



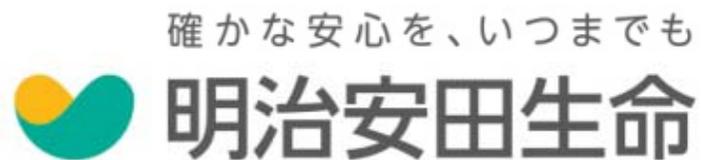
**MYイノベーション**

**2020**

明治安田生命  
3カ年プログラム

－中期経営計画＋企業ビジョン実現プロジェクト－

2017年3月



# ■ 目次

I. 現3カ年プログラムの振り返り	・・・	2
II. 経営環境認識と長期的な経営の基本方向	・・・	4
III. 新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」	・・・	5
IV. 新3カ年プログラム「MYイノベーション2020」	・・・	7
1. 「MYイノベーション2020」の枠組み	・・・	7
2. 主な経営目標	・・・	9
3. 重点方針① 成長戦略－お客さま数の拡大	・・・	11
重点方針② 成長戦略－新たなマーケットへの取組み	・・・	12
重点方針③ 成長戦略－資産運用の高度化	・・・	13
重点方針④ 成長戦略－先端技術等によるイノベーション	・・・	14
重点方針⑤ 経営基盤戦略－ガバナンスの高度化	・・・	15
重点方針⑥ 経営基盤戦略－ワーク・エンゲイジメントの向上	・・・	16
重点方針⑦ ブランド戦略－新たな企業理念の浸透	・・・	17

# I. 現3カ年プログラムの振り返り(1)

- 2014年4月にスタートした「明治安田NEXTチャレンジプログラム」(中期経営計画+感動実現プロジェクト)では、次の10年に向けた基盤づくりを行なう3カ年の計画として取り組み

## 「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
	経営基盤の 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



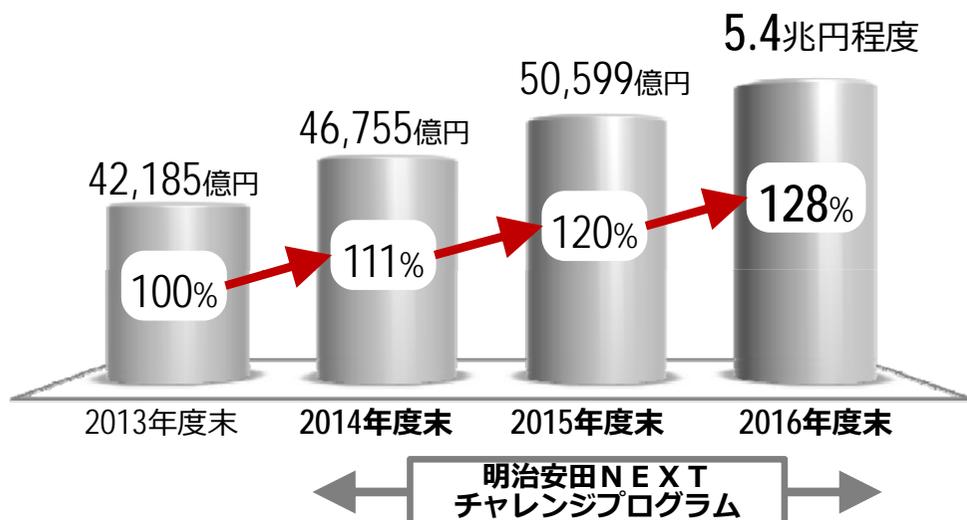
感動実現プロジェクト	職員一人ひとりが果敢にチャレンジし、それを支える組織が チーム力を発揮する、職員相互が深い信頼で結ばれ共感しあえる 企業風土を創造
------------	---

# I. 現3カ年プログラムの振り返り(2)

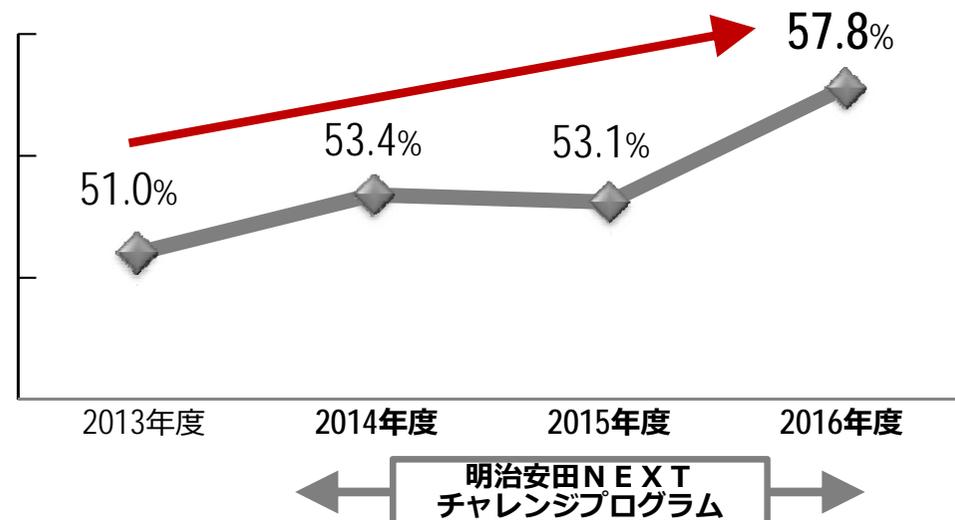
- 保有契約年換算保険料について、超低金利環境の継続に伴う貯蓄性商品の販売コントロールにより、当初目標を若干下回る水準に抑制したが、中期経営計画の目標は概ね達成。「お客さま満足度」も過去最高値を実現。2016年3月には米国保険会社であるスタンコープ社を完全子会社化

