

価値創造を支える基盤

人材戦略

人事担当役員メッセージ 82

人的資本の強化に資する取り組み 84

全ての人々の人権を尊重する経営 90

DX戦略 92

FOCUS! 価値創造に向けた業務・サービス変革の取り組み 94

ERM経営 96

財務健全性 97

契約者配当 98

トップリスクを踏まえた経営の高度化 100

コーポレートガバナンス

社外取締役対談 102

コーポレートガバナンスの強化 106

相互会社運営 108

取締役会等の状況 110

役員報酬制度 114

取締役一覧 116

新任社外取締役(監査等委員)メッセージ 118

内部統制システム

(コンプライアンス・リスク管理・内部監査) 120

全国のお客様や社会の 未来を支え続けるため、 人的基盤の強化と 従業員エンゲージメントの 向上に取り組む

取締役専務執行役員

中村 吉隆



「人的資本」に関する認識

「人」こそが価値創造の源泉であり、当社が目指す社会を実現するための重要資本

人材を資本として捉え、その価値を最大限引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげていく経営のあり方として、人的資本経営が近年注目されています。

当社は、“「信念・誠実・努力」の信条のもとに、国民生活の安定と向上に寄与する”という経営基本理念を掲げており、創業来135年以上の永きにわたって、“「人」こそが価値創造の源泉”であるという価値観のもと、全国各地のお客様に対して、保障責任を全うし、安心と安全をお届けするとともに、地域の一員として、地域社会・経済の発展に尽力してきました。

お客様や社会から頂いている信頼は、まさにこれまでの当社の「人材」が創りあげてきたものに他なりません。

当社は、お客様の安心を求めるニーズの多様化や、「人」「地域社会」「地球環境」のサステナビリティ重要課題に真摯に向き合い、多様な人材一人ひとりの力を最大限に引き出し、それらを結集することで、当社の目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて邁進していきます。

経営戦略と連動した人材戦略

生命保険事業の強化や多岐にわたる事業戦略の展開に向け、人的資本の強化に取り組んでいく

少子高齢化や加速度的なデジタル技術の進展、人々の生活・働き方の変化やお客様ニーズの多様化など、経営環境や社会課題がめまぐるしく変化する中、当社はあらゆる変化に柔軟に対応し、今後ともお客様・社会から選ばれ続ける企業となるべく、「「安心の多面体」としての企業グループ」を長期的に目指す企業像として掲げ、取り組みを進めてまいります。

目指す企業像の実現に向けては、当事業の中核を成す国内保険事業のバリューアップや、多岐にわたる事業戦略の展開を支える人材の確保・育成が不可欠です。

このような考え方のもとで、“多様な強みを持つ人材が

切磋琢磨し、「共創」することで、全国のお客様・社会に価値創造していくこと”を人材戦略で目指す姿として掲げ、質・量両面での人的基盤の強化・従業員エンゲージメントの向上を通じ、人的資本を強化してまいります。

その取組軸の一つ目として、まず、積極的な“人への投資”に取り組めます。さまざまな強みを取り込むための「多様な人材による体制構築」、一人ひとりの強みに応じた「人材育成の強化」、各人が強みを最大限発揮するための「働く環境の整備」の視点で多様な投資を実施することで、DE&Iを推進してまいります。

取組軸の二つ目として、充実した“人への投資”を成果に

結びつけるため、全従業員の主体的な行動を促進していきます。具体的には、全社運動である「人財価値向上“アクション”プロジェクト」の枠組みを通じて、職員一人ひとりの成長を推進しています。

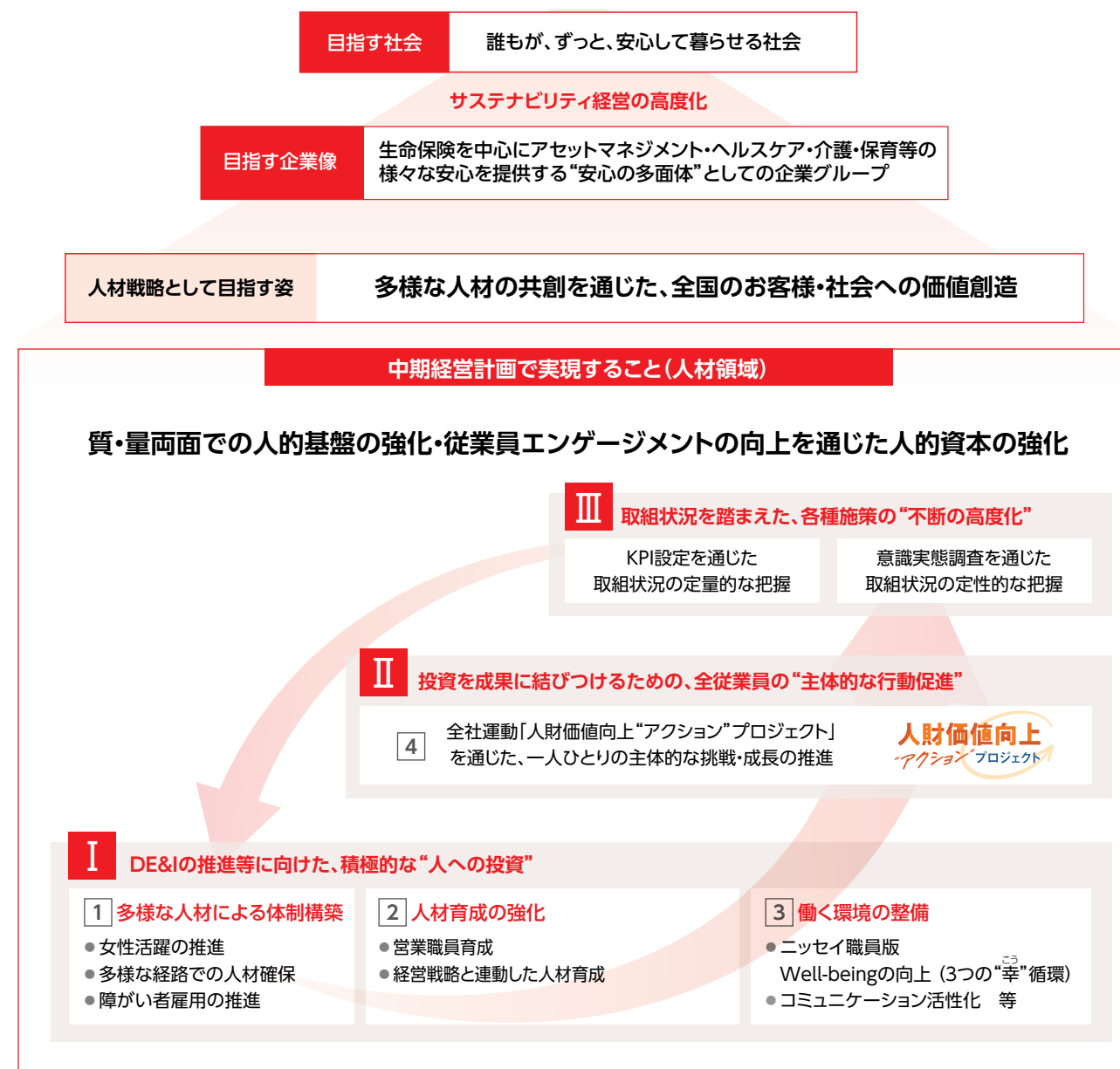
取組軸の三つ目として、施策の進捗状況や、従業員の「声」を把握することで、不断の高度化に取り組んでいます。具体的には、各種取組に関するKPIの達成状況や、「意識実態調査」を通じた従業員への取り組みの浸透状況の把握等を通じて、さまざまな取り組みをより実効的なものに見直してまいります。

加えて、さらなる強固な人的基盤の構築に向けて、内勤職員領域における人事諸制度改正を実施しています。具体

的には、多様な職種を“基幹職”体系として大括りにし、誰もが意欲・能力に応じて活躍可能な体系を構築するとともに、自律的なキャリア形成の実現に向けた支援を進め、さまざまな立場や多様な地域で活躍する人材づくりを進めています。また、高度化が進む事業領域において、各領域の専門性を認定し、評価に組み込む仕組みの新設等、自分らしく働くことが可能な多様な選択肢の拡充に取り組んでいます。このほか、新たな枠組みを土台に、各層の活躍につながる各種取組を「かけはしプロジェクト」として展開し、一人ひとりの主体的な挑戦・成長を後押ししています。

これらの対応を通じて、目指す社会の実現に向けた人的資本の強化を進めてまいります。

目指す社会・目指す企業像の実現に向けた中期経営計画における人材戦略



人的資本の強化に資する取り組み

人材戦略の実現に向けた人材KPI

INPUT／OUTPUT(人的資本投資・活用)						OUTCOME(価値創造)			
取組軸・施策		KPI	25年度実績	目標	達成時期	人材像	目指す社会・企業像		
1 多様な人材による 体制構築	女性活躍	女性取締役比率	20.0%	30%以上	2030年	多様な人材の共創を通じた 全国のお客様・社会への価値創造	誰もが、ずっと安心して暮らせる社会 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		
		女性部長相当職比率	10.6%(2026年度始)	10%程度	2027年度始				
		女性管理職比率	28.4%(2026年度始)	30%以上	2030年				
		男性育児休業取得率	100%	100%継続	—				
		研修参加率*1	男性：59.2% 女性：58.6%	男女とも 50%以上	2026年度				
	障がい者雇用	障がい者雇用率	2.77%	2.7%	2027年度				
*1: 従業員の毎年の研修参加率									
2 人材育成 の強化	専門人材育成	グローバル人材数*2	646名(2026年度始)	1,000名	2030年度				
	研修投資	DX人材数*3	327名(2026年度始)	500名	2030年度				
		研修投資額*4	約390億円	増加*5	2026年度				
*2: 海外勤務経験・TOEIC点数で判定 *3: DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数 *4: 研修に関する業者委託費用や、研修・育成等の人件費の合計額 *5: 2023年度実績との比較(2023年度実績 約380億円)									
3 働く環境 の整備	エンゲージメント・ Well-being	3つの“幸”循環*6*7	3.4	スコア 向上*8	2026年度				
		仕事のやりがい*6	3.5						
		主体的な貢献意欲*6	3.9						
	健康経営®*9	休暇取得率	79.0%	70%以上	—				
*6:「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計 *7:3つの“幸”循環の内容はP88参照 *8: 2023年度実績との比較(2023年度実績 3つの“幸”循環:3.3、仕事のやりがい:3.4、主体的な貢献意欲:3.8) *9[健康経営®]は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。									

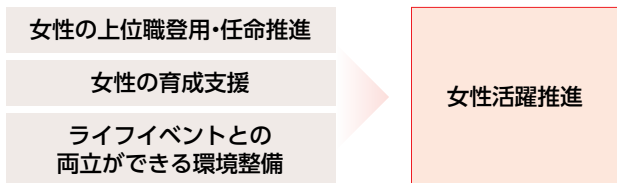
1 多様な人材による体制構築

多様化するお客様や社会のニーズに応え、今後とも選ばれ続ける企業となるためには、多様な価値観や経験・スキルをもった人材が、多彩なフィールドで最大限活躍できる体制を構築していく必要があります。当社は、KPIとして設けた女性活躍や障がい者雇用の推進といった取り組みに加え、キャリア採用の取り組み強化や、LGBTQ+フレンドリーな企業に向けた研修実施・イベント参加等を通じ、多様な人材が活躍する体制の構築に取り組んでいきます。

主な施策紹介：女性活躍の推進

当社は、従業員の約9割が女性であり、女性活躍推進を当社の持続的成長を支える経営戦略の一つと位置付けています。過年度から制定していた「女性活躍推進に関する行動計画」について、2024年4月に再策定しており、より一層の女性の上位職登用や育成支援、ライフイベントとの両立ができる環境整備等に向けた取り組みを強化していきます。

女性活躍推進に関する概略図



※「女性活躍推進に関する行動計画」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/2023/pdf/20240321b.pdf>

■ 女性の上位職登用・任命に向けた取り組み

女性の経営参画と職場環境の整備をさらに進めるべく、目標設定と各種取組を通じ、職員一人ひとりが多様なキャリアを通じて多彩に能力を発揮できるよう、意欲醸成や管理職候補層の育成に取り組んでいます。

具体取組として、女性管理職層ならびに女性管理職候補層を対象に「次世代女性リーダー育成プログラム」を展開しています。女性管理職向けには、「役員によるメンター運営」の実施や、部長・課長層におけるネットワーク構築の場を設ける等、上位職登用に向けた取り組みを強化しています。

また、地域に根差した人材が各地域で多様な職務・役位を担う体制の構築を目指し、管理職候補層のさらなる裾野拡大に取り組んでいます。具体的には、自律的なキャリア形成の支援として、地域・所属の枠を超えた交流・研修機会(Campus*)や、他所属の業務を経験できる「社内インターン」などの機会を提供しています。また、管理職候補層の早期かつ継続的な育成を目的とした研修(きらめき塾)

■ 両立支援に向けた取り組み

女性活躍推進を含む、多様な人材が活躍できる環境の整備に向け、育児・介護・病気治療・不妊治療等に直面した場合でも、仕事と両立しながらキャリアを形成していけるよう、意識啓発を進めるとともに、“お互いを認め合う職場づくり”を目指しています。

育児との両立については、男性の育児休業取得を推進しており、2013年度以降13年連続で取得率100%を達成しています。その結果、男性管理職の約4割が育児休業を取得した経験があり、管理職層の理解浸透を通じて、男性・女性問わず誰もが育児休業を取得しやすい、育児に関する理解がある職場風土の醸成につながっています。また、子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定*」を取得しています。

介護との両立では、職員一人ひとりが介護を自分のこととして考え、行動するために、2016年度から「介護に向き合う全員行動」に取り組んでいます。両立しやすい職場環

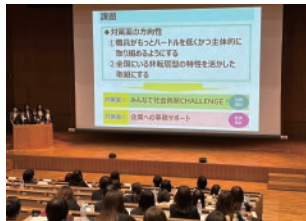
主な施策紹介：多様な経路での人材確保

今後、当社がより幅広い領域で事業展開を行うにあたっては、「専門性の獲得」と「多様性の確保」が重要であると認識しており、事業の多角化・高度化を支える専門人材の確保に向けて、新卒採用における「資産運用」「IT戦略」「アクチュアリー」等の“専門領域別採用”を進める他、事業戦略と連動したキャリア採用を闊達化しています。キャリア採用については、2025年度に専管組織である「キャリア採用推進グループ」を新設し、各事業領域に応じた人材確保に向けた取

を開催しています。

社外評価としては、大阪商工会議所が主催する「第4回活躍する女性リーダー表彰(ブルーローズ表彰)」や「令和6年度 大阪市女性活躍リーディングカンパニー市長表彰」を受賞しています。

女性次世代育成プログラム	部長	社外経営者講演会・意見交換会
	管理職	役員メンター運営・社外派遣
	管理職候補層	Campus*・社内インターン・きらめき塾 等



きらめき塾



第4回 活躍する女性リーダー表彰

* 研修・交流を目的としたプラットフォーム

境づくりやハンドブックの提供・オンライン研修を通じた情報発信を行っています。

病気治療との両立に向けては、各種休暇制度の設定等の制度面の支援にとどまらず、当事者や職場が両立の正しい知識や理解を深めるべく、がん罹患経験のある職員の経験等から学ぶオンラインセミナーを配信しています。

不妊治療との両立に向けては、不妊治療のための入院や通院時に取得可能な「治療・介護サポート積立休暇」を設定しているほか、不妊治療経験者の体験談を学ぶことができるオンラインセミナーの配信等を実施しています。



産育休復職準備セミナー(オンライン)



*プラチナくるみん認定：優良な「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が特例認定

り組みを進めています。加えて、退職者(元職員)を再雇用する「アルムナイ採用」も推進しており、こうした多様な経路での人材確保を通じて、今後も、事業発展を支える強固な人的基盤の構築に取り組んでまいります。

