



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。それが何よりも大切です。
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
生産性を高める

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) **P58**
(2017～2021年度)
投資先企業との対話取り組み実施先 **747社** (単体) **P59**
(2020年7月～2021年6月)
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) **P84**
(2022年3月末)
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) **P77**
(対基準年2013年度)
〈事業活動〉
〈資産運用〉 **約32%削減** (単体) **P77**
(対基準年2010年度)

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」2021GOLD (単体)
「健康経営優良法人2022(大規模法人部門 ホワイト500)」
健康経営の推進 **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。



2019

はなさく生命保険株式会社の開業

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



2022

ニッセイプラス少額短期保険株式会社の開業

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べく、2022年にニッセイプラス少額短期保険株式会社を開業しました。

ニッセイ **プラス** 少額短期 **保 険**

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。

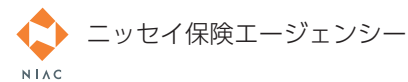
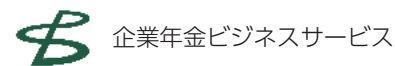
具体的には、本業である生命保険事業について、引き続き安定的な成長が見込める国内マーケットの深耕を進めることに加え、海外戦略も展開し、国内にはない成長機会の確保を目指しています。また、生命保険事業との親和性が高い資産運用関連事業についても、国内・海外双方で展開し、資産運用収益の向上を目指しています。

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

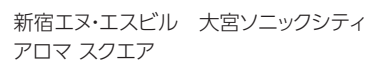
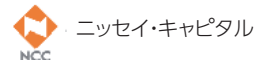
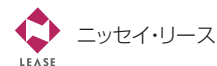
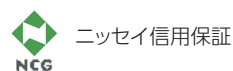
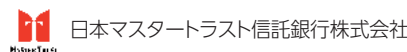
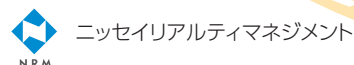
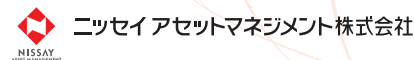


海外保険関連事業

7社

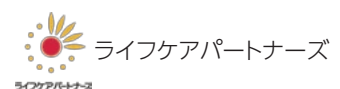
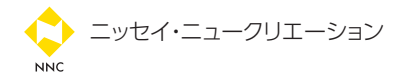
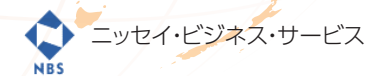
資産運用関連事業
(アセットマネジメント事業・その他)

