

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。

代表取締役会長
筒井 義信

代表取締役社長
清水 博



CONTENTS

日本生命について

- トップメッセージ …… P2
- 社外取締役によるコーポレートガバナンス
対談 …… P8
- 日本生命のあゆみ …… P12
- 日本生命グループの概要 …… P14
- 日本生命の価値創造モデル …… P16
- 業績ハイライト …… P18
- 経営戦略 …… P22
- サステナビリティ重要課題とSDGs達成に
向けた当社の目指す姿 …… P24

事業概要

- 国内保険事業 個人保険 …… P28
- 国内保険事業 企業保険 …… P36
- お客様サービス …… P38
- 資産運用 …… P46
- 海外事業 …… P52

コーポレートガバナンス・内部統制

- コーポレートガバナンス・内部統制 …… P56

経営基盤

- ERM …… P72
- 先端IT活用 …… P74
- 人材育成 …… P76
- 投資家・IR …… P81
- 地域・社会・環境への貢献 …… P82

会社データ …… P90

基本編集方針

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「価値協創ガイドンス」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に、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おります。

* 2019年度より、「会社情報」「財務情報」はホームページ上で公開しています。
<https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/gyoseki/disclosure.html>

トップメッセージ

お客様や社会から
一層の信頼を
いただくために成長し続ける事業基盤を作り、
揺るぎないマーケットリーダーに成る

代表取締役社長

清水 博

はじめに

「新型コロナウイルス感染症」でお亡くなりになられた方々に対しまして、謹んで哀悼の意を表しますとともに、ご遺族の方々に心よりお悔やみ申し上げます。また、影響を受けられた皆様に心よりお見舞い申し上げます。併せて、最前線で献身的に診察・治療にあたってこられた医療関係の皆様をはじめとして、生活に欠かせない社会インフラを支えてこられた皆様に、心から敬意を表するとともに、深く感謝申し上げます。

同感染症の世界的な流行により、経済活動等にも大きな支障が出ています。そのようなときだからこそ、「共存共栄」「相互扶助」の精神に基づく生命保険会社としての社会的使命を強く感じており、当社では、保険料払込期間の延長等の特別取り扱いや新規契約貸付の利息免除など、全国のお客様に対するさまざまな支援策を行ってきました。

こうした「新型コロナウイルス感染症」が流行する中においても、「お客様本位の業務運営」をこれまでと変わらずに最重要視しながら、各種の取り組みを進めて

おります。具体的には、「新型コロナウイルス感染症」に関する各種の支援策に加え、多様化するお客様ニーズに的確にお応えすることを目指し、今年度からは認知症保障保険や糖尿病予防プログラムなど、新たな商品・サービスの提供を開始しました。

さらに、2019年7月からは、生命保険協会の協会長として、「お客様本位の業務運営」を進めることに生命保険業界をあげて徹底的に取り組ましました。具体的には、会員各社の体制や取り組みについてアンケートを実施し、得られた気付き等を取りまとめ、各社にフィードバックすることで、業界全体として高度化を進めました。また、金融機関窓口販売においては、金融機関によるアフターフォローと適合性確認の強化に向けて、金融機関にベストプラクティスを提供し、ガイドラインも改正しました。さらに、外貨建保険に関する募集人教育の標準化を図るとともに、「外貨建保険販売資格試験」を導入することで、教育体制の整備を図っております。

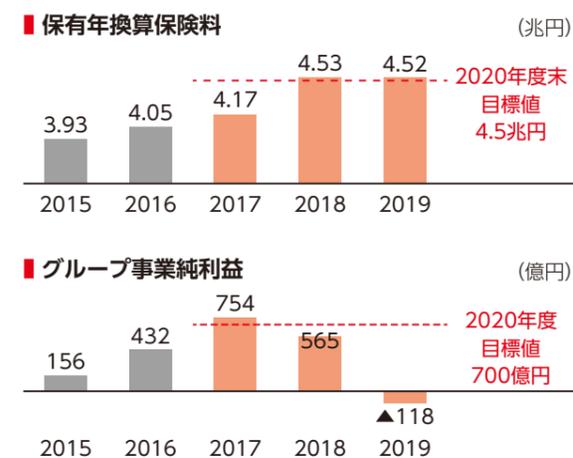
生命保険事業を取り巻く環境は、人口減少や高齢化、超低金利の継続、デジタル化や先端ITの急速な進展など

の構造変動の真っ只中にあります。さらに、「新型コロナウイルス感染症」の流行により、お客様の行動様式・ニーズが変化する可能性もあります。お客様意識の変化や技術の進展、社会の変化を見据え、それに応えることのできる会社であり続けるために自らも変化していかななくてはなりません。こうした変化に柔軟かつ迅速に対応することで、今後もお客様へ「安心」をお届けすることに努めてまいります。

2020年4月から5月にかけて発令された緊急事態宣言下では、営業職員は訪問を自粛し、お客様の生活状況等の確認や各種特別取り扱いのご案内等を、電話やメールで行ってまいりました。それに対するお客様のご反応として、非対面サービスの利便性を感じられた一方で、加入契約や今後必要な保障などについての詳しいことや重要なことは、従来どおり営業職員と対面で相談や確認をしたい、といったご意向も引き続き強いことが確認されました。一人のお客様がこの二つのご意向を併せ持っていることが、今後の契約者サービスのあり方を考えるうえでの鍵になると考えています。

一人ひとりのお客様のご意向に沿って対面と非対面のサービスをオーダーメイドで組み立てることで、デジタル化が進む社会にあっても、対面サービスの力、つまり「人」の力の価値が一層高まると考えております。当社としては、フェイス・トゥ・フェイスとデジタルの融合を加速させ、お客様にとって価値の高いコンサルティング・サービスを提供してまいります。

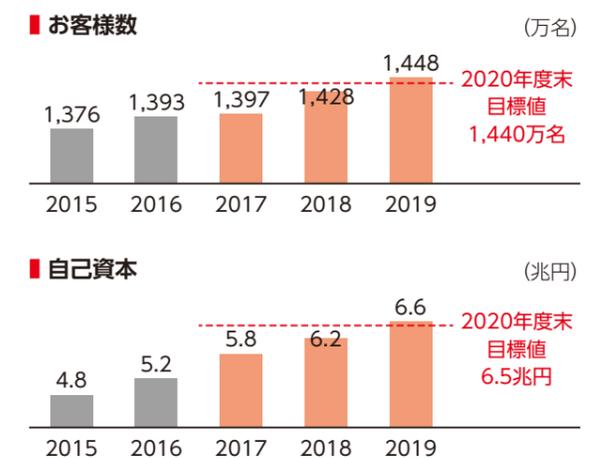
■ 数量目標

中期経営計画「全・進-next stage-」の
最終年度を迎えるにあたって 詳細はP22～P23

当社では、2017年度から中期経営計画「全・進-next stage-」をスタートしました。「人生100年時代をリードする日本生命グループに成る」ことをスローガンに、2020年度末までに「保有年換算保険料4.5兆円」「お客様数1,440万名」「グループ事業純利益700億円」「自己資本6.5兆円」の4つの経営目標を掲げ、各領域での取り組みを進めてまいりました。

2019年度を振り返りますと、新たな保険商品の発売や、ヘルスケア事業など生命保険事業と親和性のある新たな事業への展開、先端ITの活用、グループ会社間でのシナジーの発揮等、中期経営計画の目標達成に向けて各分野で取り組んだ結果、保有年換算保険料は4.52兆円、お客様数については1,448万名、自己資本は6.68兆円となり、4つの経営目標のうち3つについて1年前倒しで達成することができました。一方で、グループ事業純利益については、「新型コロナウイルス感染症」の影響やはなさく生命の開業に伴う初期投資といった一時的な要因もあり、▲118億円となりました。

2020年度は、「全・進-next stage-」の最終年度であることに加え、次期中期経営計画につなげる重要な年柄として、2018年度に掲げた「収益力の強化」「業務と事業の変革」「グループ経営の推進」の3つの具体的な戦略に、引き続き取り組んでまいります。



トップメッセージ

具体戦略① 収益力の強化

具体戦略の一つ目は、「収益力の強化」です。販売・サービス、商品戦略といった保険事業と資産運用の両面から、全てのチャンネルの販売力を高め当社の収益力の強化を目指してまいります。

販売・サービス

【詳細はP28～P34】

お客様を増やし、マーケットでのシェア拡大を目指していきます。そのために、当社の最大の強みであり、販売チャンネルの中核である営業職員チャンネルを継続して強化するとともに、多様なお客様ニーズに対応するチャンネル展開を実施してまいります。

当社では、営業職員が年に1回、お客様一人ひとりを訪問し、入院や手術等の有無の確認・契約内容等をご案内する「ご契約内容確認活動」を2007年から実施しており、今後も約5万名の営業職員が、お客様に寄り添い、きめ細やかなお客様サービスを提供してまいります。2019年4月からは新携帯端末「TASKALL」を、2020年1月からは順次、営業職員用スマートフォン「N-Phone」を導入し、AI等のIT技術を活用して営業職員のお客様対応力強化ならびに、お客様サービスの向上を図っております。また、サービスレベルの維持・向上に向け、



営業職員一人ひとりを大切に育てる新育成体制を導入し、営業職員の知識・活動面での一層のレベルアップに取り組んでおります。

一方で、人口動態やライフスタイルの変化、お客様ニーズの多様化に伴い、営業職員チャンネル以外の販売チャンネルも台頭しております。こうした変化にも対応するべく、来店型店舗であるニッセイ・ライフプラザや、シニア・リタイアメント層を中心とした相続や資産形成ニーズへの対応としての金融機関窓口販売、また、自ら店舗へ赴き、ご自身で保険商品を比較したいお客様に向けた乗合代理店マーケットでのさらなるシェア拡大等、多様な販売・サービスチャンネルを引き続き、展開してまいります。

