

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

人事担当役員メッセージ

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

取締役常務執行役員
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年以上の永きにわたって、“[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』の実現に向けて、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、さまざまな取り組みを推進してまいります。

当社においては、「人」こそが最重要資本の一つと位置付けており、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、当社事業の中核を成す国内保険事業のバリューアップや、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ています。その実現に向けて、今中期経営計画では、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、全従業員の主体的な行動を促進していきます。具体的には、全社運動である「人財価値向上“アクション”プロジェクト」の枠組みを通じて、職員一人ひとりの成長を推進しています。

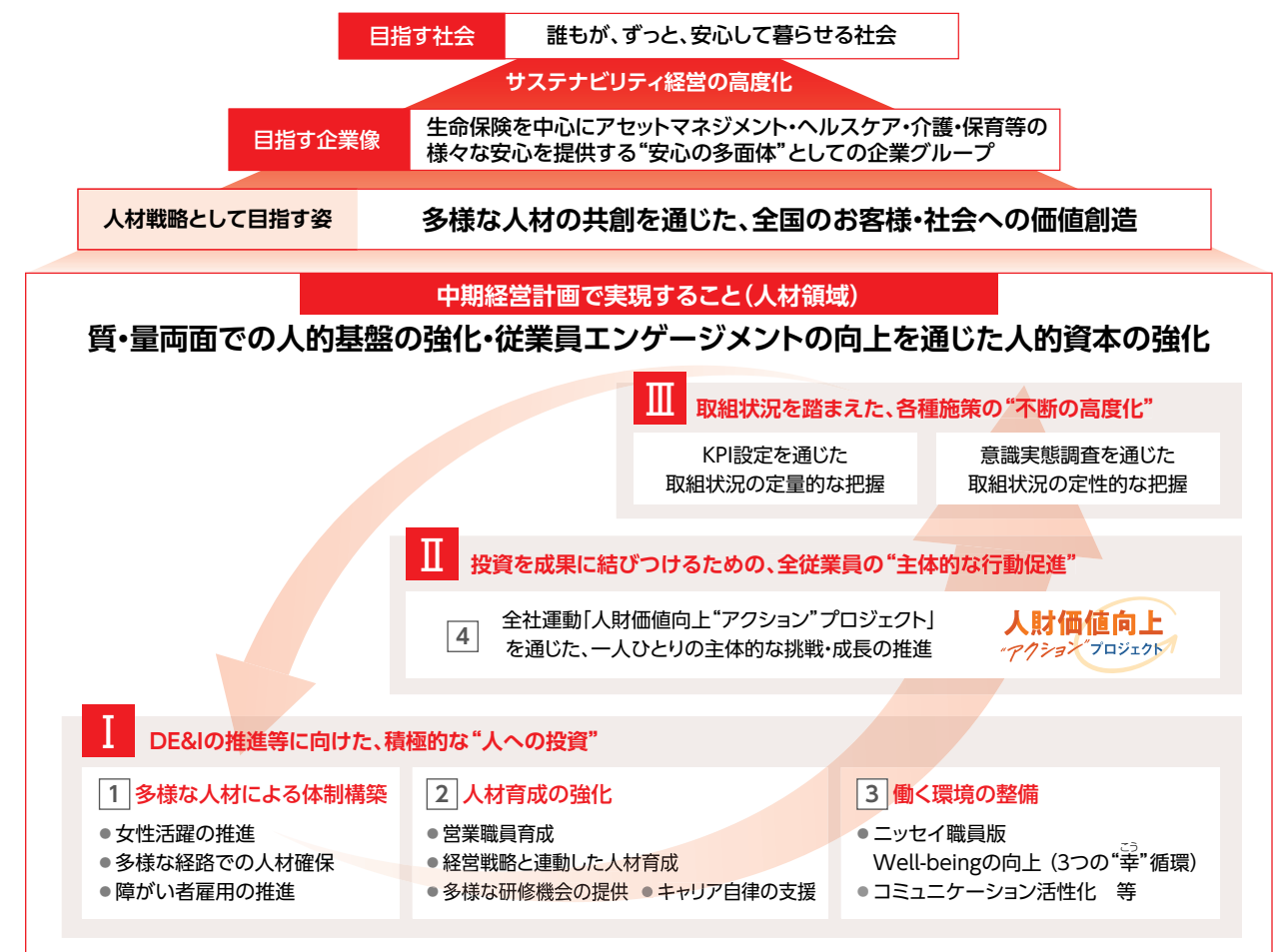
取組軸の三つ目として、施策の進捗状況や、従業

員の「声」を把握することで、不断の高度化に取り組んでいます。具体的には、各種取組に関するKPIの達成状況や、「意識実態調査」を通じた従業員への取り組みの浸透状況の把握等を通じて、さまざまな取り組みをより実効的なものに見直してまいります。

また、今年度は、さらなる強固な人材基盤の構築に向けて、内勤職員領域における人事諸制度改正を実施しています。誰もが意欲・能力に応じて活躍可能な体系を目指し、多種多様な職種を“基幹職”体系として大括りにするほか、高度化が進む事業領域において、各領域の専門性を認定し、評価に組み込む仕組みの新設等、自分らしく働くことが可能な多様な選択肢の拡充に取り組んでいます。加えて、新たな枠組みを土台に、各層の活躍につながる多様な取り組みを「かけはしプロジェクト」として展開し、一人ひとりの主体的な挑戦・成長を後押ししていきます。

これらの対応を通じて、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	24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*1	12.5%	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	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	10.5%(2025年度始)	10%程度	2027年度始		
		女性管理職比率	27.1%(2025年度始)	30%以上	2030年		
		男性育児休業取得率	100%	100%継続	—		
	障がい者雇用	研修参加率*2	男性：59.1% 女性：58.7%	男女とも 50%以上	2026年度		
		障がい者雇用率	2.72%	2.7%	2027年度		
		*1: 2025年7月時点では20.0%		*2: 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*3	629名(2025年度始)	1,000名	2030年度		
	研修投資	DX人材数*4	212名(2025年度始)	200名*5	2025年度		
		研修投資額*6	約380億円	増加*7	2026年度		
		*3: 海外勤務経験・TOEIC点数で判定		*4: DX推進研修・データ活用実践講座の修了者数			
		*5: 目標達成に伴い、新たな目標を設定(2030年度500名)		*6: 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			
				*7: 2023年度実績との比較(2023年度実績 約380億円)			
3 働く環境 の整備	エンゲージメント・Well-being	3つの“幸”循環*8*9	3.4	スコア 向上*10	2026年度		
		仕事のやりがい*8	3.5				
		主体的な貢献意欲*8	3.9				
	健康経営	休暇取得率	78.0%	70%以上	—		
				*8: 「意識実態調査」における該当設問のスコアより集計		*9: 「3つの“幸”循環」の内容はP96参照	
		*10: 2023年度実績との比較(2023年度実績 3つの“幸”循環: 3.3、仕事のやりがい: 3.4、主体的な貢献意欲: 3.8)					

1 多様な人材による体制構築

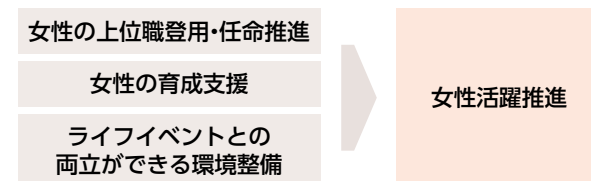
多様化するお客様や社会のニーズに応え、今後とも選ばれる企業となるためには、多様な価値観や経験・スキルをもった人材が、多彩なフィールドで最大限活躍できる体制を構築していく必要があります。当社は、KPIとして設けた女性活躍や障がい者雇

用の推進といった取り組みに加え、キャリア採用の取組強化や、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、ライフイベントとの両立ができる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】



※「女性活躍推進に関する行動計画」は当社ホームページにてご覧いただけます。

<https://www.nissay.co.jp/news/2023/pdf/20240321b.pdf>

■ 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組を通じ、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取り組みを強化しています。

加えて、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

■ 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。

育児との両立については、男性の育児休業取得を推進しており、2013年度以降12年連続で取得率100%を達成しています。その結果、男性管理職の約4割が育児休業を取得した経験があり、管理職層の理解浸透を通じて、男性・女性問わず誰もが育児休業を取得しやすい、育児に関する理解がある職場風土の醸成につながっています。また、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。

主な施策紹介：多様な経路での人材確保

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おり、事業の多角化・高度化を支える専門人材の確保に向けて、新卒採用における「資産運用」「IT戦略」「アクチュアリー」等の“専門領域別採用”を進める他、事業戦略と連動したキャリア採用を関連化しています。キャリア採用については、今年度から専管組織である「キャリア採用推進グループ」を新設し、各事業領域に応じた人材確保に

育成を目的に「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。

また、社外評価としては、大阪商工会議所が主催する「第3回 活躍する女性リーダー表彰(ブルーローズ表彰)」や「令和6年度 大阪市女性活躍リーディングカンパニー市長表彰」を受賞しています。

女性次世代育成プログラム	部長	社外経営者講演会・意見交換会
	管理職	役員メンター運営・社外派遣
	管理職候補層	Campus*・きらめき塾・社外派遣 等 * 研修・交流を目的としたプラットフォーム



きらめき塾



第3回 活躍する女性リーダー表彰

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・オンライン研修を通じた情報発信を行っています。

病気治療との両立に向けては、各種休暇制度の設定等の制度面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配信しています。



プラチナくるみん認定*

*優良な「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が特別認定



産育休復職準備セミナー(オンライン)

に向けた取り組みを進めています。加えて、退職者(元職員)を再雇用する“アルムナイ採用”も推進しており、こうした多様な経路での人材確保を通じて、今後も、事業発展を支える強固な人的基盤の構築に取り組んでまいります。

2024年度
キャリア採用実績* 95名

*2024年4月2日～2025年4月1日までの入社者
*別途、全国の支社等において、各地域で長く活躍することを想定した経験者採用にも取り組み

ジャパン・アルムナイ・アワード
2024「優秀賞」受賞

人的資本の強化に資する取り組み

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、多くの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。



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・資産運用等の専門領域の人材育成にも取り組んでいます。

※「人材育成方針」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/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

