

明治安田

チャレンジプログラム

中期経営計画&新風土創造「MOTプロジェクト」

プログラムの位置づけ

明治安田再生プログラム

中期経営計画

2006年1月～2008年3月

明治安田 チャレンジプログラム

中期経営計画

2008年4月～2011年3月

新風土創造
「MOTプロジェクト」
2006年1月～

M:もっと O:お客さまを T:大切に

新風土創造
「MOTプロジェクト[第Ⅱ期]」
2008年4月～

信頼回復をめざし、成長に向けた土台づくり

お客さま満足度向上の徹底追求、安定的な成長の実現

プログラムの基本的考え方

CSR経営の推進

お客さま、社会が生命保険会社に求める要請に誠実に対応し、社会の負託に応える

お客さま満足度向上の徹底追求

お客さまを大切にする会社として、よりお客さまに安心と利便性を実感していただく取組みを推進

お客さま満足度向上を支える企業風土の創造

新風土創造「MOTプロジェクト」を継続し、お客さま満足度向上を支える企業風土づくりを推進

安定的な成長の実現

中期経営計画

<2008年4月～2011年3月>



中期経営計画の方向性

1. 基幹チャネルの抜本的改革にチャレンジ

お客さま満足度を徹底追求するという基本的考え方に基づき、基幹チャネルである営業職員によるアフターサービスの質・量を大幅に充実させるとともに、業務プロセス重視の運営へ大胆に変革する。

2. チャネル多様化と新たなマーケット開拓にチャレンジ

幅広いお客さまのニーズに対応するため、基幹チャネル以外の販売チャネルの多様化に取り組むとともに、法人マーケットについても、退職者を含めた新たなマーケットでのサービスの充実を図る。同時に、それらに対応したサービス態勢を構築する。

3. 経営基盤のいっそうの強化にチャレンジ

基幹機能を継続強化するとともに、コンプライアンスの徹底とリスク管理の高度化を進め、リスク量に応じて財務基盤を強化する。また、逆ざやの解消とお客さま還元の充実に努める。

1. 基幹チャネルの抜本的改革にチャレンジ

- (1) お客さまとのコミュニケーションに優れた基幹チャネルの育成
 - ① お客さまへの訪問頻度・サービス内容等を「安心サービス活動」として標準化し、お客さまとのコミュニケーションを充実
 - ② 「社内教育検定制度」の導入により、お客さまにご満足・ご信頼いただける知識・スキル・マナー等の向上と均質化を推進
 - ③ 良質採用を強化するとともに、活動・スキル等の習得を最優先した初期育成を実施

- (2) お客さま視点に立った営業マネジメント・マーケティングの推進
 - ① 支社・営業所のマネジメントをお客さま対応力の向上等の業務プロセス重視に転換
 - ② 契約状況等、地域の実態に合わせた販売・サービス態勢を確立

- (3) お客さまのご要望に幅広くお応えできる商品・サービス、コミュニケーション態勢の充実
 - ① ライフアカウント L. A. シリーズを主力としつつも、中高年齢層向けに医療・貯蓄分野の販売を充実
 - ② わかりやすい商品を基本に幅広いニーズに対応できる商品・サービスを開発
 - ③ アフターフォロー専任者の配置、コールセンターの機能拡充等により、お客さまニーズに幅広く対応できるコミュニケーション態勢を整備

2. チャンネル多様化と新たなマーケット開拓にチャレンジ

(1) 販売チャンネルの多様化

- ① 銀行との連携強化による銀行窓販向け商品開発と販売支援を充実
- ② インターネット、来店型店舗等の新規チャンネルを展開

(2) 法人マーケットにおける優位性堅持と新たなマーケット開拓

- ① お客さまとの接点拡大とシステム基盤の強化により任意加入型商品の営業力を拡充
- ② 定年予定者向けコンサルティング等の退職者マーケット対策充実等、新たなマーケットでの取組みを展開
- ③ 団体規模別の商品提案等、マーケットに応じた適格年金移行対策を強かに推進

