

明治安田生命
3カ年プログラム「MY Mutual Way Ⅰ期」



2021年7月5日

Chapter 1 2020年度「とことん！アフターフォロー特別計画」の振り返り

- | | |
|-----------------------------|-------|
| 1. 「とことん！アフターフォロー特別計画」の位置づけ | … P.4 |
| 2. 「とことん！アフターフォロー特別計画」の全体像 | … P.5 |
| 3. 重点方針に関する取組み | … P.6 |
| 4. 2「大」プロジェクトの取組み | … P.7 |
| 5. 経営目標等の達成状況 | … P.8 |

Chapter 2 長期的な経営の基本方向「MY Mutual Way 2030」

- | | |
|-----------------------------------|--------|
| 1. 10年計画「MY Mutual Way 2030」 | … P.11 |
| 2. 当社を取り巻く環境変化 | … P.12 |
| 3. 10年後にめざす姿 | … P.13 |
| 4. 10年計画「MY Mutual Way 2030」の重点方針 | … P.14 |

Chapter 3 2021-23年度 3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I 期」

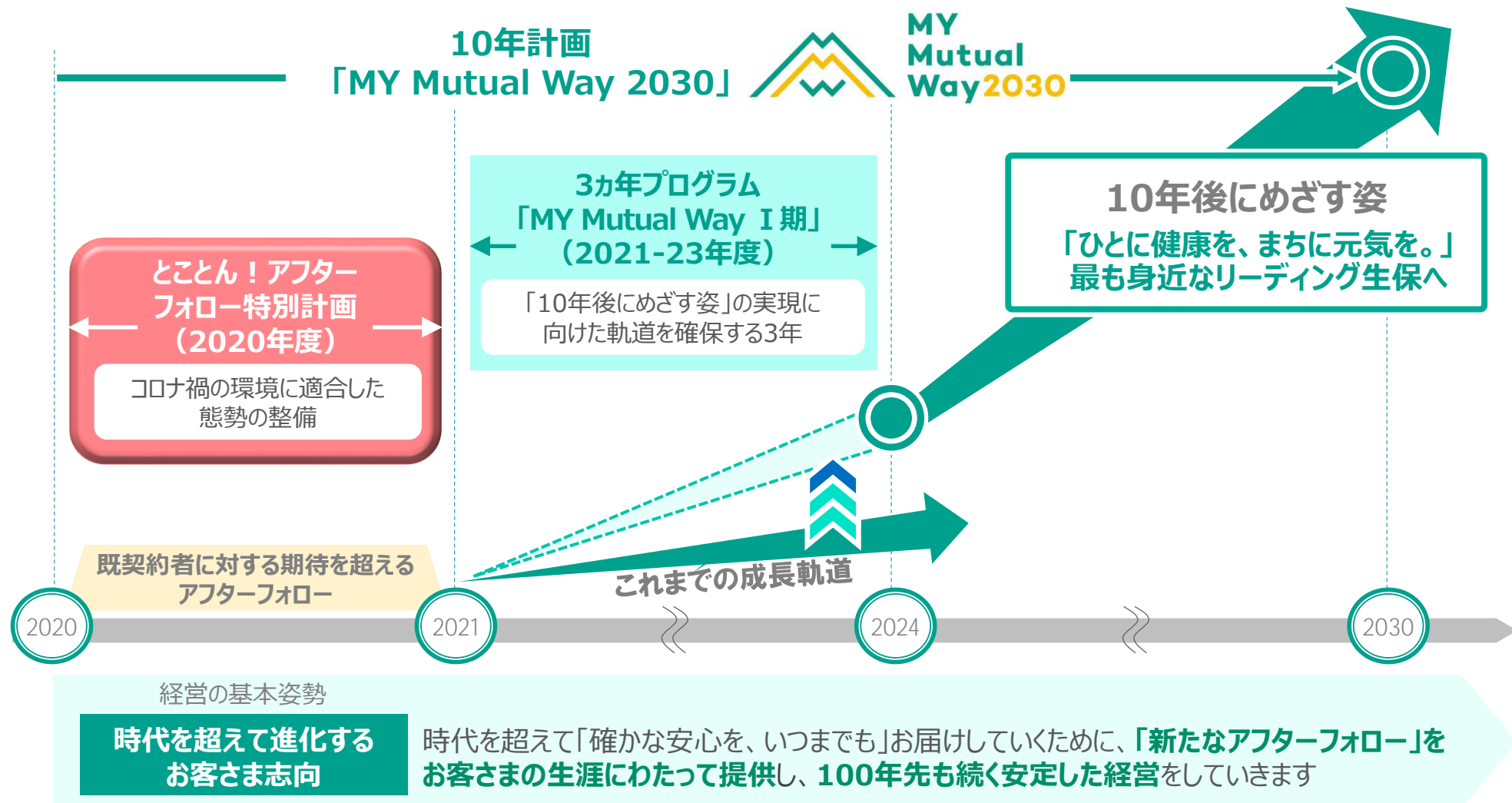
- | | |
|-----------------------------|--------|
| 1. 「MY Mutual Way I 期」の位置づけ | … P.16 |
| 2. 「MY Mutual Way I 期」の全体像 | … P.17 |
| 3. 経営目標 | … P.18 |
| 4. 成長戦略 | … P.19 |
| 5. 経営基盤戦略 | … P.23 |
| 6. デジタルトランスフォーメーション戦略 | … P.26 |
| 7. ブランド戦略 | … P.28 |
| 8. 2「大」プロジェクト | … P.29 |
| 9. サステイナブルな社会づくりへの貢献 | … P.31 |
| 10. 企業風土・ブランド創造運動 | … P.35 |

Chapter 1

2020年度「とことん！アフターフォロー特別計画」の振り返り

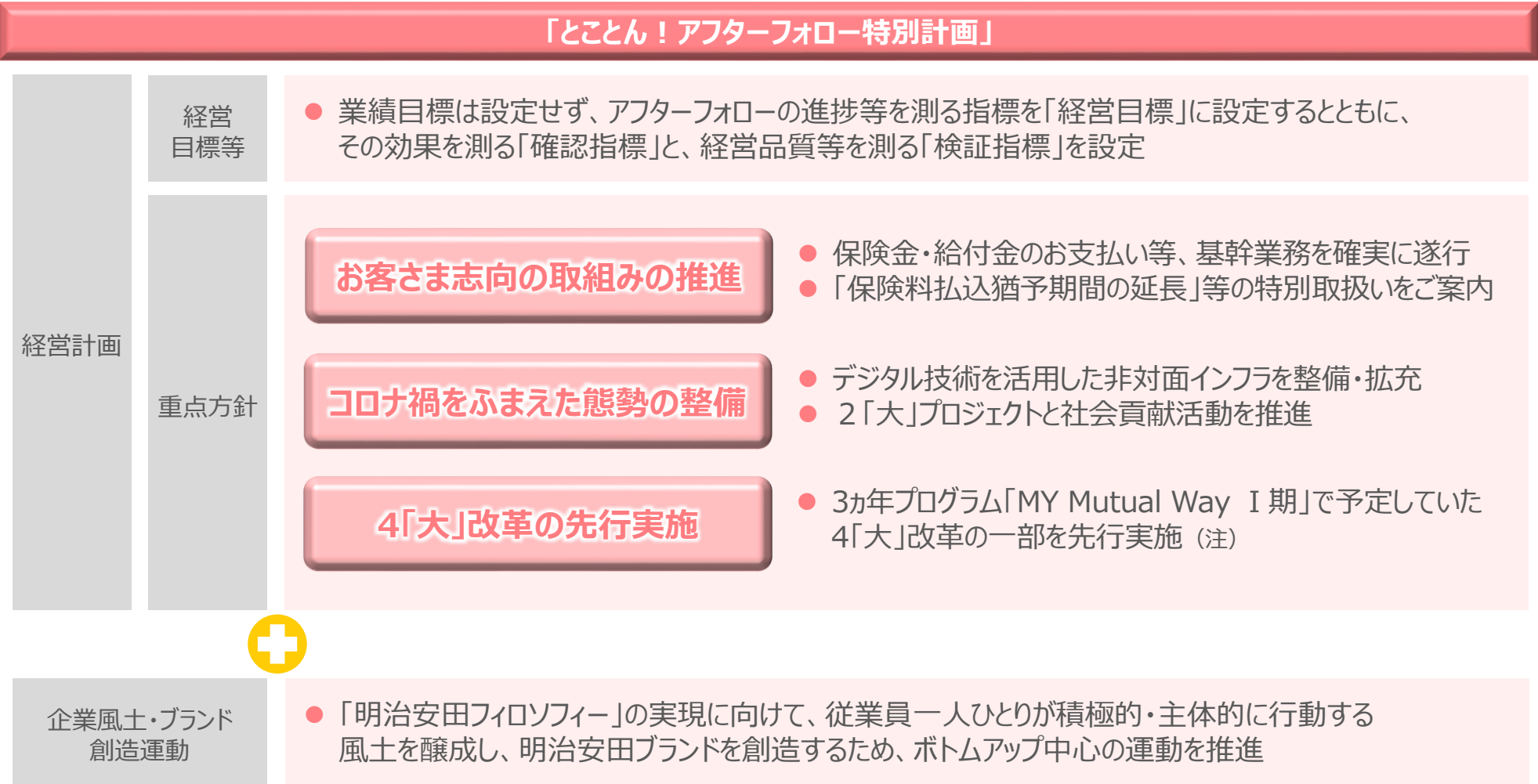
1. 「とことん！アフターフォロー特別計画」の位置づけ

- 2020年4月から開始した10年計画「MY Mutual Way 2030」の初年度である2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経営環境の変化をふまえ、3か年プログラム「MY Mutual Way I期」のスタートを1年延期し、単年度の「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



