

2025年7月2日

第78回定時総代会議事要旨 (質疑応答の要旨)

日本生命保険相互会社

第78回定時総代会議事要旨（質疑応答の要旨）

2025年7月2日（水曜日）、午前10時30分から、大阪市北区中之島五丁目3番68号、リーガロイヤルホテル大阪 ヴィニエツト コレクションにおいて、第78回定時総代会を開催した。

総 代 数	2 0 0	名
出席総代数	2 0 0	名
(うち、委任状による出席	3 1	名)

なお、委任状による出席総代のうち、16名については、自宅または勤務先等にて、Web会議ツールを通じ参加していた。

出席者

取締役（監査等委員である者を除く。）【１２名中、出席１２名（全員）】

清水博、朝日智司（議長 兼 議事録作成者）、赤堀直樹、筒井義信、三笠裕司、
藤本宣人、佐藤和夫、大澤晶子、牛島信、三浦惺、富田哲郎、濱田純一

監査等委員である取締役【４名中、出席４名（全員）】

松永陽介、但木敬一、佐藤良二、飯島奈絵

総代からの書面等による事前質問について、全ての質問・要望に対する回答を資料として配付した。

(質問 1)

○A Iが日々話題となっており、報道では「多くの人がA Iに人生相談する」世界観も示されている。既にデータが日本生命にある既存顧客に対するA I活用は、『「経営課題への取組」のポイント』の「③A Iの実装によるD Xの加速」で示されていたが、「A Iに人生相談する」ような新規顧客へのアプローチにおいて、対面営業を主軸とした営業活動が、A I活用によってどのように高められていくのか教えてほしい。

(回答)

○営業職員による対面営業でも、A I の活用は非常に重要であると認識しており、将来的にはA I の活用範囲をさらに広げ、新規のお客様・既存のお客様を問わず、対面営業をより高度化していきたいと考えている。その実現に向け、収集するデータの質・量、分析手法、お客様へのコンサルティングにおける営業職員へのレコメンド（指示）手法など、A I の適用可能な領域を細分化し、実証実験を通じてA I の効果性を検証している。

○また、過年度より、当社は対面営業にデジタルを組み合わせた新たな活動を展開している。お客様の世帯構成や保険加入状況等の情報に加え、お客様とさまざまなデジタルコミュニケーションを繰り返し、お客様のご意向や、お客様との対応履歴をデジタル顧客基盤としてデータベース化して蓄積している。それらのデータをAIが多角的に分析し、お客様との信頼関係の定量化や、お客様のニーズの高まりをはかる（ナ-

チャリング) ことで、お客様にとって最適なタイミングで、営業職員が最良のアプローチ・コンサルティングを実施できるよう、次回行動をレコメンドする機能を実装している。

- その一例として、お客様が「がん検診アンケート」でご回答いただいた、がん検診の受診有無やがんへの関心度に加えて、これまで蓄積したデータをもとに、最良の次回行動をレコメンドすることで、お客様との信頼関係の醸成とともに、お客様に寄り添ったコンサルティングの提供を実現している。
- 今後もA Iに関する技術動向の調査や実証実験を継続的に実施し、対面営業に効果的に組み込んでいけるよう取り組んでいく。

(質問2)

- ニッセイ懇話会で、A I 音声を活用した説明動画を視聴したが、機械音声のスピードが少し早く感じた。高齢者には聞き取りに課題を持つ方もいらっしゃるが、スピード調節やキーワードの画面表示は可能か。

(回答)

- ご質問をいただいた、公的保険等の説明が可能な営業職員端末「T A S K A L L」のナレーション機能については、現状、スピード調節ができない仕様となっている。
- 当機能はA I 音声画面の文章を読み上げるだけでなく、読み上げ箇所を色付きの下線で引くことで、お客様が視聴しやすいよう工夫を行っているが、一方で、ご指摘のとおり、お客様によってはスピード調節を希望されることもあるかと思うので、いただいたご意見を踏まえ、対応について検討していく。

(質問3)

- 前回の総代懇談会で、長年保険料を払い続けても、実際に手術になったときに支払われた保険金は数万円程度だったと指摘があった。保険は有事の際の経済的な備えのため、支払いをする時が一番重要。定期的に、お客様の状況に応じて、リスクの説明や保険内容の見直しの提案をお願いしたい。

(回答)

- 当社は、営業職員の基本活動である「ご契約内容確認活動」で、すべてのお客様に対して年に1回以上、ご加入いただいている保障内容がお客様のご要望に沿っているかの確認や、支払事由や保険金・給付金の請求漏れの有無の確認をするとともに、付帯サービスのご案内等を実施している。
(2024年度実績：ご契約内容確認活動率78.4%(昨年度比+0.9p t))
- 今回のご要望・ご提案は、ご契約内容確認活動後の活動として重要と認識しており、伴走型世帯リスクコンサルティングに取り組んでいる。具体的には、お客様のライフイベントの変化を丁寧にヒアリングのうえ、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」を活用しながら、さまざまなリスクからお客様をお守りできる最適な保障をご案内している。
- こうした伴走型世帯リスクコンサルティングを仕組みとして機能させるとともに、ご契約内容確認活動との連動性を高めるよう取り組んでいく。

（質問４）

- 個人の担当者に１０年、２０年と長期に担当してもらうことは、深い信頼関係を築くことはできると思うが、その後引き継いだ担当者と同じような関係性を構築できるか、相性が合うのか等、不安に感じる。担当期間が長すぎることは、メリットにもデメリットにもなりうると感じた。

（回答）

- 保険契約は長期にわたりご契約いただくものであり、お客様のライフイベントに応じて、最適な保障内容に見直しをしていくことが必要と考えている。
- 当社では、生命保険ご加入後に長期的な安心をお届けすべく、アフターフォローを徹底し、担当者を明確にする観点から、契約ごとに担当職員を設定（担当者制度）している。
- そのため、長期にわたりご契約いただいているお客様においては、１０年、２０年と同じ営業職員がお客様をご担当させていただくこともある。こうした関係によって、お客様の状況に応じた最適なサービスを長きにわたり提供する中で、担当の営業職員がお客様から厚い信頼をいただくことも多く、大変ありがたいことだと考えている。
- 担当者である営業職員が退職する際には、後任の担当者設定にあたり、お客様のお住まいやお勤め先に応じた新たな後任担当者を設定する取り扱いとしており、必要に応じて事前のご挨拶訪問等を実施している。また、その訪問結果については、支社・営業部の管理者が随時確認し、漏れが発生しないようフォロー体制を整えている。
- ただし、ご指摘のような長期勤続者の退社の際には、お客様との関係がより深いと思われることから、十分な引き継ぎ期間を設ける等、丁寧な対応を行っていく。
- 今後も、お客様への丁寧な対応を実施することで、長期にわたり安心をお届けできる体制のさらなる強化に努めていく。

（質問５）

- 広報活動で福山雅治氏を起用しており、ビッグネームの方の起用について嬉しく思う。５万人の日本生命の営業職員の中にも福山氏のファンが多くいると推察されるので、ぜひ営業職員に向けた福山氏からのメッセージを作成することも検討してはどうか。

（回答）

- 当社は２０２４年度よりニッセイサステナプロジェクト「につせーのせ！」を開始し、福山雅治氏においては、全国の職員活動の後押しとなるようなコンテンツにも協力いただいている。
- プロジェクト開始当初より、福山氏には『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて取り組む当社の考え方や想いに共感いただき、カメラマン兼サポーターとして参画いただいている。
- 加えて、福山氏に出演いただいているプロジェクトのＣＭは営業職員がお客様を訪問した際にも話題になることが多く、好評を得ている。このようなＣＭをはじめとした発信を通じ、お客様に当社のサステナビリティ活動を知っていただくとともに、職員の日々の活動の後押しをすることを目指している。
- 今後も、福山氏の力もお借りしながら、サステナビリティ経営の一層の推進に努めていく。

（質問 6）

- 「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」の基本方針は非常に分かりやすいメッセージとして、ステークホルダーに伝わると思う。また、「当社ならではの新たな顧客体験価値（C X）の創造」について具体的に計画している施策等、もう少し詳しく教えてほしい。

（回答）

- 当社グループは、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けて、地域社会のさまざまなステークホルダーとその先にいるお客様に対し、万が一の際の経済的な保障にとどまらない安心感を提供する多面的なサービスを展開し、新たな顧客体験価値（C X）を持続的に創出していきたいと考えている。
- 主な取組軸として、①商品・サービス戦略、②チャネル戦略、③利便性の高い事務手続きの3点についてご説明する。

<①商品・サービス戦略>

- グループ全体でフルラインアップの商品・サービスを提供し、幅広いお客様ニーズをカバーしていくという考え方をベースに、とりわけ“健康寿命延伸”と“資産形成”の2軸の強化を進めていく。
 - ー保障ニーズに対する、多様なリスクに備える商品と、疾病の早期発見・重症化予防等のリスク軽減に役立つサービスの一体提供による“健康寿命延伸”への貢献
 - ー資産形成ニーズに対しては、国が「貯蓄から投資へ」の流れを強めていることを追い風に、生命保険会社ならではの魅力ある商品ラインアップの提供を検討
- これらの商品提供にあたり、お客様の実質的な保険料負担を軽減すべく、契約者配当の充実にも努めていく。
- また、保険にとどまらない多面的なサービスとして、ヘルスケア領域では、金融機関として初めて、厚生労働省より提供承認を取得した、N D B（National Data Base）（※）に基づく、医療費分析レポート「ニッセイ医療費白書」の提供や、介護・保育・医療関連領域では、ニチイグループとの協業取組等を進めていく。

<②チャネル戦略>

- 幅広いお客様ニーズに応えるべく、有人・ダイレクト双方での取組を高度化していく。
- 主軸である営業職員チャネルでは、「がん啓発活動」等の社会貢献活動を通じて、各地域でのリスク啓発や不安の解消に貢献していくことや、リアルとデジタルを組み合わせたリスクコンサルティングの高度化に取り組んでいく。
- 具体的には、お客様から収集したアンケート情報等をA Iが分析し、その分析結果を活動アドバイスとして営業職員へレコメンドすることで、お客様にとって最適なタイミングでの最適な商品・サービスの提案を目指していく。

