

INTEGRATED REPORT

2024

(2023年9月期)

保険業界に“革命”を ルールを壊してルールを創る

保険に加入を考えたとき、皆さんはまず何をしますか？

比較したければ、スマホで保険商品を調べる、
気になった保険があれば、SMSで問い合わせを行う、
詳しい内容を知りたいければ、店舗で話を聞く。

いまは当たり前のこうした保険の購入方法

30年前は存在しませんでした。

全てを変えてきたのが、
わたしたちアドバンスクリエイトです。



アドバンスクリエイトINTEGRATED REPORT 2024 (2023年9月期)は、私たちの3号目となる統合レポートです。今回のレポートで、私たちはステークホルダーの皆さまに主として4つの点をお伝えしたいと考えています。

第1は、アドバンスクリエイトの長期ビジョンです。当社は、常に変化に進化で対応する経営を実施してきました。このため、迅速かつ大胆な経営判断の手足を縛る中期経営計画は策定しておりません。外部のステークホルダーの皆さまには、経営の結果としての、株主資本比率20%以上や配当性向50%以上などのお約束を代わりにしてまいりました。加えて、ステークホルダーの皆さまに、当社をよりよく理解していただくためには、当社が大切にしている価値観や長期ビジョンをご説明させていただくことも重要であると考えました（4ページトップメッセージ）。

第2は、直近2023年9月に計上した営業赤字の説明です。前年度は、残念ながら創業以来3回目となる営業赤字となりました。この背景には、意図せざる外部環境変化による会計上の売上高の急減と、ビジネスモデルの持続性強化のための意思を持った巨額の先行投資という要因がありました。先行投資の収益力強化への影響はすでに顕在化しており、会計上の売上減少という特殊要因も剥落していきます。足もとの2024年9月期には、収益のV字回復を予想しています（14ページ財務担当役員インタビュー）。

第3は、当社の成長戦略です。当社の時価総額の成長は、これまでの収益力やキャッシュ・フロー創出力の成長に比べると大きく見劣りします。こうした株式市場の評価は、当社の株価収益率（PER）の相対的な低さにも反映されています。今回の報告書では、当社の成長ストーリーを投資家を始めとするステークホルダーの皆さまにお伝えしたいと考えています。株式市場の評価と株主・投資家との建設的対話を、従来以上に重視していきたいと考えています（4ページトップメッセージ・14ページ財務担当役員インタビュー・19ページ事業紹介）。

第4は、当社の無形資産戦略です（27ページChapter3:価値創造の基盤）。当社の高収益性を支えているのは、30年近い業務実績の中で蓄積したビッグデータとその解析力、それを駆使したウェブマーケティングノウハウ、それらを体現化した国内最大級の保険選びサイト「保険市場」、独自のITシステム開発力、そしてこれら全てを支えている人財力にあります。アドバンスクリエイトは、「人こそ全て」の考え方のもと、人的資本経営を徹底して実施してきました。「社内環境特別対談-アドバンスクリエイトの人的資本経営」も、ぜひ一読いただきたくお願い申し上げます。

本レポートが、常に時代の最先端を切り拓くインシュアテック企業、保険業界に革命を引き起こしてきた私たちアドバンスクリエイトに関する理解の一助となれば幸いです。どうぞよろしくご依頼申し上げます。

株式会社アドバンスクリエイト
代表取締役社長

濱田 佳治

Contents

Chapter1 Vision

アドバンスクリエイトの価値創造

- 04 トップメッセージ
- 08 企業理念・価値観
- 09 価値創造モデル
- 10 イノベーションとテクノロジーによる進化の歴史
- 11 事業ポートフォリオ