2025年度 キャリア採用実績*	63名
---------------------	-----

*2025年4月2日～2026年4月1日までの入社者
 *別途、全国の支社等において、各地域で長く活躍することを想定した経験者採用にも取り組み



ジャパン・アルムナイ・アワード
2024「優秀賞」受賞

人的資本の強化に資する取り組み

主な施策紹介：障がい者雇用の推進

障がい者雇用は、企業の果たすべき社会的責任であることに加え、多様性のある組織づくりの観点からもう一層推進していく必要があると考えています。当社は、障がい者雇用の推進に向けた雇用形態として「サポートパートナー」職種を設け、働き方やキャリアに対する選択肢の拡大を進めるなど、一人ひとりの価値観や障がいの状況等に応じて長く前向きに働くことができる環境づくりに取り組んでいます。

また、1993年に保険業界で初めての特例子会社となるニッセイ・ニュークリエーションを設立しており、グループと

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



2 人材育成の強化

人々の生活・働き方の変化やお客様ニーズの多様化、加速度的なデジタル技術の進展など、経営環境や社会課題がめまぐるしく変わり続ける中、当社が持続的に成長していくためには、事業戦略や職務特性に応じた個々人の専門性を強化していく必要があります。そのため、当社事業の中核を成す国内生命保険事業の担い手である営業職員育成の高度化に取り組むとともに、海外・DX・資産運用・IT等の専門領域の人材育成にも取り組んでいます。

※「人材育成方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/jugyoin/torikumi/>

主な施策紹介：営業職員育成

■『長く安定的に活躍できる職員』の育成に向けた新しい育成方式

長きにわたってお客様の人生に寄り添うことができる職員の育成を目指し、入社後2～5年間の育成期間において、育成専管の指導者を中心に、営業部・支社ぐるみで、営業職員一人ひとりの特性や成長度合いに応じた育成を進めています。

■ お客様本位の活動定着に向けた営業職員教育

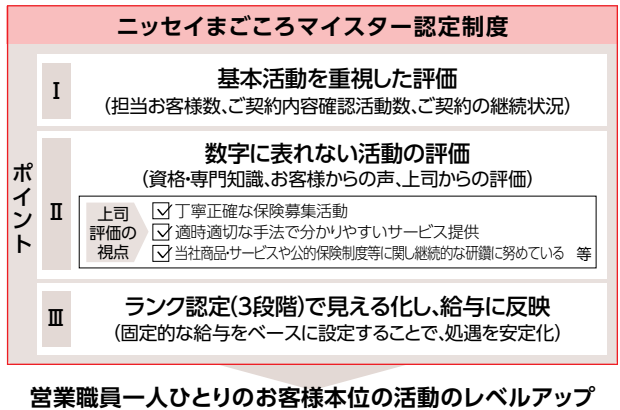
公的保険やお客様のライフプラン等を踏まえた必要保障額を算出するツール「みらいコンサルタント」やNFC*ツール「MEET」・LINE公式アカウント等、デジタルツール・コンテンツを活用した、お客様のご要望に沿った情報・サービス提供に向けた教育に取り組んでいます。

また、お客様との対応履歴や営業職員のスキル等のデータを蓄積・利活用し、お客様にとって最適な情報提供・コンサルティングの実施を後押しするとともに、職員ごとの育成段階を可視化し、個別最適化された育成の高度化にも取り組んでいます。そうした活動・教育を推進すべく、2026年度から、タブレット型携帯端末「ACTRA」を導入しています。加えて、全国に一斉放送可能な社内教育番組や、営業用スマートフォンに搭載している教育アプリ「UMU」を活用し、職員一人ひとりの課題に応じた教育コンテンツを配信する等、教育を強化しています。

■ “お客様本位”の理念のさらなる浸透・定着に向けて

お客様本位の行動を実践し、より多くのお客様からの信頼・満足を積み重ねていくことが重要であるとの認識のもと、2022年度から「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しています。

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



■ 地域のお客様へ社会的価値を提供できる営業職員育成

地域と共に、サステナブルに発展・成長していくチャネルを目指し、「がん啓発活動」等の地域振興取組を営業職員の活動の基軸に据え、地域社会・お客様へ社会的価値を提供できる営業職員の育成に取り組んでいます。

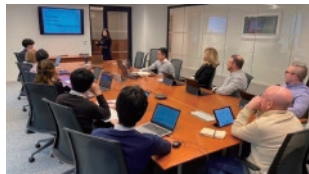
地域のお客様に、活動テーマ（交通安全啓発・がん啓発・地域の健康サポート）に応じたアンケートを実施し、回答内容に応じたお客様への情報提供に加え、結果を自治体に報告しています。2025年度は、400万名を超えるお客様にアンケートに回答をいただき、がん検診受診等、お客様の行動変容にもつながっていると同時に、お客様の回答内容を踏まえた、パーソナライズされた情報提供を実施しています。

また、地域のお客様の資産形成促進に向けた取り組みを強化しており、営業職員の金融リテラシー向上にも取り組んでいます。

主な施策紹介：経営戦略と連動した人材育成

■ 海外事業の高度化・拡大に向けた人材育成

海外事業の高度化・拡大に向けて、国内外のグローバル人材の育成強化に取り組んでいます。若手職員を中心に約2週間海外現地法人・事務所へ派遣を行う「グローバル・インターンシップ」や、主に課長層が1年半程度海外で職務従事する「グローバル・リーダーシップ・プログラム」等、各種プログラムの提供を通じグローバル人材の裾野の拡大や、海外現地法人の経営層としても活躍できる人材の計画的な育成を推進しています。



グローバル・インターンシップ

■ 全社的なDX推進に向けた人材育成

デジタル技術の急速な進化およびそれに伴う社会構造変化等を踏まえ、デジタル・AI起点で変革を主導できるDX人材の育成に取り組んでいます。基礎的なデジタルリテラシーの向上に加え、実践的な業務知識を備えた人材の育成を目的として、専門的な研修の実施や、グループ会社であるニッセイ情報テクノロジーとの協働を推進し、グループ一体でのDX人材育成に取り組んでいます。併せて、「デジタル・AI推進室」の新設や、各部門と連携してデジタル・AI変革を推進するCoE (Center of Excellence) の設置等、迅速かつ効果的にDXを推進可能な体制を整備しています。

■ 資産運用・IT領域における専門性の評価

資産運用・IT領域の高度化に向けて、2025年度に資産運用、2026年度にIT領域において、高度な専門性を有する人材の「認定制度」を新設しています。

具体的には、固有のスキルや経験を生かせる領域で活躍する人材を認定し、その中でも極めて高度な専門性を有する人材を「ジョブ・エキスパート」に認定する枠組みを設定しており、認定者に対して、処遇面の加算や特定の専門領域にローテーションを限定する等、専門領域での活躍を後押ししています。

認定者数 ※2026年度始時点

資産運用	97名
うち、ジョブ・エキスパート	2名
IT	48名
うち、ジョブ・エキスパート	3名

「ITジョブ・エキスパート」に認定されたことを受けて

私は、前職にて長きにわたり、サイバーセキュリティ、情報セキュリティの分野を経験してきました。その知見を生かし、現在はIT統括部にて、当社およびグループ会社のサイバーセキュリティの確保に向け、態勢の高度化に取り組んでいます。この度の認定制度の新設により、キャリア採用で入社する人材も含めて、一人ひとりがITの専門的知見・経験を蓄積しながら長く活躍し続けるキャリアプランを描きやすくなったと感じています。

私自身もサイバーセキュリティ領域の「ジョブ・エキスパート」として認定されたことで、より一層専門性を高めるとともに、ロールモデルとして、社内の人材育成に貢献していきたいと思っています。



高橋 尋史

前職（金融業界）にて、約15年間にわたり、サイバーセキュリティ、情報セキュリティ関連業務を幅広く経験。2024年に当社に入社し、IT統括部にてサイバーセキュリティ業務に従事

人的資本の強化に資する取り組み

3 働く環境の整備

一人ひとりが持つポテンシャルを最大限発揮し、お客様・社会に対してより一層のサービスを提供していくためには、個々人の働き甲斐を高めていくとともに、社内コミュニケーションを円滑にし自由闊達な風土を醸成していくといった、働く環境の整備が重要と考えています。そのため

当社は、ニッセイ職員版Well-being (3つの“幸”循環)の向上や、休暇取得といった取り組みを推進していくとともに、従業員と経営層、従業員同士のコミュニケーションを活性化する施策に取り組んでいきます。

※「社内環境整備方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/jugyoin/torikumi/>

主な施策紹介：ニッセイ職員版Well-being (3つの“幸”循環)の向上

一人ひとりのエンゲージメントを高め、ポテンシャルを最大限発揮するためには、仕事における充実感に加え、自身や家族の生活の質の向上や、心身ともに健康で充実感に満ちた状態であることが重要です。ニッセイ職員版のWell-beingを、「3つの“幸”循環」として設定し、「仕事」「暮らし」「心身」のそれぞれで幸せを感じながら、好循環を生み出せる状態の実現に向けた各種施策を実施していきます。

主な施策紹介：意識実態調査の実施・活用

当社では、従業員が会社や職場環境等に対して期待している点や満足度等を把握し、経営に生かすための取り組みとして、全従業員を対象に「意識実態調査」を実施しています。調査結果は経営層での共有や、部門・所属単位でのフィードバックを行い、会社全体での諸施策の検討につなげています。

また、従業員エンゲージメントの向上等に向け、当調査の設問の中で、「ニッセイ職員版Well-being (3つの“幸”

循環)」や、「仕事のやりがい」、「主体的な貢献意欲」に関わる設問について今中期経営計画期間中のスコア向上をKPIとして設定しています。

意識実態調査にてKPI設定している設問・スコア (2025年度実績)	
①3つの“幸”循環	3.4
②仕事のやりがい	3.5
③主体的な貢献意欲	3.9

※ご参考(2023年度実績)：①3.3 ②3.4 ③3.8

主な施策紹介：コミュニケーションの活性化

“違いを認め、高め合う”組織づくりへ向けた、所属内のコミュニケーション活性化を目的として、営業職員も含めた全従業員を対象に、各回ごとにテーマを設定し、所属内の少人数単位のグループ(4名程度)で意見交換を実施する取り組みである「コミュニケーション4」を各所属において年5回程度実施しています。

～職員一人ひとりの主体的な行動の後押しにつなげる「かけはしプロジェクト」の展開～

2025年度から、職員各層の主体的な挑戦・成長を後押しするべく、「かけはしプロジェクト」を展開しています。「職員一人ひとりが、地域や社会、お客様との“かけはし”として活躍してほしい」という想いを込め、採用やキャリア形成、それを支える人事制度・運用を一体的に見直し、職員の行動変革につながるさまざまな機会提供を進めています。

具体例としては、誰もが意欲・能力に応じて活躍可能な体系の整備に向けた職種体系の見直しのほか、部門やポスト、多様な地域での職務に自らチャレンジ可能な制度を「ジョブポスティング」として設定し、各層の自律

的なキャリア形成の後押しを進めています。

加えて、理念の浸透や、従業員の意識向上を図るべく、社長・担当役員と従業員との意見交換の機会を、「かけはしミーティング」として積極展開しています。



経営層と従業員との意見交換の場

ジョブポスティング合格者数*1	234名(対前年+157名)
(部門版)かけはしミーティング*1*2	年間約150回実施

*1 2025年度実績 *2 経営層と従業員の意見交換会

主な施策紹介：健康経営

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

*「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

健康経営の目指す姿と主な取り組み

当社の健康経営は、「個人の幸福」「会社の成長」「地域・社会への貢献」を目指す姿として掲げています。

全役員・職員の「心身の幸せ」の向上と「健康寿命の延伸」に向け、一人ひとりの行動「ニッセイ“健幸(けんこう)”アクション」を推進しています。健康経営取組の推進にあたっては、地域のお客様へがんに関する情報提供等を行う従業員自身が、ヘルスリテラシーを向上させ、がん検診を受診するなど主体的に行動することが重要であると考えています。

がん検診の受診に関しては、がん教育動画等の提供に加え、がん検診費用の補助や大腸がん検査キットの配布など、多様な受診支援を実施しています。加えて、疾病の早期発見・早期治療に役立てるため、2025年度からニッセイプラス少額短期保険の精密検査費用保険の導入や、「健康プラ

*1 普通休暇等を活用して、健康増進に取り組む日

*2 性別を問わず、適切な時期に、妊娠・出産を含めたライフデザインや将来の健康を考えて健康管理を行う取り組み

社外からの評価

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2026(大規模法人部門 ホワイテ500)」に10年連続で認定されました。



4 人財価値向上“アクション”プロジェクト

人的資本の強化に向けては、積極的な“人への投資”に加えて、この投資の最大化に向けた取り組みも重要となると考えています。そのため、社長を座長とした全社横断での取り組みである、「人財価値向上“アクション”プロジェクト」の枠組みを通じて、一人ひとりが自らの挑戦・成長に主体的に行動していくよう取り組みを進めていきます。

当プロジェクトにおいては、「エンゲージメント向上」・「キャリア自律」・「女性活躍推進」の3領域を中期経営計画期間中の重点取組と位置付けています。具体的には、「エンゲージメント向上」については、NASO*等を通じた研修機会・内容の充実、「キャリア自律」に向けては、自ら部門やポスト、多様な地域での職務にチャレンジ可能な「ジョブポスティング」を推進する他、「女性活躍推進」については、一人ひとりの状況に応じた職務・成長機会の提供などを実施しています。

* 社内eラーニング「NASO(ニッセイアフタースクールオンライン)」

加えて、これらの軸に沿った取り組みに関する所属ごとの状況を可視化・得点化し、表彰する「人力チ“アクション”アワード」を実施し、実効的な施策となるよう、全社運動としての取り組みを進めています。

NASO視聴人数	16,485名(2025年度)
NASO配信動画数	873本(2025年度末)

NASO画面イメージ



全ての人々の人権を尊重する経営

人権方針

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

※「人権方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/jinken/>

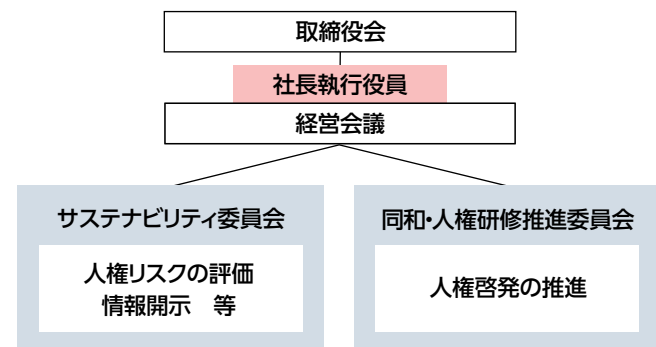
グループ一体で人権尊重に取り組むべく、当社はこの人権方針をグループ会社と共有するとともに、2023年3月にはグループ一体での人権尊重に向けた取り組みの高度化を目的とした「グループ会社人権方針」を定めています。

これらに基づき、今後も当社は、お客様をはじめ、ビジネスパートナー等も含めた全てのステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たすよう努め、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献していきます。

人権方針が適用される事業所の詳細
(支社等・海外事務所・営業部) **P141**

人権啓発に向けた推進体制

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



※人権に関する担当所管：人事企画部・人事部・業務統括部

人権啓発(人権への負の影響の防止・軽減)取組(例)

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

人権研修受講人数(単体従業員数)の詳細 **P136**

委員会での主な検討・報告事項

- 【サステナビリティ委員会】
- ・「人権方針」の改訂
- ・グループ全体での意識啓発強化 等
- 【同和・人権研修推進委員会】
- ・人権啓発に関する取り組みテーマ 等

人権デューデリジェンス

当社は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスとは、企業活動のさまざまな場面で起こりうる人権リスクを検証し、人権への負の影響を防止、軽減していくための継続的なプロセスであり、社外の専門家との対話や、社内ヒアリング・論議、同業他社(保険業界・金融業界)のリスク評価結果等を活用しながら、実施しています(直近、2024年度にリスク評価を実施)。

