

2021年4月1日  
朝日生命保険相互会社

# 新中期経営計画（2021～2023年度）

# Advance

## ～The road to 2030～

朝日生命保険相互会社（社長 木村 博紀）は、2021年度から2023年度の3カ年の**新中期**経営計画「Advance ～The road to <sup>ニゴロヨロギ</sup>2030～」を策定しましたので、お知らせいたします。

### 新中期経営計画策定の考え方

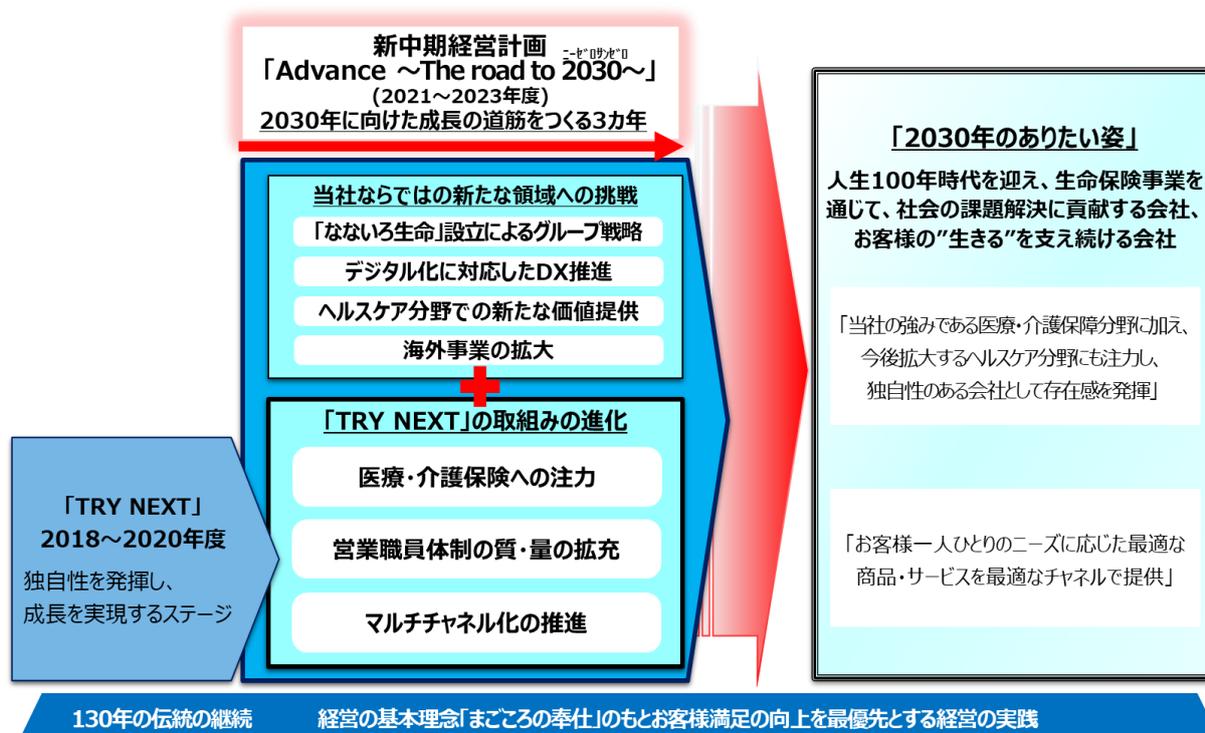
- ・前中期経営計画「TRY NEXT」（2018～2020年度）では、新契約業績の伸展、資産運用収益の確保等による収益力向上を通じ、健全性指標や格付の向上を実現する等、大きな成果を上げることができました。今後も、当社が長年大切にしてきた経営の基本理念「まごころの奉仕」に基づき、お客様と真摯に向き合う姿勢を大切にしていけることで、この好循環を継続・加速させることを目指してまいります。
- ・一方、今後当社を取り巻く事業環境は、超高齢社会の進展、急速なデジタル社会化、サステナブル（持続可能）な社会の実現に向けた動き等、急速かつ大きな変化が想定されます。
- ・新中期経営計画は、こうした環境下においても、当社が持続的に成長していくため、2030年の事業環境を踏まえた2030年の当社のありたい姿を明確化した上で、その実現に向けた「未来志向の計画」としてバックキャスト方式にて策定いたしました。
- ・生命保険会社である当社においては、事業活動そのものが社会的責任を果たす重要な活動であり、根幹となる生命保険事業や、資産運用を通じて、サステナブルな社会の実現に向けた貢献こそが当社の普遍的な使命となります。
- ・とりわけ、超高齢社会の進展により医療費や介護負担が深刻な社会問題となる中、当社の強みである医療・介護分野の商品・サービスの提供に加え、重症化予防をはじめとしたヘルスケア分野の価値提供等により、人生100年時代のお客様の自助努力を支え、健康長寿社会の課題解決に取り組んでいきます。
- ・こうした認識のもと、2030年のありたい姿を「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」と定めた上で、2030年に向けた成長の道筋を作る3カ年計画と位置づけた新中期経営計画「Advance ～The road to 2030～」を策定しました。