57社



総務関連事業等

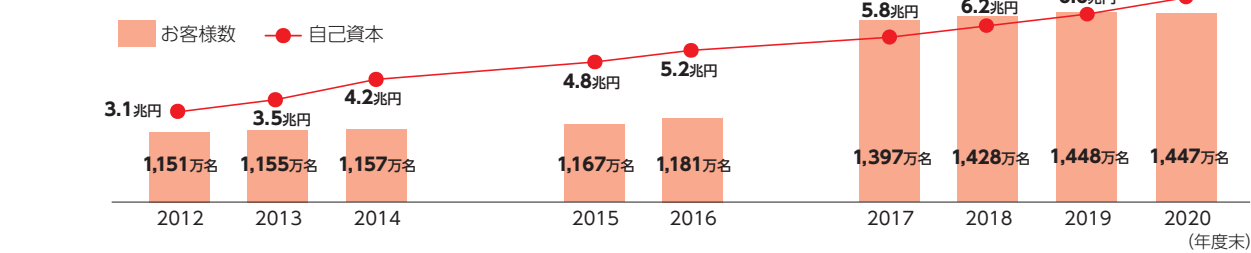
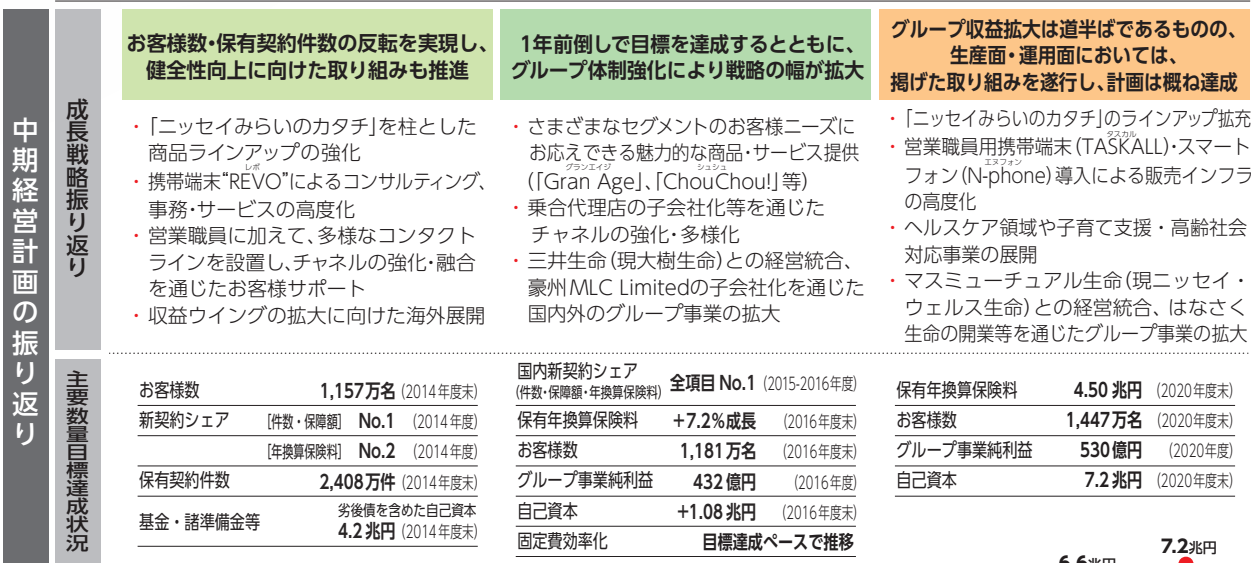
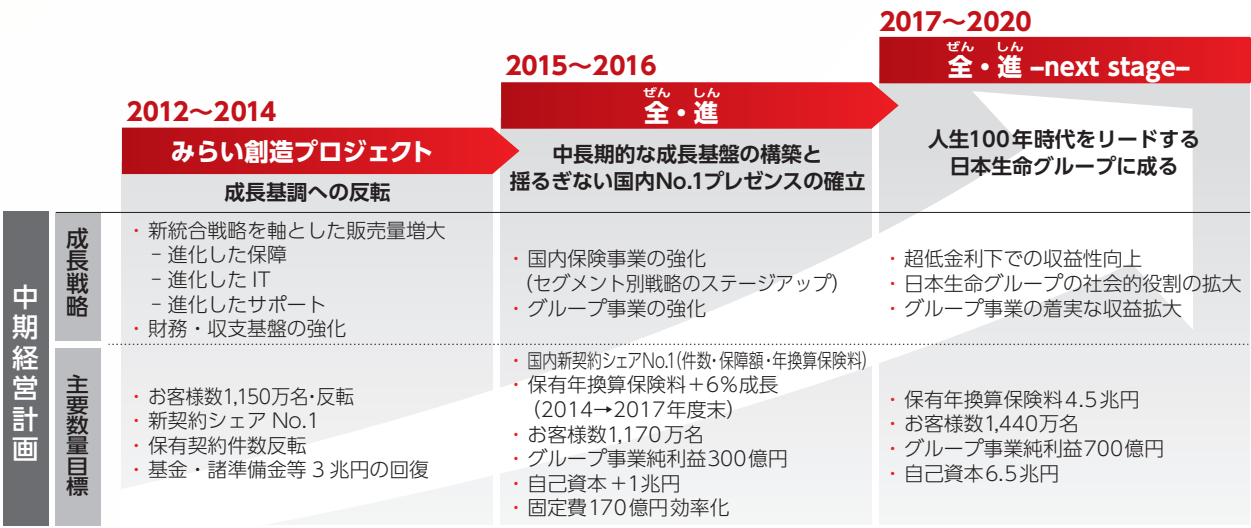
11社



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 ネットゼロ	事業領域 △24% ^{*2} 運用領域 △32% ^{*2}
基礎利益 (グループ)	安定的に確保 6,000 億円	2021 年度 8,721 億円	女性管理職比率	2020年代 30%	2022年度始 23.9%
自己資本 (グループ)	2023 年度末 9.0 兆円	2021 年度末 8.3 兆円	女性部長相当職比率	2030年度始 10%	2022年度始 7.1%
			男性育児休業取得率		2013年度から 9年連続達成中

*1 現中期経営計画策定時の目標1.5兆円から引き上げ
*2 事業領域は2021年度実績(2013年度比)、運用領域は2020年度実績(2010年度比)

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】

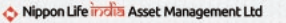
- 「みらいのカタチ」のラインアップ拡充(2021年7月「収 NEW 1」、2022年4月「3大疾病^{さんじゅう}3充マル」発売)
- 低金利下での資産形成商品の安定提供
- グループ会社・提携先商品の活用
- 企業の経営課題解決や従業員の自助努力のサポート拡充
- 健康を軸とした幅広いサポートの充実



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】

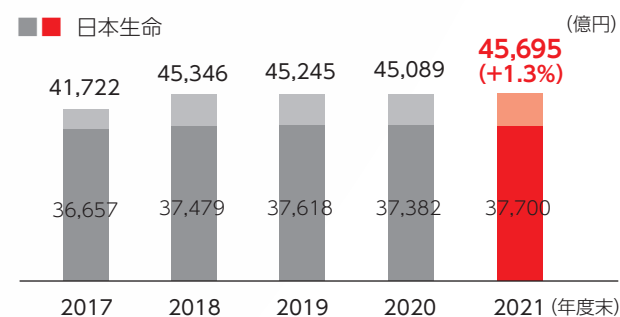
コスト圧縮	追加投資
● 事務の自動化・効率化や働き方・既存業務の見直しを推進	● デジタル対応、新規事業の開発への投資を推進

