

## 中期経営計画「SHINKA (新化・進化・真価)～未来に挑む～」

当社は、平成27年4月より中期経営計画「SHINKA (新化・進化・真価)～未来に挑む～」\*に取り組んでいます。これからの10年を見据えた新たな朝日生命へと「新化」すべく、平成27年度から平成29年度の3カ年を「マーケット競争の中で成果を出す3年間」かつ「将来の成長に向けた礎を築く3年間」と位置づけ、お客様志向をより追求した企業ビジョンを定め、お客様から信頼され、選ばれ続ける存在を確かなものとする改革を実行しています。

\* 中期経営計画の名称は、新しい朝日生命への「新化」(注：新しく変わるという意味を含めた造語)を目指し、ビジネスモデルや働き方の「進化」を通じて、私達の「真価」を発揮するという思いを含めています。

### 企業ビジョン

#### 一人ひとりの“生きる”を支える ～「お客様大好き」企業。朝日生命～

企業ビジョン実現の到達点として以下の項目・水準を設定

**お客様評価**：総合満足度 **80%**

**お客様数**：(個人) **255** 万名 (企業) **4.3** 万社

私達は、今まで以上にお客様の視点で考えて行動し、「お客様のことが大好きな会社」になることにより、一人ひとりの“生きる”を支える会社として“真価”を発揮し、お客様から信頼され、選ばれ続ける存在を目指しています。

### 企業ビジョンの実現に向けた3大改革テーマ

テーマ  
1

#### お客様の多様なニーズにお応えするためのビジネスモデルの“進化”

- きめ細かなマーケティングを通じた先進的な商品の開発
- お客様サービス品質の飛躍的な向上
- お客様への最適なアクセスを実現するマルチチャネル体制の構築

テーマ  
2

#### 「お客様大好き」企業を体現する組織・働き方の“進化”

- お客様視点の業務改善に向けた仕組みづくり
- お客様に近い業務へのシフト
- 変革を起こせる多様な人材の活躍推進

テーマ  
3

#### お客様を一生涯支えるための財務体力の“進化”

- 資産運用収益の確保・拡大と経営効率の継続的な改善
- 財務体力の強化・統合的リスク管理態勢の高度化

テーマ  
1

お客様の多様なニーズにお応えするためのビジネスモデルの“進化”

営業職員チャネルの取組み

●商品面

商品面では、「シニア」「女性」「企業経営者」の3つを戦略マーケットと位置づけ、お客様志向の追求によるマーケットニーズの把握と、きめ細かなマーケティングを通じた商品の開発に取り組みました。

具体的には、「シニア」のお客様向けに、特に介護負担の大きい認知症に特化した「あんしん介護認知症保険」を平成28年4月に発売しました。



「女性」のお客様向けには、“女性の「私らしく輝いて生きる」を応援する”をコンセプトとする新たなブランドとして、女性専用のユニット型保険\*1「やさしさプラス」を平成28年10月に発売しました。

「企業経営者」のお客様向けには、企業経営者が要介護状態になった際に一時金をお受け取りいただける「プライムステージ(介護保障定期保険)」について、営業職員チャネルに加え、税理士代理店等を通じた販売を推進しました。



また、支払事由が身体障害者手帳制度および公的介護保険制度と連動し、働けなくなった際の収入減少をカバーする「収入サポート保険」を平成29年4月から発売することとしました。同時に、うつ病等が原因で継続入院した際に一時金をお受け取りいただける「メンタル疾患特約」を発売することとしました。

なお、マイナス金利政策導入後の市中金利の状況を踏まえ、平成28年4月に一時払貯蓄性商品、同年10月に一時払以外の貯蓄性商品の一部の販売を停止しました。

\* 1 死亡保障・医療保障等を提供するさまざまな商品を自在に組み合わせることができる保険

●お客様サービス面

お客様サービス面では、ご加入後も安心してご契約を継続いただけるよう、担当者の訪問による「安心お届けサービス」を継続して実施しました。

また、「クオリティー“業界No. 1”の営業職員体制」の実現に向けて、これまで以上にお客様の立場にたったコンサルティング活動を行うため、ご提案前にお客様のご意向を的確に把握する取組みを平成28年4月から開始するなど、改正保険業法施行に伴う対応を実施しました。

さらに、簡便で迅速なお手続きを推進する「お客様サービス向上戦略」にもとづき各種サービスの充実に取り組みました。

具体的には、給付金を迅速にお支払いするため、営業職員等を介さずにお客様が郵送により給付金等の請求手続きを完結できる「お客様ダイレクト返送」を平成28年9月から開始しました。

また、「シニアにやさしいサービス」を提供するため、ご契約内容をご家族に理解していただき、給付金等の円滑なお支払いにつなげる「ご契約内容ご家族説明制度」や、生命保険業界で初めて、要介護と認定されたお客様を対象に、診断書の取得を当社が代行するサービスを平成28年4月から開始しました。また、郵送した書類の到着確認および記入箇所や提出書類のご説明を行う「記入サポートコール」を平成28年7月から開始するなどの取組みを行いました。



## 代理店チャネルの取組み

テレマーケティング\*2や保険ショップ販売等を引き続き推進するとともに、電話によるご提案と担当者の直接訪問を組み合わせた保険販売を平成28年4月から開始しました。また、伊藤忠商事株式会社と共同で設立した「A&Iインシュアランス・ネクスト株式会社」を通じて、保険募集代理店の委託および販売推進を図りました。

