

## 【経営全般】

### 10. 今後国内の人口が減少していくなかで、どのような経営戦略を考えているのか教えてください

国内生命保険市場は、人口減少等により長期的には縮小することが見込まれるものの、少子高齢化の進展、女性就労率の上昇、公的年金制度の所得代替率の低下等をふまえると、生涯にわたって安心をお届けするという、生命保険会社が果たすべき役割はさらに拡大していくと予想しています。

当社は、経営理念として「確かな安心を、いつまでも」お届けすることを掲げており、その実現のため、前述の社会構造の変化に加え、経済環境の変動等に適切に対応しつつ、お客さま、そしてお客さまが暮らす地域社会に寄り添い、期待・要望に応じていく、「人生 100 年時代」にふさわしい当社独自の価値を提供していく必要があると考えています。このような認識のもと、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、そこに至る道のりとして 10 年計画「MY Mutual Way 2030 (2020~2029 年度)」を策定しました。

そしてその最初の 3 年間で、10 年後にめざす姿の実現に向けた軌道を確保する期間と位置づけ、「営業・サービス」「基幹機能・事務」「資産運用」「相互会社経営」の分野にかかる制度・インフラ等を抜本的に見直す「4 つの『大』改革」と、「みんなの健活プロジェクト」に、豊かな地域づくりへ貢献し、地域のお客さまとの接点を広げる「地元の元気プロジェクト」を加えた「2 大プロジェクト」を推進する、新たな中期経営計画を策定しました。

しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大状況をふまえ、2020 年度は、ご契約者を第一に考えたお客さま志向の取組みと、保険金・給付金のお支払業務等の確実な実行を最優先することとし、中期経営計画のスタートを 1 年延期するとともに、単年度の「とことん！アフターフォロー特別計画」を策定し、「対面」に加え「非対面」の方法も活用してお客さまのアフターフォローを徹底的に推進してまいります。

また、2021 年度からの中期経営計画の円滑なスタートに向け、「4 つの『大』改革」はその一部を先行実施することに加え、「2 大プロジェクト」についても、この特別計画の趣旨をふまえた内容に修正のうえ取り組んでまいります。

こうした取組みを通じ、「地域のお客さまに最も支持される生命保険会社」の実現をめざしてまいります。

## 11. 「みんなの健活プロジェクト」の具体的な取組みと今後の展開について教えてください

「みんなの健活プロジェクト」は、「お客さま」、「地域社会」、「働く仲間（自社従業員）」の継続的な健康増進を支援することを目的として、お客さまの健康増進の取組みを応援する「商品」、病気の予防・早期発見のためのプロセスを支援する「サービス」、未加入者を含めた幅広いお客さまを対象とする「アクション」の三つの分野で、新たな価値を提供しています。

具体的な取組みとして、個人営業分野では、健康診断結果に応じて最大で保険料1ヵ月分相当をキャッシュバックする「ベストスタイル 健康キャッシュバック」や、認知症の予防・早期発見まで幅広くサポートする「認知症ケア MC I プラス」を発売しました。また、プロセス支援の取組みとして、アドバイザーを、お客さまに寄り添って健康増進の取組みを対面で継続的にサポートする「健活サポーター」と位置づけ、「MY健活レポート」を活用した健康アドバイスを行なうなど、アフターフォローをさらに進化させるとともに、全国各地で健康増進イベントを開催しています。

法人営業分野では、企業・団体向けに、福利厚生制度として採用いただいている特定疾病保険等に付加できる「健康サポート・キャッシュバック特約」を提供するとともに、企業・団体における健康診断の受診率向上に向けたサービスや健康経営®（注）に役立つコンテンツ等を提供しています。

当社従業員に対しては、当社独自のスマートフォンアプリを活用したウォーキング等による健康づくりや、健康リテラシー向上のための健康セミナーの実施など、従業員が自発的に心身の健康増進に取り組める機会の提供と、環境づくりを推進しました。

今後は、「みんなの健活プロジェクト」のさらなる進化に向けて、病気の早期発見・治療に資する商品・サービスを拡充し、健康増進から重い病気の治療まで幅広くカバーすることで、お客さまや地域の健康づくりの支援に引き続き取り組んでまいります。

（注）「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標

## 12. 健全性を高めていくための取組みを教えてください

経済環境が極度に悪化した場合でも保険金等を確実にお支払いできるようにするため、財務基盤の安定性の向上を図り、健全性を高めていく必要から、サープラス・マネジメント型ALM（注1）の推進やリスク削減、自己資本の着実な積み増しに継続的に取り組んでいます。

具体的には、所定の内部留保と外部調達資本の合計であるオンバランス自己資本を2019年度末までに3兆円まで積み増すことを前中期経営計画の経営目標として定め、2019年度は、内部留保の積み増しに加え、8月に基金500億円の再募集、9月に劣後債800億円の発行を行ない、資本基盤の強化を図りました。その結果、2019年度末時点のオンバランス自己資本は、31,053億円（前年度末差+1,864億円）となり、経営目標を達成しました。

また、「健全性」だけでなく「成長性」「収益性」とのバランスもとりながら企業価値を持続的に向上させていくため、統合的リスク管理（ERM）（注2）の高度化を推進しています。

これら取組みを推進した結果、生命保険会社における行政監督上の指標の一つであるソルベンシー・マージン比率（注3）は2019年度末時点で1069.3%となり、引き続き高い水準を確保しています。

（注1）サープラス・マネジメント型ALM〔Asset Liability Management〕とは、経済価値（市場価額あるいは将来キャッシュ・フロー等による市場整合的な価額）で評価した資産価値と負債価値の差額であるサープラスを資本概念として捉え、その変動リスクをコントロールする資産負債の総合的な管理のこと

（注2）統合的リスク管理（ERM〔Enterprise Risk Management〕）とは、会社全体のリスク、リターン、資本を経済価値ベースで定量的にコントロールし、リスク回避の基本方針を策定する一方、とるべきリスクをとりながら企業価値の最大化をめざす経営管理手法のこと

（注3）ソルベンシー・マージン比率とは、大災害や株の大暴落など、通常の予測を超えて発生するリスクが生じて、保険金等をお支払いできる余力を有しているかどうかを判断するための行政監督上の指標の一つ。生命保険会社のソルベンシー・マージン比率が200%を下回った場合には、監督当局によって早期是正措置がとられます