

## 新中期経営計画（2018～2020年度）

# TRY NEXT ～成長を実現し、未来を創る～

朝日生命保険相互会社（社長 木村 博紀）は、2018年度から2020年度の3カ年の新中期経営計画「TRY NEXT ～成長を実現し、未来を創る～」を策定しましたので、お知らせいたします。

### 今後の環境認識

- ・ 今後10年間、さらにその先まで見据えれば、国内総人口の減少等により、競争環境はさらに激化していくと考えられます。
- ・ かかる環境において、当社は、人生100年時代の到来、健康増進意識の高まり、就業女性・シングル層の増加等、社会の変化に伴い新たな保険ニーズが生まれる可能性等をしっかりと捉え、「介護保険等第三分野に注力する当社が、役割発揮すべき分野はさらに拡大していく」との認識の下、より一層存在価値を発揮すべく取組んでいく必要があると考えております。

### 新中期経営計画の概要

- ・ 上記の環境認識を踏まえ、新中期経営計画では、「お客様満足・収益力向上」「シニア・第三分野への注力」「営業職員の育成重視」といった、これまでの経営の核となる考え方を堅持し、メインの営業職員チャネルに加え代理店チャネル等の拡充を図る「マルチチャネル化」を一層推進しつつ、当社ならではの新たな発想・変革を積極的に取り入れることにより、「独自性を発揮し、成長を実現するステージ」として、各戦略<sup>\*1</sup>を展開してまいります。
- ・ 特色ある先駆的な商品・サービスの継続的な提供等により存在感を高め、社会保障制度と共に日本社会を支え、「社会に貢献し、お客様から信頼され、選ばれ続ける会社」となることを目指してまいります。

