

平成 21 年 3 月 23 日

中期経営計画「Change（変革と挑戦）」の策定について

朝日生命保険相互会社（社長 佐藤 美樹）は、平成 21 年度から平成 23 年度の 3 カ年の中期経営計画「Change（変革と挑戦）」を策定しましたので、お知らせいたします。

当社は、これまでの経営改革により、「個人保険分野に事業を集中」するとともに、「お客様満足の上昇」を最優先とした経営を実践し、「育成重視・継続重視」「第三分野商品の拡販」等、他社に先駆けた大胆な改革を行い、ビジネスモデルを転換してきました。

今般の中期経営計画の策定にあたっては、当社の目指すべき将来像を経営ビジョンとして新たに下記の 3 点と決めました。

- 《ビジョン 1》 「すべての活動がお客様第一にある会社」
- 《ビジョン 2》 「ユニークで存在感のある会社」
- 《ビジョン 3》 「一人ひとりがいきいきと働く現場力の強い会社」

中期経営計画の期間である今後 3 カ年は、景気悪化の長期化懸念、マーケット動向の変化等、これまで以上に激しい環境の変化が予想されますが、当社は、この経営ビジョンの実現に向けて、

[ビジョン実現に向けた中期経営計画の 2 つの柱]

- ①営業力の強化を通じた収益力の向上
- ②安定的な財務体質への改善

上記 2 つを柱とする中期経営計画「Change（変革と挑戦）」を着実に実行し、急激な変化に適応した迅速な「変革」と輝かしい未来に向けた大胆な「挑戦」を実現してまいります。

Change! 変革と挑戦

I. 経営ビジョン

当社は、3カ年のみならず、中長期的に目指す経営ビジョンとして下記の3つを掲げ、今後の経営の指針とします。

中期経営計画「Change（変革と挑戦）」では、3つのビジョン実現のため、営業力の強化を中心に3カ年のアクションプランを実行するとともに、ビジョン実現に向けた経営課題として、「リスク管理態勢の強化」「収益効率の改善」を通じた「安定的な財務体質への改善」に取り組めます。

経営ビジョン

《ビジョン1》 「すべての活動がお客様第一にある会社」

～お客様のベストライフをサポート～

当社は、『お客様に提供する価値』を『お客様のベストライフ（充実した人生）をサポートすること』と定義しました。お客様一人ひとりに最適な商品・お役に立つサービスのお届けを通じて、お客様のベストライフをサポート（＝お客様満足の向上）するために、お客様第一を基軸に当社のすべての活動を変革します。

《ビジョン2》 「ユニークで存在感のある会社」

～女性とシニアに強い朝日生命～

特徴のある商品やサービスの提供を通じて、「朝日生命は商品・サービスが他社とは違う」といった当社の特徴を確立し、お客様や社会から常に存在価値を認めて頂ける会社でありたいと考えております。とりわけ、今後成長が見込まれる「女性層」や「シニア層」のお客様に対して特徴的なマーケティングを展開し、「女性とシニアに強い朝日生命」というコーポレートブランドの確立を目指します。

《ビジョン3》 「一人ひとりがいきいきと働く現場力の強い会社」

～現場力向上プロジェクト～

激しい環境変化に対応するために、「三現主義（現場・現物・現実）」に基づき、現場中心に考え、職員一人ひとりが創意工夫することにより、新しい会社創りを実現します。当社の主人公は現場であり、本社は現場の支援機能を強化することにより、「現場力の強い会社」を目指します。

【ビジョン実現のための経営課題】 安定的な財務体質への改善

～リスク管理態勢の強化と収益効率の改善～

経営ビジョンの実現に向けた今後3カ年の経営課題として、リスク管理態勢の強化と収益効率の抜本的な改善により、安定的な財務体質への改善に取り組めます。

Ⅱ. 中期経営計画の概要

1. 営業戦略

わが国の人口は、今後、少子高齢化、人口減少が予想されていますが、生命保険市場については、30-40代の「保障中核層」は、団塊ジュニア世代を中心に引き続き相応のボリュームを維持することが推計されています。また、「働く女性の増加」、「公的な医療・年金への不安の高まり」等を背景に、「女性層」「シニア層」はニーズの拡大が見込まれ、大きなビジネスチャンスがあると考えております（マーケット動向については別紙1参照）。

