

## 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 |

## 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きました。



※「全・進」については、当初は3カ年の計画であったものの、マイナス金利政策の導入に端を発する歴史的な低金利への対応が急務となったため、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。

## 2024~2026

期待を超える安心を、  
より多くのお客様へ。

**中長期的な成長角度の引き上げに  
向け、販売業績・新たな収益軸の  
拡大を加速し、グループ経営を  
強力に推進する**

- ・国内保険事業のバリューアップ
- ・国内における安心の更なる多面化
- ・海外事業の拡大
- ・財務戦略のステージアップ
- ・強固な経営基盤構築

- ・お客様数 1,560万名
- ・保有年換算保険料 4.85兆円
- ・顧客企業数 35万社
- ・新契約価値 3,500億円
- ・お客様満足度 90%以上
- ・基礎利益 8,600億円
- ・預かり資産 121兆円
- ・内部モデルESR 200-270%
- ・お客様配当性向 安定的に60%程度を確保

2021~2023

## Going Beyond ー超えて、その先へー

**“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**

- ・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

- ・お客様数1,490万名
- ・保有年換算保険料4.55兆円
- ・基礎利益6,000億円[安定的に確保]
- ・自己資本9.0兆円

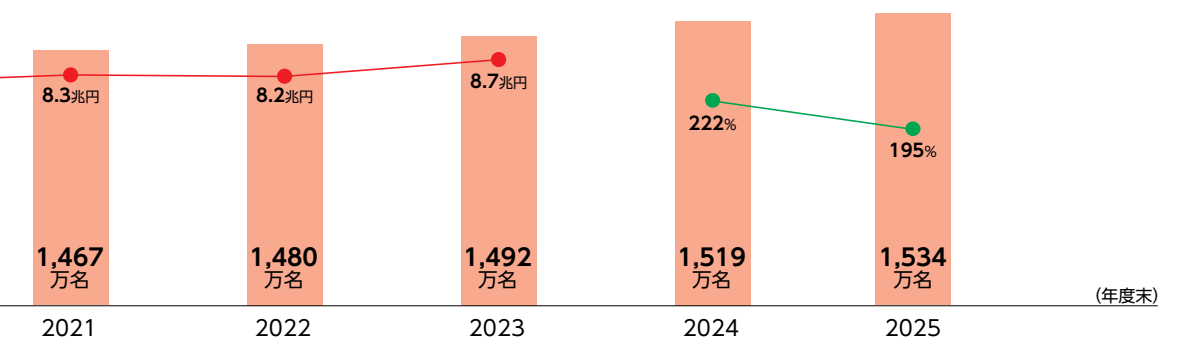
営業職員チャネルの生産回復は道半ばであるものの、数量目標はおおむね達成し、デジタル活用、グループ一体でのマーケット開拓、リスク耐性強化等、さまざまな成果を実現

- ・保障や資産形成等のフルラインの商品・サービスと社会課題に対応した特色ある商品・サービスを提供(「3大疾病 3充マル」、「ママとこどもの1000daysほけん」等)
- ・対面とオンラインを組み合わせた営業活動の高度化
- ・代理店・金融機関窓販チャネルの業績拡大
- ・リスク・リターン効率の向上による安定的な利差益確保に向けたポートフォリオ変革と責任投融資の強化

- ・営業職員チャネルの生産回復は道半ば
- ・海外事業・新規事業のさらなる成長

|          |                  |
|----------|------------------|
| お客様数     | 1,492万名(2023年度末) |
| 保有年換算保険料 | 4.75兆円(2023年度末)  |
| 基礎利益     | 7,640億円(2023年度)  |
| 自己資本     | 8.7兆円(2023年度末)   |

|          |                   |
|----------|-------------------|
| お客様数     | 1,534万名(2025年度末)  |
| 顧客企業数    | 34.9万社(2025年度末)   |
| お客様満足度   | 92.5%(2025年度)     |
| 預かり資産    | 145兆円(2025年度末)    |
| 保有年換算保険料 | 4.99兆円(2025年度末)   |
| 新契約価値    | 3,843億円(2025年度)   |
| 基礎利益     | 1兆3,016億円(2025年度) |
| 内部モデルESR | 195%(2025年度末)     |
| お客様配当性向  | 66%(2025年度)       |



※お客様数については、2012～2016年度は日本生命単体、2017～2025年度は国内グループの数値を記載。  
自己資本については、2012～2020年度は日本生命単体、2021～2023年度はグループの数値を記載。  
自己資本の2022年度は、2023年度より適用された豪州会計基準に伴う豪州日本生命(旧MLC)の会計方針の変更を遡及適用した数値を記載。



# 企画担当役員メッセージ

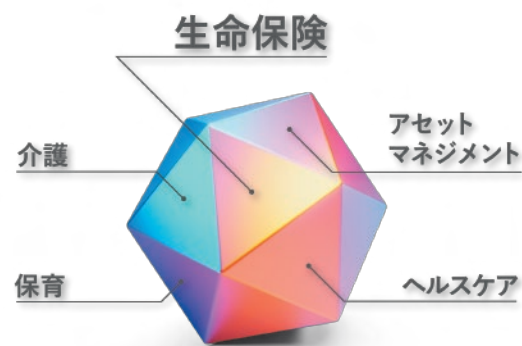
『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて、「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」

代表取締役副社長執行役員  
赤堀 直樹



## 長期的に目指す企業像（～2035）

当社グループは、サステナビリティ経営を通じ、『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」になることを目指します。“安心の多面体”として、各事業を統合的に強化し、さらなるグループ経営を推進することにより、①「社会に提供する価値の拡大」と、②「当社グループの成長」の双方を実現します。



①「社会に提供する価値の拡大」については、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域での社会的価値の向上を実現してまいります。また、当社グループの事業活動を通じた価値創出を測る観点からアウトカム目標を設定しており、各目標について長期的にP12～13の水準の達成を目指します。

引き続き、国内の生命保険事業を主軸に据えつつ、事業領域を拡大し、それらを融合・進化させながら、グループ全体で、お客様の一生涯に、より幅広い安心を提供します。

②「当社グループの成長」については、国内保険事業の拡大、運用益の確保、国内外への累計数兆円の事業投資等を通じ、グループ基礎利益を2021～2023年度平均の約7,000億円から2035年には約1.4兆円まで倍増させることを目指します。

この内訳として、約1兆円は国内保険事業、約4,000億円は海外保険、アセットマネジメント、ヘルスケア、介護、保育等国内保険事業以外での利益貢献を想定しています。

グループ全体での収益拡大を実現することで、それを資本の充実につなげ、将来にわたって確実にお支払いするための世界トップレベルの健全性を確保するとともに契約者配当の充実も図ってまいります。

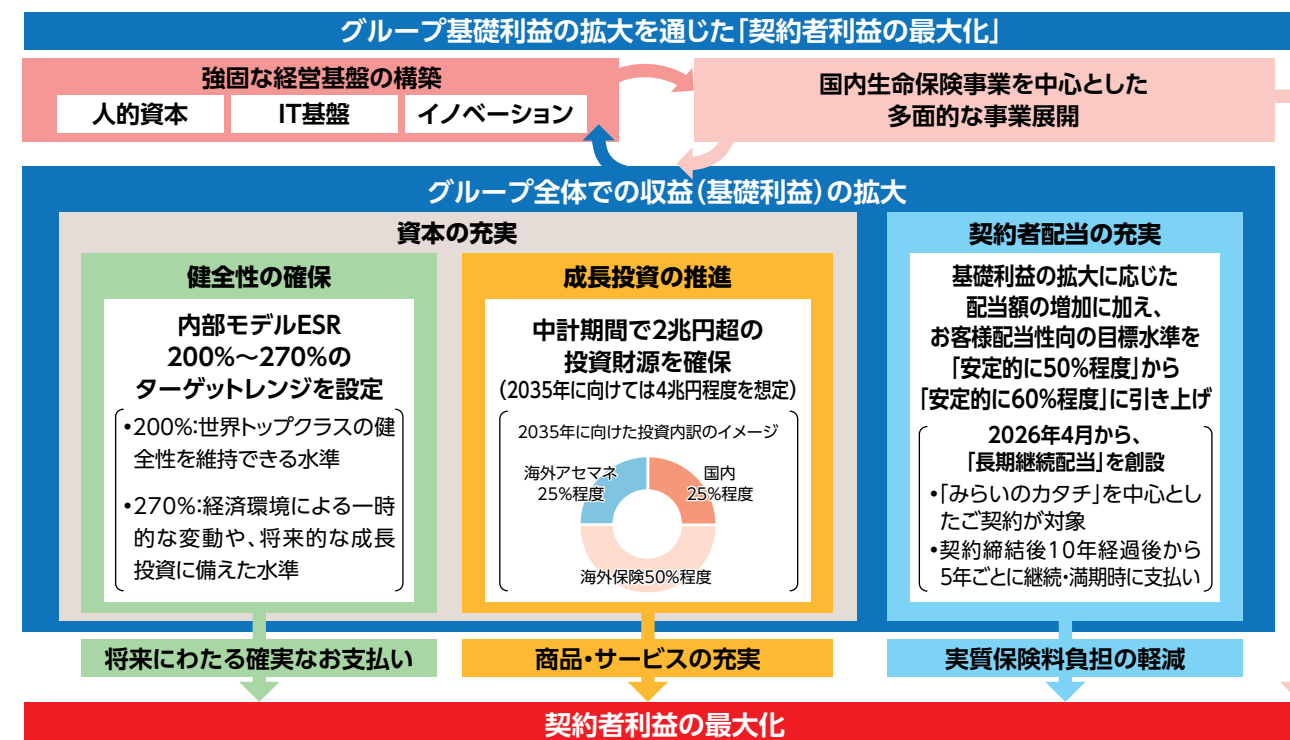
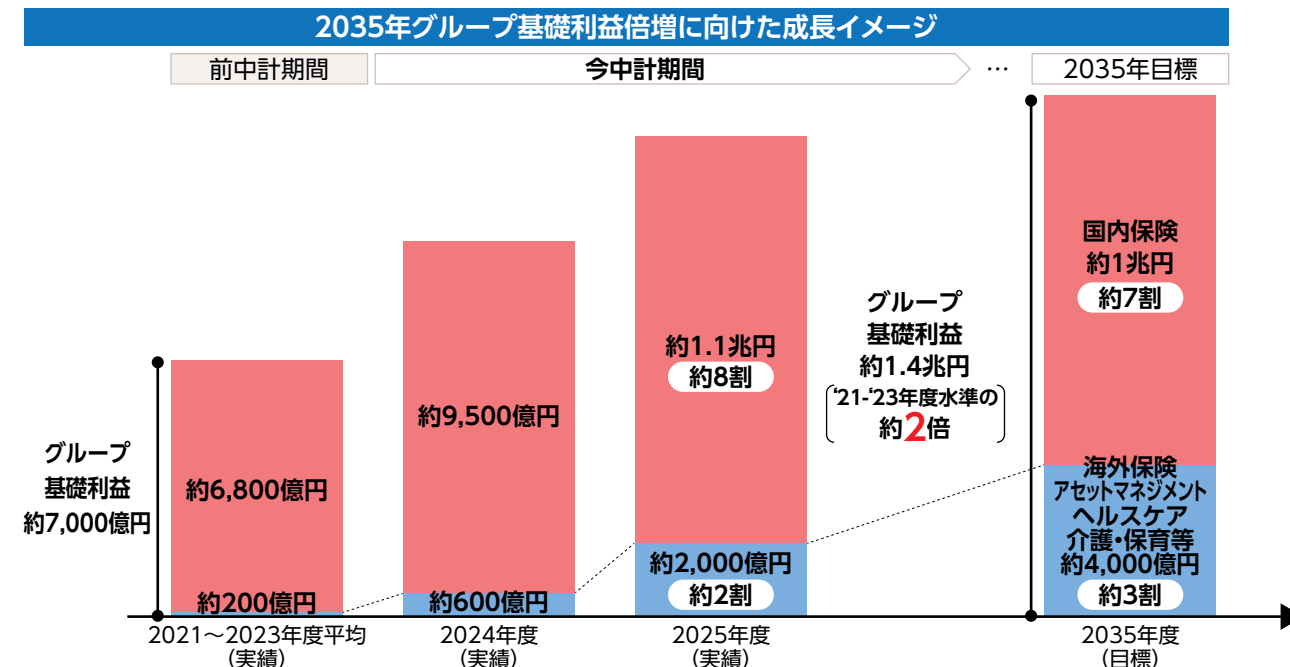
また、既存投資先の価値向上に取り組むことに加えて、有望な投資機会を厳選のうえ、将来に向けた事業投資を行うとともに、人的資本やAIを含めたシステム整備等への投資を通じた経営基盤の強化を図ることで、国内生保を中心とした各事業を強化・拡大し、さらなる収益の拡大と、お客様ニーズに応える商品・サービスの充実を実現してまいります。

これら、将来にわたる確実なお支払い、商品・サービスの充実、契約者配当の充実が契約者利益の最大化につながるものと考えています。

## ① 社会に提供する価値の拡大

| 目標項目          | 2023年実績                | 2026年目標 | 2035年目標    |
|---------------|------------------------|---------|------------|
| お客様数(国内グループ)  | 1,492万名                | 1,560万名 | 1,700万名    |
| 顧客企業数(国内グループ) | 34.2万社                 | 35万社    | 37万社       |
| お客様満足度(単体)    | 95%                    | 90%以上   |            |
| 預かり資産(グループ)   | 118兆円                  | 121兆円   | 140兆円      |
| ニッセイ版健康寿命(単体) | 男性 71.50歳<br>女性 73.77歳 | —       | 対'23比 2歳延伸 |

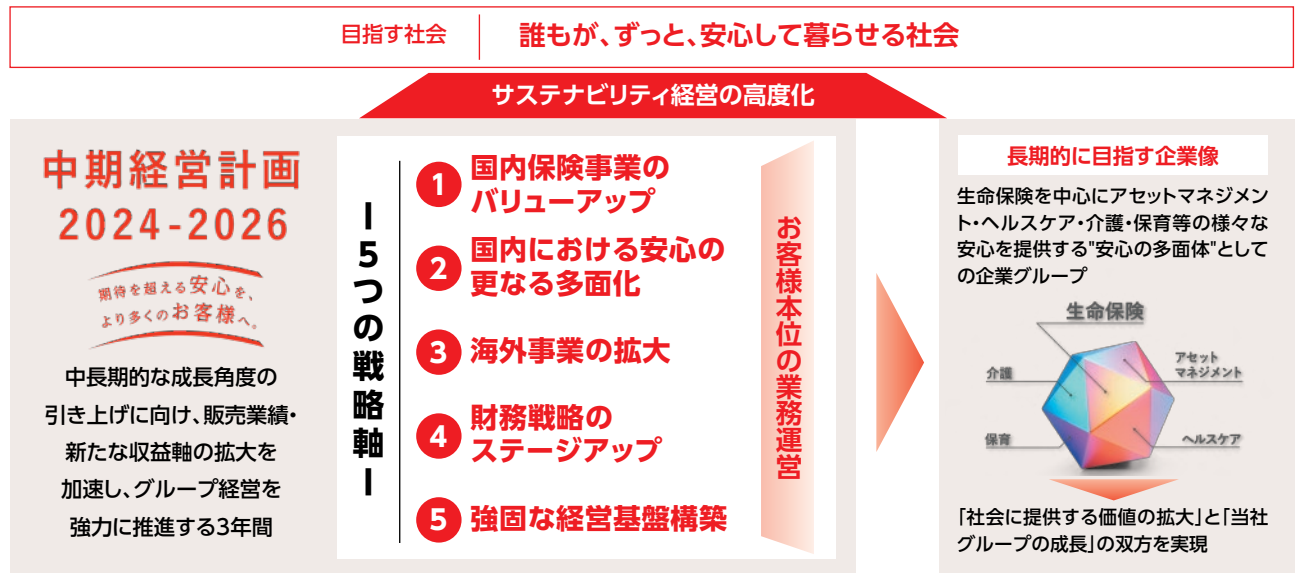
## ② 当社グループの成長



## 中期経営計画(2024-2026)

2035年に向けた長期的に目指す企業像の実現の第一歩として、2024年度から2026年度までの中期経営計画を「中長期的な成長角度の引き上げに向け、販売業績と新たな収益軸の拡大を加速し、グループ経営を強力に推進する3年間」と位置付けています。グループ一丸となってサステナビリティ経営およびお客様本位の業務運営を推進し、お客様や社会のニーズに応じた当社グループならではの新しい価値を生み出し、広くお届けしていくという想いを込

めて、中期経営計画は「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」をテーマに掲げています。この3年間で目指す数量目標は、先述の「社会に提供する価値の拡大」に関するアウトカム目標に加えて、「当社グループの成長」、「健全性の確保・契約者配当の拡大」を測る項目として[P23.主要数量目標]に記載のとおり設定しています。この目標の達成に向け、お客様本位の業務運営のもと、5つの戦略軸に取り組みます。



### 中期経営計画期間のこれまでの歩み

お客様本位の業務運営のもと、5つの戦略軸（国内保険事業のバリューアップ・国内における安心の更なる多面化・海外事業の拡大・財務戦略のステージアップ・強固な経営基盤構築）に沿って取り組みを推進しており、各領域における施策は着実に進展しています。

2025年度の業績について、当社単体では、一時払終身保険の販売量の増加を主因として、保険料等収入は5兆4,023億円（前年度比+12.7%）となりました。基礎利益は、インカム収益の増加等に伴う利差益の拡大を主因として、1兆655億円（前年度比+15.8%）となりました。

グループの業績については、当社単体およびニッセイ・ウェルス生命の業績増加に加え、レゾリューションライフの

完全子会社化に伴う上乗せ等により、保険・サービス収益は10兆1,450億円（前年度比+20.9%）となりました。また、グループ基礎利益は、国内保険事業の増加に加え、海外保険事業におけるコアブリッジの関連法人化等を主因として、1兆3,016億円（前年度比+28.8%）となりました。また、経済価値ベースの収益性指標である新契約価値は3,843億円（前年度比+31.7%）となりました。

また、主要数量目標については、顧客企業数が34.9万社、保有年換算保険料が4.99兆円、預かり資産が145兆円となるなど概ね堅調に推移しているもののお客様数については中期経営計画に掲げる数量目標の達成に向け、さらなる取り組みの強化が必要な状況となっています。

### ①国内保険事業のバリューアップ

#### ■ 営業職員チャンネル

保険商品・サービス提供に加えて、「交通安全啓発活動」や「がん啓発活動」等の地域振興取組を進めました。これらの取り組みで収集したアンケートの結果等に応じたコンサルティング活動を推進しました。また、「ニッセイ傷害死亡重点期間設定型介護保障保険“フェニックスケアプラス”」や「治療サポート保険“びたほ”」等の商品ラインアップの拡充、一時払終身保険の予定利率の引き上げ等を実施しました。加えて、個人保険のご契約者等を対象にした新サービス「NISSAY ハピネスナビ」等の各種サービスについても拡充しました。

#### ■ 乗合代理店チャンネル

お客様本位の業務運営の高度化に向け、監督指針やガイドラインの改正等を踏まえた態勢整備に取り組みました。また、当社出向者による不適切な手段での情報取得事案の再発防止に向け、代理店・金融機関との対話に努めました。加えて、グループ一体での商品供給や金融機関へのサポート強化を進めました。

#### ■ デジタルチャンネル

Webプロモーションの強化、デジタルとリアルを組み合わせた営業活動の高度化等に取り組みました。また、Web完結でご加入いただける商品の販売を開始し、2025年度に販売を開始した「ニッセイ傷害保障付積立保険“ちょこつみ”」についても、オンラインでのご案内を開始する等、Web完結型でご加入いただける商品ラインアップを拡充しました。

### ②国内における安心の更なる多面化

#### ■ アセットマネジメント事業

新NISA制度の開始等を受けた資産形成ニーズの高まりを捉えるべく、ニッセイアセットマネジメントにおいて商品・サービスの拡充を進めました。具体的には、2024年度から個人投資家向け資産形成サービス「Nダイレクト」を提供している他、2025年には同社初となる上場投資信託(ETF)を新たに設定し、東京証券取引所に上場しました。

#### ■ ヘルスケア（健康増進・医療関連）

データ分析と健康施策を統合パッケージとしたサービスの提供を行う事業モデルを確立すべく、「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス“Wellness-Star☆”」等のサービスの拡充を進めました。また、金融機関では初めて利用承認を得た匿名医療保険等関連情報データベースのデータを活用した「ニッセイ医療費白書」について、1,252の自治体へ無償提供しました。加えて、国内最大級の医療ビッグデータと、ヘルスデータ分析体制を保有するメディカル・データ・ビジョンを子会社化し、ヘルスケア事業と保険事業双方の高度化に取り組みました。

#### ■ ホールセール

資産運用立国の実現に向けた取り組みや、企業年金の加入者のための運用等の見える化のために、企業年金の安定運用や、従業員の資産形成支援に貢献する商品・運用コンサルティング・セミナー等の提供を推進しました。加えて、ヘルスケア、福利厚生、DE&I等の人的資本経営支援サービスの拡充を通して、企業・団体へ多様な価値提供を行いました。さらに、営業職員チャンネルと一体となって、企業の福利厚生制度を踏まえた情報提供・保険提案に努めました。

#### ■ 事務・サービス領域

CXの高度化に向けて、手続きの利便性向上・ダイレクト手続きのさらなる拡大に取り組みました。契約時の健診結果をマイナポータル経由で電子提出できるサービスや、契約内容等を当社ホームページやアプリ上で確認できる「ニッセイかぞくリンク」の提供を開始しました。また、新契約加入に関する重要なお知らせの受け取り等について、2025年度には、お客様のスマートフォンでペーパーレスに完結いただくことが可能となりました。

|            |     |
|------------|-----|
| 営業職員チャンネル  | P56 |
| 乗合代理店チャンネル | P57 |
| デジタルチャンネル  | P57 |
| ホールセール     | P58 |
| 事務・サービス領域  | P62 |

#### ■ 介護・子育て支援

2024年度にニチイグループを子会社化し、地域の介護・保育・医療機関ネットワークの構築・拡大を推進しました。また、ライク社と共に、保育士不足やDXの遅れによる現場業務のひっ迫等の保育業界全体の課題解決推進に向けた「保育イノベーションコンソーシアム」を始動しました。さらに、教育分野および医療福祉分野を中心に事業を展開する学研ホールディングスとの資本業務提携を締結しました。

|                  |     |
|------------------|-----|
| アセットマネジメント事業     | P67 |
| ヘルスケア（健康増進・医療関連） | P75 |
| 介護・子育て支援         | P78 |



## 企画担当役員メッセージ

### ③海外事業の拡大

グローバルにより多くのお客様へ安心を届け、安定的に成長し続ける事業基盤の構築を目指し、新規出資の実現や既存事業の成長に取り組んできました。コアブリッジの関連法人化、レゾリューションライフの完全子会社化、豪州事業の経営統合等を進め、海外事業の規模を着実に拡大しました。また、専門委員会を設置し、現地経営陣とのフォロー体制を強化する等、海外がバナンス態勢のさらなる高度化にも取り組みました。

海外事業 P70

### ④財務戦略のステージアップ

#### ■ 資産運用

国際情勢の不透明化により、各国の財政・金融政策を巡る動向、地政学リスク等、市場環境の不確実性が一層高まる状況下においても、安定的な運用益の確保に取り組みました。具体的には、過去に投資した低利回りの債券を売却して直近の高い金利の債券へ入れ替える等、金利水準に応じた超長期債への投資・入替等を推進することで、円金利リスクコントロールの強化・利回り向上を実現しました。

加えて、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の強化を推進しました。

資産運用 P64

資本・契約者配当 P97

### ⑤強固な経営基盤構築

#### ■ 人的資本

業界トップクラスの人的資本の構築を目指し、処遇の向上やDE&Iの推進、人材育成等、人への投資を積極的に実施しました。また、エンゲージメント向上、キャリア自律、女性活躍推進を重点取組としながら、職員一人ひとりの主体的な挑戦・成長を後押しし、質・量両面での人材基盤の強化に努めました。具体的には、職員一人ひとりの自律的なキャリア形成に向けて、「かけはしプロジェクト」のもと、「ジョブポスティング」等の活用を通して、挑戦・成長の機会提供を進めました。

#### ■ IT・DX

DX推進による提供価値拡大を支えるために、IT基盤の構造課題解決に向けた取り組みや開発体制の強化を推進しました。

人的資本 P84

IT・DX P92

イノベーション P80

また、責任投融資の高度化の一環として、中長期視点での企業の脱炭素化の取組促進に向けた「日本生命ランジション・ファイナンス実践要領」を策定しました。

#### ■ 資本・契約者配当

国内保険業績や運用益の向上、内部留保の着実な積み増しを通じて、成長投資財源の確保と国内外への成長投資を進めました。また、グローバルトップレベルの健全性を確保しつつ、お客様配当性向の目標水準「安定的に60%程度」を上回る水準の配当をお支払いしました。

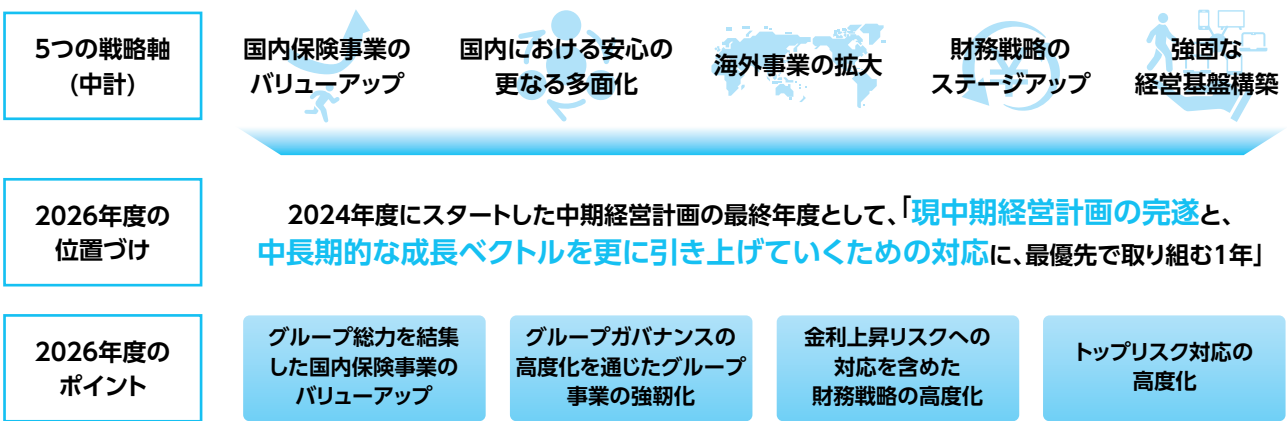
#### ■ イノベーション

先端技術等の調査・探索および協業を国内外で幅広く実施するとともに、疾病予測等の領域に特化したAIモデルの研究・開発や社内起業プロジェクトを通じた新規事業創出に取り組みました。

