

日本生命  
統合報告書

2026

Annual Report

本編



NISSAY

日本生命保険相互会社  
Nippon Life Insurance Company

目次

ステークホルダーの皆様へ

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

価値創造のための戦略

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

価値創造を支える基盤

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 人材戦略                              |     |
| 人事担当役員メッセージ                       | 82  |
| 人的資本の強化に資する取り組み                   | 84  |
| 全ての人々の人権を尊重する経営                   | 90  |
| DX戦略                              | 92  |
| FOCUS! 価値創造に向けた業務・<br>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<br>(コンプライアンス・リスク管理・内部監査) | 120 |

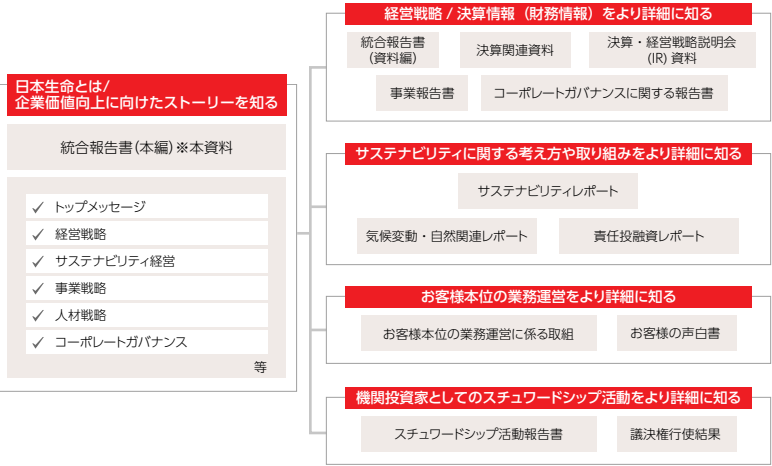
会社情報

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

〈統合報告書の位置付け〉(2026年7月時点)

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

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



〈表紙のご説明〉

「今日と未来を、つなぐ。」

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

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



当社の開示媒体一覧はこちらをご覧ください。

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



〈統合報告書 編集方針〉

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



ステークホルダーの皆様へ

日頃より日本生命をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

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

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

の解決に取り組んでいます。

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

代表取締役会長

清水 博

代表取締役社長

社長執行役員

朝日 智司



## 経営基本理念

「国民生活の安定と向上に寄与する」

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



## 長期的に目指す企業像

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



## グループ全員で共有する価値観

三信条「信念・誠実・努力」

基本方針  
「まっすぐ、お客様へ。  
もっと、地域、社会のために。」



## 経営基本理念

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

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

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

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

## グループ共通 経営方針

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





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

代表取締役社長  
社長執行役員

朝日智司

## 社長就任1年の振り返り

### 直接思いを伝え、聞くことに注力

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

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

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

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

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

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

詳細は  
日本生命グループの  
企業理念  
P2



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

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

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

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

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

## 今中期経営計画の最終年度にあたって

### 最終年度の取り組みのポイント

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

詳細は  
企画担当役員  
メッセージ  
P24

### 環境変化の中でも契約者利益を最大化するために

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

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

詳細は  
財務健全性/  
契約者配当  
P97

詳細は  
資産運用  
P64

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

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

詳細は  
海外事業  
P70

## 日本生命グループのサステナビリティ経営

### 人・地域社会・地球環境の3領域で取り組みを推進

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

詳細は  
サステナビリティ  
経営  
P30

#### ■ 人・地域社会への取り組み

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

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

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

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

詳細は  
国内保険事業  
個人保険  
P54

詳細は  
安心の更なる多面化  
P74



## トップメッセージ

### ■ 地球環境への取り組み

#### 一豊かな「地球環境」の基盤づくりに貢献する

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

気候変動問題に対しては、自社のCO<sub>2</sub>排出量の2050年ネットゼロの実現に向けて、日本政府の削減目標とも整合する中間目標を定め、主に自動車・電気・紙の使用に伴う排出量を削減するための取り組みを着実に進めています。また、責任投融資の観点では、「対話」と「資金提供」を軸に、企業の取り組みを後押ししています。日本全体の脱炭素実現に向けては、多排出産業が段階的な排出量削減を進めるための資金調達手段となるトランジション・ファイナンスを推進する必要があります。2024年度に具体的な評価基準や根拠、評価プロセスを整理した「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」を公表し、昨年度は当該要領に基づく複数の投融資を実行しました。今後は、投融資先企業の排出状況について定期的にモニタリングを行っていきます。

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

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

詳細は  
気候変動・  
生物多様性への  
対応  
P40

### 『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて

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

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

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

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

## おわりに

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

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

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

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





## 当社出向者による不適切な手段での 情報取得事案を踏まえた対応について

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

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

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

## 再発防止策

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

## ① 出向制度の見直し

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

② 銀行等からの情報取得・取り扱いルールの整備・徹底

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

### ③ 内部統制・リスク管理体制の強化

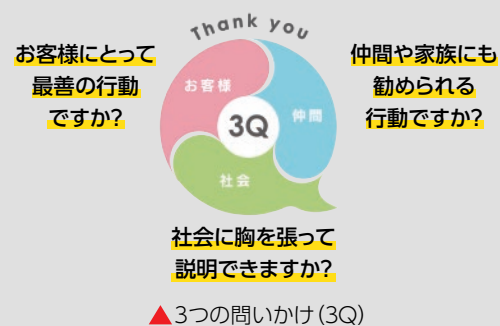
- ▶第1.5線\*<sup>1</sup>、第2線、第3線組織において、コンプライアンス徹底、牽制機能発揮のための態勢を強化しました。

#### ④ コンプライアンス意識の醸成

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

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

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



より良い企業風土の醸成を目指して

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

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

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

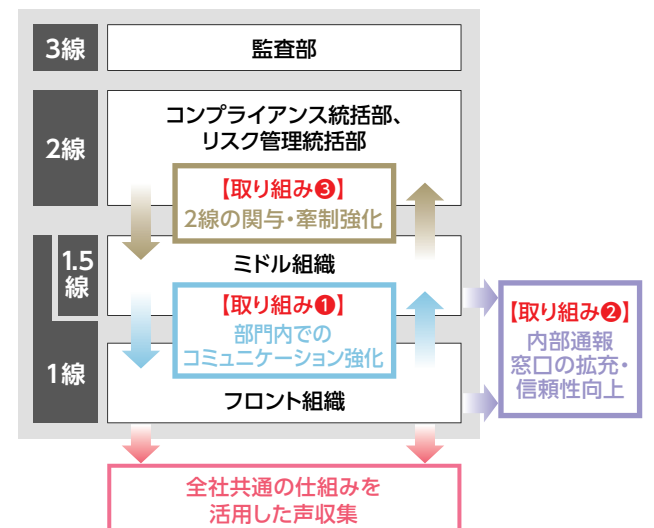
また、内部通報窓口については、2025年12月から受電等代行会社による社外窓口を新設し、Web受付の開始、平日の受付時間拡大や休日の受付開始等、利便性・認知度向上にも継続的に取り組んでいます。**【取り組み②】**

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

これらの取り組みを全社を挙げて推進し、定着させていただきます。



▲ 改正した行動規範冊子



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





# 日本生命グループの価値創造ストーリー

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

## 日本生命グループが目指す社会 誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会

### 社会に提供する価値

詳細は P16

人

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



地域社会

- ④ 活力あふれる地域社会の創出



地球環境

- ⑤ 豊かな地球を未来につなぐ



#### アウトカム目標

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

CO<sub>2</sub>排出量  
(グループ・事業活動)

スコープ1・2  
(日本生命単体・自社契約電力分)

GHG排出量  
(日本生命単体・資産運用)

GHG削減寄与量  
(日本生命単体・資産運用)

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

ネットゼロ・再エネ比率100%(2030年目標)

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

インテンシティ 対'20比▲49%以上(2030年目標)

ネットゼロ  
(2050年目標)

当社が解決に  
貢献したい  
主な社会課題

人口動態の変化

経済格差の拡大

多様性への  
配慮不十分

人権問題

地域人口の減少

労働力の低下

環境問題

- 気候変動
- 自然資本の毀損・生物多様性の損失
- 非循環型社会

### 資本

詳細は P14

#### 財務資本

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

#### 非財務資本

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

#### 社会関係資本

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

#### 自然資本

紙・水・エネルギー

価値提供を通じた  
資本の充実

事業活動を通じた  
価値提供



### 事業活動

お客様に安心・安全を  
提供する保険・サービス

機関投資家としての  
役割を果たす資産運用

健全性の  
確保

保険金等のお支払いを通じた  
保障責任の全う

さらなる  
成長へ  
向けた投資

契約者配当の  
安定・充実

コンプ  
ライアンス

リスク  
管理

コーポレート  
ガバナンス

#### アウトプット(KPI)

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

等

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



# 価値創造の源泉となる資本

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

## 財務資本

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

## 非財務資本

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

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



人

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

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

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

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

\*2026年3月末時点

地域  
社会

地球  
環境

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

事業者として、日々の業務・活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り  
組んでいます。  
また、機関投資家として、投融資先企業から排出される温室効果  
ガス(GHG)について、2050年ネットゼロ目標に向けて、「対話」と  
「資金提供」を軸に企業の取り組みを後押ししています。

取り組み

商品・  
サービスの提供 P60  
ニッセイ 

介護・子育て支援 P78  


地域社会や  
人々とのつながり P34  


海外での事業展開 P70

ヘルスケア  
(健康増進・医療関連) P75  


人権の尊重 P90

資産運用 P64  


地球環境への  
取り組み P40  


アウトカム目標

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

アウトカム目標

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

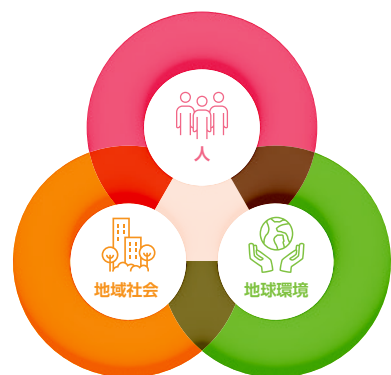


# 創業来のサステナビリティ

サステナビリティステートメント

## 今日と未来を、つなぐ。

～誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会を目指して～



人生100年時代。

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

人

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

地域社会

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

地球環境

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

「今日と未来を、つなぐ。」

日本生命グループは、これからも、みなさまと共に歩み続けます。

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

### 1889年

①安心・安全の提供

有限責任日本生命保険会社創立

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



創業者 弘世助三郎

### 1898年

①安心・安全の提供

日本初の契約者利益配当

第1回大決算で、日本で初めて、ご契約者と公約した利益配当を実施。



決算実務を担当する主計部

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

### 1923年

関東大震災への対応

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



本店を出発する臨時保全職員

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

### 1924年

日本生命済生会設立

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



四国地方を訪れた巡回診療班

### 1947年

①安心・安全の提供

日本生命保険相互会社として再発足

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



記念式典で挨拶する常務の弘世現(当時)

### 1951年頃～

④活力あふれる地域社会

地域発展に向けた投融資の再開

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



九州バス会社への地域還元融資

### 1959年

①安心・安全の提供

「暮しの保険」発売

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



「暮しの保険」パンフレット

②希望に満ちた未来世代

④活力あふれる地域社会

### 1963年

日生劇場開場

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



舞台から見た客席

ステークホルダーの皆様へ

価値創造のための戦略

価値創造を支える基盤

会社情報

日本生命グループのサステナビリティ重要課題

人

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

地域社会

- ④活力あふれる地域社会の創出

地球環境

- ⑤豊かな地球を未来につなぐ

当社の  
あゆみは  
こちらから



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

### 1992年

⑤豊かな地球

「ニッセイ100万本の植樹運動」開始

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



「ニッセイ未来を育む森づくり」のポスター

### 1993年

③多様性と人権

ニッセイ・ニュークリエーション設立

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



職場見学・体験の受け入れ

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

### 1995年

阪神・淡路大震災への対応

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



被災地の様子や、救援物資の運搬、お客様対応を行う当社職員

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

### 2007年

「ご契約内容確認活動」開始

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



「ご契約内容確認活動」ポスター

①安心・安全の提供

④活力あふれる地域社会

### 2011年

東日本大震災への対応

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



被災地の様子やお客様の安否を確認する当社職員

### 2012年

①安心・安全の提供

「みらいのカタチ」発売

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



「みらいのカタチ」パンフレット

①安心・安全の提供

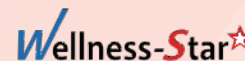
②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

### 2017年～

付加価値を高める新規事業・サービスの提供を開始



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

①安心・安全の提供

②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

### 2017年

⑤豊かな地球

テーマ投融資目標を設定

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



当社初のグリーンローンで建設されたグリーンビルディング

### 2021年

⑤豊かな地球

2050年度温室効果ガス排出量ネットゼロ目標設定

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



風力発電(イメージ)

①安心・安全の提供

②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

### 2024年

ニチイホールディングスのグループ化



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



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

2021～2023

Going Beyond - 超えて、その先へ -

“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

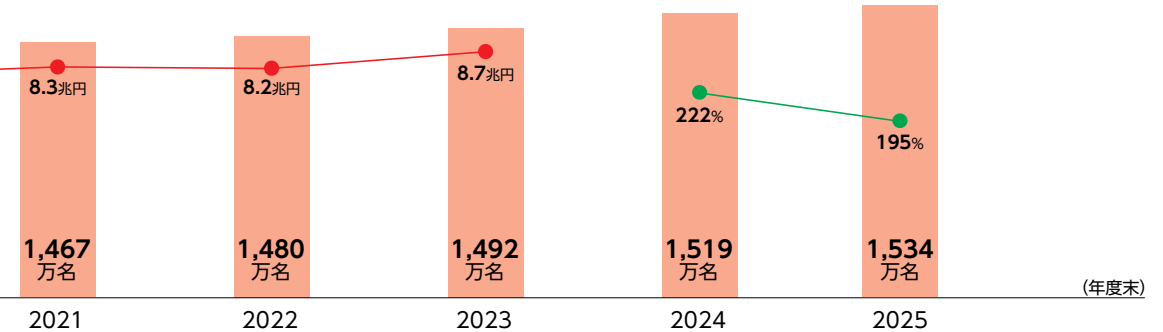
営業職員チャネルの生産回復は道半ばであるものの、数量目標はおおむね達成し、デジタル活用、グループ一体でのマーケット開拓、リスク耐性強化等、さまざまな成果を実現

- ・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 3兆マル」,「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

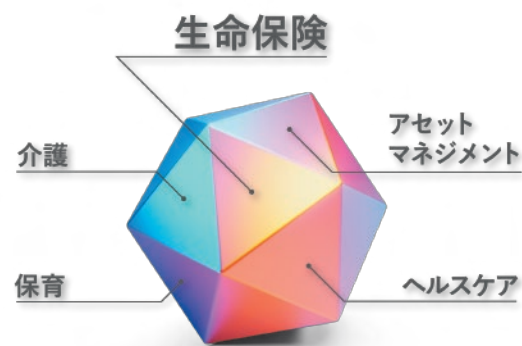
『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて、「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」

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。

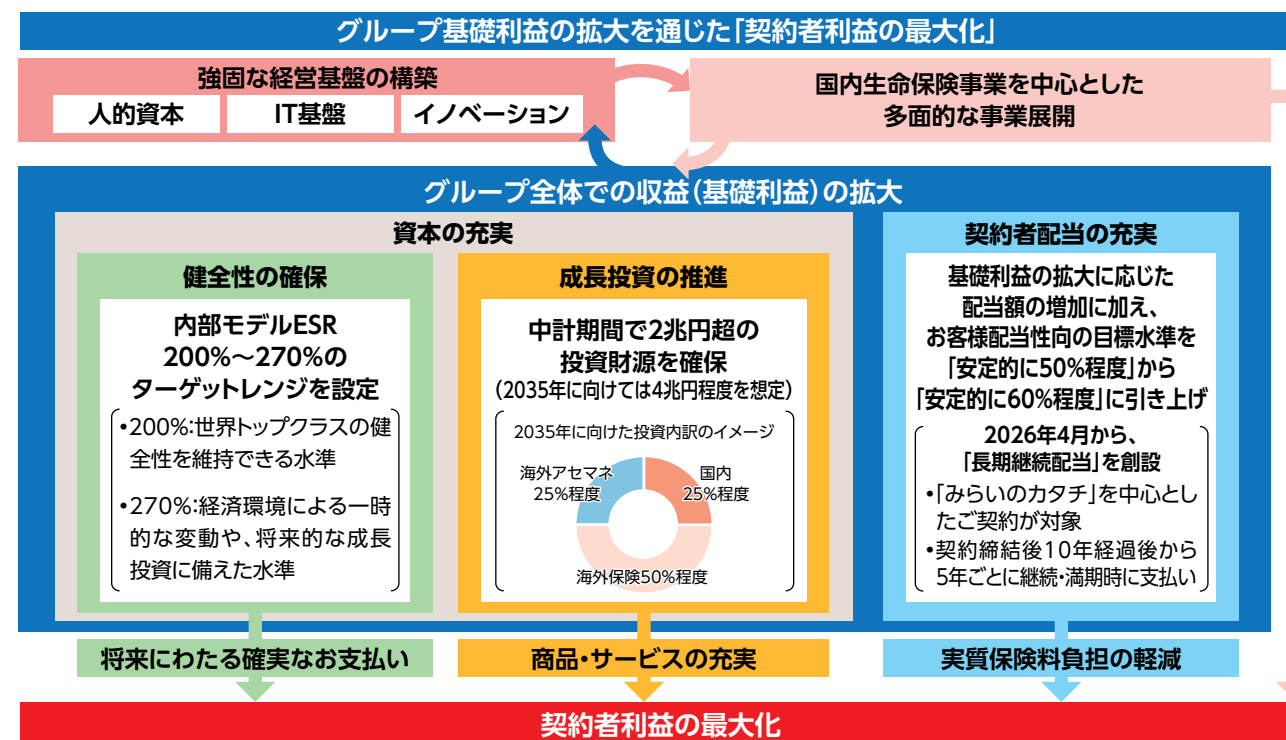
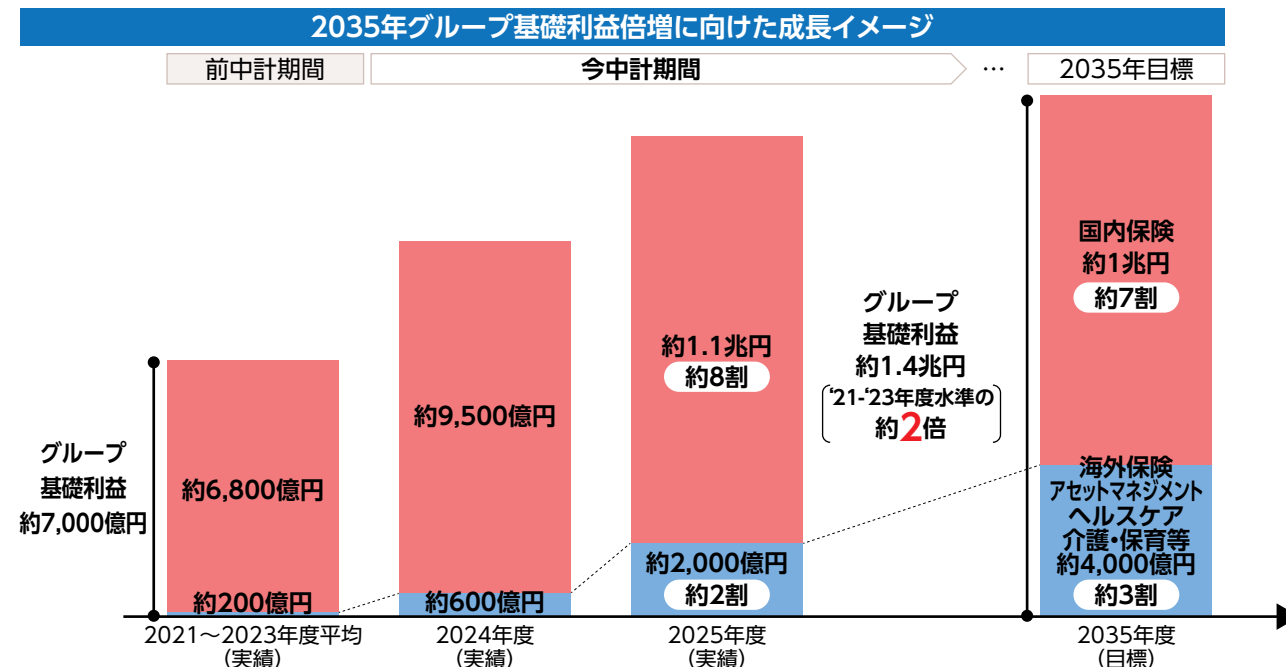
また、既存投資先の価値向上に取り組むことに加えて、有望な投資機会を厳選のうえ、将来に向けた事業投資を行うとともに、人的資本やAIを含めたシステム整備等への投資を通じた経営基盤の強化を図ることで、国内生保を中心とした各事業を強化・拡大し、さらなる収益の拡大と、お客様ニーズに応える商品・サービスの充実を実現してまいります。

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

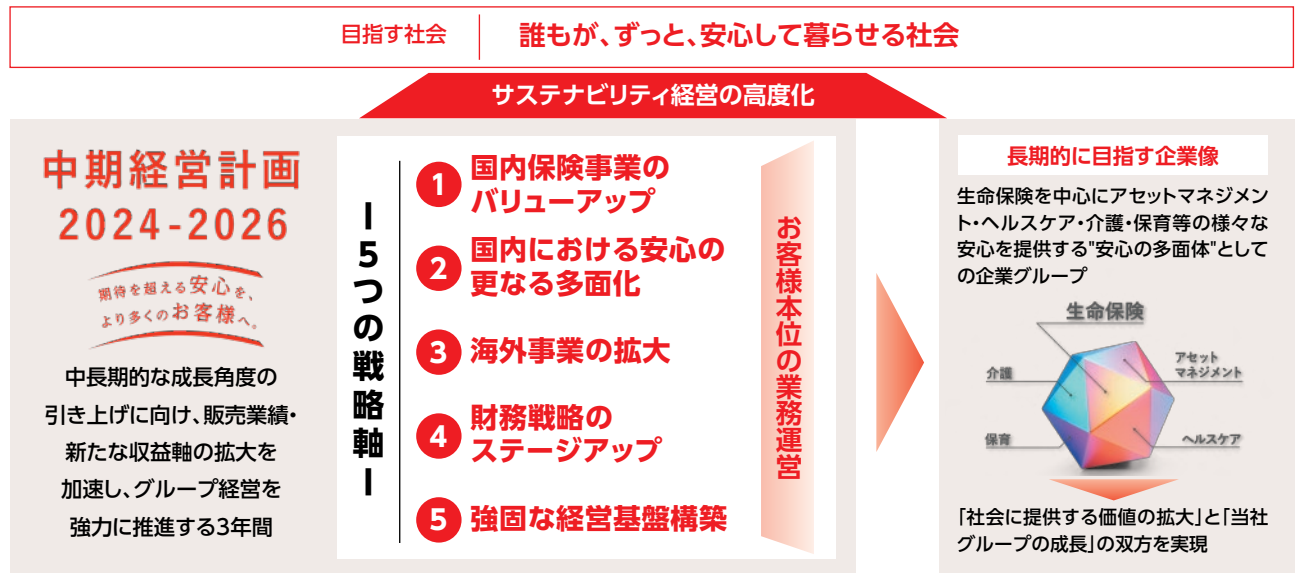




## 中期経営計画(2024-2026)

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。

### 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。

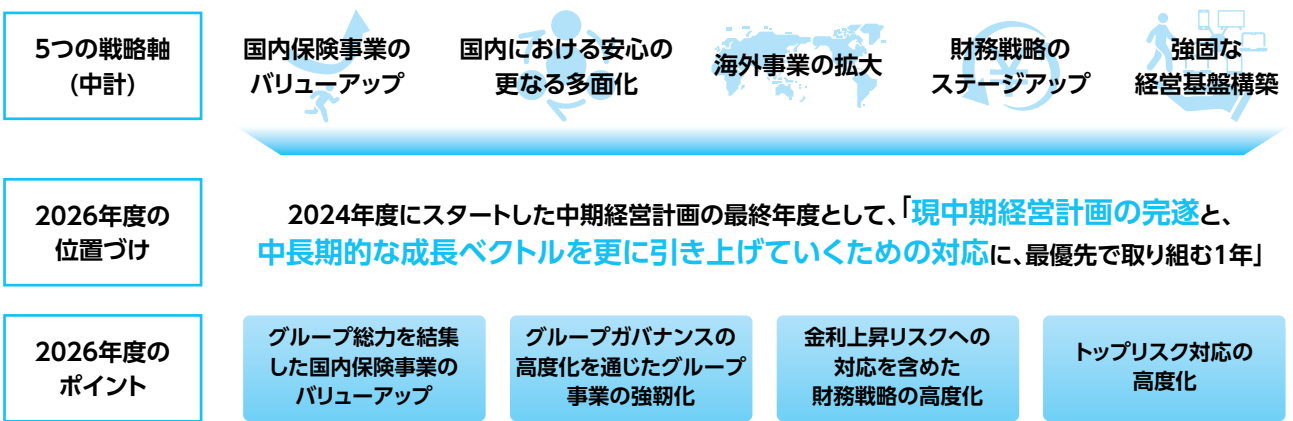
また、各種研修等を通じ、当社および当社子会社の全役員・職員に対し、お客様の立場に立って徹底的に考え抜くという理念の一層の浸透に努めてまいりました。

