



取締役 代表執行役社長
グループCEO

永島 英器

相互会社として、 みなさまとともに歩む

TOP MESSAGE

ここ数年の激しい環境変化のなかで、私が今、改めて思うのは、生命保険会社において最も重要なことは、お客さまからの厚い信頼だということです。当社は、お客さまからいただく保険料によって支えられ、安定した事業基盤を築くことができます。そのおかげで、長期的な目線での経営を行なうことができるのです。

2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、世界的なインフレ、円安の進行、新型コロナウイルス（オミクロン株）の感染急拡大等もあり、まさに激動の1年となりました。どのような環境下であっても、当社はお客さまに確かな安心をお届けし続けなければならない。そのことを改めて肝に銘じる1年となりました。

相互会社である意義

2022年度を振り返る前に、ここで少し、私の考えをお話しさせていただきます。

私は、当社におけるお客さまとの信頼関係は相互会社という企業形態によって培われていると考えています。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、この計画は当時の経営陣が、これからの時代を見据えた、長期的な環境分析を経て作り上げた計画です。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、当社は相互会社としてのありようを、いっそう研ぎ澄ませていくべきである、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。

では相互会社であることに、どのような意義があるのでしょうか。

保険会社は、株式会社、相互会社の二つの形態を選択できます。株式会社と相互会社の決定的な違いは、株式会社の構成員が株主であるのに対し、相互会社ではご契約者^(注)が社員として、社団法人たる会社の構成員となる点です。その社員の代表として選出された総代で構成される「総代会」が当社の最高意思決定機関であり、総代会を通じて当社の経営に参画することになります。

つまり、社員というメンバーシップに参加し、明治安田生命という運命共同体に入っていただくことにより、お客さまご自身の意見や考えを企業運営に反映させるという意味で、単なる製品やサービスの購入とは性質が異なります。生命保険は20年30年という長いお約束であり、相互会社は、国の社会保障の補完機能を担う生命保険に最もふさわしい形態であると、私は考えています。

格差と分断が拡大し、孤独や孤立が進んでいる現在、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、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しており、次なる時代にふさわしい事業形態であると考えています。

➡ 価値創造を支える経営基盤
－ 相互会社運営
P72

(注) 剰余金の分配のない保険のみ
にご加入のご契約者を除く

価値創造のための戦略

- 10年計画「MY Mutual Way 2030」について
- 10年計画における2020-23年度の経営計画の位置づけ
- 2021-23年度3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」の進捗状況

P44～P49



10年計画「MY Mutual Way 2030」・3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」

このような認識のもと、私たちは10年計画「MY Mutual Way 2030」のなかで、相互会社として、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」。これは、生命保険会社の新しい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」の絆を促進していく活動を展開し、当社のステークホルダーのみなさまに寄り添う生命保険会社になることを意味しています。その実現に向けて、当社の経済的価値と社会的価値の双方を向上させていく好循環を作り上げ、持続可能な社会づくりに貢献していこうと考えています。

「MY Mutual Way 2030」に基づき策定した3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」では、4つの重点方針として「期待を超えるお客さま・地域社会価値の提供」「人とデジタルの効果的な融合」「資産運用・海外収益の中核化」「弾力的な『規律ある相互会社運営』」を掲げています。10年後（2030年）にめざす姿の実現に向け、制度・インフラ等の抜本的な見直しを行なう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」プロジェクトの取組みに、デジタル技術のより積極的な活用を通じて事業運営の再構築をめざすデジタルトランスフォーメーション戦略（DX戦略）を融合させることで、10年後（2030年）にめざす姿の実現に向けた成長軌道の確保に取り組んでいます。

価値創造のための戦略

- 営業・サービス「大」改革
- 基幹機能・事務「大」改革（個人事務分野）
- 基幹機能・事務「大」改革（法人事務分野）
- 資産運用「大」改革
- 海外保険事業
- Mutual 経営「大」改革
- デジタルトランスフォーメーション戦略（DX戦略）
- ブランド戦略
- 「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」を通じた企業風土醸成への取組み

P52～P70



2022年度の振り返りと今後のビジョン

「MY Mutual Way I期」の2年目となる2022年度は、コロナ関連の保険金・給付金のお支払いの増加、日米金利差の拡大に伴う為替ヘッジコストの上昇等の影響により減益となりましたが、外貨建一時払保険の販売量増加や、海外保険事業の増収等により、保険料等収入はグループ、単体ともに3兆円を超えるなど、総じて順調な決算となりました。資産運用面でも、不確実性が高く先行きが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、環境変化に応じた機動的な運用ができたと考えています。