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**

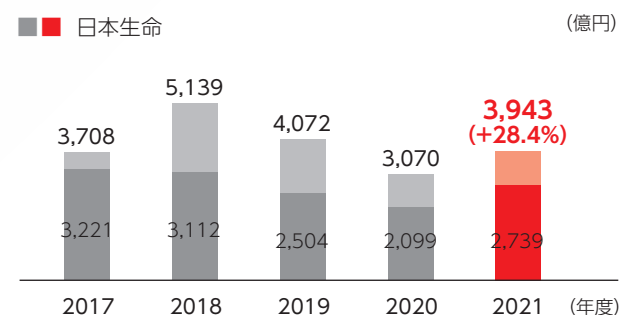
年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です。



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**

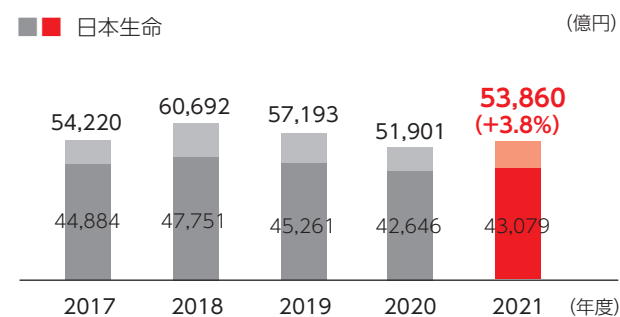
新契約年換算保険料は、新契約に転換による純増加を加えた金額です。



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**

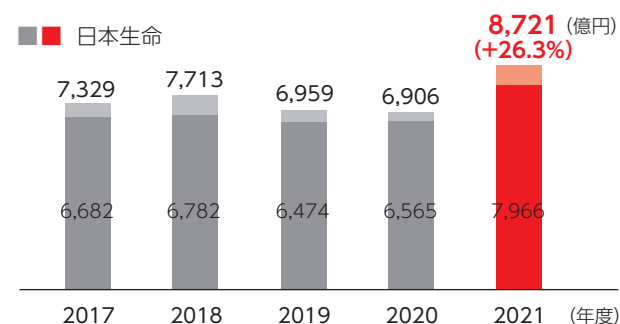
保険料等収入は、ご契約者から払い込まれた保険料に再保険収入を加えた金額です。



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。

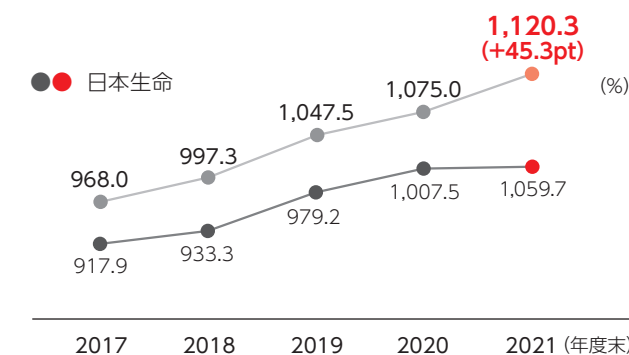


(注) 基礎利益(グループ)は、日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外生命保険子会社・関連会社および国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社の税引前純利益に、持分比率、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出しています。なお、当年度からグループ基礎利益の金利変動要因の除外方法を見直しています。これに伴い、2019、2020年度の数値についても、見直し後の方法にて算出しています。

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%**

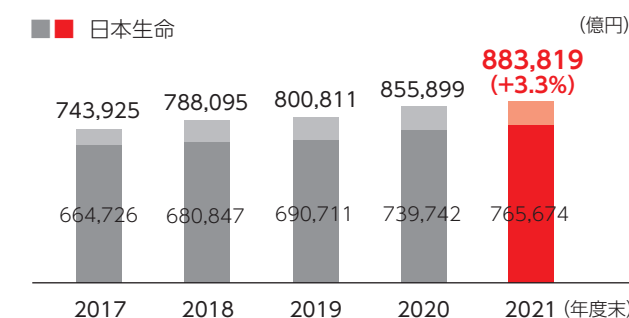
大規模な自然災害等、通常予測できる範囲を超える諸リスクの合計額に対する、支払余力を示すもので、保険会社の健全性を表す指標です。



