

## 2024-2026年度 新中期経営計画

# ネクストA

-「2030年のありたい姿」の実現に向けて-

朝日生命保険相互会社（社長 石島 健一郎）は、前中期経営計画「Advance」で掲げた、当社の2030年のありたい姿「人生100年時代を迎え、生命保険事業を通じて、社会の課題解決に貢献する会社、お客様の“生きる”を支え続ける会社」について、引き続きその実現に向け取り組んでいくため、2024年4月から3カ年の新中期経営計画「ネクストA -『2030年のありたい姿』の実現に向けて-」を策定いたしました。

### 1. 新中期経営計画策定の考え方

#### (1) 前中期経営計画「Advance」の振り返り

前中期経営計画「Advance」においては、「2030年に向けた成長の道筋をつくる3カ年」との位置づけのもと、下記の戦略を推進し、グループの新契約の伸展による保有契約の増大、資産運用収益の確保等を通じて収益力の向上を図りました。

- ・ 生命保険事業および資産運用を中心としたサステナビリティ経営の推進
- ・ 当社の強みを生かした第三分野保障の提供、「介護保険といえば朝日生命」というブランドの確立、重症化予防等のヘルスケアの取組み
- ・ マーケットへの対応力向上に向けた、営業職員チャネルの進化、なないろ生命の立ち上げ、およびデジタルチャネルや海外事業の拡大展開
- ・ 資産運用収益の確保、経済価値型ポートフォリオへの移行、責任投資の推進によるグローバルな社会課題の解決への貢献
- ・ 成長ドライバーと位置付けたDX戦略・人財活躍推進戦略の推進

コロナ禍や物価上昇等の厳しい事業環境下ではありましたが、「グループお客様数」「グループ保障性商品の新契約年換算保険料」「グループ保障性商品の保有契約年換算保険料」について、経営戦略目標を達成しました。また、その結果として、格付が向上しました。

#### (2) 新中期経営計画策定の考え方

当社は、生命保険事業が社会保障制度と共に社会を支える使命を担っており、事業活動そのものが企業としての社会的責任を果たす重要な活動であるとの認識のもと、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

新中期経営計画「ネクストA」においても、医療・介護等の負担の増加や、気候変動等の社会課題に

対し、最適な保険商品・サービスの提供、資産運用における責任投資の推進、気候変動対策を中心とした環境保全等の取組みを通じて、2030年のありたい姿を目指します。

当社を取り巻く事業環境は、2030年までは当社のメインターゲットであるシニア層のお客様は一定のボリュームを維持する見通しですが、日本の生産年齢人口の減少に伴う国内マーケットの縮小や労働力不足に加え、物価高によるコスト増や家計に対する影響等が想定されます。また、2025年から経済価値ベースのソルベンシー規制の導入が予定されています。

さらに、2030年以降はシニア層を含む人口減少の加速に加え、AI・デジタル技術の進化等が、生命保険事業に従来にない変革をもたらす可能性があります。

そのため、これらの事業環境変化を勝ち抜く「チャネル」「人財」「体制」が必要であり、その課題認識に基づき、お客様一人ひとりに最適な商品を最適なチャネルで提供することを通じて足元の新契約業績と収益力を確保します。また、AI等の新しいテクノロジーを積極的に取り入れ、2030年以降も持続的に成長するビジネスモデルの構築に向けて「柔軟かつ耐久力のある事業構造」への変革を加速させます。

具体的には、新中期経営計画を「2030年のありたい姿の実現に向けた道筋を確かなものとする3カ年」と位置づけ、以下の3点を中心に取り組んでいきます。

### 1) お客様一人ひとりに最適な商品・サービスの提供

営業職員チャネルにおいては、人財育成とDXを推進し、全国のお客様に質の高いコンサルティングと丁寧なサービスを持続的にお届けできる営業職員体制を構築します。また、なないうる生命においては、さらに多くのお客様に新たな選択肢を提供していくための体制整備を進めます。