2. 「とことん！アフターフォロー特別計画」の全体像

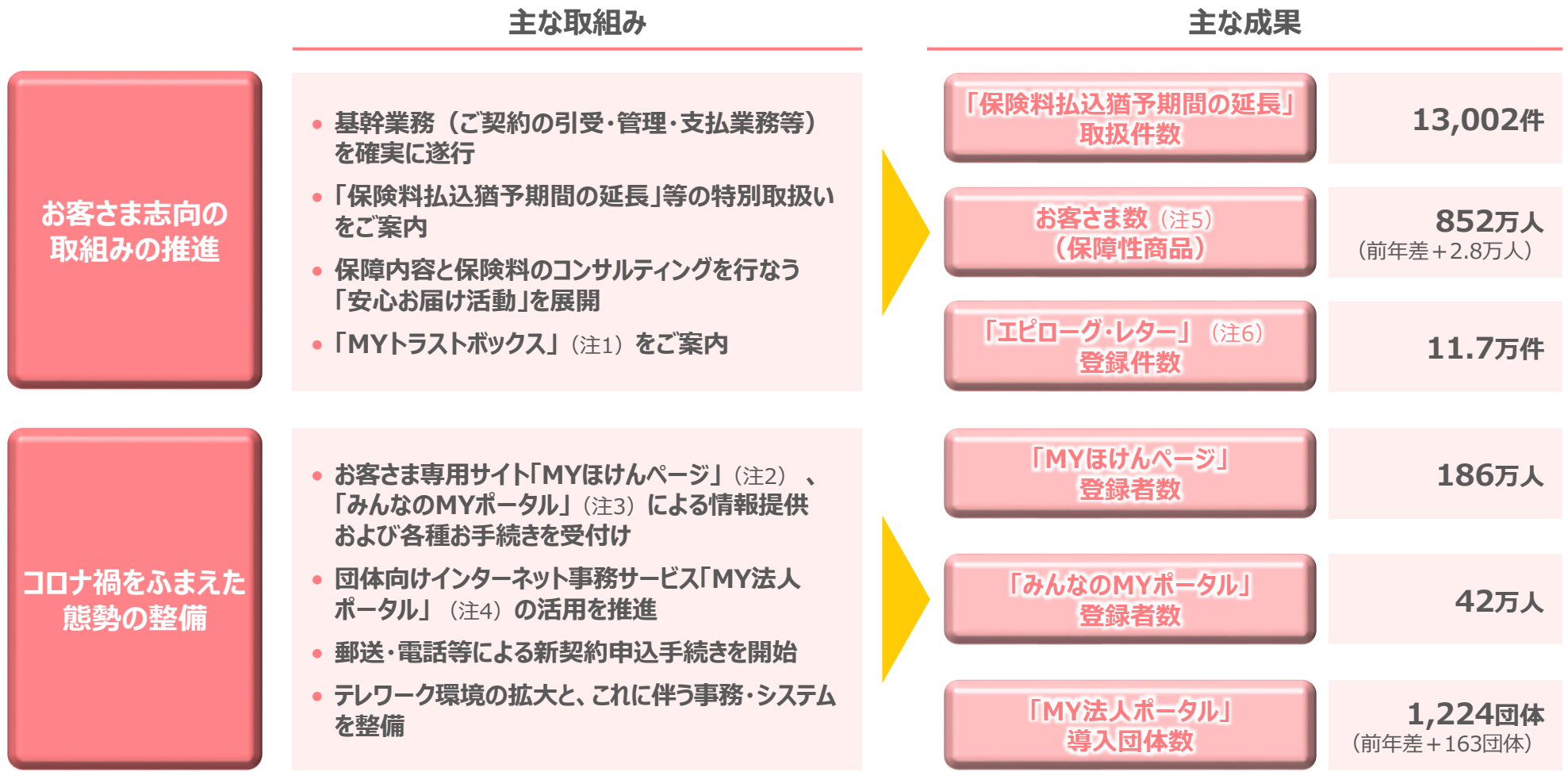
- お客さま・従業員の安全確保を大前提に、保険金・給付金のお支払い等の基幹業務の確実な遂行と、お客さまへのアフターフォローを最優先とし、3つの重点方針「**お客さま志向の取組みの推進**」「**コロナ禍をふまえた態勢の整備**」「**4「大」改革の先行実施**」をおき、取り組みました



（注）「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」と一体的に取り組み

3. 重点方針に関する取組み

- 基幹業務を確実に遂行するとともに、「保険料払込猶予期間の延長」等の特別取扱いのご案内や、「安心お届け活動」の展開、非対面インフラの整備・拡充等に取り組みました



(注1) 「エピログ・レター」「遺言信託・遺産整理業務」「成年後見制度・家族信託相談サービス」等の商品・サービス (注2) 個人保険の契約者向け専用サイト
 (注3) 団体保険の団体所属員向け専用Webシステム (注4) 団体保険の窓口担当者専用Webシステム (注5) 個人保険と任意加入の団体保険加入者の合計人数
 (注6) 契約者から受取人への「想い」等を記した手書きメッセージを画像データとしてお預かりし、万一のときに、保険金お支払い後に受取人に画像データへのアクセス方法を記したカードをお届けするサービス

4. 2「大」プロジェクトの取組み

- コロナ禍をふまえ、社会貢献性の高い取組みを展開しました

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」



- 自宅からでも参加しやすい運動機会の提供
 - エクササイズ動画等をオンラインで配信する「おうちで健活」を新たに展開し、のべ約60万人のお客さまが参加
- 健康増進に資する新たな商品・サービスの研究・開発
 - 2021年1月に、新たな健活商品として、「いまから認知症保険 MCIプラス」を発売
- 従業員の健康課題に対する新たな取組み
 - 健康保険組合による特定保健指導の対象とはならない健康課題を有する従業員に、改善アドバイスや情報提供を実施



「地元の元気プロジェクト」



- コロナ禍における地域社会支援につながる寄付活動
 - 従業員募金と会社寄付をあわせた「私の地元応援募金」として、全国1,210の団体・組織に総額5.2億円を寄付
 - 上記に加え、748自治体に総額2億円を追加寄付
- 地域貢献の取組みの土台となる自治体との連携の強化
 - 33都道府県・287市区町村と連携協定を締結（2021年3月末時点）し、協働の取組みを展開
- スポーツを通じた地域貢献の取組み
 - 2021年2月に日本女子プロゴルフ協会とオフィシャルパートナー契約を締結し、当社独自の取組みを展開する態勢を整備
 - 地域のみならずとともに地元の若手アスリートの活動を支援する「地元アスリート応援プログラム」を開始

「とことん！地元応援キャンペーン with J」の展開



©J.LEAGUE

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」を締結し、コロナ禍をふまえた特別の取組みを展開

- 「おうちで健活 with Jリーグ」の配信
 - Jリーグ選手によるエクササイズ動画等を作成・配信
- 「地元の元気つなげるサイト」の開設
 - 全国の Jクラブ・選手等が地元の名産品等の魅力を紹介

5. 経営目標等の達成状況 (1) 経営目標／確認指標

- 重点方針に関する取組み等により、アフターフォローの進捗等を測る「**経営目標**」は**いずれも達成**し、その効果を測る「**確認指標**」の各項目も前年水準を上回りました

