

# 01

## 明治安田生命の経営戦略

■ 明治安田生命3カ年プログラム 「MYイノベーション2020」の進捗状況 (2017年度～2019年度) .....	32
■ 成長戦略	
国内生命保険事業(個人営業改革、法人営業改革) .....	36
個人事務サービス(個人事務サービス改革) .....	38
法人事務サービス(法人事務サービス改革) .....	39
資産運用(資産運用改革) .....	40
資産運用事務サービス(資産運用事務サービス改革) .....	41
海外保険事業(海外保険事業改革) .....	42
国内関連事業(国内グループ会社経営管理改革) .....	43
■ 経営基盤戦略	
経営管理の高度化(ガバナンス改革) .....	44
人事政策(人事改革) .....	45
収益管理態勢の高度化(収益管理改革) .....	46
システム開発態勢(システム開発態勢改革) .....	47
■ ブランド戦略 .....	48



明治安田生命3ヵ年プログラム

# MYイノベーション2020 の進捗状況 | 2017年度～2019年度 |

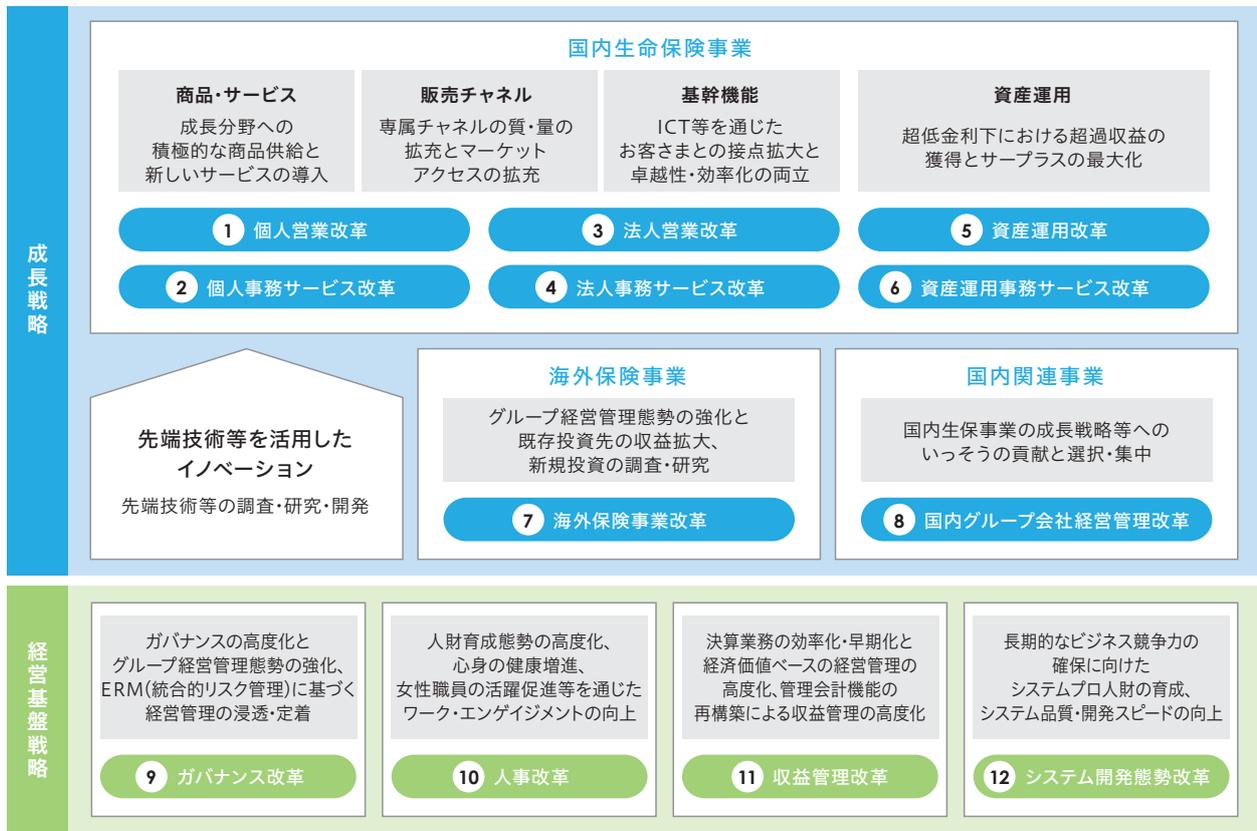
## 1 MYイノベーション2020の概要

当社は、企業理念「明治安田フィロソフィー」の実現に向けて「イノベーション」(変革・創造)を興すべく、2017年4月から、3ヵ年プログラムである「MYイノベーション2020」(中期経営計画+企業ビジョン実現プロジェクト)に取り組んでいます。本プログラムでは、お客さま志向とコンプライアンスの徹底を前提に、「成長性」「収益性」「健全性」のバランスを取りつつ、企業価値の安定的かつ着実な向上をめざし、7つの重点方針に沿った成長戦略・経営基盤戦略・ブランド戦略を推進しています。

成長戦略・経営基盤戦略の推進にあたっては、そのエンジンとなる「12の改革」に、経営資源・資本を重点的かつ効果的に配賦します。

「12の改革」においては、成長戦略として、国内生命保険事業、海外保険事業、国内関連事業の各分野でのイノベティブな取組みを推進するとともに、経営基盤戦略として、将来の成長の土台となる経営基盤の強化に取り組んでいます。

## ■「MYイノベーション2020」の「12の改革」



01 明治安田生命の経営戦略

02 経営管理体制

03 ステークホルダーとの絆

04 経営活動と決算の概況

05 会社概要

06 業績に関する諸資料

## 2 プログラムの進捗状況

「MYイノベーション2020」の2年目となる2018年度は、経営目標である企業価値(EEV)が着実に増加し、お客さま数はアドバイザー等チャネル・法人営業チャネルとも中計目標値を1年前倒しで達成するなど、概ね順調に推移しました。

成長性を示す「保険料等収入」、収益性を示す「基礎利益」は、単体・グループともに、2期連続で増収増益を達成し、「基礎利益」は、単体・グループともに2期連続で明治安田生命発足以来の最高益を更新することができました。さらに、健全性を示す「ソルベンシー・マージン比率」「連結ソルベンシー・マージン比率」も、引き続き、高い水準を確保しています。

企業ビジョンの検証という観点では、対面によるアフターフォロー等を推進するなか、2018年度に実施した「お客さま満足度調査」において、「総合満足度」「営業職員に対する満足度」「ご加入いただいている商品に対する満足度」(「満足」+「やや満足」の占率)が、引き続き、高い水準を維持するなど、お客さまから良好な評価をいただくことができました。

