

今日と未来を、つなぐ。



2024年度決算・ 経営戦略説明会

2025年6月

日本生命保険相互会社

目次

2024年度決算

- 2024年度決算の概要
- 2025年度業績見通し

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

2024年度決算の概要

2024年度決算のポイント

グループ

保険・サービス収益*



8兆3,895億円

(うち保険料等収入 7兆8,613億円)

前年度比 ▲5.6%

- ニチイHDを新たに連結対象とした一方、日本生命の金融機関窓販・営業職員チャネル、ニッセイ・ウェルス生命、大樹生命の減少を主因に減収

基礎利益



1兆109億円

前年度比 +32.3%

- 日本生命、ニッセイ・ウェルス生命の利息及び配当金等収入の増加を主因に増益

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



4,927 億円

前年度比 ▲5.7%

- 日本生命の金融機関窓販・営業職員チャネルの減少や大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命の減少により減少

保有年換算保険料



4兆8,222 億円

前年度末比 +1.4%

- 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、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、グループ事業展開に伴う海外保険領域の拡大を主因に増益

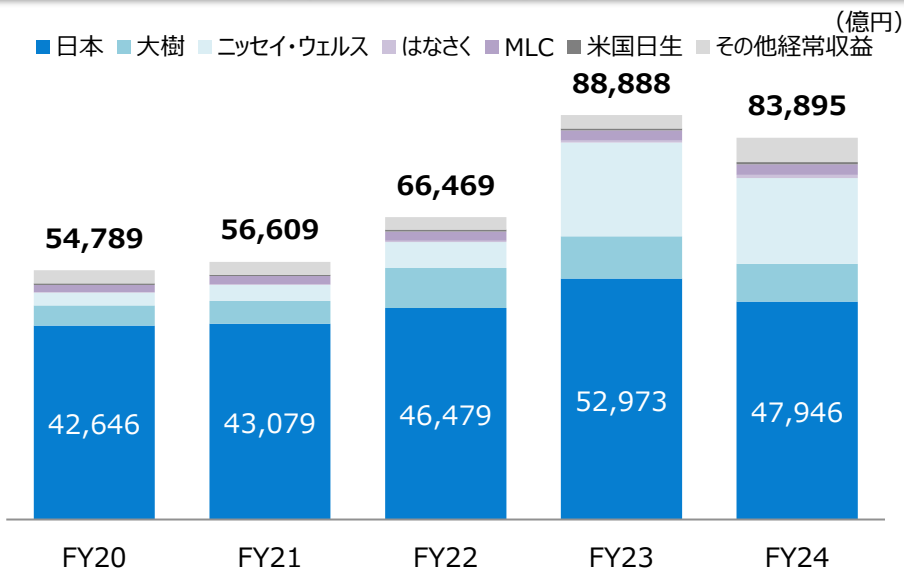
* 保険・サービス収益の合計値は、連結損益計算書における保険料等収入およびその他経常収益の合計

※【会社名称】ニチイHD：ニチイホールディングス（以下、ニチイHD）

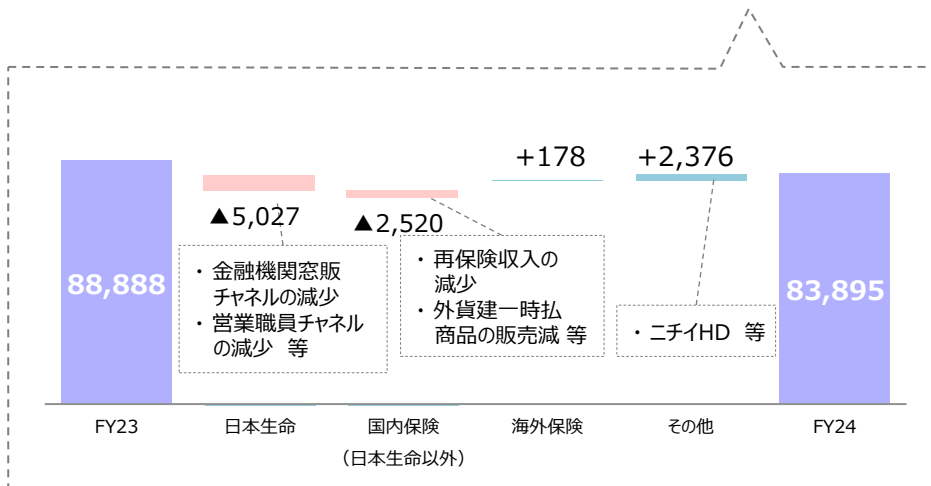
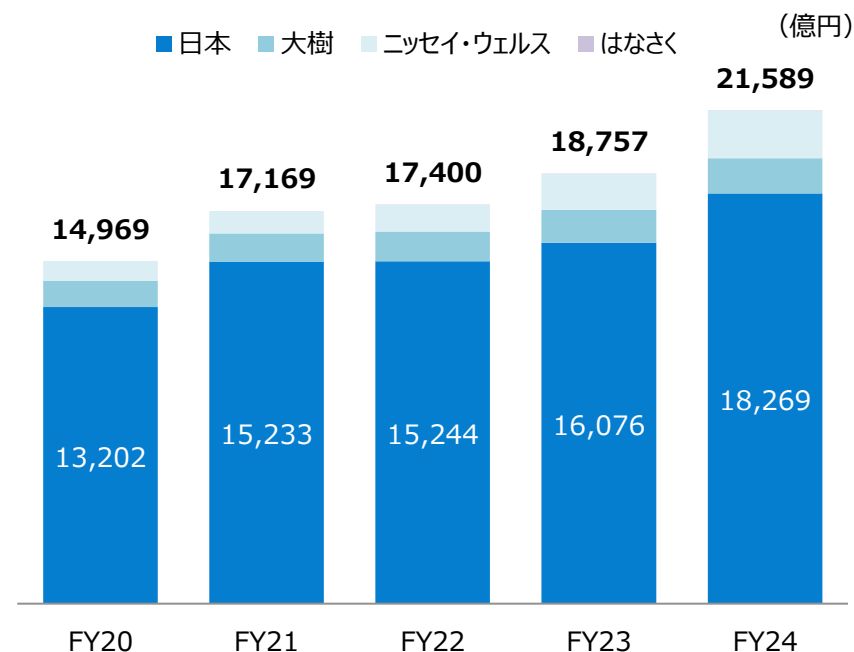
日本生命グループ：保険・サービス収益、利息及び配当金等収入

- ✓ 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・営業職員チャンネルの減少等により前年同期比で減収。
- ✓ 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

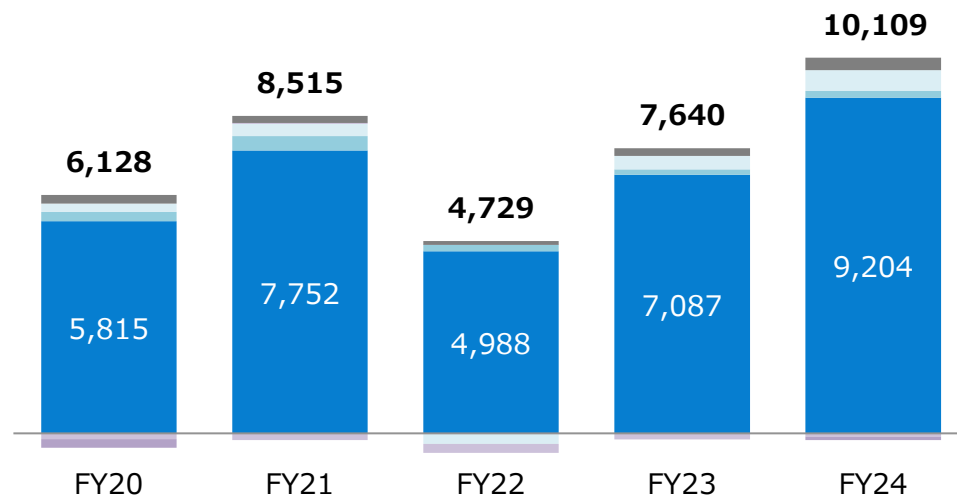
*3 FY23における日本生命・大樹生命の会計処理統一、MLCのAASB17号適用を遡及反映し、過去数値を修正

日本生命グループ：基礎利益、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を主因に前年同期比で増益（過去最高の水準）。
- ✓ 実質純資産は、有価証券含み益の減少等により、前年度末比で減少。

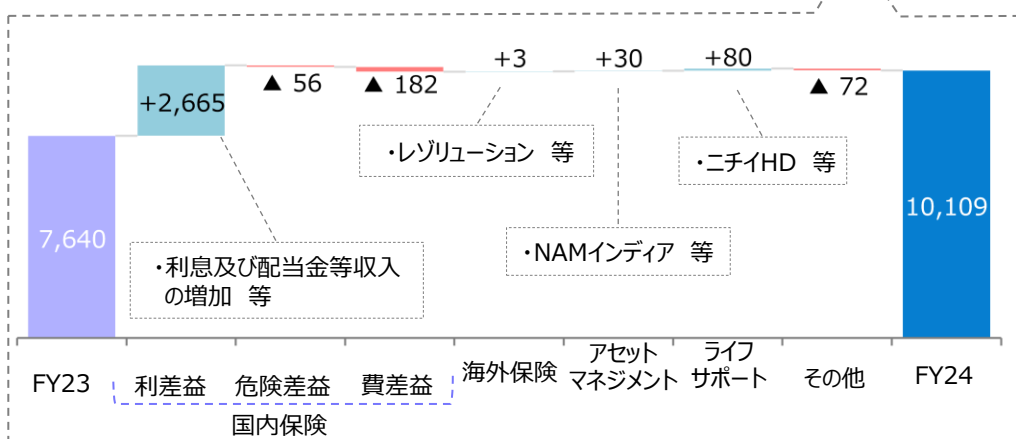
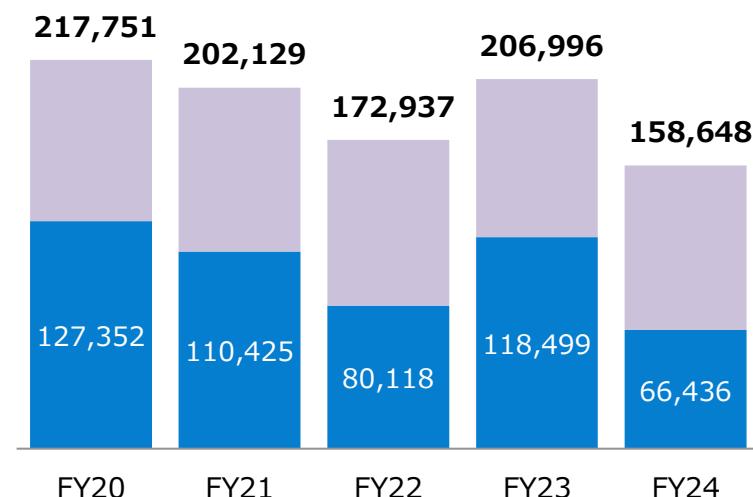
基礎利益 *1 *2

■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく ■ MLC ■ その他 *3 (億円)



実質純資産 *2 *4

■ 有価証券含み損益 ■ その他 (億円)



*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

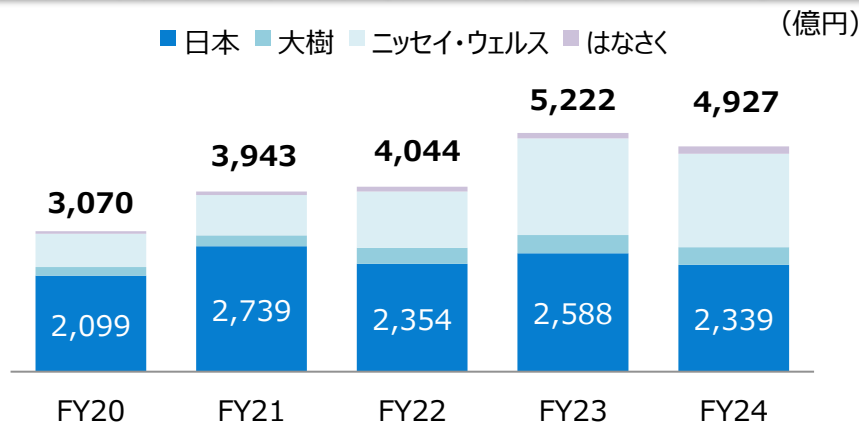
※ 【会社名称】 NAMインディア：ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント
 レゾリューション：レゾリューションライフ

