

目次

ステークホルダーの皆様へ

日本生命グループの企業理念	2
トップメッセージ	4
当社出向者による不適切な手段での 情報取得事案を踏まえた対応について	10
日本生命グループの価値創造ストーリー	12
価値創造の源泉となる資本	14
社会に提供する価値	16
創業来のサステナビリティ	18

価値創造のための戦略

中期経営計画の振り返り	22
企画担当役員メッセージ	24
サステナビリティ経営	
サステナビリティ担当役員メッセージ	30
サステナビリティ経営の推進	32
地域社会や人々とのつながり	34
気候変動・生物多様性への対応	40
サステナビリティ・アドバイザリー会議	48
お客様本位の業務運営	52
国内保険事業 個人保険	54
国内保険事業 企業保険	58
国内保険事業 商品・サービスラインアップ	60
お客様サービス	62
資産運用	64
FOCUS! 責任投融資 テーマ投融資の取組事例	68
海外事業	70
安心の更なる多面化	74
FOCUS! ニッセイ医療費白書	76

価値創造を支える基盤

人材戦略	
人事担当役員メッセージ	82
人的資本の強化に資する取り組み	84
全ての人々の人権を尊重する経営	90
DX戦略	92
FOCUS! 価値創造に向けた業務・ サービス変革の取り組み	94
ERM経営	96
財務健全性	97
契約者配当	98
トップリスクを踏まえた経営の高度化	100
コーポレートガバナンス	
社外取締役対談	102
コーポレートガバナンスの強化	106
相互会社運営	108
取締役会等の状況	110
役員報酬制度	114
取締役一覧	116
新任社外取締役(監査等委員)メッセージ	118
内部統制システム (コンプライアンス・リスク管理・内部監査)	120

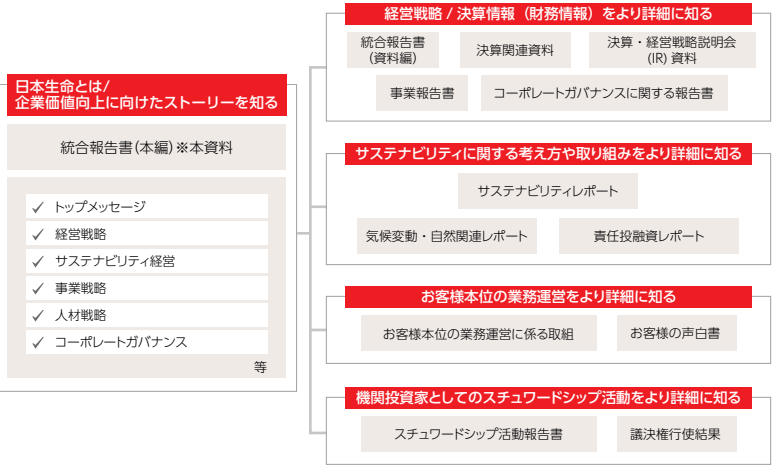
会社情報

執行役員一覧	123
総代・総代候補者選考委員・評議員	126
組織図／事業系統図	130
グループ会社・財団の概要	132
11年間の主要財務・非財務データ	138
社外評価／イニシアティブへの参画	140

〈統合報告書の位置付け〉(2026年7月時点)

統合報告書は、「本編(本資料)」「資料編(HPにて公開)」で構成されています。

<https://www.nissay.co.jp/kaisha/gyoseki/report/disclosure/>



〈表紙のご説明〉

「今日と未来を、つなぐ。」

日本生命グループは「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で、社会課題解決への貢献に取り組んでいます。

表紙のデザインは、その取り組みを通じて、日本生命グループが目指している『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』をイメージしています。



当社の開示媒体一覧はこちらをご覧ください。

<https://www.nissay.co.jp/kaisha/gyoseki/report/>



〈統合報告書 編集方針〉

本資料は、保険業法第111条および(一社)生命保険協会が定める開示基準に基づき作成したディスクロージャー資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考に、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、当社の経営戦略や、事業を通じた社会への価値提供・貢献について、分かりやすくお伝えすることを目指しました。本資料は統合報告書として、決算・業績等の財務情報に加え、当社のこれまでの歴史、経営戦略、コーポレートガバナンス等の非財務情報を体系的・統合的に整理し、それぞれの情報を関連付けながら掲載しています。



ステークホルダーの皆様へ

日頃より日本生命をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

当社グループは、サステナビリティ経営の高度化を進め、『誰もが、ずっと、安心して

暮らせる社会』の実現を目指し、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で社会課題

の解決に取り組んでいます。

ステークホルダーの皆様には、引き続き一層のご支援をよろしくお願いいたします。

代表取締役会長

清水 博

代表取締役社長

社長執行役員

朝日 智司

経営基本理念

「国民生活の安定と向上に寄与する」

サステナビリティ経営の高度化を通じて
『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』
を目指す



長期的に目指す企業像

生命保険を中心に
アセットマネジメント・ヘルスケア・
介護・保育等の様々な安心を提供する
“安心の多面体”としての企業グループ



グループ全員で共有する価値観

三信条「信念・誠実・努力」

基本方針
「まっすぐ、お客様へ。
もっと、地域、社会のために。」



経営基本理念

共存共栄、相互扶助の精神にもとづく生命保険事業は、国民の福祉と密接に関連し、また、事業の繁栄は、国民の深い理解と信頼の上にはじめて可能であることにかんがみ、われわれは、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ことを固く決意し、ここに経営の基本理念を定める。

- 1 国民各層が真に求める保険を提供し、充実したサービスを行ない、契約者に対する経済的保障責任を誠実に果たすことを第一義とする。
- 2 生命保険事業の公共性を自覚し、適正な資産の運用を行なうとともに、広く社会の福利増進に尽力する。
- 3 英智にもとづく創造性と確信にみちた実行力とをもって、経営の生産性をたかめ、業績のあらゆる面における発展を期する。
- 4 会社の繁栄とともに、全従業員の生活の向上をはかり、また、すぐれた社会人としての資質の育成につとめる。
- 5 生命保険業界の一員として、自主性のある協調の立場に立ち、保険思想の普及と、業界全般の進歩発展に貢献する。

