

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



全国のお客様や社会の未来を支え続けるため、人的基盤の強化と従業員エンゲージメントの向上に取り組む

常務執行役員

中村 吉隆

「人的資本」に関する認識

「人」こそが価値創造の源泉であり、当社が目指す社会を実現するための重要資本

人材を資本として捉え、その価値を最大限引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげていく経営のあり方として、人的資本経営が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を掲げており、創業来135年間の永きにわたって、「人」こそが価値創造の源泉であるという価値観のもと、全国各地のお客様に対して、保障責任を全うし、安心と安全をお届けするとともに、地域の一員として、地域社会・経済の発展に尽力してきました。お客様や社会から頂いている信頼は、まさにこれまでの当社の「人材」が創りあげてきたものに他なり

ません。

当社は、「誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会」を目指す社会として掲げ、お客様の安心を求めるニーズの多様化や、「人」「地域社会」「地球環境」のサステナビリティ重要課題に真摯に向き合い、この目指す社会の実現に取り組んでまいります。

当社には、全国に約7万名の従業員がおり、これこそが当社のもつ最重要資本の一つです。これまで、当社が連綿と紡いできた、「人」こそが価値創造の源泉であるという価値観のもと、多様な人材一人ひとりの力を最大限に引き出し、それらを結集することで、当社の目指す社会の実現に邁進してまいります。

経営戦略と連動した人材戦略

生命保険事業の強化や多岐にわたる事業戦略の展開に向け、人的資本の強化に取り組んでいく

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化する中、当社はあらゆる変化に柔軟に対応し、今後ともお

客様・社会から選ばれ続ける企業となるべく、「安心の多面体」としての企業グループ」を長期的に目指す企業像として掲げ、取り組みを進めてまいります。

目指す企業像の実現に向けては、コア事業であ

る生命保険事業の強化のみならず、多岐にわたる事業戦略の展開を支える人材の確保・育成が不可欠です。

このような考え方のもとで、“多様な強みを持つ人材が切磋琢磨し、「共創」することで、全国のお客様・社会に価値創造していくこと”を人材戦略で目指す姿として掲げました。その実現に向けて、この中期経営計画では、質・量両面での人的基盤の強化・従業員エンゲージメントの向上を通じ、人的資本を強化してまいります。

そのための取組軸の一つ目として、まず、積極的な“人への投資”に取り組めます。さまざまな強みを取り込むための「多様な人材による体制の構築」、人材一人ひとりの強みに応じた「人材育成の強化」、各人が強みを最大限発揮するための「働く環境の整備」のそれぞれの視点で多様な投資を実施することで、DE&Iを推進してまいります。

取組軸の二つ目として、充実した“人への投資”を

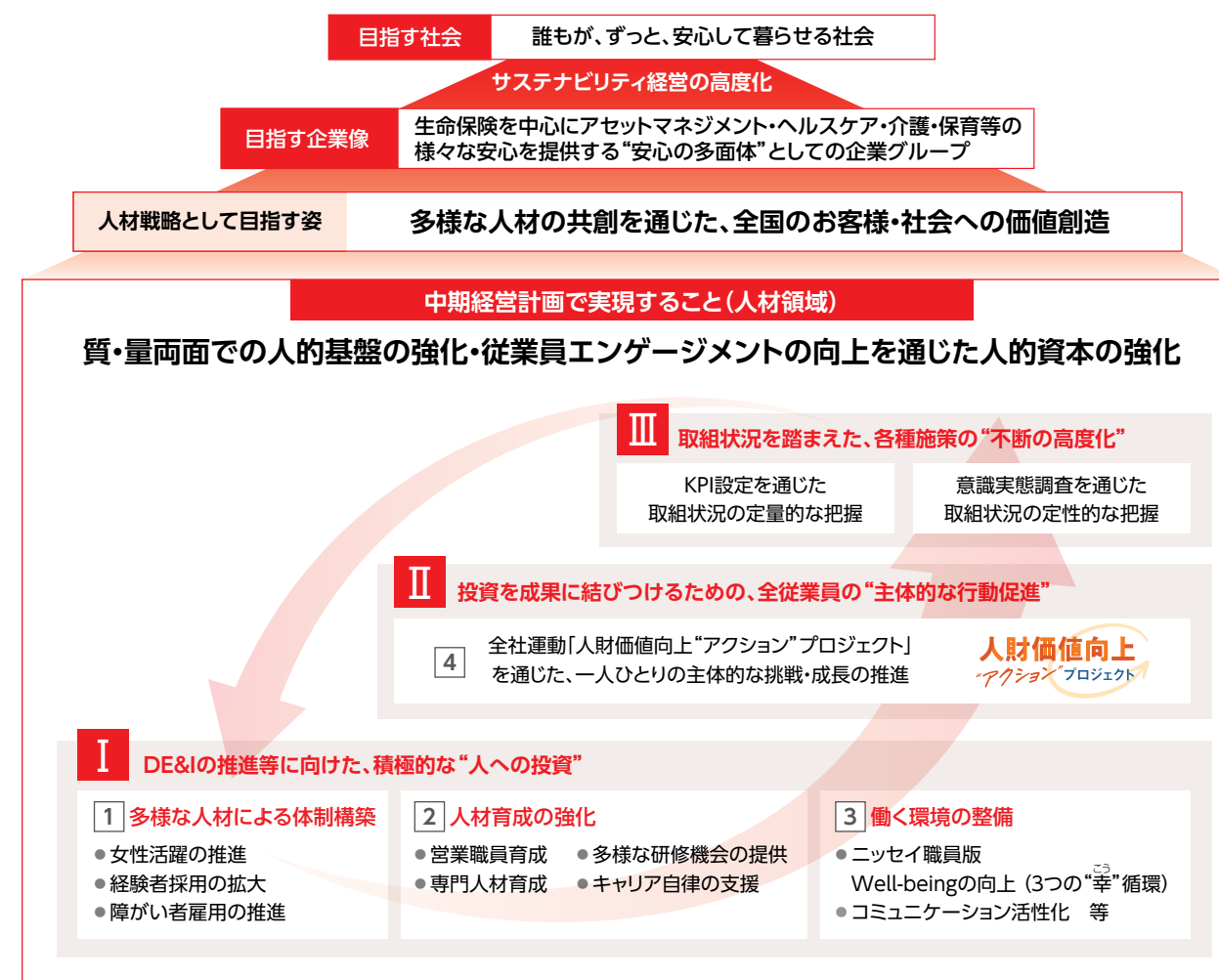
成果に結びつけるための、全従業員の主体的な行動を促進していきます。2015年度にスタートした「人財価値向上プロジェクト」を2024年度から「人財価値向上“アクション”プロジェクト」にバージョンアップし、一人ひとりの主体的な挑戦・成長を推進します。

取組軸の三つ目として、実行するさまざまな取り組みの進捗状況や、施策の受け手である従業員の「声」や「意識」を把握し、不断の高度化に取り組んでまいります。

具体的には、今回新たに人材領域の各種取り組みに関するKPIを定め、このKPI達成に向けた取組状況を定量的に把握するとともに、毎年従業員に対して実施している「意識実態調査」を通じて定性的な取り組みの浸透状況も把握していきながら、さまざまな施策をより実効的なものに見直してまいります。

こうした一連のサイクルを通じて、目指す社会の実現に向けた人的資本の強化を進めてまいります。

■ 目指す社会・目指す企業像の実現に向けた中期経営計画における人材戦略



人的資本の強化に資する取り組み

●人材戦略の実現に向けた人材KPI

INPUT／OUTPUT (人的資本投資・活用)					OUTCOME (価値創造)				
取組軸・施策		KPI	23年度実績	目標	達成時期	人材像	目指す社会・企業像		
1 多様な人材による 体制構築	女性活躍	女性取締役比率	4.7%	30%以上	2030年	多様な人材の共創を通じた 全国のお客様・社会への価値創造	誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会 様々な安心を提供する 安心の多面体としての企業グループ		
		女性部長相当職比率	9.5%(2024年度始)	10%程度	2027年度始				
		女性管理職比率	25.7%(2024年度始)	30%以上	2030年				
		男性育児休業取得率	100%	100%継続	—				
	研修参加率*1	男性：48.3% 女性：37.1%	男女とも 50%以上	2026年度					
	障がい者雇用	障がい者雇用率	2.64%	2.7%	2027年度				
			*1: 従業員の毎年の研修参加率						
2 人材育成 の強化	専門人材育成	グローバル人材数*2	591名(2024年度始)	1,000名	2030年度				
		DX人材数*3	133名(2024年度始)	200名	2025年度				
	研修投資	研修投資額*4	約380億円*4	増加	2026年度				
			*2: 海外勤務経験・TOEIC点数で判定 *3: DX推進研修・データ利活用実践講座の修了者数 *4: 研修に関する業者委託費用や、研修・育成等の人件費の合計額（一人あたりの研修投資額は別途算出）						
3 働く環境 の整備	エンゲージメント・Well-being	3つの“幸”循環*5*6	3.3	スコア 向上	2026年度				
		仕事のやりがい*5	3.4						
		主体的な貢献意欲*5	3.8						
	健康経営	休暇取得率	86.6%	70%以上	—				
			*5: 「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計 *6: 3つの“幸”循環の内容はP102参照						

*1: 従業員の毎年の研修参加率
*2: 海外勤務経験・TOEIC点数で判定
*3: DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数
*4: 研修に関する業者委託費用や、研修・育成等の人件費の合計額(一人あたりの研修投資額は別途算出)
*5: 「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計
*6: 3つの“幸”循環の内容はP102参照

1 多様な人材による体制構築

多様化するお客様や社会のニーズに応え、今後とも選ばれる企業となるためには、多様な価値観や経験・スキルをもった人材が、多彩なフィールドで最大限活躍できる体制を構築していく必要があります。当社は、KPIとして設けた女性活躍や障がい者雇

