人事部門担当執行役員メッセージ

お客様や社会の未来を支え続けるため、多様な人材の多彩な活躍を推進する

取締役常務執行役員
中村 吉隆

「人的資本」に関する認識

永きにわたる当社の歴史は、何よりも「人材」によって培われてきたもの

非財務資本である「人的資本」は、生産や収益といった企業業績や中長期的な企業価値の向上につながっていく、重要な経営基盤として近年注目されています。

当社は、“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”という経営基本理念に基づき、多様な「人材」が事業を支えています。そして、130年以上の永きにわたり、全国各地のお客様に対して、保障責任を全うし、安心・安全をお届けしてまいりました。お客様や社会から頂いている信頼も、まさに当社の「人材」が創りあげたものにほかなりません。多彩な経験、多様な価値観を持つ、全国各地の地域に根差した人材が、お客様へ安心をお届けするとともに、地域社会・経済の発展にも尽力し、お客様や社会との揺るぎない信頼関係を築いてきました。

これからも、当社を取り巻く環境の変化に柔軟に対応し、お客様や社会に貢献する企業であり続けるためには、多様な人材が多彩に活躍し続けることが必要です。当社は、これまで以上に、経営における重要取り組みの一つとして「人的資本」の強化を進めていきます。

経営戦略を踏まえた人材戦略

経営環境・社会課題の変化に適応し、自律して成長し続ける人材を育成していく

少子高齢化や加速度的なデジタル技術の進展、人々の生活・働き方の変化やお客様ニーズの多様化など、経営環境や社会課題がめまぐるしく変わり続ける中、当社はあらゆる変化を積極的に取り込み、課題を乗り越え、成長し続ける企業であることを目指しています。その実現に向け、現在の中期経営計画では、「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、グループ成長戦略である「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」を推進しています。そして、これらの戦略を支える経営基盤の一つが「人的資本」です。この「人的資本」を一層強固なものとするために、従業員一人ひとりの成長を促し、最大限に力を発揮できる「人材」の育成に注力しています。

取り組みの柱は、2015年にスタートした「人財価値向上プロジェクト」です。当プロジェクトでは、《人材の多様化・高度化を通じた経営戦略を支える人的基盤の構築》を基本方針に、「人財育成」と「闊達な風土の醸成」の2点を軸として、これまで培ってきた強みを継承しつつ、変革に挑戦し、推進していく人材の育成を進めています。

「人財育成」については、今般「人材育成の推進に向けた取組方針（人材育成方針）」を策定しました。変化し続ける経営環境や多様化するお客様ニーズに適応し、各事業を支える人材の育成に取り組んでまいります。また、事業戦略や職務特性に応じた専門性を高めることにも注力しています。2021年度に導入した「タレントマネジメントシステム」を活用し、各職員の知識・スキルの可視化を進めるとともに、領域ごとの特性を踏まえた育成施策や、社内外での学習機会の提供、自律的なキャリア形成に向けた職務公募制度など、経営戦略の実現に資することを目的とした人材育成をより一層進めてまいります。

「闊達な風土の醸成」についても、今般、「闊達な風土醸成の推進に向けた取組方針（社内環境整備方針）」を定めました。これは、労働マーケットや就労ニーズが大きく変化し、これまでの雇用慣行や従来の制度では人材確保・リテンションが困難な環境になってきていることから、個の力や組織パフォーマンスを向上させるための働きがい醸成、働きやすい環境整備の推進に従来以上に取り組むことを目的に策定しました。従業員が失敗を恐れず、自律的に、変革に挑戦する姿勢を持ち、多様性を持ち合わせながら成長できる企業であり続けるために、ダイバーシティ＆インクルージョン推進や働き方の変革などに、引き続き取り組んでまいります。とりわけ、従業員の約9割が女性である当社は、さらなる女性活躍推進が企業の持続的成長を支える重要な取り組みであると考え、部長・課長層等の上位役職への登用促進や、仕事と育児の両立支援強化などの施策を重点的に実現してまいります。

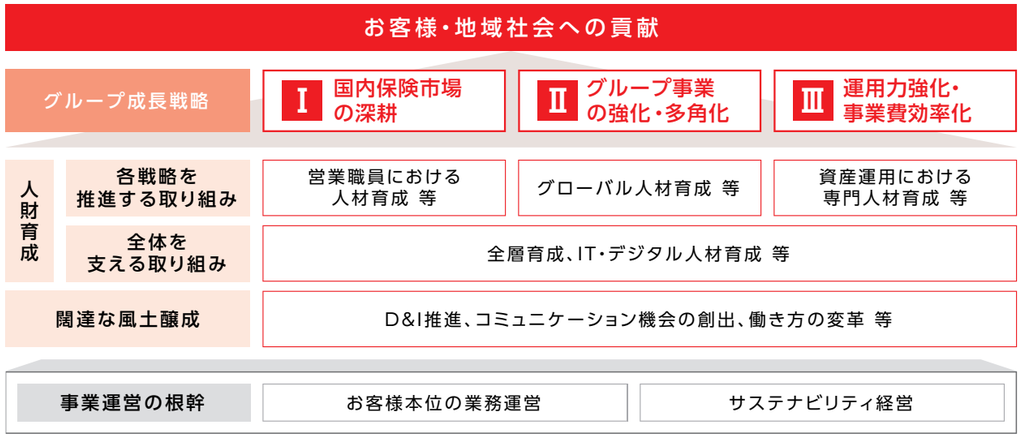
「人的資本」のさらなる強化に向けた対応

従業員の声や、意識・行動の実態把握を踏まえた改善策を形にしていく

「人的資本」の強化に向けたさまざまな施策を実行していくうえでは、その狙いや取り組み状況を従業員と共有し、そのことに対する従業員の「声」や「意識・行動」を把握するという、双方向のコミュニケーションが重要だと考えております。

当社では、毎年、従業員に対して「意識実態調査」を実施しており、エンゲージメント状況の実態把握に努めています。当調査から判明した課題を一つ一つ分析し、効果的な改善策へとつなげてまいります。当社では、〈仕事の幸せ〉・〈暮らしの幸せ〉・〈心身の幸せ〉の3つのWell-beingを重要な視点と捉え、これらの向上を通じた従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みをさらに進めていきます。

人材育成の取り組みに決してゴールはありません。当社がお客様からも従業員からも愛され、永く選ばれ続ける企業であるために、具体的な施策を一つ一つ積み重ね、人材育成に取り組んでまいります。



人材戦略

人的資本の強化に資する取り組み

社会全体・お客様を支え続ける人的資本の強化

日本生命にとって、“人は力、人が全て”であり、人的資本が価値創造の最大の原動力です。当社が、お客様や社会の未来を支え続ける揺るぎないマーケットリーダーであり続けるために、人材戦略の基本方針である《一人ひとりの永きにわたる活躍を通じた価値創造力増大》を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。その実現に向けて、経営戦略と人材戦略のさらなる連動強化を図り、経営戦略実現に向けた多様多彩な人材確保・持続的な人材強化を実施していくとともに、今まで以上に従業員と真摯に向き合いながら、土台となる一人ひとりのWell-being向上を図っていきます。これらを実践するうえで、当社では、「人財価値向上プロジェクト」による“人財育成”と“闊達な風土醸成”を通じた、さまざまな取り組みを展開し、2023年度については、全職員を対象とした処遇向上に加え、仕事とライフイベントの両立支援等、「人への投資」を一層推進しています。

アウトカム　お客様・地域社会への貢献

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

持続的な企業価値向上

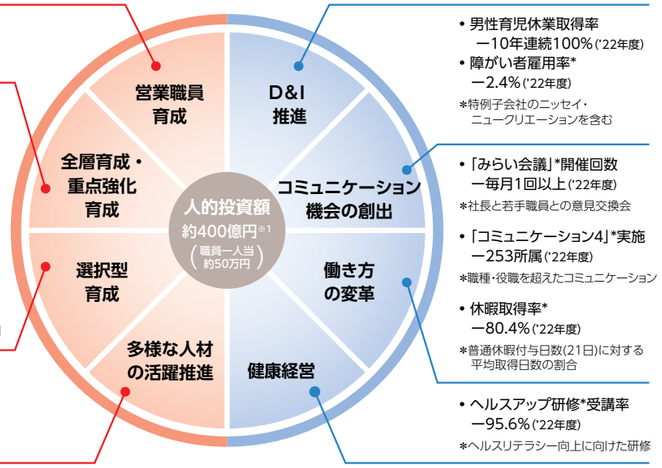
人的資本の強化を原動力とし、収益力の向上等による財務資本の強化と、非財務資本の強化を通じた、持続的な企業価値向上を生み出す好循環サイクルを実現する

一人ひとりの永きにわたる活躍を通じた価値創造力増大

多様・多彩な人材確保・持続的な人材強化　｜　土台となる一人ひとりのWell-being向上

インプット/アウトプット　人的資本の強化

人財価値向上プロジェクト



- 営業職員FP資格保有者数
  ー30,071名（'23年度始）

- グローバル人材育成プログラム延べ参加者数
  ー886名（'22年度）
- IT・デジタル関連教育延べ受講者数
  ー1,215名（'22年度）

- NASO*視聴人数
  ー12,135名（'22年度）
- NASO*配信動画数
  ー449本（'22年度末）

*社内eラーニング「ニッセイアフタースクールオンライン」

- 女性管理職比率
  ー24.6%（'23年度始）
- 女性部長相当職比率
  ー8.1%（'23年度始）

- 男性育児休業取得率
  ー10年連続100%（'22年度）
- 障がい者雇用率*
  ー2.4%（'22年度）

*特例子会社のニッセイ・ニュークリエーションを含む

- 「みらい会議」*開催回数
  ー毎月1回以上（'22年度）

*社長と若手職員との意見交換会

- 「コミュニケーション4」*実施
  ー253所属（'22年度）

*職種・役職を超えたコミュニケーション

- 休暇取得率*
  ー80.4%（'22年度）

*普通休暇付与日数(21日)に対する平均取得日数の割合

- ヘルスアップ研修*受講率
  ー95.6%（'22年度）

*ヘルスリテラシー向上に向けた研修

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

- エンゲージメント調査結果スコア*
  —「仕事へのやりがい・働きがい」：3.4
  —「主体的に貢献する意欲」：4.0

*上記項目に関する設問に対し、5段階で評価した数値の平均

※1：金額内訳

各種研修・教育に関する経費（外部業者委託費用等）	約40億円
研修参加者の研修時間中の人件費（機会費用）、および育成専管の指導者の人件費	約360億円

人財育成【“個”の強化】

人材育成方針に基づき、人材の「多様化・高度化」を通じた、経営戦略を支える人的基盤の構築に向け、新入職員のお客様対応職務への従事から将来の経営幹部候補となる部長・課長層に向けた選抜型研修など多様な人材育成取組を行っており、“個”の強化を図っています。

人材育成の推進に向けた取組方針（人材育成方針）

『信念・誠実・努力』を信条とした経営基本理念に基づき、変化し続ける経営環境に適応し、持続的な企業価値向上を実現すべく、多様な人材の雇用に努めるとともに一人ひとりが持つ多様な視点・個性を活かしつつ、常にお客様視点に立ち、仲間と協調して長きにわたり社会的役割を誠実に遂行し、自律して成長し続ける人材の育成に取り組みます。

- 幅広いニーズに合わせた高度なコンサルティング・サービスを長期にわたり提供することを通じて、お客様・地域の安心・安全と発展に寄与できる人材。
- お客様に対する保障責任を全うすべく、着実な実務経験と専門知識の習得を通じて、正確・丁寧に業務を遂行できる人材。
- 中長期的な視点や公共性を重視し、お客様利益の拡大や経済の発展、持続可能な社会の実現に貢献できる人材。
- 様々な経験から得られる幅広い知識と“個”有の強みの涵養（かんよう）を通じて、高度化する本社経営戦略を支え、あらゆるステークホルダーに対するより高い付加価値を生み出すことのできる人材。

営業職員育成

●『長く安定的に活躍できる職員』の育成に向けた新しい育成方式

2019年度より、長きにわたってお客様の人生に寄り添うことができる職員の育成を強化しており、入社後2-5年間の育成期間において、育成専管の指導者による、営業職員一人ひとりの特性や成長度合いに応じた育成を進めています。

必要となる知識・スキルや営業活動の水準を明確にし、その状況を定期的に判定したうえで、個々職員の成長度合い・課題を見える化　×　個々職員の課題について、育成専管の指導者だけでなく、営業部・支社ぐるみで共有化し、改善取組を検討・実施（＝ALL-ONE ぐるみ育成）

●お客様本位の活動定着に向けた営業職員教育

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「みらいコンサルタント」や豊富なデジタルコンテンツの活用による、お客様のご要望に沿った各種情報・サービス提供に向け、教育機会の拡充や、教育内容・水準の均質化を進めています。

具体的には、集合型研修や社内放送等を活用した全国一律教育に加え、個々職員の課題を営業部・支社ぐるみで共有化し、個別教育も実施しています。

●「みらいコンサルタント」
●デジタルコンテンツ【約300種類】　※2023年4月1日時点

CMタレント出演の商品説明動画

営業職員向け動画教材　等

集合型研修・社内放送による**全国一律教育**　×　一人ひとりの課題に応じた**個別教育**

教育機会の拡充
教育内容・水準の均質化

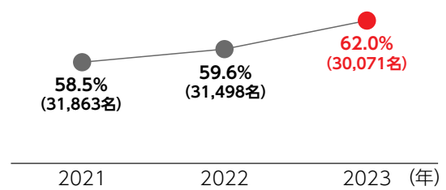
●FP資格取得の推奨

高度なコンサルティングサービスをお客様に提供するため、ファイナンシャル・プランニング技能士の資格取得を推進しています。

2023年４月現在で30,071名（営業職員の約6割）がFP資格を保有しています。

※2023年4月時点FP技能士3級以上、CFP、AFPのいずれかの資格保有者をカウント（複数資格保有者は重複カウントなし）

【営業職員のFP資格取得状況（各年4月時点）】



●“お客様本位”の理念のさらなる浸透・定着に向けて「ニッセイまごころマイスター認定制度」を開始

持続的な企業価値向上の実現には、営業職員一人ひとりが、お客様本位の行動を実践し、より多くのお客様からの信頼・満足を積み重ねていくことが重要であるとの認識のもと、2022年度から「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しました。

