

# ソニー生命の価値創造プロセス

ソニー生命保険 新事業推進部  
小林 学

2021年3月

# 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス（価値協創ガイダンス）

➤ 「伊藤レポート」(2014年)で提言された企業と投資家との望ましい関係構築のための「対話」を促進するガイダンスとして、経産省の「持続的成長に向けた長期投資研究会」(2017年)により策定された。

価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

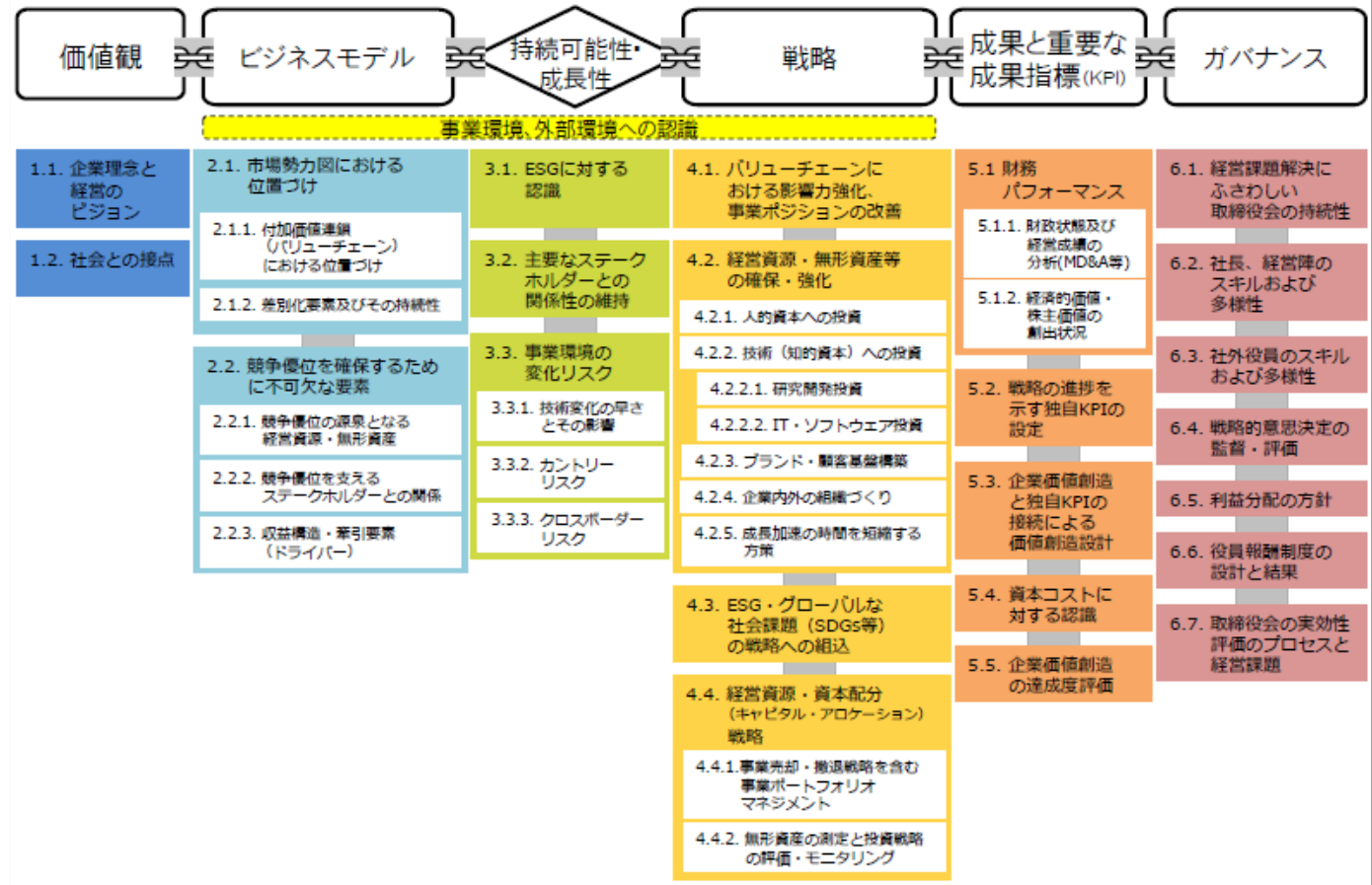
- ESG・非財務情報と無形資産投資 -

(価値協創ガイダンス)