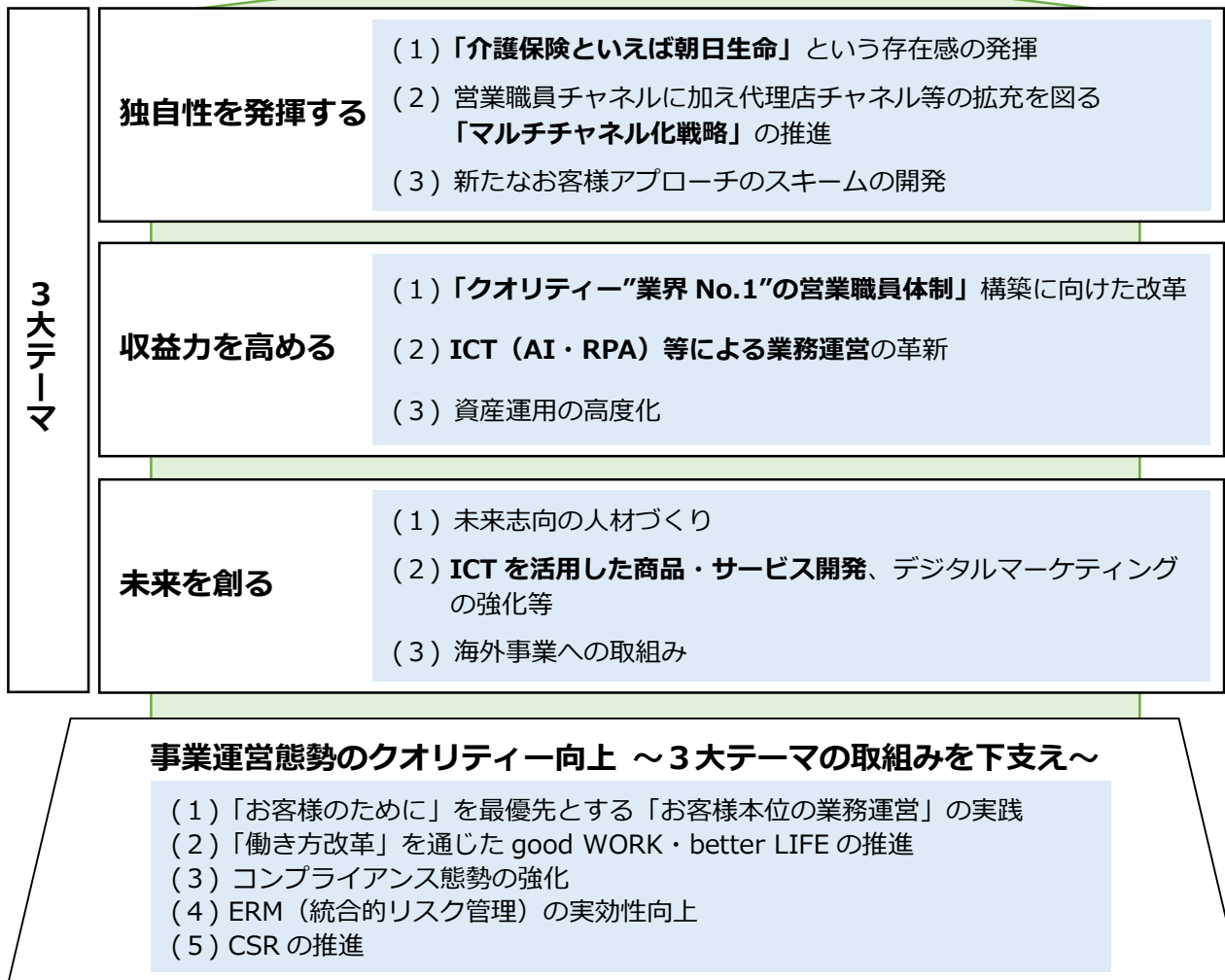
新中期経営計画の詳細につきましては、別紙をご覧ください。

※1 新中期経営計画における各戦略（全体像）

<企業ビジョン>

## 一人ひとりの“生きる”を支える

～ 社会に貢献し、お客様から信頼され、選ばれ続ける朝日生命 ～



以上

## 新中期経営計画（2018～2020 年度）

# TRY NEXT

～ 成長を実現し、未来を創る ～

- |                        |       |
|------------------------|-------|
| 1. 新中期経営計画の位置付け・企業ビジョン | 〔P 1〕 |
| 2. 環境変化等を踏まえた課題認識      | 〔P 2〕 |
| 3. 企業ビジョン実現に向けた3大テーマ   | 〔P 3〕 |
| 4. 経営戦略目標              | 〔P 4〕 |
| 5. 3大テーマにおける取組方針       | 〔P 5〕 |

# 1. 新中期経営計画の位置付け・企業ビジョン

## (1) 新中期経営計画の位置付け

- ・ 今後 10 年間、さらにその先までの社会情勢や当社を取り巻く事業環境を見据えた上で、3 カ年の取組方針を定めるものとします。
- ・ 新中期経営計画では、「お客様満足・収益力向上」「シニア・第三分野への注力」「営業職員の育成重視」等のこれまでの経営の核となる考え方を堅持し、メインの営業職員チャネルに加え代理店チャネル等の拡充を図る「マルチチャネル化」を一層推進しつつ、当社ならではの新たな発想・変革を積極的に取り入れることにより、「独自性を発揮し、成長を実現するステージ」として各戦略を展開していきます。

中期経営計画  
「SHINKA」(2015～2017 年度)

次なるステージへ

新中期経営計画「TRY NEXT」(2018～2020 年度)  
「独自性を発揮し、成長を実現するステージ」

## (2) 企業ビジョン

経営の基本理念「まごころの奉仕」に基づき、社会保障制度と共に日本社会を支え「お客様一人ひとりの“生きる”を支える」企業として、第三分野商品を中心にお客様ニーズにお応えしていくこと、とりわけ介護保障の更なる普及に努めること等を通じて「社会に貢献し、お客様から信頼され、選ばれ続ける会社」となることを目指していきます。

