目　次

経営基本理念 1
トップメッセージ 2

日本生命グループの価値創造

日本生命グループの価値創造ストーリー 12
　価値創造の源泉となる資本 14
　事業活動の全体像 16
　提供する価値<人・地域社会・地球環境> 18
創業来のサステナビリティ 24

価値創造のための戦略

企画担当役員メッセージ 28
中期経営計画の振り返り 32
長期的に目指す社会・企業像 34
中期経営計画(2024-2026) 36
サステナビリティ経営
　サステナビリティ担当役員メッセージ 38
　サステナビリティ経営の推進 40
　地域社会や人々とのつながり 42
　気候変動・生物多様性への対応 46
　有識者ダイアログ 58
お客様本位の業務運営 62
国内保険事業 個人保険 64
　Focus! がん検診受診勧奨活動 68
国内保険事業 企業保険 70
お客様サービス 74
資産運用 76
　Focus! 責任投融資 80
海外事業 82
新規事業 84
　Focus! 社内起業プロジェクト発「ちょこいく」 90
DX戦略 92

価値創造を支える基盤

人材戦略
　人事担当役員メッセージ 96
　人的資本の強化に資する取り組み 98
全ての人々の人権を尊重する経営 104
ERM経営／財務健全性／契約者配当 106
トップリスクを踏まえた経営の高度化 110
コーポレートガバナンス
　コーポレートガバナンスの強化 112
　相互会社運営 114
　社外取締役対談 116
　コーポレートガバナンス体制と各会議体の状況 120
　取締役一覧 124
　取締役会の構成等 126
　新任社外取締役(監査等委員)メッセージ 127
　内部統制システム
　(コンプライアンス・リスク管理・内部監査) 128

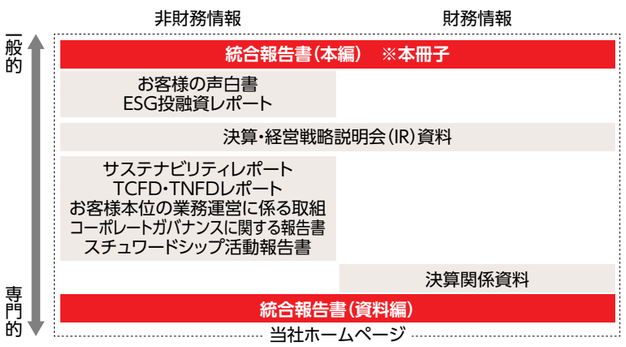
会社情報

グループ会社・財団の概要 132
執行役員一覧 138
総代・総代候補者選考委員・評議員 140
11年間の主要財務・非財務データ 144
組織図／事業系統図 146
社外評価／イニシアティブへの参画 148

〈統合報告書の位置付け〉(2024年7月時点)

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。」

日本生命グループは「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で、社会課題解決への貢献に取り組んでいます。
表紙のデザインは、その取り組みを通じて、日本生命グループが目指している「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」をイメージしています。

〈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

経営基本理念のもと、
サステナビリティ経営を実践する職員の姿

お客様の多様なニーズにお応えする商品・サービスの一体提供を通じて、お客様の安心・安全をお守りしています。

子どもたちに対して車いすバスケットボールの体験会を開催し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの理解浸透に取り組んでいます。

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。

「安心の多面体」としての日本生命グループを確立し、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現する。

代表取締役社長
社長執行役員
清水 博

私の経営哲学

「論理と情熱」の経営を貫いていく

私が経営者として大切にしているのは「論理と情熱」です。この考えに至ったきっかけは、大学で数学を専攻していたことにあります。数学の論理の美しさに魅せられ、大学院に進もうとしましたが、あいにく受験に失敗。数理の知識を活かせる日本生命への就職を決めました。

入社後は多様な考えを持つ人間同士、チームで仕事をする企業文化を経験しました。そこで、さまざまな人との対話を通じて仕事を進めていく面白さを知ると同時に、自分の考えを情熱を持って伝え、一丸となって課題に取り組むことの大切さを学びました。その結果、私は「論理だけでは仕事はできない。情熱や人間味、人間同士の関係づくりが大切だ」と考えるようになりました。

2018年の社長就任後も経営方針や経営戦略を考える時に、論理を重要視しています。論理が通っていれば、状況が変わったときでも的確に修正することができます。また、その論理の組み立ての際は独断ではなく、多様な立場の人と対話をしながら進めるようにしています。そのせいか、「トップは孤独」といわれますが、私は一度も感じたことがありません。

「これだ!」と思ったら、あとは情熱をもってその計画を実行していく。情熱と魂を込めて、やるべき仕事を全てやりきっていくことが大切です。論理と情熱。常にこのことを意識して経営に向き合っています。

サステナビリティ経営

人・地域社会・地球環境に貢献し、持続的な成長につなげる

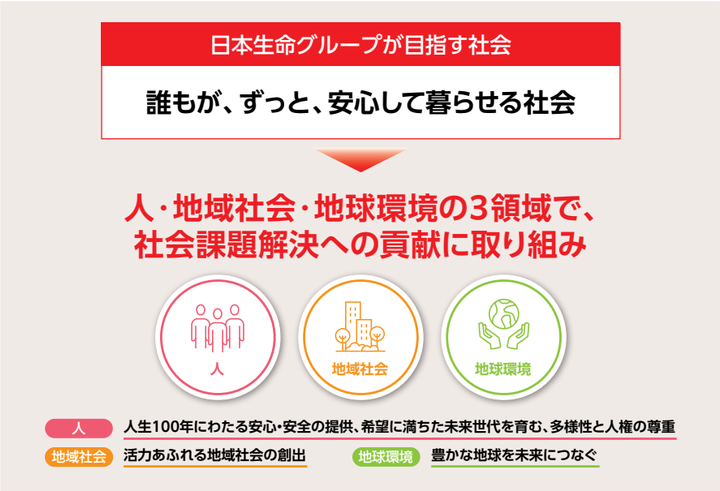
日本生命グループの価値創造ストーリー P12
サステナビリティ経営 P38

日本生命は、創業来135年間、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの両立に取り組んできました。それはすなわち、企業活動を行ううえで土台となる社会を大切にし、その社会課題の解決を通じて、地域や日本全体の持続的な成長に貢献することであり、ひいては日本生命グループの成長・発展につながっていくということです。目指すは、より高度なサステナビリティ経営。そう強く認識しています。

