

# 明治安田生命の経営方針

## ごあいさつ

東日本大震災により被災されたみなさま、またそのご家族の方々に、心よりお見舞い申しあげます。当社では、保険金・給付金の迅速なお支払いに向け、被災されたお客さまに対するご訪問活動を積極的に進めており、ひとりでも多くのお客さまに安心をお届けできるよう、全社を挙げて取り組んでおります。

さて、平成22年度の日本経済は、雇用・所得環境において依然として厳しい状況が続き、金融・資本市場も不安定な相場環境でした。

そのような環境下、当社は、平成20年度にスタートした「明治安田チャレンジプログラム」の最終年度として、計画完遂に向け全力で取り組んでまいりました。アフターサービスの充実と質の高いコンサルティングの提供に取り組んだほか、販売チャネルの拡大など、お客さまの幅広いニーズに対応し、さまざまな改革を進めてまいりました。

その結果、平成22年度決算では、保険料等収入が3兆9,446億円と4年連続の増収、基礎利益は3,105億円と増益となるなど、好調な業績を収めることができました。健全性指標であるソルベンシー・マージン比率も1,156.8%と高い水準を維持し、当社がめざす「お客さま満足度向上を通じた安定的な成長の実現」に向け、着実に前進することができたものと考えております。これもみなさまのご支援の賜と深く感謝申しあげます。

平成23年度からは、新たな3ヵ年計画となる「明治安田新発展プログラム」に取り組んでおります。これは、「コンプライアンスの徹底を含めたCSR経営の推進」と「お客さま満足度向上の徹底追求」を基本に、市場構造変化への的確な対応を図り、将来にわたる安定的成長の実現をめざす取り組みです。

国内では、少子高齢化が進展しております。こうしたなか、当社では、介護保障を死亡・年金・医療保障に次ぐ「第4の主力」と捉え、介護商品や

サービスの開発により市場拡大をめざします。また、営業職員チャネルの改革をさらに進め、ご提供するサービスの充実に注力するとともに、銀行窓販等の販売チャネルの多様化を進め、顧客基盤の拡大を図ります。

さらに、海外生命保険事業や介護事業等の成長分野にも積極的に進出いたします。とりわけ海外では、昨年度に資本・業務提携を行なったドイツ・中国・インドネシアの保険会社との提携事業の軌道乗せを図ります。

こうした取組みとあわせ、今後の経営環境の変化を見据え、リスク管理の高度化と資本・財務基盤の強化を通じ、健全性のさらなる向上にも努めてまいります。

東日本大震災という未曾有の困難に直面した今こそ、生命保険事業の社会的使命を改めて感じています。生命保険の果たす重要性をこれまで以上に真摯にお伝えし、お客さまに確かな安心をお届けできるよう、全役職員が一丸となって努力を続けていく所存です。

みなさまには、今後も変わらぬご支援・ご指導を賜りますよう、何卒よろしく願い申しあげます。



平成23年7月

社長 松尾 憲治

## このたびの震災に関する当社の対応について

当社では、被災されたみなさまに対し、以下のお取扱いを実施し、今後とも被災された地域の方々のお役に立てるよう、取り組んでまいります。

一日も早い復旧・復興を心からお祈り申し上げます。

### 1. 災害死亡保険金等の全額お支払い

災害関係特約については、約款上に地震等による災害死亡保険金、災害入院給付金を削減したり支払わない場合があると規定されていますが、今回はこれを適用せず災害死亡保険金等を全額お支払いいたします。

### 2. 保険料払込猶予期間の延長に関する特別取扱い

保険料のお払込みが困難な場合、お申し出により、保険料のお払込みについて猶予する期間を延長(最長9ヵ月)いたします。また、事前にお申し出が無い場合でも、ご契約を有効に継続させていただき取扱いを行っております。

