

# 目次

<b>ステークホルダーの皆様へ</b>	1
日本生命グループの企業理念	2
トップメッセージ	4
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
社会に提供する価値	16
創業来のサステナビリティ	18
統合報告書2025のトピックス	20
<b>価値創造のための戦略</b>	
中期経営計画の振り返り	24
企画担当役員メッセージ	26
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	32
サステナビリティ経営の推進	34
地域社会や人々とのつながり	36
気候変動・生物多様性への対応	42
サステナビリティ・アドバイザリー会議	50
お客様本位の業務運営	54
国内保険事業 個人保険	56
FOCUS! ニッセイがん啓発プロジェクト	60
国内保険事業 企業保険	62
国内保険事業 商品・サービスラインアップ	64
お客様サービス	66
資産運用	68
FOCUS! 責任投融資 テーマ投融資の取組事例	72
海外事業	74
グループ経営特集	
ーリアランス・ニッポンライフ・インシュアランス/ ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメントー	76
ライフサポート事業(介護・医療関連・保育等)	78
グループ経営特集ーニチイグループー	80

ヘルスケア事業	82
DX戦略	84
イノベーション開発	86

## 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	90
人的資本の強化に資する取り組み	92
全ての人々の人権を尊重する経営	98
ERM経営	100
財務健全性	101
契約者配当	102
トップリスクを踏まえた経営の高度化	104
コーポレートガバナンス	
指名・報酬諮問委員会 委員長インタビュー	106
社外取締役対談	108
コーポレートガバナンスの強化	112
相互会社運営	114
取締役会等の状況	116
役員報酬制度	120
取締役一覧	122
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)	124

## 会社情報

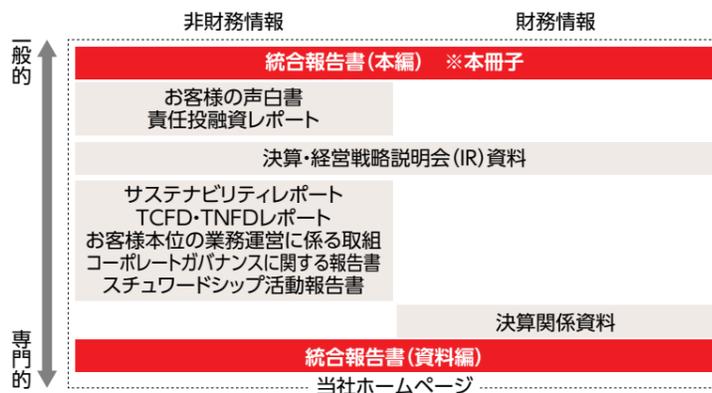
執行役員一覧	127
総代・総代候補者選考委員・評議員	130
組織図/事業系統図	134
グループ会社・財団の概要	136
11年間の主要財務・非財務データ	142
社外評価/イニシアティブへの参画	144

### 〈統合報告書の位置付け〉(2025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をご覧ください。

<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「価値協創ガイド」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へ、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。



# ステークホルダーの皆様へ

日頃より日本生命をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

日本生命は、2025年4月から新たなマネジメント体制となりました。これまで代表取締役社長を務めた清水博が代表取締役会長に、朝日智司が代表取締役社長に就任しました。

私たちは、引き続き、グループ一体となってサステナビリティ経営の高度化を進め、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指し、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で社会課題の解決に取り組めます。

ステークホルダーの皆様には、引き続き一層のご支援をよろしくお願いいたします。



代表取締役会長

清水 博

代表取締役社長  
社長執行役員

朝日 智司

# 日本生命グループの企業理念

## 経営基本理念

「国民生活の安定と向上に寄与する」

サステナビリティ経営の高度化を通じて  
『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』  
を目指す



## 長期的に目指す企業像

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”としての企業グループ



## グループ全員で共有する価値観

三信条「信念・誠実・努力」

基本方針  
「まっすぐ、お客様へ。  
もっと、地域、社会のために。」



## 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。

国内に加え、海外においてもグループ会社が拡大する中、グループの経営のあり方についての価値観をグループ各社とよりシンプルにわかりやすく共有するため、2025年3月、改めてグループ共通経営方針を策定しました。  
「三信条」の精神を根幹に、長期的視座に基づき、顧客主義と地域・社会への貢献を実現するグループ普遍の方針を示しています。

### グループ共通 経営方針

- For customers and society
- Put the customer first
- 徹底した顧客志向
- Take responsibility for sustainability
- 社会の発展への貢献
- Work with sincerity and a long-term vision
- 誠実さと長期的な視座

