

# 明治安田再生プログラム

中期経営計画  
&  
新風土創造「MOTプロジェクト」

2006年1月～2008年3月

実施状況(総括)のご報告

2008年5月30日



# 1. 明治安田再生プログラムの概要

## 明治安田再生プログラム

### 基本方針

信頼回復に向け、コンプライアンスを徹底し、以下の取組みを全力で進め、「お客さまを大切にする会社」の実現を目指す

- ◇ お客さまに安心をお届けする会社
- ◇ お客さまの声を大切にする会社
- ◇ 社会に開かれた会社

### 中期経営計画

2006年1月～2008年3月

相乗効果

新風土創造「MOTプロジェクト」  
(MOT=M:もっと O:お客さまを T:大切に)

2006年1月～

### 重点取組み

- 【前提】コンプライアンスを徹底しCSRの確立を目指す
- 【改革1】社内外のチェック態勢の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上
- 【改革2】経営資源の重点配分による事務サービス等の基幹機能の強化
- 【改革3】コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への変革
- 【検証】「プロセス指標」(お客さま満足度、健全性、業務適切性)と「結果指標」(業績)により計画の実行を検証

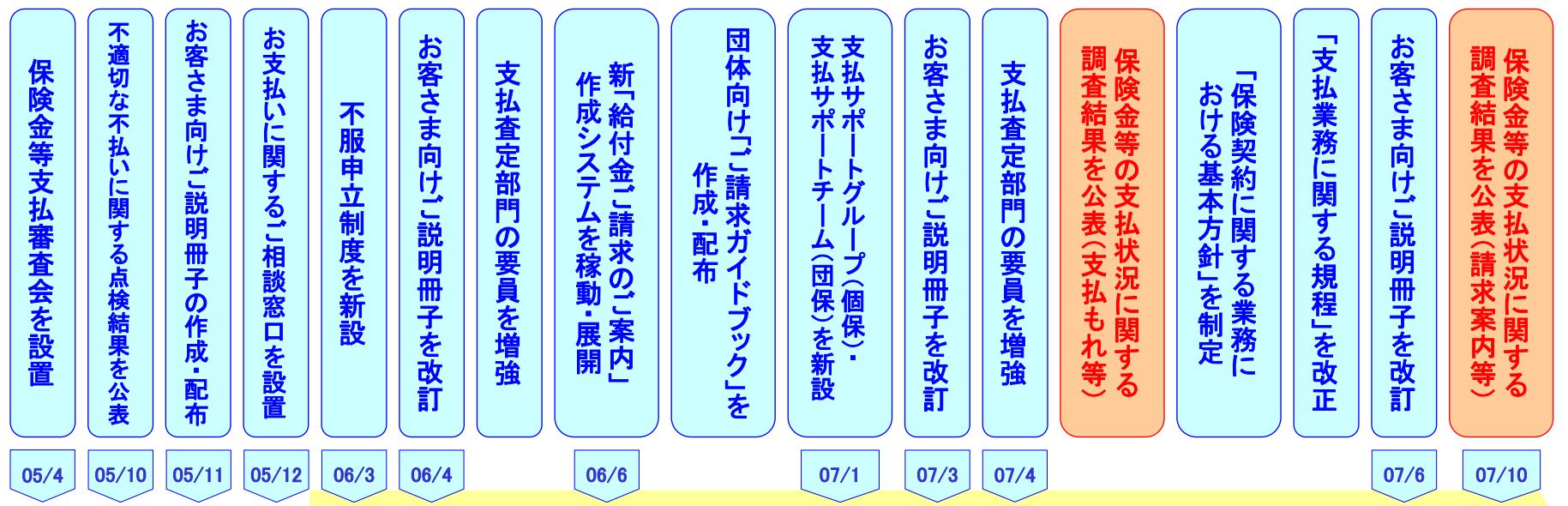
### 重点取組み

- 【前提】コンプライアンスの徹底
- 【全員参加】「小集団活動」の展開  
⇒「もっと！MOT運動」
- 【対話】「経営層との対話」の充実  
⇒「MOTミーティング」
- 【教育】「お客さまを大切にする」意識・マナーの向上
- 【検証】従業員意識変化の把握により、新風土創造の前進を検証