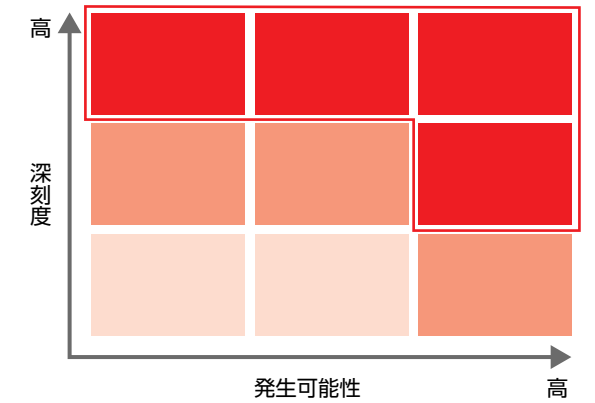
また、当社では、ビジネスパートナーも含めて安心・安全で持続可能な社会の実現に向けて行動するため、「ビジネスパートナーとの協働に関する考え方」を制定し、当社の事業や商品・サービスと直接つながっている場合、ビジネスパートナーに対しても、人権を尊重し、侵害しないように求めています。この考え方にに基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先等の各種取り組み状況について、継続的に確認しています。

■ 重要な人権リスクの特定・評価

当社グループのビジネスモデルにおける潜在的な人権リスクについて定期的に確認を行い、「深刻度」・「発生可能性」の観点からリスクの高い人権分野を可視化しています。

人権リスクの特定・評価にあたっては、マッピングしたもののうち、より深刻度が高い負の影響を優先的に抽出し、続いて深刻度が一定程度以上で発生可能性の高いものについても抽出しました。なお、マッピング時には、社外の人権に関する有識者の意見も反映しています。

特定した人権リスクについては、さまざまな形で、その防止・軽減に向けた各種措置を実施しています。



■ 特定した当社グループの重要な人権課題(例)

ステークホルダー	人権課題	リスク例	軽減措置の一環として実施した対応
従業員	不当な差別*、ハラスメントの発生	従業員に対する差別やハラスメントという形で人権侵害を惹起するリスク	全役員・職員に対して差別やハラスメント防止に向けた教育・啓発や、ハラスメントを許さない旨について経営層からのメッセージを発信
お客様	不適切な個人情報の取扱、不当な差別*	個人情報の漏洩等により保険契約者の人権侵害を惹起するリスク 商品開発・保険募集・各種手続きに際し、保険契約者の人権侵害を惹起するリスク	個人情報保護方針の策定・公表、職員への教育・研修等の実施 保険・サービス面でのユニバーサル対応の導入 社外の専門家との対話等を通じ、社会動向等を踏まえた教育・啓発取組を実施
ビジネスパートナー	強制労働・人身取引、児童労働、不当な差別*、ハラスメントの発生	ビジネスパートナーの従業員の労働環境等に関する人権侵害に対し責任を問われるリスク	委託先における人権尊重・環境等に関する考え方・取り組み等を確認するアンケートを実施(年1回)
投融資先	強制労働・人身取引、児童労働、不適切な労働安全衛生管理、ハラスメントの発生	投融資先企業における人権侵害に対し責任を問われるリスク	人権尊重の視点を含むESG要素を考慮した投融資判断や企業との対話(スチュワードシップ活動) 対象案件における人権リスク評価を含む、赤道原則の遵守状況を確認

*人種、年齢、性別、性的指向、性自認、民族または国籍、障がいの有無、宗教等に基づく差別

■ 人権侵害の救済・是正(苦情処理メカニズム)

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

また、ニッセイコールセンターへの申し出については、オペレーターによる確認に加え、人権リスクにつながる懸念のあるワードが含まれる申し出内容を機械的に抽出可能なシ

※通報窓口(内部通報制度)・対応内容の詳細

<https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/compliance/>

ステム対応を導入しており、人権侵害懸念事案を人権担当所管にて日々確認し、事実関係の調査を行ったうえで、必要な対策を講じています。

当社グループが提供する商品・サービスに加え、ビジネスパートナーに対しても、人権への負の影響を与える事象が生じていることが明らかになった場合には、課題を集約し、適切に対応し、その救済に取り組みます。

お客様の声(お客様本位の業務運営)の詳細 **P52**

現状・課題認識と目指す姿

当社では2019年度に策定したデジタル5カ年計画のもと、先端技術・データを活用することで、提供する価値のブラッシュアップ・スケールアップを通じ、お客様の期待を超える体験の提供に向けて取り組みを進めてきました。

昨今では、生成AI技術の発展に伴う、さまざまな革新的なサービスの誕生等、デジタル5カ年計画策定当時と比較し、当社を取り巻く環境も大きく変化してきているため、DX戦略のさらなる高度化が必要と考えています。

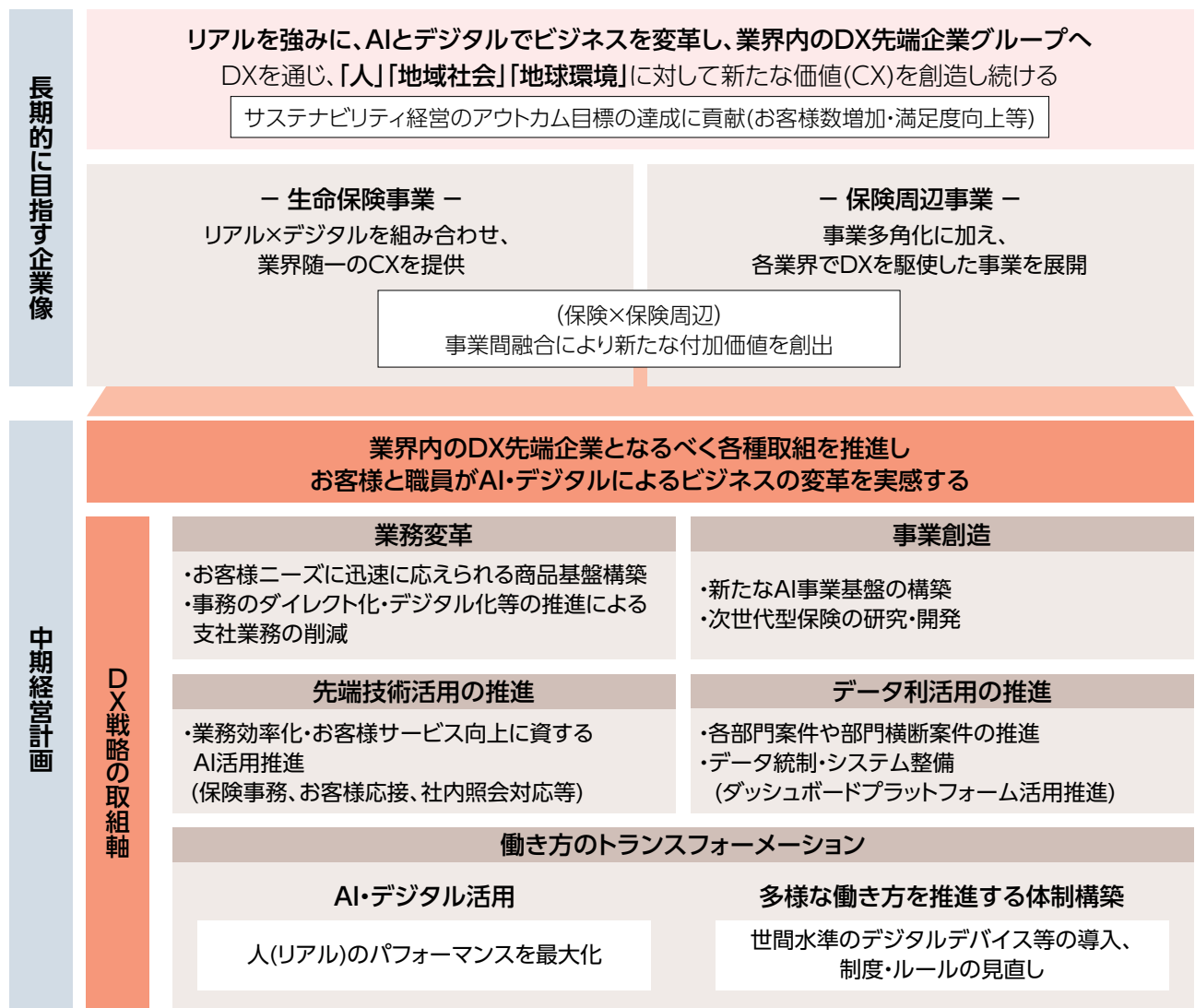
DX領域の中期経営計画(2024-2026)は、「業界内のDX先端企業となるべく各種取組を推進し、お客様と職員がAI・デジタルによるビジネスの変革を実感する期間」と位置付けました。

具体的には、既存の事業領域における業務変革・お客様

を広げる事業創造・先端技術活用の推進・データ利活用の推進・働き方のトランスフォーメーションの5つを、取組軸として設定しています。

特に急激に進化するAIは、業務の自動化・効率化だけにとどまらず、ビジネスのあり方を大きく変革する要因になることも踏まえ、スピードを重視しながら、社内外の技術・ノウハウ等の情報収集、積極的なネットワーキングを通し、全社AI活用を推進していきます。

当社グループ全ての領域と連携しながら、AIを中心とした先端技術を駆使し、業務・お客様サービスの不断の高度化を通じて、期待を超える安心を、より多くのお客様へ提供し続けることができる態勢整備に取り組んでいきます。



主な取り組み

DXによるお客様サービス品質の向上

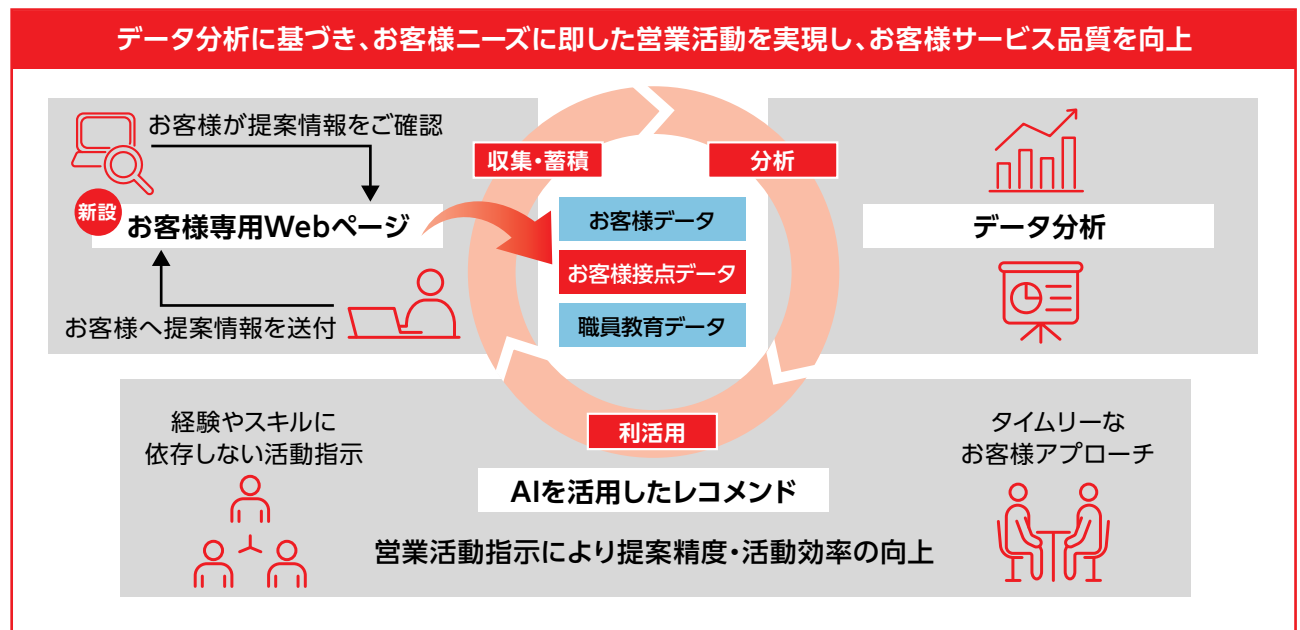
お客様体験価値(CX)の向上を目的として、お客様対応を担う職員の業務環境を整備するため、2026年4月から端末を刷新し、各種新機能の導入やIT基盤の最新化を実施しています。

上記の取り組みにより、お客様にとってより安心・快適な手続きや利便性の高いサービス提供が実現可能です。また、職員の生産性向上・働き方変革等を通じた業務効率化を促進し、お客様サービスの品質向上につなげていきます。

当社では、お客様とのコミュニケーションに関する情報の活用を進めています。収集・蓄積するデータの種類を拡充し、収集頻度を高めることで、タイムリーな情報活用を実現しています。これにより、職員がより的確にお客様一人ひとりに向き合える環境が整い、お客様への応対品質の一層の向上を目指しています。具体的には、営業活動の状況をきめ細かに把握し、職員一人ひとりへの的確な支援・フォロー

につなげています。さらに、職員の育成面では、知識習得の状況を可視化し、個々に応じた研修内容を提案する仕組みを導入することで、知識の底上げとサービス品質の向上につなげています。今後も、こうした取り組みを通じ、お客様にとってより一層価値ある体験の提供を目指していきます。

タブレット利用も可能な“コンバーチブル端末”を導入



マイナンバーを活用したお客様の利便性向上

当社は、マイナンバーカードがデジタル社会を支えるインフラになるものと考え、業界に先駆けてマイナンバーカードを活用したサービスを提供してきました。将来的には、保険金・給付金請求等の各種支払の自動化を志向する等、引き続きお客様の利便性向上に資するサービス提供に努めていきます。



Web完結商品の拡充

「手軽・手頃で安全性の高い資産形成商品」をコンセプトに、「ちょこつみ」を2025年1月に発売し、同年4月からWeb取扱を開始しました。今後も引き続き、Web完結商品の拡充を進めていきます。





DX戦略企画部 新基盤開発室
山口 美月

DX戦略企画部
稲村 結奈

DX戦略企画部 デジタル・AI推進室
堀江 崇仁

当社は、AIなどの先進技術を活用し、業務プロセス・サービスの変革を一体で推進するDX戦略に取り組んでいます。本ページでは、DX戦略企画部へのインタビューを通じて、当社のDX戦略における目指す姿や課題認識・具体取組を紹介します。

当社DX戦略とは

Q.日本生命がDXの高度化を通じて目指す姿と、現状認識・課題を教えてください

稲村 テクノロジーの急速な進展をはじめ、企業を取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした中、お客様ニーズの高度化・多様化に迅速に対応し、付加価値の高いサービスを提供していくことは、従来の延長線上では難しくなりつつあります。

当社としては、これまで築き上げてきたお客様からの信頼を基盤としながら、業務やお客様サービスをどのように高度化していくかが重要なテーマとなっています。

その中で、DXは、単なる業務効率化ではなく、AI活用を前提に業務やサービスのあり方そのものを捉え直すことで、お客様への提供価値の高度化と、それを通じた企業価値の向上を実現する取り組みと位置付けています。こうした変革を全社的に推進していくためには、ツールや仕組みを導入するだけでは不十分であり、各部門において自らの業務をどのように変えていくのかを考え、実行に移すことができる人

材と、それを後押しする風土が不可欠です。

そのため、業務や事業を理解したうえでDXによる変革を構想し、周囲を巻き込みながら推進できる人材の育成を進めるとともに、全役員・職員がAI活用を前提に業務プロセスの再設計を構想できるよう、AIリテラシー教育にも取り組んでいます。このような教育の浸透が、組織全体でDXを推進する風土づくりにつながると考えています。



AI活用を前提とした業務プロセス再設計の推進

Q.業務プロセスの再設計を具体的にどのように進めていますか

堀江

AI活用による既存業務の一部効率化自体は一定程度取り組みが増えてきたように思います。今後、デジタルやAI活



用を前提に、業務プロセスそのものを抜本的に組み替えることにも挑戦していきたいと思っています。「やめる・減らす・置き換える」といった視点も含めた抜本的な業務プロセスの再設計を実現するため、DX戦略企画部をデジタル・AI CoE (Center of Excellence) として位置付け、全社横断のコントロールタワーとして各部門に伴走しながら、業務改革を強く推進しています。

