

明治安田

NEXTチャレンジ

プログラム

2014年4月～2017年3月 達成状況のご報告

2017年6月

 **明治安田生命**

「明治安田NEXTチャレンジプログラム」の位置づけ	…	2
「明治安田NEXTチャレンジプログラム」の枠組み	…	3
「中期経営計画」の達成状況	…	4
「中期経営計画」の実施状況	…	7
・ブランド戦略	…	7
・成長戦略	…	9
・経営基盤関連	…	14
「感動実現プロジェクト」の実施状況	…	16

「明治安田NEXTチャレンジプログラム」の位置づけ

2014年4月よりスタートした3カ年計画「明治安田NEXTチャレンジプログラム」では、「明治安田新発展プログラム」までの取組みを継承、発展させるとともに、次の10年に向けた基盤づくりを行なう期間と位置づけ、さまざまな取組みを推進してきました

2008年4月

2011年4月

2014年4月

2017年3月

明治安田チャレンジプログラム

お客さま満足度向上の徹底追求、
安定的な成長の実現

中期経営計画

- ・基幹アドバイザーチャネル（※）の抜本的改革
 - ・チャネル多様化と新たなマーケット開拓
 - ・基幹機能と資本・財務基盤のいっそうの強化
- （※）営業職員チャネル



新風土創造 MOTプロジェクト[第Ⅱ期]

お客さま満足度向上を支える
企業風土づくりの推進

成果

- ◎お客さま満足度が着実に向上
- ◎収入保険料が4年連続増収
- ◎海外保険事業展開の端緒を開く

明治安田新発展プログラム

将来にわたる安定的成長を実現

中期経営計画

- ・国内生命保険事業における安定的な成長力の確保
- ・海外保険事業・介護事業等、成長分野への積極投資
- ・リスク管理の高度化と資本・財務基盤の強化



お客さま満足度向上を支える MOTプロジェクト[第Ⅲ期]

お客さまを大切にする意識・行動のさらなる浸透に向けた取組みの推進

成果

- ◎お客さま満足度が過去最高値まで向上
- ◎4年連続での増益を達成するとともに、3年連続での順ぎやを確保
- ◎海外保険事業では新たな市場に進出

明治安田NEXTチャレンジプログラム

「感動を生み出す生命保険会社」の実現、
企業価値の継続的かつ着実な向上

中期経営計画

- ・対面のアフターフォローを中心としたブランド戦略
- ・医療等の第三分野商品への取組みや海外保険事業への積極展開等による成長戦略
- ・資本政策、リスク管理の高度化等によるいっそうの経営基盤の強化



感動実現プロジェクト

M o T運動（小集団活動）を軸に、一人ひとりの果敢な挑戦と、チーム力の発揮を後押しして、新たな企業風土を構築

成果

- ◎お客さま満足度の過去最高値を更新
- ◎企業価値（E E V）の着実な増加、お客さま数の拡大を達成するとともに、安定的な基礎利益を確保
- ◎海外保険事業では米国スタンコープ社を完全子会社化
- ◎E R M（統合的リスク管理）の高度化とガバナンス態勢の強化を推進

「明治安田NEXTチャレンジプログラム」の枠組み

「感動を生み出す生命保険会社」をめざし、「ブランド戦略」「成長戦略」を推進するとともに、これらの戦略を支える「経営基盤」の強化、企業風土の創造を通じて、企業価値の継続的かつ着実な向上に取り組みました

「明治安田NEXTチャレンジプログラム」

中期経営計画	ブランド戦略	対面のアフターフォローの提供等を通じ、「明治安田生命＝アフターフォロー」のイメージを浸透させる取組みを推進
	成長戦略	国内生命保険事業では、お客さまニーズに適切に対応し、医療・介護分野をはじめとした商品・サービスを拡充。また、海外保険事業を積極的に展開
	経営基盤強化	適切な自己資本水準の確保と統合リスク管理の高度化により、財務基盤の健全性を維持・向上させるとともに、挑戦意欲あふれた人財を育成・確保



感動実現プロジェクト	職員一人ひとりが果敢にチャレンジし、それを支える組織がチーム力を発揮する、職員相互が深い信頼で結ばれ共感しあえる企業風土を創造
------------	---