## 新中期経営計画の概要

- ・上記の考え方を踏まえ、新中期経営計画では、「医療・介護保険への注力」「営業職員体制の質・量の拡充」「マルチチャネル化の推進」を成長のベースとして取組みを進化させていきます。加えて、「なないろ生命保険株式会社\*1（以下、「なないろ生命」）設立による保険グループ戦略」「デジタル化に対応したDX推進」「ヘルスケア分野での新たな価値提供」「海外事業の拡大」により新たな成長領域を生み出すことに挑戦します。
- ・また、代理店\*2に商品を提供する「なないろ生命」の設立によって、代理店事業の更なる成長を実現するとともに、保険グループとしての相乗効果を発揮し、多様化するお客様ニーズにお応えしてまいります。
- ・新中期経営計画では、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」の実現に向けて、これまでの取組みを力強く「前進」させ、また、新たな領域への「挑戦」も行い、当社の存在感を一層高め、2030年への成長の道筋をつけ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。

### 【新中期経営計画の位置づけ】



\*1 「なないろ生命」の設立については、4月1日のニュースリリース ([https://www.asahi-life.co.jp/company/newsrelease/20210401\\_02.pdf](https://www.asahi-life.co.jp/company/newsrelease/20210401_02.pdf)) をご覧ください

\*2 保険ショップ・プロ代理店・テレマーケティング・銀行窓販等

新中期経営計画（2021～2023年度）

**Advance**  
～The road to 2030～

 朝日生命保険相互会社

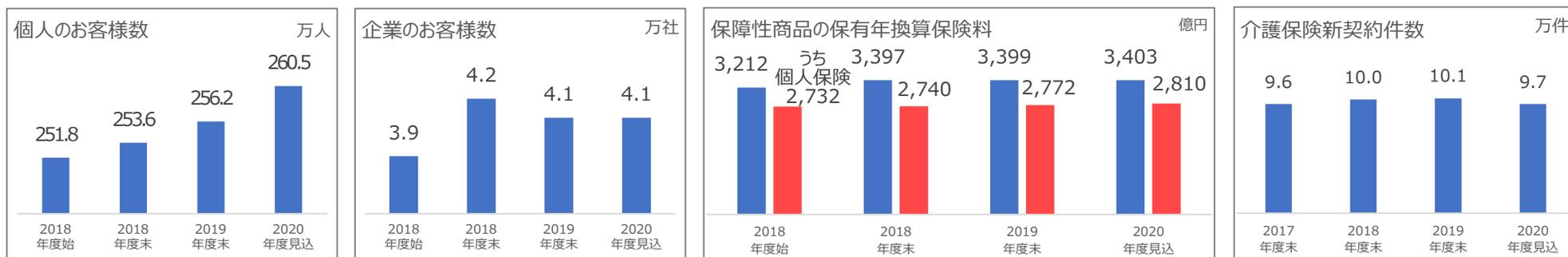
---

# 2030年を見据えた 新中期経営計画策定の考え方

---

- ◆ 経営者向け保険の販売減少の影響等により、経営戦略目標の達成状況は一部未達であるものの、全体として目指した方向への前進を果たした。
- ◆ 営業職員陣容の拡充、代理店事業の成長による新契約業績の伸展により、保障性商品の保有契約年換算保険料の純増基調を保つとともに、資産運用収益を確保することにより、健全性指標・格付の向上につなげることができた。