そういった中で、昨年度、サステナビリティ経営の高度化の一環として、サステナビリティ重要課題を見直しました。以前はSDGsの採択等を踏まえ、幅広く18項目を設定していたことで、逆にサステナビリティ経営の焦点がぼやけていると感じていたことも一因です。見直す際に意識したのは、担い手となる役員・職員が理解・共感できることを第一に考えることで、貢献すべき領域を、個人としての「人」、その人々で構成される「地域社会」、地域社会が集まった「地球環境」の3つにまとめました。つまり、人からコミュニティ、グローバルへと視野を広げていくイメージです。

今後、日本生命グループは、生命保険等の商品・サービス提供者としての立場と機関投資家としての立場の両面から「人・地域社会・地球環境」への貢献を積み重ねていきます。そして、そのことを通じて『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指します。また、目指す社会を掲げただけで終わらないよう、今般サステナビリティ重要課題に紐づくアウトカム目標を定めました。アウトカム目標として定量目標を設定し、各部門のKPIや取り組みを緊密にリンクさせることで、進捗を検証するとともに、さまざまなステークホルダーからお声を頂きながら、着実に前に進めていきたいと思います。

日本生命グループのサステナビリティ経営



人と地域社会への貢献

提供する価値
＜人＞＜地域社会＞
P18、20

人と地域社会における重要テーマの一つは「健康寿命」です。より健康な状態での長生きを可能にするには、例えば軽症の段階で早期に適切な治療を受けられるような仕組みづくりが大切だと考えています。リスクへの備えと軽減を企図した商品・サービスの開発・提供を進めていくとともに、全国約1,500の営業拠点、約5万名の営業職員が、生命保険の提供に加えて、がん検診・成人病検診等の呼びかけなどを行い、それぞれの地域に暮らすお客様に安心をお届けしています。これらの取り組みに、企業への健康経営支援、当社従業員の健康増進を加えた4テーマを軸として、健康寿命延伸への貢献を推進していきます。

2023年度、新たなヘルスケアサービスも立ち上げました。糖尿病予防プログラムを皮切りに糖尿病以外のメニューも拡充し、ヘルスケア事業の推進により健康寿命の延伸に貢献していく計画です。

今後の課題として、地域社会への貢献メニューをさらに拡充していく必要を感じています。その取り組みを進める際は、各自治体との連携はもとより、地場の企業やNPOなど民間の仲間づくりを進めることで、地域社会に密着した課題解決の道を探っていきたいと思います。

地球環境への貢献

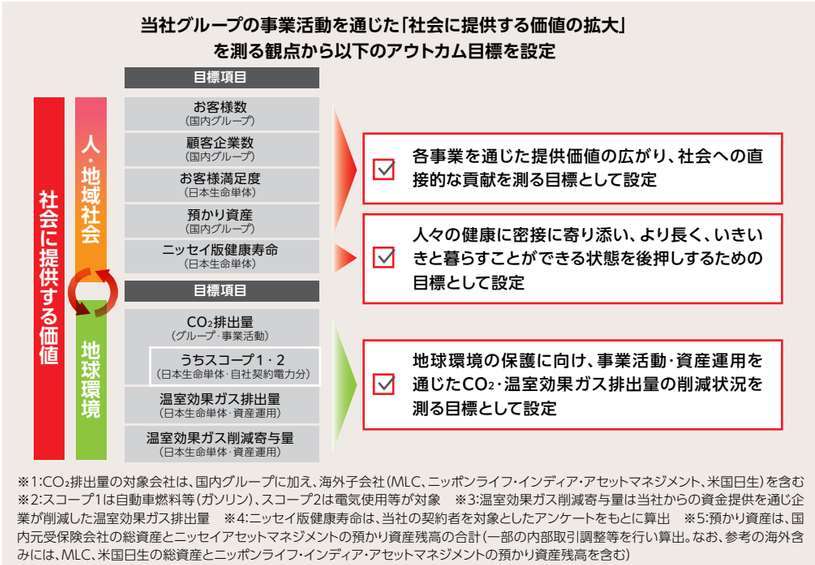
提供する価値
＜地球環境＞
P22

当社では、地球環境は人が安心して暮らすための、かけがえのない大切な生活基盤と捉え、事業者としての立場だけでなく、機関投資家としての立場からも地球環境の保全に努めています。また、当社では、脱炭素社会の実現に向けて自社のポートフォリオにおける温室効果ガス排出量を計測するとともに、その削減に取り組んでいます。

投資家の中には温室効果ガスを多く排出する企業の株式を持たなければ、あるいは売ってしまえば、自らのポートフォリオに問題はなくなると考える人もいるかもしれません。ですが、株式を売れば他の誰かが買うわけで、全体としては変わりません。自社のポートフォリオだけキレイにすれば良い、いわば、自分の庭先だけをキレイにすれば良いといった戦略は、地球環境にとって正しいことではないと私は思います。