経営目標

		実績値	目標値
お客さまアクセス数 [個人営業] (注1)		◎ 528.3万人	500万人
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	250万人
	団体保険等窓口 (注3)	◎ 6,842団体	6,800団体
アドバイザー数 (注4)		◎ 36,736人	34,500人 (前年差+約1,000人)

確認指標

		実績値	(参考) 前年値
グループEEV		60,000億円	45,370億円
健全性	グループESR	209%	184%
	グループSM比率	1,152%	1,143%
	オンバランス自己資本 (注5)	39,055億円	37,326億円

(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。なお、営業職員の当社呼称は「MYライフプランアドバイザー」(以下、アドバイザー)

(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

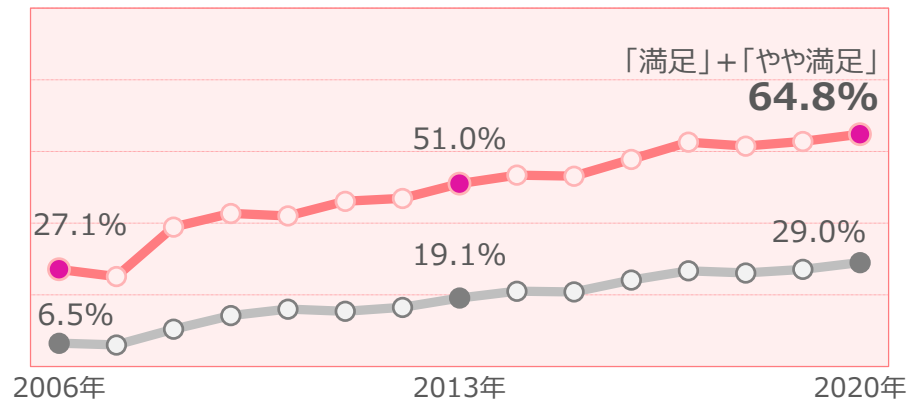
(注4) 2021年4月1日時点の人数 (注5) 所定の内部留保等(エッセンシャル・キャピタルおよび全期チルメル式責任準備金相当額超過額) + 外部調達資本

5. 経営目標等の達成状況 (2) 検証指標

- また、経営品質等を測る「検証指標」のうち、「お客さま満足度」は過去最高値を記録し、「解約・失効・減額率（主力商品）」は大幅に改善しました

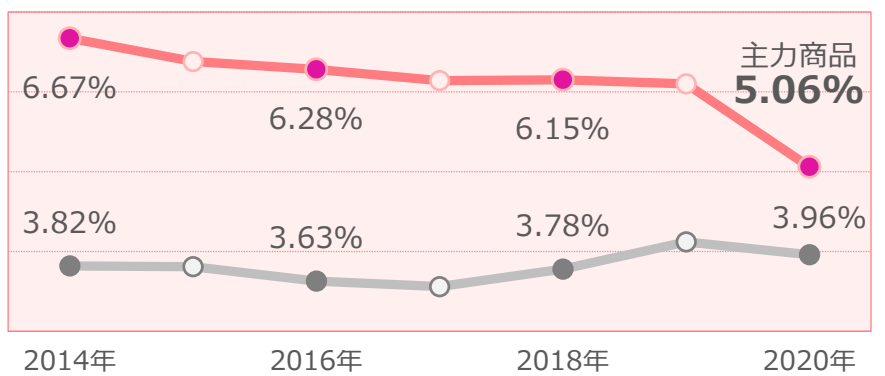
検証指標（お客さま満足度）（注1）

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



検証指標（解約・失効・減額率）（注2）

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3）	5.06%	6.10%



(注1) 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2) 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3) 「ベストスタイル」および「L.A.」の解約・失効・減額率

Chapter 2

長期的な経営の基本方向「MY Mutual Way 2030」

1. 10年計画「MY Mutual Way 2030」

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asting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**」(マイ・ミューチュアル・ウェイ・ニーゼロサンゼロ)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. 当社を取り巻く環境変化

- 今般のコロナ禍を契機に、社会のデジタルシフトが一気に加速し、「Contactless エコノミー」^(注)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

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

社会構造

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

デジタル化 ヘルスケア

- デジタイゼーションの進展
- 医療技術の進歩



コロナ禍を契機とした環境変化

デジタル シフト の加速

- 「Contactless エコノミー」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

価値観 の変化

- 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

3. 10年後にめざす姿

- 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」の向上をめざします

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

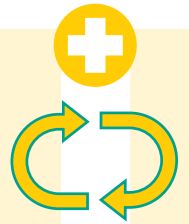
〔経営の基本姿勢〕

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。



〔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、そしてトップクラスの健全性を堅持します。

〔社会的価値を検証する指標〕

お客さま満足度・NPS® / 会社の総合的魅力度 / 健康増進・地域貢献イメージ浸透度 / CO₂排出量 等

〔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

(注) 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、顧客評価の指標として導入

4. 10年計画「MY Mutual Way 2030」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