項目		2016年度見込値	2013年度末実績比/差	中期経営計画の目標 (2016年度末)
企業価値 (EEV) ※1		5.4兆円程度	+28.0%	53,000億円 (2013年度末実績比+約25%)
個人営業	保有契約年換算保険料	21,800億円	+4.6%	21,980億円 (2013年度末実績比+約5.5%)
法人営業	団体保険保有契約高	112.7兆円	+1.7兆円	業界シェアNo.1の堅持
	団体年金資産残高	7.45兆円	+6.8%	資産残高の安定的な維持・拡大

## 企業価値 (EEV) ※1



## お客さま満足度 (「満足」+「やや満足」の占率) ※2



(※1) 目標設定時点である2013年度末の運用環境に基づく数値

(※2) 「満足」「やや満足」「ふつう」「やや不満」「不満」の5区分でのアンケート調査

## Ⅱ. 経営環境認識と長期的な経営の基本方向

- 今後における経営環境の変化に適確な対応が可能となるよう、長期的な経営の基本方向を見定めたくて、経営戦略を策定することが重要と認識

### 主な経営環境認識

超高齢社会の進展・  
女性労働力人口の増加

社会保障給付費の増大・  
老後資金準備等の意向拡大

貯蓄から投資へ  
の流れ

経済・金融環境における  
ボラティリティの高まり

国際的な会計基準・  
資本規制の変化

I C Tをはじめとする  
技術革新

### 長期的な経営の基本方向（概要）

社会保障制度を補完し自助努力を支える生命保険  
会社として業界での確固たる地位を確保

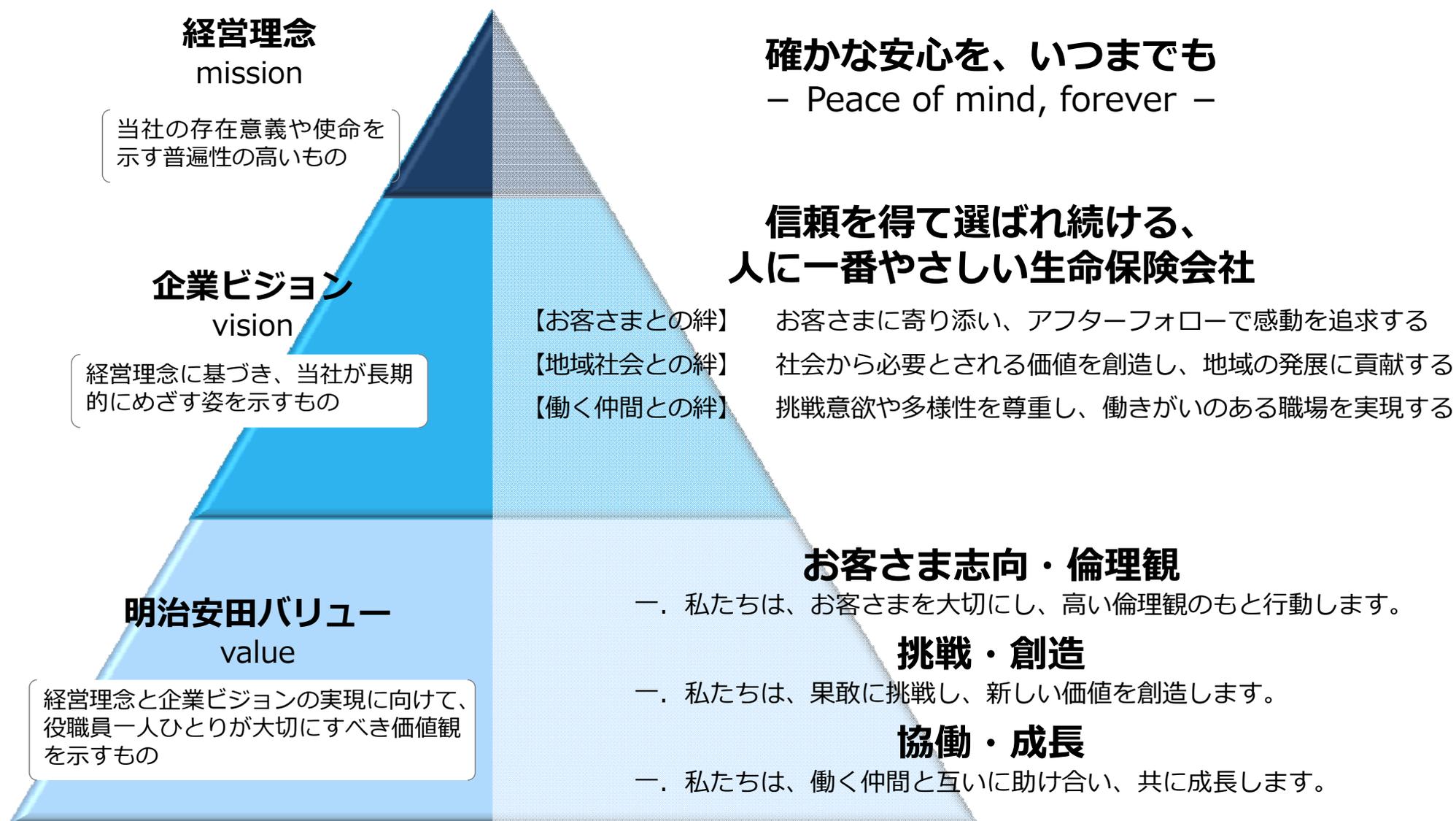


各ステークホルダーに対し  
独自の存在感を発揮

財務基盤の健全性の維持・向上を図りつつ、グループ全体での成長軌道を確保することで、収益規模を継続的に維持・拡大し、ひいては、企業価値の持続的な向上をめざす

# Ⅲ. 新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」(1)全体像

- 当社が長期的にめざす方向もふまえ、新3カ年プログラムのスタートにあわせて、シンプルで、メッセージ性の高い企業理念に刷新



# Ⅲ. 新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」 (2) 経営理念・企業ビジョン

## 経営理念

(当社の存在意義・普遍的な使命)

### 確かな安心を、いつまでも



2015年度マイナビビジネスフォトコンテスト入賞作品「新しい命」

### 経営理念の言葉に込めた想い

私たちは創業以来、相互扶助の精神のもと、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を支えてきました。