<③利便性の高い事務手続き>

- お客様が望むタイミングでストレスなくお手続きいただけるよう、お手続きのご案内から、実施・状況確認・結果通知までを、全て一貫してW e bで提供できるように対応を進めていく。
- また、マイナンバーカードを活用したサービスを業界に先駆けて提供しており、これ

まで

ーマイナポータルを活用した生命保険料控除証明書の電子化

ーマイナンバーカード情報の有効性確認結果を活用した死亡保険金の請求勧奨

ー新契約加入時のマイナンバーカードのＩＣチップ読み取りによる安全・確実な本人確認および、よりスムーズなお手続きに向けたマイナンバーカード情報・マイナンバーの収集

等、各種取組を進めている。

○一方で、ご高齢者等のさまざまなお客様に配慮した有人での丁寧な対応にも、引き続き努めていく。

(※) ２００８年４月から施行されている「高齢者の医療の確保に関する法律」に基づき、医療費適正化計画の作成、実施および評価のための調査や分析等に用いるためにレセプト情報や特定健診・特定保健指導情報等を格納・構築しているデータベース。

(質問７)

○２０２４年度の保険料等収入の減少要因は、営業職員チャネル、金融機関窓販チャネルの減収とされている。さらに、２０２５年度も減収の見通しとされている。両チャネルの有効性低下への対策について教えてほしい。

(回答)

○２０２４年度の保険料等収入は、営業職員チャネルにおける終身保険の販売減や金融機関窓販チャネルの販売減を主因に対前年で減収となった。もっとも、短期的には一時払商品等の販売量による影響が大きく、前年度には開示来最高水準を記録する等、ボラティリティの高い指標でもある。当社としては、依然として両チャネルとも有効性は低下していないものと認識しているが、引き続き、生産性向上に向けて努めていく。

<営業職員チャネル>

○健康や長寿、資産運用、相続等のニーズの広がりを背景に、国内保険マーケットの市場規模（保険料等収入）は１０年前とおおむね変わらぬ水準を維持していることに加え、必要な保障を充足できていない“プロテクション・ギャップ”も社会課題として広がりをみせていることから、依然、必要な保障のコンサルティングを通じて保険を提供する余地があると考えており、特にお客様に寄り添った丁寧なリスクコンサルティングを強みとする営業職員チャネルは有効と考えている。

○２０２５年度は、以下のような取組を通じてお客様との接点のさらなる拡大・強化を図り、労働生産性の向上につなげていく。

１．デジタルでの接点の強化

ーデジタルインフラの充実等により、現在、ＬＩＮＥ等を通じて営業職員や会社がデジタルでつながっているお客様は約１０４０万名（５月末時点）いらっしゃる。そこでのやり取りやお客様の反応をデータベースで一元管理し、ＡＩで分析することで、お客様にとって適切なタイミングで、高品質の情報を提供していく。

2. 営業職員活動の高度化

一営業職員の活動を単なる保険販売から、社会的意義のある活動へ高度化していく。
地域のステークホルダーとも連携を図り、「交通安全啓発活動」や「がん啓発活動」等、地域・お客様・営業職員それぞれにとって意義のある活動を展開し、接点増大を図る。

<金融機関窓販チャネル>

- 2024年度の窓販マーケットにおいて、国内金利の上昇等により円貨建保険マーケットは拡大したものの、期中の海外金利低下や年間を通じた円安の継続に加え、米国の政権交代に伴う金融市場の不透明感等により、外貨建保険マーケットが縮小し、マーケット全体が縮小した。
- ニッセイ・ウェルス生命においては、マーケットの変化を捉えた機動的な商品改定・利率設定を通じ、窓販マーケットの縮小と比し減少幅を抑制し、堅調な業績となった。一方で、当社においては、外貨建保険マーケットの縮小に加え、他社との価格競争の激化等により、主力商品である「ロングドリームGOLD3」の販売量が減少した。
- この結果、当社グループのマーケットシェアは対前年で低下した。
- 金融資産の多いリタイアメント層や、相続・贈与等のニーズがある高齢層を中心として、銀行窓販における保険加入のニーズは一定水準を確保しながら推移するものと想定しており、引き続き、有効なチャネルであると認識している。商品カテゴリ別には、円金利の回復により、円貨建保険は貯蓄性・保障性カテゴリともに伸長し、外貨建保険はとりわけ保障性カテゴリが伸長すると想定している。
- これらの動きを踏まえ、当社グループでは、販売量回復に向け、競争力ある利率設定に努めるとともに、マーケットの変化に対しては、ニッセイ・ウェルス生命を軸として対応していく。また、チャネルサポートについては、ニッセイ・ウェルス生命では強みを持つ証券チャネルを中心に、また、当社では地域金融機関を中心に、グループ一体となった販売支援を通じ、安定的なマーケットシェア確保を目指していく。

（質問8）

- 日本生命のCMは野球の宣伝や社会貢献に関するものが多く、知名度は向上していると思う一方で、なぜ「安心の多面体」を目指すのか、具体的に国内でどのような商品を販売していきたいのかが分かりづらく、他社との差別化が必要だと思う。少子化が進む中でも売上を上げている会社もあり、まだまだ保険会社のポテンシャルはあると思う。今後は時代にマッチしたアプローチや、フィンテックと連動した保険加入者の獲得も必要ではないか。

（回答）

- 当社グループは、『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』の実現を目指している。その実現に向けては、生命保険を中心とした経済的な安心の提供はもちろんのこと、お客様のニーズの多様化が進む中で、アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等のさまざまな安心を提供していくこと、すなわち“安心の多面体”としての企業グループになることが重要であると考えており、そのことを通じて、お客様が安心できる生活基盤を整え、活力あふれる社会づくりに貢献していくことと考えている。

- こうした方針のもと、当社グループの中核を担う国内保険事業においても、人生100年時代を安心して自分らしく生きていくことをサポートすべく、お客様一人ひとりの「健康寿命の延伸」に資する商品・サービスや、資産形成ニーズに応える多様な商品提供を行っていく。
- 併せて、時代の変化に合わせたお客様へのアプローチにも取り組んでおり、主軸である営業職員チャネルでは、これまでお客様の利便性向上や持続的なコンタクトラインの確保に向けてデジタルツールの拡充に努めてきた。
- さらに、こうした取組を通じてデジタルで接点を持ったお客様について、お客様の反応やお客様とのやり取りをデータベースに蓄積し、やり取りを可視化のうえ、AIで分析することで、お客様に対して適切なタイミングで高クオリティの情報、サービスの提供を可能としている。
- また、今中期経営計画（2024－2026）より立ち上げたデジタルチャネルでは、デジタルの強みをいかしたプロモーションの強化やWebでの接点確保などを通じて、これまでアプローチできなかったお客様に対しても保障を提供すべく取り組んでおり、当社ではWeb手続き完結型の商品の提供に加え、ご希望に応じてオンラインでの有人サポート等を提供している。
- グループ会社においても各社各様のデジタルマーケティングに取り組んでおり、例えば、はなさく生命では、Web広告の機械学習等を通じたターゲティングやTikTok等のSNSの活用により、タッチポイントの拡大に努めており、ニッセイプラス少額短期保険ではスマホ保険や熱中症・インフルエンザ保険等の多様なお客様ニーズにお応えするWeb手続き完結型の商品提供を行っている。またLHLでは、2024年3月より、インターネットで保険の比較・見積もり・相談ができる保険の総合サイト「くらべる保険なび」のサービスを開始している。
- 他社事例や法規制の動向等も注視しながら、引き続き、販売活動・サービスの向上に努めていく。

（質問9）

- 近くの店舗について、色褪せたポスターが長年貼られており、残念だと感じる。さらに心配りが行き渡ることを期待する。また、利益確保だけでなく、次世代のための投資もお願いしたい。

（回答）

- 当社は、全国各地の支社が地域の課題解決の主体であるという考えのもと、支社が地域社会や将来に向けて、より一層取組を推進できるよう、人員の増強等の「ヒト」への投資や、支社や営業店舗のリニューアル等の「モノ」への投資を積極的に実施している。
- とりわけ、支社や営業店舗への次世代のための投資として、美観や安全性の観点で順次外観や内装のリニューアルを進めている。

＜支社リニューアル＞

２０２４年度から開始。２０３０年度までに全１１４支社のリニューアルに着手
（２０２５年度始時点：２９支社着手）

＜営業店舗リニューアル＞

老朽化やマーケット課題を有する６４０の営業店舗について、２０１７年度よりリニューアルを順次実施。２０２６年度末までに全対象営業店舗の対応方向を確定
（２０２５年度始時点：約４９０営業店舗完了）

- －新築の場合、省エネや再生可能エネルギーの利用を通して建物のエネルギー消費量を削減し限りなくゼロにする、「ZEB Ready 基準」を採用し、環境にも配慮
- －当リニューアルの実施は、営業職員のエンゲージメント向上にも寄与

- 当社が各地域においてサステナブルな事業継続と成長を実現していくためには、各支社・営業店舗が当社の「地域の顔」として各地域のお客様に信頼され、地域の皆様とともに、地域社会の発展、地域課題の解決に貢献していくことが必要であると考えている。
- そのためには、ご指摘いただいたポスター掲示等への気配りも含め、地域の美観に配慮した営業店舗運営も大切な視点であり、運営の徹底を図っていく。
- 今後も引き続き、各支社や営業店舗が、「地域の顔」として地域社会へ長きにわたり貢献すべく、店舗の美観にとどまらず、そこで働く職員一人ひとりがエンゲージメント高く、「地域に根差した社会課題解決を担う一員である」という意識を持ち活動できる環境整備に努めていく。

（質問１０）

- 少子化により全国各地で学校の統廃合が進展しており、全国で廃校舎を活用した介護等の福祉施設、子供向けの社会教育や体育活動の施設等が整備されている。これまでに日本生命において、廃校舎を活用し地域活性に結びつけた事例があるか、また、廃校舎を今後活用する考えがあるか教えてほしい。

