明治安田生命の デジタルトランスフォーメーション戦略

2021年3月31日



2021年4月1日に開始する「MY Mutual Way I 期」の経営目標等を含む全量は2021年6月を目処に公表予定



Chapter 1 10年後にめざす姿

1.	10年計画「MY Mutual Way 2030」	• • •	P.4
2.	10年後にめざす姿	• • •	P.5
3.	10年計画における2020-23年度の取組み	• • •	P.6

Contents

Chapter 2 明治安田生命のデジタルトランスフォーメーション戦略※

1.	当社を取り巻く環境	··· P.8
2.	DX戦略の位置づけ	··· P.9
3.	DX戦略の全体像	··· P.10
4.	DX戦略の取組方針	··· P.11
5 .	DX戦略を通じて実現する姿	··· P.15
6.	DX戦略の効果	··· P.16
7.	DX戦略の推進体制とKPI	··· P.17
8.	「MY Mutual Way I期」の全体像	··· P.18

Chapter 1 10年後にめざす姿

1. 10年計画「MY Mutual Way 2030」

• 2020年4月より、新たな10年計画「MY Mutual Way 2030」をスタートしました

新たな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、「バックキャスティング方式」^(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)の強みをいかんなく発揮して、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. 10年後にめざす姿

「10年後にめざす姿」の実現に向けて、「社会的価値」と「経済的価値」の向上に取り組んでいます。

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

〔社会的価値の向上〕

地域社会のお客さまに 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 組みを全国各地で展開します

〔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/会社の総合的魅力度等



[経済的価値の向上]

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

〔経済的価値を検証する指標〕

グループサープラス / グループESR

※NPSは「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・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年計画における2020-23年度の取組み

 2021年4月より、新型コロナウイルス感染症の拡大をふまえて開始時期を1年延期した3ヵ年プログラム 「MY Mutual Way I 期」をスタートします

	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 適合した態勢の整備	「10年後にめざす姿」の実現に向けた 軌道を確保する「フェーズチェンジ」の3年	
	「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		
「大」改革		4[大]改革	
A +1	「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		
全社 プロジェクト		2「大」プロジェクト	
V== 4.1	従業員一人ひとりが積極的・主体的に行動	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	
運動 (ボトムアップ)		企業風土・ブランド創造運動	

Chapter 2 明治安田生命のDX戦略

1. 当社を取り巻く環境

- 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、社会のデジタルシフトが加速するとともに、人々の価値観が変化するなか、 生命保険ビジネスへの影響をふまえた対応が必要であると認識しています
- これをふまえ、「MY Mutual Way I 期」では、新たに「DX戦略」を推進し、「事業運営の再構築」に取り組みます

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



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



- デジタライゼーションの進展
- 医療技術の進歩



コロナ禍による環境変化



- 「Contactless エコノミー I (注) 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



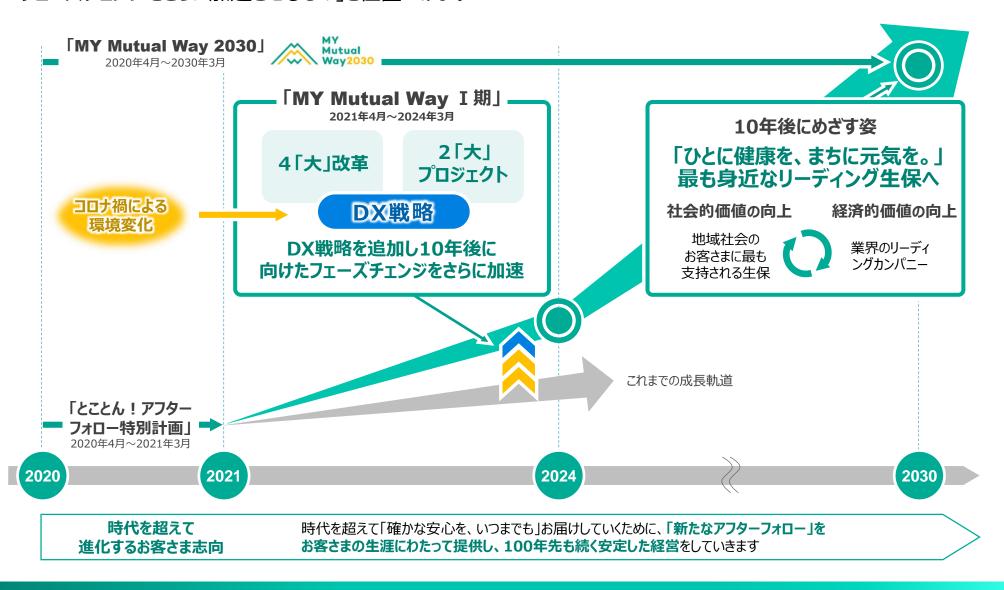
- 健康意識の高まり
- サステイナブルな社会の実現に向けた 国際機運の上昇

(注)接触を避けながら生活や事業を継続すること

「MY Mutual Way I 期」において、デジタル技術を積極的に活用する「DX戦略」を推進し「事業運営の再構築」に取り組み

2. DX戦略の位置づけ

明治安田生命はDX戦略を、「『10年後にめざす姿』の実現に向けた、4『大』改革と2『大』プロジェクトと融合し、 フェーズチェンジをさらに加速させるもの」と位置づけます