<企業ビジョン>

一人ひとりの“生きる”を支える

～ 社会に貢献し、お客様から信頼され、選ばれ続ける朝日生命 ～

## 2. 環境変化等を踏まえた課題認識

### (1) 外部環境等の変化

|                     |   |
|---------------------|---|
| 保険マーケットおよび<br>経済見通し | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 国内総人口の減少（一方、50歳以上のシニアセグメントはマーケット規模を維持。就業女性や、独身層は増加）</li><li>・ 少子高齢化・晩婚化・未婚化の更なる進展によるライフスタイル・ニーズの変化・多様化</li><li>・ 経済の低成長の継続、緩和的な金融政策による低金利環境の長期化</li></ul> |
| 生命保険業界の動向           | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 第三分野マーケット等の競争激化</li><li>・ ICTの急速な進展 &lt;第4次産業革命&gt;</li><li>・ 将来的な経済価値ベースの導入</li></ul>  |

### (2) 当社の状況 ～中期経営計画「SHINKA」（2015～2017年度）の振り返り～

- ・ 営業面の目標については、「営業職員チャネル単独での保障性商品の保有契約(年換算保険料)反転」※1について2015年度に1年前倒しで達成し、「個人マーケット向け代理店チャネルでの保障性商品の伸展」における新契約目標※2についても2016年度に1年前倒しで達成するなど、着実な成果を見込む
- ※1 保障性商品は死亡保障と医療保障・介護保障等の第三分野の合計をいいます      ※2 保障性商品の新契約年換算保険料を2014年度比で2.5倍伸展（40億円）
- ・ これにより、「お客様数」は個人・企業ともに増加基調で推移。ただし、更なるお客様数増大に向けた継続的な取組みが必要と認識

### (3) 課題認識

- 競争激化の中、強みを伸ばし「独自性を発揮する」ことで確固たるポジションを築き、「選ばれる会社」となることが重要
- 人口減少・超低金利など厳しいマーケット環境下、「収益力を高める」ことで「より安心・信頼される会社」となることが重要
- 中長期の視点では、新たな成長ビジネス等により当社の「未来を創る」ことで、「持続的に成長する会社」となることが重要

### 3. 企業ビジョン実現に向けた3大テーマ

<企業ビジョン>

一人ひとりの“生きる”を支える

～ 社会に貢献し、お客様から信頼され、選ばれ続ける朝日生命 ～

<テーマ1>

**独自性を発揮する**

- (1) 「介護保険といえば朝日生命」という存在感の発揮
- (2) 営業職員チャネルに加え代理店チャネル等の拡充を図る  
「マルチチャネル化戦略」の推進
- (3) 新たなお客様アプローチのスキームの開発

<テーマ2>

**収益力を高める**

- (1) 「クオリティー“業界 No.1”の営業職員体制」構築に向けた改革
- (2) ICT (AI・RPA) 等による業務運営の革新
- (3) 資産運用の高度化

<テーマ3>

**未来を創る**

- (1) 未来志向の人材づくり
- (2) ICT を活用した商品・サービス開発、デジタルマーケティングの強化等
- (3) 海外事業への取組み

**事業運営態勢のクオリティー向上** ～3大テーマの取組みを下支え～

- (1) 「お客様のために」を最優先とする「お客様本位の業務運営」の実践
  - (2) 「働き方改革」を通じた good WORK・better LIFE※の推進
  - (3) コンプライアンス態勢の強化
  - (4) ERM (統合的リスク管理) の実効性向上
  - (5) CSR の推進
- ※業務の生産性向上、職員の生活の充実

## 4. 経営戦略目標

### ■ 2020年度の目標として、以下の項目・水準を設定

|                        |                                |
|------------------------|--------------------------------|
| お客様数                   | 個人のお客様数 258万名 (2017年度差 +6万名)   |
|                        | 企業のお客様数 4.3万社 (2017年度差 +0.3万社) |
| 保障性商品の保有契約<br>(年換算保険料) | 3,470億円 (2017年度差 +277億円)       |
|                        | うち個人保険 2,830億円 (2017年度差 +97億円) |
| 介護保険                   | 新契約件数 9.8万件 (2017年度差 +6%)      |
|                        | 新契約件数"業界No.1"のポジション確立に向けた目標    |