こうした業務プロセスの見直しは、それ自体が目的ではありません。役員・職員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を実現し、その先にあるCX向上を支える基盤となるものと考えています。

デジタルを活用した新たな顧客体験の創出

Q.具体的にはどのように業務に取り入れていますか

山口

サービス領域においては、生命保険の販売からお支払いに至るまで、既存のものとは別に事務・システム全体を新たに構築する取り組みを進めています。

スマートフォンの普及やデジタル技術の進化により、「利便さ」や「分かりやすさ」の基準が高度化する中で目指すことは、単なるデジタル化ではなく、「分かりやすく、早く、安心して利用できる体験の提供」です。新たな仕組みにおいては、スマートフォン上で完結できる手続きの拡充や、より直感的に分かりやすい画面設計への進化を図るとともに、Webで手続きを行う中で生じた疑問をその場で解決できる導線を構築しています。また、AIの活用についても、段階的に高度化を進めていきます。

さらに、手続きの自動化やペーパーレス化により、お客様の手間の軽減だけでなく、事務作業の負荷軽減やシステム運用の効率化にもつながっていきます。こうした取り組みにより事務・システム基盤がシンプルになることで、商品・

サービスの開発・改良をより迅速に行える環境が整い、お客様ニーズの変化に迅速に対応できる態勢強化につながれると考えています。

このように、CX向上と事務・システム進化が相互に作用しながら価値を高めていく、その好循環を創出していきます。



Q.こうした取り組みの先にどのような姿を目指していますか

稲村

人材育成・業務プロセスの再設計・お客様サービスの進化は、それぞれが独立した取り組みではなく、互いに連動することで初めて大きな価値を生み出すものだと考えています。人が変わることで業務が変わり、業務が変わることお客様への届け方も変わる。それが当社のDX戦略の核心です。

生命保険は、契約からお支払いまで長年にわたりお客

様に寄り添い続ける商品です。だからこそ、人が持つ寄り添いの力とデジタルの利便性を掛け合わせることが重要です。これまで当社が大切にしてきたお客様とのつながりを基盤に、デジタルの力によってお客様への提供価値をさらに深め、広げていく。DXはそのための手段であり、お客様にとっての「安心」をより身近で確かなものにしていくための、全社を挙げた挑戦であると考えています。

ERMとは

当社グループでは、ERM(エンタープライズ・リスク・マネジメント)をベースとした経営戦略の策定を行っています。ERMとは、経営目標を達成するために、会社を取り巻くリスクを網羅的・体系的に捉え、それらを統合的かつ戦略的に管理・コントロールすることで、収益の長期安定的な向上や財務の健全性の確保に結び付けようとする枠組みのことです(統合的リスク管理については資料編P27参照)。

ERMをベースとした経営戦略の策定

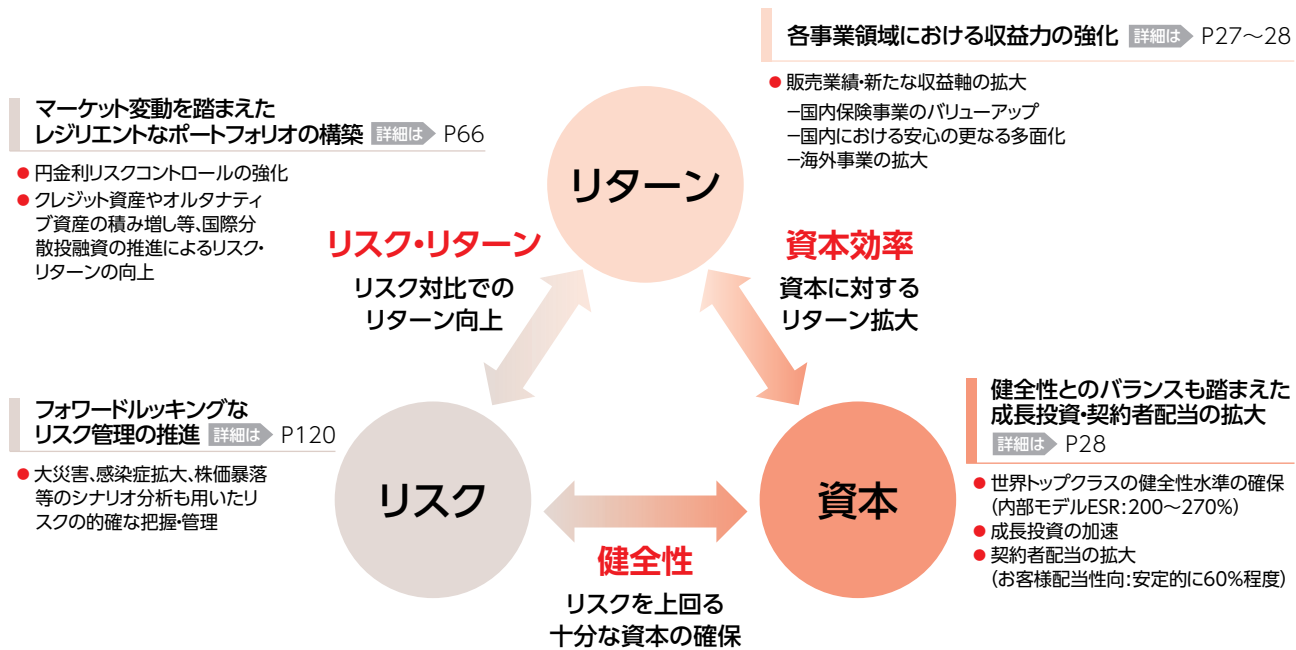
当社では、経営体力としての資本をどの程度備え、どのようにリスクを取ってリターンを上げるかの方向性を表すリスク選好を定めています。

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

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

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

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



財務健全性の確保

■ 内部モデルESR(経済価値ベースのソルベンシー比率)とは

内部モデルESRは、当社の内部モデルにて算出している、リスク量に対する資本(リスクバッファ)の十分性を経済価値ベースで測る健全性指標です。

内部モデルESRは、自己資本に資産の含み損益および保有契約が生み出す将来の損益等を加味した資本(リスクバッファ)と、将来の環境変化により発生しうる資本(リスクバッファ)の減少を統計的に評価したリスク量を用いて算出しており、フォワードルッキングに当社の健全性を評価することが可能となります。

内部モデルESRについては、契約者配当充実や成長投資

とのバランスを考慮しながら世界トップクラスの健全性を確保するために、ターゲットレンジを200～270%と定めています。

2025年度末の内部モデルESRは195%と、ターゲットレンジの下限をやや下回っているものの、リスクに対するリスクバッファの比率は100%を大きく上回っており、十分な水準を確保しています。

今後も健全性とのバランスに留意しつつ、契約者配当充実や成長投資の拡大についても、取り組んでいきます。

・内部モデルESR (2025年度末)	資本 (リスクバッファ)	=	21.0兆円	=	195%
	リスク量		10.8兆円		

自己資本の強化

● 自己資本について

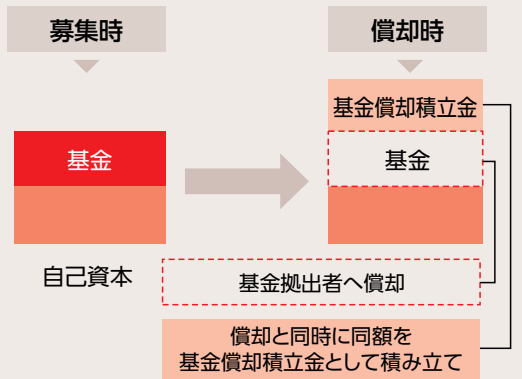
当社は、貸借対照表の純資産の部に計上されている基金・基金償却積立金^{*1}や財務基盤積立金^{*2}等に、負債の部に計上されている危険準備金・価格変動準備金等および劣後特約付債務(劣後債務)をあわせた額を自己資本として位置付けています。

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

これまで、毎期のフロー収益からの諸準備金等の積み立てや、相互会社の中核資本である基金の募集を通じた基金・基金償却積立金等の着実な強化に努めるとともに、2012年度から劣後債務による調達を実施し、調達手段の多様化に取り組んできました。

● 基金について

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



● 劣後債務について

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

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

契約者配当

当年度の配当方針について

相互会社である当社は、長期的な視点から契約者利益を最大化すべく、今後も高い健全性を確保し、保険金・給付金等の確実なお支払いに努めながら、収益拡大や商品・サービスの充実に資する成長投資に取り組むとともに、毎年の配当についても長期安定的に充実させていきたいと考えています。

当社では、配当に関する独自指標として、実質的な利益（「修正当期純剰余」）のうちご契約者への配当の割合を示す「お客様配当性向」を定めており、中期経営計画（2024-2026）においては、お客様配当性向の目標水準を「安定的に50%程度」から「安定的に60%程度」へ引き上げ、より一層の充実を目指しています。

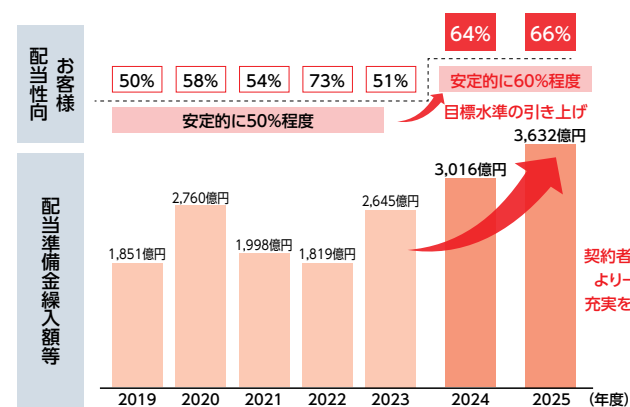
2025年度決算に基づく2026年度の契約者配当について

2025年度決算においては、配当準備金繰入額等*1は3,632億円、お客様配当性向は66%となりました。

*1 配当準備金繰入額に配当平衡積立金の積立額を加えた額（取崩しの場合は取崩額を控除した額）を表します。

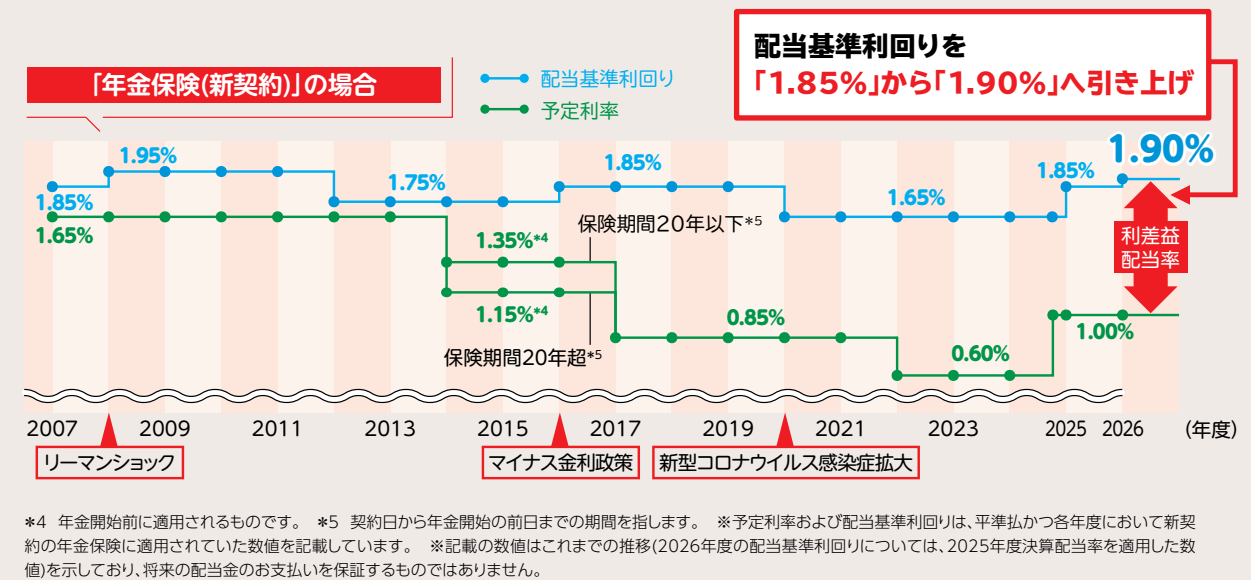
● 2025年度お客様配当性向

$$\frac{\text{配当準備金繰入額等}}{\text{修正当期純剰余}} = 66\%$$



予定利率と配当基準利回りの推移（個別保険）

利差益配当は、ご契約時に確定する予定利率と、ご契約後も毎年変動する配当基準利回りとの差である、利差益配当率に応じて決定されます。
リーマンショック等のさまざまな環境変化の中でも、当社は配当基準利回りを一定水準に維持しています。
2026年度は、運用収支等の利回りの向上を踏まえ、配当基準利回りを引き上げ、利差益配当を増配しました。



新配当制度「長期継続配当」の創設（個別保険）

今般、自己資本の積立等により世界トップクラスの健全性水準を確保していることを踏まえ、契約者配当のさらなる充実とお客様配当性向の目標の安定的達成に向け、従来の契約者配当に加えて2026年度から「長期継続配当」を創設しました。

「長期継続配当」は、「ニッセイみらいのカタチ」を中心に、自己資本積立への貢献が大きい長期に継続いただいているご契約に対して、これまでの収支に応じた配当をお支払いします。

具体的には、ご契約時から10年継続時、以降5年ごとの継続時、および満期時においてお支払いを実施します。

なお、2026年度においては制度創設時の経過措置として、経過11年目～14年目のご契約に対しても、10年目のご契約と同等のお支払いを実施します。

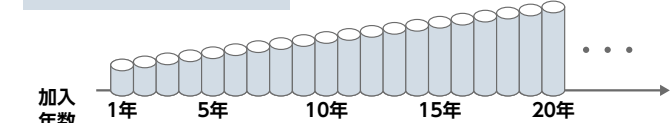
※2012年4月2日以後契約の一部が対象

動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」（個別保険）



当社の配当について説明する動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」を公表しました。ご契約者の皆様に、当社の配当の仕組み・魅力について、理解していただけるよう努めていきます。

これまでの配当【継続】



長期継続配当【創設】



※図はイメージであり、実際の配当金の推移を示したものではありません。

トップリスクを踏まえた経営の高度化

トップリスクの選定と経営への活用

当社は、経営上特に重要なリスクを「トップリスク」と定義し、内部・外部環境の変化などを踏まえてリスク事象を網羅的に洗い出したうえで、健全性などへの影響度と今後数年間で発生する蓋然性を評価し、経営レベルでの議論を通じて選定しています。なお、影響度の評価においては、レピュテーションなども含めた定性面も考慮しています。そのうえで、トップリスク間の連鎖的な影響も踏まえて事業計画などを策定し、その遂行状況を経営会議などで確認しています。このようなPDCAサイクルを通じ、経営のさらなる高度化に取り組んでいます。

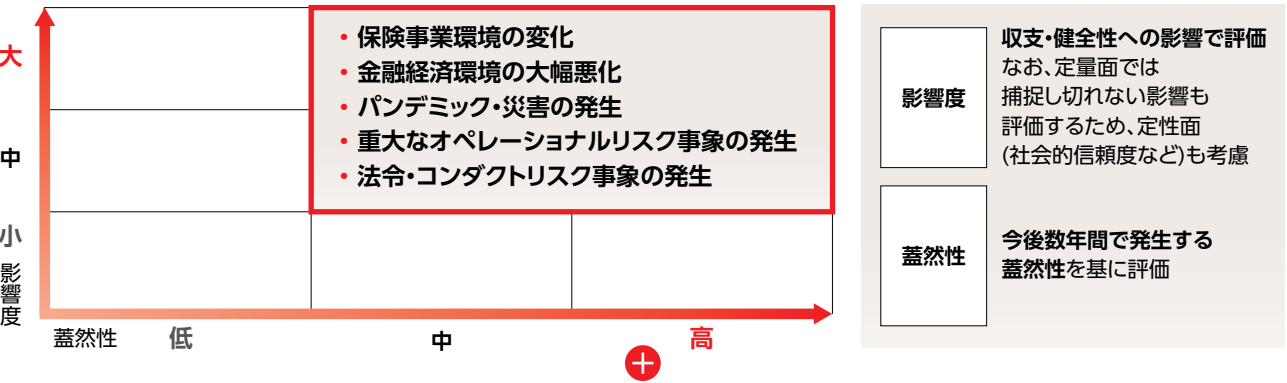
なお、環境変化などに伴い、リスクが多様化・複雑化する中、留意するべきリスクは多岐にわたります。

