

金融機関 提出資料

株式会社みずほ銀行

第13回 金融審議会 市場ワーキング・グループ

〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティーに関する取り組み

2018.9.21

みずほ銀行 常務執行役員
望月 昭人



目次

1. 〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティー

- これまでの取組み 3
- 〈みずほ〉のFDの特徴 4

2. KPIの設定状況

- 定量指標（KPI） 5
- 共通KPI 6

3. 現場への浸透と取組み

- 現場への浸透 7
- 役員メッセージ発信の事例 8
- 表彰制度の事例 9
- 社内制度の事例 10
- 社員の意識調査 11

4. お客さまからの評価・反応

- お客さまからの支持・評価 12

5. 成果

- 販売機能における成果 13
-

これまでの取組み

■ <みずほ>では、フィデューシャリー・デューティー（以下、FD）への取組みが、お客さまの資産形成、自社および業界の発展において最も重要であるとの考えに基づき、「取組方針」の公表、「原則」の採択、「自社KPI／共通KPI」の公表などを積極的に実施

<みずほ> の取組み



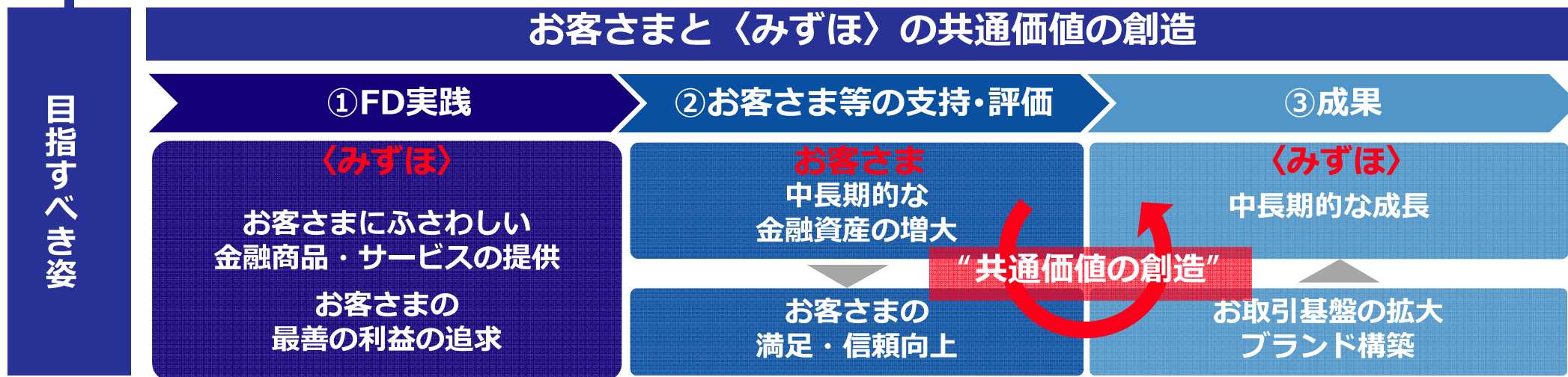
金融庁の動向



〈みずほ〉のFDの特徴

- 〈みずほ〉は、インベストメントチェーンのフルライン（販売／運用・商品開発／資産管理）について、グループ一体でFDを推進
- FDの実践を通じ、お客さまの高い支持・評価を獲得することで、〈みずほ〉の中長期的な成長を実現するという、お客さまと〈みずほ〉の共通価値の創造を目指す

フルライン	機能		
	販売	運用・商品開発	資産管理
	みずほ銀行（BK）		
		みずほ信託銀行（TB）	
	みずほ証券（SC）		
		アセットマネジメントOne（AM-One）	
			資産管理サービス信託銀行（TCSB）



定量指標 (KPI)

- 「FD実践」→「お客さま等の支持・評価」→「成果」のプロセスに沿って、FDの定量指標 (KPI) を設定
- 2018年6月には、お客さまへの「見える化」を意識した取り組みとして、「共通KPI」を公表

取組方針		① FD実践	② お客さま等の支持・評価	③ 成果
グループ管理方針		<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融教育の受講者数 		
機能ごとの対応方針	販売 ※	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資格保有者数 	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客さま満足度調査 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資運用商品の預り資産残高 — 新たにお取引を開始したお客さまの預り資産増加額 ■ 投資運用商品保有者数 — 資産形成層向け商品保有者数
	運用・商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロダクツ開発・改善件数 ■ エンゲージメント活動先社数 ■ セミナー参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ファンドアワード件数 ■ 投信会社満足度調査 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 年金信託残高 ■ 公募・私募投信残高 ■ DC専用ファンド・資産形成型ファンド残高
	資産管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事務サービス品質改善件数 ■ 研修件数 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 公募投信新規受託残高 ■ 預り資産残高

※ 上記の定量指標 (KPI) に加え、以下の「共通KPI」を掲載

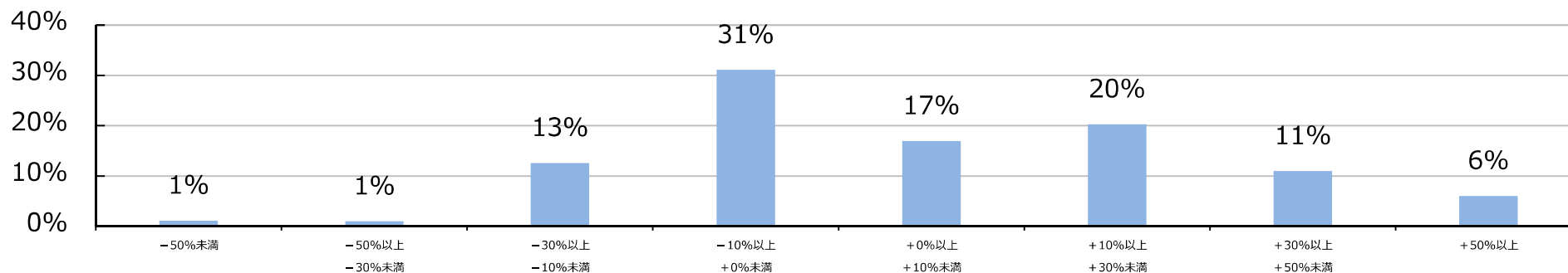
共通KPI

- ① 投資信託・ファンドラップの運用損益別お客さま比率
- ② 投資信託の預り資産残高上位銘柄のコスト・リターン
- ③ 投資信託の預り資産残高上位銘柄のリスク・リターン

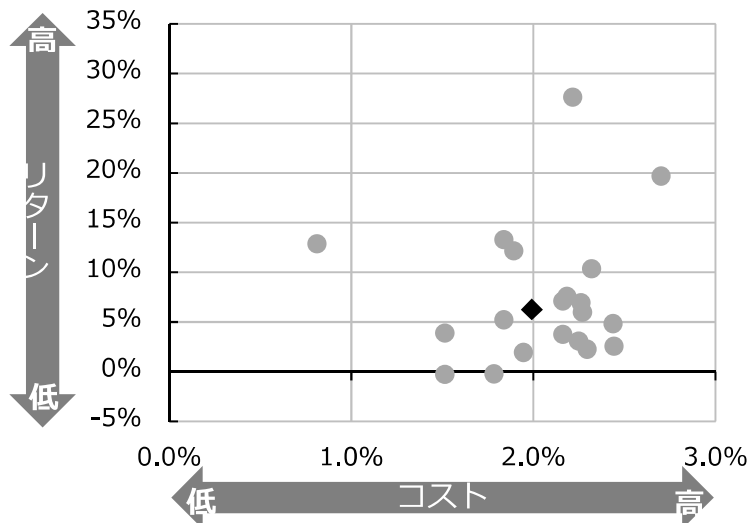
ご参考：共通KPI ※みずほ銀行のみ抜粋

■ “お客さまが金融機関を選ぶ”ための有益な情報提供の観点から、速やかに公表済

BK 投資信託の運用損益別お客さま比率

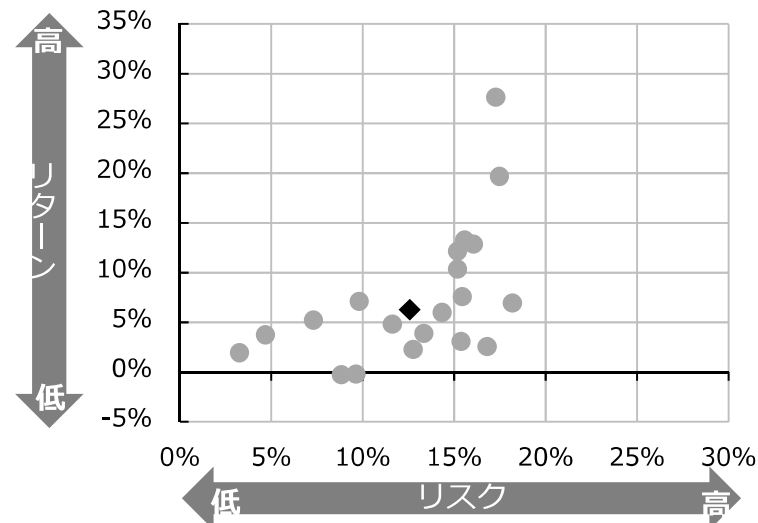


BK 投資信託の預り資産残高上位銘柄のコスト・リターン



残高加重平均値	コスト	リターン
	1.99%	6.28%

BK 投資信託の預り資産残高上位銘柄のリスク・リターン



残高加重平均値	リスク	リターン
	12.57%	6.28%

現場への浸透

- 現場に対し、「①社員への徹底」→「②ほめる仕組み」→「③モニタリング」のサイクルを通じ、重層的に浸透を図ることで、FDが企業文化として定着することを目指す

①社員への徹底

- 役員メッセージ発信
- 研修・ディスカッション

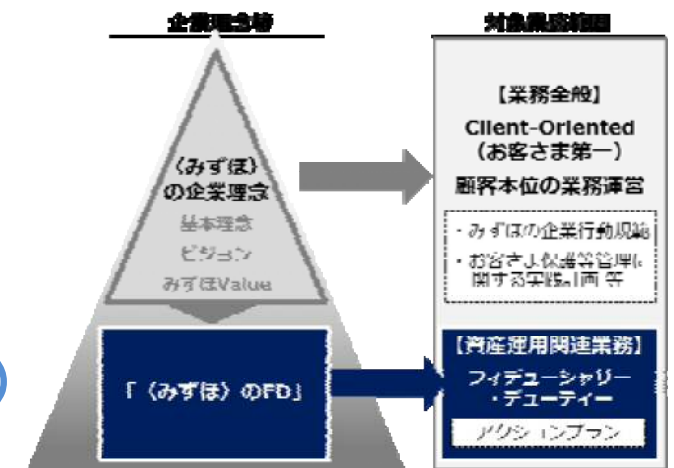
②ほめる仕組み

- 表彰・社内制度
- 事例の共有

企業文化として定着

③モニタリング

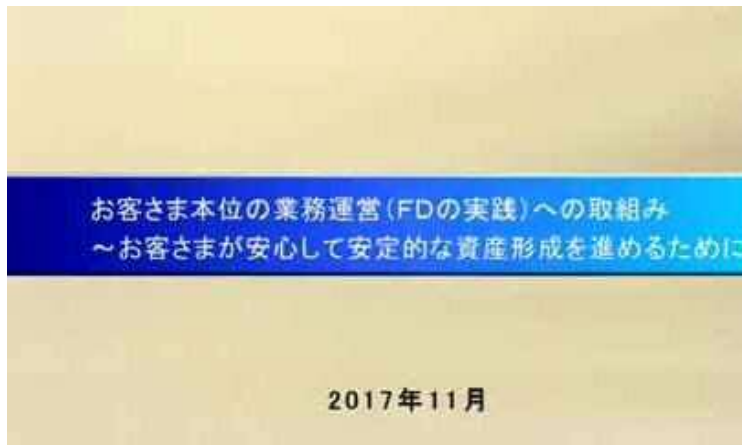
- 社員の意識調査
- お客様の声（満足度アンケート）
- KPI



① 社員への徹底

役員メッセージ発信の事例

- 役員自らメッセージビデオを発信することで、経営の本気度を示す
- メッセージビデオはオンデマンドで営業部店が自由に閲覧可能としたほか、ホームページでも一部を公開



