

日本生命 統合報告書 本編

2022
Annual Report



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



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
社長執行役員

清水 博

目次

経営戦略

トップメッセージ	2
日本生命の価値創造モデル	8
日本生命のあゆみ	10
日本生命グループの概要	12
中期経営計画	14
業績ハイライト	18
お客様本位の業務運営	22
日本生命におけるサステナビリティ経営	24
コンプライアンス部門、	
リスク管理部門担当執行役員インタビュー	26
価値創造を支えるコーポレートガバナンス	28
社外取締役による対談	32

事業戦略

国内保険事業 個人保険	36
国内保険事業 企業保険	44
お客様サービス	48
資産運用	56
海外事業	64
新規事業	68
気候変動問題への取り組み	74
すべての人々の人権を尊重する経営	80
デジタル活用	82
明るく活力ある地域・社会づくり	84

人材戦略

人事部門担当執行役員インタビュー	88
人的資本の強化に資する取り組み	90

資本戦略

ERM推進	96
ご契約者配当	98

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス	100
-------------	-----

会社データ

会社データ	114
-------	-----

Top Message

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

はじめに

昨年度は、新型コロナウイルス感染症の感染者数が増加と減少を繰り返す中で、世の中の動きは、経済活動や私たちの生活に大きな影響と変化をもたらしました。まさに今こそ、「お客様への保障責任を全うする」という生命保険会社の責務を果たし、お客様への信頼に応えるときである、と認識しております。

当社は、引き続き、当感染症を原因とする死亡や、医療機関の事情により自宅等で治療を受けられた場合等について保険金・給付金の支払対象を拡大するとともに、緊急事態宣言の発令等に応じて保険料払込猶予期間の延長等の「保険契約等の特別取り扱い」を適宜実施しています。また、給付金請求等の各種手続きについては、お客様のご要望に応じ、スマートフォンアプリをご案内する等、感染防止に留意したうえで、お客様の状況やお気持ちに寄り添えるよう、さまざまな対応に努めております。

さらに、2022年1月以降、新型コロナウイルス感染症の感染者数が急激に増加したことによる給付金請求の大幅増加に対応するため、支払事務担当者を増員する等、迅速なお支払いに向けた体制を強化しました。

当社は、130年以上にわたり、お客様に安心・安全という価値を提供してきました。お客様からのご要望だけでなく、このような社会の変化に応じ、全ての

人の安心・安全な人生をサポートすべく、今後も全力を尽くしてまいります。

環境認識と日本生命の使命

人生100年時代における安心・安全の提供をテーマに、長く健康に生活できる社会づくりを支える商品・サービスの開発を進め、それらを、営業職員を始めとしたあらゆるチャネルでお客様にお届けすることが使命であり、その流れはますます強まっています。

コロナ禍の影響を受けた業績は、コロナ禍前水準に回復しつつありますが、未だ回復途上です。ただ、当社では、対面とデジタルの融合に向けたお客様対応インフラを整え、営業職員はそのデジタルツールを使いこなそうと努力しています。

お客様にサービスをお届けするという使命感は、将来の成長、つまり、よりお客様が広がるための希望の灯りだと思っています。

お客様にとって、より安心して暮らせる未来を創り、その未来を支え続けること。そのために私たちは、全ての人々へ安心を提供し、健康で長生きをする社会づくりをリードし、持続性ある社会づくりに貢献してまいります。

お客様と社会をつなぎ、今日よりもっといい未来を創っていくこと。これが、私たち日本生命の使命です。

代表取締役社長 社長執行役員

清水 博

中期経営計画1年目の振り返りと 今後の取り組み

昨年度スタートした、中期経営計画「Going Beyond—超えて、その先へ—」では、変化を積極的に取り込み、成長と進化への道筋を確かなものにすることを目指し、お客様数拡大を通じた“生産の早期回復・向上”と“収益力・健全性の向上”を目標に掲げています。

そのために、お客様本位の業務運営とサステナビリティ経営を事業運営の根幹に据え、国内保険市場の深耕、グループ事業の強化・多角化、運用力強化・事業費効率化という、三つの成長戦略を推進することにより、計画を達成し、中長期ビジョンである、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ことに、また一歩近づきたいと思います。

これまでも当社はトップに拘ってきました。顧客数や保障額など、『量』の一番についてです。今後はさらに、高齢化や格差の拡大、女性の活躍、サステナブルな社会づくり、地域振興など数々の社会課題を解決するうえでもリーダーでありたい。それが目指すべき姿であり、お客様や社会から期待されることでもあります。そういったことに普遍的に関わり、常にリーダーであり続ける。そのような想いを「揺るぎない」という言葉に込めています。

このような中、昨年度は、変革を着実に進めることができた一年であり、数量目標の達成に向け、順調に

運営を行い、増収・増益を実現しました。

お客様本位の業務運営

当社は、お客様や社会から一層の信頼をいただくため、「お客様本位の業務運営に係る方針」のもと、お客様のさまざまなニーズにお応えするための商品・サービスラインアップの充実や、お客様のご意向等に即した適切な情報提供、新型コロナウイルス感染症に関する「保険契約等の特別取り扱い」の実施等、お客様本位の各種取り組みを推進してまいりました。

また、各種研修等を通じ、お客様の立場に立って徹底的に考え抜くという理念の一層の浸透に努めてまいりました。その結果、2021年度の「お客様満足度」は91.4%と引き続き高い水準を確保しております。

加えて、各領域で取組内容と独自のKPIを設定し、「お客様本位の業務運営委員会」を通じてPDCAを行うとともに、お客様や職員の声を積極的に取り込み、営業現場における業務運営・評価等の見直しやデジタル活用の推進・改善等、さらなる取り組みの強化に努めております。

サステナビリティ経営

国民生活の安定と向上に寄与することを経営基本

から腰を据えて取り組む必要があります。そのため、目標項目の簡素化と同時に、中期取り組みをより評価する体系に見直してまいります。

昨今、目標を設定すべきではない、との意見もあります。しかし、販売を含めて目標を置くということは、企業の事業運営においても、そして一人ひとりが仕事をするうえでも、規律やリズムを与えることになります。また、成長意欲をもたらすことにもなり、目標を置くこと自体は決して悪いことはありません。現場実態から乖離した目標を設定することは、過度なプレッシャーをかける運営につながってしまいます。しかし、適切な目標であれば、規律、リズム、成長意欲をもたらすものとして必要だと考えます。

【取組軸③】現場と本部のコミュニケーション強化

現場に対して本部が寄り添い、課題解決に向けた効果的なサポートを行えるよう、現場と本部のコミュニケーションを強化します。

■ グループ一体でのマーケット開拓推進

当社は、あらゆる世代、あらゆる顧客層に商品・サービスを提供できるように、営業職員、金融機関窓販・代理店、法人取引領域における販売体制を整備しており、マーケットの発展・拡大に合わせたマルチチャネル戦略をグループ一体で推進しています。

加えて、既存のチャネルだけではアプローチの難しかった新たな市場の開拓に向け、はなさく生命におけるWebダイレクト販売やニッセイプラス少額短期保険を通じた少額短期保険事業にも参入しています。

■ 商品ラインアップの拡充

個人向けに、新3大疾病保障保険「3大疾病^{さんじきょう} 3充マル」を2022年4月より発売しました。従来の3大疾病保障保険の給付内容に加え、新たに、がん検診に関する保障や、重症化前の疾病の保障を組み込むことにより、早期発見・早期治療による重症化予防をサポートします。

法人向けには、中堅企業における福利厚生制度の充実をサポートする新無配当扱特約付団体定期保険「みんなの団体定期保険」を発売します。また、低金利環境での安定的な資産運用をサポートする「ニッセイ一般勘定プラス」を、2022年4月より発売しました。

営業拠点で1人でも三種の神器を使いこなして成果を上げ始めると、その人を起点にノウハウやコツが一気に広がっていきました。営業職員同士はライバルであると同時に仲間であり、皆が切磋琢磨して使い方を覚えたことが、よい方向に動き、積極的に営業で活用しようとする動きが広がりました。

今では、対面の活動減を、デジタルで相当補えるようになり、新たな活動の完全定着まであと一歩という状況まで来ています。

また、販売改革の新たな柱として、営業職員一人ひとりが、お客様本位の活動をよりレベルアップさせ、お客様本位の理念のさらなる浸透・定着を目指すべく、新たな評価制度として、「ニッセイまごころマイスター認定制度」を立ち上げました。

従来から、営業職員の評価については、保険販売量に加え、加入後のお客様への定期的な訪問状況や契約の継続状況などのサービス活動状況を総合的に評価し、給与などに反映する仕組みとしていました。

今年度からは、基本活動を重視しつつ、お客様の声などの定性評価を組み込み、3段階のランク認定状況に応じて給与に反映する制度を設けます。

これにより、お客様本位の活動をレベルアップするために伸ばすべき点が明確になるため、営業職員一人ひとりが自分自身でお客様本位の活動を意識し、努力しやすくなるとともに、指導者も有意義な助言が可能となります。

そして、営業職員が、成長の意欲を持ちながら長く安定的に活躍するには、給与制度と育成・研修制度の両面から支えることが重要です。

給与制度は、安定性と、頑張りに報いる要素をバランス良く組み合わせることを、従来から重視しており、最長5年の育成期間は固定給割合を約9割と高くする一方、経験を積み重ね、資格が上がるに従い、実績給の割合が増えていく仕組みとしています。

このように、給与制度と育成体制を整え、不断に改善していくことにより、安定雇用と成長意欲に添えていくべく、これからも努めてまいります。

【取組軸②】業績重視の現場執行の見直し

現場が、単年度の数量目標の達成にとらわれることなく、また、支社ごとに異なる課題に対しては中期目線

ものにしたい、そう考えています。

国内保険市場の深耕

国内保険市場の深耕については、対面とデジタルを組み合わせた、デジタル時代の新たな営業職員活動モデルを作り上げることを、最優先事項の一つとして取り組んでいます。

今年度は、四つの項目に重点を置いて取り組みを進めます。

具体的には、「販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化」「グループ一体でのマーケット開拓推進」「商品ラインアップの拡充」そして、「サービス提供体制の高度化」です。

■ 販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化

当社は、今年度を「販売改革元年」と位置付けています。

営業職員のコンサルティング力の向上と組織の拡充を通じ、より多くのお客様に選ばれるチャネルへの進化を目指します。

【取組軸①】デジタル推進と営業職員の制度の進化

対面とデジタルを組み合わせた活動を全職員が行うことで、従来の対面中心に比べ、活動量と新しいお客様と出会う機会の両方を増やし、新契約の増加につなげてまいります。

営業職員は、「デジタル三種の神器」と呼ぶ三つの機器を使って営業活動をしています。契約手続きなどをするための「タブレット」、LINE・メール・電話といったお客様のニーズに合わせた手段で連絡・情報提供するための「スマートフォン」、そして、お客様のパソコンと同じ画面を共有しながらご提案やご相談を承ることができる「画面共有システム」です。

タブレットとスマートフォンはコロナ禍前から、画面共有システムはコロナ禍以降に導入しました。これにより、対面では会えない、もしくは会えなかったお客様、アプローチが難しかったお客様に対して商品を説明したり、お客様のご意向を伺ったりすることが可能になり、ほぼ非対面で契約が完結できるようになっています。

初めの約半年は効果が表れにくい状況でしたが、

理念に掲げる中、安心・安全で持続可能な社会の実現への貢献を通じた企業価値向上を目指し、あらゆる事業活動におけるサステナビリティ経営を推進しております。

機関投資家としては、環境・社会・ガバナンスに配慮した資産運用である「ESG投融資」を推進しています。ESG投融資は、資金提供や企業との対話を通じて、投融資先の取り組みを後押しすることで、社会課題の解決に貢献するという社会的意義があります。そのことが、投融資先の企業価値向上にもつながり、当社の運用収益の安定的な確保を可能とします。従って、ESG投融資は、当社の保障責任の全をより確実にすることにつながるため、お客様にとっても意義のある取り組みと考えています。

重要かつ喫緊の課題である気候変動問題については、当社グループの事業活動領域のCO₂排出量および当社の資産運用領域の温室効果ガス排出量について、2050年度ネットゼロを目標とし、それに向けた2030年度の間目標を設定しています。具体的には、事業活動領域では、総排出量削減目標を2013年度対比で51%以上とするとともに、資産運用領域では、総排出量を2010年度対比で45%以上削減、投資1単位あたりの排出量であるインテンシティを2020年度対比で49%以上削減してまいります。

これらお客様本位の業務運営とサステナビリティ経営を成長エンジンにし、保障責任の全をより確実な





一方で、コーポレートガバナンス体制の高度化に終わりはありません。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に、不断の取り組みとして、コーポレートガバナンス体制の継続的な高度化に努めてまいります。

最後に 「人は力、人が全て」

最後に、私の決意についてお話しします。
私は社長就任以降、「人は力、人が全て」を信条としてきました。
生命保険は、無形の商品・サービス、そしてお客様の大切な想いと願いが込められた財産です。その商品・サービスを生み出し、お客様にお届けしていくためには人の力が極めて重要であり、まさに、人が全てです。
人材育成の信条は、「良いところを伸ばして可能性を引き出し、そして花を咲かせる」です。言葉を交わし、対話を重ね、想いをぶつけあうことで、人は成長していきます。一人ひとり、強みや生きてきた途は全く異なります。こうした多様な価値観・経験を持った人材が、自分らしく多彩に活躍できること。それが何よりも大事です。
日本生命は、人で成り立っている会社です。「人は力、人が全て」です。全ての役員・職員一人ひとりに、活躍のステージがあります。日本生命そして、日本生命グループで働く大切な仲間とともに、お客様と社会をつなぎ、今日よりもっといい未来を創っていききたいと思います。

2022年7月

代表取締役社長
社長執行役員

清水 博

■ サービス提供体制の高度化

お客様の利便性を向上すべく、アプリの機能強化やWeb手続きの拡充を行います。

また、高齢化に伴う社会課題に対応すべく、保険契約者代理制度を導入します。現在は、高齢者の契約情報を家族の方が共有するサービスを提供していますが、新たな代理制度により、一定の状況のもと、家族の方が代理で契約手続きを行えるようになります。

これからも、多様化するお客様ニーズへの対応、高齢社会における課題への対応を推進してまいります。

グループ事業の強化・多角化

当社は、相互会社として「契約者利益の最大化」を達成するために、グループ事業の強化・多角化を進めています。

アセットマネジメント事業については、堅調な金融市場を背景に、預かり資産残高を着実に増やすとともに、当社と大樹生命の運用機能の一部をニッセイアセットマネジメントに移管することにより、グループ運用力を強化しました。

今後、国内においては、ニッセイアセットマネジメントにおけるESGや運用力の強化ならびに販売面での新規取り組みを通じ、生命保険グループのアセットマネジメント会社という独自性を一層発揮し、競争力の強化を図ります。また、海外においては、NAMインディア、TCWそれぞれの着実な成長に向け、ビジネス拡大や運用力・商品力の強化に取り組んでまいります。

海外保険事業については、MLCへの経営管理を強化するなど、ガバナンス態勢を強化しています。結果、MLCについては、当社と一体になった経営改善により、黒字回復を果たしました。

今後、海外保険事業に係る各社の経営戦略を着実に進め、既存事業の強化・収益向上を目指します。

新規事業については、ヘルスケア、子育て支援、イノベーション事業の3本柱で、それぞれ、着実な拡大を進めています。

今後、“あらゆる世代が安心して暮らせる社会の実現”に向け、保険だけではカバーできないお客様ニーズに対応すべく、ヘルスケア事業・子育て支援事業を拡充します。

加えて、さらなる新規事業の創出に向け、国内外での調査・投資・実証実験を、オープンイノベーション拠点である「Nippon Life X」で継続・強化してまいります。

運用力強化

運用力強化については、リスク・リターン効率の向上による安定的な収益確保とリスク削減の両立に向け、「ポートフォリオ変革の推進」、「ESG投融資の強化」に取り組んでいます。

「ポートフォリオ変革の推進」については、円金利資産の長期化の加速とクレジット・オルタナティブ資産の積み増しに継続して取り組みます。

「ESG投融資の強化」については、近年、ESGの要素が中長期の企業価値に与える影響が大きくなっていることから、当要素を投融資プロセスに組み入れるインテグレーションや企業との対話であるエンゲージメントを軸として、取り組みを一層強化しています。

とりわけ、気候変動問題については、資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の2050年度ネットゼロを目指し、2030年度の中間目標を設定し、取り組みを進めています。脱炭素は社会全体で解決すべき課題です。自社の目標達成のためだけの資産売却は、自分の庭先をきれいにするだけでしかなく、社会全体の課題解決にはつながりません。真に持続可能な社会の実現に向けては、資金提供や対話を通じて、長期的な視点で、多様な取り組みを後押ししていくことが重要です。それが、生命保険事業ならではの長期の資金特性をもつ当社の責務だと考えています。

さらに、グローバルにESG投融資取り組みが加速する中、当社役員が代表的なイニシアティブであるPRIやNZAOAの主要ポストに就任し、国際的なルール策定等の議論に参画しています。こうした活動を通じて、日本の機関投資家として積極的な意見発信も行っており、まいります。

グループ経営基盤の強化

■ 人的資本の強化

当社は人が中心の会社であり、人で成り立っている会社です。生命保険は形のない商品・サービスだから

日本生命の価値創造モデル

当社は130年以上にわたる歴史の中で、価値創造の基盤となる財務資本、人的・知的資本および社会関係資本を築いてまいりました。「人々の生活の安定と向上に寄与する」という経営基本理念のもと、これらを効果的かつ効率的に生かすことで、「全ての人々への安心の提供」「健康長寿社会づくりの牽引」「持続性のある社会づくりへの貢献」という社会的役割をさらに発揮し、中長期経営ビジョンである「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なる」の実現を目指してまいります。中長期経営ビジョンの実現に向けては、多くのお客様が

ら選ばれ続ける「お客様本位の業務運営」と、社会の持続的成長を支える「サステナビリティ経営」を事業運営の根幹に据え、「国内保険市場の深耕」「グループ事業の強化・多角化」「運用力強化・事業費効率化」の三つの成長戦略を掲げ、生命保険事業を営んでまいります。当社は、こうしたビジネスモデルを通じ、「お客様の多様なニーズにお応えする商品・サービスの提供」「投融資先や地域・社会・環境の発展への寄与」「多様な人材の多彩な活躍の推進」などの価値の提供に努めてまいります。

築き上げてきた歴史

130年の歴史

財務資本

総資産 **P19**
76兆5,674億円 (単体)
ソルベンシー・マージン比率 **P19**
1,059.7% (単体)

人的・知的資本

従業員数 **P21**
74,633名 (単体)
うち営業職員数 **P36**
53,866名 (単体)
女性管理職比率 **P21**
23.9% (単体)
女性部長相当職比率 **P21**
7.1% (単体)
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 **611万件**

社会関係資本

お客様数 **P20**
1,467万名 (グループ)
取引企業数 **P44**
26.9万企業 (単体)

※2021年度(末)時点
(女性管理職比率・女性部長相当職比
率は2022年度始時点)

ビジネスモデル

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

お客様の求める商品・サービスを提供し、
保障責任を誠実に果たす

適正な資産運用を行い、
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

社会的役割のさらなる発揮

全ての人々への
安心の提供

健康長寿社会
づくりの牽引

持続性のある社会
づくりへの貢献

中長期経営ビジョン

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なる

グループ成長戦略

国内保険市場の深耕 **P16**

グループ事業の強化・多角化 **P17**

運用力強化・事業費効率化 **P17**

グループ経営基盤

ERM推進 **P96**

デジタル活用 **P82**

人的資本の強化 **P90**

コーポレートガバナンス体制の高度化 **P31**

事業運営の根幹

お客様本位の業務運営 **P22**

サステナビリティ経営 **P24**

ステークホルダーへの提供価値

お客様

お客様の多様なニーズにお応えする商品・サービスを通じて安心をお届けします

お客様満足度 **91.4%** (単体) **P20**
保険金・年金・給付金支払額 **2兆5,272億円** (単体) **P20**

投融資先／地域・社会・環境

投融資先や、地域・社会・環境の発展に寄与します

ESGテーマ投融資累計投資額 **約1.3兆円** (単体) (2017～2021年度) **P58**
投資先企業との対話取り組み実施先 **747社** (単体) (2020年7月～2021年6月) **P59**
全国各地の国内企業向け貸付額 **4兆5,948億円** (単体) **P59**
都道府県との包括的連携協定締結数 **41都道府県** (単体) (2022年3月末) **P84**
全役員・職員の全国の地域に根差した
社会貢献活動 (ACTION CSR-V) 参加率 **7年連続100%** (単体) **P84**
温室効果ガス排出量削減 **約24%削減** (グループ) (対基準年2013年度) **P77**
〈事業活動〉
〈資産運用〉 **約32%削減** (単体) (対基準年2010年度) **P77**

従業員

多様な人材の多彩な活躍を推進します

男性育児休業取得率 **9年連続100%** (単体) **P21**

ダイバーシティ&インクルージョン **プラチナくるみん認定** (単体) **P92**

「PRIDE指標」2021 GOLD (単体)

健康経営の推進 **「健康経営優良法人2022(大規模法人部門 ホワイト500)」**
6年連続認定 (単体) **P94**

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、
時代の要請に応えてきました。

1889

有限責任 日本生命保険会社創立

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



1898

日本初の契約者利益配当実施

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。

1899

保有契約高が 業界第1位となる

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)

1902

本店を現在地に新築移転

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。

本店旧本館(1902年～1959年)



1924

(財)日本生命済生会設立

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)

1947

日本生命保険相互会社として再発足

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、相互会社として再出発しました。



記念式典で挨拶する
弘世現常務(当時)

1963

日生劇場開場

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)



1981

定期保険特約付終身保険発売

(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。



1987

ニッセイ・ライフプラザ第1号店開設

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

1988

コーポレート・アイデンティティ導入

「新しくあろう」「発信・提案していこう」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。



1992

3大疾病保障保険 「あすりーと」発売

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



2002

「ニッセイ100万本の植樹運動」目標を達成

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



2012

「みらいのカタチ」発売

「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。



2015・2016

三井生命保険株式会社との経営統合

(2019年に「大樹生命保険株式会社」に改称)

MLC Limitedの買収

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。

2018

マスマチュアル生命保険株式会社との 経営統合

(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。



日本生命グループの概要 (2022年3月31日時点)

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。

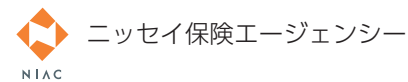
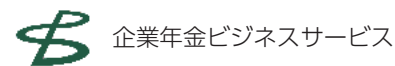
具体的には、本業である生命保険事業について、引き続き安定的な成長が見込める国内マーケットの深耕を進めることに加え、海外戦略も展開し、国内にはない成長機会の確保を目指しています。また、生命保険事業との親和性が高い資産運用関連事業についても、国内・海外双方で展開し、資産運用収益の向上を目指しています。

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。



国内保険関連事業

14社



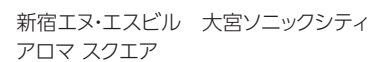
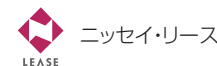
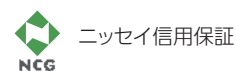
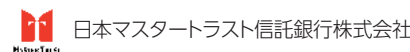
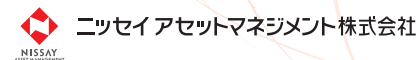
海外保険関連事業

7社



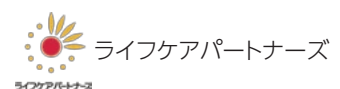
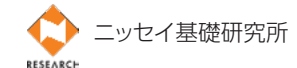
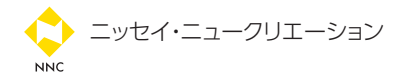
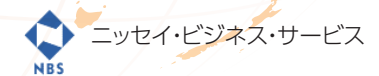
資産運用関連事業
(アセットマネジメント事業・その他)

57社



総務関連事業等

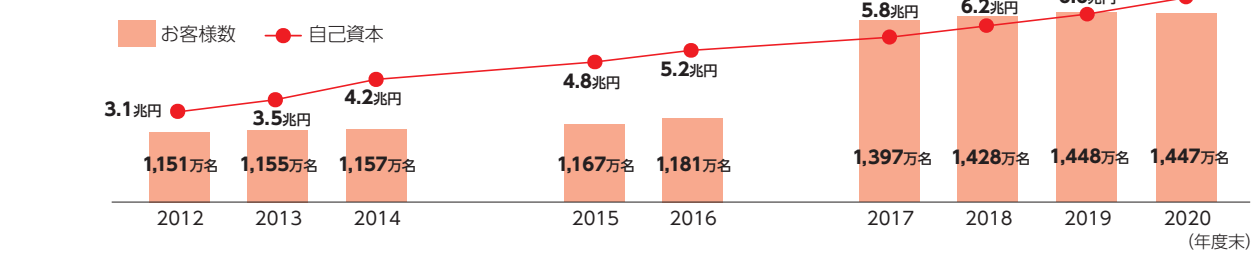
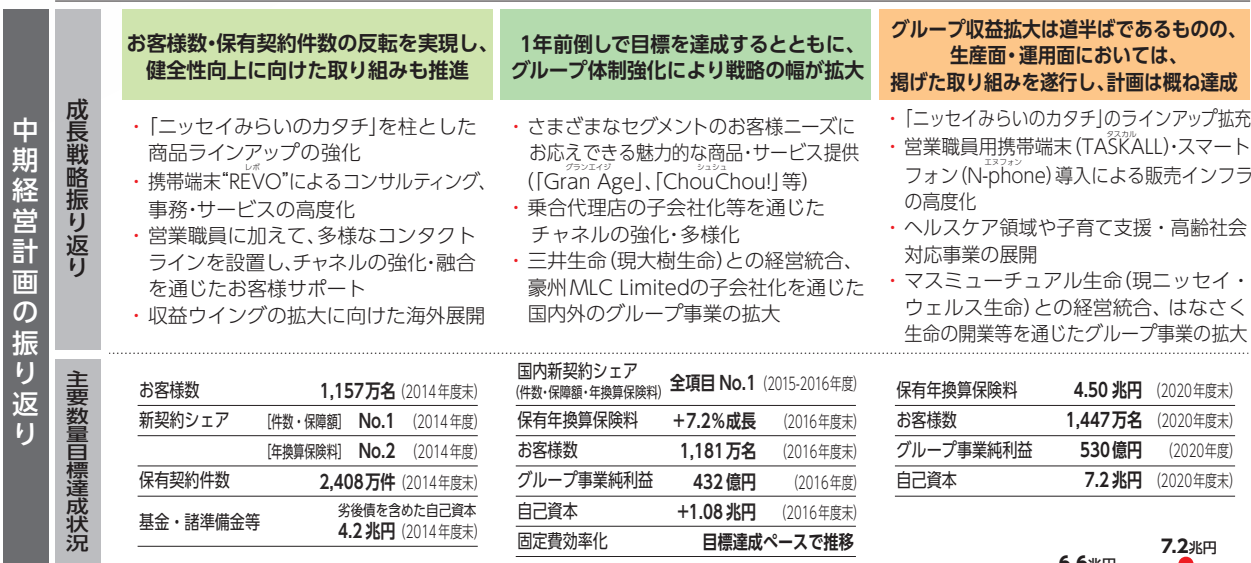
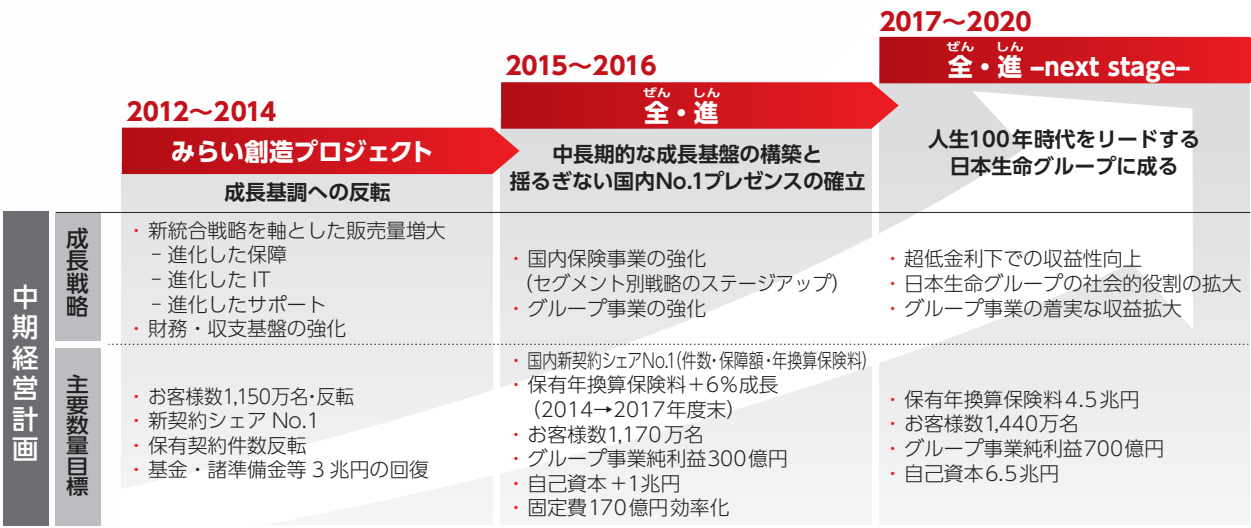
11社



過去の中期経営計画の振り返り

当社は、これまで中期経営計画で掲げた成長戦略の遂行を通じ、着実な発展を遂げてまいりました。

2012年度からスタートした中期経営計画「みらい創造プロジェクト」では、保有契約等の減少基調に歯止めをかけるべく新統合戦略を軸とした販売量増大等に取り組み、お客様数・保有契約件数の反転を実現しました。2015年度からスタートした中期経営計画「全・進」では、「みらい創造プロジェクト」での取り組みをさらに発展させ、10年後を見据えた「中長期的な成長基盤の構築」と「揺るぎない国内No.1プレゼンスの確立」を目指し、「国内保険事業の強化」と「グループ事業の強化」に取り組みました。「全・進」で掲げた数量目標は、2年間でほぼ全ての項目を達成した一方、マイナス金利政策の導入に端を発する歴史的な低金利という厳しい環境変化があり、その対応が急務となりました。そのため、「全・進」の最終年度を包含する形で、2017年度から「全・進-next stage-」をスタートし、超低金利下での収益性向上と環境変化への対応に、グループの総力を挙げて取り組みました。その結果、グループ収益拡大は道半ばとなったものの、生産面・運用面においては、掲げた取り組みを遂行し、計画は概ね達成しました。

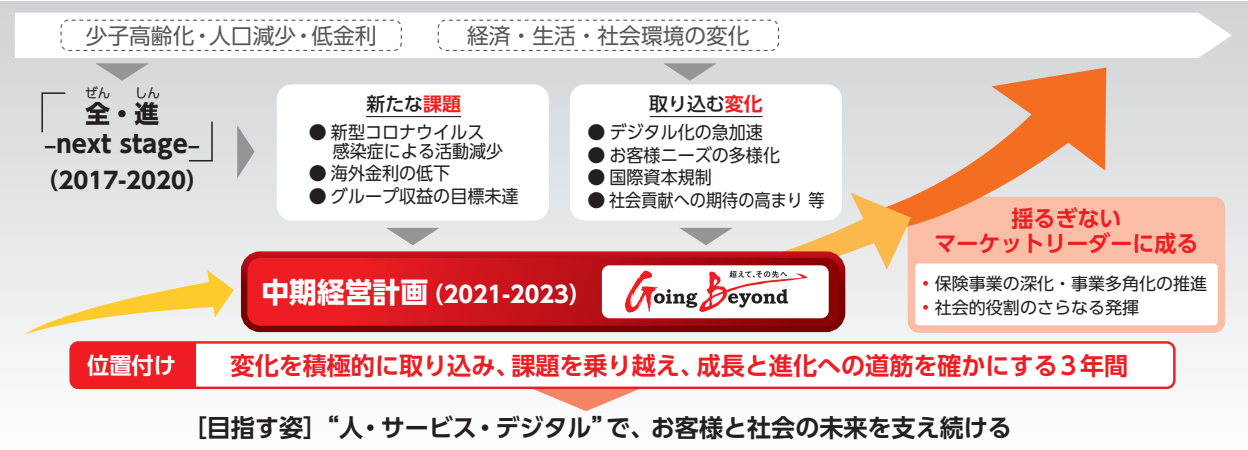


※お客様数については、2012～2016年度は日本生命単体、2017～2020年度は日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の合計の実績を記載しています。自己資本についてはいずれも日本生命単体の実績を記載しています。

現中期経営計画
「Going Beyond -超えて、その先へ-」(2021-2023)

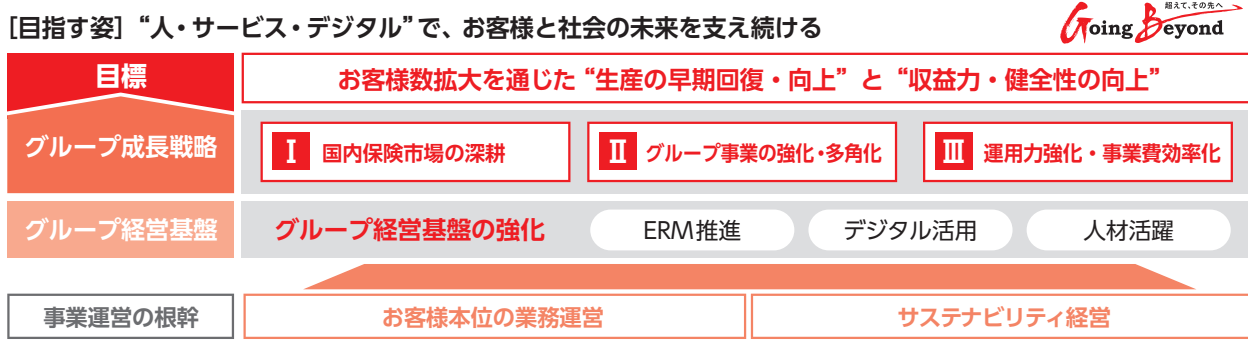
位置付け

デジタル化の急加速やお客様ニーズの多様化など事業に影響を与えるさまざまな変化が進む中、生命保険会社の役割・お客様や社会からの期待は一層高まっています。この変化を積極的に取り込み、前中期経営計画「全・進-next stage-」にて顕在化した課題や新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越え、成長と進化への道筋を確かにするべく、2021年度から新たな中期経営計画「Going Beyond-超えて、その先へ-」をスタートさせました。



概要

お客様数拡大を通じた“生産の早期回復・向上”と“収益力・健全性の向上”を目標とし、グループ成長戦略の遂行とそれを支えるグループ経営基盤の強化に取り組みます。また、「お客様本位の業務運営」と「サステナビリティ経営」を事業運営の根幹に据え、デジタル化・高齢化等の社会課題に重点を置いたお客様本位の実践、およびESG投融資の強化等によるカーボンニュートラルへの取り組み等を通じた社会的役割のさらなる発揮を推進していきます。そして、これらを通じて、“人・サービス・デジタル”で、お客様と社会の未来を支え続けるグループとなることを目指してまいります。



数量目標

中期経営計画期間目標			その他中長期目標		
項目	数量目標	進捗	項目	数量目標	進捗
お客様数 (国内グループ)	2023 年度末 1,490 万名	2021 年度末 1,467 万名	ESGテーマ投融資	2017-2023年度 累計 1.7 兆円 ^{*1}	2021年度末 約1.3兆円
保有年換算保険料 (国内グループ)	2023 年度末 4.55 兆円	2021 年度末 4.56 兆円	温室効果ガス 排出量	2050年度	

中期経営計画「Going Beyond－超えて、その先へ－」(2021-2023)

グループ成長戦略Ⅰ：国内保険市場の深耕

環境変化やお客様ニーズの多様化に対応し、チャネルの強化・多様化、サービス提供の高度化を図るとともに、グループ一体でのマーケット開拓強化や商品・サービスの拡充によるお客様数拡大を通じて、生産の早期回復・向上を実現してまいります。

【デジタル時代の営業職員チャネルの高度化】

デジタル装備の充実による活動量の増大	お客様との接点機会の増大
● 営業職員スマートフォン^{スマートフォン}を全職員に配備し、タイムリーな情報提供・ニーズ喚起・提案に活用 ● 画面共有システムや商品説明動画等のデジタル活用によるコンサルティングの強化	● オンラインセミナーや企業向け専用Web (NISSAY Business INSIGHT) による情報提供機会の拡充 ● 法人担当と共同での企業・従業員ニーズの取り込み

長く安定的に活躍できる職員育成

- 集合研修等を担う「育成センター」の設置や「育成専任の指導者」の配置を通じた入社初期層に対する育成体制の整備
- 職員一人ひとりの知識・スキルの習得度合いに応じた育成期間の柔軟化や層別教育による現地・本部一体となった教育の推進
- お客様本位の理念のさらなる浸透・定着に向け「お客様との信頼関係」の構築度合いを評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」を新設

【お客様とのつながり強化】

お客様ニーズの変化を捉えたサービスの提供

- ご契約内容確認活動を営業職員の基本活動とし、お客様の状況・ニーズの変化に合わせたコンサルティング
- 営業職員がお会いできないお客様には内勤職員によるフォローを実施し、営業職員・内勤職員が一体となってサービス提供

利便性向上に向けたWeb等の活用

- ニッセイホームページの分かりやすさ向上
- 日本生命アプリの機能充実(利用可能手続きの拡充等)

ご高齢のお客様等に寄り添ったサービスの提供

- 「ご契約者サポートサービス」等を通じた高齢化に伴う独居・認知症・介護等への対応
- 「ニッセイご遺族あんしんサポート」(ご遺族向けサービス)の提供

【グループ一体でのマーケット開拓・新規市場への進出】

 大樹生命 ● 営業職員チャネルの強化(既契約世帯対応の高度化、デジタル活用)を通じた生産拡大	 ニッセイ・ウェルス生命 ● 証券会社・メガバンクのみならず、地方銀行も含めた幅広いチャネルへの独自性の高い商品提供の拡大を通じた生産拡大	 はなさく生命 ● Web販売・デジタルマーケティングの高度化とともに、機動的な商品提供を通じたお客様数拡大
---	---	--

ニッセイ **フーズ** **少額短期保険** ● 生命保険・損害保険を問わない柔軟かつ機動的な商品提供を通じたお客様数拡大

【商品・サービスの拡充】

- 「みらいのカタチ」のラインアップ拡充(2021年7月「収 NEW 1」、2022年4月「3大疾病^{さんじゅう}3充マル」発売)
- 低金利下での資産形成商品の安定提供
- グループ会社・提携先商品の活用
- 企業の経営課題解決や従業員の自助努力のサポート拡充
- 健康を軸とした幅広いサポートの充実



グループ成長戦略Ⅱ：グループ事業の強化・多角化

アセットマネジメント事業、海外保険事業の取り組み強化を通じて、グループ成長、収益力向上を目指してまいります。また、先端技術・データの活用を通じて既存事業を強化・高度化するとともに、ヘルスケア領域、子育て支援・高齢社会対応領域および、イノベーション取り組みにより、新規事業を創出し、グループ事業の多角化も進めてまいります。

【アセットマネジメント事業】

国内アセットマネジメント事業の競争力強化	海外アセットマネジメント事業のさらなる成長
● ESG関連商品の拡充や高いパフォーマンスの提供、社外発信の充実等のESG領域の取り組み強化 ● 日本生命グループの資産運用態勢高度化に向けたクレジット・オルタナティブ機能のニッセイアセットマネジメントへの移管 	● グループ内の商品相互供給も含めた商品ラインアップの拡充等による収益の拡大 ● ガバナンス態勢の強化と出資拡大の検討 