商品戦略

【詳細はP30～P35】

時代とともにお客様ニーズは変化しておりますので、今後もお客様と社会に役立つ保険商品の開発に取り組んでまいります。

当社の主力商品である「みらいのカタチ」は、14種類の保険を組み合わせることで、「死亡のリスク」だけでなく、多様化する種々のリスクに備えることができ、お客様の一生をサポートし続ける商品です。この「みらいのカタチ」に、2019年4月から入院・外来手術等に備える保険、入院総合保険「NEW in 1」が加わりました。日帰り入院からまとまった金額の一時金をお受け取りいただけるようになったこと等から大変ご好評をいただき、販売件数は100万件*1を突破いたしました。

さらに、2020年4月からは、「みらいのカタチ」に認知症保障保険「認知症サポートプラス」を新たに加えました。当商品は、「人生100年時代」における課題の一つである認知症に備えるニーズの高まりを受けて開発しました。認知症の診断を受けた場合に加え、認知症の前段階である「軽度認知障がい(MCI)」の診断を受けた場合も一時金をお支払いできることが特徴です。さらに、生命保険業界初となる付帯サービスとして、声だけで認知機能をチェックできるアプリの提供も行っております。このように、認知症保障保険「認知症サポートプラス」は、認知症の早期発見・重症化予防を支援する商品・サービスとなっております。

また、多様化するニーズに迅速かつきめ細やかに

対応するため、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命に、2019年4月に開業したはなさく生命を加え、国内生命保険会社4社体制を構築しました。日本生命、大樹生命は、商品を相互に供給しながら、高品質な商品・サービスの提供を目指します。また、ニッセイ・ウェルス生命が金融機関窓口販売チャンネルを、はなさく生命が代理店チャンネルをそれぞれ主に担う体制となります。今後も、グループ一体となって幅広いラインアップの商品を機動的に提案できるように取り組んでまいります。

資産運用

【詳細はP46～P51】

世界的な低金利環境の長期化に加え、「新型コロナウイルス感染症」の感染拡大等により金融経済環境の不確実性が高まっております。そのような厳しい運用環境においても、長期・安定的に収益を確保するため、グローバルな分散投資により収益力の強化を図るとともに、厳格なリスク管理を通じてリスク対応力の強化に努めております。

2019年度も海外やクレジット、成長・新規領域への選別・分散投資を推進した結果、利差益は10年連続となる順ざやを確保しました。利回り向上に向けては、4年間で成長・新規領域に2兆円、うちESG投融資に7,000億円の数量目標を定めていましたが、おおむね1年前倒しで達成することができました。また、金融機関窓口販売においては、運用力の向上により、お客様からの根強いニーズがある円建商品の提供を継続するなど、商品ラインアップの確保にも努めております。

こうした資産運用の高度化を図る一方で、リスク管理の強化も図っております。損益や財務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、必要な対応策を検討・実施するフォワードルッキングなリスク管理を徹底し、あらゆるリスクへ備えてまいります。さらに、スチュワードシップ活動の充実等、機関投資家としての責任を一層果たすよう、取り組んでまいります。

具体戦略② 業務と事業の変革

【詳細はP31・P74～P75】

具体戦略の二つ目は、「業務と事業の変革」です。近年、ITが進展して、デジタル技術が社会や人々の社会様式に入り込んできました。もはや、デジタルのない



生活は考えられない「ノーデジタル・ノーライフ」時代が到来していると考えております。

これまで、当社はデジタル化への取り組みを積極的に進めてきました。2012年には新契約手続きのペーパーレス化を実現し、RPAの導入数は業界トップクラスです。2019年度からはデジタル化と先端IT活用への取り組みを加速させるべく、デジタル5カ年計画「Next Value プロジェクト」をスタートし、業務の効率化、お客様の利便性の向上、営業職員等の生産性アップ、事業の拡大や新規事業の立ち上げを進めています。

また、先端ITの革新による事業環境の変化に対応するため、2018年度からはフィンテック対応の専管組織としてイノベーション開発室を設置しました。さらに、2020年4月に当社グループの新しいビジネスを創出するオープンイノベーション拠点として「Nippon Life X」を開設し、グローバル4極（東京・シリコンバレー・ロンドン・北京）で活動を開始しております。「Nippon Life X」では、生命保険領域のみならず、心と体の健康、就労、資産形成等を主要テーマとして取り組みを進めてまいります。

事業変革に関する具体取り組みの一つとして、2020年7月から糖尿病予防プログラムのサービスを開始しました。このプログラムでは、パートナー企業が提供する機器やツールを活用し、参加者が自身の体調をセルフモニタリングしつつ、日本生命病院等の保健師が遠隔で生活習慣の改善指導を行うことで、糖尿病の発症

*1 新契約(保障追加利用分を含む)と保障見直し後契約の合計(2019年4月～2020年4月実績)

トップメッセージ



予防や健康増進を支援します。これまで培ってきたお客様、取引先企業、自治体といった方々との信頼関係を基に、まずは今後3カ年の累計で1万人以上の方にご利用いただくことを目指してまいります。

こうしたイノベーション取り組みや糖尿病予防プログラム等、デジタル活用をあらゆる領域で加速させることが、間違いなく今後の競争力につながります。そして、主力チャネルである営業職員チャネルにおいても、フェイス・トゥフェイスの活動に一層の磨きをかけること、そして、デジタルを取り込みフェイス・トゥフェイスの活動とデジタルを融合させること、これによって、揺るぎないマーケットリーダーに成ること、これが私の描くみらい戦略です。今後もこれらの取り組みを通じて業務と事業の変革を推進することで、成長の原動力にしていきたいと思っております。

具体戦略③ グループ経営の推進

詳細はP35・P50～P51・P54～P55

三つ目のポイントは、「グループ経営の推進」です。相互会社である当社の最終的な経営目標は「契約者利益の最大化」であり、グループでの取り組みはその目標を達成するための手段の一つであると考えています。具体的には、国内外の生命保険事業とアセットマネジメント事業を柱に、グループ間での一層のシナジーの発揮と、グループ事業の発展を目指すことで、事業基盤を分散し、安定した収益の獲得を図るとともに、グループを通じて、お客様へ最適な商品・サービスを提供して

まいります。

生命保険事業においては、大樹生命と営業職員チャネルで複数商品を相互供給しており、両社で商品ラインアップの拡充に取り組んでおります。ニッセイ・ウェルス生命とは、金融機関窓口販売領域における迅速な商品の供給、金融機関へのサポートの充実等を図り、グループ一体となって、お客様ニーズにお応えし続けることを目指してまいります。代理店領域では、お客様ニーズを的確に捉えた商品を機動的に提供するため、2019年4月にはなさく生命を開業し、医療保険等の販売を開始しており、多くのお客様にご好評いただいております。国内生命保険会社4社体制のもと、各社の強みを生かし日本生命グループとしての販売力を高め、市場開拓を進めてまいります。

アセットマネジメント事業においては、国内のニッセイアセットマネジメント、海外の米アセットマネジメント会社TCW等との協業を通じて、運用力の向上を図り、お客様の資産形成ニーズにお応えしてまいります。グループ各社間でのシナジー創出に向けた取り組みも推進しており、2019年11月に大樹生命の有価証券管理事務を日本生命に統合いたしました。加えて、2021年以降、日本生命と大樹生命のクレジット投資・オルタナティブ投資の運用機能をニッセイアセットマネジメントに移管し、リソースやノウハウ等の集約を通じて、運用態勢の強化を図ります。

また、海外事業においては、これまで豪保険会社MLCや米TCW等への出資を行い、グループ事業の分散・拡大に取り組んでまいりました。さらに2019年8月に印リライアンス・ニッポンライフ・アセットマネジメント*2の子会社化、同年9月にミャンマーのグランド・ガーディアン・ライフ・インシュアランス*3の関連会社化を行いました。その結果、2019年度末時点で、7カ国で保険関連事業を、4カ国で資産運用関連事業を展開しており、日本生命グループで計14社が海外事業を営んでおります。このように海外事業が担う役割が大きくなる中、海外グループ会社のガバナンス体制を一層強化するため、2020年度に海外事業管理室を海外事業管理部に改組いたしました。海外事業管理部は、リスク管理・コンプライアンス等の領域を担う組織と密に連携しながら、海外

事業の特性を踏まえた指導・助言を行います。

引き続き、グループ各社が自律的に事業の成長を目指すとともに、グループが一体となって戦略を構築し、日本生命グループ全体の販売力や運用力の一層の向上に結び付けてまいります。

全ての礎となる人材育成 詳細はP76～P80

日本生命にとって、人材育成とは、全ての礎であると考えています。一人ひとりの良い所を伸ばし、可能性を開花させるべく、私自身が先頭に立って、人材育成に取り組んでまいります。また、多様な人材が多彩に活躍することも、会社の持続的な発展の基礎となります。お互いを認め合い、全員がいそいそと働く職場づくりに取り組むとともに、女性とシニアの活躍を柱に、引き続きダイバーシティ&インクルージョンも進めてまいります。加えて、健康経営の推進により、お客様・社会、役員・職員の健康増進にも取り組んでまいります。

女性活躍については、2016年度に策定した「女性活躍推進に関する行動計画」の女性管理職比率20%とする目標を、2020年度始に達成いたしました。今後は、新たな行動計画として、「女性管理職比率を2020年代に30%」、「女性部長相当職比率を2030年度始に10%程度」を目指し、引き続き、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組んでまいります。

“大切な人を想う”のいちばん近くで。

詳細はP82～P89

当社は、人生100年時代を生きるお客様を、日本生命グループ全体でお支えすることを通じ、お客様にとって「親しみやすく、最も身近な生命保険会社でありたい」という想いを込め、「“大切な人を想う”のいちばん近くで。」を企業メッセージとしております。

全役員・職員がこの想いを胸に、これからもお客様に寄り添ったフェイス・トゥフェイスのサービスを提供してまいります。また、よりよい地域・社会づくりに貢献するため、全国の自治体と健康増進などの幅広い分野で協定を締結

させていただくとともに、全社運動の「ACTION CSR-V～7万人の社会貢献活動～」を継続してまいります。

また、当社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるゴールドパートナー（生命保険）として、「Play,Support.さあ、支えることを始めよう。」をスローガンに、オリンピック・パラリンピックのムーブメントを全国に広げるさまざまな取り組みを展開してまいりました。「新型コロナウイルス感染症」の感染拡大を受けて、開催時期が延期となりましたが、今後もスポーツを通じた地域社会の活性化に取り組んでまいります。

