

2026年7月2日

第79回定時総代会議事要旨 (質疑応答の要旨)

日本生命保険相互会社

第 79 回定時総代会議事要旨（質疑応答の要旨）

2026年7月2日（木曜日）、午前10時30分から、大阪市北区中之島五丁目3番68号、リーガロイヤルホテル大阪 ヴィニエツト コレクションにおいて、第79回定時総代会を開催した。

総 代 数	1 9 8 名
出席総代数	1 9 8 名
（うち、委任状による出席	3 6 名）

なお、委任状による出席総代のうち、19名については、自宅または勤務先等にて、Web会議ツールを通じ参加していた。

※開会後、報告事項中に総代 2 名が退出したため、議案の決議における出席総代数は 196 名に変更。

出席者

取締役（監査等委員である者を除く。）【10名中、出席10名（全員）】

清水博、朝日智司（議長 兼 議事録作成者）、赤堀直樹、中村吉隆、中野佳代子、宮
 嶋隆浩、牛島信、三浦惺、富田哲郎、濱田純一

監査等委員である取締役【5名中、出席5名（全員）】

松永陽介、宮崎まゆ子、但木敬一、佐藤良二、飯島奈絵

総代からの書面等による事前質問について、全ての質問・要望に対する回答を資料として配付した。

(質問 1)

○お客様本位の業務運営のもと、顧客企業数、預かり資産等は順調に推移している一方、年度末契約(個人保険、個人年金保険、団体保険、団体年金保険等)は、ここ数年漸減傾向にあるが、両者のギャップの背景について教えてほしい。

(回答)

○ご認識のとおり、当社グループ合計での顧客企業数、預かり資産等については順調に推移しており、グループ合計の年度末契約についても順調に推移をしている。一方、当社単体においては、お客様数や年度末契約は漸減傾向となっている。

○当社単体の新契約は、昨年9月に予定利率を引き上げた一時払終身保険の販売増を主因に対前年増加しているが、その多くは、これまでの低い予定利率の既契約を解約し、今回の高い予定利率に新たに加入した契約であったこと、加えて、解約・失効・減額等、過年度に販売した契約の減少は、今年度も過年度と同じペースで推移し、これら減少の合計が新契約を上回ったことから、結果として、年度末契約は漸減傾向となっている。それに伴い、単体のお客様数についても、漸減傾向となっている。

○また、当社単体の団体保険・団体年金については、労働生産人口の減少や高齢化を背景に、全体的に漸減傾向となりつつも、団体年金については、アセットマネジメント

を含めると、その運用が好調であったことから対前年増加となっている。

○個人保険・個人年金保険・団体保険・団体年金でそれぞれのトレンドはあるが、引き続き、お客様本位の業務運営に努めていく。

(ご参考)日本生命グループ・日本生命単体の業績推移

■日本生命グループ業績

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
お客様数	1,467万名	1,480万名	1,492万名	1,519万名	1,534万名
顧客企業数	-	-	34.2万社	34.8万社	34.9万社
預かり資産	-	-	118兆円	119兆円	145兆円

※顧客企業数・預かり資産は中期経営計画(2024-2026)より指標として設定

個人保険・個人年金保険計 (年換算保険料)	45,695億円	45,944億円	47,563億円	48,222億円	49,934億円
団体保険(保障額等)	109.8兆円	108.5兆円	107.8兆円	107.2兆円	106.3兆円
団体年金保険(受託資産等)	18.4兆円	18.6兆円	19.9兆円	20.0兆円	20.7兆円

■日本生命単体業績

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
個人保険・個人年金保険計 (年換算保険料)	37,700億円	37,417億円	37,401億円	37,028億円	36,912億円
団体保険(保障額等)	98.2兆円	97.5兆円	96.8兆円	96.3兆円	95.5兆円
団体年金保険(受託資産等)	13.8兆円	14.0兆円	13.9兆円	13.7兆円	13.6兆円
〔団体年金保険(受託資産等) (アセットマネジメント含み)〕	17.7兆円	17.9兆円	19.3兆円	19.5兆円	20.2兆円

(質問2)

○新配当制度の導入や配当性向の引き上げを高く評価する一方、健全性指標（内部モデルE S R）のコントロールも重要と考える。今後の「成長投資」と「財務の健全性」のバランスをどのようなガバナンス体制のもとで判断し、中長期的な契約者利益へ反映させていくのか。

(回答)

○当社では、中期経営計画（2024－2026）において、健全性の確保、契約者配当の充実、成長投資推進のバランスを意識した戦略を推進している。

－健全性については、将来にわたる確実なお支払いを全うすべく、世界トップクラスの健全性を確保するために、内部モデルE S Rについて200～270%の目標レンジを設定している。（下図①）

－契約者配当については、健全性が向上してきたことを踏まえ、より一層の充実を図るべく、現中期経営計画より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」に引き上げており、長期継続配当の導入も含めて充実に努めている。（下図②）

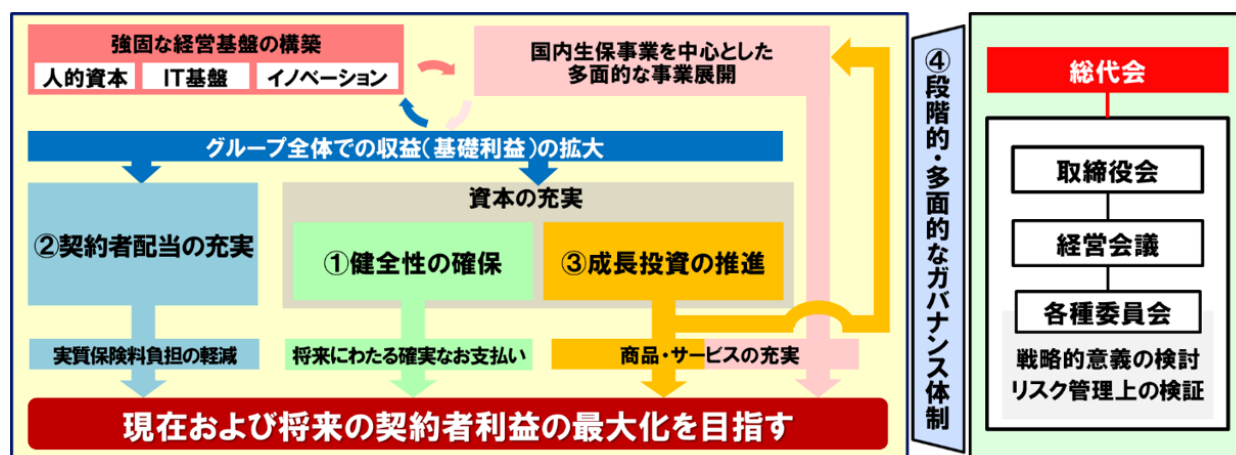
－成長投資については、健全性の確保を前提としながら、さらなる基礎利益の拡大、ひいては契約者配当の充実に繋がると考えて進めている。（下図③）

○このような考え方のもと、積極的に成長投資を進める中でも十分な健全性を確保する観点から、当社では多面的・多層的なガバナンス体制のもとで意思決定を行っている。
(下図④)

ー具体的には、経営会議の諮問機関となる各種委員会において、成長投資の戦略的意義や収益性について議論を行うとともに、リスク管理の観点から将来の収支・健全性を見通しについての検証を行っている。

ーこれらを踏まえ、最終的には取締役会における審議・決議を経て経営戦略を策定しており、その戦略に基づく契約者配当や剰余金処分といった重要事項を総代会でお諮りしている。

○今後も各種戦略遂行に伴う健全性指標への影響を確認しながら、確実な保障責任の全うを前提とした会社運営を行い、長期的な視点から契約者利益の最大化に努めていく。



(質問 3)

○地域振興取組や、「につせーのせ！地域振興寄附金」による寄付は、社業を踏まえた社会貢献活動として極めて有意義だと思うが、広く社会に認識されているとは言い難く、広報活動のさらなる充実をお願いしたい。

(回答)

○当社では、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指し、地域振興取組をはじめ、金融教育や各種健康経営支援、スポーツ教室、その他社会貢献活動等、社会課題に応じたさまざまな取組を進めており、その取組を総代会やニッセイ懇話会等でお伝えするとともに、TV CM、メディアへの掲載等を通じて発信を行ってきた。

○これまでは、福山雅治氏出演のニッセイサステナプロジェクト「につせーのせ！」TV CMによる啓発活動の紹介に加え、オフィシャルホームページ、オフィシャルSNSにて、交通安全啓発活動・がん啓発活動・地域の健康サポート活動のアンケート集計結果等を随時発信するとともに、「につせーのせ！地域振興寄附金」については、各都道府県の交通安全協会・日本赤十字社への寄付についてプレスリリースを実施してきたが、ご指摘のとおり、広く社会に認識されているとは言い難いと考えている。

○今後は、認知度向上のためのさらなる取組が必要と認識しており、地域振興取組が各地域のステークホルダーとともに行う取組であることを踏まえ、各地域のメディアを通じた発信をより一層強化していく。

○また、広報活動に加えて、地域振興取組自体の高度化にも努めており、全国の自治体と協定等で連携しながら、期ごとに「交通安全啓発活動」「がん啓発活動」「地域の健

康サポート活動」として、それぞれのテーマに沿ったアンケートを実施し、2025年度は計405万名にご回答いただいた。アンケート回答後は、回答に応じた情報提供を実施するとともに、集計結果を自治体・お客様にフィードバックし、双方の行動変容に繋げることを目指している。