Chapter2 Business & Strategy

価値創造に向けた戦略

- 13 財務ハイライト
- 14 財務担当役員メッセージ
- 19 各事業紹介

Chapter3 Innovation, Technology & People

価値創造の基盤

- 28 社内環境特別対談
- 32 「人的資本 × 知的資本」経営
- 35 社内環境整備・環境への取り組み
- 36 ステークホルダーとの価値協創

Chapter4 Corporate Governance

コーポレートガバナンス

- 38 コーポレートガバナンス
- 39 取締役・監査役一覧
- 41 取締役会の実効性評価
- 42 リスク管理・コンプライアンス体制

Chapter5 Financial & Corporate Data

財務・会社データ

- 44 財務・営業・サステナビリティ指標
- 46 当社の収益認識について

責任表明

アドバンスクリエイト INTEGRATED REPORT 2024 (2023年9月期)は、私たちの3号目となる統合レポートです。

本レポートは、総合企画部が中心となり、社内の幅広い関係部署と連携し作成しています。私はレポートの制作責任を担う管理本部担当役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。なお、本レポートに記載の役職・所属は、特別な記載がない限り、2024年3月1日当時のものとなっています。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆さまへの適時的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。本レポートが、企業価値の協創に向けてより有用なコミュニケーションツールになるよう、皆さまからの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしています。

専務取締役
楢引 健

参照ガイダンス

本レポートの作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を主として参照しました。

報告対象範囲

対象組織：株式会社アドバンスクリエイト及びグループ企業
対象期間：2023年度（2022年10月～2023年9月）を報告対象の主たる活動期間としていますが、一部に2023年10月以降の活動内容を含みます。
対象読者：アドバンスクリエイトグループと関わるすべてのステークホルダーの皆さま

Chapter 1 Vision

アドバンスクリエイトの価値創造

トップメッセージ

1. アドバンスクリエイトの長期ビジョン
2. アドバンスクリエイトが目標としてきたこと
実現してきたこと
3. 社員と価値観を重視する経営
4. これからの10年間、
アドバンスクリエイトが目指すもの
5. 1000年企業を目指した長期ビジョン



濱田 佳治
代表取締役社長

アドバンスクリエイトの長期ビジョン

このトップメッセージでは、ステークホルダーの皆さまにアドバンスクリエイトの「長期ビジョン」をお伝えしたいと思います。

不確実性の時代、変化に対して常に進化で対応します

アドバンスクリエイトは、来年創業30周年を迎えます。当社を取り巻く経営環境は、これまでも大きく変わってきました。経済や社会は、いつの時代にも大きく変化し進化していきます。特に、近年はグローバルにみても変化が幅広い分野で加速しており、経営環境の先行きが見えにくくなっています。社員には、「今の時代ただ一つ確実に言えることは、未来は不確実だ」ということを伝えています。

これまで多くの企業は、先行き3年程度の中期経営計画を公表してきました。しかしながら、経営環境が激変する中では、足もとの事業内容を先延ばしした経営計画は、すぐに鮮度を失ってしまいます。むしろ硬直的な経営計画に手足を縛られて、変化に対して迅速かつ大胆な経営判断を行うことができなくなってしまいます。

当社は、いわゆる中期経営計画は策定していません。アドバンスクリエイトは、常に変化に進化で対応する「創造的破壊」を追い求める会社です。「3年先まで事業を計画に沿って進める」というような経営は、当社には全くそぐいません。取締役会や経営会議では、経済・社会や金融市場のトレンドをマクロ的・長期的な視野から分析し、そのトレンドを先取りした事業戦略を迅速に実行に移しています。

硬直的な中期経営計画ではなく、4つのKPIの実現にコミットメントします

硬直的な経営計画の代わりに、私たちが株主・投資家の皆さまとお約束してきたのが、株主資本利益率(ROE) 20%以上や配当性向50%以上など4つの経営目標(KPI)の実現です。そして、社内のステークホルダーである社員に対しては、常に私たちが向かうべき方向性、つまり、長期ビジョンを示してきました。

アドバンスクリエイトという会社がどのような価値を大切にし、どのようなことを実現しようとし、どこに向かおうとしているのかです。この統合レポートでは、私たちが共有している長期ビジョンを、外部のステークホルダーの皆さまとも共有したいと考えています。

アドバンスクリエイトが目標としてきたこと、実現してきたこと

当社がこれから向かう先をお話する前に、創業からの当社の歩みを振り返っておきたいと思います。

アドバンスクリエイトの「基本理念」

私たちが掲げている基本理念は、「最適・快適な購買環境で、簡単便利に保険を購入いただく」というシンプルなものです。

生命保険は、マイホームに次いで「人生で二番目に高い買い物」といわれます。それでも、日本国民の9割は何らかの形で保険に加入しています。なぜでしょうか。その理由は、保険が皆さまの大切な人を守る「愛情の経済的表現手段」であるためです。また、皆さまが「有限な人生」のなかで「無限の可能性」を追求する上での、「安心の金融商品」であるためです。

