

新中期経営計画「全・進-next stage-」(2017-2020) について ～人生100年時代をリードする日本生命グループに成る～

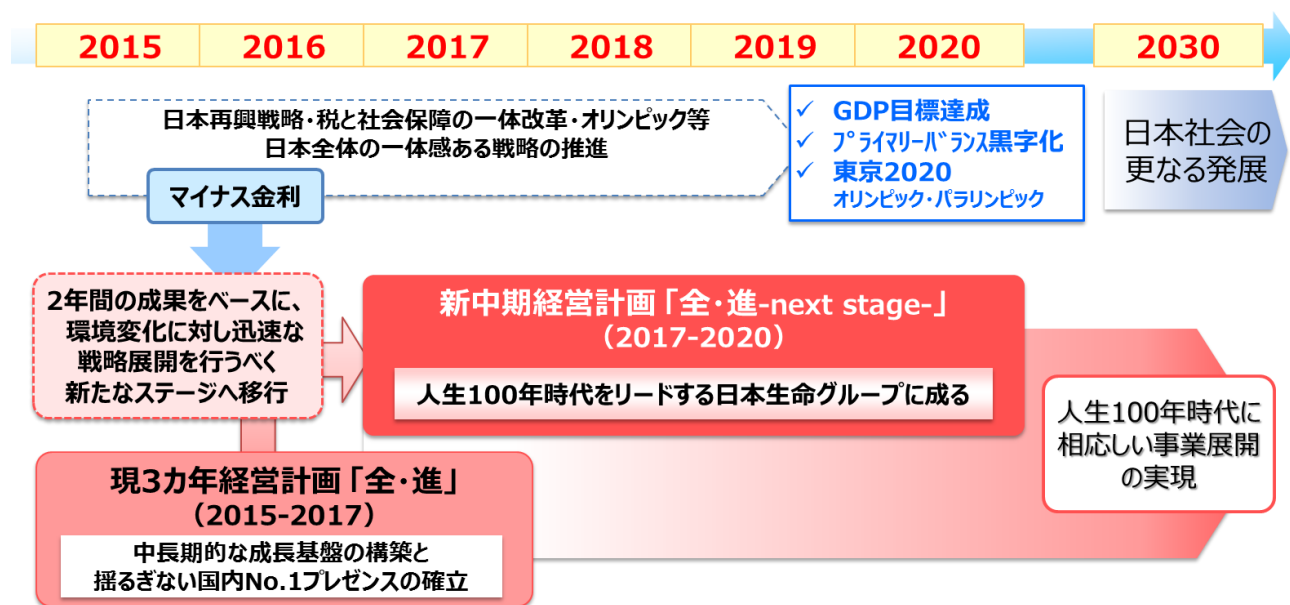
日本生命保険相互会社(社長:筒井義信、以下「当社」)は、現3カ年経営計画「全・進」(2015-2017)を発展させ、新たな中期経営計画「全・進-next stage-」(2017-2020)を策定いたしました。

1. 新たに中期経営計画を策定する趣旨

現3カ年経営計画「全・進」において掲げている数量目標については、概ね前倒しでの達成が見通せる状況です。また、更なる飛躍のための基盤として、三井生命保険株式会社や豪 MLC Limited との経営統合を実現し、グループの体制も強固なものとなりました。

一方で、マイナス金利政策下における歴史的な低金利は、お客様への商品提供や資産運用等、さまざまな面で当社の経営に大きな影響を及ぼすものであり、当社グループ全体の持続的な成長に向け、事業戦略を見直し、新たなスタートを切る必要があると考えました。