例えば、労働生産人口の減少や人材の流動化に伴う職員

在籍数の減少は、ビジネスに重大な影響を及ぼしうるリスクとして認識しています。また、気候変動・生物多様性に伴うリスクは、生命保険・資産運用事業に与える影響のみならず、社会からの期待も大きい課題であると認識しています。その他、人権尊重への対応なども含め、サステナビリティ経営を進めていくことで、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

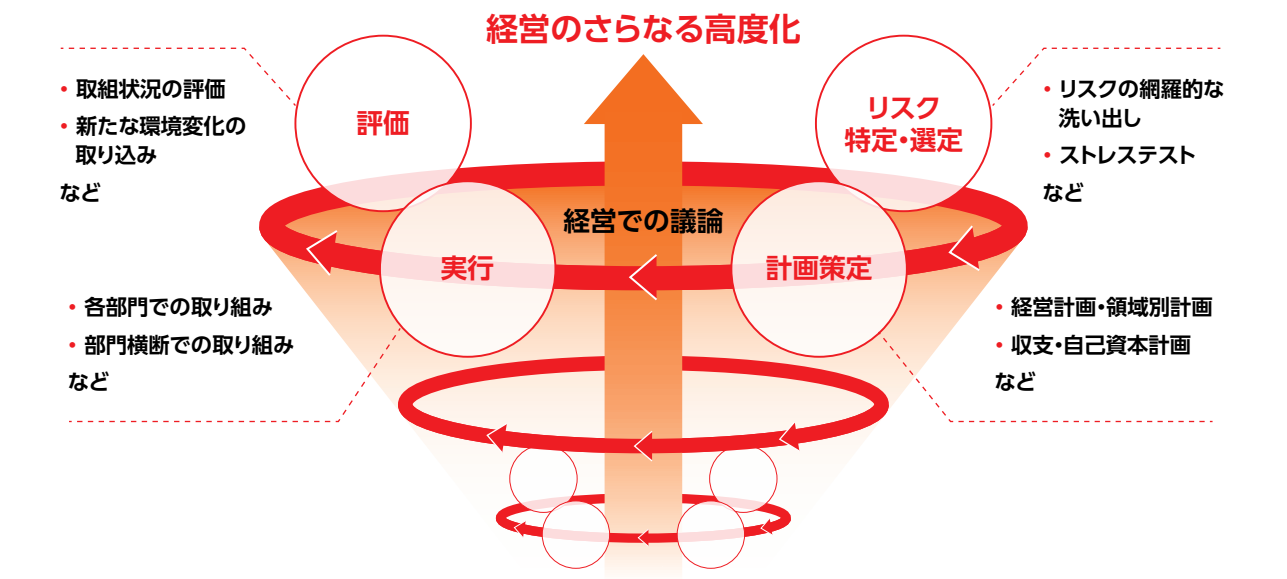
加えて、現時点においては発生の可能性が極めて低い、または影響が軽微であるリスクのうち、主に外部環境の変化により将来的にトップリスクとなりうるものを「エマージングリスク」として定義し、動向を注視しています。

トップリスクの影響度・蓋然性



将来トップリスクとなる可能性があるものは「エマージングリスク」として動向をフォロー

トップリスクを活用したPDCAサイクル



トップリスクと主な対応策

トップリスク	主な想定シナリオ	主な対応策
保険事業環境の変化 - 国内外の事業における顧客行動・ニーズの変化、少子高齢化のさらなる進行 - 人材確保の難化 - 法規制の変更など	商品・サービスなどに対するお客様ニーズの変化への対応が遅れることや、人材流動化などに伴う人材確保の難化により、事業競争力が低下し、収支が悪化	- データとデジタルツールを有効活用した営業活動への組織的なサポートの実施やグループ体での商品・サービスラインアップの拡充などを通じた、お客様・社会ニーズへの対応 - 人材の多様化・高度化に加え、処遇向上をはじめとする人への投資などを通じた、業界トップクラスの人的資本の構築 詳細は P54 詳細は P58 詳細は P62 詳細は P82
金融経済環境の大幅悪化 - 世界金融危機 - さらなるインフレ高進 - 地政学リスク など	世界金融危機やさらなるインフレ高進、地政学リスクの顕在化を背景とした各国の金融政策の変更などにより、内外金利・株価・為替が変動し、財務健全性が大幅に悪化	- 円金利リスクコントロールの強化や国際分散投資融資の推進など、マーケット変動にも耐えうる頑健性の高いポートフォリオの構築 - きめ細かなモニタリングや、潜在的なリスクの洗い出し・対応策の検討など、フォワードルッキングなリスク管理の推進 詳細は P64
パンデミック・災害の発生 深刻な感染症の大流行、大地震、風水害、火山噴火など	深刻な感染症の大流行、大地震、風水害、火山噴火など (気候変動の影響による頻発、激甚化の可能性もあり)	- 諸準備金等の積み立てに加え、多様な外部調達手段も活用した、自己資本の強化を通じた健全性の確保 - 大規模災害などを想定した影響分析、有事に備えた流動性の確保や業務継続計画の策定・訓練の実施 詳細は P97 資料編 P28
重大なオペレーショナルリスク事象の発生 - サイバー攻撃 - システム障害 - 支払遅延 など	当社やグループ会社、外部委託先でのサイバー攻撃などによる大規模情報漏洩の発生や、大規模なシステム障害を含めた業務プロセスの不備により、お客様が損失を被る等、重大な影響が発生	- サイバーセキュリティ管理態勢の強化や事務工程・管理の抜本的な見直しなどを通じた有事の際の対応態勢強化 - 事務・システムに加え、外部委託管理や情報資産管理の観点等も含めた統合的かつフォワードルッキングなオペレーショナルリスク管理態勢を構築 詳細は P62 資料編 P28
法令・コンダクトリスク事象の発生 - 機密情報・顧客情報の不正取得・漏洩 - 気候変動・生物多様性等の対応不十分などお客様の期待に反する行為など	- 金銭詐欺取案や情報漏洩事案などの法令違反行為の他、お客様本位に反する行為により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失 - サステナビリティ経営(生物多様性・気候変動対応、人権尊重など)などの社会要請への不十分な対応により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失	- お客様の声を生かす取り組みや、全役員・職員に対するコンプライアンス理念の教育・徹底などを通じたお客様本位の業務運営 - 人・地域社会・地球環境の3つの領域で社会課題解決に取り組むとともに、取組内容を社内外へ積極的に発信 詳細は P10 詳細は P52 詳細は P120 詳細は P30

エマージングリスク (例)

リスク事象	主な想定シナリオ	主な取り組み
他業態・新興企業の参入による競争激化	想定以上の保険業界変革に伴う保険商品の価格破壊・機能代替により、事業競争力が低下し、収支が悪化	- アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育など、さまざまなニーズに応える事業を展開 - オープンイノベーション拠点として「Nippon Life X」を開設し、調査・探索活動や、保険事業の高度化・新規事業の創出に取り組む 詳細は P24 詳細は P80

社外取締役対談



取締役(監査等委員)
(2026年7月に退任)

佐藤 良二

取締役

濱田 純一

略歴

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

略歴

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

Theme1

『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、
日本生命グループが社会に提供する価値を拡大するためにより一層注力すべきこと

佐藤 行政でも重要なテーマとして掲げられている地域振興について、日本生命グループがサステナビリティ経営を事業の根幹に据え、力を入れて取り組んでいることは、非常に良いと思います。政府・地方自治体だけではなく、電力会社や鉄道会社等、生活基盤に直結する事業を営む民間企業が中核となって取り組んでいかなければならない課題であり、生命保険会社も同じ位置付けであると思います。昨年度から地域の医療費データを分析した「ニッセイ医療費白書」を地方自治体に提供し、共に地域の健康増進に取り組んでおり、支社が主体となって地域の課題解決に取り組んでいると感じます。

濱田 日本生命は生命保険会社として、元々は病気や健康に対する不安に向き合ってきましたが、子育てや老後、環境等、不安の多様化が進む中、現在はお客様の幅広い不安に向き合う会社になっています。時代の変化に合わせて会社が期待される方向に向かっていていると思いますし、特に今後「安心の多面体」として大胆な取り組みをしていくための基盤が整ったと感じます。

佐藤 そうですね。介護やヘルスケアはすぐに利益がでるような事業ではないからこそ、日本生命のように中長期的な視点で事業を営むことができる会社が、時間をかけて取り組むことに意味があると思います。今中期経営計画期間にはニチイグループやメディカル・データ・ビジョンを子会社化しており、中長期的視点で今後どのようにシナジーを創出していくかが重要です。国としても課題の多いこの分野を、日本生命グループがリードすることを期待しています。

濱田 営業職員がこれまで保険・サービスの提供を通じ、地道に地域や地域のお客様と信頼関係を構築してきたことが、今の地域振興取組の基盤になっていると思います。日本生命グループの事業領域がより多くの安心を支えるために拡大する中で、職員にはチャレンジする面白さを味わってもらいたいと思いますし、会社も新しいことに取り組む職員の姿を後押ししていくことが重要です。

Theme2

環境変化の大きい時代に日本生命グループが意識すべきこと

濱田 日本生命は海外事業の拡大に取り組んでいます。昨年度はレゾリューションライフの完全子会社化等大きな動きもありましたが、海外事業への向き合い方については、多様な取り組みを試みる価値があると思います。ガバナンス体制の高度化は重要な課題の一つであり、コーポレートガバナンス基本方針をベースに、それぞれの組織・人の特性や、国の制度・文化を理解し、その土壌の上で最大限の力を引き出すことが重要です。

佐藤 同感です。本格的に保険会社にも投資をしたという点で、ガバナンスの難易度も上がったと思います。モニタリングするだけではなく、日本生命の人材が直接的に現地の経営に参画し、一体感を持って事業運営をしていくということが大事だと思います。そして、日本生命の若手の職員も、チャレンジする機会が増えたと捉えてほしいですね。

濱田 そうですね。海外の企業や人と触れ合うことで、日本生命が自分たちのカルチャーを改めて振り返る機会にもなると良いと思います。社会が安定的に成長する時代ではないからこそ、柔軟な考え方やダイナミックな動きも大切になってきます。

佐藤 資産運用も同じですね。昨年度の日本生命単体の基礎利益約1兆円のうち約7,000億円が利差益であり、基礎利益に占める利差益の割合が高まっています。一方で、国内金利の大幅な上昇や、株価の変動により、資産運用の難易度も増しています。日本生命は金利上昇への対応として債券の入替を行っています。ここまで市場が不透明である以上、資産運用の計画は弾力的に見直していく必要があると思いますし、またそうした見直しをあらかじめ前提としておく必要もあると思っています。

濱田 そのとおりですね。「安心の多面体」を目指すうえでも強固な財務基盤は重要であり、資産運用の果たす役割は大きいと思います。同時に、生命保険会社の原点として、お客様からお預かりした保険料であるという基本を忘れず、社会貢献に資する運用を実施するとともに、運用収益の向上をお客様への利益還元につなげてほしいと思います。



佐藤 環境変化という観点では、AIの進化のスピードには驚いています。今後の動向を予測できない中では、情報収集を怠らず、スピード感を持って専門的な知識を取り込んでいくことが重要です。

濱田 スピード感が重要ということはそのとおりだと思います。この分野においては保守的にならず、試行錯誤することが当たり前という風土を作ってもらいたい。一方で、AIやデジタルだけでは人との信頼関係を築くことはできません。技術をうまく使いこなすだけでなく、その活用を通じて地域や地域のお客様との信頼関係をさらに強固にし、そうした信頼を職員が仕事の誇りとして持つことができる文化を堅持してもらいたいと思います。

Theme3

出向者による不適切な手段での情報取得事案について

濱田 昨年度、出向者による不適切な手段での情報取得事案が判明しました。「やってはいけないこと」が全役職員の共通認識ではなかったということを反省し、改めて一人ひとりへの教育を徹底することが重要です。事案の判明後は、出向制度の見直し、情報取得・取り扱いルールの厳格化等、再発防止にしっかりと取り組んでいると思います。

佐藤 そうですね。残念な事案ではありましたが、その後の調査や、取締役会・金融庁への報告はスピード感を持って行われました。日本生命が出向者を派遣しているその

他の代理店や、グループ会社においても同様に調査を行っており、十分な調査がなされたことが確認できたことは良かったと思いますし、職員の声をうまく捉えるための風通しのよい風土づくりに取り組んでいってほしいと思います。

濱田 事案を重く受け止めることは当然ですが、出向元と出向先の間でさまざまな議論を交わすことで生み出される価値は大きいと思います。お客様へのより良いサービスのために、外部との交流を生かしていってほしいです。



Theme4

変化し、成長し続ける日本生命グループとなるために

佐藤 日本生命は経営環境の急速な変化や当事案も踏まえ、リスク管理の高度化に一層取り組んでいます。現在は地政学リスクを中心に先行きが読めなくなっていますので、想像力を働かせてシナリオを設定するとともに、設定したシナリオに基づく意思決定等、プロセスの見える化も併せて進めてほしいです。

濱田 私もリスク管理の枠組みはしっかりとしたものができあがっていると思います。今後はこの枠組みの上に、大きな環境変化に対応できる分析力や素早さ等の観点で、枠組みを活用する職員のリスク感性を鍛えていくことが重要です。リスクをどのように減らすかという視点は重要である一方、今まさに新しいことに挑戦していく中では、ど

こまでリスクを許容するのかという議論をあらかじめしておく必要性も感じています。私は、ここ数年で日本生命はより面白い会社になってきていると思います。

佐藤 そうですね、ここ数年の大きな変化については、社内外へ変化の過程を継続的に発信し、方向性を提示していくことが重要だと思います。日本生命とは40年ほどの付き合いがあり、この10年間は社外役員を務めました。一つの時代も安定して構え、生命保険業界をリードしてきた存在だと思っています。これからも、時代の変化に合わせて成長しながら、日本生命には生命保険業界の「アンカー」となる存在であり続けてほしいと思います。