「中期経営計画」の目標（2016年度末）

企業価値（E E V）： **53,000**億円（2013年度末実績比＋約**25%**）（※）目標設定時点である2013年度末の運用環境に基づく値

個人営業 保有契約年換算保険料： **21,980**億円（2013年度末実績比＋約**5.5%**）

法人営業 団体保険：業界シェア**No.1**の堅持 団体年金：資産残高の安定的な維持・拡大

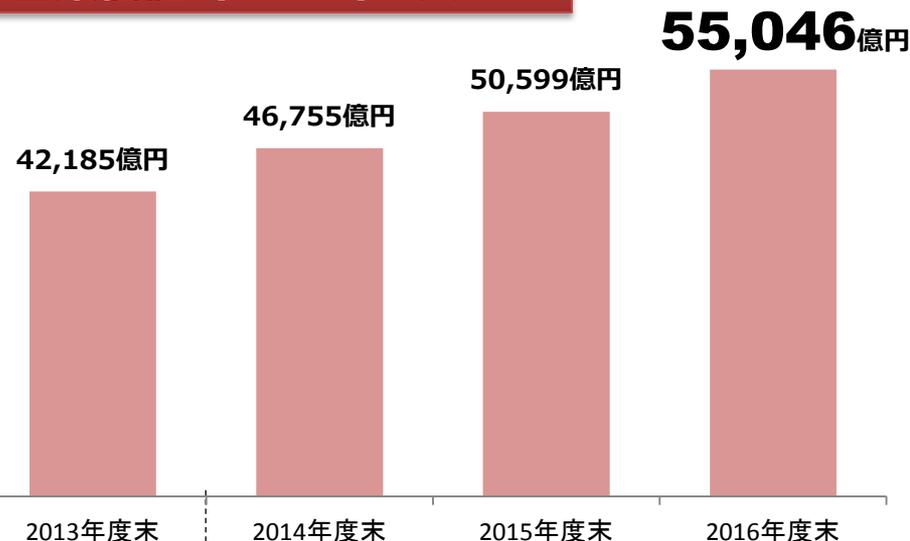
「中期経営計画」の達成状況

1. 経営目標

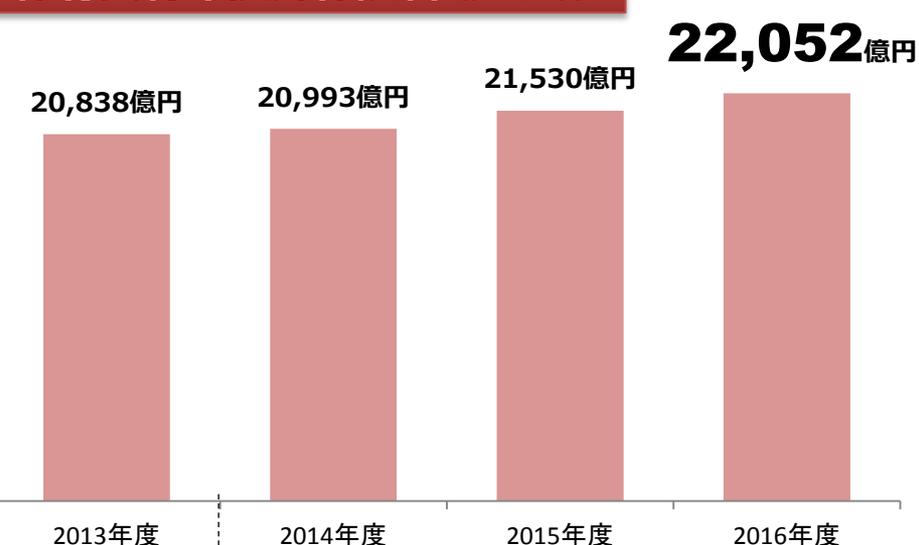
「成長性」「収益性」「健全性」のバランスを重視した経営を実践し、中期経営計画の以下の経営目標を達成しました

項目		2016年度末 実績	2013年度末 実績比	中期経営計画の目標 (2016年度末)
企業価値 (E E V) (※)		55,046 億円	+ 30.5%	53,000 億円
個人営業	保有契約年換算保険料	22,052 億円	+ 5.8%	21,980 億円
法人営業	団体保険保有契約高	112.9 兆円	+ 1.8%	業界シェア No.1 の堅持
	団体年金資産残高	7.44 兆円	+ 6.8%	資産残高の安定的な維持・拡大

企業価値 (E E V) (※)



保有契約年換算保険料 (個人営業)



