

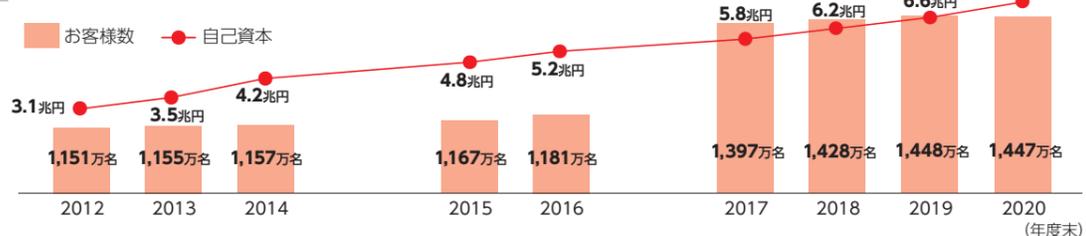
# 過去の中期経営計画の振り返り

当社は、これまで中期経営計画で掲げた成長戦略の遂行を通じ、着実な発展を遂げてまいりました。

2012年度からスタートした中期経営計画「みらい創造プロジェクト」では、保有契約等の減少基調に歯止めをかけるべく新統合戦略を軸とした販売量増大等に取り組み、お客様数・保有契約件数の反転を実現しました。2015年度からスタートした中期経営計画「全・進」では、「みらい創造プロジェクト」での取り組みをさらに発展させ、10年後を見据えた「中長期的な成長基盤の構築」と「揺るぎない国内No.1プレゼンスの確立」を目指し、「国内保険事業の強化」と「グループ事業の強化」に取り組みました。「全・進」で掲げた数量目標は、2年間でほぼ全ての項目を達成した一方、マイナス金利政策の導入に端を発する歴史的な低金利という厳しい環境変化があり、その対応が急務となりました。そのため、「全・進」の最終年度を包含する形で、2017年度から「全・進-next stage-」をスタートし、超低金利下での収益性向上と環境変化への対応に、グループの総力を挙げて取り組みました。その結果、グループ収益拡大は道半ばとなったものの、生産面・運用面においては、掲げた取り組みを遂行し、計画は概ね達成しました。