用の推進といった取り組みに加え、経験者採用の取組強化や、LGBTQ+フレンドリーな企業に向けた研修実施・イベント参加等を通じ、多様な人材が活躍する体制の構築に取り組んでいきます。

主な施策紹介: 女性活躍の推進

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。過年度から制定していた「女性活躍推進に関する行動計画」について、2024年4月に再策定しており、より一層の女性の上位職登用や育成支援、両立できる社内環境整備等に向けた取り組みを強化していきます。

【女性活躍推進に関する概略図】



■ 女性の上位職登用・任命に向けた取り組み

新たな行動計画のもと、女性の経営参画と職場環境の整備をさらに進めるべく、新たな目標設定と各種取り組みを通じ、職員一人ひとりが多様なキャリアを通じて多彩に能力を発揮できるよう、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。

具体取組として、女性管理職層ならびに女性管理職候補層を対象に「次世代女性リーダー育成プログラム」を展開しています。女性管理職向けには、「役員によるメンター運営」の実施や、部長・課長層におけるネットワーク構築の場を設ける等、上位職登用に向けた育成を強化しています。

また、全国各地の地域に根差した管理職候補層のさらなる裾野拡大に向け、早期かつ継続的な育成を目的に、内務職員・営業職員領域それぞれで「きらめき塾」を開催し、上位職登用に向けたスキル向上と意識醸成を促進しています。さらに、全国のエリア業務職同士の交流や、キャリアビジョンの醸

■ 両立支援に向けた取り組み

女性活躍推進を含む、多様な人材が活躍できる環境の整備に向け、育児・介護・病気治療等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。

育児と仕事の両立では、2013年度から男性育休100%取得に取り組み、11年連続で取得率100%を達成しています。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の拡充の観点より、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

成を企図し、2023年度にエリア業務職Campusを新設しています。

「女性活躍推進に関する行動計画」における、登用目標

- ①女性取締役比率：2030年までに30%以上
- ②女性部長相当職比率：2027年度始までに10%程度
※従来の計画(2030年度始に10%)を前倒し
- ③女性管理職比率：2030年までに30%以上

次世代女性リーダー育成プログラム

部長	社外経営者講演会・意見交換会		
管理職	女性管理職育成強化プログラム		
	役員メンター運営	社外派遣	きらめき塾サポーター運営
管理職候補層	ステップアップ研修(内務職員 課長補佐層)	きらめき塾研修(営業職員)各営業フロント	社外派遣
	きらめき塾研修(内務職員 主任層)	管理職育成研修	



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、制度面からの支援にとどまらず、当事者や職場が両立の正しい知識や理解を深めるべく、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しています。

育児・介護・病気治療等と仕事の両立支援体制のさらなる充実に向け、当事者へのキャリア形成支援や管理者層への情報提供など、さまざまな取り組みを進めています。

「男性育休+α」取組

- ①出生時育児休業の取得
- ②取得日数 連続10日以上
- ③16時早帰りまたは在宅勤務を活用した育児参画デー設定(週1回曜日設定、子1歳までに3カ月実施)



*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

人的資本の強化に資する取り組み

主な施策紹介: 経験者採用の拡大

今後、当社がより幅広い領域で事業展開を行うにあたっては、「専門性の獲得」と「多様性の確保」が重要であると認識しています。そのため、採用手法について、これまでの新卒採用に加え、事業戦略と連動した経験者採用への取り組みを強化しています。

主な施策紹介: 障がい者雇用の推進

障がい者雇用は、企業の果たすべき社会的責任であることに加え、多様性のある組織づくりの観点からも一層推進していく必要があると考えています。当社は、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」職種を設けており、全国で1,000名を超える職員が活躍しています。また、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おり、グループとしても障がい者雇用の推進に取り組んで

2023年度は50名以上を採用しており、こうした取り組みを通じて、事業成長に向けた人的基盤の構築に取り組んでいきます。

2023年度の経験者採用実績*

51名

*2023年4月2日～2024年4月1日までの入社者

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。

障がい者雇用数*

1,361名

*2024年4月1日時点



障がい理解セミナー



パラスポーツ観戦

2 人材育成の強化

人々の生活・働き方の変化やお客様ニーズの多様化、加速度的なデジタル技術の進展など、経営環境や社会課題がめまぐるしく変わり続ける中、当社が持続的に成長していくためには、事業戦略や職務特性に応じた個々人の専門性を強化していく必要があります。そのため、当社事業の中核を成す国内生命

保険事業の担い手である営業職員育成の高度化に取り組むとともに、海外・DX等の専門領域の人材育成にも取り組んでいきます。

※当社ホームページにて「人材育成方針」をご覧ください。

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

主な施策紹介: 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年度から、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

■ 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。(2024年4月現在で29,105名(営業職員の約6割)がFP資格を保有)

	2021	2022	2023	2024
FP資格取得率	58.5%	59.6%	62.0%	62.2%

※各年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)

■ 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NFCツール「MEET」・LINE公式アカウント等、デジタルツール・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、営業職員に対する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、全国に一斉放送可能な社内の教育番組の活用や、教育アプリ「UMU」を営業職員用ス

■ “お客様本位”の理念のさらなる浸透・定着に向けて

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。

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。

主な施策紹介: 専門人材の育成

■ グローバル人材

グループ事業の強化・多角化に向けて、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

■ DX人材

従来以上に「利便性」「即時性」「対価性」がお客様から評価される傾向が強くなる中、さらなるDX推進に向けた人材の育成に取り組んでいます。入社初期層へのIT・デジタル関連教育の必修化や、DXを推進するリーダー養成の研修等、DX推進に向けた人材の育成に取り組んでいます。また、グループ会社のニッセイ情報テクノロジーとも連動して育成施策を実施

マホに搭載し、営業職員の課題に応じた教育コンテンツを配信する等、教育を強化しています。



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設定することで、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

じ、グローバル人材の裾野を拡大するだけでなく、海外現地法人の経営層としても活躍できる人材の計画的な育成を推進しています。



グローバル・インターンシップ

しており、グループ一体での育成体系の構築に取り組んでいます。



IT人材研修施設「TREASURE SQUARE」

人的資本の強化に資する取り組み

3 働く環境の整備

一人ひとりが持つポテンシャルを最大限発揮し、お客様・社会に対してより一層のサービスを提供していくためには、個々人の働き甲斐を高めていくとともに、社内コミュニケーションを円滑にし自由闊達な風土を醸成していくといった、働く環境の整備が

重要と考えています。そのため当社は、ニッセイ職員版Well-being(3つの“幸”循環)の向上や、休暇取得といった取り組みを推進していくとともに、従業員と経営層、従業員同士のコミュニケーションを活性化

する施策に取り組んでいきます。

※当社ホームページにて「社内環境整備方針」をご覧ください。<https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/jugyoin/torikumi/>

主な施策紹介: ニッセイ職員版Well-being(3つの“幸”循環)の向上

一人ひとりのエンゲージメントを高め、ポテンシャルを最大限発揮するためには、仕事における充実感に加え、自身や家族の生活の質の向上や、心身ともに健康で充実感に満ちた状態であることが重要で

す。ニッセイ職員版のWell-beingを、「3つの“幸”循環」として設定し、「仕事」「暮らし」「心身」のそれぞれで幸せを感じながら、好循環を生み出せる状態の実現に向けた各種施策を実施していきます。

主な施策紹介: 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、従業員の声を経営に生かすための取り組みとして、全従業員を対象に「意識実態調査」を実施しており、調査結果の経営層での共有や、部門・所属単位でのフィードバックを行い、会社全体での諸施策の検討につなげています。また、従業員エンゲージメントの向上等に向け、当調査の設問の中で、「ニッセイ職員版Well-being(3つの“幸”循環)」

や、「仕事のやりがい」、「主体的な貢献意欲」に関わる設問について今中期経営期間中のスコア向上をKPIとして設定しています。

意識実態調査にてKPI設定している設問・スコア (2023年度実績)	
①3つの“幸”循環	3.3
②仕事のやりがい	3.4
③主体的な貢献意欲	3.8

※ご参考(2022年度実績):①(2023年度より新設設問) ②3.4 ③4.0

主な施策紹介: コミュニケーションの活性化

■ 従業員と経営層のコミュニケーション

若手職員の「意識向上」と「理念浸透」を図るべく、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意見交換の場として「部門版みらい会議」を年間約110回

実施しており、延べ約950名が参加しました。



■ 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契機に、“違いを認め、高め合う”組織作りへ向けた所属内のコミュニケーション活性化を目的として、営業職員も含めた全従業員を対象に、「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いだ交流・連携の機会を作り、延べ約1,900名が参加するなど、所属を跨るタテ・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。

主な施策紹介: 健康経営

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

*「健康経営[®]」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

■ 健康経営の目指す姿と主な取り組み

当社の健康経営は、「個人の幸福」「会社の成長」「地域・社会への貢献」を目指す姿として掲げています。

具体的には、全職員の「心身の幸せ」の向上と「健康寿命の延伸」に向けた一人ひとりの行動「ニッセイ“健幸(けんこう)”アクション」を推進するために、各種施策を実施しています。

■ 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2024(大規模法人部門 ホワイ500)」に8年連続で認定されました。



4 人財価値向上“アクション”プロジェクト

人的資本の強化に向けては、積極的な“人への投資”に加えて、この投資の最大化に向けた取り組みも重要となってくると考えています。そのため、社長を座長とし、これまで全社横断で取り組んできた「人財価値向上プロジェクト」を、「人財価値向上“アクション”プロジェクト」へとバージョンアップしており、この枠組みを通じて、一人ひとりが自らの挑戦・成長に主体的に行動していくよう取り組みを進めています。

当プロジェクトにおいては、「エンゲージメント向上」・「キャリア自律」・「女性活躍推進」の3領域を中期経営計画期間中の重点取組と位置付けています。具体的には、「エンゲージメント向上」については、NASO^{*1}等を通じた研修機会・内容の充実、「キャリア自律」に向けては、職務公募による従業員の主体的な取り組みの活性化、「女性活躍推進」について

