

今日と未来を、つなぐ。



# 2022年度上半期決算・経営戦略説明会

---

2022年12月

日本生命保険相互会社

# 目次

## 【第一部】2022年度上半期決算・経営戦略

■ 中期経営計画および2022年度経営計画の概要	.....	P 3- 6
■ 2022年度上半期業績の概要	.....	P 7-12
■ 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	.....	P13-18
・ <成長戦略Ⅱ> グループ事業の強化・多角化	.....	P19-23
・ <成長戦略Ⅲ> 運用力強化・事業費効率化	.....	P24-29
■ お客様本位の業務運営・サステナビリティ経営	.....	P30-35
■ （参考）グループ経営基盤の強化	.....	P36-40

## 【第二部】Nippon Life Xについて

■ Nippon Life Xの概要（沿革・組織体制）	.....	P42-45
■ 調査・投資活動	.....	P46-49
■ 保険事業の高度化・新規事業の創出	.....	P50-55

# **【第一部】**

## **2022年度上半期決算・経営戦略**

---

中期経営計画 **Go**ing **B**eyond 超えて、その先へ および  
2022年度経営計画の概要

---

# 中期経営計画の概要

- ✓ 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

# 2022年度経営計画の位置付け

- ✓ お客様本位の業務運営のさらなる要請や社会のサステナビリティ重視が加速する中で、2022年度を、お客様本位・サステナビリティ経営に一層取り組み、変革の定着とさらなる推進を図ることにより、“生産の早期回復・向上”、“収益力・健全性の向上”に目途をつける1年と位置付け

## '21年度の 総括

変革を着実に進め、数量目標達成に向けた進捗は順調



企業・職員の不祥事案  
による信頼低下

システム障害を起因とした  
ガバナンス問題

気候変動・環境対策  
の加速

コーポレート  
ガバナンス・コードの改訂

非財務情報開示充実の要請

ビジネス上の人権対応

地政学リスクの高まり

## 新たな 環境変化

### お客様本位の業務運営のさらなる要請

お客様の視点に立った  
業務運営への要請が一層高まる

### 社会のサステナビリティ重視の加速

気候変動対策等の課題解決へ  
社会全体の意識が一層高まる

## 中期経営計画達成を左右する重要な年度

## '22年度計画 の位置付け

お客様本位の業務運営とサステナビリティ経営に一層取り組み、  
変革の定着とさらなる推進を図ることにより、  
“生産の早期回復・向上”、“収益力・健全性の向上”に目途をつける

# 2022年度経営計画の全体像

お客様本位の業務運営とサステナビリティ経営に一層取り組み、変革の定着とさらなる推進を図ることにより、  
 “生産の早期回復・向上”、“収益力・健全性の向上”に目途をつける

## 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

全社方針の改訂    チャンネル別取り組みの強化・開示の充実



## 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

人的資本強化    環境・生物多様性保全推進    地域振興支援

### I. 国内保険市場の深耕

より多くのお客様に選ばれる販売・サービス態勢  
 の構築を通じた生産の回復・向上

#### 販売改革を通じた営業職員チャンネルの高度化

デジタル推進と職員制度進化、業績重視の執行見直し、コミュニケーション強化

#### グループ一体でのマーケット開拓推進

マルチチャンネルの開拓強化、各社戦略明確化、新規市場参入

#### 商品ラインアップの拡充

新3大疾病保障保険、企業保険・企業年金保険の拡充

#### サービス提供体制の高度化

Webサービスの高度化、保険契約者代理制度の導入

### II. グループ事業の強化・多角化

ガバナンス強化を通じた収益力の向上

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

#### 既存事業の強化・収益向上

海外の生保各社の成長戦略の着実な推進

#### 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

安定的な収益確保と持続可能なコスト構造の構築

#### ポートフォリオ変革とESG投融資の強化

安定収益確保に向けた資金配分、温室効果ガス削減取り組み推進

成長戦略

## グループ経営基盤の強化

変化に応じた迅速・果断な経営の実現

コーポレートガバナンス体制の高度化

ERM推進

デジタル活用

人材活躍

# 2022年度上半期業績の概要

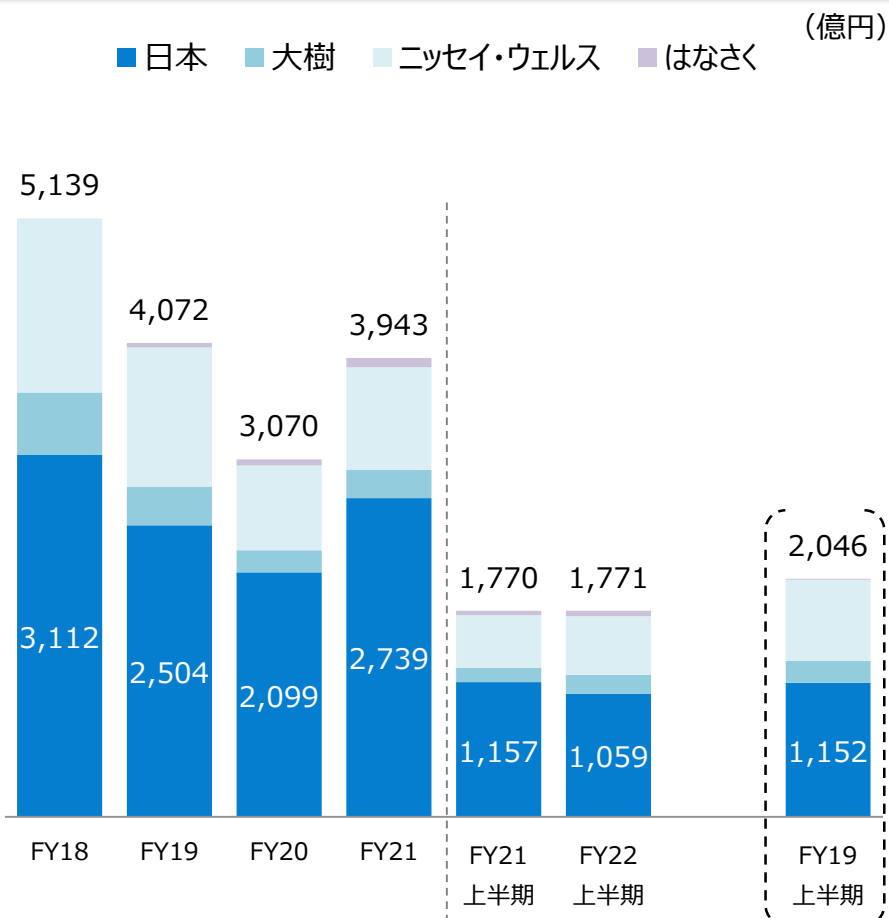
---



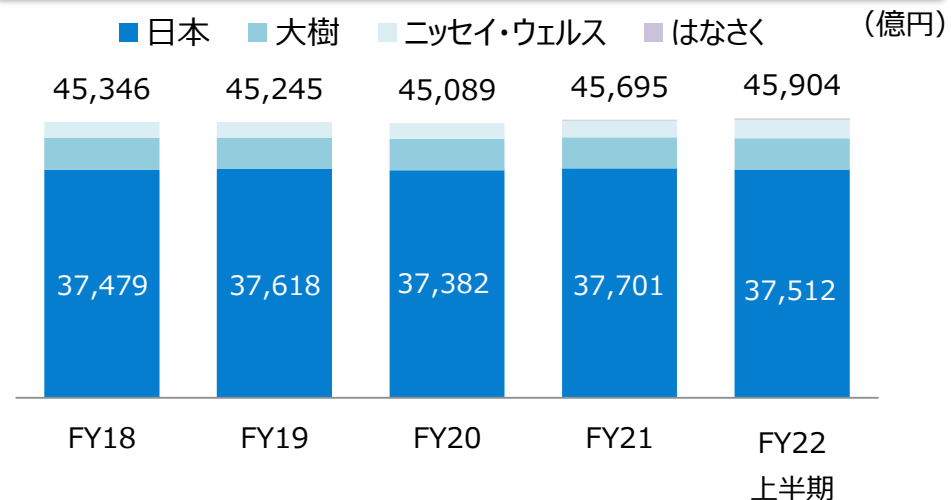
# 日本生命グループ（国内）：保険業績（新契約・保有契約）、お客様数

- ✓ 新契約年換算保険料は、日本生命は貯蓄性商品の料率改定等により減少したものの、ニッセイ・ウェルス生命および大樹生命の外貨建商品の販売増により前年同期比で横ばい
- ✓ 保有年換算保険料は、日本生命は減少も、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

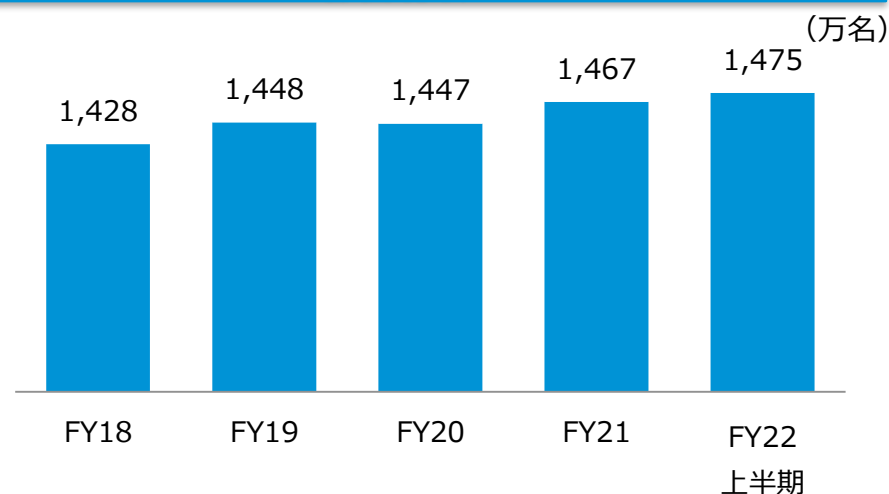
## 新契約年換算保険料（個人保険・個人年金）\*



## 保有年換算保険料（個人保険・個人年金）\*



## お客様数\*



\* 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

# 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、グループ各社の外貨建商品の販売増加等を主因に前年同期比で増収
- ✓ 利息及び配当金等収入は、円安に伴う外貨建証券の利配の増加等により、前年同期比で増収

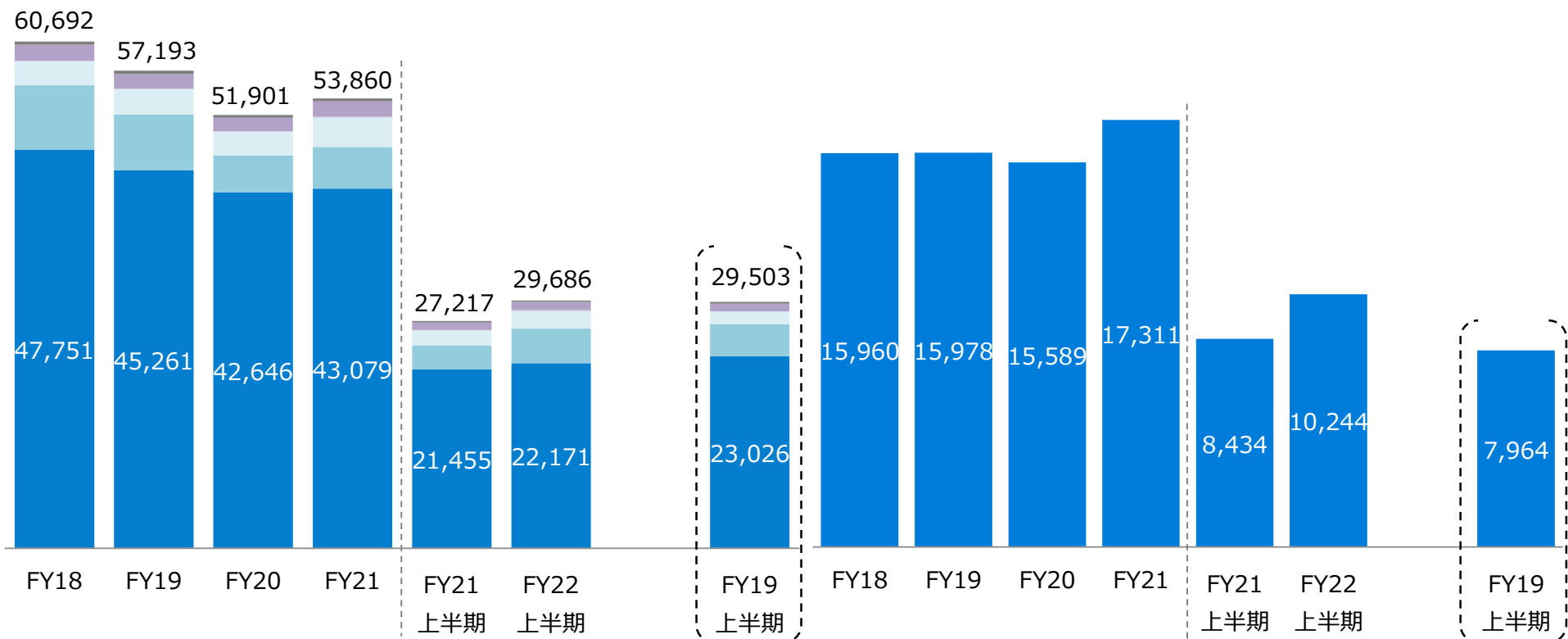
## 保険料等収入\*

(億円)