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。

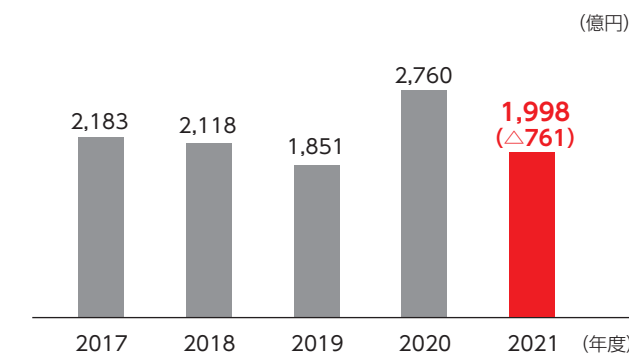


ご契約者配当 [2021年度]

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)。

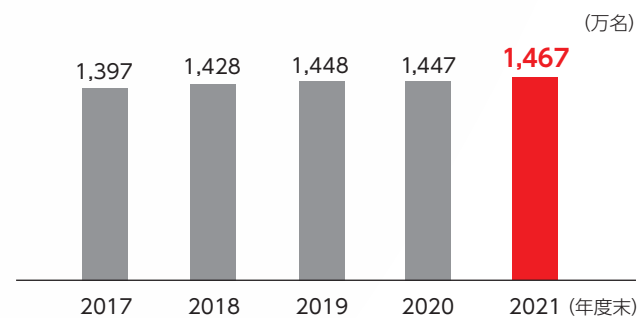
業績ハイライト (非財務)

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。

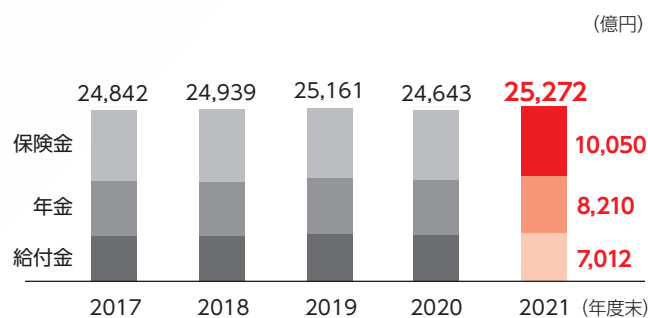
※2019年度以降、損害保険のご契約にのみ加入されているお客様の算入基準を見直しており、2018年度末以前についても見直し後の数値を記載しています。



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。



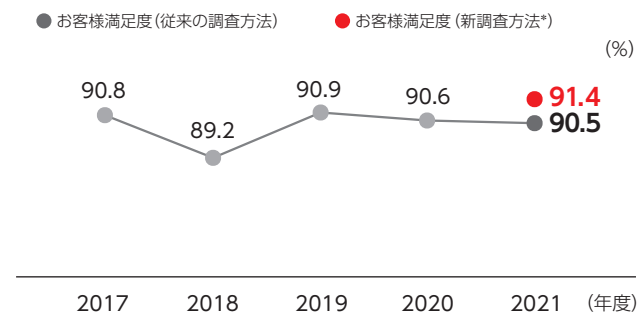
お客様満足度 [2021年度]

■「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。



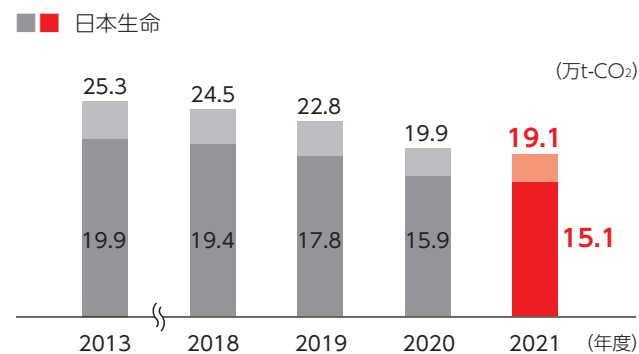
CO₂排出量 [2021年度]

(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。

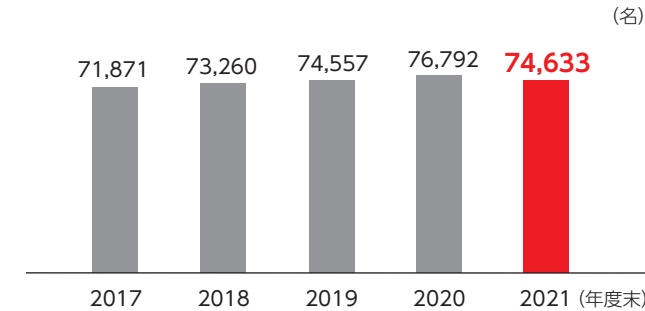
※自社排出(スコープ1・2)およびサプライチェーンにおける排出(スコープ3)の合計値。2016年度以前は遡及してデータを算出。



従業員数 [2021年度末]