国内に加え、海外においてもグループ会社が拡大する中、グループの経営のあり方についての価値観をグループ各社とよりシンプルにわかりやすく共有するため、2025年3月、改めてグループ共通経営方針を策定しました。

「三信条」の精神を根幹に、長期的視座に基づき、顧客主義と地域・社会への貢献を実現するグループ普遍の方針を示しています。

グループ共通 経営方針

For customers and society
-Put the customer first
徹底した顧客志向
-Take responsibility for sustainability
社会の発展への貢献
-Work with sincerity and a long-term vision
誠実さと長期的な視座



まっすぐ、お客様へ。
もっと、地域、社会のために。
「安心の多面体」として
社会課題に正面から
向き合います。

代表取締役社長
社長執行役員

朝日智司

社長就任1年の振り返り

直接思いを伝え、聞くことに注力

社長に就任して、1年が経ちました。サステナビリティ経営の高度化を通じた『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて、「生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の様々な安心を提供する“安心の多面体”としての企業グループ」となることを目指す。そのために、国内においては、営業職員の提供価値の拡大・支社を主体とした地域の課題解決に資する様々な安心の面の拡大に注力しながら、海外においても、レゾリュションライフの完全子会社化を完了するなど事業の拡大に向けて着実に取り組みを進めてきました。

こういった取り組みを進めるにあたっては、現地との双方向のコミュニケーションの定着が大事だと考え、この1年私も、できる限り現地に出向き、支社や国内外グループ会社で働く職員と直接話すことに特に力を入れて取り組んできました。その中で、私からは日本生命グループが目指す社会や長期的に目指す企業像、その実現のためにグループ全員で共有する基本方針に込めた思いを直接伝え、一方で、現地の職員からは現場で何が起きているかを中心に思いを直接聞くことができました。

まず国内については、この1年で多数の支社を訪問しました。この支社訪問ではこれまでの営業部長・営業職員との対話に加え支社で働いている職員との対話の時間を設け、地域の課題解決を担う存在として、「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」を実践してほしいという期待を、改めて伝えました。この基本方針は、創業以来“人”を大切にしてきた日本生命グループの根底に息づく信念、誠実、努力の「三信条」の精神を共通の行動指針とし、これまで以上に、地域や社会の課題解決に貢献するサステナビリティ経営を推進することで、経営基本理念の「共存共栄」「相互扶助」にのっとり、グループ全員で社会と人々の幸せを実現するという思いを表したものであり、グループの全役員・職員一人ひとりにこれらを「自分ごと化」する意識を持って実践してほしいという強い思いを込めています。

実際、これまで支社で働く職員は、営業職員の活動のサポートや、お客様対応の職務がその中心でしたが、支社が主体となって地域課題解決に取り組む中で、自治体などの地域のステークホルダーへ直接働きかける機会が格段に増え、より一層、地域・社会のために何ができるかを考えてくれています。もちろんお客様に対しても、どれだけ密にコミュニケーションを取ることができるか、どれだけお客様にとって価値ある情報提供ができるか、自分たちの活動を起点としてお客様の行動変容につなげられるか、ということも考えるようになってくれています。営業職員を中心に、保険商品・サービスを提供することが中心であったこれまでとは徐々に働き方が変わり、とまどいや苦労もあったかと思いますが、「自分が暮らしている地域に貢献できることにやりがいを感じている」という前向きな声を直接聞くことができ、私も手ごたえを感じることができました。

また、海外については、アメリカとオーストラリアのグループ会社をそれぞれ訪問しました。特にオーストラリアのアセンダグループ（豪州日本生命と豪州・ニュージーランドのレゾリュションライフ、アステロンライフの事業統合）では、経営陣や全従業員が参加対象のタウンホールミーティングに出席し、直接話す機会を持つことができました。その際、「三信条」を揮毫した額を、その意味も伝えながら直接渡しましたが、現地の方々も大いにシンパシーを感じてくれ、この「三信条」を共通の価値観・行動指針として大事にしたいとコメントをもらったことが印象的でした。

グループ一体経営を進めていくために、国内は国内、海外は海外、と分けて考えるのではなく、グループとして大切にしていけるべき共通の価値観を根付かせていく。こうしたことの重要性について改めて認識した1年でした。一方、グループとして目指す方向性がどれだけ現場に浸透しているか、実際の取り組みに落とし込むことができているか、その状況は区々であることも実感しました。支社や、各地で働く全役員・職員が前向きに取り組めるよう、より一層双方向のコミュニケーションに努め、私自身はどのような役割を果たすことができるのか、何をすべきか、もっともっと考えていきたいと思っています。

詳細は
日本生命グループの
企業理念
P2

この1年、手ごたえを感じることも多くあった一方で、大いに反省すべき事案もありました。

昨年判明した、当社から銀行への出向者が販売支援等を目的として銀行の内部情報を不適切な手段で取得し、当社内に共有していた事案です。

お客様をはじめとした関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけしましたことを、社長として、改めて深くお詫び申し上げるとともに、このような事案を発生させたことを重く受け止め、皆様からの信頼回復に努めてまいります。

再発防止に努めることはもちろんのこと、こうした事案を発生させたという事実に向かってしっかりと向き合い、その背景にある失敗の本質を振り返る。ここでの学びを「組織知」として共有し、後世に伝えていく。こうした取り組みを徹底していきたいと思います。

詳細は
当社出向者による
不適切な手段での
情報取得事案を
踏まえた対応について
P10

今中期経営計画の最終年度にあたって

最終年度の取り組みのポイント

2024年度にスタートした今中期経営計画の数量目標は、概ね順調に推移しています。今年度は、計画の最終年度として、「現中期経営計画の完遂と、中長期的な成長ベクトルをさらに引き上げていくための対応に、最優先で取り組む1年」と位置付け、とりわけ我々の事業の根幹である国内保険事業のバリューアップを最重要事項として、全部門・グループの総力を結集して取り組んでいきます。具体的には、一層地域の課題解決に取り組み、営業活動基盤づくりと、営業活動の社会化・定型化による職員定着に努めます。また、グループを支える収益軸の多角化・分散化に向けて、国内・海外双方の各グループ事業の発展・強化や、金利上昇リスクへの対応を含めた財務戦略の高度化にも取り組みつつ、AI活用を含めたDXの推進等を通じた強固な経営基盤の構築やトップリスク管理対応の高度化等、いわゆる足場固めも着実に進めていきます。