最後に

当社は創業以来の「共存共栄」「相互扶助」の精神に基づき、堅実な経営を行ってまいりました。大規模な災害・感染症や金融危機が発生した際にも、着実・迅速なお支払いに努め、被害を受けた方々を支援することに、使命感をもって取り組んでまいりました。

お客様への保障責任を全うし、お客様に「安心」をお届けするという生命保険事業の根幹は、今後も変わりません。昨年度は「お客様本位の業務運営」に徹底して取り組んだ1年でしたが、ゴールはありません。これからも、全ての領域で、徹底的にお客様本位で考え、不断に取り組みを発展させながら、お客様から信頼いただけるよう全力を尽くしてまいります。

現在の生命保険業界、金融業界を取り巻く環境は、社会構造の変化やITの進展等により、お客様の行動様式・ニーズが大きく変わる可能性もあるなど、激動の時代にあります。そのような時代においても、「お客様本位の業務運営」を通じてお客様に「安心」をお届けするといった根幹は変わりません。一方で、激動の時代にひるむことなく、積極果敢に変化を取り込み、お客様ニーズにお応えし続けていきたいと考えております。

引き続き、ご支援、ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2020年7月

代表取締役社長

清水 博

社外取締役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、経験・見識に基づき、社外取締役および社外監査役を選任しており、客観的な視点から経営面への監督や助言を受けることで、当社経営の透明性の確保等に努めています。ここでは、社外取締役の有馬朗人、牛島信の両氏に、当社コーポレートガバナンスの取り組み、社外取締役に求められる役割、今後の発展へ向けた課題などについて伺いました。

コーポレートガバナンスへの取り組み

当社のコーポレートガバナンスへの取り組みをどのように評価されていますか。

牛島 社会に役立つ存在であることが会社の本質であり、商品やサービスの提供に加え、特に生きがい、働きがいを伴う雇用の提供が重要であると考えています。コーポレートガバナンスにおいても、会社が社会にとって役立つ存在になっているかという視点を重視しています。また、私は、会社というものは経営者次第であり、社会に役立つ存在となれるかは経営トップの手腕にかかっていると思います。従って、コーポレートガバナンスでは「経営トップの選任」を重視すべきだと見えています。従業員数の多い企業の経営トップをどう選ぶかは、国民的課題と捉えるべきでしょう。

有馬 私は、外部・第三者の視点を重視します。過去の私の経験からお話したいと思います。私が東京大学に奉職していたとき、国立大学のあるべき姿を模索する中で、まずは自分たちで自己評価を実施しました。当時、世間では、国立大学は論文も少なく研究力も乏しいといわれていましたが、自己評価をしてみると、東京大学をはじめ国立大学は、日本の研究機関の中では論文数が多い、けれども、諸外国の大学と比べるとやや少ない、そのような事実が分かりました。しかし、自己評価だけでは、一人よがりな評価になってしまう恐れがあるため、次に外部の有識者による第三者委員会を立ち上げ、東大物理学教室の実力をはかる取り組みを実施しました。委員には、海外の高名な研究者等、錚々たるメンバーを集めて綿密に評価していただきました。その結果、当時の学生や教官は世界でもトップレベルで

ある一方で、研究・教育環境が不十分であるという評価が出されました。第三者による評価の導入に対しては一部では反対もありましたが、当時の大学が置かれている状況が客観的に明らかになったことで、国立大学の現状に対する社会や行政の理解が進み、後に大学施設費の増加につながるなど、結果的に大成功だったと考えています。こうした体験に鑑みて、日本生命のコーポレートガバナンスでも、日本生命の役員・職員自身が日本生命についてよく理解していること、そして、外部の視点による点検が不可欠だと思います。その点、私自身1994年に日本生命の社外監査役を拝命しましたが、それ以前から、日本生命では外部の視点を取り入れるのが非常に早く、先駆的でした。これはまさにコーポレートガバナンスの出発点であり、模範的であると考えます。

牛島 外部の視点の取り入れの重要性については私も同感ですね。また、日本生命は社外役員以外にも、積極的に外部の視点を取り入れており、コーポレートガバナンスがうまく機能していると思います。加えて、株主の資本力が会社の意思決定の背景にある株式会社と異なり、日本生命は相互会社として総代会制度を採用しており、総代会では、一人ひとりが平等に議決権を有しています。総代会等での議論を拝聴すると、

総代の方々におかれても、会社全体そして社会全体を意識したご発言が多いように感じます。

有馬 そのとおりですね。だからこそ、社会的責任を果たすために早い時期から、社外役員などを通じて適切に外部の目を取り入れてきたのだと思います。

当社では、経営戦略としてグループ拡大を推進していますが、グループガバナンスをどのように評価されていますか。

牛島 長年にわたり国内でグループ経営を行ってきた日本生命は、日本企業のグループガバナンスの在り方を示し得る象徴的な存在だと考えています。一方で、日本企業にとって、海外の子会社をハンドリングすることは困難を伴います。車など実体のあるものづくりの会社ならば、海外の子会社であっても比較的統制しやすく成功例も多いのですが、無形のサービスを提供する保険会社の海外での成功例は多くはありません。現在、日本生命はこの困難な取り組みにチャレンジしています。日本生命は、国内も含め、これまでになく多様性を含んだグループガバナンスを実践しており、苦勞も尽きないと思いますが、その意欲的な取り組みと工夫に期待しています。



取締役(社外取締役)

有馬 朗人

Akito Arima



取締役(社外取締役)

牛島 信

Shin Ushijima

社外取締役によるコーポレートガバナンス対談

有馬 相互会社である日本生命が、国内外でさまざまな会社をグループ化していこうとすると、株式会社をグループ傘下に収めて経営を行っていくこととなりますが、これはグループガバナンスの実験的な取り組みになると考えています。今後、相互会社と株式会社という異なる会社形態を、日本生命グループとしてどのように一緒に運営していくかが問われていくと思います。ここでも重要なのはやはり外部の視点だと考えています。

社外取締役の役割

当社において、社外取締役にはどのような役割が求められるとお考えですか。

牛島 私は、相互会社の社外取締役として、契約者である社員の利益を守ることは必須ですが、それと同時に、業務執行取締役の経営判断をサポートすることを重視しています。業務執行取締役が判断に迷う状況や、外部の意見を取り入れたいと考える状況において、私たち社外取締役が疑問の受け止め役や、客観的な意見の出し手の役割を担い、業務執行取締役に省察を促すことで、

より良い経営判断につなげることを目指しています。その最たる例が、2018年にあった経営トップの交代です。私たち社外取締役は、良いトップが会社を牽引するという点について、それぞれの視点から意見を述べることで、お役に立てたのではないかと考えています。他にも、取締役会で業務執行取締役の方々からも多様な意見を引き出すことにそれぞれが努めています。日本生命の取締役会は、議長の一貫したリーダーシップのもと、社外取締役、社外監査役からの発言等も含めて、適切かつ活発な議論がなされている点でも高く評価できます。

有馬 社外取締役がそれぞれの専門性、経験を生かして意見を述べるのが重要です。私の専門は理論物理学ですが、独自の視点から経営の参考になる意見を出すよう努めてきました。また、私は海外での経験も多いため、諸外国の文化や考え方の特徴を踏まえて、海外戦略について意見を述べるよう心掛けています。

牛島 近年、コーポレートガバナンス強化の観点から、株式会社に指名・報酬を議論する委員会を設けることが推奨されています。日本生命はさらに先行し、社外取締役を中心に、指名・報酬はもちろんのこと、経営計画や重要な投資案件等、より幅広い議論ができる社外取締役委員会が設置されています。この委員会は、取締役会の諮問機関として極めて優れた機能を発揮しており、有馬取締役のような世界的な学識経験者や、大企業の経営者等、さまざまな経験をお持ちの社外取締役が参加しているため、議論のレベルが非常に高いと感じます。さらに、社外取締役が率直に意見を出し、業務執行取締役が真摯にそれを受け止めて説明等を行っており、コーポレートガバナンスが機能していると私は考えています。

有馬 私としては、社外取締役委員会に、牛島取締役をはじめ弁護士の方がいらっしゃることで、法制面を踏まえたしっかりした議論に導いていただけるのは、非常に有難いですね。また同委員会には別分野の大企業経営の経験者が社外取締役として参加しており、それぞれの知識・経験を生かして、専門性の高いアドバイスも行っています。社外取締役は日本生命の業務執行から独立していることから、客観的かつ問題の核心を衝いた、鋭く率直な意見が出てきますね。

今後の発展へ向けて

新型コロナウイルス感染症拡大をはじめ、喫緊の社会的課題がある中で、当社が今後発展を遂げていくために、どのような取り組みを重視されますか。

有馬 日本生命が直面する重要課題の一つは、グローバルイゼーションです。この点に関して、私は「急ぐな」と助言したいですね。調査を深め、データを蓄積したうえで、きちんと判断をしていただきたい。国内の少子高齢化の影響で、海外に活路を求めるのは道理ですが、諸外国の異なる商慣習、人々の気質などを把握できる人材を確保して情報を収集して判断していくべきだと思います。それからもう一つは、少子高齢化が進む社会で、生命保険をどう多様化していくかということです。高齢者の暮らしやすさも重要なテーマになるでしょう。また、今後も新型コロナウイルスのような難しい感染症が発生するなど、新たな危機が起こり得ます。

牛島 何ごともスピードが大事だといわれる今の風潮の中で、有馬取締役の「急ぐな」という言葉は、万鈞の重みがあります。これは、正確な情報を集めたうえで精査し、打つべき手を打ちなさいという趣旨だと理解しました。現在進行中のオーストラリア子会社での取り組みは、非常に苦労も多いですが、日本生命にとって非常によい経験になっていくと思います。全ての経験を糧にして着実な施策を講じ、次なる段階に進んでいくことを期待しています。また、高齢化社会への対応に関して、お客様であるご契約者が健康で長生きすることは、保険会社にとっても喜ばしいことであり、国内の成熟した生命保険市場の新たな可能性を拓くものです。新型コロナウイルス感染症拡大によりフェイス・トゥ・フェイスでの営業活動が難しくなったことも大きな環境変化です。今後、営業のかたちをさらに発展させていくことを期待しています。