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、2019年度から、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。（営業職員の約6割がFP資格を保有）

■ 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

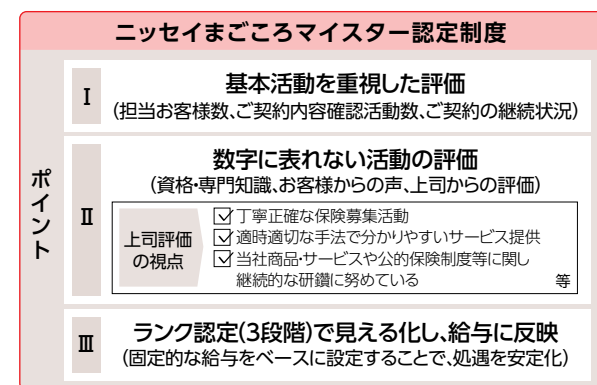
マホに搭載し、営業職員の課題に応じた教育コンテンツを配信する等、教育を強化しています。



■ “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。



営業職員一人ひとりのお客様本位の活動のレベルアップ

主な施策紹介：経営戦略と連動した人材育成

■ グローバル人材

グループ事業の強化に向けて、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、主に課長層が約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

裾野の拡大や、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

■ 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、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しており、グループ全体での育成体系の構築に取り組んでいます。



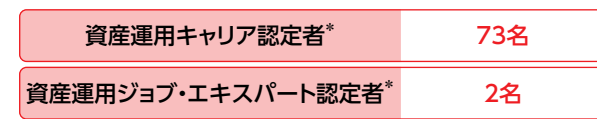
トレジャースクエア IT人材研修施設「TREASURE SQUARE」

■ 資産運用人材

資産運用領域の高度化に向けて、今年度から資産運用に係る高度な専門性を有する人材の『認定制度』を新設しています。

具体的には、資産運用のスキルを活かせる領域で活躍する人材を認定する「資産運用キャリア認定制度」と、特定アセットクラスに対する極めて高度な専門性を有する人材を評価する「資産運用ジョブ・

エキスパート認定制度」の二つの枠組みを設定しており、認定者に対して、報酬の引き上げや特定の専門領域にローテーションを限定する等、専門領域での活躍を後押ししています。



*2025年度始時点

「資産運用ジョブ・エキスパート」に認定されたことを受けて

私はこれまで資産運用部門でさまざまなアセットクラスの投資を経験し、その中でもプライベート・エクイティ領域に特に長く携ってきました。現在は、ニッセイアセットマネジメントのプライベートアセット投資部長として、日本生命並びに国内機関投資家のお客様から受託した資金を、オルタナティブ資産に投資しています。認定制度の新設により、各人がより一層専門性を高め、特定の資産運用領域において活躍し続けるキャリアプランを描きやすくなったと感じています。私自身もプライベート・エクイティ領域の「ジョブ・エキスパート」として認定されたことで、さらなる高みを目指したいと思います。



来留島 修司

当社の国際投資部や財務企画部等での勤務の他、海外駐在を経て、現在ニッセイアセットマネジメントに出向

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ます。

※「社内環境整備方針」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/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計画期間のスコア向上を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 (2024年度実績)	
①3つの“幸”循環	3.4
②仕事のやりがい	3.5
③主体的な貢献意欲	3.9

※ご参考(2023年度実績):①3.3 ②3.4 ③3.8

主な施策紹介: コミュニケーションの活性化

“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、各回ごとにテーマ

を設定し、所属内で意見交換を実施する取り組みである「コミュニケーション4」を各所属において年5回程度実施しています。

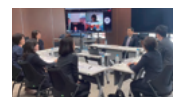
～職員一人ひとりの主体的な行動の後押しにつなげる「かけはしプロジェクト」の展開～

今年度から、職員各層の主体的な挑戦・成長を後押しするべく、「かけはしプロジェクト」を展開しています。「職員一人ひとりが、地域や社会、お客様との“かけはし”として活躍してほしい」という想いを込め、採用やキャリア形成、それを支える人事制度・運用を一体的に見直し、職員の行動変革につながるさまざまな機会提供を進めています。

具体例としては、誰もが意欲・能力に応じて活躍可能な体系の整備に向けた職種体系の見直しのほか、部門やポスト、多様な地域での職務に自らチャレンジ

可能な制度を「ジョブポスティング」として設定し、各層の自律的なキャリア形成の後押しを進めており、応募総数は対前年約2.5倍に拡大しています。

加えて、理念の浸透や、従業員の意識向上を図るべく、社長・担当役員と従業員との意見交換の機会を、「かけはしミーティング」として積極展開しています。



経営層と従業員との意見交換の場

ジョブポスティング合格者数	77名(2024年度)
(部門版)かけはしミーティング*	年間約150回実施

* 経営層と従業員の意見交換会

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。

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。具体的には、研修などを通じたヘルスリテラシーの向上、ウォーキングイベントによる運動習慣の定着、日本生命健康保険組合とのコラボヘルスによるがん検診受診率向上などに取り組んでいます。

■ 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2025(大規模法人部門 ホホワイト500)」に9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、社長を座長とした全社横断での取り組みである、「人財価値向上“アクション”プロジェクト」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きます。

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*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、自ら部門やポスト、多様な地域での職務にチャレンジ可能な「ジョブポスティング」を推進するほか「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ごとの状況を可視化・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ます。

人財価値向上
“アクション”プロジェクト

NASO視聴人数	18,773名(2024年度)
NASO配信動画数	755本(2024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」

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、オフィシャルホームページ等で対外的に周知を図っています。

グループ一体で人権尊重に取り組むべく、当社は

※「人権方針」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/jinken/>

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。

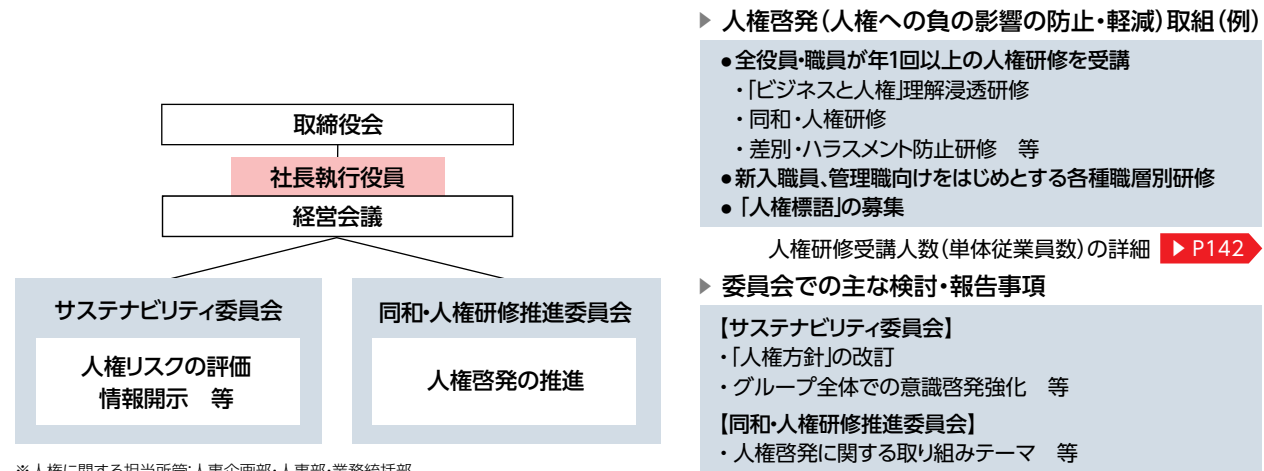
これらに基づき、今後も当社は、お客様をはじめ、ビジネスパートナー等も含めた全てのステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たすよう努め、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献していきます。

人権方針が適用される事業所の詳細
(支社等・海外事業所・営業部)

▶ P145

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。



※人権に関する担当所管:人事企画部・人事部・業務統括部

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リスクを検証し、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・議論、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、継続的に実施しています。(直近、2024年度にリスク評価を実施)

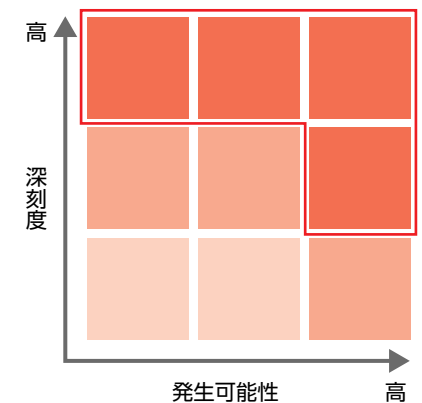
また、当社では、ビジネスパートナーも含めて安心・安全で持続可能な社会の実現に向けて行動するため、「ビジネスパートナーとの協働に関する考え方」を制定し、当社の事業や商品・サービスと直接つながっている場合、ビジネスパートナーに対しても、人権を尊重し、侵害しないように求めています。この考え方にに基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先等の各種取り組み状況について、継続的に確認しています。

■ 重要な人権リスクの特定・評価

当社グループのビジネスモデルにおける潜在的な人権リスクについて定期的に確認を行い、「深刻度」・「発生可能性」の観点からリスクの高い人権分野を可視化しています。

人権リスクの特定・評価にあたっては、マッピングしたもののうち、より深刻度が高い負の影響を優先的に抽出し、続いて深刻度が一定程度以上で発生可能性の高いものについても抽出しました。なお、マッピング時には、社外の人権に関する有識者の意見も反映しています。

特定した人権リスクについては、さまざまな形で、その防止・軽減に向けた各種措置を実施しています。



■ 特定した当社グループの重要な人権課題(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	不当な差別*、ハラスメントの発生	従業員に対する差別やハラスメントという形で人権侵害を惹起するリスク	全役員・職員に対して差別や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	不適切な個人情報の取扱 不当な差別*	個人情報の漏洩等により保険契約者の人権侵害を惹起するリスク 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	個人情報保護方針の策定・公表、職員への教育・研修等の実施 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	強制労働・人身取引、 児童労働、不当な差別*、 ハラスメントの発生	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、 不適切な労働安全衛生管理 ハラスメントの発生	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、赤道原則の遵守状況を確認