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

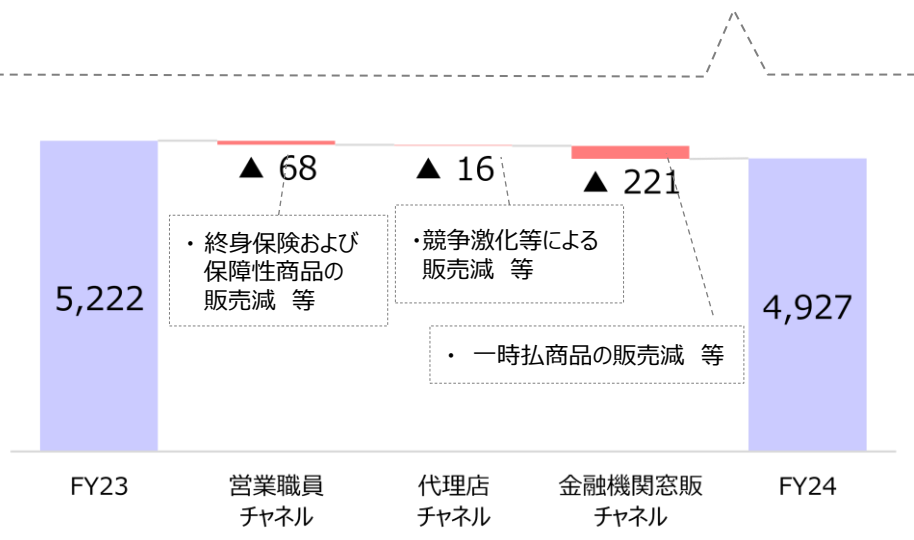
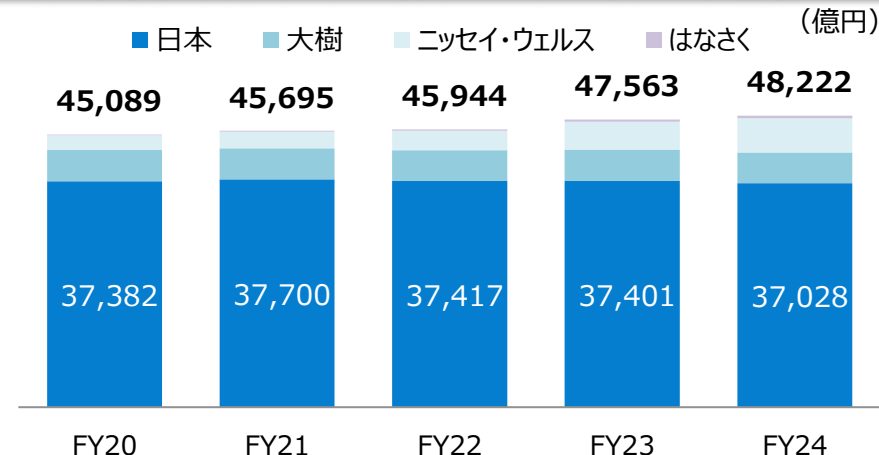
7

- ✓ 新契約年換算保険料は、金融機関窓販・営業職員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増加。
- ✓ お客様数は、前年度末比で増加。

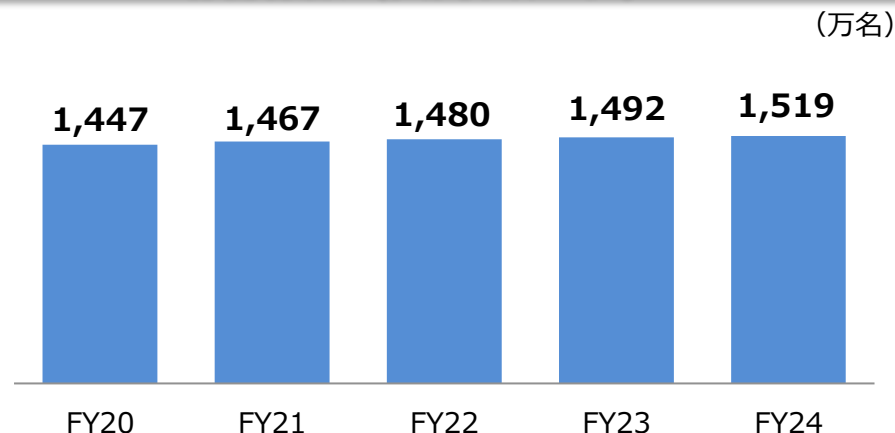
新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）*1



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



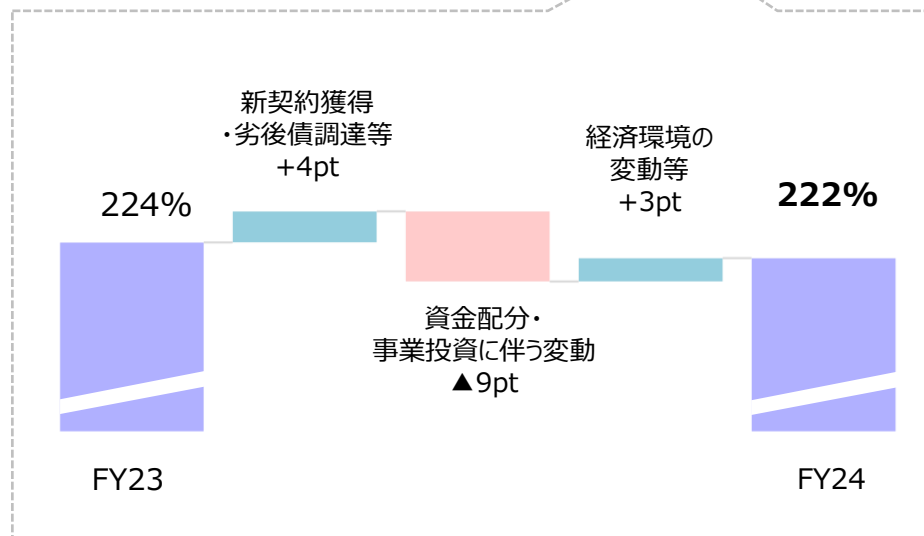
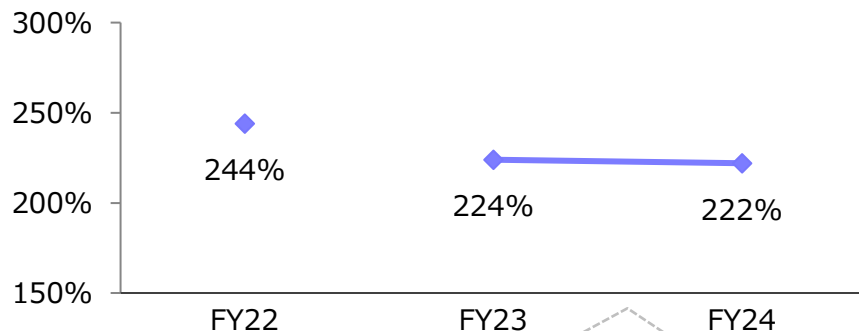
*1 対象は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命

*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、ニチイHD（FY24のみ）

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、新契約獲得等により上昇する一方、事業投資等の影響により、前年度末比で横ばい。
- ✓ 新契約価値は、販売量の減少や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。

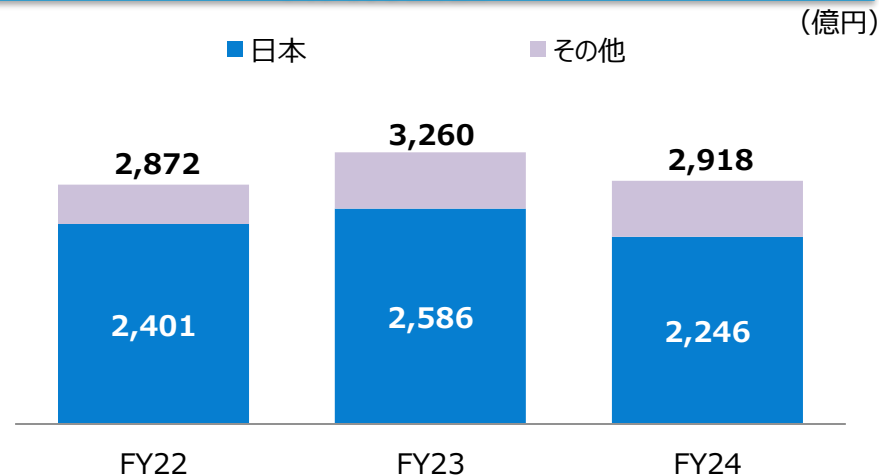
ESR（内部管理モデル） *1 *2



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） 16.7兆円
リスク量（分母） 7.5兆円

新契約価値 *3



ESRの金融市場感応度 *4

国内金利+10bp／▲10bp	▲2.2pt／+1.6pt
海外金利+10bp／▲10bp	▲0.3pt／+0.4pt
国内株式▲10%	+0.2pt
外国株式▲10%	+0.6pt
為替10%円高	▲1.7pt

*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 2025年3月末の状況

2025年度業績見通し

2025年度業績見通し

- ✓ 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少を主因に減収。
- ✓ 基礎利益は、グループ事業展開に伴う海外保険領域の拡大を主因に増益。
- ✓ 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 (保険料等収入)	83,895 (78,613)	約79,800 (約73,400)	10,109	約11,100	48,222	約48,400
日本生命	49,065	減少	9,204	横ばい	新契約価値 (グループ計)	
大樹生命	8,915	減少	178	増加		
ニッセイ・ウェルス生命	18,954	減少	574	減少		
はなさく生命	690	増加	▲ 95	減少		
MLC	1,811	増加	▲ 90	増加		
ニチイHD	〈3,058〉 ^{*1}	〈増加〉 ^{*1}	〈110〉 ^{*2}	〈減少〉 ^{*2}	2,918	約2,700
コアブリッジ	-	-	-	〈新規連結〉		

*1 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

*2 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

※ 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

※ 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）

※ 【会社名称】 コアブリッジ：コアブリッジ・ファイナンシャル

中期経営計画（2024-2026）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。

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

- 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

地球環境

目標項目	2024実績	2026年目標	2035年目標
お客様数 (国内グループ)	1,519万名	1,560万名	1,700万名
顧客企業数 (国内グループ)	34.8万社	35万社	37万社
お客様満足度	93.7%	90%以上	
預かり資産 (グループ全体)	119兆円	121兆円	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 (男性73.50歳・女性75.77歳)
目標項目	2023実績	2030年目標	2050年目標
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	

当社Gの成長

保険

全事業

健全性・契約者配当

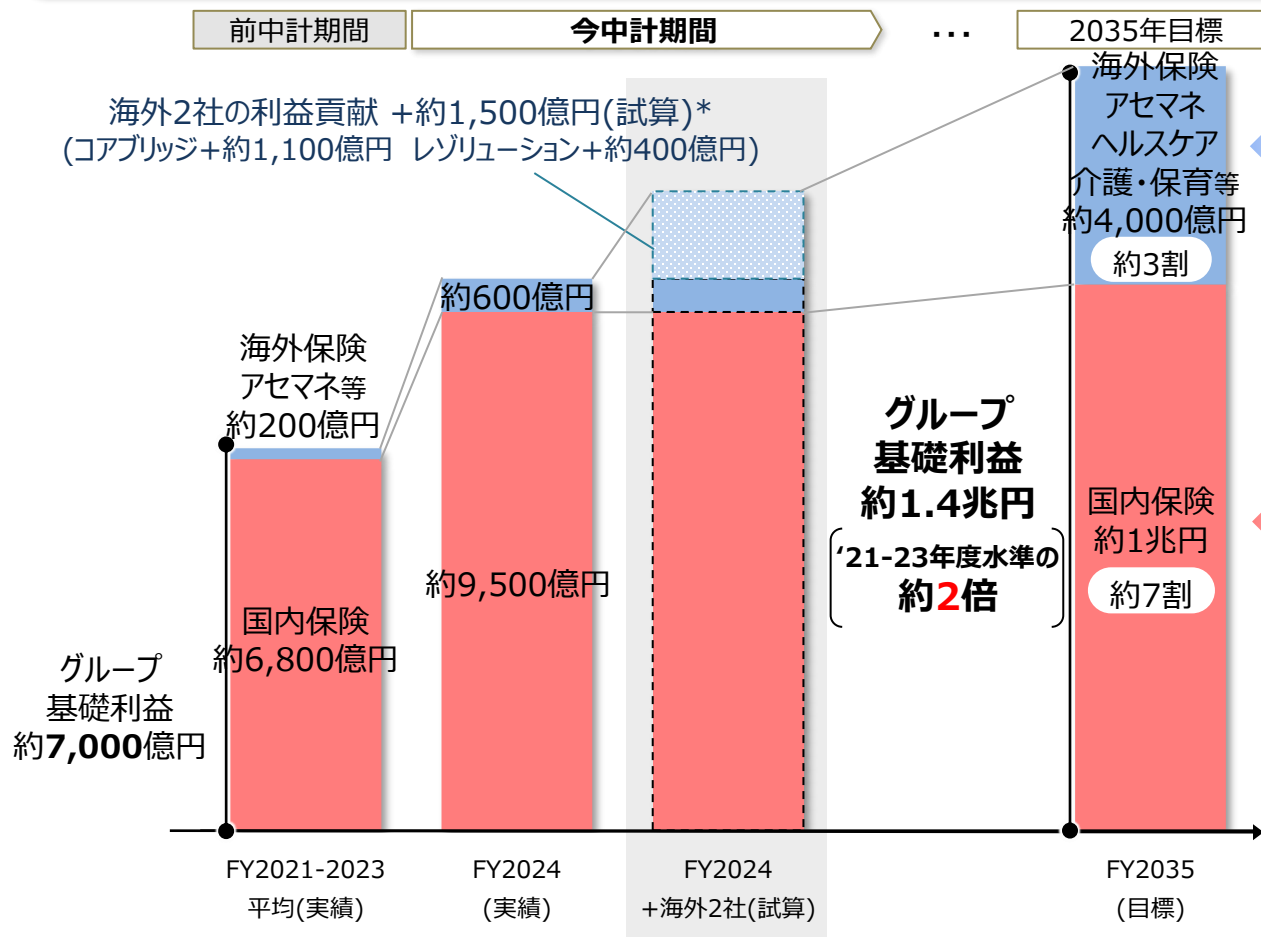
目標項目	2024実績	2026年目標	2035年目標
保有年換算保険料 (国内グループ)	4.82兆円	4.85兆円	—
新契約価値 (グループ全体)	2,918億円	3,500億円	—
基礎利益 (グループ全体)	1.01兆円	8,600億円	'21-'23年度平均の約2倍 (1.4兆円程度)
ESR (グループ全体)	222%	200~270%の確保	
お客様配当性向 (単体)	64%	安定的に60%程度を確保	

※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、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



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

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)