3. 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



4. DX戦略の取組方針① 人の役割の高度化

人が付加価値の高い業務や新たな役割に集中できる、柔軟で強靭な営業・サービス態勢を確立し、地域において 当社の価値をより広く・より深く提供していきます

「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

- オンライン面談システム等の導入
- 非対面を活用したアフターフォローの高度化
- 本社専門スタッフのリモート支援による高度な 専門知識を要する提案

営業・サービス活動のデジタルサポート

- デジタルツールを活用した保障や保険料のコンサルティング
- 営業・サービス活動をサポートする活動示唆の高度化
- AIを活用した営業・サービス担当者への知識教育と育成

新たな働き方とリモート支援

- 事務サービス・コンシェルジュによる事務手続きのリモート支援
- 地方在住者の本社業務への従事、介護・育児と仕事の両立 を可能とするリモート型勤務

- コミュニケーション手段をはじめ、多様化する お客さまニーズへのスピード感ある柔軟な対応
- より効率的・効果的な営業・サービス活動
- 管理・事務業務の負荷軽減による「人にしか できない」役割へのシフト
- 営業・サービス担当者の知識・スキルレベル の均質性の確保とさらなるレベルアップ
- テレワークの活用を通じた能力発揮機会の 拡充やワークライフマネジメントの向上

4. DX戦略の取組方針② CX・UI/UXの徹底追求

急速に変化するお客さまニーズにあった先進的な商品・サービス、非対面プラットフォーム等を高速かつ継続的に整備・改善し、より安心で・豊かな生活に繋がる価値を提供していきます

「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

- 商品開発にかかる新たなシステム基盤の構築
- 「MYほけんページ」等の非対面プラットフォームの機能拡充
- 健康増進・ヘルスケア関連サービスのラインアップ拡充

手続きの電子化・即時化

- 非対面による新契約Web手続きの導入
- 団体保険の給付金Web請求手続きの機能拡充
- 電子手続き範囲のさらなる拡大と新たな保険料支払 手段の導入

いつでもお客さまに寄り添える情報管理

- 個人保険や企業保険の加入情報等の一元管理
- マーケティングデータベースの高度化

- 新商品開発にかかるシステム開発の機動性 確保と商品開発サイクルの短期化
- バイタルデータ等を活用した先進の商品・ サービスの開発
- ペイシェントジャーニーにおける、予防・未病、 診断・入院、予後・リハビリ等にかかる商品・ サービスの提供
- いつでも、どこでもアクセスできる利便性 の高い非対面プラットフォームでの諸手続き
- どのお客さま接点でも、いつでもお客さまに 寄り添えるシングルカスタマービュー

4. DX戦略の取組方針③ 外部との連携強化

地域の自治体、企業、研究・医療機関等との協働や外部資源(技術、サービス、データ等)の活用を通じて、 人の役割の高度化とCX・UI/UXの追求を後押ししていきます

「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

- 先進企業との提携による先端技術や新たなサービスの導入
- 他企業連携を通じたスマートシティでの新サービス等の実証実験
- 新たなサービスの導入に向けたプラットフォームの構築

外部データの活用・連携

- 産官学連携を通じた、新たな商品・サービスの開発に資する 共同研究(未病予測・発症予測・重症化予防モデル等)
- 外部データを活用した保険引受リスクモデルの高度化

エコシステムへの参画

- 地域資源の活用や地域エコシステムに参画するための システムインフラ構築
- 外部との人財交流による人財育成とイノベーション推進

- デジタル・ヘルスケア技術や先進の研究成果の活用による保険+αの商品・サービスの研究・開発
- 社外データの活用を通じた、分析のいっそうの拡充と事業への適用
 - 「みんなの健活プロジェクト」 のバージョンアップ -
- 地域資源の有効活用(地域資源と地域のお客さまとのマッチング等)を通じた地域の企業・自治体・コミュニティの活性化
 - 「地元の元気プロジェクト」 の取組みの実効性向上 -

4. DX戦略の取組方針④ 圧倒的な効率化・高度化

コスト抑制と生産性向上を両立した、無駄のない筋肉質な業務運営態勢・業務プロセスの構築を通じて、 人の役割の高度化とCX・UI/UXの追求を後押ししていきます

「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

- 全社的なBPRの推進と業務の自動化・効率化に向けた デジタルサポートインフラの導入・拡大
 - -3レス(書面・押印・FAXの撲滅)
 - -オペレーションにおける判断業務の機械化のいっそうの推進
 - -社内照会業務やマニュアル等へのAI活用