### (1) 中期経営計画「TRY NEXT」の成果



#### 保障性商品<sup>※1</sup>の新契約業績の伸展

(2017年度実績 → 2020年度見込)

##### 営業職員数

11,081名 → **13,554名(122%)**

##### 保障性商品<sup>※1</sup>の新契約年換算保険料

営業職員 171億円 → **179億円(104%)**  
 代理店<sup>※2</sup> 44億円 → **69億円(156%)**

#### 健全性指標、格付の向上

(2017年度実績 → 2020年度見込)

##### ソルベンシーマージン比率

808% → **1009%(+200%)**

##### 格付

Fitch社 : BB+ → **BBB+**  
 JCR社 : BBB-<sup>※3</sup> → **BBB+**  
 R&I社 : BB → **BBB**

#### 収益力の向上

(2017年度実績 → 2020年度見込)

##### 保障性商品<sup>※1</sup>の保有契約年換算保険料

2,988億円 → **3,057億円(+69億円)**

※1:プライムステージ・グランドステージ除く  
 ※2:保険ショップ、プロ代理店、テレマーケティング、銀行窓販等  
 ※3:JCR社は2018年12月の格付

## 2030年に向けた事業環境変化

## 超高齢社会の進展・人口減少

- ・ 団塊世代の高齢化による**超高齢社会化**、団塊ジュニアの流入による50~60歳前後のボリュームゾーン化
- ・ 要介護者・認知症患者数の増加、**介護問題の深刻化**
- ・ 医療技術の進歩、**ヘルスケア産業の拡大**
- ・ **労働人口の減少**、就労意識の変化

## コロナ禍、急速なデジタル社会化

- ・ **対面中心から非対面中心への行動の変化**、消費者の価値意識の変容
- ・ 技術の進歩によって新たな価値創出に向けた**DX※が加速**  
※デジタルトランスフォーメーション：データとデジタル技術を活用して、新しい製品・サービスの提供等、顧客に対する価値を創出し、競争上の優位を確立すること

## サステナブルな社会の実現に向けた動き

- ・ **2030年のSDGs目標達成**に向けて、世界的な意識の高まり、急速な取組みの進展
- ・ 2050年までに温室効果ガス排出ネットゼロを目指す(脱炭素社会)等、**カーボンニュートラルへの取組みが本格化**

## 当社・生保業界への影響

- ・ **介護保険マーケットの競争激化**
- ・ **予防、病気や介護からの健康の回復等、ヘルスケア分野における取組みの活発化**
- ・ 中長期的な**国内マーケットの縮小**、海外市場へのシフト
- ・ 営業職員の採用の難易度上昇、**働き方改革の更なる促進、人財づくりの重要度の増大**

- ・ 対面での顧客接点の難易度上昇、**デジタルを起点にした顧客接点の拡大**
- ・ **デジタルチャネルでの保険加入の増加、対面チャネルとデジタル技術の融合**
- ・ 他業態との協業等による**データを活用したマーケティングの高度化**

- ・ **ESGを考慮した資産運用**の活発化
- ・ TCFD提言に基づく**気候変動に関する情報開示やCO2削減等の取組みが必要**
- ・ 消費者の**購買行動におけるサステナブル意識**の高まり

2030年に向け、急速かつ大きな変化も想定する必要がある

### (1) 2030年を見据えた新中期経営計画の策定

- 新中期経営計画は、2030年の事業環境を踏まえた10年後のありたい姿を明確化した上で、その実現に向けた「**未来志向の計画**」とするバックカスティング方式にて策定した。
- 2030年に向け、サステナブル（持続可能）な社会の実現が求められる中、生命保険会社である当社においては、事業活動そのものが社会的責任を果たす重要な活動であるとの考えのもと、根幹となる**生命保険事業や、資産運用を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献**していく。
- とりわけ、超高齢社会の進展により医療費や介護負担が深刻な社会問題となる中、当社の強みである医療・介護分野の商品・サービスの提供に加え、重症化予防を始めとしたヘルスケア分野における価値提供により、**人生100年時代のお客様の自助努力を支え、健康長寿社会の課題解決に貢献**する。

