

今日と未来を、つなぐ。



# 2020年度決算・経営戦略説明会

---

2021年6月

日本生命保険相互会社

新型コロナウイルス感染症に関するお客様への対応	P.2
2020年度業績の概要	P.3
「全・進-next stage-」(2017-2020) 振り返り	P.8
新中期経営計画「Going Beyond—超えて、その先へ—」(2021-2023) 全体像	P.11
グループ成長戦略	
① 国内保険事業	P.16
② グループ事業	P.22
③ 資産運用事業	P.28
グループ経営基盤	P.35
お客様本位の業務運営	P.40
サステナビリティ経営	P.42
2021年度業績見通し	P.45

## 死亡保険金のお支払い

- 新型コロナウイルス感染症を「災害割増特約」「(新)傷害特約」等のお支払いの対象として取り扱い

### 支払状況 (うち 災害保険金)<sup>\*1</sup>

- 約790件 (約140件)
- 約84.9億円 (約9.3億円)

## 入院給付金のお支払い

- 自宅またはその他病院などと同等とみなされる施設での治療もお支払いの対象として取り扱い

### 支払状況 (うち みなし入院)<sup>\*2</sup>

- 約15,580件 (約8,570件)
- 約21.1億円 (約11.0億円)

## 保険料の払い込みに関する期間の延長

- 保険料の払い込みに関する期間を最長6カ月間延長  
(2020年3月16日から9月30日にお申し出があったご契約と、  
2021年1月7日および2021年4月25日以降に緊急事態宣言が発令された  
一部の地域においてお申し出があったご契約が対象)

### 取扱合計<sup>\*3</sup>

約2.9万件

## 契約貸付の利息免除

- 2020年3月16日から6月末までにお申し込みのあった新規の契約貸付について  
2020年9月末まで利息を免除

### 取扱合計<sup>\*4</sup>

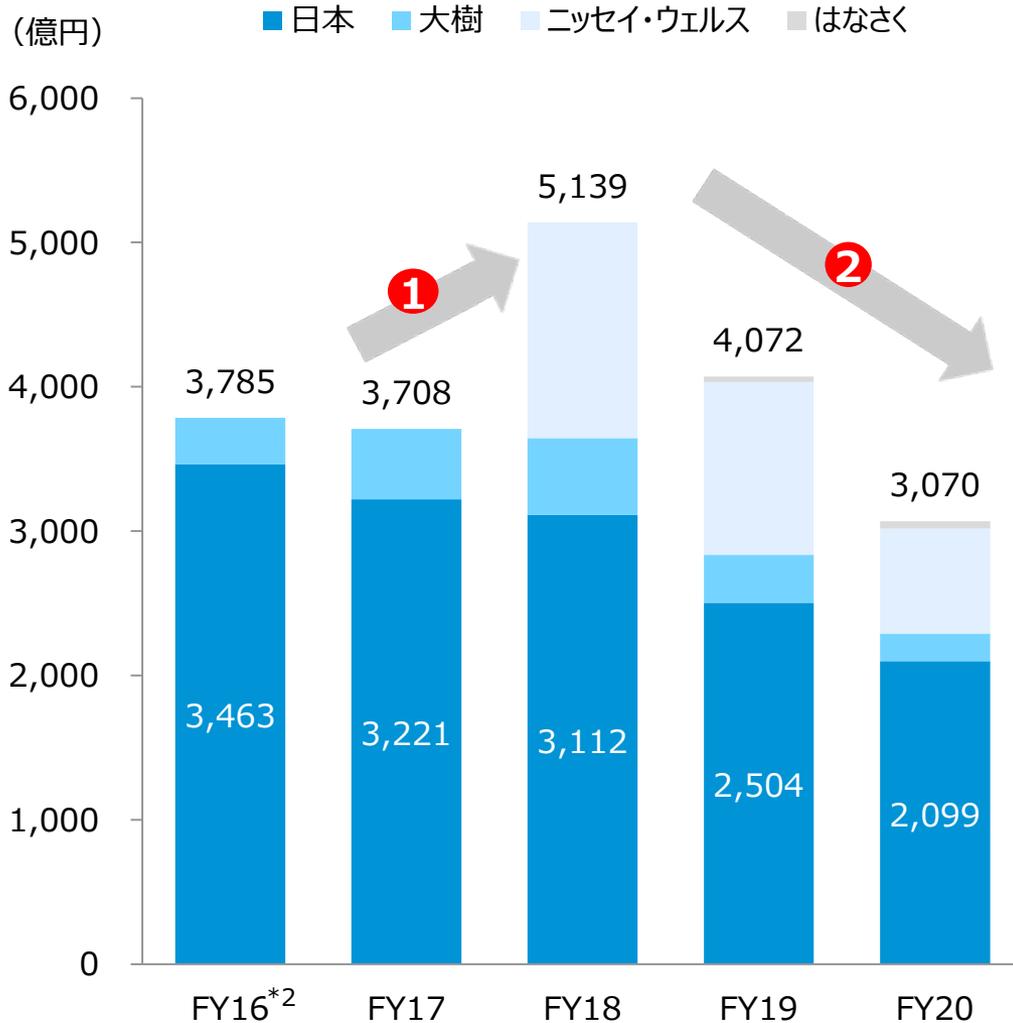
- 約18.1万件
- 約781.3億円

\*1 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命における新型コロナウイルス感染症に係る死亡保険金、「災害割増特約」、「(新)傷害特約」等の支払合計 (対象は2020年4月～2021年3月) \*2 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命における新型コロナウイルス感染症に係る入院給付金の支払合計 (対象は2020年4月～2021年3月) \*3 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命における保険料払込猶予の取扱合計 (対象は2020年4月～2021年3月) \*4 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命における利息免除対象の契約貸付の取扱合計 (対象は2020年4月～6月)

# 2020年度業績の概要

---

## 新契約年換算保険料\*1



**①** 2018年度は、グループ事業の拡大(ニッセイ・ウェルス生命への出資)により増加

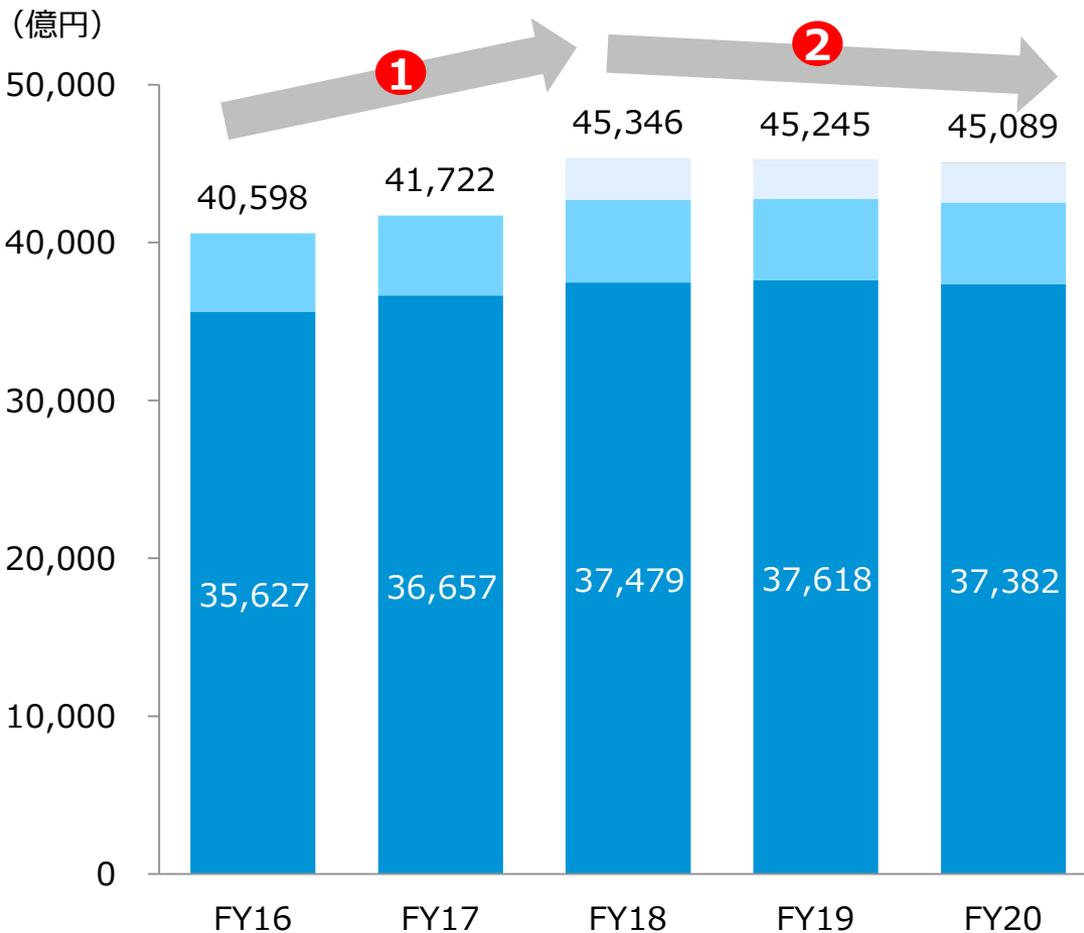
**②** 2019年度は法人向け商品の販売減少、2020年度は銀行窓販商品の販売減少やコロナ禍を受けた営業職員の営業自粛等を主因に減少

\*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 FYは事業年度(以降同様)

## 保有契約年換算保険料(個人保険・個人年金)\*1

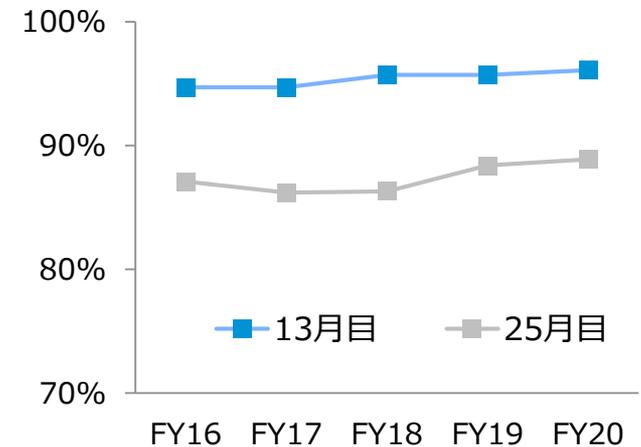
■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく



**①** グループ事業の拡大等を通じて増加

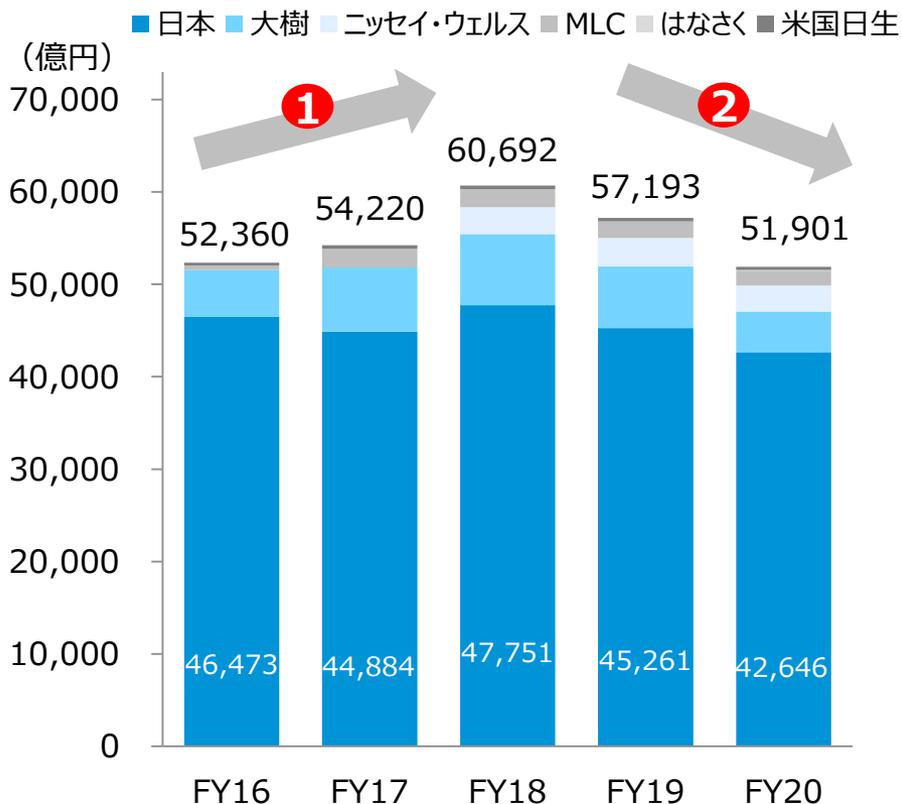
**②** 新契約の減少により、微減

### (参考) 継続率(日本生命単体)\*2\*3



\*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 保障額等ベース  
 \*3 新規・転換契約の合計で、月払・年払・一時払のすべての保険料の支払い方法を含んだ継続率

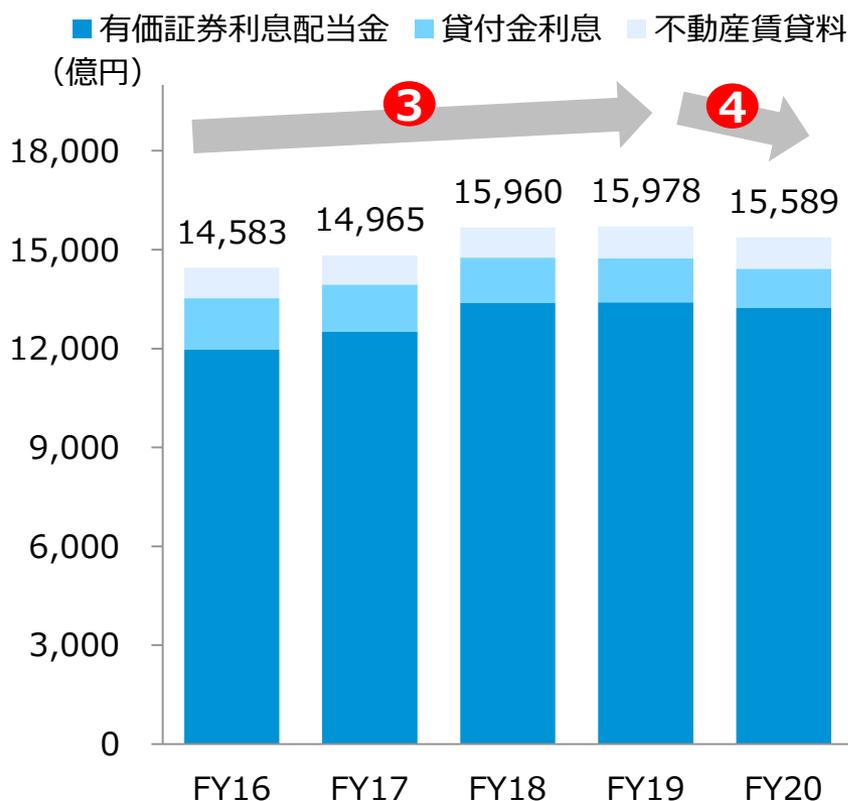
## 保険料等収入\*



① 銀行窓販商品の販売増加等により増加

② 法人向け商品の販売減少、銀行窓販商品の販売減少を主因に減少

## 利息および配当金等収入\*

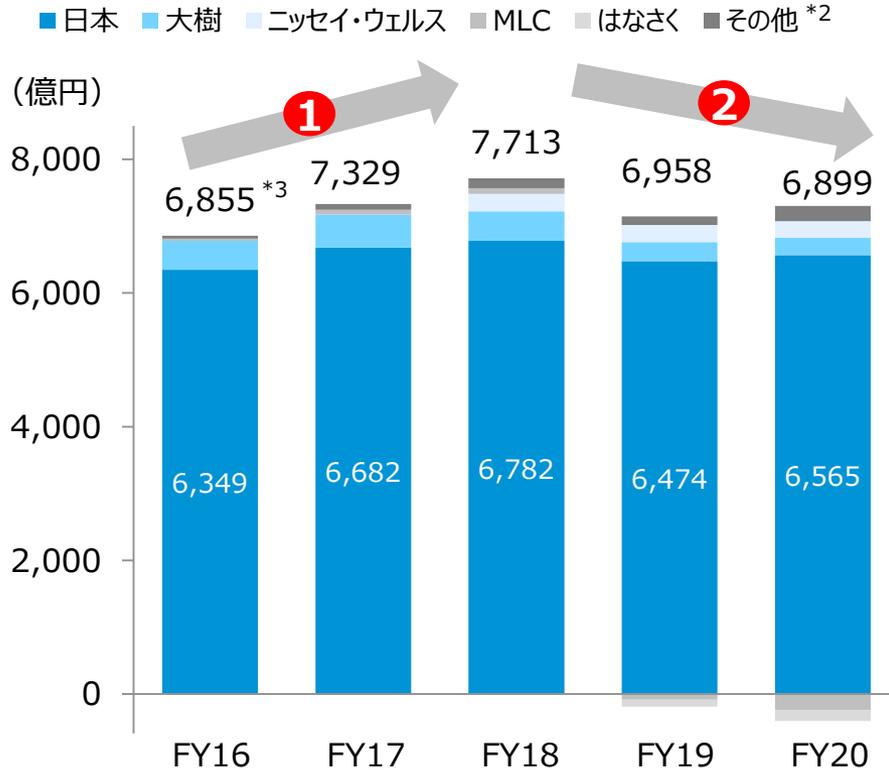


③ 利息および配当金等収入は安定推移

④ 国内株式配当金の減少等により減少

\* 連結ベースにて表示

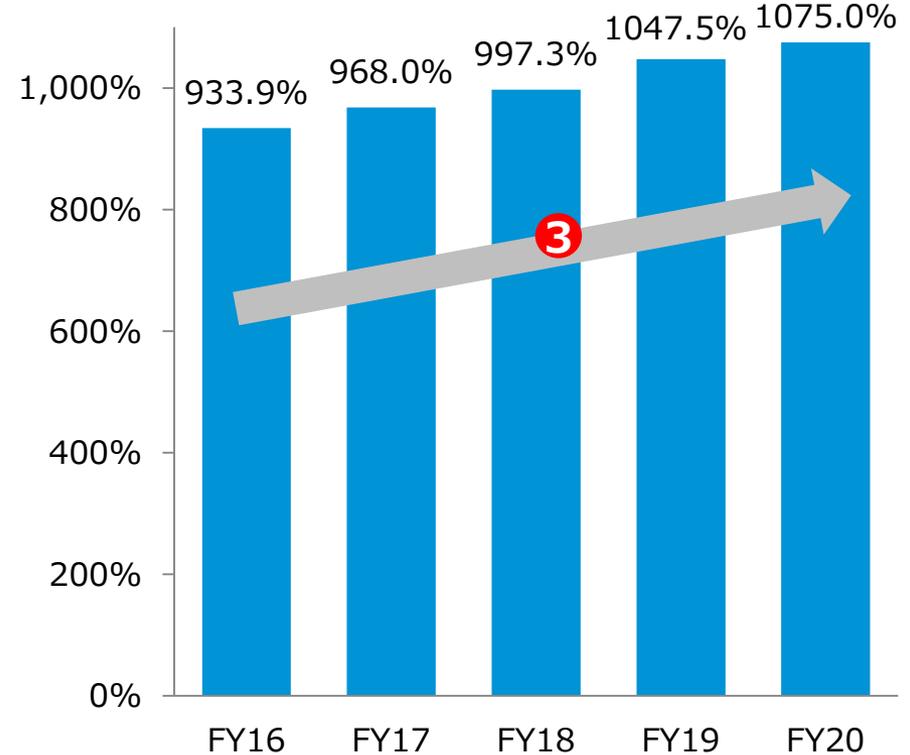
## グループ基礎利益\*1



**①** 日本生命での利差益の増加等を主因に増加

**②** 2018年度の保険料率改定等を主因に減少

## 連結ソルベンシー・マージン比率



**③** 市場の変動が大きい環境下においても高い健全性を維持

\*1 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、海外生命保険子会社・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・関連会社の税引前純利益に、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 \*2 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が含まれる

