

価値創造のための戦略

中期経営計画の振り返り	32
10年計画「MY Mutual Way 2030」について	34
10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ	36
2020年度「とことん!アフターフォロー特別計画」の振り返り	37
2021-23年度 3カ年プログラム「MY Mutual Way I期」	40
Feature: デジタルトランスフォーメーション戦略 (DX戦略)	42
財務・資本政策 担当執行役メッセージ	44
4「大」改革	
営業・サービス「大」改革	46
基幹機能・事務「大」改革 (個人事務分野)	48
基幹機能・事務「大」改革 (法人事務分野)	50
資産運用「大」改革	52
海外保険事業	54
4「大」改革	
Mutual 経営「大」改革	56
ブランド戦略	58
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」	60
「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	64

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

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

	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

	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
個人営業分野	保有契約年換算保険料	21,980億円	22,052億円
法人営業分野	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
 - ▶ 明治安田生命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）
 - ▶ フレジット投融資の強化

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。

- 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

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

- 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み、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	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	▲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	+9.4%
お客さま数	アドバイザー等チャネル	700万人	707万人	達成	+26万人
	法人営業チャネル	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%

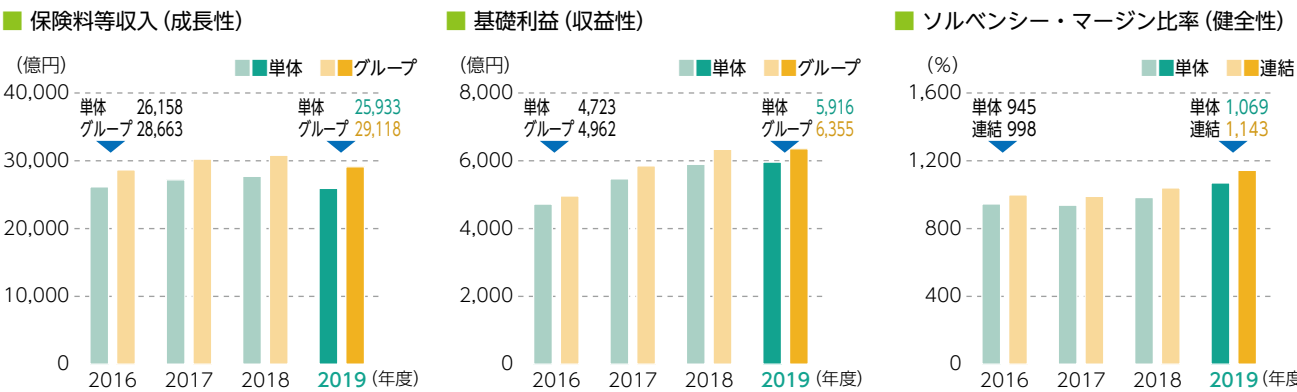
※1 経済環境・貯蓄性商品の解約率などコントロールすることが困難な前提を2016年度末 (中期経営計画開始時点) で固定し評価。当該前提に基づく2016年度末の企業価値 (EEV) は48,302億円

※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184%

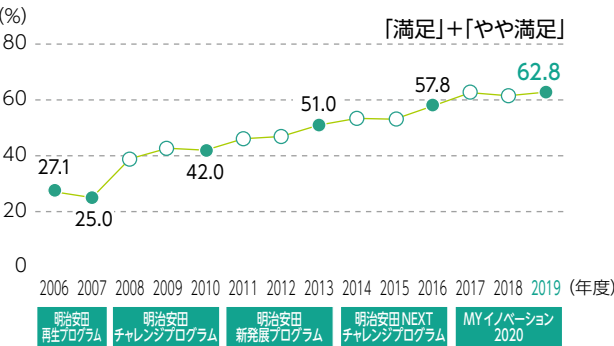
2. 成長性・収益性・健全性

「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年連続で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。



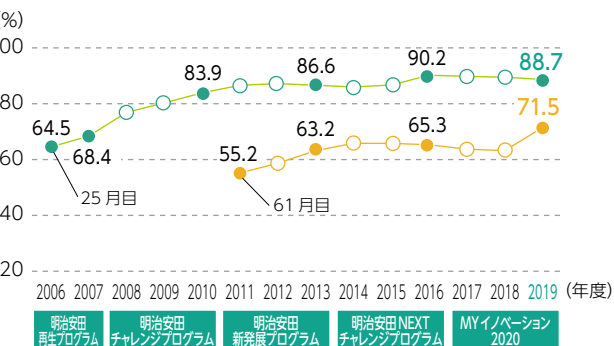
3. お客さま満足度

「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。



(注) 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

10年計画

MY Mutual Way 2030

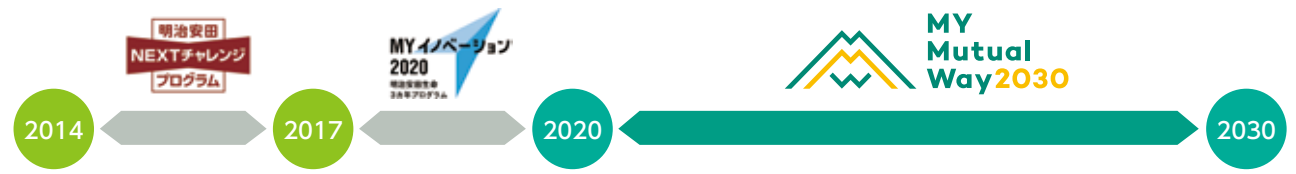
新たな経営計画は、「ディスラプティブな経営環境の変化」※1への危機感から、今後30年間で予想される環境分析をふまえ、「バックカスティング方式」※2にて検討しました。

その結果、当社は契約者を構成員とする**相互会社 (Mutual Company)** の強みをいかに発揮して、長期的な環境変化に柔軟に対応しながら、時代を超えたお客さま志向の経営を追求していく、10年計画「MY Mutual Way 2030」を策定し、2020年4月から開始しました。

本計画では、お客さま志向のさらなる進化をベースに、「地域社会のお客さまに最も支持される生命保険会社になること」、「業界のリーディングカンパニーになること」にチャレンジします。

その2つの大きなチャレンジを成し遂げ、「10年後にめざす姿」を以下のとおり設定しました。

「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



※1 既存のビジネスモデルの変革を余儀なくされる破壊的な環境変化 ※2 予想される将来を起点に現在を振り返り、現在何を実行すべきかを考える未来起点の発想法

当社を取り巻く環境変化

今般のコロナ禍を契機に、社会のデジタルシフトが一気に加速し、「Contactless エコノミー」が常態化するとともに、人々の健康意識や社会の持続可能性に対する意識が高まるなど、一人ひとりの行動変容や社会構造に変化が生じています。

従来のメガトレンド

経済環境
規制動向

- 超低金利の金融環境の長期化
- 新たな法令・規制等の導入

社会構造

- 国内の人口減少、地方の過疎化と超高齢社会の到来
- 女性やシニア層の就労人数の増加

デジタル化
ヘルスケア

- デジタルライゼーションの進展
- 医療技術の進歩

コロナ禍を契機とした環境変化

デジタル
シフト
の加速

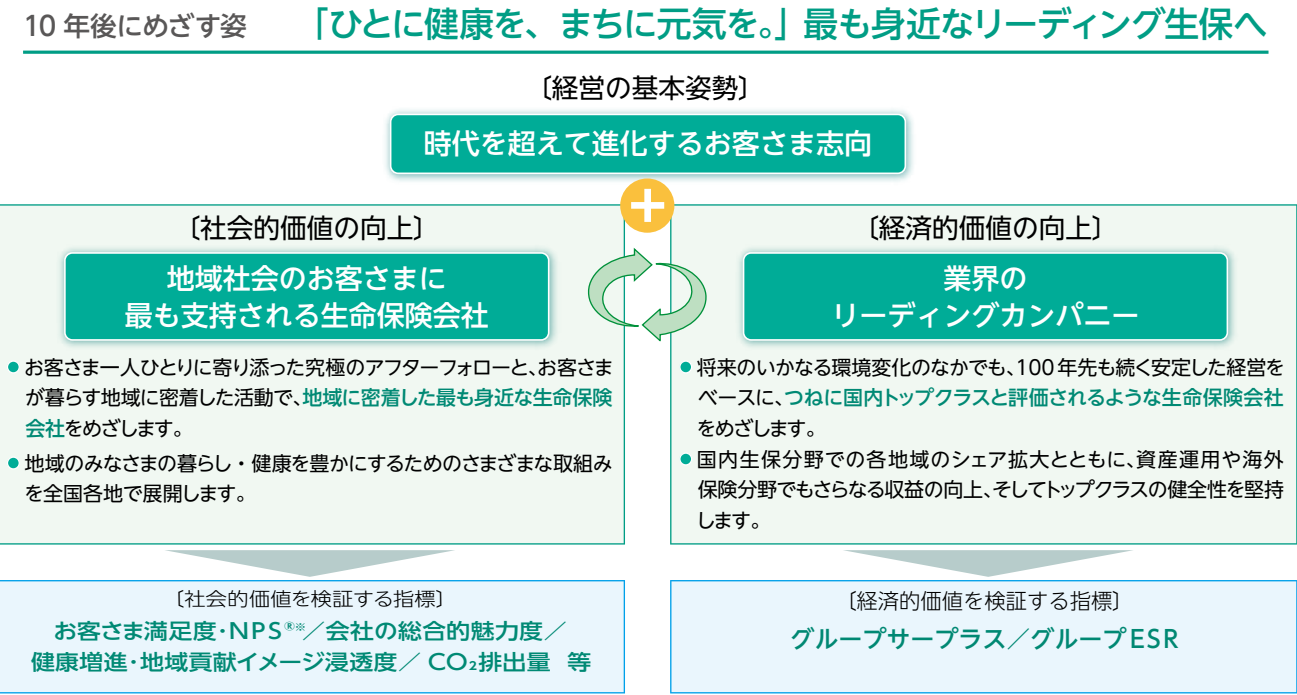
- 「Contactless エコノミー」の常態化
 - 非対面コミュニケーション、ネット通販、テレワーク等の拡大
 - お客さま接点の変化
- 一極集中リスクの顕在化
 - ロケーションの分散化の動き
- 企業間の競争軸の変化
 - 地理的な制約の低減
 - プラットフォームビジネスの拡大

価値観
の変化

- 健康意識の高まり
- 持続可能な社会の実現に向けた国際機運の上昇

10年後にめざす姿

長期的な環境変化に柔軟に対応しながら、時代を超えたお客さま志向の経営を追求していく10年計画「MY Mutual Way 2030」では、お客さま志向のさらなる進化をベースに、お客さま一人ひとりに寄り添ったアフターフォローを通じた「社会的価値」の向上と、100年先も続く安定した経営による「経済的価値」の向上をめざします。



〔社会的価値を検証する指標〕

お客さま満足度・NPS※／会社の総合的魅力度／健康増進・地域貢献イメージ浸透度／CO₂排出量 等

〔経済的価値を検証する指標〕

グループサートプラス／グループESR

※NPSは「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。現状のお客さま満足度調査では把握しきれない、お客さまの潜在ニーズを調査・分析することにより、ロイヤルカスタマー創出に向けた全社的な対策の立案および営業活動における改善への活用を企画し、顧客評価の指標として導入

10年計画の重点方針

1 期待を超えるお客さま・地域社会価値の提供	●商品・サービス ●基幹チャネル ●地域社会への貢献	「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 高齢のお客さまを念頭にいた、お客さま一人ひとりに寄り添った対面の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、地域社会の豊かさに貢献する取組みの強化
2 人とデジタルの効果的な融合	●お客さまの負担軽減 ●業務プロセス変革 ●経営資源配賦	アナログとデジタルの融合を通じた諸手続きなど、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 資産運用・海外収益の中核化	●収益・事業ポートフォリオ ●資産運用手法の高度化 ●海外保険事業等の収益比率	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変革の推進 資産運用総合収益（トータルリターン）の向上に資する資産運用手法の多様化・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 弾力的な「規律ある相互会社運営」	●グループ経営管理 ●ERM経営 ●調査・研究	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さらなる高度化 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経営の実用化 環境変化に柔軟に対応するための調査・研究態勢の強化