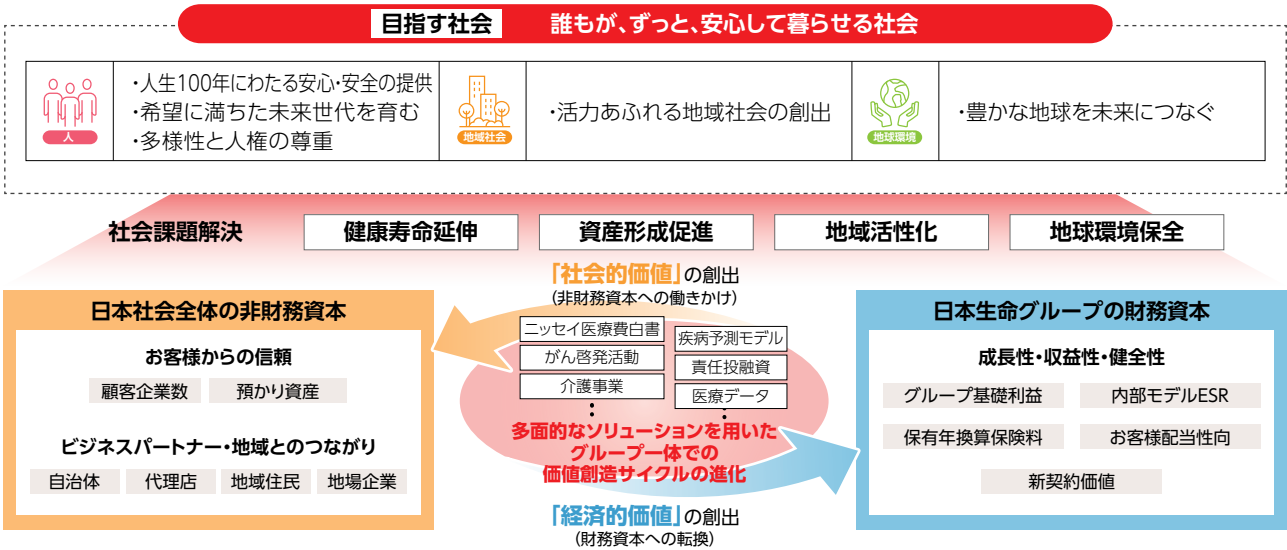
## 2026年度経営計画(骨子)

2026年度は、「現中期経営計画の完遂と、中長期的な成長ベクトルを更に引き上げていくための対応に、最優先で取り組む1年」と位置付けています。環境の変化が加速する中、国内保険事業のバリューアップを最重要事項に、グループの総力を結集し、地域課題解決による営業活動基盤の造成と、営業活動の社会化・定型化による職員定着を目指します。

そして、グループを支える収益軸の多角化・分散化に向けて、国内における安心の更なる多面化、海外事業の拡大双方での各グループ事業の発展・強靱化や、金利上昇リスクへの対応を含めた財務戦略のステージアップに取り組みます。また、DXの推進等を通じた強固な経営基盤構築やトップリスクへの対応等の足場固めにも着実に努めてまいります。



## 次期中期経営計画に向けて



経済社会の不確実性や社会保障を巡る不安が今後も一層高まると想定されます。また、環境問題への対応に加え、格差の拡大や分断の進行等、社会課題自体も多様化しています。

こうした状況下において、全国をカバーする営業職員体制、ヘルスケア・介護等を含む多面的な事業基盤を有する当社グループに求められる役割は、今まで以上に拡大する

と認識しています。

次期中期経営計画を見据え、多面的なソリューションを活用したグループ一体での価値創造サイクルのさらなる進化を図ってまいります。この進化を通じて、「社会的価値」と「経済的価値」の好循環を創出し、地域ごとのステークホルダーと協働した社会課題の解決を通じて、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指します。

## サステナビリティ経営

サステナビリティ経営のさらなる高度化を進め、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で、社会課題解決を通じた企業価値の向上に取り組みました。サステナビリティ経営の推進に向けては、2024年度から全社運動として「ニッセイサステナプロジェクト“にっせーのせ!”」をスタートしており、社内外への理解浸透・認知度向上・行動変容に向けた各種取り組みを実施しています。

サステナビリティ経営 P30

### お客様本位の業務運営

「お客様本位の業務運営に係る方針」のもと、さまざまなニーズにお応えするための商品・サービスラインアップの充実や、お客様のご意向等に即した適切な情報提供等に取り組みました。とりわけ、商品・サービスについては、「お客様本位の業務運営委員会」においてプロダクトガバナンスに関する審議等を実施し、新商品の発売や商品改定に生かしました。

また、各種研修等を通じ、当社および当社子会社の全役員・職員に対し、お客様の立場に立って徹底的に考え抜くという理念の一層の浸透に努めてまいりました。

こうした取り組みの結果、当年度のお客様満足度は92.5%と目標である90.0%を上回る水準を確保しています。

## サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティ経営の高度化を通じて、地域の皆様と共に、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現する

常務執行役員

鹿島 紳一郎



## サステナビリティ経営の着実な推進とステークホルダーの巻き込み

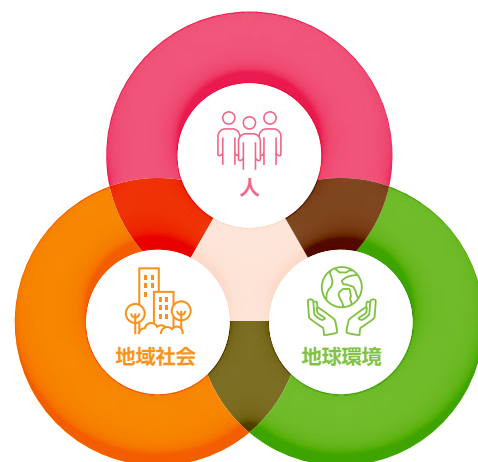
当社グループは「人」「地域社会」「地球環境」の3つの重点領域における、さまざまなサステナビリティ取組を通じて、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指しています。

私がサステナビリティ経営を担当してからの3年間で、サステナビリティ経営の枠組み構築やニッセイサステナプロジェクト“にっせーのせ!”を通じた社内外発信の強化、従業員のサステナビリティの“自分ごと化”等に取り組んできました。その結果、サステナビリティ経営に対する従業員の理解は着実に進展し、「人」「地域社会」「地球環境」のそれぞれの領域における取り組みの数・幅は拡大してきました。

例えば、約5万名の営業職員が取り組む「ニッセイがん啓発プロジェクト」では、がん検診の受診勧奨に加えて、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。全国で約158万名の地域の皆様からアンケートに回答いただき、2024年度にがん検診「受診なし」だった約14.7万名の約4人に1人(3.6万名)が「受診あり」へ変化しており、営業職員の活動が地域の皆様の行動変容につながっています。こうした取り組みを積み重ねていくことが、健康寿命の延伸に貢献するとともに、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もつながっていくと考えています。

一方で、複雑化・高度化する社会課題は、個人や一企業

だけで解決できるものは少なく、当社グループの取り組みをより実効性の高いものとするためには、共に取り組んでいただくお客様や企業の仲間を作っていくことが不可欠です。そのため、役員・職員一人ひとりが当社グループのサステナビリティ経営の意義や取り組みを主体的に語り、お客様や代理店、企業の皆様等に対して共感と参画を促すことで、より大きな社会的価値と経済的価値の創出につなげていきたいと思っています。



## グループ一体となったサステナビリティ経営

目指す社会の実現に向けては、日本生命単体での取り組みにとどまらず、アセットマネジメント、ヘルスケア、介護、保育等、多様な領域で事業を展開するグループ各社の取り組みも非常に重要な意味を持ちます。

これまで、国内外の主要グループ会社との間で、経営計画へのアウトカム目標の組み込みや各社取組のPDCA、当社サステナビリティ委員会への各社サステナビリティ担当役員の参画等を通じて、グループ一体での推進体制を整備してきました。加えて、2025年度から、グループ会社の部長・課長等の実務層を中心として各社取組の共有化を目的とした「グループサステナミーティング」を開催し、各社のサステナビリティ経営の相互理解・理念浸透の高度化、各社間でのシナジー創出に取り組んでいます。

グループ各社の事業内容は区々であり、これまで築き上げてきた文化や各社の強みも大きく異なります。『誰もが、

ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けてはグループ各社それぞれの強みを発揮し、相互に協業しながら、さまざまな安心を提供する“安心の多面体”としての企業グループになる必要があり、今年度以降はより一層グループ一体となったサステナビリティ経営を推進していこうと考えています。

その過程において、グループ各社も含めた当社グループの役員・職員一人ひとりがアウトカム目標を意識し、日々の活動を行っていくことが重要です。各社事業活動の結果であるアウトプットを通じて、「人」「地域社会」「地球環境」のアウトカムを創出し、巡り巡って当社グループの資本増強につながっていくという好循環をグループ全体で生み出していくことで、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に近づいていくのだと考えています。

## 〈日本生命グループのアウトカム目標〉

お客様数

顧客企業数

お客様満足度

預かり資産



商品・サービスの提供を通じて、お客様の経済的不安の軽減につなげる観点で各目標を設定

ニッセイ版健康寿命



生命保険と親和性の高い「健康」に焦点を当て、より健康に過ごせる社会づくりに貢献する観点で目標を設定

CO<sub>2</sub>排出量

GHG排出量

GHG削減寄与量



人々の暮らしの土台となる健全な地球環境づくりに貢献すべく、各目標を設定

## サステナビリティ経営のさらなる進化に向けて

今年度は中期経営計画の最終年度であり、これまでの取り組みの成果を着実に積み上げるとともに、次期中期経営計画を見据えた新たな価値創造に向けた検討を進める重要な一年です。

経済情勢や人口構造の変化、地球環境問題の深刻化等、さまざまな社会課題が複雑化・多様化している中においては、従来の「人」「地域社会」「地球環境」の個別領域での取り組みにとどまらず、今後は3領域の相互連関も意識したアプローチが必要になります。

また、当社の創業以来の精神である「共存共栄」「相互扶助」にも通ずる、国際連合が掲げる「誰一人取り残さない」の考え方も踏まえながら、サステナビリティ経営に取り組む意義を改めて捉え直し、各種取組と社会的価値、および

経済的価値のつながりをより明確にしていくことも重要なテーマです。そのため、今後は取り組みの成果やアウトカムをより分かりやすく可視化し、ストーリーとして社内外に発信していくことで、役員・職員の主体的・意識的な行動を促すとともに、ステークホルダーの皆様との共通理解の深化と新たな価値共創の機会創出を通じて、社会全体のWell-beingを高めていきます。

引き続き、ステークホルダーの皆様と共にサステナビリティ経営の高度化に取り組み、企業価値の向上と社会課題の解決の好循環を生み出すことで、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に貢献していきます。



## サステナビリティ経営の推進

## サステナビリティ推進体制

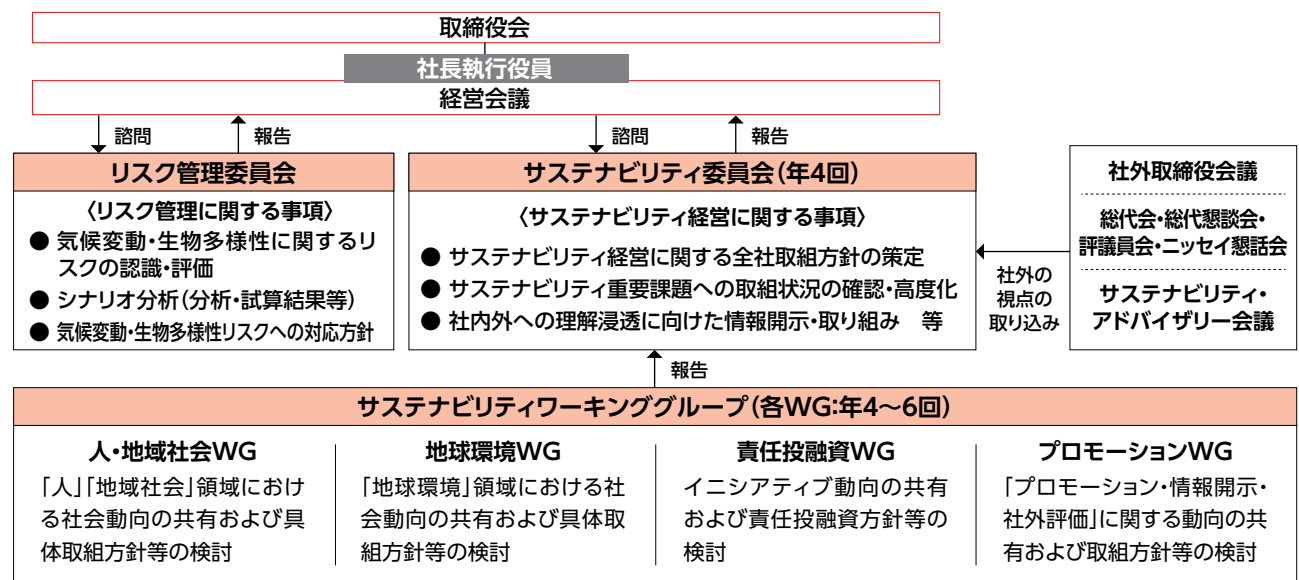
当社は、経営会議の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会では、グループ会社を含む全社取組方針の策定やサステナビリティ重要課題への取組状況の確認・取り組みの高度化、社内外への理解浸透に向けた情報開示・取り組みなどについて議論しています。サステナビリティ経営推進部と責任投融資推進室が事務局として、経営企画・各事業部門の担当執行役員、国内グループ

会社のサステナビリティ担当役員を中心とするメンバー構成で年4回開催することに加え、部長を中心とするサステナビリティワーキンググループを開催し、サステナビリティ経営をより一層推進すべく、幅広い議論の場を設けています。

また、ご契約者や社外有識者、社外取締役等、さまざまなステークホルダーからの意見収集・取り込みを通じて、サステナビリティ経営のさらなる高度化を目指していきます。

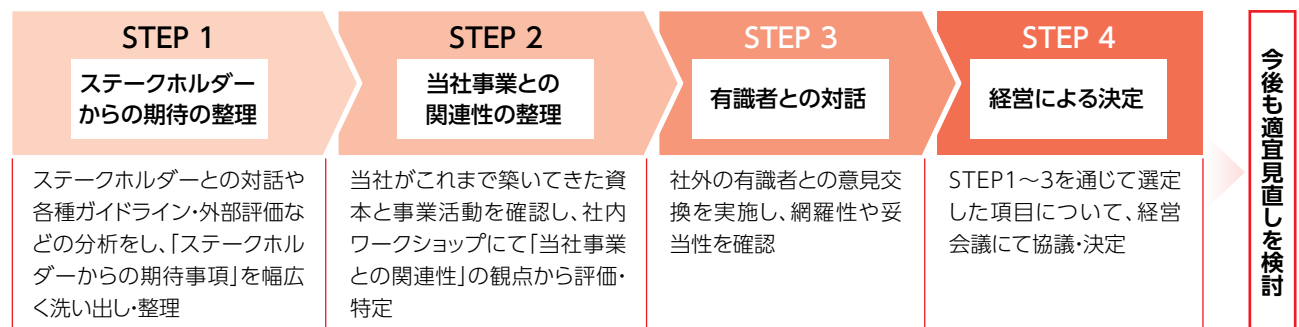
## 〈主な議論結果・対応〉

| 議論結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 対応                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ各社でもさまざまな取り組みが進んできた中、グループの一体感醸成や各社の従業員エンゲージメント向上の観点からも、グループとしての「取組軸」を打ち出すことが必要</li> <li>● 従業員一人ひとりがサステナビリティ経営の理解を深め、お客様に語っていくためには、当社グループのサステナビリティ経営の取組意義・目的・背景等について一層浸透させることが必要</li> <li>● 当社グループとして海外における事業拡大を進めている中、今後は当社グループの取り組みについてグローバルな視点での情報発信も重要</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループ共通の取組軸をベースに次期中期経営計画の検討を開始</li> <li>● 従業員がサステナビリティ経営をさらに理解・行動し、お客様等に語っていくための取組パッケージを展開</li> <li>● 各種英文レポートの英訳クオリティの向上や当社グローバルホームページ・SNS(LinkedIn)の活用を通じて、海外ステークホルダーの関心が高い情報の継続的な発信の強化を検討</li> </ul> |



## サステナビリティ重要課題の特定プロセス

①ステークホルダーとの対話や各種ガイドライン・外部評価などの分析を通じ、ステークホルダーからの期待を整理し、②社内ワークショップによる当社事業との関連性の観点で評価・特定を行い、③社外の有識者との意見交換を実施したうえで、④経営としてマテリアリティを決定しています。今後も、社会動向や経営への影響などを踏まえ、適宜見直しを図っていきます。



## サステナビリティ重要課題とリスク・機会

| 領域   | サステナビリティ重要課題                                                                                                         | 社会課題                                                                                                                                                                           | リスクと機会                                                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 人生100年にわたる安心・安全の提供</li> <li>2 希望に満ちた未来世代を育む</li> <li>3 多様性と人権の尊重</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口動態の変化</li> <li>● 経済格差の拡大</li> <li>● 多様性への配慮不十分</li> <li>● 人権問題</li> </ul>                                                           | リスク: 少子高齢化やニーズの変化、人材不足等の保険事業・環境の変化 等<br>機会: プロテクションギャップ、若い世代の加入率、より健康に長生きしたいというニーズの高まり                              |
| 地域社会 | <ol style="list-style-type: none"> <li>4 活力あふれる地域社会の創出</li> </ol>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域人口の減少</li> <li>● 労働力の低下</li> </ul>                                                                                                  | リスク: 地域人口・企業の減少による保険事業の需要減少、生産労働人口減少・人材流動化による職員・代理店等の減少、および専門人材の不足 等<br>機会: 企業の活力維持・向上による地域経済の活性化、地域創生に向けた新規事業の創出 等 |
| 地球環境 | <ol style="list-style-type: none"> <li>5 豊かな地球を未来につなぐ</li> </ol>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境問題               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気候変動</li> <li>・ 自然資本の毀損・生物多様性の損失</li> <li>・ 非循環型社会</li> </ul> </li> </ul> | 地球環境による物理的リスク・移行リスク・機会については、「気候変動・生物多様性への対応」を参照                                                                     |

詳細は P40

## サステナビリティ経営のさらなる推進に向けて

当社グループのサステナビリティ経営のさらなる推進に向けて、2024年5月から、ニッセイサステナプロジェクト“にっせーのせ!”をスタートしました。

“にっせーのせ!”とは当社グループの役員・職員が地域の皆様と共に、さまざまな社会課題解決に取り組む全社運動です。全国各地の取り組みを当社ホームページの特設サイトやCM、SNS等を通じて、社内外に積極的に発信しています。また、サステナビリティ経営のさらなる高度化に向けて、従業員が「行動し、語る機会」として、“一斉サステナ活動”や“かけはしミーティング”、“サステナアワード”等を実施しています。

加えて、サステナビリティ経営に関する現状や課題を議論し、今後の方向性を探る場として、サステナビリティ・フォーラムを主催する等、社会全体のサステナビリティ向上に資するべく、取り組んでいます。

一緒に未来を育てよう。  
にっせーのせ!  
ニッセイサステナプロジェクト

## 【全国各地の取り組みを発信中!】

役員・職員一人ひとりが取り組む日々の業務を中心に、地球環境保全に向けた取組、スポーツ取組、社会貢献活動等、生命保険事業をはじめとする「人」「地域社会」「地球環境」に関わる社会課題の解決に貢献するさまざまな当社グループの取り組みを発信しています。



にっせーのせ!  
特設サイト



# 地域社会や人々とのつながり

当社グループでは、サステナビリティ経営で掲げる3つの重点領域のうち、「人」「地域社会」領域への貢献に向けて、自治体との包括連携協定等に基づき、地域住民の皆様・地域企業に向けたさまざまな取り組みを行っています。とりわけ、地域住民の皆様に向けては、「健康寿命の延伸」「未来世代の育成」に力を入れており、地域企業や自治体と共に全国各地で取り組みを進めています。

## 地域住民・企業に向けた取り組み(全体像)

|                                     |                          | 主な取り組み             | 2025年度実績値                                                                                                                                 | インパクト                                    |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 地域住民の皆様<br>詳細は<br>P 35<br>～<br>37   | 健康寿命の延伸                  | ニッセイがん啓発プロジェクト     | ・がん検診アンケート収集数*1 : <b>約158万件</b>                                                                                                           | 健康寿命の延伸<br>医療費の抑制<br>労働生産性の維持            |
|                                     |                          | 地域の健康サポート活動        | ・健康サポートアンケート収集数*1 : <b>約134万件</b>                                                                                                         |                                          |
|                                     | 未来世代の育成                  | 子育て支援取組            | ・NISSAYペンギンプロジェクト<br>取組パートナー数 : <b>71団体</b> (2022年以降累計)                                                                                   | 子どもたちの<br>豊かな情操の育み<br>格差の是正<br>子育てしやすい社会 |
|                                     |                          | 金融教育               | ・出前・受入授業 : <b>約13万名</b><br>(2011年以降累計)                                                                                                    |                                          |
|                                     |                          | スポーツ取組             | ・スポーツ教室等参加者数 : <b>約5,500名</b><br>・B.LEAGUE協働取組数 : <b>89件</b><br>(2025-26シーズン累計*2)                                                         |                                          |
|                                     |                          | 社会貢献活動             | ・ニッセイ名作シリーズ招待者数 : <b>約818万名</b><br>(1964年以降累計)<br>・進学応援奨学金受給者数 : <b>3,285名</b><br>(2021年以降累計)<br>・ACTIONボランティア*3達成率 :<br><b>11年連続100%</b> |                                          |
|                                     | 地域の<br>安心・安全に<br>向けた取り組み | 交通安全啓発活動           | ・交通安全アンケート収集数*1 : <b>約112万件</b>                                                                                                           | 安心して暮らせる<br>地域社会づくり                      |
| 地域企業・自治体等<br>詳細は<br>P 38<br>～<br>39 | 健康寿命の延伸                  | ニッセイ医療費白書の<br>無償提供 | ・提供した自治体数 : <b>1,252自治体</b>                                                                                                               | 地域経済の活性化                                 |
|                                     |                          | 人的資本経営・<br>健康経営支援  | ・人的資本経営支援室による<br>コンサルティング企業数 : <b>1,049社</b><br>・Wellness-Star☆サービス提供団体数 :<br><b>405団体</b>                                                |                                          |
|                                     | 地域経済の<br>活性化             | ビジネスマッチング          | ・ビジネスマッチングイベント・サービスでの<br>引き合わせ企業数 : <b>3,556社</b>                                                                                         |                                          |
|                                     |                          | ニッセイ地域継業<br>プロジェクト | ・事業承継アンケート収集数 : <b>約1.2万件</b>                                                                                                             |                                          |

\*1 アンケートを収集したお客様数  
\*2 2026年5月末時点  
\*3 7万名の全役員・職員が年に1回は何等かの社会貢献活動に取り組む活動

## 地域住民の皆様に向けた取り組み

### 健康寿命の延伸

当社グループでは、地域住民の皆様の健康意識の向上を通じて、地域の「健康寿命延伸」に貢献するべく、全国各地で自治体と包括連携協定等に基づいた取り組みを行っています。

### ■ ニッセイがん啓発プロジェクト

がんは日本における死亡原因の第一位\*1ですが、日本のがん検診受診率は諸外国と比較して低水準\*2にとどまっています。当社では、がんは誰でも罹患する可能性があり、がんに関する正しい知識を持ったうえで適切な対処を行うことが重要であることを地域の皆様へお伝えするため、2023年度から「がん検診受診勧奨活動」に取り組んできました。さらに、2025年度からは、地域の皆様へのがん啓発に関わる取り組みを「ニッセイがん啓発プロジェクト」と呼称し、地域の課題解決に向けた社会的価値の提供に取り組んでいます。

同プロジェクトの中核である「がん啓発活動」では、がん検診に関するアンケートの実施に加え、回答内容に応じた情報提供や、集計・分析結果の地域住民・自治体へのフィードバックを行うとともに、セミナー・イベントの開催等を通じて、がんに関する知識の普及およびがん予防・がん検診の受診に向けた行動変容を地域全体へ促進しています。

\*1 厚生労働省「令和4年(2022)人口動態統計(確定数)の概況」より  
\*2 OECD「OECD Health Data 2023」より

### ■ 地域の健康サポート活動

地域における健康増進を目的とした「地域の健康サポート活動」に取り組んでいます。

全国一律で生活習慣や気になる疾病に関する住民アンケートを実施するとともに、高齢化の進展や生活習慣病の増加など、地域ごとの健康課題に対応するため、支社単位で各地域の健康課題や自治体の要望に応じた取り組みを展開しています。

また、自治体との健康に関するイベントの共催や地域イベントへの健康に関するブース出展等を実施し、地域の皆

### ■ にっせーのせ! 地域振興寄付金

地域の安全・健康・福祉の向上に直接的な効果をもたらすことを目的とし、アンケートへの回答1件につき10円を都道府県の交通安全協会や日本赤十字社の都道府県支部へ寄付しています。この仕組みは、地域の皆様と共に地域課題解決に取り組む、当社の新たな地域貢献活動の形です。

2025年度の活動では、約158万名の方々からアンケートにご回答いただき、2年連続でアンケートにご回答いただいた32万名のうち、2024年度にがん検診「受診なし」だった約14.7万名の約4人に1人(3.6万名)が「受診あり」へと行動を変容させるなど、一定の成果が確認されています。

これらの活動に加え、全国の学校でがん教育を展開する「一般社団法人 医学生によるがん教育推進協会」への協賛や、厚生労働省が推進する「がん対策推進企業アクション」へのパートナー企業としての参画を通じた、社会全体への働きかけを行っています。



