

# 01

Disclosure 2016

## 明治安田生命の経営戦略

ブランド戦略 ..... 22

### 成長戦略

国内生命保険事業(営業職員等チャンネル、銀行窓販チャンネル) ... 24

国内生命保険事業(法人営業チャンネル) ..... 25

事務サービス ..... 26

海外保険事業 ..... 27

### 経営基盤関連

資産運用 ..... 28

経営管理の高度化 ..... 29

人事政策 ..... 30



## ブランド戦略

# 地域に根差したアフターフォローで 「明治安田生命＝アフターフォロー」 ブランドを創造

広報部・企画部担当執行役 常務執行役 荒谷 雅夫

## 環境認識と戦略

生命保険は、大切な人への想いを未来へつなぐための命綱として、相互扶助の精神のもと社会保障制度を補完する重要な役割を担っています。超高齢化・長寿化・単独世帯化が進展する日本社会において、医療・介護等の第三分野商品や年金などの貯蓄性商品へのニーズは拡大傾向にあり、さらに超低金利環境下において個人金融資産の運用不安が拡大するなか、その社会的役割はますます大きくなっています。

当社は、生命保険の真の価値は、保障の内容はもちろんのこと、ご契約後の継続的なサービスの積み重ね、「アフターフォロー」によって生まれるものと考えています。ご契約は始まりにすぎず、生命保険というカタチのない商品を、営業職員(MYライフプランアドバイザー)をはじめとした全役職員による「アフターフォロー」を通じて、30年、40年とつづく長期間の安心に変えていくことこそが私たちの使命であり、これが「明治安田生命＝アフターフォロー」ブランドの構築につながると考えています。

## 主な取組み

「ブランド戦略」では、対面によるアフターフォローを推進する「安心サービス活動」の実践や「MY長寿ご契約点検制度」・「MY安心ファミリー登録制度」の創設をはじめとした「高齢者対応の高度化」等、アフターフォローの充実に資する諸施策を強力に推進しています。また、「アフターフォロー」の価値の訴求に向けて、TV、Web、新聞等のさまざまな媒体で世代にあった情報を提供する等の多様なプロモーションを展開しています。

これまで生命保険を選択する際の評価は、主に「保障内容」と「価格」という二つの軸でなされてきました。日本の保険マーケットにおいて、営業職員を基幹チャネルとする当社だからこそできる「アフターフォロー」を第三の評価軸として創出・定着させたい。「アフターフォローといえば明治安田生命」とみなさんにイメージしていただける存在になること。これが私たちの挑戦です。

また、当社は、全国47都道府県のすべてに営業・サービス拠点を備え、全国各地域のお客さまに保険商品・サービスを提供していることから、「地域社会」とのつながりが大変深く、また、「地域社会」へ貢献することが重要と考えています。そこで、社会貢献活動の一環として、平成27年1月に「Jリーグ」とタイトルパートナー契約を締結しました。これは、「地域に根ざしたスポーツクラブを核として、豊かなスポーツ文化を醸成する」というJリーグの考えと、当社の「地域社会への貢献」という理念との間に相通じる部分があったからです。

Jリーグそして地元のJクラブ等を応援していくことにより、Jリーグの発展はもとより地域社会の活性化にいつそう貢献していきたいと考えています。また、各クラブとのパートナーシップを強化し、引き続きスポーツを通じた子どもの健全育成に向けた取組みを推進していきます。

## ① アフターフォローの価値訴求

営業職員による「対面のアフターフォロー」の価値を訴求することを通じ、「明治安田生命といえばアフターフォロー」と実感いただけるよう、さまざまな取り組みを推進しています。



▲松岡修造氏対談抜き取りチラシ



▲WebCM(平成27年10月)

## ② 高齢者対応のいっそうの推進

長寿の節目年齢を迎えたすべてのご契約者に対して「連絡先確認」と「請求確認」を実施する「MY長寿ご契約点検制度」を創設(平成27年4月)するなど、ご高齢者への対応の高度化を進めています。



▲新聞広告(平成27年7月)



