

4「大」改革

成長戦略—国内生保

営業・サービス「大」改革



営業企画部・法人営業企画部
担当執行役

執行役副社長
大西 忠

2「大」プロジェクトの推進と、 さらなるお客さま志向を実現する 営業・サービス体制の変革を通じて、 成長軌道を確立

お客さまの健康増進や地域社会のサポートに活動の重点を置き、お客さまの期待を超える商品・サービスの提供とデジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進を通じて、お客さまへの新たな価値の提供に取り組めます。

前中期経営計画の振り返りと今後の戦略

少子高齢化の進展に加え、デジタル化やヘルスケア技術の進歩等、経営を取り巻く環境が大きく変化する中、生保業界においても、販売チャネルの多様化や健康増進型商品、認知症保険等の新たなコンセプト商品の相次ぐ発売など、競争環境が大きく変化しています。

このような環境下、前中期経営計画（2017-19年度）においては、専属チャネルの徹底強化と「みんなの健活プロジェクト」の立ち上げによる新たな商品・サービスの提供等を通じて、お客さま数を増やし、第三分野商品を中心に販売拡大を図る成長戦略を展開しました。

個人営業分野では、営業職員（MYライフプランアドバイザー等）の在籍者数を3万3,000人を超える水準まで増強し強固な販売サービス態勢を構築。また、「かんたん保険シリーズ ライト！ By 明治安田生命」のラインアップ拡充等により「お客さま数」を707万人まで拡大しました。さらに、健康増進型商品「ベストスタイル 健康キャッシュバック」や「認知症ケア MCIプラス」等、新たな商品の開発・提供を通じて、第三分野新契約年換算保険料についても順調に進展しました。

法人営業分野では、企業・団体の福利厚生制度の充実に向けた団体保険や企業年金等の商品ラインアップ拡充や福利厚生制度の運営に係るサービス・インフラの高度化

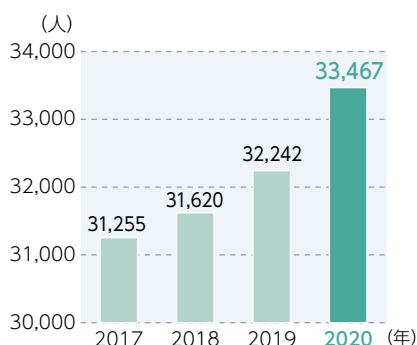
等を通じて、団体保険の加入者と保有契約高の純増に取り組み、「お客さま数」は500万人まで拡大、団体保険保有契約高は116.3兆円と業界首位を堅持しました。また、健康キャッシュバック特約や無配当団体医療保険などの新商品発売等により、第三分野収入保険料も順調に伸展しました。

今後はコロナ禍における保障ニーズの高まりや新たな生活様式の定着等も見据えた対応が求められます。新型コロナウイルス感染症の影響が継続する2020年度は、お客さまのアフターフォローに徹底して取り組み、保障内容や保険料支払いに対する不安の声に最優先で対応していきます。また、最新のデジタル技術を活用したコミュニケーション手段の多様化・各種手続きの操作性・利便性の飛躍的向上等により、お客さまのさまざまなご要望にお応えできる新たな営業スタイルの確立をめざします。

新中期経営計画（2021-23年度）では、「みんなの健活プロジェクト」の進化等を通じたお客さまの期待を超える商品・サービスの提供、対面営業とデジタルを融合した新たな営業モデルへの変革等を通じた専属チャネル体制の抜本的強化、シニア・女性等成長マーケット開拓戦略の高度化と「地元の元気プロジェクト」等を通じた新たな地域マーケット戦略の展開など、10年後のめざす姿の実現に向けた営業・サービス「大」改革に取り組めます。

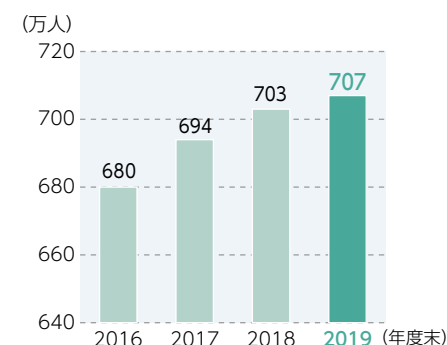
▶ 個人営業分野

■ 営業職員在籍者数



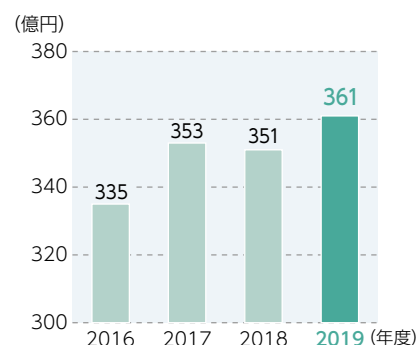
※ 各年4月1日現在

■ お客さま数



※ 生保契約者（すえ置・年金受取中も含む）
+ 生保被保険者 + 損保契約者（重複を除く）

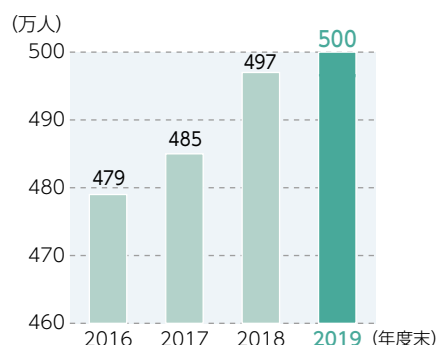
■ 第三分野新契約年換算保険料



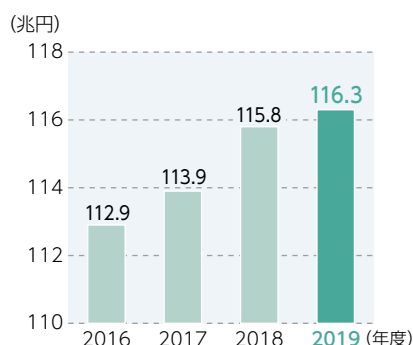
※ 除く法人定期

▶法人営業分野

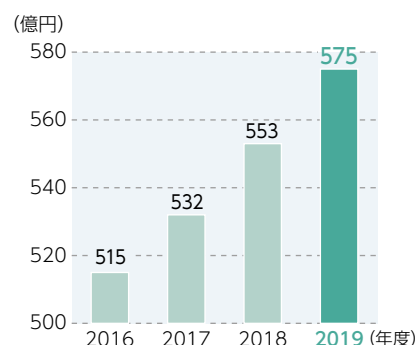
■お客さま数



■団体保険保有契約高



■第三分野収入保険料



※ 任意加入型団体保険の被保険者数 (当社単独・幹事契約の本人・配偶者)

営業・サービス「大」改革の主な取組み

10年後のめざす姿の実現に向けて、お客さまの期待を超える商品・サービスの提供、専属チャネル体制のさらなる増強とお客さま視点での営業モデルの変革、シニア・女性等成長マーケット開拓戦略の高度化と新たな地域マーケット戦略の展開など、営業・サービス体制の抜本的改革に取り組みます。

個人営業分野

基幹チャネルである営業職員 (MYライフプランアドバイザー等) の一段の増強を図るとともに、対面営業とデジタルを融合した新たな営業モデルの確立による生産性の向上、健康増進サポートや高齢者等の社会参画支援などお客さま・地域社会のQOL向上に資する業務をミッションとした次世代型の営業職員体制への変革等の実現をめざします。

また、大都市部の職域顧客を中心に総合的なコンサルティングを展開する新卒営業組織「MYリレーションシップアソシエイト」の拡充や来店型店舗「明治安田のほけんショップ」の増設、デジタルマーケティングの高度化による新たな顧客接点の創出にも取り組みます。

商品・サービス面では、健康増進型商品の進化形として、健康増進～重症化予防～疾病罹患後の回復支援まで健康状態の各段階をサポートする保障・サービスの提供に取り組むとともに、シニア層向け商品ラインアップの拡充と信託サービス等の新たな価値の提供、お客さま数の拡大に向けた「ライト!シリーズ」の商品ラインアップ拡充にも取り組みます。

