



取締役 代表執行役社長
グループCEO

永島 英器

「生命保険会社」のその先へ、 「ひと」と「まち」と歩んでいく

TOP MESSAGE

令和6年1月1日に発生した「令和6年能登半島地震」により、被災された地域のみなさまに、心よりお見舞い申し上げます。
一日も早い復旧を心よりお祈り申し上げます。

私たちは何者か

当社は、2024年1月に発足20周年を迎えました。また、2023年度は3カ年プログラム「MY Mutual Way 1期」の最終年度という節目の年でした。今年の「統合報告書」では、2023年度・3カ年プログラムの振り返りの前に、私たち「明治安田」の特徴をお話させていただきます。

私たち「明治安田」の特徴は、「明治安田フィロソフィー」を制定していること、そして「相互会社」という会社形態を選択していることにあると考えています。

まず、「明治安田フィロソフィー」についてです。

経営理念は「確かな安心を、いつまでも」。

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」として、お客さま・地域社会・未来世代・働く仲間（以下、「4つの絆」）との絆を紡ぐことを定めています。

そして明治安田バリューは、「お客さま志向・倫理観」「挑戦・創造」「協働・成長」。

この「明治安田フィロソフィー」は、私たちが「何者か」「何をめざすのか」「何を大切にしていくなのか」を明確に示しています。策定のプロセスにおいて特にこだわったのは、「私たちは何者か」という問いでした。いかに利益をあげるか、つまり「How」の発想ではなく、「私たちは何者なのか」つまり自分たちの存在意義である「Who」を考え抜いたものです。

では、なぜ私たちは、自らの存在意義である「明治安田フィロソフィー」の策定に至ったのか？
ここで、私たちの「原点」ともいえる代表的な出来事を2点、お話します。

私たちの原点 — 不適切な保険金の不払い等による行政処分 —

1つ目は、2005年の不適切な保険金の不払い等による行政処分です。

お支払いすべき保険金・給付金をお支払いしないという、保険会社の存在意義を自ら放棄したこの出来事により、私たちはお客さまの信頼を失いました。

当時、営業所長を務めていた私は、従業員とともに苦闘した、この時の厳しく、苦い経験を、決して忘れることはありません。

お客さまから投げかけられる厳しいお言葉を一身で受け止める営業職員（当時の名称、「MYライフプランアドバイザー」）の姿を見たときに、それまでの私たちがいかに「世間の常識からかけ離れていたか」、ということを痛感しました。「お客さまを大切にする」という「当たり前姿勢」を失っていたことで、お客さま

MISSION
経営理念

私たちの
存在意義・使命

確かな安心を、いつまでも

VISION
企業ビジョン

私たちのめざす姿

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
地域社会との絆
未来世代との絆
働く仲間との絆

VALUE
明治安田バリュー

私たちが大切に
する価値観

お客さま志向・倫理観
一、私たちは、お客さまを大切に、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。

明治安田フィロソフィー

明治安田のあゆみ

P8

と営業職員が長い時間をかけて紡いできた「絆」を断ち切ってしまったことが悔しくてなりませんでした。この出来事によって、当社は新たな体制のもと、「お客さまを大切にする会社」に徹することを誓い、再スタートを切ることとなりました。

私たちの原点－東日本大震災－

再生を誓い、一歩ずつ歩みを進めるなかで発生したのが2011年の「東日本大震災」でした。東北地方を巨大地震と津波が襲う、未曾有の大災害でした。

お客さまに迅速に、そして適切に、保険金・給付金等をお支払いする。

この使命のもと震災直後から、全従業員が一丸となり、避難所等を周り、被災されたすべてのお客さまの安否確認と、速やかな保険金・給付金のお支払いに徹しました。なかには自身や家族が被災していた従業員もいましたが、誰一人としてその役割を投げ出すことなく、業務に従事してくれたことに感謝をするとともに、「対面のアフターフォロー」を通じてお客さまに寄り添うことが、当社の原点であり存在意義であると強く認識した出来事でした。

お客さまからの信頼回復を「最重要課題」として取り組み続けた十数年。

当社を取り巻く環境変化と、そのなかでも変わらない当社の使命を改めて考え、守り続けてきた「お客さまを大切にする想い」を土台に、新たな成長ステージに挑戦していくという誓いを込めて、「明治安田フィロソフィー」を制定しました。「明治安田フィロソフィー」は、私たちが何者で、何をめざしていくのかを常に指し示す「羅針盤」であり、あらゆる業務において最優先される判断基準です。