## トップメッセージ



まっすぐ、お客様へ。  
 もっと、地域、社会のために。  
 社会課題に正面から向き合う  
 「安心の多面体」としての  
 企業グループを目指します。

代表取締役社長  
 社長執行役員

朝日智司

### 日本生命グループの未来を担う、責任と覚悟。

昨年、清水前社長から、指名・報酬諮問委員会での審議を踏まえ、次期社長候補者として推薦したいとの打診があった際、その重責に身が震える思いでした。日本生命は、歴代の社長の強いリーダーシップのもと、長きにわたりマーケットリーダーの地位を守り続けてきた企業です。その経営を引き継ぐことに畏怖の念さえ抱きましたが、「自分を育ててくれた日本生命で、さらに果たせる役割があるのならば」と思い、その場で心を決めました。

その際、ふと頭に浮かんだのは、高校時代に読んだ中島敦の短編小説「山月記」です。虎に変身してしまった主人公が、その原因を「自分に才がないのを露呈するのを恐れた“臆病な自尊心”と“尊大な羞恥心”にあり、それゆえに切磋琢磨しなかった怠惰のせいである」と親友に告白するのです。この本を読んで以来、「臆病な自尊心」と「尊大な羞恥心」という言葉は私の心に深く刻まれました。重責を担う今、改めて自分自身への戒めの言葉にしたいと強く思っています。

私は当社に入社して40年弱になりますが、そのキャリアの4分の3は国内の保険事業に関わり、残りの4分の1は経営企画や人事関係の部署に在籍しました。そのため、海外事業や資産運用の分野についてはそれほど経験がありません。この経験や知識が足りない部分は、私自身が現場に極力出向き、職員やステークホルダーの皆様の話を知り、学ぶことで補いたい。知らないことを恥じるのではなく、情報や知識を吸収し、互いに議論をしていきたいと思っています。というのも、これまでの会社人生においても、周囲の方々と協力しながら課題に取り組むほうが良い結果につながると実感したことが多くあったからであり、その経験から、対話を心がけ、異なる考え方やバックグラウンドを持つ人の意見を尊重すること、そして、チームでビジョンを共有し、目標を達成すること、仕事のやりがいや楽しさはそこから生まれると信じているからです。

マーケットリーダーとしての実績など、全社一丸となって実らせてきた果実は、次代につながるべき当社の宝物だと思います。経営のバトンを引き継ぎ、日本生命グループの未来を築いていくこと、そして少しおこがましいですが、業界の発展にも心血を注ぎたいと思います。

### 根底に息づくのは、信念、誠実、努力の「三信条」。

信念、誠実、努力。これは日本生命では「三信条」とよばれ、経営基本理念の序文にも掲載されている言葉です。私が当社に入社して初めて配属された支社の支社長室には、この言葉の額が飾られていました。私が興味を示すと、先輩から、日本生命における行動指針のようなものであると教えていただきました。

私が仕事をするうえで大事にしているのは、自分で考え、行動し、そしてその結果に責任を持つことです。自分の行動に信念を持ち、誰に対しても誠実に向き合い、弛まず努力すること。それが何より大切だと思っています。例えば、思いがけない事態が起きた時、どう対応すべきか。これから先、自分はどのように進んでいくべきか。そんなことを迷ったり、悩んだりした時、私はこの「三信条」を思い出すようにしています。まさに今後も自分自身の行動指針として大切にしていきたい言葉です。

## トップメッセージ

私が30歳頃に、「生命保険の真髄」に触れたと今も思っている経験があります。当時、現場の管理職だった私は、保険金のお支払い手続きのためにベテランの職員とお客様のお宅を訪問しました。手続きの説明の後、お客様から「あの時、あなたに保険を勧められて良かった。ずっと契約を続けてこられたのもあなたのおかげ。本当にありがとうございました。」と、同行していた職員にお礼の言葉を頂いたのです。生命保険会社の一員として、その意義を信じ、長くお客様に寄り添うことを続けた結果として、お客様のお役に立つことができました。入社して10年にもならない私に、その職員が示してくれた「生命保険の真髄」として、忘れられない思い出です。

### サステナビリティ経営の高度化を根幹に『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指す。

事業環境の変化について、私がとりわけ注視しているのは、国内の人口減少・高齢化、それに伴う経済の停滞です。これは生命保険のみならず、製造業やサービス業などあらゆる事業が直面する課題ですが、その変化にどう対応していくかは極めて重要です。さらにお客様のニーズの多様化・複雑化、超低金利・デフレ基調からの転換、人材獲得競争の激化や、デジタル化のさらなる進行も、当事業へ大きな影響があります。また諸外国の政策の変更がさまざまな影響を与えているように、不確実性の度合いはますます高くなっていると感じています。

こうした事業環境の変化に対し、日本生命グループは、長期安定経営に向けたサステナビリティ経営の高度化を通じて、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現することを目指し、人・地域社会・地球環境の3つの領域で社会課題の解決に向けた取り組みを進めています。

