日本生命
統合報告書
2025
Annual Report

本編

NISSAY

日本生命保険相互会社
Nippon Life Insurance Company

目　次

ステークホルダーの皆様へ 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

価値創造のための戦略

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
　　ーリライアンス・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

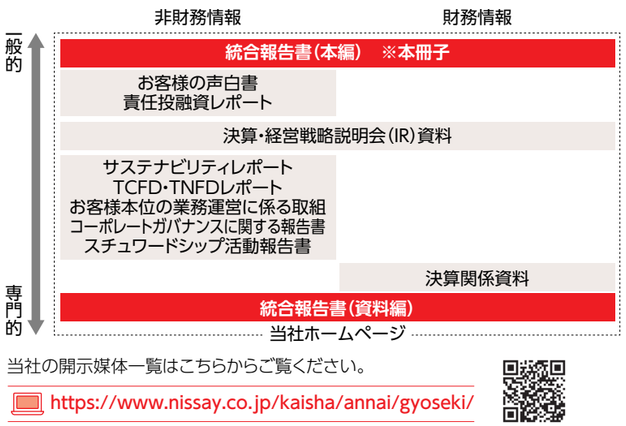
会社情報

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からご覧ください。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/annai/gyoseki/

〈表紙のご説明〉

「今日と未来を、つなぐ。」

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

〈統合報告書　編集方針〉

本資料は、保険業法第111条および（一社）生命保険協会が定める開示基準に基づき作成したディスクロージャー資料です。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考に、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様に、当社の経営戦略や、事業を通じた社会への価値提供・貢献について、分かりやすくお伝えすることを目指しました。本資料は統合報告書として、決算・業績等の財務情報に加え、当社のこれまでの歴史、経営戦略、コーポレートガバナンス等の非財務情報を体系的・統合的に整理し、それぞれの情報を関連付けながら掲載しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

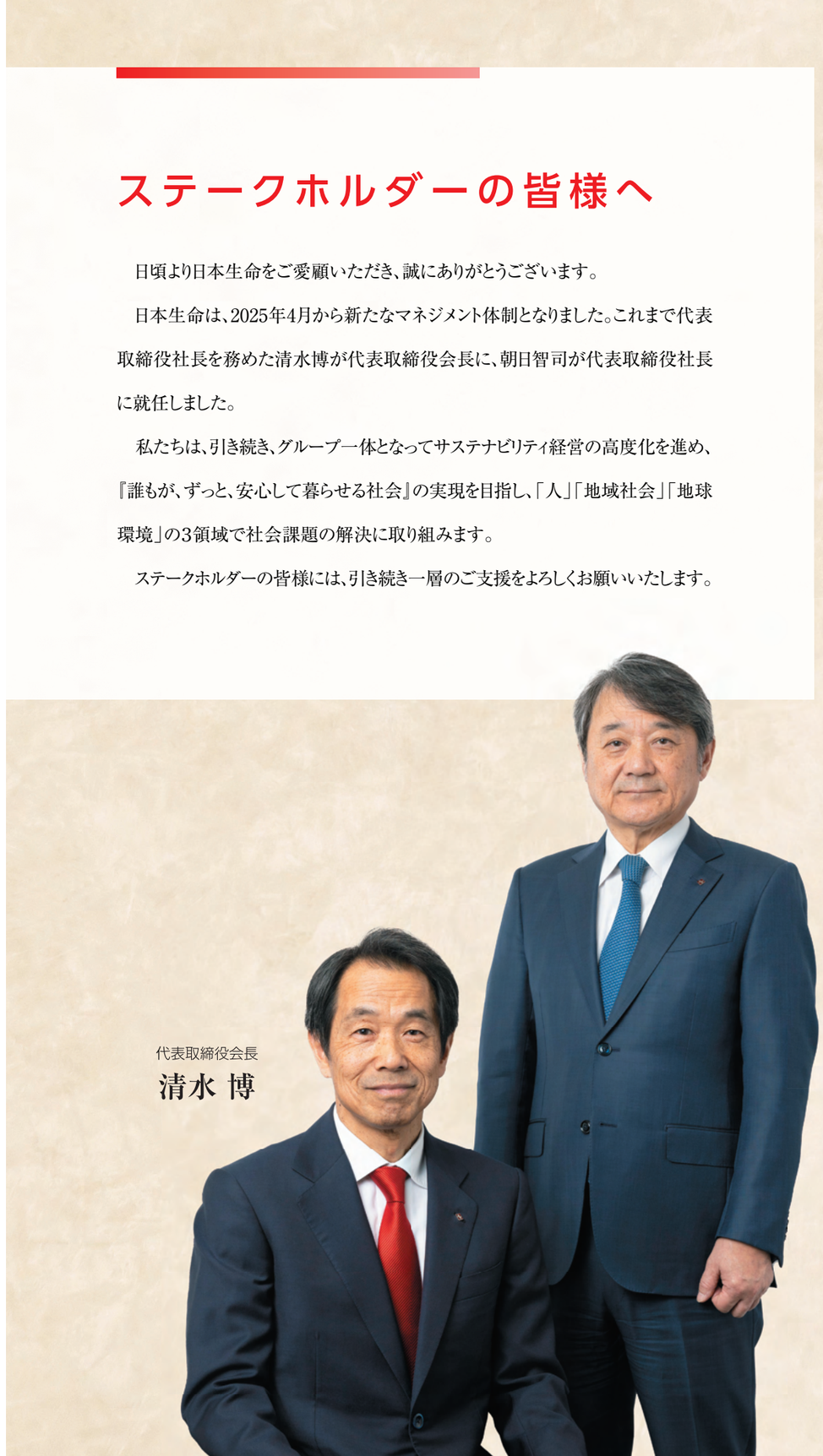
ステークホルダーの皆様へ

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みます。

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伺って、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、次代につなぐ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。

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てもらって良かった。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、当社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。

企画担当役員メッセージ P26

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。

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。

国内保険事業
個人保険
P56

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。

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。

ヘルスケア事業
P82

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います。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。

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す。

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、

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。

DX戦略
P84

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ます。こうした成長投資について、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。

海外事業
P74

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あげます。

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に価値を提供し、当社の持続的な成長とさまざまな社会課題の解決への貢献に努めていきます。

日本生命グループが目指す社会　誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会

当社が解決に貢献したい主な社会課題

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

社会に提供する価値 ▶P16

人

1. 人生100年にわたる安心・安全の提供
2. 希望に満ちた未来世代を育む
3. 多様性と人権の尊重

2035年アウトカム目標

お客様数（国内グループ）	顧客企業数（国内グループ）	お客様満足度（日本生命単体）	預かり資産（グループ）	ニッセイ版健康寿命（日本生命単体）
1,700万名	37万社	90%以上	140兆円	対'23比2歳延伸

地域社会

4. 活力あふれる地域社会の創出

2030年アウトカム目標

CO_2排出量（グループ・事業活動）	スコープ1・2（日本生命単体・自社契約電力分）
対'13比▲51%以上	ネットゼロ・再エネ比率100%

地球環境

5. 豊かな地球を未来につなぐ

2030年アウトカム目標

GHG排出量（日本生命単体・資産運用）	GHG削減寄与量（日本生命単体・資産運用）
総排出量 対'10比▲45%以上 インテンシティ 対'20比▲49%以上	年1,500万t

2050年アウトカム目標　ネットゼロ

資本 ▶P14

財務資本

ESR（グループ）	222%
基礎利益（グループ）	1兆109億円

非財務資本

人的・知的資本

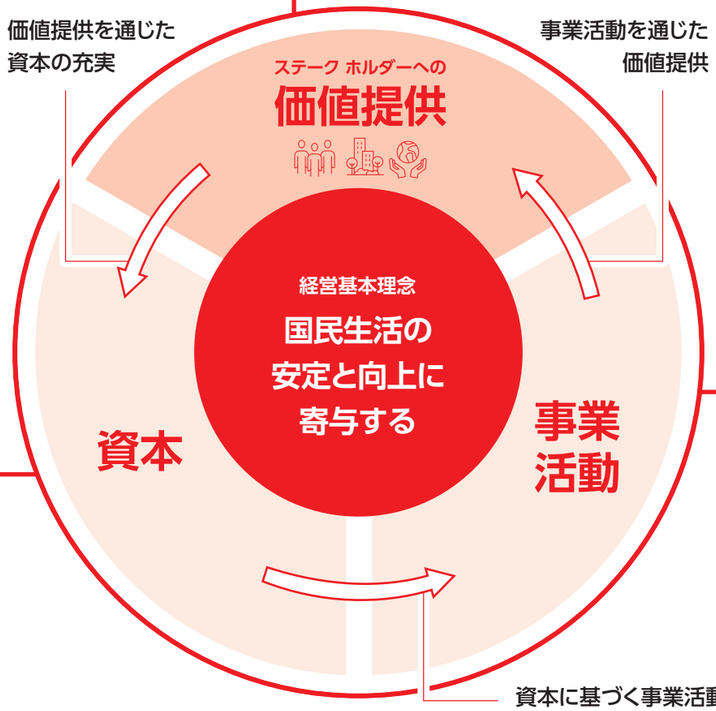
従業員数（連結）	170,711名
うち営業職員数（単体）	47,842名
引受・支払査定件数（単体）	534万件

社会関係資本

お客様数（国内グループ）	1,519万名
顧客企業数（国内グループ）	34.8万社

自然資本

紙・水・エネルギー



事業活動

お客様に安心・安全を提供する保険・サービス

機関投資家としての役割を果たす資産運用

- 健全性の確保
- 保険金等のお支払いを通じた保障責任の全う
- さらなる成長へ向けた投資
- 契約者配当の安定・充実

コンプライアンス　リスク管理　コーポレートガバナンス

アウトプット（KPI）

- 新契約件数
- 団体保険換算保有契約高
- 支払い漏れ発生率
- 保険・サービス収益
- がん検診アンケート収集数
- 紙使用量
- テーマ投融資

等

※「中期経営計画における取り組み・KPI・関連するアウトカム目標」の詳細は、資料編P3をご覧ください。

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

健全性

現状認識
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

取り組み例
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

- **ESR(グループ)** [2024年度末] **222%**
- **格付け(単体)** [2025年7月1日時点]

AA+	AA+	A+	A1
格付投資情報センター(R&I) (保険金支払能力)	日本格付研究所(JCR) (保険金支払能力格付)	S&Pグローバル(S&P) (保険財務力格付け)	ムーディーズ(Moody's) (保険財務格付)

格付けとは、第三者である格付会社が、保険会社の保険金を支払う能力等に対する確実性を評価したものです(保険金支払等について保証を行うものではありません)。

成長性・収益性

現状認識
・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

取り組み例
・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

- **保険・サービス収益(グループ)** [2024年度] **8兆3,895億円**
- **新契約年換算保険料(国内グループ)** [2024年度] **4,927億円**
- **基礎利益(グループ)** [2024年度] **1兆109億円**
- **保有年換算保険料(国内グループ)** [2024年度末] **4兆8,222億円**
- **新契約価値(グループ)** [2024年度] **2,918億円**

非財務資本

人的・知的資本

現状認識
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

取り組み例
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

お客様へ安心を提供する強固な体制

- **従業員数(連結)** [2024年度末] **170,711名**
  - うち営業職員(単体) **47,842名**
  - うち海外グループ従業員(連結) **2,701名**
- **国内営業拠点数(単体)** [2024年度末] **108支社等、1,440営業部**
- **国内関連事業** [2024年度末] **66社**
- **海外関連事業** [2024年度末] **9カ国43社**

多様性のある組織

- **女性取締役比率(単体)** [2025年7月] **20.0%**
- **女性部長相当職比率(単体)** [2025年度始] **10.5%**
- **女性管理職比率(単体)** [2025年度始] **27.1%**
- **男性育休取得率(単体)** [2013年度から] **12年連続100%達成中**

専門人材

- **グローバル人材(単体)** [2025年度始] **629名**
  ※海外勤務経験・TOEIC点数により集計
- **DX人材(単体)** [2025年度始] **212名**
  ※DX推進研修・データ利活用実践講座の修了者数

お客様のニーズにお応えするノウハウ

- **引受・支払査定件数(単体)** [2024年度] **534万件**
  個人(年金)保険新契約件数+保険金・給付金支払件数
- 多様なニーズに応える商品開発力と商品ラインアップ
- お客様のご意向に沿った丁寧なコンサルティング力

社会関係資本

現状認識
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

取り組み例
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

136年間の歴史で培ったお客様からの信頼の証

- **お客様数(国内グループ)** [2024年度末] **1,519万名**
- **顧客企業数(国内グループ)** [2024年度末] **34.8万社**
- **預かり資産(グループ)** [2024年度末] **119兆円**
- **団体保険保有契約高(国内グループ)** [2024年度末] **107.2兆円**
- **団体年金保険資産残高(国内グループ)** [2024年度末] **20.0兆円**

ビジネスパートナーとのつながり

- **自治体との連携協定締結数** [2025年4月末] **47都道府県・295市区町村**
- **業務委託契約締結代理店数** [2024年度末] **19,125店**

自然資本

現状認識
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

取り組み例
・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

事業活動に必要な資源

- **紙使用量(国内グループ)** [2024年度] **約18,000t**
- **水使用量(単体)** [2024年度・推計値] **約66万㎥**
- **エネルギー使用量(国内グループ*)** [2024年度] **約252万GJ**
  ＊ 日本生命、大樹生命、ニチイグループ

日本生命グループの価値創造ストーリー

社会に提供する価値

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。

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

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_2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。

取り組み		アウトカム目標 2024年実績	アウトカム目標 2035年目標
		お客様数（国内グループ） 1,519万名	お客様数（国内グループ） 1,700万名
		顧客企業数（国内グループ） 34.8万社	顧客企業数（国内グループ） 37万社
・商品・サービスの提供	▶P64	お客様満足度（日本生命単体） 93.7%	お客様満足度（日本生命単体） 90%以上
・ライフサポート事業	▶P78	預かり資産（グループ） 119兆円	預かり資産（グループ） 140兆円
・地域社会や人々とのつながり	▶P36	ニッセイ版健康寿命（日本生命単体） 男性 71.50歳* 女性 73.77歳*	ニッセイ版健康寿命（日本生命単体） 対'23比 2歳延伸 男性 73.50歳 女性 75.77歳
・海外での事業展開	▶P74		
・ヘルスケア事業	▶P82		
・人権の尊重	▶P98		
・資産運用	▶P68		
・地球環境への取り組み	▶P42		

*2023年実績を記載

アウトカム目標 2024年実績	アウトカム目標 2030年目標	アウトカム目標 2050年目標
CO_2排出量（グループ・事業活動） 対'13比 ▲30.0%	CO_2排出量（グループ・事業活動） 対'13比 ▲51%以上	ネットゼロ
スコープ1・2（日本生命単体・自社契約電力分） 対'13比 ▲68.6% 再エネ比率 56.7%	スコープ1・2（日本生命単体・自社契約電力分） ネットゼロ 再エネ比率 100%	
GHG排出量（日本生命単体・資産運用） 総排出量 対'10比 ▲44.8%*	GHG排出量（日本生命単体・資産運用） 総排出量 対'10比 ▲45%以上	
インテンシティ 対'20比 ▲35.6%*	インテンシティ 対'20比 ▲49%以上	
GHG削減寄与量（日本生命単体・資産運用） 年471万t	GHG削減寄与量（日本生命単体・資産運用） 年1,500万t	—

*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

創業来のサステナビリティ

サステナビリティステートメント

今日と未来を、つなぐ。

～誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会を目指して～

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

人

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

地域社会

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

地球環境

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

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

当社は創業以来、お客様や地域に安心・安全をお届けし、サステナビリティとも通ずる経営を行ってきました。

1889年
❶安心・安全の提供

有限責任日本生命保険会社創立

創立趣意書に、堅実な経営でお客様からの信頼に応える、という基本理念が示される。

創業者　弘世助三郎

1898年
❶安心・安全の提供

日本初の契約者利益配当

第1回大決算で、日本で初めて、ご契約者と公約した利益配当を実施。

決算実務を担当する主計部

1923年
❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

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

1924年
❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

日本生命済生会設立

生命保険思想の普及、死亡率の減少、健康の増進等、済生利民に関する事業の発展を図ることを目的に設立。日本の生命保険会社で初めての本格的な社会事業として、健康相談・災害救護・巡回診療等を実施。

四国地方を訪れた巡回診療班

1947年
❶安心・安全の提供

日本生命保険相互会社として再発足

戦時の特別割増保険料の徴収を控えるとともに、戦争死亡に対する保険金を全額支払ったことにより、創業以来初めて、1945年度に欠損金を計上。戦後、相互扶助の精神に立ち返り、相互会社として再出発。

記念式典で挨拶する常務の弘世現(当時)

1951年頃～
❹活力あふれる地域社会

地域発展に向けた投融資の再開

全国各地でお預かりした保険料を、地方経済の振興に役立てるべく地方に還元すべき、との考え方のもと、戦中・戦後の資金難を経て、地域発展への投融資を再開。

九州のバス会社へ地域還元融資を開始

1959年
❶安心・安全の提供

「暮しの保険」発売

初の全国市場調査を実施し、自助努力による生活保障・老後保障を実現したいというお客様ニーズを捉えた、利益配当付特殊養老保険を発売。

「暮しの保険」パンフレット

1963年
❷希望に満ちた未来世代　❹活力あふれる地域社会

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
- ❶人生100年にわたる安心・安全の提供
- ❷希望に満ちた未来世代を育む
- ❸多様性と人権の尊重

地域社会
- ❹活力あふれる地域社会の創出

地球環境
- ❺豊かな地球を未来につなぐ

当社のあゆみはこちらから
https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/ayumi/130/

1992年
❺豊かな地球

「ニッセイ100万本の植樹運動」開始

当社職員による有志の団体である“ニッセイの森”友の会にて活動を開始し、累計139万本を超える植樹を実施。友の会発足以来、延べ4万名がボランティア活動に参加。

「ニッセイ未来を育む森づくり」のポスター

1993年
❸多様性と人権

ニッセイ・ニュークリエーション設立

障がいのある人を積極的に雇用するため保険業界で初めての特例子会社を設立。働きやすい職場作りに加え、障がいのある人や障がい者雇用についての理解を深める活動を実施。

職場見学・体験の受け入れ

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

1995年
阪神・淡路大震災への対応

被災地への医師派遣や救援物資・見舞金の寄贈・社内募金の実施等、大規模な協力・支援を実施。

被災地の様子や、救援物資の運搬、お客様対応を行う当社職員

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

2007年
「ご契約内容確認活動」開始

支払問題を契機として、お客様への説明充実の観点から、お客様お一人おひとりに、契約内容の説明や、給付金等支払事由発生の有無を確認する活動を開始。

「ご契約内容確認活動」ポスター

❶安心・安全の提供　❹活力あふれる地域社会

2011年
東日本大震災への対応

被災地のお客様の安否確認を実施し、保険金等を漏れなく迅速にお支払いするため、2,992名の職員による安否確認活動を実施。その結果、約38万名のお客様の安否を確認し、累計約322億円の保険金等のお支払いを実施。

被災地の様子やお客様の安否を確認する当社職員

2012年
❶安心・安全の提供

「みらいのカタチ」発売

シンプルでわかりやすい保障内容に加え、必要な保障を自在に組み合わせて加入することができる商品を発売。

「みらいのカタチ」パンフレット

❶安心・安全の提供　❷希望に満ちた未来世代
❸多様性と人権　❹活力あふれる地域社会

2017年～
付加価値を高める新規事業・サービスの提供を開始

Wellness-Star☆

人生100年時代を支えるべく、保険に加え、ヘルスケア、子育て、シニアなど保険+αの価値提供を開始。ヘルスケアサービス「Wellness-Star☆」を提供。待機児童問題に対しては、ニチイ学館と企業主導型保育所の協働展開や、2020年から企業主導型保育所仲介サービス等を提供。

❶安心・安全の提供　❷希望に満ちた未来世代
❸多様性と人権　❹活力あふれる地域社会
❺豊かな地球

2017年
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

❺豊かな地球

2021年
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)

❶安心・安全の提供　❷希望に満ちた未来世代
❸多様性と人権　❹活力あふれる地域社会

2024年
ニチイホールディングスのグループ化

ニチイ

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。

価値創造のための戦略

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
　　ーリライアンス・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

中期経営計画の振り返り

当社は、これまで中期経営計画で掲げた成長戦略の遂行を通じ、着実な発展を遂げてきました。

中期経営計画

2012～2014　みらい創造プロジェクト

成長戦略

成長基調への反転

- 新統合戦略を軸とした販売量増大
  - 進化した保障
  - 進化した IT
  - 進化したサポート
- 財務・収支基盤の強化

主要数量目標

- お客様数1,150万名・反転
- 新契約シェア No.1
- 保有契約件数反転
- 基金・諸準備金等 3 兆円の回復

2015～2016　全・進（ぜん しん）

成長戦略

中長期的な成長基盤の構築と揺るぎない国内No.1プレゼンスの確立

- 国内保険事業の強化（セグメント別戦略のステージアップ）
- グループ事業の強化

主要数量目標

- 国内新契約シェアNo.1（件数・保障額・年換算保険料）
- 保有年換算保険料＋6%成長（2014→2017年度末）
- お客様数1,170万名
- グループ事業純利益300億円
- 自己資本＋1兆円
- 固定費170億円効率化

2017～2020　全・進（ぜん しん） －next stage－

成長戦略

人生100年時代をリードする日本生命グループに成る

- 超低金利下での収益性向上
- 日本生命グループの社会的役割の拡大
- グループ事業の着実な収益拡大

主要数量目標

- 保有年換算保険料4.5兆円
- お客様数1,440万名
- グループ事業純利益700億円
- 自己資本6.5兆円

中期経営計画の振り返り

2012～2014　みらい創造プロジェクト

成長戦略の振り返り

お客様数・保有契約件数の反転を実現し、健全性向上に向けた取り組みも推進

- 「ニッセイみらいのカタチ」を柱とした商品ラインアップの強化
- 携帯端末“REVO（レボ）”によるコンサルティング、事務・サービスの高度化
- 営業職員に加えて、多様なコンタクトラインを設置し、チャネルの強化・融合を通じたお客様サポート
- 収益ウイングの拡大に向けた海外展開

課題

- お客様ニーズの多様化等、環境変化への対応
- 海外保険事業も含めたグループ全体でのさらなる成長

主要数量目標の達成状況

お客様数	1,157万名（2014年度末）
新契約シェア	
［件数・保障額］No.1（2014年度）	
［年換算保険料］No.2（2014年度）	
保有契約件数	2,408万件（2014年度末）
基金・諸準備金等	劣後債を含めた自己資本 4.2兆円（2014年度末）

2015～2016　全・進（ぜん しん）

成長戦略の振り返り

1年前倒しで目標を達成するとともに、グループ体制強化により戦略の幅が拡大

- さまざまなセグメントのお客様ニーズにお応えできる魅力的な商品・サービス提供（「Gran Age（グランエイジ）」、「ChouChou（シュシュ）」等）
- 乗合代理店の子会社化等を通じたチャネルの強化・多様化
- 三井生命（現大樹生命）との経営統合、豪州MLC Limitedの子会社化を通じた国内外のグループ事業の拡大

課題

- 超低金利への対応
- 人口減少等、環境変化へのさらなる対応

主要数量目標の達成状況

国内新契約シェア（件数・保障額・年換算保険料）	全項目No.1（2015-2016年度）
保有年換算保険料	+7.2%成長（2016年度末）
お客様数	1,181万名（2016年度末）
グループ事業純利益	432億円（2016年度）
自己資本	+1.08兆円（2016年度末）
固定費効率化	目標達成ペースで推移

2017～2020　全・進（ぜん しん） －next stage－

成長戦略の振り返り

グループ収益拡大は道半ばであるものの、生産面・運用面においては、掲げた取り組みを遂行し、計画はおおむね達成

- 「ニッセイみらいのカタチ」のラインアップ拡充
- 営業職員用携帯端末（TASKALL（タスカル））・スマートフォン（N-phone（エヌフォン））導入による販売インフラの高度化
- ヘルスケア領域や子育て支援・高齢社会対応事業の展開
- マスミューチュアル生命（現ニッセイ・ウェルス生命）との経営統合、はなさく生命の開業等を通じたグループ事業の拡大

課題

- グループ事業による収益拡大は道半ば
- 新型コロナウイルス感染症への対応

主要数量目標の達成状況

保有年換算保険料	
保険料	4.50兆円（2020年度末）
お客様数	1,447万名（2020年度末）
グループ事業純利益	530億円（2020年度）
自己資本	7.2兆円（2020年度末）

2024～2026　期待を超える安心を、より多くのお客様へ。

2021～2023　Going Beyond －超えて、その先へ－

“人・サービス・デジタル”でお客様と社会の未来を支え続ける

- 国内保険市場の深耕
- グループ事業の強化・多角化
- 運用力強化・事業費効率化

- お客様数1,490万名
- 保有年換算保険料4.55兆円
- 基礎利益6,000億円[安定的に確保]
- 自己資本9.0兆円

営業職員チャネルの生産回復は道半ばであるものの、数量目標はおおむね達成し、デジタル活用、グループ一体でのマーケット開拓、リスク耐性強化等、さまざまな成果を実現

- 保障や資産形成等のフルラインの商品・サービスと社会課題に対応した特色ある商品・サービスを提供（「3大疾病 3疾（フェア）マル」、「ママとこどもの1000daysほけん」等）
- 対面とオンラインを組み合わせた営業活動の高度化
- 代理店・金融機関窓販チャネルの業績拡大
- リスク・リターン効率の向上による安定的な利差益確保に向けたポートフォリオ変革と責任投融資の強化

- 営業職員チャネルの生産回復は道半ば
- 海外事業・新規事業のさらなる成長

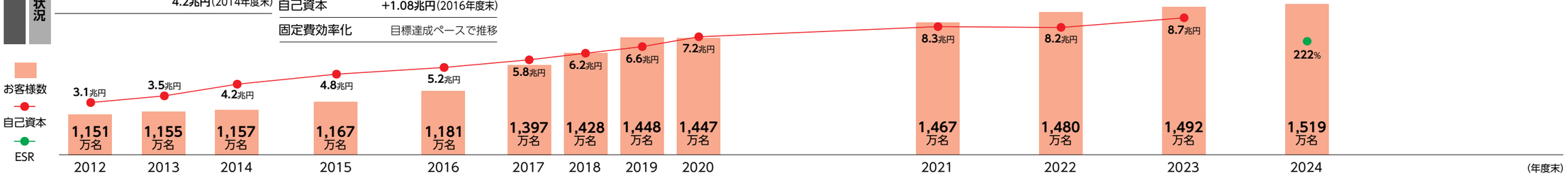
お客様数	1,492万名（2023年度末）
保有年換算保険料	4.75兆円（2023年度末）
基礎利益	7,640億円（2023年度）
自己資本	8.7兆円（2023年度末）

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

- 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

- お客様数 1,560万名
- 顧客企業数 35万社
- お客様満足度 90%以上
- 預かり資産 121兆円
- お客様配当性向 安定的に60%程度を確保
- 保有年換算保険料 4.85兆円
- 新契約価値 3,500億円
- 基礎利益 8,600億円
- ESR 200-270%

お客様数	1,519万名（2024年度末）
顧客企業数	34.8万社（2024年度末）
お客様満足度	93.7%（2024年度）
預かり資産	119兆円（2024年度末）
保有年換算保険料	4.82兆円（2024年度末）
新契約価値	2,918億円（2024年度）
基礎利益	1兆109億円（2024年度）
ESR	222%（2024年度末）
お客様配当性向	64%（2024年度）



※「全・進」については、当初は3カ年の計画であったものの、マイナス金利政策の導入に端を発する歴史的な低金利への対応が急務となったため、最終年度を包含する形で、2017年度から「全・進-next stage-」をスタート。
※お客様数については、2012～2016年度は日本生命単体、2017～2024年度は国内グループの数値を記載。
自己資本については、2012～2020年度は日本生命単体、2021～2023年度はグループの数値を記載。
自己資本の2022年度は、2023年度より適用された豪州会計基準に伴うMLCの会計方針の変更を遡及適用した数値を記載。

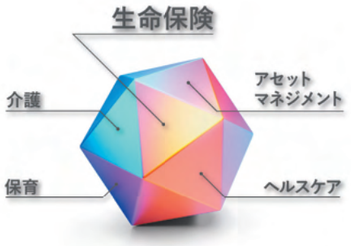
企画担当役員メッセージ

『誰もが、ずっと、
安心して暮らせる社会』の
実現に向けて、
「期待を超える安心を、
より多くのお客様へ。」

代表取締役副社長執行役員
赤堀 直樹

長期的に目指す企業像（～2035）

当社グループは、サステナビリティ経営を通じ、『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」になることを目指します。“安心の多面体”として、各事業を統合的に強化し、さらなるグループ経営を推進することにより、❶「社会に提供する価値の拡大」と、❷「当社グループの成長」の双方を実現します。



❶「社会に提供する価値の拡大」については、「人」「地域社会」「地球環境」の3領域での社会的価値の向上を目指し、「国内」「海外」「資産運用」の3軸で取り組みを進めます。引き続き、国内の生命保険事業を主軸に据えつつ、事業領域を拡大し、それらを融合・進化させながら、グループ全体で、お客様の一生涯により幅広く安心を提供します。

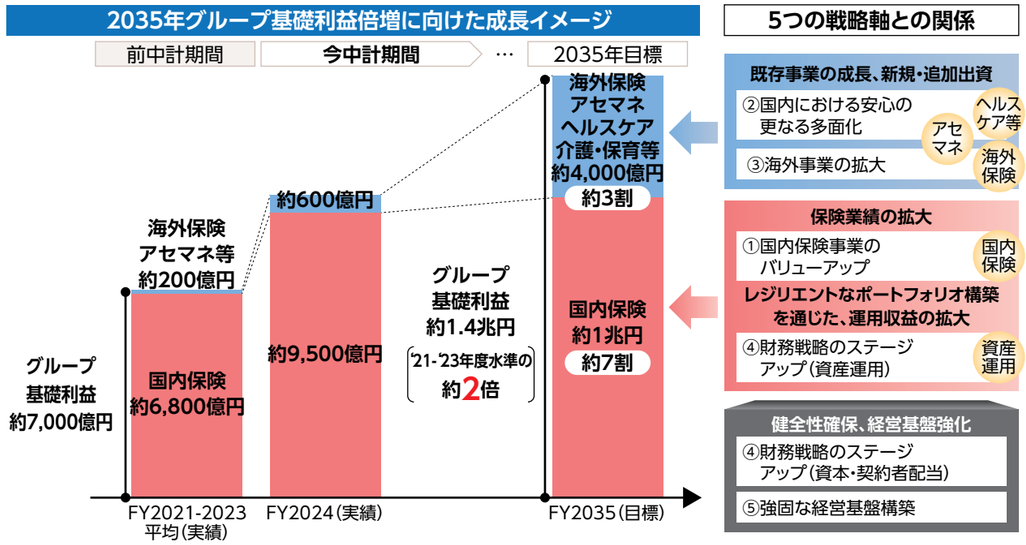
❷「当社グループの成長」については、国内保険事業の拡大、運用益の確保、国内外への累計数兆円の事業投資等を通じ、グループ基礎利益を2021～2023年度平均の約7,000億円から2035年には約1.4兆円まで倍増させることを目指します。この内訳として、1兆円は国内保険事業、4,000億円は海外保険、アセットマネジメント、ヘルスケア、介護、保育等国内保険事業以外での利益貢献を想定しています。

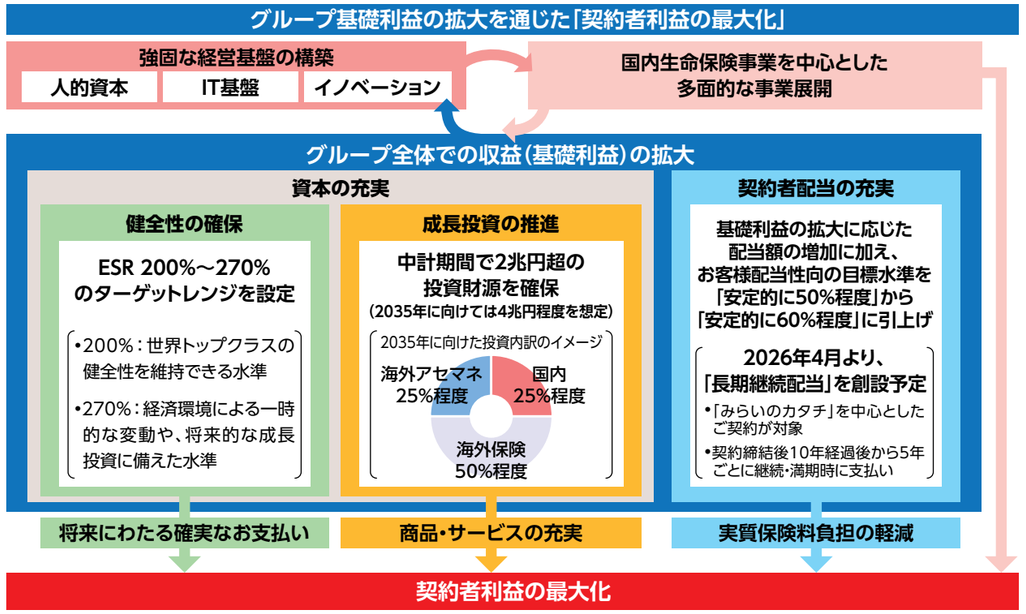
グループ全体での収益拡大を実現することで、それを資本の充実につなげ、将来にわたって確実にお支払いするための世界トップレベルの健全性を確保するとともに契約者配当の充実も図ってまいります。

また、今中期経営計画期間で2兆円超の投資財源を確保し、将来に向けた成長投資を積極的に行うとともに、人的資本やAIを含めたシステム整備等への投資を通じた経営基盤の強化を図ることで、国内生保を中心とした各事業を強化・拡大し、さらなる収益の拡大と、お客様ニーズに応える商品・サービスの充実を実現してまいります。

これら、将来にわたる確実なお支払い、商品・サービスの充実、契約者配当の充実が契約者利益の最大化につながるものと考えています。

あわせて、当社グループの事業活動を通じた「社会に提供する価値の拡大」を測る観点からアウトカム目標を設定しました。各アウトカム目標は長期的な目標として、P12・13の水準を目指します。





中期経営計画（2024-2026）

2035年に向けた長期的に目指す企業像実現の一歩として、2024年度から2026年度までの中期経営計画を「中長期的な成長角度の引き上げに向け、販売業績と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。

グループ一丸となってサステナビリティ経営およびお客様本位の業務運営を推進し、お客様や社会のニーズに応じた当社グループならではの新しい価値を生み出し、広くお届けしていくという想いを込めて、中期経営計画は「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」をテーマに掲げています。

この3年間で目指す数量目標は、先述の「社会に提供する価値の拡大」に関するアウトカム目標に加えて、「当社グループの成長」、「健全性の確保・契約者配当の拡大」を測る項目として[P29.数量目標]に記載の通り設定しています。

この目標の達成に向け、お客様本位の業務運営のもと、5つの戦略軸に取り組んでまいります。

目指す社会 | 誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会

サステナビリティ経営の高度化

中期経営計画 2024-2026

期待を超える安心を、より多くのお客様へ。

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

―5つの戦略軸―

1. 国内保険事業のバリューアップ
2. 国内における安心の更なる多面化
3. 海外事業の拡大
4. 財務戦略のステージアップ
5. 強固な経営基盤構築

お客様本位の業務運営

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

「社会に提供する価値の拡大」と「当社グループの成長」の双方を実現

<国内保険事業のバリューアップ>

国内保険事業において、商品・サービス・顧客接点を高度化し、提供価値を拡大することで、営業職員チャネルはもとより、全てのチャネルでトップカンパニーとなることを目指します。

■営業職員チャネル

新たな商品・サービスを拡充していくとともに、地域の課題解決に資する取り組みを切り口としたお客様との接点拡大や、AI活用等を通じたコンサルティング力の強化、給与・処遇の向上等のエンゲージメント向上を通じた長く安定的に働くことのできる営業職員組織の構築に取り組みます。

■代理店・金融機関窓販チャネル

お客様ニーズの多様化や社会課題を捉えたグループ一体での機動的な商品供給を行うとともに、代理店・金融機関の課題に応じた対応強化や販売モデルの高度化等、代理店・金融機関の支援体制をさらに強化していきます。

■デジタルチャネル

商品・サービスの拡充とともに、有人でのコンサルティングも組み合わせた販売プロセスの高度化を進めます。

■ホールセール

企業の人的資本経営に資する商品・サービスの拡充、政府が掲げる資産運用立国の実現に向けた取り組みの推進、地域社会との連携を通じ、団体保険・団体年金マーケットにおけるプレゼンスの堅持とグループの総合窓口としての機能強化を通じたグループ収益の拡大を図ります。

■事務・サービス領域

お客様ニーズへの対応強化と有事の際の対応態勢強化に向け、ダイレクト手続きの拡大を推進するとともに、事務工程や管理体制の抜本的な見直し、高齢者等のより配慮が必要なお客様への対応強化を進め、お客様に体験いただく価値、すなわちCXを高度化していきます。

<国内における安心の更なる多面化>

■アセットマネジメント事業

運用力強化や新NISA制度も踏まえた商品ラインアップ拡充、ダイレクトチャネル強化等を通じた提供価値の拡大を図り、国内アセットマネジメント市場におけるシェア拡大を目指します。

■ヘルスケア事業

政府の人的資本経営に対する強化要請や、第3期データヘルス計画の推進を契機としたより高度なサービスへのニーズの高まりも踏まえ、今後は、データ分析と健康施策を統合パッケージとしてサービス提供を行う事業モデルの確立を目指します。

■介護・保育事業

介護と保育事業への本格参入と保険事業等とのシナジー創出を目指し、昨年6月にニチイホールディングスの株式を取得しました。介護や保育等を通じて地域の自治体、事業者、住民をつなぐハブとなり、地域共生社会の実現を目指します。

<海外事業の拡大>

既存事業の成長と先進国を中心とした大型の新規出資等に取り組み、海外事業の規模拡大を目指します。

<財務戦略のステージアップ>

■資産運用

安定的な運用益の確保に向け、引き続き、マーケット変動に対してレジリエントなポートフォリオの構築を進めます。それに向け、円金利リスクコントロールの強化、オルタナティブ・クレジット等の分散投融資、フォワードルッキングなリスク管理の継続強化に取り組みます。

また、責任投融資を通じた地球環境をはじめとする、社会課題解決へのさらなる貢献に向け、インテグレーションを進め、投融資判断にESGの要素を一層組み込むこと、投融資先との対話を高度化し、企業の取り組みを後押しすること、資金使途がSDGsにつながるテーマ投融資をさらに進めること、気候変動・自然資本の観点を踏まえ、リスク管理を高度化すること等に取り組みます。

■資本・契約者配当

高水準の健全性を維持しつつ、積極的な成長投資を加速させるとともに、お客様配当性向を安定的に現在の50%程度から60%程度に引き上げ、契約者配当の拡大を図ります。

<強固な経営基盤構築>

■人的資本

コア事業の強化や多岐にわたる事業戦略の展開に向け「質・量両面での人材基盤の強化」と「従業員エンゲージメントの向上」を実現すべく、処遇向上や人事制度・運用の見直し、DE&Iの推進等、人への投資に継続的に取り組み、業界トップクラスの人的資本の構築を目指します。

