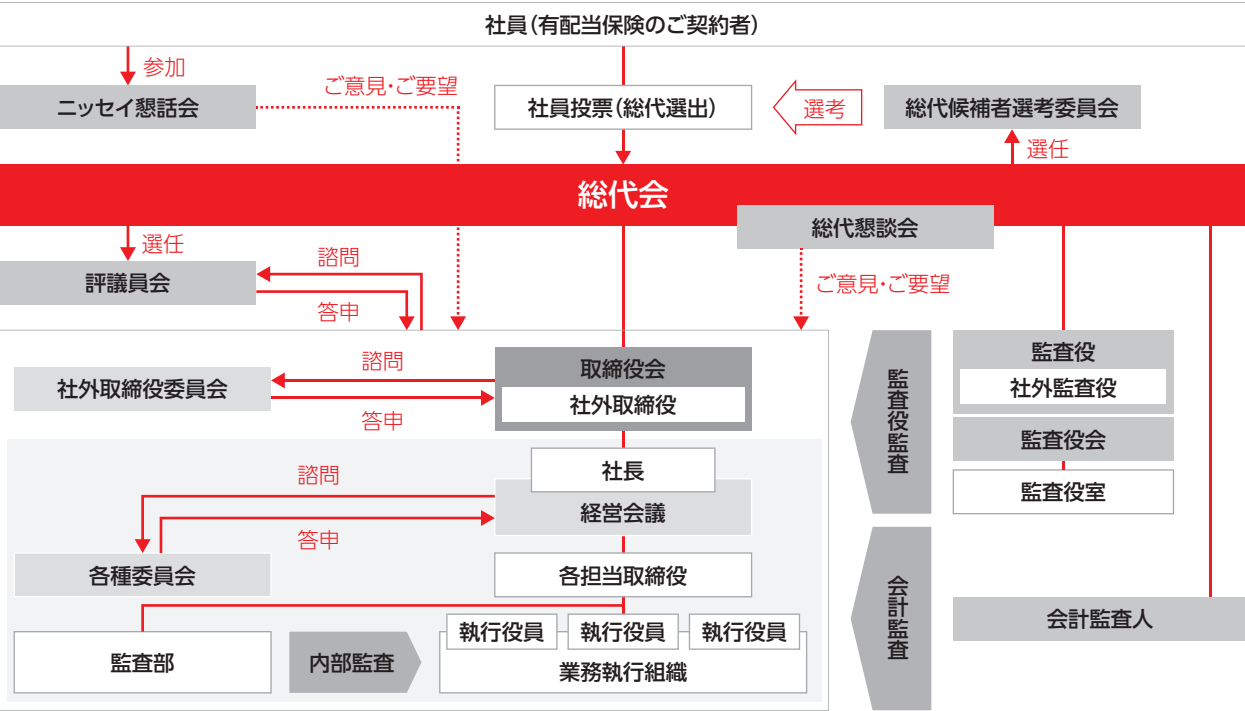


コーポレートガバナンスおよび経営体制について

相互会社運営・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
方にもとづく会社形態です。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
もとづく経営”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。

相互会社運営・コーポレートガバナンス体制図



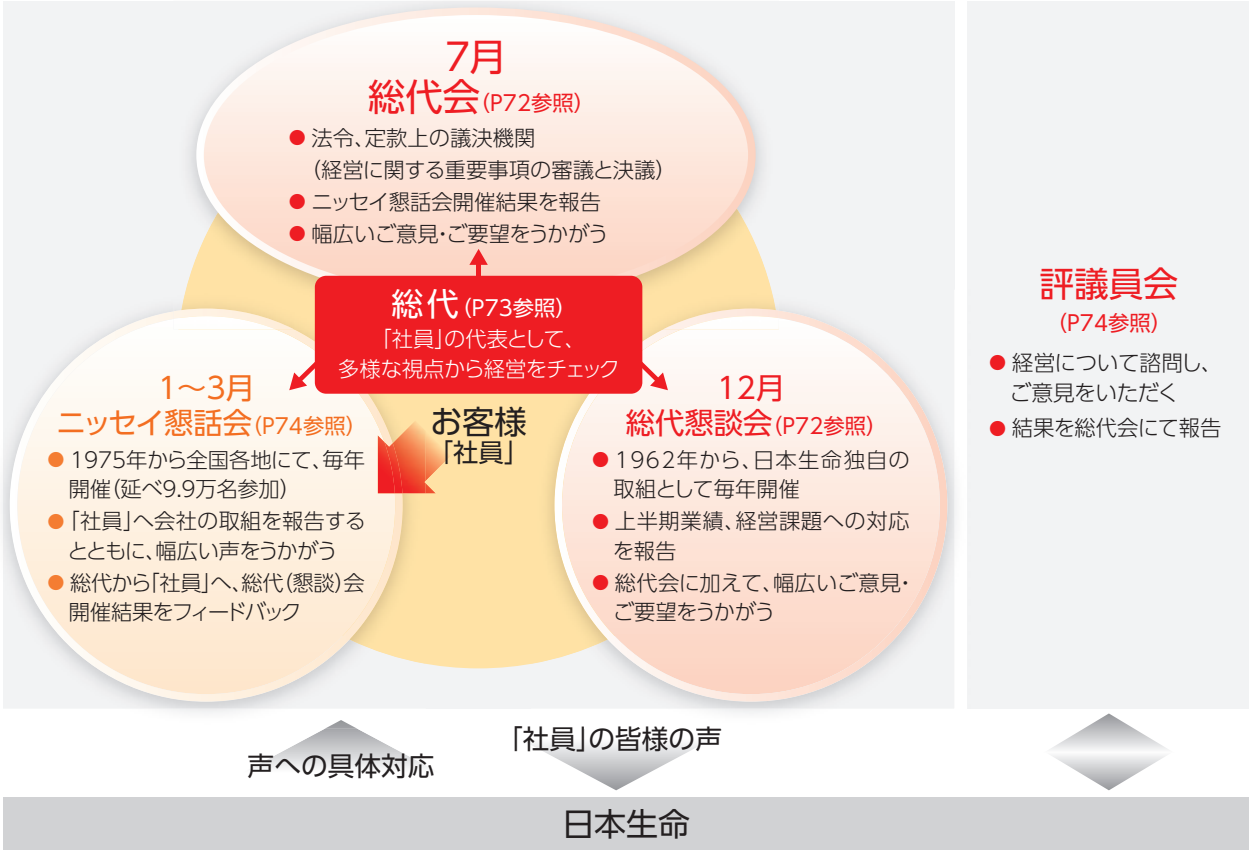
相互会社とは

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もとづき、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います。
当社が相互会社という会社形態をとる具体的な理由は、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(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、安定的な剰余金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する
からです。
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
継続的に行ってきた結果、2018年度末の基金の総額(基金および基金償却積立金)は1兆3,500億円となっています。
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充実(P76参照)や決算説明会およびホームページを
通じて情報発信等に努めています。

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」の皆様の声にもとづく経営”を行っています。

相互会社制度を通じた「社員」の皆様の声にもとづく経営



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 ↓ 社員総会(総代会)での剰余金 処分決議により実施 ↓ 社員配当 ⇒社員へ	配当のイメージ ※ ここで示しているものは、配当の仕 組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。	剰余金 ↓ 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 ↓ 契約者配当 ⇒有配当保険の ご契約者へ 株主総会での 剰余金配当 決議等により 実施 ↓ 株主配当 ⇒株主へ

総代会

総代会は、社員総会に代わるべき機関として設置され、社員の中から選出された総代により構成されます。これは、株式会社における株主総会に相当する位置付けにあり、

経営に関する重要事項(定款の変更、剰余金の処分、取締役・監査役の選任等)の審議と決議を行います。



第72回定時総代会

第72回定時総代会(2019年7月2日)の開催概要はP99～103をご参照ください。

※総代会の議事録や議事要旨(質疑応答の要旨)等は、ホームページにてご覧いただけます。

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

総代会傍聴制度

社員は、総代会を傍聴することができます。申込方法は、毎年5～6月に当社の各店頭に掲示するポスター、ホームページにてお知らせしています。

総代懇談会

総代懇談会は、総代による経営チェック態勢をより充実させるため、総代へ上半期業績や経営課題への対応を報告し、幅広いご意見・ご要望をおうかがいする場として、1962年から当社独自の取組として毎年開催しています。

2018年度総代懇談会(2018年12月5日)当日のご意見から

- 北海道胆振東部地震において、長期間の停電の中での初期対応や、特別な事務取扱の避難者への伝達をどのように行ったのか。
- コスト効率化に向けた取組状況はどうか。
- ITの進化や海外展開等の変化への対応として、経営層のダイバーシティをどう考えているか。
- 取締役や監査役への女性の登用を検討しているか。
- 保険募集や契約・収納・支払といった手続へのインシュアテックの活用状況はどうか。
- 大阪での開催が決定した万博への関与や姿勢、思いについて教えて欲しい。
- 営業職員以外の販売チャネルが多様化しているなか、保険販売後の契約者サービス等について、フェイス・

トゥ・フェイスの活動を今後どのように発展させていくのか。

- 消費者契約法の改正により、契約内容について、その解釈に疑義が生じないよう、明確化・平易化が努力義務として求められるが、約款等について今後どのような方針で対応していくのか。
- 近年、世界的な規模で起こっている「#MeToo運動」を踏まえ、セクシュアルハラスメントについてどのように対策しているのか。
- インシュアテックは、健康情報と疾病発生・死亡率との因果関係の分析を可能にする等、多様な可能性を秘めたものと考えているが、日本生命における今後の活用方針は。

※ 総代懇談会の開催結果は、ホームページにてご覧いただけます。

総代とその選出

総代(総代の一覧についてはP96～97参照)

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199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・年齢等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965万名の社員の中から、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」(P74参照)において、社員の皆様から経営に対する様々なご意見・ご要望をおうかがいしており、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。

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)総代会等への出席等、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、総代会等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・性別等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等にも配慮しつつ、経営的視点・消費者的視点・専門的視点等、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

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。次回の社員投票は2020年に実施予定です(投票書類を全社員に送付します)。

ニッセイ懇話会

ニッセイ懇話会は、広く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・サービス等に関するご意見・ご要望をおうかがいする場として、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(P75参照)は、総代会や評議員会に報告しています。また、総代や当社役員も多数出席し、ニッセイ懇話会と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も続けています。

※ ニッセイ懇話会の開催は、ホームページ、支社等へのポスター掲示や営業職員を通じてお客様へお渡ししている情報提供冊子等で案内し、幅広くご出席者を募集しています。



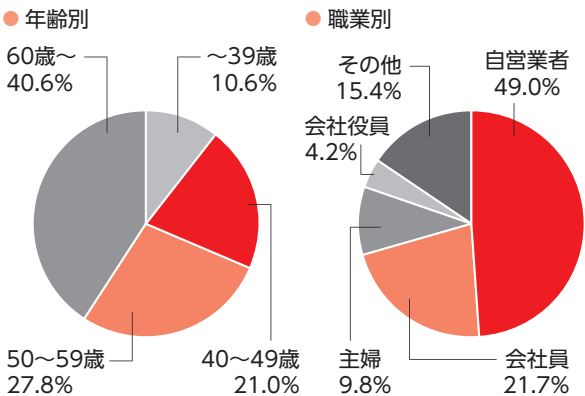
ニッセイ懇話会(佐賀支社)

2018年度ニッセイ懇話会の開催状況

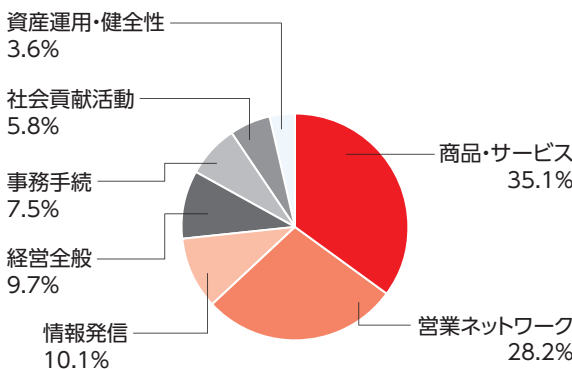
2018年度のニッセイ懇話会は、2019年1～3月にかけ、全国の支社等、105会場で開催しました。総代160名を含む、ご契約者等2,385名にご出席いただき、5,784件のご意見・ご要望をいただきました。2018年度上半期

※ ニッセイ懇話会の開催結果は、ホームページにてご覧いただけます。

【ご出席者の構成】



【ご意見・ご要望の内訳】



※ 上記のほか、ニッセイ懇話会に参加してのご感想等が637件ありました。

評議員会

評議員会は、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。これらの結果は、総代会の場で報告しています。

ニッセイ懇話会における主なご意見・ご要望と当社の対応

Q	IT化が進んでも、フェイス・トゥ・フェイスの活動は続けてほしい。	
A	● 生命保険契約は長期にわたるものであり、ご契約時に納得いただくことだけでなく、ご契約期間を通じて長くご満足いただくことが重要であると考えております。 ● そのためには、ご意見をいただきましたフェイス・トゥ・フェイスの活動を通じて、ご契約者やご家族の状況、生活環境の変化に応じたサービスをご提供させていただくことが必要であると考えております。 ● 当社では2007年から「ご契約内容確認活動」を継続して実施しております。この活動では、全国の営業職員がご契約者お一人おひとりを訪問し、契約内容のご説明やお支払事由に該当する可能性のある入院や手術等の有無のご確認に加え、新商品・サービスのご案内に努めるとともに、ご契約者やご家族のライフイベントに合わせた	コンサルティングサービスを実施しております。 ● また、フェイス・トゥ・フェイスの活動内容の充実に向け、営業職員用携帯端末について、当端末で完結できるお手続きの拡大やコンサルティングサポート機能の強化に継続的に取り組んでまいりました。更に、2019年4月には、AI等の先進的な技術を取り込むことで営業職員へのサポート力を高めた新携帯端末「TASKALL」を導入し、営業職員によるフェイス・トゥ・フェイスの活動を更に後押ししてまいります。 ● 今後も引き続き、お客様の利便性向上に向けたIT化にも取り組みつつ、フェイス・トゥ・フェイスの活動を営業職員の普遍的な活動として徹底してまいります。

