

価値創造のための戦略

中期経営計画の振り返り	24
10年計画「MY Mutual Way 2030」について	26
10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ	28
2020年度「とことん!アフターフォロー特別計画」	29
2021-23年度3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」	32
財務・資本政策 担当執行役メッセージ	34
4「大」改革	
営業・サービス「大」改革	36
基幹機能・事務「大」改革(個人事務分野)	38
基幹機能・事務「大」改革(法人事務分野)	40
資産運用「大」改革	42
〈トピックス〉	
環境保護・気候変動への対応(TCFD)	44
機関投資家としての責任投資の推進	
① ESG 投融資の推進	45
② スチュワードシップ活動の推進	47
海外保険事業	48
4「大」改革	
Mutual 経営「大」改革	50
ブランド戦略	52
2「大」プロジェクト	
「みんなの健活プロジェクト」「地元の元気プロジェクト」	54
「企業風土・ブランド創造運動」を通じた企業風土醸成への取り組み	58

中期経営計画の振り返り

当社は、これまで中期経営計画を策定し、従業員が主体のボトムアップ活動とあわせたプログラムを推進することで、お客さま満足度の追求、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいりました。

「明治安田新発展プログラム」(2011-13年度)では、東日本大震災を受け、被災地のすべてのご契約者に対してお見舞い訪問と安否確認活動を迅速に行ない、対面のアフターフォローの強みを発揮しました。

「明治安田NEXTチャレンジプログラム」(2014-16年度)では、高齢のお客さまが節目の年齢を迎えられたタ

イミングでご契約内容の点検を行なう等、アフターフォロー態勢の高度化を推進しました。また、総合保障商品「ベストスタイル」を発売したほか、米国スタンコープ社を完全子会社化しました。

「MYイノベーション2020」(2017-19年度)では、「みんなの健活プロジェクト」をスタートし、健康増進を応援するための商品・サービス等の提供や、対面のアフターフォローを通じて「お客さまの健康維持・改善」に貢献する取組みを推進しました。

2006-07年度 明治安田再生プログラム

2008-10年度 明治安田チャレンジプログラム

2011-13年度 明治安田新発展プログラム

- 国内生命保険事業における安定的な成長力の確保
 - ▶介護保険「介護のささえ」の発売
- 海外保険事業・介護事業等、成長分野への積極投資
 - ▶介護付有料老人ホーム「サンビナス立川」子会社化
 - ▶ポーランドにおける保険事業への進出

- リスク管理の高度化と資本・財務基盤の強化

成果(経営目標等)

- いずれの経営目標も目標値を大幅に超過
- 「お客さま満足度調査」における総合満足度は51.0%まで向上

経営目標		目標値	2013年度実績
個人営業分野	保有契約年換算保険料	19,600億円	20,838億円
法人営業分野	収入保険料	10,500億円	12,436億円
企業価値 (EEV)		29,000億円	34,194億円

2014-16年度 明治安田NEXTチャレンジプログラム

- 対面のアフターフォローを中心としたブランド戦略
 - ▶「MY安心ファミリー登録制度」「MY長寿ご契約点検制度」の創設
- 医療等の第三分野商品への取組みや海外保険事業への積極展開等による成長戦略
 - ▶総合保障商品「ベストスタイル」の発売
 - ▶米国スタンコープ社の完全子会社化

成果(経営目標等)

- 「企業価値(EEV)」をはじめ、すべての経営目標を達成
- 「お客さま満足度調査」における総合満足度は57.8%まで向上

経営目標		目標値	2016年度実績
企業価値 (EEV)		53,000億円	55,046億円
個人営業	保有契約年換算保険料	21,980億円	22,052億円
法人営業	団体保険保有契約高	業界シェアNo.1の堅持	112.9兆円
	団体年金資産残高	資産残高の安定的な維持・拡大	7.44兆円

2017-19年度 MYイノベーション2020

- 「みんなの健活プロジェクト」のスタート
 - ▶「ベストスタイル 健康キャッシュバック」「認知症ケア MCI プラス」の発売
 - ▶「MY健活レポート」の提供
 - ▶Jリーグウォーキング等、健康増進イベントの開催
- お客さま数の拡大、新たなマーケットへの取組み、資産運用の高度化をめざす成長戦略
 - ▶国内生命保険の重点マーケットに対する商品の投入（「一時金給付型終身医療保険」等）
 - ▶クレジット投融資の強化

- ガバナンスの高度化とワーク・エンゲイジメントの向上をめざす経営基盤戦略
 - ▶ERM経営の浸透・定着に向けた取組み
- 新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」の浸透をめざすブランド戦略

成果(経営目標等)

- 成長性・収益性・健全性のバランスを取りつつ企業価値の向上に取り組む、経営目標を概ね達成
- 「お客さま満足度調査」における総合満足度は62.8%まで向上

1. 経営目標

経営目標は、外部環境の変化を主因として未達となった2項目を除き、達成しました。

経営目標	中期経営計画目標値 (増加率・増加数は2016年度実績値との比/差)	2019年度実績	達成/未達成	2016年度 実績比/差	
企業価値 (EEV) ※1	+20%	57,948億円	達成	+20.0%	
保有契約年換算保険料 [個人営業]	22,470億円	21,807億円	未達成	▲1.1%	
団体保険保有契約高 [法人営業]	国内シェアNo.1	116.3兆円	達成	+3.0%	
第三分野新契約年換算保険料	+40% (560億円)	449億円	未達成	+9.4%	
お客さま数	アドバイザー等チャンネル	700万人	707万人	達成	+26万人
	法人営業チャンネル	494万人	500万人	達成	+21万人
アドバイザー数	3.3万人	33,467人※2	達成	+2,212人	
資本効率指標 (RoEEV)	年平均6%程度を安定的に確保	6.8%	達成	—	
経済価値ベースのソルベンシー比率 (ESR) ※3	[150 ~ 160%]以上	155%	達成	—	
オンバランス自己資本	30,000億円	31,053億円	達成	+26.0%	

※1 経済環境・貯蓄性商品の解約率などコントロールすることが困難な前提を2016年度末(中期経営計画開始時点)で固定し評価。当該前提に基づく2016年度末の企業価値(EEV)は48,302億円