▲新聞広告(平成28年2月)

## ③ 「明治安田生命Jリーグ」

「全員がサポーター」を合言葉に、Jリーグおよび地元Jクラブ等を応援することで、各地域のみなさまとの接点拡大を図るとともに、地域社会の活性化や子どもの健全育成に貢献しています。



▲雑誌広告(平成28年3月)



▲当社公式ホームページ Jリーグ特設サイト



▲TVCM(明治安田生命Jリーグ「2016シーズン」篇)



## 成長戦略

## 国内生命保険事業

営業職員等チャンネル、銀行窓販チャンネル

「対面のアフターフォロー」の強みを活かし、  
お客さまに最適・最新の商品・サービスを提供

営業企画部担当執行役 専務執行役 大西 忠

## 環境認識と戦略

少子高齢社会が進展するなか、公的社会保障制度を補完する民間生命保険会社の役割はますます高まるものと考えています。長寿化および高齢化、単独世帯の増加、未婚率の上昇等を背景に、医療・介護保障等の第三分野市場はいっそうの成長が見込まれるとともに、個人年金等の貯蓄性商品のニーズも高まっています。また、ICT(情報通信技術)の急速な進化とデジタルデバイスの普及等により、お客さまのライフスタイルや購買行動に変化が見られ、保険加入の検討過程も多様化しています。

このような環境下、「対面のアフターフォロー」を強みとする営業職員チャンネルを「基幹チャンネル」、富裕層等の顧客基盤を有する銀行窓販チャンネルを「基本チャンネル」と位置付け、強固な販売サービス態勢の構築を進めるとともに、多様化するお客さまとの新たな接点確保に取り組んでいます。

また、平成28年1月以降の超低金利環境が継続・進行した場合、貯蓄性商品の魅力度低下等が懸念されるため、いかなる環境下においても安定的に商品を供給すべく、既存商品の改定等を含めた商品ラインアップの拡充に取り組むとともに、第三分野をはじめとする保障性商品のコンサルティングを強化しています。

## 主な取組み

営業職員チャンネルにおいては、お客さまに「対面のアフターフォロー」を確実に実施するため、市場環境等をふまえた新卒チャンネル創設や育成態勢のさらなる充実等に取り組んだ結果、営業職員数が3万人に到達するなど、販売サービス態勢の強化が進んでいます。

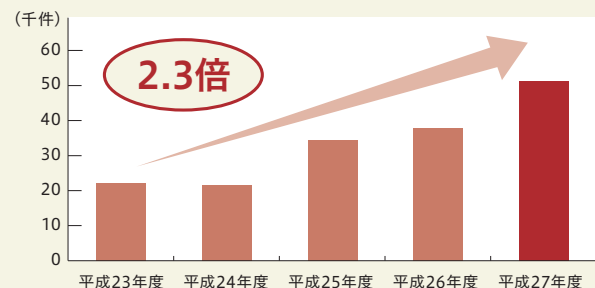
また、医療・介護保障等のニーズに対応した総合保障商品や新商品の販売が好調に推移しており、主力商品である総合保障商品の累計販売件数(平成26年6月発売～平成28年5月)は94万件を突破しました。第三分野新契約年換算保険料も増加基調であり、引き続き、お客さまニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供していきます。

さらに、若年層・女性層のお客さまにもご加入いただきやすい商品を戦略的に投入し、各種セミナー・Jリーグを活用したイベントやWeb等のプロモーションを展開した結果、新しいお客さま数が増加しており、さらなる拡大に向け、お客さまとの新たな接点拡充に取り組んでいます。

銀行窓販チャンネルにおいては、現下の金利情勢をふまえた販売コントロールを前提に、中高年層・富裕層等の資産運用や相続対策等のニーズを捉えた貯蓄性商品を提供するとともに、銀行への営業支援態勢を強化していきます。