商品相互供給・
ノウハウ移転

【海外保険事業】

ガバナンス態勢の強化	既存出資先の安定成長				
● 投資・経営管理態勢の強化 ● 地域統括拠点の機能強化・態勢整備 ・市場調査機能の強化 ・現地専門人材の積極活用	<table><tr><th>MLC</th><td> ● 所得補償保険の収支改善等による安定的な収益の確保 ● 当社との緊密な管理態勢の構築(計画進捗モニタリング・遂行支援) </td></tr><tr><th>インド・中国等</th><td> ● エージェント等の対面チャネルを軸とした販売活動の強化 ● 新型コロナウイルス感染症拡大等の環境変化に備えたリスク管理の強化 </td></tr></table>	MLC	● 所得補償保険の収支改善等による安定的な収益の確保 ● 当社との緊密な管理態勢の構築(計画進捗モニタリング・遂行支援)	インド・中国等	● エージェント等の対面チャネルを軸とした販売活動の強化 ● 新型コロナウイルス感染症拡大等の環境変化に備えたリスク管理の強化
MLC	● 所得補償保険の収支改善等による安定的な収益の確保 ● 当社との緊密な管理態勢の構築(計画進捗モニタリング・遂行支援)				
インド・中国等	● エージェント等の対面チャネルを軸とした販売活動の強化 ● 新型コロナウイルス感染症拡大等の環境変化に備えたリスク管理の強化				
	新規出資への取り組み				
	● 長期・安定的な収益獲得およびリスクの分散を目指した継続的な検討				

【先端技術・データの活用／新規事業】

先端技術・データの活用			
● 商品開発や販売・マーケティング・コンプライアンス、および引受査定・支払査定サポート等へのさらなる活用へ取り組み			
新規事業	ヘルスケア	子育て支援・高齢社会対応	イノベーション
	● 簡易血糖チェックプランや生活習慣改善アプリといったサービス拡充	● 子育てと仕事の両立支援に向けたサービス拡充(一時保育、発達支援等) ● 他社との協業を通じた、官民・産業連携に関する取り組みの検討	● 少額短期保険事業の展開や社内起業プロジェクトを通じた新たな事業創出

グループ成長戦略Ⅲ：運用力強化・事業費効率化

収益力向上に向け、ポートフォリオの変革・ESG投融資等を通じた運用力強化と、コスト圧縮・成長に資する追加投資を通じた事業費効率化を推進してまいります。

【運用力強化】

ポートフォリオの変革	ESG 投融資の強化
● 円金利資産の長期化によるリスク圧縮 ● クレジット・オルタナティブ資産の積み増し	● 全ての投融資プロセスにESG要素を組み込み ● ESG取り組みを重視した対話の強化

【事業費効率化】

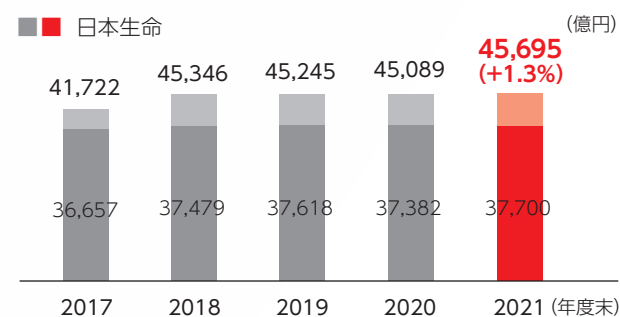
コスト圧縮	追加投資
● 事務の自動化・効率化や働き方・既存業務の見直しを推進	● デジタル対応、新規事業の開発への投資を推進

業績ハイライト(財務)

保有年換算保険料 [2021年度末]

(単体) 3兆7,700億円
(国内計) **4兆5,695億円**

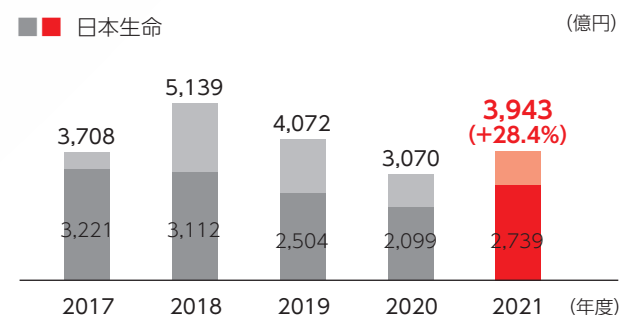
年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です。



新契約年換算保険料 [2021年度]

(単体) 2,739億円
(国内計) **3,943億円**

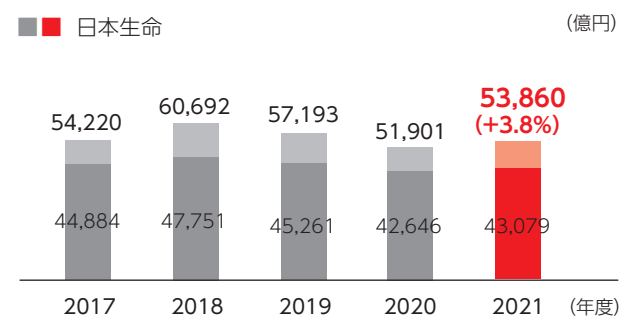
新契約年換算保険料は、新契約に転換による純増加を加えた金額です。



保険料等収入 [2021年度]

(単体) 4兆3,079億円
(連結) **5兆3,860億円**

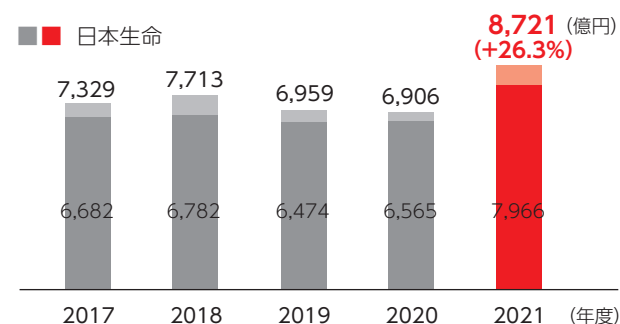
保険料等収入は、ご契約者から払い込まれた保険料に再保険収入を加えた金額です。



基礎利益 [2021年度]

(単体) 7,966億円
(グループ) **8,721億円**

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。

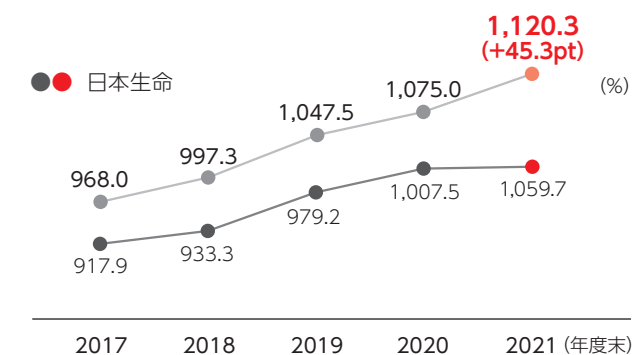


(注) 基礎利益(グループ)は、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外生命保険子会社・関連会社および国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社の税引前純利益に、持分比率、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出しています。なお、当年度からグループ基礎利益の金利変動要因の除外方法を見直しています。これに伴い、2019、2020年度の数値についても、見直し後の方法にて算出しています。

ソルベンシー・マージン比率 [2021年度末]

(単体) 1,059.7%
(連結) **1,120.3%**

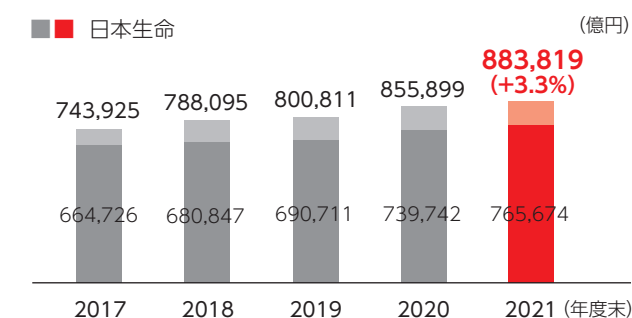
大規模な自然災害等、通常予測できる範囲を超える諸リスクの合計額に対する、支払余力を示すもので、保険会社の健全性を表す指標です。



総資産 [2021年度末]

(単体) 76兆5,674億円
(連結) **88兆3,819億円**

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。

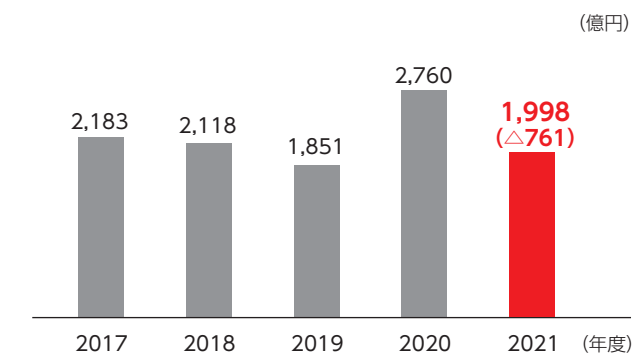


ご契約者配当 [2021年度]

配当準備金繰入額 (単体) **1,998億円**

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、P98をご覧ください。



格付け

2022年7月1日時点(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)。

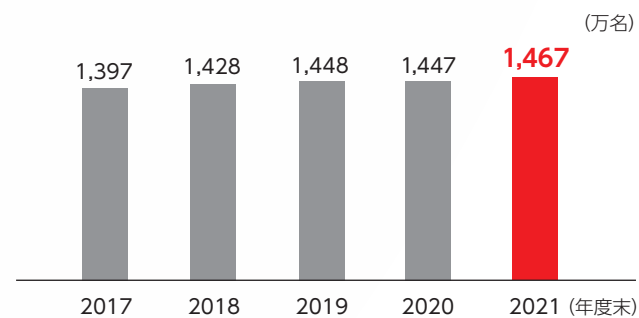
業績ハイライト (非財務)

お客様数 [2021年度末]

(グループ) **1,467** 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。

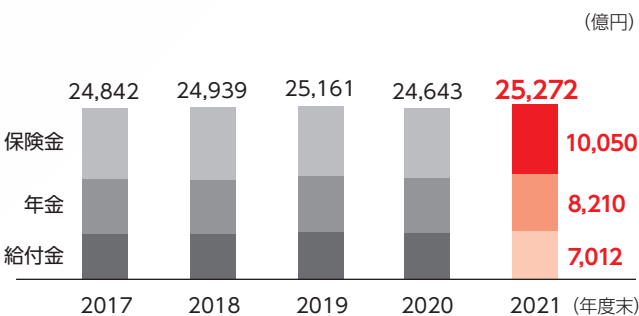
※2019年度以降、損害保険のご契約にのみ加入されているお客様の算入基準を見直しており、2018年度末以前についても見直し後の数値を記載しています。



保険金・年金・給付金支払額 [2021年度末]

(単体) **2兆5,272** 億円

2021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、2兆5,272億円となりました。
今後も、迅速かつ確実なお支払いに努めてまいります。



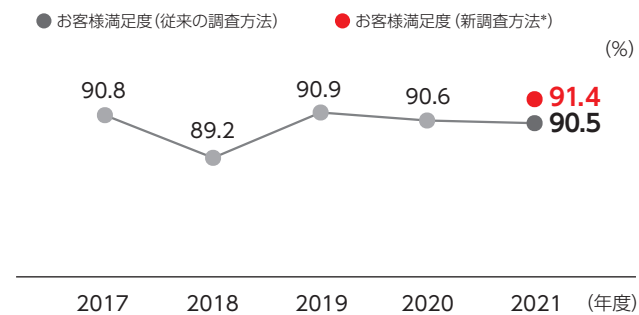
お客様満足度 [2021年度]

■「満足」「やや満足」の合計

(単体) **91.4** %

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てています。

*2021年度から、従来の郵送調査に加え、Web調査を実施しています。調査対象のお客様についても過年度より拡大しています。



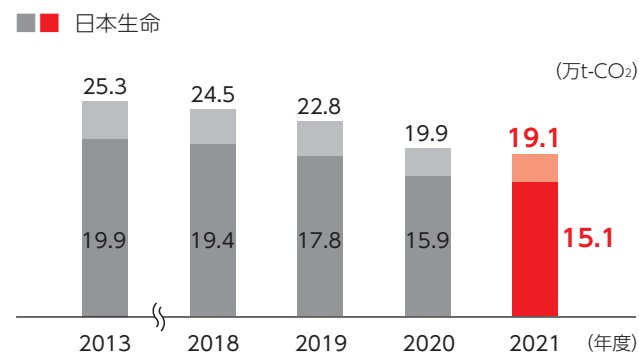
CO₂排出量 [2021年度]

(グループ) **19.1** 万t-CO₂

脱炭素社会の実現に向け、事業活動領域において、日本生命グループは、2030年度に51%以上削減、2050年度にネットゼロとするCO₂排出量削減目標を設定しています(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。

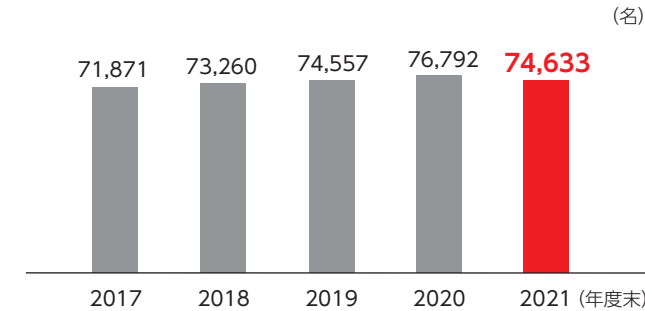
※自社排出(スコープ1・2)およびサプライチェーンにおける排出(スコープ3)の合計値。2016年度以前は遡及してデータを算出。



従業員数 [2021年度末]

(単体) **74,633** 名

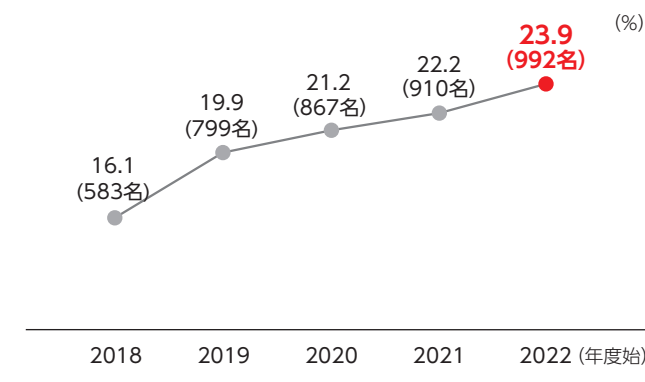
当事業を支える従業員数は着実に増加しており、今後も全従業員が一体となって、安定的で高度なお客サービス維持・拡大に努めていきます。



女性管理職比率 [2022年度始]

(単体) **23.9** %

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として位置付けられています。現在、23.9%(992名)の女性管理職が幅広い領域で活躍しています。また、女性部長相当職比率は7.1%(27名)であり、女性のさらなる経営参画を推進しています。

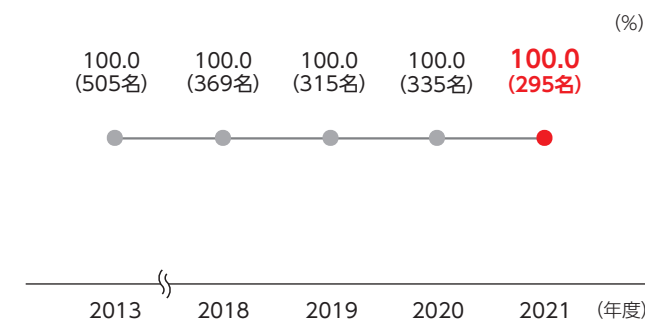


男性育児休業取得率 [2021年度]

(単体) 9年連続 **100** %

2013年度から100%を全社目標に掲げ取り組んでおり、9年連続で達成しました。取得者は約2,100名となり、これは当社男性職員数の約30%に相当します。また、2021年度からさらなる男女双方の働き方の理解やライフサポート促進の観点から「男性育休+α」100%*運営を開始しています。

*男性育児休業の取得に加え、「①産後8週間以内の取得、②取得日数連続10日以上、③早帰りを在宅勤務を活用した育児参画デーの設定」のいずれかを実施しています。



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。

また、ESG投融资関連の代表的なイニシアティブであるPRIやNZAOAでは、当社の役員が主要ポストに就任しています。



お客様本位の業務運営

お客様本位の業務運営

当社は、お客様や社会から一層の信頼をいただくため、お客様本位の業務運営を事業運営の根幹に据え、お客様が真に求める商品・サービスを提供するとともに、保障責任を確実に全うします。そして、お客様の声を大切にし、学び、サービス向上に努め、全役員・職員への理念ならびにコンプライアンス意識の浸透などに努めてまいります。

お客様本位の業務運営に係る方針

2022～

2022年3月に、お客様本位の業務運営を、全ての部門が日常業務として一層実践していくことを目的に、全社方針を改定しています。

また、お客様本位の取り組みを分かりやすくお客様にご理解いただくべく、販売チャネルごとに具体的な取組内容ならびに結果を開示することも進めてまいります。(以下、方針の概要)

方針1. あらゆる業務でのお客様本位の業務運営の実践

- あらゆる業務においてお客様本位で行動し、お客様本位の業務運営を徹底・推進する態勢を構築。目標を定めて実践し、その取組結果についても公表。

方針2. よりよい商品・サービスのご提供と、お客様に相応しいコンサルティングの実施

- お客様に信頼いただけるようお客様のニーズに沿う商品・サービスのラインナップの充実と、相応しいコンサルティングを行うとともに、重要な情報について、適切な資料を提供し、分かりやすいご案内を実施。

方針3. 確実な保障責任の全う

- お客様のご要望に合ったアフターサービスや情報提供を実施。
- また、将来の保険金・給付金を確実にお支払いする為に、適切な資産運用を実施。

方針4. 利益相反の適切な管理・コンプライアンスの遵守

- お客様の利益が不当に害されることのないよう、利益相反のおそれがある取引について適切に管理を行うとともに、あらゆる場面でのルール・マナーの遵守を徹底。

方針5. お客様の声を活かす取り組み・結果の検証

- 幅広くお客様の声を収集し、業務改善につなげるとともに、その取組結果の検証を実施。

方針6. 一人一人がお客様本位で行動する為の取り組み

- 従業員があらゆる業務においてお客様本位で行動するための、方針の浸透・定着に取り組むとともに、高い専門性・職業倫理を持った従業員育成を実施。

※「お客様本位の業務運営に係る方針」は、ニッセイホームページにてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/customer/pdf/houshin.pdf>

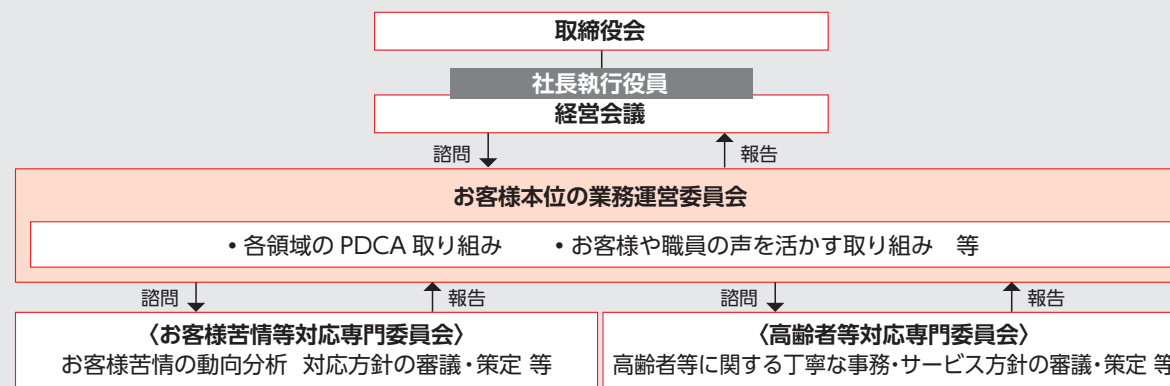
お客様本位の業務運営に係る推進体制

当社は、経営会議の諮問機関として企画関係・各事業部門の担当執行役員が中心メンバーとなる「お客様本位の業務運営委員会」を設置し、各領域における取り組み方針の策定および取り組み状況のモニタリングを実施しています。

〈委員会での主な審議事項〉

- 各領域のPDCAに関する事項
 - ― 各領域における、お客様本位の業務運営に向けた取組状況および今後の方向性について審議
- お客様や職員の声を活かす取り組み
 - ― コールセンター等を通じて寄せられるお客様の声や、営業職員や事務を行う職員の声を収集・分析
 - ― お客様の声を経営に活かすための取り組みについて審議

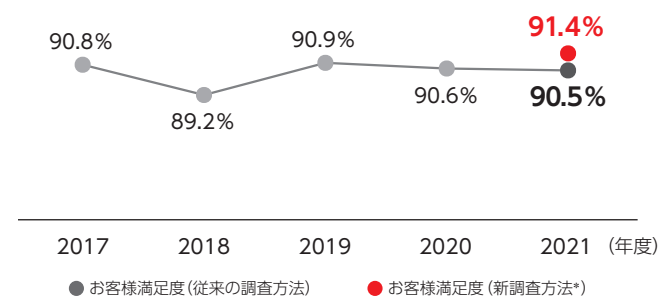
お客様本位の業務運営に係る推進体制



お客様満足度

当社では、「お客様本位の業務運営に係る方針」の定着を測る指標(KPI)として、「お客様満足度」を設定しております。年1回社外機関を通じた調査を実施し、お客様からいただいたご意見やご要望を分析し、事務・サービス等の改善に向けた取り組みを着実に進めた結果、当年度の「お客様満足度」は91.4%と引き続き高い水準を確保しています。

今後も、当指標のトレンドを用いて、お客様本位の業務運営に係る方針および取り組み内容の定着度を測っていくとともに、お客様の声に耳を傾ける中で、業務運営の状況について定期的に検証・見直しを行い、当社の全業務分野において、お客様本位の業務運営をより一層推進してまいります。



〈2021年度実施概要〉
・年1回実施(2021年9月1日～9月30日)・調査対象:既契約者約6.5万名
・有効回答者数:約1.1万名
・質問内容:加入時手続、加入後手続、営業職員対応、現在加入商品、会社の信頼感 等
・お客様の満足度については、「満足」「やや満足」「やや不満」「不満」の4択で回答

*2021年度より、従来の郵送調査に加え、Web調査を実施しております。加えて、調査対象のお客様についても過年度より拡大しております。

日本生命におけるサステナビリティ経営

日本生命におけるサステナビリティ経営

持続可能な社会を目指すにあたり、気候変動や人権問題などの社会課題の解決を通じて、企業として社会的責任を果たさなければなりません。当社は、国民生活の安定と向上に寄与することを経営基本理念に掲げる中、安心・安全で持続可能な社会の実現への貢献を通じた企業価値向上を目指し、あらゆる事業活動において、サステナビリティ経営を推進しています。中期経営計画（2021-2023）においては、今後、社会構造・生活環境が大きく変化する中、より長

きにわたりお客様の多様なニーズにお応えするため、「サステナビリティ経営」を事業運営の根幹と位置付けています。当社では、18項目のサステナビリティ重要課題に基づき、サステナビリティ経営に係る取り組みを着実に進め、社会的役割をさらに発揮し、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献してまいります。こうした取り組みを通じて、2030年度までに目指す世界共通の目標である持続可能な開発目標（SDGs）の達成についても貢献してまいります。

サステナビリティ重要課題

お客様 / 地域・社会

- お客様満足度の向上・情報提供の充実
- 商品・サービス提供を通じた社会的課題への対応
- ユニバーサル・サービスの提供
- あらゆる地域に対する保険サービスの提供
- 資産運用を通じた持続可能な社会形成への寄与
- 地域・社会発展への貢献・協調関係の構築

環境

- 気候変動問題への取り組み

従業員

- 多様な人材の採用・育成・定着
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 働き方の変革・健康経営の推進

コーポレートガバナンス

- 相互会社形態による長期的・安定的な経営
- 適切な経済的価値分配
- コーポレートガバナンスの強化
- CSR 課題の経営への統合
- ステークホルダー・エンゲージメント

コンプライアンス

- コンプライアンス体制の強化

人権

- すべての人々の人権を尊重する経営

リスク管理

- ERM 態勢の高度化

サステナビリティ重要課題に基づき、取り組みを推進

SDGs 達成についても寄与

〈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

世界に誇る健康・長寿社会の構築

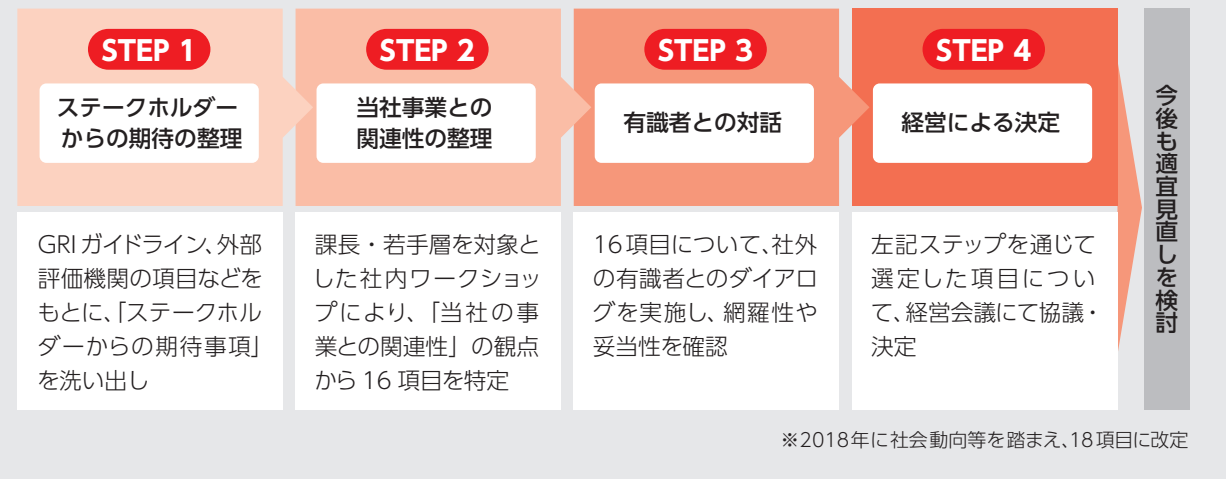
持続可能な地球環境の実現

SDGs達成を後押しするESG投融資

安心・安全で持続可能な社会の実現

〈サステナビリティ重要課題の特定プロセス〉

①ステークホルダーとの対話や各種ガイドライン・外部評価などの分析をし、②社内ワークショップによる当事業との関連性の観点で評価を行い、③社外の有識者と意見交換を実施したうえで、④経営としてマテリアリティを特定・承認しています。今後も、社会動向や経営への影響などを踏まえ、適宜見直しを図ってまいります。



サステナビリティ推進体制

当社は、経営会議の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置し、全社取り組み方針（グループ会社の取り組みを含む）の策定、サステナビリティ重要課題への取り組み状況の確認、対外開示に関する対応方針の策定などを任務としています。

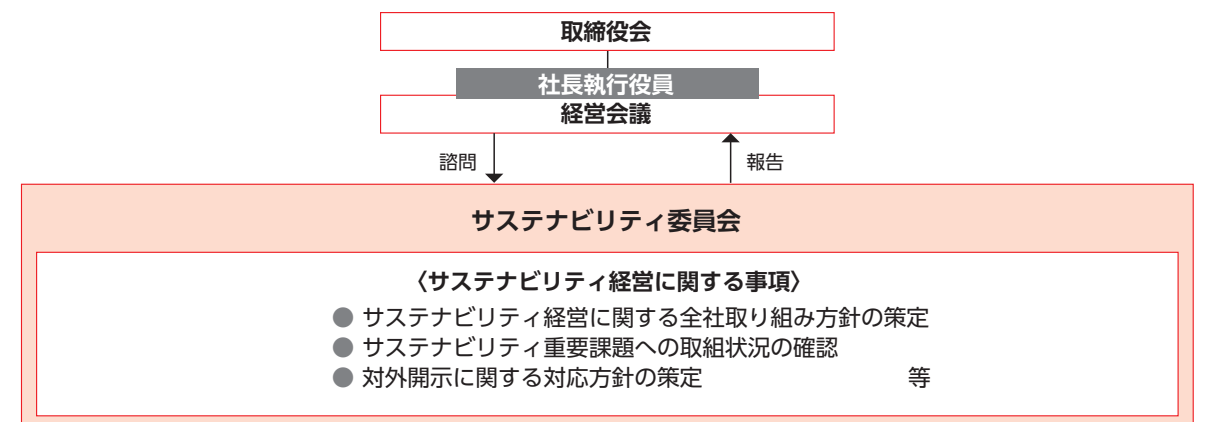
また、必要に応じて社外の有識者・アドバイザーをお招きして特定のテーマについて議論し、ご意見を

当社経営へ反映するなど、当社のサステナビリティ経営のさらなる高度化を目指しています。

なお、当委員会は、サステナビリティ経営に係る取り組みの強化・高度化を図り、より実効的な審議を行う観点から、2022年度から委員会体制を見直し、経営企画・各事業部門の担当執行役員を中心とする構成としています。

〈主な審議・検討テーマ〉

年次計画・部門別計画、環境（気候変動問題等）や人権、人的資本等に係る取り組み方針 等



コンプライアンス部門、 リスク管理部門担当執行役員インタビュー



取締役副社長執行役員
三笠 裕司

環境変化を機敏に捉え、 先を見越したリスクマネジメントを通じて、 収益力・健全性の向上を図り、お客様や社会に貢献する

**日本生命を取り巻く環境について、
リスク管理やコンプライアンスの
観点からお聞かせください。**

**新たな経営環境の変化が生じており、
リスク管理やコンプライアンスの
重要性が高まっている。**

これまで認識していた低金利や少子高齢化の進展に加えて、直近では、新型コロナウイルス感染症の蔓延などを引き金とした世界的なデジタル化の加速やインフレ高進、さらには地政学リスクの顕在化など、新たな経営環境の変化が生じています。

また、こうした環境変化に加えて、当社ではグループ会社やビジネスパートナーとの協働も広がっている中、リスク管理において求められる範囲や深さが拡大しています。お客様への保障責任を長期にわたり全うしていく観点から、リスクへの適切な対応と、2025年度に保険会社に対する経済価値ベースの規制導入が見通されていることを踏まえると、健全性確保の重要

性もさらに高まっていると認識しています。

このように、大きく変化する環境下においても、最も信頼される生命保険会社を目指して、既存事業の強化・高度化や、新たな商品・サービスや事業の展開に加え、サステナビリティ重要課題としても挙げているコンプライアンスやリスク管理に係る取り組みを通じ、お客様や社会からの期待に応え続けることが重要だと考えています。

**昨年度は新型コロナウイルス感染症の継続に加えて、
地政学リスクの顕在化などが生じた一年だった
と思いますが、振り返っていかがでしょうか。**

**顕在化した課題への対応を
引き続き実施。
資産運用面では予断を許さない状況。**

今回の新型コロナウイルス感染症が発生してからもうすぐ3年になりますが、このリスクを意識しなければならぬ状況は当面続くと考えています。この間、世の中やお客様ニーズの変化にあわせて対面での

サービス提供が困難となる中、活動モデルにデジタルインフラ・ツールを導入することなどを通じ、お客様対応や接点づくりに取り組んできましたが、未だ道半ばの状況です。

また、昨年度後半のオミクロン株の蔓延により、非常に多くの方々が新型コロナウイルス感染症に罹患されました。その結果、当社への保険金・給付金等の請求も増加したことから、人員の追加配置等、支払体制を強化してきました。今後の新型コロナウイルス感染症の再拡大も見据えつつ、さまざまな事態においても、お客様へ適切に給付金等をお支払いし続けるための事務・サービス体制を、引き続き構築していくことが必要と認識しています。

一方、資産運用面では、ロシアによる軍事侵攻という地政学リスクが顕在化しました。ロシアへの投資額は、グループ会社を含めて僅少であることから、直近では、影響は限定的と認識しています。ただし、新型コロナウイルス感染症による供給制約に加えて、エネルギーや食糧価格などの上昇により、世界的なインフレ高進のリスクも視野に入れていく状況になったと考えています。各国の中央銀行も、インフレへの対応として金融引き締めに動いており、投資先企業への影響を含めた金融経済環境の変化を、引き続き注視する必要があります。

また、2022年1月、当社が利用する外部委託事業者から、当社のお客様の情報が漏えいする事態が発生しました。加えて、このことによる当社の一部サービスの停止もあり、お客様へご迷惑をおかけいたしました。この点、深くお詫び申し上げます。今回の事態を踏まえ、外部委託管理のさらなる強化に取り組んでまいります。

**特に重要と考えているリスクと、
それに対する取り組みについて
お聞かせください。**

**コンダクト・リスク、
新型コロナウイルス感染症、
金融経済環境などに対し、先を見越した
適切なリスクマネジメントを実施。**

現時点において、私が特に重要と考えているリスクは、大きく四つあります。

一つ目は、コンダクト・リスクを含め、お客様や社会からの信頼を失うことです。あらゆる業務がお客様や社会につながっていくという価値観のもと、全役員・職員がお客様本位の業務運営をこれまで以上に実践し続けることが必要です。とりわけ、冒頭で触れたとおり、当社を取り巻く経営環境が大きく変化しています。常に、社会やお客様の価値観と当社の認識が乖離していないかをあらゆる領域で確認していくことが重要と考えています。

二つ目は、新型コロナウイルス感染症が及ぼす影響です。これは、保険関係収支や資産運用面、お客様への事務・サービスの提供に対しても大きな影響を与えうるリスクであり、今後の感染動向を注視する必要があります。引き続き、新型コロナウイルス感染症の蔓延により変化したお客様のニーズ・価値観を適切に捉えた商品・サービス提供に取り組んでいくことが重要です。

三つ目は、金融経済環境の悪化です。世界経済は、地政学リスクの顕在化やインフレ高進を受けた各国中央銀行による金融引き締めなどを背景に、株価・為替が大きく変動するなど、先行きの不透明な運用環境が続いています。引き続き、ポートフォリオの不断の見直しを通じた長期安定的な運用収益の確保に加え、自己資本の積み増しや、金融経済環境を踏まえた保険商品の開発・提供も重要と考えています。

四つ目は、グループ会社の事業環境等の変化です。国内外のグループ事業が拡大している中、カントリーリスクを含めたグループ各社の事業環境等を把握したうえで、グループ各社とともに適切に対応していくことが重要と認識しています。

そのほかにも、気候変動対応を含めたサステナビリティ経営の遅れ、医療検査技術の進歩、先端IT・デジタル技術の進展に伴う競争激化なども重要なリスクです。当社では、地震等の大災害も含めて、さまざまなリスクを洗い出したうえで、収支・健全性等への影響を分析・評価するストレステストを実施し、財務基盤の強化などの検討に活用しています。

引き続き、環境変化を機敏に捉え、先を見越したリスクマネジメントを通じて、グループ全体のより強靱な収益力・財務基盤の構築を図り、社会的役割をさらに発揮することで、あらゆる世代が安心して暮らせる社会の実現を目指していきたいと考えています。

価値創造を支えるコーポレートガバナンス

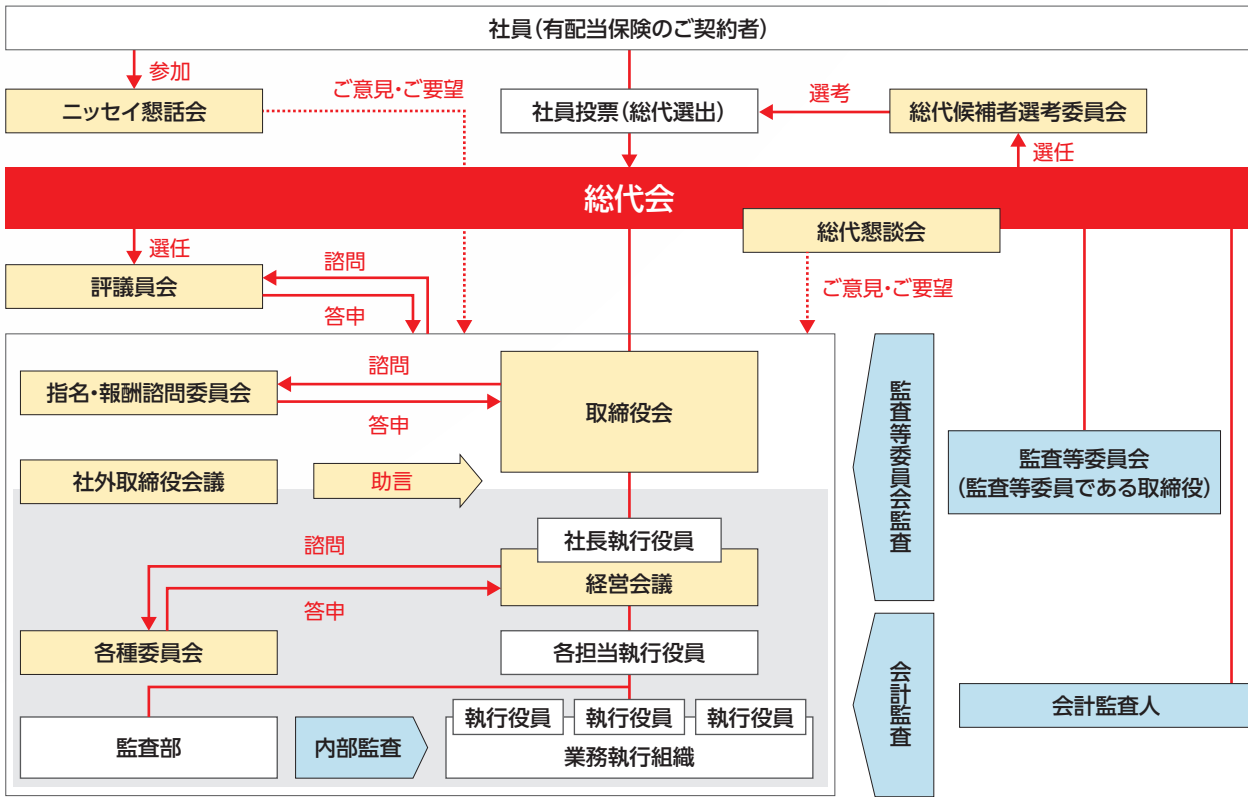
相互会社運営・コーポレートガバナンス体制の構築

「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基づく会社形態です。相互会社では、有配当保険のご契約者が保険加入と同時に会社の構成員である「社員」となります。

当社は、相互会社制度を通じ、“「社員」の皆様の声

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

【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基づく、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み(株式会社における株主配当を考慮する必要がなく、剰余金の大半を有配当保険のご契約者への配当とする)が一致するからです。
- 生命保険会社は、ご契約者に対して確実に保険金・給付金等をお支払いするために、長期にわたり財務の健全性を維持し、また、安定的な剰余をあげる責任があり、長期的に安定的な経営を行うには、相互会社形態が適していると考えられます。

なお、株式会社とよく比較されるポイントである「資本調達自由度」については、基金の公募証券化による調達等を継続的に行ってきた結果、2021年度末の基金の総額(基金および基金償却積立金)は1兆4,500億円となっています。