詳細は
企画担当役員
メッセージ
P24

環境変化の中でも契約者利益を最大化するために

当社は、相互会社として、いかなる環境変化の中でも保障責任を全うしつつ、長期安定的な契約者配当の充実に取り組み、契約者利益を最大化することを使命としています。この方針に基づき、今中期経営計画において、お客様配当性向の目標水準を引き上げ「安定的に60%程度」とする中、グループ基礎利益を拡大し、十分な健全性の確保と成長投資の推進、契約者配当の充実のバランスをとりながら契約者利益の最大化に努めています。例えば、個別保険および団体年金保険において、3年連続増配を実施するとともに、長期安定的に契約者配当の充実を図るため新配当制度「長期継続配当」を創設し、2026年4月から「ニッセイみらいのカタチ」を中心としたご契約へお支払いを開始しました。これらの結果、健全性指標である内部モデルESRについては十分な水準を確保しつつ、お客様配当性向は66%と2025年度決算においても目標水準を達成しています。

これらの源泉となる基礎利益についてですが、2025年度決算における日本生命単体の基礎利益は約1兆円、その中で利差益は7,000億円を超えました。基礎利益における利差益の割合が高まる一方、国内金利の大幅な上昇や国際情勢の不透明化により市場環境の不確実性は一層高まっており、リスク管理を含む資産運用の高度化の重要性が高まっています。昨年度は、低利回りの債券から高利回りの債券への入替等に積極的に取り組むことで、金利上昇リスクに対処するとともに、十分な利差益を確保しました。引き続き、潜在的なリスク懸念事象を洗い出し、損益や健全性への影響を分析のうえ、必要な対応策を事前に策定するフォワードルッキングなリスク管理を推進していきます。

詳細は
財務健全性/
契約者配当
P97

詳細は
資産運用
P64

また、国内と異なる成長機会を確保するべく海外事業を拡大していますが、相互会社として、海外事業を含む事業投資については、単にその事業から収益を獲得するということにとどまらず、国内保険事業とのシナジー創出も重視しています。

例えば2024年度に関連法人化したコアブリッジは先進的なアメリカ年金市場におけるメインプレイヤーであり、変額年金等に強みを持つエクイタブル社との経営統合を控えています。その知見を生かし、日本の資産形成マーケットにおける新たな商品提供に活用したいと考えています。また、昨年度完全子会社化したレゾリュションライフは大樹生命およびニッセイ・ウェルス生命がそれぞれ販売する一部商品を再保険として引き受けていますが、その運用力を強みに商品魅力の向上につなげ、販売増加を実現しています。

詳細は
海外事業
P70

日本生命グループのサステナビリティ経営

人・地域社会・地球環境の3領域で取り組みを推進

2024年度からスタートした今中期経営計画において、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、人・地域社会・地球環境の3領域で取り組みを進めてきました。

詳細は
サステナビリティ
経営
P30

■ 人・地域社会への取り組み

一ひとりでも多くの「人」の人生に寄り添い、活力あふれる「地域社会」の実現に貢献する

47都道府県との包括連携協定等に基づき、地域の健康増進、地域経済の活性化等をテーマに、自治体や地域企業の皆様とさまざまな取り組みを進めてきました。その一例が、営業職員による年3回の地域振興アンケートの実施です。交通安全啓発・がん啓発・地域の健康サポートの3つのテーマに応じたアンケートを実施し、地域の皆様に対し、回答内容に応じた情報提供やコンサルティング活動を行うことで、地域住民の方自身の行動変容を促す取り組みを行っています。また自治体に対しても集計・分析したアンケートの結果をフィードバックすることで、行政が実施する施策への反映にもつなげていただいています。

例えば2023年から毎年8～11月に実施しているがん啓発の取り組みについては、2025年度から「ニッセイがん啓発プロジェクト」としてバージョンアップさせ、アンケートを通じたがん検診の受診勧奨に加え、お客様へ届ける情報の高度化等を通じて、行動変容を地域全体へ広げています。2025年度は、前年度の約90万名を大幅に超える約158万名からアンケートに回答いただき、2年連続でアンケートに回答いただいた約32.0万名のうち、2024年度にがん検診「受診なし」だった約14.7万名のおよそ4人に1人(3.6万名)が「受診あり」と回答されました。会社として目指す健康寿命の延伸に向けた手ごたえを感じていることに加え、担い手である営業職員のエンゲージメント向上にもつながっていると実感しています。

また2026年1月から、金融機関初となる匿名医療保険等関連情報データベース(National Database of Health Insurance Claims)のデータを活用した「ニッセイ医療費白書」について、全国の支社等を通じて自治体への無償提供を本格的に開始しました。「ニッセイ医療費白書」は大きな反響を得ており、自治体や地域の期待も高まっていると感じています。これまでの地域振興取組に加えて、自治体での政策立案や、地域住民の健康リテラシー向上に向けた取り組みに一層つなげていくことを目指しています。

詳細は
国内保険事業
個人保険
P54

詳細は
安心の更なる多面化
P74

トップメッセージ

■ 地球環境への取り組み

一豊かな「地球環境」の基盤づくりに貢献する

「地球環境」は「人」が安心して暮らすため、「地域社会」が安定的に機能し、地域経済が活性化するためのかけがえのない大切な基盤です。そのため当社は、人の健康と地球の健康は相互に関連しているというプラネタリーヘルスの考え方も踏まえながら、生命保険会社として、また責任ある機関投資家として、地球環境の保全に取り組んでいます。