(単体) **74,633** 名

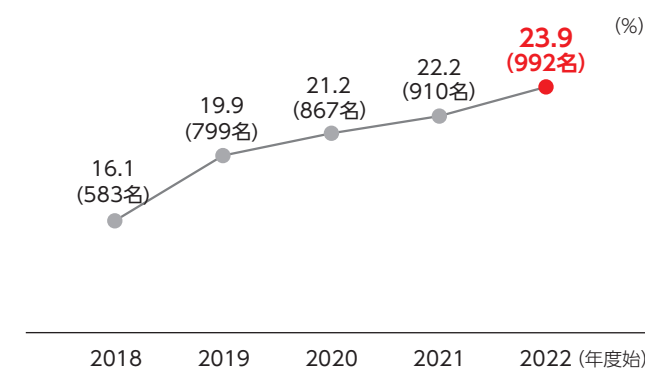
当事業を支える従業員数は着実に増加しており、今後も全従業員が一体となって、安定的で高度なお客サービス維持・拡大に努めていきます。



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。

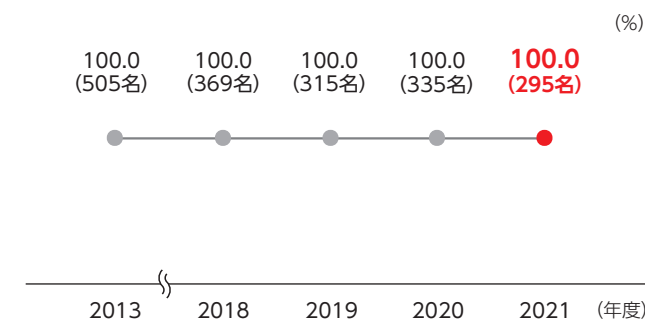


男性育児休業取得率 [2021年度]

(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早帰りや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。



※当社が参画するイニシアティブについては、ニッセイホームページにてご覧いただけます。
URL : <https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/initiative>