コーポレートガバナンス体制の考え方

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

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

コーポレートガバナンス体制の構築

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

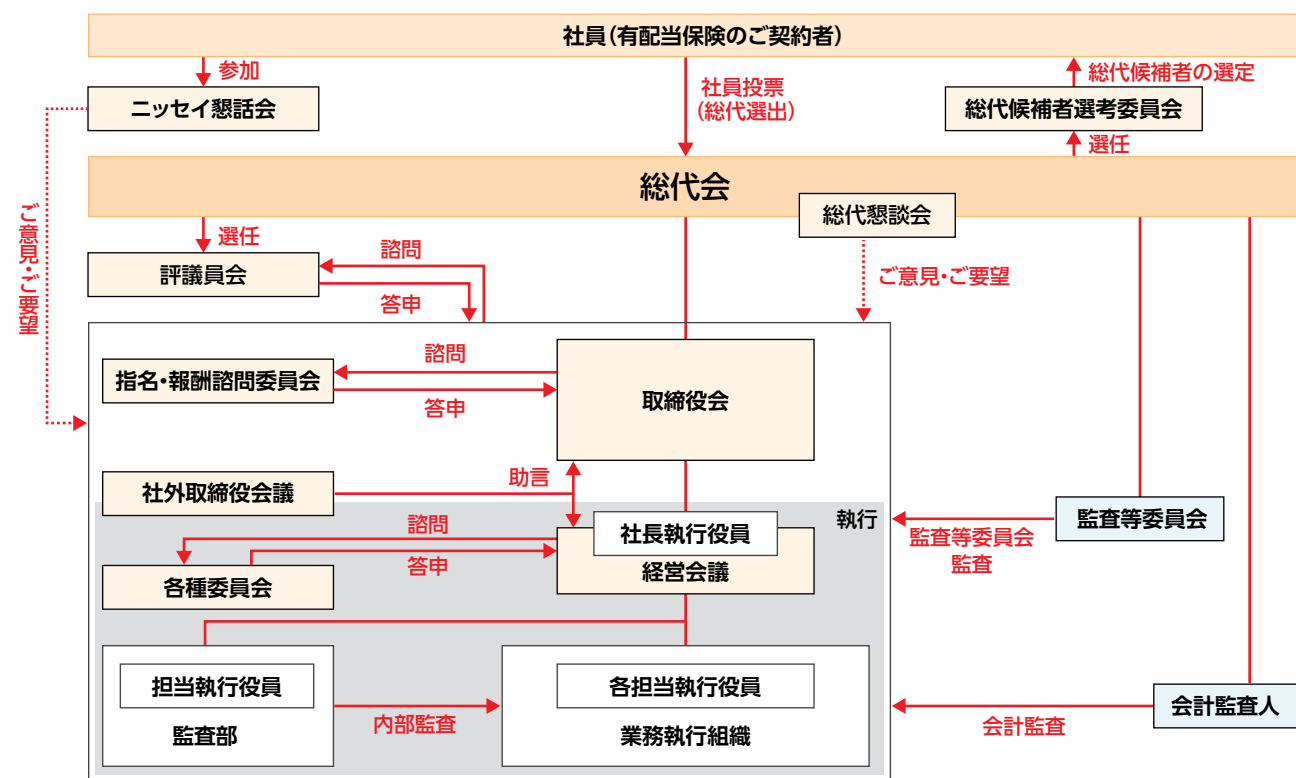
当社は、相互会社制度を通じ、「社員」の皆様の声に基づく経営”を行うとともに、生命保険会社として、お客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるため、経営の適正性の確保および透明性の向上に資するコーポレートガバナンス体制を構築し、その継続的な発展に努めています。

なお、当社は、取締役会において監督と執行がそれぞれ機能発揮しながら協働すること、また、取締役会から独立し

た監査等委員会が監査・監督を担うことが重要であると考えているため、監査等委員会設置会社を選択しています。加えて、取締役および執行役員等の選解任・報酬等に関する透明性の確保や、客観的な視点からの牽制の確保を目的に、指名・報酬諮問委員会を、社外取締役の幅広い経験および見識の経営への活用を目的に、経営に関する重要事項等について審議する社外取締役会議を、それぞれ設置しています。

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

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス改革・強化に向けたあゆみ

当社は、社外役員の積極的な招聘および女性取締役の選任を含めた多様性の確保、社外取締役を中心とする委員会の設置、「コーポレートガバナンス基本方針」の制定、監査等委員会設置会社への移行等、さまざまな取り組みを通じてコーポレートガバナンス体制の高度化に努めてきました。

今後も、コーポレートガバナンス体制の不断の高度化に取り組んでいきます。

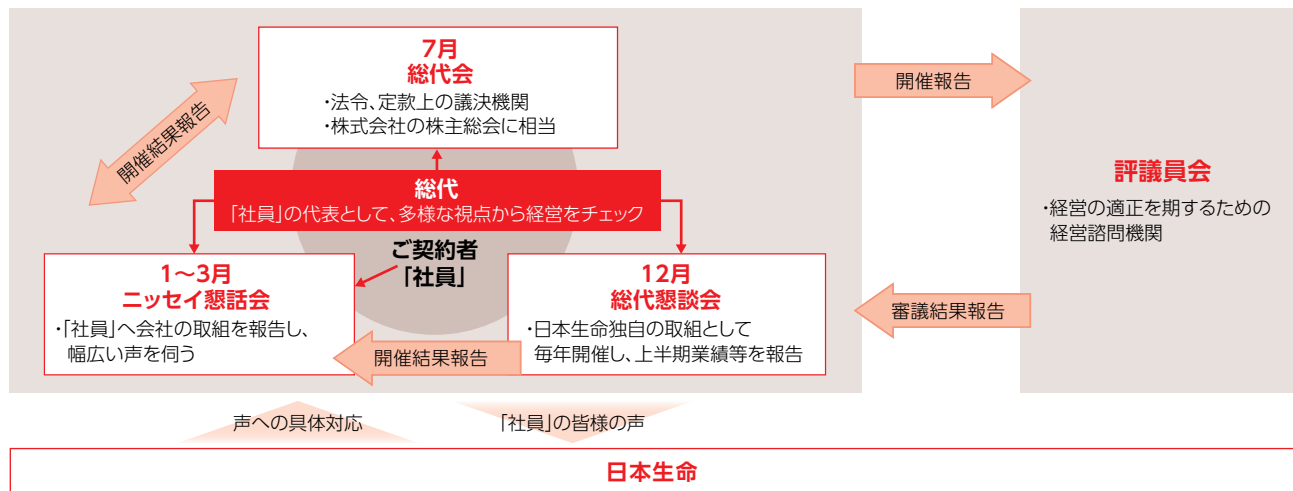
	2015年	2019年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2030年
主要な取り組み	社外役員を積極的に招聘 7月～ 社外取締役 3名 社外監査役 3名 (社外役員比率 25.0%)		7月～ 社外取締役 9名 (うち監査等委員 4名) (社外取締役比率 40.9%)	7月～ 社外取締役 8名 (うち監査等委員 4名) (社外取締役比率 38.1%)	7月～ 社外取締役 7名 (うち監査等委員 3名) (社外取締役比率 43.8%)	7月～ 社外取締役 7名 (うち監査等委員 3名) (社外取締役比率 46.7%)	7月～ 社外取締役 7名 (うち監査等委員 3名) (社外取締役比率 46.7%)	
		女性取締役を選任 7月～ 女性取締役 1名 (女性取締役比率 4.8%)	7月～ 女性取締役 1名 (女性取締役比率 4.5%)		7月～ 女性取締役 2名 (女性取締役比率 12.5%)	7月～ 女性取締役 3名 (女性取締役比率 20.0%)	7月～ 女性取締役 3名 (女性取締役比率 20.0%)	女性 取締役比率 30%以上
	「コーポレートガバナンス基本方針」を制定・公表							
	「社外取締役の独立性判断基準」*を制定・公表							
	「コーポレートガバナンス報告書」を公表 コーポレートガバナンス・コードに 準じて開示内容を充実							
	「社外取締役委員会」を設置 役員の選解任や報酬制度の設計・ 報酬額の決定に関する事項、 経営計画等、経営に関する 重要事項を審議		「指名・報酬諮問委員会」を設置 「社外取締役会議」を設置					
	取締役会等の実効性評価を実施				第三者機関を活用して実施			
	監査役会設置会社		監査等委員会設置会社					
	機関設計							

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

相互会社運営

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

相互会社制度を通じた「社員(有配当保険のご契約者)」の皆様の声に基づく経営



■ 総代会

項目		内容	
概要・参加者		株式会社における株主総会に相当する機関として設置され、「社員」の中から選出された総代(定員200名)により構成されます。経営に関する重要事項(定款の変更、剰余金の処分、取締役の選任等)の審議と決議を行うとともに、幅広いご意見・ご要望を伺います。 総代の選考方法等 詳細は▶ P128	
直近の開催状況	開催日	第79回定時総代会は2026年7月2日に開催	
	主な議題	2025年度事業報告、評議員会に対する諮問事項およびニッセイ懇話会開催結果報告 等	
	主なご意見	・「成長投資」と「財務の健全性」のバランスの判断と契約者利益への反映 ・地域振興取組の広報活動 ・海外事業におけるシナジー発揮 ・中東情勢悪化による環境認識と具体的な対策・対応 ・短期的利益と契約者配当の増配との関係 等 ※第79回定時総代会当日の議事進行の映像や議事録等は右記より当社ホームページにてご覧いただけます。 	
		https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/	

総代会傍聴制度

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

当社が相互会社形態をとる理由

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

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

当社は相互会社の会社形態をとっており、その具体的な理由は次の二点です。

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

なお、株式会社とよく比較されるポイントである「資本調達の自由度」については、基金の公募証券化による調達等を継続的に行ってきた結果、2025年度末の基金の総額(基金および基金償却積立金)は1兆4,500億円となっています。

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

■ 総代懇談会

項目		内容
概要・参加者		総代による経営チェック態勢をより充実させるため、総代が参加し、幅広いご意見・ご要望をお伺いする場として、1962年から当社独自の取組として毎年開催しています。
直近の開催状況	開催日	2025年12月2日に開催
	主な議題	2025年度上半期業績、経営課題への取組(目指す社会・企業像の実現に向けた重点取組、安定的な収益確保に向けた取組) 等
	主なご意見	・サイバー攻撃への対策 ・海外事業展開にあたってのビジョンや人材に関する方向性 ・当社出向者による不適切な手段での情報取得事案の発生した原因や、再発防止対策 等

※2025年度総代懇談会当日の議事進行の映像や議事録等は右記より当社ホームページにてご覧いただけます。



<https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/>

■ ニッセイ懇話会

項目	内容
概要・参加者	全国各地のご契約者に、当社の事業活動を説明し、経営全般や商品・サービスなどに関するご意見・ご要望をお伺いする場として1975年から毎年開催しています。 主なご意見・ご要望とその対応は総代会や評議員会に報告するとともに、総代や当社役員も多数出席し総代会および総代懇談会との相互の連動性を高める取組を続けています。
直近の開催状況	開催日 2025年度は2026年1月～3月にかけて全国の支社等で開催
	主な議題 2025年度上半期業績、目指す社会・企業像の実現に向けた3つの重点取組 等
	主なご意見・ご要望と当社の対応 <2025年度ニッセイ懇話会 主なご意見・ご要望と当社の対応> ・営業職員の地域振興取組等の活動 ・成長投資と配当の関係・長期継続配当 ・当社出向者による不適切な手段での情報取得事案 等 <ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望への対応例> ニッセイ懇話会にご参加いただいたご契約者から、地域振興取組の高度化についてご要望をいただいていたことも踏まえ、2025年度から「にっせーのせ!地域振興寄付金」を導入しています。 ※2025年度ニッセイ懇話会開催結果、および主なご意見・ご要望と当社の対応は右記より当社ホームページにてご覧いただけます。 https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/konwakai/ 

■ 評議員会

項目		内容
概要・参加者		経営の適正を期するための経営諮問機関です。評議員は、「社員」または学識経験者の中から総代会で選任され、諮問を受けた事項または経営上の重要事項について意見を述べるほか、「社員」からいただいた会社経営に関するご意見を審議します。
直近の開催状況	開催日	2025年5月23日、2025年11月20日、2026年3月10日に開催
	主な議題	決算・経営課題への取組（「中期経営計画（2024-2026）」の進捗状況、2025年度の重点取組 等）
	主なご意見	・お客様数の増加に向けた部門横断での取組 ・M&A後のシナジー ・長期継続配当の考え方 等

保険会社における相互会社と株式会社の主な相違点

相互会社		株式会社	
保険業法	根拠法	会社法	
営利も公益も目的としない中間的な社団法人	性質	営利を目的とする社団法人	
社員 ※ 保険加入と同時に有配当保険のご契約者が社員となる	構成員	株主 ※ 株式を取得することにより株主となる	
社員総会(総代会)	意思決定機関	株主総会	

剰余金		配当のイメージ		剰余金	
 社員総会(総代会)での剰余金処分決議により実施	社員配当	※ ここで示しているものは、配当の仕組みについて説明するためのイメージであり、金額の多寡や有利不利を説明したものではありません。	取締役会での決議により 損益計算書の「契約者配当準備金繰入額」に計上	株主総会での剰余金 配当決議等により実施	
			契約者配当	株主配当	
⇒社員へ			⇒有配当保険のご契約者へ	⇒株主へ	

取締役会等の状況

取締役会

項目	内容
任務	取締役会は、法令および定款その他の当社の定める規程に基づき、主に以下の任務を遂行します。 1.経営の基本方針の決定 2.内部統制システムの基本方針の決定およびその構築・運用の監視 3.取締役および執行役員の職務の執行の監督 4.コーポレートガバナンス体制の整備 5.代表取締役の選定および解職 取締役は、取締役会の議案に対して十分に検討するとともに、必要に応じて説明の要請や意見表明を行うなど積極的に議論に参加し、もって取締役会の任務の遂行に参画します。また、社外取締役は、各々の経験および見識に基づき、客観的な立場から前掲の職責を担うとともに、業務執行に対して助言を行います。
構成 議長： 代表取締役会長 清水 博	独立社外取締役*1 7名を含む15名の取締役で構成しています*2。 取締役会において監督と執行の協働体制を構築する観点から、客観的な視点と多様な社外の知見を有する独立社外取締役を3分の1以上選任するとともに、執行現場の実情を見据えた議論を行うため、会長および社長に加え、全社横断機能(例:経営企画、コンプライアンス・リスク管理等)を担当する者を中心に、執行役員を兼務する取締役を選任しています。加えて、取締役会全体としての多様性確保についても考慮しています。 また、変化を捉えた戦略議論および監督機能の発揮のために社外取締役およびその他取締役それぞれ求める経験および見識等を、「コーポレートガバナンス基本方針」に定めているほか、当社グループが長期的に目指す社会と企業像の実現に向け、中期経営計画(2024-2026)においてとりわけ重点的に取り組むべき課題を特定のうえ、全取締役がその職務の遂行にあたり持つべき視点として「サステナビリティ経営」を、取締役会全体として備えるべき経験および見識等として「IT・デジタル」「人材戦略」を定めています。
選任	選定基準*4に基づき、指名・報酬諮問委員会における審議を経て取締役会が候補者を決定し、総代会の決議により取締役(監査等委員である者を除く。本項において以下同じ)を選任します。 また、代表取締役および役付取締役は、取締役の中から、経験、実績、見識および人格等を総合的に勘案し、指名・報酬諮問委員会における審議を経て取締役会が決定しています。
2025年度の活動状況	・開催回数 14回 ・全構成員の出席率 99.1%、社外取締役の出席率 98.0%
2025年度の主な議題	・2025年度経営計画の取組状況(グループ経営・サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営を含む)および2026年度経営計画の策定 ・ヘルスケア領域の高度化に向けた新規出資 ・当社出向者による不適切な手段での情報取得事案を踏まえた態勢の構築に係る取組状況 等



*1 「社外取締役の独立性判断基準」は、当社ホームページにてご覧いただけます。 *2 2026年7月2日時点の取締役の一覧を、P116～117に掲載しています。
*3 2026年7月2日時点 *4 取締役候補者の選定基準は、「コーポレートガバナンス基本方針」第8条第1項および第21条第1項に定めています。

■ 取締役会等の実効性評価

当社は 2015 年度から、取締役会およびその諮問機関である委員会等の実効性に関する自己評価を毎年実施し、その結果をコーポレートガバナンス体制の高度化や取締役会等の運営の工夫等に生かしています。

<実施概要>

・2025年度の評価では、以下の手法により課題を抽出のうえ、改善策を検討・実行

- ①全取締役を対象に、第三者機関による無記名方式のアンケートを実施
 - －質問項目の概要は右記のとおり
 - －各項目で5段階評価や自由記述による意見収集を実施
- ②全取締役を対象に、第三者機関による個別インタビューを実施

【質問項目】

- ・昨年の評価に対する効果測定
- ・取締役会の構成と運営
- ・経営戦略と事業戦略
- ・企業倫理とリスク管理
- ・経営陣の評価と報酬

主な評価	さらなる実効性向上に向けた主な課題
・取締役会等は適切に運営され、果たすべき機能を実効的に発揮している。	・経営課題に即したアジェンダ・セッティングの継続 ・「議長と社長の分離」の特性を生かした議事運営の工夫 ・社外取締役のサクセッション・プランの実効的運用