商品面では、入院等の総合的な保障に加え、生活習慣病に対する一時金等の保障を充実させた医療保険「スマイルメディカルNext」を平成28年6月に発売しました。



左記の取組みの結果、平成28年度のテレマーケティングや保険ショップ販売等の個人マーケット向け代理店チャネルの年換算保険料ベースの新契約業績は、前年度比159.0%と伸展し、中期経営計画最終年度の年換算保険料目標(40億円)を1年前倒しで達成しました。

また、企業経営者のお客様に対する提案活動を拡大するため、支社に税理士代理店専任の担当者を配置し、サポート体制の充実を図りました。

\*2 電話により加入手続きを原則完結することのできる保険販売

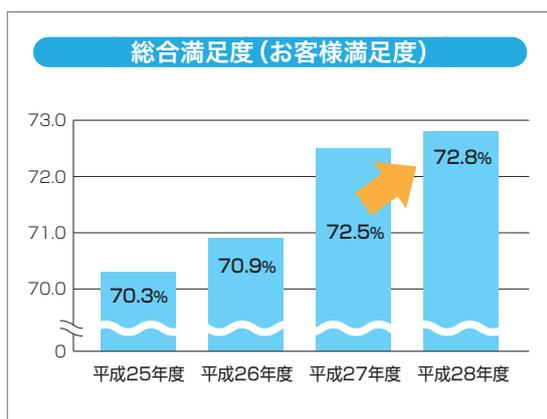
このような営業職員チャネルおよび代理店チャネルの取組みの結果、昨年度に引き続き、保障性商品の保有契約(年換算保険料)が順調に増加するとともに、企業ビジョン実現に向けた目標の一つである個人と企業のお客様数がいずれも増加しました。

テーマ  
2

## 「お客様大好き」企業を体現する組織・働き方の“進化”

### お客様満足度の向上に関する取組み

平成28年7月に実施したお客様満足度調査においては、「総合満足度(お客様満足度)\*3」が過去最高となる72.8%となりました。



また、お客様の視点に立った業務改善を行うため、営業職員がお客様と面談した際の対応等についてご意見をいただく「お客様の声アンケート」を平成28年6月から開始しました。

さらに、消費者庁等が提唱する「消費者志向経営」の考え方にもとづき、「消費者志向自主宣言」を平成29年1月に公表しました。当該取組みの一環として、耳や言葉の不自由なお客様がお問い合わせ内容をメールで送信することができる専用窓口を当社ホームページに設けました。

加えて、「お客様一人ひとりの“生きる”を支える会社」として、これまで以上にお客様の視点で考えて行動し、お客様の最善の利益を図るために「お客様本位の業務運営に関する基本方針」を平成29年5月に定めることとしました。

\*3 総合的な満足度に関する質問項目について、7段階評価のうち、「大変満足」「満足」「どちらかといえば満足」とご回答いただいたお客様の割合

## ワーク・ライフ・バランスや多様な人材の活躍推進に関する取組み

厚生労働省が労働者の安全や健康を確保するための対策に積極的に取り組んでいる企業を認定する「安全衛生優良企業公表制度」において、平成29年1月に生命保険会社で初めて認定を受けました。



また、女性の能力発揮を推進する「朝日生命ポジティブ・アクション」の取組みについては、女性リーダー候補者が将来のキャリア像をより具体的に描くことができるように、社外講師による講演やグループディスカッション等を行う「キャリアサポートフォーラム」を平成28年6月に開催するとともに、女性のキャリア支援に資する研修を拡充しました。

テーマ  
3

## お客様を一生支えるための財務体力の“進化”

### 資産運用面

当社は、生命保険契約の負債特性を踏まえ、国内公社債・貸付金等の円金利資産を中心とした資産ポートフォリオを構築していますが、平成28年度は、国内金利が低位で推移したことから、円建公社債の新規の買入れを抑制する一方、為替リスクを抑制しつつ、相対的に利回りの高い外貨建債券等への投資を行い、収益の確保に努めました。

さらに、資産運用の高度化に向けた取り組みとして、オルタナティブ投資<sup>\*4</sup>に一定額の資金配分を行い、投資機会の拡大ならびに収益源の分散を図りました。

また、「日本版スチュワードシップ・コード(改訂版)」を踏まえ、平成29年6月に、スチュワードシップ活動に係るガバナンス体制の強化と透明性の確保を図るため、社外の専門家をメンバーに含めた「スチュワードシップ活動推進委員会」を設置することとしました。

<sup>\*4</sup> 伝統的な運用資産である株式や債券の代替投資とされるインフラファンド、不動産投資信託(リート)および金融派生商品(デリバティブ)等を活用した投資手法

### リスク管理面・資本面

リスク管理面では、すべてのリスクを統合的に管理するリスク管理態勢の整備に取り組むとともに、保険の引受けや資産運用等、各リスクカテゴリーの特性に応じた個別のリスク管理を引き続き実施しています。

資本面では、基金110億円の再募集を平成28年8月に行うとともに、海外市場において米ドル建永久劣後特約付社債3.5億米ドル(約403億円)を平成29

年1月に発行するなど、財務基盤の一層の強化を図りました。

また、経営戦略と統合的リスク管理の一体化を推進するため、「リスクとソルベンシーの自己評価(ORSA<sup>\*5</sup>)」等に取り組んでいます。

<sup>\*5</sup> Own Risk and Solvency Assessment. 保険会社自らが現在および将来のリスクと資本等を比較して資本等の十分性評価を行うとともに、経営戦略とリスク管理の妥当性を総合的に検証するプロセス