気候変動問題に対しては、自社のCO₂排出量の2050年ネットゼロの実現に向けて、日本政府の削減目標とも整合する中間目標を定め、主に自動車・電気・紙の使用に伴う排出量を削減するための取り組みを着実に進めています。また、責任投融資の観点では、「対話」と「資金提供」を軸に、企業の取り組みを後押ししています。日本全体の脱炭素実現に向けては、多排出産業が段階的な排出量削減を進めるための資金調達手段となるトランジション・ファイナンスを推進する必要があります。2024年度に具体的な評価基準や根拠、評価プロセスを整理した「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」を公表し、昨年度は当該要領に基づく複数の投融資を実行しました。今後は、投融資先企業の排出状況について定期的にモニタリングを行っていきます。

また、生物多様性の保全については、緊急性が高い一方でその複雑性から社会全体として気候変動に比べて取り組みが進んでいない状況と認識しています。そのような中で、昨年度、企業のさまざまな事業や取り組みを自然の回復の観点で定量的に測定・評価する手法をまとめた「日本生命ネイチャー・ファイナンス・アプローチ」を公表しました。

今後もこれらの取り組みについて、国際的な動向も踏まえ、必要に応じたアップデートを行っていく予定です。

詳細は
気候変動・
生物多様性への
対応
P40

『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて

改めてとなりますが、当社グループが目指すサステナビリティ経営とは、社会に提供する価値の拡大と当社グループの成長を両立させ、その好循環を実現することです。国内の人口減少・高齢化、それに伴う経済の停滞等、事業環境が大きく変化する中で、その変化をただ受け入れるのではなく、私たちの活動によって、健康・経済・生活基盤といった人々の土台を整え、その先の豊かさにつなげること（いわゆる社会全体のWell-beingの向上）で、生命保険事業の市場を持続的に維持・拡大する。

今中期経営計画期間では、人・地域社会・地球環境へのさらなる貢献に向け、生命保険を中心とした「安心の多面体」としての提供価値の幅を広げることに取り組み、地域の皆様、自治体、地域企業、そして地球環境という、いわゆる非財務資本への働きかけによる社会に提供する価値の拡大をより具体的に考えられるようになりました。具体的には、前述のとおり、地域振興取組を通じた営業職員の提供価値の拡大を志向する中で生命保険・サービスの提供が中心であった国内保険事業への向き合い方そのものを進化させるとともに、ニチイグループやメディカル・データ・ビジョンの子会社化による介護・ヘルスケア等の安心の面の拡大に向けても着実に取り組み、一つ一つの活動の基盤を整えることができましたと思います。今後は、それらを日本生命グループの価値創造に向けた活動の中心軸として捉え直し、一層の取り組みの高度化を目指していきたい。そして、その成果を当社グループの成長という財務資本の蓄積につなげ、さらに社会に対して何ができるのかという循環を深化させていく段階に入と考えています。

例えば、がん啓発や介護・ヘルスケアの取り組みが健康寿命の延伸等の社会的なインパクトとなり、同時に、地域の皆様との信頼構築により、営業職員を含む当社活動の安定化につながる。また、企業への人的資本経営や事業承継への支援によって地域経済が活性化し、その地域で働く方々の雇用拡大や所得増加が実現されると、生命保険商品への加入に対する前提を整えることができる。このように地域ごとの社会関係資本や人的資本の充実が当社グループの成長につながり、そして地域社会に対するさらなる取り組みにつなげることができる。こうした「循環」をより明確化し、価値創造の軸とすることで、次期中期経営計画期間において取り組むべきことが何か、より一層具体化できるものと考えています。

次期中期経営計画においても、サステナビリティ経営の高度化を通じて『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現するというグループパーパスや、そのために生命保険を中心とした「安心の多面体」としての企業グループになるというグループビジョンを目指す考え方は変わりません。「安心の多面体」という企業グループとして各社・各部門が一体となって社会課題に向き合うためにも、今中期経営計画期間の最終年度である今年度において、この価値観や経営の方向性の共有を確実なものにし、来年度からの次期中期経営計画につなげたいと考えています。

おわりに

グループパーパス『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』と、そのためのグループビジョン「生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の様々な安心を提供する“安心の多面体”としての企業グループ」。これは日本生命の経営基本理念に掲げる「共存共栄」「相互扶助」の精神と、信念、誠実、努力の「三信条」のもとに「国民生活の安定と向上に寄与する」という決意を、改めてグループとして目指すことを宣言したものです。

その実現のために全役員・職員の行動の指針として掲げた基本方針が、「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」です。

私たちの活動によって、社会全体のWell-beingを向上させること。このことこそが私たちが目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現することにつながる。

最終的にはこの考え方をグループの全役員・職員一人ひとりに信じてもらい、実践してもらえるかどうか。私が社長としてこれから注力するべきことは、まさにこの点に尽きると考えています。



当社出向者による不適切な手段での 情報取得事案を踏まえた対応について

2025年7月、当社から銀行への出向者が販売支援等を目的として銀行の内部情報を不適切な手段で取得し、当社内に共有していた事案が判明しました。

本事案が発生した主な原因は、当社が出向者に対して銀行との関係強化や情報収集への強い期待を伝える一方で、収集方法のガイドライン等を示せておらず、結果的に出向者にプレッシャーを与える環境を作り出してしまったことであると認識しています。お客様をはじめとした関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。このような事案が発生させたことを重く受け止め、発生原因を踏まえた再発防止策に全社を挙げて取り組むことで、皆様からの信頼回復に努めていきます。

※本事案の詳細につきましては、2025年9月12日付のニュースリリースをご参照ください。 <https://www.nissay.co.jp/kaisha/news/20250912.html>

再発防止策

本事案を受けて、構成員に社外委員の弁護士も含めた「再発防止策推進専門委員会」を設置のうえ、以下の再発防止策について、具体内容の検討・議論や、実行中の取り組みの進捗状況に係るPDCAを実施しています。

