

01

明治安田生命の経営戦略

成長戦略

国内生命保険事業(個人営業改革、法人営業改革)	28
個人事務サービス(個人事務サービス改革)	30
法人事務サービス(法人事務サービス改革)	31
資産運用(資産運用改革)	32
資産運用事務サービス(資産運用事務サービス改革)	33
海外保険事業(海外保険事業改革)	34
国内関連事業(国内関連会社改革)	35

経営基盤戦略

経営管理の高度化(ガバナンス改革)	36
人事政策(人事改革)	37
総務インフラ政策(総務インフラ改革)	38

ブランド戦略	39
--------------	----

成長戦略

国内生命保険事業

個人営業改革、法人営業改革

お客さま接点の飛躍的な拡大と
魅力的な商品・サービスの拡充により、
持続的な成長を実現

営業企画部・法人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

少子高齢化の進展等により、国内生命保険マーケットは、長期的には縮小傾向にあるものの、社会保障制度を補完し、自助努力を支える生命保険会社の役割は、ますます高まっていくものと考えています。加えて、長寿化や単身世帯の増加、女性就業者の拡大、貯蓄から投資への流れ等の環境変化を背景に、医療・介護保障等の「第三分野」、「高齢者・退職者」、「女性」、「投資型商品」の4つのマーケットは、今後も成長が見込まれています。また、ICT（情報通信技術）の進化やライフスタイルの変化等に伴い、お客さまのニーズや保険加入の検討過程が多様化しているほか、企業・団体の福利厚生においても、所属員等の健康増進や自助努力への支援など、在職中・退職後のさまざまなニーズへの対応が求められています。

このような環境下、当社は、「対面のアフターフォロー」を強みとする営業職員（MYライフプランアドバイザー）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、団体保険で業界トップシェアを有する法人営業を加えた3つを基本チャンネルと位置付け、各チャンネルの強みや基盤を最大化する協働態勢を構築し、企業価値の向上をめざしていきます。

そのため、個人営業分野では、今後、成長が見込める4つのマーケットを中心に、お客さま数を飛躍的に拡大するとともに、健康情報等を活用した新たな商品・サービス等により、お客さまとのリレーションのいっそうの深化を図る「個人営業改革」に取り組んでいきます。また、法人営業分野では、団体保険トップシェアの強みを活かして、企業・団体所属員へのアプローチを強化し提案機会を拡大するBtoE（Business to Employee）ビジネスに挑戦する「法人営業改革」に取り組んでいきます。両改革を通じて、国内生命保険マーケットにおける持続的な成長を実現します。

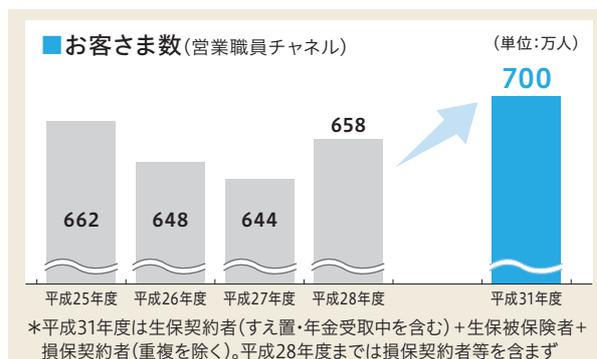
主な取組み

個人営業分野

営業職員チャンネルにおいては、お客さまへの「対面のアフターフォロー」を担う営業職員の在籍数が3万人を上回って推移し、強固な販売サービス態勢の構築が進みました。今後は、営業職員の処遇制度の見直しやさらなる育成態勢の強化等を通じ、高い水準のお客さま対応品質、コンサルティング等の販売スキルを兼ね備えた、優秀な人材を育成・確保することで、お客さまへのサービスレベルの引き上げを図ります。

また、新たなお客さまとの接点を拡充するため、団体保険既契約先の従業員等を対象としたセミナーや、Jリーグのパートナー企業をはじめ他企業と連携したイベント等の開催、デジタルマーケティング手法を活用したWebプロモーション等を展開し、マーケット開拓を強化します。

商品面では、この8月に発売する外貨建一時払養老保険をはじめ、シニア層の特性やニーズをふまえた専用医療保障商品、若年層・女性向けの新たな第三分野



保障など、マーケットニーズを的確に捉えた商品・サービスを積極的に開発・提供します。さらに、近年の健康意識の高まりをふまえ、お客さまの健康増進を支援する観点から、健康情報等を活用した商品・サービス等の研究・開発も進めています。

あわせて、「かんたん」「小口」「わかりやすい」を特徴とする「かんたん保険シリーズ ライト! By明治安田生命」のラインアップを拡充するとともに、ご意向やライフサイクルをふまえた最適な保障の提案や有益情報の提供など、継続的なコンサルティングとアフターフォローを充実し、総合保障商品「ベストスタイル」等への追加加入を検討いただく取組みを推進します。