このように朝日生命グループ全体でお客様一人ひとりに最適な商品を最適なチャネルで提供することを通じ、グループベースの収益力の向上を図ります。

### 2) 2030年以降も持続的に成長するビジネスモデルへの変革の加速

環境変化を素早く察知し、組織と行動を柔軟に変化させ、AI等の新しいテクノロジーをビジネスに繋げられる人財を育成し、推進体制を構築します。そのために、職員の自律的な挑戦や成長をサポートし、変化に挑戦していく組織づくりを進めます。

また、海外事業においては、既存事業の拡大に加え、新たな事業展開に向けて取り組みます。

### 3) 予測困難な事業環境変化に向けた検討・対応の推進

予測困難な事業環境変化に対応するため、新しいビジネスやテクノロジーについて調査・研究を進め、その対応策について積極的に取り組むとともに、ヘルスケア・介護等の生命保険事業の隣接領域での新たな収益ビジネスの立上げを目指します。

加えて、労働力不足や業務の専門性の高まり等が想定される中、「人的資本経営」と「DX戦略」を重要取組テーマとして取り組んでいきます。

## 2. 事業戦略

新中期経営計画「ネクストA」では、当社のメインチャネルである営業職員チャネルに加え、なないろ生命をはじめとする朝日生命グループ各社が有する強みを最大化することで、「お客様一人ひとりに最適な商品を最適なチャネルで提供できる体制」を実現していきます。

### <営業職員チャネル>

将来の事業環境変化も見据え、「2030年以降も持続的に成長するビジネスモデル」への変革を推進していきます。営業職員の給与引上げや育成体制の拡充等の積極的な投資により、お客様と接する営業職員チャネルの強化を図るとともに、デジタル化により営業活動の刷新・生産性向上を実現します。また、当社の強みである医療・介護保障の商品ラインナップの拡充を通じて、引き続きお客様へ付加価値を提供していきます。

また、お客様一人ひとりのニーズに向き合い、人とデジタルの力で、最適なサービスの提供を目指します。そのために、Web手続きの更なる利便性の向上、シンプルでわかりやすい電子手続きの拡充、AIを活用したお客様サービスセンターの対応力向上等を図ります。

### <なないろ生命>

次の3か年を「グループの成長エンジンとして、2030年に向けた第二の成長ステージに移行するための種蒔きと盤石な体制の整備」のための期間と位置づけ、魅力的な商品の継続提供、委託先代理店数の拡大、および、商品・チャネルの多角化に向けた営業体制の拡充により、事業の安定化とさらなる飛躍を目指します。

### <海外事業>

2023年3月にベトナム・ホーチミン市に設立した現地法人の事業を軌道に乗せ、現在展開している現地保険会社に対するコンサルティングビジネスの業容拡大を図るとともに、新たな事業展開を進めます。加えて、アジアを中心とした海外マーケットでのさらなる拡大を目指します。

## 3. 資産運用戦略

円金利資産中心のポートフォリオを維持しつつ、適切な分散投資を行うことで、安定的に資産運用収益を確保し、トータルリターンの上を目指します。また、責任投資のさらなる推進により、グローバルな社会課題の解決へ貢献します。加えて、専門人財の育成とDXの活用により、資産運用体制の強化に取り組みます。

## 4. リスク管理態勢

現行会計ベースの規制に加え、経済価値ベースのソルベンシー規制を見据えた健全性・収益性の向上に資するリスク管理を実践していきます。また、コンプライアンス・リスクカルチャーのさらなる浸透を図ります。

## 5. 重点取組テーマ

### ① 人的資本経営への取組み

「持続的に成長するビジネスモデル構築を人財面から支えること」を目的とし、「経営戦略」と「人財活躍推進戦略」を連動させ、人財面から「経営課題の解決」「企業価値向上」を下支えする人的資本経営を推進します。そのために、ウェルビーイングの考え方を採り入れ、職員個々の力や専門性を高め、エンゲージメントの高い人財づくりに取り組んでいきます。

### ② DX 戦略への取組み

2024 年 1 月にリリースした新営業用端末「スマートアイ II」のさらなる機能拡充等、販売チャネルの変革を支えるインフラ整備を推進していきます。具体的には、お客様とのリモート面談の推進や、新活動管理・支援システムの導入による営業活動の高度化を図ります。