● 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

高齢のお客さまを念頭においた、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

● 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

資産運用・
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

● 資産運用手法の高度化

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

● 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さらなる高度化

● ERM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ERM経営の実用化

● 調査・研究

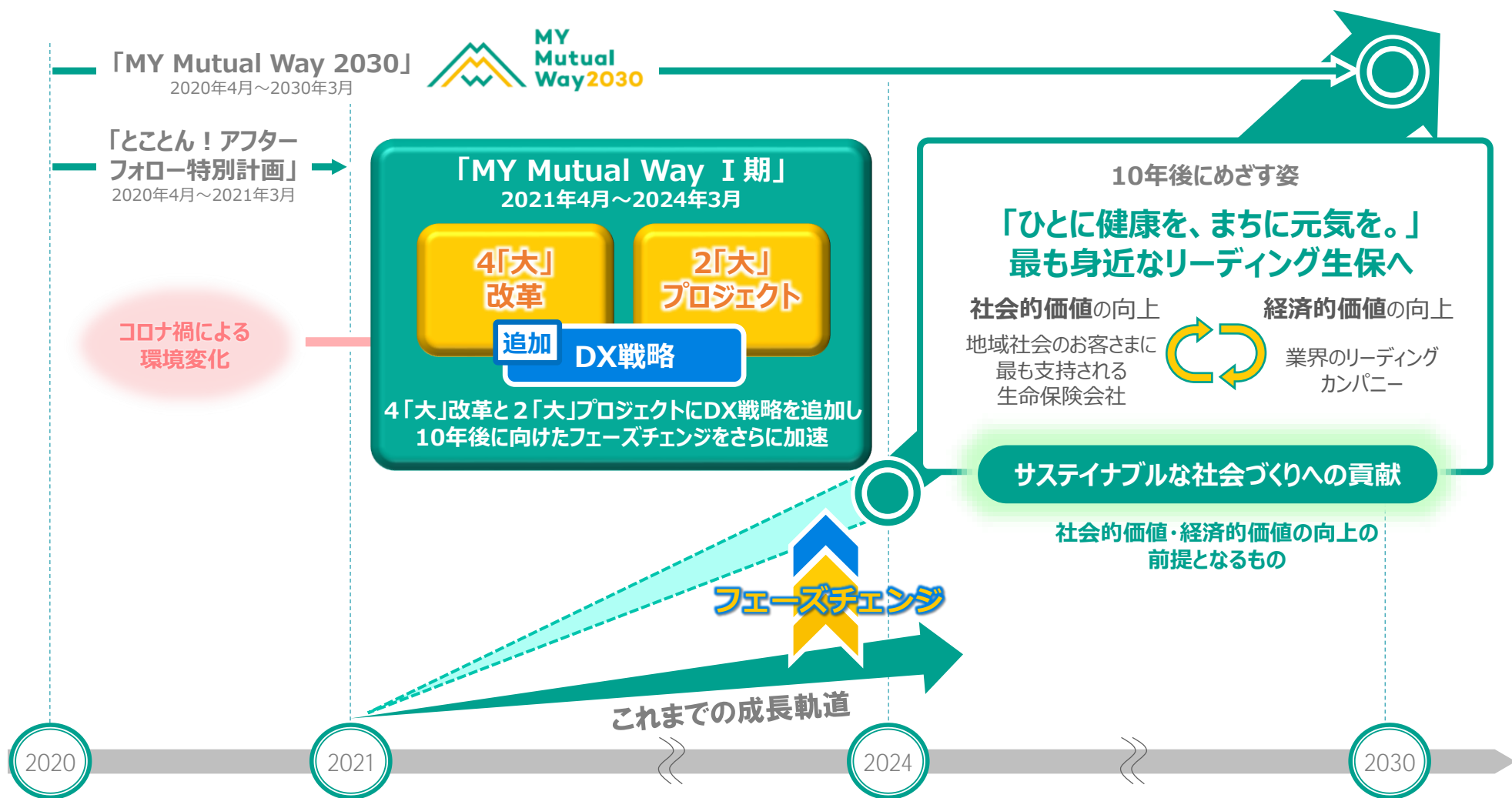
環境変化に柔軟に対応するための調査・研究態勢の強化

Chapter 3

2021-23年度 3ヵ年プログラム「MY Mutual Way Ⅰ期」

1. 「MY Mutual Way I 期」の位置づけ

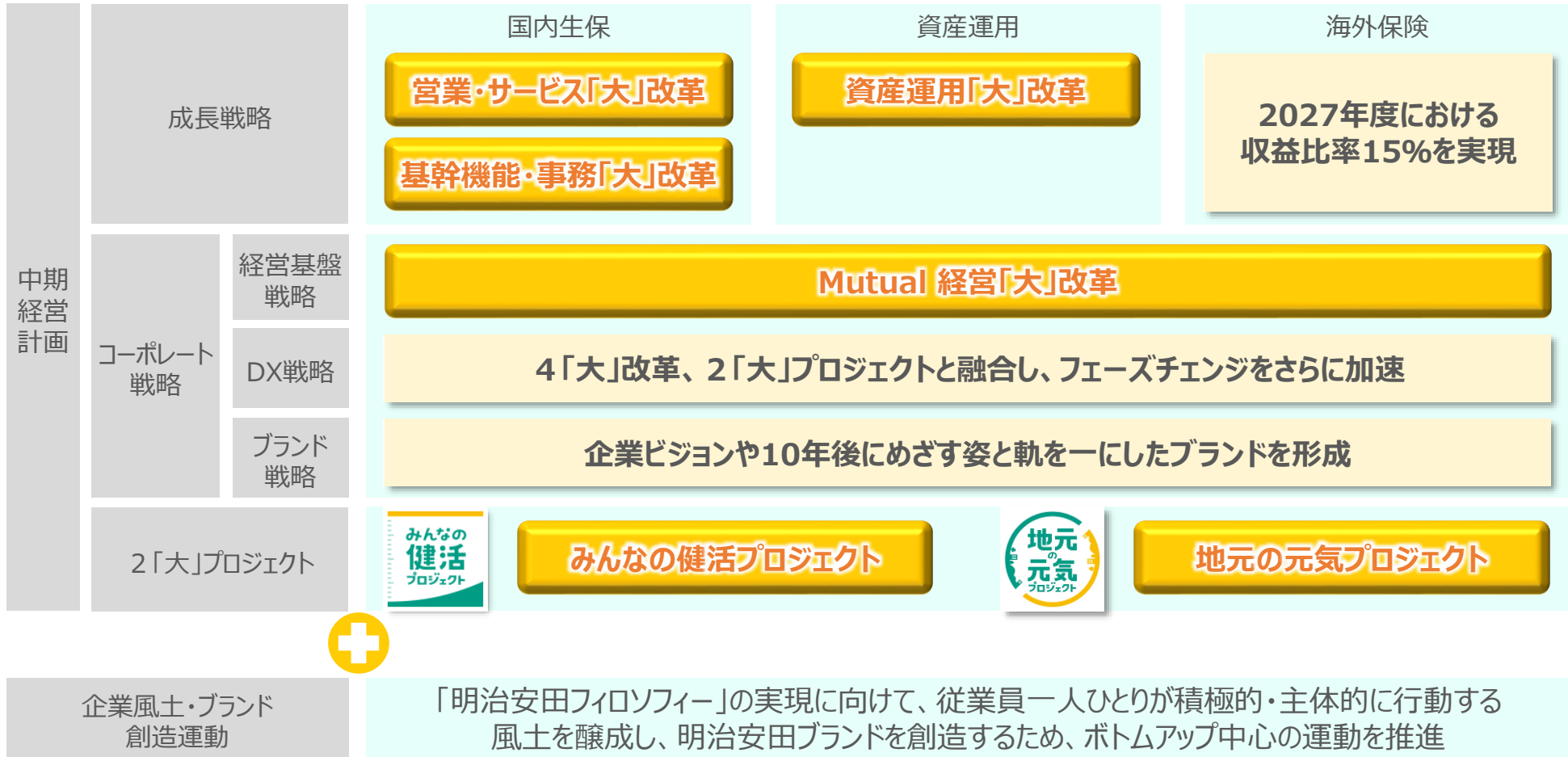
- コロナ禍による環境変化をふまえ、3か年プログラム「MY Mutual Way I 期」では、4「大」改革と2「大」プロジェクトの取組みに、新たに策定・推進している「DX戦略」を融合させることで、「10年後にめざす姿」への軌道を確保します



2. 「MY Mutual Way I 期」の全体像

- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止と基幹業務の確実な遂行を前提に、「営業・サービス」「基幹機能・事務」「資産運用」「相互会社経営」の各分野において制度・インフラ等を抜本的に見直す「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」等に取り組みます

「MY Mutual Way I 期」



3. 経営目標

- 不確実性が高い経営環境が継続するなか、2023年度には当初の中期経営計画の目標へのキャッチアップをめざします
- 今後も経営環境の変化をふまえ、必要に応じ目標水準は機動的に見直しを行ないます

		中期経営計画 目標
企業価値	グループサープラス	13%成長 (年平均 4%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)
	オンバランス自己資本	4.4兆円
収益性	グループ基礎利益	5,500億円
成長性	保有契約年換算保険料〔保障商品〕	7,700億円 (2020年度末比+2.2%)
	団体保険保有契約高	国内シェアNo.1
	お客さま数	1,235万人 (2020年度末差+25万人)
	うち個人営業 (注1)	723万人 (2020年度末差+14万人)
	うち法人営業 (注2)	513万人 (2020年度末差+12万人)
	アドバイザー数 (注3)	38,000人 (2020年度末差+1,200人)

(注1) アドバイザ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2) 任意加入の団体保険加入者 (当社単独・幹事契約の本人・配偶者被保険者)

(注3) 2024年4月1日時点。2020年度末は2021年4月1日時点

4. 成長戦略 (1) 営業・サービス「大」改革

- **お客さま・地域社会から最も評価される営業チャネルの確立**に向け、対面の強みとデジタル技術を融合したお客さま接点の革新と、2「大」プロジェクトを通じた新たなお客さま価値・地域社会価値の創造に取り組みます

次世代型の 営業チャネルへの 移行

- **次世代型のアドバイザーチャネル体制の構築**
 - 新たなアドバイザー・支部マネジャー制度の創設と地域貢献活動にかかる態勢の整備
- **お客さま志向の取組強化に向けた、営業管理態勢の見直し・整備**
 - 業績向上とお客さま志向経営の両立を求める新たな業務目標に基づく運営の定着
- **デジタル技術の活用を通じた営業モデルの変革**
 - デジタルインフラ（「MYほけんページ」「みんなのMYポータル」、オンライン面談等）の活用による新たな営業モデルの確立

会社力を活用した マーケット開拓 態勢の整備・強化

- **地方自治体等との連携による顧客基盤の拡充**
 - 市区町村等の自治体や公民館、道の駅、Jリーグ・日本女子プロゴルフ協会等との協働取組みの展開
 - 協会けんぽ支部との協定締結等を起点とした「健康経営優良法人」の認定取得の支援
- **個人保険と団体保険の連携**
 - 団体保険から個人保険へのリリーススキームの構築

先進的な 商品・サービスの 提供

- **健活商品を軸とした先進的な商品・サービスの開発**
 - シニア・女性向け商品・サービスの拡充
 - 早期発見・重症化予防に資する新たな健活商品の提供
（2021年6月2日から「早期発見・治療支援特約」「重症化予防支援特約」をベストスタイルの新たな特約として発売）

4. 成長戦略 (2) 基幹機能・事務「大」改革

- **お客さまの期待を超えるハイエンドサービスの提供**に向け、「訪問型サービス・チャンネル」を構築するとともに、デジタル技術の活用を通じたお客さまの利便性向上や、事務ルールの今日的な見直し等を伴う業務効率化に取り組みます