お客さまからの「信頼」の土台となる経営品質面においては、解約・失効・減額率および継続率がほぼ横ばいで推移するなど、お客さまからのご期待にしっかりとお応えしうる態勢を整備しています。



# 1. 経営目標

経営目標は、いずれも中期経営計画目標値に向け、順調に推移しています。

項目	2018年度末	前年度末比	中期経営計画 目標値
企業価値(EEV) <sup>※1</sup>	52,968億円	107.2%	+20%
保有契約年換算保険料[個人営業]	22,194億円	100.6%	22,470億円
団体保険保有契約高[法人営業]	115.8兆円	101.6%	国内シェアNo.1
第三分野新契約年換算保険料 <sup>※2</sup>	595億円	123.3%	560億円(+40%)
お客さま数	アドバイザー等チャンネル <sup>※3</sup>	703万人	700万人(+約20万人)
	法人営業チャンネル <sup>※4</sup>	497万人	494万人(+約15万人)
経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR) <sup>※5</sup>		+1ポイント	「150~160%」以上
	参考値 <sup>※6</sup>	183%	
オンバランス自己資本 <sup>※7</sup>	29,188億円	110.1%	3兆円(+20%)

※1 計算に用いる前提のうち、経済環境や死亡率・入院発生率など、経営戦略によって変動をコントロールすることが困難なものは2016年度の状況を固定して算出

※2 個人営業の第三分野新契約年換算保険料に、法人営業におけるマス販、団体医療、団体就業、団体信用の第三分野保障部分と、明治安田損害保険の普通傷害、所得補償、医療の新契約年換算保険料相当額を加えた額

※3 生保契約者(すえ置・年金受取中を含む)+生保被保険者+損保被保険者(重複を除く)

※4 任意加入型団体保険の被保険者数(当社単独・幹事契約の本人・配偶者被保険者)

※5 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数値)。モデルについては継続的に高度化を実施

※6 IAIS(保険監督者国際機構)が検討を進めるICS(国際資本基準)をふまえたモデル(終局金利、運用期待収益率(0.15%)上乘せ、税効果等を反映)に基づく数値

※7 所定の内部留保と外部調達資本の合計額

# 2. 成長性

保険料等収入は、グループ・単体ともに2期連続の増収となりました。

## ■ グループ保険料



## ■ 保険料等収入(単体)



# 3. 収益性

基礎利益は、グループ・単体ともに2期連続の増益となり、明治安田生命発足以来の最高益を2期連続で更新しました。

## ■ グループ基礎利益



## ■ 基礎利益(単体)



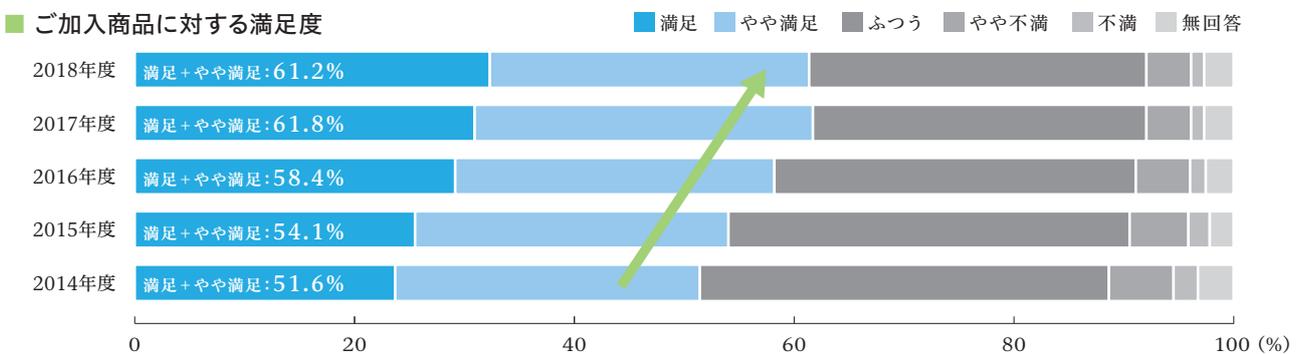
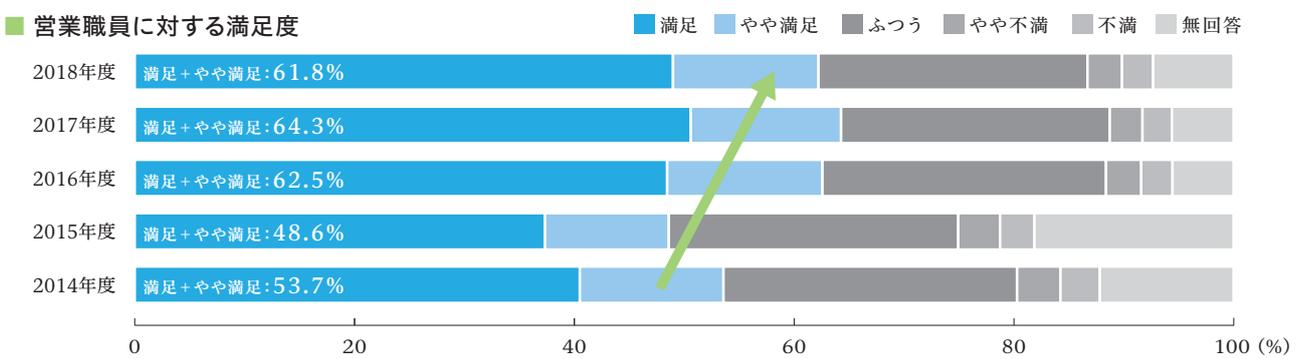
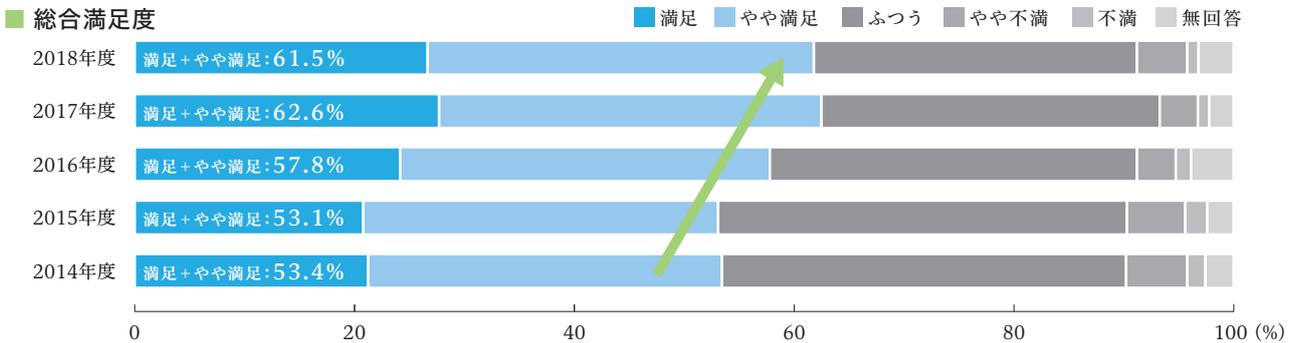
# 4. 健全性

