



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。

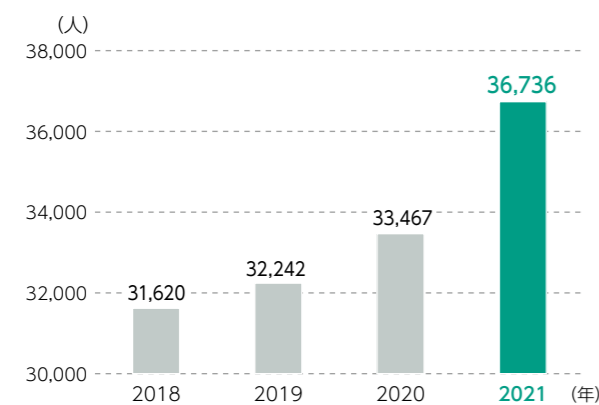
このような環境下、当社は特別計画に基づき、既契約のすべてのお客さまの「保険料のお支払い」や「保障内容」等に関する不安に寄り添うため、対面・非対面を融合した「保障・保険料コンサルティング活動」を展開するなど、年間を通じて当社の強みであるアフターフォローに最優先で取り組みました。

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。

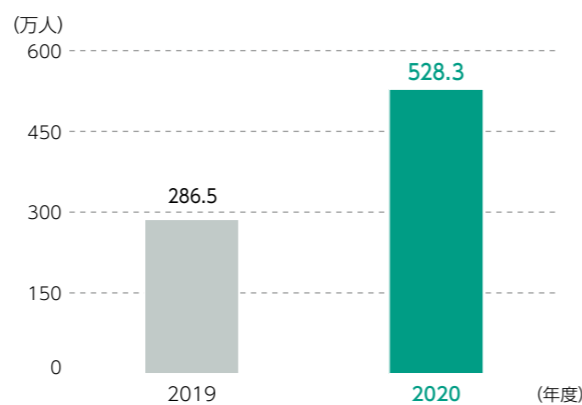
法人営業分野では、ご契約先6,800団体、ご加入者250万人を対象に、福利厚生制度のさらなる活用に向けたご案内や、団体保険の仕組みを分かりやすく解説した冊子の配布等のアクセス活動を展開しました。その結果、団体窓口担当者のお客さま満足度は82.1%と過去最高値を記録しました。

■ 営業職員在籍者数<個人営業>

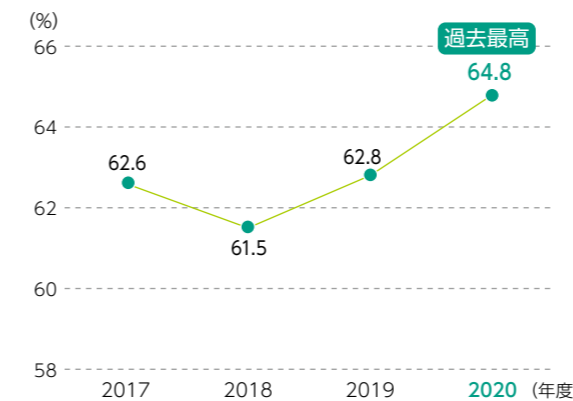


(注) 各年4月1日現在

■ 顧客アクセス数<個人営業>

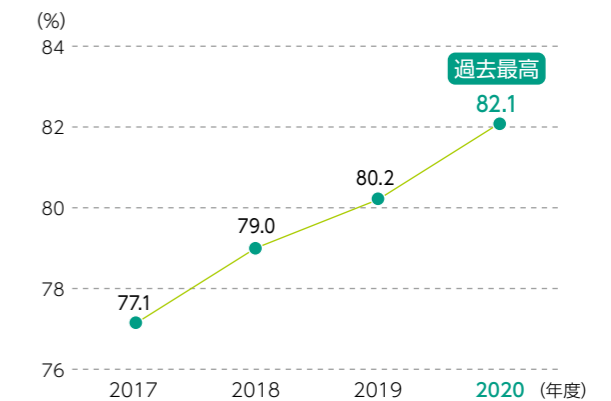


■ お客さま満足度<個人営業>



(注) 満足+やや満足の割合

■ お客さま満足度<法人営業>



(注) 満足+やや満足の割合

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めます。



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

<p>MY安心ファミリー登録制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>65歳以上のご契約者における登録率 (2021年3月末)</p> <p>82.0% (MYライフプランアドバイザー担当契約)</p>	<p>MY長寿ご契約点検制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>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)</p> <p>99.5% 制度発足以降、約9.1万人の対象者に実施</p>	<p>「MYアシスト+(プラス)」制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>サポートの対象となるお客さま</p> <p>視力 聴力 筆記</p> <p>文字が読み取りづらい 説明が聞き取りづらい 記入や署名が難しい</p>
---	--	--