有馬 大きな環境変化に直面しておりますが、重要なのはやはり、人です。今後、直面する課題に対して、日本生命の従業員が誇りを持って臨めるようにするためには、人材育成が重要です。これからの日本生命を支える皆さんには今後、長く活躍してもらう必要があります。近年、世間では入社しても数年で辞めてしまうケースが

増えており、企業の従業員を育成する力が衰えていると感じています。育成にあたっては、一人ひとりの従業員に働きがいを感じてもらうことが重要です。

牛島 そうですね。日本生命は社会に与える影響が大きく、生命保険を通じて多くのご契約者の生活を支えています。人材育成にあたっては、どうしてその仕事をしているのか、そしてどれだけ素晴らしい影響を社会に与え得るのかということ、従業員自らが理解できるようにすることが重要です。私は、日本生命で働くことは素晴らしいチャンスであり、日本生命は誇りに足る会社だと思います。日本生命での働きがいを、とりわけ若い方々に理解いただくことが大切ですね。

有馬 日本生命の役員・職員と接していると、日本生命の一員であることに誇りを持っている方が多いと感じます。加えて、海外展開を進めるにあたっては、それに取り組む人材に、若いうちから海外経験を積ませる必要があります。ぜひ若い方を中心に、オン・ザ・ジョブ・トレーニング等を通じて、日本生命で働くことの誇りを伝えながら、しっかりと人材育成を行ってほしいです。今後も、日本生命の役員・職員の皆さんが、生命保険業に携わることが、自らの人生にとっても非常に重要なこと、名誉なことであると思えるような、人材育成と環境づくりに取り組んでいくことを期待します。

取締役(社外取締役) 有馬 朗人

略歴

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(社外取締役) 牛島 信

略歴

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)
2013年12月 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事長(現)



日本生命のあゆみ

日本生命は創業以来、相互扶助の精神を守りつつ、時代の要請に応じてきました。

有限責任日本生命保険会社創立 (1889年)

創業者の弘世助三郎は、「済世救民」の志が厚い銀行家で、当社の創業に尽力しました。

創業者 弘世助三郎



日本初の契約者利益配当実施 (1898年)

第1回大決算で実際に配当を行い、お客様との約束を果たしました。



決算実務を担当する主計部(1895年)

保有契約高が業界第1位となる (1899年)

1895年保有契約高1,000万円達成により業界2位に、1899年には創業わずか10年にして業界第1位となりました。



保有契約高1,000万円達成記念式典(1895年)

本店を現在地に新築移転 (1902年)

威容を誇る赤煉瓦と花崗岩から成る新社屋は、東京駅等の設計を手がけた辰野金吾を顧問とし、完成しました。



本店日本館(1902年~1959年)

(財)日本生命済生会設立 (1924年)

無料健康診断をはじめ、広く社会福祉・厚生事業に取り組み、1931年には(財)日本生命済生会付属日生病院を開院しました。



四国地方を訪れた巡回診療班(1930年)

日本生命保険相互会社として再発足 (1947年)

日本初の契約者利益配当を実施した相互扶助の精神に立ち返り、相互会社として再発しました。



記念式典で挨拶する弘世現常務(当時)

日生劇場開場 (1963年)

竣工した日比谷ビル内に、日本の芸術・文化発展の一助とすべく「日生劇場」を開場しました。



小学生の劇場招待(左) 日生劇場の開場ポスター(右)

定期保険特約付終身保険発売 (1981年)

(1983年に「ロングラン」と愛称付与)

お客様に広く支持され、当社の主力商品に成長しました。



ニッセイ・ライフプラザ第1号店開設 (1987年)

専門的なコンサルタント業務を行うファイナンシャル・プランナーを配置した来店型店舗で、現在、全都道府県に展開しています。



第1号店 ニッセイ・ライフプラザ新宿

コーポレート・アイデンティティ導入 (1988年)

「新しくあろう」「発信・提案してこう」という企業姿勢を込めて、「NISSAY」を採用。社章も新しく切り替えました。



3大疾病保障保険「あすりーと」発売 (1992年)

生前給付型商品開発の先駆けとなりました。



「あすりーと」パンフレット

「ニッセイ100万本の植樹運動」目標を達成 (2002年)

1992年に開始した植樹運動は、2002年に目標の100万本を達成し、翌年から「ニッセイ未来を育む森づくり」を開始しました。



「ニッセイ未来を育む森づくり」のポスター

「みらいのカタチ」発売 (2012年)

「お客様一人ひとりにぴったり」「お支払いを大切に」というコンセプトで、保険商品を全面的に刷新しました。



「みらいのカタチ」パンフレット

三井生命保険株式会社との経営統合 (2015年)

(2019年に「大樹生命保険株式会社」に改称)

MLC Limitedの買収 (2016年)

中長期的な成長基盤を構築し、日本生命グループ全体での収益を拡大すべく、2015年に三井生命保険株式会社と経営統合を行い、また、2016年にはMLC Limitedを子会社化しました。

マスマチュアル生命保険株式会社との経営統合 (2018年)

(2019年に「ニッセイ・ウェルス生命保険株式会社」に改称)
金融機関窓口販売マーケットにおけるお客様からの幅広いご要望にお応えすべく、2018年にマスマチュアル生命保険株式会社と経営統合をしました。

はなさく生命保険株式会社の開業 (2019年)

乗合代理店マーケットにおけるお客様からの幅広いご要望に機動的にお応えすべく、2019年にははなさく生命保険株式会社を開業しました。



1889年	● 有限責任日本生命保険会社創立
1891年	● 日本生命保険株式会社に改称
1898年	● 日本初の契約者利益配当実施
1899年	● 保有契約高が業界第1位となる
1902年	● 本店を現在地に新築移転
1924年	● (財)日本生命済生会設立(2012年に公益財団法人へ移行)
1931年	● (財)日本生命済生会付属日生病院開院(2018年に日本生命病院に改称)
1940年	● 日本初の「利源別配当付普通保険」発売
1947年	● 日本生命保険相互会社として再発足
1950年	● 日本生命球場開場
1959年	● 「暮しの保険」発売
1963年	● 日生劇場開場
1964年	● 「ニッセイ名作劇場」開始
1973年	● (財)ニッセイ児童文化振興財団設立(1993年に(財)ニッセイ文化振興財団に改称、2009年に公益財団法人へ移行)
1979年	● (財)日本生命財団設立(2010年に公益財団法人へ移行)
1981年	● 終身保険・定期保険特約付終身保険発売
1985年	● ニッセイピーオーティー投資顧問(株)設立(1989年にニッセイ投資顧問(株)に改称)
1987年	● ニッセイ・ライフプラザ第1号店開設(新宿)
1988年	● コーポレート・アイデンティティ(CI)導入

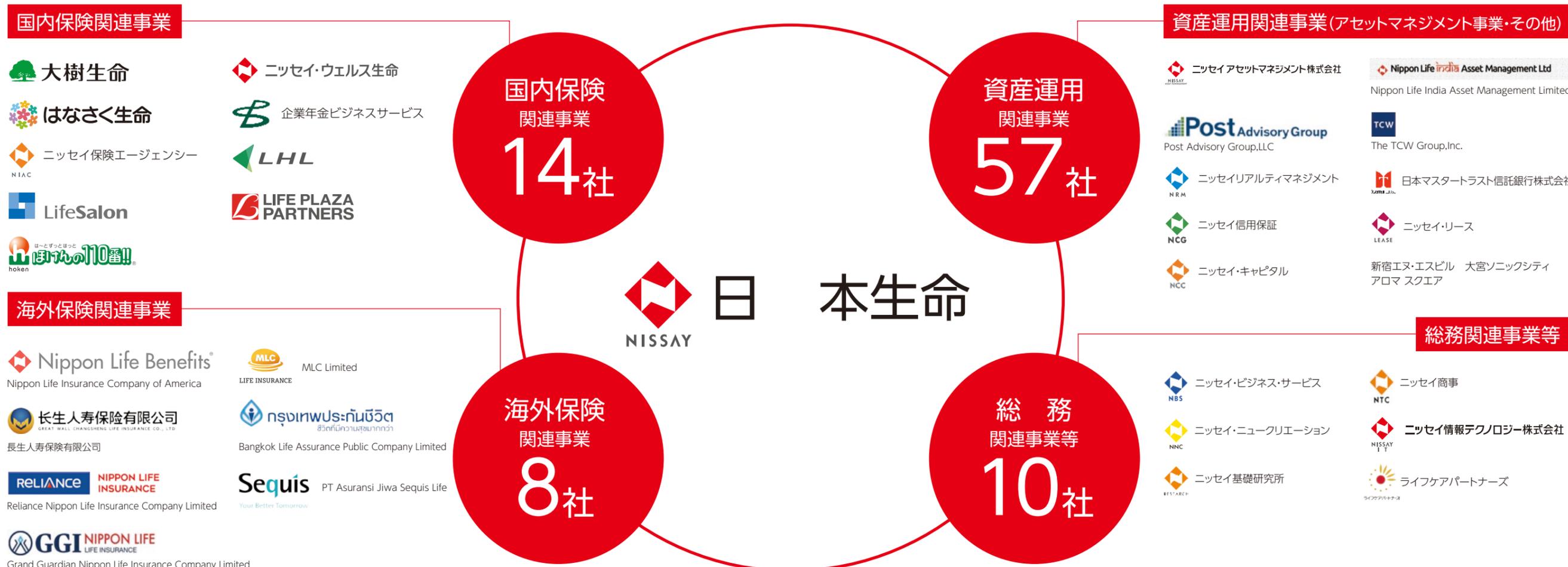
1989年	創業100周年
	● (財)ニッセイ聖隷健康福祉財団設立(2013年に公益財団法人へ移行)
1991年	● 米国日本生命(ニッポン・ライフ・インシュアランス・カンパニー・オブ・アメリカ)設立
1992年	● 「あすりーと」発売
	● 「ニッセイ100万本の植樹運動」開始
1993年	● (財)ニッセイ緑の財団設立(2011年に公益財団法人へ移行)
1994年	● 「リビング・ニーズ特約」発売
1995年	● ニッセイ投信(株)設立
1997年	● パンコク・ライフに資本参加
	● 「フォワード」発売
1998年	● 「ナイスケア」発売
	● ニッセイ投資顧問(株)とニッセイ投信(株)を統合し、ニッセイアセットマネジメント投信(株)設立
1999年	● 「ニッセイ保険口座」開始
	● ニッセイ情報テクノロジー(株)設立
2000年	● 特別勘定運用部門を分社、ニッセイアセットマネジメント投信(株)と統合してニッセイアセットマネジメント(株)に改称
2001年	● 「生きるチカラEX」発売
	● ニッセイコールセンター開設
2002年	● 「ニッセイ100万本の植樹運動」目標を達成
	● 金融機関窓口向け個人年金商品の販売開始