### 3. 保険金・給付金、契約者貸付金等の簡易迅速なお支払い

お申し出により、必要書類を一部省略する等により、簡易迅速なお取扱いをいたします。

### 4. 融資関係等の特別取扱い<sup>\*</sup>

#### (1) 住宅ローン・消費者ローンへのご対応

被災された当社住宅ローン・消費者ローンをすでにご利用中のお客さまを対象に、返済猶予等のお申し出について、個別事情に応じて対応させていただきます。

#### (2) 企業向け貸付へのご対応

被災された当社既融資先法人のお客さまを対象に、元利金のご返済が遅延されても入金等の督促および遅延損害金の適用を行わないことといたします。返済猶予等のお申し出についても、個別事情に応じて対応させていただきます。

\*東日本大震災にかかる災害救助法適用地域(ただし、大量の帰宅困難者が発生したこと等に伴い適用された東京都を除く)に限る

### 5. 必要な入院治療を受けられなかった場合の特別取扱い

本来、入院による治療が必要であったにもかかわらず、病院または診療所にご入院できないケースが想定されることをふまえ、入院給付金のお支払いについて特別の取扱いを実施いたします。

### 6. 義援金等の寄贈

被災地のみなさま等の支援を目的として、義援金1億円を寄贈いたしました。

上記の義援金とは別に、被災者のみなさま等の支援を目的に、当社および明治安田生命グループの全社役職員(約4万人)を対象に明治安田生命労働組合と共同で、募金を実施しました。

\*本特別取扱いは平成23年7月1日現在のものです

# 明治安田 新発展プログラム

～ 将来にわたる安定的成長をめざして ～

当社は平成18年1月に「明治安田再生プログラム」を策定し、2年3ヵ月にわたり、お客さまの信頼回復に向けた取組みを実施し、その後、平成20年4月から3ヵ年の間、お客さまの満足度向上を通じた安定的成長の実現をめざす「明治安田チャレンジプログラム」に取り組んできました。

これを受け、平成23年4月からの3ヵ年は、これらを継承・発展させた新たな取組みとして「明治安田新発展プログラム」（「中期経営計画」+「MOTプロジェクト[第Ⅲ期]」）を推進します。

## 明治安田チャレンジプログラム（平成20年4月～平成23年3月）の実施結果

### （1）前中期経営計画の実施結果

前中期経営計画では、「基幹チャンネルの抜本的改革」、「チャンネル多様化と新たなマーケット開拓」、「経営基盤のいっそうの強化」の3つのチャレンジを推進しました。

一つ目の「基幹チャンネルの抜本的改革」では、「お客さま満足度」の向上を徹底追求するという基本的考え方に基づき、お客さまへのアフターフォロー活動の標準化、社内検定試験の実施等により、営業職員からお客さまへご提