この制度を通じ、自身の状況を客観的に振り返ることで、上司のサポートも受けながら、真摯にお客様と向き合い、お客様から選ばれる営業職員として、成長し続ける人材の育成に取り組みます。

ニッセイまごころマイスター認定制度

ポイント

- Ⅰ　**基本活動を重視した評価**（担当お客様数、ご契約内容確認活動数、ご契約の継続状況）
- Ⅱ　**数字に表れない活動の評価**（資格・専門知識、お客様からの声、上司からの評価）
  - 上司評価の視点
    - ☑ 丁寧正確な保険募集活動
    - ☑ 適時適切な手法で分かりやすいサービス提供
    - ☑ 当社商品・サービスや公的保険制度等に関し継続的な研鑽に努めている　等
- Ⅲ　**ランク認定（3段階）で見える化し、給与に反映**（固定的な給与をベースに認定することで、処遇を安定化）

営業職員一人ひとりのお客様本位の活動レベルアップ

NISSAY VOICE

お客様から信頼され・選ばれ続ける営業職員育成に向けて

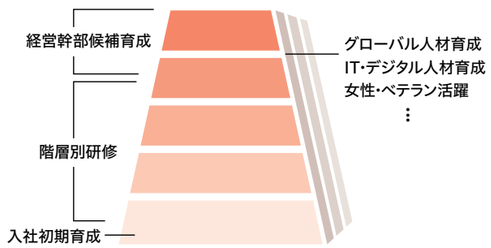
私は、当社のお客様サービスを支える営業職員の労働条件を担当しています。2022年度には、お客様本位の営業活動を評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しました。当制度について、営業現場からは「自身の活動実態を客観的に見つめ直すきっかけとなった」・「お客様に長く寄り添ってきたことにスポットが当たってうれしい」といった前向きな声を頂いています。当制度をはじめとしたさまざまな取り組みを通じ、営業職員一人ひとりがお客様から信頼いただく中で高い評価を獲得し、自身のモチベーション向上につなげることで、さらなるサービスのレベルアップを図る、という好循環を創出していきたいと考えています。

営業勤労部
営業勤労G
多田 宏樹

全層育成・重点人材育成

お客様に対する保障責任や社会的役割を理解し、幅広い事業領域において機能発揮できる人材を育成すべく、入社初期段階はもちろんのこと、職種・役職に応じた研修プログラムを設定し、きめ細かな育成に取り組んでいます。また人材育成において、戦略的に投資すべき領域として「デジタル」「グローバル」などの重点領域を設定し、選抜型教育を強化しています。

〈人材育成体系イメージ〉



●階層別研修

職種や役職に応じた数十種類の階層別研修を実施しています。マネジメントやリーダーシップなどのスキル向上を図るプログラムを設定し、その伸長状況を確認する機会としても活用しています。外部の知見も活用した質の高いプログラムを提供しながら、各職種・役職に合わせたきめ細かな育成強化に取り組んでいます。

●入社初期育成

生命保険に関する知識やビジネスマナーなどを学ぶ集合研修や、実践的な営業研修を設けています。また職種ごとに専門性獲得に向けた財務やデータ分析の研修などを実施し、基礎能力の底上げに取り組んでいます。メンターやアドバイザーによるOJTや育成専管者による年間を通じた丁寧なフォローも行い、着実なスキルアップを促進しています。

総研修時間*	約260時間
育成専管者によるフォロー面談*	7回

＊入社から5年間の1人あたり数値（総合職にて算出）

●経営幹部候補育成

将来の事業展開をリードする次世代の経営幹部の育成に向けて、リーダーとしてさまざまな課題に対峙するために必要な能力や経営スキルなどを伸長すべく、部長層や課長層を対象とした選抜型研修の拡充に取り組んでいます。

●グローバル人材

グループ事業の強化・多角化を踏まえ、グループ全体の価値向上に貢献できる、国内外のグローバル人材の育成強化に取り組んでいます。若手職員を中心に約2週間海外現地法人・事務所へ派遣を行う「グローバル・インターンシップ」や、主に課長層が2年間海外で職務従事する「グローバル・リーダーシップ・プログラム」等、各種プログラムの提供を通じ、グローバル人材の裾野を拡大するだけでなく、海外現地法人の経営層としても活躍できる人材の計画的な育成を推進しています。

こうした取り組みを通じて、多くの職員が国内のみならず、海外の幅広いフィールドで活躍しています。

海外駐在者数*	133名

＊2023年4月時点

●IT・デジタル人材

2019年度に「日本生命デジタル5カ年計画」を策定し、初期育成層に対するIT・デジタル関連教育の必修化や、役員・部長層向けプログラミング研修の実施等、全社的なDX推進に取り組んでいます。担い手となる人材の確保に向けては、コース別採用の強化や、グループ会社のニッセイ情報テクノロジーと連動したグループ一体での育成体系の構築を行っています。

グローバル・インターンシップ

IT人材研修施設「TREASURE SQUARE（トレジャースクエア）」

選択型育成

一人ひとりの自己成長意欲・自己研鑽（けんさん）意欲やキャリア形成に向けた主体的な取り組みを後押しすべく、スキルアップに向けた社内外での学習機会の提供やキャリア実現に向けた職務公募制度の設定などを実施しており、さまざまな経験から得られる幅広い知識と“個”有の強みの獲得による人材強化に取り組んでいます。

●自己研鑽支援

各種キャリア支援ツールを通じて「To-Be（成りたい姿）」の目標設定を支援し、2021年度に導入したタレントマネジメントシステムにより「As-Is（今の姿）」の把握を促しています。

「As-Is」と「To-Be」のギャップを埋めるために、社外のオンライン学習コンテンツの活用や社内のeラーニングシステム「ニッセイアフタースクールオンライン（NASO）」の提供などを通じ、自己研鑽の支援を行っています。

●キャリア形成支援

国家資格を有する社内のキャリアコンサルタントによる「キャリア相談窓口」の設置や、階層別のキャリア開発研修などを通じ、従業員への情報発信や支援を行っています。

また主体的なキャリア形成に向けて、職務公募制度や社内インターンシップ研修などの機会提供を行っており、積極的な活用を推進しています。

2022年度公募ポスト数	124

多様な人材の活躍推進

一人ひとりが持つ多様な視点や個性を活かし、社会全体・お客様を支え続けるため、女性やベテラン層などの育成強化に積極的に取り組んでおり、多様な人材の活躍を推進しています。

●女性活躍

当社は、従業員の約9割が女性であり、女性活躍推進を当社の持続的成長を支える経営戦略の一つと位置付けています。女性管理職の比率を2020年代に30%、女性部長相当職比率を2030年度始に10%とすることを目標として設定しており、これらをはじめとした上位職登用に向けたキャリア意欲醸成や管理職候補層の裾野拡大に取り組んでいます。

●ベテラン活躍

意欲・能力のある人材が永きにわたり活躍するための制度や研修を整備しています。65歳への定年延長を踏まえ、個々の就労ニーズに合わせた柔軟な勤務体系（転勤エリアや限定した日数での勤務が選択可能等）や、キャリア自律・リカレント教育を後押しする各種研修を行っています。

2022年度キャリア研修*参加者数	627名

＊一定年齢に達した職員を対象とした、生涯活躍を目的に自身のキャリアを振り返る研修

闊達な風土の醸成【組織の強化】

闊達な風土醸成の推進に向けた取組方針（社内環境整備方針）

「人材育成方針」に基づく育成取組の推進に向けて、「ダイバーシティ推進方針」のもと、一人ひとりの声に寄り添い、多様な人材の多彩な活躍を後押しする闊達な風土の醸成に取り組みます。

- 多様性の理解浸透を通じて、一人ひとりが相互に認め合い共に成長することで、最大限に能力を発揮できる組織風土づくりを進めます。
- 働きがいを持って意欲高く働けるよう、自己成長を促す機会、および職場におけるコミュニケーション機会の拡充に努めます。
- 働き方の柔軟性向上やワークライフバランスの向上に取り組み、働きやすいと実感できる制度・環境整備を推進します。
- 健康経営の取組を通じた心・身両面からの健康づくりを促進します。

D&I推進

当社は「ダイバーシティ推進方針*」のもと、多様な人材の多彩な活躍を変化の原動力とし、相乗効果を発揮するためのダイバーシティ＆インクルージョン推進に取り組んでいます。

ダイバーシティ推進方針

日本生命は、永きにわたりお客様を支える社会的使命を全うするため、環境の変化に柔軟に対応しながら社会に新しい価値を提供し、持続的に成長する企業を目指し、ダイバーシティ推進に取り組みます。

- 性別・年齢・国籍・障がいの有無・働き方・価値観・性的指向/性自認等による違いを尊重し、多様な人材の雇用・育成に努めます。
- 多様な視点・個性を受容し認め、相互に学び、高め合い、一人ひとりがその意欲・能力を最大限に発揮できる組織風土づくりを進めます。

＊「ダイバーシティ推進方針」の詳細・各種取組については、当社ホームページ「Diversity&Inclusion取組BOOK」をご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/jugyoin/#anc12

●両立支援

育児・介護・病気治療などに直面した場合でも、仕事と両立しながらキャリアを形成していけるよう、意識啓発を進めるとともに、“お互いを認め合う職場づくり”を目指しています。

育児との両立では、2013年度から男性育休100%取得に取り組んでいます。2021年度からは、さらなる男女双方の働き方の理解や子育てサポート拡充の観点より、産後８週間以内の取得や、早帰りや在宅勤務を活用した育児参画デーの設定など、「男性育休＋α」100%運営として推進しています。また当社は子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定*」を取得しています。

介護との両立では、職員一人ひとりが介護を自分のこととして考え、行動するために、2016年度から「介護に向き合う全員行動」に取り組んでいます。介護と両立しやすい職場環境づくりやハンドブックの提供・オンラインセミナーの開催を通じた情報発信を行っています。

病気治療との両立では、療養への専念に向けた「療養休業制度」の設定などの制度面の支援だけでなく、がん罹患経験のある職員の経験等から学ぶオンラインセミナーを開催するなど、当事者や職場が両立の正しい知識や理解を深めるべく取り組みを進めています。

産育休からの復職準備セミナー（オンライン）

プラチナくるみん認定

＊プラチナくるみん認定
厚生労働大臣から「子育てサポート企業」として認定を受けた企業

●障がい者の活躍推進

当社は障がい者を積極的に雇用するため、1993年に保険業界で初めての特例子会社となるニッセイ・ニュークリエーションを設立しています。また、障がい者雇用の推進に向けた雇用形態として「サポートパートナー」職種を設けるなど、障がい者の雇用の拡大を進めており、全国で1,000名を超える職員が活躍しています。

加えて、障がい者への理解を深めるためのセミナーの実施や、パラスポーツ観戦の実施、ニッセイ・ニュークリエーションによる当社内に設置した売店の運営など、多様性を受容する組織風土づくりに取り組んでいます。

ニッセイ・ニュークリエーション

パラスポーツ観戦

●LGBTフレンドリーな企業に向けて

お客様へ向けて、各自治体が発行する「パートナーシップ宣誓書受領証」等の提出がある場合、生命保険契約の死亡保険金受取人への同性パートナー指定がスムーズとなるようお手続きの改善を行っています。また2017年１月以降、戸籍上の性別を変えた場合、加入後の保険契約において性別を変更することも可能です。

またLGBTの理解促進に向けては、社内外のセミナーやイベント参加による理解促進、福利厚生制度の一部において同性パートナーを配偶者とみなす運用を行うなど、LGBTフレンドリーな企業を目指した取り組みを推進しています。

レインボーパレード

「PRIDE指標」2022 Gold

コミュニケーション機会の創出

●従業員と経営層とのコミュニケーション

若手職員の「意識向上」と「理念浸透」を図るとともに、「人財価値向上プロジェクト」の推進を図るべく、部門を超えたテーマ設定のもと、毎月１回程度、社長と若手職員との意見交換会「みらい会議」を実施しています。

また各部門の担当役員と若手職員による、役職を超えた意見交換の場として「部門版みらい会議」を年間約100回実施しており、延べ約800名が参加しました。従業員と経営層のコミュニケーション促進は、モチベーションアップや理念浸透等を通じたエンゲージメントの向上にもつながっています。

みらい会議　オンライン開催風景

部門版みらい会議　対面開催　集合写真

●従業員同士のコミュニケーション

コロナ禍による大人数での集合機会の減少や働き方の変化を受け、2021年度から“違いを認め、高め合う”組織作りへ向け、「少人数（４人単位）・短時間（30分間）」の所属内におけるコミュニケ―ション取り組みとして「コミュニケーション４」を実施しています。

また、全国のエリア業務職同士をつなぐ交流・連携の機会を作り、延べ約400名が参加するなど、所属をまたがるタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション機会の創出に積極的に取り組み、多様な人材の相互理解や一体感の醸成を推進しています。

コミュニケーション４　実施風景

リクナビNEXT主催
「第８回GOOD ACTIONアワード」入賞

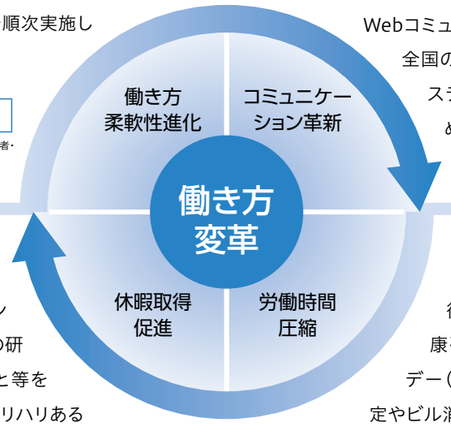
働き方の変革

出社とテレワーク、フルタイムと短時間勤務・フレックス勤務等、多様な選択肢を効果的に組み合わせ、職務特性や従業員一人ひとりが抱えるさまざまな事情に対応した働き方を実現できるよう、働く場所・時間の柔軟化に向けたインフラ整備や意識醸成等を順次実施しています。