*人種、年齢、性別、性的指向、性自認、民族または国籍、障がいの有無、宗教等に基づく差別

■ 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、ニッセイ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が含まれ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、事実関係の調査を行ったうえで、必要な対策を講じております。

当社グループが提供する商品・サービスに加え、ビジネスパートナーに対しても、人権への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

▶ P54

※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/index.html>

ERM経営

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P27参照)。

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。

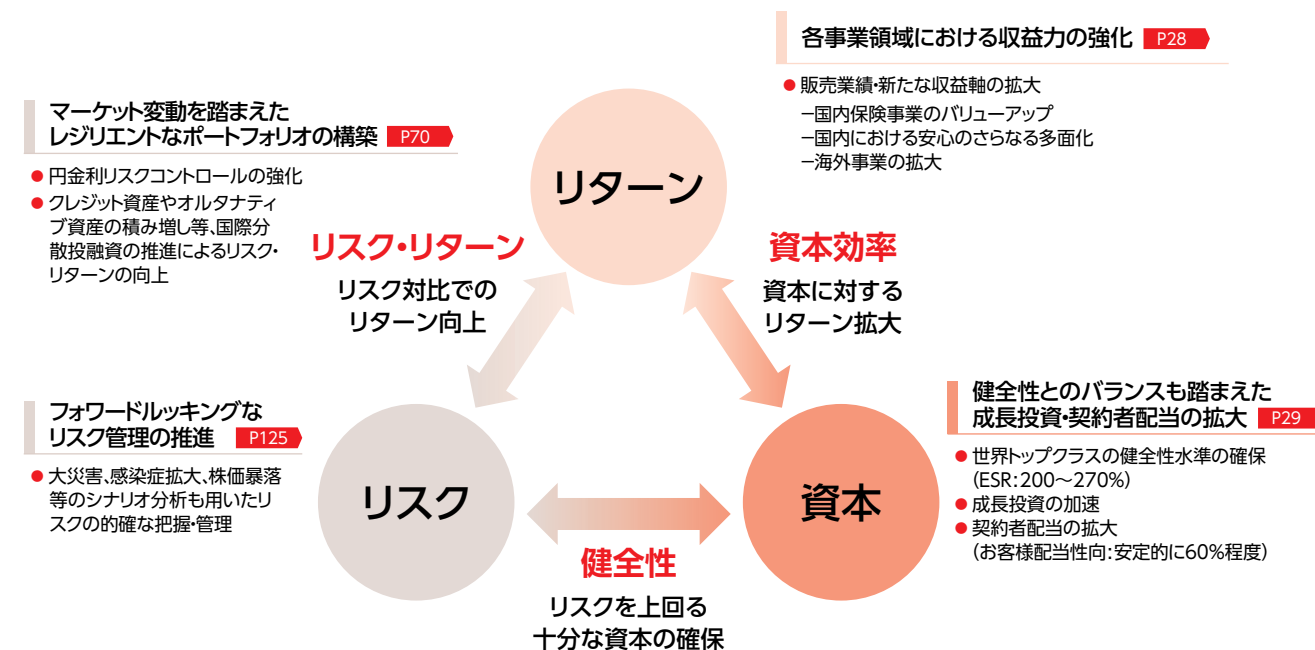
資本の範囲内で各種リスクを引き受けるといった、リスクに対する基本的な方針のもと、歴史的な低金利環境や中長期的な人口動態の変化など、生命保険会社を取り巻く環境を踏まえた中期リスク選好を定め、これらのリスク選好に基づいた具体戦略を経営計画として策定しています。

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ます。



財務健全性

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。

2024年度末のESRは、222%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。

$$\text{・ESR (2024年度末)} \quad \frac{\text{資本 (リスクバッファ)}}{\text{リスク量}} = \frac{16.7 \text{ 兆円}}{7.5 \text{ 兆円}} = 222\%$$

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。

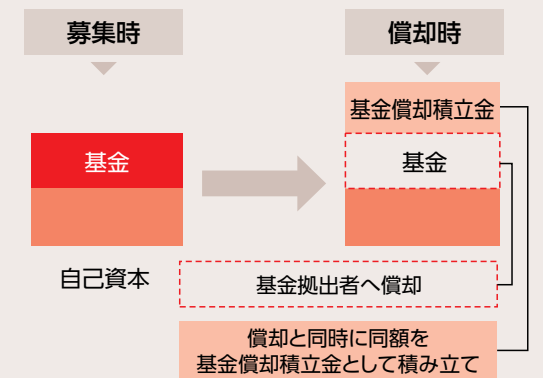
これまで、毎期のフロー収益からの諸準備金等の積み立てや、相互会社の中核資本である基金の募集を通じた基金・基金償却積立金等の着実な強化に努めるとともに、2012年度から劣後債務による調達を実施し、調達手段の多様化に取り組んできました。

*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。

契約者配当

当年度の配当方針について

相互会社である当社は、長期的な視点から契約者利益を最大化すべく、今後も高い健全性を確保し、保険金・給付金等の確実なお支払いに努めながら、収益拡大や商品・サービスの充実に資する成長投資に取り組むとともに、毎年の配当についても長期安定的に充実させていきたいと考えています。

当社では、配当に関する独自指標として、実質的な

利益(「修正当期純剰余」)のうちご契約者への配当の割合を示す「お客様配当性向」を定めており、中期経営計画(2024-2026)においては、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」へ引き上げ、より一層の充実を目指しています。

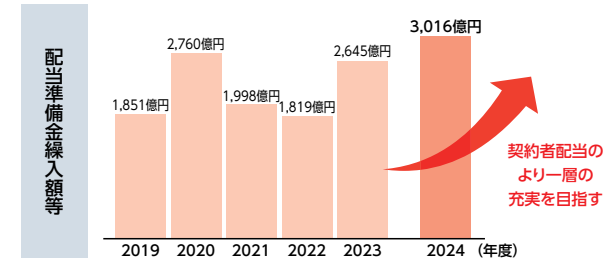
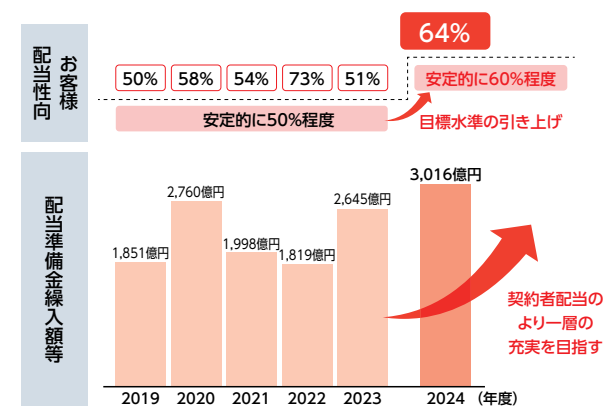
2024年度決算に基づく2025年度の契約者配当について

2024年度決算においては、配当準備金繰入額等*1は3,016億円、お客様配当性向は64%となりました。

*1 配当準備金繰入額に配当平衡積立金の積立額を加えた額(取崩しの場合は取崩額を控除した額)を表します。

● 2024年度お客様配当性向

$$\frac{\text{配当準備金繰入額等}}{\text{修正当期純剰余}} = 64\%$$



個別保険

好調な決算等を踏まえ、**2年連続増配***2、そのうち、**利差益配当は9年ぶりに増配**とします。増配対象は「ニッセイみらいのカタチ」のご契約を中心に**約900万件***3となります。

団体保険

収支が安定的に推移しており還元も充実していることから、据置とします。

団体年金保険

運用実績等を踏まえ、**増配**とします。

*2 個人保険・個人年金保険の一部が対象

*3 「ニッセイみらいのカタチ」については、複数の保険契約を組み合わせでご加入のご契約を1件として計算しています。

動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」(個別保険)

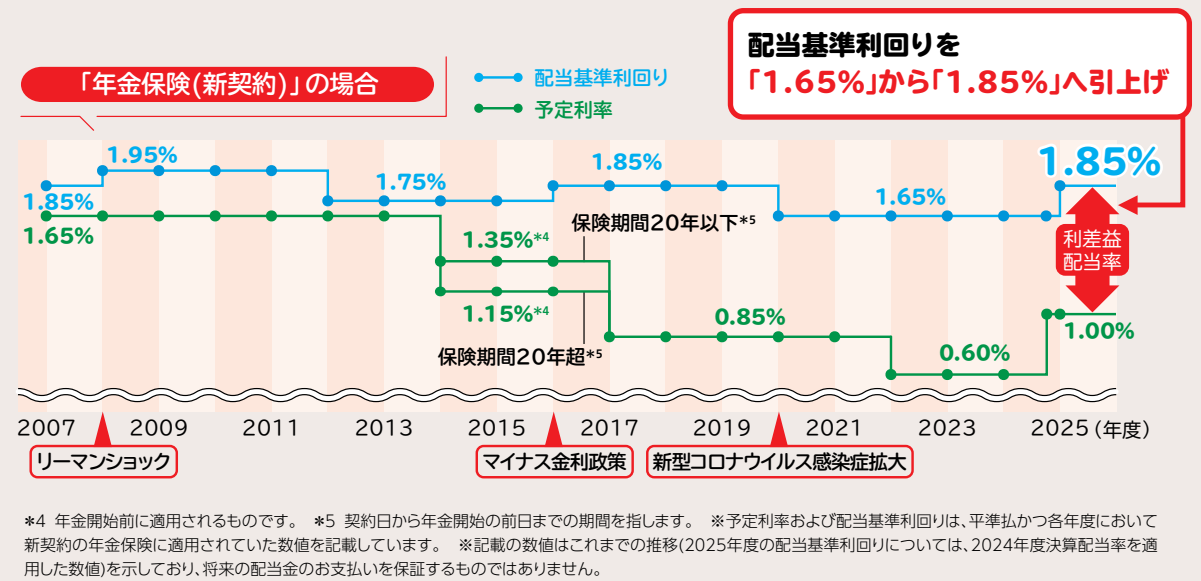


当社の配当について説明する動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」を公表しました。ご契約者の皆様に、当社の配当の仕組み・魅力について、理解していただけるよう努めていきます。

予定利率と配当基準利回りの推移(個別保険)