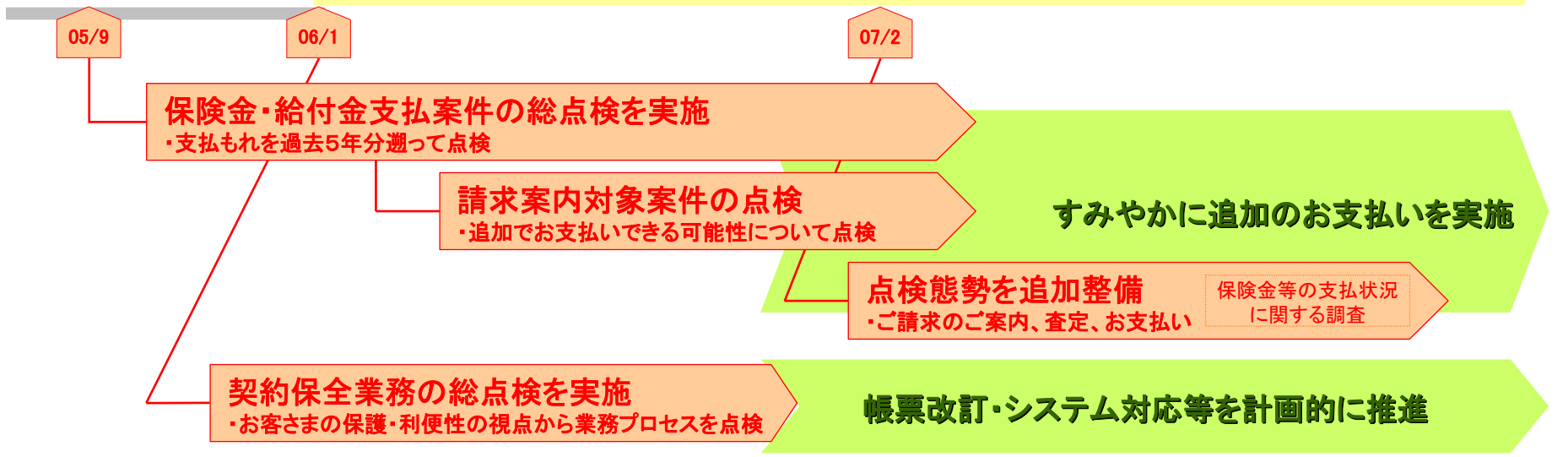
## 2. 明治安田再生プログラムの主な取組み事項(1)



## 2. 明治安田再生プログラムの主な取り組み事項(2)



### 明治安田再生プログラムの実行



### 3. 明治安田再生プログラムの総括

#### 中期経営計画

- 計画で定めた取組みについては概ね計画どおりに実施し、お客さま満足度、健全性、業務適切性に関するプロセス指標も順調に改善するなど、「お客さまを大切にする会社」に向け着実な成果
- 結果指標とした契約者数と年換算保険料については、いずれも計画期間中の反転には至らなかったものの、保険料等収入が増収に転じるなど、業績面においても一定の成果
- 委員会設置会社への移行、総代立候補制の導入、総代報告会の継続開催などによりガバナンスを強化
- 「CSR報告書」・「お客さまの声」白書の発行、三利源および苦情情報の開示など、情報開示を積極的に推進
- お客さまの視点に立った「わかりやすい」商品の開発と「ご契約のしおり 定款・約款」「ご契約内容のお知らせ」等の諸通知の改善を実施
- 生命保険会社の基本的な機能である引受・保全・支払業務の適切性を確保する観点から、重層的なチェック態勢の構築、要員・予算の重点配分等を実施
- 品質・信頼向上を重視した評価体系への変更により、保険契約の解約・失効率、営業職員の育成率など、クオリティを示す指標が改善