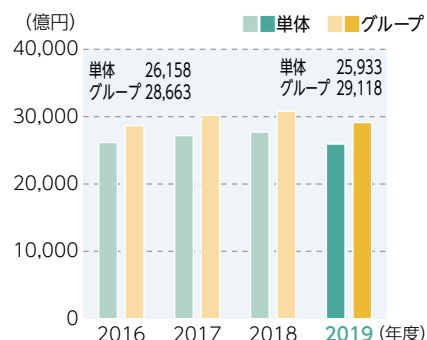
※2 2020年4月1日現在

※3 2020年度より、国際資本基準(ICS)や国内での経済価値ベース規制の検討状況をふまえ、計測方法を高度化し、あわせてグループベースの管理に変更。当該手法に基づく2019年度末のESRは183%(暫定値)

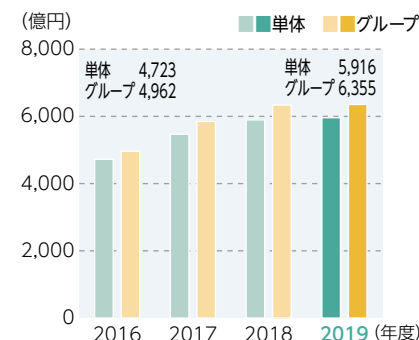
2. 成長性・収益性・健全性

「MYイノベーション2020」(2017-19年度)の最終年度となる2019年度業績は、成長性を示す「保険料等収入」は海外金利の低下に伴う外貨建て一時払保険の販売減少を主因として前年を下回ったものの、収益性を示す「基礎利益」はグループ・単体ともに3年連続の過去最高益を記録したほか、健全性を示す「連結ソルベンシー・マージン比率」も過去最高値を記録しました。

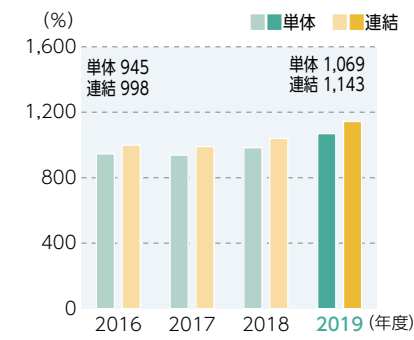
■ 保険料等収入 (成長性)



■ 基礎利益 (収益性)

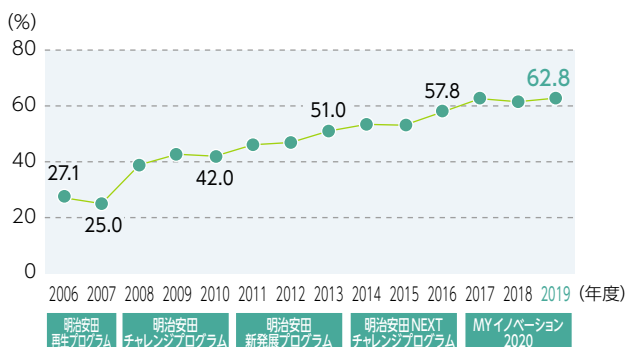


■ ソルベンシー・マージン比率 (健全性)



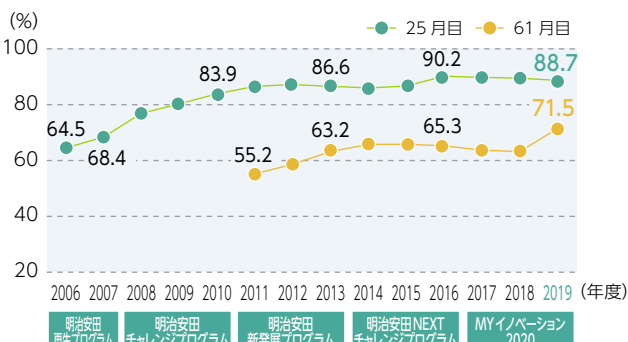
3. お客さま満足度

「総合満足度」は、過去最高値を記録しました。



4. 総合継続率

契約クオリティを示す「総合継続率」は良好な水準を確保しました。



※ 61月目総合継続率は、2011年度から実績値の算出を開始

10年計画「MY Mutual Way 2030」について

経営環境の変化をふまえたお客さま志向の進化

今後、「経済環境および規制動向」「社会構造の変化」「デジタル化とヘルスケア技術の進展」等が経営に大きな影響を与える可能性があると考えています。企業ビジョン「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」の実現に向けて、このような環境変化に適切に対応しつつ、「人生100年時代」を迎えるお客さま、そしてお客さまが暮らす地域社会に寄り添い、当社独自の価値を提供

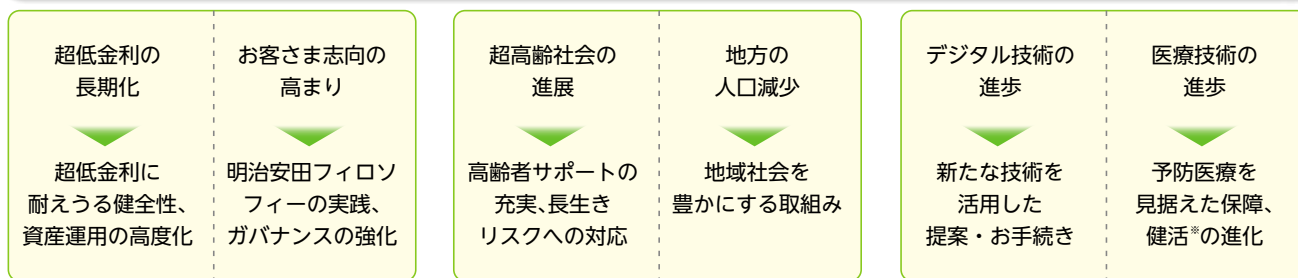
していく必要があるものと認識しています。

こうした認識に基づき、契約者を構成員とする相互会社 (Mutual Company) として、長期的な環境変化に柔軟に対応しつつ、時代を超えてお客さま志向の経営を追求していく、新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」(マイ・ミューチュアル・ウェイ・ニーゼロサンゼロ) を策定しました。