■IT基盤

機動的な商品開発、IT基盤の構造課題解決に向けた取り組み、開発体制の強化を推進します。

■イノベーション

先端技術の急速な進展や、ライフスタイル・ニーズの多様化による保険事業を取り巻く環境変化への対応として、提供価値拡大を実現する、国内外の最先端事例の継続研究の推進を通じた、事業競争力の強化に取り組みます。

お客様本位の業務運営

これらの戦略の根幹となるのが、サステナビリティ経営の高度化に加え、お客様本位の業務運営です。「お客様の信頼の上にのみ、事業が成り立つ」という認識のもと、苦情・コンダクトリスク等への対応強化とお客様の体験価値(=CX)の向上の2軸を推進します。

当社グループが目指す、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』と、そのために、「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」になることを実現すべく、お客様の期待を超える安心を、より多くのお客様にお届けすることにより、社会に提供する価値を拡げてまいります。

数量目標

	目標項目	2026年目標
社会に提供する価値	お客様数(国内グループ)	1,560万名
	顧客企業数(国内グループ)	35万社
	お客様満足度(日本生命単体)	90%以上
	預かり資産(グループ)	121兆円
当社Gの成長 保険	保有年換算保険料(国内グループ)	4.85兆円
	新契約価値(グループ)	3,500億円
当社Gの成長 全事業	基礎利益(グループ)	8,600億円
健全性・契約者配当	ESR(グループ)	200～270%の確保
	お客様配当性向(日本生命単体)	安定的に60%程度を確保

2024年度振り返り

お客様本位の業務運営のもと、5つの戦略軸(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)に沿って取り組みを進めており、各領域で掲げた取り組みは着実に前進しています。

業績について、当社単体では、金融機関窓販チャネルおよび営業職員チャネルの減少により、保険料等収入は4兆7,946億円(対前年比▲9.5%)となりました。基礎利益は、利息及び配当金等収入の増加を主因として9,204億円(対前年比+29.9%)となりました。グループの業績について、ニチイホールディングスを新規に連結した一方、日本生命、ニッセイ・ウェルス生命および大樹生命の減少を主因に、保険・サービス収益は、8兆3,895億円(対前年比▲5.6%)となりました。一方、グループ基礎利益は、国内保険、海外保険、アセットマネジメント、ライフサポートいずれの事業も増加した結果、当社グループ初となる1兆円を超える1兆109億円(対前年比+32.3%)となりました。

一方で、物価や金利の上昇、資産形成マーケットの競争激化等が進む中、基礎利益の先行指標として位置付ける新契約価値は2,918億円(対前年比▲10.5%)と減少したことに加え、主要なストック指標として位置付けるお客様数は1,519万名・顧客企業数は34.8万社・保有年換算保険料は4兆8,222億円・預かり資産は119兆円と一部項目については、数量目標達成に向けては一層の取り組みが必要となります。

2025年度取組

2025年度は「中計で掲げた5つの戦略軸に足を止めることなくグループ全体で取り組みを加速するとともに、とりわけ、長期安定的な収益確保に必要不可欠な国内保険事業のバリューアップと、安心の更なる多面化と収益拡大に資するグループ事業の強化に重点的に取り組む1年間」と位置付け、全体としての戦略の方向性は継続しつつ、「お客様数の着実な増加」「CX向上(付加価値向上・効率化)に向けたDX・業務プロセス変革の推進」「大型投資案件(海外・ニチイ)の発展・さらなる事業多角化推進」に重点を置き、各取組を推進します。

5つの戦略軸(中計)

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

2025年度の位置づけ

“中計で掲げた5つの戦略軸に足を止めることなくグループ全体で取り組みを加速するとともに、とりわけ、長期安定的な収益確保に必要不可欠な国内保険事業のバリューアップと、安心の更なる多面化と収益拡大に資するグループ事業の強化に重点的に取り組む1年間”

2025年度のポイント

①お客様数の着実な増加 / ②CX向上に向けたDX・業務プロセス変革の推進 / ③大型投資案件の発展・さらなる事業多角化推進

5つの戦略軸における 2024年度振り返り・2025年度取組

戦略軸	2024年度振り返り	2025年度取組
❶国内保険事業のバリューアップ	営業職員在籍や職域基盤が増加していることに加え、新商品の発売等による商品ラインアップの拡充や各チャネルにおけるグループ一体での機動的な商品供給等を着実に進めました。	お客様数の拡大ならびに中長期的なCX向上取組を通じた保険関係損益の維持に向け、「チャネル強化・新商品活用等を通じたお客様数の拡大」「法人取引の深化に向けた対応強化」「お客様接点・事務処理体制の高度化」を軸に各戦略を推進します。
❷国内における安心の更なる多面化	ニチイホールディングスのグループインをはじめ、お客様の生涯に対して幅広く、大きな安心の提供を行うべく、事業の多角化・拡大を進めてきました。	新たな付加価値創造による安心の多面化・収益軸の拡大、保険との融合によるシナジー創出に向け、「既存事業のさらなる強化」「AI等を活用した新たな事業基盤の創出」「国内M&A・提携戦略の検討」を軸に各戦略を推進していきます。
❸海外事業の拡大	既存事業の成長に向けた各種支援等に加え、コアブリッジへの出資やレゾリューションライフの完全子会社化合意等を進めてきました。	新規出資先の成長を見据えた管理体制の高度化や、既存事業の発展に向けた取り組みの推進をしていきます。また、レゾリューションライフの完全子会社化におけるクロージング取組や、出資初年度であるコアブリッジとの相互理解深化に加え、それぞれの特長を生かした新たなシナジー創出の検討を推進していきます。
❹財務戦略のステージアップ	日銀の利上げ等で円金利が上昇する中、債券の着実な投資・入替により利回り向上を推進し、良好な市場環境も背景に利差益の拡大につなげました。また、大型の成長投資を進めつつも、健全性はESRにて中計目標レンジ水準を着実に確保しています。	資産運用領域において不透明な運用環境下での長期・安定的な利差益の確保に向け、引き続き円金利リスクコントロールの強化や分散投融資の推進に取り組むとともに、大幅な円金利上昇局面における含み損拡大なども想定したフォワードルッキングなリスク管理を行います。加えて、お客様配当性向60%程度の安定確保に向けても取り組みを推進していきます。また、社会課題解決に向けた責任投融資へも取り組んでいきます。
❺強固な経営基盤構築	処遇の向上やDE&Iの推進、人材育成等、人への投資を積極的に行いました。また、人財価値向上“アクション”プロジェクトを通じ、全従業員の主体的な行動を促進しました。	人的資本領域において、引き続き事業の中核となる強固な営業職員組織の構築や地域戦略の主たる担い手となる地域の人材づくり、そして事業領域に応じた高度専門人材・経営管理人材づくりを推進していきます。加えて、多様な人材の個の力を組織としての力につなげるべく、従業員エンゲージメントの向上・DE&Iも推進していきます。DX・IT領域において、各部門・全領域で、デジタルやAIなどを活用したDX推進による抜本的な業務プロセス・働き方の変革を推進していきます。

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

サステナビリティ経営のストーリー構築を通じて、地域の皆様とともに、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』を実現する

常務執行役員
鹿島 紳一郎

■日本生命グループにおけるサステナビリティ経営

当社グループは「人」「地域社会」「地球環境」の3つの重点領域における、さまざまなサステナビリティ取組を通じて、『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ます。

私がサステナビリティ経営を担当してからの2年間で、まずは当社グループにおけるサステナビリティ経営の枠組みを構築しました。そのうえで、中期経営計画においても、サステナビリティ経営を事業運営の根幹として位置付け、各種取組と事業活動の結果であるアウトプット(KPI)および、経営目標であるアウトカム目標をそれぞれ連動させながら取り組みを進めてきました。2025年4月からの新たな経営体制においても、「まっすぐ、お客様へ。もっと、地域、社会のために。」という基本方針を掲げる等、経営としてのスタンスもより分かりやすい形で発信してきています。

一方で、当社グループの職員一人ひとりへの、本当の意味での理念浸透はさらに力を入れていかなければならない状況です。日々の業務や活動がサステナビリティ経営につながっている実感を役員・職員自らが持つことで、“サステナビリティの自分ごと化”につなげていくことが重要です。そのことを通じて、一つ一つのサステナビリティ取組が進化し、サステナビリティ経営の高度化につなげていく、それらを分かりやすい形でストーリー立てて、さまざまなステークホルダーにもお伝えしていきたいと思います。

■日本生命グループにおけるサステナビリティ経営のストーリー

目指す社会の実現に向けては、当社グループの役員・職員一人ひとりが、アウトカム目標を意識しながら、各種取組を進めていくことが重要です。そのことが、事業活動から生まれるアウトプットを通じて、「人」「地域社会」「地球環境」のアウトカムを創出し、巡り巡って当社グループの資本増強につながっていくという好循環を生む、そして、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に貢献することができると考えています。

〈日本生命グループのアウトカム目標〉

お客様数　顧客企業数　お客様満足度　預かり資産

商品・サービスの提供を通じて、お客様の経済的不安の軽減につなげる観点で各目標を設定

ニッセイ版健康寿命

生命保険と親和性の高い「健康」に焦点を当て、より健康に過ごせる社会づくりに貢献する観点で目標を設定

CO_2排出量　GHG排出量　GHG削減寄与量

人々の暮らしの土台となる健全な地球環境づくりに貢献すべく、各目標を設定

また、アウトカム目標達成に向けて、サステナビリティ取組状況のPDCAを丁寧に行っていくことが重要だと考えています。

昨年度の取り組みの一例ですが、アウトカム目標の一つである「ニッセイ版健康寿命の延伸」に向けた取り組みとして、「がん検診受診勧奨活動」を実施しました。各地域の皆様に、がん検診の受診状況についてアンケート形式でヒアリングさせていただくとともに、がんに関する情報提供を行うことで、がん検診受診率向上につなげていく、という活動です。

全国で約90万名の方々からアンケート回答を収集し、当社内で結果を分析したところ、2023年度にがん検診を受診しなかった方のうち、4人に1人が2024年度は受診ありへと変化しており、行動変容につながっていました。こうした結果を踏まえ、2025年度は、「がん啓発活動」として取り組みを進化させて、お客様へお届けするがんに関する情報のさらなる充実を図り、がん検診受診率の向上、そしてその先の健康寿命の延伸に貢献していきます。

こうした取り組み・分析を積み上げていくことが、お客様にも分かりやすいサステナビリティ経営のストーリーの構築にもつながっていくと考えています。

■より一層のサステナビリティ経営の高度化に向けて

サステナビリティ経営の高度化に向けては、社外に発信していくこと等を通じて、さまざまなステークホルダーからのお声を頂戴することや、社外機関からの評価も踏まえ、取り組みをブラッシュアップしていくことが重要です。

これまでも、総代会や総代懇談会等の場で、ご契約者から当社グループのサステナビリティ経営に関する声を頂戴していますし、サステナビリティに関する社外機関からの評価も向上してきており、当社グループのサステナビリティ経営への関心や認知度は高まりつつあると認識しています。こうした声や評価は取り組みの高度化につながっていくことはもちろん、従業員のエンゲージメントの向上やサステナビリティの自分ごと化にも寄与していくものと考えています。

2024年度から、全社運動としてニッセイサステナプロジェクト「にっせーのせ!」をスタートし、当社オフィシャルホームページの特設サイトやCM、公式SNS等を通じて、サステナビリティ取組を積極的に発信してきました。今後はこうした枠組みの中で、当社グループのサステナビリティ経営のストーリーについての発信も一層強化していきたいと思います。

私自身も、2025年度からは、サステナビリティ経営の担当に加え、個人保険領域全般も担当することとなり、よりサステナビリティ経営と事業活動を連動させやすい立場にもなりました。これまでの経験も生かしながら、主体的に働きかけを行うことで、アウトカム目標の達成を通じた企業価値向上、そして『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に貢献してまいります。

サステナビリティ経営

サステナビリティ経営の推進

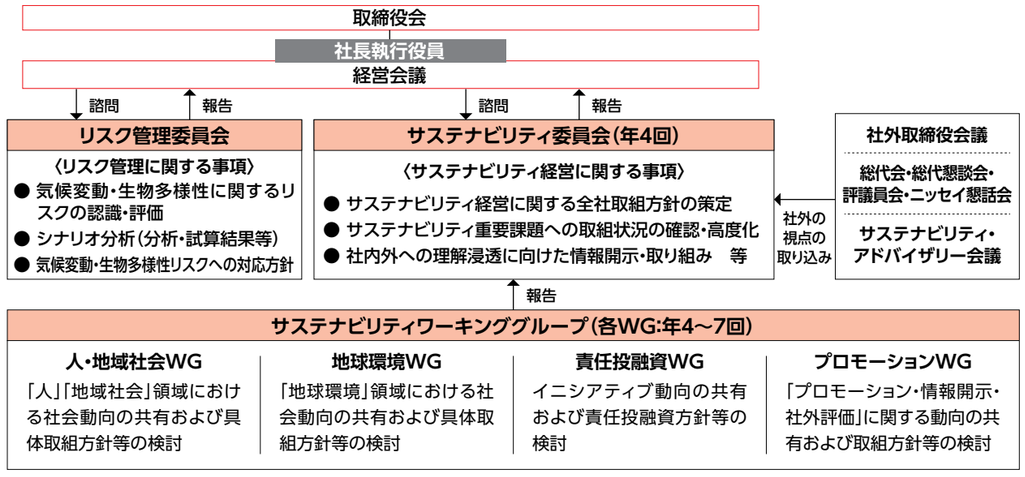
サステナビリティ推進体制

当社は、経営会議の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会では、全社取組方針（グループ会社を含む）の策定や、サステナビリティ重要課題への取組状況の確認・取り組みの高度化、社内外への理解浸透に向けた情報開示・取り組みなどについて、議論しています。サステナビリティ経営推進部と責任投融資推進室が事務局として、経営企画・各事業部門の担当執行役員、国内グループ会社のサステナビリティ担当役員を中心とするメンバー構成で年4回開催することに加え、部長を中心とするサステナビリティワーキンググループを開催し、サステナビリティ経営をより一層推進すべく、幅広い議論の場を設けています。

また、さまざまなステークホルダーからの意見・評価をいただくべく、従来からのサステナビリティ・アドバイザリー会議に加え、社外取締役やご契約者等からも意見収集を行い、サステナビリティ経営に取り込むことを通じて、さらなる高度化を目指していきます。

〈主な議論結果・対応〉

議論結果	対応
● アウトカム目標の達成やサステナビリティ経営の高度化に向けては、サステナビリティ経営をグループ共通の理解として浸透させていくことや、グループ各社の強みを生かした活動を推進することが必要 ● 当社グループは「人」「地域社会」「地球環境」という幅広い領域をターゲットとしている中で、より一層ご契約者等の社外の声を取り込み、サステナビリティ経営に生かしていくことが必要 ● 全国47都道府県に支社がある当社ならではの「地域社会」領域での取り組みの充実・発信が必要	● グループ各社へのサステナビリティの理念共有・各社の強みの再整理を目的としたグループサステナミーティングの新設（グループ会社との定期的なミーティング） ● サステナビリティをテーマとした社外取締役会議の開催、ニッセイ懇話会等でのサステナビリティに関するご契約者の声の収集体制強化 ● 「地域社会」領域の中心取組（健康寿命の延伸・未来世代の育成）を策定・発信



〈サステナビリティ重要課題の特定プロセス〉

①ステークホルダーとの対話や各種ガイドライン・外部評価などの分析を通じ、ステークホルダーからの期待を整理し、②社内ワークショップによる当社事業との関連性の観点で評価・特定を行い、③社外の有識者とのダイアログを実施したうえで、④経営としてマテリアリティを決定しています。今後も、社会動向や経営への影響などを踏まえ、適宜見直しを図ってまいります。

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	
ステークホルダーからの期待の整理	当社事業との関連性の整理	有識者との対話	経営による決定	今後も適宜見直しを検討
ステークホルダーとの対話や各種ガイドライン・外部評価などの分析をし、「ステークホルダーからの期待事項」を幅広く洗い出し・整理	当社がこれまで築いてきた資本と事業活動を確認し、社内ワークショップにて「当社事業との関連性」の観点から評価・特定	社外の有識者とのダイアログを実施し、網羅性や妥当性を確認	STEP1～3を通じて選定した項目について、経営会議にて協議・決定	

サステナビリティ重要課題とリスク・機会

領域	サステナビリティ重要課題	社会課題	リスクと機会
人	❶ 人生100年にわたる安心・安全の提供 ❷ 希望に満ちた未来世代を育む ❸ 多様性と人権の尊重	● 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	リスク：少子高齢化やニーズの変化、人材不足等の保険事業・環境の変化　等 機会：プロテクションギャップ、若い世代の加入率、より健康に長生きしたいというニーズの高まり
地域社会	❹ 活力あふれる地域社会の創出	● 地域人口の減少 ● 労働力の低下	リスク：地域人口・企業の減少による保険事業の需要減少、生産労働人口減少・人材流動化による職員・代理店等の減少、および専門人材の不足　等 機会：企業の活力維持・向上による地域経済の活性化、地域創生に向けた新規事業の創出　等
地球環境	❺ 豊かな地球を未来につなぐ	● 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	地球環境による物理的リスク・移行リスク・機会については、「気候変動・生物多様性への対応」を参照 ▶ P42

従業員へのサステナビリティ経営の浸透

当社グループはサステナビリティ経営の全役員・職員への理解浸透・行動促進を目的として、ニッセイサステナプロジェクト「にっせーのせ!」を2024年5月からスタートしています。

「にっせーのせ!」とは、当社グループの役員・職員が参画し、地域の皆様とともにさまざまな社会課題の解決に取り組む全社運動であり、当社オフィシャルホームページの特設サイトやCM、SNS等を通じて、社内外に積極的に発信しています。

一緒に未来を育てよう。
にっせーのせ!
ニッセイサステナプロジェクト

【全国47都道府県での取り組みを発信中!】

役員・職員一人ひとりが取り組む日々の業務を中心に、地球環境保全に向けた取組、スポーツ取組、社会貢献活動等、生命保険事業をはじめとする「人」「地域社会」「地球環境」に関わる社会課題の解決に貢献するさまざまな当社取組を発信しています。

オフィシャルホームページ特設サイト

主な取り組み

本業取組

「埼玉県がん検診受診推進サポーター」として活動

地球環境取組

逗子海岸で学生たちとともにビーチクリーンを実施

スポーツ取組

日本生命野球部による野球教室を開催

社会貢献活動

「とっとり共生の里」取り組みへの参加

サステナビリティ経営

地域社会や人々とのつながり

当社グループでは、サステナビリティ経営で掲げる3つの重点領域のうち、「人」「地域社会」領域への貢献に向けて、自治体との包括連携協定等に基づき、地域住民・地域企業に向けたさまざまな取り組みを行っています。とりわけ、地域住民の皆様に向けては、「健康寿命の延伸」「未来世代の育成」に力を入れており、地域企業や自治体とともに全国各地で取り組みを進めています。

自治体との包括連携協定等に基づいた取り組み

47都道府県*と、「包括連携協定」や「個別連携協定」を締結し連携しています。

協定に基づき、「健康増進」や「地域の安心・安全」をはじめ、「地域経済の活性化」「子育て支援」「青少年の健全育成」「スポーツ振興」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。

お客様へ保険商品・サービスを提供するだけでなく、全国の営業職員を中心にこうした取り組みを行うことで、地域社会に対する貢献を目指します。

*2025年5月末時点

■地域住民・企業に向けた取り組み(全体像)

		主な取り組み	2024年度実績値	インパクト
地域住民	健康寿命の延伸	● がん啓発活動 ● 地域の健康サポート活動	・がん検診アンケート収集数*1:**約90万件** ・健康アンケート収集数*1:**約65万件**	健康寿命の延伸 医療費の抑制 労働生産性の維持
地域住民	未来世代の育成	● スポーツ取組 ● 子育て支援取組 ● 社会貢献活動	・スポーツ教室等参加者数:**約5,200名** ・B.LEAGUE協働取組数:**51件** (2024-25シーズン累計) ・NISSAYペンギンプロジェクト 取り組みパートナー数:**52団体** (2022年以降累計) ・企業主導型保育所仲介サービス導入 企業数:**155社** ・ニッセイ名作シリーズ招待者数:**約812万名** (1964年以降累計) ・進学応援奨学金受給者数:**2,019名** (2021年以降累計) ・出前・受入授業:**約11万名** (2011年以降累計)	子どもたちの 豊かな情操の育み 格差の是正 子育てしやすい社会
地域住民	地域の 安心・安全に 向けた取り組み	● 交通安全啓発活動	・交通安全アンケート収集数*1:**約37万件**	安心して暮らせる 地域社会づくり
地域企業	企業・ 自治体の 課題への貢献	● 人的資本経営支援・ 健康経営支援 ● ビジネスマッチング	・人的資本経営支援室*2による コンサルティング企業数:**1,150社** ・Wellness-Star☆サービス提供団体数 :**321団体** ・ビジネスマッチングイベント・サービスでの 引き合わせ企業数:**2,301社**	地域経済の 活性化

*1 アンケートを収集した顧客数

*2 2024年度より設置。「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。

地域住民の皆様に向けた取り組み

健康寿命の延伸

当社グループでは、地域住民の皆様の健康意識の向上を通じて、地域の「健康寿命の延伸」に貢献するべく、全国各地で自治体との包括連携協定等に基づいた取り組みを行っています。

■がん啓発活動

地域の皆様へのがん啓発に関わる当社の取り組みを「ニッセイがん啓発プロジェクト」と呼称し、地域の課題解決に向けた社会的価値の提供に取り組んでいます。「がん啓発活動」はその取り組みの1つであり、地域の皆様へがん検診に関するアンケートを実施するとともに、回答内容に応じてがんやがん検診に関する情報を提供し、集計・分析したアンケート結果を地域の皆様や自治体にフィードバックする活動を行っています。2024年の活動では、約90万名の方々からアンケートに回答いただき、2年連続でアンケートにご回答いただいた14.9万名のうち、2023年度にがん検診「受診なし」だった7.1万名の約4人に1人(1.7万名)が「受診あり」へ変化しました。こうした活動を通じて、がんに関する知識の普及とがん予防・がん検診への行動変容を、地域全体へ広げていきます。

■「一般社団法人　医学生によるがん教育推進協会」への協賛

学校における外部講師によるがん授業実施率の増加および地域差解消等、社会全体のがんに関するリテラシー向上に向けたがん教育推進事業に対する支援として、「一般社団法人　医学生によるがん教育推進協会」へ協賛を実施しました。

■地域の健康サポート活動

全国一律で生活習慣や気になる疾病に関する住民アンケートを実施するとともに、地域ごとの健康課題に対応するため、支社ごとに各地域の健康課題や自治体の要望に応じた取り組みを実施し、地域の皆様の健康増進に貢献することを目指します。

■健康リテラシー向上に向けた啓発取組

地域住民の皆様向けに、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、「賢い患者になりましょう*」をコンセプトとした健康セミナーの開催等を実施します。

*「認定NPO法人ささえあい医療人権センターCOML(理事長:山口育子)」が提唱するコンセプト

■ニッセイ医療費白書

地域住民の皆様に向けた取り組みに加え、2025年秋頃から、自治体等の課題解決に資する「ニッセイ医療費白書*」を無償でお届けし、相乗的に地域の健康寿命延伸に貢献します。

* 匿名医療保険等関連情報データベースを基に作成した、各都道府県・市区町村ごとの医療費分析レポート

地域社会や人々とのつながり

未来世代の育成

当社グループでは、スポーツや社会貢献活動等の未来世代への体験機会の提供等を通じて、子どもの健全育成に貢献するべく、全国各地でさまざまな取り組みを行っています。

■NISSAYペンギンプロジェクトの推進

「みんなで子どもを育てる社会」の実現に向け、社内外の風土醸成と社会全体で支える仕組みづくりに取り組んでいます。同じ理念を持つ企業・自治体との、子ども向け・子育て層向けのイベントやセミナーの実施、保育や子育ての魅力の発信等、さまざまな共創取組を実施しています。

広島県にて地場企業協力のもとニチイ学館と子育て支援イベントを共同開催した様子

■スポーツ取組

所属アスリートや協賛競技団体と連携し、「未来世代の健全な育成」を目的に全国各地で取り組みを展開しています。

①スポーツ教室

当社所属アスリートによるスポーツ教室を全国各地で開催しています。アスリートとの触れ合いを通じて「体を動かす楽しさ」を伝えるとともに、「夢や目標を持つきっかけづくり」に取り組んでいます。

②B.LEAGUE(国内男子プロバスケットボールリーグ)クラブと連携した地域の子どもたちの試合招待

当社は全国各地に所在するB.LEAGUEクラブへ協賛し、県内の高校生以下の子どもたちを対象にした試合観戦への無料招待など、「未来世代の健全な育成」に向けた協働取組を展開しています。

③DREAM HOOP PROJECT

競技の垣根を越えたさまざまなカテゴリーのバスケットボール選手が講師となり、「夢」をテーマにした授業を全国で実施し、子どもたちが将来について考えるきっかけを提供しています。

■大阪・関西万博への招待

より多くの方に未来社会における学びの体験機会を提供したいとの想いのもと、近畿2府4県を中心に約3万名を万博へ招待しました。自治体等においては包括連携協定等の一環として地域の子どもたちや障がいのある方々に入場チケットを活用いただきました。

大阪府・大阪市感謝状贈呈式

当社の大阪・関西万博への取り組み　▶P82

〈日本生命グループの社会貢献活動方針〉　2025年1月策定

日本生命グループは、これまでも、これからも、「共存共栄」「相互扶助」の精神のもと、サステナビリティ経営の目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向け、時代によって変化していくさまざまな社会課題に対し、役員・職員一人ひとりが当事者として、地域の皆さまとともに社会貢献活動に取組んでまいります。日本生命のこれまでの社会貢献活動の強みを活かしつつ、とりわけ、未来世代・多様性・地球環境を中心とした社会課題の解決により注力することで、社会的インパクトの一層の拡大を目指します。

■進学応援奨学金supported by 日本生命

経済的に困難な状況にある高校3年生や受験浪人生に対し、進学準備費用として奨学金を給付しています。また、当社役員・職員による直筆のメッセージや応援グッズも贈呈し、進学の後押しとなることを願っています。

※協働先:NPO法人キッズドア基金

■ニッセイ名作シリーズ

子どもたちの「豊かな情操」や「多様な価値観」を育むことを願い、全国各地で小学生を本格的なミュージカル等の舞台芸術へ招待しています。

※協働先:公益財団法人ニッセイ文化振興財団

2024年公演、撮影:曳野若菜

■豊かな地球環境を未来世代につなぐ活動

全国47都道府県で210カ所に広がる“ニッセイの森”の保全を通じて、地域の環境保全・防災・水源涵養(かんよう)に貢献しています。毎年約20カ所の森で植樹・育樹活動を実施し、これまでに植えた苗木は約139万本を超えています。また、自然に触れ、森林を育てる大切さを学ぶ、小学生向けの自然観察教室「森の探検隊」等にも取り組んでいます。

“ニッセイの森”での活動の他にも、全国の地方自治体や環境保全団体と協働しながら、絶滅危惧種・湿地・海の環境保全活動について、当社職員も参画して推進しています。

間伐の様子

「春国岱」での外来植物駆除活動

佐賀県唐津市玄界灘での海の海藻の増生活動

■「サンクスマイル」を通じた寄付

ご契約者には「ずっともっとサービス」を通じて、貯まった「サンクスマイル」を社会課題解決に取り組む団体への寄付に活用いただいております。2010年からスタートしたこの寄付は、2024年度は約2億6,582万円を寄付し、2010年度からの累計寄付額は約9億7,757万円となり、ご契約者とともに取り組む社会貢献活動として感謝されています。

「ずっともっとサービス」は2025年度より「NISSAY ハピネスナビ」にリニューアルされ、商品交換の一つとして、寄付が継続されます。

※長年の継続寄付への感謝として、2025年5月に開催された全国赤十字大会で、日本赤十字社より「社長感謝状」を登壇授与いただきました。

地域社会や人々とのつながり

■金融教育

当社では、2011年度から「出前・受入授業」として「ライフデザイン」授業を実施しています。2025年度からは一部の地域に「金融リテラシー(基礎編)」授業を新設し、「将来の夢を描く」こと、またその実現に向けた「適切なお金との付き合い方」を学んでいただいています。

当社グループ職員が講師を務めることで、地域社会や地域の皆様とのつながりづくりに主体的に取り組み、社会貢献に努めています。

また、当社グループとして、グループ各社の強みや専門知識、経験を生かした各層向けの授業を実施し、より多くの方に金融教育コンテンツをお届けしています。今後も金融リテラシー向上の支援を通じて、持続可能な社会の形成に貢献していきます。

〈金融教育コンテンツ〉

小学生

キッズセミナー「株価を予想してみよう」
(日本生命*)
*教材はニッセイアセットマネジメント株式会社提供

Beyond SDGs人生ゲームを活用した出張授業の実施
(ニッセイアセットマネジメント株式会社)

金融・投資教育冊子「投資を学ぼう」
(ニッセイアセットマネジメント株式会社)
※小学校高学年以上が対象

中高生

出前・受入授業「ライフデザイン」
(日本生命)

出前・受入授業「金融リテラシー(基礎編)」
(日本生命)　※一部地域で実施

大学生

金融リテラシー講座「マスカレ」
(ニッセイ・ウェルス生命保険株式会社)

パーソナル・マネー・マネジメント入門
～ 大学生のためのマネー、金融、経済の基礎知識 ～
(大樹生命保険株式会社)

地域企業に向けた取り組み

企業の活力維持・向上による経済活性化を目的として、企業の「人的資本経営支援・健康経営支援」やビジネスニーズをお持ちのお客様同士をつなぐ「ビジネスマッチング」を行っています。

■商品・サービスの提供を通じて、企業・団体の人的資本経営・健康経営を支援

当社は全国のお客様をサポートする体制を構築し、福利厚生制度のトータルパートナーとして、さまざまな商品・サービスの提供を通じ、企業の人的資本経営・健康経営®*を支援しています。

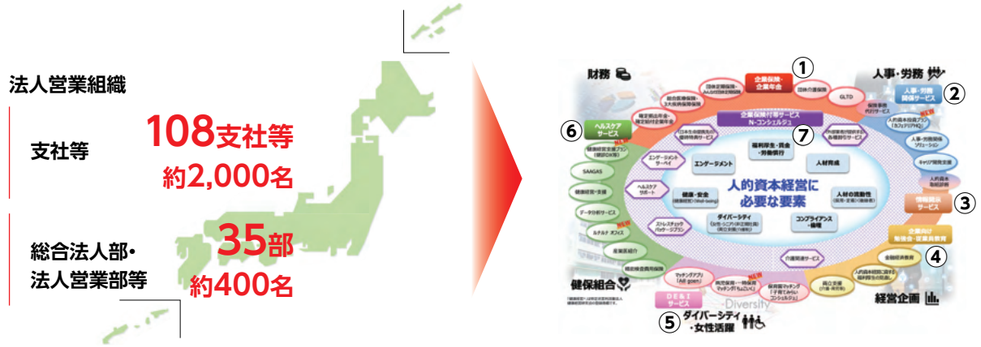
＊「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

全国のお客様をサポートする体制

大企業のお客様だけでなく、
全国の中堅企業・中小企業のお客様も
サポート可能な体制を構築

商品・サービスの概要

①企業保険・企業年金
②人事・労務サービス
③情報開示サービス
④企業向け勉強会・従業員教育
⑤DE＆Iサービス
⑥ヘルスケアサービス
⑦企業保険付帯サービス



■ビジネスニーズをお持ちのお客様同士をつなぐ、ビジネスマッチング取り組みを推進

地域・業種・企業規模の垣根を越えたビジネス機会の創出による地域課題の解決・地域経済活性化への貢献を目的にビジネスマッチングに取り組んでいます。

包括連携協定に基づく取り組みとして、地元の企業を対象に大手百貨店との商談イベントを開催

企業同士の商談

お客様の声

全国展開する大手企業と接点を持つことができました。個別の商談機会が得られ、今後の販路拡大につながることを期待しています。

■B.LEAGUEと協働で地方創生ビジネスフォーラムを実施

B.LEAGUEとのサステナビリティパートナーを通じた取り組みの一環で、「バスケで日本を元気に」の理念のもと、地域で活動を展開するB.LEAGUEと各クラブとともに、自治体等と連携を図り、地域の企業同士の交流のきっかけとなる「地方創生ビジネスフォーラム」を実施しています。

サステナビリティ経営

気候変動・生物多様性への対応

基本的な考え方

当社は喫緊のグローバル課題である地球環境問題について、“豊かな地球を未来につなぐ”ことをサステナビリティ重要課題の一つとして掲げ、気候変動・生物多様性・プラスチック問題に取り組むとともに、TCFD・TNFD・GFANZ*1が公表しているフレームワーク・ガイダンスに沿った開示を進めています。

今後はさらにプラネタリーヘルス*2に関する研究を通じ、当社の取り組みの強化・拡大につなげていきます。

*1 Glasgow Financial Alliance for Net Zero
*2 地球規模の課題と人類の健康や紛争等のさまざまな社会課題との相互連関性を考慮し、持続可能な社会を目指す考え方

■TCFD・TNFDの開示フレームワーク

		TCFD	TNFD
特徴	対象	気候変動リスク	自然関連リスク
	自然の領域	気候変動、主に大気が対象	陸・海・淡水・大気
開示フレームワークの項目	フレームワークの領域	「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標・目標」	「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響管理*1」「指標・目標」
	ガバナンス	リスク・機会に係る組織のガバナンスを開示	●人権方針、人権配慮、先住民・地域住民への対応
	戦略	●リスクと機会	●リスクと機会、依存と影響 ●LEAPアプローチ(ロケーションの特定)
	リスク管理	●リスク管理	●リスクと影響の管理 ●優先順位付け
	指標・目標	●CO_2/GHG排出量	●リスク・機会に関するグローバル中核開示指標18項目あり*2 (土地、淡水、海水利用、汚染物質、大気汚染、廃棄物、排水 等) ●グローバル追加開示指標(自然保護活動 等)

*1 自然や生物多様性の状況は、場所によって異なるため「場所」による違いを重視
*2 セクター別または地域別(国、バイオーム、生態系 等)

ガバナンス

当社は、経営会議・取締役会にて経営上特に重要なリスクをトップリスクとして選定し、気候変動・生物多様性をその具体事象として認識しています。経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会・リスク管理委員会等では、気候変動や生物多様性に関する戦略およびリスク管理等の検討を踏まえ、環境問題が当社経営へ与える影響を含めた経営戦略・計画を審議・決定しています。

2023年度からは、関係課の部長を中心に開催するワーキンググループの中で、地球環境領域における社会の動向および当社の取り組みについて、情報を共有し、さらなる情報開示の高度化、取り組みの発展に向けて、議論を続けています。

※サステナビリティ経営のガバナンスの詳細については、当社ホームページをご覧ください。
https://www.nissay.co.jp/kaisha/csr/kankyo/torikumi/

リスク管理

リスク管理については、気候変動・生物多様性についてのさまざまなリスクが全体として会社に及ぼす影響を統合的に管理する観点から、統合的リスク管理を実施しています。

※トップリスクやリスク管理の詳細については、P104～P105およびP125をご覧ください。

気候変動への対応

戦略

気候変動によって当社事業へもたらされる影響(リスクと機会)を資産運用・事業活動の領域で認識しており、シナリオを用いた分析を踏まえ、リスクコントロールやレジリエンスを高める取り組みを推進しています。

■リスク・機会の認識・特定

当社では、気候変動によってもたらされる可能性があるリスクと機会について、以下を認識しています。

分類		事業活動	資産運用	想定される当社事業への影響例 ※資産運用に関しては、当社資産運用ポートフォリオにおける投融資先企業への影響	シナリオ分析対象	時間軸* 短期	中期	長期
物理的リスク	急性	◥		台風・洪水等による死亡数、当社事業拠点の建物損害額への影響	◎	→	→	→
			◥	自然災害の頻度・深刻度の増加に伴う投融資先の損失発生	◎	→	→	→
	慢性	◥		夏季の暑熱・熱波、大気汚染、森林火災による死亡数増加	◎		→	→
			◥	気象パターンの極端な変動による被害増加に伴う投融資先の損失発生	◎			→
移行リスク	政策・法	◥		温暖化対策に関連する省エネ法等の強化		→	→	→
			◥	炭素関連規則(炭素税・排出権取引)の導入・強化による投融資先の収益性低下	◎	→	→	→
	技術		◥	新技術台頭に伴う投融資先の既存技術・資産の競争力低下			→	→
	市場		◥	消費者行動・選好の変化による投融資先の商品・サービスの需要減少		→	→	→
	評判	◥		気候変動対策への取り組みが不十分な場合の評判低下		→	→	→
機会	資源効率		◥	投融資先の効率的な資源の利用による生産能力向上・コスト削減		→	→	→
	エネルギー源	◥		再生可能エネルギーの価格安定、省エネの進行		→	→	→
	製品・サービス	◥		温暖化に関連する商品・サービスの開発		→	→	→
			◥	投融資先の低炭素関連の新技術開発による競争力向上	◎	→	→	→
	市場		◥	消費者行動・選好の変化による投融資先が扱う商品・サービスの需要増加		→	→	→

*当社の短期・中期・長期の時間軸の定義は、短期:1年 中期:3年 長期:30年としています。

■シナリオ分析

気候変動が当社事業に与える影響について、上記の表のリスクと機会を対象に複数のシナリオを用いて分析しています。資産運用領域はNGFS*1シナリオ、事業活動領域は主にIPCC*2シナリオを使用しています。

*1 Network for Greening the Financial System(気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク)
*2 Intergovernmental Panel on Climate Change(気候変動に関する政府間パネル)

当社の分析にて使用するシナリオ

NGFSシナリオ		IPCCシナリオ	
NDC	+3.0℃	RCP8.5 SSP5-8.5	+4.0℃
各国がパリ協定にて約束した政策(現時点では実施されていないものも含む)が実施されると想定		2050年までにCO_2排出量が現在の2倍になるシナリオ	
Fragmented World	+3.0℃		
気候変動政策の遅れと国家間の分断により、ネットゼロ目標を掲げる国の目標達成率は80%に留まる想定			
Below 2°C	+2.0℃		
排出削減政策の厳しさが徐々に増していき、気温上昇を2°C以下に抑制			
Delayed Transition	+2.0℃	RCP2.6 SSP1-2.6	+2.0℃
2030年まで排出量が減少せず、気温上昇を2°C以下に抑えるため強力な政策を実施		気温上昇を2℃未満に抑える気候政策を導入した場合のシナリオ	
Net Zero 2050	+1.5℃		
円滑な排出削減政策とイノベーションにより、気温上昇を1.5°C以下に抑制			
Low Demand	+1.5℃		
エネルギー需要の低下と技術導入により、2050年ネットゼロに到達するまでの経済的システムへの圧力が緩和される想定			

