

今日と未来を、つなぐ。



# 2022年度決算・経営戦略説明会

---

2023年6月

日本生命保険相互会社

# 目次

■ 中期経営計画の概要および2022年度業績の総括	.....	P 2- 9
■ 2023年度経営計画の概要	.....	P10-11
■ グループ成長戦略の推進		
• <成長戦略Ⅰ> 国内保険市場の深耕	.....	P12-16
• <成長戦略Ⅱ> グループ事業の強化・多角化	.....	P17-22
• <成長戦略Ⅲ> 運用力強化・事業費効率化	.....	P23-27
■ お客様本位の業務運営・サステナビリティ経営	.....	P28-33
■ 2023年度数量計画（2023年度末見通し）	.....	P34-35
■ (参考)グループ経営基盤の強化	.....	P36-41

中期経営計画 **Going Beyond** 超えて、その先へ の概要および  
2022年度業績の総括

---

# 中期経営計画(2021-2023)の概要

- ✓ 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年間と位置付け中期経営計画を策定
- ✓ 「お客様本位の業務運営」と「サステナビリティ経営」を事業運営の根幹に据え、3つの成長戦略を推進することで、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”を目指していく

 少子高齢化・  
人口減少

 経済低成長・  
低金利の常態化

 新型コロナ  
ウイルス感染症

 デジタル化の  
急加速

 環境・社会課題  
意識の高まり

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

## 中期経営計画 (2021-2023) *Going Beyond* 超えて、その先へ

～ “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”**
**“収益力・健全性の向上”**
**成長戦略**
**I 国内保険市場の深耕**

- デジタル時代の営業職員チャネルの高度化
- お客様とのつながり強化
- グループ一体でのマーケット開拓
- 新規市場への進出
- 商品・サービスの拡充

**II グループ事業の強化・多角化**

- アセットマネジメント事業
- 海外保険事業
- 新規事業

**III 運用力強化・事業費効率化**
**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

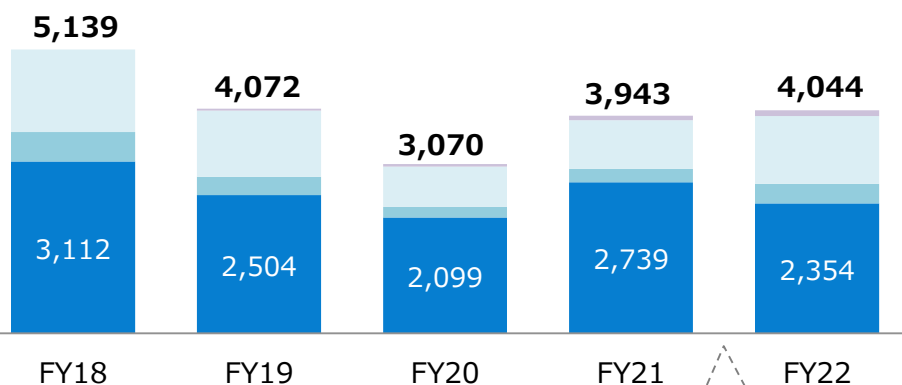
# 日本生命グループ（国内）：保険業績（新契約・保有契約）、お客様数

- ✓ 年換算保険料(新契約・保有契約)は対前年で増加
  - 日本生命は、円貨建商品の予定利率引き下げ（'22年4月、一部平準払商品）等に伴い、貯蓄性商品中心に対前年で減少
  - 大樹生命およびニッセイ・ウェルス生命は、外貨建一時払商品の予定利率引き上げ等に伴い、当該商品中心に対前年で増加

## 新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）\*1

(億円)

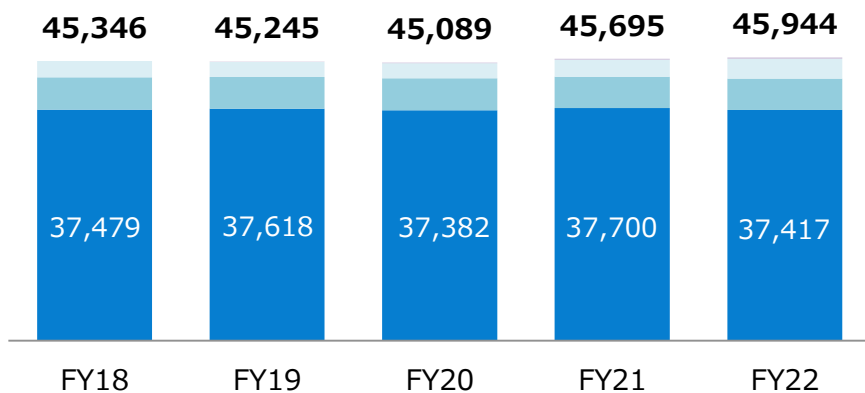
■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく



## 保有年換算保険料（個人保険・個人年金）\*1

(億円)

■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく


 ・予定利率引き下げに伴う  
貯蓄性商品の販売減 等

▲ 487

+ 123

+ 460

 ・予定利率引き上げに伴う  
外貨建商品の販売増 等

FY21

 営業職員  
チャンネル

 代理店  
チャンネル

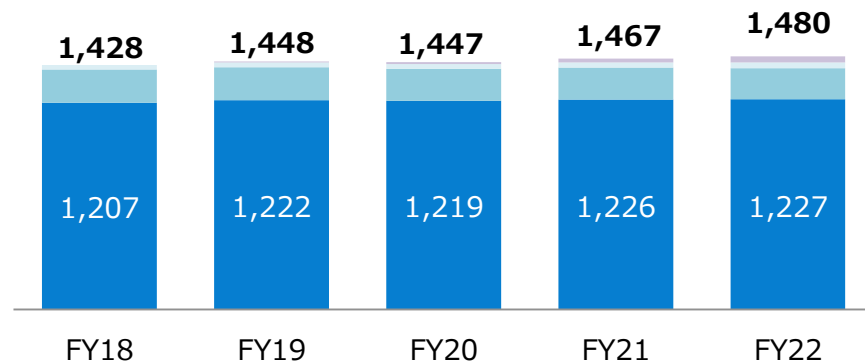
 銀行窓販  
チャンネル

FY22

## お客様数\*2

(万名)

■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく



\*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

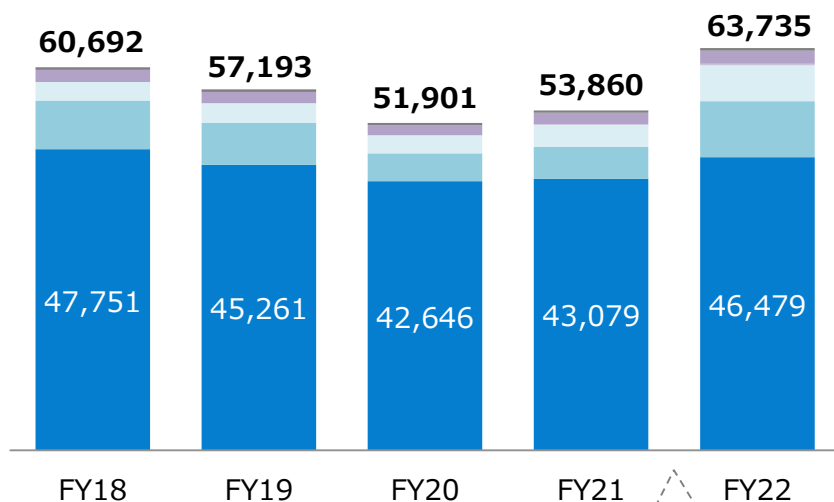
# 日本生命グループ：保険料等収入、利息及び配当金等収入

- ✓ 保険料等収入は、日本生命における一時払終身保険の販売増加や、大樹生命およびニッセイ・ウェルス生命における外貨建商品の販売増加等を主因に対前年で増収
- ✓ 利息及び配当金等収入は、円安等により対前年で増収

## 保険料等収入\*

(億円)

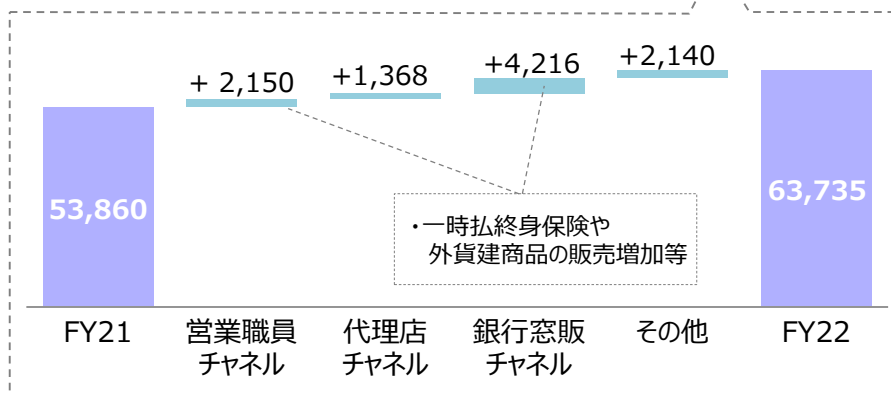
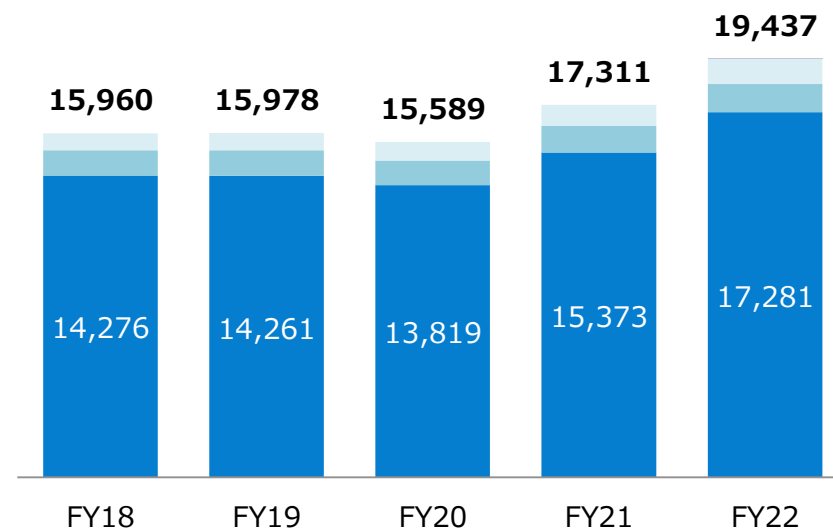
■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく ■ MLC ■ 米国日生



## 利息及び配当金等収入\*

(億円)