2003年	● 森林保全活動「ニッセイ未来を育む森づくり」開始
	● 広電日生人壽保険有限公司設立
2004年	● パンコク・ライフを関連会社化
2005年	● 「医療名人EX」発売
2008年	● 「みらいサポート」発売
	● 「ニッセイ名作劇場」観劇児童数700万名突破
2009年	● 「マイメディカルEX」発売
	● 広電日生人壽保険有限公司の合併パートナーを中国長城資産管理公司に変更し、長生人壽保険有限公司に改称
2010年	● 「ずっともっとサービス」開始
2011年	● リライアンス・ライフに資本参加し、関連会社化(2016年にリライアンス・ニッポンライフ・インシュアランスに改称)
2012年	● 「ニッセイみらいのカタチ」発売
	● リライアンス・キャピタル・アセットマネジメントに資本参加し、関連会社化(2016年にリライアンス・ニッポンライフ・アセットマネジメントに改称)
2013年	● 「ニッセイ学資保険」発売
	● 「夢のかたちプラス」発売
2014年	● 「ニッセイ名作シリーズ」開始
	● セクスイ・ライフに資本参加し、関連会社化
2015年	● 「ニッセイみらいのカタチ 継続サポート3大疾病保障保険付プラン"5つ星"」発売
	● 三井生命保険(株)(現 大樹生命保険(株))と経営統合

2016年	● 「Gran Age」発売
	● 「ChouChou!」発売
	● MLC Limitedを子会社化
2017年	● 中期経営計画「全・進・next stage-」(2017-2020)スタート
	● 「プラチナフェニックス」発売
	● 「もしものときの…生活費」発売
	● The TCW Group, Inc.に資本参加し、関連会社化
2018年	● 「ニッセイみらいのカタチ 特定重度疾病保障保険"だいもんが"」発売
	● マスマチュアル生命保険(株)(現 ニッセイ・ウェルス生命保険(株))と経営統合
2019年	創業130周年
	● はなさく生命保険(株)開業
	● 「ニッセイみらいのカタチ 入院総合保険"NEW in 1"」発売
	● 「ロングドリームGOLD3」発売
	● リライアンス・ニッポンライフ・アセットマネジメント株式を追加取得し、子会社化(2020年にニッポンライフ・インディア・アセットマネジメントに改称)
	● グランド・ガーディアン・ライフ・インシュアランスに資本参加し、関連会社化(同年グランド・ガーディアン・ニッポンライフ・インシュアランスに改称)
	● 「夢のプレゼント2」発売
2020年	● 「ニッセイみらいのカタチ 認知症保障保険"認知症サポートプラス"」発売

日本生命グループの概要 (2020年3月31日現在)

当社は、グループ事業戦略を進め、長期的な収益拡大を通じて、ご契約者利益の拡大を図っています。
 具体的には、本業である生命保険事業について、引き続き安定的な成長が見込める国内マーケットの深耕を進めていることに加え、海外戦略も展開し、国内にはない成長機会の確保を目指しています。また、生命保険事業との親和性が高い資産運用関連事業についても、国内・海外双方で展開し、資産運用収益の向上を目指しています。
 今後も、引き続き各グループ会社と幅広い領域でシナジーを発揮し、グループ全体での成長を実現してまいります。



私たちのステークホルダー

 <p>お客様</p> <p>当社には、個人や法人の多くのお客様がいます。</p>	 <p>地域・社会</p> <p>地域・社会と共生し、全国各地で事業を展開しています。</p>	 <p>投資家</p> <p>株式会社の資本金にあたる「基金」等を投資家から調達しています。</p>	 <p>投融資先</p> <p>国内外のさまざまな企業に投融資を行っています。保有不動産には、さまざまなテナント企業に入居いただいています。</p>	 <p>取引先・提携先</p> <p>税理士、保険専門代理店、提携金融機関等、さまざまな代理店があります。また、企業や団体と提携し、事業を展開しています。</p>	 <p>従業員</p> <p>当社には、営業職員をはじめとする従業員がいます。</p>	 <p>行政・自治体</p> <p>行政による監督・管轄を受けています。また、全国の都道府県や市町村と連携協定を結んでいます。</p>	 <p>NPO・業界団体等</p> <p>さまざまなNPOと提携しています。また、業界団体に所属し、共に活動しています。</p>
---	---	--	--	---	---	---	--

日本生命の価値創造モデル

サステナビリティ経営

築き上げてきた歴史を礎に

130年の歴史

財務資本

総資産 **69兆711億円** (単体) P19

ソルベンシー・マージン比率 **979.2%** (単体) P19

人的・知的資本

従業員数 **74,557名** (単体) P21

うち営業職員数 **55,132名** (単体) P28

女性管理職比率 **21.2%** (単体) P21

引受・支払査定件数
(個人(年金)保険新契約件数+
保険金・給付金支払件数)
年658万件

社会・関係資本

お客様数 **1,448万名** (グループ) P20

取引企業数 **25.7万企業** (単体) P36

※2019年度(末)現在

何を大切にし、どのように経営し

経営基本理念

信念・誠実・努力の信条のもとに、人々の生活の安定と向上に寄与する

安心の提供

お客様の求める保険、
充実したサービスを提供し、
契約者への経済的保障責任を誠実に果たす

社会への貢献

生命保険事業の公共性を踏まえ、
適正な資産の運用を行い、
社会の福利増進に尽力する

創造性と実行力をもって
生産性をたかめる

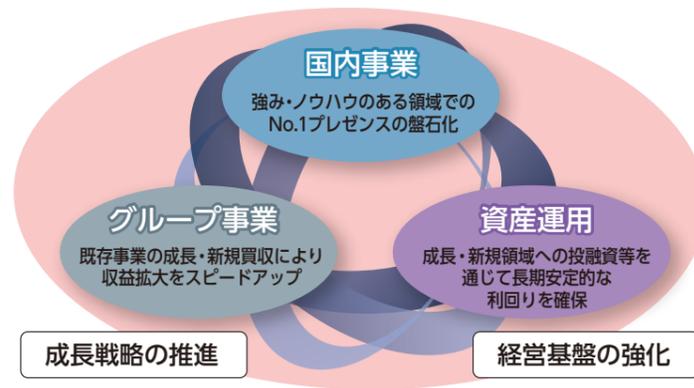
すぐれた人材の
育成につとめる

生命保険業界の
進歩発展に貢献する

お客様本位の業務運営

ご契約者利益の最大化

具体戦略 (中期経営計画2017-2020)
~人生100年時代をリードする日本生命グループに成る~ P22



サステナビリティ重要課題への取組

領域	国内保険事業 (個人保険) P28	お客様サービス P38	資産運用 P46	海外事業 P52
	国内保険事業 (企業保険) P36			

どのような価値を生み出すか

ステークホルダーとともに

お客様
お客様満足度 **90.9%** (単体) P20
保険金・年金・給付金支払額 **2兆5,161億円** (単体) P20

投資先
投資先企業との対話取り組み **758社、延べ1,149回** (2018/7~2019/6) P49
全国各地の国内企業向け融資 **4兆7,331億円** P48

地域・社会
都道府県との包括的連携協定締結数 **31道府県** P82
全役員・職員の全国の地域に根差した社会貢献活動参加率 **5年連続100%** (単体) P82

従業員
男性育児休業取得率 **7年連続100%** (単体) P21
人財育成・ワークスタイル変革・ダイバーシティ推進 P76
「グッドキャリア企業アワード2019」大賞 (厚生労働大臣表彰)
ワークライフバランス度部門 第1位 (日経WOMAN 2020年6月号「女性が活躍する会社BEST100」)
女性が輝く先進企業2019 (内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰)

中期経営計画進捗 P3

保有年換算保険料 [2020年度(末)目標] **4.52兆円** [4.5兆円]

お客様数 **1,448万名** [1,440万名]

グループ事業純利益 **▲118億円** [700億円]

自己資本 **6.6兆円** [6.5兆円]

※2019年度(末)現在

目指す姿

(お客様・社会との関係)

お客様にとって
“親しみやすく、
最も身近な
生命保険会社”

安心・安全で
持続可能な社会の実現



貧困や格差を
生まない社会の実現



世界に誇る
健康・長寿社会の構築



持続可能な
地球環境の実現



SDGs達成を
後押しするESG投融資



さらなる価値の源泉に

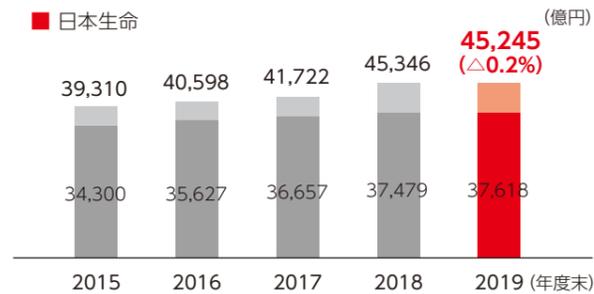
土台となるガバナンス P56

業績ハイライト(財務)

保有年換算保険料 [2019年度末]

(国内計) **4兆5,245億円**
(単体) 3兆7,618億円

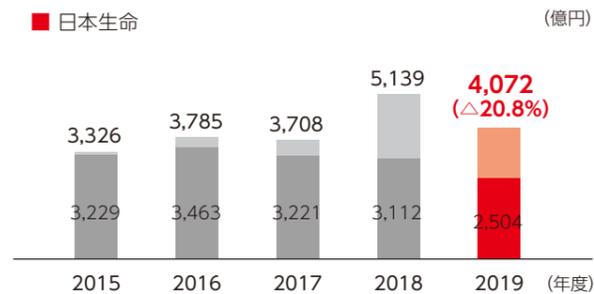
年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です。