明治安田NEXTチャレンジプログラム

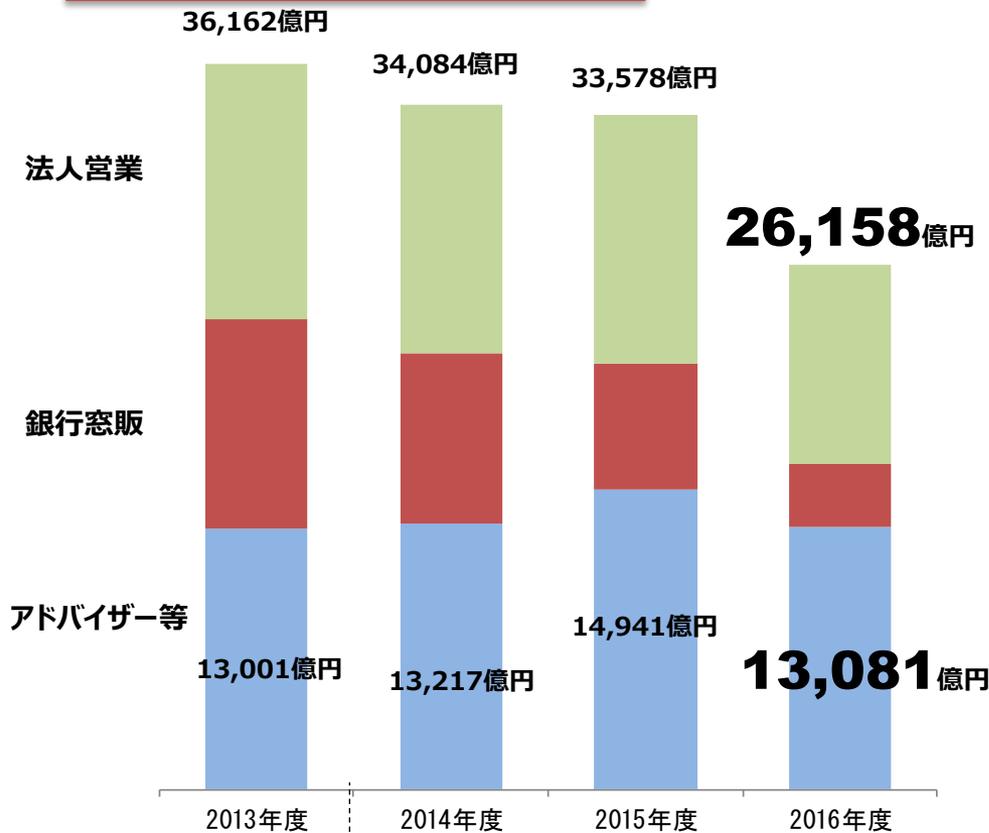
明治安田NEXTチャレンジプログラム

(※) 目標設定時点である2013年度末の運用環境に基づく値

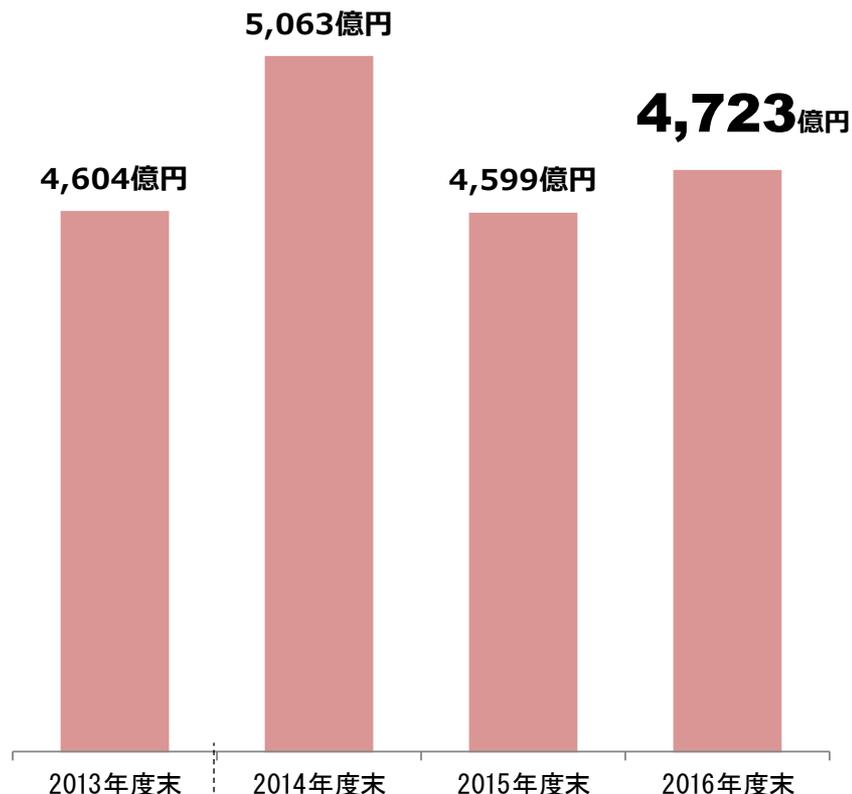
2. 業績・収支

超低金利環境を踏まえ、一時払商品の予定利率の引き下げ、団体年金の引受の抑制等、適切に販売量をコントロールした結果、保険料等収入は減収となりましたが予算を達成しました。基礎利益は、効果的な資産配分の実施等により、利差益が2011年度の逆ざや解消後で最高値を記録するなど、引き続き高い水準を維持しました

保険料等収入

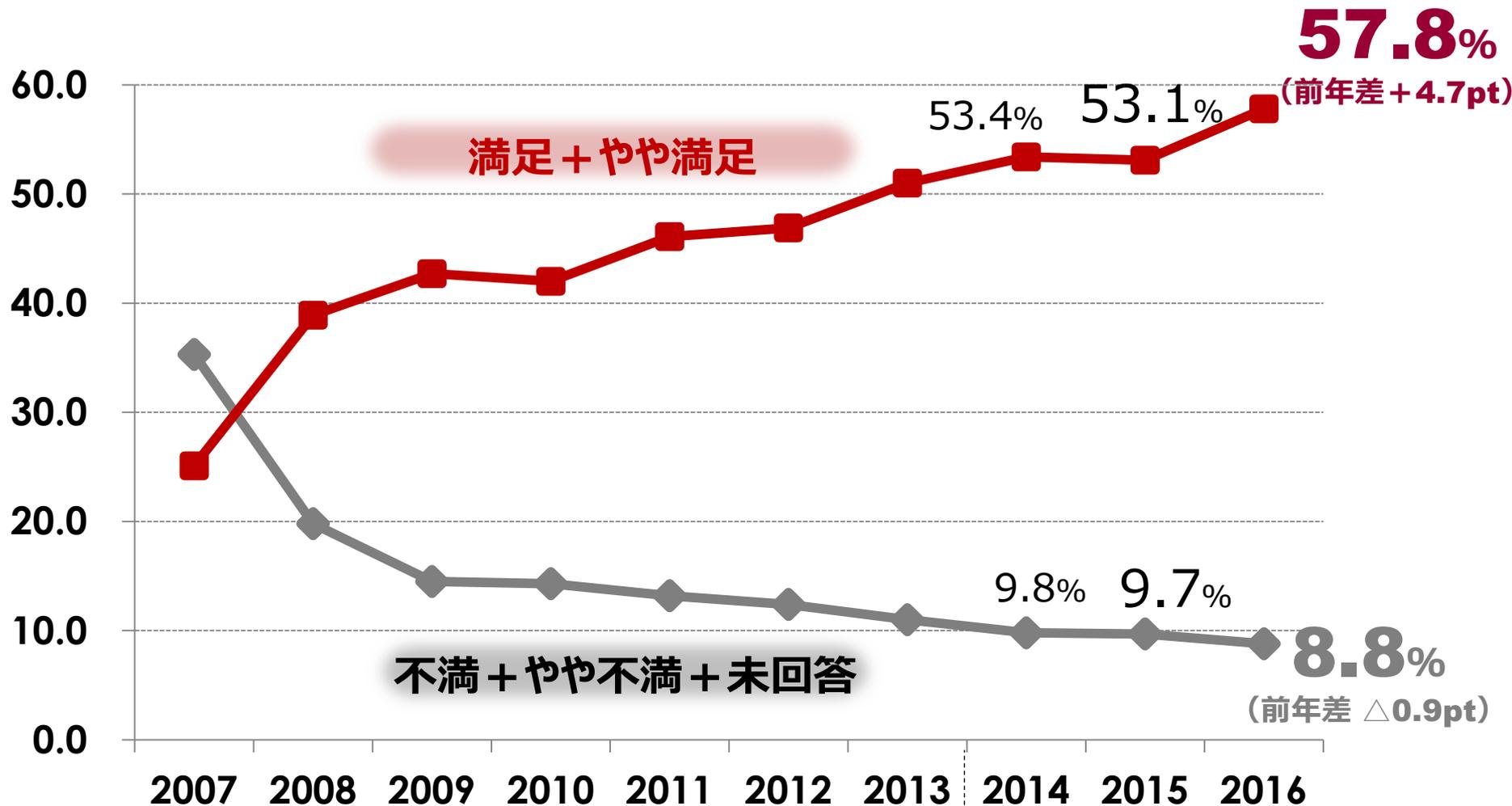


基礎利益



3. お客様満足度

総合満足度（「満足+やや満足」の占率）は 57.8%で、過去最高値を更新しました



「中期経営計画」の実施状況

1. ブランド戦略

「明治安田生命 = アフターフォロー」を多くのお客さまに実感していただくための諸施策を展開しています

ご契約内容の定期点検の推進

- 総合保障商品「ベストスタイル」にご加入いただいたご契約者さまに「安心ロードマップ」をお渡し
- 毎年の定期点検等を通じて、ご請求のモレやご要望と保障内容とのズレを防ぎ、常に最適な状態に保てるよう、ご契約内容の確認を実施