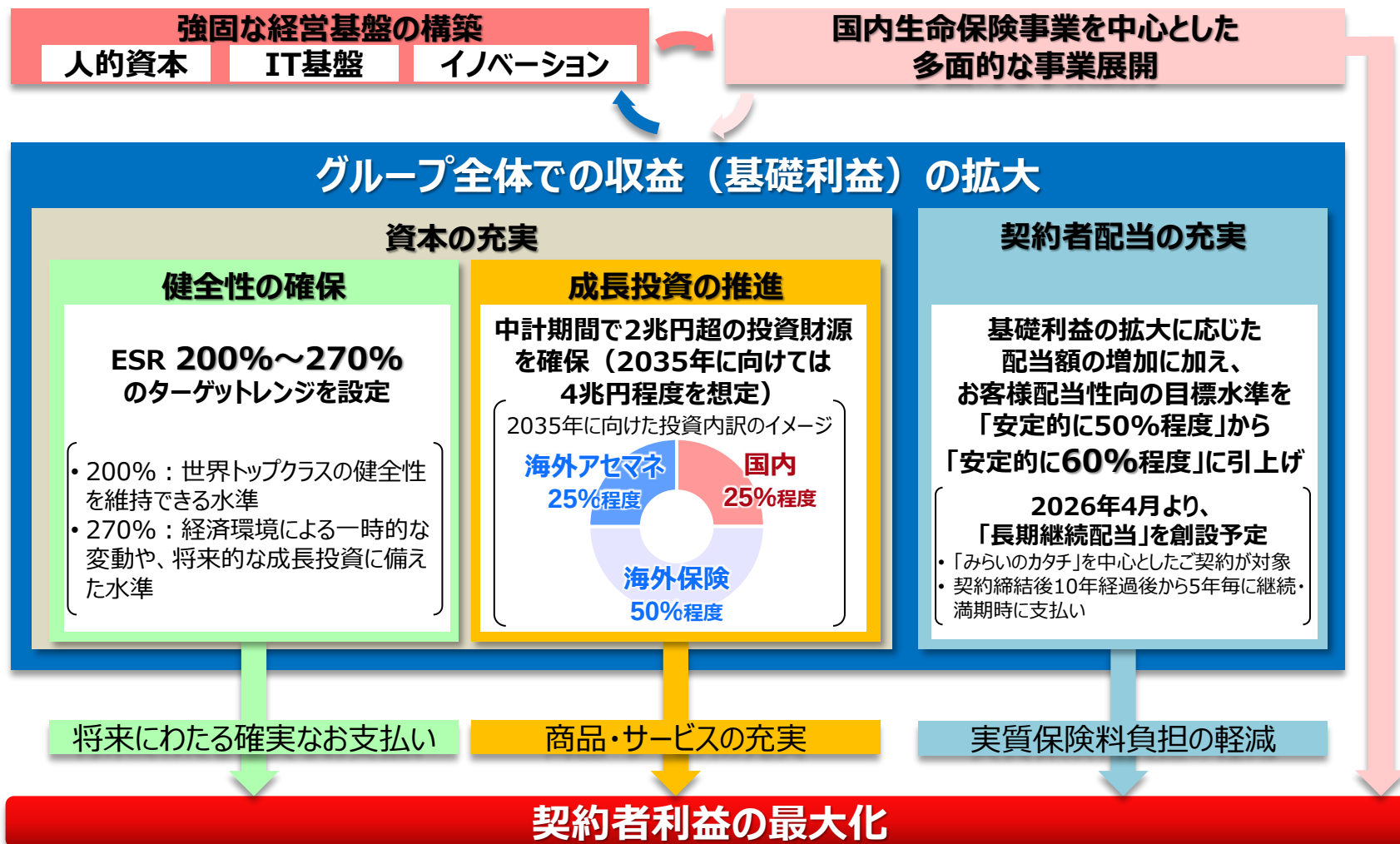
⑤強固な経営基盤構築

*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：2024年調整後税前利益約519億円×(100%-既保有分約22%)=約400億円

(詳細はP39、当社連結決算へはFY2025以降反映予定)
 (詳細はP40、当社連結決算へは100%子会社化完了後、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

- ✓ 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、
**利益率が高いまたは中長期的に
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
(‘24/12出資完了)

レゾリューションライフ 約1.2兆円
(‘25/7-12月出資完了予定)

.....

2025年度経営計画

2024年度の振り返り

- ✓ 中計初年度の2024年度は、営業職員チャネルの組織・顧客基盤回復に向けた取り組み、国内外でのグループ事業の拡大、人的資本強化に向けた取り組みなど、中計で掲げた多くの施策は着実に前進。
- ✓ 一方、物価・金利上昇や資産形成マーケットの競争激化等が進む中、新契約価値・被保険者数は減少。

2024年度 成果と課題

国内保険

営業職員チャネルの組織・顧客基盤
回復に向けた採用・育成、
地域振興等の取り組みは着実に前進

新契約価値・被保険者数の減少

グループ事業

非保険事業・海外保険事業への
出資等による事業規模の急速な拡大

グループガバナンスの強化継続と
更なる実効化に向けた取り組みが必要

経営基盤

人的資本強化に向けた人事制度改正
DX取組の強化

先端技術の積極活用、
既存業務の抜本的割切・
業務プロセス変革の一層の推進が
必要

環境変化

賃上げ等によるコスト増加
圧力の高まり

金融経済環境の
ボラティリティの更なる高まり

生成AI等の新たな
技術の発展

資産形成ニーズの急拡大と
マーケットの競争激化

コンプラ・リスク・お客様本位の
業務運営意識の高まり

他社動向

資産形成商品に強みを
有する会社のシェア拡大

保険周辺領域も含めた
事業投資の加速

従業員の処遇やエンゲージメントを
高める人事制度改正

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

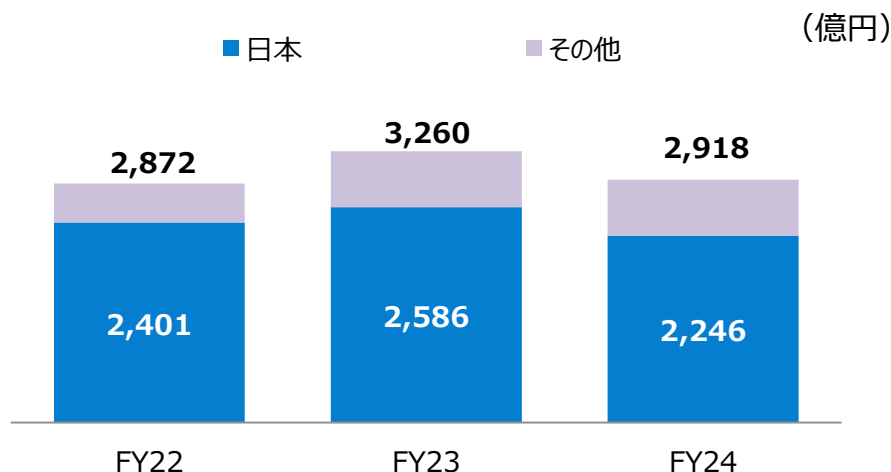
③大型投資案件の発展・
更なる事業多角化推進

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



業績
24年度

- ✓ 新契約価値は、販売量の減少や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
- ✓ 営業職員チャネルの組織・顧客基盤回復に向けた採用・育成、地域振興等の取り組みは着実に前進

方針
25年度

- ✓ 顧客接点の更なる拡大・強化のため、資産形成商品の投入、地域貢献の推進、デジタル顧客基盤の活用等に取り組む
- ✓ これに加え、AIの活用や非対面も含めたチャネル展開によりCXを向上することを通じ、被保険者数の拡大を目指す

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、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
- 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

チャネル戦略

■ 顧客ニーズにあったチャネルバリエーション

- 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
 - ・ CDPに蓄積した情報をAIが分析。AIによる活動アドバイスを通じ、最適なタイミングで最適な商品・サービスの提案を目指す
- 乗合代理店：地域社会への貢献取組の推進に加え、グループ一体での機動的な商品供給およびチャネルサポートの強化
- デジタル：Web広告拡大を通じたグループ全体での新たなお客様との接点確保
- ホールセール：グループの総合窓口としての機能強化を通じた企業・職域の開拓推進

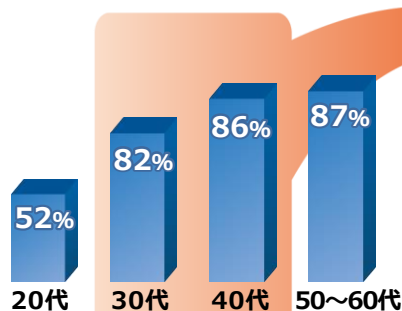
国内保険事業：プロテクションギャップと当社の戦略

- ✓ 「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

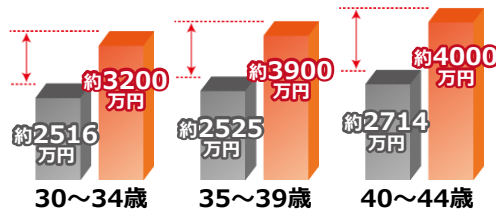


※保険加入率は、生命保険文化センターの「生活保障に関する調査（2022年度）」のデータを基に概算

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

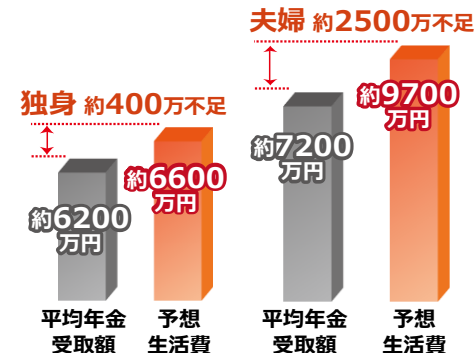


※実際の保障額は、世帯員2人以上の普通死亡保険金額の平均（生命保険文化センターの2021年度調査）
※必要保障額は、配偶者あり・共働き・子ども1人または2人世帯の前提で概算（当社独自算出）

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

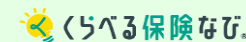


予定利率
引き上げ
('25/1～)

Web完結可能な商品の発売



Web代理店事業への新規参入



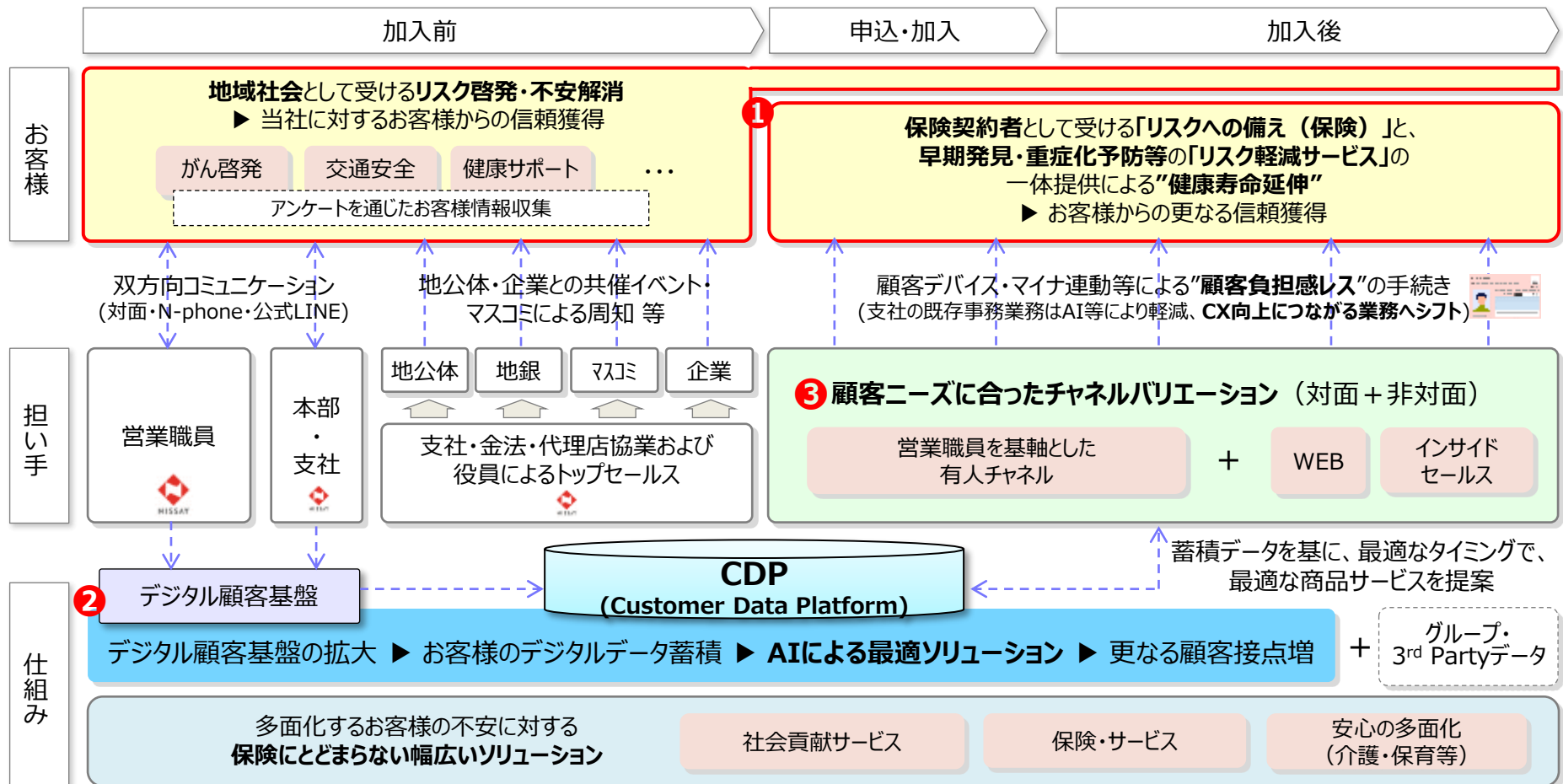
国内保険事業：CX（カスタマーエクスペリエンス）向上に向けた取り組みの全体像

- ✓ 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・サービス戦略の概要

- ✓ 商品面では、'25年1月に「ちょこつみ」を発売した他、サービス面では、4月に新サービス「ハピネスナビ」をローンチ。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。
- ✓ マイナンバーカードのICチップ読み取りによる本人確認を'25年4月に開始する等、手続きの更なる利便性向上に取り組む。