また、予測不能な事業環境変化に対応し、テクノロジーの進化をチャンスに変えるため、イノベーションや DX、先進的な IT を研究し、ビジネスへの応用を考える「ASAHI DIGITAL INNOVATION LAB」の機能を拡充するとともに、新たなビジネスの開発を推進する専管組織を新設します。そして、これらのイノベーションや DX 技術を活かし、新たな収益ビジネスの開発を目指します。

また、アジャイル開発を積極的に活用し、経営課題の解決を下支えする「迅速・効率的なシステム基盤（API）」「AI 活用等に適したデータ管理基盤」等のシステム開発体制の整備を推進します。

新中期経営計画では、以上の取組みを通じて、2030 年のありたい姿「人生 100 年時代を迎え、生命保険事業を通じて、社会の課題解決に貢献する会社、お客様の“生きる”を支え続ける会社」の実現に向けた道筋を確かなものにしていきます。

新中期経営計画の詳細につきましては、別紙をご覧ください。

\* 新中期経営計画「ネクスト A」において、「A」は朝日（Asahi）生命グループ、前中期経営計画「Advance」を意味しており、Advance の取組成果を踏まえ、朝日生命グループがさらなる企業価値向上を図り、次の成長のステージに進むという思いを表しています。

以 上

2024－2026年度 新中期経営計画

# ネクストA

-「2030年のありたい姿」の実現に向けて-

 朝日生命保険相互会社

- ✓ 前中期経営計画「Advance」では、グループ新契約の伸展による保有契約の増大、資産運用収益の確保等を通じて収益力向上に取り組んできた
- ✓ コロナ禍や物価上昇等の厳しい事業環境であったが、グループお客様数、グループ保障性商品の新契約年換算保険料、グループ保障性商品の保有契約年換算保険料の目標を達成し、その結果、格付が向上した

<「Advance」の経営戦略目標>

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 見込	2023年度目標
グループお客様数	260.2万名	264.0万名	277.5万名	290.9万名	280.0万名
グループ保障性商品の 新契約年換算保険料	248億円	267億円	337億円	363億円	350億円
グループ介護保険 新契約件数	9.9万件	11.7万件	11.1万件	11.6万件	11.7万件
グループ保障性商品の 保有契約年換算保険料	3,056億円	3,099億円	3,203億円	3,308億円	3,300億円

※グループ：朝日生命となないろ生命

※保障性商品：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

- ✓ 当社は、生命保険事業が社会保障制度と共に社会を支える使命を担っており、事業活動そのものが企業としての社会的責任を果たす重要な活動であるとの認識のもと、サステナブルな社会の実現に貢献していく
- ✓ 前中期経営計画において、**2030年のありたい姿に「人生100年時代を迎え、生命保険事業を通じて、社会の課題解決に貢献する会社、お客様の“生きる”を支え続ける会社」**を定めており、新中期経営計画においても引き続きその実現を目指していく
- ✓ 具体的には、医療・介護等の負担の増加や、気候変動等の社会課題に対し、お客様一人ひとりに最適な保険商品・サービスの提供、資産運用における責任投資の推進、気候変動対策を中心とした環境保全等に取り組んでいく

朝日生命グループビジョン

一人ひとりの“生きる”を支える

<2030年の当社のありたい姿>

人生100年時代を迎え、生命保険事業を通じて、  
社会の課題解決に貢献する会社、お客様の“生きる”を支え続ける会社

## 社会課題の解決に向けた重点項目（マテリアリティ）

### 保険商品・サービスの提供

- ・介護負担等の軽減
- ・医療の進歩への対応
- ・すべての人々の保険へのアクセス確保

### 資産運用

- ・責任投資(ESG投融資・スケジュールワードシップ活動)の推進

気候変動対策  
を中心とした  
環境保全

地域医療・  
福祉への貢献、  
社会貢献

人財活躍

人権の尊重

- ✓ 当社を取り巻く事業環境は、国内の少子高齢化や生産年齢人口の減少、AI等のテクノロジーの進歩等に加え、社会・経済環境が予測困難かつ急激に変化する可能性がある