いつの時代も変わることのない「人の想い」が込められている生命保険。託された一人ひとりの想いに応え、お客さまを生涯に渡って支え続けることが、私たちの使命です。

「確かな安心を、いつまでも」

私たちは、この言葉を胸に、これからもお客さまを大切にする会社に徹し、いつまでも変わらない安心をお届けいたします。

(※) 当社は、わが国最初の近代的生命保険会社として明治14年7月に開業した明治生命と、明治13年1月に創立された共済五百名社をルーツとする安田生命が、平成16年1月に合併した会社です。

## 企業ビジョン

(長期的なめざす姿・各ステークホルダーへの取組方針)

### 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

お客さまに寄り添い、思いやりのある会社  
=お客さまにとっての「やさしい」会社

【お客さまとの絆】

お客さまに寄り添い、  
アフターフォローで感動を追求する

社会に役立ち、地域に貢献する会社  
=地域社会にとっての「やさしい」会社

【地域社会との絆】

社会から必要とされる価値を創造し、  
地域の発展に貢献する

意欲や個性が活かされ、活力のある会社  
=従業員にとっての「やさしい」会社

【働く仲間との絆】

挑戦意欲や多様性を尊重し、  
働きがいのある職場を実現する

# IV. 1. 「MYイノベーション2020」の枠組み (1)7つの重点方針

- 経営環境の変化等をふまえつつ、新たな企業理念の実現に向けて「イノベーション」(\*)を興すべく、「中期経営計画」および「企業ビジョン実現プロジェクト」を推進

企業価値の安定的かつ着実な向上を果たし、新たな企業理念の実現をめざす

## 中期経営計画

- ◇ 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
- ◇ 重点方針ごとにイノベティブな取組みを織り込むとともに、先端技術等によるさらなるイノベーションを実現

### 成長戦略

重点方針①  
お客さま数の拡大

重点方針②  
新たなマーケットへの取組み

重点方針③  
資産運用の高度化

重点方針④  
先端技術等によるイノベーション

### 経営基盤戦略

重点方針⑤  
ガバナンスの高度化

重点方針⑥  
ワーク・エンゲイジメントの向上

### ブランド戦略

重点方針⑦  
新たな企業理念の浸透

- ◇ 新たな企業理念、とりわけ企業ビジョンの実現に向けて従業員一人ひとりが積極的・主体的に行動する風土を醸成

## 企業ビジョン実現プロジェクト

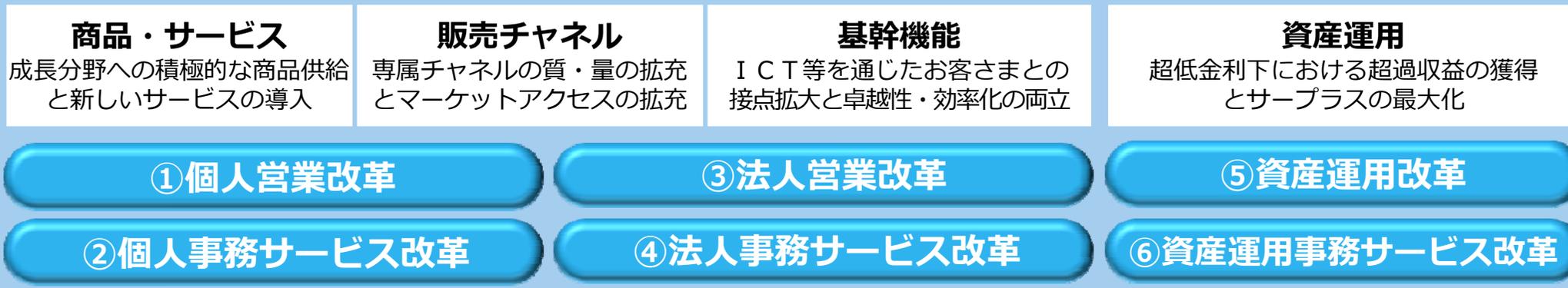
- \* 「イノベーション」= 新たな価値を生み出す変革・創造には、従来からの改良・改善によるものと、全く新しい価値を生み出すものがあるとされるが、当社ではこの両者について取組みを推進