## 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 ■ MLC ■ 米国日生



\* 連結ベースにて表示

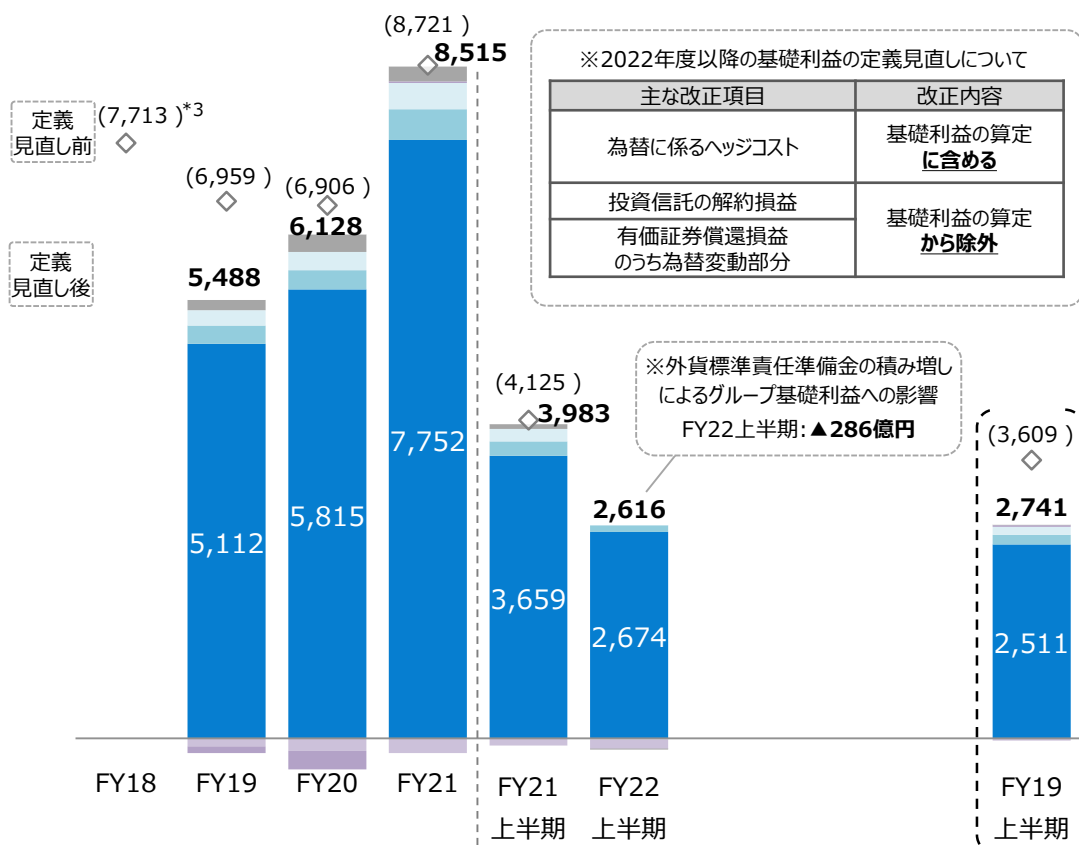
# 日本生命グループ：グループ基礎利益、自己資本

- ✓ グループ基礎利益は、グループ各社の新型コロナウイルス感染症関連の支払増加を主因に前年同期比で減益
- ✓ 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前年度末比で増加

## グループ基礎利益\*1

(億円)

■ 日本 ■ 大樹 ■ ニッセイ・ウェルス ■ はなさく ■ MLC ■ その他\*2 ◇ 定義見直し前



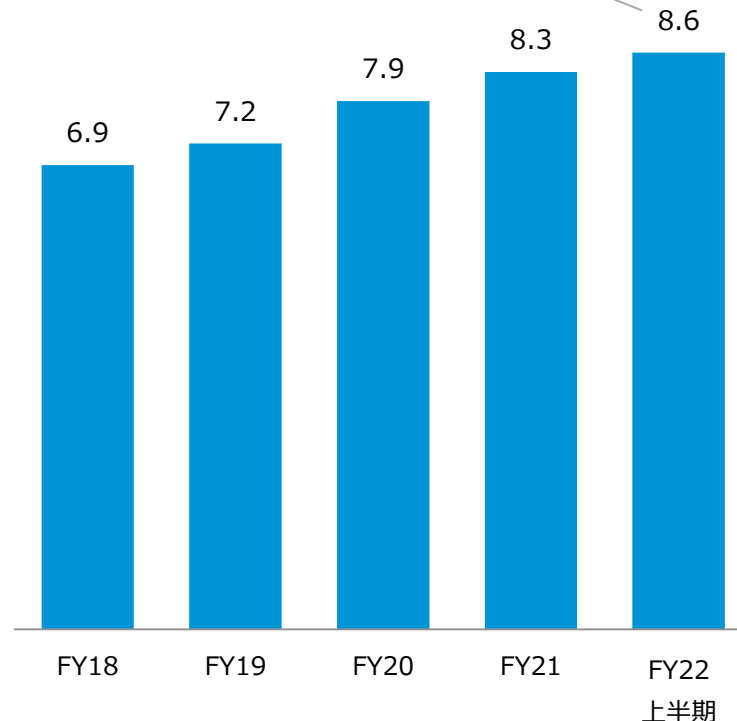
※2022年度以降の基礎利益の定義見直しについて

主な改正項目	改正内容
為替に係るヘッジコスト	基礎利益の算定に <b>含める</b>
投資信託の解約損益	基礎利益の算定 <b>から除外</b>
有価証券償還損益のうち為替変動部分	

 ※外貨標準責任準備金の積み増しによるグループ基礎利益への影響  
 FY22上半期: ▲286億円

## グループ自己資本\*4

(兆円)

 ※2022年度の劣後債務調達  
 5月 1,300億円  
 9月 710億円  
 (10月に20億米ドルを償還)


\*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 カッコ内の数値は定義見直し前の計算方法に基づいて算出、それ以外は全て定義見直し後の計算方法に基づいて算出

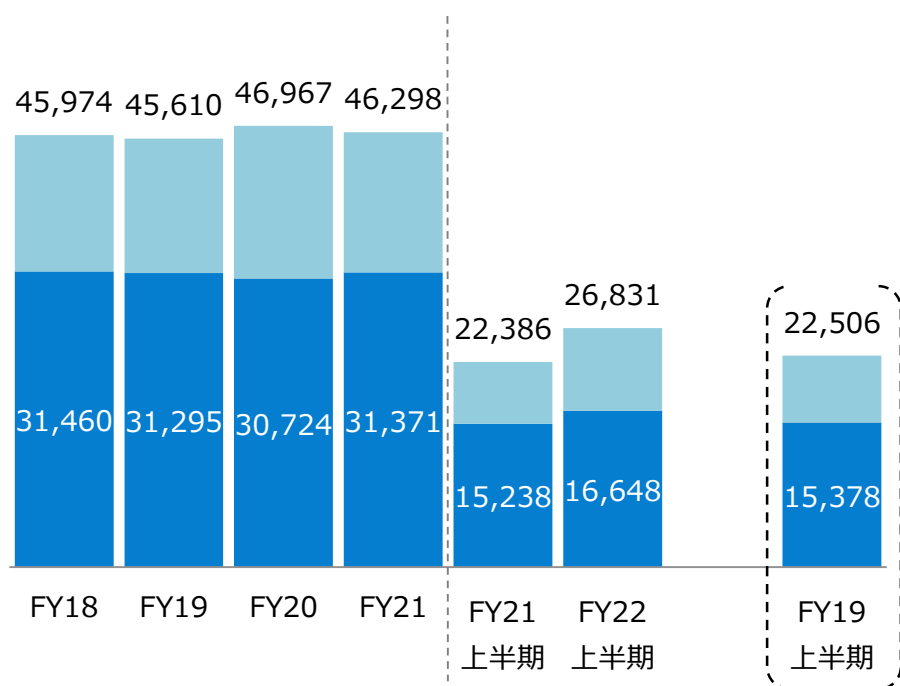
\*4 連結の基金・諸準備金等(貸借対照表の純資産の部の基金・基金償却積立金等に、負債の部の危険準備金・価格変動準備金等を含めたもの)と負債性資本調達手段の合計

# 保険金・給付金等のお支払いについて

- ✓ 保険金等支払金は、銀行窓販向け商品の解約返戻金の増加および新型コロナウイルス感染症に係る給付金等の支払増加を主因に、前年同期比で増加
- ✓ 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、前年比で大幅に増加

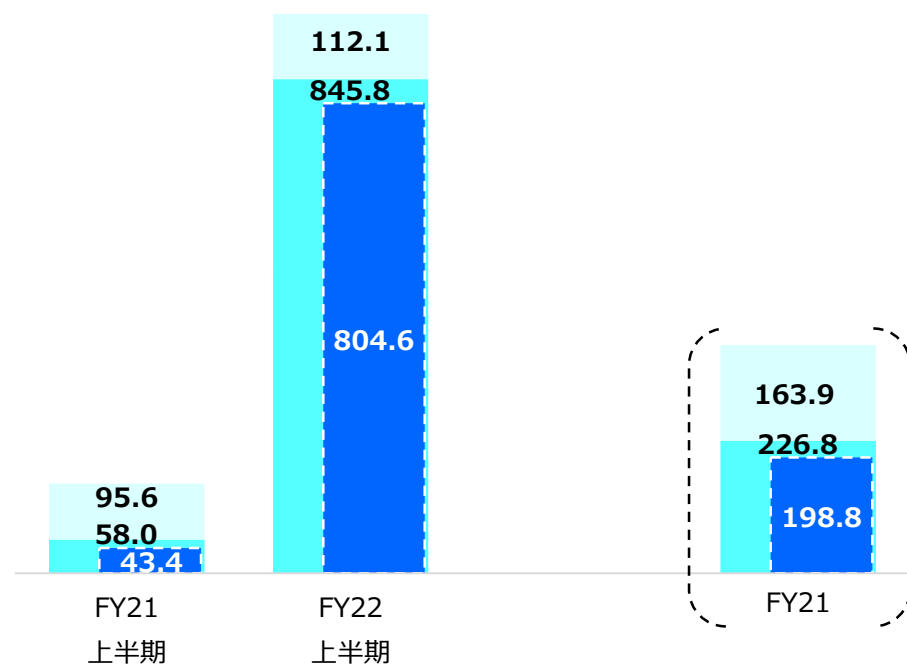
## 保険金等支払金\*1

■ 保険金・年金・給付金 ■ 解約返戻金等\*2 (億円)



## 新型コロナウイルス感染症によるお支払い\*3

■ 死亡保険金\*4 ■ 入院給付金\*5 ■ うちみなし入院 (億円)



(参考)「みなし入院」による入院給付金等のお支払対象の見直しについて

ケース	2022年9月25日以前に“陽性”と診断された場合	2022年9月26日以降に“陽性”と診断された場合
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 解約返戻金、その他返戻金、および再保険料の合計

\*3 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

\*4 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

\*5 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

# 中計数量目標見通し

- ✓ 基礎利益は新型コロナウイルス感染症に係る給付金支払等の増加を主因に前年比で大幅に減益となる見通しも、お客様数・保有年換算保険料・自己資本は今中期経営計画で設定した数量目標に対し着実に進捗

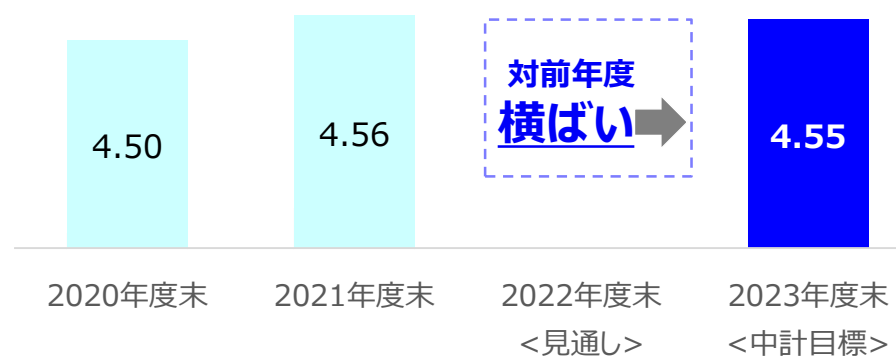
## お客様数 (国内グループ)

(万名)



## 保有年換算保険料 (国内グループ)

(兆円)