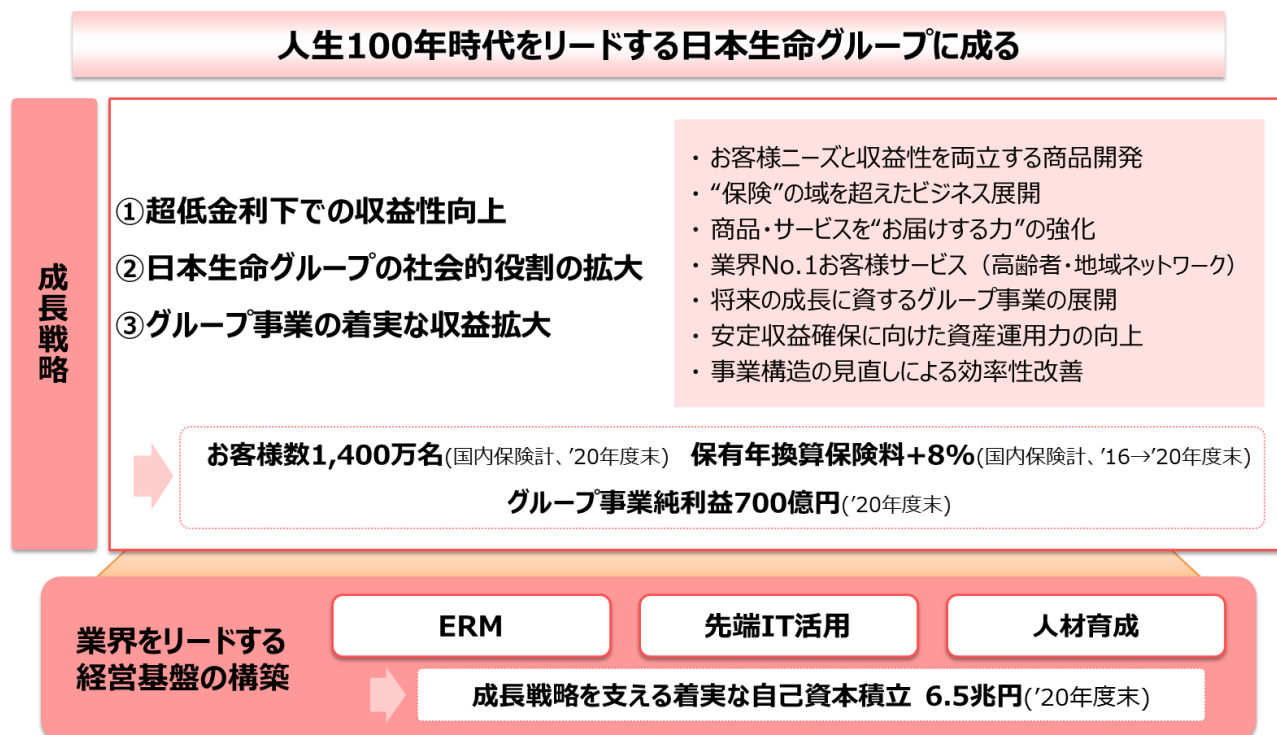
新中期経営計画「全・進-next stage-」では、「人生100年時代をリードする日本生命グループに成る」をスローガンに掲げました。生命保険会社の社会的使命として、いかなる環境下でもお客様の保障責任を全うし、安心をご提供できるよう収益性を向上させていきます。また、人口減少等の長期的な経営課題への対応に、グループの総力を挙げて取組んでまいります。



2. 新中期経営計画の概要

新中期経営計画「全・進-next stage-」では、成長戦略として「超低金利下での収益性向上」「日本生命グループの社会的役割の拡大」「グループ事業の着実な収益拡大」の3点を実現するとともに、これらの取組を支える「ERM」「先端IT活用」「人材育成」の3領域を重要な経営基盤と位置づけ、生命保険業界をリードする取組を展開していきます。

具体的な内容については、別紙をご覧ください。



以 上

日本生命 2017－2020年度 中期経営計画

全・進 *－ next stage －*

～ 人生100年時代をリードする日本生命グループに成る ～

■ 3カ年経営計画（2015-2017）の振り返り	・・・P 2
■ 中期経営計画を切替える意味合い	・・・P 3
■ 新中期経営計画の位置付け・全体像	・・・P 4 , 5
○経営戦略	
1. 国内事業	・・・P 6
2. グループ事業	・・・P 8
3. 資産運用	
4. ERM	・・・P 9
5. 先端IT活用	・・・P 1 0
6. 人材育成	・・・P 1 1
○健全な企業活動の実践	・・・P 1 2
○CSR重要課題への取組	・・・P 1 3
○日本生命が目指すお客様とのリレーションシップ	・・・P 1 4