マーケット戦略については、「地域社会におけるコミュニティ (地域アフィニティ)」の開拓に取り組むほか、今後も成長が見込まれるシニア・女性マーケットに対する取組みを強化します。

法人営業分野

団体保険の保障・保険料試算から新規加入・保全手続きまで、スマートフォンから簡単にご利用いただける専用インターネットサービス「みんなのMYポータル」を開発・導入し、企業・団体所属員の福利厚生制度活用の利便性を飛躍的に向上させ、団体保険加入率の向上をめざします。

同時に各種手続きのペーパーレス化により、企業・団体の窓口ご担当者の事務負担を大幅に軽減し、働き方改革にも貢献します。

また、企業・団体の健康経営を支援する健康増進型商品・サービスの提供、ご加入者が退職後も保障を継続できる商品ラインアップの拡充等、福利厚生制度の圧倒的な魅力度向上を図り、団体保険マーケットでの絶対的No.1のポジションを堅持します。

銀行窓販では、資産運用や相続対策等お客さまニーズを捉えた商品ラインアップの充実に加え、高齢者にも安心してご加入いただけるよう、外貨建て保険等のリスク等をわかりやすく表示した商品パンフレットの提供など情報提供の充実にも取り組みます。

※ 「ベストスタイル 健康キャッシュバック」は、「ベストスタイル」に「健康サポート・キャッシュバック特約」を付加した場合の販売名称です
 ※ 「認知症ケア MCIプラス」は、「軽度認知障害終身保障特約」を付加した場合の「認知症ケア」をいいます

4「大」改革

成長戦略—国内生保

基幹機能・事務「大」改革（個人事務分野）



事務サービス企画部、事務サポート部、
契約部、契約サービス部、保険金部
担当執行役

常務執行役
住吉 敏幸

個人事務サービス態勢における 「業界のフロンランナー」としての 確固たる地位の確立に挑戦

個人事務サービス分野では、これまでの改革成果を土台としつつ、新たな成長ステージへと踏み込んだ「基幹機能・事務『大』改革」を始動いたします。お客さまとの手続きやコミュニケーションのデジタル化等をさらに推進していきます。

前中期経営計画の振り返りと今後の戦略

超高齢社会の進展、お客さまのIT・金融リテラシーの向上、人生100年時代の到来など、生命保険業界を取り巻く環境は日々大きく変化しています。この動きは、契約の引受・保全・支払にかかる手続きや契約の管理を担う事務サービス分野においても例外ではありません。高まり続けるお客さまの期待に応えるべく、アフターフォローの価値を究極まで高め、お客さまに「安心感」を提供できるよう、さらなる利便性の向上・高度化を進める必要があると考えています。

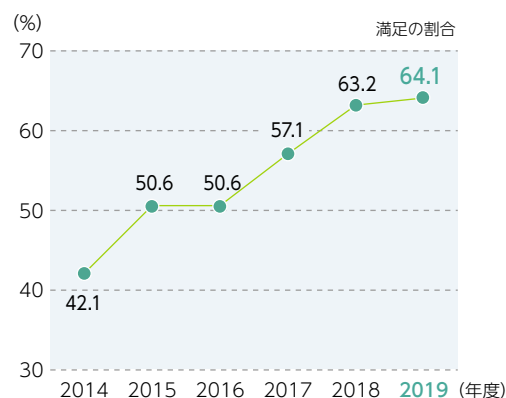
このような環境下、「業界最優の事務サービス」の実現に向け、2011年度から「個人事務サービス改革」に着手、2016年度からスタートした「事務サービス改革AAA（トリプルエー）」を通じて、お客さまの利便性や手続きのわかりやすさの向上に向け取り組みました。具体的には営業端末「マイスタープラス」を活用し、各種手続きのペーパーレス化を進め、さらには、電子手続画面をリニューアルし、手続き時の不備の抑制や所要時間の短縮など、お客さまに利便性向上をよりいっそう実感いただくために取り組みました。

また、契約者専用WEBサイト「MYほけんページ」においては、手続きメニューの拡充に加え、生命保険料控除証明書の電子発行、給付金の試算機能（傷病名等を入力することで給付金受取額の概算を表示）や請求手続き機能を追加するなど、非対面での事務サービスも充実させています。

さらに、超高齢社会に適合したご高齢者向けの体系的なアフターフォロー制度として整備している、「MY長寿ご契約点検制度」「MY安心ファミリー登録制度」「『MYアシスト⁺（プラス）』制度」を引き続き推進しています。

今後は、新型コロナウイルス感染症との共存が求められ、新たな日常（ニューノーマル）への対応が必要となるなか、お客さまニーズにも大きな変化が生じると考えています。そこで、対面でのお手続きに不安を抱えるお客さま向けには、「MYほけんページ」等を利用した非対面でのアフターフォローのレベルアップを検討しています。2020年度は、対面と非対面を融合した新たなアフターフォローを確立し、コロナ禍の環境に適合した態勢整備を進めながら、「基幹機能・事務『大』改革」を先行実施し、フェーズチェンジの基盤づくりに取り組みます。

■ 手続き満足度の推移



基幹機能・事務「大」改革の主な取り組み

基幹機能・事務「大」改革では、個人事務サービス態勢における「業界のフロントランナー」としての確固たる地位の確立に向けて、「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」に取り組みます。

デジタル化のさらなる推進

生命保険会社の基幹機能である「引受・保全・支払」に係る安定的で盤石な態勢構築・強化はもちろんのこと、対面・非対面サービスの高度化に向け、最先端のIT技術を取り入れたデジタル化を推進していきます。具体的には、ペーパーレス化を主眼としたこれまでのデジタル化から、今後は、AIや生体認証等の先端技術を積極的に取り入れ、お客さまにとって「ストレスフリー・スピーディーな手続き」と、お客さまニーズをふまえた営業職員（MYライフプランアドバイザー等）による対面のアフターフォローを融合させた事務サービス態勢を構築していきます。

契約のご加入・契約の保全・保険金・給付金のお支払い各局面での具体的実施事項

契約のご加入時においては、コロナ禍の経験をもとに、対面と非対面を効果的に融合させた新たなご加入スタイルを確立します。具体的には、営業職員（MYライフプランアドバイザー等）によるテレビ電話等も活用した保障内容のご説明の後、WEB上で健康状態の告知も含めたお申込手続きを可能とする等、さまざまなお客さまニーズに対応した体制を構築していきます。

また、契約の保全時においては、WEB（MYほけんページ）やコールセンターで完結する手続きを拡充し、時間や場所を問わないお手続きを実現します。また、諸手続き完了のお知らせ等を含むお客さまの最新の保障内容をMYほけんページ上でいつでもご確認いただけるなど、お客さまの利便性を大幅に向上していきます。

さらに、現時点では保険金・給付金のお支払い時における入院給付金など一部の簡易ご請求についてのみ電子

手続きが可能です。今後は、請求可能範囲を大幅に拡大するとともに、お支払いまでの日数も大幅に短縮します。また、残されたご遺族に、保険金や遺族年金をふまえた収支予測や、当社に限定しない今後必要となる公的な手続きのガイダンス、ご遺族支援メニューの説明等、保険金請求手続きを超えるサービスを提供するなど、今後もお客さまに、よりご満足いただけるような事務サービスの提供に挑戦し続けます。

訪問型サービス・チャンネルの構築

全国のお客さま一人ひとりに寄り添い、「包み込まれる安心感」をお届けする「究極」のアフターフォローの提供に向けて、訪問型サービス・チャンネル（事務サービス・コンシェルジュ）を2021年4月より展開します。

「訪問型サービス・チャンネル」における活動では、拠点事務職員が営業職員（MYライフプランアドバイザー等）に同行し、ご高齢のお客さまのサポートや生命保険の重要性を最も実感いただける保険金お支払い時において、お客さまに寄り添い安心感のある付加価値の高いサービスを提供していきます。この活動を通じて「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」を実現します。

