

# 1.中期経営計画の取組み状況について

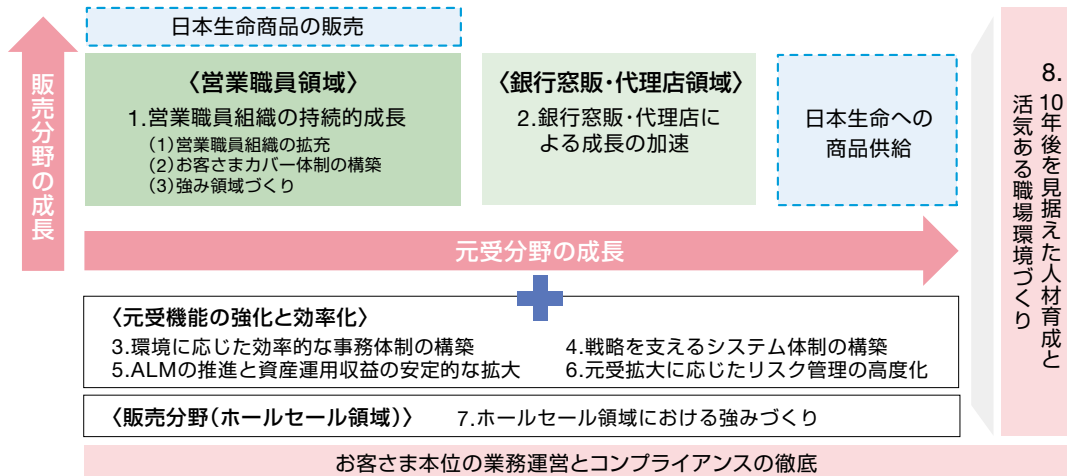
## 中期経営計画2020の概要 (2018年度~2020年度)

### 中期経営計画2020 **ALL for ALL.** ひとつひとつの、夢によりそう。

中期経営計画2020は、前中期経営計画(2015年度~2017年度)で実現した保有年換算保険料(定額保険)の反転を受け、「再生」から「成長」ステージへの移行を目指し、2018年度から2020年度までの3カ年を計画期間として策定いたしました。中期経営計画2020では、営業職員チャネルをコアに位置付けた「販売分野の成長」と、銀行窓販・代理店および日本生命への商品供給を通じた「元受分野の成長」を両輪として取り組み、加えて「元受機能の強化と効率化」や「ホールセール領域における強みづくり」に取り組むことで、会社成長を加速させてまいります。

また、これらの戦略を支える取組みとして、お客さま本位の業務運営とコンプライアンスの徹底および人材育成と活気ある職場づくりを重要課題として位置付けています。

#### <新中期経営計画 戦略の全体像>



各領域の具体的な取組みは以下の通りです。

### [1] 営業職員組織の持続的成長

営業職員チャネルにおいては、「安心さぼーと活動※」を基軸としたお客さま本位の活動を推進することで、営業職員・サービスパートナーの拡充と生産性向上を通じ、持続的な保有純増を実現します。具体的な取組みとしては、営業職員の採用・育成の活動モデルの革新とマネジメント体系を整備し、営業職員の採用数や在籍率を引き上げてまいります。

また、お客さまカバー体制の更なる強化・構築に向け、都心部のお客さまを対象とした訪問型チャネルを新設するとともに、営業拠点ごとの課題に応じた対応策を講じ、安心さぼーと活動の実施率を引き上げることで、お客さま満足度の向上を図ります。

強み領域づくりとしては、当社が伝統的に優良基盤を持つ地域に対して、経営資源を重点的に投入することで成長モデルを確立し、また、当社と関係性の強い事業所基盤を通じた取引の更なる拡大や全国の職域活動の活性化を図ります。

※「安心さぼーと活動」とは、お客さまへの継続的な契約内容説明や給付金等のご請求漏れの確認、適切なタイミングでのコンサルティングを実施することで、お客さまの安心をサポートする活動です。

### [2] 銀行窓販・代理店による成長の加速

銀行窓販チャネルにおいては、特に当社と親密な関係にある銀行と商品共同開発に取り組み、販売量の拡大を図ります。また、地銀をはじめとしたその他の金融機関においては、日本生命との連携・協業により、当社商品の取扱金融機関数および販売量の拡大を図ります。