生命保険の提供と確実なお支払いはもちろん、アセットマネジメント等、さまざまな事業を通じて一人でも多くの「人」の人生に寄り添うこと。機関投資家としての責任ある資産運用を通じ、気候変動をはじめとするさまざまな課題に向き合い、豊かな「地球環境」を後世へとつないでいくこと。そして、地域の人々とともに社会課題を解決し、安心と希望に満ち溢れた「地域社会」を実現すること。

このために日本生命グループが長期的に目指す姿として掲げたのが「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”としての企業グループ」という企業像です。当社事業の中心である、生命保険・サービスの提供に加え、社会課題の解決につながる様々な安心をお届けしていく活動を、日本生命グループとして推進していきます。

2025年4月の新たな経営体制のスタートにあたり、このことを改めてグループ全員で共有するため、「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」を基本方針として掲げました。これは、創業以来“人”を大切にしてきた日本生命グループの根底に息づく「三信条」の精神を共通の行動指針とし、これまで以上に、地域や社会の課題解決に貢献するサステナビリティ経営を推進することで、経営理念に謳う「共存共栄」「相互扶助」に則って、グループ全員で社会と人々の幸せを実現するという思いを表したものです。そして、この基本方針には、グループの全役員・職員一人ひとりに「自分ごと化」という意識を持って実践してほしいという、私の強い思いを込めました。例えば、「顧客苦情をなくす、あるいは減少させる」ことを目指す時に、漠然とどうしたらいいのかと考えるのではなく、「自分は何をすべきか」を考えること。

● 日本生命グループの  
企業理念  
P2

あくまで自分を主語に考えること、これが「自分ごと化」の基本スタンスです。お客様に向かって「自分は何ができるのか」ということを考え抜くことが大事であり、そうした姿勢で仕事に臨むことで、お客様にご満足をお届けする。「まっすぐ、お客様へ。」お客様一人ひとりの安心・幸せをとことん考え、行動すること。そこから地域や社会への貢献にもつながっていく、私はそう考えています。

加えて、海外グループ各社とも、こうした考えを、経営の在り方についての共通の価値観として共有すべく、「グループ共通経営方針」も改めて設定しました。ここでは、「三信条」の精神を根底に、長期的視座に基づき、顧客主義と地域・社会への貢献を実現することを普遍の方針として、「徹底した顧客志向」「社会の発展への貢献」「誠実さと長期的な視座」を定めています。

目指す社会・目指す企業像への第一歩として昨年策定した中期経営計画では、「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」お届けすることをテーマに掲げ、お客様本位の業務運営のもと、「国内保険事業のバリューアップ」「国内における安心の更なる多面化」「海外事業の拡大」「財務戦略のステージアップ」「強固な経営基盤構築」の5つの戦略軸に取り組んでいます。

新社長として、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、長期的に目指す企業像を実現するうえでも、まずは、中期経営計画に描かれた各戦略をシームレスに引き継ぎ、取り組みを着実に前進させていきたいと考えています。

● 企画担当役員  
メッセージ  
P26



## トップメッセージ

### 営業職員の提供価値拡大、地域の課題解決、AIの実装によるDXの加速に注力。

目指す社会・目指す企業像の実現に向けて各戦略を実行する中で、とりわけ重要と考えているのが、「営業職員の提供価値の拡大」「地域の課題解決に資する様々な安心の面の拡大」と、その基盤となる「AIの実装によるDXの加速」の3点です。

#### 営業職員の提供価値の拡大

営業職員が提供する価値は、これまでは保険商品とサービスの提供にとどまってきましたが、これからは社会貢献活動をその中心に据え、社会課題解決に資するソリューションの提供を進めます。例えば、「がん検診受診勧奨活動」です。がんは早期発見が重要であることから、当社は、地域の皆様へのがん検診の受診勧奨活動に注力してきました。加えて、がん検診に関するアンケートを実施し、例えば、「がん検診をなぜ受けなかったのか?」といった質問に対するお客様の考えをデータとして蓄積・分析したうえで、自治体へフィードバックする活動を行っています。2024年度は、前年度の約56万名を大きく上回る約90万名からアンケートの回答を頂きましたが、2年連続で回答を頂いた約14.9万名のうち、2023年度に「がん検診の受診なし」と回答した約7.1万名のおよそ4人に1人(1.7万名)が「がん検診の受診あり」に変化していました。

営業職員による活動がこのような行動変容につながったことで、少しずつ地域社会の課題解決への貢献を実感することができています。さらに2025年度からは、「ニッセイがん啓発プロジェクト」をスタートし、従来の「がん検診受診勧奨活動」から、がん検診の受診勧奨にとどまらず、お客様へお届けする情報の高度化等を通じて、行動変容を地域全体へ広げていくという意味合いで名称を「がん啓発活動」へと変更し、取り組みを進めてまいります。

お客様に一番近い存在である営業職員が提供する価値を、今後もさらに拡大していくこと、こうした取り組みが当社で働く営業職員のエンゲージメント向上にもつながることを期待しています。