Q	「見守るということ。」は、保険の大切さが実感できる良いCMだ。一方、商品については、もっと具体的に商品内容をアピールするCMを展開してはどうか。	
A	● 当社テレビCMをご評価いただき、誠にありがとうございます。 ● テレビCMは限られた放映時間の中で、最大限に伝えるべき情報を正確にお伝えすることが重要である一方、お客様に誤解を招かない内容にすることも極めて重要であると考えております。 ● そのことを踏まえつつ、当社のテレビCM展開は、(1)日本生命自体をご理解いただき、企業イメージを向上させること(2)商品の特徴を分かりやすく表現すること(3)営業職員活動を支援することという3つの視点をベースに構成しております。 ● (1)の企業イメージCMについては、近年は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナー(生命保険)としての取組を中心に構成しておりましたが、2018年10月からは、今回ご評価いただきました新CM「見守るということ。」篇も放映しております。当CMについては、生命保険の大切さを改めてお客様にお伝えすることを目的としておりますが、昨今の家族構成やライフスタイルの多様化を踏まえ、幅広い層のお客様に保険の大切さをご認識いただけるよう、今後、シリーズ化することも検討しております。	● (2)の商品CMについては、その商品の特徴を端的に表現することにとどめておりますが、これは、それぞれの商品がどのようなお客様のニーズにお応えするものなのかを分かりやすく表現するためであり、詳しい商品内容については、営業職員をはじめとするフェイス・トゥ・フェイスのコンサルティング活動により、お客様にご理解を深めていただくことが大切だと考えております。 ● その前提のもと、2019年4月より、日帰り入院から入院給付金を一時金で受け取れる新商品「NEW in 1」の新CMを放映しております。当CMでは、入院日数が短期化している時代背景に合わせ、従来の医療保険から新しい医療保険に進化させたことをPRしつつ、商品特徴を表現した「NEW in 1」という商品名が印象に残るよう、音楽等の演出面で様々な工夫をしております。 ● なお、(3)の営業職員活動支援CMについては、営業職員の日々の活動の姿を通して、生命保険におけるフェイス・トゥ・フェイスの大切さをお伝えするとともに、「こんな仕事もある」という新たなキャッチコピーを通じ、営業職員のイメージ向上に取り組んでおります。 ● 今後も、上記の3つの視点をベースとしつつ、皆様からのご意見・ご感想を踏まえ、更に分かりやすく効果的なテレビCMの制作に努めてまいります。

その他のご意見・ご要望

【商品・サービス・営業ネットワーク等】

- 生命保険に加入していない若い人が多い。若い人が加入しやすい保険料の安い商品の提供や保険に関心を持つような情報発信をしてはどうか。
- 人生100年時代に対応した高齢者でも加入できる商品を充実してほしい。
- 自分や親の介護をサポートするサービスを提供してほしい。
- 2月に一時販売停止となったプラチナフェニックス等の経営者向け保険について、今後の対応の方向性を教えてほしい。
- 「まるごとマモル」は保険料が安く、保障も充実しており、非常に良い商品だ。今後もこうした商品を期待する。
- 営業職員のコンサルティング力を強化してほしい。
- 担当の営業職員を頼りにしている。今後も長く付き合える営業職員を育ててほしい。

- 経営者向けや企業の若手従業員向けのセミナーをもっと実施してほしい。
- 保険提案・加入時に渡される紙の資料が多すぎる。もっとペーパーレス化・資料の削減を進めてほしい。
- ホームページやスマートフォンアプリについて、契約内容の確認や事務手続に関する機能をもっと拡充してほしい。

【社会貢献活動】

- 子どものうちに保険の重要性を学ぶことは大事だと思う。出前授業等を通じて、子どもへの保険教育を更に進めてほしい。

【経営全般等】

- AI等の先端ITの活用状況や今後の活用方針を教えてほしい。
- 今後も高い健全性を維持してほしい。

総代数、総代の選考方法をはじめ、相互会社運営に関するご意見・ご要望等がございましたら、以下の宛先まで、文書にてお寄せください。

〒100-8288 東京都千代田区丸の内1-6-6 日本生命保険相互会社 企画総務部

コーポレートガバナンス体制の構築

当社は、当社の定める経営基本理念に則り、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するとともに、その継続的な発展に努めています。

機関構成の考え方

当社は、監査役会設置会社を選択し、特定の業務分野を担当する取締役が全事業領域を分担し、かつ原則として特定の業務分野を担当する取締役は執行役員を兼務することで、取締役会が執行現場の実情を直視した監督・意思決定機関として機能することを確保するとともに、取締役会から独立し、かつ独任制の機関である監査役によって実効的な監査機能を確保しています。

■ 取締役・取締役会

取締役・取締役会の任務

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もとづき、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行の監督等を行っています。

各取締役は、各々の経験および見識をいかし、取締役会

取締役会の構成

取締役会は、25名以内の取締役で構成し、当社の幅広い事業領域ならびに客観的な視点からの牽制および助言の必要性に鑑み、取締役会全体としての経験および見識の多様性を確保することとしています。また、取締役のうち

＊1 「社外役員の独立性判断基準」は、ホームページにてご覧いただけます。
＊2 2019年7月2日現在の取締役の一覧を、P90～91に掲載しています。

 https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/pdf/dokuritsusei_handan.pdf

取締役の選任

以下の取締役候補者の選定基準にもとづき、社外取締役委員会における審議を経て取締役会が取締役候補者を決定し、総代会の決議により取締役を選任しています。

- 保険業法第8条の2に定める取締役の適格性を満たしていること。
- 社外取締役候補者については、企業経営者、学識経験者または法曹その他の専門家等として幅広い経験および見識を有していること。
- 社外取締役候補者以外の取締役候補者については、当社の経営に資する豊富な経験および実績を有していること。

当社は、左記の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」(P104～105参照)を定め、当社の機関構成の考え方等を規定しています。

また、経営に対する客観的な視点からの牽制および助言を確保するため、社外監査役に加えて複数名の社外取締役を選任しています。更に、その幅広い知見の経営への活用および経営の更なる透明性の確保の観点から、社外取締役委員会を設置し、取締役会における監督機能および執行機能の高度化を図っています。

の一員として取締役会の任務の遂行に参画しています。

これに加えて、各業務執行取締役は取締役会の委任にもとづき、各々の担当する業務分野における業務執行の決定および業務執行を行っています。

2名以上を、「社外役員の独立性判断基準」＊1にもとづく独立役員である社外取締役とすることとしています。

2019年7月2日現在、独立役員である社外取締役5名を含む21名の取締役＊2を選任しています。

■ 社外取締役委員会

社外取締役委員会の任務

社外取締役委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役、執行役員および監査役の選任等に関する事項、取締役および執行役員の報酬等に関する事項ならびにその他の経営に関する重要事項について総合的見地から審議し、その結果を取締役に答申しています。これによって、

社外取締役委員会の構成

社外取締役委員会は、すべての社外取締役およびその他取締役会の決議によって選定された取締役から構成し、その過半数および委員長を業務執行取締役以外の取締役

■ 監査役・監査役会

監査役・監査役会の任務

各監査役は、各々の経験および見識をいかし、独任制の機関として、取締役会および経営会議等の重要な会議への出席ならびに能動的・積極的な権限の行使等を通じ、取締役の職務の執行の監査を行っています。

監査役の構成

監査役の員数を6名以内とし、監査役全体として、当社の業務に関する知識・情報収集力ならびに監査に求められる客観性および専門性を確保することとしています。また、監査役のうち半数以上を社外監査役とし、その2名以上を

＊ 2019年7月2日現在の監査役の一覧を、P92に掲載しています。

監査役の選任

以下の監査役候補者の選定基準にもとづき、社外取締役委員会における審議および監査役会の同意を経て取締役会が監査役候補者を決定し、総代会の決議により監査役を選任しています。

- 保険業法第8条の2に定める監査役の適格性を満たしていること。
- 社外監査役候補者については、企業経営者、学識経験者または法曹その他の専門家等として幅広い経験および見識を有していること。
- 社外監査役候補者以外の監査役候補者については、当社の業務に関する豊富な経験および実績を有していること。

■ 「コーポレートガバナンス・コード」への対応

2015年6月から上場会社に適用された「コーポレートガバナンス・コード」は、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものと位置付けられ、また、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが目的であるとされています。当社は、当コードの位置付けや目的が、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に合致すると考えているため、

＊ 「コーポレートガバナンスに関する報告書」は、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/houkokusho.pdf>

役員の選任や報酬の決定のプロセスにおける透明性を高めるとともに、経営計画、重要な投資案件、コーポレートガバナンス等の経営に関する重要事項を審議する際に、社外取締役の幅広い知見を積極的に活用しています。

とすることとしています。

2019年7月2日現在、社外取締役5名および会長・社長を社外取締役委員会の委員としています。

監査役会は、監査役監査に関する基準、方針および計画の策定等を通じ、組織的かつ効率的な監査の実施に資することとしています。

「社外役員の独立性判断基準」にもとづく独立役員とすることとしています。

2019年7月2日現在、独立役員である社外監査役4名を含む6名の監査役＊を選任しています。

以下の監査役候補者の選定基準にもとづき、社外取締役委員会における審議および監査役会の同意を経て取締役会が監査役候補者を決定し、総代会の決議により監査役を選任しています。

コーポレートガバナンス体制の構築およびその継続的な発展に努めるうえで、相互会社の特性等を考慮しつつ当コードの趣旨を尊重することが有効であると考えています。したがって、当コードのすべての原則(相互会社に該当しないと考えられるものを除く)を実施し、その実施状況等を「コーポレートガバナンスに関する報告書＊」に

おいて開示しています。

社外役員によるコーポレートガバナンス対談

～コーポレートガバナンスと今後の成長戦略～

当社では社外取締役や社外監査役を選任しており、その幅広い知見を経営へ活用するとともに、経営の透明性を確保しております。

ここでは、社外取締役の三浦惺氏と社外監査役の佐藤良二氏に、当社のコーポレートガバナンスへの取組、社外役員の役割、今後の経営課題等についてお話をいただきました。

取締役(社外取締役)

三浦 惺

Satoshi Miura

監査役(社外監査役)

佐藤 良二

Ryoji Sato

略歴

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(現)

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(現)



コーポレートガバナンスへの取組

当社のコーポレートガバナンスについて、どのように評価しているのかをお聞かせください。

[三浦] コーポレートガバナンスでは、リスク回避や不正防止といったチェック機能は非常に大切です。同時に、昨今はグローバルな規模で変化と競争の激化が進んでおり、中長期的な会社の成長・発展という視点も、重要であると考えています。そのためには、各ステークホルダーの立場をふまえ、透明性や公正性を確保しながら、スピーディで建設的な意思決定ができる仕組づくりが大事になるのではないのでしょうか。

[佐藤] コーポレートガバナンスには、「守り」と「攻め」の視点があると思います。「守り」は経営者の暴走を抑止することで、不祥事が起きる度に守りのガバナンスの重要性が強調される傾向にあります。一方の「攻め」は経営者を律しつつ裁量を担保し、企業価値を高めることで、これも大変重要です。日本生命は、この守りと攻めのバランスがいいと感じています。

[三浦] 相互会社の最高意思決定機関である総代会が機能しているかどうか、評価のポイントですね。総代会は重要事項の審議と決議だけでなく、幅広くご意見やご要望を

うかがう場でもあります。実際の質疑応答ではサービスの視点だけでなく、経営戦略等、総代が経営をチェックしている様子が見てとれます。また、総代懇談会、ニッセイ懇話会、評議員会等、相互会社ならではの取組も評価できると思います。私もかつて評議員会に参加しましたが、各界の多士済々の方々に構成されており、貴重な意見が多数出ていました。ニッセイ懇話会も総代や本社の経営幹部が出席し、現地で直接ご契約者の声を聞き、質問にも答えています。それぞれの取組が非常に有意義に運営されているという印象です。

[佐藤] おっしゃる通り、相互会社で最も大事なポイントは総代会がきちんと機能しているかどうかでしょう。総代選びも、全国から多彩な職種、年齢といったダイバーシティも考えられていますし、総代会での質疑応答も活発です。ニッセイ懇話会等を通じて情報をすくい上げ、それが総代会に反映されていますので、運営もうまくできているのではないのでしょうか。

当社は、経営戦略として国内外におけるグループ事業を強化していることから、
今後はグループガバナンスが重要であると考えています。

[三浦] 相互会社は株式会社と形の違いはありますが、グループ経営の重要性は、今後ますます高まっていくと思います。傘下の企業数が増え、グループ運営の仕組も今までより複雑になってくるので、グループガバナンスを効かせなくてはならない点が多々出てくるはずですが、また、日本生命とグループ内の個社の経営理念やビジョンの共有化をはじめ、グループ全体と個社別の両方のガバナンスが求められます。それらに対応するには日本生命と各社との間でトップだけでなく、役員や部長といった各層で意思疎通をはかることが重要です。また、グループ内の人事交流も大事になります。単に人材が往来するだけではなく、行った先での昇進など人事の複線化をすることも、重要だと思います。

[佐藤] 確かに、経済界全体を見ても、ここ10年ほどはM&Aが年々増加し、グループガバナンスの重要性が急速に高まってきています。日本生命もまさにそうですね。特に海外の子会社は、その先に孫会社が存在するなど目が届きにくい場合が多いものです。監視機能という意味では、組織としての縦と横の連携を密にとることが大事になるでしょう。また、そうした海外の子会社などに問題が起こった場合、日本生命本社まで迅速かつ的確に報告が入るような仕組を徹底させることも必要ですね。

社外役員に求められる役割

コーポレートガバナンスを含め、社外取締役や社外監査役の重要性がより注目されています。

【三浦】社外役員はそれぞれ立場が違い、経験も異なりますから、そうした背景をいかして、客観的な立場で率直に意見を言うことが大切だと思っています。私も、自身の経験を基に意見を述べていますが、反省点や失敗経験等もお話したいと思っています。それが、結果としてコーポレートガバナンスに役立てられたらいいですね。

【佐藤】社外役員の役割で一番大事なことは、社外の視点で経営を見るということです。経済界や法曹界、学会等様々な分野から人材を起用することで、生命保険業界や日本生命という内側だけではなく、異なる視点で見ることができます。そして、もう1つ大事なことは独立性ですね。社外役員は、経済的にも精神的にも独立性が担保されていますので、自由に意見が言えます。そこが期待されていると思います。

【三浦】実際、社外取締役を引受ける前と後では日本生命の印象が違いました。以前は、安定的で紳士的だけでも、経営の変化があまり感じられないと思っていました。ところが社外取締役になってみると、M&A等の事業領域の拡大やIT化を含めた構造改革等、様々な手を打っていることがわかりました。しかも、実に人材が豊富であると感じています。

【佐藤】情報の提供も丁寧ですね。社外役員は、社内役員に比べて入手できる情報量が少なく、情報の非対称性が課題だと感じる人が多いものです。その点、日本生命は、取締役会で取上げる審議事項や報告事項を網羅的に提供してくれますし、事前の説明も丁寧で、その場で質疑ができることもありがたいですね。また、委員会設置会社でよく問題になる社外役員の情報共有についても、社外取締役委員会があり、お互い社外の役員が情報を共有できる場があるのはいいことだと思っています。私が社外監査役として参加した社外取締役委員会においてもディスカッションがとても活発でした。なお、最近多くの企業で進めている取締役のダイバーシティについては、これから更に取組む課題の1つではないでしょうか。