こうした認識に基づき、当社が目指す「2030年のありたい姿」を以下の通りとする。

## 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」**

## (2) 2030年の当社のありたい姿（社会の課題解決、サステナブルな社会の実現への貢献）

経営の基本理念「まごころの奉仕」のもとCSR経営の一層の推進を図り、サステナブルな社会の実現に貢献

- 生命保険会社の本業である「生命保険事業」および「資産運用」の両面において、サステナブルな社会の実現に向けた価値を提供。
- 加えて、社会への責任を一層果たしていくため、「脱炭素社会」に向けた取組み、「働き方改革」、上記以外の「社会貢献活動」も継続・発展。

### 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」

#### サステナブルな社会の実現に貢献し、共に発展していく

##### お客様

お客様満足の向上を  
最優先とした経営の実践

##### 社会

ゆたかな社会づくりにかかわり  
続けることによる社会との共生

##### 従業員

人が育つ職場づくり、働きやすい職場づくりを  
通じた従業員満足の向上

生命保険事業（介護問題や健康長寿社会の課題解決）

⇒詳細は次ページ

資産運用（ESG 投融資の推進(健康医療、気候変動分野)）

社会の一員として、地域社会や脱炭素社会への貢献に向けた取組み

多様な人財の活躍、  
働き方改革、健康経営の推進



※国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の中から、当社グループにとって重要度が高く、当社グループの強みを活かして取り組むべき領域としてフォーカスしたものを掲載

(3) 生命保険事業によるサステナブルな社会への貢献を通じたありたい姿の実現

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」



「当社の強みである医療・介護保障分野に加え、今後拡大するヘルスケア分野にも注力し、独自性のある会社として存在感を発揮」

- ✓ 超高齢社会の進展により医療費や介護負担が深刻な社会問題となる中、当社独自の商品・サービスの提供により、お客様の自助努力を支えていく。
- ✓ 生活習慣病や介護からの回復に向けた重症化予防等のヘルスケア分野の新たな価値を提供していく。

「介護保険といえば朝日生命」  
 という存在感の発揮

2021年 オリコン顧客満足度®調査  
 認知症保険商品ランキング 1位



重症化予防を始めとしたヘルスケア分野の価値提供

「お客様一人ひとりのニーズに応じた最適な商品・サービスを最適なチャネルで提供」

- ✓ 朝日生命グループとして、多様化するお客様ニーズに応じた最適な商品・サービスを提供していく。
- ✓ マルチチャネル化の推進により、対面や非対面のお客様ニーズに合わせた手続き等を可能にしていく。

一人ひとりの“生きる”を支える商品・サービスの提供

最適なチャネルによる商品・サービスの提供

お客様一人ひとりの“生きる”を支え続けていくための「安定した財務基盤」

(1) 新中期経営計画の位置づけ

新中期経営計画 ニゼロサシゴ  
「Advance ~The road to 2030~」  
(2021~2023年度)  
2030年に向けた成長の道筋をつくる3カ年

当社ならではの新たな領域への挑戦  
なないろ生命設立によるグループ戦略  
デジタル化に対応したDX推進  
ヘルスケア分野での新たな価値提供  
海外事業の拡大

