

明治安田生命 10年後にめざす姿と新たな経営計画



2020年度の経営目標等の数量目標は
2020年6月末に改めて公表予定

2020年5月22日

目次

はじめに

「MY イノベーション 2020」の振り返り

… P.2

第 1 章

10年後にめざす姿

… P.7

1. 新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」… P.8
2. 経営環境の変化をふまえたお客さま志向の進化… P.9
3. 10年後にめざす姿… P.10
4. 10年計画の重点方針… P.12
5. 10年計画における2020-23年度の位置づけと取組み… P.13

第 2 章

2020年度「とことん！アフターフォロー特別計画」

… P.15

1. 「とことん！アフターフォロー特別計画」の全体像… P.16
2. 安心お届け活動の推進… P.17
3. 2「大」プロジェクトの展開… P.18
4. 企業風土・ブランド創造運動の取組み… P.19
5. 「私の地元応援募金」を通じた地域社会貢献の取組み… P.20

第 3 章

2021-23年度「MY Mutual Way I 期」

… P.21

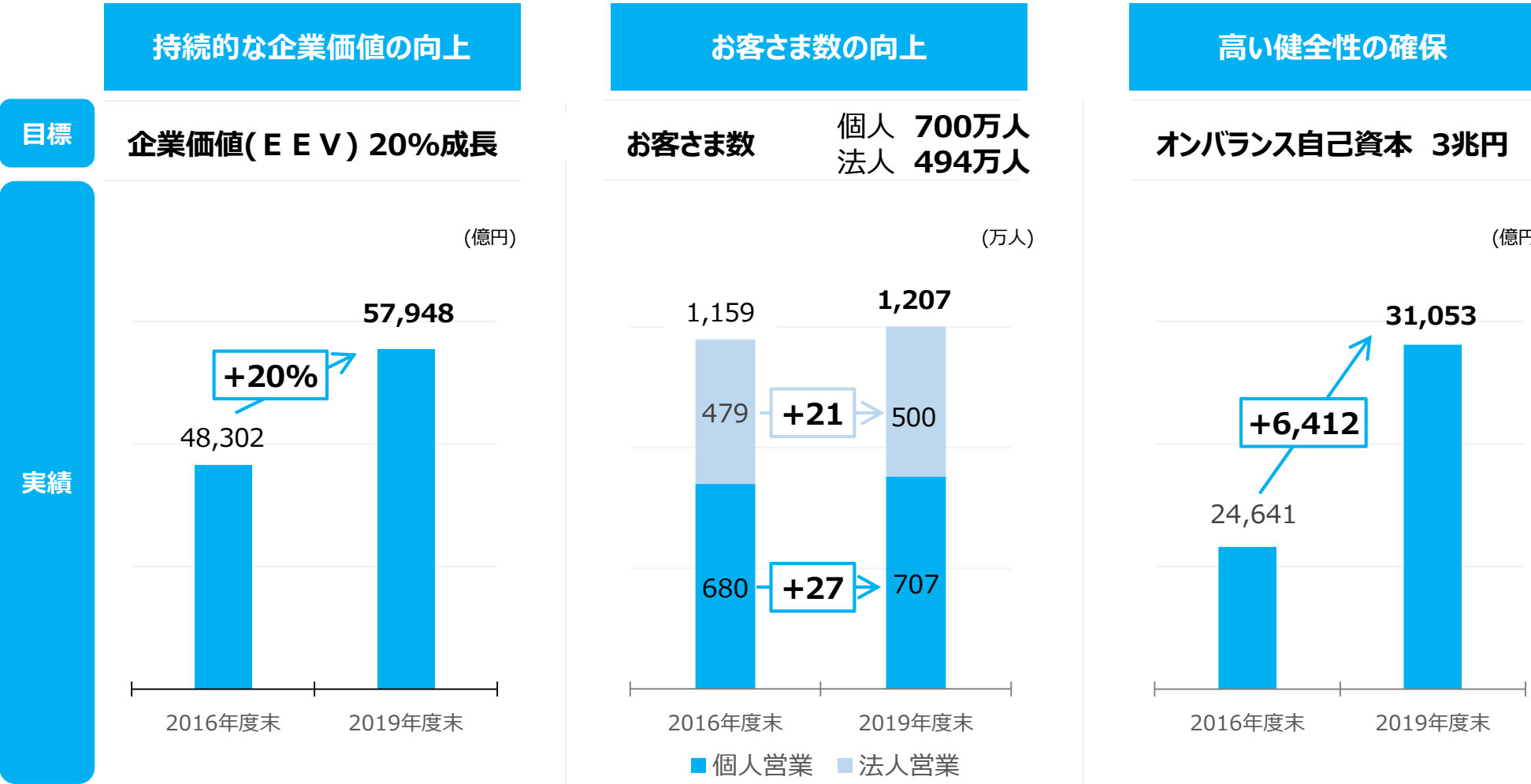
1. 「MY Mutual Way I 期」の全体像… P.22
2. 4「大」改革の概要… P.23
3. 各「大」改革の取組み… P.24

はじめに

「MY イノベーション 2020」の振り返り

「MY イノベーション 2020」の振り返り①「経営目標（全社目標）」

「MY イノベーション 2020」では、成長性・収益性・健全性のバランスを取りながら企業価値の向上に取り組み、「企業価値(E E V)」の20%成長を実現

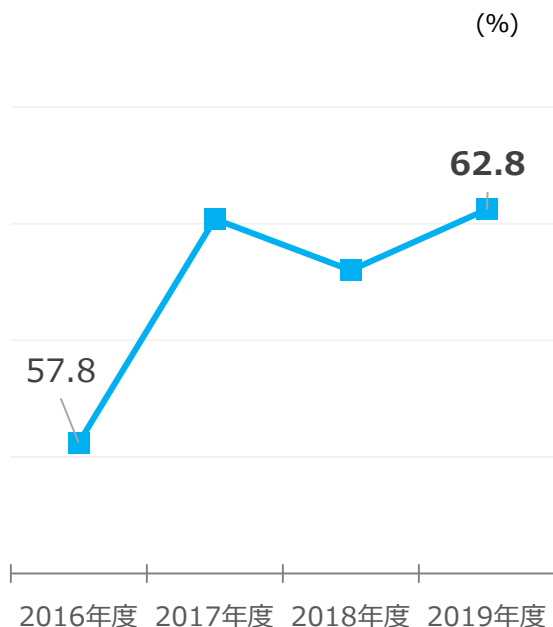


「MY イノベーション 2020」の振り返り②「経営目標（各種指標）」

「MY イノベーション 2020」では、2019年度にお客さま満足度・連結ソルベンシー・マージン比率で過去最高値を記録するほか、グループ基礎利益で3年連続最高益を更新

