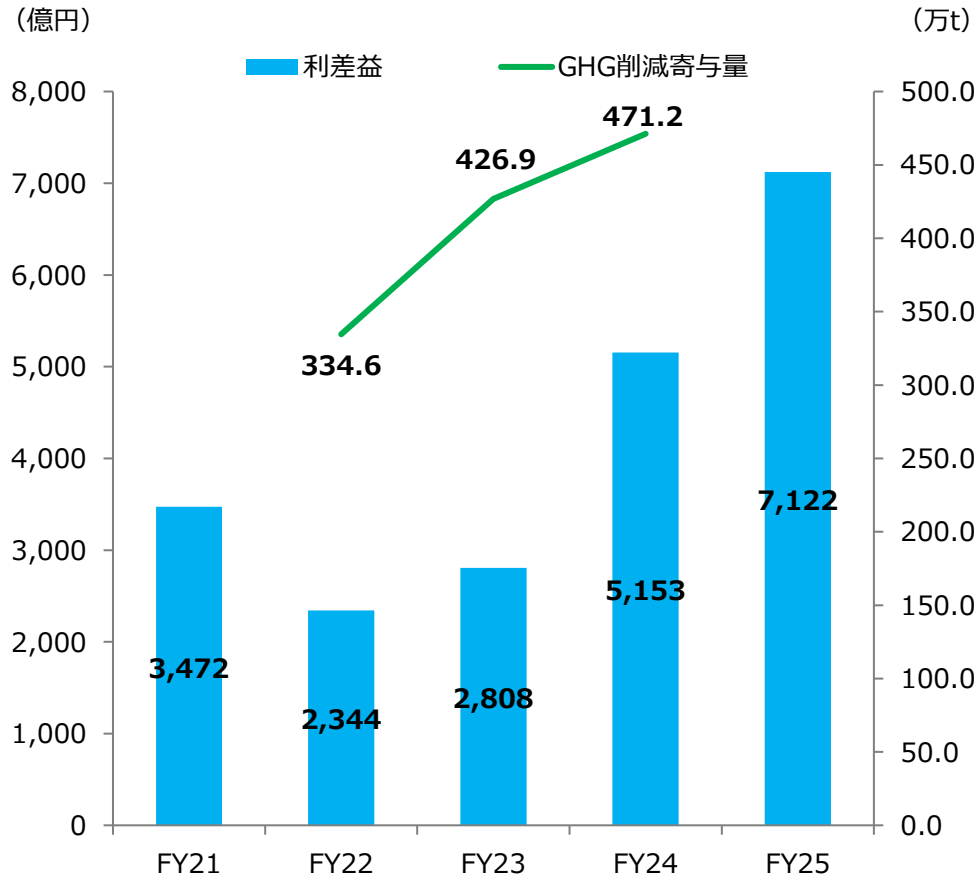
戦略軸④ 財務戦略のステージアップ 資産運用

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



* 2022年度より適用の計算方法に基づいて算出

25
年度
業績

- ✓ 開示以来、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り組み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

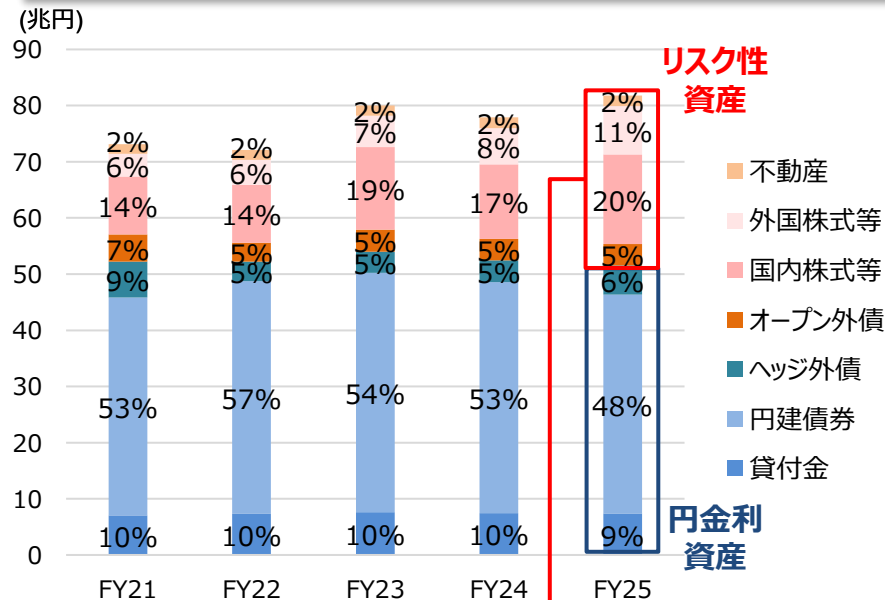
26
年度
方針

- ✓ 円金利リスクコントロールのさらなる高度化を継続するとともに、変動金利資産の拡充等、分散投融資を推進
- ✓ 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資案件の検討を推進

