

今日と未来を、つなぐ。



2024年度上半期決算・ 経営戦略説明会

2024年12月

日本生命保険相互会社

目次

2024年度上半期決算

- 2024年度 上半期決算の概要
- 2024年度 通期業績見通し

中期経営計画（2024-2026）の進捗状況

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

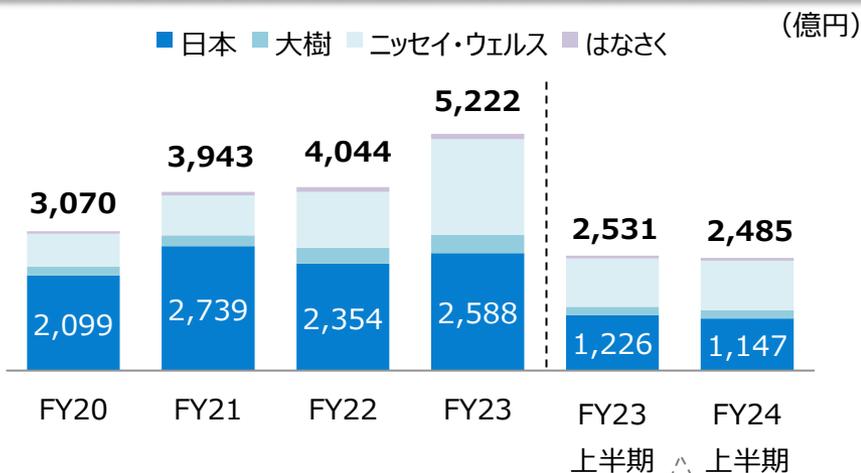
- 人材戦略
- イノベーション
- お客様本位の業務運営

2024年度上半期決算の概要

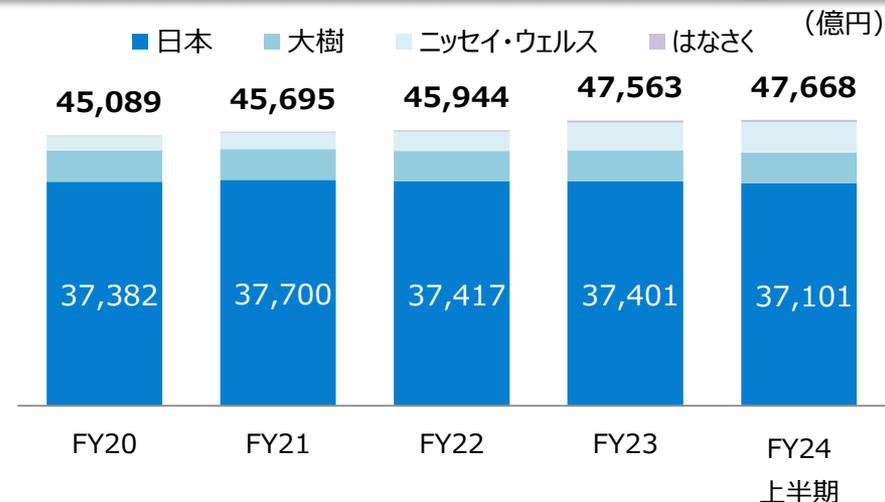
日本生命グループ（国内）：保険業績（新契約・保有契約）、お客様数

- ✓ 新契約年換算保険料は、代理店・金融機関窓販チャネルの販売減を主因に前年同期比で減少。
- ✓ 保有年換算保険料は、日本生命で減少した一方、ニッセイ・ウェルス生命の増加を主因に前年度末比で横ばい。
- ✓ お客様数は、前年度末比で増加。

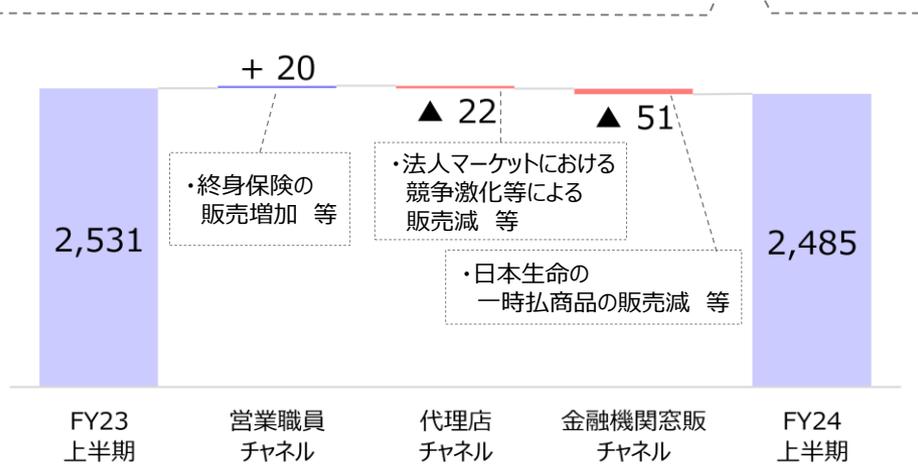
新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）*1



保有年換算保険料（個人保険・個人年金）*1



お客様数（国内グループ）*2



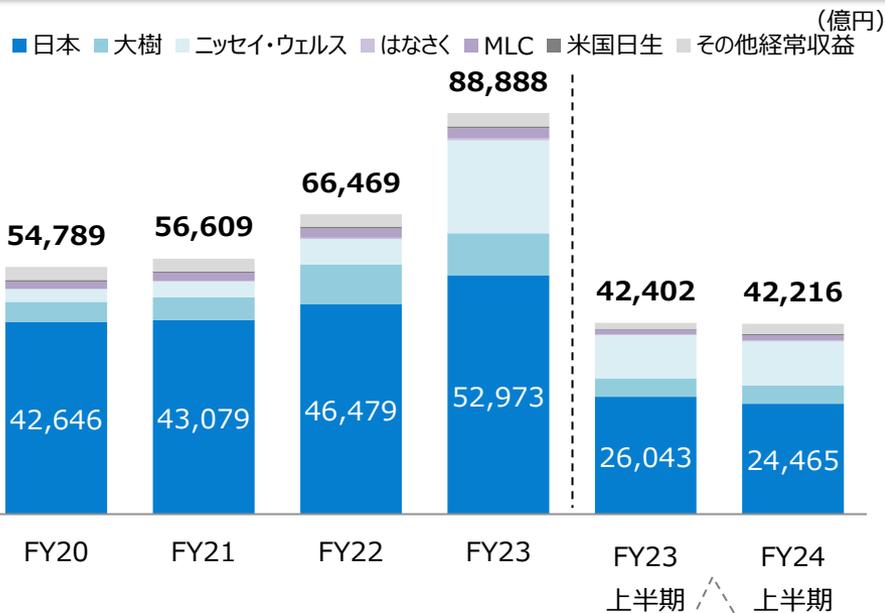
*1 対象は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命

*2 対象は日本生命、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

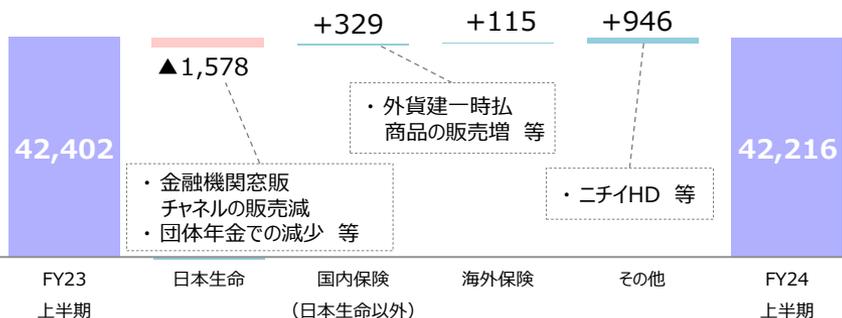
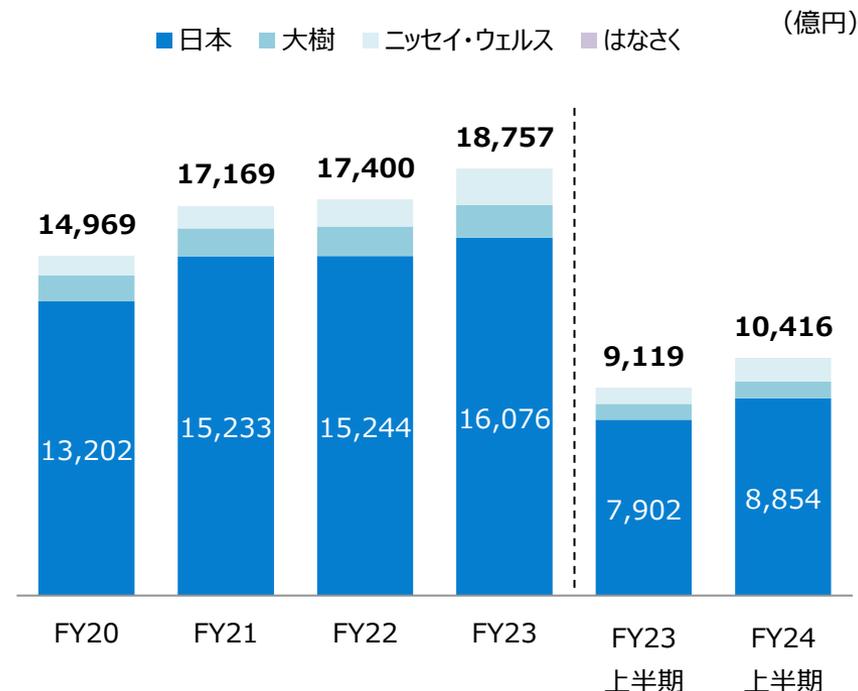
日本生命グループ：保険・サービス収益、利息及び配当金等収入

- ✓ 保険・サービス収益は、ニチイホールディングスを新たに連結対象とした一方、日本生命の金融機関窓販チャネルの減少や団体年金での減少により前年同期比で横ばい。
- ✓ 利息及び配当金等収入は、国内株式の増配や円安効果を主因に前年同期比で増収。

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

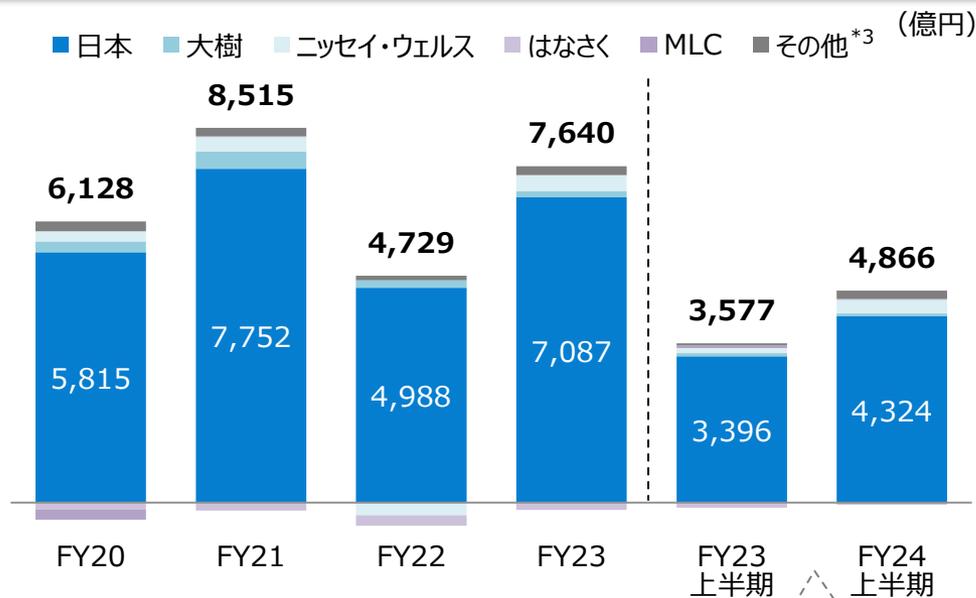
*2 連結ベースにて表示

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

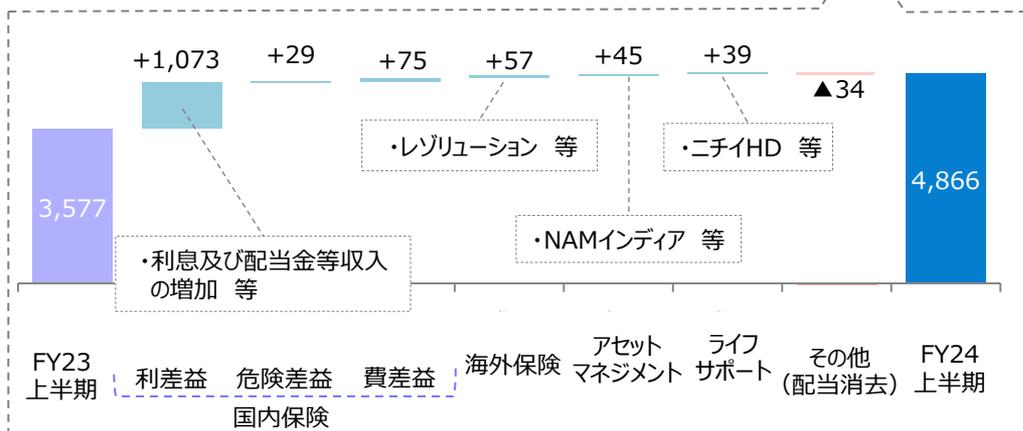
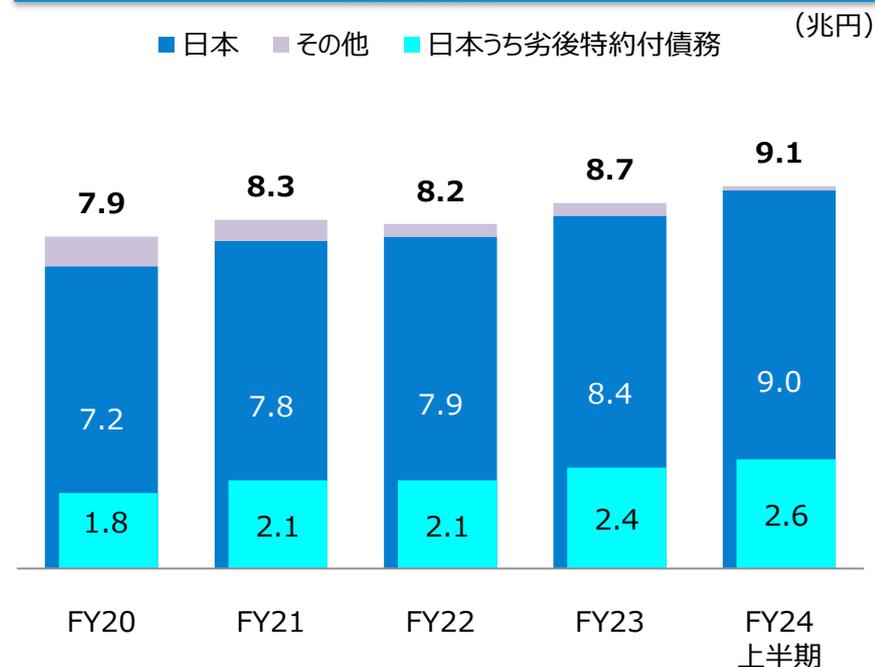
日本生命グループ：基礎利益、自己資本