利差益配当は、ご契約時に確定する予定利率と、ご契約後も毎年変動する配当基準利回りとの差である、利差益配当率に応じて決定されます。
リーマンショック等のさまざまな環境変化の中でも、

当社は配当基準利回りを一定水準に維持しています。
2025年度は、好調な決算や将来の運用見通しを踏まえ、配当基準利回りを引上げ、利差益配当を増配しました。



新配当制度「長期継続配当」の創設(個別保険)【2026年4月より支払開始予定】

2025年度以降もお客様配当性向の目標を安定的に達成するために、これまでの契約者配当に加え、「長期継続配当」を創設します。

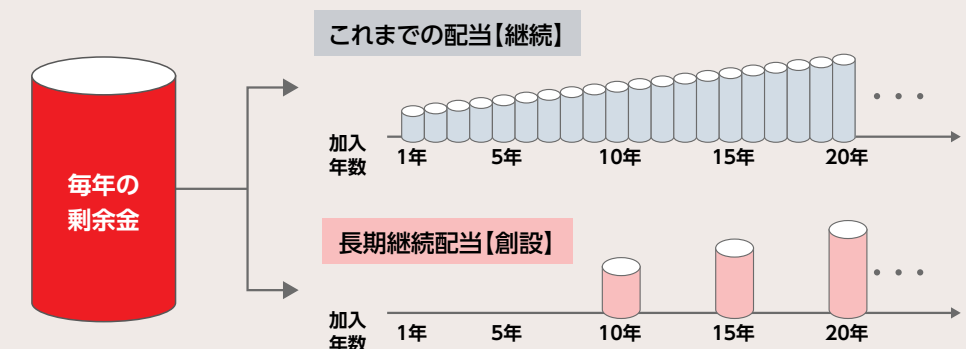
今般、自己資本の積立等を通じ、世界トップクラスの健全性水準が確保されていることを踏まえ、「長期継続配当」による契約者配当のさらなる充実を目指します。

「長期継続配当」は、自己資本積立への貢献が大きい長期に継続いただいているご契約に対して、これま

での収支に応じた配当をお支払いします。

「ニッセイみらいのカタチ」を中心としたご契約にお支払いすることを予定していますが、具体的な対象契約・配当金額については、2026年7月に開催される総代会において決議される予定です。

また、2024年度決算においては、長期継続配当の創設に向けた事前準備として、配当平衡積立金を100億円積立て、創設時の配当財源として活用する予定です。



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

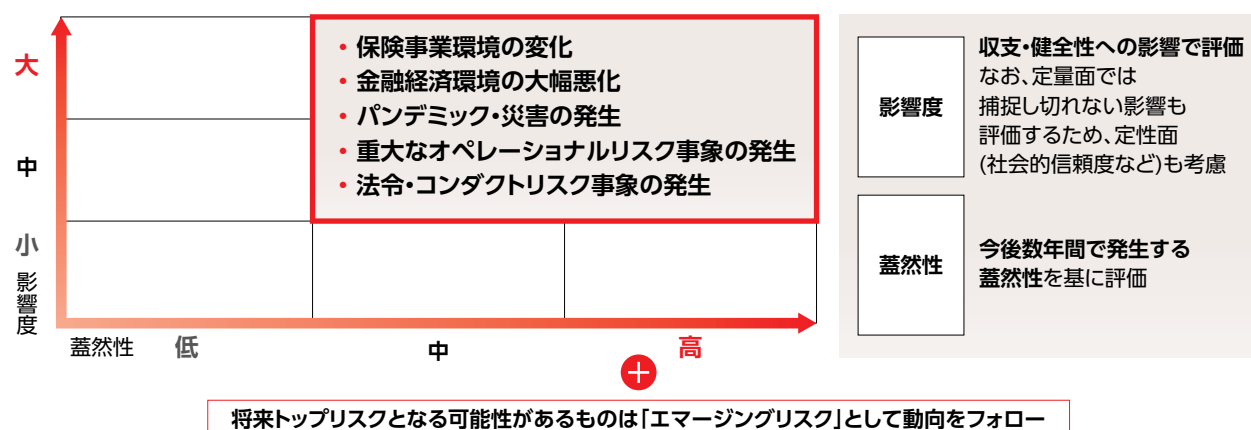
当社は、経営上特に重要なリスクを「トップリスク」と定義し、内部・外部環境の変化などを踏まえてリスク事象を網羅的に洗い出したうえで、健全性などへの影響度と今後数年間で発生する蓋然性を評価し、経営レベルでの議論を通じて選定しています。なお、影響度の評価においては、レピュテーションなども含めた定性面も考慮しています。そのうえで、トップリスク間の連鎖的な影響も踏まえて事業計画などを策定し、その遂行状況を経営会議などで確認しています。このようなPDCAサイクルを通じ、経営のさらなる高度化に取り組んでいます。

なお、環境変化などに伴い、リスクが多様化・複雑化する中、留意する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の流動化に

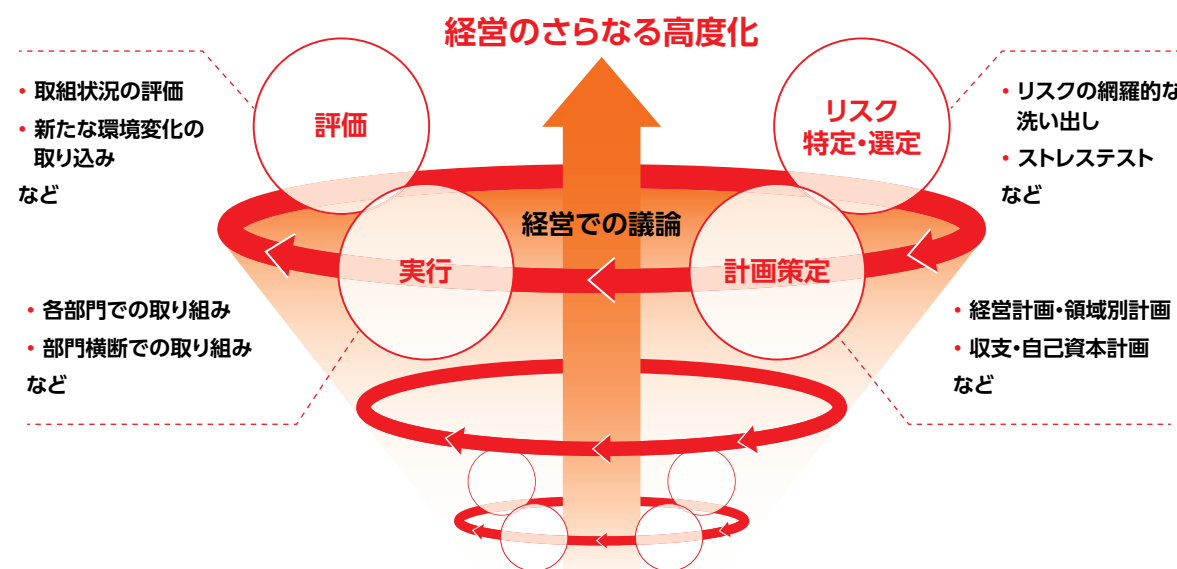
伴う職員在籍数の減少は、ビジネスに重大な影響を及ぼしうるリスクとして認識しています。また、気候変動・生物多様性に伴うリスクは、生命保険・資産運用事業に与える影響のみならず、社会からの期待も大きい課題であると認識しています。そのほか、人権尊重への対応なども含め、サステナビリティ経営を進めていくことで、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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 - 国内外の事業におけるニーズ変化、少子高齢化のさらなる進行 - 人材確保の難化 - 法規制の変更など	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	- データとデジタルツールを有効活用した営業活動への組織的なサポートの実施や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 ▶ P56 ▶ P62 ▶ P66 ▶ P78 ▶ P82 ▶ P90
金融経済環境の大幅悪化 - 世界金融危機 - さらなるインフレ高進 - 地政学リスク など	世界金融危機やさらなるインフレ高進、地政学リスクの顕在化を背景とした各国の金融政策の変更などにより、内外金利・株価・為替が変動し、財務健全性が大幅に悪化	- 円金利リスクコントロールの強化や国際分散投融資の推進など、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 ▶ P68
パンデミック・災害の発生 深刻な感染症の大流行、大地震、風水害、火山噴火 など	深刻な感染症の大流行、大地震、風水害、火山噴火 など (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 ▶ P101 資料編 ▶ P27
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	当社やグループ会社、外部委託先での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、お客様が損失を被る等、重大な影響が発生	- サイバーセキュリティ管理態勢の強化や事務工程・管理の抜本的な見直しなどを通じた有事の際の対応態勢強化 - 事務・システムに加え、外部委託管理や情報資産管理の観点等も含めた統合的かつフォワードルッキングなオペレーショナルリスク管理態勢を構築 ▶ P66 資料編 ▶ P28
法令・コンダクトリスク事象の発生 法令違反や気候変動・生物多様性等の対応不十分などお客様の期待に反する行為 など	- 金銭詐取事案や情報漏洩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)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 ▶ P54 ▶ P124 ▶ P32

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む ▶ P26 ▶ P86

取締役
(指名・報酬諮問委員会 委員長)

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)

日本生命の社長後継者計画の概要と、 新社長の選定に向けてとられたプロセス についてお聞かせください。

日本生命では、2018年に社長後継者計画を策定し、社長に求める要件をはじめ、後継者の計画的な育成や、社長の選定に向けて踏まえるべき視点等を明確化しました。社長に求める要件としては、「公正無私」「使命感・責任感」「発信力」「決断力」「統率力」「歴史観」「謙譲の精神」の7つが挙げられています。

私個人は、社長の選定プロセスを誰が主導すべきかはその時々の子会社の状況に拠ると考えていますが、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ものと評価しており、少なくとも現状においては、社長自らが責任と覚悟をもって後継者の育成や候補者選定を主導し、私たち社外取締役は独立した立場からその手続きを監督する、このようなやり方がベストだと思っています。実際、今回の新社長の選定に向けては、社長後継者計画の

内容を踏まえつつ、指名・報酬諮問委員会で清水前社長が自ら社長交代を切り出され、また複数の候補者を挙げられ、これを軸として複数回にわたる議論を行い、候補者の絞り込みを進めていきました。