生命保険会社における行政監督上の指標の一つであるソルベンシー・マージン比率は、引き続き、業界トップレベルを維持しているほか、その他の健全性指標も高い水準を確保しています。

項目	2016年度末	2017年度末	2018年度末
ソルベンシー・マージン比率	945.5%	937.9%	983.3%
連結ソルベンシー・マージン比率	998.9%	990.2%	1,040.1%
実質純資産額	95,639億円	98,275億円	101,930億円
一般勘定資産に対する比率	26.0%	26.1%	26.5%
一般勘定資産全体の含み損益	60,409億円	61,826億円	63,749億円
うち時価のある有価証券の含み損益	56,669億円	57,886億円	58,907億円

## 5. お客さま満足度

「総合満足度」「営業職員に対する満足度」「ご加入いただいている商品に対する満足度」(「満足」+「やや満足」)の占率は、対面によるアフターフォローの推進等により、いずれも高い水準を維持しています。



## 6. 経営品質

契約クオリティを示す解約・失効・減額率および継続率は良好な水準を維持しています。

■ 解約・失効・減額率の推移



\*解約・失効・減額率は、年度始保有契約年換算保険料に対する解約・失効・減額年換算保険料の割合

■ 総合継続率の推移



\*総合継続率は契約高ベース



## 国内生命保険事業 個人営業改革、法人営業改革

お客さま数のさらなる拡大と、  
「みんなの健活プロジェクト」を通じた  
「新たな価値」の提供

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

急速に進む少子高齢化や生産年齢人口の減少等により、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国民の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、高齢化・長寿化に伴う医療・介護保障ニーズの拡大、超低金利環境、女性就業者の拡大等を背景に、「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、超高齢社会の進展に伴い、健康寿命の延伸と社会保障費の抑制が社会的課題となり、「健康増進」意識が高まっています。長期にわたってお客さまを支えることを使命とする生命保険会社においても、お客さまの健康増進をサポートする取組み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）を基幹チャネル、これに団体保険で業界トップシェアを有する法人営業、富裕層等の顧客基盤を有する銀行窓販を加えた3つを基本チャネルと位置付け、各チャネルの強みや基盤を最大化する協働態勢を構築し、企業価値の着実な向上をめざしています。

そのため、個人営業分野では、成長が見込める4つの重点マーケットに対して、ニーズを捉えた商品の開発・提供や法人営業チャネルとの協働等を通じたマーケット開拓に取り組みます。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）ビジネスに取り組んでいます。

加えて、「お客さま」「地域社会」「働く仲間」の継続的な健康増進の取組みを応援するべく「みんなの健活プロジェクト」を展開し、個人・企業・団体のお客さまに対して、「商品」「サービス」「アクション」の3分野で一体的に新たな価値を提供しています。

### 主な取組み

#### 個人営業分野

営業職員チャネルにおいては、優秀な人財の育成・確保に向けて、入社時給与を引き上げるとともに、育成態勢を強化しました。その結果、営業職員の在籍数は3万人を上回る水準で順調に推移し、強固な販売サービス態勢の構築が進んでいます。

商品面では、新たなお客さまの拡大をめざして2016年10月に創設した「かんたん保険シリーズ ライト! By明治安田生命」の販売が好調で、2019年3月末時点で累計販売件数が100万件を突破しました。今後も、当該商品を活用した顧客化を推進するとともに、アフターフォローを通じて「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強化します。また、2018年6月には「ベストスタイル」の新特約として、お客さまの就業不能に対するニーズに対応した「給与・家計サポート特約」を発売しました。

重点マーケットについては、「米ドル建・一時払養老保険」や「50歳からの終身医療保険」等の提供に加え、法人営業チャネルと協働した団体保険取引先の従業員向けセミナーの強化等により、シニアマーケットの開拓が着実に進展しました。また、「投資型商品」マーケットの開拓に向けて、幅広い年代層の積立ニーズに応える「つみたてドル建終身」を発売しました。

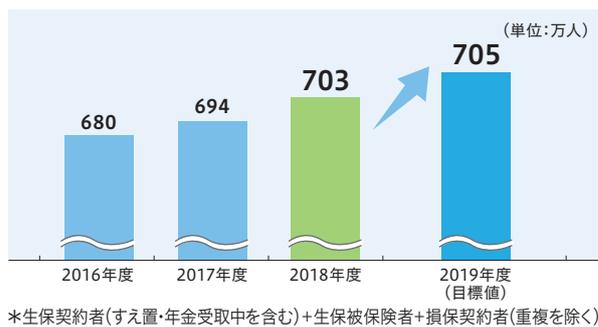
2019年度は「みんなの健活プロジェクト」を本格展開し、4月にはお客さまの健康増進の取組みを継続的に応援する「ベストスタイル 健康キャッシュバック」を発売しました。毎年、健康診断結果に応じて、最大で保険料1カ

月分相当をキャッシュバックするとともに、お客さまごとの疾病リスク予測や健康増進に向けたアドバイスを提供する「MY健活レポート」をお届けします。また、Jリーグとの協働による「明治安田生命Jリーグウォーキング」や「明治安田生命フットサルフェスタ」を開催しています。今後も、営業職員等による「対面のアフターフォロー」を通じて、お客さまに寄り添い、健康増進に関する取組みを継続的に応援していきます。

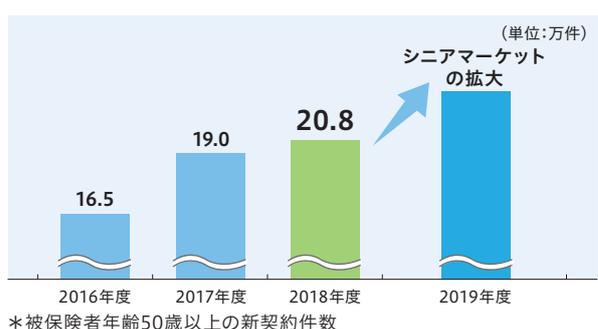
■第三分野新契約年換算保険料(営業職員チャネル+銀行窓販チャネル)