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まいります。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いたします。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「信頼を得て選ばれ続ける、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	・お金の引き出し(積立配当金等)	・お金の借入れ(契約者貸付)
	・住所・電話番号の登録・変更	・第二連絡先の登録・変更	・受取人の生年月日の登録
書類のご請求	・借入金(契約者貸付)の返済	・お受取り口座(送金口座)の登録・変更	・契約のお申込
	・暗証番号(4桁)の変更	・外貨建保険の解約	・外貨建て保険の目標値変更
その他	・保険料振替口座の変更	・氏名の変更(改姓等)	・生命保険料控除証明書の再発行
	・生命保険料控除証明書の電子発行	・お受取り口座(送金口座)の登録	・健康サポート・キャッシュバック(健康診断書結果の提出)
	・給付金の試算		・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。

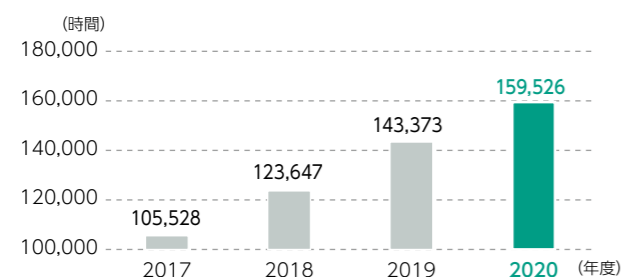
また、お客さまからの評価も、「団体事務手続き満足度調査」における総合満足度が73.3%、「ご請求者手続き満足度調査」の満足度が80.4%と高水準になっており、

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。

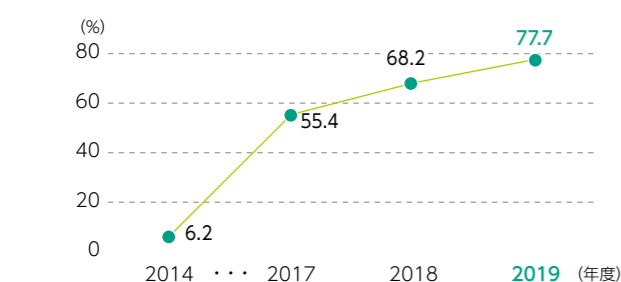
さらに今般のコロナ禍では、テレワーク環境整備等、デジタル化の必要性を再認識することとなり、新中期経営計画でめざすデジタルトランスフォーメーション戦略(DX戦略)推進に向けた土台をいっそう強固なものとすることができました。

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)



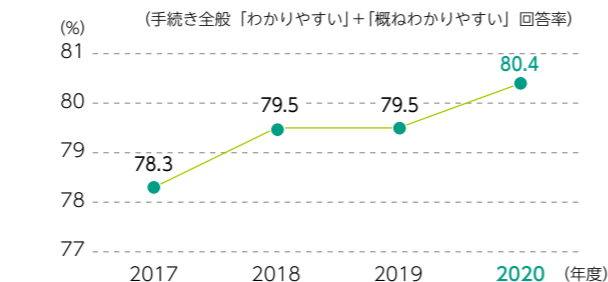
■ 帳票削減率(2013年度対比)



■ 「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。

本社事務態勢整備

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

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

- 1 WEB請求(給付金) みんなのMYポータルを活用
- 2 本社直送 法人部を経由せず、本社に直接請求
- 3 AI-OCRでの領収書読み取り
- 4 査定人財の育成
- 5 自動査定 スピーディーにお支払い