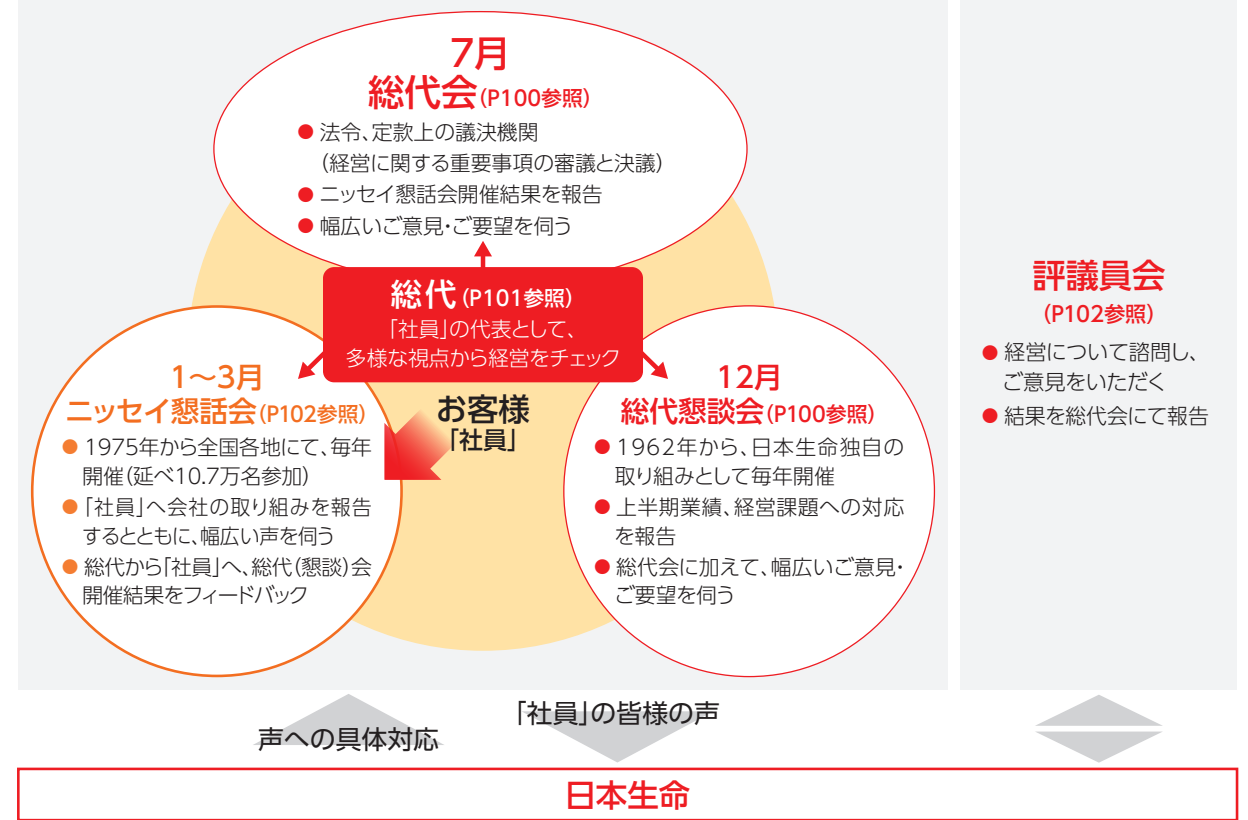
また、「会社経営の透明性」については、コーポレートガバナンスの高度化に取り組むとともに、決算説明会およびニッセイホームページを通じた情報発信等に努めています。

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

取り組みを通じ、“「社員」の皆様の声に基づく経営”を行っています。

【相互会社制度を通じた「社員」の皆様の声に基づく経営】



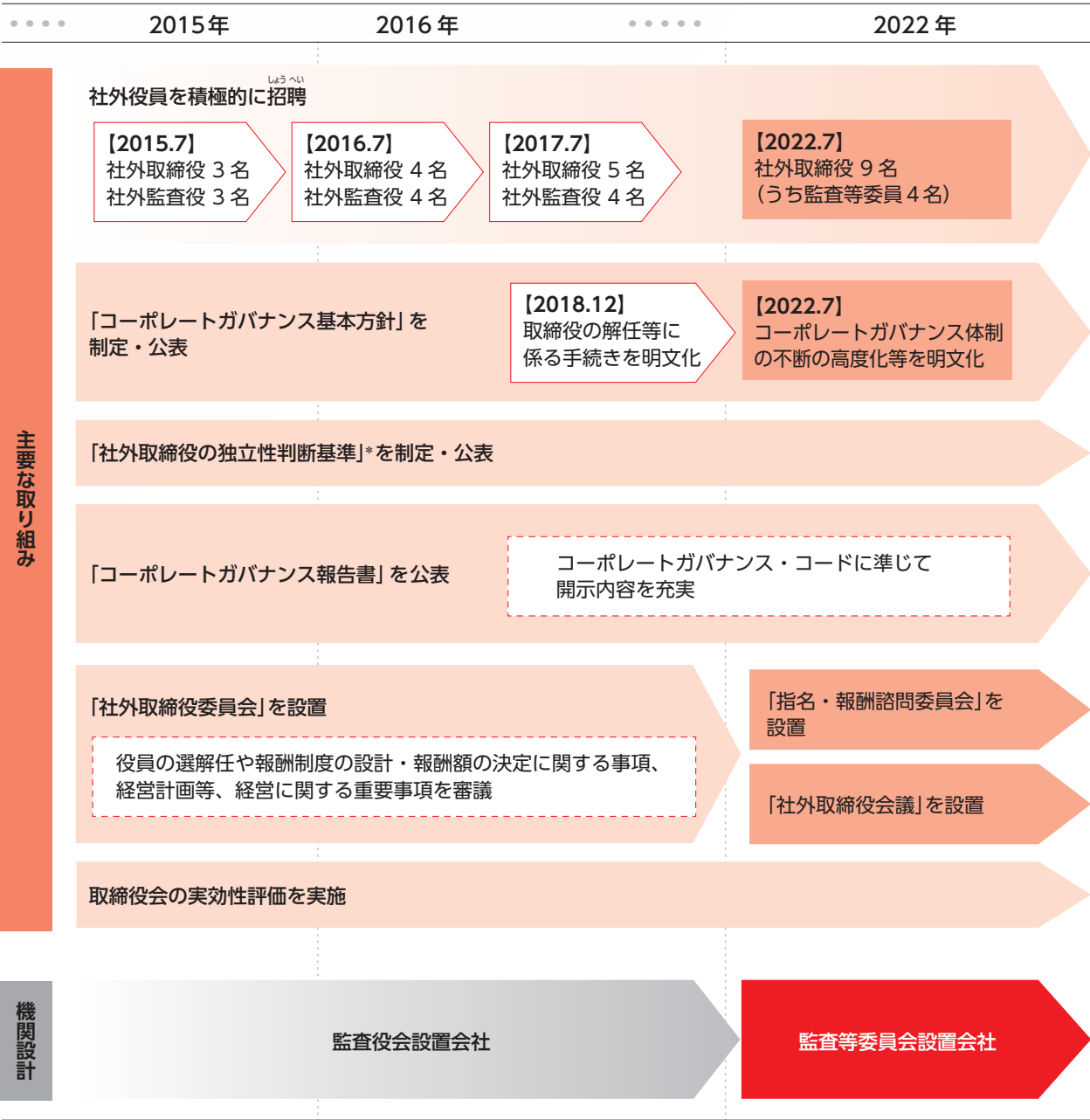
保険会社における相互会社と株式会社の主な相違点

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、配当の仕組みについて説明するためのイメージであり、金額の多寡や有利不利を説明したものではありません。	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

コーポレートガバナンス改革・強化に向けたあゆみ

当社は、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、また、日本生命グループ全体の持続的な成長の実現のため、社外役員の積極的な招聘、「社外取締役委員会」の設置、「コーポレートガバナンス基本方針」の制定等、さまざまな取り組みを通じてコーポレートガバナンス体制の高度化に努めてきました。

昨今、当社を取り巻く環境が大きく変化する中、変化を捉えた戦略議論および監査・監督機能の強化ならびに変化に応じた迅速・果断な業務執行の実現のため、2022年7月に「監査等委員会設置会社」へ移行しました。今後も、引き続きお客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるべく、コーポレートガバナンス体制の不断の高度化に取り組んでまいります。



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

2022年度コーポレートガバナンス体制高度化のポイント

監査等委員会設置会社への移行をはじめとして、次のとおり、コーポレートガバナンス体制や取締役会運営等の変更を実施しました。

狙い	主な具体取り組み
変化を捉えた戦略議論 および 監査・監督機能の強化	取締役会の改革 ●監査等委員会設置会社へ移行したことで - 従来、取締役会で活発に意見を述べていた監査役も議決権を持って参加 - 重要な業務執行の決定を取締役会から取締役に委任することなどを通じて付議案件を絞り込むことで、経営方針・事業戦略の議論および業務執行の監督に集中 【2022年度を取締役会でより重点的に審議を行う主要なアジェンダ(例)】 ・経営計画およびその方向性 ・内部統制体制の整備に関する事項 ・お客様本位の業務運営に関する事項 ・サステナビリティ経営に関する事項（例:気候変動問題、人的資本等に関する取り組み等）
	監査等委員会を軸とした監査の高度化 ●監査等委員会から内部監査部門への意見表明・要請の機会を社内規程上担保する等、内部監査部門との連携を一層強化
迅速・果断な 業務執行	「指名・報酬諮問委員会」および「社外取締役会議」の設置 ●従来、社外取締役委員会が担っていた「監督」「助言」機能それぞれを強化する観点から、社外取締役委員会を収束し、「監督」「助言」に特化した任意の委員会を設置
	担当執行役員制の導入 ●柔軟な配置が可能な執行役員が各部門・領域の業務執行責任を負う担当執行役員制を導入

取締役会の実効性評価

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、2015年度から定期的に取り締役会の実効性評価を実施し、その結果について分析を行い改善取り組みにつなげてきたほか、今回のコーポレートガバナンス体制高度化においても、実効性評価結果を踏まえ検討を進めました。

コーポレートガバナンス体制高度化後も、引き続き、取締役会の実効性評価を実施し、取締役会のさらなる機能発揮に努めていきます。

	主な課題	これまでの対応状況
メンバー 構成	・取締役会審議の充実化に向け、監査役も含め、女性役員の選任をはじめとした一層の多様化	・当社初の女性取締役の選任に加え、多様な経験・見識を持つ社外取締役・社外監査役を増員
運営	・取締役会の審議時間のさらなる確保の観点から - 付議案件の絞り込み - 資料・説明における簡素化・審議ポイントの明確化等	・資料要旨を活用した説明の簡潔化や審議ポイントの明確化 ・監査等委員会設置会社への移行を機に、付議案件を絞り込み
審議の 視点	・社会の変化を捉えた経営計画の策定やその執行状況について適時適切に確認 ・グループ経営の深化に合わせた審議	・経営計画の策定に向け、外部講師を招いた社会・経済動向の勉強会を実施 ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の社会・経済動向による影響分析も踏まえた執行状況を随時確認 ・経営計画の軸となる事項やグループ経営に関する事項について、社外取締役委員会も活用し審議を充実

社外取締役による対談

～サステナビリティ経営、人材戦略、コーポレートガバナンス等、
今後の成長戦略について語る～

当社は、幅広い経験・見識を有する者を社外取締役として招聘^{しょうへい}しており、客観的な視点から経営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に努めています。

社外取締役の三浦惺、濱田純一の両氏に、当社コーポレートガバナンスの取り組みへの意見、今後の発展へ向けた課題など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

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)

取締役(社外取締役)

濱田 純一



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

お客様本位の業務運営

Q₁ 中期経営計画において根幹に位置付けている「お客様本位の業務運営」を推進していくにあたり、何が重要だとお考えでしょうか。

A あらゆる機会を通じて、お客様からの声をよく聞き、お客様から学ぶ。

三浦 まずは、総代会や総代懇談会、ニッセイ懇話会などを通して、お客様の声を聞き、そのうえで、グループ全体で、さまざまな商品ラインアップ、販売チャネルを揃え、お客様のニーズに応えていくことが重要でしょう。

さらに、デジタル化による顧客利便性の向上と、営業職員のコンサルティング力の強化に加えて、単に法令やルールを守るということではなく、真摯で誠実な対応により、お客様に信頼いただくことが最も重要だと思います。

濱田 役員・職員全員が「お客様に対する長期にわたる保障責任を全うする」という思いを持ち続けることこそが、「お客様本位の業務運営」の根幹だと思います。

その際に重要になるのが、近江商人の「三方良し」の考え方です。お客様のことを考えながら、自分たち企業のこと、世の中のこと、それら三者にとって望ましいことが重なり合い、しっかりとしたサイクルで回ってこそ、長期にわたる「お客様本位の業務運営」が実現すると言えるのではないのでしょうか。

さらに、現場の営業職員の皆さんのコミュニケーション力のさらなる向上も重要だと考えます。その際、留意すべきは、「お客様から学ぶ」という姿勢、すなわち、お客様と向き合うことによって、自分たちも成長していくという意識を持つことです。そのうえで、現場と経営陣が、「お客様本位の業務運営」を軸にしっかり連携を取り続けていくことが必要だと思います。

サステナビリティ経営

Q₂ もう一つの根幹として位置付けている「サステナビリティ経営」を推進していくにあたり、何が重要だとお考えでしょうか。

A これからも社会に先駆けた社会課題解決へ取り組む。そして、機関投資家としてESG投融資を通じて社会の持続可能性への貢献が求められる。

三浦 日本生命は30年ほど前から、“ニッセイの森”での植樹、育樹活動での森林づくりなど、現在のSDGsにつながる取り組みを率先して行ってきました。現在、カーボンニュートラルを含めた気候変動の問題、生物多様性の保全の問題、ダイバーシティや人権の問題など、さまざまな社会的課題がありますが、今後も、ESG投融資なども通じて、社会に先駆けて課題解決に取り組んでほしいですね。

濱田 まず、生命保険事業そのものが、持続可能性という理念と深くつながっていますから、その事業を誠実にやっていくことが、社会のサステナビリティに貢献することになると思います。それから、日本最大規模の機関投資家として、ESG投融資をはじめ、社会のサステナビリティにつながる取り組みを行っていく責任があるでしょう。この二点は、日本生命という会社の大きな特徴だと思います。

人材育成

Q₃ 「お客様本位の業務運営」や「サステナビリティ経営」を推進するにあたり、どのような人材育成が求められるのでしょうか。

A 未来を見据えることができる、タフでグローバルな人材が求められる。組織は多様な人材が集まることで強くなる。

濱田 長期にわたる契約を扱う日本生命の場合、まず、長期的視点から安定的な経営を行う能力を発揮できる人材が、基盤として必要です。それは、20年後、30年後の社会の構造、お客様の価値観の変化も意識しながら、次世代の保険のあり方を考えられる人材ということです。

また、タフでグローバルな人材も必要です。タフとは、挑戦ができる人材、グローバルとは、国際性だけでなく、「多様性」という意味であり、自分たちが日ごろ接していない人や社会と広く関わり合いを持つことで、自分自身を成長させ業務に反映させることができる柔軟性のある人材です。

「お客様本位の業務運営」という観点から、お客様のさまざまな悩み、不安もしっかりと受け止めて、お客様と一緒に考えていくために、こうした人材が必要だと感じています。

三浦 そのとおりですね。企業にとって、人材は最も重要な要素です。日本の企業では、これまでゼネラル



ストが求められる傾向にありましたが、変化が激しくイノベーションが求められている現代では、多様な人材が必要です。ジェンダー、国籍、そして専門性等の多様性です。日本生命でも、商品ラインアップが増えていますし、アセットマネジメントも手がけ、フィンテックという取り組みも進めています。専門性を持ちながら、同時に全体にも視野を広げることができる人材の育成が重要になってくると思います。

また、組織は、多様な人材が集まることにより、チームとしての力は強くなります。安定感のある人材だけではなく、尖った人材も必要でしょう。

相互会社ならではのコーポレートガバナンス

Q4 お二人の考えるコーポレートガバナンスとは、どのようなものでしょうか。

A 守りと攻めのバランスが大事。お客様・社会・企業の三者が調和し発展していく経営を行ってこそ、健全なガバナンスが実現。

三浦 約20年前、コーポレートガバナンスというものが議論されるようになりましたが、当時はリスク管理やコンプライアンスを主とする「守りのガバナンス」が中心でした。しかし近年、より多方面のステークホルダーに配慮しつつ、中長期的に企業価値を増大させていく

「攻めのガバナンス」の必要性に主な焦点が当たるようになってきました。これは、どちらが主ということもなく、コーポレートガバナンスでは「守り」と「攻め」のバランスが大切だと感じています。

濱田 コーポレートガバナンスというと、まず、コンプライアンスが前面に出てくるわけですが、それはあくまでベースであって、その上にさらに豊かなガバナンスを目指すべきだと考えています。短期的な視点だけでなく、より長期的な視点で、お客様の利益、企業の利益、企業で働く人々の利益、社会の利益、それらが調和し発展していく経営を行ってこそ、健全なガバナンスが実現するのではないのでしょうか。

Q5 相互会社ならではのガバナンスの取り組みについて、どのように評価されていますか。

A お客様の目線は、株主以上に多様かつ厳しい。生命保険会社にとって、中長期的な取り組みが重視される相互会社形態は適している。

濱田 相互会社という形態は、「お客様本位の業務運営」を実現する基盤であり、日本生命の強みになっていると思います。お客様の目線は、ある意味、株主以上に厳しく多様です。経済的な合理性だけでは割り切れない要望や不安を抱えていらっしゃる。この点、総代会や総代懇談会、ニッセイ懇話会などは、お客様が持っている多様な考え方や価値観、それらの変化の可能性といったものを日本生命がしっかり感じ取っていくための、非常に良い仕組みであると感じています。

三浦 同感です。一般論として、株主の意見というのは、どうしても企業価値、すなわち、株価を含めた短期的な成果を求めるものになりがちです。しかし生命保険会社は、本来、中長期的にさまざまなお客様に対して役立つ事業を目指しています。その点、相互会社である日本生命の場合、総代会で出てくるお客様の意見を踏まえて経営が行われることにより、必然的に、中長期的な取り組みが重視されることになります。ですから、相互会社というかたちは、生命保険事業に非常に向いているのではないのでしょうか。

また、総代会は、地域、ジェンダー、世代等の面で多様な総代で構成されており、さまざまな意見を活発に出していただいていると感じています。

社外取締役として果たす役割

Q6 日本生命の社外取締役に就任し、気づいた点や認識された課題をお聞かせください。

A 取締役会により多様性のある構成を目指すべき。リスクを許容する覚悟、20年後・30年後を見据えた議論を深めるべき。

三浦 社外取締役に就任する前は、日本生命に対して非常に安定的であり変化のない会社というイメージがあったのですが、実際には、さまざまな新規事業や、海外を含めたM&Aにも取り組んでいます。デジタルの活用も他社に先駆けて進めている等、先進的な取り組みを積極的に行っている会社だと感じました。また、取締役会は、幅広い役員構成により、活発な議論がなされていると感じています。欲を言えば、女性を含めて、より多様性のある構成を目指していくべきだと思います。

濱田 全く、同感です。また、私のこれまでの組織経験でも、社外の目というのは大切だと実感しています。組織の中の人間だけだと、どうしても現状を当たり前だと思ってしまいがちです。外からの目で評価を受ける、あるいは、アドバイスをもらうということは、組織の体力を一層高めることにつながるでしょう。

三浦 課題としては、今後、少子高齢化等に伴い、既存の商品・サービスだけでは、お客様のニーズには応えきれなくなるリスクがあります。それをカバーするために新たな商品・サービスを提供し、事業領域を広げていくことが必要でしょう。また、海外では、地域事情を勘案しつつ、通常のリスク管理はもちろん、カントリートリスクも負いながら展開しなければなりません。そうした中で、グループ経営やグループガバナンスが、ますます重要になってくると思います。

濱田 私は社外取締役に就任して、日本生命はリスクシナリオをととても丁寧に考えている企業だと感じました。ただし、同時に課題として、リスクを許容する覚悟がやや見えにくい、という印象も受けました。それはこれだけ規模が大きく安定した企業であるだけに、大抵のリスクには耐えることができちゃうからでしょう。しかしこれからの時代、もう一歩踏み込んで、どこでどのようにリスクを取るのかという議論をしておく必要があるのではないのでしょうか。

今後、社会がどういよう変化をしていくかが見えな中ではあるものの、20年後、30年後を考えた議論を、さらに深めていくべきではないかと感じています。

Q7 2022年7月に行われた、機関設計の変更（監査等委員会設置会社への変更）について、ご意見をお聞かせください。

A さまざまな角度から議論を深めるとともに迅速性にも留意。経営と現場との連携と緊張感が重要。

三浦 今後、海外を含めた新規事業の展開により、意思決定が必要な事項がさらに増えていきます。今回、監査等委員会設置会社への変更に伴い、取締役会以外でも社外取締役全員で議論する場が設けられるわけですから、とにかくさまざまな角度から議論を深めていくべきでしょう。ただし、今回の機関設計変更の目的の一つは「変化に応じた迅速・果断な業務執行の実現」にあるので、あくまでも迅速性にも留意することが重要です。

濱田 機関設計変更後の取締役会では、やはり経営戦略の議論の深化と、業務執行の現場との間の連携と緊張感が重要になってくると思います。コミュニケーションはこれまで以上に大切になりますし、経営の方向性を決めていく取締役会の役割は、さらに大きくなるでしょう。そして、取締役会で経営戦略の議論を行う際、今まで以上に長期的な見通しをしっかりと議論できる機会が生まれるのではないかと、期待しています。





取締役専務執行役員
朝日 智司

「全てはお客様のために。」 人材育成、商品・サービス開発を通じ、 全てのお客様に安心をお届けする

お客様数(被保険者数)

(グループ)

1,467万名

(2021年度末)

営業職員数(単体)

53,866名

(2021年度末)

環境認識・基本戦略

少子・高齢化の加速、超低金利環境の継続、デジタル化の急速な進展に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等に伴い、お客様・社会のニーズは一層多様化し、社会保障制度を補完する生命保険会社の役割は、ますます重要になると考えています。

今後も、全国のご契約者に長期にわたり適切なタイミングでアフターフォローをご提供すべく、全国約5万名の営業職員一人ひとりの成長を通じた、フェイス・トゥ・フェイスによるコンサルティング力の向上を図ります。また、直接お会いできないお客様に対しても商品・サービスを提供できるよう、デジタルを活用した非対面での活動を推進してまいります。

また、多様なニーズやリスクに対応すべく、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命、ニッセイプラス少額短期保険を含めた、グループ各社からの幅広い商品ラインアップのご提供に努めてまいります。加えて、来店型店舗のニッセイ・ライフプラザ、税理士・保険ショップ等の代理店チャンネル、金融機関における窓口販売等の金融機関チャンネルを展開し、お客様の利便性向上に取り組めます。

これらの取り組みにより、全てのお客様に安心をお届けすることで、お客様・社会から一層の信頼をいただき、マーケットシェア拡大を目指します。

全国のお客様

商品・サービス・アフターフォロー

営業職員チャンネル

ニッセイ・ライフプラザ

金融機関
チャンネル

代理店
チャンネル

ダイレクト
チャンネル

商品提供・販売サポート

日本生命グループ



日本生命

大樹生命



ニッセイ・ウェルス生命



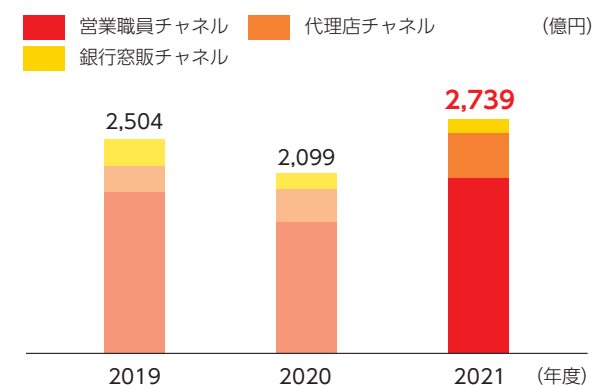
はなさく生命

ニッセイ プラス
少額短期保険

振り返り

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言による営業活動自粛等の影響もあり、新契約年換算保険料、保有年換算保険料、新契約件数は落ち込みました。こうした環境下において、お客様意識の変化に対応すべく、これまでの対面活動に加え、メールやLINE WORKS、画面共有システム等のデジタルを組み合わせた販売活動に取り組んでまいり

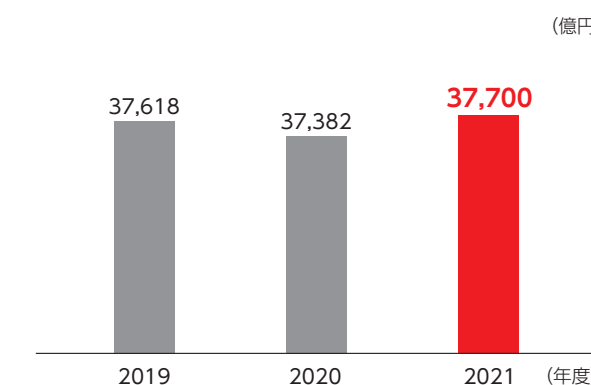
【新契約年換算保険料(単体)】



ました。

その結果、2021年度は、対面とデジタルを融合した活動を通じて、徐々に営業活動やお客様との接点は回復してきており、営業職員チャンネル、代理店チャンネルにおいては、新契約年換算保険料、保有年換算保険料ともに2020年度を上回り、コロナ禍前水準に回復しつつあります。

【保有年換算保険料(単体)】



重点取組

1,000万名を超えるお客様へきめ細かなサービスをご提供するために、当社販売チャンネルの中核である営業職員のサービスレベルの維持・向上に向け、一人ひとりを大切に育てる新育成体制を導入し、知識・活動面での一層のレベルアップに取り組んでいます。

活動面においては、対面・非対面等、さまざまなお客様ニーズに対応できる体制を構築することが重要だと考えており、営業用スマートフォン「N-phone」を全営業職員に配備し、LINE WORKS、Zoomといったデジタルツールを導入することで、対面とデジタルを融合した活動を進めています。

手続き面においても、オンライン面談で契約手続き等を行うことができる「画面共有システム*」を2021年2月に導入するなど、各種デジタルインフラを整備することで、非対面によるお客様とのコンタクトラインの確保に努めてまいりました。

また、お客様と非対面でコミュニケーションをとるためのLINE情報や連絡可能なメールアドレスを、800万

を超えるお客様からいただいています。営業職員はこうしたデジタル情報を活用し、キャンペーンのご案内や時節に応じた情報の提供など、お客様との日々のコミュニケーションを図っています。今後もより一層、お客様のニーズに応じ対面とデジタルを効果的に組み合わせることができるよう、営業職員によるデジタル活用の定着を図り、多くのお客様へのフォロー・サービス提供を目指してまいります。

*2021年2月の導入以降の利用者数20万名超



商品ラインアップ

「みらいのカタチ」は、「死亡のリスク」「重い病気や介護等のリスク」「医療のリスク」「老後等、将来の資金が必要になるリスク」に備えられる14種類の保険を自在に組み合わせることで、お客様の一生涯をサポートし続ける商品です。ご加入時の自在性はもちろん、ご加入後も、お客様のライフステージやニーズの変化に合わせて、自在に見直すことができ、そのときどきのお客様にぴったりの保障に変更することができます。

この「みらいのカタチ」に、2022年4月から、3大疾病保障をバージョンアップした新3大疾病保障保険「3大疾病 3充マル」が加わり、さらに進化しました。

また、お客様の多様なニーズにお応えすべく、「みらいの

カタチ」以外の商品、全国の銀行等提携金融機関取扱商品についても、商品の拡充を図っています。

なお、低金利環境においても、長期にわたる安定的な資産形成および保障の確保といったお客様のニーズにお応えすべく、2022年4月から、個人保険・個人年金保険の一部商品について予定利率の引き下げを実施しました。

さらに、お客様の資金ニーズに一層お応えすべく、契約日が2022年4月2日以降となるご契約の契約貸付利率の引き下げを行いました。2022年10月1日から既にご契約いただいているお客様の契約貸付利率についても一部引き下げを行います。

ニッセイみらいのカタチ



死亡のリスクに備える	終身保険	定期保険	生存給付金付定期保険
重い病気や介護等のリスクに備える	NEW 新3大疾病保障保険 「3大疾病 3充マル」	特定重度疾病保障保険 「だいぢぶ(だいじょうぶ)」	身体障がい保障保険
	介護保障保険	認知症保障保険 「認知症サポートプラス」	
医療のリスクに備える	入院総合保険 「NEW in 1(ニューインワン)」	入院継続時収入サポート保険 「収 NEW 1(シュウニューワン)」	がん医療保険 特定損傷保険
老後等、将来の資金が必要になるリスクに備える	年金保険	養老保険	

みらいのカタチ以外の商品

ニッセイこどもの保険 「げん・き」	ニッセイ学資保険
ニッセイ出産サポート給付金付3大疾病保障保険 「ChouChou!(シュシュ)」	ニッセイ長寿生存保険(低解約払戻金型) 「Gran Age(グランエイジ)」
ニッセイ一時払終身保険 「マイステージ」	

銀行等提携金融機関取扱商品

ニッセイ予定利率変動型一時払通増終身保険 (毎年通増型) 「夢のかたちプラス」	ニッセイ指定通貨建積立利率変動型一時払終身保険 (米ドル建・豪ドル建) 「ロングドリームGOLD3」
ニッセイ指定通貨建年金原資確定部分付変額年金保険 (米ドル建・豪ドル建) 「デュアルドリーム」	ニッセイ指定通貨建生存給付金付変額保険(米ドル建・豪ドル建) ニッセイ指定通貨建生存給付金付特別定期保険(定率のみ型)(米ドル建・豪ドル建) 「夢のプレゼント2」

※ 2022年7月5日時点、販売中の主な商品を記載。

※ 上記の記載事項は商品の概要を説明したものであり、ご契約にかかわる全ての事項を記載したものではありません。
ご検討にあたっては、「商品パンフレット」「提案書(契約概要)」「注意喚起情報」「ご契約のしおりー定款・約款」等を必ずご確認ください。

サービスラインアップ

■ 個人のお客様向けサービス

保険商品による保障に加え、当社独自のご契約者限定サービスである「ずっともっとサービス」を中心に、ご加入時から保険金支払後までお客様に安心をお届けする幅広いサービスを提供しています。



※「ずっともっとサービス」・「ご契約者サポートサービス」を除く各サービスは、当社が委託するサービス提供会社によって運営されています。

※各サービスの商標権は各サービス提供者に帰属します。

※記載の内容は、2022年7月時点のものであり、今後各サービスの内容を変更または廃止する場合があります。

※各サービスの詳しい内容や利用方法につきましては、ニッセイホームページをご確認ください。

「対面」と「非対面」を組み合わせたコンサルティング・サービス

当社では、より一層のお客様ニーズにお応えするために重要なことは、「対面のみ」や「非対面のみ」ということではなく、「対面」と「非対面」の両方を組み合わせ、一人ひとりの意向に沿ったコンサルティング・サービスを、営業職員を通じて提供していくことだと考えています。



「対面」と「非対面」を自在に組み合わせたデジタル時代の新しいフェイス・トゥ・フェイス活動モデルの構築・浸透に向け、営業職員向けスマートフォン「N-phone」を全営業職員に配備しています。

こうしたデジタルインフラ・ツールを全営業職員が日常使いできるよう、「N-phone」に搭載している教育アプリ「UMU」*を活用し、各種教材の閲覧機能・テスト受験など、自学自習や研修をサポートできる体制を構築しています。

当社としては、今後、リアル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。

*「UMU」は北京優幕科技有限责任公司の登録商標です。

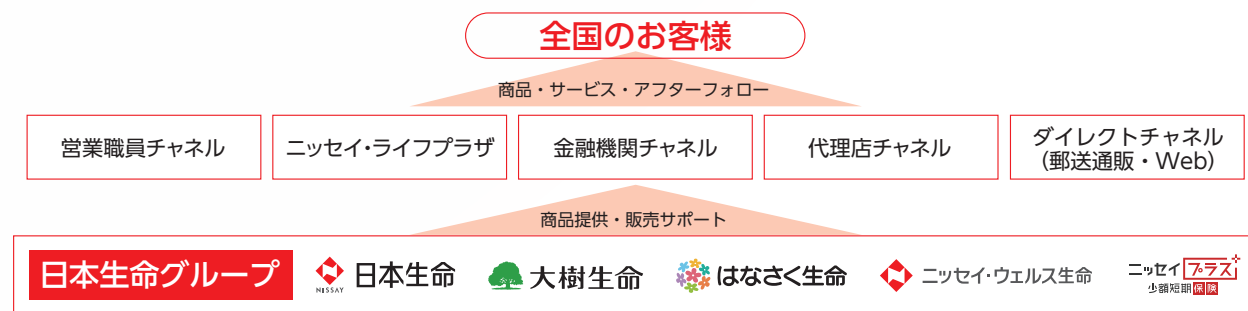
チャンネル展開

お客様への丁寧なコンサルティングや長期にわたるアフターフォローのご提供に向け、約5万名の営業職員チャンネルを基軸として、さまざまなチャンネルを展開しています。

多様化するお客様ニーズやライフスタイルにきめ細かくお応えするために、来店型店舗であるニッセイ・ライフプラザを全国に展開するとともに、銀行・証券会社といった金融機関チャンネル、税理士・保険募集代理店といった代理店チャンネル、グループ会社のはなさく生命によるダイレクト(郵送通販・Web)

チャンネル、ニッセイプラス少額短期保険によるパートナー企業との協業を通じた商品・サービス提供も行っています。また、フェイス・トゥ・フェイスだけではなく、コールセンターやホームページなどでも、各種お手続きやサービスのご案内を行っています。

今後も、各チャンネルにおける体制強化を行うとともに、デジタル技術等を活用し、チャンネルへのサポートを充実していくことで、お客様へのサービス提供体制の強化に努めてまいります。



営業職員

全国約5万名の営業職員がお客様一人ひとりを訪問し、入院や手術等の有無の確認、契約内容や各種サービス・商品などをご案内する「ご契約内容確認活動」を展開し、フェイス・トゥ・フェイスによるアフターサービスの提供に努めています。

お客様へきめ細かなサービスを提供するために、全国一律の教育に加え、金融商品、社会保障、税務、

相続等に関する知識を要する「FP技能士(厚生労働省所管国家資格)」「AFP(日本FP協会認定資格)」の取得を推進しています(FP資格保有者は2022年4月時点で31,498名)。

「ご契約内容確認活動」で寄せられたお客様の声を、商品・サービスの開発等に生かし、今後もさらなるサービス向上に努めてまいります。

NISSAY People



東京ベイエリア支社
川崎駅前営業部
山岡 由佳

想いは変えずに、お客様に寄り添った活動を行いたい

私は日々の活動の中で、お客様に寄り添って活動を行うことをモットーとしています。昨今は新型コロナウイルス感染症の影響で世の中を取り巻く環境にさまざまな変化がありました。デジタルツールが充実し、活動の手段が増えるなど、私たちの活動においても変化がありましたが、生命保険の大切さ、在り方は変わらないと考えています。

ご状況に変化があったお客様へも、これまでと変わらず、お一人おひとりのご希望に合わせて寄り添い、お客様とそのご家族の想いを未来につなげていきたいと思っています。

引き続き仕事に使命感と誇りを持ち、お客様のお役に立てるよう、活動に励んでまいります。

ニッセイ・ライフプラザ

ニッセイ・ライフプラザは、どなたでもお気軽にお立ち寄りいただける来店型の店舗であり、全国99カ所に展開しています。保険契約に関する各種お手続きやご相談をはじめ、資産活用、医療・介護への備え、お客様の教育資金の準備等、幅広いお客様ニーズにお応えするための専門的なコンサルティングを行っています。

また、保険をより身近に感じていただけるよう、さまざまなテーマでの無料セミナーの開催や税理士による相談サービス、ライフイベント関連情報の発信など、幅広いサービスを提供しています。



金融機関

全国の提携金融機関と代理店業務委託契約を締結し、一時払終身保険や一時払年金保険等の個人向け商品と各種法人向け商品を販売しています。

今後も、幅広いお客様にきめ細かなサービスを

提供できるよう、当社とニッセイ・ウェルス生命が各社の強みを生かし商品ラインアップの拡充や商品研修、販売リテラシー向上のためのコンプライアンス教育など、金融機関へのサポート強化に努めてまいります。

【日本生命の金融機関窓口販売ビジネス】



NISSAY People



金融法人第二部
岡野 絵理

地域密着のサポートで、金融機関と共にお客様のお役に立ちたい

私たち金融法人部門のホールセラーは、全国全ての都道府県の金融機関に対して、対面やリモートにて金融機関による保険販売をサポートする業務を行っており、主には担当する支店向けに当社およびニッセイ・ウェルス生命の商品や販売スキルなどの研修、金融機関のお客様向けにセミナーなどを行っています。営業職員チャンネルとは異なり、金融機関を介して間接的にお客様へ安心をお届けする仕事となりますので、担当の金融機関、そしてその先にいらっしゃるお客様のことを思い浮かべながら活動することを心がけています。

また、金融機関のお客様のニーズもさまざまであるため、商品知識だけでなくとどまらず、金融マーケット、相続、税務などの幅広い専門知識を磨き続けています。

当社のホールセラーが自負していることは“金融機関の一番近くにいる担当者であること”です。各金融機関へ訪問可能な地域にホールセラーが駐在しているという物理的な距離はもちろんのこと、迅速丁寧な対応で一番に相談していただける関係を築き上げ、金融機関と共にお客様のお役に立てるようこれからも努力してまいります。

■ 代理店

当社は主力販売チャネルの一つとして、税理士、保険専業代理店等と代理店業務委託契約を締結し、全国に展開しています(2021年度末代理店数18,771店(+209店)*¹)。代理店は主に経営者の方々から、相続・事業承継や事業保障等のご相談を承る中で、当社商品を販売します。また、個人のお客様に対しては、保険ショップを中心に日本生命・はなさく生命・大樹生命*²の

*1「代理店数」には、銀行等の金融機関代理店等を含みます。

*2大樹生命については、2022年4月時点、代理店販売の取り扱いを休止しています。

商品をフルラインアップでご提案しています。当社ではこうした代理店に対する販売支援体制を拡充すべく、全国に約700名の代理店担当者を配置するとともに、担当者の知識・スキルの高度化に向けて、体系的な教育プログラムを整備しています。今後も、既存チャネルの強化、成長チャネルの開拓を進め、お客様ニーズにきめ細かに対応してまいります。

【日本生命の代理店販売ビジネス】



乗合代理店マーケットにおけるプレゼンス向上

当社の子会社である株式会社LHLは、店舗型の乗合代理店を展開するライフサロン、ほけんの110番、訪問型のライフプラザパートナーズを子会社とする株式会社であり、LHLグループ総数約1,800名の募集人体制により、乗合代理店マーケットの中でサービスを提供しています。

※2022年3月末時点



グループ会社

国内保険事業は、当社の経営の根幹をなす中心的事業であり、当社は、国内生命保険市場の成長とともに発展を遂げてきました。しかし、人口減少や高齢化など、国内の生命保険市場を取り巻く環境は大きく変化しています。

■ 大樹生命

主な販売チャネル：営業職員

2015年12月の経営統合以降、単体では難しかったお客様へのアプローチや両社共通部分における効率化など、シナジーの実現に取り組んでまいりました。

営業職員チャネルでは、商品の相互供給により、両社の商品ラインアップの拡充を図っています。また、資産運用領域では、有価証券バックオフィスの共同化や、当社と大樹生命のクレジット投資・オルタナティブ投資機能をニッセイアセットマネジメントへ移管するなど、各社のリソースやノウハウの集約を通じて運用態勢の強化を図っています。



保険料等収入	4,986億円	従業員数	11,536名
--------	---------	------	---------

※2022年3月末時点

■ はなさく生命

主な販売チャネル：代理店・ダイレクトチャネル(郵送・Web)

2019年4月の開業以降、代理店との関係強化に取り組むとともに、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の取り組みを進めてまいりました。

上記取り組みの一環として、2019年6月以降、医療終身保険・特定疾病一時給付保険・定期保険・引受緩和型医療終身保険・引受緩和型3大疾病一時給付保険・収入保障保険の販売を開始しています。また、2020年7月から郵送による通信販売、2021年9月からインターネットによる通信販売を開始しており、今後も商品・サービスの拡充を進めてまいります。



保険料等収入	137億円	従業員数	244名
--------	-------	------	------

※2022年3月末時点

こうした環境を踏まえ、当社では、多様化するニーズに迅速かつきめ細かに対応するため、国内の保険会社をグループに加え、国内生命保険会社5社体制を構築しており、今後も、当社グループ各社を通じ、お客様へ質の高い商品・サービスの提供に取り組んでまいります。

■ ニッセイ・ウェルス生命

主な販売チャネル：金融機関窓口

2018年5月の経営統合以降、グループとしての商品ラインアップの拡充や提携金融機関などへの販売・サポート体制の強化を目指し、両社シナジーの発揮に向けた取り組みを進めてまいりました。

上記取り組みの一環として、2019年1月から、全国の地域金融機関を中心に当社のホールセラーによるニッセイ・ウェルス生命商品の販売サポートを開始しています。

今後も、両社共同で取扱金融機関や取扱商品の拡大に取り組んでまいります。



保険料等収入	3,501億円	従業員数	461名
--------	---------	------	------

※2022年3月末時点

■ ニッセイプラス少額短期保険

主な販売チャネル：ダイレクトチャネル(Web)