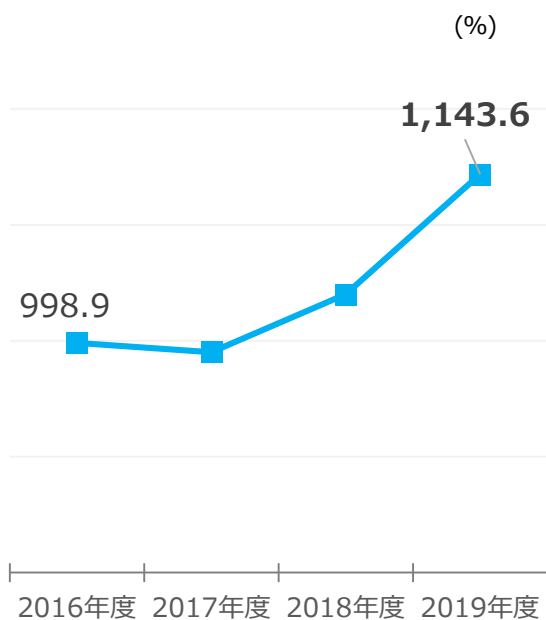
お客さま満足度

過去最高値を記録



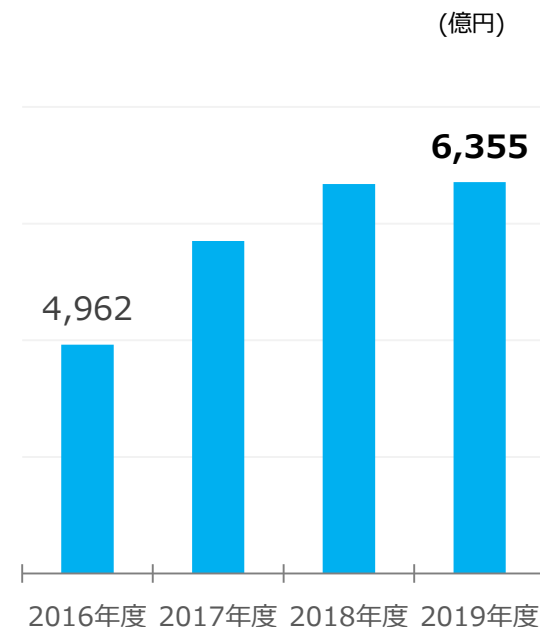
連結ソルベンシー・マージン比率

過去最高値を記録



グループ基礎利益

3年連続過去最高益



「MY イノベーション 2020」の振り返り③「重点方針」

「MY イノベーション 2020」で設定した重点方針では各取組みが前進

新たなマーケットへの取組み

■ 国内保険マーケット

「高齢者・退職者」「女性」「第三分野」「投資型商品」の4つを重点マーケットとして設定し、各マーケットニーズに応じた商品を投入

■ 海外保険マーケット

スタンコープ社を中心に2019年度の海外保険事業の基礎利益相当額は603億円（2017年度比約132%）と大幅に向上

ガバナンスの高度化

■ ERM経営の浸透・定着

企業価値の持続的向上を目的に、リスクに見合った収益の確保、将来の成長性確保に向けたリスクテイクに継続的に取り組み

■ ガバナンス態勢の高度化

グループ経営管理の高度化に向け、ComFrameの準拠ならびにグループ整合的な内部統制水準を確保することを目的に「グループ経営本部会議」を設置

資産運用の高度化

■ クレジット投融資の強化

収益力向上の観点からクレジット投融資を強化しており、中計期間累計で約1兆8,300億円の投融資を実施

■ サステナビリティ投融資の推進

E S G分野に加え、地方創生やインフラ、イノベーション関連分野等を主な投融資対象とし、中計期間累計で約6,900億円の投融資を実施

ワーク・エンゲイジメントの向上

■ 「働きがい」と「働きやすさ」の双方を追求する取組み

人財力の持続的向上に向け、将来の経営を担う人財の計画的な選抜・育成に取り組み。多様性受容と活躍支援として、女性層やシニア層、障がい者の活躍支援を重点的に推進。2020年4月に女性管理職登用率は30%を達成

また、従業員の健康増進に向けた環境づくりにも努め、4年連続で「健康経営優良法人」に認定

先端技術等によるイノベーション

■ 「デジタル（AI・ICT）」領域の取組み

主に基幹機能業務において、約30案件にA I・I C Tを導入・P o Cを実施し、手続きの電子化等による利便性の向上に取り組み

■ 「ヘルスケア」領域の取組み

未病分野の新サービスの提供に向け調査・研究・開発。2020年2月には「認知症」商品の発売に合わせアプリ「かんたんブレインチェック」を提供

新たな企業理念の浸透

■ 明治安田フィロソフィーの制定・浸透

2017年4月に制定した「明治安田フィロソフィー」の浸透に向け、企業ビジョン実現プロジェクト等を推進。従業員意識調査において、理解・浸透の前進を確認

■ 統一的・効果的なプロモーションの推進

ブランドイメージ向上につながる統一的・効果的なプロモーションを展開

次ページ参照

「MY イノベーション 2020」の振り返り④「明治安田フィロソフィー」

「明治安田フィロソフィー」では、企業ビジョンを「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」と定め、その実現に向け役職員一人ひとりが大切にすべき価値観を明確化