これからの発展のために

2017年度に掲げた4カ年の中期経営計画「全・進^{ぜんしん} -next stage-」がこれから後半戦を迎えます。今後の課題等も含めてご意見をお聞かせください。

【三浦】3つほどお話ししたいと思います。まず先端IT技術の活用です。AIやビッグデータ等は、今後の商品開発におけるベースとなりますから、迅速に取込む必要があります。人生100年時代を迎えた今、商品ニーズが多様化しており、それに対応できるものを、いかにスピーディに提供できるかですね。2つ目は、グループ事業の収益拡大です。国内はもとよりグローバルにも事業領域を広げていくことは必須ですが、グループトータルでいかにシナジー効果を出していくか等、様々な課題が出てきます。従ってグループ運営の仕組づくりも含めて課題をきちんと押さえることが大事になります。そして3つ目は、人材確保ですね。キーワードは、ずばり「多様化」です。採用についても、大きく状況が変化しています。私たちの時代は「就職」ではなく「就社」という意識が高かったのですが、そのイメージが変わってきています。優秀な人材を採用し、頑張って育成しても、将来残ってくれる保証はありません。働き方改革が言われておりますが、人材確保に向けては、採用形態はもちろん、処遇やキャリアプランといった人事制度にも多様化が求められます。「企業は人なり」と言うように、人材が一番大事ですから、採用から育成まで時代にあった取組を早めにしてほしいと思います。

【佐藤】商品開発は最も大きな課題ですし、現在のような低金利下での資産運用は大変なことだと思います。しかも低金利は今後しばらく続くことが予想されますので、それに対する覚悟が必要になるかと思います。また、先端IT技術をベースとした全くの異業種企業が保険業界に進出してくるとも、荒唐無稽な話ではない時代です。すでにそうしたことも視野に入れているとは思いますが、そのときになって驚かないよう、周辺の動きからは目を離さないでほしいですね。

【三浦】同感です。金融業界におけるフィンテックが今では当たり前になっているように、社会はどんどん変化しています。けれども、変わらない、あるいは変えるべきではないこともあるはずです。その両面を見極めながら日本生命らしい成長戦略を描いていく。それがこれからは特に大切になると思います。



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。この方針にもとづき、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。

- 経営管理体制
- (内部) 監査体制
- 執行役員制度による迅速な意思決定・業務執行体制
- 財務報告にかかる内部統制
- 情報管理体制
- リスク管理体制
- コンプライアンス体制
- 反社会的勢力による被害防止体制
- 利益相反管理体制
- グループ会社管理体制

内部監査体制

■ 基本方針

取締役会で決議された「内部監査基本方針」において、内部監査を通じて実効性ある内部管理態勢の構築に資することを定めているほか、グループ会社への内部監査等に

関する考え方・体制を定めた「グループ会社内部監査方針」を制定しています。

■ 内部監査体制

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すべての業務を対象として内部監査を行っています。内部監査では、各部門の内部統制、リスク管理体制および経営管理体制等の適切性・

有効性の検証に加え、複数組織が関係する横断的なリスク・課題をテーマとした監査を行っています。監査結果については、経営会議・取締役会や監査役等に報告しています。

■ 内部監査の高度化に向けた取組

中期経営計画「全・進-next stage-」の達成に資する監査を実践することを目的とした中期監査方針(2017-2020)を取締役会で決議しています。当方針においては、金融庁の「コンプライアンス・リスク管理基本方針」でも示されて

いるスリーラインディフェンス*をふまえた監査体制の構築や、リスク・アセスメントの高度化に取り組むことを定めています。

* スリーラインディフェンスとは、各事業部門(1stライン)による自律的なリスク管理、コンプライアンス・リスク管理部門等(2ndライン)による牽制・支援、内部監査部門(3rdライン)による各ラインの体制検証を通じた内部管理体制の構築のことです。

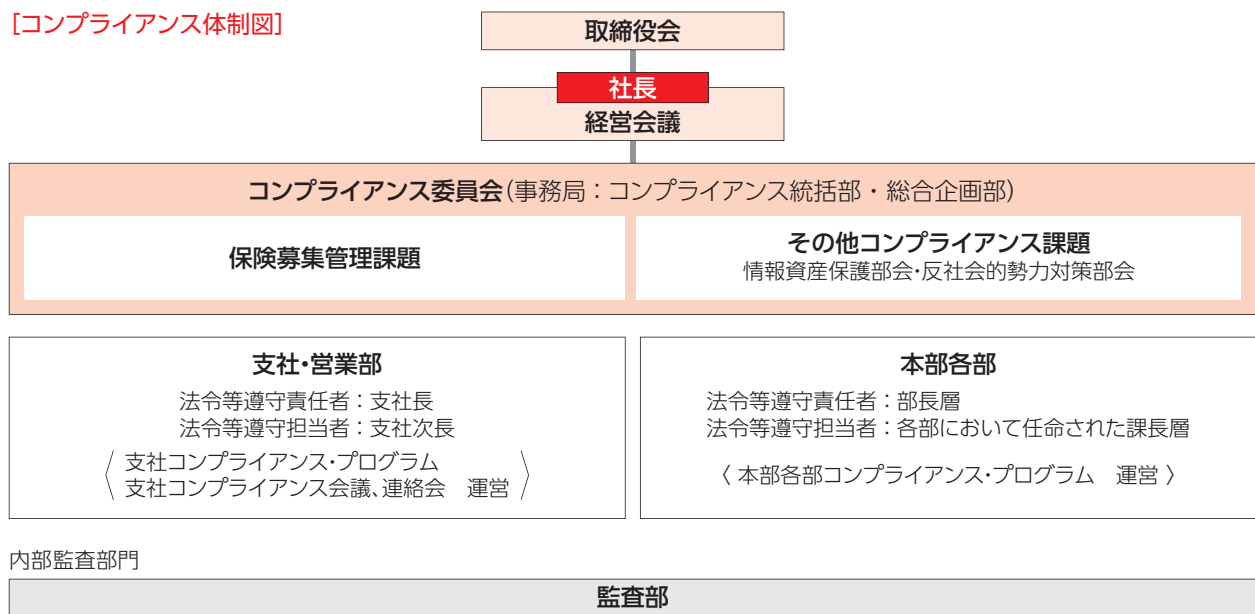
コンプライアンス(法令等遵守)の推進

当社は、コンプライアンス(法令等遵守)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組んでいます。



■ コンプライアンス体制

[コンプライアンス体制図]



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等を通じ、保険募集管理を含むコンプライアンス体制の全般的統制・管理を行っています。

加えて、諮問機関として情報資産保護部会や反社会的勢力対策部会を設置し、お客様情報を中心とする情報資産保護制度の確立・推進や、暴力団をはじめとする反社会的勢力との関係遮断に向けた対策の協議・社内啓発の推進等、各課題ごとの具体的な対応策を検討、実施しています。

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をとる等、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組へのフォロー等を行っています。

また、「グループ会社コンプライアンス方針」を制定し、各グループ会社に対し自律的なコンプライアンス体制の整備を求め、当該体制の整備状況についてモニタリングすること等を通じて、グループ会社における不正を防止しコンプライアンスを確保するための管理・指導等を実施しています。加えて、グループ会社における担当部門と意見交換を実施し、当社グループにおけるコンプライアンスの高度化に向けた取組を実施しています。

■ コンプライアンス・プログラムの策定・実施

当社は、「コンプライアンス基本方針」および「コンプライアンス規程」にもとづき、毎年、取締役会において「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。

また、支社や本部各部では全社の計画をふまえ、それぞれの固有・業務課題に応じ、支社・各部ごとに取組計画を

■ コンプライアンスの理念の教育・徹底

当社は、全役員・職員が業務を行うにあたり守るべき原則・規準を定めた「行動規範」を策定しています。「行動規範」は「職員必携」という小冊子の中に綴り込まれており、「お客様のためになっているか」「法律的に見て、また社会通念から見て正しいかどうか」「人権を侵害していないか」等、自らの業務遂行上、判断に迷う場合にいつでも参照できるようにしています。また、「行動規範」の内容および各部門の業務については、法令等の観点から解説した「法令遵守マニュアル」等を作成し、全役員・職員に徹底しています。

また、全役員・職員に対して、業界共通の継続教育カリキュラムの内容を反映した「マナー・コンプライアンステキスト」等の各種教材を活用し、適正な保険募集やアフターサービス等の教育を実施しています。

■ 内部通報制度

当社では、内部通報制度を整備しており、専管組織として「コンプライアンス相談室」を設置し、社内通報窓口の専任担当者を配置して、通報や相談を幅広く受けけるとともに、コンプライアンス・オフィサーの指揮のもとで事実確認を行い、必要に応じて是正措置を講じています。

その実効性を高める観点から、通報者が通報を理由として不利益な取扱いを受けないことを社内規程に明文化しており、社内通報窓口に加え、委託先法律事務所内に社外通報窓口を設置する等、安心して通報できる環境の

■ ハラスメント(パワハラ・セクハラ・マタハラ等)対策

当社では、ハラスメントは、個人の尊厳を不当に傷つける人権問題であるとともに、職場秩序や業務遂行を阻害する職場環境問題であるとも考えており、全役員・職員に携帯が義務付けられている「職員必携」をはじめ、各種媒体に

策定し、日常業務の中で実践しています。その状況については、「コンプライアンス統括部」にて定期的に確認・フォローを行うとともに、新たな課題を取組計画に反映させる運営としています。



職員必携

更に、お客様へのサービスを担う営業職員には、社内衛星放送(NICE-NET)の法令等遵守教育番組による研修を定例的に行っています。なお、この番組に関する小テスト(コンプライアンス腕だめし)を実施し、内容の理解度を確認しています。

内勤職員に対しては、各部の固有・業務課題に応じた研修等を実施し、業務内容に応じたコンプライアンス関連知識を研鑽しています。

整備に取り組んでいます。また、「職員必携」に通報窓口を明記し、社内衛星放送等を通じた教育研修を行う等、全役員・職員への周知にも努めています。

また、グループ会社についても、当社に準じた内部通報制度の体制整備を進めるとともに、当社にてグループ会社の経営上のリスクにかかる情報をより一層収集する体制を構築すべく、「日本生命グループ共通通報窓口」を設置しています。

掲載し、その問題や対応について周知・徹底に努めています。

また、セクハラ防止のため、「セクハラに対する本社基本方針」を定め、万一セクハラ等が発生した場合、被害者が安心して相談できるよう社内に相談窓口を設置しています。

■ 反社会的勢力への対応

反社会的勢力に対する基本原則

当社は、「行動規範」の中で、暴力団等の市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは関係を持たないこと、反社会的勢力に接した場合は速やかに上司に報告し、毅然とした態度で組織的に対応することを掲げています。

反社会的勢力に対する取組

当社は、「内部統制システムの基本方針」において、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係遮断に取組むこととしています。また、その実現に向けた社内体制の整備として「反社会的勢力対策部会」を設置し、一般社団法人生命保険協会や警察をはじめとする外部組織との連携、暴力団等の反社会的勢力にかかわる

保険約款への暴力団排除条項の導入

一般社団法人生命保険協会は、会員各社が反社会的勢力とは一切の関係を持たず、また、反社会的勢力およびその関係者に資金が流入することを阻止するために、保険契約においても、保険契約者、被保険者または保険金等の受取人が保険期間中に、反社会的勢力に該当した場合

対策の協議および社内啓発の推進等を行っています。

また、「総務部」を反社会的勢力対応組織として位置付け、不当要求等の事案が発生した際には、速やかに総務部へ報告する体制とする等、反社会的勢力による被害を防止するための一元的な管理体制を構築しています。

等には、保険契約を解除できるとする規定例を策定しています。

当社も、以下のとおり2012年4月以降、同様の規定を保険約款に定める等、反社会的勢力との関係遮断の取組を強化しています。

契約基本約款 重大事由による解除

○会社は、つぎの各号のいずれかに定める事由が生じた場合には、将来に向かって保険契約または付加している特約だけを解除することができます。

(略)

- 保険契約者、被保険者または保険金等の受取人が、つぎのいずれかに該当する場合
 - ・暴力団、暴力団員(暴力団員でなくなった日から5年を経過しない者を含みます。)、暴力団準構成員、暴力団関係企業その他の反社会的勢力(以下、「反社会的勢力」といいます。)に該当すると認められること
 - ・反社会的勢力に対して資金等を提供し、または便宜を供与するなどの関与をしていると認められること
 - ・反社会的勢力を不当に利用していると認められること
 - ・保険契約者または保険金等の受取人が法人の場合、反社会的勢力がその法人の経営を支配し、またはその法人の経営に実質的に関与していると認められること
 - ・その他反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係を有していると認められること

(略)

■ 勧誘方針

当社では、お客様のニーズを総合的に勘案して保険を提案することや、説明方法等に工夫をこらし、お客様に十分ご理解いただけるよう努力すること等が重要であると考えています。あわせて、全役員・職員に対する教育・研修を通して適切な募集活動を確保すること、お客様情報を適正に取扱うこと、お客様の様々な声への対応等、保険その他金融商品の販売時における当社の姿勢を「ニッセイの勧誘方針」として定めています。

■ 個人情報保護への取組

当社では、お客様の健康にかかわる情報をはじめとする多くの個人情報をお預りしています。お客様の情報は保険契約取引の基礎をなすものであり、これを適切に取扱い、保護することが大変重要です。これまでも「個人情報保護方針」を制定・公表するとともに、職員教育や情報システムのセキュリティ向上を図ってきていますが、今後も個人情報保護法等を遵守し、適切な管理の徹底・強化に努めてまいります。

リスク管理の徹底

■ リスク管理の重要性

株価・金利等の経済状況の変動、医療技術の進歩、大規模災害の発生、サイバー攻撃の蓋然性の高まり等、生命保険会社を取巻く環境は大きく変化しています。こうした様々な要因から生じるリスクについては、的確に把握し、適切に管理していくことが非常に重要であり、フォワードルッキング