国内保険事業  
個人保険  
P56

#### 地域の課題解決に資する様々な安心の面の拡大

「安心の多面体」となるために、生命保険以外の安心の面をどのように大きくしていくか。まずは、ヘルスケア領域からその取り組みを進めてまいります。

当社は、47都道府県と包括連携協定等を結んでおり、その取り組みの中には、ほとんどの自治体において地域の健康増進が組み込まれています。これまでも、自治体を含むステークホルダーの皆様に対し、健康や医療に関する分析データを提供してきましたが、いよいよ2025年の秋、匿名医療保険等関連情報データベース(National Database of Health Insurance Claims、以下「NDB」)を活用した「ニッセイ医療費白書」の作成と、健康リテラシー向上に向けた啓発活動をスタートします。当社は金融機関で初めてNDBデータの利用承認を取得しましたが、これは生命保険事業で蓄積されたデータ分析ノウハウや、これまでの当社の地域貢献活動が評価された結果と認識しております。一方で各自治体には、健康寿命の延伸や地域間格差是正に向けた計画の策定、データ分析・具体エビデンスを根拠としたPDCAの実施が求められていますが、分析ノウハウや人材不足が悩み事になっています。このような現状を踏まえ、当社としては、毎年、地域ごとの医療費の課題を可視化した当社独自の「ニッセイ医療費白書」を自治体向けにお届けすることで、自治体のPDCAに有効活用いただきたいと考えました。加えて、医療機関の適切な受診方法や患者の心構え、医療の知識などを啓発していくために、啓発冊子の配布、地域特性を踏まえた健康セミナーの開催等、自治体と手を携えながら健康施策を検討し、地域の健康増進に貢献していくことを目指してまいります。

また、介護もますます重要な課題になっています。2024年6月に日本生命グループへ加わったニチイグループとの協働を通じて、より一層介護という課題に向き合っていきたいと思えます。日本全国に事業展開していることの両社の強みや、「人が安心を提供する」という両社のビジネスモデルの親和性を生かし、地域ごとの課題に根差した取り組みを推進できると確信しています。

ヘルスケア事業  
P82

ライフサポート事業  
P78

地域の課題解決のために、様々な安心をどのように提供するのか、その推進体制をいかに整備するのかということも面の拡大と併せて重要であると考えています。現在、全国に99の支社がありますが、今年から、支社を地域の課題解決の主体として位置付け、各地域で必要な戦略を考え、実行することを目指しています。支社の役割が大きく変わる中、全国一律の目標や制度で運営することは難しくなっているため、将来的には各支社がその地域での中長期的な視点に立ち、独自の地域戦略を持てるよう、組織変革を少しずつ進めています。

支社の仕事も、従来は営業職員の管理やお客様への対応が中心でしたが、今後はさまざまなステークホルダーに対して適切な働きかけを行えるように形を変えていきたいと思っています。ヘルスケアや介護に対するニーズも、さらに多様化・複雑化する傾向にあります。さまざまなステークホルダーと直接対話の機会を増やすことで、変化をリアルに把握できるようになるはずで

生命保険を中心とした「安心の多面体」となることで、私たちが成し遂げたいことは「健康寿命の延伸」、これに尽きます。2024年度に設定したサステナビリティ取組のアウトカム目標の一つに「ニッセイ版健康寿命2歳延伸(対2023年比)」を定めています。この実現に向け、



## トップメッセージ

例えば今後の保障性商品は、より一層病気との前向きな戦い方を提案できるようなものでありたいと考えています。「健康寿命の延伸」という視点に立脚して、社会課題に向き合うこと、これこそが日本生命グループの提供価値の向上・長期に安定した経営の実現に直結していると考えています。加えて、将来に向けた資産形成に今後生命保険商品はどのように対応できるのか。さらに申しあげれば、アセットマネジメントとともにお客様のリタイアメント生活をさらにサポートできることは何かということも、資産運用立国へ生命保険会社としてどう貢献できるかということの中心的な課題であると考えています。

### AIの実装によるDXの加速

日本生命グループが「安心の多面体」となるためには、ヘルスケア・介護等、安心の面の拡大はもちろんですが、中心となる生命保険事業をさらに強固にすることが最も重要です。そのためには、生命保険事業の基幹となる営業職員チャネルを充実させることが必要です。営業職員チャネルはコロナ禍の影響を大きく受けたチャネルではありますが、その中でも、お客様とリアルだけでなく、ネットワークでもつながるデジタル顧客基盤づくりに注力し、昨年度には1,000万名を超えるお客様とデジタルでつながることができました。

このデジタル顧客基盤では、リアル・デジタルに関わらず、お客様にどのような情報提供を行い、どのような反応を頂けたか等、CDP(カスタマー・データ・プラットフォーム)に蓄積することが可能になります。今後は、その多様なデータをAIで分析し、お客様にとって最適な対応をレコメンドするといった機能の拡充に取り組んでいきたいと考えています。