訪問型サービス・チャンネルの構築

● 「事務サービス・コンシェルジュ」によるハイエンドサービスの提供

- 事務・サービスに関する専門知識を有する職員約2,200名を「事務サービス・コンシェルジュ」等として全国に配置。アドバイザー等とともに訪問し、保険金・給付金のご請求手続きや高齢のお客さまのお手続き等をサポート
- 高齢者向け諸制度や意思能力喪失時における新たなサポート・サービスの検討・開発

デジタル化のさらなる推進

● 「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」の実現

- 非対面サービスのプラットフォーム（「MYほけんページ」「MY法人ポータル」「みんなのMYポータル」）の機能拡充
- デジタル・先進技術の活用を通じたコミュニケーション手段・手法の高度化
- 「完全ペーパーレス・キャッシュレス」の推進、諸手続きのさらなるデジタル化・即時化

事務態勢の高度化・効率化

● お客さま・従業員双方の徹底的な利便性追求とローコストオペレーションの実現

- 本社オペレーション業務のさらなるデジタル化・重複する作業工程の廃止等の抜本的な事務プロセスの改善
- 事務サービス・コンシェルジュの活動促進に向けた定型事務のさらなる削減、拠点事務態勢・ルールの抜本的な見直し
- 引受範囲の拡大に向けた引受リスク評価モデルの開発等、引受査定態勢のさらなる高度化・効率化

4. 成長戦略 (3) 資産運用「大」改革

- **資産運用総合収益の持続的拡大と健全性の確保**に向け、金融環境の変化に柔軟に適応するアセットアロケーション機能と個別資産運用力の強化、それを支える資産運用プラットフォームの再構築に取り組みます

資産運用 中核機能の強化

- **金融環境の変化に柔軟に適応するアセットアロケーション機能の強化**
 - 負債特性をふまえた、金融環境の変化に適応しうる効果的なアセットアロケーションの実施
 - 経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据えた、簿価1,500億円程度の国内株式の売却等による適切なリスクコントロール
- **個別資産運用力の強化**
 - 資産別リスク・リターン運営の推進と、新規運用商品・手法の開発による資産運用手法の多様化・高度化
- **責任投資のさらなる推進**
 - 収益性と両立するESG投融資のさらなる拡大とスチュワードシップ活動の強化
 - 投融資先とのエンゲージメント（対話）を通じた脱炭素（CO₂排出量削減）に向けた働きかけ

資産運用 プラットフォームの 再構築

- **専門人財の早期育成や先端技術の導入による業務プロセスの高度化・効率化**
 - 資産運用分野の人財育成態勢の強化、専門人財候補のプーリングによる質・量両面での拡充
 - フロント・ミドルの業務プロセスへのAI等の先端技術の導入
- **海外資産運用・投融資拠点の設置・拡大と明治安田アセットマネジメント株式会社との連携強化**
- **資産運用事務サービス態勢の強化**

資産運用 ガバナンス態勢の 整備

- **経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据えた機動性・透明性の確保**
 - 長期的なリスクテイク方針の明確化とリスク管理の高度化、PDCA管理の強化を通じたガバナンス態勢の整備
 - 個別資産運用力の向上に資する審査力・提言機能の強化

4. 成長戦略 (4) 海外保険事業の取組み

● **2027年度における海外保険事業等の収益比率15%の実現**に向け、海外拠点との協働・関係強化を通じた既存事業の収益回復・拡大策の推進と、グループ一体経営の高度化に取り組みます

グループ
一体運営の
段階的な高度化

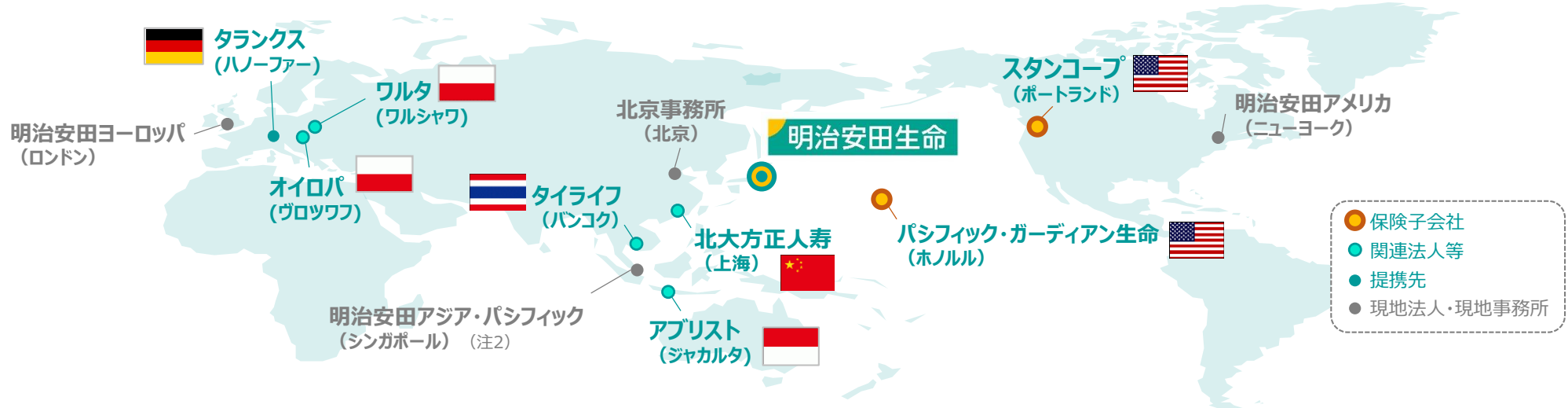
- **海外保険事業における収益の安定拡大に向けたグループ運営の一体化の促進**
 - IAIG (注1) に求められるレベルと同等のグループ経営管理態勢の確立
 - ベストプラクティス会議等を通じたグループ内の情報共有と課題解消に向けた取組みの促進
 - サステイナブルな社会づくりへの貢献にかかるグループとしての取組みの検討・実施

収益の回復と
拡大策の推進

- **既存投資先の業績回復と、新たな収益基盤の構築に向けた取組み**
 - グループ会社の早期業績回復と成長軌道回帰に向けた、経営課題への適切な対応
 - 現地調査機能の拡充による投資機会の調査・研究の拡大と、候補先との関係構築強化を通じた新規投資の実施

成長を支える
態勢の整備

- **海外保険事業分野の人財力の向上とモニタリング・PDCA運営の強化**
 - 海外中核人財・専門人財の育成態勢の強化と計画的なプーリング
 - カントリーリスク等の変化をふまえた資本政策・戦略のPDCA運営の推進



(注1) 国際的に活動する保険グループ (Internationally Active Insurance Group) (注2) 2021年6月1日設立

5. 経営基盤戦略 (1) Mutual経営「大」改革①

- 「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、規律ある経営を推進する「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」の変革に取り組みます

ガバナンス態勢の「変革」

- 「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

- 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

- 規律ある相互会社経営

- 「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」を含むご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

- 経済価値ベースの経営への転換

- 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」

- 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

- 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

（次ページに続く）

5. 経営基盤戦略 (1) Mutual経営「大」改革②

経営資源管理 態勢の「変革」

(前ページから続く)

- **長期的な視点に立った人財育成・マネジメントへの転換**
 - 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
- **デジタル活用を加速するシステム開発態勢への転換**
 - 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の整備の加速

イノベーション 推進態勢の 「変革」

- **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**
 - DX戦略の推進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
 - 生命保険信託をはじめとする「保険 + a」の価値提供をめざすサービスの検討
 - デジタル・ヘルスケア技術等にかかる調査・研究機能の強化
- **新たな役割の発揮に向けた態勢の確立**
 - DX戦略とあわせた、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
- **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**
 - 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

5. 経営基盤戦略 (1) Mutual経営「大」改革③

- 経済価値ベースの健全性の水準に応じた、ご契約者配当のお支払いと投資にかかる経営の方針を明確化しました
- なお、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（ESR）^(注)の算出方法を含めて見直す予定です

