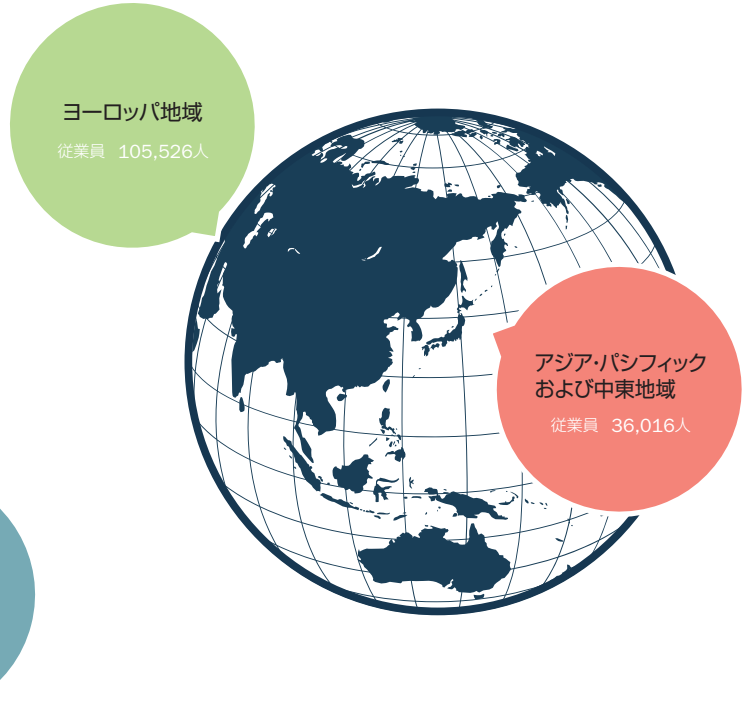


AXAは1817年にフランスで生まれ、世界57の国と地域、約1億100万人のお客さまから信頼をいただいている世界最大級の保険・資産運用グループです。

# AXAは 3年連続世界NO.1の 保険ブランド\*



世界に 約 **1億100** 万人のお客さま

総売上 約 **9兆7,300** 億円  
(約861億ユーロ)

世界に 約 **16** 万3,000人の従業員

運用資産総額 約 **107兆7,921** 億円  
(約1兆790億ユーロ)

S&P 保険財務力格付け **A+**

アンダーライニング・アーニングス (基本利益) 約 **4,408** 億円  
(約39億ユーロ)

世界 **57** の国と地域で  
事業展開

純利益 約 **4,886** 億円  
(約43億ユーロ)

数値は2011年 AXAグループ実績

※ 換算レート

総売上、アンダーライニング・アーニングス、純利益：1ユーロ=¥113.0(2011年平均)

運用資産総額：1ユーロ=¥99.9(2011年12月末)