生命保険やサービスの提供において、営業職員が担う役割は非常に大きい一方で、従来は、個々の営業職員の属人的なノウハウに依存していました。また、会社としての効率的・効果的な活動のサポートも積年の課題になっていました。

より多くのお客様に選ばれ続けるため、こうした営業職員個々人のスキルやコミュニケーション能力に依存したビジネスモデルを、データとデジタルツールを有効活用し、さらに組織として営業活動をサポートする方向に舵を切り、今後は、社会環境やお客様ニーズの大きな変化に対応すべく、機動的な商品・サービス開発体制の構築や業務変革等を進め、CX(カスタマー・エクスペリエンス)の向上に取り組んでいきます。

また、当社は2024年12月、当社の関連法人等であるレゾリューションライフの完全子会社化に向けた出資合意に至りました。彼らのメインのビジネスモデルは、既に販売を停止した契約ブロックを購入し、運用リターンの改善や顧客サービスとコスト効率の両立等を通じて収益実現を目指すというものです。その取り組みのひとつとして、彼らは保険事務効率化にAIを活用しています。2025年1月には、レゾリューションライフと、一部契約を対象に、事務関連の照会に対するAI活用の集中検討を実施しました。その結果、90%以上と高い回答精度を実現しています。こういった最先端の技術・ノウハウをうまく活用することで、近い将来には当社の保険事務プロセスへも実装し、労働生産性や収益性が向上することを期待しています。

なお、海外事業への投資は、海外事業収益の長期安定的な拡大により、相互会社としての保障責任を全うし、しっかりとご契約者への配当還元を行うことで、ご契約者の経済的な負担を減らすということを企図していますが、加えて、レゾリューションライフの事例のように、保険の先進国で行われている新しいビジネスに投資をすることで、これまでにないノウハウを獲得し、それを国内事業に還元してシナジーを生むことも視野に入れていきます。こうした成長投資に

DX戦略  
P84

海外事業  
P74

ついて、今後その進捗や成果についてもしっかり分析・評価してまいります。

## まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。

最後に。当社は、相互会社としての使命を果たすために、今後も契約者利益の最大化に努めてまいります。そして、引き続き、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて、生命保険を中心とした「安心の多面体」となるために、取り組みを進めてまいります。とりわけ中心となる生命保険事業について、今まで以上に地域社会への貢献を通じて提供する価値を拡大するとともに、様々な安心の面の拡大を目指します。そのために、基本方針「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」を掲げ、一人ひとりが自分ごととして地域社会の課題に向き合い、地域に暮らす皆様とともに発展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上げます。