▲2025年度の結果はこちら  
からご覧いただけます。

様にご自身の健康や生活習慣について考えていただく機会を提供しています。



▲2025年度の結果はこちら  
からご覧いただけます。





## 未来世代の育成

当社グループでは、金融教育や子育て支援、スポーツ取組・社会貢献活動等を通じて、未来世代への体験機会を提供するべく、全国各地でさまざまな取り組みを行っています。

### ■ 子育て支援取組

子育ての壁や不安を当事者だけにとどめるのではなく、次世代に向けて社会全体で考えるべき問題として捉え、“子育ての壁や不安がない社会”をみんなで考え、共に作っていく、NISSAYペンギンプロジェクトを推進しています。

詳細は P79

### ■ 金融教育

当社グループとして、グループ各社の強みや専門知識、経験を生かし、小学生から社会人までの各層向けの授業を実施し、多くの方に金融教育コンテンツをお届けしています。

具体的には、当社では2011年度から出前・受入授業として「ライフデザイン」に関する授業を実施しています。2025年度からは「金融リテラシー(基礎編)」授業を新設し、「将来の夢を描く」こと、またその実現に向けた「適切なお金との付き合い方」についての授業を実施しています。

また、取引先企業の従業員向けには「確定拠出年金投資

教育セミナー」や「オンライン投資無料セミナー」を提供しています。当セミナーを通じ、老後の資産形成をサポートすることで、従業員の金融リテラシーおよびファイナンシャル・ウェルビーイングの向上に貢献します。

今後も金融リテラシー向上の支援を通じて、持続可能な社会の形成に貢献していきます。

## 金融教育コンテンツ

|     |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 小学生 | <b>キッズセミナー<br/>「株価を予想してみよう」</b><br><b>日本生命*</b><br><small>*教材はニッセイアセットマネジメント株式会社提供</small>  | <b>Beyond SDGs人生ゲームを<br/>活用した出張授業の実施</b><br><b>ニッセイアセットマネジメント<br/>株式会社</b>              | <b>金融・投資教育冊子<br/>「投資を学ぼう!」</b><br><b>ニッセイアセットマネジメント<br/>株式会社</b><br><small>※小学校高学年以上が対象</small>  |
|     | <b>出前・受入授業<br/>「わたしのライフデザイン」</b><br><b>日本生命</b>                                             | <b>出前・受入授業<br/>「金融リテラシー(基礎編)」</b><br><b>日本生命</b>                                      |                                                                                                                                                                                       |
| 大学生 | <b>金融教育プログラム<br/>「マスカレ」</b><br><b>ニッセイ・ウェルス生命保険株式会社</b>                                     | <b>パーソナル・マネー・<br/>マネジメント入門<br/>～大学生のためのマネー、<br/>金融、経済の基礎知識～</b><br><b>大樹生命保険株式会社</b>  |                                                                                                                                                                                       |
| 社会人 | <b>従業員向けセミナー</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |

### ■ スポーツ取組

所属選手や協賛競技団体と連携を図りつつ、「子どもたちが自分らしく夢や希望を持って、心身共に健全に成長していくこと」を目的に全国各地で取り組みを展開しています。

### スポーツ教室

これまで、サポート選手によるスポーツ教室を実施してきました。2025年度からは従来の取り組みに加え、「～地球は、おっきなフィールドだ。～『SPORTS DAY』 by TEAM JAPAN× 日本生命\*」を開始し、選手と共にスポーツ体験や地球環境を学ぶ機会を提供しています。

\*公益財団法人日本オリンピック委員会・公益財団法人日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会と共に開催しています。  
※日本生命はTEAM JAPANゴールドパートナー(生命保険)です。



### ■ 社会貢献活動

#### 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高校3年生や受験浪人生に対し、進学準備費用として奨学金を給付しています。当社役員・職員による直筆のメッセージや応援グッズも贈呈し、進学の後押しとなることを願っています。

※協働先:認定NPO法人キッズドア



### 地域を元気に! バスケACTION

B.LEAGUEや自治体と連携し、選手を講師に招いたバスケットボール・車いすバスケットボール体験会や「夢」をテーマにした特別授業の実施等を通じて、目標を持つことや将来について、考えるきっかけづくりに取り組んでいます。

### ニッセイ名作シリーズ

子どもたちの「豊かな情操」や「多様な価値観」を育むことを願い、全国各地で小学生を本格的なミュージカル等の舞台芸術へ招待しています。

※協働先:公益財団法人ニッセイ文化振興財団

### 豊かな地球環境を未来世代につなぐ活動

全国47都道府県で211カ所に広がる“ニッセイの森”の保全を通じて、地域の環境保全・防災・水源涵養<sup>かんよう</sup>に貢献しています。また、小学生向けの自然観察教室「森の探検隊」等にも取り組んでいます。その他にも、職員が参画し、全国の地方自治体等と環境保全活動を推進しています。

## 地域の安心・安全に向けた取り組み

### ■ 交通安全啓発活動

地域の安心・安全に関する取り組みとして、交通安全に関する情報提供を行うとともに、アンケートを通じて、各自治体の自転車保険の加入(努力)義務化状況の認知度や自転車保険加入状況等といった地域の皆様の声を収集しています。アンケート実施後は、結果を自治体や地域の皆様にフィードバックしていくことで、各地域での交通安全の意識向上や安心・安全な地域づくりに貢献することを目指します。



▲2025年度の結果はこちらからご覧いただけます。



## 地域企業・自治体等に向けた取り組み

企業の活力維持・向上による経済活性化を目的として、企業の「人的資本経営・健康経営支援」やビジネスニーズをお持ちのお客様同士をつなぐ「ビジネスマッチング」等全国各地でさまざまな取り組みを行っています。

### ■ ニッセイ医療費白書

地域ごとの医療費傾向の分析が可能な「ニッセイ医療費白書」を全国1,252自治体へ無償提供しました。今後、自治体の政策立案や地域住民の健康リテラシー向上に資する取り組みを通じて、地域のステークホルダーの皆様と共に健康寿命の延伸に貢献してまいります。

詳細は P75

### ■ 人的資本経営・健康経営支援

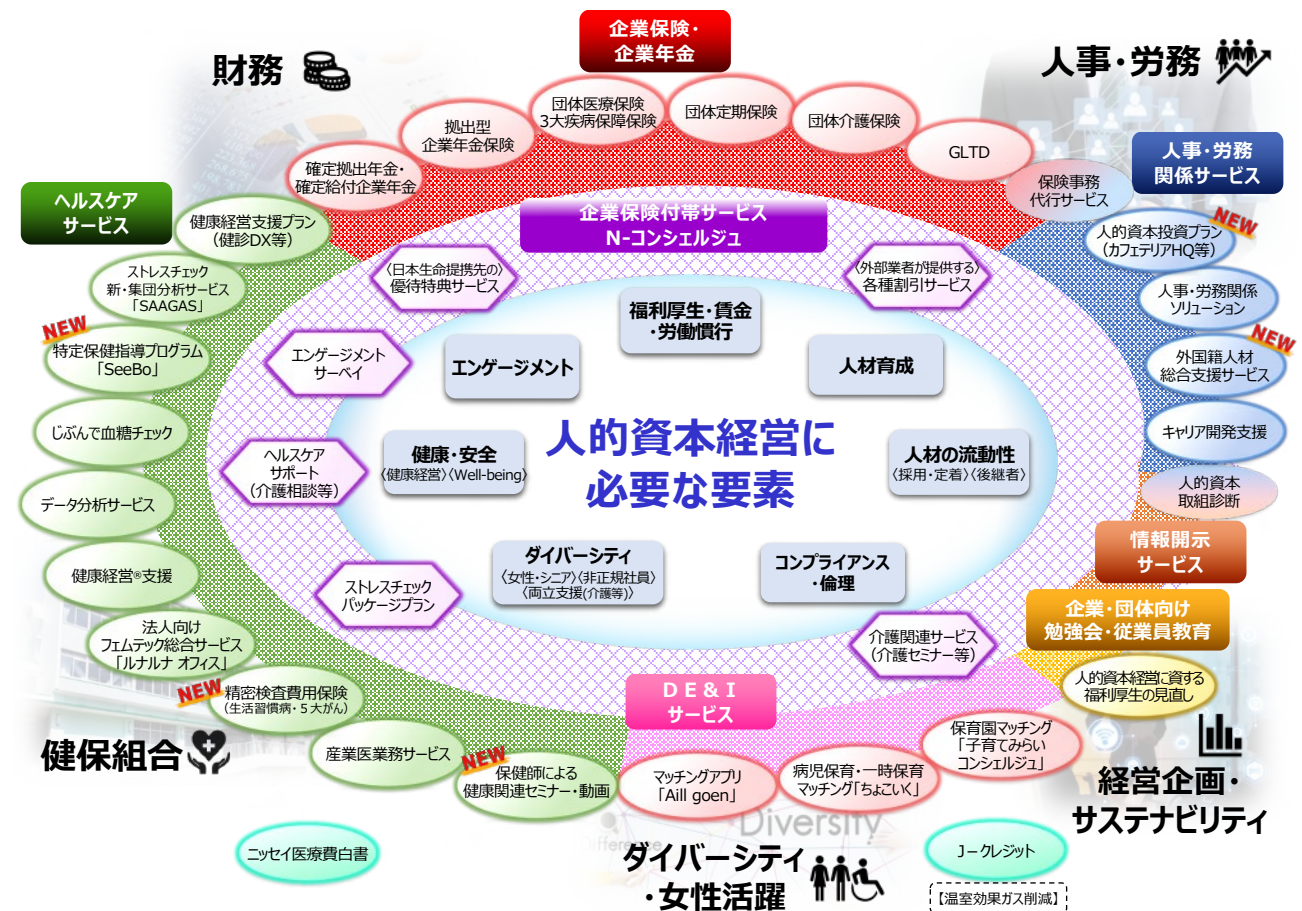
当社は全国106支社等の約2,000名、総合法人部・法人営業部等37部の約430名が福利厚生制度のトータルパートナーとして、企業の人的資本経営・健康経営®\*を支援しています。

従業員の健康増進やエンゲージメント向上、キャリア開

発支援等をサポートする商品・サービスの提供やコンサルティングを通じ、働く人一人ひとりが安心して力を発揮できる環境づくりを後押しし、企業の活力維持・向上による経済活性化に貢献していきます。

\*「健康経営®」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

### 人的資本経営をサポートする商品・サービス



### ■ ビジネスマッチング

地域・業種・企業規模の垣根を越えたビジネス機会の創出による、地域課題の解決・地域経済活性化への貢献を目的にビジネスマッチングに取り組んでいます。

包括連携協定に基づく取り組みとして、地場の企業を対象に大手百貨店との商談イベントを開催。



企業同士の商談

#### お客様の声

全国展開する大手企業と接点を持つことができました。個別の商談機会が得られ、今後の販路拡大につながることを期待しています。

### ■ ニッセイ地域継業プロジェクト

地域の中小企業の事業を支え、地域経済のより一層の発展に貢献することを目的として、「ニッセイ地域継業プロジェクト」と題し、事業承継を中心とした情報提供やサービスのご案内に取り組んでいます。

#### 中小企業の事業承継の現状や課題を把握する取り組み

2025年度から全国約5万名の営業職員と約1.9万店の当社代理店が、地域の中小企業の経営者の皆様へ、事業承継の取組状況や課題に関するアンケートを実施しています。2025年7月～9月の活動では、約1.2万社の中小企業の皆様からアンケートにご回答いただきました。

#### 「ニッセイ事業承継レポート」や事業承継セミナーを通じた情報提供

上記アンケートの分析結果および事業承継に資する情報を掲載した「ニッセイ事業承継レポート」の提供や、事業承継の専門家によるセミナーの開催を通じて事業承継に関する情報を提供する活動に取り組んでいます。



ニッセイ事業承継レポート

## 地球環境と人とのつながりを伝える ～GREEN×EXPO 2027への協賛～

「みらいひろば～地球のみらいが、ひろがる場所～」を協賛コンテンツのコンセプトに掲げ、主催者である国際園芸博覧会協会が展示する、「テーマ館」ならびに、「テーマ館外の屋外エリア」へコンテンツを提供します。本取組では地球環境と人とのつながりを伝えることを通じて、地球環境問題を身近な課題として改めて考える機会を提供し、行動変容を促すことで、地球環境問題の解決に貢献していきます。



GREEN×EXPO 2027  
公式マスコットキャラクター  
トゥンクトウンク



テーマ館イメージ  
提供: (公社) 2027年国際園芸博覧会協会  
©Expo 2027

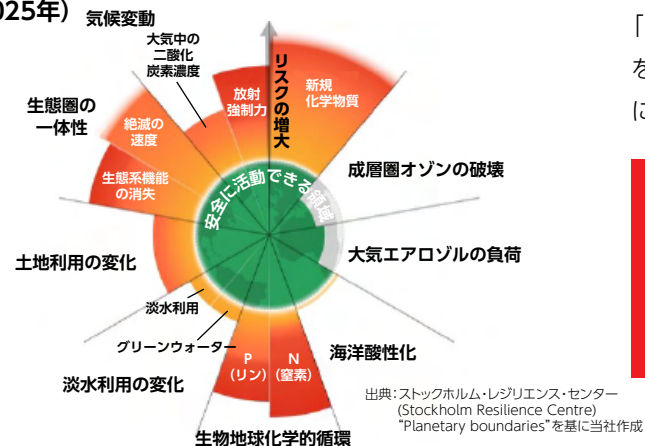


## 気候変動・生物多様性への対応

## 基本的な考え方

## ■ 気候変動・生物多様性に関する日本生命グループの認識

現在、地球環境は極めて不安定であり、地球の持続可能性が大きく揺らいでいます。地球の平均気温は、産業革命以降1.5℃程度上昇しており、世界各地で異常気象と呼べる事態が頻発しています。生物多様性は、急速に劣化し、6度目の大量絶滅と呼ばれるような事態が進行しています。

プラネタリーバウンダリー  
(2025年)

人類が地球上で安全に活動できる範囲を示す概念が、「プラネタリーバウンダリー」です。地球環境の持続可能性を維持するために超えてはならない9つの限界のうち、既に7つが限界を超えています。

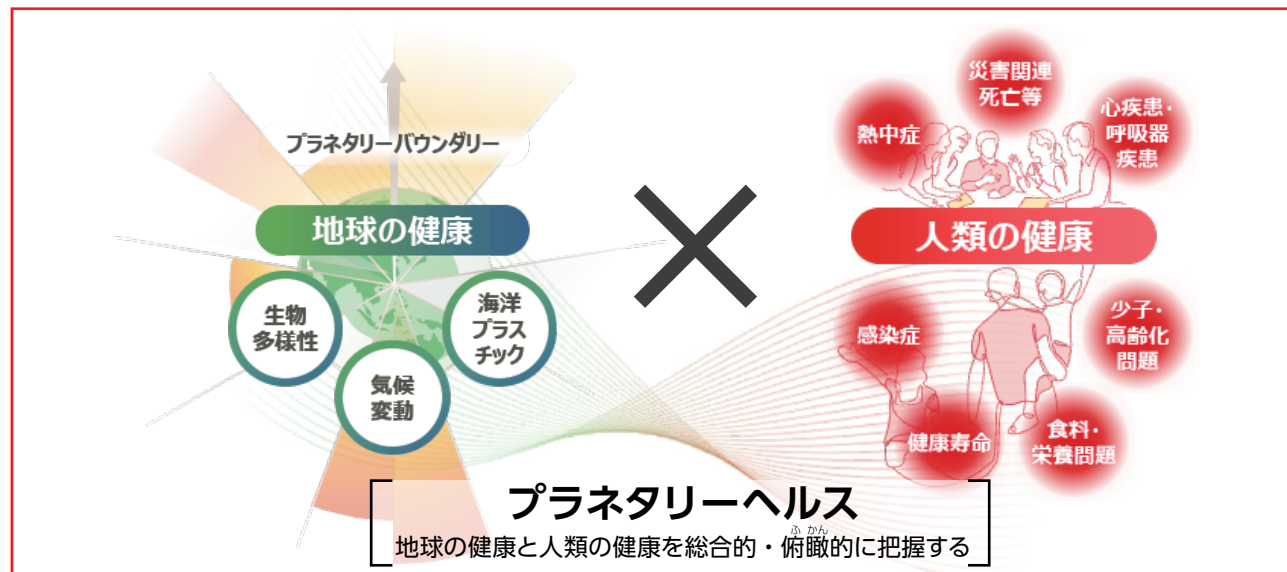
当社グループは、持続可能な地球環境の維持を最重要課題と捉え、グループ全体で環境問題に取り組みます。

## ■ 環境問題取組に対する基本姿勢

地球環境の変化が人類の健康や社会の持続可能性に与える影響を包括的に捉えることで、両者の持続可能な調和を目指す新しい学際的な考え方が「プラネタリーヘルス」です。

気候変動や自然資本劣化が人類の健康に多様な影響を及ぼすことが社会問題として浮き彫りになる中、「プラネタリーヘルス」は、地球環境の保全と健康増進や持続可能な社会の実現を統合的に捉えるアプローチとして、世界的に注目されています。

当社は、「プラネタリーヘルス」の考えを基に、生命保険会社として人の健康増進に関わる立場から、地球環境の保全を人の健康にもつなげる重要な取り組みと捉え、事業活動および資産運用の両面から取り組んでいます。



## ガバナンス

当社は、経営会議・取締役会にて経営上特に重要なリスクをトップリスクとして選定し、気候変動・生物多様性をその具体事象として認識しています。経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会・リスク管理委員会等では、気候変動や生物多様性に関する戦略およびリスク管理等の検討を踏まえ、環境問題が当社経営へ与える影響を含めた

※サステナビリティ経営のガバナンスの詳細については、当社ホームページをご覧ください。 <https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/kankyo/torikumi/>

経営戦略・計画を審議・決定しています。

また、関係課の部長を中心に開催するワーキンググループの中で、地球環境領域における社会の動向および当社の取り組みについて情報を共有し、さらなる情報開示の高度化、取り組みの発展に向けて、議論をしています。

## リスク管理

リスク管理については、気候変動・生物多様性についてのさまざまなリスクが全体として会社 に及ぼす影響を統合的に管理する観点から、統合的リスク管理を実施しています。

※トップリスクやリスク管理の詳細については、P100～101、およびP121をご覧ください。

## 戦略

気候変動や生物多様性の動向によって当事業へもたらされる影響(リスクと機会)を事業活動・資産運用の領域で認識しており、シナリオを用いた分析を踏まえ、リスクコントロールやレジリエンスを高める取り組みを推進しています。

## ■ リスク・機会の認識・特定(概要)

## ▶ 気候変動

| 分類     |         | 事業活動 | 資産運用 | 想定される当事業への影響例<br>※資産運用に関しては、当社資産運用<br>ポートフォリオにおける投融資先企業への影響 | シナリオ<br>分析対象 |
|--------|---------|------|------|-------------------------------------------------------------|--------------|
| 物理的リスク | 急性      |      |      | 台風・洪水等による死亡数増、建物損害への影響                                      | ○            |
|        |         |      |      | 自然災害深刻化に伴う投融資先の損失発生                                         | ○            |
|        | 慢性      |      |      | 熱中症、森林火災、大気汚染等による死亡数増                                       | ○            |
|        |         |      |      | 気象パターン変動による投融資先の損失発生                                        | ○            |
| 移行リスク  | 政策・法    |      |      | 温暖化対策に関連する省エネ法等強化                                           |              |
|        |         |      |      | 炭素関連規則の導入・強化による投融資先の収益性低下                                   | ○            |
|        | 技術      |      |      | 新技術台頭に伴う投融資先の既存技術・資産競争力低下                                   |              |
|        | 市場      |      |      | 消費者行動・嗜好変化による投融資先の商品・サービス需要減                                |              |
|        | 評判      |      |      | 気候変動対策への取り組み不足による評判低下                                       |              |
| 機会     | 資源効率    |      |      | 投融資先の資源利用の効率化による生産能力向上・コスト減                                 |              |
|        | エネルギー源  |      |      | 再エネの価格安定、省エネの進行                                             |              |
|        | 製品・サービス |      |      | 温暖化関連商品・サービスの開発                                             |              |
|        |         |      |      | 投融資先の低炭素関連新技術開発による競争力向上                                     | ○            |
|        | 市場      |      |      | 消費行動変化による投融資先の商品・サービス需要増                                    |              |

## ▶ 生物多様性

| 分類     |                                                                                       | 事業活動                                                                                  | 資産運用 | 想定される当事業への影響例<br>※資産運用に関しては、当社資産運用<br>ポートフォリオにおける投融資先企業への影響 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|
| 物理的リスク | 急性                                                                                    |  |      | 自然災害関連死亡・疾病等増加による保険金等支払増、営業拠点損害                             |
|        |                                                                                       |  |      | 自然災害によるサプライチェーン中断に伴う投融資先の収益性低下                              |
|        | 慢性                                                                                    |  |      | 自然災害関連死亡・疾病等増加による保険金等支払増                                    |
|        |                                                                                       |  |      | 水資源喪失、生態系崩壊による生産プロセス再検討に伴う投融資先のコスト増                         |
| 移行リスク  | 政策・法                                                                                  |  |      | 各種規制強化に伴うコスト増                                               |
|        |                                                                                       |  |      | 各種規制強化に伴う投融資先のコスト増                                          |
|        | 技術                                                                                    |  |      | 各種規制強化に伴うコスト増                                               |
|        |                                                                                       |  |      | 新技術開発に伴う投融資先のコスト増                                           |
|        | 市場                                                                                    |  |      | 消費者行動・選好変化による商品・サービス需要減                                     |
|        |                                                                                       |  |      | 原材料入手困難等に伴う投融資先の収益性低下                                       |
| 機会     | 評判                                                                                    |  |      | 各種格付等社会的評価低下に伴う生命保険販売への影響                                   |
|        |                                                                                       |  |      |                                                             |
|        | 事業機会                                                                                  |  |      | 健康への影響による生命保険の重要性再認識、保険加入へのインセンティブ増                         |
| 持続可能性  |                                                                                       |  |      | 自然と調和した持続的な経済発展への期待に伴う投融資機会増                                |
|        |  |                                                                                       |      | リサイクル、再生可能資源利用による事業運営コスト減                                   |



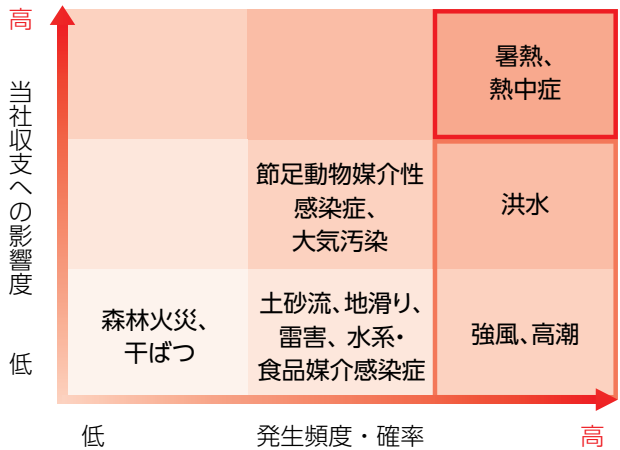
事業活動領域の取り組み

気候変動

シナリオ分析の具体的手法

発生頻度・確率が比較的高いと想定されるリスク事象について、当社収支への影響度を基にヒートマップを作成し、重要性の高いリスク事象から順次、シナリオ分析を実施しています。

ニッセイ基礎研究所・気候変動リサーチセンターの協力を得て実施した、気候変動関連死亡者数に関する分析では、SSP5-8.5シナリオ\*において、2090年前後には気候変動による単年度死亡者数が2030年前後と比較して5.8倍程度増加し、当社の死亡保険金額が、312億円程度増加する可能性があるとの試算結果が得られました。



また、国立環境研究所が作成した熱中症シナリオ分析を基に、日本気象協会の協力を得て、熱中症による死亡者数・搬送者数を想定した結果、将来（2050-2100年）の気温上昇が+4.0℃の場合、熱中症による死亡者数は6.9倍程度増加し、当社への影響額は84億円程度になる試算結果が得られました。

温暖化関連に伴うリスクに関する詳細結果

|                    | 2℃上昇                 |                  | 4℃上昇                 |  |
|--------------------|----------------------|------------------|----------------------|--|
|                    | SSP1-2.6*<br>RCP2.6* |                  | SSP5-8.5*<br>RCP8.5* |  |
| 温暖化関連<br>(2024年度)  | 死亡者数<br>当社への影響度      | 1.0倍<br>+56億円程度  | 5.8倍程度<br>+312億円程度   |  |
| 暑熱・熱中症<br>(2024年度) | 死亡者数<br>当社への影響度      | 1.7倍<br>+9億円程度   | 6.9倍<br>+84億円程度      |  |
| 洪水<br>(2022年度)     | 建物被害<br>当社への影響度      | 横ばい<br>+0.35億円程度 | 3.3倍<br>+1.1億円程度     |  |
| 洪水・強風・高潮           | 年平均被害者数<br>当社への影響度   | 1.1倍<br>+0.1億円程度 | 2.1倍<br>+0.3億円程度     |  |
|                    | 最大被害者数<br>当社への影響度    | 2.9倍<br>+12億円程度  | 5.1倍<br>+22億円程度      |  |
|                    |                      |                  |                      |  |

\*気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が第6次評価報告書で示している共通社会経済経路(SSP)と、代表的濃度経路(RCP)。SSP5-8.5、RCP8.5とは気候政策を導入しない経路、SSP1-2.6、RCP2.6とは気候政策により今世紀末までの昇温を2℃未満に抑える経路のこと。