# 平成28年度決算の概要

## 1.業績の状況

新契約年換算保険料(新規契約+転換純増加)は、前年度比114.0%と伸展しました。うち第三分野部分については、前年度比125.2%と大幅に伸展しました。

一方、消滅契約年換算保険料(解約+失効+減額-復活)は、前年度比98.3%となりました。

以上の結果、保有契約年換算保険料は、前年度末比99.4%となりました。うち第三分野部分については、前年度末比107.7%となりました。

また、当社が注力する「保障性商品」の保有契約年換算保険料については、前年度末比103.2%となり、引き続き、純増基調で推移しました。

### ●個人保険・個人年金保険の新契約(新規契約+転換純増加)の状況

区 分	平成27年度	平成28年度	前年度比
新契約年換算保険料 (新規契約+転換純増加)	299億円	341億円	114.0%
うち新規契約	259億円	283億円	109.5%
うち転換純増加	39億円	57億円	143.1%
うち第三分野部分	212億円	266億円	125.2%

### ●個人保険・個人年金保険の消滅契約の状況

区 分	平成27年度	平成28年度	前年度比
消滅契約年換算保険料 (解約+失効+減額-復活)	211億円	208億円	98.3%
うち解約・失効契約	192億円	190億円	98.8%
対年度始消滅率	3.90%	3.87%	△0.03ポイント

### ●個人保険・個人年金保険の保有契約の状況

区 分	平成27年度末	平成28年度末	前年度末比
保有契約年換算保険料	5,389億円	5,359億円	99.4%
うち第三分野部分	1,836億円	1,978億円	107.7%
構成比	34.1%	36.9%	+2.8ポイント

### ●保障性商品の新契約の状況

区 分	平成27年度末	平成28年度末	前年度末比
新契約年換算保険料	264億円	313億円	118.7%
うち営業職員チャンネル	239億円	273億円	114.4%
うち個人マーケット向け代理店チャンネル	25億円	40億円	159.0%

### ●保障性商品の保有契約の状況

区 分	平成27年度末	平成28年度末	前年度末比
保有契約年換算保険料	3,017億円	3,112億円	103.2%
うち営業職員チャンネル	2,969億円	3,032億円	102.1%
うち個人マーケット向け代理店チャンネル	48億円	80億円	166.5%

(注) 1. 全て年換算保険料ベースで記載しています。

新契約、消滅契約、解約・失効契約、保有契約の年換算保険料については下記のとおりです。

- ・年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額です(一時払契約等は、保険料を保険期間で除した金額)。
  - ・「第三分野部分」とは、「第三分野商品」の保険料と、傷害・疾病・介護等のいわゆる第三分野の保障に充当される「特約」の保険料を商品の種類を問わず集計したものの合計です。
2. 対年度始消滅率は、消滅契約年換算保険料(解約+失効+減額-復活)を年度始保有年換算保険料で除して算出しております。その前年度比欄は、対前年度増減を表示しています。
  3. 保有契約年換算保険料の第三分野部分構成比の前年度末比欄は、対前年度末増減を表示しています。
  4. 保障性商品とは、貯蓄性商品を除く、死亡保障および、医療保障・介護保障・代理店で販売している無配当団体医療保険等の第三分野の合計です。

## 2.収益の状況

基礎利益は、逆ざや額が改善する一方、営業業績伸展に伴う事業費支出の増加等により費差損益が減少した結果、220億円となりました。

区 分	平成27年度	平成28年度	対前年度増減
基 礎 利 益	259億円	220億円	△ 38億円
費 差 損 益	86億円	44億円	△ 42億円
危 険 差 損 益	822億円	798億円	△ 24億円
逆 ざ や 額	△ 650億円	△ 621億円	+28億円

※逆ざや額は、基礎利益の内訳という観点からマイナスの値として表示しています。

### 基礎利益とは？

収入保険料や保険金支払・事業費支出等の保険関係の収支と利息配当金等収入を中心とした運用関係の収支からなる、生命保険会社の基礎的な期間収益の状況を表す指標で、経常利益から有価証券の売却損益・評価損益等のキャピタル損益および臨時損益を差し引いた額です。

$$\begin{array}{ccccccc} \text{基礎利益} & = & \text{経常利益} & - & \text{キャピタル損益} & - & \text{臨時損益} \\ 220\text{億円} & & 389\text{億円} & & 177\text{億円} & & \triangle 8\text{億円} \end{array}$$

基礎利益の3つの要素（費差損益、危険差損益、利差損益）を一般的に三利源とよんでいます。生命保険の保険料は、予定した事業費率、保険事故発生率、運用利率を使用して設定しており、この予定した率と実際の率との差から、費差損益、危険差損益、利差損益（損の場合、逆ざや）が算出され、この合計が基礎利益となっています。