(3) チャンネル多様化に対応したサービス態勢構築

- ① 販売チャンネルの多様化に対応し、本社でのダイレクト事務手続きの態勢を整備
- ② 団体のお客さまの利便性向上に向け、当社独自のインターネット事務支援システムの機能強化と展開拡充
- ③ より効率性の高い事務サービス態勢構築に向けて、中長期的な引受・保全・支払業務のあり方・事務フロー等を検討

3. 経営基盤のいっそうの強化にチャレンジ

(1) 引受・保全・支払業務の継続強化

- ① 事務の正確性・確実性を向上するとともに、お客さま宛ての諸通知の平明化、事務手続きの簡略化等を推進
- ② 医的データ分析力強化による査定手法の多様化・高度化と新契約査定システムの再構築により、迅速かつきめ細かな引受査定を実現

(2) 財務基盤の強化と逆ざやの解消推進

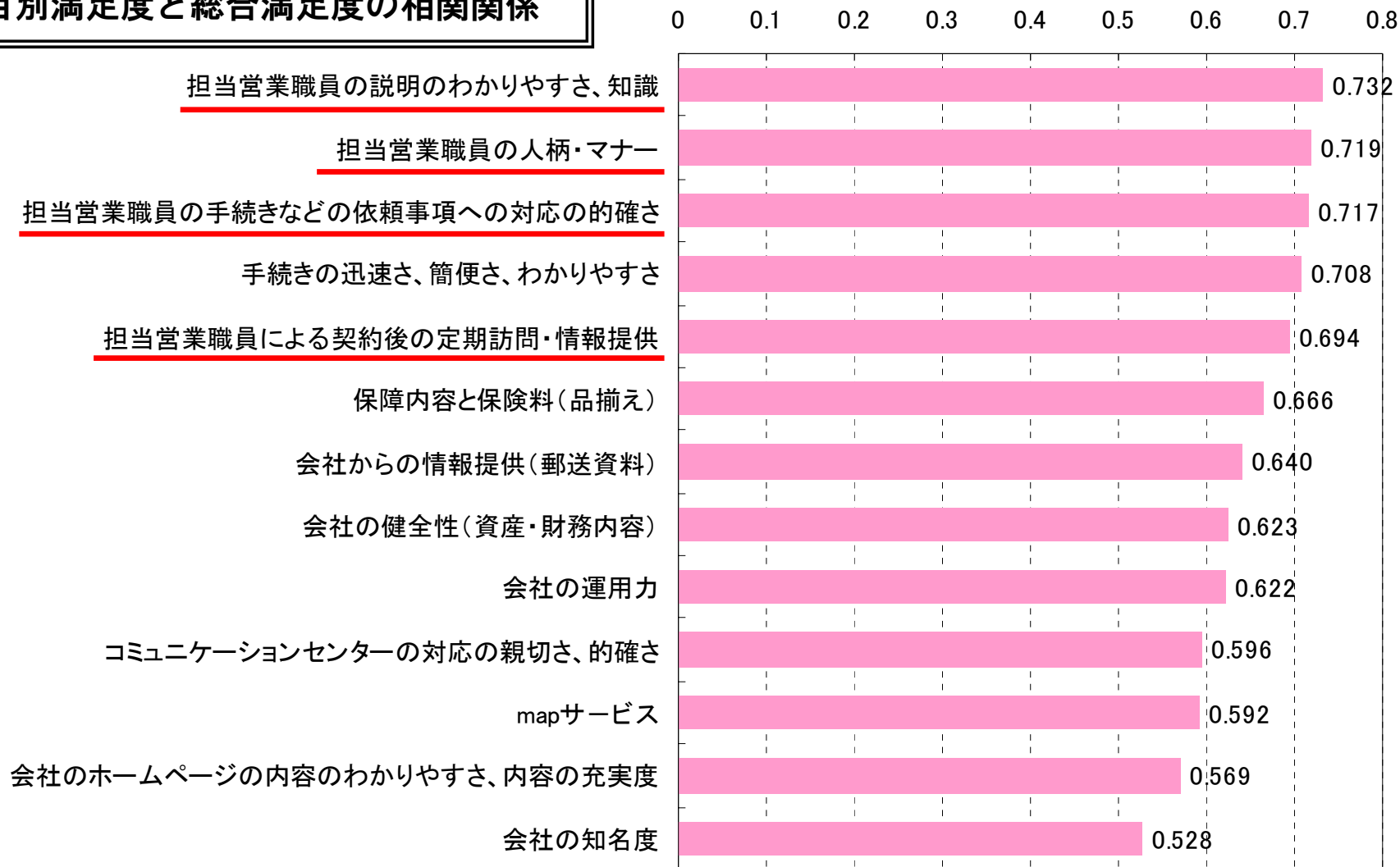
- ① 総合資本管理政策によるサープラス型ALM運用を継続強化
- ② 資産運用リスク管理の高度化を前提に超過収益確保と実績配当型運用力向上を推進
- ③ リスク量の測定・評価手法の高度化と、オンバランス内部留保充実・契約者配当還元を推進
- ④ 追加責任準備金積立てにより逆ざやの早期解消を促進