\*影響額は保険金等支払額の増加額、建物被害額等

取り組みの具体内容

| スコップ | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | <b>■EV車・HV車等の環境配慮車導入推進</b><br>当社が社用車として使用する自動車についてCO <sub>2</sub> 排出量の少ないEV車*1・HV車*2の導入を段階的に進めていきます。<br>また、グループ会社においても、段階的な環境配慮車の導入を推進しており、ニチグループにおける福祉車両について、今後も自動車メーカーの動向を注視しながら検討していきます。<br>*1 Electric Vehicle (電気自動車)<br>*2 Hybrid Vehicle (ハイブリッド自動車)<br>                                                                                                                                                                                                            |
| 2    | <b>■営業拠点・保有ビルの省エネルギー化</b><br>営業拠点の建て替えに際し、脱炭素化に取り組んでおり、2025年度末までに累計198拠点竣工しました(ZEB*1拠点含む)。<br><b>■オフサイトコーポレートPPAの拡大</b><br>当社の大阪本店およびコンピューターセンター向けの太陽光発電のオフサイトコーポレートPPA*2に加え、2026年7月からは九州地方の一部支社等を対象に風力発電のオフサイトコーポレートPPAを導入し、再生可能エネルギー由来の電力を調達しています。<br>*1 大幅な省エネルギー化と再生可能エネルギーの導入で、年間の一次エネルギー消費量がゼロまたはマイナスの建築物<br>*2 Power Purchase Agreement：発電事業者が需要家と電力購入契約を結び、電気を供給する仕組み。オンサイトは需要家施設の屋根や隣接する土地に発電設備を設置し、電力を供給する契約で、オフサイトは近接していない遠隔地に発電設備を設置し、公共の送配電網を通じて電力を供給する契約<br> |
| 3    | <b>■ペーパーレス化の徹底と社内便の減便</b><br>当社ホームページ・アプリを通じた情報提供や、オンライン手続きの拡大など、ペーパーレス化を進めています。また社内業務についても、同様にペーパーレス化や社内便の削減に向け、取り組んでいます。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| その他  | <b>■CO<sub>2</sub>吸収取組</b><br>地方自治体・企業と連携し、森林吸収由来や水田のメタン削減等によるJ-クレジット、干潟のブルーカーボン*1によるJブルークレジット®*2など、各種クレジットの活用・創出を推進することで、自然資本の保全と地域経済の活性化に貢献していきます。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

\*1 海洋や沿岸の生態系(海草藻場・マングローブ・塩性湿地など)が吸収・貯蔵する炭素のこと

\*2 「Jブルークレジット®」はジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)の登録商標です。

生物多様性・プラスチック問題

環境負荷のニュートラル化に向けた取り組み

当社グループの事業活動による環境負荷を最小限にとどめるため、各種項目の環境に与える影響について、幅広く計測しています。右図記載の「土地」「水」「木材(紙)」「CO<sub>2</sub>」はその一部です。今後、環境負荷データの把握の範囲を拡大します。

また、1993年に当社が設立した公益財団法人「ニッセイ緑の財団」では、“ニッセイの森”の維持管理を行っており、“ニッセイの森”を中心とした環境保全活動を行っています。この環境保全活動によって保全される環境価値の計測も行っていきます。

環境影響の分析

当社国内の直接営業拠点、1,614拠点(2024年度末時点)について、TNFDのLEAPアプローチ\*における“Locate”フェーズの手順を踏まえながら、日本の都市域の自然特性を踏まえた5つの評価軸で、自社としての重要拠点の検討を行いました。特に重要度が高いと想定される拠点は172拠点でした。

本分析結果を基に、営業拠点の環境負荷軽減に向け取り組んでいきます。

\*自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会等、自然関連課題の評価のためのアプローチ。LEAPの頭文字はそれぞれLocate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)を指す。

取り組みの具体内容

▶ 絶滅危惧種の保護等の生物多様性保全活動

当社では、全国の地方自治体や環境保全団体等と協業し、湿地・海洋・草原や、蝶などの絶滅危惧種の保全活動に取り組んでいます。

長野県安曇野市や熊本県阿蘇市では、オオルリシジミの保全活動を実施しています。埼玉県熊谷市では、ムサシトミヨの保全・周辺の緑地整備等を実施しています。

| 主な項目                                                                                                | 主な環境負荷                                           | 主な環境保全                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
|  土地              | 都市部での約 <b>250万</b> m <sup>2</sup> の土地利用          | ≦ 森林約 <b>477万</b> m <sup>2</sup> の保全   |
|  水               | 都市部での約 <b>364万</b> m <sup>3</sup> の水利用           | ≧ 森林での約 <b>26万</b> m <sup>3</sup> の水浄化 |
|  木材(紙)           | 単年度約 <b>30万</b> 本分の紙使用                           | ≡ 累計約 <b>199万</b> 本の植樹                 |
|  CO <sub>2</sub> | CO <sub>2</sub> 排出量実績約 <b>26.9万</b> t(2025年度末実績) | ≡ 2050年CO <sub>2</sub> <b>ネットゼロ</b>    |

✦ 全国での生物多様性保全関連活動の実施

5つの評価軸と当社の重要拠点

| 5つの評価軸            | 重要拠点数 |
|-------------------|-------|
| 生物多様性保安上重要エリアとの接近 | 9     |
| 生物多様性ポテンシャル       | 134   |
| 開発圧*              | 17    |
| 先住民・地域コミュニティとの関係性 | 12    |
| 水の物理的リスク          | 0     |
| 合計                | 172   |

\*半径2kmの範囲における拠点周辺での土地利用転換による生態系への圧力を評価



ープラスチック問題への取り組みー 循環型社会の実現に向けて

当社は、企業活動におけるプラスチック使用量の削減に向け「**ニッセイPlastics Smart運動**」を実施しています。

|                  |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                 |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プラスチック製クリアファイルゼロ | <ul style="list-style-type: none"><li>・2024年度から新規購入廃止、紙製ファイルの購入推奨</li><li>・不要なプラスチック製ファイルは、グループ会社であるニッセイ・ニュークリエーション(特例子会社)で仕分け・磨き作業を実施し、社内で再利用(再利用不可なものはリサイクルを実施)</li></ul>  | <br>ニッセイ・ニュークリエーションでの作業の様子 |
| その他の取り組み         | <ul style="list-style-type: none"><li>・全職員を対象とした「地球環境研修」を毎年実施し、環境問題に対する意識醸成</li><li>・全所属に対し、マイバッグ・マイカップ・マイボトルの持参呼びかけ</li><li>・全国各地の海岸・河辺・河川・街中でのプラスチックを含むごみ清掃活動の実施</li></ul> |                                                                                                                 |



## 資産運用領域の取り組み

### 気候変動

#### ■ シナリオ分析の具体的手法

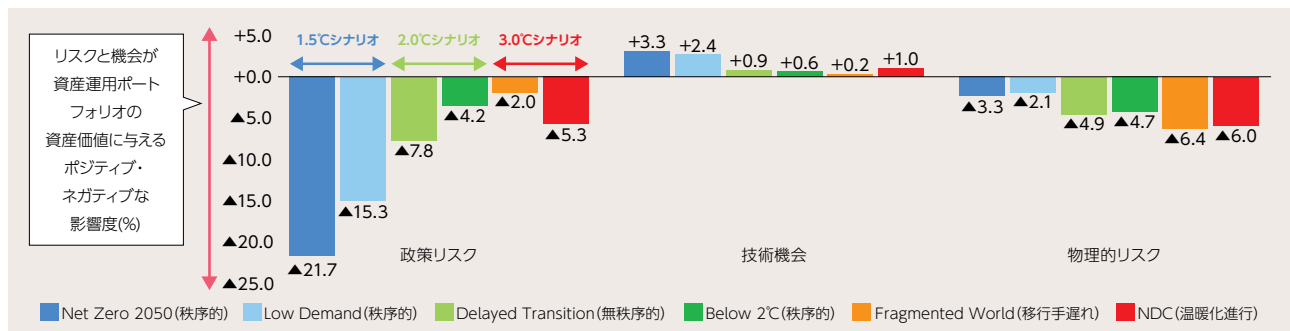
「気候変動に伴う資産運用ポートフォリオ」\*1のリスクと機会を測定する手法として、MSCI社が提供する「Climate Value at Risk」\*2を活用し、NGFSシナリオに基づく資産運用ポートフォリオへの影響分析を実施しました。

\*1 当社ポートフォリオは国内外株式、国内外社債を対象に試算

\*2 CVaRは、気候変動に伴う企業ごとの資産価値への影響（リスクと機会）を評価するもので、政策変更・規制強化に伴う「政策リスク（移行リスク）」および低炭素技術等に伴う「技術機会」、自然災害等に伴う「物理的リスク」の三つの項目を分析することで、気候変動に伴う資産運用ポートフォリオのリスクと機会を定量的に把握することが可能

#### ▶ CVaR

気温上昇シナリオ別の分析では、「政策リスク」や「技術機会」において、気温上昇を抑制するシナリオほど、資産価値に与える影響が大きい結果となりました。また、「物理的リスク」については、気温が上昇するシナリオほどリスクは増大する傾向にありました。



※当報告書における資産運用にかかる投融資先企業の温室効果ガス排出量関連データは、MSCI ESG Research LLCが提供するサービスを用いてデータを取得し、算出しています。当該数値は外部ベンダーのデータに依拠しており、当社はこれらの数値の正確性について保証するものではありません。

本書に含まれる特定の情報（以下「情報」）は、MSCI Inc.、MSCI ESG Research LLC、またはその関連会社（以下「MSCI」）、もしくは情報提供者（総称して「MSCI関係者」）により提供され、スコア、シグナル、その他の指標の算出に利用されている場合があります。情報は社内利用のみを目的としており、事前の書面による許可なく、全部または一部を複製または配布してはなりません。情報は、いかなる有価証券、金融商品、商品、取引戦略、または指数の売買の提案・推奨、あるいはその取引の促進を目的とするものではなく、将来のパフォーマンスの指標や保証を意味するものでもありません。一部のファンドはMSCI指数を基にしたリターン連動するものもあり、MSCIはファンドの運用資産額やその他の指標に応じて報酬を受け取る場合があります。MSCIは指数調査と特定の情報との間に情報隔離を設けております。情報単独では、どの証券をいつ売買すべきかを判断するために使用できるものではありません。情報は「現状のまま」提供されており、利用者は情報の使用に関して全てのリスクを負うものとします。MSCI関係者はいかなる場合も、情報の独自性、正確性、完全性を保証せず、明示的・暗示的な保証を一切放棄します。MSCI関係者はいかなる誤りや脱漏に関しても責任を負わず、情報の利用に関連して生じる直接的、間接的、特別、懲罰的、結果的もしくはその他あらゆる損害（逸失利益を含む）についても、たとえその可能性を知らされていた場合でも一切責任を負いません。

#### ■ 取り組みの具体内容

当社は国内外のイニシアティブへの参画や、気候変動問題の解決に向けた意見発信・情報収集を進めるとともに、資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量について、従来の2030年度中間目標に加え、新たに2035年度および2040年度の中間目標を設定しました。2050年ネットゼロの実現に向けて、投融資と企業対話の両面から排出量削減を推進しています。

#### ▶ 資金提供

資金提供面では、脱炭素に貢献する企業やプロジェクトへの投融資を対象とした「脱炭素ファイナンス枠」3兆円（2017-2030年度）の目標を設定しており、投融資実績を積み上げています。

また、パリ協定に準拠した具体的な基準や根拠、評価プロセスを明示した「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」を策定し、2025年度には当該要領に基づく複数の投融資を実行しました。

※初号案件となるトランジション・ファイナンスの詳細は、「FOCUS!」(P68)にてご覧いただけます。

※「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」は当社ホームページにてご覧いただけます。 <https://www.nissay.co.jp/news/2024/pdf/20240611.pdf>

#### ▶ 対話（エンゲージメント）

対話の面では、気候変動に関する企業への情報開示要望を継続的に強化しています。2022年度から、投資先排出量の約8割を占めるスコープ1+2排出量上位先等78社に対し、2050年ネットゼロに向けた削減ロードマップの策定・開示を要望し、全体の97%にあたる76社が開示を実

施しています。また、2023年9月からスコープ3排出量上位先53社に排出量削減に向けた取組内容の開示を要望し、約7割の38社が開示を実施する等、削減取組の進捗を確認しています。

※2026年1月時点

### 生物多様性

#### ■ シナリオ分析の具体的手法

投資先企業と自然資本の関係性を把握するため、TNFDで使用が推奨される自然関連リスク分析ツール「ENCORE\*1」を活用し、業種別に自然資本への依存と影響を評価しました。製造業セクターについては、当社は自動車製造業の保有割合が大きい中、依存が高い自然資本としては水資源に関する項目が、影響が大きい項目としては土壌・水質汚染のほか、攪乱\*2が大きく出る結果となりました。

非製造業セクターについては、当社は卸売・小売業の保有割合が大きい中、依存が高い自然資本としては土地や水資源に関する項目が、影響が大きい項目としては土壌・水質汚染のほか、GHG排出量や攪乱等が大きく出る結果となりました。

\*1 国連環境計画等の国際機関や金融機関が共同で開発した、投資先企業の自然資本に対する依存と影響を評価するための分析ツール

\*2 事業活動が騒音または光公害を生み、それが生物に害を及ぼす可能性

※ENCOREによる分析結果の詳細は「日本生命 気候変動・自然関連レポート2025 ～TCFD・TNFD～」( P54～P55 )にてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/gyoseki/pdf/tcfdtnfdreport.pdf>

#### ■ 取り組みの具体内容

当社は2024年度から開始した中期経営計画において、生物多様性を含む「自然資本」を当社資産運用におけるサステナビリティ重点取組テーマの一つとして設定しました。自然資本の保全に向けては、イニシアティブへの参画や、意見発信・情報収集を進めるとともに、資金提供と対話の両面から取り組みを進めていきます。

#### ▶ 資金提供

資金提供面では、テーマ投融資において、海洋保全を資金使途とするブルーボンドや、森林整備や絶滅危惧種の生息域調査等を資金使途とするグリーンボンドへの投資を実施しています。

また、パーム油生産による森林破壊等の環境問題や、強制労働・人権侵害等の人権問題を踏まえ、RSPO\*認証未取得のパーム油関連企業への投融資を禁止するネガティブ・スクリーニングを実施しています。

\* Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油に関する円卓会議）

## 日本生命ネイチャー・ファイナンス・アプローチ



当社は、プラネタリーバウンダリーの考え方を基に、企業の取り組みがもたらす自然回復の効果を、シンプルかつ定量的な指標を用いて可視化する測定・評価手法として、「日本生命ネイチャー・ファイナンス・アプローチ」を2025年8月に公表しました。

自然の回復に向けた資金動員を一層加速するためには、その効果を適切に評価する尺度が重要であるとの考えのもと、科学的見地に基づきながらも実用的かつシンプルな指標を整理しました。当アプローチを通じて、事業活動や金融のみならず、政策や学術といった各分野を横断した議論の活性化を図ることで、国内外におけるネイチャー・ファイナンスの発展に貢献していきます。

※「日本生命ネイチャー・ファイナンス・アプローチ」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/shisan\\_unyou/esg/pdf/2025-nature-finance-approach.pdf](https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/shisan_unyou/esg/pdf/2025-nature-finance-approach.pdf)

#### ▶ 対話（エンゲージメント）

対話の面では、「ENCORE」を活用し、当社の国内株式の保有額が大きい企業のうち、自然資本に対する依存・影響が大きい業種に属する企業を対話先として特定しています。

対話を通じて各企業の段階的な取り組みや情報開示の充実を後押しするとともに、情報収集や他社事例の共有を実施しており、また、企業価値向上の視点を踏まえた要望事項の設定をすることについて、検討していきます。

気候変動・生物多様性への対応

指標と目標

当社は、気候変動問題の解決およびネイチャーポジティブへの貢献に向けて、資産運用・事業活動の各領域において、各種目標を設定しています。

| 指標・目標                           |      | 2025年度実績                                                | 2030年度目標                       | 2035年度目標                                                                                          | 2040年度目標          | 2050年度目標             |
|---------------------------------|------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
| 気候変動                            | 資産運用 | GHG総排出量(スコープ1+2)                                        | ▲54.4%[対'10比]<br>▲48.6%[対'13比] | ▲45%以上<br>[対'10比]                                                                                 | ▲60%以上<br>[対'13比] | ▲73%以上<br>[対'13比]    |
|                                 |      | GHGインテンシティ(スコープ1+2、対2020年度)                             | ▲48.8%                         | ▲49%以上                                                                                            | —                 | —                    |
|                                 |      | GHG削減寄与量                                                | 532万t/年                        | 1,500万t/年                                                                                         | —                 | —                    |
|                                 |      | 脱炭素ファイナンス枠                                              | 約2.7兆円                         | 3兆円                                                                                               | —                 | —                    |
|                                 | 事業活動 | CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1+2+3)<br>(全排出量、グループ全体、対2013年度) | ▲34.9%                         | ▲51%以上                                                                                            | ▲60%以上            | ▲73%以上               |
|                                 |      | CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1+2)<br>(自社管理部分、日本生命単体、対2013年度) | ▲80.0%                         | ネットゼロ<br>(▲100%)                                                                                  |                   |                      |
| 再生可能エネルギー比率<br>(自社契約部分、日本生命単体)* |      | 79.1%                                                   | 100%                           |                                                                                                   |                   |                      |
| 自然資本                            | 資産運用 | GHG排出量は削減目標を導入                                          | (上記)                           | ネイチャーポジティブへの貢献<br><br>〈事業活動領域〉<br>○ CO <sub>2</sub> 排出量：上記目標の達成<br>○ 電気使用量：毎年▲1%<br>○ 紙使用量：毎年▲1億枚 |                   | 自然と共生<br>する世界の<br>実現 |
|                                 |      | 脱炭素ファイナンス枠の目標を導入                                        |                                |                                                                                                   |                   |                      |
|                                 | 事業活動 | CO <sub>2</sub> 排出量に加え、年1%の電気使用量削減、<br>毎年1億枚ペースの紙使用量削減  | (上記：<br>CO <sub>2</sub> 排出量)   |                                                                                                   |                   |                      |
|                                 |      | 水、廃棄物、その他環境に影響を与える項目の<br>目標設定を検討                        | —                              |                                                                                                   |                   |                      |

\*事業活動領域のグループ全使用電力における再生可能エネルギー比率については、2040年度までに100%の目標を設定

2050年度に向けたロードマップ

|             | 2010年                | 2020年                                                                           | 2030年 | 2040年                 | 2050年                      |
|-------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|----------------------------|
| 資産運用領域      | 投融資                  | トランジション・ファイナンスなど脱炭素ファイナンス枠を活用した投融資の推進                                           |       | 脱炭素<br>ファイナンス枠<br>3兆円 | 目標の見直しやさらなる投融資の推進          |
|             | 対話                   | 温室効果ガス排出量上位先等と気候変動をテーマとする対話の実施<br>E・S対話のマイルストーン管理導入                             |       |                       |                            |
|             | ポリシー・エンゲージメント        | 省庁主催のWGやPRI・NZAOA等のイニシアティブへの参画を通じた意見発信                                          |       |                       |                            |
|             | イニシアティブへの参画          | グローバル動向の情報収集                                                                    |       |                       |                            |
| 事業活動領域      | スコープ1                | 社用車(約2,000台)のEV車等へ入替、充電設備整備                                                     |       | その他車両EV化推進、充電設備整備     | 全営業車の脱炭素化<br>※営業職員の私有自動車含む |
|             | スコープ2                | LED化、拠点ZEB-ready化<br>拠点ZEB化推進(太陽光パネル、蓄電池設置等)<br>当社専用太陽光パネルのオフサイト設置推進<br>再エネ比率向上 |       | 再生可能<br>エネルギー<br>100% |                            |
|             | スコープ3                | 毎年1億枚ペースでの紙使用量削減<br>社内便の効率化推進 木造拠点拡大                                            |       |                       | ペーパー<br>レス化                |
|             | その他                  | 森林由来クレジット創出(北海道茅部郡森町)、                                                          |       |                       |                            |
|             | CO <sub>2</sub> 吸収取組 | Jブルークレジット®*購入(広島県尾道市)等                                                          |       |                       |                            |
| 2050年度ネットゼロ |                      |                                                                                 |       |                       |                            |

\*「Jブルークレジット®」はジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)の登録商標です。

「プラネタリーヘルス」における対応

■ 長崎大学との共同研究の開始

2025年10月、当社は国立大学法人長崎大学と、「プラネタリーヘルス」実現に向けた取り組みの推進を企図し、地球環境と人類の健康の相互関係に関する先端的な研究に共同で取り組むべく、連携協定を締結しました。

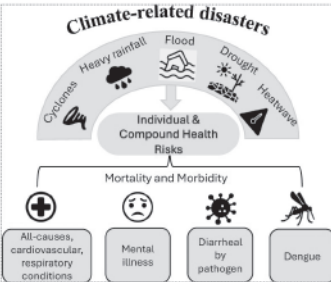
「プラネタリーヘルス」の考えを基に、地球温暖化や生物多様性の損失といった地球環境の変化と人類の健康の相関性についての研究(感染症、非感染症、グローバルエコロジー等)を行いながら、気候・自然関連財務情報開示の充実を図ります。



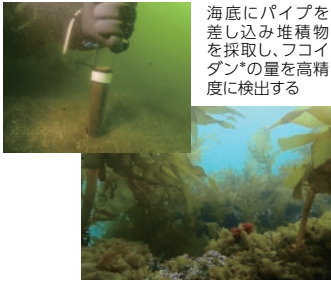
調印式(2025年10月20日)の様子  
左から、【長崎大学】永安学長 【日本生命】鹿島常務執行役員

長崎大学との共同研究テーマ

| テーマ                                        | 具体研究内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 気候変動・生物多様性の悪化と感染症の発生頻度に関するシナリオ分析         | <p>気候変動・自然資本の劣化が人類の健康(死亡率・入院率等)に与える影響を解明する研究の第一弾として位置付けています。</p> <p>熱帯医学研究所を擁するなど、感染症研究で国内をリードする長崎大学の知見をベースに、TCFD・TNFDで求められる当社の気候変動・生物多様性に関するシナリオ分析の中で、感染症に関する分析を実施します。</p> <p>主な分析対象疾患は以下の疾患です。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・蚊媒介感染症(マラリア、ジカ感染症、デング熱 など)</li><li>・呼吸器系感染症(新型コロナウイルス感染症 など)</li><li>・水系・食品媒介感染症(下痢症 など)</li></ul> <p>これらの疾患について、気温上昇・降水量増加・森林破壊・都市化・人口増加・人流増加といった要素が発生率に与える影響を、シナリオ分析により評価します。</p> |
| 2 ブルーカーボンに関する共同研究                          | <p>ブルーカーボンは、炭素貯留量が多く、かつ貯留期間が並外れて長いことから、クレジット化による地球温暖化対策として注目されています。</p> <p>長崎大学は海洋に関する多様な研究を進めており、その中でも当社が環境取組を推進するうえで関わりの深い以下のテーマについて、共同研究を開始しています。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ブルークレジットの創出手法に関する研究</li><li>・海洋プラスチック削減に効果的な手法に関する研究</li></ul> <p>*オキナワモズクなどの褐藻類に多く含まれる、自然界で分解されにくい多糖類のこと。堆積物中のフコイダンを測定することで、海底に貯留された有機炭素が海藻由来であるかを確認する手がかりとなる。</p> <p>*国立研究開発法人科学技術振興機構 戦略的創造研究推進事業(CREST)採択</p>               |
| 「プラネタリーヘルス」の企業経営・理念への導入・社内外への理解・普及に向けた共同研究 | <p>長崎大学は、人のWell-beingと地球環境の関係を構造化し考える「社会課題の構造化」や、実際の地域を対象に地域の課題や効果性の高い取り組みを特定する、「地域実装取組の指針策定」の研究を行っています。当社はそれらの考え方をサステナビリティ経営の各種取組の指針として取り込むべく以下の共同研究を行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・「社会課題の構造化」(人と地球の相互連関、人のWell-beingと地球環境の関係等)</li><li>・「地域実装取組の指針策定」(責任投融資の指針策定等)を通じた、サステナビリティ取組の考え方・方向性の具体化</li></ul>                                                                                                   |



気候変動による災害と健康リスク



海底にパイプを差し込み堆積物を採取し、フコイダンの量を高精度に検出する



## 日本生命グループの各種取組を通じて、 社会的価値と経済的価値の創出に取り組んでいく



〈参加者〉上記写真の左から順(当社役員・職員の役職は2025年12月時点)

**日本生命** 佐藤 和夫 (専務執行役員)

**日本生命** 宮本 泰俊 (責任投融資推進室長 兼 財務企画部担当部長)

**有識者** 足達 英一郎様 (株式会社日本総合研究所 フェロー)

**日本生命** 木村 武 (執行役員 兼 サステナビリティ経営推進部審議役)

**有識者** 松田 千恵子様 (東京都立大学大学院 経営学研究科 教授)

**日本生命** 宇田 優香 (サステナビリティ経営推進部長)

**日本生命** 鹿島 紳一郎 (常務執行役員)

日本生命グループでは、事業運営の根幹であるサステナビリティ経営を一層高度化するため、相対的かつ客観的なご意見を伺うべく、社外の有識者をお迎えして、サステナビリティ・アドバイザリー会議を開催しています。

昨年度は次期中期経営計画策定に向けて、当社グループならではの取り組みやストーリーを明確化していくことを目的に、これまでのサステナビリティ経営の振り返りや課題、検討中の価値創造ストーリーをお伝えした後に、サステナビリティ経営の次なる進化に向けた観点として、①“お客様視点”での社会課題解決に向けたストーリー構築と②各種サステナビリティ取組の“構造化”について評価やご意見をいただきました。

### “お客様視点”での社会課題解決に向けたストーリー構築

**松田様** これまで多様な取り組みを着実に進めてきた点は評価できる一方で、その価値が十分に伝わっていないため、今後は、現場やステークホルダーに分かりやすいストーリーと構造の提示が必要です。わかりやすいストーリーを作る観点では、「人」「地域社会」「地球環境」の構造を少し変えて、最も重要な「人」を中心に健全な「地域社会」と「地球環境」があるという立体構造で整理するのも一つだと思います。また、各領域の既存のアウトカム目標に加えて、生命保険会社らしい独自の視点でシャープな目標を追加設定されるとより日本生命らしい内容になると思います。

**足達様** 「3領域を立体的に捉える」という考え方は、SDGs ウェディングケーキモデルにも通じる非常に良いアイデアだと思います。「人」「地域社会」「地球環境」を階層構造として整理することは、人の命や暮らしを見据えることができ、気候変動を含めた社会課題解決の現実解にもつながると認識しています。日本生命が大切にされている3領域が連関しているという考え方とも整合的であり、独自の立ち位置を示しているものです。一方で、各領域の取り組みの粒度にはばらつきがあり、特に「地域社会」の課題の解像度をあげることと焦点設定は必要だと考えます。また、「地球環境」も他領域と不可分であり、同様に具体性を持たせるべきです。加えて、次期