データ×AI活用

- データ利活用にかかる目的と分析テーマの明確化
- 外部データの取込みも可能なデータ活用基盤の高度化
- DX専門人財としてのデータサイエンティストの育成

システムインフラの最適化

- ホストシステム活用の最適化とパブリッククラウドの活用促進
- 最適なITアーキテクチャーの戦略をふまえた組織横断的なシステム基盤の構築

- 管理・事務業務等の自動化・効率化による、 企画・開発業務への人財シフトと新たな役 割発揮機会の拡大
- データのいっそうの利活用を通じた、商品・ サービス、営業・サービス活動、オペレーション業務等の高度化
- 伝統的なレガシーシステムと新技術の適切な バランス確保による効率的なシステム活用と 中長期的な視点に立った態勢整備の併進

5. DX戦略を通じて実現する姿

• 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することで、「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

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のサポート

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

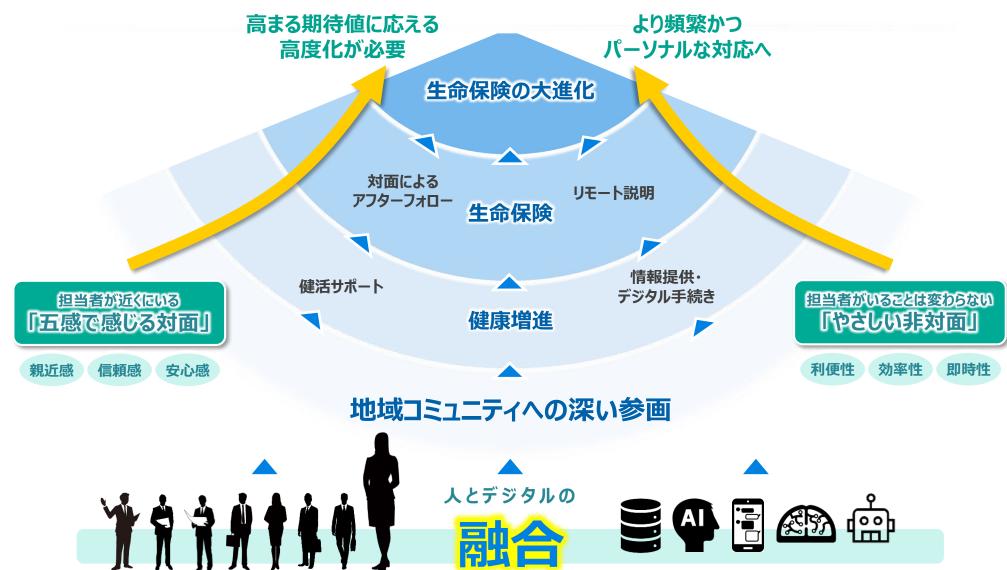
- 高付加価値業務への集中と新たな役割の発揮 (地域貢献や健康増進支援)
- 場所に制約されない職務範囲の拡大

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

6. DX戦略の効果

人とデジタルの融合を通じた、きわめて高品質なお客さま対応を実践することで、お客さま一人ひとりの人生に 寄り添った体験価値を提供していきます

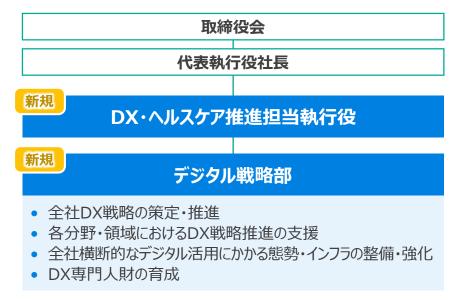


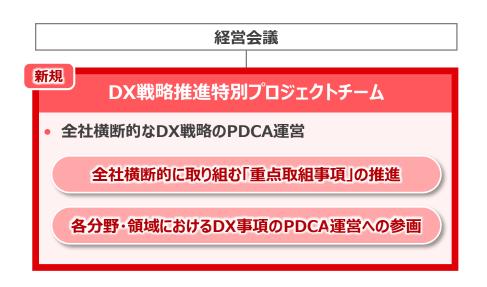
7. DX戦略の推進体制とKPI

• DX戦略の推進にあたり、2021年4月1日付で推進体制を整備するとともに、DX戦略のKPIを設定します

DX戦略の推進体制

○ 執行役の担当業務として「DX・ヘルスケア推進担当」を新設するとともに、「デジタル戦略部」と「DX戦略推進特別プロジェクトチーム」を設置します





DX戦略のKPI

○ DX戦略は、4「大」改革と2「大」プロジェクトと一体的かつ整合的に推進することをふまえ、「DX戦略の成果にかかるKPI」と「DX戦略の進捗を確認するKPI」のそれぞれについて、「MY Mutual Way I 期」の経営目標等に予定する項目を設定します

DX戦略の成果にかかるKPI

- ○お客さま満足度
- ○お客さま数 [個人営業・法人営業]

DX戦略の進捗を確認するKPI

- 非対面アクセス数 [個人営業]
- ○「みんなのMYポータルアプリ」(注) の登録者数 [法人営業]
- DX専門人財(データサイエンティスト)の育成にかかる講座受講者数

(注) 団体保険のWeb加入等が 可能な非対面プラットフォーム

8.「MY Mutual Way I 期」の全体像

• 「MY Mutual Way I 期」では、DX戦略を含む「中期経営計画」と「企業風土・ブランド創造運動」を併進します



0

企業風土・ブランド

「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