■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく

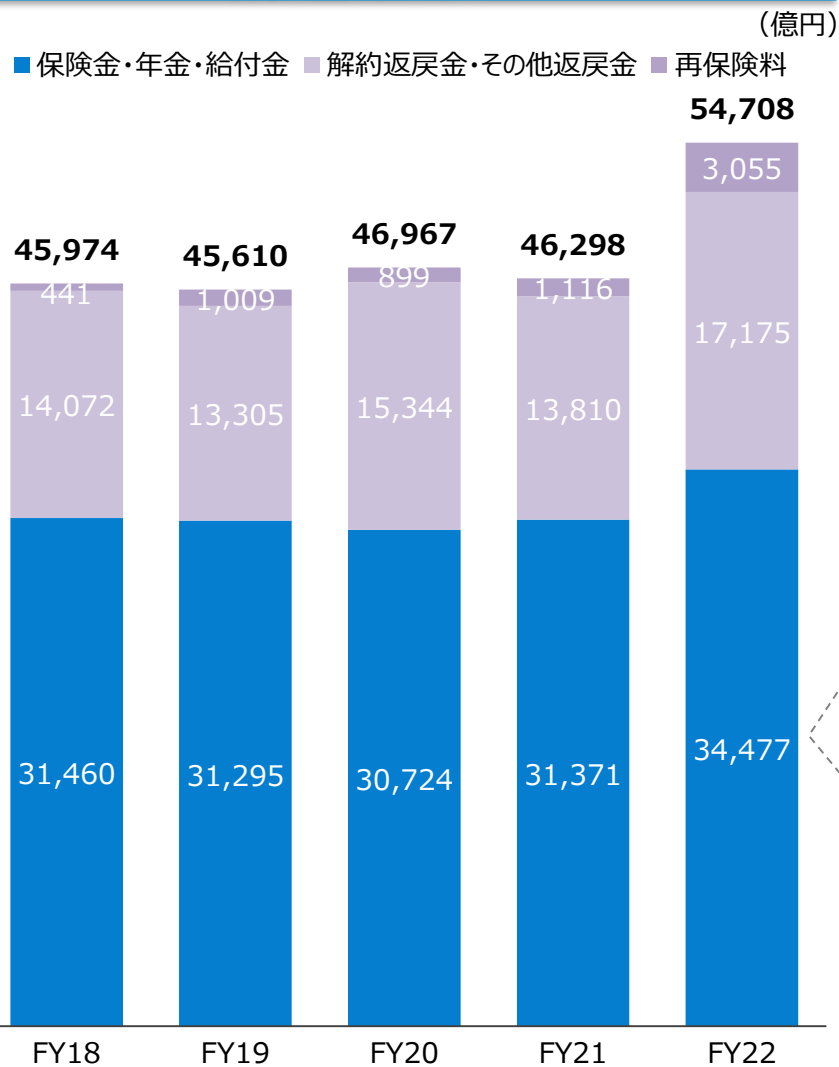


\* 連結ベースにて表示

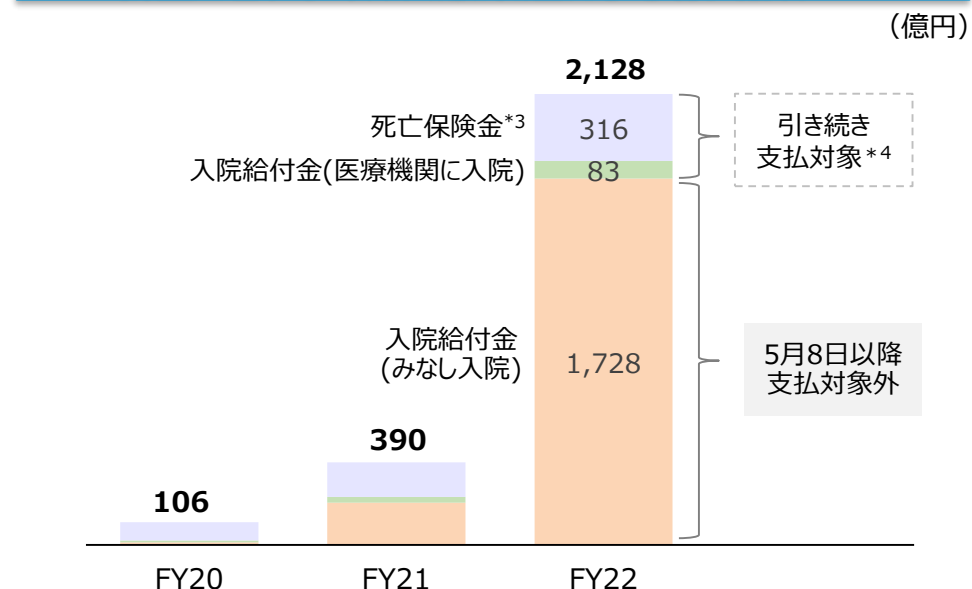
# 保険金・給付金・解約返戻金等について

- ✓ 保険金等支払金は、新型コロナウイルス感染症に係る給付金等の支払増加や、円安に伴う外貨建商品の解約返戻金の増加を主因に、対前年で増加
- ✓ 新型コロナウイルス感染症によるお支払いについては、感染者数拡大による給付金請求が急増し、対前年で大幅に増加

## 保険金等支払金 \*1



## 新型コロナウイルス感染症によるお支払い \*2



(参考)新型コロナウイルス感染症に罹患されたお客様への入院給付金のお支払いについて

	陽性診断日		
	2022年 9月25日以前	2022年9月26日~ 2023年5月7日	2023年 5月8日以降
医療機関への入院をされた場合	○お支払対象	○お支払対象	○お支払対象
宿泊施設または 自宅での療養 をされた場合 (みなし入院)	重症化リスクの高い方	○お支払対象	○お支払対象
	上記以外の方	○お支払対象	×お支払対象外

\*1 連結ベースにて表示

\*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

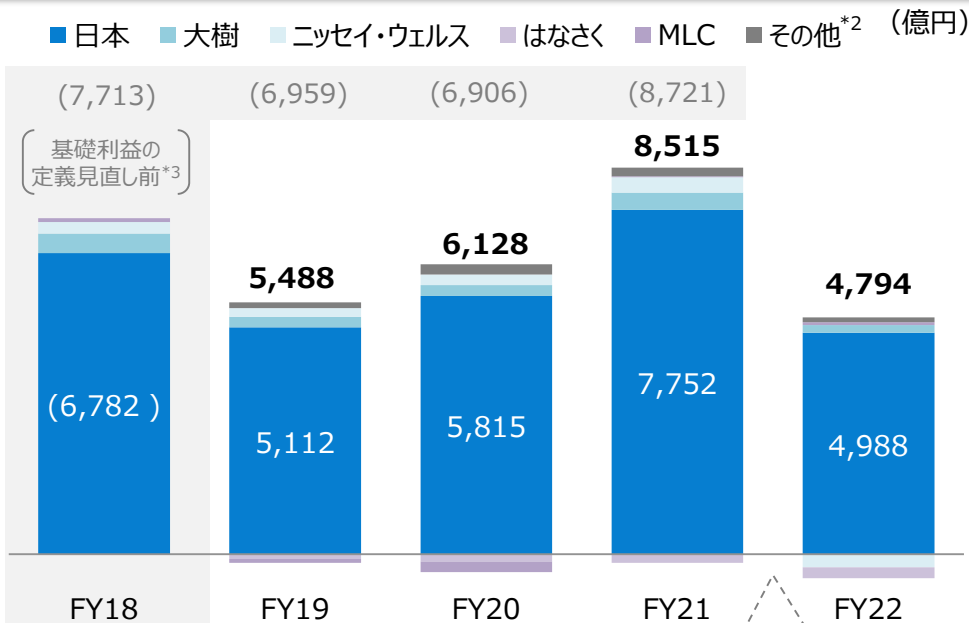
\*3 新型コロナウイルス感染症に係る死亡保険金、「災害割増特約」、「(新) 傷害特約」等の支払合計

\*4 グループ各社で取り扱いが異なるため、死亡保険金の一部は支払対象外

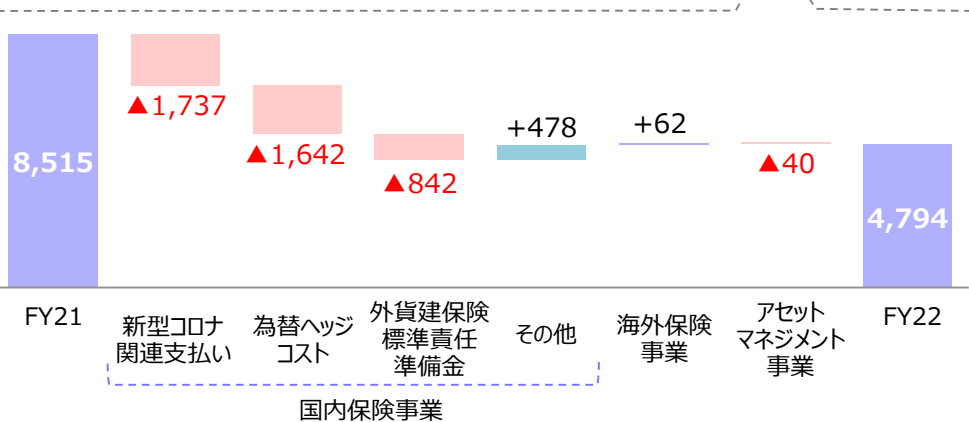
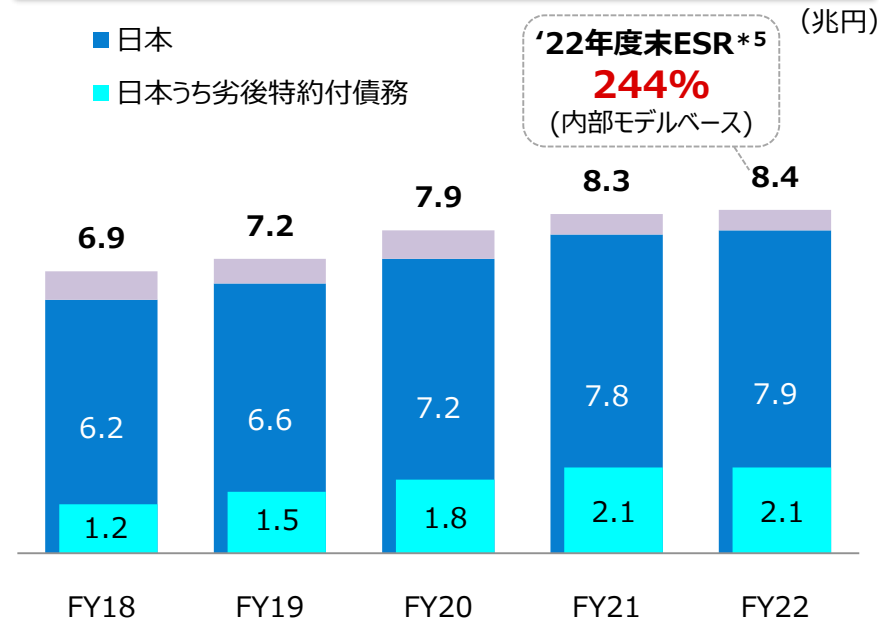
# 日本生命グループ：グループ基礎利益、自己資本

- ✓ グループ基礎利益は、国内における新型コロナウイルス感染症に係る支払増加、ヘッジコストの増加を主因に対前年で減益
- ✓ グループ自己資本は、劣後債務の調達や内部留保等により対前年で増加
- ✓ 経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)は、2022年度末時点で244%(当社内部モデルにて算出)

## グループ基礎利益\*1



## グループ自己資本\*4



- \*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 '22年度の基礎利益の定義見直しの主なものは、①為替に係るヘッジコストの算入、②投資信託の解約損益の除外、③有価証券償還損益のうち為替変動部分の除外
- \*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
- \*5 リスク量に対する資本の十分性を示す経済価値ベースの健全性指標



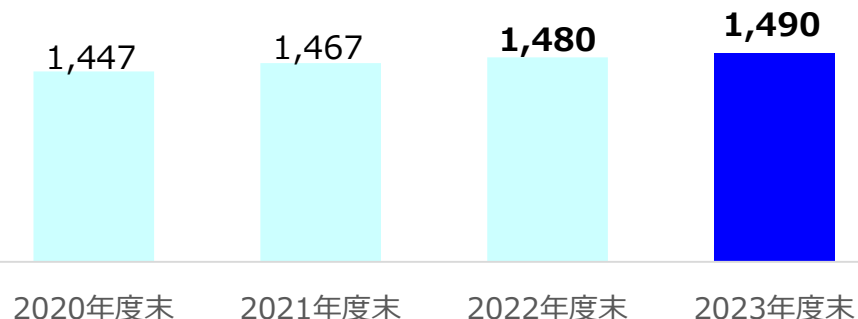
# 中計数量目標の進捗状況

- ✓ お客様数・保有年換算保険料は、数量目標に対し着実に進捗
- ✓ 基礎利益は、2021年度は目標を超過も、2022年度は新型コロナウイルス感染症に係る給付金等の支払いやヘッジコストの増加を主因に未達
- ✓ 自己資本は増加基調も、新型コロナウイルス感染症関連の支払増が下押し

## お客様数 (国内グループ)

(万名)

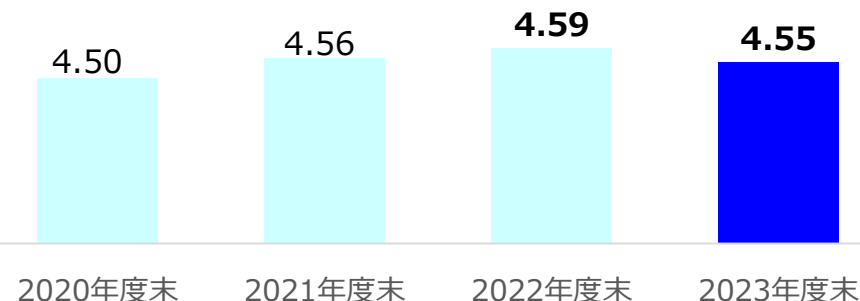
&lt;中計目標&gt;



## 保有年換算保険料 (国内グループ)

(兆円)

