日本生命
統合報告書 本編

Annual Report 2023



NISSAY

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

目　次

日本生命グループの価値創造

経営基本理念 1
価値創造ストーリー 2
創業来のサステナビリティ 4
トップメッセージ 6

価値創造のための戦略

企画担当役員メッセージ 12
中期経営計画 16
グループ事業の全体像 23
サステナビリティ経営 24
　地域社会や人々とのつながり 26
　気候変動への取り組み 30
　生物多様性への取り組み 38
お客様本位の業務運営 40
トップリスクを踏まえた経営の高度化 42
コンプライアンス部門、リスク管理部門担当役員メッセージ 44
国内保険事業　個人保険 46
国内保険事業　企業保険 54
お客様サービス 58
資産運用 62
海外事業 70
新規事業 72
デジタル戦略 78

価値創造を支える基盤

人材戦略
　人事部門担当役員メッセージ 80
　人的資本の強化に資する取り組み 82
人権の尊重 90
資本戦略
　ERM経営／自己資本 92
　ご契約者配当 94
コーポレートガバナンス
　コーポレートガバナンス体制の構築／あゆみ 96
　相互会社運営 98
　社外取締役対談 100
　コーポレートガバナンス体制の考え方／取締役会等の状況 104
　取締役一覧／取締役会の構成／取締役会等への出席状況 108
　内部統制／コンプライアンス／リスク管理／内部監査 111

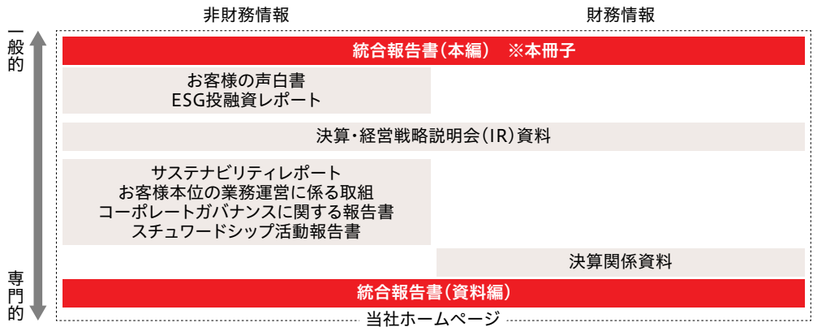
会社情報

当社グループ会社・財団の概要 114
執行役員一覧 120
総代・総代候補者選考委員・評議員 122
貸借対照表／損益計算書 126
組織図／事業系統図 130
イニシアティブへの参画 132

〈統合報告書の位置付け〉

統合報告書は、「本編（本冊子）」「資料編」で構成されています。うち、「資料編」は、当社ホームページにて公開しています。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/gyoseki/disclosure.html



当社の開示媒体一覧はこちらからご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/gyoseki/

〈表紙のご説明〉

「今日と未来を、つなぐ。」

「人」「地域社会」「地球環境」の3領域に重点を置いたサステナビリティ経営を通じて、持続可能な明るい未来につなげていくことをイメージしています。当社職員の声をもとに決定しました。



〈統合報告書　編集方針〉

本資料は、保険業法第111条および（一社）生命保険協会が定める開示基準に基づき作成したディスクロージャー資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考に、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様に、当社の経営戦略や、事業を通じた社会への価値提供・貢献について、分かりやすくお伝えすることを目指しました。本資料は統合報告書として、決算・業績等の財務情報に加え、当社のこれまでの歴史、経営戦略、コーポレートガバナンス等の非財務情報を体系的・統合的に整理し、それぞれの情報を関連付けながら掲載しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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。



代表取締役社長
社長執行役員
清水 博

代表取締役会長
筒井 義信



東日本大震災で被災し、閉鎖された福島支社富岡営業部。2022年度、富岡開拓支所を開設し、新たに加わった仲間と共に、お客様の安心・安全をお守りしています。



車いすバスケットボールの体験会を通じて、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。



全国の“ニッセイの森”で植樹・育樹ボランティアを行い、森林づくりを通じた地球環境保全への貢献を目指しています。



包括連携協定等に基づいたお客様へのがん検診受診勧奨活動を通じ、地域の健康増進への貢献を目指しています。



全国で役員・職員が社会貢献活動に参加し、地域、社会の課題解決に貢献しています。

日本生命の価値創造ストーリー

「国民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、生命保険を主軸とした事業活動を通じ、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域でお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様に価値を提供し、当社の持続的な成長とさまざまな社会課題の解決への貢献に努めていきます。

当社が解決に貢献したい主な社会課題

- 人口動態の変化
- 経済格差の拡大
- 多様性の尊重
- 人権問題
- 労働力の低下
- 地域経済の活性化
- 環境問題

ステークホルダーへの価値提供

人
誰もが安心して健康に過ごせるようサポート
1. 人生100年にわたる安心・安全の提供
2. 希望に満ちた未来世代を育む
3. 多様性と人権の尊重

地域社会
誰もが地域でいきいきと暮らし続けられるようサポート
4. 活力あふれる地域社会の創出

地球環境
誰もが安心して暮らし続けられる地球環境づくりをサポート
5. 豊かな地球を未来につなぐ

資本

財務資本

- 総資産　75兆6,040億円　▶P22
- 自己資本　7.9兆円　▶P20

非財務資本

人的・知的資本

- 従業員数　70,714名
  うち営業職員数　50,281名
- 引受・支払査定件数　70.8万件
  （個人（年金）保険新契約件数+保険金・給付金支払件数）

社会関係資本

- お客様数　1,480万名（国内グループ）　▶P20
- 取引企業数　27.5万企業

自然資本

- 紙　・水　・電気

ステークホルダーへの価値提供を通じた各資本の充実

事業活動を通じた価値提供



事業活動

お客様に安心・安全を提供する保険・サービス　▶P46

- 多様化するニーズにお応えする幅広い保険商品ラインアップ
- 様々なチャネルを通じた全国のお客様への保険商品・サービスの提供
- お客様のご意向に沿った丁寧なコンサルティング
- 保険に加え、新たなニーズやリスクに対応するサービスの提供　▶P72
- 国内外でのアセットマネジメント事業の展開　▶P69
- 海外での生命保険事業の展開　▶P70

機関投資家としての役割を果たす資産運用　▶P62

- 収益性・安全性・公共性のバランスに配慮した投融資
- ESG投融資の推進
- 対話を通じた投資先企業の中長期的価値向上

投資・健全性の確保

- 事業投資
- 人的資本への投資　▶P80
- 社会関係資本・自然資本の充実に向けた投資
- 自己資本の積み立て　▶P93

保険金等のお支払いを通じた保障責任の全う　▶P58

配当の安定・充実　▶P94

価値創造を支える経営基盤

- コンプライアンス　▶P111
- リスク管理　▶P112
- コーポレートガバナンス　▶P96

創業来のサステナビリティ

当社は創業以来、お客様や地域に安心・安全をお届けし、サステナビリティとも通ずる経営を行ってきました。

日本生命グループのサステナビリティ重要課題 ▶P24

人
- ❶人生100年にわたる安心・安全の提供
- ❷希望に満ちた未来世代を育む
- ❸多様性と人権の尊重

地域社会
- ❹活力あふれる地域社会の創出

地球環境
- ❺豊かな地球を未来につなぐ

当社のあゆみはこちらから
https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/ayumi/130/

総資産（単体）
2022年度末 75兆円

80兆円 / 60兆円 / 40兆円 / 20兆円

❶安心・安全の提供

1889年
有限責任日本生命保険会社創立

創立趣意書に、堅実な経営でお客様からの信頼に応える、という基本理念が示される。


創業者　弘世助三郎

❶安心・安全の提供

1898年
日本初の契約者利益配当

第１回大決算で、日本で初めて、ご契約者と公約した利益配当を実施。


決算実務を担当する主計部

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

1923年
関東大震災への対応

社会的使命に鑑み、政府による支払延期令施行中にもかかわらず、保険金の即時支払いを断行するとともに、保険料払込期間の延長等の措置を実施。救護班を現地に派遣するとともに、保険金・貸付金等の支払いに、非常簡便を適用。


本店を出発する臨時保全職員

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

1924年
日本生命済生会設立

生命保険思想の普及、死亡率の減少、健康の増進等、済生利民に関する事業の発展を図ることを目的に設立。日本の生命保険会社で初めての本格的な社会事業として、健康相談・災害救護・巡回診療等を実施。


四国地方を訪れた巡回診療班

❶安心・安全の提供

1947年
日本生命保険相互会社として再発足

戦時の特別割増保険料の徴収を控えるとともに、戦争死亡に対する保険金を全額支払ったことにより、創業以来初めて、1945年度に欠損金を計上。戦後、相互扶助の精神に立ち返り、相互会社として再出発。


記念式典で挨拶する常務の弘世現（当時）

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

1949年
日生エンゼル号の活躍

医療機関に恵まれない地域における、無料診療・健康相談・災害発生時の緊急救護を目的に、全国各地で診療活動を実施。


日生エンゼル号（後ろは旧本館）

❹活力あふれる地域社会

1951年頃～
地域発展に向けた投融資の再開

全国各地でお預かりした保険料を、地方経済の振興に役立てるべく地方に還元すべき、との考え方のもと、戦中・戦後の資金難を経て、地域発展への投融資を再開。


九州のバス会社へ地域還元融資を開始

❶安心・安全の提供

1959年
「暮しの保険」発売

初の全国市場調査を実施し、自助努力による生活保障・老後保障を実現したいというお客様ニーズを捉えた、利益配当付特殊養老保険を発売。



「暮しの保険」パンフレット

❷希望に満ちた未来世代　❹活力あふれる地域社会

1963年
日生劇場開場

高度経済成長下で物質的な豊かさを享受する中、心の糧ともなる芸術文化を充実させ、豊かな社会づくりを生命保険会社の使命の一つと捉えて開場。


舞台より見た客席

❶安心・安全の提供

1981年
「ロングラン」発売

生涯保障のニーズに加え、働き盛りの時期の大型保障ニーズに応えるため、より低廉な保険料で大きな保障が得られる、定期保険特約付終身保険を発売。



「ロングラン」パンフレット

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

1987年
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の１号店を開設。お客様のご都合の良い時間にご来店いただける窓口として、現在は全都道府県に展開。


ニッセイ・ライフプラザ第1号店
ニッセイ・ライフプラザ新宿

❺豊かな地球

1992年
「ニッセイ100万本の植樹運動」開始

当社職員による有志の団体である“ニッセイの森”友の会にて活動を開始し、累計138万本を超える植樹を実施。友の会発足以来、延べ4万名がボランティア活動に参加。


「ニッセイ未来を育む森づくり」のポスター

❶安心・安全の提供

1992年
「あすりーと」発売

高齢化社会の進展、医療技術の発達を背景に、生きているうちに保険金を受け取り、自分のために役立てたいというニーズに応えるため、日本で初めて生前給付の概念を取り入れた３大疾病保障保険を発売。



「あすりーと」パンフレット

❸多様性と人権

1993年
ニッセイ・ニュークリエーション設立

障がいのある人を積極的に雇用するため、保険業界で初めての特例子会社を設立。働きやすい職場作りに加え、障がいのある人や障がい者雇用についての理解を深める活動を実施。


職場見学・体験の受け入れ

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

1995年
阪神・淡路大震災への対応

被災地への医師派遣や救援物資・見舞金の寄贈、社内募金の実施等、大規模な協力・支援を実施。


被災地の様子や、救援物資の運搬、お客様対応を行う当社職員

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

2007年
「ご契約内容確認活動」開始

支払問題を契機に、お客様への説明充実の観点から、お客様お一人おひとりに、契約内容の説明や、給付金等支払事由発生の有無を確認する活動を開始。



「ご契約内容確認活動」ポスター

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

2011年
東日本大震災への対応

被災地のお客様の安否確認を実施し、保険金等を漏れなく迅速にお支払いするため、2,992名の職員による安否確認活動を実施。その結果、約38万名のお客様の安否を確認し、累計約322億円の保険金等のお支払いを実施。


被災地の様子やお客様の安否を確認する当社職員

❶安心・安全の提供

2012年
「みらいのカタチ」発売

シンプルでわかりやすい保障内容に加え、必要な保障を自在に組み合わせて加入することができる商品を発売。


「みらいのカタチ」パンフレット

❶安心・安全の提供　❷希望に満ちた未来世代
❸多様性と人権　❹活力あふれる地域社会

2017年～
付加価値を高める新規事業・サービスの提供を開始

Wellness-Star☆

人生100年時代を支えるべく、保険に加え、ヘルスケア、子育て、シニアなど保険＋αの価値提供を開始。ヘルスケアサービス「Wellness-Star☆」を提供。待機児童問題に対しては、ニチイ学館と企業主導型保育所の協働展開や、2020年から企業主導型保育所仲介サービス等を提供。

❶安心・安全の提供　❷希望に満ちた未来世代
❸多様性と人権　❹活力あふれる地域社会
❺豊かな地球

2017年
ESGテーマ投融資目標を設定

資金使途がESGに関する社会課題解決につながる投融資について、目標金額を設定。2023年度までの目標額（1.7兆円）を前倒しで達成。現在は、2030年度までに、テーマ投融資を５兆円、うち脱炭素ファイナンス枠を３兆円とする目標の達成に向け取り組みを推進。


当社初のグリーンローンで建設されたグリーンビルディング

❶安心・安全の提供

2020年～
新型コロナウイルス感染症への対応

医療機関の事情により自宅等で治療を受けられた際に、約款上の定義には該当しないものの「入院」と同等に取り扱う等、お支払い対象を拡大するとともに、対応体制を強化し、累計2,300億円を超えるお支払いを実施。


支払い事務の様子

❺豊かな地球

2021年
2050年度温室効果ガス排出量ネットゼロ目標設定

気候変動問題に対応するため、事業活動領域および資産運用領域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、2030年度の中間目標を設定。


風力発電（イメージ）

1947年（相互会社として再出発）　1988年　1996年　2014年　現在



代表取締役社長
社長執行役員

清水　博

「人」「地域社会」「地球環境」の サステナビリティを実現し、 すべての人が笑顔で暮らす未来を創る

お客様本位の業務運営とサステナビリティ経営

当社は、2023年7月4日に創業135年目を迎えます。

生命保険は、「共存共栄」「相互扶助」の精神に基づく助け合いによる保障の仕組みであり、創業以来、当社は「お客様本位の業務運営」と「サステナビリティ経営」を実践してきており、事業運営の基本理念に据えています。これからもご契約者の利益を最優先に考えてあらゆる仕事を行い、お客様本位の理念を実現したいと考えています。

サステナビリティ経営については、「人」「地域社会」「地球環境」の3つの領域に重点を置き、それぞれのサステナビリティを実現し、すべての人が笑顔で暮らす未来を創ることを目指し、グループ全体で取り組んでいます。

取り組みにあたっては、サステナビリティの向上にどの程度寄与したか、すなわち、成果であるアウトカムを見える化するとともに、役員・職員一人ひとりの仕事と結びつけ、グループ9万名が一丸となって貢献してまいりたいと考えています。

お客様本位の業務運営
▶ P40

サステナビリティ経営
▶ P24



サステナビリティ経営における3つの重点領域

「人」のサステナビリティの向上に向けては、人生100年にわたる安心・安全の提供、希望に満ちた未来世代の育成、多様性と人権の尊重の観点から、生命保険、資産運用、ヘルスケアのサービスを提供しています。

創業当初から、全国各地で、各地域に暮らす人々を営業職員として採用し、営業職員がその地域で暮らす人々に生命保険を販売するとともに、加入後のアフターフォローを徹底することにより、安心と安全を提供してきました。

現在は、日本生命を中心とする国内元受会社5社をグループ内に持ち、各社が提供するさまざまな商品ラインアップを、営業職員チャネル、金融機関等の代理店、通信販売、インターネット等のチャネルで販売し、お客様の多様なニーズにお応えするよう取り組んでいます。

資産運用では、生命保険商品に組み込んでいる資産運用機能の充実に努めるとともに、ニッセイアセットマネジメントで年金運用をはじめとする各種の運用商品を提供しています。また、機関投資家として、ESGテーマ投融資や対話（エンゲージメント）を通じ、投融資先企業の企業価値向上を促すとともに、女性活躍や人権尊重の取り組み等を後押ししています。

ヘルスケアでは、生命保険はリスクが起こった時に役立つ商品である一方、疾病予防などのヘルスケアはリスクそのものを減らすサービスであり、これらをともに提供することがお客様の一層の安心・安全につながると考え、データ分析サービスや糖尿病予防プログラム等に取り組んでいます。

「地域社会」のサステナビリティの向上に向けては、地域が活力にあふれ、持続的に発展することに貢献する観点から、健康増進や経済振興に取り組んでいます。

全国約100支社で働く5万名の営業職員が、各地域の自治体等と連携し、地域住民の方々にがん検診の受診勧奨活動を行っています。がん検診の受診率の向上により、地域の健康増進を図るとともに、営業職員が自分の住む地域への貢献を実感し、誇りを感じることで、働く意欲が向上することを期待しています。

また、企業間のビジネスマッチングの仲介等を通じ、地域の企業の発展と地域経済の振興に貢献してまいりたいと考えています。

「地球環境」のサステナビリティの向上に向けては、全ての生物や人類の生存基盤である地球環境を豊かな状態で維持・発展させ、未来につなぐ取り組みを進めています。その一つが、事業者と機関投資家の両方の立場から取り組んでいる、2050年度における温室効果ガスの排出量ネットゼロの達成です。

事業者としては、自動車のEV化、営業拠点・保有ビルの省エネルギー化、ペーパーレス化等について、着実な取り組みを進めています。

国内保険事業　個人保険
▶ P46

地域社会や人々とのつながり
▶ P26

気候変動への取り組み
▶ P30

また、日本最大の機関投資家の一社であることの大きな役割と重大な責任を強く自覚し、対話と脱炭素ファイナンスの提供を通じ、投融資先企業の気候変動対応を促すとともにサポートを行っています。

加えて、ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス（NZAOA）などの国際的な気候変動対応イニシアティブや国連のPRI（国連責任投資原則）に、理事等として積極的に関わっています。今年度、PRIが日本で開催する年次カンファレンスのリードスポンサーに、保険会社として、またアセットオーナーとして世界で初めて選定されたことを絶好の機会と捉え、ESG投融資の世界的な裾野の拡大につなげてまいります。

PRI in Person Tokyo 2023
のリードスポンサー就任
▶ P67

環境認識

メガトレンド

日本と世界において、グローバリゼーションと分断のせめぎ合いや、人口動態の変化、格差の拡大、気候変動、テクノロジーの進化など、いくつもの大きな変化が相当な速度で、かつ同時に進んでいます。当社グループが、これからも「お客様本位の業務運営」と「サステナビリティ経営」を基本理念として、長期に安定的な事業運営を行うにあたり、リスクと機会の両方から適切な対応が必要であるメガトレンドは、「少子高齢化」「テクノロジーの進化」「リスクの多様化と増大化」の3つであると捉えています。

■「少子高齢化」について

少子化がもたらす人口減少はすでに日本で進行しており、今後さらに進んだ場合、当社グループのご契約者と保有契約が減少するリスクが顕在化します。

一方、高齢化の進展は、健康や長寿へのニーズや、資産運用、相続などのニーズの広がりをもたらすと考えられます。

また、生産年齢人口の減少と、女性の一層の社会活躍が同時に進むことが、営業職員の確保とチャネルの維持にどのような影響を与えるかも注視すべき重要な課題です。

さらに、人口動態の変化と地域間の人口移動が及ぼす、一部地域の活力低下や地域間の格差増大に注意を払う必要があります。

■「テクノロジーの進化」について

先端ITの進歩や一般利用の拡大は目を見張るスピードで進んでおり、進化するテクノロジーを、お客様の利便性向上と、業務の生産性向上に積極的に活用することが欠かせないと考えています。

しかし、導入や活用にあたっては、効率性の観点からの一辺倒な対応だけでなく、営業職員による対面での丁寧な応対を強めるなど、人とデジタルの最適な組み合わせにより、お客様に徹底的に寄り添ったサービスを提供することがこれからも重要であると考えています。

また、テクノロジーの進化は、事業の変革をもたらす契機としても捉えています。例えば金融サービスと情報技術を結びつけるフィンテックは、既存の保険ビジネスと全く異なるビジネスモデルを生み出す可能性があり、新たなディスラプター、すなわち、既存のビジネスモデルや商習慣を破壊・変革する企業の誕生が当社グループを脅かすリスクになり得る一方で、新たな事業機会を得るチャンスと捉えています。

実際に、新たな事業開発を目指すイノベーション投資を積極的に行い成果を上げるとともに、他企業と提携し糖尿病予防サービスなどのヘルスケア事業に乗り出しています。

■「リスクの多様化と増大化」について

長期に安定的な生命保険事業を運営するうえで、リスクの多様化や増大化が一層進む状況は、最大限の意識を持って注視し、フォワードルッキングな対応が必要な重要課題であると認識しています。

すでに自然災害やパンデミックなどの激甚化は現実に起こり、今後もさらなる気候変動やグローバルな人の移動等により、より頻繁にかつ深刻度を増して起こりうることを覚悟しなければならないと考えています。

また、経済や金融市場の変動や、テクノロジーの進化に伴うサイバーリスクなどについても一層の注視と対応が求められます。

以上のような課題を正しく捉えたうえで、これからも顧客基盤の拡大、収益力の向上、事業の変革、グループ力の強化、人的資本の充実を一層進め、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を、グループ全体で目指してまいります。

2022年度の振り返り

こうしたメガトレンドに加え、2022年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大、世界的なインフレ高進や地政学リスクの顕在化等を背景とした不透明な資産運用環境といった、過去類をみない大きな環境変化が伴う厳しい1年でした。

決算を総括すると、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、新契約が減少する一方、給付金等の支払いが増加しました。また、欧米の大幅な金融引き締めにより、内外金利差が拡大した結果、外国債券等に対するヘッジコストが増加しました。その結果、保険料等収入は増収となるものの、基礎利益は大幅な減益、連結業績についても増収・減益と厳しい決算となりました。

とりわけ、新型コロナウイルス感染症の保険販売と給付金等のお支払いへの影響は大きいものでした。

保険販売

主力の営業職員チャネルを中心に、お客様の職場での活動が制限される等、業績回復は道半ばの状況となりました。

一方、そのような厳しい環境下においても、2022年度を「販売改革元年」と位置づけ、対面とオンラインを組み合わせた販売活動に、営業職員一人ひとりが実直に取り組むことで、活動スタイルの切り替えが着実に進みました。「対面のみ」から「対面とオンラインの組み合わせ」に切り替えているため、短期的には、オンラインでのお客様との関係づくりに時間がかかるものの、中長期的には、営業職員の活動効率が上がり、新しいお客様と出会える等の効果があると確信しています。

また、2022年度から、営業職員のお客様本位の活動を評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しました。単純な成果の量だけでなく、お客様にとってより良いサービス提供やご提案をこれまで以上に追求する風土が着実に醸成され始めています。

販売改革を通じた営業職員
チャネルの高度化
▶ P48

「ニッセイまごころマイス
ター認定制度」について
▶ P84

新型コロナウイルス感染症に係るお支払い

給付金の支払いの大幅な増加は、減益の要因となりましたが、同時に、多くのご契約者への給付金等のお支払いを通じ、保険会社として最も重要な保障責任を果たすことができました。「今後、50年、60年、何があるかわからないが、何があっても、日本生命は保険金・給付金を払ってくれるであろう」といったお客様の信頼感がなければ、長期間にわたり、保険料を払い続けていただくことはできません。そういった意味で、相互会社である当社が、今回多くのご契約者のお役に立つことができた意義は非常に大きいと考えています。

一方、感染者数の急激な増加に伴い、給付金請求が大幅に増加したことで、お支払いが遅延し、お客様へご迷惑をおかけした点は、大いに反省が必要であると考えています。今回の経験を役員・職員一人ひとりがしっかりと受け止め、さらなる支払事務の高度化、確実で迅速な支払いに向け、全社を挙げて取り組んでまいります。

2023年度の経営方針

世界的なインフレ高進等、不透明感の高い資産運用環境が継続する一方、新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行に伴う社会活動の活性化等、当社を取り巻く事業環境は徐々に好転していくと想定しています。

2023年度は、中期経営計画「Going Beyond-超えて、その先へ-」の最終年度として、これまで進めてきた変革をさらなる成果につなげ、成長軌道にのせるべく、取り組みを進めてまいります。

中期経営計画
▶ P18

中期経営計画に掲げる成長戦略の詳細は後続のページに譲り、当社の事業の3つの柱、「保険販売」「資産運用」「グループ経営」そして「人的資本の強化」について、取り組みのポイントをご説明します。

保険販売：業績の進展

お客様に安心・安全を提供する「保険販売」では、販売業績の進展に向け、主力の営業職員チャネルにおいて、これまでコロナ禍で進めてきた取り組みが実を結ぶことにより、道半ばの状況である業績回復を確かなものとすべく、全支社・全営業拠点が業績を伸ばし、全員が回復・成長を実感することを目指してまいります。

具体的には、

1. 新たな営業活動方式を“極める”
2. 営業職員一人ひとりに対するサポートを“強める”

の2つの軸で取り組みます。

まず、「新たな営業活動方式を極める」取り組みについては、

（1）対面にオンラインを組み合わせた活動による、お客様のご意向に応じた対応
（2）公的保険等を踏まえたリスクコンサルティングによる、一人ひとりのお客様に最適な保障とサービスの提供
（3）地域の健康増進に向けたがん検診の受診勧奨活動等、地域の課題解決への一層の貢献

を通じ、お客様や地域のお役に立ち、選ばれ続ける営業職員チャネルとなれるよう取り組みを進めます。

次に、「営業職員一人ひとりに対するサポートを強める」取り組みについては、

（1）お客様数や契約の継続状況、保有資格やお客様からの声等を総合的に評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」
（2）場所や時間にとらわれず自学自習できるデジタルコンテンツ等を活用した教育の均質化
（3）人材育成等の中期目標の新設や営業現場への情報発信の充実等、本部からの支援の強化

を通じ、お客様や社会の期待に応え続け、長く安定的に活躍できる営業職員の育成に取り組みます。

資産運用：安定的な利差益の確保とリスク削減の両立

機関投資家としての役割を果たすための「資産運用」では、収益性と健全性の両立に向けたポートフォリオの変革およびESG投融資の強化を引き続き進め、ご契約者利益の増大と成果であるアウトカム創出による社会課題解決の両立を目指してまいります。

資産運用戦略
▶ P64

「ポートフォリオの変革」では、国際分散投融資に徹し、長期に安定した運用収益を上げるという基本方針を原則としつつ、マーケットに対応した機動的な配分を行ってまいります。

具体的には、円金利資産の長期化やクレジット、海外不動産・インフラ等のオルタナティブ資産の積み増し等の国際分散投融資を進めるとともに、フォワードルッキングなリスク管理を強化すべく、金利上昇シナリオのもとで、含み損の拡大等、多面的な分析を行います。

「ESG投融資の強化」では、全ての資産クラスにESGの要素を組み入れるインテグレーションに加え、投資先企業との対話であるエンゲージメントについて、EとSの領域における投資先の課題解決の進捗を確認し、複数年にわたる対話を行うことで、投資先の行動変容を促します。さらに、テーマ投融資と脱炭素ファイナンスの枠を引き上げ、企業の気候変動対応等の取り組みを後押しします。

グループ経営：収益力の強化

日本生命単体だけでは提供できない価値をお客様や地域に提供する「グループ経営」では、ご契約者利益の最大化、すなわち、長期の保障責任を全うするとともに、サービスの充実、配当の安定・充実を図るべく、グループ収益力の強化を一層進めてまいります。安定した収益の獲得には、日本生命単体として収益確保に向けた不断の努力を続けることはもちろん、グループ全体として成長し続ける事業基盤を構築することが不可欠です。

グループ事業の全体像
▶ P23

具体的には、

1. 国内保険では、お客様の多様なニーズにお応えすべく、競争力のある商品開発やグループ内連携によるさらなるチャネル開拓等、各社の強みを活かし、グループ一体で取り組むこと
2. 海外保険では、既存出資先の安定的成長と先進国市場開拓への積極展開を進めること
3. アセットマネジメントでは、国内外の競争力強化等の取り組みを通じ、資産形成ニーズを取り込み、グループの運用力を強化すること
4. 新規事業では、健康寿命の延伸を目的としたヘルスケアをはじめ、子育て・シニア・イノベーションの各領域で、マーケットの開拓と創造に取り組むこと

を通じ、グループ収益力の強化、そして、ご契約者利益の最大化を進めてまいります。

人的資本の強化

以上、ご説明いたしました取り組みを支えるべく、人的資本を強化し、変化する労働マーケットへの対応と従業員満足度の向上を一層推進してまいります。

人的資本の強化に資する取り組み
▶ P82

具体的には、人財価値向上プロジェクトを通じ、「人財育成」と「闊達（かったつ）な風土の醸成」の2軸で、営業職員・内務職員ともに多様な人材の多彩な活躍を後押しすべく取り組んでおり、2023年度については、当社全職員を対象とした賃上げや仕事とライフイベントの両立支援等、さまざまな「人への投資」を進めています。

全ての土台となる「お客様本位の業務運営」と日本生命グループの人材

これら、あらゆる取り組みの土台となるのは、「お客様本位の業務運営」と日本生命グループで働く「人」です。

1つ目の「お客様本位の業務運営」について。生命保険会社は、お客様の目線で考え抜き、さまざまなニーズを捉えた最適な保険・サービスを提供するとともに、お客様とお約束したご契約の保障責任を全うすることが求められています。

お客様の信頼の上にのみ事業が成り立つという認識のもと、お客様の声を基点とした継続的なサービス向上とともに、コンプライアンス教育や本部によるモニタリングの強化等を通じ、不祥事案の未然防止や苦情減少への取り組みを着実に進めてまいります。

2つ目の「人」について。当社グループで働く職員は、「お客様のために何ができるか」「日本生命グループにできることは何か」という意識を持ち、こうした問いを繰り返しながら、長年培った一人ひとりの知識と経験を総動員し、当社グループならではの価値を創造していかなければならないと考えています。

これを実現するためには、当社グループの多様な価値観・経験を伴った人材が、多彩に活躍できることが重要です。

「人は力、人が全て」。

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、お客様と地域社会をつなぎ、すべての人が笑顔で暮らす未来を創ってまいります。



2023年7月
代表取締役社長
社長執行役員
清水　博

企画担当執行役員メッセージ



「人」「地域社会」「地球環境」の3つの領域を軸としたサステナビリティ経営を推進し、中期経営計画「Going Beyond ー超えて、その先へー」の目標達成を目指す

取締役常務執行役員
佐藤 和夫

サステナビリティ経営

サステナビリティ経営に取り組む意義

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。

サステナビリティ経営
▶ P24

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と特定プロセス

2023年度から、日本生命グループのサステナビリティ重要課題として、ステークホルダーからの期待と当社事業との関連性を踏まえ、積極的に対外発信していくサステナビリティ重要課題を「人」「地域社会」「地球環境」の3領域・5項目に再整理しました。また、これを支える基盤として、コンプライアンス、リスク管理、コーポレートガバナンス、人的資本もサステナビリティ重要課題として設定しました。

ステークホルダーからの期待並びに当社事業との関連性の整理にあたっては、従業員の声や社会の動向等からの優先度を反映するとともに、これまで築いてきた資本と事業内容を確認することで、この2軸に沿い、サステナビリティ重要課題を抽出しています。

サステナビリティ経営の具体取り組み

■「人」の領域について

誰もが安心して健康に過ごせるようサポートすることを目的に、これまで以上に、日本生命グループとしてお客様の多様なニーズにお応えする商品・サービスを提供し、人生100年にわたる安心・安全の提供をしてまいります。具体的には、営業職員チャネル、金融機関等の代理店、通信販売、インターネット等のチャネルを通じてさまざまな商品を販売し、ヘルスケア領域では、「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス（Wellness-Star☆）」を通じ、データ分析サービスや糖尿病予防プログラム等の疾病予防サービスを提供しています。

また、希望に満ちた未来世代を育むことに貢献すべく、「NISSAYペンギンプロジェクト」を通じ、子育て支援に取り組むとともに、陸上競技・桐生祥秀選手の「かけっこ教室」や「野球教室」「卓球教室」などのスポーツ支援を通じ、次世代を担う子どもたちが、夢や希望を持つきっかけを提供したいと考えています。

さらに、多様性と人権の尊重に貢献すべく、機関投資家として、ESGテーマ投融資や対話（エンゲージメント）を通じ、投融資先企業の企業価値向上を促すとともに、女性活躍や人権尊重の取り組み等を後押ししています。また、車いすバスケットボール等のパラスポーツへの支援を通じ、共生社会の実現にも寄与したいと考えています。

商品・サービスの拡充
▶ P49 ▶ P56

ヘルスケア事業
▶ P74

子育て支援事業
▶ P73

地域社会や人々とのつながり
▶ P26

■「地域社会」の領域について

誰もが地域でいきいきと暮らし続けられるようサポートすることを目的に、自治体との協定等に基づく取り組みを進め、活力あふれる地域社会の創出に貢献してまいります。

当社は、47都道府県との包括連携協定等のもと、全国に1,500を超える拠点を構える当社のネットワークを活かし、お客様にがん検診の受診勧奨活動を展開しています。加えて、地域課題に応じ、例えば、安心・安全なまちづくりを目指し、自転車保険加入義務化の認知度の向上等に貢献しています。また、地域企業の活性化に貢献すべく、企業のビジネスマッチングサービスのご案内を推進しています。

■「地球環境」の領域について

豊かな地球を未来につなぐことを目的に、企業活動のあらゆる分野で環境に配慮した行動に努め、気候変動や生物多様性、プラスチック問題（サーキュラーエコノミー）への対応を進めてまいります。

とりわけ、気候変動については、温室効果ガスの排出量削減目標として、2050年度のネットゼロ、2030年度の中間目標を設定し、生命保険事業領域・資産運用領域でそれぞれシナリオ分析を行い、目標達成に向けた取り組みを進めています。また、機関投資家としても、投融資先企業へのグリーン・ファイナンスやトランジション・ファイナンス等を通じて、企業の取り組みを後押ししています。

生物多様性についても、ESGテーマ投融資などを通じたブルーボンド・グリーンボンド投資によって、投資先企業との自然資本の保全・回復等の対話を実施しています。

気候変動への取り組み
▶ P30

生物多様性への取り組み
▶ P38

今後も、サステナビリティ経営に係る取り組みを高度化し、日本生命グループとして、社外への積極的な発信を通じ、ステークホルダーとのエンゲージメント強化に努めてまいります。

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、「お客様本位の業務運営に係る方針」のもと、お客様の声を真摯に受け止め、お客様が求める商品・サービスの提供に努めています。

具体的には、日頃より営業職員・コールセンター等を通じて頂くお客様の声、ならびに、ご契約の引き受けやお支払いの事務を支える職員の声を収集・分析するとともに、2022年10月から、手続き後に担当職員の応対や手続きに対するお客様の評価を調査するサービス評価アンケートを開始し、お客様の声に基づく継続的なサービス向上に努めています。

また、営業職員一人ひとりが、お客様本位の行動を実践し、より多くのお客様から信頼・満足を積み重ねていくために、2022年度から「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しています。この制度を通じて、真摯にお客様と向き合い、お客様から選ばれ続ける営業職員として成長し続ける人材の育成に注力してまいります。

さらに、「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」を設定しています。年1回社外機関を通じた調査を実施し、お客様から頂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、2022年度の「お客様満足度」は91.9%と引き続き高い水準を確保しています。

引き続き、お客様の声を基点とした継続的なサービス向上を各部門で推進するとともに、不祥事案の未然防止や苦情減少への取り組み等を進めてまいります。

お客様本位の業務運営
▶ P40

中期経営計画2年目の振り返り

2021年度にスタートした、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、課題を乗り越え、成長と進化への道筋を確かなものとし、揺るぎないマーケットリーダーに成ることを目指し、取り組みを進めています。

中期経営計画
▶ P18

単体業績

2022年度の決算について、保険料等収入は、4兆6,479億円と、3,400億円の増収となりました。これは内外金利の上昇により、金融機関窓販や営業職員チャネルにおける一時払商品の販売量が増加したことによるものです。

基礎利益は、4,988億円と、対前年2,764億円の大幅な減益となりました。これは、保険関係収支について、新型コロナウイルス感染症による保険金や給付金の支払いが増加したこと等により、前年から1,636億円減益となったことに加え、資産運用収支についても内外金利差の拡大に伴うヘッジコストの上昇等により1,127億円減益となったことによるものです。

連結業績

まず、国内保険の大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命では、外貨建保険の販売量が増加する一方、標準責任準備金について、新たに外貨建保険も対象となったことに伴う繰入の増加や、新型コロナウイルス感染症に伴う支払いの増加により、増収・減益となりました。

海外保険は、オーストラリアのMLCにおける保険料引き上げや事業費削減等による収支改善を主因に、増収・増益となりました。

アセットマネジメントは、ニッセイアセットマネジメントにおいて、人員増強等による費用が増加したことに加え、米国のTCWにおいて、金利上昇等に伴う債券価格の下落により、預かり資産が減少した結果、減益となりました。

以上を踏まえ、連結業績について、保険料等収入は、国内保険、海外保険いずれも増加し、6兆3,735億円と、対前年9,875億円の増収となりました。

中期経営計画の数量目標（グループ）の進捗状況

お客様数は、目標1,490万名に対して1,480万名（対前年＋13.0万名）。保有年換算保険料は、目標4.55兆円に対して4.59兆円（対前年＋0.02兆円）と着実に進捗しております。

一方、基礎利益については、安定的に6,000億円を確保する、との目標に対し、新型コロナウイルス感染症関連の支払増を主因に4,794億円、対前年3,720億円の減益となり目標を下回っています。

また、自己資本は、2023年度末で9.0兆円の目標を掲げているところ、支払い増が下押しし、前年度末から0.06兆円増の8.40兆円にとどまっています。一方、市場変動リスク圧縮は順調に進んでおり、健全性は着実に向上しているものと認識しています。

中期経営計画の期間目標
▶ P20

新型コロナウイルス感染症に係るお支払い

2020年4月から、新型コロナウイルス感染症を原因として医療機関の事情により自宅等で治療を受けられた際に、約款上の定義には該当しないものの「入院」と同等に取り扱う等、保険金・給付金の支払対象を拡大してまいりました*。

新型コロナウイルス感染症の第6波・第7波の影響等を受け、通常時を大幅に上回る件数の給付金のご請求をいただいたことで、お支払いまでにお時間を要しておりましたが、支払部門への人員の追加配置による支払体制の強化や支払事務の自動化等の取り組みを行い、2023年3月にお手続きの遅延は解消しております。

引き続き、支払事務フローの見直し等、顕在化した課題に対する対応・改善策について検討・実施してまいります。

2023年度の取り組み（グループ成長戦略）

2023年度は「Going Beyond-超えて、その先へ-」の最終年度として、お客様数の拡大を通じた生産の早期回復・向上と収益力・健全性の向上に向け、お客様本位の業務運営とサステナビリティ経営の高度化を通じて、グループ成長戦略として掲げる「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、それらを支える「グループ経営基盤の強化」等を一層推進してまいります。

国内保険市場の深耕

営業職員チャネルにおいて、これまで進めてきた取り組みを成長につなげ、業績の回復に向け、営業現場・本部が一体で取り組んでまいります。具体的にはデジタル顧客基盤のさらなる拡充等を通じ、対面にオンラインを組み合わせた営業活動をより高度化するとともに、がん検診の受診を推奨するビラの配布を全国で展開する等、地域に根差した活動を推進します。また、こうした活動を支えるべく、人的資本の強化に向け、営業職員の処遇向上につながる制度改正を実施しています。金融機関窓販・代理店チャネルにおいて、より戦略的な利率設定等を通じ競争力を強化するとともに、ニッセイ・ウェルス生命やはなさく生命を含めたグループ一体で商品ラインアップを一層充実し、収益のさらなる拡大を目指します。

販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化
▶ P48

グループ一体でのマーケット開拓推進
▶ P52

＊ 2020年4月から実施していた入院給付金等の特別取扱について、2022年9月26日以降、新型コロナウイルス感染症と診断された方のうち、①65歳以上の方、②入院を要する方、③重症化リスクがあり、当感染症治療薬の投与または当感染症罹患により酸素投与が必要な方、④妊娠中の方としました。2023年5月8日以降、当感染症の5類感染症への移行に伴い、入院給付金等の特別取扱を収束しております。

グループ事業の強化・多角化

海外事業において、長期安定的な収益獲得に向け、事業ポートフォリオの強化・改善とガバナンス態勢のさらなる高度化を図ってまいります。とりわけ海外保険事業では、MLCについて、引き続き安定的な収益拡大と成長軌道への回帰を目指し、個人保険の新契約シェアの回復や団体保険のプレゼンス向上等に取り組みます。また、長生人寿やリライアンス・ニッポンライフについて、事業の安定的な継続と発展に向け、パートナー変更の対応を進めます。加えて、下半期には、米国等でグローバルに既契約を受託するレゾリューション・ライフに対し、約1,300億円を上限とする追加出資を予定する等、先進国のエクスポージャーを拡大することにより、海外事業の一段の強化を進めます。アセットマネジメント事業において、国内では、ニッセイアセットマネジメントの強みであるESG分野の継続強化や、DXを活用した顧客接点の拡大、グループ一体での運用態勢の高度化等により、受託資産の拡大を目指します。新規事業において、ヘルスケアサービスや子育て支援、高齢社会対応、イノベーション取り組みの強化等を通じ、幅広いお客様ニーズに対応します。

海外事業
▶ P70

アセットマネジメント事業
▶ P69

新規事業
▶ P72

運用力強化・事業費効率化

運用力強化において、収益性と健全性の両立に向けたポートフォリオの変革およびESG投融資の強化を推進してまいります。ポートフォリオの変革においては、中長期的な資産運用の基本方針に沿って、国際分散投融資の推進等、ポートフォリオ全体のリスク・リターン効率向上に取り組みつつ、資産運用環境の変化に合わせ、機動的に資金配分の見直しを実施します。また、ESG投融資の強化においては、ご契約者利益の増大と社会への成果であるアウトカムの創出を通じた社会課題の解決に取り組みます。

事業費効率化においては、オンライン会議の推進やAI活用等による事務の自動化等、業務の見直しを通じ、全社的にコストを圧縮する一方、デジタル時代へのさらなる対応等、継続的な成長に向けた追加投資を実施します。

ポートフォリオの変革、ESG投融資の強化
▶ P65

2023年度の取り組み（グループ経営基盤の強化）

これらの成長戦略を支えるべく、グループ経営基盤である「ERM推進」「デジタル活用」「人材活躍」の強化に取り組んでまいります。

とりわけ、「ERM推進」においては、大規模災害や厳しい運用環境等に備えるとともに、新たな国際資本規制の導入も見据え、引き続き自己資本の強化に取り組みます。

また、2022年度、経営上特に重要なリスクとして、事業環境を踏まえたさまざまなリスクを収支・健全性等への影響度と今後数年間で発生する蓋然性で評価し、トップリスクを選定しました。これらを踏まえた計画策定等を通じ、経営のさらなる高度化を図ってまいります。

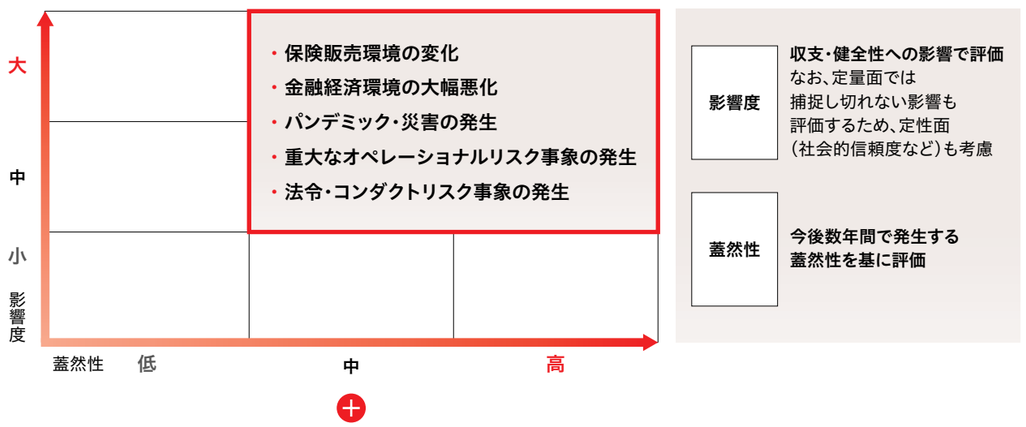
ERM経営
▶ P92

デジタル戦略
▶ P78

人的資本の強化に資する取り組み
▶ P82

トップリスクを踏まえた経営の高度化
▶ P42

【トップリスクの影響度・蓋然性】



将来トップリスクとなる可能性があるものは「エマージングリスク」として動向をフォロー

中期経営計画

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きました。

中期経営計画の振り返り

2012～2014　みらい創造プロジェクト

成長基調への反転

成長戦略
- 新統合戦略を軸とした販売量増大
  - 進化した保障
  - 進化した IT
  - 進化したサポート
- 財務・収支基盤の強化

主要数量目標
- お客様数1,150万名･反転
- 新契約シェア No.1
- 保有契約件数反転
- 基金・諸準備金等 3 兆円の回復

成長戦略の振り返り

お客様数･保有契約件数の反転を実現し、健全性向上に向けた取り組みも推進

- 「ニッセイみらいのカタチ」を柱とした商品ラインアップの強化
- 携帯端末“REVO”によるコンサルティング、事務･サービスの高度化
- 営業職員に加えて、多様なコンタクトラインを設置し、チャネルの強化･融合を通じたお客様サポート
- 収益ウイングの拡大に向けた海外展開