本社事務態勢の高度化・効率化

高品質で安定的な事務態勢の構築・強化を前提としつつ、デジタル化や事務ルールの今日の見直しによる抜本的な「業務の断捨離」と「ヒトによる業務の削減」を通じ、本社事務オペレーション業務のさらなる高度化・効率化を推進していきます。本取り組みによって、既存のオペレーション業務量の40%削減を実現します。

▶現在ご利用可能なMYほけんページの主な機能一覧

ご契約に関するご確認	・ 契約内容の照会	・ 解約返戻金の照会	・ 主な手続き履歴の確認
お手続き登録・変更	・ 給付金の請求 ・ 住所・電話番号の登録・変更 ・ 借入金（契約者貸付）の返済 ・ 暗証番号（4桁）の変更	・ お金の引き出し（積立配当金等） ・ 第二連絡先の登録・変更 ・ お受取り口座（送金口座）の変更 ・ 外貨建保険の解約	・ お金の借入れ（契約者貸付） ・ 受取人の生年月日の登録 ・ ログインパスワードの変更 ・ 外貨建保険の目標値変更
書類のご請求	・ 保険料振替口座の変更 ・ 生命保険料控除証明書の電子発行	・ 氏名の変更（改姓等） ・ お受取り口座（送金口座）の登録	・ 生命保険料控除証明書の再発行
その他	・ 給付金の試算 ・ メールアドレスの登録・変更	・ 健康サポート・キャッシュバック（健康診断書結果の提出）	・ エピローグ・レター（登録・変更・内容確認）

4「大」改革

成長戦略—国内生保

基幹機能・事務「大」改革（法人事務分野）



法人サービス部・団体年金サービス部
担当執行役

常務執行役
長尾 浩一

常にお客さまのニーズを先行する業界 最優の法人事務サービス提供に挑戦

法人事務分野では、デジタルとアナログの融合により、お客さまと当社との事務による接点強化を進め、「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」となるため挑戦していきます。

前中期経営計画の振り返りと今後の戦略

法人事務分野では、2014年度から6年間にわたり「法人事務サービス改革」に取り組んできました。これまでの取り組みにより、団体窓口向けインターネット事務サービス「MY法人ポータル」の稼働と、ご加入者自身のスマートフォンで加入内容照会等ができるサービス「みんなのMYポータル」の稼働を実現し、新たな法人事務インフラを構築することができました。

ほかにも、帳票改革や法人事務サービスセンターの設置等の取組みを推進し、約14万時間の大幅な本社部の業務削減、約1,760万枚（削減率約77%）の紙帳票の削減・電子化を実現することができました。

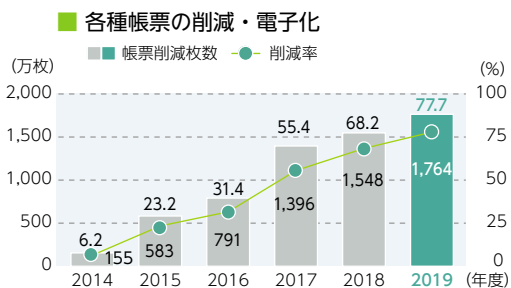
また、お客さまからの評価も、「団体事務手続き満足度調査」における総合満足度が70.4%、「ご請求者手続き満足

度調査」の満足度が79.5%と高水準になっており、当社の強みである企業保険分野において理想の事務態勢の土台を構築することができました。

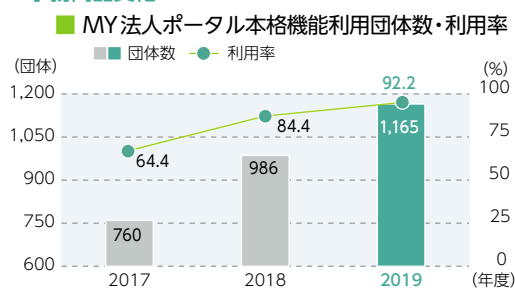
新中期経営計画では、これまでの「法人事務サービス改革」を継承し、4つの「大」改革の1つである「基幹機能・事務『大』改革」に個人事務分野と連携して取り組みます。デジタルとアナログの融合により、事務を対応いただく企業・団体窓口はもちろんのこと、ご加入いただいている所属員お一人おひとりにも満足いただけるサービスを提供します。これにより、お客さまとのつながりをよりいっそう強め、さらなるお客さま満足度の向上につなげていきます。

▶ 法人事務サービス改革の成果

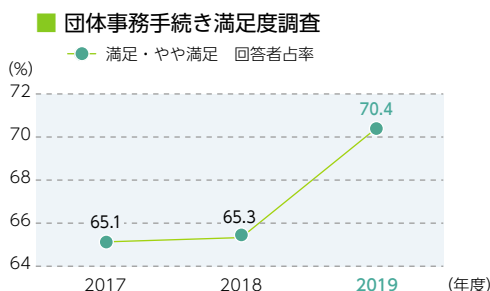
事務効率化



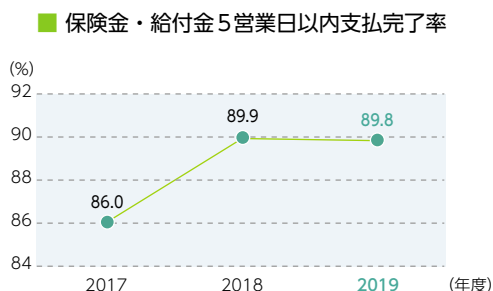
事務高品質化



お客さま満足度向上



事務高品質化



基幹機能・事務「大」改革の主な取り組み

基幹機能・事務「大」改革では、業界最優の法人事務サービスを提供するため、「デジタル化のさらなる推進」「訪問型サービス・チャネルの構築」「本社事務態勢の高度化・効率化」に取り組みます。

今後は、新型コロナウイルス感染症との共存が求められる新たな生活様式への対応が必要となります。この社会的な要請に確実に応えていくため、デジタル化の

いっそうの推進にあわせて、保険金等を着実にお支払いする態勢の整備に最優先で取り組んでいきます。2020年度は、保険金等支払態勢強化のため、WEBによる請求機能の開発、事務手続き上の押印不要化等の検討を推進するとともに、リモートワーク拡大への対応として「みんなのMYポータル」等のご提供を推進し、2021年度の本格的な改革スタートへの準備をします。

デジタル化のさらなる推進

団体事務ネットワーク化

2017年度に本格稼働した団体窓口向けインターネット事務サービス「MY法人ポータル」による電子化の対象商品として、団体定期保険等任意加入型商品全般、総合福祉団体定期保険の取扱いを開始します。さらに、対象事務を拡大し、団体事務の効率化、負荷軽減を実現します。

MY法人ポータルの機能拡充

- 対象商品に団体定期保険等任意加入型商品全般、総合福祉団体定期保険を追加
- 対象事務に脱退、転属、属性変更を追加



「みんなのMYポータル」は団体窓口さまにご利用いただく機能についてビジネスモデル特許を取得しました。

お客さまとの接点の拡大（フロントデジタル化）

ご加入者自身のスマートフォンで加入内容照会等ができるサービス「みんなのMYポータル」のご提供を推進し、ご加入者個人との接点を強化いたします。また、WEBによる給付金請求機能の実装等の機能強化により、営業・事務協働での新たな個人のお客さまとの接点を創造していきます。

「みんなのMYポータル」の機能

- 制度案内、加入・変更のお手続き機能
- ご加入者さま専用各種お手続き・閲覧機能
- 健活レポートの閲覧機能
- 各種ツール・ご案内



訪問型サービス・チャネルの構築

法人部事務改革

本社事務集中化、デジタル化等により法人部事務の余力を創出し、余力を活用してさまざまなお手続きの局面

でお客さまサポートを展開することにより、お客さま満足度のさらなる向上と事務サービス態勢の高度化をめざします。

本社事務態勢の高度化・効率化

法人事務サービスセンターの設立による

照会窓口の利便性向上

法人分野に複数あるお客さまからの保険金・給付金等の請求や事務に関する照会窓口を集約し、お客さまの利便性向上と照会対応の品質向上・均質化を図るため、2020年4月に法人事務サービスセンターを設立しました。