- また、昨年度より、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円をアンケートテーマに応じた団体の都道府県支部へ寄付する仕組みである「につせーのせ！地域振興寄付金」を新設した。
- 地域の課題解決の主体である支社が、地域のステークホルダーとの協働により地域に貢献していくことを強く志向する当社にとって、アンケートによる啓発活動や「につせーのせ！地域振興寄付金」等の地域振興取組はその象徴であり、今後も、さらに認知を広げていけるように、広報活動を強化しながら、取組自体の高度化を図っていく。

（質問4）

- ニッセイ懇話会に参加した際に、担当者の引継ぎについての意見を聞いた。契約者と営業職員の相性の側面もあると思うが、DXが急速に進展するなかで、契約者と営業職員の人物像をある程度パターン化して最適なマッチングを行うといった営業現場タレントマネジメントのようなことは検討しているのか。

（回答）

- 当社では、生命保険ご加入後に長期的な安心をお届けすべく、アフターフォローを徹底し、担当者を明確にする観点から、契約ごとに担当職員を設定（担当者制度）している。
- 担当職員の設定にあたっては、地域ごとに担当者を配置（地区エリア制度）しており、距離や訪問のしやすさを踏まえたフォロー体制を確保している。
- 営業職員が退職する場合は、後任担当者をお客様のお住まい等を勘案して選定し、担当交代に伴う対応漏れが生じないよう、支社・営業部の管理者が情報共有・管理することでフォローし、スムーズな引継ぎが行えるよう努めている。
- また、人物像の理解という点について、近年は対面営業にデジタルを組み合わせた新たな活動を展開しており、各種コミュニケーションを通じて得られるご意向や対応履歴をデータベースに蓄積・分析し、お客様の関心やニーズの変化を捉えた最適なアプローチ・コンサルティングに活用する取組を進めている。
- 今後のステップとしては、従来のお客様に関するデータに加え、営業職員一人ひとりの属性・知識等のデータ化による個別最適学習を通じた、営業職員教育の高度化を検討しているが、データを活用したお客様と営業職員のマッチングについては、段階的な検討が必要と認識している。

（質問5）

- 地域課題解決による営業活動基盤の造成について、社会課題解決に共に向き合う企業姿勢が期待される現代において、2026年6月に発表された「熱中症対策の産官学連携コンソーシアム」に参画する保険会社としての取組は。

（回答）

- 近年、気候変動の影響による夏季の猛暑は一層深刻化しており、熱中症リスクの増大

は社会全体で取り組むべき喫緊の課題となる中、将来的に熱中症による搬送者数が増えていくことも想定され、より一層、地域に根差した生命保険会社としての役割が重要となってくると認識している。

- 当社は「豊かな地球を未来につなぐ」ことを目的に地球環境保護に向けた各種取組の推進や情報開示を実施しており、その一環として国立環境研究所作成の熱中症シナリオ分析を活用した、気候変動に伴う当社収支への影響分析をはじめ、お客様の熱中症に対する経済的備えやリスク対策の重要性に関する啓発活動、グループ会社であるニッセイプラス少額短期保険での「熱中症・インフルエンザ保険」の販売等、取組を進めている。
- 当社が進める熱中症シナリオ分析の高度化や熱中症に関する知見を有する各分野の企業・団体との連携による効果的なソリューションの検討等、地域の人々の健康維持に向けて貢献するため、「熱中症対策産官学連携コンソーシアム」への参画をした。
- 当コンソーシアムは、熱中症対策の社会実装に向けた産官学での連携・取組を推進する枠組みとして、国立環境研究所が中心となって設立された機関であり、行政や研究機関、優れた熱中症対策に係るソリューションや熱中症に係る課題を抱える企業等、官民、業種問わず、さまざまな企業・団体が参画している。
- 引き続き、熱中症リスク等の課題に対する生命保険会社としての役割を発揮すべく、こうしたアカデミアやさまざまな企業・団体との連携等を通じて得た知見等も活用しながら、取組を進めていく。

（質問６）

- 営業職員の報酬制度について、契約獲得の多寡だけでなく総合的かつ社会通念上相当と思われる賃金規定であることを今一度点検していただき、日本を代表する生命保険会社であってほしい。

（回答）

- 営業職員の給与は、営業成績等によって変動しない固定的給与と、変動する比例的給与で構成しており、この固定的給与によって安定的に給与を支給する体系としている。
- また、物価動向等を踏まえた柔軟な賃上げにも取り組んでおり、今年度は、地域に根差し、長期的にお客様・地域社会にさまざまな安心を提供する営業職員の活動を支える観点から、基本給の引き上げを実施している。
- 比例的給与についても、新契約の多寡のみではなく、契約の継続状況等を含め総合的に評価している。
- こうした給与体系を通じて、営業職員が長期にわたってお客様・地域社会にサービスを提供し続けられる体制を目指している。
- 今後も、過度に短期的な新契約獲得に偏ることのない、公正かつバランスの取れた給与体系をベースに、社会通念上の相当性も踏まえた適切な給与体系の維持・向上に努めていく。

（質問７）

- インターネット販売の生命保険について、はなさく生命の名称よりも日本生命の名称が入った方が、販売が拡大するのではないか。

（回答）

- はなさく生命では、CM・広告・Webサイト・申込導線等において、グループロゴを表示する等、日本生命グループであることを明確に伝える取組を進めている。実際に、はなさく生命の加入者から「日本生命グループであることに安心感を持った」といった声をいただいております、グループブランドの訴求は一定の効果を発揮していると考えています。
- 2019年の開業以来、「新たな発想でお客様一人ひとりの人生をサポートし続ける」という理念のもと、シンプルで分かりやすい生命保険商品やサービスを提供すると共に、お客様からの認知向上に向けて、テレビCMや新聞広告、インターネット広告等を通じた、継続的な広告宣伝によってブランド力、認知度を高めてきた。
- 一方で、インターネット販売の生命保険においては、お客様が対面で説明を受ける機会が限られるため、会社名やブランドに対する安心感が加入検討に与える影響は大きいと認識している。したがって、はなさく生命の商品・サービスについて、日本生命グループであることをより分かりやすく訴求することは、販売機会の拡大に資する重要な取組と考えている。
- 直近では、インターネットではなさく生命の商品についてのお問合せや資料請求をいただいたお客様のうち、手続面で不安がある方や、対面での説明を希望される方向けに、日本生命グループとして対面相談や加入手続きを行うといった試験的な取組も進めている。
- 今後は、はなさく生命のデジタル領域における知見・機動性と、日本生命グループとしての信頼感を組み合わせながら、インターネット販売における安心感の向上と販売機会の拡大に取り組んでいく。

（質問8）

- ニッセイ・ウェルス生命の商品を検討していた際に、金融機関の担当者の方には質問に対して満足できる回答ができる方がいなかった。担当者向けの勉強会を実施する等、改善が必要と感じる。また、契約等の際には、タブレットや電話を活用して金融機関の担当者をフォローできる体制を構築してはどうか。加入を見送ったり、チャンスの喪失につながったりすると思ったので、改善をお願いしたい。

（回答）

- ご指摘のとおり、担当者の知識水準や対応力にばらつきが生じた場合には、お客様のご理解が十分に得られず、ご加入の見送りや機会損失につながる可能性があるものと認識している。ご提案いただいた、タブレットや電話などを活用した遠隔での金融機関担当者へのフォロー体制については、極めて重要であると認識しており、直近では、電話による照会対応窓口であるサポートデスクの利用促進や、サポートデスクの採用・教育体制の強化による照会対応の迅速化・高度化に取り組んでいる。
- 現在、金融機関窓販については、日本生命グループとして、各社の強みを生かしたグループ協業により以下の取組を進めている。

【商品供給について】

機動力や商品開発力に強みを有するニッセイ・ウェルス生命が中心に担当

【チャネルサポートについて】

日本生命が全国ネットワークを生かして地域金融機関や信用金庫を支援するとともに、

メガバンクや証券会社に対しては経験豊富なホールセラーの強みを生かしてニッセイ・ウェルス生命が対応

- また、金融機関担当者に対する現行のフォロー体制として、
 - －ニッセイ・ウェルス生命では、金融機関担当者向けのサポートデスクの設置や商品知識・金融教育・コンプライアンス等の動画コンテンツの提供および各種研修の実施
 - －日本生命では、地域金融機関に対する商品・コンプライアンス知識や販売スキルの向上を目的とした各種研修・教育の実施
- 等を通じ、金融機関における保険販売のサポート体制の充実に努めている。
- 引き続き、お客様に最適な保障を提供できるよう、金融機関と一体となったサービス品質の向上に努めるとともに、タブレットの活用等も含めた金融機関担当者へのフォロー体制の高度化を検討していく。

（質問 9）

- 「治療サポート保険“ぴたほ”」について、ポスターやCMで見かけて検索したが、内容や名称との連動が分かりづらいと感じる。

（回答）

- 「治療サポート保険“ぴたほ”」については、治療が多様化する中でもお客様に安心してより良い治療を受けていただけるよう、治療実態に合った保障や患者申出療養の保障を提供するため、保険適用の入院・手術等の費用に対して、診療報酬点数に連動した給付により、傷病や治療内容に応じて保障するとともに、差額ベッド代・食事代等の保険適用外の諸費用に対しては、定額の給付金で保障する仕組みとしている。
- また、販売愛称「ぴたほ」については、「給付額が治療費にぴったり合うこと」および「ほっとできる安心感」を表現したものである。
- ご指摘の点も踏まえ、今後は当商品の仕組みがよりお客様に理解いただけるよう、お客様向けの説明資料の一層の充実に努めていく。