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**

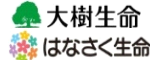
老後等の資金リスク

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



保険とサービスの一体提供

- 健康寿命延伸や資産形成ニーズに応える商品と、お客様満足度向上や疾病の（重症化）予防等に資するサービスを一体で提供

'24/4
発売



身体障がい・介護の保障内容・サービスを充実化

'25/6
発売予定



死亡保障に加え、要介護状態該当時の保障をプラス

'25/1
発売



若年層中心に資産形成・金融リテラシー向上への第一歩を後押し

'25/4
取扱開始



アクサ生命のユニット・リンク保険を当社の営業職員チャネルで販売

'25/1

約40年ぶりとなる
予定利率引上げ等の料率改定(平準払個人保険の一部商品)

'25/4
提供開始



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

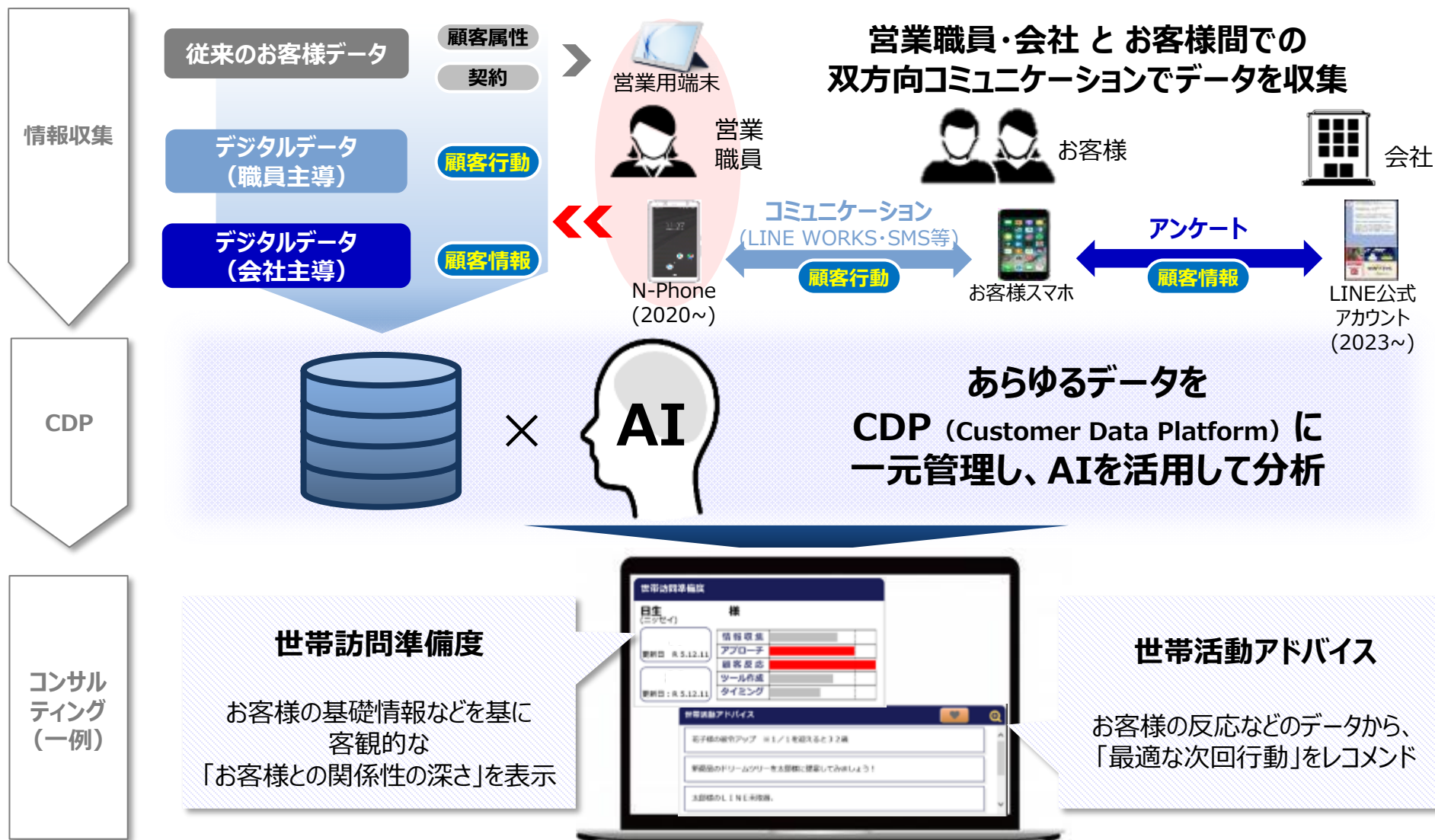
ダイレクト手続きの更なる拡大・利便性向上

- 新契約加入時のマイナンバーカードのICチップ読み取りによる、より安全・確実な本人確認を'25年4月より開始



国内保険事業：②デジタル顧客基盤の活用

- ✓ 従来のお客様情報に加え、営業職員とお客様間のデジタル活動履歴、LINE公式アカウントで収集したアンケート情報等、あらゆる情報をCDP（カスタマーデータプラットフォーム）にて一元管理し、AIを活用して分析。
- ✓ AIによる活動アドバイスを通じ営業職員によるコンサルティングを強化し、最適なタイミングで最適な商品・サービスの提案を目指す。



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

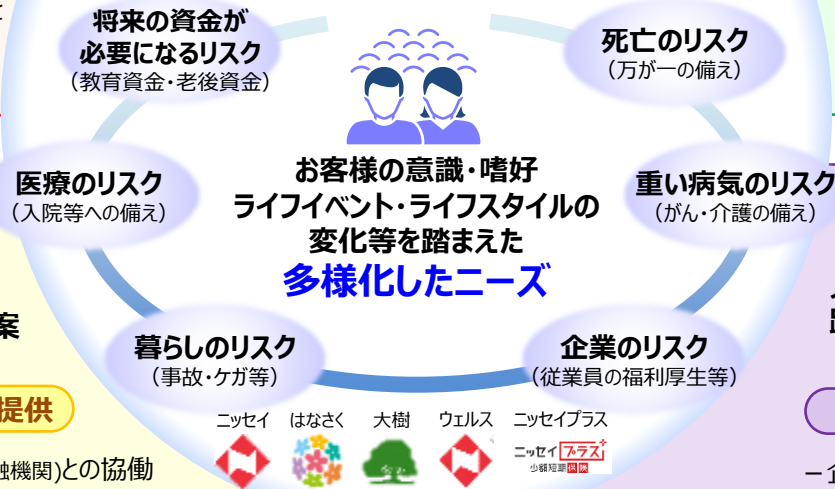
- － **地域課題解決**に向けたパートナー(代理店・金融機関)との協働
- － ガイドライン等を踏まえ、パートナーと共に**顧客の最善利益を着実に実現**する体制の構築
- － マーケットの変化に即した**機動的な商品供給・チャネルサポートの強化、事務システムの提供**

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



**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)

保険料等収入：19%

ホールセール

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

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

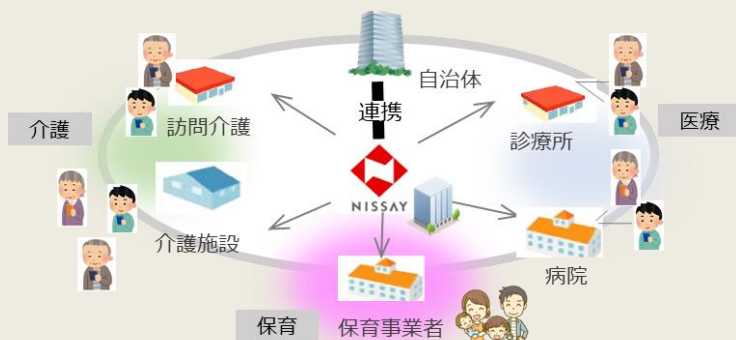
ライフサポート事業（保育・医療・介護等）：目指す事業像、2024年度の取組概要

30

- ✓ “あらゆる世代が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・開発を推進。

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

2024年度の取組概要

ニチイグループ

- 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
- 売上高は、医療・介護・保育の主要3事業で**増収**
- 一方、営業利益は、事業発展の源泉たる**人財確保や定着に向けた処遇改善**に加えて、**セキュリティのITインフラ基盤整備等への投資**により対前年減少 

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**を継続展開
- 資本業務連携を締結したライク株式会社と共に、新たな**保育システムインフラの構築**を推進し、保育業界全体の課題解決に向けた「**保育イノベーションコンソーシアム**」を始動  

医療

- ニチイでの最低賃金上昇に伴う病院向けの価格交渉やDX化の検討等をサポート
- ニチイの**医療機関の（事務にとどまらない）総合的な経営パートナー**への発展に向けた検討を実施

介護

- 人材不足解消や共同購買等の事業者への経営支援サービス構築に向け、**各事業パートナーとの協議を継続**
- 訪問スケジュール等をAIで自動作成する**ZEST社へ出資**し、DXを通じた業界の**業務効率化を支援** 

ライフサポート事業（保育・医療関連・介護等）：2025年度の取組計画

- ✓ 地域での介護・医療関連・保育事業の持続性向上支援を通じ、地域社会の活性化や社会インフラ機能維持・向上の貢献に資する事業モデルを各領域で検討・推進。
- ✓ ニチイグループとしては、介護・医療・保育事業の持続的成長を通じ、日本生命グループの「安心の多面体」の一翼を担う存在として、生命保険事業の更なる発展および地域社会の課題解決への貢献を目指す。

2025年度の取組計画

ニチイグループ



- ・ ニチイの当社グループ内への定着・着実な成長への取組推進として、
人材確保・定着につながる組織風土・職場環境・処遇等を整備
- ・ グループ化後にニチイの実態をより精緻に確認する中で、競争力確保に向けたDX投資の前倒しや、サステナブルな事業運営に向けた長時間労働対策・処遇改善を'25年度も継続して実施することで、短期的には費用が増加
- ・ 競争力の源泉である人材の確保を通じて、介護事業・保育事業でマーケット以上の成長を確保、医療関連事業で現在のポジションを堅持する

新たな事業戦略の検討・開発

＜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＞

保育所の業務支援ツールの開発

+

保育イノベーションコンソーシアムの推進

- ・ 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HD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



- ・ 保育業界全体の持続性向上と、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**」を発足
- ・ **保育事業者単独では実現が困難な、保育事業者が抱える課題の解決に向けた施策**（共同調達等のコスト削減や人材シェアリングによる採用コスト低減等）を共同・連帯して実施

保
育

医
療

病院向けコンサルティングを提供する事業者、人材関連サービス等、協業パートナーとの提携・必要に応じた出資を通じて、病院に対する相談窓口サービスや**総合的な医療ソリューションを提供する「経営パートナー」**を目指す

介
護

介護事業者向けの経営支援サービス（介護人材の増加、業務効率化等）の提供に向けたパートナーシップを拡大し、**介護事業領域での事業課題解決に向けた事業モデルを構築**

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、厚生労働省より提供承認を取得したNDB(National Data Base)に基づくレポート「ニッセイ医療費白書」を作成。

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

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

健康施策

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。

プロモーション

- 医療費分析レポート「ニッセイ医療費白書」を作成し、各自治体向けに無償配布予定(2025年秋予定)

- ・「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)の提供承認を、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に関する課題把握・分析、予防が可能



- 「賢い患者になろう」をテーマに、本社保険契約者も含む地域住民向けのプロモーションも実施。地域特性を踏まえた健康リテラシー向上セミナーを開催

サービスラインアップ拡充

- 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



VALUE HR

データ分析

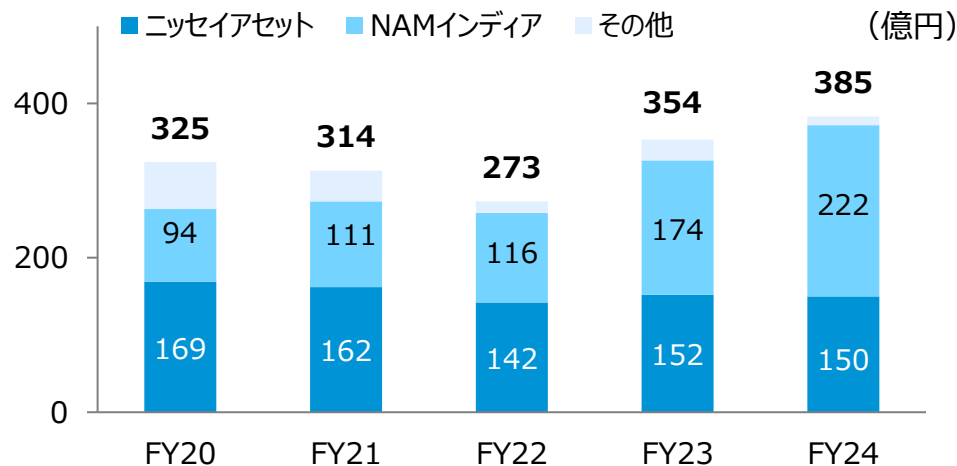
- 企業・団体の「課題の可視化、評価・振り返り」により医療費適正化、労働生産性向上、QOL改善に資する新事業モデル構築
- 東京大学との共同研究を通じて開発した、ストレスチェックの新集団分析サービス「SAAGAS(サーガス)」の本格展開の開始