短時間勤務適用者	960名*

*2022年度　育児短時間フレックスタイム制適用者・介護短時間フレックスタイム制適用者の合計

非対面を希望されるお客様とのコミュニケーションや、遠隔地間の従業員同士のコミュニケーション等、社内外問わず、ロケーションフリーかつインタラクティブなコミュニケーションのさらなる充実を目指し、従業員端末へのWebコミュニケーションツールの導入や全国の支社・営業部等のTV会議システムの導入等、環境整備を進めています。



従業員のワークライフバランス向上や従業員一人ひとりの研鑽を促す時間を創出すること等を目指し、全従業員に対して、メリハリある業務運営を通じた月1回休暇の取得を推奨する「ブラッシュアップデー運営」を実施しています。

従業員一人ひとりの心身の健康確保に向け、週1回ノー残業デー（フレッシュアップデー）の設定やビル消灯・パソコン自動オフ等のシステム対応を行っています。また、各所属の業務削減・効率化に資する好取組事例を社内HP等を通じて全社的に共有することで、職場風土・一体感を醸成しています。

2022年度 好取組事例収集数	239所属

NISSAY VOICE

職員一人ひとりが、やりがいや働きがいを持って、意欲高く働くことのできる会社にしたい

人材開発部
木原 恵莉子

私は、「人財価値向上プロジェクト」を通じたさまざまな取り組みを、全職員へ浸透させるべく、プロジェクト運営を担当しています。

当プロジェクトを幅広く浸透させるためには、管理職層への働きかけが重要だと考えています。当社では、役員・部長層を「大ボス」、課長層を「イクボス」と称し、各所属の“人財育成”および、“闊達な風土の醸成”を積極的に促す重要なキーパーソンと位置付けており、当該層への積極的な情報発信や取組支援を実施しています。また、意識実態調査を通じた従業員エンゲージメントの実態把握にも力を入れており、職員一人ひとりが日々の取り組みの中で、会社や組織における風土や環境、待遇等に対してどのように感じているかを可視化し、詳細に調査・分析しています。調査・分析の結果は、職員の意識変化の確認に用いるだけでなく、さらなる従業員エンゲージメント向上に資する施策の検討等にも積極的に活用しています。

今後も、こうした取り組みを積み重ね、全職員がエンゲージメント高く働くことのできる会社の実現に向けて尽力していきます。

健康経営

当社は、「お客様・社会・役職員、すべての人の“健康”を応援する」をコンセプトに、健康取組を推進しています。全役員・職員向けの健康増進取組やワークライフマネジメントの実践を健康経営®*と位置付け取り組んでいます。

*「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

コンセプト　お客様・社会・役職員、すべての人の“健康”を応援する

健康経営	お客様・社会の健康増進
役員・職員自身の健康増進取組	商品・サービスでの貢献
ワークライフマネジメントの実践	地域に根差した健康増進取組

健康経営の目指す姿

当社は、健康経営に関する基本的な姿勢を示す「健康経営の目指す姿」を策定し、取り組みを推進しています。

1. 役員・職員一人ひとりの「ヘルスリテラシー」高度化　2. 健康で働きやすい職場環境の整備を通じた会社の発展
3. 健康寿命の延伸を通じた地域・社会への貢献

●健康経営の推進に向けた主な取り組み

■ **運動習慣の定着**
- ウォーキングアプリを活用したバーチャルイベント「NISSAY WALK」を定期的に開催しています。2022年度は延べ約1.2万名が参加しました。
- 参加者それぞれの体力・健康課題に合った運動を毎日10分多く行う「NISSAY +10（プラス・テン）」運営を実施し、個人や所属ごとの取り組みを支援しています。

■ **メンタルヘルス対策**
- 全役員・職員向けに、メンタルヘルス不調の未然防止を目的としたストレスチェックを年1回実施しています。また、一人ひとりがストレスや心の健康について理解し、自分のストレスに気づいて適切に対処できるよう、セルフケアを学ぶ研修を実施しています。
- ストレスチェックの分析結果を所属ごとにフィードバックし、管理者による職場環境改善とラインケアに活かしています。
- 必要に応じてメンタルヘルス相談を利用できる窓口を設置しており、全役員・職員へ案内しています。

■ **ヘルスリテラシーの向上**
- 新型コロナウイルス感染症に関する情報や適切な食習慣、生活習慣改善、がん予防等に関する健康情報を提供し、ヘルスリテラシー向上のための研修を実施しています。

全従業員に実施しているヘルスリテラシー向上のための研修の受講率（年2回実施の平均）：95.6%（2022年度）

- 特定保健指導*対象者層の減少やがん検診の受診率向上、喫煙率の低下等、一人ひとりの具体行動にもつながっています。

*特定検診の結果から、生活習慣病の発症リスクが高く、生活習慣の改善による生活習慣病の予防効果が多く期待できる方に対して、専門スタッフ（保健師、管理栄養士など）が生活習慣を見直すサポート

●社外からの評価

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人 2023（大規模法人部門　ホワイト500）」に7年連続で認定されました。

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

従業員の声の収集・活用

●意識実態調査の活用強化

当社では、人的資本のさらなる強化に向け、従業員の声を経営に活かす取り組みを推進しています。

例えば、毎年従業員に対して実施している「意識実態調査」を通じ、個や組織の強化につながると考えている「仕事へのやりがい・働きがい」「主体的に貢献する意欲」を中心とした従業員エンゲージメントの実態把握に努めています。

調査結果については、経営層で共有するとともに、部門・所属単位への開示・フィードバックも行い、会社全体での諸施策の検討に加え、各部門・所属での自律的なエンゲージメント向上取組の策定につなげています。

今後益々変化・多様化していく従業員ニーズを的確に捉え、組織運営や各種研修・施策の改善に活かしていくことで、従業員エンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。

エンゲージメント調査結果スコア*	仕事へのやりがい・働きがい	3.4
	主体的に貢献する意欲	4.0

*上記項目に関する設問に対し、5段階で評価した数値の平均

全ての人々の人権を尊重する経営

人権方針

当社は、人権尊重を経営において取り組むべき最も重要な課題の一つと認識し、あらゆる事業活動において人権尊重を基本とした経営に取り組んでいます。企業に求められる人権尊重の責任をさらに果たしていくため、ISO26000、国連グローバルコンパクト、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、「人権方針」を定めています。

グループ一体で人権尊重に取り組むべく、当社はこの人権方針をグループ会社と共有するとともに、2023年3月にはグループ全体での人権尊重に向けた取り組みの高度化を目的とした「グループ会社人権方針」を定めています。

これらに基づき、今後も当社は、全てのステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たすよう努め、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献してまいります。

人権方針（抜粋）

日本生命保険相互会社（以下、「当社」）は、当社の定める経営基本理念のもと、お客様をはじめとする、あらゆる企業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重し、バリューチェーン全体を通じて“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献していくため、以下の方針を定めます。

なお、当方針は、定期的に見直し要否を検討し、必要に応じて見直しを図ってまいります。また、経営会議の諮問機関である「サステナビリティ委員会」と「同和・人権研修推進委員会」の連携を通じ、当方針に基づく人権尊重に向けた取組の高度化に努めてまいります。

1.国際規範の遵守	2.事業活動全体を通じた人権尊重	3.人権デューデリジェンス
4.救済・是正	5.教育・啓発	6.対話・協議
7.情報開示	8.グループ全社での推進	

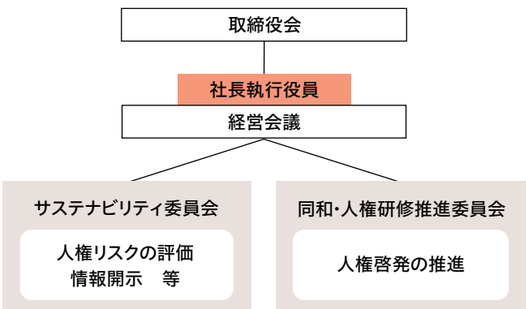
※2018年制定、2023年改定

※「人権方針」の全文は当社ホームページをご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/jinken/

人権啓発に向けた推進体制

当社は、経営会議の諮問機関である「サステナビリティ委員会」と「同和・人権研修推進委員会」の連携を通じ、人権尊重に向けた取り組みの高度化に努めるとともに、人権啓発の推進に関する年間の取組計画や重点取組を決定し、全社・グループ全体での人権啓発を推進しています。



〈人権啓発取組（例）〉

- 全役員・職員を対象とする年1回以上の人権研修
  - ・「ビジネスと人権」理解浸透研修
  - ・同和・人権研修、差別・ハラスメント防止研修　等
- 新入職員、管理職向けをはじめとする各種職層別研修
- 「人権標語」の募集

〈委員会での主な検討・報告事項〉

【サステナビリティ委員会】
・「人権方針」の改訂
・グループ全体での意識啓発強化　等

【同和・人権研修推進委員会】
・人権意識啓発に関する取り組みテーマ　等

人権デューデリジェンス

当社は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスとは、企業活動のさまざまな場面で起こりうる人権問題を検証し、人権への負の影響を防止、軽減していくための継続的なプロセスであり、社外の専門家との対話や、社内ヒアリング・論議、同業他社（保険業界・金融業界）のリスク評価結果等を活用しながら、定期的に実施しています。

また、当社では、ビジネスパートナーも含めて安心・安全で持続可能な社会の実現に向けて行動するため、「ビジネスパートナーとの協働に関する考え方」を制定しています。この考え方に基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先の各種取組状況について、定期的に確認しています。

【ビジネスパートナーも含めた当社ビジネスモデルにおける潜在的な人権リスク（例）】

ステークホルダー	人権課題	リスク例	対応
従業員	パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティ/パタニティハラスメント、介護ハラスメント	従業員に対する各種ハラスメントという形で人権侵害を惹起するリスク	ハラスメント防止に向けた教育・啓発や、ハラスメントを許さない経営層からのメッセージ発信の継続を通じ、人権啓発を一層推進
お客様	差別、ジェンダーの人権問題 プライバシーの権利 消費者の安全と知る権利	商品開発・保険募集・各種手続きに際し、保険契約者の人権侵害を惹起するリスク	保険・サービス面でのユニバーサル対応の導入 社外の専門家との対話等を通じ、社会動向等を踏まえた教育・啓発に取り組み、人権啓発を一層推進
ビジネスパートナー従業員	強制労働、人身取引、児童労働、賃金の不足・未払、労働安全衛生	ビジネスパートナーの従業員の労働環境等に関する人権侵害に対し責任を問われるリスク	委託先における人権尊重・環境等に関する考え方・取り組み等を確認するアンケートを実施
投融資先	強制労働、人身取引、児童労働、賃金の不足・未払、労働安全衛生 先住民族・地域住民の権利 環境・気候変動に関する人権問題	投融資先企業における人権侵害に対し責任を問われるリスク	人権尊重の視点を含むESG要素を考慮した投融資判断や企業との対話（スチュワードシップ活動）を推進 対象案件における人権リスク評価を含む、赤道原則の遵守

【人権侵害の救済・是正（苦情処理メカニズム）】

当社では社内通報窓口・社外通報窓口（社外弁護士事務所）、日本生命グループ共通通報窓口を設置するとともに、ニッセイコールセンター、当社ホームページ等を通じ、お客様をはじめとするステークホルダーの方々から、人権を含めたさまざまな相談や苦情を受け付けるための体制を整えています。

当社グループが提供する商品・サービスに関し、人権に対して負の影響を与える事象が生じていることが明らかになった場合には、課題を集約し、適切に対応し、その救済に取り組みます。

コールセンター等の詳細 ▶P133

ERM経営／自己資本

ERMとは

当社グループでは、ERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）をベースとした経営戦略の策定を行っています。ERMとは、経営目標を達成するために、会社を取り巻くリスクを網羅的・体系的に捉え、それらを統合的かつ戦略的に管理・コントロールすることで、収益の長期安定的な向上や財務の健全性の確保に結び付けようとする枠組みのことです（統合的リスク管理については資料編P28参照）。

ERMをベースとした経営戦略の策定

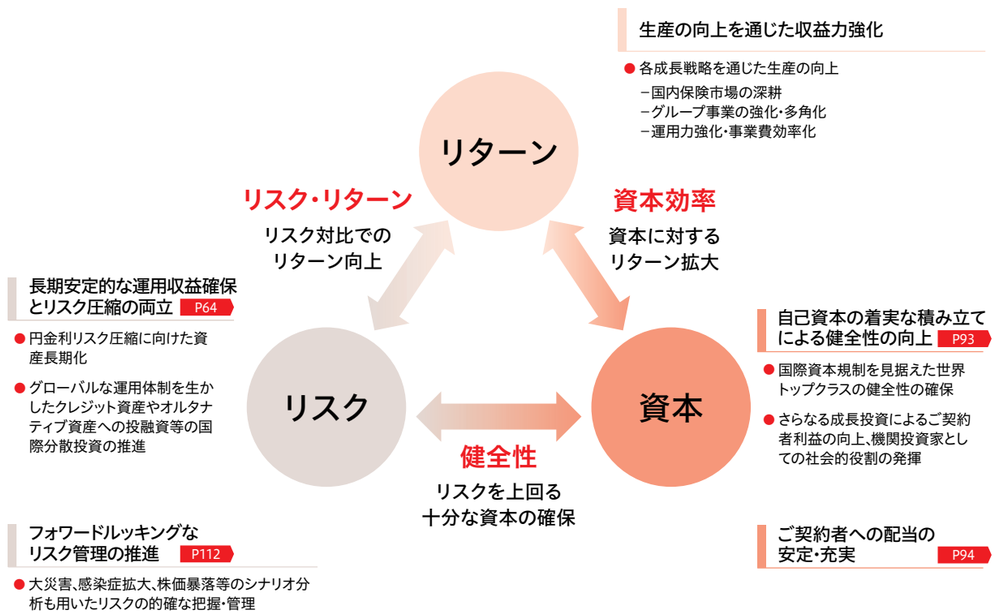
当社では、経営体力としての資本をどの程度備え、どのようにリスクを取ってリターンを上げるかの方向性を表すリスク選好を定めています。