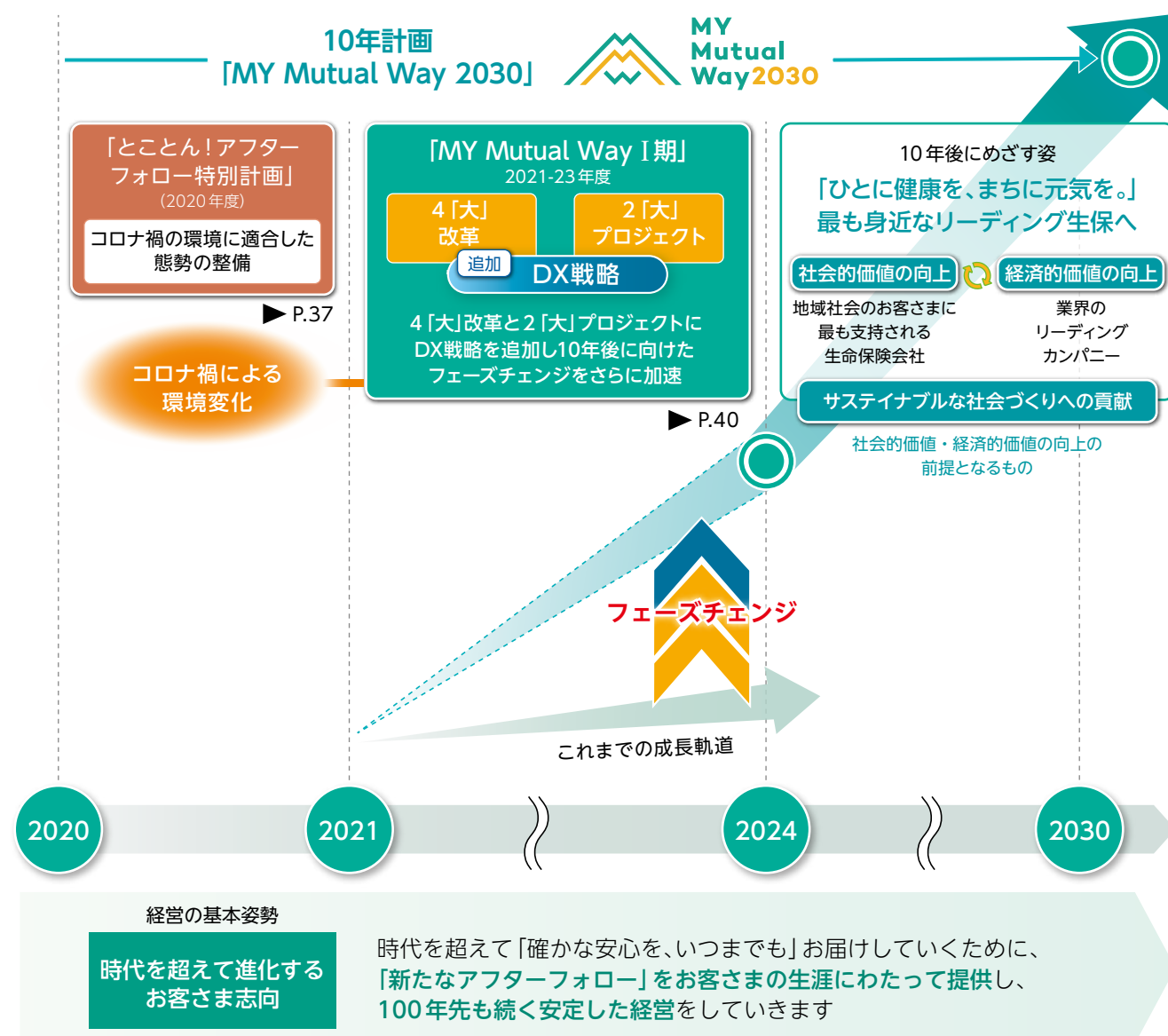
10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ

10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う環境変化をふまえ、当初予定していた3ヵ年プログラムの開始を1年延期し、単年度の経営計画「とことん!アフターフォロー特別計画」を策定・推進しました。

2021年4月から改めてスタートした「MY Mutual Way I期」では、「10年後にめざす姿」の実現に向け、制度・インフラ等の抜本的な見直しを行なう「4『大』

改革」と、お客さまの健康づくりと豊かな地域づくりに貢献する「2『大』プロジェクト」の取組みに、新たに策定・推進しているデジタル技術のより積極的な活用を通じて事業運営の再構築をめざす「デジタルトランスフォーメーション戦略 (DX戦略)」を融合させることで、「10年後にめざす姿」の実現に向けた成長軌道の確保、「フェーズチェンジ」をさらに加速していきます。

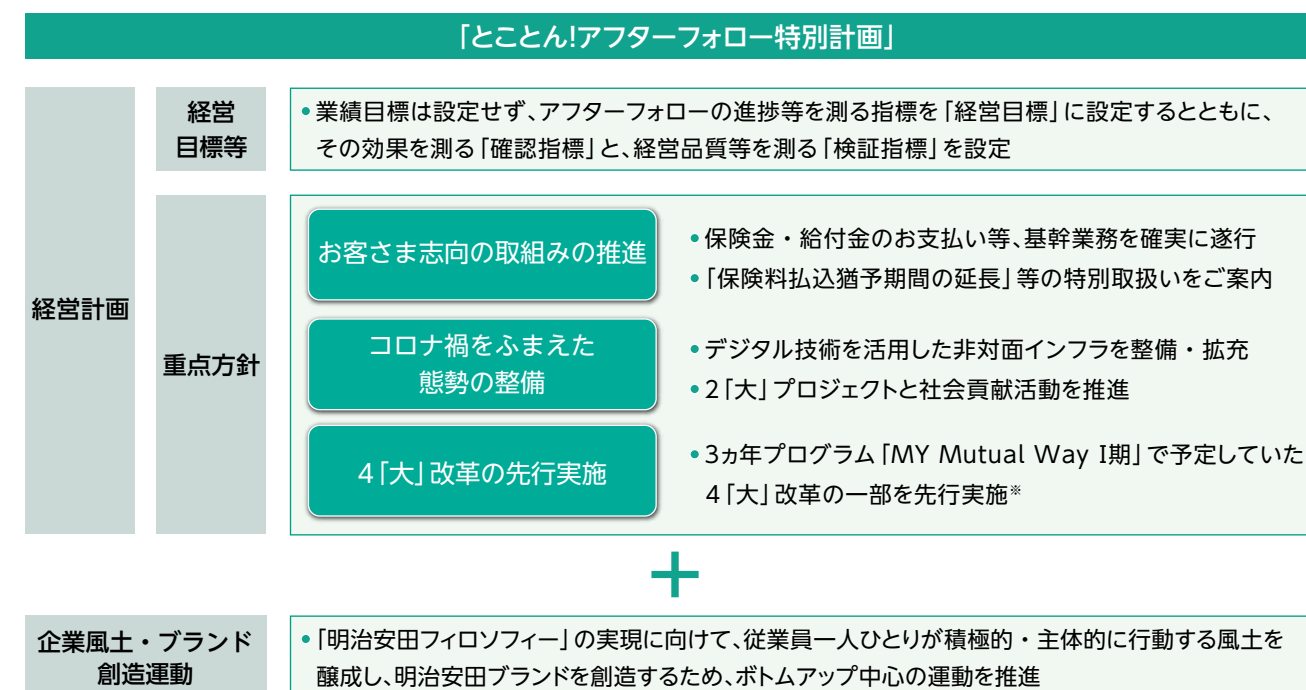


2020年度「とことん!アフターフォロー特別計画」の振り返り

「とことん!アフターフォロー特別計画」の全体像

本計画では、お客さま・従業員の安全確保を大前提に、保険金・給付金のお支払い等の基幹業務の確実な遂行と、お客さまへのアフターフォローを最優先とし、

3つの重点方針「お客さま志向の取組みの推進」「コロナ禍をふまえた態勢の整備」「4『大』改革の先行実施」をおき、取り組みました。



※「お客さま志向の取組みの推進」「コロナ禍をふまえた態勢の整備」と一体的に取り組み

重点方針に関する取組み

基幹業務を確実に遂行するとともに、「保険料払込猶予期間の延長」等の特別取扱いのご案内や、「安心お届け活動」の展開、非対面インフラの整備・拡充等に取り組みました。

	主な取組み	主な成果
お客さま志向の取組みの推進	- 基幹業務 (ご契約の引受・管理・支払業務等) を確実に遂行 「保険料払込猶予期間の延長」等の特別取扱いをご案内 - 保障内容と保険料のコンサルティングを行なう「安心お届け活動」を展開 「MYトラストボックス」*1 をご案内	「保険料払込猶予期間の延長」取扱件数 13,002件
		お客さま数*5 (保障性商品) 852万人 (前年差+2.8万人)
コロナ禍をふまえた態勢の整備	- お客さま専用サイト「MYほけんページ」*2、「みんなのMYポータル」*3による情報提供および各種お手続きを受付け - 団体向けインターネット事務サービス「MY法人ポータル」*4の活用を推進 - 郵送・電話等による新契約申込手続きを開始 - テレワーク環境の拡大と、これに伴う事務・システムを整備	「エピソード・レター」*6登録件数 11.7万件
		「MYほけんページ」登録者数 186万人
		「みんなのMYポータル」登録者数 42万人
		「MY法人ポータル」導入団体数 1,224団体 (前年差+163団体)

※1「エピソード・レター」[遺言信託・遺産整理業務][成年後見制度・家族信託相談サービス]等の商品・サービス ※2個人保険の契約者向け専用サイト
※3団体保険の団体所属員向け専用Webシステム ※4団体保険の窓口担当者専用Webシステム ※5個人保険と任意加入の団体保険加入者の合計人数
※6契約者から受取人への「想い」等を記した手書きメッセージを画像データとしてお預かりし、万のときに、保険金お支払い後に受取人に画像データへのアクセス方法を記したカードをお届けするサービス

2「大」プロジェクトの取組み

コロナ禍をふまえ、社会貢献性の高い取組みを展開しました。

めざすブランドイメージ

ひとに健康を、まちに元気を。

「みんなの健活プロジェクト」

- 自宅からでも参加しやすい運動機会の提供
 - －エクササイズ動画等をオンラインで配信する「おうちで健活」を新たに展開し、のべ約60万人のお客さまが参加
- 健康増進に資する新たな商品・サービスの研究・開発
 - －2021年1月に、新たな健活商品として、「いまから認知症保険 MCI プラス」を発売
- 従業員の健康課題に対する新たな取組み
 - －健康保険組合による特定保健指導の対象とはならない健康課題を有する従業員に、改善アドバイスや情報提供を実施

「地元の元気プロジェクト」

- コロナ禍における地域社会支援につながる寄付活動
 - －従業員募金と会社寄付をあわせた「私の地元応援募金」として、全国1,210の団体・組織に総額5.2億円を寄付
 - －上記に加え、748自治体に総額2億円を追加寄付
- 地域貢献の取組みの土台となる自治体との連携の強化
 - －33都道府県・287市区町村と連携協定を締結(2021年3月末時点)し、協働の取組みを展開
- スポーツを通じた地域貢献の取組み
 - －2021年2月に日本女子プロゴルフ協会とオフィシャルパートナー契約を締結し、当社独自の取組みを展開する態勢を整備
 - －地域のみなさまとともに地元の若手アスリートの活動を支援する「地元アスリート応援プログラム」を開始

「とことん!地元応援キャンペーン with J」の展開



コロナ禍においてスポーツがもたらす活力・効果への期待は大きく、地域社会の再生に大きな後押しとなることから、当社がタイトルパートナーとなっているJリーグと「特別協賛契約」を締結し、コロナ禍をふまえた特別な取組みを展開

- 「おうちで健活 with Jリーグ」の配信
 - －Jリーグ選手によるエクササイズ動画等を制作・配信
- 「地元の元気つなげるサイト」の開設
 - －全国のJクラブ・選手等が地元の名産品等の魅力を紹介

経営目標等の達成状況

重点方針に関する取組み等により、アフターフォローの進捗等を測る「経営目標」はいずれも達成し、その効果を測る「確認指標」の各項目も前年水準を上回りました。

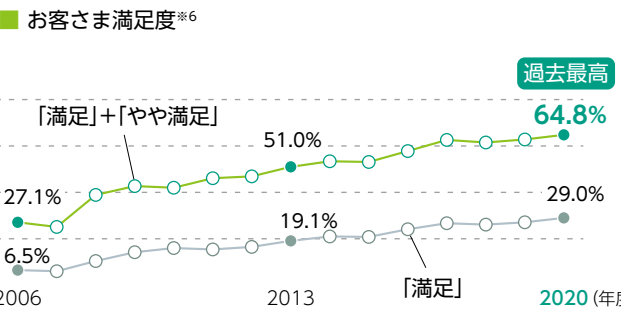
また、経営品質等を測る「検証指標」のうち、「お客さま満足度」は過去最高値を記録し、「解約・失効・減額率(主力商品)」は大幅に改善しました。

経営目標		実績値	目標値
お客さまアクセス数〔個人営業〕 ^{※1}		達成 528.3万人	500万人
お客さまアクセス数〔法人営業〕	団体保険加入者 ^{※2}	達成 283.5万人	250万人
	団体保険等窓口 ^{※3}	達成 6,842団体	6,800団体
アドバイザー数 ^{※4}		達成 36,736人	34,500人 (前年差+約1,000人)

確認指標		実績値	(参考) 前年値
グループEEV		60,000億円	45,370億円
健全性	グループESR	209%	184%
	グループSM比率	1,152%	1,143%
	オンバランス自己資本 ^{※5}	39,055億円	37,326億円

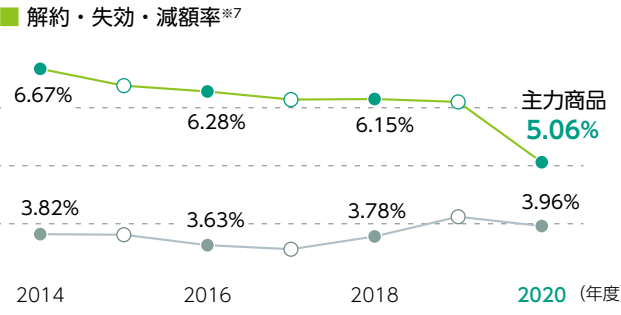
検証指標(お客さま満足度)^{※6}

項目	実績値	(参考) 前年値
「満足」+「やや満足」	過去最高 64.8%	62.8%
「満足」	過去最高 29.0%	27.1%



検証指標(解約・失効・減額率)^{※7}

項目	実績値	(参考) 前年値
個人保険・個人年金保険	3.96%	4.12%
主力商品 ^{※8}	5.06%	6.10%



※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」(以下、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団体保険の契約または銀行窓販商品の取扱いがある団体の団体数
※4 2021年4月1日時点の人数
※5 所定の内部留保等(エッセンシャル・キャピタルおよび全期チルメル式責任準備金相当額超過額)+外部調達資本
※6 2020年8月末時点の個人保険・個人年金の当社契約者を対象に、同11月に実施した「お客さま満足度調査」の結果。総合満足度5段階[満足][やや満足][ふつう][やや不満][不満]
※7 年度始の保有契約年換算保険料に対する解約・失効・減額年換算保険料の割合
※8 「ベストスタイル」および「L.A.」の解約・失効・減額率

