

明治安田

チャレンジプログラム

中期経営計画 &

新風土創造「MOTプロジェクト [第Ⅱ期]」

2008年4月～2009年3月 実施状況のご報告

2009年5月29日



明治安田生命

プログラムの位置づけ

明治安田再生プログラム

中期経営計画
2006年1月～2008年3月

新風土創造
「MOTプロジェクト」

信頼回復をめざし、成長に向けた土台づくり

明治安田チャレンジプログラム

中期経営計画
2008年4月～2011年3月

新風土創造
「MOTプロジェクト[第Ⅱ期]」

お客さま満足度向上の徹底追求、安定的な成長の実現

基本的な考え方

CSR経営の推進

お客さま、社会が生命保険会社に求める要請に誠実に対応し、社会の負託に応える

お客さま満足度向上の徹底追求

お客さまを大切にする会社として、よりお客さまに安心と利便性を実感していただく取組みを推進

お客さま満足度向上を支える企業風土の創造

新風土創造「MOTプロジェクト」を継続し、お客さま満足度向上を支える企業風土づくりを推進

安定的な成長の実現

中期経営計画の方向性

1. 基幹チャネルの抜本的改革にチャレンジ

お客さま満足度を徹底追求するという基本的考え方に基づき、基幹チャネルである営業職員（MYライフプランアドバイザー）によるアフターサービスの質・量を大幅に充実させるとともに、業務プロセス重視の運営へ大胆に変革する。

2. チャネル多様化と新たなマーケット開拓にチャレンジ

幅広いお客さまのニーズに対応するため、基幹チャネル以外の販売チャネルの多様化に取り組むとともに、法人マーケットについても、退職者を含めた新たなマーケットでのサービスの充実を図る。同時に、それらに対応したサービス態勢を構築する。

3. 経営基盤のいっそうの強化にチャレンジ

基幹機能を継続強化するとともに、コンプライアンスの徹底とリスク管理の高度化を進め、リスク量に応じて財務基盤を強化する。また、逆ざやの解消とお客さま還元の充実に努める。

明治安田チャレンジプログラム実施状況の総括

中期経営計画

- ✓ 計画に定めた取組みはほぼ予定どおり実施し、お客さま満足度向上を徹底追求した結果、お客さま満足度に関連する指標が概ね改善し、2年連続で保険料収入が増加
- ✓ 基幹チャネルでは、「安心サービス活動制度」と「社内教育検定制度」によってお客さまとのコミュニケーションを質・量ともに充実させ、ご満足いただけるサービスレベルを追求
- ✓ 保有契約の状況等、地域性に応じて営業拠点の優先取組課題を明確化し、メリハリのある改善策を実行
- ✓ 銀行窓販向けの商品開発と販売支援の強化、企業の定年退職予定者向けコンサルティングの充実等、マーケット拡大に向けた諸施策を実施
- ✓ 引受・保全・支払業務に要員・予算を引き続き重点配分し、システム開発と手続書類の見直しを進め、お客さまにとって分かりやすく、簡易・迅速な手続きへと改善
- ✓ 逆ざやの縮減に向けて責任準備金の追加積立を実施
- ✓ 各分野の業務精通人材の育成に向けた枠組みを整え、研修等を通じて職員にキャリア形成を意識づけ

新風土創造「MOTプロジェクト[第Ⅱ期]」

- ✓ 「MOTプロジェクト[第Ⅱ期]」(2008年4月～)では、お客さま満足度向上を徹底追求する風土づくりとして、「一人ひとりのホスピタリティ」をテーマに取組み
- ✓ お客さまに感謝された好事例を共有化する「ありがとうボックス」や、働く仲間へ感謝の気持ちを伝える「サンクスカード」を開始し、ホスピタリティ意識を醸成・浸透
- ✓ 取組みの好事例については社内広報誌「新風」等を通じて全社で共有化し、ホスピタリティの実践を促進
- ✓ 従来からの取組みも継続し、お客さまを大切にする意識のいっそうの定着を推進