気候変動への対応

資産運用領域

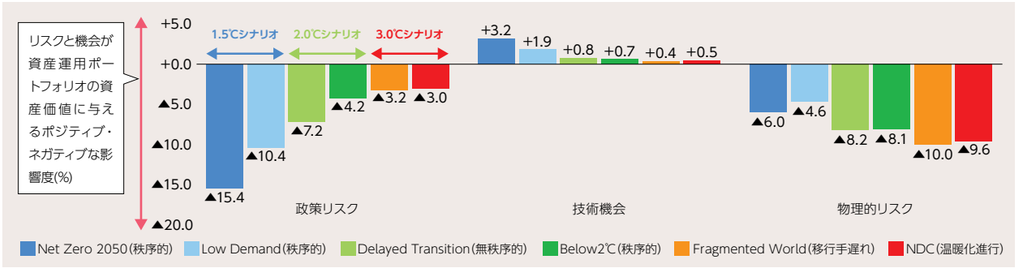
■シナリオ分析の具体的手法

「気候変動に伴う資産運用ポートフォリオ」*1のリスクと機会を測定する手法として、NGFSシナリオを基に、MSCI社が提供する「Climate Value-at-Risk(CVaR)」*2を用いた分析を行いました。

*1 当社ポートフォリオは国内外株式、国内外社債を対象に試算
*2 CVaRは、気候変動に伴う企業ごとの資産価値への影響(リスクと機会)を評価するもので、政策変更・規制強化に伴う「政策リスク(移行リスク)」および低炭素技術等に伴う「技術機会」、自然災害等に伴う「物理的リスク」の三つの項目を分析することで、気候変動に伴う資産運用ポートフォリオのリスクと機会を定量的に把握することが可能

▶ CVaR

気温上昇シナリオ別の分析では、「政策リスク」や「技術機会」において、気温上昇を抑制するシナリオほど資産価値に与える影響が大きく、「物理的リスク」については、気温が上昇するシナリオほどリスクは増大する傾向にありました。



※当レポートにおける資産運用にかかる投融資先企業の温室効果ガス排出量関連データは、MSCI ESG Research LLCが提供するサービスを用いてデータを取得し、算出しています。当該数値は外部ベンダーのデータに依拠しており、当社はこれらの数値の正確性について保証するものではございません。

MSCI ESG Research LLC、その関連会社、および当該情報の編集、計算、作成に関与または関連するその他の関係者(以下、総称して「ESG関係者」)は、本書に含まれるESG関係者が提供するいかなる情報(以下「本情報」)について、明示または黙示を問わず、いかなる保証または表明を行わず、一切の責任を負わないものとします。本情報をさらに再配布したり、他の指数や証券・金融商品の基礎として使用することはできません。当レポートは、ESG関係者が承認、レビューまたは作成したものではありません。本情報は投資アドバイスやいかなる種類の投資決定を行う(または行わない)ことを推奨するものではなく、そのようなものとして依拠することはできません。

■取り組みの具体内容

当社は国内外のイニシアティブへの加盟や、気候変動問題の解決に向けた意見発信・情報収集を進める中で、資産運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量について2050年度ネットゼロの目標、ならびに2030年度の中間目標を設定し、投融資と企業対話の両面を通じて削減を推進しています。

▶ **資金提供**

資金提供面では、脱炭素に貢献する企業やプロジェクトへの投融資を対象とした「脱炭素ファイナンス枠」3兆円(2017-2030年度)、アウトカム創出の意図が特に強い案件に投融資を行う「ニッセイ・インパクト投融資枠」5,000億円(2024-2030年度)の目標を設定しており、投融資実績を積み上げています。

また当社は、パリ協定に準拠したトランジション・ファイナンスの定義や具体的な基準値等を明示した「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」を策定し、企業の脱炭素支援とともに信頼性・透明性の高いトランジション・ファイナンスの基盤作りへ貢献していきます。

※「日本生命トランジション・ファイナンス実践要領」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/2024/pdf/20240611.pdf

▶ **対話(エンゲージメント)**

< 温室効果ガス排出量(スコープ1+2)上位先等との対話 >

対話の面では、気候変動のテーマに関する企業への情報開示要望を継続的に強化しています。2022年度から、投資先排出量の約8割を占めるスコープ1+2排出量上位先等78社に対し、2050年度ネットゼロに向けた削減ロードマップの策定・開示を要望し、全体の9割を超える74社が実施しています。また、2023年9月からスコープ3排出量上位先49社に排出量削減に向けた取組内容の開示を要望し、約6割の27社が開示する等、削減取組の進捗を確認しています。 ※2025年1月時点

事業活動領域

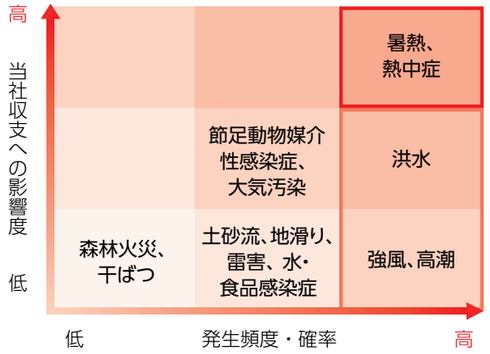
■シナリオ分析の具体的手法

発生頻度・確率が比較的高いと想定されるリスク事象について、当社収支への影響度を基にヒートマップを作成し、重要性の高いリスク事象から順次、シナリオ分析を実施しています。

2024年度はニッセイ基礎研究所・気候変動リサーチセンターの協力を得て、IPCCで示されている共通社会経済経路(SSP)を基に、全般的な気候変動を表す指標を作成し、気候変動関連死亡者数の増減に関する新たなシナリオ分析を実施しました。その結果、SSP5-8.5シナリオでは、2090年前後には気候変動による単年度死亡者数が2030年前後と比較して5.8倍程度増加し、当社の死亡保険金額が312億円程度増加する可能性があるとの試算結果が得られました。

また、国立環境研究所が作成した熱中症シナリオ分析を基に、日本気象協会の協力を得て、最新の熱中症による死亡者数・搬送者数を想定した結果、将来(2050年-2100年)の気温上昇が+4.0℃の場合、熱中症による死亡者数は6.9倍程度増加し、当社への影響額は84億円程度になる試算結果が得られました。

今後は感染症や大気汚染等についても、分析を拡大して行っていきます。



温暖化関連に伴うリスクに関する詳細結果

		2℃上昇	4℃上昇
		SSP1-2.6 RCP2.6	SSP5-8.5 RCP8.5
温暖化関連(2024年度)	死亡者数	1.0倍	5.8倍程度
	当社への影響度	▼ +56億円程度	▼ +312億円程度
暑熱・熱中症(2024年度)	死亡者数	1.7倍	6.9倍
	当社への影響度	▼ +9億円程度	▼ +84億円程度
洪水(2022年度)	建物被害	横ばい	3.3倍
	当社への影響度	▼ +0.35億円程度	▼ +1.1億円程度
強風・高潮(2023年度)	年平均被害者数	1.1倍	2.1倍
	当社への影響度	▼ +0.1億円程度	▼ +0.3億円程度
	最大被害者数	2.9倍	5.1倍
	当社への影響度	▼ +12億円程度	▼ +22億円程度

※影響額は保険金等支払額の増加額、建物被害額等

■取り組みの具体内容

当社の事業活動における主なCO_2排出項目は、自動車の使用(スコープ1)、電気の使用(スコープ2)、紙・出張・郵便など(スコープ3)です。2050年度ネットゼロの目標に向けて、各種取組を進めています。

スコープ	主な取り組み
1	**■EV車・PHV車・FCV車・HV車の導入推進** 社用車として使用する自動車についてCO_2排出量の少ないEV車*1・PHV車*2・FCV車*3・HV車*4の導入を段階的に進めていきます。 *1 Electric Vehicle(電気自動車) *2 Plug-in Hybrid Vehicle(プラグインハイブリッド自動車) *3 Fuel Cell Vehicle(燃料電池自動車):酸素と水素を「燃料電池」に取り込んで発電し、その電気でモーターを回して走る自動車 *4 Hybrid Vehicle(ハイブリッド自動車)
2	**■営業拠点・保有ビルの省エネルギー化** 営業拠点の建て替えに際し、脱炭素化に取り組んでおり、2024年度末で累計162拠点をZEB-Ready*1水準で建て替えました(ZEB*2 6拠点含む)。 また、オンサイト・オフサイトコーポレートPPA*3を導入しており、今後も順次拡大していきます。 *1 再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物 *2 大幅な省エネルギー化と再生可能エネルギーの導入で、年間の一次エネルギー消費量がゼロまたはマイナスの建築物 *3 Power Purchase Agreement:太陽光発電の事業者が需要家と電力購入契約を結び、電気を供給する仕組み。オンサイトは需要家施設の屋根や隣接する土地に発電設備を設置し、電力を供給する契約で、オフサイトは近接していない遠隔地に発電設備を設置し、公共の送配電網を通じて電力を供給する契約
3	**■ペーパーレス化の徹底と社内便の減便等**
その他	**■CO_2吸収取組** 地方自治体や企業と協業・連携し、自然を活用したクレジットの創出に取り組んでいます。森林・干潟・水田等のプロジェクトを支援することで、地域の活性化に貢献していきます。

松山支社西条営業部のEV車

群馬富岡オフィス

基本的な考え方

2020年時点で、世界の経済生産の半分以上である44兆米ドルの経済価値の創出が、自然に依存しているとされ、自然は経済活動の基盤と捉えられています。世界経済フォーラムが発行するグローバルリスク報告書2025年版では、「生物多様性の喪失と生態系の崩壊」が今後10年の世界的な重大リスクの第2位にランクインしており、注目を集めているテーマの一つとなります。

当社は、2001年に制定した環境憲章において、かけがえのない地球環境を次世代に継承することと、生物多様性の保全に努めることを明記しています。また、資産運用領域では、「自然資本」をサステナビリティ重点取組テーマの一つとして掲げ、各種取組を推進しています。

戦略

■リスク・機会の認識・特定

当社では、生物多様性の動向によって、次のような物理的リスク・移行リスク・機会がもたらされる可能性があると認識しています。

分類		事業領域	資産運用	想定される当社事業への影響例 ※資産運用に関しては、当社資産運用ポートフォリオにおける投融資先企業への影響
物理的リスク	急性	◥		自然災害増等による死亡・疾病等増加に伴う保険金等の支払い増加、営業拠点損害
			◥	自然災害等によるサプライチェーンの中断に伴う投融資先の収益性低下
	慢性	◥		自然災害増等による死亡・疾病等増加に伴う保険金等の支払い増加
			◥	水資源の喪失や生態系の崩壊による生産プロセスの再検討に伴う投融資先のコスト増加
移行リスク	政策・法	◥		各種規制強化に伴うコスト増加
			◥	各種規制強化に伴う投融資先のコスト増加
	技術	◥		各種規制強化に伴うコスト増加
			◥	新技術の開発に伴う投融資先のコスト増加
	市場	◥		消費者行動・選好の変化による商品・サービスの需要減少
			◥	原材料が入手困難になること等に伴う投融資先の収益性低下
	評判	◥		各種格付による社会的評価の低下に伴う生命保険販売への影響
機会	事業機会	◥		健康への影響による生命保険の重要性が改めて認識され、保険加入へのインセンティブ増加
			◥	自然と調和した持続的な経済発展への期待に伴う投融資機会の増加
	持続可能性	◥		リサイクルや、再生可能な資源の利用による事業運営コスト削減

ープラスチック問題への取り組みー　循環型社会の実現に向けて

当社は、企業活動におけるプラスチック使用量の削減に向けた取り組みを推進し、世界的課題であるプラスチック問題の解決に向け、「ニッセイPlastics Smart運動」に取り組んでいます。

プラスチック製クリアファイルゼロ	2024年度からプラスチック製クリアファイルの新規購入を廃止し、紙製ファイルの使用を推進しています。使用しなくなったクリアファイルは必要な所管へ、社内で分配する取り組みにも着手しています。
その他の取り組み	・全職員を対象とした「環境研修」を毎年実施し、環境問題に対する意識醸成 ・東京本部近隣のコンビニと協働した取り組み（エコバッグ・マイカップの呼びかけ等） ・グループ会社のニッセイ商事では、脱プラスチックに向けた商品ラインアップを拡大

上記に加え、全国各地の海岸・河辺・河川でのプラスチックごみの清掃活動を通じ、海洋プラスチック問題にも取り組んでいます。

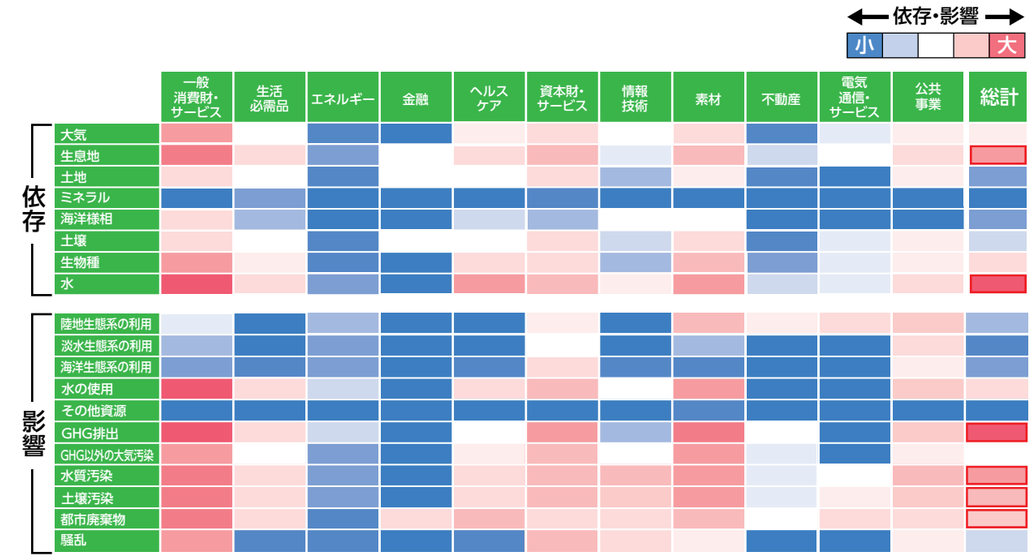
資産運用領域

■シナリオ分析の具体的手法

投資先企業と自然資本の関係性を把握するため、TNFDで使用が推奨される自然関連リスク分析ツール「ENCORE*」を活用し、業種別にどの自然資本にどの程度依存し、影響を与えているかを評価しました。依存が大きい自然資本は「水」や「生息地」であり、影響が大きい自然資本は「GHG排出」、「水質汚染」、「土壌汚染」、「都市廃棄物」という結果となりました。

今後は、当該分析結果を踏まえ、依存や影響が大きいセクターの具体的な企業の特定および分析の高度化を検討していきます。

＊国連環境計画等の国際機関や金融機関が共同で開発した、投資先企業の自然資本に対する依存と影響を評価するための分析ツール



■取り組みの具体内容

昨年度から開始した中期経営計画（2024-2026）において、「自然資本」を当社資産運用におけるサステナビリティ重点取組テーマの一つとして設定しました。今後、資金提供と対話の両面から、より能動的に課題解決に取り組んでいきます。

テーマ投融資	海洋保全を資金使途とするブルーボンドや、森林整備や絶滅危惧種の生息域調査等を資金使途とするグリーンボンドへの資金提供
ネガティブ・スクリーニング	パーム油生産による森林破壊等の環境問題や強制労働・人権侵害等の人権問題を踏まえ、RSPO* 認証未取得のパーム油関連企業への投融資を禁止
エンゲージメント	「ENCORE」を基に、保有残高上位企業のうち、自然資本に対する「依存」・「影響」が大きい業種を対話先として特定し、当面は対話を通じて各企業の段階的な取り組み・開示充実を後押ししつつ、情報収集や他社事例の紹介を実施。将来的には、企業価値向上の視点を踏まえた要望事項の設定を検討
協働エンゲージメント	生物多様性に関する協働エンゲージメントのイニシアティブである「Spring」に加盟

＊Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油に関する円卓会議）

事業活動領域

■ 環境影響の分析

▶ “Locate”フェーズの手順を踏まえた重要拠点の評価

2024年度は、当社の直接営業拠点、全拠点について、TNFDのLEAPアプローチ*における“Locate”フェーズの手順を踏まえながら、日本の都市域の自然特性を踏まえたうえで、自社としての重要拠点の検討を行いました。日本の都市域では生物の生育・生息の基盤として緑地や水系資源の量や質、ネットワーク性が重要であるということを踏まえて、日本国内で整備されている植生図や衛星画像などの精緻(せいち)なデータを用い、同一拠点を名寄せした1,354地点を評価しました。

本評価では、“Locate”フェーズでの考え方を踏まえつつ、日本の都市域の自然特性を踏まえたより精緻な評価と、日本の先住民・地域コミュニティに係る情報に基づく評価などを組み込むことで、下表に提示する5つの評価軸での評価を行いました。比較的自然度が低い都市域や市街地に位置している当社の拠点の中でも、生物多様性保全上のポテンシャルが高いなど、5つの評価軸を複合的に確認した結果、特に重要度が高いと想定された拠点は170拠点程度でした。今後は、本分析結果を基に、特に重要度の高い拠点について、環境負荷軽減策や、生物多様性保全活動を順次検討していきます。

＊ 自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会等、自然関連課題の評価のためのアプローチ。LEAPの頭文字はそれぞれLocate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)を指す。

日本の都市域の自然特性を踏まえた5つの評価軸と当社の重要拠点

5つの評価軸		当社としての最重要拠点数
生物多様性保全上重要エリアとの近接	保護地域などの生物多様性保全上重要なエリアとの近接状況を評価(重要野鳥地域や絶滅ゼロ地域等)	9
生物多様性ポテンシャル	拠点周辺における、生態系ネットワーク構築に必要な緑地や水系資源の量や質の評価	134
開発圧	拠点周辺での土地利用転換による生態系への圧力を評価	17
先住民族・地域コミュニティとの関係性	先住民族や地域コミュニティの土地などとの近接状況を評価(アイヌ民族の共用林野や、琉球民族の御嶽(ウタキ)等)	12
水の物理的リスク	水ストレス(水需要量/水供給量)、水質、浸水リスクから見た水の物理的リスクの評価	0

■ 取り組みの具体内容

当社では、生物多様性の保全に資する自主的な保全活動に取り組んでいます。具体的には、全国の地方自治体や環境保全団体等と協業した湿地・海洋・絶滅危惧種の保全活動に当社職員も参加しています。また、当社で保有する営業用・投資用建物における屋上緑化や街路樹設置に積極的に取り組んでいます。

本店東館屋上でのサツマイモ植え付けの様子

▶ 絶滅危惧種オオルリシジミの保全活動(長野県安曇野市)

絶滅危惧種のオオルリシジミを守る活動を地元と日本自然保護協会が実施しています。安曇野営業部では幼虫の餌となるクララの植え付け活動を実施しています。

オオルリシジミ観察会の様子

※ その他の生物多様性保全活動については P39 にて紹介しています。

指標と目標

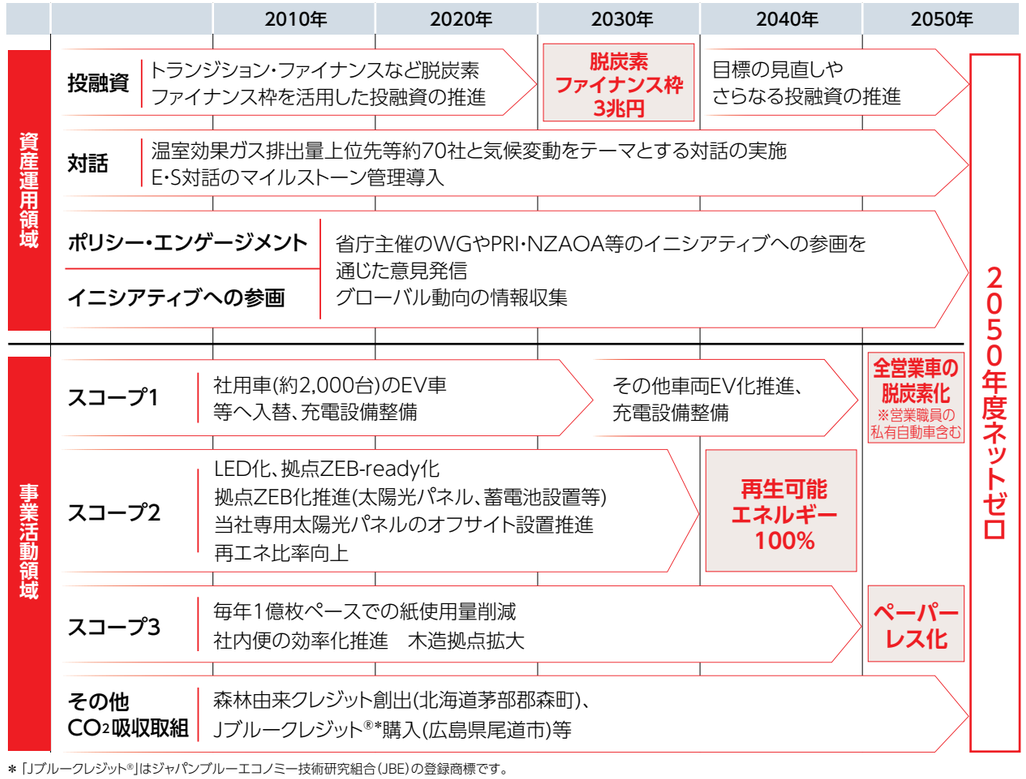
当社は、気候変動問題の解決およびネイチャーポジティブへの貢献に向けて、資産運用・事業活動の領域において、各種目標を設定しています。

指標・目標			2024年度実績	2030年度目標	2050年度目標
気候変動	資産運用	GHG総排出量(スコープ1+2、対2010年度)	▲44.8%*1	▲45%以上	ネットゼロ
		GHGインテンシティ(スコープ1+2、対2020年度)	▲35.6%*1	▲49%以上	
		GHG削減寄与量	471万t/年	1,500万t/年	
		脱炭素ファイナンス枠	約2.4兆円	3兆円	
	事業活動	CO_2排出量(スコープ1+2+3)(全排出量、グループ全体、対2013年度)	▲30.0%	▲51%以上	
		CO_2排出量(スコープ1+2)(自社管理部分、日本生命単体、対2013年度)	▲68.6%	ネットゼロ(▲100%)	
		再生可能エネルギー比率(自社契約部分、日本生命単体)*2	56.7%	100%	
自然資本	資産運用	GHG排出量は削減目標を導入	(上記)	ネイチャーポジティブへの貢献〈事業活動領域〉○CO_2排出量:▲51%以上○電気使用量:毎年▲1%○紙使用量:毎年▲1億枚	自然と共生する世界の実現
		脱炭素ファイナンス枠の目標を導入			
	事業活動	CO_2排出量に加え、年1%の電気使用量削減、毎年1億枚ペースの紙使用量削減	(上記:CO_2排出量)		
		水、廃棄物、その他環境に影響を与える項目の目標設定を検討	—		

*1 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

*2 事業活動領域のグループ全使用電力における再生可能エネルギー比率については、2040年度までに100%の目標を設定

■ 2050年度に向けたロードマップ



＊「Jブルークレジット®」はジャパンブルーエコノミー技術研究組合(JBE)の登録商標です。

サステナビリティ経営

サステナビリティ・アドバイザリー会議

日本生命グループの独自性を生かした取り組みを通じて社会課題解決への貢献と企業価値向上につなげていく

〈参加者〉上記写真の左から順(当社役員・職員の役職は2024年12月時点)

日本生命	中村 吉隆	(常務執行役員)
日本生命	河村 隆文	(執行役員人事企画部長 兼 人事部長)
日本生命	藤本 宣人	(代表取締役副社長執行役員)
日本生命	宮本 泰俊	(責任投融資推進室長 兼 財務企画部担当部長)
有識者	**足達 英一郎様**	(株式会社日本総合研究所 常務理事)
日本生命	中尾 仁彦	(営業勤労部長)
有識者	**松田 千恵子様**	(東京都立大学大学院 経営学研究科 教授)
日本生命	三田村 研吾	(理事業務部長)
日本生命	鹿島 紳一郎	(執行役員 兼 主計部長)
日本生命	加藤 勇一郎	(サステナビリティ経営推進部長)
日本生命	木村 武	(執行役員 兼 サステナビリティ経営推進部審議役)

日本生命グループでは、事業運営の根幹であるサステナビリティ経営を一層高度化するため、相対的かつ客観的なご意見を伺うべく、社外の有識者をお迎えして、サステナビリティ・アドバイザリー会議を開催しています。

昨年度はアウトカム目標の達成に向けた各種体制・取り組みの高度化にあたり、当社グループのサステナビリティ推進体制や当社の具体取組等をお伝えした後に、サステナビリティ経営のガバナンス体制や地域社会への貢献、従業員への理解浸透・行動変容、人的資本に関する取り組み等への評価やご意見を頂きました。

サステナビリティ経営のガバナンス体制

松田様　日本生命は、どこを切り取っても「人」のサステナビリティが中心と理解していましたが、「地域社会」「地球環境」等のテーマも網羅されていることが印象的です。一般的に、サステナビリティ委員会の取組報告にとどまる企業が多く、取組方針や改善策の検討等、議論の場にできると良いと思います。

足達様　ガバナンスの観点では、外部の声を取り入れてほしいと思います。例えば、社外取締役からの評価や、保険契約者の声を取り入れていくことも一案です。

鹿島　サステナビリティ委員会は、これまで40名規模と人数が多く、発言しづらい状況にありました。2024年度からは、委員を担当役員以上に絞っており、以前よりも議論がしやすく、積極的な意見発信がなされるようになりました。今後、さらに議論を活性化させるため、社外取締役やご契約者の声を取り入れることも考えていきます。

藤本　当社は年1回の総代会に加え、地域版の総代会として「ニッセイ懇話会」を50年近くにわたり開催しており、毎年5,000を超える意見を頂戴しています。2024年度の懇話会では、サステナビリティ取組について詳細に説明し、たくさんの意見を頂きました。引き続き、外部からの意見を頂きながら、真摯に取り組んでいきたいと思います。

足達様　外部の声に加えて、従業員の多くを占める営業職員の参画も大切です。サステナビリティ経営の議論は、ガバナンスの面では上意下達となりがちで、本部の一部の人だけで取り組んでいるように見えやすいですから、下から上への動きをガバナンスの中に入れていくと良いと思います。例えば、従業員発信のプロジェクト展開や、サステナビリティ取組の表彰制度の導入等もガバナンス体制の一要素として考えられます。

鹿島　2024年度から、役員・職員の日々のサステナビリティ取組を対外発信していくプロジェクトとして、「にっせーのせ!」という全社運動を開始し、役員・職員が日々の活動の中でサステナビリティを意識できる枠組みを作りました。また、社内のさまざまな表彰制度の中で、こうした取り組みを褒め称えられるような項目も追加する予定です。

日本生命グループの地域社会への貢献

松田様　地域振興に取り組む中で、地域のニーズはどのようなものでしょうか。ニーズが見える化できると、そこに手が届く具体取組が見えてくると思います。

加藤　過去に各自治体へアンケートを実施したことがあり、「人手」を求める声が多くありました。例えば、自治体の施策や取り組みを地域住民に発信し届けるために、約5万名の営業職員を通じてそれらを伝播し、地域の課題解決につなげていくというものであり、BtoCの活動を実施していただけたら嬉しい、という声を頂いています。

松田様　日本生命が持つ大きなリソースは、皆が持っているものではありません。BtoCのノウハウを持っていない方々や、日本生命のリソースを切望している方のニーズを救ってほしいと思います。

足達様　日本生命らしさで言いますと、「健康」の問題からスタートしている点は素晴らしいことです。地域課題の観点で具体的に踏み込みながら、日本生命が大切にする価値観を打ち出したうえで、日本生命としての地域課題の捉え方や、「我々はここに拘る」という取り組みをストーリー立てて伝えていくと良いと思います。

三田村　これまで、交通安全啓発活動やがん検診受診勧奨活動を実施してきましたが、この2つは全国一律の課題と捉えています。今後は地域の健康サポート活動として、各自治体が抱える健康課題に応じて、自治体と当社間で議論して施策を検討する取り組みを予定しています。課題が多様化していく中で、色々と取り組みを実施していきたいと思います。

木村　当社は、健康寿命の延伸というアウトカムを設定しており、がん検診受診勧奨活動は、地域住民の健康寿命延伸に寄与し得る取り組みとして進めています。一方、健康寿命が改善した時に、当社の活動でどれだけ貢献できたのか、効果性の測定が難しいと感じています。

松田様　効果性が測定しやすい取り組みを選択しても良いのではないかと考えます。例えば、がん検診の受診について、営業職員自らがアピールをしたことで、お客様が検診を受診し、その数が増えてくると元気が出る。最終的にビジネスにつながる取り組みを強化していくと、営業職員方も自身の取り組みによって上手く回っていると実感が湧くのではないでしょうか。

三田村　がん検診受診勧奨活動の結果として、営業職員の活動によって、4人に1人が行動変容につながったという分析結果が出ました。また、受診勧奨したお客様が実際に受診し、がんが発覚したケースも何件か出てきています。早期発見につながり感謝される事例が一定数ある中で、営業職員としても充実感・満足感は高まっていると考えています。

従業員への理解浸透・行動変容、人的資本について

松田様　経営層と従業員が双方向で理解浸透・行動変容に取り組むことは大事なことであり、圧倒的に効果がある取り組みが、好取組の表彰運営です。アワードのようなものは、皆さん燃えるものがあるようです。

足達様　いくつかの企業と話す中では、表彰運営を通じて、若い人たちが全社を突き上げるようなムーブメントになっている会社は、比較的面白いことができているように思います。若い人たちが集まり、議論し、あるいは社内でプロジェクトを作るというような仕掛けも一つの工夫です。

鹿島　全社的にサステナビリティ取組が進んでいると感じている一方、職員側からの自発的な取り組みというフェーズまでには至っていないと考えています。これからの課題は、職員が自分ごととして、社会課題解決に向けて何ができるかを考えて、行動に移していくことです。ニッセイサステナプロジェクト「にっせーのせ!」の中で、行動に移していくような仕掛けづくりも考えていきたいと思います。

松田様　従業員の理解浸透・行動変容につなげるためには、人的資本も大きな経営課題です。私は就活生を送り出す側ですが、最近の学生は3年以内に転職を希望しています。転職することでキャリアアップができる、と思っているからです。長くいきいきと働いていただくためにも、魅力ある会社でなければならない。そのために重要なことは、小さなステップアップ像で構わないので、どのようなスキルが身に付くのか等を可視化してあげることだと考えています。

河村　近年は、専門性や自身が身に付けたスキルを入社時から意識する層が増えており、若手のうちから「この仕事をしたい」という意志を持っています。2025年度の制度改正の中では、こうした個人の希望を正しく解釈し、きちんと選択肢を用意することに取り組むための施策を考えており、職務公募の中で、若手層を中心にポスティング式でステップアップしていくことを志向していきたいと考えています。

中尾　営業職員の世界では、よく言われる大量採用・大量脱退という形になっていましたが、これからの人口減少の中で生産性向上に対応していくためには、組織の拡大では限界を感じており、営業職員一人ひとりへの教育を通じた個々の成長とエンゲージメントの向上等、人的資本の強化を図っていきたいと思います。

中村　人的資本を取巻く環境がここ数年で激変している中、従業員に選ばれる会社になろうと各種取組を進めています。また、学生の価値観も多様化し、今は、多様な人材やタレントを受け入れながら組織を作っていくことが、私たちに求められているものと感じています。一方、多様性が出てくるほど、人の集団をどのようにまとめるかがますます重要になってくる中、サステナビリティはつなぎ止めるための1つのテーマであると認識しています。そういう意味でのサステナビリティ経営ということも、改めて意識していきたいと思います。

これからのサステナビリティ経営について

松田様　日本生命は、本当に真摯に積極的に取り組んでいるというのが全体の感想です。ぜひ、こうした良い取り組みをもっとアピールすべきだと思うので、“日本生命の想いはここに詰まっている”というものを発信してほしいと思います。人的資本領域では、営業職員・内務職員両方を考える必要がある中、考える量も質も、他の企業と比べて非常に多いと感じます。人材獲得競争は非常に激しく、逼迫しているという雰囲気を日々実感していますので、ぜひ、頑張っていただければと思います。

足達様　世界情勢等を見ていると、今は、公益より私益がものすごく前面に出ており、世の中を支配しているような雰囲気になっています。そうした中で、社内でサステナビリティを論じていく時には、本音と建前のような形にならないようにしていくことが大切です。世の中が自分のことだけを考えるようになると、社内でも同様の雰囲気が蔓延してきてしまいますし、そのことを念頭に置いたうえで、業務運営を図っていくということが一層求められます。

藤本　当社は保険業法で認められた相互会社という特殊な形であり、生命保険会社として、長期の目線に立った経営が求められます。昨今、短期的なボラティリティが高まっている事業環境の中では、より一層長期目線で経営ができる相互会社というのは望ましい組織形態です。また、サステナビリティ経営では、当社の社員にあたるご契約者への発信をより高めて、ご意向をしっかりと把握しながら、短期・中長期双方の成果を意識しつつ、着実に進めていきたいと思います。

鹿島　サステナビリティ経営は、単に社会課題の解決に貢献することだけでは長続きさせることが難しく、いかに収益に結び付けていくかという考えが重要だと認識しており、当社のような地域に根差した会社にとっては、非常に大事なことだと思います。一つ一つの活動が次の新しいお客様につながっていく、そういうところを目指していくような取り組みにしていきたいと考えています。まだまだ課題は多いですが、これからも勇気を持って取り組んでいきたいと思います。

頂いたご意見・対応

	ご意見	対応
①	ガバナンスの観点で社外取締役からの評価や保険契約者の声を取り入れることも必要	社外取締役会議での案件付議やニッセイ懇話会等でのアンケートを通じて、サステナビリティに関するご意見やご要望を収集
②	地域社会への貢献については、日本生命としての地域課題の捉え方やこだわりをストーリー立てて伝えていくことが重要	2023年度より実施してきた、がん検診受診勧奨活動をがんに関する情報の高度化等を通じて、お客様の行動変容を地域全体へ広げていく意味合いを込め、名称をがん啓発プロジェクトへと変更し、取り組みを強化
③	経営層と従業員が双方向で理解浸透・行動変容に取り組むことが重要であり、好取組の表彰運営が効果的	各部・各支社のサステナビリティ向上に向けた取り組みを全社に共有するサステナアワードを開催予定

お客様本位の業務運営

当社は、お客様や社会から一層の信頼をいただくため、お客様本位の業務運営を事業運営の根幹に据え、お客様が真に求める商品・サービスを提供するとともに、保障責任を確実に全うします。そして、お客様の声を大切にし、学び、サービス向上に努め、全役員・職員への理念ならびにコンプライアンス意識の浸透などに努めます。

お客様本位の業務運営に係る方針（抜粋）

方針1. あらゆる業務でのお客様本位の業務運営の実践
方針2. よりよい商品・サービスのご提供と、お客様に相応しいコンサルティングの実施
方針3. 確実な保障責任の全う
方針4. 利益相反の適切な管理・コンプライアンスの遵守
方針5. お客様の声を活かす取組・結果の検証
方針6. 一人一人がお客様本位で行動する為の取組

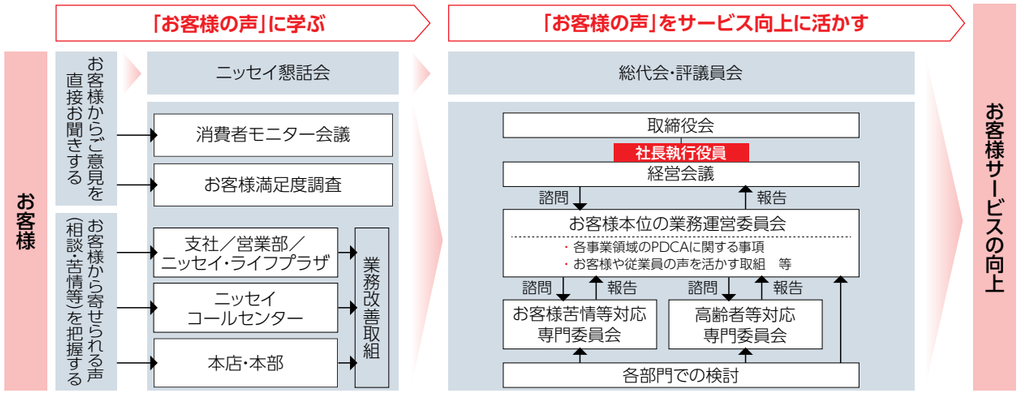
※「お客様本位の業務運営に係る方針」の全文は当社ホームページにてご覧いただけます。

https://www.nissay.co.jp/kaisha/otsutaeshitai/customer/pdf/houshin.pdf

お客様本位の業務運営に係る推進体制

当社では、「お客様の声」をサービス向上のための大切な財産として受け止め、全国の支社・営業部、ニッセイ・ライフプラザ、ニッセイコールセンター等において幅広い把握に努めるとともに、さまざまな機会を通じ、当社から積極的にお客様のご意見等をお聞きしています。

お客様から頂いた声や収集した情報は、各部門での改善取組の検討に活用し、役員・部長層をメンバーとする「お客様本位の業務運営委員会」や「経営会議」「取締役会」において定期的に共有する中で、「お客様の声」を基点とした継続的なサービス向上取組を全社で推進していきます。

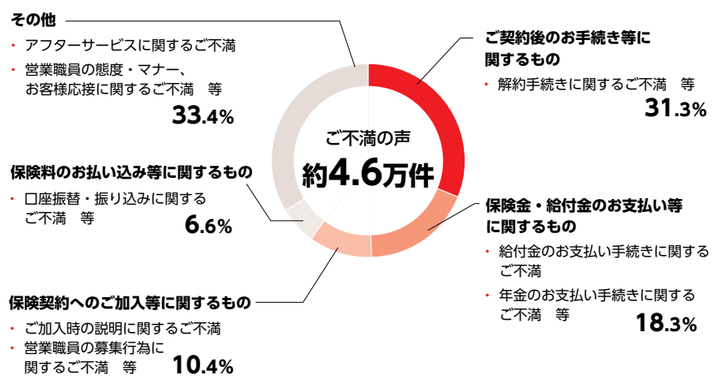


当社に寄せられた「お客様の声」

2024年度は、全国の支社・営業部、ニッセイ・ライフプラザ、ニッセイコールセンター等の窓口へ、約179.9万件の「お客様の声」を頂きました。うち、苦情(ご不満・ご指摘)は、約4.6万件でした。

■お客様から寄せられた「苦情（ご不満・ご指摘）」

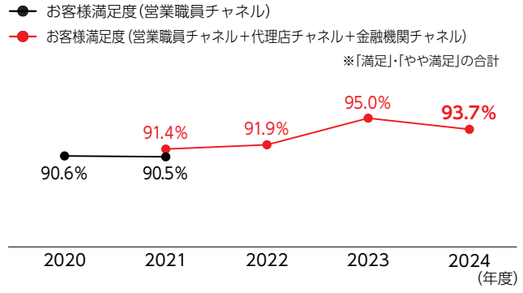
当社では、「苦情」の定義を「お客様から寄せられるご不満の申し出（事実関係の有無は問わない）」として、幅広くご不満の声を捉え、お申し出内容や発生原因等に応じた分類・分析を行い、お客様の視点に立った具体的なサービスの改善に生かしています。