中期経営計画との連動を意識して、価値創造のストーリーや本業との連携において両者がクロスオーバーしていくことが不可欠です。

**佐藤** 当社は相互会社として、「共存共栄」「相互扶助」の理念のもと事業を展開する中で、一般的な株式会社とは異なる点をどのようにアピールしていくかが課題と認識しています。『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』は、「誰もが」「ずっと」「安心して」の三要素から成り、その実現に向けた課題認識とギャップの明確化、解決に向けた取り組みの整理が重要です。特に「地域社会」では、人口減少等の課題を踏まえ、雇用創出や安心して働ける環境整備等の具体的な貢献を通じた明確なストーリーとして伝えていく必要があります。

**鹿島** 当社が「人」「地域社会」「地球環境」の3領域を定めた際、当時は「環境問題」がフォーカスされやすい状況でしたが、生命保険会社として「人」を中心に据えつつ、「地域社会」「地球環境」を設定しました。一方で、「地域社会」に対して具体的にどのような貢献ができるのかという点はストーリーが十分に明確化されていない課題が残っています。人口動態の変化という大きな課題に対し、地域に強い産業や、地域に残る選択肢を作るなど、貢献できる要素はあると思っています。今後は3領域の相互連関を意識したストーリーの構築を進めるとともに、中期経営計画との連動を意識し、具体性のある形でブラッシュアップを図っていきます。

**足達様** 銀行業界ではメガバンクと地域金融機関の二極化が進む中、後者は新たな活路として相互扶助の発想の取り組みが脚光を浴びる時代がくるのではないかと予感を抱いています。世界的なイニシアティブであるGABV(Global Alliance for Banking on Values)が掲げる「誰も取り残さない」「長い視点で」等の理念を参照しながら、従来の成長重視とは異なる戦略を打ち出すことは非常に革新的です。海外でもミッション志向型金融機関は成長しており、相互扶助の要素を中期経営計画に取り入れることで日本生命としての独自性のある価値発信につながるのではないかと考えています。

**木村** 近年、多くの企業が環境問題や気候変動対策に取り組む中、頓挫するケースが見られる背景には、社会課題の解決と自社の取り組みをセットで進めてこなかった点があると考えます。PeopleとPlanetの問題は不可分であり、なぜ社会・環境システムの劣化が止まらないのかという構造理解が不可欠です。気候変動の背景には社会的な不平等や分配の

問題があり、企業は創出した価値を従業員・消費者・地域社会へどう適正に分配するかを真剣に考える必要があります。このためには個社の取り組みに加え、産業界や政策レベルでのシステム全体へのエンゲージメントが重要です。TISFD(不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース)の取り組みも含め、こうした視点でのストーリー展開を進めていきたいと考えます。

**宮本** サステナビリティ取組の構造を正確に理解することが、次期中期経営計画や従業員の理解につなげるうえで重要だと感じています。企業の事業活動がこれまで地球環境や地域社会を毀損し、格差問題を生んできたという構造認識を持つことが「誰もが、ずっと」という理解につながります。こうした構造理解を踏まえ、社会科学をサイエンスするような形で構造分解できれば、企業としてさらに取り組みを進化させることができ、従業員の理解につながるものと考えます。

**松田様** 問題を構造化して取り組む考えも重要です。一方で、マクロの問題のままでは取り組みせず、ストーリー構築にあたっては取捨選択のうえ、何をストーリーとして設定するのかミクロレベルに焦点を当てるべきです。例えば健康寿命の延伸は非常に良いアウトカムです。それを軸にストーリーを立てるのであれば、地域社会では医療体制の充実や無医地区の解消といった具体的な取り組みにつながります。さらに地球環境についても水資源や感染症といったテーマに展開することで、3領域で筋の通ったストーリーが形成されます。こうしたミクロへの落とし込みにより、従業員やステークホルダーの納得感につながると考えます。

**木村** おっしゃるとおり、マクロとミクロの連動は重要です。社会・環境システムの持続可能性を踏まえ、アウトカム目標と具体取組を結び付けたうえで、ミクロの取り組みにどのようなつながっていくか。特に地域社会はアウトカムとの関連が不十分であり、取り組みの整理と工夫が求められます。





サステナビリティ・アドバイザリー会議

各種サステナビリティ取組の“構造化”～各取組を通じて提供する意義・価値・事業活動との結び付きの明確化～

**足達様** 健康寿命の延伸取組はパッケージ化されつつ、成果を実感できる素晴らしい取り組みとして評価できます。一方で、実際には高齢者による介護負担などの問題の顕在化や社会保険料の増大圧力を背景に、金融所得課税や金融資産課税が進む中、医療費の抑制に貢献した人への社会保険料負担軽減など、個人ベースのプロテクションを金融業界が提供することが重要となる可能性があります。こうした視点で、現在の取り組みの先を見据え、次のフェーズに向けた展開を設計することが求められます。さらに、日本の医療構造等といった課題にも踏み込み、医療に加え介護領域への広がりも視野に入れていく必要があります。

**松田様** 「健康寿命の延伸」は、非常に網羅的で充実している一方で、先ほど申しあげた「ミクロ」とは個別施策そのものではなく、マクロの問題認識を前提に取組分野やアウトカムを選択し、その先に施策が位置付くという意味です。したがって、健康寿命の延伸という人の問題から、地域社会や地球環境へとストーリーがつながる視点が重要です。また、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を考えると、日本のシニア層は将来不安が大きく、特に介護や長寿リスクへの備えが不十分です。“安心して”にフォーカスし、寿命が延びたことによる見えない不安感や介護の問題にアプローチする必要があります。

**佐藤** 「健康寿命の延伸」を掲げる我々の課題意識が何なのかを明確化できていないと感じています。現状の停滞や地域格差といった課題を踏まえ、なぜ健康寿命延伸を目指すのかという背景を整理する必要があります。『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けては、医療や介護、長寿に対する不安などの課題をどう捉え、どのように解決しアウトカムにつなげるのかという論理構成が重要です。また、取り組みが総花的にならないようテーマの絞り込みと重点化を図り、誰が見ても納得感のある見せ方が求められます。

**鹿島** 「健康寿命の延伸」について、アウトカムとして掲げている「12年間で2歳延伸」という成果をどのように科学的に示すかは難しい課題だと感じています。アンケートによる主観的評価でそのエビデンスをどう示すかが論点です。直接的な因果関係を示すことは困難ですが、「がん啓発活動」による治癒率の改善などのデータで足りるのか、より科学的なエビデンスのあり方についてご意見を伺いたいと考えています。

**松田様** 今思いつくところでは二段階あります。一段階目は、日本生命単独で実施できるもので、健康寿命を適切に定

義し、アンケートや保有データを分析することが有効です。二段階目は、ニッセイ医療費白書を通じた自治体との連携により、データを相互に活用し、よりマクロなデータを構築する方法です。日本生命ならではの数字を示すことで、アピール度を高められます。

**足達様** アウトカム目標は世の中全体の健康寿命ではなく、日本生命の契約者に関するものであることを踏まえ、地域平均との差を示すことでコントラストを明確化することが効果的です。自治体や医療機関との連携も有効であり、保険加入時にアンケートや測定を組み込むなど、データ収集の仕組みを一体化することも有効です。

**木村** 『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』と「健康寿命の延伸」が必ずしも一致しないという点は重要な論点です。介護サービスの位置付けも含め、単体・グループ双方での取り組みとの関連性を整理する必要があります。また、お客様満足度の背景要因や属性分析も含め検討を深めるとともに、多数のアンケートデータを有効活用していきたいと考えています。

**松田様** 健康寿命が延びると不幸になるかもしれないというパラドックスを踏まえると、健康寿命の定義が重要です。身体的な健康だけでなく、「今の生活に満足か」「幸せか」といった精神的な健康も含めてアンケートで測定することで、より実態に即した評価ができるのではないかと考えています。

**宮本** アウトカムの「使い方」にも難しさがあると感じています。物事を単純化すると実態を捉えきれない面もあり、今後はアウトカムの定義付けを丁寧に行い、文脈や構造をわかりやすく説明するなどの工夫が必要であると考えています。

**足達様** 外部から見た時に、健康寿命延伸のパラドックスを予期しアンテナを張っていることが見れば良いのではないかと考えています。KPIは単純に「2年延伸」で良いと考えますが、その先に介護や終活への考えや取組がセットとなることで奥行きが生まれます。また、指標は絞り込みが有効であり、分かりやすさも重要です。内部評価に必要な指標と外部開示の切り分けも検討すべきです。

**松田様** アウトカム自体がもっと少なくとも良いと考えています。示していただいた実績にはアウトプットに近いものも含まれており、社会にインパクトを与えるアウトカムは

それほど多くなくて良いと考えます。「人」「地域社会」「地球環境」の各領域で一つずつでも十分です。アウトカムと「お客様数」等のアウトプットとの関係を整理したロジックツリーの作成が有効です。

**宇田** アウトカムに至るまでの内部管理指標は数が非常に多く、開示も含め整理が必要と考えています。また、中期経営計画とサステナビリティ経営を連動させる際には、お客様数などの指標が前に立っており、当初からリンクさせていましたが、改めて検討が必要です。営業職員チャネルの強みと結び付けた意識醸成は進んでいますが、今後は次の展開に向けた高度化が求められています。

**木村** 現在のアウトカムは必ずしも環境・社会システムと明示的にリンクしない部分もあり、アウトプットに近いのではな

これからのサステナビリティ経営について

**足達様** 本日の議論ではグループ会社や国際的視点が十分触れられていないため、今後はグループ全体での視点やグローバルな影響を考慮する段階に来ています。健康寿命も地域によって課題が異なり、各国の実情に応じた対応が求められます。また、「相互会社」の理念に立脚した発信は重要であり、企業が価値観を表明する時代において、日本生命ならではのメッセージに期待したいと思います。

**松田様** 「人」と「地域社会」は明確に切り分けて議論すべきであり、特にコミュニティでの役割には拡張の余地があります。また、多様な取り組みを束ねる象徴的なストーリーやワードの設定が認知向上に資します。さらに、事業会社に加え機関投資家としての側面から資金配分のあり方や資産形成支援についても発信が重要です。

いかという議論もありますが、当初は第一歩として設定した経緯があります。全社一丸で取り組む重要性和シンプルさのバランスは難しく、今後は位置付けや継続の是非も含め検討が必要です。

**松田様** アウトカムは「健康寿命」が中心となる場合、そのアウトプットや施策との関係を明確にすることが重要です。満足度ではなく幸福度など本質的な指標も検討すべきであり、中期経営計画とつながるロジック構築が求められます。一方で、無理に全社に結び付けると現場の理解が進まず、活動として定着しない可能性もあるため、無理のない設計が重要です。

**佐藤** 当社は株式会社的な利益追求と相互会社としての使命の両面を持ち、利益創出と社会的価値提供の両立が求められています。特に機関投資家としての影響力も踏まえ、次期中期経営計画では要素の絞り込みを図りつつ、ご契約者に分かりやすく、日本生命の投資家としての取り組みも含めた内容を示していきたいと考えています。

**鹿島** サステナビリティ経営を標榜して三年が経過し、社内外での意識は着実に変化し、社会への貢献を考える動きが広がっている点は成果です。一方で、全員を巻き込むことを重視した結果、目標の整理や純度の面で課題も残っています。次期中期経営計画に向け、議論を深め取り組みの高度化を図っていきたいと考えています。

頂いた主なご意見(次期中期経営計画策定に向けた検討事項)

|                            | ご意見                                                                                                                                                |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “お客様視点”での社会課題解決に向けたストーリー構築 | ・多様な取り組みの価値を伝えるために、分かりやすく一貫したストーリーとしての再構築が重要。<br>・「人」「地域社会」「地球環境」領域の具体性や解像度を高めるとともに、生命保険会社らしい独自性のある目標設定や中期経営計画との連動を通じて、価値創造の筋道を明確に示すことが必要。         |
| 各種サステナビリティ取組の“構造化”         | ・マクロ課題の認識を起点にアウトカムを選定のうえ、サステナビリティ取組を位置付ける構造で整理することが重要。<br>・「健康寿命の延伸」を軸に「人」「地域社会」「地球環境」へとつながる一貫したストーリーを構築するとともに、医療にとどまらず介護等も含めた領域拡張や将来を見据えた構造設計が必要。 |



# お客様本位の業務運営

当社は、お客様や社会から一層の信頼をいただくため、お客様本位の業務運営を事業運営の根幹に据え、お客様が真に求める商品・サービスを提供するとともに、保障責任を確実に全うします。そして、お客様の声を大切にし、学び、サービス向上に努め、全役員・職員への理念ならびにコンプライアンス意識の浸透などに努めます。

## お客様本位の業務運営に係る方針(抜粋)

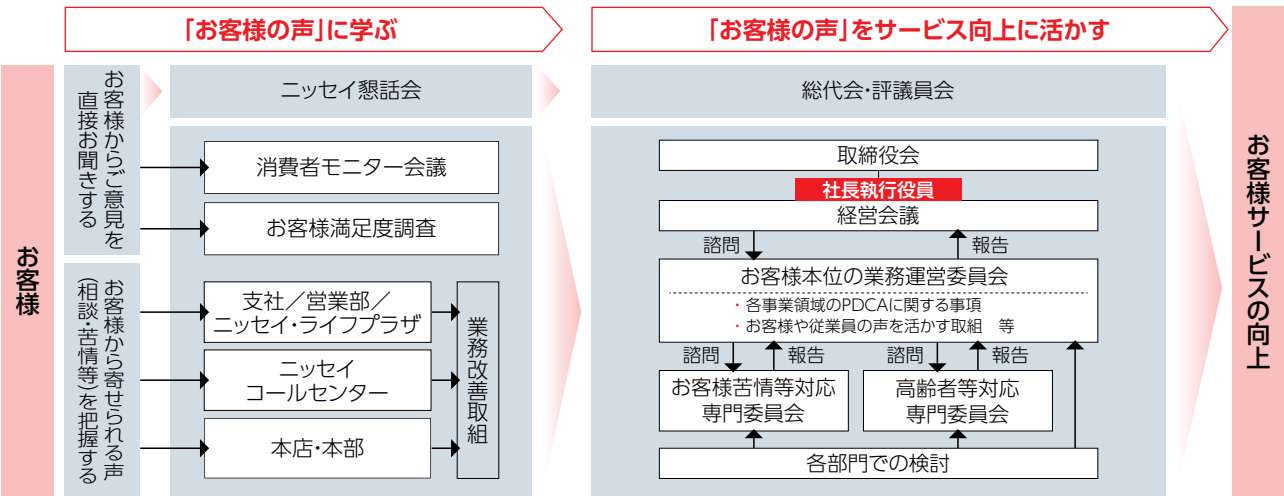
- 方針1. あらゆる業務でのお客様本位の業務運営の実践
- 方針2. よりよい商品・サービスのご提供と、お客様に相応しいコンサルティングの実施
- 方針3. 確実な保障責任の全う
- 方針4. 利益相反の適切な管理・コンプライアンスの遵守
- 方針5. お客様の声を活かす取組・結果の検証
- 方針6. 一人一人がお客様本位で行動する為の取組

※「お客様本位の業務運営に係る方針」の全文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/otsutaeshitai/customer/pdf/houshin.pdf>

## お客様本位の業務運営に係る推進体制

当社では、「お客様の声」をサービス向上のための大切な財産として受け止め、全国の支社・営業部、ニッセイ・ライフプラザ、ニッセイコールセンター等において幅広い把握に努めるとともに、さまざまな機会を通じ、当社から積極的にお客様のご意見等をお聞きしています。

お客様から頂いた声や収集した情報は、各部門での改善取組の検討に活用し、役員・部長層をメンバーとする「お客様本位の業務運営委員会」や「経営会議」「取締役会」において定期的に共有する中で、「お客様の声」を起点とした継続的なサービス向上取組を全社で推進していきます。

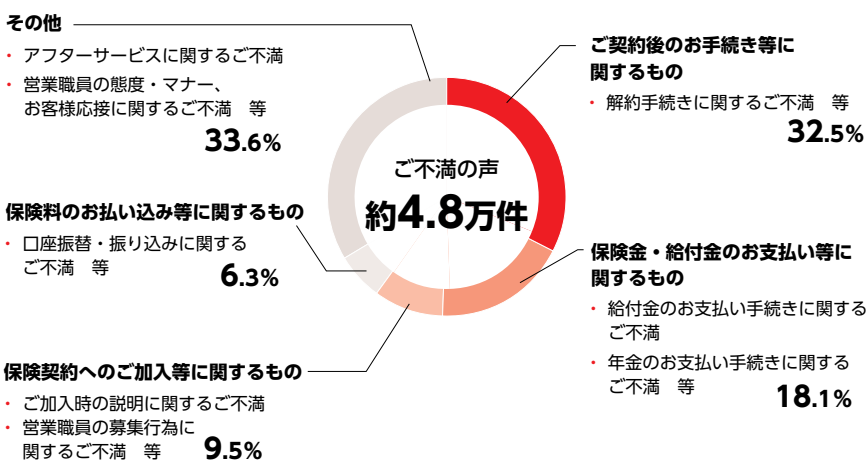


## 当社に寄せられた「お客様の声」

2025年度は、全国の支社・営業部、ニッセイ・ライフプラザ、ニッセイコールセンター等の窓口へ、約181.0万件の「お客様の声」を頂きました。うち、苦情(ご不満・ご指摘)は、約4.8万件でした。

### ■ お客様から寄せられた「苦情(ご不満・ご指摘)」

当社では、「苦情」の定義を「お客様から寄せられるご不満の申し出(事実関係の有無は問わない)」として、幅広くご不満の声を捉え、お申し出内容や発生原因等に応じた分類・分析を行い、お客様の視点に立った具体的なサービスの改善に生かしています。



## お客様満足度調査の結果

当社では、「お客様本位の業務運営に係る方針」の定着を測る指標(KPI)として、「お客様満足度」を設定しています。年1回社外機関を通じた調査を実施し、お客様から頂いたご意見やご要望を分析し、事務・サービス等の改善に向けた取り組みを着実に進めた結果、2025年度の「お客様満足度」は92.5%と当社目標水準90%以上を達成し、引き続き高い水準を確保しています。

今後も、当指標のトレンドを用いて、「お客様本位の業務運営に係る方針」および取り組み内容の定着度を測っていきます。

● お客様満足度(営業職員チャネル+代理店チャネル+金融機関窓販チャネル)



2021 2022 2023 2024 2025 (年度)

(2025年度実施概要)  
・年1回実施(2025年7月15日~8月15日) ・質問内容: 営業職員対応、会社の信頼感 等  
・調査対象: ご契約者 約6.5万名 ・お客様の満足度については、「満足」「やや満足」「やや不満」「不満」の4択のうち、「満足」「やや満足」と回答したお客様の割合  
・有効回答者数: 約9,000名

## 中期経営計画における取り組み

「お客様の信頼の上にのみ事業が成立する」という認識のもと、「お客様の声を起点とした継続的なサービス向上」と「各事業戦略におけるお客様本位の業務運営のPDCA」を基本に以下の2軸の推進に取り組んでいきます。

### 苦情・コンダクトリスク等への対応強化

「着眼点\*」も踏まえた不適正事案の未然防止、苦情減少に向けた取り組みの推進

ご高齢の方や外国の方等、より配慮が必要なお客様への手続きのサポートを充実

### お客様の体験価値(=CX)の向上

お客様の声の活用のさらなる推進等を通じた、商品・サービス、チャネルの付加価値の向上

独自性・競争力を備えた商品・サービスの創出を通じた新たな付加価値の創出

\*生命保険協会が、営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の高度化に向けた原理・原則(プリンシプル)と具体取組事例等をまとめ、「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点」として公表

「全てはお客様のために。」  
お客様の安心・安全に貢献し続け、  
社会課題の解決による地域社会の発展と、  
当社グループのサステナブルな  
成長を目指す

常務執行役員

鹿島 紳一郎



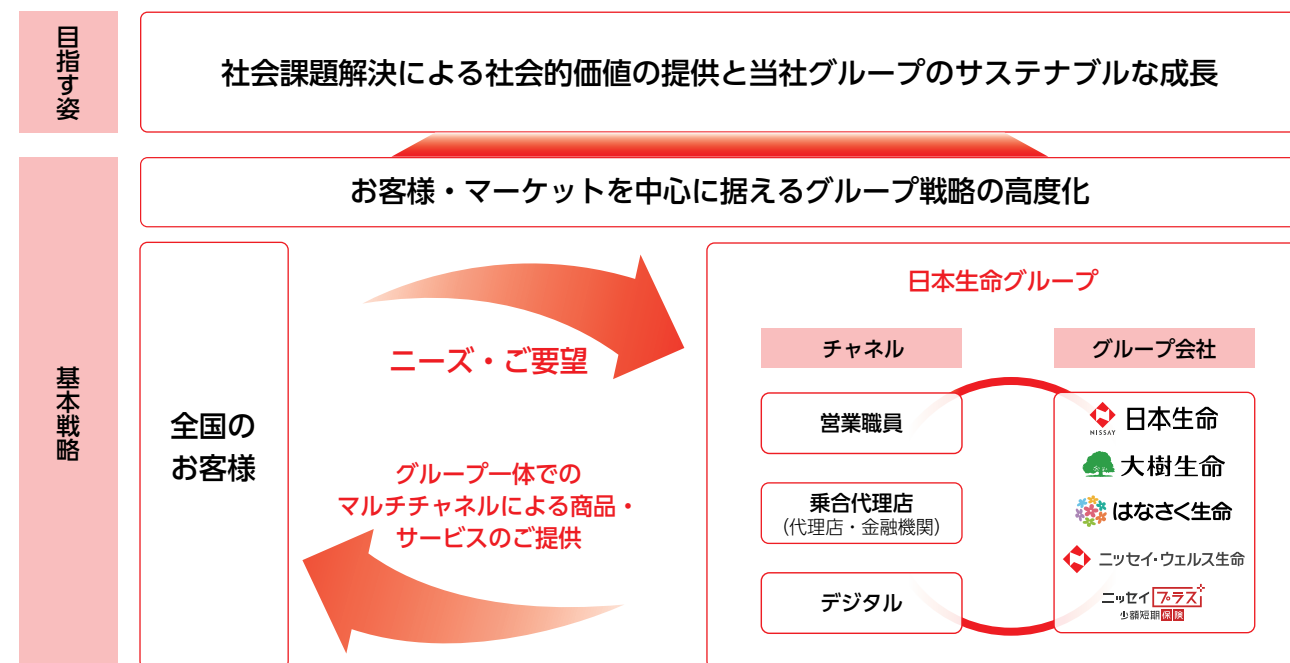
## 現状・課題認識と目指す姿

少子高齢化の進行や金利・経済環境の変化、デジタル化の急速な進展等に伴い、保険商品・サービスや加入チャネル等に関するお客様や社会のニーズは一層多様化しており、社会保障制度を補完する生命保険会社の役割は、ますます重要になると考えています。

こうした環境認識を踏まえて、当社グループは、多様化するお客様ニーズにお応えするために営業職員チャネル

を主軸として複数のチャネルを全国で展開し、グループ一体となって商品・サービスラインアップの拡充に努めています。

引き続き、グループの強みを生かし、お客様・マーケットを中心に据えるグループ戦略の高度化を通じて、社会課題解決による社会的価値の提供と当社グループのサステナブルな成長を目指していきます。



## 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

中期経営計画では、お客様ニーズに応えるべく、商品・サービス一体でのラインアップ拡充やマーケット特性に応じた各チャネル戦略の高度化に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、「お客様数」「お客様満足度」をはじめとした、アウトカム目標達成への貢献に努めていきます。

| 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         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| <b>営業職員チャネル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品ラインアップの拡充やリスクコンサルティング活動を通じたより一層のパーソナライズな提案の実現</li> <li>営業職員管理態勢高度化を通じたお客様本位の業務運営の推進</li> <li>自治体との協定等に基づいた地域と一体となった取り組みの推進を通じた、地域社会への貢献</li> </ul>        | 新契約件数        | お客様数                |
| <b>乗合代理店チャネル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なニーズにお応えする幅広い商品をグループ一体となって提供</li> <li>お客様・パートナー(代理店・金融機関)へのアフターフォロー強化</li> <li>コンプライアンス遵守を通じた、お客様・パートナーからの信頼獲得</li> <li>事業承継を通じた、地域企業活性化・地方創生</li> </ul> | 継続率<br>苦情件数  | 顧客企業数               |
| <b>デジタルチャネル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロモーション強化やデジタル接点確保を通じた新規顧客の獲得</li> <li>デジタル・有人ハイブリッドによる価値提供を通じたお客様満足度の向上</li> </ul>                                                                         | 地域振興アンケート収集数 | お客様満足度<br>ニッセイ版健康寿命 |

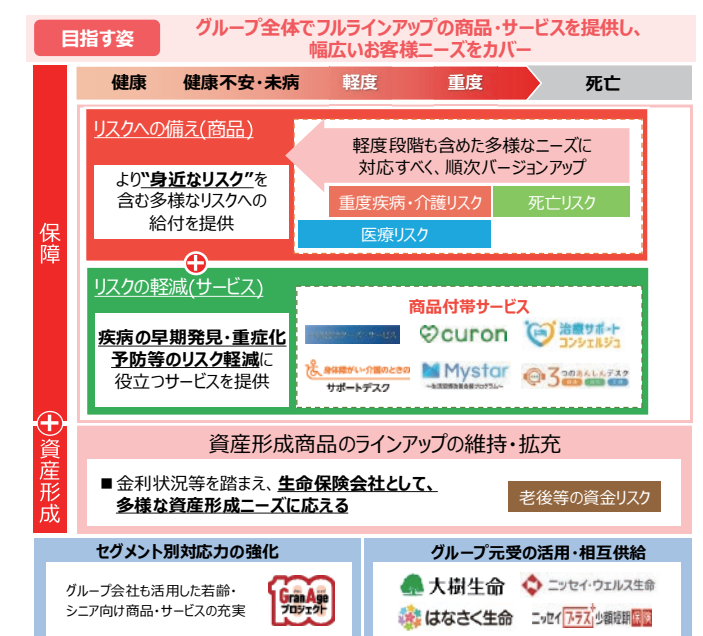
## 商品・サービス戦略

当社は、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に資する商品・サービスを一体で提供し、幅広いお客様ニーズをカバーすることで、「国民生活の安定と向上に寄与する」ことを目指しています。