# 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へ価値を提供し、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

## 社会に提供する価値 ▶P16



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

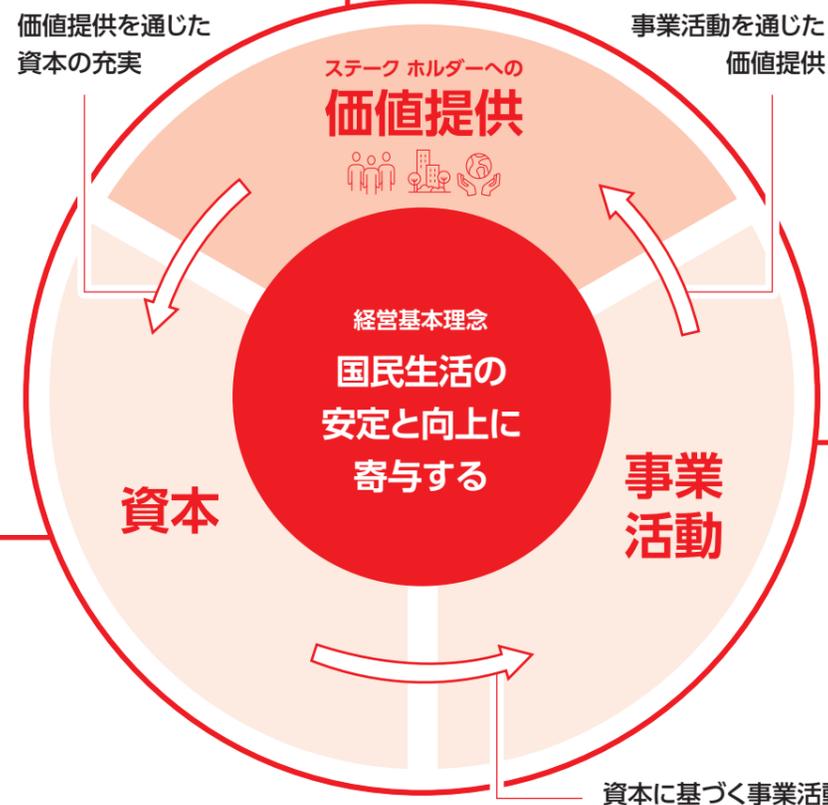
地域人口の減少

労働力の低下

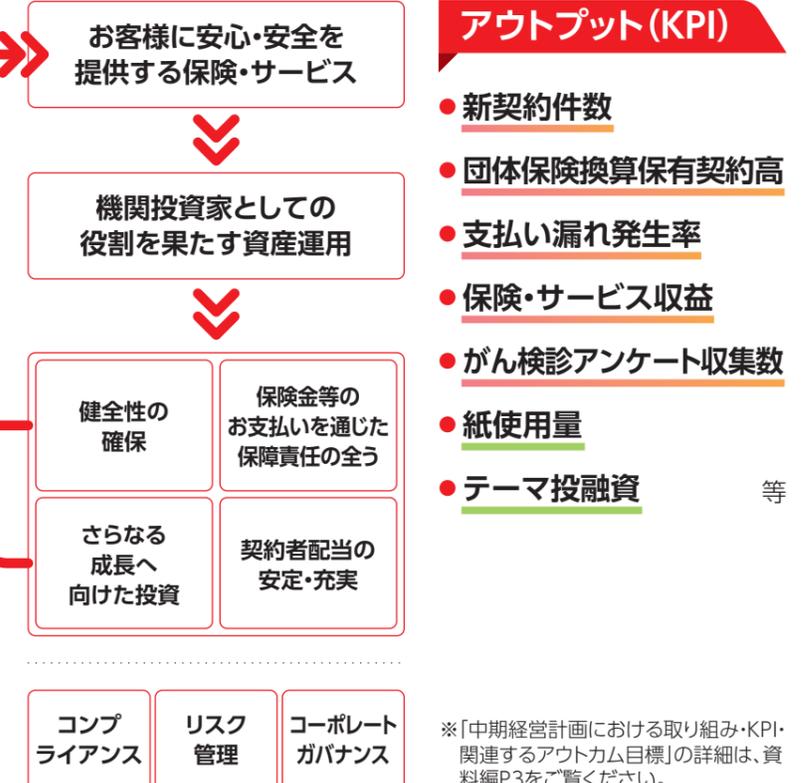
環境問題

- 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

## 資本 ▶P14



## 事業活動



日本生命グループの価値創造ストーリー

# 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。

※「現状認識」「取り組み例」は、数値目標を掲げている項目を中心に記載しています

## 財務資本

<b>健全性</b>	<b>現状認識</b>	経済価値ベースの健全性指標である「ESR(グループ)」について、積極的に増配や大型出資を進めつつも、ターゲットレンジ(200~270%)を確保	<b>取り組み例</b>	引き続き、契約者配当の充実や成長投資の拡大に取り組みつつ、フォワードルッキングなリスク管理を推進し、ターゲットレンジ水準を確保
	<p>・ESR(グループ) [2024年度末] <b>222%</b></p> <p>・格付け(単体) [2025年7月1日時点]</p> <p><b>AA+</b> (格付投資情報センター(R&amp;I) (保険金支払能力))</p> <p><b>AA+</b> (日本格付研究所(JCR) (保険金支払能力格付))</p> <p><b>A+</b> (S&amp;Pグローバル(S&amp;P) (保険財務力格付け))</p> <p><b>A1</b> (ムーディーズ(Moody's) (保険財務格付))</p> <p>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)。</p>			

<b>成長性・収益性</b>	<b>現状認識</b>	各事業領域の成長を通じて基礎利益は着実に増加 一方、国内保険事業における競争激化等を背景に新契約価値は減少	<b>取り組み例</b>	主軸となる国内保険事業での商品・サービスラインアップ拡充・各チャネルの強化 更なる収益拡大に向けたグループ事業の強化 等
	<p>・保険・サービス収益(グループ) [2024年度] <b>8兆3,895億円</b></p> <p>・基礎利益(グループ) [2024年度] <b>1兆109億円</b></p> <p>・新契約価値(グループ) [2024年度] <b>2,918億円</b></p>	<p>・新契約年換算保険料(国内グループ) [2024年度] <b>4,927億円</b></p> <p>・保有年換算保険料(国内グループ) [2024年度末] <b>4兆8,222億円</b></p>		