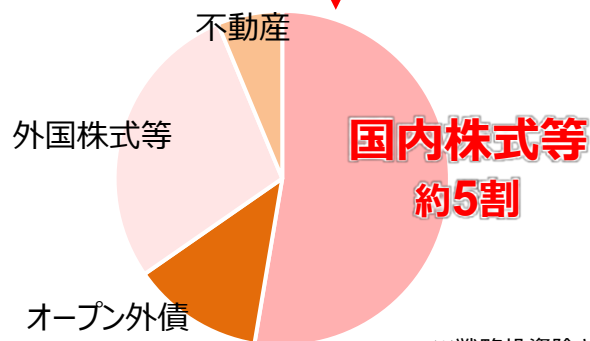
資産運用：レジリエントなポートフォリオの構築

- ✓ 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>

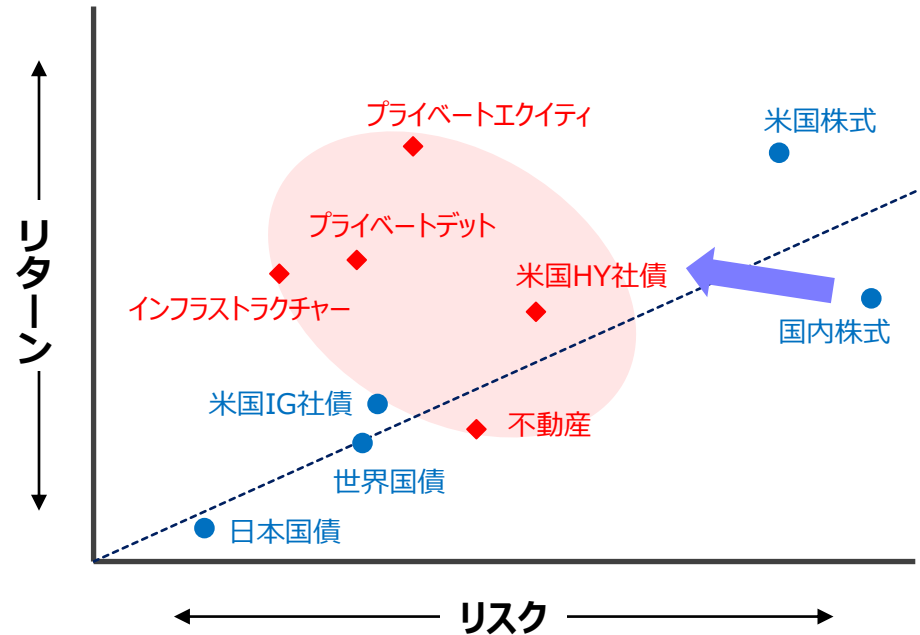


※戦略投資除き

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）



Blackstone との戦略的パートナーシップ

- ✓ 2026年6月3日に米大手資産運用会社のブラックストーンと、プライベートクレジット・不動産分野の投資・運用に係る包括的な戦略パートナーシップに関する基本合意書を締結。プライベートクレジットの安定的な投資機会の確保を目的に、今後5年間で約1.5兆円の委託等を予定。
- ✓ 加えて、ブラックストーンへのトレーニーの派遣や相互の人材交流等を通じ運用ケイパビリティの向上やリスク管理の高度化等を志向。今後も、戦略的協業パートナーとして相互理解を深めるとともに、これまでの個社としての接点から、グループベースの関係構築への発展を期待。

ブラックストーン社の概要

- プライベートクレジット・不動産等に強みを有する **世界最大級のオルタナティブ資産運用会社** [AUM約1.3兆ドル('26/3末)、時価総額約1,602億ドル('26/4末)]
- 不動産の資産価値向上を得意とし、日本でも豊富な実績を有する、**日本不動産市場最大級の外資プレーヤー**

当社グループとの関係

- 2005年より当社からブラックストーンへの運用委託を開始
- レゾリューションライフでは、**非流動性資産の運用をブラックストーンに委託**。その他グループ会社でも、レゾリューションライフへの出再を通じ、間接的にブラックストーンの運用力を活用

Blackstone との戦略的パートナーシップ

背景・狙い

- プライベートクレジットは長期の保険負債と親和性が高く、相対的に高いリターンを期待できるため、当社は中長期的に投資拡大する方針
 - 一方、他の金融機関も同領域への投資を加速しており、良質な投資機会を安定的に確保する必要あり
- ⇒ **ブラックストーンの圧倒的な運用規模と高度なソーシング能力の活用によりプライベートクレジットの安定的な投資機会確保が可能**

プライベートクレジット領域

- 優良な投資機会を安定的に確保する観点から、**投資適格プライベートクレジット資産の運用委託を拡大**
- 具体的には、**今後5年間で約1.5兆円を委託予定**

不動産領域

- ブラックストーンの高度な運用ケイパビリティを活用し、**当社物件の価値向上へ取り組み**
- 具体的には、**都市部の大型物件を含む十数棟の物件を対象に、ブラックストーンとの連携を検討**

人材交流等

- **トレーニーの派遣や相互の人材交流等**を通じ、**当社の運用ケイパビリティの向上やリスク管理の高度化**等を志向
- 両社の相互理解を一層深化させ、**今後のさらなるアライアンス強化に向けて協議**

資産運用：プライベートクレジットについて

- ✓ プライベートクレジットの保有残高は、ビジネスモデルの性質上、レゾリューションライフでは運用ポートフォリオの一定割合（約33%）を占める一方、日本生命単体の運用ポートフォリオの約0.9%、日本生命単体+レゾリューションライフ合計では運用ポートフォリオの約4%程度に留まる。
- ✓ 今後、当社においても、リスク・リターン効率の改善に向け、中長期的にプライベートクレジットを含むオルタナティブ資産の積み増しを予定も、保守的な投資対象の選定や優れた運用者の厳選等、適切なリスク管理を行い、慎重に残高を積み上げていく方針。