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、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外等を行い算出

業績 24年度	✓ NAMインディアが増益、アセットマネジメント事業全体でも増益を確保
方針 25年度	<国内アセマネ> ✓ 運用面では、ポートフォリオマネジメント・銘柄選択の高度化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」の更なる拡販に向け、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> ✓ 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

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：更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更なる成長に向けて、各種取組を実施。
- ✓ 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。

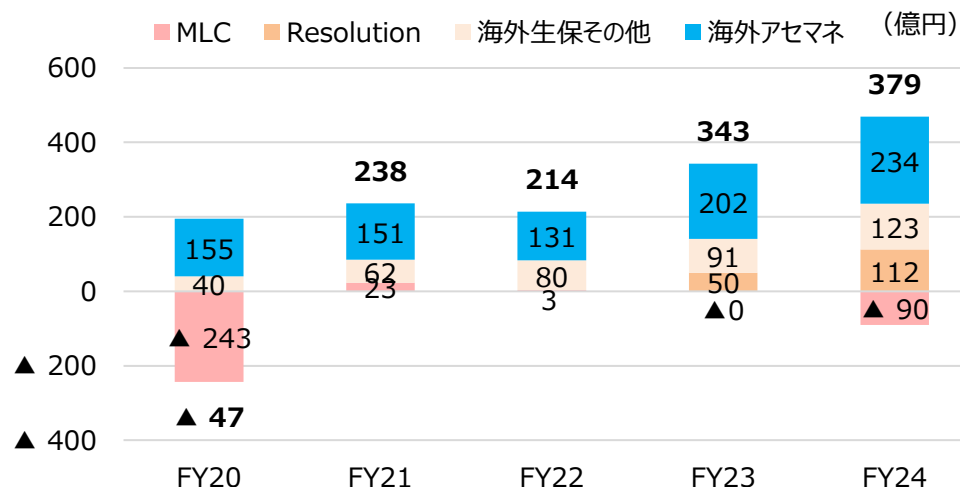


戦略軸③ 海外事業の拡大

海外事業

海外事業

グループ基礎利益（海外事業）



※ 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
MLCの数値は、FY22以降新会計基準適用数値

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ションライフの基礎利益上乗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

方針
25年度

✓ 米コアブリッジでは、安定的な収益獲得や企業価値向上に資する経営管理の実施

✓ レゾリュションライフの完全子会社化の完了に向けて取り組むとともに、豪州事業の円滑な統合を推進

✓ 海外事業拡大を踏まえ、海外事業の経営管理態勢を強化

新規出資の実現・既存ポートの強靱化

■ 新規出資の完遂と更なる成長投資の継続的な模索

- レゾリュションライフの完全子会社化の完了とコアブリッジの企業価値向上を見据えた経営管理に注力することに加え、地域を問わず生命保険・アセットマネジメント事業で更なる成長投資についても継続検討

■ 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
- MLC・豪州レゾリュション経営統合に向けた取り組みを実施し、今後は両社間のシナジー創出等を通じて豪州事業の更なる強化を目指す

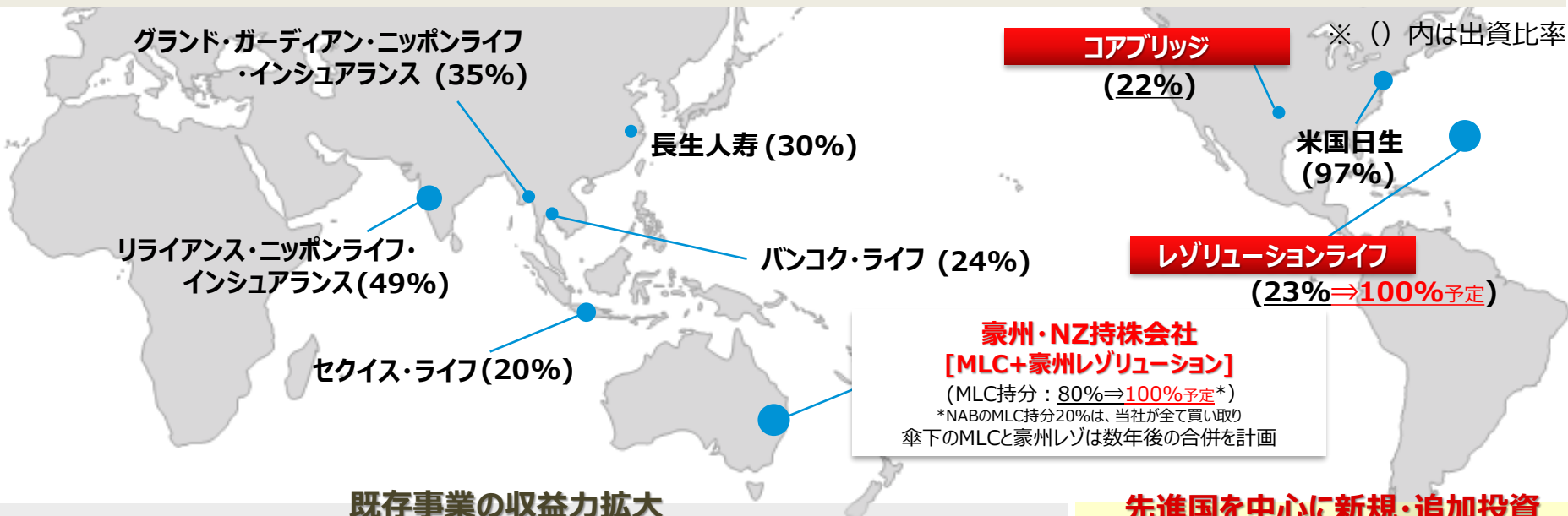
海外ガバナンスの高度化

■ 事業拡大に向けた海外ガバナンス態勢の高度化

- 新設した法務、ファイナンス等の専門的な知見を有すチームを中心に人員を増加させつつ、横断的なチェック態勢構築を通じた経営管理態勢の強化を図る
- グループ間で経営方針や重要目標を共有することで共通の価値観醸成を推進
 - ・ グループ会社の経営陣が参加し、各社の好取組について共有する会議等を実施
- 複層的なモニタリング・多角的なリスク管理によるモニタリングの高度化

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。



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7~12月予定)
- グローバルにバランス良く分散された新規案件の獲得
- 長期的なコスト削減・経営高度化

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)
- 安定的な収益獲得や企業価値向上に資する経営管理の実施

- ✓ 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

- 22.0%**（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）

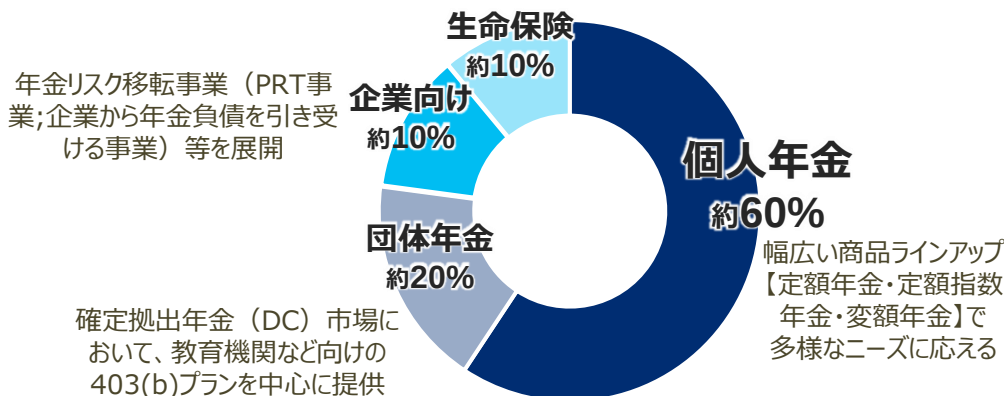
主要財務数値※（2024年）・格付

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5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

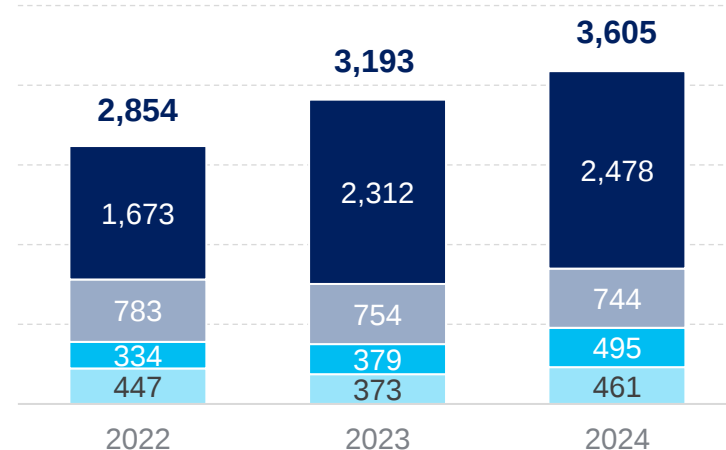
定期保険・ユニバーサル保険・小口の
終身保険を中心に保障を提供



※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

■ 生命保険 ■ 企業向け事業 ■ 団体年金 ■ 個人年金
（百万米ドル）



※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、年金等の一時払い保険料を含む

※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)

40

- ✓ 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%予定**

利益貢献

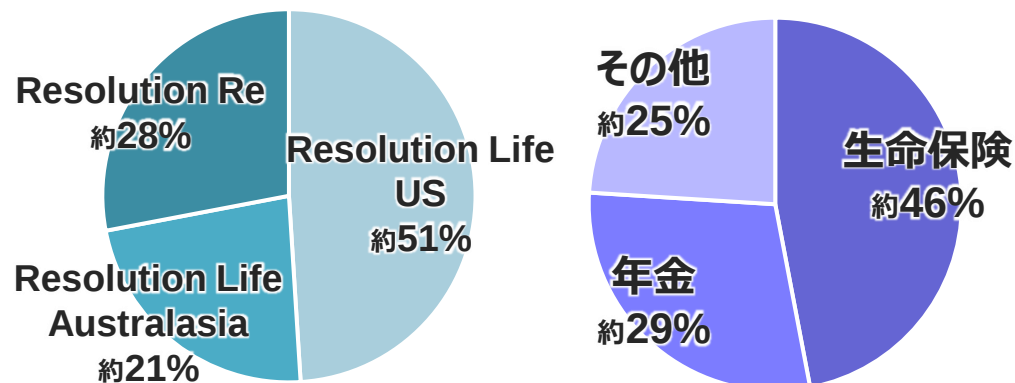
- 500億円/年程度（2024年実績ベース）**

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5月末）	Moody's A3 [格上げ方向で見直し] Fitch A [ウォッチポジティブ] (Australasia) A- [ウォッチポジティブ] (他)

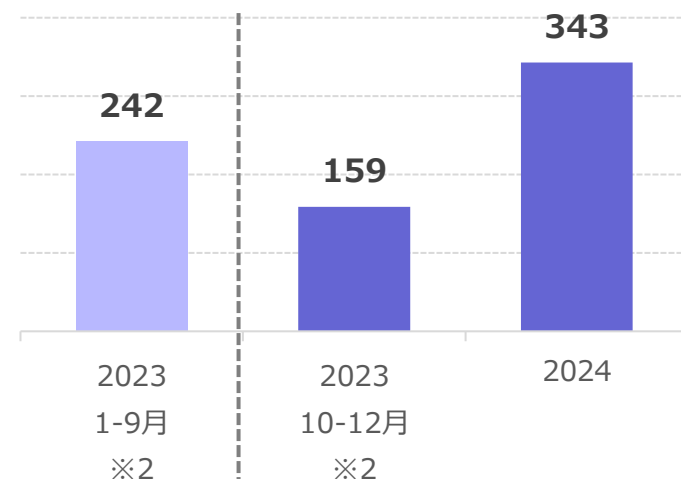
*主要保険子会社 Security Life of Denver Insurance Company (Resolution Life USの中核会社) , Resolution Life Australasia, Resolution Re

責任準備金の内訳（事業体別・商品別）



調整後税前利益の推移

(百万米ドル)



※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：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

41

- ✓ 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、豪州等で事業を展開、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

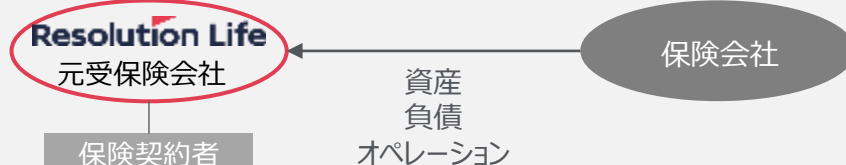
- クライブ会長が率いる、保険業界における高い実績・知識を有する経営陣
- M&Aや再保険取引を含む幅広いソリューションを提供するための引受／ストラクチャリングの専門知識を保有

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



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**

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）

豪州事業の更なる強化

- ✓ 今後、MLC・豪州レゾリューションライフの2社統合を通じ、コスト効率化・収益力向上等のシナジーの創出、および、豪州生保市場等における更なるシェア拡大を目指す。