2017年5月29日

経済産業省

## 本ガイダンスの全体像



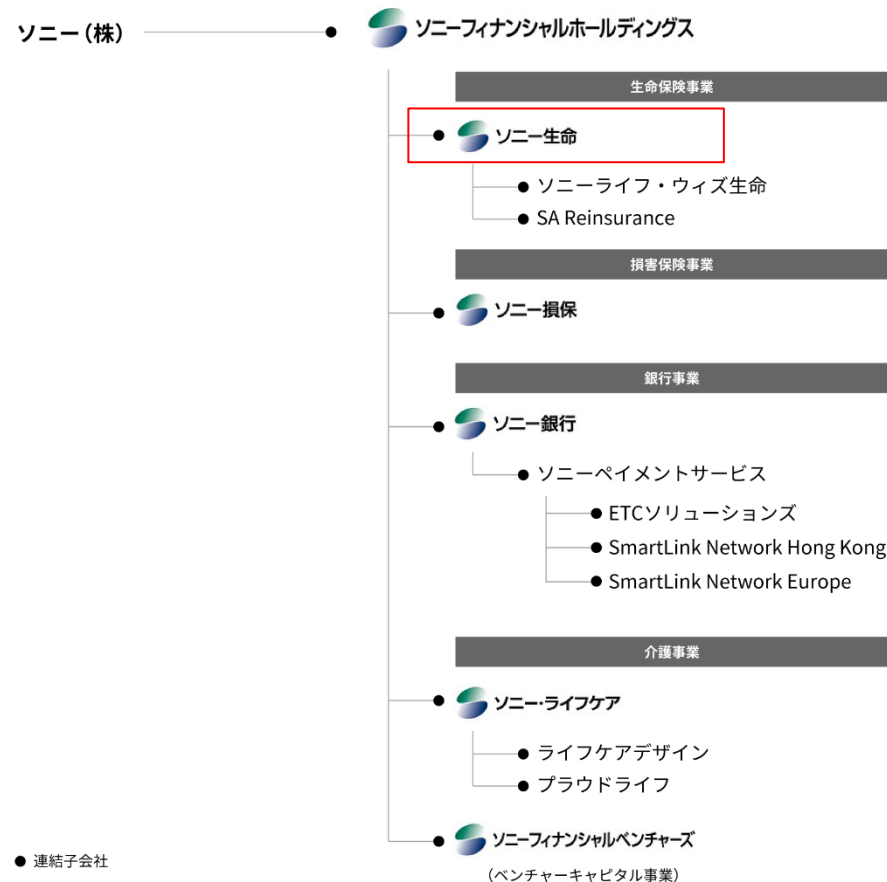
# ソニー生命の概要

## 概要

社名	ソニー生命保険株式会社 (Sony Life Insurance Co., Ltd.)	
所在地	東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ	
設立	1979年8月	
株主	ソニーフィナンシャルホールディングス(株) (ソニー株式会社の100%子会社)	
代表者	萩本 友男(代表取締役社長)	
従業員	8,642名(うちライフプランナー数、5,146名)	
拠点数	支社 123拠点 代理店拠点 39営業所	
業容 (2020.3)	経常収益	15,801億円
	経常利益	887億円
	総資産	11.2兆円
	個人保険保有契約高	48.8兆円
	個人保険新契約高	4.6兆円
	保有契約者数	378万人

## グループ構成

グループ体制図(主要子会社) (2020年10月1日現在)



# ソニー生命の沿革

## 沿革

1979年 ソニーとプルデンシャル(米国)が合併会社として「ソニー・プルデンシャル生命」を設立。  
(1981年営業開始)

1991年 合併解消後、「ソニー生命保険」に改称。

1995年 全営業社員にパソコン貸与。

1996年 ライフプランナーを商標登録。  
在籍ライフプランナーが3,000名を超える。

2001年 損害保険の取り扱いを開始。

2004年 金融持株会社(SFH)の設立、100%子会社に。  
ソニー銀行の住宅ローンの申込取次開始。

2005年 「ライフプランナーバリュー」を商標登録。

2007年 SFHの東証一部上場(ソニーは60%を保有)。

2014年 「ソニーシティ」土地取得。

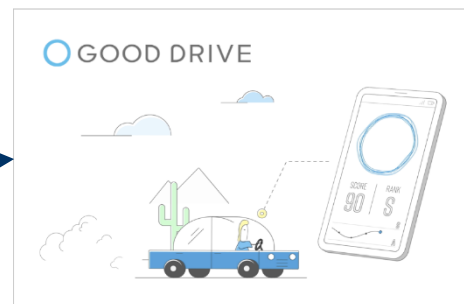
2018年 シンガポールで来店型代理店の営業開始。

2020年 ソニーによるSFHの100%子会社化

## 創業の理念



## 自動車保険の取扱



## 住宅ローンの取扱



## ソニーシティ取得



# サマリー：価値協創ガイダンスをふまえた当社の強みと特徴（現状）

## 本ガイダンスの全体像

### 経済価値ベースの収益性管理

P16



事業環境、外部環境への認識

<p>1.1. 企業理念と経営のビジョン</p> <p>1.2. 社会との接点</p>	<p>2.1. 市場勢力図における位置づけ</p> <p>2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ</p> <p>2.1.2. 差別化要素及びその持続性</p> <p>2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p> <p>2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産</p> <p>2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p> <p>2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）</p>	<p>3.1. ESGに対する認識</p> <p>3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p> <p>3.3. 事業環境の変化リスク</p> <p>3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p> <p>3.3.2. カントリーリスク</p> <p>3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善</p> <p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p> <p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p>4.2.2. 技術（知的資本）への投資</p> <p>4.2.2.1. 研究開発投資</p> <p>4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資</p> <p>4.2.3. ブランド・顧客基盤構築</p> <p>4.2.4. 企業内外の組織づくり</p> <p>4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策</p> <p>4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込</p> <p>4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略</p> <p>4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント</p> <p>4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング</p>	<p>5.1 財務パフォーマンス</p> <p>5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&amp;A等)</p> <p>5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況</p> <p>5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定</p> <p>5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計</p> <p>5.4. 資本コストに対する認識</p> <p>5.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p> <p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p> <p>6.3. 社外員のスキルおよび多様性</p> <p>6.4. 戦略的意思決定の監督・評価</p> <p>6.5. 利益分配の方針</p> <p>6.6. 役員報酬制度の設計と結果</p> <p>6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>
---	--	---	---	--	---

P5  
**創業者の意思に基づく強固な基本使命**

P6-10  
**基本使命を体現した募集人制度（ライフプランナー）**

**徹底したコンサルティングで差別化（競争優位の源泉）**

P11  
**ソニーによる金融事業の完全子会社化（株主構成の安定化）**

**募集人の質の向上（無形資産の標準化）**

P12

**不断のIT投資**  
**グループシナジー**

P13-14

# 価値協創ガイダンス ① 価値観

➤ ソニー生命の価値観は、創業者の意思に基づき、“合理的な生命保険の提供”をビジョンに掲げた。

価値観

## 創業の思い

「ひとのやらないことに挑戦し、社会に貢献する」  
(ソニー共同創業者、盛田昭夫氏、58歳の時に生命保険業に進出)

「我々としては、やはりここに新しい、本当に日本に今までな  
かったような保険会社を創りあげたい」

存在意義

- 当時、生命保険の世帯加入率は9割を超えていたが、画一的なセット商品販売が主流だった。
- 一人ひとりのお客さまの人生が異なるように、保障に対するニーズも十人十色。それを的確に把握し、解決手段を提示する。



盛田昭夫氏  
(1921-1999)