成長戦略振り返り	成長戦略振り直し	主要数量目標達成状況																														
<p><b>お客様数・保有契約件数の反転を実現し、健全性向上に向けた取り組みも推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ニッセイみらいのカタチ」を柱とした商品ラインアップの強化</li> <li>携帯端末“REVO”によるコンサルティング、事務・サービスの高度化</li> <li>営業職員に加えて、多様なコンタクトラインを設置し、チャネルの強化・融合を通じたお客様サポート</li> <li>収益ウイングの拡大に向けた海外展開</li> </ul>	<p><b>1年前倒しで目標を達成するとともに、グループ体制強化により戦略の幅が拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまなセグメントのお客様ニーズにお応えできる魅力的な商品・サービス提供 (「Gran Age」, 「ChouChou!」等)</li> <li>乗合代理店の子会社化等を通じたチャネルの強化・多様化</li> <li>三井生命 (現大樹生命) との経営統合、豪州 MLC Limited の子会社化を通じた国内外のグループ事業の拡大</li> </ul>	<p><b>グループ収益拡大は道半ばであるものの、生産面・運用面においては、掲げた取り組みを遂行し、計画は概ね達成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ニッセイみらいのカタチ」のラインアップ拡充</li> <li>営業職員用携帯端末 (TASKALL)・スマートフォン (N-phone) 導入による販売インフラの高度化</li> <li>ヘルスケア領域や子育て支援・高齢社会対応事業の展開</li> <li>マスマチュアル生命 (現ニッセイ・ウェルス生命) との経営統合、はなさく生命の開業等を通じたグループ事業の拡大</li> </ul>																														
<table border="1"> <tr><td>お客様数</td><td>1,157万名 (2014年度末)</td></tr> <tr><td>新契約シェア (件数・保障額) No.1 (2014年度)</td><td></td></tr> <tr><td>[年換算保険料] No.2 (2014年度)</td><td></td></tr> <tr><td>保有契約件数</td><td>2,408万件 (2014年度末)</td></tr> <tr><td>基金・諸準備金等</td><td>劣後債を含めた自己資本 4.2兆円 (2014年度末)</td></tr> </table>	お客様数	1,157万名 (2014年度末)	新契約シェア (件数・保障額) No.1 (2014年度)		[年換算保険料] No.2 (2014年度)		保有契約件数	2,408万件 (2014年度末)	基金・諸準備金等	劣後債を含めた自己資本 4.2兆円 (2014年度末)	<table border="1"> <tr><td>国内新契約シェア (件数・保障額・年換算保険料) 全項目 No.1 (2015-2016年度)</td><td></td></tr> <tr><td>保有年換算保険料 +7.2%成長 (2016年度末)</td><td></td></tr> <tr><td>お客様数 1,181万名 (2016年度末)</td><td></td></tr> <tr><td>グループ事業純利益 432億円 (2016年度)</td><td></td></tr> <tr><td>自己資本 +1.08兆円 (2016年度末)</td><td></td></tr> <tr><td>固定費効率化</td><td>目標達成ペースで推移</td></tr> </table>	国内新契約シェア (件数・保障額・年換算保険料) 全項目 No.1 (2015-2016年度)		保有年換算保険料 +7.2%成長 (2016年度末)		お客様数 1,181万名 (2016年度末)		グループ事業純利益 432億円 (2016年度)		自己資本 +1.08兆円 (2016年度末)		固定費効率化	目標達成ペースで推移	<table border="1"> <tr><td>保有年換算保険料</td><td>4.50兆円 (2020年度末)</td></tr> <tr><td>お客様数</td><td>1,447万名 (2020年度末)</td></tr> <tr><td>グループ事業純利益</td><td>530億円 (2020年度)</td></tr> <tr><td>自己資本</td><td>7.2兆円 (2020年度末)</td></tr> </table>	保有年換算保険料	4.50兆円 (2020年度末)	お客様数	1,447万名 (2020年度末)	グループ事業純利益	530億円 (2020年度)	自己資本	7.2兆円 (2020年度末)
お客様数	1,157万名 (2014年度末)																															
新契約シェア (件数・保障額) No.1 (2014年度)																																
[年換算保険料] No.2 (2014年度)																																
保有契約件数	2,408万件 (2014年度末)																															
基金・諸準備金等	劣後債を含めた自己資本 4.2兆円 (2014年度末)																															
国内新契約シェア (件数・保障額・年換算保険料) 全項目 No.1 (2015-2016年度)																																
保有年換算保険料 +7.2%成長 (2016年度末)																																
お客様数 1,181万名 (2016年度末)																																
グループ事業純利益 432億円 (2016年度)																																
自己資本 +1.08兆円 (2016年度末)																																
固定費効率化	目標達成ペースで推移																															
保有年換算保険料	4.50兆円 (2020年度末)																															
お客様数	1,447万名 (2020年度末)																															
グループ事業純利益	530億円 (2020年度)																															
自己資本	7.2兆円 (2020年度末)																															



※お客様数については、2012~2016年度は日本生命単体、2017~2020年度は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の合計の実績を記載しています。自己資本についてはいずれも日本生命単体の実績を記載しています。

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

## 位置付け

デジタル化の急加速やお客様ニーズの多様化など事業に影響を与えるさまざまな変化が進む中、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きます。この変化を積極的に取り込み、前中期経営計画「全・進-next stage-」にて顕在化した課題や新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越え、成長と進化への道筋を確かにするべく、2021年度から新たな中期経営計画「Going Beyond-超えて、その先へ-」をスタートさせました。



## 概要

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”を目標とし、グループ成長戦略の遂行とそれを支えるグループ経営基盤の強化に取り組みます。また、「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、デジタル化・高齢化等の社会課題に重点を置いたお客様本位の実践、およびESG投融資の強化等によるカーボニュートラルへの取り組み等を通じた社会的役割のさらなる発揮を推進していきます。そして、これらを通じて、“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グループとなることを目指してまいります。