法人事務サービスセンターでのサポート機能例

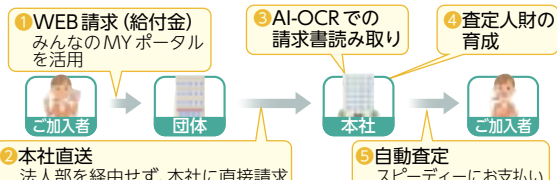
- 支払請求、退職者保全関係のコールを集約
- MY法人ポータル、GW支援システムの法人部・団体窓口支援
- みんなのMYポータル照会窓口
- 健診データの管理・運用



本社事務態勢の整備

増加する事務量に対応するため、加入申込書処理局面のシステム開発や押印不要化、給付金の請求事務の電子化、自動査定レベルアップに取り組みます。これにより、加入手続き、保険金・給付金の支払いのスピードアップ・効率化等の実現につなげていきます。

保険金・給付金のお支払い



4「大」改革

成長戦略—資産運用

資産運用「大」改革



資産運用部門長
取締役 執行役副社長
荒谷 雅夫

安定した資産運用総合収益の確保を通じ、ご契約者のみなさまや地域社会への還元に貢献

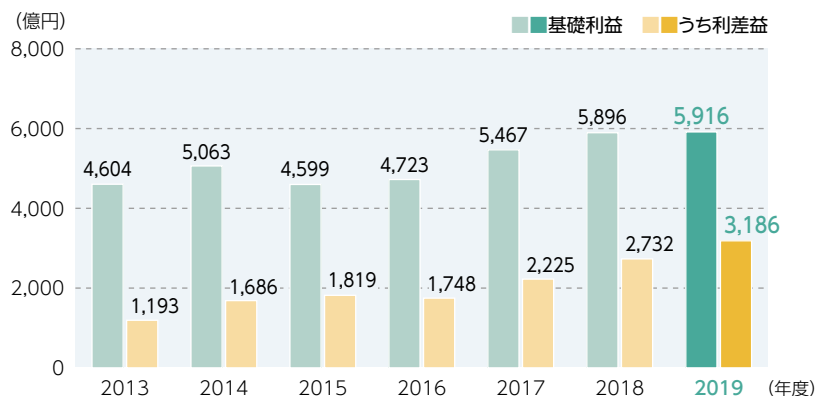
お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けできる資産運用の実現に向け、「資産運用の中核機能強化」「資産運用プラットフォームの再構築」「資産運用ガバナンスの強化」に取り組みます。

前中期経営計画の振り返りと今後の戦略

前中期経営計画(2017-19年度)では、国内において超低金利環境が継続し、株価や為替など市場の変動性が高まるなか、持続的な企業価値向上への貢献と相場急変時でも健全な財務基盤の維持を可能とする資産運用態勢を整備すべく、資産運用手法の高度化・多様化や資産運用ガバナンスの高度化等の「資産運用改革」を

推進しました。投融資に際しては、内外金利や為替など市場環境の変化に適切に対応し、国内外の債券等を中心に機動的な買入を行なったほか、発行体の信用力に留意しつつクレジット資産の積み増しを行ないました。その結果、利差益は3年連続で増加し、基礎利益の最高益更新に大きく寄与しました。

■ 基礎利益(明治安田生命単体)の推移



足元では、コロナ禍を背景に各国は緩和的な金融・財政政策をとっており、今年度も世界的な低金利環境の継続が予想され、株式・為替市場においても市場の方向性の見極めが困難な情勢となっています。今年度については、高い「健全性」の確保を最重視し、適切なリスク管理のもと、個別資産の運用力強化および資産運用手法の

高度化・多様化により安定的な収益を獲得し、ご契約者のみなさまや地域社会への還元に貢献していきます。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、「機動性」「透明性」を確保しうる資産運用・リスク管理態勢の強化に取り組んでいきます。

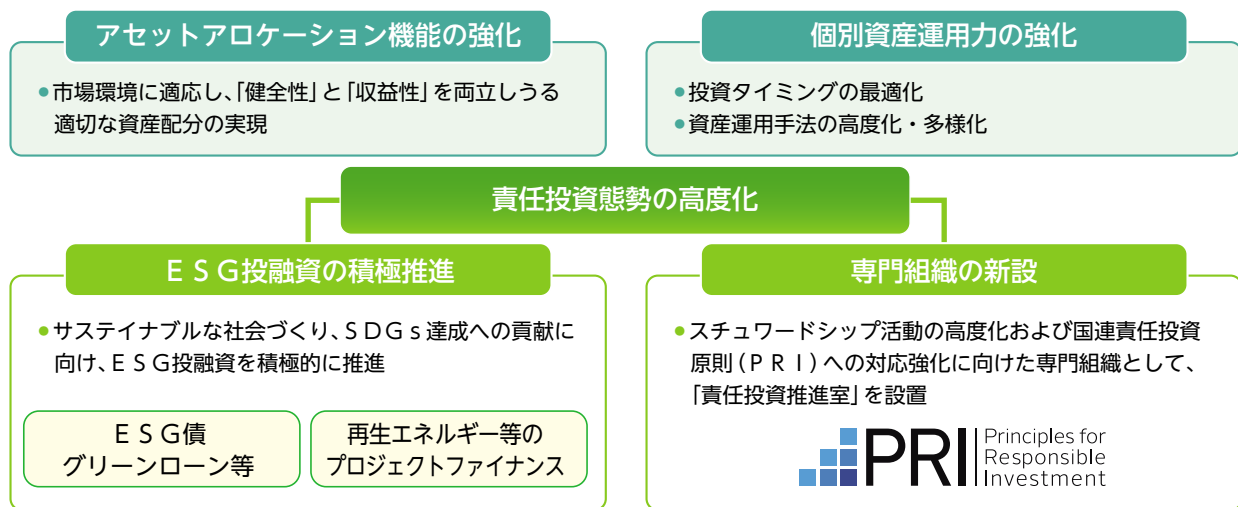
資産運用「大」改革の主な取組み

資産運用「大」改革では、お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けできる資産運用の実現に向けて、「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」に取り組みます。

具体的には、「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、責任投資態勢の高度化に向け、資産運用専門人財の育成やAI等

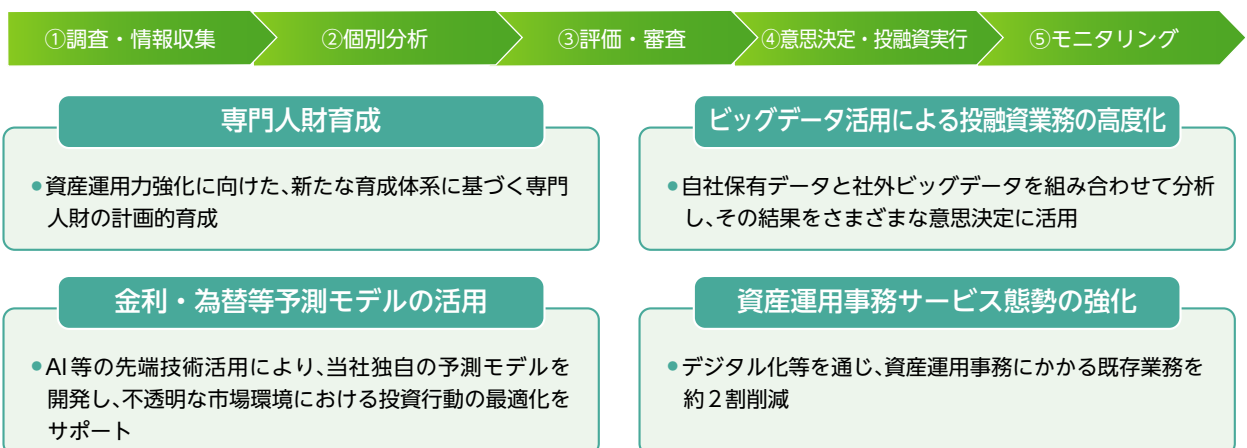
の先端技術を活用した資産運用手法の高度化・多様化、デジタル化や業務フロー見直しによる資産運用事務の効率化等を推進し、資産運用の中核機能を支える資産運用プラットフォームを再構築します。また、経済価値ベースの資本規制の導入を見据え、「機動性」「透明性」を確保しうる資産運用・リスク管理の態勢強化にも努めていきます。