お客様満足度調査の結果

当社では、「お客様本位の業務運営に係る方針」の定着を測る指標（KPI）として、「お客様満足度」を設定しています。年1回社外機関を通じた調査を実施し、お客様から頂いたご意見やご要望を分析し、事務・サービス等の改善に向けた取り組みを着実に進めた結果、当年度の「お客様満足度」は93.7%と当社目標水準90%以上を達成し、引き続き高い水準を確保しています。

今後も、当指標のトレンドを用いて、お客様本位の業務運営に係る方針および取り組み内容の定着度合を測っていきます。



〈2024年度実施概要〉
・年1回実施(2024年9月1日～9月30日)
・調査対象：ご契約者 約6.5万名
・有効回答者数：約1.0万名
・質問内容：営業職員対応、会社の信頼感 等
・お客様の満足度については、「満足」「やや満足」「やや不満」「不満」の4択で回答

※2021年度からWeb調査を実施、加えて調査対象のお客様についても拡大しています。

中期経営計画における取り組み

「お客様の信頼の上にのみ事業が成立する」という認識のもと、「お客様の声を起点とした継続的なサービス向上」と「各事業戦略におけるお客様本位の業務運営のPDCA」を基本に以下の2軸の推進に取り組んでいきます。

苦情・コンダクトリスク等への対応強化	お客様の体験価値（=CX）の向上
「着眼点*」も踏まえた不祥事案の未然防止、苦情減少に向けた取り組みの推進	お客様の声の活用のさらなる推進等を通じた、商品・サービス、チャネルの付加価値の向上
ご高齢の方や外国の方等、より配慮が必要なお客様への手続きのサポートを充実	独自性・競争力を備えた商品・サービスの創出を通じた新たな付加価値の創出

*生命保険協会が、営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の高度化に向けた原理・原則（プリンシプル）と具体取組事例等をまとめ、「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢のさらなる高度化にかかる着眼点」として公表

国内保険事業 個人保険

「全てはお客様のために。」
お客様の安心・安全に貢献し続け、
社会課題の解決による地域社会の発展と、
当社グループのサステナブルな
成長を目指す

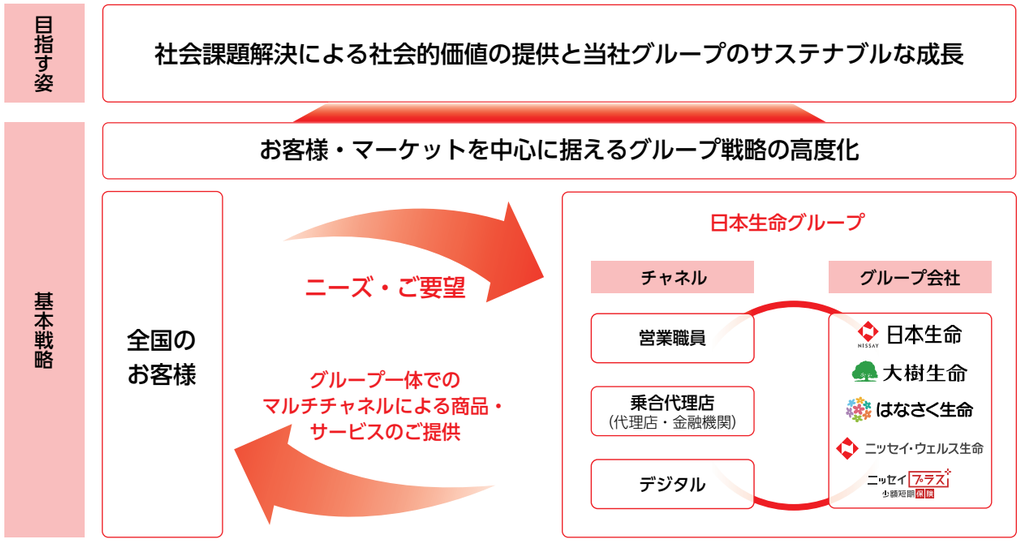
常務執行役員
鹿島　紳一郎

現状・課題認識と目指す姿

少子高齢化の進展や金利・経済環境の変化、デジタル化の急速な進展等に伴い、保険商品・サービスや、加入チャネル等に関するお客様や社会のニーズは一層多様化しており、社会保障制度を補完する生命保険会社の役割は、ますます重要になると考えています。

こうした環境認識を踏まえて、当社グループは、多様化するお客様ニーズにお応えするために営業職員チャネルを主軸として複数のチャネルを全国で展開し、グループ一体となって商品・サービスラインアップの拡充に努めています。

引き続き、グループの強みを生かし、お客様・マーケットを中心に据えるグループ戦略の高度化を通じて、社会課題解決による社会的価値の提供と当社グループのサステナブルな成長を目指していきます。



中期経営計画における取り組み・KPI、関連するアウトカム目標

中期経営計画では、お客様ニーズに応えていくべく、商品・サービス一体でのラインアップ拡充やマーケット特性に応じた各チャネル戦略の高度化に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、「お客様数」「お客様満足度」をはじめとした、アウトカム目標達成への貢献に努めていきます。

中期経営計画における取り組み		KPI	関連するアウトカム目標
営業職員チャネル	● 商品ラインアップの拡充やリスクコンサルティング活動を通じたより一層のパーソナライズな提案の実現 ● 営業職員管理態勢高度化を通じたお客様本位の業務運営の推進 ● 自治体との協定等に基づいた地域と一体となった取り組みの推進を通じた、地域社会への貢献	新契約件数	お客様数 顧客企業数 お客様満足度 ニッセイ版健康寿命
乗合代理店チャネル	● 多様なニーズにお応えする幅広い商品をグループ一体となって提供 ● お客様・パートナー(代理店・金融機関)へのアフターフォロー強化 ● コンプライアンス遵守を通じた、お客様・パートナーからの信頼獲得 ● 事業承継を通じた、地域企業活性化・地方創生	継続率 苦情件数	
デジタルチャネル	● プロモーション強化やデジタル接点確保を通じた新規顧客の獲得 ● デジタル・有人ハイブリッドによる価値提供を通じたお客様満足度の向上	がん検診アンケート収集数*	

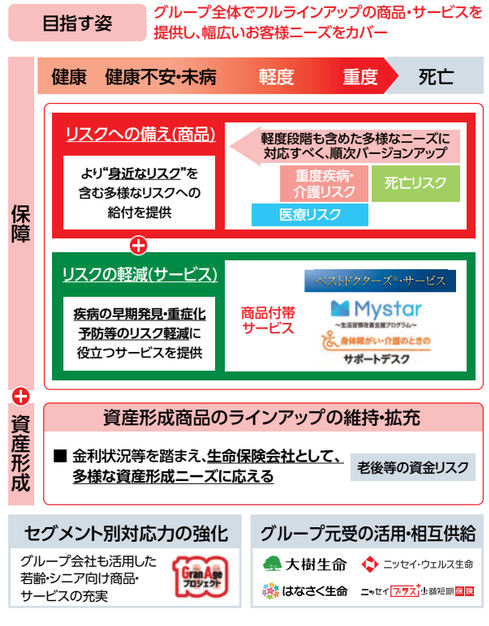
*営業職員チャネルにおいて、自治体との協定等に基づき営業職員が実施する、住民アンケートの回収数

商品・サービス戦略

当社は、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に資する商品・サービスを一体で提供し、幅広いお客様ニーズをカバーすることで、国民生活の安定と向上に寄与することを目指しています。

上記の実現に向け、保障ニーズに対しては、死亡や重度の疾病への保障だけでなく、早期発見・早期治療による重症化予防に資する保障を兼ね備えた、リスクに備える「商品」と、重症化予防やQOL低下抑止に向けた、リスクを軽減する「サービス」を一体で価値提供しています。

また、資産形成ニーズに対しては、金利状況等を踏まえ、豊富なラインアップの商品を提供しており、直近では、2025年1月から「ニッセイ傷害保障付積立保険“ちょこつみ”」を新たに発売し、商品の拡充を図っています。



チャネル戦略

営業職員チャネル

取り巻く環境が非連続に変化し、不確実性が高まっていく中でも、当社では、全国展開のチャネルとして保障責任の全うに加え、既存の保険商品・サービスのみならず、地域社会への貢献による社会的価値の提供により地域とともにサステナブルな発展を目指してまいります。

常務執行役員
上田　哲也

長期ビジョン	保険商品・サービスに加え地域の課題解決を通じた 幅広い安心・安全の提供による地域の発展とともにサステナブルな成長の実現
中期経営計画	チャネル戦略の高度化を通じた、サステナブルな営業職員組織の構築 営業職員の活動先の持続的な確保 / コンサルティング力の強化 / 長く安定的に働くことのできる営業職員組織の構築 支社体制・支援体制の強化ならびに商品ラインアップの拡充

■重点施策 ： 地域社会への貢献を通じた営業職員の提供価値の向上

当社では、これまでも「がん検診受診勧奨活動」等の地域貢献に取り組んできており、保険のご案内にとどまらず、地域社会の課題解決に貢献することで、地域のお客様との関係構築・強化に努めてきました。

2024年度は、包括連携協定等を基に、全国の支社でがん検診に関するアンケートを実施し、約90万名（対前年+約33万名）のお客様に回答いただいた結果を自治体に提供することで、地域住民の健康増進に取り組んできました。

2025年度は、この取り組みをさらに進化させ、社会全体へがんの正しい知識をお伝えする「がん啓発活動」等を通じ、全国の営業職員による提供価値を高めていきます。

また、厚生労働省が保有する各市町村の医療費データについて、金融機関として初めて利用承認を得ており、データを活用した「ニッセイ医療費白書」を作成し、各自治体に広く無償提供していく予定です。

こうした活動の推進に向け、地域のステークホルダーである地方公共団体・地域金融機関・地域企業等との連携を深めていくべく、集積マーケットの取り組みを支える「マーケット開発部」の新設、都道府県単位の地域課題に対し、ヘルスケア領域、金融法人領域等、チャネル・部門の垣根を越えた協業取組を検討する「地域開拓戦略会議」の新設等、支社・本部間の双方向コミュニケーションを強化し、地域社会の課題解決に取り組んでいきます。

また、当社では、コロナ禍以降にデジタル化を大きく進展させてきており、デジタルでつながるお客様は1,000万名を超えています。今後は、蓄積された多様なデータを活用し、お客様にとって最適な情報を提供するとともに、対面とデジタルを組み合わせた活動をさらに高度化させ、リスクコンサルティングを通じた必要保障の提供に努めていきます。

こうした取り組みにより“安心の多面体”の中心である生命保険事業・営業職員チャネルをより強固にし、地域社会・お客様への社会的価値の提供を通じ、地域とともにサステナブルな発展を目指します。

乗合代理店チャネル

乗合代理店チャネルでは、長期ビジョンとして掲げる「お客様・パートナー（代理店・金融機関）から最も信頼される保険会社（グループ）」の実現に向け、マーケット・チャネル特性に応じたグループ一体での商品供給・代理店サポート体制の構築や、パートナーと協業した地域課題解決への取り組みを通じ、社会的価値の提供と、グループのサステナブルな成長の好循環を目指してまいります。

常務執行役員
白谷　理人

長期ビジョン	お客様・パートナーから最も信頼される保険会社（グループ）になる
中期経営計画	社会的価値拡大・グループの成長の好循環 お客様数・顧客企業数・パートナー数の拡大 / お客様数・パートナー満足度の向上 / パートナーと協業した地域社会への貢献

▶代理店

全国の税理士・保険代理店等を通じ、法人のお客様に対しては、主に経営者の事業保障・事業継承等のニーズにお応えできるよう当社商品を提供し、個人のお客様に対しては、幅広いニーズに対応するため当社とはなさく生命の商品をグループ一体で提供しています。また、代理店に対しては、代理店担当者の知識・スキルの高度化を通じて、よりきめ細かなサポートの実現に努めていきます。

▶金融機関

全国の提携金融機関を通じ、保障や資産運用等の多様なお客様ニーズにお応えできるよう当社とニッセイ・ウェルス生命の商品をグループ一体で提供しています。また、金融機関に対しては、担当するホールセラーへの商品研修・コンプライアンス教育の強化を通じて、サポート力の向上に努めていきます。

■重点施策 ： パートナーと協業した地域社会への貢献

乗合代理店チャネルにおいては、「健康増進」と「金融教育」を軸に、パートナーと協業し、地域社会への貢献に取り組んでいます。具体的には、金融機関との協業として、一部の地方銀行と「地域のサステナビリティ推進に関するパートナーシップ協定」を締結しています。今後も、協定に基づいた地域貢献への取り組みや、協定先の拡大を進めていきます。

デジタルチャネル

昨今のデジタル化の急速な進展等によるデジタル接点・非対面ニーズの増加を背景に、中期経営計画ではデジタルチャネルを立ち上げました。

中期経営計画初年度では、Web上で加入手続きを完結できるルートを構築し、Webプロモーションも強化しました。また、オンラインでの有人サポート体制を強化し、リアルタイムでのサポートにより疑問点を迅速に解消することで、安心感を高めています。

さらに、お客様の選択肢を広げるために、グループ全体での商品ラインアップの拡充を進め、市場のニーズに柔軟に対応しています。

これらの結果、2024年度にはグループ全体でデジタルチャネルでの競争力を大きく高めることができました。引き続き、お客様に価値あるサービスの提供を続けていきます。

FOCUS!

＼ 地域のお役に立つために ／

ニッセイがん啓発プロジェクト

当社では、全国の自治体と包括連携協定等を締結し、各支社において地域・社会の課題に応じたさまざまな取り組みを進めています。2025年度から「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「がん啓発活動」へと取り組みを進化させています。さらに、各種団体への協賛・参画やセミナー・イベントの開催等により、がんに関する知識の普及とがん予防・がん検診への行動変容を、地域全体へ広げていく活動を実施しています。詳細はP37

本ページでは岐阜県との包括連携協定を踏まえた取り組みについて、岐阜支社の職員や岐阜県庁の方に話を聞きました。

県と協働で取り組む「がん啓発活動」

岐阜支社　支社市場振興課長
長屋　絹枝

Q. 岐阜支社で実施している「がん啓発活動」の取り組みを教えてください。

長屋　岐阜支社では、営業職員が地域のお客様に対してアンケートの収集と丁寧な情報提供を行い、岐阜県庁と連携して、県内のがん検診受診率の向上に取り組んでいます。その取り組みの1つとして、県庁が実施する乳がん検診受診の啓発活動に協力し、大型ショッピングセンターに出動するピンクリボンバスでの乳がん検診受診勧奨を実施しました。

これらの取り組みの結果、県内で2023年度・2024年度連続でアンケートにご回答いただいた2,055名のうち、2023年度にがん検診「受診なし」だった936名の約4人に1人（244名）が「受診あり」へ変化しました。

上記に加え、県庁・県医師会と私たち岐阜支社が協働してさらに何ができるかを検討し、子宮頸がんなどの原因となりうるヒトパピローマウイルス（HPV）の感染を予防する「キャッチアップ接種」のご案内も実施しました。

キャッチアップ接種ご案内の様子

このキャッチアップ接種は、過去にワクチンの積極的な接種勧奨が差し控えられたことによって接種機会を逃した方を対象に、2022年度から2024年度までの期間中に改めて公費での接種機会が提供されたものです。

県内でアンケートを実施した1.4万名のうち、接種対象者（1997年度～2007年度生まれの女性）およびそのご家族の方へ、当制度のリーフレットをご案内し、ワクチンを「そもそも知らなかった」から「接種できた」へとつなげる活動に、岐阜支社全営業職員で取り組みました。

お客様からは「普通に過ごしていたら知ることもなかったが、案内をしてもらったことで、自分が接種していないことも知れたし、無料で接種できた。こういった取り組みを継続してほしい。」との声を頂き、地域に根ざしたがん啓発活動の意義を改めて実感しています。

岐阜県庁のご担当者様と日本生命岐阜支社職員

地域のお客様のがん検診の受診率向上に向けて

大垣営業部
出井　尚美

Q. がん検診をご案内するにあたり、工夫されている点やお客様からの声をお聞かせください

出井　お客様一人ひとりの健康を守るために、対話を大切にしたご案内を心がけています。

がん検診に関するアンケートの回答内容を必ず確認し、たとえば、「必要性を感じないから受診していない。」という方には、がんは誰にでも起こりうる病気であること、そして早期発見の重要性を、丁寧に根気強くお伝えしています。

また、「費用がかかるから受診していない。」という方には、岐阜市が発行している検診クーポンなど、費用負担を軽減する方法をご紹介し、少しでも受診のハードルを下げられるよう工夫しています。

さらに、お客様のライフスタイルや価値観に寄り添いながら、「自分ごと」としてがん検診を考えていただけるよう、言葉の選び方やタイミングにも配慮しています。

活動を通じてお客様から「がん検診受けたよ。」と報告いただいた時は、ご案内して本当に良かったと感じます。

また、「話を聞いて初めて検診の大切さに気づいた。」「家族にも勧めてみようと思った。」といった声もあり、お客様の行動の変化が、地域全体の健康づくりにつながっていることを実感しています。

Q. どのような想いで「がん啓発」に取り組まれていますか?

出井　がんの啓発を含む地域振興の取り組みは、私たちが生命保険の営業に携わるうえで、お客様の人生に寄り添うための大前提だと考えています。

がん検診を受けることで、「がんが見つからなくてよかった。」と安心できる方もいれば、「がんが見つかったけれど、早期発見だったから治療に前向きになれた。」という方もいらっしゃいます。

この活動を通じて、大切なお客様に安心を届け、人生を守るお手伝いができる。そんな想いを胸に日々取り組んでいます。

HPVワクチンのキャッチアップ接種についてご案内した際には、「この情報がなければ、接種のことを知らずに終わっていたかもしれません。教えてくれて本当にありがとう。」というお声を頂いたこともありました。こうした言葉から、正しい情報を届けることの責任と価値を改めて実感しています。

がん検診やワクチン接種といった予防の取り組みを通じて、お客様が自分自身の健康と向き合うきっかけをつくることも、私たちの役割のひとつです。これからも、地域に根ざした活動を継続し、安心と信頼をお届けしていきたいと考えています。

がん検診に関するアンケート結果を自治体の取り組みに活用

Q. 日本生命の「がん啓発活動」について、どのように受け止められていますか?

丹藤様　2024年度、県内の約1.4万名の方を対象に実施いただいた「がん検診に関するアンケート」は、「性別・年代別がん検診受診率」、「受診したがん検診の種類」や、がん検診への意識まで調査されており、大変興味深い結果でした。県のがん検診受診率向上対策や環境整備の取り組みにおいて参考になると感じています。

また、県の乳がん検診啓発事業における受診勧奨やHPVワクチンのキャッチアップ接種のご案内を精力的に実施いただきました。

私自身、5年前にステージ4のがんと診断され、治療を受けた経験があります。その経験から、がんに関する正しい情報提供や啓発活動の重要性を強く実感しています。

日本生命にも、引き続き、県民お一人おひとりが正しい情報を得て、がん検診を受けるきっかけとなるような普及啓発活動へのご協力をお願いしたいと思います。

岐阜県健康福祉部長
丹藤　昌治 様

キャッチアップ接種のご案内チラシ

国内保険事業 企業保険

日本生命グループの総合窓口として、企業・従業員・地域社会の抱える多様な課題解決に貢献する

副社長執行役員
藤本　宣人

現状・課題認識と目指す姿

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、様々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ます。とりわけ、人口減少下では、人的資本が企業の価値創造の中核として注目されています。こうした中で、今後、人材の獲得やエンゲージメント向上のための投資として、福利厚生制度の見直し・拡充への関心がより一層強まっていくと見込まれます。

また、資産運用立国の流れを受けて、企業年金の運用力高度化や個人の金融リテラシー向上の機運が高まっており、企業に対する年金運用や従業員向け資産形成支援への期待も増しています。

こうした大きな環境変化の中で、企業を支える保険・サービスへの期待は高まっており、日本生命グループの総合窓口として、生命保険を中心にグループアセットを最大限活用したソリューションを提供し、企業・従業員・地域社会の課題解決に貢献していきます。

目指す姿	日本生命グループの総合窓口として、企業・従業員・地域社会の課題を解決し、当社グループの成長に貢献する
中期経営計画の方向性	変化し続けるお客様ニーズに機動的かつ丁寧に対応し、人的資本経営・資産運用立国等の政策も踏まえた商品・サービス・ソリューションの提供を通じて、付加価値創出に拘る3年間

マーケットの課題

企業
- 人的資本経営・健康経営®*の高度化
  - エンゲージメント（育児・介護の両立支援）
  - 従業員の健康増進、資産形成支援
- 企業年金制度の安定運用　等

従業員
- 育児・治療・介護と仕事の両立
- 人生100年時代への対応
  - 資産形成、金融・健康リテラシーの向上

地域
- 地域企業の持続的な成長と発展
- 地域住民の健康寿命延伸

NISSAY
企業・従業員・地域社会に対する日本生命グループの総合窓口

日本生命グループの取り組み

基本取組
- 団体保険・団体年金・損害保険
- 営業職員の職域活動支援

＋

強化取組

グループアセットを最大限活用し、社会に提供する価値の拡大と安心を提供
- アセットマネジメント
- ヘルスケア
- 介護・保育
- グループ元受各社の商品

大樹生命　はなさく生命　ニッセイ プラス 生命短期保険

*「健康経営®」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

中期経営計画における取り組み・KPI、関連するアウトカム目標

団体保険・団体年金・人的資本経営支援サービス・日本生命グループ商品を通じて、生命保険だけでなく、アセットマネジメント・ヘルスケア・介護・保育等、幅広い領域でお客様へ価値提供を行っていきます。人的資本経営や健康経営に取り組む企業に対しては、「健康経営支援プラン」「人的資本投資プラン」等を通じ、取り組みの高度化・効率化をお支えしていきます。また、資産運用立国の流れを受けたお客様のニーズに対し、商品・コンサルティング・教育コンテンツの提供を通じ、企業の資産運用領域の取り組みに貢献していきます。加えて、営業職員による各企業の福利厚生制度を踏まえた情報提供・保険提案を活性化させ、福利厚生のトータルパートナーとして寄与していきます。これらを通じて、「顧客企業数」「お客様満足度」「ニッセイ版健康寿命」といったアウトカム目標達成に貢献します。

中期経営計画における取り組み	KPI	関連するアウトカム目標
多様な課題を抱える企業・従業員・地域社会に対し、幅広い領域のソリューションを通じた付加価値を提供	団体保険換算保有契約高 団体年金保険等資産残高	顧客企業数
	顧客企業数	
	お客様要望への対応件数	お客様満足度
	健康経営支援企業数	ニッセイ版健康寿命

基本戦略

人的資本経営・健康経営への支援

■健康経営支援プラン

株式会社バリューHRとの協業により、健康管理サービス（健診予約、結果管理等）や健康保険組合の設立支援・BPOサービスを提供しています。当サービスを通じた健診実務の効率化、健康増進取組の高度化により、企業の生産性向上、従業員のウェルビーイング向上に貢献します。

VALUE HR 株式会社バリュー HR

■人的資本投資プラン

株式会社HQとの協業により、AIを活用し、従業員一人ひとりに個別最適な福利厚生制度をレコメンドするカフェテリアプランを提供しています。当サービスを通じ、従業員の利用率が高く人事戦略上の効果も高い福利厚生制度を構築し、福利厚生をコストから投資に変えることを目指します。

"人的資本投資プラン" カフェテリアHQ

■精密検査費用保険

健康診断等で要精密検査相当に該当した際の精密検査費用（自己負担分）を補償する、ニッセイプラス少額短期保険の商品をご案内しています。当商品を通じ、従業員の健康寿命延伸、企業の健康人材確保や健康保険組合の財政改善に貢献します。

資産運用立国の流れを受けたお客様ニーズへの対応

■プレミア6

団体年金保険一般勘定について、2026年4月以降、上乗せ利率の毎年6年保証*1を実現する商品スキームの改定（愛称:プレミア6）を行いました。当改定を通じ、予見可能な将来利回りを高め、将来に向けた年金運用の見通しを立てやすくすることで、企業年金制度運営へ長期安定的に貢献します。

Premier6

■バランス4

団体年金保険特別勘定について、「シンプルでわかりやすい」をコンセプトとした「ニッセイ市場連動型4資産パッケージ」（愛称:バランス4）を2025年7月より提供しています。当商品を通じ、運用の「見える化」の充実や着実な年金資産の積み立てをお支えし、企業年金制度運営へ長期安定的に貢献します。

Balance4

■拠出型企業年金保険

保険事務費の水準を引き下げ、2026年4月より、新規加入初年度から払込保険料*2と同額以上の積立金額を確保する設計*3とすることで、従業員の資産形成をサポートし、従業員エンゲージメントの向上に貢献します。

*1 収支状況や運用環境等が著しく悪化した場合、上乗せ利率を0%に設定する可能性があります。
*2 保険料にはご契約者が受領する制度運営費は含みません。*3 遺族年金特約部分は除きます。共同引受の場合は当社引受割合部分のみが対象となります。

国内保険事業 商品・サービスラインアップ

個人保険

「みらいのカタチ」は、ご加入時・ご加入後を問わず、多彩な保険の組み合わせを可能とすることで、お客様の一生涯をサポートし続ける商品です。ご加入時においては、「死亡のリスク」「重い病気や介護等のリスク」「医療のリスク」「老後等、将来の資金が必要になるリスク」に備えられる12種類の保険を自在に組み合わせることができ、お客様にぴったりの保障を提供します。

また、ご加入後も、お客様のライフステージやニーズの変化に合わせて「必要な部分だけを見直す」「新たな保険契約を追加する」等、自在に見直すことができ、その時々のお客様にぴったりの保障に変更することができます。

また、現在の運用環境、市中金利動向等の状況を踏まえ、2025年1月より、「みらいのカタチ」を含む、一部の商品について、約40年ぶりに予定利率の引き上げを実施し、従来よりも割安な保険料でご加入いただけるようになりました。

さらに、お客様の多様なニーズにお応えすべく、2025年1月から「ニッセイ傷害保障付積立保険“ちょこつみ”」、2025年6月から法人のお客様向けに、「ニッセイ傷害死亡重点期間設定型介護保障保険“フェニックスケアプラス”」を新たに発売しました。「みらいのカタチ」以外の商品、銀行等提携金融機関取扱商品についても、商品の拡充を図っています。

■ ニッセイみらいのカタチ

ニッセイ みらいのカタチ

死亡のリスクに備える	終身保険	定期保険	生存給付金付定期保険
重い病気や介護等のリスクに備える	新3大疾病保障保険「3大疾病 3充マル(サンジュウマル)」	特定重度疾病保障保険「だい杖ぶ(だいじょうぶ)」	生活サポート保険「生活サポートW（ダブル）」
	認知症保障保険「認知症サポートプラス」		
医療のリスクに備える	入院総合保険「NEW in 1(ニューインワン)」	がん医療保険	特定損傷保険
老後等、将来の資金が必要になるリスクに備える	年金保険	養老保険	

※ニッセイみらいのカタチについては当社ホームページにてご覧ください。
https://www.nissay.co.jp/kojin/shohin/seiho/mirainokatachi/

■ みらいのカタチ以外の商品

個人	ニッセイこどもの保険「げ・ん・き」	ニッセイ学資保険
	ニッセイ出産サポート給付金付3大疾病保障保険「ChouChou!(シュシュ)」	ニッセイ長寿生存保険(低解約払戻金型)「Gran Age(グランエイジ)」
	ニッセイ一時払終身保険「マイステージ」	NEW ニッセイ傷害保障付積立保険「ちょこつみ」
法人	ニッセイ長期定期保険	ニッセイ傷害保障重点期間設定型長期定期保険
	ニッセイ逓増定期保険	NEW ニッセイ傷害死亡重点期間設定型介護保障保険

■ 銀行等提携金融機関取扱商品

ニッセイ予定利率変動型一時払逓増終身保険（毎年逓増型）「夢のかたちプラス」	ニッセイ指定通貨建積立利率変動型一時払終身保険（米ドル建・豪ドル建）「ロングドリームGOLD3」

※2025年7月時点、販売中の主な商品を記載。(一部、一般代理店においても取扱)
※上記の記載事項は商品の概要を説明したものであり、ご契約に関わる全ての事項を記載したものではありません。
ご検討にあたっては、「商品パンフレット」「提案書(契約概要)」「注意喚起情報」「ご契約のしおり一定款・約款」等を必ずご確認ください。

■ 個人のお客様向けサービス

NISSAY ハピネスナビ / 3つのあんしんデスク(健康 育児 介護) / ニッセイ ご遺族あんしんサポート / ご契約者サポートサービス(家族連絡型 家族連絡・代理手続型) / 老後も、その後も、自分らしく。GranAge Star(グランエイジスター) / ベストドクターズ®・サービス / Mystar ～生活習慣改善支援プログラム～ / 身体障がい・介護のときのサポートデスク / 認知症・介護 あなたのそばのコンシェルジュ ～認知症・介護の相談窓口～ / 暮らしの脳トレ

※「NISSAY ハピネスナビ」・「ご契約者サポートサービス」を除く各サービスは、当社が委託するサービス提供会社によって運営されています。
※「ベストドクターズ・サービス」「暮らしの脳トレ」の商標は、各サービス提供者に帰属します。
※記載の内容は、2025年4月時点のものであり、今後各サービスの内容を変更または廃止する場合があります。
※各サービスの詳しい内容や利用方法につきましては、当社ホームページをご確認ください。

企業保険

企業・団体などを取り巻く環境がめまぐるしく変化する中でも、徹底したお客様目線で課題・ニーズを踏まえた商品・サービスを提供し、お客様との揺るぎない関係を構築・発展させることを目指しています。

■ 商品

遺族保障	総合福祉団体定期保険	団体定期保険	新無配当扱特約付団体定期保険
休業保障	新団体就業不能保障保険	団体長期障害所得補償保険	
医療保障	総合医療保険(団体型)	3大疾病保障保険(団体型)	介護保障保険(団体型)
退職後(老後)の保障	確定給付企業年金保険	確定拠出年金保険	拠出型企業年金保険

※上記は主な福利厚生制度に対応する商品名を記載したものであり、ご契約に関わる全ての事項を記載したものではありません。ご検討にあたっては、商品に応じて、「商品パンフレット」や「定款・約款(集)」「ご契約のしおり」「準用金融商品取引法第37条の3にもとづく契約締結前交付書面」「特に重要なお知らせ」等を必ずご確認ください。

■ サービス

団体保険	・N-コンシェルジュ（企業保険商品付帯サービス） ・企業保険インターネットサービス ・N-ナビゲーション ・ニッセイ団信ダイレクトサービス
団体年金	・確定給付企業年金オンラインサービス ・確定拠出年金運営サポートサービス ・ニッセイ確定拠出年金インターネット ・ニッセイ確定拠出年金コールセンター
その他	・Biz-Create®* by NISSAY（ビジネスマッチングサービス） ・健康経営支援プラン ・カフェテリアプラン「人的資本投資プラン」 等

*Biz-Create®は株式会社三井住友銀行の登録商標です。

お客様サービス

お客様の多様なニーズにお応えし、
長期にわたる保障責任を全うすることで、
お客様や社会に
安心・安全をお届けする

取締役常務執行役員
中野 佳代子

現状・課題認識と目指す姿

少子高齢化に伴う人口構造の変化、デジタル・先端ITの進化に伴うライフスタイルの変化や消費行動の多様化等、生命保険業界を取り巻く環境は絶えず大きく変化し、お客様ニーズは多様化しています。

その中で当社は、生命保険事業の不変的な根幹である保障責任の全うに向け、ご加入からご契約期間中、お受け取りまで長期にわたり、お客様をしっかりとサポートできるサービス提供体制が大切だと考えています。

こうした状況も踏まえ、中期経営計画（2024－2026）では、「ダイレクト・有人対応双方の高度化によるCX向上」「事務工程・管理の抜本的な見直しによる持続性・効率性の向上」を軸に、各種対応を進めています。

2024年度は、Webサービスにおける利便性向上やセキュリティ強化に向けた認証の高度化、支払事務・システムの刷新による支払体制の整備等、本番を迎えた各種案件を着実に実行するとともに、長期ビジョン実現に向けた取り組みのさらなる具体化を進めました。

2025年度は、Web手続き等のこれまで構築してきた仕組みの活用を積極的に推進します。

また、AI等の先端技術の取り込みによる業務のDXを通じた、CX向上にも取り組みます。

長期

社会・お客様が求める水準を超える「CXを提供」し、
「サステナブル」に保障責任を全うしうるサービス提供体制を構築

中期経営計画

ダイレクト・有人対応双方の高度化によるCX向上

- Web活用推進・コンテンツ拡充
- より配慮が必要なお客様への対応強化

事務工程・管理の抜本的な見直しによる持続性・効率性の向上

- 先端技術の取り込みによるペーパーレス・自動処理化のさらなる推進
- 有事の際の対応態勢の高度化・実効化に向けた取り組みの推進

上記を支える人材育成　■ 将来の事務・サービス戦略を見据えた担い手の計画的な育成

中期経営計画における取り組み・KPI、関連するアウトカム目標

お客様志向等のさまざまな変化を取り込み、お客様からの信頼獲得に向けた事務・サービス品質の維持・向上やWeb可能手続きの拡大および活用促進等、持続的なサービス向上を推進していきます。

中期経営計画における取り組み	KPI	関連するアウトカム目標
事務・サービス品質の維持・向上	事務ミス発生率 支払い漏れ発生率	お客様数 お客様満足度
Webコンテンツの拡充 －手続き・通知等の拡大、活用促進 等	Web受付可能率 Web活用率	CO_2排出量

基本戦略 ： 利便性向上に向けたWeb等の活用

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Webで提供できるよう、取り組みを進めています。とりわけ、日本生命アプリを、Webを利用いただく際の基本ツールと位置付け、普及に取り組んでいます。また、マイナンバーカードを活用したサービスの拡充に向け、2025年4月から、新契約加入時にマイナンバーカードのICチップを読み取ることで、より安全・確実に本人確認を行うと同時にマイナンバーカード情報・マイナンバーを提出いただくことが可能となりました。加えて、マイナンバーカード情報の有効性確認結果を活用した年金支払の自動化サービスを開始しました。

将来的には、保険金・給付金請求等の各種支払の自動化を志向しており、お客様の利便性向上に努めてまいります。

Web拡大の状況

	2020年3月		2025年3月
Web受付可能率*1	63.8%	↗	73.7%
Web活用率*1*2	14.6%	↗	30.0%
日本生命アプリダウンロード数	14万件	↗	266万件

*1ご加入後の契約情報の更新等の各種事務手続きや保険金・給付金等の支払業務が対象（デジタル化が進んでいる新契約加入手続きは対象外）
*2活用率は、上記対象手続きの総件数（Webで実施できない手続きを含む）を分母に算出。Webで実施できる手続きを分母にした場合は、40.7%（2025年3月）

基本戦略 ： お客様の多様なニーズにお応えするサービスの提供

■ 重点施策 ： 保険金等のご請求・お受け取りに関する取り組み

保険金等のご請求について、営業職員やコールセンター等へのお申し出に加え、Webでの手続きの拡充に取り組んでいます。また、保険金等を漏れなくお受け取りいただくために、「ご契約内容のお知らせ」や「ご契約内容確認活動」にて定期的にお支払事由（入院・手術等）の有無を確認しています。

加えて、2024年9月から、被保険者等の契約関係者が、契約内容や契約に関する役割をWebで確認できるサービス「ニッセイかぞくリンク」を提供しています。当サービスにご登録いただくことで、お客様が望むタイミングで契約内容等が確認でき、契約の維持管理のサポートにつながります。

■ 重点施策 ： より配慮が必要なお客様への対応強化

ご高齢の方
保険のご加入からアフターサービス、保険金等のお受け取りまで、ご高齢のお客様にも安心していただけるよう、ご契約者サポートサービスやご高齢のお客様専用ダイヤルの提供等、丁寧な取り組みを進めています。

障がいのある方
ニッセイ・ライフプラザ（お客様相談窓口）では、筆談・コミュニケーションシート（会話でのコミュニケーションが困難な場合のツール）等での対応や、簡易スロープ等の配備も進めています。

LGBTQ+の方
死亡保険金受取人に同性パートナーの方もご指定いただけます。各自治体が発行する「パートナーシップ宣誓書受領証」等をご提出いただいた場合、よりスムーズにお手続きいただけます。
また、戸籍上の性別を変更されたお客様は、ご加入後の保険契約の性別も変更いただけます。

外国人の方
企業保険等の一部において、申込書や告知書の記入見本等の英語版のほか、個人保険においても、アフターサービスの充実に向けた取り組みとして、外国語通訳サービスを提供しています。

資産運用

責任ある機関投資家として、
ご契約者利益の長期安定的な拡大とともに、
社会課題の解決を通じ、
広く社会の福利増進を目指す

専務執行役員
佐藤 和夫

現状・課題認識と目指す姿

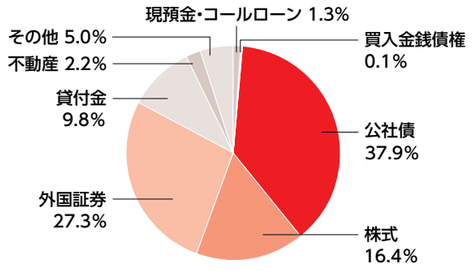
米国の関税政策や地政学リスク等を背景に、世界経済や各国金融政策の不透明感が高まる中、内外金利・株価・為替は大きく変動するなど、先行きの見通し難い資産運用環境が続いています。

こうした中、当社は、中長期的な収益力の向上に向け、ポートフォリオの変革と責任投融資の強化を継続してきました。

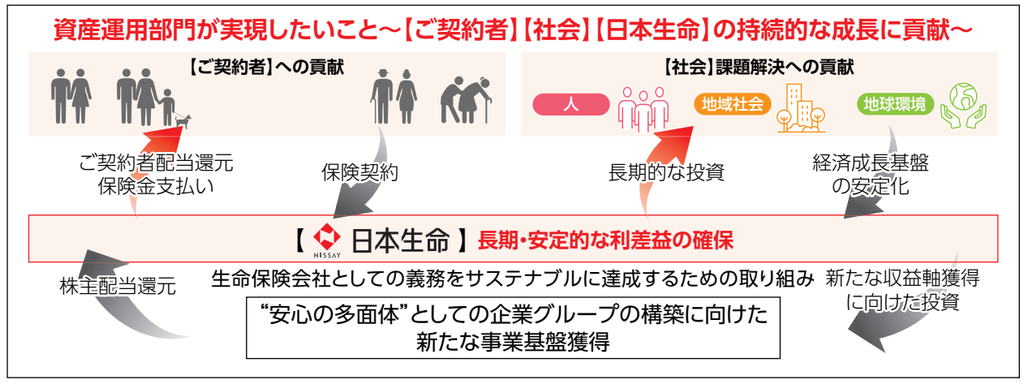
今後も、ご契約者・社会の持続的な成長により一層貢献するべく、利差益のさらなる安定確保に努め、ご契約者への責任を全うするとともに、社会課題解決に資する資金提供を加速します。

具体的には、マーケット変動にも耐えうるレジリエントなポートフォリオ構築を通じて、変動する金融経済環境下でも安定的な運用益の確保を図ります。また、サステナビリティ・アウトカムの創出に向けた責任投融資アプローチを推進することで、地球環境等の社会課題解決へのさらなる貢献を目指します。

【一般勘定資産の構成】



一般勘定資産残高(単体):80兆4,705億円(2024年度末)