当社には、内部留保をはじめとした資本の蓄積があり、リスク耐性の強いポートフォリオを背景に、幅広い業種、多様な企業の株式等を長期間保有することが可能です。従って、温室効果ガスを多く排出する企業に対しても短期的な視点に陥らず、粘り強くエンゲージメントを行っていくことで、企業の取り組みを後押しすることができます。すなわち「長期的な視点で持ち続ける、そして働きかけていく」。これこそが保険業界としての使命であり、機関投資家としてあるべき役割であると考えています。

アウトカム目標



※1:CO_2排出量の対象会社は、国内グループに加え、海外子会社（MLC、ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント、米国日生）を含む　※2:スコープ1は自動車燃料等（ガソリン）、スコープ2は電気使用等が対象　※3:温室効果ガス削減寄与量は当社からの資金提供を通じ企業が削減した温室効果ガス排出量　※4:ニッセイ版健康寿命は、当社の契約者を対象としたアンケートをもとに算出　※5:預かり資産は、国内元受保険会社の総資産とニッセイアセットマネジメントの預かり資産残高の合計（一部の内部取引調整等を行い算出。なお、参考の海外含みには、MLC、米国日生の総資産とニッポンライフ・インディア・アセットマネジメントの預かり資産残高を含む）

前中期経営計画の振り返り

コロナ禍の3年間も、総じて計画目標を達成

中期経営計画の
振り返り
P32

前中期経営計画（2021－2023）で掲げた数量目標については、お客様数、保有年換算保険料、基礎利益は達成しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う給付金支払の増加を主因として、自己資本は未達となりました。その一方、地道なリスク抑制策が功を奏し、リスクに対する資本力は高まりました。総じてこの3年間は、計画に沿った取り組みで着実な成果を上げることができたと思います。

プラス面では、営業職員チャネルを中核に、代理店、金融機関窓販、デジタルといった複線化したそれぞれのチャネルの強化で業績を伸ばしました。資産運用面では、マイナス金利の中でも、新たな投資分野に進出し、厳密なリスク管理のもとで運用収益を維持・向上することができました。また、グループ事業の強化や業務のデジタル化の取り組みも進展しました。

一方、コロナ禍の3年間で営業職員チャネルがダメージを受け、業績が落ち込んだことは大きなマイナス要素です。この1年間、修復努力を続けましたが、戻り切ったとは言えません。営業職員チャネルをコロナ禍前の水準に戻し、さらに超えていくレベルに高めていくことを引き続きの課題としています。

新中期経営計画の重点取組

営業職員チャネルおよびグループ事業の強化、業務プロセスの変革に注力

中期経営計画（2024-2026）P36

日本の人口減少の深刻化が見通される中で、生命保険事業を中心とする日本生命グループをいかに継続し発展させていくのか。難しい経営課題であることは確かですが、「人口減少で保険事業は厳しくなる」という声に対しては、私は本気でそうではないと主張しています。この考えにつながる生命保険業界の課題が3つあります。

1つ目は、生命保険加入者が掛ける加入額と、本当に必要な保障額に差があることです。2つ目は、若い世代の加入率です。20代男女の加入率を見ると、30年前は約66%でしたが、今は約51%に落ち込んでいます。3つ目は、より健康に長生きしたいというニーズの高まりです。

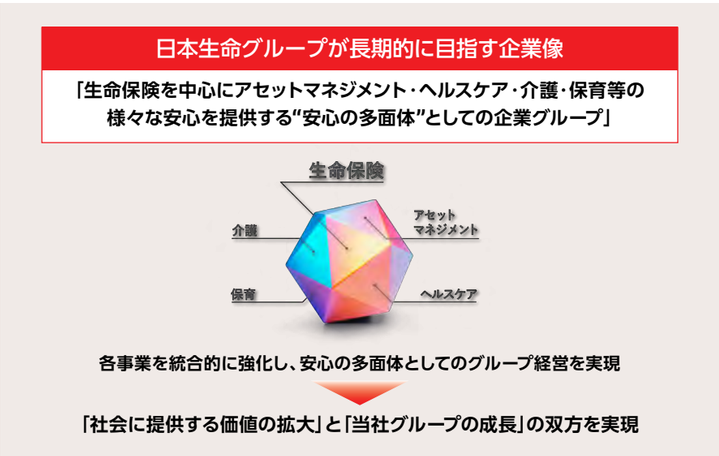
この3つの課題だけを考えても、それぞれ適切な商品やサービスを準備することができれば、新たな事業機会と捉えて生命保険事業の発展につなげていくことができると思っています。

この課題の背景には、近年、リスクが起こった時に役立つ生命保険だけでなく、リスクそのものを減らす、もしくは資産形成で将来に備えるという意識の高まりがあります。人生という長いライフタイムを見渡せば、生命保険だけではカバーできない安心がまだまだあります。不確実な世の中になっていることから、安心の生活基盤を求めるニーズが多様化しており、これに対応していくことが重要と考えています。

長期的に目指す社会・企業像 P34

そこで、長期的に目指す企業像として、「生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の様々な安心を提供する“安心の多面体”」を新たに掲げました。その際、強く意識したのは、日本生命グループとしての「社会に提供する価値の拡大」と「当社グループの成長」です。

日本生命グループが長期的に目指す企業像



それを実現する第一歩として策定したものが新中期経営計画で、特に力点を置いたのは3点。①営業職員チャネルの強化、②グループ事業の強化、③業務プロセスの変革です。特に営業職員チャネルおよびグループ事業の強化は、「安心の多面体」の実現につながる重要な取り組みと位置付けています。