- 3カ年経営計画で掲げる数量目標については、概ね前倒しでの達成が見通せる状況です。
- 三井生命との経営統合等によるグループ事業の拡大により、グループ戦略の幅が大きく広がる成果も得られました。

3カ年経営目標		進捗状況	
成長戦略	国内保険事業の強化	国内新契約シェアNo.1 (件数・保障額・年換算保険料)	2015年度 全項目 No.1 2016.4-12月 件数・保障額 No.1
		保有年換算保険料 +6%成長 (2014年度末→2017年度末)	+5.3%成長 (2016.12月末迄)
		お客様数 1,170万名 (2017年度末)	1,174万名 (2016.12月末)
	グループ事業の強化	グループ事業純利益 300億円 (2017年度)	263億円 (2016.4-12月)
		1年前倒しでの達成を見通し (2016年度中の目標達成)	
		戦略の幅の拡がり	
経営基盤構築		自己資本 +1兆円 (2014年度末→2017年度末)	+1.16兆円 (2016.12月末迄)
		固定費170億円効率化 (2014年度→2018年度)	目標達成ペースで推移 (2016年度△100億円効率化見通し)

概ね前倒しでの目標達成が見通せる状況

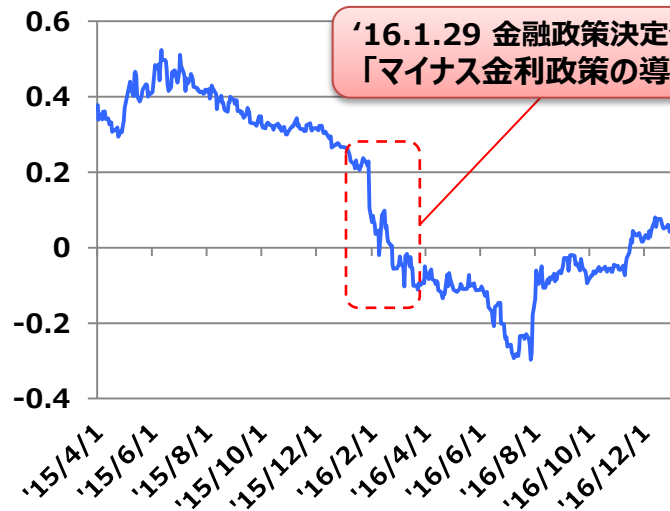
中期経営計画を切替える意味合い

- 歴史的な低金利環境下においても持続的な成長に繋がる戦略構築・事業展開を実行すべく、長期的な環境変化も見据えながら、当社は迅速かつ機動的に経営します。

マイナス金利政策の本社経営への主な影響

<10年国債金利の推移>

(%)



商品供給

資産運用

- 一時払商品の段階的な予定利率引下げ（一部売止）
- 2017.4月より標準利率が引下げとなることに伴い、収支・販売両面への影響を勘案し、一部の個人保険・個人年金保険の保険料率を改定【2017.2.2付当社HPニュースリリース】