課題
- お客様ニーズの多様化等、環境変化への対応
- 海外保険事業も含めたグループ全体でのさらなる成長

主要数量目標の達成状況

お客様数		1,157万名	(2014年度末)
新契約シェア	[件数・保障額]	No.1	(2014年度)
	[年換算保険料]	No.2	(2014年度)
保有契約件数		2,408万件	(2014年度末)
基金・諸準備金等		劣後債を含めた自己資本 4.2兆円	(2014年度末)

2015～2016　全・進（ぜん しん）

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

成長戦略
- 国内保険事業の強化（セグメント別戦略のステージアップ）
- グループ事業の強化

主要数量目標
- 国内新契約シェアNo.1(件数･保障額･年換算保険料)
- 保有年換算保険料＋6%成長（2014→2017年度末）
- お客様数1,170万名
- グループ事業純利益300億円
- 自己資本 +1兆円
- 固定費170億円効率化

成長戦略の振り返り

1年前倒しで目標を達成するとともに、グループ体制強化により戦略の幅が拡大

- さまざまなセグメントのお客様ニーズにお応えできる魅力的な商品･サービス提供（「Gran Age（グランエイジ）」、「ChouChou（シュシュ）!」等）
- 乗合代理店の子会社化等を通じたチャネルの強化･多様化
- 三井生命（現大樹生命）との経営統合、豪州 MLC Limitedの子会社化を通じた国内外のグループ事業の拡大

課題
- 超低金利への対応
- 人口減少等、環境変化へのさらなる対応

主要数量目標の達成状況

国内新契約シェア（件数･保障額･年換算保険料）	全項目No.1	(2015-2016年度)
保有年換算保険料	+7.2%成長	(2016年度末)
お客様数	1,181万名	(2016年度末)
グループ事業純利益	432億円	(2016年度)
自己資本	+1.08兆円	(2016年度末)
固定費効率化	目標達成ペースで推移	

2017～2020　全・進（ぜん しん） –next stage–

人生100年時代をリードする日本生命グループに成る

成長戦略
- 超低金利下での収益性向上
- 日本生命グループの社会的役割の拡大
- グループ事業の着実な収益拡大

主要数量目標
- 保有年換算保険料4.5兆円
- お客様数1,440万名
- グループ事業純利益700億円
- 自己資本6.5兆円

成長戦略の振り返り

グループ収益拡大は道半ばであるものの、生産面･運用面においては、掲げた取り組みを遂行し、計画はおおむね達成

- 「ニッセイみらいのカタチ」のラインアップ拡充
- 営業職員用携帯端末（TASKALL（タスカル））･スマートフォン（N-phone（エヌフォン））導入による販売インフラの高度化
- ヘルスケア領域や子育て支援・高齢社会対応事業の展開
- マスミューチュアル生命（現ニッセイ・ウェルス生命）との経営統合、はなさく生命の開業等を通じたグループ事業の拡大

課題
- グループ事業による収益拡大は道半ば
- 新型コロナウイルス感染症への対応

主要数量目標の達成状況

保有年換算保険料	4.50兆円	(2020年度末)
お客様数	1,447万名	(2020年度末)
グループ事業純利益	530億円	(2020年度)
自己資本	7.2兆円	(2020年度末)

2021～2023　Going Beyond –超えて、その先へ–

“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

成長戦略
- 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

主要数量目標
- お客様数1,490万名
- 保有年換算保険料4.55兆円
- 基礎利益6,000億円[安定的に確保]
- 自己資本9.0兆円

お客様数	1,480万名	(2022年度末)
保有年換算保険料	4.59兆円	(2022年度末)
基礎利益	4,794億円	(2022年度)
自己資本	8.4兆円	(2022年度末)



※「全・進」については、当初は3カ年の計画であったものの、マイナス金利政策の導入に端を発する歴史的な低金利への対応が急務となったため、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。
※お客様数については、2012～2016年度は日本生命単体、2017～2022年度は国内グループの数値を記載。
自己資本については、2012～2020年度は日本生命単体、2021～2022年度はグループの数値を記載。

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

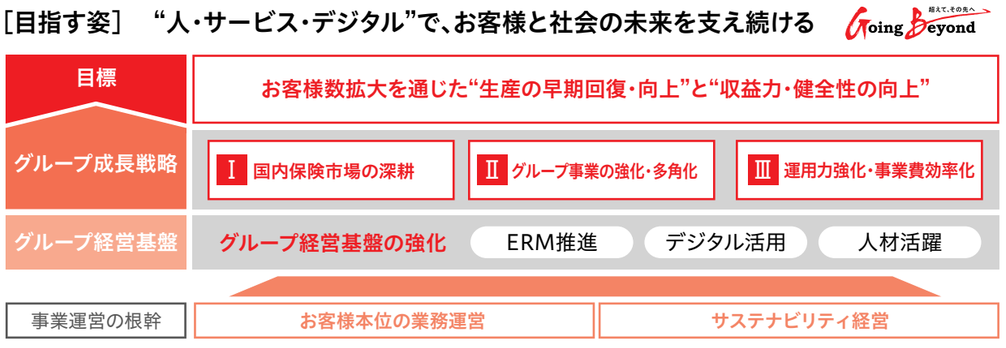
位置付け

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きます。この変化を積極的に取り込み、前中期経営計画「全(ぜん)・進(しん)-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。



グループ成長戦略の進捗状況

グループ一体となって成長戦略に取り組んでおり、各領域で着実に変革が進んでいます。

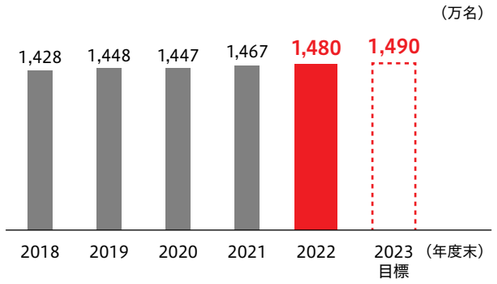
グループ成長戦略	具体内容	これまでの主な成果と課題	2023年度の方向性
Ⅰ. 国内保険市場の深耕	●デジタル時代の営業職員チャネルの高度化 ●お客様とのつながり強化 ●グループ一体でのマーケット開拓・新規市場への進出 ●商品・サービスの拡充	【成果】 ●お客様数の拡大 ●デジタル活動の定着 【課題】 ●営業職員チャネルの業績回復の遅れ ●乗合代理店マーケットの競争激化	●営業職員チャネルの高度化のさらなる前進(対面×オンラインの活動の一層の推進、営業職員の長く安定的な活躍に向けた営業職員制度の見直し、リスクコンサルティング活動の推進)や、多様なニーズに対応する商品開発等、販売・サービス態勢の強化を進め、グループ一体で収益拡大に取り組み
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 ●新規事業	【成果】 ●グループ運用態勢の高度化 ●MLCの黒字化 ●北米市場開拓への積極展開 ●ヘルスケア・子育て支援・シニア領域でのサービス拡大 ●先端技術を活用した保険事業の高度化 【課題】 ●海外事業の収益改善取り組みは道半ば ●新規事業のさらなる創出は道半ば	<アセットマネジメント事業> ●厳しいマーケット環境の中でも収益を向上させるべく、運用パフォーマンス改善に向け取り組み <海外保険事業> ●新契約の伸び悩み等の課題に着実に対応するとともに、先進国エクスポージャーの拡大に取り組み <新規事業> ●企業価値の向上と各企業とのアライアンスを通じた社会課題解決の好循環に向けて、新たな価値を提供する事業・サービス展開・拡大等に取り組み
Ⅲ. 運用力強化・事業費効率化	●ポートフォリオ変革 ●コスト圧縮と成長に資する追加投資	【成果】 ●ポートフォリオ変革を通じた収益の拡大 ●コスト削減への着実な取り組み 【課題】 ●変動の大きな運用環境 ●インフレ等によるコスト増加の懸念	<運用力の強化> ●利差益の確保とリスク削減の両立に向け、環境変化を踏まえた機動的な資金配分に取り組み <事業費の効率化> ●全社的なコスト圧縮をさらに進めるとともに、継続的な成長に向けた追加投資に取り組み

中期経営計画の期間目標

お客様数［2022年度末］

（国内グループ）**1,480万名**

お客様数（被保険者数等）とは、主に国内グループ各社の個人保険・個人年金保険等にご加入いただいた被保険者数、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の合計です。
数量目標：1,490万名［2023年度末］に対して、着実に進捗。2022年度について、グループ一体での取り組みを通じ、対前年度末で増加。

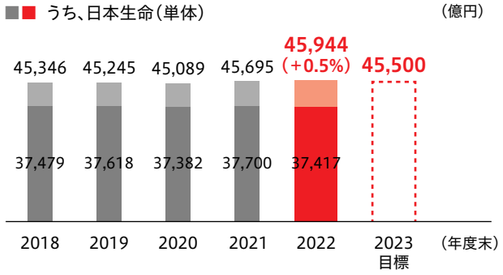


※2019年度以降、損害保険のご契約にのみ加入されているお客様の算入基準を見直しており、2018年度末についても見直し後の数値を記載しています。

保有年換算保険料［2022年度末］

（国内グループ）**4兆5,944億円**

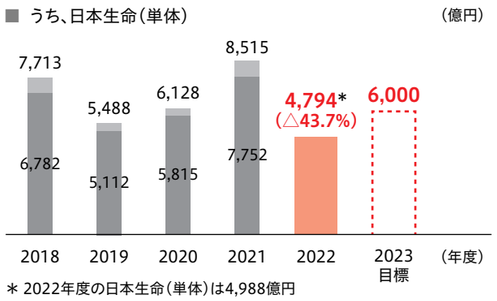
年換算保険料は、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です。
数量目標：4兆5,500億円［2023年度末］に対して、順調に推移。2022年度について、外貨建商品の販売増を主因に対前年度末で増加。



基礎利益［2022年度］

（グループ）**4,794億円**

基礎利益は、保険料収入や保険金支払・事業費等の保険関係の収支と、利息及び配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的なフロー収益を表す指標です。
数量目標：6,000億円［安定的に確保］。2022年度について、新型コロナウイルス感染症関連の支払増、ヘッジコストの増加を主因に減益。



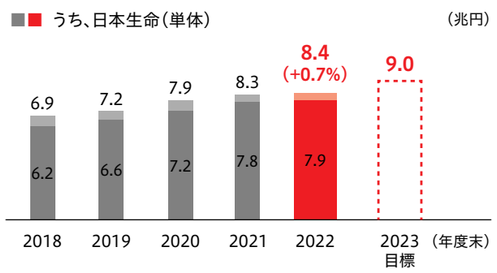
＊2022年度の日本生命（単体）は4,988億円

※ 基礎利益のグループ計は、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。なお、2019～2022年度の数値について、2022年度より適用された基礎利益の計算方法に基づいて算出しています。

自己資本［2022年度末］

（グループ）**8.4兆円**

自己資本は、基金・諸準備金等（基金・基金償却積立金等に、危険準備金・価格変動準備金等を含めたもの）に劣後特約付債務を加えたものであり、経済環境に左右されやすい有価証券含み損益等を含まないリスク対応財源を指します。
数量目標：9.0兆円［2023年度末］に対して、増加基調であるものの、新型コロナウイルス感染症関連の支払増が下押し。



その他中長期目標

温室効果ガス排出量の削減率

（事業活動領域*1）**△30.9%**　（資産運用領域*2）**△41.1%**

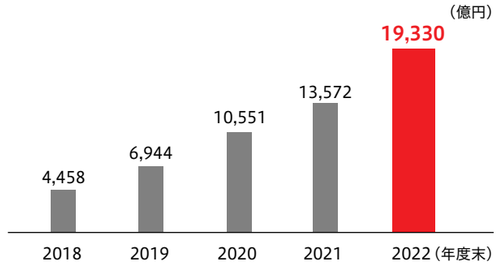
数量目標：ネットゼロ［2050年度］、中間目標［2030年度］に向け、順調に推移。
事業活動領域においては、当社敷地外への太陽光発電設備を設置するオフサイトコーポレートPPAの導入や、ガソリン・電気・紙の削減を中心とした取り組みを実施。資産運用領域においては、脱炭素ファイナンス枠の推進や、気候変動をテーマとした対話（エンゲージメント）を実施。
▶ P35

＊1 事業活動領域は、2022年度末における対2013年度のCO_2排出量削減率（推計）です。
＊2 資産運用領域は、2021年度末における対2010年度の温室効果ガス排出量削減率です。

ESGテーマ投融資［2022年度末］

1.9兆円

数量目標：1.7兆円［2017-2023年度累計］に対して、脱炭素社会の実現に向けたE（環境）領域の投融資増加を主因に、1年前倒しで達成。

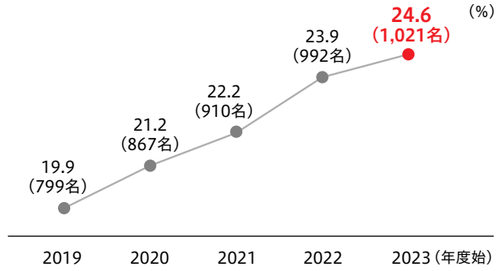


※ 今後も資金提供を通じて企業のESG取り組みをさらに後押しすべく、数量目標：5兆円［2017-2030年度累計］を新たに設定。

女性管理職比率［2023年度始］

24.6%

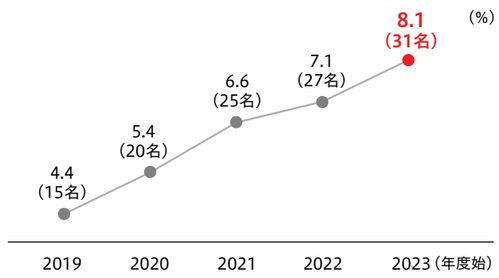
数量目標：30%［2020年代］に対して、着実に推移。
幅広い領域で、多様な人材の多彩な活躍を推進していきます。



女性部長相当職比率［2023年度始］

8.1%

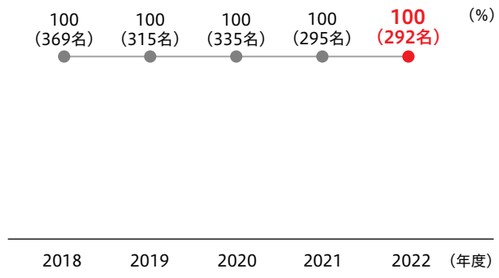
数量目標：10%［2030年度始］に対して、着実に推移。
多様性のある人材のもと会社を持続的に成長させるべく、経営参画層の育成・強化に取り組んでいきます。



男性育児休業取得率［2013年度から］

10年連続100%達成中

数量目標：取得率100%を10年連続で達成。
累計取得者は約2,200名となり、これは男性職員数の約30%に当たります。男性の育児経験を通じて働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

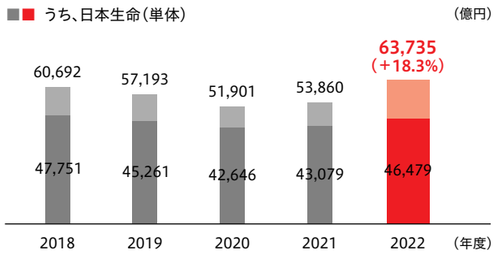


業績ハイライト

保険料等収入［2022年度］

（連結）**6兆3,735億円**

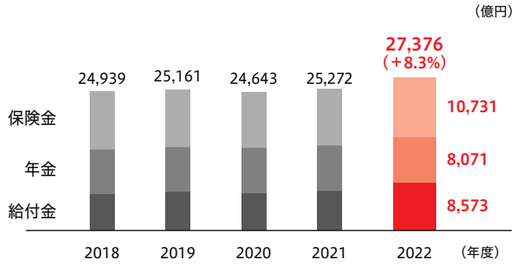
保険料等収入は、ご契約者から払い込まれた保険料に再保険収入を加えた金額です。
2022年度について、日本生命、大樹生命およびニッセイ・ウェルス生命の一時払商品の販売増を主因に増収。



保険金・年金・給付金支払額［2022年度］

（単体）**2兆7,376億円**

個人・法人にお支払いした、保険金・年金・給付金の合計金額です。
2022年度について、新型コロナウイルス感染症による給付金のお支払いを主因に増加。

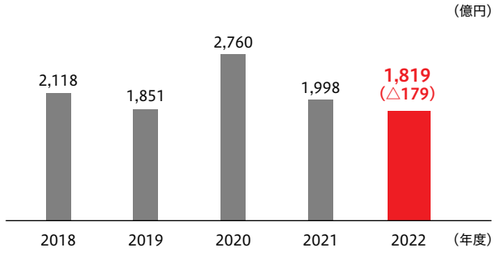


ご契約者配当［2022年度］

配当準備金繰入額（単体）**1,819億円**

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。
2022年度について、団体年金配当の減少を主因に減少。

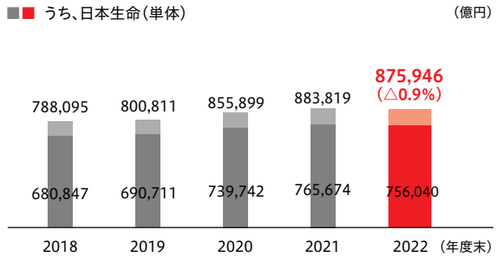
▶ P94



総資産［2022年度末］

（連結）**87兆5,946億円**

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です。
2022年度について、日本生命、大樹生命の有価証券の含み損益の減少を主因に減少。



格付け（単体）［2023年7月1日時点］

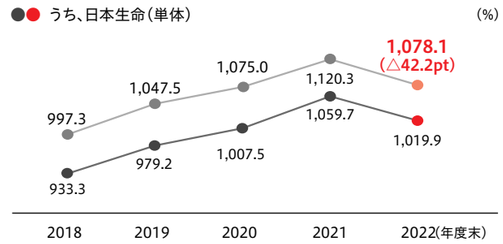
格付投資情報センター（R&I）（保険金支払能力）	日本格付研究所（JCR）（保険金支払能力格付）	S&Pグローバル（S&P）（保険財務力格付け）	ムーディーズ（Moody's）（保険財務格付）
AA	AA+	A+	A1

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）。

ソルベンシー・マージン比率［2022年度末］

（連結）**1,078.1%**

ソルベンシー・マージン比率は、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（純資産や含み損益等をどの程度十分に確保しているか）を示すもので、保険会社の健全性を表す指標（マージン÷リスク×2）です。2022年度について、その他有価証券の含み益の減少により、低下していますが、リスクに対して十分なマージンを確保しています。



経済価値ベースのソルベンシー比率（ESR）に係る当年度からの公表について

現在、金融庁にて、国内の保険会社に対する新たな資本規制（経済価値ベースのソルベンシー規制）の検討が進められています。2023年6月には「経済価値ベースのソルベンシー規制等に関する基準の最終化に向けた検討状況について」が公表されており、2025年度から適用される予定であることを踏まえ、当年度より連結ベースのESR*を公表しています。新たな資本規制では、現行のソルベンシー・マージン比率に替わり、ESRの算出が求められることになり、リスクをより幅広く捉えるとともに、将来の損益を反映すること等により、フォワードルッキングに健全性を評価することになります。

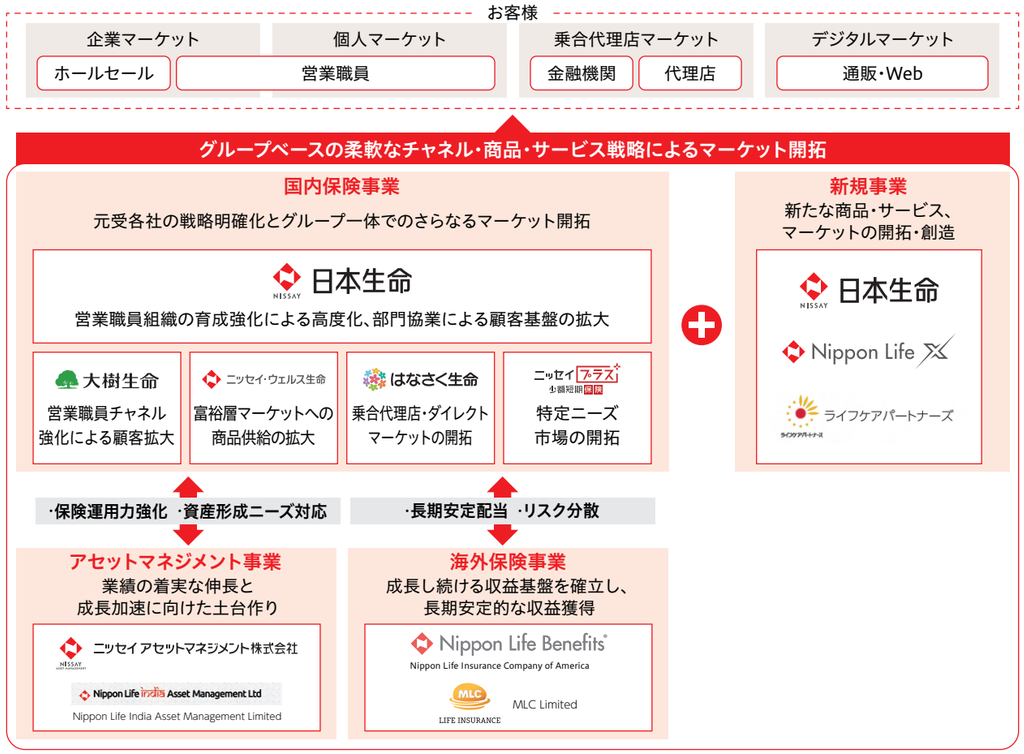
連結ベースのESR*は、2022年度末時点で244%となっており、リスクに対して十分なマージンを確保しています。

＊リスク量に対する資本（マージン）の十分性を示す健全性指標（マージン÷リスク）。当社の内部モデルにて算出。

グループ事業の全体像

当社は、グループ事業戦略を進め、長期的な収益拡大を通じて、ご契約者利益の拡大を図っています。

具体的には、本業である生命保険事業について、引き続き安定的な成長が見込める国内マーケットの深耕を進めています。加えて、保険を中心とした既存事業だけではカバーできないお客様のニーズやリスクへの対応に向けて、新規事業創出に取り組んでいます。また、生命保険事業との親和性が高いアセットマネジメント事業について、国内・海外双方での展開を進めるとともに、国内にはない成長機会の確保に向けた海外保険事業にも取り組んでいます。



サステナビリティ経営

サステナビリティ経営とは

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。

昨今の社会課題や、ステークホルダーからの期待と当社事業との関連性を踏まえ、2023年度より、日本生命グループが重点的に取り組むサステナビリティ重要課題を、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域・5項目に再整理しました。また、これを支える経営基盤として、コンプライアンス、リスク管理、コーポレートガバナンス、人的資本もサステナビリティ重要課題として設定いたしました。

「人」の領域では、人生100年にわたり、誰もが安心して健康に過ごせること、「地域社会」の領域では、誰もが地域でいきいきと暮らし続けられること、そして、「地球環境」の領域では、誰もが安心して暮らし続けられる地球環境づくりをサポートすることを目指しています。

今後も、サステナビリティ経営に係る取り組みを高度化するとともに、日本生命グループとして、社外への積極的な発信を行うことで、ステークホルダーとのエンゲージメント強化に努めていきます。

領域	サステナビリティ重要課題	関連するSDGsゴール
	❶ 人生100年にわたる安心・安全の提供 ▶P50 ▶P56 ▶P74	
人	❷ 希望に満ちた未来世代を育む ▶P73	
	❸ 多様性と人権の尊重 ▶P86 ▶P90	
地域社会	❹ 活力あふれる地域社会の創出 ▶P26	
地球環境	❺ 豊かな地球を未来につなぐ ▶P30	

上記を支える経営基盤　コンプライアンス　リスク管理　コーポレートガバナンス　人的資本

〈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通じ、ステークホルダーからの期待を整理し、②社内ワークショップによる当社事業との関連性の観点で評価・特定を行い、③社外の有識者とのダイアログを実施したうえで、④経営としてマテリアリティを決定しています。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。

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	
ステークホルダーからの期待の整理	当社事業との関連性の整理	有識者との対話	経営による決定	今後も適宜見直しを検討
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、「ステークホルダーからの期待事項」を幅広く洗い出し・整理	当社がこれまで築いてきた資本と事業活動を確認し、社内ワークショップにて「当社事業との関連性」の観点から評価・特定	社外の有識者とのダイアログを実施し、網羅性や妥当性を確認	STEP１～３を通じて選定した項目について、経営会議にて協議・決定	

サステナビリティ推進体制

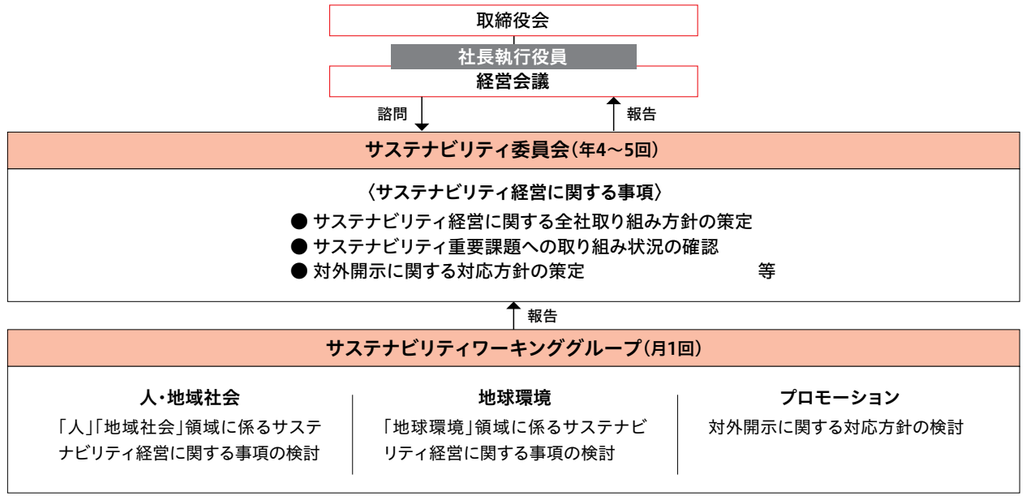
当社は、経営会議の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置し、全社取り組み方針（グループ会社を含む）の策定、サステナビリティ重要課題への取り組み状況の確認、対外開示に関する対応方針の策定などを任務としています。経営企画・各事業部門の担当執行役員を中心とするメンバー構成で年に4～5回開催することに加え、部長を中心とするサステナビリティワーキンググループを月1回開催しサステナビリティ経営をより一層推進すべく、幅広く議論の場を設けています。

2023年度から、サステナビリティ経営に係る専管組織（サステナビリティ企画室）を新設しました。

また、必要に応じて社外の有識者・アドバイザーと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。

〈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



地域社会や人々とのつながり

日本生命グループがサステナビリティ経営で掲げる3つの重点領域のうち、「地域社会」は誰もが地域でいきいきと暮らし続けられるようサポートすることを目指しています。

「地域社会」への貢献に向けて、自治体との包括連携協定・社会貢献活動等を通じて、全国各地でさまざまな取り組みを行っています。

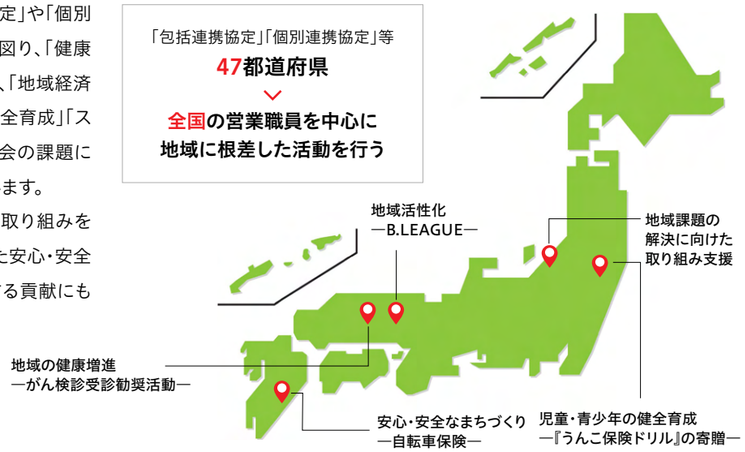
自治体との包括連携協定等に基づいた取り組み

全国47都道府県*と、「包括連携協定」や「個別連携協定」等に基づいた連携強化を図り、「健康増進」や「地域の安心・安全」をはじめ、「地域経済の活性化」「子育て支援」「青少年の健全育成」「スポーツ振興」等、それぞれの地域、社会の課題に応じたさまざまな取り組みを進めています。

全国の営業職員を中心にこうした取り組みを行い、お客様へ保険・サービスを通じた安心・安全を提供するとともに、地域社会に対する貢献にも取り組んでいます。

＊2023年5月末時点

「包括連携協定」「個別連携協定」等
47都道府県
↓
全国の営業職員を中心に
地域に根差した活動を行う



地域の健康増進 —がん検診受診勧奨活動—

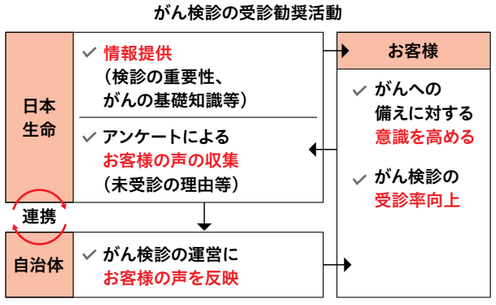
▶ P49

■ 地域の方々の健康増進・疾病予防を目指し、がん検診受診勧奨活動に力を入れています。

自治体との協定等に基づき、営業職員が地域のお客様にがん検診に関する情報提供等を行う活動を推進してきました。

2023年度からは、当取り組みを全国共通のテーマとし、活動のさらなる強化を図っていきます。

具体的には、お客様への情報提供に加え、がん検診の受診・未受診理由等の地域のお客様の声を収集していく予定です。結果を自治体やお客様にフィードバックしていくことで、がんの備えに対する意識を高めるとともに、自治体のがん検診受診率向上に貢献することを目指します。



倉敷市等×倉敷支社

- 包括連携協定の周知や乳がんに関する情報提供資料をファイリングした必携セットを活用し、がん検診受診勧奨活動を展開
- 市と数量目標（がん検診案内人数）を共有し、定期的に報告を実施


総社市との包括連携協定締結ビラ

市担当者の声

日本生命の営業ネットワークを活用して、市の情報発信ができることが非常に助かっています。
今後もWin-Winの関係で助け合えたらと思っています。

地域活性化 —B.LEAGUE(男子プロバスケットボールリーグ)クラブへの協賛—

■ 地元B.LEAGUEクラブと共に地域に根差した取り組みを行っています。

当社は、全国各地に所在するB.LEAGUEクラブへの協賛*を通じて、地域活性化に向けた協働取り組みを展開しています。

全国の職員が地域のお客様へのご案内を通じ、子どもたちを対象にした試合観戦への無料招待やバスケットボール教室などの取り組みを展開しています。

今後も、B.LEAGUEおよび所属クラブとともに、日本全国を元気にする活動を展開していきます。

＊45支社が30クラブへ協賛（2023年6月末時点）

兵庫県×西宮ストークス×日本生命

西宮ストークスのホームゲーム観戦チケット約4.5万枚を
兵庫県内の学校へ進呈し、子どもたちを無料招待（2023年2月～4月）。


西宮ストークス試合会場でのチケット進呈式

安心・安全なまちづくり —自転車保険—

■ 自転車保険が義務化された自治体において周知活動を行っています。

熊本県×熊本支社

「くまモン」のイラストが描かれた
ビラの配布や自転車保険セミナーの開催



自転車保険加入お知らせビラ

県担当者の声

当取り組みを通じ、県民の皆様へ自転車の安全利用と自転車保険への加入の必要性を、よりきめ細かにお伝えできたのではないかと思います。

児童・青少年の健全育成 —『うんこ保険ドリル』の寄贈—

■ 小学校へ『うんこ保険ドリル』*を寄贈しています。

＊人生において「備えること」の大切さや、万が一のためにお互いが助けあう保険の仕組みを多くの人に知ってほしいという想いから、小学生に圧倒的な認知を誇る『うんこドリル』シリーズとコラボして制作した冊子

会津美里町（福島県）×郡山支社

児童・青少年の健全育成に向けて、
町内の小学生約400名に
『うんこ保険ドリル』を寄贈



うんこ保険ドリル


町立本郷小学校への寄贈

寄贈先の校長の声

『うんこ保険ドリル』は色がカラフルで子どもたちにも親しみやすい冊子のため、保険の理解も進むのではないかと思います。
有効に活用させていただきます。

NISSAY VOICE

がん検診の案内を通じて、地域のお客様を守りたい

私は、自身の経験から、お客様には普段からがん検診の重要性を伝えていました。そして、倉敷支社が倉敷市と包括連携協定を締結したことで、よりその活動に力を入れています。

具体的には、お客様のもとへ訪問する際は、乳がんの知識を広めるピンクリボンにちなみ、マンモグラフィーや超音波検査の特徴などをまとめた『ピンクリボンファイル』を常時携行し、検診への関心を高めてもらえるよう心がけています。お客様へ自治体と協力してがん検診受診率向上に向けてご案内していることをお伝えすると、「ありがとう」と感謝の声を頂き、自信を持ってお話をすることができます。単に保険の話だけをするのではないと思っていただき、信頼いただけることが非常に嬉しいです。今後も地域の健康増進を目指し、さらに多くの方にがん検診の重要性を伝えていこうと思っています。


倉敷支社
倉敷シティ営業部
小田 栄

地域課題の解決に向けた取り組み支援

地域社会

■ 営業職員による、県のさまざまな情報提供やイベントの開催を行っています。

新潟県×新潟支社・長岡支社

新潟県が掲げる「健康立県」の一環として、
健康増進を目的としたウォーキングイベントを開催

健康アプリ「グッピーヘルスケア」を県民向けに活用し、企業や個人で歩数を競うイベントを実施しました。約400社、約1,200名の方にご参加いただきました。



にいがたウォーキング
秋の大運動会告知ビラ

人口の創出、U・Iターン施策の情報発信

県外に進学した学生や高校生がいるご家庭に、U・Iターン情報を発信し、県の公式LINE「YOU TURN」登録の呼びかけや「インターンシップフェア」の告知をしています。



LINE公式アカウント
新潟Uターン情報「YOU TURN」（新潟県作成）

地域経済の活性化 ―ビジネスマッチング―

地域社会

▶ P57

■ ビジネスニーズをお持ちのお客様同士をつなぐ、ビジネスマッチング取り組みを推進しています。

具体事例

コロナ禍で販路が縮小した地場の企業に対し、地域・企業規模を超えたマッチングを通じてビジネスを支援



企業同士の商談

お客様の声

主力商品である地場産食材を用いた土産物の販路が縮小する中、ビジネスマッチングイベントで、大手百貨店等との接点を持つことができました。ギフト商品としての販路をご提案いただく等、ビジネスチャンスの広がりを感じています。

社会貢献取組

当社は、創業からの「相互扶助」「共存共栄」の精神のもと、お客様と社会のよりよい未来のために、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。

未来を担う子どもたちに向けて

■ 出前・受入授業

人　地域社会

全国の当社職員が講師となり、保険やライフデザインの大切さを子どもたちに伝え、自分自身の将来について考え、切り拓いていくことを応援しています。



出前授業の様子

2022年度は**138校14,722名**が参加

■ 進学応援奨学金 supported by 日本生命

人

経済的に困難な状況にある子どもたちの進学を認定NPO法人キッズドア基金と協働で支援しています。また、当社職員手書きの応援メッセージをお届けしました。



社内ボランティアによる
奨学金受給者へのメッセージ

2022年度は**407名**を支援

■ ニッセイ名作シリーズ

人

子どもたちの「豊かな情操」や「多様な価値観」を育むことを願い、全国各地で小学生から高校生を対象に、学校単位でミュージカルに無料招待しています。1964年の開始以来、累計の招待者数は800万名を超えています。



2022年度は**36,810名**を招待

「エリサと白鳥の王子たち」2022年公演から
（撮影：三枝近志）

■ スポーツ教室

人　地域社会

野球部による「野球教室」や女子卓球部による「卓球教室」、陸上競技・桐生祥秀選手による「かけっこ教室」など、当社所属のアスリートによるスポーツ教室を全国各地で開催しています。スポーツや日本を代表するアスリートとの触れ合いを通じて、「体を動かす楽しさを感じること」や、「夢や希望をもつきっかけづくり」につなげています。

2022年度は**31都道府県5,405名**が参加



野球部による野球教室



桐生祥秀選手によるかけっこ教室



女子卓球部による
卓球教室

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

■ 車いすバスケットボール体験会・講演会など

人　地域社会

車いすバスケットボールの体験会・講演会の開催や当社役員・職員によるパラスポーツ観戦・応援、お客様への大会案内を通じ、パラスポーツのさらなる普及・振興とダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

2022年度は
体験会・講演会　：**8都道府県3,985名**が参加
観戦・応援　　：**1,090名**が参加

車いすバスケットボール体験会・講演会

観戦・応援

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

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。

日本赤十字社　We Support unicef　ASHINAGA　WWF WWFジャパン（世界自然保護基金ジャパン）　若草プロジェクト　KIDSDOOR FUND　一般財団法人 健やか親子支援協会　日本自然保護協会

全役員・職員で取り組む社会貢献活動

■ Action サステナビリティ（社会貢献活動）

2015年度から全国の全役員・職員が地域・社会の課題解決に向けたさまざまな社会貢献活動を行っています。

全役員・職員の参加率**8年連続100%**



清掃活動への参加



児童養護施設へお食事券と
メッセージカードの寄贈

気候変動への取り組み

基本的な考え方

近年、地球温暖化により自然災害が頻発するなど、気候変動は喫緊のグローバル課題であり、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て社会全体での対応が必要です。

当社は、地球環境保護への取り組みが全ての人類・企業にとって最重要課題であるとの認識のもと、2001年に「環境憲章」を制定し、企業活動のあらゆる分野で環境に配慮した行動に努めています。また、気候変動問題への対応を含めて、“豊かな地球環境を未来につなぐ”ことを経営に関する重要な事項の一つとして「サステナビリティ重要課題」に掲げており、脱炭素社会の実現に向けて、グループ会社やビジネスパートナーとともに積極的に各種取り組みを推進しています。

＊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り組み状況

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における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	事業活動領域・資産運用領域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、当社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	事業活動領域・資産運用領域ともに、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

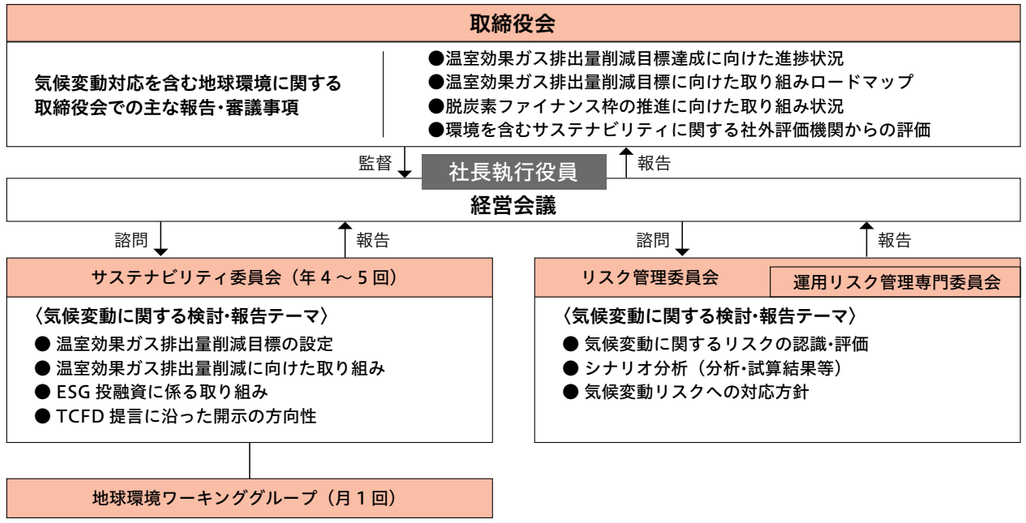
当社は、気候変動問題への取り組みを経営に関する重要な事項の一つとして捉え、経営会議・取締役会にて、気候変動による当社経営への影響を踏まえた経営戦略や今後の対応方針について審議・決定しています。

経営会議の諮問機関として、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、サステナビリティ委員会の下部組織として地球環境ワーキンググループを組成し、気候変動問題を含めた環境に関する具体取り組みを推進する体制も構築しています。

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会議においても、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、適宜審議しており、社外取締役の幅広い知見を当社の経営に反映し、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】



リスク管理

リスク管理については、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（トップリスクやリスク管理の詳細については、P42～43およびP112をご覧ください）。

戦略

当社では、気候変動によって当社事業へもたらされる影響（リスク・機会）を事業活動領域と資産運用領域のそれぞれで認識しており、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（強靭性）を高める取り組みを推進しています。

■ リスク・機会の認識・特定

当社では、気候変動によって、次のような物理的リスク・移行リスク・機会が、短期・中期・長期の時間軸でもたらされる可能性があると認識しています。

【リスク・機会】

分類		想定される当社事業への影響例 ※資産運用に関しては、当社資産運用ポートフォリオにおける投融資先企業への影響	時間軸 短期	中期	長期
物理的リスク	急性	【事業活動】台風、洪水等による死亡数、当社事業拠点の建物損害額への影響 【資産運用】自然災害の頻度・深刻度の増加に伴う投融資先の損失発生			
	慢性	【事業活動】夏季の暑熱・熱波、大気汚染、森林火災による死亡数増加 温暖化に伴う感染症増加 【資産運用】気象パターンの極端な変動による被害増加に伴う投融資先の損失発生			
移行リスク	政策・法	【事業活動】温暖化対策に関連する省エネ法等の強化 【資産運用】炭素関連規制（炭素税・排出権取引）の導入・強化による投融資先の収益性低下			
	技術	【資産運用】新技術台頭に伴う投融資先の既存技術・資産の競争力低下			
	市場	【資産運用】消費者行動・選好の変化による投融資先の商品・サービスの需要減少			
	評判	【事業活動】気候変動対策への取り組みが不十分な場合の評判低下			
機会	資源効率	【資産運用】投融資先の効率的な資源の利用による生産能力向上・コスト削減			
	エネルギー源	【事業活動】再生可能エネルギーの価格安定、省エネの進行			
	製品・サービス	【事業活動】温暖化に関連する商品・サービスの開発 【資産運用】投融資先の低炭素関連の新技術開発による競争力向上			
	市場	【資産運用】消費者行動・選好の変化による投融資先が扱う商品・サービスの需要増加			

■ シナリオ分析

気候変動が当社の事業に与える影響について、外部機関が公表している複数のシナリオにて分析を行っています。事業活動領域は主にIPCCシナリオ、資産運用領域はNGFS*シナリオを使用しています。

＊Network for Greening the Financial System（気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク）

【当社のシナリオ分析にて使用するシナリオ】

NGFSシナリオ		IPCCシナリオ	
Current Policies	+3.0℃超	RCP8.5	+4.0℃
現行の政策のみが保持される想定でのシナリオ		2100年における温室効果ガス排出量の最大排出量に相当するシナリオ	
NDCs	+3.0℃		
各国が約束した全ての政策（現時点で実施していないものも含む）が実施される想定のシナリオ			
Delayed Transition	+2.0℃	RCP2.6	+2.0℃
2030年まで排出量が減少せず、気温上昇を2℃以下に抑えるための強力な政策の実施やイノベーションの急速な進行を想定するシナリオ		気温上昇を2℃以下に抑えるという目標のもとに開発された排出量の最も低いシナリオ	
Net Zero 2050	+1.5℃		
厳格な排出削減政策・イノベーションにより、温暖化を1.5℃に抑制し、2050年頃に世界のCO_2排出量の正味ゼロを目指すシナリオ			

【シナリオ分析の対象】

前ページにて特定した物理的リスク・移行リスク・機会のうち、次のものを対象として、シナリオ分析を行っています。

分類	シナリオ分析の対象	分析した時期
物理的リスク	【事業活動】夏季の暑熱・熱波による死亡率・死亡保険金額への影響	2021年度（2022年度統合報告書P75にて開示*）
物理的リスク	【事業活動】洪水による当社事業拠点の建物損害額への影響	2022年度 ▶ P33
物理的リスク	【資産運用】自然災害の被害増加（急性・慢性）による投融資先の損失発生に伴う資産運用ポートフォリオへの影響	2022年度 ▶ P34
移行リスク	【資産運用】炭素関連規制の導入・強化等の政策リスクによる投融資先の収益性低下に伴う資産運用ポートフォリオへの影響	
機会	【資産運用】投融資先が取り扱う製品・サービスの低炭素関連の新技術開発による、収益増加に伴う資産運用ポートフォリオへの影響	