(3) グループ経営基盤の強化

- ① 販売チャネル、事業領域の多様化を見据え、各分野の業務精通人材を計画的に育成
- ② お客さまにわかりやすい商品・サービスの提供と事務リスク縮減・事務効率向上を目的としたシステム開発を拡大
- ③ グループ全体のリスク管理態勢・コンプライアンス態勢を強化
- ④ 関連会社の位置づけの再整理を含め、グループ事業戦略を明確化

【参考】 基幹チャネルの抜本的改革のポイント

項目別満足度と総合満足度の相関関係



(当社実施の満足度調査結果より)

【参考】 基幹チャネルの抜本的改革のポイント

満足度向上への
取組みイメージ

お客さま満足度の向上

営業職員のお客さま対応力の向上

定期訪問頻度と情報提供量
の増大

営業職員の
定着率向上

担当営業職員
の説明のわかりやすさ、知識
を重視

担当営業職員
の人柄、マナー
を重視

担当営業職員
の手続きなど
の依頼事項への
対応の的確
さを重視

担当営業職員
による契約後
の定期訪問・
情報提供を重
視

担当営業職員
を認識している
人は満足度が
高い

【参考】 基幹チャネルの抜本的改革のポイント

	現状	改革後
活動	これまでもアフターサービスを重視してきたが、訪問頻度・サービスの内容にばらつきあり	会社が期待する標準的なお客さま対応を「安心サービス活動」として標準化し徹底（処遇等へ反映）
スキル	営業職員に対する教育、FP資格取得を推進してきたが、求める到達レベルの絶対的基準なし	「社内教育検定制度」を導入し、知識・スキル等の到達レベルを明確化し、毎年チェック（処遇等へ反映）
制度	勤務状況を基本としつつも、新規契約の獲得に比例する支給が多い規程	良好な継続率維持、「安心サービス活動」の実践、社内検定試験合格等を要件に処遇を向上・安定化
マネジメント	職員の意識改革を含め、お客さま対応力の向上と、そのための教育の充実、評価体系の変更など支社・営業所のマネジメントをより業務プロセス重視に変更	
インフラ整備	営業職員以外のアフターサービスインフラを整備 営業フロントシステムの機能強化（情報保護強化、双方向通信機能向上） 営業所来店環境の整備（店頭、お客さま対応スペースなど）	

【参考】 基幹チャネルの抜本的改革のポイント

「安心サービス活動」と「社内教育検定制度」の概要

安心サービス活動

- ▶ ご契約者に対する、原則、年2～4回の定期的かつ能動的なアフターサービス活動を制度化・徹底
- ▶ 担当するご契約者に対し、お客さまのニーズに基づき、各種お手続きはもちろん、ご契約の内容の確認など、お客さま満足度向上につながるサービスや情報提供活動等を「標準的なお客さま対応」として明確化し、活動メニューとして設定
- ▶ 活動実践状況をポイント化し、管理・評価のうえ、資格や給与等の処遇に反映