経営理念

mission

「当社の存在意義や使命を示す普遍性の高いもの」

確かな安心を、いつまでも

企業ビジョン

vision

「経営理念に基づき、当社が長期的にめざす姿を示すもの」

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

【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

【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

【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

明治安田バリュー

value

「経営理念と企業ビジョンの実現に向けて、役職員一人ひとりが大切にすべき価値観を示すもの」

お客さま志向・倫理観

一、私たちは、お客さまを大切にし、高い倫理観のもと行動します。

挑戦・創造

一、私たちは、果敢に挑戦し、新しい価値を創造します。

協働・成長

一、私たちは、働く仲間と互いに助け合い、共に成長します。

第1章

10年後にめざす姿

1. 新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」



新たな10年計画 MY Mutual Way 2030

新たな経営計画の策定にあたり、「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、新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」（マイ・ミューチュアル・ウェイ・ニーゼロサンゼロ）を策定しました。

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。

その二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。

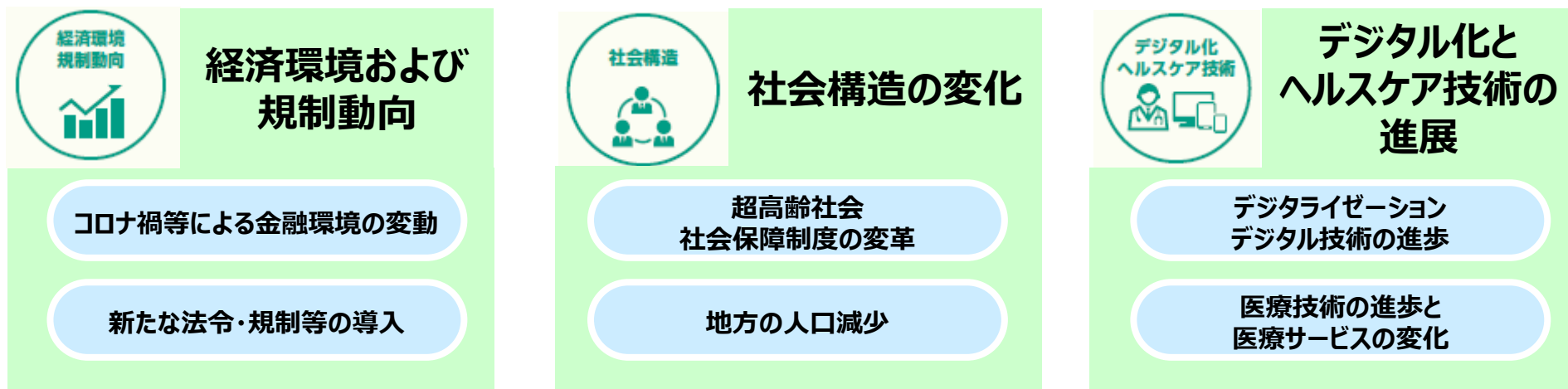
「ひとに健康を、まちに元気を。」最も身近なリーディング生保へ

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

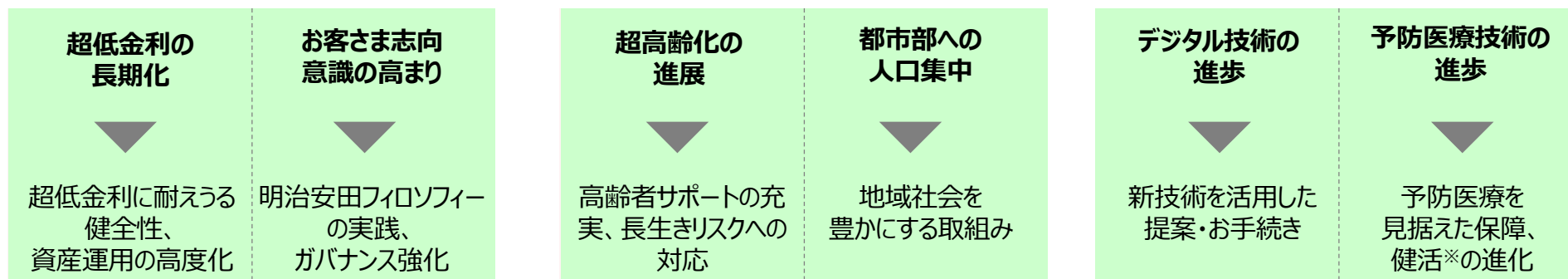
注2) 予想される将来を起点に現在を振り返り、現在何を実行すべきか考える未来起点の発想法

2. 経営環境の変化をふまえたお客さま志向の進化

時代を超えて「確かな安心をいつまでも」お届けしていくためには、今後予想される環境変化に柔軟に対応し、「お客さま志向の経営」をさらに進化させる必要



人生100年時代を迎えるなか、お客さま・地域社会に寄り添い続ける会社であり続けるために、以下の方向性にて取り組み



※お客さまや地域の健康づくりを支援する活動

3. 10年後にめざす姿①

お客さま志向のさらなる進化をベースに、お客さまの生涯にわたって提供する究極の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」の向上をめざす

企業ビジョンをふまえた「10年後にめざす姿」

「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

経営の基本姿勢

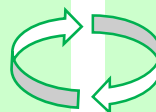
時代を超えて進化するお客さま志向

〔社会的価値〕

地域のお客さまに
最も支持される生命保険会社

お客さま一人ひとりに寄り添った究極のアフターフォローと、お客さまが暮らす地域に密着した活動で、**地域に密着した最も身近な生命保険会社**をめざします。

地域のみなさまの暮らし・健康を豊かにするためのさまざまな取り組みを全国各地で展開します。



〔経済的価値〕

業界の
リーディングカンパニー

将来のいかなる環境変化のなかでも、100年先も続く安定した経営をベースに、**つねに国内トップクラスと評価されるような生命保険会社**をめざします。国内生保分野での各地域のシェア拡大とともに、資産運用や海外保険分野でもさらなる収益の向上、そして健全性No. 1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[®]／健康増進・地域貢献イメージ
浸透度／ESG投融資額／会社の総合的魅力度

