

価値創造のための 戦略

2011年度から2020年度の経営計画の振り返り	42
10年計画「MY Mutual Way 2030」について	44
10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ	46
2021-23年度 3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」の進捗状況	47
財務・資本政策 担当執行役メッセージ	50
4「大」改革	
営業・サービス「大」改革	52
基幹機能・事務「大」改革(個人事務分野)	54
基幹機能・事務「大」改革(法人事務分野)	56
資産運用「大」改革	58
海外保険事業	60
4「大」改革	
Mutual 経営「大」改革	62
デジタルトランスフォーメーション戦略(DX戦略)	64
ブランド戦略	66
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」	68
「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組み	70

2011年度から2020年度の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など、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。

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

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)	+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	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)	[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%	

2020年度 とことん!アフターフォロー特別計画

2020年度は、10年計画「MY Mutual Way 2030」における「10年後(2030年)にめざす姿」の実現に向けた新たな3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」に取り組む予定としていましたが、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、その開始を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。

「とことん!アフターフォロー特別計画」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」に取り組まれました。

- お客さま志向の取組みの推進
 - 「保険料払込猶予期間延長」等の特別取扱いのご案内
 - 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」の展開
- コロナ禍をふまえた態勢の整備
 - 非対面インフラの整備・拡充

成果(経営目標等)

- 重点方針に関する取組みを推進したことで、すべての経営目標を達成
- 「お客さま満足度」における総合満足度は過去最高値を記録

経営目標

項目	目標値	実績値	達成/未達
お客さまアクセス数[個人営業] ^(注1)	500万人	528.3万人	達成
お客さまアクセス数[法人営業]	団体保険加入者 ^(注2)	283.5万人	達成
	団体保険等窓口 ^(注3)	6,842団体	達成
アドバイザー数 ^(注4)	34,500人 (前年差+約1,000人)	36,736人	達成

検証指標

お客さま満足度^(注5)

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

解約・失効・減額率^(注6)

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 ^(注7)	5.06%	6.10%

(注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 (注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
(注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 (注4) 2021年4月1日時点の人数
(注5) 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」)
(注6) 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 (注7) 「ベストスタイル」および「L.A.」の解約・失効・減額率

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」^(注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」^(注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 (2030年) にめざす姿」を以下のとおり設定しました。

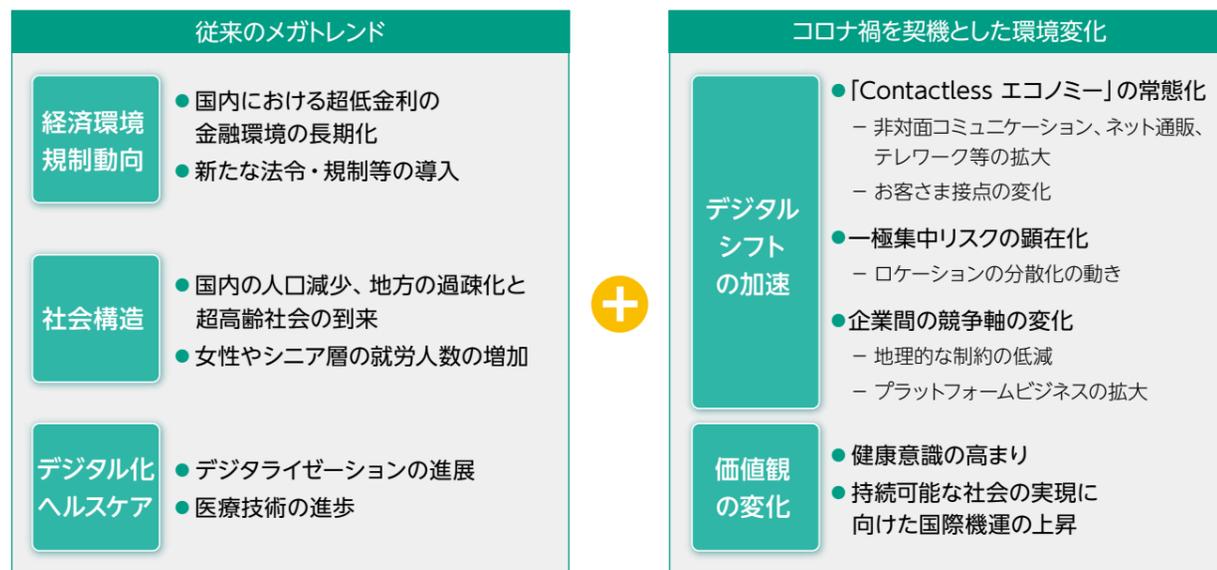
「ひとに健康を、まちに元気を。」最も身近なリーディング生保へ



(注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 (注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考える未来起点の発想法

当社を取り巻く環境変化

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。

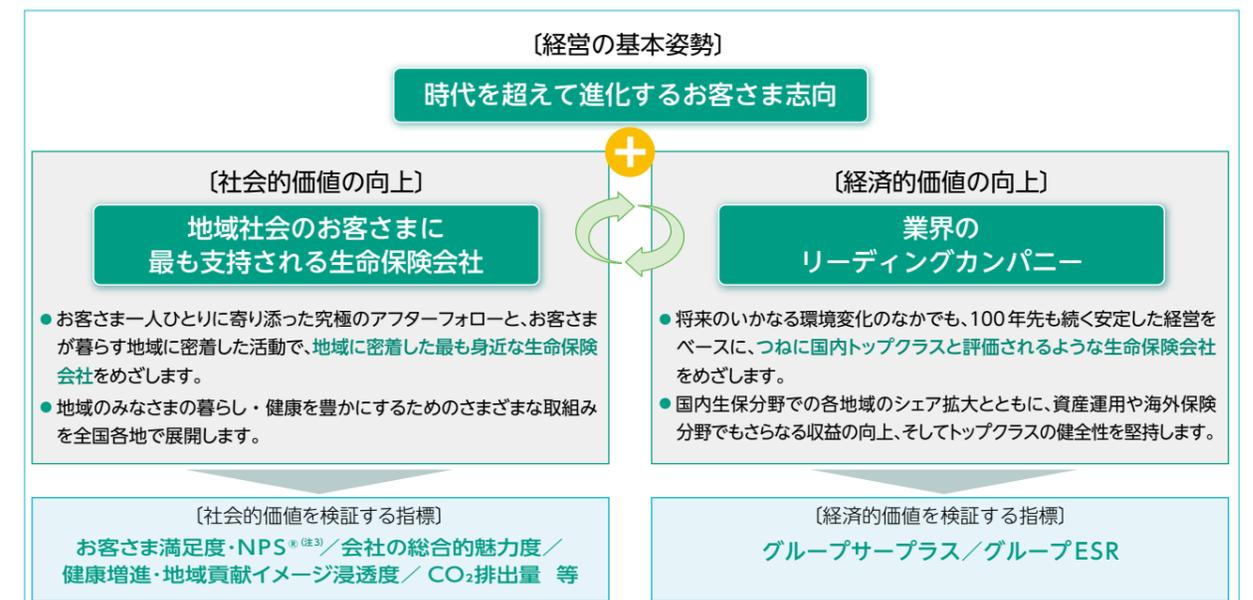


10年後 (2030年) にめざす姿

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

フォローと、地域に密着した活動を通じた「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」の向上をめざしています。

10年後 (2030年) にめざす姿 「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



(注3) 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図し、顧客評価の指標として導入

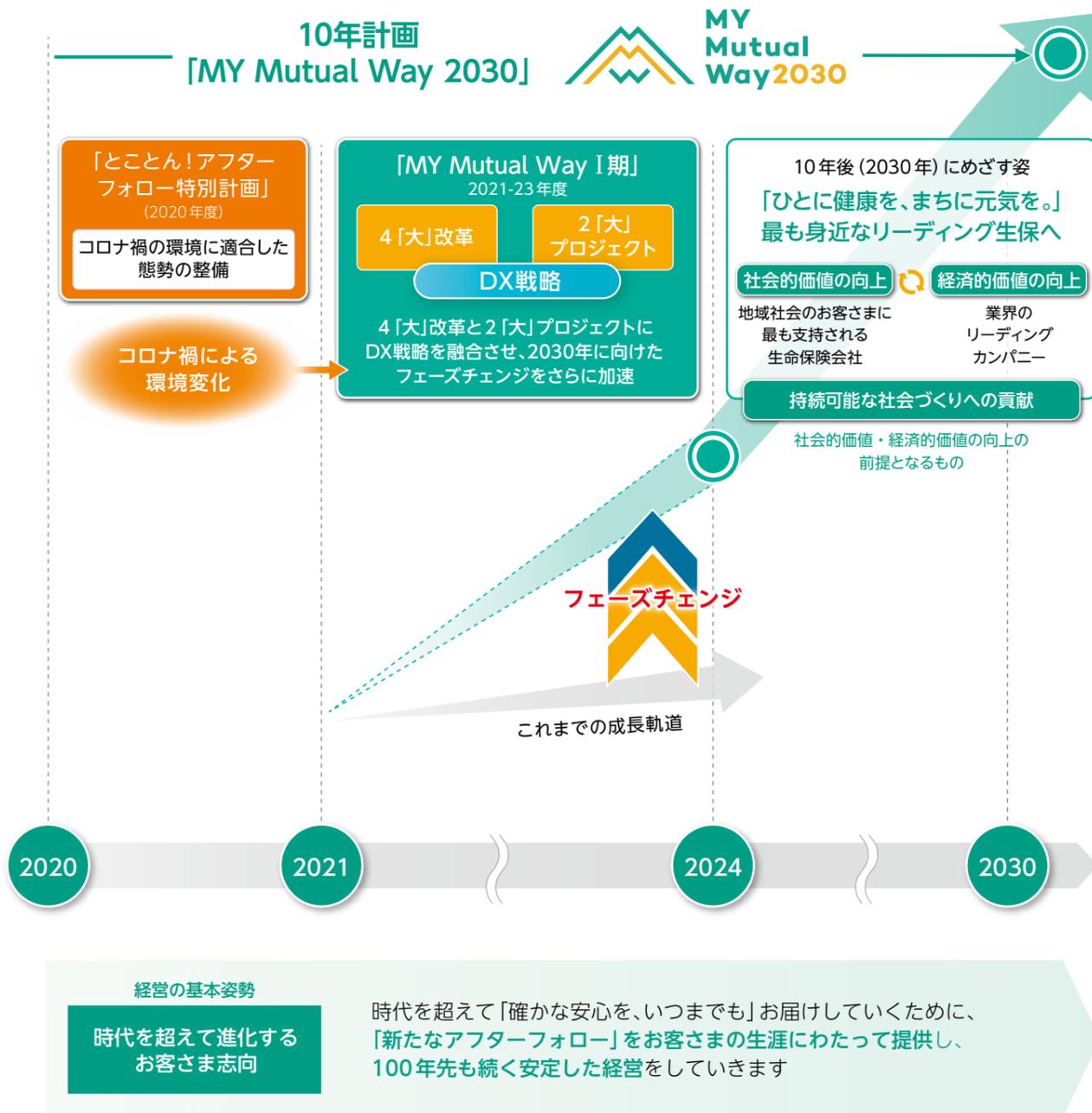
10年計画の重点方針

1 期待を超えるお客さま・地域社会価値の提供	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービス 基幹チャンネル 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 コストセンターからの経営資源の効果的・効率的なシフト
3 資産運用・海外収益の中核化	<ul style="list-style-type: none"> 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向上 	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基礎利益相当額800億円の実現
4 弾力的な「規律ある相互会社運営」	<ul style="list-style-type: none"> 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