資産運用事業

中期経営計画における取り組み・KPIと関連するアウトカム目標

当社では、国内のお客様との長期にわたる保険契約を多く保有する当社の負債特性を踏まえ、円金利資産である公社債等を中心としつつ、リスク・リターン向上のため、国際分散投融資を推進しています。

中期経営計画では、長期安定的な利差益の確保に向けて、引き続き収益力の向上とリスク管理の強化に取り組むとともに、ポートフォリオの「温室効果ガス排出量」と脱炭素ファイナンスを通じて実現する「温室効果ガス削減寄与量」の二つをアウトカム目標として設定しています。

この目標の達成に向けて、資金使途がSDGs等のテーマにつながる「テーマ投融資」や、その内訳の「脱炭素ファイナンス枠」、「ニッセイ・インパクト投融資枠」をKPIとして設定しており、継続的に取り組みます。

中期経営計画における取り組み	目標			
レジリエントなポートフォリオの構築	安全性・収益性・流動性に加え、公共性を勘案した資産運用を実施し、安定した運用収益の確保と収益力の向上を目指す			
責任投融資アプローチの深化	KPI	実績(累計投融資額※1)	目標※2	関連するアウトカム目標
	テーマ投融資	約3.3兆円	5兆円	温室効果ガス排出量 温室効果ガス削減寄与量
	脱炭素ファイナンス枠	約2.4兆円	3兆円	
	ニッセイ・インパクト投融資枠	約201億円	5,000億円	

＊1:2024年度末時点　＊2:テーマ投融資・脱炭素ファイナンス枠は2017-2030年度、ニッセイ・インパクト投融資枠は2024-2030年度

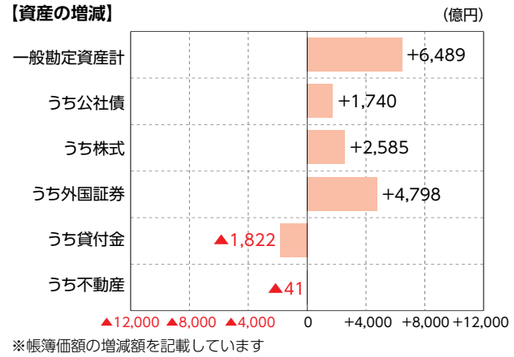
■2024年度の一般勘定資産の増減および利差益の実績

2024年度は不透明な資産運用環境が継続する中、安定した収益が期待できる円建の公社債等を中核に据えながら、中長期的な収益向上の観点から、許容できるリスクの範囲内で株式や外国証券等に投資しています。

公社債は、より安定的な運用収益の確保に拘り、金利上昇の機会を捉えた投資・入替を実施しています。株式は、子会社等への投資に加え、相場動向等を踏まえた銘柄入替を実施しています。外国証券は、子会社等への投資に加え、分散投融資の観点からオルタナティブ資産等への投資を実施しています。

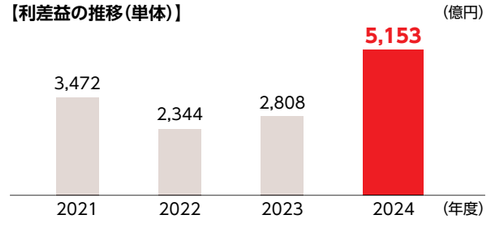
こうした取り組みを継続的に進める中、2024年度の利差益は、内外株式の配当金や投信分配金の増加等により増益となり、開示以来過去最高となりました。

【資産の増減】



※帳簿価額の増減額を記載しています
※2024年度末時点

【利差益の推移(単体)】



基本戦略：レジリエントなポートフォリオの構築

■ポートフォリオの頑健性強化とリスク・リターン向上

当社では、リスク・リターン向上のため、引き続き国際分散投融資を推進します。加えて、今後はより安定的な運用収益の確保に拘り、金利水準に応じて抑揚をつけた超長期国債の投資・入替を通じて、円金利リスクコントロールを強化します。

また、引き続きオルタナティブ資産への投資や変動金利資産の拡充を図り、ポートフォリオの頑健性強化に努めます。

■フォワードルッキングなリスク管理の継続強化

当社では、ポートフォリオ計画に対するリスク管理面からの検証や与信リミットの設定等に加え、投融資先や市場動向に対するきめ細かなモニタリング等により、環境変化にも機敏に対応できるよう態勢整備に取り組んでいます。特に、損益や健全性への影響が大きいと想定される潜在的なリスク懸念事象を洗い出し、対応策を検討・実施するフォワードルッキングなリスク管理を継続・強化します。

基本戦略：責任投融資アプローチの深化

投融資や対話を軸に、責任投融資をバランスよく推進することで投融資先企業等のESG取り組みを後押しし、アウトカム創出による企業価値向上を目指しています。また、イニシアティブにおける意見発信や、各サステナビリティ重点取組テーマに係る取り組みも継続します。

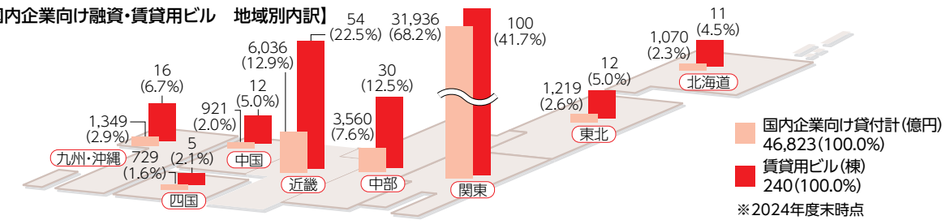
責任投融資の全体像

資産運用部門サステナビリティ重点取組テーマ

【コラム】地域・社会の成長を支える取り組み

生命保険会社としての資金の長期性を生かし、日本経済・企業と安定的な成長を共有していく視点から全国各地のお客様との融資取引や、各地域のオフィスビル等への幅広い不動産投資を通じて、地域・産業の発展に寄与しています。

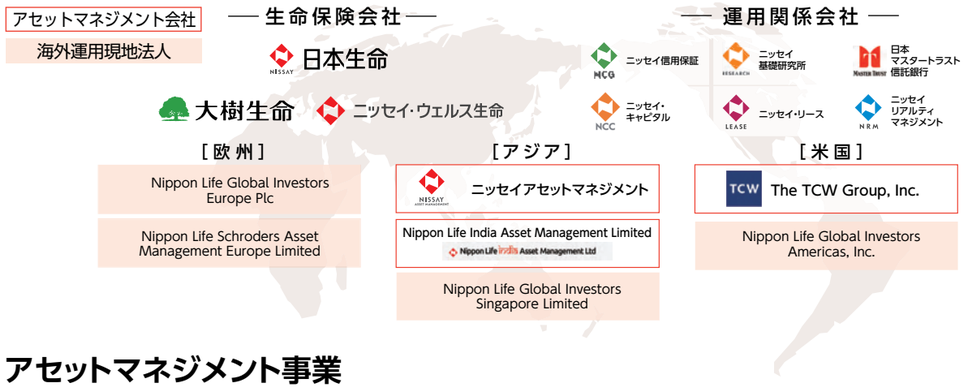
【国内企業向け融資・賃貸用ビル　地域別内訳】



基本戦略：グループ運用体制高度化

日本生命グループでは、海外の運用拠点を含むグローバルな運用体制を構築しており、グループの専門人材の結集等を通じ、運用体制の強化を図るとともに、各社の強みを生かしながら、資産運用の収益源の多様化・資産の分散化を推進しています。

近年では、グループ各社のクレジット・オルタナティブ投資機能を、資産運用子会社のニッセイアセットマネジメントへ移管する取り組みを進めており、日本生命（2021年）、大樹生命（2022年）、ニッセイ・ウェルス生命(2025年)の当該機能を移管しました。



アセットマネジメント事業

当社では、魅力ある保険商品の提供に加え、多様化するお客様ニーズにも対応するため、アセットマネジメント事業に積極的に取り組んでいます。

生命保険会社グループとして特長ある資産運用サービスを提供していくとともに、グループアセットマネジメント各社・提携先の持つ高度な運用スキルを獲得・活用することで、保険商品の運用利回りを向上させ、ご契約者の利益に貢献します。

中期経営計画における取り組み・目標

中期経営計画における取り組み	目標
グローバルな運用力 ・販売力の向上	国内外の資産形成ニーズへの対応、および海外市場の成長取り込みを通じアセマネ事業の成長角度引き上げを目指す

基本戦略：グローバルな運用力・販売力の向上

■国内アセマネ事業の競争力強化

ニッセイアセットマネジメントでは、資産形成ニーズの高まりを踏まえながら、運用力の強化・商品ラインアップの充実化に取り組んでいます。

また、オンラインの個人投資家向け資産形成サービス「Nダイレクト」を提供しており、お客様の資産形成ニーズに対応しています。当社営業職員チャネルとの協業も推進し、グループ一体での資産運用商品・サービスの拡販に取り組みます。

■海外アセマネ事業のさらなる成長

当社海外アセットマネジメント事業では、グループ各社の強みを生かした投資信託・投資顧問サービスを提供するとともに、米国等の魅力ある海外市場における資金形成ニーズを取り込むため、新規出資も含めたインオーガニックな成長機会を模索します。加えて、グローバルな販売力の向上等に向け、グループアセットマネジメント会社間での商品の相互供給や人材交流などのシナジー創出に取り組みます。

FOCUS!

＼「ニッセイ・サステナブルファイナンス」の取り扱いを通じた貢献／

責任投融資 テーマ投融資の取組事例

当社は機関投資家として、契約者利益の拡大と社会課題解決への貢献の両立を目指す、責任投融資に取り組んでいます。本ページでは、資金提供を通じてサステナビリティに貢献する「テーマ投融資」の事例の中で、「ニッセイ・サステナブルファイナンス」という、企業等への融資取組について紹介します。

「責任投融資」とは？

堀江　当社は生命保険会社として、保険金や給付金、契約者への配当支払いといった経済的な保障責任を全うすべく、お客様からお預かりした保険料を債券・株式等へ投資することで資産運用しています。また、各地域の不動産投資や、法人のお客様への企業融資の取引も行うことで、地域経済の発展にも寄与できるよう、取り組んでいます。

財務企画部　責任投融資推進室
堀江　浩仁朗

こうした投融資の活動において、地球環境問題をはじめとしたさまざまな社会課題の解決にも貢献する当社の取り組みを、「責任投融資」と呼んでいます。

これは、まさに当社が目指す『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現に向けた取り組みであり、資産運用の面から、機関投資家として社会のサステナビリティに貢献していくものです。

また、人々や企業等の経済活動の基盤である地球や社会の課題を解決することは、資産運用の中長期的なリスク・リターンの視点で、お客様の利益拡大につながると考えています。

ニッセイ・サステナブルファイナンス

荻原　責任投融資の取り組みの中で、資金提供を通じてサステナビリティに貢献する「テーマ投融資」の事例の一つである、「ニッセイ・サステナブルファイナンス」について紹介します。これは、当社が提供するサステナビリティ関連融資の総称であり、「ニッセイ・グリーンローン」「ニッセイ・ポジティブ・インパクト・ファイナンス」「ニッセイ・サステナビリティ・リンク・ローン」の三つで構成されています。

財務企画部　責任投融資推進室
荻原　美礼

「ニッセイ・グリーンローン」は、再生可能エネルギーやグリーンビルディング等、地球環境の改善効果が認められるようなグリーンプロジェクトへの融資です。

「ニッセイ・ポジティブ・インパクト・ファイナンス」では、企業の事業活動が環境・社会・経済にもたらすインパクトを特定し、KPIを設定して融資を実施しています。

「ニッセイ・サステナビリティ・リンク・ローン」では、企業のサステナビリティ目標の達成状況に応じた金利変動等の条件を設定することで、企業のサステナブルな経済活動と成長を促進し支援することを目指しています。

ニッセイ・サステナビリティ・リンク・ローンの取り扱い

伊東　私は法人のお客様への融資のご提案を担当しており、日々の担当企業との対話を通じて、地球環境保全等の社会課題解決を企業のマテリアリティ(重要課題)と位置付け、意識高く取り組む企業が増えていると感じています。私は融資営業担当者として、「ニッセイ・サステナブルファイナンス」は、まさにそのニーズに応えるソリューションの一つであると自覚しています。

こうした担当企業の一社に、鉄道等の交通インフラを支えるシステム・機器の製造メーカーである株式会社京三製作所様があり、先方の長期資金のご調達に際して、

財務第三部　財務担当課長
伊東　苑子

「ニッセイ・サステナビリティ・リンク・ローン」を、当社幹事のシンジケートローン*としてご採用いただきました。

＊ 複数の金融機関が協調して融資を行う形態のこと

顧客企業のサステナビリティ目標を議論を重ねて設定

伊東　ニッセイ・サステナビリティ・リンク・ローンが、資金使途を限定せずに、企業のサステナビリティ目標の進捗に連動して金利が変動するインセンティブの仕組みになっている点や、サステナブルファイナンスの外部評価機関への手数料が不要であることを気に入っていただき、前向きに検討していただきました。

検討過程での最大の課題は、企業のサステナビリティ目標であるKPIの設定でした。先方企業・業界にとって、どのようなものが適切かつ野心的な目標であるのか、経営課題を共有したうえでお客様と一丸となって議論を進め、当社の商品開発メンバーも巻き込みながら、先方企業との対話を何度も重ねました。

最終的には、CO_2排出量や男性従業員の育児休業取得率といった「脱炭素社会への貢献」「人的資本の充実」という観点でのKPIを設定することができました。

融資を通じた、サステナビリティ・社会課題解決への貢献

伊東　私は個人のお客様への保険のご提案を担当していた経験もあり、お預かりする保険料の大切さをよく理解しています。お預かりした大切な保険料が、「ニッセイ・サステナブルファイナンス」を通じて、企業の脱炭素化等のサステナビリティ取組に貢献し、将来、お客様やそのご家族が暮らしている社会、さらにはその先の未来につながると思うと、大変意義深い取り組みだと感じ、融資担当者としてやりがいを感じています。今後も多くのお客様のニーズに合った、人々が安心して暮らせるサステナブルな社会の実現に役立つファイナンスを提案できるよう、取り組んでいきたいと考えています。

海外事業

海外事業を通じて、契約者利益の最大化と安心・安全で持続可能な社会の実現を目指す

専務執行役員
木村 稔

現状・課題認識と目指す姿

当社は、相互会社として、いかなる環境変化の中でも「契約者利益を最大化する」という使命を果たし続けるべく、海外ビジネスに取り組んでいます。具体的には、①国内と異なる成長機会を確保し、長期安定的に収益を獲得すること、②地域や事業の分散等によりリスクをコントロールし、当社グループの経営の安定化を図ること、を目指して海外事業の展開を進めています。

2024年度は、米国保険市場への本格的進出に向け、大型出資の合意を相次いで発表しました。出資完了後は、これまで4%程度にとどまっていたグループ基礎利益に占める海外事業の割合が20%程度まで上昇する見込みです。引き続き、国内事業に並び立つ一定規模の安定した事業基盤の確立、ひいては契約者利益の最大化を目指して取り組みを進めてまいります。

長期的に目指す姿

海外保険・海外アセットマネジメント事業を通じて
お客様へ安心を届け、安定的に成長し続ける事業基盤を構築

中期経営計画

海外事業のさらなる飛躍を目指す事業投資等を通じて、国内事業に並び立つ、一定規模の安定した事業を確立

海外事業のさらなる飛躍に向けた取り組み

新規出資の実現	既存ポートフォリオの強靭化	海外ガバナンス態勢の高度化

中期経営計画における取り組みと目標

中期経営計画における取り組み	目　標
新規出資の実現	米国等の先進国を中心とした海外生保・海外アセットマネジメント事業への大型新規出資の実現
既存ポートフォリオの強靭化	各海外現地法人の課題に応じた支援や追加出資等を通じた成長角度の引き上げ
海外ガバナンス態勢の高度化	海外事業拡大と経営管理の高度化を支える人材の確保、組織の強化

2024年度の海外事業のグループ基礎利益については、対前年で増益となりました。中期経営計画においては、新規出資の実現・既存ポートフォリオの強靭化・海外ガバナンス態勢の高度化の3軸を中心として、海外事業の規模拡大に取り組んでいます。

このうち、新規出資の実現については、2024年度中に、コアブリッジへの新規出資完了、レゾリューションライフの完全子会社化の合意等、大型出資を相次いで発表しました。

既存ポートフォリオの強靭化については、豪州子会社であるMLCと、レゾリューション子会社の豪州レゾリューションとの経営統合について合意したほか、インドにおいては、当社が発行済株式の49%を保有するリライアンス・ニッポンライフ・インシュアランスに関し、2025年3月に、新たな合弁体制を確立しました。

また、ガバナンス態勢の高度化については、海外事業全体で効率的かつ機動的な意思決定等を実現し、経営管理態勢の強化を進めるべく、2025年3月に「海外事業統括本部」を新設しました。

今後、契約者利益の最大化に向けて、海外事業のさらなる拡大、グループ内シナジーの創出に向けても取り組んでまいります。

基本戦略

■ 新規出資の実現

今後は、コアブリッジの安定的な収益獲得や企業価値向上に資する経営管理の実施、レゾリューションライフの完全子会社化の完了に取り組んでいきます。その上で、引き続き、さらなる出資についても、検討・模索してまいります。

■ 既存ポートフォリオの強靭化

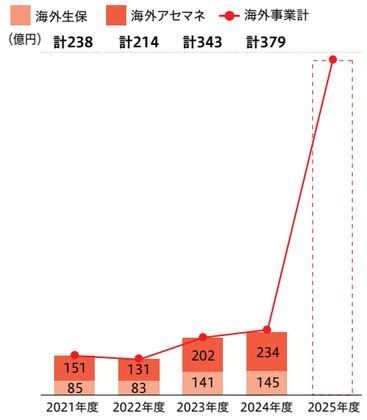
既存の海外現地法人の成長角度の引き上げに向けて、各現地法人に応じて成長を加速するための支援を進め、各社の自律的な成長を実現するとともに、各社間での協業等を通じた事業拡大を追求していきます。

具体的には、MLC・豪州レゾリューション経営統合に向けた取り組みを実施し、両社間のシナジー創出等を通じて豪州事業のさらなる強化に取り組みます。

■ 海外ガバナンス態勢の高度化

海外事業の拡大と経営管理の高度化実現に向け、2025年度から新設した海外事業統括本部のリスク管理機能の強化や人材の機動的な活用により、取り組みをさらに推進してまいります。

【グループ基礎利益*】



*2023年度から以下を実施しており、これに伴い2022年度の数値を遡及適用・修正再表示を行っています。
・2023年度より適用された豪州会計基準に伴うMLCの会計方針の変更(2022年度の数値を遡及適用)

グループ経営特集

― リライアンス・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 ―

インドにおける生命保険事業

海外保険領域では、グループ会社に日本生命の持つ販売方法等のノウハウを提供したり、各社の好取組事例を共有し合う等、グループ全体で事業の高度化に資する取り組みを進めています。

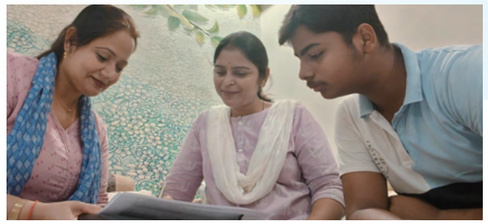
インドにおいては、リライアンス・ニッポンライフ・インシュアランス（以下、リライアンス・ニッポンライフ）とともに当社のノウハウを活用したアフターサービス向上に資する取り組みを行い、お客様本位で長期のサービスを提供するというフィロソフィーが浸透・定着しています。

具体例

リライアンス・ニッポンライフへの日本生命ノウハウの提供

RELIANCE NIPPON LIFE INSURANCE

リライアンス・ニッポンライフへは、2011年の出資以降、当社営業職員の活動モデルを参考に女性を主体としたフェイス・トゥ・フェイス販売チャネルを立ち上げました。現在では、215拠点約3,000名*の営業職員を有し、インドでも日本生命流の活動とサービスを地域密着で展開しています。*2025年3月末時点


保険営業の様子

毎朝の朝礼の様子

現地幹部・職員の声

現在では都市部から地方部までインド全土にビジネスを展開しており、女性の雇用機会の創出・社会進出にも貢献しています。

日本生命の良さも取り入れながら、質の高い商品・サービスの提供を心掛けており、高水準の継続率を実現しています。

ゴラブ
チャネルヘッド

ナレンドラ VP

毎朝の朝礼における電話での顧客獲得活動やロールプレイング、活動管理等を地道に続けてきました。こうした規律や活動プロセスを重視した取り組みがお客様からの高い信頼獲得につながっています。

これからも駐在員とともに、拠点長や営業職員と力を合わせてさらなるチャネルの発展に努めていきます。

現地駐在員の声

ナショナルスタッフと協働して、お客様本位のアフターフォローや販売活動を重視する日本生命の活動モデルを現地流にアレンジし、販売強化を通じた企業価値の向上に取り組んでいます。

姉川課長補佐
(AVP)

インドにおけるアセットマネジメント事業

海外アセットマネジメント領域では、各国の特徴を活かした商品の相互供給や、リスク管理をはじめとした資産運用ノウハウの共有・高度化取組を進めています。

インドにおいては、当社マジョリティ資産運用子会社のニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント（以下、NAMインディア）と、現地に根差した一体経営を推進しています。

具体例

NAMインディアへの日本生命ノウハウの共有、商品相互供給等の協業

Nippon Life India Asset Management Ltd

NAMインディアへは、2012年の出資以降、日本生命グループのノウハウ共有（株式・債券領域における月次PDCAの実施等）を図り、同社の運用力強化・リスク管理高度化に向けた取り組みを推進しています。

また、日本生命グループ内での協業を推進し、同社と、当社子会社のニッセイアセットマネジメント等との間で、商品の相互供給を実施しています。

投資チームとの検討の様子

法務チームとの検討の様子

現地幹部の声

駐在員と緊密に連携し、株式ファンドに関するリスクをさまざまな観点から把握・管理するためのPDCAミーティングを月次で開催しています。

当取組により、適切なリスクリターン特性を堅持し、一貫性のある組織的な運用を目指しています。

サイレッシュ
株式CIO

債券領域でもPDCAの導入により、チームの規律と健全性が強化され、市況変動時にも臨機応変な対応が可能となりました。

他にも、リスク管理のフレームワークを高度化し、流動性リスクや集中リスクの回避に効果を発揮しています。

アミット
債券CIO

日本生命のCROを含む、リスク管理等の2線の担当者と一堂に会し、現在のリスクや新たに顕在化しつつあるリスクについて議論をしています。

両社間の理解を深め、フォワードルッキングなアプロープチを採ることで、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

リシCRO

現地駐在員の声

日本のお客様へNAMインディア運用商品の提供を推進しています。

2025年2月に、インド金融経済特区「ギフトシティ」を活用したキャピタルゲイン非課税ファンドを日本のお客様に初めて提供しました。

肥田課長補佐
(Manager)

ライフサポート事業（介護・医療関連・保育等）

現状・環境認識と目指す姿

2035年には、団塊世代が85歳以上となり、当該層が1,000万人超に達する*等社会課題が一層深刻化します。

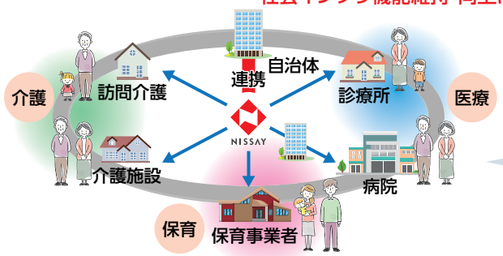
これに伴い、経済的保障機能（保険）は勿論、介護・医療・保育等社会福利増進の重要性は一層高まりを見せています。

少子化・高齢化等の社会課題解決に資するライフサポート事業を通じ、保険だけではカバーできないお客様のニーズやリスクに対応することで、あらゆる世代が安心して暮らせる社会の実現につなげていきます。

*出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」

目指す姿

地域の介護・医療関連・保育事業の活性化や生産性・持続性を向上させることで、
社会インフラ機能維持・向上に貢献



地域の介護・保育事業者・
医療機関をネットワークし
地域共生社会の
体制構築に貢献

中期経営計画における取り組み

地域の自治体・事業者・住民をつなぐハブとなり、地域共生社会の実現に向けた事業モデルを先行地域で確立

ニチイグループの当社グループ内への確実な定着・着実な革新

事業部新設や出向者派遣を通じた
経営管理体制整備の推進や成長策の共同検討

×

新たな事業戦略の検討・開発

事業者向けの経営支援サービスを提供し、
ニチイグループを基盤に地域単位で他事業者へ伝播

中期経営計画における取り組み・KPI、関連するアウトカム目標

中期経営計画における取り組み	KPI	関連するアウトカム目標
「NISSAYペンギンプロジェクト」を通じた子育てしやすい社会実現の推進	企業主導型保育所仲介サービス導入企業数 「NISSAYペンギンプロジェクト」共創取組パートナー数 ニチイ保育所ユーザー数 ニチイ保育所お客様満足度	顧客企業数 お客様数 お客様満足度
「Gran Age プロジェクト」を通じた明るい長寿時代のサポート	ニチイ介護・医療関連サービス提供者数 ニチイ介護・医療関連サービスお客様満足度	お客様数 お客様満足度
ニチイ等パートナー企業との地域貢献共同取組の推進	実証取組実施自治体数	お客様満足度
ニチイ再生エネルギー比率の向上	再生エネルギー比率	CO_2排出量
「NISSAYペンギンプロジェクト」やニチイ共同取組を通じた、当社職員への子育て・介護支援風土の醸成	社内向け取組数	ー

主な取り組み

■ニチイグループの当社グループ内への確実な定着・着実な革新

2024年6月に当社グループに加わったニチイグループの持続的成長を目指し、まずは喫緊の課題解決・基盤整備に優先的に取り組んでいます。当社・ニチイ相互の出向派遣・受入や、事業・経営基盤強化に向けた当社・ニチイメンバーが共同参画するプロジェクトの立ち上げ等、取組態勢を構築するとともに、人材やシステム基盤整備等に向けた投資を実施しています。今後もマーケットや他社を上回る成長を目指し、既存事業の基盤整備、次世代事業モデルの創出に取り組んでいきます。

■新たな事業戦略の検討・開発

ニチイグループと当社グループの強みを融合し、採用育成・物流・調達共同利用・DX化等、介護・医療・保育事業者の経営支援サービス構築の検討に着手しました。今後は、地域単位で先行モデルの成功事例を積み上げ、ニチイを基盤に他事業者へ伝播していくことにより、自治体・事業者・住民をつなぐハブとなり、地域での介護・医療関連・保育事業の持続性向上支援に貢献していきます。

子育て支援

■「NISSAYペンギンプロジェクト」の推進

子育ての壁や不安を当事者だけが抱えるのではなく、“みんなで子どもを育てる社会”を実現したいと考え、社内外の風土醸成と社会全体で支える仕組みづくりに取り組んでいます。【共創取組パートナー数:累計52団体(2024年度末)(対前年+12団体)】

●株式会社ライフケアパートナーズによる企業主導型保育所仲介サービス「子育てみらいコンシェルジュ」の提供【導入企業数:155社(2024年度末)(対前年+25社)】
●社内起業プロジェクトでの選出による一時保育マッチング事業の開始(2024年～)

■保育ITインフラ構築に向けたライク株式会社との提携

保育業界全体の課題である業務効率化・保護者向け支援を狙いとしたITインフラ構築に向け、2024年11月に大手保育事業者ライク社と資本業務提携を締結しており、今後は同社基盤をベースとした汎用システムの提供に向け検討を進めていきます。

■業界課題解決を目指した「保育イノベーションコンソーシアム」の組成

保育業界が抱える課題の解決に向けた施策を共同、連帯して実施することを目的に、大手保育事業者等とともに2025年3月に「保育イノベーションコンソーシアム」を組成しており、今後は保育所経営の生産性向上や安定化に向けた支援、保育士の待遇改善等を協議していきます。

高齢社会対応

■「Gran Age プロジェクト」の推進

「人生100年時代」をお一人おひとりが「安心して・自分らしく」より豊かに生き、“明るい長寿社会”にすることをサポートするために、サービスの開発等、シニアに寄り添ったさまざまな取り組みを推進しています。

●身元保証・生活支援・任意後見・死後事務サービス「GranAge Star」の提供　等

グループ経営特集 ― ニチイグループ ―

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』の実現に向け、
“安心の多面体”を目指す企業像として掲げており、
2024年6月に介護・医療関連・保育事業を中心に展開するニチイグループがグループインしました。

日本生命グループがニチイグループと目指す姿

常務執行役員
増山 尚志
担当：DX戦略企画部、ライフサポート事業部、ヘルスケア事業部

中期経営計画で掲げる「期待を超える安心を、より多くのお客様へ。」のテーマのもと、「国内における安心の更なる多面化」に向け、少子化・高齢化等の社会課題解決に資するライフサポート事業を通じて、保険だけではカバーできないお客様のニーズやリスクに対応することで、あらゆる世代が安心して暮らせる社会の実現につなげていきたいと考えています。

その取り組みの一環として、1999年の業務提携以降、幅広い領域で協業してきたニチイグループを2024年6月に当社グループに迎え入れました。ニチイグループが介護・医療関連・保育事業で長年培ってきた知見やノウハウ、人材を含めた事業基盤といった経営資源を取り込むことは、「安心の多面化」の大きな礎になると考えたからです。

現在は、ニチイグループの持続的成長に向けた経営基盤強化や事業課題の解決に優先的に取り組んでいます。また、当社グループとのシナジーの創出やご契約者へのメリットの提供においても、さまざまな可能性があると考えています。

具体的には、日本全国に事業展開している両社の強みと、「人が安心を提供する」という両社ビジネスモデルの親和性を生かし、「地域社会活性化」や「地域住民への安心の提供」をテーマに、お客様向けに介護セミナーを開催する等、地域に寄り添った取り組みに両社共同で着手しています。引き続き、自治体や地域金融機関等との連携協定等を生かしながら、より地域ごとの課題に根差した取り組みを推進したいと考えています。加えて、当社のブランドや幅広いネットワーク、営業職員チャネルや顧客基盤といった強みをニチイグループの事業発展に生かし、ニチイグループのサービスを当社のご契約者向けサービスの拡充にどう活用していくのか、具体的に検討してまいります。

そして、中長期的には、ニチイグループのサービスと当社グループの保険商品の融合による保険の高度化を目指し、検討を進めるとともに、日本生命グループが地域の自治体、事業者、住民をつなぐハブとなり、地域での介護・医療関連・保育事業の持続性向上支援をすることで、地域社会の活性化や社会インフラ機能の維持・向上に貢献してまいりたいと考えています。

グループイン後の変化

グループイン後の1年間について

株式会社ニチイ学館　取締役　常務執行役員
（株式会社ニチイホールディングス　取締役）
永江 竜太
担当：介護事業本部、人財開発事業本部 等

日本生命グループにニチイグループについて理解をより深めてもらうとともに、我々自身もグループインを機に、改めて現場と対話し課題や現状を知った1年となりました。

日本生命・ニチイグループともに「人」が資本の事業であるとの共通点があり、今働いている職員のエンゲージメント向上を最優先で取り組むことにしました。日本生命での先行取組を参考に、本部が事業現場で働く方の声を聴く場である「タウンミーティング」を開催し、現場の課題を知る貴重な機会となりました。

なお、タウンミーティングで聴いた現場からの声をふまえ、組織風土改革・職場環境整備・処遇改善に取り組む、「イチニ、笑顔プロジェクト」を始動しています。

このプロジェクトをはじめとし、サービスの安定供給を実現するためには、長期的な目線を持ち、サステナブルな事業運営体制を構築することが重要だと改めて考えています。

2025年度の取り組みについて

互いに複数名の出向者を派遣・受け入れる形で、双方向の人材交流が行われており、ニチイグループの中にも新しい風が吹き、前向きな機運が醸成されています。

介護人材不足の克服および現場の負担軽減を実現するための研究組織「GENBA SMILE Lab」のスタート等、新しい取り組みが生まれてきています。こうした取り組みを生かして、今年度も日本生命グループと一体となり、現場の声を最大限反映した中長期的な成長戦略を作っていきたいと思います。

また、金融機関である日本生命グループのノウハウも吸収し、ガバナンス態勢の高度化を推進していきたいと考えています。

ニチイグループの事業概要

2025年3月末時点

医療事務	介護	保育
1968年に祖業として開始し、病院・クリニック等の医療事務受託でトップシェア	2000年の介護保険制度開始当初から参入、トップシェアを獲得。訪問・通所・施設と主要サービスをカバー	2003年に病院内保育所から事業を開始し、国内で唯一、日本全国に保育所を展開
従業員数：3.9万名 医療機関：約6,300件	従業員数：3.4万名 拠点数：約1,900カ所	従業員数：0.4万名 保育所数：約300カ所

※ニチイグループの中核となるニチイ学館の数値を記載しています。

ヘルスケア事業

現状・課題認識と目指す姿

高齢化社会の進展とともに、生活習慣病をはじめとした「慢性疾患」が大きく増加しています。慢性疾患は、感染症などの「急性疾患」と比較すると、適切な服薬や生活習慣の見直しといった「患者ご自身の主体的な行動」が重要であり、そうした機運をより一層高めていくためにも、個人の健康リテラシー向上や、医療者と患者をつなぐ環境整備が不可欠です。また、医療技術の進歩に伴い、疾患に罹患したとしても、社会に復帰しやすい時代が到来しています。生命保険会社にも、「経済的な保障」に加えて、ヘルスケア事業を通じて患者に寄り添い「健康管理をサポートする役割」が、今後ますます求められています。

中期経営計画では、これまで個別に展開してきた“データ分析”と“健康施策”を束ね、統合ヘルスケアパッケージとして進化したWellness-Star☆をお届けすることで、あらゆる世代が安心して暮らせる健康長寿社会づくりの実現を目指します。

目指す姿	UHC（ユニバーサルヘルスカバレッジ）*の維持・発展への貢献
中期経営計画で実現すること	データ分析と健康施策を統合パッケージとしたサービス提供を行う事業モデルの確立

*全ての人が適切な予防・治療・リハビリ等の保健医療サービスを、支払い可能な費用で受けられる状態にあること

中期経営計画における取り組み・KPI、関連するアウトカム目標

これまでは企業・保険者などの団体に対して、Wellness-Star☆のサービス提案に取り組み、導入団体を順調に拡大してきました。今後の取り組みとしては、提案の中でいただいたお客様からのご要望をサービスに反映し、さらなるサービスの拡販、およびお客様満足度の向上に取り組んでいきます。

中期経営計画における取り組み		KPI	関連するアウトカム目標
データ分析	医療費適正化や健康寿命の延伸に向けたデータ分析サービスの提供	データ受領団体数 データ受領数	お客様数 ニッセイ版健康寿命
健康施策	多様なニーズにお応えする各種ヘルスケアサービスの提供	新規契約数	
共通	お客様の声を生かしたサービス改善	サービスの顧客満足度	お客様満足度

主な取り組み

企業・保険者などの「課題の可視化、評価・振り返り」を支援するため、医療費適正化、労働生産性向上、QOL改善に資する新事業モデルの構築に取り組みます。現状分析から施策・取り組み評価までを一気通貫で提供することによりお客様数拡大、健康寿命延伸への寄与を志向しています。

また、国内外のアライアンスにより、心身の健康に資するサービスの拡充を目指します。直近では資本・業務提携による医療機関や健診機関等との連携を通じ、健康に資する付加価値の高いサービスをお客様に提供するべく、取り組みを進めています。

■NDBデータを活用した「ニッセイ医療費白書」の作成・公表

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」）*データを活用した「ニッセイ医療費白書」の提供を2025年秋頃から開始します。「ニッセイ医療費白書」は、NDBデータを活用し、五十嵐中特任准教授（東京大学大学院薬学系研究科・横浜市立大学データサイエンス研究科）監修のもと作成した医療費分析レポートです。疾病ごとの有病率、患者1人当たり医療費、住民1人当たり医療費を集計、性・年齢調整することで、高齢化率等の要素を排除した医療費課題を可視化し、約1,300自治体（各都道府県・人口1万名以上の市町村、東京都特別区ごと）の医療費の傾向を分析可能です。今後、全国の支社や公務各部などと連携し、各自治体を中心に、広く無償提供し、自治体の政策立案や地域住民の健康増進への貢献を目指します。

*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などに用いるデータベースとして、レセプト情報や特定健診・特定保健指導情報などを格納・構築しているデータベース。

■ライフサイエンス分野に関わるスタートアップ支援施設の設立

最先端の医療研究拠点であるNakanoshima Qrossの中に、ライフサイエンス分野に関わるスタートアップや研究機関等が集い交流できるイノベーションキャンパスを創出します。最先端の技術や知見の共有と、新たなヘルスケア・医療イノベーションの創出を促すとともに、スタートアップを中心とした産官学との連携を通じて本業等への活用につなげることを目指します。

日本生命における2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)への取り組み

当社と万博とのつながりは強く、過去に大阪で開催された2度の万博「日本万国博覧会（1970年）」、「国際花と緑の博覧会（1990年）」のいずれにも出展し、地域の発展・振興に努めてきました。

当社グループのサステナビリティ経営の理念とも通ずる「いのち・健康」をテーマに掲げる大阪・関西万博においては、出展への参加・チケットを活用した社会貢献取組・社内外における機運醸成等、積極的な取り組みを進めています。

当社が協賛する「大阪ヘルスケアパビリオン」は訪れた人々に「いのち」や「健康」、近未来の暮らしを感じていただくことを目指しています。当社は同パビリオンにおいて、「人生ゲーム REBORN in 2050　みんなのチカラで、未来をすすめ。」を出展しています。「人生ゲーム REBORN in 2050」というタイトルは、2050年に生まれ変わって体験するプログラムであることを表現するとともに、パビリオンテーマの「REBORN」にも重ねています。またサブタイトルの「みんなのチカラで、未来をすすめ。」には、経営基本理念の基に、参加者同士で協力し、時には助け合いながらゲームを展開することで、みんなで明るい未来を切り開き進んでいこうという想いを込めています。パビリオンへの出展を通じ、一人ひとり未来の健康への気づきや行動変容へとつながるきっかけを提供するとともに、未来社会の新たな価値の創造に取り組んでいきます。

大阪ヘルスケアパビリオン　外観

「人生ゲーム REBORN in 2050 みんなのチカラで、未来をすすめ。」
実際のブース写真
提供：(公社)大阪パビリオン
© TOMY　© 2025 Hasbro. All Rights Reserved.