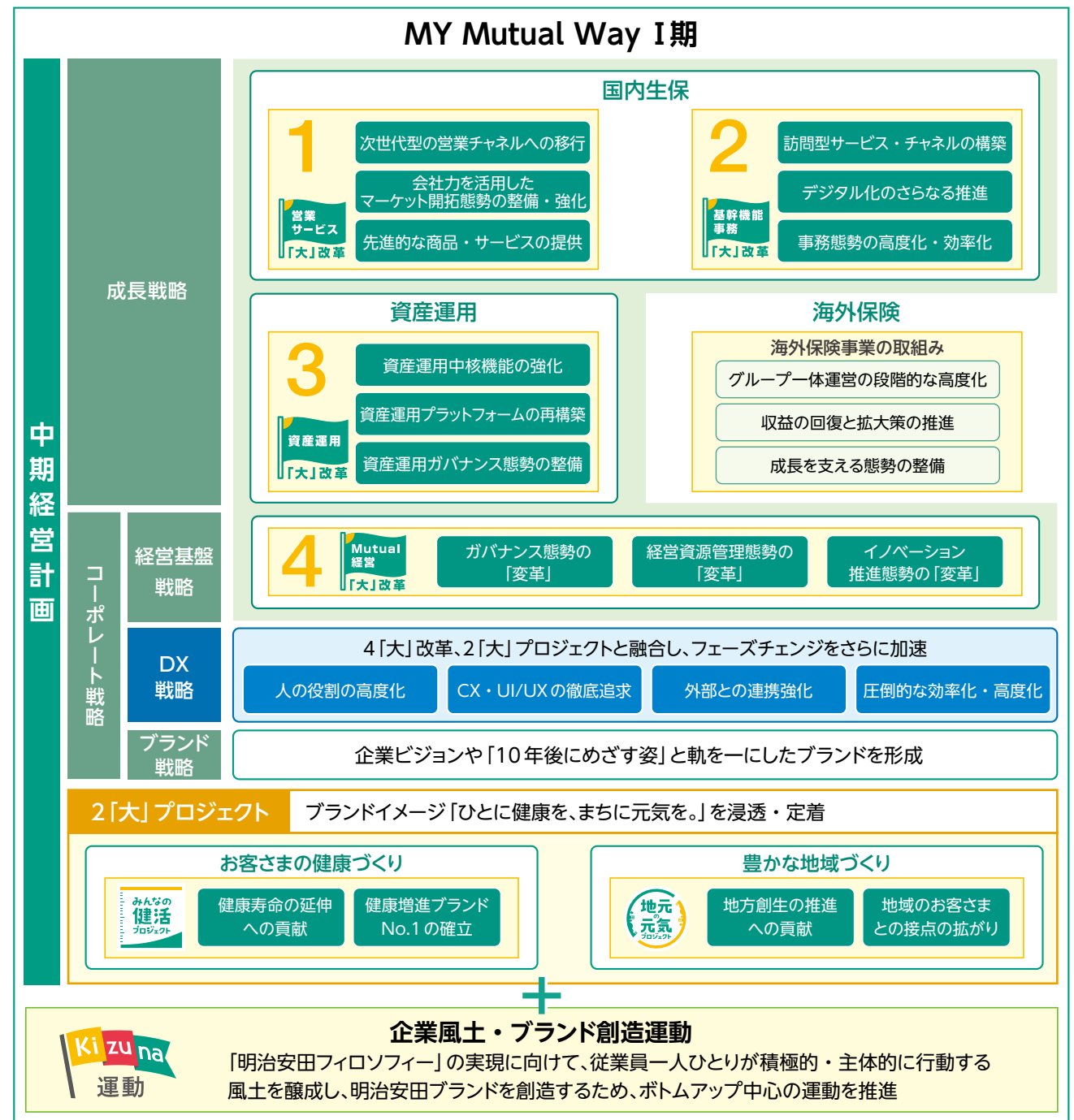
「MY Mutual Way I期」の全体像

2021-23年度は、2020年度の「とことん!アフターフォロー特別計画」での取り組みを受け、「10年後にめざす姿」の実現に向けた成長軌道を確保すべく、「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ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」を推進します。

「中期経営計画」は、「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・インフラ等を抜本的に見直す「4『大』改革」と、お客さまの健康づくりと豊かな地域づくりに貢献する

「2『大』プロジェクト」を取組みの柱に据え、それらの取組みにデジタル技術のより積極的な活用を通じて事業運営の再構築をめざす「デジタルトランスフォーメーション戦略（DX戦略）」を融合させることで、「10年後にめざす姿」の実現に向けた成長軌道の確保、「フェーズチェンジ」をさらに加速していきます。

また、「明治安田フィロソフィー」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。



経営目標

不確実性が高い経営環境が継続するなか、2023年度には当初の中期経営計画の目標へのキャッチアップをめざします。

今後も経営環境の変化をふまえ、必要に応じ目標水準は機動的に見直しを行ないます。

		中期経営計画 目標
企業価値	グループサープラス	13%成長 (年平均4%成長)
健全性	グループ ESR	安定的に 165%以上 (当面は220%をめざす)
	オンバランス自己資本	4.4 兆円
収益性	グループ基礎利益	5,500 億円
成長性	保有契約年換算保険料（保障性商品）	7,700 億円 (2020年度末比+2.2%)
	団体保険保有契約高	国内シェア No.1
	お客さま数	1,235 万人 (2020年度末差+25万人)
	うち個人営業 ^{※1}	723 万人 (2020年度末差+14万人)
	うち法人営業 ^{※2}	513 万人 (2020年度末差+12万人)
	アドバイザー数 ^{※3}	38,000人 (2020年度末差+1,200人)

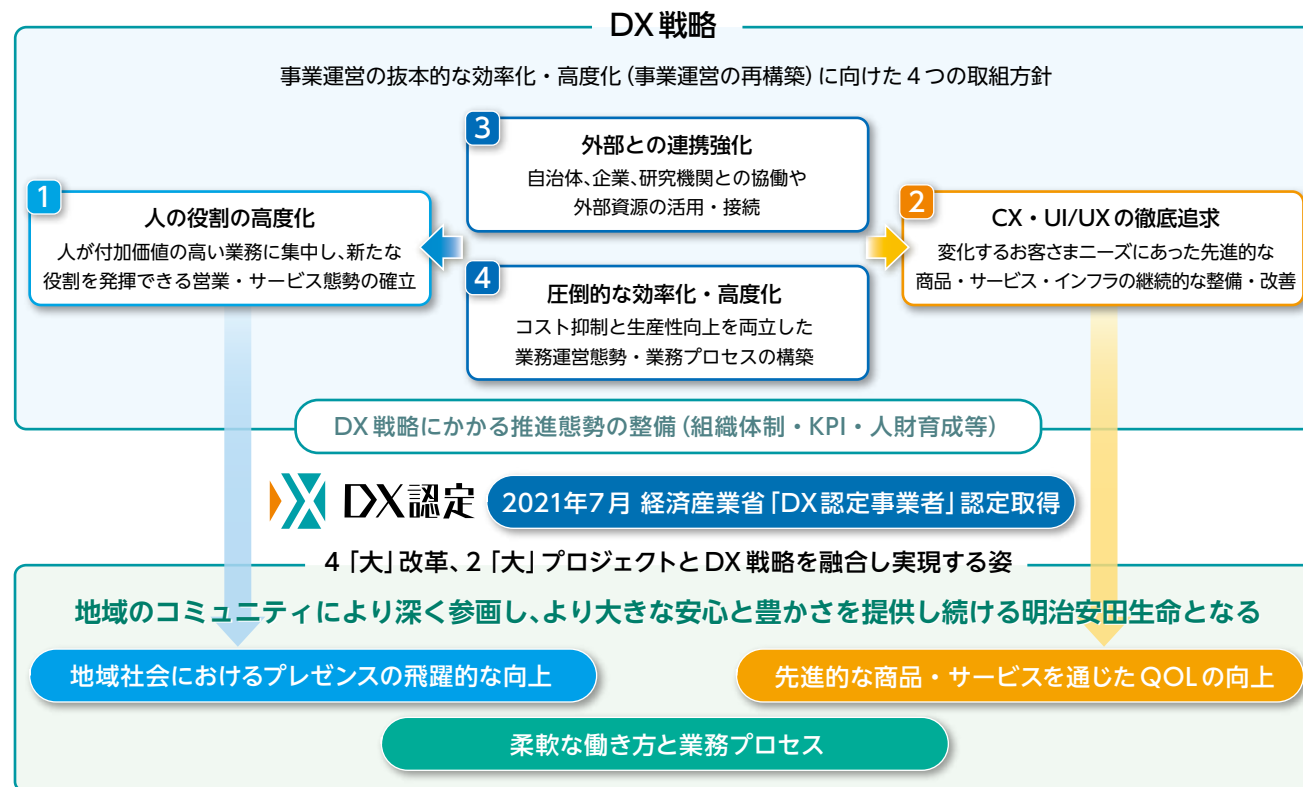
※1 アドバイザー等チャネルの生命保険契約者（すえ置・年金受取中を含む）+生命保険被保険者+損害保険契約者（重複を除く）
※2 任意加入の団体保険加入者（当社単独・幹事契約の本人・配偶者被保険者）
※3 2024年4月1日時点。2020年度末は2021年4月1日時点。営業職員の当社呼称は「MYライフプランアドバイザー」

デジタルトランスフォーメーション戦略 (DX 戦略)

2021年7月に「DX認定事業者」として認定取得。今後もさらに取組みを加速していきます。

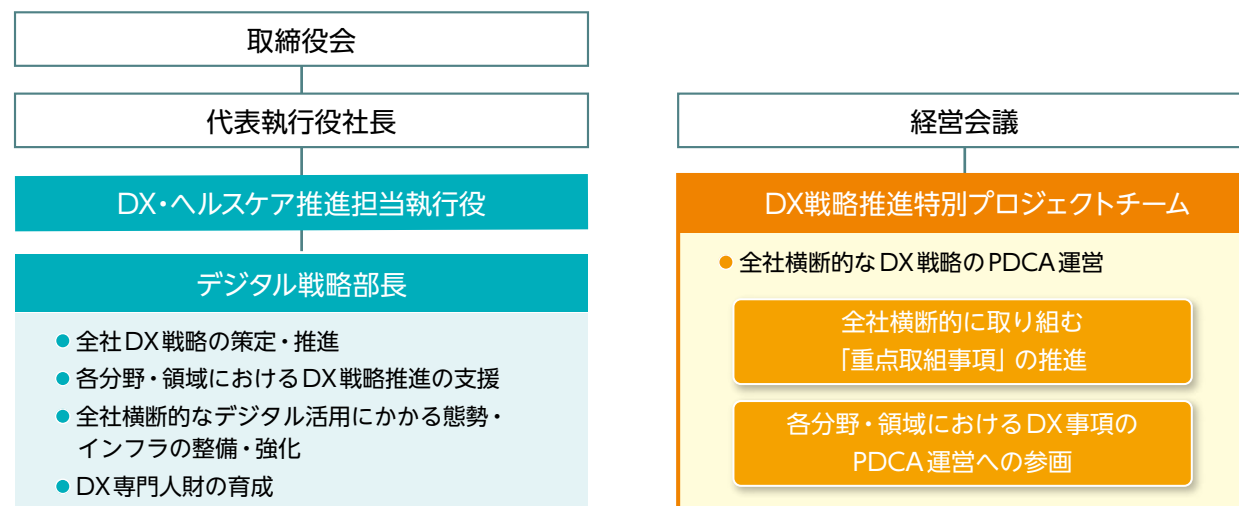
DX 戦略の全体像

DX 戦略を4「大」改革、2「大」プロジェクトと一体的かつ整合的に推進し、「地域のコミュニティにより深く参画し、より大きな安心と豊かさを提供し続ける明治安田生命となる」ことをめざします。



DX 戦略の推進体制とKPI

DX戦略の推進にあたり、2021年4月から「DX・ヘルスケア推進」を担当する執行役を置くとともに、「デジタル戦略部長」を設置しています。また、中期経営計画におけるDX戦略の推進体制の整備を目的として、DX戦略を組織横断的・集中的に検討する「DX戦略推進特別プロジェクトチーム」を設置しています。



DX 戦略の KPI

		2023年度末 目標	2020年度末実績差
お客さま数		1,235万人	+25万人
	うち個人営業	723万人	+14万人
	うち法人営業	513万人	+12万人