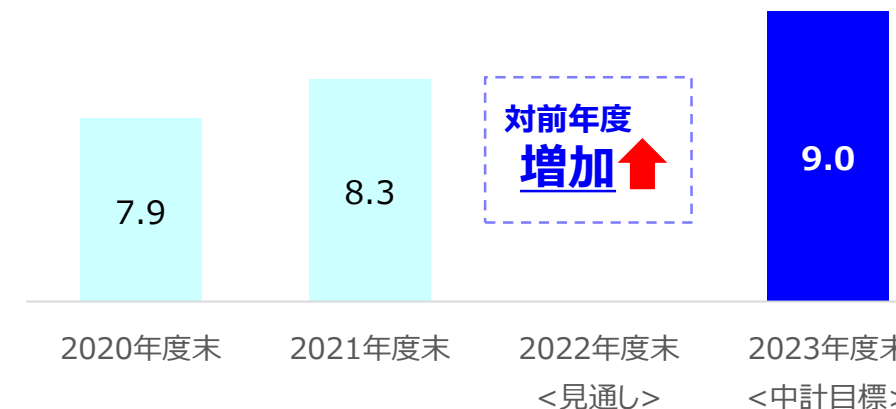
## 基礎利益\* (グループ)

(億円)



## 自己資本 (グループ)

(兆円)



\* 数値は全て2022年度より適用される計算方法に基づいて算出

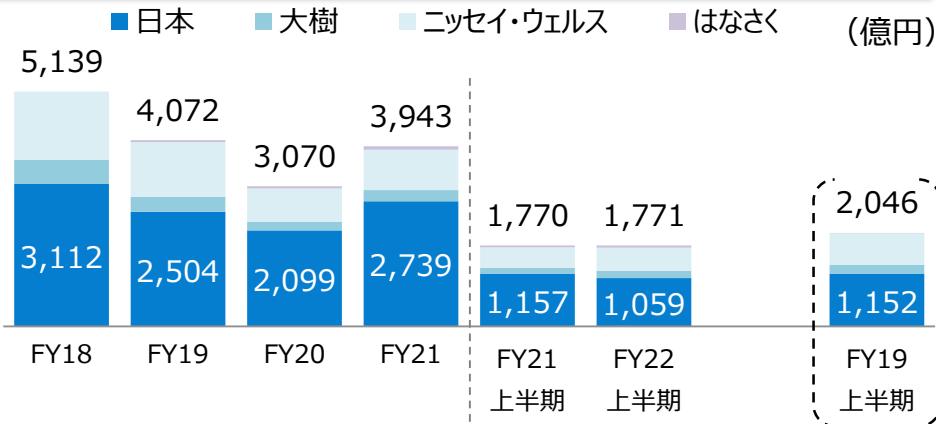
## グループ成長戦略の推進

### <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）



上 22  
期 年度  
業 績

下 22  
期 年度  
方 針

- ✓ 日本生命は貯蓄性商品の料率改定等により減少も、ニッセイ・ウェルス生命および大樹生命の外貨建商品の販売増により前年同期比で横ばい
- ✓ 引き続き販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化、マルチチャネル戦略による国内マーケット開拓等、グループ一体での国内保険市場の深耕を通じた生産回復・向上に取り組み

### 販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化

#### ■デジタル推進と営業職員制度の進化

- デジタル活動の完全定着
- お客様本位の活動評価の新設
- 営業職員の給与制度・育成体制の進化

#### ■業績重視の現場執行の見直し

- 支社・拠点の目標項目の簡素化
- 評価体系の見直し

#### ■現場と本部のコミュニケーション強化

- 営業本部のサポート機能強化

### 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

- お客様本位の徹底を通じた持続可能な営業職員チャネルの構築
- 金融機関窓販・代理店各領域におけるグループ協業を通じた生産・収益のさらなる拡大
- 新たな事業・マーケットへの参入を通じたお客様数の拡大
- 一層丁寧な個社対応を通じた関係深化と取引企業拡大に向けた戦略・態勢強化の推進

### 商品ラインアップの拡充

#### ■新3大疾病保障保険“3大疾病 3充<sup>3ジョウマル</sup>”の発売

- 早期発見・早期治療による重症化予防をサポート

#### ■企業保険・企業年金保険の拡充

- 企業の福利厚生制度充実のサポート

### サービス提供体制の高度化

#### ■Webサービスの高度化

- 日本生命アプリの機能強化・Web手続きの拡充を通じた利便性向上

#### ■保険契約者代理制度の導入

- 高齢化社会におけるお客様サービスの高度化

# 販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化

- ✓ 2022年度を「販売改革元年」と位置付け、営業職員チャネルの高度化を推進
- ✓ 営業職員のコンサルティング力の向上と組織の拡充を通じて、より多くのお客様に選ばれるチャネルへ進化することを目指す

## 2022年度を「販売改革元年」と位置付け、営業職員チャネルの高度化を推進

### より多くのお客様に選ばれるチャネルへ進化

コンサルティング力の向上

営業職員組織の拡充

#### デジタル推進と営業職員制度の進化

##### 長く安定的に活躍できる営業職員の育成

###### ■ デジタル活動の完全定着

- 対面とデジタルを組み合わせた営業活動
  - ・三種の神器「TASKALL・N-phone・画面共有」の活用推進
- 活動量と顧客接点の増大
  - ・デジタル顧客基盤構築とデジタル定訪(LINE・メール等)の推進
  - ・オンラインイベント等の活用による着実な顧客接点の拡大
- 必要保障額をシミュレーションするツール  
“みらいコンサルタント”を活用した最適保障コンサルティング

###### ■ お客様本位の活動評価の新設

- ニッセイまごころマイスター認定制度
  - ・制度定着に向けた従業員教育を実施

###### ■ 営業職員の給与制度・育成体制の進化

- 保険営業における安定とやりがいの両立に向けた対応強化

#### 業績重視の現場執行の見直し

##### 中期視点での課題\*解決の推進

\*デジタル活動の定着状況、職員の育成状況、担当顧客数の偏在 等

###### ■ 支社・拠点の目標項目の簡素化

- 本部主導から、支社主導で課題解決に注力できる環境の整備

###### ■ 評価体系の見直し

- 支社長・営業部長の中期取り組み評価のウェイト向上

#### 現場と本部のコミュニケーション強化

##### 課題解決に向けたコミュニケーション関連化

###### ■ 営業本部のサポート機能強化

- 課題解決に向けた戦略・具体執行のすり合わせ
- お客様本位推進役の新設（日本生命の全営業本部へ配置）
- オンライン朝礼・研修等の実施



# デジタル活動の完全定着

- ✓ デジタル活動の完全定着・活動効率の向上を目指し、デジタルアプローチの拡充・各種コンテンツの充実等を通じ、顧客接点・活動量増大を推進
- ✓ また、デジタルを活用した育成強化・働き方の変革にも取り組み

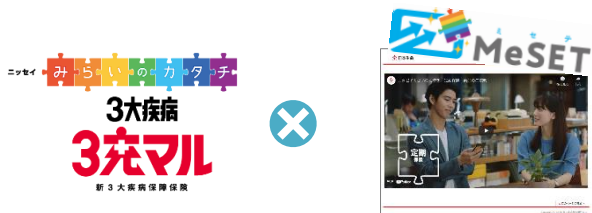
## デジタル活動の完全定着・活動効率の向上

### ■ 顧客接点の創出に向けたデジタルアプローチの拡充

- オンラインイベント・キャンペーン、LINE公式アカウント等の活用

### ■ 活動量増大に向けたコンテンツの充実

- 商品説明動画の積極活用により、活動量が増大



### ■ 画面共有システムの追加配備

- 今年度計画していた約1,600台の全国へ追加配備を'22年度上期で完了



### ■ 営業職員管理システムの高度化

- ビッグデータも活用した、新デジタルマネジメントシステムによる営業職員活動マネジメントの高度化 ('22年9月末より本格運用)

### ■ 最適保障コンサルティング活動の推進

- お客様の公的保険やライフプラン等を踏まえた必要保障額を算出するツールである、“みらいコンサルタント”の本格活用



## デジタルを活用した育成強化

### ■ オンライン同行による効率的な職員育成

- 育成専任の担当者のオンライン同行を増やし、育成効率を向上

### ■ 営業職員の学習支援

- 教育研修用アプリ“UMU”による学習コンテンツの充実化
  - 動画・研修教材の充実
  - AIを活用したロープレ診断



## デジタルを活用した働き方の改革

### ■ N-phone(営業用スマホ)を活用した拠点運営

- 営業部におけるオンラインでの、朝礼や研修を促進
- リモートでの、職員面談やチームMTの実施を継続



# 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・国内元受各社戦略の明確化を通じ、グループ一体での国内マーケット開拓によるお客様数拡大の推進を継続

## 営業職員チャネル

お客様本位の徹底を通じ、  
持続可能な営業職員チャネルを構築

日本 大樹

### ■ 日本生命

- フルラインアップの商品・サービスの提供

### ■ 大樹生命

- お客さま本位経営の確立に向けて、経営品質の向上・持続的成長に資する取り組みを実施
- 商品相互供給による両社商品の販売を継続  
(大樹⇒日本:外貨建商品、日本⇒大樹:学資・年金商品等)

## デジタル・ダイレクト領域


新たな事業・マーケットへの  
参入を通じ、お客様数を拡大

はなさく 少短

### ■ はなさく生命における郵送通販・Web通販事業

- 郵送通販では、TVCM等のクリエイティブの継続的な改善を実施
- Web通販事業では、Webや動画媒体での広告運用等の取り組みが奏功し、顧客数を拡大

### ■ 少額短期保険事業への参入

- 新たなマーケット開拓に向け、「ママとこどもの1000daysほけん (母子特定疾病保障保険)」の販売を開始('22年4月) 
- 他業態の商品・サービスと親和性の高い保険商品の開発に取り組み

## 金融機関窓販・代理店

各領域におけるグループ協業  
を通じ、生産・収益をさらに拡大

日本 ニッセイ・ウェルス はなさく

### ■ 金融機関窓販領域

- 貯蓄・相続ニーズに対応する当社の商品、および、年金・介護等、多様なニーズに対応するニッセイ・ウェルス生命の商品について、それぞれの販売量・商品採用行を着実に拡大
- 当社とニッセイ・ウェルス生命の協業取組等を通じ、さらなる拡販に取り組み

### ■ 一般代理店領域

- 大型代理店へのアプローチ強化等を通じ、訪問型代理店実績は拡大
- 代理店委託登録や代理店の異なるニーズをマッチングさせる取り組みを推進
- はなさく生命による機動的な商品開発を通じた、商品競争力の確保

## 法人取引領域

一層丁寧な個社対応を通じた関係深化と  
取引企業拡大に向けた戦略・態勢強化を推進

日本

### ■ 団体保険

- '22年7月発売の「みんなの団体定期保険」は、当社未取引の中堅規模の企業を中心に順調に導入が進む



### ■ 団体年金

- '22年4月発売のニッセイ一般勘定プラスの受託は堅調に推移
- ニッセイアセット商品等も活用し、グループ一体で新規獲得・増額に取り組み

### ■ 取引企業の拡大・関係強化

- 個社ごとの丁寧な個社コンサルティングにより、取引拡大に取り組み
- ビジネスマッチングサービス「Biz-Create® by NISSAY」('23年4月運用開始)によるビジネス機会創出を通じた、企業との関係構築・強化

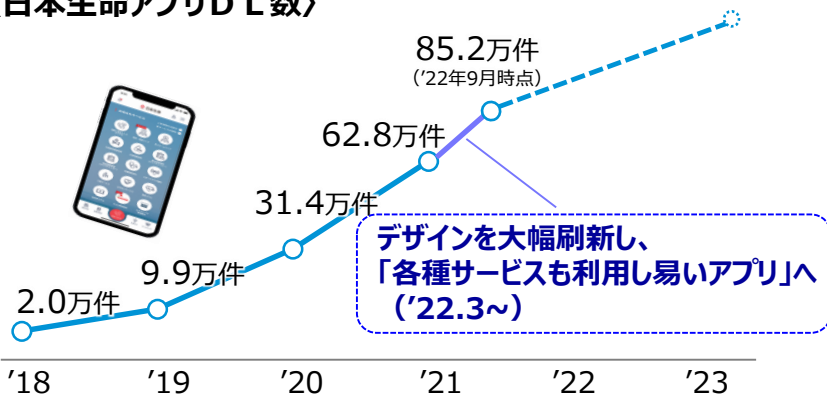
# サービス提供体制の高度化

✓ Webサービスの高度化、保険契約者代理制度の導入を通じ、多様化するお客様ニーズへの対応と高齢化社会における課題への対応を推進

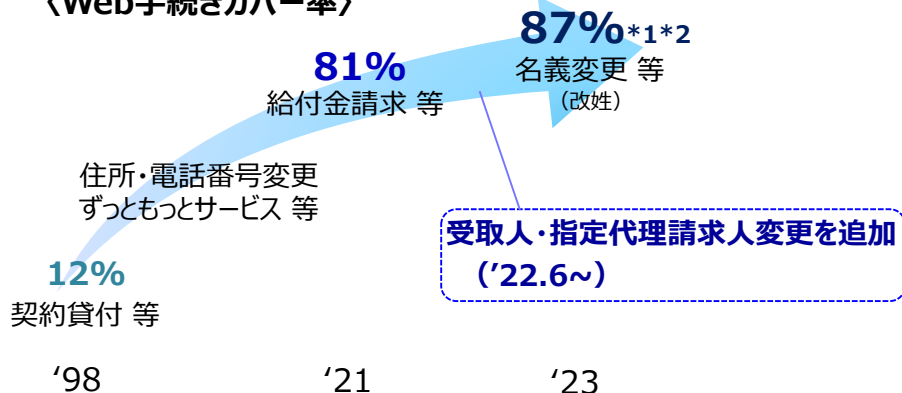
## Webサービスの高度化

**日本生命アプリの機能強化・Web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

## 保険契約者代理制度の導入

**'22年6月末\*本格導入**

\*: '22年4月～金融機関窓販商品、'22年6月～営業職員・代理店販売商品

**高齢化社会に対応し、お客様サービスを高度化**

**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の強化**

ご契約者サポートサービス (2型ラインアップ)

