

2002年10月18日

各位

明治生命保険相互会社
安田生命保険相互会社

明治生命と安田生命による「合併覚書」調印について

明治生命保険相互会社（社長 金子 亮太郎）と安田生命保険相互会社（社長 宮本 三喜彦）は、本年1月24日に「将来の経営統合に向けた全面提携」について基本合意して以来、2004年4月を目処に経営統合を実現すべく鋭意検討を進めてまいりました。

本日、総代会の承認と関係当局の認可等を前提とし、期日を3カ月早めて2004年1月1日に相互会社同士で合併することに基本合意し、「合併覚書」に調印いたしました。

以下、両社が合併覚書において合意しました「合併の基本事項」、合併新会社のめざす「新会社像」（経営理念、企業ビジョン、基本戦略、経営計画等）ならびに「統合作業の進捗状況」等につきましてお知らせいたします。

I. 合併の基本事項

1. 合併形態

合併の法手続き上、明治生命保険相互会社を存続会社といたします。

2. 合併期日

合併期日は2004年1月1日といたします。

3. 名称

合併後の名称は明治安田生命保険相互会社といたします。

英文名称はMeiji Yasuda Life Insurance Companyといたします。

4. 会長・社長

新会社の会長には宮本 三喜彦（現安田生命社長）が、社長には金子 亮太郎（現明治生命社長）が就任いたします。

5. 本社所在地

新会社の本社所在地は、東京都新宿区西新宿1-9-1（現安田生命本社所在地）といたします。

6. 本社機能

新会社の本社機能の主要部分は、明治生命の現在の本社所在地（千代田区丸の内）に置くことといたします。

II. 新会社の経営理念、企業ビジョン、行動規範

1. 経営理念

経営統合の理念、新会社の社会的使命をふまえ、経営理念は以下を予定します。

「私たちは生命保険事業のパイオニアとして、相互扶助の精神とお客さま第一主義を貫き、生命保険を中心にクオリティの高い総合保障サービスを提供し、確かな安心と豊かさをお届けいたします。」

2. 企業ビジョン

経営理念を全うするために、新会社がめざす企業像は以下を予定します。

- (1) ベストな商品とサービスを提供し、心のこもったコミュニケーションを大切にする会社
- (2) 健全な財務内容と高い生産性をもち、成長を続ける会社

- (3) 働く者すべてが互いに高めあい、いきいきと仕事をする会社

3. 行動規範

新会社に所属する役職員一人ひとりの行動指針は以下を予定します。

- (1) 高い倫理観と協働の精神
- (2) お客さまへの感謝と責任
- (3) 社会への貢献
- (4) 自己の成長と発展

III. 新会社の基本戦略

新会社のめざすべき基本戦略につきましては以下を基本に検討し、統合の基本方針である収益力、成長力の強化と財務健全性の向上を実現してまいります。

1. 新会社の事業領域とビジネスモデル

新会社とそのグループ企業は、生命保険と年金、医療と介護保障、損害保険、投資顧問と投資信託、およびこれらの関連サービスを事業領域といたします。

21世紀の経営環境と新会社の事業領域に立脚して、以下の3つのビジネスモデルを構築し、お客さまにクオリティの高い総合保障サービスを提供いたします。

(1) トータル ライフプランニング サービス

豊かな商品知識と関連知識を備えた営業職員による心のもったサービスとフェイストゥフェイスのコンサルティングを通じて、お客さまのライフステージと個別ニーズにマッチした総合保障サービスを提供し、個人と世帯にとっての最良のパートナーをめざします。

(2) トータル コーポレート&グループ サービス

専門スタッフによる先進的な商品、サービスインフラを活用した開発提案型のチームコンサルティングならびに質の高いアフターサービスを通じて、企業と団体の様々なリスクに対応したトータル コーポレート&グループ サービスを提供します。企業と団体の福利厚生制度ならびにその従業員と所属員の自助努力を幅広くサポートすることにより、団体福祉のデファクトスタンダードを確立し、企業と団体とのゆるぎないリレーションシップを築いてまいります。