は、一人ひとりの状況に応じた職務・成長機会の提供などを実施しています。

加えて、これらの軸に沿った取り組みに関する所属毎の状況を可視化・得点化し、表彰する「人カチ“アクション”アワード」を実施し、実効的な施策となるよう、全社運動としての取り組みを進めていきます。

人財価値向上
“アクション”プロジェクト

NASO視聴人数	19,482名(2023年度)
NASO配信動画数	439本(2023年度末)
公募ポスト数	146ポスト(2023年度)
キャリア研修参加者数 ^{*2}	628名(2023年度)

*1: 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」

*2: 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

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月にはグループ一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”の実現に貢献していきます。

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り組み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確認ください。

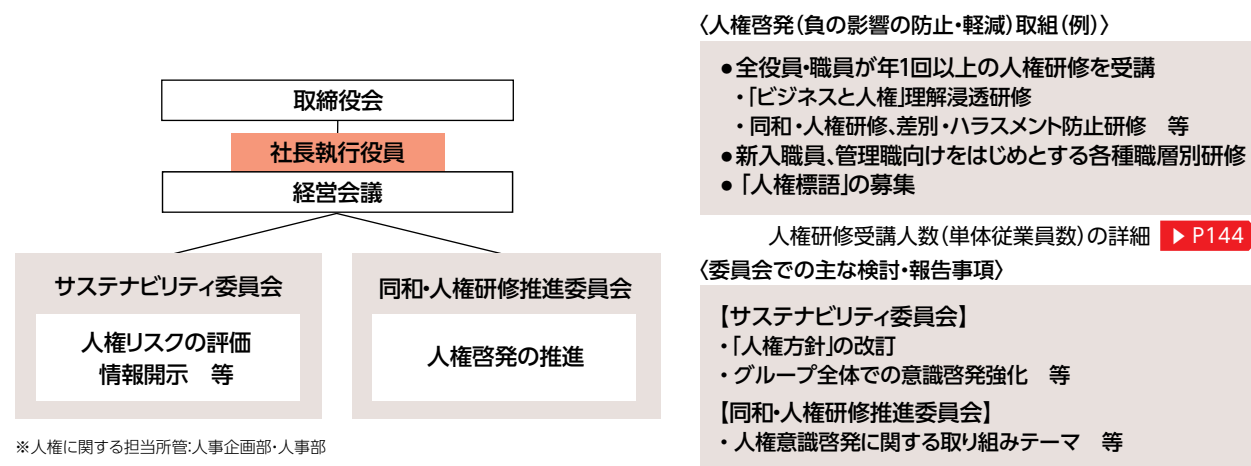
<https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/jinken/>

当方針が適用される事業所の詳細
(支社等・営業部・海外事業所)

▶ P149

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、定期的を実施しています。(直近、2022年度にリスク評価を実施)

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、当社の事業や商品・サービスと直接つながっている場合、ビジネスパートナーに対しても、人権を尊重し、侵害しないように求めています。この考え方に基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先の各種取り組み状況について、定期的に確認しています。

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

ステークホルダー	人権課題	リスク例	軽減措置の一環として実施した対応
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旨について経営層からのメッセージを発信
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・啓発取組を実施
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(年1回)
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) 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。

また、当社コールセンターへの申し出については、オペレーターによる確認に加え、2022年度から、人権リスクにつながる懸念のあるワードの記載がある申し出内容を機械的に抽出可能なシステム

対応を導入しており、人権侵害懸念事案を人権担当所管にて日々確認しています。

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、その救済に取り組めます。

お客様の声(お客様本位の業務運営)の詳細 ▶ P63

※通報窓口(内部通報制度)・対応内容の詳細

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

ERM経営／財務健全性／契約者配当

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P25参照)。

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。

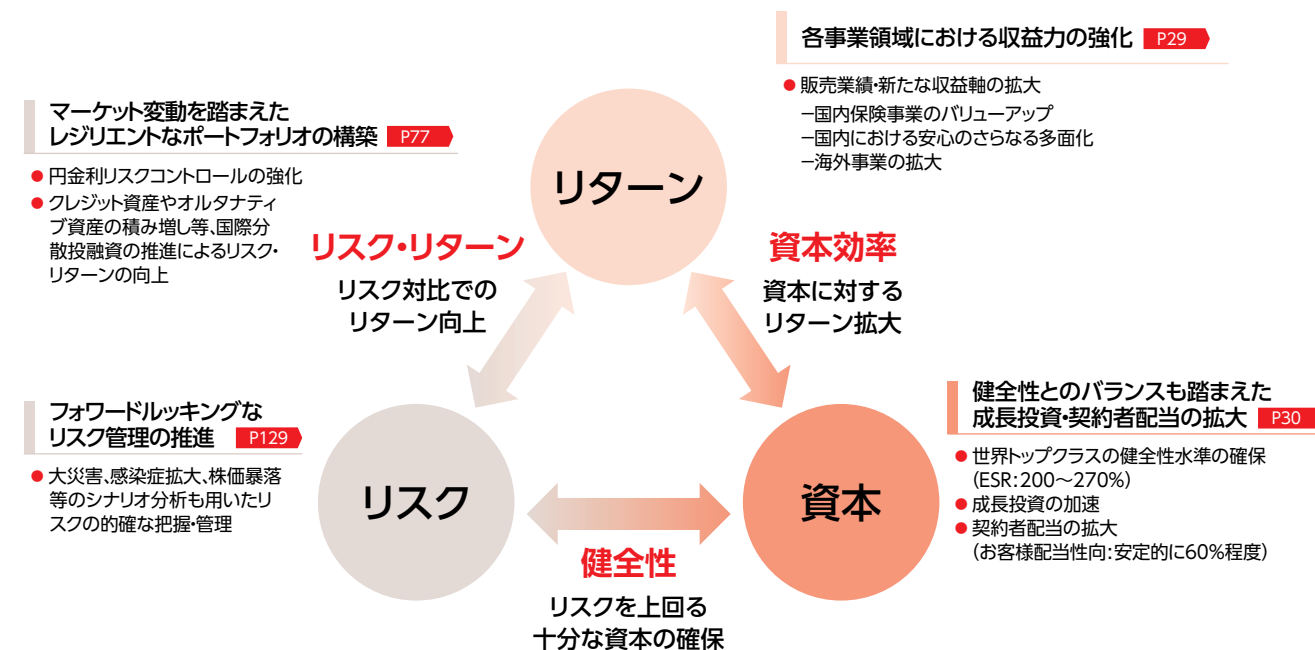
資本の範囲内で各種リスクを引き受けるといった、リスクに対する基本的な方針のもと、歴史的な低金利環境や中長期的な人口動態の変化など、生命保険会社を取り巻く環境を踏まえた中期リスク選好を定め、これらのリスク選好に基づいた具体戦略を経営計画として策定しています。

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。



財務健全性の確保

■ ESR(経済価値ベースのソルベンシー比率)とは

ESRは、リスク量に対する資本(リスクバッファ)の十分性を示す健全性指標であり、当社の内部管理モデルにて算出しています。

ESRは、自己資本に資産の含み損益および保有契約が生み出す将来の損益等を加味した資本(リスクバッファ)と、将来の環境変化により発生しうる資本(リスクバッファ)の減少を統計的に評価したリスク量を用いて算出しており、フォワードルッキングに当社の健全性を評価することが可能となります。

ESRについては、契約者配当充実や成長投資とのバランスを考慮しながら世界トップクラスの健全性を確保するために、ターゲットレンジを200~270%と定めています。

2023年度末のESRは、224%と十分な水準を確保しています。

今後も健全性とのバランスに留意しつつ、契約者配当充実や成長投資の拡大についても、取り組んでいきます。

$$\text{・ESR(2023年度末)} = \frac{\text{資本(リスクバッファ)}}{\text{リスク量}} = \frac{19.0\text{兆円}}{8.5\text{兆円}} = 224\%$$

契約者配当の充実

■ 2023年度決算に基づく2024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。

2023年度決算では、危険差益が安定的に推移し

ていることから、みらいのカタチ以降の死亡保障系の商品を中心に危険差益配当を増配しました。また、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、利差益配当は据え置きとしました。

お客様配当性向【2023年度決算】

「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(取り崩し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。

$$\text{・2023年度} = \frac{\text{配当準備金繰入額等}}{\text{修正当期純剰余}} = 51\%$$

■ 2024年度決算以降の配当方針

これまでも長期的な視点からご契約者利益を最大化すべく契約者還元に努めてきましたが、新中期経営計画(2024-2026年度)において、お客様配当性向の目標水準を「安定的に50%程度」から「安定的に60%程度」へと引き上げ、2024年度決算以降、より一層の配当の充実を目指していきます。