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>

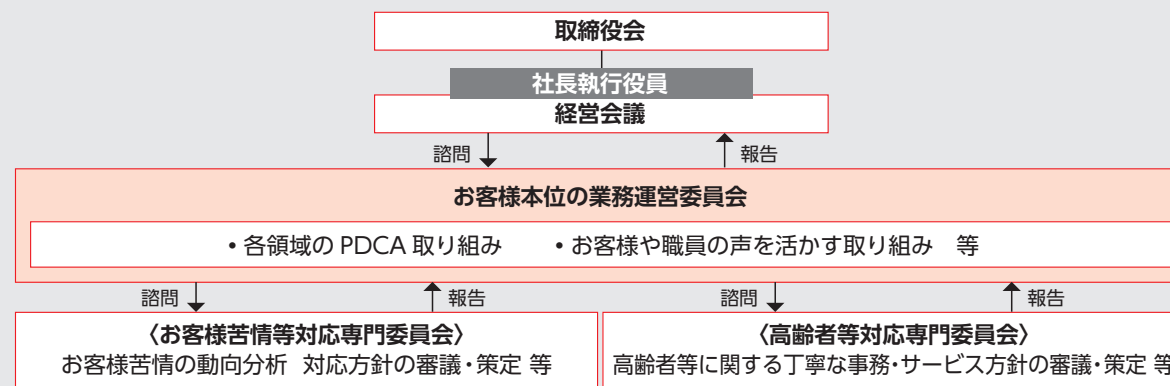
お客様本位の業務運営に係る推進体制

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

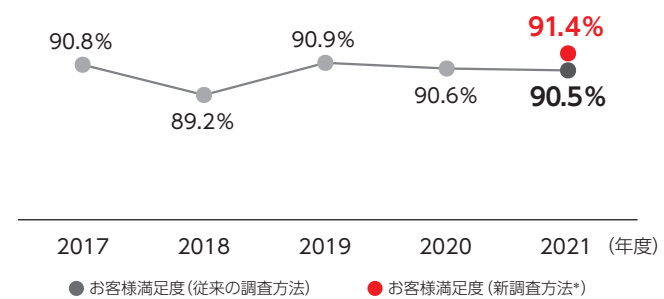
お客様本位の業務運営に係る推進体制



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

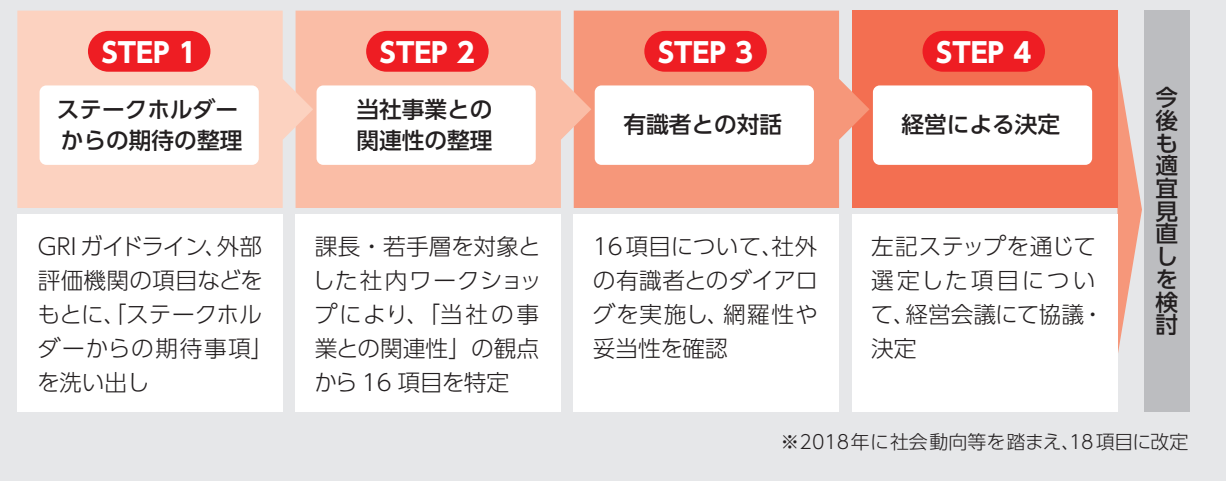
持続可能な地球環境の実現

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。

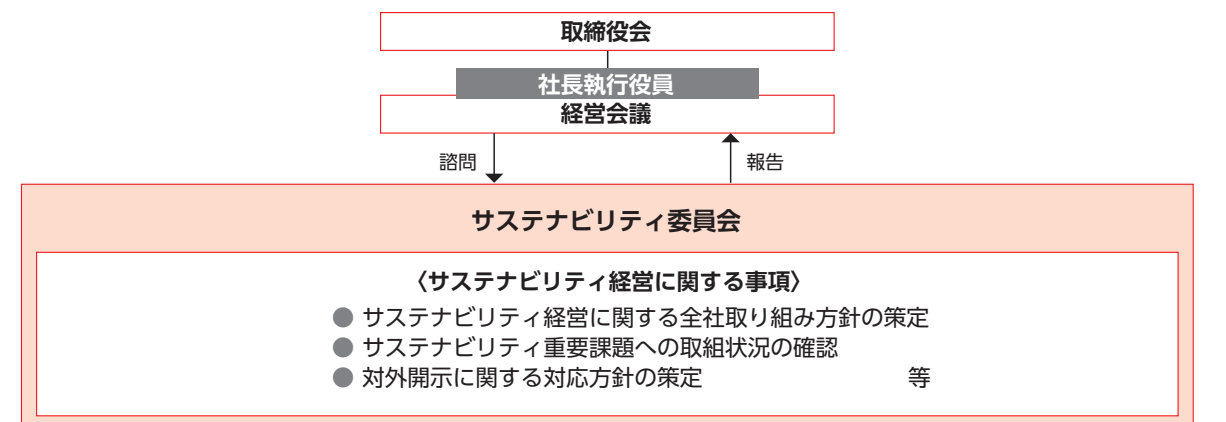
また、必要に応じて社外の有識者・アドバイザーをお招きして特定のテーマについて議論し、ご意見を