# IV. 1. 「MYイノベーション2020」の枠組み (2)11の改革

- 中期経営計画の成長戦略・経営基盤戦略の推進にあたっては、そのエンジンとなる「11の改革」に、経営資源・資本を重点的かつ効果的に配賦

## 成長戦略

### 国内生命保険事業



### 先端技術等を活用したイノベーション

先端技術等の調査・研究・開発

### 海外保険事業

グループ経営管理態勢の強化と既存投資先の収益拡大、新規投資の調査・研究

⑦海外保険事業改革

### 国内関連事業

国内生保事業の成長戦略等へのいっそうの貢献と選択・集中

⑧国内関連会社改革

## 経営基盤戦略

⑨ガバナンス改革

⑩人事改革

⑪総務インフラ改革

## ブランド戦略

効果的・統一的なプロモーションによる企業ブランドの形成

## IV. 2. 主な経営目標 (1)全体像

- 成長性・収益性・健全性のバランスを取りながら、企業価値の向上をめざす (※1)
- 次期中期経営計画期間中を通じて増収・増益の見通し

### 企業価値 (EEV) (※2)

**+ 20%**  
(約59,000億円)

\* 2019年度目標値  
\* 増加率・増加数で示している  
数値は、2016年度見込値との比/差

### 保有契約年換算保険料

[個人営業]

**22,250億円 (+450億円)**

### 第三分野新契約年換算保険料

[個人営業・法人営業・損保] (※3)

**+ 40%** (550億円)

### 団体保険保有契約高

[法人営業]

**国内シェアNo. 1**

### お客さま数

アドバイザー等チャンネル  
(※4)

**700万人**  
(+約26万人)

法人営業チャンネル  
(※5)

**493万人**  
(+約15万人)

◇ 専属チャンネルの拡充 (アドバイザー数: 2016年度3.0万人→2019年度3.3万人等)

◇ お客さま満足度/企業好感度/ワーク・エンゲイジメントのさらなる向上

資本効率指標 (ROEEV :  
企業価値 (EEV) ベース) (※6)

**年平均6%程度を安定的に確保**

経済価値ベースのソルベンシー比率  
(ESR) (※7)

**160%以上**

オンバランス自己資本  
(※8)

**3兆円 (+20%)**

(※1) いずれの数値も暫定値であり、2016年度決算後、確定値を公表予定

(※2) 2016年度末見込の運用環境に基づく数値

(※3) 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、団体就業および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、医療および一時払退職者傷害保険の新契約年換算保険料相当額を加えた額

(※4) アドバイザー等チャンネルの生保契約者 (すえ置・年金受取中を含む) + 生保被保険者 + 損保契約者 (重複を除く)

(※5) 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)

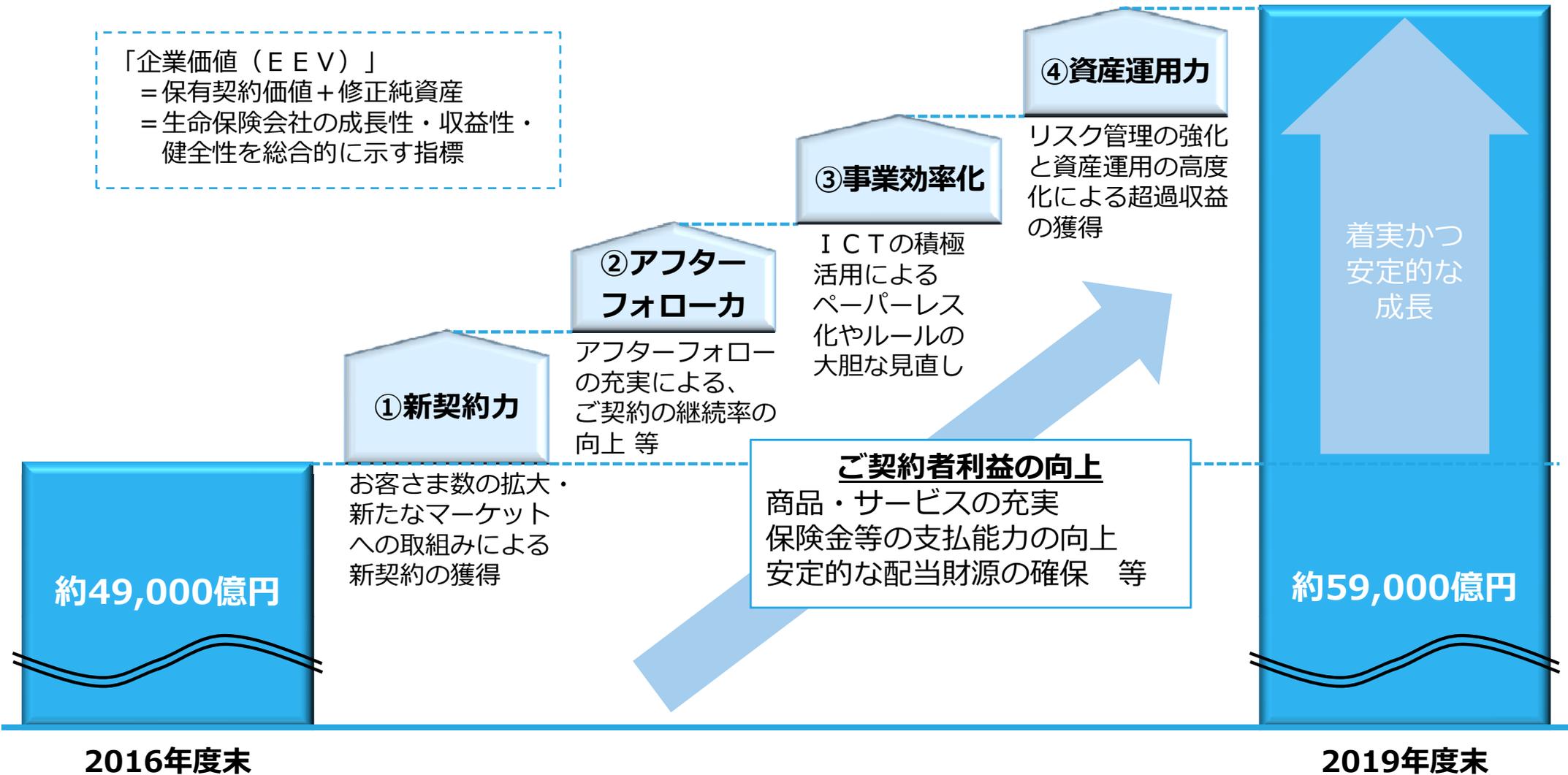
(※6) 自己資本に対する収益効率を示す指標 (2016年度末見込の運用環境に基づく数値)