社会との接点

## 基本使命

「合理的な生命保険と質の高いサービスを提供する  
ことによって、顧客の経済的保障と安定を図る」

設立時の「新会社の概要」





➤ 「コンサルティング」を重視し、「合理的な保障」の提供のために全く新しい募集制度を構築した。

## ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

## 遠い約束を果たすために LIFEPLANNER VALUE.

(※)

約束を、  
交わして、  
ひたすらに守り続けていく。

お客様の「想い」がこもった  
夢の実現のために。

それがソニー生命の  
ライフプランナーバリュー。

ライフプラン実現のために  
保険を超える。付加価値の提供

保障を常に最適に  
コンサルティングフォロー

ライフプランニングに基づく  
必要保障額の提供

## コーポレート・スローガン

(※)2005年に商標登録。

差別化要素

競争優位

無形資産

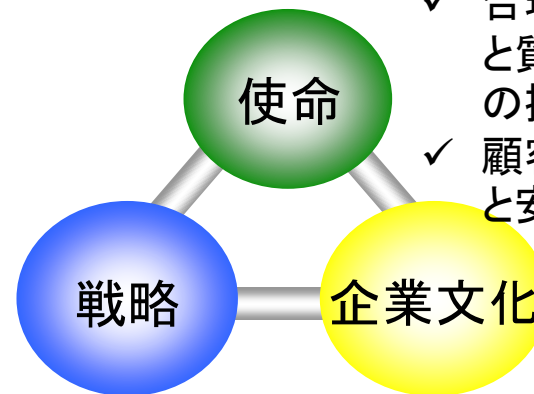
収益構造

- ✓ ライフプランナー制度
- ✓ アントレプレナーシップ
- ✓ プロフェッショナリズム
- ✓ 貢献 = 報酬

(Contribution = Compensation)

## ビジネスモデル

- ✓ 合理的な生命保険と質の高いサービスの提供
- ✓ 顧客の経済的保障と安定を図る



- ✓ 職業への忠誠心
- ✓ マルチキャリアパス
- ✓ 家族愛

➤ 専門職である「ライフプランナー」の制度を構築し、コンサルティングで合理的な保障の提供を行った。

ビジネスモデル
2.1. 市場勢力図における位置づけ
2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ
2.1.2. 差別化要素及びその持続性
2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産
2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係
2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

- フルタイム、フルコミッションの専属職員
  - ・ 創業当時は業界に存在していなかった制度。
  - ・ 正社員でありながら個人事業主のステイタス。
- 専門家としてトレーニングされたプロフェッショナル
  - ・ 生保営業経験のない中途人材を採用。
  - ・ パッケージではない「オーダーメイド」の保険提案。
- 月平均10件の新契約(2019年度)
  - ・ 紹介連鎖による新規顧客の獲得
  - ・ NPSの考え方が組み込まれている
- 1,570名のMDRT\*メンバー
  - ・ 相互研鑽と社会貢献

競争優位



ライフプランナー

持続性

ライフプランナー数

5,146名

※2019年度末ライフプランナー数

在籍率

93.4%

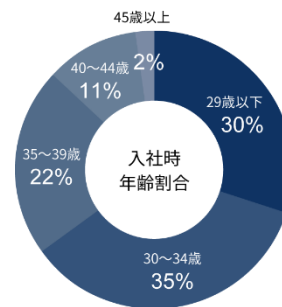
平均勤続年数

11.1年

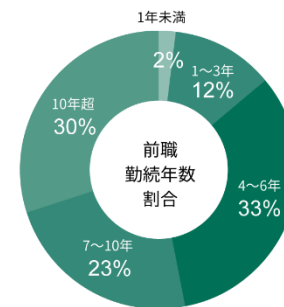
持続性



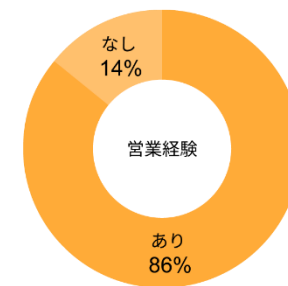
MDRT Sony training session



採用時30代が半数を占める



採用時、勤続年数7年以上が半数



86%が営業経験者

(出所) 当社HP、ディスクロージャー誌。

\*MDRT (Million Dollar Round Table) とは生命保険と金融サービスのトップ営業人材で構成される国際的な組織で、相互研鑽と社会貢献を活動の柱とする。