### 家族連絡・代理手続型

#### サービス追加

〈保険契約者代理制度導入〉

➤ 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**

名称変更



ご契約情報家族連絡サービス

**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

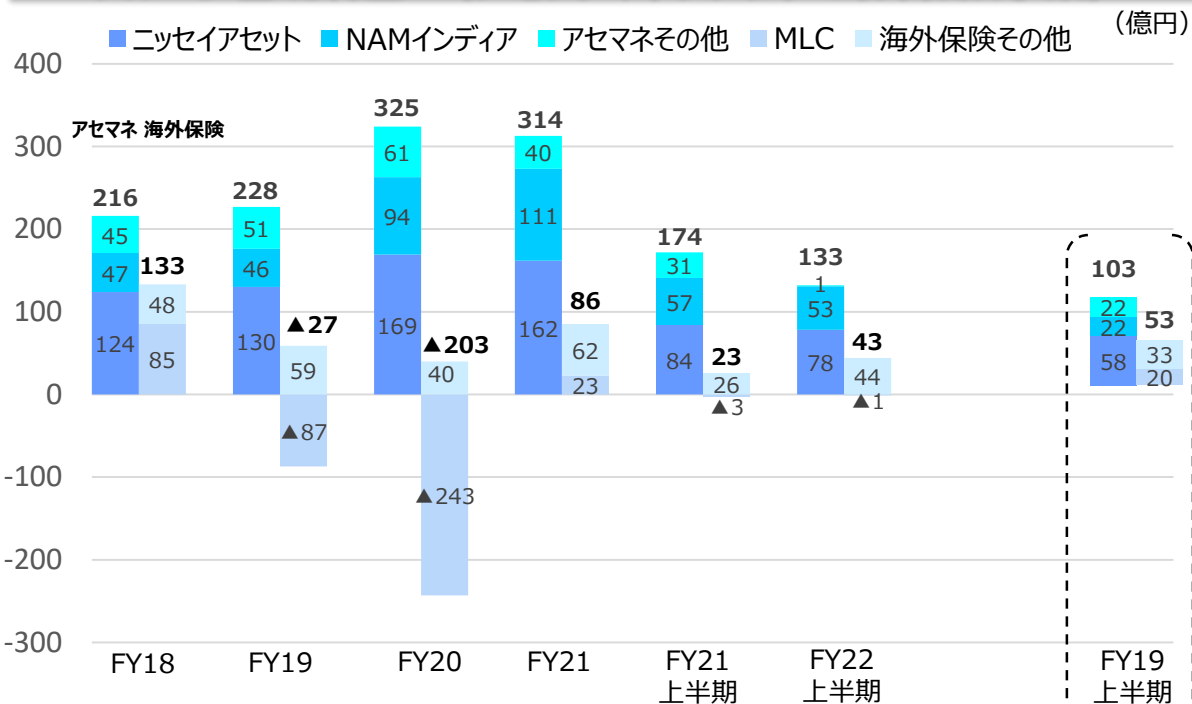
## グループ成長戦略の推進

### <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）



\*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

上 22年度  
期業績

✓ 不安定な市況を背景とする  
預かり資産残高の伸び悩みを主因に、  
前年同期比で減益

下 22年度  
期方針

✓ 運用力・商品力強化、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

上 22年度  
期業績

✓ 各社の着実な取り組みを通じて増益

下 22年度  
期方針

✓ 事業ポートフォリオの強化・改善、  
海外ガバナンス態勢のさらなる高度化  
を通じた収益向上に取り組み

## アセットマネジメント事業

### ■国内アセマネ事業の競争力強化（ニッセイアセット）

- ESG・運用力の強化、安定した資金フローの獲得
- 中長期的な成長を目指した経営基盤の強化

### ■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
- 新規出資の継続検討

### ■グループシナジーの創出

- ニッセイアセットへの一部運用機能移管を通じた  
グループ運用態勢の高度化

## 海外保険事業

### ■事業ポートフォリオの強化・改善、海外ガバナンス態勢のさらなる高度化を通じた収益向上

- MLCにおけるリーテイル、団体保険のさらなる強化を通じた安定的な収益拡大
- リライアンス・ニッポンライフにおける自社チャネルのさらなる強化
- 長生人寿における長期・保障性商品シフトの継続

### ■新規出資の継続検討

## 新規事業

### ■保険だけではカバーできないお客様ニーズへの対応

- ヘルスケア・子育て支援・イノベーション取り組みの継続・強化

# 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

### ESG・運用力の強化、販売面の新規取り組み、 経営基盤の強化を推進

#### ■ ESG強化

- ESGレーティングの対象範囲をソブリンにまで拡充
- 開示情報の充実化
  - サステナビリティレポートを新たに発行('22年8月)
  - ESGファンドの定義や考え方を公表('22年8月)


 ニッセイアセットマネジメント株式会社

#### ■ 運用力強化

- 再現性の高いパフォーマンス実現に向けたPDCAを実施
- 人員増強を含めた運用基盤の整備

#### ■ 販売力強化

- '22年3月に提供を開始した自社ファンドラップの拡販
  - 年金顧客向けコンサルティングツール(NAVIS\*)の機能拡充('22年10月)
- \*Nissay Asset Virtual Investment Solutionの略称

※ファンドラップのサービス名称




#### ■ 経営基盤の強化

- ファンドガバナンス協議会を新設し、顧客目線で商品性に課題があるファンドのモニタリングを強化

## 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

#### ■ NAMインディア

- 運用パフォーマンスの向上に取り組み、着実に進展
- 販売力強化に向けた各種取組を実施
  - 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推進
  - 投資家向けアプリの新規開発等、デジタル取組を実施
  - ETF商品のラインアップ拡充
  - DWSとの共同商品開発



#### ■ TCW

- 欧州での人員増強による販売体制の強化
- グローバル債券商品等のラインアップ拡充



#### ■ 新規出資の検討

- さらなる収益拡大に向けた出資を引き続き検討

## グループシナジーの創出

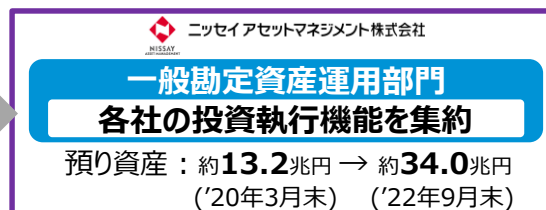
### クレジット・オルタナティブ領域を中心にグローバルベースで一般勘定運用態勢の高度化を推進



'21年3月に移管



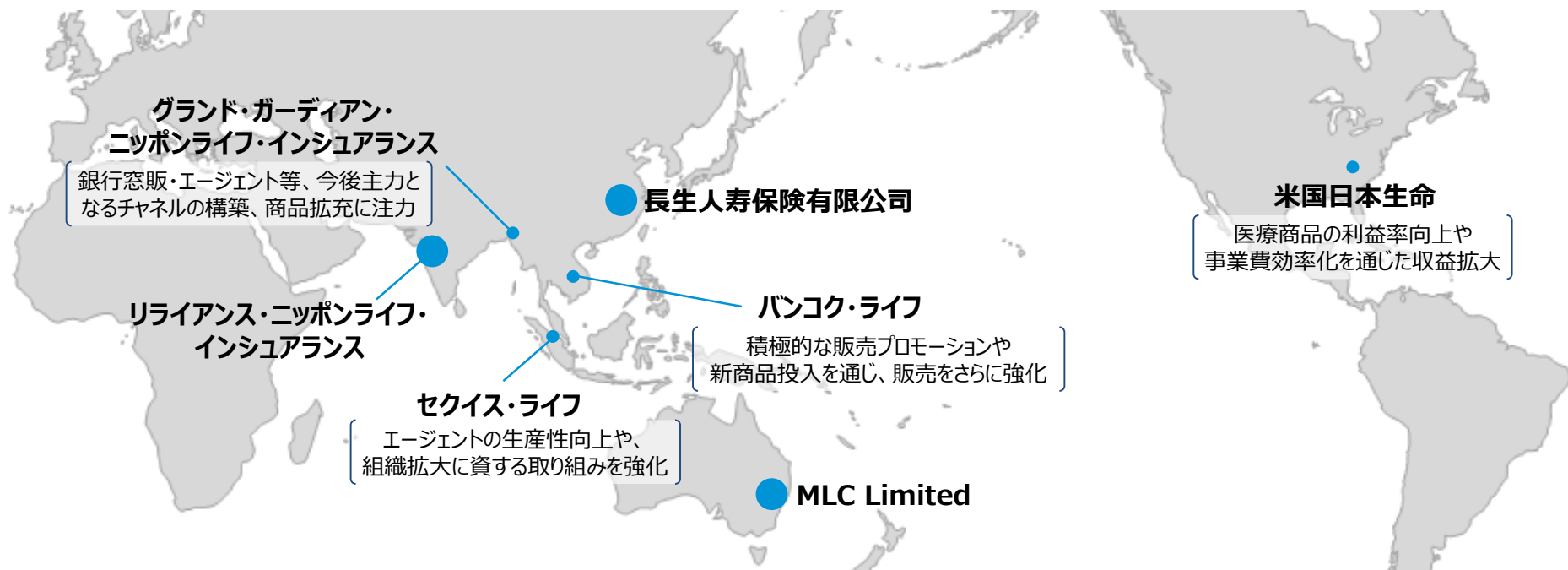
'22年3月に移管


 グローバル  
投資体制構築




# 海外保険事業：既存事業の強化・収益向上

- ✓ 各社経営戦略の着実な推進を通じ、既存事業の強化・収益向上を目指した取り組みを継続
- ✓ 新規出資についても引き続き検討



## MLC

### リーテイル、団体保険のさらなる強化を通じた安定的な収益拡大の実現

- リーテイル所得補償保険等の収支改善
- 団体保険の既契約更改や新規入札を通じたプレゼンスの拡大
- 事務・サービスの向上や商品改定等を通じた新契約拡大

## リライアンス・ニッポンライフ

### 自社チャンネルのさらなる強化を通じ、生産拡大・収益性改善取組を継続

- 組織拡大に向け、リクルート・育成強化等を継続
- デジタルツール等の活用を通じた能率向上取組を継続
- 安定的な収益獲得に向け、収益性等を考慮した商品ポートの構築を継続

## 長生人寿

### 長期・平準・保障商品シフトを通じた企業価値向上、健全性確保への取り組みを継続



- リーテイル戦略強化による販売量の確保を継続
- 超長期債投資を通じたデュレーションマッチングの継続実施

# 新規事業：ヘルスケア・子育て支援・イノベーション取り組みの推進

- ✓ “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・子育て支援事業の拡充、およびさらなる新規事業創出に向けたイノベーション取り組みの継続・強化を推進

## ヘルスケア事業

既存サービスのバージョンアップ、および  
新たなサービス開発に向けたアライアンスの強化


- データ分析サービスの強化 
  - 第3期データヘルス計画\*を見据えて、従来の健康課題の可視化に加え、事業計画の策定・振り返りをトータルでサポートする新レポートを開発（2022年8月から提供開始）
- 疾病予防サービスの改善  
(糖尿病予防プログラム・血糖変動チェックプラン) 
  - 疾病予防サービスの拡販に取り組み、利用者数を着実に獲得顧客要望を踏まえ、サービス内容向上に取り組み

- アライアンスの強化
  - 新たなサービス開発・データ利活用に向け、国内外スタートアップや学術機関との具体的な取り組みを検討

\*健診・レセプトデータの分析に基づいて保健事業をPDCAサイクルで効果的・効率的に実施するための事業計画。全ての保険者に対して、計画の策定・実行が求められる。


## 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り組みを推進

- 「NISSAYペンギンプロジェクト」の推進 
  - 対外発信に加え、企業・自治体との関係構築、イベント企画・参画を通じ、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フプラザで実施('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エピソードを収集('22年12月より対外発信予定)
    - 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)