上記の実現に向け、保障ニーズに対しては、死亡や重度の疾病への保障だけでなく、早期発見・早期治療による重症化予防に資する保障を兼ね備えた、リスクに備える「商品」と、重症化予防やQOL低下抑止に向けた、リスクを軽減する「サービス」を一体で価値提供しています。

また、資産形成ニーズに対しては、金融市場環境を踏まえ、資産運用収益の向上に努めるとともに、予定利率・利差益配当の引き上げや、より魅力的な商品ラインアップの拡充を通じて、お客様の多様なニーズにお応えしています。

直近では、2026年4月から、治療実態に合った保障を提供する「治療サポート保険“ぴたほ”」を新たに発売し、付帯サービスとして、発症時から退院後までのお悩みをサポートするサービスを提供しています。





## チャンネル戦略

### 営業職員チャンネル



少子高齢化の進行に加え、AIの浸透や不安定な金融経済環境等、取り巻く環境が非連続に変化し、不確実性が高まっていく中でも、全国展開のチャンネルとして、既存の保険商品・サービスによる保障責任の全うのみならず、地域社会への価値提供を通じ、地域と共にサステナブルな発展を目指してまいります。

専務執行役員  
上田 哲也

|        |                                                                |              |                         |
|--------|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|
| 長期ビジョン | 保険商品・サービスに加え地域の課題解決を通じた<br>幅広い安心・安全の提供による地域の発展とともにサステナブルな成長の実現 |              |                         |
| 中期経営計画 | チャンネル戦略の高度化を通じた、サステナブルな営業職員組織の構築                               |              |                         |
|        | 営業職員の活動先の<br>持続的な確保                                            | コンサルティング力の強化 | 長く安定的に働くことのできる営業職員組織の構築 |
|        | 支社体制・支援体制の強化ならびに商品ラインアップの拡充                                    |              |                         |

#### ■ 重点施策：地域社会への貢献を通じた営業職員の提供価値の向上

当社では、取組軸の一つとして、地域住民の皆様・お客様の「健康寿命延伸」への貢献を掲げており、営業職員チャンネルにおいては、保険のご案内にとどまらず、社会全体へがんの正しい知識をお伝えする「がん啓発活動」をはじめとした、地域振興取組を通じて、自治体・企業・お客様との関係構築に努めています。

2025年度は、地域のお役に立てる情報提供とお客様の行動変容に向けたアンケート（交通安全啓発・がん啓発・地域の健康サポート）を実施する中、前年度の約2倍となる400万名を超えるお客様に回答いただき、その結果を自治体に提供することで、地域住民の皆様の健康増進等につなげてきました。

2026年度も、当取組を営業職員活動の基軸とし、全国のお客様・地域住民の皆様への社会的価値提供に努めていきます。

また、全国各地の支社を「地域課題解決の主体」と位置付け、都道府県単位の地域課題に対し、ヘルスケア領域、金融法人領域等、チャンネル・部門の垣根を越えた協業取組を進めるとともに、首都圏・東海・京阪神マーケットにおいては、2025年度に新設した「マーケット開発部」が、各支社の取り組みを支える中で、各地域の自治体・金融機関・企

業との連携強化に努めています。

2025年度からは、厚生労働省が管理する医療費データを活用した「ニッセイ医療費白書」を自治体ごとに作成し、広く無償提供する活動にも取り組んでいます。

加えて、政府が掲げる「資産運用立国」の実現に貢献すべく、J-FLEC(金融経済教育推進機構)の指針に沿った資産形成アンケートの実施や、お客様に応じた情報提供等、お客様の金融リテラシー向上に向けた取り組みを進めています。

さらに、当社では、コロナ禍以降にデジタル化を大きく進展させてきており、デジタルでつながるお客様は1,100万名を超えています。リアル×デジタルでお客様とつながり、蓄積されたデータを活用する中で、お客様にとって最適な情報を提供するとともに、対面でのリスクコンサルティングを通じた必要保障の提供に努めていきます。

こうした取り組みにより、“安心の多面体”の中心である生命保険事業・営業職員チャンネルをより強固にし、営業職員が長く安定的に活躍できるための支援を進めるとともに、地域社会・お客様への社会的価値の提供を通じ、地域・当社のサステナブルな発展・成長を目指します。

### 乗合代理店チャンネル



長期ビジョンとして掲げる「お客様・パートナー（代理店・金融機関）から最も信頼される保険会社（グループ）」の実現に向け、コンプライアンスの徹底を大前提とし、マーケット・チャンネル特性に応じたグループ一体での商品供給・代理店サポート体制の構築に取り組んでまいります。また、パートナーと協業した地域課題解決への取り組みを通じ、社会的価値の提供と、グループのサステナブルな成長の好循環を目指してまいります。

常務執行役員  
白谷 理人

|        |                                 |                     |                        |
|--------|---------------------------------|---------------------|------------------------|
| 長期ビジョン | お客様・パートナーから最も信頼される保険会社(グループ)になる |                     |                        |
| 中期経営計画 | 社会的価値拡大・グループの成長の好循環             |                     |                        |
|        | お客様数・顧客企業数・<br>パートナー数の拡大        | お客様・パートナー<br>満足度の向上 | パートナーと協業した<br>地域社会への貢献 |

#### ▶ 代理店

全国の税理士・保険代理店等を通じ、法人のお客様に対しては、主に経営者の事業保障・事業承継等のニーズにお応えできるよう当社商品を提供し、個人のお客様に対しては、幅広いニーズに対応するため当社とはなさく生命の商品をグループ一体で提供しています。また、代理店に対しては、代理店担当者の知識・スキルの高度化を通じて、よりきめ細かなサポートの実現に努めていきます。

#### ▶ 金融機関

全国の提携金融機関を通じ、保障や資産運用等の多様なお客様ニーズにお応えできるよう当社とニッセイ・ウェルス生命の商品をグループ一体で提供しています。また、担当するホールセラーへの商品研修・コンプライアンス教育の強化を通じて、金融機関へのサポート力向上に努めていきます。

#### ■ 重点施策：パートナーと協業した地域社会への貢献

乗合代理店チャンネルにおいては、「健康増進」と「金融教育」を軸に、パートナーと協業し、地域社会への貢献に取り組んでいます。具体的には、金融機関との協業として、一部の地方銀行と「地域のサステナビリティ推進に関するパートナーシップ協定」を締結しています。今後も、協定に基づいた地域貢献への取り組みや、協定先の拡大を進めていきます。

### デジタルチャンネル

昨今のデジタル化の急速な進展等によるデジタル接点・非対面ニーズの増加を背景に、中期経営計画ではデジタルチャンネルを立ち上げました。2025年度は、Web上で加入手続きを完結できる商品ラインアップを拡充し、Webプロモーションも強化しました。また、オンラインでの有人サポート体制を強化し、リアルタイムでのサポートにより疑問点を迅速に解消することで、安心感を高めています。

さらに、お客様の選択肢を広げるために、グループ全体での商品ラインアップの拡充を進め、市場のニーズに柔軟に対応しています。

これらの取り組みにより、2025年度はグループ全体でデジタルチャンネルでの競争力を大きく高めることができました。引き続き、お客様に価値あるサービスの提供を続けていきます。

日本生命グループの  
総合窓口として、  
企業・従業員・地域社会の抱える  
多様な課題解決に貢献する

副社長執行役員  
藤本 宣人



現状・課題認識と目指す姿

日本の企業は、少子高齢化、グローバル競争の激化、デジタル・金融技術の発展や地政学リスクの顕在化等、さまざまな環境変化に直面する中で、企業価値向上に向けて、ビジネスモデルの見直しを日々求められています。

とりわけ、人口減少下では、人的資本が企業の価値創造の中核として注目されています。こうした中で、今後、人材の獲得やエンゲージメント向上のための投資として、福利厚生制度の見直し・拡充への関心がより一層強まっていくと見込まれます。

また、資産運用立国の流れを受けて、企業年金の運用力

高度化や個人の金融リテラシー向上の機運が高まっており、企業に対する年金運用や従業員向け資産形成支援への期待も増えています。

こうした大きな環境変化の中で、企業を支える保険・サービスへの期待は高まっており、日本生命グループの総合窓口として、生命保険を中心にグループアセットを最大限活用したソリューションを提供し、企業・従業員・地域社会への提供価値を一層拡大していくことで課題解決に貢献していきます。

目指す姿

日本生命グループの総合窓口として、企業・従業員・地域社会の課題を解決し、当社グループの成長に貢献する

中期経営計画の方向性

変化し続けるお客様ニーズに機動的かつ丁寧に対応し、人的資本経営・資産運用立国等の政策も踏まえた商品・サービス・ソリューションの提供を通じて、付加価値創出に拘る3年間

マーケットの課題

企業

- 人的資本経営・健康経営<sup>®\*</sup>の高度化
  - ▶ エンゲージメント(育児・介護の両立支援)
  - ▶ 従業員の健康増進、資産形成支援
- 企業年金制度の安定運用 等

従業員

- 育児・治療・介護と仕事の両立
- 人生100年時代への対応
  - ▶ 資産形成、金融・健康リテラシーの向上

地域

- 地域企業の持続的な成長と発展
- 地域住民の健康寿命延伸



企業・従業員・  
地域社会に対する  
日本生命グループの  
総合窓口

日本生命グループの取り組み

基本  
取組

- 団体年金・団体保険・損害保険
- 営業職員の職域活動支援

強化  
取組

グループアセットを最大限活用し、  
社会に提供する価値の拡大と  
安心を提供

- アセットマネジメント
- ヘルスケア
- 介護・保育
- 人事・労務
- DE&I

● グループ元受各社の商品



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

団体年金・団体保険・人的資本経営支援サービス・日本生命グループ商品を通じて、生命保険だけでなく、アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育・人事・労務・DE&I等、幅広い領域でお客様へ価値提供を行っていきます。人的資本経営や健康経営に取り組む企業に対しては、「健康経営支援プラン」「人的資本投資プラン」等を通じ、取り組みの高度化・効率化をお支えしていきます。また、資産運用立国や企業年金の加入者のための運用等の見える化の動

きを踏まえたお客様のニーズに対し、商品・コンサルティング・教育コンテンツの提供を通じ、企業の資産運用領域の取り組みに貢献していきます。加えて、営業職員による各企業の福利厚生制度を踏まえた情報提供・保険提案を活性化させ、福利厚生の一時的パートナーとして寄与していきます。これらを通じて、「顧客企業数」「お客様満足度」「ニッセイ版健康寿命」といったアウトカム目標達成に貢献します。

中期経営計画における取り組み

多様な課題を抱える企業・従業員・地域  
社会に対し、幅広い領域のソリュー  
ションを通じた付加価値を提供

KPI

団体年金保険等資産残高  
団体保険換算保有契約高

顧客企業数

お客様要望への対応件数

健康経営支援企業数

関連するアウトカム目標

顧客企業数

お客様満足度

ニッセイ版健康寿命

基本戦略

人的資本経営・健康経営への支援

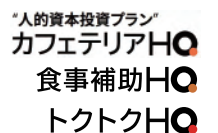
■ 健康経営支援プラン

株式会社バリューHRとの協業により、健康管理サービス(健診予約、結果管理等)や健康保険組合の設立支援・BPOサービスを提供しています。当サービスを通じた健診実務の効率化、健康増進取組の高度化により、企業の生産性向上、従業員のウェルビーイング向上に貢献します。



■ 人的資本投資プラン

株式会社HQとの協業により、AIを活用し、従業員一人ひとりに個別最適な福利厚生制度をレコメンドするカフェテリアプランを提供しています。当サービスを通じ、従業員の利用率が高く人事戦略上の効果も高い福利厚生制度を構築し、福利厚生をコストから投資に変えることを目指します。また、2026年4月以降、食事補助に特化した「食事補助HQ」、低コストで導入しやすい割引クーポン型パッケージの「トクトクHQ」のご案内も開始しており、企業の多様なニーズに応じた福利厚生制度構築に貢献します。



■ 精密検査費用保険等

健康診断等で要精密検査相当に該当した際の精密検査費用(自己負担分)を補償する「精密検査費用保険」、がん検診<sup>①</sup>(胃がん、子宮頸がん、肺がん、乳がん、大腸がん)を受診し医師によって精密検査が必要と診断された際の精密検査受診費用を補償する「がん精密検査費用補償追加特約」および単体で加入可能な「がん精密検査費用保険」といったニッセイプラス少額短期保険の商品をご案内しています。当商品を通じ、従業員の健康寿命延伸、企業の健康人材確保や健康保険組合の財政改善に貢献します。

\*「がん検診」とは、健発第0331058号平成20年3月31日厚生労働省健康局長通知別添「がん予防重点健康教育及びがん検診実施のための指針」(令和7年7月1日一部改正版)に示されているものをいいます。

資産運用立国の流れを受けたお客様ニーズへの対応

■ プレミア6

団体年金保険一般勘定について、2026年4月以降、上乗せ利率の毎年6年保証<sup>\*1</sup>を実現する商品スキームの改定(愛称:プレミア6)を行いました。当改定を通じ、予見可能な将来利回りを高め、将来に向けた年金運用の見通しを立てやすくすることで、企業年金制度運営へ長期安定的に貢献します。



■ バランス4

団体年金保険特別勘定について、「シンプルでわかりやすい」をコンセプトとした「ニッセイ市場連動型4資産パッケージ」(愛称:バランス4)を2025年7月より提供しています。当商品を通じ、運用の「見える化」の充実や着実な年金資産の積み立てをお支えし、企業年金制度運営へ長期安定的に貢献します。



■ 拠出型企業年金保険

保険事務費の水準を引き下げ、2026年4月より、新規加入初年度から払込保険料<sup>\*2</sup>と同額以上の積立金額を確保する設計<sup>\*3</sup>とすることで、従業員の安定的な資産形成の実現をサポートし、従業員エンゲージメントの向上に貢献します。

\*1 収支状況や運用環境等が著しく悪化した場合、上乗せ利率を0%に設定する可能性があります。

\*2 保険料にはご契約者が受領する制度運営費は含まれません。\*3 遺族年金特約部分は除きます。共同引受の場合は当社引受割合部分のみが対象となります。



個人保険

「みらいのカタチ」は、ご加入時・ご加入後を問わず、多彩な保険の組み合わせを可能とすることで、お客様の一生涯をサポートし続ける商品です。ご加入時においては、「死亡のリスク」「重い病気や介護等のリスク」「医療のリスク」「老後等、将来の資金が必要になるリスク」に備えられる12種類の保険を自在に組み合わせることができ、お客様にぴったりの保障を提供します。

また、ご加入後も、お客様のライフステージやニーズの変化に合わせて「必要な部分だけを見直す」「新たな保険契約を追加する」等、自在に見直すことができ、その時々のお客様にぴったりの保障に変更することができます。この「みらいのカタチ」に、2026年4月から、入院・手術等に備える保障をバージョンアップした「治療サポート保険“ぴたほ”」が新たに加わり、さらに進化しました。

また、ご契約者限定サービスである「NISSAY ハピネスナビ」をはじめとした各種サービスについても拡充を図っており、商品・サービス一体での価値提供を推進しています。

ニッセイみらいのカタチ

|                        |                                   |                              |                             |
|------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| ニッセイ みらいのカタチ           |                                   |                              |                             |
| 死亡のリスクに備える             | 終身保険                              | 定期保険                         | 生存給付金付定期保険                  |
| 重い病気や介護等のリスクに備える       | 新3大疾病保障保険<br>「3大疾病 3充マル(サンジュウマル)」 | 特定重度疾病保障保険<br>「だい杖ぶ(だいじょうぶ)」 | 生活サポート保険<br>「生活サポートW (ダブル)」 |
|                        | 認知症保障保険<br>「認知症サポートプラス」           |                              |                             |
| 医療のリスクに備える             | NEW 治療サポート保険<br>「ぴたほ」             | がん医療保険                       | 特定損傷保険                      |
| 老後等、将来の資金が必要になるリスクに備える | 年金保険                              | 養老保険                         |                             |

※ニッセイみらいのカタチについては当社ホームページにてご覧ください。 <https://www.nissay.co.jp/kojin/shohin/seiho/mirainokatachi/>



みらいのカタチ以外の商品

|    |                                             |                                           |
|----|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 個人 | ニッセイこどもの保険<br>「げ・ん・き」                       | ニッセイ学資保険                                  |
|    | ニッセイ出産サポート給付金付3大疾病保障保険<br>「ChouChou!(シュシュ)」 | ニッセイ長寿生存保険(低解約払戻金型)<br>「Gran Age(グランエイジ)」 |
|    | ニッセイ一時払終身保険<br>「マイステージ」                     | ニッセイ傷害保障付積立保険<br>「ちょこつみ」                  |
| 法人 | ニッセイ長期定期保険                                  | ニッセイ傷害保障重点期間設定型<br>長期定期保険                 |
|    | ニッセイ遡増定期保険                                  | ニッセイ傷害死亡重点期間設定型<br>介護保障保険                 |

銀行等提携金融機関取扱商品

|                                               |                                                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ニッセイ予定利率変動型一時払遡増終身保険<br>(毎年遡増型)<br>「夢のかたちプラス」 | ニッセイ指定通貨建積立利率変動型一時払終身保険<br>(米ドル建・豪ドル建)<br>「ロングドリームGOLD3」 |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|

※2026年7月時点、販売中の主な商品を記載しています。(一部、一般代理店においても取扱)  
※上記の記載事項は商品の概要を説明したものであり、ご契約に関わる全ての事項を記載したものではありません。  
ご検討にあたっては、「商品パンフレット」「提案書(契約概要)」「注意喚起情報」「ご契約のしおりー定款・約款」等を必ずご確認ください。

個人のお客様向けサービス



※各サービスの商標は、サービス提供者に帰属します。  
※記載の内容は2026年7月時点のものであり、今後各サービスの内容を変更または廃止する場合があります。  
※各サービスの詳細につきましては、当社ホームページをご確認ください。



企業保険

企業・団体などを取り巻く環境がめまぐるしく変化する中でも、徹底したお客様目線で課題・ニーズを踏まえた商品・サービスを提供し、お客様との揺るぎない関係を構築・発展させることを目指しています。

商品

|            |             |               |                |
|------------|-------------|---------------|----------------|
| 遺族保障       | 総合福祉団体定期保険  | 団体定期保険        | 新無配当扱特約付団体定期保険 |
| 休業保障       | 新団体就業不能保障保険 | 団体長期障害所得補償保険  |                |
| 医療保障       | 総合医療保険(団体型) | 3大疾病保障保険(団体型) | 介護保障保険(団体型)    |
| 退職後(老後)の保障 | 確定給付企業年金保険  | 確定拠出年金保険      | 拠出型企業年金保険      |

※上記は主な福利厚生制度に対応する商品名を記載したものであり、ご契約に関わる全ての事項を記載したものではありません。ご検討にあたっては、商品に応じて、「商品パンフレット」や「定款・約款」「ご契約のしおり」「準用金融商品取引法第37条の3にもとづく契約締結前交付書面」「特に重要なお知らせ」等を必ずご確認ください。

サービス

|      |                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 団体保険 | ・N-コンシェルジュ（企業保険商品付帯サービス）<br>・N-ナビゲーション<br>・企業保険インターネットサービス<br>・ニッセイ団信ダイレクトサービス      |
| 団体年金 | ・確定給付企業年金オンラインサービス<br>・ニッセイ確定拠出年金インターネット<br>・確定拠出年金運営サポートサービス<br>・ニッセイ確定拠出年金コールセンター |
| その他  | ・Biz-Create®* by NISSAY（ビジネスマッチングサービス）<br>・健康経営支援プラン<br>・カフェテリアプラン「人的資本投資プラン」等      |

\*Biz-Create®は株式会社三井住友銀行の登録商標です。

お客様の多様なニーズにお応えし、  
長期にわたる保障責任を  
全うすることで、お客様や社会に  
安心・安全をお届けする

取締役常務執行役員  
中野 佳代子



現状・課題認識と目指す姿

少子高齢化に伴う人口構造の変化、デジタル・先端ITの進化に伴うライフスタイルの変化や消費行動の多様化等、生命保険業界を取り巻く環境は絶えず大きく変化し、お客様ニーズは多様化しています。

その中で当社は、生命保険事業の不変的な根幹である保障責任の全うに向け、ご加入からご契約期間中、お受け取りまで長期にわたり、お客様をしっかりとサポートできるサービス提供体制が大切だと考えています。

こうした状況も踏まえ、中期経営計画（2024-2026）では、「ダイレクト・有人対応双方の高度化によるCX向上」「事務工程・管理の抜本的な見直しによる持続性・効率性の向上」を軸に、各種対応を進めています。

2025年度は、Webサービスにおける利便性向上やマイナンバーカードを活用したサービス提供等、各種案件を着実に実行するとともに、長期ビジョンの実現に向けた取り組みのさらなる具体化を進めました。

2026年度は、営業職員向け新端末「<sup>アフトラ</sup>ACTRA」の導入に併せてお客様ご自身の端末を活用したお手続きを推進するとともに、Webやマイナンバーカードを活用したサービスの高度化や、AI等の先端技術による業務のDXを通じたCX向上にも取り組みます。

引き続き、お客様が望むタイミング・方法で、正確・安全にお手続きできる環境の整備を進めます。

|    |                                                                                                |                                                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 長期 | 社会・お客様が求める水準を超える「CXを提供」し、「サステナブル」に保障責任を全うしうるサービス提供体制を構築                                        |                                                                                                                                |
|    | <div>ダイレクト・有人対応双方の高度化によるCX向上</div> <div>■ Web活用推進・コンテンツ拡充</div> <div>■ より配慮が必要なお客様への対応強化</div> | <div>事務工程・管理の抜本的な見直しによる持続性・効率性の向上</div> <div>■ 先端技術の取り込みによるペーパーレス・自動処理化のさらなる推進</div> <div>■ 有事の際の対応態勢の高度化・実効化に向けた取り組みの推進</div> |
|    | 上記を支える人材育成 ■ 将来の事務・サービス戦略を見据えた担い手の計画的な育成                                                       |                                                                                                                                |

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

お客様志向等のさまざまな変化を取り込み、お客様からの信頼獲得に向けた事務・サービス品質の維持・向上やWeb可能手続きの拡大および活用促進等、持続的なサービス向上を推進していきます。



基本戦略：利便性向上に向けたWeb等の活用

お手続きのご案内から、実施、状況確認、結果通知までを、全て一貫してWebで提供できるよう、取り組みを進めています。2026年3月から、新契約加入に関する重要なお知らせのお受け取り、お申し込みの最終確認、ご契約成立後のログインID登録についてもお客様のスマートフォンでペーパーレスに完結いただくことが可能となりました。

また、マイナンバーカードを活用したサービスの拡充に向け、2025年4月から、新契約加入時にマイナンバーカードのICチップを読み取ることで、より安全・確実に本人確認を行うと同時にマイナンバーカード情報・マイナンバーをご提出いただくことが可能となっています。

将来的には、保険金・給付金請求等の各種お支払いの自動化等を志向しており、引き続きお客様の利便性向上に努めていきます。

| Web活用拡大の状況             |         |         |
|------------------------|---------|---------|
|                        | 2020年3月 | 2026年3月 |
| Web受付可能率 <sup>*1</sup> | 63.8%   | 80.4%   |
| Web活用率 <sup>*1*2</sup> | 14.6%   | 47.4%   |
| 日本生命アプリダウンロード数         | 14万件    | 415万件   |

\*1ご加入後の契約情報の更新等の各種事務手続きや保険金・給付金等の支払業務が対象（デジタル化が進んでいる新契約加入手続きは対象外）  
\*2活用率は、上記対象手続きの総件数（Webで実施できない手続きを含む）を分母に算出しており、Webで実施可能な手続きを分母にした場合の活用率（2026年3月）は、58.9%

基本戦略：お客様の多様なニーズにお応えするサービスの提供

重点施策：保険金等のご請求・お受け取りに関する取り組み

保険金等を漏れなくお受け取りいただくために、「ご契約内容のお知らせ」や「ご契約内容確認活動」にて定期的にお支払事由（入院・手術等）の有無を確認しています。

また、2025年4月から保険金等のご請求に関するお問い合わせを専門オペレーターが承る「保険金・給付金ダイヤル」を新設するとともに、銀行窓販のコールセンターでは画面共有サービス「よりそいサポート」を導入しており、お客様一人ひとりに寄り添った丁寧な対応を目指しています。

加えて、被保険者等の契約関係者が、契約内容や契約に関する役割をWebで確認できるサービス「ニッセイかぞくリンク」を提供しています。当サービスにご登録いただくことで、お客様が望むタイミングで契約内容等が確認でき、契約の維持管理のサポートにつながります。

重点施策：より配慮が必要なお客様への対応強化

|          |                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ご高齢の方    | 保険のご加入からアフターサービス、保険金等のお受け取りまで、ご高齢のお客様にも安心していただけるよう、ご契約者サポートサービスやご高齢のお客様専用ダイヤルの提供等、丁寧な取り組みを進めています。                               |
| 障がいのある方  | ニッセイ・ライフプラザ（お客様相談窓口）では、筆談・コミュニケーションシート（会話でのコミュニケーションが困難な場合のツール）等での対応や、簡易スロープ等の配備も進めています。                                        |
| LGBTQ+の方 | 死亡保険金受取人に同性パートナーの方もご指定いただけます。各自治体が発行する「パートナーシップ宣誓書受領証」等をご提出いただいた場合、よりスムーズにお手続きいただけます。また、戸籍上の性別を変更されたお客様は、ご加入後の保険契約の性別も変更いただけます。 |
| 外国人の方    | 企業保険等の一部において、申込書や告知書の記入見本等の英語版のほか、個人保険においても、アフターサービスの充実にに向けた取り組みとして、外国語通訳サービスを提供しています。                                          |



責任ある機関投資家として、  
ご契約者利益の長期安定的な  
拡大とともに、社会課題の解決を通じ、  
広く社会の福利増進を目指す

常務執行役員  
岡本 慎一



## 現状・課題認識と目指す姿

各国の政治情勢を巡る不確実な状況や、地政学リスクの高まり等を背景に、世界経済や各国金融政策の不透明感が高まる中、内外金利・株価・為替は大きく変動するなど、先行きの見通し難い資産運用環境が続いています。