1. お客さま本位の業務運営 (FDの実践) とは

お客さまの立場に立ったコンサルティングにより、適切な提案を継続的に実施すること
サービス策として「当たり前のこと」を「当たり前のこと」として実践する

- (みずほ) は、他の金融機関に先駆けフィデューシャリー・デューティーの取組方針を公表
- フィデューシャリー・デューティーは今に迫ったものではなく、(みずほ)の企業理念とも合致しており、法人・個人営業担当者に限らず**全従業員**で取り組んでいくもの
⇒「貯蓄から投資・資産形成」の重要性の高まりから、世間も大きく注目

企業理念図

企業理念図のピラミッドは、上から「(みずほ)の企業理念」(誠実・信頼・責任)、中間「お客さま本位の業務運営 (FDの実践)」(フィデューシャリー・デューティー)、下「(みずほ)の経営戦略」(FD)の順で構成されている。



1. お客さま本位の業務運営 (FDの実践) とは

なぜ、今、フィデューシャリー・デューティーなのか？
お客さま本位の業務運営が、お客さま満足の上につながり、その成果としてお客さまの中長期的な金融資産の増大を後押し

現状 「貯蓄から投資・資産形成」は譲り場に (= 転換期)

2. 「貯蓄から投資・資産形成」の転換期

なぜ、お客さま資産が伸び悩んでいるのか？ (世の中の声)

- 当行様向の投資金融全般に対する指摘 (一般的な声)
- 1 属性・ニーズ関係なく、提案順序を事前に決めている (売れ筋商品から提案)
- 2 (手数料稼ぎのための) 回転売買が見られる
- 3 資金使途 (毎月の受取ニーズ) がないお客さまにも、毎月分配を販売している
- 4 アフターフォローが不十分

今こそ真のコンサルティング営業を通して
お客さまの中長期的な金融資産の増大を目指す

②ほめる仕組み

表彰制度の事例

■ 現場でのFD実践を後押しする観点から、表彰制度の見直しを実施

表彰制度見直し事例		現場の後押し
項目	概要	FD実践
お客様満足度の評価反映	<ul style="list-style-type: none"> お客様からの直接の声（評価）である、「お客様満足度アンケート」の結果を評価に反映 	お客様の最善の利益を目指す行動
時価ベースの残高増加評価	<ul style="list-style-type: none"> お客様目線でのコンサルティング営業を一層促進する観点から、時価ベースの運用資産残高の増加を評価に反映 	アフターフォローも含め時価ベースでお客様資産の増大を目指す行動
手数料一律評価	<ul style="list-style-type: none"> 個人運用資産収益の評価について、投資運用商品毎にお客様や保険会社からいただく実収手数料評価から、商品カテゴリー毎に定める一律の手数料率を販売額に乗じたみなし収益評価へ変更 	収益率に左右されない提案

②ほめる仕組み

社内制度の事例

- お客さまへの適切なコンサルティングを通じてFDを実践し、お客さまから高い支持をいただいたFC（フィナンシャルコンサルタント）を「クライアントファースト マイスター」として認定し、見本となる職員を見える化
- みずほ銀行ではこれまで13名を認定し、ホームページにも掲載することで職員のモチベーションアップにも貢献

2018年度 クライアントファースト マイスター認定者の声



内野 純子
Junko Uchino

最適なご提案をするためにはお客さまの想いを知ることが重要だと考えています。そのために、まずは私のことを知り、信頼していただくことに努めています。これからも、お客さまのために幅広い提案を心がけてさまざまな想いにお応えします。



梅原 寧子
Yasuko Umehara

お客さまの喜びが私の最大のモチベーションです。お客さまが期待する以上のご提案をしたいという想いを持ち、お客さまにとってのメリットを常に考えています。これからもご満足いただくために、最適な「みずほ」のサービスを提供するよう心がけます。



数田 千絵
Chie Kazuta

お客さまに割いていただく貴重なお時間の中で、適切な情報を最大限お伝えしたいという想いで、取り組んでいます。また、一人ひとりのお客さまに最適なご提案を考え、喜んでいただけることが私のモチベーションです。これからも未永くご相談いただけるよう精進します。



鈴木 奈美
Nami Suzuki

お客さまにとって必要なことは何か、喜んでいただけることは何か考えて提案しています。お客さまに満足していただくことが私の義務だと思っています。お客さまの課題解決のために必要な知識の習得を通じて、お役に立つ提案が行えるよう努めます。



松山 弘美
Hiromi Matsuyama

お客さまにとって一番信頼できる担当者と感じていただくために、スピーディな対応やプラスアルファの情報提供を常に心がけています。お客さまに喜んでいただくご提案や最適なサービスの提供を通じて、相談して良かったと感じていただきたいと思っています。



宮崎 広希
Koki Miyazaki

お客さまとお会いする際は、お客さまのご期待以上に何ができるかを常に考えています。お会いするお客さまに有意義な時間を過ごしていただくことを目標として、お客さまが10年前を振り返ったときにあの担当で良かったと思われるような提案を実施します。



三輪 茜
Akane miwa

お客さま自身が気づいていない突然とした想いや考えをお客さまとともに形にして、最適な解決策をご案内することが私の使命だと思っています。資産のことはまず私へご相談いただくために専門知識をさらに磨き、お客さまから選ばれ続ける担当者を目指します。



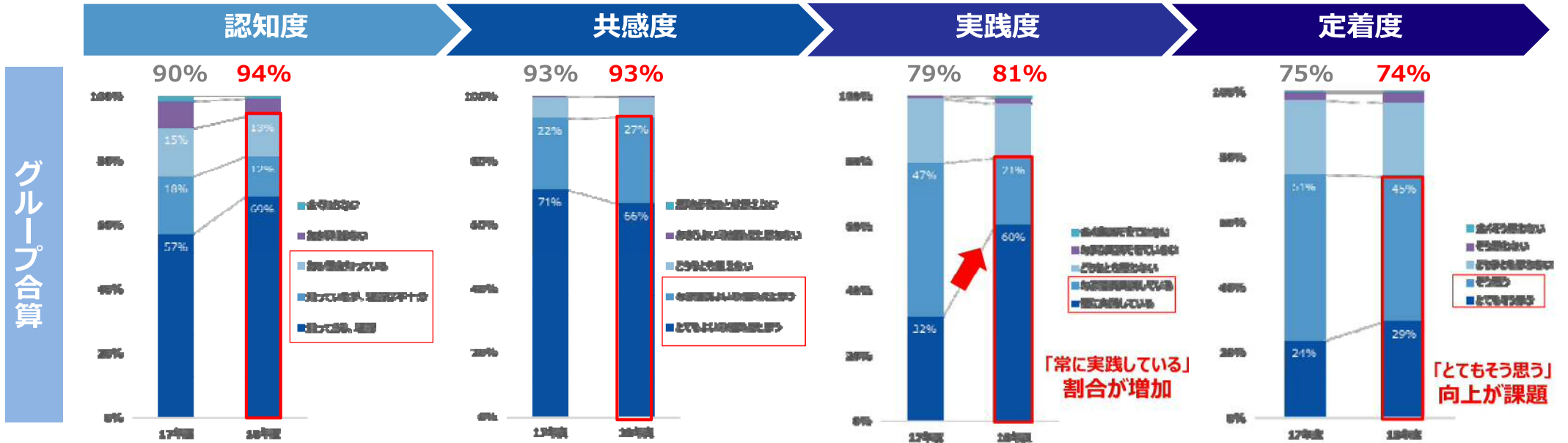
芳川 祐子
Yuko Yoshikawa

金融のことに限らず、お客さまに何かが起きたときに、何でも1番に相談していただけるような存在でありたいと考えています。1人でも多くのお客さまのお役に立ち、私に相談して良かったと思っていられるよう、これからも努力します。

③モニタリング

社員の意識調査

- 主要グループ会社全職員を対象に、FD研修とともに意識調査アンケートを実施
- 「認知度」→「共感度」→「実践度」→「定着度」のプロセスをモニタリングすることで、FDの浸透状況を把握



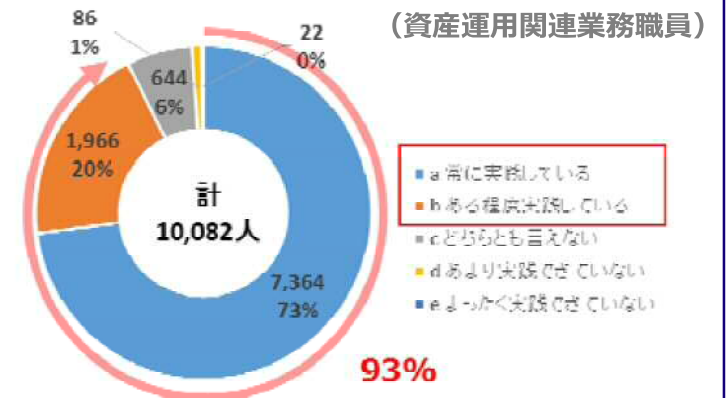
アンケート概要

- ・対象： FG/BK/TB/SC/AM-One/TCSB
- ・実施時期： 2018年4月
- ・有効回答数： 43,602人
- ・方法： FD研修時にアンケート実施

《質問内容》

- 認知度 「くみずほ」のFDを知っているか？
- 共感度 「くみずほ」のFDに関する取組について、どのように感じているか？
- 実践度 日常的に実践できているか？
- 定着度 企業文化として定着しつつあると思うか？

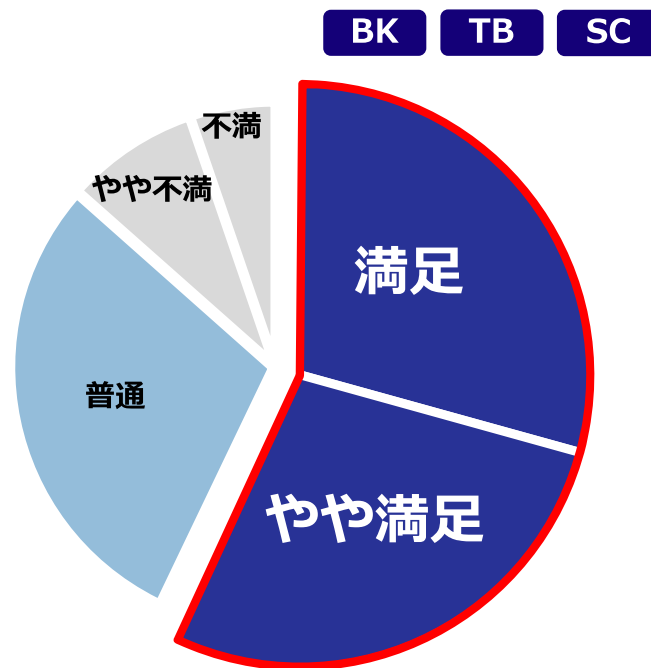
営業部店（実践度）



お客さまからの支持・評価

- 2017年度より、運用資産を保有するお客さまを対象としたFD実践状況に関する満足度アンケートを開始
- 当該アンケート結果を定量指標（KPI）として公表するとともに、お客さまからの声をサービス改善に活用

お客さま満足度アンケート（2017年度）
（アンケートの総合満足度結果）



（質問事項）

1. 購入商品に関する報告状況
2. マーケット状況等に応じた情報提供やアドバイス
3. ご照会・ご依頼に対する迅速さ・的確さ
4. 担当者への相談しやすさ
5. 担当者の面談頻度
6. 担当者を友人・知人に薦めたいと思うか
7. 成約以降の担当者の満足度
8. フリーコメント入力