(3) コラボレーション マーケティング サービス

金融機関による個人年金保険窓販開始を背景に、親密な金融機関と連携し、金融機関とその顧客に最適な個人年金保険と関連サービスを提供するとともに、代理店、インターネットなどの新しいチャネルの可能性を追求し、顧客の利便性向上や新規顧客基盤の拡大に努めます。

2. 事業構造と収益構造の改革

上記ビジネスモデルの構築にあたり、以下の改革を実行いたします。

- (1) 急速な少子高齢化をはじめとする社会経済構造の変化をふまえ、マーケティングリソースの再編および収益構造の改革を推進いたします。
- (2) 経営資源の拡大を背景に、業界トップレベルの組織生産性と経営効率化を追求し、収益性の高い分野、成長が見込まれる分野に経営資源を重点再配置いたします。
- (3) すべてのお客さまにご安心とご信頼をいただけるコンプライアンスならびに統合リスク管理プログラムを構築し、万全なリスク管理態勢を確立いたします。

「マーケティングリソースの再編」については、以下に重点を置いた取り組みを進め、組織の生産性向上と効率化とあわせ、複数の収益軸からなる安定性と成長性を兼ね備えた収益構造へ転換してまいります。

- ① ITパワーの拡充等を背景に、商品の自在性と独自性を一層追求するとともに医療、介護分野でのニーズの多様化と高度化に対応して、医療保障、介護保障と関連サービスを一体として開発を進め、特長ある事業領域を確立してまいります。あわせて、老後生活保障商品〔個人年金や団体年金（確定拠出年金、確定給付企業年金）〕を一層充実してまいります。
- ② 世帯主を中心とした保障中核層とその家族を引き続きメイン顧客層としつつ、これに加えて、団塊の世代層やシルバー層のニーズにも幅広く応えてまいります。
- ③ 個人や世帯および法人をメイン顧客基盤としつつ、これらに加えて、金融機関による個人年金保険の窓販開始やITの進展、ライフスタイルの多様化を背景に、独自性に富み魅力度の高い商品を最適のチャネルを通じて新しいお客さまに提供してまいります。

IV. 中期経営計画

1. 新会社においては、統合時より2005年3月までを「統合効果早期創出に向けた新態勢確立」の期間（フェーズⅠ）、2005年4月より2007年3月までを「経営統合目標の実現」の期間（フェーズⅡ）とした中期経営計画を策定いたします。なお、中期経営計画の詳細（数値目標を含む）については追ってご報告させていただきます。

2. 基本方針

前項のビジネスモデル構築と統合効果早期実現に向けて、中期経営計画では以下に重点を置いた取り組みを進めてまいります。

- (1) 顧客ニーズとチャネルにマッチした魅力ある商品とサービスの開発に努め、サービス・クオリティと顧客満足度の向上に努めます。
- (2) 顧客ニーズの高度化、多様化に対応し、リスクの細分化やニューリスクの引き受け等アンダーライティング力を強化してまいります。
- (3) 財務健全性の一層の向上をはかりつつ、負債特性に応じた資産運用を推進いたします。
- (4) 統合リスク管理、自己資本政策、ALMからなる総合的な資本管理政策を展開いたします。
- (5) お客さま第一主義と豊かな業務知識に裏付けられた営業プロ人材ならびに専門人材（システム・エンジニア、証券アナリスト、アクチュアリー、年金数理人、アンダーライター等）を増強してまいります。
- (6) ITについてはアライアンス、共同事業化、アウトソーシング等に積極的に取り組み、システム投資の効率化を進めてまいります。
- (7) パイオニア精神と協働精神のもと、適材適所人事と職務実績主義を通じて活力みなぎる風土づくりを行なってまいります。

3. 事業分野別戦略

(1) 個人保険・個人年金分野

お客さまの「最良のパートナー」となるために、「商品とサービスの品質」および「営業の品質とコミュニケーションの品質」において、信頼度No.1の評価をいただくことをめざします。

- ① 新会社は、お客さまの「いつも身近にいる会社」をめざし、提案力とサービス力を兼ね備えた営業職員を通じて全国ネットワークで先進的な商品とクオリティの高いサービスを提供いたします。
- ② 営業組織の生産性向上と効率化を進めます。
- ③ 首都圏をはじめとする大都市地域と職域については、営業・サービス網を重点的に強化し、新会社の強みといたします。