■お客さま数(営業職員チャネル)



■シニア新契約(投資型・保障型)件数



## 法人営業分野

法人営業チャネルにおいては、団体保険等を活用した企業・団体の福利厚生制度の充実化の提案を行なうとともに、福利厚生制度の利用拡大に向け、わかりやすくきめ細やかなご案内のサポートに取り組んできました。この結果、お客さま数は年々拡大しています。

商品面では、医療・介護保障ニーズの拡大をふまえた第三分野商品の開発・提供に努めており、2019年1月には、ケガや病気、精神疾患による就業不能状態に備える「団体総合就業不能保障保険」を発売しました。

サービス面では、企業・団体の福利厚生窓口担当者および所属員の満足度向上に向け、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」や、企業・団体の健康増進への取組みを応援するサービスである「MY健康応援プログラム」等を提供してきました。また、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」等によるアフターフォローの強化にも積極的に取り組んできました。

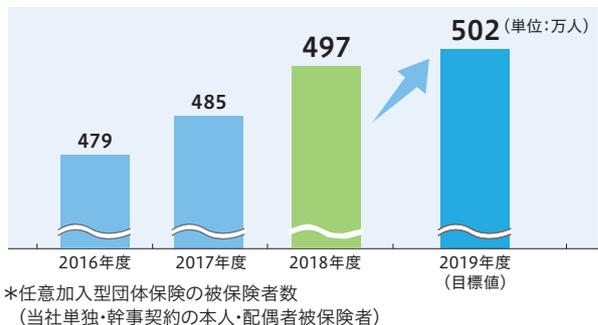
また、金融機関とのさらなる関係強化、中堅・中小企業の新規取引先開拓強化に向け、営業組織を「金融機関」「大企業」「中堅企業」「中小企業」の各マーケット別に再編しました。銀行窓販チャネルでは、シニア・富裕層等の資産運用や相続対策ニーズに応えるため、「外貨建・エブリバディプラス」に続き、2018年12月に「豪ドル建・一時扶養老保険」を発売し、好評いただいています。

2019年度は、「みんなの健活プロジェクト」を通じ、福利厚生制度として多くの企業・団体に採用いただいている保障制度に、新たに「健康経営®の取組みをサポートする機能」という価値を加え、健康増進に前向きに取り組む企業・団体を応援していきます。

■団体保険保有契約高



■お客さま数(法人営業チャネル)



■団体年金資産残高





## 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の 実現をめざした新たなる戦略

事務サービス企画部  
担当執行役

常務執行役 **住吉 敏幸**

## 環境認識と戦略

超高齢社会の進展、AI等のICT技術の進化、お客さまのIT・金融リテラシーの向上など、生命保険業界を取り巻く環境は日々大きく変化しています。この動きは、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、高まり続けるお客さまの期待に応えるべく、さらなる利便性の向上・高度化を進める必要があると考えています。そのようななか、当社では「業界最優の事務サービス」の実現に向け、2011年度から「個人事務サービス改革」に着手、2016年度からより高みをめざし「事務サービス改革 AAA（トリプルエー）」に取り組んでおり、現中期経営計画においても、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た「人に一番やさしい生命保険会社」の実現をめざしています。

## 主な取組み

まず、お客さまの利便性や手続きのわかりやすさの向上に向けた取組みとして、タブレット型営業端末（マイスターモバイル）を活用し、新契約・保全手続きのペーパーレス化を進めています。2018年度は新たに、住所変更と法人がご契約者の新契約申込手続きを電子手続きのラインアップに加えました。また、電子手続画面の一部をリニューアルし、手続きの流れがよりわかりやすいレイアウトに改善しました。これにより、お手続き時の不備の抑制や所要時間の短縮など、利便性向上をいっそう実感いただくための取組みを実現できました。ご契約者専用WEBサイト「MYほけんページ」においては、お手続メニューの拡充を進め、生命保険料控除証明書の電子発行や給付金の試算機能（傷病名等を入力することで給付金受取額の概算を表示）を追加しました。

次に、超高齢社会に適合したご高齢者に対するアフターフォローを充実するため、大規模災害時や施設への入居時など、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登録していただく「MY安心ファミリー登録制度」を積極的におすすめしています。また、77歳（喜寿）、90歳（卒寿）などの長寿の祝賀を迎えられたご契約者につきましては、「保険金のご請求有無」と「ご連絡先・受取人等の変更有無」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。

さらに、障がいや加齢等に伴う視力・聴力の低下等により、ご自身によるお手続きが難しいお客さまをサポートする「MYアシスト+（プラス）」制度を展開するなど、ご高齢のお客さまのいっそうの利便性向上も図っています。

### ■お客さまの声

#### MY安心ファミリー登録制度

手続きするため子どもに連絡したところ、「連絡がないことが元気な証拠と思っていたけれど、何があるかはわからないから、今後は時々電話するから」と言ってもらえ、離れた子どもと連絡を取りあう良いきっかけをいただきました

(栃木県 女性)

#### MY長寿ご契約点検制度

高齢のため登録先住所から娘のところに転居していたので、はがきや電話連絡に気付かず、御社の方に訪問いただきました。ポストにあった訪問メモを娘が見つけたことをきっかけに、御社に連絡して現住所へ変更できました

(鹿児島県 女性)

#### 「MYアシスト+（プラス）」制度

大病をして、字が書けなくなりました。手続きにはその都度、家族に同席してもらわなければならないことを心苦しく思っていたのですが、職員の方の代筆で家族に迷惑をかけず手続きできるのは、私のように手書きができない人にはありがたい制度です

(愛媛県 男性)



## 法人事務サービス 法人事務サービス改革

業界最良・最優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 **長尾 浩一**

### 環境認識と戦略

昨今、高齢化・長寿化を背景に働き方やニーズが多様化していることに加え、AI等、急速なICT技術の発展による情報処理のスピード化・効率化が実現しています。そうしたなか、法人営業チャネルにおいても、簡便な手続きやインターネット等を活用した利便性の高い事務サービスの提供が求められています。

当社では、「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」の実現に向けて、2014年より、業務の抜本的な見直しによる「法人事務サービス改革」に取り組んでいます。この改革を通じ、事務をご対応いただく企業・団体窓口さまはもちろんのこと、ご加入いただいている所属員一人おひとりにも、ご満足いただけるサービスの提供により、当社の強みである企業保険分野での優位性の維持・発展につなげていきます。