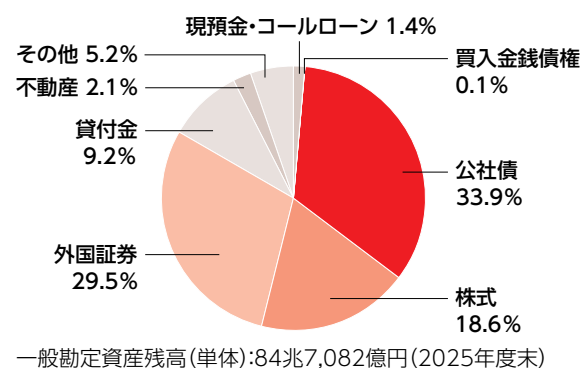
こうした中、当社は、中長期的な収益力の向上に向け、ポートフォリオの変革と責任投融資の強化を継続してきました。

今後も、ご契約者・社会の持続的な成長により一層貢献するべく、利差益のさらなる安定確保に努め、ご契約者への責任を全うするとともに、社会課題解決に資する資金提供を加速します。

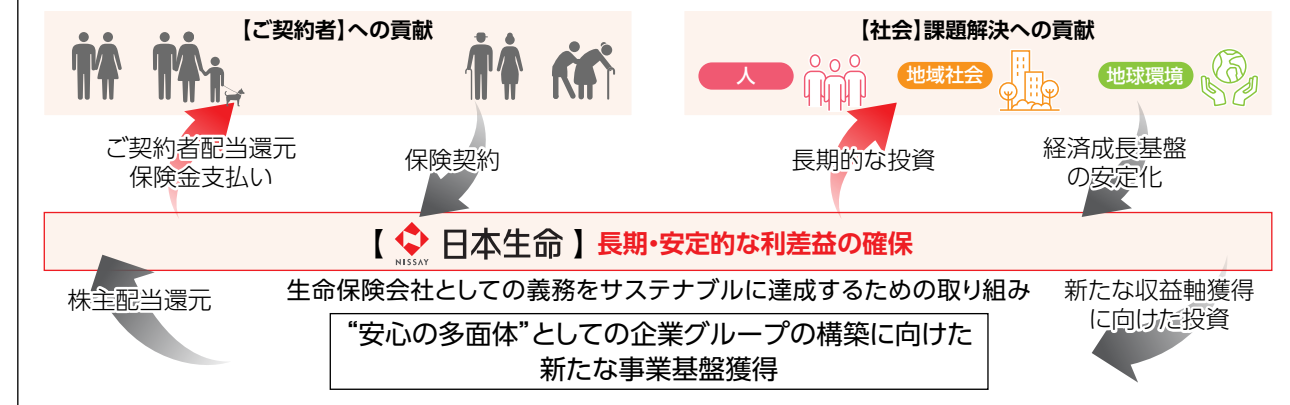
具体的には、マーケット変動にも耐えうるレジリエントなポートフォリオ構築を通じて、変動する金融経済環境下でも安定的な運用益の確保を図ります。

また、サステナビリティ・アウトカムの創出に向けた責任投融資アプローチを推進することで、地球環境等の社会課題解決へのさらなる貢献を目指します。

### 一般勘定資産の構成



### 資産運用部門が実現したいこと～【ご契約者】【社会】【日本生命】の持続的な成長に貢献～



## 資産運用事業

### 中期経営計画における取り組み・KPIと関連するアウトカム目標

当社では、国内のお客様との長期にわたる保険契約を多く保有する負債特性を踏まえ、円金利資産である公社債等を中心としつつ、リスク・リターン向上のため、国際分散投融資を推進しています。

中期経営計画では、長期安定的な利差益の確保に向けて、引き続き収益力の向上とリスク管理の強化に取り組むとともに、ポートフォリオの「温室効果ガス排出量」と脱炭

素ファイナンスを通じて実現する「温室効果ガス削減寄与量」の二つをアウトカム目標として設定しています。

この目標の達成に向けて、資金使途がSDGs等のテーマにつながる「テーマ投融資」や、その内訳の「脱炭素ファイナンス枠」、「ニッセイ・インパクト投融資枠」をKPIとして設定しており、継続的に取り組みます。

| 中期経営計画<br>における取り組み    | 目標                                                         |                              |                       | 関連するアウトカム目標              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|
|                       | KPI                                                        | 実績<br>(累計投融資額*1)             | 目標*2                  |                          |
| レジリエントな<br>ポートフォリオの構築 | 安全性・収益性・流動性に加え、公共性を勘案した資産運用を実施し、<br>安定した運用収益の確保と収益力の向上を目指す |                              |                       |                          |
|                       | 責任投融資<br>アプローチの深化                                          |                              |                       |                          |
|                       | テーマ投融資<br>脱炭素ファイナンス枠<br>ニッセイ・インパクト<br>投融資枠                 | 約3.8兆円<br>約2.7兆円<br>約1,035億円 | 5兆円<br>3兆円<br>5,000億円 | 温室効果ガス排出量<br>温室効果ガス削減寄与量 |

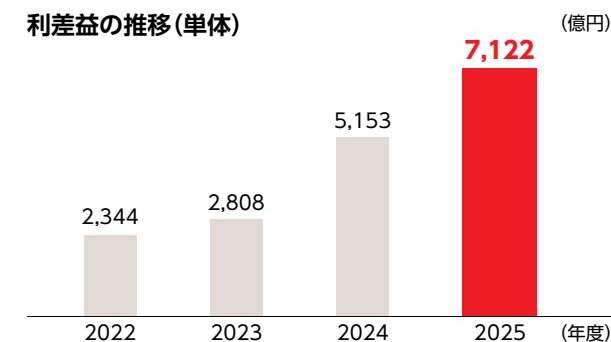
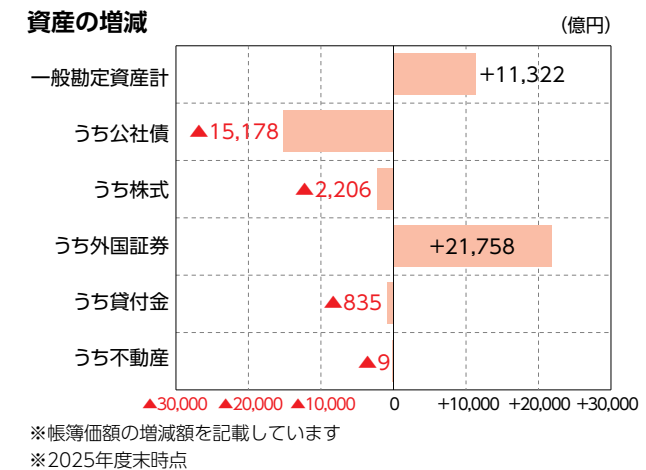
\*1:2025年度末時点 \*2:テーマ投融資・脱炭素ファイナンス枠は2017-2030年度、ニッセイ・インパクト投融資枠は2024-2030年度

### 2025年度の一般勘定資産の増減および利差益の実績

2025年度は不透明な資産運用環境が続く中、安定した収益が期待できる円建の公社債等を中核に据えながら、中長期的な収益向上の観点から、許容できるリスクの範囲内で株式や外国証券等に投資しました。

公社債は、国内金利が大幅に上昇する中、さらなる金利上昇リスクへの対応や利差益の確保のため、低利回りの債券から高利回りの債券へ約3.9兆円規模の入替を実施しました。株式は、割安・割高等を踏まえた銘柄入替を実施しました。外国証券は、子会社等への投資に加え、分散投融資の観点からオルタナティブ資産等への投資を実施しました。

こうした取り組みを継続的に進める中、2025年度の利差益は、国内債券の入替等で利息及び配当金等収入が増加したことにより、開示以来過去最高となりました。



## 資産運用

## 基本戦略：レジリエントなポートフォリオの構築

## ■ ポートフォリオの頑健性強化とリスク・リターン向上

当社では、安定的な運用収益の確保に拘り、金利水準に応じた抑揚のある超長期国債の投資・入替を通じて、円金利リスクコントロールを一層強化します。また、クレジット・オルタナティブ資産への投資を含む、国際分散投融資を推進することで、リスク・リターン向上に継続的に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、頑健性の高いポートフォリオの構築に努めます。

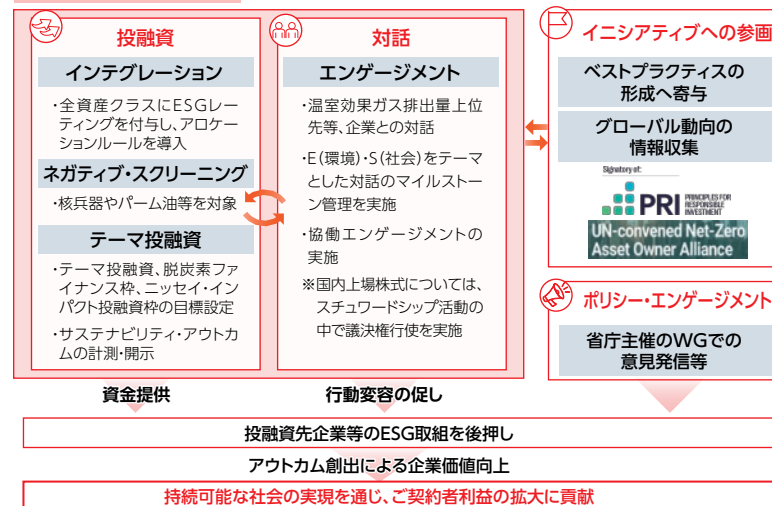
## ■ フォワードルッキングなリスク管理

当社では、ポートフォリオ計画に対するリスク管理面からの検証や与信リミットの設定等に加え、投融資先や市場動向に対するきめ細かなモニタリング等により、環境変化にも機敏に対応できるよう態勢整備に取り組んでいます。特に、損益や健全性への影響が大きいと想定される潜在的なリスク懸念事象を洗い出し、事前に対応策を策定する等のフォワードルッキングなリスク管理を推進します。

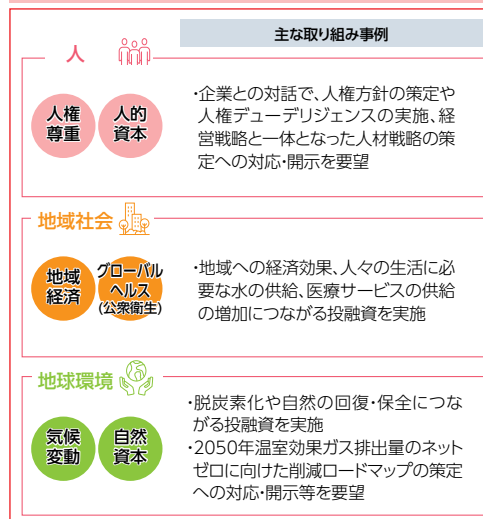
## 基本戦略：責任投融資アプローチの深化

投融資や対話を軸に、責任投融資をバランスよく推進することで投融資先企業等のESG取組を後押しし、アウトカム創出による企業価値向上を目指しています。また、イニシアティブにおける意見発信や、各サステナビリティ重点取組テーマに係る取り組みも継続します。

## 責任投融資の全体像



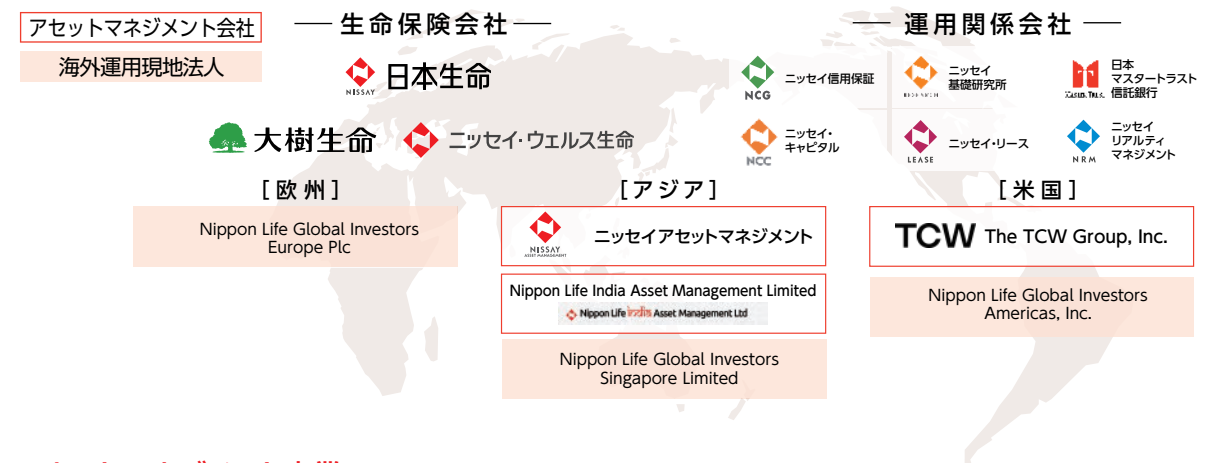
## 資産運用部門サステナビリティ重点取組テーマ



## 基本戦略：グループ運用体制高度化

日本生命グループでは、海外の運用拠点を含むグローバルな運用体制を構築しており、グループの専門人材の結集等を通じ、運用体制の強化を図るとともに、各社の強みを生かしながら、資産運用の収益源の多様化・資産の分散化を推進しています。

これまで、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命のクレジット・オルタナティブ投資機能のニッセイアセットマネジメントへの移管を実施したほか、2026年から、日本生命と大樹生命の有価証券管理業務を日本マスタートラスト信託銀行へ委託しています。



## アセットマネジメント事業

当社では、魅力ある保険商品の提供に加え、多様化するお客様ニーズにも対応するため、アセットマネジメント事業に積極的に取り組んでいます。

生命保険会社グループとして特長ある資産運用サービスを提供していくとともに、グループアセットマネジメント各社・提携先の持つ高度な運用スキルを獲得・活用することで、保険商品の運用利回りを向上させ、ご契約者の利益に貢献します。

## 中期経営計画における取り組み・目標

| 中期経営計画における取り組み       | 目標                                                         |
|----------------------|------------------------------------------------------------|
| グローバルな運用力<br>・販売力の向上 | 国内外の資産形成ニーズへの対応、および海外市場の成長取り込みを通じアセットマネジメント事業の成長角度引き上げを目指す |

## 基本戦略：グローバルな運用力・販売力の向上

## ■ 国内アセットマネジメント事業の競争力強化

ニッセイアセットマネジメントでは、資産形成ニーズの高まりを踏まえ、運用力の強化・商品ラインアップの充実に取り組んでいます。

また、オンラインの個人投資家向け資産形成サービス「Nダイレクト」を提供しており、お客様の資産形成ニーズに対応しています。当社営業職員チャネルとの協業も推進し、グループ一体での資産運用商品・サービスの拡販に取り組めます。

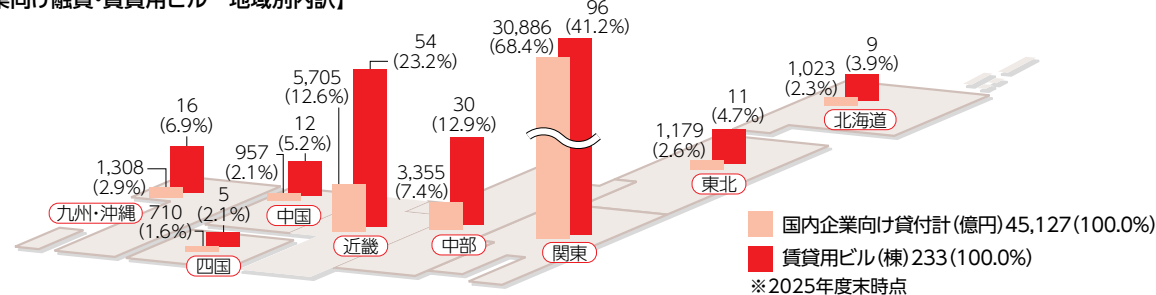
## ■ 海外アセットマネジメント事業のさらなる成長

当社海外アセットマネジメント事業では、グループ各社の強みを生かした投資信託・投資顧問サービスを提供するとともに、米国等の魅力ある海外市場における資金形成ニーズを取り込むため、インオーガニックな成長機会を模索します。加えて、グローバルな販売力の向上等に向け、グループアセットマネジメント会社間での商品の相互供給や人材交流などのシナジー創出に取り組めます。

## 【コラム】地域・社会の成長を支える取り組み

生命保険会社としての資金の長期性を生かし、日本経済・企業と安定的な成長を共有していく視点から全国各地のお客様との融資取引や、各地域のオフィスビル等への幅広い不動産投資を通じて、地域・産業の発展に寄与しています。

## 【国内企業向け融資・賃貸用ビル 地域別内訳】





当社は機関投資家として、契約者利益の拡大と社会課題解決への貢献の両立を目指し、「責任投融資」に取り組んでいます。本ページでは、資金提供を通じて投融資先のサステナビリティ取組を後押しする「テーマ投融資」の具体例を、案件担当者へのインタビューを通じて、2件紹介します。

## 赤坂グリーncross開発を通じた持続可能な街づくり

### 赤坂グリーncrossの開発について

当社は、環境・社会に配慮した不動産への投資を通じて、地域社会への価値提供や持続可能な街づくりに取り組んでいます。2024年に竣工した、オフィスビルである赤坂グリーncrossの開発も、こうした取り組みの一つとして推進したものです。本ビルの開発計画は、従前の土地・建物所有者様より共同開発のご提案をいただいたことを契機に始動しました。

本計画では、「WELL BEING」をコンセプトに掲げ、街と街、人と人とのつながりを創出するとともに、健康・自然・多様性に配慮した空間づくりを目指しました。具体的には、建物外周部には緑豊かなオープンスペースを設け、低層部には飲食店等を配置することで、賑わいのある街並みを創出しています。また、館内には複数のラウンジやリフレッシュコーナー、グリーンテラス等を整備し、ワーカーの快適性や多様な働き方にも配慮しています。

### 建物の特徴や工夫

本ビルでは、高さ150mまで連続する壁面緑化や、屋外緑地空間の整備など、環境に配慮した先進的な取り組みを実現しました。

特に、高層部における大規模な壁面緑化は前例が少なく、維持管理や安全性にも十分配慮しながら、関係者と議論を重ねて計画を進めました。こうした取り組みが評価され、「第24回緑化技術コンクール 緑化施設部門」において、最上位賞となる「国土交通大臣賞」を受賞しています。

このほか、太陽光発電やグリーン電力等の再生可能エネルギー活用、省エネルギー設備の導入なども推進し、BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）をはじめとする複数の第三者環境認証を取得しています。

### 不動産投資を通じた価値提供と当社の役割

本開発を通じて、緑豊かなオープンスペースの確保や省エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出削減など、環境面での価値創出に貢献できたことに加え、多くの方々に本ビルをご利用いただくことで、地域社会への価値創出にもつながっていると感じています。

実際にビル内でイベントを開催した際には、老若男女問わず、多くの方々にご来場いただき、地域の賑わいに貢献できていることを実感しました。

不動産開発は、自分たちの仕事が街の風景として長く残り続ける点に大きなやりがいがあります。赤坂グリーncrossが、今後も地域の皆様に親しまれ、街に新たな価値と賑わいを生み出し続ける存在となることを願っています。



赤坂グリーncross



不動産部 不動産企画G  
中西 祐人

## トランジション・ファイナンスを通じた脱炭素社会への貢献

### トランジション・ファイナンスについて

融資部門では、責任投融資の一層の推進に向けた融資領域の取組高度化を進めており、その一環として、トランジション・ファイナンスの着実な実行を推進しています。

トランジション・ファイナンスとは、脱炭素社会の実現に向けて、温室効果ガス多排出産業を中心に、着実な削減に向けた取り組みを行う企業を、中長期的に支援する資金供給の仕組みです。企業が策定する移行戦略や削減目標の実現可能性・整合性を確認し、資金提供や対話を通じてその取り組みを後押しします。

当社では、2024年度に「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」を公表して以来、企業との対話を重ねながら、着実な移行戦略の実現を支援し、脱炭素社会の実現と持続可能な社会への貢献を目指しています。



融資総務部  
滝口 絵梨子

### 初号案件の実現に向けた工夫

当社実践要領の公表後、初の案件となる中国電力とのトランジション・ファイナンスの実現に向けて、「必ず形にしたい」という強い思いを持って取り組みました。当社実践要領に基づくトランジション・ファイナンスの制度や評価の考え方をご理解いただくため、丁寧なコミュニケーションを重ねました。

また、お客様が描く将来像や脱炭素に向けた課題意識を詳しく伺いながら、移行戦略の方向性について課題を共有できるよう対話を重ねました。

加えて、社内外のさまざまな関係者と早期から論点整理や認識合わせを行うことで、一つ一つ課題を解消していきました。こうした積み重ねが信頼関係の構築につながり、初号案件の実現に結び付いたと考えています。



本店財務部  
猿渡 雅人

### 営業担当として感じた社会的意義

本件を通じて、トランジション・ファイナンスは単なる資金供給にとどまらず、企業の脱炭素への取り組みを後押しする重要な役割を担うものであると実感しました。特に、社会インフラを支える電力会社のお客様の変革に関与できたことは、社会的意義の高い経験でした。

また、営業担当として、単に条件を提示するのではなく、お客様の課題や目指す姿を深く理解し、課題解決に資する提案を行うことの重要性を改めて認識しました。お客様との対話を通じて、企業の持続的な成長や脱炭素への取り組みに貢献できると、大きなやりがいを感じています。今後も、より多くのお客様の挑戦を支え、持続可能な社会の実現に貢献できるよう取り組んでいきたいと考えています。



海外事業の拡大を通じて、  
収益軸の多角化を確固たるものとし、  
『誰もが、ずっと、安心して暮らせる  
社会』の実現を目指す

専務執行役員  
木村 稔



## 現状・課題認識と目指す姿

当社は相互会社として「契約者利益の最大化」という使命のもと、社会および市場環境が大きく変化する中においても、持続的に価値を創出できる経営体制の構築を目指しています。海外事業については、国内とは異なる成長機会を取り込み、長期的に安定した収益を確保するとともに、地域および事業の分散を通じたリスクコントロールにより、当社グループ全体の経営の強靱性向上に貢献するものと位置付けています。

海外事業の拡大は、中期経営計画における5つの取り組み

の軸の一つであり、中長期的にサステナブルな成長を実現するために重要な戦略です。2025年度には、大型出資であるレゾリュションライフの完全子会社化を完了し、海外事業の規模を着実に拡大した結果、グループ基礎利益に占める海外事業の割合は約14%となりました。

中期経営計画で掲げる一定規模の安定した事業基盤の確立に向け、今年度は本格的な成長ステージへの移行を見据えた基盤整備を進めていきます。

長期的に  
目指す姿

海外保険・海外アセットマネジメント事業を通じて  
お客様へ安心を届け、安定的に成長し続ける事業基盤を構築

中期経営計画

海外事業のさらなる飛躍を目指す事業投資等を通じて、国内事業に並び立つ、一定規模の安定した事業を確立

海外事業のさらなる飛躍に向けた取り組み

新規出資の実現

既存ポートフォリオの  
強靱化

海外ガバナンス態勢の  
高度化

## 中期経営計画における取り組みと目標

| 中期経営計画における取り組み | 目 標                                         |
|----------------|---------------------------------------------|
| 新規出資の実現        | 米国等の先進国を中心とした海外生保・海外アセットマネジメント事業への大型新規出資の実現 |
| 既存ポートフォリオの強靱化  | 各海外現地法人の課題に応じた支援や追加出資等を通じた成長角度の引き上げ         |
| 海外ガバナンス態勢の高度化  | 海外事業拡大と経営管理の高度化を支える人材の確保、組織の強化              |

## 基本戦略

2026年度は、「既存ポートフォリオの強靱化」の一環として各海外グループ会社の基盤強化の推進に取り組むとともに、「海外ガバナンス態勢のさらなる高度化」を重点テーマとして取り組みます。

各海外グループ会社の基盤強化の推進においては、特にレゾリュションライフの成長加速、アセンダグループの事業統合後の本格的な成長に向けた経営基盤の構築に向けて、全社体制でサポートしていきます。加えて、グループシナジーの深化に向けた取り組みを推進し、国内事業へ貢献していきます。

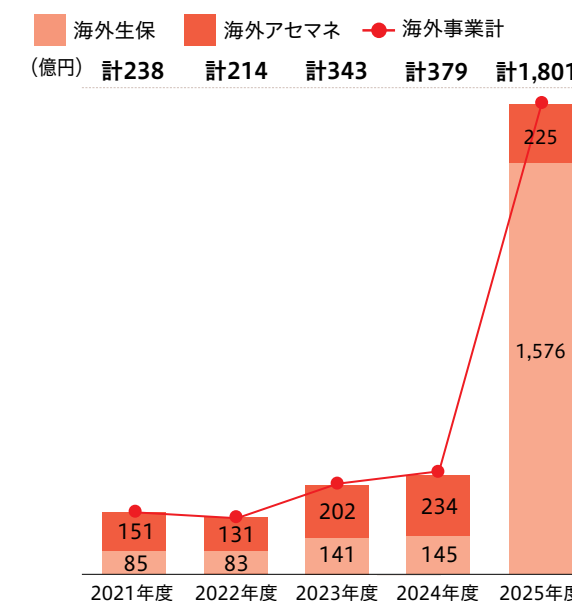
海外事業の拡大に伴い、経営の透明性や健全性の確保はますます重要となります。当社は海外ガバナンス態勢のさらなる高度化に向け、専門委員会を設置し、現地経営陣との密な議論・協議を通じたフォロー体制を強化しています。また、国際的な会合への参加や各国規制当局との対話を通じて、主要出資先における市場動向や規制環境の変化を的確に把握するマーケットインテリジェンス機能を強化しています。これにより、リスク管理と成長機会の両立を図り、長期的な企業価値の向上につなげていきます。

併せて、海外におけるブランド力の向上を目的としたグローバルブランディング活動を加速します。拡大する海外事業においても、当社との共通の価値観の醸成を大切にしながら、海外での認知度の向上や優秀人材の確保に資する発信力を強化します。

### グループシナジーの深化と国内事業への貢献

グループシナジーの実現に向けた取り組みを継続し、これまで以上に国内事業へ貢献することも重要な使命と考えています。具体的には、レゾリュションライフの強みを生かした再保険機能の活用による商品競争力の強化や、コアブリッジが有する個人年金商品に関するノウハウを生かした国内市場での商品開発力の向上などを通じて、お客様の多様なニーズに応える価値提供を進