これらはひとえに、多くのお客さまをはじめとするステークホルダーのみなさまに、さまざまなご支援をいただいた結果であると、深く感謝しております。

各戦略やプロジェクトの詳細や進捗状況等は後段のページに譲り、ここからは主だったトピックについてお話しできればと思います。

明治安田生命の価値創造

- 財務・ESGハイライト

P38



決算の概況

- 明治安田生命グループ業績の概況

P148

価値創造を支える経営基盤

- リスク管理
- コンプライアンス

P100～P106



コンプライアンス（法令遵守）の徹底

まずは事業活動の大前提となるコンプライアンスについて、お話をさせていただきます。

私たちは、コンプライアンスは業務遂行のあらゆる面において最優先されるものと認識しており、不断の努力を積み重ねて常に高度化していかなければならない取組みだと考えています。

当社は2005年に不適切な保険金不払いに基づく行政処分を受け、お客さまの信頼を失いました。お客さまの信頼を回復するために、営業現場で従業員と一緒に苦闘した、この時の厳しく、苦い経験を、私は決して忘れることはありません。

私はこの出来事を「明治安田の原点、DNA」とであると認識し、社内で決して風化させることの



ないよう、あらゆる機会に従業員に語りかけるとともに、従業員全員が当社の企業理念である「明治安田フィロソフィー」について考える機会を設けて、過去を振り返るなど、会社全体で常にコンプライアンス意識が醸成されるように心がけています。歴史と教訓を絶対に風化させない、組織風土として定着させ続ける、という強い気持ちのもと、今後も気づきや学びを深め、コンプライアンス態勢の高度化を図っていく所存です。

一方で、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だと考えています。具体的な例として、当社ですでに、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、各所属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、各所属の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。

地域、お客さまとの絆を紡ぐ「MYリンクコーディネーター」

当社の企業理念である「明治安田フィロソフィー」では、企業ビジョンとして「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」を大切にしている姿勢を明確にしています。「絆」はまさにこのフィロソフィーの中核に位置するものです。格差や分断が拡大する社会において、「絆」を重視していくことは、未来に希望を持てるということにつながっていきます。

少し話がそれますが、訪問診療に携わるドクターから伺った話をご紹介します。

ある患者さんが、病気・孤独のため生活に困難を抱えていたのですが、そのドクターにできたのは、一枚の処方箋を手渡すことだけでした。ドクターはその時、医学的処方箋だけでは、その患者さんの抱える困難を解決できない。必要なことは、社会的処方箋ともいえるべき、患者さんの人生に沿ったかたちでの社会との接点の回復であると痛感したそうです。そして地域社会と孤立した人たちを結ぶ、「絆を紡ぐ人」がいなければ、社会の格差、分断、孤立、孤独の問題は解決しないと力説されたことが強く印象に残っています。

当社は2022年4月から「MYリンクコーディネーター制度」を導入しました。当社の営業職員は従来、「MYライフプランアドバイザー」という名称でしたが、これを「MYリンクコーディネーター」へと改めました。これはまさに「絆を紡ぐ人」という意味であり、幅広い観点からお客さまや地域の方々との絆を深め、多様な人やサービスを結び、持続可能な社会づくりに貢献するという決意と志のあらわれです。

当社の「MYリンクコーディネーター」には、孤独や孤立の緩和・解消、地域創生といった社会課題の解決に貢献できる存在になってほしいと心から願っています。

私は従業員に対して、「成果や功績を書き連ねた『履歴書』だけを追求するのではなく、お客さま、地域社会、働く仲間、未来世代からどのように記憶され評価されるかという『追悼文』の価値観を

➡ 明治安田生命の価値創造

- 一人資本経営の推進「MYリンクコーディネーター等（営業職員）の役割と教育体制」

P20

大切にしよう」と呼びかけており、こうした社会的価値の向上に真正面から腰を据えて取り組み、主導できるのは相互会社である明治安田生命であると確信しています。

約3万6千人の「MYリンクコーディネーター」は、当社の最大の強みです。

地域のなかで、社会的価値の向上に資する役割を果たすことで、この強みはより強化され、お客さまの信頼を得て、結果として経済的価値の向上も果たされるという好循環が生まれると期待しています。

親和性の高い企業文化をもった海外企業との連携

日本国内の大きな社会的課題である少子高齢化・人口減少が進行するなかで、企業が持続的に成長するためには、海外事業の拡大もまた、重要な取り組みであると考えています。当社では、2027年度までに海外保険事業等における基礎利益相当額を800億円にすることを目標に掲げ、取り組みを進めています。ただし、それもまた業績向上、利益追求のみを図るものではありません。当社と企業文化において親和性が高いことを前提として、新規投資を通じた事業拡大に努めています。