資本の範囲内で各種リスクを引き受けるといった、リスクに対する基本的な方針のもと、歴史的な低金利環境や中長期的な人口動態の変化など、生命保険会社を取り巻く環境を踏まえた中期リスク選好を定め、これらのリスク選好に基づいた具体戦略を経営計画として策定しています。

具体的には、①多様化するお客様のニーズに即した保険商品の供給と、適切なプライシングによる収益性確保の両立、②資産運用リスクをコントロールしつつ中長期的な運用利回りの向上、③資本を活用した事業投資などによるグループ収益の確保、④外部調達を含めた自己資本の着実な積み立て、を中期リスク選好の柱としており、これらに基づいた計画の実行を通じて、資本効率の向上と健全性確保の両立を目指しています。

なお、資本効率や健全性については、経済価値ベースの考え方も取り入れながら、総合的に経営判断をすることとしています。

こうしたERMの取り組みを通じて、多様な商品やサービスを提供し、ご契約者への配当の安定・充実を実現しつつ、長期の保障責任の全うに努めていきます。



自己資本の強化

■ 自己資本の推移・着実な強化について

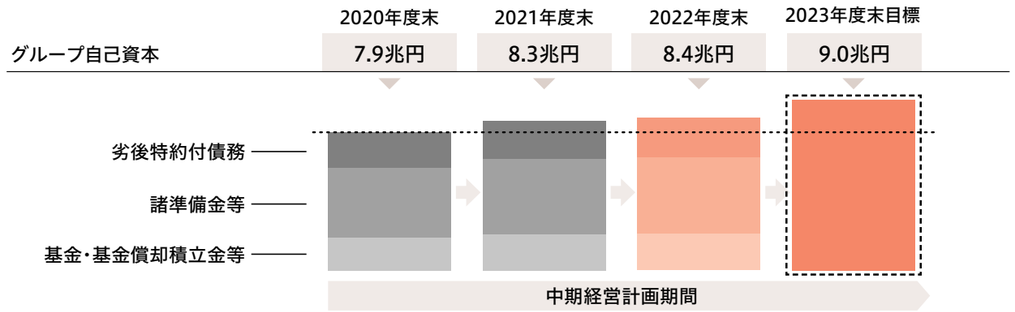
当社は、貸借対照表の純資産の部に計上されている基金・基金償却積立金*1や財務基盤積立金*2等に、負債の部に計上されている危険準備金・価格変動準備金等および劣後特約付債務（劣後債務）をあわせた額を自己資本として位置付けています。

これまで、毎期のフロー収益からの諸準備金等の積み立てや、相互会社の中核資本である基金の募集を通じた基金・基金償却積立金等の着実な強化に努めるとともに、2012年度から劣後債務による調達を実施し、調達手段の多様化に取り組んできました。中期経営計画では、グループ自己資本について「2023年度末9.0兆円」を目標とし、引き続き強化を図っていく方針です。

自己資本強化の目的

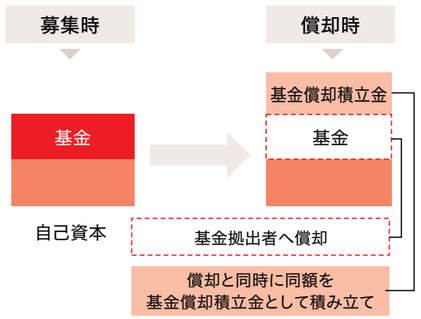
- **世界トップクラスの健全性の確保**
- **さらなる成長投資によるご契約者利益の向上**
- **機関投資家としての社会的役割の発揮**

*1 株式会社である連結対象会社では資本金等
*2 大規模災害や感染症等に伴う支払いの増加、市場の急変動、新たな事業投資に伴うリスク等、さまざまなリスクの拡がりに備えることを目的とする任意積立金



■ 基金について

基金とは、保険業法により相互会社に認められている資本調達手段で、株式会社の資本金にあたります。募集時に利息の支払いや償却期日が定められるなど、借入金に類似した形態をとりますが、破産などが発生した場合の元利金返済が、他の一般債権者に対する債務の返済やお客様への保険金のお支払いなどよりも後順位となります。また、償却時には、償却する基金と同額の基金償却積立金を内部留保として積み立てることが義務付けられているため、同額の自己資本が確保されます。



■ 劣後債務について

劣後債務とは、破産などが発生した場合の元利金返済が、他の一般債権者に対する債務の返済やお客様への保険金のお支払いなどよりも後順位となる旨の劣後特約が付された債務です。

従って、債務ではありますが、自己資本に近い性格を有していることから、一定の範囲でソルベンシー・マージン総額への算入が認められています。

ご契約者配当

2022年度決算に基づく2023年度ご契約者配当の概要

当社は、長期的な視点からご契約者利益を最大化すべく、保険金・給付金等の確実なお支払いに努めるとともに、ご契約者への毎年の配当も安定的にお支払いしたいと考えています。

2022年度決算では、新型コロナウイルス感染症に係る給付金の支払い増加により危険差益は大幅に減少し、運用収支等の利回りは低下したものの、安定配当の観点から、危険差益配当と利差益配当はともに据え置きとしました。

お客様配当性向【2022年度】

「お客様配当性向」は「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)」)の割合です。

「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しています。

● 2022年度

$$\frac{\text{配当準備金繰入額等}}{\text{修正当期純剰余}} = 73\%$$

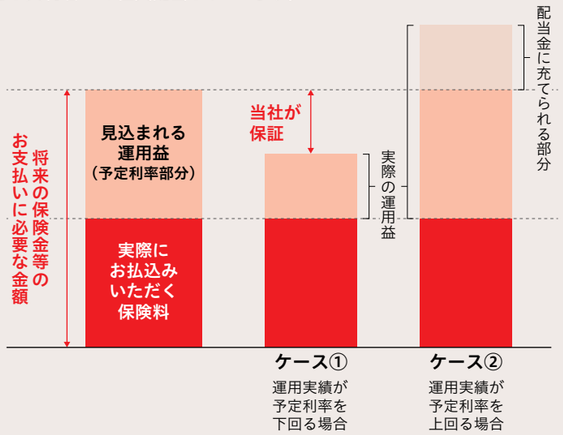
相互会社における社員配当

生命保険の保険料は、予定利率・予定死亡率等の予定率に基づき計算されますが、生命保険契約は長期にわたるご契約であり、経済環境の変化や経営の効率化等によって、実際の運用利回り・死亡率等は予定したとおりになるとは限りません。生命保険は大きくわけると、配当金の分配がある有配当保険と、配当金の分配がない無配当保険に分類されます。有配当保険については、予定と実際との差によって剰余金が生じた場合に、ご契約内容に応じてご契約者(有配当保険のご契約者)に社員配当金が分配されます。このように、社員配当には、予定率に基づいて計算された保険料の事後精算としての性格があります。

当社は、ご契約者(有配当保険のご契約者)一人ひとりが会社の構成員(社員)となる相互会社形態を採用しており、自己資本を積み立てたうえで、剰余金の大半をご契約者への社員配当としています。

● 配当の仕組みのイメージ

右の図は、予定利率に基づく配当を例にした配当の仕組みのイメージ図です。保険料は、あらかじめ予定利率による運用収益を割り引いて計算していますが、ケース①のように実際の運用益が見込まれた運用益を下回った場合でも、予定した金額を当社が保証しています。



個々のお客様の配当については、毎年お届けする「ご契約内容のお知らせ」(P60参照)をご覧ください。

生命保険の仕組み　生命保険は「相互扶助」

生命保険は、大勢の人が少しずつお金を出し合って大きな共有の準備財産をつくり、仲間に万が一のことがあったときは、その中からまとまったお金を出して経済的に助け合うという「相互扶助」の仕組みです。つまり、「一人は万人のために、万人は一人のために」という相互扶助こそが、生命保険の理念なのです。

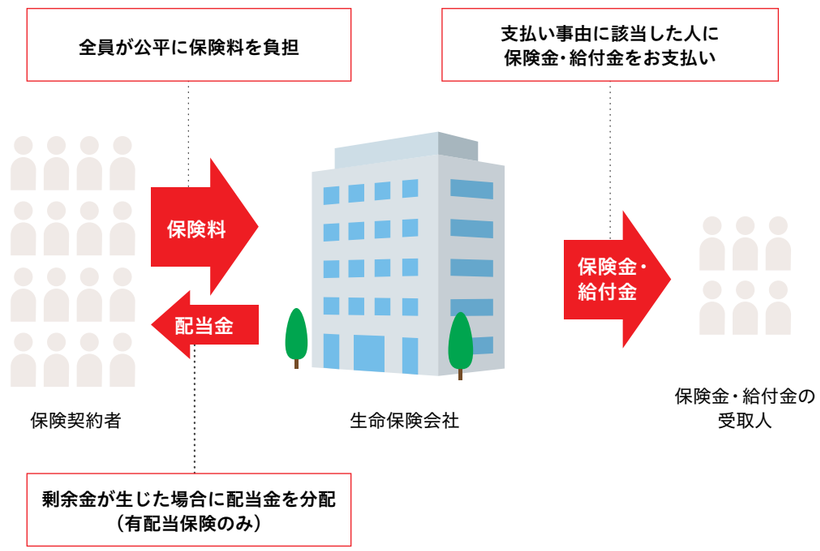
現代の生活は、さまざまなリスクがあります。病気やケガ、死亡など、いつ誰の身に起こるか分かりません。こうした生活のさまざまなリスクが現実となった場合、入院費や治療費、家族の生活費や子どもの養育費など、まとまったお金が必要となることがあります。

いつ現実のものとなるか分からない生活のさまざまなリスクに対し、まとまったお金を備えておくのが生命保険です。

また、生命保険を、家族のため、自分のために、将来必要なお金を準備する手段として活用することもできます。

このように、生命保険は、相互扶助の理念にのっとった仕組みであり、生命保険事業は生活を支えるという公共性の高い事業です。

【生命保険の仕組み】



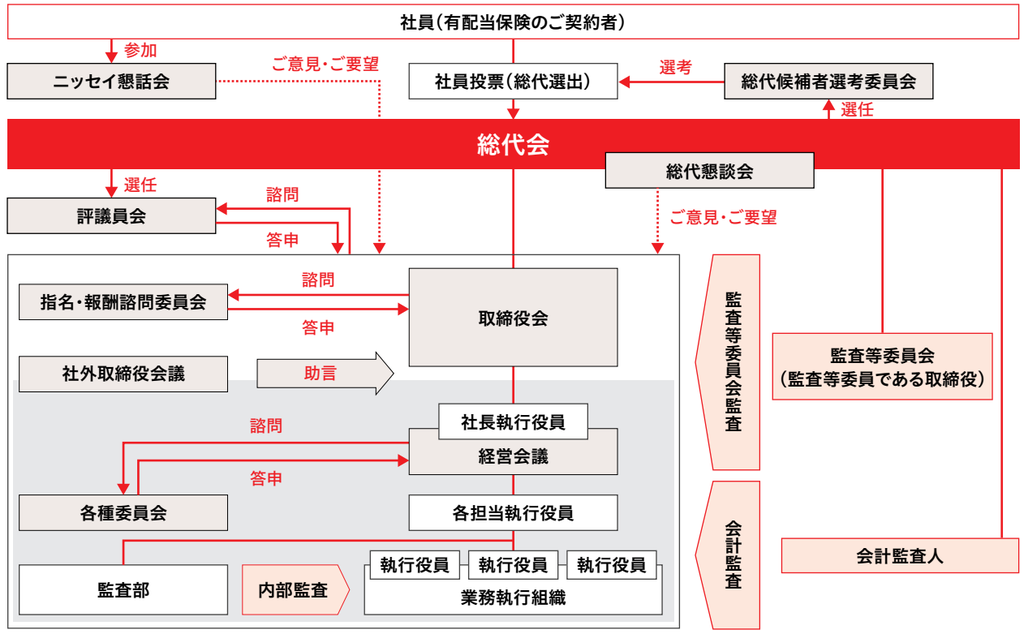
コーポレートガバナンス

相互会社運営・コーポレートガバナンス体制の構築

「相互会社」は、ご契約者同士が助け合う相互扶助の考え方に基づく会社形態です。相互会社では、有配当保険のご契約者が保険加入と同時に会社の構成員である「社員」となります。

当社は、相互会社制度を通じ、“「社員」の皆様の声に基づく経営”を行うとともに、生命保険会社として、お客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるため、経営の適正性の確保および透明性の向上に資するコーポレートガバナンス体制を構築し、その継続的な発展に努めています。