5年ごと配当付組立総合保障保険
進化する保険
ベストスタイル



ご高齢者へのアフターフォロー態勢の高度化

- 東日本大震災の経験や今後の高齢化のいっそうの進展をふまえ、確実に保険金・給付金等をお支払いするため、長寿の節目である、77歳（喜寿）、90歳（卒寿）、99歳（白寿）、108歳（茶寿）、111歳（皇寿）の祝賀を迎えられたご契約者さまに「保険金ご請求の有無の確認」と「ご連絡先の確認」を実施する「M Y長寿ご契約点検制度等」を2015年4月から実施（2015～2016年度の点検対象契約者約18万人のうち、ほぼすべてのご契約の確認を完了）
- ご契約者さまとの連絡が困難となった場合等に、第二連絡先を通じてご契約者さまの最新の連絡先を確認させていただき、速やかなご連絡ができるようにする制度（M Y安心ファミリー登録制度）を2014年10月より実施（2016年度末の累計登録数は、ご高齢のご契約者さまを中心として約130万人）

いつのまにか、家に帰ることが
親孝行になってしまった。

明治安田生命
今までも、これからも、私たちは
会いに行く生命保険会社です。

M Y長寿ご契約点検制度
長寿の節目を迎えられたご契約者さまに、保険金のご請求の有無の確認と、最新の連絡先を確認していただくための制度です。

99.6%

アフターフォローで、保険を変えます。

Jリーグへの協賛による地域社会へのいっそうの貢献

- 「明治安田生命 Jリーグ」は2016シーズンで2年目を迎え、2016年度も、全国の78支社等において「明治安田生命 Jリーグ」に所属の全53クラブ等(※)とスポンサー契約を締結。「全員がサポーター」を合言葉に、各地域のみなさまと Jリーグ・ Jクラブ等を応援。2016シーズンは、当社従業員とお客さまを含めた約22万人がスタジアムにて観戦
- 地元の Jクラブ等のみなさまの全面協力を得て、2016シーズンは、小学生を対象としたサッカー教室を全国で173回開催し、約1万4千人のお子様や保護者の方々が参加。あわせて、フットサル大会や Jリーグ選手OBの講演会等のイベントも開催
- 引き続き、 Jリーグや地元の Jクラブ等の応援などを通じて、地域社会の活性化やスポーツを通じた子どもの健全育成に貢献

(※) 近隣に Jクラブがない場合は、JFL等に所属しているクラブ



◀サッカー教室の様子（広島支社）▶



「地域を見守る」社会貢献活動

- 地域のお子様やご高齢者等が安心して暮らせる環境づくりに貢献するため、2014年9月から「地域を見守る」社会貢献活動を明治安田生命労働組合と共同で展開
- 本活動は、警察庁にご協力いただくとともに、141の地方自治体・警察と協力協定書を締結する等、連携を強化し、地域に密着した活動として推進（2017年3月末現在）。また、平成27年版厚生労働白書に紹介記事が掲載