- ✓ 基礎利益は、国内保険事業における利差益の増加を主因に前年同期比で増益（半期決算としては過去最高水準）。
- ✓ 自己資本は、劣後債務の調達や内部留保等により前年度末比で増加。

基礎利益 *1 *2



自己資本 *4



*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、ニチホールディングスの税引前純利益に、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

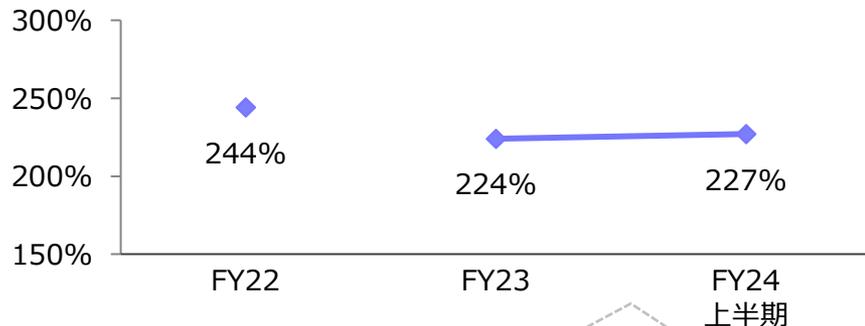
*3 その他には、別掲していない会社分および一部の内部取引調整等を含む

*4 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

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、事業投資により低下する一方、新契約獲得や劣後債調達に伴う変動等の影響により、前年度末比で上昇。
- ✓ 新契約価値は、金利上昇の影響やニッセイ・ウェルス生命の増加により、前年同期比で増加。

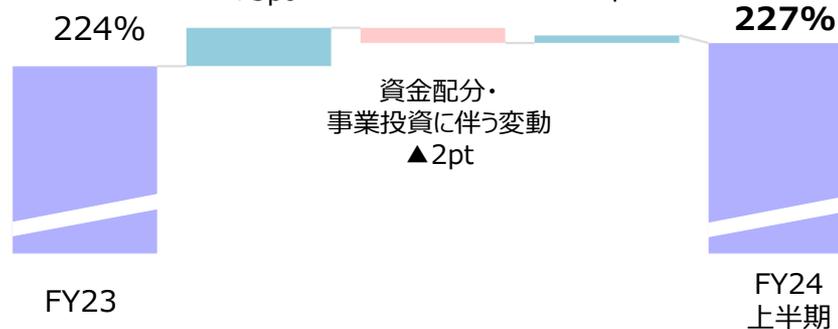
ESR *1 *2



新契約獲得・劣後債調達等
+5pt

経済環境の変動等
+1pt

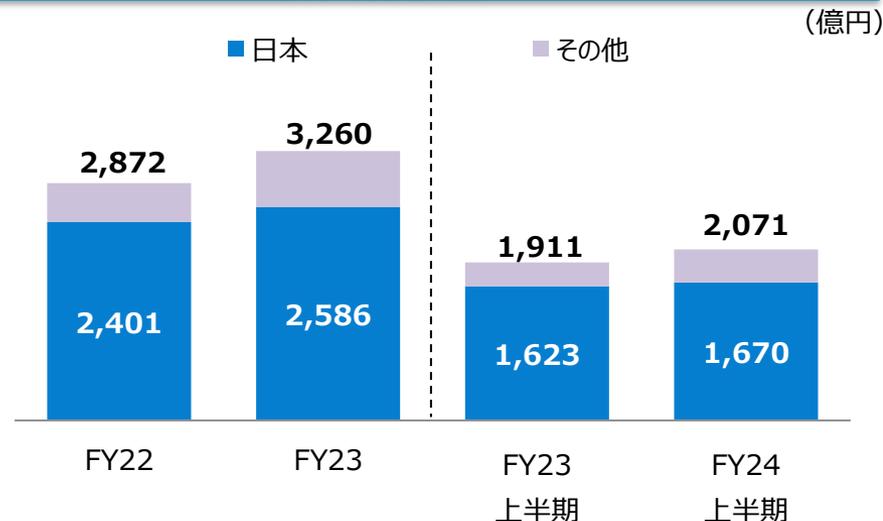
資金配分・事業投資に伴う変動
▲2pt



リスクバッファ (分子) 19.0兆円
リスク量 (分母) 8.5兆円

リスクバッファ (分子) 18.7兆円
リスク量 (分母) 8.2兆円

新契約価値 *3



ESRの金融市場感応度 *4

	ESR増減
国内金利+10bp / ▲10bp	▲3pt / +2pt
海外金利+10bp	▲0pt
内外株式▲10%	+1pt
為替10%円高	▲2pt

*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 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

*4 2024年9月末の状況

2024年度通期業績見通し

2024年度通期業績見通し

- ✓ 保険・サービス収益は、日本生命およびニッセイ・ウェルス生命における減少を主因に減収。
- ✓ 基礎利益は、利息及び配当金等収入の増加を主因に増益。
- ✓ 保有年換算保険料・新契約価値は増加。

(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)	
	2023年度 実績	2024年度 見通し	2023年度 実績	2024年度 見通し	2023年度 実績	2024年度 見通し
グループ計	88,888	約78,900	7,640	約9,000	47,563	約48,000
(保険料等収入)	(85,983)	(約73,600)				
日本生命	54,114	減収	7,087	増益		
大樹生命	9,420	減収	145	増益		
ニッセイ・ウェルス生命	20,672	減収	374	増益		
はなさく生命	409	増収	▲ 172	増益		
MLC	1,858	増収	▲ 0	減益		
ニチホールディングス	<3,028>*1	<増収>*1	<159>*2	<減益>*2		
					新契約価値 (グループ計)	
					2023年度 実績	2024年度 見通し
					3,260	約3,600

*1 ニチホールディングスについては、2023年度の売上高および、それに対する2024年度の売上高の増減見通しを記載

*2 ニチホールディングスについては、2023年度の税引前純利益および、それに対する2024年度の税引前純利益の増減見通しを記載

※ 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、MLC、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、

ニチホールディングスの税引前純利益に、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

※ MLC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、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）の進捗状況

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、当社グループと社会双方のサステナビリティ向上を目指す。

今日と未来を、つなぐ。

～誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会を目指して～

人生100年時代。

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

人

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

地域社会

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

地球環境

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



「今日と未来を、つなぐ。」

日本生命グループは、これからも、みなさまと共に歩み続けます。

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
112兆円への拡大**

当社グループの成長

新契約価値3,500億円
保有年換算保険料4.85兆円
基礎利益8,600億円

健全性・契約者配当

世界トップレベルの健全性水準の確保
契約者配当の充実

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。

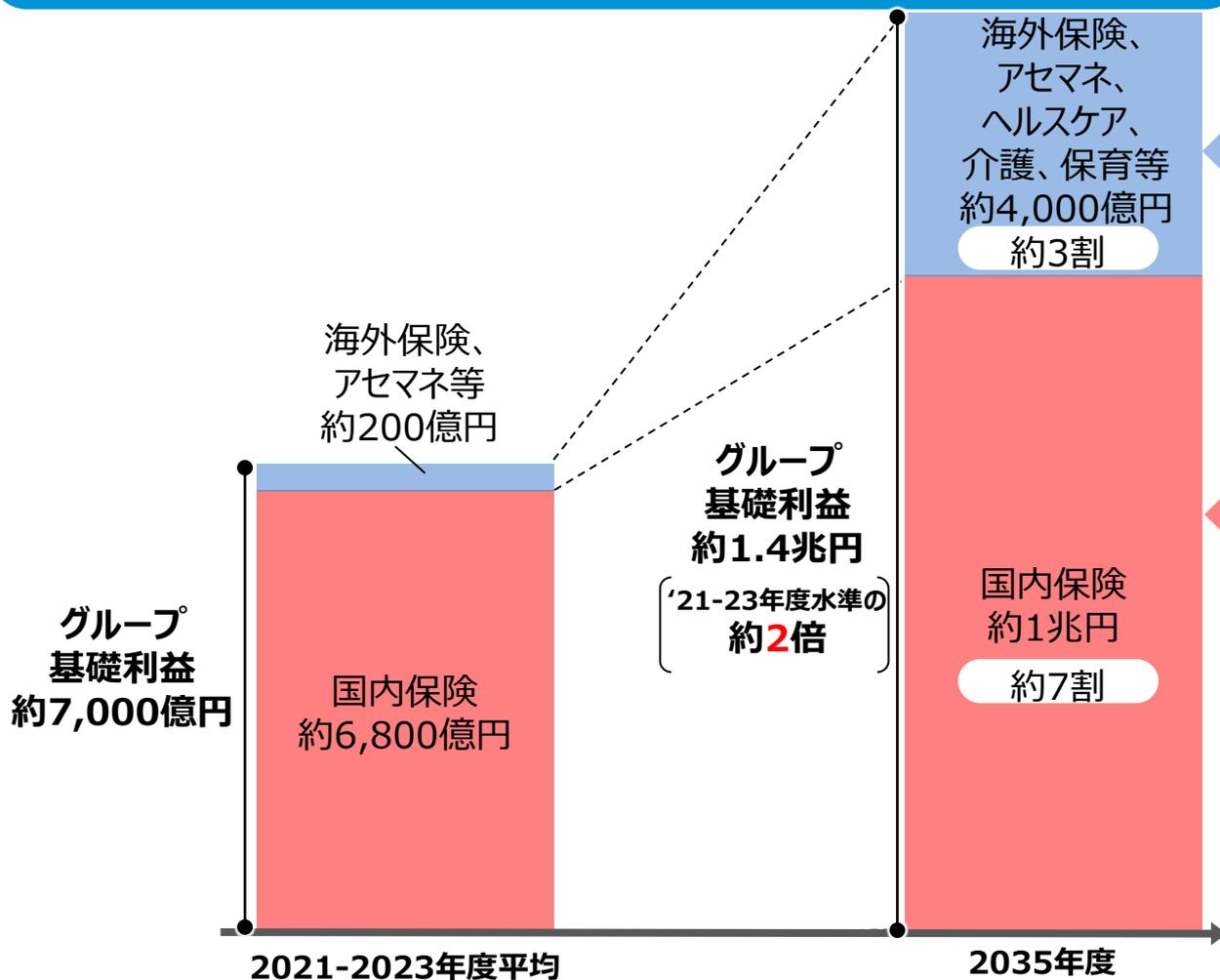
		目標項目	2024上半期実績	2026年目標	2035年目標
社会に提供する価値	人・地域社会	お客様数	1,493万名	1,560万名	1,700万名
		顧客企業数	34.2万社	35万社	37万社
		お客様満足度	個人 95.0% 団体保険 96.1% 団体年金 91.3% ※	90%以上	
		預かり資産	国内G 108兆円 海外含 118兆円	112兆円 (参考) 海外含121兆円	125兆円 (参考) 海外含 140兆円
		ニッセイ版健康寿命	男性 71.50歳 女性 73.77歳 ※	—	対'23比 2歳延伸
		目標項目	2023実績	2030年目標	2050年目標
地球環境	↕	CO ₂ 排出量 (事業活動)	対'13比 ▲35.3%	対'13比 ▲51%以上	ネットゼロ
		うちスコープ1・2 (自社契約電力分)	年3.8万 t 再エネ比率 31.2%	ネットゼロ・再エネ比率100%	
		温室効果ガス排出量 (資産運用)	総排出量 対'10比 ▲44.8% インテンシティ 対'20比 ▲35.6%	総排出量 対'10比 ▲45%以上 インテンシティ 対'20比 ▲49%以上	
		温室効果ガス削減寄与量 (資産運用)	年426万 t	年1,500万 t	—
		目標項目	2024上半期実績	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	4.76兆円	4.85兆円	—
		新契約価値	2,071億円 ※2023実績 3,260億円	3,500億円	—
		基礎利益	4,866億円 ※2023実績 7,640億円	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	227%	200~270%の確保	
		お客様配当性向	51% (目標：安定的に50%) ※	安定的に60%程度を確保	

※2023実績

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、1兆円は国内保険事業、4,000億円は海外保険、アセットマネジメント、ヘルスケア、介護、保育等国内保険事業以外での利益貢献を想定。