目標水準	現在	今後
	安定的に50%程度	安定的に60%程度

ERM経営／財務健全性／契約者配当

自己資本の強化

● 自己資本について

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)をあわせて額を自己資本として位置付けています。

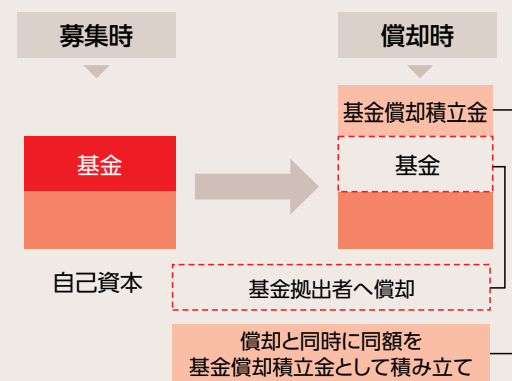
^{*1} 株式会社である連結対象会社では資本金等

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

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。

● 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。

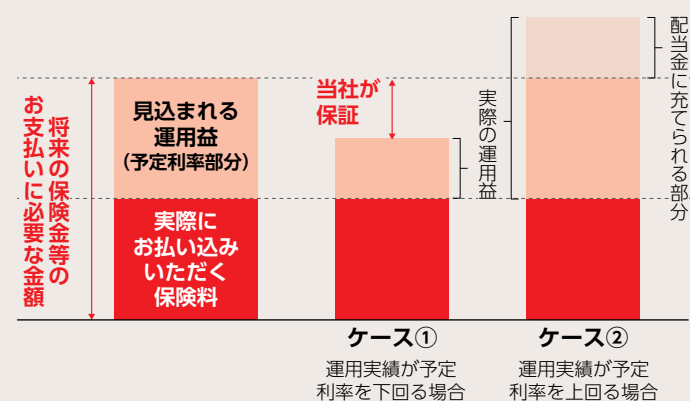
相互会社における社員配当

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

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

● 配当の仕組みのイメージ

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



生命保険の仕組み

生命保険は「相互扶助」

生命保険は、大勢の人が少しずつお金を出し合って大きな共有の準備財産をつくり、仲間が万が一のことがあったときは、その中からまと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。

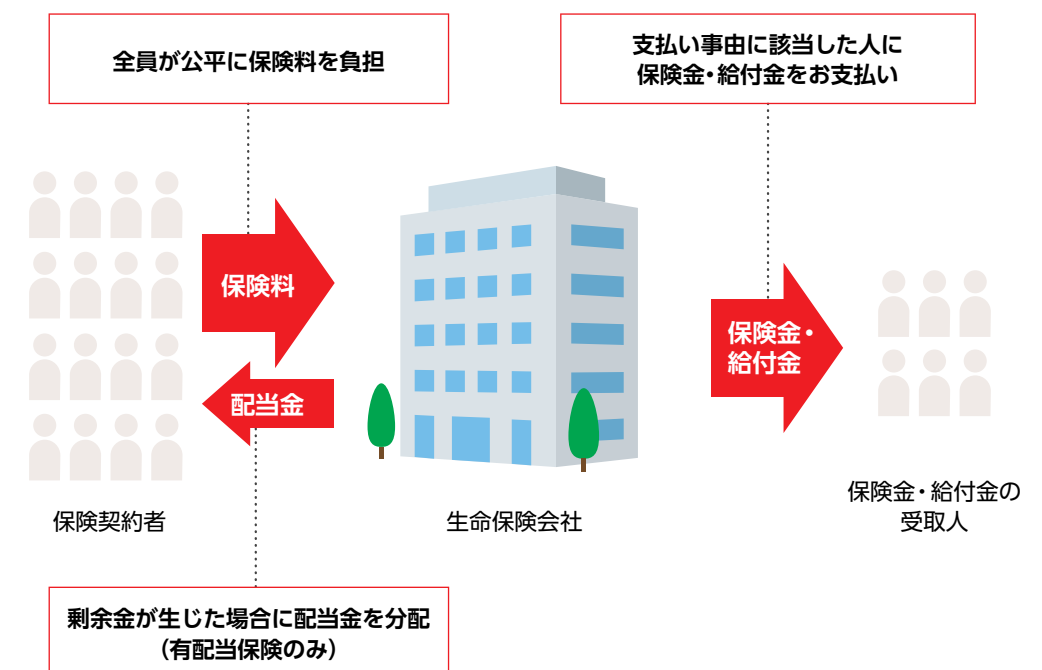
現代の生活は、さまざまなリスクがあります。病気やケガ、死亡など、いつ誰の身に起こるか分かりません。こうした生活のさまざまなリスクが現実となった場合、入院費や治療費、家族の生活費や子どもの養育費など、まとまったお金が必要となることがあります。

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】



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

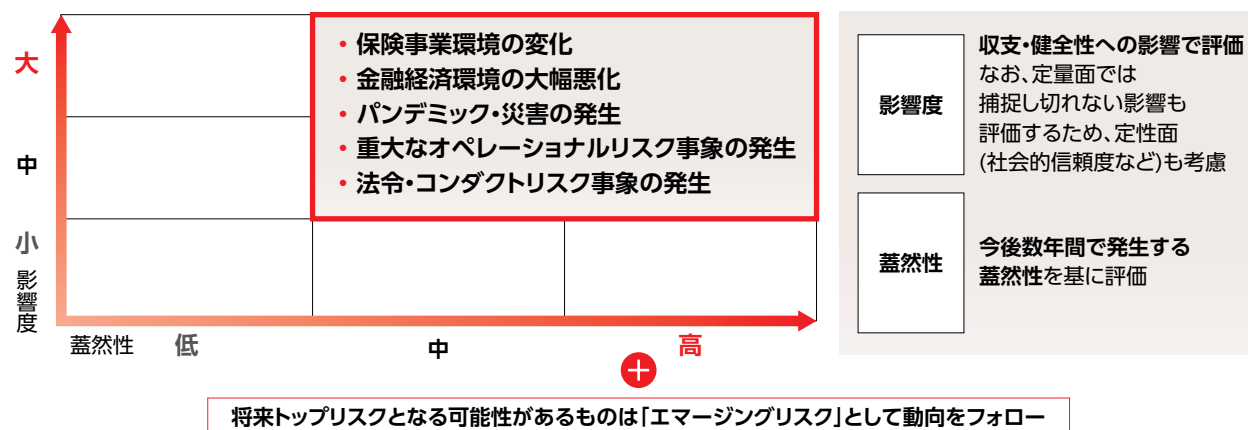
当社は、経営上特に重要なリスクを「トップリスク」と定義し、内部・外部環境の変化などを踏まえてリスク事象を網羅的に洗い出したうえで、健全性などへの影響度と今後数年間で発生する蓋然性を評価し、経営レベルでの議論を通じて選定しています。そのうえで、トップリスク間の連鎖的な影響も踏まえて事業計画などを策定し、その遂行状況を経営会議などで確認しています。このように、経営レベルで、トップリスクの特定と選定、経営計画などの策定、計画の実行、取組状況の評価、というPDCAサイクルを通じ、経営のさらなる高度化に取り組んでいます。

なお、環境変化などに伴い、リスクが多様化・複雑

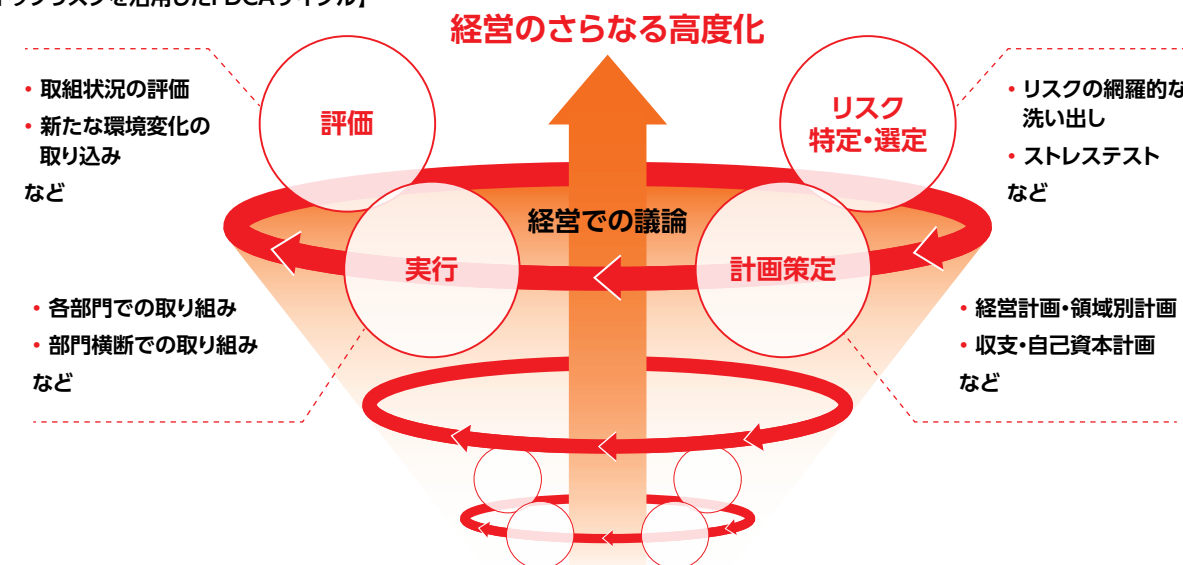
化する中、留意すべきリスクは多岐にわたります。例えば、労働生産人口の減少や人材流動化に伴う人材確保の難化は、ビジネスに重大な影響を及ぼしうるリスクとして捉えています。また、気候変動・生物多様性に伴うリスクは、生命保険・資産運用事業に与える影響のみならず、社会からの期待も大きい課題であると認識しています。

加えて、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
保険事業環境の変化 ・ ニーズ変化、少子高齢化のさらなる進行 ・ 人材確保の難化 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、人材流動化などに伴う人材確保の難化により、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の拡充などを通じた、お客様・社会ニーズへの対応 ● 人材の多様化・高度化に加え、処遇向上をはじめとする人への投資などを通じた、業界トップクラスの人的資本の構築 ▶ P64 ▶ P70 ▶ P74 ▶ P84 ▶ P86 ▶ P96
金融経済環境の大幅悪化 ・ 世界金融危機 ・ 地政学リスク ・ さらなるインフレ高進 など	● 世界金融危機や地政学リスク、さらなるインフレ高進を受けた各国の金融政策の変更などによって、内外金利・株価・為替の変動が生じ、財務健全性が大幅に悪化	● 円金利リスクコントロールの強化や国際分散投資の推進など、マーケット変動にも耐えうる頑健性の高いポートフォリオの構築 ● 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 ▶ P76
パンデミック・災害の発生 ・ パンデミック、大地震、風水害、火山噴火 など	● パンデミック・大地震・風水害・火山噴火などの発生により、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）	● 諸準備金等の積み立てに加え、多様な外部調達手段も活用した、自己資本の強化を通じた健全性の確保 ● 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 ▶ P107 資料編 ▶ P25
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 ・ 支払遅延 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や事務工程・管理の抜本的な見直しなど、有事の際の対応態勢強化 ▶ P74 資料編 ▶ P26
法令・コンダクトリスク事象の発生 ・ 法令違反、気候変動・生物多様性等に係る取り組みが不十分であることなど社会やお客様の期待に反する行為 ・ 法規制等の変更 など	● 金銭詐欺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など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 ● 人・地域社会・地球環境の3つの領域で社会課題解決に取り組むとともに、取組内容を社内外へ積極的に発信 ▶ P62 ▶ P128 ▶ P38