'22年4月開始



- 「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

## イノベーション取り組み

先端技術を駆使して、保険・保険外の両領域でイノベーションを創出

- イノベーション創出の土台となる調査・投資活動を実施
- 保険事業の高度化・新規事業の創出を推進



詳細は、第二部へ



## 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）

- ✓ リスク・リターン効率の向上による安定的な収益確保とリスク削減の両立に向け、「ポートフォリオ変革」の推進および「ESG投融資の強化」を通じた運用力の強化に取り組み
- ✓ 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

## 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・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

## ESG投融資の強化

### ■ 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プロセスに組み込み

### ■ エンゲージメント

- 原則全ての対話先とE・Sのテーマで対話を実施

### ■ テーマ投融資

- 脱炭素ファイナンス枠 5,000億円を設定
- 目標額を1.5兆円⇒1.7兆円（'17年度～'23年度累計）に引き上げ

### ■ 脱炭素取組（温室効果ガス削減の中間目標設定）

- 2050年度ネットゼロに向け、2030年度の中間目標を設定  
 <対象資産を内外上場株式・内外社債・不動産に拡大>

【総排出量】▲45%以上 【インテンシティ】▲49%以上

### ■ 国際的イニシアティブを通じた意見発信

- PRI、NZAOA、PCAF等を通じ、グローバルでのルール策定や議論におけるプレゼンスを発揮

## コスト圧縮

### ■ 業務の見直しを通じたコスト削減

- ペーパーレス推進、リモート会議

### ■ システム開発工程の適正化

- 案件に応じ、開発工程の見直しを実施

## 追加投資

### ■ 経営環境の変化への対応

- デジタル活用への環境整備、ESGへの対応

### ■ 新規事業の推進

- 将来の収益拡大に向けた新規事業・サービスの開発

# ポートフォリオ変革の推進

- ✓ 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、相場動向等も踏まえつつ、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増を継続推進

## 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り組みを並進

#### ■ 円金利リスクの圧縮

- 円金利資産の長期化を推進

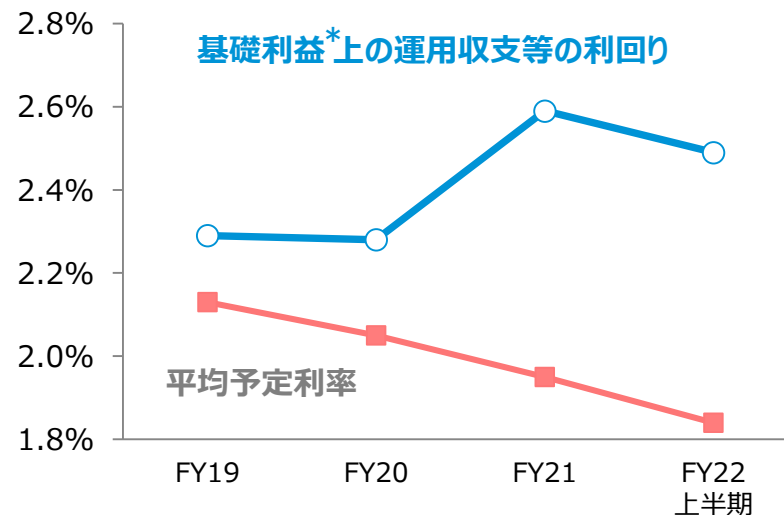
#### ■ クレジット・オルタナティブ資産の積増

- 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組等の結果、国内金利が低位推移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



\*2022年度より適用される計算方法に基づいて算出

### 円金利資産

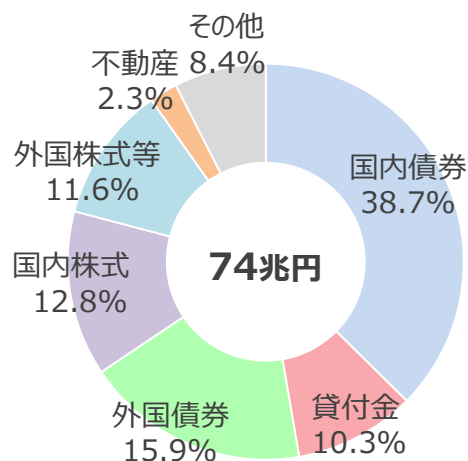
円建債券・  
貸付金・  
ヘッジ外債等

約7割

### リスク性資産

オープン外債・  
株式・不動産等

一般勘定運用ポートフォリオ ('22年9月末)



## 2022年度上半期実績・下半期運用方針(単体)

- ✓ 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
- ✓ ヘッジコストの上昇見通しや為替の先行き不透明感等を踏まえ、外国国債からスプレッド収益の獲得できる外国社債への入替や機動的な為替リスクの調整を実施

		2022年度 上半期実績	2022年度下半期 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	減少 ヘッジコストの上昇を見込む中、国債を売却し、スプレッド収益を獲得できる外国社債への入替を計画
リスク性資産	オープン外債	減少	横ばい～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	増加	増加 利回り向上・分散投資の観点から外国株式(オルタナティブ含)は増加、国内株式は横ばい
	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

# ESG投融資の強化

- ✓ ESG投融資を通じた運用力強化に向け、ESG要素を全資産クラスの投融資判断に織り込む（インテグレーション）とともに、以前より注力する株主還元・収益性・G（ガバナンス）に加え、E（環境）・S（社会）をテーマとする対話（エンゲージメント）を強化
- ✓ テーマ投融資、脱炭素ファイナンス枠ともに計画達成ペースで進捗

## 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 → **71社 → 74社**

投資先排出量の約8割を占める70社程度

**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

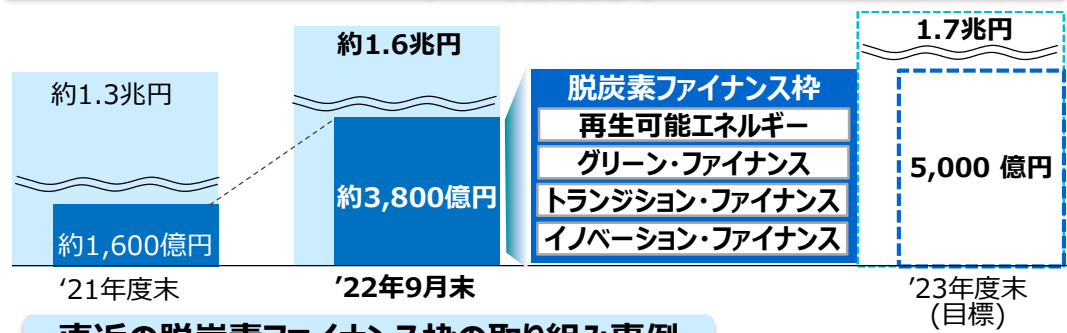
従業員エンゲージメント

サプライチェーン管理

デジタル化

関連するテーマの中では人権については確認

## テーマ投融資



### 直近の脱炭素ファイナンス枠の取り組み事例

➢ **トランジション・ファイナンスへの取組** New

- 既存火力発電所の休廃止および高効率LNG火力発電所の開発の支援 ('22年5月 トランジション・ボンド26億円)
- 石油コークスからLNGへの段階的なエネルギー転換の支援 ('22年9月 トランジション・ローン9.5億円)

削減効果/年\*  
最大▲約4万t-CO<sub>2</sub>

削減効果/年\*  
最大▲約1.5万t-CO<sub>2</sub>

\*当社投融資額による帰属分

➢ **ニッセイ・グリーンローンの取り扱い開始** New

-グリーンビルディング取得の後押しを通じ、省エネ・省資源促進等に貢献 ('22年9月 20億円)

➢ **ブルーボンドへの投資** New

-環境持続型の漁業・養殖事業への支援を通じ、海洋生態系の保護や持続可能な水資源の利用に貢献 ('22年10月 4億円)

ニッセイ・グリーンローンの仕組み

当社評価スキーム

お客様

当社は

与信審査 + グリーン性評価

融資契約

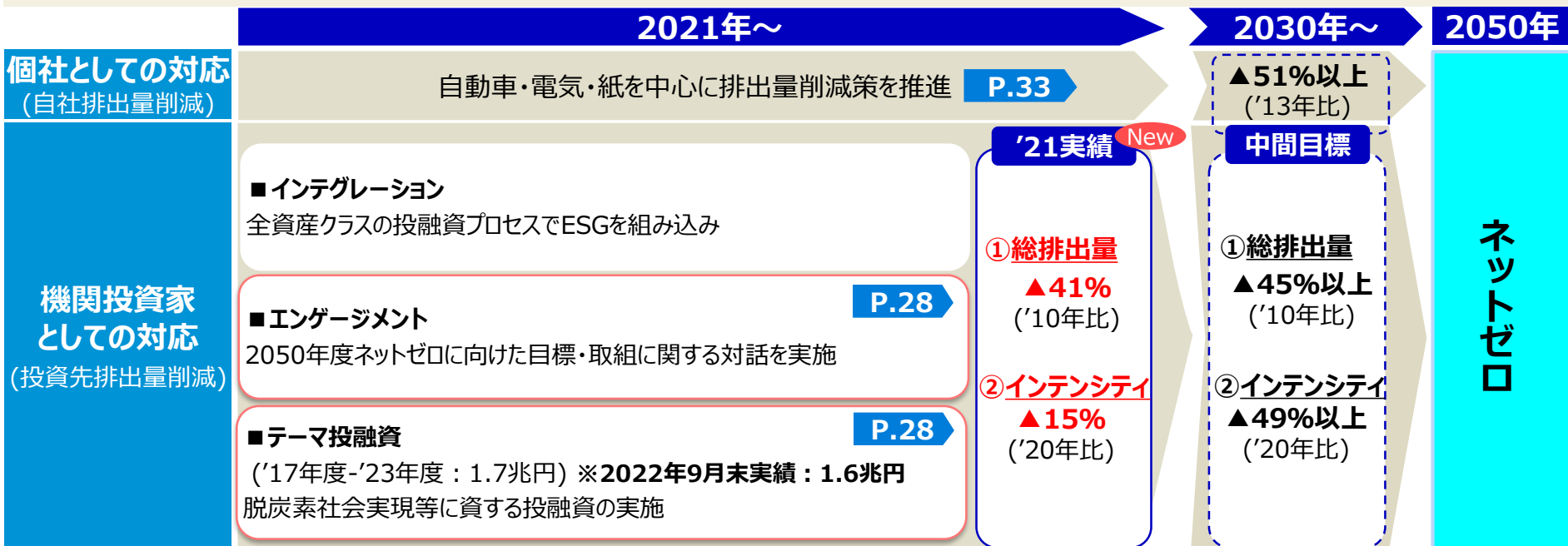
レポート

当社評価スキームの第三者意見を取得



# 脱炭素取組・国際的イニシアティブでの意見発信

- ✓ 当社資産運用ポートフォリオのGHG排出量について、2050年度ネットゼロに向けた2030年度中間目標は着実に取り組みが進捗
- ✓ PRIやNZAOAなどのイニシアティブを通じ、ルール策定や議論におけるプレゼンスを発揮



## 国際的イニシアティブへの参画・意見発信

### ■ 国際的議論への貢献・当社ESG投融資の高度化

#### ➢ PRI(国連責任投資原則)

- ✓ 2017年に署名
- ✓ 2021年7月に当社役員が保険会社初の理事に就任



### ■ 脱炭素に向けた国際的ルール策定への意見発信に取り組み

#### ➢ NZAOA(ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス)

- ✓ 2021年に参加
- ✓ 2022年5月に当社役員が日本の加盟機関初のSteering Groupメンバーに就任



#### ➢ GFANZ

- ✓ NZAOAを含む各金融セクターのイニシアティブを包括するグループ
- ✓ 2022年8月にワークストリーム(作業部会)に参加 New



### ■ 情報収集活動も積極的に実施

#### ➢ PCAF

- ✓ 2022年3月に加盟



#### ➢ Climate Action 100+

- ✓ 2022年7月に参加 New
- ※当社はSupporterとして参加



#### ➢ Advance

- ✓ 2022年12月に参加 New
- ※当社はEndorserとして参加



# 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

- ✓ お客様が真に求める商品・サービスの提供に向け、全ての部門が日常業務として一層実践していくことを目的に全社方針を改定
- ✓ 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、各領域における取組方針の策定およびモニタリングを実施

### お客様本位の業務運営に係る方針 '22年3月~

金融庁原則をベースに、当社業務や行動指針を反映し、当社としての全社方針を改定

方針1	<b>全体方針</b>	あらゆる業務でのお客様本位の業務運営の実践
方針2	<b>新契約</b>	よりよい商品・サービスのご提供と、お客様に相応しいコンサルティングの実施
方針3	<b>アフターフォロー</b>	確実な保障責任の全う
方針4	<b>ルールの遵守</b>	利益相反の適切な管理・コンプライアンスの遵守
方針5	<b>お客様の評価</b>	お客様の声を活かす取り組み・結果の検証
方針6	<b>チャネルの管理</b>	一人一人がお客様本位で行動する為の取り組み