2035年グループ基礎利益倍増に向けた成長イメージ



5つの戦略軸との関係

既存事業の成長、新規・追加投資

② 国内における安心の更なる多面化

ヘルスケア等

アセマネ

③ 海外事業の拡大

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

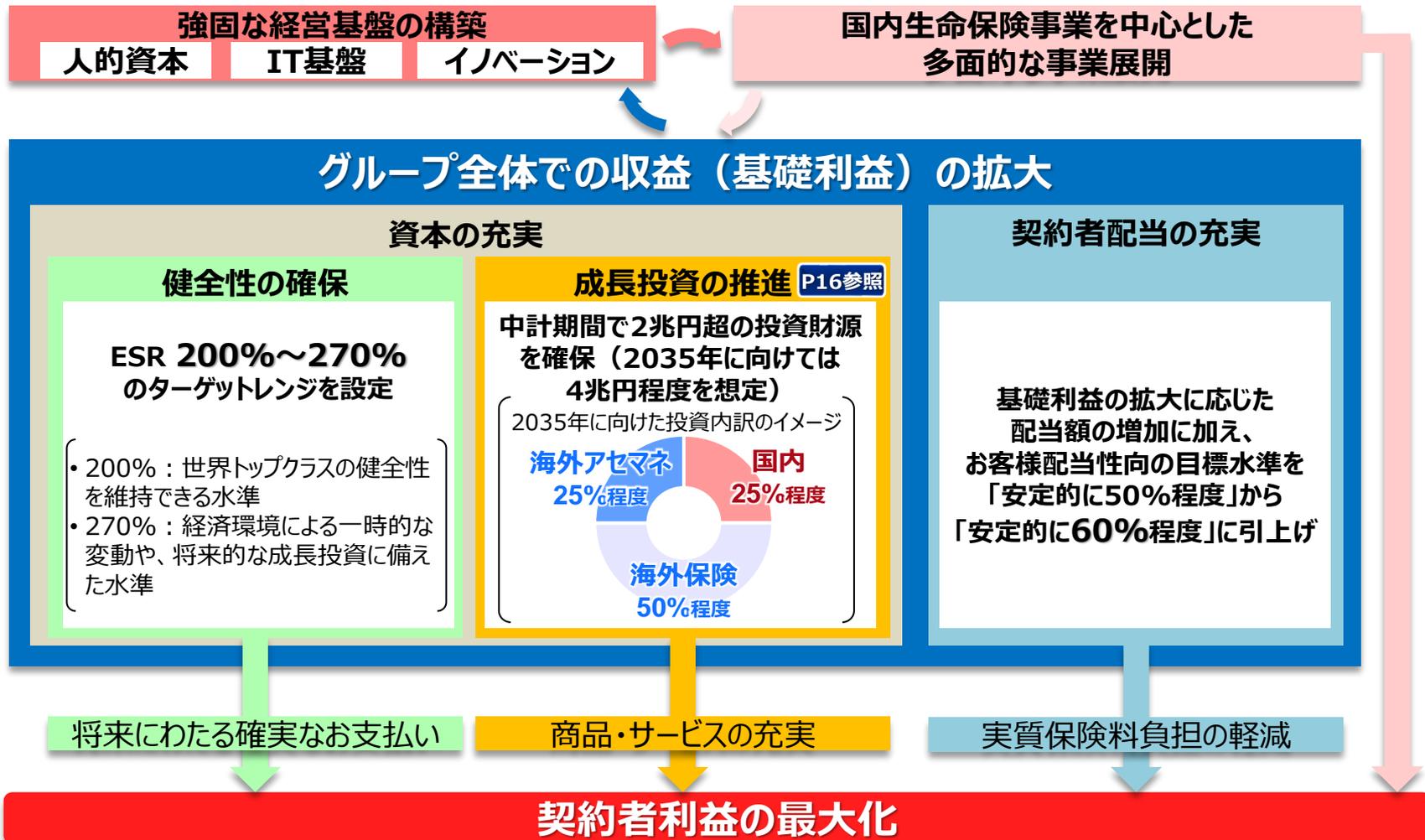
健全性確保、経営基盤強化

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

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

- ✓ 相互会社として「契約者利益の最大化」に向け事業投資を行ううえで、「投資先の中長期的な企業価値向上（将来の契約者利益）」と「現契約者の利益実感」の両立が必要。
- ✓ 事業投資にあたっては①リターン、②国内保険事業とのシナジー、の双方の視点が重要。特に海外保険事業等は①リターンに力点を置き、保険ビジネスとシナジーも期待できるアセマネ・ヘルスケア・介護・保育関連事業等は、①リターンに加え、②シナジー創出の視点も踏まえた事業投資を意識。

「契約者利益の最大化」に資する事業投資

投資先の中長期的な
企業価値向上
(将来の契約者利益)

両立

現契約者の利益実感

相互会社である当社の事業投資の視点

①リターン

投資に対して、「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」を得られるものであるか

②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が実現できるものであるか

海外保険事業等

①リターンにより力点を置き、利益率が高い又は中長期的に成長が見込まれる事業投資を意識

アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育関連事業等

①リターンに加え、②国内保険事業とのシナジーも期待できる事業投資を意識

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）

ニチイHD 約2,100億円
(’24/6出資完了)

コアブリッジ 約5,800億円
(予定)

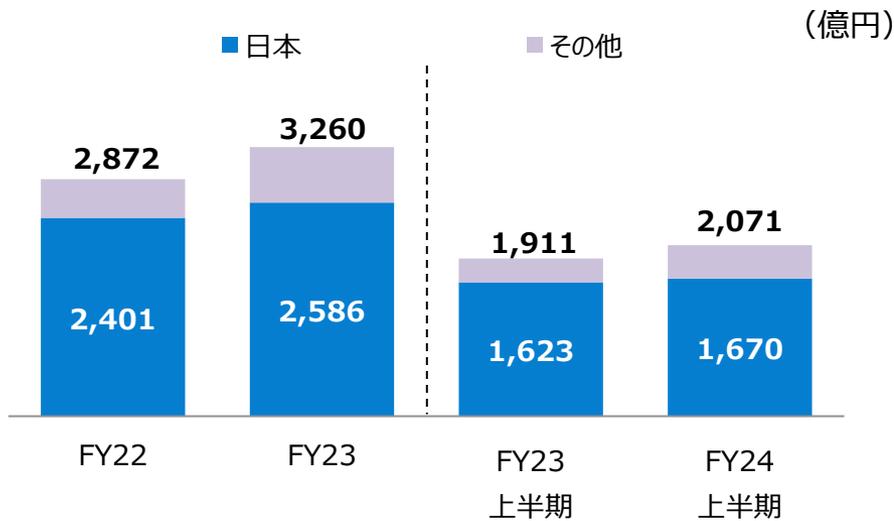
.....

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

新契約価値



24年度
上期業績

- ✓ 新契約価値について、日本生命における金利上昇の影響、ニッセイ・ウェルス生命およびはなさく生命における販売量の拡大を主因に、前年同期比で増加

24年度
下期方針

- ✓ 引き続き、グループ一体となって商品・サービスの拡充に努めるとともに、営業職員チャネルを主軸としたマルチチャネル戦略を通じて国内市場のさらなる開拓に取り組む

商品・サービス戦略

■ 独自性・競争力を備えた保険・サービスで健康寿命延伸に貢献

- 保障ニーズに対しては、多様なリスクに備える「商品」と、重症化予防やQOL低下抑止に向けた、リスクを軽減する「サービス」を一体で提供
- 資産形成ニーズに対しても、豊富な商品ラインアップを提供

■ 社会・お客様が求める水準を超える「CXを提供」し、「サステナブル」に保障責任を全うするサービス提供体制を構築

- ダイレクト・有人対応双方の高度化によるCX向上
- 事務工程・管理の抜本的な見直しの推進
 - － 支払い事務システムを刷新（2024年6月）

チャネル戦略

■ マルチチャネル戦略による国内市場の開拓

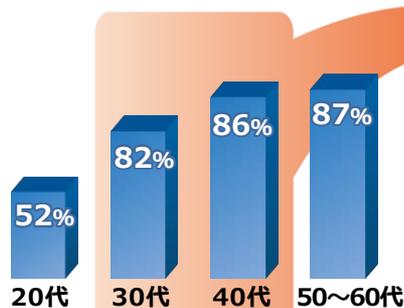
- 営業職員：地域社会の課題解決を通じたサステナブルな発展、「対面」×「デジタル」でのリスクコンサルティングの高度化
- 代理店・金融機関窓販：グループ一体での商品供給・販売サポート体制の構築
- ホールセール：プレゼンスの堅持とグループの総合窓口としての機能強化
- デジタル：プロモーションの強化やお客様のニーズを踏まえた接点確保

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

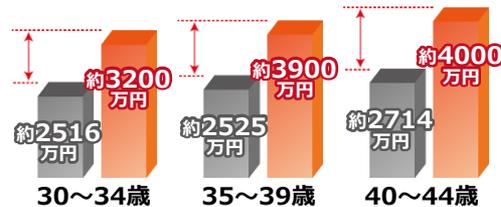


※保険加入率は、生命保険文化センターの「生活保障に関する調査（2022年度）」のデータをもとに概算

特に保障中核層では、実際の
保障額と必要保障額に差がある

実際の保障額と必要保障額の差

■ 実際の保障額 ■ 必要保障額

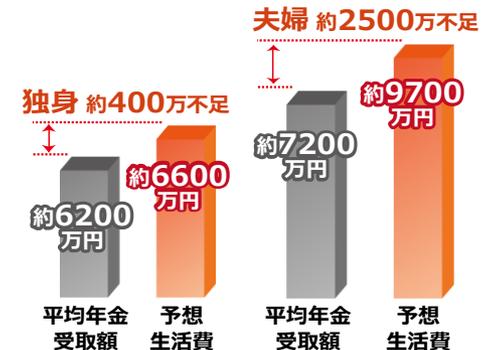


※実際の保障額は、世帯員2人以上の普通死亡保険金額の平均（生命保険文化センターの2021年度調査）
 ※必要保障額は、配偶者あり・共働き・子ども1人または2人世帯の前提で概算（当社独自算出）

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

プロテクション
ギャップ

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)

生活サポート ワイルド 発売
生活サポート保険

予定利率の
引き上げ('25.1~)

web完結可能な商品の発売

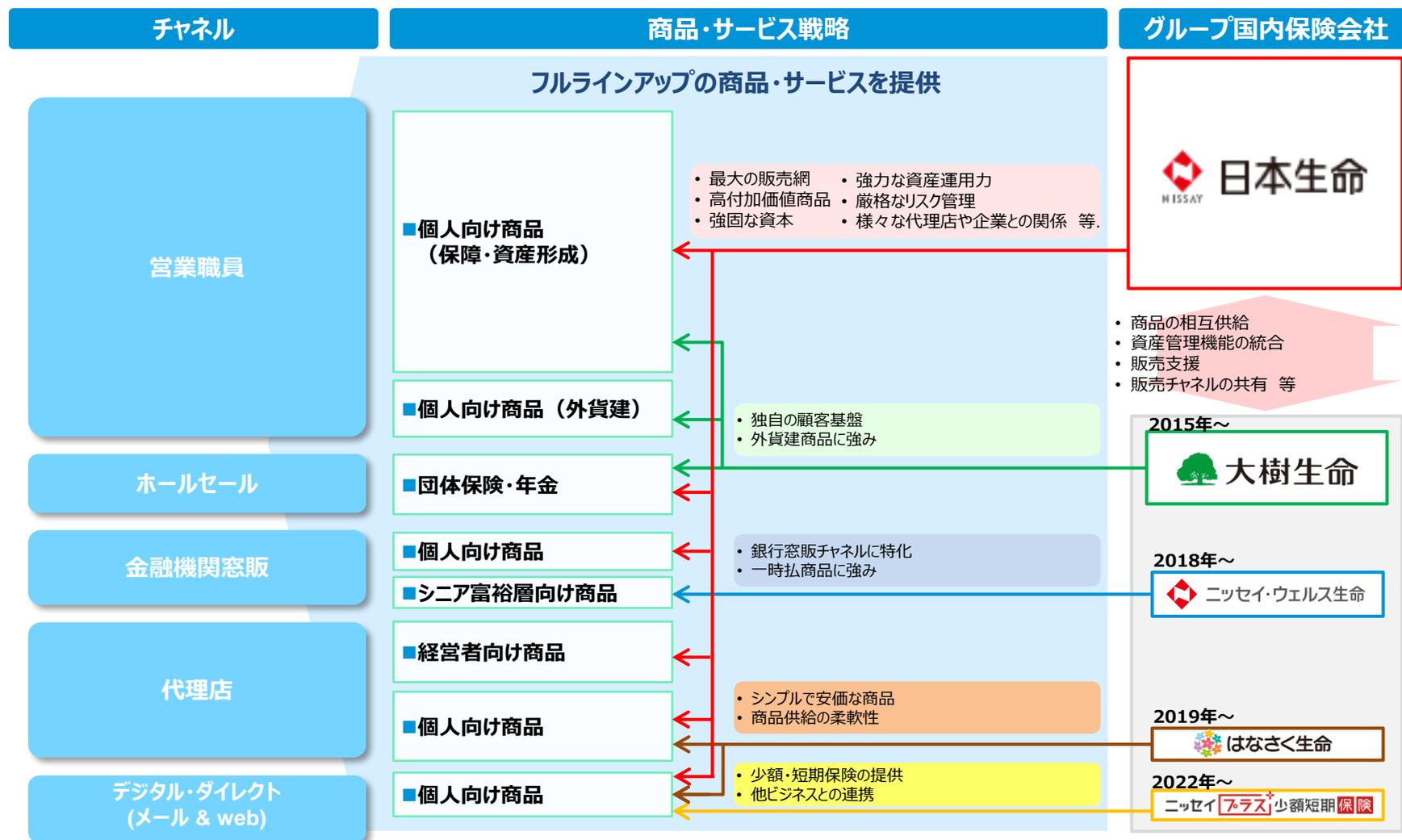
スマ活年金
ニッセイあひだのカタチ 年金保険

web代理店事業への新規参入

くらべる保険なび。

国内保険事業：全体像

- ✓ 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、国内保険市場を開拓。中計期間では、中核の営業職員チャネルに加えて、代理店・金融機関窓販、デジタルチャネルでもトップカンパニーを目指す。