規律ある新たな相互会社経営への進化

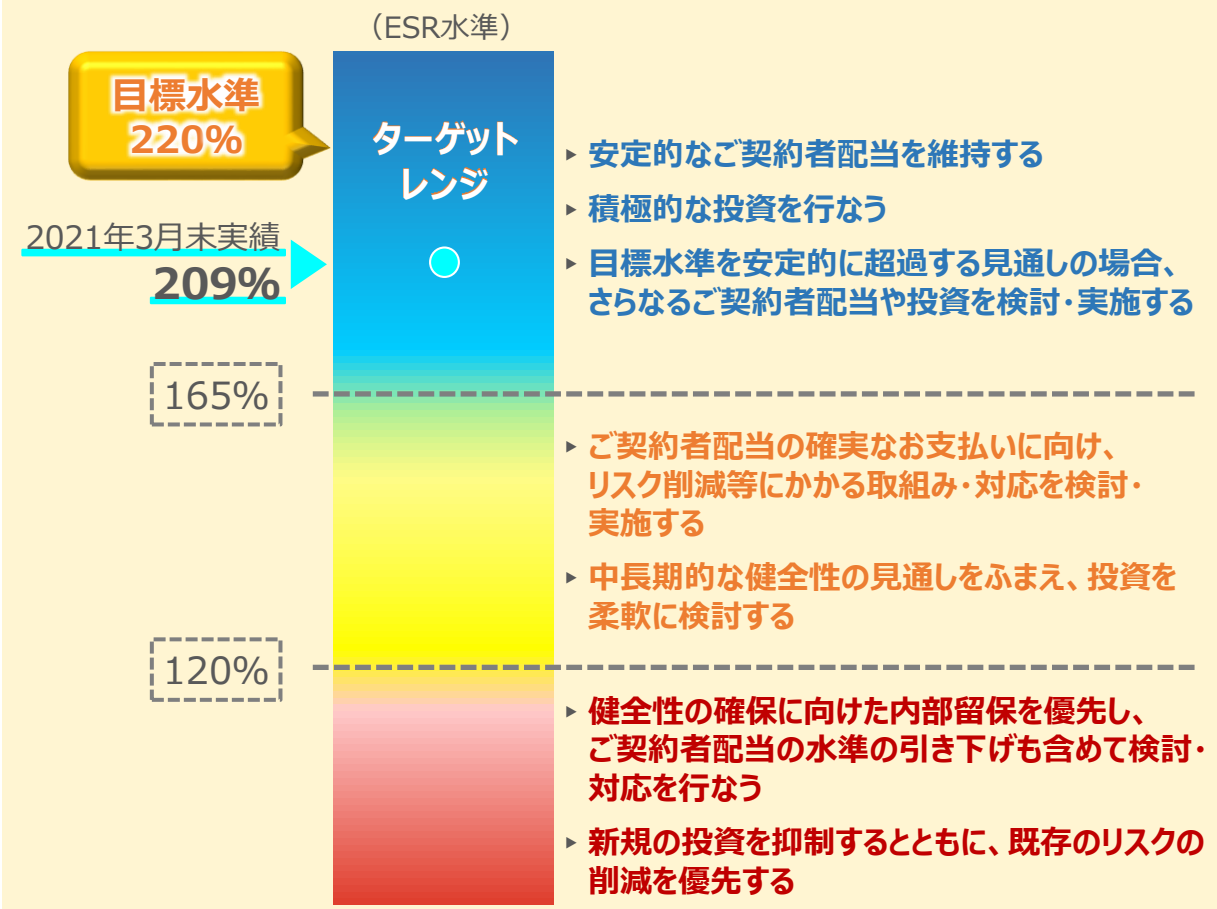
いっそうのガバナンス向上

経済価値ベースの健全性の水準に応じた、ご契約者配当のお支払いと投資（リスクテイク）にかかる経営の方針を明確化

ご契約者配当の安定的なお支払い

ご契約者配当の安定的なお支払いを経営の規律として改めて位置づけ、持続的な成長をより意識した経営を推進

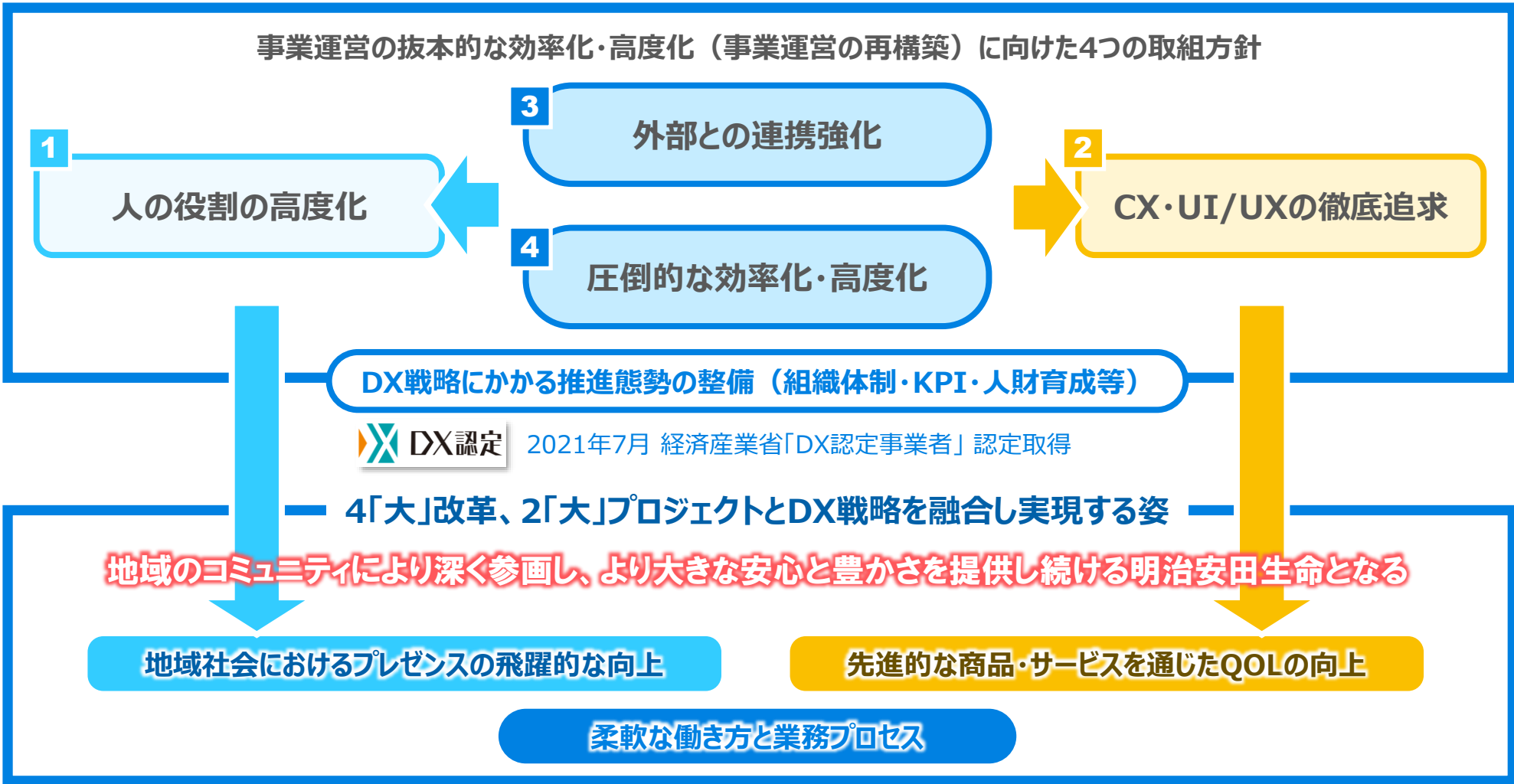
健全性水準に応じた経営の方針



(注) Economic Solvency Ratioの略。リスク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健全性をあらわす指標

6. デジタルトランスフォーメーション戦略 (1) 全体像

- DX戦略(注)を、4「大」改革、2「大」プロジェクトと一体的かつ総合的に推進します
- また、戦略の推進にあたり、従業員のデジタルリテラシーの向上、DX人材の確保・育成に向けた取組みを強化します



(注) DX戦略については、2021年3月31日リリース『「デジタルトランスフォーメーション戦略」を策定』参照
URL : https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/news/release/2020/pdf/20210331_01.pdf、https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/news/release/2020/pdf/20210331_02.pdf

6. デジタルトランスフォーメーション戦略 (2) 取組方針/KPI/推進態勢

- **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、4つの取組方針に基づき、DX戦略の成果を測るKPI「お客さま数」の達成に向けた推進態勢を新たに整備し、全社横断的に取り組めます