## 非財務資本

<b>人的・知的資本</b>	<b>現状認識</b>	多様性のある組織体制の構築に向けて、女性の管理職登用等に向けた取り組みが必要	<b>取り組み例</b>	女性管理職層ならびに女性管理職候補層を対象にした「次世代女性リーダー育成プログラム」の展開 等
	<p><b>お客様へ安心を提供する強固な体制</b></p> <p>・従業員数(連結) [2024年度末] <b>170,711名</b></p> <p>うち営業職員(単体) <b>47,842名</b></p> <p>うち海外グループ従業員(連結) <b>2,701名</b></p> <p>・国内営業拠点数(単体) [2024年度末] <b>108支社等、1,440営業部</b></p> <p>・国内関連事業 [2024年度末] <b>66社</b></p> <p>・海外関連事業 [2024年度末] <b>9カ国43社</b></p>			
	<b>多様性のある組織</b>	<p>・女性取締役比率(単体) [2025年7月] <b>20.0%</b></p> <p>・女性部長相当職比率(単体) [2025年度始] <b>10.5%</b></p> <p>・女性管理職比率(単体) [2025年度始] <b>27.1%</b></p> <p>・男性育休取得率(単体) [2013年度から] <b>12年連続100%達成中</b></p>	<b>専門人材</b>	<p>・グローバル人材(単体) [2025年度始] <b>629名</b> ※海外勤務経験・TOEIC点数により集計</p> <p>・DX人材(単体) [2025年度始] <b>212名</b> ※DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数</p>
	<b>お客様のニーズにお応えするノウハウ</b>	<p>・引受・支払査定件数(単体) [2024年度] 個人(年金)保険新契約件数+保険金・給付金支払件数 <b>534万件</b></p>		<p>・多様なニーズに応える商品開発力と商品ラインアップ</p> <p>・お客様のご意向に沿った丁寧なコンサルティング力</p>

<b>社会関係資本</b>	<b>現状認識</b>	主要なストック指標として位置付ける「お客様数(国内グループ)」は数量目標達成に向けて一層の取り組みが必要	<b>取り組み例</b>	地域振興取組を通じたお客様接点の拡大 -ニッセイがん啓発プロジェクトの立ち上げ -NDBデータを活用した「ニッセイ医療費白書」の提供 等
	<p><b>136年間の歴史で培ったお客様からの信頼の証</b></p> <p>・お客様数(国内グループ) [2024年度末] <b>1,519万名</b></p> <p>・顧客企業数(国内グループ) [2024年度末] <b>34.8万社</b></p> <p>・預かり資産(グループ) [2024年度末] <b>119兆円</b></p> <p>・団体保険保有契約高(国内グループ) [2024年度末] <b>107.2兆円</b></p> <p>・団体年金保険資産残高(国内グループ) [2024年度末] <b>20.0兆円</b></p>			
	<b>ビジネスパートナーとのつながり</b>	<p>・自治体との連携協定締結数 [2025年4月末] <b>47都道府県・295市区町村</b></p> <p>・業務委託契約締結代理店数 [2024年度末] <b>19,125店</b></p>		

<b>自然資本</b>	<b>現状認識</b>	2050年度のペーパーレス化に向けて、「紙使用量(国内グループ)」削減の一層の推進が必要	<b>取り組み例</b>	当社ホームページ・アプリを通じた情報提供 オンライン手続きの拡大 等
	<p><b>事業活動に必要な資源</b></p> <p>・紙使用量(国内グループ) [2024年度] <b>約18,000t</b></p> <p>・水使用量(単体) [2024年度・推計値] <b>約66万m<sup>3</sup></b></p>	<p>・エネルギー使用量(国内グループ*) [2024年度] <b>約252万GJ</b></p> <p>* 日本生命、大樹生命、ニチイグループ</p>		

# 社会に提供する価値

## 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。**

創業来、当社が取り組んできた生命保険の提供をはじめ、NISSAYペンギンプロジェクトやニッセイ医療費白書、金融教育、Gran Age プロジェクト等のサービス提供を通じて、一人ひとりの人生に長く寄り添うために安心の多面的な提供を進めています。

取り組み	アウトカム目標		
	2024年実績	2025年目標	
・商品・サービスの提供 ▶ P64	お客様数 (国内グループ) <b>1,519万名</b>	お客様数 (国内グループ) <b>1,700万名</b>	
・ライフサポート事業 ▶ P78	顧客企業数 (国内グループ) <b>34.8万社</b>	顧客企業数 (国内グループ) <b>37万社</b>	
・地域社会や人々とのつながり ▶ P36	お客様満足度 (日本生命単体) <b>93.7%</b>	お客様満足度 (日本生命単体) <b>90%以上</b>	
・海外での事業展開 ▶ P74	預かり資産 (グループ) <b>119兆円</b>	預かり資産 (グループ) <b>140兆円</b>	
・ヘルスケア事業 ▶ P82	ニッセイ版健康寿命 (日本生命単体)	ニッセイ版健康寿命 (日本生命単体)	対'23比 <b>2歳延伸</b>
・人権の尊重 ▶ P98	<b>男性 71.50歳*</b> <b>女性 73.77歳*</b>	<b>男性 73.50歳</b> <b>女性 75.77歳</b>	
	*2023年実績を記載		
・資産運用 ▶ P68	アウトカム目標		
	2024年実績	2030年目標	2050年目標
・地球環境への取り組み ▶ P42	CO <sub>2</sub> 排出量 (グループ・事業活動) <b>対'13比 ▲30.0%</b>	CO <sub>2</sub> 排出量 (グループ・事業活動) <b>対'13比 ▲51%以上</b>	
	スコープ1・2 (日本生命単体・自社契約電力分)	スコープ1・2 (日本生命単体・自社契約電力分)	
	<b>対'13比 ▲68.6%</b> <b>再エネ比率 56.7%</b>	<b>ネットゼロ</b> <b>再エネ比率 100%</b>	<b>ネットゼロ</b>
	GHG排出量(日本生命単体・資産運用)	GHG排出量(日本生命単体・資産運用)	
	総排出量 <b>対'10比 ▲44.8%*</b>	総排出量 <b>対'10比 ▲45%以上</b>	
	インテンシティ <b>対'20比 ▲35.6%*</b>	インテンシティ <b>対'20比 ▲49%以上</b>	
	GHG削減寄与量 (日本生命単体・資産運用) <b>年471万t</b>	GHG削減寄与量 (日本生命単体・資産運用) <b>年1,500万t</b>	—
	*資産運用のGHG総排出量、GHGインテンシティについては、2023年度実績を記載		