生命保険には、幅広い保障をカバーする様々な商品があります。一人ひとりのニーズに合った、保険の設計が必要です。ところが、当社が創業した1995年当時は、保険会社の販売員が商品を売りに来ることが当たり前でした。自分に最適な保険に加入する環境がなかったのです。

保険という素晴らしい商品を、「売りに行く」ものから「買いに来ていただく」ものに変えていく。創業以来、私たちが行ってきた様々な取り組みは、全て徹底した「顧客志向」と「買い手の論理」に基づくものでした。その結果、今ではお客さまが自分に最適な商品を選ぶことが当たり前になりました。

私たちのビジネスは、保険広告のポスティング（個人宅への配布）から始まりました。続いて、IT時代の到来を予見して、インターネットの保険市場サイトを1999年に立ち上げました。そして、2004年には日本で初めて来店型保険ショップを出店しました。その後もテクノロジーの進化による社会の変化を先取りする形で、スマートフォン、LINE、アバターを活用した保険購入のシステムを創り続けてきました。現在では、全国12ヵ所のコンサルティングプラザとオンライン面談の両者を最適・最大に活用したOMO(Online Merges with Offline)戦略を展開しています。このように「最適・快適な購買環境で、簡単便利に保険を購入いただく」という私たちの基本理念を常に追いかけています。

保険代理店を「産業化」しました

もう一つ、この過程で私たちが実現したことは、保険代理店業の「産業化」です。保険が「売りに行く」商品だった頃、保険の販売員は「保険屋さん」と呼ばれていました。給与体系も歩合制で、社会的なステータスも高いとはいえませんでした。当社は、保険代理店として初めて大阪証券取引所に上場しました。2003年からは新卒採用も実施し、給与水準も大手金融機関と比べても遜色ない水準となっています。

一方で、創業以来の当社の活動の過程で、当社と同じように上場する保険代理店が数々出てきました。そして、今や新卒採用者の中でも保険代理店業界を志望する学生も年々数を増やしています。保険代理店業が旅行代理店業や広告代理店業と同じように、一つの産業として認知されるようになったと考えています。保険商品の販売のあり方を根本的に転換したこと、保険代理店を一つの産業として確立させたこと、少し大きな言い方に聞こえるかもしれませんが、私たちは「保険業界に革命を起こしてきた」と考えています。また、そのような当社で働いていることに、社員も誇りを持っています。

I 社員と価値観を重視する経営

私たちがなぜ前述のような成果をあげられたのか。それは、社員と価値観を重視する経営姿勢があるためだと考えています。

人こそがすべてと考え、社員の成長の支援に最も力を入れています

当社は、「人こそがすべて」という考え方に基づいて、社員を採用しその成長を支援しています。社員の採用にあたっては、当社の価値観に共鳴する人財を選ぶように心がけています。そして、採用後の人財育成・成長支援では、当社の価値観の実践の重要性を、トップである私自身が社員に伝えるようにしています。

アドバンスクリエイトの「社是」

それでは、私たちが大切にしている価値観とは具体的には何か。実は、当社の社名にそれは刻み込まれています。アドバンスクリエイトという社名は、「着眼大局、着手小局」という創業当初からの経営方針を由来とするものです。大きなトレンドを見定めて大胆に創造（Create）しつつ、着手できる部分から着実に前進（Advance）していくという考え方です。

そして、それを日々の業務の中で実現していくためにあるのが4つの「社是」です。まず、「不易流行」。いつまでも変わらない本質的なものを重視しつつ、時代に応じて変化し進化するものを取り入れる姿勢が重要です。

そして、「凡事徹底」と「積小為大」。当たり前のことを真面目に続けていき、着実に小さく成果を積み上げて大きな成果につなげるということです。そして、これらを実現する上では、「スピード・信用・気配り」のある人財である必要があります。これは、会社員というよりも人間としての基本といっても良いと思います。当社の社員には、人間としても大きく成長してほしいと考えています。