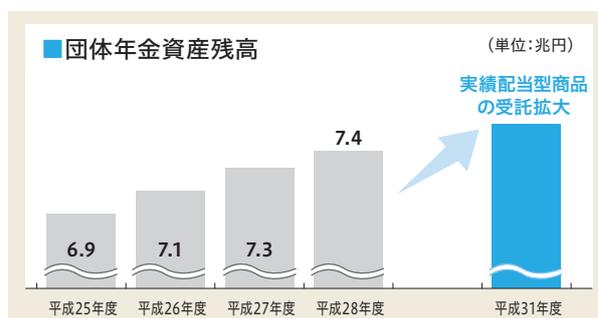
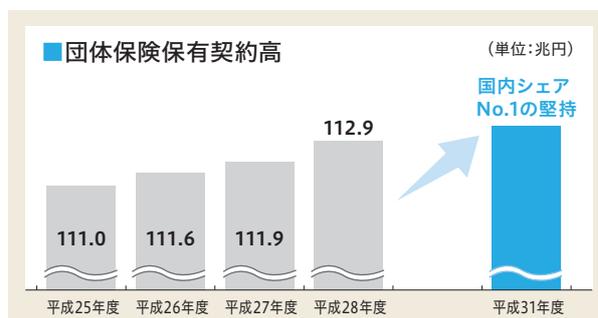
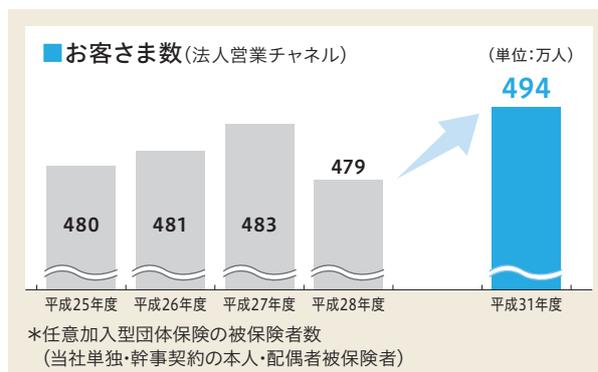
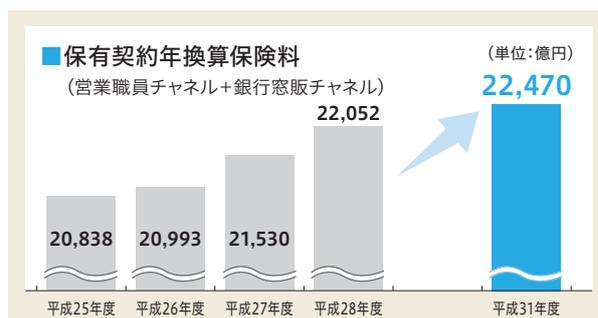
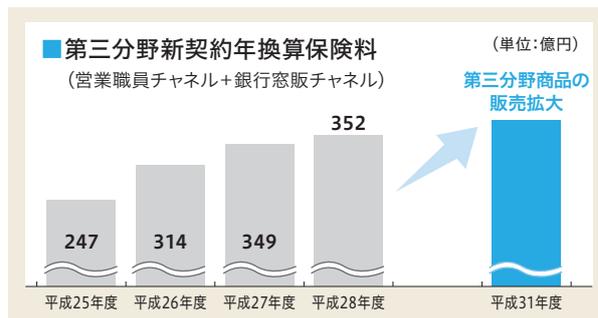
銀行窓販チャンネルにおいては、中高年層・富裕層等の資産運用や相続対策ニーズにお応えするため、外貨建一時払定額終身保険を発売するなど、商品ラインアップの拡充に取り組むとともに、銀行への営業支援態勢を強化していきます。

法人営業分野

法人営業チャンネルにおいては、平成16年に明治安田生命が発足して以来、団体保険保有契約高の国内シェアNo.1を堅持しています。今後も、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だと考えています。企業・団体所属員等のお客さま数の拡大に向け、企業・団体の定年延長・女性の活躍等の就労構造変化等をふまえた福利厚生制度への改善提案や、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でいきます。

商品面では、企業・団体の福利厚生制度をいっそう充実させるサポートとして、医療・介護などの第三分野商品の提供に努めるとともに、団体年金では、超低金利環境が続くなか、多様化するお客さまの運用ニーズにお応えする実績配当型商品を開発し、提供しています。

サービス面では、企業・団体の福利厚生窓口担当者向けに提供している、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」を発展させ、所属員のみなさまが最新のご加入内容や各種お知らせをご確認できる機能を追加していきます。また、保険金等のご請求手続きを「簡単」「わかりやすく」するためのお手続き簡便化や、ご遺族向けのコンサルティング支援サービスである「遺族ガイダンス」等によるお客さまとの接点拡大、アフターフォローの強化にも積極的に取り組んでいきます。また、所属員等のお客さま一人ひとりに対する総合的なサービス提供に向けて、法人営業チャンネルの顧客基盤を活かした個人営業分野との連携もいっそう強化していきます。