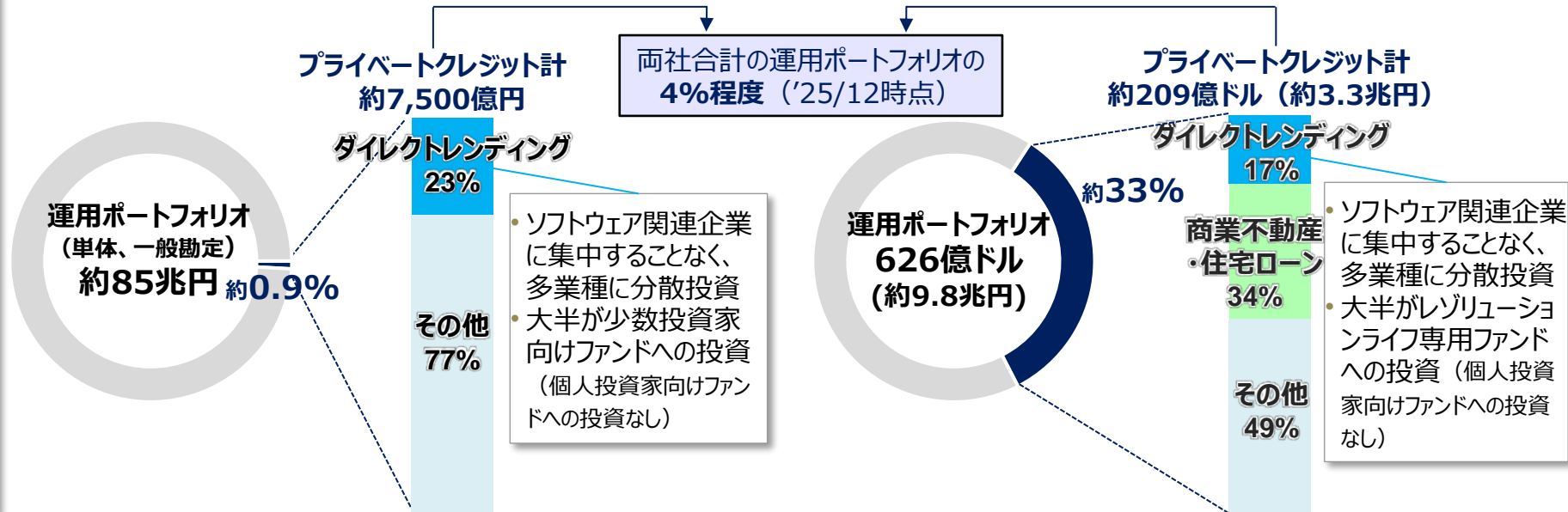
日本生命（単体）*1

- 長期・平準払の保険商品が中心。
- 円金利資産を中心として、財務体力を背景に株式等のリスク性資産を含む分散ポートフォリオを構築しており、**現状プライベートクレジットの保有残高は限定的。**

レゾリューションライフ*2

- 元受会社からの受再による再保険中心。
- 再保険受託の価格競争力を高めるため、運用利回りの向上が必要であり、オルタナティブ資産を中心にポートフォリオを構築しており、**プライベートクレジットも一定活用。**

プライベートクレジットの保有状況



リスク管理

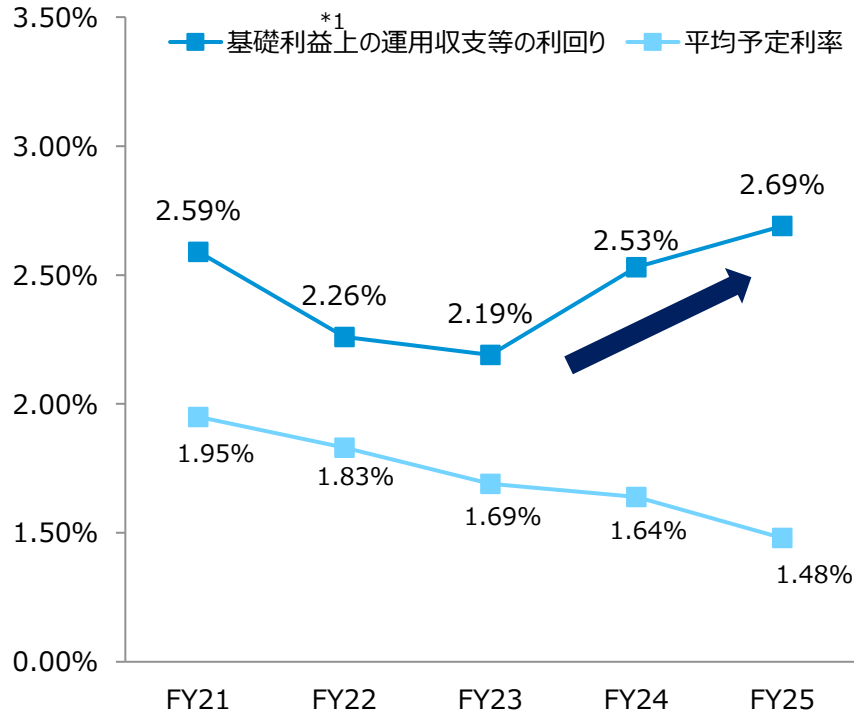
- 保守的な投資対象の選定や優れた運用者の厳選といった適切なリスク管理を実施。
 - 運用者の投資スタイルや案件組成時のプロセス・規律
 - 担保の実在性および権利関係に係るデューデリジェンス等を通じて慎重に投資対象を選定
- 投資ガイドラインや個別案件審査を通じ、プライベートクレジット投資における過度なリスクテイクを抑制する厳格なリスク管理を実施
- 投資後も継続的なモニタリングやストレステスト等を実施し、市場変動時の財務健全性・流動性を管理する体制を構築

*1 数値はいずれも'26/3時点。プライベートクレジットには、ダイレクトレンディング、不動産・インフラデット、メザニン、ABF（Asset Based Finance）等に加え、CLO（Collateralized Loan Obligation）も含む
 *2 数値はいずれも'25/12時点。プライベートクレジット（レゾリューションライフ定義）には、ダイレクトレンディング、商業不動産ローン、住宅ローン、私募債等を含む。2025年12月末の為替（156.56円/ドル）にて換算

資産運用：基礎利回り・有価証券含み損益の状況

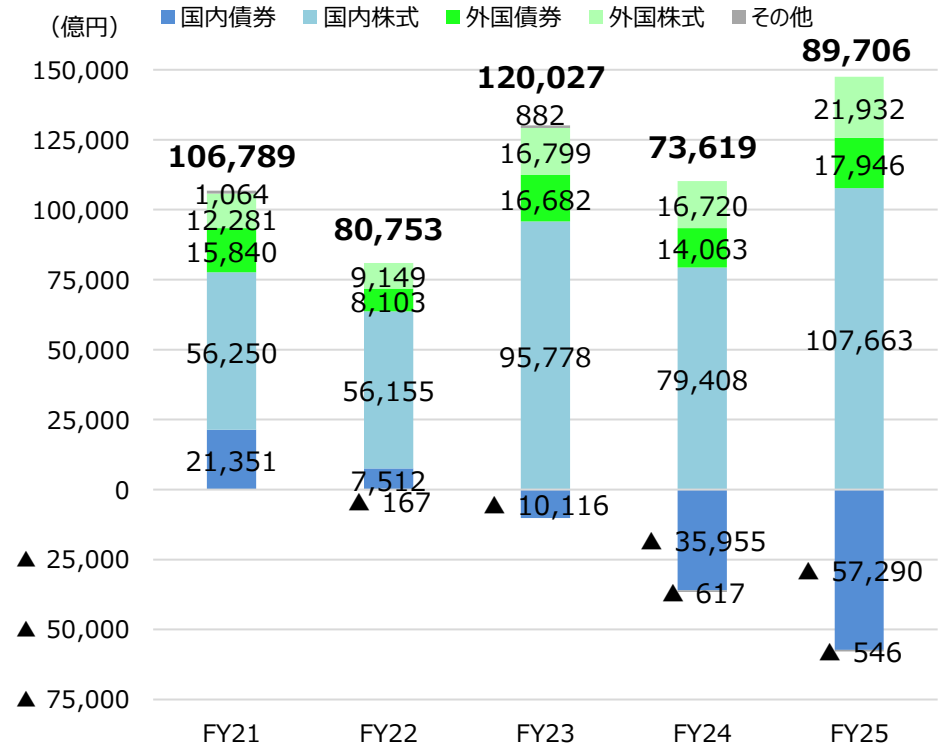
- ✓ 超低金利の厳しい環境下においても10年以上にわたり長期・安定的に順ぎやを実現。特に近年は国内金利の上昇等により運用利回りは改善。
- ✓ 有価証券含み損益（2026年3月末時点）は、国内金利の上昇により国内債券の含み損が増加した一方、国内株式や外貨建て資産の含み益の増加等により、有価証券全体では含み益は増加。