1.営業職員チャネルの強化

国内保険事業 個人保険 P64
国内保険事業 企業保険 P70

「安心の多面体」としてさまざまなニーズにお応えする魅力的な商品・サービスを、日本生命グループ全体で開発・提供することが大前提です。そのうえで、解決すべき課題は、営業職員1人当たりの生産性の低下です。その背景にはいくつかの要素があります。一つは、ここ30年にわたってデフレが続き、家計に余裕がなくなっていること。もう一つは営業活動の面で、企業のセキュリティの問題で営業職員が職域に入れず、活動機会が減っていること。共働きの増加で自宅訪問の機会が減っていることも大きな要因の一つです。

面談機会の減少をカバーする対応策としては、直接お会いせずに営業ができるデジタルの活用があります。特にコロナ禍はデジタル推進の好機と捉え、集中的にデジタル活用に取り組み、ノウハウの蓄積も進みました。

ただ、対面とデジタルとでは関係構築のスピード感が全然違います。対面数の減少を補うほどの生産性を発揮するには、まだ道半ばと言えます。新中期経営計画では、片方に対面、もう片方にデジタルの二刀流でお客様にアプローチできるよう環境等を整備し、営業職員チャネルの生産性向上を図っていきます。

2.グループ事業の強化

現状（直近3カ年平均）のグループ基礎利益は約7,000億円程度ですが、2035年に向けて約2倍の1.4兆円程度に伸ばしていく計画です。このうち、海外保険・アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の事業を現状から約10倍の4,000億円程度に拡大し、現状4%程度の海外事業比率を25%程度に引き上げることを想定しています。

海外事業 P82

その実現のために、中長期的な成長が期待できるアジア地域を中心に展開してきた既存の海外事業の強化に加え、安定して収益を上げられる先進国において保険やアセットマネジメントの領域で大型M&Aも進めていきます。5月に発表した「米国株式会社コアブリッジの株式取得に関する合意」はその一環であり、同社への出資を通じ、米国生命保険市場に事業基盤を確立してまいります。グループ事業の強化を目的とした国内外への投資財源は3カ年で2兆円を超える規模を想定していますが、重点投資先は海外であり、規模の大きな事業投資を行うことで、海外事業の中心軸を作り上げたいと考えています。

この取り組みの意図は、日本生命グループが社会に提供する価値を広げるとともに、相対的に高い成長が期待できる海外からの利益の取り込みを通じ、契約者配当を増大し、契約者利益を最大化することです。

ライフサポート事業 P84

また、当社は2024年6月から、介護・医療事務・保育領域で代表的な企業であるニチイグループを日本生命グループに迎え入れました。そのことにより、従業員数では、現在の日本生命グループ約9万名とニチイホールディングスの8万数千名と合わせて18万名ほどの陣容となります。また、双方ともに全国規模でサービスを提供できるネットワークが整っており、これらは当社のグループ事業に大きなインパクトをもたらすとともに、地域社会の発展にさらに貢献できるものと確信しています。

生命保険とは、お客様一人ひとりのニーズに対し、営業職員がお客様と対話しながら最適な保険を提供するビジネスです。一方、例えば、介護事業もお客様一人ひとりの健康状態や介護状態等に応じて、ケアマネジャーや現場の介護職員が適切なサービスを提供するビジネスです。人が人に対してきめ細かなサービスを提供するという意味では保険も介護も同じ。

人材の確保や育成が難しいという課題も両事業に共通しています。しかし、ここを変えていかなければ、高齢化が進む日本社会の課題解決にはなりません。日本生命グループは、現場でのサービス提供の難しさを理解したうえで、「大いなる挑戦」と捉えて介護市場に参入し、介護ビジネスの未来を変えていきたいと思っています。

ちなみに、先日社内で「介護と日本経済」について深く考えさせられる出来事がありました。月1回、私と従業員が話し合う懇談会で、ある従業員から「両親は地方に住んでいる。今は元気だが、いずれ私が介護することになるかもしれない。その時、会社はどう考えてくれるのか?」という主旨の質問がありました。親の介護で離職せざるを得ないとなれば、当社にとって大きな損失です。また当社に限らず、介護で仕事を離れざるを得ない人が増えれば、日本経済にとっても大きな損失になります。こういった中で、やはり我々が介護事業に進出することで、日本経済に貢献していきたいと思います。

3.業務プロセスの変革

DX戦略 P92

デジタル・AIの有効活用については、従業員がより創造的な働き方ができることを目的として推進していく必要があります。

生命保険ビジネスの特徴として、お客様との契約が非常に長期にわたり、住所変更や結婚、出産などのライフイベントの変化に応じた手続きが多く煩雑です。職員たちは、その手続きの一つひとつを正確かつ短時間で仕上げなくてはならないわけです。

創業以来135年間、人の力中心で進めてきましたが、もはや限界に達しています。業務のかなりの部分はシステム・ITに置き換えてきましたが、それを担うレガシーシステムを大胆に変更することもまた難しいという側面があります。

当社は、そうしたさまざまな事情を踏まえつつ、AIや最先端のイノベーションを駆使して、これまで以上に業務のスピードアップを図るとともに、これまでとは違う発想で業務プロセスの簡素化・効率化を図っていきたいと考えています。また、そのことを通じて、お客様サービスの向上にもつなげていきます。

人づくりと職場づくりの両輪で

『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』に向けて

企業価値向上の担い手は「人」です。日本生命グループが長期的に目指す企業像が、生命保険を中心とした、幅広い暮らしの安心を提供する「安心の多面体」であること。そして、グループ一丸となった取り組みを通じて『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に貢献していくこと。この考え方を従業員一人ひとりが真に理解し、自分の仕事がどう関わり、どう貢献していくのかを考え、主体的に行動していくことが何より重要です。