### 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、各領域における取組方針の策定およびモニタリングを実施

#### <委員会での主な審議事項>

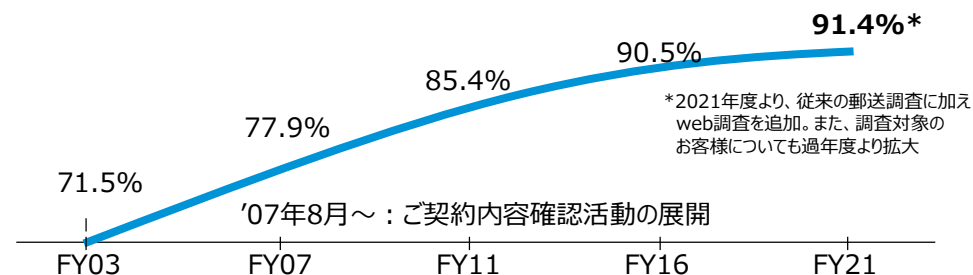
##### ➤ 各領域のPDCAに関する事項

- 各領域における、お客様本位の業務運営に向けた取組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 '22年10月~
- ⇒ **サービス評価アンケート(NPS調査)を新たに開始**
- お客様の声を経営に活かすための取組について審議

### お客様満足度調査結果





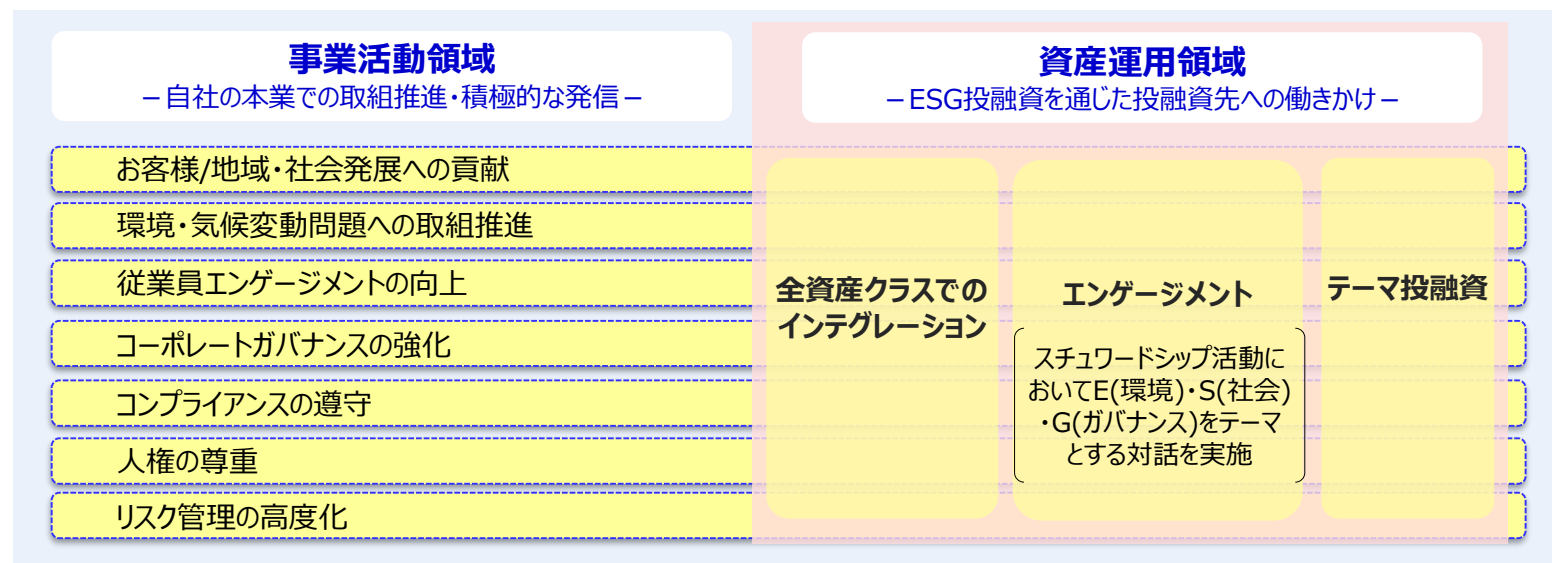
# 当社におけるサステナビリティ経営

- ✓ 生命保険事業は、「共存共栄」「相互扶助」の精神にもとづくものであり、事業そのものが、社会のサステナビリティに繋がるもの
- ✓ 当社は、あらゆる世代が安心して暮らせる社会の実現を目指し、サステナビリティ経営を推進



## サステナビリティ経営

- 当社では、「サステナビリティ重要課題」に基づき、取組を推進



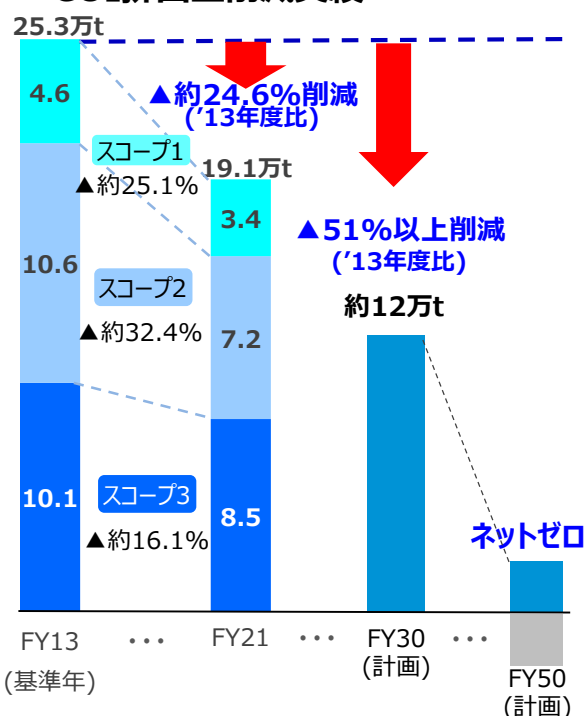
# 環境・生物多様性への取組

- ✓ 事業活動領域におけるCO<sub>2</sub>排出量削減取組や、ニッセイPlastics Smart運動、生物多様性保全活動等、あらゆる取り組みを通じて、環境・生物多様性保護を推進

## 事業活動領域のCO<sub>2</sub>排出量削減取組

グループ各社の取組を通じ、事業活動領域における2050年度ネットゼロを推進

### 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）
  - 紙使用量の削減、社内便の減便

### 直近の取り組み事例

- 一般社団法人炭素会計アドバイザー協会へ参画（'22年7月）
  - スコープ1
  - スコープ2
  - スコープ3

- CO<sub>2</sub>排出量について、測定手法の普及と企業の財務情報への正確な反映を目的に設立
- 炭素会計アドバイザー資格制度を創設・運営

- 当社初の木造営業拠点を設置（'22年9月）
  - スコープ1
  - スコープ2
  - スコープ3

- 太陽光発電も導入し、ZEB\*認証を取得
- その他にも環境に配慮した機能・設備を導入

\*Net Zero Energy Building

建築中の建物内部写真  
 (提供:ミサワホーム株式会社)



- 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（2023年4月受電開始予定）

## ニッセイPlastics Smart運動

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
- ◀ 紙製クリアファイルの活用

## 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

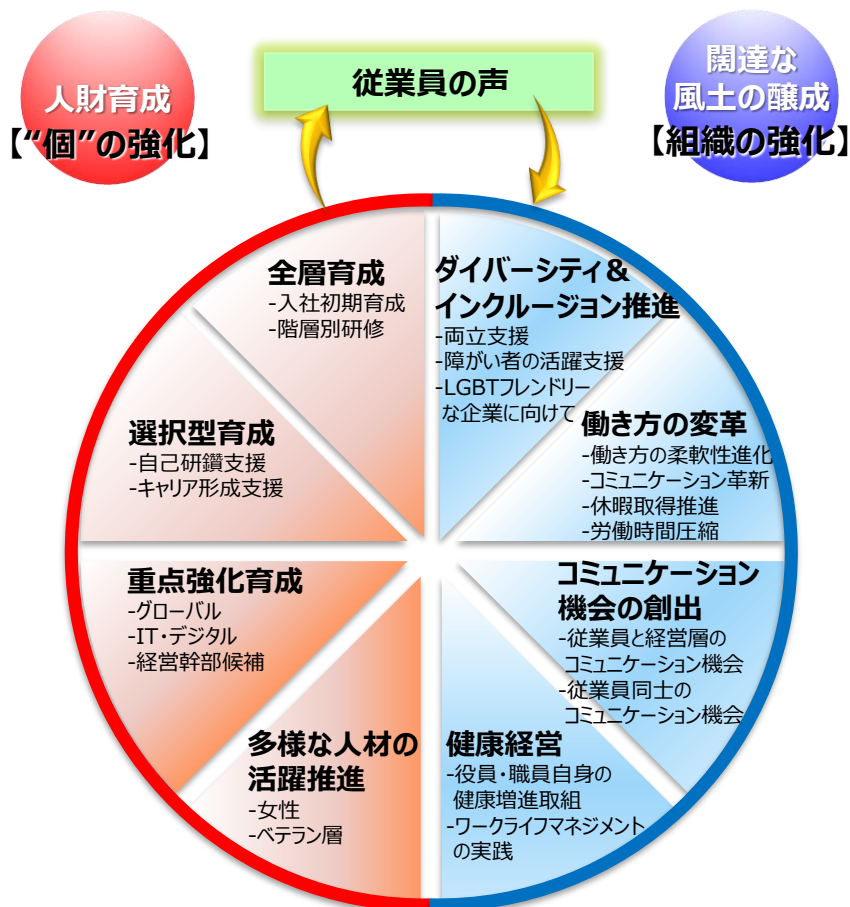


# 人的資本の強化

- ✓ 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組を推進

## 人的資本強化に向けた取組 (人財価値向上プロジェクト)

持続的な企業価値向上に向けた  
人的資本の強化に向け、各種取組を推進



## 専門人材の確保

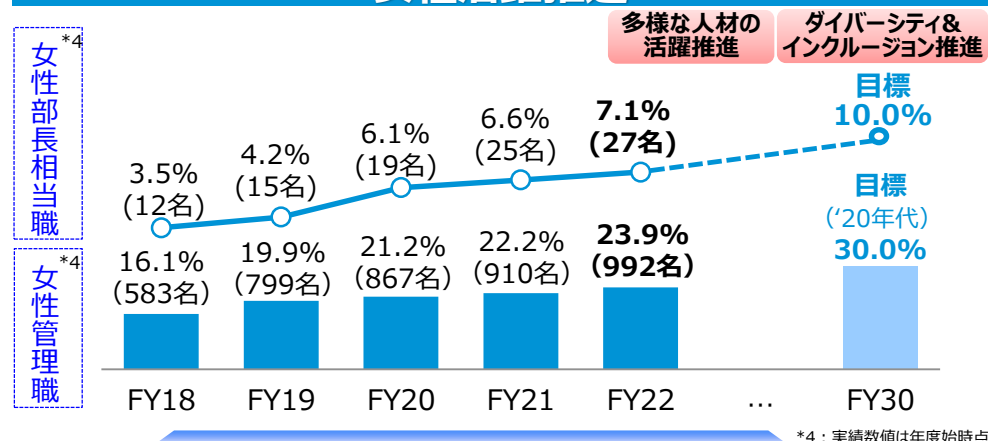
選択型育成		重点強化育成
消費生活アドバイザー*1	FP技能士*1*2	認知症サポーター*1
1,250名 (*22.4時点)	42,525名 (*22.10時点)	14,876名 (*22.4時点)
アクチュアリー正会員*1	証券アナリスト*1*3	
130名 (*22.11時点)	707名 (*22.11時点)	

\*1: 日本生命単体ベース  
\*2: F P 3級以上取得者数  
\*3: 第2次試験合格者数

- ✓ 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)
- ✓ 女性管理職登用に向けた各種研修運営

# 明るく活力ある地域・社会づくり

- ✓ サステナビリティ経営推進の一環として、全国の支社・拠点・職員が日々の活動を通じて明るく活力ある地域・社会づくりに取り組み
- ✓ 都道府県・市区町村との連携協定や地域の企業・団体とのつながりにより、地域・社会課題に向き合った取り組みにつなげ、安心・安全で持続可能な社会づくりに貢献

## 自治体や地域の企業とのつながりを活かした明るく活力ある地域・社会づくり

### ■ 自治体との連携協定の締結

都道府県\*や市区町村との「包括的連携協定」や「個別連携協定」など、行政との協働を通じ、それぞれの地域・社会の課題に向き合った取組を通じて、明るく活力ある地域・社会づくりに貢献

\*43都道府県と包括的連携協定を締結（'22年11月末時点）

全国47都道府県で取組を実施

#### ➤ 次世代育成

##### ✓ 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
- '22年度は約400名の高校生・浪人生に支援を実施
- 当社職員手作りの応援メッセージをお届け



メッセージ発送ボランティアの様子

##### ✓ 出前・受入授業

- 地域の子どもたちに保険やライフデザインの大切さを伝える授業を開催
- 全国の職員が学校で講師となり、子どもたちに直接語り掛け
- '22年度は127校に開催予定（'22年10月末時点）