新契約年換算保険料 [2019年度]

(国内計) **4,072億円**
(単体) 2,504億円

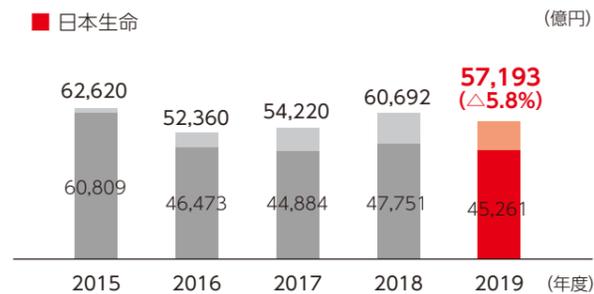
新契約年換算保険料は、新契約に転換による純増加を加えた金額です。



保険料等収入 [2019年度]

(連結) **5兆7,193億円**
(単体) 4兆5,261億円

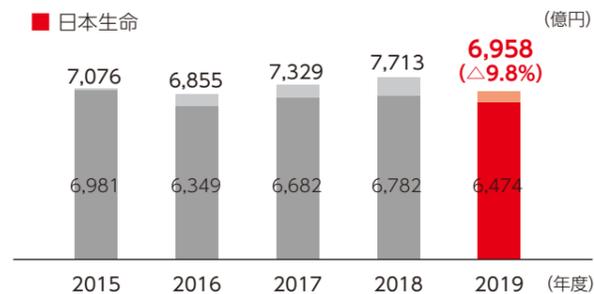
保険料等収入は、ご契約者から払い込まれた保険料および再保険収入を計上しています。



基礎利益 [2019年度]

(グループ) **6,958億円**
(単体) 6,474億円

保険料収入や保険金支払・事業費等の保険関係収支と、利息及び配当金等収入等の運用関係収支からなる、生命保険会社の基礎的なフロー収益を表す指標です。

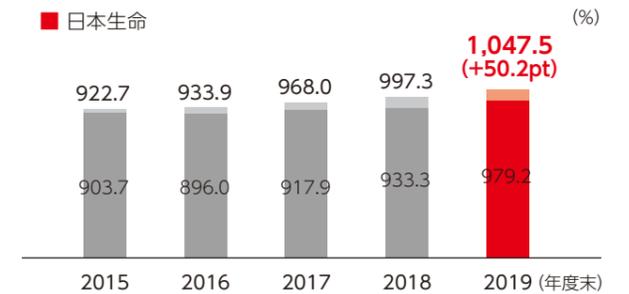


(注)基礎利益(グループ)は、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外生命保険子会社・関連会社および国内外の資産管理事業子会社・関連会社の税引前純利益に、持分比率、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出しております。
なお、2015・2016年度の基礎利益(グループ)は、日本生命、大樹生命の基礎利益、海外生命保険子会社・関連会社の税引前純利益に、持分比率、一部の内部取引調整等を行い算出しています。

ソルベンシー・マージン比率 [2019年度末]

(連結) **1,047.5%**
(単体) 979.2%

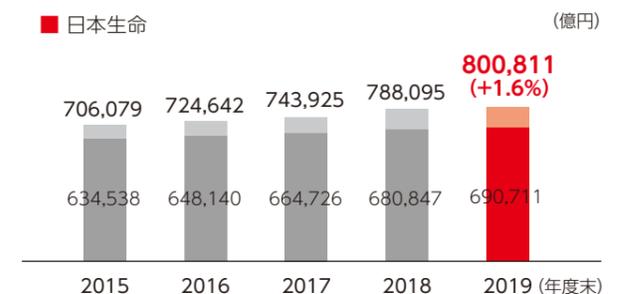
大規模な自然災害等、通常予測できる範囲を超える諸リスクの合計額に対する、ソルベンシー・マージン総額(自己資本に含み損益等を加えたもの)の比率です。



総資産 [2019年度末]

(連結) **80兆811億円**
(単体) 69兆711億円

総資産は、ご契約者から払い込まれた保険料等を基にしており、会社の規模を表す指標となっています。

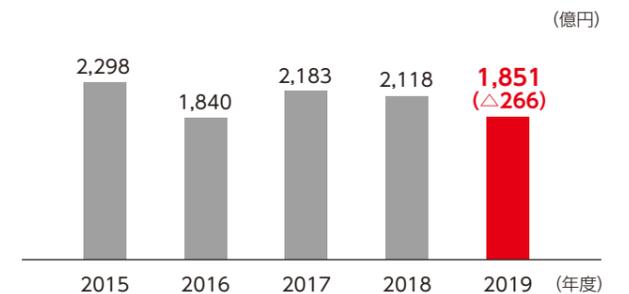


ご契約者配当 [2019年度]

配当準備金繰入額 (単体) **1,851億円**

配当準備金はご契約者への配当を行うために積み立てられる準備金です。

※「ご契約者配当」の詳細につきましては、P114をご覧ください。



格付け

2020年7月1日現在(単体)

格付投資情報センター(R&I)
(保険金支払能力)

AA

日本格付研究所(JCR)
(保険金支払能力格付)

AA+

S&Pグローバル(S&P)
(保険財務力格付け)

A+

ムーディーズ(Moody's)
(保険財務格付)

A1

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)。

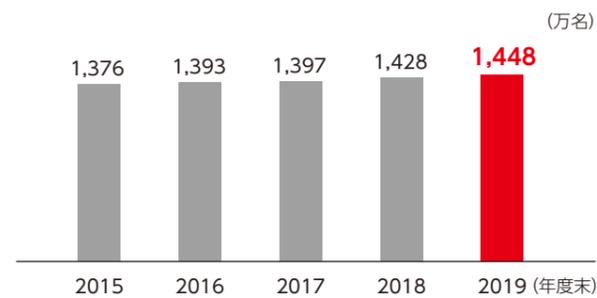
業績ハイライト(非財務)

お客様数 [2019年度末]

(グループ) **1,448**万名

お客様数(被保険者数等)とは、主に個人保険・個人年金保険等にご加入いただいた被保険者、および満期保険金等を据え置いたお客様数と、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です。

※2019年度末の算出時に損害保険のご契約にのみ加入されているお客様の算入基準を見直ししており、2015~2018年度末についても見直し後の数値を記載しています。

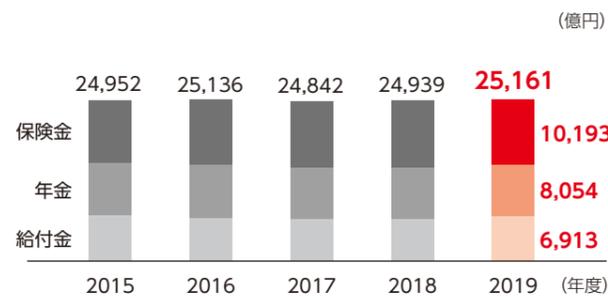


保険金・年金・給付金支払額 [2019年度]

(単体) **2兆5,161**億円

2019年度にお支払いした保険金・年金・給付金(個人・法人の合計)は、2兆5,161億円となりました。

今後も、迅速かつ確実なお支払いに努めてまいります。

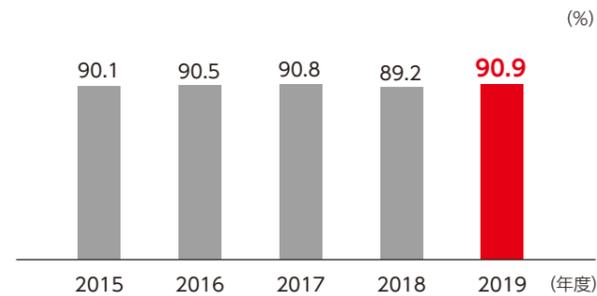


お客様満足度 [2019年度]

■「満足」「やや満足」の合計

(単体) **90.9%**

ご契約者を対象に1年に1度アンケートを実施しお客様の視点から当社の取り組みを評価いただくことで、商品やサービスの改善に役立っています。



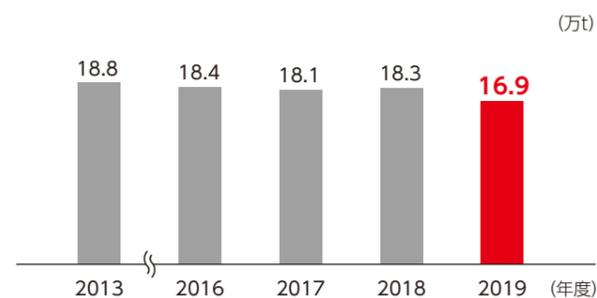
CO₂排出量 [2019年度]

(単体) **16.9**万t

2030年度に40%、2050年度に80%削減するCO₂排出量削減目標を2019年度に設定しました(基準年は2013年度)。

今後も、さまざまなCO₂削減取り組みを推進してまいります。

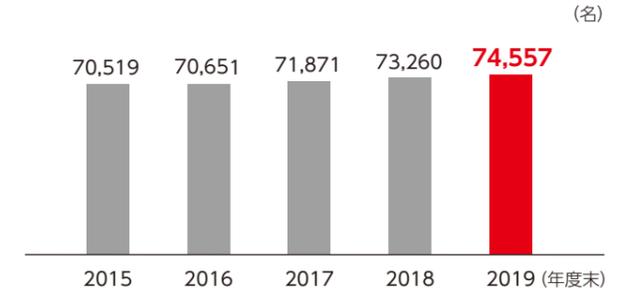
※自社排出(スコープ1・2)およびサプライチェーンにおける排出(スコープ3)の合計値。2016年度以前は遡及してデータを算出。暫定値。



従業員数 [2019年度末]