#### 新風土創造「MOTプロジェクト」

- 経営層と従業員との対話(=「MOTミーティング」)を継続的に推進することにより、経営層と従業員との共通認識の醸成、組織間のコミュニケーションの向上に寄与
- 従業員からのお客さまを大切にする提案(=「MOT提案」)による改善事例や、お客さまサービス向上の取り組みの好事例等については社内広報誌「新風」等を通じ、全社での共有化を推進
- さらに、全員参画型の小集団活動(=「もっと！MOT運動」)で「お客さまの声」に基づく事例研究が自主的に行なわれるなど、お客さまを大切にする意識が向上

## 4. 中期経営計画の実施状況(1)

### 前提

コンプライアンスを徹底しCSRの確立を目指す

#### 【コンプライアンス意識の徹底】

あらゆる機会を通じてコンプライアンス教育を実施し、意識の向上に取り組んでいます

#### 【コンプライアンス態勢の強化】

社外委員を含む「コンプライアンス推進諮問会議」の開催、コンプライアンス情報の一元管理、および、コンプライアンス・プログラム、コンプライアンス取組み計画の策定・検証等を通じ、態勢を強化しています

#### 【CSRの推進】

CSR推進会議を設置し、当社のCSR推進態勢を整備するとともに、具体的な取組みについて社外に公表しています

- 職務別研修や入社年次・部署単位での層別研修、および個別指導等を目的とした特別研修を実施
- 2006年1月～2008年3月の間に延べ800回以上のコンプライアンス研修を実施

- コンプライアンス・プログラム、コンプライアンス取組み計画の策定・検証を実施し、低評価部署の改善計画策定・フォローを実施
- コンプライアンス統括部の要員を増強するとともに、個人保険、企業保険の企画部署にコンプライアンスGを設置

- 2006年6月より「子どもの命・安全を守る活動」等の取組みで地域の安全に貢献
- 2007年1月「CSR経営宣言」を制定
- 2007年2月「CSR報告書」を発行（以降毎年発行）

## 4. 中期経営計画の実施状況(2)

### 改革1

### 社内外のチェック態勢の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上①

#### 【委員会設置会社への移行等】

2006年7月に委員会設置会社へ移行するとともに、取締役の過半数を社外から選任しています

- 三委員会の委員長はすべて社外取締役
- 取締役会における審議時間が大幅に増加
- 委員会設置会社移行後、監査委員会を毎月1回以上(計25回)開催

#### 【総代会の活性化】

総代への情報提供を充実するとともに、総代立候補制を導入する等、総代会の活性化を進めています

- 総代立候補制導入により、立候補による総代22人が2007年1月1日付で就任
- 2007年度の定時総代会は立候補総代にもご出席いただき質問・審議がより活性化
- 2006年度より、総代報告会を毎年開催

#### 【「お客様の声」の経営への反映】

お客様の声推進諮問会議等を通じて「お客様の声」(ご意見・苦情等)を経営に反映し、業務改善等につなげています

- 2006年6月より、「お客様の声」白書の公表を開始(以降毎年実施)
- お客様満足度調査を実施
  - ・保険金・給付金のご請求時、ご加入時、保全手続時の調査(2006年3月以降、各2回実施)
  - ・総合満足度調査を2回実施(2007年2月、12月)



## 4. 中期経営計画の実施状況(3)

### 改革1

### 社内外のチェック態勢の整備によるガバナンスの強化と透明性の向上②

#### 【内部統制システムの整備】

内部統制委員会の設置等により、内部統制システムを体系的・組織横断的に整備し、高度化を推進しています

#### 【内部監査機能の強化】

検査部内に業務監査グループを設置すること等により、業務監査機能の強化を推進しています

#### 【積極的な情報の開示】

情報開示推進委員会(社外アドバイザーを含む)を設置し、積極的な情報開示を推進しています

- 「内部統制システムの基本方針」を公表
- 各組織における内部管理自己点検の実施によるモニタリング態勢の強化
- さらなる高度化のため、業務プロセス・リスク統制活動の可視化に着手し推進中