◀活動ポスター▶



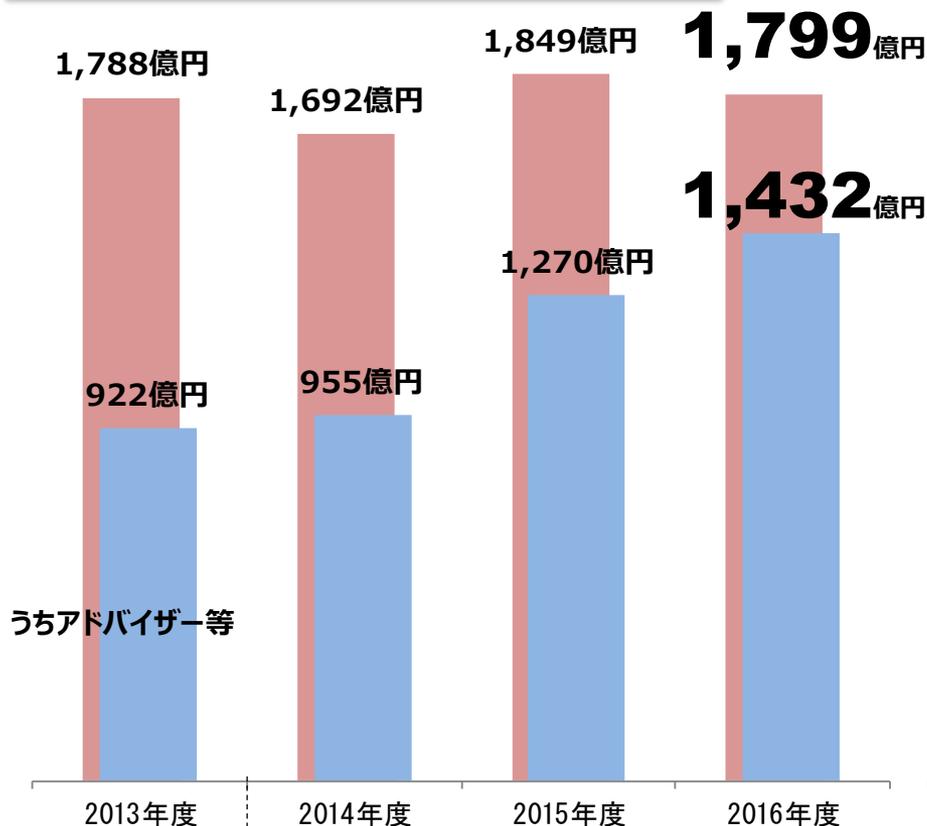
◀平成27年版厚生労働白書▶



2. 成長戦略

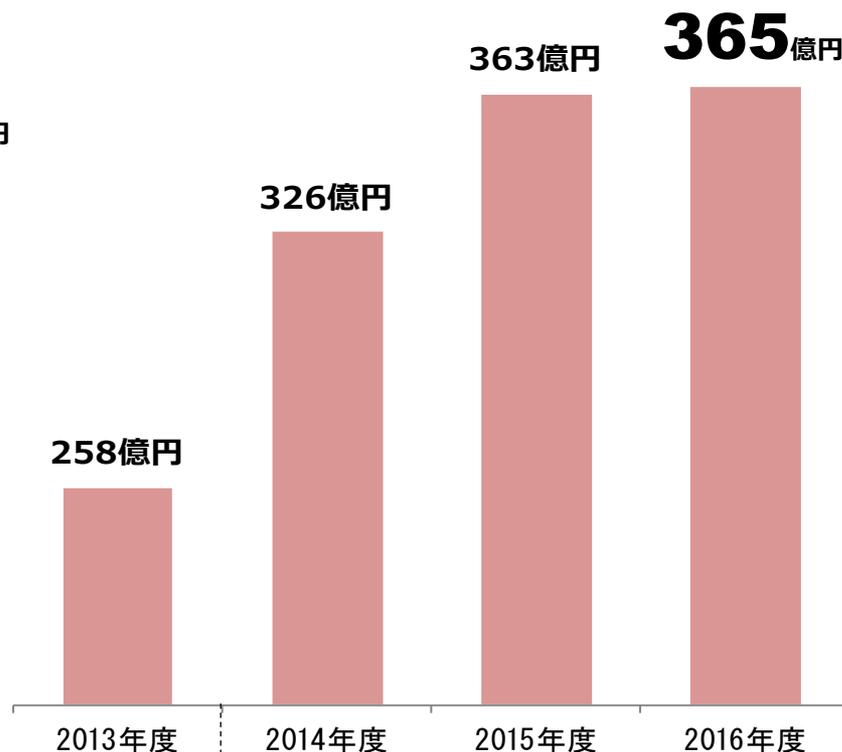
超低金利環境をふまえて貯蓄性商品の販売をコントロールするなか、「ベストスタイル」の販売好調等により、アドバイザーチャンネルにおける新契約年換算保険料は前年を上回り、第三分野新契約年換算保険料についても引き続き増加しました

新契約年換算保険料



明治安田NEXTチャレンジプログラム

第三分野新契約年換算保険料



明治安田NEXTチャレンジプログラム

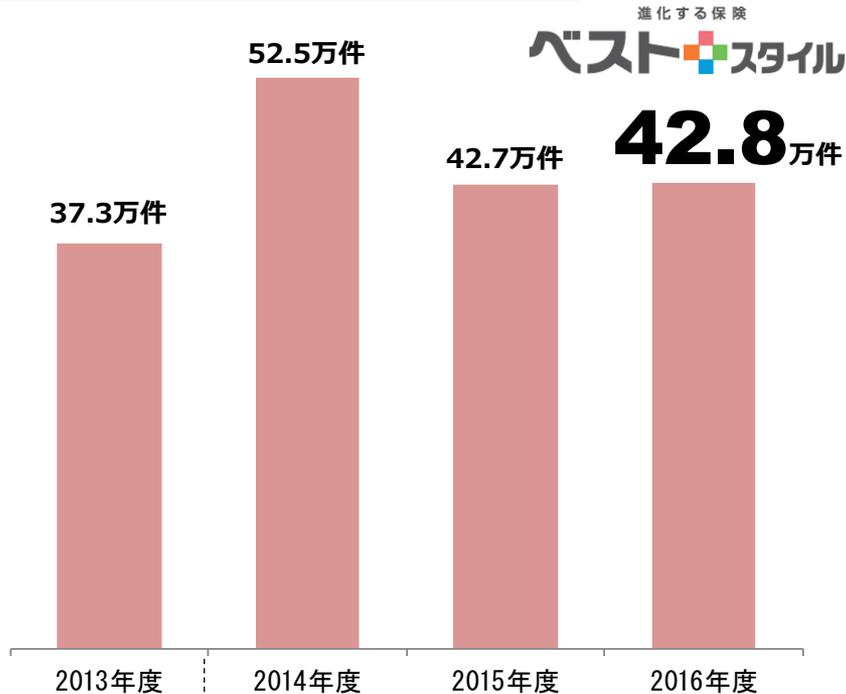
「中期経営計画」の実施状況

3. 成長戦略（アドバイザーチャネル）

総合保障商品「ベストスタイル」について、2016年6月に2つの新特約を発売するとともに、保障見直し制度等の取扱いを開始し、累計販売件数は123万件（※1）に達しました
また、同年10月に「かんたん」「小口」「わかりやすい」を特徴として創設した「かんたん保険シリーズ ライト！ By 明治安田生命」の販売が好調に推移したこと等から、お客さま数が増加に転じました