決して風化させない

－「企業風土・ブランド創造運動」・コンプライアンス（法令遵守）の徹底－

私は強い覚悟を持って、従業員のコンプライアンスに対する意識の醸成と「明治安田フィロソフィー」の理解・浸透に取り組んでいます。

「明治安田フィロソフィー」を体現するための指針を「行動原則」として定め、全従業員が年に複数回、自分たちの行ないを振り返り、所属内で共有する等、行動発現を促す取り組みを推進しています。また、全国の各組織においては、従業員一人ひとりが、創造力をもって積極的・主体的に、「企業ビジョン」で定める4つの絆を大切にするボトムアップ型の小集団活動「Kizuna運動」を実施しています。

事業活動の大前提となるコンプライアンスについては、不断の努力を積み重ねて常に高度化すべき取り組みだと考えています。時代の流れを予測してKPIを設定し、その目標達成に向かって戦略を推進していく。もしも社長の役割がそれだけならば、近い将来、AIにでも務まる。しかし、私は決してそうは思いません。KPIにばかり固執をすると、必ず会社に歪みが現れます。物語を語り、紡ぎ、自らがその一部となって価値観を揺さぶり、共感を引き出すことで、全従業員に「フィロソフィー・ドリブン」の考えを根付かせることこそが、ひとが社長を務める意味であり、コンプライアンスの徹底にもつながると信じます。

あわせて、コンプライアンス違反がそもそも発生しないようにするための仕組みづくりも重要です。当社ではすでに、営業職員による現金の取り扱いをすべてなくし、お客さまにも周知しています。さらに、各組織がコンプライアンス・リスクのリスクオーナーであることを認識し、自律的かつ継続的にPDCA運営を行なうとともに、コンプライアンス統括部がその進捗状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて指導・支援することで、各組織のPDCA運営を後押ししています。このように、制度や態勢などのハード面の整備と従業員への教育というソフト面での取り組みを両輪で実践することで、コンプライアンス違反の根絶に向けて不断の努力を続けてまいります。

歴史と経験を決して風化させない。この強い覚悟を持って今後も気づきや学びを深め、企業風土の創造とコンプライアンス態勢の高度化を図っていく所存です。



Kizuna運動代表リーダー研修会での討議風景

「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

P20

コンプライアンス

P103

相互会社としての強み

次に当社の2つ目の特徴である、「相互会社」についてです。

当社は2020年4月から、10年計画「MY Mutual Way 2030」をスタートしていますが、この計画の策定に際しては、時代の変化に鑑みて、今一度、会社の原点や存在意義を問い直しました。そのうえで、当社は長期的な環境変化に柔軟に対応し、「時代を超えたお客さま志向」の経営を追求するために、「相互会社の強み」をいかに発揮していくべきである、との結論を得ました。計画のタイトルにあるMutualとは、Mutual Company、すなわち相互会社であることを示しています。

保険会社は、株式会社と相互会社の二つの形態を選択できますが、「相互会社の強み」とは何か。

まず、ご契約者（「社員」）の代表として選出された総代で構成される総代会が最高意思決定機関となることです。株式会社では構成員が株主であるのに対し、相互会社はご契約者^(注1)が社員となることで、お客さまご自身の意見や考えを企業運営に反映させることができるという点において、単なる製品やサービスの購入とは性質が異なります。

次に長期的な視点で経営が行なえる、という点です。株式会社では、短期的かつ金銭的な利益を追求することも求められますが、私たちはより長期的な時間軸でステークホルダーの利益追求に取り組むことができると考えます。

格差と分断が拡大し、孤独や孤立が進む現在、人間同士の絆や共感、持続可能な社会へのニーズがますます高まっています。株主至上主義といわれるような企業も多い米国においても「ステークホルダー資本主義」が唱えられ、公益目的を定款に明記する「ベネフィットコーポレーション」が注目されています。こうした動きは今後も大きなうねりとなって進んでいくものと考えています。相互扶助の精神に基づいて設立された相互会社は、国の社会保障の補完機能を担う生命保険にふさわしく、持続可能な社会をめざす現代社会のニーズに非常に合致する会社形態であると考えています。



➡ 10年計画
「MY Mutual Way
2030」
P12

➡ 相互会社運営
P116

(注1) 剰余金の分配のない保険のみにご加入の契約者を除く

3年プログラム「MY Mutual Way I期」

さて、前置きが少し長くなりましたが、ここから2023年度、そして「MY Mutual Way I期」の振り返りをさせていただきます。

2020年にスタートした10年計画「MY Mutual Way 2030」では、相互会社として、「社会的価値の向上」と「経済的価値の向上」の好循環を実現し、持続可能な社会づくりへの貢献に向けた取組みを強化していく姿勢を明確に打ち出しました。10年後（2030年）にめざす姿は「『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」。生命保険会社の新たな視点からの取組みとして、人々の健康に資する活動とともに、「まち」すなわち地域社会で、「ひと」と「ひと」、「ひと」と「まち」の絆を紡ぎながら、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となることをめざしています。