国内保険事業：商品・サービス戦略の概要（個人保険）

- ✓ 商品面では、'24年4月より、「生活サポートW」、'24年10月より大樹生命との初の共同開発商品「ドリームツリー」を販売開始。また、平準払個人保険の一部商品において、約40年ぶりとなる予定利率引上げ等の料率改定を'25年1月に実施予定。
- ✓ サービス面では、マイナポータルを活用した電子提出サービスを開始する等、ダイレクト手続きのさらなる拡大・利便性向上に取り組む。

商品・サービス戦略の概要

健康 → 健康不安・未病 → 軽度 → 重度 → 死亡

健康寿命延伸に貢献  等の充実

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
医療リスク
死亡リスク

リスクの軽減(サービス)

疾病の(重症化)予防やQOL低下抑止に資するサービスを提供

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

・年金 ・養老

商品ラインアップの拡充・機動的供給に向けた取り組みの推進

- 身体障がい・介護の保障内容・サービスを充実化した新商品「生活サポートW」を'24年4月より販売開始
- 日々の生活を豊かにするギフト・コンテンツや、健康寿命延伸に資するサービスをパッケージ化した新サービス「ハピネスナビ」を'25年4月にローンチ予定
- 日本生命と大樹生命による初の共同開発商品、平準払外貨建保険「ドリームツリー」を'24年10月に販売開始（大樹生命では'24年4月より販売）
- 市中金利の高まりや運用環境の状況を踏まえ、平準払個人保険の一部商品において、**約40年ぶりとなる予定利率引上げ**等の料率改定を'25年1月に実施



ダイレクト手続きのさらなる拡大・利便性向上

- 新契約加入時の健康診断・人間ドック結果資料のマイナポータル上での特定健診情報を活用した**電子提出サービス**を開始（'24/8～）
- 被保険者・死亡保険金受取人等の契約関係者が契約内容やご契約に関する役割を当社ホームページやアプリから確認できるサービス「**ニッセイかぞくリンク**」を開始（'24/9～）



国内保険事業：マルチチャネル戦略による国内マーケットの開拓

- ✓ マルチチャネル戦略を通じ、グループ一体で国内の各マーケットの課題に対応し、お客様数拡大の推進を継続。

営業職員

業界No.1の盤石化

- **営業職員の活動先(基盤)の持続的な確保**
 - 自治体との包括連携協定等に基づいた地域の課題解決に資する「交通安全全啓発活動」「がん検診受診勧奨活動」等の推進
 - 「お客様の声」のフィードバックを通じた地域住民の行動変容や、お客様との持続的な接点が拡大
- **“対面×デジタル”での伴走型リスクコンサルティング活動の推進**
 - AI活用による職員活動のサポート・マネジメント強化を通じたコンサルティング力向上や、デジタルを活用したお客様との双方向コミュニケーションの確立
- **長く安定的に働くことのできる営業職員組織の構築**
 - 給与・処遇向上に加え、現地組織における育成機能強化等を通じた継続的な育成・フォローにより、営業職員在籍は上昇基調

代理店・金融機関窓販

市場シェア拡大・トップカンパニーを目指す

- **機動的な商品供給**
 - 顧客ニーズの多様化や社会課題を捉えた商品開発等、グループ一体で提供価値を拡大
- **チャネルサポートの強化**
 - 代理店による顧客の最善利益の追求に向けたサポートの強化
 - 代理店特性に応じたコンサルティング力の向上
 - DX等を通じた業務負荷削減の推進
- **金融機関・代理店と連携した地域社会への貢献取組の推進**
 - 新たに百十四銀行・第四北越銀行とパートナーシップ協定を締結
 - 各地域税協等と連携した健康増進イベントを実施

ホールセール

総合窓口としての機能強化を通じた顧客企業数の拡大

- **企業の健康経営コンサルティング等ヘルスケア領域をはじめとした人的資本経営に資する商品・サービスの拡充**
 - 他社との協業も通じて、お客様への新たな価値提供を実現
- **資産運用立国の実現やアセットオーナープリンシプルに資する取組の強化**
 - ニッセイアセットマネジメントとの協業を含め、多様化する顧客ニーズを捉えた丁寧な個社コンサルティングを推進
 - 資産形成支援や金融リテラシー向上を企図した、従業員教育や商品入れ替え提案等の取組を強化
- **企業や地域金融機関、自治体との協業を通じた取引の拡大**

デジタル

顧客基盤拡大・CX向上

- **利便性向上等による流入数の拡大**
 - 日本生命、はなさく生命において、お客様の加入導線の複線化や顧客タッチポイントの拡大
 - グループ子会社であるLHLにて、Web代理店（比較サイト）事業に新規参入 
- **デジタル・有人のハイブリッドモデルの高度化**
 - 日本生命のインサイドセールスチームを約2倍に拡大
- **機動的な商品供給**
 - ニッセイプラス少短で多様なお客様ニーズに合わせた新商品を発売

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

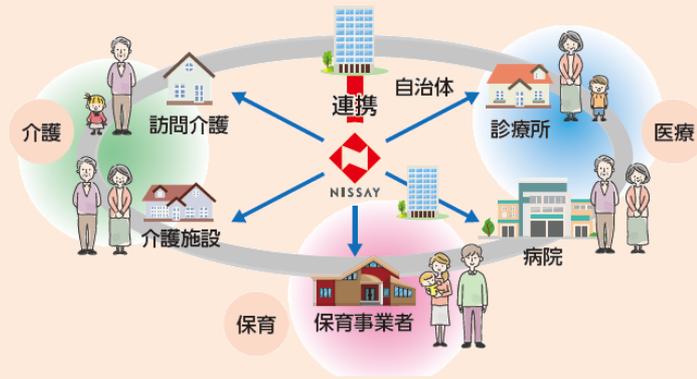
ライフサポート事業（保育・医療関連・介護等）：目指す事業像と上半期取り組み

- “誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会”の実現に向け、保険だけではカバーできないお客様ニーズに対応すべく、保育・医療関連・介護事業およびニチイグループのサービス強化の検討・開発を上半期進めてきた。

事業の方向性

目指す事業像

地域の自治体・事業者・住民を繋ぐハブとなり、
地域共生社会の実現に向けた事業モデルを確立する



中期経営計画における取り組み

グループ定着

- ニチイグループの当社グループ内への定着・着実な成長を最優先



新たな事業戦略の検討・開発

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

上半期の取り組み概要

グループ定着

- ニチイグループの課題等の実態把握および経営管理態勢の整備に着手
- 保険事業とのシナジーを創出する取り組み**の検討

新たな事業戦略の検討・開発

- 「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**を継続展開
- 企業主導型保育所仲介事業では、前年度を上回る好調な水準で推移
- 社内起業プロジェクト第一号案件 **「一時保育マッチング事業」**を **2024年4月から開始**
- 保育所経営支援システム・保護者プラットフォームの開発および外販事業**の検討に着手



保育

医療

介護

- 医療事務事業の高度化を企図するニチイのサポートに加え、医療機関向けのコンサル等のサービスラインアップ拡充等、収益源多様化に向けた検討に着手
- 介護事業の高度化に向け、業界事業者との共同スキームや人材不足解消等の事業者への経営支援に向けた事業パートナーの模索に着手

ライフサポート事業（保育・医療関連・介護等）：下半期以降の注力取組

- ✓ 下半期以降、保育業界の底上げに向け、保育所の業務支援・保護者利便性向上に向けたサービスやコンソーシアムを検討・着手。
- ✓ また、医療関連・介護事業では業務効率化・収益源多様化に向けた業務提携等を検討。
- ✓ ニチイグループの着実な成長に向けては、「人財」「経営管理態勢」面を整備しつつ、事業領域での課題解決・今後のビジネスモデルを検討。

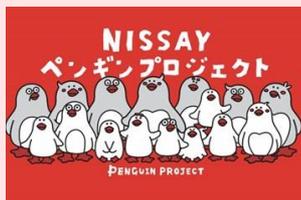
下半期以降の注力取り組み(案)

保育

＜事業者の経営効率化、保育士の労働環境改善、保護者にとっての安心・安全の担保や利便性向上を目指す＞

ライク株式会社との資本業務提携

- 新たな保育システムインフラ基盤を構築し、**保育所の業務支援・保護者利便性向上に向けたサービス**を検討
- ニチイホールディングスの保育所で実証実験を通じ、地方や小規模事業者含む全国の保育所へ導入を進め、**保育業界全体の業務効率の底上げ**を目指す



+

保育イノベーションコンソーシアムの組成

- 保育業界全体での課題解決に向けて、「**保育イノベーションコンソーシアム**」を組成し、持続的な発展を協議する場を創出



ニチイグループ

- 経営基盤の根幹となる「人財」「経営管理態勢」面で引き続き必要な対応を実施するとともに、事業領域での課題解決・今後のビジネスモデルを検討

医療

- 収益源多様化に向け、**参入メリットやニーズの大きい領域と当該領域におけるパートナーを選定**

介護

- ニチイの高度化にも通ずる人手不足の解消やDX化等の拡充を目指し、**株式会社ZESTへの出資やケーパビリティを持つパートナー候補先との業務提携も視野に議論を継続**



ライフサポート事業（保育・医療関連・介護等）：これまでの取り組みの更なる推進

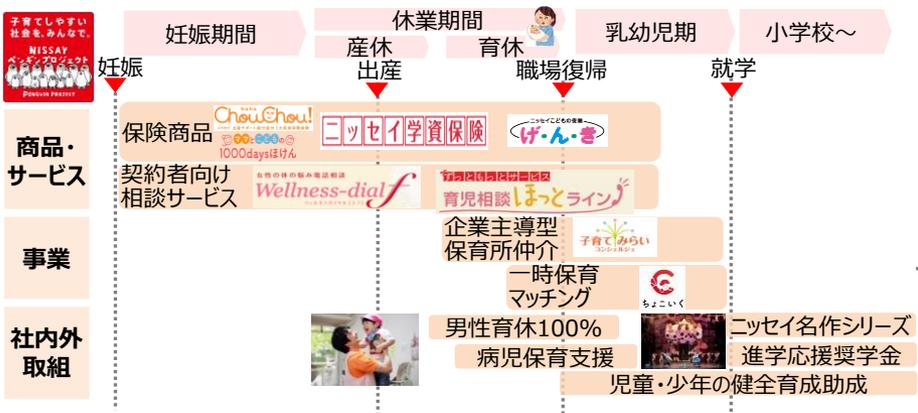
- ✓ NISSAYペンギンプロジェクトを通じて、子育ての壁や不安を当事者だけが抱えるのではなく、“みんなで子どもを育てる社会”にする。
- ✓ GranAgeプロジェクトを通じて、「人生100年時代」をお一人おひとりが「安心して・自分らしく」より豊かに生き、“明るい長寿社会”にする。

社会課題 長寿化進行 高齢人口増加 労働人口減少・少子化

子育て支援事業

子育ての壁や不安を当事者だけが抱えるのではなく、“みんなで子どもを育てる社会”を実現
 “社内外の風土醸成”と“社会全体で支える仕組み作り”に取り組む

NISSAYペンギンプロジェクト



社内起業プロジェクト第一号案件 **ちょこいく**

お子様を預けたい保護者と、預かりが可能な保育所をつなぐ一時保育マッチングサービス



- 都内の一部地域での実証実験を通じて高い顧客ニーズを実証したため、2024年4月から事業化*
*MBオペレーションズ株式会社にて運営
- 2024年度上期にかけて、サービス展開エリアを東京23区全域に拡大

ネットワーキング・プロモーション活動

各種発信	HP	SNS	共創活動	企業	Gakken	JR	自治体	東京都 Tokyo Metropolitan City 会津若松市	新潟県 NIGATA PREFECTURE
	YouTube	まんが		団体	florence	AH!	子ども家庭庁	子ども家庭庁	まんが

シニア事業

「人生100年時代」をお一人おひとりが「安心して・自分らしく」より豊かに生き、“明るい長寿社会”にする

保険商品・サービスを一体で提供し、シニアお一人おひとりに安心を提供

GranAgeプロジェクト 保険商品 介護保障保険 年金保険 NEWIN GranAge 認知症サポート 周辺サービス 介護付有料老人ホーム 奈良ニッセイエテの園 介護付有料老人ホーム 松戸ニッセイエテの園 介護付有料老人ホーム 松戸ニッセイエテの園 GranAge Star

ヘルスケア事業

- ✓ 当社は2018年4月から「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス(Wellness-Star☆)」として、組織の健康課題を可視化するデータ分析サービスと、そこから見えてきた課題への対応となる疾病予防サービスを提供。
- ✓ 今後は、これまで個別に展開してきた“データ分析”と“健康施策”を束ね、統合ヘルスケアパッケージとして進化したWellness-Star☆をお届けすることで、あらゆる世代が安心して暮らせる健康長寿社会づくりの実現を目指す。

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
- 受診・受療勧奨
- 有償コンサルティング R&D
- NDBの活用

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) 資本業務提携
- 健診代行DX (VALUE HR)

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

データ分析

- 企業・団体の「課題の可視化、評価・振り返り」により医療費適正化、労働生産性向上、QOL改善に資する新事業モデル構築
- 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)」の本格展開の開始