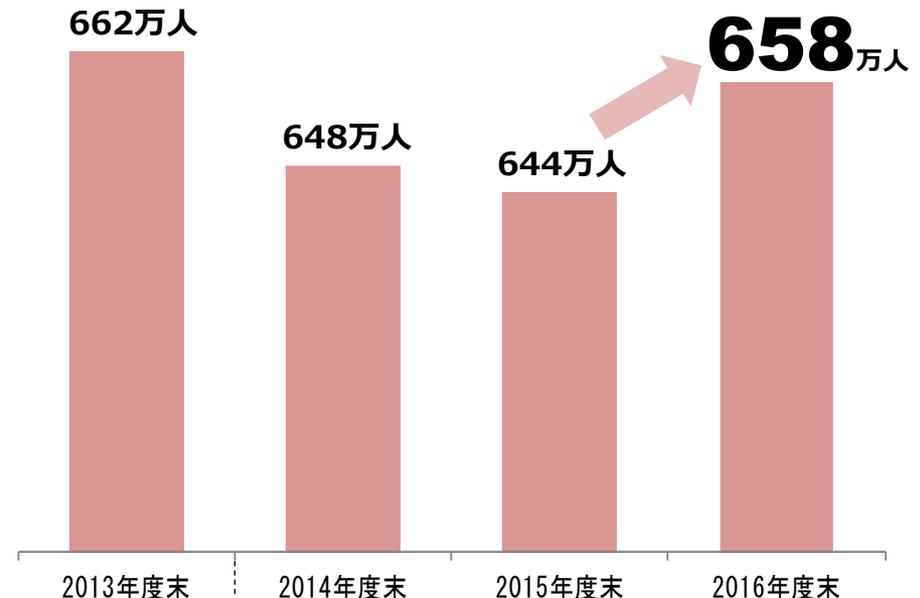
（※1）2014年6月発売以降2017年3月末時点

主力商品 新契約件数（※2）



明治安田NEXTチャレンジプログラム

お客さま数（アドバイザーチャネル）（※3）



明治安田NEXTチャレンジプログラム

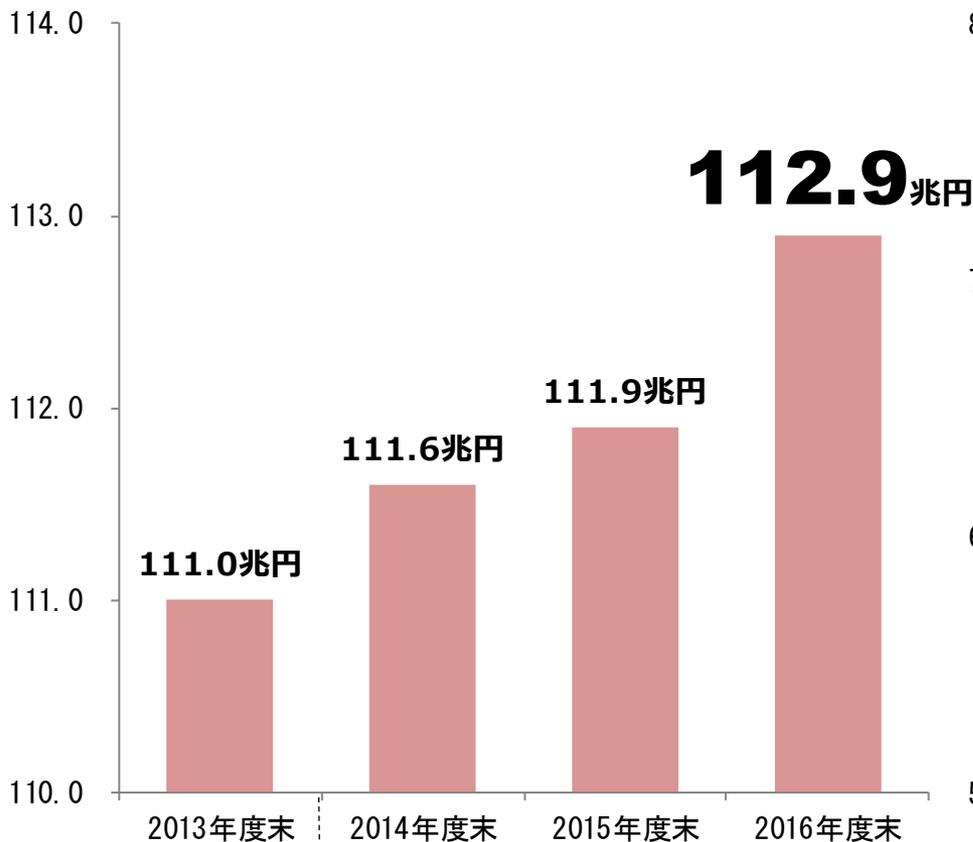
（※2）2014年5月以前は「ライフアカウントL.A.」「明日のミカタ」、2014年6月以降は「ベストスタイル」「ライフアカウントL.A.」「明日のミカタ」の新規・転換・保障見直し・特約変更の合計件数

（※3）アドバイザー等チャネルにおける生保契約者・被保険者数（損保契約者等含まず）

4. 成長戦略（法人営業チャンネル）

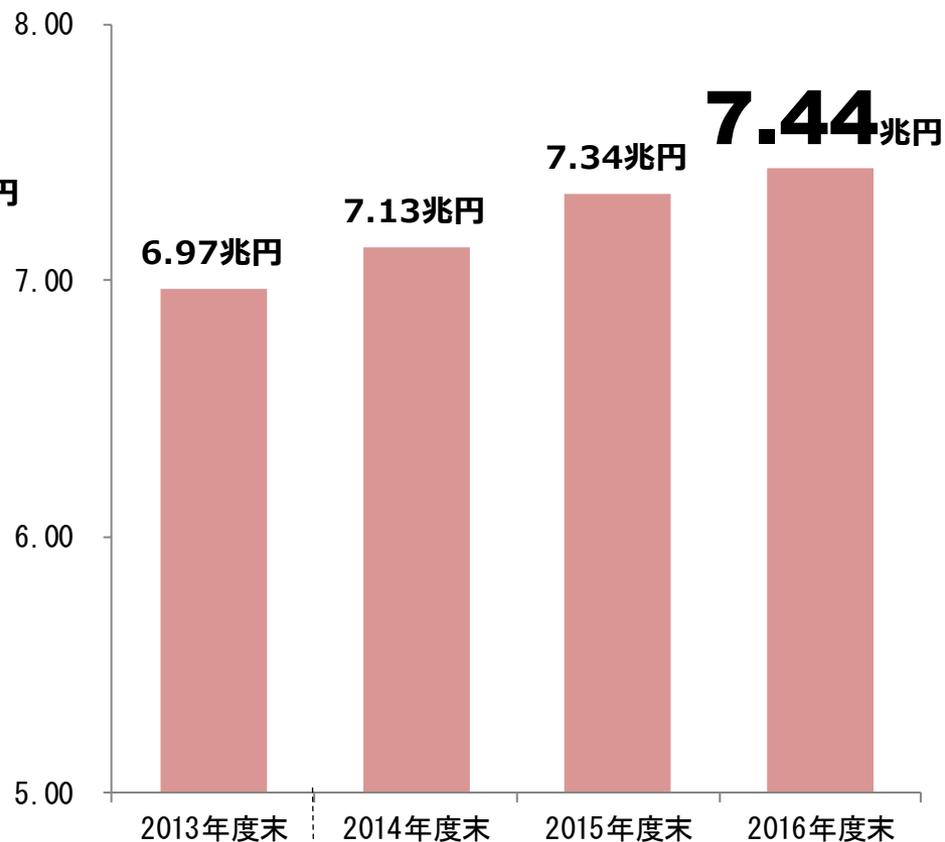
「団体保険保有契約高」については、順調に増加し、業界シェア No.1を堅持。「団体年金資産残高」については、超低金利環境での販売コントロールにより資産残高の安定的な増加を達成しました