そのために、私は「人づくり」と「職場づくり」の両輪で進めていきたいと思っています。

人材戦略 P96

「人づくり」では、求める人材像のキーワードは、信念・誠実・努力、そして変革です。信念をもって誠実に仕事に向かい、努力を怠らず、しかも変化のスピードが速い時代にあって変革を主導できる人。そういう人づくりをしなくてはなりません。当社は長年にわたり、生命保険業のリーディングカンパニーとして業界の発展に貢献してきたという自負があります。従業員の一人ひとりがその自負と使命感を持って、業界全体の模範となる活動を続けていくことが常に求められています。そうした日々の活動が、新たな商品・サービスの開発、デジタル変革の推進、今までにない価値創造にも結実していくのだと思います。

従業員一人ひとりがマーケットリーダーとしての誇りを持って働くことで、仕事の質が高まり、働くインセンティブやエンゲージメントの向上にもつながります。この観点から、日本生命グループの発展のみならず、業界全体のレベルアップに貢献するためにも、マーケットリーダーであることには強くこだわっていきたいと思っています。

「職場づくり」では、一人ひとりが固有の能力を最大限に発揮できる環境を整えること。それは経営陣の役割です。何より大事なのは、お互いに認め合い、支え合い、学び合う企業風土を築くことであり、それはDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）にもつながります。私が入社した際、「日本生命はチームで成果を出す会社」と感じましたが、その良き伝統をもっと伸ばしながら、お互いの能力を引き出し、発揮し合える職場にこれまで以上にしていかなければならないと強く思います。

社長就任以来、私は「人は力、人が全て」と言い続けてきましたが、それは、チームで仕事を進めることの価値を極大化するためです。この言葉自体はかなり浸透してきましたが、その本質を日々の仕事の中で具体化していくことは道半ばだと感じています。「人は力、人が全て」のさらなる浸透を図り、チーム力、組織力、企業力の向上を図っていきたいと思います。

採用面では、今後、幅広い領域の事業運営を担っていくためにも、多様性と専門性の確保が必要不可欠です。異業種も含むキャリア採用をはじめ、外に対してもっとオープンに人材を求めていかなければなりません。多様な価値観・経験を持つ人間が集まれば、まわりの人の視野も広がり、仕事の仕方も変わります。そうすることで変革と創造にチャレンジする企業風土を作っていけると確信します。

ステークホルダーへのメッセージ

安心の生活基盤づくりから、活力あふれる社会づくりまで

お客様一人ひとりの人生が、そして日本の社会全体が、これからもっと良くなっていくためには、現状を維持するための努力だけでなく、笑顔あふれる未来を拓くための挑戦を続けなくてはならないと思います。そして、その挑戦を支えるためにも、まず、何より安心できる生活基盤を整えること。これが、日本社会の将来に向けた一人ひとりの挑戦につながる確かな礎になると思います。

日本生命グループは、これからもお客様の安心の生活基盤を支えるとともに、活力ある地域社会の発展、美しい地球環境の保全につながる貢献を続けていきます。そして、安心の生活基盤を提供することの先に、よりアグレッシブに挑戦できる社会づくりに貢献していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申しあげます。

日本生命グループの価値創造

日本生命グループの価値創造ストーリー 12
価値創造の源泉となる資本 14
事業活動の全体像 16
提供する価値<人> 18
提供する価値<地域社会> 20
提供する価値<地球環境> 22
創業来のサステナビリティ 24

日本生命グループ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。

日本生命グループが目指す社会　誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会

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
- 多様性への配慮不十分
- 人権問題
- 地域人口の減少
- 労働力の低下
- 環境問題
  - 気候変動
  - 自然資本の毀損・生物多様性の損失
  - 非循環型社会

社会に提供する価値 ▶P18

人

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

2035年アウトカム目標

お客様数（国内グループ）	顧客企業数（国内グループ）	お客様満足度（日本生命単体）	預かり資産（国内グループ）	ニッセイ版健康寿命（日本生命単体）
1,700万名	37万社	90%以上	125兆円	対'23比2歳延伸

地域社会

4. 活力あふれる地域社会の創出

地球環境

5. 豊かな地球を未来につなぐ

2030年アウトカム目標

CO_2排出量（グループ・事業活動）	スコープ1・2（日本生命単体・自社契約電力分）	GHG排出量（日本生命単体・資産運用）	GHG削減寄与量（日本生命単体・資産運用）
対'13比▲51%以上	ネットゼロ・再エネ比率100%	総排出量 対'10比▲45%以上 インテンシティ 対'20比▲49%以上	年1,500万t

