

新中期経営計画(平成 27～29 年度)

## 「SHINKA (新化・進化・真価) ～未来に挑む～」

朝日生命保険相互会社（社長 佐藤美樹）は、平成27年度から平成29年度の3ヵ年の新中期経営計画「SHINKA (新化・進化・真価) ～未来に挑む～」<sup>※1</sup>を策定しましたので、お知らせいたします。

これまでの10年間、当社は、ニューヨーク同時多発テロやリーマン・ショックを契機とした経済環境の急激な変化に対応するべく、事業の効率化や保有契約の防衛に努めるとともに、ダウンサイドリスクへの耐久力強化等を図り、収益力の向上・財務面の強化に取り組みました。

こうした中、前中期経営計画「**Action～突破！次なるステージへ～**」（平成24～26年度）の経営戦略目標については、着実な成果を見込んでいます。

- ・営業面では、新規契約への販売シフトによる営業職員チャネルの生産性向上と代理店事業の拡大等を通じた「保障性商品<sup>※2</sup>の保有契約（年換算保険料）反転」
- ・収益・財務面では、安定したフロー収益の確保やリスク性資産の削減等を通じた「健全性指標の大幅な向上」

このように、これまでの10年間の取り組みに一定の目途が立ったことから、今回策定した新中期経営計画「SHINKA (新化・進化・真価) ～未来に挑む～」では、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ヵ年を「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新・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実なものとする改革を実行いたします。

※1 新中期経営計画の名称は、新しい朝日生命への「新化」（注：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込めております

※2 保障性商品は、死亡保障と医療保障・介護保障等の第3分野の合計をいいます

## I. 新・企業ビジョン

今後、国内の人口は更に減少し、高齢化が進展するとともに、お客様ニーズやライフスタイルの多様化が進むことが予想されます。

生命保険業界においても、保険ショップや銀行窓販等のチャネル間競争が激化しており、当社を取り巻く環境は、今後も大きく変化していく見通しです。

こうした環境変化の中、これまでと同じ発想や行動を続けていては衰退が避けられず、これからの 10 年を見据えて持続的な成長を遂げていくためには、「お客様から選ばれるためのお客様志向の追求」、「変化に適応するための新しい発想・行動」、「競争を勝ち抜くための攻めの経営」が必要不可欠であるとの認識を計画の前提に置いています。

このような認識に基づき、当社では、以下のとおり新たな企業ビジョンを設定いたしました。

<新・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～

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の“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ます。

※詳細は別紙 1 参照

新中期経営計画では、上記ビジョンの実現に向けた「更なる成長を図る“攻め”のステージ」と位置づけ、「商品・サービスの開発やチャネル体制強化への投資拡大」「積極的な資産運用収益拡大」等を図り、以下の 3 大改革テーマのもと、大胆な戦略を展開していきます。

#### 【新・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”

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”

テーマ 3 : お客様を一生涯支えるための財務体力の“進化”

## Ⅱ. 新・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”

#### (1) 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

国内生保マーケットを細かくセグメント化し、それぞれのニーズに沿った商品を最適なチャネルでお届けします。

その中でも特に、当社の強みである「シニア層マーケット」、「女性層マーケット」に加えて、「経営者層マーケット」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やかなマーケティングを通じた商品の開発に取り組みます。

とりわけ、当社が注力している介護保険の分野については、「介護保険の普及は私達の社会的使命」との認識のもと、

#### 平成 29 年度までに保有契約件数 業界 No.1

を目指します。

##### 《シニア層》

「就業シニア層」をメインターゲットとします。生きるための保障へのニーズ変化にお応えできる商品や、「ご両親の介護」、「認知症」も含めた介護保険商品の開発に取り組みます。

##### 《女性層》

「働く女性」をメインターゲットとします。不安の大きい「ご両親の介護やご自身の就業不能のリスク」、「女性特有のご病気」等のニーズにお応えできる商品の開発に取り組みます。

##### 《経営者層》

「中小企業の経営者層」をメインターゲットとします。「休業リスク」、「退職金準備」、「事業承継」等の経営者層のニーズにお応えできる商品の開発に取り組みます。

また、税理士代理店委託の拡大を積極的に行い、企業のお客様数の増加に取り組みます。

## **(2) お客様サービス品質の飛躍的な向上**

※詳細は別紙2 参照

高齢化の進展や IT 技術の進化等を受けて、フェイス・トゥ・フェイスによるサービス・手続きを望むお客様、ダイレクトな手続きを希望するお客様、好きな場所やタイミングでサービスを利用したいお客様まで、サービスに対するお客様のご要望は多様化しています。