「TRY NEXT」の取組みの進化

医療・介護保険への注力

営業職員体制の質・量の拡充

マルチチャネル化の推進

「TRY NEXT」  
2018~2020年度

独自性を発揮し、  
成長を実現するステージ

「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

「当社の強みである医療・介護保障分野に加え、  
今後拡大するヘルスケア分野にも注力し、  
独自性のある会社として存在感を発揮」

「お客様一人ひとりのニーズに応じた最適な  
商品・サービスを最適なチャネルで提供」

130年の伝統の継続

経営の基本理念「まごころの奉仕」のもとお客様満足の向上を最優先とする経営の実践

---

# 新中期経営計画の全体像・各戦略

---

＜企業ビジョン＞ 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

サステナビリティ経営



＜新中期経営計画の取組み＞

2030年に向けた成長の道筋をつくる3カ年

第三分野戦略

当社の強みを活かした価値提供



介護  
ブランディング

チャネル戦略

営業職員チャネルの進化  
マルチチャネルの確立・グループシナジーの創出



資産運用戦略

経済価値型ポートフォリオへの移行・  
資産運用収益の確保・ESG投融資の推進



成長  
ドライバー

DX戦略 新たな付加価値・ビジネスモデルの創出

人財活躍推進戦略 未来を創る多様な人財の挑戦

お客様本位の業務運営、コンプライアンスの推進、経営管理の高度化・ガバナンス強化

保険グループ戦略

ERM態勢

- 引き続き高いニーズの第三分野マーケットにおいて、**当社の強みである価値(医療、生活習慣病、介護・認知症)を進化**させる。とりわけ、深刻化する介護問題に対し、新たな商品・サービスの提供により、「**介護保険といえば朝日生命**」という**存在感の発揮**を目指す。また、**各メディアを通じた介護分野の情報提供等**により、多くのお客様の理解や認知促進につなげ、介護保険の加入機会拡大を図る。
- **生活習慣病や介護からの回復・重症化予防等の当社独自のヘルスケアの取組み、予防・早期発見に対応した価値の提供**により、超高齢社会の社会保障制度を補完する役割を発揮する。
- より幅広いニーズにお応えできる介護保障や、病気に対する早期治療のサポート、生活習慣病から介護状態への重症化予防等の新たな商品・サービスを提供する。
- 自社の取組みにとどまらず、外部企業との協業を通じ、先進的商品・サービスの提供に向けた**データの蓄積・分析を高度化**する。