（回答）

- 当社は、当社グループのサステナビリティ経営が目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、「人」「地域社会」「地球環境」の３つの領域に取り組んでいるが、福祉施設や子ども向け施設としての廃校舎の活用事例はない。
- 一方、全国で取り組んでいる社会貢献活動やスポーツ取組等、地域の方々や企業に向けたイベントにおいて、現在は、文化会館や体育館等、地域の施設を活用して開催しており、今後に向けては、廃校舎活用の視点も含め、地域の方々とともに社会課題を解決し、発展・成長していくために、一層自治体と連携を取りながら、地域の特性に応じたさまざまな地域振興取組を検討していく。

（質問１１）

- 日本生命グループで変額保険の取り扱いを始めたようだが、仕組みが複雑で市場リスクがあるため、顧客との間に問題が生じるおそれがあると思う。また、日本生命公表

の「お客様本位の業務運営に関する２０２４年度取組状況について」によれば、特定保険契約について、重要な情報の提供に加え、商品開発時・商品発売後に顧客属性やリスク・リターン・コストに関するモニタリングを行うということだが、具体的には、どのようなことを行っているのか。

（回答）

＜変額保険の取り扱い＞

- 資産運用立国実現を目指す政府の動向やNISA・iDeCoの急速な普及もあり、お客様の資産形成に対するニーズは拡大・多様化している。こうしたニーズに保険会社ならではの方法でお応えすべく、
 - －２０２５年１月、はなさく生命から代理店チャネル向けに変額保険（有期型）「はなさく変額保険」の販売
 - －２０２５年４月、当社営業職員においてアクサ生命の変額保険「ユニット・リンク保険（有期型）」の販売を開始している。
- ご指摘のとおり、変額保険は市場リスクのある商品であることから、お客様との認識相違が発生しないよう各種取組を実施している。
- 具体的には、変額保険を取り扱う募集人に対し、業界共通変額保険資格の取得に加え、各種研修を実施している。また、販売フローの中でお客様の意向を丁寧に確認、および「投資リスク」や「諸費用」等について複数回説明するとともに、ご理解の状況について確認を行うことで、認識相違や漏れを起こさない仕組みを構築している。

(変額保険における各種取組)

	はなさく変額保険	ユニット・リンク保険
元受会社 (取扱者)	・はなさく生命 (代理店チャネル)	・アクサ生命 (当社営業職員)
販売前教育	・代理店募集人への商品研修の実施や資格取得に向けたフォローの実施	・アクサ生命で実施している研修・検定を当社向けにカスタマイズし、受講を販売資格要件化
募集時	・「適合性確認シート」を活用し、お客様自身の取引経験や金融知識等を確認 ・投資リスクや費用等について、「契約締結前交付書面」を手交・説明 ・投資未経験者や高齢者(70歳以上)向けに、投資リスク等の動画視聴を必須化 ・特にご理解いただきたい点に関するフォローコールを成立要件化 ・募集時におけるお客様との手続き内容についてはすべてデータ化し、はなさく生命にて永続管理	・お客様向けツールやパンフレット等における投資リスクの明記・強調、必須交付資料の交付 ・注意喚起動画(最低保証がないことや諸費用が掛かること等)の視聴必須化 ・留意事項についてお客様自身が理解しているかの確認の実施 ・契約最終段階にて、重要事項に関する認識確認のため、アクサ生命委託先による第三者フォローコールの実施(※) (※) 確認結果データは、アクサ生命にて永続管理
契約後	・お客様自身がマイページで契約(運用)状況を適宜確認可能	・アクサ生命Webサービスにて各種手続や運用状況を適宜確認可能

<商品開発時・商品発売後の顧客属性やリスク・リターン・コストに関するモニタリング>

○また、2024年9月、金融庁により「顧客本位の業務運営に関する原則」に「プロダクトガバナンスに関する補充原則」を新たに定める等の改訂が実施された。当社においては、従来より、想定する顧客属性への販売状況やお客様の声等のモニタリングを定期的に行い、これらを踏まえた商品改定等の対応を実施しているが、当改訂を受け、今後、当社が元受保険会社として供給している特定保険契約(※1)については、以下の対応を実施する。

ー商品組成時の検証

特定保険契約の新商品開発時において、社内の委員会であるお客様本位の業務運営委員会にて、販売対象として適切な想定顧客属性の特定(※2)や、お客様のリスク・リターン・コストのバランス等の合理性検証を実施

ー商品組成後の継続検証

販売中の特定保険契約について、想定する顧客属性と実際の顧客属性が合致しているか、リスク・リターン・コストのバランス等を検証し、検証結果はお客様本位の業務運営委員会に年1回の定期報告を実施

(※1) 外貨建保険等、市場リスクを有する生命保険契約

(※2) 想定顧客属性の例：年齢、投資経験・知識、リスク許容度、資産状況、取引目的・ニーズ等

○今後も、お客様にとってより良い保険商品の提供や分かりやすい情報提供等、お客様の最善の利益に資する対応を、当社グループ一体で取り組んでいく。

(質問12)

○販売代理店や銀行への出向を原則取り止める方針と聞くが、その背景を教えてください。

(回答)

○損害保険業界において、損害保険会社が保険代理店に対して便宜供与を積極的に行い、その見返りとして当該保険会社の保険商品が優先的に推奨されるという実態が指摘された。

○保険代理店への出向については、代理店に対する便宜供与の1つとして挙げられ、顧客の適切な商品選択の機会を阻害するおそれがあるものとして、2025年5月の監督指針改正案(※)の公表に至っている。

○具体的には、保険代理店への出向者が保険募集に直接関与する他、営業企画・支援(企画・執行・教育等)の職務に関与することで、顧客の適切な商品選択の機会や代理店の自立を阻害するおそれがある旨が示されている。

○当社としては、監督指針改正案の内容を踏まえて態勢整備を進めることが、より一層のお客様本位の業務運営や保険業界の健全な発展に資すると考えており、保険代理店の出向者の営業企画・支援(企画・推進・教育等)への配置は行わないこととした。

○監督指針改正案の公表以降、出向先の金融機関や代理店と対話を開始している。個々出向先の態勢整備の状況を踏まえつつ、丁寧な対話を通じ、監督指針改正案に沿った対応を進めていく。

(※) 2025年6月27日時点

(質問13)

○ニッセイ懇話会では、複数の企業の方から人材確保に頭を悩ませているという声が寄せられたが、「企業の人材確保」に向けて、日本生命の企業向け情報提供等について教えてください。

(回答)

○日本の企業は、少子高齢化、グローバル競争の激化やデジタル・金融技術の発展等、さまざまな環境変化に直面する中で、企業価値向上に向けて、ビジネスモデルの見直しを日々求められている。とりわけ、人口減少に基づき労働力不足が深刻化する状況において、人的資本への投資が人材確保やエンゲージメント向上のために注目されており、当社では法人のお客様の人的資本経営の支援に力を入れている。

○2022年6月、人的資本の可視化ガイドラインとして内閣官房より「人的資本可視化指針」が公表され、「人的資本経営」の重要性が高まっており、それを踏まえ当社では2024年度より「人的資本経営支援室」を設置し、お客様に対してコンサルティング活動を実施している。

○具体的には、「福利厚生コンサルティング」に加え、「ヘルスケアサービス」「人事・労務関係サービス」「DE&Iサービス」等、人的資本経営に必要な要素を網羅的にサポ

ートしている。

- 2025年度は、「ヘルスケアサービス」では、企業の健康診断の効率化を支援するバリューHR社の『健康経営支援プラン』、「人事・労務関係サービス」では、AIを活用し、社員一人ひとりに最適な福利厚生メニューを届けるHQ社の『人的資本投資プラン』を新たに提供している。
- 引き続き、企業が抱える課題の解決に資する情報提供および商品・サービスに関するご提案を実施することで、企業・従業員・地域社会の課題解決に貢献していく。

(ご参考①) 人的資本経営支援室によるコンサルティング企業数：1, 150企業
(2024年度実績)

1. 福利厚生コンサルティング

ー企業が福利厚生制度として運営する団体保険および着実な資産形成支援のご提案

2. ヘルスケアサービス

ーフィジカル・メンタルの両面で、職場環境の現状把握から具体の改善施策まで、一気通貫での取組を支援するヘルスケアサービスを提供

ー経済産業省が実施する健康経営優良法人の認定取得に向けた調査票への記述支援
コンサルティングサービスを提供

(ご参考) 健康経営®(※) 支援サービス 2024年度実績

・大規模法人部門(内、ホワイト500): 42企業(11企業)

・中小規模法人部門(内、ブライト500): 24企業(5企業)

3. 人事・労務関係サービス

ー従業員の待遇やエンゲージメント向上、リスクリング等に資するサービスやセカンドキャリア開発等を提供

4. DE&I サービス

ー仕事と育児の両立や女性のキャリア形成・健康課題の解決に資するサービスを提供し、多様な働き方を支援

(ご参考②) 健康経営支援プラン・人的資本投資プランの概要

サービス名称	○健康経営支援プラン	○人的資本投資プラン
提供会社	○株式会社バリューHR (東証プライム、証券コード 6078)	○株式会社HQ
サービスの特徴	○健診予約・結果管理システム 導入により、実務の効率化を 実現 ○事務BPOを通じて人手不 足を解消 ○健康状態の可視化により、健 康取組を高度化	○AIにより、一人ひとりに最適 な福利厚生メニューをレコメン ドすることで利便性を向上 ○ワンストップで福利厚生制度を 提供するため、人事・労務担当 者の負荷を軽減 ○企業の方針や従業員の多様なニ ーズに合わせてオーダーメイド で福利厚生制度を設計可能