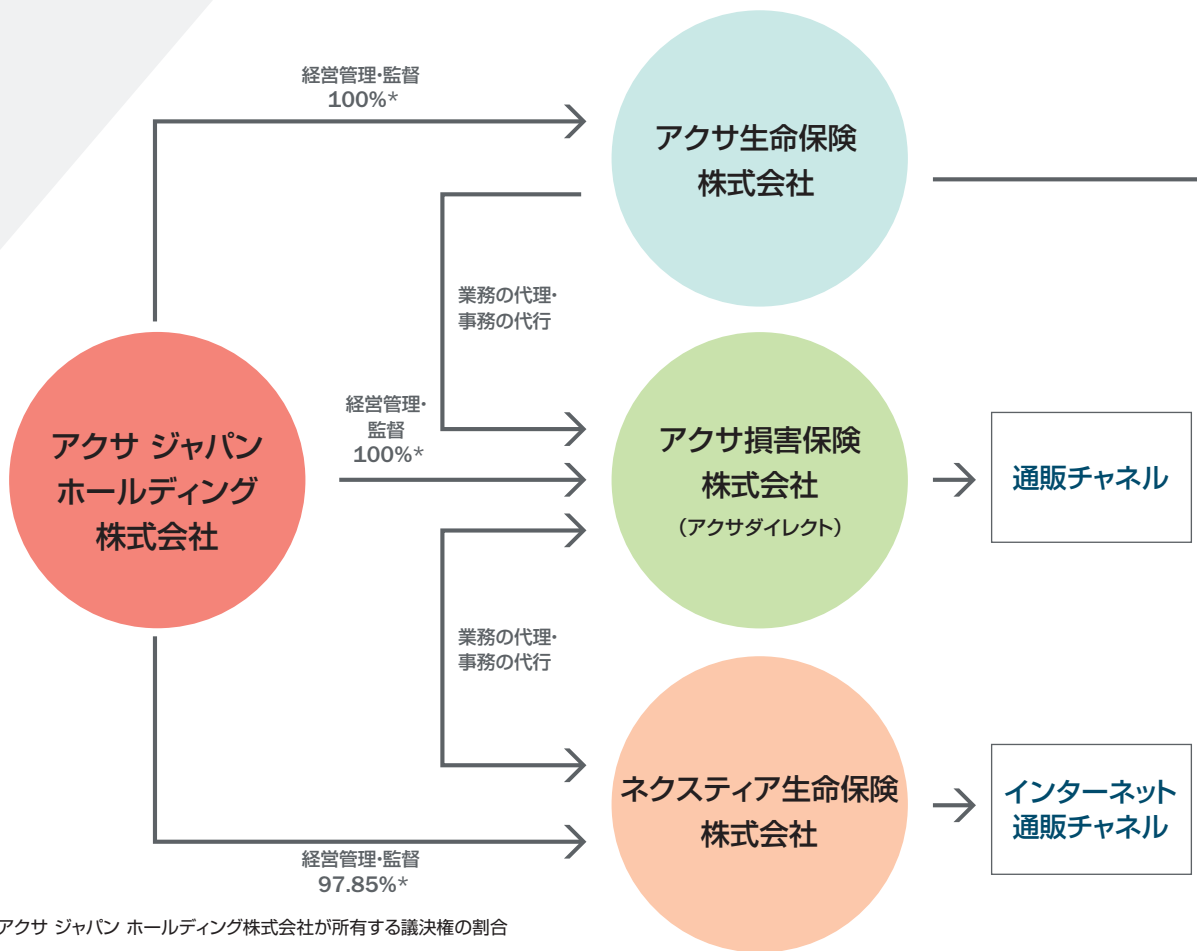
※ アンダーライニング・アーニングス(基本利益)とは、アジャステッド・アーニングス(調整後利益=非恒常的取引による影響額とグループ全体の営業権償却額を除いた純利益のグループ持分)から株主に帰属するネット・キャピタルゲインおよび2001年9月11日の米国同時多発テロによる影響を除いたものです。

※ 標記の格付けはアクサ生命の格付けではありません。2012年12月19日時点のAXAグループの主要な子会社に対する格付機関の評価であり、保険金支払等について保証を行うものではありません。また、将来的には変化する可能性があります。なお、上記の格付機関(スタンダード&プアーズ・レーティング・サービス)は、日本において金融商品取引法第66条の27に基づく登録を行った信用格付業者ではありません。

\* インターブランド社「BEST GLOBAL BRANDS」より

# AXAグループの日本における事業展開

AXAグループは日本において、保険、資産運用、アシスタンスなど、  
 フィナンシャル・プロテクションに関するさまざまな分野で事業を展開しています。  
 保険分野を担当する4社を中心に、AXAメンバーカンパニーとも密接に連携し、  
 お客様の一生をサポートする商品・サービスをご提供しています。



↑ 連携

## その他のAXAメンバーカンパニー

### 資産運用サービス

- アクサ・インベストメント・マネージャーズ株式会社
- アライアンス・バーンスタイン株式会社

### 不動産投資・資産管理サービス

- アクサ・リアル・エステート・インベストメント・マネージャーズ・ジャパン株式会社

### アシスタンスサービス

- アクサ・アシスタンス・ジャパン株式会社

## 幅広い販売チャネルで、お客さまに最適なソリューションをご提供します

アクサ生命は、お客さまの特性に応じた販売チャネルを通じ、商品・サービスをご提供しています。各チャネルには、専門の教育を受けた社員を配置し、お客さまのニーズに最適なソリューションでお応えします。