▶ 今後予想される代表的な経営環境の変化等



人生100年時代を迎えるなか、お客さま・地域社会に寄り添う会社であり続けるための取組み



※お客さまや地域の健康づくりを支援する活動

新たな10年計画
「MY Mutual Way 2030」

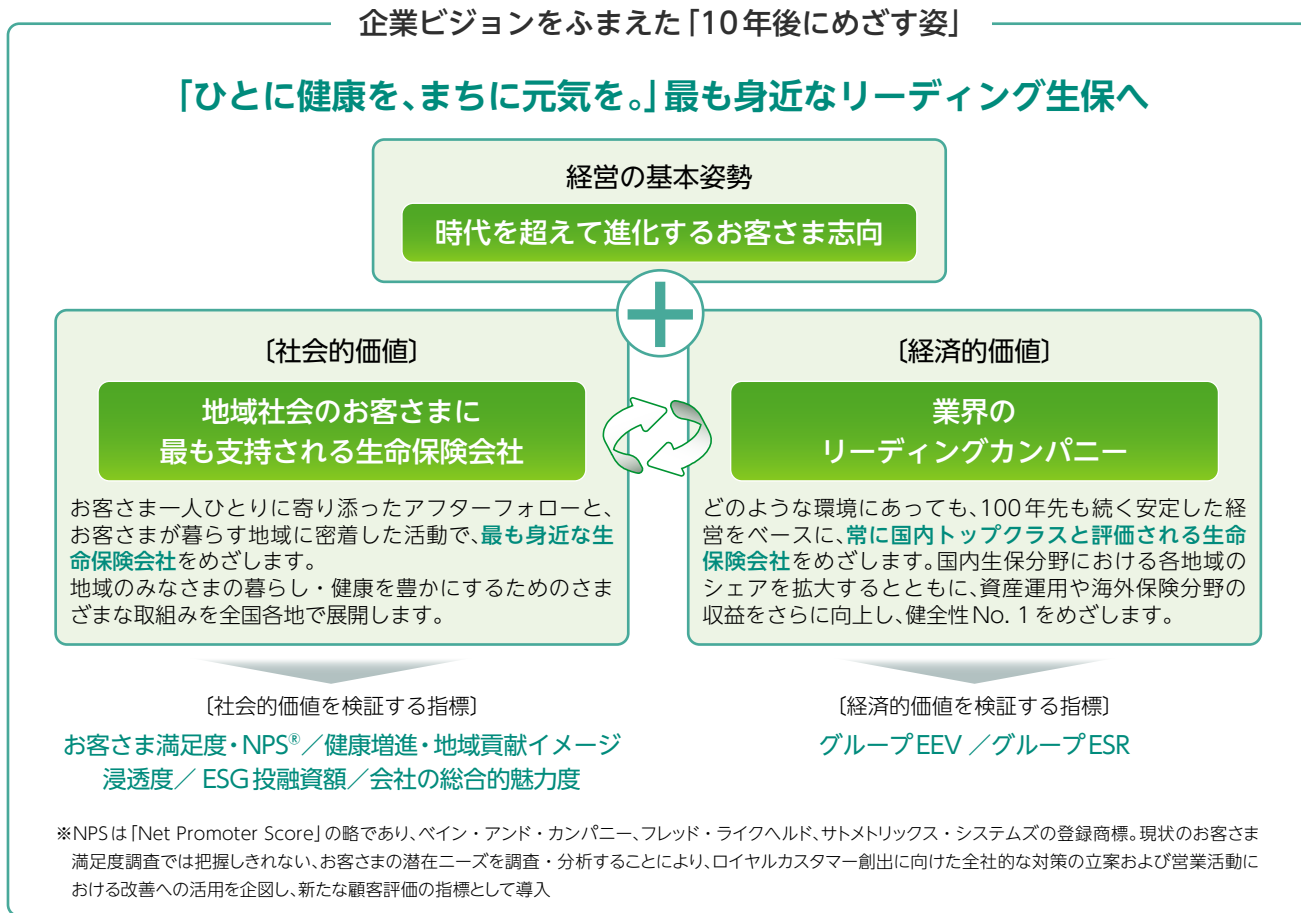


10年後にめざす姿

本計画では、「10年後にめざす姿」を「『ひとに健康を、まちに元気を。』最も身近なリーディング生保へ」と定めています。各種取組みを通じ、「NPS®」「健康増進・地域貢献

イメージ浸透度」等、当社の「社会的価値」を飛躍的に向上させるとともに、「グループEEV」等、「経済的価値」を業界トップ水準に引き上げていくことで、めざす姿の実現に努めます。

▶ 10年後にめざす姿



▶ 10年計画の重点方針

1	<p>期待を超えるお客さま価値・地域社会価値の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「人生100年時代」のQOL向上に資する、社会的価値の高い先進的な商品・サービスの開発 ● 高齢者対応を念頭においた、お客さま一人ひとりに寄り添ったアフターフォローの強化 ● 地域に根差した生命保険会社を志向した、地域社会の豊かな生活に貢献する取組みの強化
2	<p>人とデジタルの効果的な融合</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● アナログとデジタルを融合した諸手続きなど、お客さまのさまざまな負担感の軽減 ● デジタル技術を活用した業務プロセス変革や従業員の役割の高度化 ● 経営資源のコストセンターからの効果的・効率的なシフト
3	<p>資産運用・海外保険事業収益の中核化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産運用と海外保険事業を成長領域と位置づけた収益・事業ポートフォリオの変革 ● 資産運用総合収益（インカム＋キャピタル）の向上に資する運用手法の多様化・高度化 ● 2027年度における海外保険事業等の収益比率15%の実現
4	<p>弾力的な「規律ある相互会社運営」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外保険事業の拡大を見据えたグループ経営管理態勢の高度化 ● 経済環境の変化や経済価値ベースの経営への移行をふまえたERM経営の展開 ● 環境変化に柔軟に対応するための調査・研究態勢の強化