\*3 FY16については、日本生命、大樹生命の基礎利益、海外生命保険子会社・関連会社の税引前純利益に、持分比率、一部の内部取引調整等を行い算出

# 「全・進-next stage-」(2017-2020) 振り返り

---

# 「全・進-next stage-」(2017-2020)の 主な取り組みと成果

成長  
戦略

## ① 超低金利下での収益性向上

### ■ 新たな商品開発

- 「みらいのカタチ」のラインアップ拡充
  - ・ 特定重度疾病保障保険“だい杖ぶ”(だいじょうぶ)
  - ・ 入院総合保険“NEW in 1”(ニューインワン)
  - ・ 認知症保障保険“認知症サポートプラス”
- 「ニッセイ指定通貨建積立利率変動型一時払  
終身保険“ロングドリームGOLD 3”」発売

### ■ 販売インフラの高度化

- 営業職員用新携帯端末 (TASKALL) ・  
スマートフォン (N-Phone) 導入

### ■ 資産運用力の向上

- 海外、クレジットおよび、  
ESG・プロジェクトファイナンス等の  
成長・新規領域への投融資の推進

### ■ 業務効率化

- RPA活用による事務の自動化・効率化推進

## ② 日本生命グループの社会的役割の拡大

### ■ ヘルスケア事業の展開

- 「ニッセイ健康増進コンサルティング  
サービス“Wellness-Star☆”」の提供
- ・ 事業所別レポート等の提供
- ・ 「糖尿病予防プログラム」の提供

### ■ 子育て支援・高齢社会対応事業の展開

- ニチイ学館との企業主導型保育所事業の展開
- 「子育てみらいコンシェルジュ」の展開
- シニア向け有償サービス「Gran Age Star」の  
提供

### ■ あらゆる世代へのサービス提供体制強化

- 高齢者等向けサポートの展開
- 日本生命アプリで可能な手続きの拡充

### ■ 地域・社会の発展に向けた取り組み

- 地方自治体との連携取り組みの推進

## ③ グループ事業の着実な収益拡大

### ■ グループ事業の拡大

- マスミューチュアル生命との経営統合  
(現ニッセイ・ウェルス生命)
- はなさく生命の開業
- 乗合代理店の子会社化 (ほけんの110番)
- TCW<アメリカ>への出資
- NAMインディア<インド>の子会社化
- GGLI<ミャンマー> (現GGNL) への出資

### ■ グループシナジーの強化

- 大樹生命との商品相互供給
- 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
- グループ会社間での人材交流の推進

### ■ イノベーション創出に向けた取り組み

- オープンイノベーション拠点  
「Nippon Life X」の開設  
(東京・シリコンバレー・ロンドン・北京)

主な  
取り  
組み

### ■ 基礎利益 (単体)

2016	うち利差	2020	うち利差
6,349億円	1,482億円	6,565億円	1,965億円

- 成長・新規領域への投融資 約2.7兆円  
(うちESGテーマ投融資 約1.0兆円)  
(2021年3月末時点)

- RPA活用による業務効率化 22万時間  
(2020年12月末時点)

### ■ Wellness-Star☆導入数

169団体/227.2万名  
(2021年3月末時点)

### ■ 企業主導型保育所展開数

84カ所  
(2021年3月末時点)

### ■ 包括・個別連携協定締結

135自治体  
(2021年3月末時点)

### ■ グループ事業純利益

	2016	2020
全体	432億円	530億円
うち国内保険	248億円	420億円
うちアセットマネジメント	101億円	239億円
うち海外保険	82億円	▲128億円

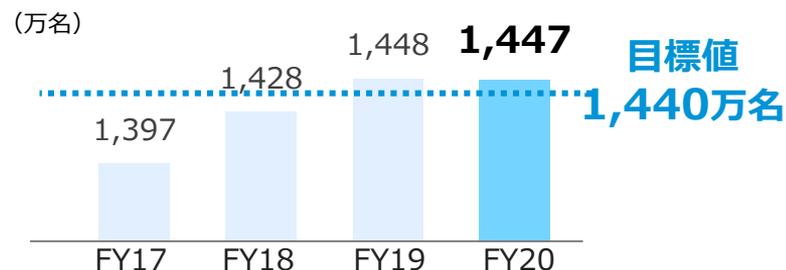
- イノベーション開発投資額 約240億円  
(2021年3月末時点)

成果

# 「全・進-next stage-」(2017-2020)における 数量目標の状況

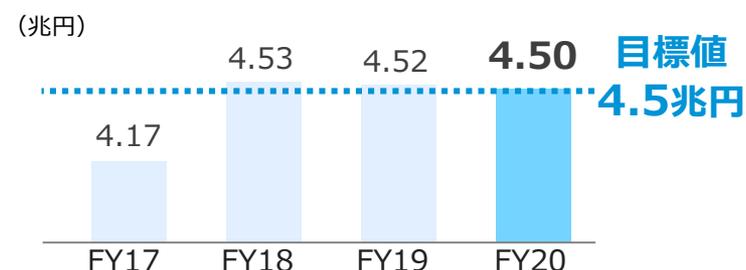
## お客様数 (国内グループ)

■ グループ全体のマーケット開拓により達成



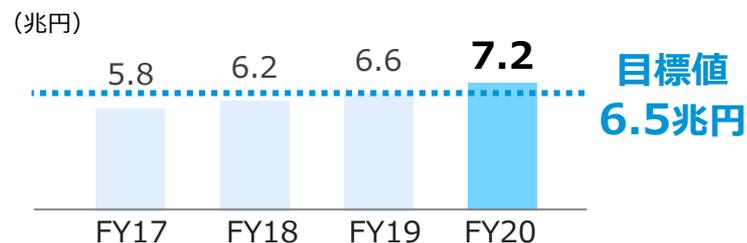
## 保有年換算保険料 (国内グループ)

■ グループ全体のマーケット開拓により達成



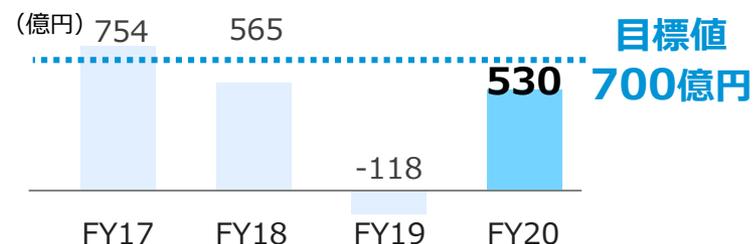
## 自己資本 (単体)

■ 着実な収益確保を通じた積み立てにより達成



## グループ事業純利益

■ 金利低下・MLCの業績悪化等により未達



# 新中期経営計画 「Going Beyond—超えて、その先へ—」 (2021-2023) 全体像

---

## 経営基本理念

信念・誠実・努力の信条のもとに、国民生活の安定と向上に寄与する

少子高齢化・人口減少や生活・社会環境変化に伴い、お客様ニーズの変化が予見される

長期的な  
環境認識  
(メガトレンド)

少子高齢化・  
人口減少

生活環境変化  
●趣味・嗜好の多様化  
●デジタル化の急加速

社会環境変化  
●社会保障負担の増大  
●大災害・地球温暖化

お客様ニーズ変化  
●資産形成ニーズ増加  
●予防・健康ニーズ増加

生命保険会社の役割・お客様や社会からの期待は一層高まっていく

## 社会的役割の更なる発揮

### 全ての人々への安心の提供

- 全ての人々の人生を支えるセーフティネットとしての保障を提供する

### 健康長寿社会づくりの牽引

- 健康で豊かな人生100年時代を支える

### 持続性のある社会づくりへの貢献

- 機関投資家として、企業や社会の持続的発展を支える

上記を通じて、中長期経営ビジョンを実現

## 中長期経営ビジョン

成長し続ける事業基盤を作り、揺るぎないマーケットリーダーに成る

少子高齢化・人口減少・低金利

経済・生活・社会環境の変化

「全・進  
-next stage-  
(2017-2020)」

### 【新たな課題】

- ✓ 新型コロナウイルス感染症による活動減少
- ✓ 海外金利の低下
- ✓ グループ収益の目標未達

### 【取り込む変化】

- ✓ デジタル化の急加速
- ✓ お客様ニーズの多様化
- ✓ 国際資本規制
- ✓ 社会貢献への期待の高まり 等

新中期経営計画(2021-2023)

超えて、その先へ  
**Going Beyond**

揺るぎない  
マーケットリーダーに成る

- ◆ 保険事業の深化・事業多角化の推進
- ◆ 社会的役割の更なる発揮

位置付け

変化を積極的に取り込み、課題を乗り越え、  
成長と進化への道筋を確かにする3年間

(目指す姿) “人・サービス・デジタル”で、お客様と社会の未来を支え続ける

(目指す姿) “人・サービス・デジタル”で、お客様と社会の未来を支え続ける

目標

お客様数拡大を通じた“生産の早期回復・向上”と“収益力・健全性の向上”

グループ  
成長戦略

I 国内保険市場の深耕

II グループ事業の強化・多角化

III 運用力強化・事業費効率化

グループ  
経営基盤

グループ経営基盤の強化

ERM推進

デジタル活用

人材活躍

事業運営の  
根幹

お客様本位の業務運営

サステナビリティ経営

## 〈中期経営計画期間目標〉

<b>お客様数</b> (国内グループ)	2023年度末 <b>1,490</b> 万名
<b>保有年換算保険料</b> (国内グループ)	2023年度末 <b>4.55</b> 兆円
<b>基礎利益</b> (グループ)	安定的に確保 <b>6,000</b> 億円
<b>自己資本</b> (グループ)	2023年度末 <b>9.0</b> 兆円