## 医療保険 販売件数の推移 (営業職員等チャンネル)

## 女性層 (被保険者)



## 若年層 (被保険者年齢30歳未満)





## 成長戦略

## 国内生命保険事業

法人営業チャンネル

企業保険分野のリーディングカンパニーとして、  
お客さまの成長を支え、ともに発展

法人営業企画部担当執行役 専務執行役 浅野 紀久男

## 環境認識と戦略

企業・団体を取り巻く環境は大きな変革期を迎えており、進展する少子高齢化やますます広がりを見せるグローバル化、金融・経済環境の変動によるリスクの多様化への対応を迫られています。企業内部においては、高齢者や女性の活躍が進み、非正規雇用の増加など就労構造も変化しており、在職中・退職後のさまざまなニーズに応え人材力を高めていくことが、経営における重要な戦略といえます。

このような環境下、企業・団体の成長を支え、お客さまとともに発展していくことが、企業保険分野のリーディングカンパニーとして当社が果たすべき役割と考えています。企業・団体の福利厚生制度をサポートするため、多様化するニーズを的確に捉えた新商品の開発や利便性の高いサービスの提供を進めるとともに、高度化するICTを活用した新サービスの研究・開発にも取り組んでいきます。これからも、より多くのお客さまに選んでいただけるよう役職員一丸となって努力していきます。

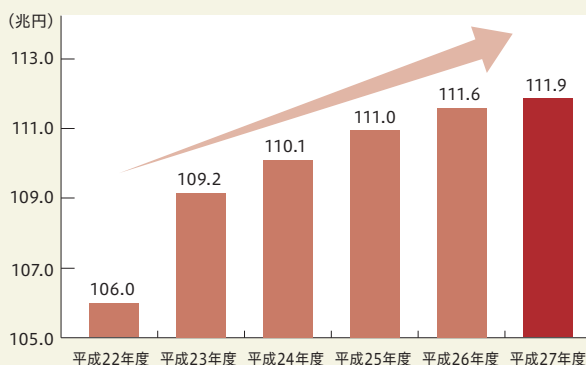
## 主な取組み

当社は企業・団体の福利厚生制度の改善提案や、所属員等に対する加入時・加入後のサポート強化に取り組んだ結果、多くのお客さまからご支持をいただき、平成27年度末の団体保険保有契約高は111.9兆円と6年連続で増加し、引き続き業界No.1を堅持しています。団体年金では、超低金利環境が続く中、一般勘定の引受については、リスク管理の観点から慎重に対応する一方で、多様化するお客さまの運用ニーズにお応えして、実績配当型商品の販売を強化し受託額を増やしています。

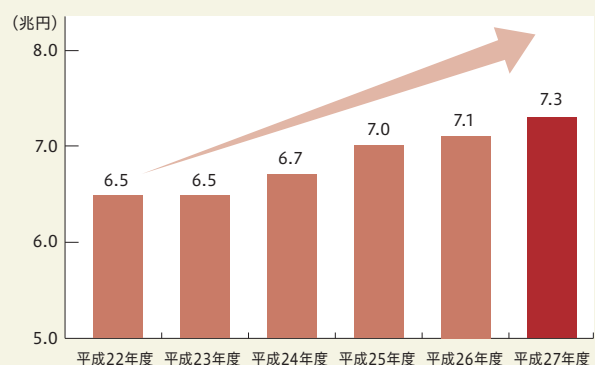
医療・介護などの第三分野においても、がんなどの特定疾病を保障する新商品を中心に、新規加入者数および収入保険料が大きく伸展しました。また、所属員等に対する総合的な保険サービスの提供に向け、法人営業分野の顧客基盤を活かした個人営業分野との連携も強化してきています。

企業・団体の福利厚生窓口担当者の利便性向上に対しては、インターネットを活用した事務サポートサービスである「MY法人ポータル」の展開をいっそう推進し、また、ご遺族向け支援サービスである「遺族ガイダンス」の強化等、アフターフォローのいっそうの強化にも積極的に取り組んでいきます。