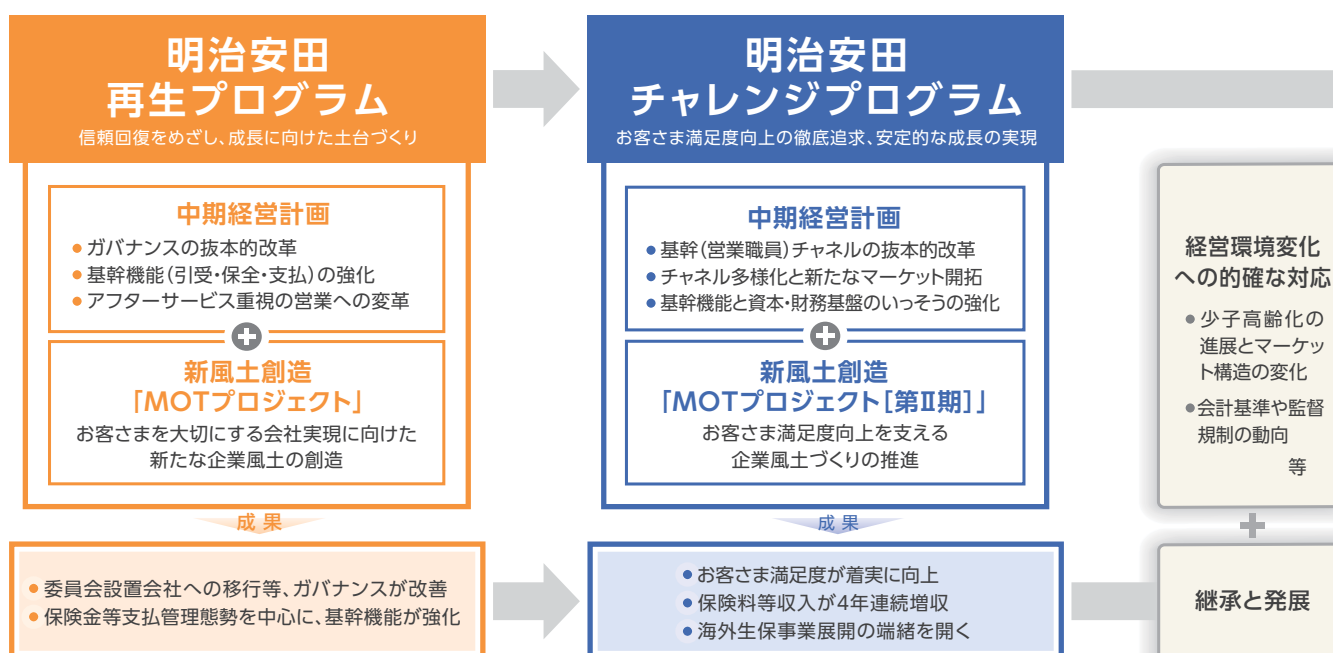
供するサービスの質・量を大幅に充実させることに取り組まれました。あわせて、医療保障・貯蓄分野を中心に、お客さまのご要望に幅広くお応えする商品開発を実施しました。

二つ目の「チャンネル多様化と新たなマーケット開拓」では、お客さまの幅広いニーズにお応えするため、銀行窓販を積極的に推進するとともに、来店型店舗やインターネットを通じた情報提供の充実等に努めました。また、法人営業

### ■明治安田新発展プログラムの位置づけ

平成18年1月

平成20年4月



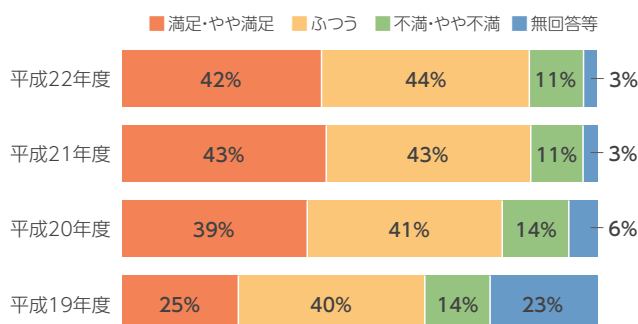
分野においても、企業・団体等をご退職される予定のお客さま向けのサービスの充実を進めました。

三つ目の「経営基盤のいっそうの強化」では、お客さまにわかりやすく利便性の高いサービスを提供するため、保険会社の基幹機能であるご契約の引受・保全・支払業務について、いっそうの強化に取り組みました。また、リスク管理の高度化を進めるとともに、基金の調達や諸準備金の積み増し等、財務基盤の強化を図りました。