〔経済的価値を検証する指標〕

グループEEV／グループESR

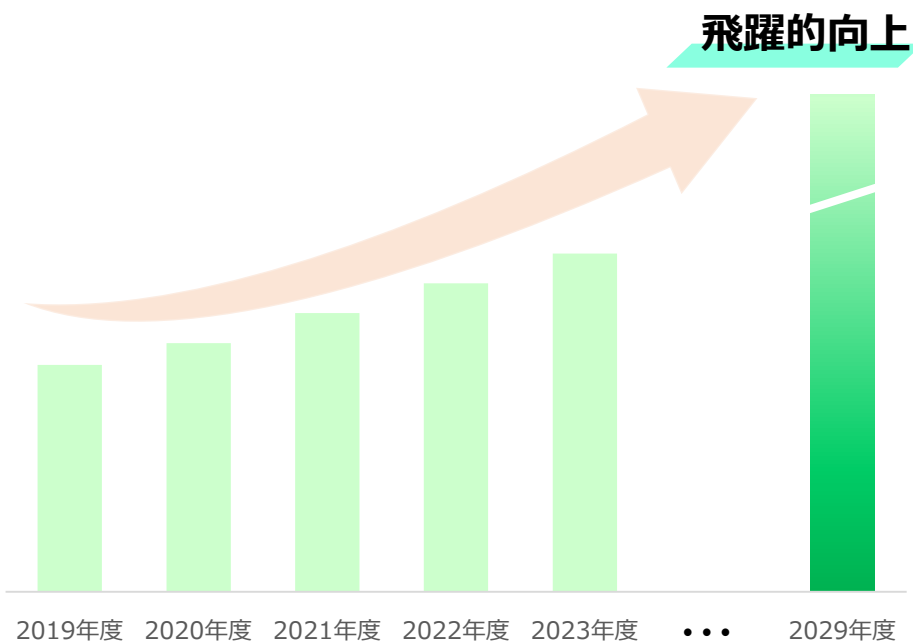
※NPSは「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。現状のお客さま満足度調査では把握しきれない、お客さまの潜在ニーズを調査・分析することにより、ロイヤルカスタマー創出に向けた全社的な対策の立案および営業活動における改善への活用を企図し、新たな顧客評価の指標として導入

3. 10年後にめざす姿②〔社会的価値・経済的価値の成長〕

10年計画におけるお客さま志向を進化させた諸取組みを通じ、NPS®、健康増進・地域貢献イメージ浸透度など、社会的価値を飛躍的に向上させるとともに、グループE E Vなど経済的価値を業界トップ水準に引き上げ

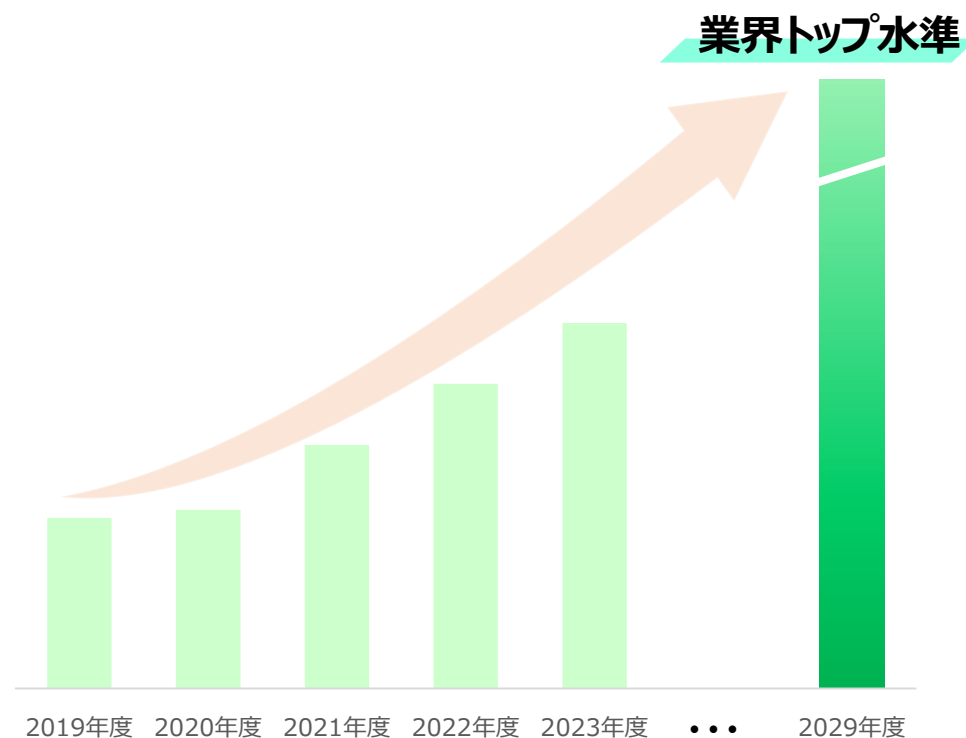
〔社会的価値〕

NPS®／健康増進・地域貢献イメージ浸透度 等



〔経済的価値〕

グループE E V



4. 10年計画の重点方針

1

期待を超えるお客さま価値・
地域社会価値の提供

商品・サービス

・「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

基幹チャネル

・高齢者対応を念頭においたお客さま一人ひとりに寄り添ったアフターフォローの強化

地域社会への貢献

・地域に根差した生命保険会社を志向した、地域社会の豊かな生活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