2020年度の「とことん!アフターフォロー特別計画」に続き、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(2030年)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、

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(2030年)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。

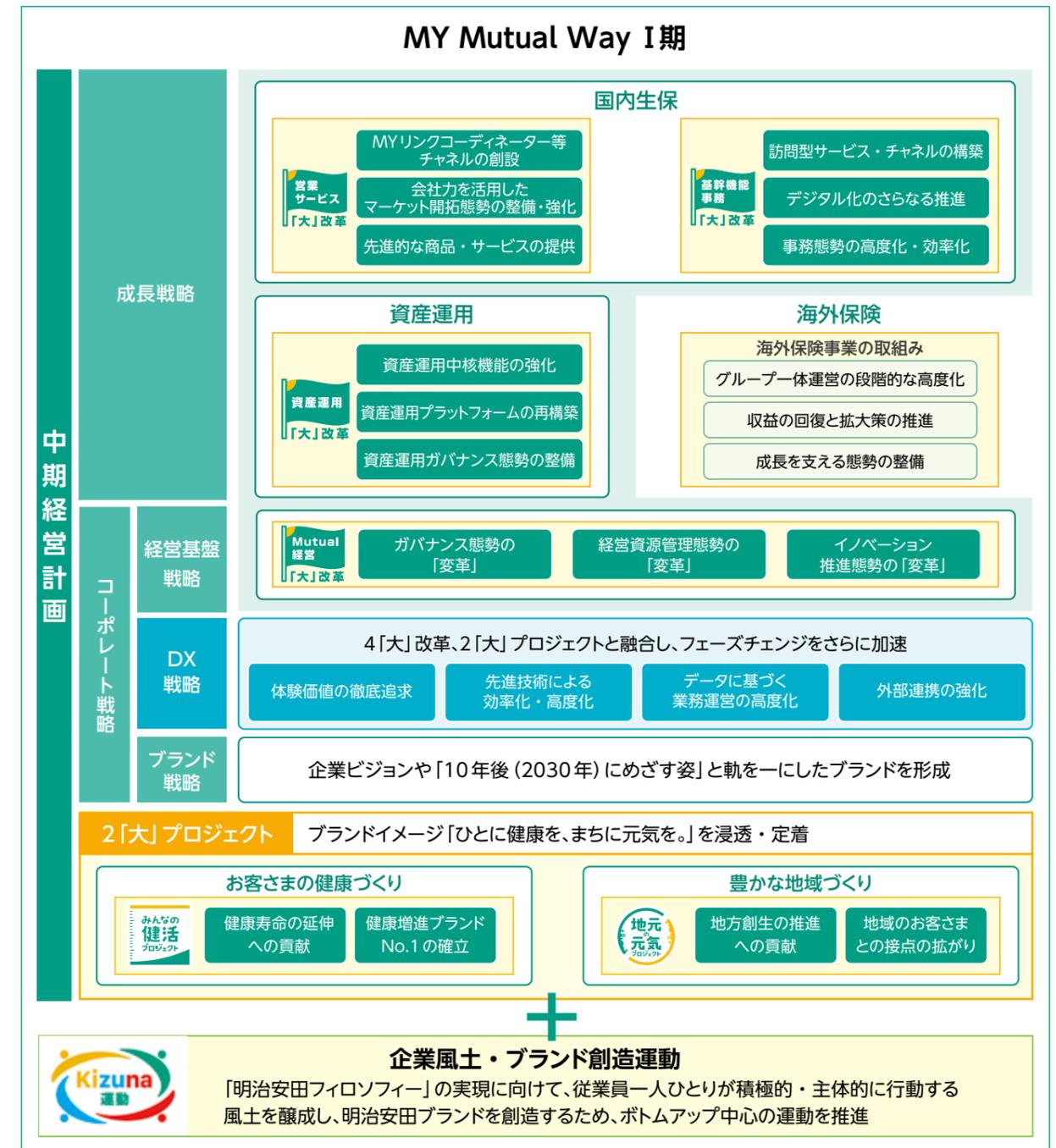


「MY Mutual Way I期」の全体像

2021-23年度は、「中期経営計画」と「企業風土・ブランド創造運動」により構成する3カ年プログラム「MY Mutual Way I期」を推進しています。

「中期経営計画」では、「営業・サービス」「基幹機能・事務」「資産運用」「相互会社経営」の各分野における「4「大」改革」と、「2「大」プロジェクト」等に取り組んでいます。

また、「企業風土・ブランド創造運動」では、「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んでいます。



明治安田生命の価値創造

価値創造のための戦略

価値創造を支える経営基盤

ステークホルダーとの絆

経営活動と決算の概況

資料編

「MY Mutual Way I期」の進捗状況

3年プログラム「MY Mutual Way I期」の2年目である2022年度は、引き続き4「大」改革と2「大」プロジェクトに加え、「DX戦略」等を推進することで、「10年後（2030年）にめざす姿」の実現に向けた成長軌道の確保に取り組みました。具体的な取組みとして、これまで保険商品・サービスのご案内やコンサルティング活動を通じて安心をお届けしてきた営業職員が、新たにお客さまの健康づくりへの支援や、豊かな地域社会づくりをサポートする役割を担う「MYリンクコーディネーター（営業職員）制度」をスタートしたほか、地域アフィニティ開拓や行政サービス案内の展開が順調に

推移するなど、将来の成長性を大きく引き上げる取組みが前進しました。

これらの結果、経済・金融環境をはじめ経営環境が大きく変化するなかにおいても、「保険料等収入」はグループ・単体ともに増収を確保するとともに、グループでは2018年度以来4年ぶり、単体では2015年度以来7年ぶりに3兆円を超える水準となりました。また、「お客さま満足度」調査における総合満足度は、4年連続で過去最高値となる68.1%を記録しました。

1. 経営目標（全社目標）

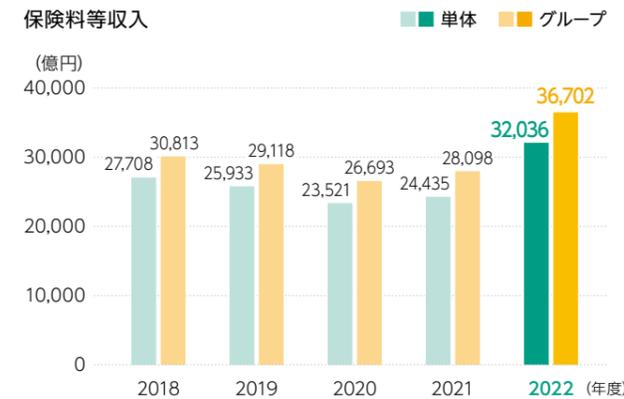
2022年度の実績は、中期経営計画の目標値に向けて、順調に進捗しています。

項目		中期経営計画 目標	2022年度 実績
企業価値	グループサ surplus	13%成長 (年平均4%成長)	2020年度末比8.1%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)	207%
	オンバランス自己資本	4.4兆円	4.2兆円
収益性	グループ基礎利益	4,500億円程度を安定的に確保	4,018億円
	グループ修正剰余 ^(注1)	現行の契約者配当・地域還元を維持するために必要な財源を確保	3,712億円
成長性	保有契約年換算保険料【保障商品】 ^(注2)	6,200億円 (2020年度末比+2.6%)	6,150億円 (2020年度末比-1.8%)
	団体保険保有契約高	国内シェアNo.1	国内シェアNo.1
	お客さま数	1,235万人 (2020年度末差+25万人)	1,218万人 (2020年度末差+8.8万人)
	うち個人営業 ^(注3)	723万人 (2020年度末差+14万人)	722万人 (2020年度末差+14.0万人)
	うち法人営業 ^(注4)	513万人 (2020年度末差+12万人)	495万人 (2020年度末差▲5.2万人)
MYリンクコーディネーター等在籍者数 ^(注5)	38,000人 (2020年度末差+1,200人)	36,649人 (2020年度末差▲87人)	

(注1) 「グループ基礎利益」+「グループキャピタル損益」
 (注2) MYリンクコーディネーター等（営業職員）チャネル・法人営業チャネルで取り扱う保障商品の保有契約年換算保険料
 (注3) MYリンクコーディネータ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）
 (注4) 任意加入の（新）団体定期保険加入者（当社単独・幹事契約の本人・配偶者被保険者）
 (注5) 各年度の数は、翌年度の4月1日時点

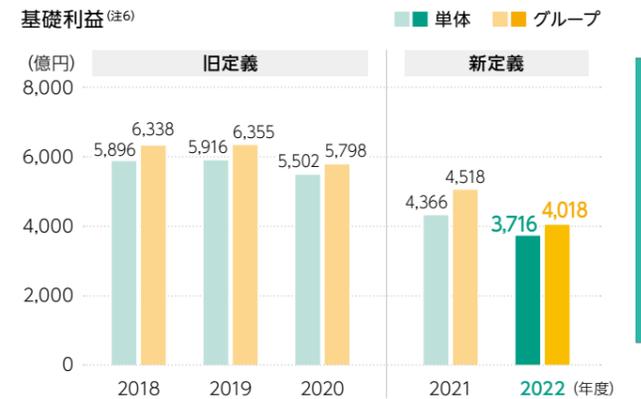
2. 成長性

保険料等収入は、明治安田生命単体における外貨建一時払保険の販売量増加、スタンコープ社の増収等により、グループ・単体ともに増収となりました。



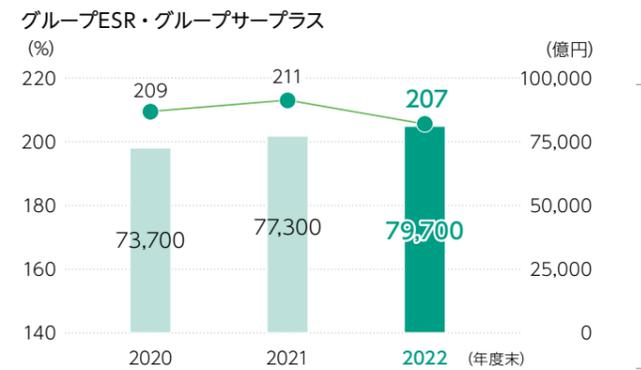
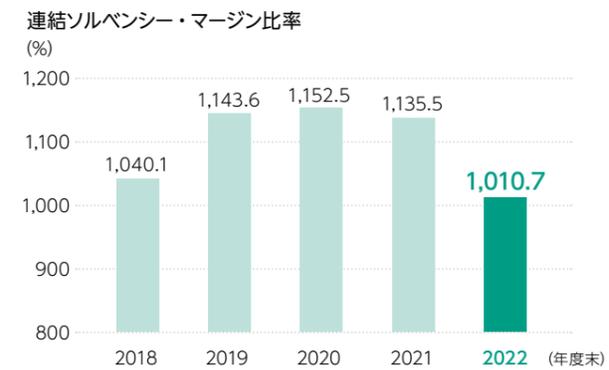
3. 収益性