### 専属営業社員による販売チャネル

#### アクサ CCI チャンネル

全国各地の商工会議所の共済制度や福祉制度の引受保険会社として、専門知識を持った専任の営業社員を通じて、経営者のリスク対策、事業承継対策、従業員の福利厚生プランのご提案などを行っています。

#### アクサ FA チャンネル

フィナンシャル・プランニングの知識を有する専門の担当者が、ライフプランのアドバイスを通じてニーズにあわせたソリューションを提供する、付加価値の高いコンサルティングサービスを行っています。

### 保険代理店を通じた販売チャネル

#### アクサ エージェント チャンネル

保険専門代理店、税理士、公認会計士、保険ショップなど、全国約2,700のプロフェッショナルな代理店を通じて、個人・法人のお客さまに対するリスクマネジメント、コンサルティングサービスのご提案を行っています。

### 企業・団体に向けた販売チャネル

#### アクサ コーポレート チャンネル

企業や官公庁、組合などの団体向けに福利厚生制度導入のサポートを行っています。約1,700の企業・団体の従業員、そのご家族、退職者の方々のニーズにあわせた最適なソリューションのご提案を行っています。

### 金融機関での窓口販売チャネル

#### アクサ金融法人 チャンネル

銀行や証券会社などの金融機関において、変額個人年金保険などの資産形成型商品の窓口販売を通じて、お客さまに最適なソリューションのご提供を行っています。

## CEOメッセージ

# ジャン＝ルイ・ローラン・ジョシ

アクサ生命保険株式会社  
取締役 代表執行役社長 兼 CEO

### 2011年度を振り返っていかがでしたか

→ まず初めに、2011年3月11日に発生した東日本大震災によって被害に遭われたみなさまに、改めて哀悼の意を表するとともに、心よりお見舞いを申し上げます。

今回の大震災は、日本のみなさん、そしてアクサ生命の社員にとっても、とても厳しく、また大変つらい経験となりました。700名以上もの当社のお客さまがお亡くなりになられ、社員と代理店においても2名を失っております。

私たちは困難な状況に置かれているお客さまにいち早く保険金をお支払いするため、ひとりひとりご訪問し、被災状況を確認させていただき、総額53億円の保険金をお支払いいたしました。復興には長い時間がかかることと思いますが、アクサ生命は被災地域に対し、最善の支援を続けていく所存です。

またこの場をお借りして、この危機的な状況のもとにおいて、落ち着いて迅速に対応にあたってくれた社員に対しても感謝の意を表しておきたいと思えます。私はこの前例のない危機を極めて冷静かつ着実に乗り越えた、熱意と能力の高さに強く心を打たれました。彼らなくしては、お客さまにこれほど早く安心をお届けすることができなかったことはいまでもありません。震災後、彼らは被災地域のお客さまにいち早く必要な支援をご提供するための活動に全力を尽くし、震災から1年を過ぎた時点で被災地域のお客さまの99.9%の方々と連絡をとることができました。

素直な感想を申し上げますと、これほどの危機に直面して、なお冷静沈着な対応のできる国民は日本人をおいていないのではないかと感じています。

### どのような教訓を得ましたか。

→ 保険会社である当社の最も重要な使命は、お客さまがより安心して生活できるようお守りすること、そして必要な時に最善のサービスをご提供することであると改めて心に刻みしました。また大震災からは、5つの重要な教訓を得ました。

最初の教訓は、まず社員の安全を守ることです。社員はアクサ生命にとって最も大切な財産です。そして社長である私の役割は、まずその社員を守ることに集中することでした。なぜならば社員を守ることができない会社には、お客さまを守ることはできないと考えたからです。

第2の教訓は、大災害時には社内外へのコミュニケーションが非常に重要となるということです。私は危機的状況の中で下したさまざまな決断や、被災地域のお客さま、そして社員からのフィードバックなどをまとめたメッセージを毎日社員に送り続けました。またお客さまに対しては特例措置の具体的な内容などについて、明確にお伝えするというのがたいへん重要な活動となることも学びました。

第3の教訓は、流言などに対しては真実をもって立ち向かうということです。この前例のない大災害で数知れない流言が巷に流れましたが、当社ではクライシスチームが直ちに裏づけ調査を行い、社内にも真実を伝えることで、平静と秩序を維持することができました。