代理店チャネルにおいては、ショップ型・セミナー型代理店に対し、強みである外貨建商品の販売を推進してまいります。その他の代理店においては、日本生命との連携・協業にも取り組み、当社商品の取扱代理店数および販売量の拡大を図ります。

### [3] 環境に応じた効率的な事務体制の構築

お客さまの属性やご加入いただくチャネルに応じた事務サービスおよび体制を充実させるとともに、諸手続におけるお客さま満足度の持続的な向上を図ります。具体的には、三井生命ホームページから利用できるマイページ等のお客さまサービスの利便性向上により、お客さまインターフェイスを強化します。また、日本生命ノウハウの活用を通じ、チャネル特性に合わせた万全かつ効率的な事務体制を構築します。

### [4] 戦略を支えるシステム体制の構築

既存システムの刷新やIT人材の育成によるシステム開発力の向上、先進のIT技術を活用したITサービスの充実や業務効率化、日本生命との機能共通化により、生産性向上および業務効率化に資するシステム体制を構築してまいります。

### [5] ALMの推進と資産運用収益の安定的な拡大

超長期債積み増しや外貨建保険を中心としたキャッシュフローマッチング型運用への取組みによりALMを推進し、ESR（経済価値ベース資本充足率）の水準向上と安定性確保を図ります。また、日本生命とのシナジーを活用し、クレジット投資の取組み強化や新規成長領域への投資等により、資産運用収益の安定的な拡大を図ります。

### [6] 元受拡大に応じたリスク管理の高度化

ERM（統合的リスク管理）を推進して経済価値ベース指標の向上を図るとともに、元受拡大を見据えた適切なモニタリング体制を構築し、リスク顕在化時に備えた対応策を検討・実施してまいります。また、チャネル別の収益管理・リスク管理の強化を企図して、リスク・リターン指標（リスク調整後将来利益現価）の販売計画への活用促進を図ります。

### [7] ホールセール領域における強みづくり

マーケットニーズの高い商品開発を行い、日本生命と共同でマーケット開拓を行う他、事務・インフラの見直しを行うことで効率化を図るなど、日本生命とのシナジーを追求し、強みあるマーケットに経営資源を集中して取り組みつつ、ホール・リテールの収益を拡大してまいります。

### [8] 10年後を見据えた人材育成と活気ある職場環境づくり

人事制度・運営の両面から幅広く対応し、従業員が生き生きと働ける環境づくりに向けた人事制度の見直しや、中長期的な視点での人材育成プログラムの策定、モチベーション向上のための評価制度へ見直しを行い、人材育成・従業員満足度の向上を図ります。

## <戦略を支える取組み> お客さま本位の業務運営とコンプライアンスの徹底

お客さま本位・コンプライアンスを全ての業務運営の前提とし、お客さまに最適な商品・サービスを提供することで、持続的な「お客さま満足度」（お客さま本位の業務運営の定着を測る指標）の向上を図ります。

また、中期経営計画2020の遂行にあたっては、お客さま満足度、成長性、収益・健全性の観点から、経営目標を設定しております。

お客さま満足度においては「お客さま満足度調査における総合満足度の持続的向上」、成長性においては「保有年換算保険料の持続的な純増」および「新契約年換算保険料の拡大」、収益・健全性においては、「基礎利益、当期純利益の着実な積み上げ」および「経済価値指標となるESRの安定的確保と、ROEV（経済価値ベース資本対比収益率）の安定的な成長」をそれぞれ経営目標とし、中期経営計画2020を着実に実行してまいります。

## 中期経営計画の概要 (2015年度～2017年度)

当社は2015年度から2017年度を計画期間とする中期経営計画において、「営業職員によるサービス体制の拡充・強化」、「強みとなる分野づくり」、「業務の効率化と固定費削減によるコスト効率の改善」の3つの柱に取り組むことによって、「保有年換算保険料(定額保険)の反転」及び「利益水準目標の確保」を目指してまいりました。

## 2017年度における取組み

中期経営計画の最終年度にあたり、以下のような課題に継続して取り組んだ結果、経営目標である「保有年換算保険料(定額保険)の反転」、「利益水準目標の確保」を実現することができました。

### [1] 営業職員によるサービス体制の拡充・強化

お客さまと対面する営業職員・サービスパートナーの採用・育成に加え、新商品・サービスの開発を通じた更なる対面コンサルティングサービスの向上、お客さまの利便性向上に向けた非対面サービスの拡充に取り組みました。