私は、毎朝欠かすことなく社員に対して当社のビジョンや価値観を伝える機会を設けています。こうした機会を日常的に設けることによって、私を含めた経営陣が、いま何を考えてどこに行こうとしているのか、これが社内に浸透しています。当社のサクセスストーリーの背景には、こうして磨き上げられた人財と企業文化があると私は考えています。

「これからの10年間、アドバンスクリエイトが目指すもの」

ここからは、これから先に当社が目指す方向についてお話をしたいと思います。私たちの基本理念が「最適・快適な購買環境で、簡単便利に保険を購入いただく」であることは変わりません。

国家でいえばシンガポールのような、高収益で高品質な中堅企業を目指します

当社は、高収益で高品質な優良中堅企業を目指しています。国家に例えれば、主要先進7カ国（G7）のような大国ではなく、高い競争力をもつシンガポールのような都市国家を目標としています。収益性を伴わない事業規模の拡大は、「成長」ではなく「膨張」だと私は考えています。高収益・高品質企業を目指す当社にとって、国内の保険市場は十分に大きいマーケットだと認識しています。当社の企業価値の成長余地は、ここに十分あると考えています。例えば、当社における保険代理店事業での損害保険の積極的な推進は始まったばかりで、足もとで急速に成長しているビジネスです。

今後10年間の成長はアバター・コミュニケーションという「革命」が起点となります

そして、今後10年という時間軸でみれば、成長の起点となるのは、アバターを活用したコンサルティングであることがほぼ見えています。

当社は、AVITA社が開発したアバターを活用したコミュニケーションサービス「AVACOM」を活用しています。AVITA社は、大阪大学基礎工学研究科の石黒浩教授が代表を務めるスタートアップ企業です。

石黒教授は、これまで20年間にわたって人間と関わるアバターの研究を行ってきました。これまでの研究や実証実験の結果、生身の人間よりもアバターの方が、コミュニケーションにあたっての心理的障壁が下がる傾向があることが分かってきました。こうした研究成果を事業化するために、当社とAVITA社はアバターシステムの開発と実装に取り組んできました。

実際に、当社は2022年7月からアバターシステムを保険代理店事業に活用を始めました。その成果は驚くべきもので、保険相談のアポイントメント獲得率はアバター経由が電話相談に比べて2倍超になりました。

オンライン保険相談におけるコンサルタント指名でも、アバターサービスが最も支持されています。人間は誰でも好き嫌いがありますが、相手がアバターであると容姿の好悪は関係がなくなります。

また、相手がアバターであると生身の人間と比較しても、より自分の意見を言いやすくなり、例えば保険商品の説明を受けた後でも心情的に断りやすい状況になります。このため、かえって保険購入の意識は高まります。

こうした効果は、他の保険会社や保険代理店にも認識されており、最大手を含む多数の保険会社が当社のアバターシステムの活用を始めています。当社のアバターシステムが保険業界全体に広がることにより、従来以上に「快適」な環境で、お客さまに保険商品を購入いただけるようになっていきます。このように、当社のビジネスという意味では、保険代理店業の事業拡大はもとより、当社の独自システムを販売するASP（アプリケーションサービスプロバイダー）事業の拡大にもつながっていきます。

また、当社では一人の営業コンサルタントが複数のアバターを同時に活用するシステムを考案しています。そうすると、現在でも業界屈指の当社の人的生産性が、2倍にも3倍にも上がるかもしれません。これまで当社は、変化に対して常に進化で対応してきました。いま私たちが目の当たりにしている「革命」の一つが、アバターによるコミュニケーションであると私は考えています。

二つの方向への非連続な成長

アバターシステムの可能性に期待しているのは、これが従来とは異なる非連続な成長の起点となる可能性があることです。

一つには、保険業界以外へのビジネスの広がりです。AVITA社が開発したアバターシステムは、保険以外の金融商品はもちろん、より幅広いリテール分野に展開が可能です。既に小売業の一部ではアバター販売の実験・実装を行っている企業があります。実際、異なる業界の企業から、当社のアバターを含めたオンライン面談システムに関する引き合いもあります。当社の優れたオンライン面談システムとアバターシステムのセットに関心を持ち、その導入を検討する可能性は大きいと考えています。