⇒販売から資産運用まで幅広い領域での戦略のリプランが必要

長期的な環境変化

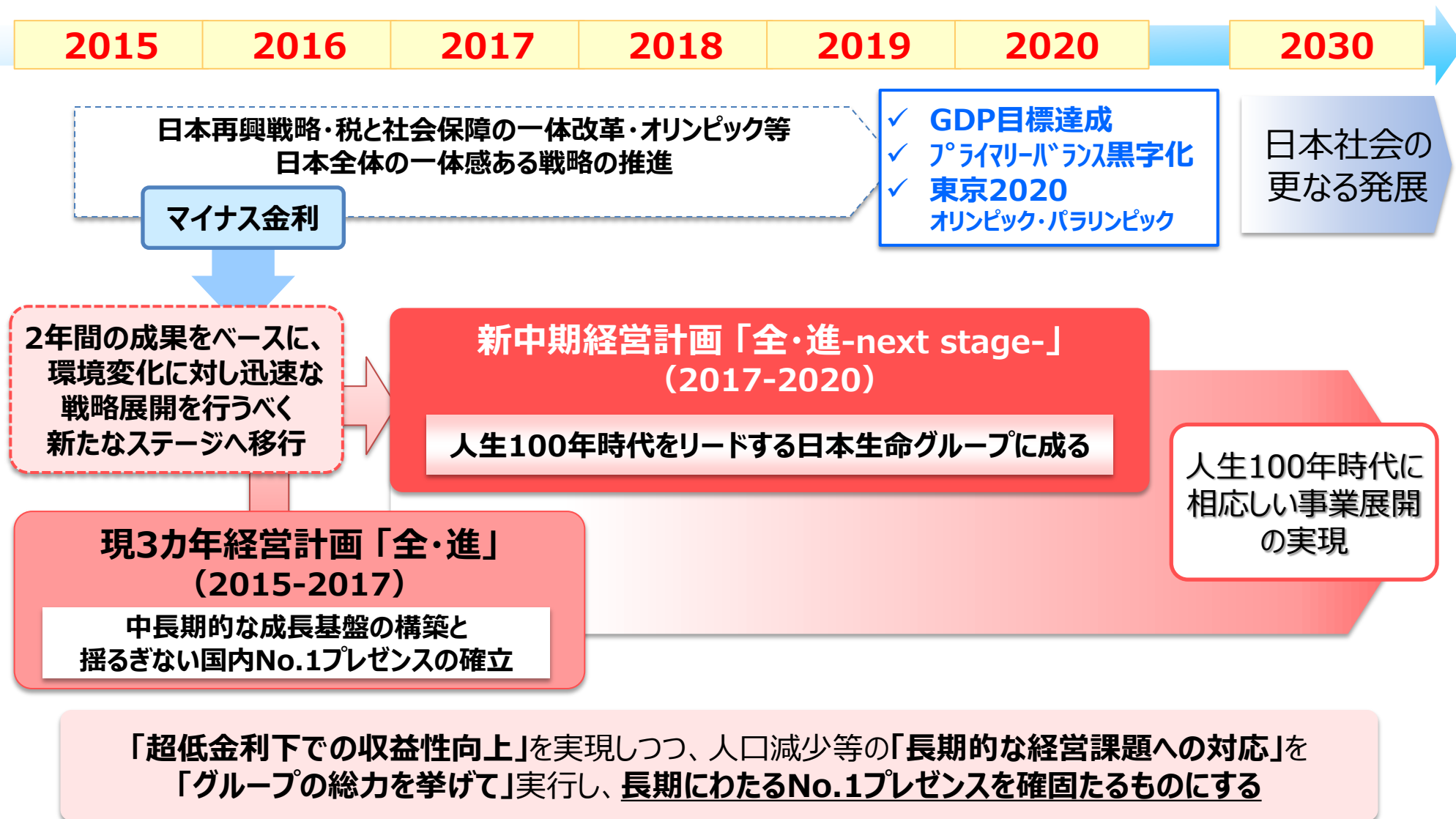
高齢者も含めた本格的な
人口減少社会の到来

ビジネスモデルを一新する
技術革新の急速な成長
【第4次産業革命】

労働力人口の減少等による
経済の低成長
（政府、家計双方の収支悪化）

⇒生命保険業界の“リーディングカンパニー”として、これまで以上に社会的役割を果たすことが必要

- 現3カ年経営計画の成果をベースに、マイナス金利への機動的な対応をとりつつ、長期的成長に繋げるべく、「全・進」の最終年度を包含する形で、日本全体がターゲットとする2020年に向けた中期経営計画をスタートします。