- 内部監査部門(検査部)の独立性を強化(会長が単独で担当)
- 検査部要員の増強(総合職約6割増員)や専門性の向上を通じて検査の深度を高めると同時に、お客さま視点に基づく組織横断的な業務の適切性についての検証を実施
  - ・2006年4月以降実施したリスク管理態勢やコンプライアンス管理態勢の検証結果を経営会議へ報告・提言

- 支払非該当件数、苦情情報、不服申立制度利用状況等を定期的の開示
- 三利源の開示を他社に先駆けて決定・公表
- お客さまサービスに関わる部署の年度運営方針を2006年度より毎年公表



## 4. 中期経営計画の実施状況(4)

### 改革2

### 経営資源の重点配分による事務サービス等の基幹機能の強化①

#### 【支払管理態勢の強化】

保険金等支払審査会(社外委員を含む)の機能拡大および保険金部の要員増強等により保険金の支払管理態勢を強化しています

#### 【保険金・給付金支払案件の総点検】

業務改善計画に基づき、過去に遡って保険金・給付金支払案件を総点検しました。調査結果を受け、追加的なお支払いが可能な案件については速やかにお支払いしています

#### 【契約保全業務の総点検】

お客さまの保護・利便性向上のため、業務改善計画に基づき、契約保全業務の総点検を実施しました。点検結果に基づき、事務態勢の再構築を図っています

- 保険金部の要員を約7割増強
- 外部専門家(社外弁護士)による不服申立制度を設置
- 支払実務に関する三重のチェック態勢を整備
  - ・保険金等支払審査会によるチェック
  - ・支払審査室によるチェック
  - ・検査部による検査・監査

- 過去5年分の保険金・給付金支払案件約435万件(保険種目ベース)を対象に延べ9,100人態勢で総点検を実施(2007年10月5日結果を公表)
- 早急に追加のお支払いを実施するとともに、もれなくご案内し、お支払いする態勢を整備

- 個人保険・企業保険合わせて約900種類の手続きについて業務の点検を実施
- 総点検結果を速やかに事務態勢の再構築に活かす特別対策チームを設置するとともに、要員、システム開発予算を優先投入

## 4. 中期経営計画の実施状況(5)

### 改革2

### 経営資源の重点配分による事務サービス等の基幹機能の強化②

#### 【経営資源の重点配分】

関連部署の要員増強および予算の重点的配分等により引受・保全・支払態勢を強化しています

#### 【お客さまの利便性の向上】

「お客さまの声」、社内改善提案(MOT提案)等に基づく帳票・お客さまあて諸通知の改訂および約款の平明化を継続して実施しています

#### 【総合資本管理政策の推進】

サープラス・マネジメントによる総合資本管理政策を継続推進し、健全性の向上を図っています

- 2006年度始に引受・保全・支払関連部署に約100人要員を増強し、その後も引続き増員
- 総合職の新卒採用を年々増加させるとともに、高品質な事務・サービスの安定的提供を図るため、アソシエイト職(事務職)の新卒採用を2007年4月より再開

- 満期保険金・失効契約の解約返戻金等のご案内の発信頻度・ご説明内容を拡充
- 支払い非該当事例を記載した冊子を改訂・配布
- 約款や保険金・給付金に関する説明文書をお客さまのご意見等をふまえて改訂
- 「明治安田生命からのお知らせ」をよりわかりやすく全面改訂

- 持続安定的な資産デュレーションの長期化に向け、中核資産である公社債のデュレーションを継続的に長期化
- 内部留保の面では2006年度に基金600億円を再募集し、基金償却積立金を含む基金総額を4,100億円に引き上げ