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
他業態・新興企業の参入による競争激化	● 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	● アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育など、さまざまなニーズに応える事業を展開 ● 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 ▶ P28 ▶ P88

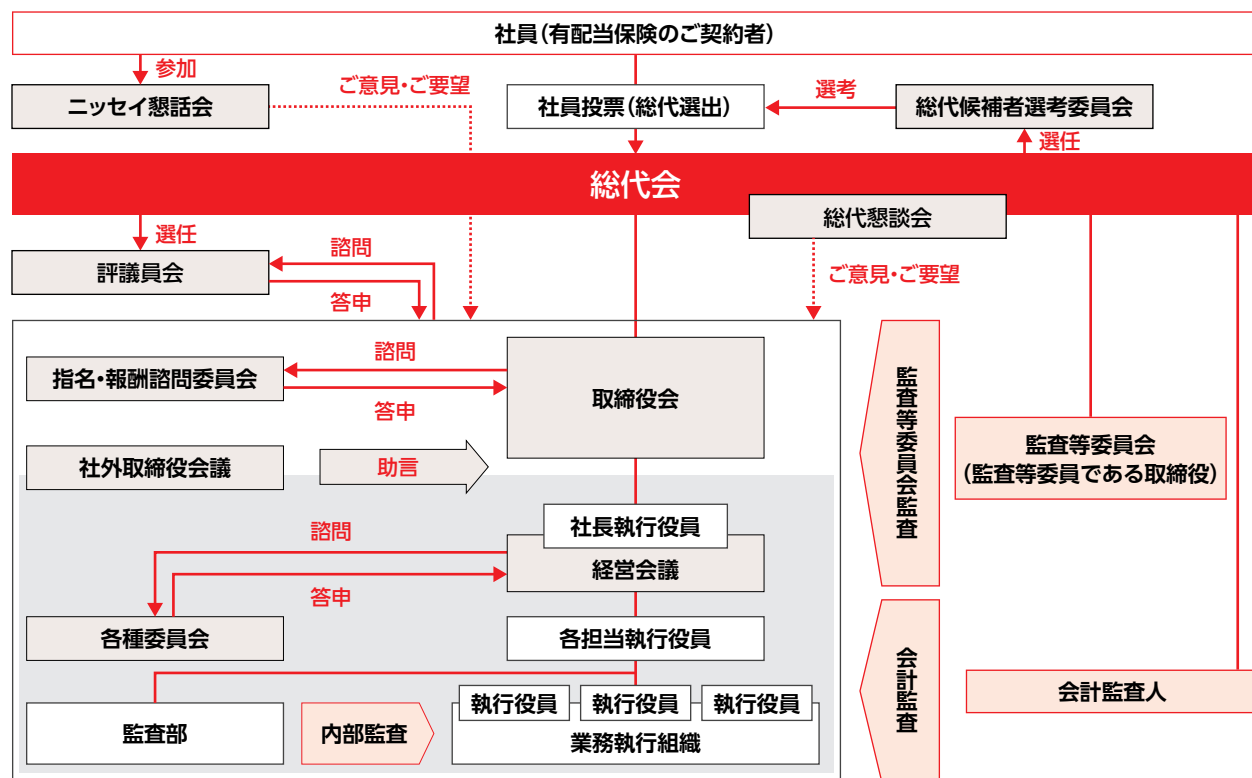
コーポレートガバナンス体制の構築

「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。

【コーポレートガバナンス体制図】



相互会社とは

生命保険会社は、保険業法により、「株式会社」または「相互会社」のいずれかの会社形態をとることが定められています。

相互会社は保険業に固有の会社形態であり、相互扶助の考え方にに基づき、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られます。

なお、株式会社とよく比較されるポイントである「資本調達自由度」については、基金の公募証券化による調達等を継続的に行ってきた結果、2023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。

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、社外役員の積極的な招聘^{（しょうへい）}および女性取締役の選任を含めた多様性の確保、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、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。

	2015年	2018年	2019年	2021年	2022年	2023年	2024年	2030年
主要な取り組み	社外役員を積極的に招聘 ^{（しょうへい）} 7月～ 社外取締役 3名 社外監査役 3名 (社外役員比率 25.0%)				7月～ 社外取締役 9名 (うち監査等委員 4名) (社外取締役比率 40.9%)	7月～ 社外取締役 8名 (うち監査等委員 4名) (社外取締役比率 38.1%)	7月～ 社外取締役 7名 (うち監査等委員 3名) (社外取締役比率 43.8%)	
			女性取締役を選任 7月～ 女性取締役 1名 (女性取締役比率 4.8%)	7月～ 女性取締役 2名 (女性取締役比率 10.0%)	7月～ 女性取締役 1名 (女性取締役比率 4.5%)		7月～ 女性取締役 2名 (女性取締役比率 12.5%)	女性 取締役比率 30%以上
					「コーポレートガバナンス基本方針」を制定・公表 12月～ 取締役の解任等に 係る手続きを明文化	7月～ コーポレートガバナンス 体制の不断の高度化等 を明文化		
					「社外取締役の独立性判断基準」*を制定・公表			
					「コーポレートガバナンス報告書」を公表 コーポレートガバナンス・コードに準じて開示内容を充実			
					「社外取締役委員会」を設置 役員の選解任や報酬制度の設計・報酬額の決定に関する事項、 経営計画等、経営に関する重要事項を審議		「指名・報酬諮問委員会」を設置 「社外取締役会議」を設置	
					取締役会等の実効性評価を実施		第三者機関を活用して実施	
機関設計							監査等委員会設置会社	