取組方針

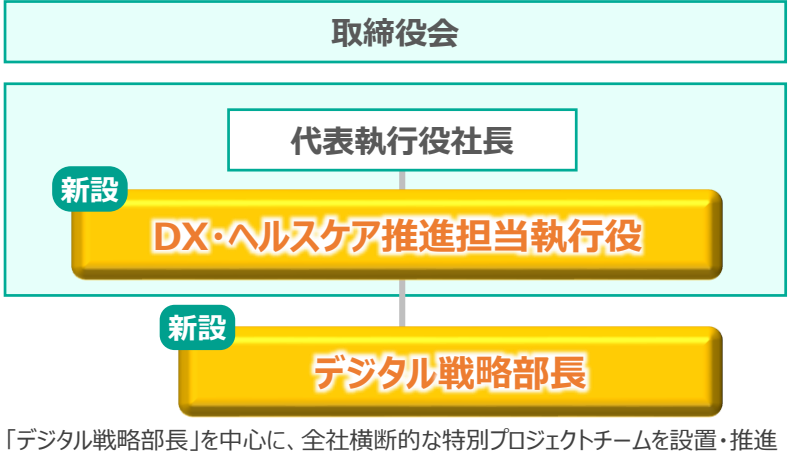
- **人の役割の高度化**
 - 人が付加価値の高い業務に集中し、新たな役割を発揮できる営業・サービス態勢の確立
- **CX・UI/UXの徹底追求**
 - 変化するお客さまニーズにあった先進的な商品・サービス・インフラの継続的な整備・改善
- **外部との連携強化**
 - 自治体、企業、研究機関との協働や外部資源の活用・接続
- **圧倒的な効率化・高度化**
 - コスト抑制と生産性向上を両立した業務運営態勢・業務プロセスの構築

KPI/推進態勢

DX戦略のKPI (2023年度末)

お客さま数	1,235万人
うち個人営業	723万人
うち法人営業	513万人

(2020年度末実績差は、+25万人、+14万人、+12万人)



7. ブランド戦略

- **企業ビジョンや10年後にめざす姿と軌を一にする「明治安田ブランド」の形成**に向け、「みんなの健活プロジェクト」「地元の元気プロジェクト」を通じたブランドイメージ「ひとに健康を、まちに元気を。」の浸透・定着に取り組みます

めざすブランドイメージ

ひとに健康を、まちに元気を。



健康を、いっしょに育てよう。

- 平均寿命が延びる一方、認知症や介護などのリスクが増加し、人生100年時代を自分らしく生きるための健康づくりが必要となっています。
- ひとりでは続けにくい健康づくりに寄り添い、いっしょに取り組むことで、明治安田生命は、お客さまや地域みなさまに、心身の健康という新しい価値を提供してまいります。



今日も誰かとつながる地域社会を。

- コミュニケーションが多様化する一方で、地域社会において「ひと」と「ひと」のつながりの希薄化が心配されています。
- 地域と連携した取組みやスポーツの応援などを通じて、明治安田生命は、地域のみなさま同士が安心してつながる機会を提供し、地域のみなさまとの交流を広げ、深めてまいります。

<「明治安田ブランド」を表現する重点的な取組み>

スポーツ支援を通じた健康増進・地域貢献の取組みにより、当社らしい社会的価値を創出する



■ Jリーグとの協働

- 全国の支社等が全Jクラブ等と締結する個別の スポンサー契約に基づく地域貢献活動の展開
- 全世代のお客さまが気軽にご参加いただける「Jリーグウォーキング」の開催
- お客さまと当社従業員が地元のJクラブと一緒に応援する観戦イベントの開催



■ 日本女子プロゴルフ協会との協働

- オフィシャルパートナー契約に基づく、生涯スポーツであるゴルフを通じた協働取組みの展開
 - ティーチングプロによる当社主催イベントでのティーチング活動や、動画コンテンツ「おうちで健活」への出演等
- 「明治安田生命レディス」への特別協賛

8. 2「大」プロジェクト (1) みんなの健活プロジェクト

- **お客さまの健康づくりに対する継続的な支援や、お客さまとの接点拡大**に向け、より付加価値の高い商品・サービスの提供や、健康増進イベント・コンテンツの拡充等に取り組みます

健活商品・サービスの提供

- **早期発見・重症化予防、先制医療等の新たな保障領域の検討**

- お客さまの健康増進を応援する健康増進型商品の拡充（2021年6月2日から「早期発見・治療支援特約」「重症化予防支援特約」をベストスタイルの新たな特約として発売）



- 健康診断結果をもとに、お客さま一人ひとりに応じた健康増進に役立つ情報・アドバイスを提供する「MY健活レポート」のレベルアップ

- **幅広い健康データを蓄積・分析する態勢の構築**

- リスク評価モデルの開発やヘルスケア領域での外部機関との共同研究等、健康・医療関連データの収集・蓄積と調査・研究

イベント・コンテンツの拡充

- **地域ごとの健康課題の解消に向けたきっかけの提供**

- 新たな日常に対応した、地元の元気プロジェクトと連動した地域ごとの健康課題の解消につながる取組みの強化
- 継続的な健康づくりをサポートする非対面型イベント・コンテンツの拡充

健活商品累計販売件数 (2023年度)

150万件 (注1)

(2020年度実績は69万件)

健活プロジェクト参加者数 (2023年度)

500万人 (注2)

(2020年度実績は177万人)

(注1) ベストスタイル健康キャッシュバック、認知症ケア等の健活商品の販売件数（累計）

(注2) 健活商品累計販売件数 + 健康増進イベント等への参加者数（累計）

8. 2「大」プロジェクト (2) 地元の元気プロジェクト

- **地域のみなさまの暮らしの充実や、地域の課題解消への貢献**に向け、当社従業員が「ひと」や「職場」、「まち」をつなぐ“担い手”となり、地域のみなさまにあたたかい「つながり」をお届けする支援等に取り組みます

「ひとに」

健康づくりや暮らしの充実を
お手伝い

● 自治体との協働等を通じた地域のみなさまの暮らしの充実の支援

- 全国の地方自治体や公民館・道の駅等との協働による地域のみなさまの暮らしのサポートや、お祭りの支援を通じた地域の活性化
- 「私の地元応援募金」を通じた、より豊かな地域社会づくりや地域の課題解決の継続的なサポート

協働取り組み実施自治体数

(2023年度)

600市区町村 (注1)

(2020年度実績は125市区町村)

「職場に」

いつまでも健康で
意欲的に働ける職場づくりを
お手伝い

● 健康経営のサポート等を通じた地域を支える企業の成長支援

- 地域の企業に対する健康経営のサポートを通じた、従業員のみなさまが心身ともにいつまでも健康で意欲的に働ける職場づくりの支援
- 融資や株式投資等を通じた、地域の経済・雇用等を支える地元企業の成長支援

健康経営サポート企業数

(2023年度)

23,000企業 (注2)

「まちに」

お互いに交流する機会づくりを
お手伝い

● スポーツの力を活かした地域におけるコミュニティ形成と参画支援

- Jリーグに加え、新たにオフィシャルパートナー契約を結んだ日本女子プロゴルフ協会との関係を活かした、スポーツを中心とする当社らしいコミュニティづくり
- 地元の若手アスリートの活動を支援する「地元アスリート応援プログラム」による地域のスポーツ振興や一体感醸成への貢献

スポーツコミュニティ参加者数

(2023年度)

100万人 (注3)

(2020年度実績は5.8万人)

(注1) 連携協定等に基づき、地域住民向け健康増進イベントの開催等、協働取り組みを実施した地方自治体数 (累計)

(注2) 当社の「健康経営認定支援サービス」、「福利厚生コンテンツ」等の導入企業数 (累計)

(注3) Jリーグ・日本女子プロゴルフ協会との協働によるスポーツイベントや試合観戦の参加者数 (累計)

9. サステイナブルな社会づくりへの貢献 (1) 13の優先課題(マテリアリティ)

- SDGsにおける17のゴールおよび169のターゲットから導き出される社会課題について、当社のステークホルダーへの影響度と事業との関連性の観点から、13項目を「優先課題 (マテリアリティ)」に設定しています

13の優先課題 (マテリアリティ)

	「3 すべての人に健康と福祉を」	<p style="text-align: center;">健康寿命の延伸</p>		「8 働きがいも経済成長も」	<p style="text-align: center;">働き方改革の推進</p>
	「11 住み続けられるまちづくりを」	<p style="text-align: center;">地方創生の推進</p>		「10 人や国の不平等をなくそう」「16 平和と公正をすべての人に」	<p style="text-align: center;">人権の尊重・推進</p>
		「3 すべての人に健康と福祉を」「4 質の高い教育をみんなに」		「16 平和と公正をすべての人に」	<p style="text-align: center;">ガバナンス強化と経営の透明性確保</p>
		「1 貧困をなくそう」「3 すべての人に健康と福祉を」		「16 平和と公正をすべての人に」	<p style="text-align: center;">コンプライアンスの推進</p>
	「9 産業と技術革新の基盤をつくろう」	<p style="text-align: center;">イノベーション、調査・研究・開発の推進</p>			「5 ジェンダー平等を実現しよう」「11 住み続けられるまちづくりを」
	「8 働きがいも経済成長も」	<p style="text-align: center;">雇用機会の創出</p>			「7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「13 気候変動に具体的な対策を」
	「5 ジェンダー平等を実現しよう」	<p style="text-align: center;">ダイバーシティの推進</p>			