### グループ基礎利益\*



\*レゾリュションライフの2025年度数値は、完全子会社化前後の持分比率に基づいた実績(2025年1-10月:約23%、2025年11-12月持分100%)の合計

\*アセンダグループの2025年度数値は、2025年1-10月の豪州日本生命(旧MLC)の実績および2025年11-12月の豪州・NZ持株会社(豪州日本生命含む)の実績の合計、2024年度以前の数値は、豪州日本生命(旧MLC)の実績

\*2023年度から以下を実施しており、これに伴い2022年度の数値を遡及適用・修正再表示を行っています。

・2023年度より適用された豪州会計基準に伴う豪州日本生命(旧MLC)の会計方針の変更(2022年度の数値を遡及適用)

めていきます。

また、レゾリュションライフと一体となってAI活用ツールの開発を推進しており、事務をはじめ各種業務への活用に取り組んでいきます。さらに、アセットマネジメント領域においては、当社グループ会社と販売協業を推進し、契約者利益の最大化に向けて、グループシナジーの深化に尽力していきます。



## 共通の価値観醸成(アセンダ・タウンホールミーティング)

2025年度のレゾリューションライフ完全子会社化およびオセアニア事業統合に伴う会社再編により、豪州・ニュージーランド持株会社傘下に豪州日本生命、豪州・ニュージーランドのレゾリューションライフ、アステロンライフを保有するアセンダグループが誕生しました。統合という大きな節目を迎える中、当社グループとしての共通の価値観を醸成し

ていくことが、これまで以上に重要となっています。

2025年12月には、豪州・ニュージーランドの全従業員を参加対象とするタウンホールミーティングが開催され、朝日社長も参加しました。朝日社長からは、お客様へのサービスを支え続けた従業員への感謝と敬意が示されるとともに、今後目指す将来像が共有されました。

### 朝日社長 スピーチ内容

|                   |                                                                                                                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 生命保険会社で働くことの意義・使命 | <b>人々の人生に寄り添い、人々の幸せや社会に責任を担う存在</b><br>生命保険事業は人々の人生に寄り添い、社会的責任を担う存在であることから、「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」を基本方針に掲げている。お客様に真摯に向き合うこと、そして各自がこの言葉を自分ごととして捉え、日々の業務に反映すること。 |
| 当社グループが目指す社会      | <b>『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現</b><br>「安心の多面体」を長期的に目指す企業像とし、今中期経営計画のテーマとして「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」を掲げている。お客様の声やニーズをしっかりと取り込みながら事業やサービスの変革に取り組むこと。                      |
| お客様の輪を広げる         | <b>お客様を長く支え続け、お客様の輪を広げる</b><br>当社グループが目指す社会の実現に向け、新たなお客様との関係構築と既存のお客様を長く支え続ける取り組みを通じて、お客様基盤を拡大すること。                                                              |
| 連携・チームワーク         | <b>「One for All, All for One」の精神に基づく連携とチームワーク</b><br>フェイス・トゥ・フェイスでの議論を重ね、共感と信頼を土台に、共通の目指す社会に向かって力を合わせるとともに、個々の能力だけでなく、全員が同じ方向を向き、一体となって力を発揮する強い組織となること。          |

最後に、当社グループが創業来大切にしてきた「信念・誠実・努力」の三信条が改めて共有されました。統合という大きな変化の中にあっても、この精神を胸に、当社グループの未来を共に築いていこうとのメッセージが発信されました。この対話を通じて、国や地域を越えても生命保険事業の根幹にある価値観や使命感は共通していることを参加者一同が改めて実感する機会となり、グループとしての一体感を深める場ともなりました。



朝日社長のメッセージを聞くアセンダ従業員



スピーチする朝日社長



アセンダのイヴォヌ CFO へ記念品（三信条を揮毫した額）を贈呈

## 経営基盤の強化に向けたサイバーセキュリティ態勢強化への取り組み

海外事業領域においては、中期経営計画において「海外ガバナンス態勢のさらなる高度化」を重要テーマとして取り組んでいます。とりわけ、近年、世界的にサイバー攻撃が高度化・巧妙化する中、当社グループにおいても、サイバーセキュリティ態勢の高度化は重要な経営課題の一つとなって

います。国内外グループ会社が一体となり、サイバーセキュリティ態勢のさらなる高度化に取り組むことで、グループ全体の経営基盤の強化と、持続的なグローバル成長を支える取り組みを推進しています。

### ■ 協働によるサイバーセキュリティ態勢の高度化

2026年1月、国内外12社のグループ会社を横断する「グローバルサイバーセキュリティ会議」を開催しました。「グローバル・セキュリティ・アライアンス」をテーマに、当社のIT統括部、システムリスク管理室、海外事業リスク管理部が連携し、海外拠点を含む各社のサイバーセキュリティ態勢について意見交換を行いました。

- 国際的な評価基準の視点から、各社の現状確認と共通する関心領域の情報共有
- グループ各社における先進的な取組事例の紹介・外部専門家による最新のサイバーセキュリティ動向およびリスクトレンドの解説を交えた実践的な対話の実施
- 当社における最新の取り組み紹介、国内外のグループ会社間における知見共有と還流の促進

上記の取り組みを通じて、各社による自律的な態勢高度化を後押しするとともに、グループ内の連携を一層強化し、グローバル・ガバナンスの実効性向上につなげています。

今後も、グループ横断での対話と知見共有を継続的に行い、変化するリスク環境に対応したサイバーセキュリティ態勢の高度化を推進していきます。これにより、安心・安全な事業運営とグローバルでの持続的な成長を支える、強固な経営基盤の構築に取り組んでいきます。



国内外グループ会社からの会議参加者



グローバルサイバーセキュリティ会議の様子

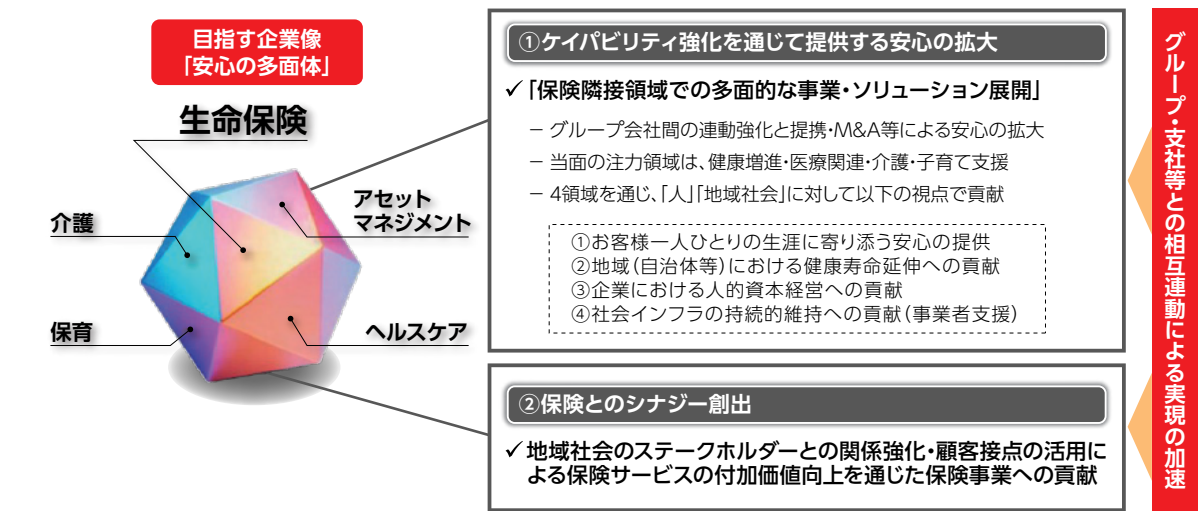


環境認識・目指す姿

当社グループは将来の不確実性が高まる社会環境のもとで、多様化・高度化するお客様や地域社会のニーズに応えるとともに、さまざまな社会課題の解決に貢献するため、「多面的な安心の提供」と「企業グループとしての持続的な成長」の両立を目指しています。その実現に向け、生命保険を中核としつつ、ヘルスケア・介護・子育て支援などの領域において、さ

まざまな取り組みを進めています。

今後はグループ一体となり、各領域の機能を一層連動させていくことで、各事業で蓄積された専門的なノウハウやデータ、サービスを活用し、新たな商品・サービス開発も目指していきます。



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

| 領域            | 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                                                                                                                                            |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 健康増進          | <ul style="list-style-type: none"><li>医療費適正化や健康寿命の延伸に向けたデータ分析サービスの提供</li><li>多様なニーズにお応えする各種ヘルスケアサービスの提供</li><li>お客様の声を生かしたサービス改善</li></ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>データ受領団体数</li><li>データ受領数</li><li>新規契約数</li><li>サービスの顧客満足度</li></ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>お客様数</li><li>ニッセイ版健康寿命</li><li>お客様満足度</li></ul>                                                                  |
| 医療関連・介護・子育て支援 | <ul style="list-style-type: none"><li>ニチイ等パートナー企業との地域貢献共同取組の推進</li><li>「Gran Ageプロジェクト」を通じた明るい長寿時代のサポート</li><li>「NISSAYペンギンプロジェクト」やニチイ共同取組を通じた、当社職員への子育て・介護支援風土の醸成</li><li>「NISSAYペンギンプロジェクト」を通じた子育てしやすい社会実現の推進</li><li>ニチイ再生エネルギー比率の向上</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>実証取組実施自治体数</li><li>ニチイ介護・医療関連サービス提供者数</li><li>ニチイ介護・医療関連サービスお客様満足度</li><li>社内向け取組数</li><li>企業主導型保育所仲介サービス導入企業数</li><li>「NISSAYペンギンプロジェクト」共創取組パートナー数</li><li>ニチイ保育所ユーザー数</li><li>ニチイ保育所お客様満足度</li><li>再生エネルギー比率</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>お客様満足度</li><li>お客様数</li><li>お客様満足度</li><li>顧客企業数</li><li>お客様数</li><li>お客様満足度</li><li>CO<sub>2</sub>排出量</li></ul> |

更なる安心の多面化に向けたグループの拡大

更なる安心の多面化の実現に向けて、今中期経営計画（2024-2026）期間において新たに3社が日本生命グループに加盟しました。今後はグループ各社が持つ機能を連動させながら、事業・サービスの高度化と連携強化に取り組んでいきます。

| 企業名                | ニチイグループ<br>ニチイ<br>日本生命グループ         | メディカル・データ・ビジョン株式会社<br>MDV<br>medical.data.vision<br>日本生命グループ | Nissay MIRAIQA株式会社<br>Nissay<br>MIRAIQA |
|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 創業・設立<br>(グループ加入年) | 1968年12月*<br>(2024年6月)             | 2003年8月<br>(2026年2月)                                         | 2025年11月<br>(2025年11月)                  |
| 従業員数               | 84,567名                            | 327名                                                         | 30名                                     |
| 事業内容               | 医療事務受託・介護・保育など<br>人々の生活に根差したサービス提供 | 医療機関向けシステム開発<br>および医療データ分析・コンサルティングの提供                       | 健康寿命延伸・地域課題解決への<br>貢献に向けた新規事業開発         |

\*ニチイグループ創業は1968年、ニチイグループの中核となるニチイ学館の前身の会社は1973年創業

主な取り組み

健康増進

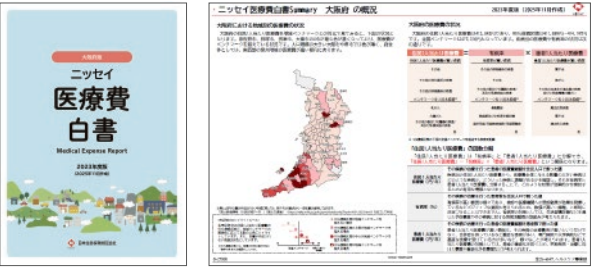
■「ニッセイ医療費白書」の作成・刊行、全国の自治体へのお届け

NDB<sup>\*1</sup>データを活用した「ニッセイ医療費白書（以下、当白書）」を刊行し、全国1,252の自治体（各都道府県・人口1万名以上の市町村、東京都特別区ごと）へ無償提供しました。加えて、47都道府県ごとに医療費の特徴を解説するWeb説明会を実施しました。

当白書は、五十嵐中特任教授<sup>\*2</sup>監修のもと作成した各自治体ごとの医療費を分析したレポートです。疾病ごとの有病率、患者1人当たり医療費、住民1人当たり医療費を集計し、性別調整に加えて年齢調整を行うことにより、高齢化率等の影響を排除した医療費課題を可視化しており、当白書を通じ地域ごとの医療費傾向の分析が可能です。

\*1 匿名医療保険等関連情報データベース(National Database of Health Insurance Claims)。2008年4月から施行されている「高齢者の医療の確保に関する法律」に基づき、医療費適正化計画の作成実施および評価のための調査や分析などに用いるデータベースとして、レセプト情報や特定健診・特定保健指導情報などを格納・構築しているデータベース  
\*2 慶應義塾大学大学院経営管理研究科

また、当白書のお届けに加え、自治体の政策立案や地域住民の健康リテラシー向上に資する取り組みを通じて、地域のステークホルダーの皆様と共に健康寿命の延伸に貢献していきます。



■ニッセイ健康増進コンサルティングサービス: Wellness-Star☆

企業・保険者などの課題の可視化、評価・振り返りを支援するため、医療費適正化、労働生産性向上、QOL改善に資する新事業モデルの構築に取り組んできました。具体的には、現状分析から施策・取り組み評価までをワンストップでご提供し、お客様数拡大、健康寿命延伸への貢献を目指しています。

2026年3月時点では、405団体にサービスを提供、うち182団体から約330万名分の健康診断・診療報酬明細書データをお預かりしており、2017年のサービス提供開始から着実に事業を拡大しています。





当社は、全国の自治体と包括連携協定等を締結し、各支社において地域・社会の課題に応じたさまざまな取り組みを進めています。2025年には、自治体の健康増進取組におけるPDCAの支援を目的に、地域の医療費情報を分析した「ニッセイ医療費白書」を刊行し、全国1,252自治体へ無償でお届けしました。

詳細は ▶ P75

本ページでは、ニッセイ医療費白書の提供を通じた取り組みについて、当社職員（高松支社、御堂筋南支社）と坂出市（香川県）、富田林市（大阪府）の方にお話を聞きました。

## 香川県坂出市 × 高松支社 自治体と協働で取り組む「健康増進事業」

### Q.ニッセイ医療費白書の提供を通じて高松支社が行った取り組みについて教えてください

箭田

香川県ではがん検診受診率60%以上の目標設定や生活習慣・健康状態の可視化を通じ、住民の生活習慣改善を目的とした事業を実施するなど、県を挙げて健康づくりに取り組まれています。ニッセイ医療費白書は自治体が保有していないデータも含めて分析していること、継続的に活

用できるツールであることから地域の健康課題解決の一助になると考え、刊行のご案内をしました。その際、当社の幅広い支援策にも関心をもっていただき、複数の自治体と包括連携協定を締結することになりました。

ニッセイ医療費白書をご提供した自治体からは、「今後の施策検討に役立つ内容だった。」とのお声を頂き、評価いただけたと感じました。

また、働く世代へのアプローチに課題を感じていた坂出市とは、連携協定を起点に健康増進事業を協働で取り組むことになり、当社職員を通じた健康増進に関する情報提供等を行っています。また、骨密度・血管年齢等の測定イベントを通じて、市民の健康意識向上にも協力しています。

今後も当社の強みである営業職員を通じて対面・デジタル両面で、地域住民の皆様へ自治体情報をご案内することで、地域の課題解決に貢献していきたいと考えています。



### Q.ニッセイ医療費白書を受け取った感想と当社との協働取組を実施するに至った背景を教えてください

森黒様

坂出市では、国民健康保険において香川県より高医療費市町の指定を受け、医療費適正化のため、医療費分析を行ったところ、骨折による医療費の占める割合が高いことが分かり、若い世代からの骨粗鬆症予防に向けた骨密度測定等の“生活習慣・健康状態見える化事業”に取り組んでいます。

ニッセイ医療費白書には、「骨粗鬆症」や「その他

の筋骨格系及び結合組織の疾患」で有病率が高いと示されており、坂出市の取り組みは地域課題に沿ったものであったと改めて確認することができました。

見える化事業の推進に向けては、自治体での人員体制や企業へのアプローチに課題を感じていましたが、日本生命の協力もあり、事業の推進に加え、イベントも開催することになりました。

今後も住民の健康づくりに向けた協力をお願いしたいと思います。



坂出市役所の皆様と  
当社高松支社の職員



## 大阪府富田林市 × 御堂筋南支社 医療費課題を起点とした「自治体ネットワーク」の構築

### Q.ニッセイ医療費白書の提供を通じて御堂筋南支社が行った取り組みについて教えてください



浅井

ニッセイ医療費白書の提供に併せ、御堂筋南支社・布施支社管内の隣接する9自治体のご担当者をお招きした「ニッセイ医療費白書解説セミナー」を開催しました。

当セミナーの開催のきっかけは、日々の活動の中で自治体の方からご相談いただいた、「他の自治体と情報交換する場を設けてほしい」とのお言葉です。隣接自治体同士ならば、健康課題も類似し、情報交換が円滑になるのではないか、また、課題の可視化にはニッセイ医療費

### Q.ニッセイ医療費白書を受け取った感想と今後の展望について教えてください

曾我様

ニッセイ医療費白書刊行の案内を受け、同じ医師会に所属する近隣の自治体へ情報共有しました。共有すべき有用情報だと思ったためです。

実際、ニッセイ医療費白書は普段自治体では確認することができない、被用者保険層等のデータも含まれており、施策検討時の強力なエビデンスとなります。加えて、医療費情報は、その疾病にどれだけのお金が掛かるのかといった、住民への新しい“気づき”の提供にも有用と考えます。

日本生命がニッセイ医療費白書を通じて可視化してくださった健康課題を参考に、住民向けの健康施策を検討することが私の仕事です。「ニッセイ医療費白書解説セミナー」を通じ、府内でより深いネットワークが生まれたことから、他自治体の取り組みも参考に施策検討を進めてまいります。

白書が有用だと考え、セミナーを開催しました。

セミナーでは、データの読み解き方や課題抽出のポイント解説を行い、参加者から「施策検討の具体的なヒントになった。」「データ受領後すぐに、会議資料として活用できた。」とのお言葉を頂けました。

また、一連の活動を通じ、当社がまだ十分にご支援できていない自治体を、別の自治体経由で紹介いただいた事例もありました。日々の活動を評価いただけたからこそ、ご紹介につながったと考えています。

セミナー開催時のような自治体同士をつなぐハブ機能を当社が担うことで、活動の輪を徐々に広げていきたいと考えています。これにより地域に根ざした活動をより推進し、多方面での安心・安全を提供していきたいです。



富田林市役所の皆様と当社御堂筋南支社の職員

そして数年後、ニッセイ医療費白書を確認し「施策の結果が出たね。」と言えることを目標に、これからも健康増進事業に取り組んでいきたいです。それに向けては、引き続き日本生命にもご支援いただけたらと考えています。



## 医療関連

### ■ メディカル・データ・ビジョンのグループイン

2026年2月に当社グループに加わったメディカル・データ・ビジョン(以下、MDV)は、医療機関向けの経営支援システムの提供や製薬会社・研究機関向けのヘルスデータの提供等を事業内容としています。そこで蓄積した実患者数6,000万名を超える国内最大級かつ実際の診療行為を起

点とした多角的な分析が可能な医療ビッグデータと、MDVのヘルスデータ分析体制等を当社グループの新たな経営基盤として確立し、両社のアセットやケイパビリティを活用したシナジー創出を考慮した事業計画の作成・実行を進めています。

### ■ 地域の医療領域における提供価値の最大化

MDVのみならず、医療機関向け経営分析支援システムを提供するニッセイ情報テクノロジーや、医療事務受託のサービスを提供するニチグループを包含した医療戦略を策定のうえ、グループのソリューションを結集し、当社支社等との連携により、地域医療・経営高度化、地域のステークホルダーとの関係強化に貢献していきます。これら取り組みを通じ、社会課題の解決と当社事業の持続的成長の両立を目指していきます。

## 介護

### ■ ニチグループを中心とした介護事業展開

当社グループは、2024年6月にグループに加わったニチグループを中心に、介護事業への本格参入を実施しました。ニチグループは、全国に約1,900カ所の拠点で、在宅系介護・居住系介護サービス等、お客様のニーズに合わせた「トータル介護サービス」を提供しています。ニチグループと当社グループの強みを融合しながら、地域の介護事業の活性化や生産性・持続性を向上させることで、社会インフラ機能の維持・向上に貢献していきます。

### ■ 介護事業者向け経営支援サービスの検討・実装化

地域における社会インフラの持続的向上に向け、事業者単独では実現が難しい人材採用・育成や業務効率化といった課題に対応するため事業者支援に資するサービスラインアップの検討を推進しています。具体的には、介護現場における「介護助手採用・定着」「外国人材の採用活性化」「物品の共同調達」「ICT・DX推進」に関する各種施策について、PoC準備を進めています。

2025年9月には、教育分野および医療福祉分野を中心に事業を展開する株式会社学研ホールディングスとの資本業務提携を締結しました。本提携を通じて、両社が有する事業ノウハウやネットワークを掛け合わせ、経営支援サービスを共同で拡大し、新たな事業モデルの構築を進めていきます。

### ■ 「Gran Age プロジェクト」の推進

「人生100年時代」をお一人おひとりが「安心して・自分らしく」より豊かに生き、“明るい長寿社会”にすることをサポートする『Gran Age プロジェクト』を推進し、魅力的な商品やご高齢のお客様・ご家族を支えるサービスの開発等、シニアに寄り添ったさまざまな取り組みを推進しています。



## 子育て支援

### ■ 「NISSAYペンギンプロジェクト」の推進

子育ての壁や不安を当事者だけが抱えるのではなく、“みんなで子どもを育てる社会”を実現したいと考え、社内外の風土醸成と社会全体で支える仕組みづくりに取り組んでいます。【共創取組パートナー数:累計71団体(2025年度末)(対前年+19団体)】



- 株式会社ライフケアパートナーズによる企業主導型保育所仲介サービス「子育てみらいコンシェルジュ」の提供【導入企業数:174社(2025年度末)(対前年+19社)】
- 社内起業プロジェクトでの選出を受け、2024年4月に一時保育マッチング事業を開始。さらに2025年1月からは、両立支援等の企業ニーズに応える形で、病児保育を題材とした「法人向け福利厚生プラン」を新たに提供開始
- 2024年6月に全国に保育施設を有するニチホールディングスのグループインを通じ、保育事業への本格参入を実施

### ■ 業界課題解決を目指した「保育イノベーションコンソーシアム」の組成

保育業界全体の課題である業務効率化・保護者向け支援を狙いとしたITインフラ構築に向け、2024年11月に大手保育事業者ライク株式会社と資本業務提携を締結し、同社基盤をベースとした汎用システムの提供に向け検討を進めてきました。

2025年3月には、保育業界が抱える課題の解決に向けた施策を共同で実施することを目的に、大手保育事業者等と共に「保育イノベーションコンソーシアム」を組成しました。保育人材確保に向けた環境整備、保育事業者の経営安定化に向けた各種施策を検討しており、こども家庭庁とも定期的に協議を実施しています。







## イノベーション創出に向けた投資・R&D

2020年度から対外的に「Nippon Life X」と称し、東京・シリコンバレー・シンガポールの3極で活動を続けています。中期経営計画に掲げる、イノベーションを通じた各事業の競争力強化・提供価値拡大を実現する先端技術やビジネスモデルの調査・研究・開発体制の確立に向け、以下の取り組みを推進していきます。

### ■ R&Dの推進・強化について

国内外スタートアップ市場の成長への寄与と、多面的な安心の提供に資する新規事業創造の加速を目的に、イノベーション投資の専用財源約900億円を活用し、国内では有望なスタートアップへの出資や協業推進、海外では先端技術や先進的なビジネスモデルを調査・探索しています。

### 国内スタートアップ向けファンドからの2025年度の新規出資・協業実績

| 出資時期    | 企業        | 協業概要(一例)            |
|---------|-----------|---------------------|
| 2025年7月 | 株式会社GTN   | 外国人労働者等へのサービスの提供    |
| 2025年8月 | 株式会社Fivot | AIと信モデルを活用した融資機会の拡大 |

### ■ 新規ビジネスの創造について

当社既存事業の枠組みを超えた事業を創出すべく、2025年11月にNissay MIRAIQA (ニッセイ ミライカ)を立ち上げました。「健康寿命延伸」と「地域課題解決」を主要テーマに、AI等の先端技術の活用やスタートアップとの共創を進めています。

一時保育・病児保育マッチングサービスの「ちょこいく」に続き、2026年度から、ゲーミフィケーションを活用した特定保健指導を提供する「CURE-SHIFT(キュアシフト)」もサー

ビス提供を開始しています。



また、2020年度から開始した社内起業プロジェクト AXELX(アクセルエックス)を通じ、日本生命職員のイノベーションマインドの醸成等にも取り組んでいます。

### ■ スタンフォード大学との共同研究について

AIを活用した保険事業の高度化と新規ビジネスの創出に向け、2023年12月から2026年3月にかけてスタンフォード大学医学部とヘルスケアAIに関する共同研究を実施しました。本研究では、同大学が有する先端AIの知見と実世界のヘルスケアデータを組み合わせ、糖尿病や急性心筋梗塞などを対象とした疾病の臨界点予測モデルの研究・開発\*に取り組みました。

今後は当研究で得たAI開発の知見や公表予定の研究論文を基に、保険・保険周辺事業での活用を進めていきます。

\*複雑な疾患は、正常な状態、疾患前の状態(または臨界遷移状態)、および疾患状態の3つの状態を経て進行するが、当研究では疾患になる前の臨界遷移状態を予測するAIモデルを研究

### ■ Osaka Life Science Nexus by Nippon Life and CIC(O-Nexus)について

最先端の未来医療産業化拠点である中之島クロスの中に、大阪・関西万博のテーマである「いのち輝く未来社会のデザイン」とも関連した、ライフサイエンス分野に関わるスタートアップや研究機関等が集い交流できる、イノベーションキャンパス「Osaka Life Science Nexus by Nippon Life and CIC(O-Nexus)」を2026年5月末に開業しました。

最先端の技術や知見の共有と、新たなヘルスケア・医療イノベーションの創出を促すとともに、当キャンパスを核とするスタートアップ等との接点を通じて保険事業等の拡大につなげていきます。