2021年4月から開始した3年プログラム「MY Mutual Way I期」は、各分野の制度・インフラ等を抜本的に見直す4「大」改革と、お客さまの健康増進を応援する「みんなの健活プロジェクト」、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」の2「大」プロジェクトの取組みに、「デジタルトランスフォーメーション戦略」を効果的に融合させることで、「10年後（2030年）にめざす姿」への成長軌道の確保に取り組んだ3年間でした。あわせて、環境保全・気候変動への対応や、金融包摂に係る取組みを通じて、持続可能な社会づくりへの貢献にも取り組みました。

このような取組みの結果、2023年度の決算では、グループ保険料^(注2)は、外貨建一時払商品の販売量減少により減収となりましたが、3兆円を上回る水準を確保しています。グループ基礎利益も、コロナ関連のお支払いの減少、外貨建保険の標準責任準備金の積立負担の減少、円安による運用関係損益の増加等により大幅な増益となりました。資産運用面でも、不透明な市場環境のもとでリスクコントロールをしながら機動的な運用が行なえており、総じて順調な決算でした。

「MY Mutual Way I期」全体を通しては、企業価値を示すグループサープラスは103,200億円（2020年度末比+40.0%）と、目標としていた+13%成長を上回りました。さらに、健全性を示すグループESR、

➡ 経営計画の振り返り
「MY Mutual Way I期」
P48

(注2) 除く再保険収入

収益性を示すグループ基礎利益、成長性を示す保有契約年換算保険料（保障性商品）等の経営目標を概ね達成するとともに、4「大」改革等を通じた各分野における態勢の高度化・強化を実現するなど、所期の目標を達成することができたと考えています。また、お客さま満足度調査における総合満足度は68.7%と、5年連続で過去最高値を更新する結果となりました。

ここからは、「MY Mutual Way 1期」のなかで、主だったトピックについてお話しをさせていただきます。

「ひと」と「まち」との絆を紡ぐMYリンクコーディネーター

2022年4月に営業職員の新たな制度である、「MYリンクコーディネーター（LC）制度」を導入しました。ライフプランニングやアフターフォローといった従来の役割に、お客さまの健康づくりや地域とのつながりをサポートする役割を加え、名称にも「絆を紡ぐひと」という意味を込めています。また、全LCがめざす姿として、一定水準以上の生産性等を備えたLCを「アドバンスLC」に認定し、月例給の固定化や年収水準の引き上げを進めることで、職業魅力度の向上を図りました。当社の最大の強みであるMYリンクコーディネーターが2「大」プロジェクトを通じた社会課題解決に貢献する営業モデルを確立し、「ひと」と「まち」との絆を紡ぎ、お客さまに新たな価値をお届けできるようになったことは、非常に大きな成果であると評価しています。

サステナビリティ
経営の推進



P40

サステナビリティ経営と2「大」プロジェクト

生命保険事業は、ご病気やご不幸にあわれた方を、契約者全員で経済的に支えることで、一人ひとりの安心や幸せを持続可能なものにしようとする人間らしい営みであり、このありようはまさにサステナビリティそのものだと考えています。「お客さま」「地域社会」「働く仲間」をはじめとするステークホルダーとの共通価値を創造し、それを「未来世代」に引き継ぐことで、持続可能で希望に満ちた豊かな社会づくりに貢献していきたいとの考えから、2022年4月に「企業ビジョン」に定める3つの絆（「お客さまとの絆」「地域社会との絆」「働く仲間との絆」）に、サステナビリティを象徴する「未来世代との絆」を追加しました。また、当社および国内外のグループ会社におけるサステナビリティに関する基本的な考え方を共有し、グループベースでの一体感のある取組みをいっそう推進するために、「グループサステナビリティ方針」を制定し、取組みを推進しました。特に、優先課題（マテリアリティ）のなかで、「健康寿命の延伸」、「地方創生の推進」を「特に注力する優先課題」として設定し、全社横断的なプロジェクトである2「大」プロジェクトを通じ、Jリーグ・JLPGA（日本女子プロゴルフ協会）をはじめとする仲間たちで行なった各種取組みは、次の3カ年プログラムの礎になったものと認識しています。

資産運用と海外保険事業の拡大

金利・為替が激変する厳しい金融環境のなかでも、高騰するヘッジコストへの対応をはじめ、機動的かつ適切な投資判断にもとづき、リスクをコントロールしつつ資産運用収益を順調に拡大することができました。さらに、アセットアロケーションの機動性の向上や、海外投融資・投資対象資産の拡大などに取り組んだほか、ESG投融資やスチュワードシップ活動の高度化、資産運用事務を含めた態勢強化などに取り組む、収益力の強化や責任投資における外部機関評価の向上を実現できたと評価しています。