運用収支における利回りの状況



*1 2022年度より適用の計算方法に基づいて算出

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)*2	13,500円	国内債券*3	0.49%
国内株式(TOPIX)*2	920Pt	外国証券(円/米ドル)*4	122円

(2026年3月末時点)

*2：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

*3：国内債券は10年金利（10年新発国債利回り）

*4：外国証券はドル円換算にて算出

	2021Q4	2022Q4	2023Q4	2024Q4	2025Q4
日経平均	27,821円	28,041円	40,369円	35,617円	51,063円
TOPIX	1,946Pt	2,003Pt	2,768Pt	2,658Pt	3,497Pt
国内金利(10年)	0.21%	0.32%	0.73%	1.49%	2.36%
円/米ドル	122.39円	133.53円	151.41円	149.52円	159.88円

資産運用：国内金利上昇局面での取り組み、2026年度の運用方針

- ✓ 2025年度は国内金利の上昇基調が続く中で、過年度より実施している国内債券の入替を加速。国内債券の入替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、債券入替に伴う収支全体への影響は限定的。
- ✓ 2026年度は、引き続き、低利回り資産の整理や国債の入替等により、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ヘッジ外債や、利回り向上・分散投資の観点からオルタナティブ資産を含む外国株式等を積み増す予定。

国内金利上昇局面での取り組み

国内金融政策の正常化が進む中、ポートフォリオの頑健性を一層高めるべく、国内債券の入替を推進

- ✓ 相場動向に応じて機動的に売買ペースを調整しつつ、2025年度は3.9兆円規模の入替を実施
- ✓ 国内債券の入替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
債券入替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
売却簿価	約19,900億円	約39,200億円
売却損	約3,200億円	約13,500億円

*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替等を通じて、円金利リスクを適切にコントロールしていく