▶ 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

- 資産運用プラットフォームとは、個別資産の投融資実行時における「①調査・情報収集」から実行後の「⑤モニタリング」までの各プロセス



▶ 資産運用ガバナンスの強化

- 資産運用ガバナンス態勢の強化**
- 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た、「機動性」「透明性」を確保しうる資産運用・リスク管理態勢の強化

環境保護・気候変動への対応 (TCFD)

気候変動への対応 (TCFD※提言への取組み)



当社はTCFD提言への賛同を2019年1月に表明し、低炭素社会の実現をめざすにあたって、お客さまとともに気候変動に起因する課題の解決に努めています。

TCFD提言では、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの項目について、情報開示を推奨しています。

ガバナンス

- 当社は、「環境保護・気候変動への対応」をSDGs優先課題として特定するとともに、気候変動等の自然災害が当社にもたらすリスクを「重要リスク」に特定のうえ、重要リスク管理全体の枠組みのなかでモニタリングし、定期的に経営に報告しています。
- スチュワードシップ活動およびESG投融資を両輪とした「責任投資」のさらなる高度化に向けた専門部署として「責任投資推進室」を2020年4月に新設しました。本組織を通じ、資産運用における気候変動リスクへの取組みを強化・推進していきます。

戦略／ リスク管理

- 事業者として、低炭素社会への移行に取り組むとともに、機関投資家として、ESG投融資や投資先企業とのエンゲイジメント活動等を通じ、気候変動リスクへの取組みを推進しています。
- 気候変動が保険事業および資産運用に影響を及ぼすリスクを認識し、自然災害に伴う保険金・給付金支払いへの影響などの中長期的な影響についての調査を通じてリスク管理を実施しています。

指標と目標

- 低炭素社会の実現、エネルギー関係法令(エネルギーの使用の合理化等に関する法律)に則り、当社では事業活動に伴うCO₂排出量の前年比1%削減に努めるとともに、CO₂排出量を開示しています。
- 2018年度のCO₂排出量は、4.99%(前年度比)削減しています。

気候変動 相関対策



オゾン層破壊抑制へ貢献

- 当社では、「低炭素社会の実現」に加えて、「オゾン層の破壊抑制」に向けた取組みを推進し、地球環境全体の保全に貢献していきます。
 - ・第一種特定製品を適正に管理しています。
 - ・オゾン層保護の観点から、地球環境に優しい冷媒の採択・使用に努めています。



※ Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。気候変動の影響を個々の企業が開示することを求める提言を公表

機関投資家としての責任投資の推進 ① ESG 投融資の推進

ESG 投融資について

当社は「確かな安心を、いつまでも」という経営理念のもと、長期的かつ安定的な経営を志向する生命保険会社として、「環境 (E)」「社会 (S)」「ガバナンス (G)」課題を考慮したESG投融資を積極的に推進しています。

今後もSDGs (持続可能な開発目標) 達成への貢献に向けて、機関投資家として、持続可能な社会の実現、経済・企業の発展といった社会公共性に資するESG投融資について、取組みを強化していきます。

ESG 投融資方針

基本的な考え方

「確かな安心を、いつまでも」という経営理念のもと、SDGs達成への貢献の観点をつまみ、ご契約者への還元を最大化するため、資産運用による収益性を確保しつつ、ESG投融資を通じて地域経済活性化等の地域貢献に注力するとともに、生命保険会社としての社会的責任や公共的使命を果たしていくため、持続可能な社会の実現に貢献する資産運用を行なっていきます。

具体的な取組み

① 投融資プロセスへのESG課題の組み込み

- 投融資にあたっては、資金使途がESG課題の解決に貢献すると考えられる事業への投資や、ESGに関する非財務情報を活用した企業評価など、資産特性に応じて、ESGの観点を意思決定に組み込んでいきます。

② ESG課題に対する投融資先企業との対話および開示促進

- 投融資先企業におけるESGをはじめとする社会課題について、企業との対話活動を通じて確認し、必要に応じて解決に向けた対応を働きかけるなど、建設的な対話を行なうことで、投融資先企業の価値向上への貢献をめざすとともに、適切なESG課題の開示を求めます。

③ ESG投融資の協働と高度化

- グループ会社とのESG投融資に関する協働や、業界団体等との意見交換、ESG投融資の好事例の研究等を通じ、ESG投融資における運用手法の高度化に努めます。

④ ESG活動報告の充実

- ESG投融資に関する活動状況や進捗状況について、ディスクロージャーの充実に努め、積極的に情報発信していきます。

ESG 投融資の実績例 (2019年度)

グリーンボンドへの投資

当社は2019年度において、地球温暖化対策や再生可能エネルギーなど、環境分野への取組みに特化した「グリーンボンド」に約430億円を投資しました。



ソーシャルボンドへの投資

2019年12月には、資金使途を、震災・台風等の災害からの復興に寄与する融資や、低所得者層にもアクセス可能な国内外の公的病院、国内の社会医療法人および社会福祉法人が運営する国内病院への融資、公立学校への融資等に限定した、国内メガバンクが発行するソーシャルボンドに対し、約55億円の投資を実施しました。



再生可能エネルギーへの投資

2020年2月には、秋田洋上風力発電株式会社が行なう「秋田港・能代港洋上風力発電事業」に関するプロジェクトファイナンス(総プロジェクトコスト約1,000億円)に投資を実施しました。本事業は、秋田洋上風力発電株式会社が、秋田県秋田港湾区域および能代港湾区域にて、総発電容量約140MWの洋上風力発電所を新設・運営する事業で、当社にとっては、洋上風力発電を対象とした初のプロジェクトファイナンス案件となります。



PRIへの署名

当社は、2019年1月、ESGの観点を投融資の意思決定に組み込むことなどを機関投資家等に求める「国連責任投資原則 (PRI)」に署名しました。

PRIは、持続可能な社会の実現を目的に、機関投資家が「環境 (E)」「社会 (S)」「ガバナンス (G)」といったESGの観点を投資の意思決定に組み込むことを提唱する原則です。

当社では、これまで、ESG投融資の推進や日本版スチュワードシップ・コードに則った投融資先企業との対話等、機関投資家としての社会的責任を果たすべく取り組んできました。

これに加え、2020年度からは、スチュワードシップ活動およびESG投融資を両輪とした「責任投資」をさらに高度化していくことを目的として、専門部署である「責任投資推進室」を新設するとともに、ESG投融資方針を策定・公表しました。

PRIが提唱する「投融資プロセスへのESG観点の組み込み」を推進・実践することで、引き続き、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



機関投資家としての責任投資の推進 ②スチュワードシップ活動の推進

当社は、「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》を受け入れ、各原則に則って適切に対応を行なっています。

スチュワードシップ責任を果たすための方針（基本的な考え方）

当社では、長期的な視点に立ち、リスクを抑制しながら運用収益を確保することがお客さまに対する当然の責務であると認識のうえ、投資先企業の企業価値向上に伴う株主としての利益を長期的かつ安定的に享受していくことを基本的な考え方として、株式投資を行なっています。そのなかで投資先企業との対話等を通じて、投資先企業の企業価値が最大となるよう促すことで、機関投資家としての責任を果たします。