- **1886年** MLC設立
- **2000年** ナショナルオーストラリア銀行（NAB）傘下に
- **2016年** 当社による買収

Resolution Life

- **1849年** AMP設立
- **2021年** 豪州レゾリューションライフによるAMP生保事業の買収

豪州生保市場の歴史ある2社が統合（新ブランド「Acenda」）

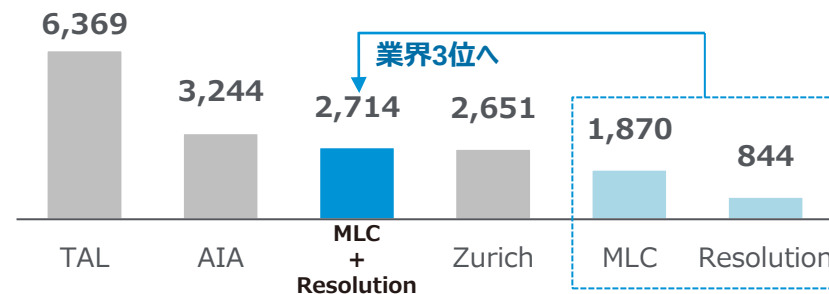
1 シナジー創出

- 豪州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収益力向上等、更なる成長を目指す**
- 豪州レゾリューションの既契約者向けにMLC商品を販売する（クロスセル）など、**将来的なビジネス機会の創出も検討**

2 豪州生保市場等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し、**安定して豪州トップ3を維持、将来的にはトップを目指す**
（トップクラスのNZ市場でも更なる成長を目指す）

保有保険料 <百万豪ドル、2024年6月末時点>

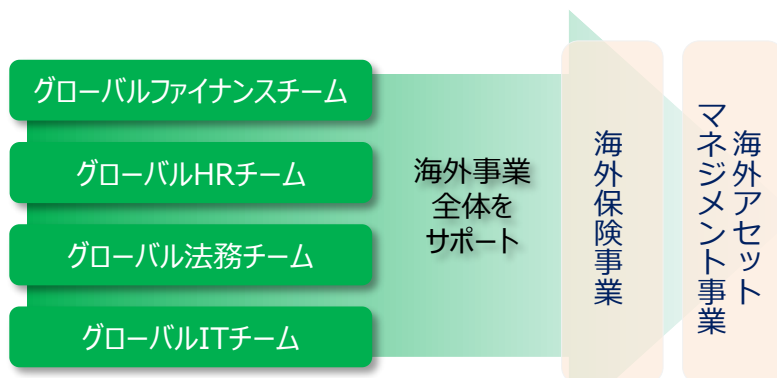


海外ガバナンス態勢の更なる高度化

- ✓ 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



- 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

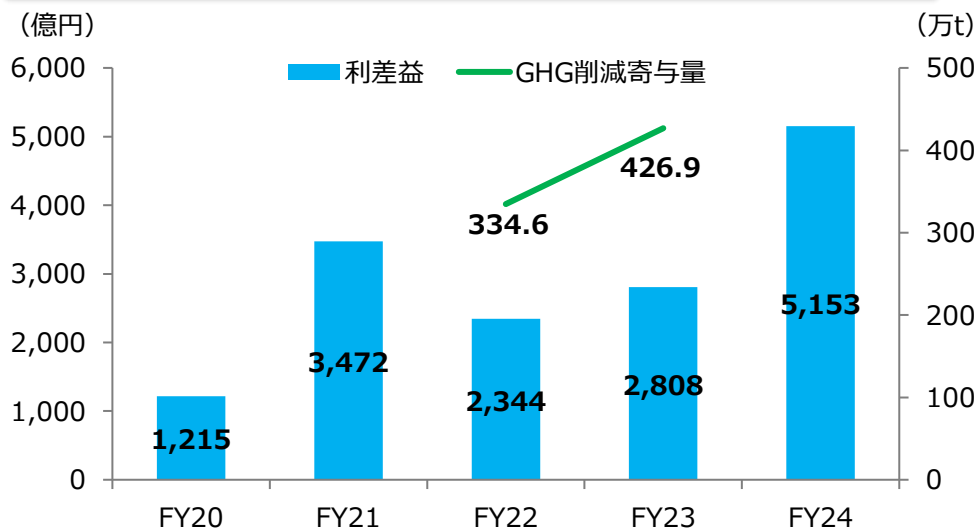
- 複層的なモニタリング・多角的なリスク管理を推進し、重要な情報を適正に把握すると共に、定期的に投資効果検証を実施

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

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

- 24年度 業績**
- ✓ 開示以来、過去最高の利差益
 - ✓ 金利上昇を捉えた長期債投資と低利回り債の売却・入れ替えによる利回り向上
 - ✓ 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

- 25年度 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、分散投融資を推進
 - ✓ 「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実現に向けた継続検討や、「自然資本」領域への新たな取組軸を策定予定

レジリエントなポートフォリオの構築

■分散投融資の推進とリスク・リターン向上

- 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、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
- 2025年度は、引き続き国内債券の入れ替え等を進めるとともに、中長期の視点で投資妙味のある外国ソブリン・社債等のヘッジ外債や、利回り向上・分散投資の観点からオルタナティブ資産など外国株式を積み増す

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更なる推進

- 投融資先企業等のESG取組を後押し、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

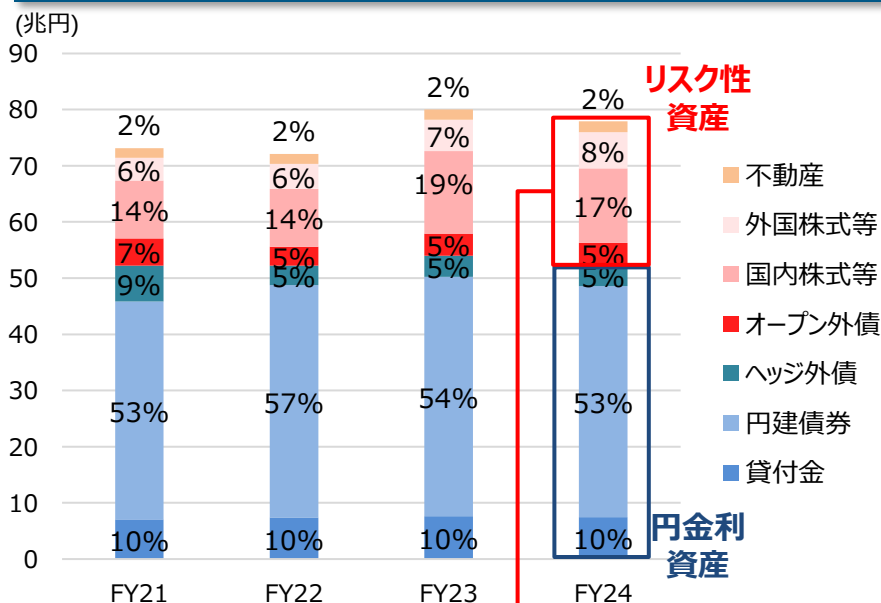
■運用体制の強化

- 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

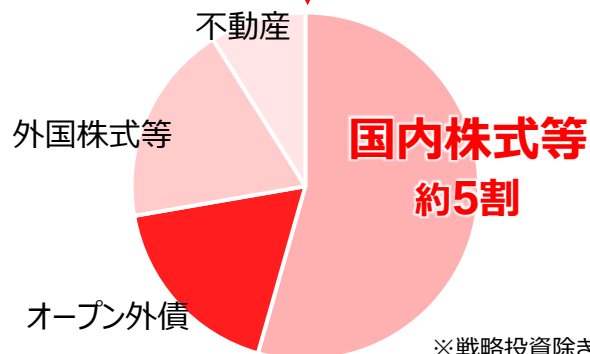
資産運用：レジリエントなポートフォリオの構築

- ✓ 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）



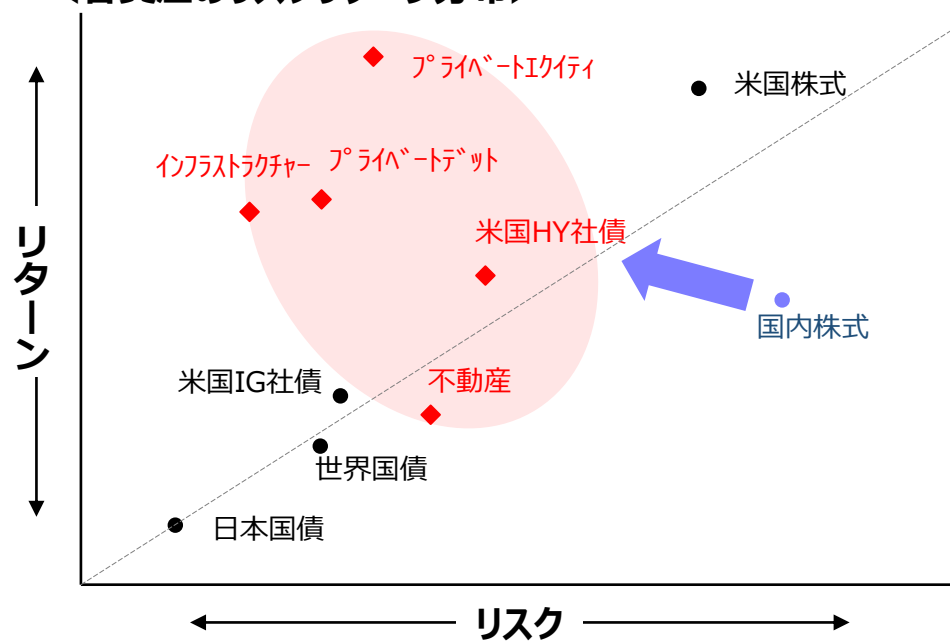
<リスク性資産の内訳>



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。

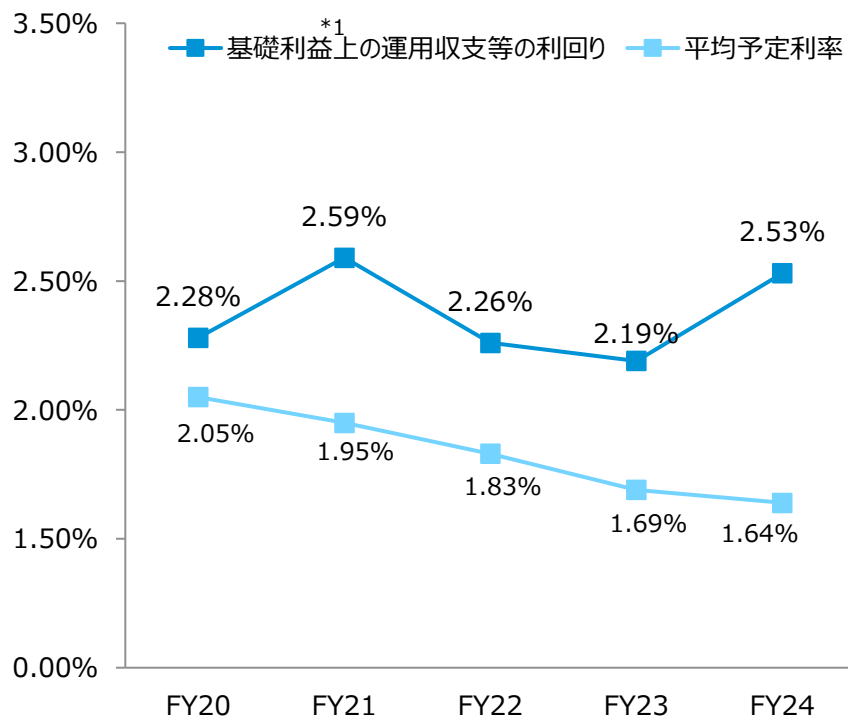
<各資産のリスクリターン分布>



資産運用：基礎利回り・有価証券含み損益の状況

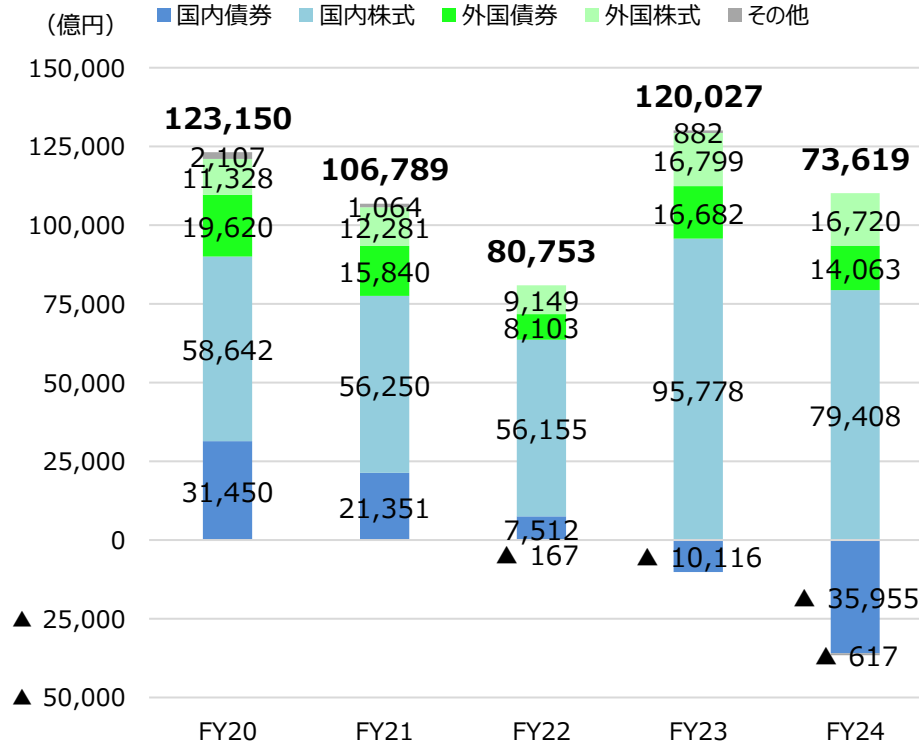
- ✓ 超低金利の厳しい環境下においても、10年以上にわたり長期・安定的に順ざやを実現。
- ✓ 有価証券含み損益（'25/3末時点）は、金利上昇により国内債券は含み損となるも、有価証券全体では含み益を確保。