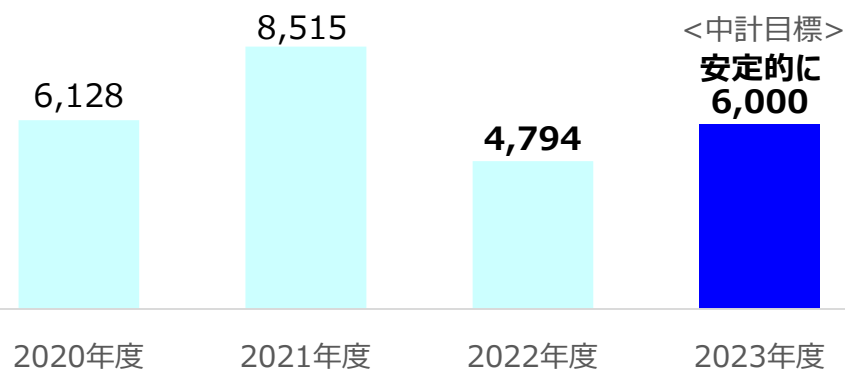
&lt;中計目標&gt;



## 基礎利益\* (グループ)

(億円)

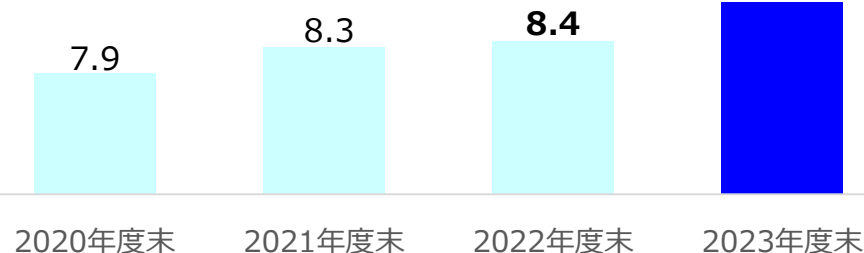
&lt;中計目標&gt;

**安定的に  
6,000**


## 自己資本 (グループ)

(兆円)

&lt;中計目標&gt;

**9.0**


\* 数値は全て2022年度から適用された計算方法に基づいて算出

# 2022年度の振り返り（総括）

## 総括

- ✓ グループ一体で変革に挑戦し、各領域で着実に成果を創出
- ✓ 一方、営業職員チャネルの生産回復や海外事業展開の遅れなど、課題も表出

### 成果

### 課題

#### 成長戦略Ⅰ

#### 国内保険市場 の深耕

- お客様数の拡大
  - ・ はなさく生命の顧客拡大
- デジタル活動の定着
  - ・ 対面とオンラインの融合

- 営業職員チャネルの生産回復の遅れ
  - ・ 営業職員一人あたりの生産性低下、営業職員数の減少
- 乗合代理店マーケットの競争激化
  - ・ 商品・価格競争激化

#### 成長戦略Ⅱ

#### グループ事業 の強化・多角化

- MLCの収支改善
- 北米市場開拓への踏み出し
  - ・ レゾリューションライフとの追加出資合意

- 海外既存出資先の収益改善取組は道半ば
  - ・ 金利上昇等によるアセマネ現法の預かり資産残高減少（TCWの減損）
  - ・ 保険現法の新契約の伸び悩み（セクイス・ライフの減損）
- 先進国への事業展開の遅れ

#### 成長戦略Ⅲ

#### 運用力強化・ 事業費効率化

- ポートフォリオ変革を通じた収益の拡大
  - ・ 円金利資産の長期化、国際分散投融資の推進、機動的な資金配分、ESG投融資の推進
- コスト削減への着実な取り組み

- 変動の大きな運用環境
  - ・ ヘッジコスト増加、金利上昇等に伴う含み損益悪化
- インフレによるコスト増加の懸念

# 2023年度経営計画の概要

---

# 2023年度経営計画の全体像

お客様数の拡大を通じて“生産の早期回復・向上”、“収益力・健全性の向上”を果たし、さらなる成長に向けた土台を固める1年間

## お客様本位の業務運営の高度化

お客様が真に求める商品・サービスの提供

「お客様の声」を基点とした継続的なサービス向上取組の推進



## サステナビリティ経営の一層の推進

安心・安全で持続可能な社会の実現

「人」・「地域社会」・「地球環境」領域の取組強化

### I. 国内保険市場の深耕

販売・サービス態勢の強化を通じた生産拡大

生産回復に向けた営業職員チャネルの高度化

デジタルを活用した生産性向上、販売改革による営業職員数維持拡大

グループ一体でのマーケット開拓推進

マルチチャネル戦略による国内マーケットの開拓

サービス提供体制の高度化

Webサービス・高齢化社会におけるお客様サービスの高度化

### II. グループ事業の強化・多角化

個々課題への対応等を通じた既存出資先の成長加速  
・さらなる成長に向けた取組の推進

国内・海外アセマネ事業の強化とシナジー創出

運用力・商品力強化とグループ運用態勢の高度化

既存事業の収益力拡大と新規投資

既存事業の収益力拡大と先進国を中心とした投資の推進

新規事業の推進

ヘルスケア事業・子育て支援事業・イノベーション取り組み

### III. 運用力強化・事業費効率化

社会・経済環境変化への機動的な対応

目標ポートフォリオ・相場動向に鑑みた資金配分

中長期的な運用方針を踏まえながら、相場動向に機動的に対応

ESG投融資の高度化

ESGテーマ投融資／脱炭素ファイナンス枠拡大、アウトカムの開示強化

成長戦略

グループ経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

人的資本

ERM経営

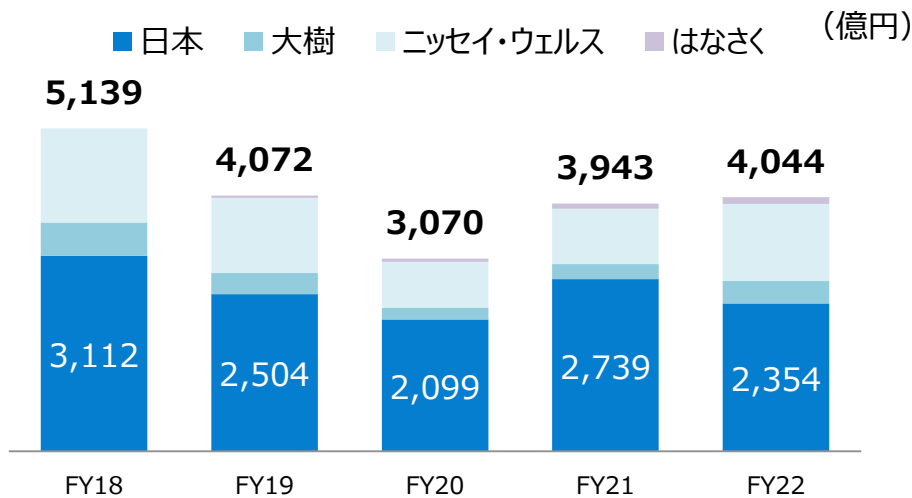
## グループ成長戦略の推進

### <成長戦略 I > 国内保険市場の深耕

---

# 国内保険市場の深耕（全体像）

## 新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）


 22  
 年度  
 業績

- ✓ 新契約年換算保険料について、日本生命は貯蓄性商品を中心に対前年で減少も、大樹生命およびニッセイ・ウェルス生命は外貨建商品を中心に対前年で増加

 23  
 年度  
 方針

- ✓ 営業職員チャネルの生産回復に向け、デジタルを活用した営業職員一人当たりの生産性向上や、販売改革の前進を通じた営業職員数の維持拡大に取り組むとともに、マルチチャネル戦略を通じた国内マーケットの開拓、サービスの提供体制の高度化に引き続き取り組む

### 生産回復に向けた営業職員チャネルの高度化 P14参照

#### ■ デジタルを活用した生産性向上

- 顧客接点の拡大に向けたLINE・メール等の活用によるデジタル訪問の推進
- さらなる生産性向上に向けた新たな販売スタイル構築
  - ✓ データ活用、デジタルマネジメント

#### ■ 販売改革による営業職員数の維持拡大

- 営業職員制度の見直し
  - ✓ 営業職員が長く安定的に活躍するための給与見直し
- お客様本位の業務運営
  - ✓ リスクコンサルティング活動の推進
  - ✓ 地域の健康増進への貢献

### グループ一体でのマーケット開拓推進 P15参照

#### ■ マルチチャネル戦略による国内マーケットの開拓

- 営業職員チャネルの生産回復・お客様本位の業務運営の徹底
- 法人取引領域における企業との関係深化と取引企業拡大
- 乗合代理店領域における商品・価格競争の激化への対応
- デジタル・ダイレクト領域における顧客基盤拡大

### サービス提供体制の高度化 P16参照

#### ■ Webサービスの高度化

- Web・アプリ対象手続きの継続拡充を通じた利便性向上

#### ■ 高齢社会におけるお客様サービスの高度化

- ご契約者サポートサービスを通じた認知症等による意思能力低下時のお客様対応を継続強化

# 生産回復に向けた営業職員チャネルの高度化【単体】

- ✓ 営業職員一人当たりの生産性低下、営業職員数の減少に対し、デジタルを活用した生産性向上、販売改革のさらなる前進による営業職員数の維持拡大に取り組む

## 課題 営業職員一人当たりの生産性低下

### デジタルを活用した生産性向上

対面×オンラインの活動を一層推進するとともに  
データ活用の高度化に取り組む

#### ■ 顧客接点の拡大に向けたLINE・メール等の活用による“デジタル訪問”の推進

- LINE・メール等を通じた顧客接点の拡大を継続推進
- 公式LINEからお客様のニーズに応じたコンテンツの自動送信を開始('23年8月~)
- 情報交換ツール「MEET」を導入('23年6月~)
  - ・ カードをスマホにかざすだけで連絡先を交換できるツール、「MEET」を活用し、お客様との接点を拡大



#### ■ さらなる生産性向上に向けた新たな販売スタイル構築

- 蓄積した活動データを分析し、お客様状況に応じた訪問タイミング・活動内容等の判断に活用
- デジタルマネジメントによる営業の均質化、効率化の促進

## 課題 営業職員数の減少

### 販売改革による営業職員数の維持拡大

営業職員制度の見直し、お客様本位の業務運営  
を通じた“働きがい”の向上

#### 営業職員制度の見直し

#### ■ 営業職員が長く安定的に活躍するための給与見直し

- 保険販売の成果等に連動する給与の積み増し('23年4月~)
- 「ニッセイまごころマイスター認定制度\*」の給与反映('23年7月~)

\*ニッセイまごころマイスター認定制度(2022年度から開始)

- 営業職員の専門スキルや活動のクオリティ等、お客様本位の活動状況を測る評価制度

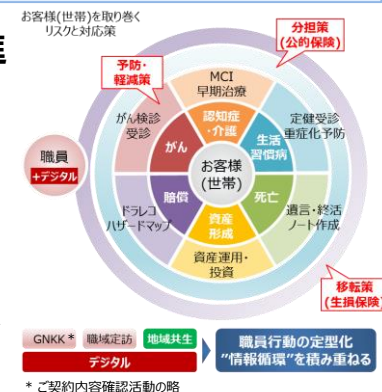
#### お客様本位の業務運営

#### ■ リスクコンサルティング活動推進

- お客様(世帯)に応じて、公的保険等を踏まえた営業活動を推進

#### ■ 地域の健康増進への貢献

- 自治体作成のビラ配布やがん検診の勧奨を通じた地域貢献



# グループ一体でのマーケット開拓推進

✓ 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

## 営業職員チャネル

### 生産回復・お客様本位の業務運営の徹底

日本 大樹

日本

デジタルを活用した生産性向上  
販売改革による営業職員数の維持拡大

大樹

「お客さま本位の販売の確立」に向けて、社内周知・徹底や、活動KPI・組織目標の見直し等を実施

日本・大樹

商品相互供給によるお客様の多様なニーズへの対応  
大樹⇒日本:外貨建商品  
日本⇒大樹:学資・年金商品 等

## 乗合代理店領域

### 商品・価格競争の激化への対応

日本 ニッセイ・ウェルス はなさく

#### ■ 金融機関窓販

日本 商品改定、付帯サービス強化(サリバチェッカー<sup>®</sup>(’23年4月~)等)  
ウェルス 多様なニーズを捉えた新商品の開発・投入

#### ■ 一般代理店

はなさく 機動的な商品開発を通じた、商品競争力の確保  
ネット(ダイレクトチャネル)経由で対面相談の希望をいただいたお客様を代理店に紹介する等、チャネル間マッチングの推進