(※7) 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)

(※8) 所定の内部留保と外部調達資本の合計額

## IV. 2. 主な経営目標 (2)企業価値(EEV)の増因 (イメージ)

- 本プログラムの着実な推進が、企業価値の向上につながり、ひいては、保険金等の支払能力の向上、安定的な配当財源の確保等、ご契約者利益の向上につながるものと認識



※企業価値 (EEV) の数値は、足元の運用環境に基づく概算値。2016年度決算後、確定値を公表予定

# IV. 3. 重点方針① 成長戦略—お客さま数の拡大

## <主要な取組事項>

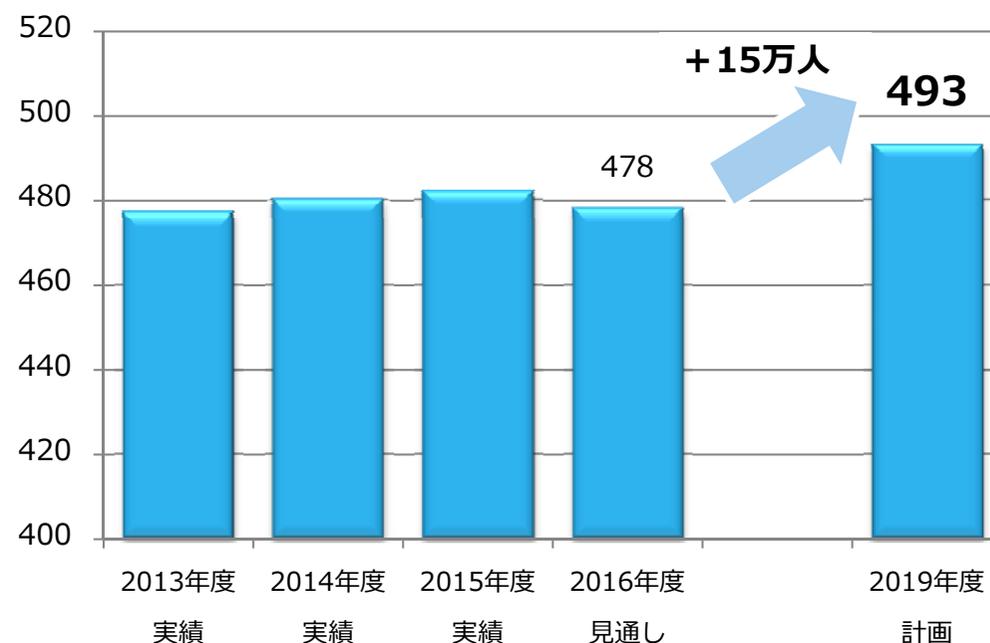
- ◇ 積極的な商品供給と充実したアフターフォローの提供（新たなサービスの導入を含む）
- ◇ アドバイザーチャネルの拡充とマーケットアクセスの拡充（他企業との連携、デジタルマーケティングの推進、B t o E（※）基盤の構築等）（※）Business to Employeeの略で、企業保険加入団体の従業員等に対するアプローチを意味する当社用語
- ◇ ICTの活用等を通じたお客さま対応の向上に資する事務サービス基盤の整備