【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



## 数量目標

中期経営計画期間目標			その他中長期目標		
項目	数量目標	進捗	項目	数量目標	進捗
お客様数 (国内グループ)	2023年度末 1,490万名	2021年度末 1,467万名	ESGテーマ投融資	2017-2023年度累計 1.7兆円 <sup>*1</sup>	2021年度末 約1.3兆円
保有年換算保険料 (国内グループ)	2023年度末 4.55兆円	2021年度末 4.56兆円	温室効果ガス排出量	2050年度 ネットゼロ	事業領域 △24% <sup>*2</sup> 運用領域 △32% <sup>*2</sup>
基礎利益 (グループ)	安定的に確保 6,000億円	2021年度 8,721億円	女性管理職比率	2020年代 30%	2022年度始 23.9%
自己資本 (グループ)	2023年度末 9.0兆円	2021年度末 8.3兆円	女性部長相当職比率	2030年度始 10%	2022年度始 7.1%
			男性育児休業取得率	100%	2013年度から 9年連続達成中

\*1 現中期経営計画策定時の目標1.5兆円から引き上げ  
\*2 事業領域は2021年度実績(2013年度比)、運用領域は2020年度実績(2010年度比)

グループ成長戦略I：国内保険市場の深耕

環境変化やお客様ニーズの多様化に対応し、チャネルの強化・多様化、サービス提供の高度化を図るとともに、グループ一体でのマーケット開拓強化や商品・サービスの拡充によるお客様数拡大を通じて、生産の早期回復・向上を実現してまいります。

【デジタル時代の営業職員チャネルの高度化】

<p><b>デジタル装備の充実による活動量の増大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業職員スマートフォン(N-phone)を全職員に配備し、タイムリーな情報提供・ニーズ喚起・提案に活用</li> <li>● 画面共有システムや商品説明動画等のデジタル活用によるコンサルティングの強化</li> </ul>	<p><b>お客様との接点機会の増大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オンラインセミナーや企業向け専用Web(NISSAY Business INSIGHT)による情報提供機会の拡充</li> <li>● 法人担当と共同での企業・従業員ニーズの取り込み</li> </ul>
---	--

**長く安定的に活躍できる職員育成**

- 集合研修等を担う「育成センター」の設置や「育成専任の指導者」の配置を通じた入社初期層に対する育成体制の整備
- 職員一人ひとりの知識・スキルの習得度合いに応じた育成期間の柔軟化や層別教育による現地・本部一体となった教育の推進
- お客様本位の理念のさらなる浸透・定着に向け「お客様との信頼関係」の構築度合いを評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」を新設

【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**

- ご契約内容確認活動を営業職員の基本活動とし、お客様の状況・ニーズの変化に合わせたコンサルティング
- 営業職員がお会いできないお客様には内勤職員によるフォローを実施し、営業職員・内勤職員が一体となってサービス提供

**利便性向上に向けたWeb等の活用**

- ニッセイホームページの分かりやすさ向上
- 日本生命アプリの機能充実(利用可能手続きの拡充等)

**ご高齢のお客様等に寄り添ったサービスの提供**

- 「ご契約者サポートサービス」等を通じた高齢化に伴う独居・認知症・介護等への対応
- 「ニッセイご遺族あんしんサポート」(ご遺族向けサービス)の提供

【グループ一体でのマーケット開拓・新規市場への進出】

<p><b>大樹生命</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業職員チャネルの強化(既契約世帯対応の高度化、デジタル活用)を通じた生産拡大</li> </ul>	<p><b>ニッセイ・ウェルス生命</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 証券会社・メガバンクのみならず、地方銀行も含めた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</li> </ul>	<p><b>はなさく生命</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Web販売・デジタルマーケティングの高度化とともに、機動的な商品提供を通じたお客様数拡大</li> </ul>
--	--	---