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

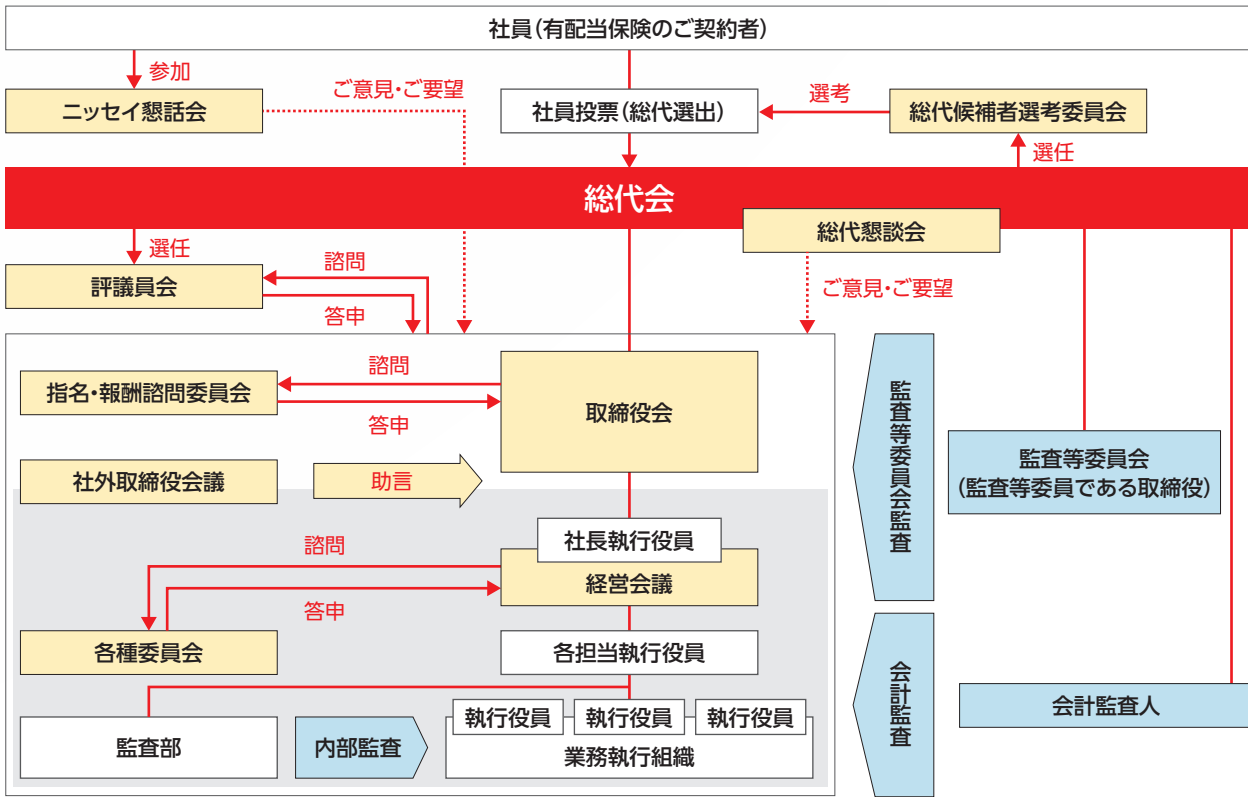
相互会社運営・コーポレートガバナンス体制の構築

「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。

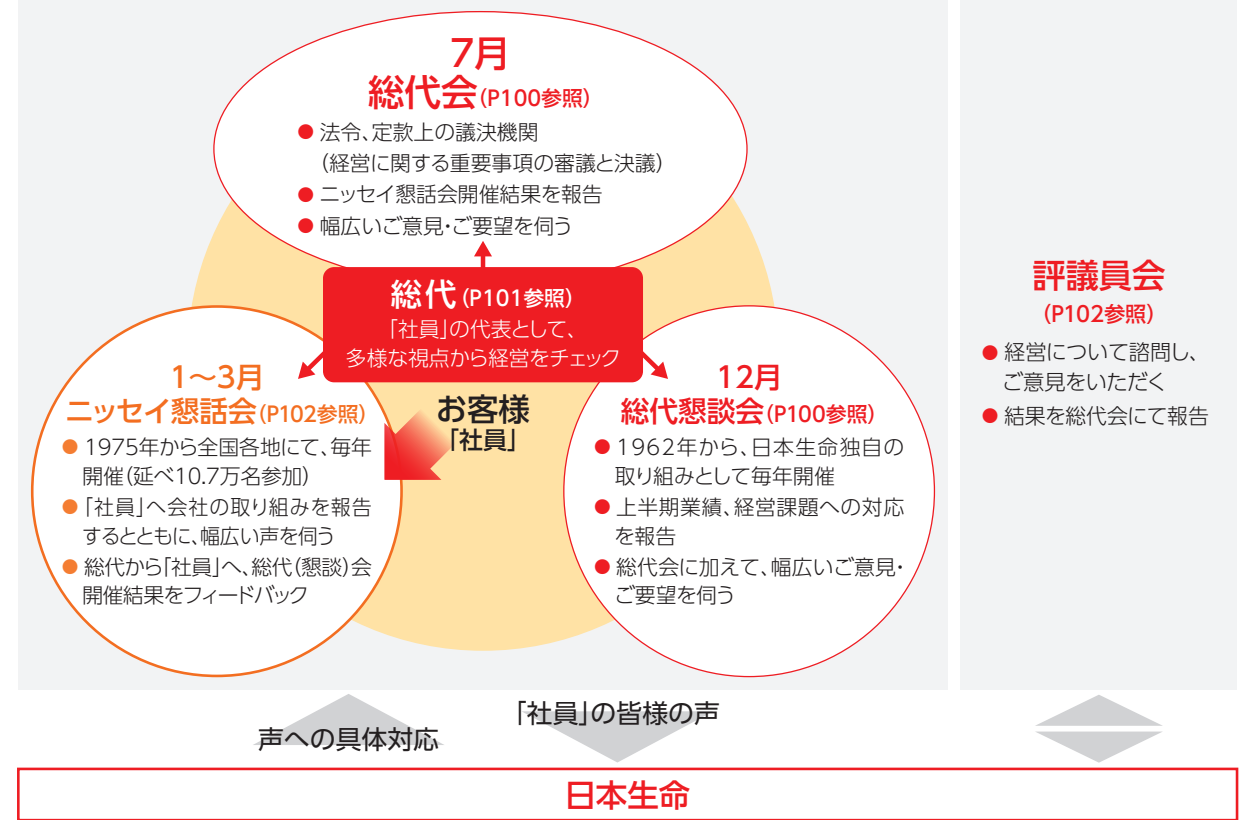
また、「会社経営の透明性」については、コーポレートガバナンスの高度化に取り組むとともに、決算説明会およびニッセイホームページを通じた情報発信等に努めています。