＊日本生命 統合報告書2022は当社ホームページよりご覧いただけます。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/gyoseki/disclosure_2022.html

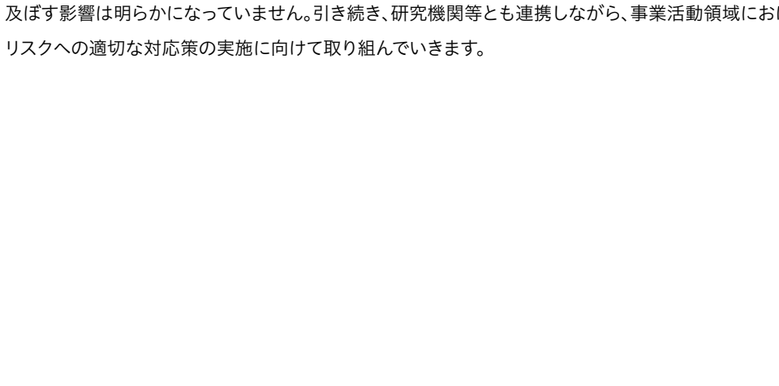
事業活動領域

事業活動領域のシナリオ分析にあたっては、当社収支への影響度と発生頻度・確率が比較的高いと想定されるリスク事象から、今後、順次分析範囲を広げる予定です。

【発生頻度・確率が比較的高いと想定されるリスク事象と当社収支への影響度】

将来（2050年～2100年）の気温上昇が+4.0℃の場合の健康影響の想定

（環境省「気候変動影響評価報告書」、米国CDC「人の健康への気候変動の影響」等を参照）



【洪水による当社事業拠点の建物損害額への影響のシナリオ分析結果】

2022年度は、洪水による当社事業拠点の建物損害額への影響を試算しました。日本における台風・降水量の増加に伴い、洪水が発生する確率の高まりと、発生した場合の雨量の増加等をもとに、被災拠点数と損害額について分析を行いました。2℃以下の場合は、現在と比べて、損害額はほぼ横ばいであるのに対し、4℃上昇の場合は、損害額は3倍程度に拡大する可能性があるとの計算結果が得られました。当該試算結果については、当社の事業費全体の額を踏まえれば収支への影響は限定的と考えています。

※洪水のシナリオ分析については、NGFSシナリオも参照しています。

【シナリオ分析結果（数値は概算）】

使用シナリオ	2℃	4℃
現在からの増加割合	約1.0倍	約3.3倍
建物損害額	0.35億円	1.1億円

研究機関等における健康影響についての、2050年・2100年の研究は、いまだ情報・研究が限られている状況であり、当社経営に及ぼす影響は明らかになっていません。引き続き、研究機関等とも連携しながら、事業活動領域における影響分析の高度化、およびリスクへの適切な対応策の実施に向けて取り組んでいきます。

資産運用領域

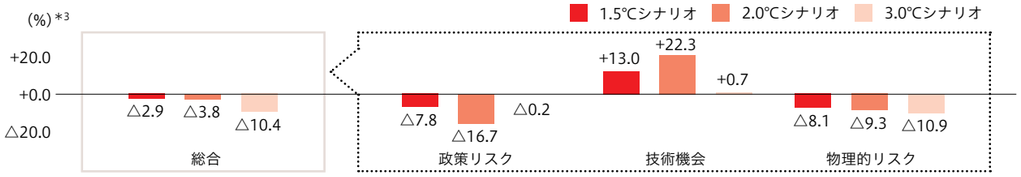
2022年度は、気候変動に伴う資産運用ポートフォリオ*1のリスクと機会を測定する手法として、MSCI社が提供する「Climate Value-at- Risk」(CVaR)*2を用いた分析を行いました。具体的には、NGFSシナリオを活用しながら、P32の「シナリオ分析の対象」の表で示しているリスクと機会を分析しました。また、企業の温室効果ガス排出量がどの程度の温暖化をもたらすかを気温上昇の尺度で評価する「温暖化ポテンシャル」の分析も実施しました。

＊1 当社ポートフォリオは内外株式、内外社債を対象に試算
＊2 CVaRは、気候変動に伴う企業ごとの株式や社債などの資産価値への影響(リスクと機会)を評価するもので、気候変動に関する政策変更・規制強化に伴うコストである「政策リスク(移行リスク)」および低炭素技術等に伴う収益機会である「技術機会」、自然災害等に伴うコストと機会である「物理的リスク」の3つの項目を分析することで、気候変動に伴う資産運用ポートフォリオのリスクと機会を定量的に把握することが可能

■ CVaR

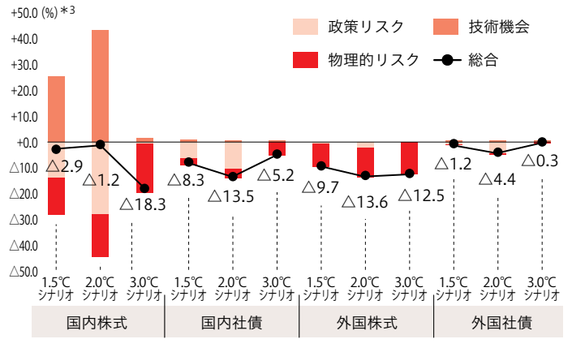
【気温上昇シナリオ別】

気温上昇シナリオ別の分析では、「政策リスク」や「技術機会」において、2030年まで排出量が減少せず、気温上昇を抑制するために政府による強力な規制導入や大幅な技術革新を想定する2.0℃シナリオが最も資産価値に与える影響が大きい結果となりました。また、「物理的リスク」については、気温が上昇するシナリオほどリスクは増大する傾向にありました。「政策リスク」、「技術機会」、「物理的リスク」を合わせた「総合CVaR」においても、気温が上昇するシナリオほどリスクが増大する結果となりました。



【資産別】

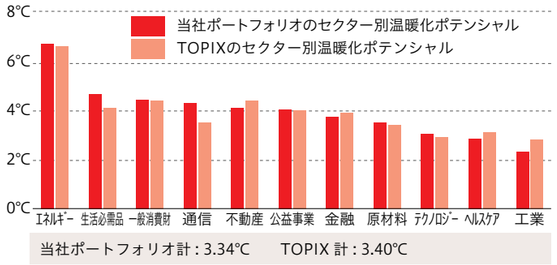
資産別の分析では、国内株式における1.5℃シナリオおよび2.0℃シナリオについて、低炭素技術に関する特許数等を基に推定した「技術機会」によるプラスの影響が大きい結果となりました。



＊3 リスクと機会が資産運用ポートフォリオの資産価値に与えるポジティブ・ネガティブな影響度

■ 温暖化ポテンシャル

温暖化ポテンシャルを用いて、当社の資産運用ポートフォリオがどの程度の温暖化をもたらすか評価を実施した結果、TOPIXを下回る+3.34℃となりました。温暖化ポテンシャルを 1.5℃に近づけるためには、企業や社会全体の脱炭素に向けた取り組みを後押しすることが重要となります。

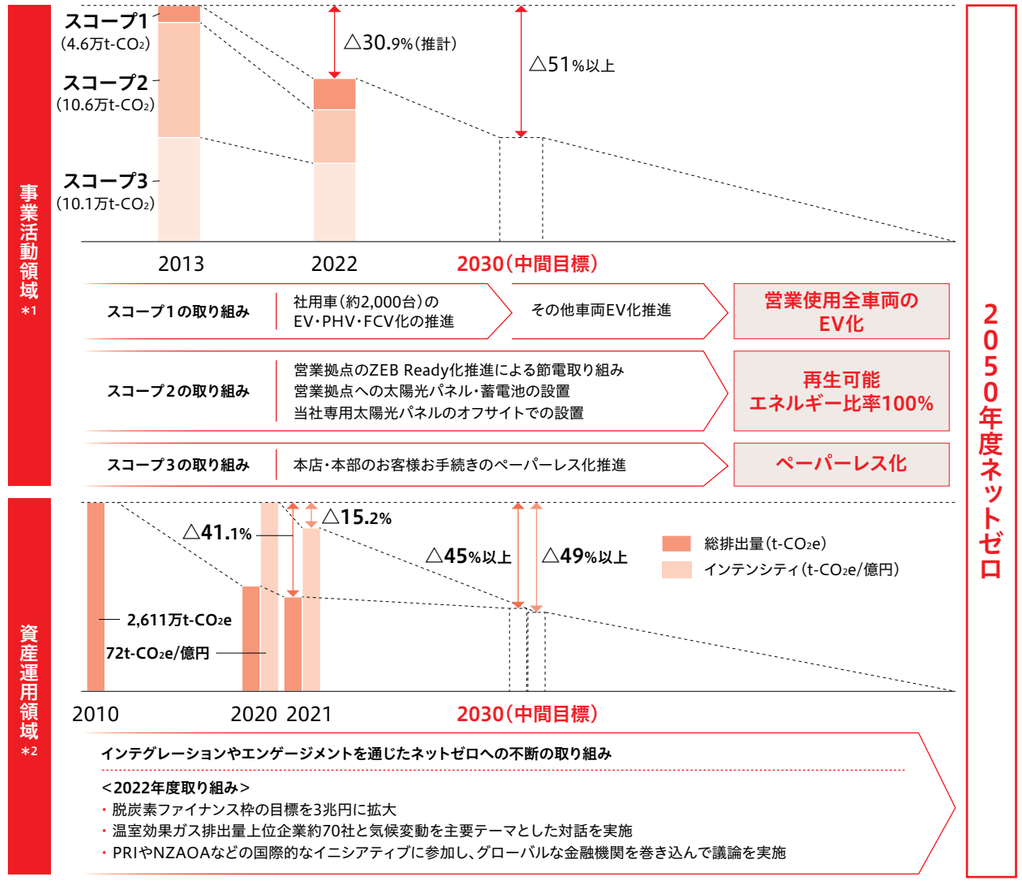


今後も、インテグレーションやエンゲージメントを通じて投資先企業を後押しすることで、気候変動に関連するリスクと機会を考慮した取り組みを行っていきます。なお、CVaR等の気候変動の定量モデルに関しては、最新の研究結果をもとに改良が図られており、今後もリスク評価手法の調査・分析を継続していきます。

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、CO_2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、2050年度ネットゼロ達成、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。

■ 2050年度ネットゼロに向けたロードマップ



(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 t-CO_2e（CO_2 equivalent）

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

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 t-CO_2e/ 億円

$$\text{インテンシティ} = \frac{\text{総排出量}}{\text{総投資額}}$$

＊1 CO_2排出量を対象としており、国内主要子会社(大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命、ニッセイアセットマネジメント、ニッセイ・リース、ニッセイ情報テクノロジー、ニッセイプラス少額短期保険)および海外主要子会社(Nippon Life Insurance Company of America、MLC Limited、Nippon Life India Asset Management Ltd.)の排出量を含みます
＊2 温室効果ガス排出量を対象としており、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の排出量を含みます(株式と社債は投資信託経由を含みます)

※P34に係るご留意事項
MSCI ESG Research LLC、その関連会社、および当該情報の編集、計算または作成に関与または関連するその他の関係者（以下「 ESG関係者」）は、ここに含まれるESG関係者が提供するいかなる情報(以下「本情報」)について、明示または黙示を問わず、いかなる保証または表明を行わず、一切の責任を負わないものとします。本情報をさらに再配布したり、指数や証券・金融商品の基礎として使用することはできません。当該ページに記載の情報は、ESG関係者が署名、承認、評価、または作成したものではありません。本情報のいずれも、投資に関する助言または投資に関する何らかの決定を行う（または行わない）ことを推奨するものではなく、そのために依拠されるべきものではありません。

事業活動領域における取り組み

当社における、生命保険などの事業活動に伴いCO_2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。当社は2050年度総排出量ネットゼロの目標を設定しており、この達成に向けて2030年度の中間目標として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。昨年度までの合計CO_2排出量は17.5万t-CO_2（推計）（対2013年度△30.9%）であり、2030年度、2050年度目標達成に向け、着実に取り組みを推進しています。

※2050年度ネットゼロに向けたロードマップはP35をご覧ください。

■（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車に変更しました。また、CO_2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おり、2030年度までにおおむね全ての車両のEV化を目指しています。2050年度までには全営業車の脱炭素化に向け対応策を検討しています。

＊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

■（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

●ZEB化・LED化等による営業拠点の省エネルギー化

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、2022年度末で累計107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５拠点（川口営業部・桶川営業部・伏虎営業部・玉出営業部・知立営業部）に太陽光パネルや蓄電池を追加設置し、『ZEB』[*2]水準にて建設をしています。知立営業部では"ニッセイの森"の間伐材を利用した木製什器を採用するほか、太陽光以外の再生可能エネルギー電源の活用やPHV車両の配置等、環境に配慮した機能・設備を随所に取り入れています。

＊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


知立営業部

●当社保有ビルへの太陽光パネルの設置・グリーン電力の導入

当社保有ビルのうち、大阪本店・東京本部などの一部の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。

2020年度から、大阪本店東館においてグリーン電力を導入しており、東館では使用する電気の全量を実質再生可能エネルギーで賄っています。また、2021年度から、東京本部などの一部ビルに、2022年度からは、大阪本店本館・南館においても導入しています。

さらに、当社敷地外（20地点）に当社専用の太陽光発電設備を設置するオフサイトコーポレートPPA*を導入し、2023年4月より受電を開始しました。当設備で発電した再生可能エネルギー電力を、当社の大阪本店（本館・東館・南館）およびコンピュータセンターに供給しています。

＊オフサイトコーポレートPPA（Power Purchase Agreement）：電力の需要場所から離れた土地に太陽光発電所を所有する発電事業者が、太陽光発電所で発電された電力を需要家が所有する遠隔の需要場所に供給する契約形態


日本生命本店（東館）屋上


オフサイトコーポレートPPA
（兵庫県姫路市）

■（スコープ3）ペーパーレス化の徹底と物流の圧縮に向けた取り組み

当社ホームページ・日本生命アプリを通じた情報提供やオンラインで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。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」や契約成立後にご契約者にお届けしている「契約内容通知書」について、ご同意いただいたお客様につきましては、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、「ご契約者さま専用サービス」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、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書類のページ数は従来比約80%減となっています。

＊「ご契約内容のお知らせ」は2021年7月、「契約内容通知書」は2023年3月から開始しています。

【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向け、「ニッセイPlastics Smart運動」に取り組んでいます。

■「ニッセイPlastics Smart運動」の主な取り組み「プラスチッククリアファイルゼロ」

事業活動におけるプラスチック使用量削減に向け、「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。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についてはプラスチック製から紙製への切り替えを推進し、2024年度以降に新規購入するクリアファイルを全て紙製にすることを目指します。



資産運用領域における取り組み

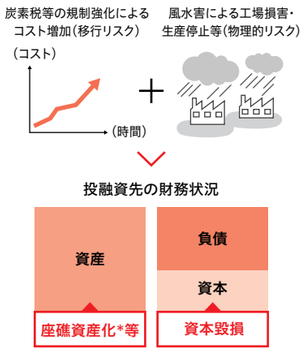
当社は気候変動を資産運用上の重要なリスクと捉え、対応を強化しています。投融資先企業の気候変動対応が遅れた場合には、規制対応コストの増加等（移行リスク）や、風水害を受けた資産の損傷等（物理的リスク）による財務状況の悪化、ならびに当社ポートフォリオの価値の毀損（きそん）につながります。こうした気候変動リスクに対応するため、資産運用ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量の2050年度ネットゼロの目標と2030年度中間目標を設定しています。

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。

資金提供の面では、ESGテーマ投融資の2022年度までの累計投融資額のうち、約7割が環境領域への投融資となっています。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」や、CO_2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」に係るファイナンス等を対象とする脱炭素ファイナンス枠を活用しながら、社会と企業の脱炭素につながる取り組みを支援しています。

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を要望しています。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、2050年度ネットゼロに向けた削減ロードマップの策定・開示を要望しています。今後はスコープ3も含めた排出量削減に向けた取り組み内容の開示を求めていく方針です。なお、業種や企業ごとに状況が異なるため、数値のみに着目した画一的な対話は行わず、企業の状況も踏まえたうえで、中長期の視点で削減取り組みを後押ししていきます。

【気候変動におけるリスク】



＊座礁資産化とは、市場環境や社会環境が急激に変化することにより、資産価値が大きく毀損すること

【秋田県での洋上風力発電プロジェクトへの融資】

国内初の商業用洋上風力発電プロジェクトであり、再生可能エネルギーの活用拡大を支えるもの


洋上風力発電所
（出典：Akita Offshore Wind Corporation）

生物多様性への取り組み

私たちの社会全体を支える「生態系サービス*」は過去50年間で急速に劣化しており、生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せる「ネイチャーポジティブ（自然再興）」に向けた行動が急務となっています。当社では、自然資本・生物多様性保全に関するさまざまな取り組みを推進しています。

＊生態系サービス：生態系の機能のうち、特に人間がその恩恵に浴しているもの

■ 自然資本・生物多様性に対する国内外の動向

COP10にて合意された2020年を目標年とした愛知目標を科学的な評価・達成状況を踏まえて見直した、昆明・モントリオール生物多様性枠組が、2022年12月COP15において採択されました。その枠組の中で、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるための行動をとることと、2050年までに自然と共生する世界を実現することが、世界目標として定められました。

また、2023年3月には「生物多様性国家戦略2023-2030」が閣議決定され、2030年に向けた目標として「ネイチャーポジティブ（自然再興）」の実現が明示されました。今後益々世界はもとより、日本国内での生物多様性保全に関する動きが加速することが予想されます。

■ 当社における生物多様性に関する取り組み内容と今後の取り組み方針

当社は、2001年に制定した環境憲章において、かけがえのない地球環境を次世代に継承することと、生物多様性の保全に努めることを明記しています。

また、2022年12月に、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の取り組みに賛同しており、今後は自然資本や生物多様性の保全に関する取り組みの推進・情報開示の充実を図っていきます。

TNFD提言の中核的要素	TNFDの開示フレームワーク	当社取組
ガバナンス	自然関連の依存・影響・リスク・機会に関する組織のガバナンスを開示	サステナビリティ委員会での生物多様性に関する検討内容を、経営会議・取締役会に付議
戦略	自然関連の依存・影響・リスク・機会が組織の事業、戦略、財務計画に与える実際および潜在的な影響を開示	自然関連の依存と影響の評価を開始
リスク管理	組織が、自然関連の依存・影響・リスク・機会をどのように特定し、評価・管理しているかを開示	自然関連のリスクが、全体として経営に影響を及ぼす可能性について認識
指標・目標	自然関連の依存・影響・リスク・機会を評価し管理するために使用される指標と目標を開示	事業活動領域：生物多様性に関する取り組みの具体策を検討 資産運用領域：ESGテーマ投融資5兆円、うち脱炭素ファイナンス枠3兆円（2017-2030年度）

資産運用領域においては、機関投資家としてネイチャーポジティブの実現に向けた投資機会が見込まれる分野への投融資を実施するとともに、今後は、自然破壊を要因とする物理的リスクや、関連規制の導入・強化といった移行リスクの調査を行っていきます。

上記以外に、社会貢献活動として、当社最大の強みである、全国の1,500を超える営業拠点と、約5万名の営業職員のネットワークを活かし、地域特性に応じた生物多様性保全に資するボランティア活動を実施するほか、ニッセイの森づくりや、日本生命財団による環境問題研究助成など、さまざまな取り組みを実施しています。

■ 資産運用領域における生物多様性に関する取り組み内容

当社では、ESGテーマ投融資などを通じて、自然資本や生物多様性における課題の解決を目指しています。環境持続型の漁業・養殖事業を資金使途とするブルーボンドをはじめ、これまでも森林整備や絶滅危惧種の生息域調査等を資金使途とするグリーンボンドへの投融資を実施してきました。また、生物多様性は、気候変動と密接に関連するテーマであることから、投資先企業とは、気候変動問題への取り組みを通じて自然資本の保全・回復についても対話を実施しています。

グローバルには、国連責任投資原則（PRI）などの国際的なイニシアティブでも議論が活発に進んでいます。直近では、PRIが自然資本に関するスチュワードシップ・イニシアティブの立ち上げを検討しており、そこでも多くの民間企業の参加および議論が予想されるなど、今後は民間主導での取り組みも加速することが見込まれます。



陸上養殖の様子
提供：マルハニチロ株式会社

■ 生物多様性に資する社会貢献活動

全国各地でのボランティア

●ビーチクリーンアップとサンゴの保護活動（那覇支社）

那覇支社では、OCCN*等が主催するビーチクリーンアップのイベントに参画し、沖縄の海をきれいにする活動を積極的に行っています。また、沖縄のサンゴを守る・広げる活動を展開する団体を支援し、県内での周知活動を実施しています。

*OCCN：沖縄クリーンコーストネットワークの略称。沖縄の豊かな自然を守っていくためのネットワーク



ビーチクリーンアップと
サンゴ植え付けの様子（右下）
（那覇支社）

●放置竹林保全活動（北九州支社）

北九州支社では、放置竹林問題の解決を目指す「小倉城竹あかりイベント」に参加しています。北九州支社では、放置竹林で伐採された竹材を灯籠用に加工、小倉城でのイベントで点灯したのち、炭にした竹材は脱臭効果があるため、お客様訪問時の手土産として再利用しています。



放置竹林整備で切られた廃材加工を実施
（北九州支社）

●鮭川村米湿原の整備活動への参画（山形支社）

山形県鮭川村にある米湿原は、貴重な動植物が多く生息する自然豊かな場所であることから、山形支社では地域住民や村役場等とともに、米湿原の整備活動に参画しています。



米湿原の整備活動の様子
（山形支社）

ニッセイの森づくり

1992年から活動を開始した当社職員による有志の団体である“ニッセイの森”友の会は、ニッセイ緑の財団とともに森林づくりに取り組み、現在までに全国207カ所（約474.9ha）、138万本を植樹してきました。2023年1月、沖縄県島尻郡八重瀬町での“ニッセイ八重瀬の森”設置により、全国47都道府県全てへの“ニッセイの森”の設置を完了しました。

日本生命財団による環境問題研究助成の実施

1979年に当社が設立した日本生命財団では、設立当初より今日にいたるまで環境問題研究助成を継続しており、生物多様性の研究にも助成をしています。環境問題研究助成は、累計で1,304件29.7億円に上り、うち生物多様性に関する研究助成は2016年以降、86件1億2,560万円となっています（2023年3月末時点）。近年、生物多様性に関する世間の関心の高まりもあり、2022年度は単年度で22件3,600万円の生物多様性に関する助成を実施しました。

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ます。

お客様本位の業務運営に係る方針（抜粋）

方針1. あらゆる業務でのお客様本位の業務運営の実践
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
方針3. 確実な保障責任の全う
方針4. 利益相反の適切な管理・コンプライアンスの遵守
方針5. お客様の声を活かす取組・結果の検証
方針6. 一人一人がお客様本位で行動する為の取組

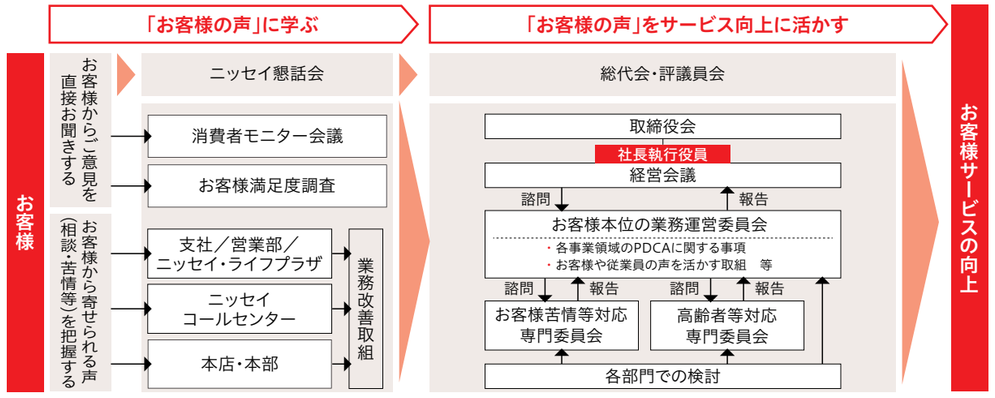
※「お客様本位の業務運営に係る方針」の全文は当社ホームページにてご覧いただけます。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/koe.html

お客様本位の業務運営に係る推進体制

当社では、「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、全国の支社・営業部、ニッセイ・ライフプラザ、ニッセイコールセンター等において幅広い把握に努めるとともに、さまざまな機会を通じ、当社から積極的にお客様のご意見等をお聞きしています。また、行政や消費者団体等から、法改正や行政・消費者問題の動向などの情報収集や、意見交換を行うとともに、各都道府県や市町村の消費生活センターを訪問し、地域の相談情報を収集しています。

お客様からいただいた声や収集した情報は、各部門での改善取組の検討に活用し、役員・部長層をメンバーとする「お客様本位の業務運営委員会」や「経営会議」「取締役会」に定期的に報告する中で、「お客様の声」を基点とした継続的なサービス向上取り組みを全社で推進していきます。



<お客様本位の業務運営委員会での主な審議事項>

各事業領域の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

お客様の声を活かす取り組み

・ニッセイコールセンターやサービス評価アンケート等を通じて寄せられるお客様の声を収集・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

従業員の声を活かす取り組み

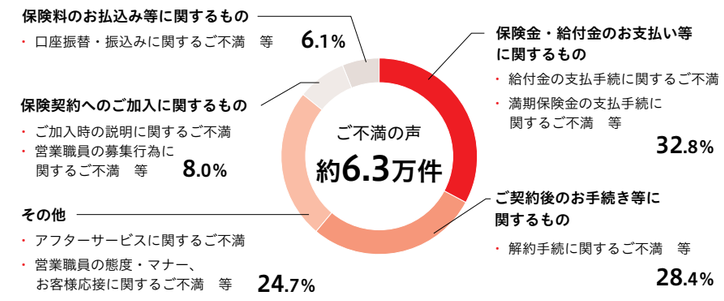
・役員による営業拠点の訪問の際などに寄せられる営業職員や事務を行う職員の声を収集・分析

当社に寄せられた「お客様の声」

2022年度は、全国の支社・営業部、ニッセイ・ライフプラザ、ニッセイコールセンター等の窓口へ、約206.4万件の「お客様の声」を頂きました。うち、苦情（ご不満・ご指摘）は、約6.3万件頂きました。

お客様から寄せられた「苦情（ご不満・ご指摘）」

当社では、「苦情」の定義を「お客様から寄せられる不満の申し出（事実関係の有無は問わない）」として、幅広くご不満の声を捉え、お申し出内容や発生原因等に応じた分類・分析を行い、お客様の視点に立った具体的なサービスの改善に活かしています。



各事業領域での主な取組状況

お客様本位の業務運営に係る方針に沿う形で、各事業領域ごとに具体的なお客様本位の取組と独自の指標を設定し、PDCAを実施しています。

なお、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（営業職員・代理店・金融機関・企業保険）ごとに取組方針および具体的な取組状況を「お客様本位の業務運営の取組状況」として開示を行っています。

また、2023年2月に生命保険協会が公表した「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理体制の更なる高度化にかかる着眼点」を踏まえた当社取組状況も公表しました。

※「お客様本位の業務運営の取組状況」、「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理体制の更なる高度化にかかる着眼点」を踏まえた当社取組状況についての詳細は当社ホームページをご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/customer/pdf/torikumi2023.pdf

https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/customer/pdf/eishokuchannel.pdf

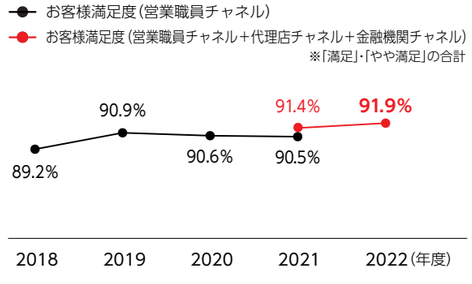
販売チャネル	取組方針	取組状況	
個人保険	最適なコンサルティング活動の実施	お客様の希望される接点構築に向けてデジタル顧客基盤の拡充とデジタル活動の推進をしてきました。 これに加えて、2023年度は「みらいコンサルタント」を活用した公的保険も踏まえた最適・最新な保障の分かりやすい提案活動を行います。	▶ P48
	確実にお手続きいただくための取り組み	日本生命アプリのリリース以来、継続的な利便性の向上に努めてきました。2022年3月には、お客様の利便性向上に向け、デザインをリニューアルし、各種お手続きやサービスに、より一層簡単にアクセスできるようになりました。	▶ P60
企業保険	ニーズにお応えする商品・サービスの提供を通じた福利厚生制度等の支援	あらゆるお客様ニーズにお応えするため、中堅企業の皆様に導入いただきやすい「みんなの団体定期保険」を発売しました。 2023年度もお客様の視点でニーズを踏まえた商品・サービスを提供し、お客様とのゆるぎない関係の構築・発展に取り組みます。	▶ P57

お客様満足度結果

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、年1回社外機関を通じた調査を実施しています。当調査でお客様から頂いたご意見やご要望は分析のうえ、事務・サービス等の改善に向けた取り組みに活かしています。その結果、2022年度の「お客様満足度」は91.9%と引き続き高い水準を確保しています。

加えて、2022年10月から、手続き後に担当営業職員の応対や手続きに対するお客様の評価を調査する「サービス評価アンケート」を開始しています。頂いたアンケートを分析・検証することで、お客様のニーズを把握し、お手続きやサービスのさらなる改善を推進していきます。

今後も、当調査を通じて、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合を測っていきます。



〈2022年度実施概要〉
・年1回実施（2022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1.0万名
・質問内容：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、Web調査を実施しています。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います。

トップリスクを踏まえた経営の高度化

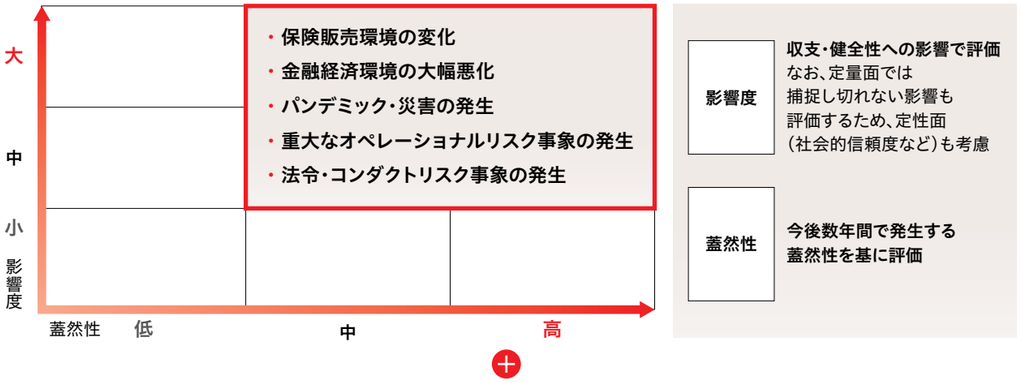
トップリスクの選定と経営への活用

当社は、経営上特に重要なリスクを「トップリスク」と定義し、内部・外部環境の変化などを踏まえてリスク事象を網羅的に洗い出したうえで、健全性などへの影響度と今後数年間で発生する蓋然性を評価し、経営レベルでの議論を通じて選定しています。なお、影響度の評価においては、レピュテーションなども含めた定性面も考慮しています。そのうえで、トップリスク間の連鎖的な影響も踏まえて事業計画などを策定し、その遂行状況を経営会議などで確認しています。このように、経営レベルで、トップリスクの特定と選定、経営計画などの策定、計画の実行、取組状況などの評価、というＰＤＣＡサイクルを通じ、経営のさらなる高度化に取り組んでいます。

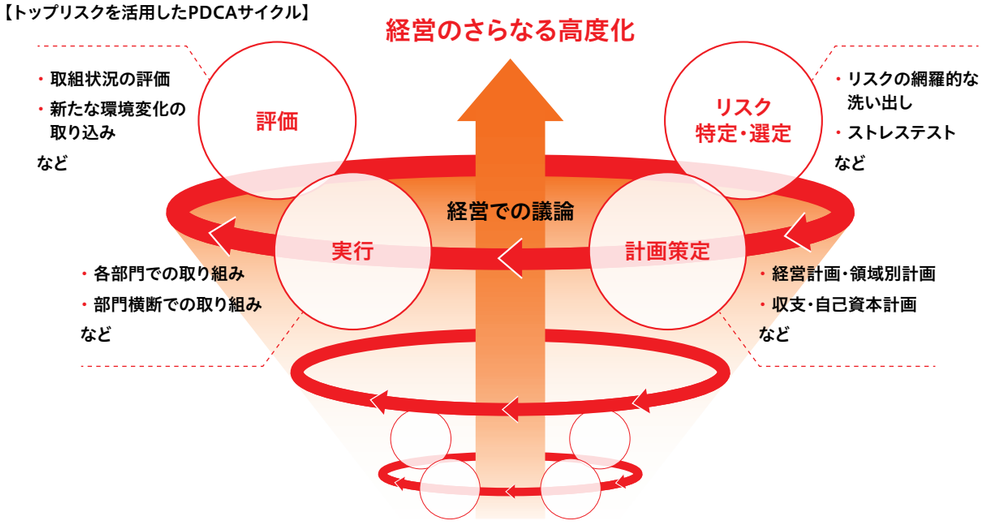
また、環境変化などに伴い、リスクが多様化・複雑化する中、留意するべきリスクは多岐にわたります。例えば、気候変動リスクは、生命保険・資産運用事業に与える影響のみならず、社会からの期待も大きい課題であると認識しています。そのほか、人権尊重への対応なども含め、サステナビリティ経営を進めていくことで、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

なお、現時点においては発生の可能性が極めて低い、または影響が軽微であるリスクのうち、主に外部環境の変化により将来的にトップリスクとなりうるものを「エマージングリスク」として定義し、動向を注視しています。

【トップリスクの影響度・蓋然性】



【トップリスクを活用したPDCAサイクル】



トップリスクと主な対応策

トップリスク	主な想定シナリオ	主な対応策	
保険販売環境の変化 ・ニーズ変化、少子高齢化や営業職員数の減少などのさらなる進行　など	●商品・サービスなどに対するお客様ニーズの変化への対応が遅れることや、営業職員数の減少により、事業競争力が低下し、収支が悪化	●デジタル活用などを通じた、営業職員や法人営業担当者などのコンサルティング力の向上 ●グループ一体での商品・サービスラインアップなどの一層の充実を通じた、お客様・社会ニーズへの対応	▶P46 ▶P54 ▶P58 ▶P72
金融経済環境の大幅悪化 ・世界金融危機　など	●世界金融危機やさらなるインフレ高進などにより、内外金利・株価・為替が変動し、財務健全性が大幅に悪化	●円金利資産の長期化と国際的な分散投融資の推進の継続、機動的な資金配分の見直し ●きめ細かなモニタリングや、潜在的なリスクの洗い出し・対応策の検討など、フォワードルッキングなリスク管理の推進	▶P62
パンデミック・災害の発生 ・パンデミック、大地震、風水害　など	●パンデミック・大地震・風水害などの発生により、保険金・給付金などの支払いが大幅に増加し、財務健全性が大幅に悪化、または事業継続に重大な影響が発生（気候変動の影響による頻発、激甚化の可能性もあり）	●多様な外部資本調達手段も活用した、自己資本積立を通じた健全性向上 ●大規模災害などを想定した影響分析、有事に備えた流動性の確保や業務継続計画の策定・訓練の実施	▶P93 資料編▶P28
重大なオペレーショナルリスク事象の発生 ・サイバー攻撃 ・システム障害 ・不正確な事務　など	●サイバー攻撃などによる大規模情報漏洩の発生や、大規模なシステム障害を含めた業務プロセスの不備により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失	●サイバーセキュリティ態勢の強化、緊急時に備えた対応計画の整備を含めた、事務・システム・情報資産管理などの強化	資料編▶P29
法令・コンダクトリスク事象の発生 ・法令違反、社会やお客様の期待に反する行為 ・法規制等の変更　など	●金銭詐取事案などの法令違反行為のほか、お客様本位に反する行為により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失 ●サステナビリティ経営（生物多様性・気候変動対応、人権尊重など）等の社会要請への不十分な対応により、社会的信頼が毀損し、ビジネス機会を喪失	●お客様の声を生かす取り組みや、全役員・職員に対するコンプライアンス理念の教育・徹底などを通じたお客様本位の業務運営 ●社内外への積極的な発信を通じたステークホルダーとのエンゲージメント強化など、サステナビリティ経営に係る取り組みの高度化	▶P40 ▶P96 ▶P24

エマージングリスク（例）

リスク事象	主な想定シナリオ	主な取り組み	
CO_2排出規制などの導入	●CO_2排出規制などのESG関連の要請により、保有資産の価値が毀損し、財務健全性が悪化	●当社CO_2排出量・資産運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量削減目標を設定・開示 ●事業活動領域・資産運用領域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	▶P30
他業態・新興企業の参入	●想定以上の保険業界変革に伴う保険商品の価格破壊・機能代替により、事業競争力が低下し、収支が悪化	●オープンイノベーション拠点として「Nippon Life X」を開設し、調査・探索活動や、保険事業の高度化・新規事業の創出に取り組み ●お客様接点における満足度のさらなる改善に向け、日本生命デジタル5カ年計画を策定するなど、各種取組を推進	▶P76 ▶P78

コンプライアンス部門、リスク管理部門担当執行役員メッセージ



環境変化を機敏に捉え、トップリスクも踏まえたコンプライアンスやリスク管理を通じ、グループ全体として成長し続ける事業基盤を構築

代表取締役副社長執行役員
三笠 裕司

環境認識

事業環境が大きく変化する中、コンプライアンスやリスク管理において求められる範囲や深さが拡大

これまで認識していた少子高齢化やテクノロジーの進展に加え、近年では、新型コロナウイルス感染症の影響によるライフスタイルの変化や、欧米の金融不安などによる資産運用環境の不透明性の高まりをはじめ、事業環境は大きく変化しています。また、地政学リスクの高まりや、気候変動が及ぼす影響についても注視が必要であると考えています。

当社では、2025年度の保険会社に対する経済価値ベースの規制導入も見据え、新たなビジネス機会の捕捉などを通じて、健全性向上を図ってまいりました。その結果、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きている中、コンプライアンスや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。

こうした認識のもと、お客様本位の業務運営やサステナビリティ経営を事業の根幹としつつ、グループ全体での収益力の向上をはじめとした事業基盤の強化・高度化を図るとともに、コンプライアンスやリスク管理に係る取り組みを一層推進してまいります。

昨年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症のまん延に伴う給付金などの支払遅延や、世界的な資産運用環境の変化などにより、リスクが顕在化

■新型コロナウイルス感染症のまん延

当社は、新型コロナウイルス感染症がまん延する中、給付金請求件数などの増加に備え、人員の追加配置や支払体制の強化を図ってまいりましたが、2022年7月以降、感染者数の急激な増加に伴い、給付金請求件数などが増加したことにより、お支払いが大幅に遅延し、結果として、お客様へご迷惑をおかけいたしました。今回の件を真摯に受け止め、支払管理の強化をはじめとした事務・サービス体制の高度化に取り組んでまいります。

■資産運用環境の変化

インフレ高進を受けた世界的な海外金利上昇などに伴い、内外金利差が拡大したことでヘッジコストが増加し、資産の含み損益が悪化するなど、当社の収支・健全性に影響を及ぼしました。また、欧米の金融不安により資産運用環境の不確実性が高まっている状況です。引き続き、環境変化を注視しながら、モニタリング強化に努めることでリスクを早期に検知するとともに、機動的に対応できる態勢を整備してまいります。

リスク認識と取り組み

内外環境を踏まえ、5つのトップリスクを選定し、各リスクの特徴に応じた適切な取り組みを推進

当社は、これまでも内外環境を踏まえたさまざまなリスクを洗い出し、経営レベルでリスク認識を共有することで、リスク管理の高度化に努めてきました。2022年度には、経営上特に重要なリスクをトップリスクとして、「保険販売環境の変化」、「金融経済環境の大幅悪化」、「パンデミック・災害の発生」、「重大なオペレーショナルリスク事象の発生」、「法令・コンダクトリスク事象の発生」の5つを選定しました。なお、選定にあたっては、収支・健全性などに大きな影響を与えうる事象について、シナリオを設定のうえ、定量分析を行うストレステストを実施し、その結果も踏まえた影響度などの評価を行っています。

当社は、トップリスクを経営計画の策定に活用することに加えて、環境変化やコントロールの状況をコンプライアンス委員会やリスク管理委員会などでモニタリングすることで、コンプライアンスやリスク管理のさらなる高度化につなげています。

トップリスクのうち、「法令・コンダクトリスク事象の発生」は、お客様や社会からの信頼という事業運営の根幹を揺るがすリスクであり、最も重要なリスクであると考えています。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、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。そのためにも、社会やお客様の価値観と当社の認識が乖離（かいり）していないかをあらゆる領域で確認していくとともに、全役員・職員一人ひとりによる自律的なコンプライアンスを推進してまいります。

「金融経済環境の大幅悪化」、「パンデミック・災害の発生」、「重大なオペレーショナルリスク事象の発生」は、突発的に発生し急激な変化をもたらすという特徴があります。生命保険会社のビジネスは、お客様から保険を引き受け、お預かりした保険料を運用し、保険金などをお支払いすることで成り立っており、これらのリスクは保険債務の履行などに大きな影響を及ぼす可能性があります。自己資本の積み増しなどを通じた財務健全性を確保することや、有事に備えた態勢を事前に整備しておくことで、お客様への保障責任の全うに向けて取り組んでまいります。

一方、「保険販売環境の変化」は、人口動態やマーケットの変化などによって、長期的で漸次的な影響が発生するという特徴に加え、リスクであると同時に、新しいビジネスにつながる機会にもなりえると考えています。昨今の新型コロナウイルス感染症の影響によってもライフスタイルの変化が生じており、オンライン活用をはじめ変化に対応した取り組みを推進しています。今後も、お客様ニーズやビジネス機会の多様化など、世の中の変化を的確に捉え、商品・販売戦略を策定してまいります。

その他にも、医療技術の進歩・生成AIをはじめとした先端ITやデジタル技術などのビジネス活用の遅れによる競争力低下など、留意すべきリスクは多岐にわたると考えています。とりわけ、気候変動への対応を含めた社会の持続可能性の実現に向けては、機関投資家として投融資先企業への働きかけを推進することは当社の重要な役割であると考えています。

トップリスクを含めたこれらのリスクは、連鎖的な発生や波及経路も想定しながら、動向の注視や対応を行う必要があります。引き続き、環境変化を機敏に捉え、フォワードルッキングなコンプライアンスやリスク管理を通じて、グループ全体として成長し続ける事業基盤を構築し、社会的役割をさらに発揮することで、安心・安全で持続可能な社会の実現を目指してまいります。

主な環境認識

- 少子高齢化
- テクノロジーの進展
- ライフスタイルの変化
- 不透明な資産運用環境
- 地政学リスクの高まり
- 気候変動
- グループ会社・ビジネスパートナー等との協働拡大

トップリスク

- ✓ 保険販売環境の変化
- ✓ 金融経済環境の大幅悪化
- ✓ パンデミック・災害の発生
- ✓ 重大なオペレーショナルリスク事象の発生
- ✓ 法令・コンダクトリスク事象の発生

連鎖的な発生や波及経路も想定しながら、動向の注視や対応を実施

国内保険事業 個人保険



「全てはお客様のために。」
人材育成、商品・サービス開発、
地域振興を通じ、
お客様の安心・安全と、地域
社会の発展に貢献し続ける

代表取締役副社長執行役員
朝日 智司

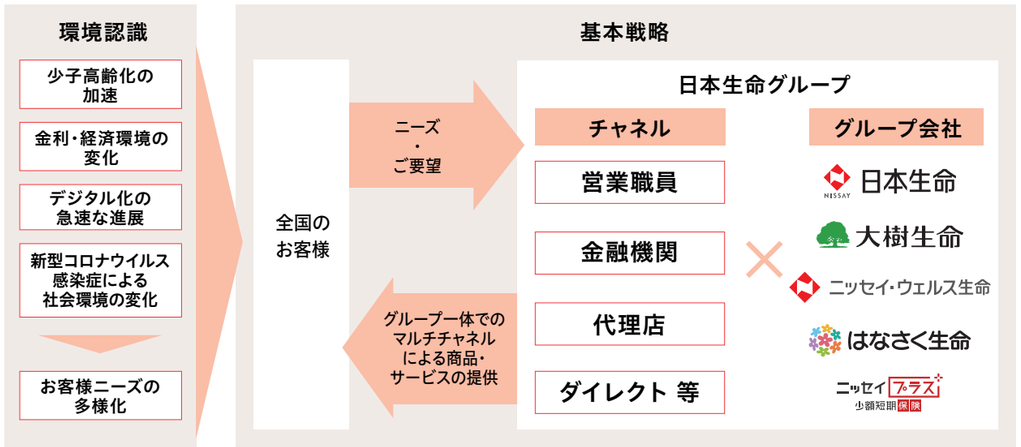
環境認識・基本戦略

少子高齢化の加速、金利・経済環境の変化、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による社会環境の変化に伴い、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、全国のお客様に長期にわたり適切なタイミングで商品・サービスやアフターフォローを提供すべく、デジタルも活用した新しいフェイス・トゥ・フェイス活動によるコンサルティング力の向上を図ります。加えて、営業職員活動に地域振興取り組みを組み込むことで、地域の課題解決を通じた地域社会との関係構築や、やりがいの向上を目指します。こうした取り組みにより、全国約5万名の営業職員一人ひとりの成長を通じた、持続的な営業職員チャネルの構築を目指します。