## 法人取引領域

### 企業との関係深化と取引企業拡大

日本 NAM 大樹

日本

団体保険の商品・サービスの開発・提供による企業課題(ケガ・病気治療や介護との両立支援等)への対応

Web手続きの拡充を通じたCX向上取組の検討

ビジネスマッチングサービス「Biz-Create<sup>®</sup>\* by NISSAY」の開始(’23年4月~)  
\*Biz-Create<sup>®</sup>は株式会社三井住友銀行の商標

日本・NAM

ニッセイ一般勘定プラスや特別勘定、ニッセイアセットマネジメントの新商品等を活用した団体年金コンサルティング

大樹

親密企業に対するアプローチ強化

## デジタル・ダイレクト領域

### 新たな事業・マーケットにおける顧客基盤拡大

はなさく ニッセイプラス(少短)

#### ■ 郵送通販事業

はなさく プロモーション・販売量拡大による市場トップクラスの地位確立

#### ■ Web通販事業

はなさく TV・デジタル動画媒体・Web等のメディアミックスのアプローチで幅広い年齢層の認知・顧客獲得

#### ■ 少額短期保険事業

ニッセイプラス(少短) 「ママとこどもの1000daysほけん(母子特定疾病保障保険)」の販売継続・新たな商品の開発





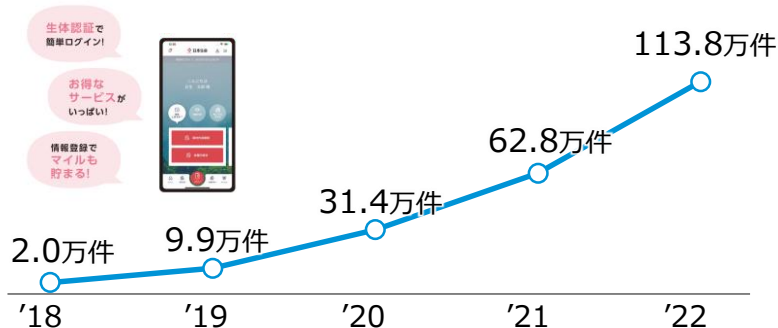
# サービス提供体制の高度化【単体】

✓ Webサービスや高齢化社会におけるお客様サービスの高度化を継続し、サービス提供体制の高度化を通じてお客様数の維持・拡大を図る

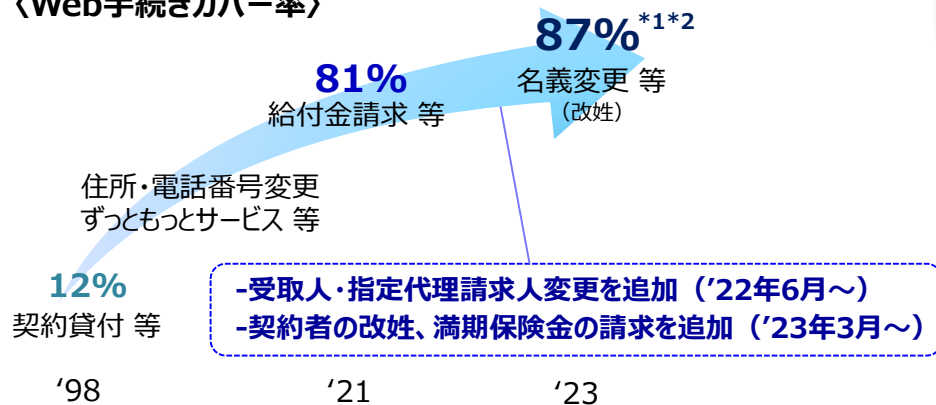
## Webサービスの高度化

Web・アプリ対象手続きの拡充を通じ、  
お客様利便性の向上を追求

〈日本生命アプリDL数〉



〈Web手続きカバー率〉



\*1: 2020年度の手続き件数をベースに推計

\*2: お客様への丁寧な対応が必要な一部の手続き等は、対面でのコンサルティングを継続

## 高齢化社会におけるお客様サービスの高度化

ご契約者サポートサービスを通じ、ご契約者の認知症等  
による意思能力低下時におけるお客様対応を強化

ご契約者サポートサービス (2型ラインアップ)

### 家族連絡型

- ご家族へのご契約情報の通知 (年1回)
- ご家族からのご契約情報、必要なお手続きに関するお問合せへの対応



### 家族連絡・代理手続き型

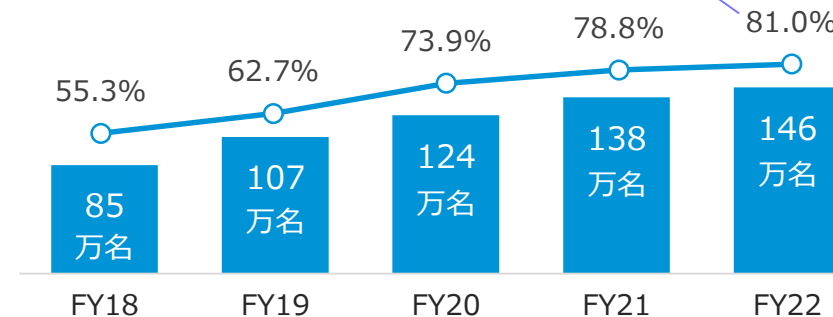
’22年6月末～サービス追加

- ご契約者が認知症等により意思能力が低下した時に、ご家族による代理でのお手続き

〈ご契約者サポートサービス登録者数・登録率\*〉

\*70歳以上の契約者を対象に算出

目標とする80%  
の普及を達成



## グループ成長戦略の推進

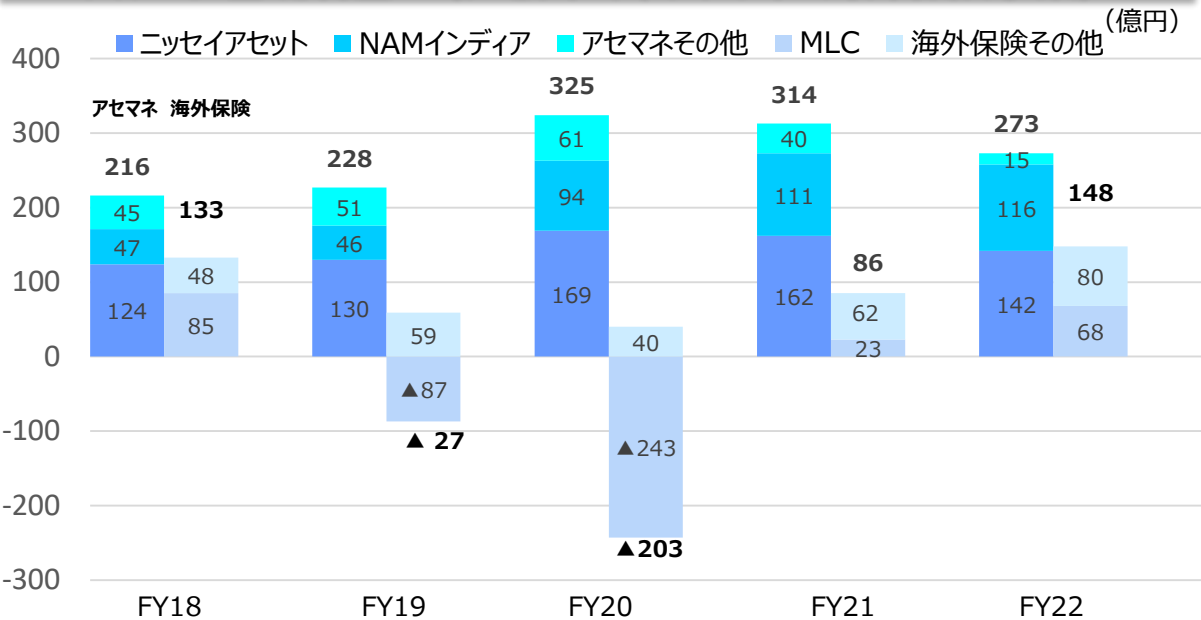
### <成長戦略Ⅱ> グループ事業の強化・多角化

---

# グループ事業の強化・多角化（全体像）

## グループ基礎利益\*（アセットマネジメント・海外保険事業）

（億円）



\*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

アセマネ	22年度業績	✓ 金利上昇等を背景とする時価減を主因とした預り資産残高の減少等により、対前年で減益
	23年度方針	✓ 運用力・商品力・販売力の強化、およびグループシナジーの創出を通じた収益向上に取り組み
海外保険	22年度業績	✓ 各社の着実な取り組みを通じて増益
	23年度方針	✓ 既存事業の収益力を拡大するとともに、安定的な成長を見込む先進国を中心とした投資を推進

### アセットマネジメント事業

P19参照

- 国内アセマネ事業の競争力強化
  - 運用力の継続強化、新NISAへの対応等の商品力・販売力強化
- 海外アセマネ事業のさらなる成長
  - 各社の着実な成長および将来に向けた土台作りに取り組み


### 海外保険事業

P20参照

- 既存事業の収益力拡大
  - アジア・オセアニア等の既存出資先の収益力拡大
- 先進国を中心とした投資推進
  - レゾリューションライフに対する追加出資・グループ会社化

### 新規事業

P21、22参照

- ヘルスケア **団体との関係強化、コアビジネスの改良・増強**
  - 事業の土台となる顧客基盤を強化しながら、コアビジネスを改良
- 子育て **子育ての壁や不安をなくす新たな価値提供に向けたサービス・事業の検討**
  - 「NISSAYペンギンプロジェクト」の推進
  - 「子育てみらいコンシェルジュ」の発展
- シニア **協業を通じた新規事業開発を検討**
  - 事業化に向け、出資等を通じた協業パートナー拡大に着手
-  **保険・保険外の両領域でイノベーション創出**
  - 調査・投資活動、保険事業の高度化、新規事業創出の推進

# 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、各種取組を実施
- ✓ グループ運用態勢高度化に取り組み

## 国内アセマネ事業の競争力強化

**運用力の継続強化、新NISA制度への対応等の商品力・販売力強化を中心に取り組み**

### ■ 運用力強化

- リスク・リターン効率のモニタリング高度化による運用パフォーマンス向上
- 人員増強を含めた運用体制の整備


 ニッセイアセットマネジメント株式会社

### ■ 商品力・販売力強化

- **新NISA制度対応商品の拡充**、デジタル営業推進


 GoalNavi  
※ファンドラップのサービス名称

### ■ ESG強化

- 投資家視点や規制等を踏まえた開示強化

### ■ 経営基盤の強化

- ファンドガバナンス委員会を通じた長期パフォーマンス不振ファンドや顧客視点で課題のあるファンド等への対応検討
- Best Place to Workの取り組みやサステナビリティ経営の推進

## 海外アセマネ事業のさらなる成長

**各社の着実な成長、および将来に向けた土台作りに取り組み**

### ■ NAMインドア

- PDCAの高度化による株式・債券領域の運用パフォーマンス向上
- 販売力強化に向けた各種取組の実施
  - 富裕層向け営業専管組織を通じた重要顧客へのアプローチ継続
  - デジタル・新商品開発推進等を通じた販売基盤のさらなる強化
  - オルタナティブ運用の強化