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。

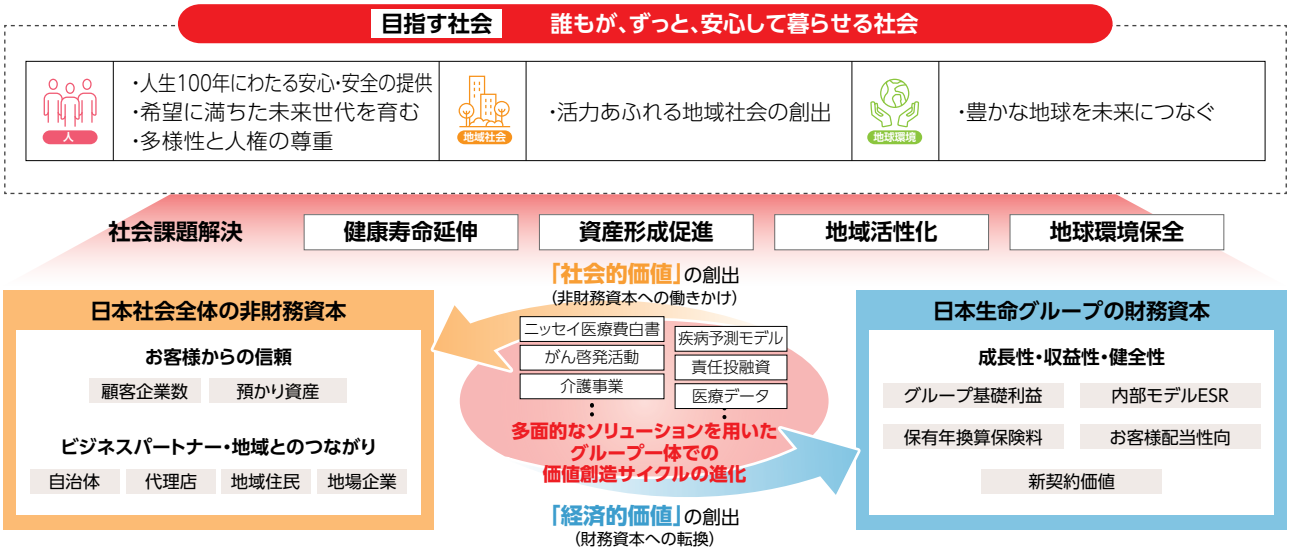
### 2026年度経営計画(骨子)

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

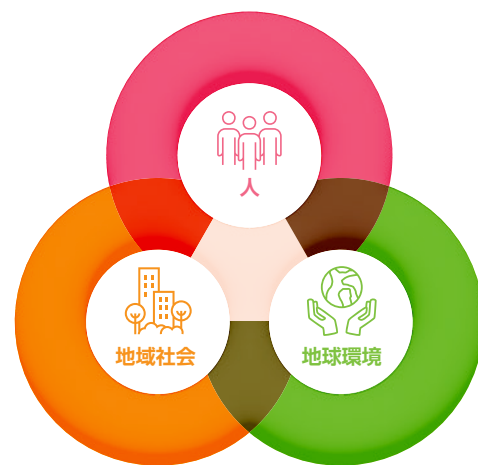
当社グループは「人」「地域社会」「地球環境」の3つの重点領域における、さまざまなサステナビリティ取組を通じて、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指しています。

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

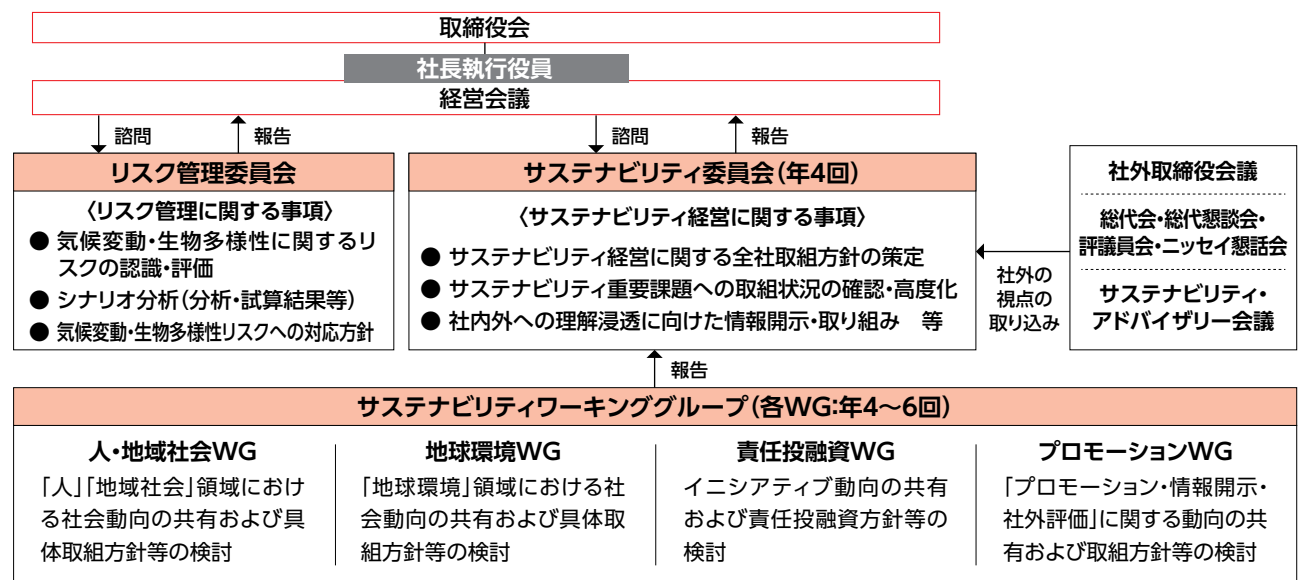
当社は、経営会議の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会では、グループ会社を含む全社取組方針の策定やサステナビリティ重要課題への取組状況の確認・取り組みの高度化、社内外への理解浸透に向けた情報開示・取り組みなどについて議論しています。サステナビリティ経営推進部と責任投融資推進室が事務局として、経営企画・各事業部門の担当執行役員、国内グループ

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。

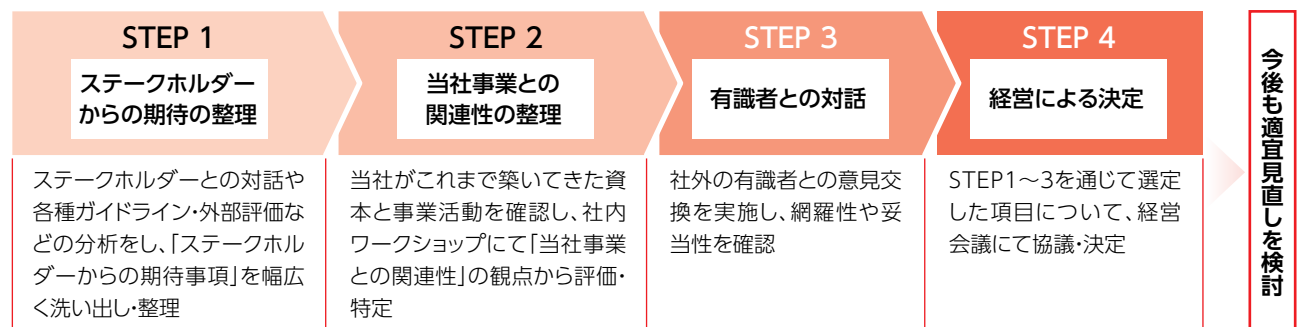
## 〈主な議論結果・対応〉

| 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    | ① 人生100年にわたる安心・安全の提供<br>② 希望に満ちた未来世代を育む<br>③ 多様性と人権の尊重 | ● 人口動態の変化<br>● 経済格差の拡大<br>● 多様性への配慮不十分<br>● 人権問題   | 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: プロテクトギャップ、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 | ④ 活力あふれる地域社会の創出                                        | ● 地域人口の減少<br>● 労働力の低下                              | 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 | ⑤ 豊かな地球を未来につなぐ                                         | ● 環境問題<br>・ 気候変動<br>・ 自然資本の毀損・生物多様性の損失<br>・ 非循環型社会 | 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・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 : <b>405団体</b>                                                   |                                          |
|                                     | 地域経済の活性化                 | 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」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



#### 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

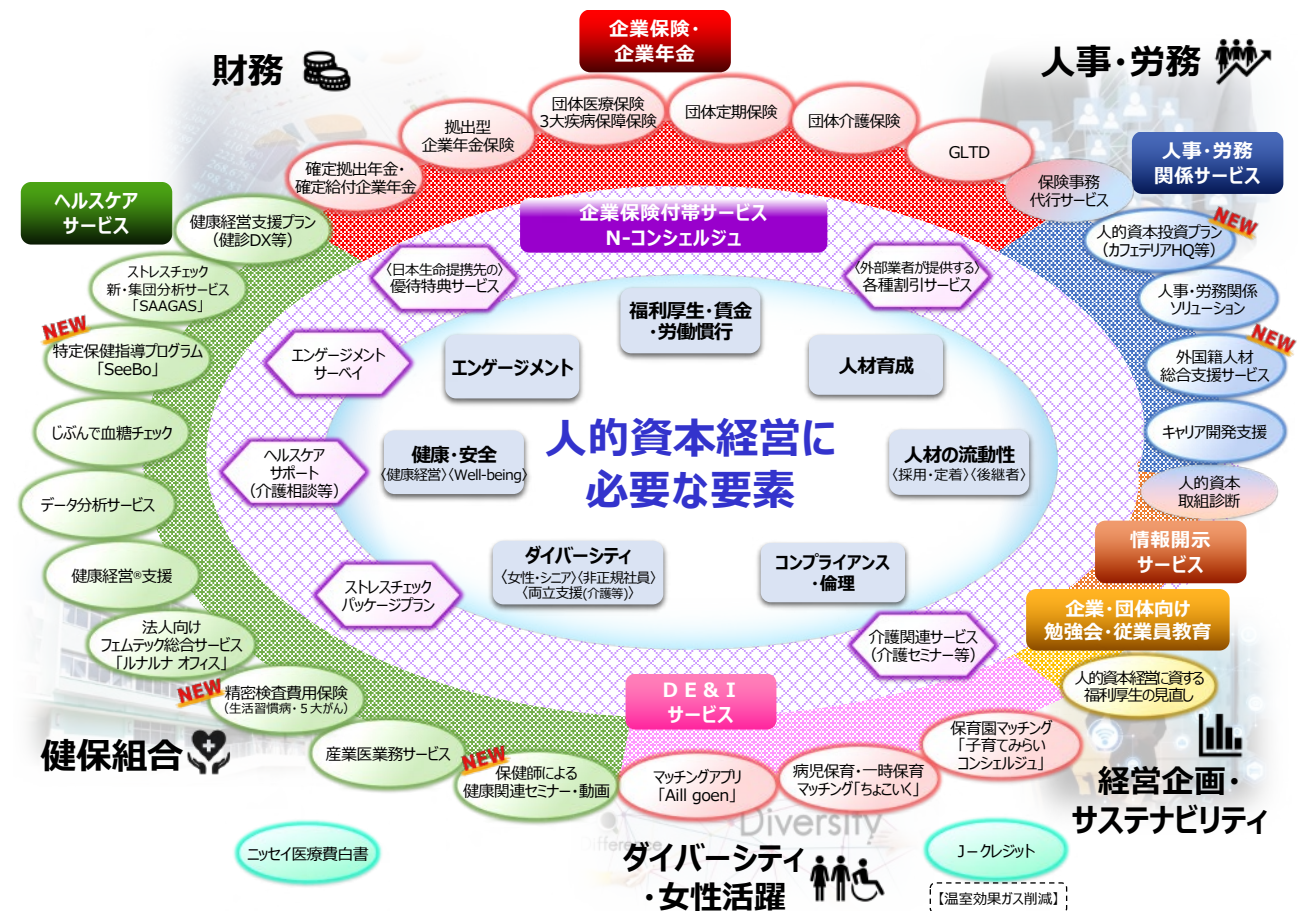
当社は全国106支社等の約2,000名、総合法人部・法人営業部等37部の約430名が福利厚生制度のトータルパートナーとして、企業の人的資本経営・健康経営®\*を支援しています。

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 トゥーンタウンク



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



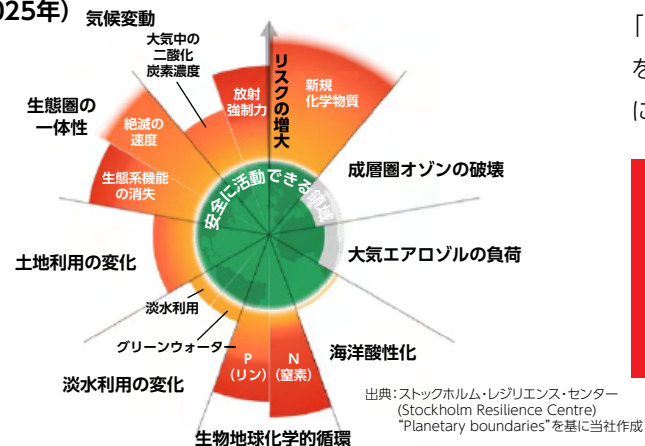
# 気候変動・生物多様性への対応

## 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。

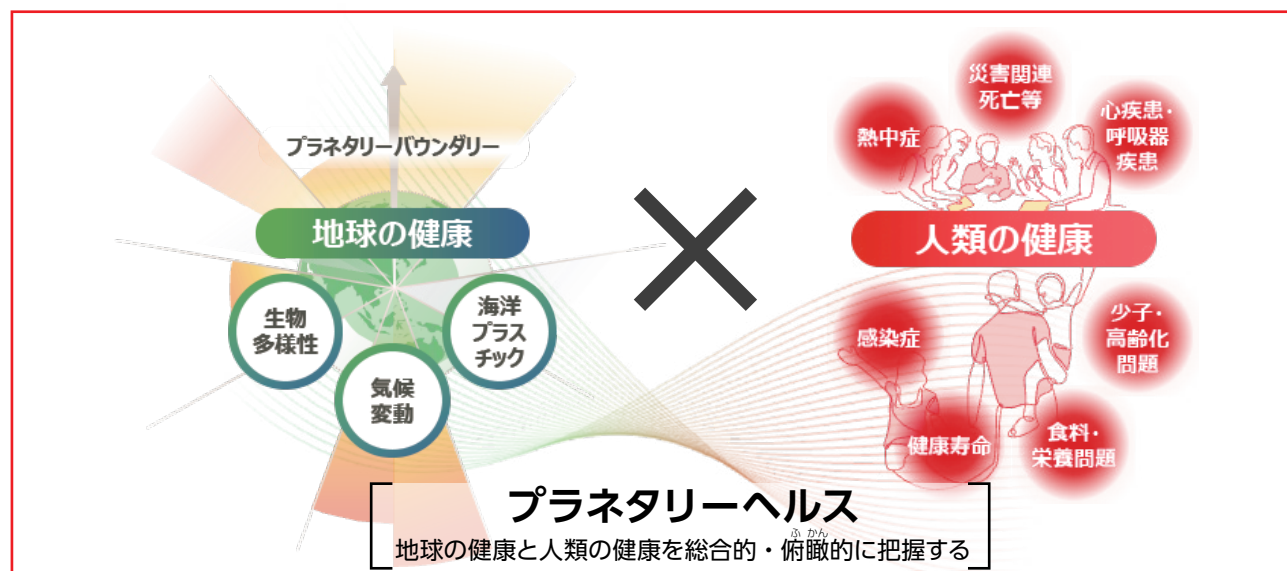
当社グループは、持続可能な地球環境の維持を最重要課題と捉え、グループ全体で環境問題に取り組みます。

### ■ 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 | 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・選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                              |
|--------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|        |       |                                                                                       |                                                                                       | ※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        |
|        |       |  |                                                                                       | 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               |
|        | 持続可能性 |  |                                                                                       | リサイクル、再生可能資源利用による事業運営コスト減                  |



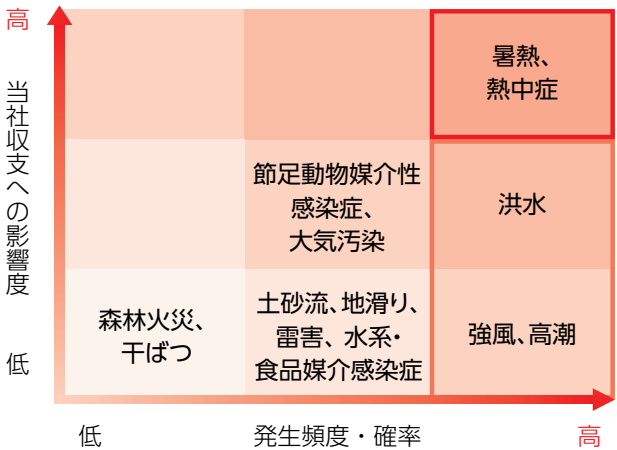
事業活動領域の取り組み

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。



取り組みの具体内容

| スコープ | 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)                                                                                                                                                                                                             |  ニチグループの福祉車両                        |
| 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 |  唐津・鎮西ウィンドファーム<br>(写真提供元：九電みらいエナジー) |
| 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。

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    | 1.0倍                 | 5.8倍程度               |
|                    | 当社への影響度 | +56億円程度              | +312億円程度             |
| 暑熱・熱中症<br>(2024年度) | 死亡者数    | 1.7倍                 | 6.9倍                 |
|                    | 当社への影響度 | +9億円程度               | +84億円程度              |
| 洪水<br>(2022年度)     | 建物被害    | 横ばい                  | 3.3倍                 |
|                    | 当社への影響度 | +0.35億円程度            | +1.1億円程度             |
| 洪水・強風・高潮           | 年平均被害者数 | 1.1倍                 | 2.1倍                 |
|                    | 当社への影響度 | +0.1億円程度             | +0.3億円程度             |
|                    | 最大被害者数  | 2.9倍                 | 5.1倍                 |
|                    | 当社への影響度 | +12億円程度              | +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

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<br>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                | <b>172</b> |

\*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



上：オオルリシジミ  
下：観察会の様子

上：ムサシトミヨ  
下：生息域周辺の緑地整備

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。

|                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>プラスチック製クリアファイルゼロ</b> | <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>   |                                                                                                              |
| <b>その他の取り組み</b>         | <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> |  ニッセイ・ニュークリエーションでの作業の様子 |



## 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

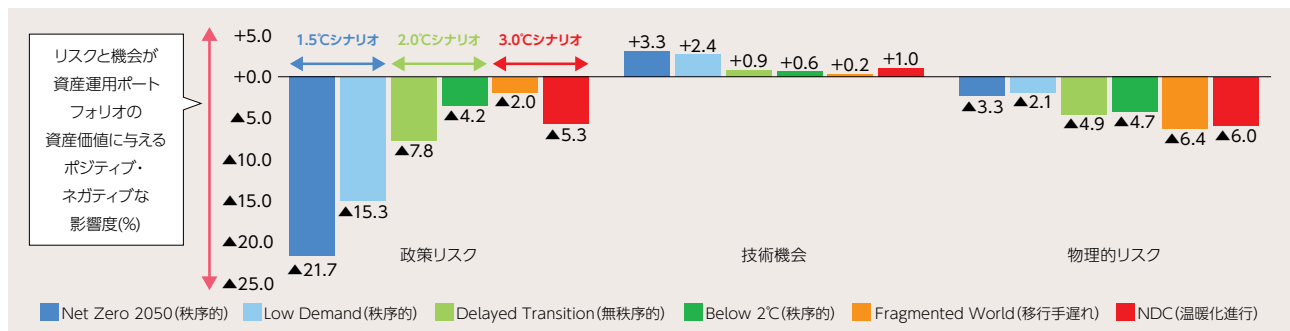
「気候変動に伴う資産運用ポートフォリオ」\*1のリスクと機会を測定する手法として、MSCI社が提供する「Climate Value at Risk」\*2を活用し、NGFSシナリオに基づく資産運用ポートフォリオへの影響分析を実施しました。

\*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、GHG排出量や攪乱等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 |                   |                   |
|                                 |      | 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<br>グローバル動向の情報収集                          |       |                       |                                    |
|        | イニシアティブへの参画                 |                                                                                 |       |                       |                                    |
| 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<br>脱炭素化<br>※営業職員の<br>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<br>CO <sub>2</sub> 吸収取組 | 森林由来クレジット創出(北海道茅部郡森町)、<br>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

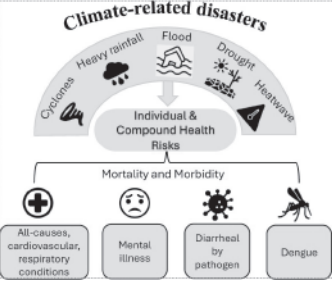
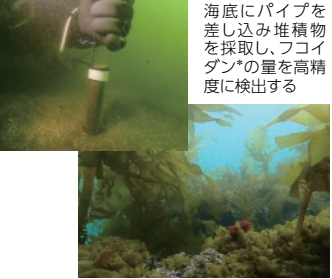
2025年10月、当社は国立大学法人長崎大学と、「プラネタリーヘルス」実現に向けた取り組みの推進を企図し、地球環境と人類の健康の相互関係に関する先端的な研究に共同で取り組むべく、連携協定を締結しました。

「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>  <p>気候変動による災害と健康リスク</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>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</p> <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>                                                                                                                                                                                                                       |



## サステナビリティ・アドバイザリー会議

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て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)

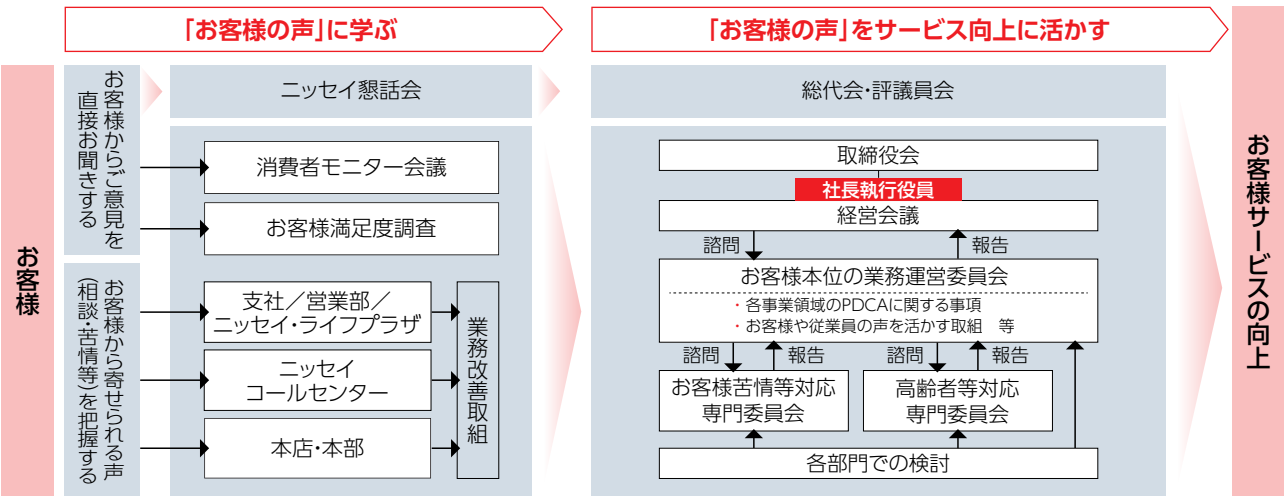
- 方針1. あらゆる業務でのお客様本位の業務運営の実践
- 方針2. よりよい商品・サービスのご提供と、お客様に相応しいコンサルティングの実施
- 方針3. 確実な保障責任の全う
- 方針4. 利益相反の適切な管理・コンプライアンスの遵守
- 方針5. お客様の声を活かす取組・結果の検証
- 方針6. 一人一人がお客様本位で行動する為の取組

※「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。

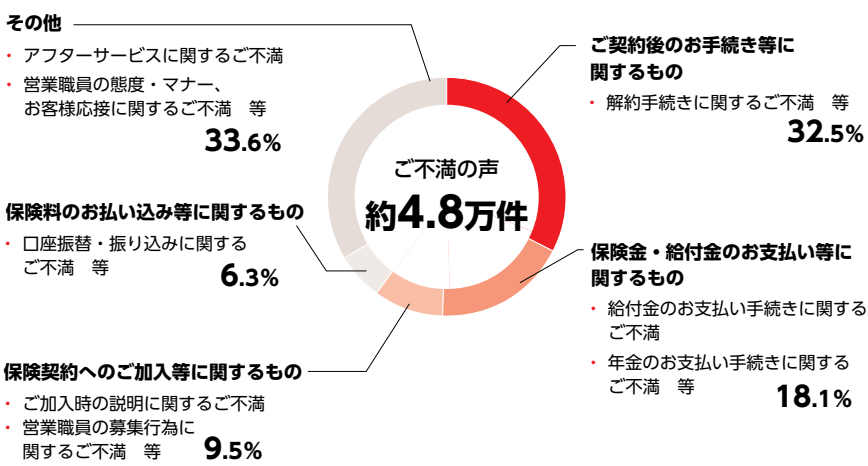


## 当社に寄せられた「お客様の声」

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)  
・調査対象：ご契約者 約6.5万名  
・有効回答者数：約9,000名  
・質問内容：営業職員対応、会社の信頼感 等  
・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