なリスク管理を推進しています。

このような認識のもと、当社ではグループ会社も含め、リスク管理態勢の整備とその適切な運営に努めるとともに、その高度化に取り組んでいます。

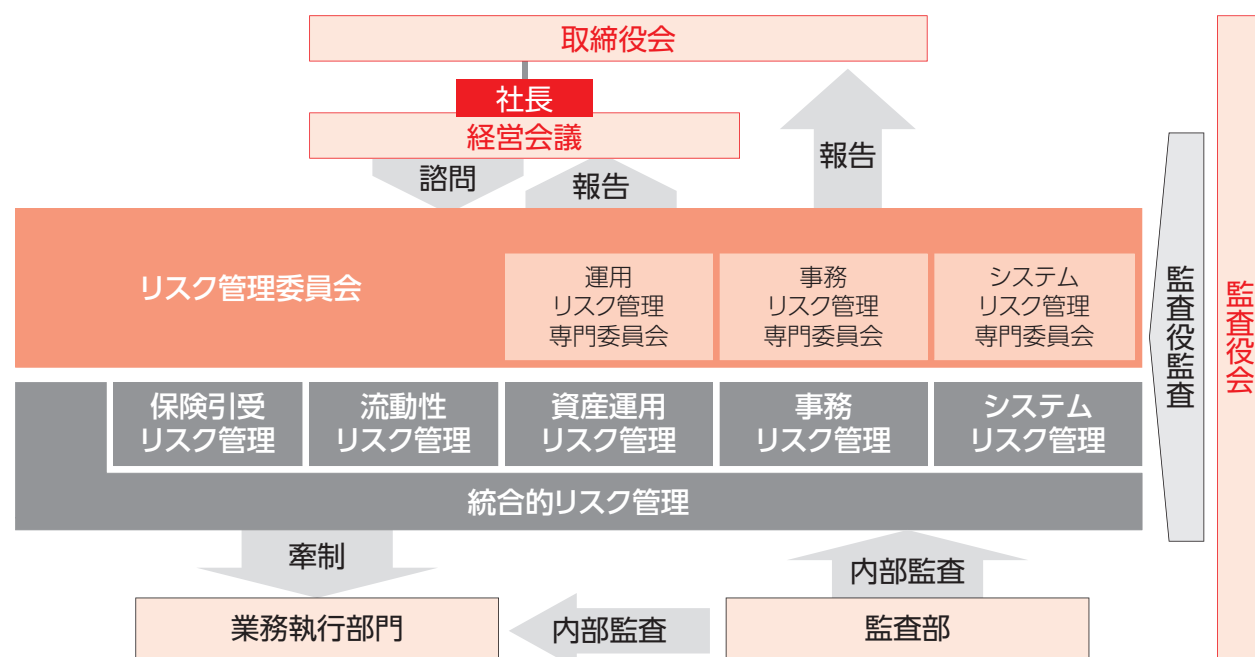
■ リスク管理体制

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したがい、経営会議の諮問機関であるリスク管理委員会において、各種リスクの特性に応じた適切なリスク管理を行うとともに、各種リスクが全体として経営におよぼす影響について、統合的な管理を行っています。

これらのリスク管理の状況は経営会議、取締役会へ報告する体制を整備しています。

また、収益部門と分離されたリスク管理部門を定めることで相互牽制体制を構築するとともに、内部監査部門がリスク管理の実効性について検証・チェックを行う等、二次牽制機能の確保も図っています。

【リスク管理体制】



■ 統合的リスク管理

当社は、様々なリスクが全体として会社におよ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。当社の統合的リスク管理においては、各種リスク

を部門横断的に一元管理するとともに、統計的なリスク計測等を通じて、各種リスクを統合し、会社全体のリスクの状況を総合的に管理しています。

■ ストレステストの実施

統計的なリスク計測手法では捉えきれないリスクも存在すると考えられるため、その補完的手法として、運用環境が大幅に悪化するシナリオや、大規模災害等により保険金・給付金のお支払いが増加する

シナリオを想定したストレステストを実施し、健全性に与える影響を分析しています。ストレステストの結果はリスク管理委員会等に報告し、財務基盤の強化等の検討に役立てています。

■ 保険引受リスク管理

保険引受リスクとは、経済情勢や、保険事故の発生率、運用実績、事業費支出等が保険料設定時の予測に反して変動することにより損失を被るリスクです。

お客様からお引受けしたご契約に対して、長期にわたり

責任を果たしていくため、安定的な保険金等のお支払いが可能となる保険料の設定や、保険のお引受け時の診査・査定を適切に実施することにより、保障責任を全うするためのリスクコントロールを図っています。

■ 保険料設定にかかわるリスクへの対応

当社は、信頼できる統計データをもとに、医師やアクチュアリー（数学的な手法を用いて、保険料設定や財務健全性に関与する専門職）等の専門的資格を持つ職員によって保険金等のお支払いの発生率を分析したうえで、保険料を

設定しています。更に、設定した保険料を様々な面でシミュレーションし、将来にわたってお客様への保障責任を果たすことができるかを検証しています。

■ 契約選択・支払査定にかかわるリスクへの対応

ご契約のお引受け時には、医師資格を持つ職員や医学的な専門知識を有した職員による医学的観点からの診査・査定に加え、モラルリスクの面からも専門の職員による査定を行っています。また、診査・査定の結果、必要に応じ、特別な条件（保険料の割増等）を付けてお引受けさせて

いただく等の対応を行い、多くのお客様に適正な保険料で多様な保障を提供しています。

更に、保険金等のお支払い時にも、医師資格を持つ職員や医学的な専門知識を有した職員による査定を行う等、十分なリスク管理を行っています。

■ 再保険にかかる方針

当社では、リスク分散の方策の一つとして、再保険を行っています。その際、リスクの種類・特性を考慮したうえで、リスク管理委員会等での検討を通じ、出再・受再の取引内容を決定しています。また、再保険取引

では、主要格付機関の格付け等をベースに出再先の信用力を評価するとともに、特定の出再先に過度な取引の集中が起こらないよう管理しています。

■ 流動性リスク管理

流動性リスクは、資金繰りリスクと市場流動性リスクにわけられます。

資金繰りリスクとは、大規模災害等による予定外の資金流出により資金繰りが悪化し、資金確保に通常よりも著しく低い価格での資産売却を余儀なくされることにより損失を被るリスクです。資金繰りリスクに対しては、資産運用計画や日々の資金繰りにおいて、流動性の高い資産を一定の

水準以上確保することにより対応しています。

市場流動性リスクとは、市場の混乱等により市場において取引ができなくなることや、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスクのことをいいます。市場流動性リスクに対しては、市場環境に応じて資産ごとに適切な取引限度額を設定する等の対策を実施しています。

■ 資産運用リスク管理

資産運用リスクとは、保有する資産・負債の価値が変動し、損失を被るリスクであり、市場リスク・信用リスク・不動産投資リスクに分類されます。生命保険は長期にわたるご契約であるため、資産運用においても負債特性をふまえた長期的な観点からのリスク管理が必要です。

このため、中長期的な運用成果を重視したリスク・リターン分析等を通じて、効率的なポートフォリオ管理を行うとともに、ポートフォリオの状況やマーケット動向に対するきめ細やかなモニタリングを通じて、長期的な収益の安定・向上に努めています。

市場リスク管理

市場リスクとは、金利や為替、株式等の変動により保有する資産・負債の価値が変動し、損失を被るリスクです。市場リスクの管理にあたっては、投融資取引に伴う過大な損失の発生を抑制する観点から、必要に応じて資産ごと等に運用限度枠を設定のうえ、モニタリングを実施し、リスク分散に

留意したポートフォリオの構築に努めています。

また、市場リスクをコントロールするため、市場の環境変化によってどの程度まで損失を被る可能性があるかを、リスク量として統計的に算出し、このリスク量が適切な範囲内に収まっているかどうかのモニタリングを実施しています。

信用リスク管理

信用リスクとは、主に貸付金や社債について、信用供与先の財務状況の悪化等により、資産の価値が減少・消失し、損失を被るリスクです。信用リスクの管理にあたっては、投融資執行部門から独立した「財務審査部」による個別取引の厳格な審査、信用リスクが特定の企業グループや国に集中することを防止するための与信リミットの設定・モニタリング

等により、良質なポートフォリオの構築に努めています。

また、信用リスク量の計測として、信用供与先の財務状況の悪化等によってどの程度まで損失を被る可能性があるかを、リスク量として統計的に算出し、このリスク量が適切な範囲内に収まっているかどうかのモニタリングを実施しています。

不動産投資リスク管理

不動産投資リスクとは、賃貸料等の変動等により不動産収益が減少する、または市況の悪化等により不動産価格が下落し、損失を被るリスクです。不動産投資リスクの管理にあたっては、個々の不動産投資案件について、投融資執行

部門から独立した「財務審査部」による、厳格な審査を実施しています。また、投資利回りや価格に関する警戒域を設定し、モニタリングを実施しています。

■ 事務リスク管理

事務リスクとは、役員・職員および保険募集人が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことによりお客様や社外の方へ影響を与える、または会社が損失を被るリスクです。

事務リスクの管理にあたっては、発生事象の収集・分析を通じた全社的な事務リスクの把握と、再発防止策の策定およびその効果性の検証に取り組むとともに、事務知識の教育・事務規程の整備等の事務改善にも取り組んでいます。

■ システムリスク管理

システムリスクとは、コンピュータシステムのダウンや誤作動、不備、不正使用等により損失を被るリスクです。

システムリスクの管理にあたっては、コンピュータシステムの企画・開発・運用・利用における安全対策基準の策定や遵守状況の確認、適切な利用に向けた指導等を定期的に実施しています。

具体的には、コンピュータシステムのダウンへの対応として、全社的なコンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）の

整備を行っており、また、バックアップセンターの設置により、広域災害の発生リスクにも備えています。

次に、コンピュータシステムの誤作動、不備、不正使用等への対応として、重層的なセキュリティ対策を実施するとともに、サイバー攻撃等への対応態勢を整備し、防御・検知対策や全役員・職員への情報セキュリティ教育・訓練の徹底、社外専門機関との連携、グループ各社のセキュリティ対策推進等、継続的な強化に取り組んでいます。

当社の災害対策について

大規模災害発生時においても、保険金支払等の業務を継続できるよう、業務継続計画（BCP）の策定や訓練等を通じ、お客様に安心してサービスをご利用いただける体制の構築に努めています。

また、営業時間内での地震や津波等も想定し、お客様避難誘導訓練や災害対策備蓄品の点検を定期的を実施する等、常日頃から災害に対する備えを行って

います。

東日本大震災発生時には、社長を本部長とする災害対策本部のもと、災害死亡保険金等の全額支払や、安否確認活動等を通じたもののお支払いの実施、義援金寄附や物資のお届け等の復興支援活動を行いました。当社は、様々な災害発生を経験をふまえ、BCPの一層の高度化に向け取り組んでいます。



役員体制（2019年7月2日現在）

■ 取締役



筒井 義信
つつい よしのぶ



古市 健
ふるいち たけし



赤林 富二
あかばやし とみじ



牛島 信
うしじま しん



三浦 惺
みうら さとし

（注）有馬 朗人氏、牛島 信氏、今井 和男氏、三浦 惺氏、八木 誠氏は、社外取締役であり、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」を充足する独立役員です。

代表取締役会長

1954年 1月 30日生
1977年 4月 当社入社
2004年 7月 取締役
2007年 1月 取締役執行役員
2007年 3月 取締役常務執行役員
2009年 3月 取締役専務執行役員
2010年 3月 代表取締役専務執行役員
2011年 4月 代表取締役社長
2018年 4月 代表取締役会長（現）

代表取締役副会長

[管掌]本店
[担当]監査部
1954年 8月 21日生
1977年 4月 当社入社
2004年 7月 取締役
2007年 1月 取締役執行役員
2007年 3月 取締役常務執行役員
2009年 3月 取締役専務執行役員
2010年 3月 代表取締役専務執行役員
2012年 3月 代表取締役副社長執行役員
2016年 7月 代表取締役副会長（現）

代表取締役副社長執行役員

[管掌]金融法人为本部
[担当]法人第一～第三営業本部、東日本法人営業本部、東海法人営業本部、本店法人営業本部、九州法人営業本部、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
1960年 8月 6日生
1984年 4月 当社入社
2012年 3月 執行役員
2014年 7月 取締役執行役員
2015年 3月 取締役常務執行役員
2016年 4月 取締役執行役員
2016年 7月 執行役員
2018年 3月 専務執行役員
2018年 7月 取締役専務執行役員
2019年 3月 代表取締役副社長執行役員（現）

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）

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（現）



清水 博
しみず ひろし



中村 克
なかむら まさる



有馬 朗人
ありま あきと



今井 和男
いまい かずお



八木 誠
やぎ まこと

代表取締役社長

[委嘱]グループ事業統括本部長
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（現）

代表取締役副社長執行役員

[管掌]代理店営業本部
[担当]首都圏営業本部、東海営業本部、近畿営業本部、営業教育部、業務部、損保業務部、ネットワーク業務部、法人職域業務部
[委嘱]地域総括部長、人材育成推進本部長、損保業務推進本部長
1960年10月 4日生
1984年 4月 当社入社
2011年 3月 執行役員
2015年 3月 常務執行役員
2015年 7月 取締役常務執行役員
2018年 3月 取締役専務執行役員
2019年 3月 代表取締役副社長執行役員（現）

取締役

1930年 9月 13日生
1989年 4月 東京大学総長
1993年10月 理化学研究所理事長
1994年 7月 当社監査役
1998年 7月 当社監査役退任

参議院議員 文部大臣
1999年 1月 文部大臣兼科学技術庁長官
2000年 6月（財）日本科学技術振興財団会長
2006年 4月 学校法人根津育英会
武蔵学園学園長（現）
2007年 7月 当社取締役（現）
2010年 4月 公立大学法人静岡文化芸術大学
理事長（現）

取締役

1950年 7月 30日生
1983年 4月 弁護士（現）
2008年 7月 当社取締役（現）

取締役

1949年10月 13日生
2009年 6月 関西電力（株）代表取締役副社長
2010年 6月 同社代表取締役社長
2016年 6月 同社代表取締役会長（現）
2017年 7月 当社取締役（現）



松永 陽介
まつなが ようすけ



井出 豊
いでぐち ゆたか



藤本 宣人
ふじもと のぶと



山内 千鶴
やまうち ちづる



戸田 和秀
とだ かずひで



大神 哲明
おおがみ てつあき

取締役専務執行役員

[統括]資産運用部門
[担当]財務企画部
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（現）

取締役常務執行役員

[担当]海外事業企画部、海外保険事業部、海外事務所
1963年 9月 4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
2018年 7月 取締役常務執行役員（現）

取締役常務執行役員

[担当]秘書部、関連事業部、人事企画部、人材開発部、人事部、総務部、コンプライアンス統括部、リスク管理統括部
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（現）

取締役常務執行役員

[担当]オリンピック・パラリンピック推進部、企画総務部、CSR推進部、健康経営推進部
[委嘱]健康経営推進本部長
1957年 2月 25日生
1975年 4月 当社入社
2015年 3月 執行役員
2019年 3月 常務執行役員
2019年 7月 取締役常務執行役員（現）