① 出向制度の見直し

- ▶銀行等における営業フロント職務および営業企画・支援職務に従事する出向派遣を2026年3月をもって収束しました。

② 銀行等からの情報取得・取り扱いルールの整備・徹底

- ▶ 銀行等との情報のやりとりのルールを明確化しました。
- ▶ 定期的な点検等により当該ルールに沿った取り扱いを徹底します。

③ 内部統制・リスク管理体制の強化

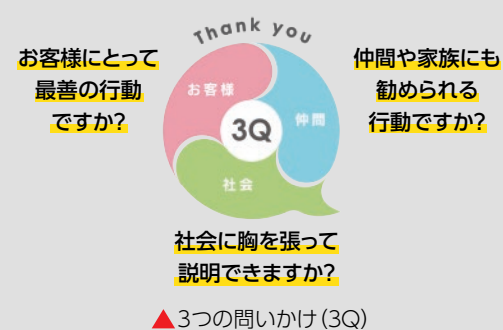
- ▶第1.5線*1、第2線、第3線組織において、コンプライアンス徹底、牽制機能発揮のための態勢を強化しました。

④ コンプライアンス意識の醸成

- ▶ 各種研修等を通じて、改正した行動規範における「判断に迷う場合」の3つの問いかけ(3Q)*2等の浸透に取り組んでいます。
- ▶ 業務上での気付きや些細な違和感、業務改善取組などの幅広いテーマについて、職員の声を適切に集め生かすための環境や仕組みを整備する取り組みを推進しています。
- ▶ 内部通報窓口における、相談の間口拡大等の態勢強化および認知度向上に取り組んでいます。

*1「スリーラインモデル」(金融機関の内部統制とリスク管理を、①事業部門(第1線)、②コンプライアンス・リスク管理部門(第2線)、③内部監査部門(第3線)の3つの役割に分類し、それぞれに責任と機能を分担させる考え方)における、①事業部門(第1線)内のコンプライアンス・リスク管理機能。第1.5線組織を設けることで、現場に近い立場から部門の業務特性を踏まえたリスクの洗い出しが、可能となります。

*2 自身や周囲の行動が正しいか判断に迷う場合は“3Q(サンキュー)”(①お客様にとって最善の行動ですか?、②仲間や家族にも勧められる行動ですか?、③社会に胸を張って説明できますか?)を自身に問いかけます。



より良い企業風土の醸成を目指して

本事案においては、気付きや違和感に関する職員の声を適切に集め生かすための環境や仕組みの整備が十分ではなかった点が、課題の一つであったと認識しています。

この認識のもと、再発防止策の一環として、改正した行動規範の浸透取組や各種研修等を通じてコンプライアンス意識を醸成するとともに、「コミュニケーション4」や「かけはしミーティング」(P88)、「ニッセイ版1on1」等の全社共通の仕組みも活用しながら、以下の通り、職員の声を適切に集め生かすための環境や仕組みを整備する取り組みを推進しています。

まずは、リーテイル部門、ホールセール部門等、各部門内において第1線組織からの声を第1.5線組織が幅広く収集します。部門固有の声を収集・反映するため、アンケート、ミーティング、所属別点検等の収集方法も含め、部門特性に応じて各部門にて実施しています。**【取り組み①】**

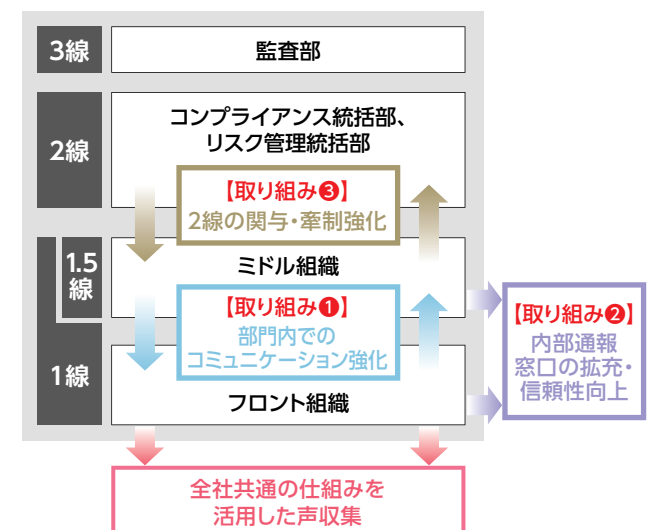
また、内部通報窓口については、2025年12月から受電等代行会社による社外窓口を新設し、Web受付の開始、平日の受付時間拡大や休日の受付開始等、利便性・認知度向上にも継続的に取り組んでいます。**【取り組み②】**

さらに、第2線組織が第1.5線組織との関与を一層高め、アンケート調査の実施や部門ごとの取り組みや収集した声について定期的に経営層へ報告する等、適切にフォローすることで取り組みの実効性を確保します。**【取り組み③】**

これらの取り組みを全社を挙げて推進し、定着させていただきます。



▲ 改正した行動規範冊子



当取組により「声を挙げる→声を収集する→声に対応する→フィードバック→さらに声を挙げやすくなる」という「声の好循環」を実現できていると考えています。「声の好循環」を実現することで、リスクを幅広く・早期に検知し、法令・コンダクトリスク事象の発生を低減・コントロールし、お客様・社会からの信頼に応えることを目指します。また、声に対応し、対応結果を職員に共有することでリスクの早期検知・未然防止、エンゲージメントや組織文化の向上につながっていると考えています。



日本生命グループの価値創造ストーリー

「国民生活の安定と向上に寄与する」という経営基本理念のもと、生命保険を主軸とした事業活動を通じ、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域でお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へ価値を提供し、当社の持続的な成長とさまざまな社会課題の解決への貢献に努めていきます。

日本生命グループが目指す社会 誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会

社会に提供する価値

詳細は P16

人

- ① 人生100年にわたる安心・安全の提供
- ② 希望に満ちた未来世代を育む
- ③ 多様性と人権の尊重



地域社会

- ④ 活力あふれる地域社会の創出



地球環境

- ⑤ 豊かな地球を未来につなぐ



アウトカム目標

お客様数(国内グループ)	1,700万名(2035年目標)
顧客企業数(国内グループ)	37万社(2035年目標)
お客様満足度(日本生命単体)	90%以上(2035年目標)
預かり資産(グループ)	140兆円(2035年目標)
ニッセイ版健康寿命(日本生命単体)	対'23比 2歳延伸(2035年目標)