一方で、今回、独立社外取締役である社外委員の関与を深めるための新たな工夫も取り入れていただきました。具体的には、候補者を少数に絞り込む前の段階で、候補者一人ひとりと社外委員のみとの面談の機会を設けていただいたのです。面談の場では、候補者一人ひとりの、経営に関する考えや意欲に直に触れることができました。社長の選定プロセスにおける社外委員の実効的な関与としては勿論のこと、日本生命という会社への理解をさらに深める意味でも、大変有意義な時間であったと思います。

私自身、日本生命の社外取締役という立場で社長の選定プロセスに関与するのは3度目でしたが、過去と比べてもより洗練されたプロセスであったと感じています。

指名・報酬諮問委員会ではどのような議論がありましたか。また、朝日新社長にどのようなことを期待されていますか。

昨年度、清水前社長の社長としての在任年数は7年目となっていました。日本では一般的に、そろそろ社長交代か、という雰囲気が生まれる時期でしょう。それでも、清水前社長が社長交代を切り出された時、当然のタイミングだ、という受け止め方ばかりではありませんでした。清水前社長がリーダーシップを発揮して推進してきたニチイグループの子会社化が実現して間もなく、さらに複数の海外大型出資案件を控えるなど、会社にとって大変重要な局面を迎える中、このタイミングが本当に最良なのか、また、仮に今が望ましいとしても、とりわけ海外出資案件については当面の間、清水前社長による新社長へのサポートが必要ではないか、といった意見が複数の委員から出たのです。しかし、清水前社長自らが、このような局面でも自信をもって後を任せられるということで複数の候補者の中から朝日新社長を推薦され、また、私たち社外委員も面談等を通じて朝日新社長の考えや人柄に改めて触れる中で、最終的には全員一致で賛成するに至りました。

朝日新社長は、直近は日本生命の国内保険事業を率いてきた方です。日本生命にとって営業職員チャンネルを中心とする個人保険領域が重要であることは論を俟たないところ、少子高齢化等の環境変化の中、いかに国内保険事業を成長させていくのか。その一方で、海外事業の戦略をどのように描くのか。こういったことに関して素晴らしい感覚を持った人材だと感じています。さらに、ビジネスに直結することにとどまらずさまざまな事柄に関心を持たれ、どのような話題でも打ち解けて会話ができる。関心の広さ・好奇心も、組織を率いるトップには必要な資質だと思います。

社長という立場には、社内の情勢を、また会社の限界を冷静に把握し、そのうえで使命を強く自覚して経営を進めていくことが求められます。社長が一人で奮闘しても会社は良くなりません。役員・職

員が付いてきているか、付いてきていないとすればそれはなぜかを常に考える。こういった総合的な力を発揮し、日本生命という大きな組織をまとめ上げられることを期待しています。

指名・報酬諮問委員会として取り組みの強化を検討されていることはありますか。

指名・報酬諮問委員会は、前身の社外取締役委員会を改組する形で2022年に設置されたものです。社外取締役委員会も現在の指名・報酬諮問委員会と同様、独立社外取締役が構成員の過半数を占め、役員の指名・報酬の決定プロセスを監督する機能を担っていましたが、同時に、経営全般に関する重要事項について助言する役割も担っていました。これが監督機能に特化した委員会に改組されたことで、一委員としても使命感をより重く持つようになりました。卑近な例ですが、取締役会で役員・職員の説明を聞いていて、この方は将来どのような役職を担われるのだろうか、こういう方面の職務が向いているのではないか、と思ひ巡らすこともあります。

今後は、次期社長候補に限らず、経営幹部候補としてより幅広い人材と社外委員との接点を拡充してはどうかと考えています。拡充しても、社外委員が得られる情報、できることには限界があり、たとえば個々の人事評価を適切に行うには至らないと思います。ですが、執行側で策定した人事評価案が偏ったものとなっていないか気が付くことはできます。幅広い人材と接点を持つことは社外委員としての役割を果たすうえで有用ですし、経営幹部候補の方の意識やモチベーションの向上にもつながるのではないのでしょうか。

また、今回の社長の選定プロセスをしっかりと振り返り、将来に向けてよりよいプロセスの在り方を考えていくことも必要だと考えています。



取締役（監査等委員）

但木 敬一

取締役

富田 哲郎

略歴

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）

略歴

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）

Theme1

『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて、
 日本生命グループがサステナビリティ経営の高度化を進めるうえで期待すること

但木 日本においては人口の減少等、時代の転換期を迎えています。しかしそうした時代だからこそ、日本生命グループには国民一人ひとりに寄り添ってそのニーズを掘り起こし、保険商品・サービスを提供するとともに、介護・医療・保育等の生活に密着した分野で多角的に取り組みを進めていていただきたいと思っています。

富田 サステナビリティ経営というのはさまざまな表現のされ方をします。例えばESGという言葉で表現された場合、世の中では比較的、「環境問題」等のEの領域を中心に指し示すケースが多いかと思いますが、日本生命グループはESGの各領域について全般的に取り組みつつも、とりわけ「社会」、すなわちSの領域に重点を置いていると思っています。

日本生命は全国に約1,500の営業部があり、自社のことだけではなく地域のために何ができるかという視点で、引き続き、地方自治体や地域の各企業・大学等と一体となって、複雑化・多様化する社会課題の解決を目指していただきたいと思います。そういった活動が、地域の活性化、ひいては日本社会の活性化につながると思うので、営業職員が保険商品の販売にとどまらず、幅広く介護・医療・保育等さまざまな観点でお客様の人生に寄り添いながら活躍してくれることを期待しています。

但木 そのとおりですね。そのためにも営業職員が、地域の人々の生活を正しく認識すること、そして会社も一体となって、お客様がもっと安心して暮らせるよ

うにするためにはどのようなことが求められているのか、考えることが重要だと思います。年金や社会保障に関する課題等、国の制度だけでは解決しきれない課題があるので、民間企業はその一端を担う存在になることが求められています。介護・医療・保育等といった社会に必要不可欠な分野へ日本生命グループとして進出し、その中で地域の方々が日本生命のことを知る、そして今度は営業職員が、地域のお客様が自社を認知してくれていることを知ってやりがいを感じる、こういった好循環がいずれ社会へ大きな変革を起こしてくれることを期待しています。

Theme2

日本生命グループの成長と契約者利益の最大化に向けて期待すること

富田 日本生命グループは2035年に、グループ基礎利益を前中期経営計画期間の平均である約7,000億円から約1.4兆円まで倍増させることを掲げており、これは非常に高い目標設定で前向きであると感じます。今、世の中には、ご高齢となりお独りで生活されている方、子育てや介護で苦勞されている方等さまざまな方がいますが、日本生命グループは「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ているとおり、従来の生命保険事業の範囲を超えて事業を広げていく必要があります。加えて、グループ基礎利益の倍増に向けては、海外事業からの利益の取り込みが非常に重要な意味を持ちます。国内事業の多面化および海外事業の推進に向けては、人材の育成がベースになってくると思いますので、日本生命には使命感・矜持を持った職員へ国内外のさまざまな領域で活躍できるチャンスを提供していただきたいと思います。

但木 日本生命グループは、お客様配当性向の目標水準を50%から60%へ引き上げ、お客様へのさらなる利益還元を目指しています。そういった、直接的な契約者への利益還元は大変素晴らしいことですし、是非引き続き目指していただきたいと思います。それに加えて、お客様へ生涯を通じた安心を提供できる保険商品・サービスを開発することが、目指すべき還元の仕方の一つだと思います。また富田取締役と同様、私も日本生命グループの成長には海外事業の推進も必要であると思いますが、海外で保険事業を展開する際には各国の社会保障制度・保険制度等と向き合い、また各国のお客様に求められるものは何かを真摯に考え続けることは忘れないでいただきたいと思います。

富田 そうですね。配当の充実はずばらしいことです。が、生命保険については、保険料の設定を通じた利益還元の仕方もあると思うので、お客様への最適な還元の仕方を引き続き追求していただきたいと思います。

社外取締役対談

Theme3

日本生命グループが中期経営計画期間および中長期的に特に取り組むべきこと

但木 一番は人材育成だと思います。日本生命は昨年度、6月にニチイグループを買収、12月にコアブリッジの株式を取得し、加えて同月、レゾリューションライフの完全子会社化に向けた出資についても合意する等、事業投資の観点でもかなり大きな動きがあり、まさに大転換期にあります。やはり今後の課題は、いかにそうした事業を支える人材をスピード感をもって育成するかということであり、例えばニチイグループの買収に関連して言えば、子育てや介護の分野に関する知識とコンサルティング力をもった営業職員の将来的な育成が、海外領域での事業投資に関連して言えば、海外マーケットに精通する職員の育成が、それぞれ重要だと思います。

富田 人材基盤をさらに強化させていくことに加えて、他の企業等と従来以上に協力し、新たな価値を生み出していくことも重要です。その際、日本生命グループの理念や想いを共有できるかどうかが一番のポイントであり、国の制度だけでは十分に対応できない課題を解決することが、民間企業の重要な

役割だと考え、ともに解決するという気概を持った企業等と協力していただきたいと思います。中にはスタートアップのような、想いはあっても動き出すことが難しいという企業等もあると思いますので、日本生命グループが引っ張っていくという気持ちをもってほしいです。また、3年間を対象とする今中期経営計画のベースには、基盤となる会社としてのミッションやビジョンがあると思うので、長期的な視点を大切にしながら中期経営計画で掲げる目標に取り組んでほしいと思います。

但木 そうですね。協力する企業等へもそうですし、グループ会社を含めた職員に対しても、日本生命グループが果たすべき役割や長期的に目指す姿を共有し、納得感ややりがいをもって働いてもらうことが重要です。そのために、会社は働き甲斐のある環境を全力で整えなければなりません。また、目標の達成に向けて最後に重要になるのは、やはりそうした会社の姿勢から生まれる職員一人ひとりの愛社精神、すなわち会社への愛着だと思います。