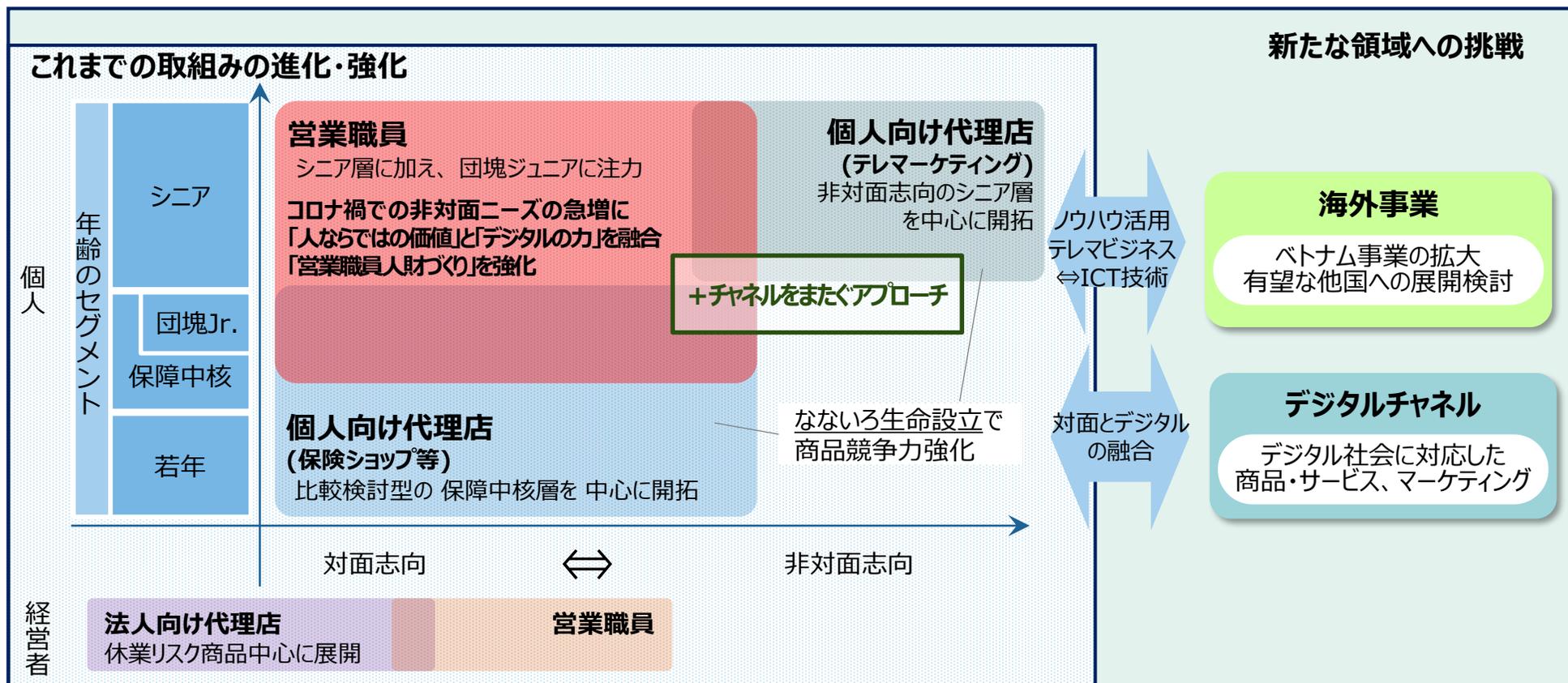
### 提供価値



### ブランディング



- 今後も当社のメインチャンネルである営業職員チャンネルについて、時代のニーズに合わせて進化させるとともに、「なないろ生命」においても商品開発力を強化、チャンネルを高度化し、チャンネル間連携により、朝日生命グループとしてのマーケットニーズへの対応力を向上させる。
- 急速なデジタル化ニーズに対応するデジタルチャンネルを確立するとともに、将来的な国内マーケットの縮小を見据え、成長する東南アジアマーケットにおける海外事業を拡大展開する。
- データ蓄積・分析・活用等を始めとしたデータドリブンマーケティング※の推進による各チャンネルの高度化を図る。  
※データを収集・分析したものを活用してマーケティングのPDCAを回す手法



- 2025年の経済価値ベースの規制導入を見据え、**経済価値型ポートフォリオへの移行**を行う。  
**負債を含めたリスク量(金利リスクおよびその他市場関連リスク)を抑制しつつ、サープラスを最大化するためのポートフォリオ運用**を目指す。
- グローバルに金利が低下し一層厳しい投資環境の継続が見込まれる中、**持続的な資産運用収益の確保**に向けて、**適切なリスク分散**を行う。投資対象資産の分散を通じ、リスクを低減しつつリターン獲得を目指す。
- **ESG投融資の推進**により、持続可能な社会の実現への貢献を通じ、投資リスク削減および新たな収益獲得機会を実現する。

### 経済価値型ポートフォリオへの移行

- ✓ 経済価値ベースにて健全性と収益性を兼ね備えたポートフォリオへの移行
- ✓ 統合リスクを抑制しつつ、リスクリターン効率の高い資産(クレジット投融資等)への配分

### 資産運用収益の確保

- ✓ 資産間の相関を踏まえつつ分散投資を進めることで、ポートフォリオ全体でのリスクリターン効率の向上を目指す
- ✓ 不動産ポートフォリオの再構築、クレジット投融資や外貨建債券運用の多様化等

### ESG投融資の推進

- ✓ インテグレーションの強化やテーマ型投融資への取組み等を通じ、資産ポートフォリオの中でESG投融資の拡大を図り、PRI※1評価※2の対象となる全資産で機関投資家として高評価の獲得を目指す

※ 1 Principles for Responsible Investment(責任投資原則)

※ 2 責任投資の態勢や取組み状況等を評価

### 資産運用高度化を支える態勢

- ✓ クレジット投融資強化を目的とした組織体制へ改編
- ✓ 専門人財の育成・確保に向けた対応
- ✓ ナテイクシスグループを中核とした外部運用機関の活用

### リスク管理態勢の高度化

- ✓ 資産運用リスク管理態勢の強化(審査体制の強化、オルタナティブ投資等に係る実効性のあるリスク管理の推進)
- ✓ 経済価値ベースのリスク管理の強化

- 急速なデジタル化や多様化が一層進むお客様ニーズに応えていくため、DX推進に取組み、**お客様の体験価値向上**という付加価値を提供する。
- お客様の体験価値向上に向けて、DXを推進するためのシステム基盤に変革し、**チャネル、商品・サービス、業務運営の3つの革新**に取り組む。
- 具体的には、お客様接点の**デジタル化による保険手続きの利便性向上**、データ活用による**最適かつタイムリーな提案や手続き**を実現する。

## DX推進の目的

お客様への新たな付加価値の提供

新たなビジネスモデルの創出

経済産業省  
「DX認定事業者」  
認定取得(2021年3月)

### 新たなシステム基盤を活用した3つの革新（DXの推進策）

#### ①チャネルの革新

- デジタルツールやWeb申込の拡充による**営業職員活動のデジタル化**、データドリブンマーケティングによる**営業活動の高度化**
- デジタルマーケティングを活用した従来チャネルではリーチしにくいお客様との**接点強化**
- 朝日生命グループ全体でお客様情報を統合管理し、**最適なサービスを最適なチャネルで提供**