## 4. 中期経営計画の実施状況(6)

### 改革3

### コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への変革①

#### 【クオリティ重視の営業への変革】

品質・信頼向上を重視した評価体系へ変更したことにより、新契約の継続率、保有契約の解約・失効率等、クオリティを示す指標が改善しています

#### 【多様なニーズに応える商品の実現】

お客さまの視点に立って、わかりやすく魅力的な医療・介護・貯蓄商品を開発し、商品ラインアップの多様化を図っています

#### 【コンサルティング力の重視】

教育の充実により、国家資格であるFP技能士の資格を取得した営業職員が大幅に増加するなど、コンサルティング力を強化しています

- 契約の継続率が着実に改善(2007年度実績)
    - ・ 4回目総合継続率97.0%(前年同期比+0.2ポイント)
    - ・ 7回目総合継続率94.2%(前年同期比+2.1ポイント)
    - ・ 13回目総合継続率87.2%(前年同期比+6.9ポイント)
- ※総合継続率は保険契約高ベースで算出した数値です

- 2006年度 「年金ひとすじ」「エブリバディ」「新 通増定期保険」「7ガード」を発売
- 2007年度 「才色健美」「新・手術特約」「年金ひとすじワイド」および「かんたん告知医療保険」(2008年4月)等を発売

- 営業職員のFP技能士取得者数が大幅増加
    - ・ 2006年1月時点保有者:1,029人
- ↓
- ・ 2008年3月時点保有者:9,876人  
(うち2級以上保有者:1,384人)

## 4. 中期経営計画の実施状況(7)

### 改革3

### コンサルティング・アフターサービスをより重視する営業への変革②

#### 【説明責任を果たす募集の徹底】

重要事項説明の徹底、適正な募集のためのコンプライアンス教育の充実および個人保険営業に関するコンプライアンス推進のための検討会議の設置等により、募集局面におけるコンプライアンスを徹底しています

#### 【代理店チャンネルによる販売の拡大】

お客さまのアクセス・利便性向上を企図し、競争力のある商品の投入等を通じた代理店チャンネル(銀行窓販等)による販売の拡大を目指しています

#### 【企業保険分野の商品・サービスの充実】

お客さまアンケート、意見交換会の積極推進とそれを踏まえたサポート態勢の充実を図るとともに、団体保険、団体年金の商品ラインアップを充実しています

- 契約概要・注意喚起情報書面、重要事項説明ファイルを作成(2006年4月)し、徹底
- 全営業職員を対象としたコンプライアンス朝礼とロールプレイングの繰り返し等による教育の充実

- 代理店チャンネルの効率化・販売拡大に向け、2007年4月に代理店営業部門を再編・強化
- 銀行窓販専用商品を発売
  - ・「かんたん持続成長プラス」(2007年10月)
  - ・「3増法師」(2007年11月)
  - ・変額年金保険 2商品 (2008年1月)

- インターネット事務支援システムの導入団体を拡大(2006年1月以降182→298団体へ)
- 団体年金新商品・新プランの取扱いを開始
  - ・確定拠出型年金向け (2006年9月)
  - ・確定給付型年金向け (2006年10月、2007年1月、7月)