(※)『健康経営®』は特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標。

（質問 1 4）

○現状、海外投資は非常にリスクが高いのではないか。

（回答）

- 当社では、海外の保険会社やアセットマネジメント会社への事業投資を通じて、高い成長の見込まれる海外市場からの利益の取込みを図っている。これにより、将来的な契約者配当の充実を行い、ご契約者の利益最大化を目指している。
- 現在、海外への事業投資額は簿価ベースで約 1.4 兆円であり、これは、総資産に対して約 1 % 強の水準となる。また、出資先企業の業態としては、当社の本業であり深い知見を有する保険ビジネスや、保険と密接な関係を持つアセットマネジメント事業を選定しており、当社としてもこれまでの経験をいかせるものと考えている。
- 海外への事業投資のリスクには、①為替変動リスク、②出資国の政治・経済の変化に伴い出資先企業の業績が悪化するリスク、③規制変化によりビジネス環境が悪化するリスク等があると考えている。
- こうしたリスクへの対応のため、出資にあたっては、出資先の経営幹部や現地パートナー企業等との対話を通じて先方への理解を深め、信頼関係を構築するとともに、外部専門家等の知見も活用しながら、先程挙げたリスクに対する分析を含め、財務・法務・ビジネス・人事等の複数の面から、綿密なデューデリジェンスを行って企業価値を算出し、出資の妥当性を綿密に検証したうえで、社内で意思決定を行っている。加えて、地域分散を行い、リスクが特定国に集中しないよう留意している。
- さらに、出資後も現地駐在員を派遣して経営に携わっている他、国内でも海外事業部門・リスク管理部門・監査部門といった複数の所属で出資先企業の状況を重層的にチェックし、リスクの予兆把握を行うとともに、当該国の市場環境や規制動向等をフォワードルッキングにモニタリングする態勢を整えている。これにより、リスクを早期検知するとともに、リスクが顕在化した際には早期に対応策が実行できるよう取り組んでいる。
- 海外への事業投資に関するリスクを完全に排除することは困難だが、先程申し上げた取組を通じて、リスクを低減できる態勢の構築を図っている。

（質問 1 5）

- 「金利ある世界」の復活に伴う債権の含み損拡大を要因に、2025年3月末の有価証券含み損益は前年度比▲46千億円の73千億円の含み益、この中で公社債は▲35千億円の含み損の状況となっているが、公社債の取り扱い方針について教えてほしい。

（質問 1 6）

- 報道で、20年を超える国債の利率が想定以上に上昇し、過去最高を更新したとの記事を読んだ。日本の貿易・サービス収支の赤字が今後も継続し、さらに、政府の財政健全化が遅れると、大幅な円安・長期金利のさらなる上昇といった事態が起こるのではないかと懸念している。日本生命では、そういった事態の発生への対策として、どのような施策を考えているのか。

（回答）

- 当社は、保険負債のほとんどが円建であることから、資産と負債を総合的にコントロ

ールするALMの考え（※）に基づき、超長期の公社債等、円金利資産を中核とした資産運用を行っている。ご質問いただいたとおり、直近の金利上昇を受けて、公社債の含み損が拡大しているが、直ちに会社全体の収支や健全性に大きな影響を与える状況ではない。

- 一方、公社債の含み損は、直近の金利水準による利息収入を十分に確保できていないことを意味している。したがって、当社では含み損を抱えた直近のポートフォリオの改善に不断に取り組むことが重要と考えている。
- また財政悪化リスクについては、過年度より日本の財政モニタリングを行い、財政リスクを慎重にフォローしており、財政悪化による金利上昇時のリスクシナリオの設定と対応策の策定を進める等、リスク管理を強化している。
- 今後のさらなる金利上昇に備える観点や、ポートフォリオ全体の利回り向上を企図し、過年度より、資産と負債のデュレーション状況を踏まえながら公社債の入替に積極的に取り組んでいる。従来は毎年数千億円から1兆円程度の入替を行ってきたが、2024年度は、相場動向に応じて機動的に売却ペースを調整しつつ、約2兆円の入替を実施した。今年度は、2024年度以上の入替を進める計画である。
- 今後も、国内金利が魅力的な水準である中で入替を積極的に進めていくことにより、利息収入のさらなる増加とポートフォリオの強化に努めていく。

（※）ALMは、金融機関で用いられる資産と負債のリスク管理手法。生命保険会社では、責任準備金（超長期の負債）が大部分を占めるという、生命保険商品の負債特性を踏まえつつ、金利リスクのコントロールを通じて、資産・負債バランスの適正化を図っている。

（質問１７）

- 2024年3月に日銀のマイナス金利政策が解除され、「金利ある世界」が復活し、銀行等においては預貸金増強や、金利引上げの取組が行われている。日本生命の2025年3月期の一般貸付金の日々平均残高、および同運用利回りは対前年で微増している。貸出金の増強や、金利引上げの現状と課題について教えてほしい。

（回答）

＜企業融資の考え方＞

- 当社の企業融資は、企業の持続的成長の後押しを念頭に置きつつ、全国の大企業から中堅企業約1,500社に対し、長期固定金利を中心とした貸出をご提供している。貸出金利は、ベースとなる国債利回りに、企業の信用リスク見合いのスプレッドを上乗せした水準を土台に、相対で交渉のうえ、決定している。

＜貸出金について＞

- 当社は企業の長期運転資金や設備資金等の底堅い資金ニーズにお応えしており、一般貸付の日々平均残高は7兆4228億円（前年度＋76億円）と増加している。今年度も引き続き資金需要の動向を見つつ、スプレッド水準等にも留意して、優良な貸出に厳選して取り組んでいく。またプロジェクトファイナンスの強化も進めていく。

＜金利引上げについて＞

- 日銀の金融政策変更を機に、ベースとなる国債利回りは前年度末比で上昇しており、

当社の貸出金利も前年度末比で上昇した結果、一般貸付の運用利回りは1.24%（前年度+0.07%）と向上している。

- 「金利ある世界」のなか、これまで以上に企業の信用リスクを見極めながらも、融資営業担当者の金利引上げ交渉力の底上げが必要となる。金利やマーケット動向に関する企業向けの説明資料の充実化や融資営業担当者向けの社内研修の強化を進めながら、引き続き運用利回り向上に向けて取り組んでいく。

（質問18）

- 責任投融資の脱炭素ファイナンス枠3兆円の具体的な資金提供と現在のリターン実績を教えてほしい。

（回答）

- 当社の脱炭素ファイナンス枠に該当する投融資例としては、省エネ建築物の建設や、再生可能エネルギー事業への投資・融資を目的としたグリーンボンドやグリーンローン、プロジェクトファイナンスに加え、脱炭素につながるイノベーション企業への投資などが挙げられ、2025年3月末時点で約2.4兆円まで実績を積み上げている。
- こうした案件では、通常の案件と比べても遜色ないリターンを確保している。例えば、国内外の再生可能エネルギー事業へのプロジェクトファイナンス等では、大規模なインフラ整備や関連事業を含むことで高い成長性が見込まれ、安定したキャッシュフローを通じリスクを抑制しながら、通常の投融資案件よりも高いリターンを実現している。
- 具体的には、米国の太陽光事業者向けプロジェクトファイナンスでは、米国BBB格の社債スプレッド対比で、約1.5倍のスプレッドを確保するなど、同程度の信用力を有する案件と比べても相応のリターン水準を確保している。
- 当社としては、こうした投融資を通じて社会の脱炭素化に貢献することで、すべての企業が事業を営むうえで基盤となる、地球環境や社会の持続性が高まると考えている。その結果、当社の運用ポートフォリオのリスクが低減することで、運用収益の向上にも寄与すると考えている。

（質問19）

- スチュワードシップ活動報告書2024では、自然資本について新たに会話を始める旨の記載があったが、この1年で具体的にどのような対話がなされたのか紹介してほしい。また、これまではESGというフレームワークを通じ投資先との対話を行うことで企業価値向上を目指し、それが間接的に契約者の利益となっていたと理解しているが、自然資本やTNFDフレームワークが加わることで、今後はどのような論点、方向性、定性・定量の指標で対話をされ、それが契約者にどのように還元されていくのか教えてほしい。

（回答）

- 当社は、スチュワードシップ活動において、投資先企業との環境・社会の要素も考慮に入れた建設的な対話を通じて企業の持続的な発展に寄与・貢献し、企業価値向上の果実を享受するとともに安心・安全で持続可能な社会を実現することを目指している。自然資本については、企業の事業活動において重要な基盤であり、企業価値にも重要

な影響を与える要素だと考えている。

- こうした考えに基づき、2024年7月より、当社の株式保有額が大きい企業のうち、自然資本に対する依存が高い、あるいは影響が大きいと思われる業種に属する約40社に対して、自然資本をテーマとする対話を開始している。具体的には、各企業の自然資本に関する取組状況や課題に関する情報収集を行い、必要に応じて他社事例等の紹介を行っている。

<具体的な対話内容>

- 対話先の取組状況について、ある食品メーカーでは、安定的な原材料調達の観点等から栽培工程の持続可能性をモニタリングする仕組みを構築するなど、企業価値との関連性が高いと考えられる領域の開示に取り組む企業も一部あったが、こういった企業においても分析と開示には想定以上に負担が掛かるとの意見も多くあった。
- また、気候変動に関しては“2050年ネット・ゼロ”という明確かつ単一の目標に向けて定量面に関する対話も行っているが、自然資本に関してはTNFDの開示フレームワークは2023年9月に公表されたものの、企業側からは単一の評価指標が確立されておらず定量的な影響分析は困難という意見も多くあり、当社も定量的な指標を用いた対話を行うことが難しい状況である。
- 当社は、こうした状況も踏まえ、各企業による自然資本に対する依存・影響関係の分析結果や今後の対応方針等の定性情報の収集に努め、他社事例等も紹介しながら、まずは企業価値との関連性が高い領域の取組・開示充実の後押しに努めていく。そして将来的には、世の中で積み上がっていく事例も踏まえながら、気候変動と同じく定量情報も交えた対話を行うなど、段階的に活動を深化させていきたいと考えている。
- そして、これら自然資本に関する対話により、企業の持続的な発展に一層貢献し、中長期的な企業価値向上の果実を運用収益として享受し配当還元等につなげるとともに、安心・安全で持続可能な社会を実現することを通じて契約者利益の最大化に努めていく。