10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ

10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ

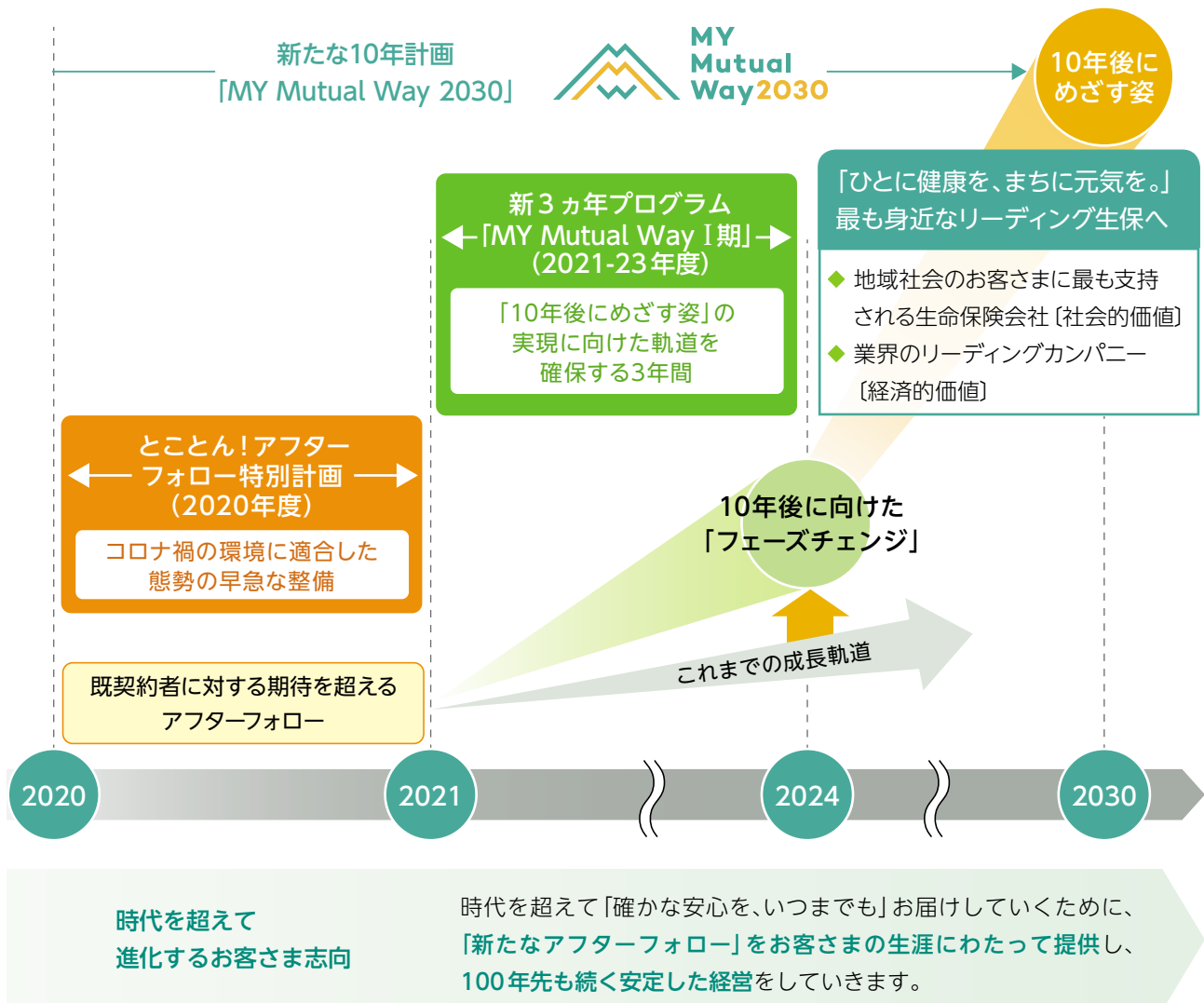
10年計画「MY Mutual Way 2030」のうち、2020-22年度を「10年後にめざす姿」の実現に向けた成長軌道を確保する3年間と位置づけ、「営業・サービス」「基幹機能・事務」「資産運用」「相互会社経営」の各分野において制度・インフラ等の抜本的な見直しを行なう「4『大』改革」[※]と、全社を挙げて社会貢献に取り組む「2『大』プロジェクト」[※]に、経営資源を優先的に配賦する計画として、3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」を策定しました。

しかしながら、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大

をふまえ、2020年度は保険金・給付金のお支払い等の基幹業務の確実な実行と、コロナ禍においてもお客さまに寄り添ったアフターフォローを提供できる態勢の構築を優先すべきと判断し、単年度の経営計画として「とことん！アフターフォロー特別計画」を策定しました。これにより、「MY Mutual Way I期」は開始時期を1年延期し、2021-23年度の3ヵ年プログラムに変更しました。

[※]改革とプロジェクトの「大」は、新たな価値の提供や、制度・インフラ等の抜本的な見直しに向けて、経営資源を集中的に配賦し、全社を結集して取り組むことを含意した表現