2050年アウトカム目標　ネットゼロ

資本 ▶P14

財務資本

自己資本（グループ）	8.7兆円
基礎利益（グループ）	7,640億円

非財務資本

人的・知的資本

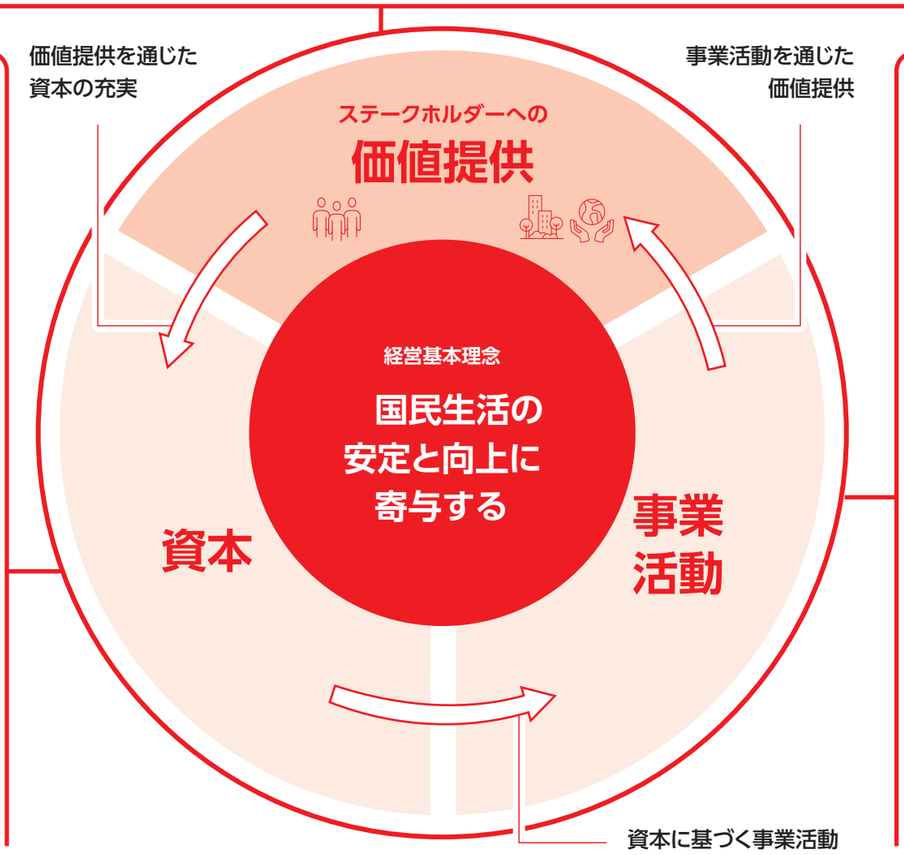
従業員数（連結）	85,740名
うち営業職員数（単体）	47,937名
引受・支払査定件数（単体）	504万件

社会関係資本

お客様数（国内グループ）	1,492万名
顧客企業数（国内グループ）	34.2万社

自然資本

紙・水・エネルギー



事業活動 ▶P16

- お客様に安心・安全を提供する保険・サービス
- 機関投資家としての役割を果たす資産運用
  - 健全性の確保
  - 保険金等のお支払いを通じた保障責任の全う
  - さらなる成長へ向けた投資
  - 契約者配当の安定・充実

コンプライアンス　リスク管理　コーポレートガバナンス

価値創造の源泉となる資本

当社グループは創業来、生命保険をはじめさまざまな事業を通じて価値創造の源泉となる資本を蓄積してきました。とりわけ人的資本の強化を原動力として、健全性の確保や収益力の向上等による財務資本の強化と、事業活動を支える多様な非財務資本の強化を通じ、持続的な企業価値向上を生み出す好循環を実現します。

財務資本

世界トップクラスの健全性

- 自己資本（グループ）[2023年度末] **8.7兆円**
- ESR（グループ）[2023年度末] **224%**
- 格付け（単体）[2024年7月1日時点]

AA+	AA+	A+	A1
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）

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）。

成長性・収益性

- 保険・サービス収益（グループ）[2023年度] **8兆8,888億円**
- 保有年換算保険料（国内グループ）[2023年度末] **4兆7,563億円**
- 基礎利益（グループ）[2023年度] **7,640億円**
- 新契約価値（グループ）[2023年度] **3,260億円**

非財務資本

人的・知的資本

お客様へ安心を提供する強固な体制

- 従業員数（連結）[2023年度末] **85,740名**
  - うち営業職員（単体） **47,937名**
  - うち海外グループ従業員（連結） **2,446名**
- 国内営業拠点数（単体）[2023年度末] **108支社等、1,466営業部**
- 国内関連事業[2023年度末] **55社**
- 海外関連事業[2023年度末] **9カ国37社**

多様性のある組織

- 女性取締役比率（単体）[2024年7月] **12.5%**
- 女性部長相当職比率（単体）[2024年度始] **9.5%**
- 女性管理職比率（単体）[2024年度始] **25.7%**
- 男性育休取得率（単体）[2013年度から] **11年連続100%達成中**

専門人材

- グローバル人材（単体）[2024年度始] 海外勤務経験・TOEIC点数により集計 **591名**
- DX人材（単体）[2024年度始] DX推進研修・データ利活用実践講座の修了者数 **133名**

お客様のニーズにお応えするノウハウ

- 引受・支払査定件数（単体）[2023年度] 個人（年金）保険新契約件数＋保険金・給付金支払件数 **504万件**
- 多様なニーズに応える商品開発力と商品ラインアップ
- お客様のご意向に沿った丁寧なコンサルティング力

社会関係資本

135年間の歴史で培ったお客様からの信頼の証

- お客様数（国内グループ）[2023年度末] **1,492万名**
- 顧客企業数（国内グループ）[2023年度末] **34.2万社**
- 預かり資産（国内グループ）[2023年度末] **109兆円**
- 団体保険保有契約高（国内グループ）[2023年度末] **107.8兆円**
- 団体年金保険資産残高（国内グループ）[2023年度末] **19.9兆円**

ビジネスパートナーとのつながり

- 自治体との連携協定締結数[2024年4月末] **47都道府県・253市区町村**
- 業務委託契約締結代理店数[2023年度末] **19,162店**

自然資本

事業活動に必要な資源

- 紙使用量（国内グループ）[2023年度] **約10,000t**
- 水使用量（単体）[2022年度] **約62万㎥**
- エネルギー使用量（単体）[2022年度] **約137万GJ**

事業活動の全体像

当社グループは生命保険を中心にアセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等の様々な安心をお客様へ提供しており、またお預かりした保険料等の運用を通じて、長期安定的な運用収益の確保に取り組んでいます。

これらを通じて確保した収益により、健全性を確保し、保険金等のお支払いを通じた保障責任を全うするとともに、契約者配当の安定・充実を図っています。また、さらなる成長へ向けた投資を行うことで、国内保険を中心とした各事業を強化・拡大し、お客様に安心・安全を提供する保険・サービスの充実につなげています。