 Nippon Life India  
 Asset Management Ltd

### ■ TCW

- クレジット・オルタナティブ事業の拡大
- 新CEO体制における経営基盤強化に向けた取組推進

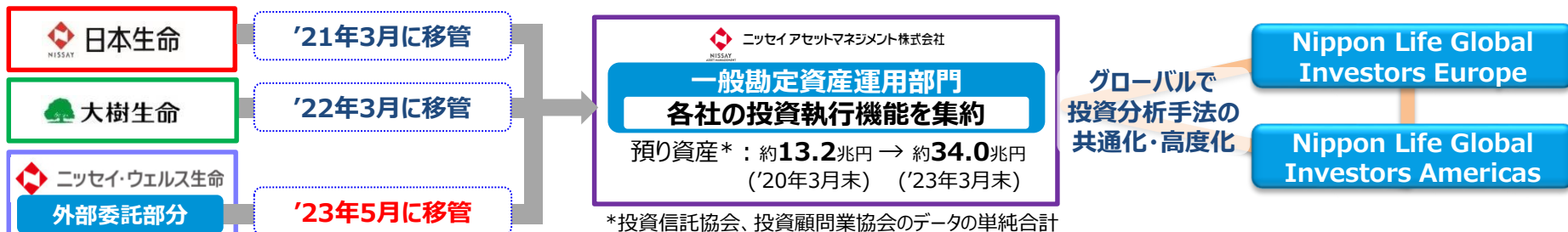


### ■ 新規出資の検討

- さらなる収益拡大に向けた出資の継続検討

## グループシナジーの創出

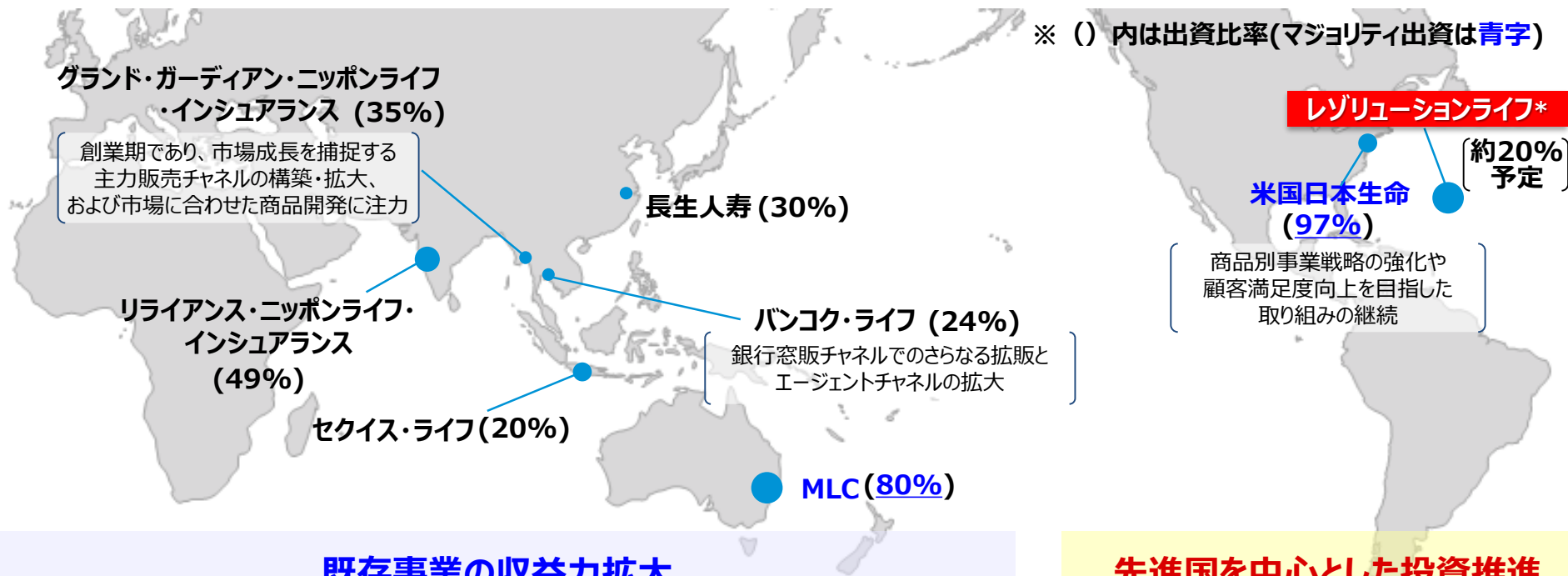
**クレジット・オルタナティブ領域を中心に運用態勢の高度化を推進**



**カバレッジの拡大・利回り向上**

# 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、収益力拡大に向けて継続取組
- ✓ 2023年度は、安定的な生命保険市場の成長を見込む先進国を中心とした投資を継続推進  
2023年度下期にレゾリューションライフへの追加出資を予定しており、収益拡大に寄与



## 既存事業の収益力拡大

### MLC

- リーテイル事業の解約抑制と新契約シェア拡大
- 団体保険の更改・入札を通じたプレゼンス拡大
- 事務の高度化および顧客利便性の向上

### セクイス・ライフ

- エージェントチャネルの販売力強化
- 銀行との提携等を通じた販路拡大

### リライアンス・ニッポンライフ

- パートナー変更に伴う経営体制の確立
- エージェントチャネル等の組織強化・能率改善
- 社外チャネル(窓販・代理店)の提携拡大

### 長生人寿

- パートナー変更に伴う経営体制の確立
- 保障性商品拡販を通じた企業価値の向上

## 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・グループ会社化予定('23年度下期)
- 追加資本を活用した新規案件獲得
- ブラックストーンとの協働による運用力向上

\*米国・豪州を中心に再保険・既契約受託事業を展開する保険会社グループ

# 新規事業：ヘルスケア事業・子育て支援事業

- ✓ “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、ヘルスケア事業・子育て支援事業を継続強化

## ヘルスケア事業

団体とのコンタクトライン構築・強化を図りながら、持続可能な事業展開に向けて、コアビジネスの改良・増強

### ■ 団体（B2B）とのコンタクトライン構築・強化

- 既取引先との関係維持・強化を図るとともに、自治体等へのアプローチを広げ、今後のヘルスケア事業の成長の土台となる関係構築に取り組み
- 社内副業制度を活用したヘルスケアコンサルタントの育成

### ■ コアビジネスの改良・増強

- データ分析サービス
  - 第3期データヘルス計画を支援するモデルの開発



Wellness-Star☆

### ➢ 疾病予防サービス

- 外部パートナーとのアライアンスによるサービス改良
- メンタルヘルス領域における東京大学や東邦大学との研究・サービス開発



- ストレスチェックのデータ分析高度化
- 地域相談窓口でのワンストップ早期相談を支援するパッケージの開発・普及を目的とした共同研究('23年4月～)

## 子育て支援事業

子育ての壁や不安をなくす新たな価値提供に向け、グループ一体となった各種取組を推進

### ■ 「NISSAYペンギンプロジェクト」の推進（'22年4月～）

- 社内外の風土醸成に向けた情報発信に加え、企業・自治体との共創取組を通じ、社会全体で支える仕組み作りに向けたネットワークを拡大
  - 子育ての不安や悩みを共有するママ交流会をライブプラザで実施('22年10月以降順次)
  - 保育所の利点や保育業務のやりがいについて声を収集し、エピソードをマンガ化('22年12月～)・保育所への感謝状贈呈式実施('23年3月)
  - 自治体の好取組事例を、各種コンテンツを通じて全国にPR('22年8月に佐賀県の子育て施策を宣伝・発信)



▼ママ交流会



▼保育士への感謝の声をマンガ化



### ■ 「子育てみらいコンシェルジュ」の発展

- 子育て世帯の多様なニーズに対応すべく、一時保育・発達障がい支援等、サービス拡充に取り組み、提携保育所やサービス導入企業を着実に獲得
- 今後もポスト待機児童を見据えたサービス開発を検討



# 新規事業：イノベーション取り組みの推進

- ✓ 先端技術の急速な進展による業界変革等に対応するために、2018年度にオープンイノベーション拠点を設立し、2020年度から对外呼称を Nippon Life Xとして、「調査活動」、「保険事業の高度化」、および「新規事業の創出」に取り組む

## イノベーション創出の土台となる調査活動

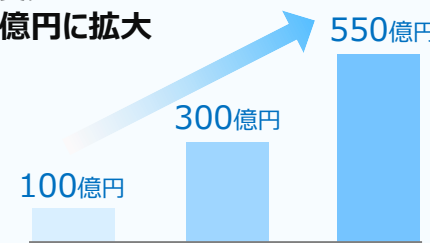
### イノベーション投資枠を活用した情報獲得・協業推進

- グローバル4拠点（東京・シリコンバレー・シンガポール・ロンドン）での先端技術等の情報獲得
  - 保険事業への適用を見据えた「AI」、金融機関でも活用が検討されている「メタバース」、「ブロックチェーン」や「DeFi」に代表されるWeb3領域に関する技術等の動向・進展を注視
- 協業パートナーとのネットワーク形成・協業推進
  - オープンイノベーション体制の構築に向け、スタートアップ、アクセラレーター、ベンチャーキャピタル、大学・研究機関等との関係を構築

### イノベーション投資枠

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

**2022年度に  
枠を550億円に拡大**



## 保険事業の高度化

### 先端技術を活用した保険事業の高度化

- ノーコードでのシステム構築に強みをもつUnqork社と実証実験を行い、当企業の開発基盤を国内初の事例としてニッセイプラス少額短期保険株式会社に導入
- AI技術に代表される先端技術の適用推進

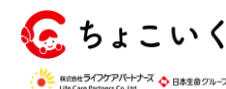
具体取組

- ✓ AIチャットボットやAIアバターによる社内照会対応に向けた取り組みを開始('23年4月～)、お客様対応への活用を検討
- ✓ 深層学習・大規模言語モデルの活用を検証・模索

## 新規事業の創出

### 事業アイデアの創出・具体化

- 当社職員を対象とした新規事業アイデアの公募制度「社内起業プロジェクト」を実施
- 第1号通過案件「ちょこいく」\*を東京都内で事業化取組



\*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

## グループ成長戦略の推進

### ＜成長戦略Ⅲ＞ 運用力強化・事業費効率化

---



# 運用力強化・事業費効率化（全体像）

- ✓ 中長期的な運用方針および相場動向を踏まえ、機動的に対応することで、運用収益を向上
- ✓ ESGテーマ投融資／脱炭素ファイナンス枠を引き上げるとともに、アウトカムの開示を強化
- ✓ また、コスト圧縮および成長に資する追加投資にも取り組み

運用力強化

## 資金配分

P25、26参照

### 中長期的な運用方針

- 円金利資産の長期化(円金利リスクの圧縮)
- クレジット・オルタナティブ資産の積み増し

### 相場動向を踏まえた投資行動

- 金利水準に応じた超長期債投資・入替の推進
- ヘッジコスト高止まりを見据えた、通貨スワップ付外国社債投資やヘッジ戦略の多様化

## ESG投融資

### 日本生命

#### ■ 投融資

- 全資産クラスでESGインテグレーション実施
- **テーマ投融資／脱炭素ファイナンス枠の拡大**  
(1.7兆円→**5兆円**／0.5兆円→**3兆円**)

P27参照

重要課題  
→  
対話情報

- #### ■ 対話 (エンゲージメント)
- E・Sテーマの対話強化

基準策定へ  
意見発信

←  
情報収集  
潮流把握

### 国際的イニシアティブ

- 各種イニシアティブへの参画
- '23年10月開催 PRI年次カンファレンスのリードスポンサー就任 (保険会社では世界初) P33参照

資金提供

働きかけ

### 投融資先企業

企業価値の向上

運用収益の向上を通じた  
契約者利益の拡大

×

E・S課題の課題解決

アウトカム創出を通じた  
社会課題の解決

**今年度より、創出した主なアウトカム\*について開示強化**

\*投融資を通じた環境・社会面への効果

事業費効率化

### コスト圧縮

- 業務の見直しを通じたコスト削減
- システム開発工程の適正化

### 追加投資

- 人的資本への投資
  - 営業職員や内務職員等の賃上げ 等
- 収益拡大に向けた新規事業の推進・デジタル技術の開発

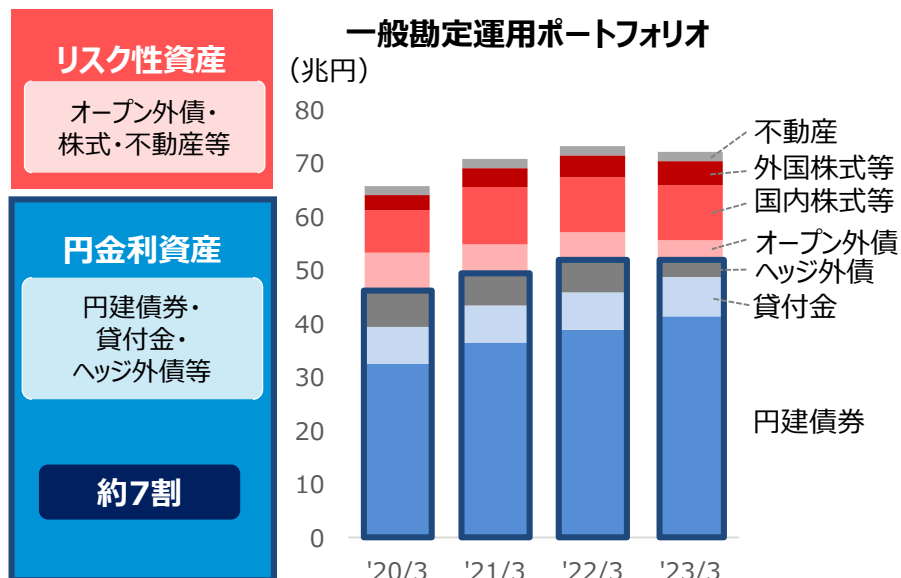
# 中長期的な運用方針【単体】

- ✓ リスク・リターン効率の向上による安定的な収益確保およびリスク削減の両立に向け、円金利資産を中心とした資産長期化の推進とクレジット・オルタナティブ資産の積み増しを継続推進