▶ 10年計画における2020-23年度の位置づけ



2020年度「とことん!アフターフォロー特別計画」

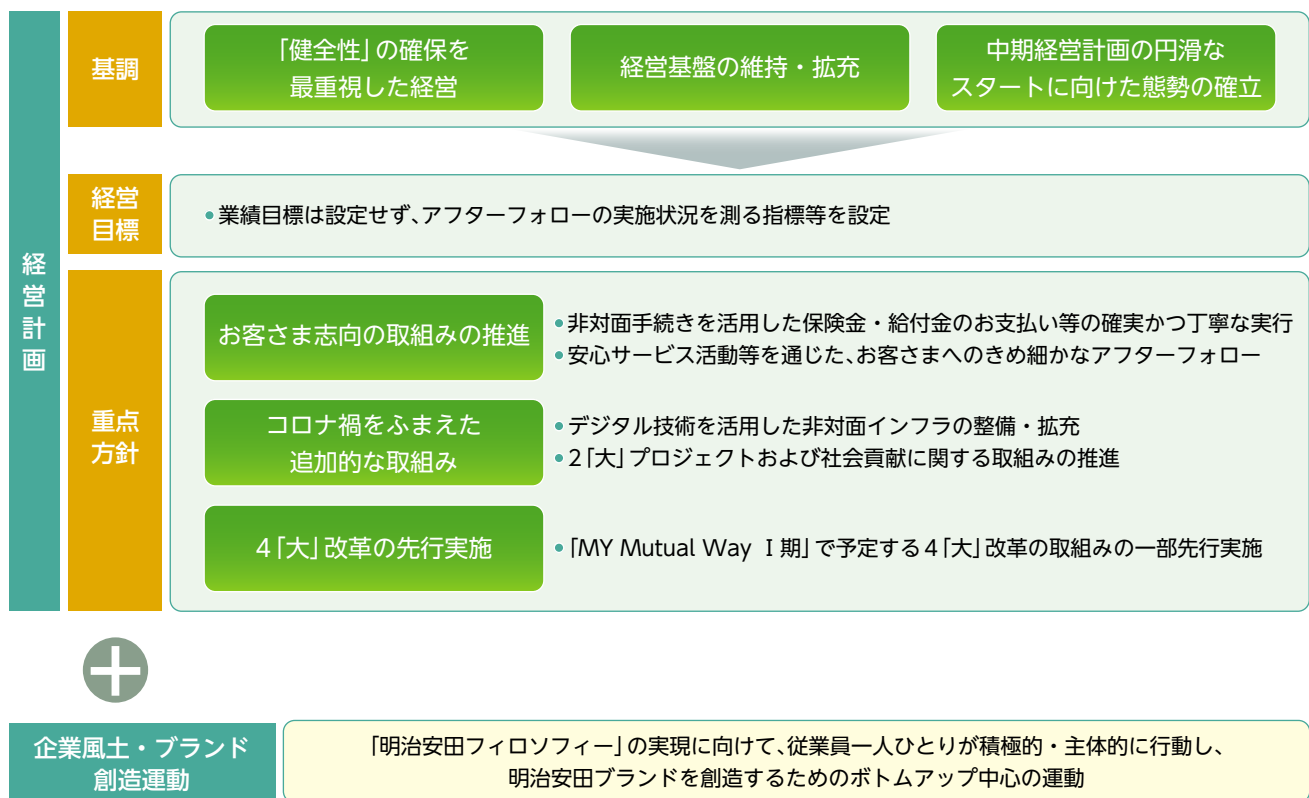
「とことん!アフターフォロー特別計画」について

「とことん!アフターフォロー特別計画」においては、お客さま・従業員の安全確保を前提に、保険金・給付金のお支払い等の基幹業務を確実に実行しつつ、お客さまに安心をお届けする活動に取り組みます。また、2021年4月に予定する「MY Mutual Way I期」のスタートに万全を期す

べく、対面と非対面を融合した新たなアフターフォローの確立など、コロナ禍の環境に適合した態勢を早急に整備します。

なお、経営目標には業績目標を設定せず、アフターフォローの実施状況を測る指標等を設定しています。

▶「とことん!アフターフォロー特別計画」の全体像



▶「とことん!アフターフォロー特別計画」の経営目標

項目	2020年度目標値	
お客さまアクセス数(個人営業) ^{※1}	500万人	
お客さまアクセス数(法人営業)	団体保険加入者 ^{※2}	250万人
	団体保険等窓口 ^{※3}	6,800団体
アドバイザー数 ^{※4}	34,500人 (前年差+約1,000人)	

※1 営業職員等が対面・非対面を通じてアクセスした生命保険契約者の人数。なお、営業職員の当社呼称は「MYライフプランアドバイザー」

※2 法人営業担当等がアクセス(団体・事業所を通じて行なう場合を含む)した任意加入の団体保険加入者の人数

※3 法人営業担当等がアクセスした既契約・窓販商品供給団体の団体数

※4 目標値は2021年度始の人数

2020年度「とことん!アフターフォロー特別計画」

重点実施事項① お客さま志向の取組みの推進

保険金・給付金のお支払い等の基幹業務を確実に実行しつつ、「保険料払込猶予期間の延長」等の特別取扱いを継続・拡充し、これらのご案内を徹底するとともに、お客さま一人ひとりにあわせた保障内容・保険料のコンサルティ

ングを実施します。これらの取組みを通じ、お客さまのご契約の継続をサポートし、新型コロナウイルス感染症等のリスクに備えていただけるよう、努めてまいります。

▶ 新型コロナウイルス感染症に関するご契約の取扱いについて

保険料払込猶予に関する特別取扱い	<ul style="list-style-type: none"> • 保険料のお払い込みについて、お申し出によりお払込猶予期間を延長するお取り扱いをいたします。 • 猶予期間中の未払保険料のお払い込みについて、「分割払込」や払込期限を延長するお取り扱いをいたします。 						
保険金・給付金のお支払い	<p>新型コロナウイルス感染症は、保険金・給付金の「お支払いの対象」となる疾病に該当します。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新型コロナウイルス感染症により入院された場合、入院給付金・入院治療給付金等の「お支払いの対象」となります。 • 新型コロナウイルス感染症により死亡もしくは高度障害状態となった場合、災害死亡保険金等の「お支払いの対象」となります。 • オンライン診療を受けた場合、通院給付金等の「お支払いの対象」となります。 • 保険金・給付金のお支払いについてお手続き類が整わない場合、個別に事情をお伺いし柔軟に対応いたします。 						
入院・通院に関する給付金の特別取扱い	<ul style="list-style-type: none"> • 医療機関側の事情等で、臨時施設等または自宅において、入院と同等の療養を受けた場合、その期間に関する医師または医療機関等の証明をもって、入院給付金・入院治療給付金の「お支払いの対象」になります。 • 医療機関側の事情等で当初予定していた通院日に通院できず、実際の通院日が通院治療給付金等の支払対象期間満了後となった場合、通院治療給付金等の支払対象期間満了後の通院を支払対象期間内の予定通院日に通院したものととして、通院治療給付金等の「お支払いの対象」になります。 						
新規契約者貸付に対する利息の免除	<p>新たにご契約者貸付制度をご利用いただく場合、貸付利息を免除いたします。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">適用利率</td> <td>年 0.0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">受付期間</td> <td>2020年3月16日から2020年6月30日まで</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">上記利率適用期間</td> <td>新規貸付日から2020年9月30日まで</td> </tr> </table> <p>※なお、変額保険は本取扱いの対象外となります</p>	適用利率	年 0.0%	受付期間	2020年3月16日から2020年6月30日まで	上記利率適用期間	新規貸付日から2020年9月30日まで
適用利率	年 0.0%						
受付期間	2020年3月16日から2020年6月30日まで						
上記利率適用期間	新規貸付日から2020年9月30日まで						
契約更新手続き期間の延長	<p>2020年6月1日までに更新日が到来するご契約で、契約更新手続きができなかった方については、お申し出により個別に事情をお伺いし柔軟に対応いたします。</p>						