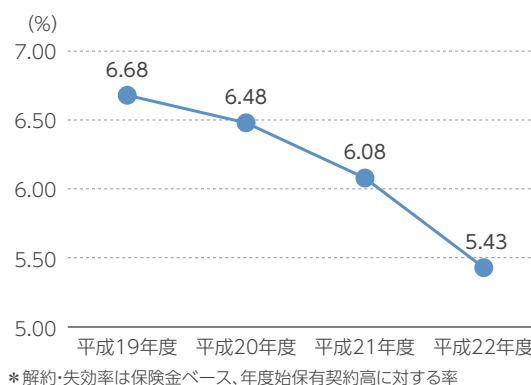
この結果、明治安田チャレンジプログラム開始前に比べて、「お客さま満足度調査」における総合満足度（「満足」+「やや満足」の占率）が17ポイント上昇し、ご契約の解約・失効率、継続率が大幅に改善するとともに、平成22年度決算では、保険料等収入が4年連続で増加するなど、お客さま満足度向上、契約クオリティの向上および業績の伸張がそろって実現しました。また、ソルベンシー・マージン比率は、1,156.8%と引き続き業界トップ水準を堅持するなど、財務基盤の強化が図られました。

## ■明治安田チャレンジプログラムの実施成果

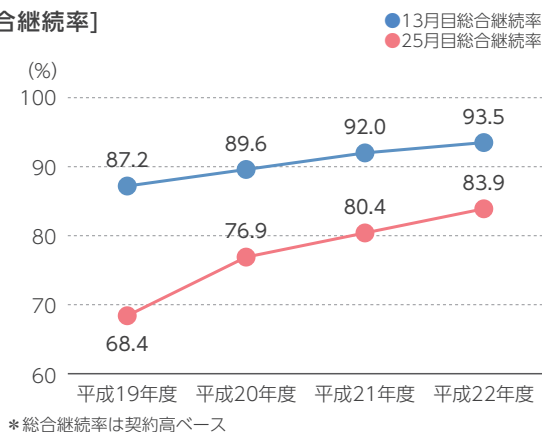
### 【お客さま満足度調査の総合満足度】



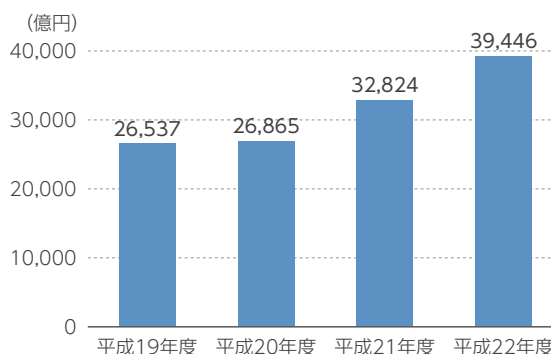
### 【解約・失効率】



### 【総合継続率】



### 【保険料等収入】



● お客さま満足度向上の徹底追求

**MEIJIYASUDA** ー合併10周年に向けてー

**新発展プログラム**

中期経営計画&MOTプロジェクト[第Ⅲ期]

将来にわたる安定的成長を実現

## (2) MOTプロジェクト[第Ⅱ期]の実施結果

お客さま満足度向上のため、「一人ひとりのホスピタリティの実践」をテーマに、「お客さまへ温かい心くばりを持って接する」等を基本方針として取り組み、ホスピタリティの理解・実践を進めることができました。

また、経営層と従業員が直接対話する「MOTミーティング」の開催や、働く仲間「感謝」の気持ちを伝えあう「サンクスカード」の活用

を通じ、風通しのよい企業風土づくりや社内コミュニケーションの充実が図られました。

さらに、お客さまの保護・利便性向上につながる改善提案を従業員が行なう「MOT提案」については、平成22年度に8,265件が寄せられ、業務の主管部署にて実効性等をふまえ、提案事項を順次具体化しています。

## 明治安田新発展プログラムの概要

平成23年度からは、新たな3カ年計画となる「明治安田新発展プログラム」に取り組んでいます。同プログラムでは、「コンプライアンスの徹底を含めたCSR経営の推進」と「お客さま満足度向上の徹底追求」を基本として、契約クオリティの向上と業績伸展の基調をさらに発展させるとともに、市場構造変化への的確な対応を図ることによって、将来にわたる安定的成長の実現をめざしています。