成長戦略

個人事務サービス

個人事務サービス改革

業界最優の事務サービス実現に向けた
新たな挑戦

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、情報技術の進化、そして保険に対するお客さまの意識・知識の高まりなど、生命保険業界を取り巻く環境は、年々大きく変化し続けています。ご契約の引受・保全・支払いにかかる手続きや契約の管理を担う事務サービス分野においても例外ではなく、さらなる利便性の向上・高度化が求められています。そのようななか、明治安田生命では業界最優の事務サービスの実現に向け「個人事務サービス改革」(4ヵ年計画)を平成28年4月から開始しましたが、今年度からの中期経営計画において、同改革を成長戦略の中核として位置付け、事務サービス分野のさらなる進化を通じて、みなさまに選ばれ続け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

「個人事務サービス改革」の初年度となった平成28年度は、タブレット型営業端末(マイスターモバイル)を活用したお申込み手続きの利便性向上をめざしました。お客さまのご要望に応じてその場でプランを変更し、そのままお手続きが可能となるように改善した結果、お客さまからは大変ご好評をいただいています。

電子告知につきましても、画面の遷移や質問・回答方法を見直すなど、お客さまにとって、よりわかりやすくお手続きいただけるよう改善しました。

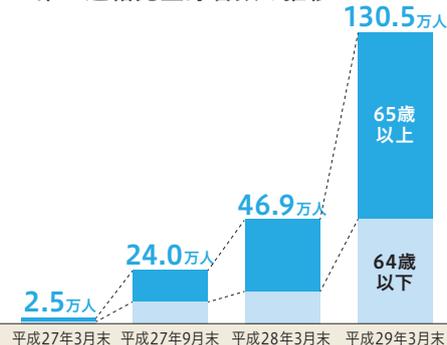
保全のお手続き時につきましても、複数種類(積立配当金引出し・契約者貸付等)のお手続きや複数のご契約のお手続きについて、1回で完結できる「一括ご請求方式」を導入しました。これによって、お客さまのご負担を軽減することに加え、書類の不備を大幅に縮減することができました。

平成29年8月からは、「外貨建保険」の販売を予定していますが、解約返戻金のご照会や解約のお手続きにつきましては、お客さまがご自身のパソコンやスマートフォンから当社の「MYほけんページ」を通じて実施いただけるようにするなど、生命保険業界初の取組みを展開していきます。

さらに、今後ますます進行することが予想される超高齢社会に向け、アフターフォロー態勢の充実策の一環として、必要書類の簡素化など、事務取扱ルールの見直しにも継続的に取り組んでいきます。また、大規模災害時など、ご契約者との連絡が困難となった場合に備え、事前に第二連絡先をご登録いただく「MY安心ファミリー登録制度」も積極的におすすめしており、多くのお客さまに趣旨をご理解いただき、登録者数は堅調に伸展しています。

加えて、ご契約の内容をご確認いただくために、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つきましては、「保険金のご請求有無」と「ご連絡先の変更有無」を当社から能動的に確認させていただく「MY長寿ご契約点検制度」を実施しています。また、ご高齢のお客さまからのお電話につきましては、ご照会の際の利便性を考慮して、専門のオペレーターを配備した「高齢者専用ダイヤル」を平成28年12月から開設しています。

■第二連絡先登録者数の推移



成長戦略

法人事務サービス

法人事務サービス改革

お客さまにとって最高のサービス提供を
実現する法人事務態勢の構築

法人サービス部・団体年金サービス部担当執行役 常務執行役 中谷 新司



環境認識と戦略

ICTの急速な発展によりさまざまな情報や処理のスピード化・効率化が実現している昨今、団体の福利厚生制度を担う企業保険においても、ご契約者である団体窓口担当者さまやご加入者のみなさまから、より利便性の高い事務サービスの提供が求められています。この背景には、国内企業の海外進出、従業員の働き方やニーズの多様化、スマートフォンやSNS等社会的インフラの急速な拡大などがあります。それらのお客さまの期待に応え、選ばれ続ける生命保険会社として、企業保険における事務サービスの抜本的な見直しによる利便性の向上をめざし、当社では平成26年から「法人事務サービス改革」をスタートしました。この改革を通じ、事務をご対応いただく団体窓口担当者さまはもちろんのこと、ご加入の所属員おひとりおひとりにも、満足いただけるサービスを通じ、当社の強みである企業保険分野での優位性の維持、そして発展につなげていきます。