➤ 強固なビジネスモデルは業界のトレンドに左右されない安定した業績を生み出してきた。

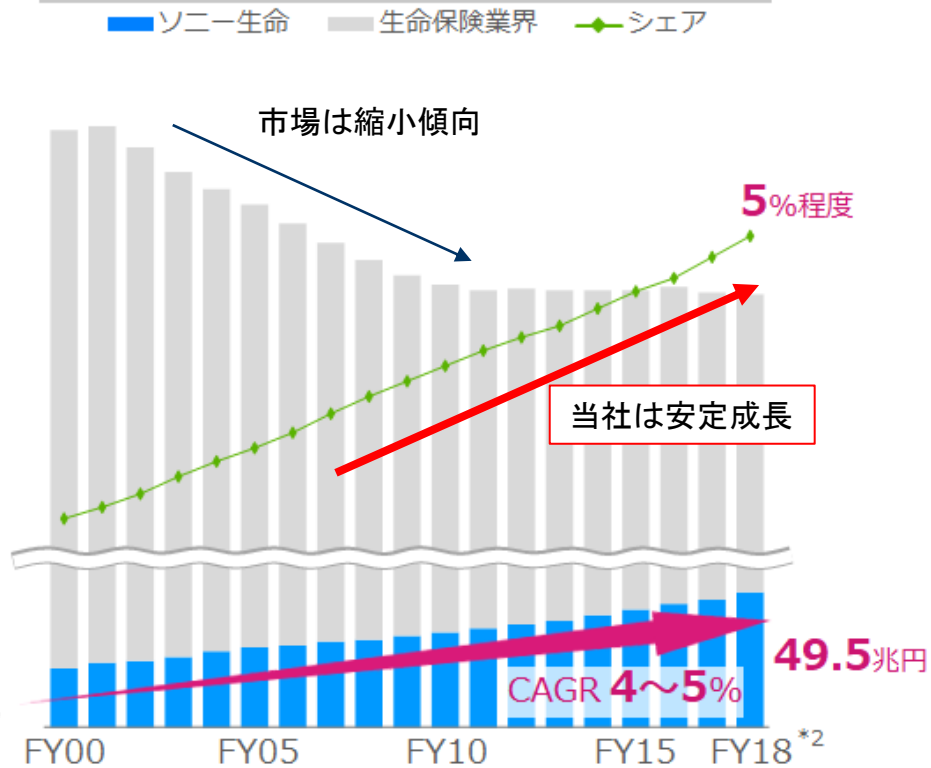
## ビジネスモデル

- 2.1. 市場勢力図における位置づけ
  - 2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ
  - 2.1.2. 差別化要素及びその持続性
- 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
  - 2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産
  - 2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係
  - 2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

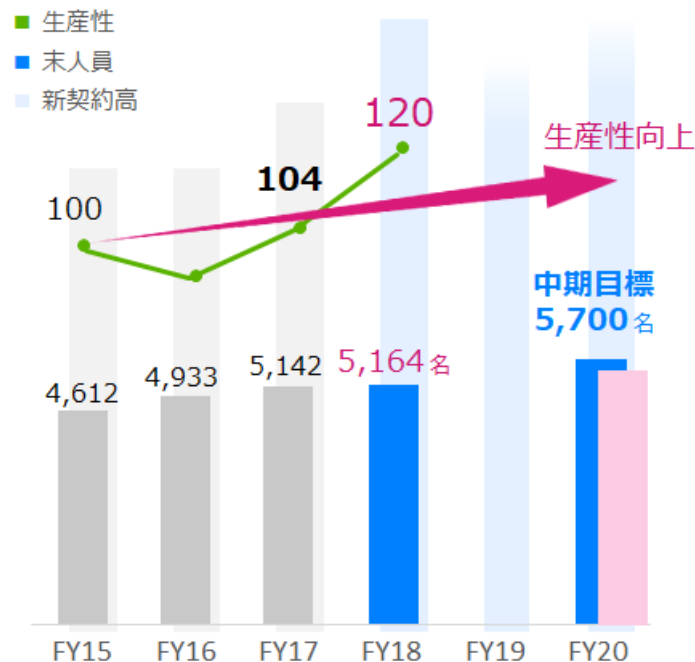
## ビジネスモデルに支えられた安定した業績

- ✓ 2001年以降、縮小傾向の業界で安定的にシェアを伸ばし続けている。
- ✓ 競争優位のドライバーは採用数と生産性。  
源泉採用(100名の面接で1名前後)と教育・育成の徹底による質の確保が肝要。

### 保有契約高<sup>\*1</sup>



### ライフプランナー未人員<sup>\*1</sup>・生産性<sup>\*2</sup>



牽引要素

“人数 × 生産性”

収益構造

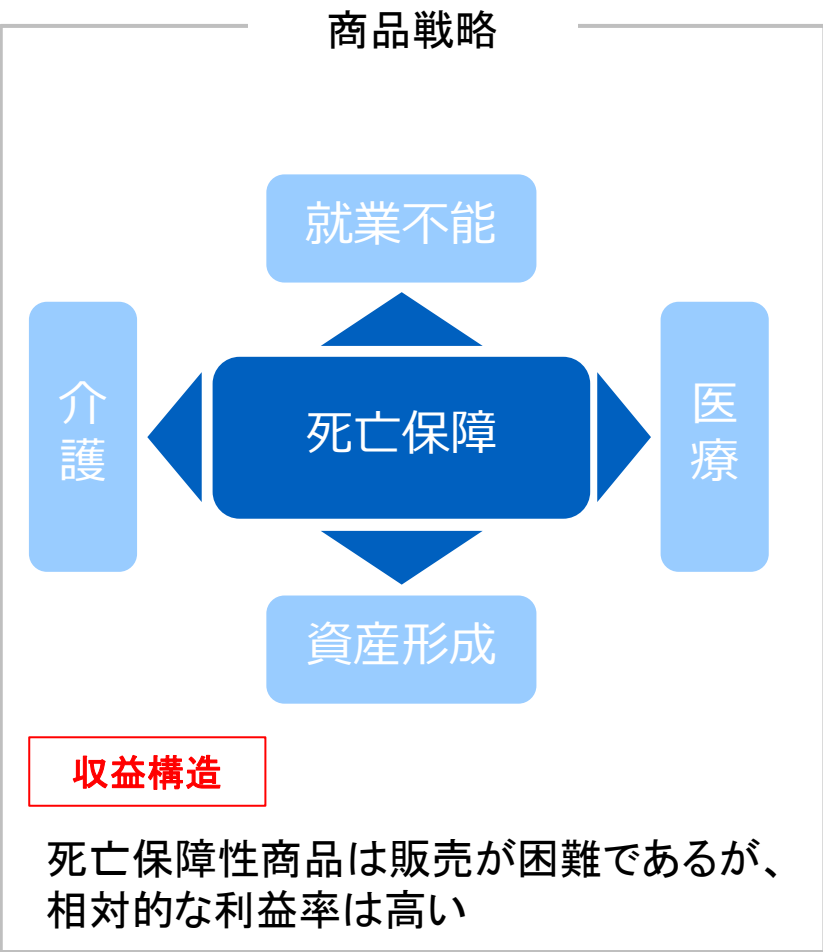
“契約高 ⇒ 利益”