第4の教訓は、事業継続計画と迅速に通常業務モードに戻ることの大切さです。この観点からいえば、私たちは大震災発生後の週明け月曜日に予定通り経営会議を開催することを決断しました。そして火曜日には危機解決のための専門チームを立ち上げ、大部分の社員に対し、通常業務モードに復旧するよう指示しました。

最後の教訓は、世界的な保険・資産運用グループの一員であるということの恩恵を享受できたことです。フランスの本社は、当社の危機管理能力を全面的に信頼し任せてくれましたが、ひとたび私たちが支援要請を行えば、世界中のアクサグループ企業が協力して多大な支援を提供してくれました。これらの支援により、私たちは状況をよく知る専門家の助言を仰ぎながら、危機を乗り越えることができました。

### AXAグループにおけるアクサ生命の財務上の重要性についてお聞かせください。

→ 私たちアクサ生命は世界最大級の保険・資産運用グループAXAにとって極めて重要な子会社のひとつです。主要業績評価指標をみてみましょう。



まず企業価値を示すヨーロッパエンベデッドバリューでは、アクサ生命はAXAグループの生保・貯蓄事業分野の企業価値全体の16.1%を占めています。とくに新規契約から生み出される企業価値においては、生保・貯蓄事業分野全体の約4分の1を占めるまでに至っています。またアンダーライニング・アーニングス(基本利益)では、生保・貯蓄事業分野の14%を占めており、アクサ生命がAXAグループの成功に大きく貢献している企業のひとつであることがわかります。

2011年度の業績を具体的に申し上げますと、保険料等収入は東日本大震災の影響を受けたものの、前年同期比5.3%増の6,677億円となり、増収を達成いたしました。一般事業会社の営業利益にあたる基礎利益は、資産運用収益の増加により前年同期比51.1%増の656億円となりました。当期純利益は、前年同期比83.2%減の153億円となりましたが、これは前年同期に有価証券による売却益などにより653億円の利益を一時的に計上したことによるものです。両期における一時的な要因を除いた場合は、11億円の増益となります。実質純資産については財務健全性を確保するために着実に増加させており、お客さまにご安心いただける十分な水準を維持しております。保険金の支払余力を示すソルベンシー・マージン比率は、より厳格化された計算基準においても599.5%と、高い水準を維持しております。

## アクサ生命の使命と、その達成に向けた戦略についてお聞かせください。

→ 数値目標を達成すること以上に、私たちは崇高な使命を担っています。それはお客さまの生活を支え、安心をお届けすることです。こうした意味においては、私たちの最大の優先課題は、この使命を果たし、日本でお客さまから選ばれる保険会社となることなのです。こうした目標を達成するための中期経営戦略としてAmbition V(アンビションV)を策定しました。このAmbition Vは5つの柱によって構成されており、3つの優先課題を掲げた柱と、その達成を側面から支えるイネイブラーである2つの柱からなっ

ています。3つの優先課題を掲げた柱とはすなわち、「価値の最大化」「収益を伴った成長の加速」「資本の最適化」であり、これらはそのイネイブラーである2つの柱、「カスタマーセントリシティ」「信頼と成果を重視する企業文化の醸成」によって支えられています。優先課題については似たようなものを持つ会社もあるでしょう。しかし、お客さまにより安心をご提供し、信頼関係を深めていくことを目指したこのイネイブラーを2つの柱としてもつことにより、さらなる差別化を図っていくことができると強く確信しています。

最初の柱は「信頼と成果を重視する企業文化の醸成」です。

当社は保険会社として、お客さまがより安心して生活できるようお守りするという重要な使命を担っています。他の業界と違い、私たちが扱う商品は目に見えるものではありません。だからこそ私たちの成功には、私たちの持つ崇高な使命を達成しようとする社員の参画意識の高さが大きく影響します。つまり、参画意識の高い社員を養成するということが間違いなく私の一番の仕事なのです。そのためには、時に行き過ぎるきらいのある命令統制型の企業文化から、権限委譲を積極的に推し進める企業文化への変革が必要です。またそれは個人プレーを減らし、チームワークを推し進めることでもあります。この信頼と成果を重視する企業文化の醸成は、私たちのビジネスのやり方を変革し、より効率性を高め、より従業員の参画意識を高めることにつながるものなのです。