- 新中期経営計画では、成長戦略とそれを支える経営基盤の双方において、「長期にわたるNo.1プレゼンス」を意識した業界をリードする取組を展開します。

人生100年時代をリードする日本生命グループに成る

成長戦略

- ① 超低金利下での収益性向上
- ② 日本生命グループの社会的役割の拡大
- ③ グループ事業の着実な収益拡大

- ・ お客様ニーズと収益性を両立する商品開発
- ・ “保険”の域を超えたビジネス展開
- ・ 商品・サービスを“お届けする力”の強化
- ・ 業界No.1お客様サービス（高齢者・地域ネットワーク）
- ・ 将来の成長に資するグループ事業の展開
- ・ 安定収益確保に向けた資産運用力の向上
- ・ 事業構造の見直しによる効率性改善



お客様数1,400万名(国内保険計、'20年度末) 保有年換算保険料+8%(国内保険計、'16→'20年度末)

グループ事業純利益700億円('20年度末)

業界をリードする
経営基盤の構築

ERM*

先端IT活用

人材育成



成長戦略を支える着実な自己資本積立 6.5兆円('20年度末)

- 超低金利下でもお客様のご要望にお応えしていく商品・サービス開発や、国民的課題にも対応した生命保険だけではカバーできない保険の域を超えた「保険+α」の価値をグループトータルで提供していきます。

お客様に提供する価値の進化

商品開発

- 超低金利環境下での、継続した「増やす」ニーズへの対応
- 高齢・人口減少社会を踏まえた、多様な「生きる」ニーズへの対応
- 法人向けサポートの強化に向けた、従業員・経営者への対応



4/2発売の経営者向け新商品

プラチナフェニックス

ニッセイ傷害保障重点期間設定型長期定期保険



三井生命商品



幅広いサポート

- グループトータルでお客様のニーズに応える商品開発を実施
- ニチイ学館との提携による企業主導型保育所への参画等を通じた、“保険”の域を超えたサービスの展開

全都道府県に合計100カ所（'18年度）



- お客様の健康増進を応援するための「ずっともっとサービス」の充実
- 人生100年時代ともいえる長寿社会をサポートする『Gran Age プロジェクト』の推進

社会貢献活動も含め「子育て支援」「ヘルスケア」「高齢社会対応」を中心とした課題に対応

- お客様のライフスタイルに合わせたチャネル展開や、法人サポートの強化により、超低金利下でも着実に販売量を積上げていくとともに、地域特性・社会環境に対応したお客様コンタクトの拡充を進めていきます。

ライフスタイルに合わせた“チャネル展開”

営業職員

（本社専属
チャネル）

- 「保険+α」をお届けする営業職員の増加・コンサルティング力向上
 - ・ 営業拠点のリニューアルを含め、働きやすい職場環境を整備
 - ・ ライフスタイルに合わせた多様な勤務制度（最短3.5時間勤務）
- 営業職員・法人担当者を増員し、幅広い法人の経営をサポート

強み・ノウハウのある領域でのNo.1プレゼンスの盤石化

代理店

金融機関

- チャネルと一体での事業展開のスピードアップ
 - ・ 子会社代理店や提携企業との協業深化
 - ・ 銀行等の大型チャネルでの販売の拡大



いっしょに話そう、未来のこと。
ドコモで ほけん相談

シェアの低い領域でのプレゼンス向上

時代にマッチした“お客様コンタクト”

- 地域特性やライフスタイルの多様化に対応した「いつでも」「どこでも」可能な「簡単な」手続き・サービスの提供
- 安心してご契約を続けていただける“業界No.1高齢者サービス”の展開

業界No.1お客様サービス

地域ネットワーク強化

- お客様への長期的・安定的な保障責任の全うならびに利益還元を実現すべく、グループ事業により収益基盤を強化するとともに、あらゆる戦略の支柱となる資産運用の強化を進めていきます。

グループ
事業展開

- 現3カ年経営計画の成果を土台に
グローバルな収益分散を一層進めるべく、
「既存事業の成長」「新規買収」による
収益拡大をスピードアップ



グループ事業純利益 700億円（'20年度）

資産運用
戦略

- グローバルな分散投資を通じた長期安定的な利回りの確保、リスク対応力の強化
 - ・ 海外プロジェクトファイナンスへの本格取組等、成長・新規領域への投融資を加速
[現計画※は既に超過達成：8,062億円(2017.1月迄)]
 - ・ 国連責任投資原則への署名に伴う各種取組等を通じたESG投融資の一層の強化