主な取組み

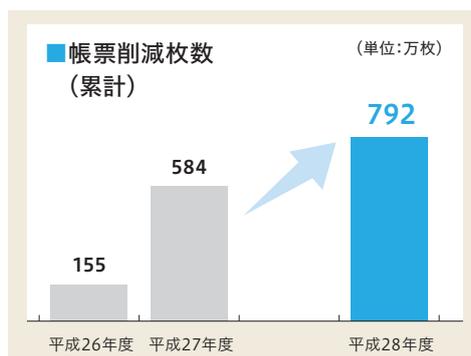
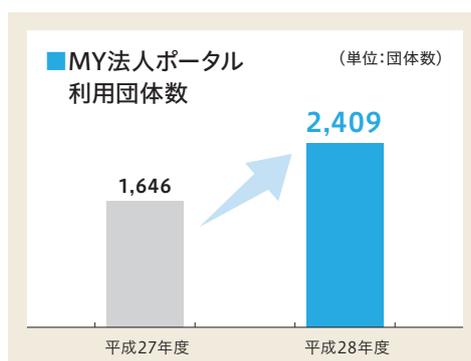
「法人事務サービス改革」の取組みの一つとして、企業保険事務の「ペーパーレス化」「スピード化」「自動化」を実現するWebシステム「MY法人ポータル」が、平成29年5月に稼働しました。このシステムでは、お客さま（団体窓口担当者さま）と当社の事務のやりとりをインターネット化することにより、現在「紙媒体」で行なわれているさまざまな事務を電子化し、お客さまの事務負担を大幅に軽減します。

システム化以外でも、例えばご請求時に必要な病院の診断書を不要とするなど、各種事務取扱いの見直しも実施していきます。

これらのサービスの開発や見直しにあたっては、団体窓口担当者さまと直接対面してご意見をお伺いする機会「お客さま意見交換会」や、ご加入者からのご意見として「請求アンケート」を毎年実施し、いただいた貴重なご意見を反映することで、お客さまのニーズにマッチした取組みを行なっています。

今後は、「MY法人ポータル」を中心にいっそうの電子化を推進し、75%の帳票削減をめざしていきます。その実現に向けて、さらにご加入者ご自身のスマートフォンで加入内容等の照会や各種手続きができる仕組みづくりも展開する予定です。

また、さらなる事務サービスの発展・進化をめざし、AIの活用等最新技術の研究・開発にも取り組み、お客さまにとって業界No.1にふさわしい事務サービスのご提供に向けた「イノベーション」にも挑戦していきます。



成長戦略

資産運用

資産運用改革

資産運用改革を通じ、収益力のさらなる
拡大と財務健全性の維持・向上を実現

資産運用部門長 取締役執行役員 副社長 山下 敏彦



環境認識と戦略

足元の運用環境を概観すると、日銀によるマイナス金利政策により、国内では超低金利環境が継続するとともに、欧米の政治イベントや地政学リスクの高まりなどを受け、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）は、依然として高止まりしています。

このような環境のなか、平成29年4月にスタートした中期資産運用計画（平成29～31年度）では、資産運用手法の高度化・多様化や資産運用ガバナンスの高度化などを骨子とする「資産運用改革」を推進しています。

具体的には、これまで進めてきたサープラス・マネジメント型ALM^{*}に引き続き軸足を置きつつ、お引き受けする保険の特性をふまえたうえで、現行会計ベースと経済価値ベースの両面から、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。

※経済価値（市場価格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格）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とらえ、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

主な取組み

平成28年度は、超低金利環境や市場環境の変化に適切に対応し、外貨建債券を中心に効果的な投融資を行ないました。この結果、利息及び配当金等収入は、新会社発足以降の最高額を更新し、利差は、平成23年度の逆ざや解消以降、6年連続で順ざやを確保しています。

今後は、収益力のさらなる拡大に向け、クレジット資産への投融資を強化していきます。平成29年4月に国内外のクレジット資産を所管する「クレジット投資部」を新設するなど、態勢整備を進めており、中期資産運用計画において国内8,000億円、海外8,000億円の計1兆6,000億円のクレジット投融資を計画しています。一方で、運用審査部に「海外運用審査グループ」を新設するなど、リスクの増加を適切に管理する態勢も整備しています。

また、専門的な見地から投融資について協議する「投融資検討会議」を設置するなど資産運用ガバナンス態勢の高度化にも取り組んでいます。

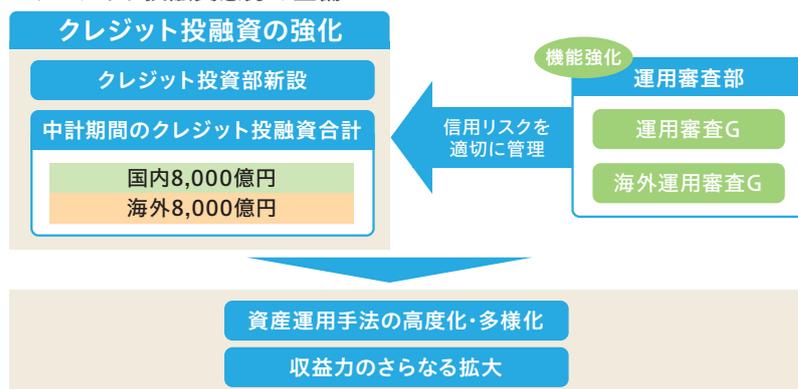
引き続き、市場動向に対応した効果的な投融資に注力するほか、こうした「資産運用改革」を通じ、収益力のさらなる拡大ならびに財務健全性の維持・向上に向けた取組みを進めていきます。