Theme4

日本生命グループとしての企業価値向上に向けて

但木 まず、日本生命とグループ各社のトップ同士が信頼しあえる人間関係を構築することが非常に重要だと思います。とりわけ海外の現地法人との間で信頼関係を築くためには言語の壁というのは予想以上に大きいと思うので、そうした意思疎通の難しさは覚悟のうえで、若手のうちから多様な経験を積ませる等、人材の育成にも取り組んでいただきたいと思います。

富田 私が相談役を務めている東日本旅客鉄道株式会社では、最近インドでの高速鉄道事業にも関与していますが、確かに価値観の違いを感じることはありますね。しかし、それをコミュニケーションの回数と深さで乗り越えていく必要があるということは、誰が相手でも同じだと思いますので、覚悟を持って海外事業の推進に臨んでいただきたいです。日本生命では、今年度海外事業全体を統括する部署を新設するなど、経営管理機能の強化にも取り組んでいますので、今後は海外も含めたグループ会社とのコミュニケーションがさらに活性化することを期待しています。

但木 国内のことについて言えば、日本生命という会社が長く続いてきた理由は、やっぱり職員を大切にしてきたからだと思います。それは会社として職員、

特に営業職員を大切に、また誠実に向き合ってきた結果ですので、今後もその姿勢を変えないでほしいと思いますし、逆に職員の日本生命に対する愛着も変わらないでほしいと感じます。会社として新しいことに挑戦していく中で、職員の仕事内容や働く環境も大きく変わりますが、だからこそ職員の日々の姿を上司がよく見てあげて、働きやすい環境となるよう会社へ働きかけてあげると良いと思います。

富田 人材の活用ということに関しては、日本生命は日本企業の中でも最先端を進んできたと言ってもいいでしょう。特に営業職員の力を上手く結集させて企業価値を向上させながら、社会にも貢献してきたと思います。今後「安心の多面体」を目指し、新たな価値を創造していくためには、多様な人材がそれぞれの立場から何に価値を感じるのかを考えることが必要です。鉄道事業において今非常に発展しているエキナカビジネスも、実は女性社員の発案から始まっています。新たな視点が加わったことで新たな価値が生まれるという経験し、価値創造は多様性の中から生まれるのだと実感しました。多様な人材の力を引き出し、これまでの枠を超えて幅広い価値創造に邁進してほしいと思います。



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

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>

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。

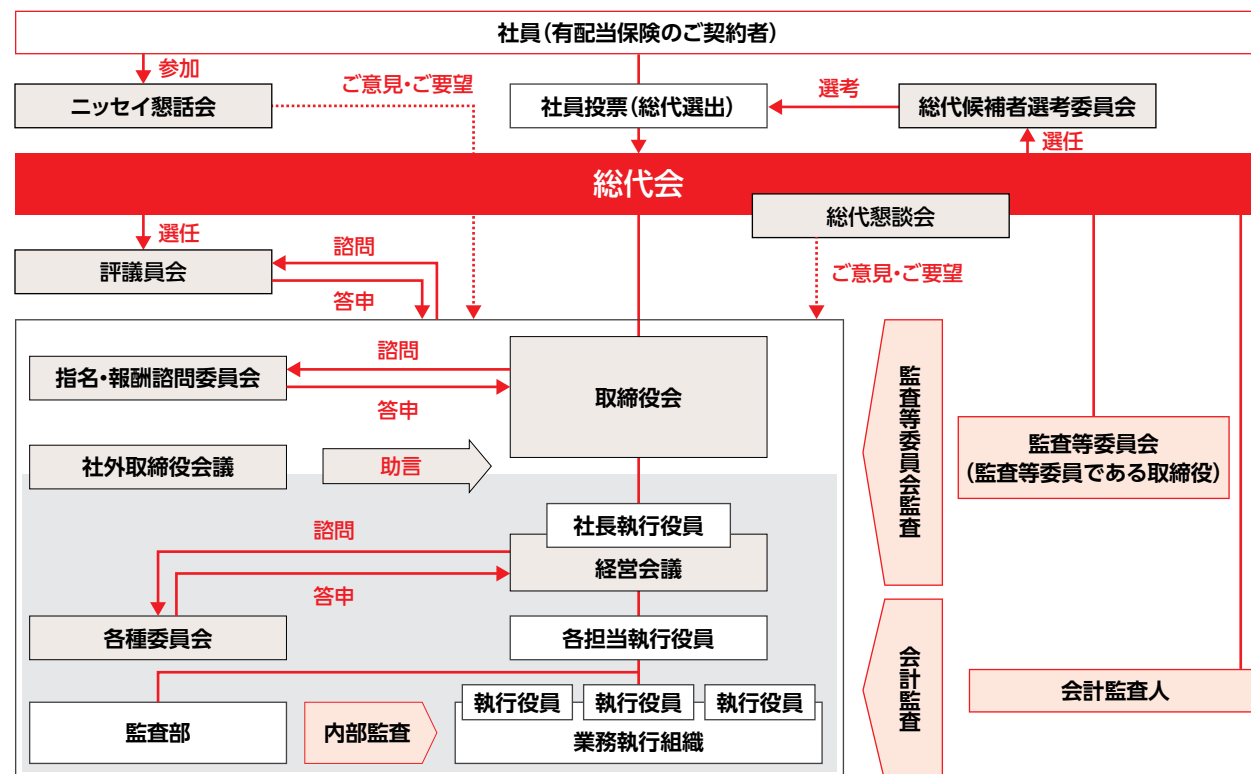
当社は、相互会社制度を通じ、“「社員」の皆様の声に基づく経営”を行うとともに、生命保険会社として、お客様に対する長期にわたる保障責任を全うし続けるため、経営の適正性の確保および透明性の向上に資するコーポレートガバナンス体制を構築し、その継続的な発展に努めています。

なお、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・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。

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、社外役員の積極的な招聘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。



*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。

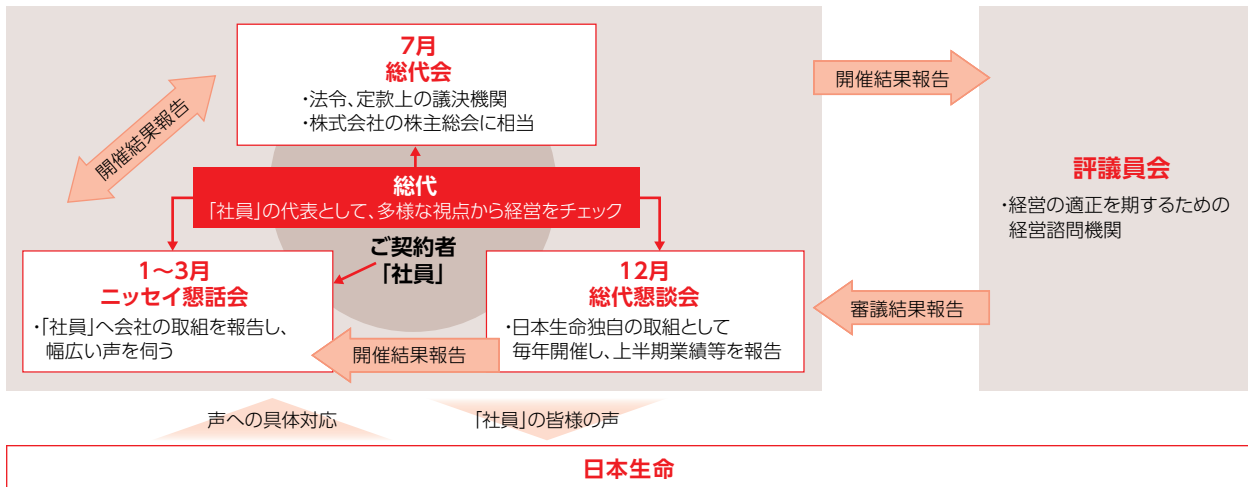
コーポレートガバナンス

相互会社運営

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相当する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▶P132
直近の開催状況	開催日	第78回定時総代会は2025年7月2日に開催
	主な議題	2024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	- 定期的なお客様へのリスクの説明、保険内容の見直しの提案 - 日本生命ならではの新たな顧客体験価値(CX)の具体的な計画 - 海外投資のリスク 「金利ある世界」における公社債の取り扱い方針 - 基礎利益と当期純剰余との差、契約者配当と株主配当との違い 等 ※ 第78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。

当社が相互会社形態をとる理由

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おり、その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やってきた結果、2024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て情報発信等に努めています。

■ 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	開催日	2024年12月3日に開催
	主な議題	2024年度上半期業績、日本生命のデジタル関連取組 等
	主なご意見	・デジタル関連取組について ・ニチイグループが抱える課題と今後の方向性 ・海外事業における今後の対応の方向性 等

※2024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	開催日	2024年度は2025年1～3月にかけて全国の支社等で開催	
	主な議題	2024年度上半期業績、営業職員領域におけるデジタル関連取組 等	
	主なご意見・ご要望と当社の対応	<2024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 ・成長投資の意義や今後の展開、リスク ・成長投資と配当の関係、お客様配当性向 等 ※2024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/	

■ 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	2024年5月21日、2024年11月22日、2025年3月7日に開催
	主な議題	決算・経営課題への取組「〔中期経営計画(2024-2026)〕」の概要、新経営体制における基本方針や重点取組 等
	主なご意見	・出資・提携によるシナジー ・生成AI等のデジタル活用 ・地域のステークホルダーと協業した取組 等

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		剰余金	
↓ 社員総会 (総代会) での剰余金処分決議により実施		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	株主総会での剰 余金配当決議等 により実施
社員配当		契約者配当	株主配当
⇒社員へ	※ 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。	⇒有配当保険のご契約者へ	⇒株主へ

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、業務執行に対して助言を行います。
構成 議長： 代表取締役会長 清水 博	独立社外取締役*17名を含む15名の取締役で構成しています*2。 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、全社横断機能(例:経営企画、コンプライアンス・リスク管理等)を担当する者を中心に、執行役員を兼務する取締役を選任しています。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」に定めているほか、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ち、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。2025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後掲の表のとおりです。
選任	選定基準*4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。
2024年度の活動状況	・開催回数 14回 ・全構成員の出席率 99.1%、社外取締役の出席率 98.0%
2024年度の主な議題	・2024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)および2025年度経営計画の策定 ・海外事業領域における大型出資 ・取締役会の文化および共有すべき価値観 等