社内教育検定制度

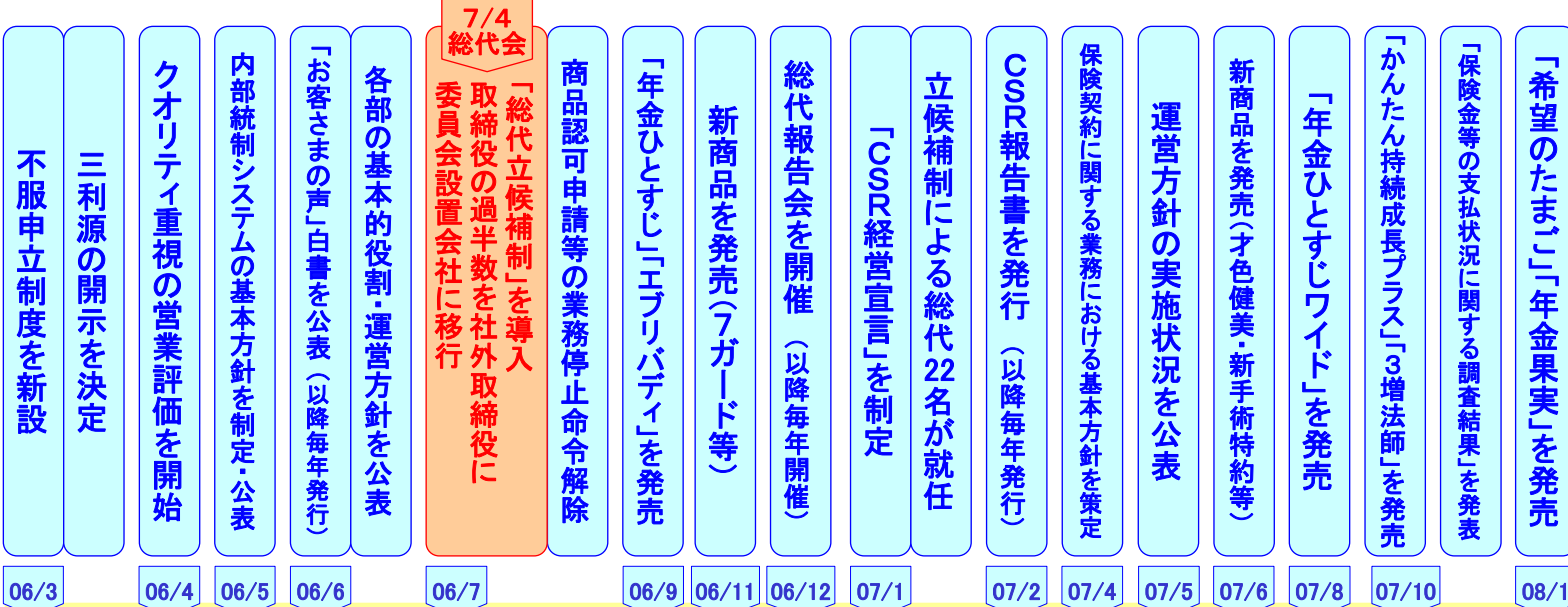
- ▶ 習得すべき知識・スキル等のレベルを明確化し、「社内教育検定制度」として制度化
- ▶ 教育体系を再整備し、全層にわたる教育を実施
- ▶ 到達レベルについて、「知識試験」と「実技試験」から構成される「社内検定制度試験」を毎年実施
- ▶ 「知識試験」では、保全・商品・コンプライアンス知識等を検定
- ▶ 「実技試験」では、販売力・保全手続き・コンプライアンス・マナー等の販売実践スキルを検定