昨今の経営環境変化の影響を注視し、取組事項の見直しも含め、必要に応じ対応予定

中期経営計画の実施状況(1)

1. 基幹チャネルの抜本的改革にチャレンジ

お客さまとのコミュニケーション力に優れた 基幹チャネルの育成

お客さまへのアフターサービスを「安心サービス活動」として標準化し、「社内教育検定制」を通じてサービスレベルを高めます

- 1年間に92.4%のお客さまに対し「安心サービス活動」を実施し、ご契約内容の説明等を行なった結果、「お客さま満足度」が大幅に向上
 - ・総合満足度「満足」「やや満足」占率39%(前年差+14pt)
- 営業職員の資質向上に向けた取組みとして、「社内教育検定制」を実施

お客さま視点に立った営業マネジメント・ マーケティングの推進

支社・営業所の運営を業務プロセス重視に大胆に変革するとともに、地域性に応じたマーケティングを推進します

- お客さまサービス態勢強化に最優先で取り組んだ地域における在籍者数は7,452人(前年差+108人)と改善
- 契約クオリティ向上に最優先で取り組んだ地域を中心に、継続率が全社的に改善
 - ・総合継続率 13月目89.6%(前年差+2.4pt)
25月目76.9%(前年差+8.5pt)

お客さまのご要望に幅広くお応えする商品・ サービス、コミュニケーション態勢の充実

医療・貯蓄分野での商品開発や、コールセンターの機能拡充等により、多様なニーズにお応えしていきます

- 入院医療費の自己負担に備える商品「明日のミカタ」を開発(取扱いは2009年5月より)
- アフターフォロー専任者の配置拡大、コールセンターからの情報提供拡充に向けて態勢を整備

中期経営計画の実施状況(2)

2. チャネル多様化と新たなマーケット開拓にチャレンジ

販売チャネルの多様化

銀行窓販を推進するとともに、インターネットや来店型店舗等の新規チャネル展開の可能性を探ります

法人マーケットにおける優位性堅持と新たなマーケット開拓

任意加入型商品の営業力を高めるとともに、団体退職者等の周辺マーケットへの浸透を図ります

チャネル多様化に対応したサービス態勢を構築

個人保険のダイレクト事務手続きや、団体保険のインターネット事務支援システムを整備・拡充し、利便性を高めます

- 銀行ごとにきめ細かな販売支援を展開した結果、終身保険等の定額商品を中心に販売が大幅伸展
 - ・2008年度 保険料等収入2,221億円(前年比718.0%)
- 営業支援サイトや来店型店舗の展開に向け準備
 - ・営業支援サイト「保険がわかるサイト」は2009年4月、来店型店舗「保険がわかるデスク」「ほけんポート」は同5月に展開

- コールセンターや双方向型Webサイトなど、お客さまとの接点を拡大し、任意加入型商品の提案を強化
- 退職者向け提案資料の作成システムを改良し、資料の見やすさと作成効率を改善

- ハッピーL.A.ボーナスのお支払い等について、コミュニケーションセンターでの請求書作成・送付を開始
- インターネット事務支援システムの対応商品を拡大するとともに、システム取扱いに関する研修会を開催するなどサポート態勢を強化し、導入団体を拡大

中期経営計画の実施状況(3)

3. 経営基盤のいっそうの強化にチャレンジ

引受・保全・支払業務の継続強化

経営資源を重点配分し、確実に事務を遂行します。また、手続きの平明化・簡略化や、査定手法の多様化・高度化を進めます

- 引き続き要員・予算を重点的に配分し、正確・確実な事務態勢を整備
- ・契約保全業務総点検における課題を計画的に解消
- ・保全手続きにおける公的書類提出基準を一部緩和
- ・お客さまあて通知文書を分かりやすく改訂
- ・支払査定の専門工程を新設