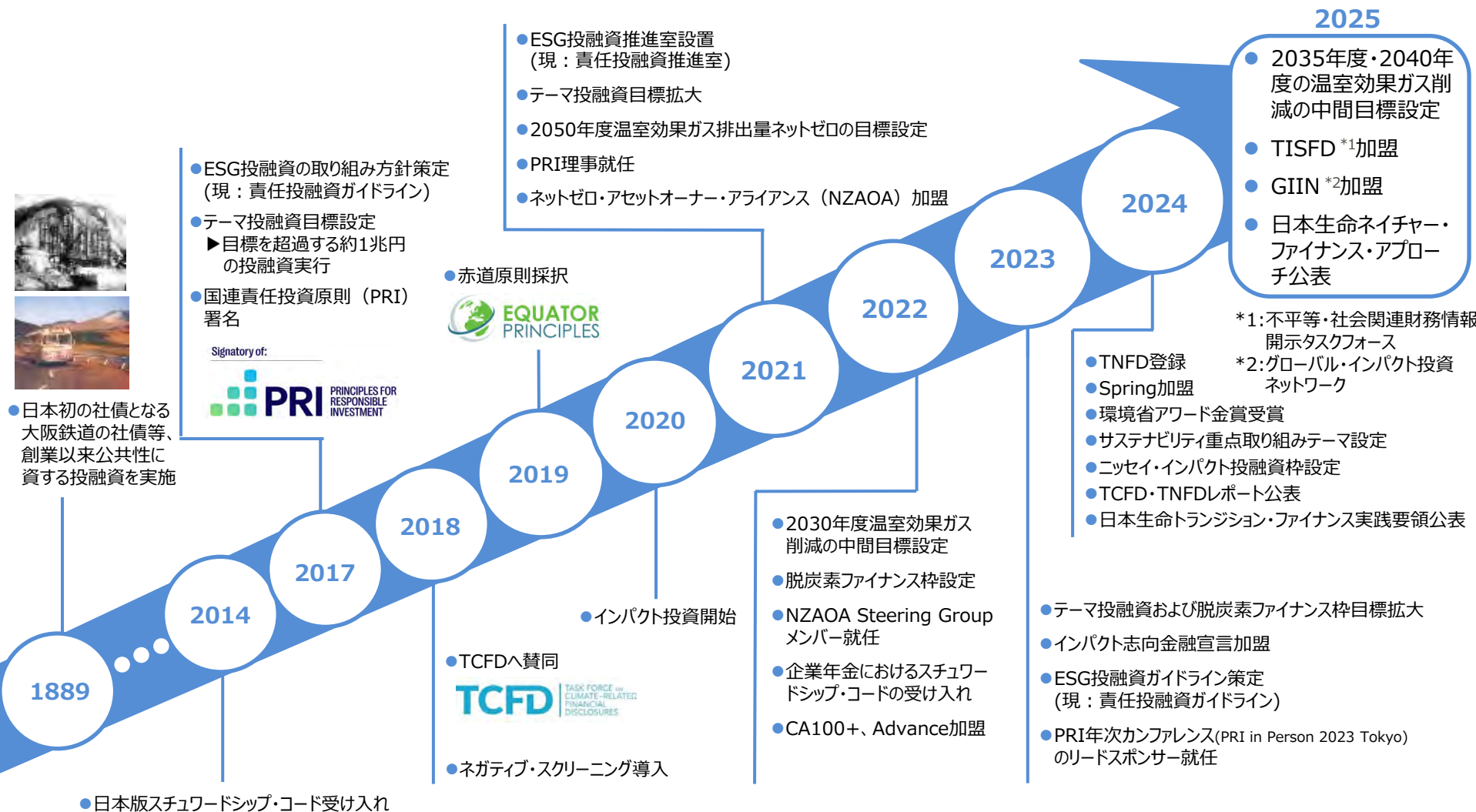
'25年度の資金配分実績・'26年度運用方針

'25年度実績 '26年度方針 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	減少	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 ✓ 国債の入替
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	減少	横ばい	✓ 為替・金利水準に応じた機動的な為替リスク調整
国内株式等	減少	減少	✓ 中長期的に圧縮を予定 ✓ 相場動向に応じて一部売却や入替を実施
外国株式等	増加	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

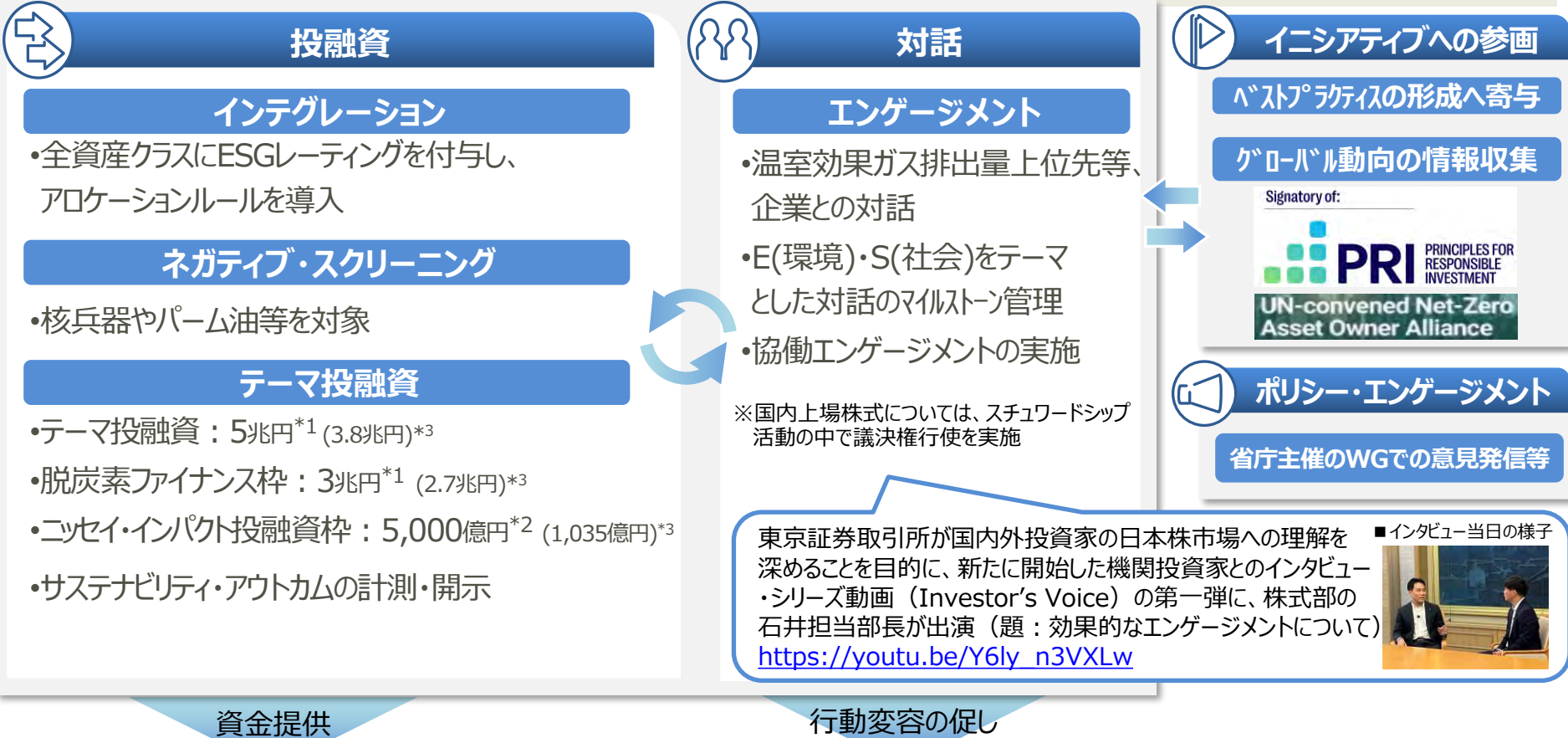
資産運用：創業以来の責任投融資

- ✓ 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。



東京証券取引所が国内外投資家の日本株市場への理解を深めることを目的に、新たに開始した機関投資家とのインタビュー・シリーズ動画（Investor's Voice）の第一弾に、株式部の石井担当部長が出演（題：効果的なエンゲージメントについて）
https://youtu.be/Y6ly_n3VXLw

■インタビュー当日の様子



*1: '17-30年度累計目標
 *2: '24-30年度累計目標
 *3: '26/3末時点実績

投融資先企業等のESG取り組みを後押し

アウトカム創出による企業価値向上

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り組みテーマを特定し、当該テーマの解決に向けて、投融資や対話を軸に、各種取り組みを推進・高度化。
- ✓ テーマ投融資実績も着実に積み上げ、2026年3月末時点で約3.8兆円。2030年度までに5兆円を目指す。

サステナビリティ重点取り組みテーマ



地球環境

(気候変動領域)

- 2024年度に策定した「トランジション・ファイナンス実践要領」*を活用した具体的な投融資案件の継続的な積み上げ
*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

(自然資本領域)