運用収支における利回りの状況



*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	12,000円	国内債券* ³	0.6%
国内株式(TOPIX)* ²	900Pt	外国証券(円/米ドル)* ⁴	117円

(2025.3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

	2020Q4	2021Q4	2022Q4	2023Q4	2024Q4
日経平均	29,178円	27,821円	28,041円	40,369円	35,617円
TOPIX	1,954pt	1,946Pt	2,003Pt	2,768Pt	2,658Pt
国内金利(10年)	0.09%	0.21%	0.32%	0.73%	1.49%
円/米ドル	110.71円	122.39円	133.53円	151.41円	149.52円

資産運用：国内金利上昇局面での取り組み、2025年度の運用方針

- ✓ 2024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れ替えを加速。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年度は、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・社債等のヘッジ外債や、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加速

- ✓ 相場動向に応じて機動的に売買ペースを調整しつつ、
2024年度は2兆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）

売却簿価	約19,900億円
売却損	約3,200億円

*通貨スワップを付与して円金利化した債券等は除く

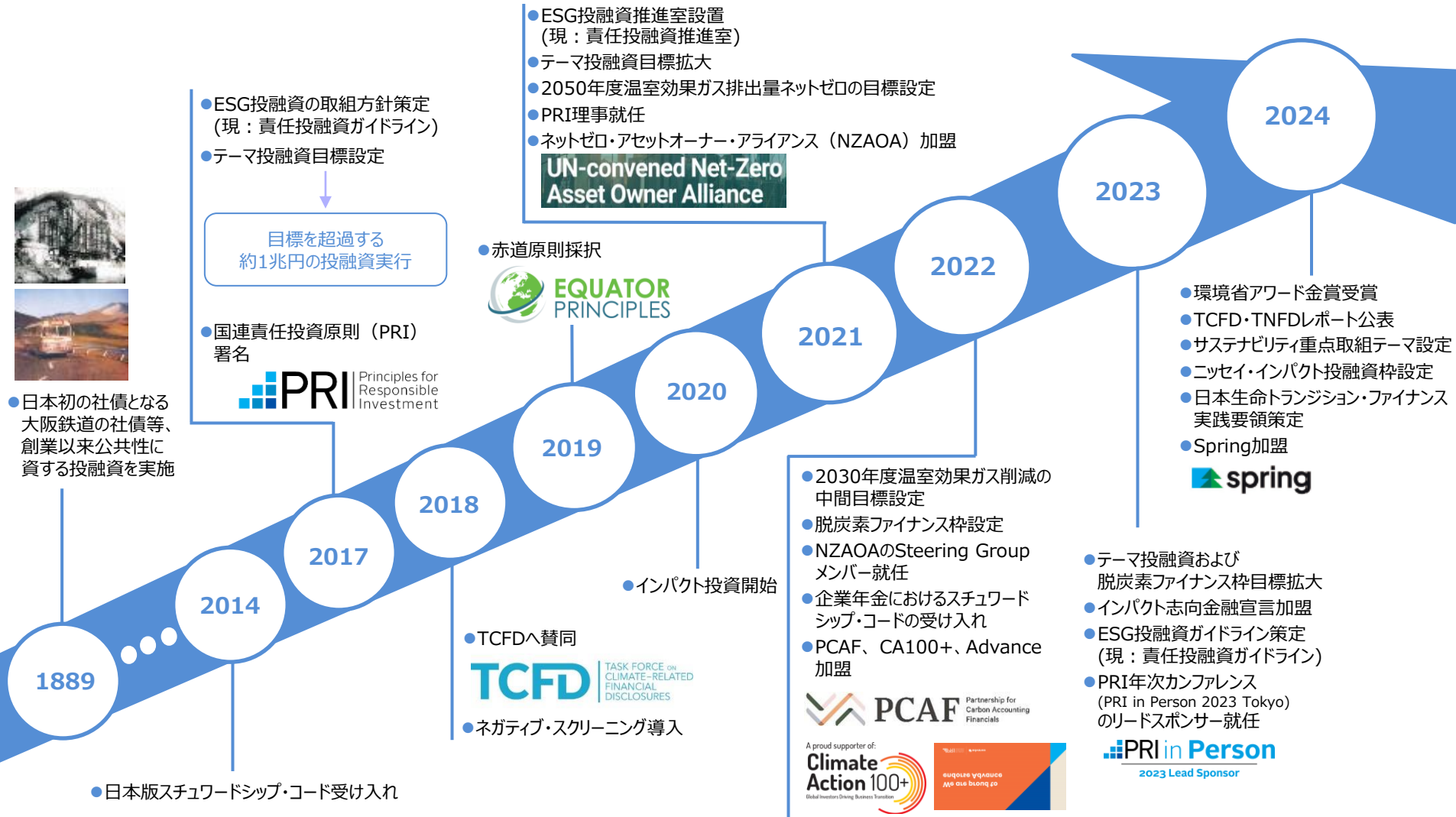
今後も、市場環境や見通しを踏まえた
機動的な入れ替え等を通じて、
円金利リスクを適切にコントロールしていく

‘24年度の資金配分実績・‘25年度運用方針

	‘24実績	‘25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 ✓ 国債の入れ替え
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	増加	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	増加	増加	✓ 外国株式(オルタナティブ含)は増加 ✓ 国内株式はやや減少
国内不動産	増加	横ばい	✓ リニューアル投資、新規優良物件 の取得等

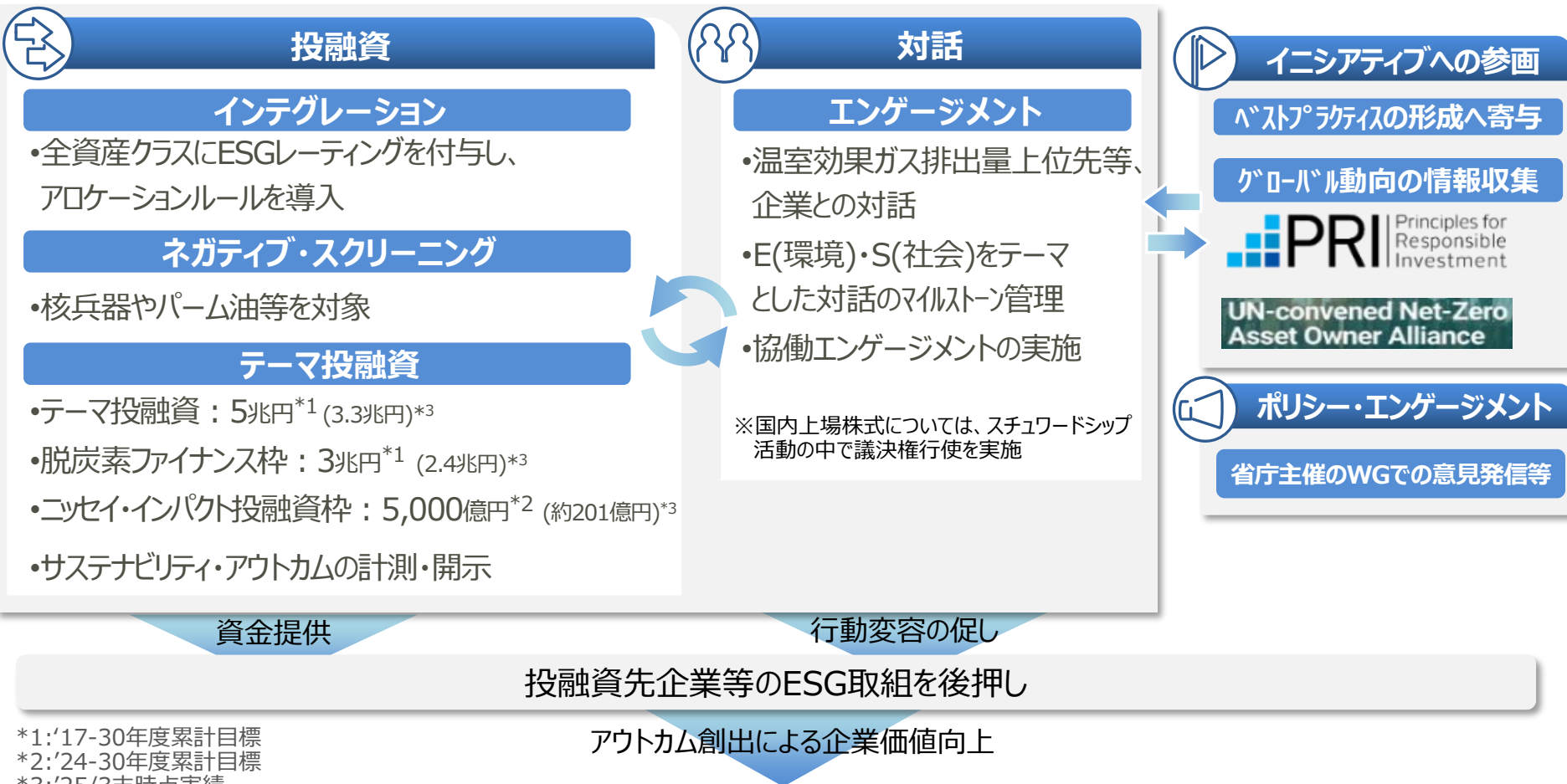
資産運用：創業以来の責任投融資

- ✓ 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

- ✓ 本社は、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: '25/3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。

サステナビリティ重点取組テーマ



➤ 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

- 自然資本に関する可視化の試みを含めた取組軸策定

➤ 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)

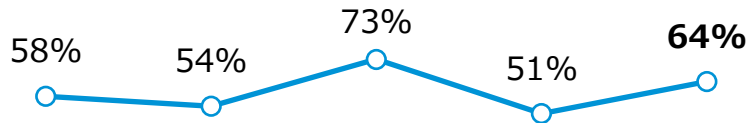
資本・契約者配当

高い健全性・格付の維持

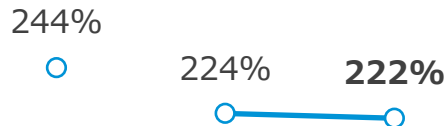
高い健全性の維持

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

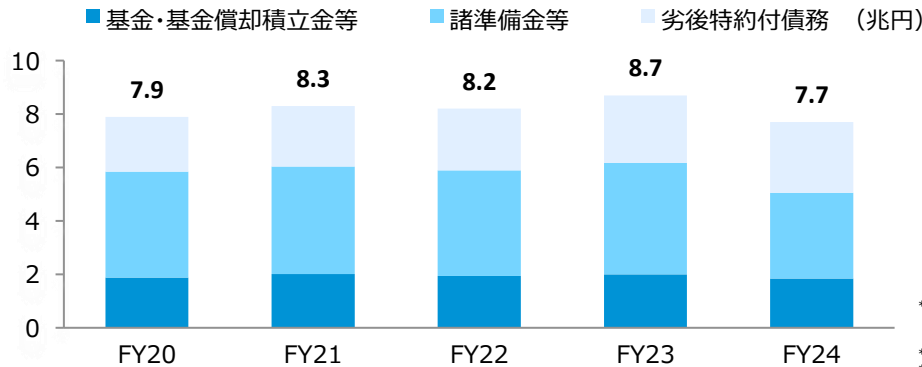
お客様
配当性向*1



グループ
ESR*2

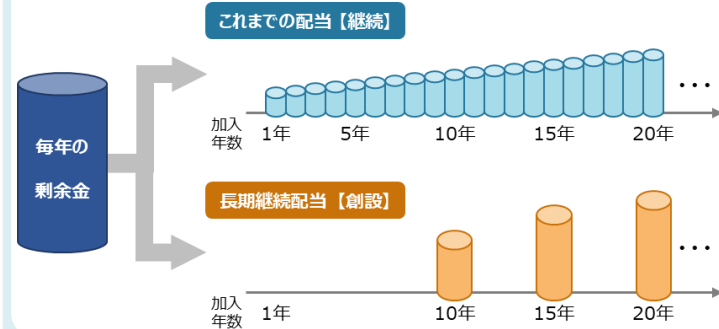


グループ
自己資本*3



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5月末時点)

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)

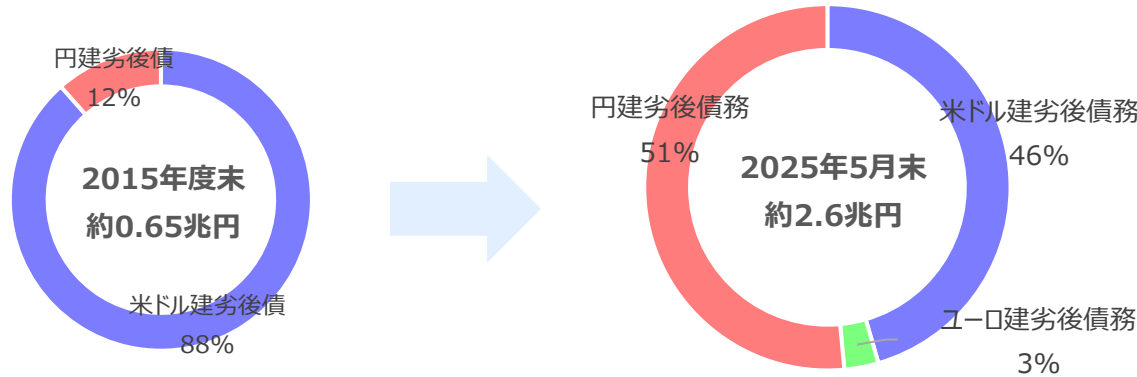
A1 (安定的)