こうしたマーケット動向に対応するために、「お客様第一」を経営の基軸に置き、「お客様に選ばれる営業職員チャネルの実現」を目指すとともに、「市場性に応じた効率的・生産力の高い営業体制」を構築することにより、収益力の向上を図ってまいります。

<中期営業戦略目標>

| | 平成23年度目標 | |
|--------------------|----------|---------|
| | | 平成20年度比 |
| ○お客様満足度 | 70%以上 | +6.8% |
| ○保有年換算保険料（平成23年度末） | 5,760億円 | 96% |
| ○コア営業職員数（平成24年度始） | 6,000名 | 110% |
| ○営業職員一人当販売件数（各月） | 3件 | 120% |
| ○25月目在籍率 | 30% | +5.5% |
| ○25月目継続率 | 85% | +0.2% |

(1) 「女性層」「シニア層」への特徴的なマーケティングの展開

- ・女性のお客様向け商品・サービスの開発に向け、「女性マーケット開発室」を平成21年4月に新設します。「女性マーケット開発室」やそのもとで組成されるプロジェクトチームにて、女性の視点・発想を活かすことにより、「働く女性・子育てする女性層」のニーズを捉えた特徴ある商品・サービスを開発します。
- ・平成18年度より「朝日生命ポジティブ・アクション」を坂東眞理子氏（当社社外取締役）の監修のもと、「女性の活躍推進委員会」を中心に積極的に取り組んできました。今後も引き続き、女性職員がいきいきと働く環境づくりを推進し、女性職員の管理職登用の促進や活躍機会の拡大を図ります。
- ・「シニア層」マーケットについては、アンダーライティング（保険引受）機能を拡充し、引受基準の見直しや再保険の活用により、「シニア層」の多様化するニーズを捉えた特徴ある商品（医療・介護、年金等）・サービスを開発します。

<ご参考：「朝日生命ポジティブ・アクション」のこれまでの取組み>

○女性総合職採用占率

| | |
|-------------------------------|-------|
| 実績（平成21年度見込） | 33.0% |
| 平成17年度始（「朝日生命ポジティブ・アクション」実施前） | 6.3% |

○女性管理職数

| | |
|-------------------------------|-----|
| 実績（平成21年度見込） | 74名 |
| 平成17年度始（「朝日生命ポジティブ・アクション」実施前） | 22名 |

(2) 「次世代保険王」の開発

- ・平成13年4月に発売以来ロングセラー商品となっている現行主力商品「保険王」の長所・優位性をさらに進化させた「次世代保険王」を平成22年度に開発し、主力商品の抜本的な大改訂を9年ぶりに行う予定です。
- ・「次世代保険王」は、いわゆるビジネスモデル特許を取得することになった優れた保険契約管理システムの考え方にもとづき、更にお客様の利便性を高めるバージョンアップを検討しています。
- ・また、「保障中核層」、「女性層」、「シニア層」など、あらゆる世代のお客様に対し、死亡・医療・介護・生存保障のすべてのニーズにおいて、先進的で魅力ある保障を提供できる総合生活保障商品といたします。さらに、給付内容をシンプルでわかりやすくし、お客様からお寄せいただいた「お客様の声」などを徹底的に分析のうえ、真にお客様にご満足いただける商品内容とし、お客様第一の取り組みを徹底してまいります。
- ・こうした競争力のある商品開発に向けて、柔軟性の高い新たな新契約システム（「ハロー☆システム150」）を開発することにより、現状の5割増を目標に商品開発・システム対応力の増強を図ってまいります。

(3) 「ベスト・ライフコンサルタント」の拡充

- ・お客様のベストライフ（充実した人生）をサポートするために、営業職員の基本営業活動（「ベスト・アクセス活動」＝すべてのお客様にお役に立つ情報や最適なコンサルティングサービスを提供する活動）の再構築・定着化を基軸として、すべての営業職員がお客様に真にお役に立つ「ベスト・ライフコンサルタント」を目指す質の高い営業体制を確立します。
- ・営業職員制度および教育体制の強化、ならびに営業管理職のマネジメント力強化に向けた教育制度の確立、諸制度の改革をすすめていきます。