（質問 10）

- 学資保険について、個人の学資保険の配当金を学校法人へ個人の意向により寄附（税額控除対象）できるようにし、かつ学資保険配当金を原資としたこの寄附金を日本生命がアセットマネジメントとして学校法人に運用提案するといったスキームを検討できるのか。

（回答）

- 当社では、積立配当金をご契約者に直接還元し、その用途についてはお客様のご意向に基づき自由にご活用いただくことを基本的な考え方としており、現時点では積立配当金等を外部の団体等に寄付するスキームはない。
- 一方で、寄付という点について、契約者限定のサービス「N I S S A Yハピネスナビ」では、ハッピーギフトにて獲得できる選択型ギフトの交換先として、200円の寄付を選択することができる。寄付先として、「日本赤十字社」・「あしなが育英会」・「ユニセフ（国際連合児童基金）」「国連U N H C R協会」の4つの団体から、いずれかを選

択することが可能である。

- また、教育という点に関連して、当社では、役員・職員一人ひとりが当事者として、地域の皆様とともに「未来世代」「多様性」「地球環境」を中心に社会貢献活動に取り組んでおり、とりわけ、「未来世代」においては、ライフデザイン・金融リテラシーを伝える「出前・受入授業」による教育機会の提供や、進学準備費用として奨学金を給付する「進学応援奨学金 supported by 日本生命」による進学支援を通じて、引き続き未来世代の健全な育成に貢献していく。
- 引き続き、『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・サービスの提供に努めていく。

（質問 1 1）

- 手続きにおけるマイナンバーの申告について、Web申請ができると助かると思う。日本生命の処理も楽になり、郵送や用紙にかかる費用も削減できるのではないかな。

（回答）

- 生命保険会社は、保険金等のお支払の際に、税務署へ提出が義務付けられている資料（支払調書）に、保険金・年金等のお支払を受けるお客様・ご契約者のマイナンバーを記載することが求められており、当社でもお客様にマイナンバーのご申告をお願いしている。
- 個人保険・個人年金保険のご契約者については、スマートフォンの専用アプリからマイナンバーをご登録し、ご申告いただけるが、当社にアプリ経由でご登録いただいたマイナンバーが、ご契約者単位で管理する仕組みであるため、受取人等のご契約者以外のお客様については、紙でのご申告をお願いしている。
- 引き続き、お客様にとって利便性の高いマイナンバーの提出方法について検討するとともに、スマートフォンやWeb、マイナンバーカードを活用した各種お手続きの拡充を推進していく。

（質問 1 2）

- AIやデジタルを活用したお客様との接点作りは今後も重要かと思うが、高齢者にはAI、デジタルのみならず、面談も含めて一層柔軟なご対応を心がけていただきたい。

（質問 1 3）

- 新しく導入された端末には、万全のセキュリティ対策がなされていることに感心した一方、お客様のスマートフォンやネット環境が必要になる手続きが増えたと聞いている。高齢者のなかには、日本生命の職員が丁寧に説明してくれるが、最後に自分の操作が必要になることに不安を感じている方もいるようだ。幅広い年齢層のお客様を持っている日本生命だからこそ、高齢者の方やスマートフォンをお持ちでない方への配慮も必要なのではないかな。

（回答）

- 当社では、世の中のデジタルニーズの高まりやセキュリティレベルの高度化を通じたお客様保護、サステナブルな責任を全うしうるサービス体制の構築といった観点から、スマートフォンやWebを活用したお手続きの拡充を推進している。
- 一方で、スマートフォンをお持ちでないお客様や操作にご不安のあるお客様にも、お

お客様のニーズ・状況に合わせて、紙や営業職員端末を活用した方法によりお手続きいただける体制を整え、円滑なお手続きを実現できるよう取り組んでいる。

- 今後も、ご高齢のお客様を含め、全てのお客様にとって分かりやすく利便性の高いサービスをご提供できるよう、日本生命アプリを中心としたWebサービスの操作性・視認性の向上やAIの活用等を通じてさらなる利便性の向上を図るとともに、引き続き、お客様が望むタイミング・方法で、正確・安全にお手続きいただけるよう、有人での対応を含め、さまざまなお客様に寄り添った丁寧な対応に努めていく。

(ご参考) より配慮が必要なお客様への取組例

① 安心してお問い合わせいただくための対応

ーご高齢のお客様専用ダイヤル（シニアほっとダイヤル）

自動音声案内やオペレーターの声が聞き取りづらいといったお客様の声を踏まえ、自動音声案内を通さずにオペレーターに直接つながる専用ダイヤルを設置し、わかりやすく丁寧な応対を実施

ーコールセンターでの画面共有サービス

当社ホームページでのお手続きに不安を感じられるお客様に対し、オペレーターがお客様と同じ画面を見ながら操作方法等をご案内するサービスを提供

② ご本人によるお問い合わせが困難となった場合の対応

ーご契約者サポートサービス

ご契約者によるお手続きのお問い合わせが困難になった場合等に、契約者をご登録いただいたご家族に契約者をサポートしていただけるサービスを提供

(質問 14)

- ニッセイ懇話会では「健康診断の優良データ提供で保険料が割安になるのか」といった声が寄せられていたが、ヘルスデータ、ヘルスデータ分析体制等を新たな事業基盤として確立するためには、自分の個人情報がどのように加工・利活用されるか生活者の理解を進めることやデータの利活用へ安心して提供する環境整備が必要と考える。契約者の個人データの取り扱いについて、契約者のデータ利活用に関する不安や疑問に対する相談体制の社内整備等は検討しているか。

(回答)

- 当社では、お客様からいただいた個人情報や健康状態に関する情報については、当社の定める「個人情報保護方針」の利用目的の範囲内で、厳正な取り扱いを徹底している。
- 具体的には、お客様のご契約のお引受け、ご継続・維持管理、ならびに保険金・給付金等のお支払に活用する他、ご加入時にお客様よりいただいた健康状態に関する情報や、ご加入後の保険金・給付金のご請求時にお客様よりいただいた入院・手術等の情報等については、今後の商品開発や生命保険のお引受けの基準策定等に活用している。
- また、お客様からの個人情報の取り扱いに関するお申し出については、ニッセイコールセンターにて受け付け、適切に対応している。
- なお、ご契約者様の情報ではないが、ヘルスケア事業において、Wellness-Star☆サービス（健康保険組合や共済組合等保険者向けのデータ分析サービス等）を通じ、健康

保険組合等保険者より匿名加工情報の第三者提供を受けており、当社グループの保険商品の高度化や保険者へのコンサルティング等で活用している。匿名加工情報の取り扱いに関しては、法令の定める基準に従い、適切な措置を講じている。

- 今後も、ヘルスデータ等のさまざまな情報を活用した新たな事業・サービス開発を検討していくが、情報の取り扱いについて、お客様にご安心いただけるよう、必要な体制整備を進めていく。

（質問 15）

- IT企業の生命保険業への進出や、IT企業を中心に経済圏を構築する動きが活発化しているが、日本生命として“安心の多面体”という事業ビジョンを掲げている中で、どのように経済圏を構築しているか、あるいは、しようとしているかをご教示いただきたい。

（回答）

- IT企業や銀行等が、決済や通販、通信、金融などさまざまなサービスを組み合わせた「経済圏」の構築を目指す動きは、デジタル技術を活用してお客様との接点を広げるとともに、ポイント還元や金融サービスの組込等を通じ、「利便性」・「利得性」を高めるという点で大きな特徴があると認識している。
- 一方、日本生命グループが掲げる“安心の多面体”を通じ目指しているものは、そうした銀行等の金融機関が掲げる経済圏とは異なるものである。
- 経済圏が「利便性」・「利得性」を軸にお客様との関係を深めていくものだとなれば、日本生命グループは「安心」を軸に、人生100年時代におけるお客様・地域社会の不安に正面から向き合う。“安心の多面体”として、ヘルスケア・介護・保育・資産形成等の保険にとどまらないさまざまな商品・サービスをグループ一体で提供し、お客様の不安に寄り添えるよう、「安心」をキーワードとした日本生命グループならではのいわゆるエコシステムを形成してまいりたいと考えている。さらに、地域の金融機関や自治体等のステークホルダーと協働し、地域ごとの社会課題解決に取り組むことで、「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く。
- 現在、こうした当社グループならではのエコシステムについて、来年度から始まる次期中期経営計画の策定に合わせて具体化を進めている。次期中期経営計画では、より具体的なビジョン・取組をお示ししていく。

（質問 16）

- 国際競争環境の変化をどう捉え、豪州や米国などの海外事業において、どのようなシナジーと持続的な環境優位性を築いていかれるのか。

（回答）

＜国際競争環境の認識と成長市場の取込＞

- 当社は、2025年にレゾリュションライフを完全子会社化した。レゾリュションライフとは2019年に初めて投資を実施して以降、長期的な関係を構築してきた。そのなかで、保険会社の資本効率化ニーズが高まる再保険市場の成長を取り込む目的で、今回の完全子会社化へと至った。
- 今後も各国・領域の成長トレンドを取り込むべく、長期的な視点から海外事業を展開

していく。併せて、各国の環境変化や規制動向をフォワードルッキングに把握するとともに、必要に応じて監督当局への働きかけ等を行い、トレンドの変化にも対応可能な態勢を構築する。