2つ目の柱は「カスタマーセントリシティ(お客さま中心主義)」です。

私たちはお客さまがアクサ生命に接するたびに喜んでいただけるようにお客さまへのサービスやその提供方法を変革していかなければなりません。

その一例として、カスタマーサービスセンターの営業時間を平日9-17時から19時まで拡大し、土曜日の受付も開始しました。また、お客さまにコンタクトポイント(コールセンター、ウェブサイト、対面など)を自由に選んでいただけるマルチアクセス戦略に着手いたしました。



3つ目の柱は当社の持つ「価値の最大化」を図ることです。

当社には、200万人以上のお客さま、400万件以上の保険契約、そして2,000を超える法人顧客という大規模な事業基盤があります。ここでの目的は、これらのお客さまとの関係のさらなる強化を図り、満足度を高めていただき、よりよい商品をご提供させていただくことです。こうした観点から、私たちは現在、営業陣容の拡大と営業担当者の質の向上に注力しています。

第4の柱は「収益を伴った成長の加速」です。

日本には成長が見込まれる事業エリアが多数存在し、アクサ生命もこれらのマーケットに積極的に取り組んでいます。たとえば、私たちはバンカシュランスに積極的に取り組んでおり、40を超える金融機関から当社の変額年金商品に対して高い評価をいただいております。また医療保険分野では、治療にフォーカスした革新的な商品「治療保障のがん保険」や、適切な治療や専門医・病院についての情報提供を行う「アクサのメディカルアシスタンスサービス」を導入し、変化を続けるお客さまのニーズにお応えしています。

最後の柱は「業務効率化の推進」です。

効率化を進めることは、ディストリビューターにとっても、お客さまにとっても、合理的な方法で保険をご提供あるいは入手できるようになるということを意味します。この実現のために当社では、昨年より、より効率的で生産的な会社になることを目指した「リーンプロジェクト」をスタートさせました。このプロジェクトは3年計画ですが、これで会社を大きく変革できると考えています。このプロジェクトの最終的な目的は、お客さまやディストリビューターの皆さんにご提供するサービスの質を向上させるとともに、業務プロセスの質を社員やディストリビューター、そしてお客さまのいずれもが最適であると感じられるものにするということです。

### 商品とサービスに関する戦略について、もう少し具体的に説明いただけますか。

→ 社会の変化に対応してイノベーションを進める取り組みのひとつとして、昨年、「治療保障のがん保険」を発売いたしました。この商品のローンチにあたって私たちは、従来型の入院保障中心の医療保険へのニーズに加えて、今後ますます高まる治療に対する保障へのニーズに着目しました。私たちがこの商品を特約ではなく、単品の商品として発売したことの背景には、新規のお客さまにも新しいタイプの保障をご提供したいという想いがありました。入院保障型の保険にすでにご加入の方であっても、それを解約して入りなおす必要がないということです。これはたいへんご好評をいただきました。

また、「アクサのメディカルアシスタンスサービス」のご提供も開始いたしました。これは、お客さまが24時間365日対応可能な専門のコールセンターで、健康相談やセカンドオピニオンの提供を受けたりすることのできるサービスです。このサービスでは、お客さまは病気の種類や病状に適した治療法のアドバイスを受けられるばかりでなく、最適な病院についての情報を得ることが可能です。

さらに現在、お客さまがインターネットを通じて手続きの一部を行うことのできるシステムの導入を進めております。このシステムでは、ウェブ上でご自身の契約状況を確認したり、保険金請求手続の進捗状況を確認したりすることができます。



## 会社にとってのコンプライアンスやコーポレートレスポンスビリティについてご説明ください。

→ 生命保険は人によって成り立つビジネスであり、また長期にわたるお付き合いをさせていただくビジネスでもあります。それゆえ社員や商品・サービスの質に加えて、社員、お客さま、ディストリビューターのみなさまとの信頼関係をどれだけ築くことができるかということが非常に重要となります。