取締役常務執行役員

[担当]資金証券部、株式部、国際投資部、金融投資部、クレジット投資部、特別勘定運用部
1963年 6月 10日生
1986年 4月 当社入社
2015年 3月 執行役員
2018年 7月 取締役執行役員
2019年 3月 取締役常務執行役員（現）

取締役執行役員

[担当]財務審査部、証券管理部、お客様サービス本部（契約部、契約管理部、支払サービス部、企業保険契約部、金融法人契約部）
[委嘱]お客様サービス副本部長
1966年 2月 17日生
1988年 4月 当社入社
2018年 3月 執行役員
2019年 7月 取締役執行役員（現）



三笠 裕司
みかさ ゆうじ



長谷川 靖
はせがわ やすし



朝日 智司
あさひ さとし



田中 聡
たなか さとし



岩崎 裕彦
いわさき ひろひこ

取締役常務執行役員

[担当]IT統括部、IT推進部、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
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（現）

取締役常務執行役員

[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
1960年 7月 1日生
1984年 4月 当社入社
2014年 7月 監査役
2018年 7月 取締役常務執行役員（現）

取締役常務執行役員

[担当]総合企画部、グループ事業推進部、広報部、調査部、本店企画広報部、主計部、法務部
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（現）

取締役常務執行役員

[担当]代理店営業本部、金融法人为本部、チャネル開発部、代理店業務部、金融法人業務部
[委嘱]チャネル開発部長、審議役（営業企画部）
1962年10月 30日生
1986年 4月 当社入社
2015年 3月 執行役員
2016年 7月 取締役執行役員
2019年 3月 取締役常務執行役員（現）

取締役常務執行役員

[担当]CRM開発部、商品開発部、営業企画部、営業勤務部
1964年 9月 18日生
1987年 4月 当社入社
2015年 3月 執行役員
2019年 3月 常務執行役員
2019年 7月 取締役常務執行役員（現）

■ 監査役



今井 敬

いまい たかし

監査役

1929年 12月 23日生
1989年 6月 新日本製鐵(株)代表取締役副社長
1993年 6月 同社代表取締役社長
1995年 7月 当社監査役(現)
1998年 4月 新日本製鐵(株)代表取締役会長
2003年 4月 同社取締役相談役名誉会長
2003年 6月 同社相談役名誉会長
2008年 6月 同社社友名誉会長
2012年 10月 新日鐵住金(株)社友名誉会長
2019年 4月 日本製鉄(株)社友名誉会長(現)



豊泉 貫太郎

とよいづみ かんたろう

監査役

1945年 10月 17日生
1970年 4月 弁護士(現)
2004年 7月 当社監査役(現)



但木 敬一

ただき けいいち

監査役

1943年 7月 1日生
2002年 1月 法務事務次官
2004年 6月 東京高等検察庁検事長
2006年 6月 検事総長
2008年 6月 検事総長退任
2008年 7月 弁護士(現)
2009年 7月 当社監査役(現)



佐藤 良二

さとう りょうじ

監査役

1946年 12月 7日生
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(現)



小林 一生

こばやし かずお

常任監査役

1955年 12月 8日生
1980年 4月 当社入社
2007年 3月 執行役員
2010年 3月 常務執行役員
2010年 7月 取締役常務執行役員
2012年 3月 取締役専務執行役員
2016年 3月 代表取締役副社長執行役員
2019年 3月 取締役
2019年 7月 常任監査役(現)



内海 弘毅

うつみ こうき

監査役

1963年 5月 8日生
1986年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2018年 7月 監査役(現)

(注) 1.今井 敬氏、豊泉 貫太郎氏、但木 敬一氏、佐藤 良二氏は、社外監査役であり、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」を充足する独立役員です。
2.小林 一生氏、内海 弘毅氏は、常勤の監査役です。

■ 社外役員の選任理由等について

取締役

有馬 朗人

ありま あきと

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

学識経験者としての幅広い経験・見識にもとづく、客観的な視点からの経営に対する監督や助言等を、当社の経営に反映していくため、社外取締役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

取締役

牛島 信

うじましん

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

法律家としての幅広い経験・見識にもとづく、客観的な視点からの経営に対する監督や助言等を、当社の経営に反映していくため、社外取締役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

取締役

今井 和男

いまい かずお

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

弁護士としての幅広い経験・見識にもとづく、客観的な視点からの経営に対する監督や助言等を、当社の経営に反映していくため、社外取締役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

取締役

三浦 惺

みうら さとし

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

企業経営者としての幅広い経験・見識にもとづく、客観的な視点からの経営に対する監督や助言等を、当社の経営に反映していくため、社外取締役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

取締役

八木 誠

やぎ まこと

2018年度取締役会出席 12回／13回(出席/開催)

企業経営者としての幅広い経験・見識にもとづく、客観的な視点からの経営に対する監督や助言等を、当社の経営に反映していくため、社外取締役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

監査役

今井 敬

いまい たかし

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

2018年度監査役会出席 10回／10回(出席/開催)

企業経営者としての経歴を通じて培った企業の社会的役割等の視点も含めた幅広い見識にもとづく監査を期待したため、社外監査役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

監査役

豊泉 貫太郎

とよいづみ かんたろう

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

2018年度監査役会出席 10回／10回(出席/開催)

弁護士としての経歴を通じて培った経営法務等の視点も含めた幅広い見識にもとづく監査を期待したため、社外監査役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

監査役

但木 敬一

ただき けいいち

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

2018年度監査役会出席 10回／10回(出席/開催)

法曹としての経歴を通じて培った法律・コンプライアンス等の視点も含めた幅広い見識にもとづく監査を期待したため、社外監査役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

監査役

佐藤 良二

さとう りょうじ

2018年度取締役会出席 13回／13回(出席/開催)

2018年度監査役会出席 10回／10回(出席/開催)

公認会計士としての経歴を通じて培った企業会計等の視点も含めた幅広い見識にもとづく監査を期待したため、社外監査役に選任しております。更に、当社の定める「社外役員の独立性判断基準」にもとづき、一般保険契約者と利益相反が生じるおそれがないと判断されることから、独立役員としております。

■ 執行役員

専務執行役員 鬼頭 誠司 きとう せいじ	[委嘱]本店法人営業本部長 1962年 11月 3日生 1985年 4月 当社入社 2012年 3月 執行役員 2014年 7月 取締役執行役員 2016年 3月 取締役常務執行役員 2017年 4月 取締役執行役員 2017年 7月 執行役員 2019年 3月 専務執行役員(現)	常務執行役員 馬詰 憲彦 うまつめ のりひこ	[委嘱]代理店営業本部長 1958年 11月 16日生 1983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(現)
--	---	--	--

常務執行役員 田畑 順二郎 たばた じゅんじろう	[委嘱]首都圏営業本部長 1963年 10月 1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(現)	常務執行役員 大関 洋 おおぜき ひろし	[委嘱]米州総支配人、欧州総支配人、 審議役(海外事業企画部)、 審議役(海外保険事業部) 1964年 11月 25日生 1987年 4月 当社入社 2014年 3月 執行役員 2014年 7月 取締役執行役員 2018年 3月 取締役常務執行役員 2018年 7月 常務執行役員(現)
--	---	--	---

常務執行役員 大村 雅一 おおむら まさかず	[委嘱]法人第一営業本部長、 法人第三営業本部長、 東日本法人営業本部長 1963年 5月 16日生 1987年 4月 当社入社 2015年 3月 執行役員 2019年 3月 常務執行役員(現)	執行役員 松本 吉弘 まつもと よしひろ	[委嘱]近畿営業本部長、 本店法人営業副本部長(近畿) 1962年 1月 11日生 1984年 4月 当社入社 2016年 3月 執行役員(現)
--	---	--	--

執行役員 細郷 和幸 さいごう かずゆき	[委嘱]海外事業企画部長、 審議役(海外保険事業部) 1964年 7月 31日生 1988年 4月 当社入社 2016年 3月 執行役員(現)	執行役員 大野 英樹 おおの ひでき	[委嘱]東海営業本部長、 東海法人営業本部長 1965年 6月 14日生 1988年 4月 当社入社 2016年 3月 執行役員(現)
--	---	--	---

執行役員 中島 俊浩 なかしま としひろ	[委嘱]審議役(海外事業企画部)、 審議役(海外保険事業部) 1963年 6月 19日生 1988年 4月 当社入社 2016年 3月 執行役員(現)	執行役員 佐々木 泰 ささき やすし	[委嘱]東日本法人営業副本部長、 代理店営業副本部長(北海道)、 金融法人副本部長(北海道)、 市場開発部長(北海道)、審議役(業務部) 1962年 1月 6日生 1985年 4月 当社入社 2017年 3月 執行役員(現)
--	---	--	--

執行役員 赤堀 直樹 あかほり なおき	[委嘱]審議役(グループ事業推進部) 1964年 8月 13日生 1988年 4月 当社入社 2017年 3月 執行役員(現)	執行役員 原口 達哉 はらぐち たつや	[委嘱]営業企画部長、CRM開発部長 1967年 1月 20日生 1989年 4月 当社入社 2017年 3月 執行役員(現)
---	--	---	--

執行役員 佐藤 和夫 さとう かずお	[委嘱]総合企画部長、 審議役(グループ事業推進部)、 審議役(CSR推進部) 1966年 2月 16日生 1989年 4月 当社入社 2017年 3月 執行役員(現)	執行役員 岸淵 和也 きしづち かずや	[委嘱]サービス企画部長、 審議役(近畿営業本部) 1967年 2月 6日生 1989年 4月 当社入社 2017年 3月 執行役員(現)
--	---	---	---

執行役員 岩崎 貢 いわさき みつぎ	[委嘱]金融法人本部長 1965年 7月 25日生 1989年 4月 当社入社 2017年 3月 執行役員(現)	執行役員 田中 和之 たなか かずゆき	[委嘱]九州法人営業本部長、 代理店営業副本部長(九州)、 金融法人副本部長(九州)、 市場開発部長(九州)、審議役(業務部) 1958年 6月 28日生 1981年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)
--	---	---	--

執行役員 柿山 誠樹 かきやま まさき	[委嘱]法人第二営業本部長 1961年 7月 22日生 1985年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)	執行役員 大澤 晶子 おおさわ あきこ	[委嘱]リスク管理統括部長 1965年 10月 12日生 1988年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)
---	---	---	--

執行役員 藤正 紀洋 ふじまさ のりひろ	[委嘱]首都圏営業本部都心法人 職域本部長、 首都圏営業副本部長、 審議役(法人営業推進部) 1967年 2月 11日生 1989年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)	執行役員 馳平 恵三 はせひら けいぞう	[委嘱]代理店業務部長、 審議役(金融法人本部) 1964年 4月 28日生 1989年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)
--	---	--	---

執行役員 大曾根 千朗 おおそね ちあき	[委嘱]グループ事業推進部長、 審議役(総合企画部) 1966年 12月 29日生 1990年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)	執行役員 木村 稔 きむら みのる	[委嘱]アジア総支配人、 審議役(海外事業企画部)、 審議役(海外保険事業部) 1967年 6月 20日生 1990年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)
--	--	---------------------------------------	---

執行役員 高田 保豊 たかだ やすとよ	[委嘱]審議役(財務企画部) 1967年 7月 6日生 1990年 4月 当社入社 2018年 3月 執行役員(現)	執行役員 前田 隆行 まえだ たかゆき	[委嘱]首都圏営業副本部長、 代理店営業副本部長(神奈川)、 金融法人副本部長(神奈川)、 市場開発部長(神奈川)、 審議役(法人営業推進部) 1967年 2月 5日生 1989年 4月 当社入社 2019年 3月 執行役員(現)
---	---	---	--

執行役員 塙 栄一 はなわ えいいち	[委嘱]調査部長 1967年 8月 24日生 1991年 4月 当社入社 2019年 3月 執行役員(現)	執行役員 上田 哲也 うえだ てつや	[委嘱]業務部長 1967年 9月 23日生 1991年 4月 当社入社 2019年 3月 執行役員(現)
--	--	--	--

執行役員 舘 誠一 たち せいいち	[委嘱]IT統括部長、デジタル推進室長 1967年 12月 5日生 1991年 4月 当社入社 2019年 3月 執行役員(現)	執行役員 中村 吉隆 なかむら よしたか	[委嘱]人事企画部長、人事部長 1969年 2月 26日生 1991年 4月 当社入社 2019年 3月 執行役員(現)
---------------------------------------	---	--	---

執行役員 秋山 直紀 あきやま なおき	[委嘱]審議役(グループ事業推進部) 1969年 3月 28日生 1991年 4月 当社入社 2019年 3月 執行役員(現)		
---	--	--	--

■ 男女構成比

取締役および監査役	執行役員
男性26名／女性1名(女性比率3.7%)	男性40名／女性2名(女性比率4.8%)

総代・総代候補者選考委員・評議員

■ 総代（2019年7月2日現在、敬称略、都道府県別五十音順）

都道府県	名前	職業
北海道	青山　タ香	青山プロダクション　代表取締役
	赤尾　洋昭	セコマ　副社長
	石井　純二	北洋銀行　会長
	栗林　定正	三ツ輪運輸　社長
	小林　周平	アキヤマ　常務取締役
	前谷　浩樹	北海道ガス　取締役常務執行役員
	水野　　明	キョクイチホールディングス　取締役
	南　　智子	第一滝本館　社長
青森県	岩谷　直子	弁護士
岩手県	田口　幸雄	岩手銀行　頭取
	長洞みつえ	遠野建設工業　取締役
宮城県	加藤　聖一	学校法人仙台育英学園　常務理事
	村松久美恵	純クリエーション　取締役
	山田　章吾	一般財団法人社の都産業保健会　理事長
	山田　正行	社会福祉法人国見会　理事長
秋田県	境田　未希	境田商事　取締役
	湊屋　隆夫	秋田銀行　会長
山形県	仲野　益美	出羽櫻酒造　社長
福島県	佐藤　　稔	東邦銀行　専務取締役
	天間恵美子	エム・エフ・ティ　社長
	二瓶　政徳	川口内燃機鋳造　取締役
茨城県	鬼澤　邦夫	常陽銀行　特別顧問
	桑原　靖幸	関東鉄道　常勤監査役
	吉田　喜一	鹿吉　代表取締役
栃木県	関口快太郎	関口　社長
	塚田　篤子	医療法人聖真友愛会　理事長
群馬県	阿部　洋子	主婦
	齋藤　一雄	群馬銀行　会長
埼玉県	今泉　嘉章	今泉　社長
	大澤伸一郎	松坂屋建材　副社長
	沖野　千佳	埼玉日産自動車　専任課長
	小泉　保雄	小泉運輸　代表取締役
	佐藤　一博	佐藤興産　社長
	富澤　三継	サンフレッセ　会長
	福田　祐一	エフテック　社長
	細川　誠二	保線機器整備　社長
	三國　桂子	主婦
	澤井　謙一	東方地所　社長
	成島　陽子	give&give　社長
	根本　昌美	北辰水産　取締役
	橋本　孝之	日本アイ・ピー・エム　名誉相談役
	般若　浩子	社会福祉法人煌徳会　理事
	福田　理佳	丸勝　社長
	堀口　路加	学校法人堀口学園　理事長
	皆川　真弓	リーシングシステム　勤務
東京都	青木由美子	税理士
	青山　えみ	紙藤原　取締役
	朝岡久美子	スパイススタジオ　社長
	浅川誠一郎	東京化成工業　社長
	阿部ルミ子	ミマスクリーンケア　副社長
	荒井　哉子	荒井呉服店　社長
	石原　明美	ICMG　執行役員
	伊藤理恵子	アミューズ　シニアディレクター
	内野　幸治	公認会計士
	梅澤　昌司	梅丘寿司の美登利総本店　社長
	江森史麻子	弁護士
	大森　裕浩	東京大学　大学院経済学研究科教授
	冲原　隆宗	三菱UFJ銀行　特別顧問
	尾崎　悠一	首都大学東京　大学院法政学政治学研究科准教授
	釘宮　悦子	消費生活アドバイザー
	國部　　毅	三井住友フィナンシャルグループ　会長
	島田　良介	日本電技　社長
	下夷　美幸	放送大学　教養学部教授
	進藤　清貴	王子ホールディングス　顧問
	菅原　克子	玉子屋　専務取締役
	高橋　明希	武蔵境自動車教習所　社長
	武井　一浩	弁護士