CO₂排出量
(グループ・事業活動)

スコープ1・2
(日本生命単体・自社契約電力分)

GHG排出量
(日本生命単体・資産運用)

GHG削減寄与量
(日本生命単体・資産運用)

対'13比▲51%以上(2030年目標) 対'13比▲60%以上(2035年目標) 対'13比▲73%以上(2040年目標)

ネットゼロ・再エネ比率100%(2030年目標)

総排出量 対'10比▲45%以上(2030年目標) 総排出量 対'13比▲60%以上(2035年目標) 総排出量 対'13比▲73%以上(2040年目標)

インテンシティ 対'20比▲49%以上(2030年目標)

ネットゼロ
(2050年目標)

当社が解決に
貢献したい
主な社会課題

人口動態の変化

経済格差の拡大

多様性への
配慮不十分

人権問題

地域人口の減少

労働力の低下

環境問題

- 気候変動
- 自然資本の毀損・生物多様性の損失
- 非循環型社会

資本

詳細は P14

財務資本

内部モデルESR(グループ) 195%
基礎利益(グループ) 1兆3,016億円

非財務資本

人的・知的資本
従業員数(連結) 172,869名
うち営業職員数(単体) 47,755名
引受・支払査定件数(単体) 523万件

社会関係資本

お客様数(国内グループ) 1,534万名
顧客企業数(国内グループ) 34.9万社

自然資本

紙・水・エネルギー

価値提供を通じた
資本の充実

事業活動を通じた
価値提供

資本

事業活動

ステークホルダーへの
価値提供

経営基本理念
国民生活の
安定と向上に
寄与する

資本に基づく事業活動

事業活動

お客様に安心・安全を
提供する保険・サービス

機関投資家としての
役割を果たす資産運用

健全性の
確保

保険金等のお支払いを通じた
保障責任の全う

さらなる
成長へ
向けた投資

契約者配当の
安定・充実

コンプライアンス

リスク管理

コーポレートガバナンス

アウトプット(KPI)

- 新契約件数
 - 団体保険換算保有契約高
 - 支払い漏れ発生率
 - 保険・サービス収益
 - 地域振興アンケート収集数
 - 紙使用量
 - テーマ投融資
- 等

※「中期経営計画における取り組み・KPI・関連するアウトカム目標」の詳細は、資料編P3をご覧ください。

価値創造の源泉となる資本

当社グループは創業来、生命保険をはじめさまざまな事業を通じて価値創造の源泉となる資本を蓄積してきました。とりわけ人的資本の強化を原動力として、健全性の確保や収益力の向上等による財務資本の強化と、事業活動を支える多様な非財務資本の強化を通じ、持続的な企業価値向上を生み出す好循環を実現します。

財務資本

健全性	現状認識	取り組み例	成長性・収益性	現状認識	取り組み例
	積極的に増配や大型出資を進める中、内部モデルESRがターゲットレンジ(200〜270%)をやや下回る状況	適切な経営管理・リスク管理を通じ、安定的なターゲットレンジの確保を目指す —新契約獲得を通じて、リスク量に対する資本(リスクバッファ—)の増加を推進するとともに、フォワードルッキングなリスク管理を徹底		中期経営計画で掲げた数量目標に対して、おおむね順調に推移	・主軸となる国内保険事業での商品・サービスラインアップ拡充・各チャネルの強化 ・さらなる収益拡大に向けたグループ事業の強化 等
・内部モデルESR(グループ) [2025年度末] ・格付け(単体) [2026年7月1日時点]			・保険・サービス収益(グループ) [2025年度] ・基礎利益(グループ) [2025年度] ・新契約価値(グループ) [2025年度]		
195%			10兆1,450億円		
AA+ AA+ A+ Aa3			1兆3,016億円		
格付投資情報センター(R&I) (保険金支払能力)			3,843億円		
日本格付研究所(JCR) (保険金支払能力格付)			5,938億円		
S&Pグローバル(S&P) (保険財務力格付け)			4兆9,934億円		
ムーディーズ(Moody's) (保険財務格付)					
格付けとは、第三者である格付会社が、保険会社の保険金を支払う能力等に対する確実性を評価したものです(保険金支払等について保証を行うものではありません)。					

非財務資本

人的・知的資本	現状認識	取り組み例	社会関係資本	現状認識	取り組み例
	多様性のある組織体制の構築に向けて、女性の管理職登用等に向けた取り組みが必要	女性管理職層ならびに女性管理職候補層を対象にした「次世代女性リーダー育成プログラム」の展開 等		主要なストック指標として位置付ける「お客様数(国内グループ)」は数量目標達成に向けて一層の取り組みが必要	地域社会の課題解決に向けた社会的価値の提供や自治体・地域団体とのさらなる関係強化 ー地域振興アンケートを通じた地域の安心・安全、健康増進等に関するお客様への情報提供 ー「ニッセイ医療費白書」と連動した自治体との共同取組を通じた、地域ごとの健康課題への対応 ー子育て支援・介護・スポーツ振興・社会貢献等のさまざまな領域での取り組み
お客様へ安心を提供する強固な体制			137年間の歴史で培ったお客様からの信頼の証		
・従業員数(連結) [2025年度末] うち営業職員(単体) うち海外グループ従業員(連結)			・お客様数(国内グループ) [2025年度末] ・顧客企業数(国内グループ) [2025年度末] ・預かり資産(グループ) [2025年度末]		
172,869名 47,755名 4,432名			1,534万名 34.9万社 145兆円		
・国内営業拠点数(単体) [2025年度末] ・国内関連事業[2025年度末] ・海外関連事業[2025年度末]			・団体保険保有契約高(国内グループ) [2025年度末] ・団体年金保険資産残高(国内グループ) [2025年度末]		
106支社等、 1,434営業部 71社 106社			106.3兆円 20.7兆円		
多様性のある組織			ビジネスパートナーとのつながり		
・女性取締役比率(単体) [2026年7月] ・女性部長相当職比率(単体) [2026年度始] ・女性管理職比率(単体) [2026年度始] ・男性育休取得率(単体) [2013年度から]			・自治体との連携協定締結数 [2025年度末] ・業務委託契約締結代理店数 [2025年度末]		
20.0% 10.6% 28.4% 13年連続 100%達成中			47都道府県・ 386市区町村 19,110店		
・グローバル人材(単体) [2026年度始] ※海外勤務経験・TOEIC点数により集計 ・DX人材(単体) [2026年度始] ※DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数			現状認識		
646名 327名			2050年までのペーパーレス化に向けて、「紙使用量(国内グループ)」削減の一層の推進が必要		
お客様へのニーズにお応えするノウハウ			自然資本		
・引受・支払査定件数(単体) [2025年度] 個人(年金)保険新契約件数+ 保険金・給付金支払件数			事業活動に必要な資源		
523万件			・紙使用量(国内グループ) [2025年度] ・エネルギー使用量(国内グループ*) [2025年度] * 日本生命、大樹生命、ニチイグループ		
・多様なニーズに応える商品開発力と商品ラインアップ ・お客様のご意向に沿った丁寧なコンサルティング力			約13,600t 約298万GJ 約60万m ³		