#### ②商品・サービスの革新

- DeNAグループのヘルスケアサービスで得られた知見やエビデンスデータを活用した**早期治療をサポートする保障**を提供
- 東京大学との共同研究等の成果に基づく商品提供  
・より幅広いニーズに応える**介護保障**の提供  
・**生活習慣病の重症化を予防する保障**の検討
- **全てのお客様**がWeb上で**セルフ手続き可能**となるサービスを提供し、**選択機会を拡大**

#### ③業務運営の革新

- コミュニケーションツールによる**円滑なコミュニケーション**を通じた働き方改革の加速
- デジタル技術を活用した**自動査定業務の拡大**、**AI導入**による**社内業務の抜本的な効率化促進**
- 契約内容に照らした**高度なAIチャットボット**による、問い合わせ業務の効率化

### DX推進に向けたシステム基盤の変革

デバイス革新

データドリブン

AI活用

コミュニケーションツール

高速モバイル通信

ゼロトラスト対策

#### 次世代プラットフォーム

- クラウドサービスを活用した新たなシステム基盤・API連携機能の構築

#### 統合顧客基盤

- 朝日生命グループのお客様情報を統合的に管理する基盤の構築

- 『朝日生命の未来を創る「多様な人財」の挑戦を応援』というコンセプトのもと、職員一人ひとりによる3つの行動指針「挑戦」・「キャリア自律」・「生産性・生産力向上」の実践を通じて、「挑戦し続ける人財づくり」・「人財ポートフォリオの再構築」・「働き方改革の浸透」の3大テーマに注力する。
- 制度面では、**役割と成果を重視した「人事制度改革(2021年度始)」**により、人財の挑戦意欲を向上。加えて、「**定年延長(2021年度末)**」により、グランドジェネレーションの豊富な経験・知識を発揮する活躍機会を拡大し、多様な人財が挑戦する環境を整備する。

## 「多様な人財」の挑戦を応援

『朝日生命の未来を創る「多様な人財」の挑戦を応援』する3大テーマ

### 挑戦し続ける人財づくり

- ✓ 営業所長の役割に対する処遇向上
- ✓ 若手・中堅の挑戦意欲向上
- ✓ 女性の活躍推進
- ✓ グランドジェネレーションの活躍機会拡大

### 人財ポートフォリオの再構築

- ✓ 成長戦略への重点配置
- ✓ 業務効率化による効率的な要員配置
- ✓ 管理部門の効率化
- ✓ 中途採用を含む採用態勢の見直し

### 働き方改革の浸透

- ✓ 時間を意識した業務運営による「生産性・生産力の向上」
- ✓ 働きやすい環境整備による「職員満足度の向上」

## 未来を創る多様な人財の「挑戦」を応援する人事制度

役割・成果を重視する給与体系

職種・年齢の垣根を超えた挑戦

豊富な経験等を有する人財の役割発揮(定年延長)

□ 企業ビジョンの実現に向け、「お客様満足の上を通じたお客様数の増大」を掲げ、各社の強みを発揮する保険グループ戦略を遂行する。

企業ビジョン

一人ひとりの“生きる”を支える

保険グループ戦略の遂行を通じて企業ビジョンの実現に貢献

保険グループ  
戦略

お客様満足の上を通じたお客様数の増大  
各社の強みの発揮をベースとした「保険グループ利益の最大化」

各社の強みを  
発揮した  
事業推進

朝日生命・なないろ生命は  
各事業領域で業容拡大

FLP・NHSグループ各社は  
乗合代理店として他社商品  
販売も含めお客様拡大

朝日生命	マーケット	ポジショニング		チャネル展開			
		ブランドイメージ	商品・サービス	営業職員		法人向け代理店	
	高付加価値な商品・ 対面サービスを望む層	✓ 伝統的 ✓ 安心 ✓ 高付加価値	高付加価値な 商品・サービス				
なないろ 生命	比較検討層 非対面志向層	✓ 新しい ✓ 便利 ✓ リーズナブル	シンプル・ リーズナブル な商品	デジタルマーケティング		海外事業	
				保険 ショップ FLP	訪問型 プロ代理店 FEA・LNP	テレマーケ ティング NHS	ネット・ 通販