※最新のお取り扱いにつきましては当社公式ホームページもしくは、担当の営業職員（MYライフプランアドバイザー等）よりご確認ください

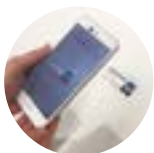
重点実施事項② コロナ禍をふまえた態勢の早急な整備

全国約33,000人の営業職員（MYライフプランアドバイザー等）に配付済みの営業端末「マイスタープラス」、社用スマートフォン「MYフォン」をいっそう活用し、対面と非対面を融合したアフターフォローを含む、新たな活動モデルの

確立をめざします。

また、職員が働く場所を選ばず、業務を遂行できるよう、テレワーク環境の拡充等に取り組みます。

● 新たな活動モデルを実現するインフラ



業界ではじめて3万人規模で配布した社用スマートフォン「MYフォン」



営業端末「マイスタープラス」



「決済端末」を活用したキャッシュレスの推進

● テレワーク環境の拡充



また、2019年4月に本格スタートした「みんなの健活プロジェクト」(P.55)と、2020年度から新たにスタートする「地元の元気プロジェクト」(P.56)では、公益社団法人 日

本プロサッカーリーグ(以下、Jリーグ)と協働で「とことん! 地元応援キャンペーン with J」を展開し、コロナ禍を乗り越えるための元気をお届けするコンテンツを提供します。



重点実施事項③ 「4『大』改革」の先行実施

2021年4月における3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」のスタートに万全を期すべく、同プログラムで予定する「4『大』改革」(P.33)の一部を先行実施します。

1 営業・サービス「大」改革 P.36

- 次世代型チャンネルへの移行
- 先進的な商品・サービスの開発
- 会社力を活用したマーケット開拓

営業サービス「大」改革

3 資産運用「大」改革 P.42

- 資産運用の中核機能強化
- 資産運用プラットフォームの再構築
- 資産運用ガバナンスの強化

資産運用「大」改革

2 基幹機能・事務「大」改革 P.38,40

- デジタル化のさらなる推進
- 訪問型サービス・チャンネルの構築
- 本社事務態勢の高度化・効率化

基幹機能事務「大」改革

4 Mutual経営「大」改革 P.50

- ガバナンス態勢の「変革」
- 分野別経営資源管理態勢の「変革」
- イノベーション推進態勢の「変革」

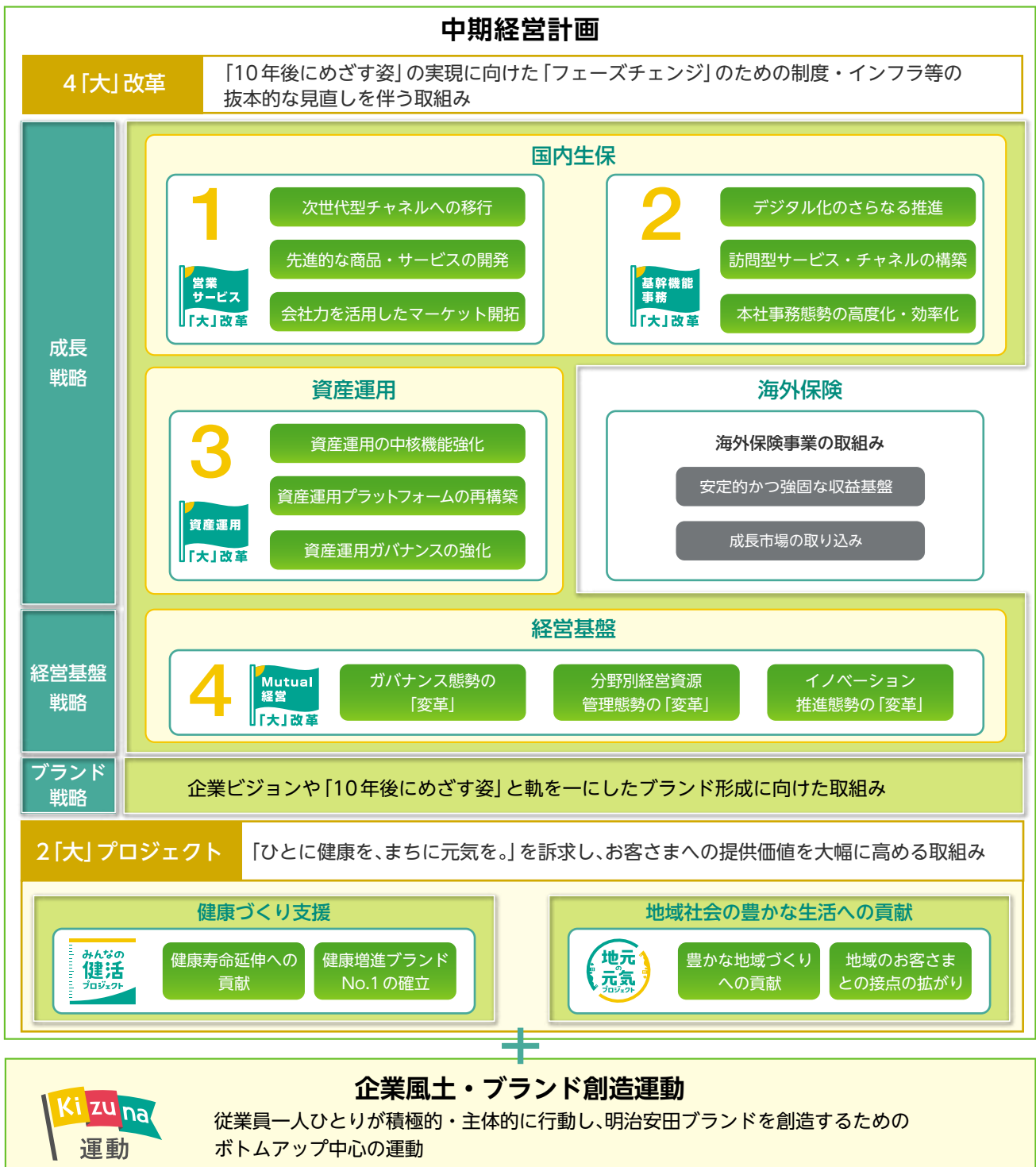
Mutual経営「大」改革

「MY Mutual Way I期」について

2020年度にコロナ禍の環境に適合した態勢を整備したうえで、2021-23年度は「10年後にめざす姿」の実現に向けた成長軌道を確認すべく、「中期経営計画」と「企業風土・ブランド創造運動」で構成する3 年プログラム「MY Mutual Way I期」を推進します。