お客様のライフスタイルの変化やデジタル環境の普及等を背景とした、多様なお客様の保障ニーズにお応えするため、2022年4月に開業しました。

さまざまなパートナー企業と協力し、生命保険・損害保険の両領域で多種多様な保険商品を提供してまいります。初商品として、妊産婦向けに「ママとこどもの1000daysほけん(正式名称：母子特定疾病保障保険)」の販売を開始しており、今後もデジタルを駆使した柔軟な商品提供体制を生かし、商品ラインアップの拡充を機動的に進めてまいります。





代表取締役副社長執行役員
鬼頭 誠司

企業・団体などの「総合窓口」として 当社のグループ力を生かし 多様化するお客様ニーズにお応えする

団体保険 保有契約高

(単体) **98兆2,613億円**

(2021年度末)

団体年金保険 資産残高

(単体) **13兆8,953億円**

(2021年度末)

取引企業数

(単体) **26.9万企業**

(2021年度末)

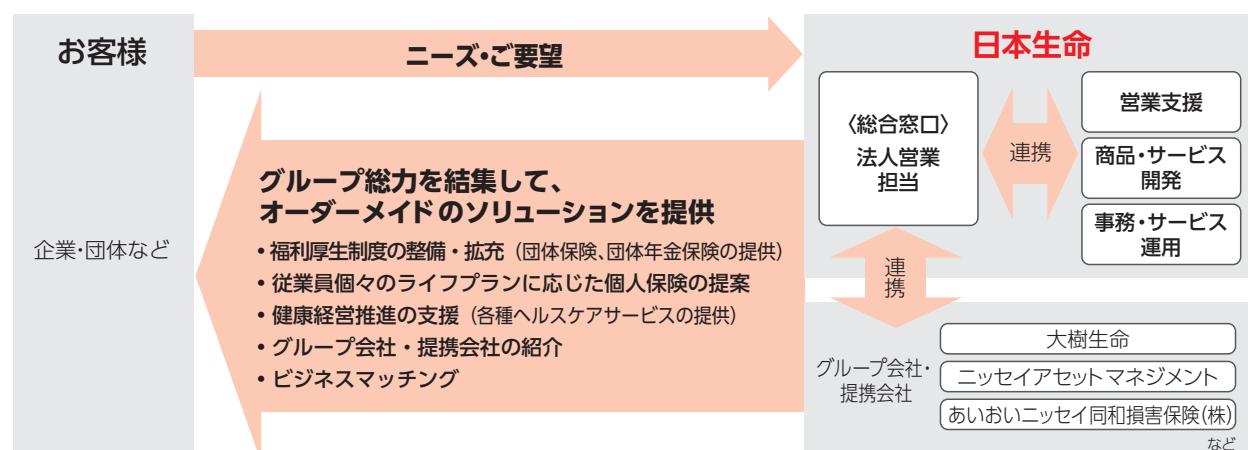
環境認識・基本戦略

企業・団体などを取り巻く環境は、テクノロジーの進展やグローバル化などによりめまぐるしく変化するとともに、コロナ禍の影響や地政学リスクによって、不確実性はさらに高まっています。

加えて近年では、就業形態などの多様化に伴い、働き方改革やリモートワークへの対応、介護や病気との両立支援などもより一層重要となり、福利厚生に対するニーズはますます多様化しています。

このような中、法人営業担当者は、お客様に対する「総合窓口」として、当社のグループ力を生かして、多様なお客様ニーズにお応えしています。

具体的には、福利厚生制度のコンサルティングや保険商品・サービスのご提供に加え、グループ会社・提携会社の運用商品・損害保険の紹介、ビジネスマッチングなど、オーダーメイドのソリューションをご提供し、お客様をさまざまな面でサポートいたします。



振り返り

当社では、従業員などの遺族保障・休業保障・医療保障のための各種団体保険のご提案、経営者の相続や事業承継への備えに向けた経営者向けの商品のご提案を行っています。また、企業・団体ごとの課題・ニーズを踏まえた確定給付企業年金や確定拠出年金の制度コンサルティングなどに取り組んでいます。

こうした取り組みの結果、団体保険の保有契約高は、コロナ禍などの影響を受け対前年減少したものの、コロナ禍前を上回る水準を維持しています。また団体年金保険の資産残高は13.8兆円となっています。

加えて、当社とお取引いただいている企業・団体数は約26.9万企業となっています。

商品ラインアップ

【企業の福利厚生としての保障】

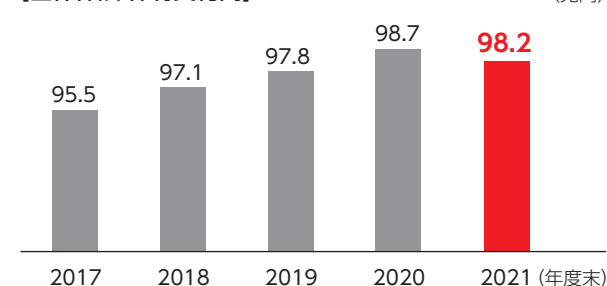
遺族保障	総合福祉団体定期保険	団体定期保険	新無配当扱特約付団体定期保険
休業保障	新団体就業不能保障保険	団体長期障害所得補償保険	
医療保障	総合医療保険(団体型)	3大疾病保障保険(団体型)	
退職後(老後)の保障	確定給付企業年金保険	確定拠出年金保険	

【経営者のための保障】

遺族保障 老後の生活	ニッセイみらいのカタチ ーキーマンプランー	ニッセイ長期定期保険	ニッセイ傷害保障重点 期間設定型長期定期保険	ニッセイ遡増定期保険
---------------	--------------------------	------------	---------------------------	------------

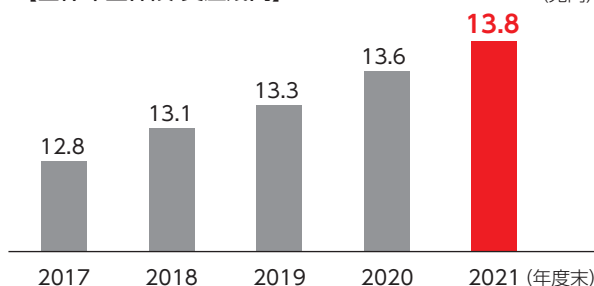
【団体保険 保有契約高】

(兆円)



【団体年金保険 資産残高】

(兆円)



重点取組

コロナ禍や低金利環境継続等によって企業・団体と当社の置かれた環境が大きく変化する中でも、徹底したお客様目線で課題・ニーズを踏まえた商品・サービスを提供し、お客様との揺るぎない関係を構築・発展させることを目指しています。

また、コロナ禍においても企業・団体・従業員の皆様と、対面(リアル)・非対面(デジタル)を融合したコミュニケーションを通じ、企業保険の商品・サービスを契機とした個人保険のご提案、退職後も含めた生涯にわたるサービス提供に取り組んでまいります。

商品面では、商品内容の簡素化、加入申込・事務手続

きなどのデジタル化により、中堅企業の皆様にご加入いただける「新無配当扱特約付団体定期保険“みんなの団体定期保険”」を2023年1月に発売します。また、低金利環境においても安定的な資産運用へのニーズにお応えするため、「確定給付企業年金保険一般勘定特約(2022)“ニッセイ一般勘定プラス”」を2022年4月に発売しました。

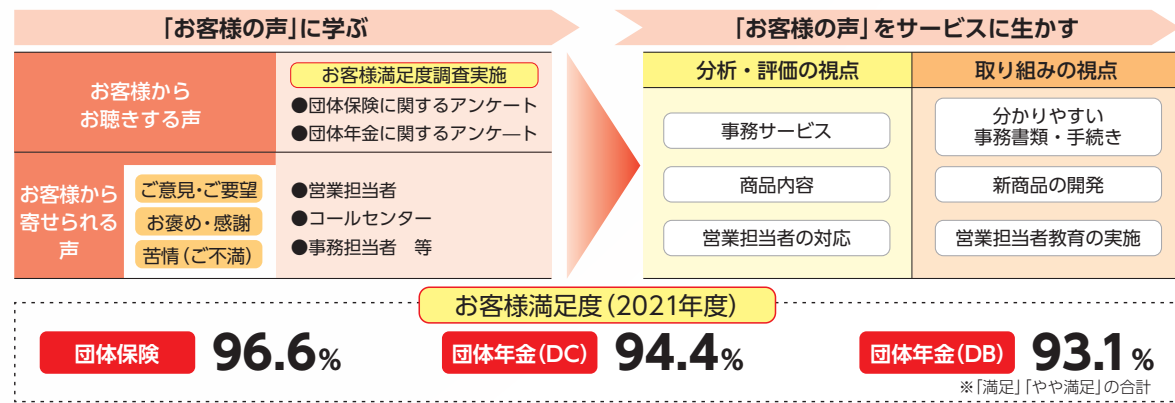
サービス面では、健康経営への関心が高まる中で、企業・団体へ「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス“Wellness-Star☆”」をご提供しています。

お客様の声にお応えする商品・サービスの提供

お客様の声を生かす取り組み

当社では、団体保険および団体年金のご契約者である企業・団体および従業員の皆様からいただいた「お客様の声」を、サービス向上のための大切な財産として受け止めています。営業担当者、コールセンター、事務担当者等

において幅広い把握に努めるとともに、アンケートなどを通じ当社からも積極的にお客様のご意見等をお聴きしています。お客様からいただいた声は改善取り組みの検討に活用し、継続的なサービス向上を推進しています。



PDCAサイクルを通じた好循環の実現

多様化するお客様のニーズにお応えするさまざまな商品・サービスのご提供

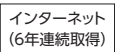
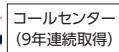
①「確定給付企業年金保険一般勘定特約(2022)

“ニッセイ一般勘定プラス”を2022年4月に発売

当社の資産運用力を生かして予定利率0.50%を保証し、さらに運用成果などに応じて配当金をお支払いする商品です。

②確定拠出年金サービスにて「五つ星認証」を連続取得

ニッセイ確定拠出年金コールセンターおよびニッセイ確定拠出年金インターネット(加入者専用Webサイト)は、HDI-Japan*が提供する「HDI五つ星認証プログラム」において、分かりやすさや使いやすさなど、サービス品質の高さが評価され、連続して五つ星認証を取得しています。



*HDI(Help Desk Institute)はサポートサービス業界における世界最大のメンバーシップ団体で、日本では2001年にHDI-Japan設立。

③「介護保障保険(団体型)」の提供

国内最大の産業別労働組合であるUAゼンセンからの要望を受け、家族の介護と仕事の両立支援に備えるための制度として、親などが要介護状態になったときに保険金をお支払いする商品を開発し、当団体へ提供しています。

④ニッセイ健康増進コンサルティングサービス

“Wellness-Star☆”の提供

企業・団体などの健康増進取り組みの支援に向け、以下のサービスを提供しています。



〈サービス提供例〉

- ・医療費の分析と健康課題の可視化
- ・糖尿病予防プログラムの提供
- ・ウォーキングアプリを活用した運動促進支援
- ・血糖変動チェックプランの提供
- ・健康経営に資するアドバイス

⑤企業経営支援ポータルサイト

“NISSAY Business INSIGHT”の提供

企業・団体などの持続的な成長に向け、多様な経営課題の解決に役立つ情報を一元集約した経営支援ポータルサイトを提供しています。

〈当サイトはこちら〉



「新無配当扱特約付団体定期保険“みんなの団体定期保険”」の発売(2023年1月発売予定)

●商品概要・開発背景

中堅企業(従業員規模100~1,000名程度)向けに開発した、デジタル手続きを前提とした任意加入型の団体定期保険です。

当社の既存商品は、事務負担や事務コストなどの観点から、従業員数が一定規模以上の企業・団体を中心に提供していますが、商品内容の簡素化、加入申し込み・事務手続き等のデジタル化により、中堅企業の皆様にご加入いただける新商品を開発しました。

なお、団体定期保険において、中堅企業向けに特化し、デジタル手続きを前提とした商品の提供は生命保険業界初*となります。

*2022年1月時点、当社調べ

●デジタルで完結する手続き

加入申し込みを、Webサイトで行えるサービス(N-ナビゲーション)をご提供します。従業員の皆様はご自身のスマートフォンなどから、場所を問わずいつでも加入手続きが可能です。

また、従来は企業のご担当者が書面で実施していた事務手続きや従業員の皆様への加入勧奨等を、インターネット上で対応いただくことができます。テレワークが進みロケーションフリーとなった職場環境にもフィットした利便性の高い仕組みです。

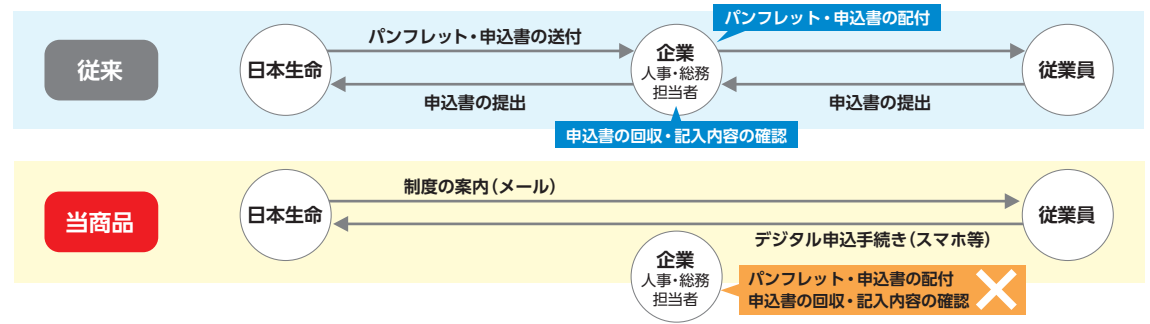


みんなの
(イメージキャラクター)

親しみやすさと、デジタル完結の手続きをイメージいただけるよう、大型ロボットをイメージキャラクターに設定

デジタル完結の手続き(新商品の事務フロー)

企業の皆様においては、加入申込書の配付・回収等の事務は発生しません。



●付帯サービス(N-コンシェルジュ)

福利厚生制度の一環としてご利用いただけるさまざまなサービスを提供します。福利厚生制度の充実化・従業員満足度の向上を後押しし、人材不足をはじめとする中堅企業の課題解決を応援してまいります。今後も企業・団体および従業員の皆様に役立つサービスを提供すべく、さらなるコンテンツの拡充に努めてまいります。

〈人事・総務ご担当者向け〉



取締役常務執行役員
岸淵 和也

長期にわたる保障責任の 全うに向け、 お客様本位での行動に努める

保険金・年金・給付金のお支払い金額
個人・法人の合計

(単体) **2兆5,272億円**
(2021年度末)

振り返り

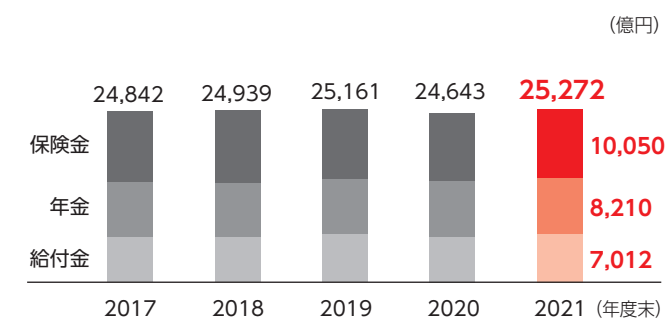
当社はこれまで、保障責任の全うに向け、迅速かつ確実なお支払いに努めてまいりました。また、2021年度に発生した各種災害や新型コロナウイルス感染症について、影響を受けられたお客様への十全な対応と

して、保険金・給付金の請求手続きの簡略化等、さまざまな特別取り扱いを速やかに実施しました。これらの取り組みにより、2021年度における保険金・年金・給付金のお支払い金額は2兆5,272億円となりました。

災害等に関する主な特別取り扱い

- ①保険料払込猶予
- ②入院給付金請求手続きの簡略化

【保険金・年金・給付金お支払い金額】



重点取組

お客様へのサービス提供体制の高度化取り組みとして、『①お客様などへのサポートの充実』、『②ライフスタイルの変化に対応する接点の充実』に取り組んでいます。

①お客様などへのサポートの充実

ご高齢のお客様について、ご加入時の親族同席を勧奨するとともに、2022年6月から「ご契約者サポートサービス」を提供しています。

当サービスでは、従来の「ご契約情報家族連絡サービス」に加え、契約者ご自身でのお手続きが困難な場合に、ご家族などが代理人としてお手続きをすることが可能と

なる「保険契約者代理制度」を導入しています。

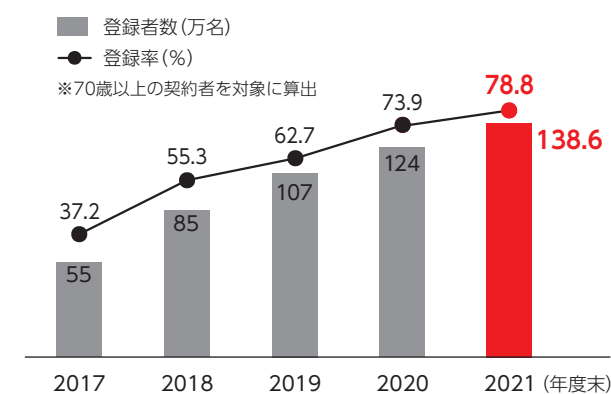
また、聴覚に障がいのある方など、お電話での会話が困難なお客様がコールセンターをご利用になる場合、手話通訳オペレーターを介してお問い合わせいただくことが可能な「日本生命手話通訳リレーサービス」を2021年1月から提供しています。

②ライフスタイルの変化に対応する接点の充実

「日本生命アプリ」について、利用可能な手続きやサービスを順次拡大しているほか、2022年3月にデザインのリニューアルを実施し、さらに利用しやすくなりました。

また、年1回ご加入契約の内容等をお知らせしている「ご契約内容のお知らせ」について、Webでの提供を2021年度から開始するなど、お客様の利便性を一層向上してまいります。

【ご契約情報家族連絡サービス登録者数推移】



環境認識・基本戦略

少子化・高齢化に伴う人口構造の変化、デジタル・先端ITの進化や新型コロナウイルス感染症の感染拡大等に伴うライフスタイルの変化や消費行動の多様化等、生命保険業界を取り巻く環境が絶えず大きく変化し、お客様のニーズが多様化してきています。

その中で当社は、生命保険事業の不変的な根幹である保障責任の全うに向け、ご加入からご契約期間中、

お受け取りまで長期にわたり、お客様をしっかりとサポートできるサービス提供体制が大切だと考えています。

世の中の変化が早く、お客様のニーズも多様化する中では、従業員一人ひとりが常にお客様本位の行動を実践することが重要であり、「お客様本位の業務運営に係る方針」を策定し、サービス提供体制の継続的な高度化に努めてまいります。

環境認識

人口構造の変化

ライフスタイルの変化

消費行動の多様化

お客様ニーズが多様化

基本戦略

お客様本位の業務運営

- 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、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る

保障責任

ご加入 → ご契約期間中 → お受け取り

お申し込みからお受け取りまでのアフターサービス

生命保険事業に期待される役割をしっかりと担っていくこと、すなわちお客様への保障責任を着実に果たすことが最大の社会的責任であると考えています。

そのために、ご加入からお受け取りまで、お客様の要望にお応えできるよう、さまざまな形でサービスレベルの向上に努めています。

お申込時のお手続きと流れ

①重要事項の説明	プラン決定後、お客様がご存じなかったために不利益を被られることのないよう、商品内容や告知義務、保険金・給付金などのお支払いができない事例など、特にご確認ください事項を説明しています。
②意向確認	重要事項の説明を行ったうえで、お客様に、ご意向に沿った商品内容であるかなどをご確認いただいています。
③告知	事実と異なることを告知された場合は、「告知義務違反」としてご契約または特約を解除し、保険金・給付金などのお支払いができなくなることがありますので、正確で漏れない告知をお客様にお願いしています。
④ご契約サービス案内	より安心をお届けできるよう、営業担当者の説明に加え、お客様サービス担当者の訪問により、お客様に対してお申し込み内容を確認することがあります。

ご契約の成立

「ご契約内容のお知らせ」

ご加入契約の内容や保険金・給付金を漏れなくご請求いただくためのご確認事項、配当金などの情報を年1回お知らせしています。ご契約の最新情報については、ご契約者さま専用サービス（ニッセイホームページ）でいつでもご確認ください。

「ご契約内容確認活動」

訪問やオンライン面談により営業職員が、ご契約の詳しい内容や入院・手術などの有無を確認させていただきます。また、医療に関する情報などお客様に有益な情報をお届けします。

説明・確認させていただく主な内容

- 現在ご加入のご契約について説明、および支払い事由（入院・手術等の有無）や住所などの登録内容
- 医療に関する情報などお客様に有益な情報や日本生命の商品・サービスに関する情報
- 「ずっともっとサービス」のご利用に関するご案内 など



ご契約内容の詳細



ご契約内容確認活動

ご契約期間中

ホームページ・アプリでのご契約内容の確認

ニッセイホームページおよび日本生命アプリでログインしていただくことにより、ご契約内容の確認のほか、住所変更などのお手続き、入院・手術給付金の請求や「ずっともっとサービス」等、各種サービスをご利用いただけます。



ニッセイホームページ



日本生命アプリ

ご利用いただけるサービス

- ご契約内容の確認
- 住所変更などの各種手続き
- 借入れ・引き出し・返済・払い込み
- 入院・手術給付金の請求（一部）
- 「ずっともっとサービス」に関するお手続き
- 健康関連サービス

お支払い事由の発生

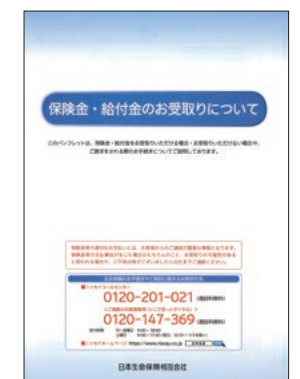
保険金・給付金のご請求

保険金・給付金のお支払い事由が発生した場合は、担当の営業職員やお近くのニッセイ・ライフプラザなどの窓口、またはニッセイコールセンターまでご連絡ください。

なお、入院・手術給付金のご請求については、ニッセイホームページ・日本生命アプリからも請求が可能です。

ご請求手続きなどに関するご案内

保険金・給付金を漏れなくお受け取りいただくために、ご請求手続きなどに関するご案内文書やさまざまな冊子・パンフレット・動画を用意しています。



死亡保険金受取人へのサポート

被保険者がお亡くなりになった際に必要となる広範なお手続きについて、ご遺族をサポートするサービス「ニッセイご遺族あんしんサポート*1」をご利用いただけます。

「ニッセイご遺族あんしんサポート」の内容

- 「保険金に税金はかかるの?」「相続税はどうなるの?」「不動産の名義変更はどうすればいいの?」といった疑問について、ファイナンシャルプランナー等がお電話でお答えします（無料）。
- お手続きでお困りの際には、お手続き内容に応じた専門家をご案内し、各種お手続きの代行、相続税申告等を行います（有料）*2。



*1 「ニッセイご遺族あんしんサポート」は、死亡保険金をお受け取りになる方にご利用いただけるサービスです。

*2 ご利用内容に応じて税理士法人、司法書士法人、行政書士法人等と契約を結んでいただきます。各法人等との契約に基づきお手続きのサポートや代行を利用する場合、利用料金がかかります。

保険金等のお受け取り

お客様の多様なニーズにお応えするサービスの提供

■ インターネット・コールセンター

ニッセイホームページ・日本生命アプリ

ニッセイホームページでは、保険金・給付金請求などのさまざまなお手続き方法のご案内や、AIを活用した会話形式での照会応答機能の導入をしています。

また、ニッセイホームページ・日本生命アプリでログインすると、ご契約内容の確認や給付金の請求、住所変更などのお手続きができます。日本生命アプリは生体認証で簡単にログインできるほか、2022年3月にデザインのリニューアルを実施し、各種手続きやサービスがさらに利用しやすくなりました。



日本生命アプリ

ニッセイコールセンター

全国のお客様からの生命保険に関するお問い合わせ、お手続きのご要望を専門のオペレーターが承ります。

ご希望のお客様には、直接書類を送付し、お手続きを行うほか、ニッセイホームページや日本生命アプリを利用するお客様のお問い合わせへのサポートも行っています。

お客様お一人おひとりに丁寧で分かりやすく、かつスピーディーな対応を心がけています。



ニッセイコールセンター

■ ご高齢のお客様へのサービス向上取り組み

安心してご契約を継続いただけるよう、保険のご加入からアフターサービス、保険金・給付金のお受け取りを通じて、ご高齢のお客様に向けた丁寧な取り組みを進めています。

加
ご
入
契
時
約

ご
契
約
継
続
期
間
中
・
お
支
払
い
手
続
き
時

● ご親族の同席

お手続きには原則ご親族にも同席いただき、お申し込み内容をご理解いただけるよう努めています。

● 「ご契約サービス案内」

お客様サービス担当者が、お客様にお会いし、お申し込み内容の確認、サービスや各種お手続きのご案内などを行っています。

● 「ご契約者サポートサービス」

ご高齢のお客様によるお手続きのお問い合わせが困難になった場合などに、ご登録いただいたご家族がお客様をサポートしていただけるサービスをご案内しています。

● 「指定代理請求人」の指定・変更

ご自身によるお手続きが困難になる可能性が高いご高齢のお客様には、「指定代理請求人」を指定いただくとともに、より若い世代(子世代等)への変更をおすすめしています。

● ご高齢のお客様専用ダイヤル(シニアほっとダイヤル)

専門的な電話対応スキルを学んだオペレーターに直接つながり、分かりやすく丁寧に対応します。また、書類を送付したお客様に対しては、記入方法を電話でサポートする「手続きフォローコール」を行っています。

● 「ニッセイご遺族あんしんサポート」

被保険者がお亡くなりになった際に必要となる広範な手続きについて、ご遺族をトータルでサポートします(電話相談＜無料＞／レポート提供＜無料＞／代行手続き＜有料＞など)。

■ 障がいのあるお客様へのサービス向上取り組み

ニッセイ・ライフプラザ(お客様窓口)では障がいのあるお客様にも配慮ある対応ができるよう、筆談・コミュニケーションシート(会話でのコミュニケーションが困難な場合のツール)・卓上マイクスピーカーでの応対や簡易スロープなどの配備を進めています。

また、「日本生命手話通訳リレーサービス」を提供しています。(右図参照)



適正なお引き受け・お支払いに向けた取り組み

査定人材の育成体制の充実

ご契約のお引き受け・保険金などのお支払いを担当する査定専門人材の体系的な育成制度を導入し、医学的・法務的知識に関する社内試験・研修等を行っています。

また、生命保険協会主催の「生命保険支払専門士」の取得を推進しており、2022年4月1日時点で6,184名が資格を保有しています。

お客様への説明の充実

お客様に漏れなく保険金・給付金をお受け取りいただくために、冊子「保険金・給付金のお受け取りについて」を用意しています。また、ご請求時やお受け取り時にお客様ご自身でもご請求漏れがないかをご確認いただけるようご案内文書を作成し、説明の充実にも努めています。なお、保険金・給付金のお受け取りに関する相談窓口を設置し、お客様からのご照会にお答えしています。

システム体制の整備

2012年度から保険のご提案、お引き受けから保険金・給付金のお支払いに至るまで、お客様サービスの全領域・全工程にわたる基幹システムを抜本的に再構築した「新統合システム」が稼働し、より正確で迅速な引き受け・支払い業務を実現しました。2019年度から、所定の入院・手術給付金についてニッセイホームページ・日本生命アプリからのインターネット請求を開始するなど、お客様サービスの向上に努めています。

医事研究・開発の強化

これまで蓄積してきた医学的データの分析に加えて先端ITの活用や、大阪大学大学院医学系研究科への教員派遣などを通じて、最新の医療・介護分野の研究を行い、お客様のニーズにお応えする新商品の開発や引き受け基準の見直しなどを進めています。

NISSAY People



コールセンター
(福岡)
軸丸 未咲

声だけで、会うよりそばへ ～ 正確・迅速に、安心を届けるコールセンターへ ～

コールセンターでは、お申し出やご質問に対して正しく、迅速にお応えすることはもちろん、心情に寄り添いながら、声だけでお会いするお客様へ安心を届けることを心掛けています。また、日本生命から多様なサービスを提供している中で、お客様がまだお気づきになっていないサービスを提案するなど、「プラスアルファ」のサービス提供にも取り組んでいます。

その他、最前線でお客様と接するため、会社全体の動きやお客様の反応を、リアルタイムに、ダイナミックに感じられることが、私たちの仕事の特徴だと思います。生活様式が大きく変化する今だからこそ、いただいたご意見・ご要望を各部署へ伝える発信力の重要性がさらに増していると感じます。また、お客様の声を経営に生かすべく、サービス改善・向上に資する提案も積極的に進めています。

これからも、日本生命の“顔”として、多くのお客様に接する私たちだからこそその付加価値を提供していきたいと思っています。

お客様から寄せられた声(苦情)について

当社は、当社の消費者志向経営に関する理念や取り組み方針を記載した「消費者志向自主宣言」に基づき、お客様からいただいた声を、サービス向上のための大切な財産として受けとめ、お客様の視点に立った経営・サービスの改善に取り組んでいます。

なお、お客様からのご意見・ご不満をより幅広く

捉え、積極的に経営の改善に生かしていくために、苦情の定義を「お客様から寄せられるご不満の申出(事実関係の有無は問わない)」としています。

これらの苦情に対し、早期解決を図るとともに原因の分析・改善策の検討を行い、再発防止に向けて取り組んでいます。

2021年度 お客様から寄せられた声(苦情)の件数

内容	件数	占率	主なお申し出内容
新契約関係 (保険契約へのご加入等に関するもの)	5,537件	9.6%	● ご加入時の説明に関するご不満 ● 営業職員の募集行為に関するご不満 等
収納関係 (保険料のお払込み等に関するもの)	4,384件	7.6%	● 口座振替、振り込みに関するご不満 等
保全関係 (ご契約後のお手続き等に関するもの)	23,906件	41.4%	● 解約手続きに関するご不満 等
保険金・給付金関係 (保険金・給付金のお支払い等に関するもの)	7,842件	13.6%	● 給付金のお支払い手続きに関するご不満 ● 満期保険金のお支払い手続きに関するご不満 等
その他	16,089件	27.8%	● アフターサービスに関するご不満 ● 営業職員の態度・マナー、お客様応接に関するご不満 等
苦情合計	57,758件	100.0%	

※ 「お客様から寄せられた声」の件数(ご意見・ご要望・ご相談・ご不満・お褒め・その他お問い合わせ等)は1,971,079件です。
※ 上記は、受付時点での内容・件数を記載しており、一般社団法人生命保険協会の基準に則って分類しています。

金融ADR制度について

金融ADR制度とは、金融分野における裁判外紛争解決手続き*のことです。お客様(ご契約者等)が生命保険会社を含む金融機関との間で十分に話し合いをしても問題の解決がつかないような場合に活用することができます。

生命保険業界では、一般社団法人生命保険協会が、金融ADR制度に基づく「指定紛争解決機関」に金融庁から指定され、生命保険等に関する裁判外紛争解決手続き*を実施しています。

当社は、一般社団法人生命保険協会との間で紛争解決等業務に関する「手続実施基本契約」を締結しています。

* 裁判外紛争解決手続き(ADR:Alternative Dispute Resolution)とは、身の回りで起こるトラブルを裁判ではなく、中立・公正な第三者に関わってもらいながら柔軟な解決を図る手続きです。

[指定紛争解決機関のご連絡先] 一般社団法人生命保険協会 生命保険相談所	
電話番号	03-3286-2648
	〒100-0005
所在地	東京都千代田区丸の内3-4-1 新国際ビル3階
受付時間	9:00～17:00 (土・日曜日、祝日、年末年始を除く)
ホームページ	https://www.seiho.or.jp/contact/
※ 最寄の連絡所にご相談いただくことも可能です。	
連絡所一覧	https://www.seiho.or.jp/contact/about/list/

保険金・給付金のお支払い状況

2021年度 保険金・給付金のお支払い件数、お支払い非該当件数および内訳 (単位:件)

	死亡 保険金	災害 保険金	高度 障がい 保険金	その他	保険金 合計	死亡 給付金	入院 給付金	手術 給付金	障がい 給付金	その他	給付金 合計	合計
お支払い件数	98,516	728	1,693	24,737	125,674	5,767	707,968	466,154	748	316,780	1,497,417	1,623,091
支払い事由に非該当	3	40	673	2,483	3,199	0	2,926	39,006	87	1,293	43,312	46,511
免責事由に該当	261	12	0	12	285	3	253	67	0	33	356	641
告知義務違反による 解除	33	0	2	23	58	0	283	146	0	22	451	509
詐欺による取消・無効	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
不法取得目的による 無効	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
重大事由による解除	0	0	2	1	3	0	4	2	0	0	6	9
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
お支払い非該当件数合計	297	52	677	2,519	3,545	3	3,466	39,221	87	1,348	44,125	47,670

(注) 1.当実績は、保険種目ごとに集計した、個人保険・団体保険の合計実績です。
2.満期保険金・生存給付金・一時金・年金等、支払査定を要しないものは含みません。
3.「約款に定める入院日数に満たない入院のご請求」等、「請求人からのお申出やご請求書類等から支払事由に該当しないことが明白で、特段の支払査定を行わないもの」は、お支払い非該当件数に含みません。
4.複数の会社でお引き受けしている団体保険契約のお支払件数は、当社が幹事をしているご契約のみを対象としています。
5.上記件数については、一般社団法人生命保険協会の基準に則って分類しています。

お支払い非該当事由と内容

お支払い非該当事由	内容
支払い事由に非該当	約款では、保険金・給付金ごとにお支払いする事由を定めています。ご請求いただいた内容がこの事由に該当しない場合、保険金・給付金のお支払いはできません。 例) ・約款に定める所定の要件に該当しない手術に対し、手術給付金を請求された場合
免責事由に該当	約款では、保険金・給付金ごとにお支払いできない事由を定めています。ご請求いただいた内容がこの事由に該当する場合、保険金・給付金のお支払いはできません。 例) ・ご加入後、約款に定める所定の年数以内の被保険者の自殺に対し、死亡保険金を請求された場合 ・保険契約者・死亡保険金受取人の故意による被保険者の死亡に対し、死亡保険金を請求された場合
告知義務違反による 解除	ご契約の際に、保険契約者や被保険者の故意または重大な過失によって事実を告知しなかったり、事実と異なることを告知した場合、保険契約または特約を解除することがあります。この場合、保険金・給付金のお支払いはできず、保険契約者に解約払戻金をお支払いします。
詐欺による取消・無効	ご契約の際に、保険契約者、被保険者または保険金・給付金の受取人の詐欺行為があった場合、保険契約または特約を取消(無効)とすることがあります。この場合、保険金・給付金のお支払いはできず、既に払い込まれた保険料は払い戻しません



代表取締役副社長執行役員
松永 陽介

保障責任を全うすべく 運用収益の安定拡大を図る

一般勘定資産残高
(単体) **75兆3,599億円**
(2021年度末)

有価証券含み損益相当額
(単体) **10兆6,789億円**
(2021年度末)

環境認識・基本戦略

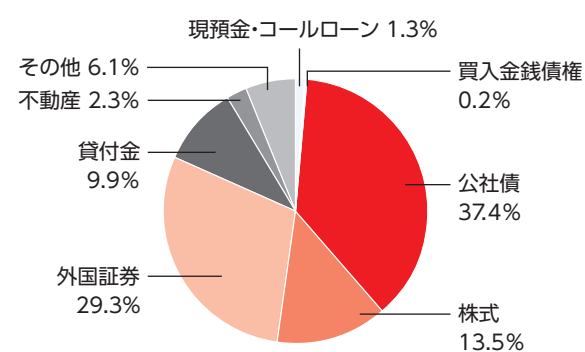
インフレ高進を受けた各国中央銀行による金融引き締めや地政学リスクの高まりなどを背景に、各資産価格が大きく変動するなど、先行きの不透明な運用環境が続いています。

当社は、そのような中でも、ご契約者にお約束した利回りを安定的に確保し、将来の保険金・給付金等を確実にお支払いすることを使命として、資産運用に取り組んでまいりました。

具体的には、生命保険商品という超長期の負債特性を反映し、資産と負債を総合的に把握・管理するALM(アセット・ライアビリティ・マネジメント)の考え方に基づき、資産・国・通貨等の分散に留意したバランスの取れたポートフォリオの構築や、中長期的な相場循環を捉えた売買の実施を通じて、安定的な収益力の向上に努めています。

また、低金利の継続が見込まれることから、円金利資産である公社債等の資産運用を中心としつつ、相対的に利回りの高い社債や海外不動産・インフラへの投融資などにも注力しています。

【一般勘定資産の構成】(2021年度末)



このような取り組みを進めて行くうえでは、厳格なリスク管理が重要です。きめ細かな投資案件の選別や、潜在的なリスク懸念事象の把握、リスク顕在化時に備えた対応策の検討など、一層の態勢強化に努めています。

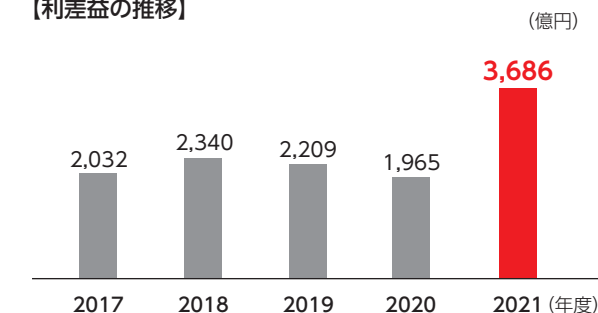
なお、投資にあたっては、中長期的な視点でご契約者の利益となることを重視し、安全性・収益性・流動性に加えて、公共性にも配慮した資産運用を行っています。

振り返り

2021年度の利差益は、世界的な企業業績の回復による株式配当金や投資信託分配金の増加を主因として増益となり、12年連続の順ぎやを確保しました。

低金利環境が継続する中でも、安定的に利差益を確保すべく、引き続き収益力の向上とリスク管理の強化に取り組んでまいります。

【利差益の推移】



重点取組

当社は、低金利の厳しい環境下でも、保障責任を全うするため、資産運用の強化・高度化を通じて収益・健全性の向上に努めてきました。

2021年度から2023年度の中期経営計画においては、低成長・低金利環境が長期化する蓋然性の高まりや、コロナ禍に起因する社会環境・産業構造の変化も見据えつつ、①ポートフォリオの変革、②ESG投融資の強化、の二点に注力しています。

①ポートフォリオの変革については、円金利資産の長期化による金利リスクの圧縮や、海外を中心としたクレジット資産の積み増し、オルタナティブ資産等への国際分散投資の推進を通じて、長期安定的な運用収益の確保とリスク削減の両立を目指します。

②ESG投融資の強化については、コロナ禍も一因となり、ESG要素が中長期の企業価値に与える影響が強まっている潮流も踏まえ、収益向上に資するESG投融資の取り組みを強化していきます。2021年度は、

全ての資産クラスの投融資プロセスにESG要素を組み込むとともに、資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の2050年度ネットゼロの目標達成に向けて、2030年度の中間目標を設定しました。引き続き、さまざまなESG投融資手法を組み合わせ、収益性の確保とともに持続可能な社会の実現に努めていきます。

さらに、これらの資産運用戦略を支えるべく、グローバルな投資体制や、高度な専門性を有する人材の育成、システム開発など、「基盤構築」もグループ一体で推進します。2022年3月には、グループの運用機能・人材を結集し、運用利回り向上に向けた取り組みを進めるため、当社に続き大樹生命のクレジット・オルタナティブ投資の機能を、資産運用子会社であるニッセイアセットマネジメントへ移管しました。今後も、ご契約者利益に貢献すべく、当社グループのリソースを有効に活用し、資産運用に取り組んでまいります。