<経営課題に即したアジェンダ・セッティングの継続について>

- ・当社取締役会は、経営の基本方針の決定ならびに取締役および執行役員の職務の執行の監督を主な任務としており、これらの任務を果たすため、当社を取り巻く経営環境や当社が長期的に目指す社会・企業像を踏まえたアジェンダ・セッティングを継続
- ・具体的には、2025年度の実効性評価においては、直近の国内外の大型出資案件等について、その後のPMIの進捗や事業計画の遂行状況を優先的にアジェンダに設定して審議したほか、当社出向者による不適切な手段での情報取得事案を踏まえ、当社グループにおけるトップリスクの方向性についても優先的に審議
- ・また、取締役会を十分な審議の場とすべく、社外取締役会議等を活用し、海外子会社のCEOとディスカッションする場を設けるなど、審議に必要な情報提供の充実化を推進

<「議長と社長の分離」の特性を生かした議事運営の工夫について>

- ・議長は取締役会のアジェンダ設定や議事運営に注力し、執行に精通した立場から監督目線での問題提起等の役割を担う一方、社長は経営トップとして経営状況の報告やその背景および方針についての説明責任を担うなど、役割の明確化を踏まえた運営を実施

<社外取締役のサクセッション・プランの実効的運用について>

- ・全取締役の行動指針となる「取締役会の文化および共有すべき価値観」に加え、「特に社外取締役に期待する姿勢・行動例」を新たに策定したうえで、取締役会全体として備えるべき経験および見識等を踏まえながら、それらを満たす候補者の選任に向け、指名・報酬諮問委員会で継続的に審議
- ・なお、ジェンダー・年齢・国際性等の観点を踏まえた多様性を中長期的に確保する観点から、指名・報酬諮問委員会における審議を通じ、候補者のリストアップや関係構築を継続的に実施しているものの、さらなる高度化に向けては一層の取り組みが必要

主な評価	さらなる実効性向上に向けた主な課題
・取締役会等においては、関連な議論が行われ、また過去の実効性評価の結果を勘案した運営面での継続的な改善が図られており、総括として、取締役会等は適切に運営され、引き続き、果たすべき機能を実効的に発揮している。 〔各取締役から挙げられた肯定的な評価の理由(例)〕 ✓重要案件について複数回の議論を経て丁寧に検討が進められている ✓当社が相互会社として掲げる使命や企業理念、価値観等が取締役会の文化として深く共有されており、これを踏まえた審議がなされている 等	・グループ経営を重視したアジェンダ・セッティング ・社外取締役会議のさらなる活用 ・経営課題に即した中長期的な取締役サクセッション・プランの策定および実行

2024年度結果

2025年度の主な対応状況

2025年度結果

取締役会等の状況

指名・報酬諮問委員会

項目	内容
任務	取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員等の選解任に関する事項ならびに取締役（監査等委員である者を除く。）および執行役員等の報酬等に関する事項等について審議し、その結果を取締役に答申します。また、監査等委員会がその監督に係る任務を適切に遂行するため、取締役（監査等委員である者を除く。）の選解任・報酬等に関し、監査等委員会に必要な報告を行います。
構成 （委員長： 社外取締役 牛島 信）	社外取締役（監査等委員である者を除く。）4名ならびに会長および社長で構成しています。 [*] 過半数および委員長を独立社外取締役とします。 独立社外 取締役 66.7%[*]
2025年度の 活動状況	・開催回数 6回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2025年度の 主な議題	・今後の役員選任の方向性（社外取締役サクセッションの運営高度化、役員候補者層の確認を含む） ・役員報酬決定方針・報酬水準の定例検証および改正要否の検討 等

^{*}2026年7月2日時点

社外取締役会議

項目	内容
任務	当社の中長期の経営方針その他経営に関する重要事項について審議します。
構成	7名全ての社外取締役ならびに会長および社長で構成し、 必要に応じて、当社役員・職員その他社外有識者等が参加しています。 ^{*1} 独立社外 取締役 77.8%^{*1}
2025年度の 活動状況	・開催回数 6回 ^{*2} ・全構成員の出席率 96.2%、社外取締役の出席率 97.6%
2025年度の 主な議題	・海外事業の全体概況および今後の方向性 ・金利上昇を踏まえた対応 等

^{*1} 2026年7月2日時点 ^{*2} このうち1回では、社外取締役のみによるフリーディスカッションも実施しています。

監査等委員会

項目	内容
任務	監査等委員会は、能動的な調査権限の行使、内部統制システムの利用および取締役（監査等委員である者を除く。）の選解任・報酬等に関する意見陳述権の行使等を通じ、取締役会から独立した機関として取締役の職務の執行の監査および監督を行います。
構成 （委員長：取締役 常任監査等委員 （常勤）松永 陽介）	監査等委員会は、実効的かつ効率的な監査等に必要な規模とし、全体として、 当社の業務に関する知識・情報収集力ならびに監査に求められる客観性および専門性を 確保します。また、監査等委員のうち過半数を社外取締役である監査等委員とします。 独立社外取締役である監査等委員3名を含む5名の監査等委員で構成しています。 ^{*1} 独立社外 取締役 60.0%^{*2}
選任	選定基準 ^{*3} に基づき、指名・報酬諮問委員会における審議および監査等委員会の同意を得て、取締役会が候補者を決定し、総代会の決議により監査等委員を選任します。
2025年度の 活動状況	・開催回数 15回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2025年度の 主な議題	・監査等方針・監査等計画の策定 ・内部統制部門からの報告 ・重点監査項目にかかる報告（取締役会等の実効性評価の件） 等

■ 監査等委員会監査の状況

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

具体的には、2025年度においては、監査等委員会が策

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

＜2025年度の重点監査項目＞

1. 生命保険会社としての社会的役割の実現
2. 経営環境の変化への適応
3. 強固な経営基盤の構築
4. 国内外のグループ事業の強化・多角化に向けた戦略実現・ガバナンス強化

なお、監査上の主要な検討事項^{*4}については、会計監査人である有限責任監査法人トーマツと協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、適切に職務遂行していることを確認しました。

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

ント組織への往査等も行っています。

また、監査等委員会の職務を補助するための体制として、監査等委員会室（15名^{*5}）を設置しています。監査等委員会室は、幅広い部門の実務経験を有する者を配置しており、各々の専門性を生かして監査等委員会監査を補助しています。

^{*1} 2026年7月2日時点の監査等委員の一覧を、P117に掲載しています。

^{*2} 2026年7月2日時点

^{*3} 監査等委員候補者の選定基準は、「コーポレートガバナンス基本方針」第21条第1項に定めています。

^{*4} 「監査上の主要な検討事項」は、資料編P151「独立監査人の監査報告書」に掲載しています。

^{*5} 2026年3月末時点

2025年度 取締役会等への出席状況

		取締役会	指名・報酬諮問委員会	社外取締役会議	監査等委員会
取締役 （監査等委員 である者を 除く。）	清水 博	14回／14回	6回／6回	4回／5回	—
	朝日 智司	14回／14回	6回／6回	5回／5回	—
	赤堀 直樹	14回／14回	—	—	—
	中村 吉隆	14回／14回	—	—	—
	中野 佳代子	14回／14回	—	—	—
	都築 彰 ^{*1}	—	—	—	—
	牛島 信 社外	14回／14回	6回／6回	6回／6回	—
	三浦 惺 社外	13回／14回	6回／6回	6回／6回	—
	富田 哲郎 社外	13回／14回	6回／6回	5回／6回	—
監査等委員 である 取締役	濱田 純一 社外	13回／14回	6回／6回	6回／6回	—
	松永 陽介	14回／14回	—	—	15回／15回
	宮崎 まゆ子	12回／12回	—	—	12回／12回
	飯島 奈絵 社外	14回／14回	—	6回／6回	15回／15回
	小川 陽一郎 ^{*2} 社外	—	—	—	—
	甲斐 行夫 ^{*2} 社外	—	—	—	—

^{*1} 2026年7月2日に取締役役に就任しています。

^{*2} 2026年7月2日に監査等委員である取締役に就任しています。

■ 会社役員の個人別の報酬等の決定に関する方針

当社は、取締役（監査等委員である者を除く。）の個人別の報酬等の決定に関する方針について、取締役会が、指名・報酬諮問委員会の答申の内容を踏まえ、決定しています。監査等委員である取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針については、監査等委員である取締役の協議で決定しています。

会社役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の概要

- 役員の報酬等は、経営基本理念にのっとり、生命保険会社としてお客様に対する長期にわたる保障責任を全うし、ご契約者利益の最大化に資する長期性・安定性を重視した体系および水準とする。
- 固定報酬である「月例報酬」と、業績連動報酬である「賞与」「業績連動退任時報酬」で構成し、経営の安定性を高める観点から、過半を固定報酬とする。
- 報酬水準については、総代会で決議した報酬等の額の範囲内で、経営環境、業績、第三者による国内企業経営者の報酬等に関する調査、各役員の役位、在任年数および職務内容ならびにリスク管理を含む中長期的な観点での経営への貢献度等を勘案し決定する。
- 業績連動報酬の水準は、保障責任の全うや安定配当等を目指す生命保険事業の長期性、過度なリスクテイクを抑止する観点等から、前年度の基礎利益を基礎としつつ、経営環境・業績等を総合的に勘案して決定する。
- 個人別の報酬については、取締役（監査等委員である者を除く。）は、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ取締役会から一任を受けた代表取締役社長が決定することができる。監査等委員である取締役は、監査等委員の協議で決定する。

■ 報酬水準

取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬水準は、会社役員の個人別の報酬等の決定に関する方針に基づき、社外取締役を過半数かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会の審議を踏まえ、決定しています。

■ 報酬体系

(1) 報酬の構成

当社の役員報酬は、固定報酬、賞与および業績連動退任時報酬で構成しています。

業績連動報酬（賞与および業績連動退任時報酬）については、経営環境や業績等を共有する観点から、全役員に支給し、総報酬に占める業績連動報酬の割合は、取締役（社外取締役を除く。）が40％程度、社外取締役が10％程度としています。なお、業績連動退任時報酬は、業績に応じた額を毎年積み立て、累計額を退任時に支給するものですが、在任期間中、役員の責任による不祥事等が発生した場合には、減額することができます。

(2) 業績連動報酬

前年度の基礎利益を基礎としつつ、経営環境・業績等を総合的に勘案して決定しています。基礎利益については、2024年度は9,204億円(対前年+2,116億円)です。

なお、当社の持続的な成長と中期的な企業価値向上のインセンティブとして機能するよう、2026年7月以降に支給する業績連動報酬に用いる主な指標について、中期経営計画(2024-2026)を踏まえ、2025年3月の取締役会において、以下の通り決定しています。

2026年7月以降に支給する業績連動報酬に用いる主な指標について

分類	指標	主な指標とした理由
当社(単体)業績	基礎利益	コアである当社保険事業の収入拡大・収益性を確保する観点
	新契約価値	
	お客様配当性向	
グループ業績	基礎利益	グループ全体ならびに各事業の収益性を確保する観点
	新契約価値	
	内部モデルESR	
サステナビリティ取組	お客様数	各事業を通じて提供する価値の拡大や社会への直接的な貢献を図る観点
	預かり資産	
	CO ₂ 排出量削減	

■ 会社役員に対する報酬等の実績(2025年4月1日～2026年3月31日)

[単位:百万円]

区分	支給人数	報酬等	月例報酬	賞与	業績連動退任時報酬	退任慰労金
取締役 (監査等委員である者を除く。)	15	1,263	491	198	118	456
監査等委員である取締役	5	141	112	17	12	0
計	20	1,405	603	215	130	456

- (注) 1. 支給人数の合計は、延べ人数を記載しています。
2. 上記には、2025年7月2日開催の第78回総代会終結の時をもって退任しました5名の取締役分を含んでいます。
3. 上記の他、2012年度以前に退任しました取締役および監査役に対する年金173百万円を当年度に支給しています。
4. 上記の他、先に取締役を退任し、2025年3月に退任しました2名の執行役員に対する退任慰労金を支給しています。
5. 上記「業績連動退任時報酬」は、毎年の積立額を記載しています。
6. 上記「退任慰労金」は、2020年7月2日の第73回総代会で贈呈を決議された取締役1名に対する支給を記載しています。なお、退任慰労金制度は、2020年7月2日の第73回総代会で打ち切り支給(支給時期は取締役、監査役、執行役員のいずれをも退任した後)が決議されています。

■ 社外役員に対する報酬等の実績(2025年4月1日～2026年3月31日)

[単位:百万円]

	支給人数	保険会社からの報酬等	保険会社の親会社等からの報酬等
報酬等合計	7	136(17)	—

- (注) 1. 上記「支給人数」および「保険会社からの報酬等」の内訳は、以下のとおりです。
- ・取締役（監査等委員である者を除く。） 4名 78百万円(10百万円)
 - ・監査等委員である取締役 3名 57百万円(7百万円)
2. 上記「保険会社からの報酬等」には、取締役（監査等委員である者を除く。）に対する、役員賞与金5百万円および業績連動退任時報酬の単年度積立額4百万円ならびに監査等委員である取締役に対する役員賞与金3百万円および業績連動退任時報酬の単年度積立額3百万円を含み、これらの合計を括弧内書しています。

■ 会社役員に対する個人別の報酬等の実績(2025年4月1日～2026年3月31日)

[単位:百万円]

氏名 (役職)	報酬等の総額	月例報酬	賞与	業績連動退任時報酬
清水 博 (代表取締役会長)	154	91	39	23
朝日 智司 (代表取締役社長 社長執行役員)	153	111	26	16

- (注) 1. 報酬等の総額が1億円以上である役員に限って記載しています。
2. 業績連動退任時報酬は、役員に対する業績連動退任時報酬の支給に備えるため、内規に基づき積み立てる毎年の金額を記載しています。
3. 役職は2025年度末時点のものです。

取締役一覧(2026年7月2日時点)

■ 取締役



清水 博

しみず ひろし

代表取締役会長

1961年 1月 30日生
1983年 4月 当社入社
2009年 3月 執行役員
2012年 3月 常務執行役員
2013年 7月 取締役常務執行役員
2014年 7月 常務執行役員
2016年 3月 専務執行役員
2016年 7月 取締役専務執行役員
2018年 4月 代表取締役社長
2022年 7月 代表取締役社長
社長執行役員
2025年 4月 代表取締役会長(現)



朝日 智司

あさひ さとし

代表取締役社長
社長執行役員

[委嘱] グループ事業統括本部長
1963年 6月 29日生
1987年 4月 当社入社
2014年 3月 執行役員
2017年 7月 取締役執行役員
2018年 3月 取締役常務執行役員
2021年 3月 取締役専務執行役員
2023年 3月 代表取締役副社長執行役員
2025年 4月 代表取締役社長
社長執行役員(現)



赤堀 直樹

あかほり なおき

代表取締役副社長執行役員

[担当] 総合企画部、広報部、調査部、
本店企画広報部、主計部、IT統括部、IT推進部、
監査部(法務部に対する監査)
1964年 8月 13日生
1988年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2020年 7月 取締役執行役員
2021年 3月 取締役常務執行役員
2024年 3月 取締役専務執行役員
2025年 3月 取締役副社長執行役員
2025年 4月 代表取締役副社長執行役員(現)



中村 吉隆

なかむら よしたか

取締役専務執行役員

[担当] 秘書部、企画総務部、関連事業部、
人事企画部、人材開発部、人事部、
営業総合人事部、総務部、健康経営推進部
1969年 2月 26日生
1991年 4月 当社入社
2019年 3月 執行役員
2023年 3月 常務執行役員
2023年 7月 取締役常務執行役員
2024年 7月 常務執行役員
2025年 7月 取締役常務執行役員
2026年 3月 取締役専務執行役員(現)