相対的に満足の多かった内容

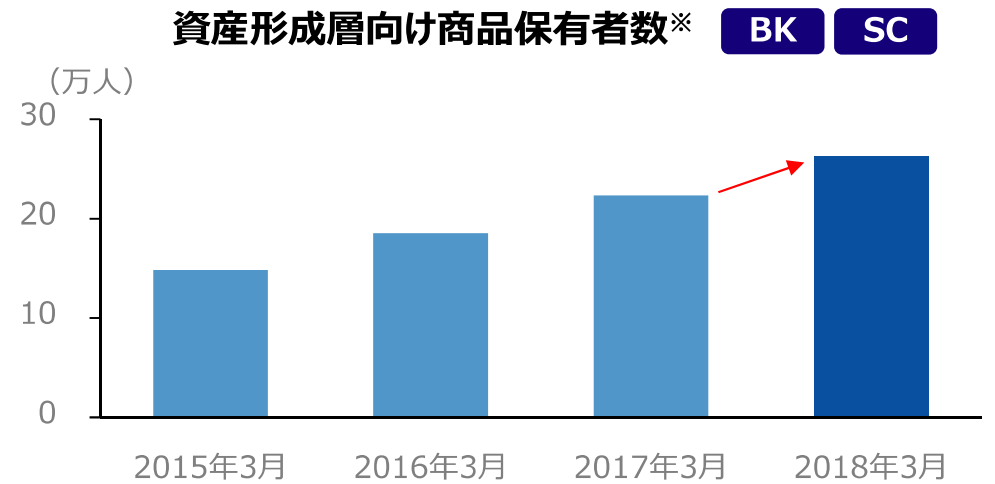
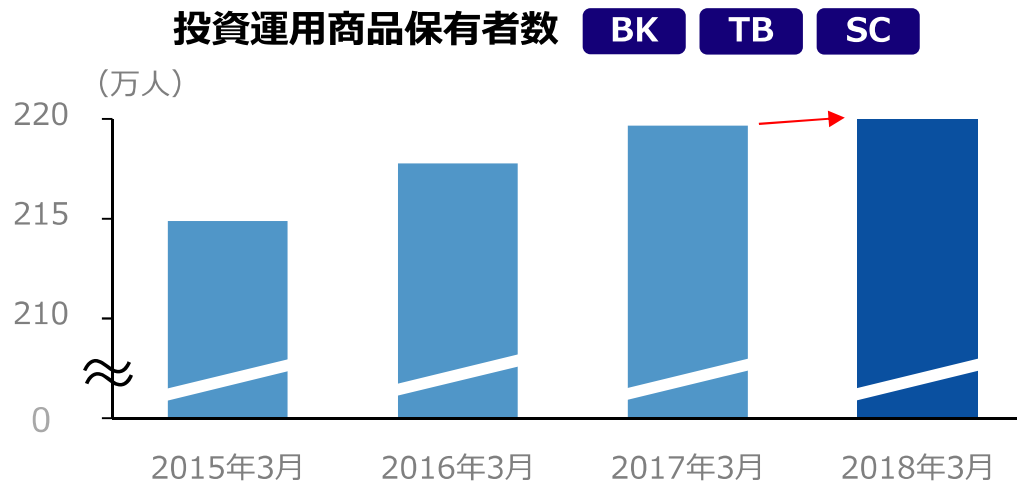
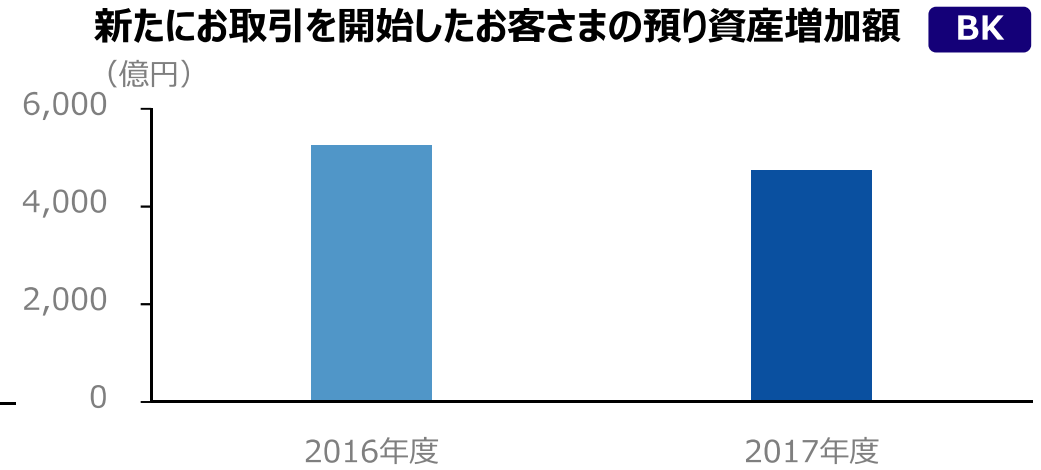
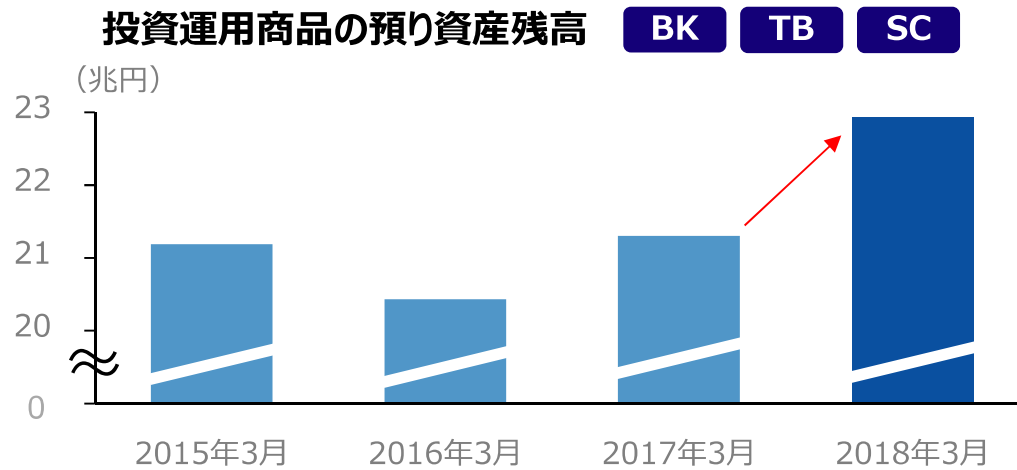
- お客さまからの照会・依頼への迅速さ・的確さや営業職員に対する相談のしやすさを中心に高い満足度の評価

相対的に不満の多かった内容

- 接点頻度等において、相対的に満足度が低い項目あり、アフターフォローの更なる改善に向けた取組みが必要

販売機能における成果

- FDの実践を通じ、2016年度より投資運用商品の預り資産残高は増加傾向
- 特に、資産形成層向け商品（「積立投信」「iDeCo」「平準払保険」）の保有者数を着実に伸ばしている



※積立投信（つみたてNISAを含む）、iDeCo、平準払保険の保有者。

お客さま本位の業務運営に向け・・・

■ お客さまと〈みずほ〉の「共通価値創造」の浸透・定着

FDを単なる“義務感”や“倫理観”として現場に押し付けるのではなく
FD実践そのものがお客さまと〈みずほ〉の中長期的な価値に繋がる意識を醸成

■ お客さまの支持・評価の改善

お客さま満足度の水準はまだまだ改善の余地があり、
アフターフォローの高度化やお客さまの成功体験の獲得に中長期的に取り組む

■ “見える化”への真摯な対応

「共通KPI」などのひとつひとつの“見える化”に真摯に対応し、
自社目線ではなくお客さま目線で自主的かつ積極的な公表に取り組む

大和証券株式会社

顧客本位の業務運営への取組み

大和証券株式会社
常務執行役員 荻野 明彦

2018年9月21日（金）

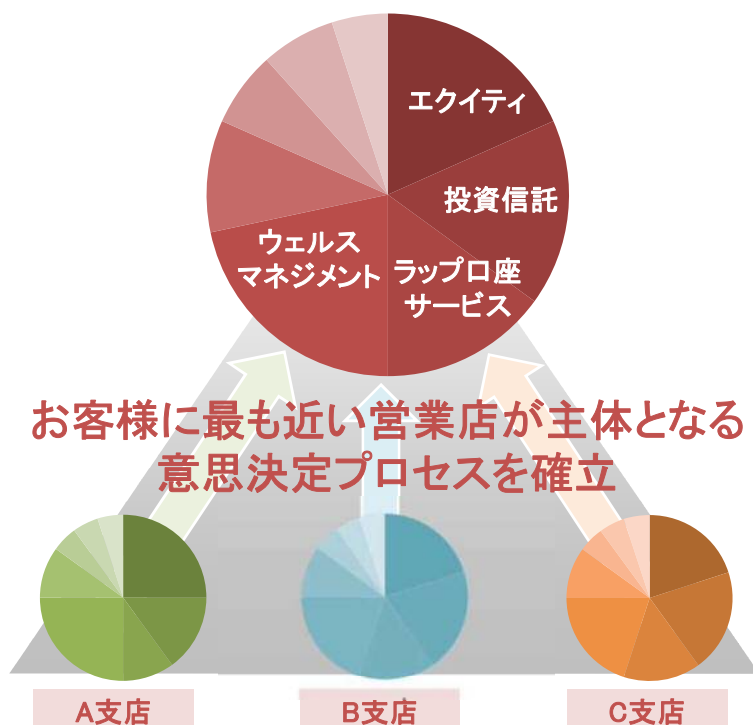
Daiwa Securities Group Inc.

営業店からのボトムアップによる、お客様のニーズに沿った商品・サービス提供力の強化
お客様満足度をこれまで以上に営業店の評価へ反映することによる、営業活動の質の向上

よりお客様目線を重視した営業体制の構築

営業推進体制

ボトムアップによる営業推進体制の導入



お客様満足度

クオリティNo.1の実現に向けた評価制度の拡充

お客様アンケート

<質問項目例>

- ・ 担当営業員に対する推奨度
- ・ 取引支店に対する推奨度

店頭対応調査

<調査項目例>

- ・ 傾聴の姿勢
- ・ 資料の使い方・説明内容
- ・ 的確な対応・提案
- ・ お客様への配慮

新しい評価指標(NPS® : Net Promoter Score)
の本格的な導入

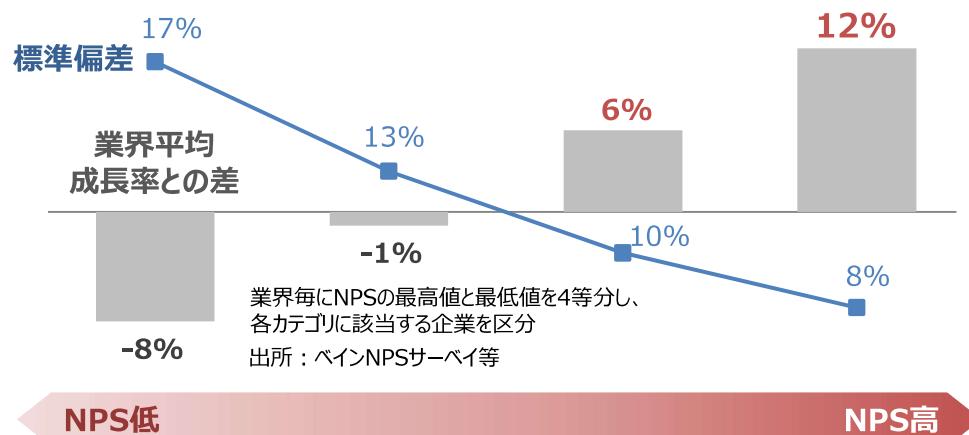
お客様満足度の可視化および社内における価値観を共有する指標として、「大和版NPS®」を導入 全社的な浸透を図ることで、お客様目線に立った営業体制の構築を図る

お客様満足度指標「大和版NPS®」の導入と向上にむけた取り組み

Q. ご家族やご友人などから、「どの証券会社に口座を開いたら良いか」を相談された場合、大和証券をご家族やご友人に薦める可能性はどのくらいありますか？

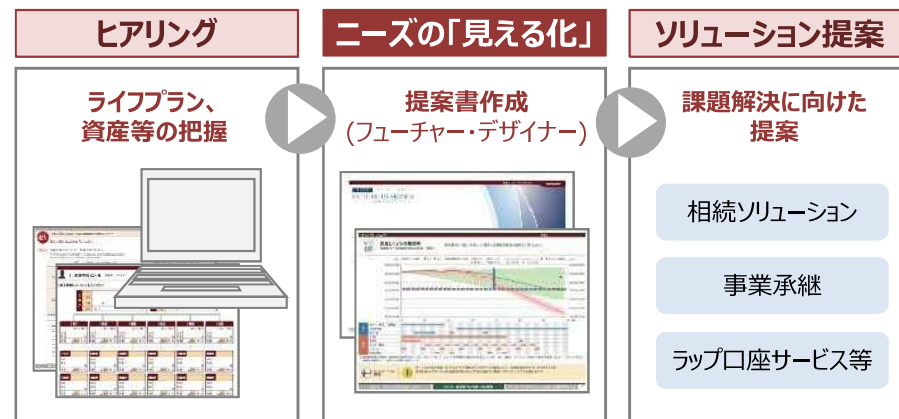
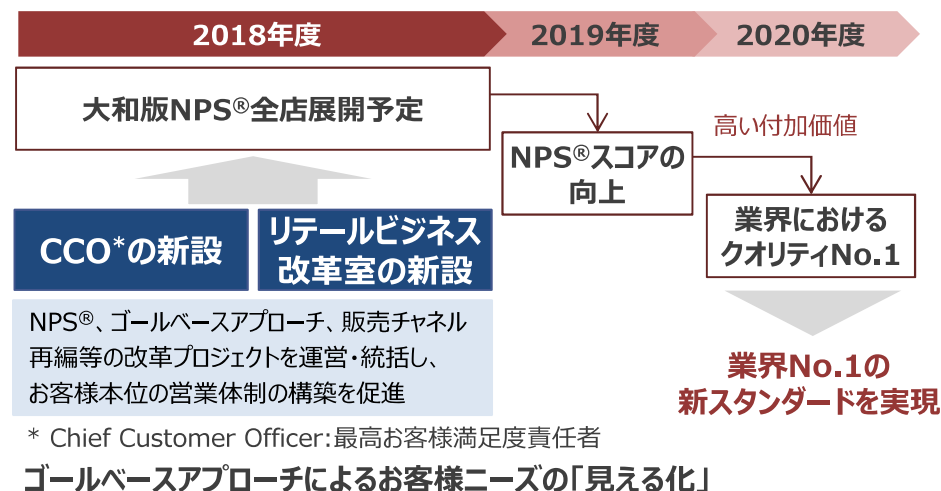