各社の強み × 領域<sup>\*1</sup> でシナジー施策を策定

(\*1: 商品・マーケティング/販売チャネル/カスタマーサービス等)

グループ  
シナジー  
の発揮

グループシナジー発揮  
のための3つの基軸

トップライン向上

オペレーション変革

新たな挑戦

グループ  
ガバナンス

グループガバナンス発揮に  
よる安定的なグループ運営

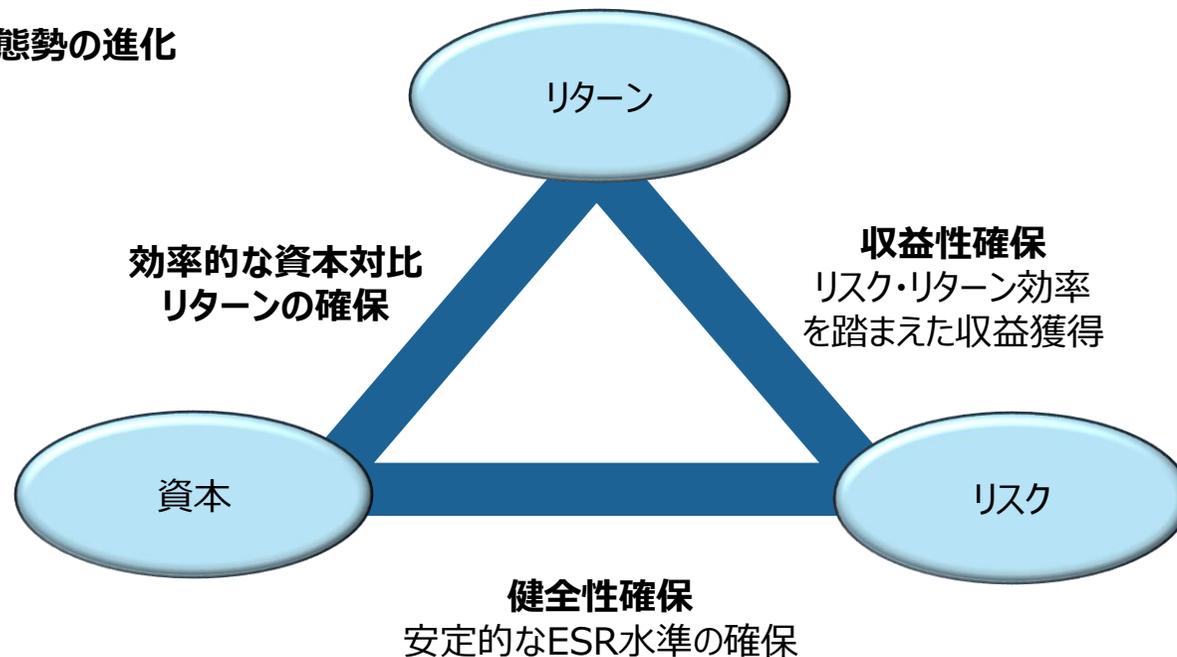
保険グループ  
戦略協議会

保険グループ  
コンプライアンス推進会議

保険グループ  
リスク管理会議

- 朝日生命グループ全体でリスク・リターン・資本を**経済価値ベース**で**包括的に管理するERM態勢の構築を目指す**。
- 経済価値ベース・現行会計ベースの両面における健全性・収益性を確保する。
- 健全性確保に向けては、**安定的なESR水準の確保のため、経済価値ベースのリスクリミット管理の本格展開**を行う。
- 収益性確保に向けては、**リスク・リターン効率を踏まえた収益獲得のため、新契約価値と業績指標の連動性の向上や商品収益基準の設定、経済価値ベースでの運用収益検証**を行う。

### ERM態勢の進化



## 新中期経営計画「Advance～The road to 2030～」の経営戦略目標

経営戦略目標	2023年度の目標数値	2020年度見込差
グループお客様数	280万名	+20万名
グループ保障性商品の 新契約年換算保険料	350億円	+102億円
グループ介護保険新契約件数	11.7万件	+2.0万件
グループ保障性商品の 保有契約年換算保険料	3,300億円	+243億円

※保障性商品：プライムステージ、グランドステージを除く