※「現状認識」「取り組み例」は、数値目標を掲げている項目を中心に記載しています

人

さまざまなリスクにお応えする生命保険の提供と
確実なお支払い、子育て・青少年育成、ヘルスケア、
資産形成、介護など、ひとりでも多くの人生に、
寄り添い続けます。

創業来、当社が取り組んできた生命保険の提供をはじめ、NISSAY
ペンギンプロジェクトやニッセイ医療費白書、金融教育、Gran Age
プロジェクト等のサービス提供を通じて、一人ひとりの人生に長く寄
り添うために安心の多面的な提供を進めています。

地域の一員として、
地域の課題解決に繋がる取り組みに積極的に参画し、
活力あふれるコミュニティづくりに貢献します。

47都道府県*との包括連携協定等に基づき、交通安全啓発活動や
がん啓発活動、健康サポート活動、ビジネスマッチング、スポーツ教
室、社会貢献活動等、各地域の社会課題に応じたさまざまな取り組
みを進めています。

*2026年3月末時点

地域
社会

地球
環境

機関投資家としての責任ある運用を通じて、
気候変動をはじめとする社会課題の解決や
豊かな地球環境の基盤づくりに貢献します。

事業者として、日々の業務・活動におけるCO₂排出量の削減に取り
組んでいます。
また、機関投資家として、投融資先企業から排出される温室効果
ガス(GHG)について、2050年ネットゼロ目標に向けて、「対話」と
「資金提供」を軸に企業の取り組みを後押ししています。

取り組み

商品・
サービスの提供 P60
ニッセイ 

介護・子育て支援 P78


地域社会や
人々とのつながり P34


海外での事業展開 P70

ヘルスケア
(健康増進・医療関連) P75


人権の尊重 P90

資産運用 P64


地球環境への
取り組み P40


アウトカム目標

目標項目	2025年実績	2035年目標
お客様数 (国内グループ)	1,534万名	1,700万名
顧客企業数 (国内グループ)	34.9万社	37万社
お客様満足度 (日本生命単体)	92.5%	90%以上
預かり資産 (グループ)	145兆円	140兆円
ニッセイ版健康寿命 (日本生命単体)	男性 71.50歳* 女性 73.77歳* *2023年実績を記載	対'23比 2歳延伸 男性 73.50歳 女性 75.77歳

アウトカム目標

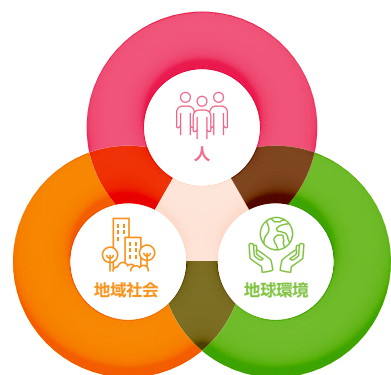
目標項目	2025年実績	2030年目標	2035年目標	2040年目標	2050年目標
CO ₂ 排出量 (グループ)	▲34.9% [対'13比]	▲51%以上 [対'13比]	▲60%以上 [対'13比]	▲73%以上 [対'13比]	ネット ゼロ
	スコープ1・2 (日本生命単体・ 自社契約電力分)	▲80.0% [対'13比]	ネットゼロ	(ネットゼロ)	
	再エネ比率 (日本生命単体・ 自社契約電力分)	79.1%	100%	(100%)	
GHG 排出量 (日本生命単体)	総排出量	▲54.4% [対'10比] ▲48.6% [対'13比]	▲45%以上 [対'10比]	▲60%以上 [対'13比]	▲73%以上 [対'13比]
	インテンシティ	▲48.8% [対'20比]	▲49%以上 [対'20比]	—	—
GHG削減寄与量 (日本生命単体)		年532万t	年1,500万t	—	—

創業来のサステナビリティ

サステナビリティステートメント

今日と未来を、つなぐ。

～誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会を目指して～



人生100年時代。

日本生命グループは、一人ひとりの夢や希望、不安に向き合い、人・地域社会・地球環境のサステナビリティ向上に取り組み、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を目指します。