（質問20）

- 米国政権の気候変動政策の変更を背景に、日本の金融機関が関連の国際的枠組みから脱退する動きがある。気候変動やダイバーシティに関する日本生命内の取組や責任投融资において方針の変更はあるのか教えてほしい。

（回答）

- 当社グループは、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域で社会課題の解決に貢献しており、気候変動への対応やダイバーシティに関する取組は「人」「地球環境」領域での重要な取組と考えている。
- 一方、米国においては、気候変動・ダイバーシティ領域について、パリ協定離脱に象徴されるような脱炭素取組に逆行する動きが生じている他、DE&Iの後退など先行き不透明な状況である反面、州政府、司法が米国政権の政策に否定的な判断を下す動きも見られ、米国内での分断が進んでいる状況と認識している。
- 他方、日本政府は2月に閣議決定された「地球温暖化対策計画」において、『2030年度目標（対2013比▲46%）と2050年ネット・ゼロを結ぶ直線的な経路を、弛まず着実に歩んでいく』旨を示しており、ダイバーシティ領域においても、内閣府男女共同参画局や厚生労働省等の関連省庁の各種方針に変更はなく、両テーマともに、

日本政府として従来方針から変更がないことを確認している。

- 当社グループとしては、対外的な発信には十分に留意しつつ、上記に掲げるサステナビリティ経営の一貫性を示す意味でも、従来の方針・取組を継続することとしている。
なお、米国に関連する個別投融資、情報発信、国際渉外活動、ならびに米国出資先への特定ポリシーの適用にあたっては、情勢を見ながら、慎重に取組を進めていく。
- また、米国政権やグローバルの動向は流動的かつ不透明な状況が継続していくと想定される。当社では、海外現地法人や海外事務所等を通じてサステナビリティに関する動向を幅広く情報収集するとともに、海外事業部門においてもマーケットインテリジェンスの機能を強化している。これらに加えて国内外でのモニタリングを継続し、必要に応じ対応を行っていく。

（質問 2 1）

- 重点取組のうち「地域の課題解決に資する様々な安心の面の拡大」とあるが、高齢や障がい状態になっても住み慣れた地域で安心して暮らすことができ、子育て世代が安心して生活することができる日本を目指すため、日本生命が地域の社会資源と協働して取り組むイメージや具体的な計画があれば教えてほしい。

（回答）

- 当社は、地域のステークホルダー（自治体・地域金融機関・中核企業等）との連携をより一層強化し、安心の多面体の実現に向けて、取組を深化・拡大させていく。
- 具体的には、当社では、全国の自治体と連携協定を締結し、「健康増進」や「地域の安心安全」、「子育て支援」や「高齢者および障がい者支援」等、各支社が地域課題や自治体要望に応じた取組を進めている。

<連携協定締結状況（2025／5／30時点）>

包括連携協定：46都道府県、200市区町村と締結済

個別連携協定等（※）：1都道府県、99市区町村と締結済

（※）がん対策や健康増進など個別項目に絞った協定

- とりわけ、「健康増進」・「地域の安全安心」については多くの自治体で協定項目に含まれており、その実現に向けては、全支社一律で、テーマを期ごとに設定し、営業職員による住民アンケート（意識実態調査）を実施している。お客様のアンケート回答内容に応じた情報提供を行い、検診受診や、リスクへの備えとしての保険加入等、お客様の行動変容につなげることを目指すとともに、結果を自治体にフィードバックすることで政策にいかしていただくことも企図している。

<期ごとのテーマ>

I 期（4～7月）：交通安全啓発活動

II 期（8～11月）：がん啓発活動

III 期（12～3月）：地域の健康サポート活動

- 当アンケートでは、アンケート回答1件につき10円を、I 期は各都道府県の交通安全協会へ、II 期・III 期は日本赤十字社の各都道府県支部へ寄付する。

- 寄付金を地域へ還元していくとともに、各団体との連携を強化し、イベント・セミナーの協働や支社での講習会の実施等、地域の「健康増進」や「安全・安心」に向けた取組を進めていく。
- また、金融機関として初めて利用承認を取得した匿名医療保険等関連情報データベース（NDB）に基づき、各都道府県・市区町村ごとの医療費分析レポート「ニッセイ医療費白書」を作成し、2025年秋頃より、各自治体に無償でお届けする予定である。これにより、自治体の政策立案や地域住民の健康増進への貢献を通じ、より一層地域の健康長寿社会づくりに寄与することを目指していく。
- これらの全支社一律での取組に加え、地域ごとに課題が区々である中、あらゆる世代の方が安心していきいきと暮らし続けられるよう、高齢者の見守り活動やニチイ学館との子育てイベント、当社サポート選手によるスポーツ教室等、地域課題や自治体要望に応じたさまざまな取組を各地域で進めている。
- これらの取組を各地域で検討するスキームとして、支社単独でのアプローチが困難な地域のステークホルダーに対し、部門横断的に地域課題の解決策を検討する会議を新たに設立し、当スキームも活用し、各部門の強みをいかしながら、取組を進めていく。
- さらに、お客様へサービスの提供を行う上で、高齢者や障がいのある方等に対して、より配慮ある対応が必要であると認識しており、一定期間当社との接点がないお客様の高齢者安否確認や、簡易スロープの配備等の来店しやすい環境整備等に取り組んでいる。
- 以上の取組を通じて、当社の目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現していく。

（質問 2 2）

- 2024年度は、配当準備金繰入額等を対前年で増加させるとともに、お客様配当性向は64%の見込みと、初年度から中期経営計画（2024－2026）の目標を達成している。一方、基礎利益は、グループで1兆円の大台を達成しており、両者の前年度比増加額を比較すると、当社単体で基礎利益は+2116億円に対し、配当繰入は+371億円にとどまっている。配当金は保険料の事後精算としての性格もあり、基礎利益と当期純剰余との差、株主配当との違い等について丁寧な説明が必要と考える。

（回答）

<基礎利益と配当準備金繰入額等の関係>

- 保険会社の基礎利益はフローの収益力を表したもので、この基礎利益に、有価証券の売買等から生じたキャピタル損益、さらには臨時損益、特別損益、法人税等を加えたものが当期純剰余となる。
- さらに当社では、実質的に処分可能な剰余を表すため、当期純剰余に保険会社特有の負債性内部留保（価格変動準備金、危険準備金への繰入）を加算する等の調整をした「修正当期純剰余」を設定しており、これが契約者配当の原資となる。
- この「修正当期純剰余」のうち、ご契約者への配当に振り向けている額である「配当準備金繰入額等」の割合を示す「お客様配当性向」を当社独自の経営指標として位置付けている。
- 2024年度は、基礎利益が利差益の増加により9204億円（対前年+2116億

円、以下同じ）と大きく増益した中、契約者配当の長期、安定的な充実に資する将来の基礎利益の向上取組を以下のとおり進めた結果、キャピタル損益、臨時損益等が減少し、「修正当期純剰余」は4727億円（▲475億円）と減少している。

ーキャピタル損益：金利上昇への耐性強化に向けた国内債券入替による売却損の増加等により、▲1305億円（▲1281億円）

ー臨時損益：逆ざやの早期解消に向けた追加責任準備金繰入額の増加等により、▲2972億円（▲2454億円）

○こうした将来の収益安定化に向けた対応を反映した「修正当期純剰余」を原資に配当準備金繰入額を決定しているため、基礎利益の増加額と配当準備金繰入額の増加額は必ずしも同程度にはならないことをご理解いただきたい。

<一般事業会社の株主配当と生命保険相互会社の契約者配当との違い>

○一般事業会社の株主配当は、株主による出資をもとに行う事業活動から生み出される剰余の一部を、出資の見返りとして株主に還元するものである。

○一方、生命保険相互会社の契約者配当は、事業活動から生じた剰余を還元することに加え、会社の持ち主（社員）であるご契約者からいただいた契約時に算出した保険料と、実際にかかった費用の差額の一部を、ご契約者に還元するものという考え方もベースにあり、保険料の事後精算としての性格も有している。

○当社では、グループ全体での基礎利益を拡大することで、実質保険料負担の軽減を企図した契約者配当の充実に他、長期にわたる確実な保険金・給付金のお支払いを実現するための健全性の確保、そして、将来の収益向上に向けた成長投資をバランスを踏まえながら実行しているところである。

○今後も、ご契約者の皆様に長期の安心をご提供しつつ、契約者配当の充実に努め、契約者利益の最大化を目指していく。

（質問23）

○女性が9割の会社なので、女性役員をもう少し増やしてはどうか。

（回答）

○当社は女性活躍推進を企業の持続的成長を支える経営戦略の1つと位置付け、「女性活躍推進に関する行動計画」（計画期間：2024年4月1日～2027年3月31日）として、2030年までに女性取締役比率を30%以上、2027年度始までに女性部長相当職比率を10%程度、2030年までに女性管理職比率を30%以上とすることを目標として公表し、取組を推進している。

	2025年度	2024年度	2023年度
女性取締役 ※1	3名 (20.0%)	2名 (12.5%)	1名 (4.7%)
女性役員 ※2	5名 (9.6%)	3名 (6.0%)	2名 (4.0%)
女性部長 相当職※3	42名 (10.5%)	37名 (9.5%)	31名 (8.1%)
女性管理職 ※3	1,133名 (27.1%)	1,060名 (25.7%)	1,021名 (24.6%)

※1 2025年度の数值は、当定時総代会において原案どおりに取締役を選任いただいた場合の数值を記載している。また、2024年度以前の数值は、当年度に開催された定時総代会直後の数值を記載している。

※2 執行役員等を含めた経営層全体の数值を記載している。

※3 全年度、4月1日時点の数值を記載している。

○女性取締役の選任は、取締役会をはじめとした多様性の確保の観点からも極めて重要であると考えており、引き続き、女性管理職の拡大等を通じて、女性取締役比率の向上を目指していく。