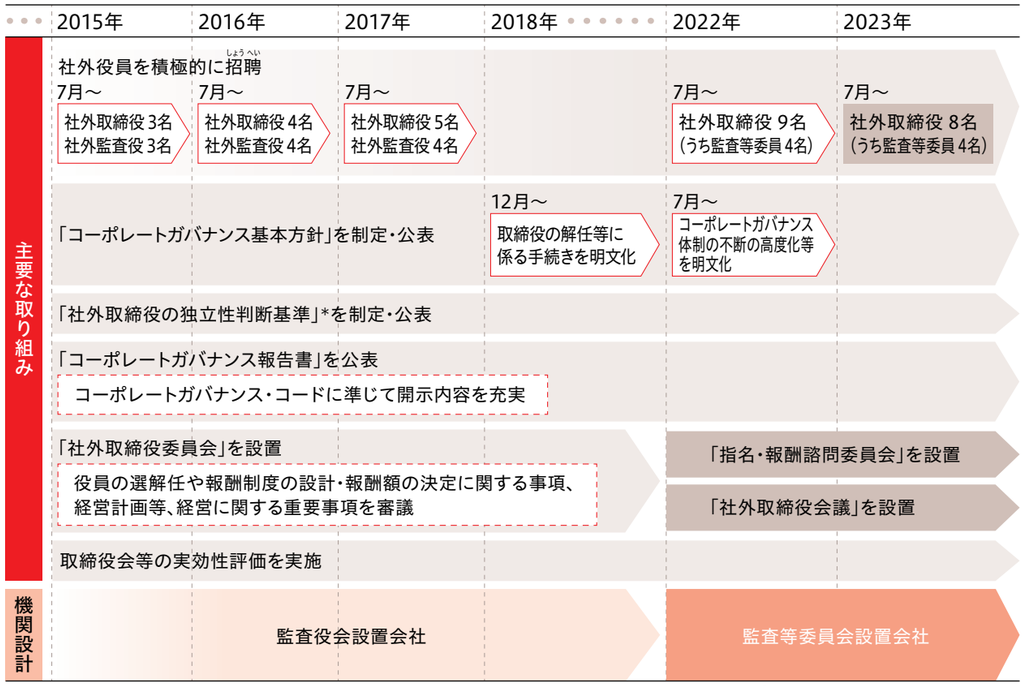
【相互会社運営・コーポレートガバナンス体制図】



コーポレートガバナンス改革・強化に向けたあゆみ

当社は、生命保険会社としてお客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるため、また、日本生命グループ全体の持続的な成長の実現のため、社外役員の積極的な招聘（しょうへい）、社外取締役を中心とする委員会の設置、「コーポレートガバナンス基本方針」の制定、監査等委員会設置会社への移行等、さまざまな取り組みを通じてコーポレートガバナンス体制の高度化に努めてきました。

今後も、引き続きお客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるべく、コーポレートガバナンス体制の不断の高度化に取り組んでいきます。



＊2022年7月の監査等委員会設置会社への移行前の名称は「社外役員の独立性判断基準」としていました。

相互会社とは

生命保険会社は、保険業法により、「株式会社」または「相互会社」のいずれかの会社形態をとることが定められています。

相互会社は保険業に固有の会社形態であり、相互扶助の考え方に基づき、有配当保険のご契約者が保険加入と同時に会社の構成員である「社員」となる社団法人です。

当社は、相互会社の会社形態をとっています。

当社が相互会社という会社形態をとる具体的な理由は、次の二点です。

- ご契約者の利益を優先し最大化するという経営方針に、相互会社の剰余金分配の仕組み（株式会社における株主配当を考慮する必要がなく、剰余金の大半を有配当保険のご契約者への配当とする）が一致するからです。
- 生命保険会社は、ご契約者に対して確実に保険金・給付金等をお支払いするために、長期にわたり財務の健全性を維持し、また、安定的な剰余をあげる責任があり、長期的に安定的な経営を行うには、相互会社形態が適していると考えるからです。

なお、株式会社とよく比較されるポイントである「資本調達の自由度」については、基金の公募証券化による調達等を継続的に行ってきた結果、2022年度末の基金の総額（基金および基金償却積立金）は1兆4,500億円となっています。

また、「会社経営の透明性」については、コーポレートガバナンスの高度化に取り組むとともに、決算説明会および当社ホームページを通じた情報発信等に努めています。

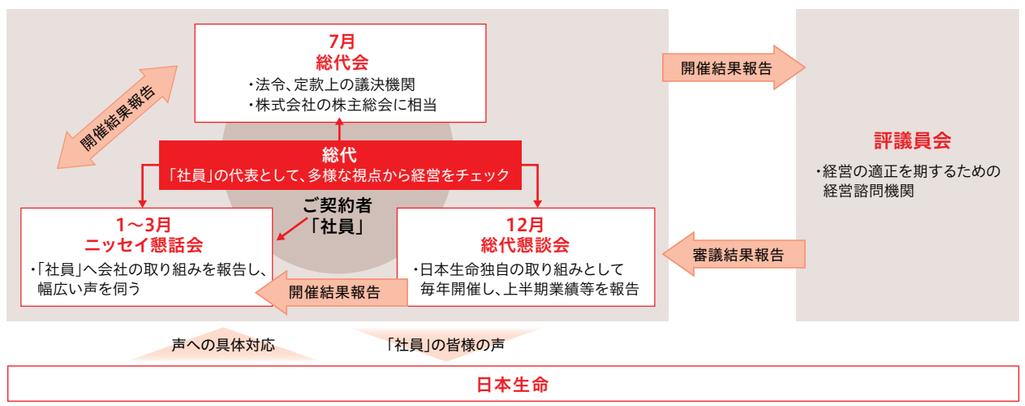
保険会社における相互会社と株式会社の主な相違点

相互会社		株式会社
保険業法	根拠法	会社法
営利も公益も目的としない中間的な社団法人	性質	営利を目的とする社団法人
社員 ※ 保険加入と同時に有配当保険のご契約者が社員となる	構成員	株主 ※ 株式を取得することにより株主となる
社員総会（総代会）	意思決定機関	株主総会
剰余金 社員総会（総代会）での剰余金処分決議により実施 社員配当 ⇒社員へ	配当のイメージ ※ ここで示しているものは、配当の仕組みについて説明するためのイメージであり、金額の多寡や有利不利を説明したものではありません。	剰余金 取締役会での決議により損益計算書の「契約者配当準備金繰入額」に計上 株主総会での剰余金配当決議等により実施 契約者配当 ⇒有配当保険のご契約者へ 株主配当 ⇒株主へ

相互会社運営

当社は、相互会社として「社員（有配当保険のご契約者）」の皆様の利益の優先・最大化に資するため、総代会、総代懇談会およびニッセイ懇話会の運営その他の取り組みを通じ、“「社員」の皆様の声に基づく経営”を行っています。

【相互会社制度を通じた「社員（有配当保険のご契約者）」の皆様の声に基づく経営】



総代会

項目		内容
概要・参加者		株式会社における株主総会に代わるべき機関として設置され、「社員」の中から選出された総代（定員200名）により構成されます。経営に関する重要事項（定款の変更、剰余金の処分、取締役の選任等）の審議と決議を行うとともに、幅広いご意見・ご要望を伺います。 総代の選考方法等 ▶P124
直近の開催状況	開催日	第76回定時総代会は2023年7月4日に開催
	主な議題	2022年度決算、経営課題への取り組み、評議員会諮問事項、ニッセイ懇話会開催結果　等
	主なご意見	・政府目標の『女性役員比率３０％』を踏まえた今後の対応方針 ・定着率改善やコンサルティング力強化に向けた営業職員の育成 ・人工知能（ＡＩ）の活用状況と今後の活用 ・結婚・出産・子育てに関する商品や活動および従業員への支援 ・自治体との連携協定やスポーツ等を通じた地域活性化　等 ※第76回定時総代会当日の議事進行の映像や議事録等は右記より当社ホームページにてご覧いただけます。 https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/

総代会傍聴制度
「社員」は、総代会を傍聴することができます。傍聴者の資格や申し込み方法などの詳細については、毎年5～6月に当社の支社等の店頭に掲示するポスターや当社ホームページにてお知らせしています。

総代懇談会

項目		内容
概要・参加者		総代による経営チェック態勢をより充実させるため、総代が参加し、幅広いご意見・ご要望をお伺いする場として、1962年から当社独自の取り組みとして毎年開催しています。
直近の開催状況	開催日	2022年12月2日に開催
	主な議題	2022年度上半期業績、経営課題への取り組み（新型コロナウイルス感染症への対応、人的資本の強化　等）
	主なご意見	・コロナ禍での営業職員教育や働き方改革 ・地政学リスクやインフレの進行等を踏まえた資産運用の方針 ・地域貢献や環境保全等のサステナビリティ経営への取り組み　等 ※2022年度総代懇談会当日の議事進行の映像や議事録等は右記より当社ホームページにてご覧いただけます。 https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/

ニッセイ懇話会

項目		内容
概要・参加者		全国各地のご契約者に、当社の事業活動を説明し、経営全般や商品・サービスなどに関するご意見・ご要望をお伺いする場として1975年から毎年開催しています。 主なご意見・ご要望とその対応は総代会や評議員会に報告するとともに、総代や当社役員も多数出席し総代会および総代懇談会との相互の連動性を高める取り組みを続けています。
直近の開催状況	開催日	2022年度は2023年1月～3月にかけて全国の支社等で開催
	主な議題	2022年度上半期業績、お客様の声に基づく改善取り組み　等
	主なご意見・ご要望と当社の対応	＜2022年度ニッセイ懇話会でいただいた主なご意見・ご要望＞ ・営業職員の活動・育成 ・若年層や高齢者等向けの商品・サービス ・新型コロナウイルス感染症による支払い　等 ※2022年度ニッセイ懇話会開催結果、および主なご意見・ご要望と当社の対応は右記より当社ホームページにてご覧いただけます。 https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/konwakai/ なお、2021年度ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望6,277件のうち、高評価や単純質問等を除く対応が必要と思われる声866件中、499件［58%］の対応が完了しており、266件［31%］は中長期的に対応を検討してまいります。 ※［ ］内は対応が必要と思われる声に占める割合です。

評議員会

項目		内容
概要・参加者		経営の適正を期するための経営諮問機関です。評議員は、「社員」または学識経験者の中から総代会で選任され、諮問を受けた事項または経営上の重要事項について意見を述べるほか、「社員」からいただいた会社経営に関するご意見を審議します。
直近の開催状況	開催日	2022年5月25日、2022年11月24日、2023年3月2日に開催
	主な議題	決算、経営課題への取り組み（「中期経営計画」の進捗状況、2023年度の重点取り組み　等）
	主なご意見	・新型コロナウイルス感染症の影響と対応 ・環境変化等を踏まえたさまざまなリスクへの対応 ・海外事業の現状・今後の取り組み方針　等

NISSAY VOICE

相互会社としてのお客様の声に基づく経営に貢献したい

企画総務部
大坂 竜矢

私が所属する企画総務部では、相互会社ガバナンスの一環として総代会や総代懇談会、ニッセイ懇話会、評議員会の企画・運営等を行っています。

このうち、私は、毎年全国の支社等で開催しているニッセイ懇話会の企画や各支社の運営サポート等を担当しています。これは広く全国各地のご契約者に当社の事業活動をご説明し、経営全般や商品・サービス等に関するご意見・ご要望をお伺いする場であり、総代にも地域のご契約者との橋渡し役としてご出席いただく等、相互会社ならではの重要な取り組みと位置付けております。いわば「地域版の総代会」とも言えるものです。

今後も、より幅広いお客様から多くのご意見・ご要望をいただくべく、実際にご参加いただいたご契約者・総代や全国で開催を担う支社、出席した役員等の声も踏まえ、ニッセイ懇話会をさらに活性化できるよう工夫を重ねてまいります。

社外取締役対談

取締役
冨田 哲郎

略歴
1951年 10月 10日生
2008年 6月 東日本旅客鉄道(株)
代表取締役副社長
事業創造本部長
2009年 6月 同社代表取締役副社長
総合企画本部長
2012年 4月 同社代表取締役社長
総合企画本部長
2012年 6月 同社代表取締役社長
2018年 4月 同社取締役会長(現)
2020年 7月 当社取締役(現)

取締役(監査等委員)
佐藤 良二

略歴
1946年 12月 7日生
1975年 2月 公認会計士(現)
2007年 6月 監査法人トーマツ
包括代表(CEO)
2009年 7月 有限責任監査法人トーマツ
包括代表(CEO)
2010年 11月 同法人シニアアドバイザー
2016年 7月 当社監査役
2022年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

Q1 中期経営計画において、事業運営の根幹として位置付けている「サステナビリティ経営」のさらなる推進に向け、持続可能な社会の実現のために日本生命が果たすべき役割について、どのようにお考えでしょうか。

A お客様の期待に応えることが、第一義。全国にネットワークを持つ強みを活かし、地域社会の活性化についても、推進してほしい。

佐藤 日本生命には、生命保険会社としての役割と、機関投資家としての役割があると思います。例えば、環境問題について言えば、前者は、社用車のEV化や節電、ペーパーレスの推進等の一層の努力が必要であり、後者は、投融資先との対話を通して脱炭素などを進めるように推奨する役割を担っていると思います。

冨田 まず、生命保険会社としての役割として、日本生命が活力ある経営を続け、お客様のご期待に応えていくことが大事だと思います。特に、少子化や低金利の長期化などといった難しい環境の中で、生命保険会社としての使命をどのように果たしていくかが重要です。

そのためには、長い日本生命の歴史の中で築いてきた、お客様からの信頼を大切にしなければなりません。日本生命は、お客様一人ひとりの人生に寄り添う気持ちを持った営業職員に支えられている会社であり、このような営業職員のフェイス・トゥ・フェイスを中心とした活動をさらに充実させるための取り組みが必要だと思います。あわせて、時代の変化に合わせた商品づくりのため、お客様が何を求めているのかについてさらに議論を深めることも重要です。日本の将来のため、特に、子育て世代をはじめとする若い方々に希望を持っていただけるような働きができたら良いと思います。

次に、機関投資家としての役割については、日本生命は日本最大級の機関投資家ですから、日本の社会経済がサステナブルになるために何が必要かという視点に立って、ぜひ、大所高所から議論をしてもらいたいです。

佐藤 日本生命が、47都道府県の自治体と連携を取る形で地域社会の活性化を進めているのは、良い取り組みだと思っています。今後もさらに地域社会の活性化をリードしてもらいたいです。地域社会は部分的には活性化していますが、日本全体でみると非常に難しい課題です。地方自治体に加え、インフラ企業、そして金融機関である銀行や生命保険会社が核になり、地域社会を活性化していくことが大切です。特に、日本生命は、全国に広がるネットワークを持っているので、ぜひ、それを活かして推進してほしいと思います。