### 主な取組み

2017年度に本格稼働した団体窓口向けインターネット事務サービス「MY法人ポータル」や、ご請求に関するご質問・相談にお応えする「ご請求相談センター」を通じて、お客さま満足度向上と各種事務サービスの利便性向上を図っています。

具体的には、「MY法人ポータル」において、各種帳票を参照できる「基本機能」利用は3,104団体、ご加入者の異動をWEBで通知いただく等の「本格機能」利用は1,529団体と順調に拡大しています。

「ご請求相談センター」を利用できる対象契約の範囲も順次拡大し、約800団体の窓口担当者にご活用いただいております。「団体事務手続き満足度調査」における総合満足度は65.3%（前年度差+0.2pt）となっています。

また、「MY法人ポータル」を中心にペーパーレス化を推進し、最終的には2013年度対比で紙・資料の75%削減をめざします。2019年度下期には「MY法人ポータル」基盤を活用し、ご加入者ご自身のスマートフォンで加入内容照会等ができるサービス「みんなのMYポータル」もご提供予定です。

このようなシステムやお取り扱いを通じて、お客さまの事務負担の大幅な軽減につながるよう、今後も継続的なサービスご利用を推進していきます。

また、ご高齢者向けのアフターフォローとして、長寿の節目を迎えられるお客さまに、保険金等のご請求やご連絡先・受取人等の変更有無をお電話等により確認する、法人版「MY長寿ご契約点検制度」に取り組み、保険金の請求有無等を確認したお客さまは2018年度末時点で累計約11,700人（対象のご契約者の99.6%）に達し、ご要望に応じて各種手続きを行なっています。

団体窓口ご担当者にご意見をお伺いする「お客さま意見交換会」や各種「満足度調査」を実施し、貴重なご意見を適宜、実務に反映するとともに、AI・RPAの活用等、最新技術の研究・開発にも取り組み、業界最良・最優のサービスのご提供に向けた「イノベーション」に挑戦していきます。

■ MY法人ポータル利用団体数(累計)



■ 帳票削減枚数(累計)



01 経営戦略  
明治安田生命の

02 経営管理体制

03 ステークホルダー  
との絆

04 経営活動と  
決算の概況

05 会社概要

06 業績に関する  
諸資料



## 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

取締役執行役副社長

荒谷 雅夫

### 環境認識と戦略

足元の運用環境を概観すると、国内では超低金利環境が継続するとともに、国内外の政治情勢や貿易摩擦、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、2017年4月にスタートした中期資産運用計画（2017～2019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※に引き続き軸足をおきつつ、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

2018年度は、利息及び配当金等収入が2017年度に続き明治安田生命発足以来の最高額を更新し、これにより、2,732億円の利益差を確保しました。

当年度は、国内で超低金利環境が継続するなか、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。加えて、さらなる収益力向上の観点から、「クレジット資産」を積み増しました。国内では、発行体の信用力等に留意しつつ、金融機関や事業会社が発行する資本性証券や証券化商品等への投融資を通じ、高利回り資産の積み上げに注力しました。一方、海外では、米ドル建て公募社債のほか、プロジェクトファイナンス、証券化商品への投融資など、高水準の利回りを確保しうる良質な案件を厳選して取り組みました。この結果、年度を通じ、国内約3,100億円、海外約3,100億円のクレジット投融資を実行しました。2019年度も、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1兆6,000億円の目標に向け、取り組んでいきます。

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、「資産運用改革」の着実な遂行を通じ、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。

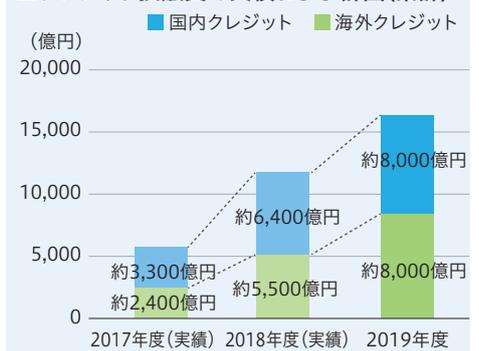
■基礎利益(単体)の推移

(単位:億円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
基礎利益	3,945	4,604	5,063	4,599	4,723	5,467	<b>5,896</b>
うち利差	425	1,193	1,686	1,819	1,748	2,225	<b>2,732</b>



■クレジット投融資の実績および計画(累計)



## 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

資産運用部門では、資産運用手法の高度化・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、2016年度から2019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

・2019年5月に資産運用の高度化・多様化に貢献する有価証券フロントシステムを導入・稼働させました。引き続き、新しい運用手法・商品に対応する運用事務のシステム化を進めていきます。

#### ② 会社収益への貢献

・2019年5月に商品開発の多様化を支える特別勘定システムを刷新させました。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構築を推進しています。

#### ③ 国際標準化への対応

・有価証券分野の国際標準化等に適切・迅速に対応するため、有価証券取引の電子化・自動化を順次進めるとともに、事務プロセスの自動化・標準化を推進しています。

#### 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、非効率な事務の改善を図っています。

#### ⑤ 働き方改革・ダイバーシティの推進

・女性職員のいっそう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ています。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リテラシーの向上等を通じ、人財力の向上、ダイバーシティの推進にも取り組んでいます。

「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」感じただけにとともに、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。

01 明治安田生命の  
経営戦略

02 経営管理体制

03 ステークホルダー  
との絆

04 経営活動と  
決算の概況

05 会社概要

06 業績に関する  
諸資料



## 海外保険事業 海外保険事業改革

さらなるグローバルな  
成長機会の取込みに向け、  
グループ経営管理態勢の強化を推進

海外事業企画部 専務執行役 **山内 和紀**  
担当執行役

### 環境認識と戦略

海外の生命保険市場は、経済成長や人口増加を背景に高い成長が見込まれます。当社は、海外の成長を取り込み、事業ポートフォリオの多様化および持続的な収益成長を実現することで、お客さま利益への貢献をめざしており、2027年度を目途にグループ全体の収益に対する海外保険事業等\*の貢献度を15%まで拡大する方針です。

一方で、各国の事業環境の変化のスピードは速く、当社が事業を行なう国の政治・経済・規制動向等に常に高いアンテナを張っておくことが必要となります。また、近年、日本企業が海外展開を進めるなか、海外子会社等を含めたグループ全体におけるガバナンスの重要性もいっそう増えています。これらをふまえ、出資先の国における規制調査等に加えて、グループリスク管理およびコンプライアンス等のグループ経営管理態勢の強化に取り組んでいます。