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、グループ一体で幅広い商品ラインアップの提供に努めてまいります。加えて、金融機関・代理店・ダイレクトチャネル等の幅広いチャネル展開を実施し、お客様の利便性向上に取り組みます。

これらの取り組みを通じ、お客様本位の業務運営を推進することで、全てのお客様に安心・安全をお届けしてまいります。



グループ成長戦略方針

当社の主力チャネルである営業職員チャネルについては、販売改革によるお客様本位の徹底、営業職員のコンサルティング力の向上と組織拡充、地域振興取り組みの高度化を通じて、より多くのお客様に選ばれるチャネルへ進化することを目指します。

商品・サービスについては、多様化するニーズに対応すべく、お客様が求める商品・サービスの提供を推進してまいります。また、マルチチャネル戦略・グループ各社戦略の明確化を通じ、グループ一体での国内マーケット開拓を推進してまいります。

中期経営計画での方針	主要戦略	進捗
国内保険市場の深耕	主要戦略 1： **販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化**	・デジタルを活用したコンサルティング力の向上と営業職員制度の進化 ・地域に根差した取り組みを通じた地域発展への貢献 ・支社・営業部と本店・本部のコミュニケーション強化、本店・本部のサポート機能強化
	主要戦略 2： **商品・サービスの拡充**	・新3大疾病保障保険 “3大疾病 3充（ジュウ）マル”の発売 ・入院継続時収入サポート保険 “収NEW（シュウニューワン）1”の発売
	主要戦略 3： **グループ一体でのマーケット開拓推進**	・金融機関・代理店におけるグループ協業を通じた収益の拡大 ・はなさく生命、ニッセイプラス少額短期保険による、新たな事業・マーケットへの参入を通じたお客様数の拡大

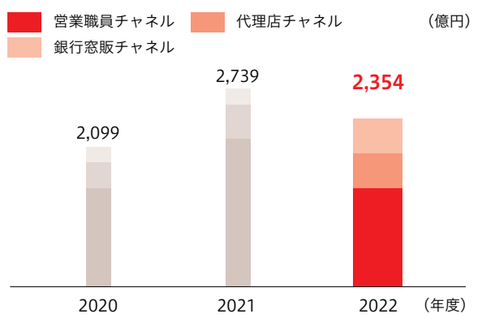
グループ成長戦略の成果と課題

営業職員チャネルにおいては、お客様のニーズの多様化に対応すべく、対面とオンラインを融合した新しい活動に取り組んできました。新しい活動モデルが定着した結果、2022年度はデジタルでコミュニケーションが取れる顧客基盤が拡大しました。一方で、新型コロナウイルス感染症の長期化等の影響もあり、業績回復に向けては道半ばの状況にあります。また、営業職員在籍数についても減少となりました。引き続き、販売改革のさらなる前進を通じた、業績の早期回復・営業職員チャネルの高度化に向けて取り組んでいきます。

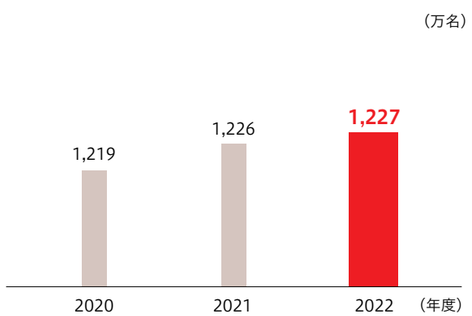
商品・サービス戦略においては、少子高齢化や人口減少等の環境変化を捉えたうえで、保障ニーズには商品・サービス一体での価値提供を行い、貯蓄ニーズには金利状況を踏まえた商品を提供しています。引き続き、お客様・社会のニーズを踏まえながら、商品・サービスラインアップを拡充していきます。

グループ一体でのマーケット開拓推進においては、大樹生命との商品相互供給の継続、ニッセイ・ウェルス生命との協業取組を通じた拡販、はなさく生命による機動的な商品開発を通じた商品競争力の確保、少額短期保険事業への参入等により、お客様数の拡大を推進してきました。一方で、乗合代理店マーケットの競争激化、金利・経済環境の変化等の課題も表出しており、個々課題への対応を通じて、お客様数のさらなる拡大に取り組んでいきます。

【新契約年換算保険料（単体）】



【お客様数（単体）】



主要戦略1:販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化

新型コロナウイルス感染症の影響による、お客様との接点減少やニーズの多様化、デジタル化の進展等、営業職員チャネルを取り巻く環境が急速に変化していることを受け、2022年度は販売改革元年として、今後の業績回復に向けた盤石な営業職員組織を築くための取り組みを推進してまいりました。引き続き、より多くのお客様に選ばれ発展していく持続的な営業職員チャネルの構築に向けて「デジタルも活用した営業職員活動の高度化」や「地域振興取り組みの進化」を軸に、販売改革を推進してまいります。

販売改革を通じた営業職員チャネルの高度化

より多くのお客様に選ばれるチャネルへ進化

コンサルティング力の向上　**営業職員組織の拡充**

営業職員活動・制度の進化

■ デジタルも活用した新しいフェイス・トゥ・フェイス活動
▶ デジタル顧客基盤構築とデジタル定訪(LINE・メール等)の推進
▶ “みらいコンサルタント”を活用した最適な保障のコンサルティング

■ 営業職員制度の見直し
▶ ニッセイまごころマイスター認定制度・給与への組み込み
▶ 新人給与への加算増や活動手当の積み増し等

地域振興取り組みの進化

■ 営業職員活動としての地域振興取り組み高度化
▶ がん検診受診勧奨活動を全支社で実施

■ 取り組み評価
▶ 地域振興取り組みを支社評価として新たに組み込み

■ 当社プロモーションの活用
▶ TVCM等における地域振興取り組みの紹介

営業現場と本部のコミュニケーション闊達化

▶ 課題解決に向けた本店・本部・営業現場のコミュニケーションの実施
▶ 本店・本部・営業本部からのオンライン朝礼・研修等の実施

重点施策:対面とオンラインを組み合わせた活動の定着

対面とオンラインを組み合わせた新しいフェイス・トゥ・フェイス活動の定着に向けて、営業職員用端末「TASKALL(タスカル)」に加え、営業用スマートフォン「N-phone(エヌフォン)」、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」をフルに活用した活動を推進してきました。

これに加えて、公的保険やお客様のライフプラン等を踏まえた必要保障額を算出するツール「みらいコンサルタント」を活用し、お客様本位の営業活動を推進しています。「みらいコンサルタント」を一層活用することで、お客様の生涯を通じたライフサイクル・ニーズ変化をタイムリーに捉え、公的保険も踏まえた最適な保障を分かりやすく提案することが可能となります。

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900万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、お客様の生涯を通じてサポートするために、あらゆる商材を活用した、伴走型の世帯リスクコンサルティング活動を推進し、多くのお客様にとって価値の高いサービスを提供していきます。



＜画面共有システムによるオンラインでのコンサルティング活動＞

重点施策:地域振興取り組みの進化

お客様への商品・サービスの提供に加え、地域の発展・課題解決に向けた公共性の高い地域振興取り組みは、地域における日本生命の認知度向上、およびCS向上にむけた営業職員の職務であり、社会的使命であると考えています。地域発展への貢献・地域課題の解決に向けて、これまで47都道府県と協定等で連携し、各支社が主体的に地域振興に取り組んできました。2023年度から、包括連携協定等を通じた地域の健康増進に向け「がん検診受診勧奨活動」を全国共通の取り組みとして推進しています。また、イメージアップに向けたTVCMの放映や各紙メディアでの取り組みの紹介といったプロモーション等、営業職員活動をサポートする取り組みも実施しています。こうした取り組みを通じて、地域と一体となった地域振興取り組みを展開していきます。

主要戦略2:商品・サービスの拡充

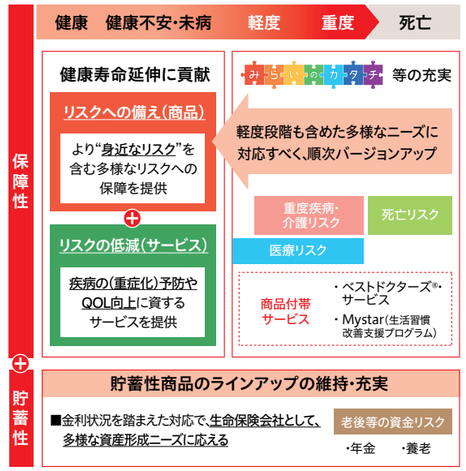
当社は、少子高齢化、人口減少等の環境変化を捉えながら、豊かな健康長寿社会づくりに寄与する商品・サービスを一体で提供し、幅広いお客様ニーズをカバーすることで、国民生活の安定と向上に寄与することを目指しています。

上記の実現に向け、保障ニーズに対しては、死亡や重度の疾病への保障だけでなく、早期発見・早期治療による重症化予防に資する保障を兼ね備えた、リスクに備える「商品」と、疾病予防やQOL向上に資するような、リスクを低減する「サービス」を一体で価値提供しています。

直近では、2022年4月の新3大疾病保障保険「3大疾病3充(ジュウ)マル」の発売により、3大疾病の重症化前の疾病やがん検診に関する保障を組み込んだ「商品」と、心臓疾患・脳血管疾患の再発・重症化予防にご活用いただける「サービス」を拡充しました。

また、貯蓄ニーズに対しては、直近の金利状況を踏まえた対応を行いながら、豊富なラインアップの商品を提供しています。

直近では、2023年1月に一時払終身保険の予定利率を引き上げ、よりご加入いただきやすい魅力的な商品へとバージョンアップしました。



NISSAY VOICE

お客様との出会いを大切にし、安心をお届けできるような活動をしたい

これまでお客様をはじめ、多くの皆さまとの出会いに恵まれ、活動に取り組んでまいりました。
お客様との出会いを通して学ばせていただくこともあり、勤続25年の節目を迎えた今日、縁を紡ぐことの大切さを実感しております。

これからもひとつひとつの出会いに感謝しながら、お客様お一人おひとりの未来に長く寄り添い、信頼いただける職員を目指してまいります。「大切なお客様に安心をお届けする」という生命保険業に携わることに使命感・誇りを持ち、引き続きお客様のために精一杯活動に励んでまいります。



東京ベイエリア支社
川崎駅前営業部
山岡 由佳

商品・サービスラインアップ

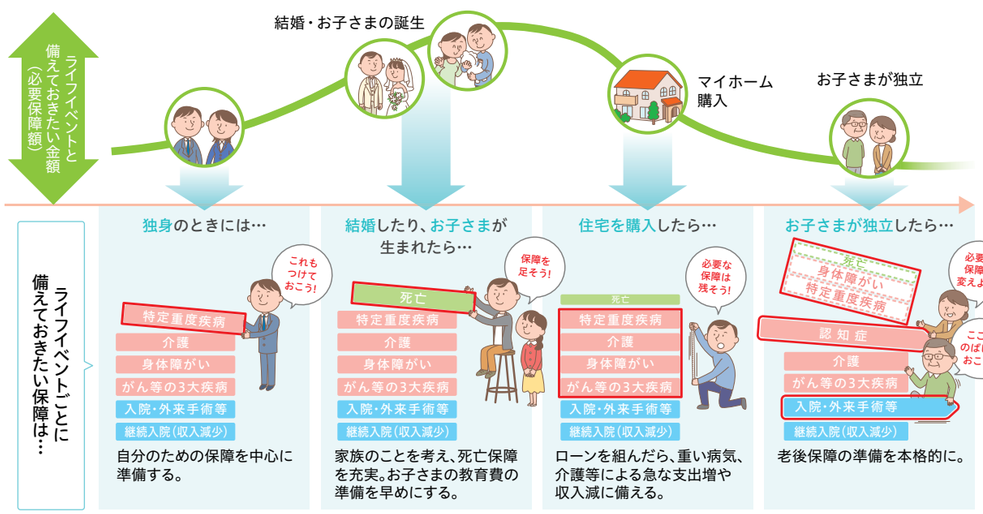
「みらいのカタチ」は、ご加入時・ご加入後を問わず、多彩な保険の組み合わせを可能とすることで、お客様の一生涯をサポートし続ける商品です。

ご加入時においては、「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ができ、さまざまなお客様にぴったりの保障を提供します。

またご加入後においても、お客様のライフステージやニーズの変化に合わせて「必要な部分だけを見直す」「新たな保険契約を追加する」等、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。

“ご加入時”に必要な保障のみを選択し、自在に組み合わせることができます。
“ご加入後”も自身のライフサイクル等にあわせ、自在に見直すことができます。

ライフイベントごとに必要な保障とその保障額は変化します。 ※グラフはイメージです。



※組み合わせには所定の制限があります。 ※申出時に当社が各制度を取扱っていない場合は利用できません。 ※当社の定める限度を下回る場合はご契約の一部のみの解約はできない等、所定の制限があります。

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	新3大疾病保障保険「3大疾病 3充マル(サンジュウマル)」	特定重度疾病保障保険「だい杖ぶ(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		

※ニッセイみらいのカタチについては当社ホームページにてご覧ください。
https://www.nissay.co.jp/kojin/shohin/seiho/mirainokatachi/

保障に加えてさまざまな場面で お役に立つサービス がご利用いただけます！

▼例えば…
治療やセカンドオピニオンの取得に適した専門医紹介サービス*1 — ベストドクターズ®・サービス

▼例えば…
心臓疾患・脳血管疾患の再発・重症化予防に向けたオンライン支援サービス*2 — 生活習慣改善支援プログラム Mystar

さらに ニッセイ独自のご契約者限定サービス ずっともっとサービス

*1 P50に記載の「新3大疾病保障保険」「特定重度疾病保障保険」「入院総合保険」または「入院継続時収入サポート保険」の被保険者様向け
*2 P50に記載の「新3大疾病保障保険」の被保険者様向け

個人のお客様向けサービス

ずっともっとサービス / aruku&×暮らしの脳トレ / ニッセイ ご遺族あんしんサポート / ご契約者サポートサービス（家族連絡型・家族連絡・代理手続型） / 有償 GranAge Star（老後も、その後も、自分らしく。）
ベストドクターズ®・サービス / 生活習慣改善支援プログラム Mystar / 認知症・介護 あなたのそばのコンシェルジュ ～認知症・介護の相談窓口～ / ONSEI

※「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、2023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、当社ホームページをご確認ください。

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。

みらいのカタチ以外の商品

個人	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」		
法人	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	ニッセイ逓増定期保険

銀行等提携金融機関取扱商品

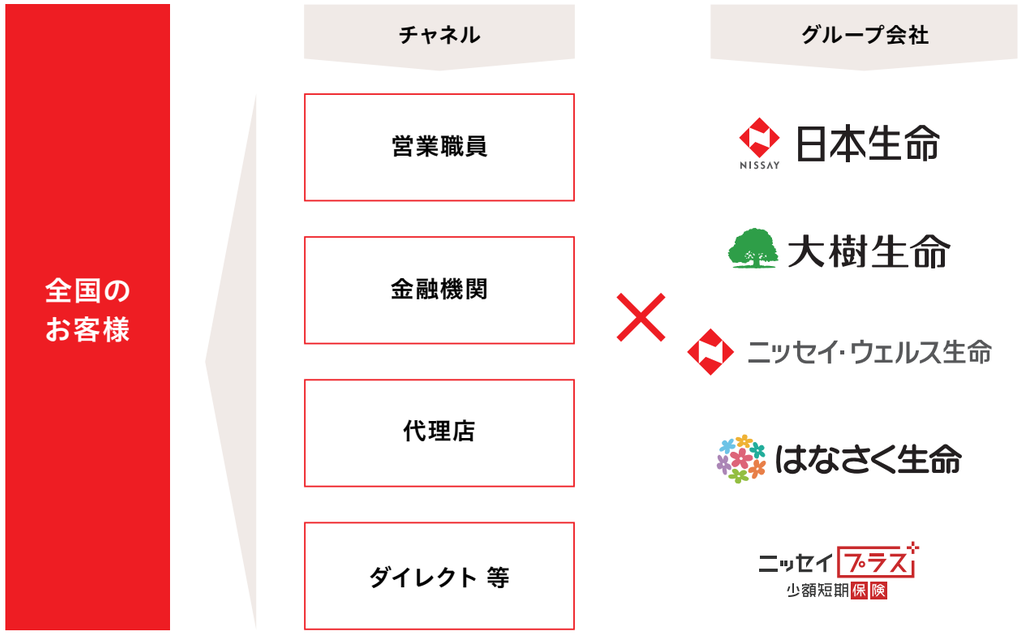
ニッセイ予定利率変動型一時払逓増終身保険(毎年逓増型)「夢のかたちプラス」	ニッセイ指定通貨建積立利率変動型一時払終身保険(米ドル建・豪ドル建)「ロングドリームGOLD3」
ニッセイ指定通貨建年金原資確定部分付変額年金保険(米ドル建・豪ドル建)「デュアルドリーム」	ニッセイ指定通貨建生存給付金付変額保険(米ドル建・豪ドル建) ニッセイ指定通貨建生存給付金付特別定期保険(定率のみ型)(米ドル建・豪ドル建)「夢のプレゼント2」

※2023年7月時点、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」「ご契約のしおり一定款・約款」等を必ずご確認ください。

主要戦略3:グループ一体でのマーケット開拓推進

生命保険の特性上、お客様に寄り添い、ご意向に沿った丁寧なコンサルティング活動を行うことが大切と認識しており、引き続き、営業職員チャネルを主力とし、フルラインアップでの商品・サービス提供を展開していきます。

一方、多様化しているお客様ニーズをふまえ、グループ各社の強みを活かした幅広い商品ラインアップの提供や、金融機関・代理店・ダイレクト（インターネットを含む通信販売）等の幅広いチャネル展開など、グループ一体での幅広い商品ラインアップの提供に努めていきます。



営業職員チャネル

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・フェイスを基軸とした活動を今後も進めていきます。

一方で、新型コロナウイルス感染症の影響により拡大したお客様の非対面ニーズを踏まえ、従来のフェイス・トゥ・フェイスに加えて、オンラインを組み合わせた非対面でのコンサルティング活動・サービス提供も強化していきます。

さらに、大樹生命とは互いの商品の強みを活かした相互供給により、両社の商品ラインアップの拡充を図っています。



金融機関チャネル

全国の提携金融機関（2023年4月時点約300金融機関、約17,500支店）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、幅広いお客様のニーズにお応えできるよう、当社とニッセイ・ウェルス生命が各社の強みを活かし、グループ一体となった商品ラインアップの拡充に努めていきます。

また、きめ細かなサービスを提供できるよう、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も努めていきます。

代理店チャネル

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（2022年度末代理店数19,033店[*1]）。法人のお客様に対しては、代理店が、主に経営者の方々から相続・事業継承や事業保障等のご相談を承る中で、当社商品を販売しています。個人のお客様に対しては、保険ショップを含めた保険専業代理店を中心に、当社・はなさく生命の商品を幅広くご提案し、グループ一体でより多くのお客様へ商品を提供しています。[*2]

また、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。

＊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、2023年4月時点、代理店販売の取り扱いを休止しています。

上記に加えて、はなさく生命において、ダイレクト（郵送・Web）にて、より多くのお客様へ商品を提供しています。また、ニッセイプラス少額短期保険において、パートナーとの協業を通じ、既存の生命保険商品だけではカバーできないお客様ニーズにお応えする商品を、デジタルを活用しながら、より多くのお客様へ提供していきます。

NISSAY VOICE

はなさく生命商品のサポートを通じて、お客様・代理店に寄り添う

私たち代理店担当者は、当社およびグループ会社の商品をお取り扱いいただく代理店のサポートを行っています。私が所属するチームは、保険ショップを対象に、はなさく生命商品の販売・事務に特化したサポートを担当しています。お客様のニーズは多様化しており、また医療保険マーケットの変化は非常に速いため、商品知識の習得はもちろんのこと、常に代理店の声を真摯に受け止め、その先のお客様を見据えて提案することを心掛けています。

また、より質の高いサービスを提供できるよう、マーケットの最前線にいる立場としてお客様・代理店の声をいち早く社内に共有するように努めております。職務の垣根を越えて、社内のミドル・バック部門やはなさく生命と話し合う機会もあり、サービス向上に寄与できていると実感しています。これからも、代理店に寄り添い、迅速丁寧な活動を続けていくことで信頼いただける担当者を目指してまいります。



代理店営業本部
小林 結莉花

国内保険事業 企業保険



当社のグループ力を活かし多様なお客様ニーズにお応えすることで企業・団体の福利厚生の充実、従業員の保障拡充や健康促進をサポートする

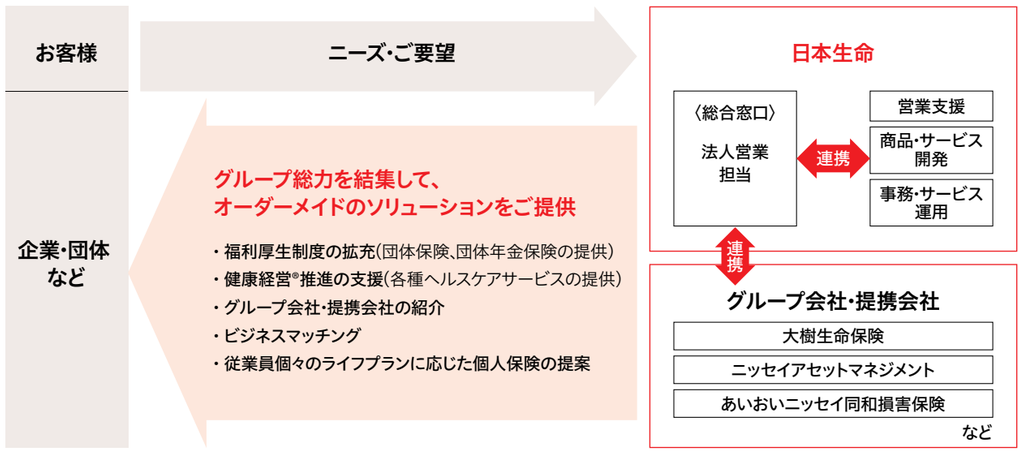
取締役専務執行役員
大野 英樹

環境認識・基本戦略

企業・団体などを取り巻く環境は、少子高齢化やテクノロジーの進展などにより、産業構造も含めた変化が生じています。直近では、地政学リスクに起因する急激なインフレや金利の上昇、コロナ禍による消費者心理・行動の変化など、近年にない急激かつ重大な変化が生じ、将来についての不確実性も高まっています。また、企業価値に占める無形資産の割合が高まるとともに、資本市場や労働市場から企業に対して、無形資産の中で最も重要な人材に関する開示の要求が高まっており、人的資本開示に向けた議論が進んでいます。

福利厚生制度・企業保険においても、就業形態などの多様化に伴う働き方の変革や従業員の健康増進支援、介護や病気治療との両立支援への対応など、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活かした総合的なコンサルティングにより、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、企業・団体ごとにオーダーメイドのソリューションを提供するとともに、お客様の人的資本取組を支えるべく、さまざまな商品・サービスでサポートしていきます。



グループ成長戦略方針

企業保険領域においては、従業員などの遺族保障・休業保障・医療保障のための団体保険と、企業・団体の退職金・退職年金などを支える団体年金が重要なビジネスの柱となります。団体保険は、大樹生命が総合福祉団体定期保険や団体医療保険の領域で、当社が提供する商品ラインアップを一部補完する形となっています。また、所得補償保険の領域においても、あいおいニッセイ同和損害保険とともに取り組みを進め、両社と協力しながら総合的なコンサルティングを行っています。

団体年金は、当社が主に元本保証型の年金商品、ニッセイアセットマネジメントが一定のリスクを取りながら運用する各種商品についての取り扱いを行っており、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コンサルティングなどに取り組んでいます。

中期経営計画での方針	主要戦略	進捗
国内保険市場の深耕	主要戦略 1: **商品・サービスの拡充** 主要戦略 2: **利便性向上に向けたWeb等の活用**	・企業・団体の人的資本取組をサポートする商品・サービスの提供 ・「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 ・ビジネスマッチングサービス「Biz-Create® by NISSAY」の運用開始 ・「N-コンシェルジュ」リニューアル ・「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”」の発売 ・企業保険のダイレクト手続き拡充・改善
	主要戦略 3: **グループ一体でのマーケット開拓**	・ニッセイアセットマネジメントとの協業による商品供給、コンサルティング深化

グループ成長戦略の成果と課題

グループ一体でのコンサルティング・ソリューション提供の結果、団体保険の保有契約高は約97.5兆円、団体年金保険の資産残高は約14.0兆円となり、いずれも2022年度の経営計画目標を達成しました。一方で、企業・団体の退職金や退職年金を取り巻く運用環境は大きく変化する中、どのように退職金・退職年金制度を運営・運用していくのかは、お客様にとって大きな経営課題となっています。

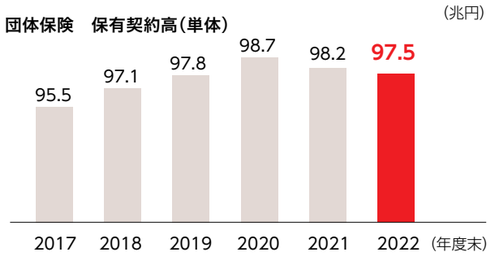
退職金・退職年金制度は、企業・団体それぞれの事業内容や従業員構成などに応じてさまざまであり、企業・団体から当社に対しては、制度面・運用面双方における、適時・適切なコンサルティングと、具体的なソリューションの提供が求められています。お客様のニーズへお応えするため、当社とニッセイアセットマネジメントは、当社の強みである年金制度コンサルティングとニッセイアセットマネジメントの強みである資産運用コンサルティングの融合を目指し協業しています。

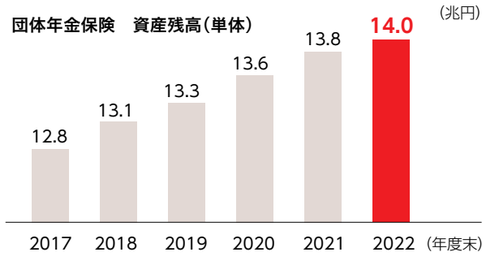
確定給付企業年金の分野においては、2004年度に事務代行[*1]、2015年度に投資顧問媒介[*2]を開始しました。当社の一般勘定商品や特別勘定商品だけでは充足できない多様なお客様のニーズのために、ニッセイアセットマネジメントの商品の販売をしています。

確定拠出年金の分野においても、当社が把握したお客様のニーズをニッセイアセットマネジメントに共有し、お客様のニーズに応える運用商品の開発に機動的に取り組んでいます。また、確定拠出年金の加入者に対しても、運用の重要性を訴求する教育動画等を共同で制作しています。

引き続き協業取り組みを推進することで、変化するお客様・社会のニーズへの対応力をグループで強化してまいります。

*1 当社によるニッセイアセットマネジメントの紹介業務
*2 当社によるニッセイアセットマネジメント商品の提案業務





主要戦略1:商品・サービスの拡充

企業・団体などを取り巻く環境がめまぐるしく変化する中でも、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。

商品面では、低金利環境下においても安定的な資産運用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、また、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月に発売しています。

サービス面では、団体保険商品の付帯サービスとして、健康・レジャーなどさまざまなメニューを優待価格でご利用になれる「N-コンシェルジュ」や、団体定期保険などの保険加入申し込み・加入状況照会などをパソコンやスマートフォンを通じて行える「N-ナビゲーション」を提供しています。

また、ビジネスニーズをもとにお客様同士を結びつけるビジネスマッチング取り組みを推進しており、2023年4月から新たなWebサイトでのサービス提供を開始しています。

【企業の福利厚生としての保障】

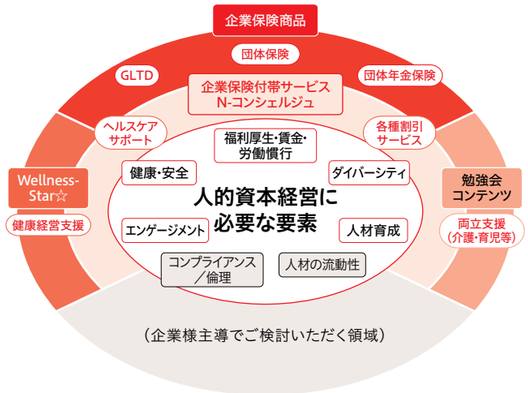
遺族保障	総合福祉団体定期保険	団体定期保険	新無配当扱特約付団体定期保険
休業保障	新団体就業不能保障保険	団体長期障害所得補償保険	
医療保障	総合医療保険(団体型)	3大疾病保障保険(団体型)	
退職後(老後)の保障	確定給付企業年金保険	確定拠出年金保険	

※上記は主な福利厚生制度に対応する商品名を記載したものであり、ご契約にかかわるすべ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、商品に応じて、「商品パンフレット」や「定款・約款(集)」「ご契約のしおり」「準用金融商品取引法第37条の3にもとづく契約締結前交付書面」「特に重要なお知らせ」等を必ずご確認ください。

■ 企業・団体の人的資本取組をサポートする商品・サービスの提供

2022年8月に内閣官房より「人的資本可視化指針」が公表され、また、2023年3月期決算以降、有価証券報告書へ人的資本の情報開示が義務化されるなど、企業では今後、「エンゲージメント」「ダイバーシティ」「健康・安全」等の項目の開示について検討が求められます。こうした人的資本取組を通じた企業価値向上には、『福利厚生制度』が効果を発揮すると考えており、当社ではさまざまな商品・サービスをラインアップし、福利厚生制度のトータルパートナーとして、企業・団体の人的資本取組をサポートしています。

また、今後提携会社のサービスを用いて、人的資本経営の可視化と課題の洗い出し等についてもサポートできるよう取り組みを進めていきます。



NISSAY VOICE

お客様視点を常に意識し、企業・団体が抱える諸課題の解決に貢献したい

私が所属する法人営業推進Gでは、大企業を中心とした法人営業を担当するホールセール部門において、部門全体の執行計画の立案や具体的な施策を検討し、実行しています。企業や団体を取り巻く環境が大きく変化する中、ホールセール部門の法人営業担当は、企業・団体の総合窓口として、団体保険や団体年金の提供にとどまらず、日々お客様の多様なニーズにお応えしています。私も昨年度まで法人営業担当として、お客様を訪問していましたが、人的資本情報開示への対応、人材の採用・定着、これまでとは異なるビジネス機会の創出等、お客様の抱える課題は多種多様にわたり、いつも自身が先方企業の一員になったつもりで、課題解決に向けコミュニケーションを重ねていました。

これからも常にお客様視点を意識し、日本生命グループやお取引先様のリソースを最大限ご活用いただけるよう各種施策を推進してまいります。



法人営業推進部
法人営業推進G
寺田 智哉

重点施策:「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

開発背景

従業員の自助努力を支援する制度である従業員任意加入型の団体定期保険は、従業員規模が一定以上の企業を中心に広く導入されています。

一方、中堅企業の皆様からも、団体定期保険を導入したいというご要望はいただいていたものの、事務負荷や事務コスト等の観点から、これまで提供することができませんでした。

こうした状況や、企業のデジタル化に対するニーズの高まりを鑑み、従来の団体定期保険の商品内容を簡素化し、デジタル完結の手続きを前提とした事務設計とするなどの抜本的な見直しを行い、中堅企業等の皆様に加入いただける任意加入型の団体定期保険を発売しました。

オンラインで完結する手続き

従業員の皆様は、「N-ナビゲーション」を活用し、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。

付帯サービス

「N-コンシェルジュ」により、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いたします。

〈人事・総務ご担当者向け〉	〈ご加入者(従業員)向け〉
●職場内のメンタルヘルス対策 ●ストレスチェックや介護支援などの商品・サービス割引 等	●医療機関・介護施設の情報提供 ●レジャー・ショッピング・グルメなどの豊富な商品・サービスの割引 等

重点施策:ビジネスマッチングサービス「Biz-Create® by NISSAY」の運用開始

当社では2016年度から、商品・サービスなどを「売りたい」「提供したい」というお客様と、「買いたい」「探したい」というお客様のビジネスニーズを当社内で共有化し、お客様同士を結びつけるビジネスマッチング取り組みを推進してきました。

今般、情報アクセスの利便性をより一層追求する観点から、お客様ご自身でビジネスニーズを発信・閲覧し、ビジネスパートナーを探すことができるWebサイト「Biz-Create® by NISSAY」を運用開始しました。さらに、㈱三井住友銀行と業務提携を行い、生命保険会社と銀行のビジネスマッチング領域における初の試みとして、当サービスを利用されるお客様と三井住友銀行のお客様との商談を当社がお取り次ぎするサービスを提供します。

当サービスを通じて地域・金融機関の垣根を越えたビジネスチャンスを創出し、より一層のお客様の企業価値の向上に貢献していきます。



※Biz-Create®は株式会社三井住友銀行の登録商標です。

「Biz-Create® by NISSAY」3つのポイント

① Webサイト上でビジネスパートナーを探せる

お客様ご自身でサイトにてニーズ登録、検索・閲覧、商談エントリーを実施いただけます。

② 当社営業職員がマッチングをサポート

全国の1,500を超える営業拠点網や約26万企業にわたる取引ネットワークを活かして、当社の営業担当者がお客様のビジネスニーズに対して、登録から商談実現に向けた調整まできめ細かに支援します。

③ ビジネスマッチングイベント・商談会の開催

お客様のビジネス機会の創出や地域経済活性化への貢献を企図し、「Biz-Create® by NISSAY」登録企業を対象に、ビジネスマッチングイベントや当社取引先企業との商談会を開催しています。

団体年金予定利率の見直しについて

当社では、低金利下でも十分な健全性を確保し、お客様に長期安定的に貢献していくため、団体年金一般勘定の予定利率について、2023年4月1日に1.25%から0.50%に見直しました。また、お客様から引受額に応じていただく手数料についても、その上限を0.50%から0.35%に引き下げています。

今後とも、お客様のニーズを踏まえた丁寧な対応を行い、お客様の団体年金制度に長期安定的に貢献できるよう努めてまいります。

お客様サービス



**お客様の多様なニーズに
お応えし、長期にわたる
保障責任を全うすることで、
お客様や社会に
安心・安全をお届けする**

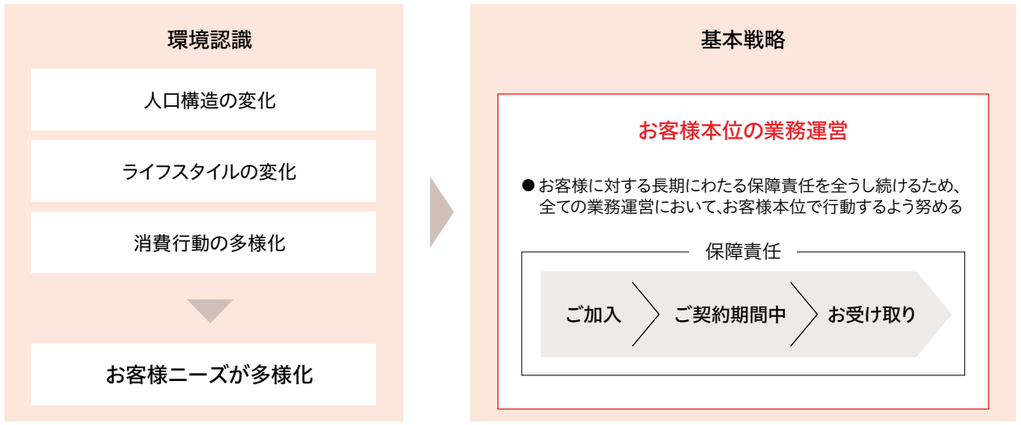
取締役常務執行役員
岸淵 和也

環境認識・基本戦略

少子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。



グループ成長戦略方針

中期経営計画におけるお客様サービス領域の基本戦略については、お客様本位の業務運営とサステナビリティ経営の高度化・推進を基軸に、利便性向上に向けたWeb等の活用や、お客様の多様なニーズにお応えするサービスの提供等を通じ、グループ各社にて継続的な高度化に取り組んでいます。

中期経営計画での方針	主要戦略	進捗
国内保険市場の深耕	主要戦略 1： 利便性向上に向けた Web等の活用	・日本生命アプリのデザインリニューアル ・Web手続き等の拡充 ・マイナンバーカードを活用したお客様サービスの拡充
	主要戦略 2： お客様の多様なニーズに お応えするサービスの提供	・ご高齢の方への取り組み（ご契約者サポートサービスの提供・契約者代理制度の導入）等

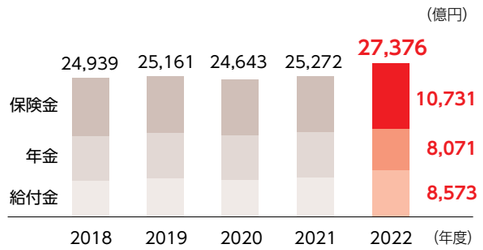
グループ成長戦略の成果と課題

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。新型コロナウイルス感染症がまん延する中、2020年4月から当感染症を原因として医療機関の事情により自宅等で治療を受けられた際に、約款上の定義には該当しないものの「入院」と同等に取り扱う等、保険金・給付金の支払対象を拡大するとともに、2022年3月から、新型コロナウイルス感染症に伴う給付金請求について、当社ホームページや日本生命アプリでのお手続きを可能とする等、非対面でのお手続き方法も拡充してきました。また、2022年7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伴い、給付金請求が大幅に増加し、お支払いが遅延したことにより、お客様にご迷惑をお掛けしました。こうした中、担当者のさらなる増員や自動処理率の向上等、体制を強化し、状況の改善に努めてきました。これらの取り組みにより、2022年度における保険金・年金・給付金のお支払い金額は2兆7,376億円となりました。

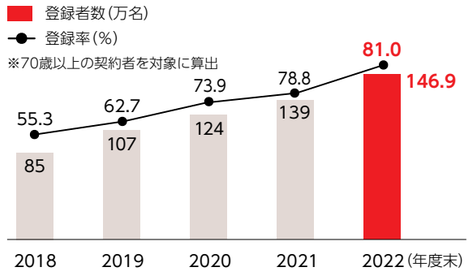
また、お客様へのサービス提供体制の高度化取り組みとして、お客様サポートの充実等に取り組んでいます。ご高齢のお客様について、2022年6月から「ご契約者サポートサービス」を提供しています。当サービスでは、従来の「ご契約情報家族連絡サービス」に加え、ご契約者ご自身でのお手続きが困難な場合に、ご家族などが代理人としてお手続きをすることが可能となる「保険契約者代理制度」を導入しています。

引き続き、お客様一人ひとりに寄り添った丁寧なサービスの提供に努めていきます。

【保険金・年金・給付金お支払い金額（単体）】



【ご契約者サポートサービス登録者数推移（単体）】



主要戦略1:利便性向上に向けたWeb等の活用

重点施策:日本生命アプリのデザインリニューアル

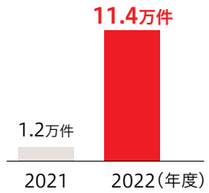
「日本生命アプリ」について、利用可能な手続きやサービスを順次拡大しているほか、2022年3月には、お客様の利便性向上に向けデザインリニューアルを実施し、ご利用の多いメニュー(契約内容の確認・各種お手続き等)やご契約者向けにご用意しているさまざまなサービスに、より一層簡単にアクセスできるようになりました。



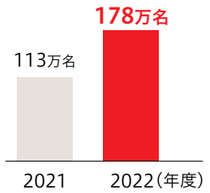
重点施策:Web手続き等の拡充

デジタル社会の進展等の環境変化に対応するため、住所変更などのお手続きや入院・手術給付金のご請求、各種サービスのご利用等、「お申込み・ご契約期間中・お支払い」の各局面において、Webでご利用可能な機能を拡充してまいりました。また、ご契約者に年1回送付している「ご契約内容のお知らせ」について、2021年7月から、ご希望の方には紙での送付に替えてメールにてお知らせし、パソコンやスマートフォン等から、契約内容や登録情報をご確認いただけるサービスを開始しています。今後もお客様のご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きます。

【Web手続き
(給付金請求件数)】



【Web通知
(ご契約内容のお知らせ)】



重点施策:マイナンバーカードを活用したお客様サービスの拡充

生命保険業界初*の取り組みとして、2022年12月に、死亡保険金の請求勧奨の一環として、マイナンバーカードの「失効情報」を活用し、事前に日本生命アプリでマイナンバーカード情報をご登録いただいたお客様の安否を確認しました。 *2022年12月時点 当社調べ

【ご利用可能な「日本生命アプリ」の主な機能一覧(2023年3月末時点)】

基本情報等の確認	・基本情報の確認(契約一覧・登録情報)　・加入時情報の確認(契約内容通知書) ・履歴の確認(資金取引履歴)
各種お手続き	・入院・手術給付金の請求　・メールアドレスの登録・変更　・年金開始請求 ・死亡保険金受取人の変更　・契約者の改姓　・資金取引(契約貸付金の借入れ・返済等) ・住所・電話番号の登録・変更　・満期保険金の請求
その他	・生命保険料控除証明書の再発行(9月～翌2月のみ)　・ずっともっとサービスの利用 ・マイナンバー(個人番号)の登録

NISSAY VOICE

地域の窓口として、お客様の多様なニーズにお応えしています

ライフプラザでは、保険契約に関する各種お手続きや加入の相談等、幅広いお客様ニーズにお応えするためのコンサルティングを行っています。そのため、毎日さまざまなお客様がご来店されます。

ご高齢のお客様が来店された時のことです。ご来店時に受付の担当者より、聞き取りが難しいご様子のお客様であるとの連携を受けたため、コミューン(卓上マイクスピーカー)を準備して応接させていただきました。結果、スムーズにお手続きいただくことができ、お客様にも大変喜んでいただきました。

窓口応接で大切なことは、一人ひとりのお客様に寄り添うことだと思います。私はお手続きをする際に、こちらの説明がうまく伝わっているかどうか、お客様の表情を見ながら行うようにしています。

ライフプラザはいつでも誰でもお越しいただける地域の窓口です。お客様に満足してお帰りいただくことが、私たちライフプラザ職員にとっての喜びです。これからも、お客様に寄り添い、安心してご来店いただけるライフプラザを目指していきたいと思います。



ライフプラザ武蔵小杉
鎌倉 妙子

主要戦略2:お客様の多様なニーズにお応えするサービスの提供

重点施策:保険金等のご請求・お受け取りに関する取り組み

■ 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は、当社ホームページ・日本生命アプリからも請求が可能です。

https://www.nissay.co.jp/keiyaku/tetsuzuki/ichiran/kyufukin.html

■ 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相続に関する広範なお手続きについて、ご遺族をトータルで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？」等の疑問について、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)。
- 相続に関する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(またはご遺族)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。

重点施策:ご高齢の方への取り組み

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。

ご契約加入時

- **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に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。

ご契約期間中・お支払い場面

- **「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)**
  専門的な電話応対スキルを身につけたオペレーターに直接つながり、分かりやすく丁寧に応対します。
  さらに、書類を送付したお客様へ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。



重点施策:障がいのある方への取り組み

ニッセイ・ライフプラザ(お客様相談窓口)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対応や、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」の提供等を行っています。

重点施策:性的マイノリティ(LGBTQ)の方への取り組み

生命保険契約の死亡保険金受取人に同性パートナーの方もご指定いただけます。各自治体が発行する「パートナーシップ宣誓書受領証」等をご提出いただいた場合、よりスムーズにお手続きいただけます。

重点施策:外国人の方への取り組み

企業保険や個人保険の事業保険扱契約の一部において、申込書や告知書の記入見本等を英語にて提供しています。

資産運用



責任ある機関投資家として、ご契約者利益の長期安定的な拡大とともに、社会課題の解決を通じ、広く社会の福利増進を目指す

代表取締役副社長執行役員
藤本 宣人

環境認識・基本戦略

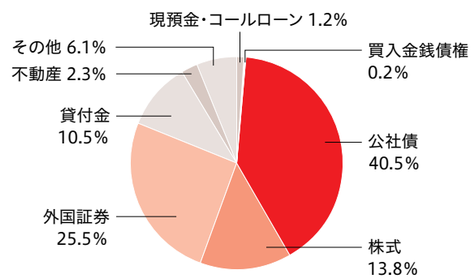
世界的なインフレ高進を受けた金融引き締めや地政学リスクの顕在化、欧米の金融不安等を背景に、内外金利・株価・為替は大きく変動するなど、先行きの不透明な運用環境が続いています。