ニッセイ **フーズ** 少額短期保険 ● 生命保険・損害保険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

【商品・サービスの拡充】

- 「みらいのカタチ」のラインアップ拡充(2021年7月「収 NEW 1」、2022年4月「3大疾病 3充マル」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・提携先商品の活用
- 企業の経営課題解決や従業員の自助努力のサポート拡充
- 健康を軸とした幅広いサポートの充実

ニッセイ **みらいのカタチ**

**3大疾病 3充マル** 新3大疾病保障保険

**収 NEW 1** 入院継続時収入サポート保険

グループ成長戦略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、海外保険事業の取り組み強化を通じて、グループ成長、収益力向上を目指してまいります。また、先端技術・データの活用を通じて既存事業を強化・高度化するとともに、ヘルスケア領域、子育て支援・高齢社会対応領域および、イノベーション取り組みにより、新規事業を創出し、グループ事業の多角化を進めてまいります。

【アセットマネジメント事業】

<p><b>国内アセットマネジメント事業の競争力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG関連商品の拡充や高いパフォーマンスの提供、社外発信の充実等のESG領域の取り組み強化</li> <li>● 日本生命グループの資産運用態勢高度化に向けたクレジット・オルタナティブ機能のニッセイアセットマネジメントへの移管</li> </ul> <p>ニッセイアセットマネジメント株式会社</p>	<p><b>海外アセットマネジメント事業のさらなる成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ内の商品相互供給も含めた商品ラインアップの拡充等による収益の拡大</li> <li>● ガバナンス態勢の強化と出資拡大の検討</li> </ul> <p>商品相互供給・ノウハウ移転</p> <p>Nippon Life India Asset Management Ltd Nippon Life India Asset Management Limited</p> <p>Post Advisory Group Post Advisory Group, LLC</p> <p>TCW The TCW Group, Inc.</p>
--	---

【海外保険事業】

<p><b>ガバナンス態勢の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資・経営管理態勢の強化</li> <li>● 地域統括拠点の機能強化・態勢整備                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場調査機能の強化</li> <li>・現地専門人材の積極活用</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>既存出資先の安定成長</b></p> <p>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</p> <p>● 当社との緊密な管理態勢の構築(計画進捗モニタリング・遂行支援)</p> <p>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</p> <p>● 新型コロナウイルス感染症拡大等の環境変化に備えたりスク管理の強化</p>
<p><b>新規出資への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	

【先端技術・データの活用／新規事業】

**先端技術・データの活用**

- 商品開発や販売・マーケティング・コンプライアンス、および引受査定・支払査定サポート等へのさらなる活用へ取り組み

<p><b>新規事業</b></p>	<p><b>ヘルスケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 簡易血糖チェックプランや生活習慣改善アプリといったサービス拡充</li> </ul>	<p><b>子育て支援・高齢社会対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 子育てと仕事の両立支援に向けたサービス拡充(一時保育、発達支援等)</li> <li>● 他社との協業を通じた、官民・産業連携に関する取り組みの検討</li> </ul>	<p><b>イノベーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 少額短期保険事業の展開や社内起業プロジェクトを通じた新たな事業創出</li> </ul>
--------------------	---	---	---

グループ成長戦略III：運用力強化・事業費効率化

収益力向上に向け、ポートフォリオの変革・ESG投資等を通じた運用力強化と、コスト圧縮・成長に資する追加投資を通じた事業費効率化を推進してまいります。

【運用力強化】

<p><b>ポートフォリオの変革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 円金利資産の長期化によるリスク圧縮</li> <li>● クレジット・オルタナティブ資産の積み増し</li> </ul>	<p><b>ESG 投資の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全ての投資プロセスにESG要素を組み込み</li> <li>● ESG取り組みを重視した対話の強化</li> </ul>
--	---

【事業費効率化】

<p><b>コスト圧縮</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事務の自動化・効率化や働き方・既存業務の見直しを推進</li> </ul>	<p><b>追加投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル対応、新規事業の開発への投資を推進</li> </ul>
--	--