お客様に安心・安全を提供する保険・サービス

国内保険事業 ▶P64

グループ各社の強みを生かした
商品・サービス・顧客接点の高度化による提供価値の拡大

日本生命
大樹生命
はなさく生命
ニッセイ・ウェルス生命
ニッセイプラス 少額短期保険

アセットマネジメント事業 ▶P79

資産形成ニーズに対応した運用商品の提供

ニッセイアセットマネジメント株式会社
Nippon Life India Asset Management Ltd
Nippon Life India Asset Management Limited

海外事業 ▶P82

成長し続ける収益基盤の確立と
長期安定的な収益の拡大

Nippon Life Benefits
Nippon Life Insurance Company of America
MLC Limited
Nippon Life India Asset Management Ltd
Nippon Life India Asset Management Limited

ヘルスケア事業／ライフサポート事業（介護・医療関連・保育等）／イノベーション領域 ▶P84

多様化するニーズに対応した新たな商品・サービスの提供

日本生命
ライフケアパートナーズ
ニチイ
Nippon Life

機関投資家としての役割を果たす資産運用 ▶P76

- レジリエントなポートフォリオの構築による長期安定的な運用収益の確保
- 責任投融資アプローチの深化を通じた社会課題解決への貢献

健全性の確保 ▶P106

さらなる成長へ向けた投資 ▶P96

保険金等のお支払いを通じた保障責任の全う ▶P74

契約者配当の安定・充実 ▶P106

コンプライアンス ▶P128
リスク管理 ▶P129
コーポレートガバナンス ▶P112

提供する価値<人>

提供価値

人

さまざまなリスクにお応えする生命保険の提供と確実なお支払い、
子育て・青少年育成、ヘルスケア、資産形成、介護など、
ひとりでも多くの人生に、寄り添い続けます。

サステナビリティ重要課題

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

貢献する社会課題

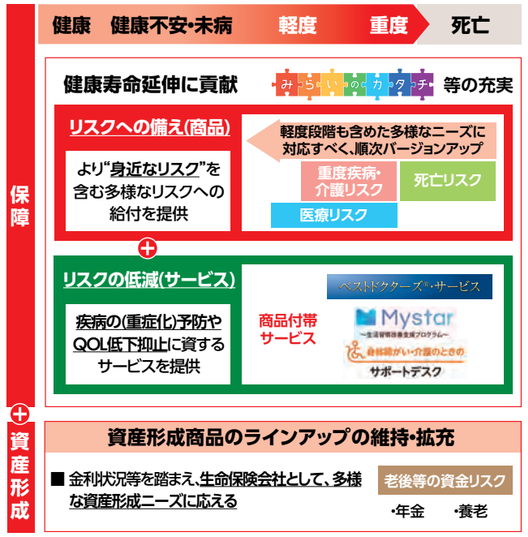
・人口動態の変化　・経済格差の拡大
・多様性への配慮不十分　・人権問題

多様なニーズにお応えする商品・サービスを取り揃え、人生100年にわたる安心・安全を提供

さまざまなリスクに備える生命保険を中心に、アセットマネジメント、ヘルスケア、介護・保育等、お客様に幅広い安心・安全をお届けします。

生命保険については、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「みらいのカタチ」をはじめ、リスクに備える「商品」とリスクを軽減する「サービス」を一体で提供しており、資産形成商品も取り揃えています。

加えて、グループ一体となった幅広いラインアップの提供により、多様化するお客様のニーズにお応えしています。



東京ベイエリア支社
川崎駅前営業部
山岡 由佳

生命保険は、お客様の未来に安心をお届けする商品であり、長きにわたってお客様へ寄り添っていくことが大切だと考えております。

コロナ禍を経て、お客様のニーズが変化・多様化していることを感じておりますが、真のお客様本位という視点を踏まえて、生命保険はもちろんのこと幅広いご提案や情報提供を丁寧に行うことの必要性を日々学ばせていただいております。

引き続き、出会ったお一人おひとりのお客様とのコミュニケーションを大切にする中で、より多くのお客様に期待を超える安心の提供と、より一層信頼いただけるよう、使命感と誇りを持って精一杯活動に努めてまいります。

提供価値

地域社会

地域の一員として、
地域の課題解決に繋がる取り組みに積極的に参画し、
活力あふれるコミュニティづくりに貢献します。

サステナビリティ重要課題

4. 活力あふれる地域社会の創出

貢献する社会課題

・地域人口の減少　・労働力の低下

疾病予防や地域の安心・安全への取り組みに積極的に参加し、地域社会の活性化に貢献

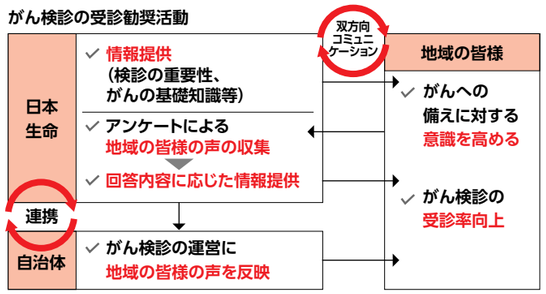
47都道府県*との包括連携協定等に基づいたがん検診受診勧奨活動や交通安全啓発活動、ビジネスマッチング、社会貢献取組等を通じ、地域の課題解決に貢献します。

がん検診受診勧奨活動では、営業職員が地域の皆様にがん検診に関する情報提供を行うことに加え、未受診理由等の声を収集し、結果を自治体や地域の皆様にフィードバックしています。