■ 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	平成28年度
基礎利益	3,105	3,709	3,945	4,604	5,063	4,599	4,723
うち利差	▲10	192	425	1,193	1,686	1,819	1,748

■ クレジット投融資態勢の整備



成長戦略

資産運用事務サービス

資産運用事務サービス改革

会社全体の持続的な成長への貢献に向け、
業界最高水準の事務サービス態勢構築に挑戦

運用サービス部担当執行役 常務執行役 菊川 隆志



環境認識と戦略

平成29年度からスタートした中期経営計画では、お客さま志向とコンプライアンスの徹底を前提に、成長戦略・経営基盤戦略・ブランド戦略を推進しますが、資産運用部門では、成長戦略に資する取組みの一つとして、資産運用の高度化・多様化と、それを実現するための運用事務サービスの態勢構築に取り組んでいます。

資産運用事務サービス領域においては、平成28年度から平成31年度までの4年間をかけて、業界最高水準の資産運用事務サービス態勢をめざす改革「資産運用事務サービス改革」を推進しています。本改革では、資産運用部門のもう一つの改革である「資産運用改革」と連携し、資産運用改革でめざす資産運用手法の高度化・多様化を実現するため、標準化・迅速化に向けた事務サービス態勢の再構築を行なっています。

主な取組み

「資産運用事務サービス改革」においては、長期的な視点から、会社全体の持続的な成長に資する資産運用基盤を確立することを目的に、システム開発と業務効率化を通じ、成長戦略を支える事務サービスへの転換を企図し、以下の重点実施事項について、順次対応を進めています。

①資産運用高度化への貢献

・新システム導入等により、海外クレジット投資など、新しい運用商品に取り組めるようになります。

②会社収益への貢献

・外貨建保険など、新しい保険商品によるお客さま数の拡大に貢献できるよう、新しい運用事務の態勢を構築します。

③国際標準化への対応

・有価証券分野における新しい規制・市場取引慣行等に適切・迅速に対応するため、有価証券取引の電子化・自動化に取り組みます。

④汎用性の高い事務・システムへの再構築

・IT活用の推進により、ペーパーレス化、事務のワークフロー化を進めることで、非効率な事務を一掃します。

⑤働き方改革・ダイバーシティの推進

・女性職員の活躍機会拡大を企図した事務人財育成プログラムを推進します。また、イノベーションの実現に必要な「余力」の創出のために、業務プロセスの効率化、運用事務プロ人財の育成強化およびIT活用推進態勢の強化を通じ、人財力の向上、ダイバーシティの推進にも取り組みます。

明治安田フィロソフィーに則り、本改革を推進していくなかで、業界最高水準の資産運用事務サービス態勢を確立し、お客さま、地域社会のみなさまに対して、当社資産運用の「確かな安心を、いつまでも」感じていただくとともに、超高齢社会、超低金利環境におけるニーズを充足する資産運用の高度化に貢献していきます。

成長戦略

海外保険事業

海外保険事業改革

海外保険事業改革を推進し、
グローバルな成長機会を取り込む

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

少子高齢化の進展による生産労働人口の減少や消費者ニーズの多様化等により、生命保険業界を取り巻く環境は近年大きく変化しています。こうした環境のなか、当社は成長戦略の一つとして、グローバルな成長機会を取り込み、お客さまへ将来にわたり確かな安心をお届けすることを目的に、海外保険事業に取り組んでいます。

海外の生命保険市場をみると、米国等一部の先進国は、安定した経済成長や人口増加から引き続き成長が見込まれる市場であり、アジア等の新興国は、消費者の保険・貯蓄ニーズの高まり等、将来的な発展が期待される市場であるといえます。そうしたなか、平成28年3月に米国スタンコープ社を子会社化したことにより、当社の海外保険事業の展開は5カ国7社となり、当社グループに占める海外保険事業の収益貢献も大きく拡大しました。