都道府県	名前	職業
東京都	永井　暁子	日本女子大学　人間社会学部准教授
	中山　譲治	第一三共　会長
	新本　桂司	天賞堂　社長
	橋本　佳美	シービージャパン　常務取締役
	林田　英治	JFEホールディングス　特別顧問
	山田　圭一	山田商店　社長
神奈川県	青山　幸恭	総合警備保障　社長
	安藤　雄一	丸全昭和運輸　常務取締役
	石川　英智	アルファシステムズ　副会長
	石川　　緑	税理士
	荻原　紀男	豆蔵ホールディングス　会長　兼　社長
	小美野喜之	相鉄リビングサポート　課長
	加藤　敦史	加藤組鉄工所　専務取締役
	川島奈緒子	田中製作所　常務取締役
	北岡雄一郎	アイメックス　常務取締役
	小平　信因	公益財団法人トヨタ財団　会長
	佐々木明子	一般財団法人全日本労働福祉協会　課長
	清水　治彦	司法書士
	原　　浩仁	たまや　社長
	堀越　隆宏	ありあけ　社長
	善方　裕美	医療法人よしかた産婦人科　副院長
	阿部　修靖	阿部製作所　社長
新潟県	津山　由香	津山商店　社長
	並木富士雄	第四銀行　頭取
	吉倉久一朗	新潟日報社　取締役
富山県	武内　繁和	武内プレス工業　社長
	保里真理子	社会福祉法人新川老人福祉会　理事
石川県	池田　哲夫	小松マテーレ　社長
福井県	有馬　浩史	日本ピーエス　社長
山梨県	小林　弘英	山梨日新聞社　取締役
長野県	岡野　昌彦	岡野薬品　社長
	平林　　明	セラテックジャパン　社長
	曲淵　文昭	アルピコホールディングス　社長
	服部　奈苗	アテナ工業　取締役
岐阜県	堀江　博海	医療法人かがやき　顧問
	柳原　靖子	税理士
静岡県	岩田　徹也	岩田自動車鈑金工業　社長
	木内　藤丈	木内建設　副社長
	斉藤　　薫	遠州鉄道　社長
	佐藤慎一郎	佐政水産　専務取締役
	増田　秀美	増田採種場　専務取締役
	八木　　稔	静岡銀行　取締役専務執行役員
愛知県	安藤　隆司	名古屋鉄道　社長
	磯部　謙二	日本特殊陶業　取締役
	伊藤　美紀	京倫　社長
	大島　　正	中日新聞社　常任監査役
	大嶽恭仁子	大嶽安城　社長
	大矢　伸明	太啓建設　社長
	草川　晃吉	草川工業　社長
	小池　利和	プラザー工業　会長
	棚橋　絵未	キングコーポレーション　取締役
	土岐　孝宏	中京大学　法学部教授
	坂野　豊和	まるは　社長
三重県	岡部　祐子	アレクシード　取締役
	寺尾　正紀	百五リース　社長
	平田　晴久	チヨダウーテ　社長
	大野　恭永	滋賀銀行　常務取締役
滋賀県	森　　和之	新江州　社長
	木村　敦子	京都大学　大学院法学研究科准教授
京都府	清水　圭子	一般社団法人京都微生物研究所　理事
	田丸みゆき	笹屋伊織　取締役　女将
	土井　伸宏	京都銀行　頭取
	中森　迪子	ワコール　課長
	長谷川千春	立命館大学　産業社会学部准教授
	村田　恒夫	村田製作所　会長　兼　社長
	山下　徹哉	京都大学　大学院法学研究科准教授
	浦辻いづみ	消費生活相談員

都道府県	名前	職業
大阪府	北口 勤	タカゾノ 専務取締役
	倉津 孝夫	鹿児島島金属 社長
	呉松まり子	朝日製パン 取締役
	関口 圭子	双葉工業 専務取締役
	高木 優子	第一包装 社長
	多田真規子	西日本旅客鉄道 執行役員
	田中 英雄	税理士
	田村由美子	医療法人学縁会おおさか往診クリニック 理事
	寺坂 創介	帝国チャック 社長
	豊田 孝二	弁護士 公認会計士
	鳥井 信吾	サントリーホールディングス 副会長
	西田三香子	西峯化学 代表取締役
	西村 陽介	シンコー 社長
	廣瀬 恭子	広瀬製作所 社長
	本田 尚美	セラフィ 専務取締役
	保野 太一	日織商工 社長
森内 彩子	弁護士	
兵庫県	尾上 広和	グローリー 会長
	角倉 護	カネカ 社長
	川口 貴史	英貴自動車 社長
	小松原健裕	日能研関西 社長
	小本 礼子	アソート 課長
	近藤 美保	伊藤ハム 課長
	佐藤 廣士	神戸製鋼所 顧問
	中内 仁	神戸ポートピアホテル 社長
	西川有美子	中村重機商事 取締役
柚木 孝仁	医療法人崇孝会 理事長	
奈良県	岡村 匡倫	岡村印刷工業 副社長
	萩原 徹	南都リース 社長
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	日ノ丸総本社 会長
島根県	尾崎 俊也	アースサポート 社長
岡山県	大原あかね	公益財団法人大原美術館 理事長
	坪井 宏通	中銀リース 社長
	中島 基善	ナカシマホールディングス 社長
広島県	苅田 知英	中国電力 会長
	熊野 弘幸	福山通運 副社長
	中村 弘美	広島ガス 課長代理
山口県	赤坂 太郎	赤坂印刷 常務取締役
	石田 成則	関西大学 政策創造学部教授
	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 頭取
香川県	石川 千晶	公認会計士
愛媛県	森田 浩治	伊予銀行 相談役
高知県	宮田 速雄	高知新聞社 社長
福岡県	網田 純也	ゼンリン 副社長
	喜多村 円	TOTO 社長
	関 正	関家具 専務取締役
	武野 龍	アダル 社長
	前田 恵理	ニッツー 社長
	山崎 薫	梅本興業 社長
	行武 哲矢	ユクタク 専務取締役
	吉田 泰彦	福岡銀行 副頭取
	佐賀県	今泉 直
安永 康子	NPO法人セルフ 代表	
長崎県	嶋崎 真英	長崎自動車 社長
熊本県	沼田 幸広	白鷲電気工業 社長
	松岡 義清	コッコファーム 社長
大分県	後藤富一郎	大分銀行 頭取
宮崎県	小池 光一	宮崎銀行 特別顧問
鹿児島県	上野総一郎	南国殖産 取締役常務執行役員
	鮫島 陽子	学校法人鮫島学園 理事長
沖縄県	浦本智香子	税理士
	川上 康	琉球銀行 頭取

(以上199名)

総代の構成（2019年4月1日現在）

保険種別別構成(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	16.0	～39	8.0
総合医療保険	10.4	40～49	26.1
3大疾病保障保険	9.0	50～59	34.7
介護保障保険	8.2	60～	31.2
身体障がい保障保険	6.7	合　計	100.0
特定損傷保険	6.7		
がん医療保険	6.0		
定期付終身保険	5.6		
定期保険	5.1		
継続サポート3大疾病保障保険	2.8		
養老保険	1.4		
こども保険・学資保険	4.6		
個人年金保険	14.3		
その他	3.3		
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(%)
1999年3月以前	30.2	会社員	5.5
1999年4月～2004年3月	11.1	主婦	1.0
2004年4月～2009年3月	17.1	大学教授	4.5
2009年4月～2014年3月	30.2	言論界・ジャーナリスト	2.5
2014年4月以降	11.6	弁護士・医師	4.5
合　計	100.0	自営業者	38.2
		会社役員	31.7
		その他	12.1
合　計	100.0	合　計	100.0

社員の構成（2019年3月31日現在）

保険種別別構成(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	15.1	～39	20.2
総合医療保険	10.8	40～49	20.6
3大疾病保障保険	8.8	50～59	22.1
介護保障保険	8.2	60～	37.1
身体障がい保障保険	8.4	合　計	100.0
特定損傷保険	6.6		
がん医療保険	6.4		
定期付終身保険	4.0		
定期保険	6.5		
継続サポート3大疾病保障保険	3.2		
養老保険	2.2		
こども保険・学資保険	2.4		
個人年金保険	12.3		
その他	5.1		
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

■ 総代候補者選考委員（2019年7月2日現在、敬称略、五十音順）

名前	職業
磯田 光男	弁護士
岩原 紳作	早稲田大学 大学院法務研究科教授
大石美奈子	消費生活アドバイザー
大塚 紀男	日本精工 相談役
桑野 和泉	玉の湯 社長
古賀 信行	野村ホールディングス 会長
後藤 澄江	日本福祉大学 福祉経営学部教授
竹瀝 修	立命館大学 法学部教授
中嶋 美佳	主婦
藤原 賢哉	神戸大学 大学院経営学研究科教授
堀内光一郎	富士急行 社長
安井 香一	東邦ガス 会長

(以上12名)

■ 評議員（2019年7月2日現在、敬称略、五十音順）

名前	職業
相川 直樹	慶應義塾大学 名誉教授
飯島 彰己	三井物産 会長
池尾 和人	立正大学 経済学部教授
伊藤 雅俊	味の素 会長
内山田竹志	トヨタ自動車 会長
大須賀頼彦	小田急電鉄 特別社友
大坪 文雄	パナソニック 特別顧問
岡田 明重	三井住友銀行 名誉顧問
小川 英治	一橋大学 大学院経営管理研究科教授
翁 百合	日本総合研究所 理事長
尾崎 裕	大阪ガス 会長
神田 秀樹	学習院大学 大学院法務研究科教授
島田 京子	元 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 代表理事・専務理事
白波瀬佐和子	東京大学 大学院人文社会系研究科教授
洲崎 博史	京都大学 大学院法学研究科教授
瀬戸 薫	ヤマトホールディングス 特別顧問
手代木 功	塩野義製薬 社長
富田 哲郎	東日本旅客鉄道 会長
内藤 碩昭	三菱UFJ銀行 名誉顧問
野村吉三郎	ANAホールディングス 名誉顧問
藤原 健嗣	旭化成 相談役
村木 厚子	津田塾大学 総合政策学部客員教授
村田 啓子	首都大学東京 大学院経営学研究科教授

(以上23名)

評議員の構成（2019年7月2日現在）

年齢別構成	
年齢	人数(名)
～59	4
60～	19
合 計	23

第72回定時総代会の開催概要

2019年7月2日に、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において、第72回定時総代会を開催しました。当日は、184名の総代にご出席いただき（委任状による出席を含めて199名）、報告事項について

説明した後、決議事項の審議を行いました。総代会中、総代の方々から様々なご意見・ご質問をいただきました。

また、総代会の様子は、46名の社員（有配当保険のご契約者）の方々にも傍聴いただきました。

報告事項	決議事項
● 2018年度事業報告、貸借対照表、損益計算書、基金等変動計算書、連結貸借対照表、連結損益計算書および連結基金等変動計算書報告の件 ● 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の件	● 2018年度剰余金処分案承認の件 ● 2018年度決算に基づく社員配当金割当の件 ● 定款一部変更の件 ● 評議員選任の件 ● 総代候補者選考委員選任の件 ● 取締役11名選任の件 ● 監査役1名選任の件 ● 退任取締役および退任監査役に対する慰労金贈呈の件

Q1. 滋賀県野洲市で行われているような自治体による高齢者の見守り活動事業に積極的に協力してほしい。

A ● 当社は地域の発展こそが当社発展の基礎であるとの考えにもとづき、自治体との連携協定の締結を進め、地域の実情に応じた課題の解決に取り組んでいる。 ● その一環として、自治体による高齢者の見守り活動事業への協力も積極的に行っている。具体的には、当社職員が営業活動の中で高齢者のひとり歩き等を発見した際に、自治体や警察等の関係機関へ連絡している。	● なお、滋賀県野洲市については、当社は市が運営する「見守りネットワーク」の協力事業者にはなっていないものの、滋賀県と包括連携協定を締結しており、同等の内容の見守り活動に県単位で協力できているものと考えている。 ● 引き続き、自治体による高齢者の見守り活動事業等に積極的に協力し、地域の発展に貢献してまいりたい。
--	--