人

さまざまなリスクにお応えする生命保険の提供と確実なお支払い、子育て・青少年育成、ヘルスケア、資産形成、介護など、ひとりでも多くの人生に、寄り添い続けます。

地域社会

地域の一員として、地域の課題解決に繋がる取り組みに積極的に参画し、活力あふれるコミュニティづくりに貢献します。

地球環境

機関投資家としての責任ある運用を通じて、気候変動をはじめとする社会課題の解決や豊かな地球環境の基盤づくりに貢献します。

「今日と未来を、つなぐ。」

日本生命グループは、これからも、みなさまと共に歩み続けます。

当社は創業来、お客様や地域に安心・安全をお届けし、サステナビリティとも通ずる経営を行ってきました。

1889年

①安心・安全の提供

有限責任日本生命保険会社創立

創立趣意書に、堅実な経営でお客様からの信頼に応える、という基本理念が示される。



創業者 弘世助三郎

1898年

①安心・安全の提供

日本初の契約者利益配当

第1回大決算で、日本で初めて、ご契約者と公約した利益配当を実施。



決算実務を担当する主計部

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

1923年

関東大震災への対応

社会的使命に鑑み、政府による支払延期令施行中にもかかわらず、保険金の即時支払いを断行するとともに、保険料払込期間の延長等の措置を実施。救護班を現地に派遣するとともに、保険金・貸付金等の支払いに、非常簡便を適用。



本店を出発する臨時保全職員

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

1924年

日本生命済生会設立

生命保険思想の普及、死亡率の減少、健康の増進等、済生利民に関する事業の発展を図ることを目的に設立。日本の生命保険会社で初めての本格的な社会事業として、健康相談・災害救護・巡回診療等を実施。



四国地方を訪れた巡回診療班

1947年

①安心・安全の提供

日本生命保険相互会社として再発足

戦時の特別割増保険料の徴収を控えるとともに、戦争死亡に対する保険金を全額支払ったことにより、創業以来初めて、1945年度に欠損金を計上。戦後、相互扶助の精神に立ち返り、相互会社として再出発。



記念式典で挨拶する常務の弘世現(当時)

1951年頃～

④活力あふれる地域社会

地域発展に向けた投融資の再開

全国からお預かりした保険料は、地方経済の振興に役立つ事業への投融資を通じて地方に還元すべき、との考え方のもと、戦後の資金難を経て、地域発展に資する投融資を再開。



九州バス会社への地域還元融資

1959年

①安心・安全の提供

「暮しの保険」発売

初の全国市場調査を実施し、自助努力による生活保障・老後保障を実現したいというお客様ニーズを捉えた、利益配当付特殊養老保険を発売。



「暮しの保険」パンフレット

②希望に満ちた未来世代

④活力あふれる地域社会

1963年

日生劇場開場

高度経済成長下で物質的な豊かさを享受する中、心の糧となる芸術文化を充実させ、豊かな社会づくりを生命保険会社の使命の一つと捉えて開場。



舞台から見た客席

ステークホルダーの皆様へ

価値創造のための戦略

価値創造を支える基盤

会社情報

日本生命グループのサステナビリティ重要課題

人

- ①人生100年にわたる安心・安全の提供
- ②希望に満ちた未来世代を育む
- ③多様性と人権の尊重

地域社会

- ④活力あふれる地域社会の創出

地球環境

- ⑤豊かな地球を未来につなぐ

当社の
あゆみは
こちらから



<https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/kigyourinen/ayumi/>

1992年

⑤豊かな地球

「ニッセイ100万本の植樹運動」開始

当社職員による有志の団体である「ニッセイの森」友の会にて活動を開始し、累計139万本を超える植樹を実施。友の会発足以来、延べ4万 명이ボランティア活動に参加。



「ニッセイ未来を育む森づくり」のポスター

1993年

③多様性と人権

ニッセイ・ニュークリエーション設立

障がいのある人を積極的に雇用するため保険業界で初めての特例子会社を設立。働きやすい職場作りに加え、障がいのある人や障がい者雇用についての理解を深める活動を実施。



職場見学・体験の受け入れ

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

1995年

阪神・淡路大震災への対応

被災地への医師派遣や救援物資・見舞金の寄贈・社内募金の実施等、大規模な協力・支援を実施。



被災地の様子や、救援物資の運搬、お客様対応を行う当社職員

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

2007年

「ご契約内容確認活動」開始

支払問題を契機として、お客様への説明充実の観点から、お客様お一人おひとりに、契約内容の説明や、給付金等支払事由発生の有無を確認する活動を開始。



「ご契約内容確認活動」ポスター

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

2011年

東日本大震災への対応

被災地のお客様の安否確認を実施し、保険金等を漏れなく迅速にお支払いするため、2,992名の職員による安否確認活動を実施。その結果、約38万名のお客様の安否を確認し、累計約322億円の保険金等のお支払いを実施。



被災地の様子やお客様の安否を確認する当社職員

2012年

①安心・安全の提供

「みらいのカタチ」発売

シンプルでわかりやすい保障内容に加え、必要な保障を自在に組み合わせる加入ができる商品を開発。



「みらいのカタチ」パンフレット

①安心・安全の提供

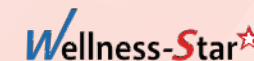
②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

2017年～

付加価値を高める新規事業・サービスの提供を開始



人生100年時代を支えるべく、保険に加え、ヘルスケア、子育て、シニアなど保険+αの価値提供を開始。ヘルスケアサービス「Wellness-Star☆」を提供。待機児童問題に対しては、ニチイ学館と企業主導型保育所の協働展開や、2020年から企業主導型保育所仲介サービス等を提供。

①安心・安全の提供

②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

2017年

⑤豊かな地球

テーマ投融資目標を設定

資金使途がSDGsに関する社会課題解決につながる投融資について、目標金額を設定。2023年度までの目標額(1.7兆円)を前倒しで達成。現在は、2030年度までに、テーマ投融資を5兆円、うち脱炭素ファイナンス枠を3兆円とする目標の達成に向け取り組みを推進。



当社初のグリーンローンで建設されたグリーンビルディング

2021年

⑤豊かな地球

2050年度温室効果ガス排出量ネットゼロ目標設定

気候変動問題に対応するため、事業活動領域および資産運用領域における温室効果ガス排出量について、2050年度ネットゼロ、2030年度の間目標を設定。



風力発電(イメージ)

①安心・安全の提供

②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

2024年

ニチイホールディングスのグループ化



介護・医療関連・保育事業をグループの中核事業の一つとして活性化すべく、ニチイホールディングスをグループに迎える。生産性・持続性の向上を通じて、お客様に提供する安心の多面化を図る。