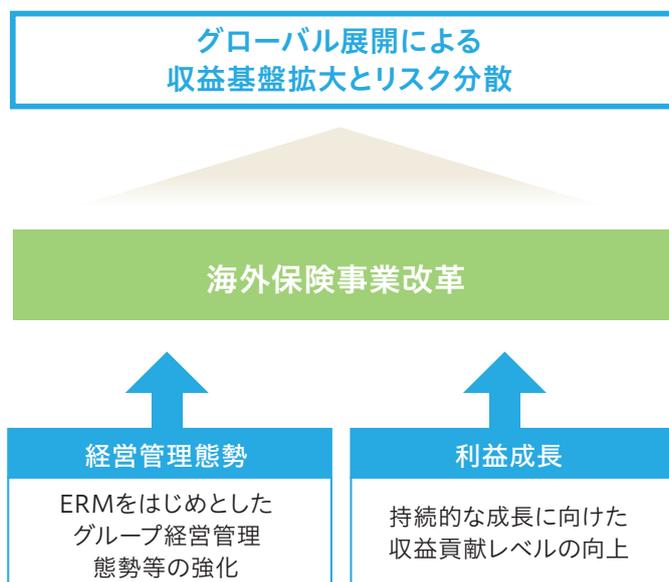
今後も先進国からの安定的な収益獲得に加え、中長期的に成長が見込まれる新興国からの追加的な収益獲得により、安定的かつ持続的な利益成長を実現し、お客さま利益への貢献をめざしていきます。

主な取組み

米国スタンコープ社買収初年度である平成28年度は、グループ経営管理態勢の整備や一体感・相乗効果のあるグループ運営の実現に向けた取組み等を重点的に推進しました。平成28年度において、同社は、主力の団体保険分野を中心に、良好な新契約販売のもと2期連続で増収を確保し、当社グループ業績に貢献しました。引き続き、海外保険事業の中核として、同社の成長を後押ししていきます。

また、その他既存投資先についても、役職員の派遣を通じて、営業力強化等に資する当社の経験・ノウハウの提供や、各社の取組事例に関する情報共有等を目的とした集合型の研修を開催する等、グループ力の発揮・収益力の強化に取り組みました。

今後もこうした取組みを継続するとともに、中期経営計画では、海外保険事業改革として、海外保険子会社等に対するERMをはじめとしたグループベースの経営管理態勢のさらなる強化と、既存投資先の収益拡大に重点的に取り組んでいきます。また、海外保険事業の発展を支えるグローバル人財の育成にも継続して取り組みます。



成長戦略

国内関連事業

国内関連会社改革

各社の事業特性をふまえた
改革プランを推進し、
グループの企業価値を拡大

関連事業部担当執行役 常務執行役 永島 英器



環境認識と戦略

当社の国内関連事業は、法人のお客さま向けに傷害保険商品等を提供する「保険関連」、投資顧問業務やビル・不動産の管理などを行なう「運用関連」、契約保全事務やシステム開発を代行する「事務代行等関連」、介護施設運営などを含む「健康研究・ウェルネス関連」などの領域を担う関連会社19社（平成29年6月現在）および財団から構成されています。そこには、約4,700名の従業員が働いており、明治安田生命グループの一員として、お客さま視点にたった価値の創造と提供に努めています。

大きくギアチェンジし価値創造に一段のスピード感を持って取り組む「MYイノベーション2020」においては、「グループ力」が大切なキーワードの一つとなっています。こうしたなか、関連事業を構成する各社・各財団（以下、「各社」）が、研ぎ澄まされた専門性をより高度化すると同時に、明治安田生命グループとしての全体最適を追求し、ご契約者利益の向上へいっそう貢献すべく「国内関連会社改革」に取り組んでいます。

この改革では、各社の特性をふまえ、グループ貢献の在り方を「利益性重視事業における安定収益の確保・拡大」「グループ内委託事業における品質・生産性の向上」「グループサポート事業によるシナジーの発揮」に大別し、各々の役割発揮をめざします。同時に、グループの課題として取り組むべき経営基盤戦略やブランド戦略については、「チーム明治安田」としての一体感を共有できるよう推進しています。

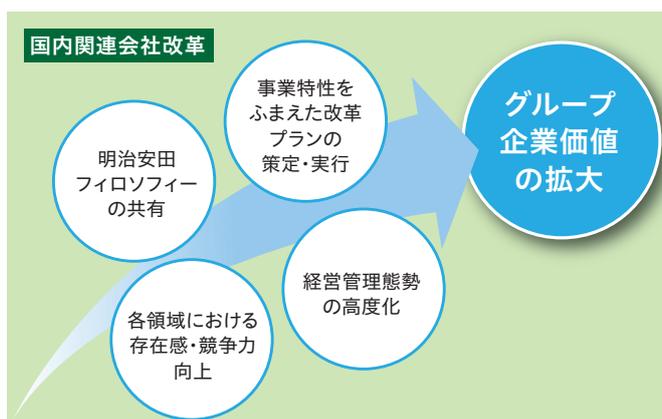
主な取組み

各社がそれぞれの分野で、存在感・競争力をいっそう高めると同時に、そこで働く一人ひとりが「チーム明治安田」の自覚を共有するために、「国内関連会社改革」は、新しい企業理念「明治安田フィロソフィー」が標榜する「確かな安心を、いつまでも」「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」などの価値観をふまえ、各社が企業理念やビジョンを策定することからスタートしました。