## 基本戦略

### 長期化・国際分散投融資を継続、 リスク削減と利回り向上取組を並進

- 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・オルタナティブ資産の積み増し
  - 国際分散投融資を継続推進
  - グループベースでの運用態勢強化

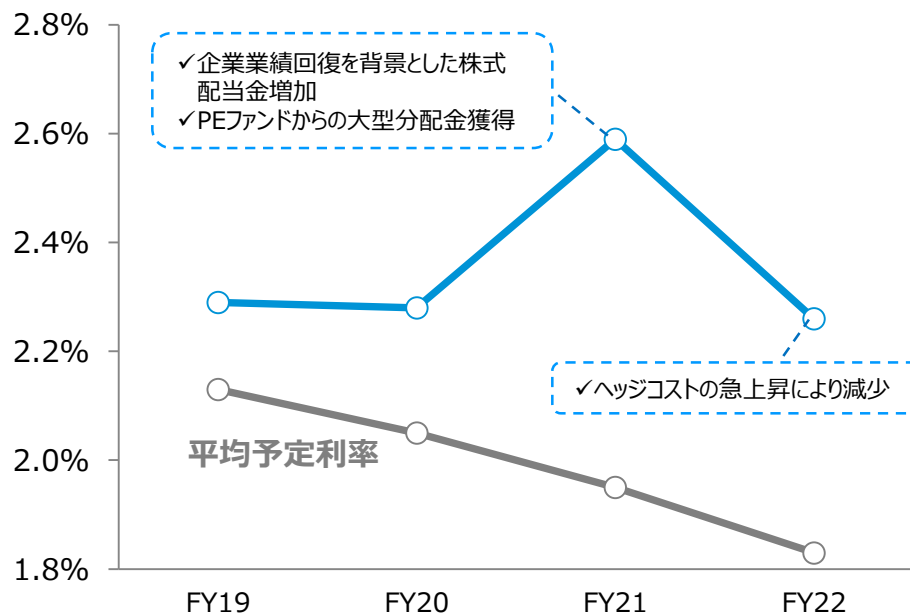


## 運用収支における利回りの状況

### 10年以上にわたり、順ざやを確保

- 基本戦略に沿った取り組み等の結果、ヘッジコストが急上昇する中でも安定的に利回りを確保
- 追加責任準備金の積み立てや予定利率の見直し等も実施

#### 基礎利益\* 上の運用収支等の利回り



\*2022年度から適用された計算方法に基づいて算出

## 2022年度実績・2023年度運用方針【単体】

- ✓ 金利水準に応じた超長期債投資・入替の推進や、ヘッジコスト高止まりを見据えた通貨スワップ付外国社債投資・ヘッジ戦略の多様化等、相場動向を踏まえて機動的に対応

		2022年度 実績	2023年度 基本的な投資方針	
円 金利資産	一般貸付	増加	横ばい	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スプレッド水準等に留意して優良な貸付を実施</li> <li>✓ 脱炭素を支援する「ニッセイ・グリーンローン」も活用</li> </ul>
	国内債券等	増加	増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 金利水準も踏まえた超長期国債等への投資</li> <li>✓ 通貨スワップ付き外国社債による利回り確保</li> </ul>
	ヘッジ外債	減少	横ばい	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ヘッジ後利回りでも投資妙味のある外国社債等に厳選投資</li> </ul>
リスク性資産	オープン外債	減少	横ばい～減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 為替・金利水準に応じた機動的な為替リスク調整</li> </ul>
	内外株式等	増加	増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外国株式(オルタナティブ含)は増加</li> <li>✓ 国内株式は概ね横ばい</li> </ul>
	国内不動産	横ばい	横ばい	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リニューアル投資、新規優良物件の取得等</li> </ul>

# ESG投融資の高度化【単体】

- ✓ ESG要素を全資産クラスの投融資判断に組み込むインテグレーションやE(環境)・S(社会)をテーマとするエンゲージメントを強化するとともに、今後はテーマ投融資を通じたアウトカム（環境・社会面への効果）の計測およびその開示も強化
- ✓ テーマ投融資、脱炭素ファイナンス枠ともに目標を1年前倒して達成したことを受け、新たに2030年度目標を設定

## インテグレーション

- ESG要素を全資産クラスの投融資判断に組み込み
  - 株式・社債・融資・国債・不動産・外部委託

## エンゲージメント

	[2018年] 2018/7~ 2019/6	[2019年] 2019/7~ 2020/6	[2020年] 2020/7~ 2021/6	[2021年] 2021/7~ 2022/6
総対話先 (うちE・Sに 係る対話先)	758社 (195社)	807社 (310社)	747社 (672社)	749社* (635社)
		*うち議決権行使に係る重要な論点がある先 384社		

**E (環境)**

気候変動・自然資本

気候変動を  
主要テーマとする対話先  
15社 → 36社 →

投資先排出量の約8割  
を占める70社程度  
71社 → 74社

**S (社会)**  
など

地域社会・地方創生

健康経営・労働安全衛生

**人的資本**

ダイバーシティ

働き方改革

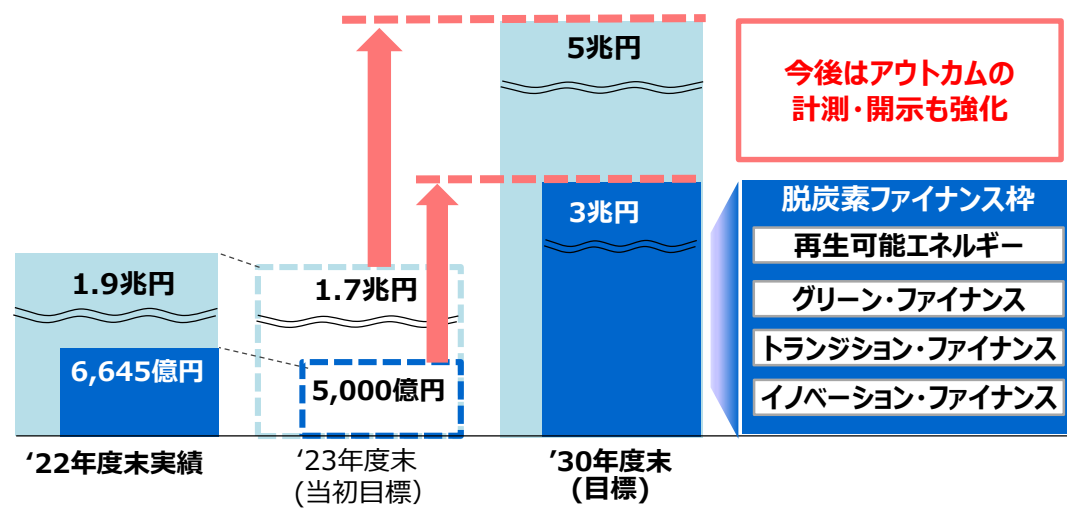
従業員エンゲージメント

サプライチェーン管理

デジタル化

人権については  
関連するテーマの中で  
確認

## テーマ投融資



## テーマ投融資を通じて創出したアウトカム例 New

生活に必要な水の供給(人) (\*1)

約 **140万人** / 年

@淡水化プラント等への資金提供を通じて生活に必要な水の供給を享受できるようになった人の数

医療サービスの供給(人) (\*2)

約 **95万人** / 年

@医療施設への資金提供を通じて医療サービスを享受できるようになった人の数

(\*1) 供給人数は、淡水化プラント等の生活用水提供キャパシティを世界の平均年間水使用量(一人当たり)で除して年換算ベースで算出

(\*2) 供給人数は、一日当たりの患者数を年換算ベースで算出

# お客様本位の業務運営・サステナビリティ経営

---

## お客様本位の業務運営の高度化【単体】

- ✓ 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91.9%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＞

##### ➤ 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に向けた取り組み状況および今後の方向性について審議

##### ➤ お客様や職員の声を活かす取り組み

- － 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
- － お客様の声を経営に活かすための取り組みについて審議

’22年10月～

##### ⇒ サービス評価アンケート(NPS調査)を新たに開始

お手続きをした全てのお客様を対象に、手続き満足度・職員応対満足度・NPS等のアンケートを実施

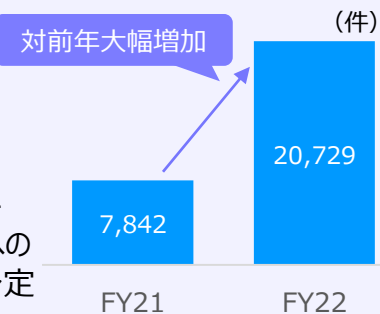


### 当社に寄せられたご不満の声(苦情)

幅広くご不満の声をとらえ、詳細分析を行い、お客様の視点に立ったサービス改善取組を実施

#### ＜ご参考＞ 保険金・給付金関係で寄せられたご不満の声の件数

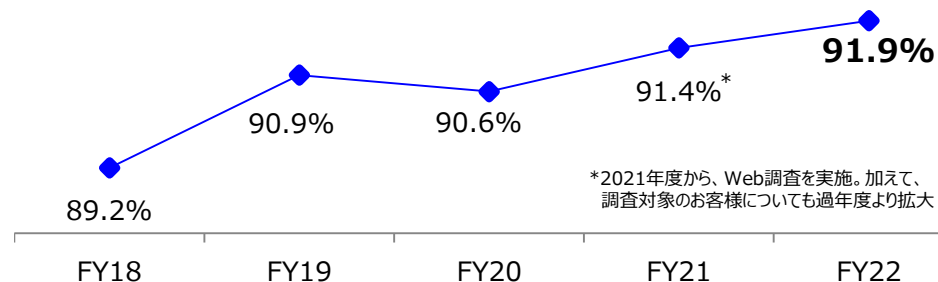
新型コロナウイルス感染症に係る給付金請求に関連し、保険金・給付金関係が増加（その他領域は▲14%減少）



これを踏まえ、支払事務フローの刷新等、顕在化した課題への対応・改善策を検討・実施予定

### お客様満足度調査結果

「お客様満足度」は91.9%と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

# 日本生命グループにおけるサステナビリティ経営

- ✓ 昨今の社会課題等を踏まえ、日本生命グループのサステナビリティ経営をより一層推進するために、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域を定め、サステナビリティ重要課題を再整理
- ✓ 各種取組を通じ、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献

## ■ 日本生命グループのサステナビリティ経営

領域	サステナビリティ重要課題	具体取組
人	① 人生100年にわたる安心・安全の提供 ② 希望に満ちた未来世代を育む ③ 多様性と人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンサルティング活動を通じた保険商品・サービスの提供 <span style="float: right; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">P14参照</span></li> <li>● ヘルスケア事業の取り組み <span style="float: right; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">P21参照</span></li> <li>● NISSAYペンギンプロジェクト</li> <li>● 地域振興取組 <span style="float: right; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">P14参照</span></li> <li>● 社会貢献活動 <span style="float: right; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">P32参照</span></li> </ul>
地域社会	④ 活力あふれる地域社会の創出	
地球環境	⑤ 豊かな地球を未来につなぐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動での取り組み <span style="float: right; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">P31参照</span></li> <li>● ESG投融資の取り組み <span style="float: right; background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px;">P27参照</span></li> </ul>