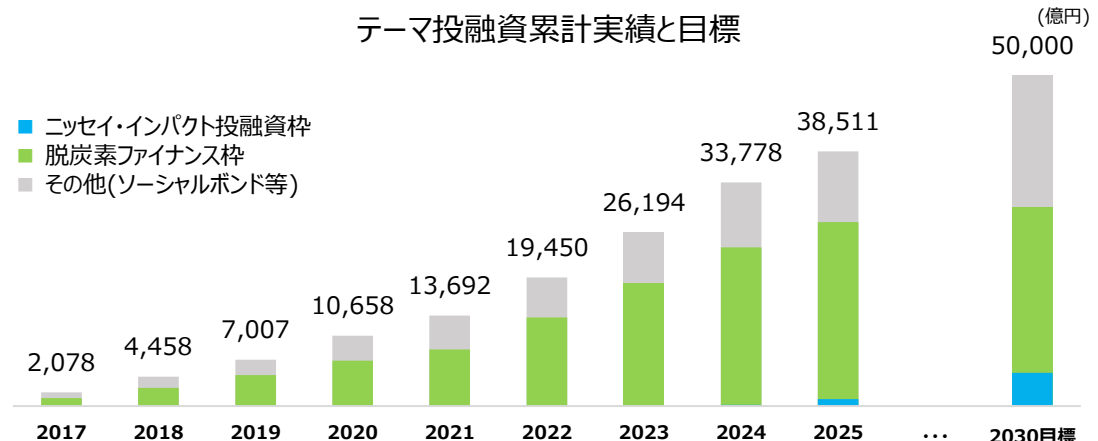
- 2025年度に策定した「日本生命ネイチャー・ファイナンス・アプローチ」*を活用した具体的な投融資案件の創出に向けた検討
*企業取り組みがもたらす自然回復の効果を定量的な指標を用いて可視化する測定・評価手法をまとめたもの

人・地域社会

- 「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、サプライチェーン全体での取り組みを後押しする対話テーマを検討
*「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



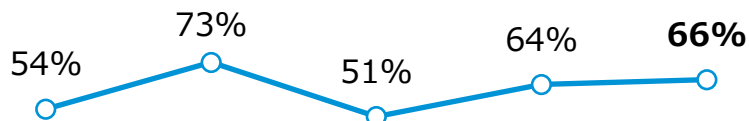
資本・契約者配当

高い健全性・格付の維持

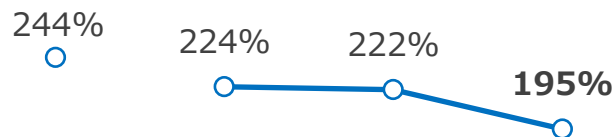
高い健全性の維持

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

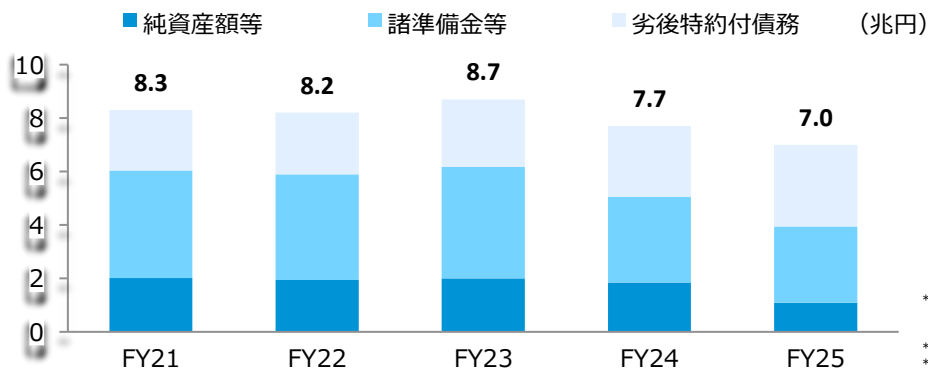
お客様
配当性向^{*1}



グループ
内部モデル
ESR^{*2}



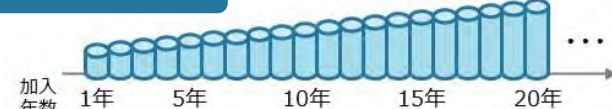
グループ
自己資本^{*3*4}



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

これまでの配当【継続】



長期継続配当【創設】



※図はイメージであり、実際の配当金の推移を示したものではありません。

^{*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、FY25については速報値
^{*3} 連結貸借対照表の純資産の部から控除額(その他の包括利益累計額やのれん等)を除いた金額と、負債の部の危険準備金・価格変動準備金等、負債性資本調達手段の合計
^{*4} FY24以前については、従来の連結ソルベンシー・マージン比率の対象として、全ての子会社等を算入、FY25については連結対象の子会社等のみを算入

格付 (2026年5月末時点)

当社の格付

S&P
A+(安定的)