<持続的な環境優位性の構築とシナジー創出>

- 持続的な環境優位性の構築に向けては、本社や海外グループ会社の強みを生かし、日本生命グループの価値向上に資する取組を行っていく。
- 具体的には、2025年のレゾリューションライフの完全子会社化と同時に、当社オセアニア事業と豪州・NZレゾリューションを統合した。これは豪州・NZレゾリューションの強みを生かして統合効果を創出し、競争優位性の発揮を企図したものである。また、レゾリューション自体も当社の信用力や資本力を生かした事業の強靱化・安定化を進めていく。
- 加えてシナジーの創出にも努めており、具体的にはレゾリューションライフの再保険機能の活用による利回り向上を通じ、ニッセイ・ウェルス生命や大樹生命をはじめとした国内グループ全体の商品力強化に取り組んでいく。加えて、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く。
- また、米国市場での事業基盤を確立する機会を模索するなかで、市場成長が見込まれる米国年金市場の主要プレイヤーであるコアブリッジについても、2024年に出資した。個人年金商品ノウハウを生かした国内の商品開発の検討等により、お客様の多様なニーズに応える商品競争力の強化を図っていく。
- 以上のように、海外事業のさらなる成長・持続的な環境優位性の確立・グループシナジーの深化へと、それぞれ取り組んでいく。さらに、その成果を国内事業に還元することで、契約者利益の最大化にも引き続き尽力していく。

（質問１７）

- 1～2年という短期間で海外事業を拡大しているが、短期間で事業拡大に対するリスク検証や対応は検討しているのか。また、海外事業の拡大は長期レンジでは良いと思うが、短期レンジではトランプ政権をはじめとした地政学的リスクから事業ボラティリティが高く、急激な拡大はリスクが高いのではないかと感じている。今後の海外事業の管理について教えてほしい。

（回答）

- 海外への事業投資については、成長性・収益性・安定性等を踏まえて投資候補先を選定している。また、最終的な投資先の決定においては、投資候補先の経営陣の事業経験と経営能力や、投資候補先のビジネスモデルの将来性と変化対応力について、一定の時間をかけながら重点的に見極めている。加えて、特定の国や地域へのリスク集中を避ける地域分散も行っている。
- 上記と併せて、事業投資後のリスク管理も強化している。具体的には、出資先企業へ取締役や駐在員を派遣して成長支援およびリスク管理に携わり、今年度からは現地経営陣と議論する専門委員会も新設した。また海外部門内にファイナンス／IT／人事／法務の専門チームを配置し、横断的に各領域のチェックを行う態勢を構築し、リスク管理部門・監査部門等の他部門でも出資先企業の状況へ重層的に関与することで、ガバナンスの高度化に取り組んでいる。

- 例えばレゾリューションライフとは、2019年の出資以降に取締役を派遣して事業内容の理解を深めながら、段階的に持ち分を引き上げ、2025年に完全子会社した。今後もレゾリューションライフの事業特性・リスク等を踏まえ、リスク管理における高度化取組を継続していく。具体的には、レゾリューションライフの事業特性として、新規案件の獲得時に、死亡率や解約率の想定が重要な点や競争力確保のための運用利回り向上が必要な点等に鑑み、新規案件の審議や資産運用戦略の策定へ当社としても関与し、リスク管理の高度化に努めていく。
- また、グループ全体としても中東の情勢不安やプライベートクレジットの信用力低下等、直近での各種リスクの高まりは認識しており、海外事業およびグループ全体への影響に関するモニタリングを実施している。
- 今後も海外事業のリスク管理における高度化に向けて不断の取組を実施するとともに、健全性の確保・持続的な成長とのバランスを重視した長期的な視点から、契約者利益の最大化に努めていく。

（質問 18）

- 中東情勢悪化による環境認識と具体的な対策・対応があれば教えてほしい。

（回答）

＜年度計画の運用方針＞

- 中東情勢を踏まえた対応に関して、当社の資産運用は、ALM運用（※）や分散投融資の方針に基づき、マーケット変動に耐えうる頑健なポートフォリオの構築を目指しており、中東情勢を含む地政学リスクについても一定想定した上で運用方針を計画しているため、中東情勢の悪化を受けての資金配分計画の大きな変更はない。

＜環境認識＞

- 中東情勢は、米国・イスラエルによるイラン攻撃により急激に悪化し、ホルムズ海峡の封鎖を受けてエネルギー価格が急騰するなど、資産価格が激しく変動した。
- 直近では、米国・イラン間での暫定的な合意が報じられており、エネルギー価格は低下している。
- こうした中東情勢を踏まえた金融市場見通しについて、米国ではインフレの高止まりを背景に26年度内は政策金利が据え置かれると見込んでおり、海外金利は高止まりを想定している。また、日銀は緩やかに利上げを行うと想定しており、国内金利も緩やかな上昇を想定している。

＜対策・対応＞

- 中東情勢の先行きは不透明であり、予測が難しい状況と認識している。また、米国・イラン間での緊張が再度高まる場合、景気減速やインフレ圧力の高まりを招くリスクが高まることから、緊張が長期化するシナリオと、シナリオに沿ったアクションプランを予め策定し、状況変化に機動的に対応する体制を整えている。

（※）ALMは、金融機関で用いられる資産と負債のリスク管理手法。生命保険会社では、責任準備金（超長期の負債）が大部分を占めるという、生命保険商品の負債特性を踏まえつつ、金利リスクのコントロールを通じて、資産・負債バランスの適正化を図っている。

（質問 19）

- 金利上昇局面のもと、25年度の資産運用費用は前年度比2.4倍の2.1兆円となっているが、年度末の公社債残高28.9兆円の評価損益の状況について教えてほしい。また、金利上昇継続が見込まれるなか、当社のALM・ESR等における公社債の取扱方針も教えてほしい。

（回答）

＜公社債の評価損益の状況＞

- 国内債券の含み損は、金利上昇を受けて、25年度末で▲5.7兆円（24年度末対比で▲2.1兆円）に拡大している。また、決算では公社債で704億円の評価損を計上した。
- 一方、国内株式の上昇を受けて国内株式の含み益は10.7兆円（24年度末対比で+2.8兆円）となっており、有価証券全体での含み益は8.9兆円（24年度末対比で+1.6兆円）と、含み損益の状況は改善している。

＜公社債の取組方針＞

- 当社は過年度より、保険契約の解約が膨らんだ際の国内債券の含み損の実現リスクの低減や、今後の利息収入の改善を狙いとして、国内債券の入替に取り組んできた。金利上昇が進む中、25年度には約4兆円の入替を実施し、入替額を前年度より倍増させた。
- 国内債券の入替を加速した結果、25年度の有価証券売却損は1.7兆円（24年度末対比で11.2兆円拡大）となった一方、国内株式の売却益の増加を主因として、有価証券売却益は1.0兆円（24年度末対比で+0.6兆円）と増加している。
- 当社では、資産と負債を総合的にコントロールするALMの考え方に基づき、資産と負債のデュレーション（年限）の差を縮小することで、金利変動による資産価値と負債価値の変化がバランスする、金利変動リスクの圧縮を目指してきた。
- 現在、金利変動リスクの圧縮は概ね完了したが、今後も安定的な利息収入の向上と含み損の削減を目的とした国内債券の入替を継続しつつ、市場環境や見通しに基づき、機動的に国内債券の投資・売却を進めていく。
- なお、さらなる金利上昇のリスクもある中、リスク管理面では、金利上昇・株価下落が示現するリスクシナリオを設定し、健全性・収支への影響を確認するとともに、具体的な対応プランを策定している。

（質問 20）

- スチュワードシップ活動において、
- ①効果的な対話の拡大に向けて、協働エンゲージメントの拡大（既にテーマとして設定されているE（気候変動の情報開示充実）を拡大しつつ、S（社会への責任）も新規テーマとして追加すること）も検討に値するようになると思われる。効果的な対話の拡大に向けた今後の取組方針をご教示いただきたい。
 - ②投資先ではなく、政策サイドへの協働エンゲージメントの可能性もありうると思うが、今後どのような働きかけを行っていくのか。

（回答）

- 当社は、社会課題の解決への貢献を目指す責任投融資の推進を中期経営計画における重点取組と位置付けており、スチュワードシップ活動はその中核をなすものと考えている。

<①>

- スチュワードシップ活動において、E（環境）・S（社会）についての対話を効果的なものにするためには、幅広い企業との対話で得られた情報を蓄積し、その中から好事例を企業へ紹介、その結果有益な対話相手として選ばれ、さらに対話を行うという好循環が重要だと考えている。

- 当社は、E（環境）・S（社会）をテーマとする対話を継続強化しており、対話のテーマや要望事項を段階的に拡充している。

E（環境）については、2018年から温室効果ガスの自社排出量が多い企業と気候変動をテーマとする対話を開始した。その後、個別企業の状況に応じて、自社だけでなく調達先等を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に向けた取組を確認するなど、対話の幅を広げている。S（社会）については、2018年から人的資本・人権に関連する対話を開始し、現在では成長戦略の遂行に資する人材戦略が策定されているか等を確認している。

- その上で、ご質問いただいた複数の機関投資家が連携して対話を行う協働エンゲージメントについては、テーマ設定だけでなく、機関投資家間で価値観が一致していることも重要だと考えている。気候変動のような社会全体への影響が大きいテーマについては、収益性だけでなく公共性も重視するという点で価値観を共有する生命保険協会の各社と協働エンゲージメントを実施している。今後に向けては、S（社会）は非常に重要なテーマと考えているため、各社と価値観が一致する領域を議論しながら、協働エンゲージメントについて引き続き検討していく。