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」に取り組みました。

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みました。

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みました。

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。

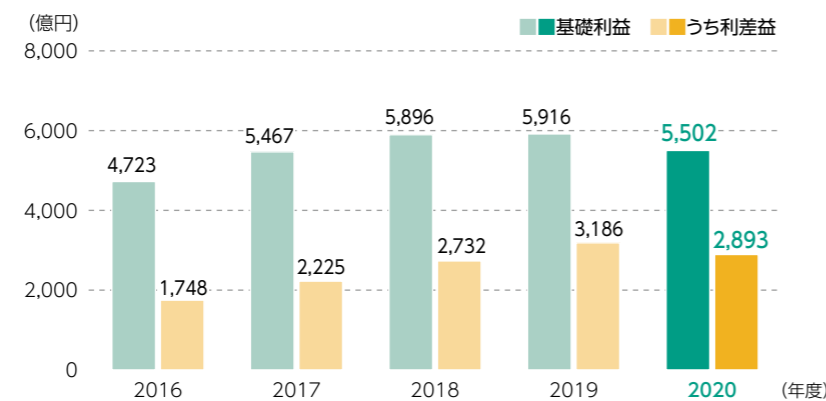
さらに、経営との対話機能の強化やクレジット資産の審査方針の見直しによる牽制機能強化等、「資産運用ガバナンス態勢の強化」に取り組みました。

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の上昇

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上昇

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



人材育成

- 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 変革をグループ一体となって推進

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へ貢献し、「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。

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。

「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。

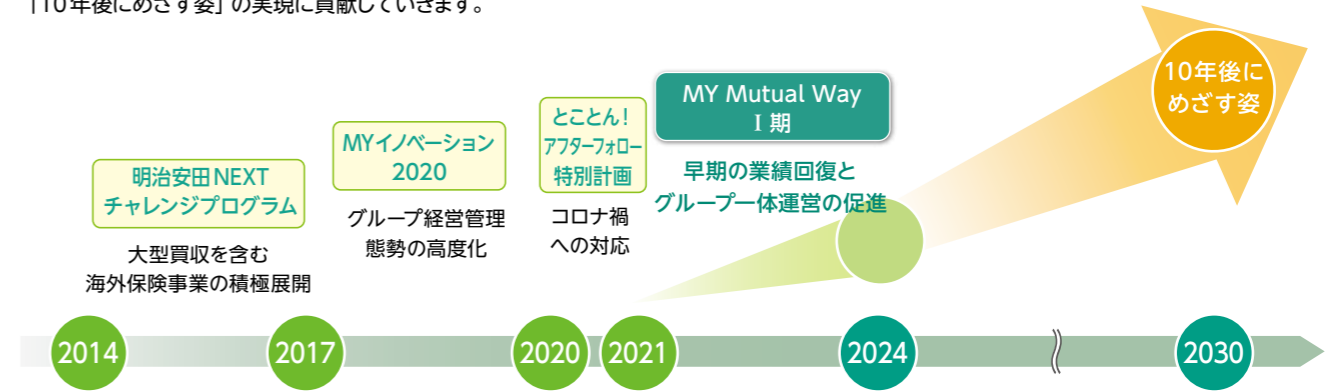
3カ年プログラム「MY Mutual Way I期」では、海外グループ会社各社業績のコロナ前水準への回復に向け、

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、グループ一体となって推進してまいります。

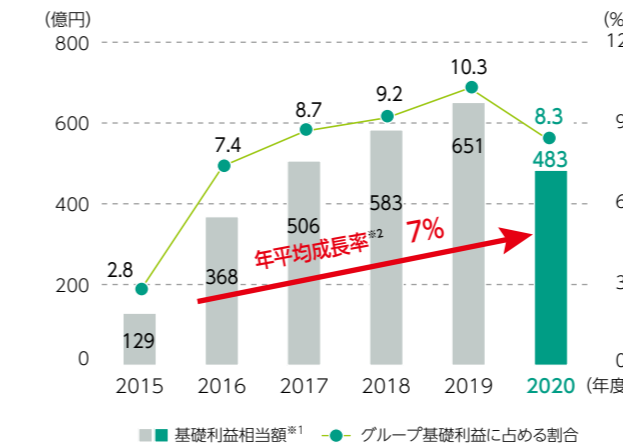
不確実・不透明な経営環境にあっても、健全性を維持し、持続的に成長する事業ポートフォリオの構築を通じ、グループ収益へのさらなる貢献、そしてお客さまへの収益還元と安心感のいっそうの向上に向け、引き続き取り組んでまいります。