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きました。

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、円金利資産である公社債等の資産運用を中心としつつ、リスク・リターン向上の観点から、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】



一般勘定資産残高（単体）：74兆4,574億円（2022年度末）

このような取り組みを進めていくうえでは、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、一段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。

グループ成長戦略方針

資産運用領域では、中期経営計画で掲げる収益力・健全性の向上に向けて、さまざまな戦略を策定・実行しています。グループ事業の強化・多角化においては、社債等のクレジット投資の機能と非伝統的資産であるオルタナティブ投資の機能をニッセイアセットマネジメントへ移管する等、グループベースで運用態勢の高度化に取り組んでいます。

さらに、運用力強化に向けて、安定的な収益確保とリスク削減の両立を目指すポートフォリオの変革、および、運用収益の向上を通じたご契約者利益の拡大と社会課題の解決に資するESG投融資の強化に注力しています。

中期経営計画での方針	主要戦略	進捗
運用力強化・事業費効率化	主要戦略 1： **ポートフォリオの変革** ・**円金利リスクの圧縮** 円金利資産の長期化を推進 ・**クレジット・オルタナティブ資産の積み増し** 国際分散投融資を継続推進	**13年連続で順ざやを確保** ・左記の取り組みに加え、資産運用環境の急速な変化に対応した、保有資産の入れ替えを実施
	主要戦略 2： **ESG投融資の強化** ・インテグレーション ・エンゲージメント（投資先企業との対話） ・ESGテーマ投融資（脱炭素ファイナンス枠含む） ・国際的イニシアティブを通じた意見発信	**ESG要素を全資産クラスの投資判断に組み込み** ・株式・社債・融資・不動産・外部委託 **原則全ての対話先とE・Sのテーマで対話を実施** ・総対話先749社、うちE・Sに係る対話先635社（2021年7月–2022年6月） **ESGテーマ投融資額および脱炭素ファイナンス枠の当初目標を約1年前倒しで達成し、2017–2030年度の目標を新たに設定**
グループ事業の強化・多角化	主要戦略 3： **グループ運用態勢高度化**	**当社および大樹生命のクレジット・オルタナティブ投資の機能をニッセイアセットマネジメントへ移管**

グループ成長戦略の成果と課題

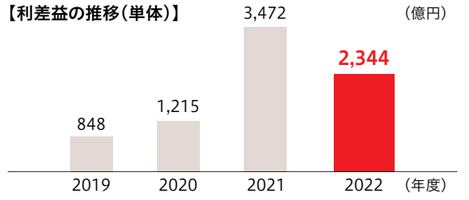
2022年度の利差益は、内外金利差の拡大に伴うヘッジコスト増加を主因として減益となったものの、13年連続の順ざやを確保しました。

低金利環境が継続する中でも、長期安定的な利差益の確保という課題達成に向けて、引き続き収益力の向上とリスク管理の強化に取り組みます。

当社はこれまで、資金使途がSDGsのテーマなどにつながるESGテーマ投融資1.7兆円（2017-2023年度）の目標を掲げるとともに、グリーンファイナンスをはじめ、トランジションやイノベーションに係るファイナンスなどを対象とする脱炭素ファイナンス枠を設定し、社会課題の解決に資する案件への投融資を実施してきました。ESGテーマ投融資の2022年度までの累計投融資額は約1.9兆円となり、1年前倒しで目標を達成しました。

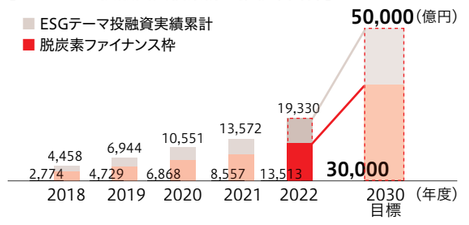
当初の目標を1年前倒しで達成したことを受け、今後も資金提供を通じて企業のESG取り組みをさらに後押しすべく、2017－2030年度の期間でESGテーマ投融資5兆円、内枠として脱炭素ファイナンス枠3兆円の目標を新たに設定しました。

【利差益の推移（単体）】



※当年度から、2022年度より適用された基礎利益の計算方法に基づいて算出しています。これに伴い、2019～2022年度の数値についても、見直し後の方法に基づいて算出しています。

【ESGテーマ投融資実績累計の推移（単体）】



資産運用戦略

当社は、これまでの低金利環境をはじめとし、さまざまな厳しい環境下においても、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。

中期経営計画においては、当初想定し得なかったさまざまな環境変化が生じていますが、そのような中においても、安定的な運用収益を確保すべく、変化に対応しながら、引き続き、①ポートフォリオの変革、②ESG投融資の強化、の2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・オルタナティブ資産等への国際分散投融資の推進を継続しつつも、変化の激しい資産運用環境を踏まえ機動的に資金配分を見直すことで、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、気候変動による災害の激甚化等を背景に、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を踏まえ、取り組みを強化しています。2022年度は、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年度ネットゼロの目標達成に向けて、環境に資する取り組みを支援するテーマ投融資や脱炭素ファイナンス枠の目標を拡大するとともに、多排出企業と気候変動をテーマとした対話(エンゲージメント)を強化しました。引き続き、さまざまなESG投融資を組み合わせ、収益性の確保とともにアウトカムの創出に努めていきます。

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。中期経営計画においては、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・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、資産運用に取り組みます。

環境認識

世界的なインフレ高進・金利上昇

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
- 国際分散投融資の推進

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

基本的な枠組みは不変も、激変するマーケット環境下での機動的な運用戦略を展開

基盤構築

運用態勢の最適化	人材育成	システム基盤

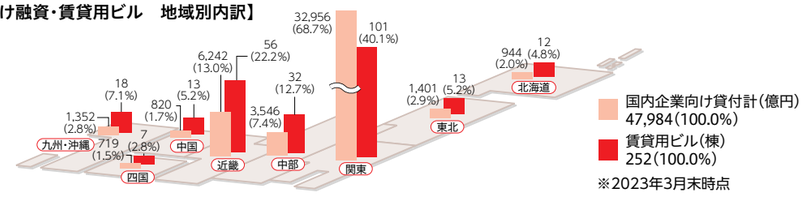
資産運用戦略を支える各種基盤をスピードをあげてグループ一体で構築

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活かし、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。

【国内企業向け融資・賃貸用ビル　地域別内訳】



※2023年3月末時点

主要戦略1:ポートフォリオの変革

■ 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活かし、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。

■ 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(けんせい)を働かせています。

主要戦略2:ESG投融資の強化

当社は、ESGインテグレーションをはじめとする投融資および対話(エンゲージメント)を軸として、さまざまなアプローチでESG投融資をバランスよく推進し、投融資先企業のESG取り組みを後押ししています。参加する国際的なイニシアティブでは、当社役員が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い、世の中のESG投融資の普及・拡大に努めています。国内での議論においても、各省庁が主催する検討会や勉強会に積極的に参加し、官民一体となって活発に議論を行っています。これらのESG投融資における取り組みを通じて、運用収益の向上を通じた「ご契約者利益の拡大」と、アウトカムの創出を通じた「社会課題の解決」を目指していきます。

ESG投融資			取り組み状況	
投融資	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	各資産クラスにおけるESGインテグレーションの浸透、評価事例を積み上げ	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 ※国内外上場株式 ・国内外社債 ・不動産を対象
	テーマ投融資	環境・社会課題解決に資する投融資	累計実績(2017-22年度):約1.9兆円 うち、脱炭素ファイナンス枠:約1.3兆円	
	インパクト投資	環境・社会に対するインパクトを創出	累計実績(コミットメントベース):約1,850億円	
	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	
対話	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	
対外発信	イニシアティブ	国際的なイニシアティブに積極参加	PRIやNZAOAなどの国際的なイニシアティブや、各省庁が主催する検討会・勉強会等への参加を通じて、ルール策定や議論におけるプレゼンスを発揮	
	検討会・勉強会	各省庁主催の検討会等に積極参加		

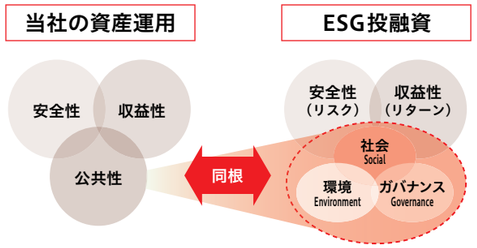
運用収益の向上を通じたご契約者利益の拡大 × **アウトカムの創出を通じた社会課題の解決**

■ 当社が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、ご契約者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、基本的に共通するものだと考えています。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。

ESG投融資は運用収益の向上と社会課題の解決の両立を目指すものです。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とができます。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安定的なご契約者配当といった、ご契約者の利益の拡大につなげていきます。

【日本生命のESG投融資】



■ グローバルな動きを踏まえたアウトカム創出における取り組み

SDGsやパリ協定などのグローバルな目標が設定される一方で、エネルギー危機や格差の拡大、地政学リスクの高まりなど依然として課題は多く、実社会の現状とグローバルな目標との乖離が広がっています。そうした中、投資家としては、このギャップを縮小し、能動的にアウトカムの形成に努めていくことが求められています。

ESG投融資においても、これまでは実社会を所与として、そこから派生する機会とリスクを投資プロセスで考慮するということが主流でしたが、実社会を所与とするのではなく、環境・社会課題の解決という視点（アウトカム創出）を投資プロセスに組み込む考え方が世の中で拡大してきています。

そうした考え方が拡大する中、当社は、ESGテーマ投融資などを通じて社会へのアウトカムの創出に取り組み、その計測・管理を強化しています。例えば、投融資先企業へのグリーンファイナンスやトランジション・ファイナンスを通じて、約335万トンの温室効果ガス排出量の削減に寄与しています。

ESGテーマ投融資を通じて創出したアウトカム例

温室効果ガス排出量削減寄与量

約335万トン

資金提供を通じて企業が事業で削減した温室効果ガス排出量削減量

生活に必要な水の供給（人）*1

約140万人／年

淡水化プラント等への資金提供を通じて生活に必要な水の供給を享受できるようになった人の数

医療サービスの供給（人）*2

約95万人／年

医療施設への資金提供を通じて医療サービスを享受できるようになった人の数

アウトカムについて

アウトカムとは、実社会に対するポジティブなインパクトの創出、あるいはネガティブなインパクトの削減を示す成果や効果を指し、サステナビリティ・アウトカムとも呼ばれます。当社が創出したアウトカムは、投融資先企業が提供している情報をもとに、投融資額の持ち分を考慮した上で算出しています。

＊1 供給人数は、淡水化プラント等の生活用水提供キャパシティを世界の平均年間水使用量（1人あたり）で除して年換算ベースで算出しています。
＊2 供給人数は、1日あたりの患者数を年換算しています。

■ ESGインテグレーションにおける取り組み

当社は、全ての資産クラスでESGの要素を投融資プロセスに組み込むインテグレーションを実施しています。具体的には、資産特性に応じた方法で投融資先のESG取り組みを評価したうえで、財務分析などの従来の分析に、企業価値や信用力への影響などの観点でESG評価を加味し、投融資判断を行っています。ESG評価によって特定した投融資先の重要課題については、対話を通じて状況を確認するとともに取り組みの後押しを行っています。

■ エンゲージメントにおける取り組み

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、中長期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。

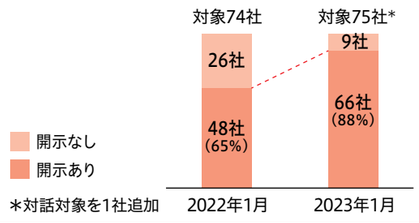
日本版スチュワードシップ・コード制定以前から、投資先企業とは、株主還元や収益性と合わせてG（ガバナンス）を重視した対話を行ってきました。また、E（環境）・S（社会）のテーマに対する企業・投資家の意識の高まりから、2017年からE・Sに係る対話を強化し、企業価値向上の観点から重要な対話のテーマを順次拡大しています。

2018年から気候変動を主要テーマとする対話を開始し、2020年以降は投資先排出量の約8割を占める約70社と対話を実施しています。それらの企業に対しては、2050年ネットゼロに向けた削減ロードマップの策定・開示を要望しており、約9割の66社が開示済となっています。また、気候変動の対話を開始して以降、企業の温室効果ガス排出量は約10%削減するなど、アウトカムの創出にもつながっています。今後も業種や企業毎の状況も踏まえつつ、対話を通じて削減取り組みの進捗を確認していきます。

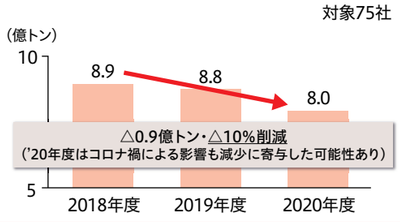
また、世の中の注目度が高まり、今後は企業のさらなる開示に向けて議論されている「人権」や「人的資本」のテーマにおいても、世の中の動向や企業の取り組み状況などを踏まえながらE（環境）・S（社会）課題の解決を目指していきます。

エンゲージメントを通じて創出したアウトカム

削減ロードマップの開示



温室効果ガス排出量の削減状況



PRI in Person Tokyo 2023 のリードスポンサー就任

PRI in Person 2023 Lead Sponsor

当社は、PRI*（国連責任投資原則）が2023年10月に東京で開催する年次カンファレンス「PRI in Person Tokyo 2023」において、保険会社として世界で初めてリードスポンサーに選定されました。PRI in Personは、ESG投資業界における世界最大級のイベントであり、そのリードスポンサーは、署名機関の中から一機関のみ選定されます。PRI in Personでは、資産運用会社や保険会社などの機関投資家のほか、政策当局やNGOなどのステークホルダーが集い、実社会への具体的なアウトカム形成に向けて、気候変動や人権などの社会課題に対して、各ステークホルダーに求められることが議論されます。当社は、リードスポンサーとして、インベストメントチェーンに関わるさまざまなステークホルダーをイベントに巻き込み、グローバルな資産運用業界における責任投資の高度化と進展に貢献してまいります。

＊PRIは、国連事務総長であったコフィー・アナン氏の提唱により、2006年4月に誕生したイニシアティブで、持続可能な社会の実現を目的とし、機関投資家がESGの課題を投資の意思決定に組み込むことを提唱しています。当社は2017年にPRIに署名し、現在、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。

主要戦略3:グループ運用態勢高度化

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、各社の強みを活かしながら、資産運用の収益源の多様化・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。

アセットマネジメント会社
海外運用現地法人

生命保険会社

日本生命
大樹生命
ニッセイ・ウェルス生命

運用関係会社

ニッセイ信用保証
ニッセイ基礎研究所
日本マスタートラスト信託銀行
ニッセイ・キャピタル
ニッセイ・リース
ニッセイリアルティマネジメント

［欧州］

Nippon Life Global Investors Europe PLC

Nippon Life Schroders Asset Management Europe Limited

［アジア］

ニッセイアセットマネジメント

Nippon Life India Asset Management Limited

Nippon Life Global Investors Singapore Limited

［米国］

Nippon Life Global Investors Americas, Inc.

Post Advisory Group, LLC

The TCW Group, Inc.

NISSAY VOICE

安全性・収益性・公共性を兼ね備えた資産運用の成果をお客様に還元していきたい



株式部
木村 正弥

株式部では、国内の企業が発行する株式に投資しています。株式は、低金利環境下においても安定した配当収入や企業の成長に応じた値上がり益の確保が期待される資産であり、中長期的な保有を前提とした投資を行っています。私は、企業との対話や議決権行使等のスチュワードシップ活動に関する業務と、企業分析等を行うアナリスト業務を担当しています。例えば、議決権行使では、対話を通じて把握した企業の状況も踏まえ、1件1件きめ細かく判断することを心がけています。また、アナリスト業務では、単なる企業業績の分析に留まらず、年間延べ1,000件を超える企業との対話や、グループ会社のアナリストとの意見交換で得られた情報に加え、ESGの観点も加味した多面的かつ中長期的な視点での分析を行っています。

上記の業務に加え、責任ある機関投資家として、官公庁主催の検討会へ参加し、より良い株式市場の形成に向けた意見発信などにも積極的に取り組んでいます。

社会課題の解決に資するかという点も意識しつつ、安全性・収益性・公共性に留意した運用を通じ、ご契約者へその成果を還元してまいります。

アセットマネジメント事業

当社では、魅力ある保険商品をお客様に提供することに加え、多様化するお客様の資産形成ニーズにも対応するため、アセットマネジメント事業に積極的に取り組んでいます。

グループアセットマネジメント各社・提携先の持つ高度な運用スキルを獲得することで、保険商品の運用利回りを向上させ、ご契約者の利益に貢献していきます。

また、日本国内では、少子高齢化の進行に伴い資産形成の重要性がより一層増す中、NISAの抜本的拡充・恒久化が予定されるなど、資産運用に対するニーズが高まる環境にあります。

当社国内アセットマネジメント事業では、こうした環境下で、ニッセイアセットマネジメントを中心にグループ一体となり、特長のある資産運用サービスを提供していきます。さらに、当社と大樹生命のクレジット・オルタナティブ投資の機能をニッセイアセットマネジメントへ移管し、各社のノウハウの共有等を通じた運用態勢の強化にも取り組んでいきます。

海外においても、米国を中心とした先進国での退職後の資産運用ニーズの高まりや、新興国の所得向上による市場規模のさらなる拡大等が期待できます。当社海外アセットマネジメント事業では、グループアセットマネジメント各社の強みを活かして投資信託・投資顧問サービスを提供していきます。

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、資産運用力を強化しながら、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。

お客様

保険商品の運用利回り向上・ご契約者利益の拡大

資産形成ニーズに応じた投資信託・投資顧問サービスの提供

生命保険事業

高度な運用スキルの獲得

アセットマネジメント事業

ニッセイアセットマネジメント

TCWグループ (The TCW Group, Inc.)

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 Limited)

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

P115

日本生命グループ

海外事業



海外事業を通じて、ご契約者利益の最大化と安心・安全で持続可能な社会の実現を目指す

取締役常務執行役員
木村 稔

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、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、を目指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いきます。

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

- **海外事業ポートフォリオの改善・強化**
  - 既存出資先の安定成長
  - 新規出資への取り組み
- **海外ガバナンス態勢の高度化**



※各社の概要について、アセットマネジメント事業はP115、海外保険関連事業はP116をご参照ください。

グループ成長戦略方針

中期経営計画における海外事業の基本戦略としては、長期安定的な収益獲得に向け、海外事業ポートフォリオの改善・強化と海外ガバナンス態勢の高度化の2軸を中心として、取り組みを推進しています。

「海外事業ポートフォリオの改善・強化」については、将来のさらなる成長に向けて、既存出資先の安定成長を実現するとともに、新規出資も継続して検討しています。

「海外ガバナンス態勢の高度化」については、地域統括態勢の強化を図るとともに、専門性の高いグローバル人材の育成強化を推進しています。

中期経営計画での方針	主要戦略	進捗
グループ事業の強化・多角化	主要戦略 1：**海外事業ポートフォリオの改善・強化**	・豪州のMLCは、所得補償保険の単品黒字化を実現し、収支改善を実現 ・英国領バミューダ諸島のレゾリューション・ライフへの追加出資方針を決定 ・中国の長生人寿やインドのリライアンス・ニッポンライフ・インシュアランスにおけるパートナー変更に向けた対応を推進
	主要戦略 2：**海外ガバナンス態勢の高度化**	・海外事業投資・管理指針の策定 ・地域統括拠点への出資先経営管理機能の一部移管、現地専門人材の積極採用等による態勢強化 ・グローバル人材の専門性向上に向けた研修等の実施

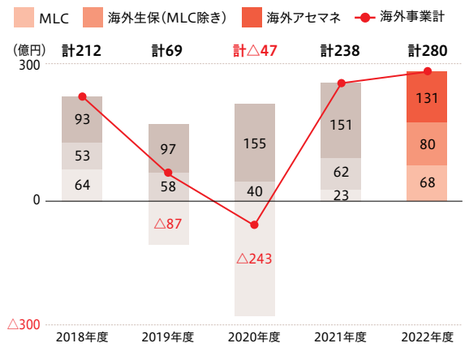
グループ成長戦略の成果と課題

海外事業は、2022年度のグループ基礎利益について、MLCをはじめとする出資先各社の収支改善等を受け、過去最高益を更新しました。

引き続き、「海外事業ポートフォリオの改善・強化」と「海外ガバナンス態勢の高度化」に重点を置き、着実に前進させていきます。

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ます。

【グループ基礎利益*】



＊ 税引前当期利益から、一部会社は金利変動の影響等を調整

「海外事業ポートフォリオの改善・強化」については、既存出資先について、MLCの収支改善等は見られるものの、新契約の伸び悩み等の課題が残存する出資先もあり、各社の課題解決・成長路線への回帰に向け、引き続き取り組みます。

また、レゾリューション・ライフについて、持分法適用会社化に向けた態勢の整備に取り組むとともに、新規出資についても、継続して検討してまいります。

「海外ガバナンス態勢の高度化」については、地域統括拠点の機能強化に継続的に取り組んでおり、さらなる海外事業拡大を見据えた態勢整備・機能拡充が求められていると考えています。また、グローバル人材の高度化については、人材の裾野拡大は進捗しているものの、専門性を具備した人材態勢の構築が課題と考えており、各種人材育成プログラムを充実していきます。

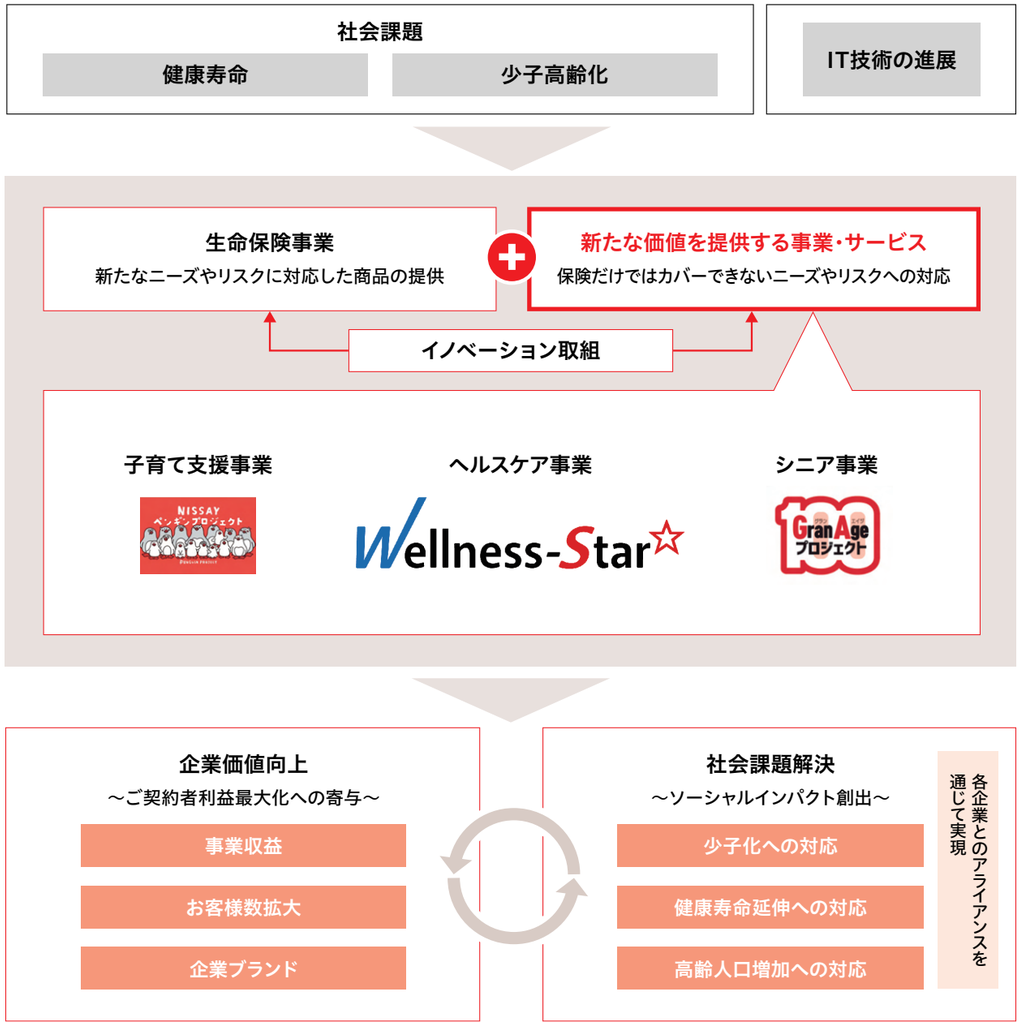
新規事業

新規事業に取り組む意義

当社は相互会社として、ご契約者利益の最大化に資するため、事業を多角化させてきました。

特に新規事業の領域では、事業成長に加え、相互会社としての公共性発揮が求められる中、少子高齢化や健康寿命延伸を中心とした中長期的な環境変化に対し、子育て支援事業やヘルスケア事業、シニア事業、イノベーション開発を通じて、保険だけではカバーできないお客様のニーズやリスクに対応してきました。

今後も、あらゆる世代が安心して暮らせる社会の実現に向けて、企業価値の向上と各企業とのアライアンスを通じた社会課題解決の好循環を目指していきます。



子育て支援事業

目指す姿

創業以来、相互扶助の仕組みである生命保険を通じ社会のセーフティーネットの役割を担ってきた当社は、あらゆる人々が活躍できる社会の実現に向けて、次世代を支える人たちを社会全体で育む仕組み作りに取り組んできました。

近年、核家族化の進行や、女性の社会進出等を背景に子育てを取り巻く環境が大きく変化しています。この変化を踏まえ、当社は子育ての壁や不安を当事者だけに留めるのではなく、次世代に向けて社会全体で考えるべき問題として捉え、①社内外の風土醸成、②社会全体で支える仕組み作りという二つの観点から取り組み*を進め、「みんなで子どもを育てる社会」の実現を目指しています。

*この取り組み全体を、「NISSAYペンギンプロジェクト」と称し、2022年4月から推進しています。

取り組み実績・課題と今後の方向性

目指す姿：「子育てしやすい社会」をみんなでつくる
当事者だけでなく、社会全体で支える
社内外の風土醸成 ＋ 社会全体で支える仕組み作り

	具体取組	実績	課題	今後の方向性
社内外の風土醸成	・各種情報発信 ・企業・自治体との共同企画	イベント参加総数 約3万名 共同取組実施数 14企業・1自治体	・発信における、コミュニケーションの一方通行化 ・当事者以外の巻き込みの不足	・双方向のコミュニケーションを促す企画の実施 ・社会全体で子育てを支える仕組み作りに向けたパートナーの候補の拡大
社会全体で支える仕組み作り	企業主導型保育所仲介サービス	契約企業数 113 ネットワーク保育所数 717	多様な利用者ニーズへの対応 ・病児保育・発達支援等 子育てを取り巻く環境変化に伴う保育所課題の変化 ・少子化対策の受け皿としての多機能化	・子育て世帯の多様なニーズに資する保育所仲介サービスのコンテンツ拡充 ・保育所の多機能化を支える新たなサービスの提供を検討

待機児童問題が解消傾向にある一方、保育所には保護者の支援および少子化へのさらなる対策として、多機能化が求められています。しかし、保育所業務負荷の高止まりなどにより、その役割は果たしきれない懸念があります。また、直近ではコロナ禍をきっかけに保護者の交流機会が減少する等、子育て環境は変化し、保護者の孤立を防止する支援の必要性がさらに高まっています。

当社はこのような外部環境の変化と、上記で触れた実際の利用者の声から見えてきた課題を踏まえ、「NISSAYペンギンプロジェクト」を通じ、社会全体で支える仕組み作りに向けたパートナーの候補を拡大し、保育所の質向上や子育て世帯の多様なニーズに資するサービス拡充を図り、「みんなで子どもを育てる社会」を実現していきます。

ヘルスケア事業

目指す姿

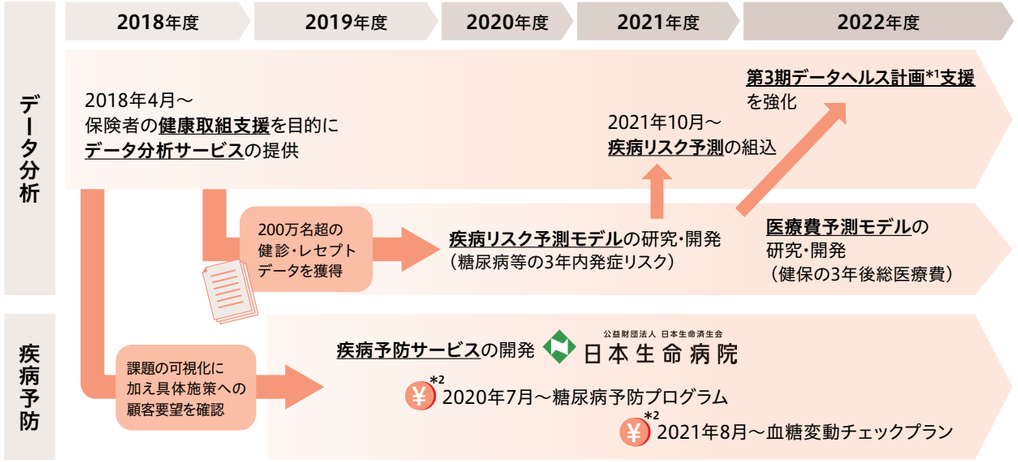
人生100年時代において、国民一人ひとりが適切な予防・医療を受けられる環境を維持していくためには、健康保険組合などの保険者や企業が健康増進取組を推進し、保険者財政の適正化を図る必要があります。こうした取り組みの一環として、保険者によるデータヘルス計画や企業の健康経営取組が推進されています。

上記のようなニーズを踏まえ、当社は2018年4月より「ニッセイ健康増進コンサルティングサービス（Wellness-Star☆）」として、組織の健康課題を可視化するデータ分析サービスと、そこから見えてきた課題への対応となる疾病予防サービスを提供しています。

当サービスの提供を通じて、保険者財政の適正化に寄与し、国民一人ひとりが適切な予防・医療を受けられる環境の維持・発展に貢献することで、あらゆる世代が安心して暮らせる健康長寿社会づくりの実現を目指します。

目指す姿　ヘルスケアサービスの提供を通じて、あらゆる世代が安心して暮らせる健康長寿社会づくりの実現に寄与

【Wellness-Star☆ 取り組み変遷】



＊1 健診・レセプトデータの分析に基づいて保険事業をPDCAサイクルで効果的・効率的に実施するための事業計画であり、健康保険組合をはじめとする全ての保険者に対して計画の策定・実施が求められる
＊2 有償サービス

NISSAY VOICE

ヘルスケアサービスを通じて、お客様の健康を多角的にサポートしたい

私は事業開発担当としてパートナー企業や大学とのアライアンスを通じた新サービスの開発に取り組んでいます。中でもメンタルヘルス領域の取り組みとして東京大学と「ストレスチェック分析の高度化」をテーマとした共同研究に携わっています。

昨今、人的資本経営が注目されており、一人ひとりがいきいきと働ける職場環境づくりの重要性が高まっています。開発したサービスを通じてこうした流れを後押しすることで、従業員のエンゲージメントの向上ひいては日本の労働生産性の向上に貢献したいという思いで取り組んでいます。

当領域の最先端である企業、大学の先生方、そして熱い思いをもったメンバーと取り組めることにやりがいを感じながら、お客様のヘルスケアを多角的にサポートできるよう精進してまいります。



ヘルスケア事業部
権太 圭吾

取り組み実績・課題と今後の方向性

目指す姿の実現に向けて、直近では保険者・企業に対して、Wellness-Star☆のサービス提案に取り組み、データ分析サービスや疾病予防サービスの導入団体数は順調に拡大しています。さらなる導入団体の拡大に向けては、健康保険組合・企業に加えて、自治体へのアプローチも強化していきます。

中期的な取り組みとしては、これまでのサービス提供を通じて、得られた気付きや課題を踏まえ、データ分析サービス・疾病予防サービスの改良に取り組んでいます。

データ分析サービスについては、これまで提供してきた無料のレポートに加えて、保険者毎のニーズに合わせたカスタマイズでのデータコンサルティング事業の展開を検討しています。また、疾病予防サービスについては、外部パートナーとのアライアンスによるサービスの改良や、東京大学・東邦大学とのメンタルヘルス領域での取り組みを活かしたサービスラインアップの拡充に取り組んでいます。保険者のみならず、企業にも幅広くサービスを提供することにより、当該企業の従業員の健康維持・予防により一層貢献していきます。

	具体取組	実績	取り組む上で見えた課題	今後の方向性
データ分析サービス	第3期 データヘルス計画 支援レポートの提供	［導入団体数］ 約150団体 ［データ数］ 280万名超	お客様ニーズの変化 ・計画策定から取組評価までを一括で支援するニーズの高まり ・保険者固有の課題に合わせたカスタマイズニーズの高まり	・保険者ニーズに寄り添ったデータコンサルティングの検討
疾病予防サービス	糖尿病予防 プログラム 血糖変動チェック プラン	［導入団体数］ 約240団体 ［利用者数］ 約4,000名	各サービスに対する新たな要望の顕在化 ・利便性の向上や継続利用を促す仕組みの必要性 ・生活習慣病対策以外のラインアップ拡充の必要性	・外部パートナーとのアライアンスによるサービスの改良 ・東京大学・東邦大学とのメンタルヘルス領域の研究・サービス開発

日本生命における2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）への取り組みについて

当社と万博とのつながりは強く、過去に大阪で開催された2度の万博「日本万国博覧会（1970年）」、「国際花と緑の博覧会（1990年）」にいずれにも出展し、地域の発展・振興に努めてきました。

大阪・関西万博は、「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに、コロナ禍を乗り越えた先の新たな時代に向け、持続可能性を模索する場として開催されます。「いのち」という、尊く、また生命保険事業にもつながりの強いテーマを掲げる大阪・関西万博に、当社は「大阪ヘルスケアパビリオン」のスーパープレミアムパートナーとして出展を予定しています。

大阪ヘルスケアパビリオンでは、訪れた人々に「いのち」や「健康」、近未来の暮らしを感じていただくことを目指しています。当社も2023年度「大阪・関西万博推進部」を新設し、大阪・関西万博開催に向けた機運醸成に取り組んでいます。

大阪ヘルスケアパビリオンへの出展を通じ、一人ひとりの未来の健康への気付きや行動変容へとつながるきっかけを提供するとともに、未来社会の新たな価値の創造に取り組んでいきます。



大阪・関西万博 会場イメージ
画像提供：公益社団法人2025年日本国際博覧会協会



大阪ヘルスケアパビリオン 外観イメージ　画像提供：2025年日本国際博覧会大阪パビリオン推進委員会、一般社団法人日本国際博覧会大阪パビリオン

イノベーション開発

目指す姿

保険会社を取り巻く環境は日々変化しており、先端技術の急速な進展やライフスタイル・ニーズの多様化による業界変革に対応するためには、保険事業と新規事業の両領域でのイノベーション取り組みが必要と考えています。

当社がこれまで築き上げてきた伝統と革新を掛け（X）合わせ、未知（X）に挑み続け、人生100年時代を豊かにする未来社会を私たち自らが創り上げたいとの想いをもって、2020年度から対外呼称Nippon Life XとしてR&D活動に取り組んでいます。

これらの活動を通じて、中長期的には、当社の中期経営計画で掲げているグループ事業の強化・多角化を進めていくと同時に、イノベーション風土やアントレプレナーシップの醸成も進めていきます。

Nippon Life X

【グローバル4拠点でR&D活動を実施】



目指す姿　保険事業および新規事業の両領域でイノベーションによる新たな価値を提供

取り組みの全体像

イノベーション開発投資を活用した調査活動（投資枠550億円）
- グローバル4拠点（東京・米シリコンバレー・シンガポール・ロンドン）での幅広い情報獲得
- メガトレンド、業界動向、先端技術等の獲得情報の発信

保険事業の高度化	新規事業の創出
●少額短期保険会社を設立し、デジタルによる効率的な商品開発を実現 ●AIに代表される先端技術の適用推進	●社内起業プロジェクト ちょこいく の事業化 ・一時保育を利用したい保護者と空枠を有する保育園をマッチングするサービス ●外部パートナーとの共創による事業創出

主な取り組みの進捗

■ イノベーション開発投資を活用した調査活動

調査においては、一般的な情報収集では獲得できない深度ある先端技術情報の獲得や協業の候補先となるスタートアップの探索に向けて、イノベーション開発投資*の枠組みも活用しながら、グローバル4拠点で活動を行っています。具体的な先端技術としては、保険事業への適用を見据えたAI、金融機関でも活用が検討されている「メタバース」、「ブロックチェーン」や「DeFi」に代表されるWeb3.0領域に関する技術等に注目しています。

また、調査活動で獲得したメガトレンド、業界動向、先端技術等の獲得情報を社内に広く発信することで案件創出・協業推進に取り組んでいます。

＊イノベーション開発投資とは、イノベーション活動推進を目的としたベンチャーキャピタル・スタートアップ等への投資財源です。2018年度に100億円の投資枠を設定したことから始まり、現在は、550億円まで拡大しています。

イノベーション取り組みには、技術・ノウハウ・アイデアを持ち寄り、革新的なビジネス・サービスを共創していくオープンイノベーション体制の構築が重要であり、投資も活用しつつ、各拠点の地域特性も踏まえたパートナーとのネットワークを形成しています。

■ 保険事業の高度化

ノーコードでのシステム構築に強みをもつUnqork社と実証実験を行い、当企業の開発基盤を国内初の事例として2022年4月に設立したニッセイプラス少額短期保険に導入しています。

これにより、エンジニアによるプログラミングではなくドラッグ＆ドロップ等でシステム構築が可能となり、短期間・アジャイルな開発を実現しています。

また、社内の事業部門と協働しAIに代表される先端技術の適用推進に取り組んでいます。



■ 新規事業の創出

新規事業創出に向けた取り組みの一つとして、当社職員が新規事業のアイデア創出から事業化までを行う「社内起業プロジェクト」を2020年度から実施しています。

これまでに、当プロジェクトを通じて選出され、事業化検討を行った事業アイデアが実際に都内一部でサービスを開始するなど、保険事業以外の提供価値の拡大を目指す取り組みを、着実に進めています。



NISSAY VOICE

社内起業プロジェクトを通じて社会に貢献したい

私たちは、自分たちが発案した子育てに関する課題の解決を目指す事業アイデア「ちょこいく」（一時保育マッチング事業）の事業化検討を行っています。

子育てを取り巻く環境が大きく変化している現代において、「“ちょこっと”頼りやすい社会を創ることで、もっと“いく児”を楽しくする」を目指し、子育て世代の皆さまが抱えるさまざまな課題の解決につながるサービスのあり方を日々模索しています。新規事業創出のプロセスは苦労と挑戦の連続ですが、ご利用いただいたお客様から前向きなフィードバックをいただくこともあり、これまでの仕事とは違ったやりがいも感じ始めています。今後、この事業の拡大を通じて社会に貢献していけるよう、強い使命感を持って取り組んでまいります。



右:イノベーション開発室　田中　紗代
左:イノベーション開発室　青木　彩

今後の方向性

AI等による保険事業の高度化や、デジタル保険やP2P保険が登場する等、保険の価値・概念・提供形態が変化・拡大しており、先端技術を適用するケイパビリティが競争の源泉となる可能性があります。

一方で、保険だけではなく、その周辺サービスも同様に変化・拡大していく中で、保険とその周辺サービスの境界線が曖昧となり、新たなビジネスモデルが登場する可能性もあります。

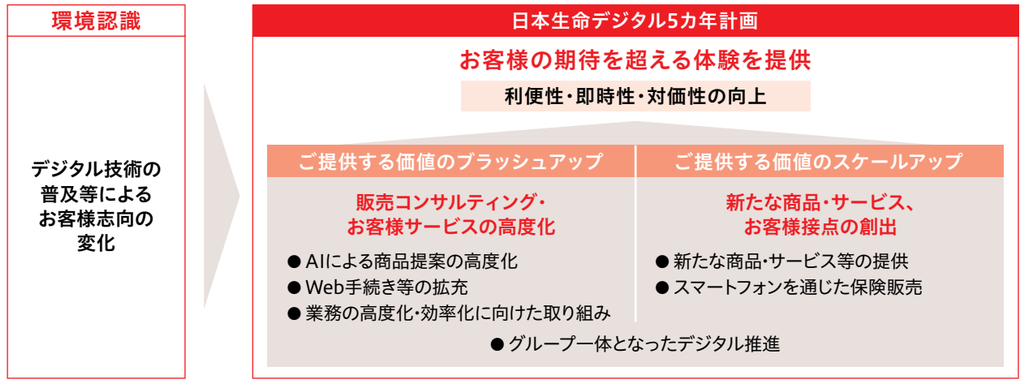
これらを踏まえて、今後の方向性としては、グループ全体のイノベーションラボ化に向けた取り組みを加速させていきたいと考えており、具体的には、新たな技術へのチャレンジを拡大し適用事例を増やすとともに、さらなる社外知見の活用を通じた機動的な新規事業開発を進めていきたいと思います。このような方針のもと、直近では、社外の方との「共創活動」に力を入れることを通じて、R&D案件の質・量の増大に取り組んでいきます。

デジタル戦略

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、お客様の志向は従来と比較して、より「利便性」「即時性」「対価性」を評価する傾向が加速しています。生命保険業界においても、お客様志向の変化は同様の傾向にあることから、当社が成長し続けるためには、お客様接点における満足度のさらなる改善に努める必要があると考え、2019年度に「日本生命デジタル5カ年計画」を策定しました。

中期経営計画では、「日本生命デジタル5カ年計画」のもと、先端IT・データを積極的に活用し、ご提供する価値のブラッシュアップ・スケールアップを通じて、お客様の期待を超える体験を提供するべく取り組んでいます。



ご提供する価値のブラッシュアップに向けた取り組み

■ 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しました。

また、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しました。

■ Web手続き等の拡充

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を図りました。



■ 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しました。

ご提供する価値のスケールアップに向けた取り組み

■ 新たな商品・サービス等の提供

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活かした事業の高度化への取り組みを行っています。

■ 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を行いました。

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しています。

社外から評価を受けた取り組み

■ IT賞（IT最優秀賞）を受賞

当社とニッセイ情報テクノロジーは、公益社団法人企業情報化協会が主催する2022年度「IT賞」にて、「IT最優秀賞」を受賞しました。IT賞の受賞は4年連続5回目となります。

当社では、日本生命グループ一体でのIT・デジタル人材育成体制構築として、IT人材研修施設「TREASURE SQUARE（トレジャースクエア）」を2022年3月に開設し、当施設を核としたグループ一体での人材育成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4拠点（東京・米シリコンバレー・シンガポール・ロンドン）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。

今後の方向性

デジタル技術の普及等によるお客様志向の変化を踏まえ、「お客様の期待を超える体験を提供」するために、販売コンサルティング・お客様サービスの高度化および、新たな商品・サービスの提供等を目指します。また、職員が付加価値の高い業務・新たな業務に挑戦できる働き方の実現に向けて、既存業務の効率化を推進します。

これらの実現に向けて、今後もより一層先端IT・データの活用に取り組んでまいります。

NISSAY VOICE

データ利活用を通じて、業務変革や新たな価値創出につなげたい



私たちデジタル推進室は、先端ITの活用や全社でのデータ利活用推進に向け、社内のさまざまな部門と協業してプロジェクトを進めています。

私はこれまで個人保険領域やヘルスケア領域の業務の高度化に向けたデータ分析案件に携わってまいりました。その中で、データ分析にあたっての課題抽出・活用目的設定が不十分で、分析結果が現状確認にとどまってしまい次のビジネスアクションにつながらないというケースもありました。そのため、プロジェクト推進にあたり、各部門と対話を重ね、目指す将来像と抱える問題を把握するように努めています。解決策の実現性も意識しながら、社内外のデータや先進AIツール等を最大限活用することで、新たな接点の創出・サービスの提供につなげることを目指しています。

これからも各部門と一体での継続的なデータ利活用を推進することで、業務変革や新たな価値創出を図り、お客様の期待を超える体験のご提供につなげられるよう励んでまいります。

IT統括部
デジタル推進室
小山 明莉

人事部門担当執行役員メッセージ



お客様や社会の未来を支え続けるため、多様な人材の多彩な活躍を推進する

取締役常務執行役員
中村 吉隆

「人的資本」に関する認識

永きにわたる当社の歴史は、何よりも「人材」によって培われてきたもの

非財務資本である「人的資本」は、生産や収益といった企業業績や中長期的な企業価値の向上につながっていく、重要な経営基盤として近年注目されています。

当社は、“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”という経営基本理念に基づき、多様な「人材」が事業を支えています。そして、130年以上の永きにわたり、全国各地のお客様に対して、保障責任を全うし、安心・安全をお届けしてまいりました。お客様や社会から頂いている信頼も、まさに当社の「人材」が創りあげたものにほかなりません。多彩な経験、多様な価値観を持つ、全国各地の地域に根差した人材が、お客様へ安心をお届けするとともに、地域社会・経済の発展にも尽力し、お客様や社会との揺るぎない信頼関係を築いてきました。