基礎利益は、明治安田生命単体におけるコロナ関連の支払い増加、ヘッジコストの上昇、外貨建保険の標準責任準備金の積立負担の発生等により、グループ・単体ともに減益となりました。



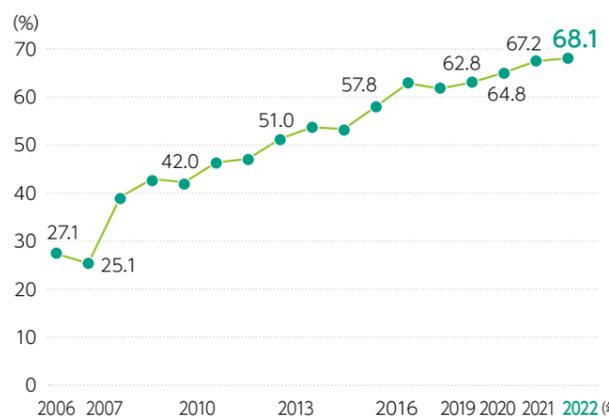
4. 健全性・企業価値

連結ソルベンシー・マージン比率、グループESR、グループサ surplusのいずれも、引き続き高い水準を維持しています。



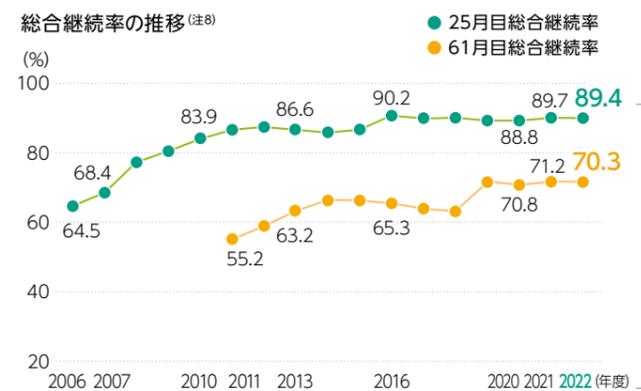
5. お客さま満足度^(注7)

「総合満足度」は4年連続で過去最高値を記録しました。



6. 経営品質

契約クオリティを示す総合継続率は、引き続き良好な水準で推移しています。



(注6) 2022年度より基礎利益の算定方法が為替に係るヘッジコストを含め、投資信託の解約損益、有価証券償還損益のうち為替変動部分および再保険に関する損益を除外するよう改正
 (注7) 「満足」+「やや満足」の占率。選択肢は、「満足」「やや満足」「ふつう」「やや不満」「不満」の5段階 (注8) 総合継続率は、契約高ベースにて算出



企画部担当執行役
専務執行役
中村 篤志

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

収益管理部担当執行役
常務執行役
福井 賢二

ERMに基づく財務・資本政策の推進

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。

ERM ➡ P98

ERM経営の高度化

「グループERM基本方針」のもと、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^(注1)を経営判断に活用するなど、ERM経営の高度化を推進しています。また、ESR水準に応じたリスクテイクと配当還元の考え方を「健全性水準に応じた経営の方針」として公表しています。

2022年度は、金融環境が大きく変動しましたが、「ERM運営会議」を通じて、金融環境・ESRの見直しを確認のうえ、それに応じたリスクコントロール策を検討し、経営計画や資産運用計画の見直しを実施するなど、機動的に対応しました。

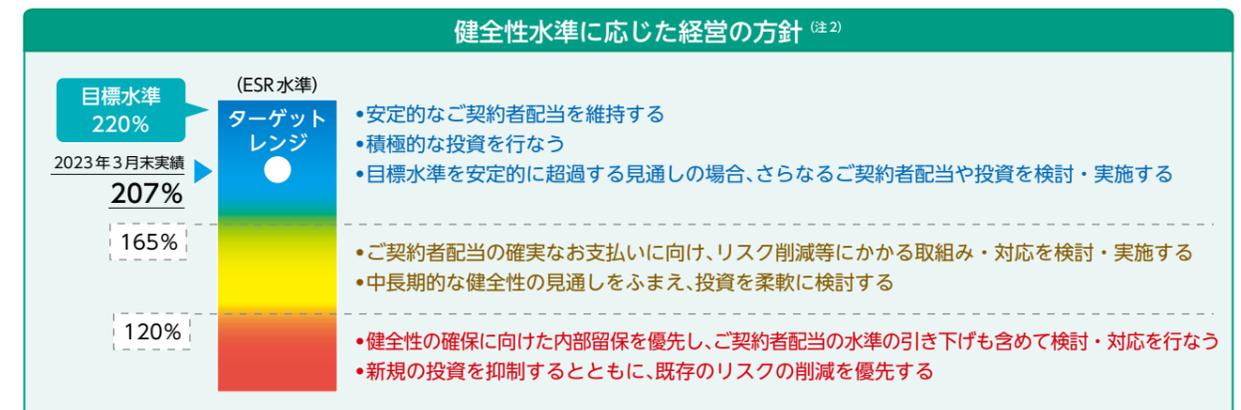
加えて、経済価値ベースのソルベンシー規制の導入に向け、ESRにかかる計測と検証の部署を分離するなど、さらなる態勢の整備・強化を進めました。

経営計画の達成に向けて、各事業分野の戦略に応じた適切な資本の配分を行ない、資本の十分性確保と効率性向上を図りつつ、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

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。

(注1) Economic Solvency Ratio、経済価値ベースのソルベンシー比率

▶ グループERM基本方針とガイドライン、ステートメント



(注2) 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

財務健全性確保に向けた取組み

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ため、現行規制のソルベンシー・マージン比率に加え、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。

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、ならびに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を設定しています。

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。

2022年度末のグループESRは207%と、安定的なご契約者配当の維持や積極的な投資が可能なターゲットレンジを引き続き確保しております。また、オンバランス自己資本は4兆2,480億円と前年度末より1,092億円増加し、十分な財務健全性を有しています。

▶ グループESR

	2021年度末実績	2022年度末実績	中期経営計画 目標
グループESR	211%	207%	安定的に165%以上(当面は220%をめざす)

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維持、各ご契約者の剰余・内部留保への貢献度等を勘案し、配当をお支払いしております。

また、配当の支払いにあたっては、その考え方を「ご契約者配当に関する方針」として公表しております。

2022年度は、新型コロナウイルス感染症に関する保険金等の支払い増加があったものの、決算に基づく個人保険・個人年金保険の通常配当全体の水準はすえ置き、安定したお支払いを継続いたします。団体保険の配当についても

配当率は据え置きをいたします。

通常配当とは別に、内部留保からお支払いする「MYミューチュアル配当」については、ポイント単価^(注3)を300円で維持し、対象のご契約者に総額90億円お支払いする予定です。また、毎年加算する「ミューチュアル・ポイント」については、総額約2,641万ポイント(ポイント単価300円で換算した場合、約79億円相当)を2023年度に付与いたします。

今後も、中長期的に健全性を確保し、ご契約者配当を安定的にお支払いし続けられる経営を行なってまいります。

(注3) 「MYミューチュアル配当」のお支払金額は、内部留保への貢献度に応じて毎年加算される「ミューチュアル・ポイント」の累計に、「ポイント単価」を乗じて算定します

社員(ご契約者)配当について ➡ P158



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 挑戦します

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**

2022年度の振り返り

コロナ禍に伴う活動制限が段階的に緩和され、社会が正常化に向かうなか、お客さまの生活スタイルやニーズの変化に順応した営業活動がいつそう求められる一年となりました。

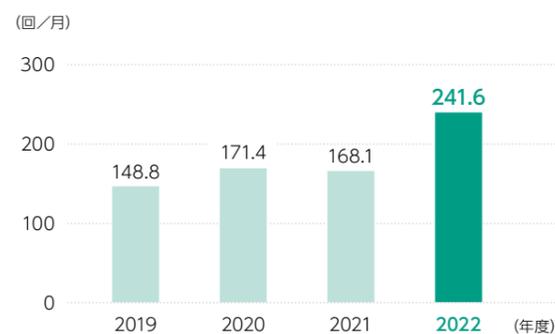
このような環境のもと、「営業・サービス「大」改革」では、2「大」プロジェクトを通じた「保険+α」の価値の提供や、対面の強みとデジタル技術の融合によるお客さま接点の革新等に取り組んでいます。

個人営業分野では、2022年4月から営業職員の役割の高度化を図り、ライフプランニングやアフターフォロー等の従来の役割に、「お客さまの健康増進」や「地域社会とのつながり」のサポートの役割を加え、営業職員の名称を“絆を紡ぐ人”を意味する「MYリンクコーディネーター」に変更しました。具体的な取組みとしては、①健康増進型商品のご提供、参加しやすい運動機会や健康チェック機会のご案内のほか、②地域のみなさまの生活課題解決の一助となる行政サービスのご案内などに取り組ましました。また、MYリンクコーディネーターによる「対面」と、デジタルツールを活用した「非対面」を効果的に融合したお客さま対応にも継続して取り組みました。この結果、対面と非対面をあわせた

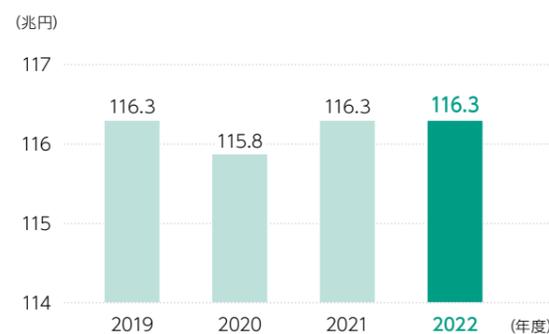
「お客さまアクセス回数」は、コロナ禍前の2019年度比で約60%伸張し、「お客さま満足度」は過去最高値の68.1%を記録しています。対面・非対面を融合した営業モデルの確立に向けて、こうした営業活動をさらに推進し、デジタルを活用した活動サポートの高度化に取り組んでまいります。

法人営業分野では、企業・団体の福利厚生制度の充実をサポートする商品の拡充やデジタルシフトの進展等の環境変化をふまえた企業・団体の所属員への非対面でのアクセス拡充に取り組みました。その結果、団体保険保有契約高は116.3兆円と業界首位を堅持し、第三分野収入保険料も順調に伸張しました。また、体況に関わらず、在職中に加入している団体医療保険を個人向けの終身医療保険に変更してご継続いただける制度の取扱いも開始しました。今後も環境変化に柔軟に対応すべく、対面・非対面融合型の営業モデルのいっそうの高度化や企業・団体のご要望に応じた制度の構築が必要と認識しています。銀行窓販においては、米国金利の上昇等のマーケット環境変化に伴うお客さまの資産形成ニーズの高まりに対応した外貨建保険の提供等により、銀行窓販の保険料等収入は6,128億円と大きく進展しました。