アクサ生命にとってコンプライアンスとは、そのような信頼関係を築くためのカギを握るものであり、法令や規制を遵守することだけに留まるものではありません。コンプライアンスとは私たちのビジネスのやり方そのものであり、すべてのステークホルダーからの信頼をいただくためのものです。いいかえれば、私たちの成功は商品やサービスの質の高さだけではなく、私たち社員ひとりひとりの日々の仕事に向かう姿勢にかかっているということです。これは長期にわたるお付き合いにおいて信頼をいただくためにはとても重要なことです。

またここでもうひとつ強調しておきたいのは、企業として、環境との調和を図り、コミュニティの間にも信頼関係を築いていく必要があるということです。そういう観点では当社のコーポレートレスポンスビリティのアクションは非常に重要な意味を持つものです。私個人としては、コーポレートレスポンスビリティを、企業文化やバリューと融合させ、社員の行動様式にまで浸透させていきたいと考えています。

最後にもうひとつ重要な要素がダイバーシティのさらなる進展です。当社においては、女性の管理職や障害のある社員の登用に力を注いでいます。社員の多様化を進めるということは、私たちがよりクリエイティブになれるだけでなく、お客さまの人口構成に近づくことでもあり、よりお客さまのニーズに合ったアイデアを創造できるようになることでもあります。

## 最後に、日本の保険市場とアクサ生命の今後の見通しをお聞かせください。

→ 日本は米国に次ぐ世界第2の保険市場であるうえに、医療保障や退職後の生活準備など、高齢化社会や医療分野の技術的進歩によってもたらされた多くの成長機会が存在しています。また、日本は財政赤字の問題にも直面しており、これらの分野においても民間保険会社に期待される役割がますます大きくなってきています。

日本では高齢化と人口減少が進みつつありますが、AXAグループのノウハウを活用し、時代の変化に応じたイノベティブなソリューションをご提供することで、アクサ生命は日本の生命保険会社に求められる役割を担う機会を十分に得ることができると確信しております。

アクサ生命は、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築き、日本において「選ばれる企業」となるため、社員一同、引き続き一丸となって努力してまいります。

## 編集方針

2012 ANNUAL REPORT

—アクサ生命の現状—をお読みいただく皆さまへ

この冊子は、保険業法111条に基づき、アクサ生命の業績や財務状況、事業活動などの報告を目的に作成したディスクロージャー誌です。

事業活動のページでは、CSR(企業の社会的責任)報告のグローバルガイドラインである「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3版」に沿って、アクサ生命のCRにおける考え方や取り組みを紹介することで、アクサ生命の考える主要なステークホルダー(株主、お客さま、社員、環境、コミュニティ、サプライヤー)に対する、CSRレポートとしての役割も持たせています。

### ■ 参照ガイドライン

「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3版」

(Global Reporting Initiative)

「ディスクロージャー開示基準」(生命保険協会)

### ■ 報告の対象範囲

期間：2011年度(2011年4月～2012年3月)を主な対象期間としています(年次報告)

一部、2012年4月～2012年7月の活動も含まれております。

### ■ 組織：アクサ生命保険株式会社

### ■ 発行時期：2012年7月(初版)

### ■ Webサイトでの情報開示：PDF版をWebサイトに掲載

## 02 AXAグループの日本における事業展開

## 04 CEOメッセージ

## 09 取締役・執行役一覧

## 10 経営戦略 Ambition V

## 12 アクサ生命 Now! 2011年度のトピックス

## 14 ビジネスレビュー 2011年度の事業概況

## 16 2011年度 財務ハイライト

## 17 2011年度 財務レビュー

## 20 CR経営を支える基本的な取り組み

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 20- コーポレートガバナンスと内部統制の充実 | 24- アクサ生命の勧誘方針           |
| 21- コンプライアンス体制          | 25- 反社会的勢力の排除のための基本方針    |
| 22- リスク管理への取り組み         | 25- 利益相反取引の管理についての取り組み方針 |
| 23- 個人データ保護について         |                          |

## 26 お客さまの声を経営に活かす取り組み

- |                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 26- VOCプログラム             | 32- 新商品の開発   |
| 28- お客さまの声や苦情を改善に活かす取り組み | 34- IT基盤の整備  |
| 29- 大規模災害へ向けた取り組み        | 35- 情報提供について |
| 30- 保険金支払管理態勢の強化         |              |