DX戦略

現状・課題認識と目指す姿

当社では2019年度に策定したデジタル5カ年計画のもと、先端技術・データを活用することで、ご提供する価値のブラッシュアップ・スケールアップを通じ、お客様の期待を超える体験の提供に向けて取り組みを進めてきました。

昨今では、生成AI技術の発展に伴う、さまざまな革新的なサービスの誕生等、デジタル5カ年計画策定当時と比較し、当社を取り巻く環境も大きく変化してきているため、DX戦略のさらなる高度化が必要と考えています。

DX領域の中期経営計画(2024-2026)は、「業界内のDX先端企業となるべく各種取組を推進し、お客様と職員がAI・デジタルによるビジネスの変革を実感する期間」と位置付けました。

具体的には、既存の事業領域における業務変革、お客様を広げる事業創造および、先端技術活用の推進・データ利活用の推進・働き方のトランスフォーメーションの5つを、取組軸として設定しています。

特に急激に進化するAIは、業務の自動化・効率化だけにとどまらず、ビジネスのあり方を大きく変革する要因になることも踏まえ、スピードを重視しながら、社内外の技術・ノウハウ等の情報収集、積極的なネットワーキングを通し、全社AI活用を推進していきます。

当社グループ全ての領域と連携しながら、AIを中心とした先端技術を駆使し、業務・お客様サービスの不断の高度化を通じて、期待を超える安心をより多くのお客様へ提供し続けることができる態勢整備に取り組んでいきます。

長期的に目指す姿

リアルを強みに、AIとデジタルでビジネスを変革し、業界内のDX先端企業グループへ
DXを通じ、**「人」「地域社会」「地球環境」**に対して新たな価値(CX)を創出し続ける

アウトカム目標の達成に貢献(お客様数増加・満足度向上等)

－ 生命保険事業 －
リアル×デジタルを組み合わせ、
業界随一のCXを提供

－ 保険周辺事業 －
事業多角化に加え、
各業界でDXを駆使した事業を展開

(保険×保険周辺)
事業間融合により新たな付加価値を創出

中期経営計画

**業界内のDX先端企業となるべく各種取組を推進し
お客様と職員がAI・デジタルによるビジネスの変革を実感する**

DX戦略の取組軸

業務変革
- お客様ニーズに迅速に応えられる商品基盤構築
- 事務のダイレクト化・デジタル化等の推進による支社業務の削減

事業創造
- 新たなAI事業基盤の構築
- 次世代型保険の研究・開発

先端技術活用の推進
- 業務効率化・お客様サービス向上に資するAI活用推進
(保険事務、お客様応接、社内照会対応等)

データ利活用の推進
- 各部門案件や部門横断案件の推進
- データ統制・システム整備
(ダッシュボードプラットフォーム活用推進)

働き方のトランスフォーメーション

AI・デジタル活用
人(リアル)のパフォーマンスを最大化

多様な働き方を推進する体制構築
世間水準のデジタルデバイス等の導入、制度・ルールの見直し

主な取り組み

■リアル×デジタルでの活動の量・質の高度化

お客様からいただいた情報や、営業職員の訪問履歴等のビッグデータをAIが分析し、提案タイミング、最適なツール等を営業職員へレコメンドする機能を導入しています。

レコメンド機能の精度向上等を通じて、さらなる販売コンサルティングの高度化に取り組みます。

■マイナンバーを活用したお客様の利便性向上

当社は、マイナンバーカードがデジタル社会を支えるインフラになるものと考え、業界に先駆けたマイナンバーカードを活用したサービスを提供してきました。将来的には、保険金・給付金請求等の各種支払の自動化を志向する等、引き続きお客様の利便性向上に資するサービス提供に努めていきます。

■Web完結商品の拡充

「手軽・手頃で安全性の高い資産形成商品」をコンセプトに、2025年1月に発売した「ちょこつみ」について、2025年4月にWeb取扱を開始しました。

今後も引き続き、Web完結商品の拡充を進めていきます。

ちょこつみ
ニッセイ傷害保障付積立保険

■ヘルスケア事業のサービス拡充

お客様からお預かりした健康関連データを基に、データ分析サービスのラインアップ拡充、データ分析・健康施策を束ねた新事業モデル確立に向けて取り組みます。また、医療機関や健診機関等のアライアンス(資本・業務提携)も通じて、引き続き健康に資する付加価値の高いサービス拡充を進めていきます。

Wellness-Star☆
資本・業務提携
welby
VALUE HR

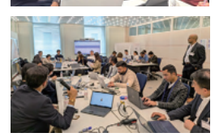
■レゾリューションライフとの協業

当社では、AIの積極的な活用は労働人口減少や、お客様体験価値向上・業務効率化等の視点から必須と認識しており、これまでも各部門でのAI活用を進めてきました。

こうした中、生命保険事業におけるさらなるAI活用推進・高度化に向けた新たな取り組みとして、2024年12月に完全子会社化に向けた出資合意に至ったレゾリューションライフとのAI活用を企図した協業を推進しています。

職員の思い

レゾリューションライフとの生成AI活用協業を通じて、日本生命グループ全体で活用できる最先端のAIを作っていきたい



ハッカソンの様子

レゾリューションライフは米国や豪州で既契約受諾事業や再保険事業を展開しており、生成AI活用レベルの高さは世界トップクラスです。

私たちは、その技術を社内の各領域に転用できればと考え、レゾリューションライフのITメンバーとともに、事務サポートシステムの開発を伴う集中検討を実施しました。

その結果、約款やマニュアルに基づく事務関連の照会に対する回答精度は、今回の取り組みで試した範囲では90%以上と高い水準を記録しました。

日本生命に包括移転した旧同和生命契約の管理実務を担っているメンバーが、こうなれば見やすい、操作しやすいとリクエストを出すと、数時間後にはそれを反映してくれるスピードには驚きました。

世界トップレベルの優秀なメンバーと協業し、その発想力や開発手法に直接触れられたことは、大変貴重な経験でしたし、仕事に対する熱量にも圧倒されました。

反映されたシステムは、回答だけでなく、どの文書のどの部分を参照したのかを提示してくれるので、納得感もあります。事務にも生成AIを取り入れて工夫ができるのではないか、と感じました。

引き続き文書の取り込みを進め検証・調整を行い、当社グループ全体へも展開していきたいと考えています。

(DX戦略企画部　上席専門部長　矢野 智郎) (IT統括部　上席専門課長　阪本 雅義) (契約管理部　担当課長　小林 夏実)

イノベーション開発

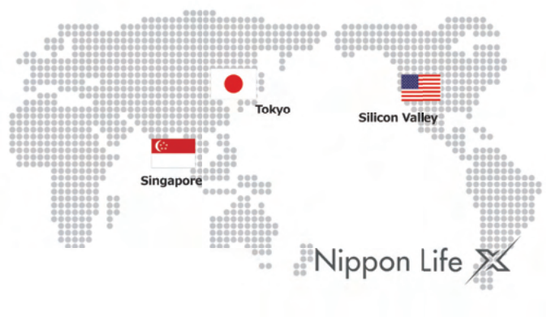
現状・課題認識と目指す姿

先端技術の急速な進展やライフスタイル・ニーズの多様化による保険事業を取り巻く環境変化への対応としてイノベーション取組を推進しています。

当社がこれまで築き上げてきた伝統と革新を掛け(X)合わせ、未知(X)に挑み続け、人生100年時代を豊かにする未来社会を私達自らが創り上げたいとの想いをもって、2020年度から対外呼称Nippon Life XとしてR&D活動・新規ビジネスの創造・先進AIモデル研究等に取り組んでいます。

R&Dでは2024年、従来の北米ファンドに加えて国内投資ファンドを設立し、国内有望スタートアップ企業の探索・協業体制を強化しました。また、新規ビジネスの創造に向け当社職員発案の事業アイデアを選抜・事業化する「社内起業プロジェクト」を実施しており、2024年に第一号案件として「ちょこいく」が事業化しています。

【グローバルでR&D活動を実施】



加えて、AIを活用した保険事業の高度化・新規ビジネスの創造にも取り組んでおり、先進的なAIに関する知見を持つスタンフォード大学医学部との共同研究を進めています。これらイノベーション創出活動の推進を通じ、お客様の利便性・サービス向上を実現していきます。

長期的に目指す姿・中期経営計画における取り組み

長期に目指す姿	お客様の生涯への幅広い安心の提供と継続的な社会・企業価値の向上	
中期経営計画	実現したいこと	イノベーションを通じた各事業の競争力強化・提供価値拡大を実現する先端技術やビジネスモデルの調査・研究・開発体制の確立 ～ アウトカム目標の達成に貢献 ～ (お客様数増加・ニッセイ版健康寿命の延伸等)
	R&Dの推進・強化 ＋	新規ビジネスの創造 ＋ 先進AIモデル開発の共同研究

主な取り組み

■R&Dの推進・強化

国内外スタートアップ市場の成長への寄与と、新規事業創造を加速させることを目的にイノベーション投資の専用財源900億円を活用し、先端技術等の調査・探索を海外・国内の両輪でより一層幅広く実施していきます。

海外においては、イノベーション先進地域における黎明期の技術や、保険・資産形成・ヘルスケア等に関する先進ビジネスモデルの調査・探索を継続します。

国内においては、急成長が見込まれる国内スタートアップ市場でのプレゼンス向上に向け、2024年度にグループ運用会社で国内のベンチャーキャピタルおよびスタートアップ企業に投資するファンドを新設しました。

引き続き有望スタートアップ企業の探索や協業推進等の取り組みを進めていきます。

2024年度に新設した国内スタートアップ向けファンドからの投資状況

出資時期	企業	事業概要
2024年7月	アスエネ株式会社	脱炭素ソリューションサービスの提供
2024年10月	株式会社ゼスト	介護事業者向けのSaaS*開発・販売
2024年11月	株式会社HQ	AIを活用した最適なカフェテリアプランの提供

*Software as a Service：クラウドのソフトウェアをインターネット経由で利用できるサービス

■新規ビジネスの創造

2020年度から開始した社内起業プロジェクトを通じて、職員のイノベーションマインドやアントレプレナーシップ育成等の社内風土醸成にも積極的に取り組んでいます。

現在も複数の事業開発・検討を進めており、当プロジェクト第一号案件である「ちょこいく」は2024年に事業化しました。

今後も当社が事業環境の変化や、多様化するお客様ニーズに持続的に適応していくための人材育成・風土醸成の取り組みを継続・発展させていきます。

一時保育マッチングサービス「ちょこいく」について

「ちょこいく」とは一時保育を使いたい子育て層と空きを持つ保育所をマッチングするサービスです。2024年4月に個人向けサービスを開始し、同年10月には昨今の人的資本経営の高まりから、法人からのご要望にお応えして、福利厚生制度としての「病児保育プラン」の提供を開始しました。

第一号案件「ちょこいく」の発案者

ちょこいく Supported by 日本生命

■先進AIモデル開発の共同研究

AIを活用した保険事業の高度化・新規ビジネスの創造に取り組む中、2023年12月にスタンフォード大学医学部とのヘルスケア領域のAIの共同研究を開始しました。同大学が持つ実世界のヘルスケアデータを用いて、糖尿病・急性心筋梗塞をターゲットにした疾病臨界遷移予測モデルの研究・開発*を行っており、当研究成果は論文として公に発表する予定です。

今後、当研究から得られた疾病予測モデル開発の知見やノウハウ、発表された研究成果を基に、保険・保険周辺事業でのビジネスへAI技術を適用し、人生100年にわたる安心・安全の提供、健康寿命延伸へ貢献していきます。

*複雑な疾患は、正常な状態、疾患前の状態(または臨界遷移状態)および疾患状態の3つの状態を経て進行するが、当研究では疾患になる前の臨界遷移状態を予測するAIモデルを研究

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

人材戦略

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”に取り組みます。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）

取組軸・施策		KPI	24年度実績	目標	達成時期
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
		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	―
		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	障がい者雇用率	2.72%	2.7%	2027年度
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
		DX人材数*4	212名(2025年度始)	200名*5	2025年度
	研修投資	研修投資額*6	約380億円	増加*7	2026年度
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	―

*1: 2025年7月時点では20.0%　*2: 従業員の毎年の研修参加率
*3: 海外勤務経験・TOEIC点数で判定　*4: DX推進研修・データ利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）
*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）

OUTCOME（価値創造）

人材像	目指す社会・企業像
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 → 誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会

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、今後とも選ばれ続け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】

女性の上位職登用・任命推進
女性の育成支援
ライフイベントとの両立ができる環境整備
→ 女性活躍推進

※「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。

次世代女性リーダー育成プログラム

部長	社外経営者講演会・意見交換会
管理職	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

■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。

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*

産育休復職準備セミナー（オンライン）

*優良な「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が特例認定

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闊達（かったつ）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

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。

障がい者雇用数*	1,382名

*2025年2月1日時点

障がい理解セミナー

パラスポーツ観戦

2 人材育成の強化

人々の生活・働き方の変化やお客様ニーズの多様化、加速度的なデジタル技術の進展など、経営環境や社会課題がめまぐるしく変わり続ける中、当社が持続的に成長していくためには、事業戦略や職務特性に応じた個々人の専門性を強化していく必要があります。そのため、当社事業の中核を成す国内生命保険事業の担い手である営業職員育成の高度化に取り組むとともに、海外・DX・資産運用等の専門領域の人材育成にも取り組んでいきます。

※「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/jugyoin/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)

FP資格保有者数*	28,189名

*2025年4月時点FP技能士3級以上、CFP、AFPのいずれかの資格保有者をカウント(複数資格保有者は重複カウントなし)

■お客様本位の活動定着に向けた営業職員教育

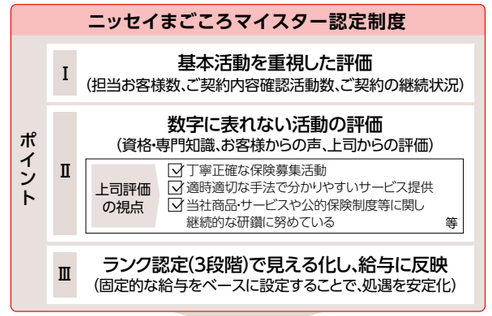
お客様の公的保険やライフプラン等を踏まえた必要保障額を算出するツール「みらいコンサルタント」やNFCツール「MEET(ミート)」・LINE公式アカウント等、デジタルツール・コンテンツの活用による、お客様のご要望に沿った各種情報・サービス提供に向け、営業職員に対する教育機会の拡充や教育内容・水準の均質化を進めています。

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(ユーム)」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。

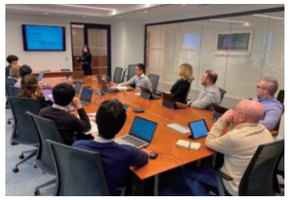


営業職員一人ひとりのお客様本位の活動のレベルアップ

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、グループ一体での育成体系の構築に取り組んでいます。

IT人材研修施設「TREASURE(トレジャー) SQUARE(スクエア)」

■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。

資産運用キャリア認定者*	73名
資産運用ジョブ・エキスパート認定者*	2名

*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わってきました。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。

來留島　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

3 働く環境の整備

一人ひとりが持つポテンシャルを最大限発揮し、お客様・社会に対してより一層のサービスを提供していくためには、個々人の働き甲斐を高めていくとともに、社内コミュニケーションを円滑にし自由闊達な風土を醸成していくといった、働く環境の整備が重要と考えています。そのため当社は、ニッセイ職員版Well-being（3つの“幸”循環）の向上や、休暇取得といった取り組みを推進していくとともに、従業員と経営層、従業員同士のコミュニケーションを活性化する施策に取り組んでいきます。

※「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～

KAKEHASHI PROJECT かけはし

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

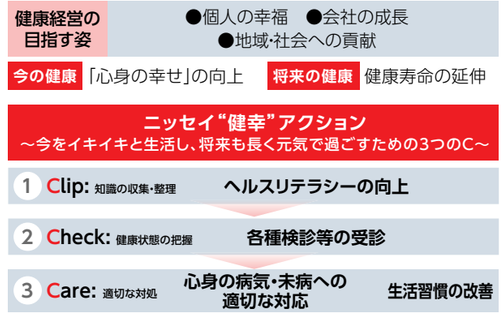
当社は、「お客様、社会、役員・職員、すべての人の“健康”を応援する」をコンセプトに、健康経営®*を推進しています。役員・職員向けの健康増進施策やワークライフマネジメントの実践を健康経営と位置付け、取り組んでいます。

*「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、研修などを通し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　ホワイト500）」に9年連続で認定されました。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

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。

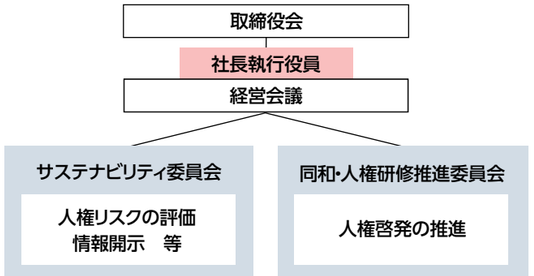
これらに基づき、今後も当社は、お客様をはじめ、ビジネスパートナー等も含めた全てのステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たすよう努め、“安心・安全で持続可能な社会”の実現に貢献していきます。

※「人権方針」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/

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

▶ **人権啓発（人権への負の影響の防止・軽減）取組（例）**

- ●全役員・職員が年1回以上の人権研修を受講
  - ・「ビジネスと人権」理解浸透研修
  - ・同和・人権研修
  - ・差別・ハラスメント防止研修　等
- ●新入職員、管理職向けをはじめとする各種職層別研修
- ●「人権標語」の募集

人権研修受講人数（単体従業員数）の詳細 ▶P142

▶ **委員会での主な検討・報告事項**

【サステナビリティ委員会】
・「人権方針」の改訂
・グループ全体での意識啓発強化　等

【同和・人権研修推進委員会】
・人権啓発に関する取り組みテーマ　等

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・論議、同業他社（保険業界・金融業界）のリスク評価結果等を活用しながら、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）

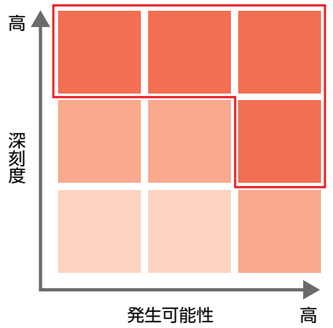
また、当社では、ビジネスパートナーも含めて安心・安全で持続可能な社会の実現に向けて行動するため、「ビジネスパートナーとの協働に関する考え方」を制定し、当社の事業や商品・サービスと直接つながっている場合、ビジネスパートナーに対しても、人権を尊重し、侵害しないように求めています。この考え方に基づき、人権尊重に関連する領域を含めた、委託先等の各種取り組み状況について、継続的に確認しています。

■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、その救済に取り組みます。

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

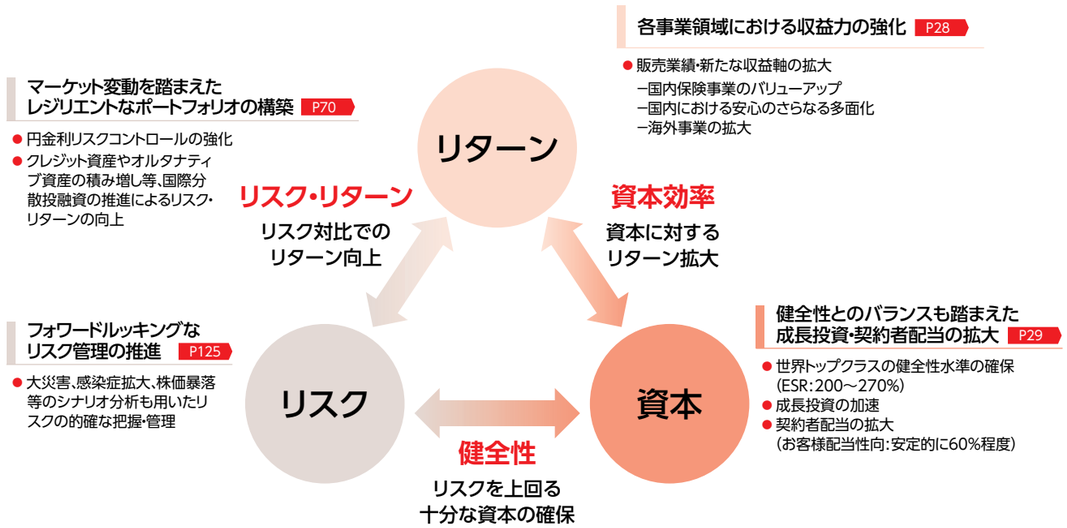
当社では、経営体力としての資本をどの程度備え、どのようにリスクを取ってリターンを上げるかの方向性を表すリスク選好を定めています。

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きます。



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(リスクバッファー)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(リスクバッファー)と、将来の環境変化により発生しうる資本(リスクバッファー)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。

・ESR(2024年度末)　資本(リスクバッファー) / リスク量 = 16.7兆円 / 7.5兆円 = **222%**

自己資本の強化

●自己資本について

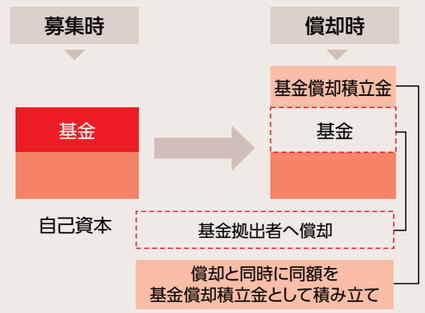
当社は、貸借対照表の純資産の部に計上されている基金・基金償却積立金*1や財務基盤積立金*2等に、負債の部に計上されている危険準備金・価格変動準備金等および劣後特約付債務(劣後債務)をあわせた額を自己資本として位置付けています。

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。

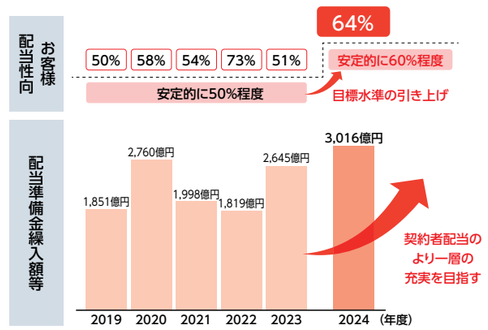
2024年度決算に基づく2025年度の契約者配当について

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てご加入のご契約を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)

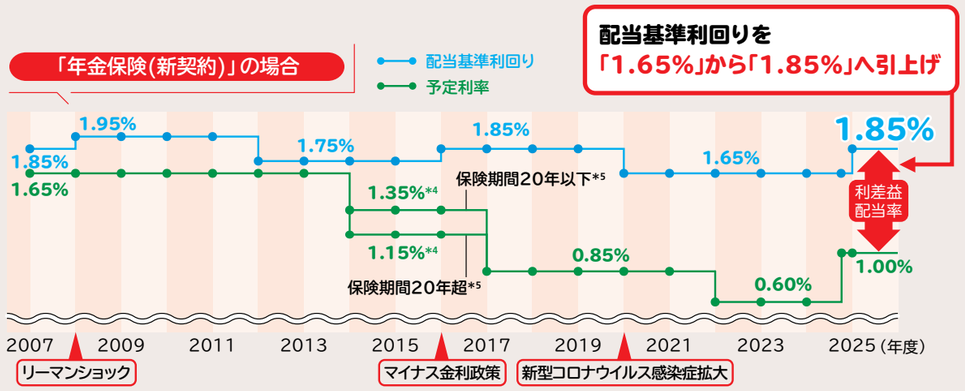
当社の配当について説明する動画「知ってナットク!! “配当”の魅力」を公表しました。ご契約者の皆様に、当社の配当の仕組み・魅力について、理解していただけるよう努めていきます。

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。



*4 年金開始前に適用されるものです。 *5 契約日から年金開始の前日までの期間を指します。 ※予定利率および配当基準利回りは、平準払かつ各年度において新契約の年金保険に適用されていた数値を記載しています。 ※記載の数値はこれまでの推移(2025年度の配当基準利回りについては、2024年度決算配当率を適用した数値)を示しており、将来の配当金のお支払いを保証するものではありません。

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】

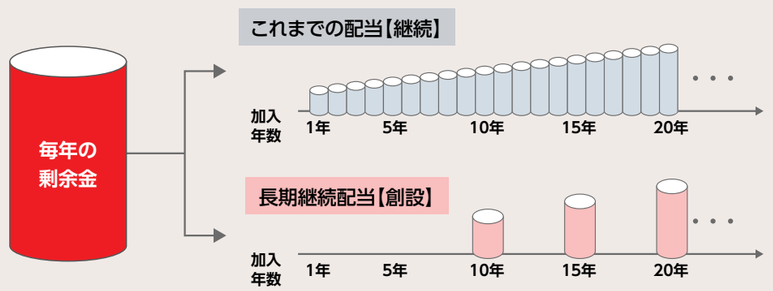
2025年度以降もお客様配当性向の目標を安定的に達成するために、これまでの契約者配当に加え、「長期継続配当」を創設します。

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

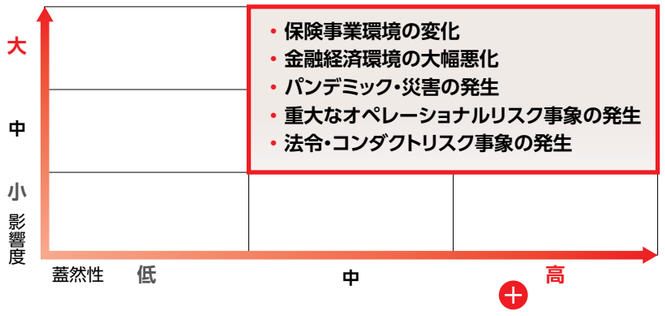
当社は、経営上特に重要なリスクを「トップリスク」と定義し、内部・外部環境の変化などを踏まえてリスク事象を網羅的に洗い出したうえで、健全性などへの影響度と今後数年間で発生する蓋然性を評価し、経営レベルでの議論を通じて選定しています。なお、影響度の評価においては、レピュテーションなども含めた定性面も考慮しています。そのうえで、トップリスク間の連鎖的な影響も踏まえて事業計画などを策定し、その遂行状況を経営会議などで確認しています。このようなPDCAサイクルを通じ、経営のさらなる高度化に取り組んでいます。

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】

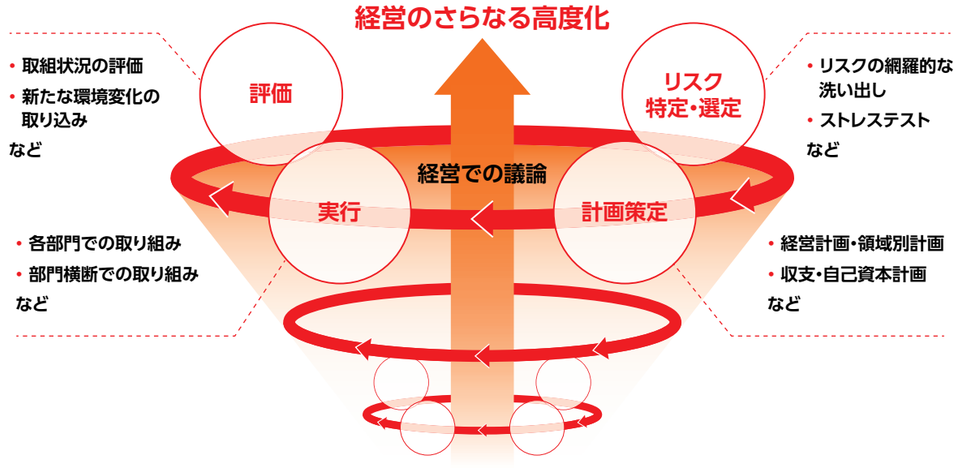


影響度　収支・健全性への影響で評価
なお、定量面では捕捉し切れない影響も評価するため、定性面(社会的信頼度など)も考慮

蓋然性　今後数年間で発生する蓋然性を基に評価

将来トップリスクとなる可能性があるものは「エマージングリスク」として動向をフォロー

【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 ーニーズ変化、少子高齢化のさらなる進行 ー人材確保の難化 ー法規制の変更 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・風水害などの発生により、保険金・給付金などの支払いが大幅に増加し、財務健全性が大幅に悪化、または事業継続に重大な影響が発生 (気候変動の影響による頻発、激甚化の可能性もあり)	●諸準備金等の積み立てに加え、多様な外部調達手段も活用した、自己資本の強化を通じた健全性の確保 ●大規模災害などを想定した影響分析、有事に備えた流動性の確保や業務継続計画の策定・訓練の実施	▶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み	▶P26 ▶P86

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

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(ま)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、と思い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。

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

取締役（監査等委員）
但木 敬一

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）

取締役
冨田 哲郎

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っていただきたいと思います。

冨田　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

冨田　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、子育てや介護で苦労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ですね。

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すばらしいことですし、是非引き続き目指していただきたいです。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。また冨田取締役と同様、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。

冨田　そうですね。配当の充実はす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、お客様への最善な還元の仕方を引き続き追求していただきたいです。

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。

冨田　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。

冨田　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し、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ると思いますが、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。

冨田　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ことを経験し、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

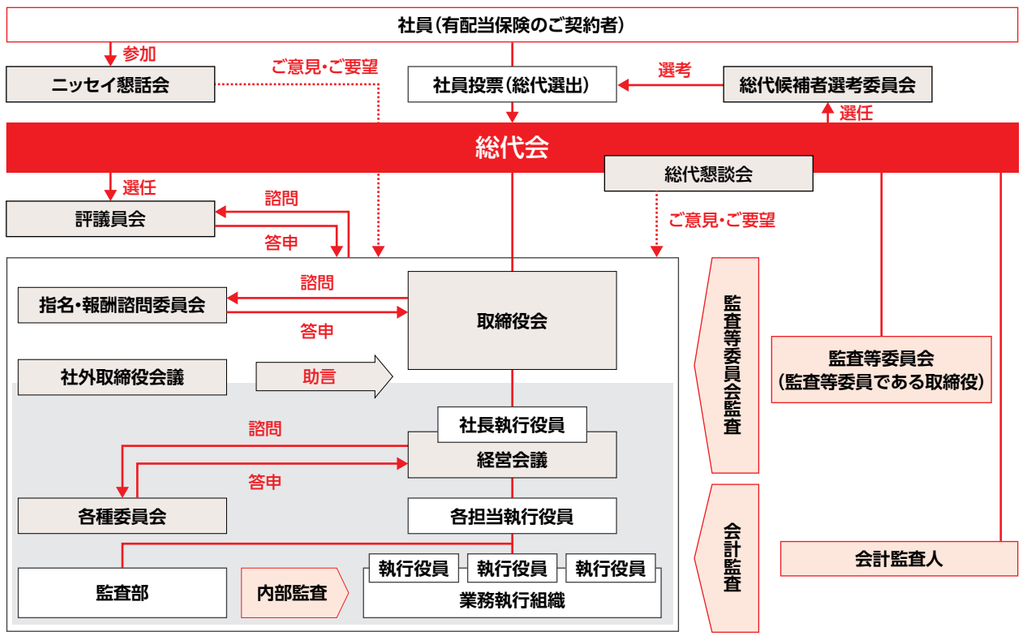
「相互会社」は、ご契約者同士が助け合う相互扶助の考え方に基づく会社形態です。相互会社では、有配当保険のご契約者が保険加入と同時に会社の構成員である「社員」となります。

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（しょうへい）および女性取締役の選任を含めた多様性の確保、社外取締役を中心とする委員会の設置、「コーポレートガバナンス基本方針」の制定、監査等委員会設置会社への移行等、さまざまな取り組みを通じてコーポレートガバナンス体制の高度化に努めてきました。

今後も、コーポレートガバナンス体制の不断の高度化に取り組んでいきます。

*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。

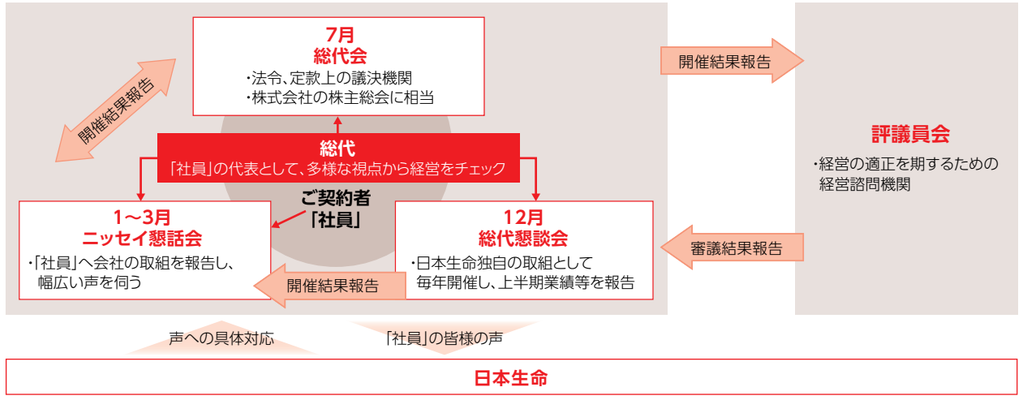
コーポレートガバナンス

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るからです。

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

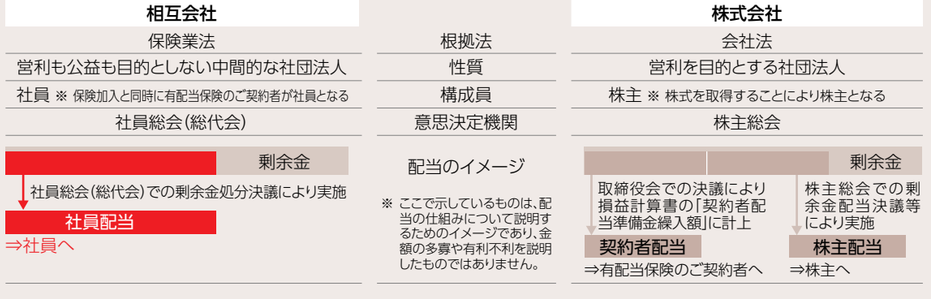
項目		内容
概要・参加者		全国各地のご契約者に、当社の事業活動を説明し、経営全般や商品・サービスなどに関するご意見・ご要望をお伺いする場として1975年から毎年開催しています。 主なご意見・ご要望とその対応は総代会や評議員会に報告するとともに、総代や当社役員も多数出席し総代会および総代懇談会との相互の連動性を高める取組を続けています。
直近の開催状況	開催日	2024年度は2025年1～3月にかけて全国の支社等で開催
	主な議題	2024年度上半期業績、営業職員領域におけるデジタル関連取組 等
	主なご意見・ご要望と当社の対応	＜2024年度ニッセイ懇話会　主なご意見・ご要望と当社の対応＞ ・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 ＜ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望への対応例＞ 2024年度ニッセイ懇話会にご参加いただいたご契約者から、当社の「がん検診受診勧奨活動」に対する取組の継続等についてご要望をいただいたことも踏まえ、2025年度からは取組を進化させた「ニッセイがん啓発プロジェクト」をスタートしています。 なお、2023年度ニッセイ懇話会でいただいたご意見・ご要望6,464件のうち、高評価や単純質問等を除く対応が必要と思われる声1,235件中、719件[58%]の対応が完了しており、384件[31%]は中長期的に対応を検討してまいります。 ※[ ]内は対応が必要と思われる声に占める割合です。

※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



コーポレートガバナンス

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*1 7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え、全取締役がその職務の遂行にあたり持つべき視点として「サステナビリティ経営」を、取締役会全体として備えるべき経験および見識等として「IT・デジタル」「人材戦略」を定めています。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。 独立社外取締役 46.7%*3
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						✓	✓	✓
	宮嶌　隆浩						✓		
	中野　佳代子						✓		
	牛島　信 社外			✓			✓		
	三浦　惺 社外	✓				✓	✓	✓	✓
	冨田　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

2024年度の主な対応状況

＜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

2024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
・取締役会等においては、闊達な議論が行われ、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

指名・報酬諮問委員会

項目	内容
任務	取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員等の選解任に関する事項ならびに取締役(監査等委員である者を除く。)および執行役員等の報酬等に関する事項等について審議し、その結果を取締役会に答申します。また、監査等委員会がその監督に係る任務を適切に遂行するため、取締役(監査等委員である者を除く。)の選解任・報酬等に関し、監査等委員会に必要な報告を行います。
構成 (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	ー
	朝日　智司	14回／14回	ー	ー	ー
	赤堀　直樹	14回／14回	ー	ー	ー
	中村　吉隆*1	ー	ー	ー	ー
	宮嶌　隆浩*1	ー	ー	ー	ー
	中野　佳代子*1	ー	ー	ー	ー
	牛島　信　社外	14回／14回	5回／5回	6回／6回	ー
	三浦　惺　社外	14回／14回	5回／5回	6回／6回	ー
	冨田　哲郎　社外	13回／14回	4回／5回	5回／6回	ー
	濱田　純一　社外	14回／14回	5回／5回	6回／6回	ー
監査等委員である取締役	松永　陽介	14回／14回	ー	ー	14回／14回
	宮崎　まゆ子*2	ー	ー	ー	ー
	但木　敬一　社外	13回／14回	ー	5回／6回	14回／14回
	佐藤　良二　社外	14回／14回	ー	6回／6回	14回／14回
	飯島　奈絵　社外	12回／12回	ー	5回／5回	11回／11回

＊1 2025年7月2日に取締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。

コーポレートガバナンス

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目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	長期安定的な契約者配当の拡大を図る観点
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	リスクを幅広くとらえ、フォワードルッキングに健全性を確保する観点
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。

コーポレートガバナンス

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
社長執行役員
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)

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)

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)

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)

冨田 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)

■取締役(監査等委員)

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)

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)

飯島 奈絵
いいじま 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、冨田 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。

コーポレートガバナンス

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。

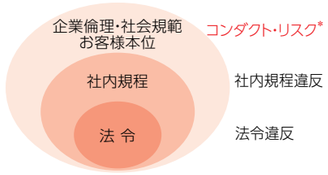
〈当方針で規定する各種体制(例)〉

- ・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

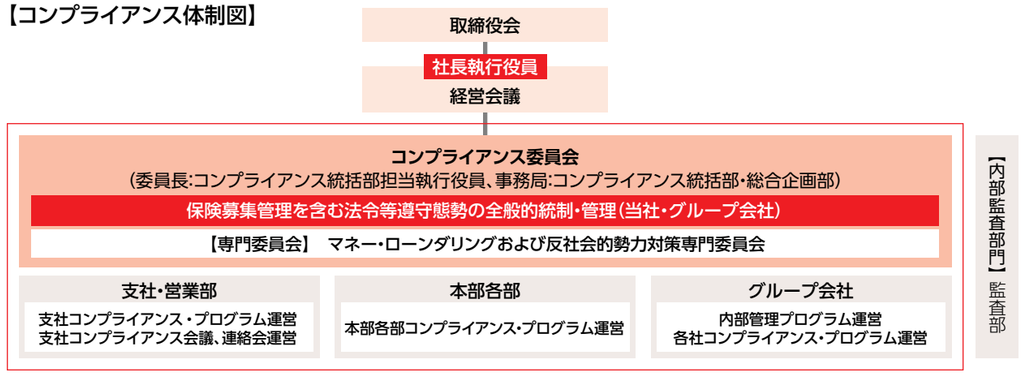
当社は、経営会議の諮問機関であるコンプライアンス委員会において、コンプライアンス課題に関する対応策の審議、取組状況のモニタリングなどを通じ、保険募集管理を含むコンプライアンス態勢の全般的統制・管理を行っています。

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り組みへのフォローなどを行っています。

また、グループ会社におけるコンプライアンスの推進に向け、各グループ会社に対し自律的なコンプライアンス態勢の整備および基本的な事項の遵守を求めるとともに、当該整備・遵守の状況について、管理・指導等を実施しています。