（質問24）

○前会長の筒井義信氏が経団連会長に就任されたことを心よりお祝い申し上げる。一方、国内外の情勢は不安定要因が多い環境にあり、筒井新会長のご苦勞は大変なものと推察する。日本生命のサポート体制について教えてほしい。

（回答）

○筒井取締役が日本経済団体連合会（経団連）の会長に就任したことを受け、経団連事務局との円滑なコミュニケーションを図り、筒井取締役の活動を十全にサポートしていくべく、以下の体制を敷いている。

- －経団連など各種経済団体との窓口機能を担う担当者を増員し、当社調査部内に専管チームを編成
- －経団連の各種活動にこれまで以上に積極的に参画していくべく、関係各部に調査部兼務者を配置
- －当社グループのシンクタンクであるニッセイ基礎研究所と連携し、各種政策の動向等に関する調査機能を強化

○筒井取締役の活動をサポートしていくとともに、当社としても日本経済の持続的発展に貢献できるよう、これまで以上に努めていく。

また、以下の質問・要望については、議長および担当役員からも回答を行った。

（質問3）

○前回の総代懇談会で、長年保険料を払い続けても、実際に手術になったときに支払われた保険金は数万円程度だったと指摘があった。保険は有事の際の経済的な備えのため

め、支払いをする時が一番重要。定期的に、お客様の状況に応じて、リスクの説明や保険内容の見直しの提案をお願いしたい。

（質問４）

- 個人の担当者に１０年、２０年と長期に担当してもらうことは、深い信頼関係を築くことはできると思うが、その後引き継いだ担当者と同じような関係性を構築できるか、相性が合うのか等、不安に感じる。担当期間が長すぎることは、メリットにもデメリットにもなりうると感じた。

（質問５）

- 広報活動で福山雅治氏を起用しており、ビッグネームの方の起用について嬉しく思う。５万人の日本生命の営業職員の中にも福山氏のファンが多くいると推察されるので、ぜひ営業職員に向けた福山氏からのメッセージを作成することも検討してはどうか。

（回答）

- 当社では、生命保険のご加入後も長期的な安心をお届けするため、契約ごとに担当職員を設定している。お客様の人生に伴走することで、可能な限り長きにわたりお客様との信頼関係を築き、きめ細やかなアフターサービスの提供に取り組んでいる。
- 具体的には、２００７年から「ご契約内容確認活動」を開始し、すべてのお客様に年１回以上お会いし、お客様のご要望に沿った保障内容となっているか、保険金・給付金の請求漏れが無いかなを確認している。
- また、ご契約内容確認活動に加えて、伴走型世帯リスクコンサルティングに取り組んでいる。具体的には、お客様のライフイベントの変化を丁寧にヒアリングし、当社独自の「みらいコンサルタント」というツールも活用しながら、お客様をお守りできる最適な保障をご案内している。
- なお、営業職員が退社する際には、お客様や地域、企業の情報を管理者と共有し、事前の挨拶訪問などを実施している。
- 新たな担当者の設定は、お客様のお住まいやお勤め先に応じて行い、その訪問結果は随時管理者が確認し、漏れのないようフォローしている。
- とりわけ、長期勤続の営業職員の場合には、お客様との深い関係性も考慮し、可能な限り引き継ぎ期間を設け、退社前に後任担当者との訪問を実施する等、丁寧な引継ぎ対応に努めていく。
- こうした活動に加え、営業職員は地域の安心・安全・健康増進などの地域課題への貢献を目的とした活動にも取り組んでいる。
- ２０２４年度からは新たにニッセイサステナプロジェクト「にっせーのせ！」を開始し、福山雅治氏にカメラマン兼サポーターとして参画いただいている。福山氏に出演いただいたＣＭはお客様にも好評で、全国の職員の活動を後押ししていただいている。
- 今後も引き続き、より多くのお客様へ安心をお届けすべく、本業にとどまらず、全国各地の社会課題の解決につながる活動を一層推進していく。

（質問６）

- 「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」の基本方針は非常に分かりやすいメッセージとして、ステークホルダーに伝わると思う。また、「当社ならではの新たな顧客体験価値（ＣＸ）の創造」について具体的に計画している施策等、もう少し

詳しく教えてほしい。

（回答）

- 目指す社会・企業像の実現に向けて、地域社会のさまざまなステークホルダーとその先にいるお客様に対し、万が一の際の経済的な保障にとどまらない安心感を提供する多面的なサービスを展開し、新たな顧客体験価値、すなわち、C Xを持続的に創造していきたいと考えている。
- 主な取り組み軸として、①商品・サービスの価値向上、②お客様接点の高度化、③安心の多面体のブランディング強化、④D Xの推進の4点について説明する。
- まず、①の商品・サービスの価値向上については、グループ全体でフルラインアップの商品・サービスを提供するという考え方をベースに、とりわけ健康寿命延伸と資産形成の2軸の強化を進めていく。
- また、契約者配当の充実、事務手続きの利便性の向上、保険にとどまらない多面的なサービス展開も進めていく。
- ②のお客様接点の高度化については、有人・ダイレクト双方での取組を深め、支社機能の強化や、リスクコンサルティングの強化、コミュニケーション機会の創出に取り組んでいく。
- 加えて、③の安心の多面体のブランディング強化にも努めていく。
- 最後、④のD Xの推進については、A I・デジタルを活用した業務変革と生産性向上に向け、保険事務、社内照会、コールセンター、人材育成等の高度化と機動性向上に向けたシステム基盤構築・開発効率の向上、働き方の変革等に取り組んでいく。

（質問 9）

- 近くの店舗について、色褪せたポスターが長年貼られており、残念だと感じる。さらに心配りが行き渡ることを期待する。また、利益確保だけでなく、次世代のための投資もお願いしたい。

（質問 10）

- 少子化により全国各地で学校の統廃合が進展しており、全国で廃校舎を活用した介護等の福祉施設、子供向けの社会教育や体育活動の施設等が整備されている。これまでに日本生命において、廃校舎を活用し地域活性に結びつけた事例があるか、また、廃校舎を今後活用する考えがあるか教えてほしい。

（回答）

- 当社は、グループのサステナビリティ経営が目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、「人」「地域社会」「地球環境」の3つの領域に取り組んでいる。
- このうち、「地域社会」に対する取組を通じて、地域社会そのものを一層活性化させていくことが大切だと考えている。また、そのことは、当社が各地域におけるサステナブルな事業継続と成長を実現していくためにも大切なことだと考えている。
- そのためには、地域の担い手となる、全国の約100支社・1,500の営業店舗が「地域の顔」として地域の課題解決に主体的に取り組み、魅力的で信頼される存在になっていく必要がある。

- ご指摘いただいたポスター掲示等への気配りも含めた、地域の美観に配慮した店舗運営も大切な視点であり、運営の徹底を図っていく。
- また、支社や店舗で働く「ヒト」への投資はもちろんのこと、現在支社・店舗のリニューアル、いわゆる「モノ」への投資にも着手しており、新築する際には、環境に配慮し、省エネや再生可能エネルギーの利用を通じてエネルギー消費量を抑える「ZEB Ready 基準」の採用や、地場の木材を活用し、かつ美観に配慮した「木造拠点」の建設を進めている。
- 将来的には、地域を活性化するうえで、地域の中核を担える・まさに地域のお客様のお役に立てる店舗の活用の在り方についても検討していく。
- 質問 10 について、地域を活性化させる取組の実施にあたっては、各地域の資源を有効活用することが大切だと考えている。その際には、自治体と連携しながら、検討を進めていくことが重要だと考えている。
- 地域には多くの資源があると考えており、現状でも、自治体等の力を借りながら、学校・体育館・文化会館等で、当社の社会貢献活動やスポーツ教室を実施している。
- 現時点では、ご質問いただいた廃校舎の活用事例そのものはないが、将来に向けては、自治体とともに、廃校舎を含めた各地域のさまざまな資源の有効活用も検討していく。

（質問 11）

- 日本生命グループで変額保険の取り扱いを始めたようだが、仕組みが複雑で市場リスクがあるため、顧客との間に問題が生じるおそれがあると思う。また、日本生命公表の「お客様本位の業務運営に関する 2024 年度取組状況について」によれば、特定保険契約について、重要な情報の提供に加え、商品開発時・商品発売後に顧客属性やリスク・リターン・コストに関するモニタリングを行うということだが、具体的には、どのようなことを行っているのか。

（質問 12）

- 販売代理店や銀行への出向を原則取り止める方針と聞くが、その背景を教えてほしい。

（回答）

- 昨今、お客様の最善の利益の実現に向け、お客様本位の業務運営の重要性はさらに高まっている。
- 昨年、金融庁の「顧客本位の業務運営原則」に、プロダクトガバナンス補充原則が追加され、製販全体でお客様の最善の利益に適う商品提供が求められている。
- また、損保業界における課題を受け、監督指針改定案において、代理店への過度な便宜供与や不適切な出向の防止等が示された。
- このように、お客様本位の業務運営の重要性が高まる中、当社では、各種態勢整備に取り組んでいる。
- まず、質問 11 については、ご指摘のとおり、変額保険は市場リスクのある商品であるため、業界共通資格の取得や職員研修に加え、認識相違が発生しないよう各種取組を実施している。
- 具体的には、ご意向の丁寧な確認や、留意事項資料のご説明および交付、注意喚起動画のご視聴に加え、契約最終段階にて、重要事項に関する認識確認を目的としたフォローコールを行い、認識相違を起ささない仕組みを構築している。
- また、「プロダクトガバナンス補充原則」を踏まえ、今後、当社が供給する特定保険契

約については、お客様本位の業務運営委員会において、新商品開発時における「想定顧客属性」の特定やリスク・リターン・コストのバランス等の合理性検証、販売中商品の継続検証を実施する。

- 今後も、お客様の最善の利益に資する対応を、グループ一体で取り組んでいく。
- 続いて、質問１２について、監督指針改正案では、保険代理店への出向により、顧客の適切な商品選択の機会や代理店の自立を阻害するおそれがある旨が示された。
- 当社としては、改正案を踏まえて態勢整備を進めることが、より一層のお客様本位の業務運営の推進や保険業界の健全な発展に資すると考えており、保険代理店の出向者について、営業企画・支援への配置は行わないこととした。
- 出向先の金融機関や代理店との丁寧な対話を重ね、個々態勢整備の状況も踏まえながら、改正案に沿った対応を進めていく。