AA+ (安定的)

AAA (安定的)

(参考) 基金・劣後債務【単体】

劣後債務調達手段の多様化



直近の調達実績

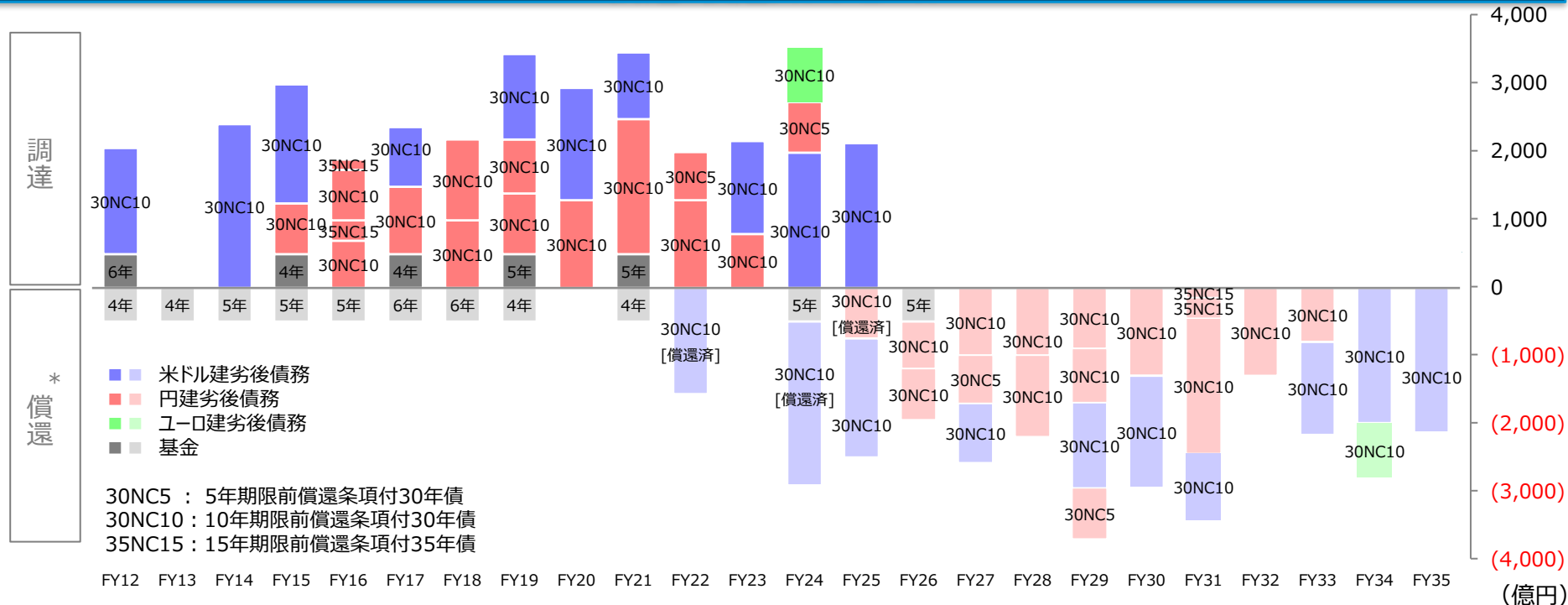
2024年度

- 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

調達・償還スケジュール



* 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



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「ジョブポスティング」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	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 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
		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*1	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		
2 人材育成 の強化	専門人材育成	グローバル人材数*2	629名 _(2025年度始)	1,000名	2030年度	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
	研修投資	DX人材数*3	212名 _(2025年度始)	200名*4	2025年度		
		研修投資額	約380億*5	増加*6	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*7	3.4（2023年度：3.3）		
仕事のやりがい*7	3.5（2023年度：3.4）						
主体的な貢献意欲*7	3.9（2023年度：3.8）						
健康経営	休暇取得率		78.0%	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: 目標達成に伴い、新たな目標を設定（2030年度500名）

*5: 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

*6: 2023年度実績: 約380億



*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: 目標達成に伴い、新たな目標を設定 (2030年度500名)

*5: 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 *6: 2023年度実績: 約380億

*7: 「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計

DX戦略

- ✓ 昨今の生成AI技術の発展など事業環境の急速な変化を踏まえ、DX戦略の更なる高度化が必要。
- ✓ 今中期経営計画では、業務変革・事業創造・先端技術活用の推進・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の5軸を掲げ、変革を推進。特にAIは、ビジネス構造を変革する要因になることも踏まえ、スピードを重視しながら全社的な活用を加速。また、グループ全体で連携し、期待を超える安心をより多くのお客様へ提供することを目指す。

長期的に目指す企業像

**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**

生命保険事業

保険周辺事業

リアル×デジタルで
業界随一の
CXを提供

事業多角化に加え、
各業界でDXを
駆使した事業を展開

事業間融合により
新たな付加価値を創出

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

- 顧客ニーズに即応可能な商品基盤の整備
- ダイレクト化・デジタル化による事務削減

データ利活用の推進

- 最適な顧客サービスを提供できる態勢整備
- 自律的なデータ利活用に向けた環境整備

働き方のトランスフォーメーション

AI・デジタル活用

- 人(リアル)のパフォーマンスを最大化

事業創造

- AIを活用した事業基盤の整備
- 次世代型保険の開発

先端技術利活用の推進

- 業務効率化・CX向上に資するAI活用
(保険事務・顧客応接・社内照会等)

多様な働き方を推進する体制構築

- ロケーションフリーの推進・社内意識改革

DX取組事例

生成AI活用に向けたレゾリューションライフとの協業

Resolution Life

世界トップクラスの生成AI活用



日本生命

AI技術の各領域への転用

- レゾリューションライフのITメンバーとともに、事務サポートシステムの開発を伴う集中検討を実施。約款やマニュアルに基づく照会対応において、90%以上の高精度な回答性能を実証。
- 引き続き、AIへの文書取り込みの精度向上に向けた検証を進め、全社およびグループ会社への展開を図っていく。

＜ハッカソン*の様子＞ *ハッカソン…開発を伴う集中検討のこと



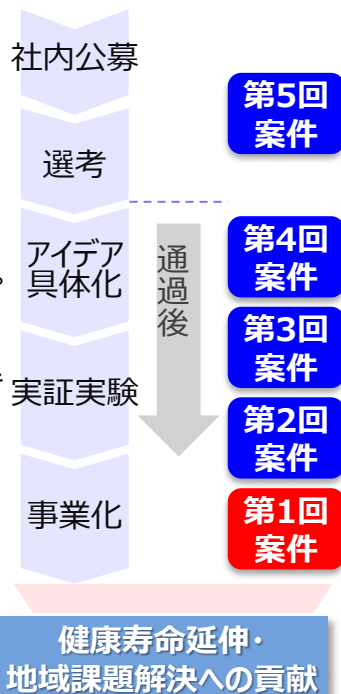
イノベーション取組の推進

- ✓ 当社グループの競争力強化・提供価値拡大を実現するべく、「健康寿命延伸」「地域課題解決」を重要テーマとした新規事業創造に加え、国内外のベンチャーキャピタル・国内外スタートアップへの投資等を通じた協業および、グローバル3極で先端技術の調査・研究活動を推進。

新規事業創出

社内起業プロジェクトによる事業創造

- 「健康寿命延伸」「地域課題解決」を重要テーマとし、新規事業アイデアの社内公募を実施(2020年～)。
- 第4回までに累計約650件の応募、6案件が選考通過(第5回目を運営中)。
- 通過案件は社外専門家の知見も取り込みながら実証実験等を実施。2024年には、第1回案件「ちょこいく」が事業化済。



2024年事業化案件：「ちょこいく」概要
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。2024年10月から人的資本経営に資する企業ニーズを受け、「法人向け福利厚生プラン」の提供を開始。

協業推進

国内外ベンチャーキャピタル・スタートアップとの共創推進

- 当社グループの競争力強化・提供価値拡大に向け、スタートアップ企業との共創取組を推進(投資財源計900億円)。2024年には国内ベンチャーキャピタル・スタートアップへの投資ファンドを新設。

<2024年新設ファンド概要>



NISSAY Startup Support Fund I

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

投資金額
300億円

・新興運用業者を含む、3件の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

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

投資金額
約50億円

・脱炭素ソリューションを提供するアスエネ株式会社
・介護事業者向けのSaaSを開発・販売する株式会社ゼスト
・AIを活用した最適なカフェテリアプランの提供をする株式会社HQ

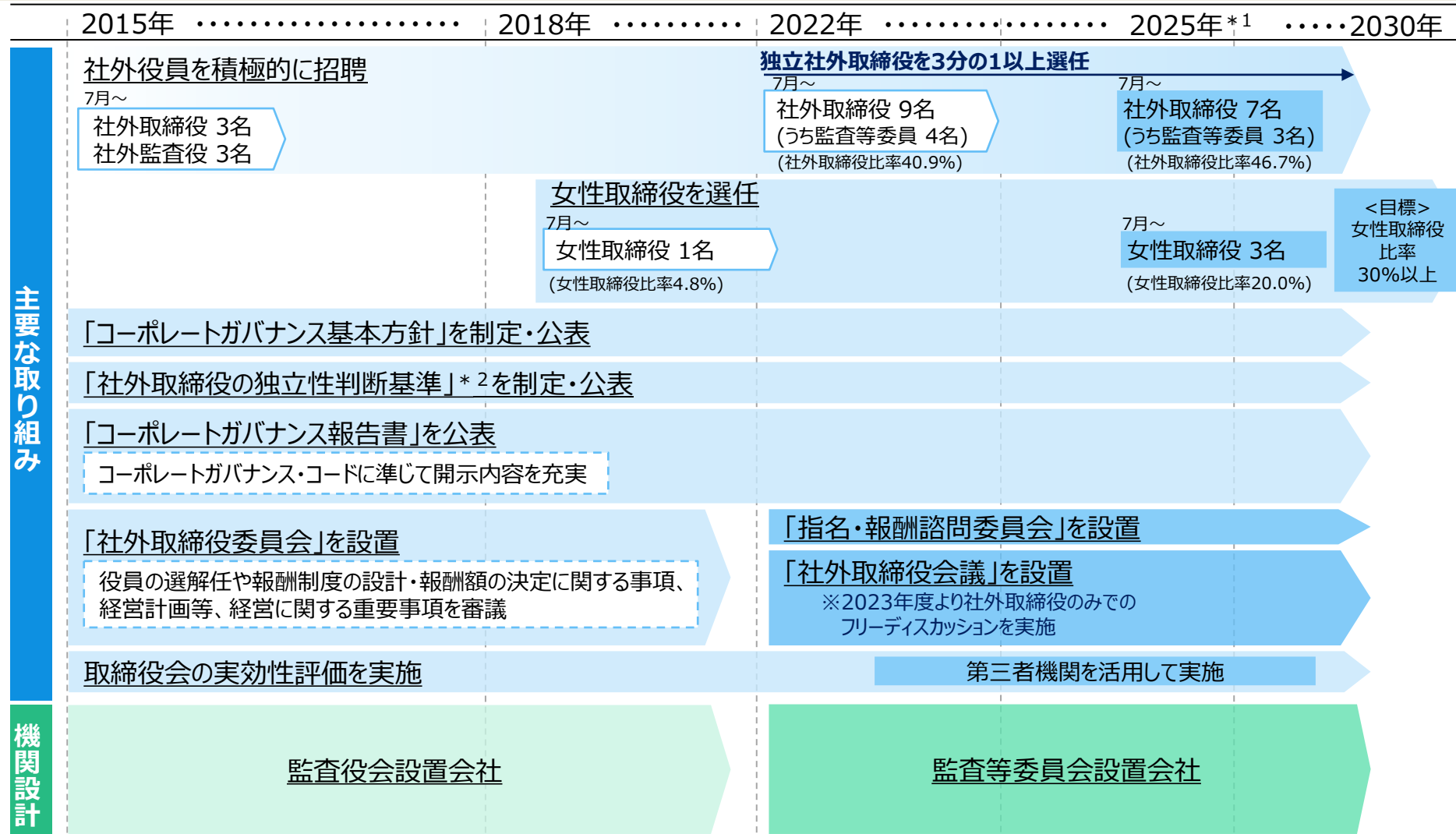
イノベーション創出の土台となる調査・研究活動

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糖尿病・急性心筋梗塞の疾病予測AIモデルの共同研究を実施(当社から研究員を派遣)

(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。



* 1 社外取締役数・比率および女性取締役数については2025年7月定時総代会後の予定

* 2 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93.7%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

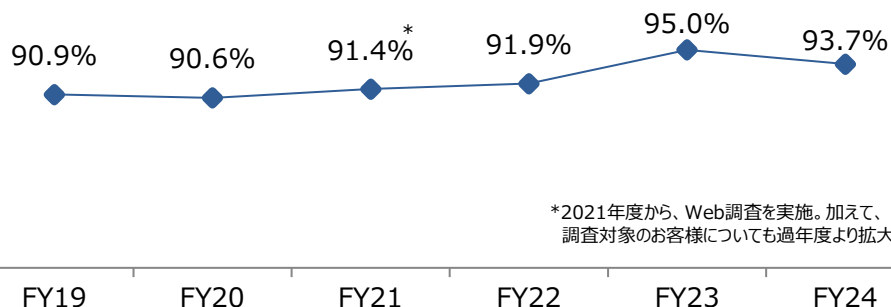
- ー 専用冊子を活用した研修などの各種教育を通じ、創業から脈々と受け継がれてきた使命・理念の浸透に取り組む

✓ 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

- 販売チャネル毎に取り組みを開示
- 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93.7%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

- ✓ 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

- 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

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