*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。

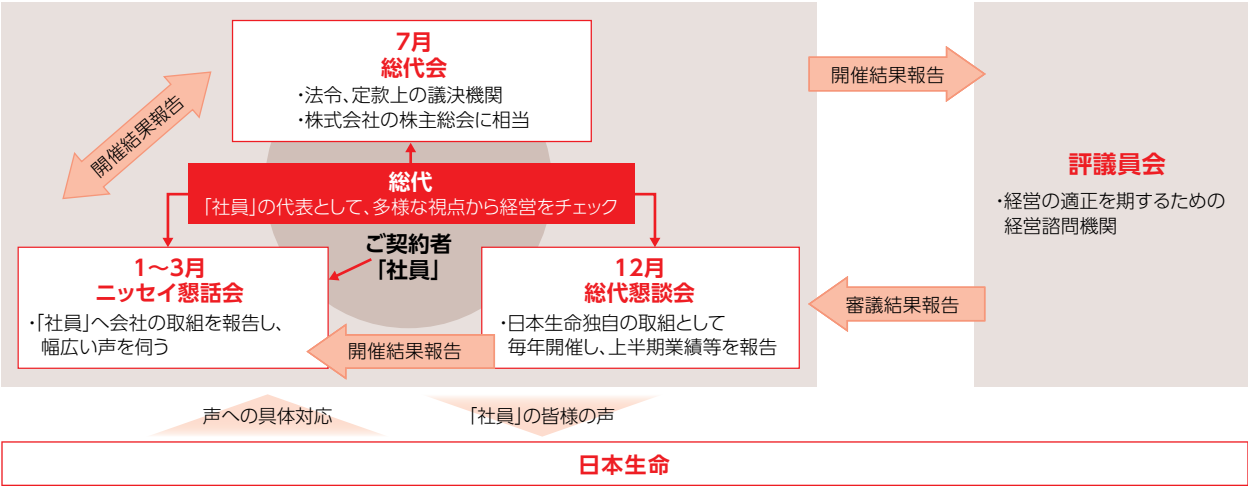
保険会社における相互会社と株式会社の主な相違点

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組を通じ、「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 ▶P142						
直近の開催状況	<table><tr><td>開催日</td><td>第77回定時総代会は2024年7月2日に開催</td></tr><tr><td>主な議題</td><td>2023年度事業報告、評議員会に対する諮問事項およびニッセイ懇話会開催結果報告 等</td></tr><tr><td>主なご意見</td><td>・ご契約者に配当を実感いただくための取組 ・配当の充実と利益の拡大の両面からの取組 ・営業職員による対面とデジタルのバランスの方向性 ・米国コアブリッジの株式取得によって得られること ・ニチイグループとの双方向でのシナジー発揮 等 ※第77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/</td></tr></table>	開催日	第77回定時総代会は2024年7月2日に開催	主な議題	2023年度事業報告、評議員会に対する諮問事項およびニッセイ懇話会開催結果報告 等	主なご意見	・ご契約者に配当を実感いただくための取組 ・配当の充実と利益の拡大の両面からの取組 ・営業職員による対面とデジタルのバランスの方向性 ・米国コアブリッジの株式取得によって得られること ・ニチイグループとの双方向でのシナジー発揮 等 ※第77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/
開催日	第77回定時総代会は2024年7月2日に開催						
主な議題	2023年度事業報告、評議員会に対する諮問事項およびニッセイ懇話会開催結果報告 等						
主なご意見	・ご契約者に配当を実感いただくための取組 ・配当の充実と利益の拡大の両面からの取組 ・営業職員による対面とデジタルのバランスの方向性 ・米国コアブリッジの株式取得によって得られること ・ニチイグループとの双方向でのシナジー発揮 等 ※第77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組として毎年開催しています。						
直近の開催状況	<table><tr><td>開催日</td><td>2023年12月5日に開催</td></tr><tr><td>主な議題</td><td>2023年度上半期業績、経営課題への取組（サステナビリティ経営の高度化、営業現場におけるサステナビリティ取組）</td></tr><tr><td>主なご意見</td><td>・女性活躍推進や専門人材の採用等、人的資本強化に向けた取組 ・AIの導入がさらに進んだ場合の保険販売の在り方等、今後のAI活用の方向性 ・防災・疾病予防・企業への取組等、地域社会における取組の方向性 等 ※2023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/</td></tr></table>	開催日	2023年12月5日に開催	主な議題	2023年度上半期業績、経営課題への取組（サステナビリティ経営の高度化、営業現場におけるサステナビリティ取組）	主なご意見	・女性活躍推進や専門人材の採用等、人的資本強化に向けた取組 ・AIの導入がさらに進んだ場合の保険販売の在り方等、今後のAI活用の方向性 ・防災・疾病予防・企業への取組等、地域社会における取組の方向性 等 ※2023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/
開催日	2023年12月5日に開催						
主な議題	2023年度上半期業績、経営課題への取組（サステナビリティ経営の高度化、営業現場におけるサステナビリティ取組）						
主なご意見	・女性活躍推進や専門人材の採用等、人的資本強化に向けた取組 ・AIの導入がさらに進んだ場合の保険販売の在り方等、今後のAI活用の方向性 ・防災・疾病予防・企業への取組等、地域社会における取組の方向性 等 ※2023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組を続けています。						
直近の開催状況	<table><tr><td>開催日</td><td>2023年度は2024年1～3月にかけて全国の支社等で開催</td></tr><tr><td>主な議題</td><td>2023年度上半期業績、サステナビリティ取組の推進 等</td></tr><tr><td>主なご意見・ご要望と当社の対応</td><td><2023年度ニッセイ懇話会 主なご意見・ご要望と当社の対応> ・営業職員の活動・育成 ・若年層等向けの商品・サービス ・今後の介護・保育事業等の方向性 等 ※2023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、2022年度ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望5,957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983件中、504件[51%]の対応が完了しており、377件[38%]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。</td></tr></table>	開催日	2023年度は2024年1～3月にかけて全国の支社等で開催	主な議題	2023年度上半期業績、サステナビリティ取組の推進 等	主なご意見・ご要望と当社の対応	<2023年度ニッセイ懇話会 主なご意見・ご要望と当社の対応> ・営業職員の活動・育成 ・若年層等向けの商品・サービス ・今後の介護・保育事業等の方向性 等 ※2023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、2022年度ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望5,957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983件中、504件[51%]の対応が完了しており、377件[38%]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。
開催日	2023年度は2024年1～3月にかけて全国の支社等で開催						
主な議題	2023年度上半期業績、サステナビリティ取組の推進 等						
主なご意見・ご要望と当社の対応	<2023年度ニッセイ懇話会 主なご意見・ご要望と当社の対応> ・営業職員の活動・育成 ・若年層等向けの商品・サービス ・今後の介護・保育事業等の方向性 等 ※2023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、2022年度ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望5,957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983件中、504件[51%]の対応が完了しており、377件[38%]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	<table><tr><td>開催日</td><td>2023年5月23日、2023年11月21日、2024年3月8日に開催</td></tr><tr><td>主な議題</td><td>決算・経営課題への取組（「中期経営計画（2021-2023）」の進捗状況、「中期経営計画（2024-2026）」の概要 等）</td></tr><tr><td>主なご意見</td><td>・海外事業の現状や今後の取組方針 ・サステナビリティ経営の取組内容や発信方法 ・中期経営計画の考え方や具体取組 等</td></tr></table>	開催日	2023年5月23日、2023年11月21日、2024年3月8日に開催	主な議題	決算・経営課題への取組（「中期経営計画（2021-2023）」の進捗状況、「中期経営計画（2024-2026）」の概要 等）	主なご意見	・海外事業の現状や今後の取組方針 ・サステナビリティ経営の取組内容や発信方法 ・中期経営計画の考え方や具体取組 等
開催日	2023年5月23日、2023年11月21日、2024年3月8日に開催						
主な議題	決算・経営課題への取組（「中期経営計画（2021-2023）」の進捗状況、「中期経営計画（2024-2026）」の概要 等）						
主なご意見	・海外事業の現状や今後の取組方針 ・サステナビリティ経営の取組内容や発信方法 ・中期経営計画の考え方や具体取組 等						



Theme1

『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けた、 日本生命グループへの期待や果たすべき役割

牛島 『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』は、日本生命グループが目指すべき社会として、とても良い表現だと思っています。日本生命が全国約1,500の営業拠点や国内最大級の機関投資家としての強みを活かして、さまざまな取り組みを行っていることは十分理解しています。とりわけ海外事業の積極展開は、地球全体に影響を与えることにもつながる、素晴らしい事業拡大の一つだと考えています。

三浦 人、地域社会、地球環境、と幅広く捉えてサステナビリティ経営を推進している企業は少ないと思っています。日本生命の事業だけではなく、社会的な課題まで含めてトータルで取り組んでいく点を非常に評価しています。

とりわけ地域社会については、全国の地方公共団体と包括連携協定等を結んできたので、その取り組みをさらに具体化してもらいたいと思います。また、地球環境については、事業者としての取り組みに加

えて、機関投資家としての投融資先企業との対話を通じ、日本生命以外の企業まで影響を及ぼすよう、活動の幅を広げてもらいたいと思っています。

牛島 地域社会への取り組みとして、がん検診受診勧奨活動を行っています。これは、第一に契約者のためであり、相互会社の本質に関わることであり、同時に、地域社会のためにもなる。今後一層高齢化が進む中では「健康寿命の延伸」も重要な関心事の一つですから、注力していただきたいと思っています。

三浦 目指す社会の実現に向けて、日本生命では「健康寿命の延伸」という大きな社会課題への取り組みを掲げている。だから、個人の方へのがん検診受診勧奨ということですよ。個人が健康に長生きするために、日本生命の果たすべき役割は非常に大きいと思います。地域での健康長寿を実現していくためにも、先ほどのとおり、包括連携協定等もぜひ活かしていただきたいと思います。

Theme2

目指す社会を実現するためのアウトカム目標と中期経営計画

三浦 人、地域社会、地球環境への取り組みは、非常に幅広いと思っています。実際に自社の経営目標の中に、社会的課題の解決に向けた目標がアウトカム目標として組み込まれています。アウトカム目標と現場が目指す執行指標とがつながって、各部門単位でも数量目標に取り組みやすくなる、そういう効果があると期待しています。

牛島 目指す社会の実現に向け、社会に提供する価値を測ることができるようになる。そして、そのことが最終的に、各部門が目標とする執行指標にも繋がるということは、社外取締役の立場から見ると、有機的に取締役会が機能した結果なのでは、と考えています。

三浦 新中期経営計画は、取締役会や社外取締役会議等で、何回もの議論を経て策定されていたことで、きめ細かく、分かりやすいものになっていると思います。

当計画では、保険事業に加えて、介護、保育、ヘルスケア等の事業領域の拡大が、新しい特徴として

入ってきている。加えてもう一つの特徴として、海外事業の本格的な展開です。従来の豪州やアジアに加えて、欧米、とりわけアメリカの市場を目指していくという特徴が、数量的なイメージと合わせて具体的に策定されています。私は、現場の従業員でも、この計画を見たらイメージが湧いてくるし、期待が持てるような感覚になるのではないかと思います。

牛島 三浦取締役が仰ったことは相当重要だと、私も思いました。アメリカを含め海外事業について本格的に検討する際には、第一に日本生命は相互会社ですから、社員のためになっているか、また日本をリードする会社として、社会のためになっているかという点が、重要だと思います。

配当等を含めて社員にとって喜ばしい結果をお示するというだけではなく、日本生命という会社の社員でいるということが「自分の人生にとって意味のあることだな」と、思っただけけることが重要だと思います。

Theme3

“安心の多面体”としての企業グループを目指すにあたり、 日本生命グループが注力すべきこと

牛島 長期的に目指す企業像として“安心の多面体”という言葉聞いた際、人々は一体何に安心を感じるのかと考えましたが、やはり、日本生命グループだからこそ安心を感じるのではないかと思います。例えば、株式会社ニチイホールディングスを通じて介護・保育事業等に進出するという一つを捉えてみても、日本生命グループならではの良質な介護・保育サービスの提供を実現してくれると良いな、と人々が期待してくださる。そうした期待に応えるべく、執行側に課せられた責任は重いと思いますし、同時に、一緒にその計画達成を目指してい

なければならない社外取締役としての責任も重いのと思っています。

三浦 日本生命グループの役割はもともと広がってきているのですが、それをさらに広げていき、お客様、ひいては国民のためにもなるという形につなげることなのだろうと思います。その際、“安心の多面体”としての企業グループを目指していく以上、グループ各社の取り組みのベクトルを合わせながら、一方で、それぞれの独自性や特長を活かす、この両面を追求してほしいと思っています。

Theme4

お客様本位の業務運営をより一層進めるために、重要なこと

三浦 日本生命では従来「お客様本位の業務運営」の考え方を大事にされていますよね。さまざまなチャネルを通じてお客様の声を集め、謙虚に聴くこと。加えて、従業員の声も同時に聴いていくこと。さらに、多様化するお客様のニーズを捉えた新しい商品を提供し、お客様の反応をフォロー・反映していける体制作りが重要だと思います。

牛島 日本生命について印象に残っている言葉と

して、「日本生命はいつも30年後を見る会社です。仕事の中身がそうなのです。」という言葉がありました。中長期的に物事を考えてお客様のために働くということが、すなわち「お客様本位の業務運営」につながるのだと思います。お客様からどう見えているのか、ひいては「日本生命に頼んで良かった」と自分に対して思ってくれるかどうかが問われる。そのために精進するということだと思います。