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

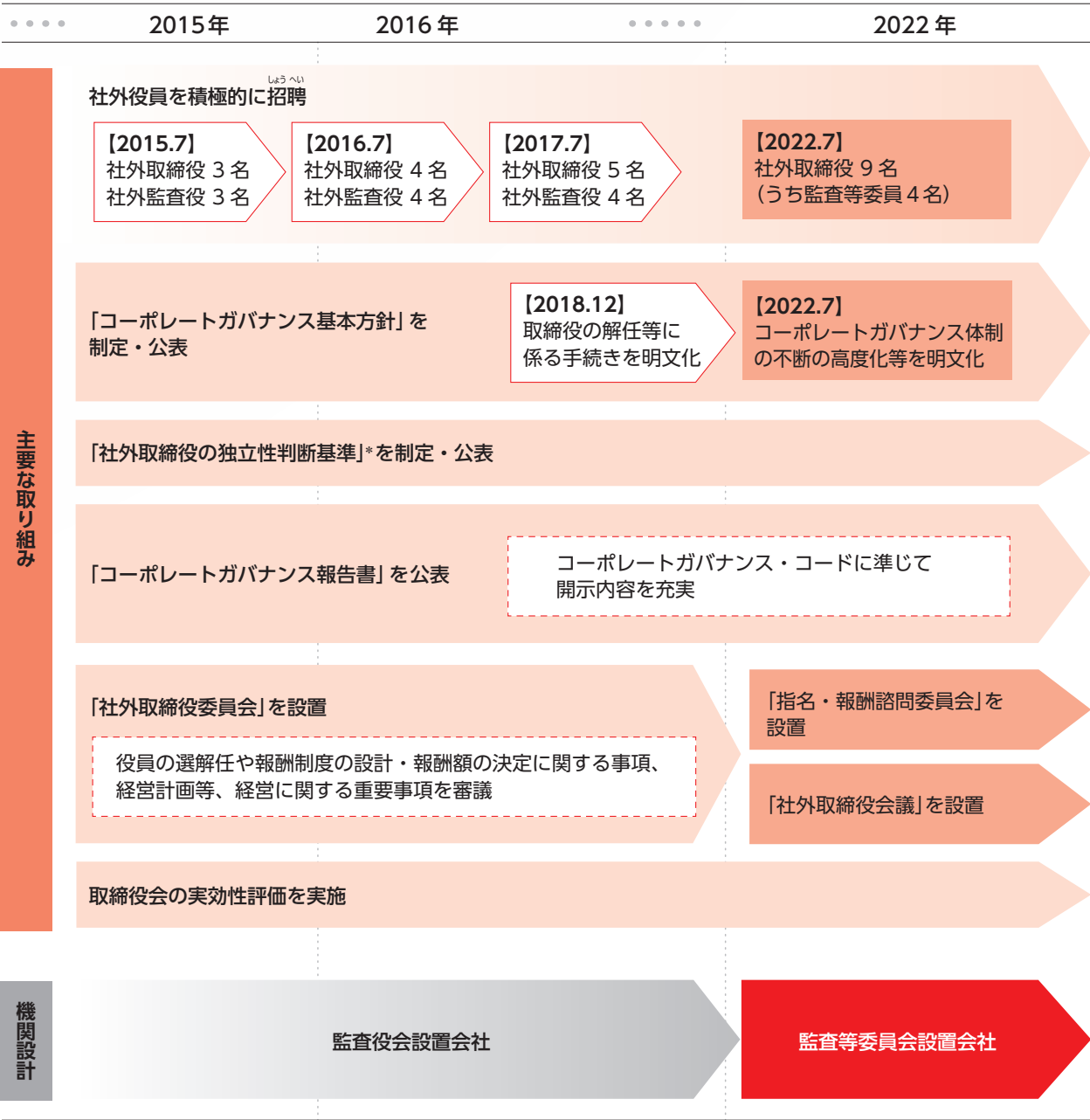
相互会社		株式会社
保険業法	根拠法	会社法
営利も公益も目的としない中間的な社団法人	性質	営利を目的とする社団法人
社員 ※ 保険加入と同時に有配当保険のご契約者が社員となる	構成員	株主 ※ 株式を取得することにより株主となる
社員総会(総代会)	意思決定機関	株主総会
剰余金 ↓ 社員総会(総代会)での剰余金処分決議により実施 ↓ 社員配当 ⇒社員へ	配当のイメージ ※ ここで示しているものは、配当の仕組みについて説明するためのイメージであり、金額の多寡や有利不利を説明したものではありません。	剰余金 ↓ 取締役会での決議により損益計算書の「契約者配当準備金繰入額」に計上 ↓ 契約者配当 ⇒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、^{しょうへい}「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年度の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 「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
迅速・果断な 業務執行	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、世の中のこと考え、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、その事業を誠実に行っていくことが、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きていますし、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。