## 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



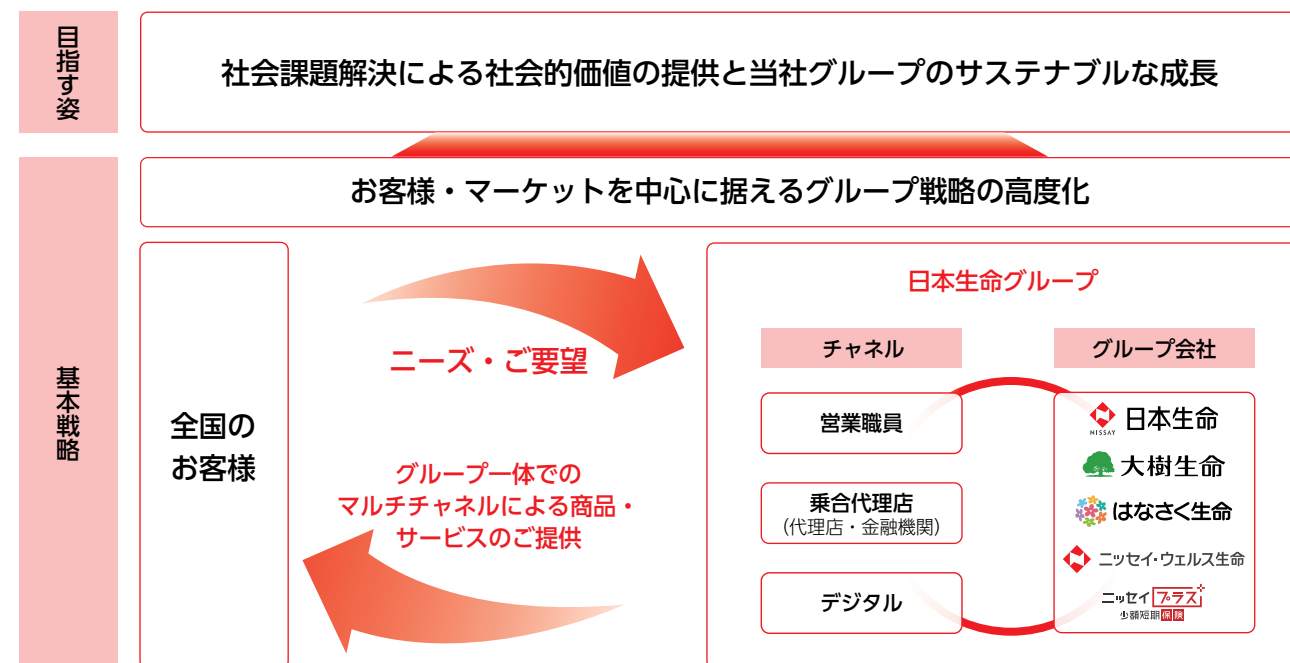
## 現状・課題認識と目指す姿

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 |

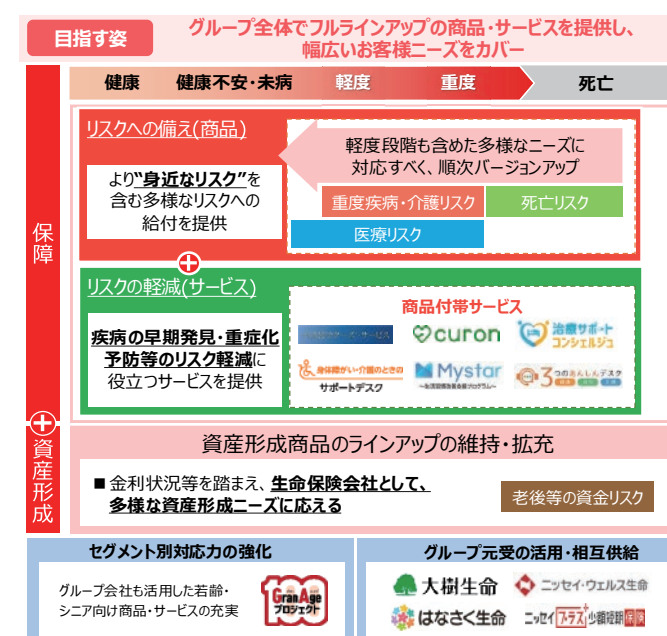
## 商品・サービス戦略

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

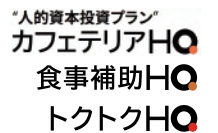
■ 健康経営支援プラン

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、販売中の主な商品に記載しています。(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。

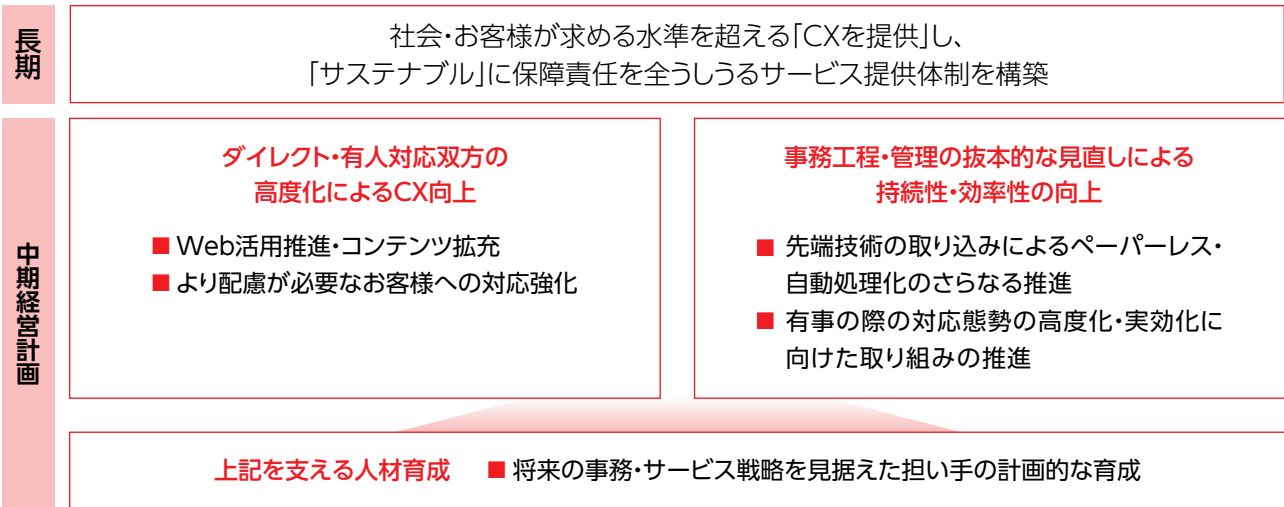
その中で当社は、生命保険事業の不変的な根幹である保障責任の全うに向け、ご加入からご契約期間中、お受け取りまで長期にわたり、お客様をしっかりとサポートできるサービス提供体制が大切だと考えています。

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>アクトラ</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。



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。

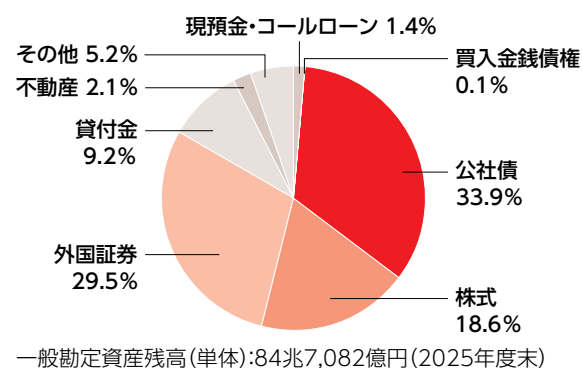
こうした中、当社は、中長期的な収益力の向上に向け、ポートフォリオの変革と責任投融資の強化を継続してきました。

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。

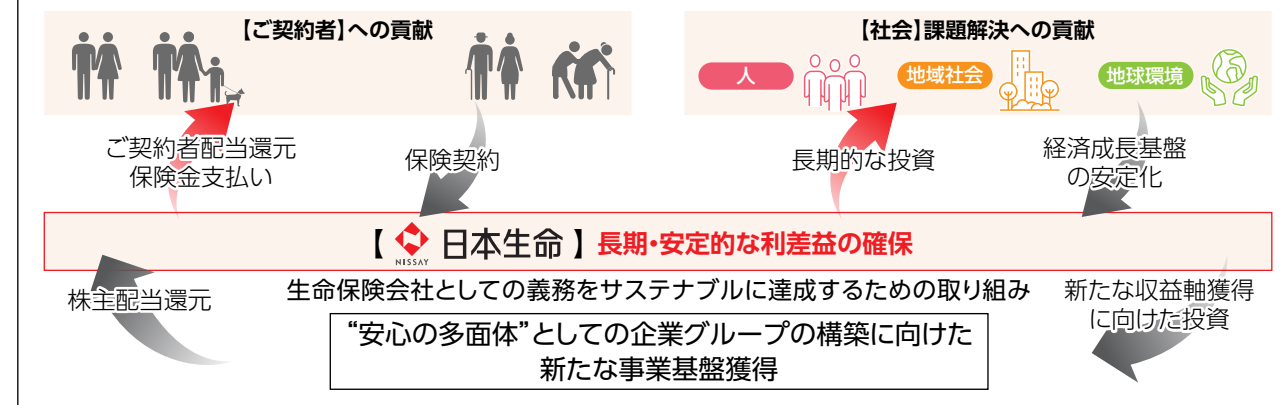
具体的には、マーケット変動にも耐えるレジリエントなポートフォリオ構築を通じて、変動する金融経済環境下でも安定的な運用益の確保を図ります。

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 |

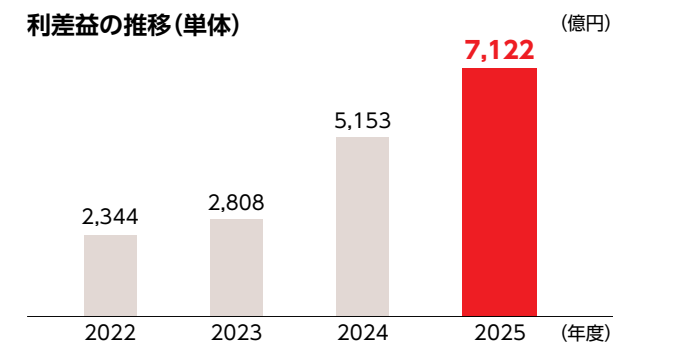
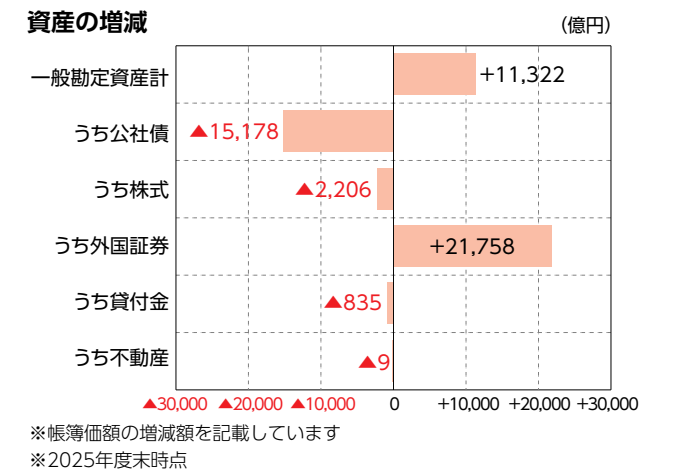
\*1:2025年度末時点 \*2:テーマ投融資・脱炭素ファイナンス枠は2017-2030年度、ニッセイ・インパクト投融資枠は2024-2030年度

### 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。

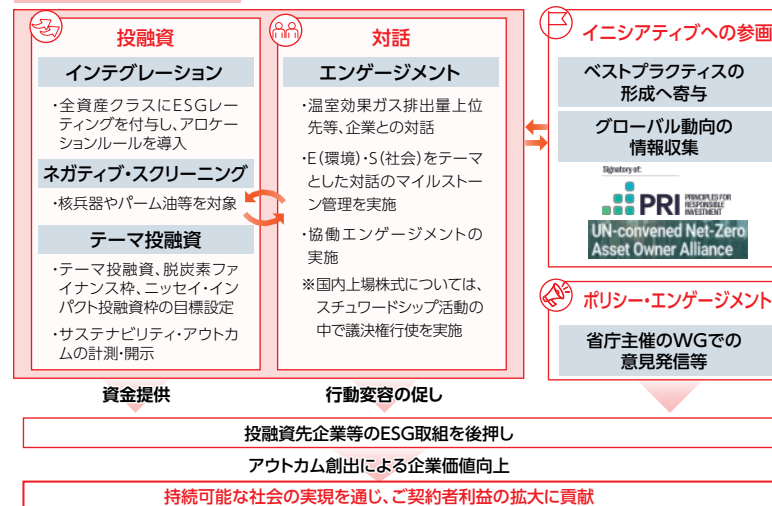
## ■ フォワードルッキングなリスク管理

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、投融资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。

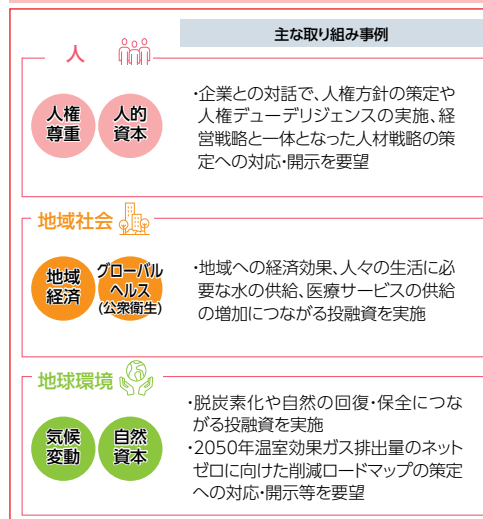
## 基本戦略：責任投融资アプローチの深化

投融资や対話を軸に、責任投融资をバランスよく推進することで投融资先企業等の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。

## 責任投融资の全体像



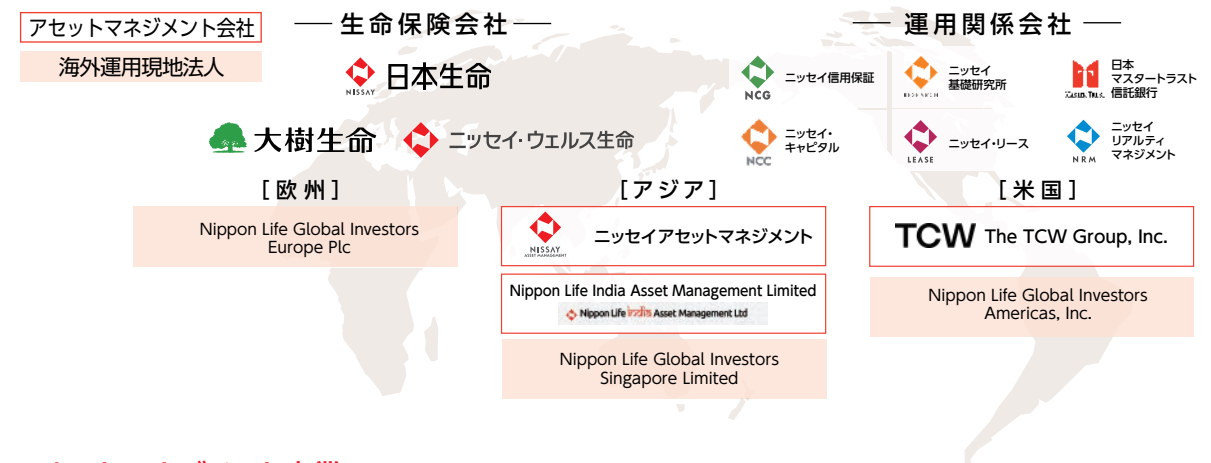
## 資産運用部門サステナビリティ重点取組テーマ



## 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。

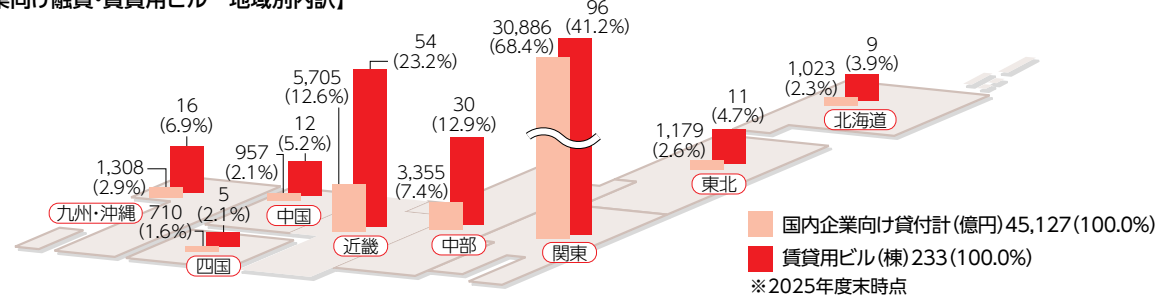
## ■ 海外アセットマネジメント事業のさらなる成長

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。

## 赤坂グリーングロス開発を通じた持続可能な街づくり

### 赤坂グリーングロスの開発について

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ングロスの開発も、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。赤坂グリーングロスが、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。



赤坂グリーングロス



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ー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、特にレゾリュー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。

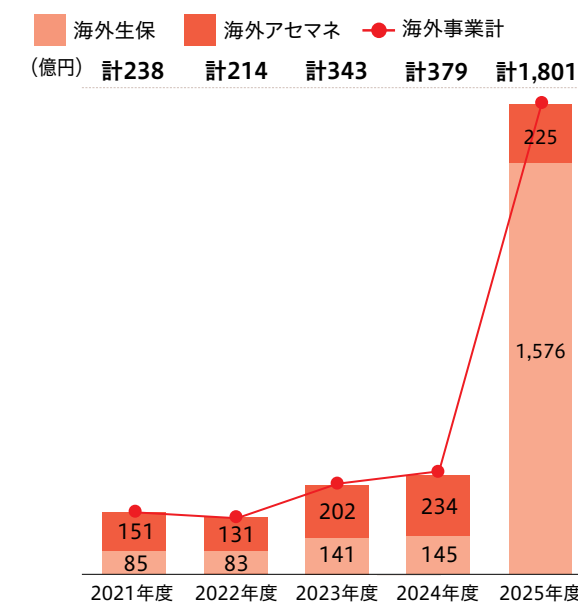
海外事業の拡大に伴い、経営の透明性や健全性の確保はますます重要となります。当社は海外ガバナンス態勢のさらなる高度化に向け、専門委員会を設置し、現地経営陣との密な議論・協議を通じたフォロー体制を強化しています。また、国際的な会合への参加や各国規制当局との対話を通じて、主要出資先における市場動向や規制環境の変化を的確に把握するマーケットインテリジェンス機能を強化しています。これにより、リスク管理と成長機会の両立を図り、長期的な企業価値の向上につなげていきます。

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、レゾリュー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\*



\*レゾリューションライフの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、レゾリュー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。」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

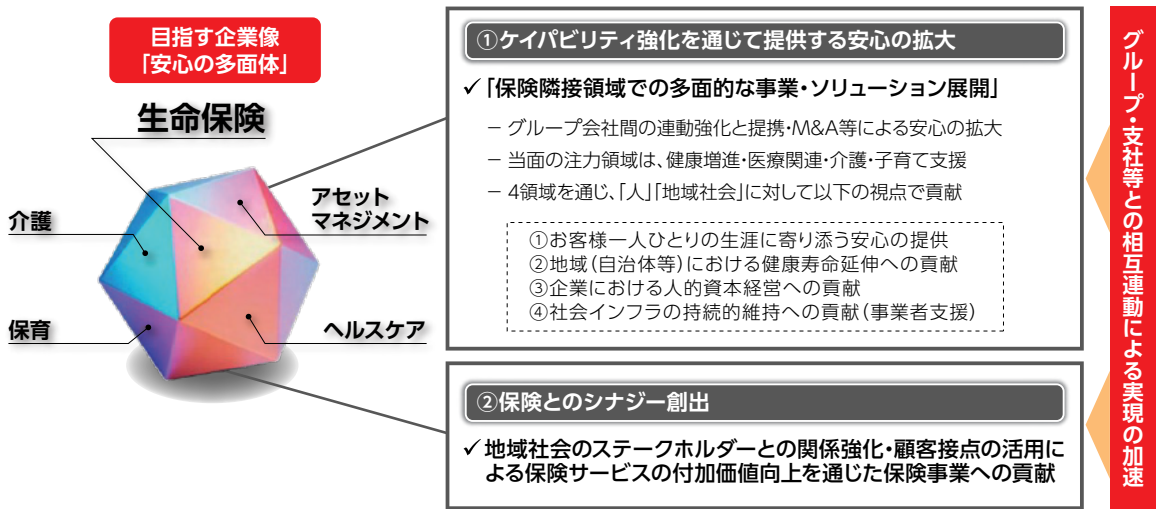


環境認識・目指す姿

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>—</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

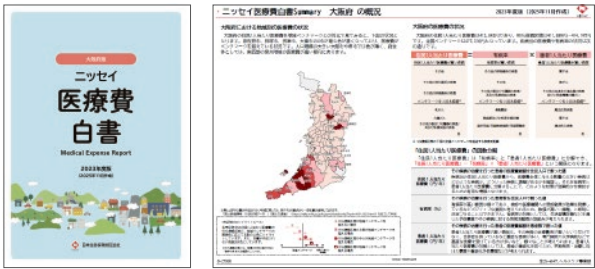
NDB<sup>\*1</sup>データを活用した「ニッセイ医療費白書（以下、当白書）」を刊行し、全国1,252の自治体（各都道府県・人口1万名以上の市町村、東京都特別区ごと）へ無償提供しました。加えて、47都道府県ごとに医療費の特徴を解説するWeb説明会を実施しました。

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イ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

### ■ ニチイ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イグループを中心に、介護事業への本格参入を実施しました。ニチイグループは、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。ニチイ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イ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与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。



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 |



# 人事担当役員メッセージ

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」と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。

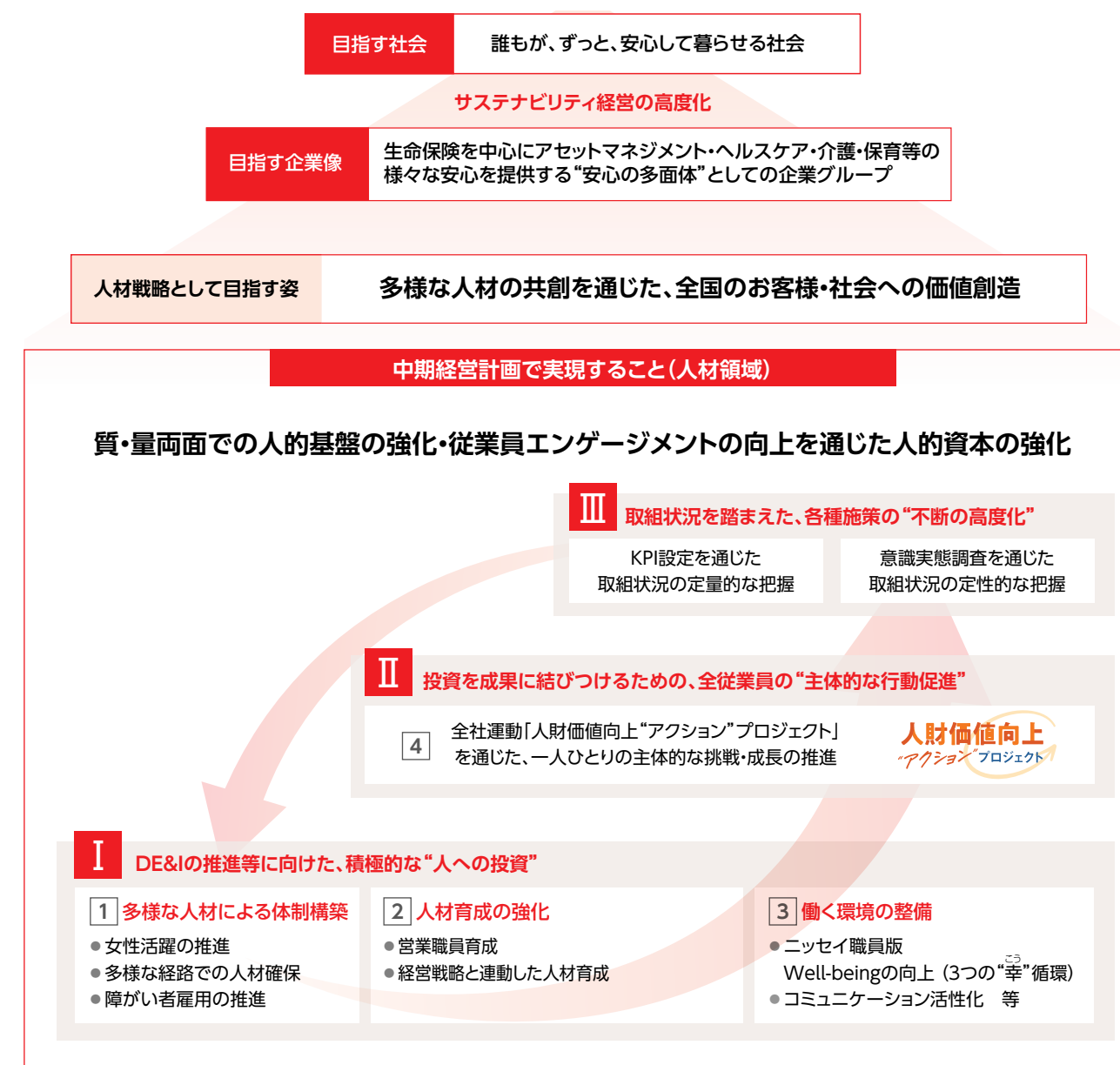
取組軸の三つ目として、施策の進捗状況や、従業員の「声」を把握することで、不断の高度化に取り組んでいます。具体的には、各種取組に関するKPIの達成状況や、「意識実態調査」を通じた従業員への取り組みの浸透状況の把握等を通じて、さまざまな取り組みをより実効的なものに見直してまいります。