NPSと業績の関連性（国内約50社における事例）



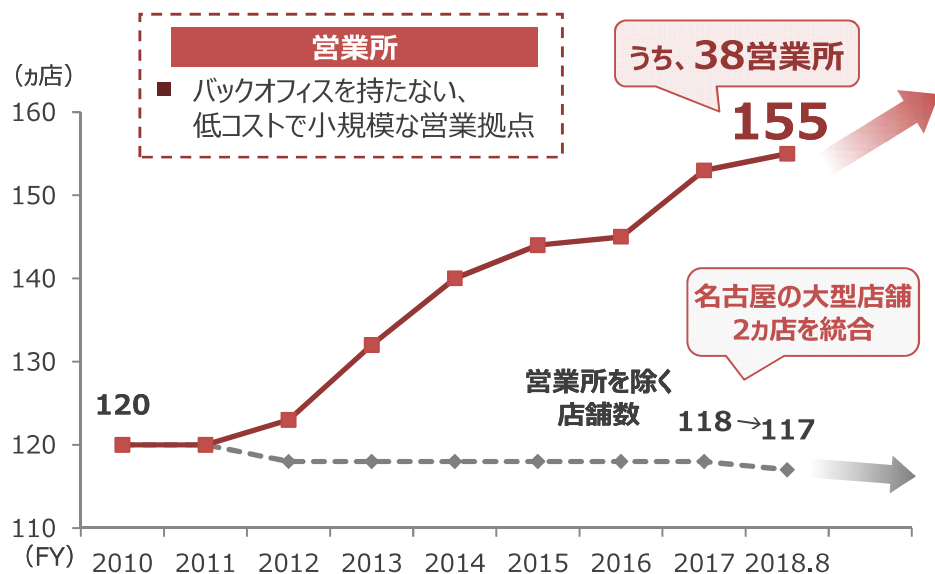
NPSの高い企業ほど成長性が高く、業績の変動性は少ない

「大和版NPS®」展開スケジュール・方針



お客様の多様化するニーズを捉えるべく、営業所の拡大および既存店舗におけるチャネル最適化を一層推進 次世代へ資産・価値を“つなぐ”ための「相続コンサルタント」の全店配置を図る

店舗戦略（大和証券店舗数推移）

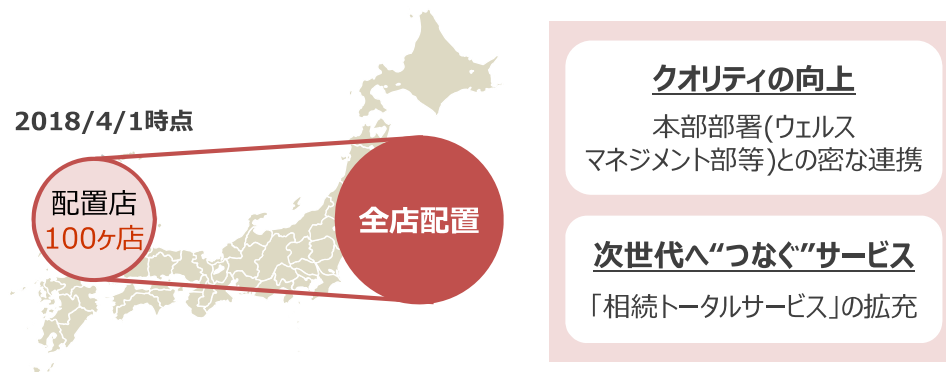
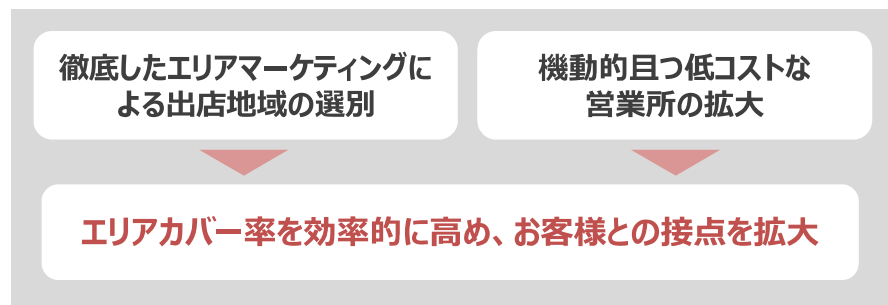


販売チャネルの最適化

お客様の属性・ライフステージを細分化し、チャネルの最適化を図る
(2017年度下期～ 現在、17店舗で導入済み)

富裕層	資産コンサルタント	■ 富裕層及び未上場法人に対する、付加価値の高い高度且つ包括的なコンサルティングを提供
高齢層	あんしんプランナー	■ 高齢のお客様を専門に担当し、ニーズに合わせたサービスを含め包括的なコンサルティングを提供
資産形成層	フィナンシャルコンサルタント	■ 資産形成層及びダイレクトコースのお客様へのアプローチに加えて、ライフステージや投資意向の変化に応じて、最適なチャネルへお客様を誘導する
	CS業務	

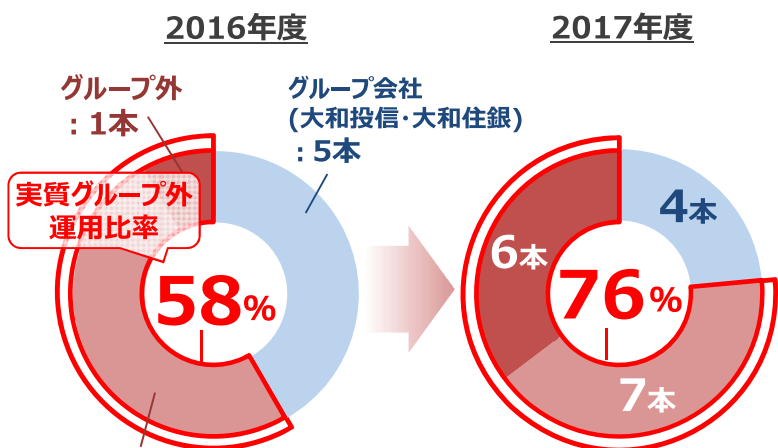
「相続コンサルタント」の全店配置



高度化するお客様ニーズに対応すべく、ラップ口座サービスおよび投資信託において更に魅力的な機能・ラインアップの強化を図り、クオリティの高い安定収益額の拡大に貢献

オープンアーキテクチャによる投資信託の採用

新規募集・取扱投信 採用構成比

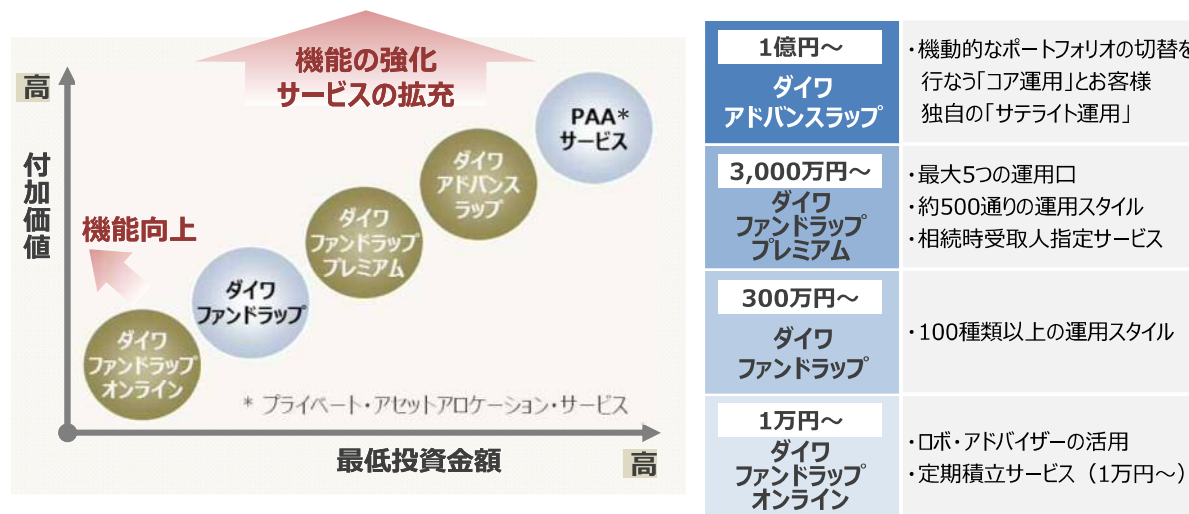


サブアドバイザー方式：6本

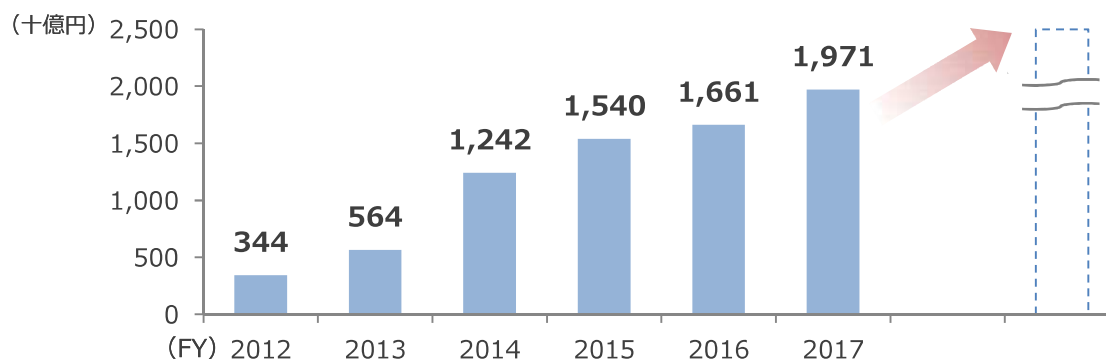
2017年度 グループ外投信採用実績

投資対象	ファンド名	運用会社
国内株式	DIAM国内株オープン	AM-One
先進国株式	マニライフ・米国銀行株式ファンド フィデリティ・欧州中小型株・オープン	マニライフ-AM フィデリティ投信
新興国株式	UBS新興国株式厳選投資ファンド	UBS-AM
グローバル債券	ピムコ・インカム・ストラテジー・ファンド マニライフ・米国投資適格債券戦略ファンド	三菱UFJ国際投信 マニライフ-AM