・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

業務プロセス変革

・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

経営資源配賦

・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

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

運用手法の高度化

・資産運用総合収益（インカム＋キャピタル）の向上に資する運用手法の多様化・高度化

海外保険事業等
の収益比率

・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

・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高度化

E R M経営

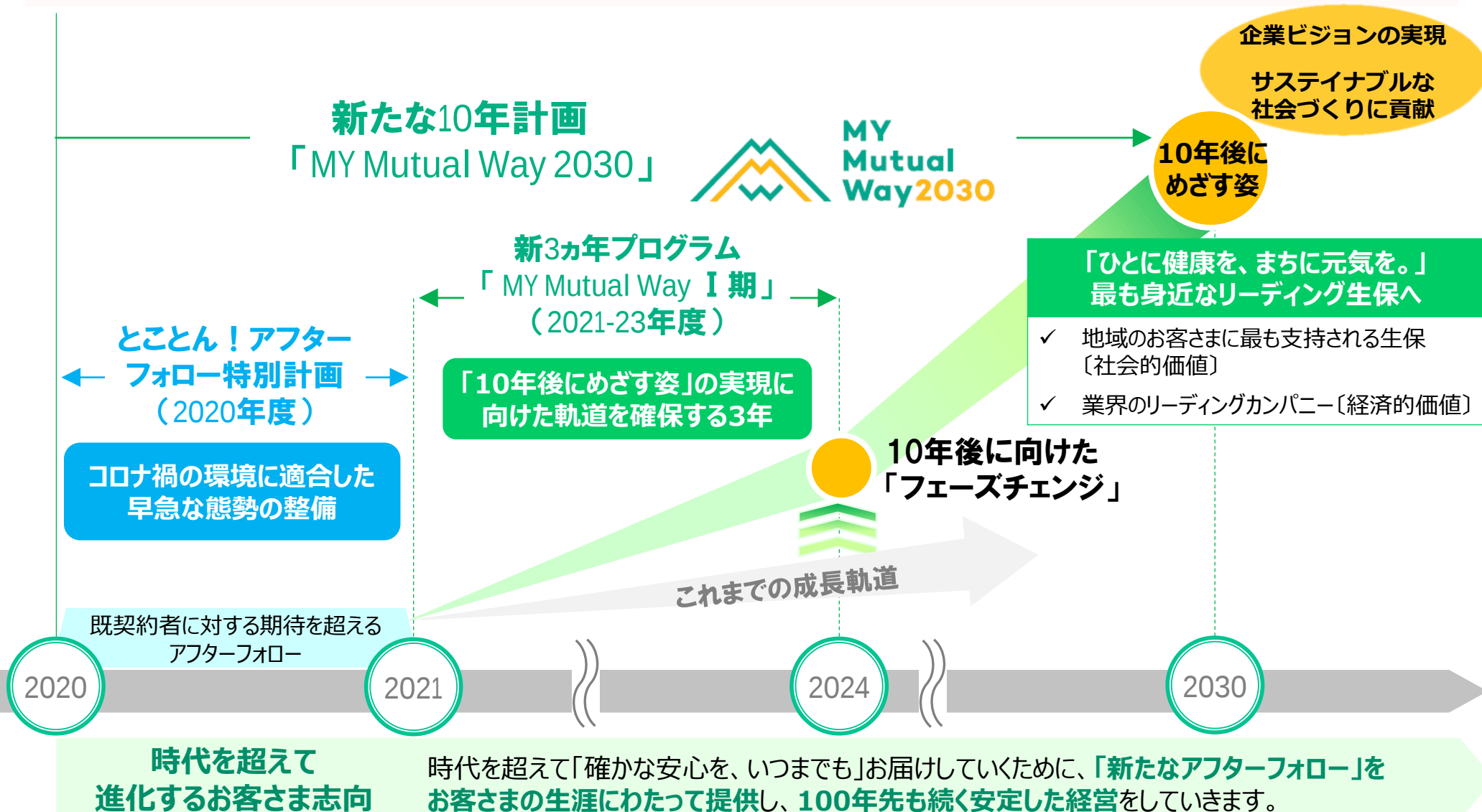
・経済環境の変化や経済価値ベースの経営への移行をふまえたE R M経営の実用化

調査・研究

・環境変化に柔軟に対応するための調査・研究態勢の強化

5. 10年計画における2020-23年度の位置づけ

2020年度をコロナ禍の環境に適合した早急な態勢の整備に取り組む1年、2021-23年度を「10年後にめざす姿」の実現に向けた軌道を確認する3年と位置づけ



5. 10年計画における2020-23年度の取組み

2020年度の「とことん！アフターフォロー特別計画」では、業績目標を設定せずコロナ禍をふまえたお客さま志向の取組みに注力するとともに、2021年度からの「MY Mutual Way I 期」の取組みを一部先行実施

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
計画名称	とことん！アフターフォロー特別計画	MY Mutual Way I 期		
経営計画 (トップダウン)	コロナ禍の環境に適合した 早急な態勢の整備	「10年後にめざす姿」の実現に向けた 軌道を確認する3年		
「大」 改革	「10年後にめざす姿」の実現に向けた「フェーズチェンジ」のための制度・インフラ等の抜本的な見直しを伴う取組み			
		4「大」改革		
全社 プロジェクト	「ひとに健康を、まちに元気を。」を訴求し、お客さまへの提供価値を大幅に高める取組み			
		2「大」プロジェクト		
運動 (ボトムアップ)	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るためのボトムアップ中心の運動			
		企業風土・ブランド創造運動		