冨田 全く大賛成です。地域社会の活性化に限らず、持続可能な社会の実現に向け、日本生命の従業員の活力を活かしていくことが非常に大事だと思います。

Q2 中期経営計画において、もう一つの事業運営の根幹として位置付けている「お客様本位の業務運営」のさらなる推進に向け、何が重要であるとお考えでしょうか。

A 従業員の創意工夫を活かした企業経営を進めることが、お客様本位の業務運営につながる。

冨田 日本企業の経営の良き原点は、「人」を中心に据えて経営を考えるところにあると思います。「人」にはさまざまな概念があり、お客様、従業員、取引先等、企業活動を取り巻くステークホルダー全てが「人」にあたります。だからこそ、お客様本位の業務運営を進めるにあたって、「人」への投資、つまり賃金を上げるだけではなく、「人」の力をさらに引き出し、伸ばし、活かし、そして従業員の活躍のフィールドを広げていくこと、また、これらによって従業員のエンゲージメントを高めることが非常に大事だと思います。

従業員の創意工夫を活かした企業経営を進めることが、究極的には、お客様本位の業務運営やサービスにつながると思います。

佐藤 生命保険は長期にわたる商品である点が非常に特徴的であり、お客様本位という観点からは、コンサルティングがますます大事になってくるのではないでしょうか。

あくまでもお客様の利益を第一に考えてコンサルティングし、また、アフターケアを丁寧に行い、保障責任を全うすることが、お客様本位の業務運営の根本だと思います。

Q3 日本生命が今後、価値創造を通じてさらなる成長を図るうえで、注力していくべきこと、またその実現に向けた課題について、どのようにお考えでしょうか。

A 資産形成ニーズなど、社会課題に対応する商品やサービスを生み出すことが新しい価値創造につながる。加えて、日本最大級の機関投資家として、企業の長期的な価値創造を促すような対話を行っていくことが重要。

佐藤 昨年度、支社や営業部を視察し、営業現場の職員から、ここ数年のコロナ禍において特に職域活動が困難であったことなどを聞き、営業職員チャネルにおける職域活動の重要性を改めて認識しました。コロナ禍からの脱却に伴い、営業活動の量と質を一層高めることにより、お客様への価値を提供しつつ、日本生命として成長を図ってもらいたいと思います。

また、資産運用の観点からは、お客様に対する保障責任を全うすべく、長期的な視点から資産を運用することが最も重要です。短期的な利益にこだわる必要がない点は資産運用において強みであり、この強みを活かした資産運用を行ってほしいと思います。

冨田 日本生命は、日本最大級の機関投資家ですから、日本社会や経済を活性化し、成長力と活力あるものとするために、エンゲージメント、つまり投資先企業との対話の中で、DXやGXに向けた投融資の促進や、「人」を大切にする経営の重要性について丁寧に対話することが非常に重要になると思っています。

また、今までの日本企業は、どちらかというと、短期的な視点で利益を求めてきた傾向があると思います。この状況を打開し、企業の長期的な成長を実現するための新しいコーポレートガバナンスを主体的に創っていくこと、そのような企業経営を促すことが、日本生命の非常に大きな役割になってきていると思います。

佐藤 生命保険は、万が一のときの保障のためだけのものではありません。個人が将来に向けた資産形成をしっかりと行わなければならない社会環境において、生命保険は資産形成の有用な手段の一つだと思っています。このような観点からも、お客様へのコンサルティングを強化することで、日本生命の価値創造にもつながるのではないでしょうか。

冨田 加えて、私は、約1,480万名いらっしゃる日本生命のお客様の中で、ネットワークが作れないだろうか、と考えています。日本では核家族や単独世帯が増加していますので、子育て世代の方からご高齢の方まで、日々の生活において孤独を感じていらっしゃる方も少なくないのではないでしょうか。日本生命として、そのような方々のネットワーク構築に力を注ぎ、人生の幸せに寄与することも、新しい価値創造の1つではないかと常々思っています。

Q4 当社が今後さらに人的資本の強化を推進していくにあたり、人材の確保や育成等、どのような取り組みが必要であるとお考えでしょうか。

A 人的資本の強化は、企業経営の根幹。働きがいの向上を通じた企業価値の向上に加え、DXなど専門領域の人材育成も大切。

冨田 人的資本の強化は企業経営の根幹となるテーマです。これには、内的な観点と外的な観点があると思います。

まず、内的な観点としては、先ほど申しあげた「人」を大切にする経営です。従業員が日々考えていることを経営に活かすためには、トップダウン型の経営のみでは限界があるため、これからはトップダウン型とボトムアップ型を融合させた経営が必要です。そのためには、兼務や公募制の異動等により仕事や経験の幅を広げ、従業員の持っている力を引き出し、伸ばし、活かせるチャンスを提供することが大切だと思います。加えて、ジョブ型雇用の推進や裁量労働制、テレワークなどの時間と場所にとらわれない働き方の浸透も大事です。

次に、外的な観点としては、他業界との連携です。特に、DX時代においては、デジタルを活用することにより、提供できる商品や価値の幅が非常に広がると思います。例えば、現在、営業職員もデジタルツールを活用してお客様との関係を深めていますが、これが広がることで、さまざまなデータベースができ、そこからお客様が求めているものが見え、それにかなう新しい商品をつくる、といった広がりが生まれます。そのためには、DX人材が必要であり、社内はもちろん、スタートアップ企業等と連携していくことが、非常に大事です。他業界との連携を広めることが、日本生命で働く従業員の力を倍増させる道になると思います。

佐藤 そのとおりですね。多様性や専門性を意識して、人を採用し、育てることが大事だと思います。

私も、従業員の働きがいを向上させることが大きなテーマだと思っています。自分が成長すると、それが会社の成長となり、それが社会への貢献としてつながっていく。そこに向けて従業員自身が意思をもって取り組んでいくというのが大事で、企業理念やパーパスも、それを浸透させるツールだと思います。

日本生命も、立派な経営基本理念を持っているので、それをエンゲージメントや企業価値の向上、そして社会への貢献につなげていくことが重要です。

Q5 社外取締役の立場で、日本生命のコーポレートガバナンス体制について気付いた点や認識された課題があれば、お聞かせください。

A 相互会社は、お客様を第一のステークホルダーとしている点で、コーポレートガバナンスの手本になる。社外取締役としては、経営陣の業務執行の監督に加え、経営陣が適正なリスクをとり、成長投資をするためのサポートをしていきたい。

佐藤 生命保険事業は長期にわたる保障を提供しているため、相互会社形態が向いていると思います。相互会社は、いわゆるステークホルダー型で、さまざまな利害関係を調整しながら経営していくスタイルだと考えています。私は社外役員に就任して8年目になりますが、総代会では、大変オープンで活発な議論がなされています。透明性をもって公正に総代が選ばれているため、ガバナンスが効いていると言えます。さらに、昨年、監査等委員会設置会社に移行したことをきっかけに、監督と執行の分担をよりクリアにすることを志向しており、より進化したスタイルになっていると感じています。社外取締役の役割は、経営陣の業務執行を監督することに加え、適正なリスクをとり、成長投資をするために経営陣をサポートしていくことだと思っています。

冨田 同感です。私は、社外役員に就任して4年目になりますが、感じるのは、とにかく、日本生命はガバナンスがしっかり効いている会社だということです。株式会社では、アクティビストの株主も存在し、ガバナンスを効かせるうえでのバランスが難しいと思いますが、相互会社である日本生命では、総代会や総代懇談会の場で、双方向での建設的な対話がなされており、役員も大変真摯に総代方のご質問に答えています。そこにコーポレートガバナンスの基本があるように感じています。

加えて、大切なのは執行の中身です。会社の持っているパーパスや理念の実現に向けて、どのような戦略を立案し、当該戦略に基づき具体的な方策を策定しているか、そして、必要なリスクテイクをしているのかどうか、これらを監督することが社外取締役の役割であり、コーポレートガバナンスの要点だと思います。コーポレートガバナンス体制は、企業経営者が主体的かつ自律的に決めていくものですから、そのことを常に忘れないでほしいと思います。

コーポレートガバナンス体制の考え方

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方および体制を定めることを目的として、「コーポレートガバナンス基本方針」*を定めています。

*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。
https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/pdf/kihonhoushin.pdf

機関構成の選択理由

当社は、総代会が選任する取締役の監督機能と、お客様と接する執行機能とが協働していくこと、また、取締役会から独立した監査等委員会が監査・監督を担うことが重要であると考えているため、監査等委員会設置会社を選択しています。加えて、取締役および執行役員の選解任等・報酬等に関する透明性の確保や、客観的な視点からの牽制の確保を目的に、指名・報酬諮問委員会を、社外取締役の幅広い経験および見識の経営への活用を目的に、経営に関する重要事項等について審議する社外取締役会議を、それぞれ設置しています。

また、迅速かつ果断な業務執行を実現するために、業務執行を執行役員が担う執行役員制度を採用しています。

取締役会等の状況

取締役会

項目	内容
任務	取締役会は、法令および定款その他の当社の定める規程に基づき、主に以下の任務を遂行します。 1.経営の基本方針の決定　2.内部統制システムの基本方針の決定およびその構築・運用の監視 3.取締役および執行役員の職務の執行の監督　4.コーポレートガバナンス体制の整備 5.代表取締役の選定および解職 取締役は、取締役会の議案に対して十分に検討するとともに、必要に応じて説明の要請や意見表明を行うなど積極的に議論に参加し、もって取締役会の任務の遂行に参画します。また、社外取締役は、各々の経験および見識に基づき、客観的な立場から前掲の職責を担うとともに、執行に対して助言を行います。
構成	取締役会は、前掲の任務を果たすため議論に適した規模とし、取締役会全体としての経験、見識および視点等の多様性を確保します*1。また、取締役のうち3分の1以上を社外取締役とするとともに、執行役員を兼務する取締役を選任します。 独立社外取締役*2 8名を含む21名の取締役で構成しています*3。 独立社外取締役 38.1%*4
選任	選定基準*5に基づき、指名・報酬諮問委員会における審議を経て取締役会が候補者を決定し、総代会の決議により取締役（監査等委員である者を除く。本項において以下同じ）を選任します。 また、代表取締役および役付取締役は、取締役の中から、経験、実績、見識および人格等を総合的に勘案し、指名・報酬諮問委員会における審議を経て取締役会が決定しています。
2022年度の活動状況	・開催回数　13回 ・全構成員の出席率　99.3%、社外取締役の出席率　98.3%
2022年度の主な議題	・新型コロナウイルス感染症による支払増加を踏まえた対応の方向性 ・レゾリューション・ライフの資本構成変更への対応および戦略投資家としての参画可否に関する方針 ・2022年度経営計画の取組状況の確認（グループ経営・サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営を含む）　等

*1 より具体的な構成の考え方を、P110に掲載しています。
*2「社外取締役の独立性判断基準」は、当社ホームページにてご覧いただけます。
*3 2023年7月4日現在の取締役の一覧を、P108～109に掲載しています。
*4 2023年7月4日現在
*5 取締役候補者の選定基準は、「コーポレートガバナンス基本方針」第8条第1項および第21条第1項に定めています。

■ 取締役会の実効性評価

これまでの実効性評価で見られた課題を踏まえて、監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の規模・構成や、議題の見直し、運営の工夫等を行っています。

＜実施概要＞

・全取締役を対象に、質問票による意見収集
—質問項目の概要は右記のとおり
—各項目で5段階評価や自由記入欄による意見収集を実施

・社外取締役と社長の1対1での意見交換
—2022年度は社外取締役3名を対象に、各回60分程度で実施
—意見交換テーマは、当社経営全般・コーポレートガバナンスについて

【質問項目】
・取締役会の構成に関する項目
・取締役会運営・事前説明に関する項目
・取締役会の役割・機能に関する項目
・指名・報酬諮問委員会に関する項目
・社外取締役会議に関する項目

2021年度結果

主な評価	主な課題
・経営計画の進捗状況に関しては、各部門の取り組み状況や課題等が分かりやすく説明されたうえで審議されている。 ・社外取締役委員会ではコーポレートガバナンス体制高度化やESG投融資取組、商品戦略等について活発な議論がされている。	・取締役会審議の充実化に向け、監査役も含め、女性役員の選任をはじめとした一層の多様化が期待される。 ・資料、説明、案件数および案件ごとの審議時間等の取締役会運営については、前年度から改善が図られているものの、審議の充実化の観点から、引き続き改善取組が求められる。 ・グループ経営や、サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営等について、さらに審議を深めていくことが期待される。

2022年度の主な対応状況

＜女性役員のさらなる選任をはじめとした取締役会構成の多様化について＞
・指名・報酬諮問委員会にて女性や企業経営等の経験を有する候補者層の充実化の方向性を確認

＜審議の充実化に向けた取締役会運営等の改善について＞
・取締役会での戦略議論・監督のための審議時間確保に向けて、付議案件の絞り込みを実施
・資料全体を1枚にまとめたサマリーによる説明の簡潔化、議論・確認すべきポイントの明確化等により、メリハリある運営を実施
・社外取締役に対し、取締役会以外での情報提供・現場視察の機会の充実化

＜グループ経営やサステナビリティ経営・お客様本位の業務運営等の深度ある議論について＞
・グループ経営については、決議に先立ち「協議事項」として付議すること等により審議を充実化
・サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営について、付議回数の増加等により審議を充実化

2022年度結果

主な評価	主な課題
・取締役会の資料、説明、案件数および案件ごとの審議時間等の取締役会運営について、コーポレートガバナンス体制高度化により改善が図られている。 ・指名・報酬諮問委員会では、十分な根拠に基づいて説明・審議がされている。	・取締役会構成について、多様な経歴・見識を有する取締役が選任され適切な規模・構成となっているが、女性役員の選任をはじめとした一層の多様化が期待される。 ・経営計画の進捗状況に関する審議について、外部環境の変化等の情報を踏まえ、中長期的な視点での審議を深めていくことが期待される。 ・社外取締役会議では、活発な議論がされているが、さらなる活発化のための取り組みが期待される。