財務基盤の強化と逆ざや解消の推進

サープラス・マネジメント型ALM運用を継続強化しつつ超過収益を確保します。リスク管理を高度化したうえで、財務基盤の充実と契約者配当還元を推進していきます

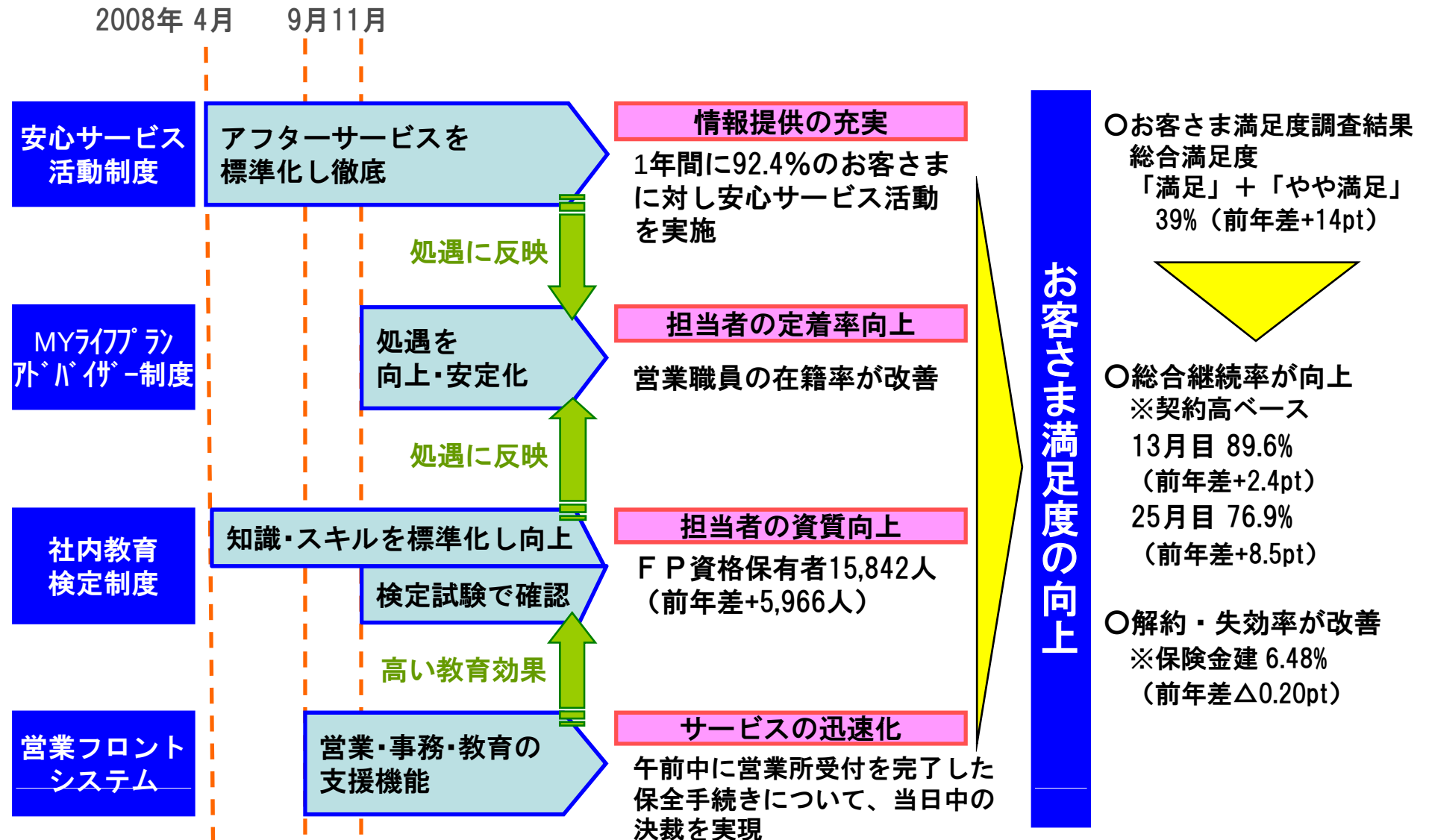
- 短・中期債を長期・超長期債に入れ替え、資産全体のデュレーションを長期化
- 保有株式の削減、金利スワップの活用による保険負債のヘッジ等を通じて、サープラス水準の安定化を推進
- 逆ざやの縮減をめざし、責任準備金の追加積立を実施