出前授業の様子

##### ✓ スポーツイベント

- 子どもたちに体を動かす楽しさ、日本を代表するアスリートと接することで、夢や希望を持つきっかけづくりを提供



桐生祥秀選手  
かけっこ教室

野球部・卓球部  
によるスポーツ教室

#### ➤ 共生社会の実現への寄与

##### ✓ 車いすバスケットボール体験会・講演会

- 体験会や講演会を各地で行い、パラスポーツの普及・振興を通じてダイバーシティへの理解を促進



車いすバスケットボール  
体験会・講演会

#### ➤ 地球環境への貢献

##### ✓ “ニッセイの森”での植樹・育樹のボランティア活動

- 公益財団法人ニッセイ緑の財団とともに取り組み、当社職員がボランティアとして参加
- “ニッセイの森”は46都道府県・205カ所に拡大



育樹活動の様子

### ■ 企業との協業取組



- 東海地域の安心安全の街づくりを目的に中部電力ミライズコネクト(株)と業務提携を締結（見守りアプリ普及に向けた紹介活動の実施）

日本生命

(株)ドリーム・インキュベータ  
(SIB運営組織)

地方自治体

ミライの未来をつくらう  
SDGs 未来都市とよた  
豊田市官民連携介護予防  
「ずっと元気！プロジェクト」

- (株)ドリーム・インキュベータが運営するSIBファンド\*へ出資し、官民一体での社会課題解決を推進
- 豊田市官民連携介護予防「ずっと元気！プロジェクト」の認知向上支援

\*ソーシャルインパクトボンド（SIB）は、行政が民間資金を活用して行う成果運動型の事業であり、社会課題を解決する新しいインパクトファイナンスのスキーム

## **(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

- ✓ 当社および生命保険事業を取り巻く環境が大きく変化する中、変化に応じた迅速・果断な経営を実現すべく、コーポレートガバナンス体制を高度化

### これまでの取組と目指す姿

これまでの取組

#### 世間動向等も踏まえ、段階的にコーポレートガバナンス体制を高度化

- 社外取締役委員会の設置
- コーポレートガバナンス基本方針の策定、報告書の開示
- 社外取締役・監査役の増員

目指す姿

#### 変化に応じた迅速・果断な経営を実現

- 迅速・果断な業務執行の実現
- 戦略議論の強化
- 監査・監督機能の強化

### 機関設計変更の概要

'22年7月

#### ➤ 監査等委員会設置会社への変更

- 独立社外取締役を4割強選任※
- 取締役への個別業務執行の決定の委任を通じた意思決定の迅速化

#### ➤ 担当執行役員制への変更

- 柔軟な選任が可能な執行役員による全事業領域の分担を通じた執行体制の強化

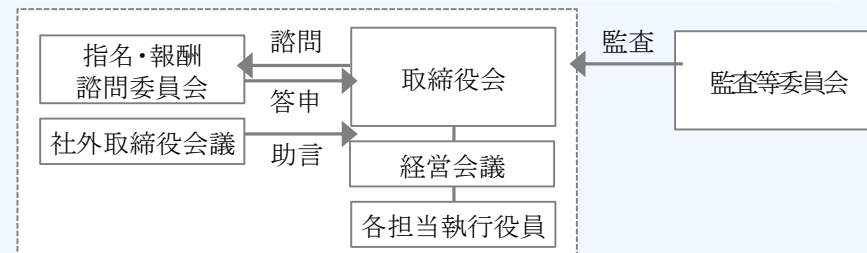
#### ➤ 「指名・報酬諮問委員会」の設置

- 独立社外取締役を過半かつ委員長とすることによる実効的な監督機能の強化

#### ➤ 「社外取締役会議」の設置

- 社外取締役による議論の闊達化を通じた助言機能の強化

〈ご参考〉 現在（2022年7月以降）のコーポレートガバナンス体制



※独立社外取締役の比率に係る原則(3分の1以上の選任)のほか、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、コーポレートガバナンス・コードが求める諸原則を充足

## (参考)ERM推進

### 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

#### ■ 自己資本目標達成に向けた着実な積み立て

- 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

#### 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

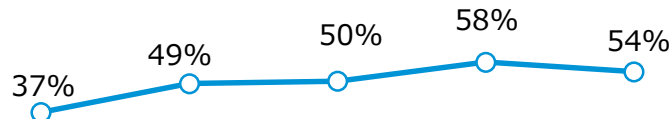
#### ■ 各社の取組高度化

ー各社でのリスク・自己資本・リターンの戦略を高度化

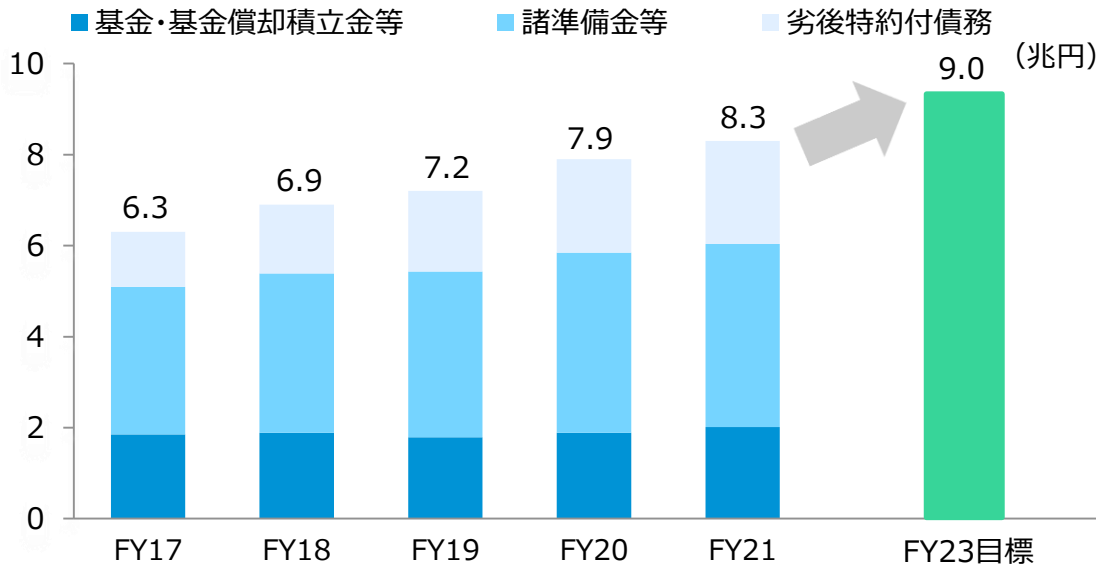
#### ■ 管理態勢の強化

ー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**
**2021年度**

- 5月 円建劣後ローン2,000億円
- 8月 基金500億円
- 9月 米ドル建劣後特約付社債9億米ドル

**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)

**格付<sup>\*3</sup>**

 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)**

\*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、法令等も踏まえたくて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

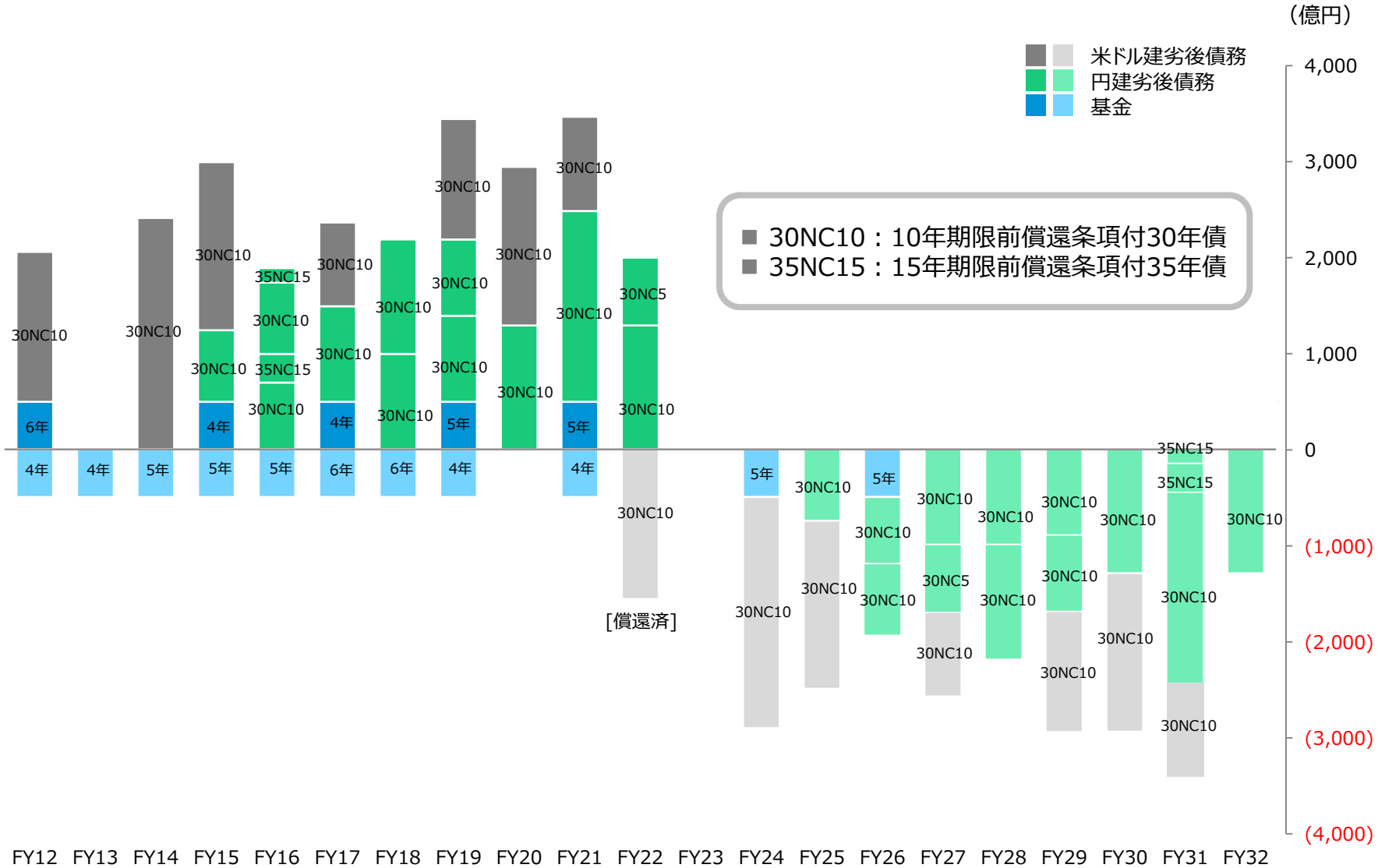
\*3 2022年11月1日現在



# (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

## 【第二部】

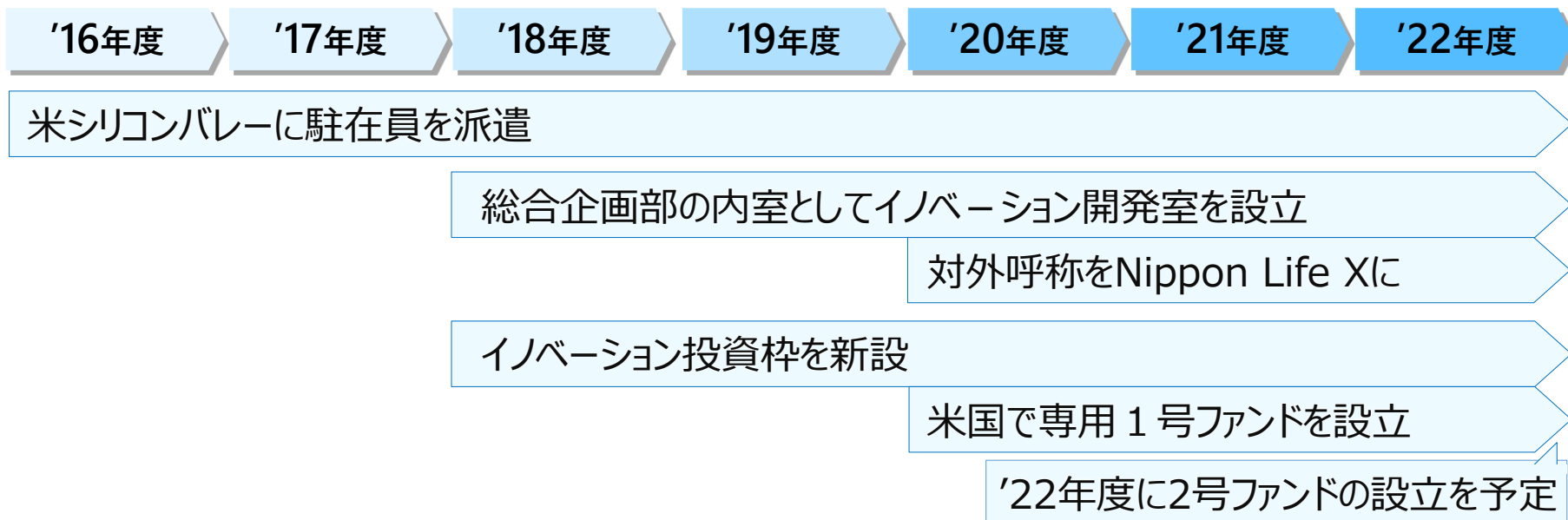
 Nippon Life  について

---

# Nippon Life の概要（沿革・組織体制）

---

■ 2018年度に日本生命グループのオープンイノベーション拠点として設立し、2020年度から対外呼称をNippon Life Xに



対外呼称に込めた想い



「伝統と革新を掛け (X) 合わせ、未知 (X) に挑み続け、人生100年時代を豊かにする未来社会を、わたしたちが創る」

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
  - 投資枠は、100億円からスタートし、現在は550億円まで拡大