## 〈その他中長期目標〉

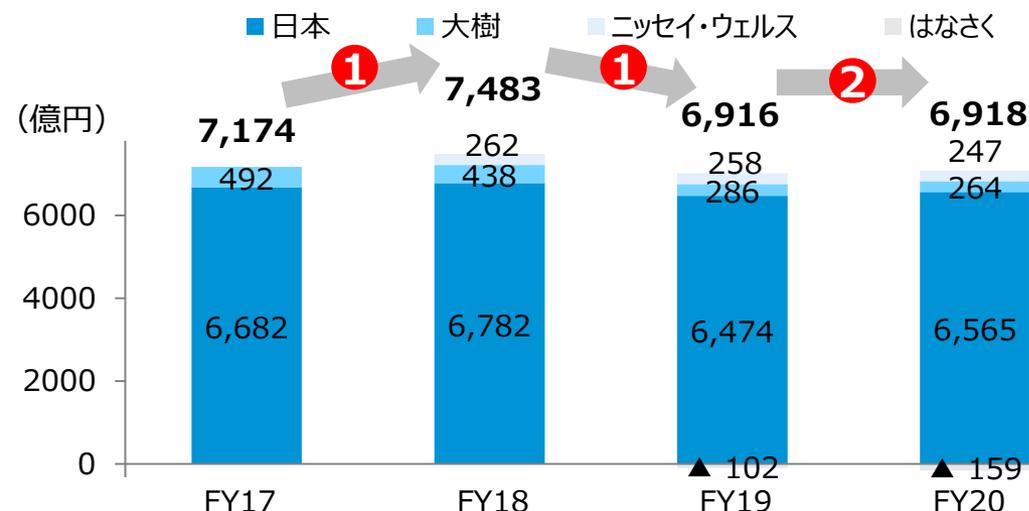
<b>ESGテーマ</b> 投融資	2017-2023年度累計 <b>1.5</b> 兆円 (2021年3月末時点：約1.0兆円)
<b>CO2</b> 排出量削減	2050年度 <b>ネットゼロ</b> (自社排出・投資先の排出双方)
<b>女性</b> 管理職比率	2020年代 <b>30%</b>
<b>女性部長</b> 相当職比率	2030年度始 <b>10%</b>
<b>男性</b> 育児休業 取得率	<b>100%</b> (2013年度から8年連続達成中)

# グループ成長戦略

## ① 国内保険事業

---

## グループ基礎利益（国内保険事業）



**①** 2018年度は日本生命の利差益の増加およびニッセイ・ウェルス生命の連結反映等を主因に増益となった一方で、2019年度は2018年度の保険料率改定等を主因に減益

**②** 2020年度は日本生命単体は増益となった一方で、大樹生命は、一時払外貨建養老保険の販売減等により、ニッセイ・ウェルス生命は、円建年金保険の販売増加に伴う標準責任準備金の積み増しを主因に減益となったため、横ばい（はなさく生命は初期投資による赤字継続）

### デジタル時代の 営業職員 チャネルの高度化

- デジタル装備の充実による活動量の増大
- お客様との接点機会の増大
- 長く安定的に活躍できる職員育成

### グループ一体での マーケット開拓

- グループ会社それぞれの強みを活かしたチャネル強化・拡大、および商品提供を通じたマーケット開拓

### 新規市場への 進出

- Web販売や少額短期保険事業への参入

### お客様との つながり強化

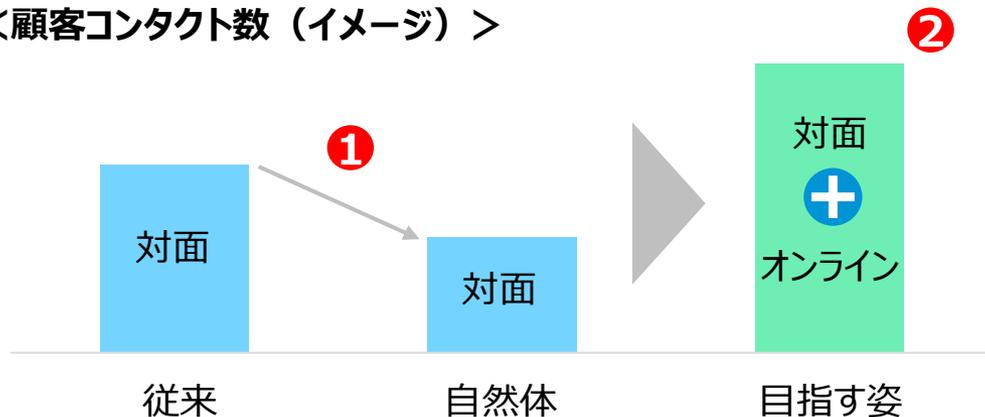
- お客様ニーズの変化を捉えたサービスの提供
- 利便性向上に向けたWeb等の活用
- ご高齢のお客様等に寄り添ったサービスの提供

### 商品・サービスの 拡充

- 미래のカタチのラインアップ拡充（現行14種類）
- 低金利下での資産形成商品の安定提供
- グループ会社・提携先商品の活用

### 新型コロナウイルス感染症拡大を背景とした顧客接点の変化

<顧客コンタクト数（イメージ）>



① 非対面ニーズの高まりにより、自然体では対面での顧客接点が減少する想定

② デジタルの活用により従来以上に顧客接点を増やし、販売量の拡大を志向

### デジタル時代の営業職員チャネルの高度化

顧客接点強化

- LINE WORKSやSMS、Zoomを活用したコンタクト
- オンラインセミナー開催

コミュニケーション強化

- スマホ保険料シミュレーションの提供
- LINE、メール、SMSでの商品説明動画<MeSET>の送付



手続きの利便性向上

- 非対面での契約手続きを可能とする画面共有システムの積極活用
- 日本生命アプリでの手続き提供



職員育成

- 教育アプリ（UMU）の活用によるリモート教育の推進
- 入社初期層教育におけるデジタル教材の提供

デジタル活用を通じた営業職員チャネルの高度化により、多様化するお客様ニーズに対応

## 大樹生命

### ■ 営業職員チャネル強化による、 独自の顧客基盤※を起点とした生産拡大

- 既契約世帯への対応高度化
- デジタルを活用したお客様との接点の拡充
- 現場・本社一体となった活動の質の向上

※日本生命での加入契約のないお客様が約9割

## はなさく生命

### ■ Web販売への参入を通じたお客様数拡大

- マーケットニーズを捉えた機動的な商品提供

2021年3月

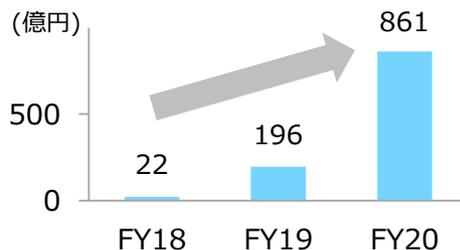
収入保障保険「はなさく収入保障」の発売

- デジタルマーケティングの高度化
- AI等によるお客様サポートのパーソナライズ化

## ニッセイ・ウェルス生命

### ■ 幅広いチャネルへの独自性の高い 商品提供の拡大を通じた生産拡大

- 即時払定額年金に加え、介護・医療等の様々な機能を具備する独自性高い商品を軸とした商品戦略
- 証券会社・メガバンク等に 地方銀行チャネル商品販売額  
加え、日本生命からのサポートを活かした、  
地方銀行での販売強化



## 少額短期保険会社

### ■ 生損保を問わない柔軟かつ機動的な商品提供を 通じたお客様数拡大

2021年4月

ニッセイ少額短期設立準備株式会社の設立

- 幅広い業種との協業によるマーケット創造
- デジタル完結を前提としたシンプルな事務・システム

## (主に)営業職員チャネル向け商品

### ■ 미래のカタチのラインアップ拡充



- ・2019年：入院総合保険“NEW in 1”(ニューインワン)
- ・2020年：認知症保障保険“認知症サポートプラス”
- ・2021年：入院継続時収入サポート保険“収 NEW 1(シュウニューワン)”

2021年  
7月発売

### ■ 低金利下での資産形成商品の安定提供



### ■ グループ会社間の商品相互供給の充実



## 代理店チャネル向け商品

- はなさく生命商品の充実、日本生命による企業向け商品の提供



## 銀行窓販チャネル向け商品

- ニッセイ・ウェルス生命の独自性の高い商品強化、日本生命による円建商品等の安定提供



## 企業・団体向け商品

- 経営課題解決や従業員の自助努力のサポート拡充

団体保険  
団体年金保険



## 損害保険商品

- あいおいニッセイ同和損保商品(日本生命専用商品を含む)の充実

自動車保険  
火災保険



## サービス

- 健康を軸とした幅広いサポートの充実

ベストドクターズ<sup>®</sup>・サービス  健康介護 あんしんダイヤル 

認知症・介護 / あなたのそばの  コンシェルジュ  aruku&  暮らしの  窓口  
～認知症・介護の相談窓口～



入院継続時収入サポート保険

## のポイント

### POINT

所定の入院が**14日以上継続**した場合、  
給付月額**の6カ月分**の**収入サポート給付金**を**一時金**で受け取れます！

入院

14日間以上継続

### 収入サポート給付金

給付月額**の6カ月分**をまとめて**一時金**でお受け取り



#### 給付月額

(1カ月分の収入減少をサポートするための金額)

通算  
支払限度  
**10回**

当商品の被保険者は、ベストドクターズ®・サービスをご利用いただけます！

## ベストドクターズ®・サービス

優秀な専門医（Best Doctors in Japan™）の中から治療やセカンドオピニオンの取得に適した日本の医師を無料でご紹介します。

※ベストドクターズ・サービスは、株式会社法研が提供するサービスであり、日本生命（以下、「当社」）の提供する保険またはサービスではありません。ご利用に関して生じた損害については当社は責任を負いません。