<お客さま数（アドバイザー等チャネル）>（単位：万人）



(\*) 2015年度まではアドバイザー等チャネルにおける生契約者・被保険者数（損保契約者等を含まず）

<お客さま数（法人営業チャネル）>（単位：万人）



個人営業改革／個人事務サービス改革

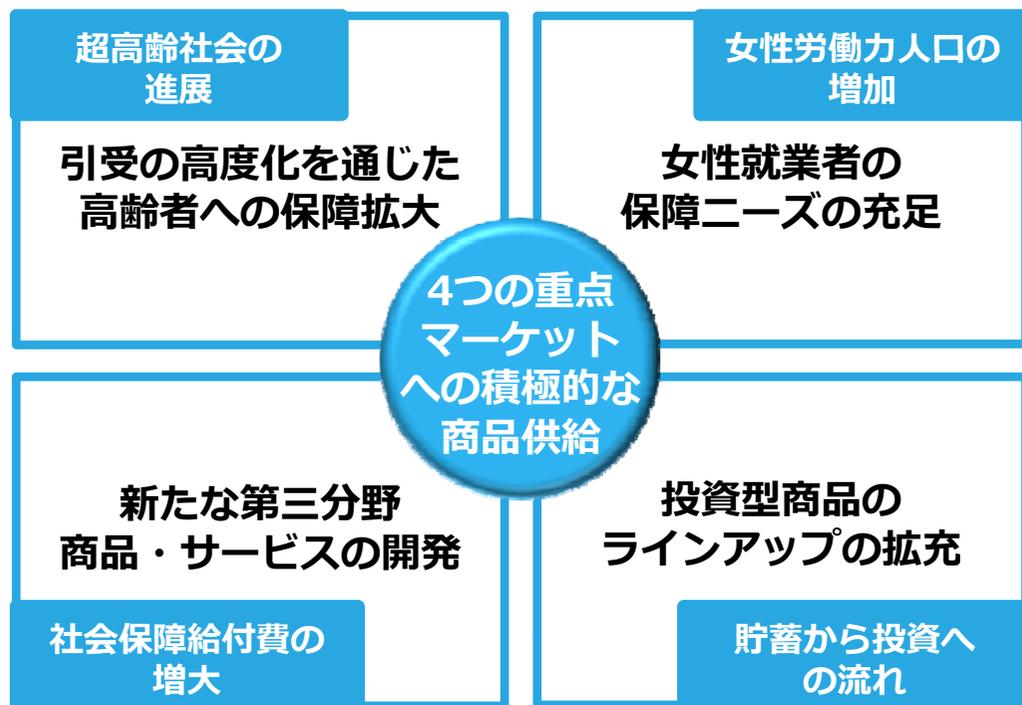
法人営業改革／法人事務サービス改革

# IV. 3. 重点方針② 成長戦略－新たなマーケットへの取組み

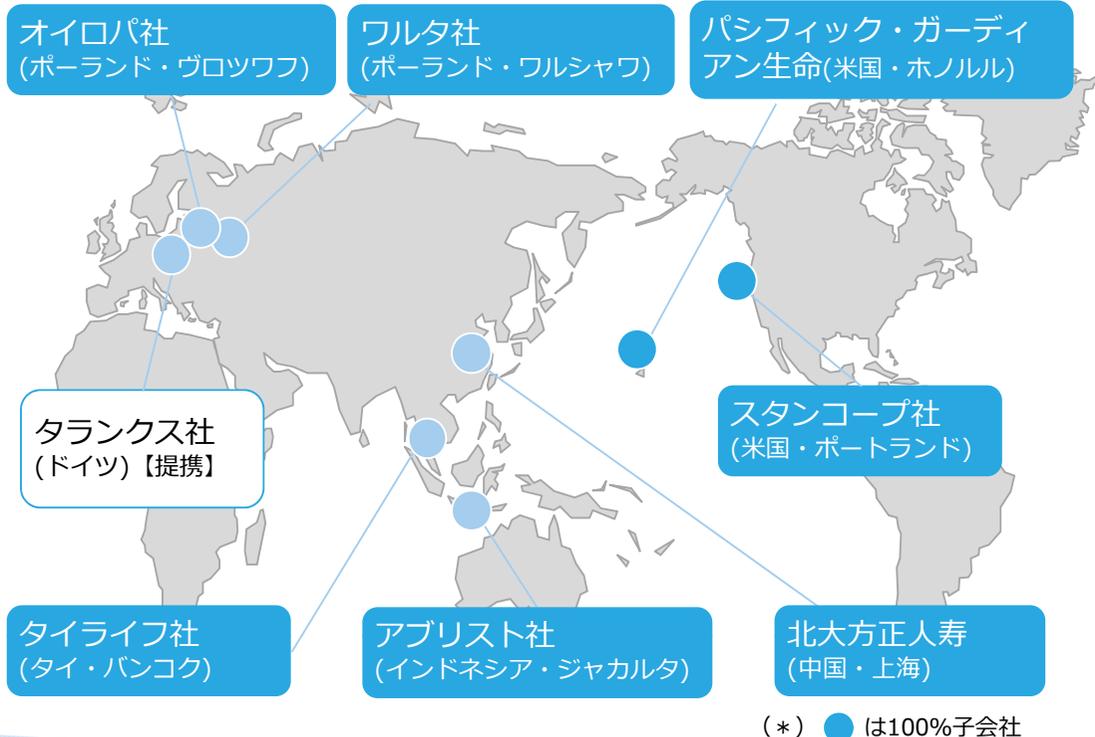
## <主要な取組事項>

- ◇ 高齢者・退職者向け新商品の開発、女性向け商品・サービスの提供
- ◇ 投資型商品（外貨建て保険、団体年金実績配当型商品等）の提供
- ◇ 健康情報等を活用した商品・サービスの研究・開発
- ◇ スタンコープ社を中心とした既存投資先の収益拡大と新規投資の調査・研究