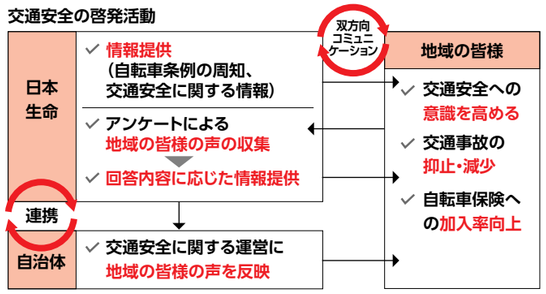
こうした活動を通じて、がんの備えに対する意識を高めるとともに受診率向上に貢献することを目指します。

*2024年5月末現在

がん検診の受診勧奨活動



交通安全の啓発活動

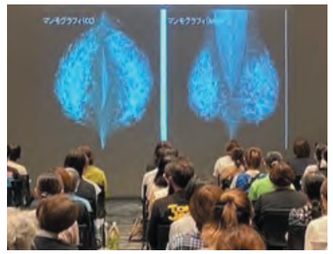


倉敷支社
支社長
喜多 重厚

当社は2018年に岡山県と包括連携協定を締結しました。倉敷支社では、それに加え倉敷市・総社市・高梁市・新見市・玉野市とも包括連携協定を締結していますが、協定を形だけのものとしないよう、各自治体と密にコミュニケーションをとりながら、がん検診の受診勧奨や交通安全の啓発など、地域の課題解決に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

私たち自身が、日本生命に勤めている以前に、地域に暮らしている人間として、こうした活動を通じて地域のお役に立つ。それが地域の発展につながるだけでなく、日本生命が発展していくことにもつながると考えています。地域の皆様のお宅に伺う保険会社として、どのような形で地域に貢献できるか、また、どのような役割を地域に求められているかを考えながら、地域と一体となって取り組みを進めてまいります。

玉野市との包括連携協定締結式の様子
(2023年3月)



倉敷支社主催 乳がんセミナーの様子
(2023年9月)

提供価値

地球環境

機関投資家としての責任ある運用を通じて、
気候変動をはじめとする社会課題の解決や
豊かな地球環境の基盤づくりに貢献します。

サステナビリティ重要課題

5. 豊かな地球を未来につなぐ

貢献する社会課題

・環境問題
気候変動
自然資本の毀損・生物多様性の損失
非循環型社会

日本最大の機関投資家として、責任投融資を通じて気候変動問題等の地球環境問題の解決に貢献

生命保険事業等の事業者として、社用車のEV化の推進、再生可能エネルギーの比率向上、オンラインでご利用可能なお手続きの範囲拡大を通じたペーパーレス化等、日々の業務・活動におけるCO_2排出量の削減に取り組んでいます。

また、お預かりした保険料を運用する機関投資家として、投融資先企業から排出される温室効果ガスについて、2050年度のネットゼロ（排出量と吸収量等を合わせてゼロにする）目標に向けて、「対話」と「資金提供」を軸に企業の取り組みを後押ししています。

株式部
山田 理佳

長期投資を行う機関投資家として、企業との建設的な対話を通じて、企業価値の向上を促すとともに、安心・安全で持続可能な社会を実現することを目指しています。

近年環境・社会の非財務情報が企業価値に与える影響を評価する動きが高まっており、対話においてもその取り組みの開示の充実を促すことが、企業価値向上を後押しする観点で重要となっています。

例えば、CO_2排出量の多い企業に対しては、他社事例も紹介しながら、2050年ネットゼロに向けた削減ロードマップの策定・開示や財務面のインパクト把握の観点からネットゼロに向けた投資額の公表を要望し、実際に対応いただきました。現在、当該企業は目標を超えるペースで排出量の削減が進んでおり、引き続きさらなる開示の充実や脱炭素を踏まえた事業の方向性について意見交換をしていく予定です。

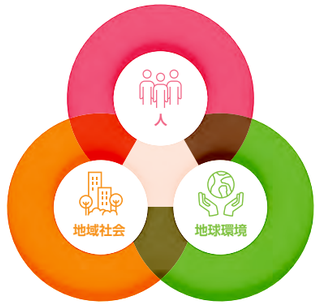
担当企業の取組状況や政府・国際機関のガイドラインなど世の中の動向のフォロー等入念な準備を行う難しさもありますが、企業の取り組みが進捗し、持続可能な社会への貢献へつながることを実感できています。今後もさまざまな情報に対してのアンテナを張りつつ、企業に寄り添いながら取り組みを後押ししていきます。

創業来のサステナビリティ

サステナビリティステートメント

今日と未来を、つなぐ。

～誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会を目指して～



人生100年時代。
日本生命グループは、一人ひとりの夢や希望、不安に向き合い、人・地域社会・地球環境のサステナビリティ向上に取り組み、「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」を目指します。

人

さまざまなリスクにお応えする生命保険の提供と確実なお支払い、子育て・青少年育成、ヘルスケア、資産形成、介護など、ひとりでも多くの人生に、寄り添い続けます。

地域社会

地域の一員として、地域の課題解決に繋がる取り組みに積極的に参画し、活力あふれるコミュニティづくりに貢献します。

地球環境

機関投資家としての責任ある運用を通じて、気候変動をはじめとする社会課題の解決や豊かな地球環境の基盤づくりに貢献します。

「今日と未来を、つなぐ。」
日本生命グループは、これからも、みなさまと共に歩み続けます。

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。

1889年　❶安心・安全の提供

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

1898年　❶安心・安全の提供

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

1947年　❶安心・安全の提供

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)

1951年頃～　❹活力あふれる地域社会

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

1959年　❶安心・安全の提供

「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

日本生命グループのサステナビリティ重要課題

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/

1992年　❺豊かな地球

「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

1993年　❸多様性と人権

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

支払問題を契機として、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

2012年　❶安心・安全の提供

「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

2020年～　❶安心・安全の提供

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

2021年　❺豊かな地球

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)