指名・報酬諮問委員会

項目	内容
任務	取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員等の選解任に関する事項ならびに取締役（監査等委員である者を除く。本項において以下同じ）および執行役員等の報酬等に関する事項等について審議し、その結果を取締役会に答申します。また、監査等委員会がその監督に係る任務を適切に遂行するため、取締役の選解任・報酬等に関し、監査等委員会に必要な報告を行います。
構成	社外取締役ならびに会長および社長から構成し、 その過半数および委員長を独立社外取締役とします。 社外取締役4名ならびに会長および社長で構成しています*。 独立社外取締役 66.7%*
2022年度の活動状況	・開催回数 4回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2022年度の主な議題	・今後の役員選任の方向性・役員候補者層の確認 ・役員報酬水準・制度の方向性　等

＊2023年7月4日時点

社外取締役会議

項目	内容
任務	当社の中長期の経営方針その他経営に関する重要事項について審議します。
構成	全ての社外取締役ならびに会長および社長から構成し、 必要に応じて、当社役員・職員その他社外有識者等が参加します。 社外取締役8名ならびに会長および社長で構成しています*。 独立社外取締役 80.0%*
2022年度の活動状況	・開催回数 6回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2022年度の主な議題	・当社グループにおける重要なリスク（トップリスク） ・人的資本強化に向けた今後の方向性 ・2023年度経営計画の方向性　等

＊2023年7月4日時点

監査等委員会

項目	内容
任務	監査等委員会は、能動的な調査権限の行使、内部統制システムの利用および取締役（監査等委員である者を除く）の選解任・報酬等に関する意見陳述権の行使等を通じ、取締役会から独立した機関として取締役の職務の執行の監査および監督を行います。
構成	監査等委員会は、実効的かつ効率的な監査等に必要な規模とし、 全体として、当社の業務に関する知識・情報収集力ならびに監査に 求められる客観性および専門性を確保します。また、監査等委員のうち 過半数を社外取締役である監査等委員とします。 独立社外取締役である監査等委員4名を含む5名の監査等委員で 構成しています*1。 独立社外取締役 80.0%*2
選任	選定基準*3に基づき、指名・報酬諮問委員会における審議および監査等委員会の同意を得て、取締役会が候補者を決定し、総代会の決議により監査等委員を選任します。
2022年度の活動状況	・開催回数　13回*4 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2022年度の主な議題	・監査等方針・監査等計画の策定 ・内部統制部門からの報告 ・重点監査項目にかかる報告（グループ経営管理態勢高度化に向けた取組状況について）　等

■ 監査等委員会監査の状況

監査等委員会監査においては、執行現場の実情を直視した監査活動を行っていくとともに、内部監査部門とのさらなる連携強化等、内部統制システムも利用しながら、実効的かつ効率的な監査を行っています。

具体的には、2022年度においては、監査等委員会が策定した監査等方針・監査等計画において、下記の４項目を重点監査項目とし、これらに関連する案件を中心に執行部門から直接報告を受けるほか、内部監査部門および内部統制機能を所管する部門や各監査等委員からの報告等を受けて、監査を行いました。

＜2022年度の重点監査項目＞

1. 経営環境の変化への適応　**2. 生命保険会社としての社会的役割の実現**

3. グループ一体経営の推進　**4. コーポレートガバナンスの高度化**

なお、監査上の主要な検討事項*5については、会計監査人である有限責任監査法人トーマツと協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、適切に職務遂行していることを確認しました。

上記に加えて、常勤監査等委員は、取締役会や経営会議その他の重要な会議への出席、執行部門へのヒアリング、グループ会社の監査役との連携等、日常的な監査活動を実施し、意見表明・提言を行っています。社外監査等委員は、取締役会等へ出席し、客観的・独立的な立場から意見表明・提言を行うこと等に加えて、必要に応じて支社等フロント組織への往査等も行います。

また、監査等委員会の職務を補助するための体制として、監査等特命役員（1名*2）を配置するとともに、監査等委員会室（14名*2）を設置しています。監査等特命役員は、監査等委員会の指示に基づいて監査等委員会への出席や日常的な調査等を行い、監査等委員会室は、幅広い部門の実務経験を有する者を配置しており、各々の専門性を生かして監査等委員会監査を補助しています。

＊1 2023年7月4日時点の監査等委員の一覧を、P109に掲載しています。
＊2 2023年3月末現在
＊3 監査等委員候補者の選定基準は、「コーポレートガバナンス基本方針」第21条第1項に定めています。
＊4 2022年7月に監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、監査役会および監査等委員会の開催回数を合算しており、その内訳は監査役会3回、監査等委員会10回です。
＊5「監査上の主要な検討事項」は、資料編P142「独立監査人の監査報告書」に掲載しています。

取締役一覧（2023年7月4日時点）

■ 取締役

筒井 義信
つつい よしのぶ

代表取締役会長
1954年　1月　30日生
1977年　4月　当社入社
2004年　7月　取締役
2007年　1月　取締役執行役員
2007年　3月　取締役常務執行役員
2009年　3月　取締役専務執行役員
2010年　3月　代表取締役専務執行役員
2011年　4月　代表取締役社長
2018年　4月　代表取締役会長（現）

清水 博
しみず ひろし

代表取締役社長
社長執行役員
［委嘱］グループ事業統括本部長
1961年　1月　30日生
1983年　4月　当社入社
2009年　3月　執行役員
2012年　3月　常務執行役員
2013年　7月　取締役常務執行役員
2014年　7月　常務執行役員
2016年　3月　専務執行役員
2016年　7月　取締役専務執行役員
2018年　4月　代表取締役社長
2022年　7月　代表取締役社長
　　社長執行役員（現）

三笠 裕司
みかさ ゆうじ

代表取締役副社長執行役員
［管掌］本店
［担当］大阪・関西万博推進部、コンプライアンス統括部、
　　リスク管理統括部、監査部（大阪・関西万博推進部、
　　コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、
　　海外事業管理部に対する監査以外）、
　　海外事業管理部
1963年　9月　7日生
1986年　4月　当社入社
2013年　3月　執行役員
2017年　3月　常務執行役員
2017年　7月　取締役常務執行役員
2020年　3月　取締役専務執行役員
2022年　3月　取締役副社長執行役員
2023年　3月　代表取締役副社長執行役員（現）

藤本 宣人
ふじもと のぶと

代表取締役副社長執行役員
［統括］資産運用部門
［担当］財務企画部
1962年　10月　27日生
1987年　4月　当社入社
2014年　3月　執行役員
2017年　7月　取締役執行役員
2018年　3月　取締役常務執行役員
2021年　3月　取締役専務執行役員
2023年　3月　代表取締役副社長執行役員（現）

朝日 智司
あさひ さとし

代表取締役副社長執行役員
［管掌］代理店営業本部
［担当］首都圏営業本部、東海営業本部、
　　近畿営業本部、都心職域特別本部、
　　営業教育部、業務部、損保業務部、
　　ネットワーク業務部、法人職域業務部
［委嘱］都心職域特別本部長
　　兼　地域総括部長
　　兼　人材育成推進本部長
　　兼　損保業務推進本部長
1963年　6月　29日生
1987年　4月　当社入社
2014年　3月　執行役員
2017年　7月　取締役執行役員
2018年　3月　取締役常務執行役員
2021年　3月　取締役専務執行役員
2023年　3月　代表取締役副社長執行役員（現）

大野 英樹
おおの ひでき

取締役専務執行役員
［管掌］金融法人本部
［担当］法人第一～第三営業本部、東日本法人営業本部、
　　東海法人営業本部、本店法人営業本部、
　　九州法人営業本部、法人営業企画部、
　　団体年金部、法人営業推進部、法人情報センター
1965年　6月　14日生
1988年　4月　当社入社
2016年　3月　執行役員
2020年　3月　常務執行役員
2023年　3月　専務執行役員
2023年　7月　取締役専務執行役員（現）

赤堀 直樹
あかほり なおき

取締役常務執行役員
［担当］代理店営業本部、金融法人本部、
　　ヘルスケア事業部、商品開発部、営業企画部、
　　営業勤労部、金融法人・代理店企画部、
　　代理店業務部、金融法人業務部
［副担当］DX戦略企画部
1964年　8月　13日生
1988年　4月　当社入社
2017年　3月　執行役員
2020年　7月　取締役執行役員
2021年　3月　取締役常務執行役員（現）

佐藤 和夫
さとう かずお

取締役常務執行役員
［担当］総合企画部、グループ事業推進部、広報部、
　　調査部、本店企画広報部、DX戦略企画部、
　　主計部、法務部、監査部（大阪・関西万博推進部、
　　コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、
　　海外事業管理部に対する監査）
1966年　2月　16日生
1989年　4月　当社入社
2017年　3月　執行役員
2020年　7月　取締役執行役員
2021年　3月　取締役常務執行役員（現）

岸淵 和也
きしぶち かずや

取締役常務執行役員
［担当］IT統括部、IT推進部、お客様サービス本部
［副担当］DX戦略企画部
［委嘱］お客様サービス本部長
1967年　2月　6日生
1989年　4月　当社入社
2017年　3月　執行役員
2021年　3月　常務執行役員
2022年　7月　取締役常務執行役員（現）

大澤 晶子
おおさわ あきこ

取締役常務執行役員
［担当］資金証券部、株式部、国際投資部、
　　特別勘定運用部
1965年　10月　12日生
1988年　4月　当社入社
2018年　3月　執行役員
2021年　7月　取締役執行役員
2022年　3月　取締役常務執行役員（現）

木村 稔
きむら みのる

取締役常務執行役員
［担当］海外保険事業部、
　　海外アセットマネジメント事業部、
　　海外事務所、海外事業企画部
1967年　6月　20日生
1990年　4月　当社入社
2018年　3月　執行役員
2022年　3月　常務執行役員
2022年　7月　取締役常務執行役員（現）

中村 吉隆
なかむら よしたか

取締役常務執行役員
［担当］秘書部、関連事業部、人事企画部、人材開発部、
　　人事部、総務部、健康経営推進部
［委嘱］健康経営推進本部長
1969年　2月　26日生
1991年　4月　当社入社
2019年　3月　執行役員
2023年　3月　常務執行役員
2023年　7月　取締役常務執行役員（現）

牛島 信
うしじま しん

取締役
1949年　9月　30日生
1977年　4月　東京地方検察庁検事
1978年　4月　広島地方検察庁検事
1979年　4月　弁護士（現）
2007年　7月　当社取締役（現）

三浦 惺
みうら さとし

取締役
1944年　4月　3日生
2002年　6月　東日本電信電話（株）
　　代表取締役社長
2005年　6月　日本電信電話（株）
　　代表取締役副社長
　　中期経営戦略推進室長
2007年　6月　同社代表取締役社長
2012年　6月　同社取締役会長
2017年　7月　当社取締役（現）
2018年　6月　日本電信電話（株）特別顧問（現）

冨田 哲郎
とみた てつろう

取締役
1951年　10月　10日生
2008年　6月　東日本旅客鉄道（株）
　　代表取締役副社長
　　事業創造本部長
2009年　6月　同社代表取締役副社長
　　総合企画本部長
2012年　4月　同社代表取締役社長
　　総合企画本部長
2012年　6月　同社代表取締役社長
2018年　4月　同社取締役会長（現）
2020年　7月　当社取締役（現）

濱田 純一
はまだ じゅんいち

取締役
1950年　3月　14日生
1992年　4月　東京大学社会情報研究所教授
1995年　4月　同大学同研究所所長
2000年　4月　同大学大学院情報学環教授
　　兼同大学大学院情報学環学環長
　　兼同大学大学院学際情報学府学府長
2005年　4月　同大学理事兼同大学副学長
2009年　4月　同大学総長
2015年　6月　同大学名誉教授（現）
2021年　7月　当社取締役（現）

■ 取締役（監査等委員）

松永 陽介
まつなが ようすけ

取締役（監査等委員）
1961年　5月　16日生
1985年　4月　当社入社
2012年　3月　執行役員
2016年　3月　常務執行役員
2016年　7月　取締役常務執行役員
2019年　3月　取締役専務執行役員
2021年　3月　取締役副社長執行役員
2022年　3月　代表取締役副社長執行役員
2023年　3月　取締役
2023年　7月　取締役（監査等委員）（現）

今井 敬
いまい たかし

取締役（監査等委員）
1929年　12月　23日生
1989年　6月　新日本製鐵（株）代表取締役副社長
1993年　6月　同社代表取締役社長
1995年　7月　当社監査役
1998年　4月　新日本製鐵（株）代表取締役会長
2003年　4月　同社取締役相談役名誉会長
2003年　6月　同社相談役名誉会長
2008年　6月　同社社友名誉会長
2012年　10月　新日鐵住金（株）社友名誉会長
2019年　4月　日本製鉄（株）社友名誉会長（現）
2022年　7月　当社取締役（監査等委員）（現）

豊泉 貫太郎
とよいずみ かんたろう

取締役（監査等委員）
1945年　10月　17日生
1970年　4月　弁護士（現）
2004年　7月　当社監査役
2022年　7月　当社取締役（監査等委員）（現）

但木 敬一
ただき けいいち

取締役（監査等委員）
1943年　7月　1日生
2002年　1月　法務事務次官
2004年　6月　東京高等検察庁検事長
2006年　6月　検事総長
2008年　6月　検事総長退任
2008年　7月　弁護士（現）
2009年　7月　当社監査役
2022年　7月　当社取締役（監査等委員）（現）

佐藤 良二
さとう りょうじ

取締役（監査等委員）
1946年　12月　7日生
1975年　2月　公認会計士（現）
2007年　6月　監査法人トーマツ
　　包括代表（CEO）
2009年　7月　有限責任監査法人トーマツ
　　包括代表（CEO）
2010年　11月　同法人シニアアドバイザー
2016年　7月　当社監査役
2022年　7月　当社取締役（監査等委員）（現）