■ 団体保険保有契約高の推移



■ 団体年金資産残高の推移





## 成長戦略

### 事務サービス

アフターフォローブランドの確立に向け、  
業界最優の事務サービスに挑戦

事務サービス企画部担当執行役 常務執行役 梅崎 輝喜

## 環境認識と戦略

超高齢社会の進展や販売チャネルの多様化など、生命保険業界を取り巻く環境は大きく変化しており、従来以上に競争が激化しています。とりわけ、ご契約の引受・保全・支払いにかかる諸手続きなど、長期にわたる保険契約の管理を担う事務サービス分野は、明治安田生命のめざすアフターフォローの根幹をなす重要な競争領域だと認識しています。

当社は、「お客さま発想」を最優先として事務サービス態勢を大きく見直し、お客さまにより納得感や満足感を感じていただけるよう、契約保全・支払分野における「事務サービス改革」や、保険引受分野における「アンダーライティング改革」などに取り組んできました。

また、平成28年4月からは、業界最優の事務サービスに挑戦する4か年計画の「事務サービス改革AAA(トリプルA)」の取組みをスタートしています。お客さまの利便性やお客さま対応力を高めていくことで「対面のアフターフォロー」に磨きをかけ、選ばれる生命保険会社となることをめざしていきます。

## 主な取組み

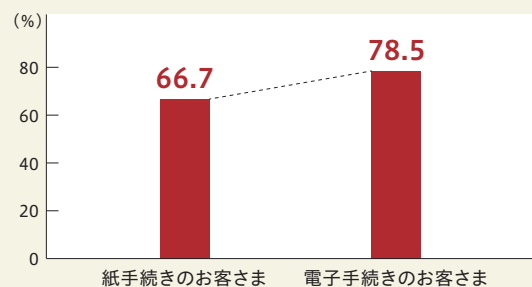
平成23年度から平成27年度にかけて実施した事務サービス改革では、集金扱契約の口座振替等への変更勧奨や新契約初回保険料の口座振替化などの「キャッシュレス化」の推進により、現金の取扱機会が大幅に縮減しました。

また、社外持ち出し可能なタブレット型営業端末(マイスターモバイル)の活用により、契約内容の変更にかかわる各種手続きや新契約申込手続きの電子化などの「ペーパーレス化」を推進しました。従来の紙手続きに比べ、簡便でスムーズな手続きを実施いただけるようになったことで、お客さまからは「押印なしで簡単に手続きできるようになった」などの好意的な評価をいただいています。

加えて、超高齢社会に適合したアフターフォロー態勢の高度化に向け、お手続き時の必要書類の簡素化など事務取扱ルールを見直しするとともに、大規模災害時など、ご契約者さまとの連絡が困難となった場合に事前にご登録いただいた第二連絡先を通じて最新の連絡先を確認させていただく「MY安心ファミリー登録制度」を実施し、多くのお客さまに趣旨にご賛同いただき、第二連絡先を登録いただいています。

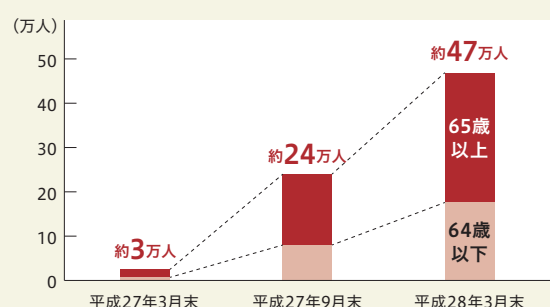
さらに、一生涯の保障をより確かなものにするために、77歳(喜寿)・90歳(卒寿)などの長寿の祝賀を迎えられたお客さまに「保険金等のご請求有無」と「ご連絡先の変更有無」を当社から能動的に確認する「MY長寿ご契約点検制度」を実施しています。

■平成27年度「お手続き満足度調査」における「お手続きに対する満足度」



※個人保険・個人年金契約に関する所定の手続きを行なわれたお客さまを対象に実施したアンケート調査(回答数:4,373件)

■第二連絡先登録者数の推移





## 成長戦略

# 海外保険事業

グローバルな成長機会を取り込み、  
お客さま利益に貢献

国際事業部担当執行役 常務執行役 **山内 和紀**

## 環境認識と戦略

海外の生命保険市場をみると、安定した経済成長や人口増加を背景に収益貢献が見込まれる先進国市場や、高い経済成長や中間所得者層の増加を背景に将来の収益拡大が見込まれる新興国市場があります。