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、グループ一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

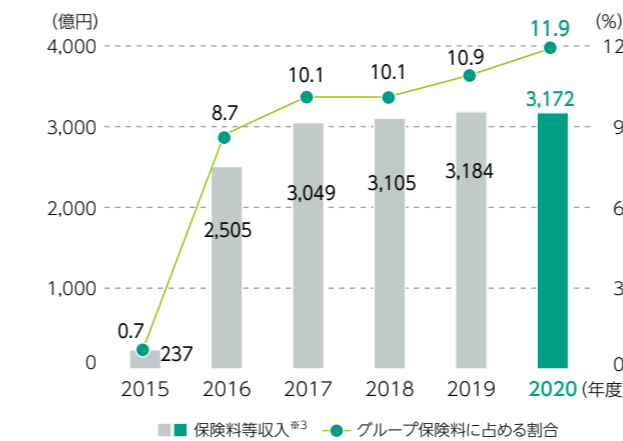
2020年度は、主に米国での保険金等支払いの増加と、グローバルな低金利により減少しました。今後、既存投資先の早期の業績回復と成長軌道への回帰に向け取り組むとともに、新規投資を通じた外部成長により、2027年度までに海外保険事業等^{*1}のグループ収益への貢献割合を15%に引き上げます。



グループに占める収益貢献割合
2027年度までに
15%以上

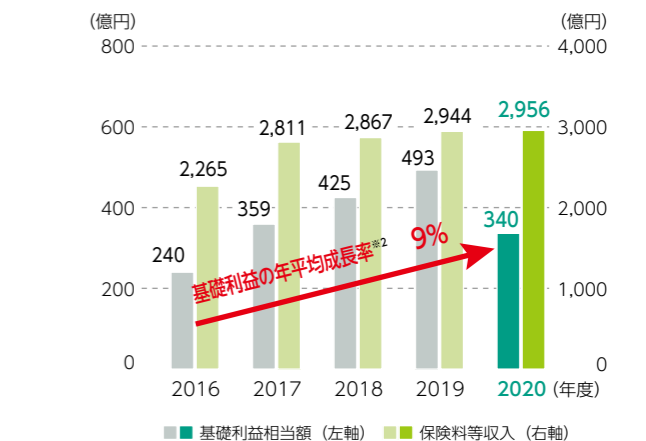
▶ 海外保険事業等の保険料等収入

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

コロナによる保険金支払い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、サステイ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