DX 戦略の主な取組みとねらい

事業運営の抜本的な効率化・高度化（事業運営の再構築）に向けた4つの取組方針に基づき、「お客さま」「従業員」にとって実現したい姿を追求していきます。

1 「人の役割の高度化」の主な取組み

- 対面×非対面を融合した営業・サービスモデルの構築
- 営業・サービス活動のデジタルサポート
- 新たな働き方とリモート支援



2 「CX・UI/UXの徹底追求」の主な取組み

- 商品・サービスのアジャイル開発
- 手続きの電子化・即時化
- いつでもお客さまに寄り添える情報管理



3 「外部との連携強化」の主な取組み

- 外部との戦略的提携・協働
- 外部データの活用・連携
- エコシステムへの参画



4 「圧倒的な効率化・高度化」の主な取組み

- オペレーションの自動化・効率化
- データ×AI活用
- システムインフラの最適化



ねらい

お客さまにとって

担当者や会社へのアクセス

- いつでも、どこでもお客さまが希望する方法で担当者・会社への連絡が可能
- 担当者がいつでも寄り添う態勢の強化
- 専門家による高度な相談案件にかかるサポートの提供

商品・サービスの品質

- 均質的かつ高品質なお客さま対応
- 生命保険商品の保障範囲の拡大
- 魅力的な先進の健活・ヘルスケア関連のサービス

手続きの利便性等

- 時間や場所に左右されない即時手続き
- 各種手続きの簡素化

従業員にとって

働きがい

- 高付加価値業務への集中と新たな役割の発揮（地域貢献や健康増進支援）
- 場所に制約されない職務範囲の拡大

働きやすさ

- 対面・非対面を併用した効率的な営業活動
- 活動示唆をふまえた効果的な営業活動
- お客さま対応における本社専門組織等からのリモート支援
- デジタルサポートによる効率的な業務遂行
- テレワークによる役割発揮機会の拡大や介護・育児と仕事の両立

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
福井 賢二

お客さまに「確かな安心を、いつまでも」
お届けするため、財務健全性の確保を重視
しつつ、企業価値の持続的成長と安定的な
配当還元の実現をめざします。

ERMに基づく財務・資本政策の推進

当社は、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います。

これに向け、財務・資本政策の基本としてERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用し、グループの「健全性」を最重要としつつ、「成長性」「収益性」とのバランスに留意

しながらリスクテイクを行なうことで、安定的な収益の確保と企業価値の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元の実現をめざしています。

2021年度からスタートした3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」では、2025年度に予定されている経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据え、ERM経営のさらなる実効性向上に取り組んでまいります。

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、経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据えて、リスク量全体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である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。

3ヵ年プログラムの策定にあたり、「MYミューチュアル配当」の新設をふまえ、ERMの枠組みにおいて安定的な配当還元の前提となる健全性を優先する姿勢を明確化するとともに、経営目標においてグループESRを設定しています。

▶ グループESR

	2019年度末実績	2020年度末実績	中期経営計画 目標
グループESR	184%	209%	安定的に165%以上(当面は220%をめざす)

グループESRの安定的な水準維持に向けては、成長戦略の推進や配当還元とのバランスを考慮しつつ、引き続き内部留保の着実な積み増しや外部調達資本の活用を通じ財務基盤の充実を図るほか、資産・負債両面からの適切なリスクのコントロールに取り組んでまいります。

2020年度末のグループESRは、長期国債買入れによる国内金利リスクの抑制等のリスクコントロール策や株価上昇等の金融環境の回復により209%まで上昇し、十分な財務健全性を有しています。

※Economic Solvency Ratio、経済価値ベースのソルベンシー比率

健全性水準に応じた経営の方針

経営計画における資本配賦を通じて、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。

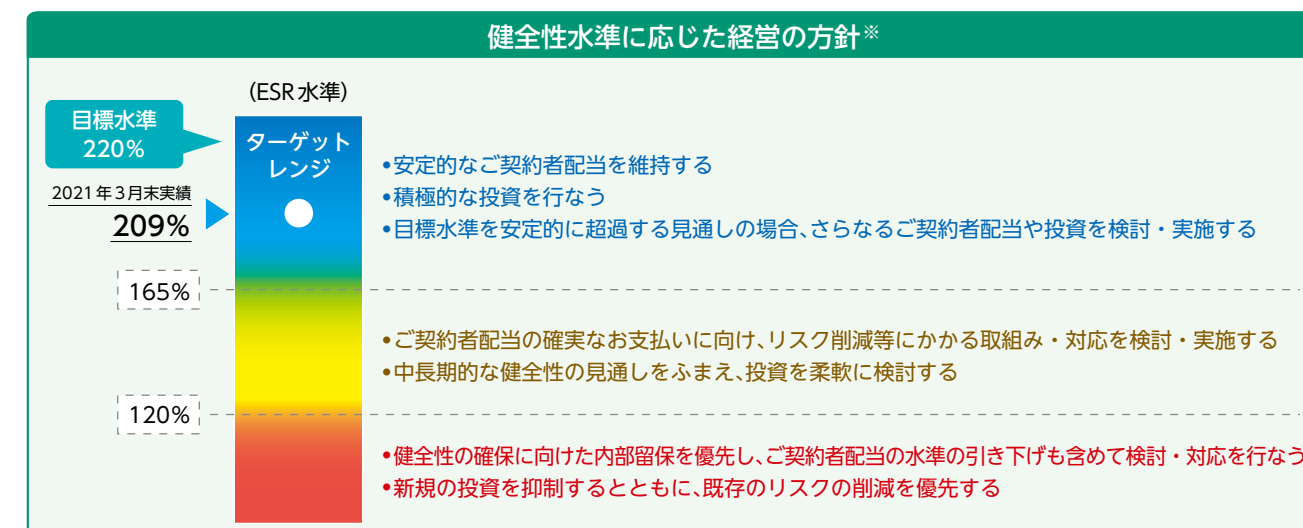
当社では、リスクテイクや配当還元についてESR水準に応じた運営を行なうことをリスクアペタイト方針に定めて

います。この考え方に基づき健全性を確保したうえで適切なリスクテイクを行なうことで、継続的な企業価値の向上や配当還元をめざしています。

例えば、ESR水準が高いときは、安定的なご契約者配当を維持するとともに、積極的な投資を行なう一方で、

ESR水準が低いときは、健全性の確保に向けた内部留保の積み立てを優先し、ご契約者配当の水準の引き下げも含めて検討・対応を行なうほか、新規の投資を抑制するとともに、既存のリスクの削減を優先します。

収益基盤のいっそうの拡充に向けては、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うことで、収益性の最大化や成長性の確保に取り組んでまいります。



※本方針は、国内における経済価値ベースのソルベンシー規制の導入に向けた検討状況をふまえ、将来的に経済価値ベースのソルベンシー比率の算出方法を含めて見直します

自己資本等の充実

新型コロナウイルスの感染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、自己資本等の充実に努めています。現行会計ベースの自己資本の充実度を表すオンバランス自己資本は、2020年度末現在

3兆9,055億円と前年度末より1,729億円増加しました。

経済価値ベースのソルベンシー規制の導入も見据え、変動の激しい金融環境下におけるリスク耐久力強化など、経済価値ベース・現行会計ベースの双方で財務健全性の維持・向上を推進し、内部留保の充実を図ってまいります。

社員(ご契約者)配当について

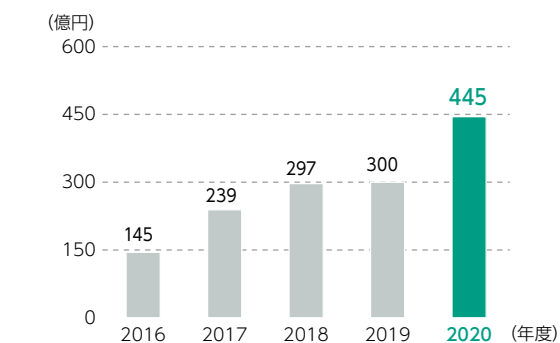
相互会社の理念に基づき、ご契約者の実質的な保険料負担の軽減に向けて、直近年度の決算の収支状況、会社の将来にわたる財務健全性の向上、各ご契約者の剰余への貢献度等を勘案し、配当還元を行なっております。

2020年度決算における個人保険・個人年金保険のご契約者配当は、超低金利環境の常態化等をふまえ、利差配当率は引き下げることにいたしました。一方で、「ベストスタイル」や「ライフアカウントL.A.」等の保障性商品について、2021年度から従来の配当に加えて内部留保からお支払いする「MYミューチュアル配当」による還元を開始いたします。これにより、個人保険・個人年金保険については、前年度を上回る配当還元を行ないます。

国内外における超低金利環境や新型コロナウイルス

感染症の拡大など厳しい経営環境が続いている状況ですが、今後も財務健全性の充実を図り、安定的な配当還元に努めてまいります。

■ 社員配当準備金繰入額の推移(個人保険・個人年金保険)





営業企画部・法人営業企画部
担当執行役

常務執行役
住吉 敏幸

営業・サービス「大」改革と2「大」プロジェクトを通じて、「保険+α」の新たな価値の創造に挑戦

新たなお客さま提供価値の創造に取り組み、お客さま・地域社会から最も評価される営業職員チャネル体制の構築をめざす。

「とことん!アフターフォロー特別計画」の振り返り

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態により、従来の対面を重視した生命保険営業が大きく変化し、非対面によるアクセスを希望するお客さまが増加するなど、お客さまとの接点において特に大きな影響が発生しました。また、感染不安からお客さまの医療保険ニーズや健康増進意識が高まり、こうした環境変化に対応した新商品が相次いで発売されるなど、生保業界における競争環境にも変化が生じました。

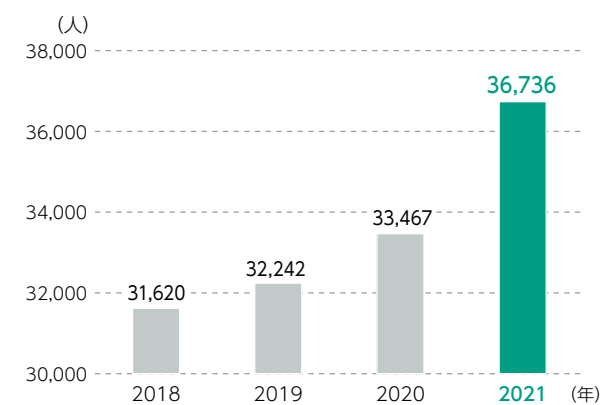
このような環境下、当社は特別計画に基づき、既契約のすべてのお客さまの「保険料のお支払い」や「保障内容」等に関する不安に寄り添うため、対面・非対面を融合した「保障・保険料コンサルティング活動」を展開するなど、年間を通じて当社の強みであるアフターフォローに最優先で取り組みました。

個人営業分野では、2019年度に営業職員チャネルに導入した営業用スマートフォン「MYフォン」を活用し、

メールやLINE等による非対面での活動を優先しつつ、お客さまのご要望に応じて感染予防策を徹底した面談活動も行なうなど、お客さまに寄り添ったアフターフォローを推進しました。その結果、既契約のお客さまへの総アクセスは528万人に達し、「お客さま満足度」も過去最高値となる64.8%を記録するなど、大変高い評価をいただくことができました。また、アフターコロナに向け、より強固な販売チャネルを構築すべく、営業職員の採用にも積極的に取り組んだ結果、2021年度始には在籍者数が3万6,000人を超え、2004年の当社発足以来の水準に到達しています。

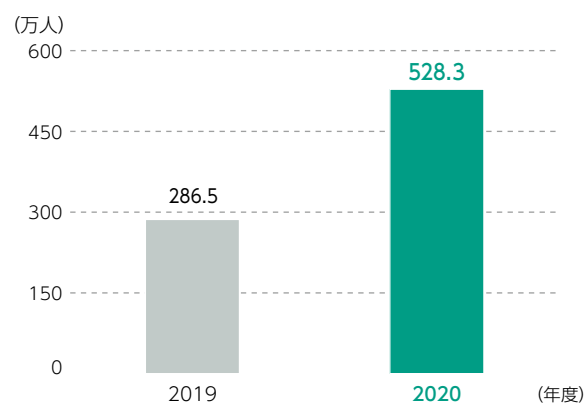
法人営業分野では、ご契約先6,800団体、ご加入者250万人を対象に、福利厚生制度のさらなる活用に向けたご案内や、団体保険の仕組みを分かりやすく解説した冊子の配布等のアクセス活動を展開しました。その結果、団体窓口担当者のお客さま満足度は82.1%と過去最高値を記録しました。

■ 営業職員在籍者数<個人営業>

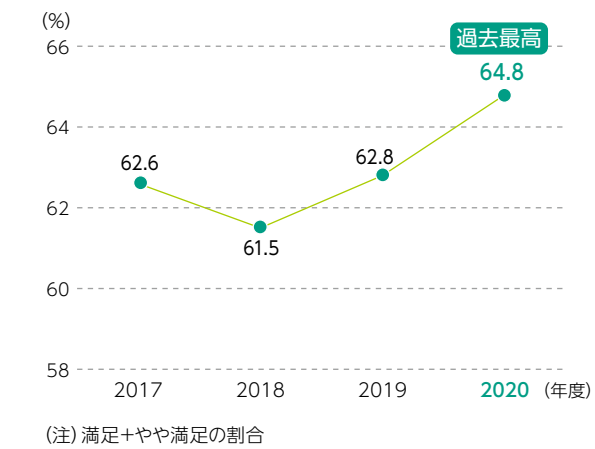


(注) 各年4月1日現在

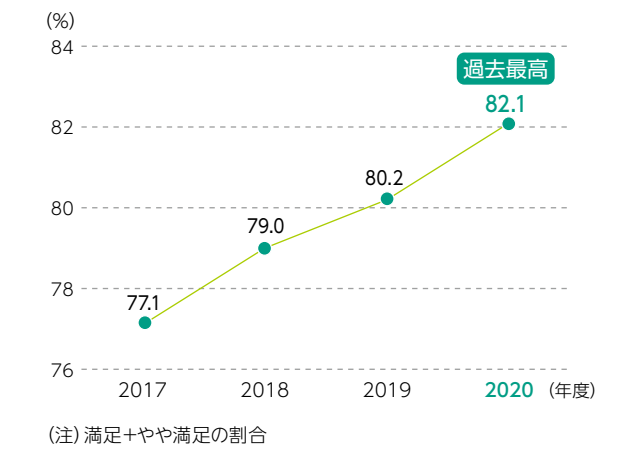
■ 顧客アクセス数<個人営業>



■ お客さま満足度<個人営業>



■ お客さま満足度<法人営業>



今後の戦略「MY Mutual Way I期」の主な取り組み

2021年4月からスタートした新たな中期経営計画では、10年後にめざす姿である「『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」の実現に向け、コロナ禍の経験をふまえ、デジタルトランスフォーメーション戦略(DX戦略)を積極的に推進しつつ、営業・サービス体制の抜本的見直しに取り組むべく「営業・サービス『大』改革」を本格始動しています。