具体的には、以下に重点を置いた取り組みを進めてまいります。

ア. 営業職員制度を再構築し、アフターサービス活動を中心とするお取引の継続や拡充に対する評価を高めてまいります（業界初の評価体系を導入）。加えて、営業職員教育体系の高度化と

多様化を推進し、質の高い提案とサービスを提供する中核営業職員を増強いたします。

- イ. コミュニケーションセンター（コールセンター）を充実し、ライフスタイルの多様化に対応した双方向のコミュニケーションを推進いたします。
- ウ. ブロードバンド、インターネット機能搭載の営業携帯PC「マイスター」を活用し、営業職員の商品および関連知識とお客さまへの提案力、情報提供力を高めてまいります。
- エ. 商品の設計自在性を一層進化させるとともに、医療と介護保障分野については商品および関連サービス一体の開発を進め、独自性に富みお客さまに魅力度の高い新商品を提供してまいります。
- オ. 支社、営業所等営業・サービス拠点の大型化を進め、あわせて間接要員の見直しにより営業とサービスのフロント要員を拡充し、営業・サービス拠点の単位生産性を向上いたします。

(2) 団体保険分野

団体保険分野のトップカンパニーとして、企業と団体の福利厚生制度ならびにその従業員と所属員の自助努力までを幅広くサポートし、団体福祉のデファクトスタンダードを確立するとともに、企業と団体の様々なリスクに対応した法人総合サービスを提供してまいります。

- ① 団体保険に関するコンサルティング力を強化するとともに、保障領域に合わせた独自サービスや団体福祉支援システム等を提供いたします。
- ② 関連会社も含めた福利厚生事業サポート、健康サポートサービスの提供、事務システムの受託等保険と一体のトータルなサービスの提供に努めます。

(3) 団体年金分野

確定給付企業年金、確定拠出年金など新たなマーケットに注力し、お客さまに選ばれるプレーヤーとして一層の地位向上をめざします。

また、資産運用ビジネスの観点から、一般勘定、実績配当型（特別勘定、投資顧問）ともに運用力の強化に努めます。

一般勘定団体年金について、健全性の確保とその残高構成の見直しを進める一方、実績配当型運用（特別勘定、投資顧問）については受託拡大を推進してまいります。

(4) コラボレーション マーケティング サービス分野

金融機関による個人年金保険の窓販については、親密金融機関との連携により、お客さまと金融機関にとって魅力度の高い商品とサービスを提供し、金融機関マーケットにおいて業界トップレベルの協働態勢を築いてまいります。

また、ライフスタイルや顧客ニーズの多様化に対応して、法人代理店やインターネット、通信販売といった新しいチャネルとそれにマッチした商品、サービスを開発し、お客さまの利便性を高めてまいります。

そのためのインフラ強化策として、以下に取り組んでまいります。

- ① FP知識等の専門知識を有する営業・サービス支援担当者を全国に配置いたします。
- ② コミュニケーションセンター機能を活用したダイレクトサービスを充実するとともに、お客さまのライフスタイルやライフステージ、商品の特性に応じたご加入後の情報サービスを提供してまいります。

(5) 損害保険事業

お客さまサービスの一層の向上と事業基盤の強化をめざし、関係当局の認可等を前提として、以下を推進してまいります。

リテール分野においては、自動車保険や火災保険を中心とするクロスセールズに重点を置いた取り組みを、ホールセール分野については、生命保険会社の損害保険子会社にふさわしい事業領域に重点を置いた取り組みを進めます。

- ① 明治損害保険株式会社と安田ライフ損害保険株式会社を経営統合いたします。安田ライフダイ

レクト損害保険株式会社は、現在の事業形態を継続いたします。

- ② 統合後の新損害保険子会社は、生命保険事業とのシナジー効果が期待できるホールセールを中心とする傷害保険と新種保険の分野に経営資源を集約いたします。
- ③ 新生命保険会社は、日本興亜損害保険株式会社から商品の供給を受け、営業職員チャンネルを通じて提供いたします。なお、商品供給の詳細につきましては今後協議してまいります。