ラップ口座サービスの更なる進化



ラップ口座サービス契約資産残高

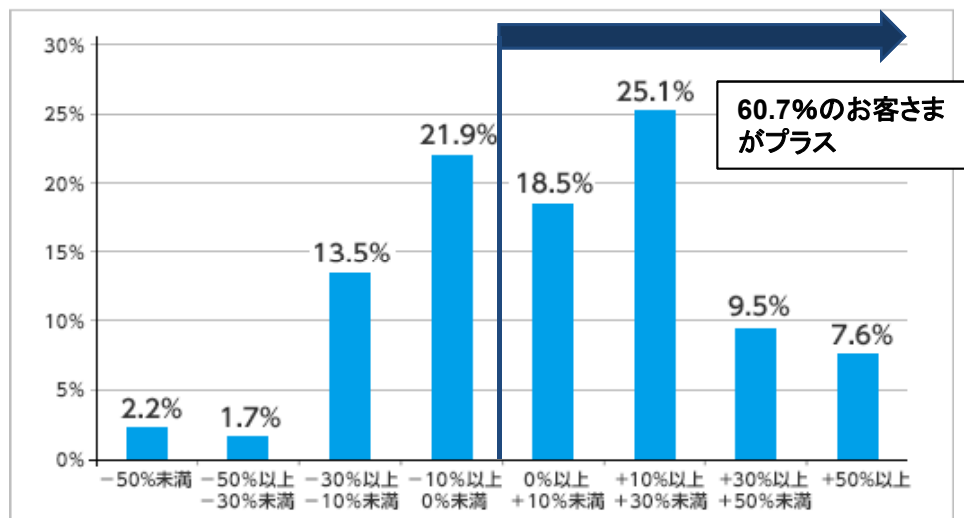


投資信託の販売会社における比較可能な共通KPI

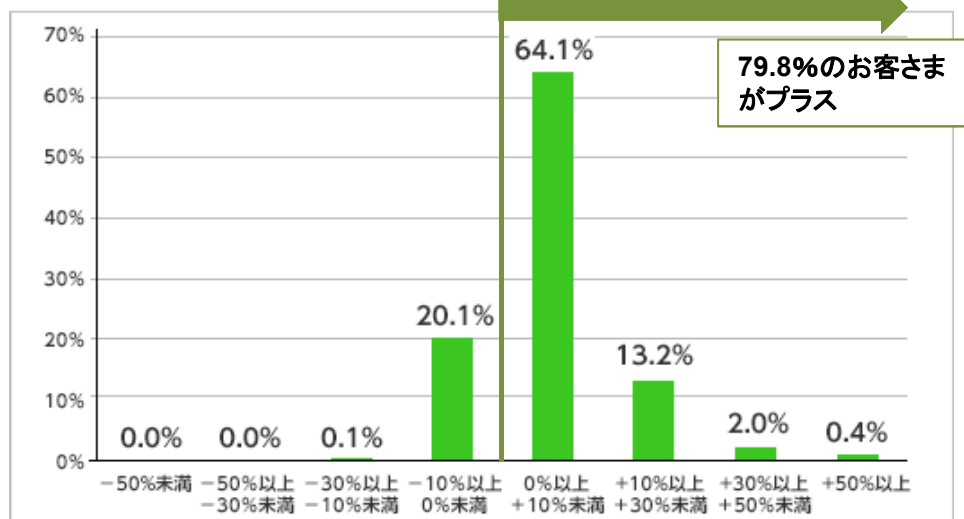


運用損益別顧客比率

【投資信託】

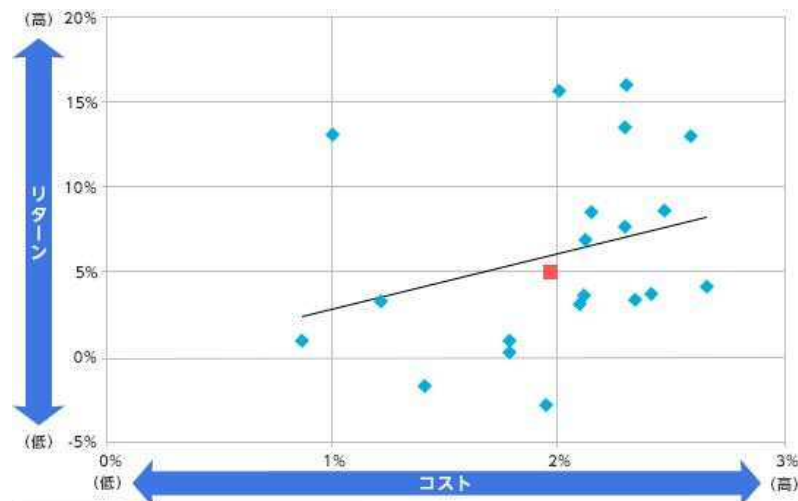


【ファンドラップ】

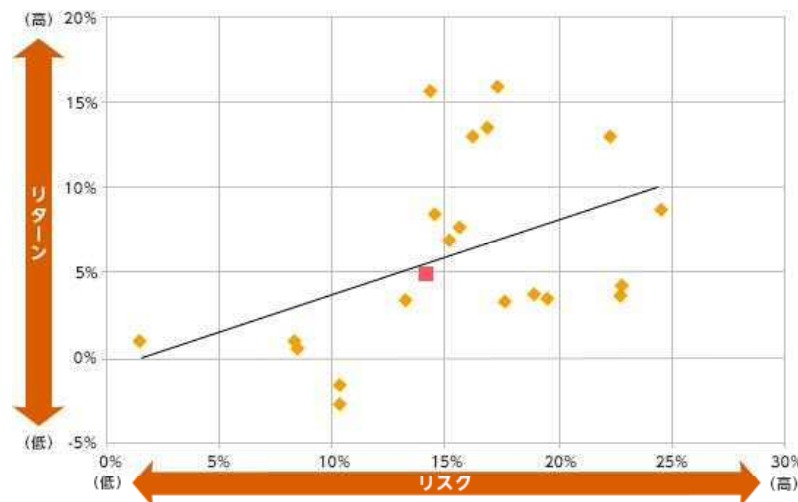


投資信託の預り残高上位20銘柄※のコスト・リターン、リスク・リターン

※設定後5年以上経過したもの



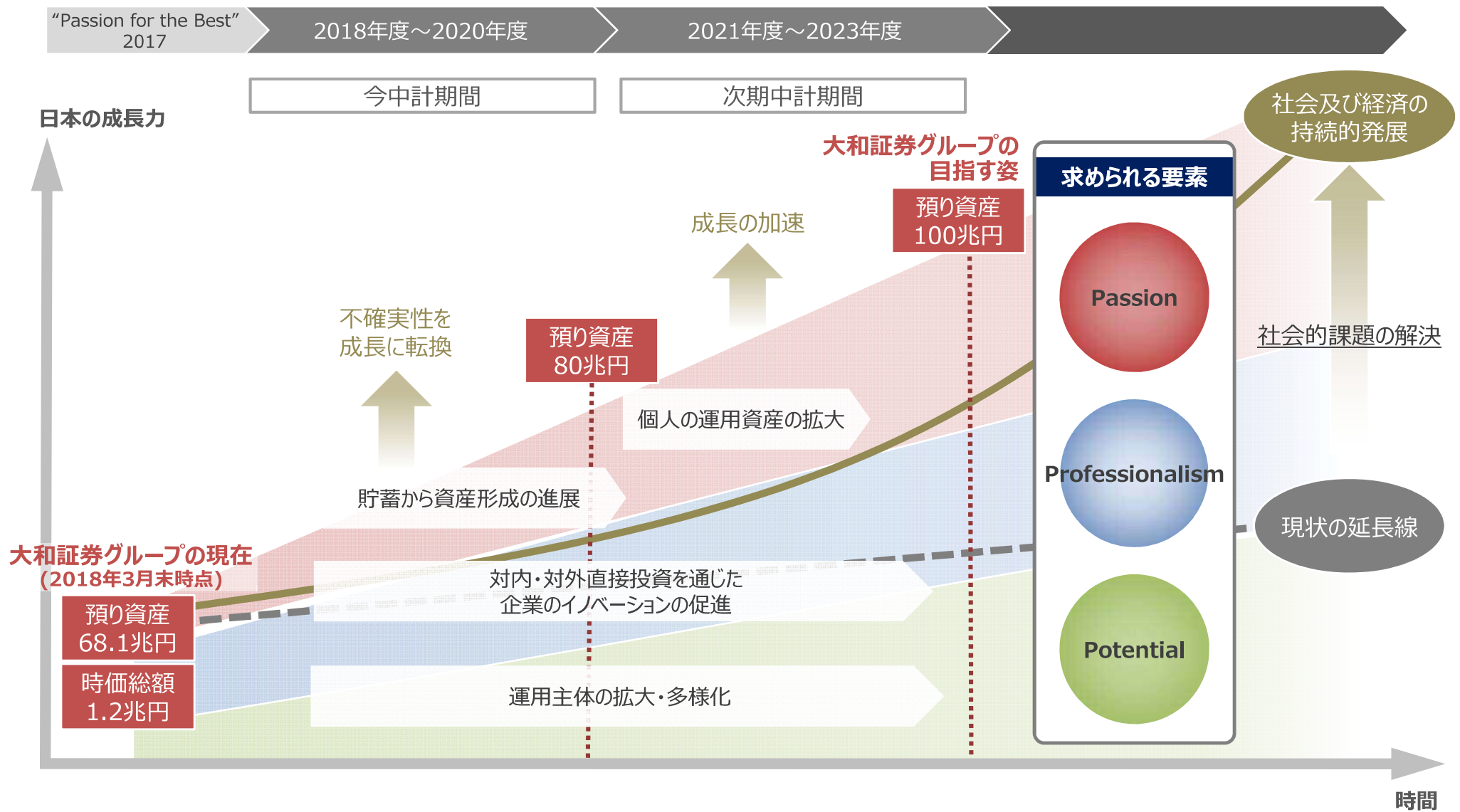
残高加重平均値	コスト	リターン
	1.96%	5.00%



残高加重平均値	リスク	リターン
	14.15%	5.00%

【参考】中期経営計画 “Passion for the Best” 2020

～目指す未来のイメージ



“Passion for the Best” 2020

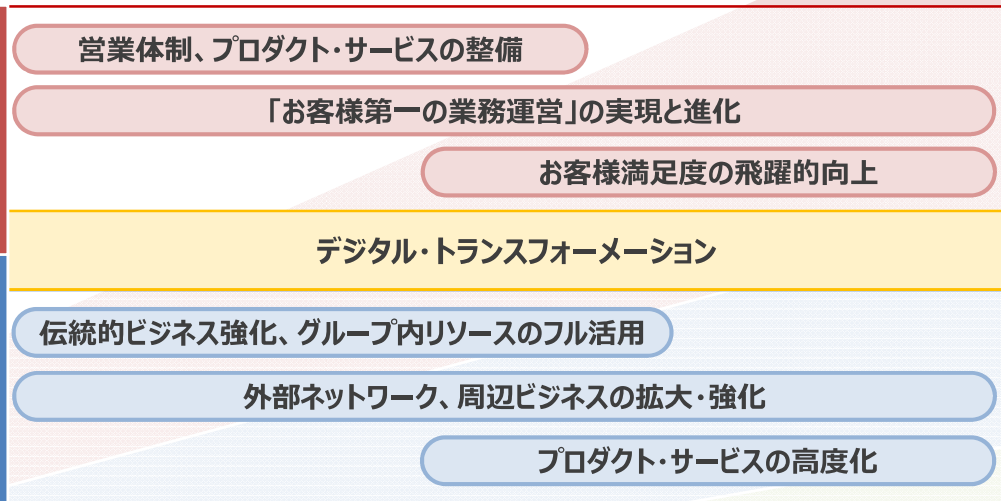
未来を創る、金融・資本市場のパイオニア

“Passion for the Best” 2017 2018年度 2019年度 2020年度

基本方針

- 1 クオリティNo.1のコンサルティング力による「付加価値」の高いソリューションの提供
- 2 ハイブリッド型総合証券グループとして「新たな価値」の提供

進捗のイメージ



お客様資産の拡大

日本経済を牽引する企業の成長

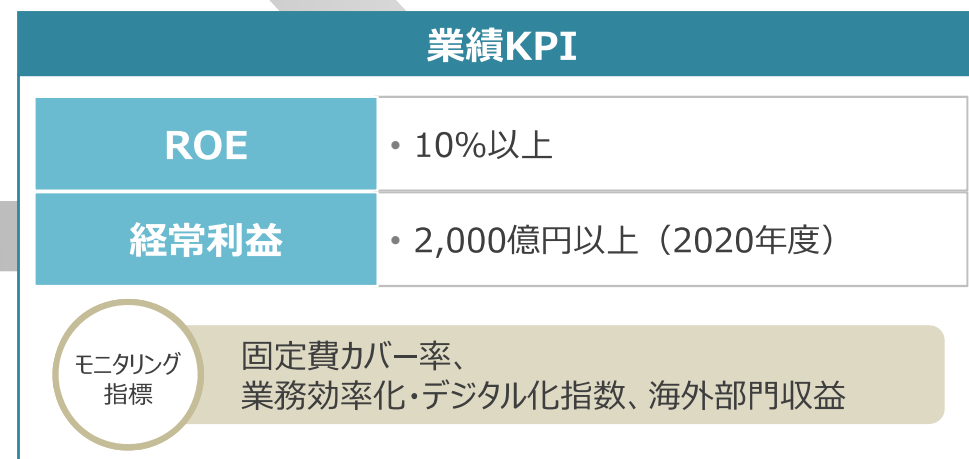
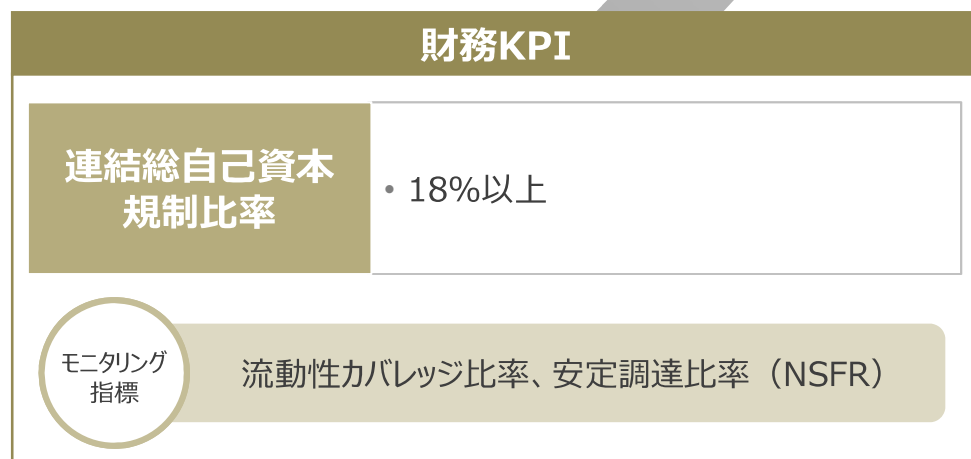
資産規模・企業価値