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<br>多様な人材による<br>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<br>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<br>様々な安心を提供する<br>“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%<br>女性：58.6% | 男女とも<br>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<br>人材育成<br>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・データ利活用実践講座の修了者数<br>*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<br>*5: 2023年度実績との比較(2023年度実績 約380億円) |                                                                                                                                                                    |              |                      |               |         |                                 |                                                       |  |  |
| 3<br>働く環境<br>の整備                                                                                                               | エンゲージメント・<br>Well-being                                                                                                                                            | 3つの“幸”循環*6*7 | 3.4                  | スコア<br>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。 |              |                      |               |         |                                 |                                                       |  |  |

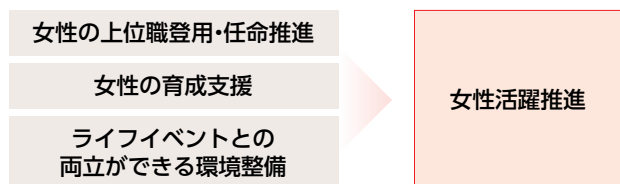
## 1 多様な人材による体制構築

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

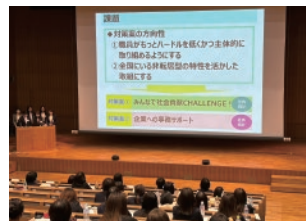
## 主な施策紹介：多様な経路での人材確保

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<br>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



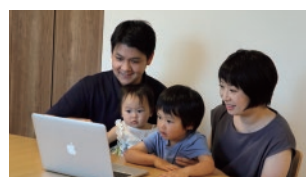
第4回 活躍する女性リーダー表彰

\* 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<br>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。

障がい者雇用数\*  
1,416名  
\*2026年2月1日時点



障がい理解セミナー



パラスポーツ観戦

## 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。

## ニッセイまごころマイスター認定制度

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

## 営業職員一人ひとりのお客様本位の活動のレベルアップ

## ■ 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。

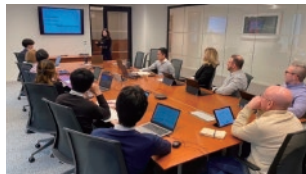
地域のお客様に、活動テーマ（交通安全啓発・がん啓発・地域の健康サポート）に応じたアンケートを実施し、回答内容に応じたお客様への情報提供に加え、結果を自治体に報告しています。2025年度は、400万名を超えるお客様にアンケートに回答をいただき、がん検診受診等、お客様の行動変容にもつながっていると同時に、お客様の回答内容を踏まえた、パーソナライズされた情報提供を実施しています。

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、<br>ジョブ・エキスパート | 2名  |
| IT                | 48名 |
| うち、<br>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/>

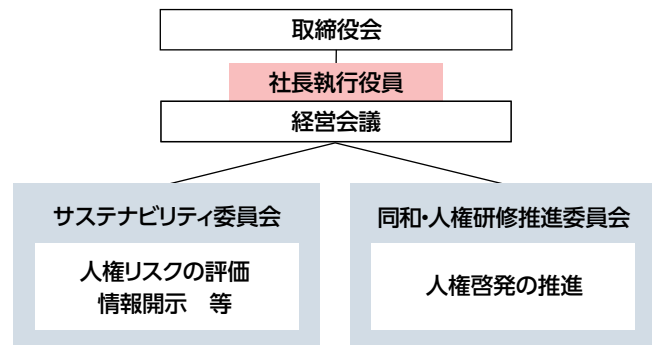
グループ一体で人権尊重に取り組むべく、当社はこの人権方針をグループ会社と共有するとともに、2023年3月にはグループ一体での人権尊重に向けた取り組みの高度化を目的とした「グループ会社人権方針」を定めています。

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)。

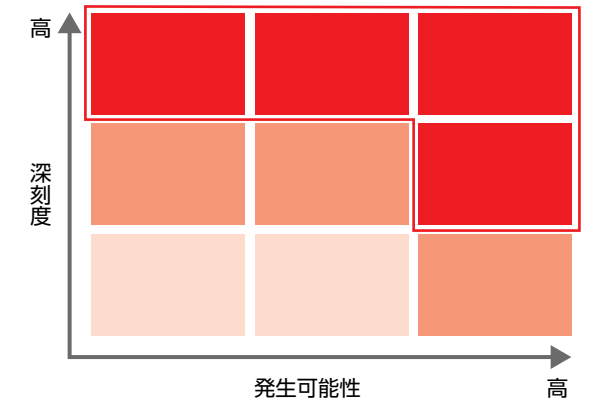
また、当社では、ビジネスパートナーも含めて安心・安全で持続可能な社会の実現に向けて行動するため、「ビジネスパートナーとの協働に関する考え方」を制定し、当社の事業や商品・サービスと直接つながっている場合、ビジネスパートナーに対しても、人権を尊重し、侵害しないように求めています。この考え方にに基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先等の各種取り組み状況について、継続的に確認しています。

### ■ 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<br>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<br>保険・サービス面でのユニバーサル対応の導入<br>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)<br>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。

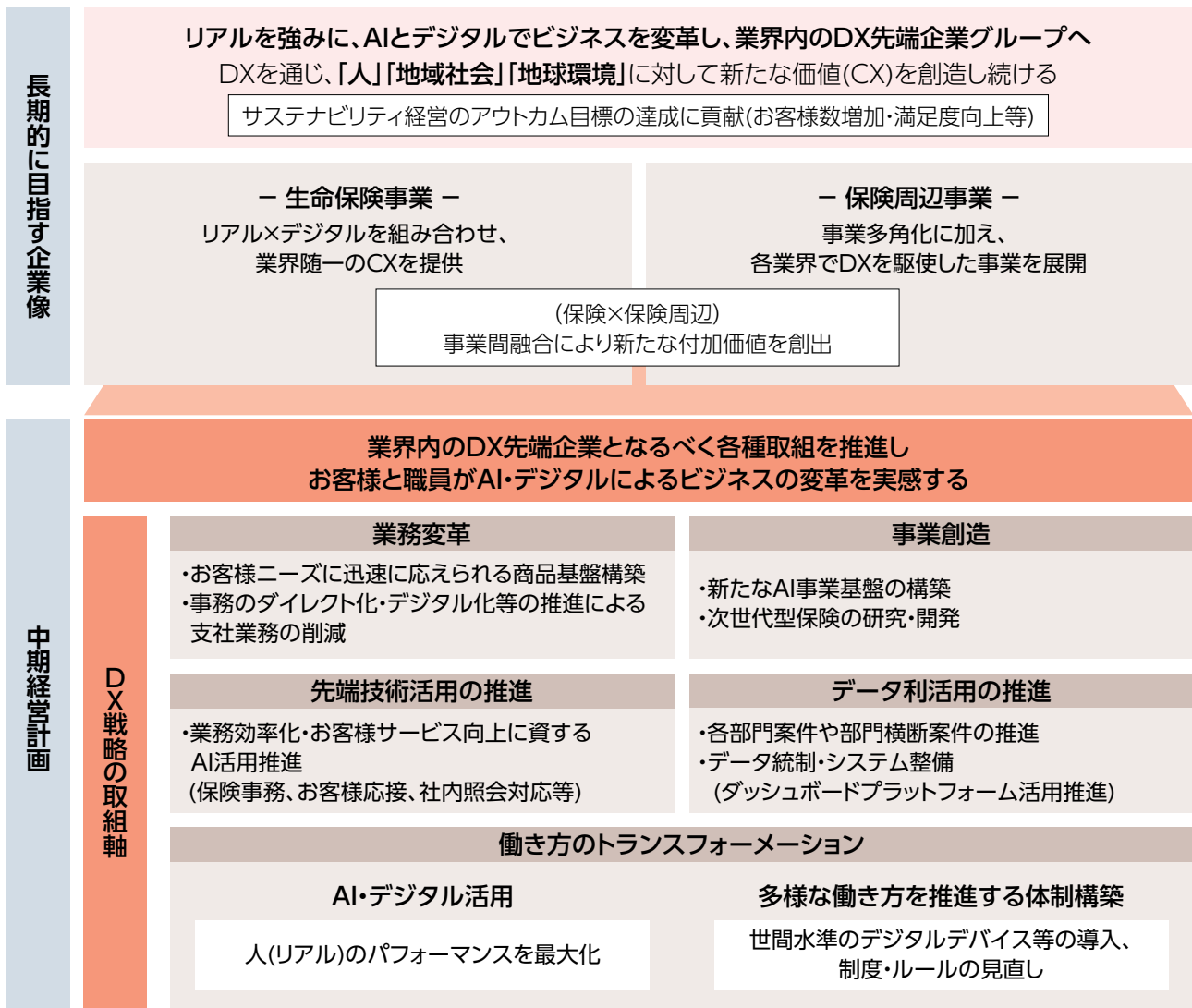
DX領域の中期経営計画(2024-2026)は、「業界内のDX先端企業となるべく各種取組を推進し、お客様と職員がAI・デジタルによるビジネスの変革を実感する期間」と位置付けました。

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

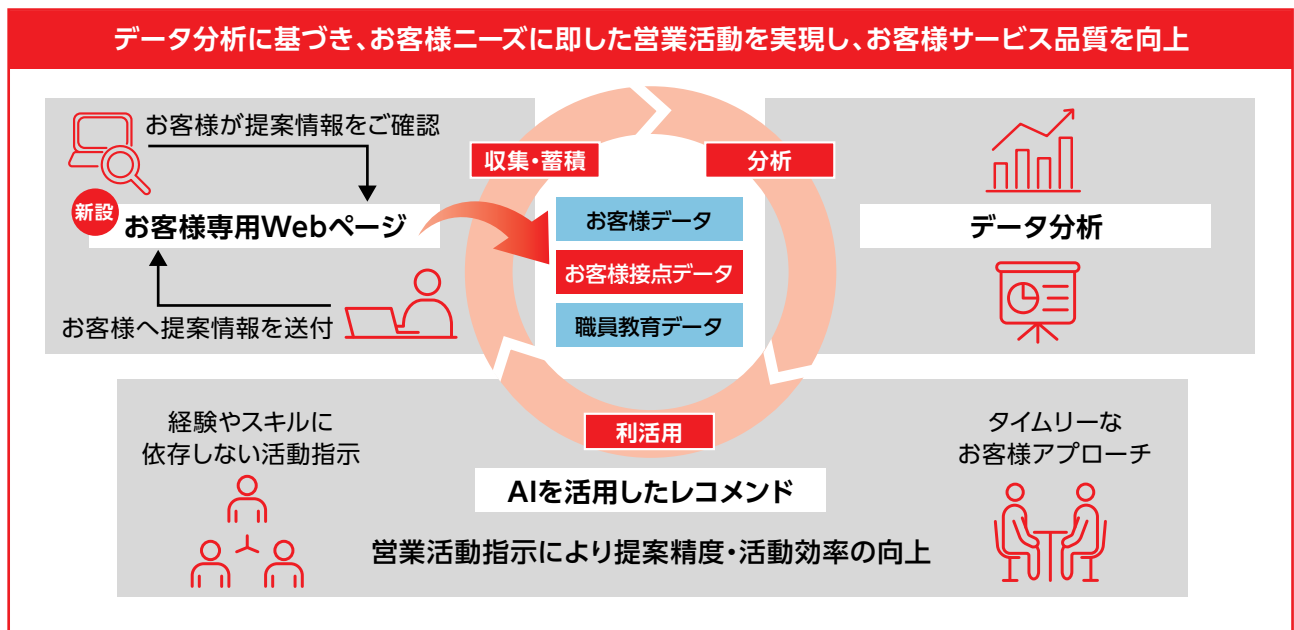
お客様体験価値(CX)の向上を目的として、お客様対応を担う職員の業務環境を整備するため、2026年4月から端末を刷新し、各種新機能の導入やIT基盤の最新化を実施しています。

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經營

## 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。

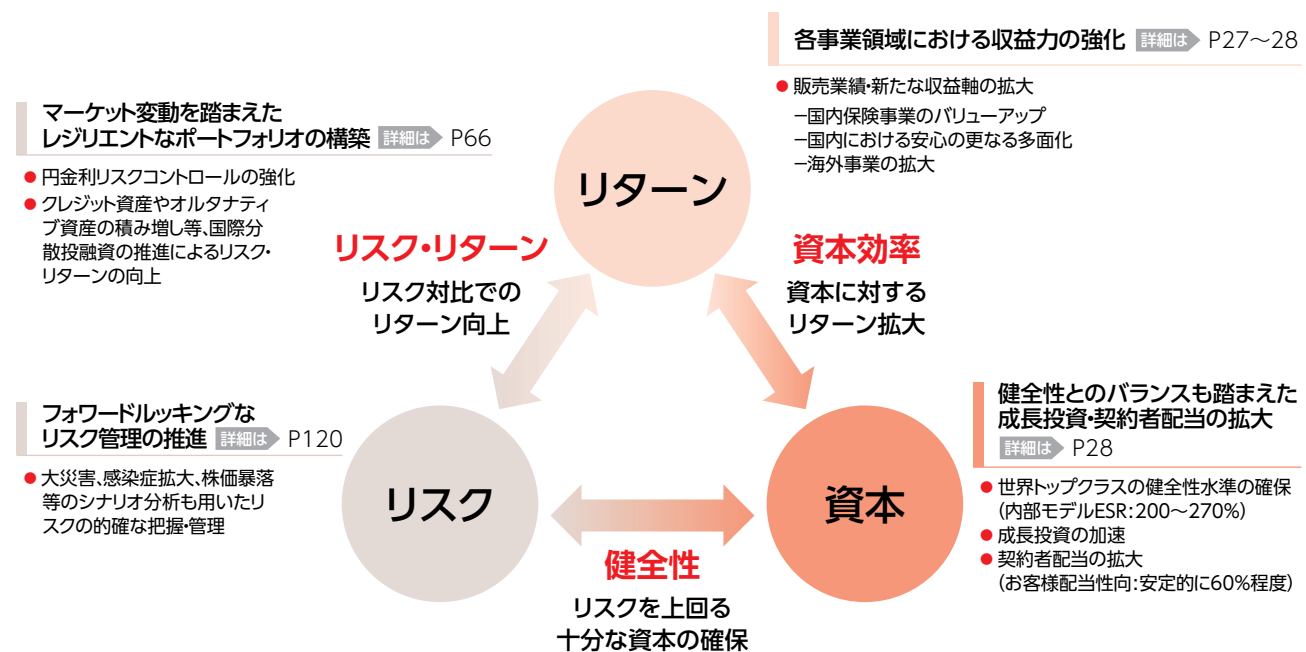
資本の範囲内で各種リスクを引き受けるといった、リスクに対する基本的な方針のもと、歴史的な低金利環境や中長期的な人口動態の変化など、生命保険会社を取り巻く環境を踏まえた中期リスク選好を定め、これらのリスク選好に基づいた具体戦略を経営計画として策定しています。

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

## 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ESRI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 | = <b>195%</b> |
| リスク量         |   | 10.8兆円 |               |

## 自己資本の強化

- 自己資本について

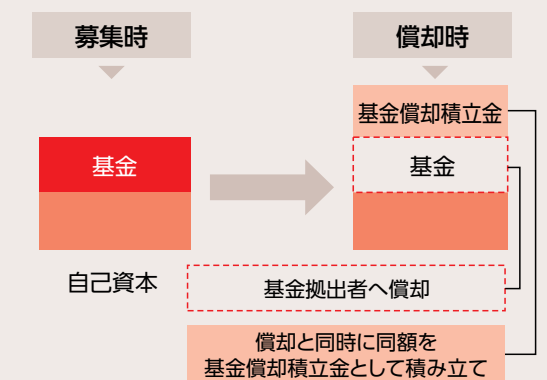
当社は、貸借対照表の純資産の部に計上されている基金・基金償却積立金<sup>1</sup>や財務基盤積立金<sup>2</sup>等に、負債の部に計上されている危険準備金・価格変動準備金等および劣後特約付債務(劣後債務)をあわせた額を自己資本として位置付けています。

\*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

## ● 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。

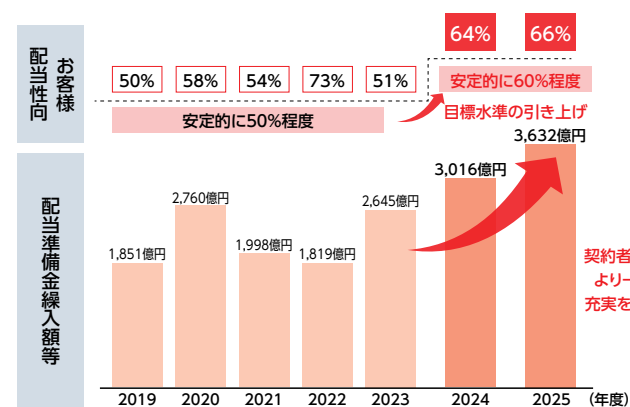
## 2025年度決算に基づく2026年度の契約者配当について

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。

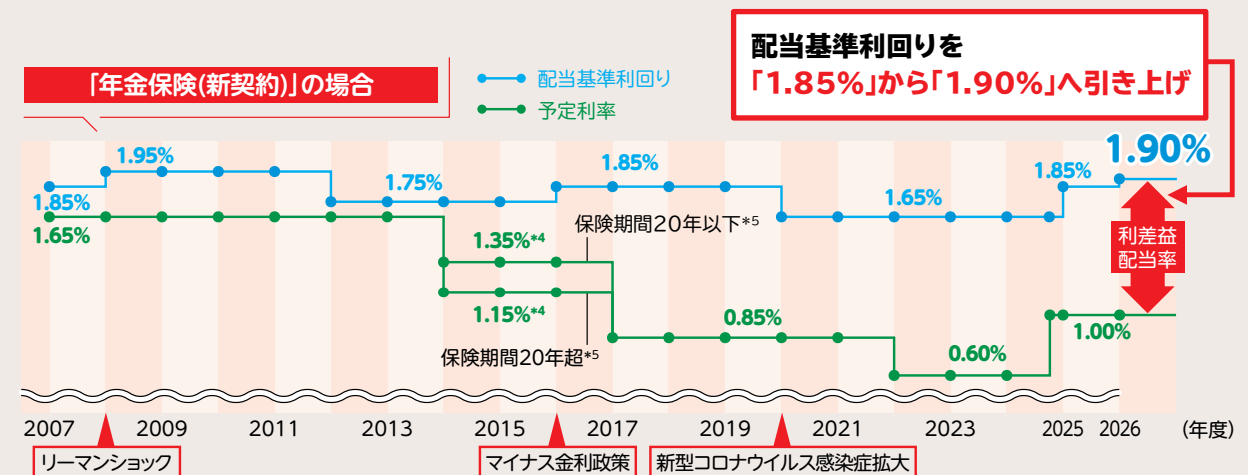
### ● 2025年度お客様配当性向

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



## 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。



\*4 年金開始前に適用されるものです。 \*5 契約日から年金開始の前日までの期間を指します。 ※予定利率および配当基準利回りは、平準化かつ各年度において新契約の年金保険に適用されていた数値を記載しています。 ※記載の数値はこれまでの推移(2026年度の配当基準利回りについては、2025年度決算配当率を適用した数値)を示しており、将来の配当金のお支払いを保証するものではありません。

## 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。

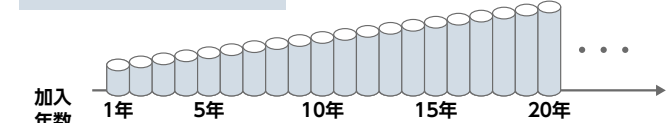
※2012年4月2日以後契約の一部が対象

## 動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」（個別保険）

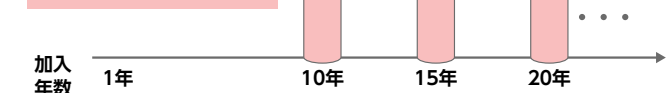


当社の配当について説明する動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」を公表しました。ご契約者の皆様に、当社の配当の仕組み・魅力について、理解していただけるよう努めていきます。

### 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。

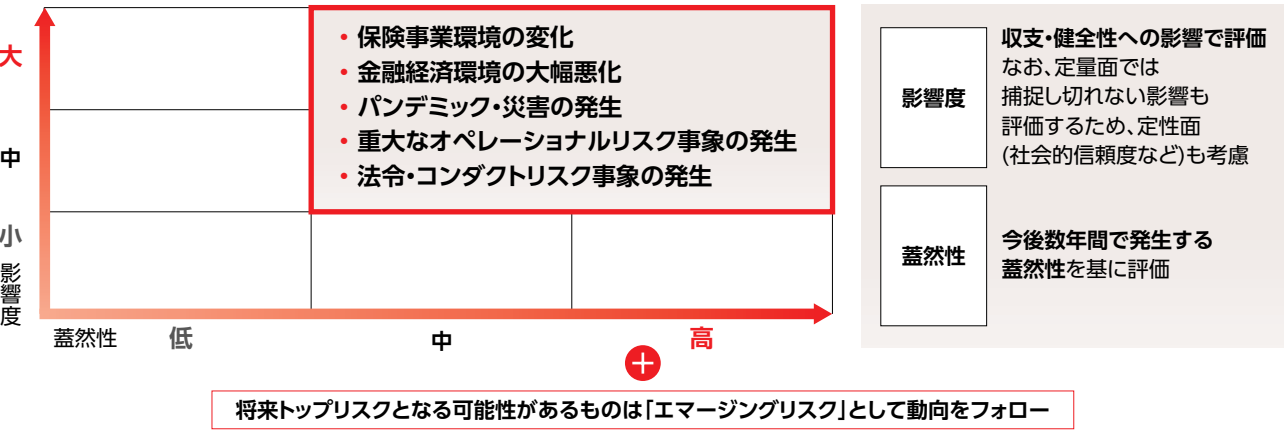
なお、環境変化などに伴い、リスクが多様化・複雑化する中、留意するべきリスクは多岐にわたります。

例えば、労働生産人口の減少や人材の流動化に伴う職員

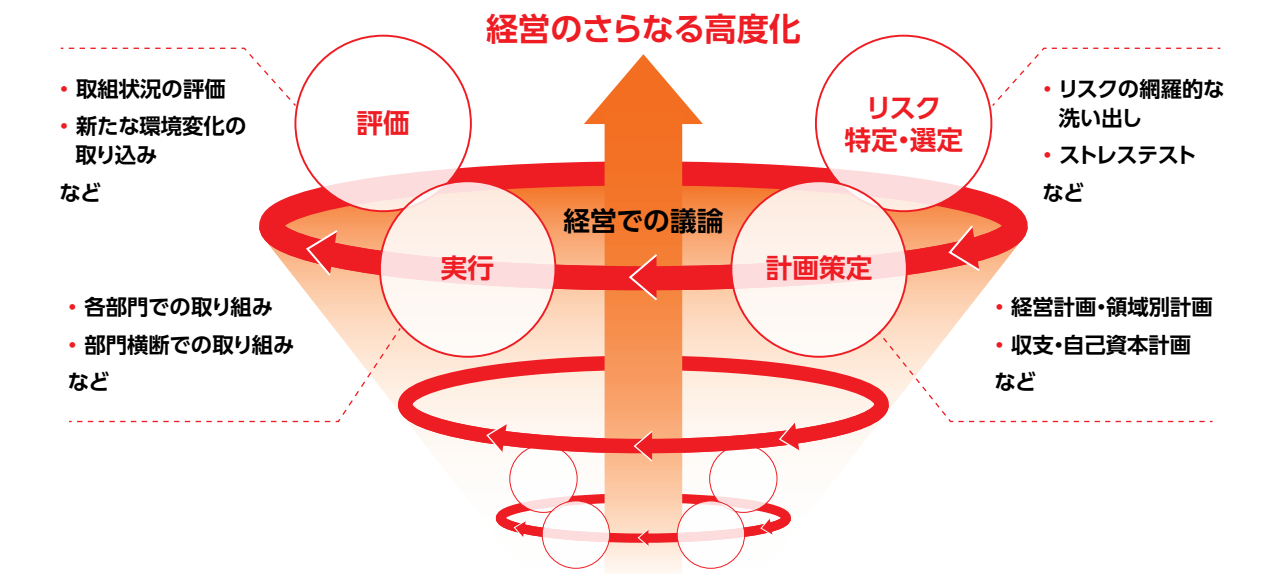
在籍数の減少は、ビジネスに重大な影響を及ぼしうるリスクとして認識しています。また、気候変動・生物多様性に伴うリスクは、生命保険・資産運用事業に与える影響のみならず、社会からの期待も大きい課題であると認識しています。その他、人権尊重への対応なども含め、サステナビリティ経営を進めていくことで、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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