### 主な取組み

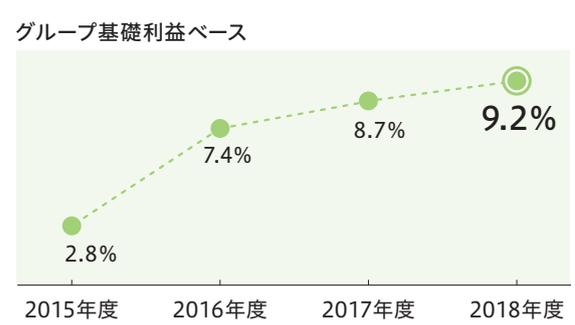
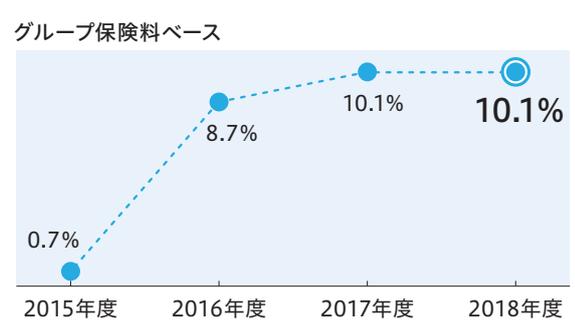
当社の海外保険事業は、現在5カ国7社で展開しており、特に2016年3月の米国スタンコープ社の子会社化以降、大きく拡大しています。2018年度の当社グループに占める海外保険事業等の貢献割合はグループ保険料ベースで10.1%、グループ基礎利益ベースで9.2%となり、明治安田生命本体の業績が拡大するなかでも、グループ全体における海外保険事業等の貢献割合は年々高まっています。

2018年度は、海外子会社に対するERM等を含む経営管理態勢の整備を進めるとともに、グループ統合的な統制を図る観点から、リスク管理・コンプライアンス等におけるグループ方針を制定し、あわせて主要子会社とのグループ会議を設置しました。また、さらなる海外保険事業の拡大に向けて、スタンコープ社を中心に既存投資先の収益拡大に取り組み、海外保険事業全体で3年連続の増収・増益となりました。

加えて、既存投資先との資産運用面での連携やグループメリットを活かしたコスト削減、現地職員の研修受け入れ等、相互交流を進め、お互いの経験・ノウハウの提供等にも取り組んでいます。

こうした認識のもと、現中期経営計画の最終年度となる2019年度については、海外保険事業改革として、引き続き既存投資先の収益拡大に取り組むとともに、グループ経営管理態勢のさらなる強化に取り組んでいきます。あわせて、グループ一体としての知見共有等による、いっそうのシナジー発揮や、深度ある市場調査に基づく新規投資先の調査・研究、それらを支える多様なグローバル人財の育成への取組みを推進していきます。

■グループ業績に占める海外保険事業等\*の割合



\*海外保険事業等は、国内生命保険事業以外の合算

## 国内関連事業

国内グループ会社経営管理改革

各社の「自立(律)経営」の確立と  
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・不動産管理等を行なう「資産運用関連」、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」、介護施設運営等を含む「健康研究・ウェルネス関連」の領域を担う関連会社18社および財団から構成されています。そこには、約4,800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。

現中期経営計画においては、「グループ力」が大切なキーワードの一つとされており、関連事業を構成する各社・各財団(以下、「各社」)では、ガバナンス態勢の高度化を進めるとともに、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「国内グループ会社経営管理改革」に取り組んでいます。

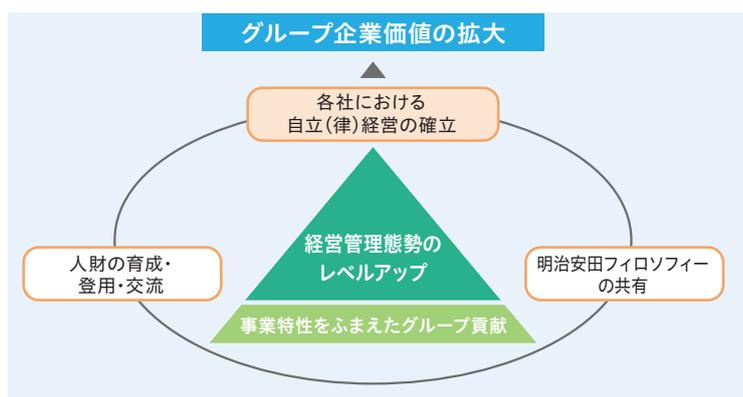
## 主な取組み

2018年度は改革2年目として、経営管理態勢のレベルアップを前面に打ち出し、各社における「自立(律)経営」確立に向けた取組みに注力してきました。具体的には、当社との「役割・責任分担」を明確化し、経営管理態勢のレベルに応じたモニタリングやサポートを適切に行なう態勢を整備するとともに、会社経営の礎となる人財の育成を強化する観点から、実績評価を重視する人事制度や管理職登用にに向けた人財プーリングの導入等を進めてきました。

また、2019年4月より、調査・研究体制の強化を目的に、明治安田生命本体からヘルスケア・デジタル分野等に関する基礎調査・研究機能を明治安田総合研究所(旧・明治安田生活福祉研究所)に移管しました。加えて、明治安田システム・テクノロジーの生命保険料等の収納・支払業務を分社化し、明治安田収納ビジネスサービスを設立するとともに、明治安田商事における営業支援関連業務の強化を目的に、MYJの印刷業務サービス事業を承継するなど事業の「選択と集中」を進めてきました。

現中期経営計画の最終年度となる2019年度は、2018年度に整備した「経営管理態勢のレベルに応じたモニタリング」の定着・実効性向上に向けたPDCAサイクルの「C」「A」に注力するとともに、「人財マネジメント」の見直し等を通じて、国内グループ会社の「自立(律)経営」の軌道乗せを確かなものとするよう取り組んでいきます。

## 国内グループ会社経営管理改革



加えて、健康増進等への取組み・明治安田生命本体へのグループ一体となった支援を推進し、グループ収益のいっそうの向上と社会の持続可能性への貢献をめざしていきます。

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。

01 経営戦略  
明治安田生命の

02 経営管理体制

03 ステークホルダー  
との絆04 経営活動と  
決算の概況

05 会社概要

06 業績に関する  
諸資料



## 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 常務執行役 **中村 篤志**

### 環境認識と戦略

成長戦略・ブランド戦略を支える経営の基盤として、意思決定の透明性・公正性をいっそう確保するためのコーポレートガバナンス態勢の構築や、ご契約者をはじめとするステークホルダーに対する情報開示の充実は、不可欠な要素であると認識しています。さらに、2016年3月に米国スタンコープ社を子会社化するなど当社グループ全体の収益規模に対する海外保険関連事業の占める割合が拡大するなか、国際的な監督規制の動向等もふまえ、グループ経営管理態勢の強化にも取り組む必要があります。