<p>人口動態</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 少子高齢化による国内人口・生産年齢人口の減少が進行する一方、団塊ジュニア世代の流入により、2030年まではシニア層はボリュームを維持</li> <li>✓ 2030年以降、国内ではシニア層を含む人口減少が加速</li> <li>✓ 海外では、特にアジアにおいて、人口増加・経済成長に伴い、マーケットが拡大</li> </ul>
<p>テクノロジー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AI等のテクノロジーの進歩による新たな技術の登場</li> <li>✓ デジタル技術の革新等が生命保険事業に従来にない変革をもたらす可能性</li> </ul>
<p>経済・規制等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 継続的な物価高が企業や家計に影響</li> <li>✓ 経済価値ベースのソルベンシー規制の導入（2025年予定）</li> </ul>

+

予測困難かつ急速な事業環境変化（VUCA\*）

\*今後の社会経済環境が変動性 (Volatility), 不確実性(Uncertainty), 複雑性(Complexity), 曖昧性(Ambiguity)に直面していくという時代認識



- ✓ 2030年のありたい姿を実現し、生命保険会社としての社会的な責任を果たし続けるため、新中期経営計画「ネクストA」を、「2030年のありたい姿の実現に向けた道筋を確かなものとする3カ年」と位置づける
- ✓ そのため、「お客様一人ひとりに最適な商品・サービスの提供」「2030年以降も持続的に成長するビジネスモデルへの変革の加速」「予測困難な事業環境変化に向けた検討・対応の推進」の3点を中心に取り組む

## 新中期経営計画 ネクストA (2024~2026年度)

お客様一人ひとりに最適な商品・サービスの提供

2030年以降も持続的に成長する  
ビジネスモデルへの変革の加速

予測困難な事業環境変化 (VUCA) に向けた  
検討・対応の推進

資産運用戦略・リスク管理態勢

重点取組  
テーマ

人的資本経営

DX戦略

2030年のありたい姿の  
実現に向けた道筋を  
確かなものとする3カ年

2030年の  
ありたい姿

人生100年時代  
を迎え、生命保険  
事業を通じて、  
社会の課題解決  
に貢献する会社、  
お客様の“生きる”  
を支え続ける会社

2030年以降も  
持続的に成長す  
るビジネスモデル

前中期  
経営計画  
Advance  
(2021-2023)

## 1. お客様一人ひとりに最適な商品・サービスの提供

営業職員チャンネル・なないろ生命を中心として、**グループ全体でお客様一人ひとりに最適な商品を最適なチャネルで提供することを通じ、グループベースの収益力の向上を図る**