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                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>保険事業環境の変化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>国内外の事業における一顧客行動・ニーズの変化、少子高齢化のさらなる進行</li><li>一人材確保の難化</li><li>一法規制の変更など</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <div>詳細は P54</div> <div>詳細は P58</div> <div>詳細は P62</div> <div>詳細は P82</div> |
| <b>金融経済環境の大幅悪化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>世界金融危機</li><li>さらなるインフレ高進</li><li>地政学リスク など</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <div>詳細は P64</div>                                                                             |
| <b>パンデミック・災害の発生</b> <ul style="list-style-type: none"><li>深刻な感染症の大流行、大地震、風水害、火山噴火など</li></ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>深刻な感染症の大流行、大地震、風水害、火山噴火など</li></ul> <p>(気候変動の影響による頻発、激甚化の可能性もあり)</p>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <div>詳細は P97</div> <div>資料編 P28</div>                                                                                |
| <b>重大なオペレーショナルリスク事象の発生</b> <ul style="list-style-type: none"><li>サイバー攻撃</li><li>システム障害</li><li>支払遅延 など</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <div>詳細は P62</div> <div>資料編 P28</div>                                                       |
| <b>法令・コンダクトリスク事象の発生</b> <ul style="list-style-type: none"><li>機密情報・顧客情報の不正取得・漏洩</li><li>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</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <div>詳細は P10</div> <div>詳細は P52</div> <div>詳細は P120</div> <div>詳細は P30</div>                          |

## 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                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>他業態・新興企業の参入による競争激化</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <div>詳細は P24</div> <div>詳細は P80</div> |



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座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。

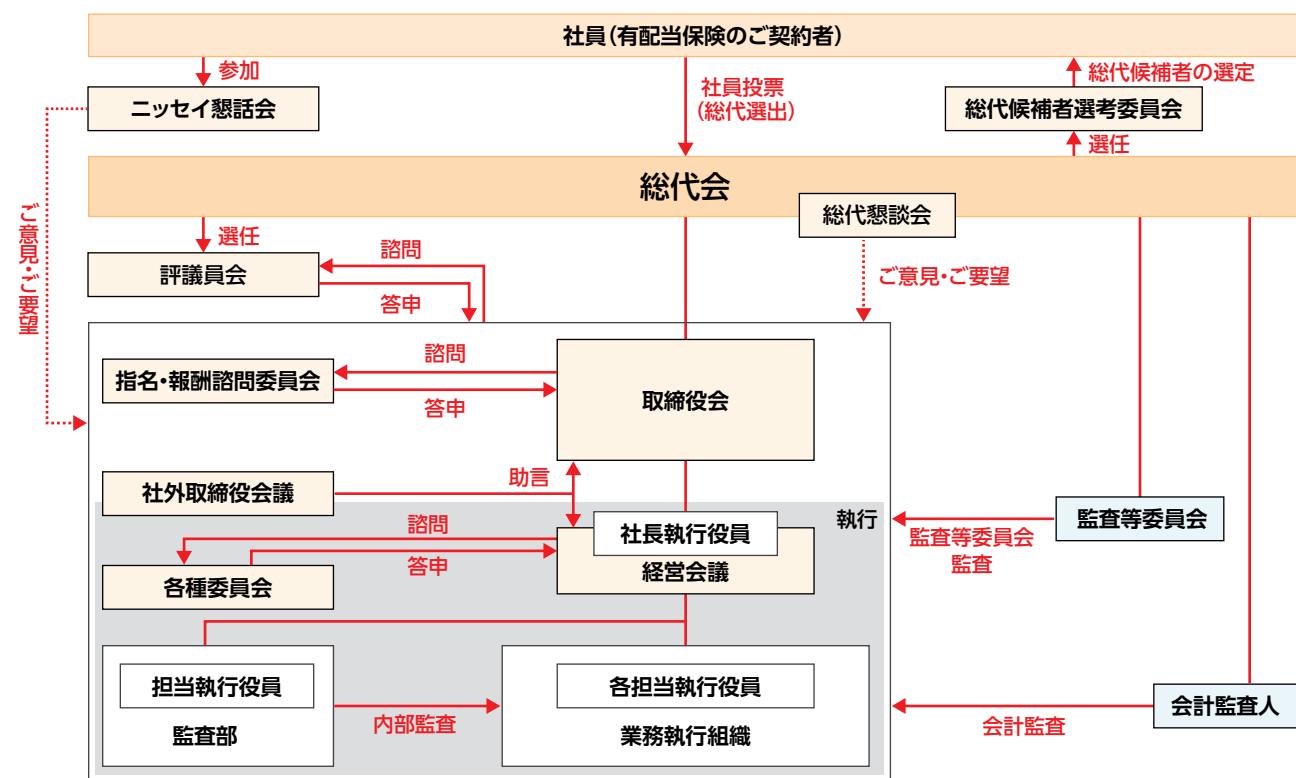
当社は、相互会社制度を通じ、「社員」の皆様の声に基づく経営を行うとともに、生命保険会社として、お客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるため、経営の適正性の確保および透明性の向上に資するコーポレートガバナンス体制を構築し、その継続的な発展に努めています。

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。

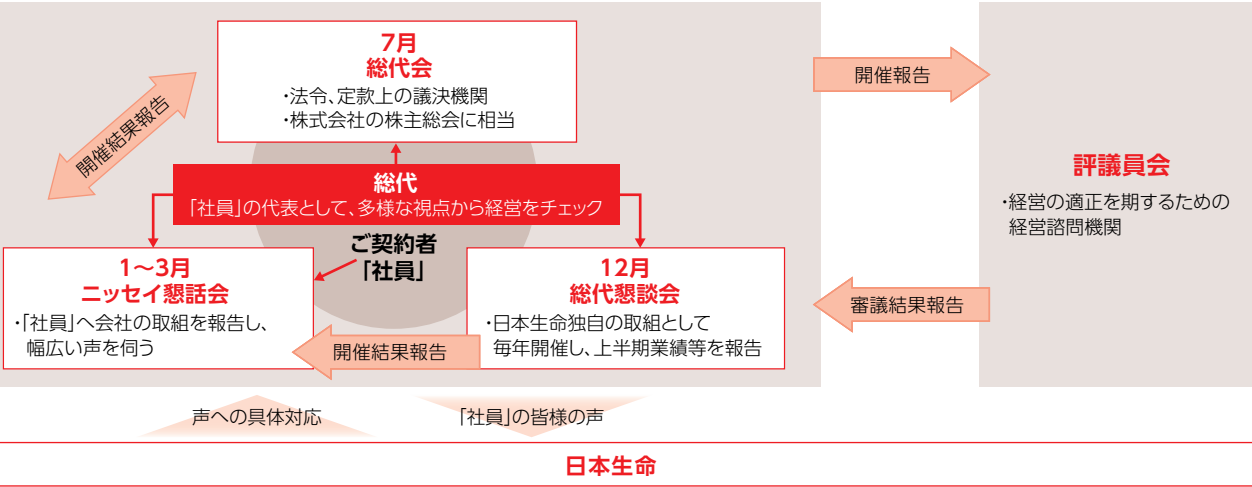
|         | 2015年                                                        | 2019年                                         | 2022年                                              | 2023年                                              | 2024年                                              | 2025年                                              | 2026年                                              | 2030年                |
|---------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|
| 主要な取り組み | 社外役員を積極的に招聘<br>7月～<br>社外取締役 3名<br>社外監査役 3名<br>(社外役員比率 25.0%) |                                               | 7月～<br>社外取締役 9名<br>(うち監査等委員 4名)<br>(社外取締役比率 40.9%) | 7月～<br>社外取締役 8名<br>(うち監査等委員 4名)<br>(社外取締役比率 38.1%) | 7月～<br>社外取締役 7名<br>(うち監査等委員 3名)<br>(社外取締役比率 43.8%) | 7月～<br>社外取締役 7名<br>(うち監査等委員 3名)<br>(社外取締役比率 46.7%) | 7月～<br>社外取締役 7名<br>(うち監査等委員 3名)<br>(社外取締役比率 46.7%) |                      |
|         |                                                              | 女性取締役を選任<br>7月～<br>女性取締役 1名<br>(女性取締役比率 4.8%) | 7月～<br>女性取締役 1名<br>(女性取締役比率 4.5%)                  |                                                    | 7月～<br>女性取締役 2名<br>(女性取締役比率 12.5%)                 | 7月～<br>女性取締役 3名<br>(女性取締役比率 20.0%)                 | 7月～<br>女性取締役 3名<br>(女性取締役比率 20.0%)                 | 女性<br>取締役比率<br>30%以上 |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
| 機関連設計   |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         | 監査役会設置会社                                                     |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                                                    |                      |
|         |                                                              |                                               |                                                    | </                                                 |                                                    |                                                    |                                                    |                      |

\*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。<br>総代の選考方法等 <a href="#">詳細は▶ P128</a>                                                                                                                                                    |
| 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<br>・「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<br>・地域振興取組の広報活動<br>・海外事業におけるシナジー発揮<br>・中東情勢悪化による環境認識と具体的な対策・対応<br>・短期的利益と契約者配当の増配との関係 等<br>※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。<br><a href="https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/">https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/</a> |

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進めてきた結果、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<br>・サイバー攻撃への対策<br>・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<br>・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<br>※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。<br><a href="https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/">https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/sodaikai/</a> |

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<br><2025年度ニッセイ懇話会 主なご意見・ご要望と当社の対応><br>・営業職員の地域振興取組等の活動<br>・成長投資と配当の関係・長期継続配当<br>・当社出向者による不適切な手段での情報取得事案 等<br><a href="https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/konwakai/">https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/sogo/konwakai/</a><br><br><ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望への対応例><br>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。 |

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<br>・お客様数の増加に向けた部門横断での取組<br>・M&A後のシナジー<br>・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     | ※ 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 |
| 社員配当<br>⇒社員へ                  |                                                                  | 株主総会での剰余金配当決議等により実施               |
|                               |                                                                  | 契約者配当<br>⇒有配当保険のご契約者へ             |
|                               |                                                                  | 株主配当<br>⇒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。<br>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<br>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<br>5.代表取締役の選定および解職<br>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<br><div>議長：<br/>代表取締役会長<br/>清水 博</div> | 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。<br>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。<br>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。<br>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<br>・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<br>・ヘルスケア領域の高度化に向けた新規出資<br>・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<br>・「議長と社長の分離」の特性を生かした議事運営の工夫<br>・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。<br>〔各取締役から挙げられた肯定的な評価の理由(例)〕<br>✓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<br>✓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<br>・社外取締役会議のさらなる活用<br>・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<br>（委員長：<br>社外取締役<br>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。 <sup>*</sup><br>過半数および委員長を独立社外取締役とします。 <div><div></div><div>独立社外<br/>取締役<br/>66.7%<sup>*</sup></div></div>                            |
| 2025年度の<br>活動状況               | ・開催回数 6回<br>・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<br>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）<br>・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                                                                                                 |

<sup>\*</sup>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、<br>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。 <sup>*1</sup> <div><div></div><div>独立社外<br/>取締役<br/>77.8%<sup>*1</sup></div></div> |
| 2025年度の<br>活動状況 | ・開催回数 6回 <sup>*2</sup><br>・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<br>主な議題 | ・海外事業の全体概況および今後の方向性<br>・金利上昇を踏まえた対応 等                                                                                                             |

<sup>\*1</sup> 2026年7月2日時点 <sup>\*2</sup> 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<br>（委員長：取締役<br>常任監査等委員<br>（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、<br>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<br>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。<br>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。 <sup>*1</sup> <div><div></div><div>独立社外<br/>取締役<br/>60.0%<sup>*2</sup></div></div> |
| 選任                                      | 選定基準 <sup>*3</sup> 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<br>活動状況                         | ・開催回数 15回<br>・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<br>主な議題                         | ・監査等方針・監査等計画の策定<br>・内部統制部門からの報告<br>・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<sup>\*4</sup>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<sup>\*5</sup>）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。

<sup>\*1</sup> 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。

<sup>\*2</sup> 2026年7月2日時点

<sup>\*3</sup> 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。

<sup>\*4</sup> 「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。

<sup>\*5</sup> 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<br>（監査等委員<br>である者を<br>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 <sup>*1</sup>             | —       | —          | —       | —       |
|                                | 牛島 信 <b>社外</b>                 | 14回／14回 | 6回／6回      | 6回／6回   | —       |
|                                | 三浦 惺 <b>社外</b>                 | 13回／14回 | 6回／6回      | 6回／6回   | —       |
|                                | 富田 哲郎 <b>社外</b>                | 13回／14回 | 6回／6回      | 5回／6回   | —       |
| 監査等委員<br>である<br>取締役            | 濱田 純一 <b>社外</b>                | 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 <b>社外</b>                | 14回／14回 | —          | 6回／6回   | 15回／15回 |
|                                | 小川 陽一郎 <sup>*2</sup> <b>社外</b> | —       | —          | —       | —       |
|                                | 甲斐 行夫 <sup>*2</sup> <b>社外</b>  | —       | —          | —       | —       |

<sup>\*1</sup> 2026年7月2日に取締役役に就任しています。

<sup>\*2</sup> 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 <sub>2</sub> 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<br>(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<br>(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<br>(代表取締役会長)         | 154    | 91   | 39 | 23        |
| 朝日 智司<br>(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・<br>コンプライアンス・<br>リスク管理 | 財務・<br>会計 | グローバル・<br>金融 | 共通項目           |             |      |
|--------------------------------|--------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------|-----------|--------------|----------------|-------------|------|
|                                |        |                                                |                                                    |                           |           |              | サステナビリティ<br>経営 | IT・<br>デジタル | 人材戦略 |
| 取締役<br>(監査等委員<br>である者を<br>除く。) | 清水 博   | 当社の業務全般に深く精通し、<br>当社の経営管理を<br>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   |                                                |                                                    |                           |           |              | ✓              |             |      |
| 監査等委員<br>である<br>取締役            | 牛島 信   | 社外                                             |                                                    | ✓                         |           |              | ✓              |             |      |
|                                | 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<br>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。

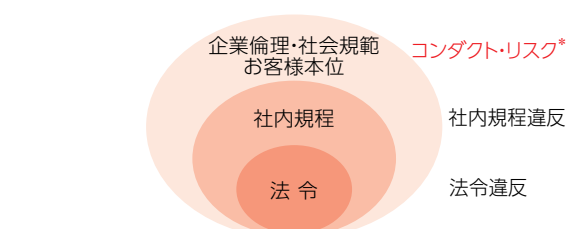
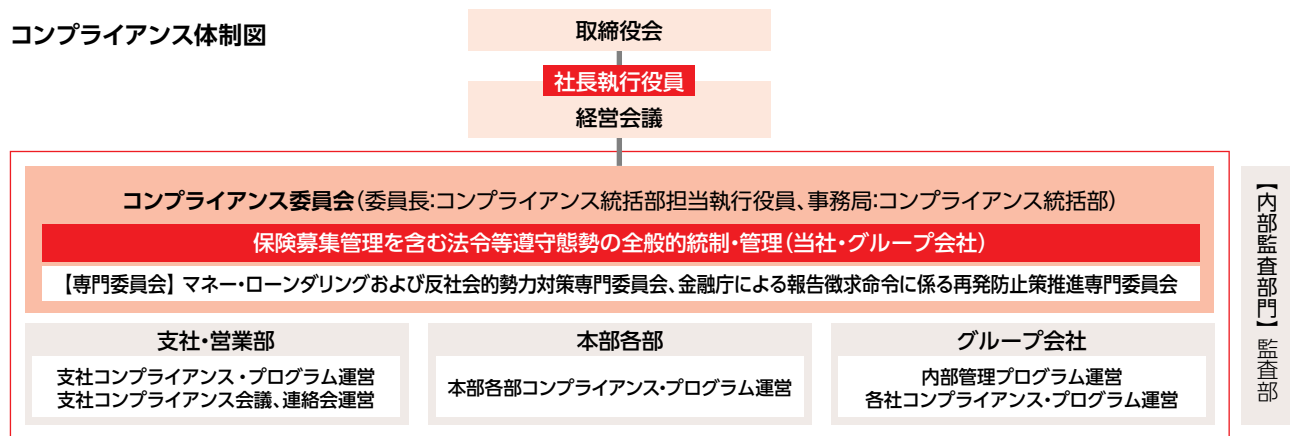
\* コンダクト・リスクとは、法令として規律が整備されていないものの、社会規範にもとる行為、商習慣や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為につながり、結果として企業価値が大きく毀損されるリスクのことです。

### 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。

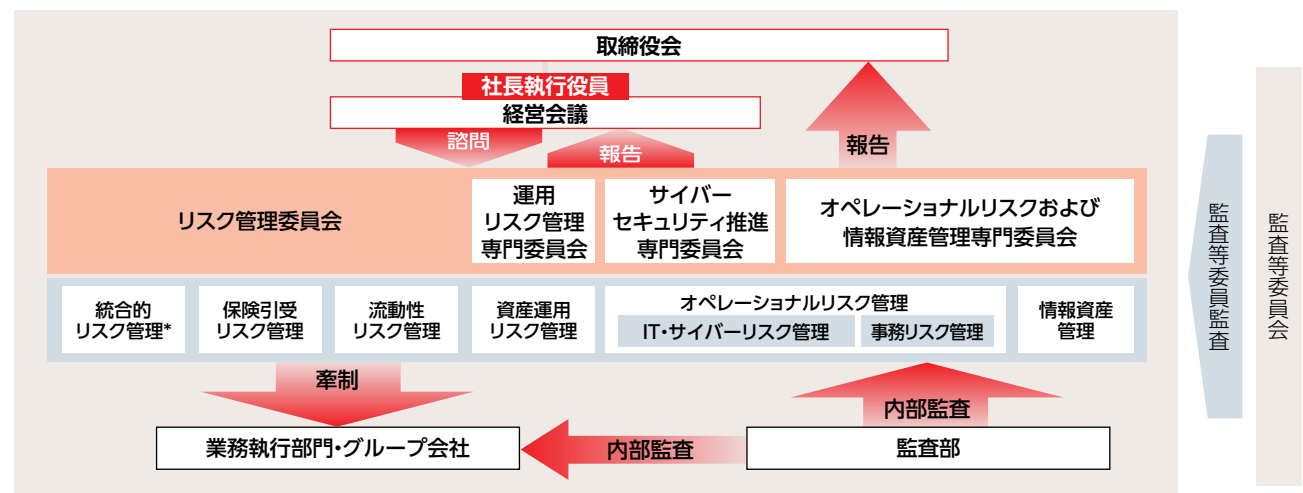
### リスク管理体制

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>



# 会社情報

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

## 執行役員一覧(2026年7月2日時点)

### ■ 執行役員

#### 副会長執行役員

#### 三 笠 裕 司

みかさ ゆうじ

[管掌] 本店

1963年 9月 7日生  
1986年 4月 当社入社  
2013年 3月 執行役員  
2017年 3月 常務執行役員  
2017年 7月 取締役常務執行役員  
2020年 3月 取締役専務執行役員  
2022年 3月 取締役副社長執行役員  
2023年 3月 代表取締役副社長執行役員  
2025年 4月 取締役副会長執行役員  
2025年 7月 副会長執行役員(現)

#### 副社長執行役員

#### 藤 本 宣 人

ふじもと のぶと

[統括] ホールセール領域\*

[担当] 法人第一～第三本部、  
東日本法人本部、  
東海法人本部、本店法人本部、  
九州法人本部、法人営業企画部、  
団体年金部、法人営業推進部、  
法人情報センター

[管掌] 金融法人本部

1962年 10月 27日生  
1987年 4月 当社入社  
2014年 3月 執行役員  
2017年 7月 取締役執行役員  
2018年 3月 取締役常務執行役員  
2021年 3月 取締役専務執行役員  
2023年 3月 代表取締役副社長執行役員  
2025年 4月 取締役副社長執行役員  
2025年 7月 副社長執行役員(現)

\* ホールセール部門ならびに法人営業企画部、  
団体年金部および法人営業推進部

#### 専務執行役員

#### 大 澤 晶 子

おおさわ あきこ

[担当] 融資総務部、  
ストラクチャードファイナンス営業部、  
財務第一～第三部、首都圏財務部、  
法人財務部、東海財務部、本店財務部、  
九州財務部、不動産部

1965年 10月 12日生  
1988年 4月 当社入社  
2018年 3月 執行役員  
2021年 7月 取締役執行役員  
2022年 3月 取締役常務執行役員  
2025年 3月 取締役専務執行役員  
2025年 7月 専務執行役員(現)

#### 専務執行役員

#### 木 村 稔

きむら みのる

[統括] 海外事業領域\*

[担当] 海外事業統括本部、海外事務所

[委嘱] 海外事業統括本部長

1967年 6月 20日生  
1990年 4月 当社入社  
2018年 3月 執行役員  
2022年 3月 常務執行役員  
2022年 7月 取締役常務執行役員  
2024年 7月 常務執行役員  
2025年 3月 専務執行役員(現)

\* 海外事業部門

#### 専務執行役員

#### 埴 栄 一

はなわ えいいち

[委嘱] 法人第三本部長  
兼 本店法人副本部長(本店公務領域)

1967年 8月 24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  
2026年 3月 専務執行役員(現)

#### 専務執行役員

#### 上 田 哲 也

うえだ てつや

[担当] 業務統括部(成長市場支援室以外)、  
営業教育部、損保業務部、  
ネットワーク業務部、法人職域業務部

[委嘱] リーテイル営業統括本部長

1967年 9月 23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 4月 執行役員  
2025年 3月 常務執行役員  
2026年 3月 専務執行役員(現)

#### 専務執行役員

#### 舘 誠 一

たち せいいち

[委嘱] 東海法人本部長  
兼 東海市場開発本部長  
兼 代理店副本部長(東海)  
兼 金融法人副本部長(東海)

1967年 12月 5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 4月 執行役員  
2026年 3月 専務執行役員(現)

#### 常務執行役員

#### 伊 藤 慎 一 郎

いとう しんいちろう

[担当] 都心職域特別本部、業務統括部  
(成長市場支援室)

[委嘱] リーテイル営業統括副本部長  
(成長市場担当)

兼 首都圏市場開発本部長  
兼 都心職域特別本部長

1969年 3月 23日生  
1991年 4月 当社入社  
2020年 3月 執行役員  
2024年 3月 常務執行役員(現)

#### 常務執行役員

#### 岡 本 慎 一

おかもと しんいち

[統括] 資産運用領域\*

[担当] 財務企画部

1969年 6月 4日生  
1992年 4月 当社入社  
2020年 3月 執行役員  
2024年 3月 常務執行役員(現)

\* 資産運用部門ならびに財務企画部および海外事業  
統括本部(アセットマネジメント領域)

#### 常務執行役員

#### 増 山 尚 志

ますやま たかし

[担当] DX戦略企画部、安心の多面体企画部

[副担当] IT統括部

[委嘱] 安心の多面体企画部長

1969年 12月 21日生  
1993年 5月 当社入社  
2021年 3月 執行役員  
2025年 3月 常務執行役員(現)

執行役員一覧

常務執行役員

鹿島 紳一郎

かしま しんいちろう

[統括] 個人保険領域\*

[担当] 営業企画部、営業勤務部、商品開発部、金融法人・代理店企画部、サステナビリティ経営推進部(国際園芸博覧会推進室以外)

1968年 3月 9日生

1993年 4月 当社入社

2021年 3月 執行役員

2025年 3月 常務執行役員(現)

\*リーテイル部門・ネットワーク事業部門、代理店部門  
および金融法人部門ならびに営業企画部および金融法人・代理店企画部

常務執行役員

伊東 輝雅

いとう てるまさ

[委嘱] 法人第一本部長

1970年 6月 24日生

1994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(現)

常務執行役員

岩間 浩史

いわま ひろし

[委嘱] 本店法人本部長

1967年 2月 8日生

1989年 4月 当社入社

2022年 7月 監査等特命役員

2025年 3月 執行役員

2026年 3月 常務執行役員(現)

常務執行役員

八尾 知洋

やお ともひろ

[委嘱] 米州本部長  
兼 欧州本部長

1971年 6月 1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(現)

執行役員

梅原 佳次

うめはら よしつぐ

[委嘱] 九州法人本部長  
兼 代理店副本部長(九州)  
兼 金融法人副本部長(九州)

1966年 4月 29日生

1989年 4月 当社入社

2023年 3月 執行役員(現)

執行役員

渡部 仁

わたなべ ひとし

[委嘱] 保険計理人  
兼 保険負債検証責任者  
兼 ESR全体検証責任者  
兼 グループ保険数理統括役  
兼 グループESR全体検証責任者

1967年 5月 25日生

1990年 4月 当社入社

2024年 3月 執行役員(現)

執行役員

村田 憲一

むらた けんいち

[委嘱] 法人営業企画部長  
兼 法人営業推進部長

1970年 10月 14日生

1994年 4月 当社入社

2024年 3月 執行役員(現)

執行役員

中倉 京美

なかくら きょうみ

[副担当] 人材開発部(人材育成領域に関する事項)

[委嘱] お客様サービス副本部長  
兼 サービス業務教育部長

1965年 11月 8日生

1984年 4月 当社入社

2025年 3月 執行役員(現)

常務執行役員

松井 慎悟

まつい しんご

[担当] 法務部、監査部(法務部に対する監査以外)

1972年 3月 29日生

1994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(現)

常務執行役員

白谷 理人

はくたに まさと

[担当] 代理店本部、代理店業務部、代理店管理部、金融法人本部、金融法人業務部、金融法人管理部

[委嘱] 金融法人本部長

1971年 2月 26日生

1994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(現)

常務執行役員

木村 武

きむら たけし

[副担当] 調査部、財務企画部

[委嘱] サステナビリティ経営推進部審議役

1965年 2月 13日生

2020年 9月 当社入社

2022年 3月 執行役員

2026年 3月 常務執行役員(現)