さらに各社の中期経営計画は、「MYイノベーション2020」で示された戦略をふまえ、「事業特性に応じたグループ貢献」「経営管理態勢の高度化」を二本柱としています。

後者においては、これまで取り組んできたリスク管理やコンプライアンス、業務品質などのPDCA運営のレベルアップを図るほか、人事制度改革など人財マネジメントの見直しを進めます。

明治安田生命グループに属する一人ひとりの一挙一動が明治安田生命ブランドに直結することを確認しあい、グループ経営管理の視点からベストプラクティスを追求し、グループ企業価値の拡大に努めていきます。



経営基盤戦略

経営管理の高度化

ガバナンス改革

ERM経営の浸透・定着および
グループ経営管理態勢の高度化により、
持続的な企業価値の向上に貢献

企画部担当執行役 専務執行役 荒谷 雅夫



環境認識と戦略

成長戦略・ブランド戦略を支えていくためには、資本規制・会計基準などを巡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、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、自己資本を着実に積み増し、リスク耐性のさらなる向上に取り組むほか、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。

中期経営計画では「ガバナンス改革」に取り組み、ガバナンスの高度化として、情報開示の高度化を含むステークホルダーとのコミュニケーション機会の拡充等を実現するとともに、ERMに基づく先進的な経営管理の浸透・定着を図り、あわせてグループ経営管理態勢の高度化(国際会計基準・国際資本規制への対応を含む)を推進します。

主な取組み

ERMの枠組みを中期経営計画の策定に活用し経営への導入を進めつつ、中期経営計画においては、企業価値指標であるヨーロッパ・エンベディッド・バリュー (EEV) や健全性指標である経済価値ベースのソルベンシー比率 (ESR) を経営目標に掲げ、継続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

資本政策面では、平成28年8月に基金1,000億円を募集、12月に国内劣後債1,150億円を発行し、財務基盤の充実に努めています。また、今後導入が見込まれる経済価値ベースの規制への対応やボラタイルな金融環境下におけるリスク耐久力強化の観点から、平成31年度末までに、所定の内部留保と外部調達資本の合計であるオンバランス自己資本を3兆円まで積み増すことをめざしています。

また、国際的な監督規制の動向等もふまえたグループ経営管理態勢の段階的な高度化に取り組むとともに、第三者の視点を取り入れた取締役会等の自己評価の実施、付議事項を含む取締役会運営の見直しや相互会社制度運営面からのガバナンス高度化等に取り組んでいます。

(ERMに関する取組みの詳細は、P59をご覧ください)

▶ 中期経営計画の経営目標(健全性指標)

	平成31年度末
経済価値ベースのソルベンシー比率 (ESR) ^{※1}	「150~160%」以上
オンバランス自己資本 ^{※2}	3兆円

※1 当社のリスク量全体(信頼水準99.5%)に対して十分な自己資本が確保できているかを示す経済価値ベースの指標(当社の内部モデルに基づく、想定運用環境を前提とした数値)。

UFR(終局金利)3.5%を適用した場合は160%以上に相当、加えて負債割引時のリスクフリーレートに運用期待収益0.15%を上乗せした場合は170%以上に相当

※2 所定の内部留保と外部調達資本の合計額

経営基盤戦略

人事政策

人事改革

「人事改革」の推進を通じ、
「働きがい」と「働きやすさ」を追求

人事部担当執行役 取締役執行役副社長 井福 正博



環境認識と戦略

当社は「人材」を最大の経営資源と考えており、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。また、「明治安田フィロソフィー」の実現主体である役職員一人ひとりが大切にすべき価値観「明治安田バリュー」にあわせて、会社が求める人財像を次のように定めています。

1. お客さまを大切に、高い倫理観のもと行動する人財
2. 果敢に挑戦し、新しい価値を創造する人財
3. 働く仲間と互いに助け合い、共に成長する人財

「MYイノベーション2020」の経営基盤戦略の一つ「人事改革」では、高齢化が進む要員構造への対応、人財面での競争力の確保、多様な人財の活躍支援などを企図し、「働きがい」と「働きやすさ」の両面を追求する取組みを進め、「ワーク・エンゲイジメント」*の向上をめざしています。

*一人ひとりが誇りとやりがいを感じながら生き活きとチャレンジングに働く状態

主な取組み

「人事改革」では、重点領域として次の4つに取り組んでいます

①人財力を持続的に向上させる取組み

・「明治安田フィロソフィー」の理念教育を進めるとともに、人財育成の担い手である上司層のスキル向上、専門分野に応じた育成等、全社的な人財力の向上に取り組んでいます。また、挑戦意欲のある人財には活躍機会を積極的に提供する人事異動を行なっています。