▶ 1人あたりのお客さまアクセス数



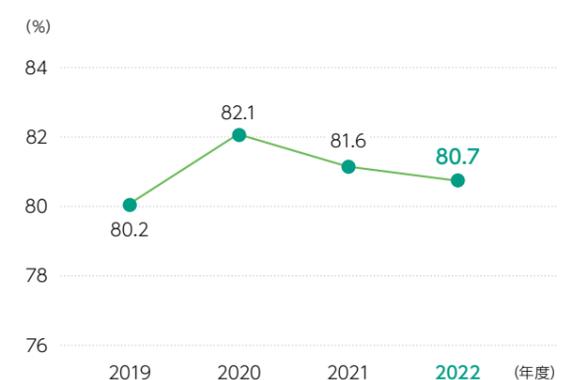
▶ 団体保険保有契約高(法人営業)



▶ お客さま満足度(個人営業)



▶ お客さま満足度(法人営業)



「MY Mutual Way I期」でめざす姿と今後の取組み

「MY Mutual Way 2030」でめざす姿に向けた軌道確保を成し遂げるべく、個人営業分野・法人営業分野が一丸となって取り組んでいます。

個人営業分野

「お客さまの健康増進」や「地域社会とのつながり」のサポート等を通じて「保険+α」の価値をお届けする活動の定着を図るとともに、お客さまからいっそうの信頼をいただくことができるMYリンクコーディネーターの育成に取り組んでいます。

マーケット戦略としては、地方自治体や公民館、道の駅等の「地域アフィニティ（各地域社会におけるコミュニティ）」を新たな活動基盤として、活動の定着化を図るとともに、引き続き中堅・中小企業の開拓を推進し、新たなお客さまとの接点拡大に向けた取組みを進めてまいります。

商品戦略としては、社会保障制度を補完する役割を担う生命保険事業の社会的責任や、高齢化の進展等の環境変化をふまえ、健康増進型商品を軸として、商品・サービスのラインアップ拡充や幅広い保障のご提供に取り組んでまいります。

このほか、契約応当日を起点とした情報提供活動を行なうとともに、さまざまな局面において、お客さまのご要望に応じた方法で、お客さまにとって必要な情報をお届けする「Shoulder to Shoulder」の対応を実践し、お客さまの豊かな人生や生活の質の向上の実現に取り組んでまいります。

法人営業分野

テレワークなど企業・団体における働き方の多様化をふまえ、団体保険のニード喚起や申込手続きがワンストップで可能なWebサイトの提供、コールやリモート説明会の実施等、対面に加え非対面を活用した企業・団体所属員へのアクセス手法をいっそう高度化し、団体保険の加入率向上に取り組めます。また、導入が拡大する健康経営の取組みを支援する健康増進型商品・サービスの提供等、企業・団体の福利厚生制度運営のサポートを通じて、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、金融環境の変化や資産運用・相続対策等の多様なお客さまニーズにお応えできるよう、通貨やカテゴリー別に複数の商品をラインアップします。なお、新たな商品ラインアップとして、手続きの簡素化やペーパーレス化等により受取率を向上しつつ、地球環境に配慮した「ecoシリーズ」を開発し、2023年4月には「外貨建・エブリバディプラス（運用重視タイプ）」を発売しています。また、外貨建保険の費用やリスクをわかりやすく表示した商品パンフレットを提供する等、安心してご加入いただける取組みも引き続き進めてまいります。

国内生保 基幹機能・事務「大」改革(個人事務分野)



「ひと」と「デジタル」の融合による
お客さまに寄り添った
事務サービスを提供します

事務サービス企画部・事務オペレーション部担当執行役
常務執行役 青戸 伸之

2022年度の振り返り

新型コロナウイルスの感染拡大を主な要因として、給付金のご請求件数が対前年で約2倍となるなど、これまで経験したことのない環境のなかでの1年となりました。そのような状況において、最も重要な使命である保険金・給付金の着実なお支払いのため、支払部門の態勢強化や、システム開発等の対策に努め、2023年1月には、お支払いにかかる日数をコロナ禍前とほぼ同様にまで戻すことができました。

また、コロナ禍を通じ、お客さまの行動や思考、ニーズが多様化したことを受け、お客さま専用サイト「MYほけんページ」等のデジタル技術を活用した非対面サービスの拡充にも取り組み、2023年1月には、業界初となるマイナンバー制度(公的個人認証サービス)を活用した「終身(有期)年金自動支払サービス」を展開しました。

一方で、「事務サービス・コンシェルジュ」による「訪問型

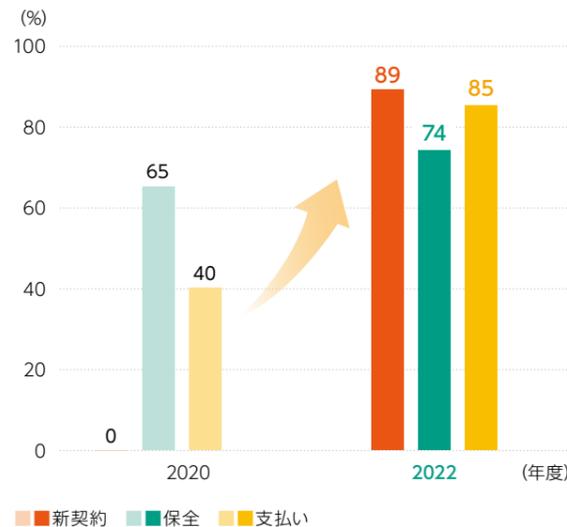
サービス活動」も、人にしか提供できない価値として継続して推進し、延べ14.8万件のお客さま訪問を実施しました。その結果、お客さまアンケートでは肯定的意見^(注)が97.0%に達し、高い評価をいただきました。

2022年4月には「事務サービス・コンシェルジュ」の上位職制として「チーフ・コンシェルジュ」を全国に約300名配置しました。「チーフ・コンシェルジュ」は、従来の事務領域にとどまらない新たな役割として、公民館で開催する「定期講座」の講師を務める等、地域に根差した活動を展開しています。

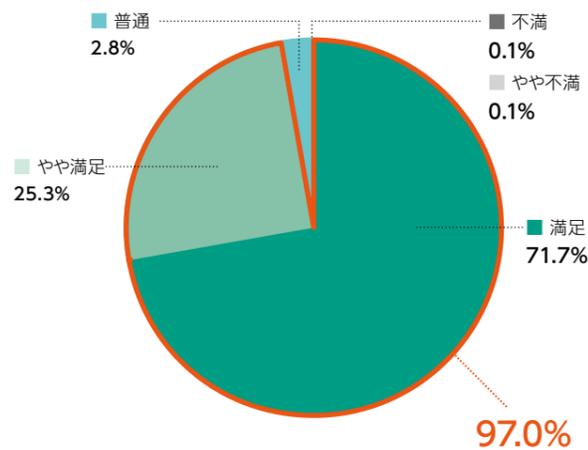
さらに、聴こえにくさに悩む方のご不便を解消する電話音声明瞭器「サウンドアーチ」を当社シニア職員が発案し、コミュニケーションセンターに約100台設置しました。

(注) 「満足」・「やや満足」・「普通」・「やや不満」・「不満」の5段階のうち「満足」・「やや満足」の合計

MYほけんページによる手続きカバー率



お客さまアンケート結果(訪問型サービス活動)



「MY Mutual Way I期」でめざす姿と今後の取組み

デジタル化に向けた取組み — デジタルが生み出す「常につながる」安心

急速に進展するデジタル社会への対応の一つとして、引き続き、マイナンバー制度(公的個人認証サービス)を活用した新サービスの拡充に取り組んでまいります。

具体的には、住民票情報に変更があれば、ご契約の通信先住所や姓名を自動的に変更するサービスや、被保険者さまに万が一の場合があった際に、当社から受取人さまに能動的に保険金のご請求のご案内を行なうサービス等を検討しており、お手続きの「簡素化」を超えた、「請求レス・手続きレス」の実現を通じ、お客さまの利便性のさらなる向上に取り組んでまいります。

また、いつでも・どこでも・簡単にWEB上でお手続きができる、お客さま専用サイト「MYほけんページ」についても、さらなる機能の追加や、どなたにでもわかりやすい画面デザインへの見直しに取り組み、非対面サービスのニーズの高まりにお応えしてまいります。

さらに、AI(人工知能)等の先進技術の事務サービスへの活用に関する研究にも取り組み、お客さまへ提供するサービスに「ワクワクする進化」を感じていただけるよう、今後も引き続き努めてまいります。

マイナンバー制度(公的個人認証サービス)を活用した新サービス

(例:住所変更・改姓名 自動手続きサービス)



※役所での手続きの前にマイナンバーカードをスマートフォンの専用アプリで読み取りいただく必要があります

人の役割の進化 — 人が生み出す「寄り添う」安心

これまで人が担ってきた業務をデジタルに置き換えたうえで、人にしか担えない役割を再確認し、デジタルとうまく共存させる、「人とデジタルの融合」をめざしています。

2023年度は、「チーフ・コンシェルジュ」が自治体担当者との調整・連絡窓口となり、地域のみなさまの健康増進、子育て、介護・認知症に係る生活課題にあわせた行政サービス情報をお届けする「行政サービス案内」をいっそう推進してまいります。

また、デジタル化を推進するにあたり、パソコンやスマホの利用が苦手なお客さまに対して、「事務サービス・コンシェルジュ」による「訪問型サービス活動」のなかで、お客さま専用サイト「MYほけんページ」によるお手続きをサポートする取組みや、

マイナンバー制度(公的個人認証サービス)を活用したサービスをご利用いただく前提となる、マイナンバーカードの取得支援の取組みも推進してまいります。

こうした、「ひと」だからこそできる、お客さまに寄り添ったサービスを通じ、今後もお客さまに「包み込まれる安心感」を提供してまいります。

さらに、聴こえにくさに悩む方の社会的孤立という社会課題の解決に貢献するため、コミュニケーションセンターに設置した電話音声明瞭器「サウンドアーチ」を、当社と連携協定を締結している全国の地方自治体に、順次寄贈する取組みも進めてまいります。



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

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**

2022年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症の請求件数の急増により、お支払いが遅延し、大変ご迷惑をおかけしたこと、お詫び申し上げます。現在は、通常通り、ご請求の9割程度を5営業日以内にお支払いできる体制に戻っております。

今回のパンデミックの対応を通じて、お支払い業務の安定的な運営・スピードアップに向けた態勢整備を図っております。具体的には、ご提出書類の簡素化を拡大するとともに、ほぼすべての給付種類をスマートフォン等よりご請求いただけるよう、ご加入者向けウェブサイト「みんなのMYポータル」を大幅に機能拡充しました。

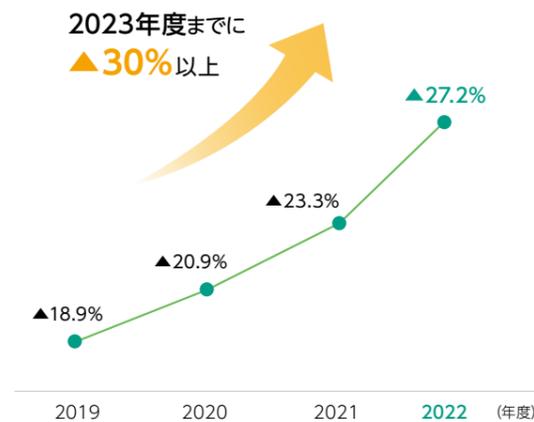
また、拠出型企業年金保険積立金の一部払出手続きの電子化率が60%に達したほか、団体窓口向けインターネット