#### ▶ 新商品の取扱い開始

2017年4月3日に、要介護状態による就業不能リスクへの対応と魅力ある返戻率を実現し、経営者の方々を対象に更なる「保障内容の充実」と「利便性の向上」を図った新商品『定期保険-Mプラスケア』(無配当定期保険)を発売するとともに、持病や既往症のある方々向けの保険である『おまかせセレクト』(無配当保障セレクト保険)について、従来の医療保障に加え終身にわたる死亡保障が準備可能となる新特約「引受基準緩和型終身保険特約」を発売いたしました。

また、2017年7月1日に、ご好評をいただいている『ドリームフライト』『ステイゴールド』(無配当外貨建個人年金保険(積立利率更改型))に付加できる新特約「自動すえ置き機能付円換算支払特約」の取扱いを開始いたしました。本特約は、ご契約者さま(年金開始日以後は年金受取人)が設定した判定円換算レートをもとに、年金を円に換算して受け取るか、指定通貨のまますえ置かかを自動的に判定し、年金受取時の手続負荷や選択判断の負担を軽減することで、利便性を向上させました。

さらに、2017年10月2日に、3年ごとおよび満期時(20年後)に被保険者が生存している場合にお守りボーナス(生存給付金)を受け取ることができる「生存給付金付定期保険特約」を主力商品である『大樹セレクト』に付加した「大樹セレクト お守りプラス」シリーズ、および『大樹セレクト』に付加できる新特約として、公的介護保険制度の要介護3以上と認定された場合に月額建の年金をお支払いすることで、介護にかかる費用や介護するご家族の生活をサポートする「介護ねんきん特約」を発売いたしました。

#### ▶ お客さま向けサービスのレベルアップ

2017年4月3日に、死亡保険金のお支払いの際に、ご遺族の方々に対して、相続に関するご相談をはじめ、公的機関や金融機関等への届出書類、ご遺族に発生する各種のお手続き等について、無料の電話相談等さまざまなサポートを提供する「三井生命ご遺族さぽーと」サービスを開始いたしました。

また、非対面サービスの拡充に向けて、2017年9月19日に、ご高齢のお客さまに安心してご契約をご継続いただけるよう、音声アナウンスに従った電話操作がなくコミュニケーターに直接つながる等の特徴がある「ご高齢のお客さま専用ダイヤル」を開設し、コールセンターでのサービス向上に取り組みました。

当社コールセンターは、HDI-Japanが主催する2017年度公開格付け調査「問合せ窓口」部門において、親切かつ前向きに対応する姿勢と、お客さまニーズを的確に把握し、分かりやすく簡潔に対応する点を高く評価していただき、4年連続で「三つ星」評価を獲得することができました。

## [2] 強みとなる分野づくり

当社の親密先企業やその関係会社、全国各地の中小事業所への営業体制を強化し、サービスレベルの改善を進めました。この分野を、当社の成長をリードする強み分野とし、事業所基盤を通じた取引の更なる拡大を図りました。

### ▶ 中小法人向けへの取組み

当社の親密先企業やその関係会社、全国各地の中小事業所のお客さまへのアクセスを強化する取組みとして、中小企業向けのビジネスサポートサービス「Business Cupid」を通じたビジネスマッチングや異業種交流会を実施するとともに、企業の新入社員を対象とした保険相談会・従業員セミナーを開催いたしました。

### ▶ 伝統的に優良基盤をもつ地域・都心部への取組み

当社が伝統的に優良基盤をもつ地域や都心部を中心に経営資源を投入し、地域単位で市場を上回る成長を目指す取組みとして、スポーツ協賛による地域振興の一助となる取組みを行うなど、地域のお客さまに密着した営業活動を行いました。

## [3] 業務の効率化と固定費削減によるコスト効率の改善

コスト競争力を高めるとともに、将来の成長に向けた戦略的な投資余力を創出するため、コスト効率の改善を進めました。

### ▶ 業務の効率化・固定費削減への取組み

物件費の削減に向けた取組みを継続するとともに、全国の営業部や保険事務部門等で業務の可視化・標準化を推進する「業務の見える化」に引き続き取り組むことや、モバイルPCを活用した会議運営効率化等の働き方変革に取り組むことで、総労働時間の圧縮を図っています。