## 36 人材に関する取り組み

- |                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 36- 信頼と成果を重視する企業文化の醸成      | 37- ワークライフバランス |
| 36- ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み | 38- 従業員トレーニング  |

## 42 環境への取り組み

- 42- 省エネルギーとCO<sub>2</sub>削減
- 42- エコキャップ回収運動

## 43 コミュニティの発展に貢献するための取り組み

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 43- ブラインドサッカー支援   | 43- CR Fixed Income Fund |
| 43- ブレックファストチャリティ | 43- 1件1ユーロキャンペーン         |
| 43- ジュニエコ         | 43- ジュニア・アチーブメント         |

## 44 取引先との取り組み

- 44- ビジョンを共有して、責任ある輪を広げる
- 44- “暮らしを支える安心づくり”の輪を広げる

### 45- 第三者意見

## 46 資料編

- |                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| 47- I 保険会社の概況及び組織               | 108- VIII 特別勘定に関する指標等  |
| 54- II 保険会社の主要な業務の内容            | 112- IX 信託業務に関する指標     |
| 54- III 2011年度における事業の概況         | 112- X 保険会社及びその子会社等の状況 |
| 55- IV 直近5事業年度における主要な業務の状況を示す指標 | 113- 保険商品一覧            |
| 56- V 財産の状況                     | 125- 企業概要              |
| 80- VI 業務の状況を示す指標等              | 126- 営業店網              |
| 107- VII 保険会社の運営                | 132- 開示基準項目索引          |
|                                 | 134- GRIガイドライン第3版内容索引  |