当社は、このような先進国・新興国市場での事業展開を進めることで、グループ全体でバランスのとれた海外事業ポートフォリオを構築し、長期的かつ安定的なお客さま利益への貢献をめざしています。

既存投資先については、当社から要員派遣等を通じ、経営管理態勢の強化を図るとともに、知見の共有等を通じた収益力の強化や企業価値向上に資する取組みを進めています。

また、こうした海外保険事業を支える人財の育成を目的に、グローバル人財育成プログラムを策定し、グローバル人財の育成・確保を計画的に実施しています。さらに、今後の海外保険事業の展開を見据え、海外保険子会社等の経営管理に求められる業務経験・知識・能力等を備えたグローバル・リーダーの育成も推進しています。

## 主な取組み

現中期経営計画においては、将来における最適な海外事業ポートフォリオの構築に向け、ニューヨーク・ロンドン・香港の3現地法人と本社にて、先進国・新興国双方における新規投資先の調査を推進してきました。そのなかで、平成28年3月に、当社として、先進国における子会社形態での初の大型投資となる米国スタンコープ社の買収に至りました。

同社は、創業100年以上の歴史を持つ、団体保険分野で全米トップクラスの生命保険会社であり、米国全土で事業展開しています。団体保険分野での強固な事業基盤を持ち、安定的な成長性・収益性と健全性を有するほか、当社同様、お客さま志向を経営理念に掲げるなど、当社と共通の考え方をもつ理想的なパートナーであると考えています。同社の経営管理を円滑に進め、米国生命保険市場におけるいっそうの事業基盤の強化に努めていきます。

同社買収により当社の既存投資先は、5カ国7社となり、収益規模も一段と拡大することとなりました。今後も、お客さま利益の向上、お客さまへのより確かな安心のご提供に向け、海外保険事業を推進していきます。

### スタンコープ社買収による効果

#### 安定的・持続的な収益・事業基盤が実現

##### 収益基盤の拡大

収益力の向上

##### 事業ポートフォリオの多様化

事業リスクの分散

#### お客さま利益の向上 =より確かな安心のご提供

保険金・給付金等の  
支払能力の  
さらなる強化

将来にわたる安定的  
な契約者配当を可能  
にする財源の確保

保険商品・サービス・  
アフターフォロー等  
のいっそうの充実



## 経営基盤関連

### 資産運用

資産運用の高度化・多様化により、  
市場環境の変化に対応

資産運用部門長 執行役副社長 山下 敏彦

## 環境認識と戦略

中期資産運用計画(平成26～平成28年度)では、財務基盤の健全性と収益力のいっそうの向上を目的として、サープラス・マネジメント型ALM\*を推進しつつ、安定的な収益確保をめざしたポートフォリオの構築に取り組んでいます。

具体的には、お引き受けする保険の特性をふまえたうえで、収益力と財務健全性とのバランスに留意し、持続的な企業価値向上への貢献と、相場急変時でも健全な財務基盤の維持を可能とする資産運用態勢を整備しています。

足元では、日銀による国債大量買入れに加え、平成28年1月にマイナス金利導入が決定されたことなどから、国内では超低金利環境が継続するとともに、新興国経済への懸念や不安定な原油相場などを背景にリスク回避の動きが強まっています。また、英国のEU離脱に向けた動きや米国の利上げ時期・回数に留意する必要があり、株価や為替動向をはじめ、市場のボラティリティ(価格変動性)が高まっている状況にあります。

こうした超低金利・高ボラティリティ環境においては、いかに市場環境の変化に迅速に対応し、収益力の強化ならびに財務健全性の維持・向上を図っていくかが鍵になると考えており、そのための対応を推進しています。

\*経済価値(市場価値あるいは将来キャッシュ・フロー等による市場整合的な価値)で評価した資産価値と負債価値の差額であるサープラスを資本概念として捉え、その変動リスクをコントロールする資産負債の総合的な管理のこと