Moody's
Aa3(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・シニア債務【単体】

劣後債務の残高

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

普通社債（シニア債）の発行（2026/4）

調達手段 米ドル建無担保普通社債

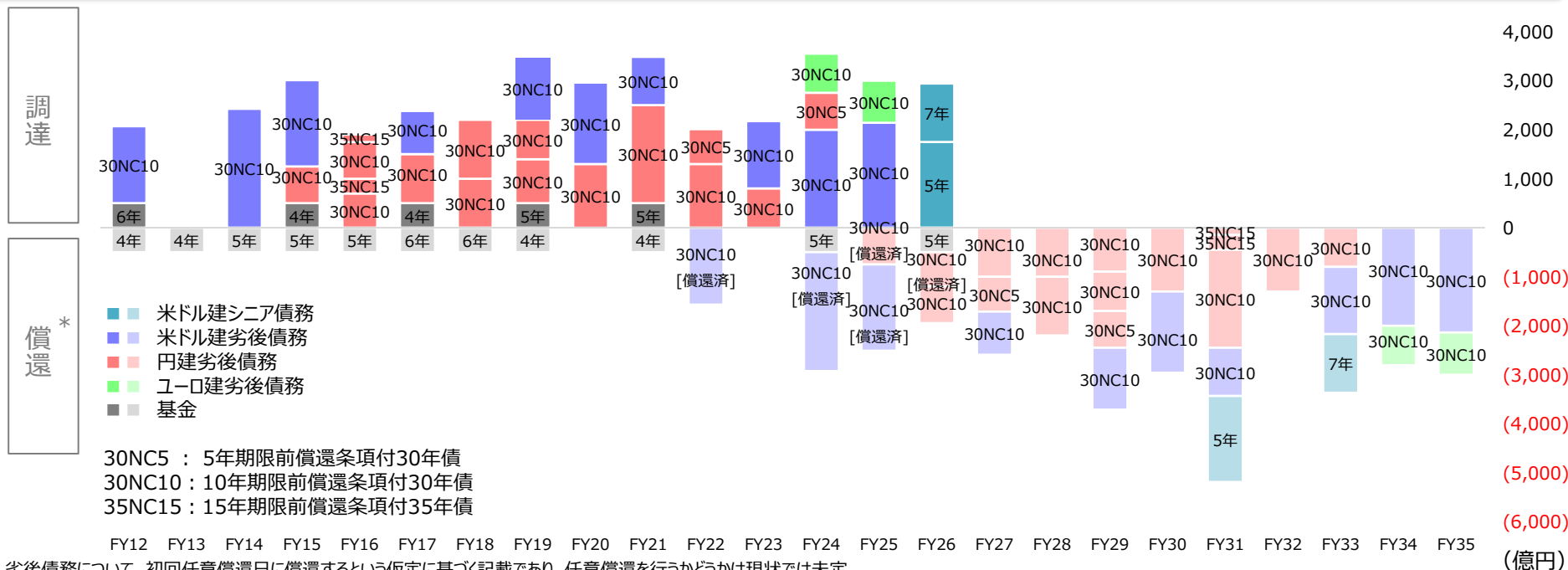
年限、金額 5年債 11億米ドル、7年債 7.5億米ドル

資金用途 一般事業資金

シニア債発行の背景

- 長期に亘る内部留保の積み上げやリスク削減等を通じ、**健全性向上に一定目途が付く一方、今後の事業領域の拡大等に向け、資金余力を確保する必要性は上昇**
- ⇒「資本」である劣後債務と比較し、**低金利で大規模に「資金」を確保できる調達手段として、シニア債（国内相互会社初）を発行**

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

人材戦略

- ✓ 当社事業の中核を成す国内保険事業のバリューアップや、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を通じた人的資本の強化に取り組み。

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

取り組み状況を踏まえた、各種施策の“不断の高度化”

KPI設定を通じた
取り組み状況の定量的な把握

意識実態調査を通じた
取り組み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
- 経営戦略と連動した人材育成

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り組みを「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

■ キャリア

- 職員の主体的な挑戦を重視した「ジョブポスティング」取り組みの推進
- 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”体系として大括りにし、誰もが意欲・能力に応じて活躍可能な体系を構築
- 自律的なキャリア形成の実現に向けた支援を進め、さまざまな立場や多様な地域で活躍する人材の活躍を後押し

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	25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	20.0%	30%以上	2030年	全国のお客様・社会への価値創造
		女性部長相当職比率	10.6%(2026年度始)	10%程度	2027年度始	
		女性管理職比率	28.4%(2026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*1	男性：59.2% 女性：58.6%	男女とも 50%以上	2026年度	
	障がい者雇用	障がい者雇用率	2.77%	2.7%	2027年度	
2 人材育成 の強化	専門人材 育成	グローバル人材数*2	646名(2026年度始)	1,000名	2030年度	誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会 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
		DX人材数*3	327名(2026年度始)	500名	2030年度	
	研修投資	研修投資額*4	約390億	増加*5	2026年度	
3 働く環境 の整備	エンゲージメント・ Well-being	3つの“幸”循環*6	3.4	スコア 向上*7	2026年度	
		仕事のやりがい*6	3.5			
		主体的な貢献意欲*6	3.9			
	健康経営®*8	休暇取得率	79.0%	70%以上	---	

*1：従業員の毎年の研修参加率

*2：海外勤務経験・TOEIC点数で判定 *3：DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数

*4：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 *5：2023年度実績との比較（2023年度実績 約380億円）

*6：「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計

*7：2023年度実績との比較（2023年度実績 3つの“幸”循環：3.3、仕事のやりがい：3.4、主体的な貢献意欲：3.8）

*8：「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、各種取り組みを推進。

長期的に目指す姿

中期経営計画

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

業界内のDX先端企業となるべく各種取り組みを推進し、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】

1,100万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2025年度末時点で**1,120万人**



営業職員の活動支援・教育の高度化

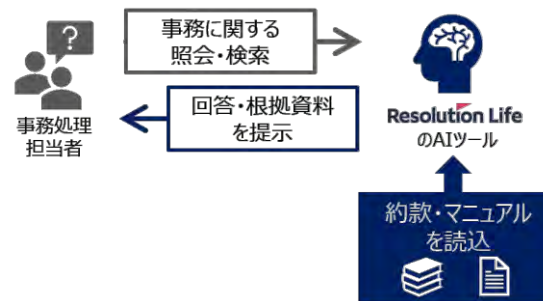
- CDPにデータを集約、AIで分析
- お客様にとって最適な訪問タイミング・提案内容を営業職員にレコメンド



【保険事務処理】

生成AI活用に向けたResolution Lifeとの協業

- レゾリューションライフのAIツールは、**根拠抽出機能**に強み 検討中
- 初期的な実証実験において、照会根拠となる箇所を高精度で提示できることを確認
- 事務へのAI適用に向けた選択肢の一つとして検証中



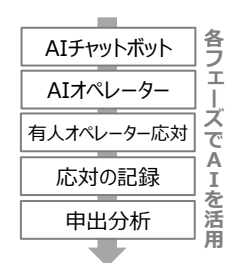
【問い合わせ業務】

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**
- AIを活用した一次回答の本格実装を通じ、照会応答時間の削減を目指す