中期経営計画は「4『大』改革」と「2『大』プロジェクト」を取組みの柱に据え、「企業風土・ブランド創造運動」では、企業ビジョンの実現に向けて、従業員一人ひとりが積極的・主体的に行動し、明治安田ブランドを創造すべく、ボトムアップ活動に取り組みます。

▶「MY Mutual Way I期」の全体像



4「大」改革



営業・サービス「大」改革

【成長戦略－国内生保】(P.36)

デジタル技術をいっそう活用し、新たなアフターフォローの実現に向けた進化、次世代型営業チャネルへの移行、健康増進や重症化予防に資する先進的な商品・サービスの開発、生命保険信託等の投入を通じ、生命保険の新たな価値を提供します。「2『大』プロジェクト」を通じて、お客さま・地域社会からの支持を拡大すべく、会社力を活用した地域コミュニティとの接点の拡大、地域社会への貢献に取り組みます。



基幹機能・事務「大」改革

【成長戦略－国内生保】(P.38、40)

保険金・給付金ご請求手続きの簡素化と即時支払いの導入、新契約手続きにおける引受可否の即時通知等、完全ペーパーレス・キャッシュレスの実現に向けて、電子手続きの拡大と利便性の向上に取り組みます。こうした電子手続きの拡大に伴い、既存のオペレーション業務を大幅に削減することで、全国の事務職員が営業職員(MYライフプランアドバイザー等)と同行し、各種お手続き等をサポートする「訪問型サービス・チャネル」(2,000人)を新たに構築します。



資産運用「大」改革

【成長戦略－資産運用】(P.42)

「健全性」と「収益性」を両立するアセットアロケーション機能と個別資産運用力の強化に向けて、資産運用専門人財の育成、海外投融資態勢の強化、AI等の先端技術を活用した資産運用手法の高度化・多様化等を推進する等、資産運用プラットフォームを再構築します。また、国際資本基準(ICS)に則った経済価値ベースの資本規制の導入を見据え、リスク・リターン運営の高度化、「機動性」「透明性」を確保した資産運用・リスク管理態勢の強化を進めます。



Mutual経営「大」改革

【経営基盤戦略】(P.50)

相互会社として、経営環境の変化に適合し、高度化するお客さま・社会からの要請に、長期にわたって応えられるよう、経営管理態勢の強化に取り組みます。

- ERM(統合的リスク管理)経営の実効性向上、IFRS(国際財務報告基準)による経営管理の高度化
- グループメッセージの発信・共有を通じた、グループアイデンティティの醸成
- 新たな契約者配当のお支払いの検討
- 部門別収支管理制度の導入等、各分野における迅速かつ柔軟な意思決定と、自立経営をサポートするインフラの整備
- デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進態勢の強化と、ビッグデータの活用に向けた態勢の整備
- デジタル・ヘルスケア技術の進展に関する調査・研究機能の強化

2「大」プロジェクト



「みんなの健活プロジェクト」(P.55)

2019年4月に本格スタートした「みんなの健活プロジェクト」では、健康の維持・増進をサポートする商品・サービスの提供を通じて、病気の予防・早期発見の取組みを応援し、「病気になったときの保障」にとどまらない「新たな価値」の創造に取り組みます。

【具体的な取組みの例】

- 「重症化予防」領域における取組みの拡大
- 参加しやすい運動機会等の提供
- 健康増進に資する新たな商品・サービスの開発・提供



「地域の元気プロジェクト」(P.56)

2020年度より新たにスタートする「地域の元気プロジェクト」では、当社の強みを活かし、地方自治体や、各地域の企業、マスコミ、大学・研究機関、スポーツ団体等と連携し、「豊かな地域づくりへの貢献」と「地域のお客さまとの接点の拡大」をめざした取組みを推進します。

【具体的な取組みの例】

- 地方自治体との協働を通じた貢献
- スポーツを通じた貢献
- 企業・団体とのリレーションを通じた貢献

財務・資本政策 担当執行役メッセージ



企画部担当執行役
常務執行役

中村 篤志



収益管理部担当執行役
常務執行役

上田 泰史

お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするため、長期的な経営の前提となる財務健全性の確保を重視しつつ、企業価値の持続的成長をめざします。

明治安田生命の財務・資本政策

新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」でめざす姿の実現に向けて、将来のいかなる環境変化のなかでも安定した経営を維持できるように財務基盤や収益基盤の拡充を図り、経済的価値の向上に取り組んでまいります。そのため、基本的な財務・資本政策としてERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用し、「成長性」「収益性」「健全性」のバランスを取りながら安定的な収益の確保と

企業価値の向上を実現することをめざしています。

10年後に向けて、長期的な経営の前提となる財務健全性の確保を重視しつつ、資本配賦を通じた成長領域へのリスクテイクにより企業価値の持続的成長に取り組み、また、内部留保を中心とした自己資本等の充実を図るとともに、安定したご契約者配当還元を行なう方針です。

財務健全性の確保

現行規制のソルベンシー・マージン比率に加え、経済価値ベースの資本規制の導入を見据えて、ESRを活用した健全性確保のための枠組みを構築しています。

ESRは資産・負債の時価評価による健全性指標で、より経済的実態を反映した指標です。ESRの水準により資本の十分性を確認するとともに、ESRの水準に応じてリスクテイクのスタンスをコントロールすることにより、健全性を確保したうえで適切なリスクテイクを行ない、継続的な企業価値の向上を図っています。