Q2. 銀行等での外貨建保険販売時のリスク説明が不十分との報道があったが、どのように対応していくのか。

A ● 銀行等での外貨建保険販売に関する苦情については、お客様本位の業務運営を推進していく観点から、当社として非常に重く受け止めている。 ● 当社に昨年度寄せられた苦情件数は426件と対前年77件増加している。なお、発生率については0.17％と対前年0.04ポイント改善している。 ● 苦情の多くは、定期的にお届けしている通知等をお客様がご覧になり、解約した場合の金額が払込んだ保険料を下回ることにに関するお問合せをいただいたこと等により発生している。 ● この状況をふまえ、保険の内容をお客様にしっかりご理解いただいたうえで加入いただき、更には記憶に留めていただけるよう取組を強化していく。 ● 1つ目の取組は、募集時の説明の充実である。具体的には、積立利率や実質的な利回り、各種リスク等についての説明を補強する募集補助資料を作成し、2019年4月から順次、	銀行等に提供し活用を進めている。 ● 2つ目の取組は、アフターフォローの充実である。定期的にお届けしている通知物をお客様がご覧になった際のお問合せを減らす取組として、アフターフォローが有効であり、またその内容も重要との傾向も出ていることから、このような分析結果や、個別の銀行等の好取組事例等をその他の銀行等と共有化するとともに、銀行等がアフターフォローを行うための情報提供を行っていく。 ● また、保険会社としての対応も一層推進・強化していく。募集時に用いるパンフレットや帳票のわかりやすさの向上に加え、加入後に定期的にお届けしている通知物の改良等、更にふみ込んだ対応を実行していく。 ● また、この課題は当社だけでなく、生命保険業界としての課題でもあると認識しており、2019年7月下旬に就任する生命保険協会の協会長の立場からも、この課題に取組んでいきたいと考えている。
--	--

Q3. 経営者向け定期保険等の税務取扱変更を受け、当該商品の内容や保険料にどのような影響があるか。

- A

- 経営者向け定期保険等の保険料の経理処理方法は、これまで商品別に定められていたが、新たな税務取扱いにおいては、商品に関わらずピーク時の単純返戻率に応じて定められることとなった。
 - 商品の内容や保険料について、従来から変更することは今のところ考えていないが、むしろ、お客様へのご提案時に保障を中心に語るべきところ、税務面に重きを置いた説明もあった等、募集面にこそ課題があったことを強く受け止め、本来のあるべき募集体制を改めて徹底・強化しなければならないと考えている。
- 具体的には、保障を中心とした商品であることや、経理処理に関しては課税の繰延べに過ぎず、節税効果は原則ないこと等をお客様に十分にご理解いただけるよう、まずは販売資料を見直し、職員教育を徹底していく。
 - 当該商品の販売再開時期は現時点で未定であるが、募集体制の整備を完了することが販売再開の大前提であると考えている。

Q4. 今後予定されている国際的な会計基準では、保険会社の収益の見え方が変わると理解しているが、導入に向けての検討状況を教えてほしい。

- A

- 国際的な会計基準であるIFRSについて、保険会社にとって特に影響が大きいのは、IFRS17号「保険契約」である。
 - IFRS17号は、収益をあらわす損益計算書に加えて貸借対照表についても、現在の日本の会計基準による開示とは大きく異なる。2017年に一旦基準化され、2021年からの適用と決定されていたが、IFRSが強制適用される欧州を中心に懸念の声があがっており、現在は国際的に修正に向けた議論が再開されている状況である。
- 現在、日本では、IFRSは任意適用となっているが、修正議論の状況をフォローし、引き続き慎重に分析・検討を進めてまいりたいと考えている。

Q5. 大樹生命との経営統合による相乗効果や今後の方向性を教えてほしい。

Q6. 大樹生命の保険加入でも、サンクスマイルを貯めることができるように検討してほしい。

- A

- 当社と大樹生命は、経営統合以降、単体では応えきれないお客様ニーズに一体となって対応することを目的に、早期に相乗効果が見込まれる領域から、順次、取組を進めてきた。
 - 具体的には、営業職員領域において、お互いのラインアップにない商品を相互に供給し、商品開発資源を効率的に配分することで、より競争力の高い商品をグループ内で機動的に開発できるようになっている。
 - また、金融機関窓販・代理店領域では、当社の委託先へ大樹生命商品の委託も行うことで、大樹生命にとっては販路が拡大し、グループとしては、これまで以上に多様な商品をお届けできるようになっている。
 - 今後も、大樹生命の強みをいかしながら、グループとして商品開発力や資産運用力の向上を図り、多様化するお客様ニーズにお応えしてまいりたい。
- 一方で、アフターフォローや付帯サービス面の検討は道半ばである。現在当社がご提供している「ずっともっとサービス」は、当社商品にご加入されたお客様へのサービスとして当社の事務フローと連動して設計されたものであり、大樹生命商品への適用には、現時点ではシステム上も制約がある。
 - 日本生命グループとなった大樹生命の商品に、当社の営業職員からご加入いただいたお客様のご期待に応えるためには、これまでの発想を超えて、グループとしてより良い体系を構築していくことが必要であると認識しており、いただいたご意見もふまえて、今後検討を進めていく。

Q7. 地方の人口減少や高齢化が進む中で、地方の支社や営業所のあり方を長期的にどのように考えているのか。

- A

- 当社では、営業職員による年1回のご契約内容確認活動をはじめ、訪問によるお客様サービスの提供や接点の充実に注力してきた。
 - 今後一層高齢化等が進むことが予想される日本国内においては、対面・訪問によるお客様サービスの提供が一層、重要になっていくものと考えている。
- そうした中では、地方の支社や営業所の単純な削減という判断はすべきでないと考えている。
 - 一方で、効率性向上や継続的なコスト削減も重要と考えており、地方の支社や営業所の維持に向け、単純処理業務の自動化や事務フローの見直しといった効率化取組を進めつつ、より丁寧なサービスの展開に向けた努力を続けてまいりたい。

Q8. 地方での新たな人材として活躍が期待できる外国人留学生に対し、奨学金や生活費の援助を行う事業を検討してほしい。

- A

- 当社が多様な社会課題の解決に向けて取組む中で、非常に貴重なご意見をいただいたと考えている。
 - 奨学金援助については、生命保険協会で「生命保険協会留学生給付型奨学金」という制度を設け、東南アジア・東アジア等から日本へ来る留学生に対して奨学金の支援を行っている。
 - また、生活援助については、当社として「公益財団法人留学生
- 支援企業協力推進協会」に寄付を行い、日本の大学で学ぶ留学生に宿舍を提供することを通じて経済的支援を行っている。

 - 今後も、こうした取組を継続するとともに、社会からの期待や責任をふまえ、外国人留学生に対して、どのような支援ができるのか、総合的に検討してまいりたい。

Q9. 外国人労働者向けの商品を今後展開する予定はあるか。

- A

- 当社の保険商品は、国籍に関わらずご加入いただくことが可能であり、外国人労働者専用の商品の販売は現時点では予定していない。
 - 現行では、福利厚生制度として企業のニーズが高い全員加入型の団体保険等を提供している。
 - なお、手続書類等は日本語表記であることから、企業の担当者等に外国人の方の対応をしていただいている点について
- は、より一層のサービスの充実が必要と考えており、外国語対応した記入見本の作成等、お手続きをサポートする仕組みについて検討している。

 - 今後も、お客様のニーズを丁寧にくみ取りながら、ご加入からお支払いまで、どのようなサポートができるか考えてまいりたい。

Q10. 特定不妊治療を保障する「シュシュ」は意義深い商品だと思う。「シュシュ」の販売方針や出産・不妊治療に関する商品の開発計画を教えてください。

- A

- 「シュシュ」は、出産時の給付や特定不妊治療の保障等を組込んだ生命保険業界初の商品として2016年10月に発売した。
 - 発売以来、少子化や晩婚化等の社会的課題に立ち向かう商品として評価いただいております、2017年の日経優秀製品・サービス賞も受賞している。
 - 販売面においては、不妊治療という非常にデリケートな事柄を保障する商品であるため、他の商品に比べて販売件数が多いわけではないものの、「シュシュ」にご加入いただいたお客様の約6割が新しいお客様であり、新たな女性のお客様の拡大に寄与しているものと考えている。
- 今後、更に多くのお客様に「シュシュ」をご提供していくため、例えばインターネット等の媒体を通じてお客様のニーズを喚起し、ニーズが顕在化したお客様をフェイス・トゥ・フェイスのチャネルにつないでいく仕組みも考えていきたい。
 - また、出産・不妊治療に関する新たな商品については、はなさく生命において6月24日から医療保険を発売しており、その特約で不妊治療を保障している。
 - 今後もお客様の多様なニーズにきめ細やかに対応し、社会的課題の解決に資する商品・サービスの開発に取組んでまいりたい。

Q11. 育児・介護や健康問題等を抱える職員が働きやすくなる制度やサポートはあるのか。

- A

 - 当社でも、育児・介護・病気治療等の事情を抱える従業員が増加しており、働きやすさの向上に向けた環境整備を進めている。
 - まず、勤務時間の柔軟化に向け、育児・介護を抱える層が勤務時間の短縮とフレックスタイム勤務が可能となる制度を整備しており、これら制度の適用上限は法律上の要請を上回る水準としている。
 - また、60才超の定年後再雇用職員については、介護や健康問題等が生じる可能性が高まることをふまえ、1週間の勤務日数を選択できる「日数限定勤務制」を整備している。
- なお、社外での営業活動が中心となる営業職員向けには、所定労働時間が通常の半分で勤務時間帯を自由に選択可能な「ファミリーケア職員制度」を整備している。
 - こうした制度に加えて、セミナーや職場ミーティングの開催等により、制度が活用しやすい職場の風土づくりに努めている。
 - 引続き、働きやすさの向上に向け、制度対応・風土醸成の両軸で検討を進めていく。

Q12. 5つの公益財団法人を通して社会貢献していることをもっと広くアピールしてはどうか。

- A

 - 当社は「環境」「児童・青少年」「高齢」「文化」「医療」の各分野において設立した5つの公益財団法人とともに、長年、社会貢献活動に取組んできた。
 - 財団を通じた社会貢献の認知度向上は重要と考えており、社会貢献活動を紹介したビラを全国の営業職員を通じてお客様にお届けするとともに、オフィシャルホームページやディスクロージャー資料にも活動内容を掲載し、広く情報発信してきた。
 - 最近では、SNSでの情報発信を開始し、更に、オフィシャル
- ホームページの開示内容を充実する等、認知度向上に向けた取組を強化してきている。

 - また、各財団においても、オフィシャルホームページやパンフレット、一部の財団では近年SNSも活用し情報発信を行っている。
 - 当社・財団ともに一層の取組を進め、財団を通じた社会貢献の認知度向上に努めることで、ニッセイファンづくりに取組んでいく。

Q13. 他社で販売ノルマの達成のために顧客に不利となるような保険販売があったとの報道があったが、日本生命ではどのような営業職員教育や顧客への説明を行っているのか。

- A

 - 当社の営業職員の給与体系は、入社してから2年間はほぼ固定給であり、3年目以降は販売実績に応じた比例部分が大きくなるものの、その比例部分の目標は、営業職員自身の希望にもとづき、指導者等と丁寧にすり合わせながら決めているものであるため、当社では、会社が一方的に強要するようないわゆる販売ノルマはない。
 - 営業職員の教育については、毎年高度化を進めてきているが、とりわけ定着率の向上に重きを置く観点から、2019年4月から「新育成」と銘打ち、一人ひとりのレベルに合わせた育成を進めている。
 - 具体的には、入社初期の段階からロールプレイング等の実践的な教育の比重を上げ、また、これまでは一律2年間であった育成期間を個々の営業職員の目標や習熟度に応じて、最長5年間へと柔軟化している。
- お客様に対しては、例えば新商品への見直しを希望される場合、現在加入中の商品を解約するのではなく、そのキャッシュバリューをいかして新商品に見直すことができる「保障見直し制度」や、「みらいのカタチ」における新商品のみを追加できる「保障追加制度」等、お客様が一方的に不利になることのないような仕組をご用意している。ただし、「保障見直し制度」を用いると、予定利率が下がる等のお客様にとって不利な点もあるため、パンフレットや提案書等を用いて対面でしっかりとご説明し、お客様にご納得いただいたからご契約いただくようにしている。
 - 加えて、お申込みいただいた後に、契約手続きを取扱った営業職員とは別の第三者が改めてお客様にご連絡やご訪問を行い、契約内容をもう一度確認する等の取組により、社内においてしっかりとチェックする仕組も設けている。

Q14. 日本生命がSDGs達成に向けた取組の1つに掲げる貧困や格差の解消の一環として、社会的に不利な立場にいる若い女性への支援を行ってほしい。

- A

 - 当社は女性が9割を占める会社であり、ご指摘いただいているような社会的課題の解決に向けて取組むことは、当社の使命であると考えている。
- 子どもの6人、7人に1人は貧困に直面しており、そのような方が大人になったときには、負の連鎖が続くとも言われていることから、貧困、格差の解消に向けて、幅広く長期的な視点で取組んでまいりたい。

Q15. 投資先企業への議決権行使にあたっては、多面的に分析し、議決権行使の意味合いを根本的に掘り下げ、長期的な観点から判断することで、日本企業の発展に寄与してほしい。

- A

 - 当社の株式投資は、中長期の視点から、安定的な配当や株価の上昇等、投資先企業の企業価値向上の果実を享受するというを基本的な考え方としている。
 - したがって、スチュワードシップ活動においても、短期ではなく、中長期の視点から投資先企業の企業価値の向上につながるよう、投資先企業と建設的な対話を行っていくことを重視している。
 - 現在、専門人材を6名配置する等、対話の量と質を高めながら、当社としての課題意識を投資先企業にお伝えし、それに対する投資先企業の考えをきちんとうかがうことに努めている。
 - 当社が課題意識をお伝えした投資先企業の約4分の1において、対話の中でその課題は解消されており、これがまさに
- 対話の効果や意義だと考えている。

 - そして、その延長線上に、当社株式投資の重要な要素の1つとして、議決権行使がある。当社では、議決権行使助言会社は活用せず、当社が作成した議決権行使精査要領にもとづき、精査すべき議案を抽出し、その議案を多面的かつ深く掘り下げて分析することで、画一的な議決権行使とならないようにしている。
 - 株式投資は、今後の日本の産業や経済の発展を支えるうえで非常に重要であり、またその役割を果たす機関投資家としての意義もこれから更に高まってくると考えていることから、引続き様々な点を見直しながら、この対話活動を中心とするスチュワードシップ活動に、より一層力を入れてまいりたい。

Q16. 東京2020オリンピック・パラリンピックやセ・パ交流戦のスポンサーになる等のスポーツ支援のほかに、若い世代に夢と希望を与え、世界中から注目されるような更なる取組はあるか。

- A

 - スポーツは、とりわけ次世代の若者や子どもたちに大きな夢と希望を与えるものだと考えている。
 - 現在は、東京2020オリンピック・パラリンピックのゴールドパートナー（生命保険）や、セ・パ交流戦等のスポンサーとなっており、世界規模での取組はなかなか難しいものの、日本の子どもたちに対してスポーツの喜びや楽しみをスポンサーとして提供している。
 - また、当社自身も、当社の野球部や女子卓球部が各地で野球教室や卓球教室を開催し、草の根でスポーツの楽しさを教えるという地道な取組を長年続けており、とりわけ、女子卓球に関しては、Tリーグへの参戦を契機に中高生等の若い選手を女子卓球部の寮にお迎えして指導する等、次世代育成にもふみ出している。
 - 様々なスポーツについて世界中から注目される取組は難しいものの、若い世代に夢と希望を与えられるよう、スポンサーとしての支援や当社自身の地道な取組を引続き進めるとともに、スポーツ以外でもこれまでの発想にとどまらず、どのような取組ができるか考えてまいりたい。