（注）1. 牛島 信氏、三浦 惺氏、冨田 哲郎氏、濱田 純一氏、今井 敬氏、豊泉 貫太郎氏、但木 敬一氏、佐藤 良二氏は、当社の定める「社外取締役の独立性判断基準」を充足する独立社外取締役です。
2. 松永 陽介氏は、常勤の監査等委員です。

取締役会の構成

取締役会において監督と執行の協働体制を構築する観点から、客観的な視点と多様な社外の知見を有する独立社外取締役を3分の1以上選任するとともに、執行現場の実情を見据えた議論を行うため、会長および社長に加え、グループ経営の深化も踏まえ、経営企画、資源管理、リスク管理、コンプライアンス、内部監査等を担当する者を取締役として選任しています。加えて、取締役会全体としての多様性確保についても考慮しています。

また、変化を捉えた戦略議論および監督機能の発揮のために取締役に必要な経験・見識等を、「コーポレートガバナンス基本方針」*第8条第1項および第21条第1項に定めており、2023年7月4日時点での取締役の経験・見識等の組み合わせは以下の表のとおりです。

*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/pdf/kihonhoushin.pdf

		企業経営	学識経験	法務・コンプライアンス・リスク管理	財務・会計	IT・デジタル	グローバル・金融	生命保険事業
取締役	筒井 義信	✓	当社の業務全般に深く精通し、当社の経営管理を適切に遂行する能力を有しています（当社経営において必要な経験・見識等は、右記「生命保険事業」に包含しています）					✓
	清水 博	✓						✓
	三笠 裕司	✓						✓
	藤本 宣人	✓						✓
	朝日 智司	✓						✓
	大野 英樹							✓
	赤堀 直樹							✓
	佐藤 和夫							✓
	岸淵 和也							✓
	大澤 晶子							✓
	木村 稔							✓
	中村 吉隆							✓
	牛島 信 社外			✓				
	三浦 惺 社外	✓				✓	✓	
	冨田 哲郎 社外	✓						
	濱田 純一 社外		✓					
取締役（監査等委員）	松永 陽介	✓	当社の業務全般に深く精通し、当社の取締役の職務の執行の監査を適切に遂行する能力を有しています（当社経営において必要な経験・見識等は、右記「生命保険事業」に包含しています）					✓
	今井 敬 社外	✓					✓	
	豊泉 貫太郎 社外			✓				
	但木 敬一 社外			✓				
	佐藤 良二 社外			✓	✓		✓	

2022年度　取締役会等への出席状況

		取締役会	指名・報酬諮問委員会*1	社外取締役会議*1	監査等委員会*2
取締役	筒井 義信	13回／13回	4回／4回	6回／6回	―
	清水 博	13回／13回	4回／4回	6回／6回	―
	三笠 裕司	13回／13回	―	―	―
	藤本 宣人	13回／13回	―	―	―
	朝日 智司	13回／13回	―	―	―
	大野 英樹*3	―	―	―	―
	赤堀 直樹	13回／13回	―	―	―
	佐藤 和夫	13回／13回	―	―	―
	岸淵 和也*4	11回／11回	―	―	―
	大澤 晶子	13回／13回	―	―	―
	木村 稔*4	11回／11回	―	―	―
	中村 吉隆*3	―	―	―	―
	牛島 信 社外	13回／13回	4回／4回	6回／6回	―
	三浦 惺 社外	13回／13回	4回／4回	6回／6回	―
	冨田 哲郎 社外	12回／13回	4回／4回	6回／6回	―
	濱田 純一 社外	12回／13回	4回／4回	6回／6回	―
取締役（監査等委員）	松永 陽介*5	13回／13回	―	―	―
	今井 敬 社外	13回／13回	―	6回／6回	13回／13回
	豊泉 貫太郎 社外	13回／13回	―	6回／6回	13回／13回
	但木 敬一 社外	13回／13回	―	6回／6回	13回／13回
	佐藤 良二 社外	13回／13回	―	6回／6回	13回／13回

*1 2022年7月に監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、社外取締役委員会を指名・報酬諮問委員会および社外取締役会議に改組しており、両会議の前身である社外取締役委員会は2022年7月以前に1回開催しています。
*2 監査役会および監査等委員会の開催回数を合算しており、その内訳は監査役会3回、監査等委員会10回です。
*3 2023年7月4日に取締役に就任しています。
*4 2022年7月5日の取締役就任後に開催された取締役会を対象にしています。
*5 2023年7月4日に取締役を退任し、同日に監査等委員である取締役に就任しています。

内部統制システムの整備

当社は、業務の適正を確保し、企業価値の向上を図るため、取締役会で「内部統制システムの基本方針」*を制定しています。この方針に基づき、以下の体制をはじめとした内部統制システムの整備を行っています。

〈当方針で規定する各種体制（例）〉
- 経営管理体制
- 担当執行役員制による執行体制
- コンプライアンス推進体制
- 反社会的勢力への対応体制
- 内部通報体制
- リスク管理体制
- 危機管理体制
- 情報管理体制
- 財務報告の信頼性の確保のための体制
- 内部監査体制
- グループ会社管理体制

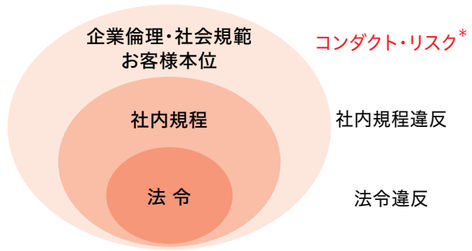
*「内部統制システムの基本方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/hoshin.html

コンプライアンス（法令等遵守）の推進

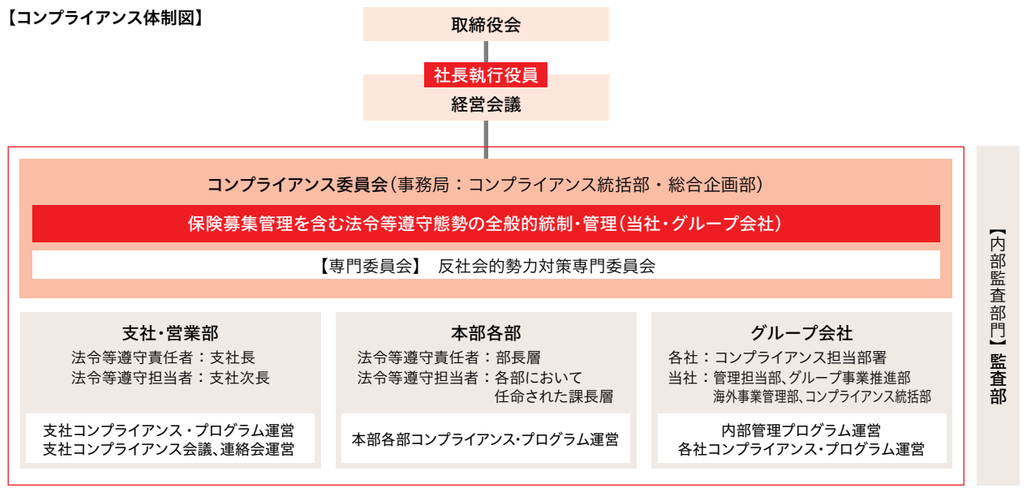
当社は、コンプライアンス（法令等遵守）とは、狭義の法令にとどまらず、あらゆる社会規範を遵守すること、そして、お客様・社会の信頼に応え、誠実に仕事をしていくことであると考えています。全役員・職員がコンプライアンスの担い手であり、コンプライアンスが業務遂行の前提であるという基本理念のもと、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

*コンダクト・リスクとは、法令として規律が整備されていないものの、社会規範にもとる行為、商習慣や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為につながり、結果として企業価値が大きく毀損されるリスクのことです。



コンプライアンス体制

【コンプライアンス体制図】



当社は、経営会議の諮問機関であるコンプライアンス委員会において、コンプライアンス課題に関する対応策の審議、取り組み状況のモニタリングなどを通じ、保険募集管理を含むコンプライアンス態勢の全般的統制・管理を行っています。

加えて、諮問機関として反社会的勢力対策専門委員会を設置し、暴力団をはじめとする反社会的勢力との関係遮断に向けた対策の協議・社内啓発の推進等、各課題ごとの具体的な対応策を検討、実施しています。

全社的なコンプライアンスを統括する部署として、「コンプライアンス統括部」を設置しています。「コンプライアンス統括部」では、不祥事件やその疑わしい行為が、支社や本部各部から一元的に報告される体制や、内部通報制度を整備するなど、コンプライアンスに関する情報の全社的な把握に努めるとともに、「コンプライアンス担当部長（コンプライアンス・オフィサー）」を配置し、支社や本部各部の取り組みへのフォローなどを行っています。

また、グループ会社におけるコンプライアンスの推進に向け、「グループ会社コンプライアンス方針」を制定し、各グループ会社に対し自律的なコンプライアンス態勢の整備およびコンプライアンスに関する基本的な事項の遵守を求めるとともに、当該整備・遵守の状況について、管理・指導等を実施しています。加えて、グループ会社における担当部門と意見交換を実施し、当社グループにおけるコンプライアンスの高度化に向けた取り組みを実施しています。

※コンプライアンス（法令等遵守）の推進については資料編P27をご確認ください。

リスク管理の徹底

株価・金利等の経済状況の変動、医療技術の進歩、大規模災害やパンデミックの発生、サイバー攻撃の高度化・複雑化など、生命保険会社を取り巻く環境は大きく変化しています。こうしたさまざまな要因から生じるリスクについては、的確に把握し、適切に管理していくことが非常に重要であり、フォワードルッキングなリスク管理を推進しています。

このような認識のもと、当社ではグループ会社も含め、リスク管理体制の整備とその適切な運営に努めるとともに、その高度化に取り組んでいます。

リスク管理体制

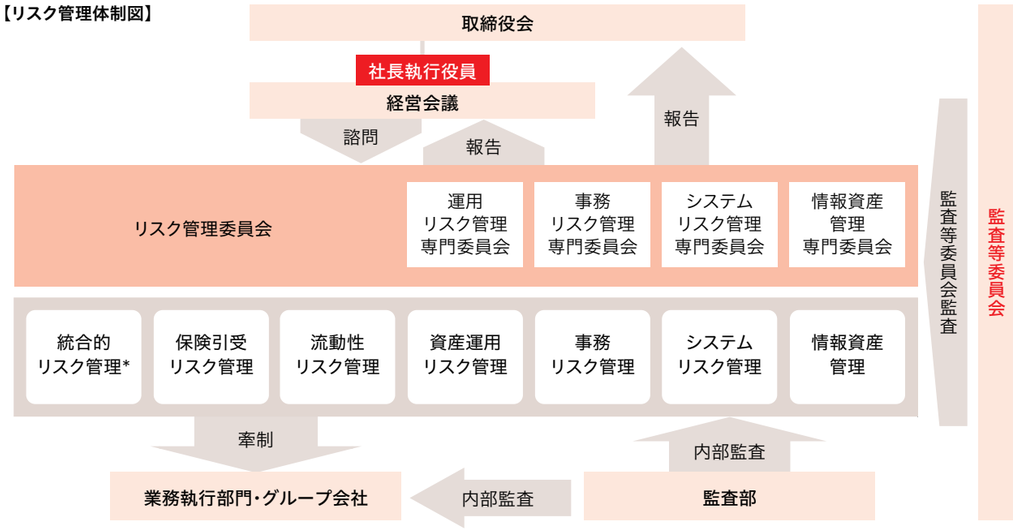
リスク管理にあたっては、「内部統制システムの基本方針」に定められたリスク管理体制に従い、経営会議の諮問機関であるリスク管理委員会およびその諮問機関である各専門委員会において、各種リスクの特性に応じた適切なリスク管理を行うとともに、各種リスクが全体として経営に及ぼす影響について、統合的な管理を行っています。

また、2022年度にはリスク管理委員会の諮問機関として情報資産管理専門委員会を設置し、データ保護・リスク管理に係る諸問題の審議を行うとともに、これらのリスク管理の状況は経営会議、取締役会へ報告する体制を整備しています。

加えて、収益部門と分離されたリスク管理部門を定めることで相互牽制体制を構築するとともに、内部監査部門がリスク管理の実効性について検証・チェックを行うなど、二次牽制機能の確保も図っています。

また、グループ会社に係るリスク管理については、「グループ会社リスク管理方針」を制定し、当社グループにおける統合的なリスク管理を行うとともに、各グループ会社に対し、リスクの種類、特性および軽重に応じて、当社における各種リスク管理の適用および当該グループ会社による各種リスク管理に関する管理・指導などを実施しています。加えて、グループ会社のリスク管理状況などを定期的に確認するとともに、主要保険子会社における担当部門と意見交換を実施するなど、当社グループにおけるリスク管理の高度化に向けた取り組みを実施しています。

【リスク管理体制図】



＊ グループ会社に係るリスク管理を含む（他の各種リスクも同様）。

内部監査体制

体制・方針

他の執行部門から独立した内部監査組織として「監査部」を設置し、当社およびグループ会社の業務を対象として内部監査を行っています（監査部の人員は2023年4月時点で106名）。

取締役会にて決議した「内部監査基本方針」において、基本的な考え方・体制を定めており、この中で、内部監査の目的・使命・独立性・権限および責任等を明記しています。

当方針に基づき、内部統制、リスク管理態勢および経営管理態勢等の適切性・有効性を検証するための監査を行っています。監査結果については、経営会議、取締役会、監査等委員会や関連する委員会に報告します。

また、監査部・監査等委員・会計監査人が、監査の計画・実施状況・結果等について定期的に意見交換を行うほか、監査部・会計監査人が監査等委員会へ出席するなど、密接な連携を図ります。

内部監査の高度化に向けた取り組み

中期経営計画「Going Beyond -超えて、その先へ-」の達成に資する監査を実践することを目的とした監査方針（2021-2023）を取締役会で決議しています。当方針においては、リスクに着目した監査のさらなる推進、業務執行部門ならびにリスク管理部門および法務・コンプライアンス部門の役割・責任を意識した監査の実践等を通じて、付加価値を生み、改善に寄与していくことを定めています。