Theme5

人的資本経営の推進にあたって、重要なこと

牛島 人的資本の強化のために重要なことは、二つ。一つは、キャリア採用をさらに積極的に活用すること。もう一つは、従業員に新しいことを次々と学んでもらい、そのことを評価すること。そして、そうした学びが当然であるというカルチャーを作り上げ

ること。人的資本への投資額や時間ではなくて、従業員が確かにお客様のために働くことができるようになること、日本生命グループで働き、日本生命グループのサービスに従事することがお客様にとっての良いことにつながる、従業員がそうしたプライドを持っていることが重要だと思います。

三浦 企業にとっては、人材が一番重要なことですよね。金融情勢を含めた外部環境は刻々と変化して、不透明さを増しています。今まではゼネラリストを中心に育成することが大企業の常でしたが、そうした環境の変化を乗り越えていくためには、スペシャリストも含め、タフで、好奇心を持った、チャレンジのできる人材を育成していくことが必要だと思います。そのために、キャリア採用で補っていく部分もあると思います。加えて新卒採用においても、学部や学科を含めてもう少し多様に採用するのが良いと思います。日本生命も、人材育成計画の見直しを図っているところだと思いますが、環境の変化するスピードが速いので、さらに踏み込んだ検討をする必要はある気がします。もう一度新しい視点で人材の活用を検討することも含め、人材の多様化や複線化を徹底して進めてほしいと思います。

取締役 三浦 惺 略歴

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



牛島 結局は、個々の従業員が「今、この仕事をやっていて良いな。今日は一日良いことをした、寝て明日に備えよう。」と思うことができているかどうか。それは日本生命グループにいるからこそ感じる事ができ、さらにそれはなぜ感じるかと言われたら、日本生命グループがお客様ののためにある会社だからである、そう思えることが重要なのだと思います。

三浦 これからはかなり弾力的な働き方を許容しなければいけない時期にきていると思います。従って働き方改革は、単に給与面を改善するということだけではなく、働きやすい環境をどうやって作ることができるかということに焦点を当て、スピード感を持って制度等を見直す必要があると思います。



取締役 牛島 信 略歴

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

Theme6

コーポレートガバナンス体制に関する現状の評価や取り組みについて

三浦 相互会社としては、まず総代会や評議員会などがありますが、前向きな意見が多く出ていていると感じます。また、日本生命の今の取締役会は、議長である社長が自分の意見を述べ、あるいは社外取締役からの意見や質問を担当者に分かりやすく伝えて、担当者からの意見を引き出しており、上手く機能していると思います。取締役会の運営は、議長でかなりの部分が決まっていますが、非常に上手に運営されていると感じています。社外取締役会議についても、議場の人数があまり多くないことも相まって活発な議論がなされており、取締役会と社外取締役会議、両会議も上手く使い分けて活用されていると思います。

牛島 私は一貫して、日本生命のコーポレートガバナンスは日本で一番でなければいけないと思っています。取締役会では、議長が社外取締役の考えを聞きたいという意欲に満ちあふれており、私も議長の議事進行は上手く機能していると感じています。トップにそうした意欲があると、社内の担当者は十

分な説明を通じて社外取締役に案件の内容を理解してほしいという思いが強くなると思いますし、一方で社外取締役が一層内容の理解を深めることで、新たな議論が生まれることにもつながっていくため、上手く取締役会が機能していると思います。したがって、さまざまな考え方があると思いますが、現在の日本生命のコーポレートガバナンス体制は上手く機能していると思います。

また、株式会社とは異なり、株主総会ではなく総代会をやるわけです。三浦取締役の仰ったことには全く同感で、恐らくどの総代にとっても発言しやすい雰囲気があり、建設的な議論ができていると思います。一方で、株主が議決権を持って経営全体を動かす、というような株式会社に特有の考え方はない。株式会社の良さが相互会社にないの、また相互会社の良さが株式会社にないのも当然であって、それをどう選択するかは社員の決断によるのだと思います。

コーポレートガバナンス体制と各会議体の状況

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>

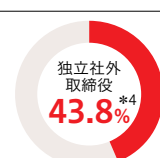
機関構成の選択理由

当社は、取締役会において監督と執行がそれぞれ機能発揮しながら協働すること、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等の選解任等・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、執行役員が業務執行を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.代表取締役の選任および解職 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 7名を含む16名の取締役で構成しています*3。  独立社外 取締役 *4 43.8%
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。
2023年度の活動状況	・開催回数 15回 ・全構成員の出席率 99.1%、社外取締役の出席率 97.5%
2023年度の主な議題	・中期経営計画(2024-2026)の策定 ・ライフサポート事業の中期構想および新規出資 ・2023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、P126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 2024年7月2日時点の取締役の一覧を、P124～125に掲載しています。 *4 2024年7月2日時点
*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。

■ 取締役会等の実効性評価

当社は2015年度から、取締役会およびその諮問機関である委員会等の実効性に関する自己評価を毎年実施し、その結果をコーポレートガバナンス体制の高度化や取締役会等の運営の工夫等に生かしています。

<実施概要>

・2023年度の評価には当社として初めて第三者機関を活用し、以下の手法により課題を抽出のうえ、改善策を検討・実行

- ①全取締役を対象に、第三者機関による無記名方式のアンケートを実施
- －質問項目の概要は右記のとおり
- －各項目で5段階評価や自由記述による意見収集を実施
- ②全取締役を対象に、第三者機関による個別インタビューを実施

【質問項目】

- ・取締役会の構成と運営
- ・経営戦略と事業戦略
- ・企業倫理とリスク管理
- ・経営陣の評価と報酬
- ・ステークホルダーとの関係性

	主な評価	さらなる実効性向上に向けた主な課題
2022年度結果	・ 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。	・ 女性取締役のさらなる選任をはじめとした取締役会構成の多様化 ・ 中長期的な視点での審議の強化 ・ 社外取締役会議における議論の活発化
2023年度の主な対応状況	<女性取締役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・報酬諮問委員会での審議を経て、2030年までに女性取締役比率を30%以上とする旨を目標として設定するとともに、中期経営計画(2024-2026)においてとりわけ重点的に取り組むべき課題を踏まえ、取締役会として備えるべき経験、見識および視点等を再整理 <中長期的な視点での審議の強化について> ・ 取締役会資料において、市場・業界の動向を含む外部環境の変化等、判断の根拠となる情報の充実化を徹底するとともに、将来の決議に向けて関連な議論を実施することを企図した「協議事項」として、中期経営計画(2024-2026)に関する審議を複数回にわたり実施 <社外取締役会議における議論の活発化について> ・ 社外取締役のみによるフリーディスカッションを実施	
	主な評価	さらなる実効性向上に向けた主な課題
2023年度結果	・ 取締役会等においては、関連な議論が行われ、また過去の実効性評価の結果を勘案した運営面での継続的な改善が図られており、総括として、取締役会等は適切に運営され、引き続き、果たすべき機能を実効的に発揮している。	・ 取締役会等のサクセッション・プランの実効的運用 ・ 取締役会の職責および共有すべき価値観の明確化 ・ 取締役会等のアジェンダ・セッティングの高度化

コーポレートガバナンス体制と各会議体の状況

指名・報酬諮問委員会

項目	内容
任務	取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員等の選解任に関する事項ならびに取締役（監査等委員である者を除く）および執行役員等の報酬等に関する事項等について審議し、その結果を取締役会に答申します。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（監査等委員である者を除く）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（監査等委員である者を除く）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*。
2023年度の活動状況	・開催回数 5回 ・全構成員の出席率 93.5%、社外取締役の出席率 90.5%
2023年度の主な議題	・今後の役員選任の方向性の審議（女性取締役比率目標ならびに取締役会として備えるべき経験、見識および視点等の検討を含む）、役員候補者層の確認 ・役員報酬決定方針および報酬水準の定例検証および改正要否の検討 等

* 2024年7月2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7名ならびに会長および社長で構成しています* ¹ 。
2023年度の活動状況	・開催回数 4回* ² ・全構成員の出席率 97.4%、社外取締役の出席率 96.9%
2023年度の主な議題	・長期的に目指す企業像および中期経営計画（2024-2026）策定の方向性 ・海外事業戦略の方向性 等

* 1 2024年7月2日時点

* 2 うち1回は社外取締役のみによるフリーディスカッションとして実施しています。



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3名を含む4名の監査等委員で構成しています* ¹ 。
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。
2023年度の活動状況	・開催回数 13回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2023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（取締役会等の実効性評価結果の件） 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、2023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5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。

<2023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. グループベースでの成長に向けた戦略実現・ガバナンス強化	4. コーポレートガバナンスのさらなる高度化
5. 次期中期経営計画策定に向けた取り組み	

なお、監査上の主要な検討事項*⁴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*⁵）を配置するとともに、監査等委員会室（13名*⁵）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 2024年7月2日時点の監査等委員の一覧を、P125に掲載しています。

*2 2024年7月2日時点

*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 「監査上の主要な検討事項」は、資料編P143「独立監査人の監査報告書」に掲載しています。

*5 2024年3月末時点

■ 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)



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)



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)



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、監査部(大阪・関西万博
推進部に対する監査以外)
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)



富田 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
2020年 7月 当社取締役(現)
2024年 4月 東日本旅客鉄道(株)相談役(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 学環長
兼 同大学大学院情報学府 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)



朝日 智司

あさひ さとし

代表取締役副社長執行役員

[統括] リーテイル部門、ネットワーク事業部門、
代理店部門、金融法人部門
[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、
代理店営業本部、金融法人本部、
商品開発部、営業企画部、営業勤務部、
業務部(本部地域支援室以外)、
金融法人・代理店企画部
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)



赤堀 直樹

あかほり なおき

取締役専務執行役員

[担当] 総合企画部、グループ事業管理部、広報部、
調査部、本店企画広報部、DX戦略企画部、
主計部
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
2024年 3月 取締役専務執行役員(現)