# 5. 新風土創造「MOTプロジェクト」の実施状況(1)

## 「経営層との対話『MOTミーティング』」の実施状況

ミーティング 名称	対象者	実施状況	
MYPLAZA ミーティング	営業職員・ 営業所長・ 事務職員・ 本社総合職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢趣旨:従業員と経営層の直接対話の機会を通じ会社経営に関する参画意識向上と相互理解の促進を図る</li> <li>➢営業職員を対象に8回/計約450人</li> <li>➢営業所長を対象に1回/150人</li> <li>➢事務職員等を対象に5回/計約330人</li> <li>➢本社総合職等を対象に3回/計約250人</li> </ul>	延べ 1,180人
テーマ別 ブレイン ストーミング	部長・ グループマネジャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢趣旨:「営業」「事務」等テーマ別に改善策やあるべき姿を経営層と関係部部長・グループマネジャーが話し合う</li> <li>➢テーマ別に14回/各回約20人</li> <li>※経営層出席者:会長・社長含む経営会議メンバー</li> </ul>	延べ 280人
ミドル ミーティング	中堅の 従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢趣旨:上記ブレインストーミングの中堅職員向け</li> <li>➢テーマ別に16回/各回約10人</li> <li>※経営層出席者:社長・関連部担当執行役・企画部長</li> </ul>	延べ 160人
その他	従業員 (支社・本社等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢趣旨:役員出張・各種会議・各種研修において幅広く経営層との対話の機会を設ける</li> <li>➢会長・社長およびその他役員が全国の支社等のほとんどの拠点で実施</li> </ul>	

## 5. 新風土創造「MOTプロジェクト」の実施状況(2)

### 「MOT提案」の状況

- お客さまを大切にする提案を「MOT提案」として常時受け付け、社内で共有する取組みを2006年4月から実施しています
- MOT提案は、下記の2つに分けて受け付けています
- MOT提案に基づく改善事例や、お客さまサービス向上の取組みの好事例等は、MOTプロジェクトの取組みを伝える社内広報誌『新風』で紹介しています

#### ＜業務改善提案＞

- 日頃お客さまと直接対応している従業員が「お客さまの声」を代弁して、業務の見直し等を提言するものです
- 全件に対して業務主管部が検討し、改善に向けて取り組んでいます

#### ＜サービス向上提案＞

- 従業員が日頃お客さまのために実施している工夫や、取組みの好事例を社内で同じような仕事をする仲間を紹介するためのものです
- 全員参画型の小集団活動を通じて取り組むことで社内に広まっています

#### 【MOT提案受付状況】 2006年4月～2008年3月

MOT提案 合計	業務改善提案					サービス 向上提案
	新契約 募集関連	保険料払込 手続関連	アフター サービス関連	保険金・ 給付金関連	その他	
8,885件	1,046件	977件	3,226件	597件	901件	2,138件

## 5. 新風土創造「MOTプロジェクト」の実施状況(3)

### マナー向上を目指した取組みの実施状況

#### 【マナーリーダー研修】

各部署の「もっと！MOT運動」で任命されたマナーリーダーを対象に研修を実施しました。各部署におけるマナー向上の取組みは、マナーリーダーを中心に推進しています  
延べ約400人受講

#### 【MOT出張研修】

社外講師を各部署に派遣し、マナー研修を実施しました  
延べ約7,000人受講

#### 【イントラネット研修】

イントラネットを活用したマナー研修を実施しました。マナースキルの習得状況の確認を行なうとともに、マナーに対する意識の醸成を目指しています  
延べ約24,800人受講

#### 【電話対応マナー調査】

各部署の電話対応マナースキルの習得状況を客観的に測定するため、外部機関による調査を実施しました。全部署が一定水準以上の電話対応マナースキルを習得し、お客さま満足度向上を目指す意識を醸成することを目指しています  
全部署に各3回実施

#### 【MOT留学】(店頭サービス実務研修)

お客さまご相談センター(丸の内・新宿・名古屋・大阪)の各店頭において研修を実施しました。店頭での対応を学ぶことにより、お客さま対応スキルと「お客さまを大切にする」意識の向上を目指しています  
延べ約200人受講

#### 【MOT留学】(コミュニケーションセンター実務研修)

当社への各種お問い合わせを受け付けているコミュニケーターの対応を学び、お客さまへの確認コール等の発信業務を体験することにより、電話対応スキルと「お客さまを大切にする」意識の向上を目指しています  
延べ約50人受講

#### 【MOT留学】(事務サービスセンター実務研修)

新契約や保全業務を体験することにより、事務の更なる正確性と迅速性の向上を図り、「お客さまを大切にする」高品質な事務サービスの提供を目指しています  
延べ約200人受講