#### 費差損益とは？

契約時に想定した予定事業費率にもとづく予定事業費収入額と、実際の事業費支出額との差額です。

#### 危険差損益とは？

契約時に想定した予定死亡率等の保険事故発生率にもとづく保険金・給付金等の予定支払額と、実際の保険金・給付金等の支払額との差額です。

#### 逆ざや額とは？

契約時に想定した運用利回り（予定利率）にもとづく予定運用収益（予定利息）と、実際の運用収益との差額です。

### 「逆ざや額」の算出方法

生命保険会社は、次の計算式で逆ざや額を計算しています。

$$\begin{array}{ccc} \text{逆ざや額} & = & \left( \begin{array}{cc} \text{基礎利益上の運用} & \text{平均予定利率} \\ \text{収支等の利回り} & \text{3.50\% (注2)} \\ 2.15\% \text{ (注1)} & \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{一般勘定責任準備金} \\ 4兆6,179億円(注3) \end{array} \end{array}$$

(注1) 基礎利益上の運用収支等の利回りとは、基礎利益に含まれる一般勘定の運用収支から社員配当金積立利息繰入額を控除したものを分子とし、一般勘定責任準備金で除した利回りのことです。

(注2) 平均予定利率とは、予定利息の一般勘定責任準備金に対する利回りのことです。

(注3) 一般勘定責任準備金は、危険準備金を除く一般勘定部分の責任準備金について、以下の方法で算出しています。  
 (期始責任準備金 + 期末責任準備金 - 予定利息) × 1 / 2

### 3.財務の状況

#### ●有価証券の含み損益の状況【一般勘定】(時価のあるもの)

有価証券全体では、4,647億円の含み益となりました。

区 分	平成27年度末	平成28年度末	対前年度末増減
有 価 証 券 全 体	5,788億円	4,647億円	△1,140億円
うち 国 内 株 式	649億円	1,118億円	+469億円
うち 国 内 債 券	4,668億円	3,458億円	△1,210億円
うち 外 国 証 券	460億円	36億円	△424億円
うち そ の 他 の 証 券	△42億円	△3億円	+39億円

#### ●ソルベンシー・マージン比率の状況

ソルベンシー・マージン比率は、前年度末に比べ51.2ポイント上昇し、742.7%となりました。

区 分	平成27年度末	平成28年度末	対前年度末増減
ソ ル ベ ン シ ー ・ マ ー ジ ン 比 率	691.5%	742.7%	+51.2ポイント

#### ソルベンシー・マージン比率とは？

##### ●ソルベンシー・マージン比率

ソルベンシー・マージンとは、「支払余力」という意味です。

生命保険会社は、責任準備金を積立てることにより、通常予測できる範囲のリスク(危険)については対応可能ですが、大震災・株価の大暴落など通常予測できない事態が起こることもあります。ソルベンシー・マージン比率は、このような通常の予測を超えたリスクに対応できる「支払余力」を有しているかどうかを判断するための行政監督上の指標のひとつです。この指標が200%以上であれば、健全性についてのひとつの基準を満たしていることとなります。

ソルベンシー・マージン比率は、次の算式で算出されます。

$$\text{ソルベンシー・マージン比率} = \frac{\text{ソルベンシー・マージン総額}}{\text{リスクの合計額}} \times 1/2 \times 100(\%)$$

##### ●ソルベンシー・マージン総額について

ソルベンシー・マージン総額には、基金、基金償却積立金、劣後ローン、諸準備金、その他有価証券・不動産の含み損益等が含まれます。

**基金**：株式会社の資本金に相当する資本性資金

**基金償却積立金**：基金を償却する場合に積立てを義務付けられている積立金

**劣後ローン**：他の債務よりも債務弁済の順位が低い無担保のローンで、自己資本に近い性格を有している資金

**主な諸準備金**：【価格変動準備金】有価証券等の価格下落時に生じる損失に備えて積立している準備金

【危険準備金】死亡率や運用利回りが予定よりも悪化する場合に生じる損失に備えて積立している準備金

【基金償却準備金】基金の償却に備えて積立している準備金

##### ●リスクについて

ソルベンシー・マージン比率の計算に用いるリスクには次のものがあります。

**保 険 リ ス ク**：大災害の発生等に伴い、保険事故発生率が通常の予測を超えることによって発生し得るリスク

**第三分野保険の保険リスク**：第三分野保険の保険事故発生率等が通常の予測を超えることによって発生し得るリスク

**予 定 利 率 リ ス ク**：運用環境の悪化により、資産運用利回りが予定利率を下回るリスク

**最 低 保 証 リ ス ク**：変額保険、変額年金保険の保険金等の最低保証に関するリスク

**資 産 運 用 リ ス ク**：株価暴落・為替相場の激変等により資産価値が大幅に下落するリスク、および貸付先企業の倒産等により貸倒れが急増するリスク

**経 営 管 理 リ ス ク**：業務の運営上、通常の予測を超えて発生し得るリスク

## ●実質純資産額

実質純資産額は、前年度末に比べ、658億円減少し、9,304億円となりました。

区 分	平成27年度末	平成28年度末	対前年度末増減
実 質 純 資 産 額	9,962億円	9,304億円	△658億円

### 実質純資産額とは？

実質純資産額とは、資産の合計(有価証券や不動産等)から負債の合計(価格変動準備金や危険準備金等の資本性の高い負債を除く)を差し引いたものです。資産については時価評価する一方、負債については時価評価しないため、市場金利が著しく変動する場合等には、公社債の含み損益(時価評価額と帳簿価額の差額)が大きく変動し、実質純資産額も大きく変動する傾向があります。

実質純資産額は生命保険会社の健全性を判断する行政監督上の指標の一つであり、この数値がマイナスになると監督当局による業務停止命令等の対象となることがあります。ただし、実質純資産額から満期保有目的の債券および責任準備金対応債券の含み損益を除いた金額がプラスとなり、かつ、流動性資産を確保している場合には、原則として監督当局は業務停止命令を発出しないこととされています。