また、従前のようにリスクを回避すべきものとして管理するだけでなく、企業価値の持続的な向上を図るために、健全性の確保を前提としつつ、適切なリスクテイクにより収益性の最大化と成長性の確保に取り組む「ERM (Enterprise Risk Management) 経営」の推進が必要と考えています。

こうした経営環境をふまえ、現中期経営計画では「ガバナンス改革」を掲げ、①当社単体における「コーポレートガバナンスの高度化」、②「グループ経営管理態勢の高度化」、③「ERMに基づく先進的な経営管理の浸透・定着」をその三本柱として、改革を推進しています。

### 主な取組み

「ガバナンス改革」の取組みとして、当社単体では、第三者(外部コンサルタント)の視点を取り入れた取締役会等の自己評価の実施、取締役会付議事項の見直し、総代とのコミュニケーション機会を拡充するための専用サイトやお客さま懇談会専用コンテンツの設置など、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。

また、グループ経営管理の高度化に向け、グループにおける整合的な内部統制水準を確保することを目的にグループベースの方針を制定するとともに、グループ運営強化を図るため「グループ経営責任者」「グループリスク管理責任者」「グループコンプライアンス責任者」「グループ監査責任者」の職制、および「グループ経営本部会議」「グループ会議」を新設しました。

ERM経営の推進においては、経営目標である企業価値(EEV)や経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR)の達成に向けて取り組むとともに、ERMに基づく経営管理の強化に向け、継続的なリスク文化の醸成を図りつつ、経済環境の急変等に備えたアクションプランの実効性向上も推進しています。資本政策面では、2019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おり、内部留保の積み増しに加えて、2018年4月に海外劣後債10億米ドル、9月に基金500億円の外部資本調達を実施しました。(ERMに関する取組みの詳細は、P71をご覧ください)

#### ■ 中期経営計画の経営目標

	2018年度末	前年度末比	2019年度末目標値
経済価値ベースのソルベンシー比率(ESR) <sup>※1</sup>	130%	+1ポイント	「150~160%」以上
参考値 <sup>※2</sup>	183%	+18ポイント	
オンバランス自己資本 <sup>※3</sup>	29,188億円	110.1%	3兆円(+20%)

※1 当社のリスク量全体(信託水準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数値)。モデルについては継続的に高度化を実施  
 ※2 IAISが検討を進めるICSをふまえたモデル(終局金利、運用期待収益(0.15%)上乗せ、税効果等を反映)に基づく数値  
 ※3 所定の内部留保と外部調達資本の合計額

## 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

常務執行役

永島 英器



### 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」の実現主体である従業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

お客さまを大切にし、  
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

現中期経営計画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。具体的には、従業員一人ひとりが「私の健康宣言」を行なうとともに、会社として「健康チャレンジ！キャンペーン」を展開し、健康づくりを推進する取組みを行なっています。

#### 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2020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、適切な勤務管理を推進しています。

01 明治安田生命の  
経営戦略

02 経営管理体制

03 ステークホルダー  
との絆

04 経営活動と  
決算の概況

05 会社概要

06 業績に関する  
諸資料



## 収益管理態勢の高度化

収益管理改革

将来にわたり持続可能な  
収益構造の実現をめざし、  
収益管理の高度化・態勢整備を推進

収益管理部  
担当執行役

常務執行役

上田 泰史

### 環境認識と戦略

低金利環境の長期化、ICT(情報通信技術)による新たなビジネスモデルの登場など、先行きは不透明で市場は不確実性や複雑性を増した現在、生命保険業界を取り巻く環境も目まぐるしく変化しています。また、ビジネスのグローバル化に伴い、国際的な規制動向や経済価値ベース<sup>※</sup>の収益管理への対応も必要となります。

このような環境のなか、当社は変革の「スピード」＝「攻め」と適切な「統制」＝「守り」のバランスを取りつつ、企業価値の安定かつ着実な向上をめざす態勢の整備に努めています。そのために、収益管理の分野においても、経理処理のスピード化・効率化を実現する業務システム態勢を整備することに加え、過去の結果分析や短期の収支分析を超えて、将来の事業ストーリーをもとに企業価値を高める企画・実行力が求められています。

こうした認識のもと、当社は2019年度から新たな改革として「収益管理改革」に取り組んでいきます。当社の成長戦略・経営基盤戦略・ブランド戦略を収益管理面から支え、相互会社として中長期的に安定したご契約者への配当還元を図るべく、「将来にわたり持続可能な収益構造の実現」をめざします。

<sup>※</sup>経済価値ベースとは、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資産や負債を評価すること

### 主な取組み

「収益管理改革」では、以下の事項について重点的に取り組んでいきます。

#### ① 日本基準の決算業務の効率化・早期化への取組み

・将来的な経済価値ベースによる決算と日本基準の決算との両立を視野に、日本基準の決算業務においては、抜本的な業務の見直し、最新のICTの活用、経理・数理専門人財の育成により、さらなる効率化・早期化に取り組みます。

#### ② 収益管理態勢の高度化を志向した管理会計への取組み

・各種の改革を含めた事業効率・投資効率の向上に資するため、部門別・販売チャネル別等、多角的な切り口でタイムリーに収支状況を把握可能な管理会計機能の高度化に取り組みます。

#### ③ 将来的な国際資本規制等への取組み

・保険契約等を経済価値ベースで評価する国際的なソルベンシー・マージン基準である国際資本基準(ICS)および市場整合的な資産や負債の評価に基づいた収益管理態勢の高度化に取り組みます。

当社の使命である「確かな安心を、いつまでも」お客さまにお届けするため、収益管理の高度化とそのための態勢整備を進めていきます。

## システム開発態勢 システム開発態勢改革

高品質でスピード感のある  
業界で最も優れたシステム開発態勢の  
構築をめざす



情報システム部  
担当執行役

専務執行役

**牧野 真也**

### 環境認識と戦略

現在、私たちが暮らす社会は、ICT(情報通信技術)の急速な進展、およびその技術を活用した新たなビジネスモデルが日々登場するといった、非常にスピード感にあふれた環境にあります。それゆえ、生命保険業界に限らずあらゆるビジネス分野において、ICTの利活用は経営戦略に欠かせない重要な要素となっています。今後もAI(人工知能)等に代表されるように既存のビジネスモデルに影響を与える新たなITサービスが次々に誕生すると想定されます。