## 取締役・執行役一覧

取締役 代表執行役社長兼CEO  
ジャン＝ルイ・ローラン・ジョシ



取締役 代表執行役副社長兼  
チーフディストリビューションオフィサー  
幸本 智彦



取締役 専務執行役兼  
チーフマーケティングオフィサー  
松田 貴夫



取締役 執行役兼  
チーフオペレーティングオフィサー  
マーク・プロティエール



取締役 執行役兼  
チーフファイナンシャルオフィサー  
住谷 貢



執行役兼人事部門長  
岩崎 敏信



執行役ジェネラル・カウンセル兼  
法務・コンプライアンス部門長  
松田 一隆



執行役兼監査部門長  
種村 尚



執行役兼戦略企画・  
事業開発部門長  
ニコラ・ドゥブアグロリエ



執行役広報部門長兼  
危機管理・事業継続部門長  
小笠原 隆裕

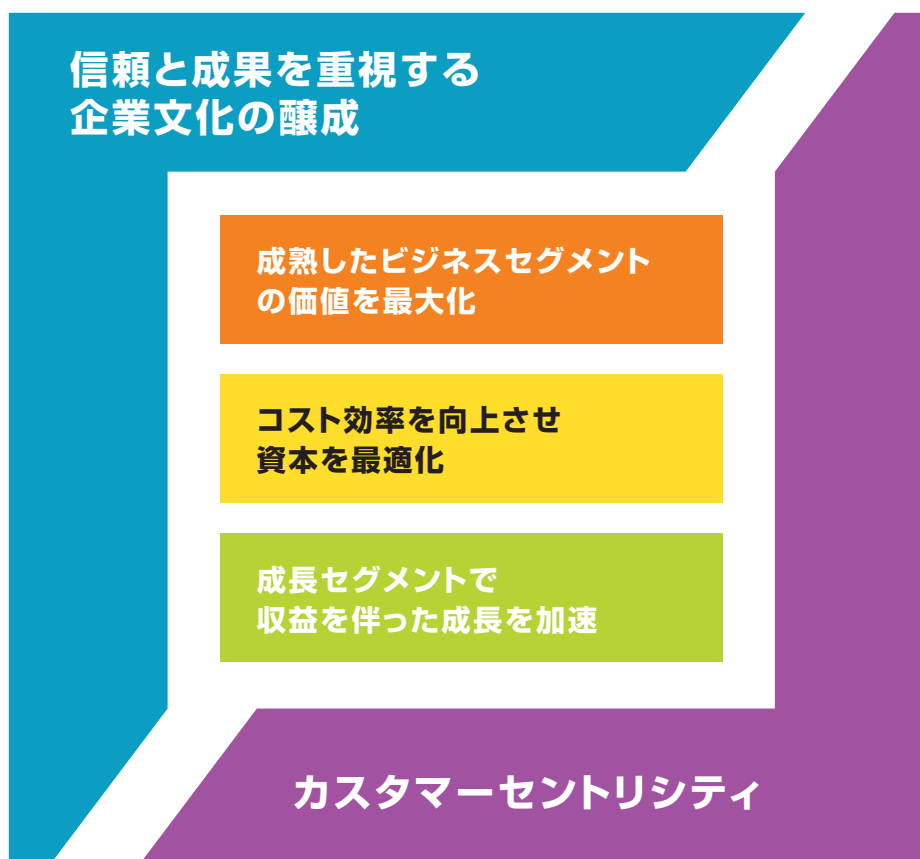


## 経営戦略

**Ambition V**

アクサ生命の経営戦略 Ambition VIは、AXAグループの中期経営戦略 Ambition AXA と同じフレームワークを用いて構築した、日本における中期経営戦略です。

Ambition VIは「信頼と成果を重視する企業文化の醸成」と「カスタマーセントリシティ(顧客主義)」の2つの柱と3つの優先課題で構成されており、資本効率を最大化し、選ばれる企業になることを目標としています。





## ● 信頼と成果を重視する企業文化の醸成

相互の信頼と成果を重視する企業文化を醸成し、社員の参画意識を高めることを目的にしています。特に、シニアマネージャークラスの経営への参画を促すことによって、アクサ生命の成長の原動力である「社員の能力の最大化」を図っていきます。具体的には、マネジメント研修の改訂や公正な人事評価システムの構築により、

リーダーシップとマネジメントスタイルの改善に注力し、組織を活性化・効率化することで、信頼と成果を重視する企業文化を醸成します。またダイバーシティの観点から、女性管理職の積極的な登用、障害を持つ社員のスキルアップ支援、ワークライフバランスの向上などに積極的に取り組んでいます。

## ● カスタマーセントリシティ

保険の販売から保険金支払いまでのすべての業務プロセスをお客さま視点で見直すことによって、業界最高水準のサービス品質を目指します。主要なアクションとしては、お客さまがアクサ生命により便利にコンタクトできるよう対面だけでなく、インターネットなどの新たなお客さまとの接点を拡充させること。既成概念にとらわれず生命保険を再定義することで、時代の変化と真のお客さまニーズ

にあわせた商品・サービスをご提供すること。お客さまのコンタクト履歴をデータベース化することで、いつでもどこでもお客さまのご希望に沿ったサービスを提供できるようにすること。お客さまがご自身の契約情報を一元的に管理することができる新しいサービスを提供することなどが含まれます。アクサ生命ではこれらのサービス向上のために2015年まで大規模な投資を予定しています。

## ● 成熟したビジネスセグメントの価値を最大化

CCI、FA、コーポレートチャネルにおいては、顧客基盤の価値を最大化するために、営業チャネル同士の連携をより強化し、タイプの異なる複数のチャネルを保有する強みを強化していきます。具体的な施策としては、「陣容の拡大」、「営業一人当たりの生産性の向上」、

「S&L（解約・失効率）の改善」などに取り組んでいます。また、持続的な成長を可能にするため、次世代を担うリーダーとなる社員の養成にも注力しています。

## ● コスト効率を向上させ資本を最適化

低付加価値業務や重複した業務を省き業務の簡素化を図るとともに業務の質を改善することで、高いコスト競争力を実現した上で、事業効率と生産性、ディストリビューターの満足度、資本効率の向上を目指します。2012年においては、営業フロントの事務サポート専門窓口の開設、新たな苦情管理システムの構築、主要な事業

プロセスの自動化などを実施し、長期的には、全商品・サービスの50%について、キャッシュレス・ペーパーレス化を実現するとともに、契約引受業務やバックオフィス業務を自動化することで、コスト構造を変革していきます。

## ● 成長セグメントで収益を伴った成長を加速

銀行窓販に関しては、変額商品の安定供給とアカウントの拡大を行うとともに、保障系商品を投入することによって、販売の拡大を

目指します。また、代理店ビジネスについては、取引を強化する代理店セグメントを明確に定め、サービスを強化していきます。