### (ご参考)実質純資産額から満期保有目的の債券および責任準備金対応債券の含み損益を除いた金額

区 分	平成27年度末	平成28年度末	対前年度末増減
実質純資産額から満期保有目的の債券および責任準備金対応債券の含み損益を除いた金額	4,984億円	5,525億円	+541億円

※満期保有目的の債券：満期まで保有する意図をもって保有する社債その他の債券のことをいい、償却原価法による評価が認められた資産です。

責任準備金対応債券：生命保険契約の負債特性(生命保険契約は長期にわたるなど)を考慮し、資産と負債の金利変動によって生じる時価の変動を概ね一致させるような管理を行っている債券であり、日本公認会計士協会の業種別監査委員会報告第21号において、一定の要件を満たした場合、償却原価法による評価が認められた資産です。

## 4.収支の状況

### ●損益計算書

(単位：億円、%)

科 目	平成27年度	平成28年度	前年度比
経 常 収 益	6,527	6,799	104.2
保 険 料 等 収 入	4,014	3,837	95.6
うち個人・個人年金保険料	3,835	3,653	95.3
資 産 運 用 収 益	1,280	1,612	126.0
うち利息および配当金等収入	1,143	1,111	97.2
うち有価証券売却益	45	403	895.5
そ の 他 経 常 収 益	1,231	1,349	109.6
うち責任準備金戻入額	1,010	1,145	113.3
経 常 費 用	6,378	6,410	100.5
保 険 金 等 支 払 金	4,667	4,638	99.4
う ち 保 険 金	1,371	1,352	98.6
う ち 年 金	1,219	1,286	105.5
うち解約返戻金	1,071	942	87.9
資 産 運 用 費 用	374	417	111.4
うち有価証券売却損	103	110	106.5
うち有価証券評価損	16	0	1.0
事 業 費	979	1,014	103.6
そ の 他 経 常 費 用	356	339	95.2
経 常 利 益	148	389	263.3
特 別 利 益	104	12	11.9
うち固定資産等処分益	5	12	219.7
うち価格変動準備金戻入額	99	-	-
特 別 損 失	12	53	431.4
うち固定資産等処分損	3	16	483.6
う ち 減 損 損 失	9	13	147.3
うち価格変動準備金繰入額	-	20	-
税 引 前 当 期 純 剰 余	240	348	145.0
法 人 税 等 合 計	64	56	86.4
当 期 純 剰 余	175	292	166.7

#### 保険料等収入

保険料等収入は、一時払貯蓄性商品の販売停止等により、減少しました。

#### 資産運用収益

資産運用収益は、有価証券売却益の増加を主に、前年度比126.0%となりました。

#### 保険金等支払金

保険金等支払金は、解約返戻金の減少等により、前年度比99.4%となりました。

#### 事業費

事業費は、営業業績伸展に伴う支出の増加等により、前年度比103.6%となりました。

#### 経常利益・当期純剰余

経常利益は389億円、当期純剰余は292億円となりました。

## 5.資産・負債等の状況

## ●資産主要項目

(単位：億円)

科 目	平成27年度末	平成28年度末	増減額 (対前年度末)
現預金・コールローン	2,136	1,541	△595
買入金銭債権	419	332	△87
有価証券	41,385	41,523	+137
うち公社債	29,032	29,021	△11
うち株式	2,492	2,938	+446
うち外国証券	9,146	8,788	△357
貸付金	6,209	5,577	△632
有形固定資産	4,177	4,061	△116
繰延税金資産	227	227	△0
その他	685	719	+34
資産の部合計	55,241	53,982	△1,259

**有価証券**

国内株式は、株価上昇等を主因として増加しました。  
外国証券は、米国金利の上昇等に伴う外国債券の時価下落を主因として減少しました。

**貸付金**

貸付金は、企業向け貸付を中心に残高が減少しました。

## ●負債・純資産主要項目

(単位：億円)

科 目	平成27年度末	平成28年度末	増減額 (対前年度末)
保険契約準備金	48,873	47,683	△1,189
うち責任準備金*	48,146	47,001	△1,145
社債	-	403	+403
その他	3,077	2,305	△772
負債の部合計	51,950	50,392	△1,558
純資産の部合計	3,290	3,589	+298
基金等合計	3,106	3,335	+229
うち基金	1,260	1,260	-
うち基金償却積立金	1,200	1,310	+110
うち剰余金	643	763	+119
損失填補準備金	2	2	+0
その他剰余金	641	760	+119
基金償却準備金	355	360	+5
社員配当平衡積立金	104	87	△17
当期末処分剰余金	181	313	+131
その他有価証券評価差額金	629	711	+81
土地再評価差額金	△445	△457	△12
負債・純資産の部合計	55,241	53,982	△1,259

**責任準備金**

責任準備金は、貯蓄性商品の保有契約の減少等により、減少しました。

**基金償却積立金・基金償却準備金**

平成28年8月に110億円の基金を償却したことに伴い、同額(110億円)を基金償却準備金から基金償却積立金に振替えました。  
基金償却準備金は、上記振替えとは別に115億円を積立てたことにより、増加(+5億円)しました。