執行役員

中川 創太

なかがわ そうた

[委嘱] 安心の多面体企画部審議役

1969年 5月 8日生

1992年 4月 当社入社

2022年 3月 執行役員(現)

執行役員

杉村 裕史

すぎむら ひろふみ

[委嘱] 企業保険契約部審議役

1971年 1月 26日生

1993年 4月 当社入社

2023年 3月 執行役員(現)

執行役員

河崎 圭助

かわさき けいすけ

[担当] 資金証券部、株式部、国際投資部、特別勘定運用部

1968年 11月 12日生

1991年 4月 当社入社

2024年 3月 執行役員(現)

執行役員

河村 隆文

かわむら たかふみ

[委嘱] 営業企画部長  
兼 営業勤務部長

1973年 9月 12日生

1996年 4月 当社入社

2024年 3月 執行役員(現)

執行役員

三田村 研吾

みたむら けんご

[委嘱] 京阪神市場開発本部長  
兼 都心職域特別副本部長(法営領域)

1968年 10月 14日生

1992年 4月 当社入社

2025年 3月 執行役員(現)

執行役員

小杉 範夫

こすぎ のりお

[委嘱] 法人第二本部長

1969年 4月 11日生

1993年 4月 当社入社

2025年 3月 執行役員(現)

執行役員

石田 大輔

いしだ だいすけ

[委嘱] 財務企画部長

1971年 4月 12日生

1994年 4月 当社入社

2025年 3月 執行役員(現)

執行役員

今井 孝之

いまい たかゆき

[委嘱] リスク管理統括部長

1974年 11月 2日生

1997年 4月 当社入社

2025年 3月 執行役員(現)

執行役員

柏原 宏治

かしはら こうじ

[委嘱] 総合企画部長

1974年 9月 6日生

1998年 4月 当社入社

2025年 3月 執行役員(現)

執行役員

川崎 智久

かわさき ともひさ

[委嘱] 海外再保険事業本部長  
兼 ロンドン事務所審議役

1971年 1月 27日生

1993年 4月 当社入社

2026年 3月 執行役員(現)

※取締役を兼務する者については、P116をご覧ください。

男女構成比

| 取締役                   | 執行役員                 |
|-----------------------|----------------------|
| 男性12名／女性3名(女性比率20.0%) | 男性38名／女性3名(女性比率7.3%) |



総代・総代候補者選考委員・評議員

■ 総代（2026年7月2日時点、敬称略、都道府県別五十音順）

| 都道府県 | 名前     | 職業                          |
|------|--------|-----------------------------|
| 北海道  | 赤尾 洋昭  | セコマ 社長                      |
|      | 奥山 昇   | キョクイチ 社長                    |
|      | 川村 智郷  | 北海道瓦斯 社長                    |
|      | 木村 友美  | 北海道電力 支社長                   |
|      | 西條 公敏  | 西條産業 社長                     |
|      | 津山 博恒  | 北洋銀行 取締役頭取                  |
|      | 中島 良太  | コマツ道東 社長                    |
|      | 瀧西恵利子  | 未来環境 社長                     |
|      | 南 智子   | 第一滝本館 社長                    |
|      |        |                             |
| 青森県  | 岩谷 直子  | 弁護士                         |
|      | 小野美彩子  | 主婦                          |
| 岩手県  | 佐藤 求   | いわぎんリース 特別顧問                |
| 宮城県  | 大山 晃弘  | アイリスオーヤマ 社長                 |
|      | 加藤 聖一  | 学校法人仙台育英学園 常務理事             |
|      | 鈴木 広一  | 七十七カード 社長                   |
|      |        |                             |
| 秋田県  | 須田 哲生  | 由利工業 社長                     |
| 山形県  | 三浦新一郎  | 山形銀行 専務取締役                  |
| 福島県  | 佐藤 藍子  | 福島トヨペット 社長                  |
|      | 佐藤 稔   | 東邦銀行 頭取                     |
|      | 二瓶 政徳  | 三宝製作所 室長                    |
|      |        |                             |
| 茨城県  | 寺門 一義  | 常陽銀行 特別顧問                   |
|      | 野澤日香里  | セイワ食品 取締役                   |
|      | 吉田 喜一  | 鹿吉 代表取締役                    |
|      |        |                             |
| 栃木県  | 関口快太郎  | 関口 社長                       |
|      | 瀧澤恵美子  | アイ・エージェンシー 社長               |
| 群馬県  | 有田喜一郎  | 群栄化学工業 社長                   |
|      | 遠山 昌子  | 赤城フーズ 社長                    |
| 埼玉県  | 飯嶋 敏彦  | 飯島鋼管 社長                     |
|      | 沖野 千佳  | 埼玉日産自動車 専任課長                |
|      | 面未 綾子  | プライド 本部長                    |
|      | 加藤 あこ  | ゼブラ 勤務                      |
|      | 堤 繁    | 埼玉富士 社長                     |
|      | 西村 啓吾  | ハニーシート 社長                   |
|      | 根岸 瑞栄  | 社会福祉法人はぐくむ会 理事長             |
|      | 橋本 太樹  | リゾン 社長                      |
|      | 渡辺絵李佳  | ビジョン開発 取締役                  |
|      |        |                             |
| 千葉県  | 岩渕 琢磨  | 岩渕薬品 社長                     |
|      | 神崎 健人  | 成田空港警備 部長                   |
|      | 里見 吉佑  | 社会福祉法人佑啓会 常務理事              |
|      | 中村 さおり | 弁護士                         |
|      | 根本 昌美  | 北辰水産 常務取締役                  |
|      | 般若 浩子  | 社会福祉法人煌徳会 理事                |
|      | 皆川 真弓  | リーシングシステム 勤務                |
|      | 米本 努   | 千葉銀行 頭取                     |
|      |        |                             |
|      |        |                             |
| 東京都  | 青山 えみ  | 紙藤原 取締役                     |
|      | 飯田 秀総  | 東京大学 大学院法学政治学研究科教授          |
|      | 五十部紀英  | 弁護士 税理士 社会保険労務士             |
|      | 市川 映里  | ブラックロック・ジャパン ディレクター         |
|      | 岩田喜美枝  | 味の素 社外取締役、リそなホールディングス 社外取締役 |
|      | 梅村 悠   | 上智大学 法学部教授                  |
|      | 岡元 佳子  | 主婦                          |
|      | 奥原 早苗  | 一般財団法人日本情報経済社会推進協会 事務局長     |
|      | 尾崎 悠一  | 東京都立大学 大学院法学政治学研究科教授        |
|      | 加賀田裕介  | カーブ 社長                      |
|      | 金井 友里  | 泰喜物産 専務取締役                  |
|      | 川崎 麻紀  | TMJ 課長                      |
|      | 北村 浩志  | 税理士                         |
|      | 釘宮 悦子  | 消費生活アドバイザー                  |
|      | 佐々木地平  | 橋本総業ホールディングス 取締役常務執行役員      |
|      | 佐藤 千尋  | 東栄住宅 社長                     |
|      | 繁野 径子  | 令和アカウンティング・ホールディングス 代表取締役   |
|      | 島田 恭子  | 一般社団法人ココロバランス研究所 代表理事       |
|      | 代田 大輔  | プリモ 社長                      |
|      |        |                             |
|      | 副島 京子  | 杏林大学 医学部循環器内科主任教授           |
|      | 曾我美紀子  | 弁護士                         |
|      | 中島 達   | 三井住友フィナンシャルグループ 執行役社長       |
|      | 長島 義博  | 新和電工 社長                     |

| 都道府県 | 名前    | 職業                   |
|------|-------|----------------------|
| 東京都  | 中田 誠司 | 大和証券グループ本社 会長        |
|      | 野澤 祥子 | 東京大学 大学院教育学研究科特任教授   |
|      | 堀 直樹  | 三菱UFJ銀行 特別顧問         |
|      | 水谷 千住 | 消費生活相談員              |
|      | 峯岸 研太 | 電源開発 総括マネージャー        |
|      | 山口 明夫 | 日本アイ・ビー・エム 社長        |
|      | 山地 理恵 | マスター消費生活アドバイザー       |
|      | 湯川 恭子 | 四季 課次長               |
|      |       |                      |
|      |       |                      |
| 神奈川県 | 石川 英智 | アルファシステムズ 会長         |
|      | 伊藤 千織 | キリンホールディングス 勤務       |
|      | 小美野喜之 | 相鉄ホールディングス 勤務        |
|      | 神戸 幸男 | 資産相談センター 代表取締役       |
|      | 小越 明美 | 看護師                  |
|      | 小峰 直  | 横浜銀行 顧問              |
|      | 齋藤 華絵 | 三協 部長                |
|      | 櫻井 充  | 丸全昭和運輸 常務執行役員        |
|      | 菅沼 伸之 | 日米鋼材 代表取締役           |
|      | 古谷留美子 | 又新運輸 代表取締役           |
| 新潟県  | 諸星 妙子 | 諸星グループホールディングス 専務取締役 |
|      | 小林 真一 | 新潟日報社 副本部長           |
|      | 田村 寛  | 北越メタル 常勤監査役          |
|      | 並木富士雄 | 第四北越銀行 特別顧問          |
| 富山県  | 坂下真理子 | アルト 取締役              |
|      | 能作 千春 | 能作 社長                |
| 石川県  | 水越 裕介 | アクトリー 社長             |
| 福井県  | 有馬 浩史 | 日本ピーエス 社長            |
| 山梨県  | 平山 栄次 | 山梨放送 取締役             |
|      | 堀内 基光 | 富士急行 専務取締役           |
| 長野県  | 平林 明  | セラテックジャパン 社長         |
|      | 松下 正樹 | 八十二長野銀行 会長           |
| 岐阜県  | 大松 栄太 | 岐阜プラスチック工業 社長        |
|      | 松野 英子 | たんぽぽ薬局 社長            |
| 静岡県  | 岩田 徹也 | 岩田自動車鋳金工業 社長         |
|      | 植松 正  | 沼津松長トラスト 社長          |
| 愛知県  | 梅原 弘充 | 静岡銀行 取締役専務執行役員       |
|      | 豊田 浩子 | 丸尾興商 専務取締役           |
|      | 名波 亮佑 | ナナミ 社長               |
|      | 丸山 晃司 | 遠州鉄道 社長              |
|      | 安藤 隆司 | 名古屋鉄道 会長             |
|      | 安藤 光子 | 安藤木型 取締役             |
|      | 池田 和史 | ブラザー工業 社長            |
|      | 梅村 紀彰 | 太啓建設 部長              |
|      | 大島宇一郎 | 中日新聞社 社長             |
|      | 大嶽恭仁子 | 大嶽安城 社長              |
|      | 小原 崇  | 小原建設 社長              |
|      | 加藤 友美 | 紙資源名古屋 代表取締役         |
|      | 近 健太  | トヨタ自動車 社長            |
|      | 鈴木興太郎 | 材惣DMBホールディングス 専務取締役  |
|      | 中野佳代子 | 主婦                   |
|      | 水谷 仁  | 一般財団法人中部電気保安協会 理事長   |
|      | 横山由香里 | 日本福祉大学 社会福祉学部准教授     |
|      |       |                      |
|      |       |                      |
|      |       |                      |
| 三重県  | 清水 良保 | 久志本組 社長              |
|      | 長岩 裕  | アール・エフ・ヤマカワ 常務取締役    |
|      | 南部 昌己 | 百五証券 社長              |
|      |       |                      |
| 滋賀県  | 大野 恭永 | 滋賀県監査委員              |
|      | 佐藤 淳子 | 特定社会保険労務士            |
|      | 森 和之  | 新江州 社長               |
|      |       |                      |
| 京都府  | 木村 敦子 | 京都大学 大学院法学研究科教授      |
|      | 堂本 知恵 | プレゼンス 代表取締役          |
|      | 西村美佐子 | 桶谷製作所 専務取締役          |
|      | 樋口 容子 | 消費生活アドバイザー           |
|      | 廣江 敏朗 | SCREENホールディングス 取締役会長 |
|      | 和田 勝行 | 京都大学 大学院法学研究科教授      |
|      | 石田 貴志 | 石田エンジニアリング 社長        |
|      | 井東 博子 | アシスト 社長              |
|      | 岡野 紘司 | 弁護士                  |
|      | 釜江 和恵 | 公益財団法人浅香山病院 精神科副院長   |

| 都道府県  | 名前         | 職業                       |
|-------|------------|--------------------------|
| 大阪府   | 小出麻衣子      | 小出工業 取締役                 |
|       | 近藤 太郎      | コンドーFRP工業 代表取締役          |
|       | 坂入喜代枝      | コーナン建設 取締役               |
|       | 佐々木章浩      | ホッカイ 部長                  |
|       | 澤谷 陽子      | ダイキン情報システム 課長            |
|       | 渋谷 剛志      | 明和金属工業 社長                |
|       | 菅原 昌信      | カナカ 執行役員                 |
|       | 高松 良行      | オーエム工業 社長                |
|       | 多田真規子      | 西日本旅客鉄道 取締役(監査等委員)       |
|       | 寺坂 創介      | 帝国チャック 社長                |
|       | 鳥井 信宏      | サントリーホールディングス 社長         |
|       | 西村 陽介      | シンコー 社長                  |
|       | 日阪加奈子      | 大物 取締役                   |
|       | 福井亜弥子      | マザープラス 取締役副社長            |
|       | 前田 浩輝      | 前田組 社長                   |
|       | 森 望        | 関西電力 取締役代表執行役社長          |
| 大和 奈月 | 弁護士        |                          |
| 和田 眞孝 | 富士精密 社長    |                          |
| 兵庫県   | 岩崎 友香      | ライタス 代表取締役               |
|       | 大庫 悠       | オークラ輸送機 取締役              |
|       | 長部 訓子      | 大関 社長                    |
|       | 尾山 基       | 日本スポーツ産業学会 会長            |
|       | 川崎 由華      | 一般社団法人がんライフアドバイザー協会 代表理事 |
|       | 北村聡一郎      | 北村工務店 社長                 |
|       | 小松原健裕      | 日能研関西 社長                 |
|       | 坂上 彰       | 西部電気建設 社長                |
|       | 福山 紀香      | ICS税理士法人 事務局長            |
| 山田 実和 | 積水ハウス 執行役員 |                          |
| 奈良県   | 岡村 匡倫      | 岡村印刷工業 社長                |
|       | 萩原 徹       | TOMONI一般財団法人 理事          |
| 和歌山県  | 仮谷 依子      | こおの交通 代表取締役              |
| 鳥取県   | 米原 弘人      | 山陰石油 取締役                 |
| 島根県   | 尾崎 俊也      | アースサポート 社長               |
| 岡山県   | 大原あかね      | 公益財団法人大原芸術財団 代表理事        |
|       | 小橋正次郎      | KOBASHI HOLDINGS 社長      |
|       | 原田 育秀      | 無職                       |
|       | 吉岡 七海      | トリニティー 勤務                |
| 広島県   | 穴井 秀樹      | 福山通運 部長                  |
|       | 掛 八栄子      | ウエル・ユークン 取締役             |
|       | 白井浩一郎      | サクラオブルワリーアンドディスティラリー 社長  |
| 山口県   | 赤坂 太郎      | 赤坂印刷 専務取締役               |
|       | 齊藤 勲       | 税理士                      |
| 徳島県   | 高畑富士子      | ときわ 社長                   |
|       | 長岡 奨       | 阿波銀行 会長                  |
| 香川県   | 川端 友子      | 四国化成コーポレートサービス 取締役執行役員   |
| 愛媛県   | 大塚 岩男      | 伊予銀行 特別顧問                |
|       | 明関 眸       | マルトモ 社長                  |
| 高知県   | 宮地 貴嗣      | 宮地電機 社長                  |
| 福岡県   | 坂野 直樹      | 松田都市開発 社長                |
|       | 鳥越美恵子      | 林フォージング 社長               |
|       | 中島 弘恵      | 新運輸 社長                   |
|       | 中田麻佐子      | 九州旅客鉄道 副所長               |
|       | 藤善 匡       | 福岡銀行 常務執行役員              |
|       | 前田 恵理      | ニッソー 社長                  |
|       | 山口 豊和      | 山口重工業 社長                 |
| 佐賀県   | 山崎 繁行      | 常盤商事 社長                  |
| 長崎県   | 嶋崎 真英      | 長崎自動車 会長                 |
| 熊本県   | 出田敬太郎      | 出田実業 社長                  |
|       | 松岡 義清      | コックファーム 社長               |
| 大分県   | 後藤富一郎      | 大分銀行 会長                  |
| 宮崎県   | 平野 亘也      | 宮崎銀行 特別顧問                |
| 鹿児島県  | 西牟田百代      | 主婦                       |
| 沖縄県   | 川上 康       | 琉球銀行 会長                  |
|       | 八幡智香子      | 税理士                      |

(以上198名)

■ 総代の構成（2026年4月1日時点）

| 保険種別構成 (個人保険・個人年金保険) |        | 年齢別構成 |        |
|----------------------|--------|-------|--------|
| 保険種類                 | 占率 (%) | 年齢    | 占率 (%) |
| 終身保険 (一時払終身保険含)      | 11.4   | ～29   | 0.0    |
| 定期保険                 | 6.5    | 30～39 | 6.6    |
| 生存給付金付定期保険           | 0.3    | 40～49 | 26.8   |
| 新3大疾病保障保険            | 5.2    | 50～59 | 35.4   |
| 3大疾病保障保険             | 5.2    | 60～69 | 25.3   |
| がん医療保険               | 6.1    | 70～   | 6.1    |
| 特定重度疾病保障保険           | 4.2    | 合 計   | 100.0  |
| 生活サポート保険             | 2.3    |       |        |
| 身体障がい保障保険            | 6.2    |       |        |
| 介護保障保険               | 6.6    |       |        |
| 認知症保障保険              | 1.6    |       |        |
| 入院総合保険               | 10.0   |       |        |
| 特定損傷保険               | 6.8    |       |        |
| 年金保険                 | 13.0   |       |        |
| 長寿生存保険               | 0.7    |       |        |
| 養老保険                 | 0.4    |       |        |
| 学資保険・こども保険           | 3.9    |       |        |
| その他                  | 9.6    |       |        |
| 合 計                  | 100.0  |       |        |

(注) 1. 契約単位で算出しています。 2. 無配当保険を除きます。

| 社員資格取得時期別構成     |        | 職業別構成       |        |
|-----------------|--------|-------------|--------|
| 取得時期            | 占率 (%) | 職業          | 占率 (%) |
| 2006年3月以前       | 28.3   | 会社員         | 11.6   |
| 2006年4月～2011年3月 | 15.2   | 主婦          | 1.5    |
| 2011年4月～2016年3月 | 30.3   | 大学教授        | 3.5    |
| 2016年4月～2021年3月 | 16.7   | 言論界・ジャーナリスト | 1.5    |
| 2021年4月以降       | 9.6    | 弁護士・医師      | 4.0    |
| 合 計             | 100.0  | 自営業者        | 42.9   |
|                 |        | 会社役員        | 24.2   |
|                 |        | その他         | 10.6   |
|                 |        | 合 計         | 100.0  |

■ 社員の構成（2026年3月31日時点）

| 保険種別構成 (個人保険・個人年金保険) |        | 年齢別構成 |        |
|----------------------|--------|-------|--------|
| 保険種類                 | 占率 (%) | 年齢    | 占率 (%) |
| 終身保険 (一時払終身保険含)      | 14.0   | ～29   | 7.1    |
| 定期保険                 | 6.7    | 30～39 | 11.3   |
| 生存給付金付定期保険           | 0.5    | 40～49 | 14.9   |
| 新3大疾病保障保険            | 6.1    | 50～59 | 23.0   |
| 3大疾病保障保険             | 4.6    | 60～69 | 19.4   |
| がん医療保険               | 7.9    | 70～   | 24.3   |
| 特定重度疾病保障保険           | 3.8    | 合 計   | 100.0  |
| 生活サポート保険             | 2.4    |       |        |
| 身体障がい保障保険            | 5.8    |       |        |
| 介護保障保険               | 5.5    |       |        |
| 認知症保障保険              | 1.0    |       |        |
| 入院総合保険               | 10.7   |       |        |
| 特定損傷保険               | 7.3    |       |        |
| 年金保険                 | 11.3   |       |        |
| 長寿生存保険               | 0.3    |       |        |
| 養老保険                 | 1.6    |       |        |
| 学資保険・こども保険           | 2.4    |       |        |
| その他                  | 8.1    |       |        |
| 合 計                  | 100.0  |       |        |

(注) 1. 契約単位で算出しています。 2. 無配当保険を除きます。

\*地域内訳  
東北：青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島の6県  
関東：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川の1都6県  
中部：新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知の9県  
近畿：三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の2府5県  
中国：鳥取、島根、岡山、広島、山口の5県  
四国：徳島、香川、愛媛、高知の4県  
九州：福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の8県

## 総代とその選出

### 総代

定款の定めにより、総代の任期は4年（重任限度は通算8年）、定数は現在200名とされています。

総代は、社員を代表し、多様な視点から経営のチェックを行うため、全国各地より、職業・年齢などの面で幅広く選出されています。また、総代は、実際に総代会へ出席し、実質的な審議を行うことが求められています。

当社の総代の定数は、こうした観点から、適正な水準にあるものと考えています。

### 総代の選出

総代の選出にあたっては、総代会に社員の総意を適正に反映させる観点より、約925万名の社員の中から、特定の社員の利益に偏ることなく、社員全体の利益を代表しうる方を選出することが求められています。このため、総代候補者選考委員会が総代候補者を推薦し、その候補者に対して社員の意思を直接反映できるよう、社員投票を実施する方式を採用しています。

毎年、ニッセイ懇話会において、社員の皆様から経営に対するさまざまなご意見・ご要望をお伺いしており、これに出席いただいた社員の皆様からも総代が選出されています。総代になることを希望する社員が、総代候補者に直接選考されうる方法は採用していませんが、ニッセイ懇話会に参加いただいた方からの選出を積極的に行うことで、選出方法の多様化を図ってまいります。

#### 総代候補者選考基準

- 1.資格要件
- (1)当社の社員(有配当保険のご契約者)であること
- (2)他社の総代に就任していないこと
- 2.適格基準
- (1)生命保険事業および当社経営に深い関心を持ち、総代として相応しい見識を有していること
- (2)総代会等への出席など、総代としての十分な活動が期待できること
- (3)社員全体の利益の増進を図るため、総代会などの場で公正な判断等を行い、また、必要に応じ、当社経営への提言やチェックを行うことが可能なこと
- 3.選考の視点
- 総代の社員代表機能と経営チェック機能を重視する観点に立ち、幅広い層からの選出を行う。
- (1)社員代表機能の面では、地域・年齢・性別などのバランスに配慮した人選を行う。
- (2)経営チェック機能の面では、職業あるいは専門性などにも配慮しつつ、経営的視点・消費者的視点・専門的視点など、多様な視点から当社経営への提言やチェックをいただけるよう人選を行う。

#### ◎総代候補者選考委員会

総代候補者選考委員会は、社員（有配当保険のご契約者）の中から総代会で選任された選考委員で構成され、総代候補者の選考基準を定め、社員の幅広い層から候補者を選考します。総代候補者選考委員会は、会社からの独立性を確保し、候補者選考過程における公正の確保、透明性の向上に努めています。

#### ◎社員投票

総代候補者選考委員会で選考された個々の総代候補者について、全社員による社員投票を行います。個々の候補者に対する不信任投票の数が、社員総数の10％に達しない場合は、これらの候補者が総代として選出されます。

#### 社員投票の時期

2年に一度、8～9月にかけて実施しています。2026年度は社員投票の実施年度にあたります（投票書類を全社員に送付します）。

#### ■総代候補者選考委員（2026年7月2日時点、敬称略、五十音順）

| 名前    | 職業                 |
|-------|--------------------|
| 大石美奈子 | 消費生活アドバイザー         |
| 大塚 紀男 | 日本精工 名誉顧問          |
| 小しかほる | 公認会計士              |
| 恩蔵 三穂 | 高千穂大学 商学部教授        |
| 黒田 清行 | 弁護士                |
| 古賀 信行 | 元 野村ホールディングス 取締役会長 |
| 後藤 元  | 東京大学 大学院法学政治学研究科教授 |
| 小堀 秀毅 | 旭化成 会長             |
| 田丸みゆき | 笹屋伊織 代表取締役十代目女将    |
| 布施麻記子 | 山田コンサルティンググループ 取締役 |
| 森内 彩子 | 弁護士                |
| 安井 香一 | 東邦ガス 顧問            |

(以上12名)

#### ■評議員（2026年7月2日時点、敬称略、五十音順）

| 名前      | 職業                    |
|---------|-----------------------|
| 伊東信一郎   | ANAホールディングス 特別顧問      |
| 内山田竹志   | トヨタ自動車 相談役            |
| 大竹 文雄   | 大阪大学 感染症総合教育研究拠点特任教授  |
| 小川 英治   | 東京経済大学 学長             |
| 沖原 隆宗   | 三菱UFJ銀行 特別顧問          |
| 加藤 貴仁   | 東京大学 大学院法学政治学研究科教授    |
| 神作 裕之   | 学習院大学 法学部教授           |
| 北山 禎介   | 三井住友銀行 名誉顧問           |
| ガハトグーヌイ | B.メッツラー・ゼール・ゾーン 社長    |
| 此本 臣吾   | 野村総合研究所 会長            |
| 桜井恵理子   | 元 ダウ・ケミカル日本 社長        |
| 白波瀬佐和子  | 東京大学 大学院農学生命科学研究科特任教授 |
| 武田 洋子   | 三菱総合研究所 常務研究理事        |
| 津賀 一宏   | パナソニック ホールディングス 特別顧問  |
| 手代木 功   | 塩野義製薬 会長兼社長 CEO       |
| 堀 健一    | 三井物産 社長               |
| 本荘 武宏   | 大阪ガス 会長               |
| 麿 秀晴    | TOPPANホールディングス 会長 CEO |
| 村木 厚子   | 社会福祉法人全国社会福祉協議会 会長    |
| 村田 啓子   | 立正大学 大学院経済学研究科教授      |