事務サービス「MY法人ポータル」についても、全員加入型商品のお客さまを中心にご利用が拡大する等、手続き事務のデジタル化は着実に進展しています。

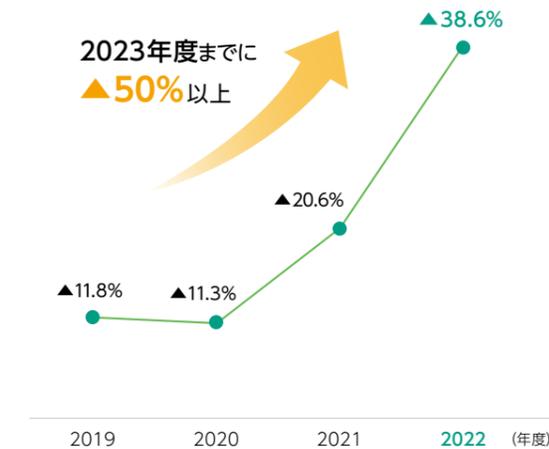
団体窓口へ寄り添う丁寧なアフターフォローを企画し、2021年4月から開始した「法人事務サービス・コンシェルジュ」の活動については、インフラの機能拡充等にかかるご説明訪問回数が増加するなど、高度化を一段と進めてまいりました。

こうした取組みにより、法人事務の累積削減率が、本社部：▲27.2%、法人部：▲38.6%（2013年度対比）となり、大きな成果を実現することができました。

▶ 本社部の事務削減率 (2013年度対比)



▶ 法人部の事務削減率 (2013年度対比)



「MY Mutual Way I期」でめざす姿と今後の取組み

デジタルとアナログの融合によるお客さまと当社との接点拡大等に向け「基幹機能・事務「大」改革」を推進しています。

「MY Mutual Way I期」では、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、10年後（2030年）にめざす姿への軌道を確認するため、「法人事務デジタル化」と「法人部事務高度化」の2つのフェーズチェンジに引き続き挑戦していきます。

「法人事務デジタル化」では、ご加入者個人によるダイレクト事務とペーパーレスを推進し、団体・ご加入者の利便性向上とお客さまとの接点拡大をめざします。「法人部事務高度化」では、デジタル化の推進等により創出した余力を活用し、「ひと」がより高度な役割を果たすことでCX（お客さま体験）向上に挑戦します。

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」による電子化対象事務として、保険料払込案内、全員加入型商品の加入・増額手続きを追加します。これにより団体窓口におけるほぼすべての異動手続きのデジタル化が可能となり、利便性は大きく向上します。

また、団体年金の分野では、2023年8月の確定給付企業年金保険等の事務・システムの委託先変更に向けて、お客さまの利便性向上・新事務態勢の安定運用に取り組みます。

「MY法人ポータル」の機能

- 約款・ご契約のしおり、事務のしおり・請求手続きガイド閲覧
- 異動手続き(脱退、転属、属性変更)
- データダウンロード

機能拡充予定 異動手続き機能に、加入・増額、保険料払込案内を追加

フロント・デジタル化（お客さまとの接点の拡大）

ご加入者向けウェブサイト「みんなのMYポータル」のご利用を推進し、ご加入者個人との接点を強化いたします。具体的にはWEBによる給付金請求機能や、拠出型企業年金保険の一部払出機能を、実際にお使いいただくことに重点をおいた活動を推進することでCX向上を図り、お客さま満足度の向上をめざします。

「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
- 給付金のご請求手続き
⇒ ほぼすべての給付種類に対応
- ご加入者さま専用各種お手続き・ガイド閲覧
- 健活レポートの閲覧
- 各種ツール・ご案内

フェーズチェンジ2：法人部事務高度化

本社事務態勢整備

先進技術等を活用し、「ひと」がより高度な役割を果たすための新たな態勢構築に向けた取組みを強化いたします。

具体的には、「MY法人ポータル」にAIを活用したFAQ検索機能（保険金・給付金等の請求可否やお手続き方法に関する照会）を導入し、ご請求件数急増に対応可能な支払態勢を一段と整備いたします。

また、ご高齢のお客さま向けには、マイナンバーカードを活用した簡便な手続きを検討するなど、「人にやさしい」事務の構築に挑戦していきます。

法人部事務改革

「法人事務サービス・コンシェルジュ」を中心とした事務職制の「役割変革」を推進し、お客さまへのデジタルインフラ提案活動を本社・法人部が一体となって実践します。

具体的には、各種手続きにおける「MY法人ポータル」や「みんなのMYポータル」の利用率等のデータを基に、機能活用の効果等をご提案し、事務サポート力を高めてまいります。

こうしたさまざまな活動を展開するにあたり、2023年度は、一人ひとりがフェーズチェンジを成し遂げ、一丸となって目標にチャレンジすることで、お客さまとの接点拡大・強化に取り組み、CX向上をめざします。



資産運用の高度化を推進し、「経済的価値」の向上と「社会的価値」の創出を実現します

資産運用管掌執行役
取締役 代表執行役副社長 荒谷 雅夫

2022年度の振り返り

資産運用分野では、10年後（2030年）にめざす姿の実現に向けた軌道確保のため、「①資産運用中核機能の強化」、「②資産運用プラットフォームの再構築」、「③資産運用ガバナンス態勢の強化」を3本柱として、資産運用「大」改革に取り組んでいます。

①資産運用中核機能の強化

2022年度は、主要国の大幅な金上昇に加え、株価や為替も大きく変動するなど、ボラティルな金融環境でした。

このようななか、資産別の配分額に一定の幅を持たせる運営により、金融環境に応じた機動的な投融資を行なったほか、外債の通貨分散や海外クレジット投資の拡大等、資産運用手法の多様化・高度化を図り、資産運用収益の向上に努めました。

また、責任ある機関投資家として、ESG投融資やスチュワードシップ活動等の責任投資を推進するとともに、当社

の責任投資に対する基本的な考え方・主な取組み等を紹介する「責任投資活動報告書」を新たに発行しました。

②資産運用プラットフォームの再構築

中核機能を支えるためのプラットフォームとして、資産運用専門人財の育成強化、デジタル・AI等の先端技術の活用、資産運用に係るビジネス・プロセス・リエンジニアリングの推進、社債取引拡大など米国運用拠点の態勢拡充等に取り組みました。

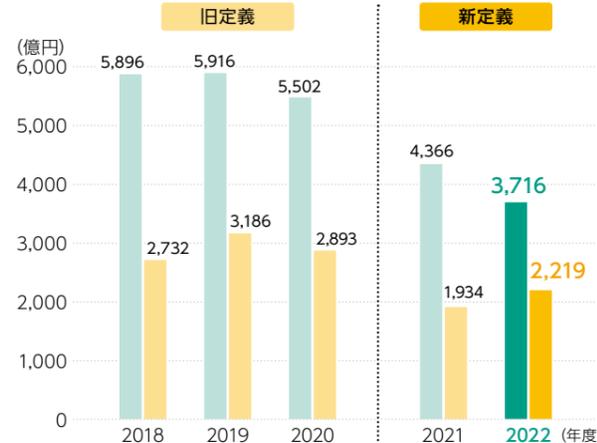
③資産運用ガバナンス態勢の強化

グループ各社における資産運用状況のモニタリングやグループ資産運用会議での定期的な意見交換を通じて、グループシナジーの発揮に向けた相互理解の進展に努めました。

▶ ESG投融資実行額(累計)



▶ 基礎利益と利差益の推移

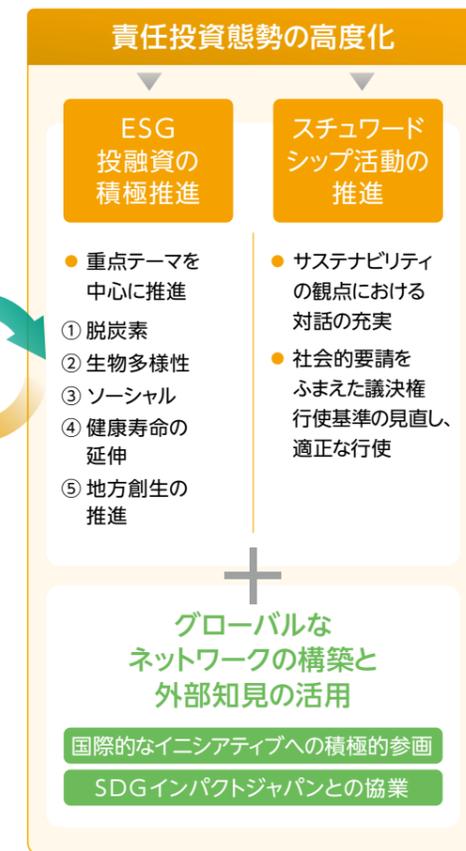
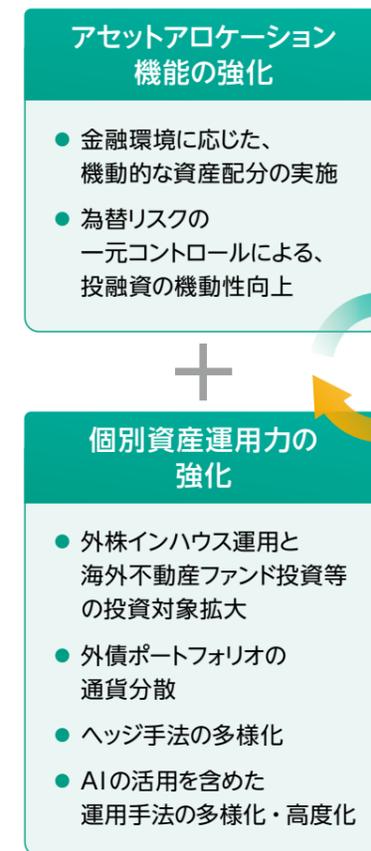


「MY Mutual Way I期」でめざす姿と今後の取組み

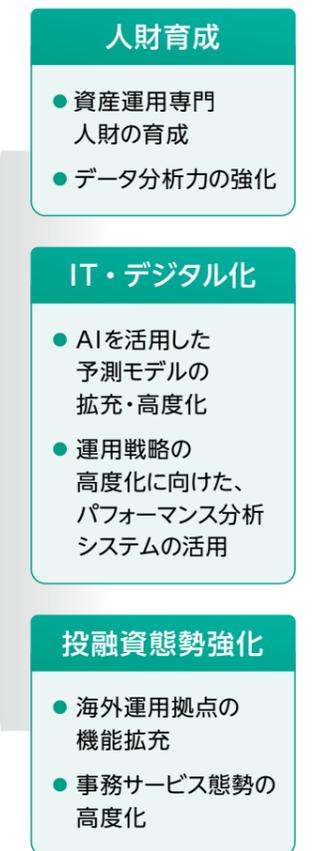
引き続き、変化の激しい運用環境が見込まれるなか、国内外の景気サイクルや金融政策の動向等をふまえた機動的な対応に加えて、米国社債取引の拡充や運用対象資産の拡大など海外運用拠点のさらなる機能発揮等を推進し、「経済的価値」の向上に努めていきます。