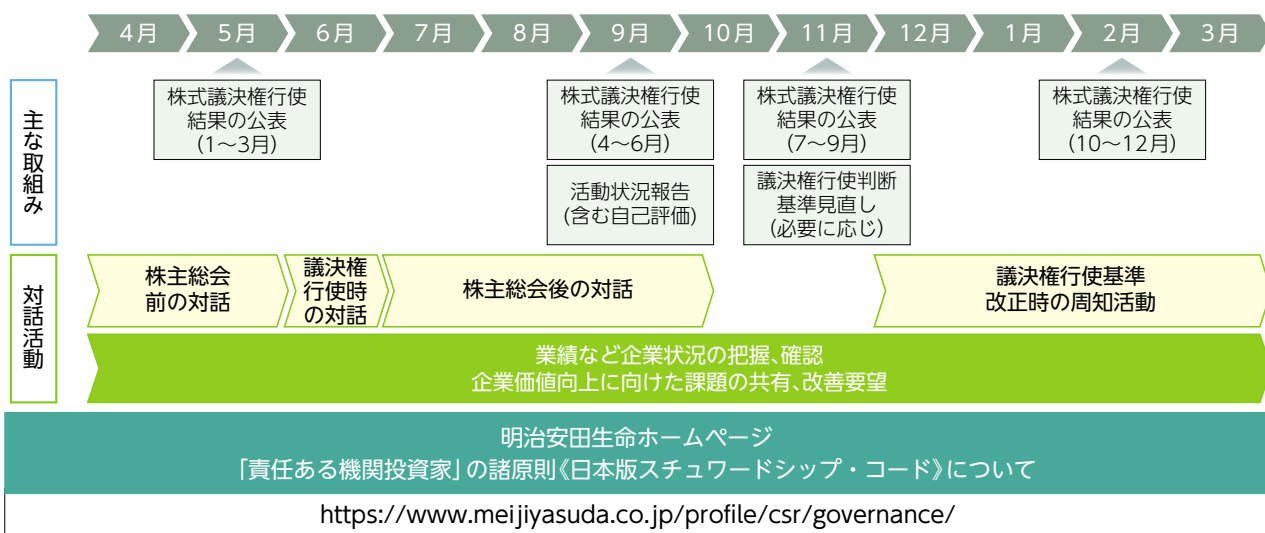
スチュワードシップ活動の推進

当社は、長期的な視点から投資先企業と継続的かつ建設的な対話を行なうことを通じて、投資先企業との認識の共有化に努めるとともに、課題のある企業には改善を働きかけます。また、議決権行使については、当社ルールに則り適切に対応し、四半期ごとに開示を行なっています。これらの活動については、モニタリングのうえ定期的に

検証を行なっています。

今後対話等を通じて投資先企業の企業価値が最大となるよう促すことにより、機関投資家としての責任を果たしていきます。なお、本活動の状況は当社ホームページにて定期的に公表しています。

▶当社の標準的な活動スケジュール



スチュワードシップ活動に関する主な取組み

2014年5月	日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明
2014年8月	「スチュワードシップ責任を果たすための方針」(当社方針)を策定・公表
2017年9月	日本版スチュワードシップ・コード改訂に対応し、当社方針を改正・発表
2018年9月	議決権行使結果の個別開示を開始
2019年1月	気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同 国連責任投資原則(PRI)に署名
2019年2月	議決権行使結果の四半期ごとの開示を開始
2020年4月	スチュワードシップ活動・ESG投融資を両輪とした責任投資のさらなる高度化を目的として、専門部署である「責任投資推進室」を新設



海外事業企画部
担当執行役

専務執行役
山内 和紀

海外における安定した事業基盤の構築とグループ経営管理態勢の強化を推進

安定した事業基盤の構築とグループ経営管理態勢の強化を推進することで、「確かな安心を、いつまでも」お届けし、より充実した配当還元を行なえるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

環境認識

海外の生命保険市場は、経済成長や人口増加を背景に将来的にも高い成長が見込まれます。当社は、海外の成長を取り込み、事業ポートフォリオの多様化および持続的な収益成長を実現することで、お客さまへの利益貢献をめざしており、2027年度を目途にグループ全体の収益に対する海外保険事業等の貢献度を15%まで拡大する方針です。一方で、各国の事業環境の変化のスピードは速く、当社

が事業を行なう国の政治・経済・規制動向等に常に高いアンテナを張っておくことが必要となります。また、世界経済の先行きが不透明ななか、海外子会社等を含めたグループ全体におけるガバナンスの重要性もいっそう増えています。これらをふまえ、出資国における規制調査等に加えて、グループリスク管理およびコンプライアンス等のグループ経営管理態勢のいっそうの強化にも取り組んでいます。

前中期経営計画の振り返りと今後の戦略

当社の海外保険事業は、現在5カ国7社で事業展開しており、特に2016年3月の米国スタンコープ社の完全子会社化以降、大きく拡大しています。

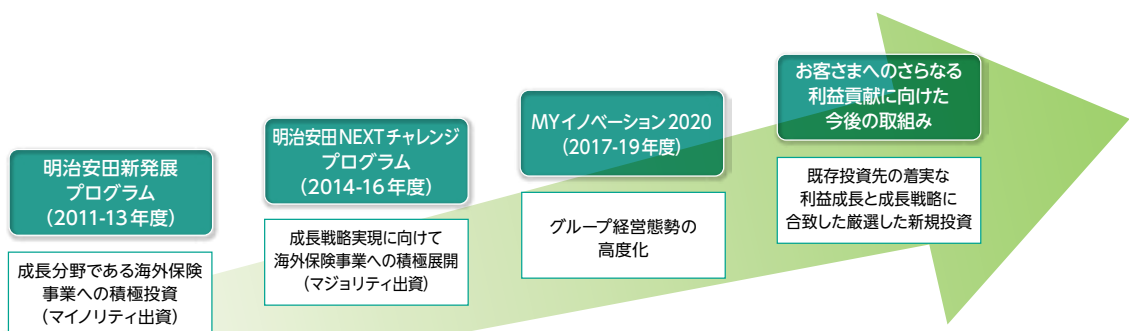
前中期経営計画（2017-19年度）では、①グループの一体運営促進のため「Creating peace of mind, together」というグループメッセージの共有、②海外グループ会社に対する資本配賦を通じたERM体制整備、③グループ整合的な統制の必要性からリスク管理、コンプライアンス等のグループ方針制定および当社および海外保険会社の責任者が課題点や対応方針等を共有するグループ会議設置等、グループ経営管理態勢の強化に努めてきました。

加えて、既存投資先との資産運用面での連携やグループメリットを活かしたコスト削減、現地職員の研修

受け入れ等、相互交流を進め、お互いの経験・ノウハウの提供等にも取り組んでいます。

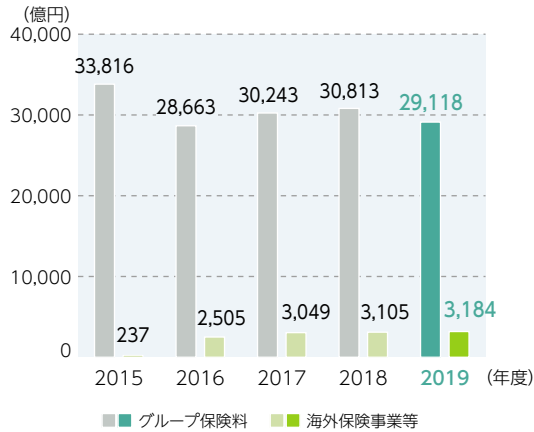
こうした取組みの結果、前中期経営計画（2017-19年度）期間中において、海外保険事業等の基礎利益相当額は年平均21.0%の高い成長を確保し、2019年度の基礎利益相当額は651億円と、海外保険事業全体では4年連続の増収・増益、当社グループに占める貢献割合は保険料ベースで10.9%、基礎利益ベースで10.3%と、収益貢献割合は年々高まっています。

今後も、グループ経営管理態勢のいっそうの高度化およびグローバル人財の質・量の向上を進めつつ、既存7社の着実な成長および調査現地法人も活用した厳選した新規買収を通じて、海外保険事業をよりいっそう拡大し、お客さまへのさらなる利益貢献を実現してまいります。