これらお客様ニーズの多様化を踏まえ、あらゆるお客様のご要望にお応えできる、簡便・スピーディーな「次世代型お客様サービス」への進化を実現していきます。

### **《簡便・スピーディーな手続きを追求する「次世代型お客様サービス」の構築》**

#### **ア. 電子化**

ご加入手続きやアフターサービス手続きにおける電子化を進め、申込書類や手続き書類のペーパーレス化や即時チェック等による簡便でスピーディーなお手続きを可能としていきます。

#### **イ. ダイレクト化**

郵送手続き範囲の拡大に加え、当社のホームページ上で諸手続きの進捗確認ができる等、機能の拡大を進めます。

#### **ウ. ワンストップサービス化**

コールセンターの機能拡大を図り、手続きやお問い合わせについて、その場でお応えし完了するワンストップ化を進め、サービスの向上を図ります。

#### **エ. 支払日数の短縮化**

給付金の支払いに係る自動処理化等を進め、支払日数の大幅な短縮化を図ります。

サービスの電子化・ペーパーレス化を進める一方、これから、更にシニアの視点に立った各種サービスの見直しを行っていき、お客様に寄り添ったサービス体制を進めていきます。

### **《丁寧な手続きを追求する「シニアのお客様にやさしいサービス」の提供》**

#### **ア. 安心なサポート体制**

ご本人の同意を得たうえで、ご家族にお客様の連絡先を登録する制度や郵送書類到着後にコールセンターからのご連絡による内容確認等、お客様に寄り添ったサービス体制を構築します。

#### **イ. わかりやすい手続き書類**

各種の手続き書類を大きく見やすく改訂し、記入項目を削減します。

### (3) 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

#### ①営業職員チャネル

お客様ニーズやチャネルが多様化する中、営業職員チャネルについては、対面でのコンサルティングの強みを活かしつつ、更にお客様から選ばれ続けるための「豊富な金融知識」、「お客様に寄り添ったお客様サービス活動」、「丁寧なお客様ニーズの把握」、「高い提案力」等を兼ね備えた、

**“業界 No.1”のクオリティーを誇る営業職員体制の実現に取り組みます。**

#### ②代理店チャネル

比較検討を望むお客様の増加や対面でのアクセスを好まないお客様に対し、現在展開しているテレマーケティングや保険ショップ等の強化・拡充を図ります。

また、Web 比較サイトへの展開等による新たなアプローチ方法の開発・拡充等を通じ、

**保障性商品の新契約(年換算保険料)2.5 倍伸展、保有契約(年換算保険料)4 倍伸展を目指し、**

**営業職員チャネルに次ぐ第 2 の柱として確立します。**

## **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”**

### (1) お客様に近い業務へのシフト

お客様サービス・コンサルティング等のお客様に近い業務に従事する要員を平成 26 年度対比で 2 割増加していきます。これに伴い、後方事務に従事している要員は減少します。

#### ①事務業務の大幅削減

全社の事務体制を大幅に見直し、全国の営業拠点における後方事務を平成 26 年度対比で 6 割削減します。

これにより、後方事務要員をお客様サービス・コンサルティング等のお客様に近い業務にシフトしていきます。

#### ②ダイレクトセンターの導入

本社において、お客様接点であるコールセンターでの手続きのダイレクト化・機能拡大を図り、コールセンター内で手続きが完結するワンストップ体制を構築します。

## **(2) 変革を起こせる多様な人材の活躍推進**

新たな業務領域・ポストへ挑戦できる環境整備や教育システム・職務開発等の「意識・働き方」に取り組み、多様な人材の活躍を強力に推進していきます。

- ・ 平成 32 年度までに女性リーダー比率 30%の達成
- ・ 若手・中堅層のキャリア開発の強化やシニア層の更なる活躍推進

## **テーマ3 お客様を一生涯支えるための財務体力の“進化”**

### **(1) 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の中では、外債等の高利回り資産に積極的に資産配分を行う等、資産運用収益の確保・拡大に向けた取り組みを強化していきます。

また、収益管理面においては、将来への成長に資する投資の拡大に向けて、経営効率の継続的な改善を図り、フロー収益力の確保に努めます。

### **(2) ERM（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、収益の拡大と自己資本の拡充・財務体力の強化に向けて適切なリスクコントロールを実施していきます。

### Ⅲ. 経営戦略目標（平成 29 年度目標）

#### 1. 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%以上 (平成 26 年度差+9.1%)
	■個人のお客様数	255 万名 (平成 26 年度差+7 万名・+2.8%)
お客様数	■企業のお客様数	4.3 万社 (平成 26 年度差+1 万社・+30%)