また、ESG投融資およびスチュワードシップ活動を両輪とした責任投資の積極推進により「社会的価値」の創出に取り組めます。

▶ 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





内部成長と外部成長の両輪で、 2030年に向けた 海外保険事業の成長を 加速させます

海外事業部担当執行役
常務執行役 **新宅 大作**

2022年度の振り返り

パンデミックが世界各地で沈静化に向かう一方、世界的なインフレや米国を中心とした金利上昇等を背景に経済の先行き不透明感が高まるなど、海外保険事業を取り巻く環境は、不安定な状況が継続しました。

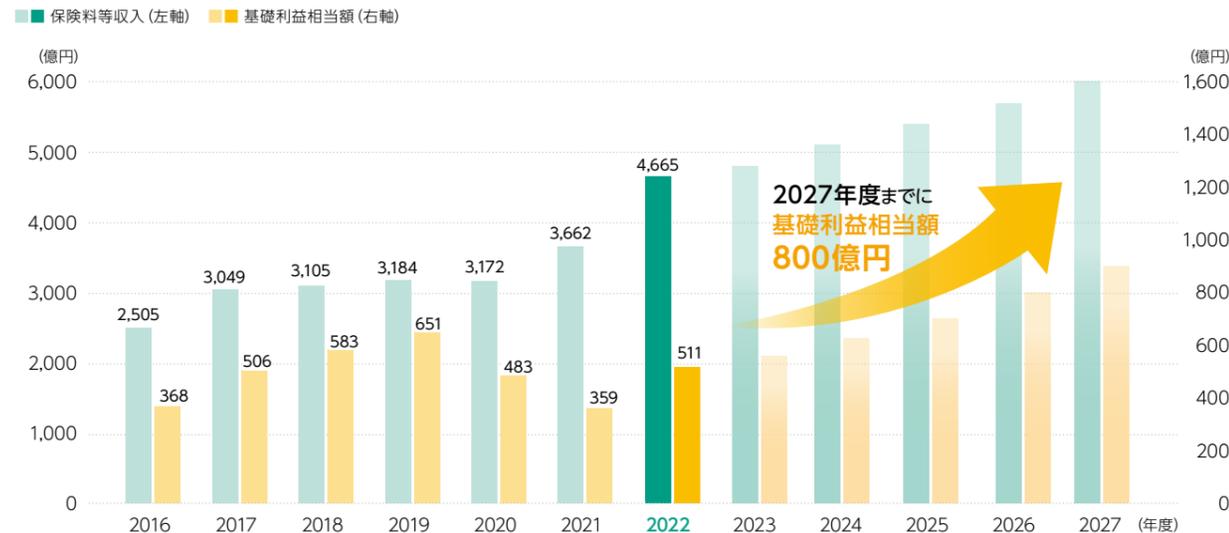
このような厳しい環境下、海外事業ポートフォリオの収益力強化に向けた取組みを既存事業の強化と新規投資の両面から積極的に進めました。

既存事業の強化では、オイロパ社やタイライフ社へ追加出資する一方、アブリスト社の全株式譲渡に合意するなど、事業ポートフォリオの見直しを進めました。また、主要子会社であるスタンコープ社において、顧客サービス向上・営業基盤強化を目的に大規模なDX投資を実施したほか、グループリスク管理態勢の高度化にも取り組みました。

新規投資の取組みとしては、スタンコープ社の既存事業の収益力と顧客基盤の強化を企図し、同社を通じてセキュリアン社の団体年金事業を取得するとともに、エレバンス社の団体保険子会社3社の買収および販売提携契約締結に合意しました。

これらの取組みの結果、海外グループ会社の2022年度保険料等収入は、海外の成長を取り込む形で4,517億円(前年同期比+28.6%)と過去最高を更新しました。また、基礎利益相当額も、スタンコープ社の給付率改善や金利上昇に伴う各社の運用収益向上等により482億円(前年同期比+57.5%)と大幅増益となりました。

▶ 海外保険事業等*の保険料等収入と基礎利益相当額の推移



*国内生命保険事業以外の合算

めざす姿と今後の取組み

2023年度は、「10年後(2030年)にめざす姿」実現に向けた当面の目標である「2027年度までに海外保険事業等の基礎利益相当額800億円以上」達成を確実なものとすると同時に、その先の未来を見据え、当社の持続的成長を支え得る強固な海外事業ポートフォリオを構築すべく、さらなるフェーズチェンジに挑みます。

そのための取組みとして以下の3点を推進します。

① 既存事業の内部成長

2023年度も引き続き、既存投資先の増収増益に取り組みます。とりわけ、主要子会社であるスタンコープ社では、コロナ関連の支払いが減少に向かうなか、DXによる営業基盤強化の先行投資の効果もあって、利益ベースでの成長軌道回帰が見えてきた状況です。

同社をはじめ、各投資先へは、各社計画策定への適切な関与や計画達成に向けたモニタリングの精緻化、個別の事業戦略への支援、シナジーの発揮等を通じて成長を後押しします。また、同時に事業ポートフォリオの強化・見直しも行ないます。

② 新規投資を通じた外部成長

2022年度にスタンコープ社を通じて実施した2件のM&Aに続くさらなる外部成長機会の獲得をめざし、米国事業の一層の拡大や、アジア・太平洋地域への新規投資実現に向けた取組みを推進します。

また、買収した事業・企業について、統合効果を最大化するためのPMI(買収後統合プロセス)を円滑に遂行し、買収によるシナジー効果の早期かつ最大限の獲得を図ります。

③ 運営態勢の強化

これら内部・外部の成長を支えるための態勢整備も進めます。まず、海外現地法人の陣容拡大により、新規投資候補案件の調査・発掘力を強化します。

加えて、グローバル人材の育成にも注力し、計画的な職務ローテーションと新たな人材育成カリキュラム等により、海外事業の成長に貢献できる人材づくりに努めます。

● 海外保険事業の取組状況

○はニューヨーク、ロンドン、シンガポールの現地法人





「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を確立します

企画部担当執行役
専務執行役 中村 篤志

「MY Mutual Way I期」でめざす姿

当社を取り巻く環境は、2020年に始まったコロナ禍により社会全体の意識・行動が大きく変化したほか、国際情勢や経済・金融環境は急激かつ大幅な変化を続け、将来の見通しが不透明な状況が継続しています。

このような環境下でも、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、環境変化への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るものと考えています。

2022年度の振り返り

①ガバナンス態勢の「変革」

お客さまへの情報開示の高度化を志向し、明治安田生命の現況[統合報告書]におけるサステナビリティ経営やコーポレートガバナンスに関する記載を拡充したほか、当社の「社会的価値」向上と「経済的価値」向上にかかる取組みをまとめた「価値創造」報告書を新設するなど、情報開示の質・量の向上に取り組んでいます。また、2025年度の経済価値ベースの国内資本規制導入を見据え、グループESRの計測・検証にかかる態勢の整備を進めたほか、環境保全・気候変動への対応や「みんなにやさしい保険アクセス（金融包摂の取組み）」をはじめとする、持続可能な社会づくりに貢献する取組みを推進しました。

②経営資源管理態勢の「変革」

各事業分野が自立経営を行なう分権型経営資源管理への転換に向けて、コーポレート部門の統括機能の強化に向けた検討等が進展しました。また、自己変革・自己成長を促す人材マネジメントの強化に向け、本業以外の業務に

当社では、Mutual 経営「大」改革として、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」の3つの態勢の「変革」に取り組むことで、経営の高度化を図っており、これら3つの「変革」を、「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ます。

参画する社内「複」業制度「ワークプラス」や、お客さま・地域社会の課題に対する解決策を提案する社内提言制度「チャレンジレポート」を新設しました。システム開発態勢については、ビジネス競争力の確保や人的資源の効果的な活用に向けた取組みが進展したほか、クラウド・オープン系システムのさらなる活用を見据え、システム専門人材のマルチスキル化を推進しました。

③イノベーション推進態勢の「変革」

お客さま体験価値（CX）のあるべき姿の実現に資する新たな商品・サービスを開発するため、スタートアップ企業等との協業を視野に入れた投資を行なう枠として「未来共創投資」を新設するとともに、同投資枠を活用してコーポレート・ベンチャー・キャピタルファンド「明治安田未来共創ファンド」を設立し、投資を行ないました。また、「DX戦略」とあわせて、全社横断的なビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR：業務プロセスの変革）を推進しており、生産性の向上を実現するとともに新たな役割の発揮に向けた態勢の確立に取り組んでいます。

今後の取組み

「MY Mutual Way I期」開始後の2カ年で、「長期的かつ弾力的な規律ある経営」に向けた取組みは順調に進捗してきました。不確実性が高く将来の予測が困難な環境下にあっても「確かな安心を、いつまでも」お届けするため、めざす経営態勢の実現に向け、「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3つの変革の完遂に取り組んでまいります。

Mutual 経営「大」改革で10年後（2030年）にめざす姿



3つの「変革」の主な取組事項（2021-2023年度）

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"> 「私たちの行動原則」や「[MY Style] ガイドライン」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>持続可能な社会づくりに貢献する取組みの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 「グループサステナビリティ方針」の策定等、持続可能な社会づくりに貢献する取組みにかかる推進態勢の整備 環境保全・気候変動への対応や「みんなにやさしい保険アクセス（金融包摂の取組み）」の推進 <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（人材・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材育成・マネジメントへの転換</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営人材と専門人材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 従業員一人ひとりの活躍を後押しする柔軟な働き方の推進 <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材のマルチスキル化 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・開発にかかる専担組織の設置と、PDCA運営態勢の構築・推進 「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 スタートアップ企業等との協業を視野に入れた投資枠「未来共創投資」の新設や、同投資枠を活用したコーポレート・ベンチャー・キャピタルファンド「明治安田未来共創ファンド」の設立および投資 <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

デジタルトランスフォーメーション戦略(DX戦略)



デジタル技術やデータ活用を通じて お客さま・従業員の 体験価値を向上させます

デジタル戦略部担当執行役

取締役 代表執行役副社長 牧野 真也

2022年度の振り返り

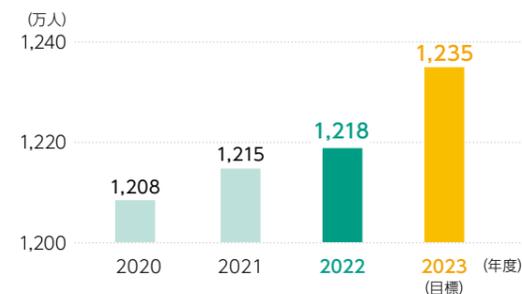
「MY Mutual Way I期」ではコロナ禍等の環境変化をふまえ、4「大」改革と2「大」プロジェクトの取組みに、「DX戦略」を融合させることで、「10年後(2030年)にめざす姿」への軌道を確認します。