※責任準備金：当社の責任準備金の積立方法は、最も安全性の高い「平準純保険料式」です。

# 事業の概況

## 直近5事業年度における主要な業務の状況を示す指標

(単位：百万円)

項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
経常収益	667,319	686,808	673,483	652,702	679,996
経常利益	11,786	52,900	50,633	14,808	38,986
基礎利益	26,268	26,956	27,600	25,900	22,049
当期純剰余	12,756	49,859	37,230	17,552	29,263
基金の総額	166,000	166,000	166,000	246,000	257,000
総資産	5,650,594	5,625,987	5,631,306	5,524,175	5,398,207
うち特別勘定資産	27,756	29,822	32,986	28,910	29,199
責任準備金残高	5,081,380	5,002,966	4,915,735	4,814,646	4,700,145
貸付金残高	756,506	715,387	718,410	620,988	557,761
有価証券残高	4,067,945	4,081,932	4,150,037	4,138,558	4,152,349
ソルベンシー・マージン比率	495.8%	569.0%	667.7%	691.5%	742.7%
剰余金処分対象額に占める配当準備金等の割合	57.2%	20.0%	20.0%	-	20.0%
従業員数	17,018名	16,847名	16,871名	16,461名	16,449名
保有契約高	30,589,140	28,083,211	26,035,279	24,059,767	22,181,237
個人保険	26,000,737	23,656,104	21,747,616	19,911,613	18,170,535
個人年金保険	3,205,640	3,073,890	2,936,011	2,817,147	2,682,086
団体保険	1,382,763	1,353,217	1,351,651	1,331,006	1,328,614
団体年金保険保有契約高	25,590	22,681	21,128	19,798	18,714

- (注) 1. 基金の総額には、基金償却積立金を含んでいます。  
 2. 剰余金処分対象額に占める配当準備金等の割合とは保険業法施行規則第30条の4の規定により計算した金額に占める社員配当準備金および社員配当平衡積立金に積立てる金額の合計額の割合です。なお、平成27年度についても、定款第40条第2項の規定を満たしています。  
 3. 保有契約高とは、個人保険・個人年金保険・団体保険の各保有契約高の合計です。  
 なお、個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものです。  
 4. 団体年金保険保有契約高については、責任準備金の金額です。

## 会社が対処すべき課題

平成29年度は、中期経営計画「SHINKA（新化・進化・真価）～未来に挑む～」の最終年度にあたります。当社では、同計画で掲げた企業ビジョン「一人ひとりの“生きる”を支える～『お客様大好き』企業。朝日生命～」の実現に向けて、以下の3大改革テーマに取り組みとともに、これまで以上にお客様本位の業務運営を徹底してまいります。

### テーマ1 お客様の多様なニーズにお応えするためのビジネスモデルの“進化”

#### ●きめ細かなマーケティングを通じた先進的な商品の開発

「シニア」「女性」「企業経営者」の3つの戦略マーケットにおいて、それぞれのニーズに沿ったきめ細かなマーケティングに取り組んでまいります。

具体的には、「シニア」のお客様向けには、「あんしん介護」「あんしん介護 認知症保険」のご提案を通じて、介護保険分野の保有契約件数業界No. 1を目指してまいります。

また、「女性」のお客様向けには、“女性の「私らし

く輝いて生きる」を応援する”をコンセプトとするブランドを展開するとともに、「やさしさプラス」のご提案を推進してまいります。さらに、平成29年4月に新たに発売した「収入サポート保険」「メンタル疾患特約」の販売を通じ、働く女性等のニーズにもお応えしてまいります。

加えて、「企業経営者」のお客様向けには、ご好評をいただいている「プライムステージ」をより多くの企業のお客様にご提案してまいります。

### ●お客様サービス品質の向上

「お客様サービス向上戦略」を展開し、簡便で迅速なお手続きを推進してまいります。

具体的には、お客様に迅速に給付金をお支払いするため、医師の診断書の読取りとお支払いの判断を自動的に行うシステムを平成30年1月に導入してまいります。また、支社や営業所を介さずに、営業職員が携帯する端末(タブレット型)の画面上で、給付金等のご請求や受取人変更のお手続きができるシステムを平成31年1月に導入してまいります。

さらに、ビッグデータやAI(人工知能)を活用した新たな商品やサービスの提供を検討してまいります。

### ●お客様への最適なアクセスを実現する マルチチャネル体制の構築

営業職員チャネルについては、お客様の求める高度な知識とサービス水準を兼ね備え、対面によるコンサルティングの強みを活かしていくことにより、真にお客様のお役に立てる「クオリティー“業界No. 1”の営業職員体制」の実現に取り組んでまいります。

代理店チャネルにおいては、現在展開しているテレマーケティングや保険ショップ販売等の強化を図るとともに、新たなアプローチ方法の開発に取り組んでまいります。また、平成28年度から本格展開を図っている税理士代理店等に対する販売支援体制を強化してまいります。

## テーマ2 「お客様大好き」企業を体現する組織・働き方の“進化”

### ●お客様視点の業務改善に向けた 仕組みづくり

「お客様の声アンケート」を通じていただいたご意見や評価等を活かし、営業職員の活動がよりお客様本位となるよう改善してまいります。

また、高齢化の進展や消費者意識の高まり等を踏まえ、コンプライアンス態勢および内部監査態勢の強化を通じて、内部統制システムの整備に引き続き取り組んでまいります。

### ●お客様に近い業務へのシフト

全国731カ所の営業拠点<sup>(注)</sup>において、「お客様サービス向上戦略」にもとづき、現行の事務を削減・効率化することにより、これまで事務に従事していた職員について、お客様サービス業務やコンサルティング業務等のお客様に近い業務にシフトしてまいります。