(単体) **74,557**名

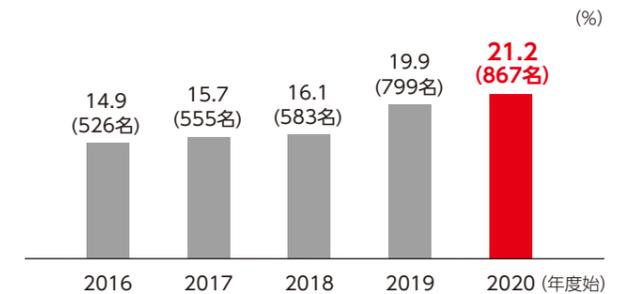
当社事業を支える従業員数は着実に増加しており、今後も約7.5万名の従業員が、安定的で高度なお客様サービスの維持・拡大に努めていきます。



女性管理職比率 [2020年度始]

(単体) **21.2%**

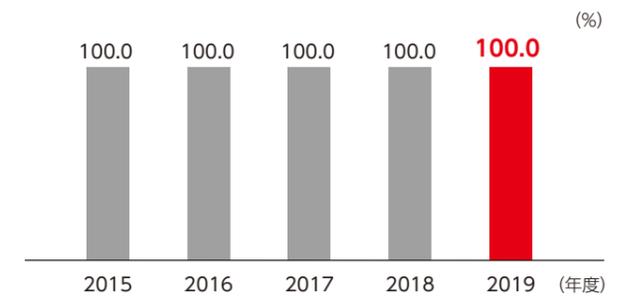
女性が約9割である当社において、女性活躍推進は企業の持続的成長を支える経営戦略の一つです。現在、867名(21.2%)の女性管理職が幅広い領域で活躍しています。



男性育児休業取得率 [2019年度]

(単体) **100.0%**

2013年度から100%を全社目標に掲げ取り組んでおり、7年連続で達成しました。取得者は約1,700名となり、当社男性職員の約4名に1名が相当します。



イニシアティブへの参画

当社は、生命保険会社としての社会的責任を果たし、安心・安全で持続可能な社会づくりに寄与していくため、以下のような国内外のイニシアティブに署名・賛同しています。



経営戦略

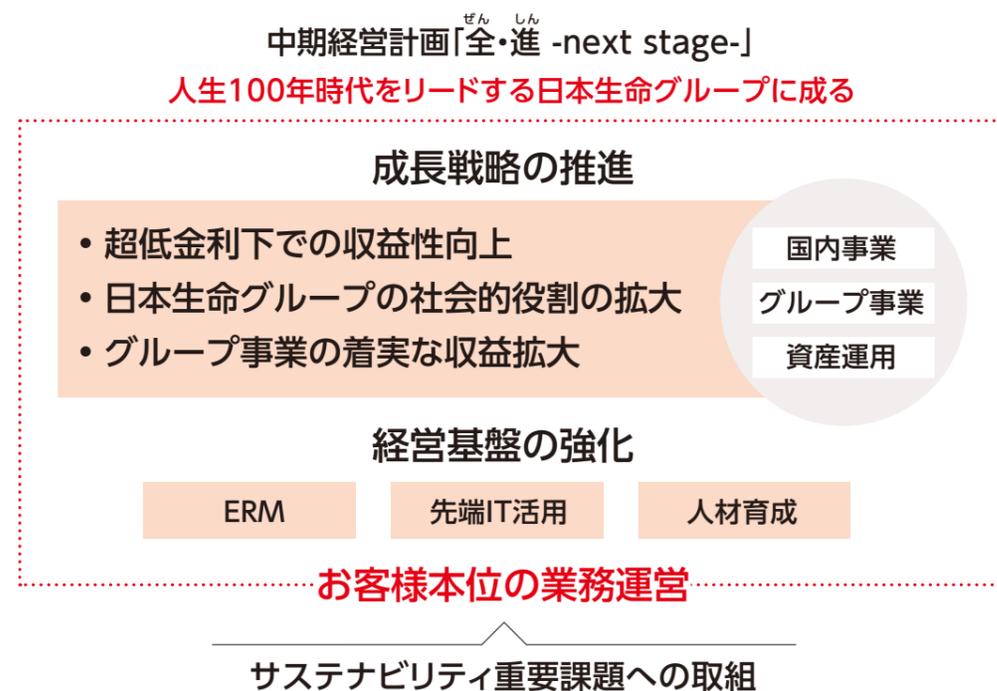
中期経営計画

中期経営計画「全・進 -next stage-」(2017-2020)の概要

2017年度からの4カ年では、「人生100年時代をリードする日本生命グループに成る」をスローガンに掲げ、「超低金利下での収益性向上」を実現しつつ、人口減少等の長期的な経営課題への対応をグループの総力をあげて実行し、長期にわたるNo.1プレゼンスを確固たるものにすることを目指してまいります。

具体的には、「超低金利下での収益性向上」「日本生命グループの社会的役割の拡大」「グループ事業の着実な収益拡大」を成長戦略として掲げ、これらの取り組みを支える「ERM*」「先端IT活用」「人材育成」の3領域を重要な経営基盤と位置付け、生命保険業界をリードする取り組みを展開してまいります。

*ERM：エンタープライズ・リスク・マネジメント



お客様本位の業務運営

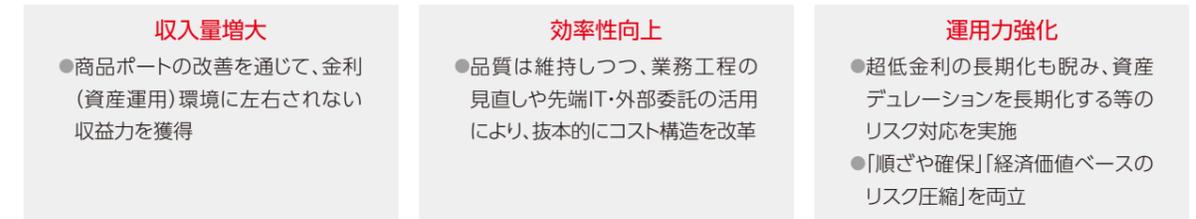
お客様や社会から一層の信頼をいただくため、「お客様本位の業務運営に係る方針」のもと、さまざまなニーズにお応えするための商品・サービスラインアップの充実や、お客様のご意向に即した適切な情報提供などを推進するとともに、全役員・職員への意識浸透に努めています。その定着を測る指標としている2019年度の「お客様満足度」は、90.9%と高い水準を確保しています。

また、役員層が中心メンバーとなる「お客様本位の業務運営推進委員会」を立ち上げ、当社の各領域における取り組み状況をモニタリングする体制を強化しました。今後も、長期にわたる保障責任を全うし続けるため、あらゆる業務がお客様へつながっていくという価値観のもと、全ての業務運営において、お客様本位で行動するよう努めてまいります。

成長戦略

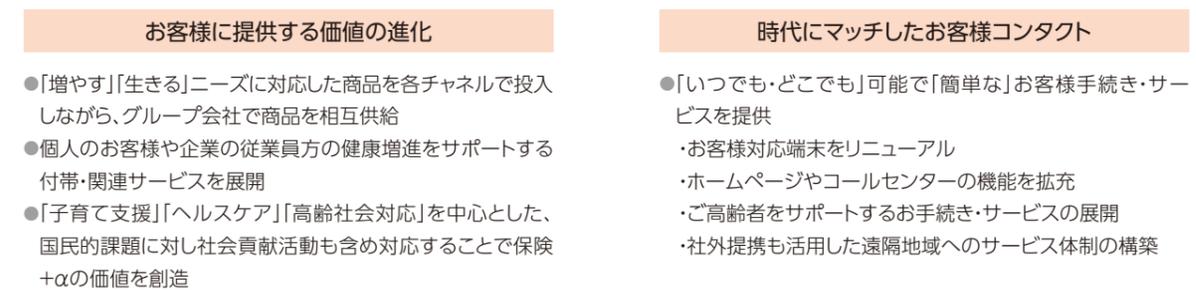
■ 超低金利下での収益性向上

相場環境によらない収益力の獲得に向け、各領域で取り組みを進めてまいります。



■ 日本生命グループの社会的役割の拡大

グループの成長とともに、社会的に果たしていく役割も大きくしてまいります。

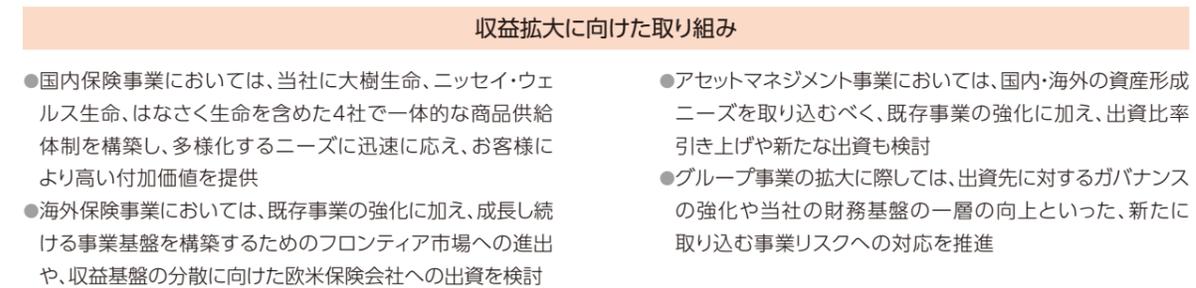


■ グループ事業の着実な収益拡大

いかなる環境においても長期にわたりお客様に商品・サービスを提供し続けるため、グループ事業の拡大を通じた事業基盤の分散化・安定化、収益機会の拡大に取り組んでいます。当社事業との親和性が高い国内保険・海外保険・アセットマネジメント事業を重点取り組み領域とし、2020年度にグループ事業純利益700億円達成を目指しています。

相互会社としてグループ事業を拡大するうえで、

グループ会社から受け取る配当を通じて、グループ経営の成果を当社のお客様に還元していくことも重要です。当社では、「グループ会社に求める資本・配当の基本的な考え方」を定め、グループ会社に対して、グループ会社自身の健全性やそのステークホルダーへの配当とのバランスを踏まえた配当還元を要請し、「お客様利益の最大化」を図ってまいります。