## <国内生保マーケットへの取組み>



## <海外保険マーケットへの取組み>



個人営業改革／法人営業改革

海外保険事業改革

# IV. 3. 重点方針③ 成長戦略－資産運用の高度化

## <主要な取組事項>

- ◇ 資産運用手法の高度化・多様化－「クレジット投融資」の強化
- ◇ 資産運用ガバナンス態勢の高度化
- ◇ 「サステナビリティ」をキーワードとした投融資の推進とスチュワードシップ活動の高度化
- ◇ 海外運用会社との提携等を通じたアセットマネジメント事業の強化

### 資産運用手法の高度化・多様化－「クレジット投融資」の強化

海外クレジット⇒3年間で約8,000億円

海外社債

海外  
資産担保証券

海外  
アウトソース

国内クレジット⇒3年間で約8,000億円

国内社債

国内  
ハイブリッド債

国内  
資産担保証券

資産運用ガバナンス・  
リスク管理の高度化

資産運用収益力の強化

「サステナビリティ」  
投融資の推進  
⇒3年間で約5,000億円

環境

エネルギー

社会・地域

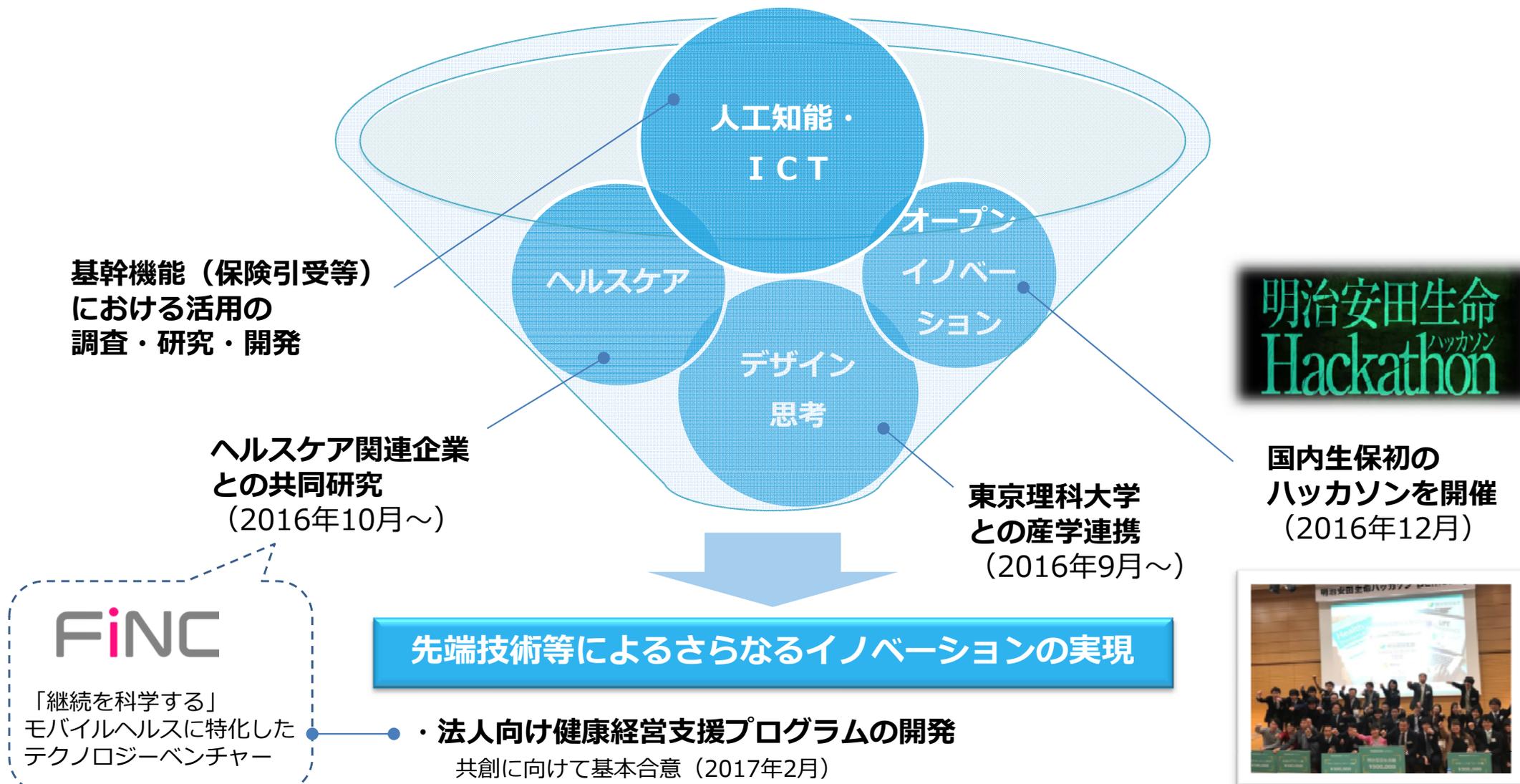
経済

資産運用改革

資産運用事務サービス改革

# IV. 3. 重点方針④ 成長戦略－先端技術等によるイノベーション

- 主要テーマとして、「人工知能・ICT」、「ヘルスケア」、「オープンイノベーション」および「デザイン思考」の4分野を設定し、さらなるイノベーションの実現をめざす