## 主な取り組み

平成27年度は、超低金利環境や市場動向に対応し、外貨建債券を中心に投資しつつ、国内金利の上昇局面では円建債券に投資するなど、効果的な投融資を行ないました。また、収益力強化の観点から、国内企業の発行する社債のほか、外国企業の発行する社債や株式等を投資対象としたファンドへの投資も行ないました。

こうした取り組みにより、利差の面では、平成23年度の逆ざや解消以降、5年連続で順ざやを確保しています。

また、中期資産運用計画の重点実施事項と位置付けている成長分野への投融資は、国内の投融資枠を増額したほか、海外の投融資枠を新設するなど、取組みを強化した結果、成長分野への資金供給という観点からの役割を果たすとともに、収益力の向上ならびに資産運用の高度化・多様化が進展しました。加えて、これを支える基盤づくりとして、「資産運用事務サービス改革」に着手しました。

今後も、市場動向に対応した効果的な投融資や資産運用の高度化・多様化を通じ、収益力の強化ならびに財務健全性の維持・向上に向けた取組みを進めていきます。

### ■基礎利益の推移

(単位:億円)

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
基礎利益	3,105	3,709	3,945	4,604	5,063	4,599
うち利差	▲10	192	425	1,193	1,686	1,819

### 成長分野への投融資の取組み



### 主な投融資実績

- テーマ型国内株式ファンド
- 海外インフラ・デット・ファンド
- 環境・公共性に配慮した外債投資
- 海外インフラ企業への投資
- 農林水産関連分野への融資
- 国内企業の海外展開資金の融資



## 経営基盤関連

## 経営管理の高度化

ERMやコーポレートガバナンス態勢の高度化により、  
持続的な企業価値の向上に貢献

## 環境認識と戦略

ブランド戦略・成長戦略を支えていくためには、資本規制・会計基準などをめぐる国際的な動向をふまえつつ、自己資本の効率的な活用と企業価値の向上、経済環境が極度に悪化した場合でも保険金等の確実なお支払いを可能とする財務基盤の維持・向上を図っていく必要があります。

そうしたなかで、統合リスク管理の強化を図り、サープラス・マネジメント型ALMの推進やリスク削減に継続的に取り組むとともに、中期経営計画期間中に自己資本5,000億円以上を積み増すことをめざし、リスク耐久力のさらなる向上を図っています。

あわせて、経営上のさまざまな視点をふまえつつ、「成長性」・「収益性」・「健全性」のバランスを取りながら企業価値を持続的に向上させていくことを目的として、ERM(Enterprise Risk Management)の高度化を推進しています。

また、相互会社としてコーポレートガバナンス態勢の高度化の取組みを推進し、会社の健全性を維持・確保しつつ、迅速・果敢な意思決定を通じた会社の持続的な成長および永続的な企業価値の向上をめざしています。

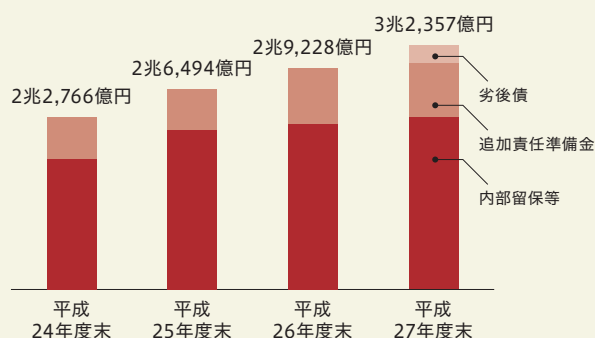
## 主な取組み

超低金利環境に適切に対応しつつ、サープラス・マネジメント型ALMを推進し、また、平成27年度においては20億米ドルの劣後債を発行するなど、自己資本の増強に継続的に取り組むことによって、引き続き高い健全性を維持しています。