(6) 投資顧問・投資信託分野

投資顧問分野については、評価機関からの高い評価を引き続き堅持しつつ、一層の運用競争力向上に注力してまいります。

投資信託分野については、マーケットの拡大が見込まれる確定拠出年金や個人変額年金の運用商品として積極的に展開し、一定のプレゼンスを早期に確保することをめざします。また、ホールセールマーケットでは、特にニーズが高いと見込まれる金融機関向けを中心に積極的な取り組みを進めます。

4. 資産運用方針

ALMに基づき、良好な運用成果を長期にわたり安定的に確保する運用をめざすとともに、適切なリスク管理による資産健全性の一層の向上を通じ、お客さまに信頼される資産運用を行ないます。

- (1) 円金利資産を中心に、安定収益の確保を最優先とした資産運用を行ないます。また、市場および環境の変化に応じ、自己資本水準をふまえた資産運用を行ないます。
- (2) 適切なリスク管理のもと、リスクに応じた収益の獲得をはかります。特に、ポートフォリオの中核となる円金利資産については、保険の負債特性にも配慮した期間構造とするように努めてまいります。
- (3) 資産運用リスクの多様化と複雑化に対応すべく、リスク管理態勢の強化および高度化を継続的に推進いたします。
- (4) キャッシュ・フローに留意し、流動性の高い資産を適正な水準に維持いたします。
- (5) 資産運用状況の適切かつわかりやすい開示により、透明性の高い運用に努めます。
- (6) 保険会社として高い公共性を有していることを認識し、資産運用における相互牽制が十分機能する内部管理態勢を堅持いたします。

5. 総合資本管理政策

健全性を担保する自己資本の概念を拡張し、将来を見据えた適切な尺度で自己資本を評価していくことで、将来にわたる健全性を確保してまいります。

また、自己資本の積み上げに重点を置いた従来の自己資本政策を、統合リスク管理、ALMを包含した総合的な資本管理政策に発展させてまいります。

(1) 統合リスク管理、ALM

- ① リスク管理の高度化と自己資本の効率的活用をめざし、リスクを横断的に計量化し自己資本に連動して制御する統合リスク管理を推進いたします。
- ② 中長期的視野に立って円金利資産による安定収益力を重視した「金利型ALM」への移行を推進いたします。

(2) 自己資本の増強、リスクの削減

- ① 収益力の向上ならびに事業の効率化による内部留保の積み増しを最優先としつつ、市場環境の変化に対応した自己資本の調達を進めてまいります。
- ② リスク性資産の圧縮に努め、特に国内株式については一般勘定に占める株式の比率を10%程度を当面の目標に流動化を進めてまいります（統合までに12%台まで引き下げます）。

6. IT戦略

新会社のビジネスモデルをスピーディーに展開するため、資源集約により戦略的なIT投資余力の拡大をはかる一方、両社の培ったIT活用ノウハウと業務知識に精通したITコア要員の結集により、

以下の「3つのIT力」を強化、充実してまいります。

- (1) お客さまへの先進商品や先進サービスの提供を支える「ITインフラ」を充実してまいります。
- (2) 全国ブロードバンド・ネットワークや最新鋭の営業拠点システム、業界最先端の情報インフラを活用し、営業職員をはじめとする営業・サービスチャネルへの「ITサポート」を強化いたします。
- (3) 新統合システムへの円滑な移行とその安定稼働に向け最優先で取り組む一方、アライアンス、共同事業化、アウトソーシング等を通じ、自社資源と外部資源を有機的に融合させることにより、技術力が高く効率的な「IT開発モデル」を構築いたします。

7. 人事制度

オープンで納得感の高い評価と処遇をビルトインした人事諸制度を確立し、以下を実現いたします。

- (1) 全職員が自己実現に向け積極的に行動する挑戦意欲に溢れた企業風土を形成いたします。
- (2) 高度な専門性や優れた総合力を持つ人材を育成いたします。
- (3) 職務と実績に応じた公平な処遇制度や退職金制度を構築いたします。
- (4) 競争力のある組織生産性や人件費効率の向上を実現いたします。