これからも、当社を取り巻く環境の変化に柔軟に対応し、お客様や社会に貢献する企業であり続けるためには、多様な人材が多彩に活躍し続けることが必要です。当社は、これまで以上に、経営における重要取り組みの一つとして「人的資本」の強化を進めていきます。

経営戦略を踏まえた人材戦略

経営環境・社会課題の変化に適応し、自律して成長し続ける人材を育成していく

少子高齢化や加速度的なデジタル技術の進展、人々の生活・働き方の変化やお客様ニーズの多様化など、経営環境や社会課題がめまぐるしく変わり続ける中、当社はあらゆる変化を積極的に取り込み、課題を乗り越え、成長し続ける企業であることを目指しています。その実現に向け、現在の中期経営計画では、「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、グループ成長戦略である「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」を推進しています。そして、これらの戦略を支える経営基盤の一つが「人的資本」です。この「人的資本」を一層強固なものとするために、従業員一人ひとりの成長を促し、最大限に力を発揮できる「人材」の育成に注力しています。

取り組みの柱は、2015年にスタートした「人財価値向上プロジェクト」です。当プロジェクトでは、《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、「人財育成」と「闊達な風土の醸成」の2点を軸として、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を進めています。

「人財育成」については、今般「人材育成の推進に向けた取組方針（人材育成方針）」を策定しました。変化し続ける経営環境や多様化するお客様ニーズに適応し、各事業を支える人材の育成に取り組んでまいります。また、事業戦略や職務特性に応じた専門性を高めることにも注力しています。2021年度に導入した「タレントマネジメントシステム」を活用し、各職員の知識・スキルの可視化を進めるとともに、領域ごとの特性を踏まえた育成施策や、社内外での学習機会の提供、自律的なキャリア形成に向けた職務公募制度など、経営戦略の実現に資することを目的とした人材育成をより一層進めてまいります。

「闊達な風土の醸成」についても、今般、「闊達な風土醸成の推進に向けた取組方針（社内環境整備方針）」を定めました。これは、労働マーケットや就労ニーズが大きく変化し、これまでの雇用慣行や従来の制度では人材確保・リテンションが困難な環境になってきていることから、個の力や組織パフォーマンスを向上させるための働きがい醸成、働きやすい環境整備の推進に従来以上に取り組むことを目的に策定しました。従業員が失敗を恐れず、自律的に、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できる企業であり続けるために、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に、引き続き取り組んでまいります。とりわけ、従業員の約9割が女性である当社は、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、部長・課長層等の上位役職への登用促進や、仕事と育児の両立支援強化などの施策を重点的に実現してまいります。

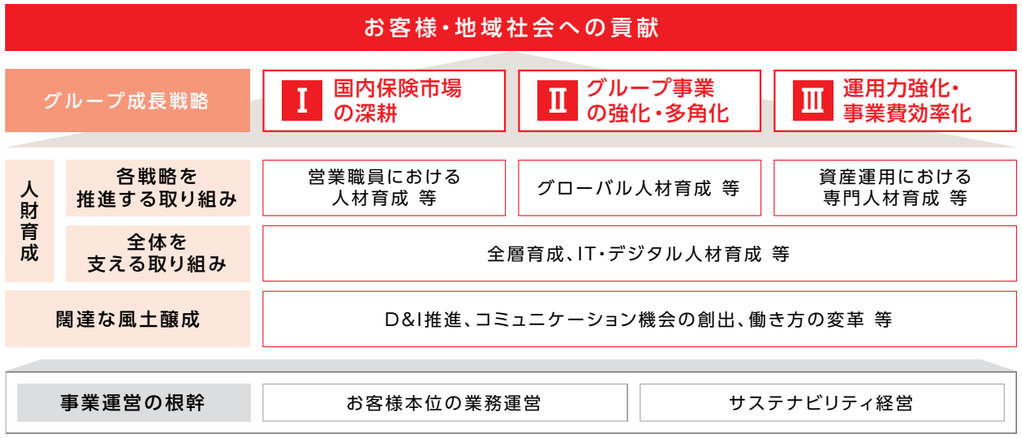
「人的資本」のさらなる強化に向けた対応

従業員の声や、意識・行動の実態把握を踏まえた改善策を形にしていく

「人的資本」の強化に向けたさまざまな施策を実行していくうえでは、その狙いや取り組み状況を従業員と共有し、そのことに対する従業員の「声」や「意識・行動」を把握するという、双方向のコミュニケーションが重要だと考えております。

当社では、毎年、従業員に対して「意識実態調査」を実施しており、エンゲージメント状況の実態把握に努めています。当調査から判明した課題を一つ一つ分析し、効果的な改善策へとつなげてまいります。当社では、〈仕事の幸せ〉・〈暮らしの幸せ〉・〈心身の幸せ〉の3つのWell-beingを重要な視点と捉え、これらの向上を通じた従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みをさらに進めていきます。

人材育成の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、永く選ばれ続ける企業であるために、具体的な施策を一つ一つ積み重ね、人材育成に取り組んでまいります。



人的資本の強化に資する取り組み

社会全体・お客様を支え続ける人的資本の強化

日本生命にとって、“人は力、人が全て”であり、人的資本が価値創造の最大の原動力です。当社が、お客様や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、人材戦略の基本方針である《一人ひとりの永きにわたる活躍を通じた価値創造力増大》を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。その実現に向けて、経営戦略と人材戦略のさらなる連動強化を図り、経営戦略実現に向けた多様多彩な人材確保・持続的な人材強化を実施していくとともに、今まで以上に従業員と真摯に向き合いながら、土台となる一人ひとりのWell-being向上を図っていきます。これらを実践するうえで、当社では、「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”を通じた、さまざまな取り組みを展開し、2023年度については、全職員を対象とした処遇向上に加え、仕事とライフイベントの両立支援等、「人への投資」を一層推進しています。

アウトカム お客様・地域社会への貢献

日本生命グループ全体での提供価値向上を通じて社会全体・お客様を支え続ける

持続的な企業価値向上

人的資本の強化を原動力とし、収益力の向上等による財務資本の強化と、非財務資本の強化を通じた、持続的な企業価値向上を生み出す好循環サイクルを実現する

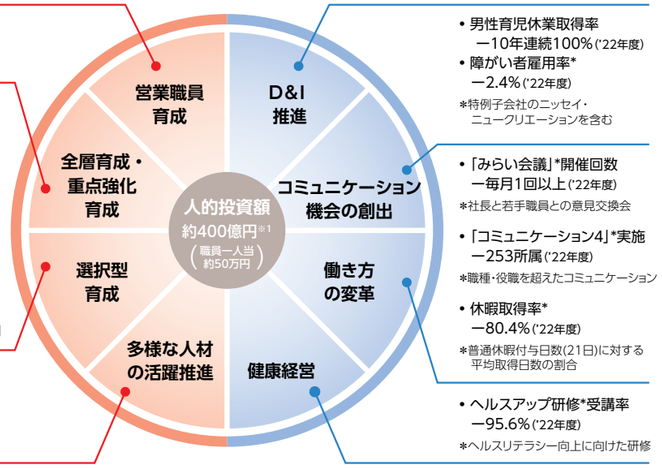


一人ひとりの永きにわたる活躍を通じた価値創造力増大

多様・多彩な人材確保・持続的な人材強化　土台となる一人ひとりのWell-being向上

インプット/アウトプット 人的資本の強化

人財価値向上プロジェクト



- 営業職員FP資格保有者数 ―30,071名（'23年度始）
- グローバル人材育成プログラム延べ参加者数 ―886名（'22年度）
- IT・デジタル関連教育延べ受講者数 ―1,215名（'22年度）
- NASO*視聴人数 ―12,135名（'22年度）
- NASO*配信動画数 ―449本（'22年度末）

*社内eラーニング「ニッセイアフタースクールオンライン」

- 女性管理職比率 ―24.6%（'23年度始）
- 女性部長相当職比率 ―8.1%（'23年度始）

- 男性育児休業取得率 ―10年連続100%（'22年度）
- 障がい者雇用率* ―2.4%（'22年度）

*特例子会社のニッセイ・ニュークリエーションを含む

- 「みらい会議」*開催回数 ―毎月1回以上（'22年度）

*社長と若手職員との意見交換会

- 「コミュニケーション4」*実施 ―253所属（'22年度）

*職種・役職を超えたコミュニケーション

- 休暇取得率* ―80.4%（'22年度）

*普通休暇付与日数（21日）に対する平均取得日数の割合

- ヘルスアップ研修*受講率 ―95.6%（'22年度）

*ヘルスリテラシー向上に向けた研修

人財育成【“個”の強化】　＋　**闊達な風土の醸成【組織の強化】**

従業員の声

- エンゲージメント調査結果スコア*
  ―「仕事へのやりがい・働きがい」：3.4
  ―「主体的に貢献する意欲」：4.0

*上記項目に関する設問に対し、5段階で評価した数値の平均

※1：金額内訳

各種研修・教育に関する経費（外部業者委託費用等）	約40億円
研修参加者の研修時間中の人件費（機会費用）、および育成専管の指導者の人件費	約360億円

人財育成【“個”の強化】

人材育成方針に基づき、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など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。

人材育成の推進に向けた取組方針（人材育成方針）

『信念・誠実・努力』を信条とした経営基本理念に基づき、変化し続ける経営環境に適応し、持続的な企業価値向上を実現すべく、多様な人材の雇用に努めるとともに一人ひとりが持つ多様な視点・個性を活かしつつ、常にお客様視点に立ち、仲間と協調して長きにわたり社会的役割を誠実に遂行し、自律して成長し続ける人材の育成に取り組みます。

- 幅広いニーズに合わせた高度なコンサルティング・サービスを長期にわたり提供することを通じて、お客様・地域の安心・安全と発展に寄与できる人材。
- お客様に対する保障責任を全うすべく、着実な実務経験と専門知識の習得を通じて、正確・丁寧に業務を遂行できる人材。
- 中長期的な視点や公共性を重視し、お客様利益の拡大や経済の発展、持続可能な社会の実現に貢献できる人材。
- 様々な経験から得られる幅広い知識と“個”有の強みの涵養（かんよう）を通じて、高度化する本社経営戦略を支え、あらゆるステークホルダーに対するより高い付加価値を生み出すことのできる人材。

営業職員育成

●『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

2019年度より、長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強化しており、入社後2-5年間の育成期間において、育成専管の指導者による、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進めています。

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、改善取組を検討・実施（＝ALL-ONE ぐるみ育成）

●お客様本位の活動定着に向けた営業職員教育

お客様の公的保険やライフプラン等を踏まえた必要保障額を算出するツール「みらいコンサルタント」や豊富なデジタルコンテンツの活用による、お客様のご要望に沿った各種情報・サービス提供に向け、教育機会の拡充や、教育内容・水準の均質化を進めています。

具体的には、集合型研修や社内放送等を活用した全国一律教育に加え、個々職員の課題を営業部・支社ぐるみで共有化し、個別教育も実施しています。

●「みらいコンサルタント」
●デジタルコンテンツ【約300種類】　※2023年4月1日時点



集合型研修・社内放送による**全国一律教育**　×　一人ひとりの課題に応じた**個別教育**

教育機会の拡充
教育内容・水準の均質化

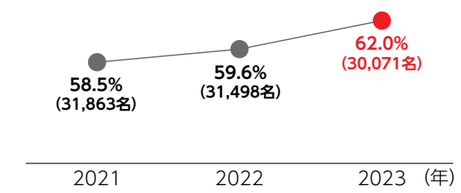
●FP資格取得の推奨

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。

2023年４月現在で30,071名（営業職員の約6割）がFP資格を保有しています。

※2023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カウントなし）

【営業職員のFP資格取得状況（各年4月時点）】



●“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

持続的な企業価値向上の実現には、営業職員一人ひとりが、お客様本位の行動を実践し、より多くのお客様からの信頼・満足を積み重ねていくことが重要であるとの認識のもと、2022年度から「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しました。

この制度を通じ、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、真摯にお客様と向き合い、お客様から選ばれる営業職員として、成長し続ける人材の育成に取り組みます。

ニッセイまごころマイスター認定制度

ポイント

Ⅰ 基本活動を重視した評価
（担当お客様数、ご契約内容確認活動数、ご契約の継続状況）

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、上司からの評価）

上司評価の視点
- ☑ 丁寧正確な保険募集活動
- ☑ 適時適切な手法で分かりやすいサービス提供
- ☑ 当社商品・サービスや公的保険制度等に関し継続的な研鑽に努めている

等

Ⅲ ランク認定（3段階）で見える化し、給与に反映
（固定的な給与をベースに認定することで、処遇を安定化）

営業職員一人ひとりのお客様本位の活動レベルアップ

NISSAY VOICE

お客様から信頼され・選ばれ続ける営業職員育成に向けて

私は、当社のお客様サービスを支える営業職員の労働条件を担当しています。2022年度には、お客様本位の営業活動を評価する「ニッセイまごころマイスター認定制度」を導入しました。当制度について、営業現場からは「自身の活動実態を客観的に見つめ直すきっかけとなった」・「お客様に長く寄り添ってきたことにスポットが当たってうれしい」といった前向きな声を頂いています。当制度をはじめとしたさまざまな取り組みを通じ、営業職員一人ひとりがお客様から信頼いただく中で高い評価を獲得し、自身のモチベーション向上につなげることで、さらなるサービスのレベルアップを図る、という好循環を創出していきたいと考えています。

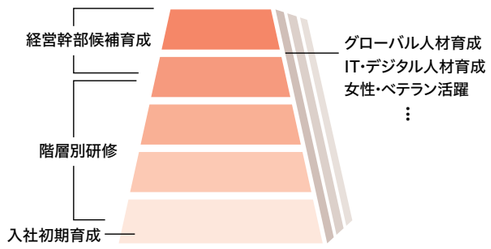


営業勤労部
営業勤労G
多田 宏樹

全層育成・重点人材育成

お客様に対する保障責任や社会的役割を理解し、幅広い事業領域において機能発揮できる人材を育成すべく、入社初期段階はもちろんのこと、職種・役職に応じた研修プログラムを設定し、きめ細かな育成に取り組んでいます。また人材育成において、戦略的に投資すべき領域として「デジタル」「グローバル」などの重点領域を設定し、選抜型教育を強化しています。

〈人材育成体系イメージ〉



●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、実践的な営業研修を設けています。また職種ごとに専門性獲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。

総研修時間*	約260時間
育成専管者によるフォロー面談*	7回

＊入社から5年間の1人あたり数値（総合職にて算出）

●階層別研修

職種や役職に応じた数十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。外部の知見も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。

●経営幹部候補育成

将来の事業展開をリードする次世代の経営幹部の育成に向けて、リーダーとしてさまざまな課題に対峙するために必要な能力や経営スキルなどを伸長すべく、部長層や課長層を対象とした選抜型研修の拡充に取り組んでいます。

●グローバル人材

グループ事業の強化・多角化を踏まえ、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。若手職員を中心に約2週間海外現地法人・事務所へ派遣を行う「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」等、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。

こうした取り組みを通じて、多くの職員が国内のみならず、海外の幅広いフィールドで活躍しています。

海外駐在者数*	133名

＊2023年4月時点

●IT・デジタル人材

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等、全社的なDX推進に取り組んでいます。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、グループ会社のニッセイ情報テクノロジーと連動したグループ一体での育成体系の構築を行っています。



グローバル・インターンシップ



IT人材研修施設「TREASURE SQUARE（トレジャースクエア）」

選択型育成

一人ひとりの自己成長意欲・自己研鑽（けんさん）意欲やキャリア形成に向けた主体的な取り組みを後押しすべく、スキルアップに向けた社内外での学習機会の提供やキャリア実現に向けた職務公募制度の設定などを実施しており、さまざまな経験から得られる幅広い知識と“個”有の強みの獲得による人材強化に取り組んでいます。

●自己研鑽支援

各種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ラーニングシステム「ニッセイアフタースクールオンライン（NASO）」の提供などを通じ、自己研鑽の支援を行っています。

●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」の設置や、階層別のキャリア開発研修などを通じ、従業員への情報発信や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、職務公募制度や社内インターンシップ研修などの機会提供を行っており、積極的な活用を推進しています。

2022年度公募ポスト数	124

多様な人材の活躍推進

一人ひとりが持つ多様な視点や個性を活かし、社会全体・お客様を支え続けるため、女性やベテラン層などの育成強化に積極的に取り組んでおり、多様な人材の活躍を推進しています。

●女性活躍

当社は、従業員の約9割が女性であり、女性活躍推進を当社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%、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、これらをはじめとした上位職登用に向けたキャリア意欲醸成や管理職候補層の裾野拡大に取り組んでいます。

●ベテラン活躍

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歳への定年延長を踏まえ、個々の就労ニーズに合わせた柔軟な勤務体系（転勤エリアや限定した日数での勤務が選択可能等）や、キャリア自律・リカレント教育を後押しする各種研修を行っています。

2022年度キャリア研修*参加者数	627名

＊一定年齢に達した職員を対象とした、生涯活躍を目的に自身のキャリアを振り返る研修

闊達な風土の醸成【組織の強化】

闊達な風土醸成の推進に向けた取組方針（社内環境整備方針）

「人材育成方針」に基づく育成取組の推進に向けて、「ダイバーシティ推進方針」のもと、一人ひとりの声に寄り添い、多様な人材の多彩な活躍を後押しする闊達な風土の醸成に取り組みます。

- 多様性の理解浸透を通じて、一人ひとりが相互に認め合い共に成長することで、最大限に能力を発揮できる組織風土づくりを進めます。
- 働きがいを持って意欲高く働けるよう、自己成長を促す機会、および職場におけるコミュニケーション機会の拡充に努めます。
- 働き方の柔軟性向上やワークライフバランスの向上に取り組み、働きやすいと実感できる制度・環境整備を推進します。
- 健康経営の取組を通じた心・身両面からの健康づくりを促進します。

D&I推進

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変化の原動力とし、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

日本生命は、永きにわたりお客様を支える社会的使命を全うするため、環境の変化に柔軟に対応しながら社会に新しい価値を提供し、持続的に成長する企業を目指し、ダイバーシティ推進に取り組みます。

- 性別・年齢・国籍・障がいの有無・働き方・価値観・性的指向/性自認等による違いを尊重し、多様な人材の雇用・育成に努めます。
- 多様な視点・個性を受容し認め、相互に学び、高め合い、一人ひとりがその意欲・能力を最大限に発揮できる組織風土づくりを進めます。

＊「ダイバーシティ推進方針」の詳細・各種取組については、当社ホームページ「Diversity&Inclusion取組BOOK」をご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/jugyoin/#anc12

●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。

育児との両立では、2013年度から男性育休100%取得に取り組んでいます。2021年度からは、さらなる男女双方の働き方の理解や子育てサポート拡充の観点より、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。また当社は子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定*」を取得しています。

介護との両立では、職員一人ひとりが介護を自分のこととして考え、行動するために、2016年度から「介護に向き合う全員行動」に取り組んでいます。介護と両立しやすい職場環境づくりやハンドブックの提供・オンラインセミナーの開催を通じた情報発信を行っています。

病気治療との両立では、療養への専念に向けた「療養休業制度」の設定などの制度面の支援だけでなく、がん罹患経験のある職員の経験等から学ぶオンラインセミナーを開催するなど、当事者や職場が両立の正しい知識や理解を深めるべく取り組みを進めています。



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

＊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

当社は障がい者を積極的に雇用するため、1993年に保険業界で初めての特例子会社となるニッセイ・ニュークリエーションを設立しています。また、障がい者雇用の推進に向けた雇用形態として「サポートパートナー」職種を設けるなど、障がい者の雇用の拡大を進めており、全国で1,000名を超える職員が活躍しています。

加えて、障がい者への理解を深めるためのセミナーの実施や、パラスポーツ観戦の実施、ニッセイ・ニュークリエーションによる当社内に設置した売店の運営など、多様性を受容する組織風土づくりに取り組んでいます。



ニッセイ・ニュークリエーション



パラスポーツ観戦

●LGBTフレンドリーな企業に向けて

お客様へ向けて、各自治体が発行する「パートナーシップ宣誓書受領証」等の提出がある場合、生命保険契約の死亡保険金受取人への同性パートナー指定がスムーズとなるようお手続きの改善を行っています。また2017年１月以降、戸籍上の性別を変えた場合、加入後の保険契約において性別を変更することも可能です。

またLGBTの理解促進に向けては、社内外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

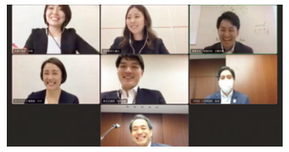
「PRIDE指標」2022 Gold

コミュニケーション機会の創出

●従業員と経営層とのコミュニケーション

若手職員の「意識向上」と「理念浸透」を図るとともに、「人財価値向上プロジェクト」の推進を図るべく、部門を超えたテーマ設定のもと、毎月１回程度、社長と若手職員との意見交換会「みらい会議」を実施しています。

また各部門の担当役員と若手職員による、役職を超えた意見交換の場として「部門版みらい会議」を年間約100回実施しており、延べ約800名が参加しました。従業員と経営層のコミュニケーション促進は、モチベーションアップや理念浸透等を通じたエンゲージメントの向上にもつながっています。



みらい会議　オンライン開催風景



部門版みらい会議　対面開催　集合写真

●従業員同士のコミュニケーション

コロナ禍による大人数での集合機会の減少や働き方の変化を受け、2021年度から“違いを認め、高め合う”組織作りへ向け、「少人数（４人単位）・短時間（30分間）」の所属内におけるコミュニケーション取り組みとして「コミュニケーション４」を実施しています。

また、全国のエリア業務職同士をつなぐ交流・連携の機会を作り、延べ約400名が参加するなど、所属をまたがるタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション機会の創出に積極的に取り組み、多様な人材の相互理解や一体感の醸成を推進しています。



コミュニケーション４　実施風景



リクナビNEXT主催
「第８回GOOD ACTIONアワード」入賞

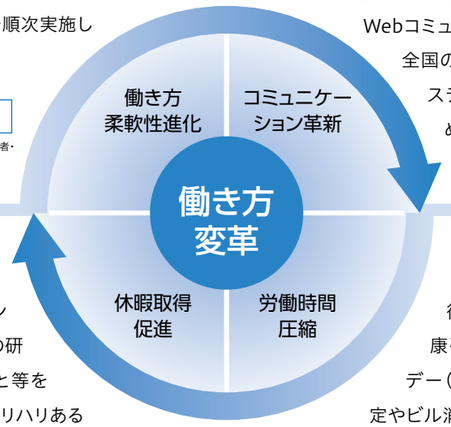
働き方の変革

出社とテレワーク、フルタイムと短時間勤務・フレックス勤務等、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。

短時間勤務適用者	960名*

*2022年度　育児短時間フレックスタイム制適用者・介護短時間フレックスタイム制適用者の合計

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等、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・営業部等のTV会議システムの導入等、環境整備を進めています。



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等を目指し、全従業員に対して、メリハリある業務運営を通じた月１回休暇の取得を推奨する「ブラッシュアップデー運営」を実施しています。

従業員一人ひとりの心身の健康確保に向け、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HP等を通じて全社的に共有することで、職場風土・一体感を醸成しています。

2022年度 好取組事例収集数	239所属

NISSAY VOICE

職員一人ひとりが、やりがいや働きがいを持って、意欲高く働くことのできる会社にしたい



人材開発部
木原 恵莉子

私は、「人財価値向上プロジェクト」を通じたさまざまな取り組みを、全職員へ浸透させるべく、プロジェクト運営を担当しています。

当プロジェクトを幅広く浸透させるためには、管理職層への働きかけが重要だと考えています。当社では、役員・部長層を「大ボス」、課長層を「イクボス」と称し、各所属の“人財育成”および、“闊達な風土の醸成”を積極的に促す重要なキーパーソンと位置付けており、当該層への積極的な情報発信や取組支援を実施しています。また、意識実態調査を通じた従業員エンゲージメントの実態把握にも力を入れており、職員一人ひとりが日々の取り組みの中で、会社や組織における風土や環境、待遇等に対してどのように感じているかを可視化し、詳細に調査・分析しています。調査・分析の結果は、職員の意識変化の確認に用いるだけでなく、さらなる従業員エンゲージメント向上に資する施策の検討等にも積極的に活用しています。

今後も、こうした取り組みを積み重ね、全職員がエンゲージメント高く働くことのできる会社の実現に向けて尽力していきます。

健康経営

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、健康取組を推進しています。全役員・職員向けの健康増進取組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。

コンセプト　お客様・社会・役職員、すべての人の“健康”を応援する

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

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　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
3. 健康寿命の延伸を通じた地域・社会への貢献

●健康経営の推進に向けた主な取り組み

■ 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「NISSAY WALK」を定期的に開催しています。
2022年度は延べ約1.2万名が参加しました。
・参加者それぞれの体力・健康課題に合った運動を毎日10分多く行う「NISSAY +10（プラス・テン）」運動を実施し、個人や所属ごとの取り組みを支援しています。

■ メンタルヘルス対策

・全役員・職員向けに、メンタルヘルス不調の未然防止を目的としたストレスチェックを年１回実施しています。また、一人ひとりがストレスや心の健康について理解し、自分のストレスに気づいて適切に対処できるよう、セルフケアを学ぶ研修を実施しています。
・ストレスチェックの分析結果を所属ごとにフィードバックし、管理者による職場環境改善とラインケアに活かしています。
・必要に応じてメンタルヘルス相談を利用できる窓口を設置しており、全役員・職員へ案内しています。

■ 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、生活習慣改善、がん予防等に関する健康情報を提供し、ヘルスリテラシー向上のための研修を実施しています。

全従業員に実施しているヘルスリテラシー向上のための研修の受講率（年2回実施の平均）：95.6%（2022年度）

・特定保健指導*対象者層の減少やがん検診の受診率向上、喫煙率の低下等、一人ひとりの具体行動にもつながっています。

*特定検診の結果から、生活習慣病の発症リスクが高く、生活習慣の改善による生活習慣病の予防効果が多く期待できる方に対して、専門スタッフ（保健師、管理栄養士など）が生活習慣を見直すサポート

●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 2023（大規模法人部門　ホワイト500）」に７年連続で認定されました。

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

従業員の声の収集・活用

●意識実態調査の活用強化

当社では、人的資本のさらなる強化に向け、従業員の声を経営に活かす取り組みを推進しています。

例えば、毎年従業員に対して実施している「意識実態調査」を通じ、個や組織の強化につながると考えている「仕事へのやりがい・働きがい」「主体的に貢献する意欲」を中心とした従業員エンゲージメントの実態把握に努めています。

調査結果については、経営層で共有するとともに、部門・所属単位への開示・フィードバックも行い、会社全体での諸施策の検討に加え、各部門・所属での自律的なエンゲージメント向上取組の策定につなげています。

今後益々変化・多様化していく従業員ニーズを的確に捉え、組織運営や各種研修・施策の改善に活かしていくことで、従業員エンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。

エンゲージメント調査結果スコア*	仕事へのやりがい・働きがい	3.4
	主体的に貢献する意欲	4.0

*上記項目に関する設問に対し、5段階で評価した数値の平均

全ての人々の人権を尊重する経営

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。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。

グループ一体で人権尊重に取り組むべく、当社はこの人権方針をグループ会社と共有するとともに、2023年3月にはグループ全体での人権尊重に向けた取り組みの高度化を目的とした「グループ会社人権方針」を定めています。

これらに基づき、今後も当社は、全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（抜粋）

日本生命保険相互会社（以下、「当社」）は、当社の定める経営基本理念のもと、お客様をはじめとする、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。

なお、当方針は、定期的に見直し要否を検討し、必要に応じて見直しを図ってまいります。また、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、当方針に基づく人権尊重に向けた取組の高度化に努めてまいります。

1.国際規範の遵守	2.事業活動全体を通じた人権尊重	3.人権デューデリジェンス
4.救済・是正	5.教育・啓発	6.対話・協議
7.情報開示	8.グループ全社での推進	

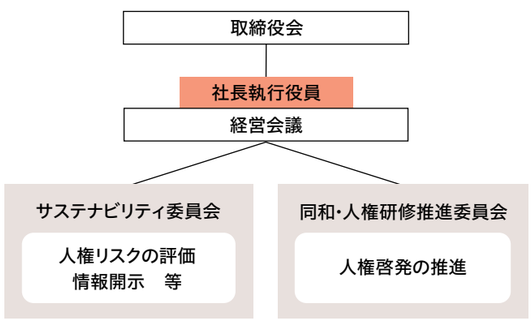
※2018年制定、2023年改定

※「人権方針」の全文は当社ホームページをご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/jinken/

人権啓発に向けた推進体制

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、人権尊重に向けた取り組みの高度化に努めるとともに、人権啓発の推進に関する年間の取組計画や重点取組を決定し、全社・グループ全体での人権啓発を推進しています。



〈人権啓発取組（例）〉

- 全役員・職員を対象とする年1回以上の人権研修
  - 「ビジネスと人権」理解浸透研修
  - 同和・人権研修、差別・ハラスメント防止研修　等
- 新入職員、管理職向けをはじめとする各種職層別研修
- 「人権標語」の募集

〈委員会での主な検討・報告事項〉

【サステナビリティ委員会】
- 「人権方針」の改訂
- グループ全体での意識啓発強化　等

【同和・人権研修推進委員会】
- 人権意識啓発に関する取り組みテーマ　等

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、社外の専門家との対話や、社内ヒアリング・論議、同業他社（保険業界・金融業界）のリスク評価結果等を活用しながら、定期的に実施しています。

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、委託先の各種取組状況について、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）】

ステークホルダー	人権課題	リスク例	対応
従業員	パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、マタニティ/パタニティハラスメント、介護ハラスメント	従業員に対する各種ハラスメントという形で人権侵害を惹起するリスク	ハラスメント防止に向けた教育・啓発や、ハラスメントを許さない経営層からのメッセージ発信の継続を通じ、人権啓発を一層推進
お客様	差別、ジェンダーの人権問題 プライバシーの権利 消費者の安全と知る権利	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	保険・サービス面でのユニバーサル対応の導入 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、人権啓発を一層推進
ビジネスパートナー従業員	強制労働、人身取引、児童労働、賃金の不足・未払、労働安全衛生	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	強制労働、人身取引、児童労働、賃金の不足・未払、労働安全衛生 先住民族・地域住民の権利 環境・気候変動に関する人権問題	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 対象案件における人権リスク評価を含む、赤道原則の遵守

【人権侵害の救済・是正（苦情処理メカニズム）】

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、ニッセイコールセンター、当社ホームページ等を通じ、お客様をはじめとするステークホルダーの方々から、人権を含めたさまざまな相談や苦情を受け付けるための体制を整えています。

当社グループが提供する商品・サービスに関し、人権に対して負の影響を与える事象が生じていることが明らかになった場合には、課題を集約し、適切に対応し、その救済に取り組みます。

コールセンター等の詳細 ▶P133

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、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資料編P28参照）。

ERMをベースとした経営戦略の策定

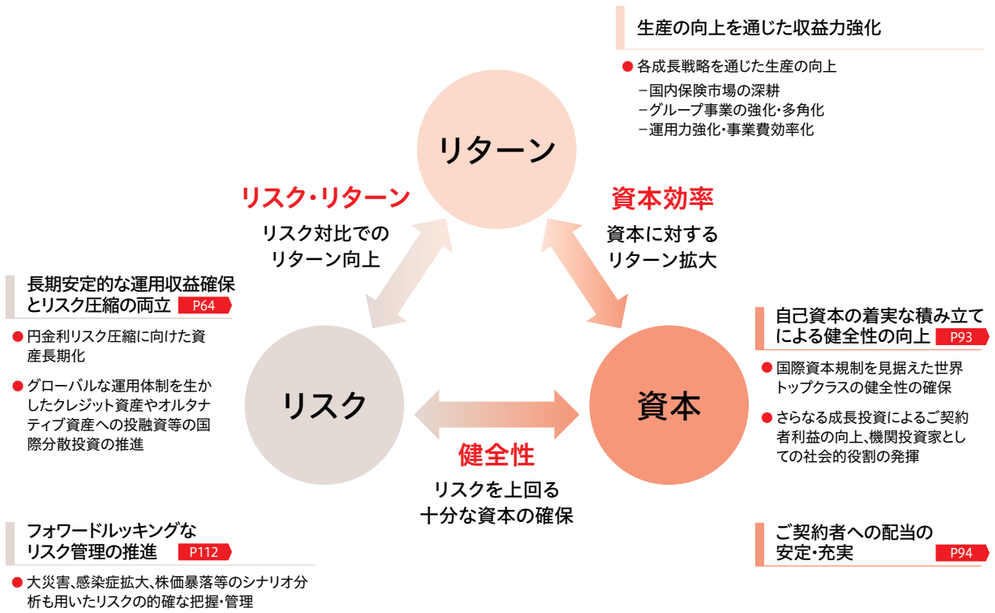
当社では、経営体力としての資本をどの程度備え、どのようにリスクを取ってリターンを上げるかの方向性を表すリスク選好を定めています。

資本の範囲内で各種リスクを引き受けるといった、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いきます。



自己資本の強化

■ 自己資本の推移・着実な強化について

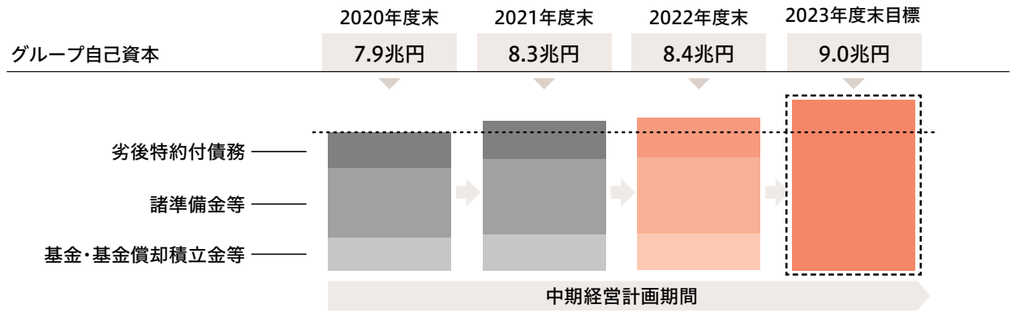
当社は、貸借対照表の純資産の部に計上されている基金・基金償却積立金[*1]や財務基盤積立金[*2]等に、負債の部に計上されている危険準備金・価格変動準備金等および劣後特約付債務（劣後債務）をあわせた額を自己資本として位置付けています。

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た基金・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。

自己資本強化の目的

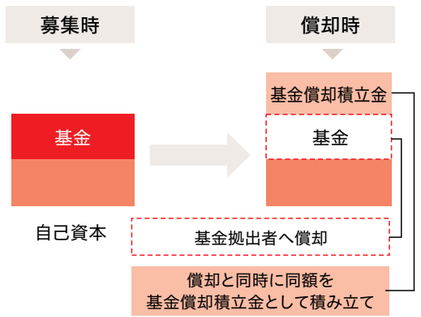
- **世界トップクラスの健全性の確保**
- **さらなる成長投資によるご契約者利益の向上**
- **機関投資家としての社会的役割の発揮**

＊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利金返済が、他の一般債権者に対する債務の返済やお客様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利金返済が、他の一般債権者に対する債務の返済やお客様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。

ご契約者配当

2022年度決算に基づく2023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。

2022年度決算では、新型コロナウイルス感染症に係る給付金の支払い増加により危険差益は大幅に減少し、運用収支等の利回りは低下したものの、安定配当の観点から、危険差益配当と利差益配当はともに据え置きとしました。

お客様配当性向【2022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。

● 2022年度

$$\frac{\text{配当準備金繰入額等}}{\text{修正当期純剰余}} = 73\%$$

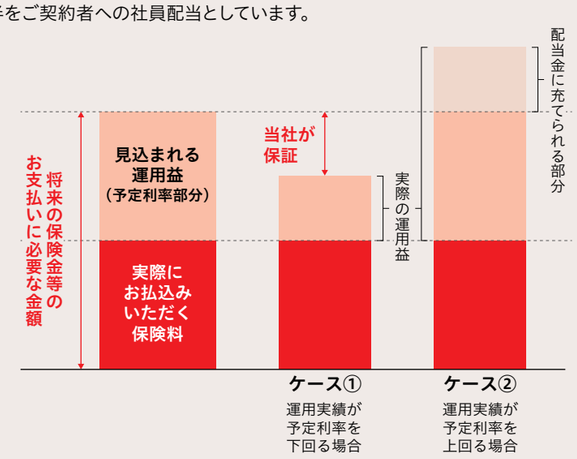
相互会社における社員配当

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。生命保険は大きくわけると、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、予定と実際と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」(P60参照)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、仲間に万が一のことがあったときは、その中からまとまっ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。

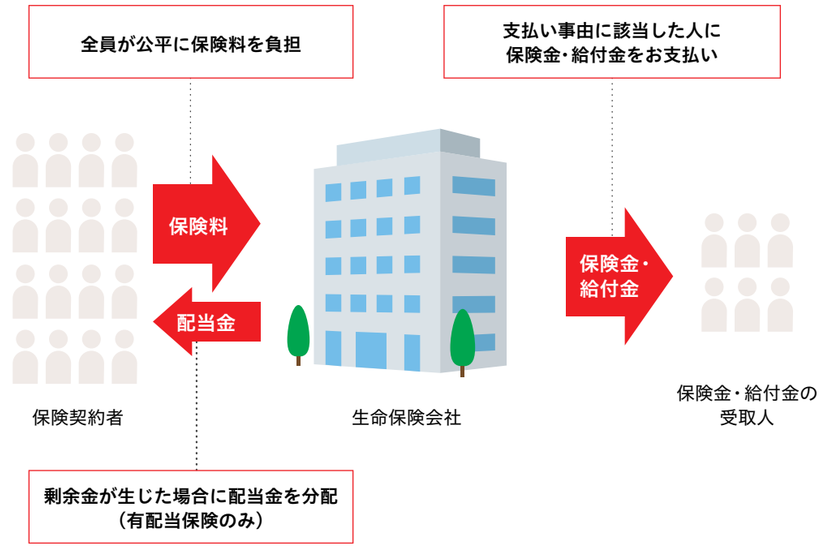
現代の生活は、さまざまなリスクがあります。病気やケガ、死亡など、いつ誰の身に起こるか分かりません。こうした生活のさまざまなリスクが現実となった場合、入院費や治療費、家族の生活費や子どもの養育費など、まとまったお金が必要となることがあります。

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、まとまっ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】



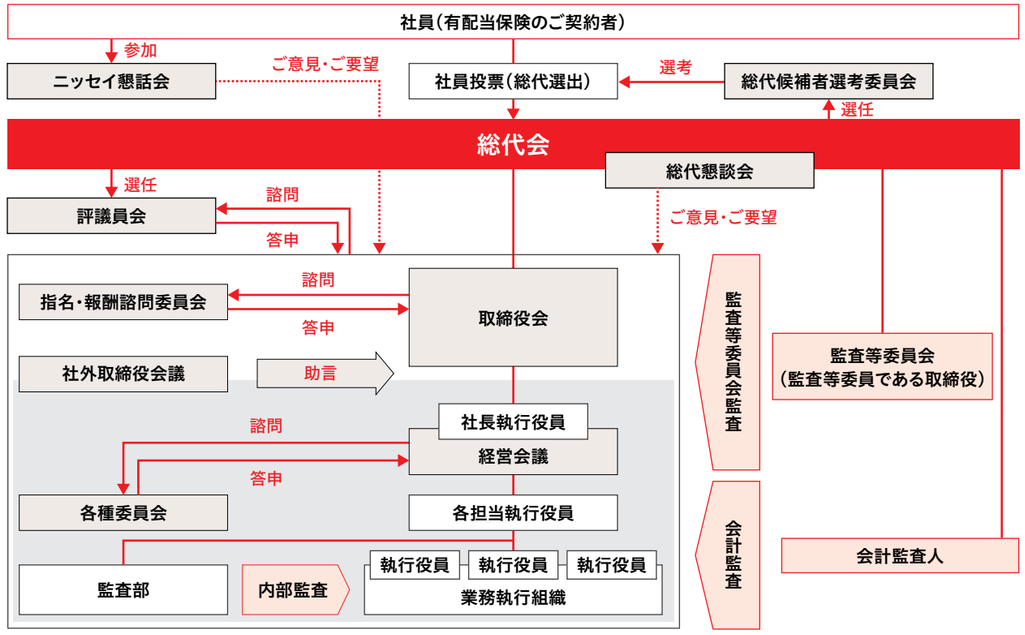
コーポレートガバナンス

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。

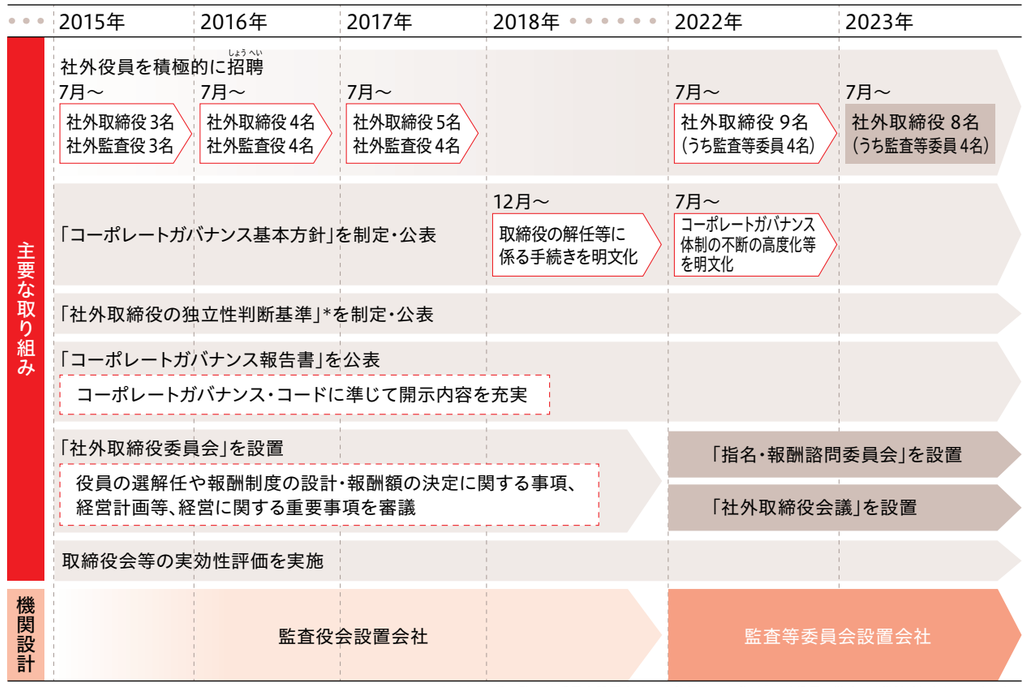
【相互会社運営・コーポレートガバナンス体制図】



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）、社外取締役を中心とする委員会の設置、「コーポレートガバナンス基本方針」の制定、監査等委員会設置会社への移行等、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。

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いきます。



＊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。

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き、有配当保険のご契約者が保険加入と同時に会社の構成員である「社員」となる社団法人です。

当社は、相互会社の会社形態をとっています。

当社が相互会社という会社形態をとる具体的な理由は、次の二点です。

- ご契約者の利益を優先し最大化するという経営方針に、相互会社の剰余金分配の仕組み（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るからです。

なお、株式会社とよく比較されるポイントである「資本調達の自由度」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、2022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、決算説明会および当社ホームページを通じた情報発信等に努めています。

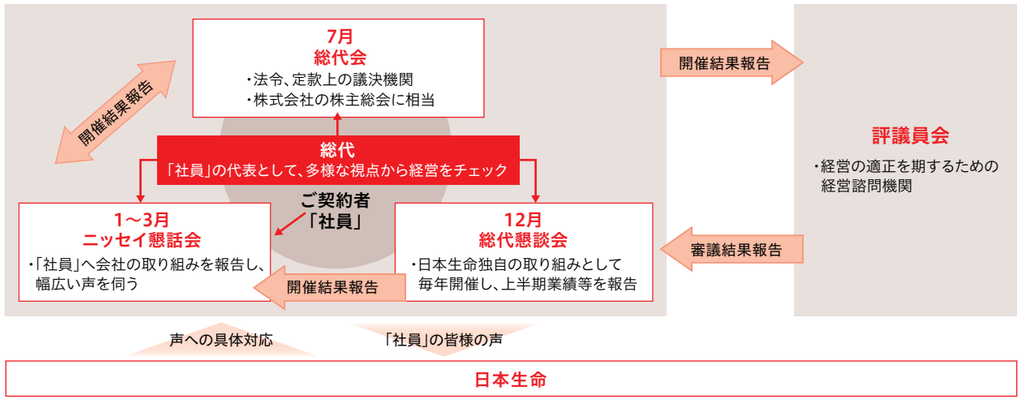
保険会社における相互会社と株式会社の主な相違点

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

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（有配当保険のご契約者）」の皆様の声に基づく経営】



総代会

項目		内容
概要・参加者		株式会社における株主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（定員200名）により構成されます。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）の審議と決議を行うとともに、幅広いご意見・ご要望を伺います。 総代の選考方法等 ▶P124
直近の開催状況	開催日	第76回定時総代会は2023年7月4日に開催
	主な議題	2022年度決算、経営課題への取り組み、評議員会諮問事項、ニッセイ懇話会開催結果　等
	主なご意見	・政府目標の『女性役員比率３０％』を踏まえた今後の対応方針 ・定着率改善やコンサルティング力強化に向けた営業職員の育成 ・人工知能（ＡＩ）の活用状況と今後の活用 ・結婚・出産・子育てに関する商品や活動および従業員への支援 ・自治体との連携協定やスポーツ等を通じた地域活性化　等 ※第76回定時総代会当日の議事進行の映像や議事録等は右記より当社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月に当社の支社等の店頭に掲示するポスターや当社ホームページにてお知らせしています。