*1 「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。 *2 2025年7月2日時点の取締役の一覧を、P122～123に掲載しています。
*3 2025年7月2日時点 *4 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。

< 取締役の経験、見識および視点等の組み合わせ(2025年7月2日時点) >

		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 (監査等委員 である者を 除く。)	清水 博	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					✓	✓	✓
	朝日 智司						✓	✓	✓
	赤堀 直樹						✓	✓	
	中村 吉隆						✓	✓	✓
	宮﨑 隆浩						✓		
	中野 佳代子						✓		
	牛島 信 社外			✓			✓		
	三浦 惺 社外	✓				✓	✓	✓	
富田 哲郎 社外	✓					✓		✓	
濱田 純一 社外		✓				✓		✓	
監査等委員 である 取締役	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					✓		
	宮崎 まゆ子						✓		
	但木 敬一 社外			✓			✓		✓
	佐藤 良二 社外			✓	✓	✓	✓	✓	
	飯島 奈絵 社外			✓			✓		

■ 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 >

・2024年度の評価では、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社外取締役を対象に、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

2023年度結果

主な評価	さらなる実効性向上に向けた主な課題
・取締役会等は適切に運営され、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

< 取締役会等のサクセッション・プランの実効的運用について >

- ・指名・報酬諮問委員会を中心に、取締役および執行役員につき、それぞれの職責を踏まえた“将来に向けて目指すべき体制・構成”、当該体制・構成の実現に向けた対応の方向性を審議
- ✓社外取締役について、より多様な視点からの監督・助言を得るべく、今後の候補者選定において優先的に検討すべき保有スキル(経験・見識等)や属性等を確認
- ✓執行役員兼務者を含む全社内取締役が、より全社最適・グループ経営の観点から取締役会での審議に参加する姿を実現すべく、原則として全社横断機能(例:経営企画、コンプライアンス・リスク管理等)を担当する執行役員から候補者を選定
- ✓執行役員については、環境変化の激化・グループ事業拡大の中でも迅速・果断な業務執行を推進し続ける姿を実現すべく、社長から、事業部門長相当である統括執行役員への権限委譲を実施

< 取締役会の職責および共有すべき価値観の明確化について >

- ・社外取締役会議および取締役会での議論を経て、相互会社である当社の取締役会が任務を果たすうえで今後も継承すべき文化および共有すべき価値観を明文化
- ※経営基本理念を土台に、長期的に目指す社会および企業像を実現すべく全社として経営計画の遂行等に取り組む中、取締役および取締役会の任務を遂行するうえでの指針として位置付け

< 取締役会等のアジェンダ・セッティングの高度化について >

- ・業務執行の取組状況について、経営計画に定める指標等との関係にとどまらず、当社が長期的に目指す企業像との関係を意識した取締役会報告を実施
- ・経営上の重要事項については、引き続き、社外取締役会議を活用して十分な議論の時間を確保

主な評価	さらなる実効性向上に向けた主な課題
・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。 〔各取締役から挙げられた肯定的な評価の理由(例)〕 ✓大型出資案件について、複数回にわたる事前討議の機会が丁寧に確保された ✓社長交代のプロセスにおいて指名・報酬諮問委員会による主体的関与が促進された 等	・経営課題に即したアジェンダ・セッティングの継続 ・「議長と社長の分離」の特性を生かした議事運営の工夫 ・社外取締役のサクセッション・プランの実効的運用

2024年度結果

取締役会等の状況

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 （委員長： 社外取締役 牛島 信）	社外取締役（監査等委員である者を除く。）4名ならびに会長および社長で構成しています。 [*] 過半数および委員長を独立社外取締役とします。 独立社外 取締役 66.7%[*]
2024年度の 活動状況	・開催回数 5回 ・全構成員の出席率 96.7%、社外取締役の出席率 95.0%
2024年度の 主な議題	・今後の役員選任の方向性の審議、社長後継者計画の運用（次期社長候補者層の確認および候補者の絞り込み等）、その他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、業績連動報酬の指標選定 等

^{*}2025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	7名全ての社外取締役ならびに会長および社長で構成し、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ています。 ^{*1} 独立社外 取締役 77.8%^{*1}
2024年度の 活動状況	・開催回数 6回 ^{*2} ・全構成員の出席率 96.2%、社外取締役の出席率 95.1%
2024年度の 主な議題	・配当方針および新配当制度に係る方針 ・当社商品およびサービス戦略 ・人的資本の強化（2025年度制度改正等）に向けた取組状況 等

^{*1} 2025年7月2日時点 ^{*2} このうち1回では、全構成員での審議に加え、社外取締役のみによるフリーディスカッションも実施しています。

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 （委員長：取締役 常任監査等委員 （常勤）松永 陽介）	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5名の監査等委員で構成しています。 ^{*1} 独立社外 取締役 60.0%^{*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。
2024年度の 活動状況	・開催回数 14回 ・全構成員の出席率 100.0%、社外取締役の出席率 100.0%
2024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、2024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。

＜2024年度の重点監査項目＞ 1. 生命保険会社としての社会的役割の実現 2. 経営環境の変化への適応 3. 強固な経営基盤の構築 4. 国内外のグループ事業の強化・多角化に向けた戦略実現・ガバナンス強化

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

への往査等も行っています。

また、監査等委員会の職務を補助するための体制として、監査等委員会室（13名^{*5}）を設置しています。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} 2025年7月2日時点の監査等委員の一覧を、P123に掲載しています。

^{*2} 2025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P147「独立監査人の監査報告書」に掲載しています。

^{*5} 2025年3月末時点

2024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	監査等委員会
取締役 （監査等委員 である者を 除く。）	清水 博	14回／14回	5回／5回	6回／6回	—
	朝日 智司	14回／14回	—	—	—
	赤堀 直樹	14回／14回	—	—	—
	中村 吉隆 ^{*1}	—	—	—	—
	宮嶋 隆浩 ^{*1}	—	—	—	—
	中野 佳代子 ^{*1}	—	—	—	—
	牛島 信 社外	14回／14回	5回／5回	6回／6回	—
	三浦 惺 社外	14回／14回	5回／5回	6回／6回	—
	富田 哲郎 社外	13回／14回	4回／5回	5回／6回	—
	濱田 純一 社外	14回／14回	5回／5回	6回／6回	—
監査等委員 である 取締役	松永 陽介	14回／14回	—	—	14回／14回
	宮崎 まゆ子 ^{*2}	—	—	—	—
	但木 敬一 社外	13回／14回	—	5回／6回	14回／14回
	佐藤 良二 社外	14回／14回	—	6回／6回	14回／14回
	飯島 奈絵 社外	12回／12回	—	5回／5回	11回／11回

^{*1} 2025年7月2日に取締役役に就任しています。

^{*2} 2025年7月2日に監査等委員である取締役に就任しています。

役員報酬制度

■ 会社役員の個人別の報酬等の決定に関する方針

当社は、取締役（監査等委員である者を除く。）の個人別の報酬等の決定に関する方針について、取締役会が、指名・報酬諮問委員会の答申の内容を踏まえ、決定しています。監査等委員である取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針については、監査等委員である取締役の協議で決定しています。

会社役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の概要

- 役員の報酬等は、経営基本理念にのっとり、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、ご契約者利益の最大化に資する長期性・安定性を重視した体系および水準とする。
- 固定報酬である「月例報酬」と、業績連動報酬である「賞与」「業績連動退任時報酬」で構成し、経営の安定性を高める観点から、過半を固定報酬とする。
- 報酬水準については、総代会で決議した報酬等の額の範囲内で、経営環境、業績、第三者による国内企業経営者の報酬等に関する調査、各役員の役位、在任年数および職務内容ならびにリスク管理を含む中長期的な観点での経営への貢献度等を勘案し決定する。
- 業績連動報酬の水準は、保障責任の全うや安定配当等を指す生命保険事業の長期性、過度なリスクテイクを抑止する観点等から、前年度の基礎利益を基礎としつつ、経営環境・業績等を総合的に勘案して決定する。
- 個人別の報酬については、取締役（監査等委員である者を除く。）は、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ取締役会から一任を受けた代表取締役社長が決定することができる。監査等委員である取締役は、監査等委員の協議で決定する。

■ 報酬水準

取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬水準は、会社役員の個人別の報酬等の決定に関する方針に基づき、社外取締役を過半数かつ委員長とする指名・報酬諮問委員会の審議を踏まえ、決定しています。

■ 報酬体系

(1) 報酬の構成

当社の役員報酬は、固定報酬、賞与および業績連動退任時報酬で構成しています。

業績連動報酬（賞与および業績連動退任時報酬）については、経営環境や業績等を共有する観点から、全役員に支給し、総報酬に占める業績連動報酬の割合は、取締役（社外取締役を除く。）が40％程度、社外取締役が10％程度としています。なお、業績連動退任時報酬は、業績に応じた額を毎年積み立て、累計額を退任時に支給するものですが、在任期間中、役員の責任による不祥事等が発生した場合には、減額することができます。

(2) 業績連動報酬

前年度の基礎利益を基礎としつつ、経営環境・業績等を総合的に勘案して決定しています。基礎利益については、2023年度は7,087億円(対前年+2,099億円)です。

なお、当社の持続的な成長と中期的な企業価値向上のインセンティブとして機能するよう、中期経営計画(2024-2026)を踏まえ、2025年度の業績等の評価に基づき2026年7月に支給する業績連動報酬に用いる主な指標について、2025年3月の取締役会において、次の通り決定しています。

▶ 参考:業績連動報酬に用いる主な指標について

分類	指標	主な指標とした理由
当社(単体)業績	基礎利益	コアである当社保険事業の収入拡大・収益性を確保する観点
	新契約価値	
	お客様配当性向	
グループ業績	基礎利益	グループ全体ならびに各事業の収益性を確保する観点
	新契約価値	
	ESR	
サステナビリティ取組	お客様数	各事業を通じて提供する価値の拡大や社会への直接的な貢献を図る観点
	預かり資産	
	CO ₂ 排出量削減	

■ 会社役員に対する報酬等の実績(2024年4月1日～2025年3月31日)