これは、当社のASP事業の成長の大きな追い風となります。ASP事業は、全事業に占めるウェイトはわずか数%ですが、敢えてセグメントとして独立させています。この背景には、こうしたシステム販売の成長の可能性を見ているためです。アドバンスクリエイトは、現在はITシステム開発に競争力をもつ保険代理店業をコア事業とするインシュアテック企業ですが、10年後にはITシステム企業が保険関連事業を行っている会社になっているかもしれません。

もう一つは、海外展開です。保険業は規制産業であり、保険販売それ自体の海外展開のハードルは高いです。一方、ITはグローバルに垣根のない産業であり、簡単に海を越えていきます。当社のオンライン面談システムとAVITA社のアバターシステムを海外企業が導入することにより、当社は海外の保険ビジネスと関わりを持つことができます。これはASP事業の拡大だけでなく、再保険事業の拡大につながる可能性もあります。ITと同じように、再保険も簡単に海を越えられます。

当社のシステムを導入した海外の優良な保険代理店と契約し、同社の販売した保険に対する再保険を拡大するという考え方で。

当社のオンライン面談システムが世界中に広がれば、アドバンスクリエイトの「保険業界の革命」は、世界へと広がります。アバターシステムは、まさに日本のアニメ文化の象徴であると考えています。このシステムは世界規模のIT企業に勝てるものだと、私と石黒教授は確信しています。繰り返しになりますが、アドバンスクリエイトは創造的破壊の会社です。

今後もこれまでと変わることなく、創造的破壊を続けていきます。

1000年企業を目指した長期ビジョン

当社の最大の課題は、トップマネジメントの後継育成です。取締役会の実効性評価でも、毎年必ず指摘される課題です。私は今年62歳になるので、トップマネジメントの育成にこれまで以上に力を入れていく必要があると考えています。これは創業社長が現役トップの会社に共通した課題であるかもしれません。私は、この課題をもう少し大きな視野で捉えています。

老舗企業の経営戦略の根幹には「不易流行」の思想があります

長期的なビジョンとして、私はアドバンスクリエイトを1000年続く企業にしたいと考えています。日本は老舗企業大国です。あまり知られていないことかもしれませんが、100年以上存続している企業の50%以上が実は日本企業です。なぜ日本企業は、それほど長く事業を続けられるのでしょうか。かつて徹底的に研究し、当社も社是にしている「不易流行」という思想が、その経営戦略の根幹にあることが分かりました。

繰り返しになりますが、不易流行とは、いつまでも変わらない本質的なものを重視しつつ、時代に応じて変化し進化するものを取り入れる姿勢です。いつの時代にも、経済や社会は必ず変化していきます。会社として本質的な部分を継承しながら、時代時代の変化に合わせて進化を続けていく、老舗企業はこうして時代の流れを生き残ってきました。

当社の長期ビジョンは1000年企業として創造的破壊を続けていくことです

アドバンスクリエイトもまた、1000年企業として成長を続けるためには、「不易流行」を戦略の根幹に据える必要があると考えています。1000年後の社会がどのように変わっているのか、誰にも想像はできません。

保険という考え方は残っていても、その形は大きく変わっているでしょう。経済や金融のシステムも大きく変化しているはずですが。どのような経済・社会になっているかは分かりませんが、アドバンスクリエイトは、1000年後も創造的破壊によって社会の課題解決の道を切り拓き、常に変化に進化で対応することで企業としても成長を続けていきたいと考えます。これが当社の長期ビジョンであり、サステナビリティ経営です。

サクセッションプランの基本は、企業文化を継承する人材の育成と考えています

では、それを実現するのは誰か。期待するのは、当社の創業メンバーです。

創業メンバーとは、創業者とともに仕事をしたことのある社員です。この創業メンバーが、価値観を継承し、次世代の社員にそれを継承していくことが重要です。先ほどお話しした4つの社是、「不易流行」、「凡事徹底」、「積小為大」、「スピード・信頼・気配り」、これが当たり前に行われている社風あるいは企業文化をつくることこそが、本質的なサクセッションプランであると私は考えています。