<②>

- 政策サイドへの働きかけについては、当社はスチュワードシップ活動の方針や結果、対話で収集したE（環境）とS（社会）を含めた企業の情報を、年に1度「スチュワードシップ活動報告書」としてまとめて公表しており、当該報告書を用いて、金融庁や経済産業省、東京証券取引所（以下、東証）などの政策当局と意見交換を実施している。

- また近年では、対外発信にも注力しており、東証による機関投資家インタビュー動画への出演や東証と共同で開催した企業向けセミナーへの登壇等を通じて、E（環境）とS（社会）などのテーマも含めて対外発信を行っている。こうした取組が、周囲からの反響等も含めて間接的に政策サイドへの働きかけにも繋がるものと考えている。

今後も長期投資家としての考え方や企業の実態を世の中に対して広く発信することで、日本経済全体の発展や、より良い社会の実現にも貢献していくことを目指していく。

（質問 21）

- フロンティアAIモデルが、サイバーセキュリティの在り方を一変させていると言われているが、膨大な顧客基盤を持ち、情報のデータベース化やDX化を推進しているなか、AI技術の進化を踏まえたサイバーセキュリティの取組について教えてほしい。

(回答)

- 当社では、サイバーセキュリティをトップリスクの一つと定め、サイバーセキュリティ取組計画を策定し、技術的対策、組織的対策、職員教育の3つの観点(※1)で取組を推進している。特に、「万が一侵入された際の早期検知、被害極小化、早期復旧するための対策」により注力し、サイバー攻撃への対応の実践的な手引きである「サイバー攻撃対応マニュアル(プレイブック)」の策定、「実効的な危機管理態勢」の構築を通じて、サイバーBCPの整備を進めている。
- そのような中、新たな脅威として主に以下の3つの特徴を持つフロンティアAIが出現した。
 - －従来のツールや専門家では発見できなかった脆弱性を大量に検出
 - －脆弱性の公表から攻撃までの時間が大幅に短縮
 - －スキルの低い攻撃者による高度なサイバー攻撃が可能
- こうした課題に対し、当社グループとして優先的に対応するサービスやシステムの特定、より速やかなパッチ適用、技術的対策の高度化等、態勢整備を加速しているところである。
- 具体的には、短期的対応として、金融庁からの要請に沿って以下の取組を推進している。
 - －危機対策部会を立ち上げ、経営会議や取締役会へ定期的に報告
 - －大手銀行やITベンダー、金融ISAC(※2)等からの情報収集
 - －能動的なシステム停止やサイバーBCPの準備
 - －脆弱性へのパッチ適用等の対応
 - －AIを用いた新たな脆弱性の検出
- 並行して、中長期的対応としてAIによるサイバー攻撃を前提とした脆弱性管理態勢の高度化を検討する等、今後も、お客様の資産・情報と日本生命グループの信頼を守るため、サイバーセキュリティ強化に努めていく。

※1：3つの観点でのサイバーセキュリティ取組概要

<技術的対策>

- ・多層防御の考え方に基づいた、入口対策(入らせない)、内部対策(早期検知、被害の拡大防止・早期復旧)、出口対策(外部へ情報を持ち出させない)の高度化
- ・日々の脆弱性情報チェックと定期的なパッチ適用

<組織的対策>

- ・サイバー攻撃専門の監視チームによる24時間365日の監視
- ・経営層や業務部門を含めた「有事」の具体的対応(サイバー攻撃対策マニュアル)の策定
- ・ランサムウェア等、大規模なサイバー攻撃発生時における実効的な危機管理態勢の整備

<職員教育>

- ・定期的なセキュリティ教育や攻撃メール訓練等を通じた全役職員のセキュリティ意識向上

※2：金融ISACとは、日本の金融機関の間でサイバーセキュリティに関する情報の共有・分析、及び安全性向上のための協働活動を行い、金融サービス利用者の安心・安全を継続的に確保することを目的とした一般社団法人

（質問 2 2）

- 個人が保険に求めるものが多様化しているなか、契約者の潜在的なニーズをより深く知るという意味で、ニッセイ懇話会をより有効に活用するような施策を期待する。例えば、懇話会の議論のテキストマイニングを活用した分析等、D Xと組み合わせることも考えられる。

（回答）

- 当社はこれまで、ニッセイ懇話会を地域版の総代会として、経営方針や経営内容についてご理解を深めていただくとともに、ご契約者のご意見・ご要望を幅広く収集し、潜在的なニーズもお伺いする場と位置付け、全社一律の経営計画や業績についてご説明するなかで、営業活動や生命保険商品・サービス等についてのご意見を頂戴し、総代方に経営との橋渡し役を担っていただきながら、ご意見の経営への反映に努めてきた。
- さらに昨年度からは、各支社が独自に取り組んでいる地域振興取組の説明を充実させることで、生命保険商品やサービス等に限らない、生命保険会社に求められていることも幅広くお伺いできるよう取り組んでいる。
- 今後も、幅広くご意見を頂戴することを強化してまいりたいと考えており、ご意見の収集については、総代方に直接ニッセイ懇話会で議論を聴いていただくことに加え、A I 等も活用しながら、幅広く、かつもれのないご意見等の集約に努めていく。

（質問 2 3）

- 少子化対策に向けた社内での取組状況と、そうした取組を通じた女性活躍推進への影響や効果について。

（回答）

- 当社は、『出産・育児と仕事の両立支援』に加え、それを支える『職場風土の醸成』が重要との認識のもと、少子化対策に向け、各種取組を実施している。こうした取組により、女性の活躍を後押しするとともに、全従業員が長く、前向きに活躍できる環境の実現を目指してきた。
- 具体的には、出産前・育児中等の段階に応じた両立支援制度の拡充等を実施しており、不妊治療による通院等でも取得可能な特別休暇の整備をはじめ、直近では、従業員の声を踏まえ、『育児短時間勤務』の対象となる子の年齢について、法律上の義務である“3歳未満”を大きく上回る、“小学校卒業まで”へと拡大している。加えて、ニチイ学館と協働し、企業主導型保育所の展開も進めている。
- また、風土醸成面では、管理職向けの研修の実施や、男性の育児休業取得の促進等に継続的に取り組んでいる。なお、育児短時間勤務適用や育児休業による欠員等に対し、必要に応じた人員の追加配置も行っている。
- こうした取組は女性の勤続年数延伸に繋がっており、直近10年間で、全社で約2年、内勤職員については3年延伸している。また、女性管理職比率についても2026年度始に28.4%（1,216名）と、着実に進展している。
- 今後も、各種取組を継続・拡充し、少子化対策および女性の活躍を後押ししていく。

＜ご参考＞

○男性の育児休業取得促進の状況

－男性管理職の約40％が育児休業取得を経験

○女性の上位職登用等の状況

	2026 年度	2016 年度
女性管理職※	1,216 名 (28.4%)	526 名 (14.9%)
女性の平均勤続年数〔全社〕	11.5 年 (+1.9 年)	9.6 年
女性の平均勤続年数〔内勤職員〕	13.2 年 (+3.0 年)	10.2 年

※各年度、4月1日時点の数値を記載。

（質問 2 4）

○業績は好調だったようだが、この点が役員や職員の報酬に反映されていくのか。

（回答）

○当社の役員報酬・職員報酬は、いずれも、業績等に連動して変動する部分および固定部分で構成している。

○まず、職員報酬については、昨年度の好業績等を踏まえ、業績連動部分に相当する賞与について、今年度支給分の積み増しを行っている。さらに、固定部分である月例給与については、物価上昇等の経済動向や人的資本強化の意味合いも合わせ、全層を対象に引き上げを実施している。これらの職員全層の賃上げは4年連続で実施している。

○また、役員報酬については、生命保険会社としてお客様に対する長期にわたる保障責任を全うし、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こととしており、その具体的な報酬水準については、経営環境や業績等を勘案するとともに、ご契約者配当や職員報酬とのバランスも取り、決定している。この考え方を前提に、業績連動報酬については、中期経営計画の目標に対する業績評価やサステナビリティ経営への取組状況等に加え、ご契約者配当の充実や職員賞与の上昇率等も勘案した水準としている。また、固定報酬についても、ご契約者配当の状況も含めた当社の経営状況や他社トレンド、職員の賃上げ状況等を踏まえ、水準の見直しを適宜実施している。

○当社としては、今後も長期安定的な経営を行うなかで、時々々の経営状況や業績等も踏まえつつ、ご契約者配当、職員報酬、役員報酬の三者間でバランスの取れた適切な報酬水準の設定に努めていく。

また、以下の質問・要望については、議長および担当役員からも回答を行った。

（質問 2）

○新配当制度の導入や配当性向の引き上げを高く評価する一方、健全性指標（内部モデル E S R）のコントロールも重要と考える。今後の「成長投資」と「財務の健全性」のバランスをどのようなガバナンス体制のもとで判断し、中長期的な契約者利益へ反映させていくのか。