[単位:百万円]

区分	支給人数	報酬等	月例報酬	賞与	業績連動退任時報酬	退任慰労金
取締役 (監査等委員である者を除く。)	16	1,004	610	241	152	0
監査等委員である取締役	6	180	90	17	13	59
計	22	1,185	700	258	166	59

(注)1. 支給人数の合計は、延べ人数を記載しています。

2. 上記には、2024年7月2日の第77回総代会終結の時をもって退任しました6名の取締役分を含んでいます。
3. 上記の他、2012年度以前に退任しました取締役および監査役に対する年金182百万円を当年度に支給しています。
4. 上記の他、先に監査役を退任し、2024年3月に退任しました1名の執行役員に対する退任慰労金を支給しています。
5. 上記「業績連動退任時報酬」は、毎年の積立額を記載しています。
6. 上記「退任慰労金」は、2020年7月2日の第73回総代会で贈呈を決議された監査役2名に対する支給を記載しています。なお、退任慰労金制度は、2020年7月2日の第73回総代会で打ち切り支給(支給時期は取締役、監査役、執行役員のいずれをも退任した後)が決議されています。

■ 社外役員に対する報酬等の実績(2024年4月1日～2025年3月31日)

[単位:百万円]

	支給人数	保険会社からの報酬等	保険会社の親会社等からの報酬等
報酬等合計	9	199(78)	—

(注)1. 支給人数の合計は、延べ人数を記載しています。

2. 2024年7月2日の第77回総代会終結の時をもって退任しました2名の監査等委員である取締役分を含んでいます。
3. 上記「支給人数」および「保険会社からの報酬等」の内訳は、以下のとおりです。
 - ・取締役（監査等委員である者を除く。） 4名 76百万円(9百万円)
 - ・監査等委員である取締役 5名 122百万円(69百万円)
4. 上記「保険会社からの報酬等」には、取締役（監査等委員である者を除く。）に対する、役員賞与金4百万円および業績連動退任時報酬の単年度積立額4百万円ならびに監査等委員である取締役に対する退任慰労金59百万円、役員賞与金4百万円および業績連動退任時報酬の単年度積立額4百万円を含み、これらの合計を括弧内書しています。

■ 会社役員に対する個人別の報酬等の実績(2024年4月1日～2025年3月31日)

[単位:百万円]

名前 (役職)	報酬等の総額	月例報酬	賞与	業績連動退任時報酬
筒井 義信 (代表取締役会長)	133	90	26	17
清水 博 (代表取締役社長 社長執行役員)	175	102	46	25

(注)1. 報酬等の総額が1億円以上である役員に限って記載しています。

2. 業績連動退任時報酬は、役員に対する業績連動退任時報酬の支給に備えるため、内規に基づき積み立てる毎年の金額を記載しています。
3. 役職は2024年度末時点のものです。

取締役一覧 (2025年7月2日時点)

■ 取締役



清水 博

しみず ひろし

代表取締役会長

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
2025年 4月 代表取締役会長(現)



朝日 智司

あさひ さとし

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
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
2025年 4月 代表取締役社長
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)



赤堀 直樹

あかほり なおき

代表取締役副社長執行役員

[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、主計部、IT統括部、
IT推進部
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
2025年 3月 取締役副社長執行役員
2025年 4月 代表取締役副社長執行役員(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、企画総務部、関連事業部、
人事企画部、人材開発部、人事部、
営業人事部、総務部、健康経営推進部
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
2024年 7月 常務執行役員
2025年 7月 取締役常務執行役員(現)



松永 陽介

まつなが ようすけ

取締役(常任監査等委員)

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)
2025年 7月 取締役(常任監査等委員)(現)



宮崎 まゆ子

みやざき まゆこ

取締役(監査等委員)

1970年 6月 17日生
1994年 4月 当社入社
2025年 3月 監査等特命役員
2025年 7月 取締役(監査等委員)(現)



宮嶌 隆浩

みやじま たかひろ

取締役常務執行役員

[担当] 法務部、コンプライアンス統括部、
リスク管理統括部、海外事業リスク管理部
1966年 4月 14日生
1990年 4月 当社入社
2020年 3月 執行役員
2024年 3月 常務執行役員
2025年 7月 取締役常務執行役員(現)



中野 佳代子

なかの かよこ

取締役常務執行役員

[担当] お客様サービス本部(サービス企画部、
サービス業務教育部、お客様サービス部)
[委嘱] お客様サービス本部長
1968年 9月 18日生
1992年 4月 当社入社
2022年 3月 執行役員
2025年 3月 常務執行役員
2025年 7月 取締役常務執行役員(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 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)



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
2025年 7月 NTT(株)特別顧問(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、宮崎 まゆ子氏は、常勤の監査等委員です。

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)

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)〉

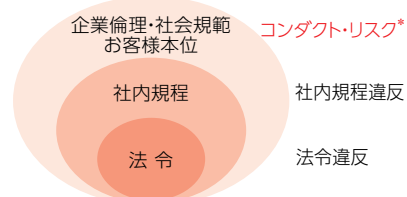
- ・経営管理体制
- ・反社会的勢力への対応体制
- ・危機管理体制
- ・内部監査体制
- ・グループ会社管理体制
- ・担当執行役員制による執行体制
- ・内部通報体制
- ・情報管理体制
- ・コンプライアンス推進体制
- ・リスク管理体制
- ・財務報告の信頼性の確保のための体制

*「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

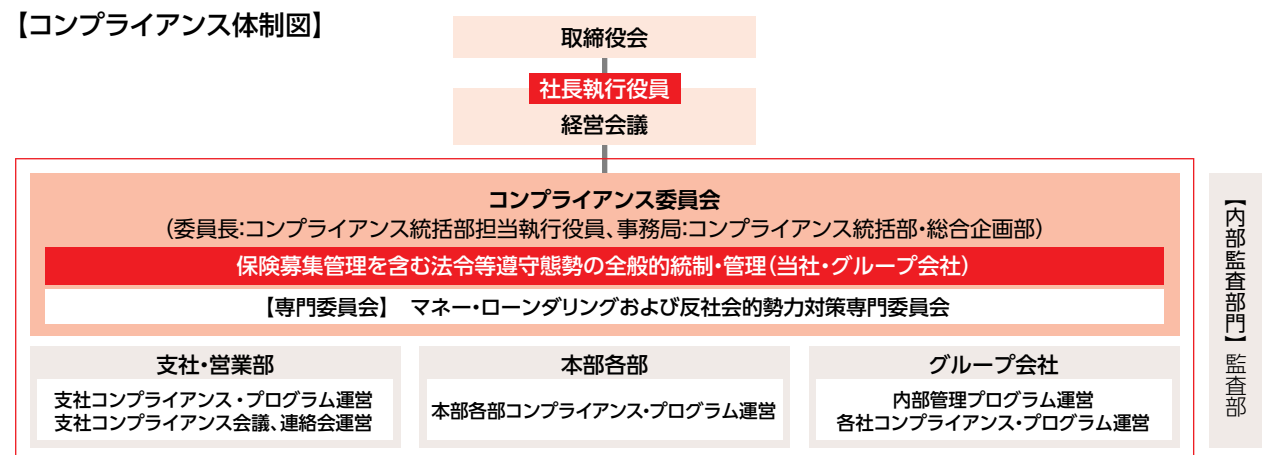
当社は、経営会議の諮問機関であるコンプライアンス委員会において、コンプライアンス課題に関する対応策の審議、取組状況のモニタリングなどを通じ、保険募集管理を含むコンプライアンス態勢の全般的統制・管理を行っています。

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P25をご確認ください。



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。

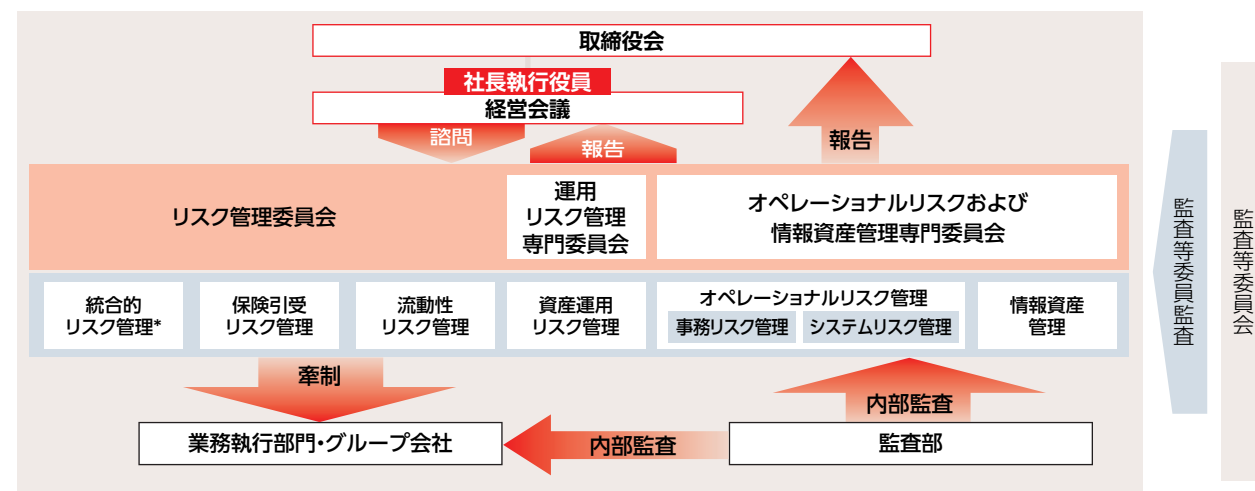
リスク管理体制

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。



*グループ会社に係るリスク管理を含みます(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2025年4月時点で107名)。2025年3月の取締役会にて、これまでの方針を改訂した新たな「内部監査基本方針」*を決議し、公表しています。この方針において、内部監査の目的・独立性・権限および責任等を定め、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ています。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、密接な連携を図っています。

2025年3月の取締役会にて、2025年度の内部監査計画を決議し、内部監査の基本計画(2024-2026)に沿った取り組みを継続・推進しています。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。

*「内部監査基本方針」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/internal-audit-charter.html>