健康施策の拡充

- 医療機関や健診機関等とのアライアンス（資本・提携戦略）を通じ、健康に資する付加価値の高いサービスをお客様に提供

資本業務提携先との取組



Welby社と糖尿病施策リニューアルに着手。お客様ご要望を踏まえたUI/UX改善、現基盤における開発・保守運用に係る負荷軽減を図る



企業・保険者向けに労働安全衛生・健康管理の根幹である健康管理プラットフォームの健康診断業務をデジタル化・アウトソース化に向けバリューHR社と共同展開を開始

ステークホルダー取組

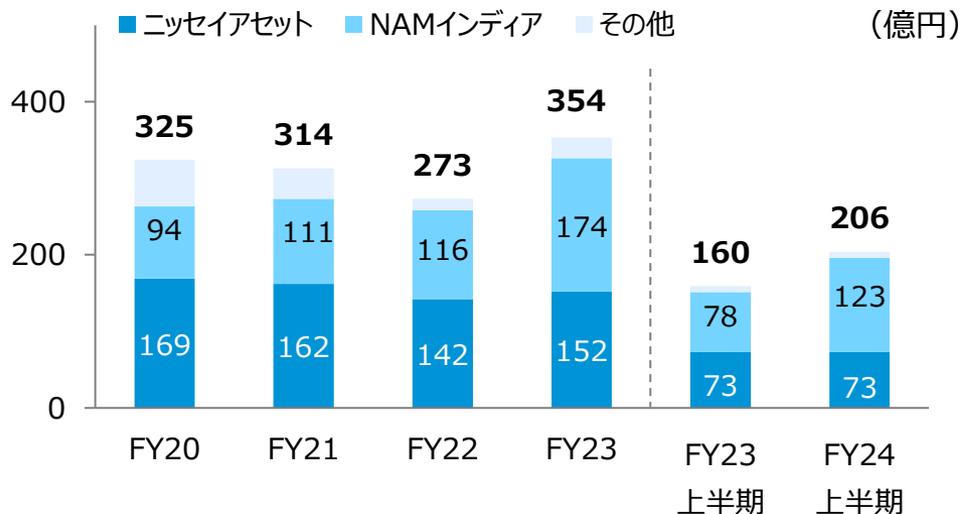
- 自治体・地域金融機関との関係強化に向けてヘルスケアサービスを提案

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

アセットマネジメント事業

アセットマネジメント事業

グループ基礎利益（アセットマネジメント事業）



※ 税引前純利益に、持分比率、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出

上期業績

- ✓ 好調な市況や資金流入にも支えられ、預かり資産残高の増加により、ニッセイアセット・NAMインディアが増益となり、アセットマネジメント事業全体でも増益を確保

下期方針

- <国内アセマネ>
 - ✓ 運用面では、アナリストの推奨精度向上やPDCA体制の強化等を通じた運用パフォーマンス向上に取り組む
 - ✓ 販売面では、「Nダイレクト」のさらなる拡販に向け、デジタルマーケティングや本社との協業を推進
- <海外アセマネ>
 - ✓ インオーガニックな成長機会を引き続き模索

国内アセマネ：競争力強化

■ 運用力の強化

- グループ会社の運用機能・人材の集約等を通じた運用体制の高度化、運用パフォーマンス向上

■ 資産運用商品・サービスの拡販

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

N!ダイレクト

海外アセマネ：さらなる成長に向けた取り組み

■ 既存出資先の成長

- 運用力・販売力強化を通じた既存ビジネスの成長
- オルタナティブビジネス拡大等による収益源の多角化

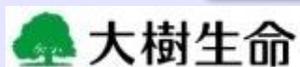
■ インオーガニックな成長機会の模索

- グループアセットマネジメント会社間での商品相互供給等のシナジー創出
- 米国等の先進国を中心に、新規出資も含めたインオーガニックな成長機会を模索

アセットマネジメント事業：国内・海外アセマネ事業の強化とシナジー創出

- ✓ 国内アセマネ事業の競争力強化と海外アセマネ事業のさらなる成長に向けて、各種取り組みを実施。
- ✓ 各社において、訴求力ある運用リターンの創出に努めるとともに、運用機能の移管等を通じたグループ運用態勢の高度化に取り組み。

生命保険会社



国内・海外グループ会社

'21年3月に移管

'22年3月に移管

'23年5月に一部移管
※外部委託分のみ。その他は今後移管予定クレジット・オルタナティブ投資の機能を
移管し、運用態勢の高度化を推進

一般勘定の運用委託

国内アセマネ事業

生命保険会社の運用力強化に貢献

海外アセマネ事業

■ ニッセイアセットマネジメント

(私的年金領域等に強みを有する
100%子会社の資産運用会社)

● 運用力強化

- リスクコントロールやPDCA等の高度化推進を通じた運用パフォーマンス向上

● 資産運用商品・サービスの拡販

- NISAの拡充・恒久化による資産形成ニーズの高まりを捉えた商品ラインアップの拡充
- 2024年4月から、オンラインの個人投資家向け資産形成サービス「**N!**ダイレクト」の提供を開始、営業職員チャネルとの協業を推進 **New**

グループ会社間の シナジー創出を促進

〔商品の相互供給
や人材交流等〕NAMインディアにおける
日本株投信の販売NAMにおける
インド株式投信の販売

インド

■ NAMインディア



(株式・債券・ETF等、幅広い商品を提供する大手資産運用会社)

➢ 国内投信マーケットでのシェア拡大の取り組み

- 積立小口投信口座や富裕層顧客シェアの拡大を通じた拡販
- アプリやAI等のデジタルを活用した販売の促進

➢ AIF(オルタナ)領域・海外拡販の強化

米国

■ TCW



(米国債券運用に強みを有する米国の資産運用会社)

➢ 米国マーケットを中心とした商品提供力強化

- セールス・マーケティングの人員増等を通じた販売体制強化 **New**
- ETF事業、プライベートデット領域の強化

■ ポスト



(米国高利回り社債の運用を中心とする米国の資産運用会社)

➢ 米国マーケットを中心に営業活動の強化

- 機関投資家向け営業の推進等

多様化するお客様の資産形成ニーズへの対応

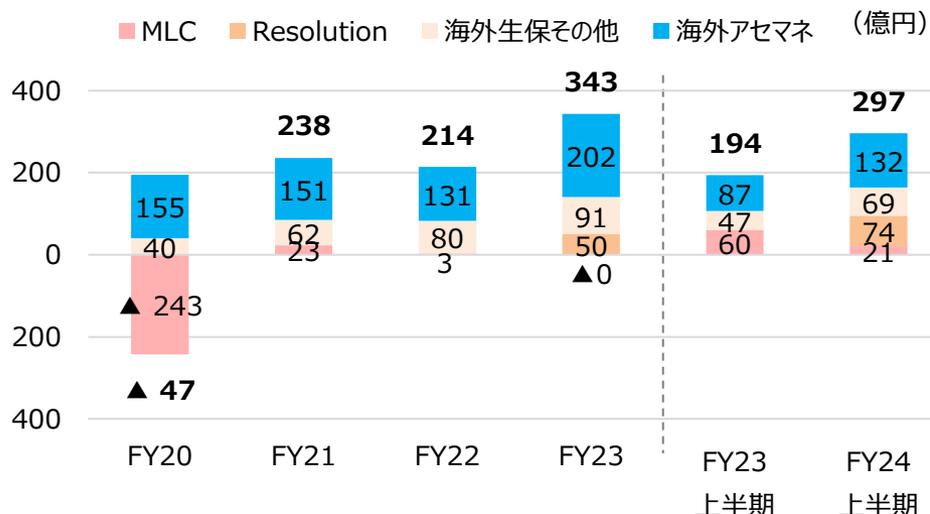
国内・海外アセマネ市場

戦略軸③ 海外事業の拡大

海外事業

海外事業

グループ基礎利益（海外事業）


 上期業績
 24年度

<海外保険>

✓ 2023年10月に関連法人化したレゾリューションライフの基礎利益上乘せ等により対前年増益

<海外アセマネ>

✓ NAMインディアの堅調な収支により対前年増益

 下期方針
 24年度

✓ 米コアブリッジ社の出資完了に向け対応

✓ 海外事業投資を支えるガバナンス態勢構築に向け、各取り組みのさらなる高度化等を継続

※ 税引前純利益に、持分比率、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出
 MLCの数値は、FY22以降新会計基準適用数値

新規出資の実現

■ 米国等先進国マーケットへの大型出資

- 市場規模の大きい米国等先進国を中心に、出資候補先の関係を構築しながら交渉を進めるとともに、市場・企業状況を踏まえて検討を進める

既存ポートの強靱化・海外ガバナンスの高度化

■ 既存ポートフォリオの強靱化

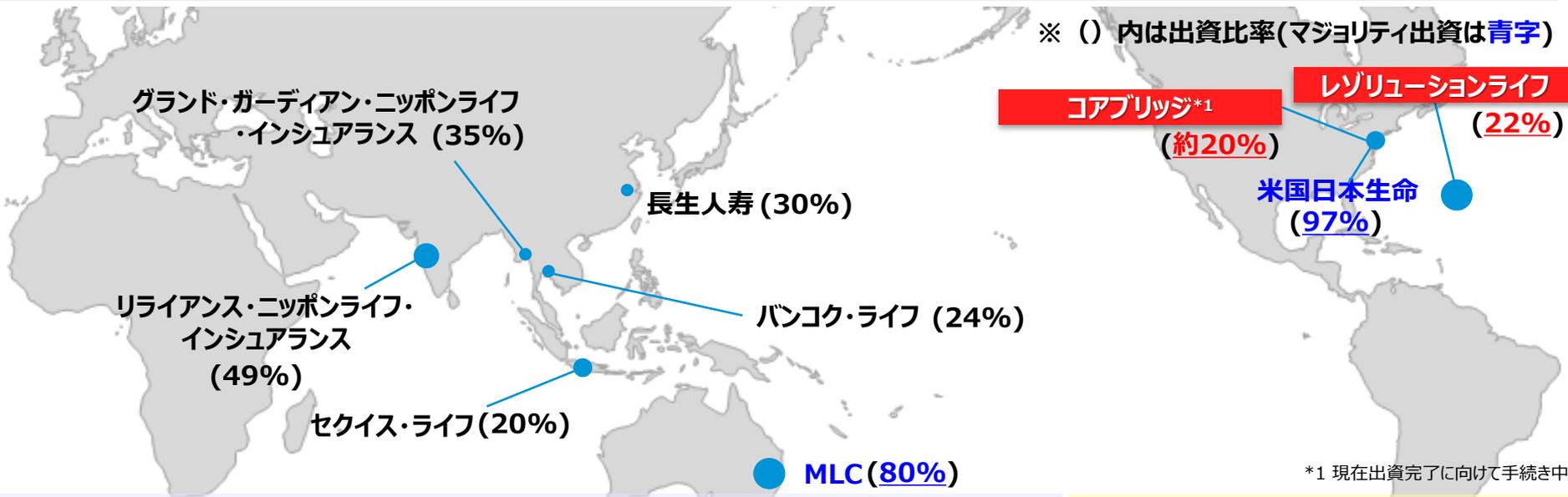
- 既存の海外現地法人の成長角度の引き上げに向けて、各現地法人に応じて成長を加速するための支援を進め、各社の自律的な成長を実現
- 各社間での協業や追加出資等を通じた事業拡大を追求

■ 海外ガバナンス体制の高度化

- 海外事業の拡大と経営管理の高度化実現のため、即戦力となり得る外部人材の採用や、日常業務や研修等を通じた育成を通じて人材を確保
- 地域統括拠点の強化等、組織体制の高度化も検討

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、投資を継続的に検討。



*1 現在出資完了に向けて手続き中

既存事業の収益力拡大

米国日本生命

- 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

MLC

- 代理店評価改善・商品改定等による販売量拡大
- 団体保険の更改・入札を通じ、プレゼンス拡大
- 事務効率化等のコスト構造改善取り組みを継続

リライアンス・ニッポンライフ

- 株主パートナー変更に伴う経営体制の確立
- エージェント等の自社チャネルの生産性向上
- 銀行等の社外チャネルとの提携拡大

セクイス・ライフ

- エージェントチャネルの生産性改善
- 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

長生人寿

- 株主パートナー変更に伴う経営体制の確立
- 保障性商品シフトおよび保有増を通じた収益拡大

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

- 市場の成長を捕捉する販売チャネルの構築や商品開発に注力

先進国を中心とした投資推進

レゾリューションライフ

- 追加出資・グループ会社化完了('23年10月)
- 追加資本を活用した新規案件の獲得
- ブラックストーンへの資産委託推進等、運用力強化

コアブリッジ

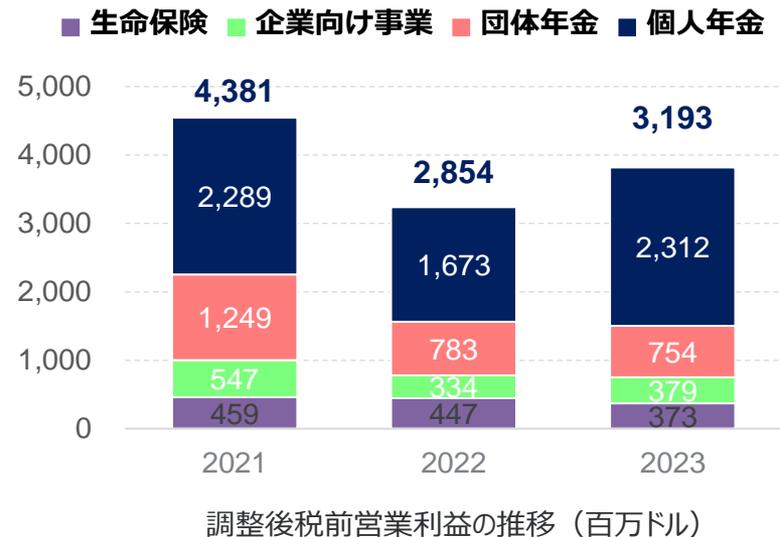
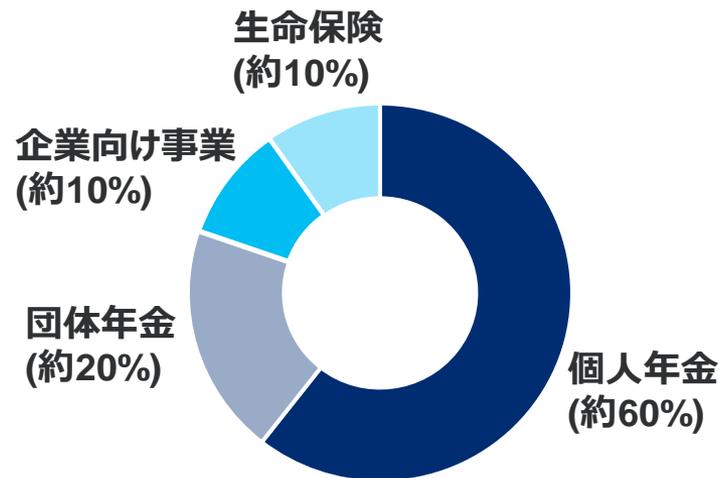
- AIGより株式20%を取得することで合意('24年5月)
- 個人年金を中心とした多様な事業ポートフォリオ
- グループ基礎利益において一定の増加を見込む