環境認識

低成長・低金利
環境の長期化

コロナ禍に起因
する社会環境・
産業構造の変化

中期経営計画における資産運用戦略

生命保険会社の長期の資金特性を踏まえ、
収益性と持続可能な社会の実現を両立し、ご契約者利益に貢献する

① ポートフォリオの変革

- 円金利リスクの圧縮
- クレジット資産の積み増し
- 国際分散投資の推進

② ESG投融資の強化

- 全資産クラスでのインテグレーション
- ESG 取り組みを重視した対話
- ESG テーマ投融資の拡大

基盤構築

運用態勢の最適化

人材育成

システム基盤

資産運用戦略を支える各種基盤をスピードをあげてグループ一体で構築

長期安定的な運用収益の確保

■ クレジット・オルタナティブ資産への投融資

当社では、運用収益向上の観点から、クレジット資産やオルタナティブ資産への投融資に注力しています。

主なクレジット資産としては、社債やプロジェクトファイナンスが挙げられます。また、オルタナティブ資産には、ベンチャー投資や新興国、海外不動産等が該当します。

こうした資産は、相対的に高い利回りが見込まれる

■ ESG投融資

当社では、さまざまなESG投融資手法を組み合わせ、取り組みを推進しています。ESGテーマ投融資においては、累計1.7兆円の目標(2017-2023年度)に対し、2017年度以降の累計投資額は1.3兆円を超えたほか、2021年度には5,000億円の脱炭素ファイナンス枠を

ことに加え、株式や債券等の伝統的資産との相関が低い資産が多く、リスク抑制の観点からも、重要であると認識しています。

当社グループの強みであるグローバルな運用体制を生かし、クレジット資産やオルタナティブ資産への投融資を通じて、国際的な分散投資を推進していきます。

新たに設定しました。

今後も、資産特性も踏まえながらESG投融資の強化を進め、収益性の確保と同時に持続可能な社会の実現に貢献し、ご契約者利益の拡大に努めていきます。

※気候変動問題への取り組み(TCFD提言への対応)についてはP74-77をご覧ください。

ESG投融資手法		取組状況・取組方針	
インテグレーション	投融資プロセスにおいてESG要素を考慮	2021年度から全資産クラスに対象を拡大	資産運用 ポートフォリオにおける 温室効果ガス排出量 2050年度 ネットゼロの 目標達成に向けて、 2030年度の中間目標を 設定 詳細 P77 ※国内外上場株式・ 国内外社債・ 不動産を対象
エンゲージメント	投資先企業との対話を通じた働きかけ	中長期的な企業価値向上の観点から、ESGをテーマとした対話にも注力	
テーマ投融資	ESG課題解決に紐づく投融資	累計実績(2017-2021年度): 1.3兆円超 脱炭素ファイナンス枠を 5,000億円設定	
ネガティブ・スクリーニング	特定の企業や事業に対する投融資禁止	クラスター弾等の製造企業に対する投融資、および石炭火力発電事業への新規投融資禁止	

ESG投融資の基本的考え方	持続可能な社会の実現への貢献と運用収益向上の両立を目指す
---------------	------------------------------

■ フォワードルッキングなリスク管理の推進

投融資手法が多様化・複雑化してきたことにより、資産運用リスク管理の重要性はますます高まっています。

当社では、投融資先やマーケット状況に対するきめ細かなモニタリングなどにより、環境変化にも機敏に対応できるよう態勢整備に取り組んでいます。特に、損益や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推進しています。

また、投融資執行部門が、厳格な案件選別や分散投資を通じてリスクの抑制に取り組むとともに、リスク管理・審査管理部門が、ポートフォリオのリスク量の計測や与信リミットの設定、個別案件審査などを通じて牽制を働かせています。

■ 投資先企業の成長に向けた対話取り組み

当社は、「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》を受け入れ、各原則にのっとって適切にスチュワードシップ活動に取り組んでいます。

生命保険事業の公共性や負債特性等に鑑み、投資先企業の企業価値向上の果実を、中長年にわたる安定的な株主還元や株価上昇、社債の安定的な元利償還という形で享受することを運用の基本方針とし、従来から投資先企業との建設的な対話を行うことを重視して

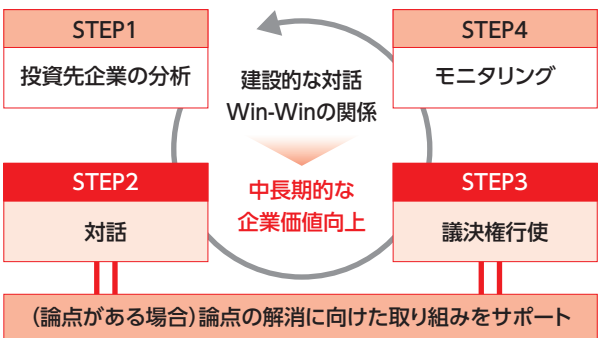
きました。

投資先企業との対話に際しては、相互信頼に基づく、Win-Winの関係を構築することを通じ、ともに成長していくことが重要と考えています。また、議決権行使の賛否判断を行う際にも、画一的に判断するのではなく、対話を通じて把握した個別企業の状況や改善に向けた取り組み状況などを踏まえ、きめ細かく判断することとしています。

スチュワードシップ活動の基本的な考え方

- 投資先企業と環境・社会の要素も考慮に入れた建設的な対話に取り組み、中長期的な企業価値向上を促し、運用収益の拡大につなげるとともに、「安心・安全で持続可能な社会」の実現を目指します。

【スチュワードシップ活動の基本サイクル】



スチュワードシップ活動に関する主な取り組み

<これまでの主な取り組み>

- 株主還元や収益性、コーポレートガバナンス等に係る重要な論点がある企業を含む747社と対話を実施
- 対話や議決権行使に関する事例開示を充実

<当面の強化取り組み>

- 原則、全ての対話先と環境(E)・社会(S)のテーマを織り交ぜた対話を継続し、企業の対応を後押し
- 気候変動のテーマについては、温室効果ガス排出量削減目標や取り組みに関する投資先企業との対話を通じ、当社ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の2050年度ネットゼロ実現に向けて、企業の取り組みを後押し

《日本版スチュワードシップ・コード》に関する取り組みの詳細、対話の具体事例や成果等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/otsutaeshitai/shisan_unyou/ssc/

■ 地域・社会の成長を支える取り組み

生命保険会社としての資金の長期性を生かし、環境や地域・社会と共生し、日本経済・企業と安定的な成長を共有していく視点から資産運用を行っています。

例えば、融資取引においては全国各地のお客様との

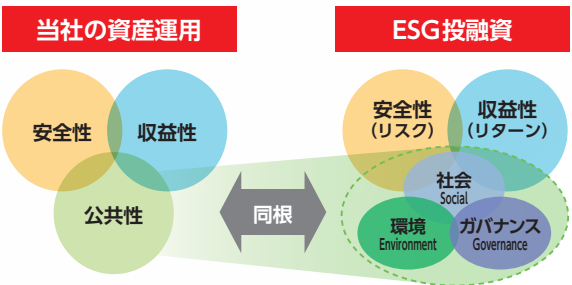
取引を通じて、地域・産業の発展に役立つように努めています。不動産投資においても、全国各地のオフィスビル等に幅広い投資を実施することで、地域の発展に寄与しています。

ESG投融資の取り組み強化

■ ESG投融資に取り組む意義

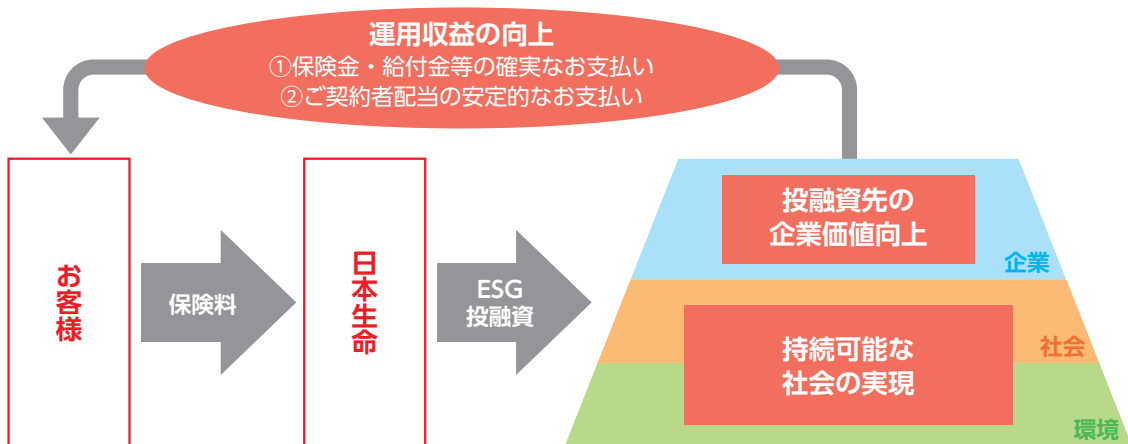
当社は創業以来、「共存共栄」「相互扶助」という生命保険事業の基本精神に基づき、お客様の利益を最優先に考え、長期的な視点で堅実な経営に努めるとともに、資産運用においても、公共性に資する投融資を実施してきました。中長期的な観点から投融資先の持続的成長を支えるESG投融資は、当社が重視している収益性・安全性・公共性のバランスに配慮した中長期の投融資方針と、基本的に同根をなすと考えています。このように創業以来の投資哲学に基づき、ESG投融資を推進しています。

【日本生命のESG投融資】



ESG投融資は公共性だけではなく、運用収益の向上にも寄与するものです。その理由として、まず、投融資判断において環境や社会の要素を考慮することで、全ての企業の事業活動の基盤となっている地球環境・社会の持続可能性が高まることが挙げられます。また、投融資先企業は環境や社会の課題解決を目指し、社会需要を捉えた収益機会を捕捉することで、企業価値を高めていくこ

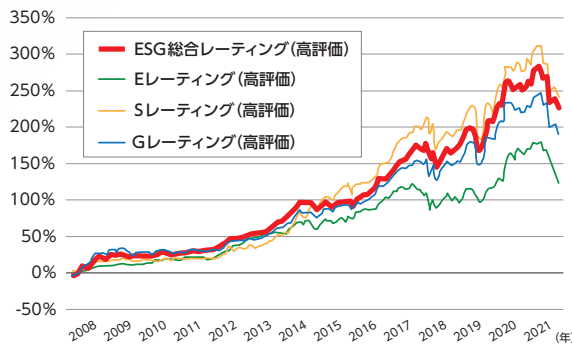
【ESG投融資によるお客様のメリット】



とができます。実際に、2008年から投資先のESG評価を行ってきた当社の資産運用子会社であるニッセイアセットマネジメントの実証分析では、E・S・Gの全てにおいて、それぞれの評価が高い企業は、市場平均よりも企業価値を高めることに成功しています。

【ESGレーティングと国内株式の累積超過リターンとの関係】 対TOPIX・期間2008/12/1-2022/3/31

※出所：東証のデータを基にニッセイアセットマネジメント作成



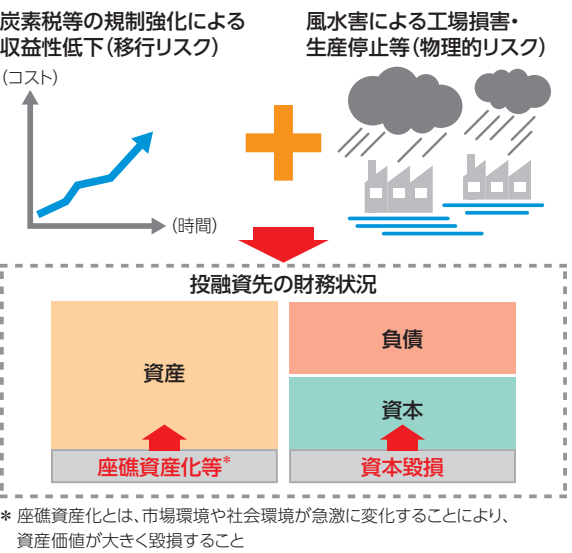
累積超過リターンは対TOPIX (単純平均により計算)。上図はニッセイアセットマネジメントが独自に付与しているESGレーティングの評価が高い企業群のパフォーマンスを示したもので、記載したデータは過去の結果を示したもので、市場環境によって変動しうるものであり、将来の利回りを保証するものではありません。

このように、ESG投融資は持続可能な社会の実現と投融資先の企業価値向上の両立に寄与するものであり、その結果としての運用収益の向上を、保険金・給付金等の確実なお支払いやご契約者配当の安定的なお支払いといった、お客様の利益の拡大につなげていきます。

■ 脱炭素社会の実現に向けて

当社は気候変動を資産運用上の重要なリスクと捉え、対応を強化しています。投融資先企業の気候変動対応が遅れた場合には、規制対応コストの増加等(移行リスク)や、風水害を受けた資産の損傷等(物理的リスク)による財務状況の悪化、ならびに当社ポートフォリオの価値の毀損につながります。こうした気候変動リスクに対応するため、資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量について、2050年度ネットゼロの目標と2030年度の中間目標を設定しています。

【気候変動におけるリスク】



■ ESG投融資関連のイニシアティブへの参加

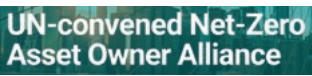
当社は、グローバルなESG投融資の動向に関する情報収集や、国際的な議論への参画を目的として、さまざまなイニシアティブに参加しています。

主要イニシアティブでは、理事や代表者グループのメンバーを務め、日本を代表する機関投資家として意見発信を行っています。

【主要なイニシアティブ】



- 国連責任投資原則 (PRI) は、持続可能な社会の実現を目的とし、ESGの課題を投資の意思決定に組み込むことを提唱する国際的なイニシアティブです。
- 当社執行役員の木村武が、保険会社初の理事会メンバーとして活動しています。



- ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス (NZAOA) は、2050年までに運用ポートフォリオのネットゼロを目指すアセットオーナーによる国際的なイニシアティブです。
- 2022年5月には、当社取締役常務執行役員の大澤晶子が、当団体の代表者グループであるSteering Groupのメンバーに就任しました。

目標の達成に向けては、資金提供と企業への働きかけの両面で取り組みを進めていきます。

資金提供面では、ESGテーマ投融資の累計投融資額は1.3兆円を超え、その約6割が環境領域への投融資です。また、ネットゼロに向けては、温室効果ガスを多く排出する企業が脱炭素化を目指し、段階的に削減取り組みを行う「トランジション」と、CO₂の回収・貯留技術等の脱炭素関連の技術革新である「イノベーション」の促進が重要だと認識しています。そのため、当社は2021年度に従来取り組みを進めてきたグリーン・ファイナンスに加え、トランジションやイノベーションを対象とする脱炭素ファイナンス枠 (5,000億円・2021-2023年度) を新たに設定しました。

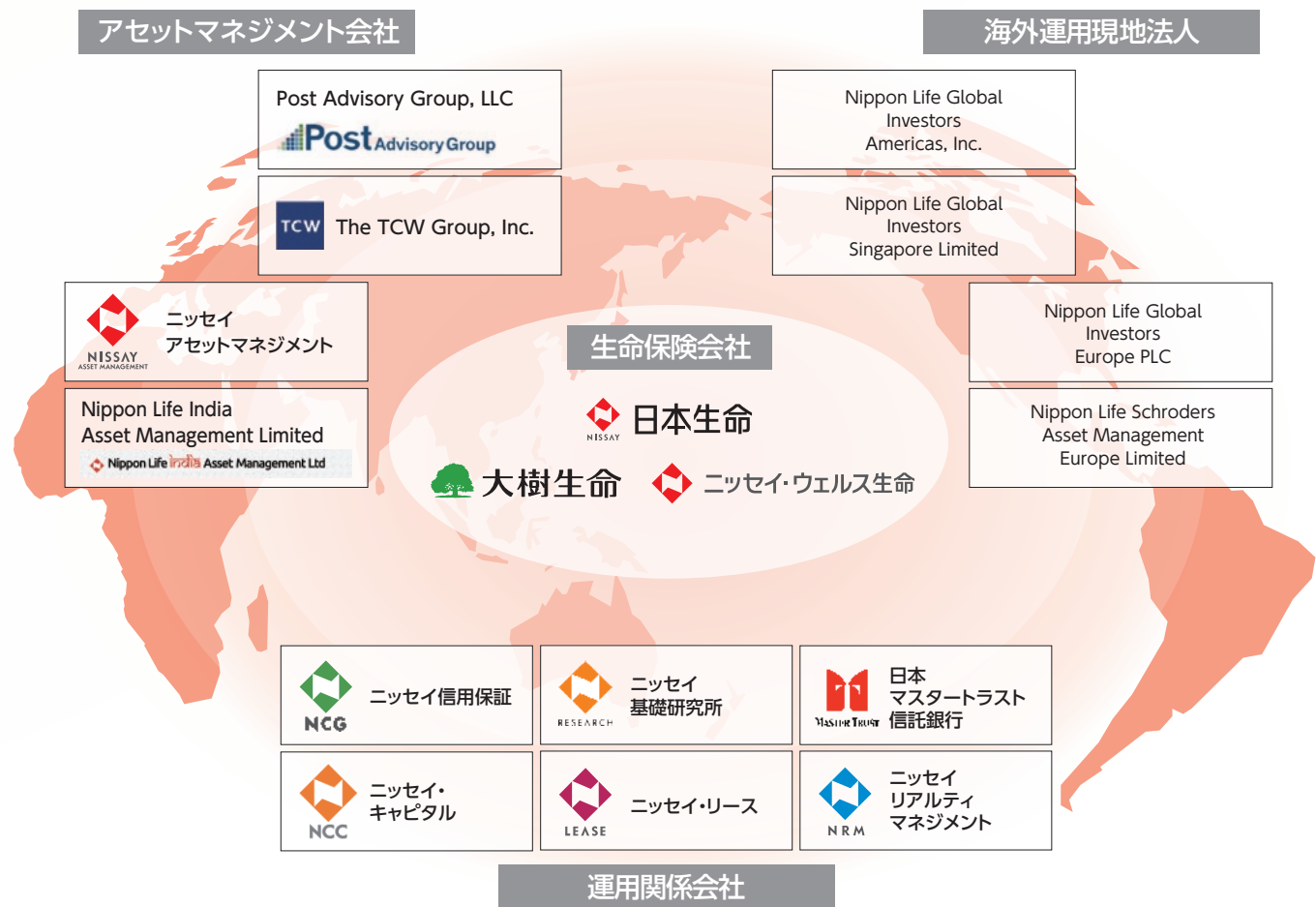
企業への働きかけの面では、投資先企業との対話において、気候変動に関する情報開示要望を実施しています。また、温室効果ガス排出量の多い企業等約70社とは気候変動を主要テーマとする対話を行っており、今後はそれらの企業に対し、2050年度ネットゼロに向けたロードマップの策定・開示の要望や、中間目標に向けた排出量削減の進捗の確認を実施する等、企業の状況を踏まえた丁寧な対話を進めていきます。

※気候変動問題への取り組み (TCFD提言への対応) についてはP74-77をご覧ください。

グループ運用体制

日本生命グループでは、国内のみならず海外の運用拠点も加えたグローバルな運用体制を構築し、各社の強みを生かしながら、収益源の多様化・資産の分散化を進めています。

2022年3月には、グループのリソースを結集し、運用力を強化する観点から、日本生命(2021年3月)に続き大樹生命のクレジット・オルタナティブ投資の機能を、資産運用子会社であるニッセイアセットマネジメントへ移管しました。



NISSAY People



金融投資部
(ニッセイアセット
マネジメント)
山崎 祐貴

グループ一体で運用力強化に取り組み、その成果をお客様に還元していきたい

金融投資部は、主にプライベートエクイティやインフラ等のオルタナティブ資産へのファンド投資を行っています。国内の低金利環境が長期化する中、中長期的に高いリターンが期待できる資産であるため、当社でも強化領域として国際分散投資を進めています。

その中で私は、海外市場の高い成長性を享受できる外国株式を担当しております。外国株式には魅力的な投資機会が多く存在する一方、その投資判断には高い専門性が求められます。当社グループを含む海外運用委託先のファンドマネージャーとも議論を重ねながら、多角的な視点で情報を分析することを心掛けています。さらに、ESGは中長期的なリスク・リターン向上の観点から非常に重要な要素であり、各ファンドの投資プロセスやエンゲージメント方針でどのようにESGの観点が考慮されているかも加味して投資判断を行っています。

2022年3月には、大樹生命のクレジット・オルタナティブ投資機能も、ニッセイアセットマネジメントに移管されました。ご契約者利益に貢献すべく、当社グループのリソースをさらに有効活用し、資産運用に取り組んでいきます。

アセットマネジメント事業

アセットマネジメント事業は、生命保険事業と親和性が高く、国内・海外双方で市場の成長が見込まれています。当社は、ニッセイアセットマネジメントを中心に、海外の出資先・提携先も含め、グループ一体となってアセットマネジメント事業を展開しています。グループ生命保険会社のニーズに沿った運用商品の提供、グループアセットマネジメント会社間での商品の相互供給や人材交流など、国内外でさまざまなシナジーを創出しながら、同事業を長期的に生命保険事業とならぶ、もう一つの柱に育ててまいります。

ニッセイアセットマネジメント



保険資産運用のノウハウを活用し、お客様の長期的・安定的な資産形成ニーズにお応えする運用商品を幅広く提供する資産運用会社です。

所在国	日本
設立年	1995年
従業員数	645名
預り資産残高*	33.8兆円
出資比率	100%

*2022年3月末時点

ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント(Nippon Life India Asset Management Ltd.)



高成長を続けるインド投資信託業界において、株式から債券まで幅広い運用商品ラインアップを有するトップクラスの資産運用会社です。

所在国	インド
設立年 (株式取得時期)	1995年 (2012年8月)
従業員数	944名
預り資産残高*	4.5兆円(2.7兆ルピー)
出資比率	73.80%

*2022年3月末時点、投資信託のみ

ポスト・アドバイザリー・グループ(Post Advisory Group, LLC)



高利回り社債投資に特化した運用商品を提供しており、米国や日本の機関投資家等をお客様に持つ資産運用会社です。

所在国	アメリカ
設立年 (株式取得時期)	1992年 (2013年4月)
従業員数	49名
預り資産残高*	2.0兆円(177億ドル)
出資比率	19.00%

*2021年12月末時点

TCWグループ(The TCW Group, Inc.)



債券運用に強みを持ち、米国最大級の投資信託を運用、世界最大級の年金基金・機関投資家等に運用商品を提供する資産運用会社です。

所在国	アメリカ
設立年 (株式取得時期)	1971年 (2017年12月)
従業員数	671名
預り資産残高*	30.4兆円 (2,644億ドル)
出資比率	24.75%

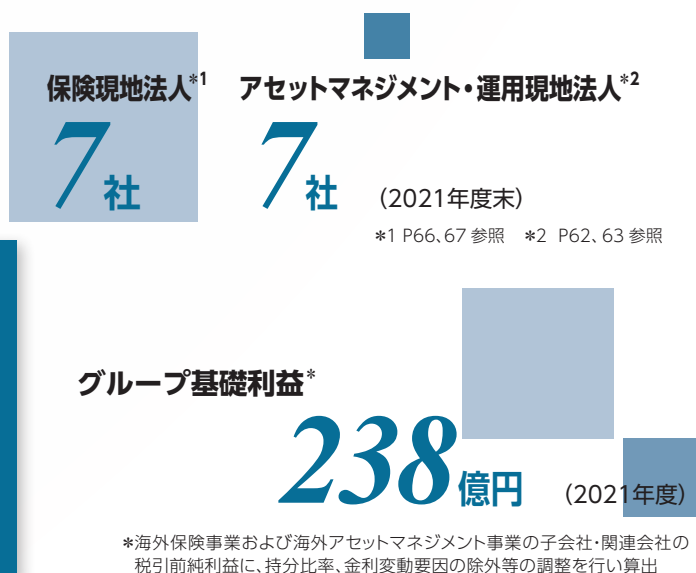
*2021年12月末時点

※株式取得時期については初回出資年月を記載 ※従業員数については2022年3月末時点の数値を記載



取締役常務執行役員
木村 稔

日本生命ならではの 海外事業展開で ご契約者利益の最大化を図る



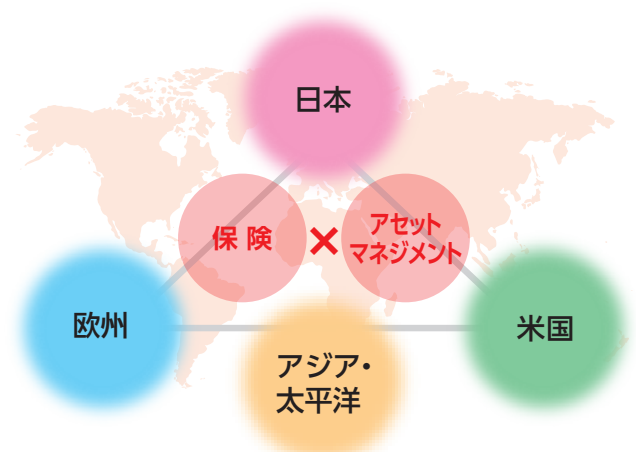
環境認識・基本戦略

当社は、相互会社として、いかなる環境変化の中でも「ご契約者利益を最大化する」という使命を果たし続けるべく、海外ビジネスに取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の長期化や、ロシア・ウクライナ情勢の緊迫化といった地政学リスクの高まりなど、海外事業を取り巻く環境は、先行き不透明な状況ではあるものの、①国内と異なる成長機会を確保し、長期安定的に収益を獲得すること、②地域や

事業の分散等によりリスクをコントロールし当社グループの経営の安定化を図ること、を旨として海外事業の展開・各種取り組みを進めています。

社会・経済の状況が変化し、お客様ニーズが一層多様化している中、各国・地域において、お客様のご期待に応える保険・資産運用サービス等の提供に向けて継続的に取り組んでまいります。



ご契約者利益の最大化

成長し続ける収益基盤の確立と
長期安定的な収益の獲得

ガバナンス態勢
の高度化

事業ポートフォリオ
の強化・改善
・既存出資先の安定成長
・新規出資への取り組み

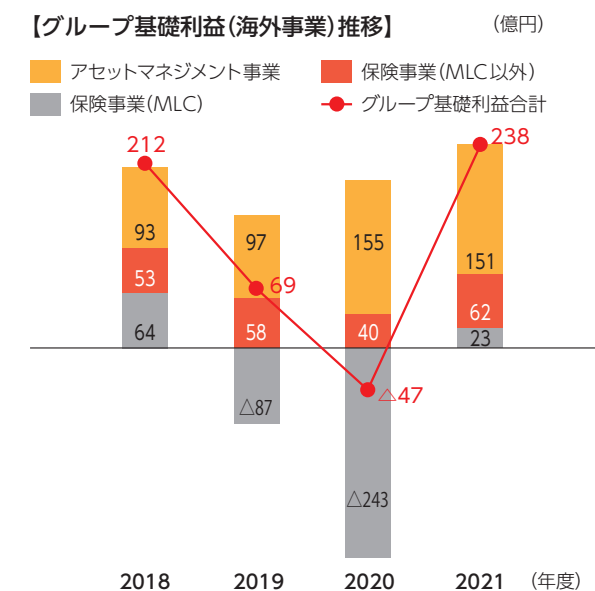
振り返り

当社は、米国、欧州、アジア・太平洋地域における保険・アセットマネジメント事業を通じ、長期安定的な収益の獲得に向けて取り組んでいます。

保険事業は、オーストラリアのMLCの収支改善を主因として、対前年大幅増益となりました。MLCは、業界全体で課題となっていた所得補償保険の収支改善や事業費の効率化等に取り組み、3期ぶりに黒字となりました。

アセットマネジメント事業は、一部事業費が増加したものの、好調な市況を背景に預かり資産が拡大、収入増となったことから、昨年度と同水準の利益を確保しました。

結果として、2021年度の海外事業のグループ基礎利益^{*}は大幅に増加し、238億円と過去最高益を記録しました。



*海外保険事業および海外アセットマネジメント事業の子会社・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等の調整を行い算出

重点取組

2022年度も引き続き、「海外ガバナンス態勢の高度化」と「事業ポートフォリオの強化・改善」に重点を置き、着実に前進させてまいります。

また、「サステナビリティ経営」と「お客様本位の業務運営」を基盤とした事業展開に向け、各社とも理念を共有し、成長し続ける収益基盤の確立と長期安定的な収益の獲得を目指してまいります。

海外ガバナンス態勢の高度化

当社は、海外事業を行うに際して、日本とは異なる政治体制や規制・商習慣等に伴う複合的なリスクに対応するため、全社を挙げてガバナンス態勢を高度化させています。

具体的には、国際的な規制強化も見据えて、専門部署も参加する委員会等によるサポート態勢を整備しているほか、2021年度には、事業投資・経営管理の指針も策定しました。また、地域統括拠点の機能強化・態勢整備にも取り組んでいます。

海外事業を支える人材の育成にも力を入れており、語学力に加え専門性を兼ね備えた人材を育成すべく、さまざまなプログラムを設けており、オンラインも活用して受講できる態勢を整えています。

事業ポートフォリオの強化・改善

既存出資先の安定成長に最優先で取り組むとともに、新たな出資機会も検討し、事業ポートフォリオの強化・改善を推進しています。

MLCは2021年度、3期ぶりに黒字となりましたが、引き続き、3カ年計画の遂行等を通じた安定的な収益の獲得・拡大に向けた取り組みを進めてまいります。

中国の長生人寿保険有限公司およびインドのリライアンス・ニッポンライフ・インシュアランスでは、パートナーによる持分売却等が予定されており、当社は、安定的な事業の継続のため、パートナー変更に向けた対応を進めています。

海外での事業展開

当社は、米国・オーストラリア・インド・ミャンマー・中国・タイ・インドネシアの7ヶ国で保険事業を展開しています。各国における保険サービスの提供を通じ、生命保険の普及や生命保険市場の発展に貢献するとともに、長期安定的な収益獲得に向けた海外事業の発展に取り組むことで、契約者利益の最大化を目指してまいります。

保険事業*

*アセットマネジメント事業はP62、63参照

■ 米国日本生命(Nippon Life Insurance Company of America)



1991年、当社初の海外保険元受現地法人として設立しました。
米国日本生命は、ニューヨーク・ロサンゼルス・シカゴ等で、主に団体医療保険等の商品・サービスを提供しています。「アメリカでもニッセイ」をスローガンにきめ細かで質の高いサービスの提供に努めており、特に日本語・韓国語によるサービスは日系・韓国系企業のお客様から高く評価いただいています。

所在国	アメリカ
設立年	1991年
主な販売チャネル	ブローカー
収入保険料(2021年度)*	363億円
従業員数	88名
出資比率	96.96%
取扱商品	団体医療保険等

*2021年1月～2021年12月

■ MLC(MLC Limited)



2016年、当社はナショナルオーストラリア銀行傘下の生命保険事業を買収し子会社化しました。
MLCは、「オーストラリアで最も信頼されるリーディングカンパニーになる」というビジョンの実現へ向けた取り組みを進めています。個人向けにはファイナンシャルアドバイザー等を通じて保険・サービスを提供しており、顧客体験の向上を目指しています。また、幅広い領域において、当社との取り組みやノウハウの共有も積極的に進めています。

所在国	オーストラリア
設立年	1886年
主な販売チャネル	ファイナンシャルアドバイザー等
収入保険料(2021年度)*	1,474億円
従業員数	1,550名
出資比率	80.00%
取扱商品	定期保険・所得補償・重大疾病保障等

*2021年1月～2021年12月

■ リライアンス・ニッポンライフ・インシュアランス(Reliance Nippon Life Insurance Company Limited)



インド全土に幅広い営業拠点ネットワークを有し、主にエージェント等を通じて個人や団体向けに商品・サービスを提供しています。
当社は、2011年の出資・関連会社化以降、当社の好取り組み事例などの積極的な共有化を通じ、さまざまな領域でシナジーの創出に取り組んできました。とりわけ、当社営業職員の活動モデルを参考として立ち上げた販売チャネルはインド国内でも高い注目を集めています。

所在国	インド
設立年	2001年
主な販売チャネル	エージェント、営業職員
収入保険料(2021年度)*	821億円
従業員数	11,556名
出資比率	49.00%
取扱商品	養老保険・その他貯蓄性商品

*2021年4月～2022年3月

■ 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(Grand Guardian Nippon Life Insurance)



主にエージェントや法人代理店を通じて養老保険等を提供しています。
当社は、2019年にミャンマー有数の財閥との合併会社として事業を開始して以降、経営層に人材を派遣するとともに、IT化を通じた新商品開発に向けた好取り組み事例の共有などに取り組んでいます。今後も、ミャンマーにおける生命保険の普及や、黎明期にある生命保険市場の発展に貢献してまいります。

所在国	ミャンマー
設立年	2019年
主な販売チャネル	エージェント、法人代理店
収入保険料(2021年度)*	3億円
従業員数	223名
出資比率	35.00%
取扱商品	養老保険等の貯蓄性商品・農家保険・旅行保険等

*2020年10月～2021年9月

■ 長生人寿(長生人寿保險有限公司)



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

*2009年、パートナーを変更

所在国	中国
設立年	2003年
主な販売チャネル	エージェント
収入保険料(2021年度)*	433億円
従業員数	621名
出資比率	30.00%
取扱商品	重大疾病保険・終身保険・訪日がん保険等

*2021年1月～2021年12月

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



バンコクをはじめ、タイ全土で事業展開する上場会社であり、大手商業銀行やエージェントを通じ、多様化する顧客ニーズにお応えする保険・サービスを提供しています。
当社は1997年に投資し2004年に関連会社化しました。取締役等の派遣を通じ、ガバナンスの強化を図るとともに、保険数理業務や日系企業向けサービスなどの領域で協業取り組みを推進しています。

所在国	タイ
設立年	1951年
主な販売チャネル	銀行窓販、エージェント
収入保険料(2021年度)*	1,234億円
従業員数	1,199名
出資比率	24.21%
取扱商品	養老保険・終身保険等

*2021年1月～2021年12月

■ セクイス・ライフ(PT Asuransi Jiwa Sequis Life)

新規事業創出に取り組む意義

保険を中心とした既存事業のみならず、人生100年時代を多様な面から支えることを通じたお客様への新たな価値提供を目指し、「子育て支援」・「ヘルスケア」・「高齢社会対応」を中心に、社会課題解決に資する新たな事業・サービスの企画・開発に取り組んでいます。

また、保険・金融の近接領域における業界変革のトレンド把握や先進技術を持つベンチャー企業との連携等、従来と異なるアプローチでさらなる価値創造に向けたイノベーション取り組みを推進しています。

取り組みの全体像



子育て支援に向けた取り組み

子育て支援



当社は、永きにわたり子どもたちの未来を応援する活動に積極的に取り組んできました。近年、子育てを取り巻く環境が大きく変化する中、子育ての壁や不安を当事者だけが抱えるのではなく、“みんなで子どもを育てる社会”を実現したいと考え、2022年3月から「NISSAYペンギンプロジェクト」を始動しました。

当プロジェクトの一つとして、子育てと仕事の両立可能な社会の実現に向けて、企業の従業員と企業主導型保育所をつなぎ、保育所整備の福利厚生策に苦慮する企業と安定利用が進まない保育所双方の課題を解決すべく、Webマッチングサービス「子育てみらいコンシェルジュ」を、当社子会社のライフケアパートナーズにて事業展開しています。

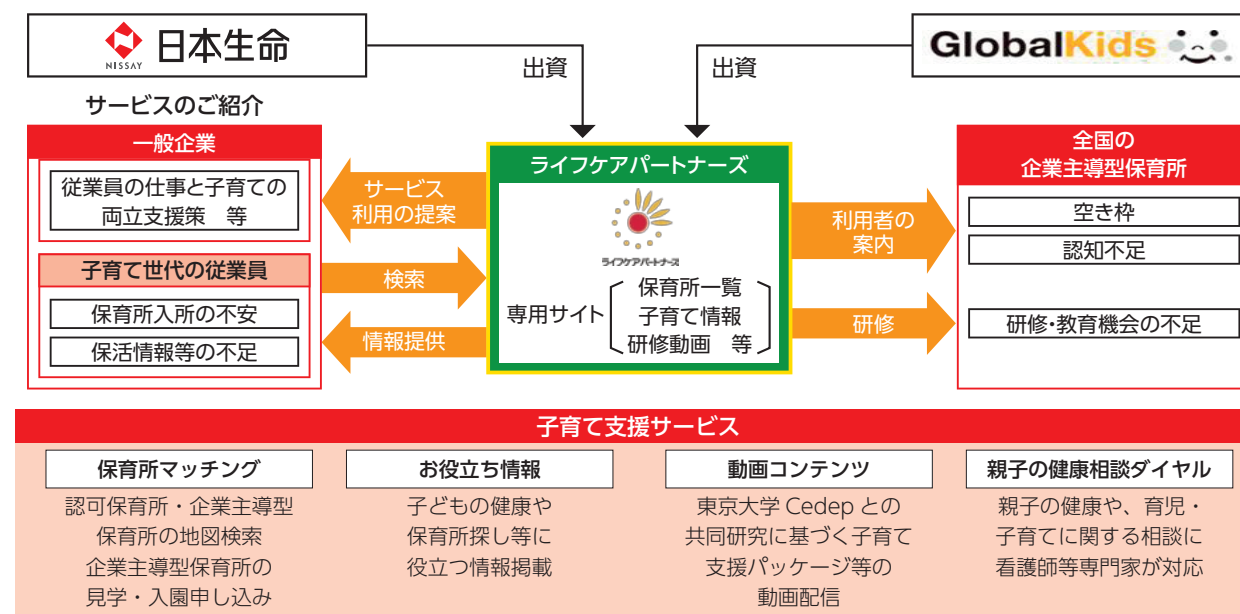


子育てみらいコンシェルジュ

「子育てみらいコンシェルジュ」は、サービスを導入された企業の従業員が、企業主導型保育所の空き状況をオンラインで検索し、自身の希望にあった保育所に申し込むことができるサービスであり、2022年4月までに約75社の企業と、約520カ所の保育所にご利用いただいています。

また、保育所のマッチングのみならず、子育て・保育所探しに関するお役立ち情報の提供や、動画コンテンツの配信、親子の健康に関する電話相談サービスなど、あらゆる面から子育てをサポートしています。

今後も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取り組みを進めてまいります。



ヘルスケア領域への取り組み

当社では2017年度からヘルスケア領域の取り組みを本格開始しています。保険を通じて、万が一の「リスクに備える」に加え、「リスクを抑える」ヘルスケアサービスの提供を通じて、「人生100年時代」を生きるお客様の健康寿命の延伸に貢献してまいります。

■ 当社におけるヘルスケア領域の概要

日本社会においては、「人生100年時代」を迎える中、健康寿命を伸ばしていくことが社会課題となっており、健康リスクの低減につながるヘルスケアの重要性はますます高まると考えています。

その中で当社は、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るために、ヘルスケアの取り組みを本格展開しています。