成長・新規領域への投融資額1.5兆円 うちESG債等*へ2,000億円（'17～'20年度）

- 人材育成、組織体制・システム基盤整備をスピード感を上げてグループ一体で実施

*環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)を考慮した投融資のうち、グリーンボンド等の新規領域

※3～5年で1兆円、3カ年8,000億円

- 超低金利下でも着実な成長を果たすべく、経営戦略の根幹にERMを位置づけて経営していきます。

グループ ERM

- グループベースのリスク選好の枠組み導入
- グループベースに加えて、保険子会社ごと、領域ごとに経済価値指標を用いたPDCAを実施
⇒経済価値ベースでの収益性・効率性・健全性管理を強化



世界トップクラスに伍する健全性水準の確保（中長期目標）

リスクイク・ コントロール

- 販売・資産運用・事業投資の各領域でのリスク・リターン効率向上に資する取組を強化
 - ・ お客様ニーズと収益性を両立する保険商品開発・販売
 - ・ 低金利継続時でも資産運用益を確保するとともに、資産運用リスクコントロールを徹底
 - ・ グループ事業純利益1,000億円の実現に向け、効率性も意識した事業投資を継続

自己資本 強化

- 安定的なお客様への配当還元を行いつつ、健全性の向上に向けた自己資本積立を実施



自己資本6.5兆円（'20年度末）

- 先端ITを活用した新規ビジネスの展開や業務運営の変革で業界をリードしていきます。

既存取組 の推進

<効率的な業務運営>

- RPA(Robotic Process Automation)技術の活用による事務処理の自動化推進
- 画像認識技術の活用による事務処理効率化の推進

<先端技術の知見集約>

- 専管体制の確立や、シリコンバレーへの人材派遣等により先端ITの知見を集約・活用
- オープンイノベーション取組の更なる加速による社外の知見・ソリューションの有効活用

先端ITの 更なる活用

- デジタルマーケティング・査定領域等、ITの加速度的な進化により、その活用度合が変化・拡大する分野について、スピード感を持って経営に組み込み

<検討テーマ例>

- ー デジタルデータ解析を活用した新たな保険販売モデルの開発
- ー 新契約・支払査定領域における人工知能の活用
- ー ビッグデータ解析を活用した投融資判断の高度化

- 多様な人材の多彩な活躍を推進することで、将来の事業展開を支え、業界をリードする組織を構築していきます。

ワークスタイル 変革

- ワークとライフの好循環を主体的に生み出すワークライフマネジメントの実践
 - ・ スピードとコミュニケーションを従来以上に意識・実践することによる、個々人の能力伸長と業務効率化の両立
 - ・ システムインフラ面での対応も含めた労働環境の整備

人財育成

- 計画的な能力開発により、将来の事業展開をリードするプロフェッショナル人材を育成
- 女性管理職占率「2020年度始20%以上・2020年代30%」の目標達成に向け、領域毎の特性に応じた育成・きめ細やかなフォローを実施
- 豊富な知見を有したシニア層の活躍促進に資する体系を構築
- 職種横断での初期育成強化により、全層の基礎能力を底上げ

一人ひとりの 意識醸成

- 生命保険業を営む者として、高い健康増進意識を醸成
- 「共存共栄」「相互扶助」の精神のもと、「ACTION CSR-V ～7万人の社会貢献活動～」を継続展開

- 永続的な事業継続の大前提である、健全な企業活動を実践していきます。

お客様本位の 経営

- 「お客様本位の業務運営に係る方針」を制定し、保険販売面のみならず、当社全業務を対象としたお客様本位の業務運営を更に推進
- 「お客様の声」からサービス改善に繋げる取組を強化
- 消費生活アドバイザー取得等の人材育成も強化

従業員・組織 の活力向上

- 適正な労働時間管理も含めた健康経営の推進により、従業員の心身の健康・持続的な成長を両立
- 多様性を受容し、互いに高め合う風土醸成により、活力溢れる組織を実現