グループ数値目標



時間

【参考】中期経営計画 “Passion for the Best” 2020～グループ数値目標

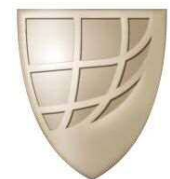


第一生命保険株式会社

金融審議会 「市場ワーキング・グループ」 (第13回)

「顧客本位の業務運営」に関する取組み

2018年9月21日
第一生命保険株式会社

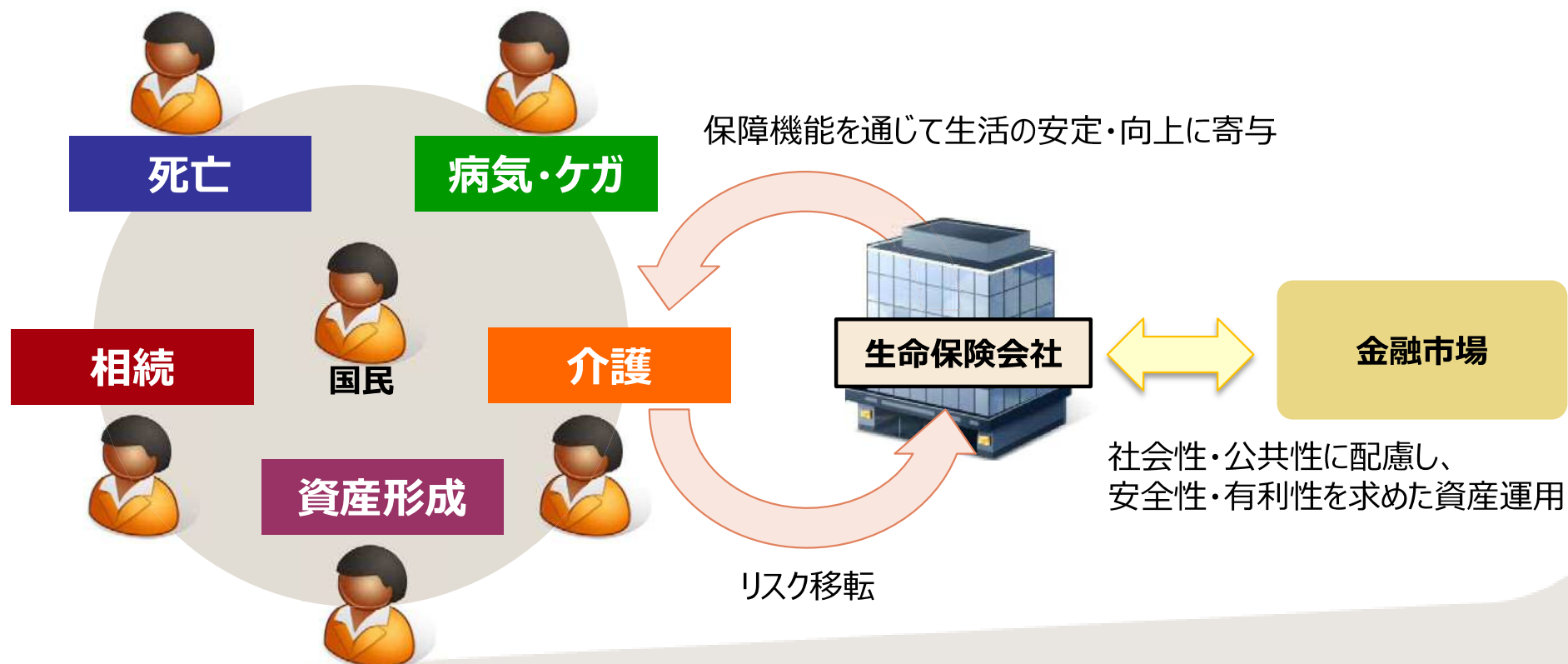


Dai-ichi Life
Holdings

はじめに：生命保険の役割

- 生命保険の機能は、**加入者間の相互扶助の原理により、人の生死や病気等に係る金銭的リスクに対して保障等を提供**することであり、「死亡」「相続」「病気・ケガ」等の様々なリスクに対する保障を提供することで、**国民生活の安定・向上に寄与**している。
- 近年、経済・社会構造の変化、国民のニーズ多様化に伴い、従来の死亡等に対する保障に加えて、介護費用への備えや資産形成等、長く生きることや人生を最後まで豊かに過ごすことを目的とした生命保険の必要性も高まっている。

<イメージ>



はじめに：生命保険商品の特性

- 保険商品は、収支相等の原則※1等、大数の法則※2を応用した数理的基礎に基づく商品設計および運営を行っている。また、**生命保険商品は、保障性或長期性、ニーズ潜在性等の特性**を有している。
- **これらの特性を前提とした各種法令や業界自主ガイドライン等を踏まえつつ、各社創意工夫のもと実務を構築**している。

※1 拠出される「保険料の総和」と保険者の「保険給付の総和」が等しくなるように保険を運営する原則

※2 個々の場合には偶発的なものであっても、これを数多く集めてみると一定の結果に近づくという現象

保障性

- ・生命保険の役割は、国民生活の安定・向上への寄与
- ・定額商品に加えて、変額商品であっても死亡保険金等の最低保証機能を具備

長期性

- ・長期間にわたる収支計算に基づき保険料を設定
- ・短期解約の場合、解約控除等の不利益が生じる可能性もあるため丁寧な説明を実施

ニーズ潜在性

- ・将来のリスクへの備えなので加入の必要性を意識しにくい場合もあり、お客さまの収入・家族構成等に応じたニーズ喚起を実施

多様性

- ・商品内容は、お客さまの属性や意向を踏まえ、個別に設計
- ・無形であり設計の自在性が大きいいため、お客さまの理解に資する丁寧な説明を実施

再加入困難性

- ・解約・失効してしまうと、年齢・健康状態等によっては再加入が困難
- ・成立した契約を維持・継続させる取組を実施

「お客さま第一(お客さま本位)」を追求する第一生命グループの経営方針

- グループミッション「一生涯のパートナー」のもと、「お客さま満足」等の原則からなる企業行動原則「DSR憲章」に基き、DSR経営※による経営品質の絶えざる向上に従前から取り組んでいる。
- こうした取り組みの更なる強化に向け、「**お客さま第一の業務運営方針**」を制定し、グループ内の生保各社がこれに基く具体的取組みを展開している。

※「DSR」…「第一生命グループの社会的責任 (Daïichi's Social Responsibility)」を表し、PDCAサイクルを全社で回すことを通じた経営品質の絶えざる向上によって、各ステークホルダーに向けた社会的責任を果たすと同時に、企業価値を高めていく独自の枠組み

「消費者志向宣言」制定 (2017.1)
「お客さま第一の業務運営方針」制定 (2017.3)

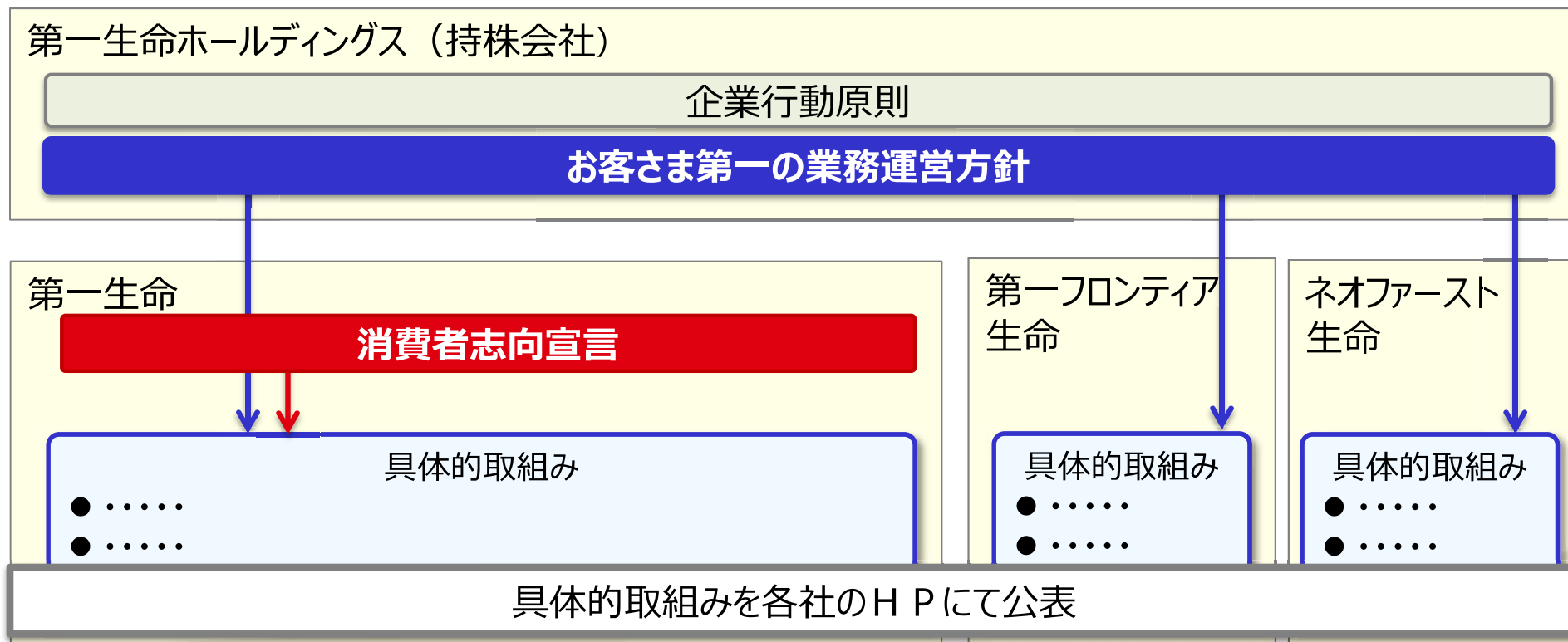
DSR経営の推進による お客さま満足の追求



第一生命グループの「お客さま第一の業務運営方針」

- 「お客さまから選ばれ続ける保険グループであり続ける」という従来からのグループのビジョンを踏まえ、「お客さま第一の業務運営方針」は第一生命ホールディングスにて制定、これに基づく具体的取組みをグループ生保各社が策定し、ホームページにて公表を行っている。
- 第一生命では、「お客さま第一の業務運営方針」制定以前から「消費者志向宣言」※を制定し、同方針および宣言の内容を踏まえて一体的な運用を実施している。

※「消費者志向宣言」について・・・消費者庁・事業者・消費者団体等からなる「消費者志向経営推進組織」が、企業による消費者志向の実践の自主的な宣言と具体的取組みの公表を推進する活動を行っており、第一生命では2017年1月に同宣言を策定・公表