#### 2. 営業面の目標として以下の項目・水準を設定

介護保険	■保有契約件数 業界No.1 <sup>※3</sup> の達成
営業職員チャンネル	■保障性商品の保有契約（年換算保険料）反転 <sup>※4</sup>
個人マーケット向け 代理店チャンネル	■保障性商品の新契約（年換算保険料）2.5 倍伸展 <sup>※5</sup>
	■保障性商品の保有契約（年換算保険料）4 倍伸展 <sup>※5</sup>

※3 介護保険の保有契約件数は 40 歳以上のお客様を対象としています

※4 当該目標は平成 28 年度末までに営業職員チャンネル単独での達成を目指しています

※5 平成 26 年度実績（見込）と比較しています

以 上

## <新中期経営計画の全体像>

### <新・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～

**お客様評価** : 総合満足度 80%

**お客様数** : (個人)255 万名以上 (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の“真価”を發揮し、お客様から信頼され、選ばれ続ける存在を目指します。

### 新・企業ビジョン実現に向けた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”**

- (1) 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
- (2) お客様サービス品質の飛躍的な向上
- (3) 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”**

- (1) お客様に近い業務へのシフト
- (2) 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”**

- (1) 資産運用収益の確保・拡大と経営効率の継続的な改善
- (2) ERM（統合的リスク管理）態勢の高度化

企業ビジョンの実現に向けたPDCA体制（対策の着実な実行、お客様評価を踏まえた検証、改善策の実施等）

### 攻めの経営

#### <投資の拡大>

マーケット開拓とシェアの拡大に向けて、商品・サービス開発やチャネル体制強化への投資を拡大する。

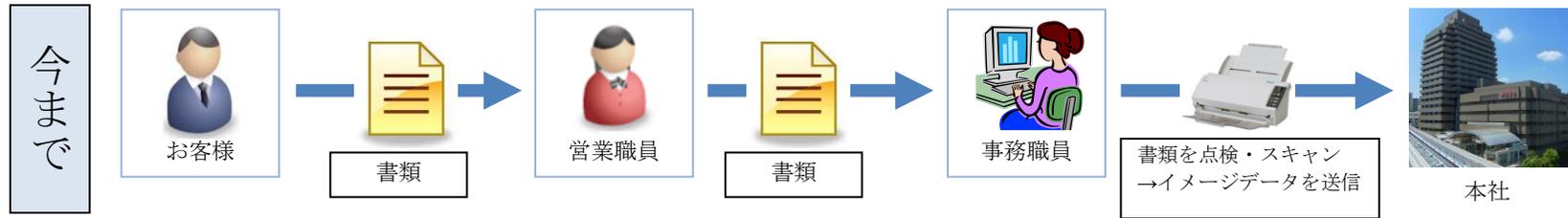