## 5. 3大テーマにおける取組方針

### テーマ1

### 独自性を発揮する

#### (1) 「介護保険といえば朝日生命」という存在感の発揮〔マーケット戦略〕

■ シニアマーケットでの確固たる地位を構築し、その強みを活かして、お客様の拡大を図ります。

■ 「シニア」「女性」「経営者」に加え、拡大する「シングル層」の開拓に注力します。

- ① シニアマーケット : 介護保険マーケットにおけるリーディングカンパニーとしてのシェアの早期確立に向け、先進的な介護新商品の開発、セグメント（シングル・プレシニア等）毎のお客様ニーズに応じた、きめ細やかなマーケティングを展開していきます。
- ② 女性マーケット : 女性のための保険「やさしさプラス」※のブランド展開を強化し、お客様との接点拡大に向けた取組みの拡充等を図ります。  
※ 必要な保障を必要なだけ、オーダーメイド感覚で自在に組み合わせられるユニット型の保険
- ③ 経営者マーケット : 法人マーケット向け代理店を通じた開拓強化を図ります。
- ④ シングルマーケット : 今後増加が見込まれる「シングル層」に着目した取組みを推進します。

#### (2) 営業職員チャネルに加え代理店チャネル等の拡充を図る「マルチチャネル化戦略」の推進

■ 営業職員チャネルは引き続き当社メインチャネルとしていくとともに、お客様のニーズ変化・多様化に対応するべく「マルチチャネル化」戦略を推進し、代理店チャネル等の更なる成長を図ります。

##### 【個人マーケット向け代理店チャネル】

- ① 成長 : 保険ショップ・訪問型プロ代理店等の強化・拡充を図り、新契約年換算保険料の拡大を図ります。
- ② 創造 : 新たなマーケット、保険商品等を創造していきます。
- ③ 守り : 成長する事業を支え、お客様・代理店から選ばれるためのアフターサービス体制等の整備を進めます。

##### 【法人マーケット向け代理店チャネル】

- ・ 税理士代理店を中心とした安定的な販売体制の構築を図ります。



## 5. 3大テーマにおける取組方針

### (3) 新たなお客様アプローチのスキームの開発

#### ■ 既存チャンネルでは届いていないお客様層のマーケット開拓に取り組めます。

##### ① 新たなお客様アプローチのスキームの開発

- ・ 効果的なマーケティングに向けたデータ集積を進めつつ、デジタルと既存チャンネルとを連携させたお客様アプローチ体制の構築を図ります。
- ・ 企業の従業員マーケットに関し、企業の福利厚生充実に資する「生命保険に関する情報や加入機会」の情報提供の充実等を通じ、お客様層の拡大を図ります。

## テーマ2

## 収益力を高める

### (1) 「クオリティー“業界 No.1”の営業職員体制」構築に向けた改革

#### ■ 「クオリティー“業界 No.1”の営業職員体制」を構築し、「新たなお客様からの加入件数増大」等を実現します。

##### ① お客様から信頼いただくために必要な応対力、知識・スキルの習得を通じた、販売効率・募集品質・お客様対応品質の高いチャンネルに向けた諸改革

##### ・ 新たなお客様の獲得・契約の継続推進に向けた活動の刷新 :

「新たなお客様を拡大する活動」、「ご加入いただいているお客様へのサービス活動」の両輪のノウハウを体系化し、これに基づく活動を展開します。

##### ・ 新人営業職員の指導強化 :

組織長<sup>※1</sup>の更なる指導力強化を図るとともに、オフィス・エキスパート (OE)<sup>※2</sup>について、「新人営業職員の育成」等をメインミッションとした新職制へと移行します。