(参考) 「お客さま第一の業務運営方針」の構成

お客さま第一の業務運営方針

金融庁原則

<序文> 方針制定・グループ会社周知、年1回見直し等

1. 方針の策定・公表等

1. お客さまの「一生涯のパートナー」として、高い専門性と職業倫理を持って業務を行うとともに、あらゆる業務の品質を高め、お客さま満足を最大限に追求します。

- (1) 最適なコンサルティング (2) 従業員等の管理・指導
- (3) お客さまの声の業務・会社経営への反映

2. 顧客の最善の利益の追求

2. お客さま満足の向上に資する優れた商品・サービスをご提供します。

- (1) 多様なニーズに対応した商品・サービスの提供
- (2) ニーズに合致した商品・サービスの提案
- (3) 投資性商品提案時・ご高齢者等加入時の慎重な確認
- (4) 従業員等の教育

6. 顧客にふさわしいサービスの提供

3. 商品・サービス等に関する重要な情報について、お客さまにご理解いただけるよう、商品・サービス等の特性を踏まえ分かりやすくご提供します。

- (1) 重要な事項の分かりやすい説明 (2) 投資性商品の費用等説明
- (3) 誤認等の防止 (4) お客さまへの幅広い情報提供

5. 重要な情報の分かりやすい提供

4. 手数料等の明確化

4. ご加入後も、お客さまの立場に立ったお手続きや公平・公正なお支払いを行い、お預かりした保険料等を適切に運用するとともに、定期的・継続的な情報提供を行います。

- (1) 正確・速やかな手続き・支払い
- (2) 長期・安定的な収益獲得を目指した資産運用
- (3) 定期的・継続的な情報提供

5. お客さまの利益が不当に害されることがないように、利益相反の防止に関する方針・ルールを定め、そのおそれがある取引について適切な管理を行います。

3. 利益相反管理

6. 本方針に基づくお客さま満足の向上に資する業務運営を適切に評価する態勢を構築します。

7. 従業員に対する適切な動機付の枠組み等

中長期経営戦略と「お客さま第一の業務運営方針」の関係性

- ①「個人・組織の強みの伸長」、②「ビジネスモデルの進化」を中長期戦略の根幹として位置づけ、お客さまからの信頼強化を通じた持続的成長実現を目指している。
- 当社グループの各事業戦略は上記を踏まえたものとなっており、加えて「お客さま第一の業務運営方針」の具体的取組みも、こうした視点を踏まえて構成している。

中長期戦略の方向性②

お客さまにとっての最高の安心を、
今も未来もお届けする
(ビジネスモデルの進化)

- ・お客さま、市場の変化に適応する商品・サービス、チャネル
- ・QOL向上、社会課題解決(健康寿命の延伸等)に繋がる価値提供

お客さまからの信頼強化
⇒持続的成長の実現

中長期戦略の方向性①

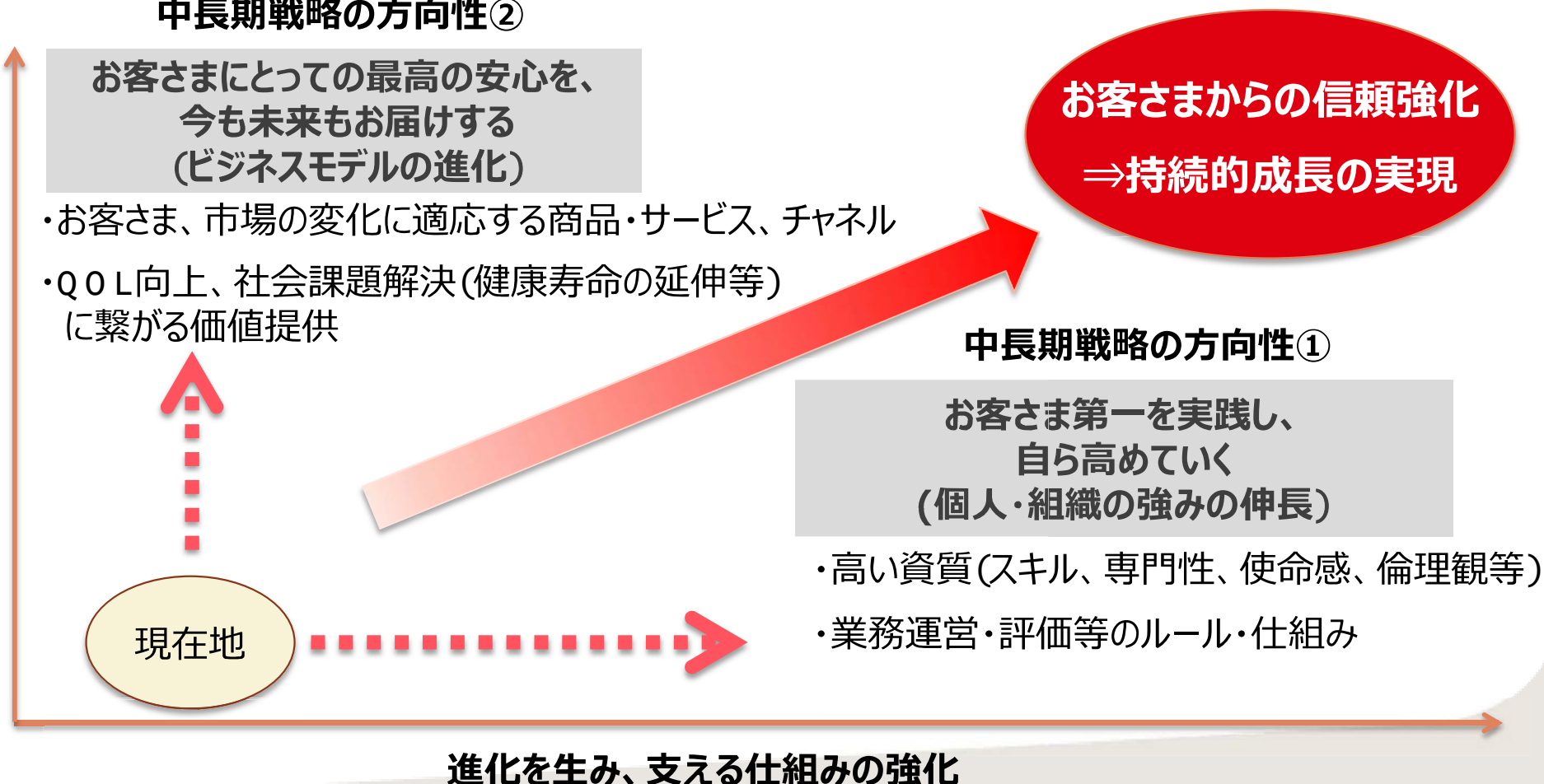
お客さま第一を実践し、
自ら高めていく
(個人・組織の強みの伸長)

- ・高い資質(スキル、専門性、使命感、倫理観等)
- ・業務運営・評価等のルール・仕組み

マーケット・イン視点の徹底

現在地

進化を生み、支える仕組みの強化



第一生命における具体的取組みと定量指標 (KPI)

- 「お客さま第一の追求に向けた3つの視点」に基づいて、具体的取組みを分類・構成し、これらの進捗を図る上で相応しい定量指標 (KPI) を設定している。
- 各KPIを「取組みの実践状況」・「お客さまからのご評価」・「事業の成果」の3つのプロセスに分類し、それぞれの事業活動で目指すものを体系的にわかり易く示している。

お客さま第一の追求に向けた3つの視点	お客さま第一の業務運営方針			
	具体的取組み	ア.取組みの実践状況	イ.お客さまからのご評価	ウ.事業の成果
① お客さま第一を実践し、自ら高めていく	高い専門性と職業倫理の追求	生涯設計デザイナー(営業員)の育成状況 [チーフデザイナー層占率] コンサルティング専門性向上の状況 [FP資格取得者数]	お客さま満足に係る指標 [お客さま満足度(外部評価)]	お客さまの拡がりに係る指標 [お客さま数] [保有契約件数]
	あらゆる業務品質の向上	お客さまの声に係る取組みの状況 [お客さまの声受付件数、改善の実績] ご契約の継続に関する指標 [ご契約の継続率、解約・失効率]		
② お客さまにとっての最高の安心を、今も未来もお届けする	良質な商品、サービスのご提供	安心の提供に係る取組みの状況 [健康増進アプリDL数・セミナー開催実績]		
	お客さまの立場に立ったお手続き、公平・公正なお支払い	保険金・給付金のお支払い等に係る状況 [お支払いの金額等]		
③ お客さま・社会への社会的責任を果たす	利益相反の適切な管理		スチュワードシップ活動の外部評価指標	
	スチュワードシップ活動の推進	スチュワードシップ活動に関する状況 [対話活動・議決権行使の状況]		

(参考) 定量指標 (KPI) の状況 ※2017年度

■ 「取組みの実践」は着実に進捗、「お客さまからの評価」・「事業の成果」のKPIは、いずれも対前年で向上。

ア. 取組みの実践状況

※赤字は原則として改善・増加を志向するKPI

チーフデザイナー層占率	66% → 68%	健康第一アプリDL数 (2018/3月末まで累計) 約81万件 ※2017年度より開始
FP資格取得者数	19,096名 → 21,219名	セミナー実施回数 363回 、参加者数 のべ22,095名
お客さまの声 受付件数	約70万件 [感謝約65万、苦情約4万]	保険金・給付金等の お支払額： 1兆5,698億円 お支払い件数： 124万5,590件
お客さまの声からの改善取組み事例	41件	
13回目継続率	94.9% → 95.2%	対話活動・議決権行使の状況 (2016年度) 建設的な「目的を持った対話」を実施した社数 277社 ※その他議決権 賛否状況を開示
25回目継続率	87.9% → 89.3%	
解約失効率	3.33% → 3.26%	

イ. お客さまからのご評価

お客さま満足度 (2017年度)	<ul style="list-style-type: none"> 総合取組み評価 ご契約時の取組みへの評価 お受取時の取組みへの評価 	54.1% → 54.5% 57.9% → 59.3% 63.5% → 70.3%
スチュワードシップ活動の外部評価 (2016年 活動実績)		PR I年次アセスメント A+ 評価 (署名機関平均はB 評価)

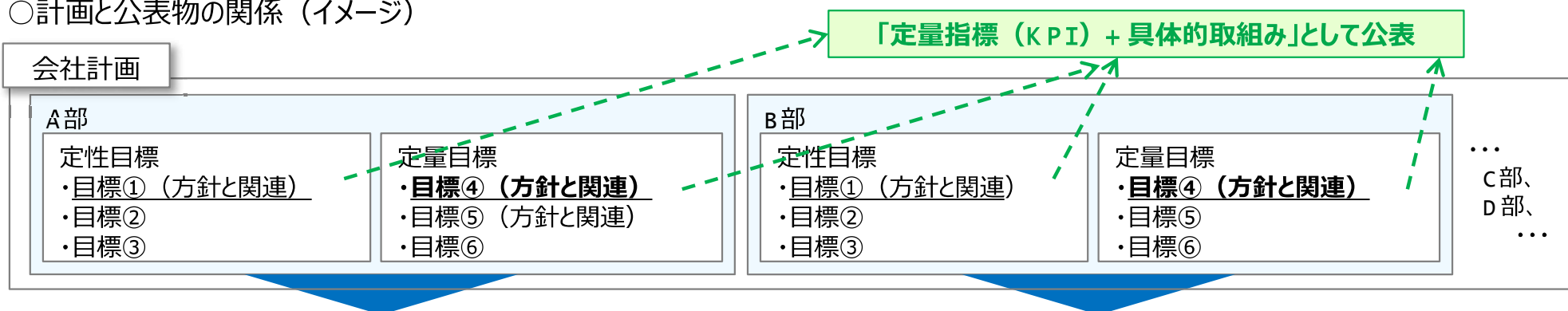
ウ. 事業の成果

保有契約件数(≒お客さま数)	国内3社合計： 1,482万件 → 1,513万件 第一生命単体： 1,367万件 → 1,375万件
----------------	--

「お客さま第一の業務運営方針」/「消費者志向宣言」に関する浸透策

- 「お客さま第一の業務運営方針」に基づく目標を各部年度計画に組み込んでいる。**（評価との連動）**
 - 営業部門を含む関連部の年度計画にて同方針に基づく定量・定性の取組み目標を期始に設定している。
 - 半期毎に振り返りを実施し、PDCAを展開。これらをもとに定量指標（KPI）の実績、具体的取組み等を公表している。