※「大」改革とプロジェクトの「大」は、新たな価値の提供や制度・インフラ等の抜本的な見直しに向けて、全社で結集し経営資源を集中的に投下することを含意

第2章

2020年度 「とことん！アフターフォロー特別計画」

1. 「とことん！アフターフォロー特別計画」の全体像

2020年度の「とことん！アフターフォロー特別計画」は、3つの重点方針からなる経営計画と企業風土・ブランド創造運動から構成

「とことん！アフターフォロー特別計画」

経営目標

**業績目標は設定せず、アフターフォローの進捗を測る指標等を「経営目標」に設定
また、その効果を測る「確認指標」と経営品質等を測る「検証指標」によって運営**

経営
計画

重点方針

お客さま志向の取組みの推進

- ・非対面手続きを活用した保険金・給付金の支払い等の確実かつ丁寧な実行
- ・安心お届け活動等の既契約者へのきめ細やかなアフターフォロー

P.17

コロナ禍をふまえた態勢の整備

- ・デジタル技術を積極的に活用した非対面のインフラ整備
- ・2「大」プロジェクトおよび社会への貢献に関する取組み

P.18

4「大」改革の先行実施

- ・10年後にめざす姿の実現に向けた制度・インフラ等の抜本的な見直しを一部先行実施

P.23



企業風土・ブランド
創造運動

「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し、明治安田ブランドを創造するため、ボトムアップ中心の運動を推進

P.19

2. 安心お届け活動の推進

最先端のデバイスを活用した対面と非対面を融合させた能動的なアフターフォローにより、特別取扱いのご案内や保障継続に向けたコンサルティング活動を行なうほか、非対面による生命保険契約の加入手続きをスタート

お客さまへの
安心のお届け

- 新型コロナウイルス感染症に関する特別取扱いをご案内し、保障継続に向けたコンサルティング活動を実施

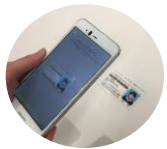
特別取扱い	
災害死亡保険金等のお支払い	
保険料払込猶予期間の延長*	新規契約者貸し付けに関する利息の免除
保険金・給付金のお支払い	契約更新手続きの柔軟な対応
入院給付金・入院治療給付金に関する特別取扱い	企業向け貸付への対応

*2020年8月以降、分割払込の受付を開始予定

営業サービス活動
の進化と深化

- 最先端デバイス等（社用スマホ、営業端末、決済端末）を活用した「対面×非対面」による能動的なアフターフォローの実施

能動的なアフターフォローを実現するインフラ



3万人規模の配付は
業界初となった「MYフォン」



次世代営業端末
「マイスタープラス」



「決済端末」による
キャッシュレス推進

- 健康や防疫にかかる情報の提供を拡充



※上記ご案内のイメージは2020年5月時点のものです

- 非対面による生命保険の加入手続きの実施

3. 2「大」プロジェクトの展開

SDGs達成に向けた取組みとして、みんなの健活プロジェクトを継続するとともに、地域社会のサポートの取組みを行なう地元の元気プロジェクトを新たに展開。2020年度はJリーグと協働でコロナ禍を乗り越えるための元気をお届けする「とことん！地元応援キャンペーン with J」を展開



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

- 「重症化予防」領域の取組拡大
- 参加しやすい運動機会等の提供
- 健康増進に資する新たな商品・サービスの研究・開発



「地元の元気」プロジェクト

- 地方自治体との協働を通じた貢献
- スポーツを通じた貢献
- 企業・団体とのリレーションを通じた貢献



2020年度 「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（2020年6月1日～2021年12月31日）を締結

おうちで健活

Jリーグ選手による自宅でできるエクササイズ動画等の制作・配信



地元の元気
つなげるサイト

新たに展開する「地元の元気つなげるサイト」上の地元PR映像の制作協力等

4. 企業風土・ブランド創造運動の取組み

お客さま志向の取組みを推進するにあたり、「私たちの行動原則」に基づく行動発現を推進。また、「2『大』プロジェクト」に関連する取組みとして、地元支援に資する「私の地元応援活動」を推進

お客さま・地域社会

めざす
ブランド
イメージ

ひとに健康を、まちに元気を。

お客さま
との
接点

みんなの健活プロジェクト



2「大」プロジェクト



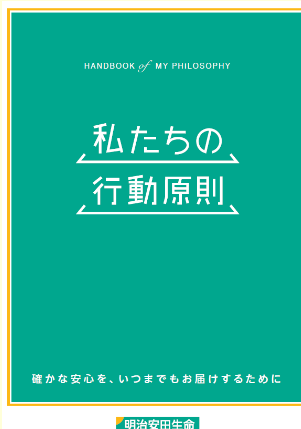
地元の元気プロジェクト

「私の地元応援活動」の実施

- ・ボトムアップの取組みとして、地域と密着した社会貢献活動を実施
- ・活動の一環として「私の地元応援募金」を実施 [次ページ参照](#)