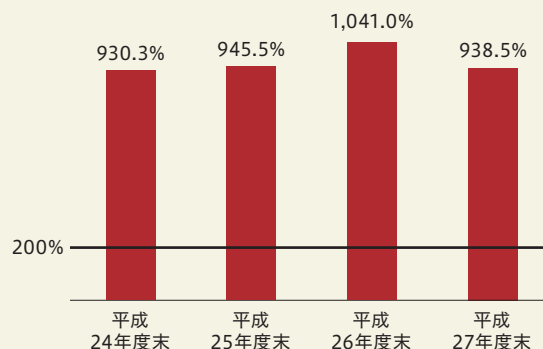
ERMについては、ストレステスト、重要リスク管理、リスクとソルベンシーの自己評価(ORSA)などを継続的に高度化させるとともに、企画部にERM推進室を設置し、ERMを活用した経営計画の策定などに取り組んでいます。

また、コーポレートガバナンスについては、当社の基本的な考え方や基本方針をまとめた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定・公表するとともに、「社外取締役会議」の設置、取締役会等の自己評価、付議事項を含む取締役会運営の見直しやご契約者との対話の充実等に取り組んでいます。

■自己資本等の推移



■ソルベンシー・マージン比率の推移





## 経営 基盤 関連

### 人事政策

「人財力改革」の推進を通じ、  
一人ひとりの自己実現を強力に支援

人事部担当執行役員 執行役副社長 **井福 正博**

#### 環境認識と戦略

明治安田NEXTチャレンジプログラムにおいては、「成長戦略を支える挑戦意欲あふれた活力ある仕事集団の構築」に取り組んでいますが、その実現へ向けて、当社最大の経営資源である「人材」に関し、その価値向上をめざす観点から、「人財」と呼称し、人財重視の経営を展開しています。具体的には、会社の求める人財像を「感動を生み出すプロフェッショナル人財」として、次のように定めています。

1. 高い志と倫理観を持ち、果敢に挑戦する人財
2. 自らの強みを発揮し、持続的に成長する人財
3. 多様な価値観を尊重し、信頼の絆を深める人財

また、要員構造の高年齢化、人財面での競争力確保、多様な人財の活躍促進など、人事に係る様々な課題の解消を図りつつ、職員一人ひとりがひとつ上の役割に挑戦し、自己開発に積極的に励むことで、人財力をいっそう高めていくことに取り組んでいます。会社はその職員一人ひとりの努力を応援するとともに、自己実現を強力に支援していくため、総合的な人事政策として「人財力改革」を推進しています。この「人財力改革」において、人事マネジメント全般の抜本的かつ一体的な見直しを進め、従業員満足度(ES)を高めていく取組みを推進しています。

#### 主な取組み

「人財力改革」は、求める人財像等に基づき、人財力を評価するフレームとして「人財力評価制度」を導入するとともに、次の3つの柱に取り組んでいます。

##### ①職員一人ひとりの役割発揮(パフォーマンス)の最大化

・個人の役割の大小や業績に対する評価を、より処遇に反映させ、貢献した人財がより報われる仕組みを導入しています。

##### ②職員一人ひとりの人財価値(バリュー)の向上

・人財育成体系「人財力強化プログラム」を構築し、全職員向けの「バリューアップ・プログラム」、海外保険事業で活躍できる人財を計画的に育成する「グローバル人財育成プログラム」、将来の経営人財を選抜・育成する「次世代リーダー育成プログラム」を展開しています。

##### ③ダイバーシティ・マネジメントの強化

・職種の再編を行なうとともに、これまでのキャリアを活かせる職制を新設するなど、女性の活躍フィールドを拡大しています。なお、女性管理職の割合を平成29年4月には20%、平成32年4月には30%程度に引き上げることを目標としており、これまで順調に推移しています。

今後の人事政策に関しては、平成29年度からスタートする次期中期経営計画に応じた展開を予定していますが、「働き方改革(=働きやすい仕組みを導入しながら、仕事のムダをなくして効率化を進め、生み出された余力を活用して、業務の高度化やイノベーションにつなげるための改革)」については、平成28年度より、1年前倒しでの検討・推進を行なっています。