※Best Doctors およびベストドクターズは米国およびその他の国におけるBest Doctors, Inc.の商標です。

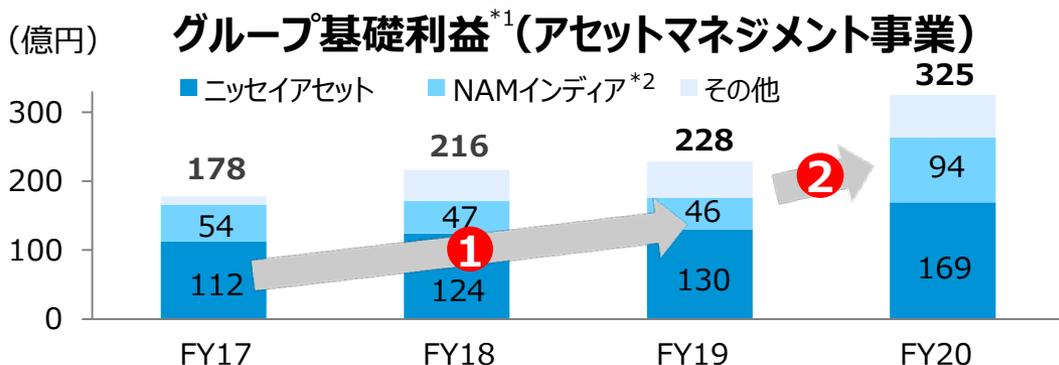
※優秀な専門医とは、ベストドクターズ者が多数の医師に対して実施したアンケートをもとに選出した、医師が推薦する名医です。

※治療費・セカンドオピニオンの取得にかかわる費用等は全て利用者ご本人にご負担いただきます。

# グループ成長戦略

## ② グループ事業

---



**1** 既存ビジネスの成長に加え、TCWへの新規出資や、既存出資先の出資比率引き上げ等もあり、継続的に成長

**2** 株式市場の回復や債券価格の上昇等を受けた預り資産残高の増加等により、対前年増益

## 国内アセットマネジメント事業の競争力強化

### ■ ESG強化

- ESG関連商品の拡充や高いパフォーマンスの提供、社外発信の充実等による、フロントランナーとしての地位の確立 (2021年 PRI Digital Conferenceリードスポンサーに選出)

### ■ ニッセイグループとしての強みの発揮

- 生命保険の中長期運用を活かした、絶対収益型商品の提供
- クレジット・オルタナティブの機能移管による、国内最大級のリサーチ部隊を構築し、運用力向上を実現

### ■ ソリューション営業の強化

- デジタルツールの開発等を通じた機関投資家等のポートフォリオ状況や、市場環境を踏まえたソリューション提供



ニッセイ アセットマネジメント株式会社

## 海外アセットマネジメント事業の更なる成長

### ■ 商品拡充等による収益の拡大

- ETF・オルタナティブ等の商品ラインアップの拡充
- デジタルを活用した販売促進

### ■ グループシナジーの更なる発揮

- 商品相互供給によるラインアップの拡充

### ■ ガバナンス態勢の強化

- 投資・経営管理態勢の強化を通じた成長の実現

### ■ 出資拡大の検討

- 更なる収益拡大に向けた出資を引き続き検討

商品相互供給

ノウハウ移転



\*1 国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社の税引前純利益に持分比率の調整を行い算出

\*2 ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント

## 国内アセットマネジメント事業競争力強化



ニッセイアセットマネジメント株式会社

2021年3月25日 クレジット・オルタナティブの機能移管

受託資産残高拡大  
15.5兆円→31.0兆円



運用機能・人材の結集により  
本邦有数の投資態勢を構築

大樹生命についても2022年度以降移管予定

生保運用利回り向上



第三者向けビジネスの拡充

## 海外アセットマネジメントとのシナジー創出

### 取組軸①

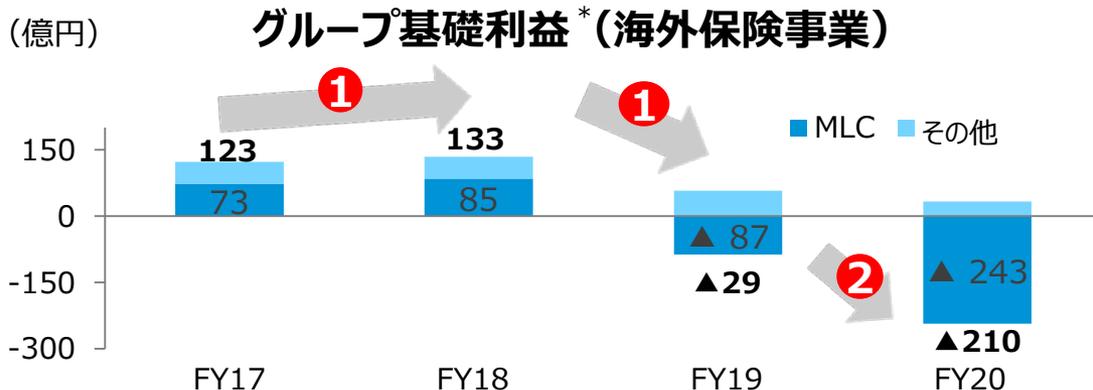
- 高度な運用ノウハウ・ケイパビリティを活用した生保運用力の強化
  - ーグループ運用ニーズを踏まえた運用委託
  - ーTCWの運用力を活用した銀行窓販商品の利回り向上

### 取組軸②

- アセットマネジメント会社間の相互商品供給
  - ーニッセイアセットマネジメントによるTCWやNAMインディア等の海外出資先の商品販売
  - ー海外出資先を通じたニッセイアセット商品の海外拡販

### 取組軸③

- 人材交流等による運用ノウハウ獲得
  - ー役員・実務層での緊密な交流実施
  - ー海外出資先へのトレーニー派遣・受入れ



**①** 海外事業拡大により2018年度にかけて増加するも、2019年度よりMLCの所得補償保険の収支悪化等により減少

**②** 2020年度は、団体保険の規制変更等を受けた収支悪化を主因としたMLCの減益により、対前年減益

## ガバナンス態勢の強化

- 投資・経営管理態勢の強化
- 地域統括拠点の機能強化・態勢整備
  - 市場調査機能の強化
  - 現地専門人材の積極活用

## 既存出資先の安定成長

### <MLC>

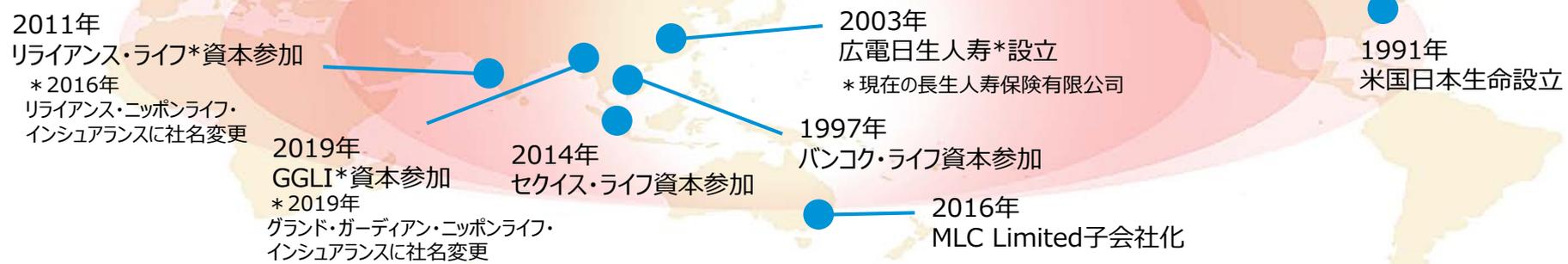
- 所得補償保険の収支改善等による安定的な収益の確保
- 日本生命との緊密な管理態勢の構築 (計画の進捗モニタリング・遂行支援)

### <その他(インド・中国等)>

- エージェント等の対面チャネルを軸とした販売活動の強化
- 低金利等の環境変化に備えたリスク管理の強化

## 新規出資への取り組み

- 長期・安定的な収益獲得およびリスクの分散を目指した継続的な検討



\*海外生命保険子会社・関連会社の税引前純利益に持分比率、金利変動要因の除外等の調整を行い算出

## MLCの取り組み状況

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が懸念される中、**追加出資等の実施**  
(2020年12月に約427億円)

### 収益性・健全性の向上に向けた3カ年経営計画(2021-2023)の 遂行状況および足もとの業績は概ね順調

#### 商品収益力強化

一部不採算商品の売り止めに加えて、  
保険料の引き上げ等、  
収支改善取り組みを推進

#### コスト構造改革

あらゆる領域における効率化を断行

#### 成長基盤構築

NAB\*からのシステム分離について  
2021年5月の本番移行をもって  
対応完了

#### 執行・ガバナンス強化

新CEO主導のもと、経営体制の変更や  
アクチュアリー部門の体制強化を推進

MLCと日本生命が一体となった取り組みの推進・継続により  
利益回復実現へ

\* ナショナルオーストラリア銀行

## これまでの取り組み

## 今後の展開

### ヘルスケア

#### Wellness-Star☆の提供

- 事業所別レポート等コンサルティングサービスの提供
  - 糖尿病予防プログラムの提供
- (2021年3月時点：169団体/227.2万名) ※各サービス合計

#### ヘルスケアサービスの拡充

- 糖尿病予防プログラムをベースとした簡易血糖チェックプラン展開
- 生活習慣改善アプリの提供

### 子育て支援・ 高齢社会対応

#### 企業主導型保育所仲介事業の展開

- 専用サイトを通じた企業・子育て世代への仲介

#### Gran Age Starの提供

- 「身元保障」等の契約者向け有償サービスの提供

#### 子育てと仕事の両立支援

- 一時保育サービスやWeb保活等のサービス拡充

#### シニア就業支援

- 就業機会提供に向けた取り組み検討

### イノベーション

#### イノベーションの促進

- オープンイノベーション拠点「Nippon Life X」の開設
- 社内起業プロジェクトの展開  
(2020年度：423件応募)
- VCファンド、個別企業へのイノベーション投資の実施  
(2021年3月末時点：約240億円)