個人営業分野

アフターコロナにおいても、専属・専業の営業職員チャネルにこだわり、対面の強みとデジタルを融合した新たな営業モデルを構築するとともに、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」)を通じた新たなお客さま提供価値の創造に取り組み、お客さま・地域社会から最も評価される営業職員チャネル体制を構築してまいります。そのために、営業職員制度を抜本的に見直し、処遇の安定化・魅力化を図る一方、募集コンプライアンス違反の撲滅に向けた取り組みを強力に推進するとともに、お客さまの健康増進サポートや地域貢献活動等の「保険+α」の価値を提供するなど、新たな取り組みを進めてまいります。

また、コロナ禍によりお客さま接点構築の難易度が高まるなか、会社力を活用した地方自治体や公民館、道の駅等の「地域アフィニティ」との協働取り組み等を通じ、お客さまとの接点を創出するなど、新たなマーケット開拓手法の導入も進めてまいります。

商品・サービス面では、2021年6月にベストスタイルの新たな特約として「早期発見・治療支援特約」および「重症化予防支援特約」を発売し、お客さまごとの健康に関する情報・アドバイスを表示する「MY健活レポート」の進化を図るなど、今後も健康増進型商品を軸とした商品・サービスの拡充に取り組めます。

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」の提供を通じ、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はかり、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。



事務サービス企画部・契約サービス部・
事務オペレーション部
担当執行役

常務執行役
青戸 伸之

個人事務サービス分野における 「業界フロントランナー」としての 確固たる地位の確立に挑戦

お客さまとのお手続きやコミュニケーション手段のデジタル化
および訪問型サービス活動の推進を通じ、お客さまの
利便性の向上、「究極」のアフターフォローの提供を実現
していきます。

「とことん!アフターフォロー特別計画」の振り返りと今後の戦略

生命保険事業を取り巻く環境は、人口減少や超高齢
社会の進展、デジタル化や先進技術の急速な進化など
大きな変動のなかにあり、さらには、長期化する新型コロナ
ウイルス感染症の影響により、お客さまの行動や思考、
ニーズは大きく変容しています。この動きは、ご契約の
引受・契約管理・支払いにかかるお手続きを担う事務
サービス分野においても例外ではありません。大きく変化し、
高まりを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
ご提供できるよう、継続してお客さまの利便性の向上と
体制の高度化に取り組んでいく必要があると考えています。

このような環境下において、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)では、タブレット型
営業端末を活用した各種手続きのペーパーレス化、電子
手続き画面のリニューアルによる手続き時の不備抑制・
所要時間の短縮等、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。

また、お客さま専用サイト「MYほけんページ」においては、
手続きメニューを順次拡充するなど、非対面での事務

サービスも充実させる一方、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安心ファミリー登録制度」「MY長寿ご契約
点検制度」「MYアシスト+(プラス)」制度も引き続き
推進してまいりました。

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大のなかで
顕在化したお客さまのニーズに迅速に対応し、コロナ禍
の環境に適合した態勢整備を進めました。具体的には、
「保険料払込猶予期間の延長」「貸付利息減免」「柔軟な
保険金支払い」「事務ルール・手続きの緩和・簡素化」など、
コロナ禍の特別対応に加え、非対面ニーズに応えるべく、
ご契約のWEB(「MYほけんページ」)申込み等、非対面
でのお手続き拡充の準備を進めました。

2021年度からスタートする「基幹機能・事務「大」改革」
では、対面と非対面を融合した新たなアフターフォローを
確立するとともに、技術の進展や社会の変化を迅速に
捉えて、一人ひとりのお客さまのご意向に沿う柔軟な
事務サービス態勢の構築を着実に実施してまいります。

▶ご高齢者へのアフターフォローの高度化

MY安心ファミリー登録制度

- ご契約者以外の「第二連絡先」を事前
登録いただき、ご契約者に連絡がとれない
場合、第二連絡先にご契約者の連絡先を
確認する制度です

65歳以上のご契約者における登録率
(2021年3月末)

82.0%

(MYライフプランアドバイザー担当契約)

MY長寿ご契約点検制度

- 長寿祝いの節目を迎えるお客さまに、
はがき等で保険金等のご請求、受取人や
住所の変更等がないか、当社から主体的
に確認する制度です

2020年度に90歳、99歳、108歳、111歳
を迎えた方の確認完了率(2021年3月末)

99.5%

制度発足以降、約9.1万人の対象者に実施

「MYアシスト+(プラス)」制度

- 視力・聴力の低下やご病気などで書類
の記入が困難であるなど「ご自身で
お手続きが難しいお客さま」をサポートし、
利便性向上を目的とする制度です

サポートの対象となるお客さま



基幹機能・事務「大」改革の主な取組み

デジタル化の推進

生命保険会社の基幹機能である「引受・契約管理・
支払い」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まいります。
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まいります。

契約の引受・契約管理・保険金・給付金のお支払 各局面での具体的実施事項

契約のご加入時においては、デジタル化の推進を
通して、さまざまなお客さまニーズに対応した態勢を構築
していきます。具体的には、WEB上での健康状態の告知
も含めたお申込手続きの更なる簡明化や音声での文字
入力といったお手続きサポートなど、よりいっそう利用
しやすい対応を図っていきます。

契約管理面においては、WEB(「MYほけんページ」)
で完結する手続きを拡充し、時間や場所を問わない簡便な
お手続きをレベルアップいたします。また、諸手続き完了の
お知らせや、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ようにするなど、
使いやすさを向上していきます。

保険金・給付金のお支払時においては、必要書類の
簡素化を進めるとともに電子手続きが可能となる範囲を
拡大し、また、お支払いまでの日数も大幅に短縮します。
加えて、死亡保険金のお支払局面においては、残された
ご遺族に対し、遺族年金の受取り見込額や今後必要となる

公的手続きに関するガイダンス等、保険金のお支払いに
とどまらないサポートを通じ、今後もお客さまによりいっそう
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・チャネルの推進

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、訪問型サービス活動(事務サービス・
コンシェルジュ)を2021年4月より展開しています。

「訪問型サービス活動」では、全国の営業所等の事務
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、ご遺族に対する上述の
ガイダンスのほか、ご請求に必要な診断書の取得を
代行する等、お客さまに寄り添った付加価値の高いサービス
をご提供します。この活動を通じて「信頼を得て選ばれる、
人に一番やさしい生命保険会社」を実現していきます。



事務サービス・コンシェルジュによる
手続きサポートの様子(イメージ)

本社事務体制の高度化・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的見直しによる
抜本的な「業務の断捨離」と「ヒトが担っている業務の削減」、
あわせて「組織体制の整備」を通じ、本社事務オペレーション
業務をさらに高度化・効率化していきます。

▶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)の登録・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 ・契約のお申込 ・外貨建て保険の目標値変更
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	・健康サポート・キャッシュバック (健康診断書結果の提出)	・エピソード・レター (登録・変更・内容確認)



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

「国内最大・最優の団体福祉事務パートナー」としてお客さまの期待を超える事務サービスと安心・信頼の提供に挑戦

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接点強化を進め、10年後も引き続き「国内最大・最優の団体福祉事務パートナー」であり続けるため「基幹機能・事務「大」改革」を推進していきます。

「とことん!アフターフォロー特別計画」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等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り組みを推進し、約16万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。

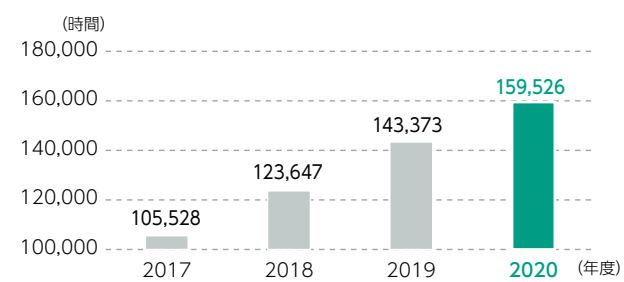
また、お客さまからの評価も、「団体事務手続き満足度調査」における総合満足度が73.3%、「ご請求者手続き満足度調査」の満足度が80.4%と高水準になっており、

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。

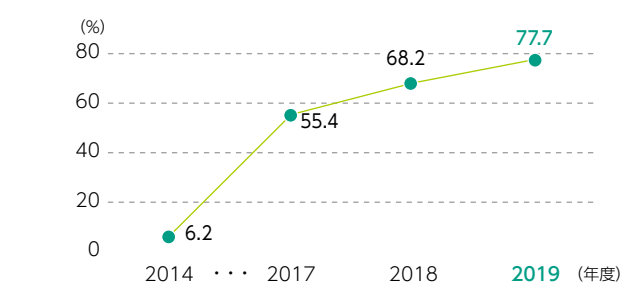
さらに今般のコロナ禍では、テレワーク環境整備等、デジタル化の必要性を再認識することとなり、新中期経営計画でめざすデジタルトランスフォーメーション戦略（DX戦略）推進に向けた土台をいっそう強固なものとすることができました。

新中期経営計画では、全社の4「大」改革の一つとして「基幹機能・事務「大」改革」に取り組めます。中心となる4つの戦略「団体事務ネットワーク化」「フロント・デジタル化」「本社事務態勢整備」「法人部事務改革」を軸に、事務インフラと法人事務を変革・強化し、「10年後にめざす姿」への軌道を確保する「2つのフェーズチェンジ」に挑戦します。

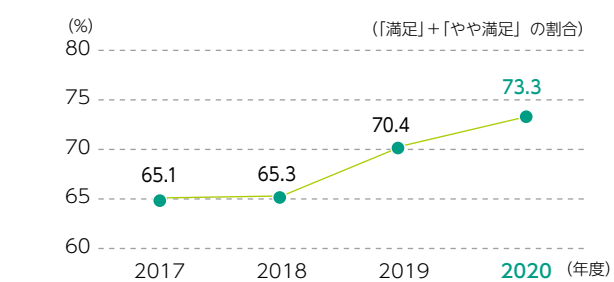
■ 削減業務時間（2016年度対比）



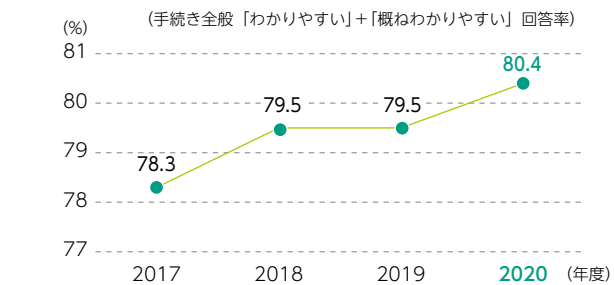
■ 帳票削減率（2013年度対比）



■ 「団体事務手続き満足度調査」実施結果



■ 「ご請求者手続き満足度調査」実施結果



基幹機能・事務「大」改革の主な取り組み ～2つのフェーズチェンジ～

基幹機能・事務「大」改革では、「国内最大・最優の団体福祉事務パートナー」となり、お客さまの期待を超える事務サービスとともに安心と信頼を提供するため、

「フェーズチェンジ1：法人事務デジタル化」「フェーズチェンジ2：法人部事務の高度化」に取り組めます。

フェーズチェンジ1：法人事務デジタル化

団体事務ネットワーク化

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、対象事務を拡大します。また、団体信用生命保険事務をWEBで行なうことができる「だんしん申込ダイレクト」の機能を拡充し、団体事務の効率化、負荷軽減を実現します。

フロント・デジタル化（お客さまとの接点の拡大）

ご加入者自身のスマートフォン等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や、WEBによる団体保険ご加入申込みシステムの機能改善等により、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。

「MY法人ポータル」の機能拡充

- 対象商品として団体定期保険等任意加入型商品全般に加え、総合福祉団体定期保険を追加
- 対象事務として脱退、転属、属性変更に加え、加入・増額を追加



「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。

「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



フェーズチェンジ2：法人部事務の高度化

法人事務サービスセンターの高度化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。2021年4月からは、ご請求相談センター取扱商品を拡大し、よりいっそうの利便性向上をめざします。

取り組みます。また、これらの取り組みにより、加入手続き、保険金・給付金の支払いのスピードアップ・効率化等も実現していきます。

法人部事務改革

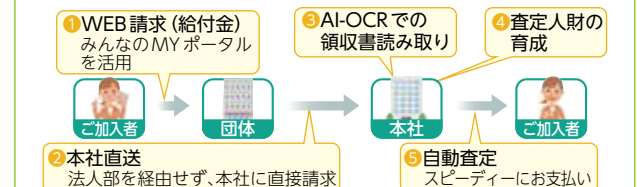
本社事務集中化、デジタル化等により法人部事務の余力を創出し、余力を活用してさまざまなお手続きの局面でお客さまサポートを展開いたします。2021年4月から団体窓口を訪問し、事務をアシストする法人部事務職員「法人事務サービス・コンシェルジュ」が活動を展開しています。この活動が軌道に乗ることにより、お客さま満足度の向上と事務サービス態勢の高度化を実現していきます。