（回答）

- 我が国では、2025年度末より、生命保険会社の健全性を測る指標として、経済価値ベースのソルベンシー・マージン比率、すなわちE S Rが資本規制として導入をされた。
- 大きな特徴としては、資産、負債ともに時価評価を行い、その差額をマージンとしていること、200年に1回発生しうるレベルの損失を想定し、より広範なリスクを対象としているということである。
- このE S Rを変動させる要素については、例えば、保険金や配当の支払が増加をすると、マージンが減少し、E S Rは低下する。
- 一方、自己資本の積み立てや、劣後債務の調達を行うと、マージンが増加し、E S Rは上昇する。
- 成長投資を行うと、リスクが増加し、E S Rは低下する。
- このように、E S Rには、各種の経営判断や環境変化が反映されるため、より高度なリスク管理が可能となる。
- 当社では従来より、当社の事業特性を反映した、内部モデルに基づくE S Rを用いて経営管理を行ってきた。
- その上で、前中期経営計画において、金利リスクの圧縮や自己資本の積み立てによる健全性向上に取り組んだ結果、グローバルトップレベルの健全性水準を確保するに至った。
- 現在の中期経営計画からは、内部モデルE S Rについて、200～270%の目標レンジを設定し、お客様配当性向は「安定的に60%程度」に目標水準を引き上げ、契約者配当のさらなる充実に努めているところである。
- こうした中、2025年度決算では、内部モデルE S Rは195%と低下したものの、引き続き十分な健全性は確保しており、今後も堅調な向上が見込まれるものと考えている。
- また、当期の実質的な利益のうち契約者配当に振り向ける金額の割合である、お客様配当性向については、目標水準60%程度に対して、66%を確保している。
- 引き続き、健全性、契約者配当、成長投資のバランスの確保に努めていくが、そのバランスを確保する観点から、当社では多面的かつ多層的なガバナンス体制のもとで意思決定を行っている。
- 具体的には、まず、どの程度の健全性を備え、どういう種類のリスクを、どれくらいの量を取って、リターンを上げるのか、という方向性を表す、いわゆる中期リスク選好を定めている。
- 次に、その中期リスク選好に基づいた具体戦略について、リスク管理委員会をはじめとした各種委員会において、戦略的意義やリスク管理面から議論・検証を実施し、最終的には取締役会における審議・決議を経て経営戦略を策定している。
- そして、その戦略に基づく契約者配当や剰余金処分といった重要事項を当総代会で諮りしている。
- 今後も、確実な保障責任の全うを前提とした事業運営を行い、長期的な視点から契約者利益の最大化に努めていく。

（質問３）

- 地域振興取組や、「につせーのせ！地域振興寄附金」による寄付は、社業を踏まえた社会貢献活動として極めて有意義だと思うが、広く社会に認識されているとはいい難く、広報活動のさらなる充実をお願いしたい。

（質問４）

- ニッセイ懇話会に参加した際に、担当者の引継ぎについての意見を聞いた。契約者と営業職員の相性の側面もあると思うが、DXが急速に進展するなかで、契約者と営業職員の人物像をある程度パターン化して最適なマッチングを行うといった営業現場版タレントマネジメントのようなことは検討しているのか。

（回答）

- 当社では、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指し、地域振興取組をはじめ、金融教育やスポーツ教室、その他社会貢献活動等、社会課題に応じたさまざまな取組を進めており、その取組を総代会や懇話会等でお伝えするとともに、CM、メディアへの掲載等を通じて地域の皆様への発信を行ってきた。
- これまでは、福山雅治氏出演の「につせーのせ！」CMに加え、地域振興寄附金についてのプレスリリース等、全国一律での発信を実施してきたが、今後はより広い社会における認知度向上のためにさらなる取組が必要と認識しており、地域振興取組が各地域のステークホルダーとともに行う取組であることを踏まえ、各地域のメディアを通じた発信を強化していく。
- 加えて、地域振興取組の高度化にも努めており、全国の自治体と協定等で連携しながら、期ごとに「交通安全啓発活動」「がん啓発活動」「地域の健康サポート活動」として、テーマに沿ったアンケートを実施し、2025年度は計405万名にご回答いただいた。アンケート回答後は、回答に応じた情報提供を実施するとともに、集計結果を自治体・お客様にフィードバックし、双方の行動変容に繋げることを目指している。
- また、2025年度には、アンケートへの回答1件につき10円を、テーマに応じた団体の都道府県支部へ寄付する仕組みである「につせーのせ！地域振興寄附金」を新設した。
- 引き続き、認知度向上のための広報活動の強化と、地域振興取組の高度化に努めていく。
- 当社では、生命保険ご加入後に長期的な安心をお届けするアフターフォローを徹底し担当者を明確にする観点から、契約ごとに担当職員を設定する担当者制度をとっている。
- 人物像の理解という点について、近年は対面営業にデジタルを組み合わせた新たな活動を展開しており、各種コミュニケーションを通じて得られるご意向や対応履歴をデータベースに蓄積・分析し、お客様の関心やニーズの変化を捉えた最適なアプローチ・コンサルティングに活用する取組を進めている。
- 今後のステップとしては、従来のお客様に関するデータに加え、営業職員一人ひとりの属性・知識等のデータ化による個別最適学習を通じた、営業職員教育の高度化を検討しているが、データを活用したお客様と営業職員のマッチングについては、段階的な検討が必要と認識している。

（質問５）

- 地域課題解決による営業活動基盤の造成について、社会課題解決に共に向き合う企業姿勢が期待される現代において、２０２６年６月に発表された「熱中症対策産官学連携コンソーシアム」に参画する保険会社としての取組は。

（質問６）

- 営業職員の報酬制度について、契約獲得の多寡だけでなく総合的かつ社会通念上相当と思われる賃金規定であることを今一度点検していただき、日本を代表する生命保険会社であってほしい。

（回答）

- 当社では地球温暖化に伴うリスクに関して、当社収支への影響度と発生頻度・確率を基に重要性の高いリスク事象を特定している。この中で熱中症については極めて重要性が高いものと認識しているため、熱中症に伴う死亡者数のシナリオ分析を行っており、例えば、将来の気温が４℃上昇した場合、熱中症による死亡者数・搬送者数が増加し、当社収支に約８４億円程度影響が出ることを想定している。
- また、近年の気候変動の影響による夏季の猛暑を受け、さらなる熱中症リスクが増大する中、当社ではこれまで、熱中症に対する経済的備えやリスク対策の重要性に関する啓発活動を行ってきた。加えて、子会社のニッセイプラス少額短期保険では、「熱中症・インフルエンザ保険」の販売等を行っている。
- 今般、「熱中症対策産官学連携コンソーシアム」への参画により、行政や研究機関との連携を通じた都道府県別の熱中症発生動向の分析等のシナリオ分析の高度化、およびそれらに対する効果的なソリューションの検討、またさまざまな業種の民間企業と連携し、熱中症に関する情報提供を高度化する等、各地域の人々の健康維持に向けた取組を引き続き進めていく。
- 営業職員の給与は、営業成績等によって変動しない固定的給与と、変動する比例的給与で構成しており、この固定的給与により安定的に給与を支給している。
- とりわけ入社初期層においては、給与のほとんどを固定的給与で構成しており、成績による処遇影響を気にすることなく、安心して活動できる体系としている。
- また、物価動向等を踏まえた柔軟な賃上げにも取り組んでおり、今年度は、地域に根差し、長期的にお客様・地域社会にさまざまな安心を提供する営業職員の活動を支える観点から、基本給の引き上げを実施している。
- 比例的給与についても、新契約の多寡のみではなく、契約の継続状況等を含め総合的に評価している。
- こうした給与体系を通じて、営業職員が長期にわたってお客様・地域社会にサービスを提供し続けられる体制を目指している。
- 今後も、過度に短期的な新契約獲得に偏ることのない、公正かつバランスの取れた給与体系をベースに、社会通念上の相当性や経済動向等も踏まえた、適切な給与体系の維持・向上に努めていく。

（質問１１）

- 手続きにおけるマイナンバーの申告について、Ｗｅｂ申請ができると助かると思う。日本生命の処理も楽になり、郵送や用紙にかかる費用も削減できるのではないか。

（質問１２）

○A I やデジタルを活用したお客様との接点作りは今後も重要かと思うが、高齢者にはA I、デジタルのみならず、面談も含めて一層柔軟なご対応を心がけていただきたい。

（質問 1 3）

○新しく導入された端末には、万全のセキュリティ対策がなされていることに感心した一方、お客様のスマートフォンやネット環境が必要になる手続きが増えたと聞いている。高齢者のなかには、日本生命の職員が丁寧に説明してくれるが、最後に自分の操作が必要になることに不安を感じている方もいるようだ。幅広い年齢層のお客様を持っている日本生命だからこそ、高齢者の方やスマートフォンをお持ちでない方への配慮も必要なのではないか。

（回答）

- 当社の事務手続きにおいては、デジタルニーズの高まりや技術革新などの環境変化を踏まえ、会社からお客様にW e b等で、ダイレクトにサービスをご提供することで、お客様の利便性の向上を推進している。
- その一方で、いまだ紙によるお手続きも一定数残存している状況。
- 例えば、ご質問いただいた当社へのマイナンバーの申告のお手続きにおいて、受取人等のご契約者以外のお客様については、紙でのご申告をお願いしている。
- 引き続き、W e b手続きの拡大に努めていく。
- W e b手続きの拡大を進めている一方で、スマートフォンをお持ちでない方や操作にご不安のあるお客様に対しては、紙や営業職員端末を活用した円滑なお手続きを実施いただけるよう取り組んでいる。
- また、ご高齢のお客様を含め、全てのお客様にとって分かりやすく利便性の高いサービスをご提供できるよう、日本生命アプリを中心としたW e bサービスの操作性・視認性の向上やA Iの活用、さらには有人での丁寧な対応に努めている。
- 今後も、会社がお客様とダイレクトにつながりサービスをご提供するとともに、現地での丁寧な有人対応と組み合わせることで、お客様が望むタイミング・方法で正確・安全にお手続きいただけるよう、最適なお客様サービス体制の構築に引き続き取り組んでいく。