※コンプライアンスの推進については資料編P25をご確認ください。

【コンプライアンス体制図】



リスク管理の徹底

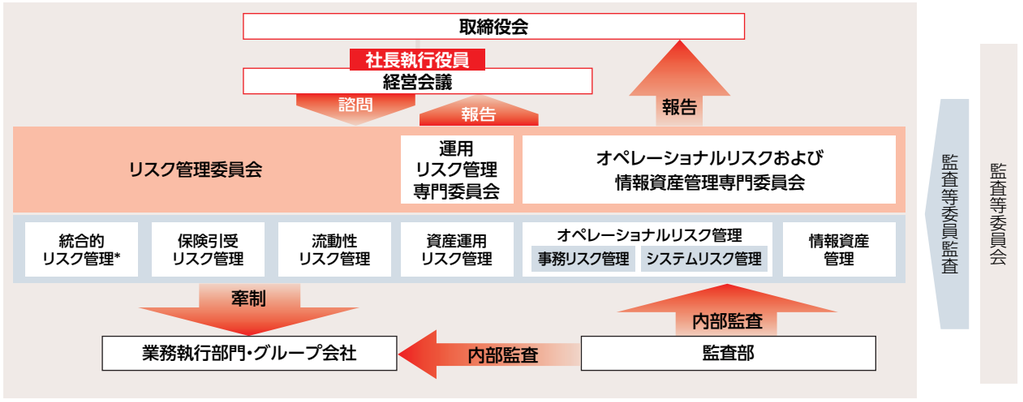
経済状況の変動や災害・パンデミックの発生など、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。さまざまな要因から生じるリスクを的確に把握し、適切に管理することが重要であり、フォワードルッキングなリスク管理を推進しています。

リスク管理体制

リスク管理にあたっては、「内部統制システムの基本方針」に定められたリスク管理体制に従い、経営会議の諮問機関であるリスク管理委員会および各専門委員会にて、各種リスクの特性に応じた管理を行うとともに、経営に及ぼす影響について、統合的な管理を行っています。

加えて、収益部門と分離されたリスク管理部門を定め、相互牽制機能体制を構築するとともに、内部監査部門がリスクの実効性について検証を行うなど、二次牽制機能の確保も図っています。

また、グループ会社に係るリスク管理については、「グループ会社リスク管理方針」を制定し、統合的な管理を行うとともに、各社に対し、リスクの種類、特性および軽重に応じて、当社における各種リスク管理の適用などを実施しています。加えて、各社のリスク管理状況を定期的に確認するとともに、主要保険子会社の担当部門と意見交換を実施するなど、当社グループにおけるリスク管理の高度化に向けて取り組んでいます。



*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

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

執行役員一覧（2025年7月2日時点）

■執行役員

副会長執行役員
三笠 裕司
みかさ ゆうじ

[担当] 大阪・関西万博推進部
[管掌] 本店
1963年 9月 7日生
1986年 4月 当社入社
2013年 3月 執行役員
2017年 3月 常務執行役員
2017年 7月 取締役常務執行役員
2020年 3月 取締役専務執行役員
2022年 3月 取締役副社長執行役員
2023年 3月 代表取締役副社長執行役員
2025年 4月 取締役副会長執行役員
2025年 7月 副会長執行役員(現)

副社長執行役員
藤本 宣人
ふじもと のぶと

[統括] ホールセール領域*
[担当] 法人第一～第三営業本部、
東日本法人営業本部、
東海法人営業本部、本店法人営業本部、
九州法人営業本部、法人営業企画部、
団体年金部、法人営業推進部、
法人情報センター
[管掌] 金融法人本部
1962年 10月 27日生
1987年 4月 当社入社
2014年 3月 執行役員
2017年 7月 取締役執行役員
2018年 3月 取締役常務執行役員
2021年 3月 取締役専務執行役員
2023年 3月 代表取締役副社長執行役員
2025年 4月 取締役副社長執行役員
2025年 7月 副社長執行役員(現)
＊ ホールセール部門ならびに法人営業企画部、団体年金部および法人営業推進部

専務執行役員
佐藤 和夫
さとう かずお

[統括] 資産運用領域*
[担当] 財務企画部
1966年 2月 16日生
1989年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2020年 7月 取締役執行役員
2021年 3月 取締役常務執行役員
2024年 3月 取締役専務執行役員
2025年 7月 専務執行役員(現)
＊ 資産運用部門ならびに財務企画部および海外事業統括本部(アセットマネジメント領域)

専務執行役員
岩﨑 貢
いわさき みつぎ

[委嘱] 法人第一営業本部長
1965年 7月 25日生
1989年 4月 当社入社
2017年 3月 執行役員
2021年 3月 常務執行役員
2024年 3月 専務執行役員(現)

専務執行役員
大澤 晶子
おおさわ あきこ

[担当] 融資総務部、
ストラクチャードファイナンス営業部、
財務第一～第三部、首都圏財務部、
法人財務部、東海財務部、本店財務部、
九州財務部、不動産部
1965年 10月 12日生
1988年 4月 当社入社
2018年 3月 執行役員
2021年 7月 取締役執行役員
2022年 3月 取締役常務執行役員
2025年 3月 取締役専務執行役員
2025年 7月 専務執行役員(現)

専務執行役員
木村 稔
きむら みのる

[統括] 海外事業領域*
[担当] 海外事業統括本部、海外事務所
[委嘱] 海外事業統括本部長
1967年 6月 20日生
1990年 4月 当社入社
2018年 3月 執行役員
2022年 3月 常務執行役員
2022年 7月 取締役常務執行役員
2024年 7月 常務執行役員
2025年 3月 専務執行役員(現)
＊ 海外事業部門

常務執行役員
前田 隆行
まえだ たかゆき

[委嘱] 本店法人営業本部長
1967年 2月 5日生
1989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(現)

常務執行役員
塙 栄一
はなわ えいいち

[委嘱] 法人第三営業本部長
1967年 8月 24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(現)

常務執行役員
上田 哲也
うえだ てつや

[担当] 営業教育部、
業務統括部(成長市場支援室以外)、
損保業務部、ネットワーク業務部、
法人職域業務部
[委嘱] リーテイル営業統括本部長
1967年 9月 23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 4月 執行役員
2025年 3月 常務執行役員(現)

常務執行役員
伊藤 慎一郎
いとう しんいちろう

[担当] 都心職域特別本部、業務統括部
(成長市場支援室)
[委嘱] リーテイル営業統括副本部長
(成長市場担当)
兼 首都圏市場開発本部長
兼 都心職域特別本部長
1969年 3月 23日生
1991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(現)

常務執行役員
岡本 慎一
おかもと しんいち

[委嘱] 海外事業統括副本部長
(Corebridge社に関する事項を除く)
兼 米州再保険事業本部長
1969年 6月 4日生
1992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(現)

常務執行役員
増山 尚志
ますやま たかし

[担当] DX戦略企画部、ライフサポート事業部、
ヘルスケア事業部
[副担当] IT統括部
1969年 12月 21日生
1993年 5月 当社入社
2021年 3月 執行役員
2025年 3月 常務執行役員(現)

執行役員一覧

常務執行役員
鹿島 紳一郎
かしま しんいちろう

[統括] 個人保険領域*
[担当] サステナビリティ経営推進部、商品開発部、営業企画部、営業勤労部、金融法人・代理店企画部
1968年　3月　9日生
1993年　4月　当社入社
2021年　3月　執行役員
2025年　3月　常務執行役員(現)
＊リーテイル部門・ネットワーク事業部門、代理店部門および金融法人部門ならびに営業企画部および金融法人・代理店企画部

常務執行役員
伊東 輝雅
いとう てるまさ

[委嘱] 東海市場開発本部長
兼　東海法人営業本部長
兼　代理店営業副本部長(東海)
兼　金融法人副本部長(東海)
1970年　6月　24日生
1994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(現)

執行役員
舘 誠一
たち せいいち

[委嘱] グループ事業管理部審議役
兼　金融法人・代理店企画部審議役
1967年 12月　5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　4月　執行役員(現)

執行役員
木村 武
きむら たけし

[副担当] 調査部、財務企画部
[委嘱] サステナビリティ経営推進部審議役
1965年　2月　13日生
2020年　9月　当社入社
2022年　3月　執行役員(現)

執行役員
梅原 佳次
うめはら よしつぐ

[委嘱] 九州法人営業本部長
兼　代理店営業副本部長(九州)
兼　金融法人副本部長(九州)
1966年　4月　29日生
1989年　4月　当社入社
2023年　3月　執行役員(現)

執行役員
八尾 知洋
やお ともひろ

[委嘱] 米州本部長
兼　欧州本部長
1971年　6月　1日生
1995年　4月　当社入社
2023年　3月　執行役員(現)

執行役員
渡部 仁
わたなべ ひとし

[委嘱] 保険計理人
兼　グループ保険数理統括役
1967年　5月　25日生
1990年　4月　当社入社
2024年　3月　執行役員(現)

執行役員
村田 憲一
むらた けんいち

[委嘱] 法人営業企画部長
兼　法人営業推進部長
1970年 10月　14日生
1994年　4月　当社入社
2024年　3月　執行役員(現)

常務執行役員
松井 慎悟
まつい しんご

[担当] 監査部
[副担当] 秘書部、リスク管理統括部(オペレーショナルリスク領域に関する事項)
1972年　3月　29日生
1994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(現)

常務執行役員
白谷 理人
はくたに まさと

[担当] 代理店営業本部、金融法人本部、代理店業務部、金融法人業務部
[委嘱] 金融法人本部長
1971年　2月　26日生
1994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(現)

執行役員
岩間 浩史
いわま ひろし

[担当] 財務審査部、証券管理部、お客様サービス本部(契約部、契約管理部、支払サービス部、企業保険契約部、金融法人契約部)
[副担当] サービス企画部
[委嘱] お客様サービス副本部長
1967年　2月　8日生
1989年　4月　当社入社
2022年　7月　監査等特命役員
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
中川 創太
なかがわ そうた

[委嘱] ライフサポート事業部審議役
1969年　5月　8日生
1992年　4月　当社入社
2022年　3月　執行役員(現)

執行役員
杉村 裕史
すぎむら ひろふみ

[委嘱] 代理店営業本部長
兼　金融法人副本部長
1971年　1月　26日生
1993年　4月　当社入社
2023年　3月　執行役員(現)

執行役員
都築 彰
つづき あきら

[委嘱] 財務企画部長
1972年　4月　25日生
1995年　4月　当社入社
2023年　3月　執行役員(現)

執行役員
河﨑 圭助
かわさき けいすけ

[担当] 資金証券部、株式部、国際投資部、特別勘定運用部
1968年 11月　12日生
1991年　4月　当社入社
2024年　3月　執行役員(現)

執行役員
河村 隆文
かわむら たかふみ

[委嘱] 人事企画部長
兼　人事部長
兼　営業人事部審議役
1973年　9月　12日生
1996年　4月　当社入社
2024年　3月　執行役員(現)

執行役員
中倉 京美
なかくら きょうみ

[副担当] 人材開発部(人材育成領域に関する事項)
[委嘱] お客様サービス副本部長
兼　サービス業務教育部長
1965年 11月　8日生
1984年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
小杉 範夫
こすぎ のりお

[委嘱] 法人第二営業本部長
1969年　4月　11日生
1993年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
石田 大輔
いしだ だいすけ

[委嘱] 海外事業統括本部審議役
兼　財務企画部審議役
1971年　4月　12日生
1994年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
今井 孝之
いまい たかゆき

[委嘱] リスク管理統括部長
1974年 11月　2日生
1997年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
柏原 宏治
かしはら こうじ

[委嘱] 総合企画部長
1974年　9月　6日生
1998年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
三田村 研吾
みたむら けんご

[委嘱] 京阪神市場開発本部長
1968年 10月　14日生
1992年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
後藤田 友直
ごとうだ ともなお

[委嘱] 海外事業企画部長
1970年　8月　4日生
1994年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
木本 直宏
きもと なおひろ

[委嘱] サービス企画部長
兼　医事研究開発室長
1974年　5月　18日生
1997年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

執行役員
神山 亮弘
こうやま りょうこう

[委嘱] ライフサポート事業部審議役
1975年　1月　9日生
1997年　4月　当社入社
2025年　3月　執行役員(現)

※取締役を兼務する者については、P122をご覧ください。

■ 男女構成比

取締役	執行役員
男性12名／女性3名(女性比率20.0%)	男性39名／女性3名(女性比率7.1%)

総代・総代候補者選考委員・評議員

■ 総代 (2025年7月2日時点、敬称略、都道府県別五十音順)

都道府県	名前	職業
北海道	赤尾　洋昭	セコマ　社長
	奥山　　昇	キョクイチ　社長
	川村　智郷	北海道瓦斯　社長
	木村　友美	北海道電力　支社長
	西條　公敏	西條産業　社長
	津山　博恒	北洋銀行　取締役頭取
	中島　良太	コマツ道東　社長
	濵西惠利子	未来環境　社長
	南　　智子	第一滝本館　社長
青森県	岩谷　直子	弁護士
	小野美彩子	主婦
岩手県	佐藤　　求	いわぎんリース　社長
宮城県	大山　晃弘	アイリスオーヤマ　社長
	加藤　聖一	学校法人仙台育英学園　常務理事
	鈴木　広一	七十七カード　社長
秋田県	須田　哲生	由利工業　社長
山形県	三浦新一郎	山形銀行　専務取締役
福島県	佐藤　藍子	ダイハツ福島　社長
	佐藤　　稔	東邦銀行　頭取
	二瓶　政徳	三宝製作所　室長
茨城県	寺門　一義	常陽銀行　特別顧問
	野澤日香里	セイワ食品　取締役
	吉田　喜一	鹿吉　代表取締役
栃木県	関口快太郎	関口　社長
	瀧澤恵美子	アイ・エージェンシー　社長
群馬県	有田喜一郎	群栄化学工業　社長
	遠山　昌子	赤城フーズ　社長
埼玉県	飯嶋　敏彦	飯島鋼管　社長
	沖野　千佳	埼玉日産自動車　専任課長
	面禾　綾子	プライド　本部長
	加藤　あこ	ゼプラ　勤務
	堤　　繁	埼玉富士　社長
	西村　啓吾	ハニーシート　社長
	根岸　瑞栄	社会福祉法人はぐくむ会　理事長
	橋本　太樹	リゾン　社長
	渡辺絵李佳	ビジョン開発　取締役
千葉県	岩渕　琢磨	岩渕薬品　社長
	神﨑　健人	成田空港警備　部長
	里見　吉佑	社会福祉法人佑啓会　常務理事
	中村 さおり	弁護士
	根本　昌美	北辰水産　常務取締役
	般若　浩子	社会福祉法人煌徳会　理事
	皆川　真弓	リーシングシステム　勤務
	米本　　努	千葉銀行　頭取
東京都	青山　えみ	紙藤原　取締役
	飯田　秀総	東京大学　大学院法学政治学研究科教授
	五十部紀英	弁護士　税理士　社会保険労務士
	市川　映里	ブラックロック・ジャパン　ディレクター
	岩田喜美枝	味の素　社外取締役、りそなホールディングス　社外取締役
	梅村　　悠	上智大学　法学部教授
	奥原　早苗	一般財団法人日本情報経済社会推進協会　事務局長
	尾崎　悠一	東京都立大学　大学院法学政治学研究科教授
	加賀田裕介	カーグ　社長
	金井　友里	泰喜物産　専務取締役
	川崎　麻紀	TMJ　課長
	北村　浩志	税理士
	釘宮　悦子	消費生活アドバイザー
	佐々木地平	橋本総業ホールディングス　取締役常務執行役員
	佐藤　千尋	東栄住宅　社長
	繁野　径子	令和アカウンティング・ホールディングス　代表取締役
	島田　恭子	一般社団法人ココロバランス研究所　代表理事
	代田　大輔	プリモ　社長
	副島　京子	杏林大学　医学部循環器内科主任教授
	曽我美紀子	弁護士
	中島　　達	三井住友フィナンシャルグループ　執行役社長
	長島　義博	新和電工　社長
	中田　誠司	大和証券グループ本社　会長

都道府県	名前	職業
東京都	野澤　祥子	東京大学　大学院教育学研究科特任教授
	堀　　直樹	三菱UFJ銀行　会長
	的場　佳子	伊藤忠商事　常勤監査役
	水谷　千佳	消費生活相談員
	峯岸　研太	電源開発　総括マネージャー
	山口　明夫	日本アイ・ビー・エム　社長
	山地　理恵	マスター消費生活アドバイザー
	湯川　恭子	四季　課次長
神奈川県	石川　英智	アルファシステムズ　副会長
	伊藤　千織	メルシャン　勤務
	上野　　元	上野グループホールディングス　社長
	小美野喜之	相鉄ホールディングス　勤務
	神戸　幸男	資産相談センター　代表取締役
	小越　明美	看護師
	小峰　　直	横浜銀行　顧問
	齋藤　華絵	三協　部長
	櫻井　　充	丸全昭和運輸　常務執行役員
	菅沼　伸之	日栄鋼材　代表取締役
	古谷留美子	又新運輸　代表取締役
	諸星　妙子	諸星グループホールディングス　専務取締役
新潟県	小林　真一	新潟日報社　副本部長
	田村　　寛	北越メタル　常勤監査役
	並木富士雄	第四北越フィナンシャルグループ　会長
富山県	坂下真理子	アルト　監査役
	能作　千春	能作　社長
石川県	水越　裕介	アクトリー　社長
福井県	有馬　浩史	日本ピーエス　社長
山梨県	平山　栄次	山梨放送　取締役
	堀内　基光	富士急行　常務取締役
長野県	平林　　明	セラテックジャパン　社長
	松下　正樹	八十二銀行　頭取
	甕　　秀行	信光石油　社長
岐阜県	大松　栄太	岐阜プラスチック工業　社長
	松野　英子	たんぽぽ薬局　社長
静岡県	岩田　徹也	岩田自動車鈑金工業　社長
	植松　　正	沼津松長トラスト　社長
	梅原　弘充	静岡銀行　取締役常務執行役員
	豊田　浩子	丸尾興商　専務取締役
	名波　亮佑	ナナミ　社長
	丸山　晃司	遠州鉄道　社長
愛知県	安藤　隆司	名古屋鉄道　会長
	安藤　光子	安藤木型　取締役
	池田　和史	ブラザー工業　社長
	梅村　紀彰	太啓建設　部長
	大島宇一郎	中日新聞社　社長
	大嶽恭仁子	大嶽安城　社長
	小原　　崇	小原建設　取締役専務執行役員
	加藤　友美	紙資源名古屋　代表取締役
	近　　健太	ウーブン・バイ・トヨタ　取締役
	鈴木興太郎	材惣DMBホールディングス　専務取締役
	中野佳代子	主婦
	水谷　　仁	一般財団法人中部電気保安協会　理事長
	横山由香里	日本福祉大学　社会福祉学部准教授
三重県	清水　良保	久志本組　社長
	長岩　　裕	アール・エフ・ヤマカワ　常務取締役
	南部　昌己	百五証券　社長
滋賀県	大野　恭永	しがぎんリース　社長
	佐藤　淳子	特定社会保険労務士
	森　　和之	新江州　社長
京都府	木村　敦子	京都大学　大学院法学研究科教授
	堂本　知恵	プレゼンス　代表取締役
	西村美佐子	桶谷製作所　専務取締役
	樋口　容子	消費生活アドバイザー
	廣江　敏朗	SCREENホールディングス　取締役会長
	和田　勝行	京都大学　大学院法学研究科教授
大阪府	石田　貴志	石田エンジニアリング　社長
	井東　博子	アシスト　社長

都道府県	名前	職業
大阪府	岡野　紘司	弁護士
	金江　和恵	浅香山病院　精神科部長
	小出麻衣子	小出工業　取締役
	近藤　太郎	コンドーFRP工業　代表取締役
	坂入喜代枝	コーナン建設　取締役
	佐々木章浩	ホッカイ　部長
	澤谷　陽子	ダイキン情報システム　課長
	渋谷　剛志	明和金属工業　社長
	菅原　昌信	カネカ　執行役員
	髙松　良行	オーエム工業　社長
	多田真規子	西日本旅客鉄道　取締役(監査等委員)
	寺坂　創介	帝国チャック　社長
	鳥井　信宏	サントリーホールディングス　社長
	西村　陽介	シンコー　社長
	日阪加奈子	大物　取締役
	福井亜弥子	マザープラス　取締役副社長
	前田　浩輝	前田組　社長
	森　　望	関西電力　取締役代表執行役社長
	大和　奈月	弁護士
	和田　眞孝	富士精密　社長
兵庫県	岩崎　友香	ライタス　代表取締役
	大庫　　悠	オークラ輸送機　取締役
	長部　訓子	大関　社長
	尾山　　基	アシックス　シニアアドバイザー
	川崎　由華	一般社団法人がんライフアドバイザー協会　代表理事
	北村聡一郎	北村工務店　社長
	小松原健裕	日能研関西　社長
	坂上　　彰	西部電気建設　社長
	福山　紀香	ICS税理士法人　事務局長
	山田　実和	積水ハウス　執行役員
奈良県	岡村　匡倫	岡村印刷工業　社長
	萩原　　徹	南都マネジメントサービス　会長
和歌山県	仮谷　依子	このの交通　代表取締役
鳥取県	米原　弘人	山陰石油　取締役
島根県	尾﨑　俊也	アースサポート　社長
岡山県	大原あかね	公益財団法人大原芸術財団　代表理事
	小橋正次郎	KOBASHI　HOLDINGS　社長
	原田　育秀	中国銀行　取締役副頭取
	吉岡　七海	トリニティー　勤務
広島県	穴井　秀樹	福山通運　部長
	掛　八栄子	ウエル・ユーカン　取締役
	白井浩一郎	サクラオブルワリーアンドディスティラリー　社長
山口県	赤坂　太郎	赤坂印刷　専務取締役
	齊藤　　勲	税理士
徳島県	髙畑富士子	ときわ　社長
	長岡　　奨	阿波銀行　会長
香川県	川端　友子	四国化成コーポレートサービス　取締役執行役員
愛媛県	大塚　岩男	伊予銀行　特別顧問
	明関　　眸	マルトモ　社長
高知県	宮地　貴嗣	宮地電機　社長
福岡県	坂野　直樹	松田都市開発　社長
	鳥越美恵子	林フォージング　社長
	中島　弘恵	新運輸　社長
	中田麻佐子	九州旅客鉄道　副所長
	藤善　　匡	福岡銀行　常務執行役員
	前田　恵理	ニッツー　社長
	山口　豊和	山口重工業　社長
佐賀県	山﨑　繁行	常盤商事　社長
長崎県	嶋崎　真英	長崎自動車　会長
熊本県	出田敬太郎	出田実業　社長
	松岡　義清	コッコファーム　社長
大分県	後藤富一郎	大分銀行　会長
宮崎県	平野　亘也	宮崎銀行　特別顧問
鹿児島県	西牟田百代	主婦
沖縄県	川上　　康	琉球銀行　会長
	八幡智香子	税理士

(以上200名)

■ 総代の構成 (2025年4月1日時点)

保険種類別構成(個人保険・個人年金保険)	
保険種類	占率(%)
終身保険(一時払終身保険含)	10.4
定期保険	6.3
生存給付金付定期保険	0.5
新3大疾病保障保険	4.0
3大疾病保障保険	5.7
がん医療保険	6.1
特定重度疾病保障保険	4.0
生活サポート保険	1.2
身体障がい保障保険	7.2
介護保障保険	7.5
認知症保障保険	1.7
入院総合保険	9.4
特定損傷保険	6.8
年金保険	13.2
長寿生存保険	0.6
養老保険	0.3
学資保険・こども保険	4.1
その他	11.0
合　計	100.0

年齢別構成	
年齢	占率(%)
～29	0.5
30～39	7.5
40～49	28.0
50～59	35.5
60～69	23.5
70～	5.0
合　計	100.0

地域別構成*	
地域	占率(%)
北海道	4.5
東北	5.5
関東	33.5
中部	16.5
近畿	23.5
中国	5.5
四国	3.0
九州	8.0
合　計	100.0

(注) 1. 契約単位で算出しています。 2. 無配当保険を除きます。

社員資格取得時期別構成	
取得時期	占率(%)
2005年3月以前	27.0
2005年4月～2010年3月	13.5
2010年4月～2015年3月	26.5
2015年4月～2020年3月	20.0
2020年4月以降	13.0
合　計	100.0

性別構成	
性別	占率(%)
男性	59.5
女性	40.5
合　計	100.0

職業別構成	
職業	占率(%)
会社員	12.0
主婦	1.5
大学教授	3.5
言論界・ジャーナリスト	1.0
弁護士・医師	4.0
自営業者	45.0
会社役員	23.5
その他	9.5
合　計	100.0

■ 社員の構成 (2025年3月31日時点)

保険種類別構成(個人保険・個人年金保険)	
保険種類	占率(%)
終身保険(一時払終身保険含)	13.8
定期保険	6.5
生存給付金付定期保険	0.6
新3大疾病保障保険	4.8
3大疾病保障保険	5.4
がん医療保険	7.5
特定重度疾病保障保険	3.6
生活サポート保険	1.5
身体障がい保障保険	6.9
介護保障保険	6.4
認知症保障保険	0.9
入院総合保険	9.7
特定損傷保険	7.1
年金保険	11.4
長寿生存保険	0.3
養老保険	1.7
学資保険・こども保険	2.5
その他	9.4
合　計	100.0

年齢別構成	
年齢	占率(%)
～29	7.2
30～39	11.5
40～49	15.3
50～59	23.3
60～69	18.9
70～	23.6
合　計	100.0

地域別構成*	
地域	占率(%)
北海道	3.5
東北	6.1
関東	31.7
中部	17.6
近畿	21.9
中国	5.7
四国	3.2
九州	10.2
合　計	100.0

(注) 1. 契約単位で算出しています。 2. 無配当保険を除きます。

*地域内訳
東北：青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島の6県
関東：茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川の1都6県
中部：新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知の9県
近畿：三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の2府5県
中国：鳥取、島根、岡山、広島、山口の5県
四国：徳島、香川、愛媛、高知の4県
九州：福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の8県

総代とその選出

総 代

定款の定めにより、総代の任期は4年（重任限度は通算8年）、定数は現在200名とされています。

総代は、社員を代表し、多様な視点から経営のチェックを行うため、全国各地より、職業・年齢などの面で幅広く選出されています。また、総代は、実際に総代会へ出席し、実質的な審議を行うことが求められています。

当社の総代の定数は、こうした観点から、適正な水準にあるものと考えています。

総代の選出

総代の選出にあたっては、総代会に社員の総意を適正に反映させる観点より、約937万名の社員の中から、特定の社員の利益に偏ることなく、社員全体の利益を代表しうる方を選出することが求められています。このため、総代候補者選考委員会が総代候補者を推薦し、その候補者に対して社員の意思を直接反映できるよう、社員投票を実施する方式を採用しています。

毎年、ニッセイ懇話会において、社員の皆様から経営に対するさまざまなご意見・ご要望をお伺いしており、これに出席いただいた社員の皆様からも総代が選出されています。総代になることを希望する社員が、総代候補者に直接選考されうる方法は採用していませんが、ニッセイ懇話会に参加いただいた方からの選出を積極的に行うことで、選出方法の多様化を図ってまいります。

総代候補者選考基準

1.資格要件
（1）当社の社員（有配当保険のご契約者）であること
（2）他社の総代に就任していないこと
2.適格基準
（1）生命保険事業および当社経営に深い関心を持ち、総代として相応しい見識を有していること
（2）総代会等への出席など、総代としての十分な活動が期待できること
（3）社員全体の利益の増進を図るため、総代会などの場で公正な判断等を行い、また、必要に応じ、当社経営への提言やチェックを行うことが可能なこと
3.選考の視点
総代の社員代表機能と経営チェック機能を重視する観点に立ち、幅広い層からの選出を行う。
（1）社員代表機能の面では、地域・年齢・性別などのバランスに配慮した人選を行う。
（2）経営チェック機能の面では、職業あるいは専門性などにも配慮しつつ、経営的視点・消費者的視点・専門的視点など、多様な視点から当社経営への提言やチェックをいただけるよう人選を行う。

◎総代候補者選考委員会

総代候補者選考委員会は、社員（有配当保険のご契約者）の中から総代会で選任された選考委員で構成され、総代候補者の選考基準を定め、社員の幅広い層から候補者を選考します。総代候補者選考委員会は、会社からの独立性を確保し、候補者選考過程における公正の確保、透明性の向上に努めています。

◎社員投票

総代候補者選考委員会で選考された個々の総代候補者について、全社員による社員投票を行います。個々の候補者に対する不信任投票の数が、社員総数の10%に達しない場合は、これらの候補者が総代として選出されます。

社員投票の時期

2年に一度、8～9月にかけて実施しています。次回の社員投票は2026年度に実施予定です（投票書類を全社員に送付します）。

総代数、総代の選考方法をはじめ、相互会社運営に関するご意見・ご要望等がございましたら、以下の宛先まで、文書にてお寄せください。
〒100-8288　東京都千代田区丸の内1-6-6　日本生命保険相互会社　企画総務部

■ 総代候補者選考委員（2025年7月2日時点、敬称略、五十音順）

名前	職業
大石美奈子	消費生活アドバイザー
大塚　紀男	日本精工　名誉顧問
小山かほる	公認会計士
恩藏　三穂	高千穂大学　商学部教授
黒田　清行	弁護士
古賀　信行	元　野村ホールディングス　取締役会長
後藤　　元	東京大学　大学院法学政治学研究科教授
小堀　秀毅	旭化成　会長
田丸みゆき	笹屋伊織　取締役女将
布施麻記子	山田コンサルティンググループ　取締役
森内　彩子	弁護士
安井　香一	東邦ガス　顧問

（以上12名）

総代候補者選考委員選考基準

1. 生命保険事業および相互会社運営について深い関心と理解を持ち、選考委員として相応しい見識を有していること
2. 公正・公平な観点から総代候補者を選考し、社員投票の管理を行うことができること

■ 評議員（2025年7月2日時点、敬称略、五十音順）

名前	職業
伊東信一郎	ANAホールディングス　特別顧問
内山田竹志	トヨタ自動車　相談役
大竹　文雄	大阪大学　感染症総合教育研究拠点特任教授
小川　英治	東京経済大学　経済学部長
沖原　隆宗	三菱UFJ銀行　特別顧問
加藤　貴仁	東京大学　大学院法学政治学研究科教授
神作　裕之	学習院大学　法学部教授
北山　禎介	三井住友銀行　名誉顧問
ｹﾞｱﾊﾙﾄ･ｳｨｰｽﾎｲ	B.メッツラー・ゼール・ゾーン　社長
此本　臣吾	野村総合研究所　会長
桜井恵理子	元　ダウ・ケミカル日本　社長
白波瀬佐和子	東京大学　大学院農学生命科学研究科特任教授
武田　洋子	三菱総合研究所　執行役員
津賀　一宏	パナソニック ホールディングス　特別顧問
手代木　功	塩野義製薬　会長兼社長 CEO
堀　　健一	三井物産　社長
本荘　武宏	大阪ガス　会長
麿　　秀晴	TOPPANホールディングス　社長 CEO
村木　厚子	社会福祉法人全国社会福祉協議会　会長
村田　啓子	立正大学　大学院経済学研究科教授
柳川　範之	東京大学　大学院経済学研究科教授

（以上21名）

評議員選考基準

1. 当社の経営課題に関連する分野について専門知識を有していること
2. 経営実務等に携わり、当社経営上の重要事項について意見が期待できること

■ 評議員の構成（2025年7月2日時点）

年齢別構成	
年齢	人数（名）
～69	16
70～	5
合　計	21

組織図／事業系統図

■組織図（2025年3月25日時点）

お客様

総代会

監査等委員会
- 監査等委員会室

指名・報酬諮問委員会
- 社外取締役会議
- 各種委員会

取締役会
- 経営会議
- 社長執行役員（グループ事業統括本部長）

評議員会

総代候補者選考委員会
- 総代候補者選考委員会事務局

秘書部
総合企画部
サステナビリティ経営推進部
グループ事業管理部
企画総務部
広報部
調査部
本店企画広報部
大阪・関西万博推進部
ＤＸ戦略企画部
関連事業部
主計部
（保険計理人）
人事企画部
人材開発部
人事部
営業人事部
ＩＴ統括部
ＩＴ推進部
総務部
健康経営推進部
法人情報センター

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
- 契約部
- 契約管理部
- 支払サービス部
- 企業保険契約部
- 金融法人契約部

（医長）
財務審査部
証券管理部
法務部
コンプライアンス統括部
リスク管理統括部
（グループ保険数理統括役）
海外事業リスク管理部
監査部

〈リーテイル部門・ネットワーク事業部門〉
（リーテイル営業統括本部長）
- 支社（98）・推進室（1）・法人市場部（2）

（首都圏市場開発本部長）
- 法人営業部（4）・マーケット開発部（1）

（東海市場開発本部長）
- マーケット開発部（1）

（京阪神市場開発本部長）
- 法人営業部（2）・マーケット開発部（1）

都心職域特別本部
- 支社（1）・法人市場部（3）・法人営業部（1）

営業企画部＊　ネットワーク業務部
業務統括部　法人職域業務部
営業勤労部　商品開発部＊
営業教育部
損保業務部

＜代理店部門＞
代理店営業本部
- 代理店部（15）
- 代理店サポートセンター

金融法人・代理店企画部＊
代理店業務部
営業企画部＊
商品開発部＊

＜金融法人部門＞
金融法人本部
- 金融法人部（2）

金融法人・代理店企画部＊
金融法人業務部
営業企画部＊
商品開発部＊

＜ホールセール部門＞
法人営業本部（7）
- 総合法人部（22）
- 法人営業部（1）
- 公務部（4）
- 広域法人部（1）

法人営業企画部
団体年金部
法人営業推進部

ライフサポート事業部

ヘルスケア事業部

＜海外事業部門＞
海外事業統括本部＊
- （米州本部長）
- （米州再保険事業本部長）
- （欧州本部長）
- （アジア本部長）
- （インド本部長）
- （オセアニア本部長）
- 海外事業企画部

海外事務所（3）

＜資産運用部門＞
融資総務部
ストラクチャード
ファイナンス営業部
財務部（8）
不動産部
資金証券部
株式部
国際投資部
特別勘定運用部

財務企画部

＜海外事業部門＞
海外事業統括本部
（アセットマネジメント領域）＊

＊所属が各事業領域を跨る場合は重複記載

＜部に内設する室・センター＞

個人融資業務室（融資総務部）
店舗企画室（不動産部）
イノベーション開発室（ＤＸ戦略企画部）
経済価値計理室（主計部）
輝き推進室（人材開発部）
デジタル推進室（ＩＴ統括部）
業務改善推進室（コンプライアンス統括部）
コンプライアンス相談室（コンプライアンス統括部）
事務リスク管理室（リスク管理統括部）
システムリスク管理室（リスク管理統括部）
運用リスク管理室（リスク管理統括部）
情報資産管理室（リスク管理統括部）

販売資料審査室（商品開発部）
新活動推進室（営業教育部）
営業人材開発室（営業人事部）
地域振興支援室（業務統括部）
地域戦略支援室（業務統括部）
成長市場支援室（業務統括部）
法人開拓戦略室（法人職域業務部）
重点市場開発室（法人職域業務部）
特別職域業務室（法人職域業務部）
法人商品開発室（法人営業企画部）
人的資本経営支援室（法人営業企画部）
総合法人マーケット開発室（法人営業推進部）

責任投融資推進室（財務企画部）
ダイレクトサービス推進室（サービス企画部）
損保サービス室（サービス企画部）
医事研究開発室（サービス企画部）
コールセンター（お客様サービス部）
法人サービスセンター（企業保険契約部）

■事業系統図（2025年3月31日時点）

日本生命保険相互会社

保険業および保険関連事業 20社

保険業としては日本生命保険相互会社および子会社等が生命保険業等を営んでいます。また、保険関連事業を行う子会社等では、企業年金の制度管理業務、生命保険契約募集業務、損害保険代理業務、保険契約の確認業務、保険契約募集に関する情報提供業務等を行っています。

保険業 11社（うち子会社 6社／関連法人等 5社）
- ●◎大樹生命保険㈱（生命保険業）
- ●◎ニッセイ・ウェルス生命保険㈱（生命保険業）
- ●◎はなさく生命保険㈱（生命保険業）
- ●◎ニッセイプラス少額短期保険㈱（少額短期保険業）
- ●◎Nippon Life Insurance Company of America <アメリカ>（生命保険業）
- ●◎MLC Limited <オーストラリア>（生命保険業）
- ■◇長生人寿保険有限公司 <中華人民共和国>（生命保険業）
- ■◇Bangkok Life Assurance Public Company Limited <タイ>（生命保険業）
- ■◇Reliance Nippon Life Insurance Company Limited <インド>（生命保険業）
- ■◇PT Asuransi Jiwa Sequis Life <インドネシア>（生命保険業）
- ■◇Grand Guardian Nippon Life Insurance Company Limited <ミャンマー>（生命保険業）

保険関連事業 9社（うち子会社 7社／関連法人等 2社）
- ■◇企業年金ビジネスサービス㈱（企業年金の制度管理業務）
- ◎ニッセイ保険エージェンシー㈱（生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）
- ◎㈱大樹オンユー・インシュアランス・マネジメント（生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）
- ◎三生保険サービス㈱（保険契約の確認業務）
- ◎㈱LHL（保険契約募集に関する情報提供業務、生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）
- ◎㈱ライフサロン（生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）
- ◎㈱ライフプラザパートナーズ（生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）
- ◎㈱ほけんの110番（生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）
- ◇ジャパン・アフィニティ・マーケティング㈱（生命保険契約募集業務、損害保険代理業務）

資産運用関連事業 69社

資産運用関連事業を行う子会社等では、投資運用業、投資助言業および第二種金融商品取引業に係る業務、信託銀行業、信用保証業務、リース業務、ベンチャーキャピタル業務、ビル管理業務、投資一任契約に係る業務、保険持株会社、投融資代行業務、運用会社等の監視等を行っています。

投資運用業等 10社（うち子会社 9社／関連法人等 1社）
- ●◎ニッセイアセットマネジメント㈱（投資運用業、投資助言業および第二種金融商品取引業に係る業務）
- ◎ニッセイリアルティマネジメント㈱（投資運用業）

信託銀行業 1社（うち関連法人等 1社）
- ■◇日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託銀行業）

投融資関連事業 16社（うち子会社 16社）
- ●◎ニッセイ信用保証㈱（信用保証業務）
- ●◎ニッセイ・リース㈱（リース業務）
- ●◎ニッセイ・キャピタル㈱（ベンチャーキャピタル業務）

不動産関連事業 9社（うち子会社 3社／関連法人等 6社）
- ◎新宿エヌ・エスビル㈱（ビル管理業務）
  - ◇エステック㈱（ビル管理業務）
    - ◇東京オペラシティビル㈱（ビル管理業務）
    - ◇堂島アバンザ管理㈱（ビル管理業務）
    - ◇三生ビル管理㈱（ビル管理業務）
- ◎大宮ソニックシティ㈱（ビル管理業務）
  - ◇㈱エスエルタワーズ（ビル管理業務）
- ◎アロマ スクエア㈱（ビル管理業務）
  - ◇㈱聖ルカレジデンス（レジデンス管理業務）