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



保険金・給付金のお支払い





資産運用管掌執行役

取締役 執行役副社長
荒谷 雅夫安定した資産運用収益確保により、
お客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、「資産運用中核機能の強化」「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態勢の強化」に取り組んでいます。

「とことん!アフターフォロー特別計画」の振り返りと今後の戦略

2020年度の金融市場は、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大から、世界的に株価・長期金利が乱高下するなど、不安定な環境となりました。

そのようななか、資産運用分野では、市場環境にかかわらず、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『大』改革」に取り組んでいます。

具体的には、「資産運用中核機能の強化」として、アセットアロケーション機能の強化や、外国公社債の投資対象やデリバティブを活用したヘッジ手段を拡大するなど、個別資産運用力の強化に取り組んでいます。

また、責任ある機関投資家として、2020年4月には専任組織を新設し、約1,500億円のESG投融資を実施したほか、投融資先企業のESG課題への対話の推進にも取り組んでいます。

加えて、これらの中核機能を支えるための「資産運用プラットフォーム」として、専門人材の育成や、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、システム化による資産運用事務の効率化等にも取り組みました。

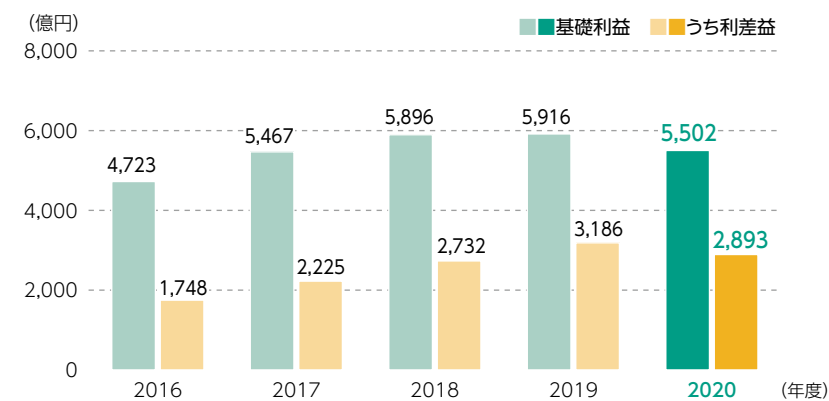
さらに、経営との対話機能の強化やクレジット資産の審査方針の見直しによる牽制機能強化等、「資産運用ガバナンス態勢の強化」に取り組んでいます。

その結果、2020年度の利差益[※]は、2,893億円を確保するなど、コロナ禍の不安定な環境下においても、安定的な収益の確保を実現することができました。

2021年度も引き続き、新型コロナウイルス感染症再拡大の影響等による不透明感の強い運用環境や、超低金利環境の継続が見込まれるものの、経済価値ベースの資本規制の導入を見据えた資産運用・リスク管理態勢を構築し、お客さまや地域社会への還元を図るべく、健全性を前提とした安定的な収益性の確保・向上に向けて、「資産運用『大』改革」の取り組みをいっそう加速させていきます。

※保険料算定時に想定した利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益との差額

■ 基礎利益（明治安田生命単体）の推移



今中計における資産運用「大」改革の主な取組み

▶ 資産運用の中核機能強化

アセットアロケーション機能の強化

- 市場環境に適応し、「健全性」と「収益性」を両立しうる適切な資産配分の実現
- クレジット資産の量的拡大と機動性確保を通じた総合収益力の向上

個別資産運用力の強化

- 投資タイミングの最適化
- 資産運用手法の高度化・多様化、通貨分散の推進等によるリスク対比でのリターンへの向上

責任投資態勢の高度化

ESG 投融資の積極推進

- 生命保険会社としての社会的責任や公共的使命を果たすとともに、持続可能な社会の実現に貢献
- グリーンボンドなどのテーマ債への投資に加え、脱炭素化実現に向けたトランジションファイナンスへの投資も推進
- 全運用資産におけるESG投融資プロセスの確立

スチュワードシップ活動の推進

- 投融資先企業との対話活動等を通じ、投融資先企業の企業価値向上やサステナビリティの実現に貢献
- 投融資先企業のESG課題に対する対話の推進
- 対話結果の投融資判断への組み込みによる投資リターンの向上

脱炭素社会実現への貢献

投融資ポートフォリオのCO₂排出量削減目標[※]：2030年度▲50%、2050年度▲100%

※2013年度対比

▶ 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

①調査・情報収集 → ②個別分析 → ③評価・審査 → ④意思決定・投融資実行 → ⑤モニタリング

人財育成

- 資産運用力強化に向けた、新たな育成体系に基づく資産運用専門人材の育成
- データ分析力の強化、デジタル活用力を備えた人材の育成

IT・デジタル化

- 投資行動の最適化に向けた、人工知能(AI)を活用した市場予測モデルの開発・活用
- データ分析力強化に向けた、パフォーマンス分析システムの開発・活用
- リモート発注環境の整備・高度化

投融資態勢強化

- 安定的な収益確保に向けた、海外運用拠点の拡充による資産運用態勢の強化
- デジタル化等を通じた、資産運用事務サービス態勢を高度化

▶ 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

海外事業企画部
担当執行役専務執行役
山内 和紀業績回復と持続的な成長に向けた
変革をグループ体となって推進

環境変化に適応するための変革を海外グループ会社各社と一体的に進め、早期の業績回復を果たすとともに、グループ収益のさらなる成長と配当還元に貢献し、「確かな安心を、いつまでも」お届けしてまいります。

環境認識

新型コロナウイルスの世界的蔓延は、保険事業を取り巻く環境に大きな変化をもたらしています。特に死亡者数の増加が顕著であった米国では、保険金等の支払増加が足元の収益を押し下げ、加えて、世界的な低金利環境の継続が資産運用収益などにも影響を及ぼしています。ワクチンの普及によりコロナ禍は徐々に収束に向かっていくと期待されるものの、業績がコロナ前の水準まで回復し、成長軌道に回帰するには一定程度時間を要する見込みです。

「とことん!アフターフォロー特別計画」の振り返りと今後の戦略

コロナ禍により先行きが不透明な状況にあるなか、当社は、海外グループ会社各社の従業員の安全確保ならびに財務健全性の維持を前提に、保険金支払い等の基幹業務の確実な遂行と、非対面の営業活動を推進しました。あわせて、保険金支払状況、新契約業績、資産運用状況など、特に業績への影響が大きい事項について現地経営のモニタリングを強化し、業績低下の抑制に努めました。

また、成長軌道への回帰に向け、非対面の営業・業務インフラの整備等への先行投資を促進するとともに、海外グループ会社各社のイノベーション事例の共有と、当該企業間での活用を目的としたベストプラクティス会議を開催するなど、各社経営基盤の強化を支援・促進しました。

さらに、海外保険事業の持続的発展の維持に向け、専門性と柔軟性を備える人財の育成、海外拠点を活用した調査活動も継続しています。

3カ年プログラム「MY Mutual Way I期」では、海外グループ会社各社業績のコロナ前水準への回復に向け、

また、ロックダウン等による移動制限を契機としてデジタルトランスフォーメーションが加速度的に進行しており、対面を前提とした営業活動や働き方の見直しなど、新たな環境への適応は避けて通れません。

変化が激しさを増す事業環境において、業績の回復、そしてさらなる成長を果たしていくには、不断の業務変革と、グローバルな共通課題に対する海外グループ会社各社間の連携強化が重要であると認識しています。

営業・業務インフラのさらなるデジタル化や、環境変化に対応した資産運用・保険商品開発など、アフターコロナに適応するための業務変革を推進し、2027年度までに海外保険事業等によるグループ基礎利益への貢献割合を15%まで高めていきます。

これらの変革を支援するため、海外グループ会社各社の成功体験・ノウハウのいっそうの共有を進めるとともに、新たな資本規制の導入を見据えた経済価値ベースのERM運営や、持続可能な社会の実現に資する取組み等についても、各社の課題認識や取組事例の共有等を行ない、グループ体となって推進してまいります。

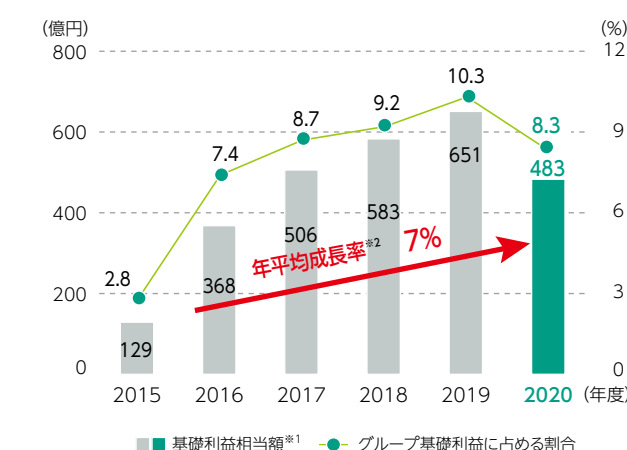
不確実・不透明な経営環境にあっても、健全性を維持し、持続的に成長する事業ポートフォリオの構築を通じ、グループ収益へのさらなる貢献、そしてお客さまへの収益還元と安心感のいっそうの向上に向け、引き続き取り組んでまいります。

海外保険事業はこれまで、M&Aによる規模拡大・経営管理態勢の高度化を通じ、当社グループの成長に貢献してきました。「MY Mutual Way I期」では、コロナ禍からの早期回復を果たすとともに、グループ体となった経営課題への対応を促進し、「10年後にめざす姿」の実現に貢献していきます。



▶ 海外保険事業等の基礎利益相当額

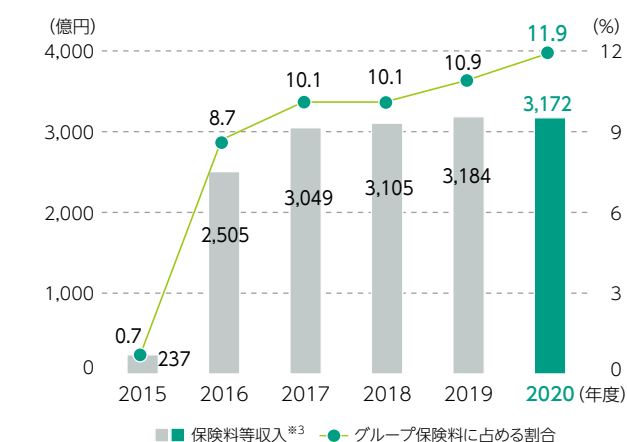
2020年度は、主に米国での保険金等支払いの増加と、グローバルな低金利により減少しました。今後、既存投資先の早期の業績回復と成長軌道への回帰に向け取り組むとともに、新規投資を通じた外部成長により、2027年度までに海外保険事業等^{※1}のグループ収益への貢献割合を15%に引き上げます。



グループに占める収益貢献割合
2027年度までに
15%以上

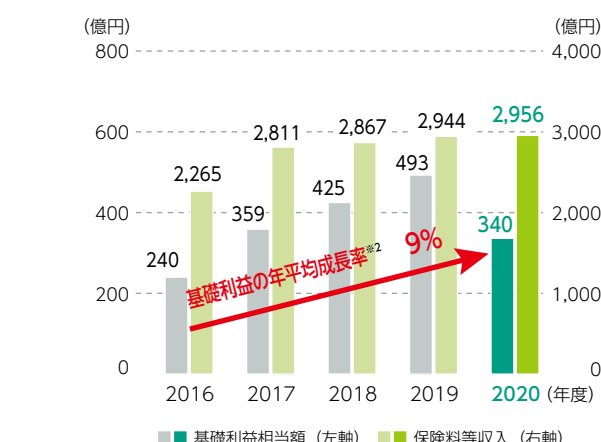
▶ 海外保険事業等の保険料等収入

スタンコープ社の好調な新契約業績に支えられ、前年度並みの水準を維持しています。



▶ スタンコープ社の基礎利益相当額・保険料等収入

コロナ禍による保険金支払の増加等により基礎利益相当額は減少しましたが、主力である団体保険事業の新契約の伸展により、保険料等収入は過去最高となりました。



※1 国内生命保険事業以外の合算 ※2 前中期経営計画の期始(2017年度始)から2020年度末の年平均成長率 ※3 海外保険子会社2社の合算

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

今般のコロナ禍を通じ、デジタルシフトの加速、超低金利環境の常態化、サステナブルな社会づくりに向けた国際的な機運の高まり等、当社を取り巻く環境にはさまざまな変化が生じています。

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」がいつ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つの態勢の「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