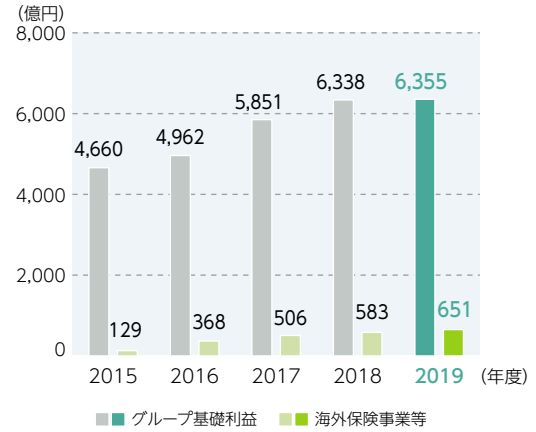


▶ グループ保険料・グループ基礎利益

■ グループ保険料

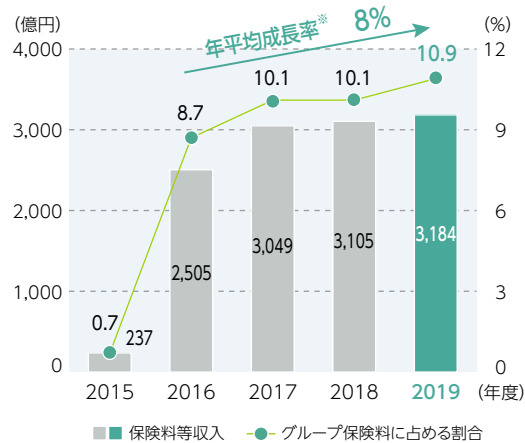


■ グループ基礎利益

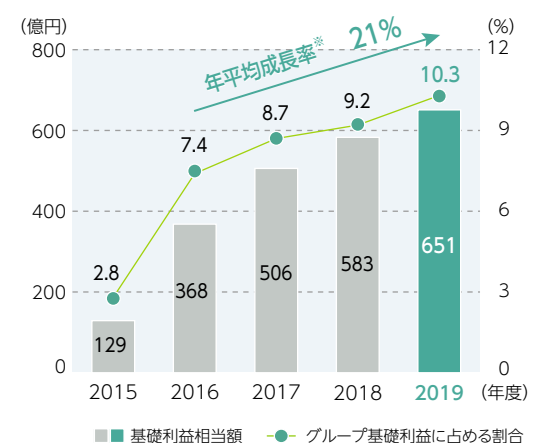


▶ 海外保険事業等の保険料等収入・基礎利益相当額

■ 保険料等収入

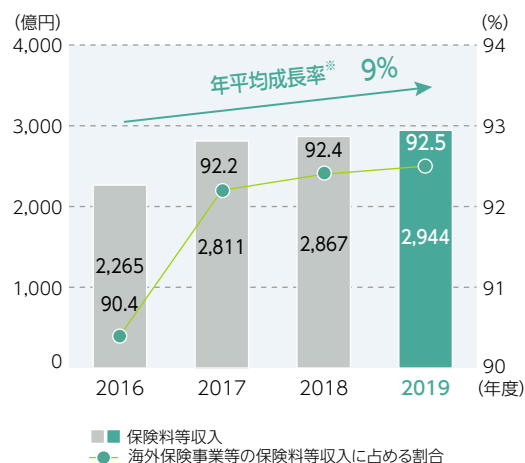


■ 基礎利益相当額

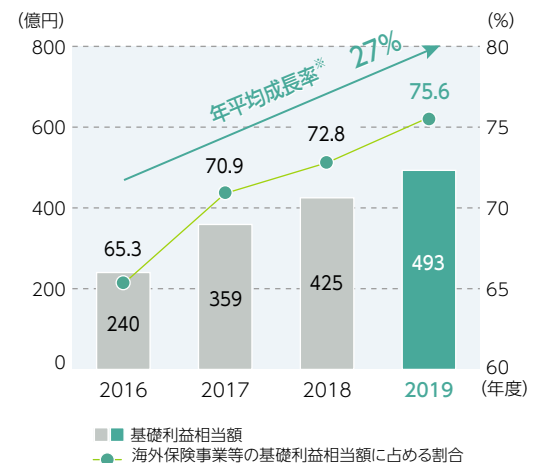


▶ スタンコープ社の保険料等収入・基礎利益相当額

■ 保険料等収入



■ 基礎利益相当額



※前中期経営計画期間(2017年度始から2019年度末)の年平均成長率

Mutual 経営「大」改革

企画部
担当執行役常務執行役
中村 篤志「長期的かつ弾力的な規律ある経営」
を実現する経営管理態勢の確立

ガバナンス態勢、経営資源管理態勢、イノベーション推進態勢の「変革」に向けた取組みを通じ、経営環境の変化に柔軟に対応し、長期的に安定した経営を実現する、新たな「経営のカタチ」を創造します。

10年後にめざす姿

今後、超低金利環境の継続、新たな資本規制の導入、デジタル・医療技術の進歩等、当社を取り巻く環境はさまざまな変化が予想されます。

超長期の契約を取り扱う生命保険会社には、お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするため、経営環境の変化に対する柔軟な対応と、長期的に安定した経営を両立する「長期的かつ弾力的な規律ある経営」がいっそう

求められていると考えています。こうした状況をふまえ、規律ある経営を支える「ガバナンス態勢」、迅速な意思決定と最適な資源配賦を行なう「経営資源管理態勢」、当社独自の価値を継続的に生み出す「イノベーション推進態勢」、これら3つの「変革」に取り組むことで、経営の高度化を推進していきます。

3つの「変革」への取組み

「ガバナンス態勢の『変革』」では、相互会社運営や経営管理態勢の高度化、お客さま志向の推進等に取り組めます。相互会社として、長期的にお客さま志向を推進する経営を確立するためには、経営に対する監視をいっそう強化する必要があり、取締役会における監督機能の実効性向上や、情報開示を通じた相互会社運営の透明性向上に取り組めます。加えて、今後は経営環境や戦略の変化に適合した経営管理態勢の構築がいっそう重要となります。例えば、当社は成長戦略として海外保険事業の拡大を掲げていますが、これを実現するためにはグループ経営管理態勢の高度化が不可欠です。また、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、ERM経営の高度化にも取り組めます。

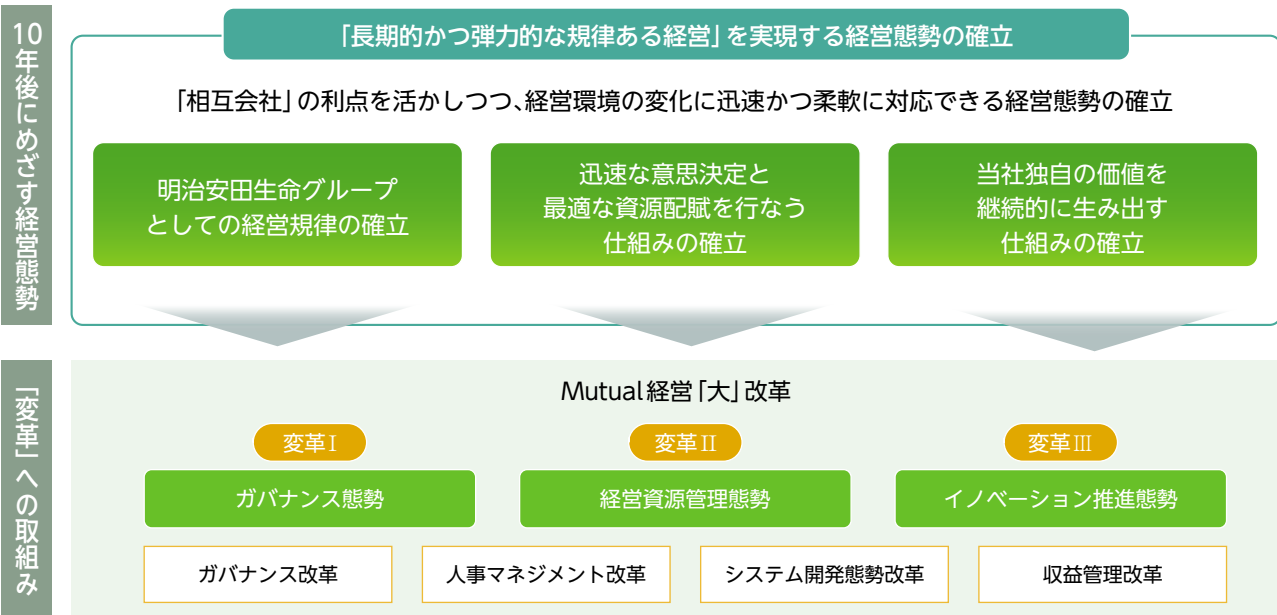
「経営資源管理態勢の『変革』」では、各事業分野の自立経営をめざし、経営資源管理の分権化、人財マネジメント・システム開発態勢の高度化等のインフラ整備に