(参考) Corebridgeについて

Corebridgeの概要 (2023年度)

Corebridgeは、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900億円/年**のグループ基礎利益の増加（海外事業比率は約4%から約15%）を見込む

調整後総収入	\$21,212M (約29,840億円)	調整後税前 営業利益	\$3,193M (約4,490億円)	総資産	\$379B (約53.8兆円)
--------	--------------------------	---------------	------------------------	-----	---------------------

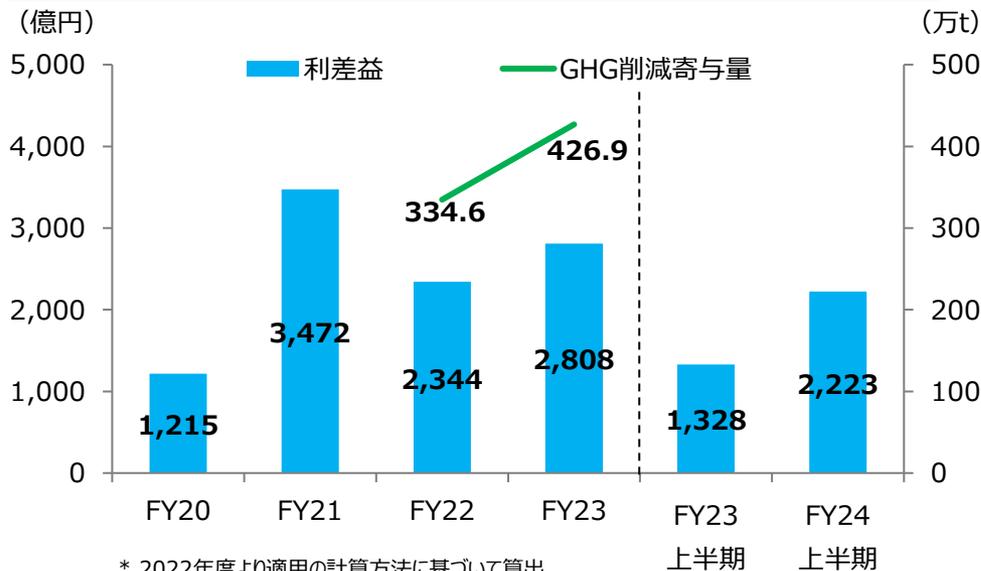


※調整後総収入・調整後税前営業利益：2023年1-12月の為替平均値（140.67円/ドル）にて換算、総資産：2023年12月末の為替（141.83円/ドル）にて換算
※Corporate and Other、Consolidation and eliminationは簡便化のため表示なし、数値はLDTI調整後

戦略軸④ 財務戦略のステージアップ° 資産運用

資産運用

利差益（単体）*・GHG削減寄与量



- 24年度 上期業績
- ✓ 金利上昇を捉えた長期債投資と低利回り債の売却・入替による利回り向上
 - ✓ サステナビリティ重点取組テーマの一つである「気候変動」について、多排出セクターの脱炭素支援を目的とした「トランジション・ファイナンス実践要領」を策定・公表
- 24年度 下期方針
- ✓ 引き続き円金利リスクコントロールを強化するとともに、変動金利資産の拡充等、分散投融資を推進
 - ✓ 「自然資本」への対応に向け、その他重点取組テーマとの関連性を勘案しつつ、方針を策定予定

レジリエントなポートフォリオの構築

■ポートフォリオの頑健性強化とリスク・リターン向上

- 生保会社の負債特性に合わせ、円金利資産である国債等の資産運用を中心としつつ、リスク・リターン向上のため、クレジット・オルタナティブ資産の積み増し等、国際分散投融資を推進
- 金利水準に応じて抑揚をつけた超長期国債の投資・入替を通じて、円金利リスクコントロールを強化
- 変動金利資産の拡充も図ることで、マーケット変動にも耐えうる頑健性の高いポートフォリオを構築

■フォワードルッキングなリスク管理の継続・強化

- ポートフォリオのリスク量計測や与信リミットの設定等に加え、投融資先やマーケット状況に対するきめ細かなモニタリング
- 引き続き、財務健全性等への影響が大きい潜在的なリスク懸念事象を洗い出しつつ、必要な対応策を検討・実施

責任投融資アプローチの深化

■アウトカム創出に向けた責任投融資のさらなる推進

- 投融資先企業等のESG取り組みを後押しし、アウトカム創出による企業価値向上を目指す
- 脱炭素関連の投融資枠に加え、社会的・環境的インパクト創出の意図が特に強い案件に投融資を行うニッセイ・インパクト投融資枠（5,000億円）を設定

グループ運用体制の高度化

■運用体制の強化

- グループ各社のクレジット・オルタナティブ投資機能をニッセイアセットに集約、専門人材の結集等を通じて運用体制の強化を図る

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・入替による円金利リスクコントロールの強化や、クレジット・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。
- ✓ 2024年度上半期は、今後の国内金利上昇に備えて、通貨スワップ付き外国社債等の低利回り資産を売却した結果、国内債券等は減少。下半期は、国内債券等で低利回り資産の整理を行う一方、引き続き超長期国債への投資・入替を実施していく方針。

レジリエントなポートフォリオの構築

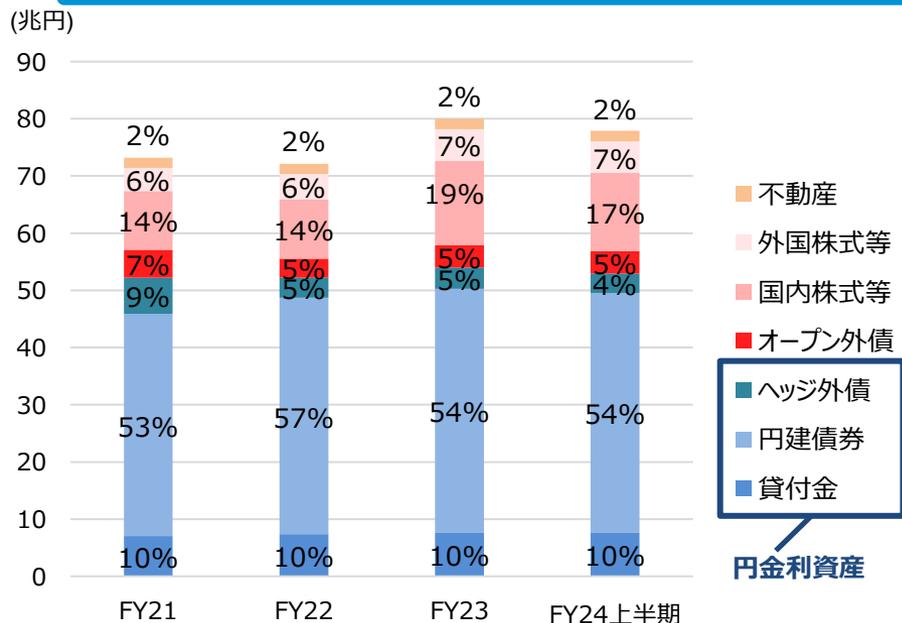
■ 円金利リスクコントロールの強化

- 金利水準に応じて抑揚をつけた超長期国債の投資・入替

■ 分散投融資の推進

- クレジット・オルタナティブ資産の積み増し
- 変動金利資産の拡充

一般勘定ポートフォリオの状況（単体）



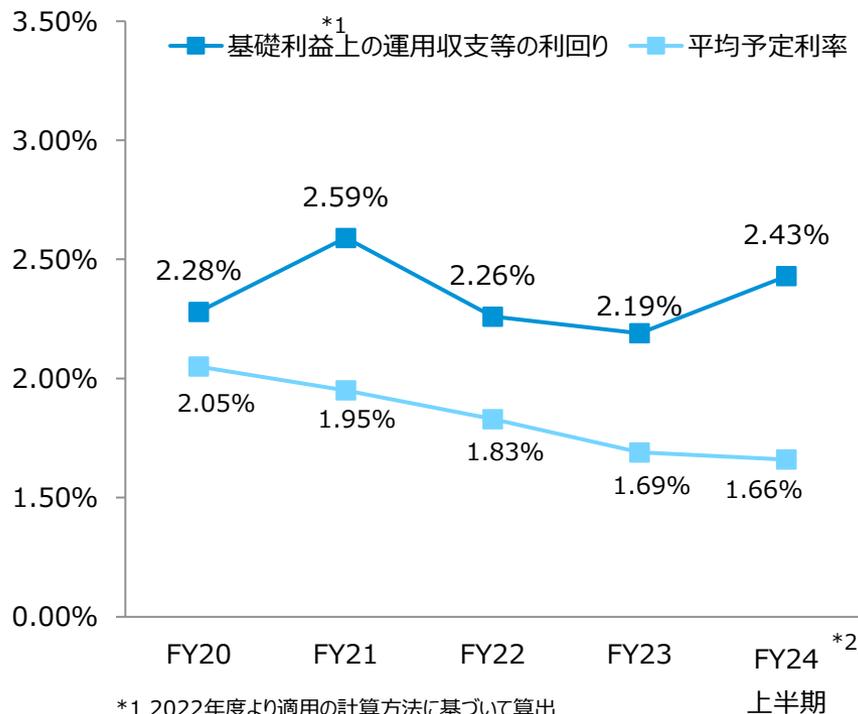
'24年度上半期の資金配分実績・下半期の運用方針

	上半期実績	下半期方針	基本的な投資方針
一般貸付	横ばい	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	✓ 低利回り資産を整理 ✓ 金利水準に応じた国債の投資・入替 ✓ 通貨スワップ付き外国社債への投資
ヘッジ外債	減少	増加	✓ 中長期の視点で投資妙味のある外国社債等への厳選投資 ✓ 変動金利資産の拡充
オープン外債	増加	横ばい ~減少	✓ 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	増加	増加	✓ 外国株式(オルタナティブ含)は増加 ✓ 国内株式はおおむね横ばい
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

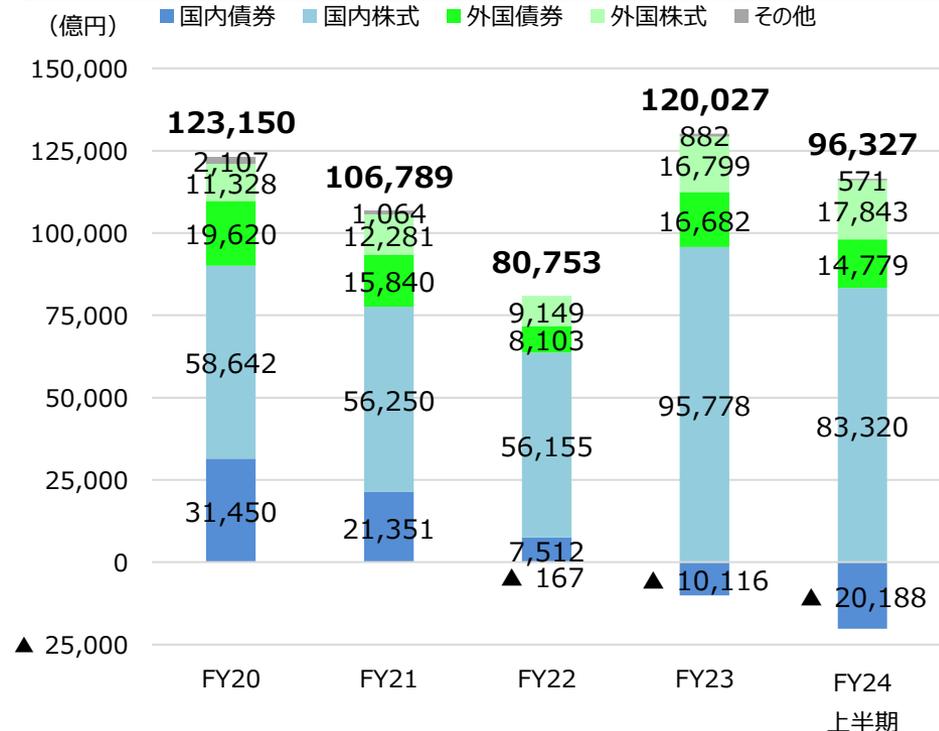
資産運用：基礎利回り・有価証券含み損益の状況

- ✓ 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（'24/9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	12,400円	国内債券*4	0.37%
国内株式(TOPIX)*3	860Pt	外国証券(円/米ドル)*5	109円

(2024.9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

	2020Q4	2021Q4	2022Q4	2023Q4	2024Q2
日経平均	29,178円	27,821円	28,041円	40,369円	37,919円
TOPIX	1,954pt	1,946Pt	2,003Pt	2,768Pt	2,645Pt
国内金利(10年)	0.09%	0.21%	0.32%	0.73%	0.85%
円/米ドル	110.71円	122.39円	133.53円	151.41円	142.73円