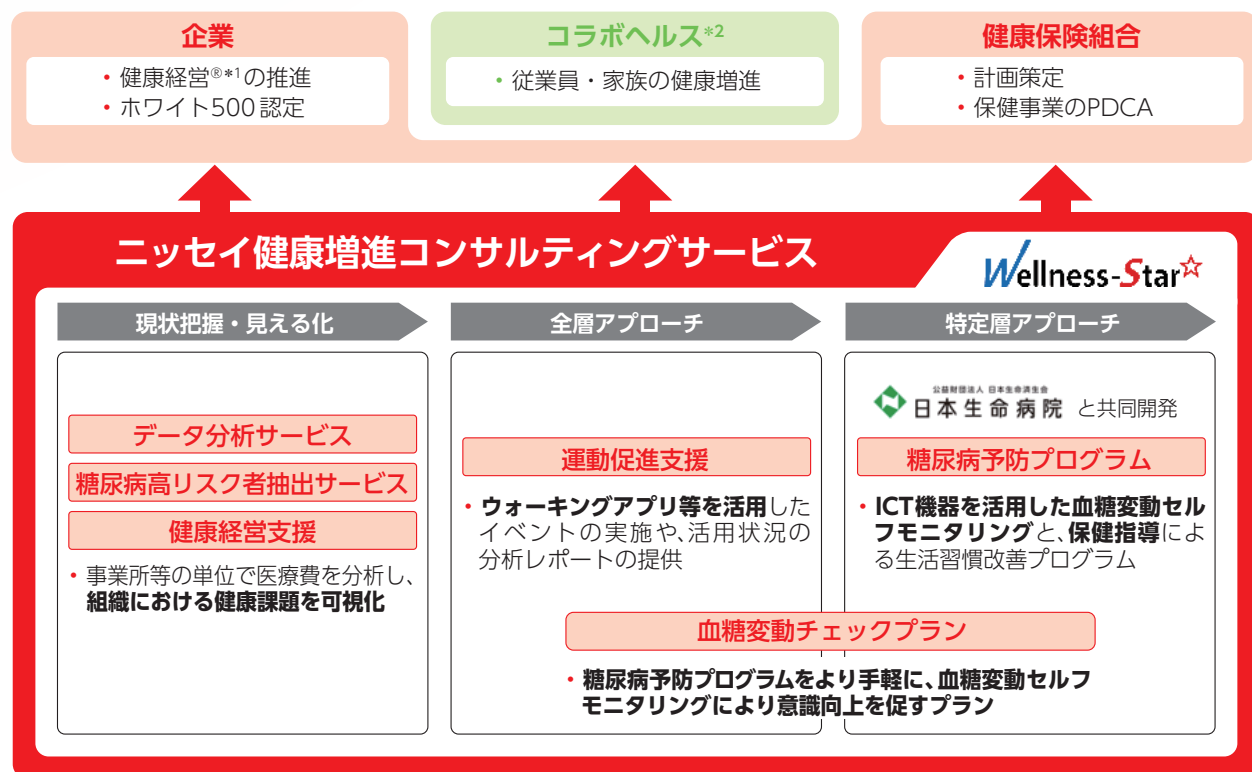
具体的には、法人向けに「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス(Wellness-Star☆)」の提供を開始し、データヘルス計画や健康経営を支援するコンサルティングサービスに加え、健康状態を見える化する個人向けサービスなど、お客様の取り組み状況や

課題に応じてお選びいただける幅広いサービスをご用意しています。

また、Wellness-Star☆のサービス提供を通じて、お客様からお預かりした健康関連データを活用し、当社のみならず日本生命グループの知見を生かして、事業の高度化に取り組んでいます。

その他にも、外部企業との連携によるR&Dや産官学のコンソーシアムへの参画を通じ、ヘルスケアサービスの一層の拡充を目指しています。

当社は、「リスクに備える」保険に加えて、「リスクを抑える」ヘルスケアサービスを提供し、健康な方から健康不安のある方まで幅広いお客様を支援することで、新たな社会的役割を果たしてまいります。



*1 健康経営®はNPO法人 健康経営研究会の登録商標です。

*2 コラボヘルスとは、保険者と事業者が積極的に連携し、明確な役割分担と良好な職場環境のもと、加入者の予防・健康づくりを効率的・効果的に実行することです。

■ Wellness-Star☆の具体サービス

日本では、全国に約1,000万人の糖尿病患者と同等以上の糖尿病予備群があると推定されており*1、早期の対策により発症や進行を止める取り組みが重要視されています。

その中で当社は、糖尿病予備群を対象に糖尿病の発症予防を目的とした「糖尿病予防プログラム」を提供しています。

当プログラムでは、血糖測定器を中心としたパートナー企業の機器やツールを活用し、参加者が自身の体の状態・活動量・食事等を確認しつつ、日本生命病院の糖尿病専門医と連携のもと、日本生命病院やライフケアパートナーズの保健師等から遠隔で生活習慣の改善指導を受けられます。生活スタイルに寄り添った丁寧な保健指導とICT機器活用の双方により、効果的なプログラムとなっています。

2021年8月からは、糖尿病予防プログラムをより手軽に、血糖変動のセルフモニタリングによる気づきに焦点をあてた「血糖変動チェックプラン」を提供しています。

また、Wellness-Star☆のサービス提供を通じてお客様からお預かりした健康関連データを活用して糖尿病リスクを予測するモデルを開発し、保険者*2がよりリスクの高い層を選定して効果的な施策を打てるよう「糖尿病高リスク者抽出サービス」を2021年10月から提供しています。

こうしたサービスを通じ、企業や保険者の健康増進取り組みを支援してまいります。

*1 出典：厚生労働省 平成28年「国民健康・栄養調査」の結果

*2 保険者とは、保険給付等の健康保険事業の運営主体のことです。

■ アライアンスの強化

ヘルスケア領域の取り組みにおいては、さまざまなパートナー企業との連携が重要です。当社は、大阪大学医学系研究科および医学部附属病院と、健康増進・健康寿命の延伸に向けた共同研究に取り組んでいます。2022年度からは、東京大学とメンタルヘルスの領域に関する研究に取り組むなど、学術機関との連携による基礎研究を進めてまいります。

また、Wellness-Star☆のサービス開発においては、大企業やスタートアップ企業など、企業の規模にかかわらず、先進的な技術や革新的なアイデアを有する

NEW

血糖変動チェックプラン (愛称:じぶんで血糖チェック)

お客様がご自身の血糖変動をセルフモニタリングし、日本生命病院の糖尿病専門医によるアドバイスを参考に生活習慣改善に向けた意識向上を促すプランです。

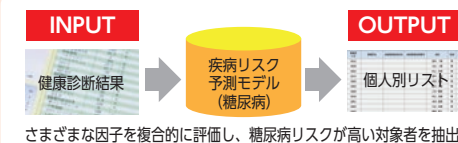


生活習慣改善の第一歩に

NEW

糖尿病高リスク者抽出サービス

保険者が健康診断結果や生活習慣をもとに、個々人の将来の糖尿病リスクを確認できるサービスです。糖尿病予防プログラムの対象者選定にご活用いただけます。



高齢社会対応に向けた取り組み



グランエイジプロジェクト

当社では、「人生100年時代」をお一人おひとりが「安心して・自分らしく」より豊かに生き、「明るい長寿時代」にすることをサポートする「Gran Ageプロジェクト」を推進しています。

プロジェクトの一環として、高齢者の方々が安心して、自分らしく、最期まで過ごしていただくための有償サービス「GranAge Star」を展開しています。

今後もシニアに寄り添ったさまざまな取り組みを通じ、「明るい長寿時代」をサポートしてまいります。



「身元保証」「生活支援」「任意後見」「葬儀や亡くなった後の対応」に特別企画付旅行のご案内等を行う「暮らしのサポートデスク」を付加したサービスであり、生前から死後までお客様をサポートします。

ご生前のサービス

身元保証サービス

入院・施設入所の
身元保証・引受等

生活支援サービス

通院・退院時の付添、
買物同行等

任意後見サービス

財産管理
生活・療養看護等

暮らしのサポートデスク

特別企画付旅行のご案内、
みまもりサービスの優待等

死後のサービス

死後事務サービス

葬儀・納骨、遺品整理等

※サービスをご利用いただくためには、各サービス提供法人とご契約いただく必要があります。
※サービス内容によって、ご利用いただける地域が異なります。

さらなる新規事業の創出

2018年度にイノベーション開発室を新設し、業界動向の把握や先端技術活用などを通じ、新たな事業・サービスの企画・開発に取り組んでいます。

2020年4月には、社外と協業することにより技術やノウハウ、アイデアを共有し、革新的なビジネスやサービスを共創していく「オープンイノベーション」拠点として、「Nippon Life X」を開設し、東京・シリコンバレー・ロンドン・シンガポール*の4拠点体制で活動を行っています。

* 2022年度より北京から移転



調査・投資・実証実験

先進事例の調査やベンチャー企業の探索等を目的に、ベンチャーキャピタルやベンチャー企業への投資も進め、具体事業開発案件の発掘・推進にも取り組んでいます。

【取り組み例】

- シリコンバレーでは、「自然言語解析のAI(人工知能)」に強みを持つベンチャー企業と実証実験を行い、AIアバターを活用した教育ツールを営業職員が利用する端末に導入しています。
- ノーコーディングでのシステム構築に強みを持つ企業と協同で実証実験を行い、当企業の開発基盤をニッセイプラス少額短期保険株式会社の顧客フロントシステムに導入しています。

新規事業開発の推進

ベンチャー企業などの社外のさまざまな事業会社と協働し、ビジネス活用を前提とした実証実験を機動的に繰り返し、当社ならではの、かつ、当社だけでは難しい事業開発を実現させ、お客様や社会に対する新たな価値の創造による人生100年時代を支える存在を目指しています。

新規事業創出に向けた取り組みの一つとして、2020年度から「社内起業プロジェクト」を始動し、当社職員の持つ事業アイデアを掘り起こし、発案者と共にアイデアを具現化していく取り組みを行っています。

第1回社内起業プロジェクトでは、応募アイデア総数423件の中から、子育てに関する新事業として「一時保育マッチングサービス」が選考を通過しました。現在、グループ会社での事業化に向けて、一部の地域でSNS・Web広告、ポスティング等のサービス告知を行うなど

の実証実験を行っています。

第2回社内起業プロジェクトもスタートさせており、継続的な運営等を通じて新規事業の創出を目指しています。



第1回社内起業プロジェクト通過者の2名



総合企画部 イノベーション開発室
杉山 裕亮

シンガポール拠点からさらなるイノベーション創出を推進していきます

2019年度にイノベーション開発室に着任すると同時に中国の北京に駐在し、中国のプラットフォーム(アリババ、テンセント等)を中心に独自の進化を遂げた保険ビジネスの事例の調査等に従事してきました。

2022年度からは、調査および事業開発のさらなる推進に向けて、アジアを広くカバーすべく、シンガポールに拠点を移しています。シンガポールでは、多くのグローバル金融機関が政策的・地理的な利点に着目してラボを設置しており、ブロックチェーン×保険サービスやエンベデッドインシュアランス等の新事業が多数生まれています。世界の動きを肌で感じながら、ここでしかできない調査・実証実験・ネットワーク構築等を通じて、新規事業創出のさらなる加速に貢献していきたいと思っています。

今後も当社グループ一丸となったイノベーション創出を推進し、新たな価値を提供できるよう、使命感を持って取り組んでまいります。

気候変動問題への取り組み

近年、地球温暖化により自然災害が頻発するなど、気候変動が喫緊の課題であり、2015年に採択されたパリ協定やIPCC*報告書、日本政府の方針等で示されているように、気候変動問題に対し社会全体での対応が必要です。

当社は、気候変動問題への取り組みを経営に関する重要な事項の一つと捉え、「サステナビリティ重要課題」として特定し、脱炭素社会の実現に向けて積極的に各種取り組みを推進していきます。

* Intergovernmental Panel on Climate Change（気候変動に関する政府間パネル）。5～7年ごとに報告書を作成し、気候変動に関する最新の科学的知見を提供。

【TCFD* 提言の中核的要素と主な取組状況】

TCFD提言の中核的要素	主な取り組み状況
ガバナンス	サステナビリティ委員会とリスク管理委員会での気候変動に関する戦略やリスク管理等の検討内容を踏まえ、経営会議・取締役会にて、気候変動が当社経営へ与える影響を含めた経営戦略計画を審議・決定
戦略(リスクと機会)	生命保険事業・資産運用ともにシナリオ分析を実施し、気候変動による影響の評価を実施
リスク管理	気候変動リスクを含む各種リスクが、全体として経営に及ぼす影響について統合的に管理
指標・目標	生命保険事業・資産運用ともに、2050年度ネットゼロ目標および2030年度中間目標を設定

*Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)。気候変動がもたらす「リスク」・「機会」の財務面への影響について開示することを推奨。当社は2018年12月にTCFD提言に賛同。

■ ガバナンス

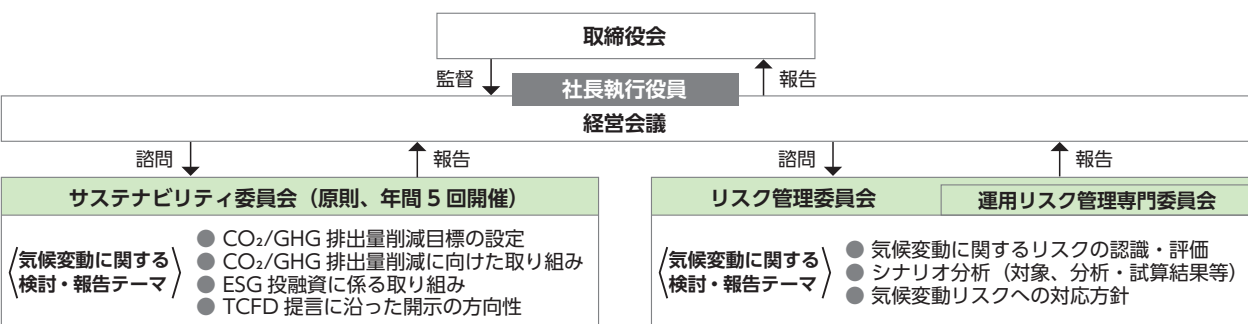
当社は、中期経営計画(2021 - 2023)において、「サステナビリティ経営」を事業運営の根幹と位置付けています。気候変動問題への取り組みを経営に関する重要な事項の一つとして捉え、経営会議・取締役会にて、気候変動による当社経営への影響を踏まえた経営戦略や今後の対応方針について審議・決定しています。

経営会議の諮問機関としては、サステナビリティ委員会とリスク管理委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、気候変動問題への取り組み目標の設定や取り組み方針の策定等を実施しています。また、リスク管理委員会やその諮問機関である運用リスク

管理専門委員会では、気候変動に関するリスク認識や評価、シナリオ分析等を行っています。

これらの委員会での審議結果については、それぞれ経営会議・取締役会に報告し、経営会議では業務執行の統制、取締役会では重要な業務執行の決定および監督を行っています。さらに、取締役会の諮問機関である社外取締役委員会(2022年7月の監査等委員会設置会社移行後は社外取締役会議)においては、気候変動への取り組みを含めたサステナビリティ経営推進状況について審議を行っており、社外取締役の幅広い知見を当社の経営に積極的に反映し、取り組みを推進しています。

【気候変動対応に関するガバナンス体制】



■ 戦略(リスクと機会)およびリスク管理

当社では、気候変動によって当事業へもたらされる影響(リスクと機会)を「生命保険事業」「資産運用」のそれぞれの領域で認識しており、気候関連シナリオを用いた分析結果を踏まえ、リスクコントロールやレジリエンス(強靱性)を高める取り組みを推進しています。

また、気候変動を含むさまざまなリスクが全体として会社に及ぼす影響を統合的に管理する観点から、統合的リスク管理を実施しています(リスク管理の詳細については、P111をご覧ください)。

生命保険事業領域

生命保険契約の長期性に鑑み地球温暖化に伴う平均気温の上昇や、異常気象の激甚化が中長期的に人の健康に与える影響を、物理的リスクとして認識しています。環境省公表の「気候変動影響評価報告書」では、健康分野における影響(暑熱による死亡リスク・熱中症リスクの増加、冬季死亡者数の減少、大気汚染物質(オゾン等)の生成促進による呼吸疾患死亡等リスクの増加等)や自然災害分野における影響等、気候変動によるさまざまな影響が報告されています。

当社は、中でも比較的蓋然性の高い、気温上昇と健康・死亡リスクとの関係に着目し、定量分析を実施しています。平均気温が2℃上昇または4℃上昇した場合のシナリオを用いて、夏季の気温上昇(暑熱)に伴う死亡率・死亡保険金額への影響について分析を行ったところ、2℃上昇の場合は死亡率が0.5%程度増加、死亡保険金額が35億円程度増加、4℃上昇の場合は死亡率が1.0%程度増加、死亡保険金額が70億円程度増加するという試算結果が得られました。

【生命保険事業におけるシナリオ分析結果】

使用シナリオ	死亡率への影響	死亡保険金額への影響(年間)	〈参考〉 死亡保険金額実績 (2021年度)
2℃上昇 (RCP2.6シナリオを参照)	+0.5%程度	+35億円程度	約7,611億円
4℃上昇 (RCP8.5シナリオを参照)	+1.0%程度	+70億円程度	

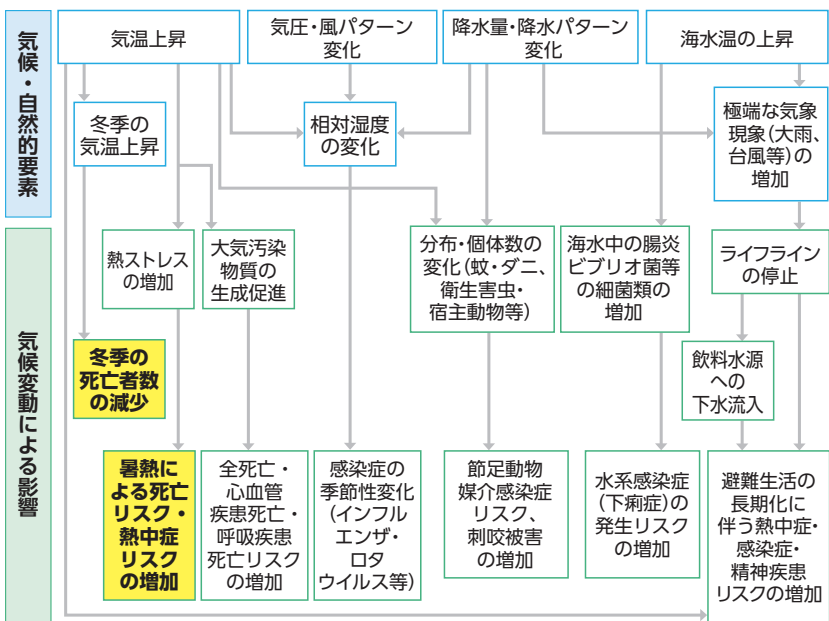
※国立環境研究所(気候変動適応センター)が整備している環境省「環境研究総合推進費S-8温暖化影響評価・適応政策に関する総合的研究(2010～2014)」(S-8データ)をもとに当社が分析。
※RCPシナリオ(代表的濃度経路シナリオ):気候モデル予測で用いられる温室効果ガスの代表的な濃度の仮定(シナリオ)のこと。1986～2005年の世界の平均気温を基準として、21世紀末(2081～2100年)における平均気温が、RCP2.6ではおよそ2℃程度、RCP8.5ではおよそ4℃程度上昇と予測

当該試算結果については、当社の2021年度の死亡保険金支払額が約7,611億円である点や、将来のお支払いに備えて積み立てている責任準備金からのお支払いが可能である点を踏まえれば、現時点では保険収支への影響は限定的と考えています。

なお、同様の手法を用いて、冬季の気温上昇に伴う影響についても分析を行ったところ、死亡率が一定程度改善されるという試算結果も得られています。

引き続き、研究機関等とも連携を図りながら、当社の生命保険事業における影響分析の高度化を進めるとともに、分析結果の開示や当該リスクへの適切な対応策の実施に向けて取り組んでまいります。

【環境省「気候変動影響評価報告書」 総説から抜粋・一部加工(令和2年12月環境省)】



資産運用

当社は、保険契約に合わせた中長期の視点で、社会全体に幅広く投融資を行っています。そのため、当社の資産運用ポートフォリオにおける気候変動に関連するリスクと機会は、当社の投融資先、すなわち社会全体が抱える気候変動リスクと機会に一致すると考えています。具体的には、当社の資産運用ポートフォリオにおけるリスクと機会、その時間軸について、以下のとおりと考えています。

【当社の資産運用ポートフォリオにおけるリスクと機会の特定】

リスクと機会			影響の時間軸		
			現在～ (短期)	2030年頃 (中期)	2050年頃 (長期)
移行リスク	政策	▶炭素関連規制(炭素税・排出権取引)の導入・強化による収益性低下			
	技術	▶新技術台頭に伴う既存技術・資産の競争力低下			
	市場	▶消費者行動・選好の変化による商品・サービスの需要減少			
物理的リスク	急性	▶自然災害の頻度と深刻度の増加による被害の増加			
	慢性	▶気象パターンの極端な変動による被害の増加			
機会	資源効率	▶効率的な資源の利用による生産能力向上・コスト削減			
	技術	▶新技術の開発による競争力向上			
	市場	▶消費者行動・選好の変化による商品・サービスの需要増加			

気候変動リスクの定量分析については、現時点で標準的な手法が確立されていないため、高度化に向けた調査・分析に取り組んでいます。

2021年はMSCI社が提供するリスク指標である「Climate Value at Risk」による分析を行い、国内株式・外国株式・国内社債・外国社債の4資産について、複数の気候変動シナリオにおける政策リスク・技術機会・物理的リスクを計測し、インデックスとの比較を実施しました。その定性的な評価は以下のとおりです。これらの結果については、データ制約や算出プロセス上の課題を認識しており、今後もリスク評価手法の調査・分析を継続していきます。

【資産運用ポートフォリオのシナリオ分析(定性評価)】

気温上昇シナリオが変化した場合のリスクと機会 [利用シナリオ：1.5℃/2℃/3℃上昇シナリオ]	政策リスク [政策変更・規制強化に伴うコスト]	▶ 気温上昇を低く抑えるシナリオほど、政策や規制が強化され、損失リスクが増大
	技術機会 [低炭素技術等に伴う収益機会]	▶ 気温上昇を低く抑えるシナリオほど、低炭素技術等の活用が進み、収益機会が増大
気温上昇が継続した場合のリスク [利用シナリオ：4～6℃上昇シナリオ]	物理的リスク [自然災害等に伴うコストと機会]	▶ 猛暑や沿岸洪水、台風等による損失リスクが増大

※一部の情報は、©2022MSCI ESG Research LLC.の許諾を得て転載。

気候変動問題によって、全ての企業の事業活動の基盤である地球環境が損なわれた場合には、その影響は甚大なものとなります。そのため、当社はさまざまな社会課題の中でも気候変動問題を最も重要性の高い課題の一つと位置付け、ESG投融資の各種手法*を通じて、気候変動に関連するリスクと機会を考慮した取り組みを行っています。

*ESG投融資の手法については、P58をご覧ください。

指標と目標

当社は、気候変動問題の解決に向けて、事業活動領域および資産運用領域において、CO₂をはじめとする温室効果ガスの排出量削減目標を設定しています。各領域とも、温室効果ガスの総排出量2050年度ネットゼロ達成に向けて、2030年度中間目標を設定し、排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

事業活動領域(事業活動に伴うCO₂排出)

CO₂排出量削減目標は、日本政府の地球温暖化対策計画において金融機関が属する「業務その他部門」の削減目標を踏まえ、2021年度に2030年度中間目標を「△40%」から「△51%以上」(基準年は政府計画の基準年と同様2013年度、日本生命グループ9社との合計数値)に引き上げています。

CO₂削減目標の範囲は、GHGプロトコルのルールに基づき、

スコープ1、2、3を算出可能な範囲で把握し、そのトータルを削減目標の対象としています。

2021年度の総排出量は約19万t-CO₂(2013年度比約△24%、対前年度比約△4%)となっています。

※内訳や排出量削減に関する具体的な取り組みはP78をご覧ください。
※GHGプロトコル：温室効果ガス(GHG)排出量の算定と報告の世界共通基準。

【事業活動に伴うCO₂排出量削減目標】

2030年度	2050年度	【国内主要子会社】大樹生命保険(株)、ニッセイ・ウェルス生命保険(株)、はなさく生命保険(株)、ニッセイアセットマネジメント(株)、ニッセイ・リース(株)、ニッセイ情報テクノロジー(株) 【海外主要子会社】Nippon Life Insurance Company of America, MLC Limited、Nippon Life India Asset Management Limited
総排出量51%以上削減 (基準年は2013年度)	総排出量 ネットゼロ	

資産運用領域(資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出)

資産運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量について、2050年度ネットゼロを目指すとともに、取り組みを着実に推進するため、2030年度中間目標を設定しています。2020年度の総排出量は、約1,760万tCO₂e(2010年度比△32%)となっており、引き続き排出量削減に取り組んでいきます。

※資産運用における排出量削減取り組みについては、P60-61をご覧ください。

【資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量削減目標】

2030年度	2050年度	・対象は、国内外上場株式・国内外社債・不動産の投資先のスコープ1・2。株式と社債は投資信託経由を含む。 ・計測には企業の公表値、MSCI社・Bloomberg社の提供するデータの他、推計値を使用しており、今後、企業の公表値等の修正、算定方法の見直し等により、数値が再計算される場合がある。 ・一部の情報は、©2022MSCI ESG Research LLC.の許諾を得て転載。	
【総排出量】 45%以上削減 (基準年は2010年度)	総排出量 ネットゼロ		
【インテンシティ】 49%以上削減 (基準年は2020年度)			

(削減指標について)

総排出量：ポートフォリオに帰属する投資先の温室効果ガス排出量、単位は tCO₂e (CO₂ equivalent)

総排出量

=

$$\sum_{i=1}^n \left[\text{投資先の排出量}_i \times \frac{\text{投資額}_i}{\text{企業価値}_i \text{ (株式時価総額 + 有利子負債) }} \right]$$

インテンシティ：ポートフォリオ 1 単位当たりの温室効果ガス排出量、単位は tCO₂e/ 億円

インテンシティ

=

$$\frac{\text{総排出量}}{\text{総投資額}}$$

当社における、生命保険などの事業活動に伴いCO₂を排出する主な項目は、保険の営業活動での移動手段としての自動車の使用(スコープ1)、オフィスとして使用するビル・建物での電気の使用(スコープ2)、保険のご提案などで使用する紙の使用(スコープ3)、その他、従業員の通勤や出張、郵便(スコープ3)などです。2050年度総排出量ネットゼロの目標を設定しています。この達成に向けて2030年度の間目標として51%以上削減(対2013年度比)を設定し、各種取り組みを進めています。

	排出量(グループ)			排出量削減の取り組み						
	主な項目	2021年度 排出量 (t-CO ₂)	対2013年度 削減率(%)	2013 (目標基準年)	2019	2020	2021	2022	2030	2050
スコープ 1	自動車燃料等 (ガソリン)	約3.4万	約25.1		削減目標 策定				削減目標 51%以上	削減目標 ネットゼロ
スコープ 2	電気使用等	約7.2万	約32.4							
スコープ 3	紙使用、その他 (通勤・出張・郵便等)	約8.5万	約16.1							

社用車へEV・PHV・FCV車を導入

ZEB化・LED化等による営業拠点の省エネルギー化

太陽光パネル設置

再生可能エネルギーの導入

紙使用量の削減

ネットゼロに向けた
さらなる取り組み

■ (スコープ1)EV車・PHV車・FCV車の導入推進

当社の事業活動において、社用車として使用する約2,000台の自動車について、これまでに約3分の1をHV車に変更しています。また、CO₂排出量の少ないEV車*1・PHV車*2・FCV車*3を段階的に導入しています。

*1 Electric Vehicle(電気自動車)
*2 Plug-in Hybrid Vehicle(プラグインハイブリッド自動車)
*3 Fuel Cell Vehicle(燃料電池自動車)：酸素と水素を「燃料電池」に取り込んで発電し、その電気でモーターを回して走る自動車のこと



2021年度にFCV車を導入

■ (スコープ2)営業拠点・保有ビルの省エネルギー化に向けた各種取り組み

当社では老朽化した営業拠点の建て替えを推進しています。2018年7月以降の建て替えについては、ZEB Ready*1水準での建て替えを実施しており、2021年度末で累計86拠点を竣工しました。各営業拠点においておおむね20～30%を超える使用電力量の削減を実現しています。

また、そのうちの2拠点(さいたま支社川口営業部・和歌山支社伏虎営業部)に太陽光パネル・蓄電池を追加設置し、2021年6月に生命保険会社初となる『ZEB*2認証』を取得しました。2022年度は、さらに2拠点(さいたま支社桶川営業部、御堂筋南支社玉出営業部)についても『ZEB』水準にて建設予定です。

さらに、当社保有ビルのうち、大阪本店・東京本部などの一部ビルに、太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギーを導入しています。その他の当社保有ビルを新築する際は、LED照明の採用や高エネルギー効率設備を導入し、省エネに取り組んでいます。

営業拠点・保有ビルでのCO₂排出量の大幅な削減を実現し、さらなる環境負荷の低減を目指してまいります。

ZEBとは、Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略称であり、快適な室内環境を実現しながら、建築物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指す建築物のことです。省エネルギーと創エネルギーによる収支ゼロへの達成状況に応じて4段階に分かれます。

*1『ZEB Ready』:再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物
*2『ZEB』:大幅な省エネルギー化と再生可能エネルギーの導入で、年間の一次エネルギー消費量がゼロまたはマイナスの建築物



和歌山支社伏虎営業部



さいたま支社桶川営業部 屋上



日本生命本店(東館) 屋上

■ (スコープ3)紙使用量の削減

ニッセイホームページ・日本生命アプリを通じた情報提供やご利用可能なお手続きの範囲拡大など、紙使用量の一層の削減に取り組んでいます。

【「ご契約内容のお知らせ」「ご契約のしおり」をホームページ上で提供】

年1回、ご契約者にお届けしている「ご契約内容のお知らせ」について、2021年7月から、ご同意いただいたお客様向け、従来の“郵送通知”に替えるかたちで、“Web通知(メール受け取り後、ご契約者専用サービスの画面上で確認)”を開始しています。

「ご契約のしおり」についても、2019年10月から、原則、ホームページ上で提供しています。これにより、申込時にお客様へお渡しする冊子のページ数は従来比約20%(80%削減)となっています。



「ご契約のしおり」をホームページ上で提供

〈プラスチック問題への取り組み〉

当社は、企業活動におけるプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを推進し、世界的課題であるプラスチック問題の解決に貢献しています。

■「ニッセイPlastics Smart運動」宣言

日本生命グループとその役員・職員は、環境省が主催するPlastics Smart運動へ賛同し、業務や日常生活で使用するプラスチックのリデュース・リユース・リサイクルに努めます。



プラスチッククリアファイルゼロ

その一環として、「プラスチッククリアファイルゼロ」を目標に設定しています。これは、企業活動におけるクリアファイルの使用量を削減すると同時に、新規購入するクリアファイルをプラスチック製から紙製に切り替える目標です。2024年度以降は全て紙製にすることを目指します。



紙製ファイル

〈生物多様性への取り組み〉

自然界からの恵みは、社会全体の存続基盤として不可欠であることから、当社では、さまざまな社会貢献活動を通じて、自然を保護し、生物多様性の保全に

人権方針

当社は、人権尊重を経営において取り組むべき最も重要な課題の一つと認識し、あらゆる事業活動において人権尊重を基本とした経営に取り組んでいます。加えて、企業に求められる人権尊重の責任をさらに果たしていくため、ISO26000、国連グローバルコンパクト、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、「人権方針」を定めています。これに基づき、当

社は、従業員をはじめすべてのステークホルダー一人ひとりのさまざまな違いを尊重し、理由・形態を問わず、あらゆる差別・ハラスメントを許さず、また、児童労働や強制労働を認めません。今後も、良き企業市民として、すべてのステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たすよう努め、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献してまいります。

人権方針

日本生命保険相互会社(以下、「当社」といいます。)は、当社の定める経営基本理念のもと、あらゆる企業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重し、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”の実現に貢献していくため、以下の方針を定めます。

1.国際規範の遵守

- 1)当社は、国際人権章典や国連グローバルコンパクト、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」など、人権に関する国際規範を支持します。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(ラギーフレームワーク)」に基づき、人権を尊重してまいります。
- 2)当社は、事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令等を遵守するとともに、国や地域の法令等が国際的に認められた人権と相反する場合は、それぞれの国や地域の法令等を遵守しつつ、人権を尊重するための方法を追求してまいります。

2.事業活動全体を通じた人権尊重

- 1)当社は、事業活動のバリューチェーンのすべてのプロセスにおいて、当社にかかわるステークホルダーの人権を尊重します。
- 2)当社は、当社にかかわるステークホルダーの人権が尊重される企業風土・職場環境の醸成に取組み、事業活動のあらゆる局面において、常に高い倫理観と社会的良識をもって行動し、持続的な成長を目指します。
- 3)当社は、同和・人権問題に関して、別途定める「同和・人権問題に対する基本方針」に則り、その解決に向けた取組をすすめてまいります。

3.人権デューデリジェンス

当社は、企業活動の様々な場面で起こりうる人権に対する負の影響を継続的に検証するとともに、懸念事象に対し、防止または軽減に努めてまいります。

4.救済・是正

当社は、人権を侵害しないこと、また企業活動において人権に対する負の影響が生じていることが判明した場合は、是正に向けて適切な対応を取ってまいります。

5.教育・啓発

当社は、当社のすべての役職員が当方針の実効性を確保するために、適切な教育、幅広い人権啓発に取組めます。

6.対話・協議

当社は、人権課題の対応について、当社にかかわるステークホルダーとの対話・協議に努めてまいります。

7.情報開示

当社は、当方針に基づく人権尊重の取組について、当社オフィシャルホームページやサステナビリティレポート等で情報を開示してまいります。

8.グループ全体での推進

当社は、当社グループ会社とも、人権尊重の取組推進について、協議・協力してまいります。

人権デューデリジェンス

当社は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスとは、企業活動のさまざまな場面で起こりうる人権問題を検証し、人権への負の影響を防止・軽減していくための継続的なプロセスであり、社外の専門家とも対話しながら、定期的を実施していくことで、人権の尊重と持続的な事業の実現に向

けた取り組みに努めてまいります。また、当社では、ビジネスパートナーも含めて安心・安全で持続可能な社会の実現に向けて行動するため、「ビジネスパートナーとの協働に関する考え方」を制定しています。この考え方にに基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先の各種取り組み状況について、定期的に確認しています。

【ビジネスパートナーも含めた当社ビジネスモデルにおける潜在的な人権リスク例】

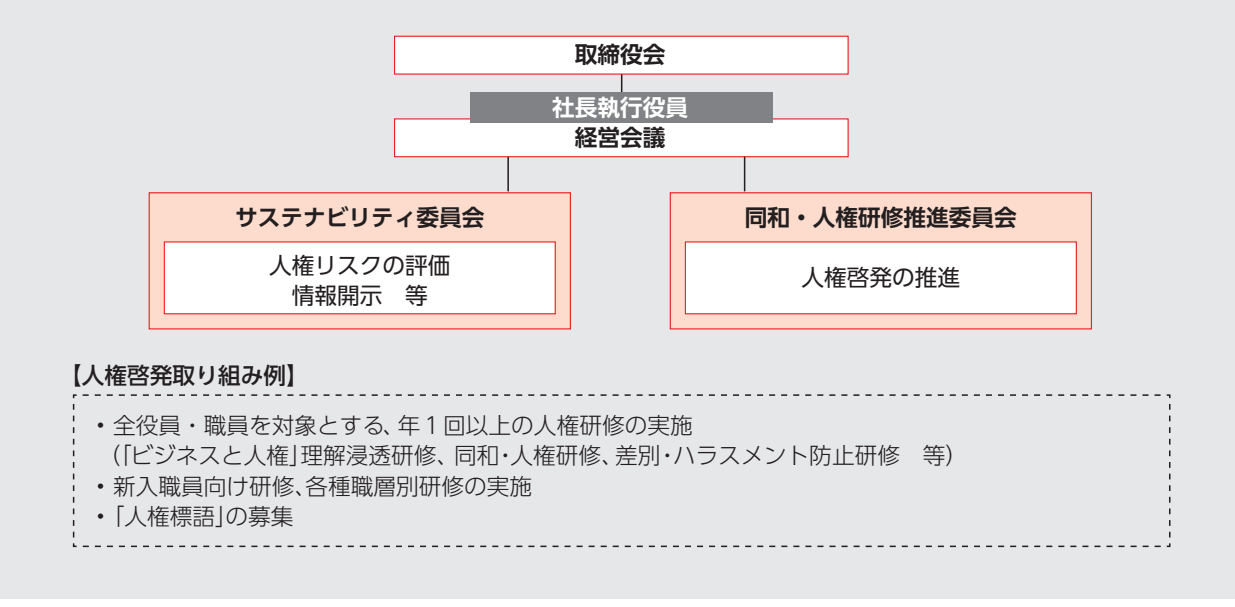
リスク	対応
商品開発・保険募集・各種手続きに際し、保険契約者の人権侵害を惹起するリスク	社外の専門家との対話等を通じ、社会動向等を踏まえた教育・啓発に取り組み、一層の人権啓発を推進
ビジネスパートナーの従業員の労働環境等に関する人権侵害に対し責任を問われるリスク	委託先における人権尊重・環境等に関する考え方・取り組み等を確認するアンケートを実施
投融資先企業における人権侵害に対し責任を問われるリスク	人権尊重の視点を含むESG要素を考慮した投融資判断や企業との対話(スチュワードシップ活動)を推進

加えて、当社では社内通報窓口・社外通報窓口(社外弁護士事務所)、日本生命グループ共通通報窓口を設置するとともに、コールセンター等を通じ、さまざまな相談や苦情を受け付ける体制を整えています。

人権啓発の推進体制

当社は、経営会議の諮問機関である「サステナビリティ委員会」と「同和・人権研修推進委員会」の連携を通じ、人権尊重に関する取り組みの高度化に努めると

もに、人権啓発の推進について年間の取り組み計画や重点取組を決定し、全社の人権啓発を推進しています。



デジタル活用戦略と基本方針

デジタルを活用した販売手法やお客様サービス、商品などが普及し、より高いレベルの「利便性」「即時性」「対価性」が評価される傾向が加速しつつある中、お客様の期待を超える体験の提供に向け、2019年度に「日本生命デジタル5カ年計画」を策定し、先端IT活用を積極的に推進しています。

デジタル活用を推進することで、お客様の期待を超える体験を提供

利便性

即時性

対価性

ご提供する価値のブラッシュアップ

AIによる商品提案の高度化

- お客様に頂いた情報や、営業職員の訪問活動、ご提案履歴などのビッグデータをAIが分析し、**お客様に直接アドバイスメッセージをお伝えするサービスを導入**
- ビッグデータを活用し、**お客様の状況に応じて、提供する情報や保険提案のタイミング、最適なツールなどを営業職員にレコメンドする機能を導入し、コンサルティング力を強化**

あらゆる手続きのデジタル化

- ニッセイホームページ・日本生命アプリを通じたご契約内容確認、給付金請求、契約貸付利用などのお手続きに加え、マイナンバー登録等による利便性の向上



業務の高度化・効率化に向けた取り組み

- 業界に先駆けて導入したRPAに加え、AI技術を活用したQ&Aチャットボットや手書き文字の認識技術などを順次導入し、業務プロセスの改善を推進

グループ一体となったデジタル推進

- 複数元受会社・複数販売チャネルのもとで、グループ一体となってデジタル活用を推進することで、販売・アフターサービス戦略を高度化

ご提供する価値のスケールアップ

新たな商品・サービス

- お客様からお預かりした健康関連データを活用し、日本生命グループの知見を生かした事業の高度化への取り組み

ヘルスケア事業の本格展開

Wellness-Star ☆のデータを活用
糖尿病予防プログラムの提供
血糖変動チェックプランの提供



スマートフォンを通じた保険販売

- 営業支援機能を搭載したスマートフォンの導入により、迅速なお問い合わせ対応など、お客様対応力のさらなる高度化

販売コンサルティング

お客様スマートフォンへの提案書送付／
Web 面談／画面共有システム など

デジタル活用を支えるIT人材基盤の強化

IT人材研修施設「TREASURE SQUARE」開設

- IT人材育成の高度化とDX推進を目的としたIT人材研修施設「TREASURE SQUARE」を2022年3月に開設しました。
- 研修スペースや常時配信設備を設け、オンラインと対面のハイブリッドでの研修を効果的に実施することが可能です。
- 効率的な育成体系を構築するとともに、グループ各社の垣根を超えた人脈形成を促し、グループ内シナジーの創出を図ります。



闊達な交流やイノベーションを生み出すオープンラウンジ



最大150名が受講可能な研修スペース

高度専門人材の確保

- 新卒採用に「IT戦略コース」を設け、IT素養を持つ人材の採用を強化しています。

社外から評価を受けた取り組み

IT賞を3年連続4回目の受賞

当社とニッセイ情報テクノロジー(株)は、(公社)企業情報化協会が主催する2021年度「IT賞」にて、「IT奨励賞(トランスフォーメーション領域)」を受賞しました。

当社では、全社横断でのデータ活用推進体制を構築し、システム環境の整備、人材の採用・育成に一体で取り組むことで、お客様への新たな価値提供に向けたデータドリブン経営の素地を整えました。