②心身の健康を増進させる取組み（「健康経営」の推進）

・会社が従業員の健康に積極的に関与し、生活習慣病・メンタルヘルス・女性層の健康等について、疾病・重症化の予防に効果的な施策を展開しています。

③人財の多様性を受容する風土を醸成する取組み

・女性層やシニア層、障がい者の活躍を支援するための制度づくりや、職場の上司・部下や同僚同士が多様な人財を受け容れるための風土づくりを推進しています。なお、女性管理職の割合を平成32年に30%程度に引き上げることを目標に、女性層の活躍機会の拡大に取り組んでおり、順調に推移しています。

④働き方を見直し「余力」を創出する取組み

・イノベーションにつなげるための「余力」の創出に向け、会社・所属・個人単位で業務効率化を進めています。また、テレワークの導入等、働きやすい環境を整備するとともに、引き続き、長時間労働の抑止等、適正な勤務管理を推進しています。

経営基盤戦略

総務インフラ政策

総務インフラ改革

総務関連経費の縮減を追求するとともに
執務環境整備を進め、
イノベーション創出を支援

総務部担当執行役 執行役 水野 剛



環境認識と戦略

超低金利環境の継続や販売チャネルの多様化等、当社を取り巻く経済・競争環境は厳しさを増しており、強固な経営基盤の確立を図るうえで、いっそうの事業費効率化が必要であると考えています。また、企業集団の適切性が求められるなか、明治安田生命グループ全体の効率的運営も進めていかなければなりません。

一方、マーケットの変化、ICT(情報通信技術)の進化、フィンテック等にみられる新たなビジネスモデルの創造等の動きに対しては、従来の取組みにとらわれないイノベーションが求められています。

こうした認識のもと、印刷・社内物流等の社内インフラ業務を対象に、明治安田生命グループ全体の総務関連経費の縮減を追求していきます。

また、中期経営計画では、諸改革を通じイノベーションを興していくことをめざしています。そのためには、役職員の「余力」を生み出し、コミュニケーションの活性化や生産性の向上を促していくことが必要と考え、執務環境整備等を推進し、イノベーション創出を支援していきます。

主な取組み

「総務インフラ改革」では、「グループ力を活かした総務関連経費の縮減」と「イノベーションを推進する諸改革と連携したインフラ整備」を軸に取り組んでいます。

①グループ力を活かした総務関連経費の縮減

- ・アウトソーシングやICTを活用し、紙に関するバリューチェーン(印刷・配送・保管・廃棄)の抜本的な見直しを進め、社内インフラの維持・管理に要するコストを圧縮します。
- ・いっそうのペーパーレスを進め、社内における紙の使用量を大幅に縮減します。
- ・明治安田生命グループ全体で印刷や倉庫等のインフラを共有するほか、集中購買の導入等により、スケールメリットを活かした総務関連経費の縮減を図ります。

②イノベーションを推進する諸改革と連携したインフラ整備

- ・双方向コミュニケーションツールの拡充や、支社・関連会社業務の省力化を支援する新たなスキームの導入により、組織と役職員の生産性を高め、「余力」創出を促進していきます。
- ・組織を超えたコミュニケーションやコラボレーションの起点となるような執務環境を整え、社内外の「知」を結集した「協創」から生まれるイノベーション創出を支援していきます。

「総務インフラ改革」を推進し、役職員が生き活きと働ける安全で効率的な社内インフラの整備を通じ、生産性の高い会社を実現できるよう取り組んでいきます。

ブランド戦略

新たな企業理念 「明治安田フィロソフィー」の浸透を通じて 明治安田ブランドを構築

広報部担当執行役 専務執行役 荒谷 雅夫



環境認識と戦略

当社は創業以来、相互扶助の精神のもと、わが国生命保険事業のパイオニアとして、お客さまそして地域社会とともに歩んできました。当社を取り巻く環境がめまぐるしく変化するなか、社会保障制度を補完し、自助努力を支える生命保険会社として、これからも「確かな安心を、いつまでも」お届けしていきます。

平成29年4月からスタートした3か年プログラム「MYイノベーション2020」では、新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」の企業ビジョンである「信頼を得て選ばれ続ける、人に一番やさしい生命保険会社」の浸透をめざし、統一的・効果的なプロモーションを推進していきます。

主な取組み

明治安田ブランドを構築するにあたり、企業ビジョンに定める3つの絆を大切にしていきます。

一つ目は「お客さまとの絆」です。営業職員が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」をはじめとした「ご高齢者対応の高度化」等、アフターフォローのさらなる充実に資する諸施策を強力に推進しています。あわせて、「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において、各世代に応じた有益な情報を提供する等、多様なプロモーションを展開しています。



テレビCM(アフターフォロー「歳の差兄弟」篇)

二つ目は「地域社会との絆」です。当社は、全47都道府県に営業・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、地域社会に必要とされる価値を創造することで、その発展に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。Jリーグそして地元のJクラブ等を応援していくことで、地域社会の活性化にいっそう貢献するとともに、各クラブとのパートナーシップを強化し、「小学生向けサッカー教室」の開催など、子どもの健