松永 陽介

まつなが ようしゅ

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)



但木 敬一

ただき けいいち

取締役(監査等委員)

1943年 7月 1日生
2002年 1月 法務事務次官
2004年 6月 東京高等検察庁検事長
2006年 6月 検事総長
2008年 6月 検事総長退任
2008年 7月 弁護士(現)
2009年 7月 当社監査役
2022年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)



佐藤 和夫

さとう かずお

取締役専務執行役員

[管掌] 経営企画領域*
[担当] ライフサポート事業部、ヘルスケア事業部
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
2024年 3月 取締役専務執行役員(現)

* 総合企画部、グループ事業管理部、広報部、調査部に
関する事項



大澤 晶子

おおさわ あきこ

取締役常務執行役員

[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
[副担当] 財務企画部
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)



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)



飯島 奈絵

いじま なえ

取締役(監査等委員)

1964年 4月 11日生
1994年 4月 弁護士(現)
2002年 1月 米国ニューヨーク州弁護士(現)
2024年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

(注) 1. 牛島 信氏、三浦 惺氏、富田 哲郎氏、濱田 純一氏、但木 敬一氏、佐藤 良二氏、飯島 奈絵氏は、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、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社外取締役およびその他取締役にそれ

ぞれ求める経験および見識等を、「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項に定めている他、当社グループが長期的に目指す社会と企業像の実現に向け、中期経営計画(2024-2026)においてとりわけ重点的に取り組むべき課題を特定のうえ、全取締役がその職務の遂行にあたり持つべき視点として「サステナビリティ経営」を、取締役会全体として備えるべき経験および見識等として「IT・デジタル」「人材戦略」を定めています。2024年7月2日時点での取締役の経験、見識および視点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	グローバル・金融	共通項目		
							サステナビリティ経営	IT・デジタル	人材戦略
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					✓		✓
	清水 博						✓	✓	✓
	三笠 裕司						✓	✓	
	藤本 宣人						✓		✓
	朝日 智司						✓		✓
	赤堀 直樹						✓	✓	
	佐藤 和夫						✓	✓	
	大澤 晶子						✓		
	牛島 信 社外			✓		✓	✓		
	三浦 惺 社外	✓					✓	✓	✓
取締役 (監査等委員)	富田 哲郎 社外	✓					✓		✓
	濱田 純一 社外		✓				✓		✓
	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					✓		
	但木 敬一 社外						✓		✓
	佐藤 良二 社外						✓		✓
	飯島 奈絵 社外						✓		

2023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	社外取締役会議*1	監査等委員会
取締役	筒井 義信	15回／15回	5回／5回	3回／3回	—
	清水 博	15回／15回	5回／5回	3回／3回	—
	三笠 裕司	15回／15回	—	—	—
	藤本 宣人	15回／15回	—	—	—
	朝日 智司	15回／15回	—	—	—
	赤堀 直樹	15回／15回	—	—	—
	佐藤 和夫	15回／15回	—	—	—
	大澤 晶子	15回／15回	—	—	—
	牛島 信 社外	15回／15回	5回／5回	4回／4回	—
	三浦 惺 社外	14回／15回	5回／5回	4回／4回	—
	富田 哲郎 社外	14回／15回	3回／5回	3回／4回	—
	濱田 純一 社外	14回／15回	5回／5回	4回／4回	—
	松永 陽介	15回／15回	—	—	13回／13回
取締役 (監査等委員)	但木 敬一 社外	15回／15回	—	4回／4回	13回／13回
	佐藤 良二 社外	15回／15回	—	4回／4回	13回／13回
	飯島 奈絵*2 社外	—	—	—	—

*1 2023年度は社外取締役会議を4回開催しており、そのうち1回は社外取締役のみでのフリーディスカッションを実施しています。
*2 2024年7月2日に取締役(監査等委員)に就任しています。



取締役(監査等委員)

飯島 奈絵

略歴
1994年 4月 弁護士(現)
2002年 1月 米国ニューヨーク州弁護士(現)
2024年 7月 当社取締役(監査等委員)(現)

これまでの経験を活かし、独自の視点を持って、
企業価値の向上・コーポレートガバナンス遵守に向けた取り組みをサポートします

1994年に弁護士登録をして以来、さまざまな業種の顧問先様から多種多様な案件をご相談いただいてまいりました。顧問先様法務部に定期的に通い、インハウスロイヤーさんながら、事業準備段階からの関与や、各種規制調査等も担当した頃もあり、守備範囲も広がりました。

高校3年間、米国の現地校に通い、日本の弁護士資格を取得後、再度、米国留学し、ニューヨーク州弁護士資格を取得しました。また、大阪弁護士会副会長、日本弁護士連合会理事、京都大学法科大学院客員教授、大阪家庭裁判所調停委員等を務め、2023年から日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークの理事も務めております。SNS黎明期の1998年からオンラインコミュニティに参加し、日弁連では総会オンライン化検討ワーキンググループに選出される等、新し物好きでもあります。

2003年から20年以上、社外役員を務め、組織改編、業務拡大に関与し、外国法人設立時は現地にも出かけ、事業撤退にも参与しました。取締役会・監査等委員会の他、常勤監査等委員が出席する各種会議や往査にも参加するとともに、女性活躍推進にも積極的に関与しております。

保険業界のトップランナーとして人生100年時代にお客様に安心・安全を提供し、日本有数の機関投資家としての社会への影響力を有する日本生命が、DXをはじめとして社会変革のスピードが加速する中で、いかに変革していくか、社外取締役(監査等委員)として、これまでの経験を活かし、独自の視点を持って、企業価値の向上・コーポレートガバナンス遵守に向けた取り組みをサポートさせていただけたらと考えております。

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)〉

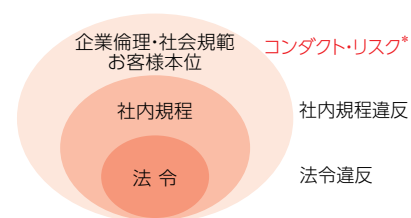
- | | | |
|---------------|-----------------|--------------------|
| ・経営管理体制 | ・担当執行役員制による執行体制 | ・コンプライアンス推進体制 |
| ・反社会的勢力への対応体制 | ・内部通報体制 | ・リスク管理体制 |
| ・危機管理体制 | ・情報管理体制 | ・財務報告の信頼性の確保のための体制 |
| ・内部監査体制 | | |
| ・グループ会社管理体制 | | |

*「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>

コンプライアンスの推進

当社は、コンプライアンスとは、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

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、取組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。

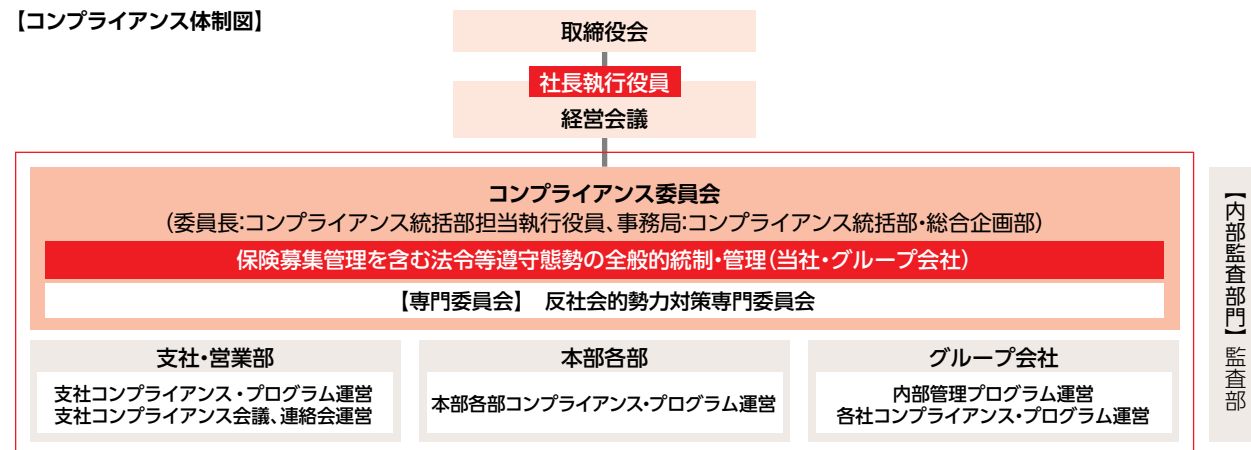
全社会的なコンプライアンスを統括する部署として、「コンプライアンス統括部」を設置しています。「コンプライアンス統括部」では、不祥事件やその疑わしい行為が、支社や本部各部から一元的に報告される体制や、内部通報制度を整備するなど、コンプ

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、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。

※コンプライアンスの推進については資料編P23をご確認ください。

【コンプライアンス体制図】



リスク管理の徹底

経済状況の変動や災害・パンデミックの発生など、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。さまざまな要因から生じるリスクを的確に把握し、適切に管理することが重要であり、フォワードルッキングなリスク管理を推進しています。

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各専門委員会にて、各種リスクの特性に応じた管理を行うとともに、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。

加えて、収益部門と分離されたリスク管理部門を定め、相互牽制機能体制を構築するとともに、内部監査部門がリスクの実効性について検証を行うなど、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、統合的な管理を行うとともに、各社に対し、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などを実施しています。加えて、各社のリスク管理状況を定期的に確認するとともに、主要保険子会社の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て取り組んでいます。

【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

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2024年4月時点で105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。

2024年3月の取締役会にて、内部監査の基本計画(2024-2026)を決議しています。当計画においては、業務執行部門ならびにリスク管理・コンプライアンス部門との相互理解・信頼のもと、立入検査等で検知したリスク予兆等も踏まえた、組織横断的かつフォワードルッキングな視点で真因に迫る内部監査を行い、経営に対する付加価値(保証と助言)を提供していくことを目指しています。