➤ 生産性を支える最大の要因は、生命保険の本質である「死亡保障性商品」への明確な特化。

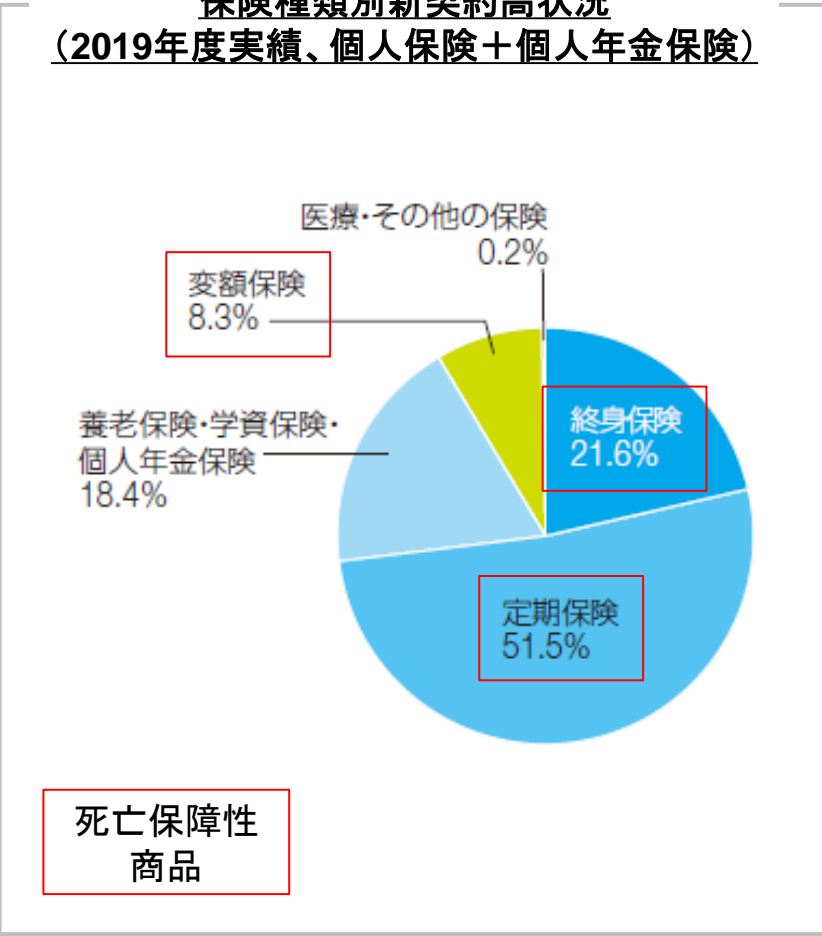
ビジネスモデル

- 2.1. 市場勢力図における位置づけ
  - 2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ
  - 2.1.2. 差別化要素及びその持続性
- 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
  - 2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産
  - 2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係
  - 2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

## 新契約の約8割は死亡保障性商品



## 保険種類別新契約高状況 (2019年度実績、個人保険+個人年金保険)



➤ 大手が離れ残存者利益が顕著な死亡保障分野で、業界首位の日本生命と伍するポジションに成長。

## ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

## 業界順位に表れる当社のユニークなポジショニング

- ✓ 保険料(年換算)では11位
- ✓ 上位は大手社が多い。

- ✓ 契約高(保障額)では2位
- ✓ 死亡保障に注力する国内社は少ない。

## 保険料ランキング

### ◆個人保険 新契約AP順位

(単位:億円・%)

順位 (前年同期)	会社名	実績 (前年同期比)	シェア (前年同期増減)
1 (2)	日本生命	533 (69.7)	9.5 (0.0)
2 (3)	明治安田生命	401 (81.6)	7.1 (1.1)
3 (10)	プルデンシャル	347 (108.9)	6.2 (2.2)
4 (4)	メットライフ	295 (64.6)	5.2 (▲0.4)
5 (5)	住友生命	269 (61.7)	4.8 (▲0.6)
6 (13)	アクサ生命	262 (98.1)	4.6 (1.4)
7 (9)	三井住友海上プライマリー	244 (72.8)	4.3 (0.2)
8 (14)	大同生命	233 (116.5)	4.1 (1.7)
9 (12)	ジブラルタ	232 (86.8)	4.1 (0.8)
10 (15)	オリックス	215 (114.7)	3.8 (1.5)
11 (11)	ソニー生命	212 (68.6)	3.8 (0.0)

## 契約高(≒保障額)ランキング

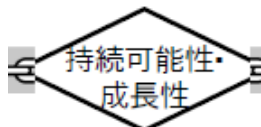
### ◆新契約高順位(転換による純増減を含む)

(単位:億円・%)

順位 (前年同期)	会社名	実績 (前年同期比)	シェア (前年同期増減)
1 (1)	日本生命	24,328 (63.2)	11.4 (▲2.4)
2 (2)	ソニー生命	20,187 (79.6)	9.5 (0.4)
3 (3)	プルデンシャル	17,296 (90.5)	8.1 (1.3)
4 (7)	FWD富士生命	15,400 (114.9)	7.2 (2.4)
5 (5)	ジブラルタ	14,374 (85.0)	6.8 (0.7)
6 (9)	大同生命	11,893 (97.0)	5.6 (1.2)
7 (6)	メットライフ	11,458 (74.4)	5.4 (▲0.1)
8 (16)	オリックス	10,260 (142.4)	4.8 (2.2)
9 (8)	SOMPOひまわり	9,762 (76.6)	4.6 (0.0)
10 (12)	アクサ生命	9,064 (105.8)	4.3 (1.2)

# 価値協創ガイダンス ③持続可能性・成長性

➤ お客さまに信頼されるブランドを維持しつつ、生命保険の公共性、意義を伝え続けて成長を目指す。



業環境、外部環境への認識

3.1. ESGに対する認識

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

## 持続可能性に対するリスク = 信用力・ブランドの毀損

- ✓ 金融機関にとって最も重要な生命線は「信頼」「ブランド」の維持。
- ✓ 2002年、ソニー生命の外資への売却が取り沙汰された際には、大きな混乱が生じた。

ステークホルダーとの関係性

- ✓ 2020年、ソニーは完全子会社化。名実ともにソニーのコア事業となった意義は大きい。
- ✓ 顧客に対する安心感のみならず、営業社員の採用にもポジティブな効果が見込まれる。