(以上20名)

#### 総代候補者選考委員選考基準

- 1.生命保険事業および相互会社運営について深い関心と理解を持ち、選考委員として相応しい見識を有していること
- 2.公正・公平な観点から総代候補者を選考し、社員投票の管理を行うことができること

#### 評議員選考基準

- 1.当社の経営課題に関連する分野について専門知識を有していること
- 2.経営実務等に携わり、当社経営上の重要事項について意見が期待できること

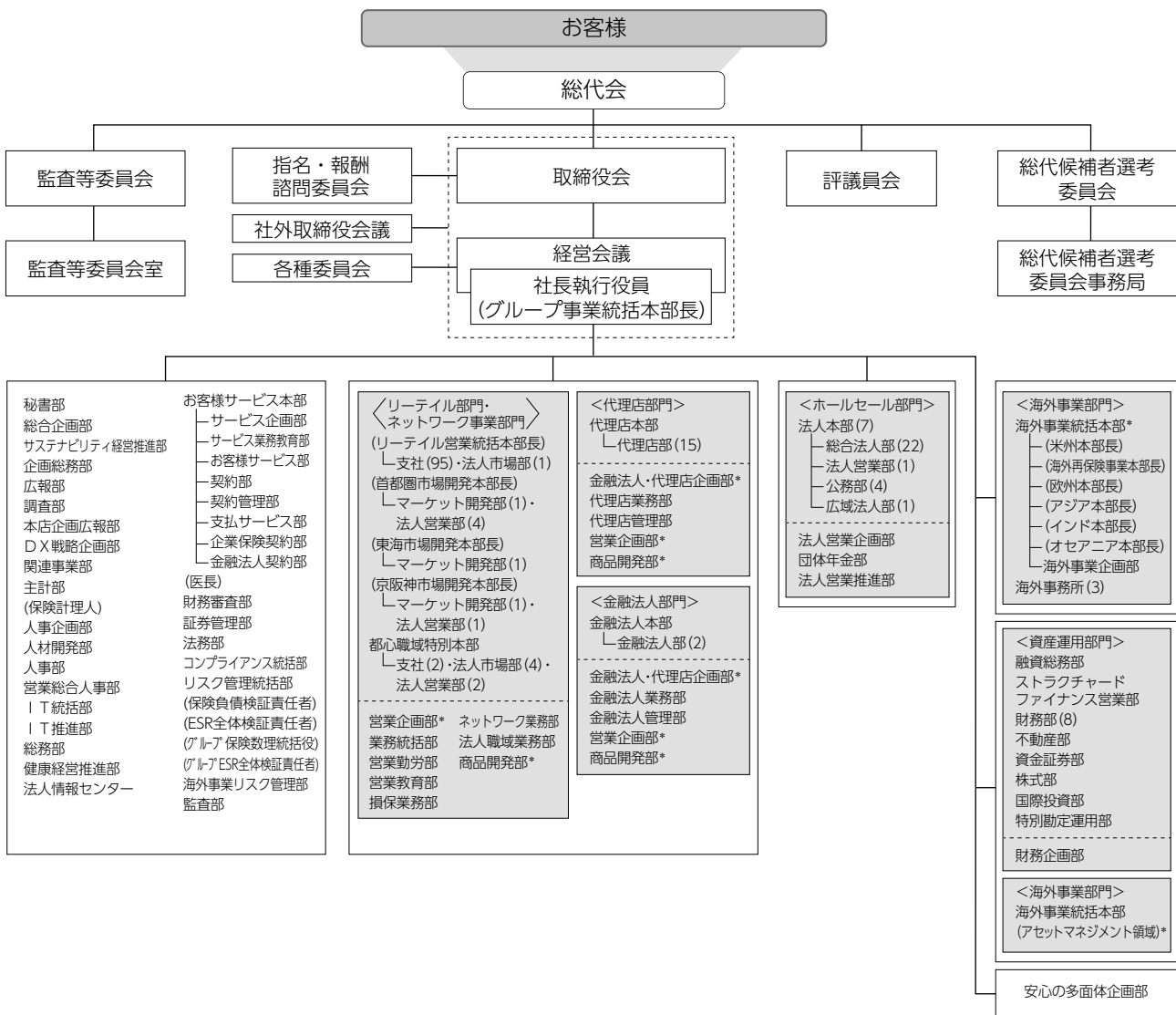
#### ■評議員の構成（2026年7月2日時点）

| 年齢別構成 |       |
|-------|-------|
| 年齢    | 人数(名) |
| ～69   | 13    |
| 70～   | 7     |
| 合 計   | 20    |



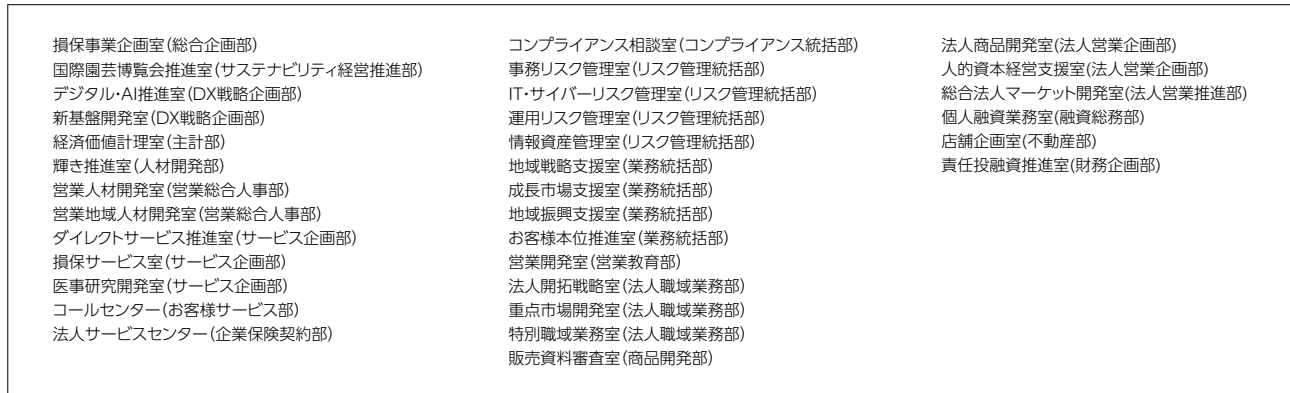
## 組織図／事業系統図

## ■ 組織図 (2026年3月25日時点)



\*所属が各事業領域を跨る場合は重複記載

## 部に内設する室・センター



## ■ 事業系統図 (2026年3月31日時点)



(注) 1. 子会社とは、保険業法第2条第12項に規定する子会社および保険業法施行令第13条の5の2第3項に規定する子法人等、関連法人等とは保険業法施行令第13条の5の2第4項に規定する関連法人等を指します。 2. ●印は連結される子会社、■印は持分法適用の関連法人等 3. ◎印は子会社、◇印は関連法人等 4. 会社名は主要なものを記載しています。

# グループ会社・財団の概要

## グループ会社の概要（2026年3月31日時点）

### 国内保険関連事業 13社

#### 大樹生命

1927年3月に「三井生命保険株式会社」として発足し、2027年3月に創業100周年を迎えます。「いつの時代も、お客さまのためにあれ」という創業の精神を受け継ぎ、今後も日本生命グループの一員として、商品・サービス等のさまざまな領域で、多様化するお客様のニーズにお応えしていきます。



|           |           |
|-----------|-----------|
| 設立年       | 1947年*    |
| 従業員数      | 10,857名   |
| 保険料等収入    | 6,175億円   |
| 主な販売チャネル  | 営業職員      |
| 主な商品・サービス | 保障セレクト保険等 |
| 出資比率      | 85%       |

\*（三井生命保険株式会社としての）創業年は1927年

#### ニッセイ・ウェルス生命

2018年5月の経営統合以降、グループとしての商品ラインアップの拡充や提携金融機関などへの販売・サポート体制の強化を目指し、両社シナジーの発揮に向けた取り組みを進めてまいりました。今後も、両社共同で取扱金融機関や取扱商品の拡大に取り組んでいきます。



|           |          |
|-----------|----------|
| 設立年       | 1947年*   |
| 従業員数      | 611名     |
| 保険料等収入    | 28,547億円 |
| 主な販売チャネル  | 金融機関窓口   |
| 主な商品・サービス | 一時払終身保険等 |
| 出資比率      | 100%     |

\*創業年は1907年

#### はなさく生命

お客様ニーズの多様化に柔軟かつ迅速にお応えするため、2019年4月に開業した生命保険会社です。代理店チャネル・ダイレクトチャネル（郵送・Web）における機動的な商品提供やデジタルを活用した手続き利便性の向上に取り組んでいきます。



|           |                      |
|-----------|----------------------|
| 設立年       | 2018年                |
| 従業員数      | 443名                 |
| 保険料等収入    | 1,068億円              |
| 主な販売チャネル  | 代理店<br>ダイレクト（郵送・Web） |
| 主な商品・サービス | 医療保険等                |
| 出資比率      | 100%                 |

#### ニッセイ 少額短期保険

ライフスタイルの変化やデジタル環境の普及等を背景とした保障ニーズの多様化にお応えするため、2022年4月に開業した少額短期保険会社です。さまざまなパートナー企業と協力し、パートナー企業の商品・サービスと親和性の高い保険商品を組み合わせることで、多様なお客様のニーズにお応えできる商品の提供を目指していきます。



|           |            |
|-----------|------------|
| 設立年       | 2021年      |
| 従業員数      | 28名        |
| 保険料等収入    | 357百万円     |
| 主な販売チャネル  | ダイレクト（Web） |
| 主な商品・サービス | 少額短期保険     |
| 出資比率      | 100%       |



### 資産運用関連事業（アセットマネジメント事業他） 73社

#### ニッセイアセットマネジメント株式会社

当社グループの資産運用力を結集して1995年に設立された、100%子会社の資産運用会社です。保険資産運用のノウハウを活用し、年金基金や投資信託のお客様等の長期的・安定的な資産形成ニーズにお応えする運用商品を幅広く提供しています。



|         |        |
|---------|--------|
| 所在国     | 日本     |
| 設立年     | 1995年  |
| 従業員数    | 723名   |
| 預かり資産残高 | 48.5兆円 |
| 出資比率    | 100%   |

#### Nippon Life India Asset Management Ltd

成長著しいインドの資産運用業界において、株式・債券・ETF等の幅広い商品ラインアップを提供する、インドの大手資産運用子会社です。ニッセイアセットマネジメントへの商品供給を通じて、インドへの投資機会を日本のお客様にも提供しています。

#### ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント



|          |                 |
|----------|-----------------|
| 所在国      | インド             |
| 設立年      | 1995年           |
| 従業員数     | 1,137名          |
| 預かり資産残高* | 11.3兆円(6.6兆ルピー) |
| 出資比率     | 71.93%          |

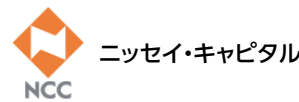
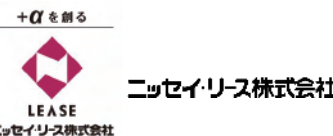
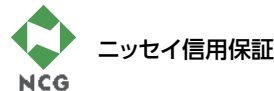
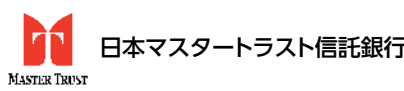
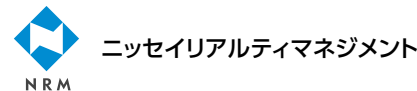
\*投資信託のみ

#### TCW The TCW Group, Inc. TCWグループ

米国債券運用に強みを有する、米国の資産運用会社です。米国トップクラスの債券投資信託を運用しているほか、年金基金・機関投資家等に米国債券や株式、オルタナティブ運用商品等を提供しています。日本のお客様に対しても、グローバルな資産への投資機会を提供しています。



|         |                  |
|---------|------------------|
| 所在国     | アメリカ             |
| 設立年     | 1971年            |
| 従業員数    | 655名             |
| 預かり資産残高 | 30.7兆円(1,927億ドル) |
| 出資比率    | 28.42%           |



新宿エヌ・エスビル 大宮ソニックシティ  
アロマスクエア



## グループ会社・財団の概要

## 海外保険関連事業\* 67社

\*Resolution Life Group Holdings Limited, Corebridge Financial, Inc.は事業系統図上、海外資産運用関連事業に分類

## Nippon Life Benefits

Nippon Life Insurance Company of America  
米国日本生命

1991年、当社初の海外保険元受現地法人として設立し、「アメリカでもニッセイ」をスローガンにニューヨーク・ロサンゼルス・シカゴ等で、主に団体医療保険等の商品・サービスを提供しています。特に日本語・韓国語によるサービスは、日系・韓国系企業のお客様から高く評価いただいています。今後も、商品別事業戦略の強化や顧客満足度向上を目指した取り組みを継続していきます。

Acenda  
アセンダグループ

オーストラリアおよびニュージーランドで、主にファイナンシャルアドバイザー等を通じて、個人や団体向けに商品・サービスを提供しています。当社は、2016年にナショナルオーストラリア銀行傘下の生命保険事業(豪州日本生命。IDMLC)を買収・子会社化しました。2025年にはレゾリューションライフの完全子会社化に伴う会社再編により、持株会社傘下に豪州日本生命、豪州・NZレゾリューション、アステロンNZを保有するアセンダグループを形成しています。今後も、安定的な収益拡大と成長の実現を目指すとともに、当社との幅広い領域における取り組み等の共有も継続していきます。



## IndusInd Nippon Life

IndusInd Nippon Life Insurance Company Limited  
インダスインド・ニッポンライフ・インシュアランス

インド全土に幅広い営業拠点ネットワークを有し、エージェントチャンネルを中心に、個人や団体向けに商品・サービスを提供しています。当社は、2011年の出資以降、当社営業職員の活動モデルを参考にした販売チャンネルの立ち上げ等、ノウハウの共有を進めてきました。2025年3月にはヒンドウージャ財閥の持株会社等が株主となっており、新たな合併体制のもと、両株主の強みを生かし、より一層の成長を目指していきます。



## GGI NIPPON LIFE

Grand Guardian Nippon Life Insurance Company Limited  
グランド・ガーディアン・ニッポンライフ・インシュアランス

主に銀行窓販やエージェントを通じて養老保険等を提供しています。当社は、2019年にミャンマー有数の財閥との合併会社として事業を開始して以降、経営陣の派遣等を通じ、新商品の開発や当社営業職員の活動モデルを参考にした販売チャンネル立ち上げ等、経営基盤構築に注力してきました。今後も、ミャンマーにおける生命保険の普及や、黎明期にある生命保険市場の発展に貢献していきます。



|                |         |
|----------------|---------|
| 所在国            | アメリカ    |
| 設立年            | 1991年   |
| 従業員数           | 96名     |
| 収入保険料(2025年度)* | 543億円   |
| 主な販売チャンネル      | ブローカー   |
| 主な商品・サービス      | 団体医療保険等 |
| 出資比率           | 96.96%  |

\* 2025年1月～2025年12月

|                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| 所在国             | オーストラリア・ニュージーランド           |
| 設立年*1           | 1849年                      |
| 従業員数*2          | 2,501名                     |
| 収入保険料(2025年度)*3 | 2,030億円                    |
| 主な販売チャンネル       | ファイナンシャルアドバイザー等            |
| 主な商品・サービス       | 定期保険・所得補償保険・重大疾病保障保険・年金保険等 |
| 出資比率*4          | 100.00%                    |

\*1 グループ傘下のうち、豪州・NZレゾリューションの設立年を記載(豪州日本生命1886年、アステロンNZ1878年)。

\*2 2025年12月31日時点

\*3 2025年1月～10月の豪州日本生命の実績および2025年11月～12月の豪州・NZ持株会社(豪州日本生命含む)の実績の合計

\*4 当社は、グループ連結で100%保有の形態(当社51%直接保有、完全子会社のレゾリューションライフを通じて49%間接保有)。

|                |               |
|----------------|---------------|
| 所在国            | インド           |
| 設立年            | 2001年         |
| 従業員数           | 10,001名       |
| 収入保険料(2025年度)* | 1,041億円       |
| 主な販売チャンネル      | エージェント、営業職員   |
| 主な商品・サービス      | 養老保険・その他貯蓄性商品 |
| 出資比率           | 49.00%        |

\* 2025年4月～2026年3月

|                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 所在国             | ミャンマー                  |
| 設立年             | 2019年                  |
| 従業員数*1          | 694名                   |
| 収入保険料(2025年度)*2 | 19.2億円                 |
| 主な販売チャンネル       | 銀行窓販、エージェント、営業職員等      |
| 主な商品・サービス       | 養老保険等の貯蓄性商品・農家保険・旅行保険等 |
| 出資比率            | 35.00%                 |

\*1 2025年12月31日時点

\*2 2025年4月～2026年3月

長生人寿保险有限公司  
GREAT WALL CHANGSHENG LIFE INSURANCE CO., LTD.

長生人寿保险有限公司

上海市をはじめ、浙江省・江蘇省等で主にエージェントを通じて長期・保障性商品を提供しています。2003年に日系生命保険会社初となる合併会社として設立以降、当社はノウハウを共有し、パートナーである中国大手金融資産会社と共に、経営・リスク管理の高度化を図ってきました。引き続き特色のある商品開発や日系企業向けサービス等の領域で取り組みを推進していきます。

Bangkok Life Assurance Public Company Limited  
バンコク・ライフ

バンコクをはじめタイ全土で事業展開する上場会社であり、大株主であるタイ最大手のバンコク銀行やエージェントを通じ、多様化する顧客ニーズに合わせた保険・サービスを提供しています。当社は1997年に出資し、2004年に関連会社化しました。今後も、バンコク銀行との関係強化を通じた銀行窓販チャンネルでのさらなる拡販と、当社ノウハウの提供等を通じたエージェントチャンネルの拡大・販売力強化を推進していきます。



## Resolution Life

Resolution Life Group Holdings Limited  
レゾリューションライフ

バミューダ・英国・米国に子会社等を保有するグローバルな生命保険会社として既契約受託事業・再保険事業を展開しています。既契約受託事業のパイオニア的存在であり、保険契約者に対して、AI・デジタル等も積極的に活用しながら、質の高い保全・支払サービスの提供に取り組んでいます。当社は、2019年に出資を開始し、2023年に関連会社化、2025年に完全子会社化しました。再保険等の機能やAI・デジタル等の先進ノウハウ等の活用を通じたシナジー創出にも取り組んでいます。



## Sequis

Your Better Tomorrow

PT Asuransi Jiwa Sequis Life  
セクイス・ライフ

ジャカルタをはじめインドネシア全土で、質の高いエージェントを通じて保険・サービスを提供しています。当社は、2014年に出資・関連会社化し、パートナーであるインドネシア有数の財閥と共に、ノウハウやネットワークを活用した資産運用の高度化等を推進しています。今後も、資産形成や保障ニーズに一層応えるために、エージェントの教育や販売チャンネルの多様化をサポートしていきます。

Corebridge Financial, Inc.  
コアブリッジ

米国を中心に個人年金、団体年金、生命保険等の多様な事業を展開し、2022年のIPOによりAIGから独立した上場会社です。とりわけ米国個人年金マーケットにおいては、長期にわたって高いプレゼンスを誇っています。当社は、2024年に出資・関連会社化しました。取締役や駐在員の派遣等を通じたガバナンスの強化を図るとともに、今後日本でも成長が期待される貯蓄性商品をはじめとする各種事業領域において協業や知見獲得を推進していきます。



|                |        |
|----------------|--------|
| 所在国            | 中国     |
| 設立年            | 2003年  |
| 従業員数           | 361名   |
| 収入保険料(2025年度)* | 426億円  |
| 主な販売チャンネル      | エージェント |
| 主な商品・サービス      | 終身保険等  |
| 出資比率           | 30.00% |

\* 2025年1月～2025年12月

|                  |             |
|------------------|-------------|
| 所在国              | タイ          |
| 設立年              | 1951年       |
| 従業員数             | 1,085名      |
| 保険収益*1(2025年度)*2 | 602億円       |
| 主な販売チャンネル        | 銀行窓販、エージェント |
| 主な商品・サービス        | 養老保険・終身保険等  |
| 出資比率             | 24.21%      |

\*1 2025年度よりIFRS17を導入。保険契約に基づき提供したサービスに対し、対象期間に応じて認識する収益。

\*2 2025年1月～2025年12月

|                |         |
|----------------|---------|
| 所在国            | バミューダ   |
| 設立年            | 2017年   |
| 従業員数           | 600名    |
| 収入保険料(2025年度)* | 4,223億円 |
| 出資比率           | 100.00% |

\* 2025年1月～2025年12月

|                  |                        |
|------------------|------------------------|
| 所在国              | インドネシア                 |
| 設立年              | 1984年                  |
| 従業員数             | 670名                   |
| 保険収益*1(2025年度)*2 | 159億円                  |
| 主な販売チャンネル        | エージェント                 |
| 主な商品・サービス        | 終身保険・養老保険・ユニットリンクタイプ商品 |
| 出資比率             | 20.00%                 |

\*1 2025年度よりIFRS17を導入。保険契約に基づき提供したサービスに対し、対象期間に応じて認識する収益。

\*2 2025年1月～2025年12月

|                |                                |
|----------------|--------------------------------|
| 所在国            | アメリカ                           |
| 設立年            | 1998年                          |
| 従業員数           | 4,847名                         |
| 収入保険料(2025年度)* | 8,779億円                        |
| 主な販売チャンネル      | 銀行窓販、ブローカー                     |
| 主な商品・サービス      | 定額年金・定額指数年金等の貯蓄性商品、定期保険等の保障性商品 |
| 出資比率           | 26.70%                         |

\* 2025年1月～2025年12月



総務関連事業等 24社



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

日本生命グループのIT戦略を担う会社として、1999年に創業しました。マーケットニーズの多様化などに対応した日本生命の新商品に対するシステム開発等に加え、そこで培った豊富な経験をベースに、「保険・共済」「年金」「ヘルスケア」といった社会保障領域のマーケットに対して、質の高いITサービスやコンサルティングなどを提供しています。



|           |                                                                        |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|
| 設立年       | 1999年                                                                  |
| 従業員数      | 2,576名                                                                 |
| 売上高       | 966億円                                                                  |
| 主な商品・サービス | ・保険・金融に関するシステムサービス<br>・医療・介護に関するシステムサービス<br>・ネットワークサービス<br>・アウトソーシング 等 |
| 出資比率      | 83.92%                                                                 |



ニチイ ニチイグループ

1968年の医療事務受託事業での創業以降、地域に根差した活動を行っており、2024年6月、日本生命グループに加わりました。人を心から想う“やさしさ”を持ち続け、介護・医療関連・保育事業にて“安心の多面体”の中核を担うべく、地域の自治体・事業者・住民をつなぐハブとなり、持続的な地域共生社会の実現に向けた事業モデルの確立を目指します。



※1 ニチイグループの中核となるニチイ学館の前身の会社の設立年 ※2 当社は、株式会社ニチイホールディングスを直接保有しておらず、株式会社ニチイホールディングスの株式を100%保有する株式会社ニッセイ・ライフサポートの株式(議決権ベース98.7%)を保有しています。



ニッセイ・ビジネス・サービス



ニッセイ基礎研究所



ニッセイ商事株式会社



ライフケアパートナーズ



ニッセイ・ニューフリエーション

当社設立の公益財団法人

当社は、生命保険業と親和性の高い「医療」、豊かな情操を育む「文化振興」、豊かな社会の未来を担う「児童・青少年の健全な育成」、世界的にも日本が先行している「高齢化問題」、そして次世代に引き継いでいく「環境」といった分野において、より一層社会に貢献するために、5つの財団を設立しました。現在では、それぞれが公益財団法人となり、より良い地域・社会づくりに取り組んでおり、日本生命は寄付を通じて各財団の活動を支援しています。

■ 日本生命済生会

医療

1924年設立

『済生利民(生命・生活を救済し、人々のお役に立つ)』を基本理念に、「共存共栄・相互扶助」実践の場として1924年に設立されました。大阪市西区で運営する「日本生命病院」は29診療科10診療センター、350床を有する地域の基幹病院で、傘下の「予防医学センター」、「訪問看護ステーション」とともに「予防・治療・在宅まで一貫した総合的な医療サービス」を提供しています。また、「無料・低額診療事業」や、児童養護施設での「無料健康診断」、母子家庭の母親を対象とした「無料乳がん検診」等にも取り組んでいます。今後も、医療を通じた地域・社会への貢献に努めていきます。



日本生命病院



ニッセイ予防医学センター

入院患者数 年間 **約10万名** 外来患者数 年間 **約23万名**

■ ニッセイ文化振興財団

児童・青少年

1973年設立

児童文化の振興を目的に「ニッセイ児童文化振興財団」が1973年に設立され、その後、1993年に現在の名称へ変更しました。子どもたちの「豊かな情操」と「多様な価値観」を育むことを願い、当社が協賛する「ニッセイ名作シリーズ」に、多くの子どもたちを招待しています。また、「日生劇場ファミリーフェスティバル」や「NISSAY OPERA」等の本格的な舞台芸術を制作・上演するとともに、優れた舞台技術者を表彰する「ニッセイ・バックステージ賞」を設け、舞台芸術を支える人材の育成にも取り組んでいます。