9. サステイナブルな社会づくりへの貢献 (2) 特に注力する優先課題等



- 当社の13の「優先課題（マテリアリティ）」のうち、「健康寿命の延伸」「地方創生の推進」は、当社の「10年後にめざす姿」と特に親和性が高いことから、「特に注力する優先課題」として2「大」プロジェクト等の取組みをすすめます
- また、「環境保全・気候変動への対応」を「さらなる取組みが必要な優先課題」と位置付け、取組みを強化していきます

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



特に注力する
優先課題

2「大」プロジェクト等を通じ、引き続き注力

	<p>「3 すべての人に健康と福祉を」</p> <p style="text-align: center; background-color: #FFD700; padding: 5px;">健康寿命の延伸</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • 健康増進に資する保険商品・サービスや、アドバイザー等による対面のサポートで、お客さまの健康の維持・改善に向けた取組みを応援
	<p>「11 住み続けられるまちづくりを」</p> <p style="text-align: center; background-color: #FFD700; padding: 5px;">地方創生の推進</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • 当社従業員が地域のみなさまに寄り添い、「社会的なつながり」をお届けすることで、地域のみなさまの暮らしの充実や地域の課題解決に貢献

さらなる取組みが
必要な優先課題

位置付けを引き上げ、取組みを強化

		<p>「7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「13 気候変動に具体的な対策を」</p> <p style="text-align: center; background-color: #FFD700; padding: 5px;">環境保全・気候変動への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> • 事業者として、燃料・電力等の使用抑制をはじめ、広くサプライチェーンから生じるCO₂排出量の削減に取り組み • 機関投資家として、ESG投融資を通じ、脱炭素社会の実現に向けた技術・商品開発や事業転換等を後押し
---	---	---

9. サステイナブルな社会づくりへの貢献 (3) 事業者としての取組み

- 事業者として、「2050年度におけるCO₂排出量ネットゼロ」の目標を設定し、その達成に向けて取り組めます
- また、推進態勢を整備・強化し、その取組みを加速させていきます

CO₂ 排出量削減に向けた取組み

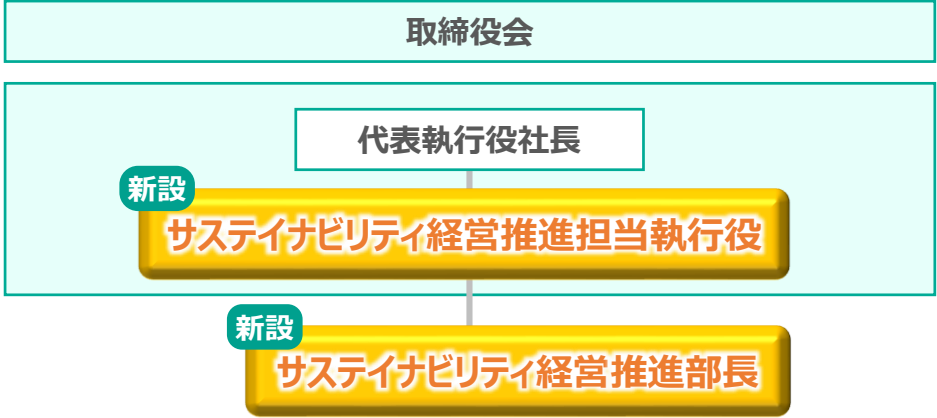
目標／態勢

CO₂ 排出量 (いずれも2013年度比)

	(2019年度)	2030年度	2050年度
スコープ1・2 (注1)	△25.1%	△50%	△100%
スコープ3 (注2)	△11.5%	△40%	排出量 ネットゼロを実現

- 主な取組み**
- 【スコープ1・2】**
- 省エネ・省電力に取り組む
 - 社用車へのエコカーの導入
 - 保有不動産における照明のLED化
 - 再生可能エネルギーに取り組む
- 【スコープ3】**
- 抜本的なペーパーレス化・デジタル化と、それに伴う物流・移動等を効率化

推進態勢



- 2021年度に「サステナビリティ経営推進」を担当する執行役をおくとともに、「サステナビリティ経営推進部長」を新設
- また、「サステナビリティ経営推進部長」を中心に、**全社横断的なプロジェクトチームを設置・推進**

(注1) スコープ1は、当社での燃料の使用等による直接排出。スコープ2は、当社で購入した電気の使用等による間接排出
 (注2) スコープ3は、サプライチェーンにおける当社以外の間接排出。重要性等に鑑み、7つのカテゴリー（1,3,4,5,6,7,8）に限定して算出しており、カテゴリー15（投資）は機関投資家としての「投融資先からの排出」として、別途管理

9. サステイナブルな社会づくりへの貢献 (4) 機関投資家としての取組み

- 機関投資家として、国内の投融資先におけるCO₂排出量削減に向け、エンゲージメント（対話）を通じた働きかけやESG投融資に取り組みます

CO₂ 排出量削減に向けた取組み

目標／態勢

CO₂ 排出量 (いずれも2013年度比)

	(2019年度)	2030年度	2050年度
投融資先からの排出	△20.0%	△50%	△100% 排出量 ネットゼロを実現

● 対象は、国内上場企業の株式・社債・融資（スコープは1・2）

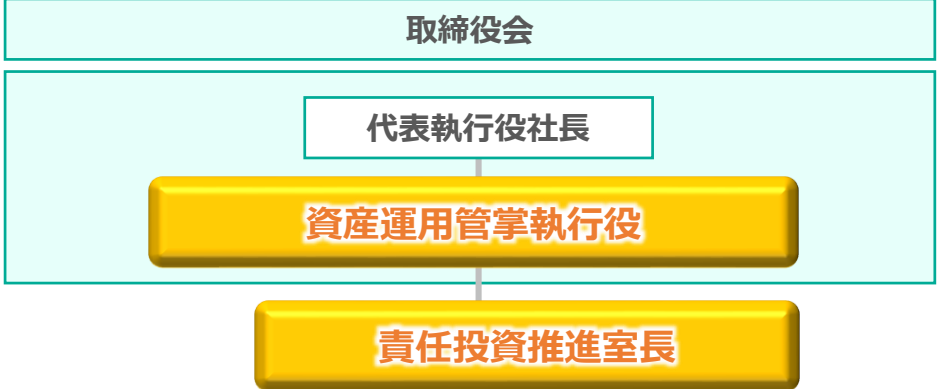
ESGの取組み

投融資額 (2021-23年度)

5,000億円

(2020年度実績は、約1,500億円)

推進態勢



主な取組み

- 投融資先のCO₂排出量削減計画を把握
- エンゲージメントを通じ、投融資先の脱炭素（CO₂排出量削減）に向けて働きかけ
- 受託者責任を果たすため、**投融資リターンの獲得と、SDGs達成への貢献の両立をめざすESG投融資を推進**
- 全運用資産に対するESG情報の分析・評価等を通じ、資産特性に応じたESG投融資手法を確立
- 投融資を行なった案件の情報を発信する等、ESG投融資にかかる開示を拡充

- 2020年度に「責任投資推進」を担当する執行役をおくとともに、「**責任投資推進室長**」を設置
- また、「責任投資推進室長」を中心に、主に**資産運用分野の組織を横断するワーキンググループ**を設置・推進

10. 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、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みます

「明治安田フィロソフィー」の実現

ひとに健康を、まちに元気を。

めざす
ブランドイメージ

めざす
企業風土

お客さまとの絆を大切にし、
「思いやり」の気持ちを高めあう風土

地域社会との絆を大切にし、
「地域愛」にあふれる風土

働く仲間との絆を大切にし、
「多様な発想」を支え励ましあえる風土

3つの絆を深める価値創出

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

私たちの
行動原則

「私たちの行動原則」(注2)の浸透

みんなの
健活
プロジェクト

「みんなの健活プロジェクト」の推進

地元
元気
プロジェクト

「地元の元気プロジェクト」の推進

各組織における
Kizuna運動
(注1)

(注1) 企業ビジョンにおける3つの絆を深める当社独自の活動。「(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

(注2) 「明治安田フィロソフィー」にそった行動を従業員の視点から具体的に解説した冊子