総代懇談会

項目		内容
概要・参加者		総代による経営チェック態勢をより充実させるため、総代が参加し、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。
直近の開催状況	開催日	2022年12月2日に開催
	主な議題	2022年度上半期業績、経営課題への取り組み（新型コロナウイルス感染症への対応、人的資本の強化　等）
	主なご意見	・コロナ禍での営業職員教育や働き方改革 ・地政学リスクやインフレの進行等を踏まえた資産運用の方針 ・地域貢献や環境保全等のサステナビリティ経営への取り組み　等 ※2022年度総代懇談会当日の議事進行の映像や議事録等は右記より当社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/

ニッセイ懇話会

項目		内容
概要・参加者		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・ご要望とその対応は総代会や評議員会に報告するとともに、総代や当社役員も多数出席し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を続けています。
直近の開催状況	開催日	2022年度は2023年1月～3月にかけて全国の支社等で開催
	主な議題	2022年度上半期業績、お客様の声に基づく改善取り組み　等
	主なご意見・ご要望と当社の対応	＜2022年度ニッセイ懇話会でいただいた主なご意見・ご要望＞ ・営業職員の活動・育成 ・若年層や高齢者等向けの商品・サービス ・新型コロナウイルス感染症による支払い　等 ※2022年度ニッセイ懇話会開催結果、および主なご意見・ご要望と当社の対応は右記より当社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/ なお、2021年度ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望6,277件のうち、高評価や単純質問等を除く対応が必要と思われる声866件中、499件［58%］の対応が完了しており、266件［31%］は中長期的に対応を検討してまいります。 ※［ ］内は対応が必要と思われる声に占める割合です。

評議員会

項目		内容
概要・参加者		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。
直近の開催状況	開催日	2022年5月25日、2022年11月24日、2023年3月2日に開催
	主な議題	決算、経営課題への取り組み（「中期経営計画」の進捗状況、2023年度の重点取り組み　等）
	主なご意見	・新型コロナウイルス感染症の影響と対応 ・環境変化等を踏まえたさまざまなリスクへの対応 ・海外事業の現状・今後の取り組み方針　等

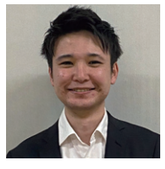
NISSAY VOICE

相互会社としてのお客様の声に基づく経営に貢献したい

私が所属する企画総務部では、相互会社ガバナンスの一環として総代会や総代懇談会、ニッセイ懇話会、評議員会の企画・運営等を行っています。

このうち、私は、毎年全国の支社等で開催しているニッセイ懇話会の企画や各支社の運営サポート等を担当しています。これは広く全国各地のご契約者に当社の事業活動をご説明し、経営全般や商品・サービス等に関するご意見・ご要望をお伺いする場であり、総代にも地域のご契約者との橋渡し役としてご出席いただく等、相互会社ならではの重要な取り組みと位置付けております。いわば「地域版の総代会」とも言えるものです。

今後も、より幅広いお客様から多くのご意見・ご要望をいただくべく、実際にご参加いただいたご契約者・総代や全国で開催を担う支社、出席した役員等の声も踏まえ、ニッセイ懇話会をさらに活性化できるよう工夫を重ねてまいります。



企画総務部
大坂 竜矢

社外取締役対談



取締役

冨田 哲郎

略歴
1951年 10月 10日生
2008年 6月 東日本旅客鉄道(株)
代表取締役副社長
事業創造本部長
2009年 6月 同社代表取締役副社長
総合企画本部長
2012年 4月 同社代表取締役社長
総合企画本部長
2012年 6月 同社代表取締役社長
2018年 4月 同社取締役会長(現)
2020年 7月 当社取締役(現)

取締役(監査等委員)

佐藤 良二

略歴
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)

Q1 中期経営計画において、事業運営の根幹として位置付けている「サステナビリティ経営」のさらなる推進に向け、持続可能な社会の実現のために日本生命が果たすべき役割について、どのようにお考えでしょうか。

A お客様の期待に応えることが、第一義。全国にネットワークを持つ強みを活かし、地域社会の活性化についても、推進してほしい。

佐藤 日本生命には、生命保険会社としての役割と、機関投資家としての役割があると思います。例えば、環境問題について言えば、前者は、社用車のEV化や節電、ペーパーレスの推進等の一層の努力が必要であり、後者は、投融資先との対話を通して脱炭素などを進めるように推奨する役割を担っていると思います。

冨田 まず、生命保険会社としての役割として、日本生命が活力ある経営を続け、お客様のご期待に応えていくことが大事だと思います。特に、少子化や低金利の長期化などといった難しい環境の中で、生命保険会社としての使命をどのように果たしていくかが重要です。

そのためには、長い日本生命の歴史の中で築いてきた、お客様からの信頼を大切にしなければなりません。日本生命は、お客様一人ひとりの人生に寄り添う気持ちを持った営業職員に支えられている会社であり、このような営業職員のフェイス・トゥ・フェイスを中心とした活動をさらに充実させるための取り組みが必要だと思います。あわせて、時代の変化に合わせた商品づくりのため、お客様が何を求めているのかについてさらに議論を深めることも重要です。日本の将来のため、特に、子育て世代をはじめとする若い方々に希望を持っていただけるような働きができたら良いと思います。

次に、機関投資家としての役割については、日本生命は日本最大級の機関投資家ですから、日本の社会経済がサステナブルになるために何が必要かという視点に立って、ぜひ、大所高所から議論をしてもらいたいです。

佐藤 日本生命が、47都道府県の自治体と連携を取る形で地域社会の活性化を進めているのは、良い取り組みだと思っています。今後もさらに地域社会の活性化をリードしてもらいたいです。地域社会は部分的には活性化していますが、日本全体でみると非常に難しい課題です。地方自治体に加え、インフラ企業、そして金融機関である銀行や生命保険会社が核になり、地域社会を活性化していくことが大切です。特に、日本生命は、全国に広がるネットワークを持っているので、ぜひ、それを活かして推進してほしいと思います。

冨田 全く大賛成です。地域社会の活性化に限らず、持続可能な社会の実現に向け、日本生命の従業員の活力を活かしていくことが非常に大事だと思います。

Q2 中期経営計画において、もう一つの事業運営の根幹として位置付けている「お客様本位の業務運営」のさらなる推進に向け、何が重要であるとお考えでしょうか。

A 従業員の創意工夫を活かした企業経営を進めることが、お客様本位の業務運営につながる。

冨田 日本企業の経営の良き原点は、「人」を中心に据えて経営を考えるところにあると思います。「人」にはさまざまな概念があり、お客様、従業員、取引先等、企業活動を取り巻くステークホルダー全てが「人」にあたります。だからこそ、お客様本位の業務運営を進めるにあたって、「人」への投資、つまり賃金を上げるだけではなく、「人」の力をさらに引き出し、伸ばし、活かし、そして従業員の活躍のフィールドを広げていくこと、また、これらによって従業員のエンゲージメントを高めることが非常に大事だと思います。

従業員の創意工夫を活かした企業経営を進めることが、究極的には、お客様本位の業務運営やサービスにつながると思います。

佐藤 生命保険は長期にわたる商品である点が非常に特徴的であり、お客様本位という観点からは、コンサルティングがますます大事になってくるのではないでしょうか。

あくまでもお客様の利益を第一に考えてコンサルティングし、また、アフターケアを丁寧に行い、保障責任を全うすることが、お客様本位の業務運営の根本だと思います。



Q3 日本生命が今後、価値創造を通じてさらなる成長を図るうえで、注力していくべきこと、またその実現に向けた課題について、どのようにお考えでしょうか。

A 資産形成ニーズなど、社会課題に対応する商品やサービスを生み出すことが新しい価値創造につながる。加えて、日本最大級の機関投資家として、企業の長期的な価値創造を促すような対話を行っていくことが重要。

佐藤 昨年度、支社や営業部を視察し、営業現場の職員から、ここ数年のコロナ禍において特に職域活動が困難であったことなどを聞き、営業職員チャネルにおける職域活動の重要性を改めて認識しました。コロナ禍からの脱却に伴い、営業活動の量と質を一層高めることにより、お客様への価値を提供しつつ、日本生命として成長を図ってもらいたいと思います。

また、資産運用の観点からは、お客様に対する保障責任を全うすべく、長期的な視点から資産を運用することが最も重要です。短期的な利益にこだわる必要がない点は資産運用において強みであり、この強みを活かした資産運用を行ってほしいと思います。

冨田 日本生命は、日本最大級の機関投資家ですから、日本社会や経済を活性化し、成長力と活力あるものとするために、エンゲージメント、つまり投資先企業との対話の中で、DXやGXに向けた投融資の促進や、「人」を大切にする経営の重要性について丁寧に対話することが非常に重要になると思っています。

また、今までの日本企業は、どちらかというと、短期的な視点で利益を求めてきた傾向があると思います。この状況を打開し、企業の長期的な成長を実現するための新しいコーポレートガバナンスを主体的に創っていくこと、そのような企業経営を促すことが、日本生命の非常に大きな役割になってきていると思います。

佐藤 生命保険は、万が一のときの保障のためだけのものではありません。個人が将来に向けた資産形成をしっかりと行わなければならない社会環境において、生命保険は資産形成の有用な手段の一つだと思っています。このような観点からも、お客様へのコンサルティングを強化することで、日本生命の価値創造にもつながるのではないでしょうか。

冨田 加えて、私は、約1,480万名いらっしゃる日本生命のお客様の中で、ネットワークが作れないだろうか、と考えています。日本では核家族や単独世帯が増加していますので、子育て世代の方からご高齢の方まで、日々の生活において孤独を感じていらっしゃる方も少なくないのではないでしょうか。日本生命として、そのような方々のネットワーク構築に力を注ぎ、人生の幸せに寄与することも、新しい価値創造の1つではないかと常々思っています。

Q4 当社が今後さらに人的資本の強化を推進していくにあたり、人材の確保や育成等、どのような取り組みが必要であるとお考えでしょうか。

A 人的資本の強化は、企業経営の根幹。働きがいの向上を通じた企業価値の向上に加え、DXなど専門領域の人材育成も大切。

冨田 人的資本の強化は企業経営の根幹となるテーマです。これには、内的な観点と外的な観点があると思います。

まず、内的な観点としては、先ほど申しあげた「人」を大切にする経営です。従業員が日々考えていることを経営に活かすためには、トップダウン型の経営のみでは限界があるため、これからはトップダウン型とボトムアップ型を融合させた経営が必要です。そのためには、兼務や公募制の異動等により仕事や経験の幅を広げ、従業員の持っている力を引き出し、伸ばし、活かせるチャンスを提供することが大切だと思います。加えて、ジョブ型雇用の推進や裁量労働制、テレワークなどの時間と場所にとらわれない働き方の浸透も大事です。

次に、外的な観点としては、他業界との連携です。特に、DX時代においては、デジタルを活用することにより、提供できる商品や価値の幅が非常に広がると思います。例えば、現在、営業職員もデジタルツールを活用してお客様との関係を深めていますが、これが広がることで、さまざまなデータベースができ、そこからお客様が求めているものが見え、それにかなう新しい商品をつくる、といった広がりが生まれます。そのためには、DX人材が必要であり、社内はもちろん、スタートアップ企業等と連携していくことが、非常に大事です。他業界との連携を広めることが、日本生命で働く従業員の力を倍増させる道になると思います。

佐藤 そのとおりですね。多様性や専門性を意識して、人を採用し、育てることが大事だと思います。

私も、従業員の働きがいを向上させることが大きなテーマだと思っています。自分が成長すると、それが会社の成長となり、それが社会への貢献としてつながっていく。そこに向けて従業員自身が意思をもって取り組んでいくというのが大事で、企業理念やパーパスも、それを浸透させるツールだと思います。

日本生命も、立派な経営基本理念を持っているので、それをエンゲージメントや企業価値の向上、そして社会への貢献につなげていくことが重要です。

Q5 社外取締役の立場で、日本生命のコーポレートガバナンス体制について気付いた点や認識された課題があれば、お聞かせください。

A 相互会社は、お客様を第一のステークホルダーとしている点で、コーポレートガバナンスの手本になる。社外取締役としては、経営陣の業務執行の監督に加え、経営陣が適正なリスクをとり、成長投資をするためのサポートをしていきたい。

佐藤 生命保険事業は長期にわたる保障を提供しているため、相互会社形態が向いていると思います。相互会社は、いわゆるステークホルダー型で、さまざまな利害関係を調整しながら経営していくスタイルだと考えています。私は社外役員に就任して8年目になりますが、総代会では、大変オープンで活発な議論がなされています。透明性をもって公正に総代が選ばれているため、ガバナンスが効いていると言えます。さらに、昨年、監査等委員会設置会社に移行したことをきっかけに、監督と執行の分担をよりクリアにすることを志向しており、より進化したスタイルになっていると感じています。社外取締役の役割は、経営陣の業務執行を監督することに加え、適正なリスクをとり、成長投資をするために経営陣をサポートしていくことだと思っています。

冨田 同感です。私は、社外役員に就任して4年目になりますが、感じるのは、とにかく、日本生命はガバナンスがしっかり効いている会社だということです。株式会社では、アクティビストの株主も存在し、ガバナンスを効かせるうえでのバランスが難しいと思いますが、相互会社である日本生命では、総代会や総代懇談会の場で、双方向での建設的な対話がなされており、役員も大変真摯に総代方のご質問に答えています。そこにコーポレートガバナンスの基本があるように感じています。

加えて、大切なのは執行の中身です。会社の持っているパーパスや理念の実現に向けて、どのような戦略を立案し、当該戦略に基づき具体的な方策を策定しているか、そして、必要なリスクテイクをしているのかどうか、これらを監督することが社外取締役の役割であり、コーポレートガバナンスの要点だと思います。コーポレートガバナンス体制は、企業経営者が主体的かつ自律的に決めていくものですから、そのことを常に忘れないでほしいと思います。



コーポレートガバナンス体制の考え方

当社は、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」*を定めています。

*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社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

当社は、総代会が選任する取締役の監督機能と、お客様と接する執行機能とが協働していくこと、また、取締役会から独立した監査等委員会が監査・監督を担うことが重要であると考えているため、監査等委員会設置会社を選択しています。加えて、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。

また、迅速かつ果断な業務執行を実現するために、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。

取締役会等の状況

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、主に以下の任務を遂行します。 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し、もって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、客観的な立場から前掲の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 8名を含む21名の取締役で構成しています*3。 独立社外取締役 38.1%*4
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を経て取締役会が候補者を決定し、総代会の決議により取締役（監査等委員である者を除く。本項において以下同じ）を選任します。 また、代表取締役および役付取締役は、取締役の中から、経験、実績、見識および人格等を総合的に勘案し、指名・報酬諮問委員会における審議を経て取締役会が決定しています。
2022年度の活動状況	・開催回数　13回 ・全構成員の出席率　99.3%、社外取締役の出席率　98.3%
2022年度の主な議題	・新型コロナウイルス感染症による支払増加を踏まえた対応の方向性 ・レゾリューション・ライフの資本構成変更への対応および戦略投資家としての参画可否に関する方針 ・2022年度経営計画の取組状況の確認（グループ経営・サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営を含む）　等

*1 より具体的な構成の考え方を、P110に掲載しています。
*2「社外取締役の独立性判断基準」は、当社ホームページにてご覧いただけます。
*3 2023年7月4日現在の取締役の一覧を、P108～109に掲載しています。
*4 2023年7月4日現在
*5 取締役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8条第1項および第21条第1項に定めています。

■ 取締役会の実効性評価

これまでの実効性評価で見られた課題を踏まえて、監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の規模・構成や、議題の見直し、運営の工夫等を行っています。

＜実施概要＞

・全取締役を対象に、質問票による意見収集
—質問項目の概要は右記のとおり
—各項目で5段階評価や自由記入欄による意見収集を実施

・社外取締役と社長の1対1での意見交換
—2022年度は社外取締役3名を対象に、各回60分程度で実施
—意見交換テーマは、当社経営全般・コーポレートガバナンスについて

【質問項目】
・取締役会の構成に関する項目
・取締役会運営・事前説明に関する項目
・取締役会の役割・機能に関する項目
・指名・報酬諮問委員会に関する項目
・社外取締役会議に関する項目

2021年度結果

主な評価	主な課題
・経営計画の進捗状況に関しては、各部門の取り組み状況や課題等が分かりやすく説明されたうえで審議されている。 ・社外取締役委員会ではコーポレートガバナンス体制高度化やESG投融資取組、商品戦略等について活発な議論がされている。	・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が期待される。 ・資料、説明、案件数および案件ごとの審議時間等の取締役会運営については、前年度から改善が図られているものの、審議の充実化の観点から、引き続き改善取組が求められる。 ・グループ経営や、サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営等について、さらに審議を深めていくことが期待される。

2022年度の主な対応状況

＜女性役員のさらなる選任をはじめとした取締役会構成の多様化について＞
・指名・報酬諮問委員会にて女性や企業経営等の経験を有する候補者層の充実化の方向性を確認

＜審議の充実化に向けた取締役会運営等の改善について＞
・取締役会での戦略議論・監督のための審議時間確保に向けて、付議案件の絞り込みを実施
・資料全体を1枚にまとめたサマリーによる説明の簡潔化、議論・確認すべきポイントの明確化等により、メリハリある運営を実施
・社外取締役に対し、取締役会以外での情報提供・現場視察の機会の充実化

＜グループ経営やサステナビリティ経営・お客様本位の業務運営等の深度ある議論について＞
・グループ経営については、決議に先立ち「協議事項」として付議すること等により審議を充実化
・サステナビリティ経営・お客様本位の業務運営について、付議回数の増加等により審議を充実化

2022年度結果

主な評価	主な課題
・取締役会の資料、説明、案件数および案件ごとの審議時間等の取締役会運営について、コーポレートガバナンス体制高度化により改善が図られている。 ・指名・報酬諮問委員会では、十分な根拠に基づいて説明・審議がされている。	・取締役会構成について、多様な経歴・見識を有する取締役が選任され適切な規模・構成となっているが、女性役員の選任をはじめとした一層の多様化が期待される。 ・経営計画の進捗状況に関する審議について、外部環境の変化等の情報を踏まえ、中長期的な視点での審議を深めていくことが期待される。 ・社外取締役会議では、活発な議論がされているが、さらなる活発化のための取り組みが期待される。

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。本項において以下同じ）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、その結果を取締役会に答申します。また、監査等委員会がその監督に係る任務を適切に遂行するため、取締役の選解任・報酬等に関し、監査等委員会に必要な報告を行います。
構成	社外取締役ならびに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4名ならびに会長および社長で構成しています*。 独立社外取締役 66.7%*
2022年度の活動状況	・開催回数 4回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2022年度の主な議題	・今後の役員選任の方向性・役員候補者層の確認 ・役員報酬水準・制度の方向性　等

＊2023年7月4日時点

社外取締役会議

項目	内容
任務	当社の中長期の経営方針その他経営に関する重要事項について審議します。
構成	全ての社外取締役ならびに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8名ならびに会長および社長で構成しています*。 独立社外取締役 80.0%*
2022年度の活動状況	・開催回数 6回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2022年度の主な議題	・当社グループにおける重要なリスク（トップリスク） ・人的資本強化に向けた今後の方向性 ・2023年度経営計画の方向性　等

＊2023年7月4日時点

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*1。 独立社外取締役 80.0%*2
選任	選定基準*3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。
2022年度の活動状況	・開催回数　13回*4 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2022年度の主な議題	・監査等方針・監査等計画の策定 ・内部統制部門からの報告 ・重点監査項目にかかる報告（グループ経営管理態勢高度化に向けた取組状況について）　等

■ 監査等委員会監査の状況

監査等委員会監査においては、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います。

具体的には、2022年度においては、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、内部監査部門および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、監査を行いました。

＜2022年度の重点監査項目＞

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**

なお、監査上の主要な検討事項*5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。

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・提言を行うこと等に加えて、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*2）を配置するとともに、監査等委員会室（14名*2）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。

＊1 2023年7月4日時点の監査等委員の一覧を、P109に掲載しています。
＊2 2023年3月末現在
＊3 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。
＊4 2022年7月に監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、監査役会および監査等委員会の開催回数を合算しており、その内訳は監査役会3回、監査等委員会10回です。
＊5「監査上の主要な検討事項」は、資料編P142「独立監査人の監査報告書」に掲載しています。

取締役一覧（2023年7月4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）



三笠 裕司
みかさ ゆうじ

代表取締役副社長執行役員
［管掌］本店
［担当］大阪・関西万博推進部、コンプライアンス統括部、
　　リスク管理統括部、監査部（大阪・関西万博推進部、
　　コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、
　　海外事業管理部に対する監査以外）、
　　海外事業管理部
1963年　9月　7日生
1986年　4月　当社入社
2013年　3月　執行役員
2017年　3月　常務執行役員
2017年　7月　取締役常務執行役員
2020年　3月　取締役専務執行役員
2022年　3月　取締役副社長執行役員
2023年　3月　代表取締役副社長執行役員（現）



藤本 宣人
ふじもと のぶと

代表取締役副社長執行役員
［統括］資産運用部門
［担当］財務企画部
1962年　10月　27日生
1987年　4月　当社入社
2014年　3月　執行役員
2017年　7月　取締役執行役員
2018年　3月　取締役常務執行役員
2021年　3月　取締役専務執行役員
2023年　3月　代表取締役副社長執行役員（現）



朝日 智司
あさひ さとし

代表取締役副社長執行役員
［管掌］代理店営業本部
［担当］首都圏営業本部、東海営業本部、
　　近畿営業本部、都心職域特別本部、
　　営業教育部、業務部、損保業務部、
　　ネットワーク業務部、法人職域業務部
［委嘱］都心職域特別本部長
　　兼　地域総括部長
　　兼　人材育成推進本部長
　　兼　損保業務推進本部長
1963年　6月　29日生
1987年　4月　当社入社
2014年　3月　執行役員
2017年　7月　取締役執行役員
2018年　3月　取締役常務執行役員
2021年　3月　取締役専務執行役員
2023年　3月　代表取締役副社長執行役員（現）



大野 英樹
おおの ひでき

取締役専務執行役員
［管掌］金融法人本部
［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
1965年　6月　14日生
1988年　4月　当社入社
2016年　3月　執行役員
2020年　3月　常務執行役員
2023年　3月　専務執行役員
2023年　7月　取締役専務執行役員（現）



赤堀 直樹
あかほり なおき

取締役常務執行役員
［担当］代理店営業本部、金融法人本部、
　　ヘルスケア事業部、商品開発部、営業企画部、
　　営業勤労部、金融法人・代理店企画部、
　　代理店業務部、金融法人業務部
［副担当］DX戦略企画部
1964年　8月　13日生
1988年　4月　当社入社
2017年　3月　執行役員
2020年　7月　取締役執行役員
2021年　3月　取締役常務執行役員（現）



佐藤 和夫
さとう かずお

取締役常務執行役員
［担当］総合企画部、グループ事業推進部、広報部、
　　調査部、本店企画広報部、DX戦略企画部、
　　主計部、法務部、監査部（大阪・関西万博推進部、
　　コンプライアンス統括部、リスク管理統括部、
　　海外事業管理部に対する監査）
1966年　2月　16日生
1989年　4月　当社入社
2017年　3月　執行役員
2020年　7月　取締役執行役員
2021年　3月　取締役常務執行役員（現）



岸淵 和也
きしぶち かずや

取締役常務執行役員
［担当］IT統括部、IT推進部、お客様サービス本部
［副担当］DX戦略企画部
［委嘱］お客様サービス本部長
1967年　2月　6日生
1989年　4月　当社入社
2017年　3月　執行役員
2021年　3月　常務執行役員
2022年　7月　取締役常務執行役員（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、
　　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）



牛島 信
うしじま しん

取締役
1949年　9月　30日生
1977年　4月　東京地方検察庁検事
1978年　4月　広島地方検察庁検事
1979年　4月　弁護士（現）
2007年　7月　当社取締役（現）



冨田 哲郎
とみた てつろう

取締役
1951年　10月　10日生
2008年　6月　東日本旅客鉄道（株）
　　代表取締役副社長
　　事業創造本部長
2009年　6月　同社代表取締役副社長
　　総合企画本部長
2012年　4月　同社代表取締役社長
　　総合企画本部長
2012年　6月　同社代表取締役社長
2018年　4月　同社取締役会長（現）
2020年　7月　当社取締役（現）



中村 吉隆
なかむら よしたか

取締役常務執行役員
［担当］秘書部、関連事業部、人事企画部、人材開発部、
　　人事部、総務部、健康経営推進部
［委嘱］健康経営推進本部長
1969年　2月　26日生
1991年　4月　当社入社
2019年　3月　執行役員
2023年　3月　常務執行役員
2023年　7月　取締役常務執行役員（現）



三浦 惺
みうら さとし

取締役
1944年　4月　3日生
2002年　6月　東日本電信電話（株）
　　代表取締役社長
2005年　6月　日本電信電話（株）
　　代表取締役副社長
　　中期経営戦略推進室長
2007年　6月　同社代表取締役社長
2012年　6月　同社取締役会長
2017年　7月　当社取締役（現）
2018年　6月　日本電信電話（株）特別顧問（現）



濱田 純一
はまだ じゅんいち

取締役
1950年　3月　14日生
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）

■ 取締役（監査等委員）



松永 陽介
まつなが ようすけ

取締役（監査等委員）
1961年　5月　16日生
1985年　4月　当社入社
2012年　3月　執行役員
2016年　3月　常務執行役員
2016年　7月　取締役常務執行役員
2019年　3月　取締役専務執行役員
2021年　3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
2023年　3月　取締役
2023年　7月　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）



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）



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）



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）

（注）1. 牛島 信氏、三浦 惺氏、冨田 哲郎氏、濱田 純一氏、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。
2. 松永 陽介氏は、常勤の監査等委員です。

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も踏まえ、経営企画、資源管理、リスク管理、コンプライアンス、内部監査等を担当する者を取締役として選任しています。加えて、取締役会全体としての多様性確保についても考慮しています。

また、変化を捉えた戦略議論および監督機能の発揮のために取締役に必要な経験・見識等を、「コーポレートガバナンス基本方針」*第8条第1項および第21条第1項に定めており、2023年7月4日時点での取締役の経験・見識等の組み合わせは以下の表のとおりです。

*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社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

		企業経営	学識経験	法務・コンプライアンス・リスク管理	財務・会計	IT・デジタル	グローバル・金融	生命保険事業
取締役	筒井 義信	✓	当社の業務全般に深く精通し、当社の経営管理を適切に遂行する能力を有しています（当社経営において必要な経験・見識等は、右記「生命保険事業」に包含しています）					✓
	清水 博	✓						✓
	三笠 裕司	✓						✓
	藤本 宣人	✓						✓
	朝日 智司	✓						✓
	大野 英樹							✓
	赤堀 直樹							✓
	佐藤 和夫							✓
	岸淵 和也							✓
	大澤 晶子							✓
	木村 稔							✓
	中村 吉隆							✓
	牛島 信 社外			✓				
	三浦 惺 社外	✓				✓	✓	
	冨田 哲郎 社外	✓						
	濱田 純一 社外		✓					
取締役（監査等委員）	松永 陽介	✓	当社の業務全般に深く精通し、当社の取締役の職務の執行の監査を適切に遂行する能力を有しています（当社経営において必要な経験・見識等は、右記「生命保険事業」に包含しています）					✓
	今井 敬 社外	✓					✓	
	豊泉 貫太郎 社外			✓				
	但木 敬一 社外			✓				
	佐藤 良二 社外			✓	✓		✓	

2022年度　取締役会等への出席状況

		取締役会	指名・報酬諮問委員会*1	社外取締役会議*1	監査等委員会*2
取締役	筒井 義信	13回／13回	4回／4回	6回／6回	—
	清水 博	13回／13回	4回／4回	6回／6回	—
	三笠 裕司	13回／13回	—	—	—
	藤本 宣人	13回／13回	—	—	—
	朝日 智司	13回／13回	—	—	—
	大野 英樹*3	—	—	—	—
	赤堀 直樹	13回／13回	—	—	—
	佐藤 和夫	13回／13回	—	—	—
	岸淵 和也*4	11回／11回	—	—	—
	大澤 晶子	13回／13回	—	—	—
	木村 稔*4	11回／11回	—	—	—
	中村 吉隆*3	—	—	—	—
	牛島 信 社外	13回／13回	4回／4回	6回／6回	—
	三浦 惺 社外	13回／13回	4回／4回	6回／6回	—
	冨田 哲郎 社外	12回／13回	4回／4回	6回／6回	—
	濱田 純一 社外	12回／13回	4回／4回	6回／6回	—
取締役（監査等委員）	松永 陽介*5	13回／13回	—	—	—
	今井 敬 社外	13回／13回	—	6回／6回	13回／13回
	豊泉 貫太郎 社外	13回／13回	—	6回／6回	13回／13回
	但木 敬一 社外	13回／13回	—	6回／6回	13回／13回
	佐藤 良二 社外	13回／13回	—	6回／6回	13回／13回

*1 2022年7月に監査等委員会設置会社へ移行したことに伴い、社外取締役委員会を指名・報酬諮問委員会および社外取締役会議に改組しており、両会議の前身である社外取締役委員会は2022年7月以前に1回開催しています。
*2 監査役会および監査等委員会の開催回数を合算しており、その内訳は監査役会3回、監査等委員会10回です。
*3 2023年7月4日に取締役に就任しています。
*4 2022年7月5日の取締役就任後に開催された取締役会を対象にしています。
*5 2023年7月4日に取締役を退任し、同日に監査等委員である取締役に就任しています。

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。

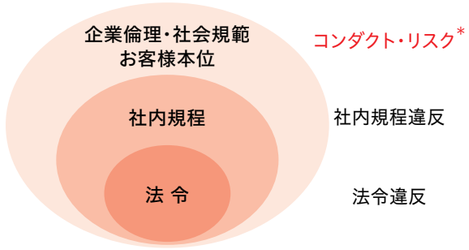
〈当方針で規定する各種体制（例）〉
- 経営管理体制
- 担当執行役員制による執行体制
- コンプライアンス推進体制
- 反社会的勢力への対応体制
- 内部通報体制
- リスク管理体制
- 危機管理体制
- 情報管理体制
- 財務報告の信頼性の確保のための体制
- 内部監査体制
- グループ会社管理体制

*「内部統制システムの基本方針」は当社ホームページにてご覧いただけます。
https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/governance/hoshin.html

コンプライアンス（法令等遵守）の推進

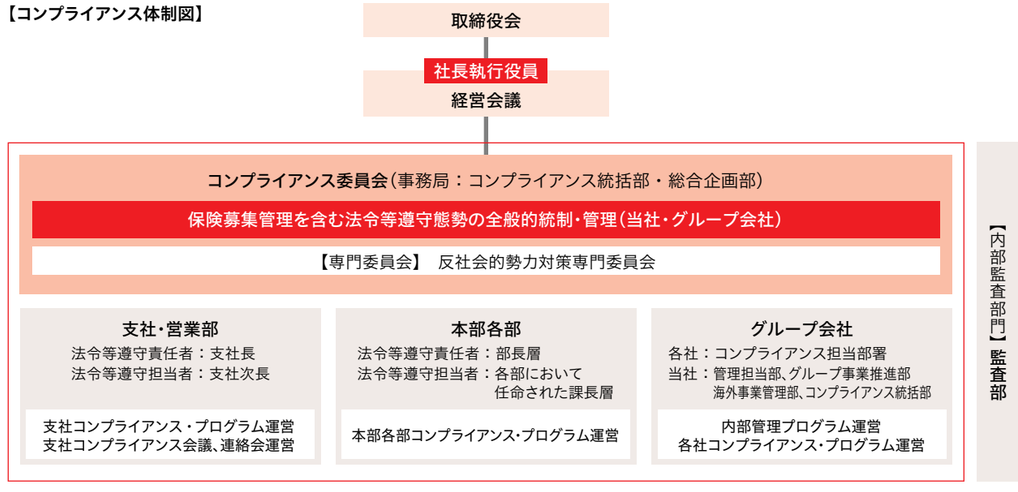
当社は、コンプライアンス（法令等遵守）とは、狭義の法令にとどまらず、あらゆる社会規範を遵守すること、そして、お客様・社会の信頼に応え、誠実に仕事をしていくことであると考えています。全役員・職員がコンプライアンスの担い手であり、コンプライアンスが業務遂行の前提であるという基本理念のもと、コンプライアンスの推進に取り組んでいます。

*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、社会規範にもとる行為、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や、内部通報制度を整備するなど、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（法令等遵守）の推進については資料編P27をご確認ください。

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、リスク管理体制の整備とその適切な運営に努めるとともに、その高度化に取り組んでいます。

リスク管理体制

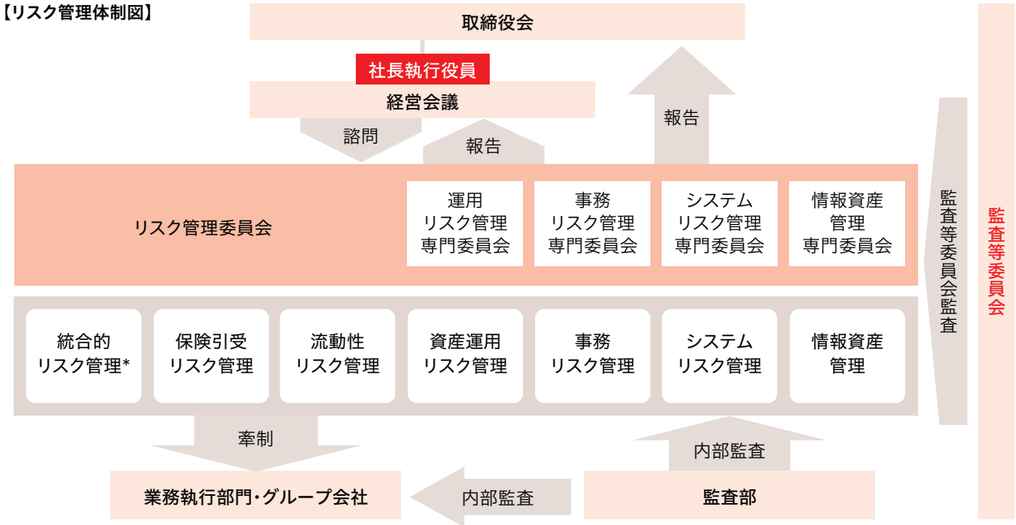
リスク管理にあたっては、「内部統制システムの基本方針」に定められたリスク管理体制に従い、経営会議の諮問機関であるリスク管理委員会およびその諮問機関である各専門委員会において、各種リスクの特性に応じた適切なリスク管理を行うとともに、各種リスクが全体として経営に及ぼす影響について、統合的な管理を行っています。

また、2022年度には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。

【リスク管理体制図】



＊ 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）。

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2023年4月時点で106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・体制を定めており、この中で、内部監査の目的・使命・独立性・権限および責任等を明記しています。

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。

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。

当社グループ会社・財団の概要

グループ会社の概要（2023年3月31日時点）

国内保険関連事業　14社

大樹生命

1927年3月に「三井生命保険株式会社」として発足した生命保険会社です。2015年12月に日本生命と経営統合し、2019年4月から商号を「大樹生命保険株式会社」に変更しています。今後も、商品・サービス等、さまざまな領域でグループ一体となって、多様化するお客様のニーズにお応えしていきます。

設立年	1947年*
従業員数	11,285名
保険料等収入	8,848億円
主な販売チャネル	営業職員
主な商品・サービス	保障セレクト保険等
出資比率	85%

＊（三井生命保険株式会社としての）創業年は1927年

ニッセイ・ウェルス生命

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。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いきます。

設立年	1947年*
従業員数	463名
保険料等収入	5,705億円
主な販売チャネル	金融機関窓口
主な商品・サービス	個人年金保険等
出資比率	100%

＊創業年は1907年

はなさく生命

お客様のニーズ多様化に柔軟かつ迅速にお応えするため、2019年4月に開業した生命保険会社です。代理店チャネルや郵送・インターネットを活用したダイレクトチャネルにおいて、競争力のある商品を機動的に提供しています。今後も、商品・サービスの拡充に取り組んでいきます。

設立年	2018年
従業員数	298名
保険料等収入	222億円
主な販売チャネル	代理店 ダイレクト（郵送・web）
主な商品・サービス	医療保険等
出資比率	100%

ニッセイプラス少額短期保険

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保障ニーズの多様化にお応えするため、2022年4月に開業した少額短期保険会社です。さまざまなパートナー企業と協力し、パートナー企業の商品・サービスと親和性の高い保険商品を組み合わせることで、多様なお客様のニーズにお応えできる商品の提供を目指していきます。

設立年	2021年
従業員数	17名
保険料等収入	2百万円
主な販売チャネル	ダイレクト（web）
主な商品・サービス	少額短期保険
出資比率	100%

企業年金ビジネスサービス　ニッセイ保険エージェンシー　LHL

LifeSalon　LIFE PLAZA PARTNERS　ほけんの110番!!

資産運用関連事業（アセットマネジメント事業他）　56社

ニッセイ アセットマネジメント株式会社

当社グループの資産運用力を結集した、100%子会社の資産運用会社です。保険資産運用のノウハウを活用し、年金基金や個人投資家等のお客様の長期的・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しています。

所在国	日本
設立年	1995年
従業員数	685名
預り資産残高*	34.0兆円
出資比率	100%

＊2023年3月末時点

Nippon Life India Asset Management Ltd

Nippon Life India Asset Management Limited

ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント

成長著しいインドの資産運用業界において、株式・債券・ETF等の幅広い商品ラインアップを提供する、インドの大手資産運用子会社です。ニッセイアセットマネジメントへの商品供給を通じて、インドへの投資機会を日本のお客様にも提供しています。

所在国	インド
設立年	1995年
従業員数	980名
預り資産残高*	4.7兆円（2.8兆ルピー）
出資比率	73.7%

＊2023年3月末時点、投資信託のみ

The TCW Group, Inc.

TCWグループ

米国債券運用に強みを有する、米国の資産運用会社です。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しているほか、日本のお客様に対しても、米国を中心としたグローバルな資産への投資機会を提供しています。

所在国	アメリカ
設立年	1971年
従業員数	680名
預り資産残高*	27.2兆円（2,051億ドル）
出資比率	24.75%

＊2022年12月末時点

Post Advisory Group

Post Advisory Group, LLC

ポスト・アドバイザリー・グループ

米国高利回り社債の運用を中心とする、米国の資産運用会社です。アナリストによる企業分析等を中心とするボトムアップ・アプローチを収益の源泉とする投資スタイルで、少数精鋭の組織体制が特長です。米国や日本の機関投資家等に運用商品を提供しています。

所在国	アメリカ
設立年	1992年
従業員数	51名
預り資産残高*	2.2兆円（165億ドル）
出資比率	18.85%

＊2022年12月末時点

ニッセイリアルティマネジメント　日本マスタートラスト信託銀行　ニッセイ信用保証

ニッセイ・リース株式会社　ニッセイ・キャピタル

新宿エヌ・エスビル　大宮ソニックシティ
アロマ スクエア

海外保険関連事業　7社

Nippon Life Benefits®

Nippon Life Insurance Company of America

米国日本生命

1991年、当社初の海外保険元受現地法人として設立し、「アメリカでもニッセイ」をスローガンにニューヨーク・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。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。

今後も、商品別事業戦略の強化や顧客満足度向上を目指した取り組みを継続していきます。

所在国	アメリカ
設立年	1991年
従業員数	85名
収入保険料(2022年度)*	405億円
主な販売チャネル	ブローカー
主な商品・サービス	団体医療保険等
出資比率	96.96%

*2022年1月～2022年12月

MLC LIFE INSURANCE　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」というビジョン実現に向けて取り組んでいます。主にファイナンシャルアドバイザー等を通じて個人や団体向けに商品・サービスを提供しており、安定的な収益拡大と成長の実現を目指しています。また、当社との幅広い領域における取り組み等の共有も進めています。

所在国	オーストラリア
設立年	1886年
従業員数	1,363名
収入保険料(2022年度)*	1,675億円
主な販売チャネル	ファイナンシャルアドバイザー等
主な商品・サービス	定期保険・所得補償・重大疾病保障等
出資比率	80.00%

*2022年1月～2022年12月

RELIANCE NIPPON LIFE INSURANCE

Reliance Nippon Life Insurance Company Limited

リライアンス・ニッポンライフ・インシュアランス

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、当社営業職員の活動モデルを参考に販売チャネルを立ち上げる等、さまざまな領域でノウハウの共有を進めてきました。今後も、銀行窓販・代理店チャネルの提携拡大に加え、さまざまな領域でシナジーの創出に取り組んでいきます。

所在国	インド
設立年	2001年
従業員数	12,245名
収入保険料(2022年度)*	840億円
主な販売チャネル	エージェント、営業職員
主な商品・サービス	養老保険・その他貯蓄性商品
出資比率	49.00%

*2022年4月～2023年3月

GGI NIPPON LIFE INSURANCE

Grand Guardian Nippon Life Insurance Company Limited

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

主に銀行窓販やエージェント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弁会社として事業を開始して以降、経営陣の派遣等を通じ、新商品の開発や当社営業職員の活動モデルを参考にした販売チャネル立ち上げ等、経営基盤構築に注力してきました。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いきます。

所在国	ミャンマー
設立年	2019年
従業員数	307名
収入保険料(2022年度)*	4.6億円
主な販売チャネル	銀行窓販、エージェント、営業職員等
主な商品・サービス	養老保険等の貯蓄性商品・農家保険・旅行保険等
出資比率	35.00%

*2022年4月～2023年3月

长生人寿保险有限公司 GREAT WALL CHANGSHENG LIFE INSURANCE CO., LTD.