(注) 平成29年度始の統括本部、統括支社、支社、営業所および出張所の合計数

### ●変革を起こせる多様な人材の活躍推進

女性職員の能力発揮を一層推進することにより、平成32年度末までに女性リーダー比率30%程度の実現を目指してまいります。また、若手職員の成長機会や豊富な経験を有する職員の活躍機会を拡大するなど、多様な人材の活躍推進を図ってまいります。

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けては、全社的な業務の削減と効率化を通じて、職員一人ひとりが活躍できる働きやすい環境を整備してまいります。

### テーマ3 お客様を一生支えるための財務体力の“進化”

#### ●資産運用収益の確保・拡大と 経営効率の継続的な改善

資産運用面については、国内金利が低位で推移する状況下、為替リスクを抑制しつつ、相対的に利回りの高い外貨建債券等への投資やオルタナティブ投資<sup>(注)</sup>を行うなど、投資手法の高度化に取り組むことにより資産運用収益の向上とリスク・リターン効率の改善に努めてまいります。

また、将来への成長に資する戦略案件への投資を行いつつ、経営効率の継続的な改善を図り、フロー収益の確保に努めてまいります。

(注) 伝統的な運用資産である株式や債券の代替投資とされるインフラファンド、不動産投資信託(リート)および金融派生商品(デリバティブ)等を活用した投資手法

#### ●財務体力の強化・統合的リスク管理態勢の 高度化

将来的な経済価値ベースのソルベンシー規制の導入を見据え、保有契約の増大と自己資本の拡充により、企業価値の向上と財務体力の強化を図ってまいります。

また、統合的リスク管理態勢の強化に向け、リスク管理手法の高度化を図ってまいります。

### 国際業務活動

国際保険分野においては、世界最大手の国際団体保険ネットワークのひとつである「インシュロープ」に加盟し、国内外の多国籍企業のお客様向けに国際団体再保険制度を提供しています。

資産運用業務においては、子会社の朝日ライフアセットマネジメント株式会社(ALAMCO)が米国

のアセット・マネジメント会社であるナティクス・グローバル・アセット・マネジメント社と業務提携を行い、日本の企業年金や投資信託などのお客様向けに、世界の株式・債券を投資対象とする個性豊かな運用商品を提供しており、運用評価機関からも高い評価を頂戴しています。

### 基金の状況

当社は、財産的基礎の充実に目的に、平成20年12月、平成27年8月、平成28年8月に基金を募集し、平成29年3月末現在で基金は1,260億円となっ

ています。また、これに既に積み立てた基金償却積立金1,310億円を加えた基金の総額は2,570億円となります。

基金拠出者名	当社への基金拠出状況	
	基金拠出額(百万円)	基金拠出割合(%)
株式会社みずほ銀行	84,000	66.7
株式会社あおぞら銀行	10,000	7.9
株式会社新生銀行	10,000	7.9
日本通運株式会社	4,000	3.2
富士通株式会社	4,000	3.2
古河電気工業株式会社	4,000	3.2
伊藤忠トレジャリー株式会社	2,000	1.6
株式会社ADEKA	1,000	0.8
株式会社トマト銀行	1,000	0.8
西京リース株式会社	1,000	0.8
日本軽金属株式会社	1,000	0.8
日本ゼオン株式会社	1,000	0.8
富士電機株式会社	1,000	0.8
古河機械金属株式会社	1,000	0.8
横浜ゴム株式会社	1,000	0.8

# 資産運用

## 運用環境

平成28年度の日本経済は、日本銀行の金融緩和政策の継続や雇用・所得環境の改善等により、緩やかな回復基調が続きました。

海外経済については、米国経済が底堅く推移す

る一方で、中国をはじめとする新興国は成長が鈍化しており、全体としての経済成長のペースは緩やかなものに留まりました。

## 国内金利

【10年国債利回り：平成27年度末▲0.050%→平成28年度末0.065%】

長期金利は、日本銀行が長短金利操作付き量的・質的金融緩和政策を9月に導入したこと等により、前年度末のマイナス水準から年度末は0%台となりました。

## 国内株式

【日経平均株価：平成27年度末16,758円→平成28年度末18,909円】

国内株式相場は、米国大統領選後の円安進行による企業業績の改善期待を背景に、年度後半にかけて堅調に推移し、前年度末の16,758円から年度末は18,909円となりました。

## 為替

【ドル/円：平成27年度末112.68円→平成28年度末112.19円】

ドル円相場は、6月の英国のEU離脱に関する国民投票の結果を受けて、一時は100円を割り込むまで円高が進行したものの、11月の米国大統領選後は、新政権への政策期待を背景とした米国の金利上昇に伴い円安に転じ、年度末は112円台となりました。

## 運用方針

当社は、生命保険契約の負債特性を踏まえ、国内公社債・貸付金等の円金利資産を中心とした資産ポートフォリオを構築しています。加えて、国内金利が低位で推移する状況下では、為替リスクに