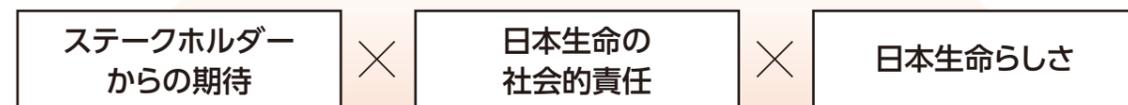
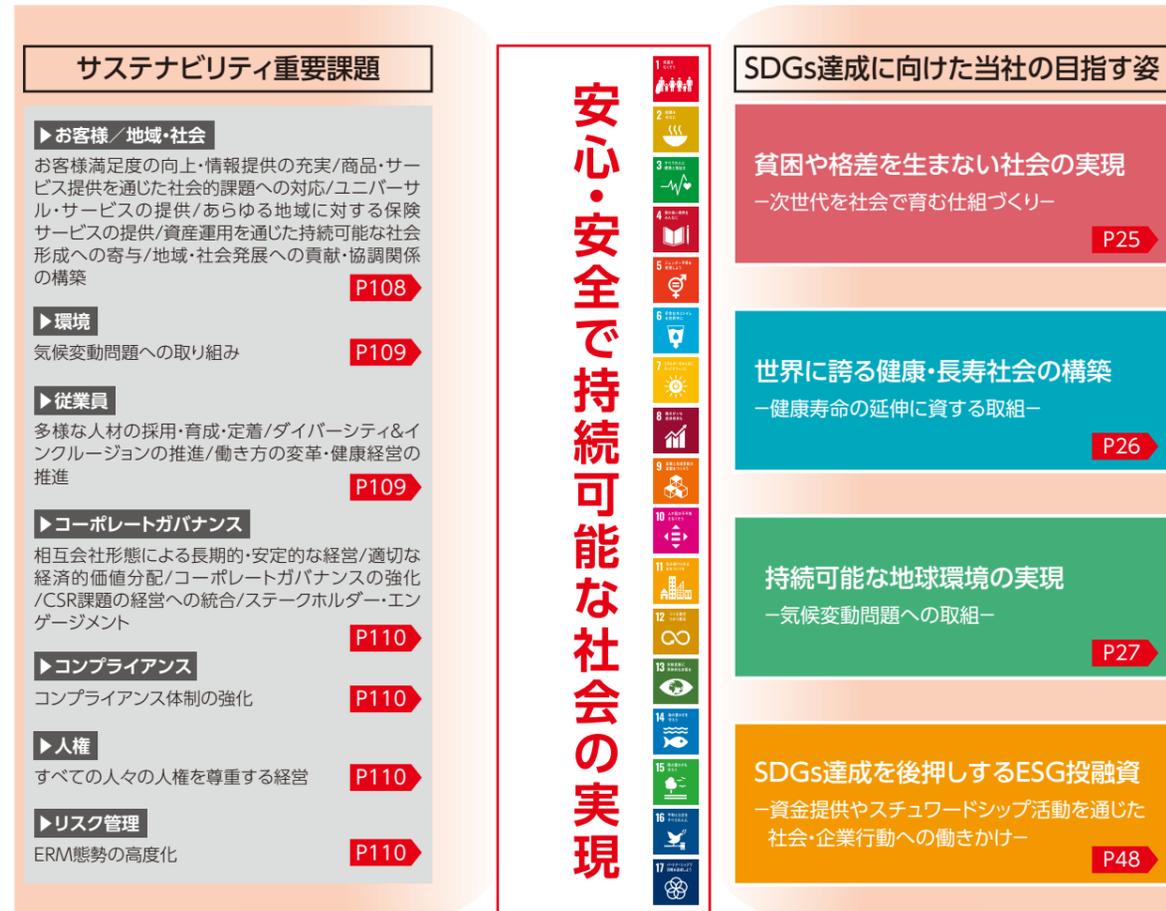


サステナビリティ重要課題とSDGs達成に向けた当社の目指す姿

当社は、「共存共栄」「相互扶助」の精神のもと、あらゆる企業活動において、バリューチェーン全体を通じて“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献し、企業価値の向上を目指しています。

取り組みにあたっては、SDGsを含むステークホルダーからの期待と、当社事業の関連性(社会的責任や日本生命らしさ等)をもとに選定した18項目の「サステナビリティ重要課題」に重点を置き、サステナビリティ経営を推進していきます。

また、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けては、3つのテーマと「ESG投融資」に特に重点を置き、取り組んでいきます。



変化を積極的に取り込む



サステナビリティ重要課題の特定プロセスや、取り組み状況の詳細、SDGs達成に向けた当社の目指す姿の詳細については、ニッセイホームページをご覧ください。

<https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/management/>

SDGs達成に向けた当社の目指す姿

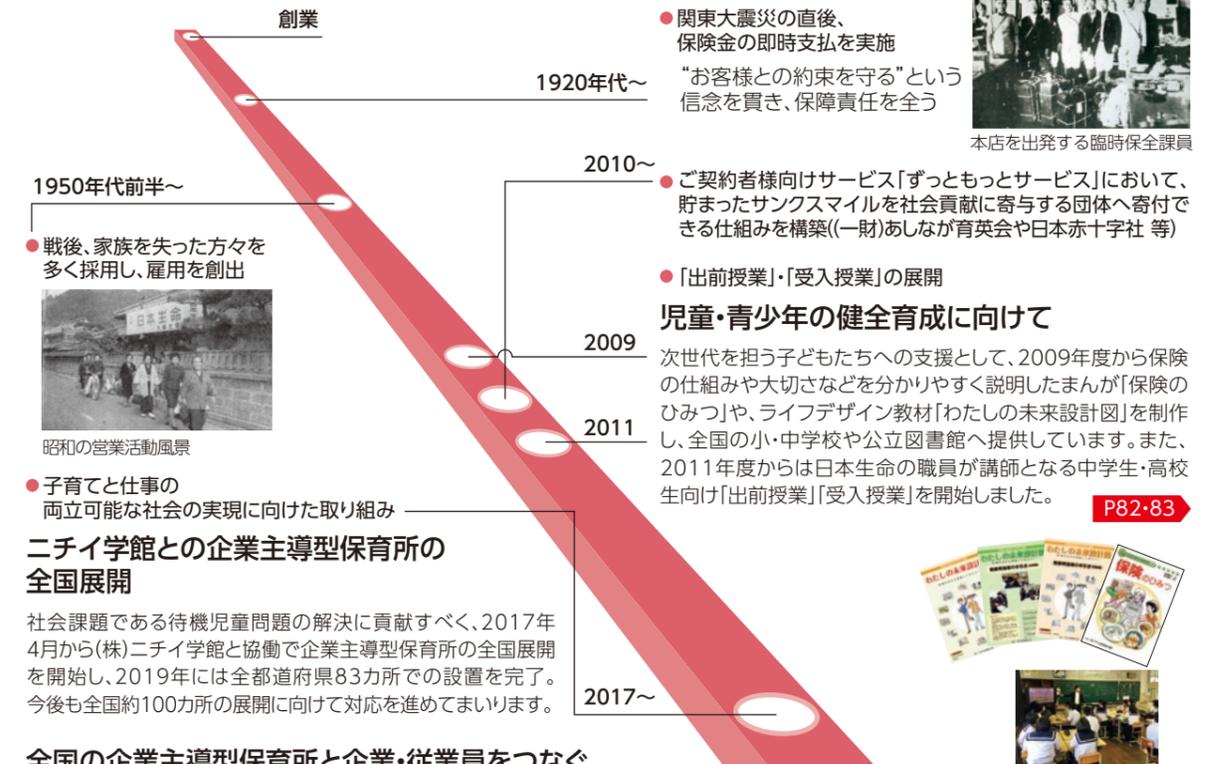
貧困や格差を生まない社会の実現

一次世代を社会で育む仕組みづくり

今日の日本において、7人に1人の子どもが相対的に貧困な状態*にあり、次世代への連鎖が社会課題となっています。創業以来、相互扶助の仕組みである生命保険を通じ社会のセーフティネットの役割を担ってきた当社は、あらゆる人々が活躍できる社会の実現に向けて、次世代を支える人々を社会全体で育む仕組みづくりに取り組んでいきます。

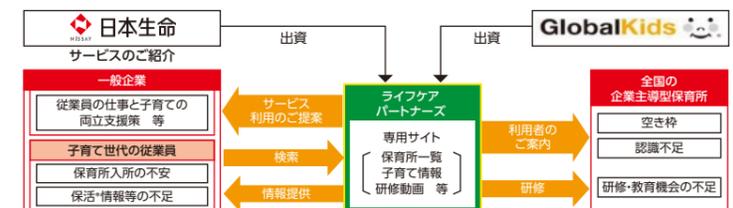
*【出典】平成28年国民生活基礎調査

社会のセーフティネットの構築



全国の企業主導型保育所と企業・従業員をつなぐインフラの構築

保育所探しに悩む企業の従業員と安定稼働に悩む企業主導型保育所を仲介する取り組みを2020年1月から当社子会社のライフケアパートナーズにて展開しています。提携する保育事業者大手の(株)グローバルキッズとも協力しつつ、子育て支援領域におけるさらなる展開を進めてまいります。



*仕事と子育ての両立に向けて、子どもを保育所等に預けるために保護者が行う活動

サステナビリティ重要課題とSDGs達成に向けた当社の目指す姿

世界に誇る健康・長寿社会の構築

—健康寿命の延伸に資する取組—

日本社会においては、「人生100年時代」を迎える中、健康寿命を延ばしていくことが社会課題となっています。今般、この時代を生きる一人ひとりが安心して自分らしく過ごせる社会づくりをサポートするとともに、健康寿命の延伸に貢献すべく、「世界に誇る健康・長寿社会の構築」をテーマに掲げました。実現に向けて、取り組みを進めていきます。

時代に応じた商品・サービスの提供



持続可能な地球環境の実現

—気候変動問題への取組—

近年、地球温暖化により自然災害が頻発する等、気候変動がまさに喫緊の課題となっています。当社は、生命保険業を行うことに伴う紙・電力使用による環境負荷を低減するため、従来よりあらゆる分野で環境を意識した行動に努めてきました。企業の社会的責任を果たし、持続可能な地球環境の実現に向け、気候変動問題への取り組みをより一層進めていきます。

環境取り組みを通じた地球環境への貢献