明治安田再生プログラム(2006年1月～2008年3月)の実施状況

中期経営計画

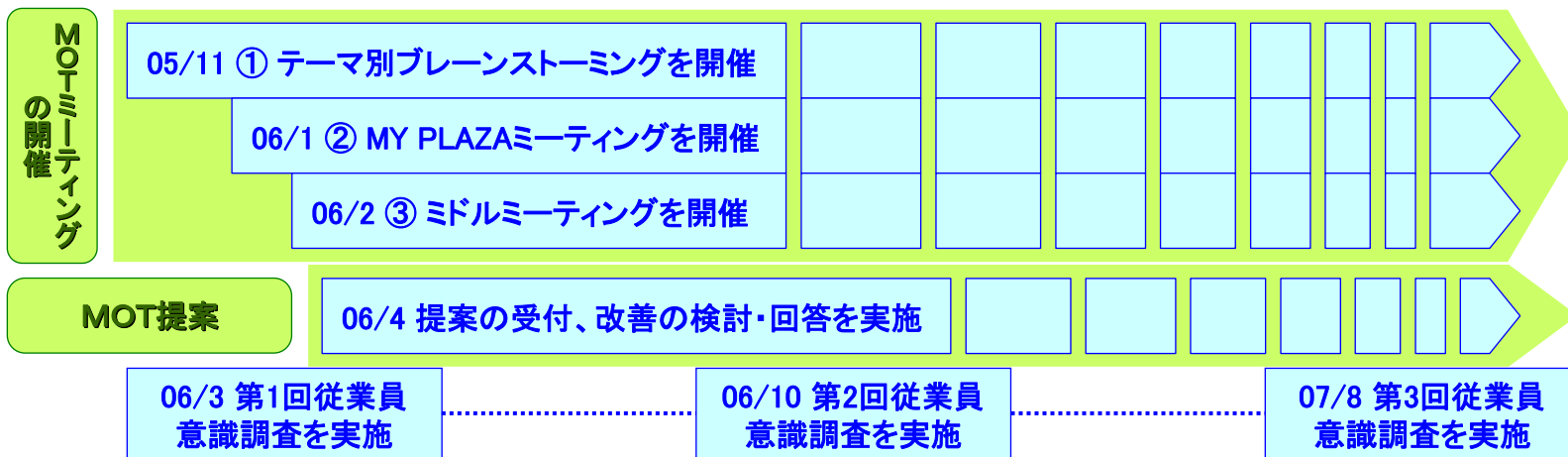
「お客さまを大切にできる会社」の実現

相乗効果



「明治安田再生プログラム」の実行

新風土創造
「MOTプロジェクト」



明治安田再生プログラム(2006年1月～2008年3月)の実施状況

中期経営計画

- 計画で定めた取組みについて、概ね計画どおりに実施し、「お客さまを大切にする会社」に向け着実な成果
- 委員会設置会社への移行、取締役の過半数を社外から選任、総代立候補制の導入、総代報告会の継続開催などによりガバナンスを強化
- 「お客さまの声白書」・「CSR報告書」の発行、三利源および苦情情報の開示など、情報開示を積極的に推進
- お客さまの視点に立った「わかりやすい」商品・事務サービス等の提供に向け、より平明な商品の開発と「ご契約のしおり 定款・約款」「保険証券」「ご契約内容のお知らせ」等の諸通知の改善を実施
- 生命保険会社の基本的な機能である引受・保全・支払業務の適切性を確保する観点から、重層的なチェック体制の構築や要員・予算の重点配置を行なうとともに、「保険契約に関する業務における基本方針」を策定し、同方針に基づく業務運営・態勢整備を推進
- 支払業務の総点検および契約保全業務の総点検の結果に基づく要改善事項への対応を計画的に推進
- 品質・信頼向上を重視した評価体系への変更により、保険契約の解約・失効率、営業職員の育成率等クオリティを示す指標が改善
- 銀行窓販においては、ニーズに合致した新商品の投入、販売支援体制の整備等を実施。今後さらに取組みを強化

新風土創造「MOTプロジェクト」

- 経営層と従業員との対話(=「MOTミーティング」)を継続的に推進することにより、経営層と従業員との共通認識の醸成、組織間のコミュニケーションの向上に寄与
- 従業員からの改善提案(=「MOT提案」)において、各組織や職員個人の創意工夫によるお客さまサービスを紹介する「サービス向上提案」の投稿数が増加
- さらに、全員参画型の小集団活動(=「もっと！MOT運動」)の取組みとして、組織単位で「お客さまの声」に基づく事例研究が行なわれるなど、お客さまを大切にする意識の向上がみられる状況