日生劇場



2025年公演

ニッセイ名作シリーズ累計招待者数 **約818万名**(62年間)

■ 日本生命財団

児童・青少年

高齢

環境

1979年設立

人間性・文化性あふれる真に豊かな社会の建設に資することを目的として、1979年に設立され「児童」「高齢」「環境」の三分野を中心に助成事業を行っています。「児童」「高齢」分野では、全国47都道府県の協力を得て、知事のご推薦のもと、助成・顕彰を行っています。三分野の研究助成成果については、シンポジウム・ワークショップを通じて、広く社会へ還元しています。



団体名：子ども食堂MAGOKORO  
助成物品：農作業用具他



団体名：一般社団法人INCREW  
助成物品：水陸両用車いす一式



高齢社会シンポジウム

累計助成実績 **22,628件** **約186億円**(47年間)

■ ニッセイ聖隷健康福祉財団

高齢

1989年設立

だれもが安心して、安全に、健やかに、そしていきいきと生活できる、より良い地域社会づくりを目指して、1989年に設立されました。奈良・松戸の2カ所で有料老人ホームを核とした総合シルバーサービス施設「ニッセイエデンの園」を運営しています。また、健康増進・生きがいづくり、福祉サービスに関する調査研究、介護福祉士等を目指す学生への奨学金助成のほか、地域社会への貢献活動として世代間交流を支援する取り組みを行っています。



奈良ニッセイエデンの園



世代間交流取組の様子

有料老人ホーム入居者数 **約900名**  
奨学金累計助成 **944名**(37年間)

■ ニッセイ緑の財団

環境

1993年設立

森林の保護・育成を図り、森林の有する公益的機能をより一層増進させるべく、1993年に設立されました。「森林づくり事業」では、森林環境の保全に取り組み、植樹した苗木は139万本を超え、「ニッセイの森」は全国211カ所に広がっています。また近年、動植物の生育・生息に資する里山づくりにも着手し、「おおくす戸名堰の森」がOECM\*の国際データベースに登録されました。「森林を愛する人づくり事業」では、森林づくりボランティア活動や「ニッセイの森」の間伐材を活用した木工クラフトイベント等、「ニッセイの森」内外で参加できる多様な活動機会の提供や、全国の小中学校への「観察のしおり」「樹名板」の寄贈も行っています。

\*Other Effective area-based Conservation Measuresの頭文字を取ったもので、保護地域以外の生物多様性保全に資する区域のことです。



森林内のため池に生息するニホンウナギ(希少種)を観察する様子  
「おおくす戸名堰の森」(神奈川県)



間伐ボランティア活動の様子  
「ニッセイ千早の森」(大阪府)



木工体験イベントの様子  
ニッセイエデンの園(千葉県)

ボランティア参加者数 **44,537名**(33年間)  
「観察のしおり」「樹名板」 寄贈数累計 **1,879団体**



11年間の主要財務・非財務データ

|                                                     | 単位                 | 2015年度  | 2016年度  | 2017年度  | 2018年度  | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 2022年度  | 2023年度  | 2024年度  | 2025年度    |
|-----------------------------------------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 財務データ                                               |                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |
| 連結損益計算書 <sup>*1</sup>                               |                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |
| 経常収益                                                | 億円                 | 80,575  | 73,018  | 76,098  | 82,271  | 80,372  | 81,612  | 83,498  | 96,262  | 120,088 | 110,043 | 147,748   |
| うち保険料等収入                                            | 億円                 | 62,620  | 52,360  | 54,220  | 60,692  | 57,193  | 51,901  | 53,860  | 63,735  | 85,983  | 78,613  | 94,373    |
| うち資産運用収益                                            | 億円                 | 15,273  | 18,052  | 18,712  | 18,423  | 19,940  | 26,823  | 26,888  | 29,793  | 31,199  | 26,140  | 46,298    |
| 経常費用                                                | 億円                 | 74,962  | 67,734  | 71,379  | 77,986  | 77,559  | 76,706  | 78,143  | 94,551  | 114,274 | 104,988 | 146,696   |
| うち保険金等支払金                                           | 億円                 | 39,487  | 41,516  | 44,073  | 45,974  | 45,610  | 46,967  | 46,298  | 55,364  | 66,231  | 68,191  | 82,123    |
| うち責任準備金等繰入額                                         | 億円                 | 23,321  | 11,791  | 12,344  | 16,526  | 13,356  | 15,082  | 16,452  | 13,934  | 26,993  | 10,659  | 21,810    |
| うち資産運用費用                                            | 億円                 | 2,315   | 3,951   | 3,839   | 3,717   | 6,856   | 3,324   | 3,793   | 13,780  | 9,440   | 11,903  | 26,402    |
| うち事業費                                               | 億円                 | 6,249   | 7,082   | 7,892   | 8,254   | 8,164   | 7,917   | 8,029   | 7,600   | 7,899   | 10,448  | 12,311    |
| 経常利益                                                | 億円                 | 5,613   | 5,283   | 4,718   | 4,284   | 2,813   | 4,756   | 5,354   | 1,710   | 5,813   | 5,055   | 1,051     |
| 親会社に帰属する当期純剰余                                       | 億円                 | 4,034   | 3,019   | 2,439   | 2,787   | 1,921   | 3,315   | 3,467   | 1,421   | 4,124   | 4,362   | 6,064     |
| 連結貸借対照表 <sup>*1</sup>                               |                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |
| 資産の部合計                                              | 億円                 | 706,079 | 724,642 | 743,925 | 788,095 | 800,811 | 855,899 | 883,819 | 876,177 | 975,961 | 963,426 | 1,188,627 |
| 負債の部合計                                              | 億円                 | 641,538 | 659,353 | 674,701 | 718,312 | 739,239 | 767,733 | 803,289 | 806,870 | 870,496 | 876,522 | 1,076,537 |
| うち責任準備金                                             | 億円                 | 574,908 | 589,308 | 601,301 | 641,003 | 654,061 | 669,161 | 685,479 | 701,317 | 728,491 | 738,972 | 893,129   |
| 純資産の部合計                                             | 億円                 | 64,540  | 65,289  | 69,223  | 69,782  | 61,572  | 88,165  | 80,530  | 69,306  | 105,465 | 86,903  | 112,089   |
| 成長性・収益性                                             |                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |
| 保険・サービス収益(グループ) <sup>*2</sup>                       | 億円                 | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 88,888  | 83,903  | 101,450   |
| 新契約年換算保険料(国内グループ) <sup>*3-4</sup>                   | 億円                 | 3,326   | 3,785   | 3,708   | 5,139   | 4,072   | 3,070   | 3,943   | 4,044   | 5,222   | 4,927   | 5,938     |
| 保有年換算保険料(国内グループ) <sup>*3</sup>                      | 億円                 | 39,310  | 40,598  | 41,722  | 45,346  | 45,245  | 45,089  | 45,695  | 45,944  | 47,563  | 48,222  | 49,934    |
| 基礎利益(グループ) <sup>*1-5</sup>                          | 億円                 | 7,076   | 6,855   | 7,329   | 7,713   | 5,488   | 6,128   | 8,515   | 4,729   | 7,640   | 10,109  | 13,016    |
| 新契約価値(グループ) <sup>*6</sup>                           | 億円                 | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 2,872   | 3,260   | 2,918   | 3,843     |
| 健全性・契約者配当                                           |                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |
| 内部モデルESR(グループ) <sup>*7</sup>                        | %                  | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 244     | 224     | 222     | 195       |
| ソルベンシー・マージン比率(グループ) <sup>*8</sup> 新基準               | %                  | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 195.1     |
| ソルベンシー・マージン比率(グループ) <sup>*1-8</sup> 旧基準             | %                  | 922.7   | 933.9   | 968.0   | 997.3   | 1,047.5 | 1,075.0 | 1,120.3 | 1,071.4 | 1,025.7 | 888.5   | —         |
| 自己資本(グループ) <sup>*1</sup>                            | 億円                 | —       | —       | —       | —       | —       | 79,078  | 83,428  | 82,934  | 87,785  | 77,387  | 70,030    |
| 配当総額(単体) <sup>*9</sup>                              | 億円                 | 2,298   | 1,740   | 1,883   | 2,018   | 1,851   | 2,760   | 1,998   | 1,819   | 2,645   | 3,016   | 3,632     |
| お客様配当性向(単体)                                         | %                  | 40      | 33      | 37      | 49      | 50      | 58      | 54      | 73      | 51      | 64      | 66        |
| 非財務データ                                              |                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |           |
| 単体従業員数                                              | 名                  | 70,519  | 70,651  | 71,871  | 73,260  | 74,557  | 76,792  | 74,633  | 70,714  | 68,072  | 68,060  | 68,085    |
| 連結従業員数 <sup>*10</sup>                               | 名                  | 83,707  | 85,171  | 86,394  | 89,198  | 92,122  | 95,352  | 92,737  | 88,528  | 85,740  | 170,711 | 172,869   |
| 女性管理職比率(単体) <sup>*11</sup>                          | %                  | 14.9    | 15.7    | 16.1    | 19.9    | 21.2    | 22.2    | 23.9    | 24.6    | 25.7    | 27.1    | 28.4      |
| お客様数(国内グループ) <sup>*12</sup>                         | 万名                 | 1,167   | 1,181   | 1,397   | 1,428   | 1,448   | 1,447   | 1,467   | 1,480   | 1,492   | 1,519   | 1,534     |
| 顧客企業数(国内グループ) <sup>*13</sup>                        | 万社                 | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 34.2    | 34.8    | 34.9      |
| お客様満足度(単体) <sup>*14</sup>                           | %                  | 90.1    | 90.5    | 90.8    | 89.2    | 90.9    | 90.6    | 91.4    | 91.9    | 95.0    | 93.7    | 92.5      |
| 預かり資産(グループ) <sup>*15</sup>                          | 兆円                 | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 118     | 119     | 145       |
| CO <sub>2</sub> 排出量(グループ・事業活動領域) <sup>*16</sup>     | 万t-CO <sub>2</sub> | —       | —       | —       | 24.5    | 22.8    | 20.0    | 19.2    | 17.1    | 16.4    | 29.0    | 26.9      |
| うちスコープ1・2(単体・自社管理分)                                 | 万t-CO <sub>2</sub> | 7.9     | 7.8     | 7.6     | 7.3     | 6.5     | 6.0     | 5.5     | 4.5     | 3.8     | 2.5     | 1.6       |
| CO <sub>2</sub> 排出量の削減率(グループ・事業活動領域) <sup>*17</sup> | %                  | —       | —       | —       | 3.5     | 10.2    | 21.2    | 24.4    | 32.6    | 35.3    | 30.0    | 34.9      |
| 再生可能エネルギー比率(単体・自社契約分)                               | %                  | —       | —       | —       | —       | —       | 5.3     | 10.7    | 17.7    | 31.2    | 56.7    | 79.1      |
| 温室効果ガス排出量:総排出量(単体・資産運用領域) <sup>*18</sup>            | 万t-CO2e            | —       | —       | —       | —       | —       | 1,763   | 1,537   | 1,412   | 1,442   | 1,298   | 1,193     |
| 温室効果ガス総排出量の対2010年度削減率(単体・資産運用領域) <sup>*18-19</sup>  | %                  | —       | —       | —       | —       | —       | 32.4    | 41.0    | 45.9    | 44.8    | 50.3    | 54.4      |
| 温室効果ガス総排出量の対2013年度削減率(単体・資産運用領域) <sup>*18-19</sup>  | %                  | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 43.9    | 48.6      |
| 温室効果ガス排出量:インテンシティ(単体・資産運用領域) <sup>*18</sup>         | t-CO2e/億円          | —       | —       | —       | —       | —       | 72.4    | 61.5    | 57.9    | 46.7    | 45.9    | 36.5      |
| 温室効果ガス排出量インテンシティの削減率(単体・資産運用領域) <sup>*18-20</sup>   | %                  | —       | —       | —       | —       | —       | (基準年)   | 15.1    | 20.0    | 35.6    | 36.7    | 48.8      |
| 温室効果ガス削減寄与量(単体・資産運用領域)                              | 万t/年               | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 334.6   | 426.9   | 471.2   | 532.5     |
| テーマ投資累計額(単体)                                        | 億円                 | —       | —       | 2,078   | 4,458   | 7,007   | 10,658  | 13,692  | 19,450  | 26,194  | 33,778  | 38,511    |
| 紙使用量(国内グループ) <sup>*21</sup>                         | t                  | 10,964  | 10,727  | 10,852  | 10,449  | 9,052   | 8,241   | 8,418   | 8,361   | 7,045   | 18,000  | 13,600    |

<sup>\*1</sup> 過年度数値について以下を実施しており、各数値をそれぞれ遡及適用、表示の組み替えを実施

- ・2023年度より適用された蒙州会計基準に伴う蒙州日本生命(旧MLC)の会計方針の変更(2022年度の数値を遡及適用)
- ・2023年度に当社と大樹生命の一部の会計処理の統一に伴う表示方法の変更(2019年度・2020年度・2021年度・2022年度の数値を組み替え)
- ・2025年度より適用された一部の在外持分法適用会社におけるIFRS第9号およびIFRS第17号に伴う会計方針の変更(2024年度の数値を遡及適用)

<sup>\*2</sup> 連結損益計算書における保険料等収入およびその他経常収益の合計

<sup>\*3</sup> [年換算保険料]とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額(一時払契約等は、保険料を保険期間で除した金額を記載)

<sup>\*4</sup> 新契約年換算保険料は、新契約に転換による純増加を加えた数値

<sup>\*5</sup> 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外保険子会社・関連会社および国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社、ニチイホールディングスの税引前純利益に、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出。なお、定義・範囲について過年度に以下の変更を実施

- ・定義:2022年度の基礎利益の定義見直し(為替に係るヘッジコストの算入、投資信託の解約損益の除外、有価証券償還損益のうち為替変動部分の除外)を、2019年度まで遡り、反映
- ・範囲:2017年度以降、グループ基礎利益の対象に、国内外のアセットマネジメント事業会社・関連会社を含めて算出

<sup>\*6</sup> 新契約獲得に伴い生じる将来損益の現在価値として算出される、経済価値ベースの収益性指標。当社の内部管理モデルにて算出

<sup>\*7</sup> 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

<sup>\*8</sup> ソルベンシー・マージン比率は、令和7年金融庁告示第74号に基づき、2025年度決算より計算基準が見直し(経済価値ベースの評価方法への変更、リスク計測の厳格化等)。2015～2024年度は旧基準、2025年度は新基準によって算出

<sup>\*9</sup> 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)を記載

<sup>\*10</sup> 連結子会社・子法人等の従業員数と当社従業員数を合計(当該会社から他社に出向中の従業員数を除く)

<sup>\*11</sup> 翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示

<sup>\*12</sup> 主に国内グループ各社の個人保険・個人年金保険等にご加入いただいた被保険者数、およびニチイグループにおける介護・保育・医療関連などの保険商品以外のサービスをご利用いただいているお客様数と、当社を通じてあいおいニッセイ同和損害保険等の契約にご加入いただいたお客様数の合計。なお、2016年度までは日本生命単体の数値を記載

<sup>\*13</sup> 国内グループ各社の各種法人向け保険商品にご加入いただいている企業数、および職域基盤や融資等の保険商品以外でリレーションを有する企業数の合計

<sup>\*14</sup> 2020年度まで:営業職員チャネルでの調査  
2021年度以降:営業職員・代理店・金融機関チャネルでの調査(各領域の結果を被保険者数等で加重平均し算出)

<sup>\*15</sup> 国内外の元受保険会社の総資産と国内外のアセットマネジメント事業子会社の預かり資産残高の合計(一部の内部取引調整等を行い算出)

<sup>\*16</sup> 2024年度以降は、ニチイグループのCO<sub>2</sub>排出量を含めた数値を記載。なお、海外グループ会社はScope3から除外

<sup>\*17</sup> 2018年度～2023年度の基準値は2013年度のCO<sub>2</sub>排出量(25.4万t-CO<sub>2</sub>)。2024年度以降は、2013年度の数値にニチイグループのCO<sub>2</sub>排出量を含めた基準値(41.4万t-CO<sub>2</sub>)に対する削減率を記載

<sup>\*18</sup> 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。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。なお、2020年度～2024年度は上場株式・社債・不動産(株式・社債は投資信託経由を含む)が対象、2025年度より非上場株式を対象に追加

<sup>\*19</sup> 2010年度の温室効果ガス排出量:総排出量(2020年度～2024年度は2,611万t-CO<sub>2</sub>e、2025年度は2,619万t-CO<sub>2</sub>e)に対する削減率  
2013年度の温室効果ガス排出量:総排出量(2020年度～2024年度は2,315万t-CO<sub>2</sub>e、2025年度は2,321万t-CO<sub>2</sub>e)に対する削減率

<sup>\*20</sup> 2020年度の温室効果ガス排出量:インテンシティ(2020年度～2024年度は72.4t-CO<sub>2</sub>e/億円、2025年度は71.4t-CO<sub>2</sub>e/億円)に対する削減率

<sup>\*21</sup> 2014年度～2023年度の数値は日本生命単体の数値を記載

## 社外評価／イニシアティブへの参画

### 社外評価（2025年度）

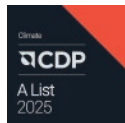
日経サステナブル総合調査  
(SDGs経営編)  
●星4.5(偏差値65以上～70未満)



東洋経済CSR企業ランキング  
●金融機関部門 第2位



CDP 2025 気候変動質問書  
●Aリスト企業に選定

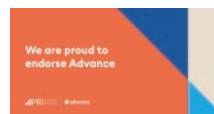


### イニシアティブへの参画（2026年4月時点）

#### 全般



#### 人・地域社会



Advance



不平等・社会関連財務情報開示  
タスクフォース(TISFD)



グローバルヘルスのための  
インパクト投資イニシアティブ  
(Impact Investment Initiative for Global Health:  
Triple I for Global Health)



女性のエンパワメント原則



孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム



人的資本経営コンソーシアム

#### 地球環境



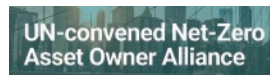
CDP



Climate Action 100+



ネットゼロのためのグラスゴー金融同盟(GFANZ)



ネットゼロ・アセットオーナー・  
アライアンス(NZAOA)



RE100



Spring



国際サステナビリティ  
基準審議会(ISSB)



自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)  
※当社はTNFDフォーラムのメンバーです。



GXリーグ



気候変動イニシアティブ



経団連生物多様性宣言  
イニシアチブ



30by30アライアンス

### ■ 会社概要（数値は2026年3月末時点）

|                   |                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| 名称                | 日本生命保険相互会社                                                       |
| 所在地               | 本店：〒541-8501 大阪府大阪市中央区今橋3-5-12<br>東京本部：〒100-8288 東京都千代田区丸の内1-6-6 |
| 代表取締役社長<br>社長執行役員 | 朝日 智司                                                            |
| 創立                | 1889年7月4日                                                        |
| 事業所               | ●支社等……………106 ●海外事務所……………3<br>●営業部……………1,434 ●代理店*……………19,110     |
| 子会社等              | ●保険業および保険関連事業……80社<br>●資産運用関連事業……………73社<br>●総務関連事業等……………24社      |



本店

\* 代理店には、銀行等の金融機関代理店等を含みます。

### ■ 生命保険のお手続きやお問い合わせにつきましては

|                               |                                                                                                                                                                                                           |  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ニッセイホームページ                    | <a href="https://www.nissay.co.jp">https://www.nissay.co.jp</a><br>※ご住所の変更等のお手続きやご契約内容の照会、資料請求、ご相談等を受け付けています。                                                                                             |  |
| ニッセイ・ライフプラザ                   | ●営業日／月～金曜日(祝日、夏季休業期間、年末年始は除きます。)<br>●営業時間／店舗により営業時間が異なります。<br>詳細についてはホームページにてご確認ください。<br>●ニッセイ・ライフプラザの詳細についてはこちら<br><a href="https://www.nissay.co.jp/madoguchi/">https://www.nissay.co.jp/madoguchi/</a> |  |
| ニッセイコールセンター                   | 0120-201-021                                                                                                                                                                                              |  |
| ご高齢のお客様専用ダイヤル<br>(シニアほっとダイヤル) | 0120-147-369                                                                                                                                                                                              |  |
| 保険金・給付金ダイヤル                   | 0120-279-481<br>受付時間／月～金曜日 9:00～18:00 土曜日 9:00～17:00<br>(祝日、12/31～1/3は除きます。)                                                                                                                              |  |

### 「日本生命 統合報告書2026」の発行にあたって

「日本生命 統合報告書2026」をご覧いただき、ありがとうございます。日本生命グループは「国民生活の安定と向上に寄与する」という経営基本理念のもと、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様への価値提供に取り組んでいます。

2024年度からスタートした今中期経営計画において、サステナビリティ経営の高度化を通じた『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指し、人・地域社会・地球環境の3領域で取り組みを進めてきました。今年度はその計画の最終年度として、計画の完遂と中長期的な成長ベクトルをさらに引き上げる対応に取り組む一年です。統合報告書2026にお

いても、着実な取り組みの推進と今後を見据えて一層注力することをお伝えできるよう努めました。編集責任を担う担当役員として、当報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

当報告書が、ステークホルダーの皆様にとって、日本生命グループをご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。今後も皆様との対話を大切に、開示の充実と透明性の向上を図っていきたく考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

常務執行役員 鹿島 紳一郎

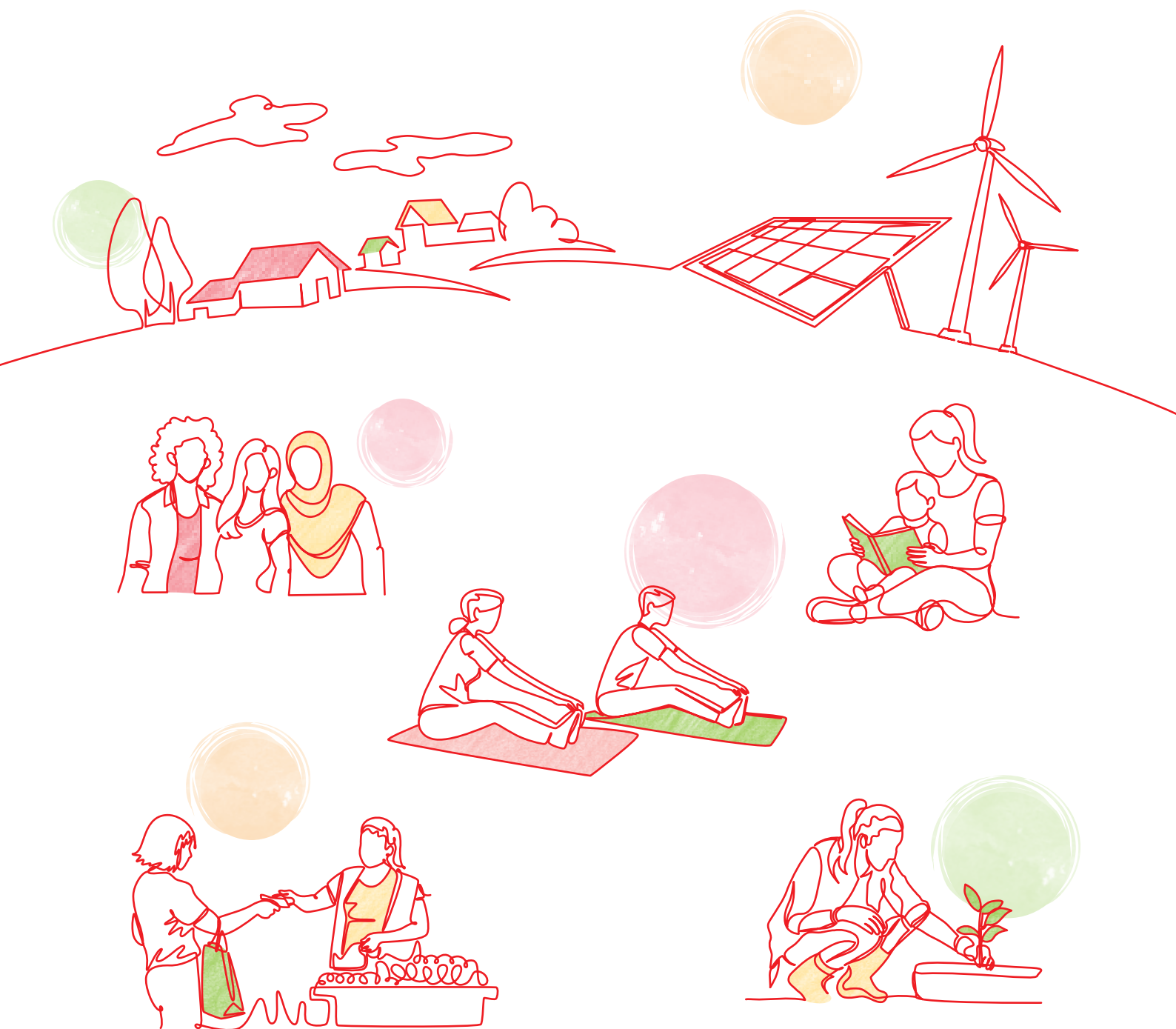


今日と未来を、つなぐ。



日本生命

NISSAY



見やすいユニバーサル  
デザインフォントを  
採用しています。