コンプライアンス / リスク管理

- 全役職員へのコンプライアンス理念の徹底
- ビジネスライン毎の特性を踏まえた、フォワードルッキングなリスク管理の推進

経営の透明性 担保

- グループの拡大も踏まえたコーポレートガバナンスの一層の前進
 - ・ 経営に関する重要事項について、社外取締役委員会にて審議を実施
 - ・ 経営トピックス・財務/非財務情報の適時適切な情報開示の実践

内部監査

- 中期経営計画達成に向けた経営に資する内部監査の実践

- 当社は、ステークホルダーの期待にお応えし、社会とともに歩んでいくため、CSR重要課題を特定しています。
- 新中期経営計画は、CSR重要課題を踏まえた戦略となっています。

分野	CSR重要課題	新中期経営計画での左記課題に関連する主な取組
お客様	■ 商品・サービス等を通じた社会への価値提供 ■ お客様満足度の向上・情報提供の充実 ■ ユニバーサル・サービスの提供 ■ 資産運用を通じた持続可能な社会形成への寄与	✓ 「お客様本位の業務運営に係る方針」の制定と取組の更なる発展 ✓ 国民的課題の解決に資する商品・サービス提供 ✓ 日本版スチュワードシップ・コードに関する取組を通じた投資先企業の成長 ✓ 国連責任投資原則への署名に伴う各種取組等を通じたESG投融資の一層強化 ⇒ESG債等への投融資：2,000億円（'20年度末）
地域・社会	■ あらゆる地域に対する保険サービスの提供 ■ 地域・社会発展への貢献・協調関係の構築	✓ 地域特性やライフスタイルに応じたお客様手続き・サービスの提供（保険サービスへのアクセス） ✓ 「ACTION CSR-V～7万人の社会貢献活動～」の展開 ⇒全役職員の社会貢献活動への参加（各年度）
従業員	■ 優秀人材の採用・育成・定着 ■ ダイバーシティの推進 ■ ワーク・ライフ・バランスの推進	✓ 積極的な女性管理職の登用 ⇒女性管理職比率：20%以上（'20年度始） ✓ 多様な働き方を受容する職場風土の醸成 ⇒男性育児休業取得率100%の推進（各年度）
コンプライアンス / リスク管理	■ コンプライアンス体制の強化 ■ ERM態勢の高度化	✓ コンプライアンスにかかる実践計画の策定・実施および理念の教育・徹底 ✓ グループベースのリスク選好の枠組みの導入 ✓ 中長期目標とする健全性水準の確保に向けた自己資本積立 ⇒自己資本：6.5兆円（'20年度末）
コーポレート ガバナンス	■ 相互会社形態による長期的・安定的な経営 ■ 適切な経済的価値分配 ■ コーポレートガバナンスの強化 ■ CSR課題の経営への統合 ■ ステークホルダー・エンゲージメント	✓ ご契約者への安定的な配当の継続 ✓ グループ経営推進委員会(新設)におけるグループ経営体制の審議 ✓ CSR重要課題の経営への反映

- 日本生命は、人生100年時代を生きるお客様を日本生命グループ全体で支え続けることを通じて、お客様にとって“親しみやすく、最も身近な生命保険会社でありたい”と考えます。

人生100年時代を生きるお客様



お客様にとって“親しみやすく、最も身近な生命保険会社”へ

東京2020ゴールドパートナー
としての大会への貢献

※日本生命は東京2020ゴールドパートナー（生命保険）です

2020

人生100年時代をリードする
グループ体制の確立

時代にマッチしたお客様コンタクト

プロモーション

大切な想い・感動を
共有できる
コミュニケーション

社会貢献活動

環境・地域・社会
への貢献

お客様本位の
ネットワーク構築

保険商品・付帯サービス

グループトータルでの
商品・サービス
ラインアップの構築

広報・IR

適切な情報開示・
コンプライアンス

「保険+α」の価値

社会に必要な価値
の提供

“大切な人を想う”のいちばん近くで。



NISSAY

日本生命