## 持続可能性に対する機会 = 生命保険の公益性

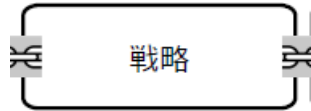
- ✓ パンデミックなど不確実性が増す外部環境で、生命保険の公益性を伝えることの意義。
- ✓ 不安を煽るのではなく、積極的に自らの人生を見据え、課題解決を支援する取り組み。

不確実な将来に対する課題解決の手段としての生命保険

- ✓ 長期的な視座で、ライフプランを作成支援し、必要な死亡保障の提供を重視。
- ✓ 不確実な将来に対して十分な備えを持つことで、適切なリスクテイクも可能な生き方を支援。

# 価値協創ガイダンス ④戦略（価値の源泉＝ライフプランナーの強化）

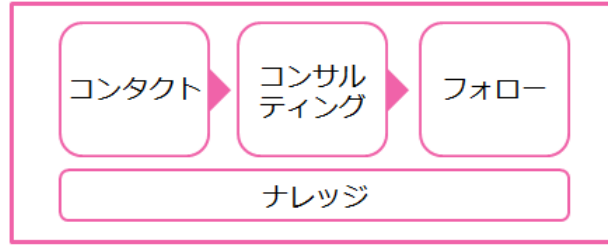
➤ ソニー生命の価値の源泉であるライフプランナーの強化・拡充を中心に戦略を構築している。



- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
  - 4.2.1. 人的資本への投資
  - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
    - 4.2.2.1. 研究開発投資
    - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
  - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
  - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
  - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込
- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
  - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
  - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

## 質の追求

## プロセス評価



人的資本への投資

ライフプランナー

## 支援ツール



継続教育

不断のIT投資

技術への投資

- ✓ 質の維持、向上
- ✓ 自己研鑽の強化

- ✓ お客さまに対する提供価値として戦略的な取り組み。
- ✓ コンサルティングのソフトウェアからリモート面談まで。（次頁参照）

## ◆現状より一段高いレベルでお客さまへのサービス水準を設定

- 海外事例や社内のベストプラクティスを参考にお客さまに提供するサービス水準を設定
- オンライン教育の導入等、新人からキャリア層まで継続的に学習ができる環境を整備

## ◆プロセス評価の導入

- ライフプランナー5,000人の活動データに基づき、お客さま満足に寄与する行動・ナレッジを分析
- ライフプランナーの行動（プロセス）を多面的に評価する制度を新たに導入



# 価値協創ガイドンス ④戦略（不断のIT投資）

ソニー生命は創業当時からコンサルティングを重視し、その戦略を支えるIT投資を継続的に実施。

## 戦略

### 認識

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

## コンサルティングに特化した仕組み

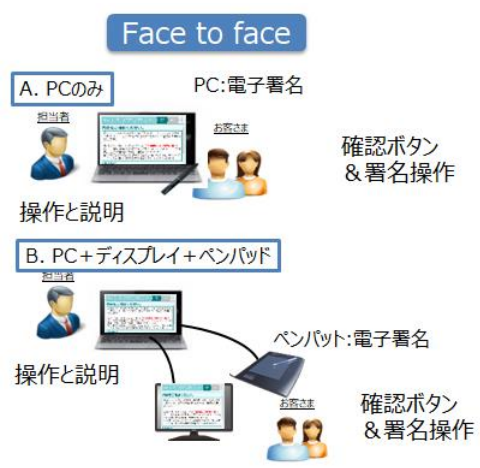
研究開発

- ✓ コンсалティングに用いる専用のソフトウェアを開発。
- ✓ 必要保障額を「可視化」し、オーダーメイドの提案を行う。

- ✓ このソフトウェアの使用率をKPIとして設定。
- ✓ コンсалティングの習熟度の計測、育成にも活用。

## 対面中心からリモート手続きへ

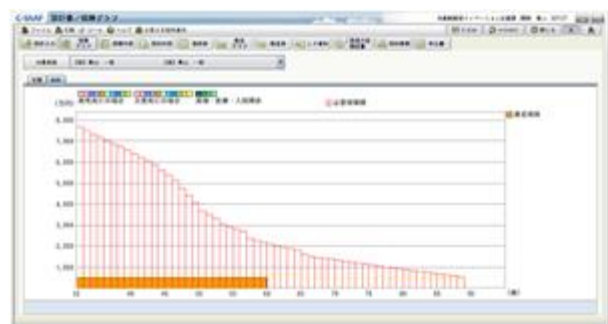
IT投資



## 必要保障額の分析



## 最適な保障の提案



# 価値協創ガイドンス ④戦略（ユニークなグループ戦略）

➤ ソニーグループ内の相乗効果で、提案力の強化と付加価値の増大をはかり、明確な差異化を狙う。

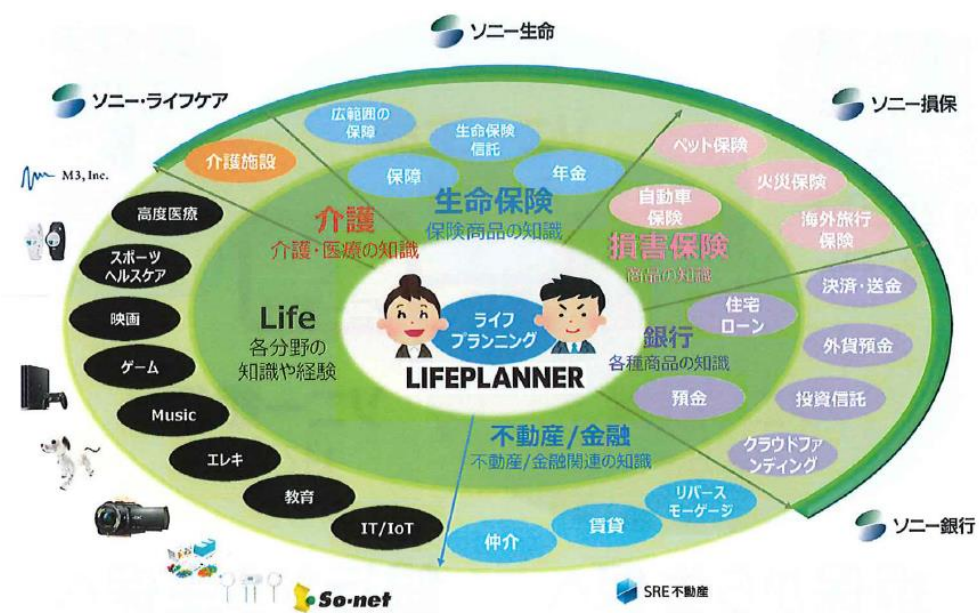
## 戦略

### 知識

- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
  - 4.2.1. 人的資本への投資
  - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
    - 4.2.2.1. 研究開発投資
    - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
  - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
    - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
    - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
  - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
  - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング



## 次世代ライフプランナーへの拡張ビジョン構想

**ブランド力の強化**

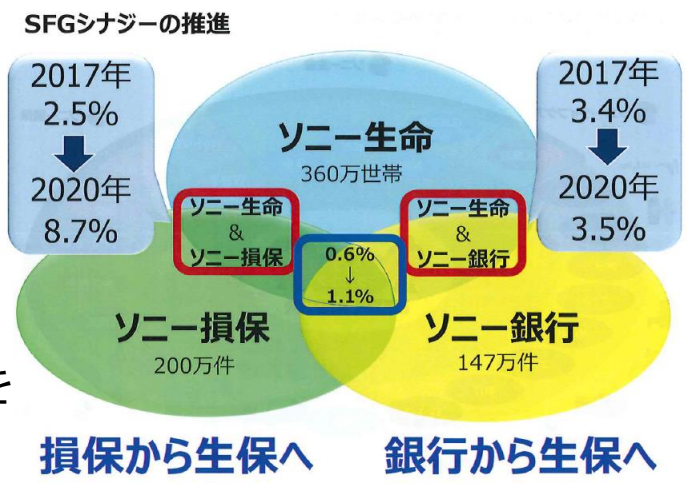
- ✓ ライフプランナーがグループのプラットフォームに。
- ✓ 多様な商材と提案力で、同業他社との差異化。

**顧客基盤構築**

**グループ横断的な組織づくり**

## 金融グループ内のシナジー追求

- ✓ 事業間の重なりは限定的。
- ✓ ソニーによる完全子会社化を機に、機運が高まっている。



# 価値協創ガイダンス ④戦略（社会課題への対応と事業ポート管理）

➤ 生命保険業の社会性を自覚して必要な保障の提供に努めつつ、事業ポートの再構築も進めている。

## 戦略

### 認識

- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
  - 4.2.1. 人的資本への投資
  - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
    - 4.2.2.1. 研究開発投資
    - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
  - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
  - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
  - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込
- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
  - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
  - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

## 社会課題への対応

## 事業ポートマネジメント

項目	取組内容
1 貧困をなくそう	・最適な保障の提供 ・海外での保障提供
3 すべての人に健康と福祉を	・健康増進への支援 ・こどもちゃれんじとの取組
4 質の高い教育をみんなに	・ライフプランニング授業の実施
5 ジェンダー平等を実現しよう	・女性社員の活躍推進への取組 ・出産/育児支援制度への取組
7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	・「そらべあ基金」への寄付活動 ・サステナビリティボンドへの投資
8 働きがいも経済成長も	・ワークライフバランスの推進への取組 ・ボランティア有志の会の活動
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	・営業システム等でのIT活用 ・AI活用等InsurTechの推進

項目	取組内容
10 人や国の不平等をなくそう	・多様な社員の活躍支援への取組 ・「スペシャルオリンピックス日本」への支援
11 住み続けられるまちづくりを	・電力使用削減等のEMS関連への取組 ・グリーンボンドへの投資
12 つくる責任 つかう責任	・各種手続のペーパーレス化 ・分別廃棄等の推進
13 気候変動に具体的な対策を	・「そらべあ基金」への寄付活動 ・グリーン電力の利用
15 陸の豊かさも守ろう	・グリーンボンドへの投資
16 平和と公正をすべての人に	・リスク管理態勢 ・反社会的勢力排除に関する基本方針
17 パートナリシップで目標を達成しよう	・グループおよび他社との提携戦略

ソニー生命保険株式会社とソニーライフ・ウィズ生命保険株式会社の合併、ならびに SA Reinsurance Ltd. の解散及び清算に関するお知らせ

ソニー生命保険株式会社（代表取締役社長：萩本 友男、本社：東京都千代田区、以下「ソニー生命」と）、100%連結子会社であるソニーライフ・ウィズ生命保険株式会社（代表取締役社長：西野 彰、本社：東京都渋谷区、以下「ソニーライフ・ウィズ生命」）は、本日付で吸収合併契約書を締結しましたのでお知らせします。

また、ソニー生命は、本日開催の取締役会において、100%連結子会社の再保険会社 SA Reinsurance Ltd.（以下「SA Re」）を解散及び清算することを決定しましたので、併せてお知らせします。

- ✓ オランダ・エイゴン社との年金合併事業を解消。
- ✓ 人材とノウハウは当社に取り込み、今後の商品開発等に活用。



# 価値協創ガイダンス ⑤成果と重要な成果指標 (KPI)

➤ 生命保険業の長期的な時間軸を踏まえ、他社に先駆けて「経済価値ベースの収益管理」を導入。

成果と重要な  
成果指標(KPI)

KPI

注:2020年度

5.1 財務  
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び  
経営成績の  
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・  
株主価値の  
創出状況

5.2. 戦略の進捗を  
示す独自KPIの  
設定

5.3. 企業価値創造  
と独自KPIの  
接続による  
価値創造設計

5.4. 資本コストに  
対する認識

5.5. 企業価値創造  
の達成度評価

収益管理

- 担当者満足度  
(顧客意識調査)
- 継続率(LP・代理店チャネル)



- 新契約高
- 純増加高

- ROEV
- 新契約価値
- 法定経常利益
- US-GAAP営業利益

- ESR(MCEV/リスク量)