※1 営業所長の業務を補佐する役割を担う営業職員

※2 これまで事務に従事していた、支社・営業所に勤務するエリア総合職

##### ・ 訪問先の拡大 : データ分析に基づく営業職員の効率的な活動の自動立案等により、訪問先の拡大を図ります。

##### ・ 質の高い新人営業職員の採用 : 新たな勤務体系の構築等柔軟な働き方を実現し、より質の高い新人営業職員の採用に取り組めます。

##### ・ 保険募集に係る品質の向上（お客様本位の業務運営の推進） : 適切な保険募集活動の徹底等に取り組めます。

## 5. 3大テーマにおける取組方針

### (2) ICT (AI・RPA) 等による業務運営の革新

- 支社・営業所事務のスリム化、AI・RPA<sup>※1</sup>活用による本社の業務革新を進め、マンパワーを再配分（事務から営業等へ）します。

※1 Robotic Process Automation

#### ① 支社・営業所事務のスリム化、生産力向上に向けたOEの業務変革

- ・ 営業所事務の究極的なスリム化（OE専管業務0%）を実現するとともに、OEの豊富な業務知識等を活かし、営業職員教育等の更なる推進を図ります。

〔営業所における事務関係業務のスリム化〕

|        | 2013業務量 | 2017業務量 | 2019業務量 | 2020年度末 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 営業関係業務 | 18.5%   | 45.3%   | 70%     | OE専管業務  |
| 事務関係業務 | 81.5%   | 54.7%   | 30%     | 0%      |

#### ② 本社業務の革新（事務関係業務の抜本的な効率化）

- ・ AI・RPAを活用し本社業務の効率化（第一段階として2020年度までに1,000業務、100人分<sup>※2</sup>の業務量を削減）を図ります。

※2 本社（多摩本社）事務要員の2割相当

### (3) 資産運用の高度化

- 市場環境の変化に適切に対応し、安定的に資産運用収益を確保していくため、運用スタイルの変革に取り組み、資産運用の高度化を進めます。

#### ① アセットアロケーション機能の強化

- ・ 適切にリスクをコントロールし、かつ運用パフォーマンスの向上を目指すため、アセットアロケーション（資産配分）機能の強化に取り組めます。
- ・ 投資対象資産の調査機能と市場動向を捉えたトレーディング機能の強化に向けて、機能別（調査・トレーディング等のミッション毎に組織）の資産運用体制へと再編します。

#### ② 投資対象資産の拡大を通じた収益源の多様化

- ・ 運用収益源の多様化に向け、オルタナティブ投資、クレジット投資など、投資分野の拡大を進めます。

## 5. 3大テーマにおける取組方針

### テーマ3

### 未来を創る

#### (1) 未来志向の人材づくり

- 職員の“個の力”を最大化し、挑戦意欲に溢れ、柔軟かつ斬新な発想を持つ人材を育成します。

##### ① 採用強化（新卒・中途）、人材育成・活躍推進

- ・ 新卒・中途採用を強化するとともに、若手・中堅の強化、女性の活躍推進、シニア層のスキル・ノウハウの更なる活用等に取り組めます。

#### (2) ICT を活用した商品・サービス開発、デジタルマーケティングの強化等

- InsurTech を活用した新商品・サービスの研究開発に取り組むとともに、インターネットや AI の活用による新たなお客様へのアクセス、保険販売手法等に取り組んでいきます。

- お客様からの更なる“安心・信頼”につなげるべく、個々のお客様特性に応じたサービスの提供を実現します。

##### ① 産学連携の成果を活用した商品・サービス開発

- ・ 東京大学と社会連携講座を設置し、医療ビッグデータの収集・分析や ICT の活用により、糖尿病を始めとした生活習慣病の重症化抑制モデルの構築等に向けた共同研究を進め、InsurTech を活用した商品・サービスの開発に取り組めます。