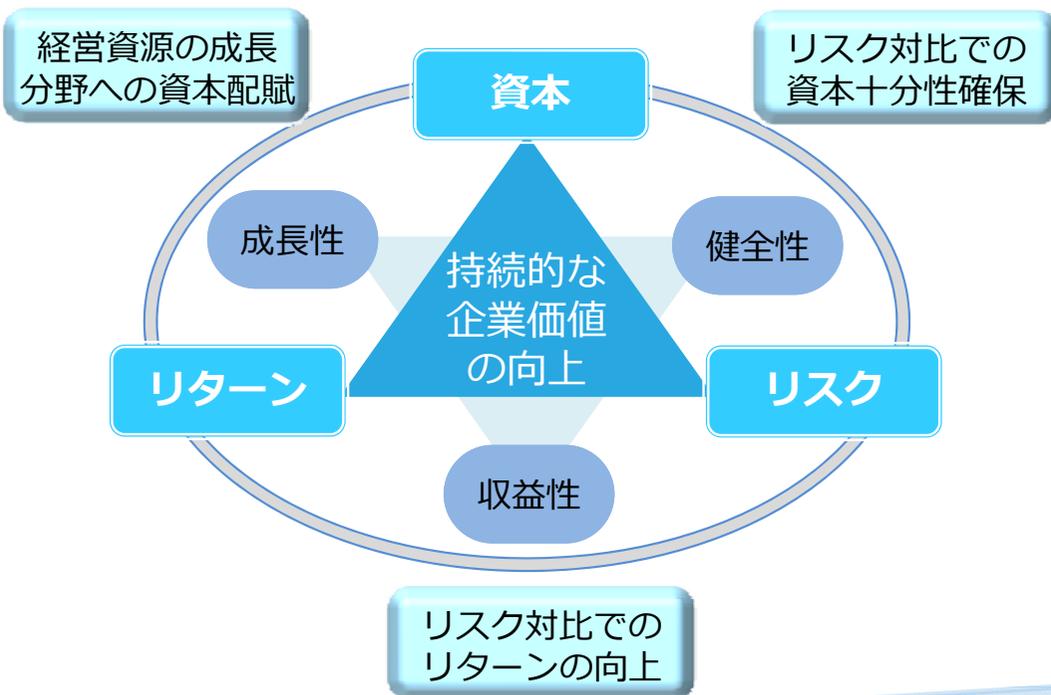


# IV. 3. 重点方針⑤ 経営基盤戦略ーガバナンスの高度化

## <主要な取組事項>

- ◇ ステークホルダーとのコミュニケーション機会の拡充を含む、コーポレートガバナンスの高度化
- ◇ 資本配賦運営、リスク・リターン運営等、ERM（統合的リスク管理）の浸透・定着
- ◇ 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）
- ◇ 海外における既存投資先の収益拡大と、国内関連会社による本体貢献のいっそうの促進

### ERM経営の浸透・定着



### グループ経営管理態勢の高度化

経営方針・人財育成・資産運用・リスク管理  
内部監査・コンプライアンス等



ガバナンス改革

海外保険事業改革

国内関連会社改革

# IV. 3. 重点方針⑥ 経営基盤戦略ーワーク・エンゲイジメントの向上

## <主要な取組事項>

- ◇ 人財力の持続的向上に向けた育成態勢の高度化
- ◇ 心身の健康増進に向けた取組みの推進（「健康経営」の推進）
- ◇ 人財の多様性を受容する風土醸成・態勢整備等、ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ◇ 働き方の見直し、インフラ整備等を通じた、イノベーションの推進に資する余力の創出

経済産業省および日本健康会議主催  
「健康経営優良法人～ホワイト500～」  
に認定（2017年2月）

## さらなるワーク・エンゲイジメント（※）の向上

（※）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



厚生労働省 主催  
「第5回 健康寿命をのぼそう！アワード」  
厚生労働省健康局長 企業部門 優良賞 受賞



内閣府 主催  
「女性が輝く先進企業表彰」  
内閣府特命担当大臣表彰 受賞



総務省 主催  
「テレワーク先駆者百選」  
総務大臣賞 受賞

人事改革

総務インフラ改革

## IV. 3. 重点方針⑦ ブランド戦略－新たな企業理念の浸透

- 統一的・効果的なプロモーションを推進することで、新たな企業理念に沿った企業ブランドを形成
- とりわけ企業ビジョンの実現に向けて従業員一人ひとりが創造力を持って積極的・主体的に行動する風土を醸成すべく、社長をリーダーとする「企業ビジョン実現プロジェクト」を推進

### 企業理念の実現＝企業ブランドの形成

【経営理念】 確かな安心を、いつまでも

【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

【お客さまとの絆】

お客さまに寄り添い、アフターフォローで感動を追求する

【地域社会との絆】

社会から必要とされる価値を創造し、地域の発展に貢献する

【働く仲間との絆】

挑戦意欲や多様性を尊重し、働きがいのある職場を実現する

インナー／アウトプロモーション

企業ビジョン実現プロジェクト

統一的・効果的なプロモーションによる企業ブランドの形成

社長をリーダーとする、新たな企業風土の醸成に向けた取組みの推進

全従業員が参画する小集団活動「Kizuna運動」の展開

- ・対面によるアフターフォローのさらなる充実
- ・高齢者対応態勢の高度化 等

- ・Jリーグへの協賛等を通じた地域貢献の活性化
- ・地方創生を支援する取組み 等

- ・ワーク・エンゲイジメントの向上に向けた取組み 等

中期経営計画の成長戦略・経営基盤戦略等の推進