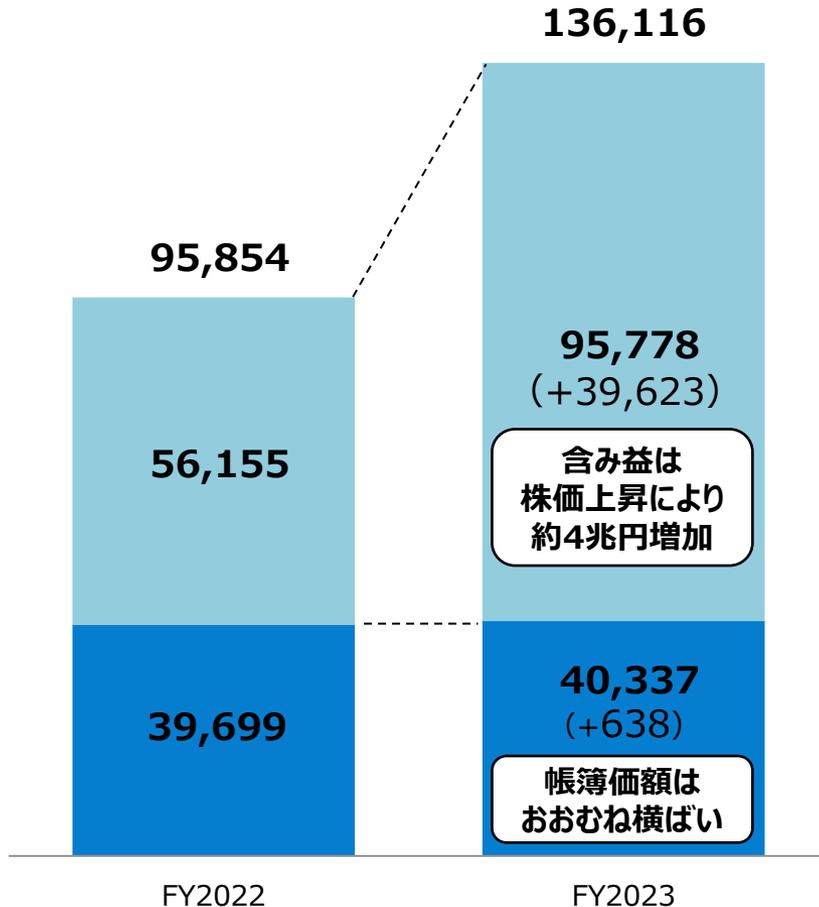
資産運用：国内株式の保有状況等

- ✓ 2023年度は国内株式の保有額が増加しているが、保有時価の上昇が主因であり、帳簿価額はおおむね横ばい。中長期的にはリスク量の大きい国内株式は緩やかに圧縮する方針。
- ✓ 保有株式の大宗は純投資目的で保有。純投資以外の戦略投資（約1.3兆円）は業務提携等による当社グループの成長機会の拡大および収益力の強化を企図した、明確な戦略目的を有する投資。

国内株式の保有状況

(億円)

■ 帳簿価額 ■ 含み益 (= 保有時価 - 帳簿価額)



株式の保有目的

純投資

安定した配当収入と企業の成長に応じた値上がり益確保を目的とした、中長期的な観点での株式投資



純投資以外（戦略投資）

業務提携等による当社グループの成長機会の拡大および収益力の強化を企図した明確な戦略目的を有する株式投資（保有の適否は取締役会等で検証）

<戦略投資の例>

- MS&ADインシュアランスグループHD（損保）：業務提携を通じた関係強化および企業価値の向上
- 野村総合研究所（IT・コンサル）：先端IT活用等、IT戦略の高度化への寄与

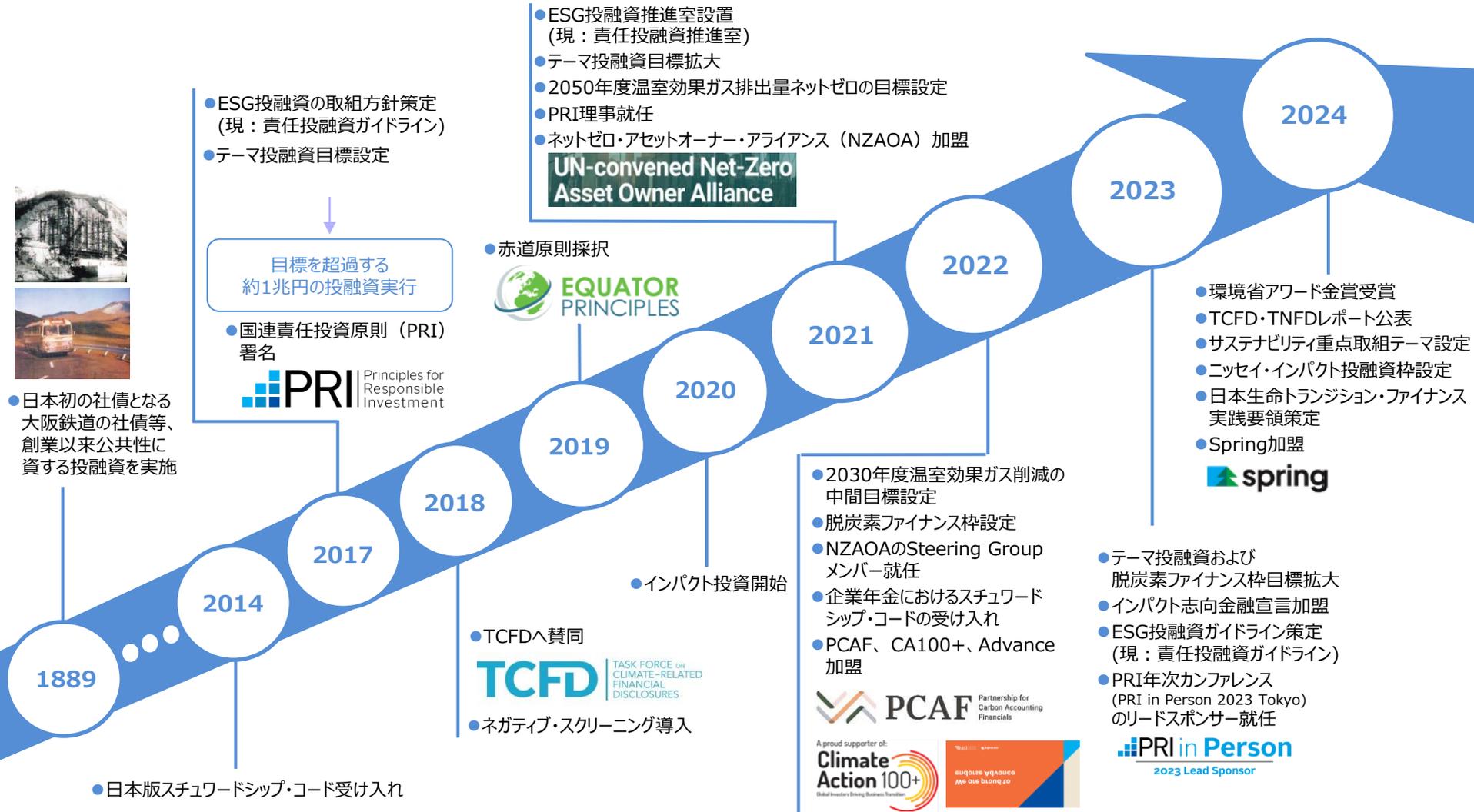
※その他有価証券に該当する国内株式が対象（市場価格のない株式等および組合等を除く）

※2023年度・BSベース

※純投資以外の株式（非上場株式を除く）の明細は統合報告書にて開示

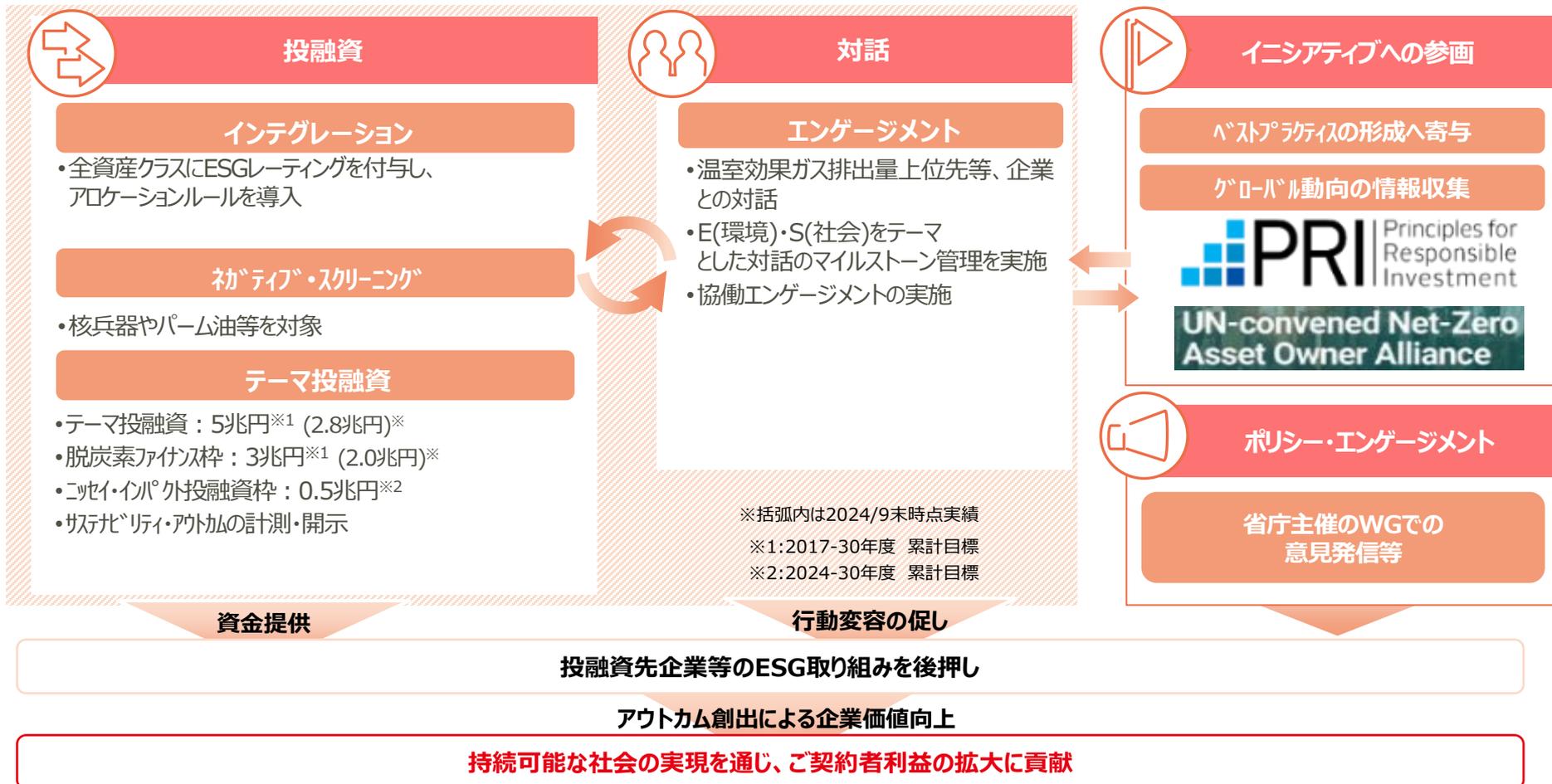
資産運用：創業以来の責任投融資

- ✓ 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

- ✓ 『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。



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。

“運用部門におけるサステナビリティ重点取組テーマ”



上記テーマの解決に向けた取組

サステナ重点テーマに沿った投融資の推進

- **ニッセイ・インパクト投融資枠の設定**
 - 当社サステナビリティ重点取組テーマの解決に資するインパクト創出の意図が特に強い案件に、投融資を行う目標※を設定
※2024-30年度：累計5,000億円
- **トランジション・ファイナンスの推進**
 - トランジション・ファイナンスに係る具体的な評価基準や評価プロセスを定めた「トランジション・ファイナンス実践要領」を策定



対話を通じた企業支援の高度化

- **E・S対話へのサステナビリティ重点取組テーマの取組**
 - 従来の「気候変動」「人権」「人的資本」に加え、「自然資本」のテーマを新たに開始
- **エンゲージメントの高度化**
 - ニッセイ・サステナブルファイナンスを活用した融資先企業や多排出企業との支援取組を強化

資産運用：資産運用立国に資する取組

- ✓ アセットマネジメント事業も営む生命保険会社グループとして以下取組を一層推進し、資産運用立国の実現に貢献。
- ✓ 「アセットオーナー・プリンシプル」について、9月19日に受入れを表明。

①家計の資産形成に貢献する取組

I.商品・サービス提供

- 保険商品・アセットマネジメント商品の拡充
- 幅広いチャネル網を通じたコンサルティング推進

II.運用力向上

- グループ運用体制構築等の体制強化
- 運用対象多様化等の投資活動強化
- EMP*にも資する国内ファンド新設を検討

III.金融リテラシー教育

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

②海外資金を日本市場に呼び込む取組

V.海外ネットワークを生かした日本株等の商品販売



* EMP：新興資産運用業者への運用資金拠出を図るプログラム

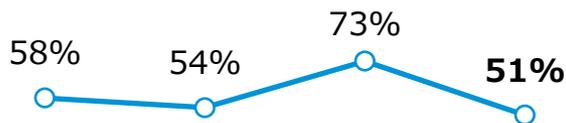
戦略軸④ 財務戦略のステージアップ 資本・契約者配当

高い健全性・格付の維持

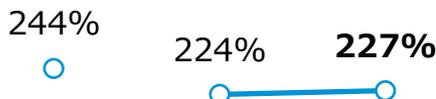
高い健全性の維持

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

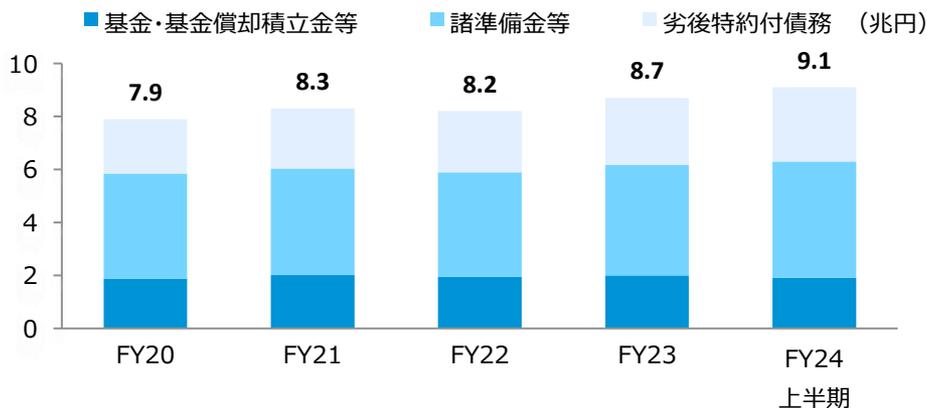
お客様
配当性向*1



グループ
ESR*2



グループ
自己資本*3



直近の調達実績

2023年度

- 4月 円建劣後ローン800億円
(当社初のシンジケート・ローン借入)
- 9月 米ドル建劣後債9.3億米ドル

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 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 (2024年12月1日現在)