グループ経営基盤の強化

リスク管理・コンプライアンスの態勢強化を進めます。グループ事業戦略を明確化し、計画的に人材を育成していきます

- 本社・関連会社のリスク統制活動を継続的に評価・改善するPDCAサイクルを軌道にのせ
- 営業拠点の事務リスク縮減・コンプライアンス推進取り組みをいっそう強化
- 各分野の業務精通人材の育成枠組みを整え、研修等を通じて職員にキャリア形成を意識づけ

【参考】基幹チャネルの抜本的改革のポイント



【参考】金融・資本市場の混乱の影響

資産運用

株価の急落や為替相場の変動により、
有価証券評価損合計で2,855億円
（前年差+2,539億円）を計上

内部留保

運用環境の著しい悪化等に備えて積み立て
てきた内部留保のうち、危険準備金および
価格変動準備金の一部（2,934億円）を積
み立て目的に沿って活用

厳しい経済環境のなかでも、資産・財務内容において
引き続きトップレベルの健全性を堅持

2008年度末

ソルベンシー・
マージン比率

1,098.7%

実質純資産額

2兆9,035億円

一般勘定資産に対する比率 12.4%

資産全体の
含み損益

9,812億円

うち有価証券 5,244億円(※1)

国内株式
含み損益ゼロ水準(※2)

日経平均株価：6,600円程度
TOPIX：640ポイント程度

(※1) 時価のある有価証券に加え、時価のない有価証券（外貨建の子会社株式及び関連会社株式等）を為替評価した場合の含み損益相当額を記載

(※2) 仮に当社ポートフォリオが日経平均株価およびTOPIXにフル連動とした場合

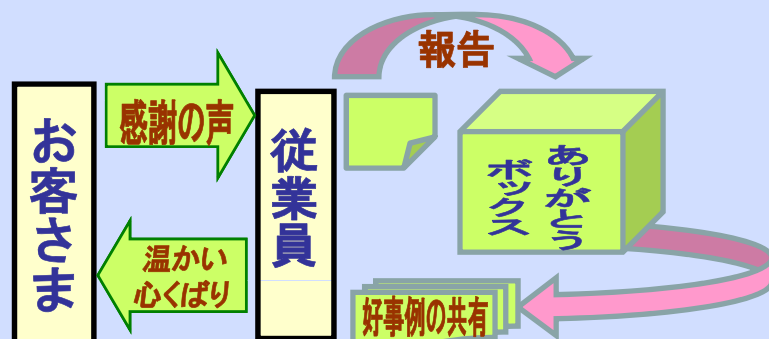
新風土創造「MOTプロジェクト[第Ⅱ期]」の実施状況

第Ⅱ期からの新たな取り組み

ありがとうボックス

お客さまへ温かい心くばりをもって接するために

お客さまに感謝された好事例を共有し、実践につなげる仕組み「ありがとうボックス」を推進
好事例は社内広報誌等を通じて共有化



➤ 2008年度は8,483件の「感謝の声」を拝受

サンクスカード

働く仲間への感謝の気持ちを表わすために

働く仲間への感謝の気持ちを伝えやすくする仕組みを導入
➤ 2008年度は10,132枚を活用

従来から継続・発展させる取り組み

MOT研修・MOT留学

ビジネスマナーの習得やホスピタリティマインドの醸成をめざし、多様な研修メニューを実施

2008年度 延べ373所属 約4,800人が受講

MOTミーティング

経営トップと従業員との対話を通じた認識共有と、部署を超えたコミュニケーションを促進

2008年度 本社では9回、支社では21支社で開催

MOT提案

日頃お客さまと接する従業員からのサービス向上に向けた提案を「MOT提案」として常時受け付け

【受付状況】 2008年度

MOT提案 合計	改善提案	開発提案	サービス 向上提案
6,751件	2,052件	2,673件	2,026件