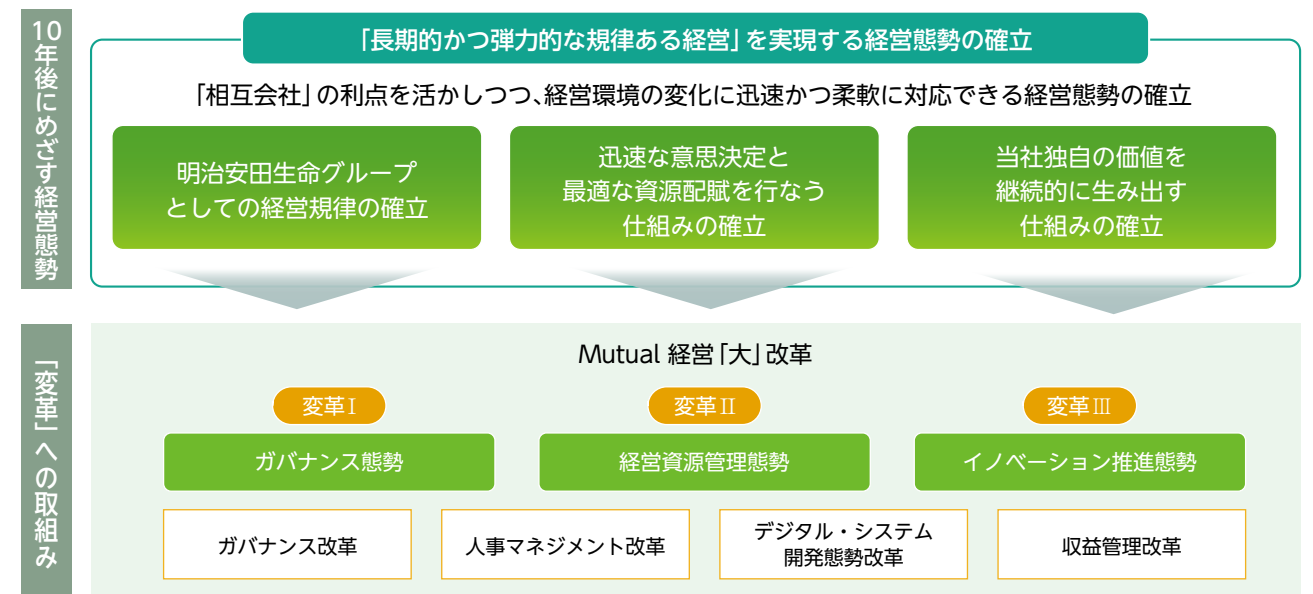
「ガバナンス態勢の『変革』」では、相互会社運営や経営管理態勢の高度化、お客さま志向の推進等に取り組めます。相互会社として、長期的にお客さま志向を推進する経営を確立するためには、経営に対する監視をいっそう強化する必要があり、2020年度に監査部を監査委員会直属の組織とすることで、監査委員会に内部監査機能を移管しました。今後も、取締役会における監督機能の実効性向上や、情報開示の充実を通じた相互会社運営の透明性向上に取り組めます。加えて、今後は経営環境や戦略の変化に適合した経営管理態勢の構築がいっそう重要となります。例えば、当社は成長戦略として海外保険事業の拡大を掲げていますが、これを実現するためにはグループ経営管理態勢の高度化が不可欠です。また、経済価値ベースの経営への移行をふまえたERM経営の高度化、SDGs（持続可能な開発目標）や気候変動への対応を通じたサステナブルな社会づくりへの貢献等にも取り組んでいきます。

「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、分権型経営資源管理への転換、人財マネジメントおよび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、デジタル技術のより積極的な活用を通じて事業運営の再構築に取り組む「デジタルトランスフォーメーション戦略（DX戦略）」の推進、ヘルスケア分野等における新たなサービス等の検討・開発に加え、全社横断的なビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）の推進を通じて、新たな役割発揮を確実に実行する態勢を確立し、イノベーションの創出に資する調査・研究の強化にもつなげていきます。

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」「デジタル・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」	「明治安田フィロソフィー」の“浸透”からお客さま志向の“行動の発現”へ - コンダクトガイドライン「私たちの行動原則」の活用等を通じた、「明治安田フィロソフィー」のいっそうの浸透・定着 「NPS」の導入等を通じた、お客さま志向経営の高度化 規律ある新たな相互会社経営 「ご契約者配当に関する方針」に基づく、「MY ミューチュアル配当」を含む契約者配当の安定的なお支払い - 取締役会のモニタリング機能強化や情報開示の高度化等、上場会社標準に基づく経営監督機能（コーポレートガバナンス）の強化 - 総代会・お客さま懇談会の一部オンライン化や社員投票の電子化等による相互会社運営の高度化 - グループメッセージ「Creating peace of mind, together」の浸透を通じたグループアイデンティティの醸成 - グループ経営本部・グループ責任者によるグループ経営の推進および国際監督規制に対応したグループ経営の高度化等、グループ経営管理態勢（グループガバナンス）の強化 経済価値ベースの経営への転換 - 経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据えたERM経営の高度化 - 経営管理におけるIFRSの活用に向けた事務・システム態勢の構築
経営資源管理態勢の「変革」	全体・分野別最適を実現する分権型資源管理態勢への転換 - 企画担当部等への権限移譲と、コーポレート部門の統括機能の強化 - 経営資源（人財・情報投資・事業費）の効果的・効率的な活用に向けた態勢の構築 長期的な視点に立った人財育成・マネジメントへの転換 - 経営人財と専門人財の持続的な輩出に向けた人的資源配賦態勢の高度化、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 - 新たな日常に適合した新たな働き方「MY Style」の推進 デジタル活用を加速するシステム開発態勢への転換 - DX戦略の推進等に向けたクラウド・オープン系システムの活用拡大をふまえた複数開発言語の習得等による人財のマルチスキル化 - 新たな日常に適合する機動性・柔軟性を有したリモート開発態勢整備の加速
イノベーション推進態勢の「変革」	DX戦略、ヘルスケア分野等における新たなサービスの検討・開発にかかる態勢の構築・推進 - DX戦略や新たなサービスの検討・開発にかかる専任組織の設置と、PDCA運営態勢の構築・推進 - 生命保険信託をはじめとする「保険＋α」の価値提供をめざすサービスの検討・開発態勢の構築・推進 - デジタル技術・ヘルスケア等にかかる調査・研究機能の強化 新たな役割の発揮に向けた態勢の確立 - DX戦略とあわせ、全社横断的なビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）の推進（規程・ルールの見直しや書面・押印等の削減を含む）による、業務の効率化や生産性の向上 変化に対して柔軟な経営やイノベーションの実現に向けた調査・研究態勢の高度化 - 外部の企業、研究・医療機関等との提携強化や、新たな営業基盤にかかる検討態勢の高度化



ブランド戦略部
担当執行役

執行役副社長
大西 忠

お客さまに選ばれ続けるための 強固な企業ブランドの確立

相互会社としての姿勢や社会的価値を創出する当社独自の取組みをステークホルダーのみなさまにわかりやすくお伝えし、お客さまに選ばれ続ける強固な明治安田ブランドを確立します。

環境認識

新型コロナウイルス感染症の拡大により、社会環境は急激に変化し、より不確実性が増しています。このような時代において、地域のみなさまから支持される生命保険会社であり続けるためには、長期にわたり安心して生命保険契約をご継続いただける信頼感や、独自の存在感を訴求していくブランド戦略の重要性がより高まっています。

当社はめざすブランドイメージとして「ひとに健康を、まちに元気を。」を掲げ、「みんなの健活プロジェクト」「地元の元気プロジェクト」を推進の柱とした健康増進・地方創生の取組みを通じ、ブランドイメージの浸透・定着を図っています。

「お客さま」「地域社会」「働く仲間（当社従業員）」の健康増進を継続的に支援する取組みとして2019年度から本格展開している「みんなの健活プロジェクト」では、2020年度末時点で健活プロジェクト参加者数*が累計177万人に達しました。また、豊かな地域づくりを支援する取組みとして2020年度から展開している「地元の元気プロジェクト」では、

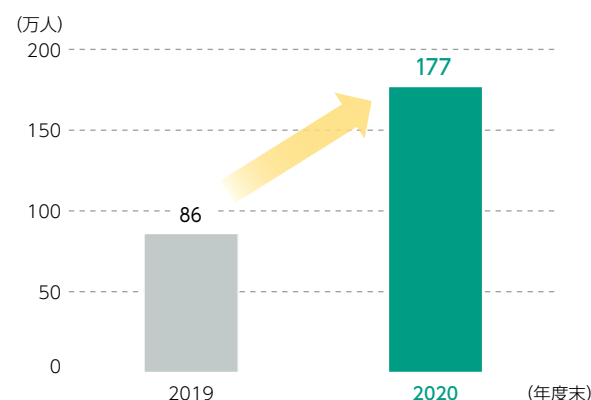
コロナ禍の影響を受ける地域社会の支援につながる寄付を行なうとともに、2020年度末時点で33の都道府県、287の市区町村と連携協定を締結し、今後の地域貢献活動の土台となる関係を構築しています。

これらの2「大」プロジェクトの取組みを通じ、地域で身近な生命保険会社というイメージが浸透しつつあると考えていますが、近年、企業に強く求められているサステナブルな社会づくりへの具体的な対応をより強固な企業ブランドにつなげていくために、独自性ある取組みを持続していく必要があると認識しています。

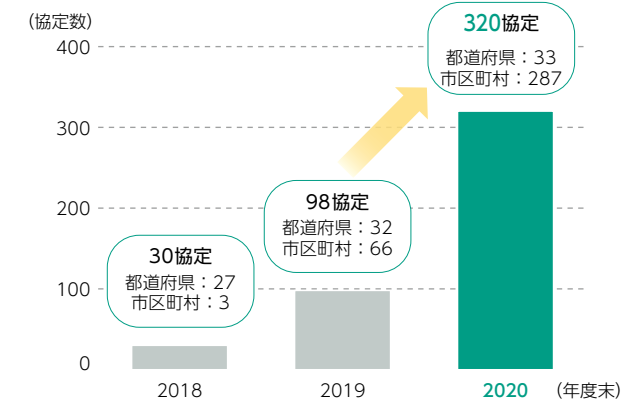
また、当社では、企業ブランドづくりの重要性を従業員一人ひとりが理解し、それに基づく具体的かつ自発的な行動を促すため、従業員主体のボトムアップ型の小集団活動「Kizuna運動」を展開しています。2020年度は、一般社団法人日本能率協会が実施する「KAICA Awards 2020」で表彰されるなど、社外からも高く評価されています。

※ 健活商品の販売件数+健康増進イベント等への参加者数

■ 健活プロジェクト参加者数



■ 自治体との連携協定締結数



今後の取組み

「明治安田ブランド」の確立に向け、長期・安定的にお客さまや地域社会に寄り添い続ける「相互会社としての信頼感」の訴求や、地域における当社らしい社会的価値の創出による「独自の存在感」の発揮、ステークホルダーのみなさまの当社に対する好意的な印象をより高めるための「ブランド表現の統一」に重点的に取り組んでまいります。

具体的には、「MYミューチュアル配当」など相互会社としての特長を活かした取組みを伝えるプロモーションや、健康増進と地域貢献の領域における2「大」プロジェクトの取組みの拡充と情報発信、コーポレートカラーを基調とした

対外的なブランド表現上の統一デザイン等に関する使用ルールの策定・運用などを行ないます。

特に情報発信においては、メディアの多様化に伴う生活者の情報接触機会の急速な拡大等をふまえ、当社が保有するオウンドメディアをブランド浸透・拡散の柱と位置づけ、積極的に活用してまいります。具体的には、FacebookやYouTube等のSNSメディアを通じ、みなさまに身近に感じていただけるような各地域の取組みを高い頻度で発信してまいります。

当社が保有するオウンドメディアを活用した情報発信の取組み

<明治安田生命公式 Facebook ページ> 地域貢献活動等の紹介



川越市とともに応援している社会人サッカーチーム「COEDO KAWAGOE F.C.」との協働で実施した「クリーンウォーキング」の様子<川越支社>



「地元アスリート応援プログラム」で支援している浜本純矢選手(パラ水泳)への支援金目録贈呈式の様子<平塚支社>

<明治安田生命公式 YouTube チャンネル> 2「大」プロジェクト関連動画の配信



Jリーグ選手OBの武田修宏さんが健康づくりを楽しみながらサポートする「おうちで健活 ゴールゲッター武田 打ち倒! 不健康FC」



ヨガ・ピラティスインストラクターの岡田茉莉乃さんが初心者も楽しめるヨガを紹介する「おうちで健活 美ヨガ」

<明治安田生命「Jリーグサポーター宣言」サイト> Jリーグ・Jクラブとの協働取組みの発信



ベガルタ仙台を応援する市民後援会が中心となって行なっている田植え活動にベガルタ仙台職員の方々等とともに参加<仙台支社>



清水エスパルスと静岡市・焼津市との協働でコロナ禍でも楽しめる生涯スポーツ「ウォーキングサッカー体験会」を開催<静岡支社>

詳細はこちら



「みんなの健活プロジェクト」「地元の元気プロジェクト」

2021-23年度 3カ年プログラム「MY Mutual Way I期」

全体像

当社は10年計画「MY Mutual Way 2030」において、「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」と定めました。

この「10年後にめざす姿」の実現に向け、「みんなの健活プロジェクト」「地元の元気プロジェクト」の2「大」プロジェクトを全社横断の取組みとして展開しています。

これらのプロジェクトでは、お客さまや地域のみなさまの心身の健康づくりや、人々があたたかくつながる豊かな

地域づくりへの貢献を通じて社会的価値を創出するとともに、新たなお客さまとの接点の拡大に取り組んでいきます。

また、当社がタイトルパートナーとなっているJリーグや、2021年2月にオフィシャルパートナー契約を締結した日本女子プロゴルフ協会との協働など、スポーツ支援を通じた健康増進・地域貢献に積極的に取り組み、当社の独自性を訴求してまいります。