方針

先端技術を駆使して、保険・保険外の両領域でイノベーションを創出

グローバル4極でR&D活動を実施



取組

調査・投資

保険事業の高度化



新規事業の創出



## 東京オフィス（大手町 FINOLAB）

- ✓ フィンテックスタートアップが集うコミュニティスペースで活動

FINOLABのエンタランス



FINOLAB内の執務室



## シリコンバレーオフィス（Palo Alto）

- ✓ イノベーションエコシステムの中核にオフィスを構え活動

ガレージタイプのオフィス



スタートアップ企業等との交流スペース



# 調査・投資活動

---

プロセス

調査

応用研究・PoC企画

PoC

実装

✓ メガトレンド、業界動向、先端技術の情報を幅広く獲得

必要に応じ投資の枠組も活用

✓ 不確実性が高い領域のため、失敗を前提とした数多くのトライ＆エラーが必要

イノベーションエコシステムへの参画



情報獲得・協業推進

パートナーとの協業

アクセラレーター

✓ スタートアップの成長を支援する団体に加入・連携し、有望スタートアップを発掘

大学・研究機関

✓ メガトレンドの動向把握・先端技術を共同で研究

ベンチャーキャピタル

✓ スタートアップへの投資会社からメガトレンドや先端技術等の情報を獲得

スタートアップ

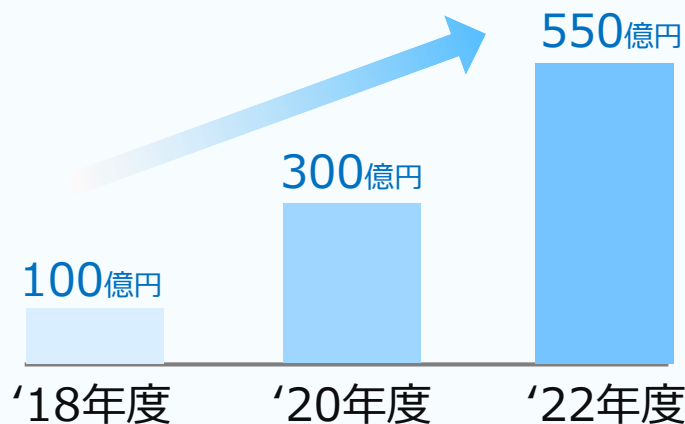
✓ 投資を通じた情報獲得や先端技術の適用に向けた協業



## ■ 550億円のイノベーション投資枠を活用し、情報獲得・協業を推進

### イノベーション投資枠

- ✓ 2018年度にイノベーション投資枠 100億円を設定
- ✓ 2022年度に550億円へ枠を拡大



約245億円を投資済('22年11月時点)

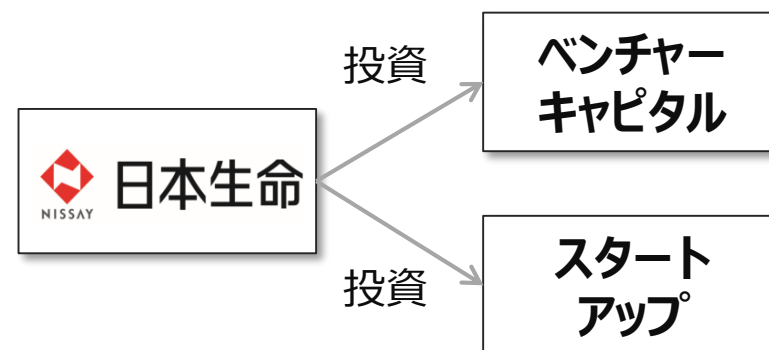
- 今後、米国のファンドに1.55億米ドルの投資を予定

### イノベーション投資の目的

- ✓ **ベンチャーキャピタルやスタートアップへの投資を通じた戦略リターンの獲得**
  - 先端技術等の情報獲得
  - スタートアップとの協業推進
- ✓ **財務リターンの獲得**

P.49

### 投資のイメージ



## 先端技術等の情報獲得（注目トピック）

### 業界変化の可能性

#### AI

予測AI

- ✓ 不正請求の早期検知やレコメンドによるコンサルティング強化 等

会話AI

- ✓ チャットボットやAIアバターによるお客様対応の実現 等

#### ブロックチェーン

メタバース

- ✓ 仮想空間でのデジタル経済圏

デジタル通貨

- ✓ 金融ビジネスでの暗号資産活用

### 業界外・海外事例

#### 次世代チャネル

デジタル  
チャネル

- ✓ APIを活用した金融商品販売プラットフォーム

組込型保険

- ✓ 他業態の商品・サービスへの保険の組み込み

#### 保険周辺サービス

子育て支援

ヘルスケア

高齢社会  
対応

等



## スタートアップとの協業推進

### 保険事業の高度化

- ✓ 事業部門と協働し、保険事業の高度化に資する先端技術を導入 [P.51~](#)

### 新規事業の創出

- ✓ 社内外の知見を活用し、新規事業を創出 [P.53~](#)

# 保険事業の高度化・新規事業の創出

---

## ■ 国内外のスタートアップのソリューションを営業職員の教育コンテンツやご契約者向けサービスとして導入・提供

### AIアバターソリューション

- ✓ 人を模したキャラクターによる正確な音声認識と日本語による人に近い応対が可能

- ✓ 営業職員がAIアバターとロールプレイングを行うことが可能
- ✓ 営業職員に配備した携帯電話で利用



### その他のAI取組

営業職員用の携帯端末に、お客様へ提供する情報や保険提案の時期、最適なツールをレコメンドするAIを導入

### 唾液によるがんリスク検査サービス

- ✓ 唾液を採取・郵送によりがんリスクを検査

手軽で身体への負担が少ない検査 **+** 6種類のがんリスクをがん種ごとに算出

- ✓ ご契約者向けの「ずっともっとサービス」にて、当サービスを優待価格で提供



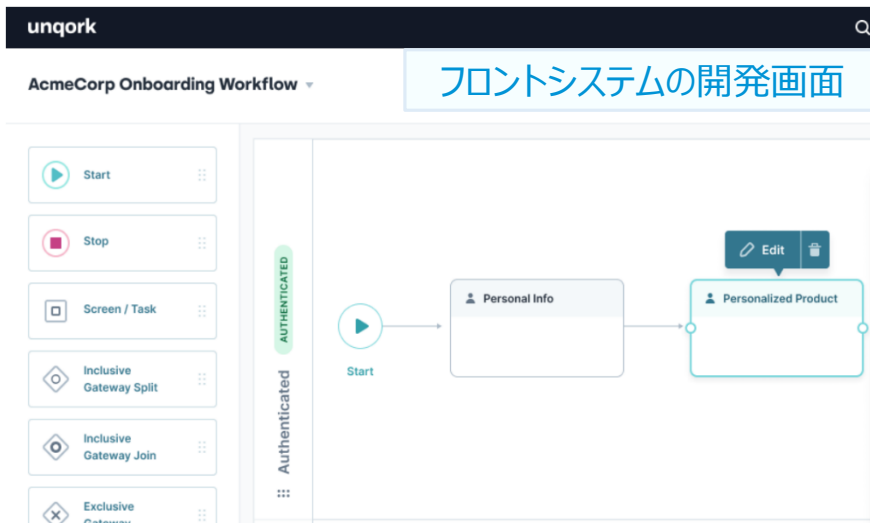
## ■ ノーコードでのシステム構築に強みをもつUnqork社と実証実験を行い、当企業の開発基盤を国内初の事例としてニッセイプラス少短に導入

### 背景

デジタル人材不足や迅速な開発ニーズからグローバルでノーコード技術の活用が進展

### Unqork社の開発基盤

- ✓ エンジニアによるプログラミングなしで、ドラッグ＆ドロップ等でシステム構築が可能
- ✓ クラウドで、短期間・アジャイルな開発が可能



出典：<https://www.unqork.com>

### デジタル完結の妊産婦向け保険

The advertisement is for '1000daysほけん' insurance. It features a QR code in the top right corner. The main illustration shows a pregnant woman sitting at a desk with a tulip. Text highlights '1000daysほけん' and 'ママとこどもの' (Mom and child). Key benefits are listed in red circles: '月々の保険料 750円' (Monthly premium 750 yen) and '最大保険金額 13万円' (Maximum insurance amount 130,000 yen). Below, three boxes list covered conditions: '乳腺炎' (Breast inflammation) with '最大で 3人に1人が発症' (Up to 1 in 3 people get it), '子どもの入院' (Child hospitalization) with '0歳児は5歳以降児の約5倍の入院数' (0-year-olds have about 5 times the number of hospitalizations compared to children aged 5 and over), and '切迫早流産' (Imminent miscarriage) with '最大で 6人に1人が発症' (Up to 1 in 6 people get it). A note at the bottom says '先輩ママが必要と思った保障を提供。' (We provide the coverage that experienced moms thought they needed).

ニッセイプラス少短：ニッセイプラス少額短期保険株式会社

## ■ 新規事業の創出に加えて、イノベーション風土やアントレプレナーシップを醸成

社内起業プロジェクト：全内務職員を対象とした新規事業アイデアの公募制度

### 取組状況

- ✓ 第1回目の通過案件「ちょこいく」の事業化に向けて、実証実験中



ちょこいく

P.54

子育て世代向けの  
一時保育マッチング事業

- ✓ 現在、第2回目の中間選考を完了。  
今後、事業化候補を選出予定

発案者の本気のプレゼンテーション（選考会の様子）

#### 【第1回目】



#### 【第2回目】



## ■ 一時保育を利用したいお客様と保育所をマッチングするサービスの事業化に向けて、世田谷区および周辺地域で実証実験中

頼ることが面倒かつ後ろめたい  
子育て世代に寄り添い、  
ワンオペ育児の解消を目指す

### サービスの特徴

- 保育所探しから予約までLINEで完結
- 安心安全な保育所を厳選
- オペレーターが最適な保育所を提案（ヒューマンタッチ）

保育所から送客手数料を受け取るビジネスモデル

※お客様向け広告（HP）を一部改変

ちょこいく

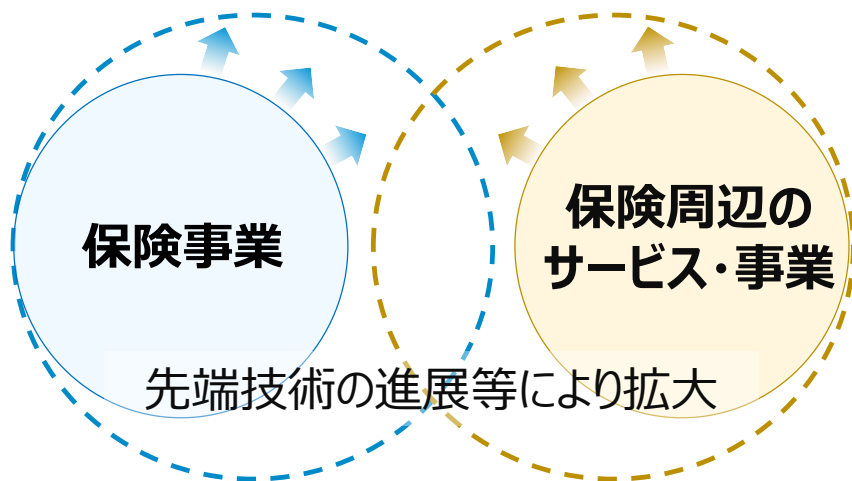
株式会社ライフケアパートナーズ Life Care Partners Co.,Ltd. 日本生命グループ

お手続きはすべてLINEで完結!!

**一時保育をもっと身近に!**

ちょこいくは子育て世帯に寄り添う一時保育のマッチングサービスです。

## 近い将来に想定されること



- ✓ AIに代表される先端技術の適用力が競争の源泉となる可能性
- ✓ 保険と周辺サービスの境界が曖昧となり、新たなビジネスモデルが登場する可能性

## Nippon Life Xの今後の方向性

### 保険事業の高度化

- ✓ イノベーション創出を担うグループ全体のラボとしてR&D活動を一層加速化
  - 米シリコンバレーにおいて世界有数の機関と連携しAI研究・開発
  - メタバース空間でのサービス提供

等



### 新たなサービス・事業モデルの創出

- ✓ 先端技術・先進ビジネスモデルの応用に向けた研究・開発
  - クオリティ・オブ・ライフ向上に資するサービス
  - ブロックチェーンを活用した暗号資産

等



## 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