#### イノベーション取り組みの実装

- 少額短期保険事業の展開
- 社内起業プロジェクトを通じた新たな事業創出

「新たな商品・サービス開発」、「市場開拓・創造」による収益獲得を通じてグループ成長を実現

# グループ成長戦略

## ③ 資産運用事業

---

## ポートフォリオの変革

- 円金利リスクの圧縮
  - 円金利資産の長期化を推進
- クレジット資産の積み増し
  - 海外を中心に積み増し
- 国際分散投資の推進
  - オルタナティブ資産の積み増し等、リスク性資産を国内から海外へシフト



## ESG投融資の強化

- 全資産でのESGインテグレーション
  - 全ての投融資プロセスにESG要素を組み込み
- ESG取り組みを重視した対話の強化
  - ESGの視点を踏まえた対話を推進
- ESGテーマ投融資の拡大  
(2017-2023年度累計1.5兆円)
  - 脱炭素社会実現等に資する投融資の実施  
(2021年3月末時点：1.0兆円)

## 基盤構築

運用態勢の最適化

専門人材の育成

IT基盤の強化

資産運用戦略を支える各種基盤をグループ一体で構築

生命保険会社の**長期の資金特性**を踏まえ、  
**収益性と持続可能な社会の実現を両立し、契約者利益に貢献する**

## 基本戦略

リスク性  
資産

### 中長期的な収益追求

リスクバッファーの範囲内で  
リスク性資産に投資

- オープン外債
- 株式
- 不動産 等

### 円金利資産での運用

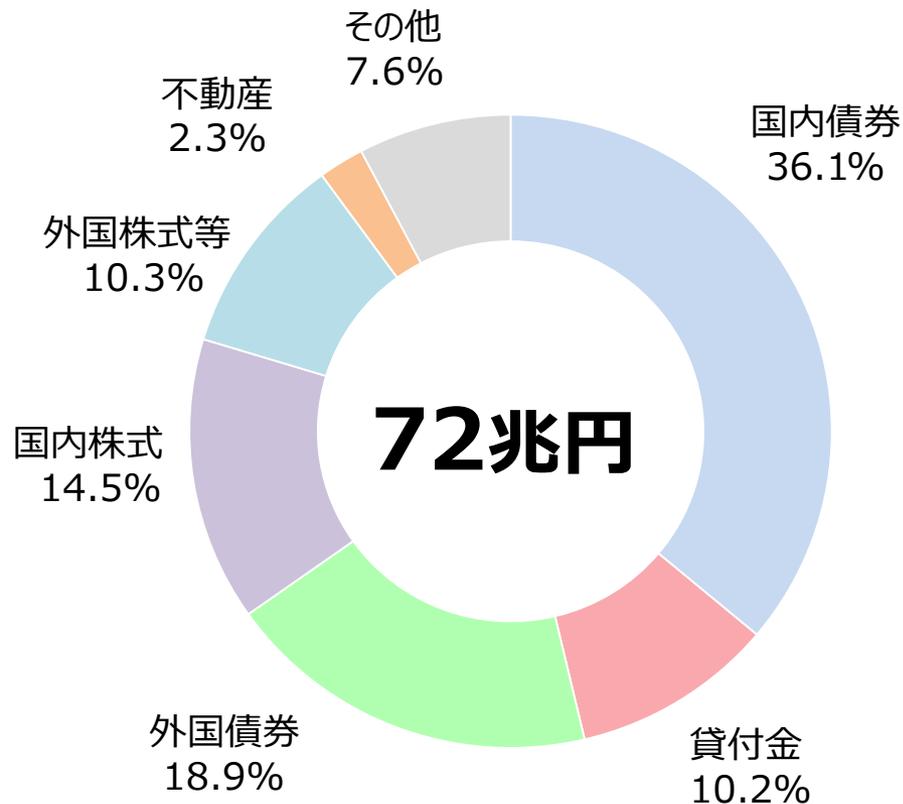
お客様への長期的・安定的な  
保障責任を全うするため、  
円金利資産を中心に運用