（質問 1 6）

○国際競争環境の変化をどう捉え、豪州や米国などの海外事業において、どのようなシナジーと持続的な環境優位性を築いていかれるのか。

（質問 1 7）

○1～2年という短期間で海外事業を拡大しているが、短期間での事業拡大に対するリスク検証や対応は検討しているのか。また、海外事業の拡大は長期レンジでは良いと思うが、短期レンジではトランプ政権をはじめとした地政学的リスクから事業ボラティリティが高く、急激な拡大はリスクが高いのではないかと感じている。今後の海外事業の管理について教えてほしい。

（回答）

○当社は、2025年にレゾリュションライフを完全子会社化したが、レゾリュションライフとは2019年に初めて投資して以降、時間をかけて彼らの展開する既契

約受託事業や再保険事業への理解を深めてきた。そのなかで、保険会社の資本効率化ニーズが高まる再保険市場の成長を取り込む目的で、完全子会社化へと至った。

- 今後も各国・領域の成長トレンドを取り込むべく、長期的な視点から海外事業を展開し、環境変化および規制動向の把握や監督当局への働きかけ等も実施する。
- また、持続的な環境優位性の構築には、本社や海外グループ会社の強みを生かし、日本生命グループの価値向上に資する取組を行う。例えば、オーストラリア事業の統合では、豪州・NZレゾリューションが持つ事業統合ノウハウを生かして統合効果を創出する。また、レゾリューションライフ自体も日本生命の信用力や資本力を生かした事業の強靱化・安定化を進める。
- 加えて、シナジーの創出については、レゾリューションライフやコアブリッジと商品力の強化・開発などでの協業を進めていく。
- このように、海外事業を拡大するなかで、リスク検証や出資先のガバナンス態勢高度化にも、取り組んでいる。
- まず、出資前には成長性・収益性・安定性等を踏まえ投資候補先を選定し、投資候補先経営陣の事業経験と経営能力や投資候補先のビジネスモデルの将来性と変化対応力について一定の時間をかけて重点的に見極め、最終的な投資先を決定する。
- また出資後の取組として、出資先企業へ取締役や駐在員を派遣し、成長支援およびリスク管理に携わる。また今年度からは現地経営陣等も交えて議論する専門委員会を設置している。加えて、海外部門内に専門チームを配置し、リスク管理部門・監査部門等とも協働して、出資先企業の状況を確認、リスクの予兆を重層的に把握し、対応する。
- 例えばレゾリューションライフの場合、その事業特性として新規案件獲得時に適切な想定に基づくプライシングをすることが重要であるため、それらに対し当社も積極的に関与していく。
- また、グループ全体としても足もとでの各種リスクの高まりは認識しており、海外事業およびグループ全体への影響をモニタリングしている。
- 今後も海外事業におけるリスク管理の高度化に向けた不断の取組を実施し、健全性の確保・持続的な成長とのバランスを重視した長期的な視点から、契約者利益の最大化に努めていく。

（質問 18）

- 中東情勢悪化による環境認識と具体的な対策・対応があれば教えてほしい。

（質問 19）

- 金利上昇局面のもと、25年度の資産運用費用は前年度比2.4倍の2.1兆円となっているが、年度末の公社債残高28.9兆円の評価損益の状況について教えてほしい。また、金利上昇継続が見込まれるなか、当社のALM・ESR等における公社債の取扱方針も教えてほしい。

（質問 20）

- スチュワードシップ活動において、
 - ①効果的な対話の拡大に向けて、協働エンゲージメントの拡大（既にテーマとして設定されているE（気候変動の情報開示充実）を拡大しつつ、S（社会への責任）も新規テーマとして追加すること）も検討に値するように思われる。効果的な対話の拡大に向けた今後の取組方針をご教示いただきたい。

②投資先ではなく、政策サイドへの協働エンゲージメントの可能性もありうると思うが、今後どのような働きかけを行っていくのか。

（回答）

- 3月以降、原油価格が高騰し、日本の30年金利も、大きく上昇した。
- こうした環境下、日銀は6月に政策金利を引き上げており、今後も緩やかな利上げが続くと見込んでいる。また、長期金利についても、インフレの高止まりが見込まれるため、上昇圧力がかかりやすい展開を想定している。
- 当社では、かねてより分散投融資を重視し、マーケット変動に耐えうるポートフォリオを既に構築しており、足もとで想定される市場変動の範囲内であれば、投資方針に大きな変更はない。
- しかしながら、中東情勢の先行きには不透明な点も多いため、緊張が想定以上に長期化するシナリオと、シナリオに沿った「アクション・プラン」をあらかじめ策定し、状況が変化した場合には、機動的に対応する準備を整えている。
- 続いて、公社債の評価損益の状況と公社債の取組方針につき、まず、国内債券の含み損は、金利上昇により昨年度末約5.7兆円となった。
- 一方、国内株式の上昇などにより、債券含み損が相殺されており、有価証券全体では、8.9兆円の含み益となり、昨年度比、1.6兆円増大する結果となった。
- 昨年度は、含み損の実現リスクの軽減などを目的に、国内債券の入替を前年より倍増させ、約3.9兆円とした。この結果、約1.3兆円の売却損を計上したが、今後の利息収入は年平均で約700億円改善することが見込まれる。
- 当社では、金利変動リスクの圧縮を目指し、長期の国内債券の購入を通じて、資産と負債の年限の差を縮小させる取組を進めてきた。
- 金利変動リスクの圧縮は概ね完了しているため、今後はこのバランスを維持しながら、含み損の実現リスクの軽減や利息収入の増大に、より一層、取り組んでいく。
- 当社は責任投融資の推進に取り組んでおり、ご質問のステュワードシップ活動はその中核をなすものである。
- 効果的なステュワードシップ活動を行うためには、企業との対話で得た情報の蓄積や好事例の紹介等を通じて、さらに対話を行うという好循環が重要だと考えている。
- 環境と社会に関する対話については、継続的に強化し、テーマや要望事項を段階的に拡充している。
- ご質問いただいた協働エンゲージメントは、生命保険協会の各社と環境の領域では気候変動のテーマで実施している。社会の領域については、企業と対話できるテーマを各社と価値観が一致する領域を議論しながら、検討していく。
- また、政策サイドへの働きかけについては、年に1度公表するステュワードシップ活動報告書を用いて、政策当局と意見交換を実施している。
- 東京証券取引所のインタビュー動画への出演といった対外発信も、間接的に政策サイドへの働きかけに繋がると考えており、今後もより良い社会の実現に向けて貢献していく。

（質問23）

- 少子化対策に向けた社内での取組状況と、そうした取組を通じた女性活躍推進への影響や効果について。

（回答）

- 当社では、少子化対策への対応にあたっては、女性の『出産・育児と仕事の両立支援』に加え、管理職向け両立支援研修の実施や男性育休の取得促進等を通じた、両立支援を支える『職場の風土醸成』に取り組んでいる。
- こうした取組により、女性の活躍を後押しするとともに、全従業員が長く、前向きに活躍できる環境の実現を目指している。
- 両立支援や風土醸成については、各種取組を展開している。出産前について、不妊治療による通院時等も特別休暇の取得が可能な環境の整備等を行っている。
- また、育児期について、法の要請を上回る育児両立支援制度の整備を進めてきた。直近では、従業員の声を踏まえ、『育児短時間勤務』について、法律上の義務である“3歳未満の子”を大きく上回る、“小学校卒業までの子”へ対象を拡大している。こうした制度は、ご覧のとおり多くの従業員に活用されている。
- また、ニチイ学館との協働による企業主導型保育所の展開も進めている。
- 風土醸成に向けては、管理職に向けた研修に加え、男性育休の取得促進等に取り組んでおり、現在では男性管理職の約4割が育児休業取得を経験している。
- こうした取組により、女性の平均勤続年数は直近10年間で、全社で約2年、内勤職員については3年延伸している。また、女性管理職比率についても、同期間で14.9%から28.4%、人数では526名から1,216名と倍増している。
- 今後も、各種取組を継続・拡充し、少子化対策および女性の活躍を後押ししていく。

当日席上の質問・要望に対し、議長および担当役員から回答を行った。

【議案の審議終了後】

（質問25）

- A I が今後社会に与える影響を踏まえたリスクや活用方法をどのように考えて次期中期経営計画等に反映させようとしているのか。

（回答）

- A I の技術の進歩は脅威もあり、また、活用することで社会課題解決にとって重要な役割を担う可能性もあると考えている。
- 例示いただいたフィジカルA I について、例えば、ニチイ学館で行っている介護の領域では、介護のケアを全てロボット等がカバーすることまでは、現時点では想定できないが、フィジカルA I を使って業務負荷を軽減することで、人材不足等の課題解決に非常に有用な点があると考えている。
- フィジカルA I は社会的に注目すべきポイントになっており、今後、こうした点を、グループ全体でどのように活用できるか、情報を収集しながら、さまざまな面で取組を進めてまいりたいと考えている。

（質問26）

- 内部モデルE S Rが下がったとのことだが、資本が毀損したのではなく、成長のための投資を行ったことによるリスクを織り込んだ結果、評価上低下したということか。

（回答）

- 当社の新契約等の活動が増えるとE S Rは上昇することになるが、一方で、今期はマーケット変動の影響を受けている。それにより、プラスとマイナスの要素がほぼ相殺されたことになる。
- 一方で、このマイナスについて、レゾリューションライフを完全子会社化したが、同社が広範なリスクを取りながらリターンをあげていくというビジネスモデルであるため、一時的にリスク面が当社に影響しているものの、今後、事業成長とともにリターンをあげていくことで、上昇していくと考えている。