海外資産運用関連事業 33社（うち子会社 22社／関連法人等 11社）
- ●◎Nippon Life India Asset Management Limited <インド>（投資助言業務・投資一任契約に係る業務）
- ●◎Nippon Life India AIF Management Limited <インド>（第二種金融商品取引業、投資助言・代理業、投資運用業）
- ●◎Nippon Life India Asset Management (Singapore) Private Limited <シンガポール>（投資一任契約に係る業務）
- ■◇Post Advisory Group, LLC <アメリカ>（投資助言業務・投資一任契約に係る業務）
- ■◇PT Sequis <インドネシア>（保険持株会社）
- ■◇Resolution Life Group Holdings Limited<バミューダ>（保険持株会社）
- ■◇The TCW Group, Inc. <アメリカ>（投資助言業務・投資一任契約に係る業務）
- ■◇Reliance Capital Pension Fund Limited <インド>（投資一任契約に係る業務）
- ■◇Corebridge Financial, Inc.<アメリカ>（保険持株会社）
- ◎Nippon Life Global Investors Americas, Inc. <アメリカ>（投融資代行業務）
- ◎Nippon Life Global Investors Europe Plc <イギリス>（投融資代行業務）
- ◎Nippon Life Schroders Asset Management Europe Limited <イギリス>（投資運用業および投資助言業に係る業務）
- ◎Nippon Life Global Investors Singapore Limited <シンガポール>（投資運用業および投資助言業に係る業務）
- ◎Nippon Life India Trustee Limited <インド>（運用会社の監視等）
- ◎Nippon Life India AIF Trustee Private Limited <インド>（運用会社の監視等）

総務関連事業等 20社

総務関連事業等を行う子会社等では、職業紹介業務、事務受託業務、諸物品の斡旋・販売業務、収納代行業務、印刷・製本業務、ソフトウェア開発、情報処理サービス、システムの運用・管理、子会社事業管理、医療事務・介護・保育関連業務、医療事務関連サービス、PFI事業による病院運営・維持管理業務、介護保険サービス、高齢者向け施設等の運営、訪問看護事業の運営、健康・介護・保育所等に係る相談・情報提供サービス、調査・研究業務、調査・情報提供業務、経営コンサルティング業務等を行っています。

総務関連事業 4社（うち子会社 4社）
- ◎ニッセイ・ビジネス・サービス㈱（職業紹介業務、事務受託業務）
- ◎ニッセイ商事㈱（諸物品の斡旋・販売業務、収納代行業務）
- ◎㈱ニッセイ・ニュークリエーション（印刷・製本業務、事務受託業務）
- ◎三友サービス㈱（諸物品の斡旋・販売業務）

計算関連事業 2社（うち子会社 1社／関連法人等 1社）
- ●◎ニッセイ情報テクノロジー㈱（ソフトウェア開発、情報処理サービスおよびシステムの運用・管理）
- ◇大樹生命アイテクノロジー㈱（システム開発および運用等のシステム関連業務）

介護・医療関連・保育事業等 9社（うち子会社 9社）
- ●◎㈱ニッセイ・ライフサポート（子会社事業管理）
- ●◎㈱ニチイホールディングス（子会社事業管理）
- ●◎㈱ニチイ学館（医療事務・介護・保育関連業務）
- ●◎㈱日本サポートサービス（医療事務関連サービス）
- ●◎八尾医療PFI㈱（PFI事業による病院運営・維持管理業務）
  - ●◎㈱OA総研（高齢者向け施設等の運営・介護保険サービス業）
  - ●◎㈱ニチイケアパレス（高齢者向け施設等の運営）
  - ●◎㈱ニチイナース（訪問看護事業の運営）
  - ◎㈱ライフケアパートナーズ（健康・介護・保育所等に係る相談・情報提供サービス）

その他 5社（うち子会社 5社）
- ◎㈱ニッセイ基礎研究所（調査・研究業務）
- ◎大樹収納サービス㈱（収納代行業務）
- ●◎Nippon Life Americas, Inc.<アメリカ>（投資業、調査・情報提供業務、経営コンサルティング業務）
- ◎Nippon Life Asia Pacific (Regional HQ) Pte. Ltd. <シンガポール>（調査・情報提供業務、経営コンサルティング業務）

（注）1. 子会社とは、保険業法第2条第12項に規定する子会社および保険業法施行令第13条の5の2第3項に規定する子法人等、関連法人等とは保険業法施行令第13条の5の2第4項に規定する関連法人等を指します。
2. ●印は連結される子会社、■印は持分法適用の関連法人等
3. ◎印は子会社、◇印は関連法人等
4. 会社名は主要なものを記載しています。

グループ会社・財団の概要

グループ会社の概要（2025年3月31日時点）

国内保険関連事業　13社

大樹生命

1927年3月に「三井生命保険株式会社」として発足した生命保険会社です。2015年12月に日本生命と経営統合し、2019年4月から商号を「大樹生命保険株式会社」に変更しています。今後も、商品・サービス等、さまざまな領域でグループ一体となって、多様化するお客様のニーズにお応えしていきます。

設立年	1947年*
従業員数	10,878名
保険料等収入	8,248億円
主な販売チャネル	営業職員
主な商品・サービス	保障セレクト保険等
出資比率	85%

＊（三井生命保険株式会社としての）創業年は1927年

ニッセイ・ウェルス生命

2018年5月の経営統合以降、グループとしての商品ラインアップの拡充や提携金融機関などへの販売・サポート体制の強化を目指し、両社シナジーの発揮に向けた取り組みを進めてまいりました。今後も、両社共同で取扱金融機関や取扱商品の拡大に取り組んでいきます。

設立年	1947年*
従業員数	579名
保険料等収入	18,875億円
主な販売チャネル	金融機関窓口
主な商品・サービス	一時払終身保険等
出資比率	100%

＊創業年は1907年

はなさく生命

お客様ニーズの多様化に柔軟かつ迅速にお応えするため、2019年4月に開業した生命保険会社です。代理店チャネル・ダイレクトチャネル(郵送・Web)における機動的な商品提供やデジタルを活用した手続き利便性の向上に取り組んでいきます。

設立年	2018年
従業員数	410名
保険料等収入	690億円
主な販売チャネル	代理店 ダイレクト(郵送・Web)
主な商品・サービス	医療保険等
出資比率	100%

ニッセイ プラス 少額短期保険

ライフスタイルの変化やデジタル環境の普及等を背景とした保障ニーズの多様化にお応えするため、2022年4月に開業した少額短期保険会社です。さまざまなパートナー企業と協力し、パートナー企業の商品・サービスと親和性の高い保険商品を組み合わせることで、多様なお客様のニーズにお応えできる商品の提供を目指していきます。

設立年	2021年
従業員数	24名
保険料等収入	65百万円
主な販売チャネル	ダイレクト(Web)
主な商品・サービス	少額短期保険
出資比率	100%

企業年金ビジネスサービス　ニッセイ保険エージェンシー　LHL

LifeSalon　LIFE PLAZA PARTNERS　ほけんの110番!!

資産運用関連事業（アセットマネジメント事業他）　69社

ニッセイ アセットマネジメント株式会社

当社グループの資産運用力を結集して1995年に設立された、100%子会社の資産運用会社です。保険資産運用のノウハウを活用し、年金基金や投資信託のお客様等の長期的・安定的な資産形成ニーズにお応えする運用商品を幅広く提供しています。

所在国	日本
設立年	1995年
従業員数	700名
預かり資産残高	41.2兆円
出資比率	100%

Nippon Life India Asset Management Ltd　ニッポンライフ・インディア・アセットマネジメント

成長著しいインドの資産運用業界において、株式・債券・ETF等の幅広い商品ラインアップを提供する、インドの大手資産運用子会社です。ニッセイアセットマネジメントへの商品供給を通じて、インドへの投資機会を日本のお客様にも提供しています。

所在国	インド
設立年	1995年
従業員数	1,105名
預かり資産残高*	9.7兆円(5.5兆ルピー)
出資比率	72.32%

＊投資信託のみ

The TCW Group, Inc.　TCWグループ

米国債券運用に強みを有する、米国の資産運用会社です。米国トップクラスの債券投資信託を運用しているほか、年金基金・機関投資家等に米国債券や株式、オルタナティブ運用商品等を提供しています。日本のお客様に対しても、グローバルな資産への投資機会を提供しています。

所在国	アメリカ
設立年	1971年
従業員数	649名
預かり資産残高	28.8兆円(1,928億ドル)
出資比率	27.09%

ニッセイリアルティマネジメント　日本マスタートラスト信託銀行　ニッセイ信用保証

ニッセイ・リース株式会社　ニッセイ・キャピタル

新宿エヌ・エスビル　大宮ソニックシティ
アロマ スクエア

海外保険事業　9社*

*レゾリューションライフ、コアブリッジは、事業系統図上、海外資産運用関連事業に分類

Nippon Life Insurance Company of America
米国日本生命

1991年、当社初の海外保険元受現地法人として設立し、「アメリカでもニッセイ」をスローガンにニューヨーク・ロサンゼルス・シカゴ等で、主に団体医療保険等の商品・サービスを提供しています。特に日本語・韓国語によるサービスは、日系・韓国系企業のお客様から高く評価いただいています。今後も、商品別事業戦略の強化や顧客満足度向上を目指した取り組みを継続していきます。

所在国	アメリカ
設立年	1991年
従業員数	88名
収入保険料(2024年度)*	515億円
主な販売チャネル	ブローカー
主な商品・サービス	団体医療保険等
出資比率	96.96%

*2024年1月～2024年12月

MLC Limited

2016年、当社はナショナルオーストラリア銀行傘下の生命保険事業を買収し、子会社化しました。MLCは、「オーストラリアで最も信頼されるリーディングカンパニーになる」というビジョン実現に向けて取り組んでいます。主にファイナンシャルアドバイザー等を通じて個人や団体向けに商品・サービスを提供しており、安定的な収益拡大と成長の実現を目指しています。また、当社との幅広い領域における取り組み等の共有も進めています。

所在国	オーストラリア
設立年	1886年
従業員数	1,409名
収入保険料(2024年度)*	1,811億円
主な販売チャネル	ファイナンシャルアドバイザー等
主な商品・サービス	定期保険・所得補償・重大疾病保障等
出資比率	80.00%

*2024年1月～2024年12月

Reliance Nippon Life Insurance Company Limited
リライアンス・ニッポンライフ・インシュアランス

インド全土に幅広い営業拠点ネットワークを有し、主にエージェントを通じて個人や団体向けに商品・サービスを提供しています。当社は、2011年の出資以降、当社営業職員の活動モデルを参考にした販売チャネルの立ち上げ等、ノウハウの共有を進めてきました。2025年3月にはヒンドゥージャ財閥の持株会社等が株主となっており、新たな合弁体制のもと、両株主の強みを活かし、より一層の成長を目指していきます。

所在国	インド
設立年	2001年
従業員数	11,050名
収入保険料(2024年度)*	1,033億円
主な販売チャネル	エージェント、営業職員
主な商品・サービス	養老保険・その他貯蓄性商品
出資比率	49.00%

*2024年4月～2025年3月

Grand Guardian Nippon Life Insurance Company Limited
グランド・ガーディアン・ニッポンライフ・インシュアランス

主に銀行窓販やエージェントを通じて養老保険等を提供しています。当社は、2019年にミャンマー有数の財閥との合弁会社として事業を開始して以降、経営陣の派遣等を通じ、新商品の開発や当社営業職員の活動モデルを参考にした販売チャネル立ち上げ等、経営基盤構築に注力してきました。今後も、ミャンマーにおける生命保険の普及や、黎明期にある生命保険市場の発展に貢献していきます。

所在国	ミャンマー
設立年	2019年
従業員数	632名
収入保険料(2024年度)*	18.8億円
主な販売チャネル	銀行窓販、エージェント、営業職員等
主な商品・サービス	養老保険等の貯蓄性商品・農家保険・旅行保険等
出資比率	35.00%

*2024年4月～2025年3月

長生人寿保険有限公司　長生人寿保険有限公司

上海市をはじめ、浙江省・江蘇省等で主にエージェントを通じて長期・保障性商品を提供しています。2003年に日系生命保険会社初となる合弁会社として設立以降、当社はノウハウを共有し、パートナーである中国大手金融資産会社と共に、経営・リスク管理の高度化を図ってきました。引き続き特色のある商品開発や日系企業向けサービス等の領域で取り組みを推進していきます。

所在国	中国
設立年	2003年
従業員数	379名
収入保険料(2024年度)*	600億円
主な販売チャネル	エージェント
主な商品・サービス	終身保険等
出資比率	30.00%

*2024年1月～2024年12月

Bangkok Life Assurance Public Company Limited
バンコク・ライフ

バンコクをはじめタイ全土で事業展開する上場会社であり、大株主であるタイ最大手のバンコク銀行やエージェントを通じ、多様化する顧客ニーズに合わせた保険・サービスを提供しています。当社は1997年に出資し、2004年に関連会社化しました。今後も、バンコク銀行との関係強化を通じた銀行窓販チャネルでのさらなる拡販と、当社ノウハウ等の提供を通じたエージェントチャネルの拡大・販売力強化を推進していきます。

所在国	タイ
設立年	1951年
従業員数	1,137名
収入保険料(2024年度)*	1,453億円
主な販売チャネル	銀行窓販、エージェント
主な商品・サービス	養老保険・終身保険等
出資比率	24.21%

*2024年1月～2024年12月

Resolution Life Group Holdings Limited
レゾリューションライフ

バミューダや英国・米国・オーストラリアに子会社等を保有し、グローバルに既契約受託事業(再保険事業等)を展開しています。既契約受託事業のパイオニア的存在であり、保険契約者に対して、デジタル・AI等も積極的に活用しながら、質の高い保全・支払サービスの提供に取り組んでいます。当社は、2019年に出資を開始し、2023年に関連会社化し、2024年に完全子会社化に合意しました。取締役や駐在員の派遣等を通じ、ガバナンスの強化を図るとともに、各種領域における協業やノウハウ吸収も推進しています。

所在国	バミューダ
設立年	2017年
従業員数	1,700名
収入保険料(2024年度)*1	2,409億円
出資比率*2	22.69%

*1 2024年1月～2024年12月
*2 当社は、Resolution Life Group Holdings Ltd.を直接保有しておらず、Resolution Life Group Holdings Ltd.の株式を100%保有するBlackstone ISG Investment Partners –R (BMU) L.P. の持分22.69%を保有しています。

PT Asuransi Jiwa Sequis Life
セクイス・ライフ

ジャカルタをはじめインドネシア全土で、質の高いエージェントを通じて保険・サービスを提供しています。当社は、2014年に出資・関連会社化し、パートナーであるインドネシア有数の財閥と共に、ノウハウやネットワークを活用した資産運用の高度化等を推進しています。今後も、資産形成や保障ニーズに一層応えるために、エージェントの教育や販売チャネルの多様化をサポートしていきます。

所在国	インドネシア
設立年	1984年
従業員数	745名
収入保険料(2024年度)*	274億円
主な販売チャネル	エージェント
主な商品・サービス	終身保険・養老保険・ユニットリンクタイプ商品
出資比率	20.00%

*2024年1月～2024年12月

Corebridge Financial, Inc.
コアブリッジ

米国を中心に個人年金、団体年金、生命保険等の多様な事業を展開し、2022年のIPOによりAIGから独立した上場会社です。とりわけ米国個人年金マーケットにおいては、長期にわたって高いプレゼンスを誇っています。当社は、2024年に出資・関連会社化しました。取締役や駐在員の派遣等を通じたガバナンスの強化を図るとともに、今後日本でも成長が期待される貯蓄性商品をはじめとする各種事業領域において協業や知見獲得を推進していきます。

所在国	アメリカ
設立年	1998年
従業員数	5,200名
収入保険料(2024年度)*	6,972億円
主な販売チャネル	銀行窓販、ブローカー
主な商品・サービス	定額年金・定額指数年金等の貯蓄性商品、定期保険等の保障性商品
出資比率	22.05%

*2024年1月～2024年12月

グループ会社・財団の概要

総務関連事業等　20社

ニッセイ情報テクノロジー株式会社

日本生命グループのIT戦略を担う会社として、1999年に創業しました。

マーケットニーズの多様化などに対応した日本生命の新商品に対するシステム開発等に加え、そこで培った豊富な経験をベースに、「保険・共済」「年金」「ヘルスケア」といった社会保障領域のマーケットに対して、質の高いITサービスやコンサルティングなどを提供しています。

設立年	1999年
従業員数	2,485名
売上高	892億円
主な商品・サービス	・保険・金融に関するシステムサービス ・医療・介護に関するシステムサービス ・ネットワークサービス ・アウトソーシング 等
出資比率	83.92%

株式会社ニチイホールディングス

ニチイグループは、1968年の医療事務受託事業での創業以降、地域に根差した活動を行っており、2024年6月、日本生命グループに加わりました。人を心から想う“やさしさ”を持ち続け、介護・医療関連・保育事業にて“安心の多面体”の中核を担うべく、地域の自治体・事業者・住民をつなぐハブとなり、持続的な地域共生社会の実現に向けた事業モデルの確立を目指します。

設立年*1	2021年
従業員数*2	322名
売上高*3	99億円
主な商品・サービス*4	子会社の事業活動の管理
出資比率*5	―

＊1 ニチイグループの中核となるニチイ学館の前身の会社の設立は、1973年　＊2 ニチイグループ全体の従業員は、84,608名　＊3 ニチイグループの連結売上高は、3,058億円　＊4 ニチイグループでは、介護、医療事務、保育事業を営んでいます。　＊5 当社は、株式会社ニチイホールディングスを直接保有しておらず、株式会社ニチイホールディングスの株式を100%保有する株式会社ニッセイ・ライフサポートの株式（議決権ベース98.7%）を保有しています。

ニッセイ・ビジネス・サービス　ニッセイ商事株式会社 日本生命グループ　ニッセイ・ニュークリエーション

ニッセイ基礎研究所　ライフケアパートナーズ

当社設立の公益財団法人

当社は、生命保険業と親和性の高い「医療」、豊かな情操を育む「文化振興」、豊かな社会の未来を担う「児童・青少年の健全な育成」、世界的にも日本が先行している「高齢化問題」、そして次世代に引き継いでいく「環境」といった分野において、より一層社会に貢献するために、5つの財団を設立しました。現在では、それぞれが公益財団法人となり、より良い地域・社会づくりに取り組んでおり、日本生命は寄付を通じて各財団の活動を支援しています。

■日本生命済生会　医療　1924年設立

『済生利民(生命・生活を救済し、人々のお役に立つ)』を基本理念に、「共存共栄・相互扶助」実践の場として1924年に設立され、2024年に100周年を迎えました。大阪市西区で運営する「日本生命病院」は29診療科8診療センター、350床を有する地域の基幹病院で、傘下の「ニッセイ予防医学センター」、「ニッセイ訪問看護ステーション」とともに「予防・治療・在宅まで一貫した総合的な医療サービス」を提供しています。また、「無料・低額診療事業」や、児童養護施設での「無料健康診断」、母子家庭の母親を対象とした「無料乳がん検診」等にも取り組んでいます。今後も、医療を通じた地域・社会への貢献に努めていきます。

日本生命病院

ニッセイ予防医学センター

入院患者数年間 **約10.6万名**　外来患者数年間 **約24万名**

■ニッセイ文化振興財団　児童・青少年　文化　1973年設立

児童文化の振興を目的に「ニッセイ児童文化振興団」が1973年に設立され、その後、1993年に現在の名称へ変更しました。子どもたちの「豊かな情操」と「多様な価値観」を育むことを願い、「ニッセイ名作シリーズ」に多くの子どもたちを招待しています。また、「日生劇場ファミリーフェスティヴァル」や「NISSAY OPERA」等の本格的な舞台芸術を制作・上演するとともに、優れた舞台技術者を表彰する「ニッセイ・バックステージ賞」を設け、舞台芸術を支える人材の育成にも取り組んでいます。

日生劇場

2024年公演、撮影:曳野若菜

ニッセイ名作シリーズ累計招待者数 **約812万名**(61年間)

■日本生命財団　児童・青少年　高齢　環境　1979年設立

人間性・文化性あふれる真に豊かな社会の建設に資することを目的として、1979年に設立され「児童」「高齢」「環境」の三分野を中心に助成事業を行っています。「児童」「高齢」分野では、全国47都道府県の協力を得て、知事のご推薦のもと、助成・顕彰を行っています。三分野の研究助成成果については、シンポジウム・ワークショップを通じて、広く社会へ還元しています。

団体名:特定非営利活動法人　NEXTしらかわ
助成物品:調理器具・物置等一式

団体名:特定非営利活動法人　Genki Future Dreams 47
助成物品:冷蔵庫・調理器具・タブレット一式

高齢社会シンポジウム

累計助成実績 **22,023件　約183億円**(46年間)

■ニッセイ聖隷健康福祉財団　高齢　1989年設立

だれもが安心して、安全に、健やかに、そしていきいきと生活できる、より良い地域社会づくりを目指して、1989年に設立されました。奈良・松戸の2カ所で有料老人ホームを核とした総合シルバーサービス施設「ニッセイエデンの園」を運営しています。また、健康増進・生きがいづくり、福祉サービスに関する調査研究、介護福祉士等を目指す学生への奨学金助成、地域社会への貢献活動として、世代間交流につなげる取り組みも行っています。

奈良ニッセイエデンの園

世代間交流取組の様子

有料老人ホーム入居者数……**約900名**
施設利用者数年間……延べ**約6.5万名**
奨学金累計助成……**867名**(36年間)

■ニッセイ緑の財団　環境　1993年設立

森林の保護・育成を図り、森林の有する公益的機能をより一層増進させるべく、1993年に設立されました。「森林づくり事業」では、森林環境の保全に取り組み、植樹した苗木は139万本を超え、“ニッセイの森”は全国210カ所に広がっています。また近年、動植物をはじめとする生物多様性の保全にも着手しています。「森林を愛する人づくり事業」では、森林づくりボランティア活動や“ニッセイの森”の間伐材を活用した木工作イベント等、“ニッセイの森”内外での活動機会の提供や、全国の小中学校へ「樹木名プレート」「学校の木のしおり」の寄贈も行っています。

間伐ボランティア活動
“夏泊の森”(青森県)

水辺を利用するカワセミ
“芦名堰の森”(神奈川県)

木工作イベントの様子

ボランティア参加者数 **43,457名**(32年間)
樹木名プレート・学校の木のしおり寄贈数累計 **1,708団体**

11年間の主要財務・非財務データ

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
財務データ												
連結損益計算書[*1]												
経常収益	億円	74,100	80,575	73,018	76,098	82,271	80,372	81,612	83,498	96,262	120,088	110,035
うち保険料等収入	億円	53,708	62,620	52,360	54,220	60,692	57,193	51,901	53,860	63,735	85,983	78,613
うち資産運用収益	億円	17,767	15,273	18,052	18,712	18,423	19,940	26,823	26,888	29,793	31,199	26,140
経常費用	億円	67,914	74,962	67,734	71,379	77,986	77,559	76,706	78,143	94,551	114,274	104,988
うち保険金等支払金	億円	39,600	39,487	41,516	44,073	45,974	45,610	46,967	46,298	55,364	66,231	68,191
うち責任準備金等繰入額	億円	17,080	23,321	11,791	12,344	16,526	13,356	15,082	16,452	13,934	26,993	10,659
うち資産運用費用	億円	1,438	2,315	3,951	3,839	3,717	6,856	3,324	3,793	13,780	9,440	11,903
うち事業費	億円	5,860	6,249	7,082	7,892	8,254	8,164	7,917	8,029	7,600	7,899	10,448
経常利益	億円	6,186	5,613	5,283	4,718	4,284	2,813	4,756	5,354	1,710	5,813	5,047
親会社に帰属する当期純剰余	億円	3,080	4,034	3,019	2,439	2,787	1,921	3,315	3,467	1,421	4,124	4,354
連結貸借対照表[*1]												
資産の部合計	億円	626,486	706,079	724,642	743,925	788,095	800,811	855,899	883,819	876,177	975,961	963,426
負債の部合計	億円	551,305	641,538	659,353	674,701	718,312	739,239	767,733	803,289	806,870	870,496	876,522
うち責任準備金	億円	492,028	574,908	589,308	601,301	641,003	654,061	669,161	685,479	701,317	728,491	738,972
純資産の部合計	億円	75,180	64,540	65,289	69,223	69,782	61,572	88,165	80,530	69,306	105,465	86,903
成長性・収益性												
保険・サービス収益(グループ)[*2]	億円	—	—	—	—	—	—	—	—	—	88,888	83,895
新契約年換算保険料(国内グループ)[*3・4]	億円	2,878	3,326	3,785	3,708	5,139	4,072	3,070	3,943	4,044	5,222	4,927
保有年換算保険料(国内グループ)[*3]	億円	33,224	39,310	40,598	41,722	45,346	45,245	45,089	45,695	45,944	47,563	48,222
基礎利益(グループ)[*1・5]	億円	6,812	7,076	6,855	7,329	7,713	5,488	6,128	8,515	4,729	7,640	10,109
新契約価値(グループ)[*6]	億円	—	—	—	—	—	—	—	—	2,872	3,260	2,918
健全性・契約者配当												
ESR(グループ)[*7]	%	—	—	—	—	—	—	—	—	244	224	222
ソルベンシー・マージン比率(グループ)[*1]	%	943.1	922.7	933.9	968.0	997.3	1,047.5	1,075.0	1,120.3	1,071.4	1,025.7	889.4
自己資本(グループ)[*1]	億円	—	—	—	—	—	—	79,078	83,428	82,934	87,785	77,403
配当総額(単体)[*8]	億円	2,572	2,298	1,740	1,883	2,018	1,851	2,760	1,998	1,819	2,645	3,016
お客様配当性向(単体)	%	38	40	33	37	49	50	58	54	73	51	64
非財務データ												
単体従業員数	名	70,783	70,519	70,651	71,871	73,260	74,557	76,792	74,633	70,714	68,072	68,060
連結従業員数[*9]	名	73,610	83,707	85,171	86,394	89,198	92,122	95,352	92,737	88,528	85,740	170,711
女性管理職比率(単体)[*10]	%	13.7	14.9	15.7	16.1	19.9	21.2	22.2	23.9	24.6	25.7	27.1
お客様数(国内グループ)[*11]	万名	1,157	1,167	1,181	1,397	1,428	1,448	1,447	1,467	1,480	1,492	1,519
顧客企業数(国内グループ)[*12]	万社	—	—	—	—	—	—	—	—	—	34.2	34.8
お客様満足度(単体)[*13]	%	89.2	90.1	90.5	90.8	89.2	90.9	90.6	91.4	91.9	95.0	93.7
預かり資産(グループ)[*14]	兆円	—	—	—	—	—	—	—	—	—	109	119
CO_2排出量(グループ・事業活動領域)[*15]	万t-CO_2	—	—	—	—	24.5	22.8	20.0	19.2	17.1	16.4	29.0
うちスコープ1・2(単体・自社管理分)	万t-CO_2	7.9	7.9	7.8	7.6	7.3	6.5	6.0	5.5	4.5	3.8	2.5
CO_2排出量の削減率(グループ・事業活動領域)[*16]	%	—	—	—	—	3.5	10.2	21.2	24.4	32.6	35.3	30.0
再生可能エネルギー比率(単体・自社契約分)	%	—	—	—	—	—	—	5.3	10.7	17.7	31.2	56.7
温室効果ガス排出量:総排出量(単体・資産運用領域)[*17]	万t-CO2e	—	—	—	—	—	—	1,763	1,537	1,412	1,442	—
温室効果ガス総排出量の削減率(単体・資産運用領域)[*18]	%	—	—	—	—	—	—	32.4	41.0	45.9	44.8	—
温室効果ガス排出量:インテンシティ(単体・資産運用領域)[*17]	t-CO2e/億円	—	—	—	—	—	—	72.4	61.5	57.9	47.8	—
温室効果ガス排出量インテンシティの削減率(単体・資産運用領域)[*19]	%	—	—	—	—	—	—	(基準年)	15.1	20.0	35.6	—
温室効果ガス削減寄与量(単体・資産運用領域)	万t/年	—	—	—	—	—	—	—	—	334.6	426.9	471.2
テーマ投融資累計額(単体)	億円	—	—	—	1,916	4,458	7,007	10,658	13,692	19,450	26,194	33,778
紙使用量(国内グループ)[*20]	t	10,766	10,964	10,727	10,852	10,449	9,052	8,241	8,418	8,361	7,045	18,000

*1 2023年度より以下を実施しており、これに伴い2019年度・2020年度・2021年度・2022年度の各数値をそれぞれ遡及適用、表示の組み替えを実施
・2023年度より適用された豪州会計基準に伴うMLC Limitedの会計方針の変更(2022年度の数値を遡及適用)
・当社と大樹生命の一部の会計処理の統一に伴う表示方法の変更(2019年度・2020年度・2021年度・2022年度の数値を組み替え)
*2 連結損益計算書における保険料等収入およびその他経常収益の合計
*3 「年換算保険料」とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額(一時払契約等は、保険料を保険期間で除した金額を記載)
*4 新契約年換算保険料は、新契約に転換による純増加を加えた数値
*5 日本生命、大樹生命、ニッセイ・ウェルス生命、はなさく生命の基礎利益、海外生命保険子会社・関連会社および国内外のアセットマネジメント事業子会社・関連会社、ニチイホールディングスの税引前純利益に、持分比率を乗じ、金利変動要因の除外、一部の内部取引調整等を行い算出。なお、定義・範囲について過年度に以下の変更を実施
・定義:2022年度の基礎利益の定義見直し(為替に係るヘッジコストの参入、投資信託の解約損益の除外、有価証券償還損益のうち為替変動部分の除外)を、2019年度まで遡り、反映
・範囲:2017年度以降、グループ基礎利益の対象に、国内外のアセットマネジメント事業会社・関連会社を含めて算出
*6 新契約獲得に伴い生じる将来損益の現在価値として算出される、経済価値ベースの収益性指標。当社の内部管理モデルにて算出
*7 リスク量に対する資本(リスクバッファー)の十分性を示す健全性指標。当社の内部管理モデルにて算出
*8 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)を記載
*9 連結子会社・子法人等の従業員数と当社従業員数を合計(当該会社から他社に出向中の従業員数を除く)
*10 翌年度4月1日時点の数値を前年度末数値として表示
*11 主に国内グループ各社の個人保険・個人年金保険等にご加入いただいた被保険者数、およびニチイグループにおける介護・保育・医療関連などの保険商品以外のサービスをご利用いただいているお客様数と、当社を通じてあいおいニッセイ同和損害保険等の契約にご加入いただいたお客様数の合計。なお、2016年度までは日本生命単体の数値を記載
*12 国内グループ各社の各種法人向け保険商品にご加入いただいている企業数、および職域基盤や融資等の保険商品以外でリレーションを有する企業数の合計
*13 2020年度まで:営業職員チャネルでの調査
2021年度以降:営業職員・代理店・金融機関チャネルでの調査(各領域の結果を被保険者数等で加重平均し算出)
*14 国内外の元受保険会社の総資産と国内外のアセットマネジメント事業子会社の預かり資産残高の合計(一部の内部取引調整等を行い算出)。なお、2023年度は国内グループ合計の数値を記載
*15 2024年度は、ニチイグループのCO_2排出量を含めた数値を記載
*16 2018年度～2023年度の基準値は2013年度のCO_2排出量(25.4万t-CO_2)。2024年度は、2013年度の数値にニチイグループのCO_2排出量を含めた基準値(41.4万t-CO_2)に対する削減率を記載
*17 当レポートにおける資産運用にかかる投融資先企業の温室効果ガス排出量関連データは、MSCI ESG Research LLCが提供するサービスを用いてデータを取得し、算出しています。当該数値は外部ベンダーのデータに依拠しており、当社はこれらの数値の正確性について保証するものではございません。
*18 2010年度の温室効果ガス排出量:総排出量(2,611万t-CO2e)に対する削減率
*19 2020年度の温室効果ガス排出量:インテンシティ(72.4t-CO2e/億円)に対する削減率
*20 2014年度～2023年度の数値は日本生命単体の数値を記載

社外評価／イニシアティブへの参画

社外評価（2024年度）

日経サステナブル総合調査（SDGs経営編）
●星4.5(偏差値65以上～70未満)

東洋経済CSR企業ランキング
●金融機関部門　第2位

CDP 2024 気候変動質問書
●Aリスト企業に選定

PRI年次評価
●必須5項目中4項目で最高評価の「5つ星」を獲得(残り1項目においても、「4つ星」を獲得)

環境省 第6回 ESGファイナンス・アワード・ジャパン
●投資家部門 銅賞(選定委員長賞)

イニシアティブへの参画（2025年4月時点）

全般

赤道原則
国連責任投資原則(PRI)
国連グローバル・コンパクト(UNGC)
インパクトコンソーシアム
インパクト志向金融宣言
21世紀金融行動原則
The Global Impact Investing Network (GIIN)

人・地域社会

Advance
グローバルヘルスのためのインパクト投資イニシアティブ(Impact Investment Initiative for Global Health: Triple I for Global Health)
女性のエンパワーメント原則
孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム
不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース(TISFD)
人的資本経営コンソーシアム

地球環境

CDP
Climate Action 100+
ネットゼロのためのグラスゴー金融同盟(GFANZ)
ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス(NZAOA)
Partnership for Carbon Accounting Financials(PCAF)
RE100
Spring
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)
※当社はTNFDフォーラムのメンバーです。
GXリーグ
気候変動イニシアティブ
経団連生物多様性宣言イニシアチブ
30by30アライアンス

会社概要（数値は2025年3月末時点）

名称	日本生命保険相互会社
所在地	本　　店：〒541-8501 大阪府大阪市中央区今橋3-5-12 東京本部：〒100-8288 東京都千代田区丸の内1-6-6
代表取締役社長 社長執行役員	朝日 智司
創立	1889年7月4日
事業所	● 支社等……108　● 海外事業所……3 ● 営業部……1,440　● 代理店*……19,125
子会社等	● 保険業および保険関連事業……20社 ● 資産運用関連事業……69社 ● 総務関連事業等……20社

＊「代理店数」には、銀行等の金融機関代理店等を含みます。

本店

生命保険のお手続きやお問い合わせにつきましては

ニッセイホームページ	**https://www.nissay.co.jp** ※ご住所の変更等のお手続きやご契約内容の照会、資料請求、ご相談等を受け付けています。
ニッセイ・ライフプラザ	● **営業日／月～金曜日**（祝日、年末年始は除きます。） ● **営業時間／店舗により営業時間が異なります。** 詳細についてはホームページにてご確認ください。 ● **ニッセイ・ライフプラザの詳細についてはこちら** **https://www.nissay.co.jp/madoguchi/**
ニッセイコールセンター	**0120-201-021**
ご高齢のお客様専用ダイヤル（シニアほっとダイヤル）	**0120-147-369**
保険金・給付金ダイヤル	**0120-279-481** **受付時間／月～金曜日 9:00～18:00 土曜日 9:00～17:00** （祝日、12/31～1/3は除きます。）

「日本生命 統合報告書2025」の発行にあたって

「日本生命 統合報告書2025」をご覧いただき、ありがとうございます。日本生命グループは「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、『誰もが、ずっと、安心して暮らせる社会』の実現を目指し、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様への価値提供に取り組んでいます。

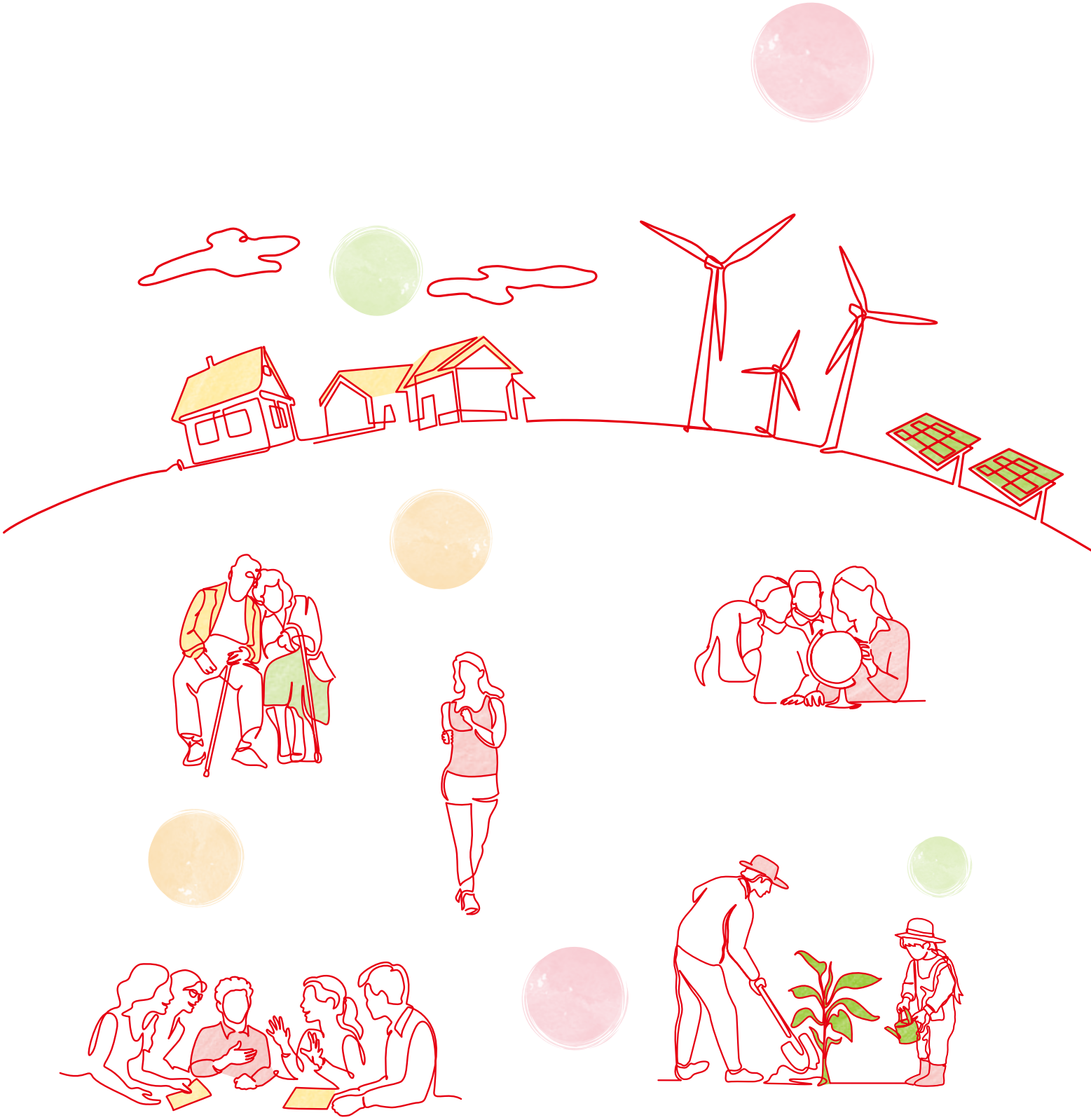
統合報告書2025では、目指す社会の実現に向けたサステナビリティ経営の高度化について記載をしています。また、グループ基礎利益の拡大を通じた契約者利益の最大化や、“安心の多面体”の実現に向けたグループ経営の推進についてご理解いただけるよう、内容を充実いたしました。編集責任を担う担当役員として、当報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。

当報告書が、ステークホルダーの皆様にとって、日本生命グループをご理解いただき、親しみを持っていただく一助となれば幸いです。今後も皆様との対話を大切に、開示の充実と透明性の向上を図っていきたいと考えておりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。

常務執行役員　鹿島　紳一郎

今日と未来を、つなぐ。

NISSAY 日本生命



VEGETABLE OIL INK

UD FONT by MORISAWA

見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。