「ベスト・ライフコンサルタント」とは

- ①お客様に身近でお客様からNo. 1といわれる訪問サービスを提供します
- ②高い専門性・コンサルティング力により、お客様一人ひとりのニーズに的確にお応えします
- ③生命保険コンサルティングのプロとして相応しい生産性を実現します

(4) 市場性に応じた効率的かつ生産力の高い営業体制への転換

- ・各地域に密着した営業を展開するために、市場性や地域性に応じて、営業目標の設定や軽装備の店舗配置等、諸制度や経営資源の配分を見直すことにより、営業体制の強化・効率化を推進します。
- ・市場性の豊かな都市部マーケットにおいては、全国19カ所に「コンサルティング営業室」を設置し、知識やスキル（実践力）の高度化を図り、プロフェッショナルな営業職員を育成します。
- ・中小法人基盤を営業職員の重要基盤とあらためて位置付け、平成21年4月に新商品「プレステージ2 無配当普通定期保険（低解約返戻金型）」を発売するとともに、お客様会員制度である朝日生命メンバーズCLUB「プレミアム」に、各地域の企業の商品・サービスを掲載しタイアップする等、総合的な開拓に取り組みます。

(5) 独自のビジネスモデルによる新規チャネルの展開

①ダイレクトマーケティング事業をメットライフと共同展開

- ・お客様ニーズが多様化するなか、営業職員ではカバーできないお客様に対しては、新規チャネルの開発が必要と認識しております。こうした考えのもと、シンプルで低価格な商品を好まれるお客様ニーズにお応えするため、「ダイレクトマーケティング」にて独自のビジネスモデルの構築を目指します。
- ・展開にあたっては、米国の大手生保メットライフと業務提携し、同社のダイレクトマーケティングのノウハウと当社の商品開発力を最大限に活用し、共同で事業展開します。平成21年度には、クレジットカード会社の会員等の新たなマーケットの開拓に向けた特徴のある商品を開発し、テレマーケティング事業（電話を使った保険販売）を共同展開する予定です。

②銀行窓販の参入等

- ・銀行窓販については、定額年金や第三分野商品等の競争力のある商品の開発と独自の販売モデルの構築を目指し、平成21年度より参入します。
- ・さらに、中小法人のお客様向けに、総合的な金融コンサルティングが提供できる本社直轄の「中小法人開拓新チャネル」を順次拡大展開します。

2. 資産運用戦略

金融危機を発端とした今般の世界的な景気後退は、早期の回復は困難と認識しております。当社では、このような急激な運用環境の悪化に柔軟に対応すべく、「リスク管理の強化」を徹底し、安定的な資産の運用を行ってまいります。

一方、今後、運用環境が好転する局面においては、インカム収益力の強化を推進するとともに、負債の経済価値評価の導入に向けて、円金利資産を中心とした「負債対応型ポートフォリオ」に段階的に移行してまいります。

(1) 安定的な資産の運用（運用環境低迷局面）

- ・ 当分の間続くと想定される運用環境低迷局面においては、外国債券や株式等のリスク性資産の削減や機動的なヘッジポジションの構築により、リスクを抑制しつつ、安定的な資産運用を行います。

(2) インカム向上型・負債対応型ポートフォリオへの移行
（運用環境好転局面）

- ・ 中長期的に運用環境が好転した局面では、逆ざやの改善と内部留保の拡充を図るべく、リスク性資産を削減しつつ、インカム収益力の強化を推進します。
- ・ 将来的な負債の経済価値評価の導入に向けては、負債特性を勘案したリスク・リターンをベースにポートフォリオの最適化を図りつつ、円金利資産を中心とした「負債対応型ポートフォリオ」に段階的な移行を目指します。