メインチャネル

営業職員チャンネル

人財育成・DX推進（営業端末スマートアイⅡの機能拡充等）に投資を行い、質の高いコンサルティングと丁寧なサービスを持続的にお届けできる営業職員体制を構築

### お客様サービスの拡充

**商品** ✓ 当社の強みである医療・介護保障の商品ラインナップ拡充

**DX**  
(デジタル) ✓ Web手続きの更なる利便性の向上  
✓ シンプルで分かりやすい電子手続きの拡充  
✓ AIを活用したお客様サービスセンターの対応力向上

### お客様接点の維持・拡大のための営業職員体制強化

**営業体制** ✓ 営業職員給与の引き上げや営業職員の育成体制の拡充等、積極的な投資による営業職員体制の強化

**DX**  
(デジタル) ✓ リモート面談等、ハイブリッド営業の推進  
✓ デジタル提案によるお客様へのコンサルティング高度化  
✓ 営業活動のデジタル管理・分析  
(営業活動管理の高度化、生産性向上)

成長エンジン

なないろ生命

安定的な新契約業績の確保と次なる成長ステージへの体制整備に取り組む

位置付け

**事業の安定化と更なる飛躍に向けた種蒔きを行う3年間**

### 既存事業（第三分野商品・チャネル）における安定的なポジションの確立

**商品** ✓ 魅力的な商品の継続提供

**営業** ✓ 代理店営業担当者（ソリシタ）の拡充・レベルアップによる代理店との関係強化  
✓ 委託先代理店の深耕・増店

### 【事業規模の拡大に対応可能なオペレーション体制】

**体制** ✓ 事務オペレーションの安定化と効率化  
✓ システム強化による業務効率化

### 更なる飛躍を見据えた成長戦略の仕込み

チャネルのさらなる多角化、新しい分野の商品開発により、次期中計期間（2027-2029年度）での飛躍を目指す

## 2. 2030年以降も持続的に成長するビジネスモデルへの変革の加速

人的資本経営、DX戦略の推進により柔軟かつ耐久力のある事業構造への変革を加速するとともに、海外事業での収益拡大を図る

重点取組

人的資本経営

### 職員の自律的な挑戦・成長をサポート

- ✓ 1on1ミーティング等を通じた個人の成長支援
- ✓ 専門人財育成の展開

### 変化に挑戦していく組織づくり

- ✓ キャリア自律・挑戦機会の拡充と促進に資する仕組み策定
- ✓ 生産部門、注力分野強化に向けた要員シフトの推進

事業環境の変化を素早く察知し、ビジネスにつなげられる人財の育成・推進体制を構築

重点取組

DX戦略

### インフラ整備の推進

- ✓ スマートアイⅡや新たな社内プラットフォーム等を最大限活用し、業務の質を向上
- ✓ アジャイル開発を活用し、迅速・効率的でAI活用等に適したシステム基盤等の開発を推進

お客様の利便性向上、働き方の効率化・生産性の向上により、変革を加速

### 新たな収益ビジネスの開発

- ✓ ASAHI DIGITAL INNOVATION LABの機能拡充
- ✓ 新たなビジネスの開発を推進するための専管組織を新設

新たなイノベーション、DX技術を段階的に実施し、収益源の多様化を図る

将来の収益源

海外事業

### 既存事業（コンサルティングビジネス）の拡大

- ✓ ベトナム・ホーチミン市に設立した現地法人を事業の軌道に乗せ、コンサルティングビジネスを更に拡大

### 新たな事業展開に向けた取組み

- ✓ ベトナムでのマーケティング・販売ノウハウを活かしたビジネス拡大
- ✓ 新たなビジネスに向けた検討・準備

将来の国内人口減少による国内市場縮小を見据え、アジアを中心とした海外市場でのさらなる拡大

### 3. 予測困難な事業環境変化（VUCA）に向けた検討・対応の推進

事業環境変化を敏感に捉え、機動的に新たな取組みにつなげていくサイクル手法を確立するとともに、人財育成・知見の蓄積を進める

新たなビジネス・テクノロジーの調査・研究  
および対応策への積極的な取組み



ヘルスケア・介護等の生命保険事業の隣接領域での  
新たな収益ビジネスの立ち上げを目指す

### 資産運用戦略・リスク管理態勢

経済価値ベースのソルベンシー規制（2025年導入予定）を見据え、以下の資産運用戦略、リスク管理に取り組む

#### 資産運用戦略

- ✓ 安定的な資産運用収益の確保およびトータルリターンの上昇を目指す
- ✓ 責任投資のさらなる推進により、グローバルな社会課題の解決に貢献
- ✓ 専門人財の育成およびDXの活用により資産運用体制を強化

#### リスク管理態勢

- ✓ 現行会計ベースの規制に加え、経済価値ベースのソルベンシー規制を見据えた健全性・収益性の向上に資するリスク管理を実践
- ✓ コンプライアンス・リスクカルチャーのさらなる浸透を図る

## 「ネクストA」の経営戦略目標

	2024年度	2025年度	2026年度	2023年度見込差
グループお客様数	296万名	306万名	314万名	+27万名
グループ保障性商品の 新契約年換算保険料	370億円	375億円	385億円	+20億円
グループ保障性商品の 保有契約年換算保険料	3,400億円	3,500億円	3,600億円	+288億円
グループESR※	220～260%			—

※経済価値ベースのソルベンシー比率(Economic Solvency Ratio)の略称であり、生命保険会社の健全性を表す指標。