DX戦略では、人とデジタルの融合による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つの取組方針である「体験価値の徹底追求」「先進技術による効率化・高度化」「データに基づく業務運営の高度化」および「外部連携の強化」に基づき、「お客さま」「従業員」の体験価値を向上していきます。

2022年度は、あるべきユーザー体験(UX)の実現に

▶「お客さま数」の拡大

4「大」改革と2「大」プロジェクトにDX戦略を融合して進めることで、経営目標の1つである「お客さま数」の拡大をめざしており、順調に推移しています。



資するユーザーインターフェース(UI)の構築に向け、お客さま専用サイト「MYほけんページ」の使い心地や利便性の向上に取り組みました。また、既存の商品開発・契約管理システムから切り離し、パブリッククラウド上に新たな「セカンドライン」を新設することで、複数の商品を並行開発できる態勢を構築するとともに、AI技術を活用した社内向けQ&A検索アプリの導入により約10万時間の業務の効率化・高度化を実現しました。加えて、誰もが利用しやすいデータ活用基盤を整備するとともに、各部署におけるデータ分析担当者の育成や将来予測等の高度な分析に着手しました。

▶社外表彰を受賞

Q&A検索アプリの取組みが評価され、ITを活用し優れた成果をあげた企業等に授与される「IT賞」を受賞しました。



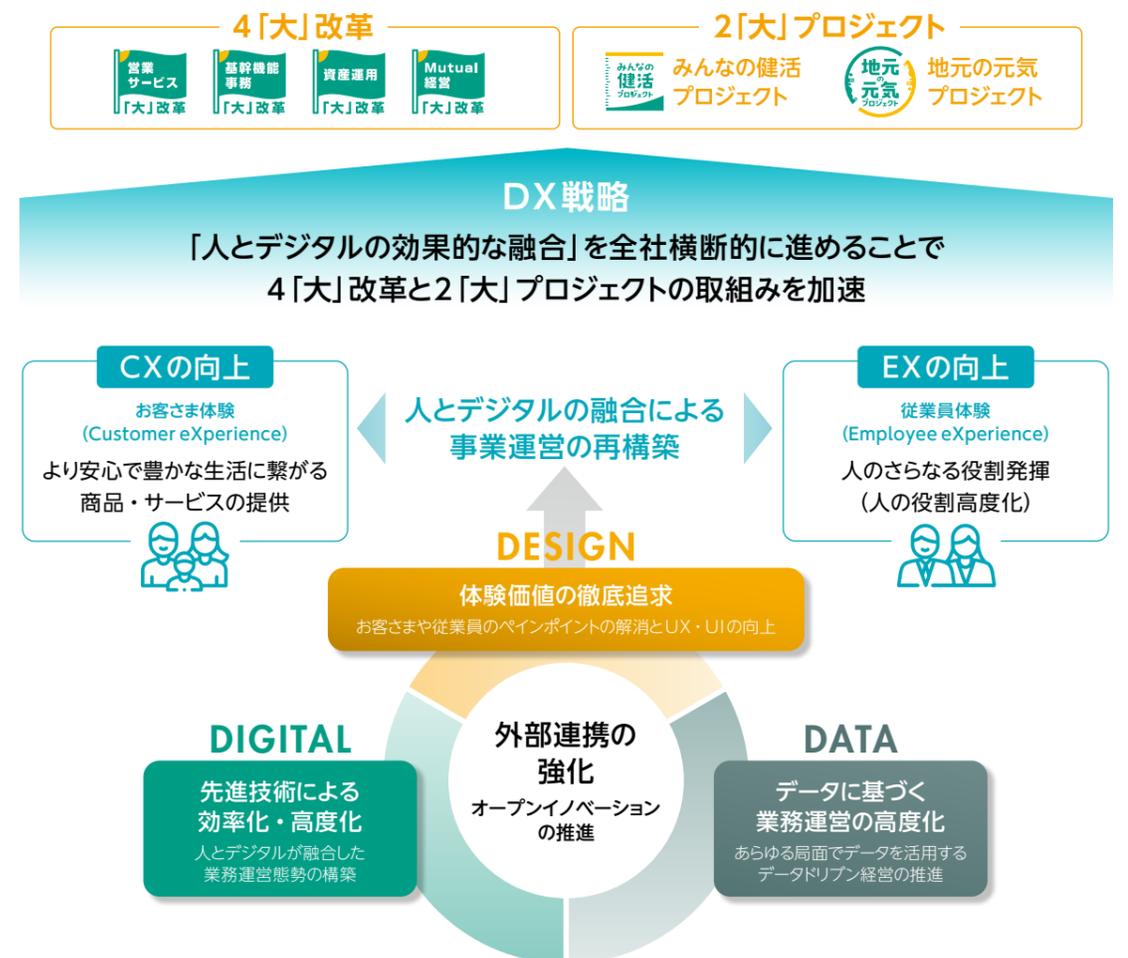
「MY Mutual Way I期」でめざす姿と今後の取組み

人とデジタルの効果的な融合を通じ、お客さまに対面でも非対面でもしなやかに寄り添います(Shoulder to Shoulder)。具体的には、デジタルツールの活用による人の役割の高度化や次期中期経営計画における効果発現につながるデジタル基盤の構築を併進することで、フェーズチェンジの実現に向けて取り組んでまいります。

▶実施事項

デジタルツールの活用	デジタル基盤の構築
UIデザイン開発の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ●「MYほけんページ」および団体保険のお客さま専用アプリのUIデザイン開発 AIを活用したデジタルツールの拡充 <ul style="list-style-type: none"> ●LC等がお客さまと対話する多様なシーンを想定してロープレを行なう学習教材「AIロープレ」の高度化 ●自然言語解析を活用した本社業務の効率化 データ分析および活用 <ul style="list-style-type: none"> ●データ分析の環境整備と業務への活用促進 ●全従業員のデータ分析スキルのいっそうの引き上げ DX人材の育成 <ul style="list-style-type: none"> ●役職員のデジタル・ITリテラシーの向上とDXの企画・推進を担う人材の育成 ●データサイエンティスト等、専門人材等の育成・確保 	ヘルスケア領域における新たな価値の創出 <ul style="list-style-type: none"> ●健康医療情報等を蓄積・活用するためのヘルスケアデータ活用基盤の構築 新たな顧客管理基盤の構築 <ul style="list-style-type: none"> ●社内に散在したお客さま情報をお客さまごとに管理可能な顧客管理基盤の構築 システムアーキテクチャーの見直し <ul style="list-style-type: none"> ●お客さま・従業員のニーズに柔軟かつ迅速に対応し得る「しなやかな」システムアーキテクチャーの構築 セカンドラインにおける貯蓄性商品の開発 <ul style="list-style-type: none"> ●現行の貯蓄性商品よりも受取率・配当が魅力的なLCチャンネル向け商品の発売に向けたシステム基盤の構築

▶全体像





お客さまに選ばれ続けるための 強固な企業ブランドを確立します

ブランド戦略部担当執行役
専務執行役 中村 篤志

2022年度の振り返り

生命保険は、無形で生活関与度も低くニーズが顕在化しにくいという特性を持つため、企業の持つブランド価値がお客さまの選択を大きく左右します。それゆえ、経営戦略上、生活者との良質で長期的な関係構築に基づく企業ブランド価値向上の重要性が高まっています。

お客さまに選ばれ続ける強固な明治安田ブランドをめざし、2022年度は、明治安田ブランドのさらなる浸透・定着を図るため、企業理念「明治安田フィロソフィー」の社内外へのさらなるPRや、2「大」プロジェクトを通じた健康増進と地方創生の領域における社会的価値の創出に取り組みました。取り組みにあたっては、Jリーグ・日本女子プロゴルフ協会（JLPGA）を中心に協働し、当社ならではの独自性を追求しています。これらの取り組みを的確に訴求するため、さまざまなメディアを通じた情報発信を強化してまいりました。

お客さまの健康増進を応援する「みんなの健活プロジェクト」では「商品・サービス・アクション」の3つのフレームで新たな取り組みを展開しました。当社商品のご加入者を対象とした健康診断結果調査では、経過とともに改善傾向を示していることがわかってまいりました。

豊かな地域づくりへの貢献をめざす「地元の元気プロジェクト」では、「つながり、ふれあい、ささえあう地域社会を。」をコンセプトに取り組みました。自治体との連携協定数は

911自治体まで拡大し、道の駅や公民館、協会けんぽ等の公共セクターと連携した地域課題解決に資する取り組みを展開し、プロジェクト参加者数は累計660万人を突破しました。

スポーツ協賛では、当社との歴史が10年目を迎えるJリーグと、タイトルパートナー契約を継続、更新しました。従来の協賛の枠組みを超えた「パートナー」として、地域社会の活性化と課題解決へのさらなる貢献に向けた社会的価値をJリーグとともに創出していきます。JLPGAとは、ティーチングプロや明治安田レディスへの協賛に加え、新たにスナッグゴルフ教室を展開する等の取り組みを推進しています。

これらの取り組みをより効果的かつ広範囲に伝えるため、YouTubeやFacebook等のオウンドメディアを活用した情報発信も強化しています。アクセス数は前年度と比較して倍増しており、地域で身近な生命保険会社というイメージ浸透が着実に図られているものと認識しています。

また、企業理念「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・主体的に行動する風土を醸成するため、組織単位の小集団活動「Kizuna運動」を展開しています。本活動を通じて、社内から「私たちの行動原則」に沿った行動事例を約12.8万件収集する等、ボトムアップによる企業風土の定着・醸成に努めています。

▶ テレビCM「ひとに健康を、まちに元気を。」篇



「MY Mutual Way I期」でめざす姿と今後の取組み

生活者自身が社会に貢献したいというニーズや、社会的価値を生み出す企業を選びたいという志向は、今後いっそう高まると考えています。

2「大」プロジェクトのさらなる推進とともに、当社の独自性のさらなる強化に向け、Jリーグ・JLPGAの協賛権益の活用による社会的価値の創出をめざします。具体的には、Jリーグとの協働による全Jクラブ等とともに行なう献血の啓蒙活動「シャレン!で献血」、JLPGAとの協働による「女性の健康増進支援」です。加えて、2022年10月には静嘉堂文庫美術館が、2023年6月にはJリーグのオフィスが、当社丸の内本社ビルに移転したことを契機に、「地元のひとが元気になる空間」をコンセプトとした「明治安田ヴェレッジ」を創設することとしました。2「大」プロジェクトやスポーツ・文化をテーマとしたイベントなど、地域のみなさまが集い、ブランドコンテンツに触れる機会を創出していきます。

さらに、「未来世代応援活動」と題し、環境保全やこどもの

健全育成といった社会貢献活動として、自助の必要性等の学習機会を提供する「金融・保険教育」等に引き続き注力してまいります。

こうした取り組みを訴求していくにあたり、テレビCMや全国紙広告とあわせて、地方メディア（ローカル局や地方紙広告等）を活用してまいります。さらに、こうした従来のマスメディアに加え、全面リニューアルした公式ホームページやブランドサイト、SNSのオウンドメディアを活用した重層的な情報発信に取り組みます。SNSでは、当社ブランドを重点的に伝達していく対象層としている女性若年層に向けたYouTube・Instagramの活用や、中高年齢層向けのFacebookの活用に加え、Twitter等の新たなコンテンツによる拡散力の強化を通じて、アクセス数の拡大をめざしていきます。