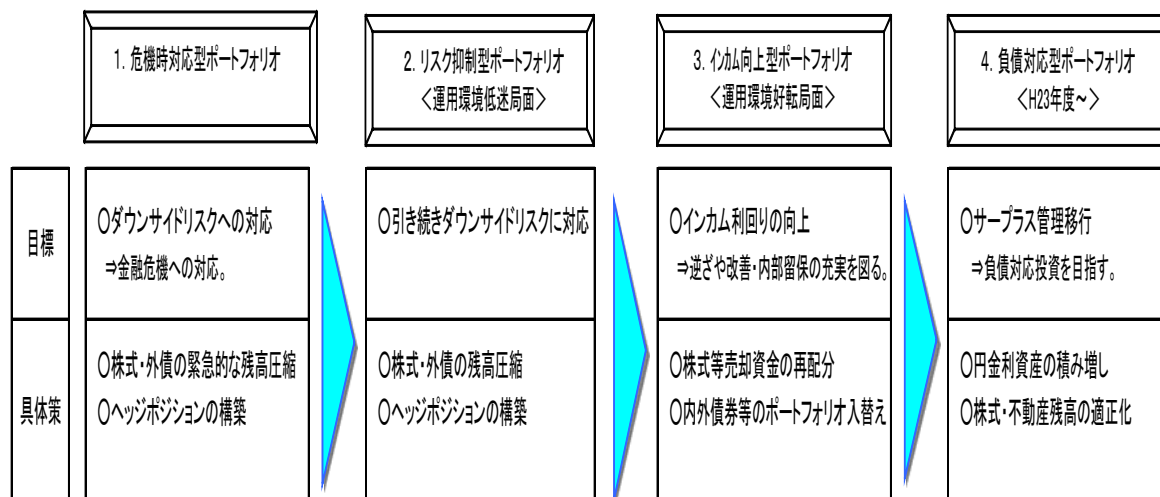
(3) 総合リスク管理態勢の強化

- ・ 資産運用リスク管理を強化すべく、資産運用戦略と資産運用リスクを一体的に協議する「運用戦略・運用リスク管理委員会」を新設します（平成21年4月）。
- ・ リスク管理部門の機能・権限の拡充を通じ、「年度リスク管理方針」に基づいた各リスクの管理の厳格化を図ることにより、総括的・網羅的にリスクを把握したうえで、適正な経営判断を行う態勢を更に強化します。

(4) 業務執行の牽制機能強化

- ・ 業務執行状況およびリスク管理態勢の機能発揮状況を独立した立場から監査する「内部監査局」を平成21年4月に新設し、内部監査態勢の強化を図ります。

<ポートフォリオの転換ステップ>



3. 経営インフラ戦略

お客様のニーズや課題解決のヒントは、常にお客様との接点である現場に存在すると考えております。「三現主義」にもとづき、現場を中心に考え、職員一人ひとりが智慧を出し合い、業務を抜本的に見直すことにより、「小さな本社」と「生産力の高い、強い現場力」の実現を図ります。

(1) 現場力向上の推進

- ・営業の最前線である現場の生産力向上に向け、平成 21 年 4 月に社長を委員長とする「現場力向上プロジェクト推進委員会」を新設し、全社的に強力的に推進します。(別紙 2 参照)
- ・具体的には、現場の定型事務や管理業務を抜本的に削減し、お客様対応等の生産業務にシフトすることにより、現場力の向上を図ります。また、現場からダイレクトに経営に意見する制度を導入する等、風通しの良い風土の醸成を図り、現場の意見をスピーディに本社施策に反映させていきます。
- ・さらに、職員の更なる能力発揮を通じた会社の活力向上を図るべく、女性の営業所長や営業スタッフの輩出等、女性の活躍機会の拡大を通じたダイバーシティを推進します。

(2) 間接部門のスリム化

- ・間接部門である本社は、現場の支援機能を強化した「小さな本社」を目指し、本社組織のスリム化と業務の効率化により、本社の要員数を平成 22 年度始に 1 割程度削減します。
- ・支社の事務を抜本的に見直し、本社と営業所のダイレクトな事務体制を強化することにより、3 カ年にて支社事務を効率化します。
- ・こうした効率化にあわせて、内勤職員を間接部門から生産部門にシフトすることにより、営業職員教育やお客様対応の拡充を通じた「生産力の高い、強い現場力」を実現します。