- ✓ 会社全体
  - 資産・負債を時価評価する経済価値ベースの資本(EV)に対して、適切なリターンのターゲットを設定(RoEV)。✖
- ✓ 商品単位
  - 開発・発売の各段階で、経済価値ベースの利益(新契約価値)を商品単位で管理。
  - 3四半期連続でマイナスの場合、訂料(保険料の変更)や、販売停止を実施。

# 価値協創ガイダンス ⑤成果と重要な成果指標 (KPI)

➤ グループ横断的なERM方針の下、資本コストを意識した経営を志向。

成果と重要な  
成果指標 (KPI)

## グループERMの枠組み

- ✓ ROEがハードルレートを下回った時には、持株会社が関与するプロセスを明文化
- ✓ 金融機関に求められる健全性維持の下限目標も設定。

## グループERMの運営方針

- ✓ 健全性基準と収益性目標を設定し、モニタリングを実施。
- ✓ 2017年度から導入。

### 5.1 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

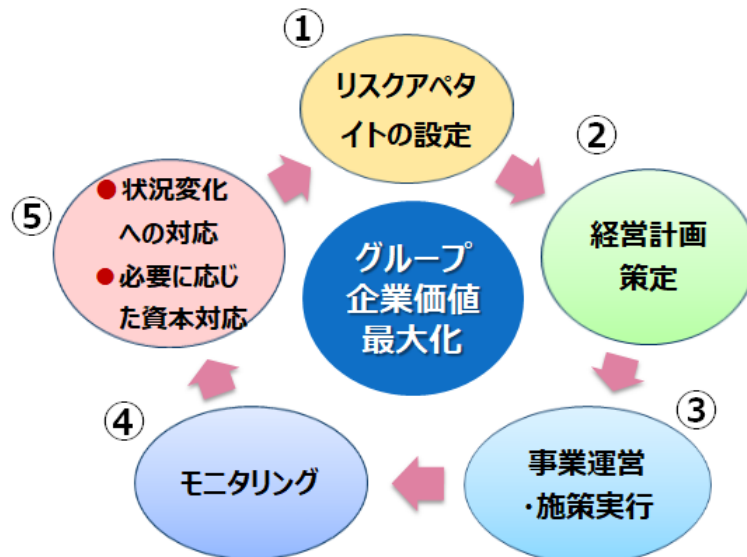
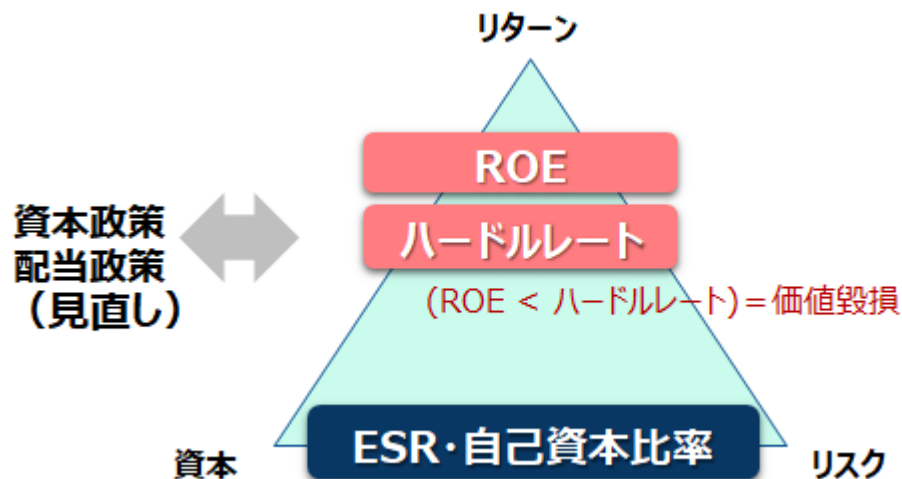
5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

### 5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4. 資本コストに対する認識

5.5. 企業価値創造の達成度評価







# 価値協創ガイダンスをふまえた当社の将来に向けた課題（今後）

## 本ガイダンスの全体像



事業環境、外部環境への認識

<p>1.1. 企業理念と経営のビジョン</p> <p>1.2. 社会との接点</p>	<p>2.1. 市場勢力図における位置づけ</p> <p>2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ</p> <p>2.1.2. 差別化要素及びその持続性</p> <p>2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素</p> <p>2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産</p> <p>2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係</p> <p>2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）</p>	<p>3.1. ESGに対する認識</p> <p>3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持</p> <p>3.3. 事業環境の変化リスク</p> <p>3.3.1. 技術変化の早さとその影響</p> <p>3.3.2. カントリーリスク</p> <p>3.3.3. クロスボーダーリスク</p>	<p>4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善</p> <p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p> <p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p>4.2.2. 技術（知的資本）への投資</p> <p>4.2.2.1. 研究開発投資</p> <p>4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資</p> <p>4.2.3. ブランド・顧客基盤構築</p> <p>4.2.4. 企業内外の組織づくり</p> <p>4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策</p> <p>4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込</p> <p>4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略</p> <p>4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント</p> <p>4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング</p>	<p>5.1 財務パフォーマンス</p> <p>5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&amp;A等)</p> <p>5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況</p> <p>5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定</p> <p>5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計</p> <p>5.4. 資本コストに対する認識</p> <p>5.5. 企業価値創造の達成度評価</p>	<p>6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p> <p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p> <p>6.3. 社外役員のスキルおよび多様性</p> <p>6.4. 戦略的意思決定の監督・評価</p> <p>6.5. 利益分配の方針</p> <p>6.6. 役員報酬制度の設計と結果</p> <p>6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題</p>
---	--	---	---	--	--

主力事業(生命保険・ライフプランナー)に対する依存度が極めて高く、長期で競争優位を確保する方策は課題

無形資産(ライフプランナー)の価値の測定と投資戦略の評価・モニタリング。

ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等)の戦略への組込

資本コストに対する認識

社外役員(1名)の多様性確保

資本コストを意識した戦略の策定と評価