S&Pグローバル (S&P)
A+ (安定的)

ムーディーズ (Moody's)
A1 (安定的)

格付投資情報センター (R&I)
AA+ (安定的)

日本格付研究所 (JCR)
AA+ (安定的)

ご参考：日本国債格付

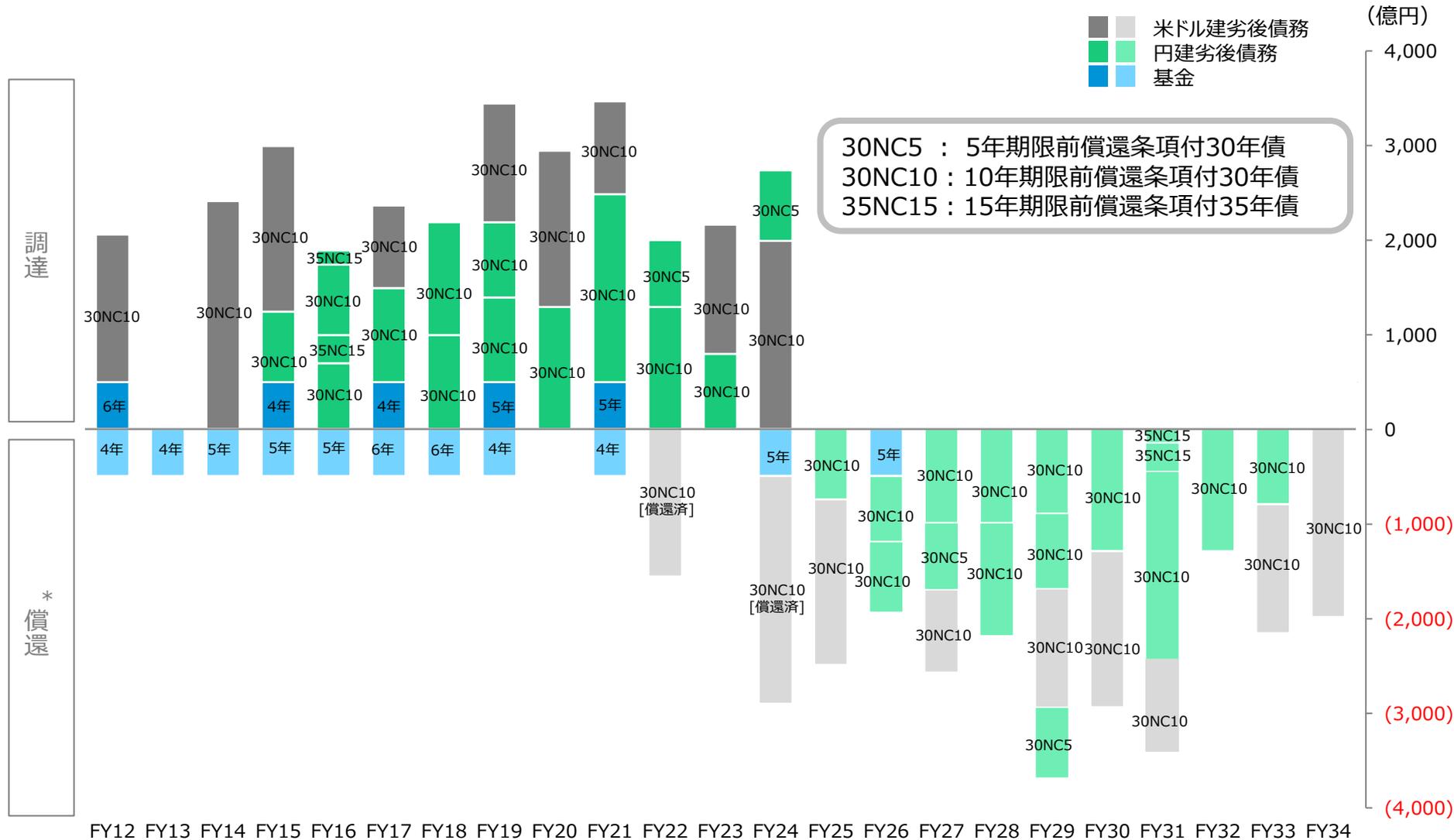
A+ (安定的)

A1 (安定的)

AA+ (安定的)

AAA (安定的)

(参考) 基金・劣後債務 調達と償還【単体】



* 劣後債務について、初回任意償還日に償還するという仮定に基づく記載であり、任意償還を行うかどうかは現状では未定である

戦略軸⑤ 強固な経営基盤の構築 人材戦略・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”

4 全社運動「人材価値向上“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

人材価値向上
“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”

1

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

2

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

3

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

- ✓ 業容拡大・事業多角化に向けた強固な人材基盤を構築すべく、「かけはしプロジェクト」の一環として人事制度・運営の改正を実施予定。
- ✓ 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。

人事制度改正 (固定給職種領域)

労働組合と
協議中

業容拡大・事業多角化に向けた
強固な人材基盤を構築すべく
人事制度・運営の改正を
2025年4月から実施予定



採用・定着、キャリア、それを支える人事制度・運営一体となった取組を「かけはしプロジェクト」として、下期以降も継続的に推進

採用・定着

- 経験者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

- 専門性に特化したキャリアの後押しやローテーション範囲の限定化
- 職員の主体的な挑戦を重視した「ジョブポスティング」取組の加速

人事制度・運営

- 既存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)

取組軸・施策	KPI	23年度実績			達成時期
		23年度実績	目標	達成時期	
1 多様な人材による 体制構築 女性活躍 障がい者雇用	女性管理職比率	25.7% ^(24年度始)	30%以上	'30年	
	女性部長相当職比率	9.5% ^(24年度始)	10%程度	'27年度始	
	女性取締役比率	12.5% ^(24/7~)	30%以上	'30年	
	男性育児休業取得率	100%	100%継続	—	
	研修参加率 ^{※1}	男性：48.3% 女性：37.1%	男女とも 50%以上	'26年度	
	障がい者雇用率	2.64%	2.7%	'27年度	
2 人材育成 の強化 専門人材 育成 研修投資	グローバル人材数 ^{※2}	591名 ^(24年度始)	1000名	'30年度	
	DX人材数 ^{※3}	133名 ^(24年度始)	200名	'25年度	
	研修投資額 ^{※4}	約380億円 ^{※4}	増加	'26年度	
3 働く環境 の整備 エンゲージメント・ Well-being 健康経営	3つの“幸”循環 ^{※5※6}	3.3	スコア 向上	'26年度	
	仕事のやりがい ^{※5}	3.4			
	主体的な貢献意欲 ^{※5}	3.8			
	休暇取得率	86.6%	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(一人あたりの研修投資額は別途算出)

※5:「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計

※6:当社で定義するWell-beingのあり方。「仕事」「暮らし」「心身」のそれぞれで幸せを感じながら、好循環を生み出していく状態を指す

OUTCOME (価値創造)

人材像

目指す社会・
企業像

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

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

イノベーション取組の推進



- ✓ イノベーションを通じた当社グループの競争力強化・提供価値拡大を実現すべく、直近では国内ベンチャーキャピタル・国内スタートアップへ幅広く投資するファンドの新設や、社内公募による新規事業アイデアの事業化を実現。

投資機能の高度化

投資の拡大を通じたスタートアップとの協業推進

- 2018年からイノベーション投資の専用枠を新たに設定する等、投資財源の拡大を実施

イノベーション投資の専用枠

イノベーション活動推進を目的としたベンチャーキャピタル・スタートアップ等への投資財源



- 2024年に国内ベンチャーキャピタルやスタートアップに投資するファンドを設立。投資を通じたベンチャー企業の成長支援および共創を通じた当社グループの競争力強化を実施

NISSAY Startup Support Fund I

(2024.7~)

投資金額
300億円



ニッセイアセットが運営・管理し、国内ベンチャーキャピタルへ投資

ニッセイ・ストラテジック1号投資事業有限責任組合

(2024.6~)

投資金額
約50億円



ニッセイ・キャピタルが運営・管理し、国内スタートアップへ投資

投資事例

- ・脱炭素ソリューションを提供するアスエネ社へ投資
 - 企業の脱炭素取り組みの支援に加え、サステナブルファイナンスにおける新たな金融商品の共同開発などを検討

新規事業の創出

社内起業プロジェクトによる事業創出

社内公募

選考

アイデア
具体化

実証実験

事業化

通過後

第4回
案件

第3回
案件

第2回
案件

第1回
案件

- 2020年から新規事業アイデアの社内公募を開始（第4回を実施中）

- 選考通過案件については、新規事業開発に精通する社外知見等も取り入れながら、事業構築、実証実験に取り組み

- 第1回案件「ちょこいく」が2024年4月に事業化

「ちょこいく」について

一時保育を利用したい保護者と空枠を有する保育所をマッチングするサービス。保育所から送客手数料を受け取るビジネスモデル



イノベーション創出の土台となる調査・研究活動

AIをはじめとする先端技術の調査・研究の推進

- グローバル3拠点（東京・シリコンバレー・シンガポール）での先端技術等の情報獲得や先端ビジネスソリューションの探索・研究を推進
 - 2023年12月より、米国スタンフォード大学とのAIモデルの共同研究をスタート（2024年から研究員を派遣開始）

(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。

	2015年	2018年	2022年	2023年	2024年
主要な取り組み	社外役員を積極的に招聘 7月～ 社外取締役 3名 社外監査役 3名		独立社外取締役を3分の1以上選任 7月～ 社外取締役 9名 (うち監査等委員 4名) (社外取締役比率40.9%)	7月～ 社外取締役 8名 (うち監査等委員 4名) (社外取締役比率38.1%)	7月～ 社外取締役 7名 (うち監査等委員 3名) (社外取締役比率43.8%)
		女性取締役を選任	女性取締役 1名		女性取締役 2名
	「コーポレートガバナンス基本方針」を制定・公表 12月～	取締役の解任等に係る手続を明文化	7月～ コーポレートガバナンス体制の不断の高度化等を明文化		
	「社外取締役の独立性判断基準」*を制定・公表				
	「コーポレートガバナンス報告書」を公表 コーポレートガバナンス・コードに準じて開示内容を充実				
	「社外取締役委員会」を設置 役員の選解任や報酬制度の設計・報酬額の決定に関する事項、経営計画等、経営に関する重要事項を審議			「指名・報酬諮問委員会」を設置 「社外取締役会議」を設置 ※2023年度より社外取締役のみでのフリーディスカッションを実施	
	取締役会の実効性評価を実施				第三者機関を活用して実施
機関設計		監査役会設置会社		監査等委員会設置会社	

* 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95.0%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推進体制

「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

委員会での主な審議事項

▶ お客様や職員の声を生かす取組

- 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(NPS調査) ('22年10月～開始)
お手続きをした全てのお客様に、職員対応満足度・NPS等のアンケートを実施
- お客様の声を経営に活かすための取組について審議

▶ 各領域のPDCAに関する事項

- 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

'23年5月末

✓ お客様本位の取り組みを分かりやすくご理解いただくべく、開示を充実

- 販売チャネル毎に取組状況を開示(営業職員・代理店・金融機関・企業保険)
- 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

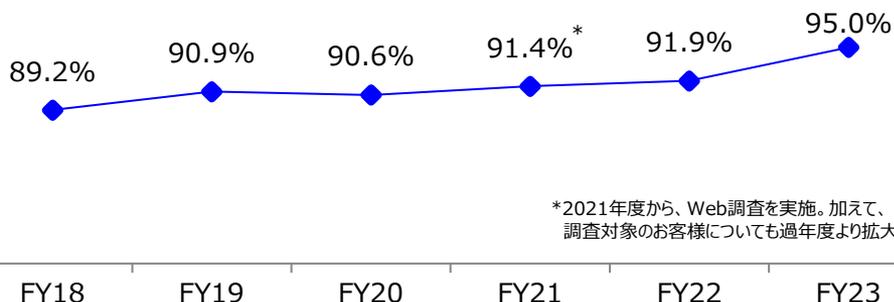
▶ 全役員・職員への理念の浸透

- 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・理念の浸透に取組



お客様満足度調査結果

「お客様満足度」は95.0%と、当社目標水準である90%台を達成し、引き続き高い水準を確保



*2021年度から、Web調査を実施。加えて、調査対象のお客様についても過年度より拡大

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）と具体取り組み事例等をまとめ、「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点」として公表

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

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

目指す社会

誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会



目指す企業像

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



中期経営計画 (2024-2026)

位置づけ

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

テーマ

“期待を超える安心を、より多くのお客様へ。”

5つの戦略軸

- ① 国内保険事業のバリューアップ
- 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
112兆円への拡大

当社グループの成長

新契約価値3,500億円 保有年換算保険料4.85兆円

基礎利益8,600億円

健全性・契約者配当

世界トップレベルの健全性水準の確保

契約者配当の充実

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