私たちの
取組み

「企業風土・ブランド創造運動」＝ボトムアップで支える“私たち”のレベルアップ



「私たちの行動原則」の策定

お客さま志向を進化させるべく、「明治安田フィロソフィー」に沿った行動を具体的に明示・公表



「Kizuna運動」
の展開

「3つの絆（※）」を深める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を主導する「全社運動」

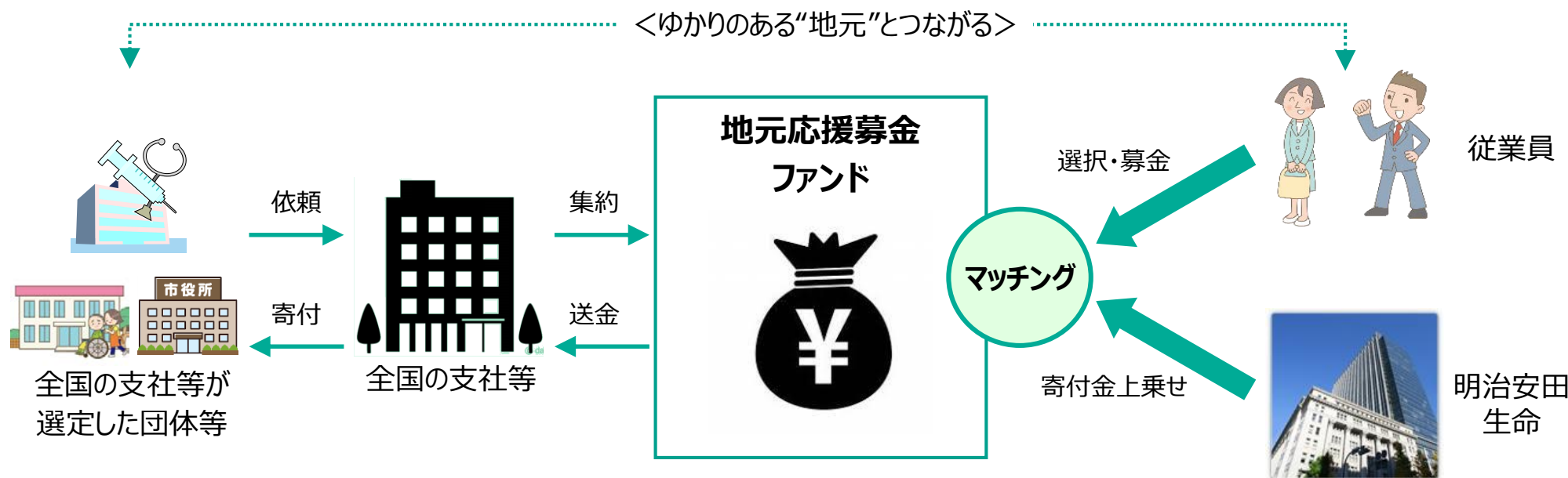
※お客さまとの絆・地域社会との絆・働く仲間との絆

5. 「私の地元応援募金」を通じた地域社会貢献の取り組み

コロナ禍の影響により地元で支援を求める団体・組織等の情報を集約し、従業員が自身にゆかりのある「地元」に募金できる「私の地元応援募金」を実施。なお、実施にあたっては会社からの寄付金を上乗せ

従業員と会社のマッチングによる地元支援「私の地元応援募金」

・地元で支援を求める組織・団体から支社等が募金先を選定。従業員が「出身地」などゆかりのある地域の募金先に任意で募金



会社からの寄付金
(総額※5～7億円程度)

※本社所在地域、あしなが育英会への寄付を含む

・本社機能所在地の東京・大阪において以下の寄付を実施

＜東京都＞ 守ろう東京・新型コロナ対策医療支援寄附金

＜大阪府＞ 大阪府新型コロナウイルス助け合い基金

・また、会社からの寄付金の一環として「一般財団法人あしなが育英会」への寄付を実施

第3章

2021-23年度 「MY Mutual Way I 期」

1. 「MY Mutual Way I 期」の全体像

2021年度からの「MY Mutual Way I 期」は、4「大」改革と2「大」プロジェクトを推進する中期経営計画と企業風土・ブランド創造運動で構成

「MY Mutual Way I 期」

「4『大』改革」と「2『大』プロジェクト」を推進

中期
経営
計画

成長戦略

国内生保

営業・サービス
「大」改革

基幹機能・事務
「大」改革

資産運用

資産運用「大」改革

海外保険

2027年度の
収益比率15%の達成

コーポ
レート
戦略

経営基盤
戦略

ブランド
戦略

Mutual 経営「大」改革

企業ビジョンや10年後にめざす姿と軌を一にしたブランド形成

全社
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



企業風土・ブランド
創造運動

「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し、明治安田ブランドを創造するため、ボトムアップ中心の運動を推進

2. 4「大」改革の概要

「10年後にめざす姿」の実現に向けた軌道確保、すなわち「フェーズチェンジ」のための制度・インフラ等の抜本的な見直しを伴う取組みとして4「大」改革を推進

1

営業・サービス「大」改革

P.24

次世代型の営業チャネルへの移行

先進的な商品・サービスの開発

会社力を活用したマーケット開拓

営業
サービス
「大」改革

3

資産運用「大」改革

P.26

資産運用の中核機能の強化

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の強化

資産運用
「大」改革

2

基幹機能・事務「大」改革

P.25

デジタル化のさらなる推進

訪問型サービス・チャネルの構築

本社事務態勢の高度化・効率化

基幹機能
事務
「大」改革

4

Mutual経営「大」改革

P.27

ガバナンス態勢の「変革」

分野別経営資源管理態勢の「変革」

イノベーション推進態勢の「変革」

Mutual
経営
「大」改革

3－①.【成長戦略】国内生保一営業・サービス「大」改革

今後予想される大きな環境変化に対応しうる「次世代型の営業チャンネル」への移行を促進するとともに、「先進的な商品・サービスの開発」や「会社力を活用したマーケット開拓」に取り組み



次世代型の 営業チャンネルへの 移行

- 地域社会への貢献やお客さまの健康増進の支援などの新たな役割を高い水準で果たすことでQOL向上をサポートし、お客さまから選ばれ続けるアドバイザーをロールモデルに位置づけ
- 法人営業では「大企業・官公庁」「退職・シニア」「中堅・中小企業」「金融法人」の4つのマーケットで、マーケット別コア人材の育成に取り組み
- 「対面×非対面」による新たな活動モデル・活動インフラを確立

先進的な商品・ サービスの開発

- 健康増進から重い病気の治療や資産寿命の延伸など、お客さまの多様なニーズにお応えする商品・サービスを提供
- これまで生命保険だけでは実現できなかった「お客さまの『想い』をお預かりし、その実現をサポートする機能」を、生命保険信託等として提供することで、生命保険の新たな価値を提供