#### <意識・働き方の変革>

一人ひとりの、新たな業務領域やより高い目標への果敢な挑戦を促進する。

#### <投資余力の確保・拡大>

適切なリスクコントロールに基づく、より積極的な資産運用収益の確保・拡大と経営効率の更なる改善を図る。

## <次世代型お客様サービス(概要)>



・タブレット型の次期営業用端末の導入 ・紙による手続きから電子化への移行

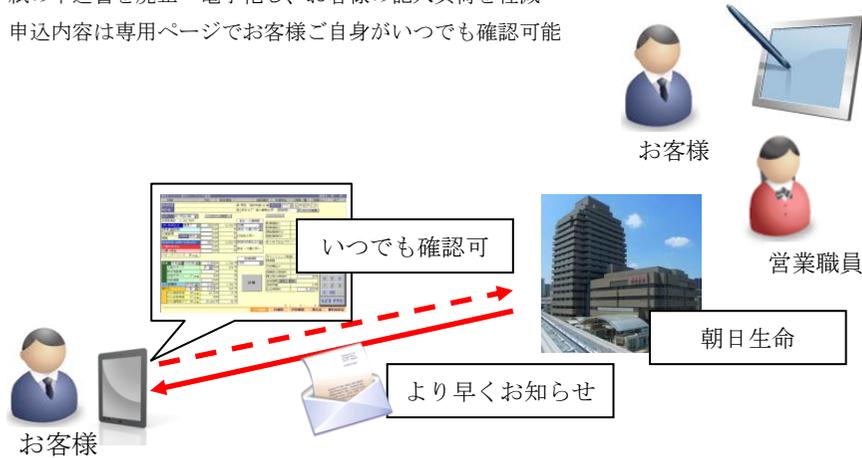


簡便・スピーディーなサービスの実現

### <手続きの概要>

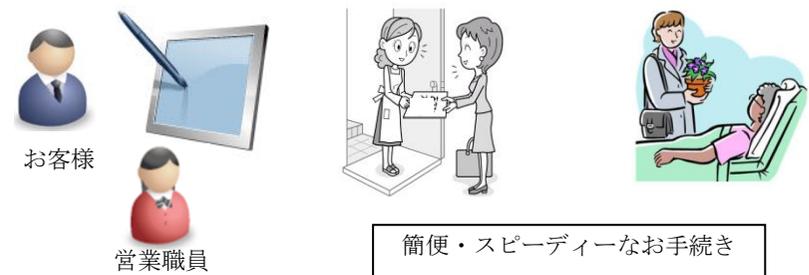
#### タブレット型営業用端末の導入によるご加入手続きの電子化

- ・紙の申込書を廃止・電子化し、お客様の記入負担を軽減
- ・申込内容は専用ページでお客様ご自身がいつでも確認可能



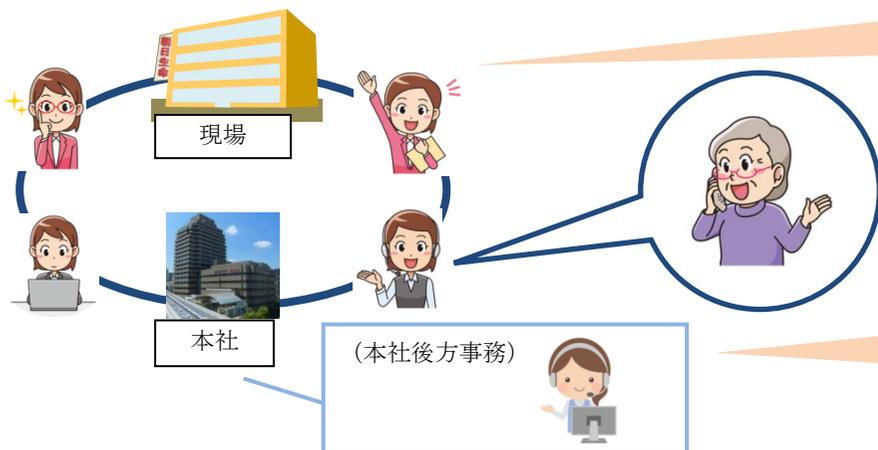
#### アフターサービス手続きの電子化

- ・保険金・給付金請求等のアフターサービス請求手続きを電子化
- ・請求書類への記入・押印を省略し、画面上に電子自署を頂くことで手続きの簡便化を実現



## ワンストップサービス体制

- ・お客様への丁寧なコミュニケーション、お手続きやお問い合わせのワンストップサービスを提供



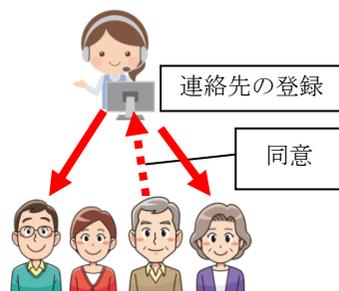
- ・営業職員やコミュニケーター等、どの問い合わせ先でも情報を共有できる仕組みを構築
- ・情報を集約することにより、高品質で均質なサービスを提供

- ・お問い合わせにその場でお応えし完了できる体制を構築
- ・加えて、コミュニケーターにはシニアのお客様向けの教育を充実させる等、サービス強化に取り組む

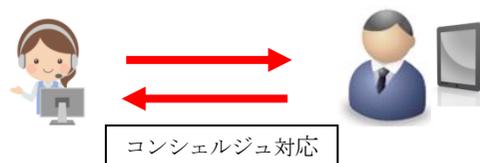
## <シニアのお客様にやさしいサービス(概要)>

### 安心なサポート体制

- ・お客様の直近の状況に合わせた確実な連絡先を、ご本人の同意を得たうえで登録



- ・郵送書類到着後の確認コール等、お客様へのタイミングをとらえた対応の実施



### わかりやすい手続き書類

- ・記入しやすい手続き書類への改訂
- ※書きやすいよう、記入スペースを拡張
- ※記入箇所をカラー表示し明確化

現行の請求書

改訂後の請求書