長生人寿保険有限公司

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。

2003年に日系生命保険会社初となる合弁会社として設立以降、当社はノウハウを共有し、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。引き続き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取り組みを推進していきます。

所在国	中国
設立年	2003年
従業員数	513名
収入保険料(2022年度)*	620億円
主な販売チャネル	エージェント、銀行窓販
主な商品・サービス	重大疾病保険・年金保険・訪日がん保険等
出資比率	30.00%

*2022年1月～2022年12月

BANGKOK LIFE กรุงเทพประกันชีวิต

Bangkok Life Assurance Public Company Limited

バンコク・ライフ

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、大株主であるタイ最大手のバンコク銀行やエージェントを通じ、多様化する顧客ニーズに合わせた保険・サービスを提供しています。

当社は1997年に出資し2004年に関連会社化しました。

今後も、バンコク銀行との関係強化を通じた銀行窓販チャネルでのさらなる拡販と、当社ノウハウ等の提供を通じたエージェントチャネルの拡大・販売力強化を推進していきます。

所在国	タイ
設立年	1951年
従業員数	1,176名
収入保険料(2022年度)*	1,349億円
主な販売チャネル	銀行窓販、エージェント
主な商品・サービス	養老保険・終身保険等
出資比率	24.21%

*2022年1月～2022年12月

Sequis

Your Better Tomorrow

PT Asuransi Jiwa Sequis Life

セクイス・ライフ

ジャカルタをはじめインドネシア全土で、質の高いエージェントを通じて保険・サービスを提供しています。

当社は、2014年に出資・関連会社化し、パートナーであるインドネシア有数の財閥とともに、ノウハウやネットワークを活用した資産運用の高度化等を推進しています。

今後も、資産形成や保障ニーズに一層応えるために、エージェントの教育や販売チャネルの多様化をサポートしていきます。

所在国	インドネシア
設立年	1984年
従業員数	808名
収入保険料(2022年度)*1	240億円
主な販売チャネル	エージェント
主な商品・サービス	終身保険・養老保険・ユニットリンクタイプ商品
出資比率	20.00%*2

*1 2022年1月～2022年12月
*2 間接出資含む

総務関連事業等　11社

ニッセイ情報テクノロジー株式会社

日本生命グループのIT戦略を担う会社として、1999年に創業しました。

マーケットニーズの多様化などに対応した日本生命の新商品に対するシステム開発等に加え、そこで培った豊富な経験をベースに、「保険・共済」「年金」「ヘルスケア」といった社会保障領域のマーケットに対して、質の高いITサービスやコンサルティングなどを提供しています。

設立年	1999年
従業員数	2,480名
売上高	790億円
主な商品・サービス	・保険・金融に関するシステムサービス ・医療・介護に関するシステムサービス ・ネットワークサービス ・アウトソーシング 等
出資比率	83.92%

ニッセイ・ビジネス・サービス　ニッセイ商事株式会社　ニッセイ・ニュークリエーション

ニッセイ基礎研究所　ライフケアパートナーズ

当社設立の公益財団法人

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、日本生命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

『済生利民（生命・生活を救済し、人々のお役に立つ）』を基本理念に、「共存共栄・相互扶助」を実践する場として、1924年に設立されました。済生会が運営する「日本生命病院」は、地域医療・救急医療・女性医療の強化や最新の医療機器の導入、健康寿命の延伸に向けた予防と医療の融合等、医療サービスのさらなる充実を図っています。コロナ禍においては、早期より陽性患者受け入れに取り組み、コロナ診療と通常診療の両立を通じた地域の医療への貢献に努めました。


日本生命病院


コロナ病棟の様子

入院患者数年間 **約10万名**　外来患者数年間 **約24万名**

■ ニッセイ文化振興財団　児童・青少年　文化　1973年設立　日生劇場は開場60周年

児童文化の振興を目的に「ニッセイ児童文化振興財団」が1973年に設立され、その後、1993年に現在の名称へ変更しました。子どもたちの「豊かな情操」と「多様な価値観」を育むことを願い、当社が協賛する「ニッセイ名作シリーズ」に、多くの児童・青少年を無料招待しています。また、「日生劇場ファミリーフェスティヴァル」や「NISSAY OPERA」等の本格的な舞台芸術を制作・上演するとともに、優れた舞台技術者を表彰する「ニッセイ・バックステージ賞」を設け、舞台芸術を支える人材の育成にも取り組んでいます。


日生劇場


「エリサと白鳥の王子たち」2022公演から（撮影：三枝近志）

ニッセイ名作シリーズ累計招待者数　**約800万名**（59年間）

■ 日本生命財団　児童・青少年　高齢　環境　1979年設立

「人間性・文化性あふれる真に豊かな社会の建設に資すること」を目的として、1979年に設立され「児童」「高齢」「環境」の三分野を中心に助成事業を行っています。「児童」「高齢」分野では、全国47都道府県の協力を得て、知事のご推薦のもと、助成・顕彰を行っています。三分野の研究助成成果については、シンポジウム・ワークショップを通じて、広く社会へ還元しています。


特定非営利活動法人 山の上のフリースクールSaita（福岡県糸島市）【助成物品】パソコン等


高齢社会シンポジウム

累計助成実績　**20,960件**　**約179億円**（44年間）

■ ニッセイ聖隷健康福祉財団　高齢　1989年設立

だれもが安心して、安全に、健やかに、そしていきいきと生活できる、より良い地域社会づくりを目指して、1989年に設立されました。奈良・松戸の2カ所で有料老人ホームを核とした総合シルバーサービス施設「ニッセイエデンの園」を運営しています。また、健康増進・生きがいづくり、福祉サービスに関する調査研究、介護福祉士等を目指す学生への奨学金助成、地域社会への貢献活動として、世代間交流につなげる取り組みも行っています。


奈良ニッセイエデンの園


世代間交流取り組みの様子

有料老人ホーム入居者数……**約900名**
施設利用者数年間……延べ**約6.5万人**
奨学金累計助成……**727名**（34年間）

■ ニッセイ緑の財団　環境　1993年設立　緑の財団は設立30周年

森林の保護・育成を図り、森林の有する公益的機能をより一層増進させるべく、1993年に設立されました。「森林づくり事業」では、森林環境の保全に取り組み、植樹した苗木は138万本を超え、“ニッセイの森”は全国207カ所に広がっています。「森林を愛する人づくり事業」では 、森林づくりボランティア活動や“ニッセイの森”の間伐材を活用した木工クラフトイベント等、“ニッセイの森”内外で多様に参加できる活動機会を提供するとともに、全国の小中学校へ「学校の木のしおり」「樹木名プレート」の寄贈活動も行っています。


“ニッセイ長崎の森”での育樹活動の様子


工作イベントの様子

ボランティア参加者数 **40,744名**（30年間）

執行役員一覧（2023年7月4日時点）

■ 執行役員

常務執行役員
内海 弘毅
うつみ こうき

［担当］融資総務部、
ストラクチャードファイナンス営業部、
財務第一～第三部、首都圏財務部、
法人財務部、東海財務部、本店財務部、
九州財務部、不動産部
1963年 5月 8日生
1986年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2018年 7月 監査役
2021年 3月 常任監査役
2022年 7月 常務執行役員（現）

常務執行役員
原口 達哉
はらぐち たつや

［委嘱］法人第一営業本部長
兼 法人第三営業本部長
1967年 1月 20日生
1989年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2021年 3月 常務執行役員
2021年 4月 執行役員
2022年 3月 常務執行役員（現）

常務執行役員
岩﨑 貢
いわさき みつぎ

［委嘱］本店法人営業本部長
1965年 7月 25日生
1989年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2021年 3月 常務執行役員（現）

常務執行役員
藤正 紀洋
ふじまさ のりひろ

［委嘱］首都圏営業本部長
1967年 2月 11日生
1989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（現）

常務執行役員
高田 保豊
たかだ やすとよ

［担当］企画総務部、
コーポレートプロモーション部、
財務審査部、証券管理部
［委嘱］コーポレートプロモーション部長
1967年 7月 6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（現）

常務執行役員
前田 隆行
まえだ たかゆき

［委嘱］代理店営業本部長
兼 金融法人副本部長
1967年 2月 5日生
1989年 4月 当社入社
2019年 3月 執行役員
2023年 3月 常務執行役員（現）

常務執行役員
塙 栄一
はなわ えいいち

［副担当］広報部、調査部
1967年 8月 24日生
1991年 4月 当社入社
2019年 3月 執行役員
2023年 3月 常務執行役員（現）

常務執行役員
秋山 直紀
あきやま なおき

［委嘱］金融法人本部長
兼 代理店営業副本部長
1969年 3月 28日生
1991年 4月 当社入社
2019年 3月 執行役員
2023年 3月 常務執行役員（現）

執行役員
上田 哲也
うえだ てつや

［委嘱］IT統括部審議役
1967年 9月 23日生
1991年 4月 当社入社
2019年 3月 執行役員
2023年 3月 常務執行役員
2023年 4月 執行役員（現）

執行役員
舘 誠一
たち せいいち

［委嘱］グループ事業推進部審議役
兼 金融法人・代理店企画部審議役
1967年12月 5日生
1991年 4月 当社入社
2019年 3月 執行役員
2023年 3月 常務執行役員
2023年 4月 執行役員（現）

執行役員
前田 晃宏
まえだ あきひろ

［委嘱］近畿営業本部長
兼 代理店営業副本部長（近畿）
兼 金融法人副本部長（近畿）
兼 本店法人営業副本部長（近畿）
1963年 2月 2日生
1986年 4月 当社入社
2020年 3月 執行役員（現）

執行役員
久下 真司
くげ しんじ

［委嘱］法人第二営業本部長
1965年 7月 11日生
1989年 4月 当社入社
2020年 3月 執行役員（現）

執行役員
宮嶌 隆浩
みやじま たかひろ

［委嘱］リスク管理統括部長
1966年 4月 14日生
1990年 4月 当社入社
2020年 3月 執行役員（現）

執行役員
伊藤 慎一郎
いとう しんいちろう

［委嘱］業務部長
1969年 3月 23日生
1991年 4月 当社入社
2020年 3月 執行役員（現）

執行役員
岡本 慎一
おかもと しんいち

［委嘱］米州総支配人
兼 欧州総支配人
兼 海外保険事業部審議役
兼 海外アセットマネジメント事業部審議役
兼 海外事業企画部審議役
1969年 6月 4日生
1992年 4月 当社入社
2020年 3月 執行役員（現）

執行役員
中島 啓
なかしま けい

［委嘱］東日本法人営業本部長
兼 代理店営業副本部長（北海道）（東北）
兼 金融法人副本部長（北海道）（東北）
兼 市場開発部長（北海道）（東北）
兼 業務部審議役
1963年 6月 19日生
1987年 4月 当社入社
2021年 3月 執行役員（現）

執行役員
増山 尚志
ますやま たかし

［委嘱］総合企画部長
兼 グループ事業推進部審議役
1969年12月 21日生
1993年 5月 当社入社
2021年 3月 執行役員（現）

執行役員
鹿島 紳一郎
かしま しんいちろう

［委嘱］主計部長
兼 サステナビリティ企画室長
兼 総合企画部審議役
1968年 3月 9日生
1993年 4月 当社入社
2021年 3月 執行役員（現）

執行役員
木村 武
きむら たけし

［副担当］調査部、財務企画部
［委嘱］サステナビリティ企画室審議役
1965年 2月 13日生
2020年 9月 当社入社
2022年 3月 執行役員（現）

執行役員
中川 創太
なかがわ そうた

［委嘱］九州法人営業本部長
兼 代理店営業副本部長（九州）
兼 金融法人副本部長（九州）
兼 市場開発部長（九州）
兼 業務部審議役
1969年 5月 8日生
1992年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員（現）

執行役員
中野 佳代子
なかの かよこ

［委嘱］監査部長
1968年 9月 18日生
1992年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員（現）

執行役員
松井 慎悟
まつい しんご

［委嘱］秘書部長
兼 総務部長
1972年 3月 29日生
1994年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員（現）

執行役員
伊東 輝雅
いとう てるまさ

［委嘱］東海営業本部長
兼 東海法人営業本部長
兼 代理店営業副本部長（東海）
兼 金融法人副本部長（東海）
1970年 6月 24日生
1994年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員（現）

執行役員
白谷 理人
はくたに まさと

［委嘱］調査部長
1971年 2月 26日生
1994年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員（現）

執行役員
梅原 佳次
うめはら よしつぐ

［委嘱］都心職域特別副本部長
兼 法人市場第一部長
1966年 4月 29日生
1989年 4月 当社入社
2023年 3月 執行役員（現）

執行役員
杉村 裕史
すぎむら ひろふみ

［委嘱］企業保険契約部長
1971年 1月 26日生
1993年 4月 当社入社
2023年 3月 執行役員（現）

執行役員
八尾 知洋
やお ともひろ

［委嘱］アジア総支配人
兼 インド総支配人
兼 海外保険事業部審議役
兼 海外アセットマネジメント事業部審議役
兼 海外事業企画部審議役
1971年 6月 1日生
1995年 4月 当社入社
2023年 3月 執行役員（現）

執行役員
都築 彰
つづき あきら

［委嘱］財務企画部長
1972年 4月 25日生
1995年 4月 当社入社
2023年 3月 執行役員（現）

■ 監査等特命役員

監査等特命役員
岩間 浩史
いわま ひろし

1967年 2月 8日生
1989年 4月 当社入社
2022年 7月 監査等特命役員（現）

※取締役を兼務する者については、P108をご覧ください。

■ 男女構成比

取締役	執行役員
男性20名／女性1名（女性比率4.8%）	男性37名／女性2名（女性比率5.1%）

総代・総代候補者選考委員・評議員

総代（2023年7月4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
	川村　智郷	北海道瓦斯　社長
	木村　友美	公益財団法人北海道科学技術総合振興センター　事務局長
	栗林　定正	三ッ輪運輸　社長
	進藤　清貴	無職
	濵西恵利子	未来環境　社長
	水野　　明	キョクイチホールディングス　常務取締役
	南　　智子	第一滝本館　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	いわぎんリース　社長
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
	鈴木　広一	七十七銀行　取締役（監査等委員）
	村松久美恵	一般財団法人SCSミュージカル研究所　理事
秋田県	須田　哲生	由利工業　社長
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　藍子	ダイハツ福島　社長
	佐藤　　稔	東邦銀行　頭取
	二瓶　政徳	三宝製作所　室長
茨城県	寺門　一義	常陽銀行　特別顧問
	野澤日香里	セイワ食品　取締役
	吉田　喜一	鹿吉　代表取締役
栃木県	関口快太郎	関口　社長
	塚田　篤子	医療法人聖真友愛会　理事長
群馬県	阿部　洋子	主婦
	有田喜一郎	群栄化学工業　社長
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
	根岸　瑞栄	社会福祉法人はぐくむ会　理事長
	福田　祐一	エフテック　社長
	渡辺絵李佳	ビジョン開発　取締役
千葉県	岩渕　琢磨	岩渕薬品　社長
	神﨑　健人	成田空港警備　担当部長
	中村さおり	弁護士
	根本　昌美	北辰水産　取締役
	般若　浩子	社会福祉法人煌徳会　理事
	堀口　路加	学校法人堀口学園　理事長
	皆川　真弓	リーシングシステム　勤務
	米本　　努	千葉銀行　頭取
東京都	青山　えみ	紙藤原　取締役
	飯田　秀総	東京大学　大学院法学政治学研究科教授
	五十部紀英	弁護士　税理士　弁理士
	市川　映里	ブラックロック・ジャパン　ディレクター
	岩田喜美枝	東京都監査委員
	内野　幸治	公認会計士
	梅澤　昌司	梅丘寿司の美登利総本店　社長
	梅村　　悠	上智大学　法学部教授
	太田　　純	三井住友フィナンシャルグループ　社長
	尾崎　悠一	東京都立大学　大学院法学政治学研究科教授
	金井　友里	泰喜物産　専務取締役
	北村　浩志	税理士
	釘宮　悦子	消費生活アドバイザー
	島田　良介	日本電技　社長
	代田　大輔	プリモ　社長
	副島　京子	杏林大学　医学部循環器内科主任教授
	永井　暁子	日本女子大学　人間社会学部教授
	長島　義博	新和電工　社長
	中田　誠司	大和証券　社長
	新本　桂司	天賞堂　社長

都道府県	名前	職業
東京都	橋本　佳美	シービージャパン　常務取締役
	林田　英治	JFEホールディングス　名誉顧問
	堀　　直樹	三菱UFJ銀行　会長
	的場　佳子	伊藤忠商事　常勤監査役
	水谷　千佳	消費生活相談員
	峯岸　研太	電源開発　課長
	山口　明夫	日本アイ・ビー・エム　社長
	山地　理恵	マスター消費生活アドバイザー
	山田　圭一	山田商店　社長
神奈川県	安藤　雄一	丸全昭和運輸　取締役専務執行役員
	石川　英智	アルファシステムズ　副会長
	伊藤　千織	キリンホールディングス　勤務
	上野　　元	上野グループホールディングス　社長
	小美野喜之	相鉄リビングサポート　課長
	北岡雄一郎	アイメックス　社長
	小越　明美	北里大学北里研究所病院　副院長　兼　看護部長
	小峰　　直	横浜銀行　顧問
	齋藤　華絵	三協　部長
	清水　治彦	司法書士
	菅沼　伸之	日栄鋼材　代表取締役
	原　　浩仁	たまや　社長
新潟県	田村　　寛	北越メタル　執行役員
	津山　由香	津山商店　社長
	並木富士雄	第四北越フィナンシャルグループ　会長
	吉倉久一朗	新潟日報社　特別参与
富山県	坂下真理子	アルト　監査役
	能作　千春	能作　社長
石川県	三谷　忠照	三谷産業　社長
福井県	有馬　浩史	日本ピーエス　社長
山梨県	平山　栄次	アドブレーン社　取締役
長野県	岡野　昌彦	岡野薬品　社長
	平林　　明	セラテックジャパン　社長
	松下　正樹	八十二銀行　頭取
岐阜県	大松　栄太	岐阜プラスチック工業　社長
	服部　奈苗	アテナ工業　取締役
静岡県	岩田　徹也	岩田自動車鈑金工業　社長
	梅原　弘充	静岡銀行　取締役常務執行役員
	木内　藤丈	木内建設　社長
	佐藤慎一郎	佐政水産　社長
	豊田　浩子	丸尾興商　専務取締役
	増田　秀美	増田採種場　専務取締役
愛知県	安藤　隆司	名古屋鉄道　会長
	安藤　光子	安藤木型　取締役
	磯部　謙二	日本特殊陶業　上席執行役員
	大島宇一郎	中日新聞社　社長
	大嶽恭仁子	大嶽安城　社長
	大矢　伸明	太啓建設　社長
	小原　　崇	小原建設　取締役常務執行役員
	草川　晃吉	草川工業　社長
	近　　健太	ウーブン・バイ・トヨタ　代表取締役
	棚橋　絵未	キングコーポレーション　取締役
	中野佳代子	主婦
	水谷　　仁	中部電力　副社長
三重県	岡部　祐子	アレクシード　取締役
	南部　昌己	百五証券　社長
	平田　晴久	チヨダウーテ　オーナー相談役
滋賀県	大野　恭永	滋賀銀行　常勤監査役
	森　　和之	新江州　社長
京都府	木村　敦子	京都大学　大学院法学研究科教授
	清水　圭子	一般社団法人京都微生物研究所　理事
	土井　伸宏	京都銀行　会長
	堂本　知恵	プレゼンス　代表取締役
	西村美佐子	桶谷製作所　常務取締役
	村田　恒夫	村田製作所　会長
	山下　徹哉	京都大学　大学院法学研究科教授
大阪府	生駒　京子	プロアシスト　社長
	石田　貴志	石田エンジニアリング　社長

都道府県	名前	職業
大阪府	井東　博子	アシスト　社長
	浦辻いづみ	消費生活相談員
	岡野　紘司	弁護士
	小出麻衣子	小出工業　取締役
	坂入喜代枝	コーナン建設　取締役
	澤谷　陽子	ダイキン情報システム　課長
	渋谷　剛志	明和金属工業　社長
	関口　圭子	双葉工業　専務取締役
	髙松　良行	オーエム工業　社長
	多田真規子	西日本旅客鉄道　取締役（監査等委員）
	田村由美子	医療法人学縁会おおさか往診クリニック　理事
	寺坂　創介	帝国チャック　社長
	豊田　孝二	弁護士　公認会計士
	西田三香子	西峯化学　代表取締役
	西村　陽介	シンコー　社長
	日阪加奈子	大物　取締役
	福井亜弥子	マザープラス　取締役副社長
	前田　浩輝	前田組　社長
	大和　奈月	弁護士
兵庫県	長部　訓子	大関　社長
	尾山　　基	アシックス　会長
	角倉　　護	カネカ　取締役
	北村聡一郎	北村工務店　社長
	小松原健裕	日能研関西　社長
	坂上　　彰	西部電気建設　社長
	西川有美子	中村重機商事　取締役
	福山　紀香	ICS税理士法人　事務局長
	山田　実和	積水ハウス　執行役員
	山田　友香	I&H　常務取締役
奈良県	岡村　匡倫	岡村印刷工業　社長
	萩原　　徹	南都マネジメントサービス　社長
和歌山県	仮谷　依子	このの交通　代表取締役
鳥取県	米原　弘人	山陰石油　取締役
島根県	尾﨑　俊也	アースサポート　社長
岡山県	大原あかね	公益財団法人大原美術館　代表理事
	原田　育秀	中国銀行　取締役専務執行役員
広島県	穴井　秀樹	公益財団法人渋谷育英会　事務局長
	白井浩一郎	サクラオブルワリーアンドディスティラリー　社長
	中村　弘美	広島ガス　担当課長
山口県	赤坂　太郎	赤坂印刷　専務取締役
	齊藤　　勲	税理士
徳島県	髙畑富士子	ときわ　社長
	長岡　　奨	阿波銀行　会長
香川県	川端　友子	四国化成コーポレートサービス　取締役執行役員
愛媛県	大塚　岩男	いよぎんホールディングス　会長
	明関　　眸	マルトモ　副社長
高知県	宮地　貴嗣	宮地電機　社長
福岡県	喜多村　円	TOTO　会長
	関　　正	関家具　社長
	武野　　龍	アダル　社長
	鳥越美恵子	林フォージング　社長
	中島　弘恵	新運輸　社長
	中田麻佐子	九州旅客鉄道　副課長
	藤善　　匡	福岡銀行　執行役員
	前田　恵理	ニッツー　社長
	山口　豊和	山口重工業　社長
佐賀県	今泉　　直	常盤商事　社長
	安永　康子	NPO法人セルフ　代表
長崎県	嶋崎　真英	長崎自動車　会長
熊本県	出田敬太郎	出田実業　社長
	松岡　義清	コッコファーム　社長
大分県	後藤富一郎	大分銀行　頭取
宮崎県	平野　亘也	宮崎銀行　特別顧問
鹿児島県	西牟田百代	主婦
沖縄県	浦本智香子	税理士
	川上　　康	琉球銀行　頭取

（以上200名）

総代の構成（2023年4月1日時点）

保険種類別構成（個人保険・個人年金保険）	
保険種類	占率（%）
総合医療保険・入院総合保険	12.7
終身保険	10.1
身体障がい保障保険	8.3
介護保障保険	8.2
特定損傷保険	7.1
3大疾病保障保険	6.7
がん医療保険	6.6
定期保険	6.0
継続サポート3大疾病保障保険	5.1
特定重度疾病保障保険	3.1
定期付終身保険	3.0
養老保険	0.6
こども保険・学資保険	3.8
個人年金保険	14.5
その他	4.3
合　計	100.0

年齢別構成	
年齢	占率（%）
～39	7.5
40～49	25.0
50～59	37.0
60～	30.5
合　計	100.0

地域別構成*	
地域	占率（%）
北海道	5.0
東北	6.5
関東	32.5
中部	16.0
近畿	23.0
中国	4.5
四国	3.0
九州	9.5
合　計	100.0

（注）1. 契約単位で算出しています。
2. 無配当保険を除きます。

社員資格取得時期別構成	
取得時期	占率（%）
2003年3月以前	29.0
2003年4月～2008年3月	14.0
2008年4月～2013年3月	21.5
2013年4月～2018年3月	27.5
2018年4月以降	8.0
合　計	100.0

職業別構成	
職業	占率（%）
会社員	9.0
主婦	2.0
大学教授	3.0
言論界・ジャーナリスト	1.0
弁護士・医師	4.0
自営業者	39.0
会社役員	30.0
その他	12.0
合　計	100.0

性別構成	
性別	占率（%）
男性	60.5
女性	39.5
合　計	100.0

社員の構成（2023年3月31日時点）

保険種類別構成（個人保険・個人年金保険）	
保険種類	占率（%）
総合医療保険・入院総合保険	12.6
終身保険	13.2
身体障がい保障保険	8.4
介護保障保険	7.9
特定損傷保険	7.0
3大疾病保障保険	7.3
がん医療保険	6.9
定期保険	6.3
継続サポート3大疾病保障保険	3.1
特定重度疾病保障保険	3.4
定期付終身保険	1.6
養老保険	1.8
こども保険・学資保険	2.1
個人年金保険	11.9
その他	6.3
合　計	100.0

年齢別構成	
年齢	占率（%）
～39	20.0
40～49	16.8
50～59	23.3
60～	39.9
合　計	100.0

地域別構成*	
地域	占率（%）
北海道	3.5
東北	6.2
関東	31.6
中部	17.6
近畿	22.0
中国	5.7
四国	3.2
九州	10.2
合　計	100.0

（注）1. 契約単位で算出しています。
2. 無配当保険を除きます。

＊地域内訳
東北：青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島の6県
関東：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川の1都6県
中部：新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知の9県
近畿：三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の2府5県
中国：鳥取、島根、岡山、広島、山口の5県
四国：徳島、香川、愛媛、高知の4県
九州：福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の8県

総代とその選出

総代

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958万名の社員の中から、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」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意した人選を行う。
（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意しつつ、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。

社員投票の時期

2年に一度、8～9月にかけて実施しています。次回の社員投票は2024年度に実施予定です（投票書類を全社員に送付します）。

総代数、総代の選考方法をはじめ、相互会社運営に関するご意見・ご要望等がございましたら、以下の宛先まで、文書にてお寄せください。
〒100-8288　東京都千代田区丸の内1-6-6　日本生命保険相互会社　企画総務部

■ 総代候補者選考委員（2023年7月4日時点、敬称略、五十音順）

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
小山かほる	公認会計士
恩藏　三穂	高千穂大学　商学部教授
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
竹濵　　修	立命館大学　法学部教授
森内　彩子	弁護士
安井　香一	東邦ガス　相談役

（以上11名）

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

■ 評議員（2023年7月4日時点、敬称略、五十音順）

名前	職業
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
内山田竹志	トヨタ自動車　Executive Fellow
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
小川　英治	東京経済大学　経済学部教授
沖原　隆宗	三菱UFJ銀行　特別顧問
尾崎　　裕	大阪ガス　相談役
神作　裕之	学習院大学　大学院法務研究科教授
北山　禎介	三井住友銀行　名誉顧問
ｹﾞｱﾊﾙﾄ･ｳｨｰｽﾎｲ	B.メッツラー・ゼール・ゾーン　社長
此本　臣吾	野村総合研究所　会長　兼　社長
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	同志社大学　大学院司法研究科教授
武田　洋子	三菱総合研究所　研究理事
手代木　功	塩野義製薬　会長兼社長 CEO
藤原　健嗣	元　旭化成　社長
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
柳川　範之	東京大学　大学院経済学研究科教授

（以上21名）

評議員選考基準

1.当社の経営課題に関連する分野について専門知識を有していること
2.経営実務等に携わり、当社経営上の重要事項について意見が期待できること

■ 評議員の構成（2023年7月4日時点）

年齢別構成	
年齢	人数（名）
～69	13
70～	8
合　計	21

貸借対照表／損益計算書（2022年度決算）

貸借対照表（単体）

（単位：百万円）

	2022年度末	
資産の部合計	75,604,068	A
現金及び預貯金	744,569	
現金	69	
預貯金	744,500	
コールローン	426,706	
買入金銭債権	124,514	
有価証券	63,234,750	B
国債	27,526,011	
地方債	905,096	
社債	2,029,531	
株式	10,312,131	
外国証券	19,122,228	
その他の証券	3,339,751	
貸付金	7,794,689	
保険約款貸付	437,868	
一般貸付	7,356,821	
有形固定資産	1,723,066	
土地	1,137,664	
建物	546,152	
リース資産	4,124	
建設仮勘定	21,217	
その他の有形固定資産	13,907	
無形固定資産	187,716	
ソフトウェア	86,049	
その他の無形固定資産	101,666	
再保険貸	269	
その他資産	1,342,332	
未収金	220,050	
前払費用	18,274	
未収収益	301,363	
預託金	31,905	
先物取引差入証拠金	108,687	
先物取引差金勘定	371	
金融派生商品	247,094	
仮払金	7,765	
その他の資産	406,820	
支払承諾見返	62,486	
貸倒引当金	△8,530	
投資損失引当金	△28,502	

（単位：百万円）

	2022年度末	
負債の部合計	68,781,784	
保険契約準備金	60,951,264	
支払備金	203,782	
責任準備金	59,675,536	C
社員配当準備金	1,071,945	
再保険借	394	
社債	1,263,265	
その他負債	4,283,512	
売現先勘定	1,951,398	
借入金	937,308	
未払金	175,898	
未払費用	63,872	
前受収益	16,818	
預り金	125,233	
預り保証金	87,625	
先物取引差金勘定	129	
金融派生商品	839,853	
金融商品等受入担保金	52,672	
リース債務	4,268	
資産除去債務	6,632	
仮受金	13,418	
その他の負債	8,383	
役員賞与引当金	439	
退職給付引当金	378,333	
ポイント引当金	8,444	
価格変動準備金	1,584,428	D
繰延税金負債	149,863	
再評価に係る繰延税金負債	99,350	
支払承諾	62,486	
純資産の部合計	6,822,283	
基金	① 100,000	E
基金償却積立金	② 1,350,000	E
再評価積立金	③ 651	
剰余金	④ 506,285	
損失塡補準備金	21,282	
その他剰余金	485,003	
社会厚生福祉事業助成資金	351	
財務基盤積立金	221,917	
圧縮積立金	73,248	
圧縮特別勘定積立金	2,961	
別段積立金	170	
当期未処分剰余金	186,354	
基金等合計（＝①＋②＋③＋④）	1,956,936	
その他有価証券評価差額金	⑤ 5,297,929	
繰延ヘッジ損益	⑥ △376,317	
土地再評価差額金	⑦ △56,264	
評価・換算差額等合計（＝⑤＋⑥＋⑦）	4,865,347	
負債及び純資産の部合計	75,604,068	

損益計算書（単体）

（単位：百万円）

	2022年度	
①経常収益	7,360,995	
保険料等収入	4,647,991	F
保険料	4,646,819	
再保険収入	1,172	
資産運用収益	2,594,821	G
利息及び配当金等収入	1,728,151	
預貯金利息	3,004	
有価証券利息・配当金	1,479,023	
貸付金利息	122,250	
不動産賃貸料	112,193	
その他利息配当金	11,679	
有価証券売却益	805,588	
有価証券償還益	28,309	
為替差益	31,355	
投資損失引当金戻入額	364	
その他運用収益	1,053	
その他経常収益	118,182	
年金特約取扱受入金	5,971	
保険金据置受入金	71,018	
その他の経常収益	41,192	
②経常費用	7,113,111	
保険金等支払金	4,099,273	H
保険金	1,073,139	
年金	807,193	
給付金	857,331	
解約返戻金	1,167,297	
その他返戻金	192,304	
再保険料	2,007	
責任準備金等繰入額	1,030,263	
支払備金繰入額	11,356	
責任準備金繰入額	997,732	
社員配当金積立利息繰入額	21,174	
資産運用費用	1,191,746	I
支払利息	37,477	
有価証券売却損	874,392	
有価証券評価損	6,234	
有価証券償還損	7,045	
金融派生商品費用	175,940	
貸倒引当金繰入額	4,855	
賃貸用不動産等減価償却費	19,286	
その他運用費用	60,204	
特別勘定資産運用損	6,310	
事業費	565,673	
その他経常費用	226,154	
保険金据置支払金	93,968	
税金	53,019	
減価償却費	53,844	
退職給付引当金繰入額	129	
その他の経常費用	25,191	
③経常利益（＝①－②）	247,884	

（単位：百万円）

	2022年度	
④特別利益	8,427	
固定資産等処分益	2,623	
価格変動準備金戻入額	5,804	
⑤特別損失	53,430	
固定資産等処分損	6,202	
減損損失	11,465	
不動産圧縮損	1,208	
社会厚生福祉事業助成金	3,000	
関係会社株式評価損	31,554	
⑥税引前当期純剰余（＝③＋④－⑤）	202,882	
法人税及び住民税	29,564	
法人税等調整額	△14,135	
⑦法人税等合計	15,428	
⑧当期純剰余（＝⑥－⑦）	187,453	J

A 資産の部合計（総資産額）
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。

B 有価証券
円建の安定した収益が期待できる公社債（国債・地方債・社債）を中心に、中長期的な収益の向上を図りつつご契約者利益を拡大するといった観点から、許容できるリスクの範囲内で、株式、外国証券等を保有しています。

C 責任準備金
責任準備金とは、将来の保険金・給付金等のお支払いに備えて、保険業法で積立てが義務付けられた準備金です。

D 価格変動準備金
株式等の価格変動の著しい資産について、その価格が下落したときに生ずる損失に備えることを目的に、保険業法にしたがって積立てられた準備金です。

E 基金・基金償却積立金
基金償却積立金は、基金を償却する際に償却する基金と同額を積立てることが保険業法で義務付けられているものです。

F 保険料等収入
ご契約者から払い込まれた保険料等です。

G 資産運用収益
利息や配当金、有価証券売却益等を計上します。

H 保険金等支払金
保険金、年金、給付金、解約返戻金等の、保険契約上のお支払いです。

I 資産運用費用
有価証券売却損、有価証券評価損等を計上します。

J 当期純剰余
経常利益に特別利益、特別損失と法人税等合計を加減します。

貸借対照表／損益計算書（2022年度決算）

貸借対照表（連結）

	2022年度末	
資産の部合計	87,594,649	A
現金及び預貯金	1,590,868	
コールローン	426,706	
買入金銭債権	244,146	
有価証券	72,332,848	B
貸付金	8,636,410	
有形固定資産	1,858,492	
土地	1,199,750	
建物	592,624	
リース資産	6,028	
建設仮勘定	21,305	
その他の有形固定資産	38,784	
無形固定資産	368,478	
ソフトウェア	111,347	
のれん	80,049	
リース資産	23	
その他の無形固定資産	177,057	
再保険貸	12,925	
その他資産	2,032,999	
退職給付に係る資産	1,276	
繰延税金資産	36,701	
支払承諾見返	62,523	
貸倒引当金	△ 9,728	

（単位：百万円）

	2022年度末	
負債の部合計	80,543,645	
保険契約準備金	71,359,550	
支払備金	267,686	
責任準備金	69,968,872	C
社員配当準備金	1,071,945	
契約者配当準備金	51,046	
再保険借	28,564	
社債	1,378,865	
その他負債	5,342,930	
役員賞与引当金	439	
退職給付に係る負債	437,909	
役員退職慰労引当金	634	
ポイント引当金	8,444	
価格変動準備金	1,684,717	D
繰延税金負債	139,712	
再評価に係る繰延税金負債	99,350	
支払承諾	62,523	
純資産の部合計	7,051,004	
基金	① 100,000	E
基金償却積立金	② 1,350,000	
再評価積立金	③ 651	
連結剰余金	④ 654,426	
基金等合計（=①+②+③+④）	2,105,077	
その他有価証券評価差額金	⑤ 5,176,583	
繰延ヘッジ損益	⑥ △375,789	
土地再評価差額金	⑦ △56,264	
為替換算調整勘定	⑧ 60,847	
退職給付に係る調整累計額	⑨ △5,938	
その他の包括利益累計額合計（=⑤+⑥+⑦+⑧+⑨）	4,799,438	
新株予約権	1,921	
非支配株主持分	144,567	
負債及び純資産の部合計	87,594,649	

損益計算書（連結）

（単位：百万円）

	2022年度	
①経常収益	9,639,129	
保険料等収入	6,373,557	F
資産運用収益	2,992,141	G
利息及び配当金等収入	1,943,738	
有価証券売却益	847,517	
有価証券償還益	28,473	
為替差益	171,339	
その他運用収益	1,072	
その他経常収益	273,429	
②経常費用	9,496,759	
保険金等支払金	5,470,849	H
保険金	1,320,943	
年金	1,005,860	
給付金	1,120,911	
解約返戻金	1,415,286	
その他返戻金	302,264	
再保険料	305,583	
責任準備金等繰入額	1,427,716	
支払備金繰入額	6,334	
責任準備金繰入額	1,400,198	
社員配当金積立利息繰入額	21,174	
契約者配当金積立利息繰入額	8	
資産運用費用	1,391,908	I
支払利息	40,398	
売買目的有価証券運用損	31,446	
有価証券売却損	905,286	
有価証券評価損	10,011	
有価証券償還損	7,118	
金融派生商品費用	301,425	
貸倒引当金繰入額	4,315	
貸付金償却	7	
賃貸用不動産等減価償却費	21,680	
その他運用費用	65,310	
特別勘定資産運用損	4,906	
事業費	816,448	
その他経常費用	389,836	
③経常利益（=①－②）	142,369	

（単位：百万円）

	2022年度	
④特別利益	4,444	
固定資産等処分益	4,420	
新株予約権戻入益	23	
⑤特別損失	23,422	
固定資産等処分損	7,427	
減損損失	11,645	
価格変動準備金繰入額	141	
不動産圧縮損	1,208	
社会厚生福祉事業助成金	3,000	
⑥契約者配当準備金繰入額	11,593	
⑦税金等調整前当期純剰余（=③+④－⑤－⑥）	111,797	
法人税及び住民税等	21,492	
法人税等調整額	△31,021	
⑧法人税等合計	△9,529	
⑨当期純剰余（=⑦－⑧）	121,326	J
⑩非支配株主に帰属する当期純剰余	3,115	
⑪親会社に帰属する当期純剰余	118,211	

A 資産の部合計（総資産額）
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。

B 有価証券
円建の安定した収益が期待できる公社債（国債・地方債・社債）を中心に、中長期的な収益の向上を図りつつご契約者利益を拡大するといった観点から、許容できるリスクの範囲内で、株式、外国証券等を保有しています。

C 責任準備金
責任準備金とは、将来の保険金・給付金等のお支払いに備えて、保険業法で積立てが義務付けられた準備金です。

D 価格変動準備金
株式等の価格変動の著しい資産について、その価格が下落したときに生ずる損失に備えることを目的に、保険業法にしたがって積立てられた準備金です。

E 基金・基金償却積立金
基金償却積立金は、基金を償却する際に償却する基金と同額を積立てることが保険業法で義務付けられているものです。

F 保険料等収入
ご契約者から払い込まれた保険料等です。

G 資産運用収益
利息や配当金、有価証券売却益等を計上します。

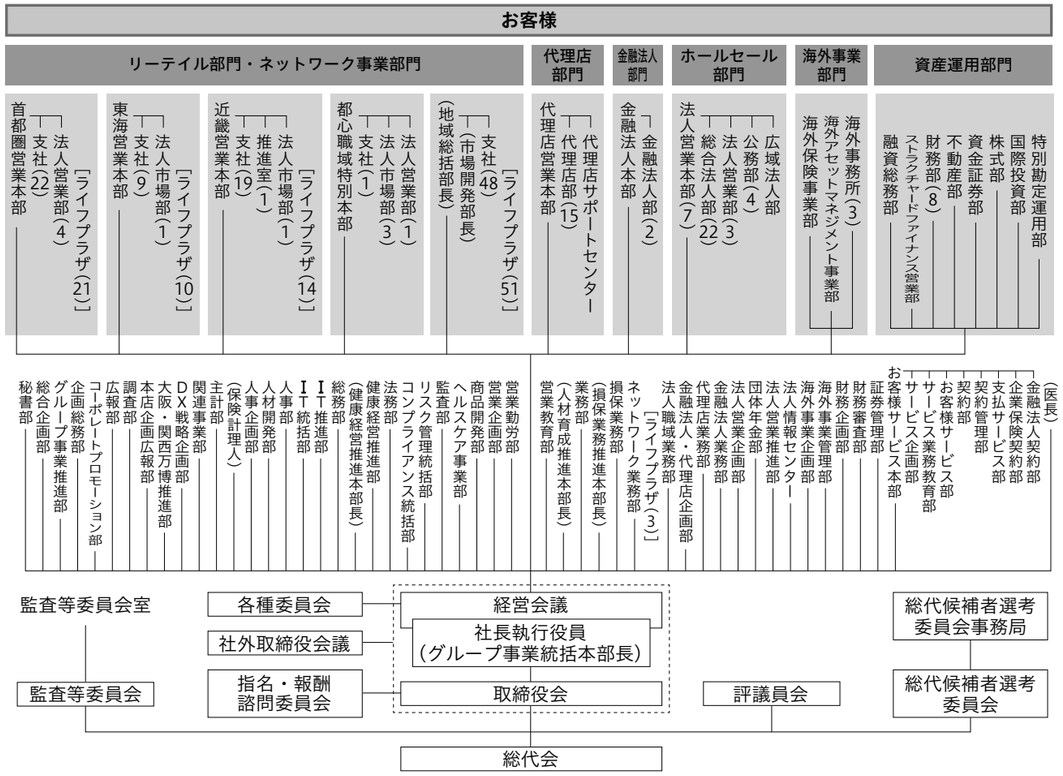
H 保険金等支払金
保険金、年金、給付金、解約返戻金等の、保険契約上のお支払いです。

I 資産運用費用
有価証券売却損、有価証券評価損等を計上します。

J 当期純剰余
経常利益に特別利益、特別損失、契約者配当準備金繰入額と法人税等合計を加減します。

組織図／事業系統図

組織図（2023年3月25日時点）



※ 部に内設する室・センター

個人融資業務室（融資総務部）	システムリスク管理室（リスク管理統括部）	重点市場開発室（法人職域業務部）
店舗企画室（不動産部）	運用リスク管理室（リスク管理統括部）	特別職域業務室（法人職域業務部）
サステナビリティ企画室（総合企画部）	情報資産管理室（リスク管理統括部）	法人商品開発室（法人営業企画部）
事業企画室（総合企画部）	販売資料審査室（商品開発部）	法人営業開発室（法人営業企画部）
イノベーション開発室（総合企画部）	新育成推進室（営業教育部）	ESG投融資推進室（財務企画部）
国際計理室（調査部）	新活動推進室（営業教育部）	損保サービス室（サービス企画部）
輝き推進室（人材開発部）	拠点長ビジネススクール室（営業教育部）	医事研究開発室（サービス企画部）
デジタル推進室（IT統括部）	本部地域支援室（業務部）	コールセンター（お客様サービス部）
業務改善推進室（コンプライアンス統括部）	地域振興支援室（業務部）	支払サービスセンター（支払サービス部）
コンプライアンス相談室（コンプライアンス統括部）	法人開拓戦略室（法人職域業務部）	法人サービスセンター（企業保険契約部）
事務リスク管理室（リスク管理統括部）	基盤行政推進室（法人職域業務部）	

事業系統図（2023年3月31日時点）



保険業としては日本生命保険相互会社および子会社等が生命保険業等を営んでいます。また、保険関連事業を行う子会社等では、企業年金の制度管理業務、保険契約の確認業務、生命保険契約募集業務、損害保険代理業務、保険契約募集に係る情報提供業務等を行っています。

資産運用関連事業を行う子会社等では、投資運用業、投資助言業および第二種金融商品取引業に係る業務、信託銀行業、信用保証業務、リース業務、ベンチャーキャピタル業務、ビル管理業務、投資一任契約に係る業務、保険持株会社、運用会社等の監視、投融資代行業務等を行っています。

総務関連事業等を行う子会社等では、職業紹介業務・受託業務、諸物品の斡旋・販売業務、印刷・製本業務、事務代行業務、ソフトウェア開発、情報処理サービス、システムの運用・管理、調査・研究業務、健康・介護・保育所等に係る相談・情報提供サービス、収納代行業務、情報提供業務、経営コンサルティング業務等を行っています。

(注) 1. 子会社とは保険業法第2条第12項に規定する子会社、子法人等とは保険業法施行令第13条の5の2第3項に規定する子法人等（子会社を除く）、関連法人等とは保険業法施行令第13条の5の2第4項に規定する関連法人等です。
2. ●印は連結される子会社、■印は持分法適用の関連法人等
3. ◎印は子会社、◇印は関連法人等
4. 会社名は主要なものを記載しています。

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、各種イニシアティブに署名・賛同しています。また、ESG投融資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。

全般

赤道原則

国連責任投資原則（PRI）

国連グローバル・コンパクト（UNGC）

インパクト志向金融宣言

21世紀金融行動原則

人・地域社会

Advance

女性のエンパワーメント原則

孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム

人的資本経営コンソーシアム

地球環境

Carbon Disclosure Project（CDP）

Climate Action 100+

ネットゼロのためのグラスゴー金融同盟（GFANZ）

ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス（NZAOA）

Partnership of Carbon Accounting Financials（PCAF）

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）
※当社はTNFDフォーラムのメンバーです

GXリーグ

気候変動イニシアティブ

経団連生物多様性宣言イニシアチブ

■ 会社概要（数値は2023年3月末時点）

名称	日本生命保険相互会社
所在地	本　　店：〒541-8501 大阪府大阪市中央区今橋3-5-12 東京本部：〒100-8288 東京都千代田区丸の内1-6-6
代表取締役社長 社長執行役員	清水 博
創立	1889年7月4日
事業所	● 支社等 …… 108　● 海外事業所 …… 3 ● 営業部 …… 1,495　● 代理店*…… 19,033
子会社等	● 保険および保険関連事業 …· 21社 ● 資産運用関連事業 ……· 56社 ● 総務関連事業等 ……· 11社

＊「代理店数」には、銀行等の金融機関代理店等を含みます。



本店

■ 生命保険のお手続きやお問い合わせにつきましては

ニッセイホームページ	**https://www.nissay.co.jp** ※ご住所の変更等のお手続きやご契約内容の照会、資料請求、ご相談等を受け付けています。
ニッセイ・ライフプラザ	● **営業日／月～金曜日**（祝日、12/31～1/3は除きます。） 一部の店舗では土曜日の保険相談サービスを実施しています。 ※土曜日にお手続きはお取り扱いしていません。 ※土曜日は予約制となりますので事前にホームページよりご予約のうえ、ご来店ください。 ● **営業時間／店舗により営業時間が異なります。** 詳細についてはホームページにてご確認ください。 ● **ニッセイ・ライフプラザの詳細についてはこちら** https://www.nissay.co.jp/madoguchi/
ニッセイコールセンター	**0120-201-021**
ご高齢のお客様専用ダイヤル （シニアほっとダイヤル）	**0120-147-369** **受付時間／月～金曜日 9:00～18:00 土曜日 9:00～17:00** （祝日、12/31～1/3は除きます。）

「日本生命 統合報告書2023」の発行にあたって

「日本生命 統合報告書2023」をご覧いただき、ありがとうございます。日本生命グループは「国民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、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様への価値提供に取り組んでいます。

今年度版は、創業来、日本生命グループがサステナビリティに通ずる経営を行ってきたこと、そして、「人」「地域社会」「地球環境」のサステナビリティの実現に向けて取り組んでいることをご理解いただけるよう、構成を見直し、内容を充実いたしました。編集責任を担う担当役員として、当報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

当報告書が、ステークホルダーの皆様にとって、日本生命グループをご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。今後も皆様との対話を大切に、開示の充実と透明性の向上を図っていきたいと考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

常務執行役員　高田　保豊

今日と未来を、つなぐ。

NISSAY 日本生命

VEGETABLE OIL INK

UD FONT by MORISAWA
見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。