中野 佳代子

なかの かよこ

取締役常務執行役員

[担当] お客様サービス本部(サービス企画部、
サービス業務教育部、お客様サービス部)
[委嘱] お客様サービス本部長
1968年 9月 18日生
1992年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員
2025年 3月 常務執行役員
2025年 7月 取締役常務執行役員(現)



都築 彰

つづき あきら

取締役常務執行役員

[担当] 財務審査部、証券管理部、
コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、
海外事業リスク管理部
1972年 4月 25日生
1995年 4月 当社入社
2023年 3月 執行役員
2026年 3月 常務執行役員
2026年 7月 取締役常務執行役員(現)



牛島 信

うしじま しん

取締役

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



三浦 惺

みうら さとし

取締役

1944年 4月 3日生
2002年 6月 東日本電信電話(株)
代表取締役社長
2005年 6月 日本電信電話(株)
代表取締役副社長
中期経営戦略推進室長
2007年 6月 同社代表取締役社長
2012年 6月 同社取締役会長
2017年 7月 当社取締役(現)
2018年 6月 日本電信電話(株)特別顧問
2025年 7月 NTT(株)特別顧問(現)



富田 哲郎

とみた てつろう

取締役

1951年 10月 10日生
2008年 6月 東日本旅客鉄道(株)
代表取締役副社長
事業創造本部長
2009年 6月 同社代表取締役副社長
総合企画本部長
2012年 4月 同社代表取締役社長
総合企画本部長
2012年 6月 同社代表取締役社長
2018年 4月 同社取締役会長
2020年 7月 当社取締役(現)
2024年 4月 東日本旅客鉄道(株)相談役(現)



濱田 純一

はまだ じゅんいち

取締役

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

■ 取締役(監査等委員)



松永 陽介

まつなが ようすけ

取締役(常任監査等委員)

1961年 5月 16日生
1985年 4月 当社入社
2012年 3月 執行役員
2016年 3月 常務執行役員
2016年 7月 取締役常務執行役員
2019年 3月 取締役専務執行役員
2021年 3月 取締役副社長執行役員
2022年 3月 代表取締役副社長執行役員
2023年 3月 取締役
2023年 7月 取締役(監査等委員)
2025年 7月 取締役(常任監査等委員)(現)



宮崎 まゆ子

みやざき まゆこ

取締役(監査等委員)

1970年 6月 17日生
1994年 4月 当社入社
2025年 3月 監査等特命役員
2025年 7月 取締役(監査等委員)(現)



飯島 奈絵

いいじま なえ

取締役(監査等委員)

1964年 4月 11日生
1994年 4月 弁護士(現)
2002年 1月 米国ニューヨーク州弁護士(現)
2024年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)



小川 陽一郎

おがわ よういちろう

取締役(監査等委員)

1956年 2月 19日生
1984年 3月 公認会計士(現)
2015年 6月 デロイト トウシュ トーマツ
リミテッド アジア太平洋地域代表
2015年 7月 デロイト トーマツ グループ CEO
2026年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)



甲斐 行夫

かい ゆきお

取締役(監査等委員)

1959年 9月 26日生
2019年 9月 高松高等検察庁検事長
2020年 6月 福岡高等検察庁検事長
2021年 7月 東京高等検察庁検事長
2022年 6月 検事総長
2024年 7月 退官
2024年 10月 弁護士(現)
2026年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

(注) 1. 牛島 信氏、三浦 惺氏、富田 哲郎氏、濱田 純一氏、飯島 奈絵氏、小川 陽一郎氏、甲斐 行夫氏は、当社の定める「社外取締役の独立性判断基準」を充足する独立社外取締役です。
2. 松永 陽介氏、宮崎 まゆ子氏は、常勤の監査等委員です。

■ 取締役の経験、見識および視点等の組み合わせ(2026年7月2日時点)

		企業経営	学識経験	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	財務・ 会計	グローバル・ 金融	共通項目		
							サステナビリティ 経営	IT・ デジタル	人材戦略
取締役 (監査等委員 である者を 除く。)	清水 博	当社の業務全般に深く精通し、 当社の経営管理を 適切に遂行する能力を有しています					✓	✓	✓
	朝日 智司						✓	✓	✓
	赤堀 直樹						✓	✓	
	中村 吉隆						✓	✓	✓
	中野 佳代子						✓	✓	
	都築 彰						✓		
	牛島 信	社外		✓			✓		
監査等委員 である 取締役	三浦 惺	社外	✓			✓	✓	✓	✓
	富田 哲郎	社外	✓				✓		✓
	濱田 純一	社外		✓			✓		✓
	松永 陽介		当社の業務全般に深く精通し、当社の取締役の職務の執行の監査を 適切に遂行する能力を有しています				✓		
	宮崎 まゆ子						✓		
	飯島 奈絵	社外		✓			✓		
	小川 陽一郎	社外	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	甲斐 行夫	社外		✓			✓		✓



取締役(監査等委員)

小川 陽一郎

略歴

1984年 3月 公認会計士(現)
 2015年 6月 デロイト トウシュ トーマツ リミテッド
 アジア太平洋地域代表
 2015年 7月 デロイト トーマツ グループ CEO
 2026年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

1980年に公認会計士試験に合格後、監査法人に入所し、2018年に退所するまで38年間にわたり、製造業、総合商社、小売業、損害保険会社、外資系生命保険会社等さまざまな業種での監査業務を通じて、多様な企業カルチャーに触れ、多くの経営者の方々との接点を通じて、貴重な経験をさせていただきました。また、その間、海外では18カ月研修プログラムでのナッシュビル駐在、シリコンバレーへの日系企業の進出ラッシュを受けてのサンノゼ駐在、また米国パートナーと共に日系企業サービスグループの統括としてのニューヨーク駐在、合計9年超の米国駐在により、いわゆる欧米スタイルでのプロフェッショナルファームの運営や多様な価値観に触れる中で、多くの学びを得ることができました。

帰国後は、監査業務に加えて、国際業務管理というグローバル対応や海外駐在派遣に関わる機会を得、最後の10年程はグローバルボードおよびグローバルエグゼクティブのメンバーとして、ガバナンスおよびマネジメントに多くの時間を割くこととなり、退所の直前3年間はグローバルファームのアジア太平洋地域代表および日本でのグループCEOを務めました。

この度、日本生命の社外取締役(監査等委員)に就任させていただくこととなりました。「国民生活の安定と向上に寄与する」という経営理念を掲げる日本生命への社会からの期待は計り知れないものがあります。

人生100年時代に、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に寄与すべく日本生命の果たすべき役割をしっかりと理解し、健全なる組織運営を監督するとともに、さらなる海外事業の拡大に向けた取り組みに関しても、取締役(監査等委員)としてサポートさせていただく所存です。

当たり前のことですが、「正しいことを正しくやる」をモットーとしております。日本生命の持続的な成長とさまざまな社会課題の解決への貢献の一助となれば幸いです。



取締役(監査等委員)

甲斐 行夫

略歴

2019年 9月 高松高等検察庁検事長
 2020年 6月 福岡高等検察庁検事長
 2021年 7月 東京高等検察庁検事長
 2022年 6月 検事総長
 2024年 7月 退官
 2024年 10月 弁護士(現)
 2026年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

1984年に検事に任官し、東京、大阪、福岡、札幌等、各地の地方検察庁でさまざまな刑事事件の捜査・公判を担当してきました。またこの間、法務省でも勤務し、刑事局において刑事局付や参事官を務めたほか、刑事局国際課長、刑事課長、総務課長、官房審議官として各種の課題に取り組みました。刑事局在勤中は、刑事関係法令の立案に携わったほか、関係省庁の法令立案の協議にも加わり、例えば、2006年には金融庁と共に、刑事罰の対象となる金利水準を引き下げ、多重債務者問題に対処するため、「出資の受入れ、預り金及び金利等の取締りに関する法律」および「貸金業法」の改正作業に関与しました。その後、東京、福岡、高松の各高等検察庁や最高検察庁において、下級庁の事件処理の指導や適正な組織運営に努めてきました。

法務・検察において40年間勤めてきましたが、適正に組織を運営し、所期の成果を挙げるためには、適切な体制や仕組みを整備するとともに、そこで働く「人」が適切に、また快適に活躍することができるように環境を整え、風通しの良い組織風土を醸成することが必要であると思われます。

日本生命は、社会に安心を提供し、「国民生活の安定と向上に寄与する」という重要な役割を担っており、社会からの信頼が業務運営の基盤となっています。日本生命には、保険契約者をはじめとして社内外に多くのステークホルダーがいらっしゃいますが、多くの方から信頼され、社会に価値を提供できるよう、私なりの貢献ができるよう務めたいと考えています。

内部統制システムの整備

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

〈当方針で規定する各種体制(例)〉

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

*「内部統制システムの基本方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。
<https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/kankyo/hoshin.html>

コンプライアンスの推進

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

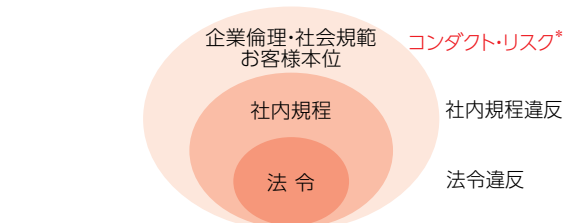
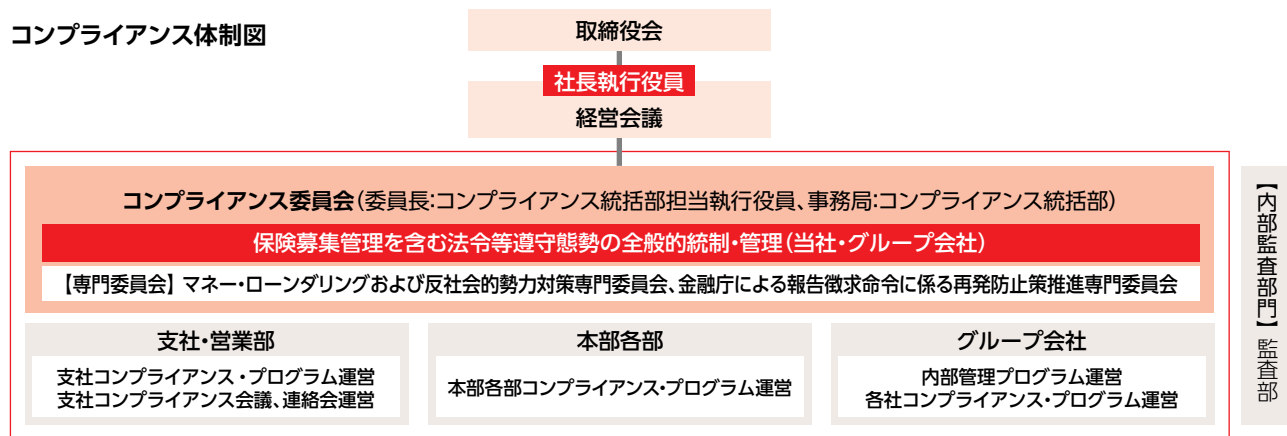
* コンダクト・リスクとは、法令として規律が整備されていないものの、社会規範にもとる行為、商習慣や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為につながり、結果として企業価値が大きく毀損されるリスクのことです。

コンプライアンス体制

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

加えて、諮問機関として「マネー・ローンダリングおよび反社会的勢力対策専門委員会」を設置し、マネー・ローンダリングやテロ資金供与への対策および暴力団等の反社会的勢力との関係遮断に向けた対策の協議・社内啓発の推進など、各課題ごとの具体的な対策を検討・実施しています。また、2025年度に判明した当社出向者による不適切な手段での情報取得事案を受け、「金融庁による報告徴求命令に係る再発防止策推進専門委員会」を設置し、再発防止策の推進・PDCAを実施しています。

コンプライアンス体制図



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

また、グループ会社におけるコンプライアンスの推進に向け、各グループ会社に対し自律的なコンプライアンス態勢の整備および基本的な事項の遵守を求めるとともに、当該整備・遵守の状況について、管理・指導等を実施しています。

※コンプライアンスの推進については資料編P25をご確認ください。

リスク管理の徹底

経済状況の変動や災害・パンデミックの発生など、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。さまざまな要因から生じるリスクを的確に把握し、適切に管理することが重要であり、フォワードルッキングなリスク管理を推進しています。

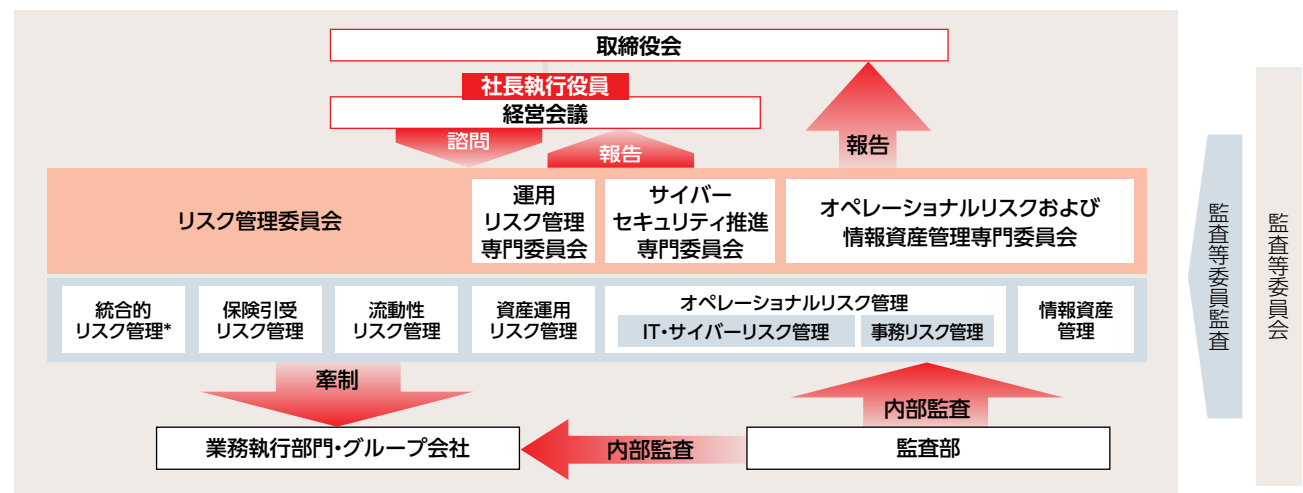
リスク管理体制

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

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

また、グループ会社に係るリスク管理については、「グループ会社リスク管理方針」を制定し、統合的な管理を行うとともに、各社に対し、リスクの種類、特性および軽重に応じて、当社における各種リスク管理の適用などを実施しています。加えて、各社のリスク管理状況を定期的に確認するとともに、主要保険子会社の担当部門と意見交換を実施するなど、当社グループにおけるリスク管理の高度化に向けて取り組んでいます。

詳細は 資料編 P27



*グループ会社に係るリスク管理を含みます（他の各種リスクも同様）。

内部監査体制

他の執行部門から独立した内部監査組織として「監査部」を設置し、当社およびグループ会社の業務を対象として内部監査を行っています（監査部の人員は2026年4月時点で109名）。公表している「内部監査基本方針」*において、内部監査の目的・独立性・権限および責任等を定めています。監査部は、この方針に基づき、経営を取り巻く環境変化やリスク認識等を経営層とも密に意見交換を行いながら、内部統制、リスク管理態勢および経営管理態勢等の適切性・有効性を検証するための監査を行っています。監査結果については、経営会議、取締役会、監査等委員会や関連する委員会に報告しています。また、監査部・監査等委

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

2026年3月の取締役会にて、2026年度の内部監査計画を決議し、内部監査の基本計画（2024-2026）に沿った取り組みを継続・推進しています。当計画においては、業務執行部門ならびにリスク管理・コンプライアンス部門との相互理解・信頼のもと、立入検査等で検知したリスク予兆等も踏まえた、組織横断的かつフォワードルッキングな視点で真因に迫る内部監査を行い、経営に対する付加価値（保証と助言）を提供していくことを目指しています。

*「内部監査基本方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。
<https://www.nissay.co.jp/sustainability/contents/governance/internal-audit-charter.html>