新たなビジネス価値創造につなげるために、データ利活用の推進により「業務の変革」「事業の変革」を推進する企業姿勢が評価されました。

IT賞について

日本の産業界ならびに行政機関などの業務における事業創造、効果的ビジネスモデルの構築・促進、生産性向上等、「ITを高度に活用したビジネス革新」に顕著な努力を払い成果を挙げたと認めうる企業、団体、機関および個人に対して、公益社団法人企業情報化協会が授与するもの。



DX認定

当社は、経済産業省が定めるDX認定制度における「DX認定事業者」に認定されました。
営業職員向けスマートフォン「N-phone」^{エヌフォン}を導入し、LINE WORKS、Zoomなどによるお客様とのコミュニケーションの選択肢を広げています。

また、グローバル拠点(東京・米国シリコンバレー・ロンドン・シンガポール)でのAI・IoT・ウェアラブル端末などの先進技術を活用したソリューションやサービスに関する調査および投資活動、AIやRPAを活用した既存業務の効率化など、多方面で積極的にDXを推進しています。

DX認定制度について

2020年5月15日に施行された「情報処理の促進に関する法律の一部を改正する法律」に基づく認定制度で、国が策定した「情報処理システムの運用及び管理に関する指針」を踏まえ、優良な取り組みを行う事業者を申請に基づいて認定するもの。



当社は、地域・社会が明るく元気であることを目指し、さまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。

社会貢献活動を通じた取り組み

生命保険業の根底にあるものは、相互扶助の精神です。

その精神は社会貢献活動にも受け継がれ、社会環境の変化や課題を反映したさまざまな取り組みを継続して行っています。

「ACTION CSR-V ～7万人の社会貢献活動～」

2015年度から、全国の全役員・職員が社会貢献活動に取り組む「ACTION CSR-V ～7万人の社会貢献活動～」を展開しています。

開始当初の主な活動であった事業所周辺の清掃活動から発展し、現在では、自治体との連携協定に基づく取り組みや、地域・社会課題により踏み込んだ視点を取り込んだ活動を行っています。

全役員・職員の
参加率7年連続
100%

ACTION CSR-Vの具体事例

■ ご契約者と共に取り組む社会課題解決 ～「サンクスマイル」を通じた寄付～

当社はご契約者へ、「ありがとう」の気持ちを込めて『サンクスマイル』をお渡しします。貯まった「サンクスマイル」はさまざまな賞品と交換することができ、社会課題解決に取り組む団体への寄付も選択いただけます。

「サンクスマイルによる寄付が可能な団体」



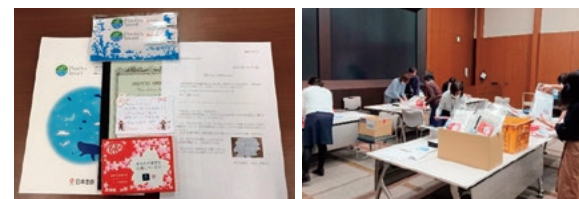
2021年から、期間限定寄付先として以下の団体のご案内を開始しています。

■ 経済的に困難な状況にある子どもたちの大学進学を支援 ～「進学応援奨学金 supported by 日本生命」～

経済的に困難な状況にある高校生や受験浪人生を対象に、公的給付制度のない大学進学準備費用の支援を、認定NPO法人キッズドア基金と協働で行っています。

大学等への進学機会を広げ、就業等での選択肢を増やしていただくことを目指しています。

受験生に対しては、応援の気持ちを伝えるため、直筆のメッセージ&グッズを送っています。



社内ボランティアによるメッセージ発送作業

■ 自治体との連携協定に基づく取り組み ～地域の健康課題の解決をサポート～

都道府県や市区町村との「包括的連携協定」や「個別連携協定」など、行政との協働を通じ、それぞれの地域、社会の課題に向き合った取り組みを進めています。

地域のお客様に検診ピラを配布するなど、健康増進に向けた活動を行っています。



地域ごとのがん検診受診データを掲載し、受診を促す情報ピラの配布

塩分の多い食事が健康課題になっている青森県で、減塩を勧める「だし活」の普及促進に協力

41都道府県と包括的連携協定を締結
(2022年3月末時点)

■ 子どもたちに保険やライフデザインの大切さを伝える ～「出前・受入授業」～

子どもたちが自分自身の将来について考え、きり拓いていくことを応援したいとの思いを込め、全国の職員が学校で講師となり、保険やライフデザインの大切さを子どもたちに直接伝えます。

アクティブ・ラーニングや子どもたちと講師とのコミュニケーションを盛り込んだ授業を通じて、理解を深めていただくことを目指しています。

出前授業(2021年)

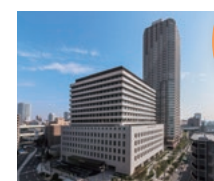


当社が設立した5つの公益財団法人による取り組み

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

■ 日本生命済生会 医療 1924年設立

「日本生命病院」、人間ドック健診等を行う「ニッセイ予防医学センター」、在宅看護の「ニッセイ訪問看護ステーション」の運営等により、健康寿命の延伸や地域の中核病院としての役割を果たすべく取り組んでいます。また、地域住民の方向けの健康講座・医療関係者向けの講演会なども実施しています。



日本生命病院 外観

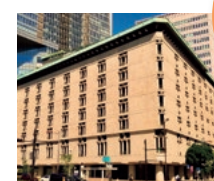
入院患者数年間
約10万名
外来患者数年間
約23万名



よくわかる健康講座(2021年)

■ ニッセイ文化振興財団 児童・青少年 文化 1973年設立

2023年に開場60周年を迎える「日生劇場」において、「ファミリーフェスティバル」「NISSAY OPERA」といった本格的な舞台芸術を上演するとともに、青少年の「豊かな情操」や「多様な価値観」を育むことを目的に、全国各地の劇場で小中高生を招待する「ニッセイ名作シリーズ」を展開しています。



日生劇場 外観

日生劇場・
名作シリーズ
累計招待児童数
58年間
約797万名



ニッセイ名作シリーズ
音楽劇「あらしのよるに」
(2021年公演より/撮影:青木司)

■ 日本生命財団 児童

スポーツを通じた取り組み

スポーツは、人々に楽しさや夢、感動を与え、全ての人の生涯にわたり健康と豊かさをもたらすものです。

当社は、全国各地の方々とともにスポーツを応援し、スポーツと触れあう機会を創出する等、さまざまな取り組みを展開しています。

スポーツの機運醸成に向けた応援・活動

当社は日本を代表するアスリートや競技の応援、また当社の野球部・女子卓球部の活動を通じて、全国のスポーツ機運醸成に向け取り組んでいます。



〈B.LEAGUEとの取り組み〉



「バスケで日本を元気に!」という日本バスケットボール界全体の理念のもと、B.LEAGUE (男子プロバスケットボールリーグ) は、「バスケに関わる全ての人の生活が豊かになることで、地域コミュニティなどすべての方を元気にしたい」という想いを込め活動しています。

当社は、この理念に共感し、2021年3月からB.LEAGUEおよび全国のB.LEAGUE所属クラブを応援しています。各クラブの試合観戦案内などの活動を通じて、地域コミュニティの活性化につなげています。今後も、B.LEAGUE、B.LEAGUE所属クラブとともに日本全国に元気を届ける活動を展開してまいります。

地域・社会の活性化に向けた取り組み

スポーツを通じて、児童・青少年の健全育成・健康増進・共生社会の実現等、地域・社会の活性化などに取り組んでいます。

児童・青少年の健全育成

次世代を担う子どもたちに対して、陸上競技・桐生祥秀選手による「かけっこ教室」や、野球部の「野球教室」、女子卓球部の「卓球教室」、空手講師による「キッズ空手教室」など、さまざまなスポーツ実施機会を提供しています。子どもたちが、「体を動かす楽しさ」を感じることや、日本を代表するアスリートと接することで、夢や希望を持つきっかけ作りを行っています。



桐生祥秀選手によるかけっこ教室



野球部による野球教室



空手講師によるキッズ空手教室

健康増進

多くの方々への体を動かす機会の提供に向けた女子卓球部による「卓球教室」や、空手の動きを取り入れた「美カラテエクササイズ」の他、ゴルフ・稲見萌寧選手によるオンライン「レッスン動画」の配信などを通じ、健康作りにつなげています。



女子卓球部による卓球教室



美カラテエクササイズ



稲見萌寧選手による
レッスン動画

共生社会の実現

当社職員を通じたお客様へのパラスポーツ観戦のご案内や、次世代を担う子どもたちに対して、車いすバスケットボール体験会や講演会への参加機会の提供を行っています。パラスポーツのさらなる普及・振興と共生社会の実現に貢献しています。

《観戦・応援》

当社は、2015年度から車いすバスケットボールを中心とするパラスポーツを応援しています。これまで、当社職員約2.3万名が延べ約35.2万名のお客様へ観戦を案内しました。

《体験会・講演会》

一人でも多くの方に車いすバスケットボールの楽しさを感じていただく機会を増やすため、学校やスポーツイベント会場などさまざまな場所で体験会・講演会を開催しています。これまでに約2.8万名の方に参加いただきました。

※「観戦・応援」「体験会・講演会」に関する人数の記載は、いずれも2022年3月末時点



車いすバスケットボール観戦・応援



車いすバスケットボール体験会



北間優衣選手(当社職員)による講演会

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた取り組み

当社は、2015年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会(以下、東京2020)に協賛し、国内最高位の「東京2020ゴールドパートナー(生命保険)」となりました。

アスリートの活躍と、彼らを支える人々の想いを通して、「応援すること」や「支えること」の大切さを社会に広く伝えていきたいという思いから、「Play,Support.～さあ、支えることを始めよう。～」をスローガンに掲げ、日本全国でさまざまな取り組みを展開しました。

Play,
Support.

さあ、支えることを始めよう。

■「日本生命 みんなの2020全国キャラバン」の展開

(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会との共催で2018年9月から、約2年をかけて全国47都道府県を巡回する「日本生命 みんなの2020全国キャラバン」を開催しました。当キャラバンでは延べ約28.3万名のお客様にご来場・体験いただきました。



日本生命 みんなの2020全国キャラバン

■東京2020オリンピック聖火リレープレゼンティングパートナーとしての取り組み

(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と、東京2020オリンピック聖火リレースポンサープログラムの最高位である「東京2020オリンピック聖火リレープレゼンティングパートナーシップ契約」を締結しました(東京2020大会スポンサーの中で当該パートナーは4社のみであり、国内生命保険会社としては史上初となります



取締役専務執行役員

藤本 宣人

お客様や社会への貢献を通じた 持続的な企業価値向上に向けて、 経営戦略を支える多様な人材の多彩な活躍を推進する

人的資本について
どのように考えていますか。

生命保険は形の無い
商品・サービスだからこそ
「人は力、人が全て」

これまで130年以上にわたり、当社が築きあげてきたお客様や社会との揺るぎない信頼は、当社を支えてきた「人」によるものに他なりません。生命保険事業の使命は、全国各地のお客様に対して、保障責任を全うし、「安心・安全」をお届けすることであり、その事業運営においては、「人」の重要性がとりわけ高いものと考えています。

今後も、直面している少子高齢化や超低金利の継続、デジタル技術の進展や新型コロナウイルス感染症蔓延に伴う新しい生活様式の浸透、お客様ニーズの多様化など、目まぐるしく変化する経営環境や社会課題に柔軟に対応し、引き続き当社が成長し続けるためには、

従業員一人ひとりが最大限力を発揮できる環境を整備することが重要です。

昨今、経営戦略と人材戦略の連動が重要視されており、当社においても「人的資本」の強化は、将来の経営戦略の実現に大きく影響する、経営上最も重要な要素の一つとして取り組みを推進しています。

日本生命における
具体的な人材戦略について
お聞かせください。

変化し続ける経営環境に適応し、
永きにわたり活躍し続ける人材を
育成していく

就労ニーズの多様化をはじめとする労働マーケットの変化やお客様のさまざまな価値観の変化など、経営を取り巻く環境が変わり続ける中で、当社では、《人材の多様化・高度化を通じた経営戦略を支える人的基盤

の構築》を基本方針に据え、社長を座長とした「人財価値向上プロジェクト」を通じて、これまで培ってきた強みを継承しつつ、変革に挑戦し推進していく人材の育成強化を進めていきます。

「人財価値向上プロジェクト」では、《一人ひとりが誇るべき“個”有の強みを持ち、生涯にわたり活躍し、日本生命グループを支える“逞しい人財”の育成》を育成理念とし、「人財育成」と「闊達な風土の醸成」の二軸で取り組みを推進しています。

まず、「人財育成」についてですが、お客様の価値観の多様化を背景に事業環境も大きく変化する中で、従業員一人ひとりが“個”有の強みを持つ人材になっていかなければならないと考え、事業戦略や職務特性に応じた専門性を高める人材育成に力を入れています。これまでも、将来における事業戦略に必要なスキル・経験や人材像を明確化し、それぞれの領域の特性を踏まえた育成施策を進めてきましたが、直近では、2021年度に導入した「タレントマネジメントシステム」を通じ、人事情報の可視化を進めるとともに、初期育成やローテーションによるOJTを含めた領域横断での取り組みへも反映していくことで、戦略実現に資する人材育成を志向しています。

次に、「闊達な風土の醸成」については、従業員が自律して、失敗を恐れず変革に挑戦する姿勢を持ち、多様性を持ち合わせながら成長し続ける組織を作っていくために、ダイバーシティ&インクルージョン推進や働き方の変革などを通じた組織パフォーマンスの向上に継続的に取り組んでいます。とりわけ、従業員の約9割が女性である当社では、さらなる女性活躍推進が企業の持続的成長を支える重要な取り組みであると考え、重点的に取り組んでいます。

また、労働生産人口の減少トレンドや少子化などの見通しを踏まえる中では、今後、人材の確保はさらに難化していくものと考えており、こうした取り組みに加え、エンゲージメントの向上を通じた企業としての魅力向上が、人材戦略の重要な要素の一つになると認識しています。エンゲージメントの向上に向けては、従業員の意識や行動の実態把握と、それを踏まえた施策の展開が要諦であると捉えており、「意識実態調査」を通じた、従業員が会社に期待している点・不安に感じている点の把握に加え、研修などの各種育成施策の受講者の声の把握とそれらの施策への反映を積

極的に実施していきます。

これらの取り組みに加え、中途採用や障がい者雇用などもあわせて進めることで、多様な人材の多彩な活躍を後押ししながら、持続的な企業価値向上を推進していきます。

人材育成にかける
思いについてお聞かせください。

お客様からも従業員からも
選ばれる企業こそ
持続する企業

生命保険は、数十年にわたり、お客様の人生に寄り添い生活を支えていくものであり、長期的にお客様への保障責任を全うするために、幅広い領域において安定的かつ持続可能な事業運営が求められます。多様化するお客様ニーズなどに柔軟に対応しながら、これからも持続的にお客様へ安心・安全を提供し続けるためには、当社の「経営基本理念」である《信念・誠実・努力》の信条のもと、従業員一人ひとりが、お客様本位の業務運営を通じて社会的役割を誠実に遂行し、自律して成長し続ける人材でなければならないと考えています。

そして、このような人材の育成を幅広く推進していくために、とりわけ重要となるキーパーソンは課長クラスの管理職であり、当該層の意識・行動変革が組織に最も影響を及ぼすと考え、管理職育成については特に力を入れて取り組んでいます。課長相当職の管理職を「ニッセイ版イクボス」と位置付け、経営層が当該層に自身の経験談などを直接的に語り掛ける対話機会の創出や、マネジメントスキルの向上を目的としたオンライン講座の開催等を通じて、意欲的にマネジメント力向上への支援を実施しています。また、四つの「イクジ」一次世代を育成する「育次」、自らも成長し続ける「育自」、部下のワークライフマネジメントをサポートする「育児」、闊達な組織や風土を作る「育地」—の実践を通じた組織力の強化を積極的に推進しています。

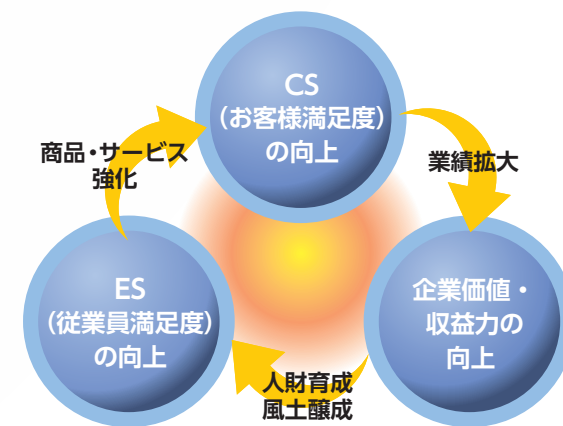
こうした人材育成取り組みに、決してゴールはありません。当社がお客様からも従業員からも愛され、今後とも永く選ばれる企業であるために、引き続き人材育成に力を入れて取り組んでいきます。

持続的な企業価値向上に向けた人的資本の強化

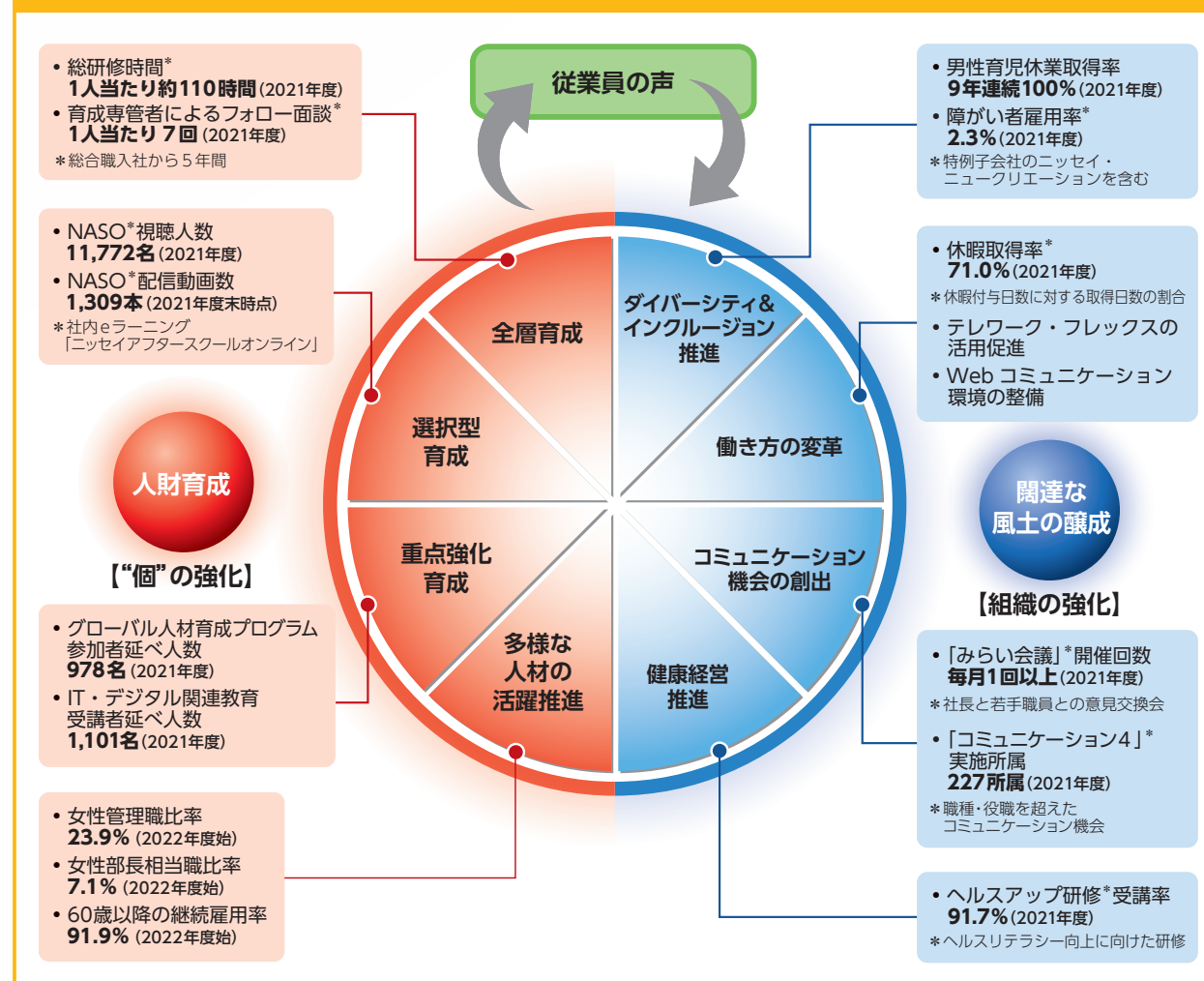
当社が、今後ともお客様と社会の未来を支え続ける揺るぎないマーケットリーダーであり続けるためには、最大の資産である人材の多様化・高度化を通じた、経営戦略を支える人的基盤の構築が不可欠です。持続的な企業価値を生み出し続ける「人的資本」を築くため、ES(従業員満足度)を起点としたエンゲージメント向上に加え、2015年度からスタートした「人財価値向上プロジェクト」による“人財育成”と“闊達な風土醸成”を通じて、多様な人材の多彩な活躍を推進しています。

これにより、今まで以上に高いモチベーションで商品・サービスをお客様へ提供し、お客様や社会などステークホルダーからの信頼を高め、CS(お客様満足度)の向上を図りながら業績拡大へとつなげていきます。その結

果、企業価値・収益力を向上させ、さらなるES(従業員満足度)向上へとつなげていく好循環を実現していきます。



人財価値向上プロジェクト



人財育成【“個”の強化】

人材の「多様化・高度化」を通じた、経営戦略を支える人的基盤の構築に向け、新入職員のお客様対応職務への従事から将来の経営幹部候補となる部長・課長層に向けた選抜型研修まで多様な人材育成取組を行っており、“個”の強化を図っています。

全層育成

●入社初期育成

生命保険に関する知識やビジネスマナーなどを学ぶ集合研修や、個人保険営業の実践的な研修を設けています。また、職種ごとに専門性習得に向けた財務やデータ分析の研修などを実施し、基礎能力の底上げに取り組んでいます。メンターやアドバイザーによるOJTや育成専管者による年間を通じた丁寧なフォローも行い、着実なスキルアップを促進しています。

●階層別研修

職種や役職に応じた十数種類の階層別研修を実施しています。マネジメントやリーダーシップなどのスキル向上を図るプログラムを設定し、その伸長状況を確認する機会としても活用しています。外部の研修会社を活用した質の高いプログラムを提供しながら、各職種・役職に合わせたきめ細かな育成強化に取り組んでいます。



ニッセイ総合研修所

選択型育成

●自己研鑽支援

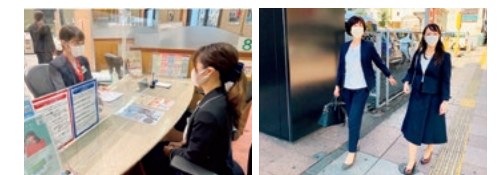
キャリア開発ガイドブックなどのキャリア支援ツールを通じて「To-Be(成りたい姿)」の目標設定を支援し、2021年度に導入したタレントマネジメントシステムにより「As-Is(今の姿)」の把握を促しています。「As-Is」と「To-Be」のギャップを埋めるために、社外のオンライン学習コンテンツの活用や社内のeラーニング「ニッセイアフタースクールオンライン」(NASO)の提供など自己研鑽の支援を行っています。



タレントマネジメントシステム

●キャリア形成支援

国家資格を有する社内のキャリアコンサルタントによる「キャリア相談窓口」の設置などを通じ、キャリアビジョンの構築に対して支援を行っています。また、主体的なキャリア形成に向けて、社内インターンシップ研修や職務公募制度などの機会提供を行っています。



社内インターンシップ

重点強化育成

●グローバル

グループ全体の価値向上に貢献できる、国内外のグローバル人材の育成強化に取り組んでいます。若手職員中心に約2週間海外現地法人・事務所へ短期派遣を行う「グローバル・インターンシップ」や、主に課長層が2年間海外で職務従事する「グローバル・リーダーシップ・プログラム」など、グローバル視点での考え方や見識を深める各種プログラムの提供を通じ、グローバル人材の裾野を拡大するだけでなく、海外現地法人の経営層としても活躍できる人材の計画的な育成を推進しています。



グローバルビジネス体験プログラム*

*外国人メンバーを交えたチームで行うオンライン・英語での海外ビジネス疑似体験プログラム
※2021年度は「グローバル・インターンシップ」の代替として実施

●IT・デジタル

2019年度に「日本生命デジタル5カ年計画」を策定し、初期育成層に対するIT・デジタル関連教育の必修化や、役員・部長層向けプログラミング研修の実施など、全社的なDX推進を積極的に実施しています。担い手となる人材の確保に向けては、コース別採用の強化や、ニッセイ情報テクノロジー(株)と連動したグループ一体での育成体系の構築に取り組んでいます。



IT人材研修施設「TREASURE SQUARE」

●経営幹部候補

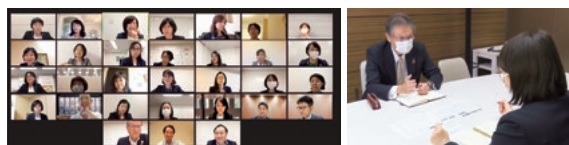
将来の事業展開をリードする次世代の経営幹部候補の育成に向けて、リーダーとしてさまざまな課題に対

多様な人材の活躍推進

●女性

当社は、従業員の約9割が女性であり、女性活躍推進を企業の持続的成長を支える経営戦略の一つと位置付けています。

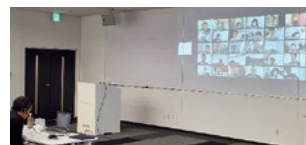
女性管理職の比率を2020年代に30%を目指し、女性部長相当職比率を2030年度始に10%とすることを目標として設定しており、女性管理職候補層の裾野拡大や女性管理職層の育成の強化を推進しています。



社長と女性部長との意見交換会(オンライン) 役員によるメンタリング

●ベテラン層

意欲・能力のある人材が永きにわたり活躍するための制度や研修を整備しています。65歳定年延長を踏まえ、個々の就労ニーズに合わせた柔軟な勤務体系の整備(転勤エリアや限定した日数での勤務が選択可能となる等)や、ベテラン層がキャリアを描くための研修の充実化などを通じて、永くイキイキと働くことができる環境構築に取り組んでいます。



キャリアリフレクション研修

闊達な風土の醸成【組織の強化】

組織のキーパーソンである所属長(課長層)をニッセイ版“イクボス”として位置付け、イクボスが四つのイクジ(育次、育自、育児、育地)*を意識しながら、闊達な風土の醸成に資する取り組みを所属メンバーと共に推進できるよう、全イクボスを対象に年3回の研修機会等を設けることを通じて育成・支援を行っています。

*次世代を育成する「育次」、自らも成長し続ける「育自」、部下のワークライフマネジメントをサポートする「育児」、闊達な組織や風土を作る「育地」



イクボス必修ゼミ

ダイバーシティ&インクルージョン推進

●ダイバーシティ推進方針*

当社は「ダイバーシティ推進方針」のもと、多様な人材の多彩な活躍を变化の原動力にし、相乗効果を発揮するためのダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組んでいます。

*「ダイバーシティ推進方針」の詳細・各種取り組みについては、ニッセイホームページ「Diversity&Inclusion取組BOOK」をご覧ください。



●両立支援

育児・介護・病気治療などに直面した場合でも、仕事と両立しながらキャリアを形成していけるよう、意識啓発を進めるとともに、“お互いを認め合う職場づくり”を目指しています。

また、当社が2013年度から継続している男性育休100%取り組みは、さらなる男女双方の働き方の理解やライフサポート促進の観点から、産後8週間以内の取得や、早帰りや在宅勤務を活用した育児参画デーの設定など、「男性育休+α」100%運営として推進しています。

各種取り組みを通じて、当社はプラチナくるみんを取得しています。



産育休からの復職準備セミナー(オンライン)



プラチナくるみん認定
厚生労働大臣から「子育てサポート企業」として認定を受けた企業

●障がい者の活躍推進

特例子会社のニッセイ・ニュークリエーションを含め、障がい者の活躍を推進しています。また、障がいへの理解を深めることを目的に、障がい者スポーツ観戦やセミナーなどへの参加を推奨しています。



ニッセイ・ニュークリエーション



障がい者スポーツ観戦

●LGBTフレンドリーな企業に向けて

お客様への対応に加え、社内外へのセミナーやイベント参加による理解促進、福利厚生制度の一部において同性パートナーを配偶者とみなす運用を行うなど、LGBTフレンドリーな企業を目指した取り組みを推進しています。



レインボーパレード



「PRIDE指標」2021 Gold

働き方の変革

●働き方の柔軟性進化

出社とテレワーク、フルタイムと短時間勤務・フレックス勤務など、多様な選択肢を効果的に組み合わせ、職務特性や従業員一人ひとりが抱えるさまざまな事情に対応した働き方を実現できるよう、働く場所・時間の柔軟化に向けたインフラ整備や意識醸成等を順次実施しています。

●休暇取得促進

従業員のワークライフバランス向上や従業員一人ひとりの研鑽を促す時間を創出することなどを目指し、全従業員に対して、メリハリある業務運営を通じた月1休暇の取得を推奨する“ブラッシュアップデー運営”を実施し、休暇取得率の向上を継続的に推進しています。

●コミュニケーション革新

非対面を希望されるお客様とのコミュニケーションや、遠隔地間の従業員同士のコミュニケーションなど、社内外問わず、ロケーションフリーかつインタラクティブなコミュニケーションのさらなる充実を目指し、従業員端末へのWebコミュニケーションツールの導入や全国の支社・営業部等へのTV会議システムの導入など、環境整備を進めています。

●労働時間圧縮

従業員一人ひとりの心身の健康維持増進に向け、週1回ノー残業デー(フレッシュアップデー)の設定やビル消灯・パソコン自動オフ等のシステム対応を行っています。また、各所属の業務削減・効率化に資する好取組事例を社内ホームページなどを活用し伝播することで、職場風土・一体感を醸成しています。

コミュニケーション機会の創

健康経営の推進

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

*「健康経営[®]」はNPO法人 健康経営研究会の登録商標です。

健康経営	役員・職員自身の健康増進取り組み
	ワークライフマネジメントの実践
お客様・社会の健康増進	商品・サービスでの貢献
	地域に根差した健康増進取り組み

健康経営の目指す姿

当社は、健康経営に関する基本的な姿勢を示す「健康経営の目指す姿」を策定し、取り組みを推進しています。

- 1. 役員・職員一人ひとりの「ヘルスリテラシー」高度化**
当社は、役員・職員一人ひとりが高いヘルスリテラシーを持ち、自らの健康を維持・増進するための取組を、積極的に支援します。
- 2. 健康で働きやすい職場環境の整備を通じた会社の発展**
当社は、働き方改革などのワークライフマネジメントの実践を通じ、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境をつくり、役員・職員の健康増進・自己実現による更なる会社の成長を目指します。
- 3. 健康寿命の延伸を通じた地域・社会への貢献**
当社は、健康経営の取組を通じ、健康で長く活躍できる人財の育成に努め、地域・社会に貢献します。

なお、上記について、当社グループ会社とも協議・協力してまいります。

代表取締役社長 社長執行役員 清水 博

健康経営の推進に向けた主な取り組み

当社では新型コロナウイルス感染症によって職員の生活環境や働き方が変化する中、生活習慣などの変化に関する職員アンケートを実施し、健康経営の推進に向けた取り組みに反映しています。

- **生活習慣などの変化に関する職員アンケート結果(概要)【複数回答可】(2021年10月～12月実施)**
 - － 「運動不足になった(約3割)」、「行動制限などに対してストレスを感じている(約3割)」等、生活習慣などの変化による心身への影響を実感する一方で、約4割の職員が「健康に対する意識が高まった」と回答しています。
- **アンケート結果を踏まえた取り組み事例**
 - － 運動習慣の定着
ウォーキングアプリを活用したバーチャルイベントを定期的開催し、2021年度は延べ約2.3万名が参加しました。また、屋内でも可能な取り組みとして、厚生労働省が推奨する『+10(プラス・テン):今より10分多く体を動かそう』のイベントツールを作成し、所属単位での取り組みも推進しています。
 - － メンタルヘルス対策
年に1度のストレスチェック実施時などに、セルフケアに関する動画を職員に提供し、日頃から自身のストレスに気づき、適切に対処できるよう取り組んでいます。
 - － ヘルスリテラシーの向上
新型コロナウイルス感染症に関する情報や、適切な食習慣・運動習慣などの生活習慣病予防やがん予防に関する情報を定期的に発信し、ヘルスリテラシーの向上に取り組んでいます。がん検診については受診率が向上するなど、一人ひとりの具体行動にもつながってきています。

なお、全従業員に実施しているヘルスリテラシー向上に向けた研修の受講率は下記のとおりです。

2021年度 91.7%(第1回～第3回 合計)

社外からの評価

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門 ホワイ500)」に6年連続で認定されました。



営業職員の人材育成

“お客様本位”の活動ができる職員育成

2019年度から導入した新しい育成方式により「長く安定的に活躍できる職員」を目指し、永きにわたってお客様の人生に寄り添うことができる職員の育成を進めています。

そして、従来の「対面営業」に「非対面営業」を融合させ、お客様のご要望に沿った形で各種情報・サービスの提供ができるよう、新しい生活様式に適應した営業活動に取り組んでいます。

『長く安定的に活躍できる職員の育成』に向けた新しい育成方式

育成専管の指導者により、入社後2-5年間の育成期間、営業職員一人ひとりの特性や成長度合いに応じた育成を行っています。

必要となる知識・スキルや営業活動の水準を明確にし、その状況を定期的に判定したうえで、個々職員の成長度合い・課題を見える化

×

個々職員の課題について、育成専管の指導者だけでなく、営業部・支社ぐるみで共有化し、改善取り組みを検討・実施(= ALL-ONE ぐるみ育成)

『お客様本位をベースとした新たな活動手法の習得』に向けた教育

● 豊富なデジタルコンテンツの活用により

- ①タイムリーかつスピーディにお客様に最適な情報を提供することができ、
- ②従来の集合型研修に加え、営業職員が自学自習できる環境を整備することで、教育機会の拡充および教育内容・水準の均質化を図っています。

● また、“お客様本位”の活動に求められる知識・スキル・デジタルリテラシー習熟に向け、社内衛星放送による全国一律教育を実施しています。

【デジタルを組み込んだ営業活動・営業職員教育】

デジタルコンテンツ【約300種類】 ※2022年4月1日時点

CMタレント出演の商品説明動画
ミセサ “MeSET”

お客様ご自身でプラン設計可能
“保険料シミュレーション”

職員向け動画教材
カタル “Q&Ataru”

タイムリーかつスピーディにお客様に最適な情報を提供

営業職員が自学自習できる環境整備

商品内容 × 提案方法

“お客様本位”の理念のさらなる浸透・定着に向けて、「ニッセイまごころマイスター認定制度」を開始

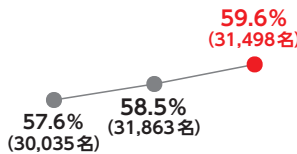
2022年度から、一人ひとりがお客様本位の活動をレベルアップさせていくことを目指し、従来の営業職員評価に加え、お客様本位の活動状況を測る項目を集約し、「ニッセイまごころマイスター認定制度」を開始しました。

- ポイント
- I お客様との信頼関係を重視した評価
(担当お客様数、ご契約内容確認活動数 等)
 - II 数字に表れない活動の評価
(資格・専門知識、お客様からの声、上司による評価 等)
 - III ランク認定で見える化し、給与に反映

この制度を通じ、営業職員が、自身の状況を客観的に振り返ることで、上司のサポートも受けながら、よりお客様を意識した活動を行うよう努力し、お客様から選ばれ続ける営業職員として成長することを目指します。

FP資格取得の推奨

高度なコンサルティングサービスをお客様に提供するため、ファイナンシャル・プランニング技能士の資格取得を推進しています(2022年4月時点で営業職員の約6割を占める31,498名がFP資格を保有)。



2020 2021 2022 (年)

※2022年4月時点FP技能士3級以上、CFP、AFPのいずれかの資格保有者をカウント(複数資格保有者は重複

ERM経営

■ ERMとは

当社グループでは、ERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）をベースとした経営戦略の策定を行っています。ERMとは、経営目標を達成するために、会社を取り巻くリスクを網羅的・体系的に捉え、

■ ERMをベースとした経営戦略の策定

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

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

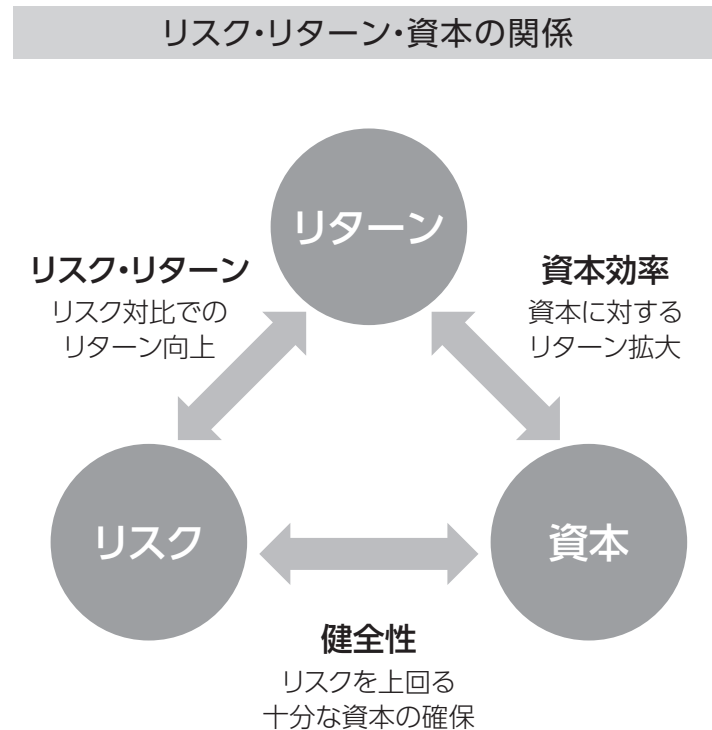
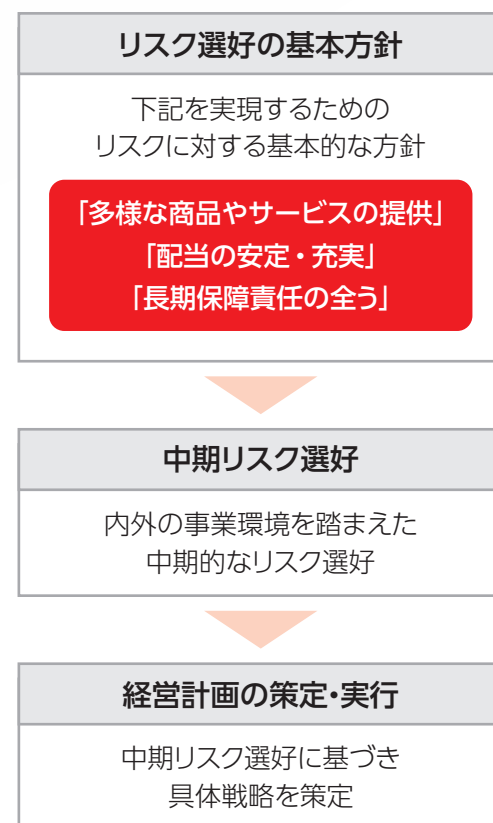
具体的には、①多様化するお客様のニーズに即した保険商品の供給と、適切なプライシングによる収益性確保の両立、②資産運用リスクをコントロールしつつ

それらを統合的かつ戦略的に管理・コントロールすることで、収益の長期安定的な向上や財務の健全性の確保に結び付けようとする枠組みのことです（統合的リスク管理についてはP111参照）。

中長期的な運用利回りの向上、③資本を活用した事業投資などによるグループ収益の確保、④外部調達を含めた自己資本の着実な積み立て、を中期リスク選好の柱としており、これらに基づいた計画の実行を通じて、資本効率の向上と健全性確保の両立を目指しています。