これからも、ブランドイメージ「ひとに健康を、まちに元気を。」のさらなる訴求を図り、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てまいります。

届けたい
ブランド
イメージ

ひとに健康を、まちに元気を。

発信

- 全国一斉のテレビCMや全国紙広告に加え、地方メディア、公式HPやブランドサイト、SNSをターゲットに合わせて活用



コンテンツ

- 2「大」プロジェクトの推進やJリーグ・JLPGAとの協働取り組み等により独自性を創出



2「大」プロジェクトやJリーグ・JLPGAとの協働等を、多様な媒体を通じて戦略的に発信することで、
お客さまに選ばれ続ける強固な「明治安田ブランド」の
さらなる浸透・定着に取り組み

「みんなの健活プロジェクト」「地域の元気プロジェクト」

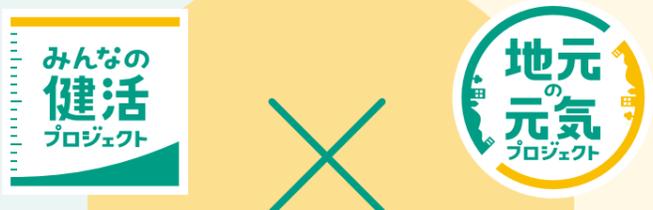
「10年後（2030年）にめざす姿」の実現に向け、「みんなの健活プロジェクト」「地域の元気プロジェクト」の2「大」プロジェクトを全社横断の取組みとして展開し、お客さまや地域のみなさまの心身の健康づくりや、人々があたたかにつながる豊かな地域づくりへの貢献を通じて社会的価値を創出するとともに、新たなお客さまとの接点の拡大に取り組んでいます。

これらの取組みの推進にあたっては、スポーツの持つ力に注目し、当社がタイトルパートナーとなっているJリーグや日本女子プロゴルフ協会との協働など、従来のスポーツ支援を超えたスポーツ団体とのパートナーシップを基盤としており、当社の独自性を創出しています。

みんなの健活プロジェクト

健康を、いっしょに育てよう。

健康は大切だけど、ひとりで何かをはじめたり、続けるのは難しいもの。また、健康増進の取組み方は人それぞれです。だから、私たちは、一人ひとりの健康づくりに寄り添い、いっしょに取組むことで、お客さま・地域のみなさまの「健康に向けた前向きな活動」＝「健活」を応援していきます。



1 「重症化予防」領域の取組み	<ul style="list-style-type: none"> “健診結果の数値悪化”をきっかけとした通院や、“がん検診の受診”等に対して給付金を支払う特約を提供
2 参加しやすい運動機会等の提供	<ul style="list-style-type: none"> 運動や健康チェック等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
3 新たな商品・サービスの研究・開発	<ul style="list-style-type: none"> 広く健康データを蓄積・分析する体制をつくり、新たな価値を提供する商品・サービスの研究・開発に取り組み

健康増進効果

2023年度の当社お客さま向けアンケート調査結果では、「ベストスタイル健康キャッシュバック」のご加入者のうち、「直近1年間で健康意識が向上した人」の割合と「従来から健康意識が高く、その水準を維持した人」の割合の合計は72.2%であり、**未加入者と比べて11.2pt高い**ということがわかりました。また、キャッシュバックを受けたいといった理由のほか、健康診断結果や当社からご提供する「MY健活レポート」の内容を確認することで健康意識が高まっていることがわかりました。引き続き、「みんなの健活プロジェクト」の推進を通じて継続的な健康増進の支援に取り組んでまいります。

スポーツ

地域の元気プロジェクト

つながり、ふれあい、ささえあう地域社会を。

お客さまや地域のみなさまが、いきいきと毎日を過ごすために。私たちは、地域の橋渡し役として「社会的なつながり」を提供し、より多くの住民と各地域の資源・コミュニティをつなげることで、「地方創生の推進」に貢献していきます。

1 地域のみなさまの健康保持・増進	<ul style="list-style-type: none"> 道の駅での健康増進イベント Jリーグ・日本女子プロゴルフ協会等と連携したスポーツイベント 認知症予防に向けた「明治安田生命 大人の塗り絵コンクール」 日本赤十字社と連携した献血の普及啓発活動
2 地元への愛着と暮らしやすさの向上	<ul style="list-style-type: none"> 公民館等での「定期講座」 祭事への助成・運営参画 地元アスリート応援プログラム 学校での金融・保険教育 生活課題の解決の一助となる行政サービス案内
3 地域を支える企業・団体の持続的な成長	<ul style="list-style-type: none"> 協会けんぽと連携した中小企業の健康経営サポート 外部提携企業等と連携したサステナビリティ分野の取組みサポート 私の地元応援ファンドの設定

「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つの分野で新たな価値の提供に向けて取り組んでいます。

「商品」について、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」では、2021年6月に「健康診断結果の数値悪化段階の早期発見と重症化予防」をサポートする保障、2022年6月には「女性の定期的ながん検診受診」等をサポートする保障をラインアップに追加する等の進化を図っており、累計販売件数は120万件に達しました。なお、キャッシュバック金額の累計は、2020年5月のお支払い開始以降3年間で125億円に達しています。今後も、お客さまの継続的な健康づくりをサポートする健康増進型商品の拡充等に取り組んでまいります。

「サービス」については、「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し、ご提出いただいた健康診断結果から、約160万人分の医療ビッグデータをもとに「健康年齢[®]」^(注)や「疾病リスク予測」等のお客さま一人ひとりに応じた健康情報やアドバイスを掲載した「MY健活レポート」、プロジェクトのこれまでの取組み

や効果等をご説明する「『みんなの健活プロジェクト』年次報告書」等をお届けしています。このほか、24時間電話相談や先進検査の優待価格での提供など、健康増進や早期発見等に役立つさまざまなサービスを取り扱っています。

「アクション」については、「明治安田生命Jリーグウォーキング」や最先端の健康チェック機器を気軽に体験できる「明治安田生命の健康チェック」、認知症予防に効果が高いとされる「明治安田生命大人の塗り絵コンクール」等のイベントを全国各地で開催するとともに、自治体や道の駅等との協働による地域のみなさまの健康づくりをサポートするセミナーやイベントを開催しており、こうした健康増進イベントの参加者数は、累計330万人に達しました。今後も、お客さまや地域社会の健康づくりを応援する取組みを拡充してまいります。

なお、お客さまの健康増進のサポートに向けて、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等の効果を確認しています。

今後も、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。

「地域の元気プロジェクト」では、「つながり、ふれあい、ささえあう地域社会を。」のコンセプトのもと、「地域のみなさまの健康保持・増進」、「地元への愛着と暮らしやすさの向上」、「地域を支える企業・団体の持続的な成長」の3つを目的に、全社横断的な取組みを展開しています。

プロジェクトの基盤づくりとして、従業員が居住地・出身地などゆかりのある地域を指定して行なう募金に、会社拠出を上乗せして寄付を行なう「私の地元応援募金」を展開し、これまでに全国1,772団体に対して総額約17.5億円の寄付を行ないました。

これを契機に自治体との関係がさらに深まり、プロジェクト開始から3年間で911の自治体と連携協定を締結するなど、公民館や道の駅などを含め、地域の公共セクターとの連携・協働体制が強化されました。

なお、取組みにあたっては、Jリーグや日本女子プロゴルフ協会と協働することで、当社らしい社会的価値の創出を図っています。

そうした当社の独自性や優位性に加え、企業版ふるさと納税等も活用し、地域の課題解決に向けた産官学連携による公共性の高い協働事業へ積極的に参加しています。

こうした取組みの結果、プロジェクトの参加者数は累計660万人を突破し、自治体をはじめ地域のみなさまから高く評価いただくとともに、内閣官房および内閣府が公表する「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に本プロジェクトが選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）による表彰を受賞しました。



(注) 健康診断結果をもとに算出する総合的な健康状態の指標。「健康年齢[®]」(株)JMDCの登録商標

「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・地域社会のみならず「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。

運営方針・めざす企業風土

運営方針には「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定め、めざす企業風土は、全従業員で共有すべき4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	● 役員・従業員一人ひとりが、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	● 一人ひとりが明治安田フィロソフィーを常に意識し、判断基準にしている
	3. 行動・継続	● 「私たちの行動原則」に沿って、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、地域社会、未来世代、働く仲間との4つの絆を大切にする風土

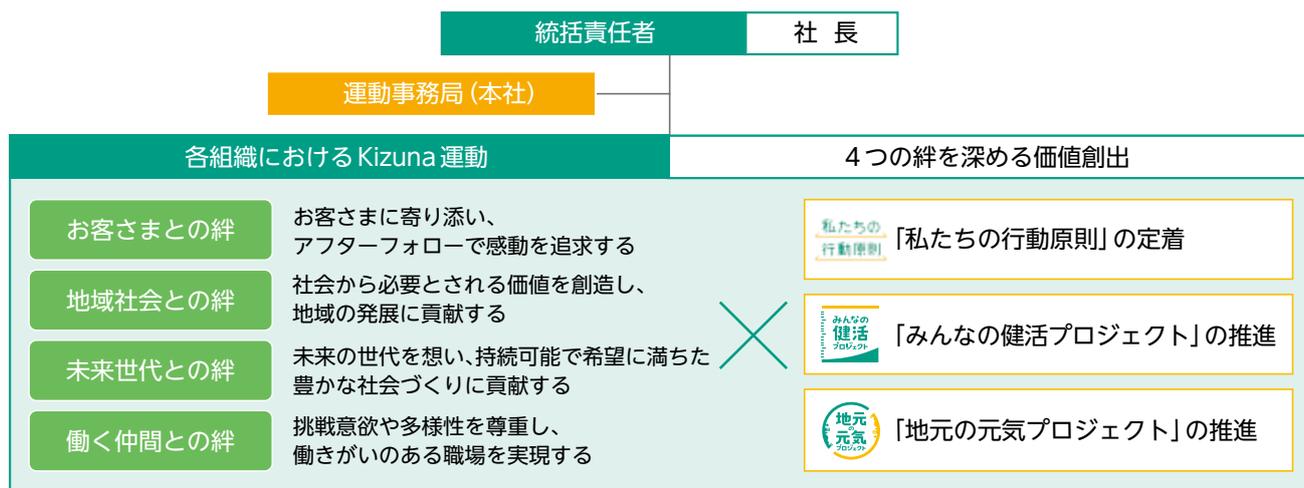
中心的な原動力となる小集団活動「Kizuna運動」の推進

「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4つの絆を深める当社独自の活動であること
また、「(Ki) 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



具体的な取り組みの一例



お客さまに手書きのメッセージをお届けする「MYメッセージ活動」を実施



「明治安田フィロソフィー」の理解・共感を図るため、社長と従業員が直接対話する研修会を実施