（質問１３）

- ニッセイ懇話会では、複数の企業の方から人材確保に頭を悩ませているという声が寄せられたが、「企業の人材確保」に向けて、日本生命の企業向け情報提供等について教えてほしい。

（回答）

- ご指摘のとおり、日本の企業は、少子高齢化、グローバル競争の激化やデジタル・金融技術の発展等、さまざまな環境変化に直面する中で、ビジネスモデルの見直しを日々求められている。
- とりわけ、人口減少に基づき労働力不足が深刻化する状況において、人的資本への投資が人材確保やエンゲージメント向上のために注目されている。
- 当社では法人のお客様の人的資本経営の支援に力を入れており、２０２４年度より「人的資本経営支援室」を設置し、お客様に対してコンサルティング活動を実施している。
- 具体的には、「福利厚生コンサルティング」に加え、「ヘルスケアサービス」「人事・労務関係サービス」「ＤＥ＆Ｉサービス」等、人的資本経営に必要な要素を網羅的にサポートしている。
- ２０２５年度においては、「ヘルスケアサービス」では、企業の健康診断の効率化を支援するバリューＨＲ社の『健康経営支援プラン』、「人事・労務関係サービス」では、ＡＩを活用し、社員一人ひとりに最適な福利厚生メニューを届けるＨＱ社の『人的資本投資プラン』を新たに提供している。
- 引き続き、企業が抱える課題の解決に資する情報提供および商品・サービスに関するご提案を実施することで、企業・従業員・地域社会の課題解決に貢献していく。

（質問１４）

- 現状、海外投資は非常にリスクが高いのではないかと。

（回答）

- 当社は、海外への事業投資を通じ、成長の見込まれる海外市場からの利益取込を図っており、これにより将来的なご契約者への配当充実を行い、ご契約者の利益最大化を目指している。

- 現在、海外事業への投資額は約 1.4 兆円であり、具体出資先は 8 カ国・12 社である。
- また出資先企業の業種は、当社が知見を持つ保険事業やアセットマネジメント事業であり、今までの経験を生かせると考えている。
- 海外事業投資のリスクには、為替リスク、出資国の政治・経済の変化に伴い出資先の業績が悪化するリスク、規制変化により事業環境が悪化するリスク等がある。
- これらのリスクへの対応のため、出資に際しては、出資先経営幹部等との対話を通じて先方への理解を深め、信頼関係を構築するとともに、外部専門家の知見も活用しながら、先程挙げたリスクに対する分析を含む、綿密なデューデリジェンスを行ったうえで意思決定を行っている。
- 加えて、地域分散を行い、リスクが特定国に集中しないよう留意している。
- さらに、出資後も駐在員を派遣し経営に携わっている他、国内でも海外事業部門・リスク管理部門・監査部門で出資先の状況を重層的にチェックし、リスクの予兆把握を行うとともに、当該国の市場環境等をモニタリングし、リスクが顕在化した際、早期に対応できる態勢を整えている。
- 海外事業のリスクを完全に排除することは困難だが、これらの取組を通じ、リスクを低減できる態勢の構築を図っている。

（質問 15）

- 「金利ある世界」の復活に伴う債権の含み損拡大を要因に、2025 年 3 月末の有価証券含み損益は前年度比 ▲46 千億円の 73 千億円の含み益、この中で公社債は ▲35 千億円の含み損の状況となっているが、公社債の取り扱い方針について教えてほしい。

（質問 16）

- 報道で、20 年を超える国債の利率が想定以上に上昇し、過去最高を更新したとの記事を読んだ。日本の貿易・サービス収支の赤字が今後も継続し、さらに、政府の財政健全化が遅れると、大幅な円安・長期金利のさらなる上昇といった事態が起こるのではないかと懸念している。日本生命では、そういった事態の発生への対策として、どのような施策を考えているのか。

（質問 17）

- 2024 年 3 月に日銀のマイナス金利政策が解除され、「金利ある世界」が復活し、銀行等においては預貸金増強や、金利引上げの取組が行われている。日本生命の 2025 年 3 月期の一般貸付金の日々平均残高、および同運用利回りは対前年で微増している。貸出金の増強や、金利引上げの現状と課題について教えてほしい。

（回答）

- まず、質問 15、公社債の取り扱い方針については、直近では、特に超長期ゾーンの金利の上昇により、国内債券、すなわち公社債の含み損が拡大している。
- 当社では、資産と負債のバランスの適正化を図る ALM の観点から投資を進めており、現時点で収支や健全性に大きな懸念がない中、今後も、公社債等の円金利資産を中核とした資産運用を継続する方針である。

- 次に、質問１６、金利上昇リスクについては、各国のデフォルトリスクに対する市場の懸念度を示すＣＤＳスプレッドを見ると、日本の数値は現時点で安定的に推移しており、財政リスクに関しては懸念すべき状況ではないと考えている。
- 一方、米国の政権動向や国内の財政を含む拡張リスク等、さまざまなリスク要因が山積する中で、これまで実施している財政リスクモニタリングをより一層強化していく方針である。
- 具体的には、日銀の金融政策動向や債券の需給状況等をウォッチしながら、金利急騰に至る要因分析やその予兆管理を行うとともに、実際に金利が大きく上昇した場合のアクションプランを策定するなど、金利上昇リスクを引き続き注意深くフォローしていく。
- また現下の公社債の含み損の状況については、金利急騰時に債券の大きな減損が発生する可能性や直近の金利水準に見合った利息収入を確保できていない課題を認識している。
- 今年度は、過年度より継続している公社債の入替を加速させていく。
- 国内金利が魅力的な水準で推移する中、引き続き積極的な入替を通じて、ポートフォリオの改善ならびに利配収入の増加に取り組んでいく。
- 最後に、質問１７、貸出金の増強・金利引上げの現状と課題について回答する。
- 当社は、企業の持続的成長の後押しを念頭に、全国の大企業から中堅まで約１，５００社に対し貸出している。
- 貸出金利は、ベースとなる国債利回りに、企業ごとの信用リスク見合いのスプレッドを上乗せして決定している。
- 企業の設備資金等の資金ニーズにお応えしながら、今年度も資金需要の動向やスプレッド水準等に留意し、優良な貸出を実施していく。
- 直近、日銀の金融政策変更を機に国債利回りが上昇していることから、これまで以上に融資営業担当者の金利引上げ交渉力の底上げが必要となる。
- 金利やマーケット動向に関する企業向けの説明資料の充実化や、融資営業担当者向けの研修強化に取り組み、運用利回り向上に努めていく。

（質問１８）

- 責任投融資の脱炭素ファイナンス枠３兆円の具体的な資金提供と現在のリターン実績を教えてほしい。

（質問１９）

- スチュワードシップ活動報告書２０２４では、自然資本について新たに会話を始める旨の記載があったが、この１年で具体的にどのような対話がなされたのか紹介してほしい。また、これまではＥＳＧというフレームワークを通じ投資先との対話を行うことで企業価値向上を目指し、それが間接的に契約者の利益となっていたと理解しているが、自然資本やＴＮＦＤフレームワークが加わることで、今後はどのような論点、方向性、定性・定量の指標で対話をされ、それが契約者にどのように還元されていくのか教えてほしい。

（質問２０）

- 米国政権の気候変動政策の変更を背景に、日本の金融機関が関連の国際的枠組みから脱退する動きがある。気候変動やダイバーシティに関する日本生命内の取組や責任投

融資において方針の変更はあるのか教えてほしい。

（回答）

- 当社の責任投融資、ならびにスチュワードシップの取組に沿って、ご説明する。
- 当社では、責任投融資を通じたサステナビリティ・アウトカムの創出に取り組むことで、地球環境・社会の持続可能性を高め、ポートフォリオを取り巻くリスクの低減、ならびにリスク・リターン効率向上による安定的な利差益確保を目指している。
- 具体的には、投融資を通じた資金提供、ならびに、投融資先企業への対話を軸に取り組んでおり、企業や社会の脱炭素化に貢献する脱炭素ファイナンスでは、2025年3月末時点で約2.4兆円の実績を積み上げている。
- 例えば、米国の太陽光事業者向けプロジェクトファイナンスでは、同等の信用力を有する案件と比べても相応のリターン水準を確保している。
- 続いて、スチュワードシップ活動と自然資本に関してご説明する。当社では、投資先企業と中長期的な視点での対話を行い、投資先企業の企業価値向上と『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指している。
- 気候変動のテーマに関しては、投資先における温室効果ガス排出量の8割を占める上位78社全社と対話を行い、69社より、GHG排出量削減目標や削減ロードマップ等の具体的な取組に関する開示が得られるなど着実に取組を進めている。
- 一方、自然資本は全ての企業の基盤であり、企業価値にも影響を与える重要な要素として認識しているが、2023年9月に企業の自然資本への依存・影響を可視化するTNFDの開示フレームワークが発表され、企業は自然資本に関する取組や検討をようやく開始した段階にある。
- 当社では、自然資本のテーマに関しても、株式保有額が大きい企業のうち、自然資本に対する依存が高い、あるいは影響が大きい業種に属する企業に対し、自然資本の取組や課題に関する情報収集、および他社事例を紹介する形で、対話をスタートしている。
- 多くの企業では、「自然資本」への取組や開示等は未だ試行錯誤の段階であり、当社では、対話先企業に対して、企業価値との関連性が高い領域の具体的な取組事例の紹介や開示充実を促しながら、企業の自然資本の取組を後押ししていく。
- また、2030年の「ネイチャーポジティブ」、2050年の「自然と共生する世界の実現」に向けては、企業取組の評価の土台となるような定量的な指標も必要と考えており、現在研究を進めている。
- 企業の持続的な発展に貢献し、中長期的な企業価値向上の果実を運用収益として享受し、配当還元等につなげるとともに、安心・安全で持続可能な社会を実現することを通じて、お客様利益の最大化に努めていく。
- 米国のトランプ政権による政策変更等はあるが、気候変動への対応やダイバーシティに関する当社の取組は、これまでご説明した責任投融資の取組と同様に、対外的な発信には十分に留意しながら、従来の方針・取組を継続していく考えである。
- 米国政権の政策変更は、その他にも収支・健全性の悪化やリスクの発生への懸念があることから、引き続き国内外で注意深く情報収集、モニタリングを行い、必要に応じ対応していく。