コールセンター業務 一部実装済

- 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



上記取り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
- 社内AI活用率は**1年で3倍**に向上

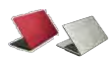
社内AIツールの整備



- 全内勤職員が利用可能な生成AIチャットシステム「N-Chat」等の機能拡充を随時実施
- **組織・個人業務の業務効率化**を実現

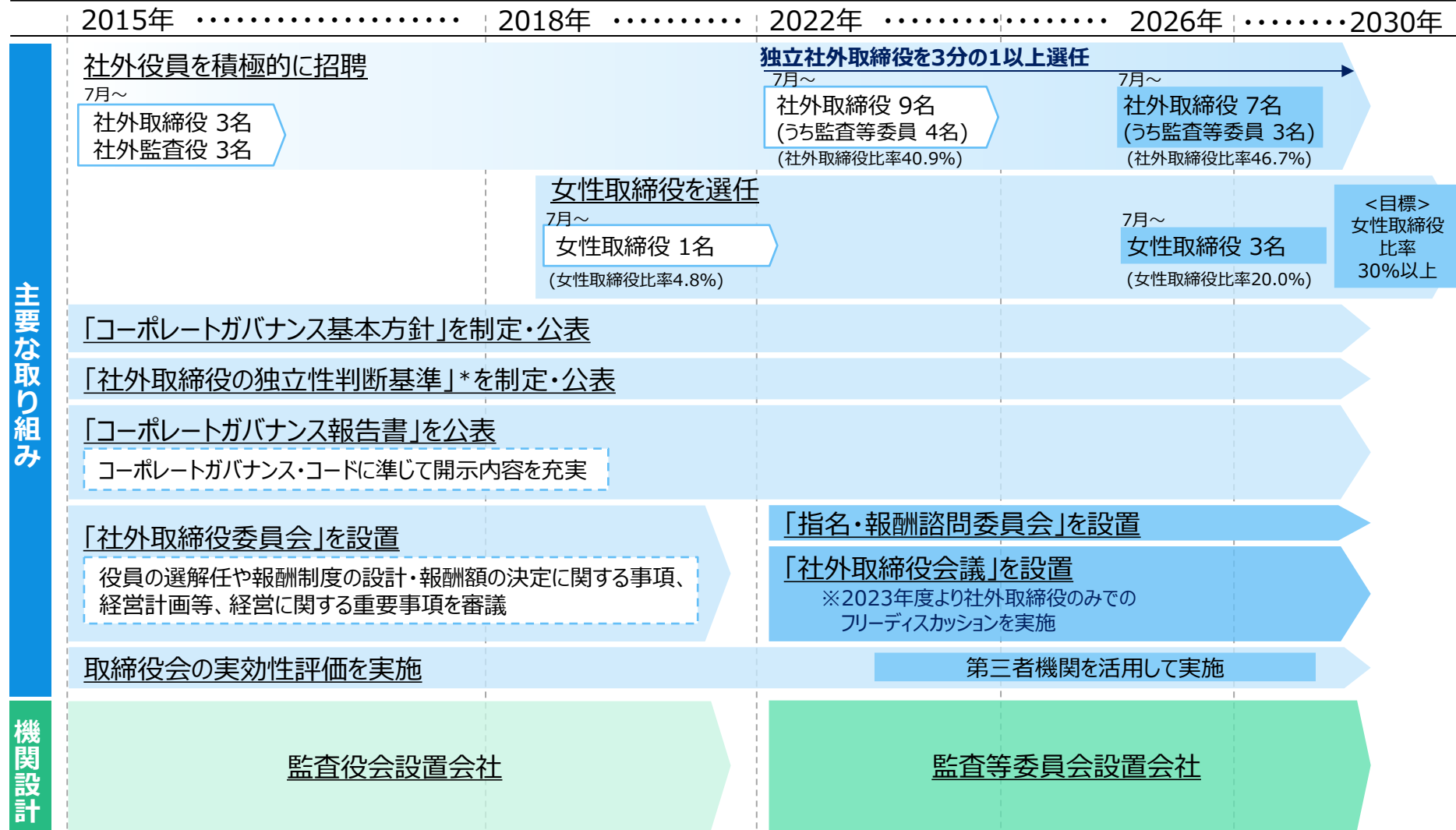
全職員のPC端末刷新

- 2026年3月に**端末刷新**を実施
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



(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・出向者事案を踏まえた態勢強化

- ✓ 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。「お客様の声」を分析し、事務・サービス等の改善に向けた継続的なサービス向上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。
- ✓ 銀行への出向者事案については、態勢を強化したうえで再発防止策を着実に実施。

お客様本位の業務運営に係る具体取り組み

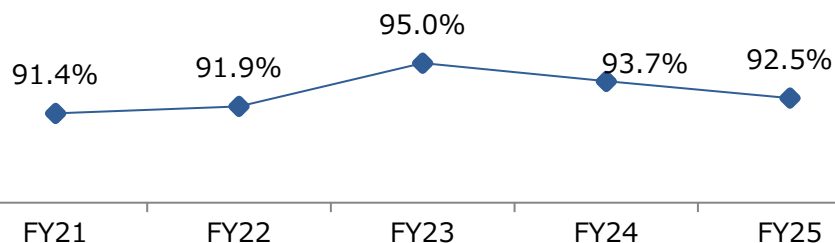
「お客様本位の業務運営委員会」を通じ、「お客様の声」を基点とした継続的にサービス向上取り組みを推進

- ✓ 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
- ✓ 専用教材を活用した研修等、各種教育を通じた全役員・職員への理念浸透の徹底
- ✓ 苦情・コンダクトリスク等への対応強化

- ✓ 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前年度取り組み状況・今年度取り組み方針を開示
 - 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・リスク管理態勢のさらなる高度化にかかる着眼点」を踏まえた当社取り組み状況を開示

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



銀行への出向者事案

2025年7月、金融庁から報告徴求命令を受領した「当社から銀行への出向者による不適切な手段での情報取得事案」について、再発防止取り組みを策定

- ✓ 本事案の再発防止策の徹底に向けた専門の委員会を設置※し、再発防止策を着実に実施
 ※社外委員の弁護士もメンバーとして参加

【出向者事案に対する再発防止策】

- 出向制度の見直し
- 代理店からの情報取得・取扱ルールの整備・徹底
- 内部統制・リスク管理体制の強化
 - 第1.5線、第2線、第3線組織においてコンプライアンスの徹底、牽制機能発揮のための態勢強化
- コンプライアンス意識の醸成

- ✓ 本事案への直接的な対応策に留まらず、トップリスク対応の一環として、職員がより気軽に声をあげることができる取り組み等を推進

(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き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