4. 収益効率改善計画（平成 21 年度～平成 23 年度）

厳しい経営環境を踏まえ、収益力の向上に向け、コスト効率の改善等を通じた収益効率改善計画を早急に実行します。

既存の固定コストの圧縮を中心とした収益改善効果は、全体で 150 億円程度（平成 21 年度～平成 23 年度累計）を目標とします。

(1) コスト効率の改善

物件費、システム経費、人件費等の固定的なコストを抜本的に見直し、コスト効率を改善することにより、安定的な財務体質を構築します。

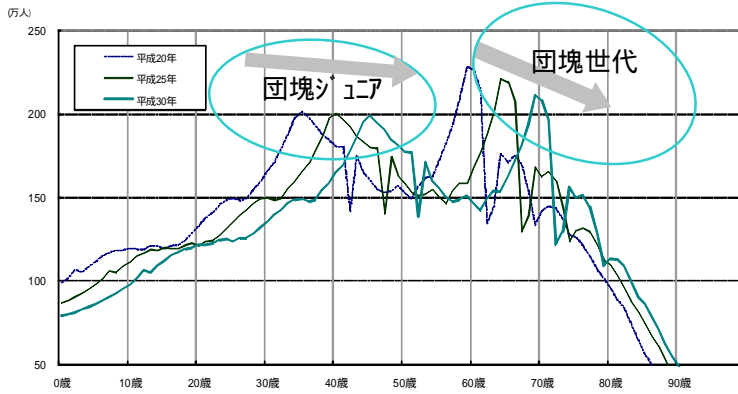
具体的には、投資効率の低い営業経費やシステムインフラコストの見直し等により平成 23 年度までに物件費を 10%削減するとともに、採用抑制等により人件費を抑制します。

以 上

生保マーケット動向

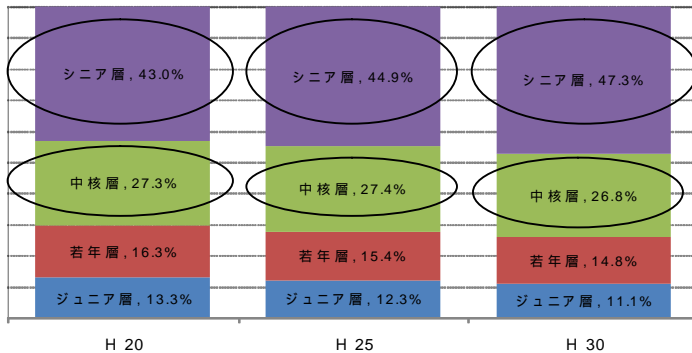
- 日本の人口は平成 16 年をピークに減少し、今後もその傾向が続く見込み。
- しかし、生命保険マーケットの中核となる 30-40 代の保障中核層は団塊ジュニアを中心に一定のボリュームを維持、シニア層は団塊世代の流入により人口の半分程度を占める等、そのボリュームは拡大する見通し。
- 一方、生保マーケットという観点からは、社会保障制度に対する不安が顕在化しており、シニア層の生命保険(年金・医療介護等)へのニーズが更に拡大する傾向。
- 更に、女性の社会進出の機会増加、雇用者数の増加、また働き方の多様化等により、女性の生命保険(医療等)に対するニーズも以前より高まる傾向。

平成 20 年～30 年の人口推移(人口ボリュームの推移)



平成 25 年の人口ボリュームは、保障中核層 約 3,500 万人、シニア層 約 5,700 万人となり、他の層に比べ、相対的に大きくなる見込みです。

年齢別 人口占率推移(シニア層の拡大)



シニア層は団塊世代を中心に増加し、10 年後には総人口に占める割合(人口占率)が現在の 43.0%から 47.3%に拡大する見込みです。保障中核層は団塊ジュニアを中心に一定のボリュームを維持し、10 年後も人口占率は 26.8%の水準を維持する見込みです。

資料出所: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(H18) 中位推計
ジュニア層(14 歳以下)、若年層(15~29 歳)、中核層(30~49 歳)、シニア層(50 歳以上)

公的年金に対する考え方(年金ニーズの顕在化)