## 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。**

47都道府県\*との包括連携協定等に基づき、がん啓発活動や交通安全啓発活動、健康サポート活動、ビジネスマッチング、スポーツ教室、社会貢献活動等、各地域の社会課題に応じたさまざまな取り組みを進めています。

\*2025年5月末時点

## 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。**

事業者として、日々の業務・活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。また、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年度ネットゼロ目標に向けて、「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。

# 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

①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

①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

①安心・安全の提供

④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

①安心・安全の提供

④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

①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～

④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

①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

②希望に満ちた未来世代

④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。



舞台から見た客席

## 日本生命グループのサステナビリティ重要課題

### 人

- 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

- 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

当社のあゆみはこちらから



<https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/ayumi/130/>

## 1992年

⑤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139万本を超える植樹を実施。友の会発足以来、延べ4万 명이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

## 2012年

①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

①安心・安全の提供

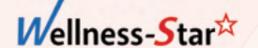
②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④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



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。

①安心・安全の提供

②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

## 2017年

⑤豊かな地球

### テーマ投融資目標を設定

資金使途がSDGs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



建設されたグリーンビルディング

①安心・安全の提供

④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

①安心・安全の提供

④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

①安心・安全の提供

④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お安否を確認する当社職員

## 2021年

⑤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)

①安心・安全の提供

②希望に満ちた未来世代

③多様性と人権

④活力あふれる地域社会

## 2024年

### ニチイホールディングスのグループ化



介護・医療関連・保育事業をグループの中核事業の一つとして活性化すべく、ニチイホールディングスをグループに迎える。生産性・持続性の向上を通じて、お客様に提供する安心の多面化を図る。

## 統合報告書2025のトピックス

当社は、ステークホルダーの皆様への充実した情報開示を目指し、社外の有識者の方々へ当社統合報告書に対するフィードバックを依頼させていただきました。頂戴したご意見等を踏まえ、今年度、新規作成・開示を充実したページの他、注目コンテンツを以下にまとめています。

### サステナビリティ経営の高度化について

日本生命グループは、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指し、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で社会課題解決に取り組んでいます。

社会への貢献度を測る物差しであるアウトカム目標、および現在までの進捗状況と、サステナビリティ経営の高度化に向けた取り組みについて、『社会に提供する価値』(P16)、『サステナビリティ経営』(P32)で詳述しています。加えて、FOCUS!『ニッセイがん啓発プロジェクト』(P60)・『責任投融資 テーマ投融資の取組事例』(P72)では、職員を取り上げ、一人ひとりが想いをもってサステナビリティ経営を実践する様子をお伝えしています。

### 当社グループの成長と契約者利益の最大化について

日本生命グループは、2035年のグループ基礎利益を2021～2023年度平均の約7,000億円から、約1.4兆円まで倍増させることを目標としています。グループ全体での収益拡大を実現することで、世界トップレベルの健全性を確保しながら、契約者配当の充実、さらなる商品・サービスの充実等、契約者利益の最大化を目指します。これらを実現する具体的な戦略について、『企画担当役員メッセージ』(P26)で詳述しています。

また、契約者配当については、今中期経営計画において、当社の配当に関する経営指標である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、より一層の配当の充実を目指しています。詳細は『契約者配当』(P102)をご覧ください。

### グループ経営の推進について

日本生命グループが長期的に目指す「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”としての企業グループ」の実現に向けた一歩として、今中期経営計画を、「中長期的な成長角度の引き上げに向け、販売業績・新たな収益軸の拡大を加速し、グループ経営を強力に推進する3年間」と位置付けています。

今年度の統合報告書では、グループ会社との具体的な協業の姿をお伝えするため、『グループ経営特集』を作成しました。「国内における安心の更なる多面化」に向けた、介護・医療関連・保育事業におけるニチイグループとのシナジー(P80)や、「海外事業の拡大」に向けた海外グループ会社との協業取組(P76)を詳述しています。