みんなの健活プロジェクト

「お客さま」「地域社会」「働く仲間（当社従業員）」の健康増進を継続的に応援するプロジェクトとして、「商品・サービス・アクション」の3つの分野で、今後も新たな価値を提供してまいります。

商品面では、2019年4月に発売した「ベストスタイル健康キャッシュバック」の累計販売件数が70万件を突破し、2021年6月には「健康な状態」と「重度疾病」の間にある「健康診断結果の数値悪化段階」や「重度疾病の前段階」の「早期発見と予防」に対する保障を、同商品のラインアップに追加しています。さらに、認知症への進行予防をサポートする商品として、2021年1月に「いまから認知症保険 MCIプラス」を発売するなど、今後も新たな生命保険の価値となる健康増進型商品を拡充してまいります。

サービス面では、「ベストスタイル 健康キャッシュバック」や認知症保険にご加入のお客さまに対する「MY健活レポート」のお届けや、24時間電話相談、専門医紹介、先進検査の優待価格での提供等を行なっていますが、2021年7月からはお客さま専用サイト「MYほけんページ」を通じて、お客さまのPCやスマートフォンから所定の病院や診療所

の診療を受けることができる「オンライン診療サービス」の取扱いを開始します。

アクション面では、オンラインコンテンツ「おうちで健活」を展開し、2021年3月までの再生回数が約60万回に達するなど、コロナ禍においてもお客さまの健康づくりを応援する取組みを推進しており、対面・非対面をあわせた健活プロジェクト参加者数は、累計177万人となりました。当社従業員も積極的に健康づくりに取り組んでおり、健康診断結果が改善した割合が増加するなど、2年目となったプロジェクトの効果が現れてきています。

また、2021年3月に包括連携協定等を締結した「国立循環器病研究センター」との連携強化を通じ、ヘルスケア領域における社内外の健康データの収集・蓄積・分析態勢を強化し、今までにない新たな価値の創造・提供に向けた商品・サービスの研究・開発に取り組めます。

これらの取組みを通じて、多くのお客さまに「健活」の価値をお届けすることで、健康寿命延伸へのいっそうの貢献と“健康増進ブランドNo.1”の確立をめざします。

みんなの健活プロジェクト

健康を、いっしょに育てよう。

健康寿命という言葉が盛んに言われるように、健康でいることは、人生を輝かせるうえでますます重要になってきています。

しかしながら、健康に良い活動は、ひとりでは、なかなか続けるのが難しいものです。

健康を、みんなでもっと楽しく、続けやすいものに。それが明治安田生命の「みんなの健活プロジェクト」。営業職員（MYライフプランアドバイザー等）が、お客さまの健康の維持・改善に向けた取組みをサポート。

そのなかで、Jリーグとの協働による参加しやすい運動の機会や、最新の健康チェックの機会もご案内。

そして、毎年の健康診断の結果に基づく「MY健活レポート」によるアドバイス、結果に応じてメリットを受けられる保険商品を通じて、みなさまの健康づくりを前向きに応援していきます。

「重症化予防」領域の取組み

新たに「重症化予防」の保障領域をカバーする商品・サービスを提供



参加しやすい運動機会等の提供

対面・非対面での健康増進イベントを拡充し、お客さまや地域社会のみなさまの健康課題解消をサポート

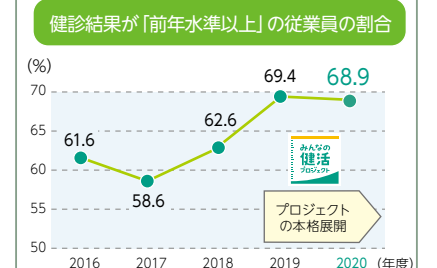


新たな商品・サービスの研究・開発

広く健康データを蓄積・分析する態勢をつくり、新たな価値を提供する商品・サービスの研究・開発に取り組む

従業員の健活推進

当社従業員も「健活」に取り組み、一定の成果を確認



全従業員を対象とした意識調査結果 (2020年度)

健康増進への意識が向上した ⇒ **77.1%**
健康増進への行動が変化した ⇒ **73.7%**

2「大」プロジェクト

地元の元気プロジェクト

コロナ禍を受け、これまで以上に社会的な「つながり」の希薄化が懸念されること等を背景に、2020年度からスタートした「地元の元気プロジェクト」では、当社従業員が「ひと」や「職場」、「まち」をつなぐ“担い手”となり、地域に愛着が「つながり」をお届けすることで社会課題の解決に貢献する取組みを全社横断で推進しています。

2020年度は「私の地元応援募金」に取り組み、コロナ禍

により支援を必要とする自治体・医療機関等の全国1,210団体に対し、従業員募金に会社拠出を上乗せして総額5.2億円の寄付を行いました。

また、Jリーグとの協働で「とことん!地元応援キャンペーン with J」を展開し、全国のJクラブ・選手が地元の特産品や観光名所等の魅力を発信する「地元の元気つなげるサイト」を開設しました。



今日も誰かとつながる地域社会を。ー社会的孤立ゼロをめざしてー

日本では9%近く*の方が日常的な会話の機会がないと推計されるなど、孤独や孤立の問題が大きな社会課題になっています。このような「社会とのつながり」の希薄化は、地域の元気や活気を奪ってしまうのではないのでしょうか。私たちは人やまちをつなぐ“担い手”として、地域のすべての方にやさしいつながりをお届けしたい。だから、明治安田生命は「地元の元気プロジェクト」に取り組みます。

※「9%近く」・・・出典：「第2回生活と支え合いに関する調査(2017)」(国立社会保障・人口問題研究所)
(<http://www.ipss.go.jp/ss-seikatsu/j/2017/seikatsu2017summary.pdf>) をもとに作成

地域に「つながり」をお届けする具体的取組み

「ひとに」

- 全国の地方自治体や公民館・道の駅等との協働による地域のみなさまの暮らしの充実のサポートや、お祭りの支援を通じた地域の活性化に取り組めます。
- 「私の地元応援募金」を通じ、より豊かな地域社会づくりや地域の課題解決を継続的にサポートします。



「道の駅富里とみやま」(千葉県)で開催した血管年齢測定会の様子

「職場に」

- 地域の企業に対する健康経営のサポートにより、従業員のみなさまが心身ともにいつまでも健康で意欲的に働ける環境づくりに取り組めます。
- 「地元の元気プロジェクト融資」を通じ、地域のみなさまの生活や地域等の経済・雇用を支える企業の成長をサポートします。



協会けんぽ宮崎支部との連携協定締結の様子

「まちに」

- Jリーグに加え、新たにオフィシャルパートナー契約を結んだ日本女子プロゴルフ協会との関係を活かし、スポーツを中心とした当社らしいコミュニティづくりに取り組めます。
- 「地元アスリート応援プログラム」を通じ、地域のスポーツ振興や地域の一体感の醸成に貢献します。



Jリーグサガン鳥栖の選手とのアスリートヨガ教室の様子

「地元の子どもたちに」

- 次世代を担う子どもたちの健やかな成長に向けたさまざまな活動を全国各地で展開しています。

＜あしながチャリティ&ウォーク＞
ウォーキングやチャリティ募金を通じ、親をなくした子どもたちの進学や心のケアを支援する活動を行っています



＜ふれあいコンサート＞
障がいのある子どもたちに生の音楽を楽しんでもらうことを目的に、全国各地の特別養護学校等で開催しています



＜金融・保険教育＞

主に中学生を対象に、将来に向けた「自助の備え」の必要性について学ぶ機会を提供する出張授業を展開しています



【2「大」プロジェクト】SDGs達成への貢献

これらの2「大」プロジェクトでは、「健康づくりの支援」や「地域社会の豊かな生活への貢献」等の取組みを通じて、SDGsの優先課題のうち、「健康寿命の延伸」「地方創生の

推進」に特に注力し、SDGsの達成に貢献していきます。また、各取組みを推進するにあたっては、その評価指標を設定し、進捗状況を定量的・定性的に確認しています。

▶2「大」プロジェクトを通じたSDGs達成への貢献



【当社の取組み】

地方自治体等との連携協定の締結

- 各地域が抱える課題の解決に向けて、320の自治体*1、10の地方銀行、5の大学*2と連携協定等を締結(2021年3月末現在)
- 健康増進を目的とした健康測定会や地域の特産品をPRする物産展等を開催

※1 包括連携協定と健康増進分野の連携協定、地方創生を目的とした協定
※2 地方銀行と大学との連携は、特定テーマの連携等を含む



滋賀県との包括連携協定締結の様子



「信州マルシェ & 物産フェア」開催の様子

健康の維持・増進をサポートする商品の提供

- 健康増進の取組みを応援する「ベストスタイル 健康キャッシュバック」、認知症の予防をサポートする「いまから認知症保険 MCI プラス」を提供



「ベストスタイル 健康キャッシュバック」



「いまから認知症保険 MCI プラス」

「道の駅」での健康増進イベントの開催

- 全国道の駅連絡会と共同で、道の駅で働く方々や地域住民の方々に、健康増進に向けたさまざまな取組みを展開



健康増進イベント開催の様子(道の駅「川根温泉」)

「MY 健活レポート」の提供

- 約100万人の医療ビッグデータを活用し、お客さまの健康診断結果から将来入院する可能性や、総合的な健康状態を年齢で表す「健康年齢®」*等を統計的に算出

※「健康年齢®」は株式会社 JMD C の登録商標です



「MY 健活レポート」

「公民館」の定期講座の開催支援

- 全国公民館連合会と共同で、「地域コミュニティの持続的な発展」を目的に、公民館が行なう地域住民向けの定期講座、講習会等の開設・運営支援を実施



定期講座開催の様子(高知県南国市)

「オンライン診療サービス」の取扱い

- お客さま専用サイト「MY ほけんページ」を通じて、お客さまのPCやスマートフォンから所定の医療機関の診療を受けることができる「オンライン診療サービス」の提供



オンライン診療アプリ curon(クロン)

地元企業への健康経営認定取得の支援

- 地元企業の健康経営認定取得を支援すべく、協会けんぽの支部のうち17支部と協定を締結(2021年3月末現在)
- 当社独自の支援サービスを通じて、地元企業の健康経営を後押し



協定の締結の様子(岐阜支部)

「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

運動の目的

「明治安田フィロソフィー」と「私たちの行動原則」※を業務の判断・行動における羅針盤として、全従業員一人ひとりが、創造力をもって積極的・主体的に取り組むことで、企業風土を創造することを目的としています。

その取り組みが、ひいてはお客さま・地域社会のみなさまに「明治安田ブランド」として受け取っていただけるよう、ボトムアップ型の運動を展開しています。

※明治安田フィロソフィーにそった行動に従業員の視点から具体的に解説した冊子

運営方針・めざす企業風土

「明治安田フィロソフィー」の理解・共感を前提とした一人ひとりの意識・行動の変革へのスタンスを運営方針とし、めざす企業風土は、全従業員で共有すべき3つの絆への想いや姿勢を風土にまで高める視点で設定しています。

運営方針	1. 理解・共感	●全従業員が、「明治安田フィロソフィー」を理解し共感する。
	2. 自分ごと化	●一人ひとりの行動が「企業ブランド」の形成につながっていることを常に意識する。
	3. 行動・継続	●「企業ビジョン」の実現に向け、創造力をもって積極的・主体的に行動し続ける。
めざす企業風土		●お客さまとの絆を大切に、「思いやり」の気持ちを高めあう風土 ●地域社会との絆を大切に、「地域愛」にあふれる風土 ●働く仲間との絆を大切に、「多様な発想」を支え励ましあえる風土

中心的な原動力となる小集団活動「Kizuna運動」の推進

「Kizuna運動」※とは、「企業風土・ブランド創造運動」運営の中心となる、各組織単位で展開するボトムアップ型の小集団活動です。

全国の各組織で、従業員一人ひとりの具体的なかつ自発的な行動を通じて、当社らしい新しい価値の提供と企業風土づくりに向けたさまざまな活動に積極的・主体的に取り組めます。

※企業ビジョンにおける3つの絆を深める当社独自の活動であること

また、「(K) きっと届く、(zu) ずっとつながる、(na) なかまの想い」という活動意義を表現した運動名称



統括責任者		社長
運動事務局(本社)		
各組織における Kizuna 運動		3つの絆を深める価値創出
お客さまとの絆	お客さまに寄り添い、アフターフォローで感動を追求する。	私たちの行動原則 「私たちの行動原則」の浸透
地域社会との絆	社会から必要とされる価値を創造し、地域の発展に貢献する。	みんなの健活 「みんなの健活プロジェクト」の推進
働く仲間との絆	挑戦意欲や多様性を尊重し、働きがいのある職場を実現する。	地元の元気 「地元の元気プロジェクト」の推進

社外からの評価



「KAICA Awards 2020」において「企業風土・ブランド創造運動(Kizuna運動)」が生命保険会社ではじめて「KAICA賞」を受賞

本受賞は、グループ会社を含む全組織において、全従業員がKizuna運動を通じて、ボトムアップ型の取り組みを15年間という長きに渡り継続してきたことが、高く評価されたものです。

(注)「KAICA Awards」とは、価値観の多様化・多文化が進むなか、経営理念や価値観の共有、組織風土や意識の改革、組織の一人ひとりの自律性を重視した人材マネジメント等によって、「個人の成長」「組織の活性化」「組織の社会性」の3つを同時実現し、持続的な価値創出やイノベーションに結びつけている好事例を表彰し、その実践の考え方や工夫を広く産業界に共有することを目的として、一般社団法人日本能率協会が実施している表彰制度です