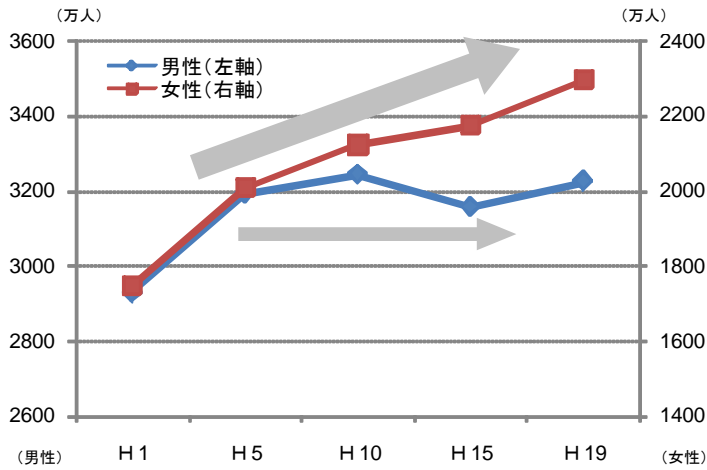
| | N | まったく そう思う | まあそう 思う | まかなえる と思う | わからない | まかなえる と思わない | あまりそうは 思わない | まったくそう は思わない |
|------|-------|--------------|------------|--------------|-------|----------------|----------------|-----------------|
| 男性 | 1,862 | 2.1 | 13.6 | 15.7 | 3.4 | 80.8 | 38.3 | 42.5 |
| 20歳代 | 249 | 1.2 | 7.2 | 8.4 | 6.4 | 85.1 | 42.6 | 42.6 |
| 30歳代 | 347 | 2.0 | 7.8 | 9.8 | 3.5 | 86.7 | 36.9 | 49.9 |
| 40歳代 | 353 | 1.1 | 8.8 | 9.9 | 0.6 | 89.5 | 43.1 | 46.5 |
| 50歳代 | 444 | 1.4 | 12.4 | 13.7 | 3.6 | 82.7 | 40.5 | 42.1 |
| 60歳代 | 431 | 4.2 | 28.1 | 32.3 | 1.6 | 66.1 | 31.8 | 34.3 |
| 女性 | 2,197 | 1.4 | 11.9 | 13.3 | 3.2 | 83.5 | 37.2 | 46.2 |
| 20歳代 | 270 | 0.7 | 9.3 | 10.0 | 7.4 | 82.6 | 44.8 | 37.8 |
| 30歳代 | 468 | 1.1 | 5.6 | 6.6 | 3.0 | 90.4 | 38.0 | 52.4 |
| 40歳代 | 422 | 1.2 | 5.9 | 7.1 | 3.1 | 89.8 | 41.2 | 48.6 |
| 50歳代 | 510 | 1.4 | 13.1 | 14.5 | 1.2 | 84.3 | 35.7 | 48.6 |
| 60歳代 | 494 | 2.4 | 23.3 | 25.7 | 2.0 | 72.3 | 31.0 | 41.3 |

総人口の大半は、公的年金のみで老後の日常生活費はまかなえないと考えており、年金ニーズは顕在化しています。

資料出所: 生命保険文化センター(H19)

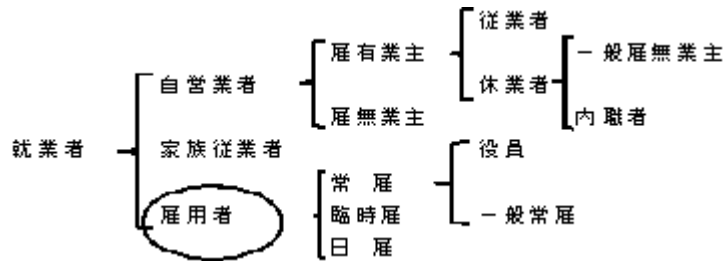
(単位: %, N = 件数)

○雇用者数の推移(増え続ける働く女性)