以上

コーポレートガバナンス基本方針（改正2018年12月17日）

第I章 総則

第 1 条（目的）

この基本方針は、日本生命保険相互会社（以下「当社」という。）における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する。

第 2 条（コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方）

- 当社は、当社の定める経営基本理念に則り、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するとともに、その継続的な発展に努めることとする。
- 当社は、この基本方針に基づく当社のコーポレートガバナンスの状況を明らかにするため、「コーポレートガバナンスに関する報告書」を作成し公表することとする。

第 3 条（改廃）

この基本方針の改廃は、取締役会の決議をもって行う。

第II章 機関構成の考え方

第 4 条（機関構成の考え方）

- 当社は、監査役会設置会社を選択し、特定の業務分野を担当する取締役が全事業領域を分担する体制とすることで、取締役会が執行現場の実情を直視した監督・意思決定機関として機能することを確保するとともに、取締役会から独立し、かつ独任制の機関である監査役によって実効的な監査機能を確保することとする。
- 当社は、経営に対する客観的な視点からの牽制および助言を確保するため、社外監査役に加えて複数名の社外取締役を選任する。また、その幅広い知見の経営への活用および経営の更なる透明性の確保の観点から、社外取締役委員会を設置し、取締役会における監督機能および執行機能の高度化を図ることとする。

第III章 取締役および取締役会等

第 5 条（取締役および取締役会の任務）

- 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、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行の監督等を行う。
- 各取締役は、各々の経験および見識を活かし、取締役会の一員として、前項に定める取締役会の任務の遂行に参画する。これに加えて、各業務執行取締役は、取締役会の委任に基づき、各々の担当する業務分野における業務執行の決定および業務執行を行う。

第 6 条（取締役会の構成）

取締役会は、25名以内の取締役から成り、当社の幅広い事業領域ならびに客観的な視点からの牽制および助言の必要性に鑑み、取締役会全体としての経験および見識の多様性を確保することとする。このうち2名以上を、別に定める「社外役員の独立性判断基準」に基づく独立役員である社外取締役とする。

第 7 条（取締役の選任）

- 前条に定める取締役会の構成に基づく取締役候補者の選定基準は、以下のとおりとする。

- 保険業法第8条の2に定める取締役の適格性を満たしていること。
 - 社外取締役（保険業法に定める社外取締役の定義に該当しない取締役で、実質的にそれと同等の性質を有すると認められるものを含む。以下この項において同じ。）候補者については、企業経営者、学識経験者または法曹その他の専門家等として幅広い経験および見識を有していること。
 - 社外取締役候補者以外の取締役候補者については、当社の経営に資する豊富な経験および実績を有していること。
- 取締役候補者は、前項に定める選定基準に基づき、社外取締役委員会における審議を経て取締役会が決定し、総代会の決議を求める。

第 8 条（取締役の解任等）

- 社外取締役委員会は、取締役が次に掲げる事由のいずれかに該当した場合には、当該取締役の解任議案の総代会への提出の要否、ならびに役付取締役および代表取締役の解職の要否について審議を行う。
 - 保険業法第8条の2に定める取締役の適格性を満たさなくなった場合
 - 取締役としての任務について重大な懈怠があった場合
 - 著しい業績不振が相当期間継続した場合
 - 取締役としてふさわしくない非行があった場合
 - 心身の故障等、取締役としての職務遂行が困難となった場合
 - 前各号に準ずる事由が発生した場合
- 取締役の解任議案は、前項の規定による審議を経て、取締役会が決定し、総代会の決議を求める。役付取締役および代表取締役の解職は、前項の規定による審議を経て、取締役会が決定する。
- 前項の規定にかかわらず、取締役会は、いつでもその決議によって、取締役の解任議案の総代会への提出、ならびに役付取締役および代表取締役の解職を行うことができる。

第 9 条（取締役の任期）

- 取締役の任期は、定款の定めるところにより、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時総代会の終結の時までとする。
- 当社は、取締役の再任可否を判断するに当たっては、第7条第1項に定める取締役候補者の選定基準に加え、当該取締役の取締役としての貢献度、年齢および在任期間等を総合的に勘案することとする。

第 10 条（取締役の報酬等）

- 取締役の報酬等（退任慰労金を除く。）は、総代会で定められた報酬限度額の範囲内で、各取締役の職務内容等を総合的に勘案するとともに、当社の経営環境・業績等を踏まえた適切な水準で支給することとする。また、取締役の退任慰労金は、総代会決議に基づき、当社の定める一定の基準に従い相当額の範囲内で支給することとする。

- 取締役の報酬等は、前項に定める方針に基づき、かつ第三者による国内企業経営者の報酬等に関する調査を踏まえ、社外取締役委員会における審議を経て取締役会が決定する。

第 11 条（取締役会の実効性評価）

取締役会は、取締役会全体の実効性について定期的に分析および評価を行い、その結果の概要を公表する。

第 12 条（社外取締役委員会の任務）

社外取締役委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役、執行役員および監査役の選任等に関する事項、取締役および執行役員の報酬等に関する事項ならびにその他の経営に関する重要事項について総合的見地から審議し、その結果を取締役に答申する。

第 13 条（社外取締役委員会の構成）

社外取締役委員会は、すべての社外取締役およびその他取締役会の決議によって選定された取締役から成り、その過半数および委員長を業務執行取締役以外の取締役とする。

第IV章 監査役および監査役会

第 14 条（監査役および監査役会の任務）

- 各監査役は、各々の経験および見識を活かし、独任制の機関として、取締役会および経営会議等の重要な会議への出席ならびに能動的・積極的な権限の行使等を通じ、取締役の職務の執行の監査を行う。
- 監査役会は、監査役監査に関する基準、方針および計画の策定等を通じ、組織的かつ効率的な監査の実施に資することとする。

第 15 条（監査役の構成）

監査役は、その員数を6名以内とし、監査役全体として、当社の業務に関する知識・情報収集力ならびに監査に求められる客観性および専門性を確保することとする。このうち半数以上を社外監査役とし、社外監査役は、その2名以上を別に定める「社外役員の独立性判断基準」に基づく独立役員である者とする。

第 16 条（監査役の選任）

- 前条に定める監査役の構成に基づく監査役候補者の選定基準は、以下のとおりとする。
 - 保険業法第8条の2に定める監査役の適格性を満たしていること。
 - 社外監査役候補者については、企業経営者、学識経験者または法曹その他の専門家等として幅広い経験および見識を有していること。
 - 社外監査役候補者以外の監査役候補者については、当社の業務に関する豊富な経験および実績を有していること。
- 監査役候補者は、前項に定める選定基準に基づき、社外取締役委員会における審議および監査役会の同意を経て取締役会が決定し、総代会の決議を求める。

第 17 条（監査役の任期）

- 監査役の任期は、定款の定めるところにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時総代会の終結の時までとする。

- 当社は、監査役の再任可否を判断するに当たっては、前条第1項に定める監査役候補者の選定基準に加え、当該監査役の監査役としての貢献度、年齢および在任期間等を総合的に勘案することとする。

第 18 条（監査役の報酬等）

- 監査役の報酬等（退任慰労金を除く。）は、総代会で定められた報酬限度額の範囲内で、各監査役の職務内容等を総合的に勘案するとともに、当社の経営環境・業績等を踏まえた適切な水準で支給することとする。また、監査役の退任慰労金は、総代会決議に基づき、当社の定める一定の基準に従い相当額の範囲内で支給することとする。
- 監査役の報酬等は、前項に定める方針に基づき、監査役の協議により決定する。

第V章 取締役および監査役に対する支援およびトレーニング

第 19 条（取締役および監査役に対する支援）

- 当社は、取締役および監査役がその任務を実効的に果たすことを確保するため、取締役会、監査役会およびその他の会議体に対し必要な事項を適時・適切に付議するとともに、各組織の判断に基づきまたは取締役もしくは監査役の求めに応じて、取締役および監査役に対し必要な情報の提供を行うこととする。
- 当社が社外取締役および社外監査役に対する情報の提供を円滑に行うため、社外取締役については秘書部および総合企画部が、社外監査役については監査役室が、それぞれ必要な環境の整備に当たる。

第 20 条（取締役および監査役に対するトレーニング）

当社は、取締役および監査役がその任務を適切に果たすことに資するため、取締役および監査役の就任時および在任期間中に、必要な知識の習得および更新の機会を提供することとする。

第VI章 社員との対話、情報開示

第 21 条（総代その他の社員との対話）

当社は、相互会社として社員の利益の優先・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、総代およびその他の社員との建設的な対話を促進することとする。

第 22 条（情報開示）

当社は、保険業法その他の法令を遵守し、これらに基づく適切な情報開示を行う。また、法令に定める開示基準に該当しない場合でも、お客様、投資家その他のステークホルダーが当社に対する理解を深め、または当社に対する権利行使もしくは投資判断を行うために有用性が高いと考えられる情報、および当社の経営に影響を与える重要な情報等について、適時・適切かつ積極的に情報開示を行う。

事業系統図（2019年4月1日現在）

※太文字は連結対象会社を表します。



(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、子法人等とは保険業法施行令第13条の5の2第3項に規定する子法人等(子会社を除く)、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です。
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。

子会社等の状況

2018年度末の連結決算に際して、連結される「子会社」および「子法人等」と、主要な持分法適用の「関連法人等」の状況は以下のとおりです。

① 子会社

会社名	所在地	主要な事業内容	設立年月日 (株式取得年月日)	資本金の額	当社の議決権 割合(%)	当社子会社等の 議決権割合(%)
大樹生命保険株式会社	東京都千代田区	生命保険業	1947.8.1 (2015.12.29)	167,280百万円	82.60	—
ニッセイ・ウェルス 生命保険株式会社	東京都品川区	生命保険業	1947.10.1 (2018.5.31)	30,519百万円	85.11	—
ニッセイアセット マネジメント株式会社	東京都千代田区	投資運用業、投資助言業および 第二種金融商品取引業に係る業務	1995.4.4	10,000百万円	100.00	—
ニッセイ信用保証株式会社	大阪府大阪市	信用保証業務	1980.4.1	950百万円	100.00	—
ニッセイ・リース株式会社	東京都千代田区	リース業務	1984.3.30	3,099百万円	70.00	—
ニッセイ・キャピタル株式会社	東京都千代田区	ベンチャーキャピタル業務	1991.4.1	3,000百万円	100.00	—
ニッセイ情報 テクノロジー株式会社	東京都大田区	ソフトウェア開発、情報処理サービス およびシステムの運用・管理	1999.6.25	4,000百万円	75.00	3.00
Nippon Life Insurance Company of America	Iowa, U.S.A. (New York, U.S.A.)	生命保険業	1972.8.23 (1991.12.20)	3.6百万米ドル	96.96	—
MLC Limited	New South Wales, Australia	生命保険業	1886.12.31 (2016.10.3)	2,045百万豪ドル	80.00	—
NLI Commercial Mortgage Fund, LLC	Delaware, U.S.A.	モーゲージ貸付業務	2003.5.6	100百万米ドル	100.00	—
NLI Commercial Mortgage Fund II, LLC	Delaware, U.S.A.	モーゲージ貸付業務	2005.3.17	100百万米ドル	100.00	—
NLI US Investments, Inc.	Delaware, U.S.A.	投資業	2013.3.25	2米ドル	100.00	—

(注) 1. 海外に所在する子会社の所在地欄の()内は、本店オフィスの所在地です。
2. 「当社の議決権割合」は、議決権の総数に占める当社の所有議決権の割合を指します。
3. 「当社子会社等の議決権割合」は、議決権の総数に占める当社子会社等の所有議決権の割合を指します。なお、連結対象会社を対象とした割合を記載しています。

② 子法人等 ※子会社を除く／該当ありません。

③ 関連法人等

会社名	所在地	主要な事業内容	設立年月日 (株式取得年月日)	資本金の額	当社の議決権 割合(%)	当社子会社等の 議決権割合(%)
企業年金ビジネス サービス株式会社	東京都品川区	企業年金の制度管理業務	2001.10.1	6,000百万円	49.00	1.00
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社	東京都港区 上海市	信託銀行業	1985.11.13 (2000.4.26)	10,000百万円	33.50	—
長生人寿保險有限公司	中華人民共和国 上海市	生命保険業	2003.9.23	2,167百万人民元	28.57	—
Bangkok Life Assurance Public Company Limited	Bangkok, Thailand	生命保険業	1951.3.23 (1997.2.24)	1,707百万バーツ	24.21	—
Reliance Nippon Life Insurance Company Limited	Maharashtra, India	生命保険業	2001.5.14 (2011.10.7)	11,963百万インドルピー	49.00	—
PT Asuransi Jiwa Sequis Life	Jakarta, Indonesia	生命保険業	1984.12.15 (2014.10.8)	77,630百万ルピア	0.01	68.34
Reliance Nippon Life Asset Management Limited	Maharashtra, India	投資助言業務・ 投資一任契約に係る業務	1995.2.24 (2012.8.16)	6,120百万インドルピー	42.88	—
Post Advisory Group, LLC	California, U.S.A.	投資助言業務・ 投資一任契約に係る業務	1992.4.24 (2013.4.25)	2.6百万米ドル	—	19.63
The TCW Group, Inc.	California, U.S.A.	投資助言業務・ 投資一任契約に係る業務	1971.11.19 (2017.12.27)	200百万米ドル	—	100.00
PT Sequis	Jakarta, Indonesia	保険持株会社	2001.10.9 (2014.10.8)	4,240百万ルピア	29.26	—

(注) 1. 「当社の議決権割合」は、議決権の総数に占める当社の所有議決権の割合を指します。
2. 「当社子会社等の議決権割合」は、議決権の総数に占める当社子会社等の所有議決権の割合を指します。なお、連結対象会社を対象とした割合を記載しています。
PT Asuransi Jiwa Sequis Lifeについては、PT Sequisが保有する議決権割合を記載しています。The TCW Group, Inc.については、NLI US Investments, Inc.が議決権を24.75%保有するClipper Holding, L.P.の傘下の子会社が保有する議決権割合を記載しています。

■ 事業の譲渡・譲受け等の状況

事業譲渡等の日付	事業譲渡等の状況
2019年3月22日	ニッセイ・リース株式会社の株式を追加取得し、当社の議決権比率は、54.5%となりました。
2019年3月25日	ニッセイ・リース株式会社の株式を追加取得し、当社の議決権比率は、70%となりました。