取り組み、経営資源を効果的・効率的に活用する態勢を構築します。

「イノベーション推進態勢の『変革』」では、新たなテクノロジーを活用した当社独自の価値を提供すべく、デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進態勢を構築します。特に、コロナ禍をふまえ「新しい生活様式」への移行が進むなかにおいては、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や、働く場所を選ばない業務遂行を可能とするテレワーク環境の拡充等、環境に適合した態勢の整備を進めます。あわせて、ビッグデータの活用をはじめ、先進技術を迅速に導入できるよう、調査・研究等を推進していきます。

こうした3つの「変革」は、「Mutual経営『大』改革」の枠組みにおける「ガバナンス改革」「人事マネジメント改革」「システム開発態勢改革」「収益管理改革」の4つの改革を通じて推進していきます。

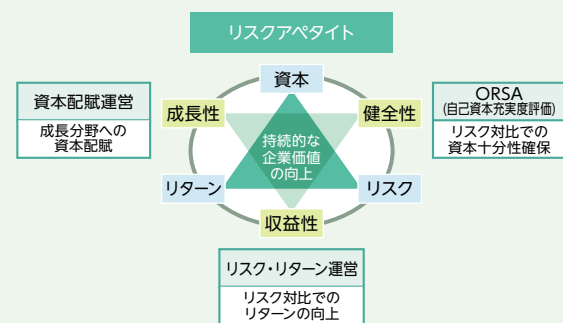
▶ Mutual 経営「大」改革で 10 年後にめざす姿



▶ 3つの「変革」の主な取組事項

ガバナンス態勢の「変革」	「私たちの行動原則」*を活用した従業員へのフィロソフィーの教育と、コンダクトリスク管理態勢の構築 - 経済価値ベースの資本規制の導入に向けたERM経営の実効性向上、IFRSによる経営管理の高度化 - グループ会社へのグループメッセージ「Creating peace of mind, together」の発信・共有を通じた、グループ・アイデンティティの醸成 「相互会社ならではの」新たな契約者配当の導入と地域社会への還元手法の検討 ※明治安田フィロソフィーにそった行動を従業員の視点から具体的に解説した冊子
分野別経営資源管理態勢の「変革」	- 各事業分野の自立的なPDCA運営に向けた部門別収支管理制度の導入 - 経営人財・専門人財の計画的な輩出と多様性に溢れた人財集団の形成に向けた人事マネジメント態勢の構築 - システム開発態勢の維持・強化に資する人財育成や基盤の整備、品質管理・セキュリティ強化、デジタル活用を加速するためのIT資源の拡充と技術進展を見据えたITガバナンス態勢の高度化
イノベーション推進態勢の「変革」	- デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進態勢の強化 - ビッグデータの活用に向けたデータレイクの構築とデータサイエンティスト等の専門人財育成 - 経済環境・規制動向・社会構造の変化、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、経営計画の柔軟な見直しを行なうPDCAサイクルの強化

《ERMのイメージ》





ブランド戦略部
担当執行役

執行役副社長
大西 忠

2「大」プロジェクトを通じた ブランドイメージ 「ひとに健康を、まちに元気を。」 の確立

お客さまや地域社会のみなさまの健康・暮らしを豊かにするための独自性ある取組みを全国各地で展開し、「信頼を得て選ばれ続ける」強いブランドの確立をめざします。

環境認識

当社は、めざすブランドイメージとして「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」を企業ビジョンに定め、その浸透を図るとともに、社会への浸透状況を確認する指標として「企業好感度」を設定しています。

2019年度は、「みんなの健活プロジェクト」を通じたお客さま、地域社会のみなさま、当社従業員の健康増進を応援する取組みやJリーグ協賛に基づく地域貢献の取組みなど当社らしい活動を展開し、明治安田ブランドの構築に注力しました。その結果、「企業好感度」は2018年度比で大きくアップしました。

一方、わが国が近い将来迎えると言われる「人生100年時代」において、お客さまから真に信頼され、選ばれる生命保険会社であり続けるためには、「好感」ととどまらず、お客さまの暮らしや健康に長期にわたって寄り添い、これまで提供してきた「安心」の価値をさらに高める具体的な取組みが必要と認識しています。

今後の取組み

これらの認識のもと、「確かな安心を、いつまでも」お届けするという生命保険会社としての社会的使命を果たしていくため、お客さまや地域社会のみなさまの「健康」を応援する「みんなの健活プロジェクト」に加え、お客さまが暮らす地域社会に「元気」を届ける「地元の元気プロジェクト」を新たにスタートします。

これらの取組みによりめざすブランドイメージを「ひとに健康を、まちに元気を。」として掲げ、当社従業員一人ひとりの具体的な行動の積み重ねや、Jリーグ・日本女子プロ

■ 企業好感度の推移



※ 全国の20-60代男女(本人または同居家族が保険関連の会社勤務の方は除く)を対象に調査を実施(回答数は14,100人)

ゴルフ協会への協賛に基づくスポーツの力を活かした取組み等により、お客さまに選ばれ続ける強固で説得力のあるブランドの確立をめざしていきます。

また、今年度から新たなコーポレートロゴを採用し、ブランドコピー、自社メディア、広告宣伝、当社従業員がお届けする各種パンフレットなどの統一感を確保することで、ブランドイメージの浸透を促進するとともに、「生命保険会社といえば明治安田」という存在感につなげてまいります。

ブランドイメージ「ひとに健康を、まちに元気を。」の確立に向けた新たな取り組み

ブランドイメージを幅広く発信する取り組み

2「大」プロジェクトの概要や取り組み等について、当社公式ホームページ内に新たに開設する専用サイト（ブランドサイト）に掲載するほか、当社従業員が地域のお客さまや自治体、地元企業等にご説明する際の補助ツール（「2『大』プロジェクト」ご説明リーフレット）を制作しています。



ブランドサイト(トップページ)



「2『大』プロジェクト」ご説明リーフレット(左)表紙、(右)見開きの一部

ブランドイメージをわかりやすく表現する取り組み

新しいコーポレートロゴに使用しているコーポレートカラーを2「大」プロジェクトのロゴマークや各種制作物等にも使用し、デザインの統一性を確保しています。

明治安田生命

コーポレートロゴ

ひとに健康を、まちに元気を。

ブランドコピー



「みんなの健活プロジェクト」
ロゴマーク



「地元の元気プロジェクト」
ロゴマーク

Jリーグとのパートナーシップを活かした新たな視点での取り組み

Jリーグ特別協賛に基づく「とことん！地元応援キャンペーン with J」の取り組みとして、自宅で実施可能なエクササイズ動画をオンラインで配信する「おうちで健活」へのJリーグ選手・選手OBの出演や、新たに開設する地元の物産や観光等の魅力を伝える「地元の元気つなげるサイト」上のPRコンテンツの共同制作などを行ないます。



おうちで健活(イメージ)