〈上記を支える経営基盤 サステナビリティ重要課題 〉  
 コンプライアンス、リスク管理、コーポレートガバナンス、人的資本

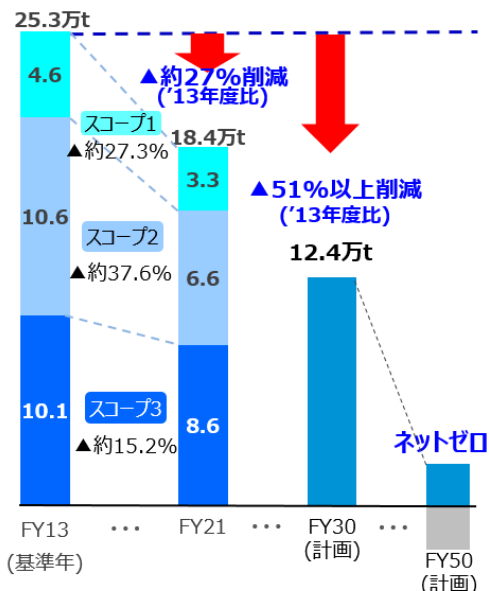
# 【地球環境】 具体取組

- ✓ 環境取組において、当社CO<sub>2</sub>排出量・投融資先のGHG削減目標に向け、事業活動・資産運用、両面で取り組みを実施
- ✓ 事業活動についてはCO<sub>2</sub>排出量削減取組に加え、生物多様性保全活動、サーキュラーエコノミーを意識した取り組みを推進



## CO<sub>2</sub>排出量削減取組

### ■ CO<sub>2</sub>排出量削減実績



### ■ CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組み

- スコープ1**
  - 自動車燃料等 (ガソリン)
    - 社用車へEV・PHV・FCV車を導入
- スコープ2**
  - 電気使用等
    - LED化、働き方改革、営業拠点の省エネルギー化
    - 太陽光パネル設置、オフサイトコーポレートPPAの導入
    - 再生可能エネルギーの導入
- スコープ3**
  - 紙使用、その他 (通勤・出張・郵便等)
    - 紙使用量削減、社内便減便

### ■ 直近の取り組み事例

- ▶ 当社初の木造営業拠点を設置 ('22年9月) スコープ2
  - ・ニッセイの森間伐材を利用した木製什器の採用
  - ・太陽光パネルや蓄電池を設置しZEB\*認証を取得  
\*Net Zero Energy Building
- ▶ オフサイトコーポレートPPAの導入 ('22年9月) スコープ2
  - ・当社専用の太陽光発電設備を設置
  - ・当社の所有物件の一部へ電気を供給 ('23年4月受電開始)
- ▶ GXリーグへの参画 ('23年2月)
  - スコープ1 スコープ2 スコープ3
  - ・GHG排出量削減と産業競争力向上に向けた経済社会システム全体の変革(GX)を目指す枠組み ('22年11月賛同、'23年2月に参画移行)

## 生物多様性保全活動

### 地域に根差した保全活動に取り組み



◀ 湿原保護に向けた外来植物除去活動に参加

▶ 植栽や刈り取りによる整備活動に参加



## サーキュラーエコノミーを意識した取り組み

### ニッセイPlastics Smart運動の展開



▲ 紙製クリアファイルの活用

- プラスチック使用量の削減、分別・リサイクルを推進
- プラスチック製のクリアファイル新規購入数を2024年度以降ゼロにする目標を設定



# 明るく活力ある地域・社会づくり

- ✓ 「未来を担う子どもたちの支援」「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を中心に、お客様と社会のよりよい未来のために、社会貢献活動を積極的に実施

## Action サステナビリティ(社会貢献活動)

2015年度から全国の全役員・職員が地域・社会の課題解決に向けたさまざまな社会貢献活動を実施

全役員・職員の参加率8年連続100%



児童養護施設へお食事券とメッセージカードの寄贈



清掃活動への参加



マラソンの給水所ボランティア

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

車いすバスケットボールの体験会・講演会の開催や当社役員・職員によるパラスポーツ観戦・応援、お客様への大会案内を通じ、パラスポーツのさらなる普及・振興とダイバーシティ&インクルージョンの推進へ寄与

2022年度実施結果  
 体験会・講演会  
 7都道府県 4,328名  
 観戦・応援 1,090名



## 未来を担う子どもたちに向けた支援

### ■ 出前・受入授業

全国の当社職員が講師となり、保険やライフデザインの大切さを子どもたちに伝え、自分自身の将来について考え、きり拓いていくことを応援する取り組み

2022年度 39都道府県138校14,722名が参加



▲ 出前授業の様子

### ■ 進学応援奨学金 supported by 日本生命

経済的に困難な状況にある子どもたちの進学を支援  
 また、当社職員手書きの応援メッセージをお届け

2022年度 407名へ支援



▲ メッセージ発送ボランティアの様子

### ■ ニッセイ名作シリーズ

2022年度 36,810名が参加

子どもたちの「豊かな情操」や「多様な価値観」を育むことを願い、全国各地で小学生～高校生を対象に、学校単位でミュージカルに無料招待  
 1964年の開始以来、累計の招待者数は800万名を超える

### ■ スポーツ教室

2022年度 31都道府県5,405名が参加

野球部による「野球教室」や女子卓球部による「卓球教室」、陸上競技・桐生祥秀選手による「かけっこ教室」など、当社所属のアスリートによるスポーツ教室を全国各地で開催



野球部による  
野球教室



女子卓球部による  
卓球教室



桐生祥秀選手  
かけっこ教室

# PRI in Person 2023

- ✓ 当社は初の東京開催となる「PRI in Person 2023」にて、保険会社として初めてリードスポンサーに選任
- ✓ 安心・安全で持続可能な社会づくりに寄与していくため、各種イニシアティブに署名・賛同

## PRI in Person 2023

- ✓ PRI in Personは、気候変動や人権などのESGを巡るさまざまな課題について議論する最大級の国際イベント
- ✓ 2023年度は**初めての東京開催**
- ✓ 各国の署名機関に加え、政策当局・NGO等、**約1,200名**が参加予定
- ✓ 過去のリードスポンサーは全て資産運用会社で、**保険会社の選任は当社が初**

<b>開催日時・場所</b>	2023年10月3日～5日 グランドプリンスホテル新高輪 国際館パミール
<b>PRIの概要</b>	2006年に発足した、機関投資家による世界最大規模の国際イニシアティブ
<b>署名団体数</b>	全世界で <b>5,300超</b>
<b>署名先の資産運用総額</b>	<b>約120兆米ドル</b>

### 当社が期待する効果

インベストメントチェーンに関わるさまざまなステークホルダーをイベントに巻き込み、グローバルな資産運用業界における責任投資の高度化と進展に貢献

### PRI in Person & Online 2022 Barcelona

- ✓ 昨年開催されたPRI in Person & Online 2022 Barcelonaでは、当社執行役員の木村がPRI理事としてパネルに登壇(写真は講演の様子)



## (ご参考) 国内外のイニシアティブへの参画

### 全般



### 人・地域社会



### 地球環境



# 2023年度数量計画（2023年度末見通し）

---

## 2023年度数量計画（2023年度末見通し）

- ✓ グループ一体での取り組みを通じ、お客様数は対前年で増加、保有年換算保険料は対前年で横ばいの見通し
- ✓ 基礎利益は、新型コロナ関連の支払い減少により、対前年で増加の見通し
- ✓ 自己資本は、着実な積み増しにより、対前年で増加の見通し

	2022年度末	2023年度末見通し	中計目標
<b>お客様数</b> (国内グループ)	1,480 万名 (対前年度増加  )	対前年度 <b>増加</b> 	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)	4.59 兆円 (対前年度増加  )	対前年度 <b>横ばい</b> 	2023年度末 <b>4.55</b> 兆円
<b>基礎利益</b> (グループ)	4,794 億円 (対前年度減少  )	対前年度 <b>増加</b> 	安定的に <b>6,000</b> 億円
<b>自己資本</b> (グループ)	8.4 兆円 (対前年度増加  )	対前年度 <b>増加</b> 	2023年度末 <b>9.0</b> 兆円

## **(参考)グループ経営基盤の強化**

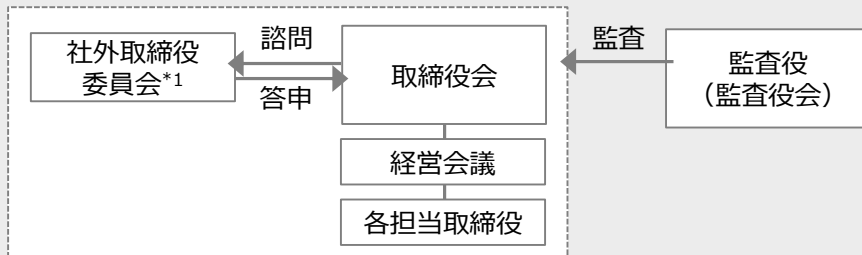
---

## (参考)コーポレートガバナンス体制の高度化

- ✓ 当社を取り巻く環境が大きく変化する中、変化を積極的に経営に取り込み、長期にわたる保障責任を全うし続けるべく、2022年7月に**監査等委員会設置会社への移行を始めとするコーポレートガバナンス体制の高度化を実施**

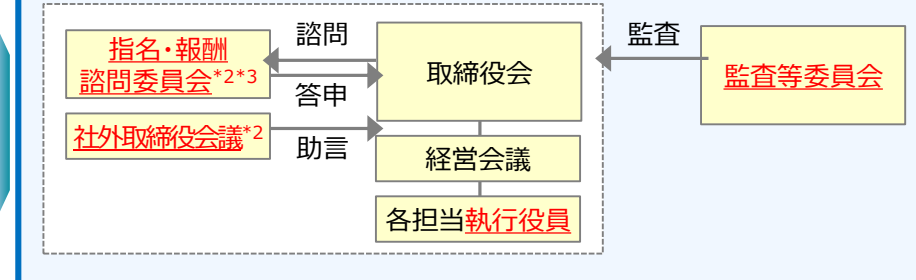
### ■ 当社のコーポレートガバナンス体制

(~'22年7月)



- \*1 委員長および委員の過半数を社外取締役とする委員会  
 役員の選任および報酬等に関する事項ならびにその他の経営に関する重要事項を審議

('22年7月~)



- \*2 社外取締役委員会が有していた監督・助言機能を強化する観点から、機能毎に会議体を分離  
 \*3 委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする委員会

### ■ コーポレートガバナンス体制高度化のねらいと具体的なポイント

#### 迅速・果断な 業務執行の実現

- 重要な業務執行の決定を取締役会から執行側に委任
- 柔軟な配置が可能な執行役員で全事業領域を分担する**担当執行役員制を導入**

#### 戦略議論の強化

- 取締役会は、より議論に適した規模を志向\*4するとともに、**執行現場の実情を踏まえた中長期的な戦略議論等に一層集中**
- 監査等委員が議決権を持ち、取締役会に参加
- 経営の重要事項の審議に特化した「**社外取締役会議**」を設置

#### 監査・監督機能 の強化

- **監査等委員会を軸とした監査の高度化**
- 監査等委員会による取締役の人事・報酬等に関する総代会での意見陳述
- 役員の人事・報酬等の審議に特化した「**指名・報酬諮問委員会**」を設置

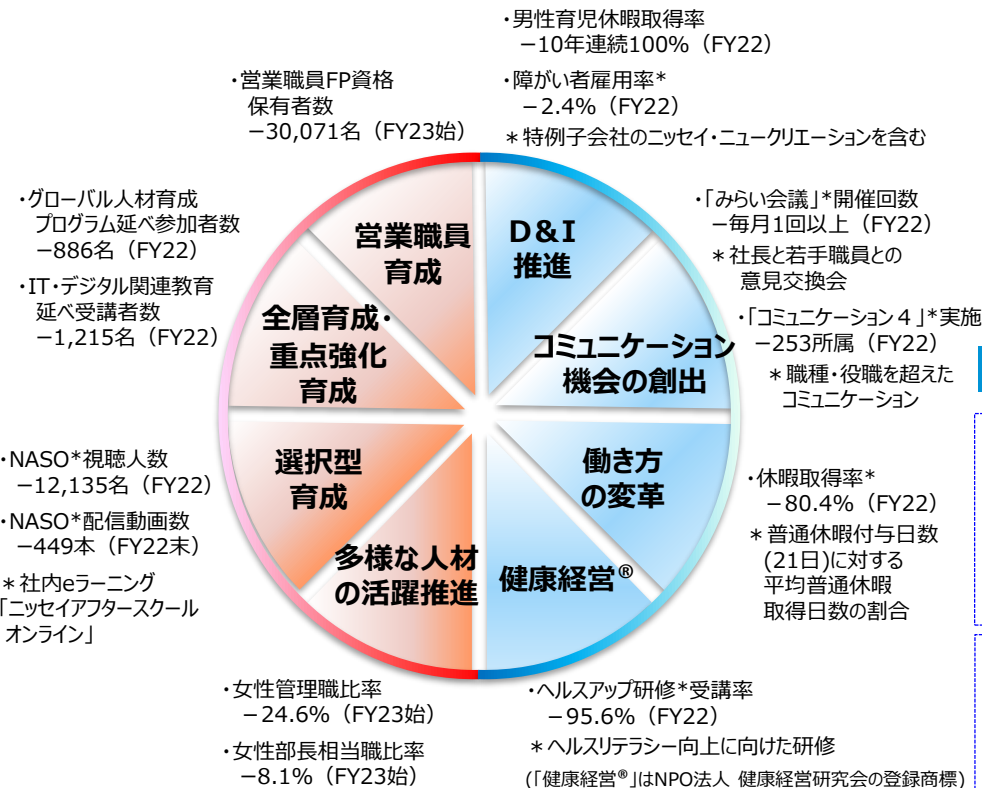
- \*4 規模をスリム化する一方、独立社外取締役を3分の1以上選任  
 この他、相互会社に当てはまらない原則等を除き、プライム市場上場会社に求められる基準を含めてコーポレートガバナンス・コードの諸原則を充足