2022年度は、米国の子会社であるスタンコープ社によるM&Aを通じて、複数の米国の保険会社等を新たな仲間として迎え入れることになりました。2016年に当社の子会社となったスタンコープ社は、もともとは米国オレゴン州ポートランドで林業従事者向けの保険会社として出発しており、地域に根差した活動にも力を入れている会社です。当社と社風やメンタリティが近く、当社の考え方を理解しているスタンコープ社を介して海外事業を拡大できたことは大きな成果でした。世界情勢を見ても、米国市場は活力があり、成長性が高いという感触を得ています。今後も米国への投資を重要視して調査を進めていきたいと考えています。

明治安田生命の価値創造
ーサステナビリティ経営の
推進

P22



サステナビリティ経営と責任投資

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。

このような観点から、2022年4月に「企業ビジョン（長期的にめざす姿）」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り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」もあわせて制定しました。

私は、「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する、そして、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考えています。なかでも、「特に注力する優先課題」として設定している「健康寿命の延伸」「地方創生の推進」については、2「大」プロジェクト等を通じ、健康増進型商品の開発やサービスの提供、全国の自治体との連携協定や、日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）、日本女子プロゴルフ協会（JLPGA）といった地域に根差す



スポーツ団体とのパートナーシップに基づく活動、日本赤十字社との献血の啓蒙活動などに取り組んでいますが、これらはお客さまや地域の方々からご好評をいただいております、手ごたえを実感しています。

また、機関投資家として各企業とのコミュニケーションを重視しながら、SDGsの達成に向けた活動を後押しする投融資活動も進めています。2021年度から3ヵ年計画で5,000億円のESG投融資を計画し、2022年度は「脱炭素」「生物多様性」「ソーシャル」分野を重点取組テーマに設定して責任投資を行ってきました。2022年度末までにESG投融資約7,000億円、うち脱炭素ファイナンス約3,500億円を実行し、3ヵ年計画を1年前倒しで達成することができました。社会的責任や公共的使命を果たしていくことはもちろんのこと、私たちが思い描く社会的価値の創造につながる責任投資に、今後も積極的に取り組んでいきたいと考えています。

私たちが描く未来へ向けて

現代の社会のもう一つの特徴として、消費行動の変化があげられます。昨今はモノ消費からコト消費へ移ってきたと言われますが、私は、今後はさらに「イミ」消費へ移行していくと考えています。「イミ」とは、商品を購入することの「意味」であったり、商品を提供している会社がどのような会社かという「意味」であると考えています。商品やサービスを提供する側の企業の社会契約や振る舞い方が、人々の消費行動に大きな影響を及ぼす時代がくるでしょう。

もちろん、当社は生命保険会社ですから、事業活動においては、まずは生命保険契約に基づき、保険金・給付金をお支払いするという貨幣的価値（経済的価値）を通じて、確かな安心をお届けすることが求められています。

しかし、私は、当社の役割はこれにとどまらなないと考えます。

「健康」と「地域」をキーワードとする2「大」プロジェクトは、新たな社会的価値をお届けしようという決意と志のあらわれです。企業も、従来以上にそのありようが問われる時代のなかで、私たちが創り出す社会的価値を通じ、お客さまに相互会社たる明治安田生命にご加入いただく「意味」をしっかりと感じ取っていただける、そういった事業活動をしていきたいと考えています。そしてそれは、私たちがだけで実現できるものではありません。各地域における取組みにおいては、志を一にする企業、団体や地域のみならず「共創」をますます広げていきたいと考えています。

そのためにはまず、2023年度は、現3ヵ年プログラムをしっかりと完遂すること。そして、当社の10年後（2030年）にめざす姿である「『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」の実現に向けた軌道の確保を着実に進め、未来に向けて歩みを進める一年にしていきたいと思います。

最後に、この統合報告書には、これまで私たちがたどってきた軌跡やさまざまなステークホルダーとの絆がたくさん詰まっています。ぜひ最後までご覧いただけたらと思います。

明治安田のShoulder to Shoulder

TOPICS

お客さまとの絆を紡ぎ、お客さまの豊かな人生や生活の質の向上を実現するために
いつもお客さまを想い、同じ方向をむいて、そっと寄り添い続けます

私たちはその姿勢を“Shoulder to Shoulder”（ショルダー トゥ ショルダー）と名付け、活動をしてまいります



具体的な
提供価値

- お客さまのニーズや課題に寄り添い、最新・最適な情報をお届けします
- もしものときだけでなく、いつもお客さまに寄り添い、お客さまがのぞむタイミングでご提案やお手続きのサポートをします
- 対面だけでなく、デジタルを活用するなど、お客さまがのぞむかたちで寄り添います