○計画と公表物の関係（イメージ）



組織評価・人事評価

■ 経営層からの浸透を図っている。**（トップダウン）**

- 方針の制定を、社会からの期待を踏まえた更なるベストプラクティス追求の好機と位置付け、DSR経営のフレームワークを通じた経営品質向上を目指す旨を社長から全社員に向けて発信している。
- DSR経営の取組みとして実施する「役員と語る」（役員・従業員間の対話機会）を通じて、方針/消費者志向宣言、お客さま第一を意識した業務について考える機会を設けている。



「お客さま第一の業務運営方針」/「消費者志向宣言」に関する浸透策

■ 営業現場への周知・理解促進・使命感の共有を図っている。（トップダウン/ボトムアップ）

- お客さまと接する機会の多い支社・営業オフィス向けには研修等を通じ、周知・理解促進に向けた取組みを展開している。
- 具体的には、支社・営業オフィスにおいて、毎月11日を『“安心の絆”を考える日』として、グループミッションである「一生涯のパートナー」に基づいた、生命保険・会社に関する社会的役割・意義を再確認する理念共有の取組み（研修等）を実施しており、教材・動画を用いて、「消費者志向宣言」※に基づく活動に対する理解促進を図っている。

※営業現場にはお客さま第一の業務運営方針と同様の趣旨を持つ「消費者志向宣言」の内容に基づき周知・浸透を実施

- 全国の生涯設計デザイナーが経験した、お客さまからいただいた「感謝の声」の事例（好事例）をまとめた「“With You”マインド 感動エピソードBOOK」を作成、営業現場での日々の業務における使命感の共有・浸透を図る取組みをすすめている。
- また、事例の中から、最も共感を得られた社員を「“With You”マインド大賞」として表彰を行うほか、「お客さま本位の業務」のあり方等をトップ自らが社内に発信する機会を設け、お客さま第一の業務運営について適切に評価がなされる仕組み、ボトムアップによる取組みの活性化等企業風土作りに取り組んでいる。

“With You”マインド
感動エピソードBOOK



“With You”マインド大賞



(参考)「消費者志向宣言」と「お客さま第一の業務運営方針」の関係

消費者志向宣言

お客さまに寄り添いながら、そのニーズに沿い、時に先取りし、時代にあった商品・サービスを揃え、一人ひとりのライフステージを踏まえた最適な商品・サービスをご提供します。

お客さまの声や社外有識者のアドバイスを踏まえた弛まぬ改善に取り組むとともに、わかり易い説明・書面等を通じてお客さまにしっかりとご理解いただけるよう努めます。とりわけお客さまにとって不利益な事項は、正しくご認識いただけるように十分ご説明します。

ご契約にあたってはお知りになりたいことを誠実にご案内し、十分にご納得のうえでご加入いただきます。

定期的な訪問・連絡等を通じて契約内容を正しくご理解いただけるよう努めるとともに、あらゆる接点を通じて必要な点検やお支払い事由の有無を確認する等、お客さまとお客さまの大切な人々に安心をお届けします。

保険金・給付金をお受け取りいただくときこそが保険の役割が果たされるときであるという認識のもと、漏れなくお受け取りいただけるよう丁寧なご案内を心掛け、もともとお役に立つ形で簡便に、迅速に、お支払いができるよう、日々努力を続けます。

社会あつての会社であることを常に意識し、健康の増進、豊かな次世代社会の創造、高齢者の支援、環境の保全といった社会課題の解決に尽力します。

第一生命の財産である人財に対しては日々の教育や好事例の共有等を通じて「お客さま第一」の価値観を醸成します。社員一人ひとりが「一生涯のパートナー」というミッションの具現化に努めます。

お客さま第一の業務運営方針

2. お客さま満足の向上に資する優れた商品・サービスをご提供します。

3. 商品・サービス等に関する重要な情報について、お客さまにご理解いただけるよう、商品・サービス等の特性を踏まえ分かりやすくご提供します。

4. ご加入後も、お客さまの立場に立ったお手続きや公平・公正なお支払いを行い、お預かりした保険料等を適切に運用するとともに、定期的・継続的な情報提供を行います。

1. お客さまの「一生涯のパートナー」として、高い専門性と職業倫理を持って業務を行うとともに、あらゆる業務の品質を高め、お客さま満足を最大限に追求します。

セゾン投信株式会社

FD宣言の基本理念

お客さま全部主義

利益相反行為の回避

報酬の合理性

FD宣言の公表

2015.8.26に投信会社として国内初。
2017年4月には「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択の上で、改正。

FD宣言取組状況

FD宣言に則った取組状況について、年2回のペースで公表。2018年6月には、セゾン投信独自のKPIの実績を公表。

販売会社との連携

販売委託先（※）は当社のFD宣言に同意の上で、当社ファンドを取扱い（ノーロード、つみたてNISAがメイン）。

※ゆうちょ銀行・楽天証券・横浜銀行・ふくおかFG・足利銀行・tsumiki証券

FD委員会の設置

2016年6月に設置し、毎月定期開催。
社内の全決裁事項についてのFD宣言遵守状況の検証、KPIの検討、販売委託先選定条件の協議等を実施。

独立社外取締役の配置

2018年6月に1名配置。東証ガイドラインよりも厳格な「独立役員指定基準」を策定し、高度な独立性を担保。FDの実践状況に対し顧客目線で経営を監視。

従業員向け教育

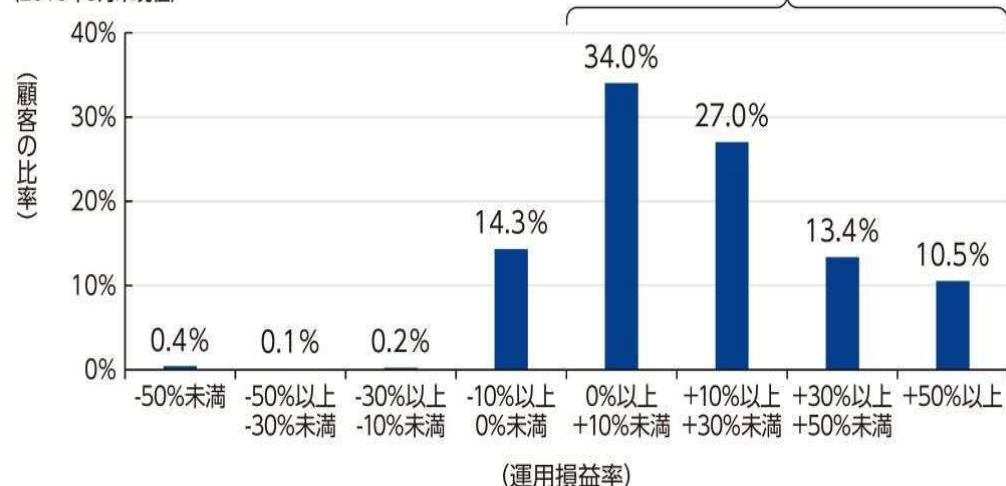
フィデューシャリー・デューティーの浸透、FD宣言の真の実践、企業文化確立に向けて、以下の取組みを実施。

- ・週次の朝礼における社長講話
- ・月次の全体会議での社長講話
- ・FDをテーマとした定期的な研修
- ・FD宣言理解度テスト

FD宣言の成果指標（KPI）抜粋

■投資信託の運用損益別顧客比率（共通KPI）

（2018年3月末現在）

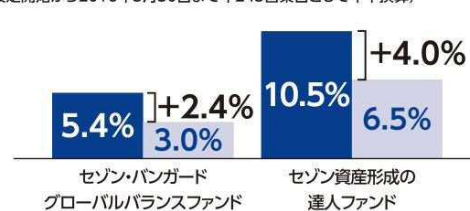


■役員におけるフィデューシャリー宣言の浸透度



■インベスターリターンと基準価額騰落率の差

（設定開始から2018年3月30日まで年245営業日として年率換算）



■平均保有期間



※累計買付金額、累計売付金額は2007年3月15日の設定日から2018年3月末までの通常の取引データを基に集計（移管等含まず）、相続等により購入データの存在しない顧客は集計対象外。小数点第2位を四捨五入している為、合計が100%にならない場合があります。

（★インベスターリターン:日々のファンドへの純資金流入額と、期首及び期末のファンドの純資産額から求めた内部収益率を年率換算したもの。

基準価額騰落率:ファンドの基準価額の変化率を年率換算したもの。）

（平均保有期間:各期の平均残高を年間解約額で除したもの。業界平均:投資信託協会が発表している「株式投信(除ETF)」の値を使用）

2017年4月28日
セゾン投信株式会社

セゾン投信株式会社は、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」に掲げる7原則すべてを2017年4月25日付で採択いたしました。

そのため、当社フィデューシャリー宣言を同日付で次のとおり改定しております。

なお、当社は、フィデューシャリー宣言に係る取り組み状況を定期的に公表しております。

また、当社は、フィデューシャリー宣言について、フィデューシャリー委員会において定期的にその内容を見直し、必要に応じて改定してまいります。

フィデューシャリー宣言

当社は「お客さまのため」にのみ資産運用を行う者としての
フィデューシャリー・デューティの遵守をお約束し、以下のことを宣言し、実践いたします。

1. お客さまの最善の利益の追求

- (1) 当社は、生活者の経済的自立のお手伝いをすることが社会的使命と考え、そのために必要な企業文化を構築し、保持いたします。
- (2) 当社は、生活者の経済的自立の実現のためには、長期投資の理念に立脚した資産形成が必要不可欠との考えから、その業務を行ってまいります。
- (3) 販売においては、長期・積立投資を推奨し、短期的投資や乗換投資を推奨することはありません。
- (4) 販売手数料はお客さまの投資効率を悪化させるとの考えから、徴収いたしません。

2. 利益相反行為の回避

- (1) 当社は、株主などの当社と利害のある関係者等との資産運用業務に関連する取引等を一切行いません。
- (2) 当社は、当社ファンドの投資対象を選定するにあたり、当該有価証券の発行者と特別な関係を持ちません。
- (3) 当社は、当社ファンドの募集・販売は直接販売を旨といたしますが、他社に委託する場合には、当社ファンドの販売に関して、この宣言に同意することを条件といたします。また、当社は、販売を委託する会社と特別な関係を持ちません。
- (4) 当社は、当社ファンドの募集・販売を行う販売会社等との間で他の取引を行う場合には、お客さまの利益に合致するものであることを前提といたします。

3. 報酬等の合理性

- (1) 当社は、お客さまの最善の利益を実現するためにのみその資産運用管理業務を行い、そのために合理的に必要な報酬等を受け取ります。
- (2) 当社は、信託報酬率等の費用の決定においては、お客さまに提供するサービスに応じた合理的な報酬率を定めます。同一内容のサービスを提供するお客さまに対して、報酬の請求に関し、異なる取り扱いいたしません。

(3) 既存ファンドの信託報酬等についても、適宜その適正性につき、当社の「事業継続性」と「お客さまのコスト低減」とのバランスを図りながら検討を行い、不断の経営努力によりその低減に努めます。

(4) 当社が他社にファンドの販売を委託する場合の販売会社に対する信託報酬率は、当社が当社の直接販売においてあらかじめ定める信託報酬配分率を、すべての販売会社に対して適用いたします。また、販売手数料を徴収することは認めません。

4. 重要な情報のわかりやすい提供

- (1) 当社ファンドのお客さまのご負担いただく費用、リスク・リターン特性などの基本的なしくみや特徴および運用状況等については、目論見書や運用報告書等の法定開示書類のみならず、当社ウェブサイト・動画・運用報告会などで、お客さまにわかりやすくお伝えいたします。
- (2) コールセンターを設置することで、お客さまのご不明な点に直接お答えできる態勢を整えます。

5. お客さまにふさわしいサービスの提供

- (1) 当社では、お客さまの長期・積立投資にふさわしい商品・サービスのみを提供いたします。
- (2) お客さまが長期資産形成を円滑に行えるように、投資教育に力を注ぎます。

6. 遵守態勢

- (1) 当社が「お客さまのために」のみ資産運用を行う会社であることを、役員全員がゆるぎない価値観として共有いたします。
- (2) 「お客さまのために」のみ業務を行う者として必要な専門性と倫理観を持った人材を育成し、そうした観点からの適切な人事評価を行います。
- (3) 当社は、この宣言を遵守するためにフィデューシャリー委員会を設置し、遵守状況等について確認するとともに、より良い施策の検討を行います。
- (4) 当社は、この宣言が遵守されているかどうかを監視する独立した内部監査部門を強化し、違反行為の未然防止に努めます。
- (5) 取締役会は、この宣言の遵守状況につき、内部監査部門から定期的に報告を受け、遵守状況を監視・監督いたします。

以上
2015年8月26日制定
2017年4月25日改定