（質問 27）

- 現在の金利水準が今後も継続した場合、来期以降も同様に債券の入れ替えを行って、毎年5,000億円を超えるような大きなキャピタル損益が発生するのか。

（回答）

- キャピタル損益における大きなマイナス要因は、債券の売却・入替に伴う売却損であり、少し割高になった国内株式を中心とした売却益と合計して売却損が発生している。
- 債券の含み損があるということは、現状の高い金利の利回りを享受できていないということになるため、今後は、低利回りの債券から高利回りの債券への入替・乗換を続けてまいりたいと考えている。
- そうすると、前年度と同様に売却損が発生するため、株式の水準や為替、資産の相対的な優位性等を勘案し、ポートフォリオを管理する中で、全体の収支のバランス等を考えながら取り組んでいきたい。
- 金利の水準やインフレの状況には、中東情勢がかなり影響しており、見極めが難しい点であるため、リターンだけではなく、全体としての売却損益あるいは利回りといった、収支への影響というところもシミュレーションしたシナリオを準備しながら、行動計画を立ててまいりたい。

（質問 28）

- 外国人の方の受け入れについてどのように対応しているのか。

（回答）

- 営業職員の採用については、国籍不問という形式で採用を行っている。
- 現状、日本に在住している外国籍の方々の増加に伴い、営業職員として活躍している外国籍の方も順次増加しており、外国籍の方の在住が多い地域で特にそのような傾向が見られている。
- 外国籍の職員も、基本的に日本語での活動を前提としているため、採用前の研修やさまざまなテストの受験も、日本国籍の職員と同じ教育を受け、活動を行うようにしている。
- また、サポートという点では、今年度から採用前の日本語検定を行い、日本語のビジネスで使える能力を確認しながら、採用を進めている。
- 今後、職員の教育やサポートを充実させ、契約者の皆様に信頼いただけるサービスを提供できるよう取り組んでいく。

- 内勤職員の外国人採用については、海外事業の展開も最近増えてきたため、旧総合職の新卒としての外国人採用とあわせて、キャリア採用として一定程度の知識・スキルを持った方を途中で採用することも積極的に進めており、海外事業部門を含めてさまざまな領域で、外国人の方の採用と活躍が増えてきている状況である。
- 中には、海外現地法人で活躍いただいている方を直接日本生命で採用し、現地法人に派遣するようなケースも出てきている。
- さまざまな経路から外国人の方を採用し、活躍を推進してまいりたい。

（質問 29）

- 健康経営についての情報発信の機会を設けているのか。また、営業職員も健康経営の説明を行うことが出来るのか。

（回答）

- 健康経営の支援という点について、営業職員チャンネルの領域までは、資格の点も含めて教育がまだ行き届いていない。現時点では、ホールセールと支社の企業対応を担当するチームで取り組んでいきたいと考えている。
- 企業との取引の中では、大変重要なテーマであると認識しており、取組を進めてまいりたい。

（質問 30）

- 男性の育児休業が通常の休業とならないよう、どのように教育しているのか。

（回答）

- 実際に男性が育児休業を取得している間、子育て等、どのようなことに取り組んできたかを、社内に伝播している。
- これから男性育児休業を取得する者にも、そうした事例を参考にするよう、取組を進めている。

（質問 31）

- 中高生向けのスポーツ教室の中で、ワンポイントでのAEDに関する講座を行ってはどうか。

（回答）

- スポーツに関しては、全国の支社で小・中学生を対象にスポーツ教室を展開しており、地元の健康増進に関する取組として各地域の企業と連携し、次世代に向けて健康に対する意識の醸成に取り組んでおり、今後も強化していきたいと考えている。
- AEDに関する講座について、人が集まる場でそうした取組を紹介して小・中学生に意識を持っていただくことは、非常に有意義な取組だと考えており、今後検討してまいりたい。
- 全国でこうした取組を進めていくことで、取組が広がっていくことが大事であると考えているため、ご指摘の点も踏まえてカリキュラムを高度化してまいりたい。

（質問 3 2）

○年金開始請求書の記入欄が小さいため、拡大してほしい。

（回答）

○請求書の点は検討してまいりたい。

（質問 3 3）

○日本生命セ・パ交流戦をより有効に活用してはどうか。

（回答）

○スポーツは多くの人々に感動や夢を与えられる、そして、生涯にわたって、健康と心の豊かさをもたらす力があると考えており、スポーツコンテンツに対する協賛によって、社会的価値の創造を行う一環として、セ・パ交流戦への協賛を行っている。社会的な貢献と当社の認知度向上、イメージの向上を企図して取り組んでいる。

○協賛金額については、協賛先の団体の意向等もありこの場での回答は差し控えさせていただきます。

○認知度向上に向けては、開催期間における協賛CMの放送に加え、試合開催球場における広告の掲出や場内アナウンス等を通じた社名の露出を行っている。また、テレビやウェブメディアにおいて、日本生命セ・パ交流戦という呼称で統一いただく等の取組をしている。

○協賛先団体とのさまざまな取り決めや取扱い内容についても相談しながら、今後の取組を検討してまいりたい。さらに認知度が上がるように努力していく。

（質問 3 4）

○LINE等と情報提供を組み合わせ、日本生命に興味を持ってもらえるようにしてはどうか。

（回答）

○当社では日本生命アプリというものを提供しており、アプリの中でご契約内容を確認いただくことができ、また、さまざまなサービスコンテンツも提供している。

○こうしたアプリとLINEを組み合わせ、さまざまなサービスを提供できるように検討を進めてまいりたい。

（質問 3 5）

○投資に関する報道があったが事実なのか。どのような経緯で投資を行ったのか。

（回答）

○個別銘柄については回答を差し控えさせていただきますが、当社では、プライベートエクイティ投資、いわゆる未公開株投資については、過去から積極的に取り組んでおり、最初の投資は1970年代まで遡る。

○特に海外のベンチャー投資については、アメリカあるいはヨーロッパ、ベンチャーキャピタルのような運用者を通じて投資をしているが、この運用者との長年のリレーシ

ョンシップを通じ、世界トップクラスの運用者へアクセスするルートを作っているところである。

- これまでもそうしたアクセスを通じ、高い運用収益を創出することができており、当社の資産運用の強みの1つになっている。
- 海外のベンチャー投資については、他の伝統的な資産である債券や株に比べ、ハイリスク・ハイリターンという側面を持つが、当社の長期運用という特性がいかされる資産でもあるため、今後も運用者の厳選や投資先の分散に注意を図りながら、注力してまいりたい。

（質問 3 6）

- 短期的な利益が出た場合、来期の契約者配当の増配についてどのように検討していくのか。

（回答）

- 一般論として、収益を認識すると、契約者配当にプラスの効果が出るものの、例えば、プライベートエクイティ投資によってプラスの効果が出たということだけをもって、その金額が全て配当の財源になるかという点については、例えば国債の含み損の解消に向けた入替売買を実施した場合はマイナスが発生するため、全てのプラスとマイナス面をトータルで勘案する中で、最終的にお客様への配当の原資となる剰余が発生してくるという考え方になっている。

（質問 3 7）

- 金利上昇局面におけるリスクをどのように捉え、資産運用を行っていくのか。

（回答）

- ブラックストーンやエクイタブル等で、アセットマネジメントについては注力しているところである。
- 国内の資産運用については、100年以上投資を行っており、力を入れてやってきているが、アメリカでは現在、絶対水準の金利も高く、運用商品という面でも、プライベート資産といわれるような融資や不動産の融資が非常に発達しているマーケットである。
- ブラックストーンとの提携を通じ、海外の優良な資産にアクセスするルートを講じていることに加え、人材派遣なども通じ、新たな運用資産に対応できるような人材育成も同時に図ってまいりたい。
- 不動産については、ご指摘のとおり、金利上昇に弱い部分があるが、不動産投資は、長期安定的に利息収入が期待できるという意味で、生命保険の資産運用に非常に適合した資産であると考えている。また、目に見える資産であるため、当社の社会的なプレゼンス向上にも役立ち、社会的に注目されているSDGs等についても、CO₂の削減やLED照明の導入などを通じ、社会的課題に貢献できるという特徴を持つ資産である。
- これまで不動産については、オフィスや物流中心に国内で投資を行ってきたが、IT化の進展、あるいは働き方も変わり、オフィスの使い方も変わっている状況であるた

め、オフィスや物流を中心とし、新しい環境変化に応じられるよう、他のセクターへの投資等にも拡大していきたいと考えている。

- 当社は全国に不動産を有しているという特徴を持っているため、その特徴をいかし、また伸ばしながら、今後も注力してまいりたい。

（質問 38）

- M&Aによる取引が増加していると思うが、法人向け商品開発についての考え方は。

（回答）

- 企業で、さまざまなニーズが増えていることも事実であり、当社としては、今後、ステークホルダーとの関係性を広げていく必要があると考えている。特に支社では、地元の企業や金融機関、自治体と連携を取り、さまざまな企業へのアクセスを強化していきたいと考えている。
- その中で、さまざまなサービス、例えば「安心の多面体」での人的資本や健康に対するサービスといったものも含め、中小企業にとって魅力的なサービスを提供し、より関係性を広げていくような活動を進めてまいりたいと考えている。
- 商品面においても、サービスとともに企業にとって魅力的なストーリーを持って訴求していくことで、さまざまな企業との取引を広げてまいりたいと考えている。

以 上