一方、システムが安全かつ安定的に稼動することは当社に対する信頼やブランド力を維持するための大前提であり、そのためのシステムリスク管理態勢の強化も同時に求められています。

当社はシステム子会社やシステムベンダー等と連携しながらシステムの開発態勢を構築していますが、今後、他の11の改革をはじめ多くのプロジェクトを着実に遂行するために、これらを支えるシステム開発態勢をさらに強化していく必要があります。

以上のような外部・内部の環境をふまえ、当社は「システム開発態勢改革」を立ちあげ、経営戦略を担う他の11の改革のサポーターとして「高品質でスピード感のある業界で最も優れたシステム開発態勢の構築」をめざして取り組んでいます。

### 主な取組み

「システム開発態勢改革」では、以下の事項について重点的に取り組んでいます。

#### ① 開発体制

- ・システム開発に加え、ビジネス全般に精通したシステムプロ人材の拡充に向けて、人材の育成・プロモーションルートの刷新およびシステムコース採用を開始しました。また、システム子会社との連携強化等による開発体制の整備にも取り組んでいます。

#### ② システム基盤

- ・お客さま満足度の向上に向け、最新のICTの導入等によるシステムインフラの刷新に取り組んでいます。また、将来に向けて外部インフラ・サービスの活用や社内システムインフラの刷新等の調査・研究に取り組んでいます。

#### ③ 開発手段・手法等

- ・効率的なシステム開発やシステム品質の向上をめざして、多様な開発態勢の整備に取り組んでいます。また、先端技術の調査・研究を行ない、当社のビジネスに活用していきます。

これらの取組みをとおして、「システム開発体制の維持」「システム基盤の最適化」「品質の確保」および「開発スピードの向上」により、お客さまにいつまでも変わらない安心をお届けできるシステム開発態勢を構築します。

01 明治安田生命の  
経営戦略

02 経営管理体制

03 ステークホルダー  
との絆

04 経営活動と  
決算の概況

05 会社概要

06 業績に関する  
諸資料



### 企業ビジョンの浸透を通じた 明治安田ブランドの構築

ブランド戦略部  
担当執行役

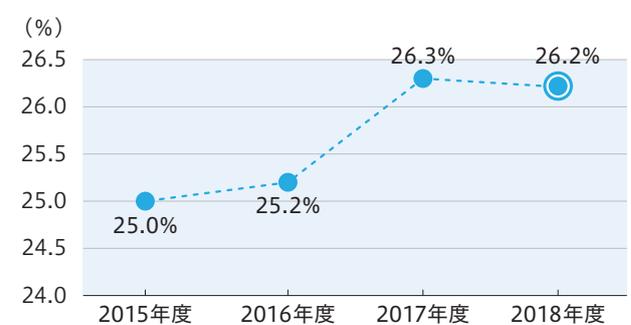
専務執行役 **大西 忠**

#### 環境認識と戦略

保険商品への加入を検討するお客さまの行動が多様化するなかで、商品・サービス面の特徴に加え、ブランドイメージによる差別化の重要性も高まっています。当社は、めざすブランドイメージとして「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」を企業ビジョンに定め、その浸透を図るとともに、社会への浸透状況を確認する指標として「企業好感度」を設定しています。

「企業好感度」は性・年代・地域別に上昇している層が確認できる一方、2018年度実績は前年度と同水準にとどまっています。2019年度は「みんなの健活プロジェクト」を通じたお客さま、地域社会のみなさま、当社従業員の健康増進を応援する取組みや第II期を迎えたJリーグ協賛に基づく地域貢献の取組みなど、当社らしい活動により、さらなる「企業好感度」の引き上げをめざします。

■ 企業好感度の推移



\*全国の20-60代男女(本人または同居家族が保険関連の会社勤務の方は除く)を対象に調査を実施(回答数は14,100人)

#### 主な取組み

アウトタープロモーションにおいては、「みんなの健活プロジェクト」における参加しやすい運動機会として「明治安田生命Jリーグウォーキング」「明治安田生命フットサルフェスタ」「明治安田生命ゴルフトーナメント」「みんなの健活ヨガ」を全国各地で展開します。Jリーグ・JクラブやJリーグパートナー企業、地域連携協定を結ぶ地方自治体と協働して行なうこれらの独自の取組みは、テレビ・新聞報道などメディア上の露出を拡大し、各地域のみなさまに広くご案内します。また「MY健活レポート」や「セルフ健康チェック」、2019年4月に発売した「ベストスタイル 健康キャッシュバック」など、健康づくりを応援する商品・サービスをわかりやすく紹介する媒体として、公式ホームページやLINE、Facebookなど自社メディアのコンテンツをさらに充実させ、情報発信の質と量を上げます。

インナープロモーションにおいても、「みんなの健活プロジェクト」を企業ビジョン実現に向けた取組みの柱と位置付け、各組織単位での活動の創意工夫とボトムアップで進める「Kizuna運動」の両輪により、統一的な「明治安田ブランド」の確立に向けた従業員一人ひとりの意識向上と行動を促します。

## 自社メディア等を通じた「明治安田ブランド」の発信

### 「みんなの健活プロジェクト」の公式サイトを開設

Jリーグとの協働イベントをはじめとした健康を「つくる」イベントの案内のほか、独自の「けんしん」サービスや健康増進型商品の案内など、健康をみんなでもっと楽しく、続けやすいものにするための情報をまとめて紹介するページを公式ホームページに開設しています。



01 経営戦略  
明治安田生命の

### 「やさしさを感じていただける取組み」などをご案内

当社の企業ビジョン「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」をめざす取組みとして、アフターフォロー、明治安田生命Jリーグ等を通じた地域貢献活動などの取組みをまとめて紹介するホームページや、当社のさまざまな取組みを配信するLINE公式アカウントなどを展開しています。



ホームページ



LINE公式アカウントからの配信  
(当社CM風動画作成コンテンツのご案内)

02 経営管理体制

03 ステークホルダー  
との絆

04 経営活動と  
決算の概況

### マイハピネス フォトコンテストを開催

1999年にスタートした本コンテストは2018年は64,824点のご応募をいただき、これまでの応募総数は118万点を突破しました。応募作品の一部は、小田和正さんの楽曲をBGMにした当社企業イメージCMで使用しています。



グランプリ「お転婆娘」



銀賞「とれたよ〜！」

05 会社概要

06 業績に関する  
諸資料