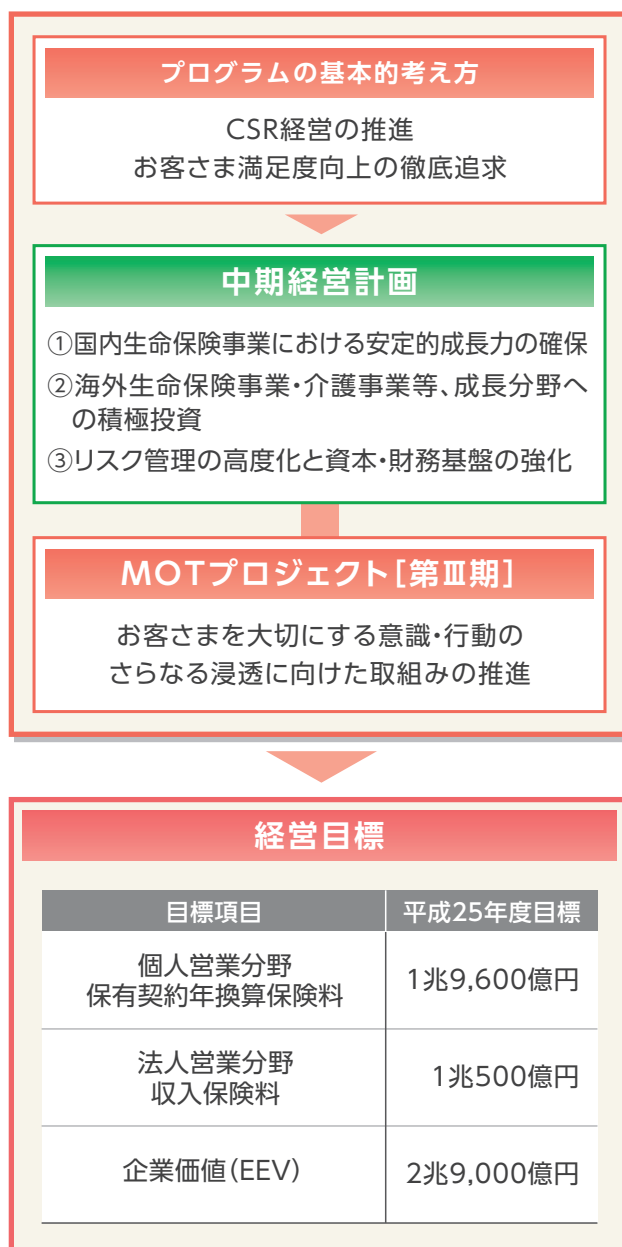
### (1) 中期経営計画の概要

#### ① 国内生命保険事業における安定的成長力の確保

介護保障を死亡・年金・医療保障に次ぐ「第4の主力市場」と捉え、戦略商品や付加価値サービスの開発による市場拡大をめざすとともに、基幹チャネル改革を進展させ、教育訓練・営業支援の高度化等を通じた個人能率の向上を図ります。

あわせて、銀行窓販における取引規模の安定化に取り組むとともに、来店型店舗の展開拡大等、販売チャネルの多様化を通じた顧客基盤の拡大を推進します。また、市場特性に応じた営業態勢の構築と事業費効率化を推進します。

### ■ 明治安田新発展プログラムの枠組み



<p>お客さまニーズを とらえた商品開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護保障ニーズ等に対応した戦略商品および付加価値サービスの開発</li> <li>● 銀行窓販商品のラインアップ充実</li> <li>● 公的保障制度に連動した団体保険商品の開発</li> </ul>
<p>営業職員の 生産性向上と チャネルの多様化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客データ分析に基づく販売有用情報の提供等、営業職員への営業サポート力の強化</li> <li>● 「実践販売研究室」の新設等による高度なコンサルティング販売技法の開発と営業職員の販売力に応じた教育態勢の再構築</li> <li>● 営業支援態勢の増強等による銀行窓販チャネルの取引規模安定化</li> <li>● アウトバウンドコール活用も含めた来店型店舗の展開拡大</li> </ul>
<p>事務・サービス 品質の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICTを活用した基幹機能(引受・保全・支払)のいっそうの強化と効率化</li> <li>● 「お客さまの声」に基づくサービス品質の向上</li> </ul>