留意しつつ、相対的に利回りの高い外貨建債券等への投資を行うことにより、収益の向上に努めております。

## 運用実績の概況(一般勘定)

### 一般勘定資産残高

平成28年度末の一般勘定資産残高は5兆3,691億円となり、平成27年度末に比べ1,263億円の減少となりました。

### 資産配分

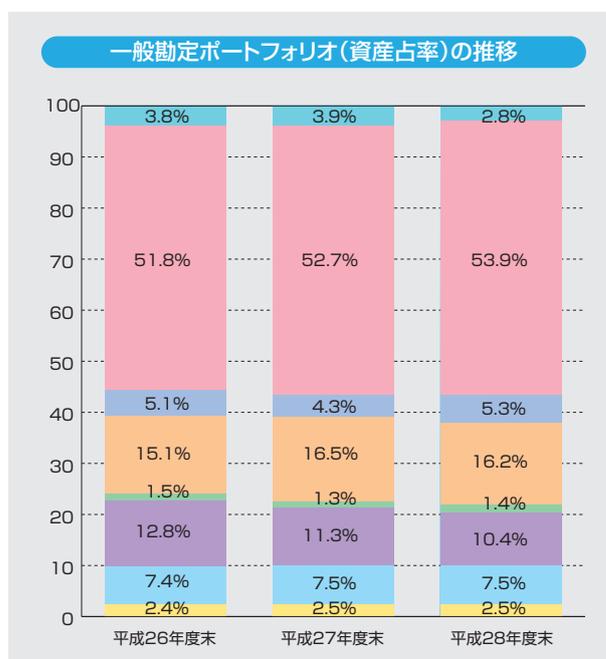
平成28年度は、国内金利が低位で推移したことから、円金利資産の新規組入れを抑制する一方、為替リスクを抑制しつつ、相対的に利回りの高い外貨建債券等を中心に資産配分を行いました。

### 各資産の運用状況

- ・ 国内公社債は、低金利環境を踏まえ、長期国債等の買入れは抑制する一方、信用スプレッドを確保できる社債等の買入れを中心に行いました。
  - ・ 貸付金は、実行金利の低下を受け、抑制的なスタンスで臨みました。
  - ・ 国内株式は、価格変動リスク抑制の観点から、残高は概ね横ばいとしました。
  - ・ 外国証券は、為替ヘッジ付外貨建公社債等の買入れにより利回り向上を図りました。
- また、オルタナティブ投資<sup>(※)</sup>に一定額の資金配分を行い、投資機会の拡大ならびに収益源の分散を図りました。

(※) 伝統的な運用資産である株式や債券の代替投資とされるインフラファンド、不動産投資信託(リート)および金融派生商品(デリバティブ)等を活用した投資手法。

- ・ 不動産は、保有物件の賃料見直しや稼働率向上を通じた収益力向上に努めました。



## 資産運用に係るリスク管理体制

資産運用リスクは、市場関連リスク、信用リスク、不動産投資リスクに大別されます。

当社では、ポートフォリオ全体のリスク量が許容範囲を超過しないようにモニタリングを実施しています。また、各資産のリスク特性に応じて個別に諸規程を定め、リスク量、ポジション等

を定期的にモニタリングする管理体制を整備しています。

組織面においては、投融資執行部から独立したリスク管理統括部がリスク管理を担うことにより、牽制機能が発揮できる体制としています。

# 社員配当金

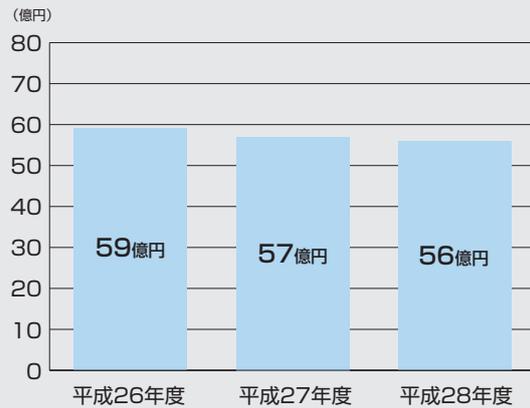
## 平成28年度の社員配当金のお支払い額について

平成27年度決算における基礎利益の状況や昨今の経済環境、内部留保の状況等を総合的に勘案した結果、平成28年度においては個人保険の一部のご契約に社員配当金をお支払いすることとしました。

また、団体保険・医療保障保険・就業不能保障保険につきましても、商品特性を考慮した結果、社員配当金をお支払いすることとし、団体年金保険・財形保険・財形年金保険につきましては、引き続き社員配当金のお支払いを見送ることとしました。

この結果、平成28年度の社員配当金のお支払い額は、積立配当金からのお支払いも含め、56億円となりました。

社員配当金お支払い額の推移



## 平成28年度決算にもとづく平成29年度支払社員配当金について

平成28年度決算にもとづき15億円を社員配当準備金に繰り入れ、社員配当金のお支払いに備えました。なお、社員配当準備金に繰り入れる額は、定款の規定を満たしています。

平成29年度にお支払いする社員配当金につきましては、平成28年度決算における基礎利益の状況や昨今の経済環境、内部留保の状況等を総合的に勘案した結果、引き続き個人保険の一部のご契約に社員配当金をお支払いすることとしました。

(詳細は「支払社員配当金例」〔127～128ページ〕をご参照ください。)

また、団体保険・医療保障保険・就業不能保障保険につきましても、商品特性を考慮した結果、平成28年度と同水準の社員配当金をお支払いすることとし、団体年金保険・財形保険・財形年金保険につきましては、引き続き社員配当金のお支払いを見送ることとしました。