また、営業職員制度と人事制度のいずれにおいても、従業員の勤続年数を継承し、公平な処遇を旨といたします。

V. 統合効果の実現

1. 統合効果

事業費効率化と収益構造の改革等により2006年度を目処に年間約1,000億円の統合効果をめざしております。

2. 要員計画（営業職員除く）

収益性の高い分野や成長が見込まれる分野と顧客サービス分野に経営資源を重点的に再配置し、人材の有効活用に努めます。職員数は採用抑制と自然減等により、両社合計で2002年度始対比で約3,000名減少し、2007年度始に約10,000名体制とする予定です。

3. 拠点計画

支社については2002年度始両社合計162支社を統合時には約100支社程度とする予定です。また、営業所等の営業・サービス拠点については2002年度始の約1,980拠点を統合時には1,750拠点程度とする予定です。なお、支社、営業・サービス拠点とも、統合後も引き続き大型化と再配置を進めていく予定です。

VI. 統合作業の進捗状況

2003年度中に期中合併することに伴い、2003年度始より実態的に両社が一体運営できるよう経営計画や諸規定の統一、一体運営に必要な経営インフラの整備等に努めてまいります。

統合作業の進捗状況のうち、主なものは以下のとおりです。

1. システム統合作業

(1) 基本方針

両社情報システムの統合に際しては、お客さまサービスに関するシステム品質の保証を最優先とし、スピードと経済合理性のバランスおよび両社の業務やシステムの特性を考慮し、各業務システ

ム単位で最適な統合方式を選択しております。

(2) プラットフォーム

両社とも共通のベンダーによるホスト・コンピューターを使用しており、親和性が高いシステム構造ではありますが、統合作業にあたってはシステム・ベンダーとの連携を図りつつ、複数システム間の連携処理など整合性のとれたテスト計画を実施してまいります。

(3) 開発体制

システム統合を確実にかつ効率的に遂行するため、両社共用のシステム開発スペースを都内3ヵ所に確保し、両社システム要員約400名（関連・協力会社を含む）が共同開発に取り組んでおります。両社全体のシステム開発要員は、約2,000名規模に達しております。

(4) 進捗状況とスケジュール

- ① 新会社のシステム基本計画の策定および要件定義をほぼ完了し、現在は、内部設計からプログラム製造の開発局面に入っております。
- ② 主要開発は今年内に完了し、来年始以降、新システムのテストを開始する予定です。また、システムテストの計画は、各システムごとの品質検証に加え、統合新会社を模したシステム環境において、各システム間の連携処理等全体テストを繰り返すことで、システム品質の確保に努めていく所存です。
- ③ さらに、統合時のシステム移行計画、リスク管理およびバックアップ体制についても検討を進め、万全を期す所存です。
- ④ なお、経営統合推進委員会事務局担当の明治生命 常務取締役 岩田勝三、安田生命 専務取締役 山本芳夫をシステム共同担当役員とし、経営統合の最大インフラとなるシステム統合の責任者に任命いたします（岩田は2002年11月1日に任命、山本は現在もシステムを共同担当）。

2. 人材交流等

(1) 人材交流

- ① 2002年10月1日から全支社で、162名（両社81名ずつ）の人材交流を実施しております。各支社の事務職員が、両社の事務フロー、商品知識を習得し、支社業務運営の理解を深めることで、両社の事務と商品に精通したインストラクターを育成してまいります。
- ② 本社部門においては、2002年3月1日から4名、4月1日から20名、10月1日から20名の人材交流を実施し、現時点で計44名（両社22名ずつ）が交流しています。幅広い層の意欲ある職員を選抜するため、両社とも社内公募制も活用しています。同様の人材交流は、年明けにかけて、さらに拡大実施する予定です。

(2) 人材の多面的評価の実施

統合時に公平で適材適所の人材配置を実現すべく、人材の多面的な評価を実施いたします。具体的には、全職員を対象とした両社共通の視点に基づく人材評価や、経営管理層等を対象とした両社人事担当役員等による面接などを、2002年度中に実施いたします。

(3) 採用活動の一元化

2003年度の新入職員の採用について、新会社の要員計画等をふまえ両社で連携しております。2004年度の新入職員の採用については、両社で共同歩調をとり、合同セミナーや合同会社説明会等を開催する予定です。

以上