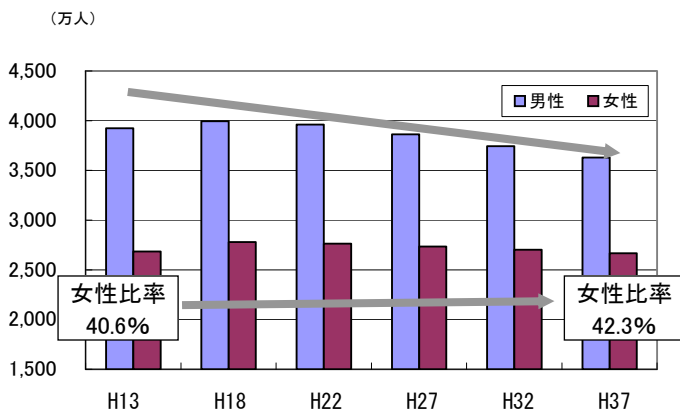


○ 男性の雇用者数は平成 5 年以降、ほぼ横ばいとなっていますが、女性の雇用者数は年々増加し、平成 19 年は約 2,300 万人と平成元年に比べ約 1.4 倍にまで増加しています。

※資料出所:総務省「労働力調査」
 ※雇用者数とは、会社、団体、官公庁又は自営業主や個人家庭に雇われて給料、賃金を得ている者及び会社、団体役員(以下、参照)



○労働力人口の推移(女性の社会進出増加)

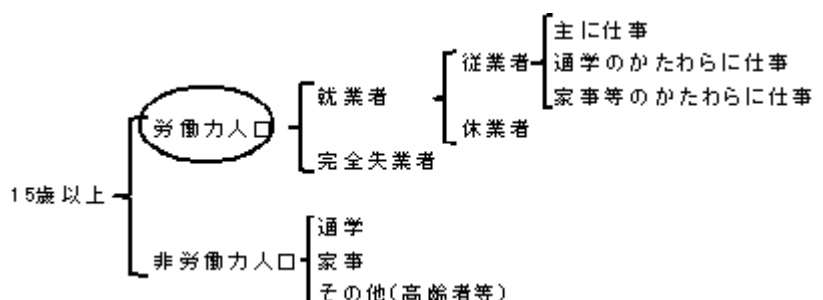


○ 男性の労働力人口は減少の一途をたどりますが、女性比率は 40.6% から 42.3% に上昇すると見込まれています。

○ さらに、官公庁や企業によるポジティブアクションへの取組みにより、女性労働力人口もより一層増加すると推測されています。

※資料出所:厚生労働省職業安定局推計(H17)を基に作成

※労働力人口とは、15 歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの(以下、参照)



「三現主義」にもとづく「現場力向上プロジェクト」の展開

「一人ひとりがいきいきと働く現場力の強い会社」の実現

～「小さな本社づくり」、「営業所の生産力向上」を通じた営業力の強化～

社長を委員長とする「現場力向上プロジェクト推進委員会」を設置し、全社をあげて強力に推進

～職員一人ひとりの「意識変革」、各所属における「業務の変革」～

営業所における生産力向上に向けた三位一体運営

<営業所長業務>

営業・お客様対応に注力する体制づくり

- 事務管理・保全対応業務等の削減・簡素化(負担軽減)
- 本社・支社からの指示・施策のシンプル化



- 本来的生産業務へ注力(職員指導・基盤開拓等)

<組織運営>

組織長(営業職員のリーダー)の
営業所長補佐職制としての役割発揮

- 営業所における組織運営の強化
- 組織長の教育拡充
- 組織業績に基づく業務運営の推進

<営業所事務>

営業所事務量の削減・効率化と事務職員の営業職員
サポート力の向上等営業所内での更なる役割発揮

- 営業所事務の廃止・簡素化・効率化
事務フロー・制度面の効率化(システム面含む)
事務教育推進(本社による支援強化、支社内教育)
- 上記を前提に事務職員の営業職員サポート等営業所内での更なる役割発揮(例:保全教育、設計書作成指導等)

本社職員の現場に対するサポート力向上(マインド、行動、態勢等)

～本社は現場支援機能を強化した「小さな本社」を目指す(再認識と実践)～

現場意見の積極的な反映

モニタリング部会の設置(各職制メンバーの参画)、実行プランのモニタリング(PDCA)、各種アンケート