（質問 2 2）

- 2024 年度は、配当準備金繰入額等を対前年で増加させるとともに、お客様配当性向は 64% の見込みと、初年度から中期経営計画（2024－2026）の目標を達成している。一方、基礎利益は、グループで 1 兆円の大台を達成しており、両者の前年度比増加額を比較すると、日本生命単体で基礎利益は +2116 億円に対し、配当繰入は +371 億円にとどまっている。配当金は保険料の事後精算としての性格もあり、基礎利益と当期純剰余との差、株主配当との違い等について丁寧な説明が必要と考える。

（回答）

- まず「基礎利益と配当準備金繰入額等との関係」についてご説明する。
- フローの収益力である基礎利益に契約者配当の長期、安定的な充実に資する将来の基礎利益の向上取組であるキャピタル損益等を加えたものが「修正当期純剰余」であり、この「修正当期純剰余」が契約者配当の原資となる。
- 2024 年度は、基礎利益が大きく増益した中、金利上昇への耐性強化に向けた国内債券の入替や、逆ざやの早期解消を進めた結果、キャピタル損益等が減少し、「修正当期純剰余」は減少した。
- この「修正当期純剰余」を財源に配当準備金繰入額等を決定しているため、基礎利益の増加額と配当準備金繰入額等の増加額は必ずしも同程度にはならないことをご理解いただきたい。
- 次に「一般事業会社の株主配当と生命保険相互会社の契約者配当との違い」についてご説明する。
- 一般事業会社の株主配当は、株主による出資をもとに行う事業活動から生み出される剰余の一部を、出資の見返りとして株主に還元するものである。
- 一方、生命保険相互会社の契約者配当は、事業活動から生じた剰余を還元することに加え、ご契約者からいただいた保険料と、実際の費用の差額の一部を還元する、保険料の事後精算としての性格も有している。
- 当社では、契約者配当の充実を通じた実質保険料負担の軽減と、長期にわたる保険金支払いを実現するための健全性確保、そして、将来の収益向上に向けた成長投資、この 3 つのバランスを意識した経営を行っているところである。

（質問 2 3）

- 女性が 9 割の会社なので、女性役員をもう少し増やしてはどうか。

（回答）

- 女性役員の増加に向けては、女性全体の活躍推進と、部長・課長といった女性管理職の増大が重要と考えている。
- 2016 年以降、「女性活躍推進に関する行動計画」を策定し、計画的に女性管理職を増大させてきている。
- 計画策定前の 2015 年と比較すると、女性管理職比率は 13.7% から 27.1% へ、人数で 485 名から 1,133 名と倍増させており、また、女性部長比率は 1.4% から 10.5%、人数で 4 名から 42 名と、約 10 倍としてきている。
- ただし、当社は女性が 9 割を占める会社であり、今後も引き続き、取組を推進していく。主な取組は 3 点である。

- 1点目、挑戦する機会の提供として、「次世代女性リーダープログラム」の策定や、総合職・エリア業務職等のコースの一本化による活躍領域の拡大を進める他、部門別に女性管理職の登用目標を設定している。
- また、2点目の、挑戦する女性の支援やサポートとして、役員によるメンター運営を実施する他、3点目のリーダーを志向する意識の醸成に向けて、「ウーマンリーダーズE X P O」での経営層からの直接的な語り掛けや、社外派遣や研修等を通じた意識付けを進めている。
- こうした取組と併せ、経営層における女性活躍も推進していく。取締役について、2030年までに女性比率30%以上という目標を掲げており、後ほどの取締役選任議案がご承認をいただければ、2025年7月時点の女性取締役比率は20%に達する見込みである。
- 今後も継続的に女性活躍推進に向けた取組を進めていく。

当日席上の質問・要望に対し、議長および担当役員から回答を行った。

【議案の審議終了後】

（質問25）

- 先日、担当の方からアプリケーションをご案内いただいたが、家計簿アプリ等との連携についての考えを教えてください。

（回答）

- 現時点では家計簿アプリとの連携を行っていないが、さまざまな機関で家計簿アプリと連携したサービスが導入されている。
- 当社としても、さまざまな可能性を検討していきたいと考えている。現在お客様に提供している商品は固定金利の商品が中心だが、例えば、今後、市場金利に連動するような商品等を提供するような機会があれば、お客様が日常的に情報を収集できるようなサービスを提供していかなければならないと考えており、今後の検討の材料として考えてまいりたい。

（質問26）

- 処遇改善について、近年実施した施策や効果、今後実施する見込みの施策を教えてください。

（回答）

- 当社では、人材を経営の最重要事項の1つとし、人的資本の強化を行っている。
- 処遇改善については、営業職員領域と内勤職員領域ともに、3年連続の賃上げを行っている。
- 具体的に、営業職員については、初任給の引き上げや入社初期層の賃上げ、給与の安定化に加え、やりがいや働きがいの向上に向けた成果給の積み増しも行いながら、処遇改善と同時に定着率の改善にも努めている。
- 内勤職員については、総合職と旧一般職等のコース統合を行い、活躍領域の拡大を図りつつ、全層の賃上げを行うことで、やる気と働きがいの向上に取り組んでいる状況である。

- 今後、経営状況等を踏まえながら、処遇改善等について引き続き検討してまいりたい。
- 特に営業職員については、人手不足かつ採用数が減少しているため、従来の育成や定着の考え方ではサステナブルなチャネルの構成は難しいと考えており、もう一段の検討が必要と考えている。

（質問 27）

- 法人向け商品について、日本生命の商品には配当があると思うが、状況について教えてほしい。

（回答）

- 当社では6月23日より、新たな法人向けの商品として「フェニックスケアプラス」を発売している。これは、近年の経営者の方々の高齢化の状況も踏まえ、死亡保障だけでなく、要介護状態にも備えられる商品となっている。
- 当商品についても、従来の商品と同様に、配当が生じる場合には保険金等に加えてお支払いする設計となっており、法人向けの商品について競争が激しくなっている中、当商品によってマーケットを開拓してまいりたい。

（質問 28）

- 昨年度、配当についての質問をしたが、日本生命の配当に関する動画はとても分かりやすい。配当について、多くの方に伝わればと思っている。

（回答）

- 今後も、配当の魅力をしっかりとお客様に伝えられるよう努力を重ねてまいりたい。

（質問 29）

- 大阪・関西万博のヘルスケアパビリオンで人生ゲームを体験し、非常に良い機会だった。

（回答）

- 当社は、大阪ヘルスケアパビリオンで、人生ゲームをモチーフにし、2050年の未来都市を舞台として、お互いに助け合うことが大事であるという当社のコンセプトを入れ込んだ出展を行っている。既に4万名近くの方に体験をいただき、ご好評をいただいている。
- 大阪・関西万博も7月12日、13日で3ヵ月の折り返しを迎え、ブルーインパルスが飛ぶ予定である等、盛り上がりを見せている。
- 引き続き、夏休み等でご来場をされる際は、よろしく願いたい。

（質問 30）

- 自分の人生の最終段階をどう迎えたいかについて、ご家族と話す機会を増やすような情報発信をしていただきたい。

（回答）

- 営業職員が、地域の安全・安心や健康増進等について、自治体等と話し合いながら各

地域が抱えている問題を解決していく中で、情報提供を行うことに取り組んでいるので、自分の人生の最終段階をどう迎えたいか等をご家族で話し合うことについても、取組の中のテーマとして進めていくことを、今後検討していく。

（質問 3 1）

○お客様本位の視点を確保するために、お客様本位の業務運営委員会のメンバー構成等で工夫している点はあるのか教えてほしい。

（回答）

○お客様本位の業務運営委員会については、数年前から注力をしており、販売担当だけでなく、リスク管理部門やコンプライアンス部門もメンバーに入れて議論を行っている。

○議論の内容として、商品の組成において保険会社本位になっていないか、説明時にお客様に商品のリスクをお伝えできているか、そのリスクの説明が販売の話法だけでなく、パンフレット等の文書にも反映できているか等について、さまざまな視点で確認している。

○サービス評価アンケートも同様に行っており、当社だけでは気づくことができない点についてお客様の声を収集し、経営に反映している。

○今後、ますます取組を進化させていく。

（質問 3 2）

○人口減少について、今後どのような対策を考えているのか教えてほしい。

（回答）

○保険の領域では、プロテクション・ギャップと呼称している、年収や家族構成等に応じた必要な保険金や給付金の額に達していない状況の方が日本には多く存在しており、そうした方々にご提案をしていくことが、1つの対応であると考えている。

○また、万が一の経済的な保障だけではなく、早期発見に至るような活動や早期発見による重症化予防等、お客様の健康寿命延伸に当社の活動がつながることを、ご理解いただくことも重要と考えている。

○さらに、海外事業の展開について、昨年度、本格的に北米のマーケットに進出しており、海外のマーケットから利益を獲得し、配当という形で収受し、それを日本のご契約者に還元していくことによって、お客様の満足度を高めていく。

○人口が減少する中でも、このような点をお客様へ丁寧に訴求することによって、対応可能と考えている。

○当社は、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』の実現を目指しており、サステナビリティ経営の高度化の中に「人」「地域社会」「地球環境」を盛り込んでいる。特に「地域社会」への取組として、社会課題の解決に、当社が「生命保険を中心とした“安心の多面体”」として、地域の方々と共に取り組む社会を作っていくことを通じ、人口減少に対しても地域の方々と一緒に取り組んでいくことを目指してまいりたい。

以 上