海外保険事業分野では、既存出資先において出資比率引き上げや株式の売却を実施したことで、ポートフォリオを強化できたものと評価しています。また、新規投資として、米国のスタンコープ社を通じたボルトオン投資を2件実現したことは、大きな成果となりました。

財務・資本政策
担当執行役メッセージ・
Topics 社員（ご契約者）
配当について



P54～P57

「明治安田」ならではのお客さまへの還元

「相互会社」は「株式会社」とは異なり、株主が存在しないため、事業活動から生じた剰余金については、「社員配当金」として還元をしています。

例えば長寿化が進展し、死亡保険金の支払い等が少なかった場合には、その結果として生じた「剰余金」を配当としてお受け取りいただくことで、保険契約を継続したまま、実質的に保険料の負担を軽減することが可能となります。この「剰余金」はリスクへの備えや、収益力向上のための投資財源として、一部を「内部留保」として積み立てており、海外保険事業の拡大や資産運用力の強化等への活用により、さらなる収益力の向上にも努めています。また、近年では、「リスク管理の高度化」によって、大地震やパンデミックなど、通常の予測

を超える事態や金融市場の変化に対して、どの程度の内部留保を積み立てておけばよいかを指標で示せるようになってきました。こうした取組みの結果、当社では、毎年度の「剰余金」からお支払いする従来の「通常配当」に加えて、長期間にわたり内部留保の積み立てに貢献いただいたご契約者に対して、貢献度合いに応じてお支払いをする「MYミューチュアル配当」を創設し2021年10月からお支払いを開始いたしました。

配当還元については、株式会社とは方法が異なりますし、これまでご理解をいただく機会も少なかったと思いますが、今後は、さまざまな場面でステークホルダーの皆さまに向けて、「相互会社ならではの」取組みを知っていただきたいと考えています。

新たな3カ年プログラム「MY Mutual Way II期」 —生命保険会社の役割を超える—

コロナ禍や、地政学リスクの高まりなど、ここ数年の大きな環境変化により、人々の価値観は多様化・個別化し、また、サステナビリティへの関心はますます高まりを見せています。今、世界中の企業が、「あなたは何者で、何をめざし、何を大切にしているのか？」を問われています。消費者も、その製品を買う意味、その会社と付き合う意味を考え、選択する時代に変わりつつあります。そのような時代のなかで、事業活動を通じ、さまざまな社会課題を解決できる会社こそが、お客さまや地域社会から評価され、信頼をされ、選ばれ続けていくと確信をしています。

2024年4月から新たにスタートした3カ年プログラム「MY Mutual Way II期」では、「シェアの拡大」と「共創を通じた多面的価値の創造」^(注3)を通じ、社会課題の解決に貢献する取組みをさらに進めることで、グループベースの持続的な成長を実現し、お客さま・社会への還元の拡充をめざしてまいります。相互会社として、相互扶助の精神を体現する生命保険事業を本業としながら、長期的な視点で、社会課題の解決に真正面から取り組む覚悟です。具体的な戦略等は後段に譲ることとして、最後に、重要なキーワードである「共創」についてお話しをさせていただきます。

私たちは、これまでの事業活動を通じ、多種多様なすばらしい仲間に出会いました。

ステークホルダーとの接点確保の機会を提供いただける1000を超える自治体^(注4)、イノベーション創出のパートナーであるアカデミア・大学、医療機関等。そして、社会的価値、経済的価値、さらには人間らしい「生」を実感できる本質的価値を持ち、地域活性化と健康増進の両方にまたがる素晴らしいコンテンツを提供するスポーツ団体。

すべて、「明治安田フィロソフィー」に共感をいただき、長い時間をかけて絆を紡いできた仲間たちです。

「MY Mutual Way II期」では、このような志を同じくする仲間との「共創」により、「保障とアフターフォローの提供」という従来の生命保険会社の役割を大切にしながら、2「大」プロジェクトの取組みを強化することで、「ヘルスケア・QOL向上への貢献」と「地域活性化」という二つの方向にさらに役割を拡充し、ステークホルダーのみなさまに「新たな価値」をお届けしてまいります。

もっと、健やかになっていただくために

もっと、誰もが暮らしやすい地域にするために

もっと、大きなチカラにするために

そして、笑顔あふれるやさしい世界を、希望に満ちた社会を、未来の子どもたちへつないでいく

だから、私たちは、生命保険会社の役割を超えていく。

そう、ここに宣言をして、私からのメッセージを終わらせていただきます。

明治安田生命から、**明治安田**へ。

➡ 10年計画
「MY Mutual Way 2030」と「MY Mutual Way II期」
P24

(注3) 経済的価値にとどまらず、健康増進や地域活性化を中心とした社会的価値を含む多様な価値

➡ 自治体・企業・団体との共創
P36

(注4) 自治体との連携協定数(2024年6月時点)

➡ ブランドステートメント
P22