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

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



自己資本の強化

■ 自己資本の推移・着実な強化について

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

自己資本強化の目的

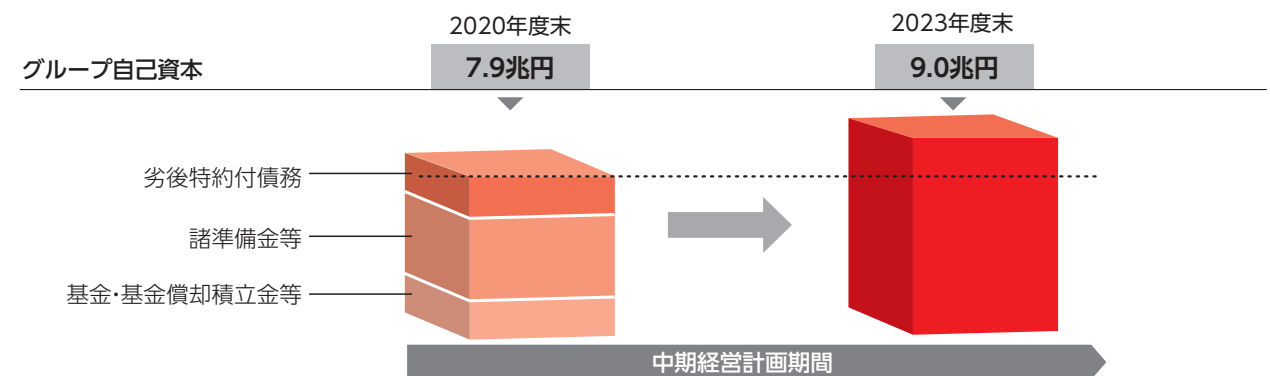
- 世界トップクラスの健全性の確保
- さらなる成長投資による契約者利益の向上
- 機関投資家としての社会的役割の発揮

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

中期経営計画では、グループ自己資本について「2023年度末9.0兆円」を目標とし、引き続き強化を図っていく方針です。

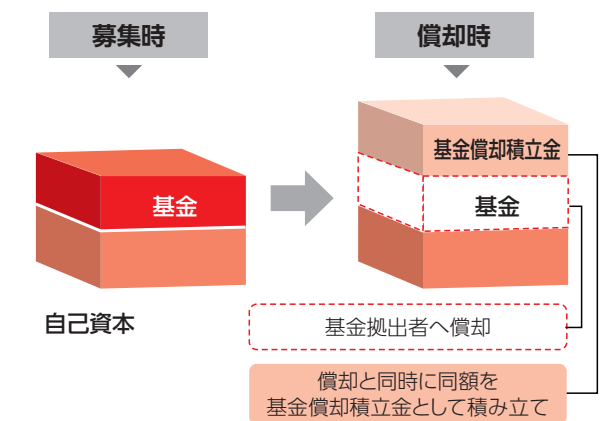
^{*1} 株式会社である連結対象会社では資本金等

^{*2} 大規模災害や感染症等に伴う支払いの増加、市場の急変動、新たな事業投資に伴うリスク等、さまざまなリスクの拡がりに備えることを目的とする任意積立金



■ 基金について

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



■ 劣後債務について

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

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

2021年度決算に基づく2022年度ご契約者配当の概要

当社は、長期的な視点からご契約者利益を最大化すべく、保険金・給付金等の確実なお支払いに努めるとともに、ご契約者への毎年の配当も安定的にお支払いしたいと考えています。

2021年度決算では、国民死亡率の継続的な改善を

踏まえ、「みらいのカタチ」の死亡保障系の商品を中心に危険差益配当を増配としました。また、利差益配当については、運用収支の利回りは改善したものの、今後も低金利の長期化など、厳しい運用環境が継続する見通しであることから据え置きとしました。

■ お客様配当性向【2021年度】

「お客様配当性向」は「修正当期純剰余」に対する「配当準備金繰入額等」(=「配当準備金繰入額」+「配当平衡積立金の積立額(取崩の場合は取崩額を控除)」)の割合です。

「修正当期純剰余」は、法令等も踏まえたうえで実質的に処分可能な剰余であり、当期純剰余に危険準備金等の法定繰入額超過分等を加算して算出しています。

● 2021年度

$$\frac{\text{配当準備金繰入額等}}{\text{修正当期純剰余}} = 54\%$$

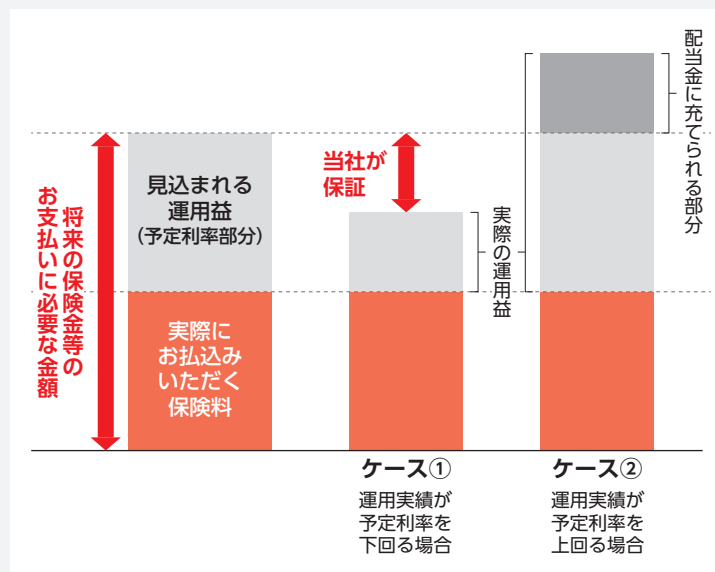
相互会社における社員配当

生命保険の保険料は、予定利率・予定死亡率等の予定率に基づき計算されますが、生命保険契約は長期にわたるご契約であり、経済環境の変化や経営の効率化等によって、実際の運用利回り・死亡率等は予定したとおりになるとは限りません。生命保険は大きく分けると、配当金の分配がある有配当保険と、配当金の分配がない無配当保険に分類されます。有配当保険については、予定と実際の差によって剰余金が生じた場合に、ご契約内容に応じてご契約者(有配当保険のご契約者)に社員配当金が分配されます。このように、社員配当には、予定率に基づいて計算された保険料の事後精算としての性格があります。

当社は、ご契約者(有配当保険のご契約者)一人ひとりが会社の構成員(社員)となる相互会社形態を採用しており、自己資本を積み立てたうえで、剰余金の大半をご契約者への社員配当としています。

● 配当の仕組みのイメージ

右の図は、予定利率に基づく配当を例にした配当の仕組みのイメージ図です。保険料は、あらかじめ予定利率による運用収益を割り引いて計算していますが、ケース1のように実際の運用益が見込まれた運用益を下回った場合でも、予定した金額を当社が保証しています。



個々のお客様の配当については、毎年お届けする「ご契約内容のお知らせ」(P50参照)をご覧ください。

生命保険の仕組み

生命保険は「相互扶助」

生命保険は、大勢の人が少しずつお金を出し合って大きな共有の準備財産をつくり、仲間が万が一のことがあったときは、その中からまとめたお金を出して経済的に助け合うという「相互扶助」の仕組みです。つまり、「一人は万人のために、万人は一人のために」という相互扶助こそが、生命保険の理念なのです。

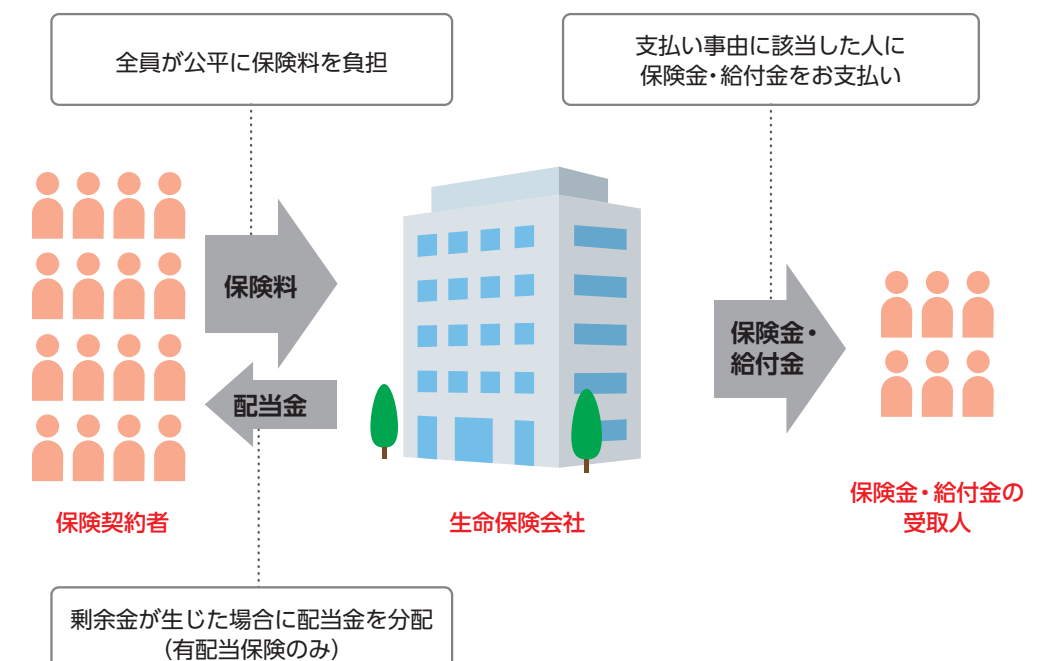
現代の生活は、さまざまなリスクがあります。病気やケガ、死亡など、いつ誰の身に起こるか分かりません。こうした生活のさまざまなリスクが現実となった場合、入院費や治療費、家族の生活費や子どもの養育費など、まとめたお金が必要となることがあります。

いつ現実のものとなるか分からない生活のさまざまなリスクに対し、まとめたお金を備えておくのが生命保険です。

また、生命保険を、家族のため、自分のために、将来必要なお金を準備する手段として活用することもできます。

このように、生命保険は、相互扶助の理念にのっとった仕組みであり、生命保険事業は生活を支えるという公共性の高い事業です。

生命保険の仕組み



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、取締役の選任等)の審議と決議を行います。



第75回定時総代会



第75回定時総代会(2022年7月5日)の開催概要は会社情報編 P28～29をご参照ください。

※総代会当日の議事進行の映像や議事録等は、ニッセイホームページにてご覧いただけます。

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

総代会傍聴制度

社員は、総代会を傍聴することができます。傍聴者の資格や申し込み方法などの詳細については、毎年5～6月に当社の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・ご要望をお伺いする

場として、1962年から当社独自の取り組みとして毎年開催しています。

※2021年度総代懇談会(2021年12月2日)当日のご意見は会社情報編P30をご参照ください。

総代とその選出

総代（総代の一覧についてはP120～121参照）

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200名とされています。総代は、社員を代表し、多様な視点から経営のチェックを行うため、全国各地より、職業・年齢などの面で幅広く選出されています。また、総代は、実際に総代会へ出席し、実質的な審議を行うことが求められています。当社の総代の定数は、こうした観点から、適正な水準にあるものと考えています。

総代の選出

総代の選出にあたっては、総代会に社員の総意を適正に反映させる観点より、約964万名の社員の中から、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」(P102参照)において、社員の皆様から経営に対するさまざまなご意見・ご要望をお伺いしており、これに出席いただいた社員の皆様からも総代が選出されています。総代になることを希望する社員が、総代候補者に直接選考されうる方法は採用していませんが、ニッセイ懇話会に参加いただいた方からの選出を積極的に行うことで、選出方法の多様化を図ってまいります。

◎総代候補者選考委員会

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) 総代会等への出席など、総代としての十分な活動が期待できること
 - (3) 社員全体の利益の増進を図るため、総代会などの場で公正な判断等を行い、また、必要に応じ、当社経営への提言やチェックを行うことが可能なこと
3. 選考の視点
 総代の社員代表機能と経営チェック機能を重視する観点に立ち、幅広い層からの選出を行う。
 - (1) 社員代表機能の面では、地域・年齢・性別などのバランスに配慮した人選を行う。
 - (2) 経営チェック機能の面では、職業あるいは専門性などにも配慮しつつ、経営的視点・消費者的視点・専門的視点など、多様な視点から当社経営への提言やチェックをいただけるよう人選を行う。

総代候補者選考委員選考基準

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。2022年度は社員投票の実施年度にあたります(投票書類を全社員に送付します)。

ニッセイ懇話会

ニッセイ懇話会は、全国各地のご契約者に、当社の事業活動を説明し、経営全般や商品・サービスなどに関するご意見・ご要望をお伺いする場として、1975年から毎年開催しています。

主なご意見・ご要望とその対応(会社情報編P30参照)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り組みも続けています。

※ ニッセイ懇話会の開催は、ニッセイホームページ、支社など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。



2021年度開催の様子
(オンライン開催)



当社の事業活動をご説明するビデオ

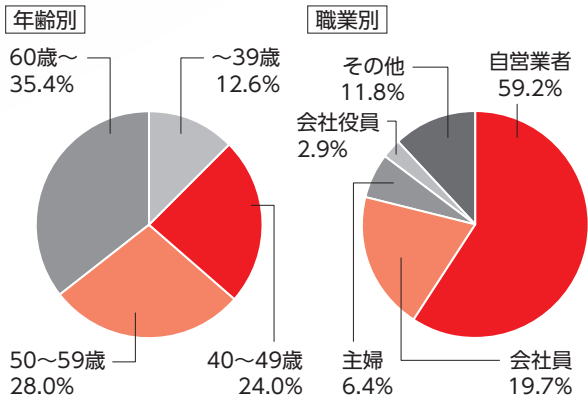
2021年度ニッセイ懇話会の開催状況

2021年度のニッセイ懇話会は、2022年1～3月にかけて、新型コロナウイルス感染症の感染状況に応じ、全国の支社等の会場に加え、オンラインおよび書面にて開催しました。総代85名を含む、ご契約者など2,309名から、6,277件のご意見・ご要望をいただ

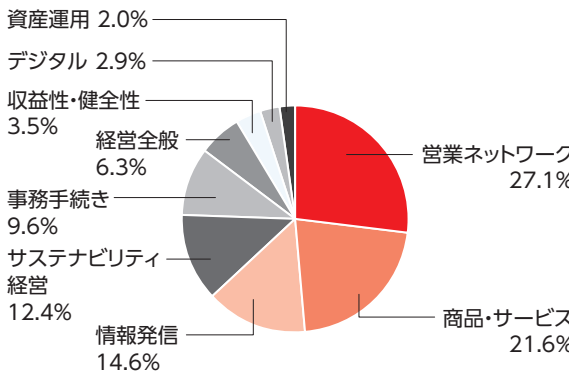
きました。

2021年度上半期業績、お客様の声に基づく改善取り組みなどについて、ビデオ等を使い、分かりやすい説明に努めました。いただいたご意見・ご要望は社内各部で検討し、経営に反映するよう努めています。

【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などが838件ありました。

2021年度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は会社情報編P30をご参照ください。

※ ニッセイ懇話会の開催結果は、ニッセイホームページにてご覧いただけます。

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

評議員会

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。

コーポレートガバナンス体制の構築

当社の定める経営基本理念にのっとり、生命保険会社としてお客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるため、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。当社は、

こ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」*を定め、当社の機関構成の選択理由等を規定しています。

*「コーポレートガバナンス基本方針」は、ニッセイホームページにてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/pdf/kihonhoushin.pdf>

機関構成の選択理由等

当社は、以下の観点から監査等委員会設置会社を選択しています。

1. 取締役会における監督機能と執行機能の協働体制の構築
2. 迅速かつ果断な業務執行体制の構築
3. 取締役会から独立した監査等委員会による監査・監督体制の構築

また、取締役および執行役員の選解任等・報酬等に関する透明性の確保や、客観的な視点からの牽制の確保を目的に、指名・報酬諮問委員会を、社外取締役の幅広い経験および見識の経営への活用を目的に、経営に関する重要事項等について審議する社外取締役会議を、それぞれ設置しています。さらに、迅速かつ果断な業務執行を実現するため、業務執行を執行役員が担う執行役員制度を採用しています。

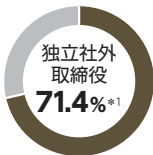
■ 取締役・取締役会

項目	内容
任務	取締役会は、法令および定款その他の当社の定める規程に基づき、以下の事項を主な任務とします。 1. 経営の基本方針の決定 2. 内部統制システムの基本方針の決定およびその構築・運用の監視 3. 取締役および執行役員の職務の執行の監督 4. コーポレートガバナンス体制の整備 5. 代表取締役の選定および解職 取締役は、取締役会の議案に対して十分に検討するとともに、必要に応じて説明の要請や意見表明を行うなど積極的に議論に参加することで取締役会の任務の遂行に参画します。また、社外取締役は、各々の経験および見識に基づき、客観的な立場から職責を担うとともに、執行に対して助言を行います。
構成	取締役会は、前掲の任務を果たすため議論に適した規模とし、取締役会全体としての経験、見識および視点等の多様性を確保します* ¹ 。また、取締役のうち3分の1以上を社外取締役とするとともに、執行役員を兼務する取締役を選任します。独立社外取締役* ² 9名を含む22名の取締役

■ 指名・報酬諮問委員会

項目	内容
任務	取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員等の選解任に関する事項ならびに取締役（監査等委員である者を除く）および執行役員等の報酬等に関する事項等について審議し、その結果を取締役に答申します。
構成	社外取締役（監査等委員である者を除く）、会長および社長から構成し、その過半数および委員長を独立社外取締役とします。 社外取締役5名、会長および社長で構成しています*1。

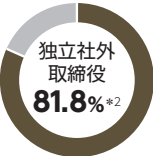
*1 2022年7月5日時点。



■ 社外取締役会議

項目	内容
任務	当社の経営の基本方針その他の経営に関する重要事項について審議します。
構成	全ての社外取締役、会長および社長から構成し、必要に応じて、当社役員・職員その他社外有識者等が参加します。 社外取締役9名、会長および社長で構成しています*2。

*2 2022年7月5日時点。



■ 監査等委員・監査等委員会

項目	内容
任務	監査等委員会は、能動的な調査権限の行使、内部統制システムの利用および取締役（監査等委員である者を除く）の選解任・報酬等に関する意見陳述権の行使等を通じ、取締役会から独立した機関として取締役の職務の執行の監査および監督を行います。
構成	監査等委員会は、実効的かつ効率的な監査等に必要な規模とし、全体として、当社の業務に関する知識・情報収集力ならびに監査に求められる客観性および専門性を確保します。また、監査等委員のうち過半数を社外取締役である監査等委員とします。 独立社外取締役である監査等委員4名を含む5名の監査等委員で構成しています*3。
選任	選定基準*5に基づき、指名・報酬諮問委員会における審議および監査等委員会の同意を得て、取締役会が候補者を決定し、総代会の決議により監査等委員を選任します。

*3 2022年7月5日時点の監査等委員の一覧を、P116に掲載しています。

*4 2022年7月5日時点。

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



監査等委員会監査の状況

■ 監査等委員会の監査・組織・手続き

当社は、2022年7月5日をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

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

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

(1) 経営環境の変化への適応	(2) 生命保険会社としての社会的役割の実現
(3) グループ一体経営の推進	(4) コーポレートガバナンスの高度化

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

また、監査等委員会の職務を補助するための体制として、監査等特命役員（1名*）を配置するとともに、監査等委員会室（14名*で構成）を設置しています。監査等特命役員は、監査等委員会の指示に基づいて監査等委員会への出席・参画や日常的な調査等を行い、監査等委員会室は、幅広い部門の実務経験を有する者を配置しており、各々の専門性を生かして監査等委員会監査を補助しています。

* 2022年7月5日時点。

監査役および監査役会の活動状況

※当項目は、監査等委員会設置会社へ移行する前の活動状況を記載しています。

監査役会の開催状況

2021年度において当社は監査役会を合計12回開催しました。

監査役会においては、監査年度始に策定した監査方針・監査計画に基づく監査の実施状況を相互に確認し、監査結果の共有と意見交換を行いました。また、経営上の重要なテーマを選定し、執行部門などから直接報告を受け、意見交換を行いました。

監査役の活動状況

コロナ禍においてWeb会議システム等も活用しながら、重要な会議への出席、取締役・執行役員との意見交換、執行部門へのヒアリング、重要な文書の閲覧、支社等フロント組織への往査、会計監査人や内部監査部門等の内部統制機能を所管する部門との連携、国内グループ会社の調査・グループ会社監査役との連携、海外グループ会社の調査を行いました。

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

また、コーポレートガバナンス体制の高度化に合わせ、監査体制についても、当社業務の拡大・複雑化に対応した高度化を図るべく検討・議論を行い、その結果を新たなコーポレートガバナンス体制に反映しています。

* 「監査上の主要な検討事項」は、財務情報編P133「独立監査人の監査報告書」に掲載しています。

内部統制システムの整備

当社は、業務の適正を確保し、企業価値の向上を図るため、取締役会で「内部統制システムの基本方針」を

制定しています。この方針に基づき、以下の体制をはじめとした内部統制システムの整備を行っています。

〈当方針で規定する各種体制(例)〉		
● 経営管理体制	● 内部通報体制	● 財務報告の信頼性の確保のための体制
● 担当執行役員制による執行体制	● リスク管理体制	● 内部監査体制
● コンプライアンス推進体制	● 危機管理体制	● グループ会社管理体制
● 反社会的勢力への対応体制	● 情報管理体制	

 <https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/hoshin.html>

内部監査体制

体制・方針

他の執行部門から独立した内部監査組織として「監査部」を設置し、当社およびグループ会社の業務を対象として内部監査を行っています（監査部の人員は2022年4月時点で109名）。

取締役会にて決議した「内部監査基本方針」において、基本的な考え方・体制のほか、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等を定めています。

内部監査の高度化に向けた取り組み

中期経営計画「Going Beyond -超えて、その先へ-」の達成に資する監査を実践することを目的とした監査方針（2021-2023）を取締役会で決議しています。当方針においては、リスクに着目した監査のさらなる推

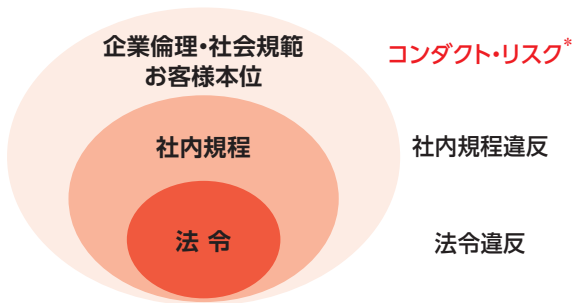
当方針に基づき、内部統制、リスク管理態勢および経営管理態勢等の適切性・有効性を検証するための監査を行っています。監査結果については、経営会議、取締役会、監査等委員会や関連する委員会に報告します。

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

進、業務執行部門ならびにリスク管理部門および法務・コンプライアンス部門の役割・責任を意識した監査の実践等を通じて、付加価値を生み、改善に寄与していくことを定めています。

コンプライアンス（法令等遵守）の推進

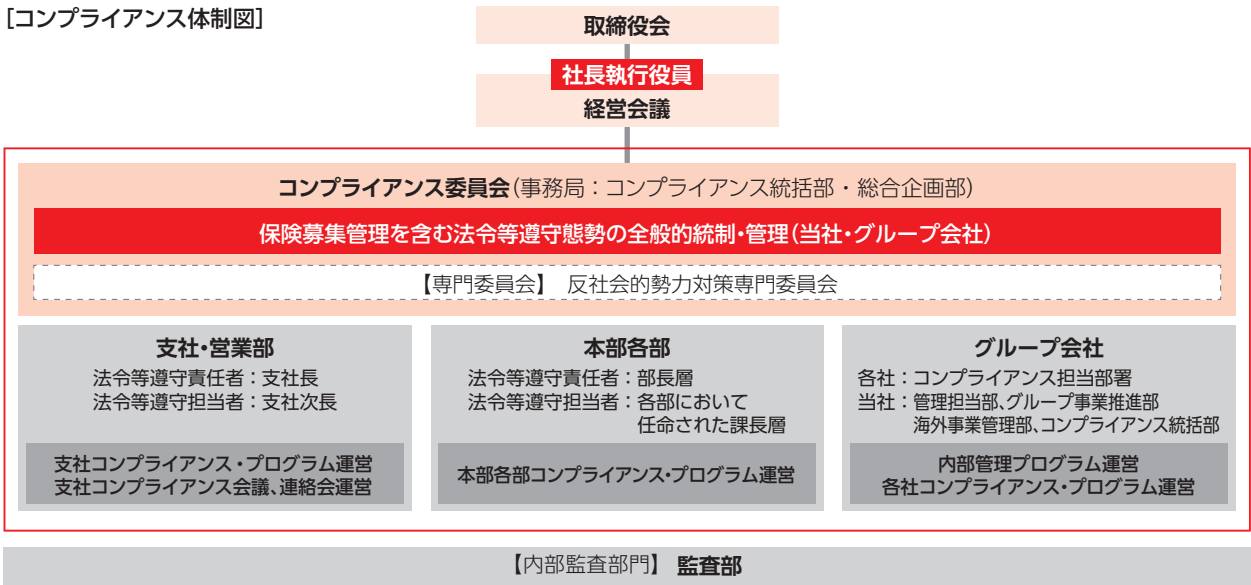
当社は、コンプライアンス（法令等遵守）とは、狭義の法令にとどまらず、あらゆる社会規範を遵守すること、そして、お客様・社会の信頼に応え、誠実に仕事をしていくことであると考えています。全役員・職員がコンプライアンスの担い手であり、コンプライアンスが業務遂行の前提であるという基本理念のもと、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。



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

コンプライアンス体制

〔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、取り組み状況のモニタリングなどを通じ、保険募集管理を含むコンプライアンス態勢の全般的統制・管理を行っています。

加えて、諮問機関として反社会的勢力対策専門委員会を設置し、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

をとるなど、コンプライアンスに関する情報の全社的な把握に努めるとともに、「コンプライアンス担当部長（コンプライアンス・オフィサー）」を配置し、支社や本部各部の取り組みへのフォローなどを行っています。

また、グループ会社におけるコンプライアンスの推進に向け、「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態勢の整備およびコンプライアンスに関する基本的な事項の遵守を求めるとともに、当該整備・遵守の状況について、管理・指導等を実施しています。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り組みを実施しています。

■ 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」に基づき、毎年、経営会議を経て「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踏まえ、コンダクト・リスクも含めた固有・業務課題を洗い出

■ 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」など、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」などを作成し、全役員・職員に徹底しています。

■ 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付けるとともに、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、通報を理由とした不利益な取り扱いや通報者を特定させる情報の漏えい、通報者の探索の禁止等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

■ ハラスメント(パワハラ・セクハラ・マタハラなど)対策

当社では、ハラスメントは、被害者個人の尊厳を不当に傷付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考え、「行動規範」「ハラスメント防止規程」などを定め、

■ マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与への対応は金融機関としての社会的責任であり、経営上の重要な課題と認識しています。当社では、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策規程」を制定し、取引時確認

したうえで、支社・各部ごとに取り組み計画を策定し、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、新たな課題を取り組み計画に反映させる運営としています。

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」など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などの教育を実施しています。

さらに、営業職員には、社内衛星放送(NICE-NET)のコンプライアンス番組による研修を定例的に実施し、視聴後は小テストにより理解度を確認しています。

内務職員に対しては、各部の固有・業務課題に応じた研修などを実施し、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。

社外通報窓口を設置するなど、安心して通報できる環境の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など、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。

いかなる形のハラスメントも一切許さないこととしています。この点は、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、各種媒体への掲載や研修を通じて、その問題や対応について周知・徹底に努めています。

や疑わしい取引の届け出等の適切な実施に向け、コンプライアンス統括部を事務局とする全社的な対応態勢を整備するなど、リスクに応じたマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に努めています。

■ 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、暴力団など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

反社会的勢力に対する取り組み

当社は、「内部統制システムの基本方針」において、反社会的勢力との一切の関係遮断に取り組むこととしています。その実現に向けた社内体制の整備として、「反社会的勢力対策専門委員会」を設置し、一般社団法人生命保険協会

リスク管理の徹底

株価・金利等の経済状況の変動、医療技術の進歩、大規模災害やパンデミックの発生、サイバー攻撃の高度化・複雑化など、生命保険会社を取り巻く環境は大きく変化しています。こうしたさまざま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

■ リスク管理体制

リスク管理にあたっては、「内部統制システムの基本方針」に定められたリスク管理体制に従い、経営会議の諮問機関であるリスク管理委員会およびその諮問機関である各専門委員会において、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及ぼす影響について、統合的な管理を行っています。

また、新たにリスク管理委員会の諮問機関として情報資産管理専門委員会を設置し、データ保護・リスク管理に係る諸問題の審議を行うとともに、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。

加えて、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

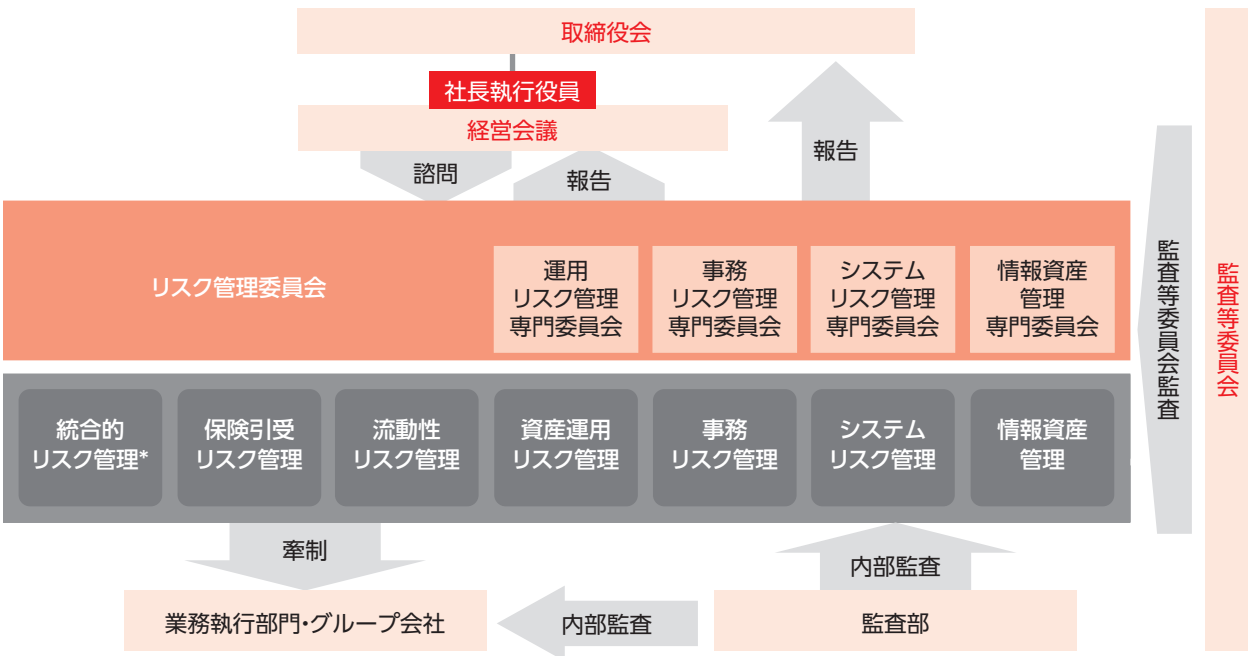
いくことが非常に重要であり、フォワードルッキングなリスク管理を推進しています。

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。

監査部門がリスク管理の実効性について検証・チェックを行うなど、二次牽制機能の確保も図っています。

また、グループ会社に係るリスク管理については、「グループ会社リスク管理方針」を制定し、当社グループにおける統合的なリスク管理を行うとともに、各グループ会社に対し、リスクの種類、特性および軽重に応じて、当社における各種リスク管理の適用および当該グループ会社による各種リスク管理に関する管理・指導などを実施しています。加えて、グループ会社のリスク管理状況などを定期的に確認するとともに、主要保険子会社における担当部門と意見交換を実施するなど、当社グループにおけるリスク管理の高度化に向けた取り組みを実施しています。

【リスク管理体制】



* グループ会社に係るリスク管理を含む(他の各種リスクも同様)。

■ 統合的リスク管理

当社は、さまざまなリスクが全体として会社に及ぼす影響を統合的に管理する観点から、統合的リスク管理を実施しています。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などを通じて、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、大規模災害などにより保険金・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などに報告し、財務基盤の強化などの検討に役立てています。

■ 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分けられます。

資金繰りリスクとは、大規模災害など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

■ 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踏まえた長期的な観点からのリスク管理が必要です。

市場リスク管理

市場リスクとは、金利や為替、株式など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など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

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などにより、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審査管理部門による個別取引の厳格な審査など信用力分析を行う体制の整備、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・

不動産投資リスク管理

不動産投資リスクとは、賃貸料等の変動などにより不動産収益が減少する、または市況の悪化など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

■ 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・不正など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。

対応しています。

市場流動性リスクとは、市場の混乱など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などの対策を実施しています。

このため、中長期的な運用成果を重視したリスク・リターン分析などを通じて、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。

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。

モニタリングなどにより、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など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。

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

役員体制(2022年7月5日時点)

取締役



筒井 義信
つつい よしのぶ

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)



清水 博
しみず ひろし

代表取締役社長
社長執行役員
[委嘱]グループ事業統括本部長
1961年 1月 30日生
1983年 4月 当社入社
2009年 3月 執行役員
2012年 3月 常務執行役員
2013年 7月 取締役常務執行役員
2014年 7月 常務執行役員
2016年 3月 専務執行役員
2016年 7月 取締役専務執行役員
2018年 4月 代表取締役社長
2022年 7月 代表取締役社長
社長執行役員(現)



大澤 晶子
おおさわ あきこ

取締役常務執行役員
[担当] 資金証券部、株式部、国際投資部、
特別勘定運用部
1965年 10月 12日生
1988年 4月 当社入社
2018年 3月 執行役員
2021年 7月 取締役執行役員
2022年 3月 取締役常務執行役員(現)



木村 稔
きむら みのる

取締役常務執行役員
[担当] 海外保険事業部(豪州に関する事項以外)、
海外アセットマネジメント事業部、海外事務所、
海外事業企画部
1967年 6月 20日生
1990年 4月 当社入社
2018年 3月 執行役員
2022年 3月 常務執行役員
2022年 7月 取締役常務執行役員(現)



鬼頭 誠司
きとう せいじ

代表取締役副社長執行役員
[管掌] 金融法本部
[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
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
2021年 3月 副社長執行役員
2021年 7月 取締役副社長執行役員
2022年 3月 代表取締役副社長執行役員(現)



松永 陽介
まつなが ようすけ

代表取締役副

取締役(監査等委員)



小林 一生

こばやし かずお

取締役(監査等委員)
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
2022年 7月 取締役(監査等委員)(現)



今井 敬

いまい たかし

取締役(監査等委員)
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
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)
2022年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)



豊泉 貫太郎

とよいずみ かんたろう

取締役(監査等委員)
1945年 10月 17日生
1970年 4月 弁護士(現)
2004年 7月 当社監査役
2022年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)



但木 敬一

ただき けいいち

取締役(監査等委員)
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
2022年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)



佐藤 良二

さとう りょうじ

取締役(監査等委員)
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
2022年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

(注) 1.小林 一生氏は、常勤の監査等委員です。
2.今井 敬氏、豊泉 貫太郎氏、但木 敬一氏、佐藤 良二氏は、当社の定める「社外取締役の独立性判断基準」を充足する独立社外取締役です。

取締役会の構成

取締役会において監督と執行の協働体制を構築する観点から、客観的な視点と多様な社外の知見を有する独立社外取締役を3分の1以上選任するとともに、執行現場の実情を見据えた議論を行うため、会長および社長に加え、グループ経営の深化

総代・総代候補者選考委員・評議員

■ 総代（2022年7月5日時点、敬称略、都道府県別五十音順）

都道府県	名前	職業
北海道	青山 夕香	青山プロダクション 代表取締役
	赤尾 洋昭	セコマ 社長
	石井 純二	北洋銀行 顧問
	木村 友美	北海道電力 ブループリーダー
	栗林 定正	三ッ輪運輸 社長
	小林 周平	アキヤマ 専務取締役
	進藤 清貴	無職
	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 常務取締役
	南 智子	第一鴻本館 社長
青森県	岩谷 直子	弁護士
	小野美彩子	主婦
岩手県	佐藤 求	岩手銀行 取締役専務執行役員
宮城県	大山 晃弘	アイリスオーヤマ 社長
	加藤 聖一	学校法人仙台育英学園 常務理事
	村松久美恵	一般財団法人SCSミュージカル研究所 理事
	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 相談役
山形県	仲野 益美	出羽櫻酒造 社長
	三浦新一郎	山形銀行 専務取締役
福島県	佐藤 稔	東邦銀行 頭取
	二瓶 政徳	川口内燃機鑄造 取締役
茨城県	桑原 靖幸	無職
	寺門 一義	常陽銀行 特別顧問
	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 相談役
埼玉県	今泉 嘉章	今泉 社長
	沖野 千佳	埼玉日産自動車 専任課長
	加藤 あこ	ゼブラ 勤務
	小泉 保雄	小泉運輸 代表取締役
	佐藤 一博	佐藤興産 社長
	堤 繁	埼玉富士 社長

総代候補者選考委員

名前	職業
大石美奈子	消費生活アドバイザー
大塚 紀男	日本精工 名誉顧問
黒田 清行	弁護士
桑野 和泉	玉の湯 社長
古賀 信行	野村ホールディングス 名誉顧問
後藤 元	東京大学 大学院法学政治学研究科教授
後藤 澄江	日本福祉大学 福祉経営学部教授
竹瀨 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 相談役

(以上12名)

評議員

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 顧問
伊東信一郎	ANAホールディングス 特別顧問
伊藤 雅俊	味の素 特別顧問
内山田竹志	トヨタ自動車 会長
大竹 文雄	大阪大学 感染症総合教育研究拠点特任教授
大坪 文雄	パナソニックホールディングス 特別顧問
岡田 明重	三井住友銀行 名誉顧問
小川 英治	東京経済大学 経済学部教授
翁 百合	日本総合研究所 理事長
尾崎 裕	大阪ガス 相談役
神田 秀樹	学習院大学 大学院法務研究科教授
ガルヒトヴィスレイ	B.メッツラー・ゼール・ゾーン 代表取締役
桜井恵理子	元 ダウ・ケミカル日本 社長
白波瀬佐和子	東京大学 大学院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
手代木 功	塩野義製薬 会長 兼 社長
内藤 碩昭	三菱UFJ銀行 名誉顧問
藤原 健嗣	元 旭化成 特別顧問
村木 厚子	津田塾大学 総合政策学部客員教授
村田 啓子	立正大学 大学院経済学研究科教授

(以上21名)

評議員の構成

年齢別構成	
年齢	人数(名)
～69	11
70～	10
合 計	21

貸借対照表／損益計算書(2021年度決算)

■ 資産の状況(貸借対照表(B/S)の主要項目)

連結	(単位:百万円)	
	2021年度末	
資産の部合計	88,381,973	A
現金及び預貯金	1,702,155	
コールローン	500,978	
買入金銭債権	290,646	
有価証券	73,373,626	
貸付金	8,437,632	
有形固定資産	1,875,391	
無形固定資産	382,306	
再保険貸	9,266	
その他資産	1,734,914	
退職給付に係る資産	1,201	
繰延税金資産	10,976	
支払承諾見返	71,612	
貸倒引当金	△8,736	
負債の部合計	80,328,918	C
保険契約準備金	69,922,760	
うち 責任準備金	68,547,902	
再保険借	24,535	
社債	1,535,905	
その他負債	6,021,605	
役員賞与引当金	434	
退職給付に係る負債	434,246	
役員退職慰労引当金	637	
ポイント引当金	8,770	
価格変動準備金	1,684,575	
繰延税金負債	523,390	
再評価に係る繰延税金負債	100,444	
支払承諾	71,612	
純資産の部合計	8,053,054	E
基金	① 100,000	
基金償却積立金	② 1,350,000	
再評価積立金	③ 651	
連結剰余金		

事業系統図／子会社の状況

■ 事業系統図 (2022年3月31日時点)