# (参考)人的資本の強化

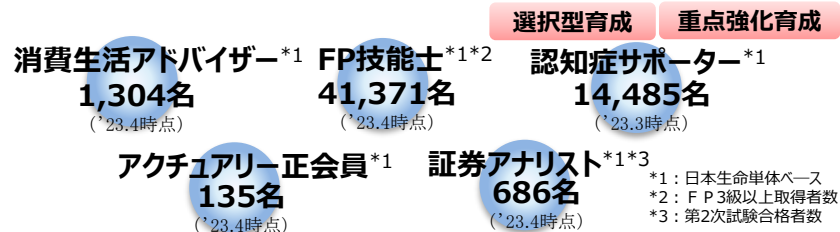
- ✓ 多様な人材の多彩な活躍が事業発展の基礎であり、企業価値向上の源泉であるとの考えのもと、人的資本強化に向け、専門人材の確保、女性活躍推進等の取り組みを推進

## 人的資本強化に向けた取り組み（人財価値向上プロジェクト）

### 日本生命グループ全体での提供価値向上を通じて 社会全体・お客様を支え続ける



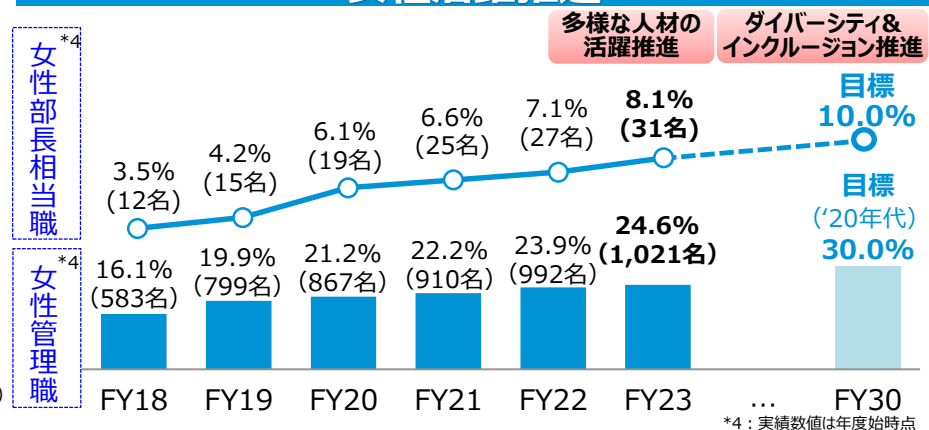
## 専門人材の確保



- ✓ 専門人材採用に向けた取り組み強化
- ✓ タレントマネジメントシステムの活用
- ✓ グループIT人材育成 (NISSAY IT ACADEMY) - 「IT最優秀賞 (マネジメント領域)」\*受賞('22年12月)
- ✓ 各種資格取得に向けた自己研鑽機会の提供等

\* IT賞は公益社団法人企業情報化協会 (IT協会) が授与するもの。最高賞の受賞数は3回 (うち1回OA賞時代含む) と生命保険会社として最多

## 女性活躍推進



- ✓ 採用の強化 (セミナー拡充・専管採用チーム新設)
- ✓ 役員メンター運営 (課長層向け)
- ✓ 女性管理職登用にに向けた各種研修運営

人財育成【“個”の強化】

闊達な風土の醸成【組織の強化】

従業員の声

## (参考)ERM推進

### グループERMの推進

#### リスク

#### ■ 長期安定的な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
- グローバルな運用体制を生かしたクレジット資産やオルタナティブ資産への投融資等の国際分散投資の推進

#### ■ フォワードルッキングなリスク管理の推進

- 大災害、感染症拡大、株価暴落等のシナリオ分析も用いたリスクの的確な把握・管理

#### 資本

#### ■ 自己資本の着実な積み立てによる健全性の向上

- 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
- さら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

#### ■ ご契約者への配当の安定・充実

#### 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の向上
  - 国内保険市場の深耕
  - グループ事業の強化・多角化
  - 運用力強化・事業費効率化

#### ■ 各社の取組高度化

– 各社でリスク・資本・リターンにかかる戦略を高度化

#### ■ 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

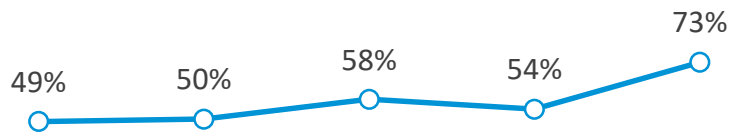


# (参考)高い健全性・格付の維持

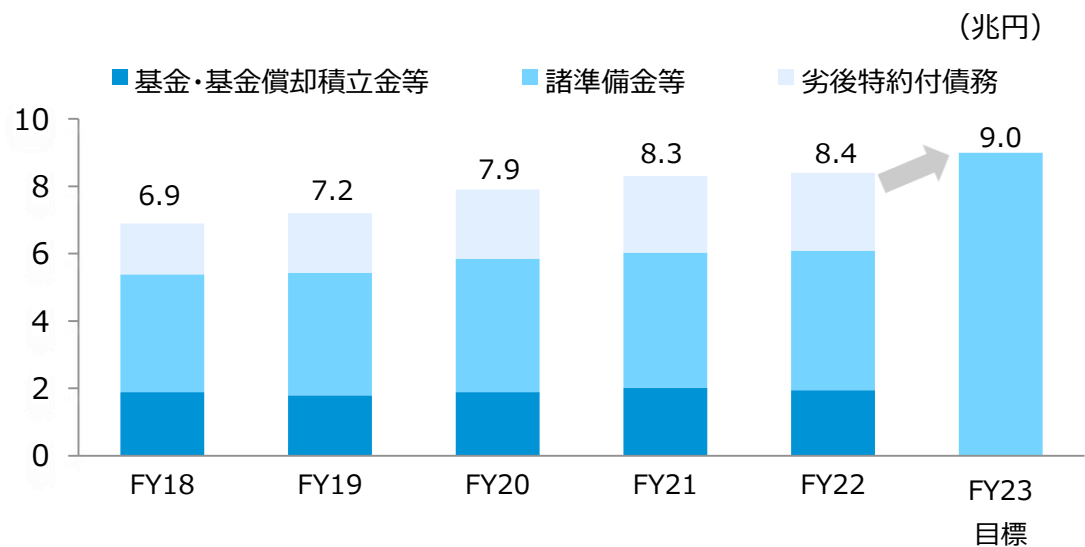
## グループ自己資本<sup>\*1</sup>の積み立て

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、着実に資本を強化

\*2  
お客様  
配当性向



グループ自己資本



### 直近の調達実績

#### 2022年度

- 5月 円建劣後ローン1,300億円
- 9月 円建劣後ローン710億円  
(10月に20億米ドルを償還)

#### 2023年度

- 4月 円建劣後ローン800億円

直近の社債市場の悪化を踏まえ  
当社初となるシンジケートローン  
による調達を実施

## 格付<sup>\*3</sup>

S&Pグローバル (S&P)	ムーディーズ (Moody's)	格付投資情報センター (R&I)	日本格付研究所 (JCR)
<b>A+ (安定的)</b>	<b>A1 (安定的)</b>	<b>AA (ポジティブ)</b>	<b>AA+ (安定的)</b>

\*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

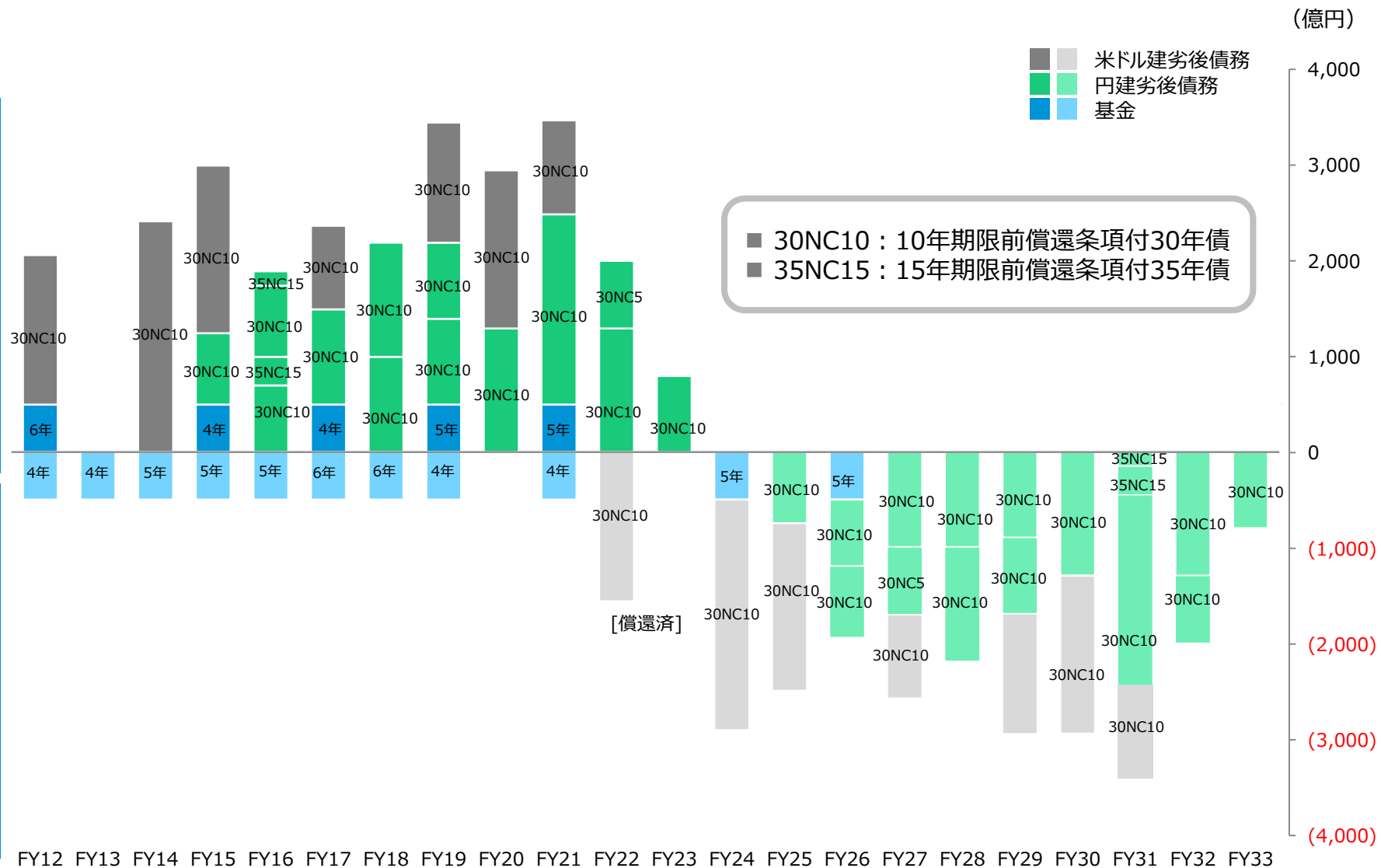
\*2 日本生命単体の数値。「修正当期純剰余」に対する「配当準備金繰入額等」（＝「配当準備金繰入額」＋「配当平衡積立金の積立額（取崩の場合は取崩額を控除）」）の割合。「修正当期純剰余」は、法令等も踏まえたうえで実質的に処分可能な剰余であり、当期純剰余に危険準備金等の法定繰入額超過分等を加算して算出

\*3 2023年6月1日現在

(参考)基金・劣後債務 調達と償還【単体】

調達

償還\*



\* 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

## 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