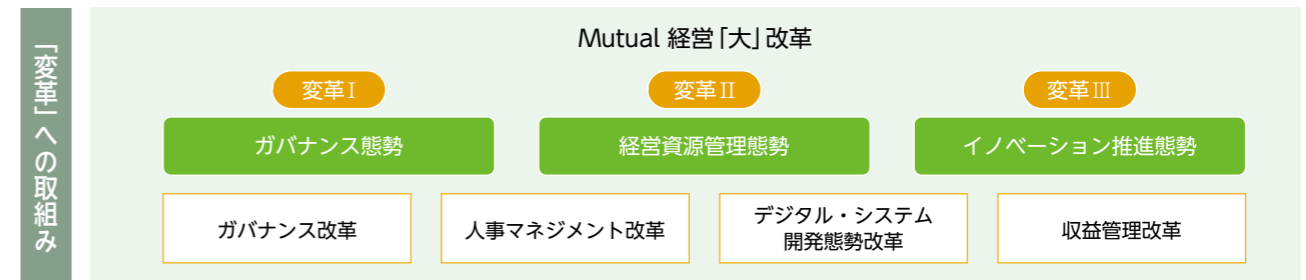
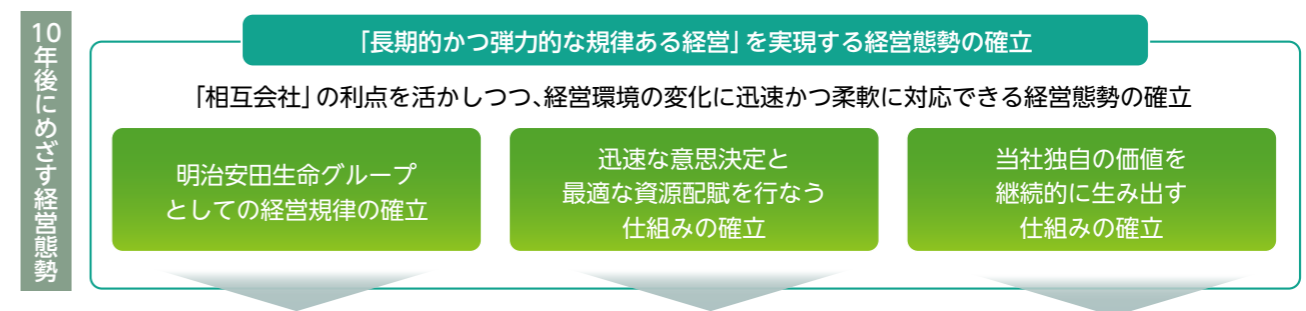
「ガバナンス態勢の『変革』」では、相互会社運営や経営管理態勢の高度化、お客さま志向の推進等に取り組めます。相互会社として、長期的にお客さま志向を推進する経営を確立するためには、経営に対する監視をいっそう強化する必要があり、2020年度に監査部を監査委員会直属の組織とすることで、監査委員会に内部監査機能を移管しました。今後も、取締役会における監督機能の実効性向上や、情報開示の充実を通じた相互会社運営の透明性向上に取り組めます。加えて、今後は経営環境や戦略の変化に適合した経営管理態勢の構築がいつそう重要となります。例えば、当社は成長戦略として海外保険事業の拡大を掲げていますが、これを実現するために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イ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む、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」	<p>「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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>規律ある新たな相互会社経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 「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 <p>経済価値ベースの経営への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> 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」	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>長期的な視点に立った人財育成・マネジメントへの転換</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>デジタル活用を加速するシステム開発態勢への転換</p> <ul style="list-style-type: none"> 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」	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>新たな役割の発揮に向けた態勢の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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らずにお伝えし、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、地域のみならず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、

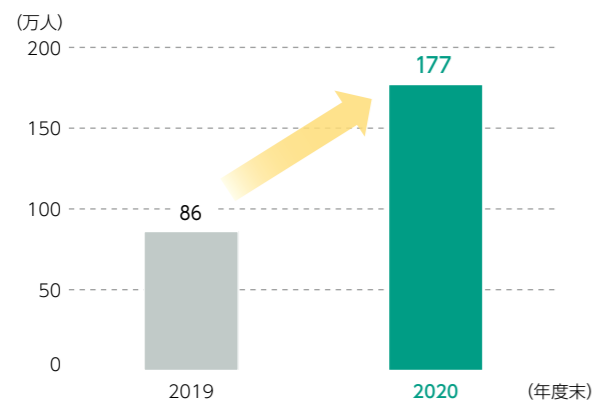
コロナ禍の影響を受ける地域社会の支援につながる寄付を行なうとともに、2020年度末時点で33の都道府県、287の市区町村と連携協定を締結し、今後の地域貢献活動の土台となる関係を構築しています。

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。

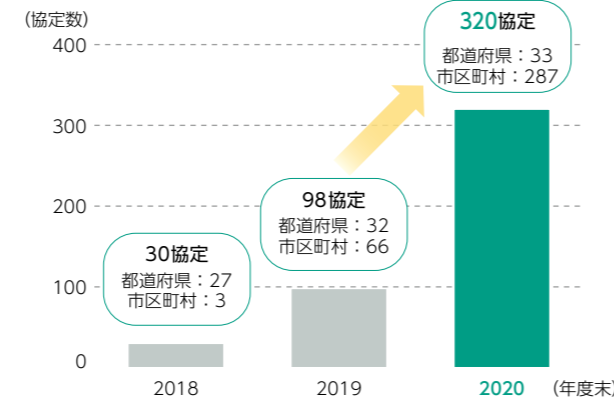
また、当社では、企業ブランドづくりの重要性を従業員一人ひとりが理解し、それに基づく具体的かつ自発的な行動を促すため、従業員主体のボトムアップ型の小集団活動「Kizuna運動」を展開しています。2020年度は、一般社団法人日本能率協会が実施する「KAICA Awards 2020」で表彰されるなど、社外からも高く評価されています。

* 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らず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 打倒!不健康FC」



ヨガ・ピラティスインストラクターの岡田菜里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つ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