会社力を活用した マーケット開拓

- 市区町村との協働イベント、「祭事」への助成等を通じ、地域コミュニティに健康情報等を提供

全国均一の地域社会貢献の取組み



地域特性をふまえた地域社会貢献の取組み

公共団体等の全国ネットワークを通じた協業

市町村との
個別連携協定

祭事助成

各地の
NPO・団体等

QOL向上に資する商品・サービスの提供

業界最優の専業・専属チャンネルの実現

3－②.【成長戦略】国内生保－基幹機能・事務「大」改革

事務サービスにおける業界のフロントランナーとして、「デジタル化のさらなる推進」、「訪問型サービス・チャネルの構築」、「本社事務態勢の高度化・効率化」に取り組み



デジタル化の さらなる推進

- デジタル化による対面・非対面サービスの進化により、多様化するお客さまニーズにフィットした「ストレスフリーな手続き」と「スムーズなコミュニケーション」を実現
- 「完全ペーパーレス・キャッシュレス」を実現するとともに、A I 等の先端技術も取り入れた、デジタル手続きのさらなる「拡充・レベルアップ」と「即時化」に取り組み
- 上記取組みや「訪問型サービス・チャネル」の構築により、当社に加入していることの「安心感」を十分に感じていただけるような「ハイエンドサービス」を提供し、お客さま満足度・C X（カスタマーエクスペリエンス）をさらに向上



訪問型サービス・ チャネルの構築

- お客さまへの「究極のアフターフォロー」の提供に向け、全国1,000拠点を網羅する拠点事務職員に以下の新たな役割を付与し、「包み込まれる安心感」をお客さまに提供
- アドバイザーと協働し、お客さまに対して「対面による付加価値の高いサービス」を提供する「訪問型サービス・チャネル」（2,000人）を新たに構築

例：

お手続きサポート

高齢者サポート

ご遺族サポート

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の見直しによる、抜本的な「業務の断捨離」と「ヒトによる業務の削減」を通じた、本社事務オペレーション業務のさらなる高度化・効率化を推進
- 本取組みにより、既存のオペレーション業務量を大幅削減（個人事務40%、法人事務25%）

業界最優の事務サービス

高品質かつ効率的な事務体制

3－③.【成長戦略】資産運用－資産運用「大」改革

お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けできる資産運用の実現に向け、「資産運用の中核機能の強化」、「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の強化」に取り組み



資産運用の 中核機能の強化

- ボラティルな市場環境に適応し、「健全性」と「収益性」を両立しうる適切な資産配分の実現に向けたアセットアロケーション機能の強化
- 超低金利環境下での個別資産運用力の強化と、サステイナブルな社会づくりに貢献しうる責任投資態勢の高度化

責任投資態勢の高度化

E S G 投融資の積極推進

- S D G s 達成への貢献に向け、E S G 投融資を積極的に推進

ESG債
グリーンローン等

再生エネルギー等の
プロジェクトファイナンス



専門部署の新設

- スチュワードシップ活動の高度化および国連責任投資原則（P R I）への対応強化に向けた専門部署として、「責任投資推進室」を設置



資産運用 プラットフォーム の再構築

- 資産運用力強化の実現に向け、新たな育成体系に基づいた専門人財を計画的に輩出
- AI等の先端技術も活用した資産運用手法の高度化・多様化
- デジタル化や業務フローの見直しを通じた、資産運用事務サービスにかかる既存業務の21%削減

資産運用 ガバナンスの強化

- 国際資本規制（ICS）を見据えた、「機動性」「透明性」を確保しうる資産運用・リスク管理態勢の整備

安定した資産運用総合収益の確保を通じた契約者や地域社会への還元を実現

3－④.【経営基盤戦略】Mutual経営「大」改革

10年後にめざす姿の実現を支える経営態勢の確立に向けた3つの「変革」に取り組み



ガバナンス態勢の「変革」

- 「私たちの行動原則」を活用した従業員へのフィロソフィー教育とコンダクトリスク管理態勢の構築
- 経済価値ベースの資本規制導入に向けたERM経営の実効性向上、IFRSベースの内部管理
- グループ会社へのグループメッセージ「Creating peace of mind, together」の発信・共有を通じた、グループ・アイデンティティの醸成
- 相互会社ならではの新たな契約者配当の導入と地域社会への還元手法の検討

分野別 経営資源管理 態勢の「変革」

- 各事業分野の自立的なPDCA運営に向けた部門別収支管理制度の導入
- 経営人財・専門人財の計画的な輩出と多様性に溢れた人財集団の形成に向けた人事マネジメント態勢の構築
- システム開発態勢の維持・強化に資する人財育成や基盤の整備、品質管理・セキュリティ強化、デジタル活用を加速するためのIT資源の拡充と技術進展を見据えたITガバナンス態勢の高度化

イノベーション 推進態勢の 「変革」

- デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進態勢の強化
- ビッグデータの活用に向けたデータレイクの構築とデータサイエンティスト等の専門人財育成
- 経済環境、規制動向、社会構造の変化、デジタル・ヘルスケア技術の進展に関する調査・研究機能の強化、経営計画の柔軟な見直しを行なうPDCAサイクルの確立

「長期的かつ弾力的な規律ある経営」の実現

3－⑤. 【成長戦略】海外保険事業の取組み

安定的な配当財源の確保に向けた事業ポートフォリオの構築および段階的な運営態勢の整備に取り組み

既存投資先の 収益基盤強化

- 各社における持続的な内部成長軌道の確保および米国スタンコープ社を通じたボルトオン投資等の外
部成長により、既存投資先 5 カ国 7 社の収益基盤を強化

新たな収益基盤 の構築

- アジア・パシフィック地域での新たな収益基盤の構築に向けた取組みを強化（「明治安田アジア・パシ
フィック」をシンガポールに設立予定）

成長を支える 体制の整備

- 持続的な成長を支える人財の育成とグループ運営態勢の整備を推進



2027年度をめどに海外保険事業等の収益比率を15%に引き上げ



2020年4月からコーポレートロゴが変わりました。

左右に伸びるフォルムは、「お客さまとの末永いお付き合い」を、
緑色は、お客さまとともに成長したいという意味を込めた「若葉」、
黄色は、お客さまの暮らしをあたたかく照らす「陽光」を、それぞれ表現しています。