- 円建債券
- 貸付金
- ヘッジ外債 等

円金利  
資産

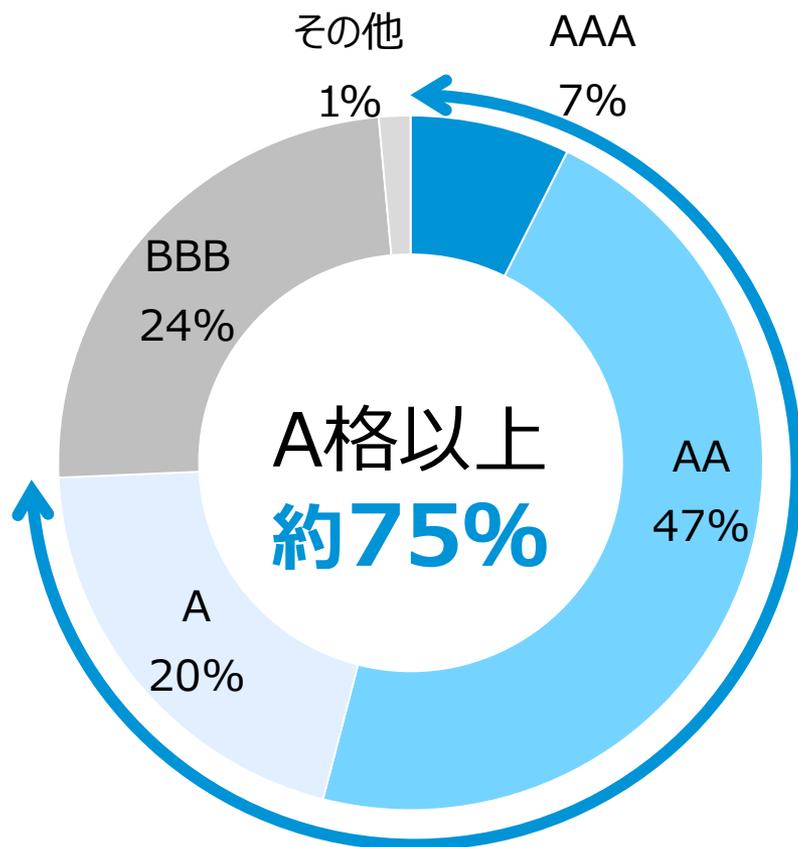
約7割

## 一般勘定のポートフォリオ

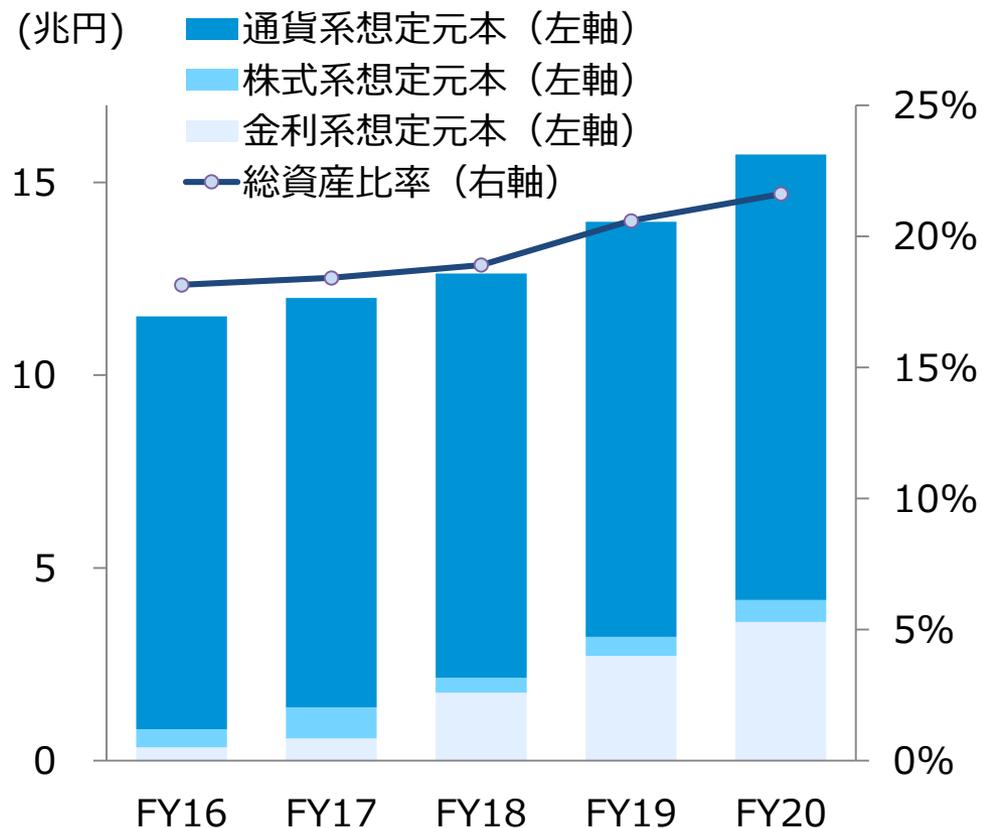


円金利資産を中心として、  
分散されたポートフォリオを構築

## 保有債券の格付内訳\*1\*2



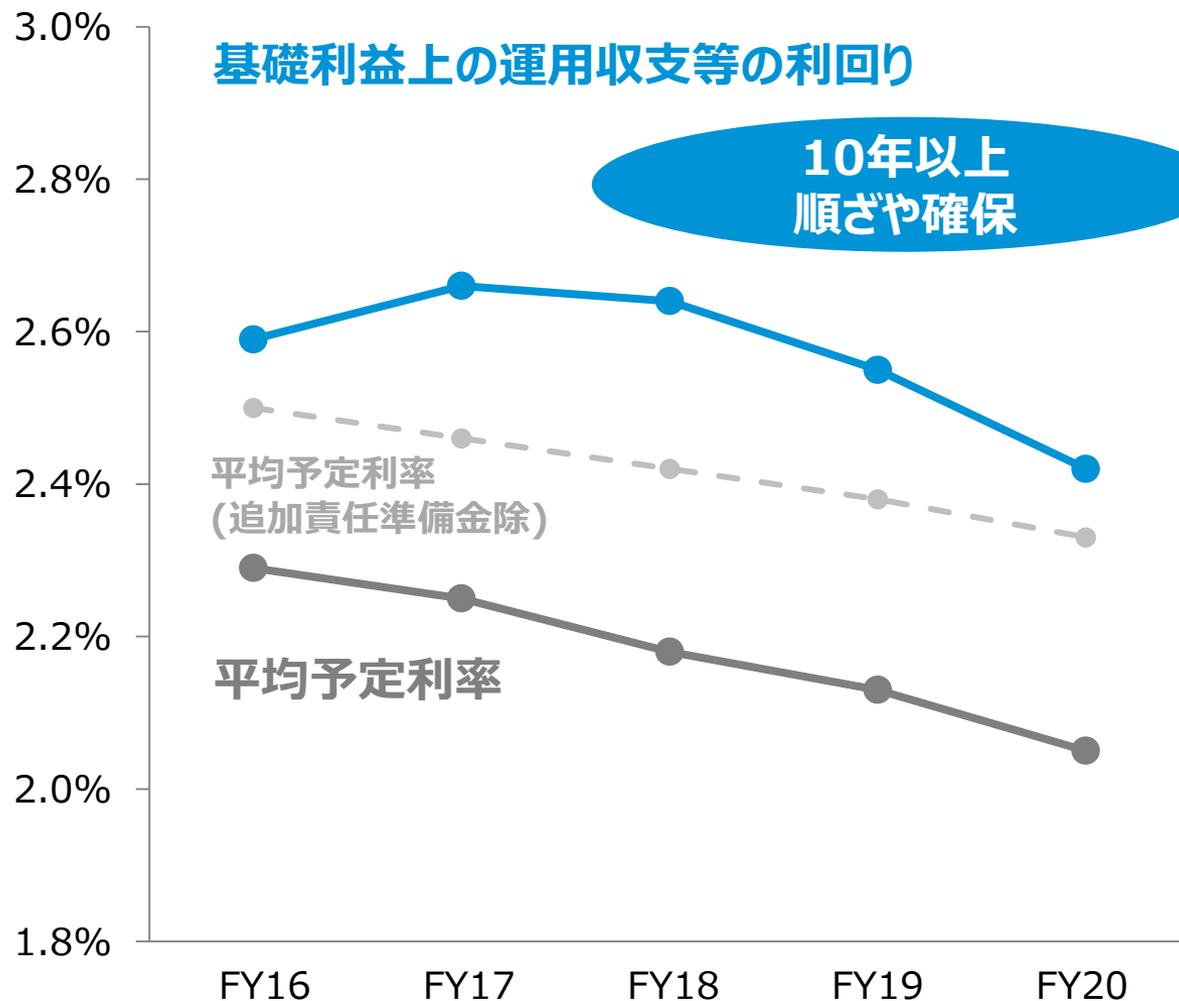
## ヘッジを目的としたデリバティブ取引



高いクオリティーのポートフォリオを構築し、信用リスクを抑制しつつ  
市場リスクはヘッジ手法の多様化を図るなど、統合的にリスクコントロールを推進

\*1 日本国債の残高を除く

\*2 外部の格付業者の格付に基づき作成



低金利環境が継続する中、  
運用力強化により  
**利回りを確保**

予定利率の見直しや  
追加責任準備金の積み立てで  
**低下傾向**

## 利差収支 算出式

$$= (\text{基礎利益上の運用収支等の利回り} - \text{平均予定利率}) \times \text{一般勘定責任準備金}$$

		2020年度 実績	2021年度 基本的な投資方針
円金利資産	一般貸付	横ばい	横ばい 資金需要の動向を見つつ、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	増加	増加 通貨スワップを用いて円金利化した外国社債や円建社債を活用しながら利回りを確保し、金利水準を勘案しつつ、一部国債へも投資
	ヘッジ外債	減少	増加 スプレッド収益を獲得できる外国社債を中心に投資
リスク性資産	オープン外債	減少	減少 為替リスク量に留意しつつ、為替・金利水準に応じて、機動的に為替リスクをコントロール
	内外株式等	微増	横ばい 分散投資の観点から外国株式（オルタナティブ含）は増加、国内株式は微減
	国内不動産	横ばい	横ばい 物件のリニューアルに投資しつつ、新規優良物件の取得等にも柔軟に対応

負債特性に留意しつつ、比較優位に基づき、機動的な配分の調整を実施

## ESGインテグレーション

### 企業

### 株式 融資 社債

- 投融資先との対話等から得た情報を基にESG取組を評価
- 企業価値や信用力に影響を与えるかといった観点から、投融資判断にESG評価を加味
- 対話を通じて投融資先のESG取組を後押しすることで、ポジティブなフィードバックサイクルを構築



### 国債

- 国際統計や評価機関等の情報を基にESG取組を評価
- 国の信用力に影響を与えるかといった観点から、投資判断にESG評価を加味
- 必要に応じ、投資先との対話も実施

### 不動産

- 環境・社会に配慮した建築基準を設け、各種認証の取得を推進
- 施工会社のESG取組状況を項目ごとに確認

### 外部 委託

- 委託先のESG取組状況を項目ごとに確認し、投資判断に考慮
- 投資実施後もモニタリングを継続

インテグレーションにおいては、各資産の特性に応じた方法でESGに関する情報を収集・評価するとともに、ESG評価を財務分析等の従来の分析に加味し、投融資判断を実施

# グループ経営基盤

---

## グループERMの推進

### リスク

#### ■ 低金利下での運用収益確保とリスク圧縮の両立

- 円金利リスク圧縮に向けた資産長期化
- 海外を中心としたクレジット資産の積み増し
- リスク性資産の国際分散投資の推進

#### ■ リスク許容度の管理

- 大災害、感染症拡大、株価暴落等のシナリオ分析を用いたリスク許容度の管理

### 自己資本

#### ■ 目標自己資本の引き上げ

- 国際資本規制を見据えた世界トップクラスの健全性の確保
- 更なる成長投資による契約者利益の向上、機関投資家としての社会的役割の発揮

### リターン

#### ■ 生産の向上を通じた収益力強化

- 各成長戦略を通じた生産向上
- リスク・リターン効率を高める資産運用ポートフォリオの構築による運用収益向上
- コスト圧縮と追加投資を通じた事業費効率化

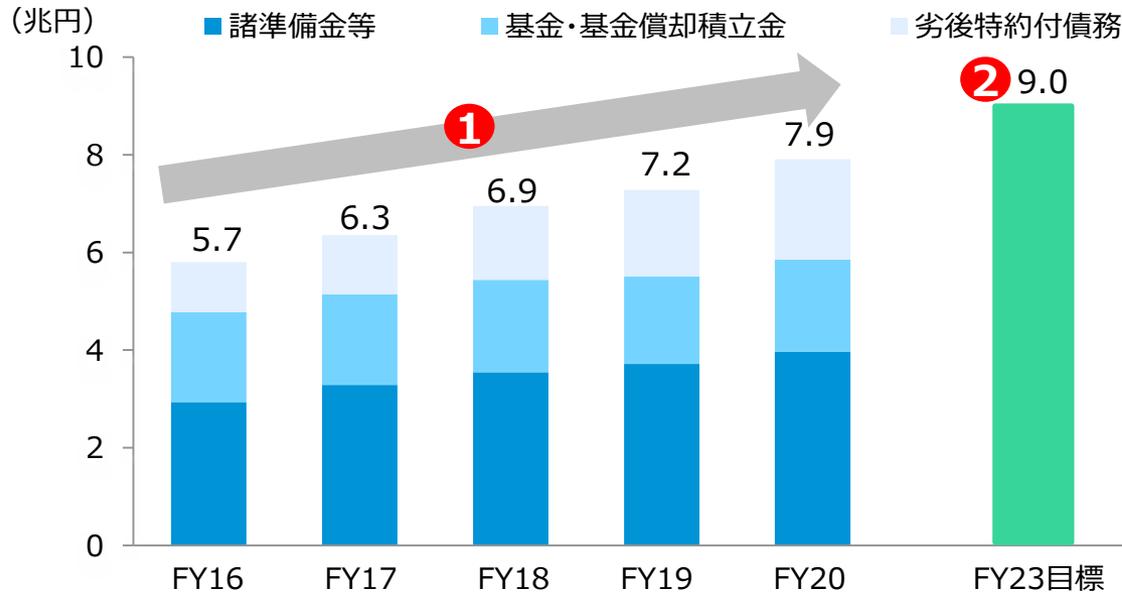
#### ■ 各社の取り組み高度化

- 各社でのリスク・自己資本・リターンの戦略を高度化

#### ■ 管理態勢の強化

- グループの中心である日本生命における経営管理態勢を強化

## グループ自己資本\*1の積み立て



- ① 毎期のフロー収益からの諸準備金等の積み立てや、基金の募集や劣後債務による調達を実施し、着実に積み立てを実施
- ② 引き続き、自己資本の積み立てを継続していく

## 格付\*2

S&Pグローバル

**A+**  
(安定的)

格付投資情報センター  
(R&I)

**AA**  
(安定的)

ムーディーズ

**A1**  
(ネガティブ)

日本格付研究所  
(JCR)