3カ年プログラム「MYイノベーション2020」の最終年度である2019年度末ESR*は155%と、経営目標である「150～160%」以上を確保しており、十分な財務健全性を有しています。今後もAA格相当の財務健全性をめざし、ESRの安定的な向上に取り組んでまいります。

※ 当社のリスク量全体（信頼水準99.5%）に対して十分な自己資本が確保できているかを示す経済価値ベースの指標（当社の内部モデルに基づく数値）。なお、2020年度より、国際資本基準（ICS）や国内での経済価値ベース規制の検討状況をふまえ、計測手法を高度化し、あわせてグループベースの管理に変更。当該手法に基づく2019年度末のESRは183%（暫定値）

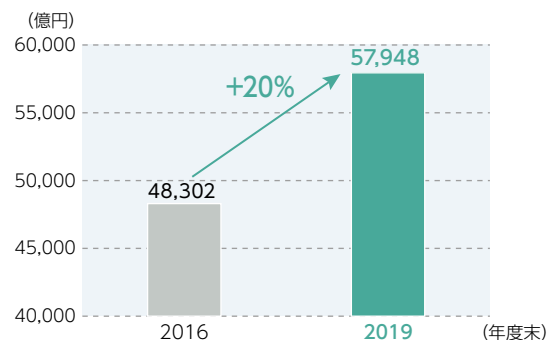
資本政策

経営計画の資本配賦を通じて、各事業分野に適切な資本の配分を行ない、資本の十分性確保、資本の効率性向上、持続的成長の確保を推進しています。

収益基盤の拡充を図るため、健全性の確保を前提として、国内生保事業、資産運用、海外保険事業を成長領域と位置づけてリスクテイクを行ない、収益性の最大化や成長性の確保に取り組んでいます。

また、必要に応じて外部資本調達も活用し、2019年度においては、8月に基金500億円を募集、9月に劣後債800億円を発行するなど、財務基盤のさらなる充実を図りました。

■ 企業価値 (EEV)

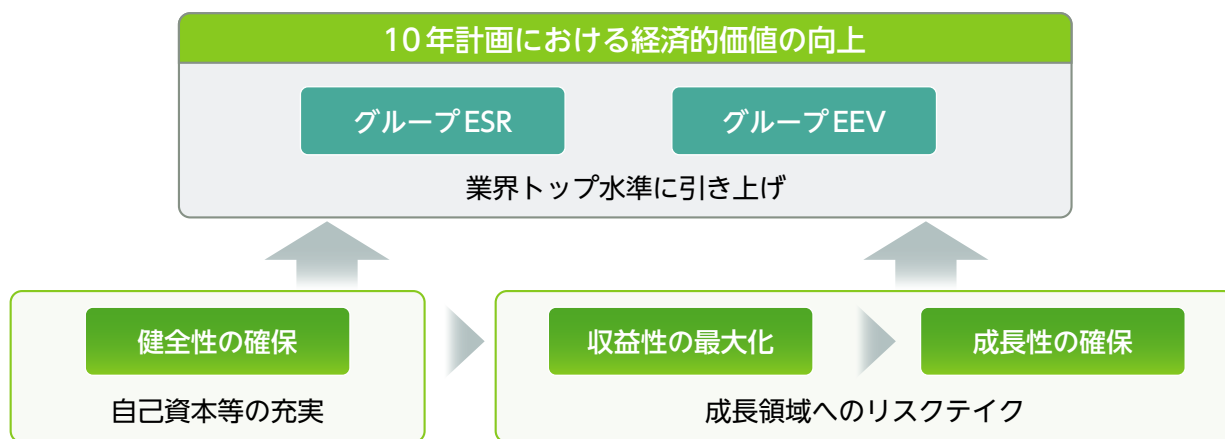


※ 経済環境など、経営戦略によって変動をコントロールすることが困難な前提を2016年度末（中期経営計画開始時点）で固定し評価

「MYイノベーション2020」では、経済価値ベースの指標である企業価値（EEV）が経営目標の2016年度末比+20%を達成するなど、持続的な成長を実現しました。

10年計画ではグループESR、グループESRを業界トップ

水準に引き上げることをめざして取り組んでまいりますが、2020年度については、コロナ禍等による金融環境の変動をふまえて単年度の経営計画「とことん！アフターフォロー特別計画」として健全性を最重視しつつ運営してまいります。



自己資本等の充実

新型コロナウイルス感染症の拡大や経済環境が極度に悪化した場合でも、保険金等の確実なお支払いを可能とする財務基盤の維持・向上を図るため、さまざまなリスクに備え自己資本等の着実な積み増しに努めています。エッセンシャル・キャピタル（基金償却積立金、価格変動準備金、危険準備金、事業基盤強化積立金等で構成される内部留保）と外部調達資本の合計であるオン balan

ス自己資本は2019年度末現在3兆1,053億円と「MYイノベーション2020」の経営目標である「3兆円」を超える水準となりました。

今後導入が見込まれる経済価値ベースの規制への対応や変動の激しい金融環境下におけるリスク耐久力強化の観点から、財務基盤の健全性の維持・向上を推進し、内部留保のさらなる充実を図ってまいります。

社員（ご契約者）配当について

相互会社の理念に基づき、ご契約者の実質的な保険料負担の軽減に向けて、直近年度の決算の収支状況、会社の将来にわたる財務健全性の向上、各ご契約者の剰余への貢献度等を勘案し、配当還元を行なっております。

2019年度決算における個人保険・個人年金保険の契約者配当は、安定的な還元が見込める総合保障型商品（ベストスタイル等）について危険差配当率を引き上げることといたしました。これにより個人保険・個人年金保険については4年連続での配当率引き上げとなり、前年度を上回る配当還元を行ないます。

当社では、相互会社形態を維持して、お客さまのご期待にお応えする「契約者ファースト」の経営を実現してまいります。この一環として、現在、相互会社ならではの新たな

契約者配当の支払いを検討しております。超低金利の長期化や新型コロナウイルス感染症の拡大など環境変化が著しい状況ですが、今後も、会社の財務健全性を確保のうえ、配当還元にも努めてまいります。

■ 配当準備金繰入額の推移（個人保険・個人年金保険）