##### ② デジタルマーケティングへの取組み

- ・ 新たなお客様との接点拡大、およびお客様の利便性向上を図るべく、デジタルマーケティングへの取組みを推進します。

##### ③ ビッグデータ分析を活用した営業職員の活動効率向上

- ・ データ分析を活用し、活動内容・成果が良好な営業職員のノウハウの共有・浸透を図り、活動効率の向上を実現します。

##### ④ スマートアイ（営業職員が携帯するタブレット型端末）を活用した「Smart Access（スマートアクセス）サービス」の展開

- ・ 新契約やアフターサービス時に活用できるコンテンツの提供を通じ、営業職員の活動の効率化を図ります。

##### ⑤ お客様特性に応じたサービス提供体制の構築

- ・ 営業職員によるアクセスが難しいお客様に対し、お客様サービスセンターからのアウトバウンドコールや、WEB を活用したサービス提供体制の構築を図ります。

## 5. 3大テーマにおける取組方針

### (3) 海外事業への取組み

- 東南アジアを中心にマーケット調査を行うとともに、海外への事業展開について検討を進めます。

### 事業運営態勢のクオリティ向上 ～3大テーマの取組みを下支え～

### (1) 「お客様のために」を最優先とする「お客様本位の業務運営」の実践

- 「お客様の声」を幅広く収集し、業務運営や諸制度の評価・改善に活用し、計画達成に向けた PDCA 体制の強化を図るなど、お客様本位の業務運営を徹底します。

#### ① お客様の声の収集、KPI の設定・進捗管理

- ・ アンケートの収集等を通じお客様の声の収集・活用を図るとともに、「お客様本位の業務運営」の徹底に向け、KPI<sup>※1</sup>として「個人のお客様数・企業のお客様数」、「ご契約の継続率」、「お客様満足度（総合満足度）」を設定し、進捗管理を行います。

※1 Key Performance Indicator

### (2) 「働き方改革」を通じた good WORK・better LIFE<sup>※2</sup>の推進

※2 業務の生産性向上、職員の生活の充実

- 生産効率を向上させるべく、既存業務の効率化等「働き方改革」に取り組めます。

#### ① 「働き方改革プロジェクト」のレベルアップ

- ・ ペーパーレス化の推進・RPA 活用による業務効率化、長時間労働削減等、「働き方改革」をさらに推進し、業務の生産性向上、職員の知識獲得の取組みの充実等につなげていきます。

## 5. 3大テーマにおける取組方針

### (3) コンプライアンス態勢の強化

- お客様から求められるコンプライアンスの水準が高まる中、コンプライアンス態勢の更なる強化を図ります。

### (4) ERM（統合的リスク管理）の実効性向上

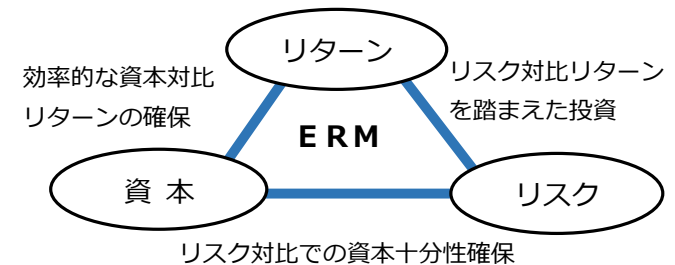
- 経営目標の達成に向けたリスク選好方針の設定とリスク・リターン分析等、ERMの枠組みを確立します。

#### ① 健全性・収益力向上に資するリスク管理

- ・ 経営目標の達成に向けたリスク選好方針を設定します。
- ・ 経済価値ベースのリスク管理を確立します。

#### ② 業務の品質・保険募集に係る品質の向上に資するリスク管理

- ・ 「お客様本位の業務運営」の実践に向けて、営業活動やお客様サービスの担い手となる業務執行部門（支社・営業所・本社各部）において、リスク・コンプライアンスカルチャーの更なる浸透を図ります。



### (5) CSRの推進

- 生命保険事業を通じた社会貢献とともに、ピンクリボン運動<sup>※1</sup>・ユネスコ活動への支援・「朝日生命体操クラブ・体操教室」等のCSR活動を推進し、その中でSDGs<sup>※2</sup>の達成への貢献を図る等、更なる社会貢献に取り組めます。

※1 乳がんの早期検査を啓発・推進するために行われている世界規模のキャンペーン。

※2 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」。国際社会全体の開発目標として、2030年を期限とする包括的な17の目標（「保健：あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。」等）を設定し、取組みを図るもの。