団体保険保有契約高



明治安田NEXTチャレンジプログラム

団体年金資産残高



明治安田NEXTチャレンジプログラム

「中期経営計画」の実施状況

5. 成長戦略（個人保険の事務サービス）

「事務サービス改革」「アンダーライティング改革」を柱として、基幹機能（引受・契約管理・支払）の強化を通じ、事務サービスの迅速性・簡便性・納得性を追求する取組みを推進してきました。2016年度からは、新たに「事務サービス改革AAA（トリプルエー）」をスタート。アフターフォローを支える業界最優の事務サービスをめざし、ICTの活用による利便性向上・効率化を推進しました

2014年度
2015年度

アンダーライティング改革

事務サービス改革

2016年度

事務サービス改革AAA

引受

契約管理

支払

- 新契約手続きの電子化によるお客さまの利便性向上

新契約時の
電子手続き率

約**99%**

- 医療・介護商品を中心とした加入時の診査区分の見直しや個別疾患にかかる引受基準の見直しによるご加入時の利便性・納得性向上

- 年金支払い等におけるアドバイザーによる対面手続きのサポートの拡充

- 電子手続き拡大、押印廃止、必要書類見直し等、事務取扱いルールの簡略化
- 第二連絡先、MY長寿ご契約点検制度の創設・推進

- 保険金・給付金ご請求時のお客さまの書類取付にかかる負荷軽減

- 保険金・給付金等のお支払手続きの迅速化、保険金等の未請求契約に対するご請求勧奨の強化
- 複数契約一括請求書の導入

6. 成長戦略（海外保険事業等）

2016年3月、米国「スタンコープ社」の完全子会社化が完了しました。海外保険事業を含む、グループガバナンスの高度化と知見の共有等を推進し、収益力の向上・事業リスクの分散を通じて、お客さま利益のいっそうの向上に努めました

スタンコープ社（米国・オレゴン州）を完全子会社化

- 同社は、創業100年以上の歴史を持つ生命保険会社。米国全土で620万人以上のお客さまを抱え、団体保険分野では全米トップクラス
- 主力チャネルであるブローカーとの強固な信頼関係や安定した顧客基盤である官公庁・教職員分野と成長が見込める民間分野を両輪としたバランスのとれた顧客基盤に強み



当社の海外保険事業

- 米国でのスタンコープ社買収により、当社の出資先は5カ国7社となり、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
- グループガバナンス態勢の高度化、知見の共有等を推進し、収益力の向上、事業リスクの分散を通じて安定的かつ持続的なお客さま利益の向上を追求



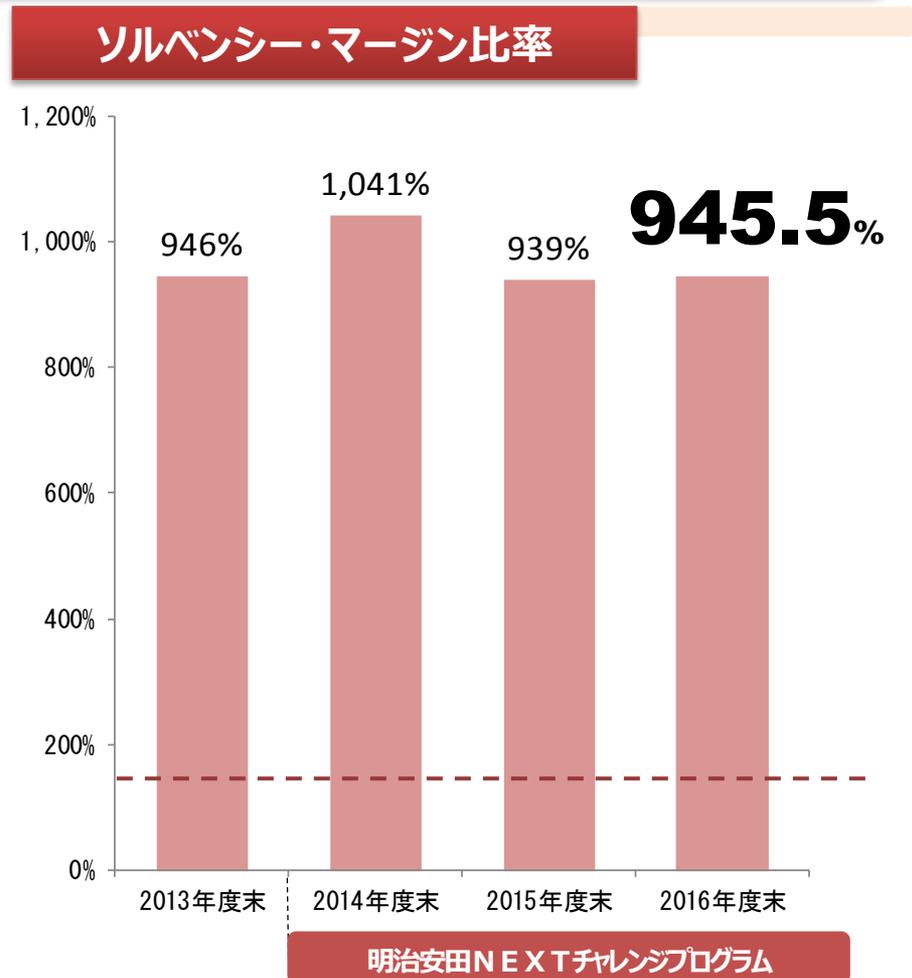
「中期経営計画」の実施状況

7. 経営基盤関連（健全性の維持と向上）

ERM（統合的リスク管理）の視点から、超低金利環境の下、収益性・健全性をより重視した経営に取り組むとともに、リスク管理の高度化および自己資本の積み増し等を通じ、引き続き高い財務健全性を維持しています