## ②海外生命保険事業・介護事業等、成長分野への積極投資

中長期的な成長力確保と事業ポートフォリオの多様化の観点から、海外生命保険事業や介護事業等、成長分野への事業進出と軌道乗せを図ります。

<p>海外生命保険事業 の展開拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア・中東欧等、複数地域での戦略的提携等の推進</li> <li>● 提携先企業との連携態勢の構築と事業の軌道乗せ</li> </ul>
<p>介護事業への 本格参入</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 関連会社の介護事業者ネットワーク等、既存事業基盤の活用による新たな介護サービスの開発</li> <li>● 介護施設事業への進出と軌道乗せ</li> </ul>

## ③リスク管理の高度化と資本・財務基盤の強化

経済価値ベースでの経営管理の推進と統合リスク管理態勢の段階的整備を図るとともに、自己資本を積み増し、資本・財務基盤を強化します。また、サープラス・マネジメント型ALM運用を継続推進するとともに、逆ざや解消に向け資産運用力を強化します。

<p>統合リスク管理の 高度化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営環境の変化・規制動向等をふまえた統合リスク管理(ERM)態勢の段階的整備</li> <li>● リスク量に基づく資本配賦・管理等の実施の検討</li> </ul>
<p>資本・財政基盤の いっそうの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済価値ベースの経営管理の推進と自己資本等の段階的な積み増し</li> <li>● サープラス・マネジメント型ALM運用の継続と株式等価格変動資産の圧縮</li> <li>● 機動的な資産運用による超過収益の獲得</li> </ul>

## (2)MOTプロジェクト[第Ⅲ期]

お客さま満足度向上のためには、お客さまを大切に  
とする「MOTプロジェクト」を推進し、全役職員  
を大切にする意識・行動の会社へのさらなる  
参画による取組みを行ないます。  
浸透が必要との考えのもと、社長をリーダー

\*MOTとは、[M:もっと O:お客さまを T:大切に]する取組みを総称した社内呼称です。

# TOPICS 海外生命保険事業の展開拡大について

国内生命保険市場が中長期的な縮小傾向にあるなか、当社では、国内生命保険事業におけるお客さまへの商品・サービスの提供力および収益力を一段と強化するとともに、中長期的な成長力確保と事業ポートフォリオ多様化の観点から、海外生命保険事業の強化に取り組んでいます。

具体的には、平成22年度に海外の保険会社3社と資本・業務提携契約を締結しました。今後も、アジア・中東欧等の新興市場を中心に、海外生命保険事業の強化・拡大を図っていきます。

## ■平成22年度のハイライト

### 欧州

平成22年11月、ドイツの大手保険会社タランクス社と資本・業務提携契約を締結しました。今後、両社の持続的成長のために、グローバル化が進展する保険マーケットにおいて海外保険事業を共同展開していきます。



タランクス社との業務提携

### アジア

平成22年11月、日本の生命保険会社としてはじめてインドネシアに進出し、同国の生命保険会社アブリスト社と出資・業務提携契約を締結しました。また、平成22年12月、中国の生命保険会社であるハイアール人寿に出資するとともに、同社の中国側出資会社である中国最大の総合家電メーカーのハイアール・グループとの間で、ハイアール人寿の経営に関する業務提携に合意しました。

アブリスト社およびハイアール人寿への役員および職員の派遣やさまざまな分野での支援等を通じて、両社の業容拡大に向けた取組みを実施します。



アブリスト社との業務提携



ハイアール人寿との業務提携

## ■海外拠点・海外提携先