**AA+**  
(安定的)

\*1 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  
\*2 2021年5月1日現在

# (参考)グループ経営基盤：基金・劣後債務 調達と償還(単体)

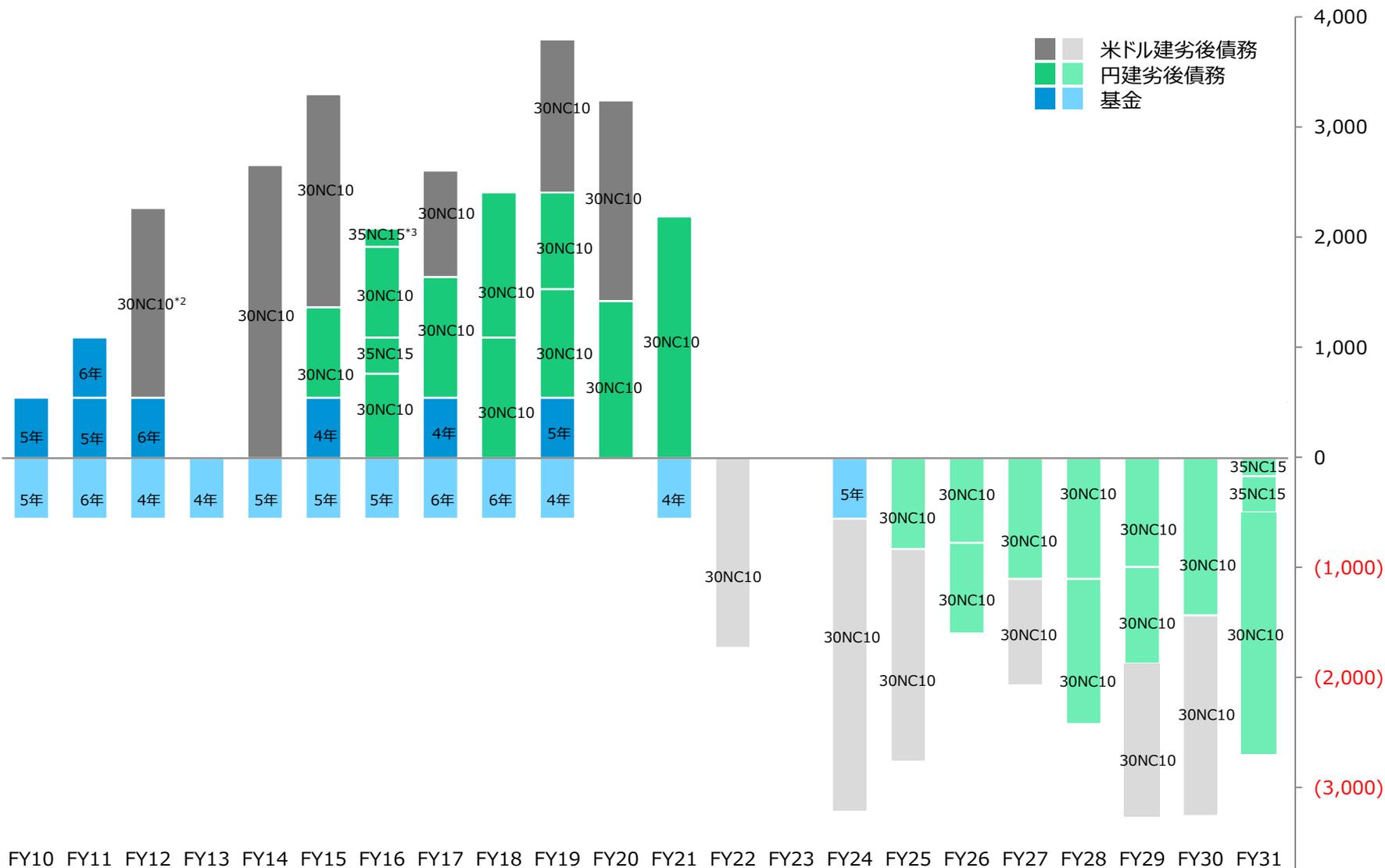


(億円)

調達

償還

\*1



\*1 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

\*2 10年期限前償還条項付30年債

\*3 15年期限前償還条項付35年債

## 日本生命デジタル5カ年計画（2019～2023年度）

### 業務変革

- デジタル化の加速による事業基盤の強化 -

- 営業職員チャネルにおけるデジタルの活用  
（例）画面共有システムの活用 **P.18**
- RPA等の活用による既存業務の効率化  
：年換算約22万時間の業務削減  
（2020年12月末時点）



### 事業変革

- 新たな技術による事業基盤の創造 -

- 顧客ニーズに応えた新たな商品・サービスの開発、  
市場の開拓・創造  
（例）糖尿病予防プログラムの提供  
少額短期保険会社の設立 **P.27**

## データの利活用・インフラの整備

- 今後の機動的なデジタル活用に向けて、デジタルインフラをクラウド上に新規構築

## 先端ITを活用した働き方

- サテライトオフィスの設置や在宅勤務の推進等による働く場所の柔軟化・働きやすさの向上
- 定例ミーティングや集合研修のオンライン実施等、デジタルを活用したコミュニケーションの効率化

**デジタル・イノベーションで変革を起こし、お客様のリスクやニーズに対する安心・満足を持続的にお届けする**

# お客様本位の業務運営

---

## お客様本位の業務運営を全ての取り組みの基本とする

お客様が真に求める商品・サービスの提供と長きにわたる保障責任の確実な全うを通じて、お客様からの信頼を獲得

### 具体取り組み

#### デジタル化や高齢化等の社会課題に重点を置き、時代を捉えたお客様本位を実践

##### デジタル時代のお客様対応

- デジタル時代のお客様ニーズに応える情報・サービス提供
- 上記を支える職員育成

##### 高齢者等への対応

- お客様に寄り添ったサービス提供・丁寧な対応
- 外貨募集苦情縮減に向けた対応強化

##### 職員への理念浸透

- 行動指針の理解促進
- 各種会議・研修等を通じた職員指導・教育の徹底

コンプライアンス意識の浸透 / 相手を尊重する意識・相手の立場に立つ意識の醸成

全領域での取り組み計画策定・  
PDCA

声の変化を鋭敏に捉え、  
各領域への気づきとして活用

お客様や職員の声を活かす取り組み  
(ニッセイ懇話会、役員の現場訪問による課題共有)

# サステナビリティ経営

---

## SDGs達成に向けた当社の目指す姿

貧困や格差を生まない社会の実現

世界に誇る健康・長寿社会の構築

持続可能な地球環境の実現

SDGs達成を後押しするESG投融資

## 持続可能な地球環境の実現

カーボンニュートラルへの取り組み

2019年  
(排出量実績)

2021年～

2030年～

2050年

個社としての対応  
(自社排出量削減)

16.8万t

自動車・電気・紙を中心に排出量削減策を推進

△40%\*  
(対2013年度)

機関投資家  
としての対応  
(投資先排出量削減)

約1,000万t

### ESG投融資の推進

#### ■ インテグレーション

全資産の投融資プロセスでESGを組み込み

#### ■ エンゲージメント

※2019年度実績：807社、延べ1,112回  
(スチュワードシップ活動における対話総数)

2050年ネットゼロに向けた目標・取り組みに関する対話を実施

#### ■ テーマ投融資(2017-2023年度累計1.5兆円)

※2021年3月末：1.0兆円

脱炭素社会実現等に資する投融資の実施

政府目標の  
見直し等も  
踏まえて検討

ネットゼロ

※対象は国内株式・国内社債  
数値は現時点の推計値

\* 政府目標の見直しに合わせ引き上げ等を検討

## 貧困や格差を

## 生まない社会の実現

-次世代を社会で育む仕組づくり-

- 企業主導型保育所と企業・従業員をつなぐアプリサービス「子育てみらいコンシェルジュ」の展開



- 「若草プロジェクト\*1」との包括協定に基づく協働

※東京大学大学院教育学研究科附属  
発達保育実践政策学センター

## 世界に誇る

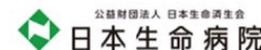
## 健康・長寿社会の構築

-健康寿命の延伸に資する取り組み-

- 認知症を包括的にサポートする商品・サービスの提供



- 糖尿病予防プログラムの本格展開



## 持続可能な

## 地球環境の実現

-気候変動問題への取り組み-

- CO2排出量削減目標達成に向けた取り組みとして、国内約2,000台の社有車をEV車・プラグインハイブリッド(PHV)車へ段階的に入れ替え
- NYオフィスにおける「LEEDゴールド認証\*2」の取得



NYオフィス

## SDGs達成を

## 後押しするESG投融資

-資金提供やスチュワードシップ活動を通じた社会・企業行動への働きかけ-

- 秋田県での洋上風力発電プロジェクトへの融資
- 国際金融公社が発行するソーシャルボンドへの投資を通じて、新型コロナウイルス感染症対策支援に貢献
- 世界銀行(国際復興開発銀行)が発行するサステナブル・ディベロップメント・ボンドへ投資

\*1 貧困、虐待、家庭内暴力、いじめ、育児ノイローゼ等、生きづらさを抱えた少女や若い女性たちへの支援を行う一般社団法人

\*2 LEED認証とは、世界で最も広く利用されている環境性能評価指標で、米国を中心に167カ国以上に普及しており、9万件以上のプロジェクトが認証を取得。水の効率利用、エネルギーと大気、材料と資源、室内環境の評価カテゴリーにおけるスコアの合計によって認証レベルが決定。また、評価対象の用途に応じて認証の分類があり、今回、日本生命のNYオフィスは建物の内装を対象としたCI (Commercial Interiors) 部門でゴールド認証を取得。

# 2021年度業績見通し

---

(単位：億円、百万豪ドル\*1)

	保険料等収入		基礎利益	
	FY20	FY21 見込み	FY20	FY21 見込み
グループ計	51,901*2	減少	6,899*3	減少
日本生命	42,646	減少	6,565	減少
大樹生命	4,412	増加	264	減少
ニッセイ・ウェルス生命	2,827	減少	247	減少
はなさく生命	68	増加	▲ 159	減少
MLC	1,785*4	横ばい	▲ 331*5	増加

保険料等収入は、新契約の  
販売回復を一定程度見込む  
ものの、日本生命の団体年金  
保険の受管減等により、  
減収を見込む

基礎利益は、新契約の販売  
回復に伴う費差関係費用の  
増加等を主因とした  
保険関係損益の減少等により、  
減益を見込む

\*1 MLCは百万豪ドルにて記載

\*2 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命、MLC、米国日生を対象に算出

\*3 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、海外生命保険子会社・  
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・関連会社の税引前純利益に、  
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

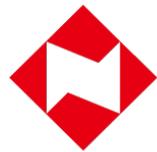
\*4 MLCの保険料等収入は収入保険料を記載 \*5 税引前利益に持分比率、金利変動要因等の除外を行い算出

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及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