	2016年度末 実績
ソルベンシー・マージン比率	945.5%
実質純資産額	95,639億円
一般勘定資産に対する比率	26.0%
一般勘定資産全体の含み損益	60,409億円
うち時価のある有価証券の含み損益（※）	56,669億円

（※）有価証券には、金融商品取引法上の有価証券として取り扱うことが
適当と認められるもの等を含む



8. 経営基盤関連（成長分野への投融資、ダイバーシティの推進）

成長分野への投融資においては、2016年度末までの目標としていた4,000億円を大幅に上回る投融資を実行しました。ダイバーシティの推進においては、女性管理職数が前年差+50人の262人、登用率21.2%となり、2020年の登用率目標30%に向け着実に上昇しました

成長分野への投融資

- 政府の日本再興戦略を後押しする観点から、国内成長分野への投融資枠を設定し、段階的に増額するとともに、2015年度より海外成長分野への投融資枠を新設
- 2016年度末までの目標となる投融資枠4,000億円（うち国内2,500億円、海外1,500億円）に対し、目標を上回る投融資を実行
- 国内は、再生エネルギー関連や日本企業の国際展開に伴う投融資に加え、地方創生への貢献や成長資金・リスクマネーの供給促進を意識した農林水産関連分野および中小法人向け等にも取り組み
- 海外は、高い成長性が期待される環境・資源・インフラ関連分野および新興国案件に取り組み
- 融資・出資・ファンド等さまざまな形態での投融資を通じ、資産運用手法の高度化・多様化が進展

ダイバーシティの推進

- 明治安田NEXTチャレンジ・プログラムでは、「ダイバーシティ・マネジメントの強化」を重点実施事項に定め、女性を中心とした多様な人財が活躍できる職場づくりを推進
- 2017年4月1日時点での管理職（部長相当職、課長相当職）に占める女性職員の割合は21.2%（前年差3.3ポイント増）となり、合計で262人

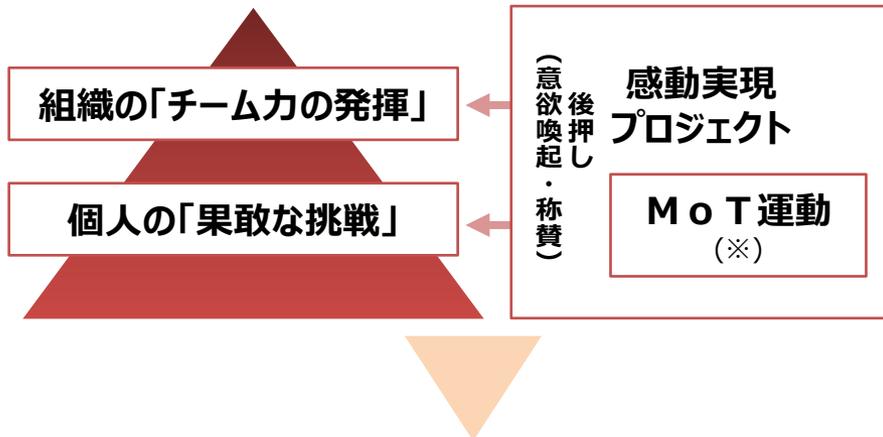
	女性 役員 人数	女性管理職				
		人数	うち部長相当職		うち課長相当職	
			人数	比率	人数	比率
2017年4月	2人	262人	6人	3.7%	256人	23.9%
2016年4月	3人	212人	4人	2.7%	208人	20.0%
2015年4月	3人	183人	2人	1.4%	181人	17.6%

- 当社では女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」において、管理職に占める女性の割合を2020年4月までに30%程度とすることを数値目標に掲げ、実現に向けて、2017年4月からの3ヵ年計画「MYイノベーション2020」においても、引き続き計画的かつ継続的な人財育成態勢の整備を推進

「感動実現プロジェクト」の実施状況

「感動を生み出す生命保険会社」の実現に向けて、職員一人ひとりが、お客さまを大切にする活動に努め、お客さま満足度は過去最高を記録しました。また、組織のチーム力の発揮を後押しする企業風土醸成のための「感動実現プロジェクト」に取り組み、一定の効果が得られました

「感動実現プロジェクト」



- お客さま満足度における、「総合満足度」は過去最高値を更新
- 「従業員意識調査」における、「チャレンジ」「一体感」等の項目が向上し、組織としてのチーム力発揮を促すような企業風土の醸成について一定の効果

【主な取組内容】

- 感動エピソード・感謝の声の集約・共有
- アフターフォローでのホスピタリティ発揮に向けた取組みの推進
- 組織・チームとして、個人の挑戦を後押しする取組みの推進
- 経営層と職員の直接対話によるビジョンの共有
- Jリーグを通じた従業員の一体感醸成、社会貢献活動の促進

《取組事例》

- 対面のアフターフォローで、私たちが何よりも大切にしているもの、それは「お客さまへの“あたたかさ”」
- 全国の各支社では創意工夫を凝らし、お客さまのお誕生日やご契約の節目に、営業職員のお客さまへの想いを“手書き”のメッセージカードでお届けする「MYメッセージ活動」を展開



(※) 小集団活動の名称。MoTは、Moment of Truthの略。お客さまに当社が最良の選択だったと確信いただける「感動の瞬間」をより多く創出する取組みをめざします