私は、毎朝のミーティング（寺子屋）だけではなく、メールやSNSなど様々な媒体で、当社が大切にしている価値観を社員に伝えています。創業以来30年近く、そしてこれからも価値観を伝え続けることで、習慣が体質に変わっていきます。こうした企業文化を醸成し、そして継承していく。その先に、当社が1000年企業となる未来があると考えています。

株式会社アドバンスクリエイト
代表取締役社長
濱田 佳治

大切にしている 価値観

アドバンスクリエイトのMission, Vision & Values

基本理念

“最適・快適な購買環境で、
简单便利に保険を購入いただく”

企業理念

“人生は有限、可能性は無限”

社名の由来

“着眼大局 着手小局”

大胆に創造 (Create) し、着実に前進 (Advance) する

社是

「不易流行」 「凡事徹底」

「積小為大」 「スピード・信用・気配り」

価値創造モデル



保険業界に革命を

“ルールを壊して、ルールを創る”

イノベーションとテクノロジーによる
進化の歴史

1997

ポスティング開始



2004

ショップ展開



2013

コンサルティングプラザ体制へ移行



1999

保険市場サイト開設
CRMシステム「御用聞き」開発



2009

スマホ最適化サイト開設



2013

スマホアプリ
「保険市場」開発



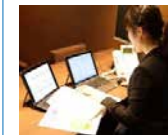
2018

証券管理アプリ
「folder」開発



2020

オンライン保険相談開始



「Dynamic OMO」開発



2022

アバター相談
サービス開始



2023

アバットレーニング
システム開始



LINEプロモーション戦略外販開始



事業ポートフォリオ

アドバンスクリエイトは、保険ビジネスの概念を変え、常に業界に革新を生み出し続けるインシュアテック企業です。

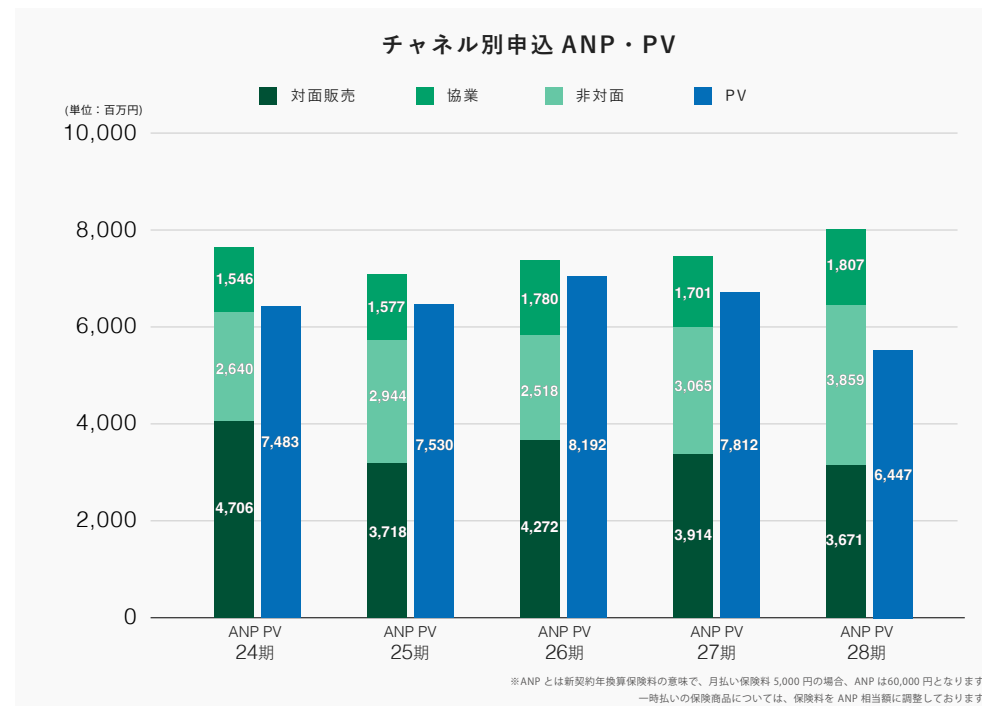
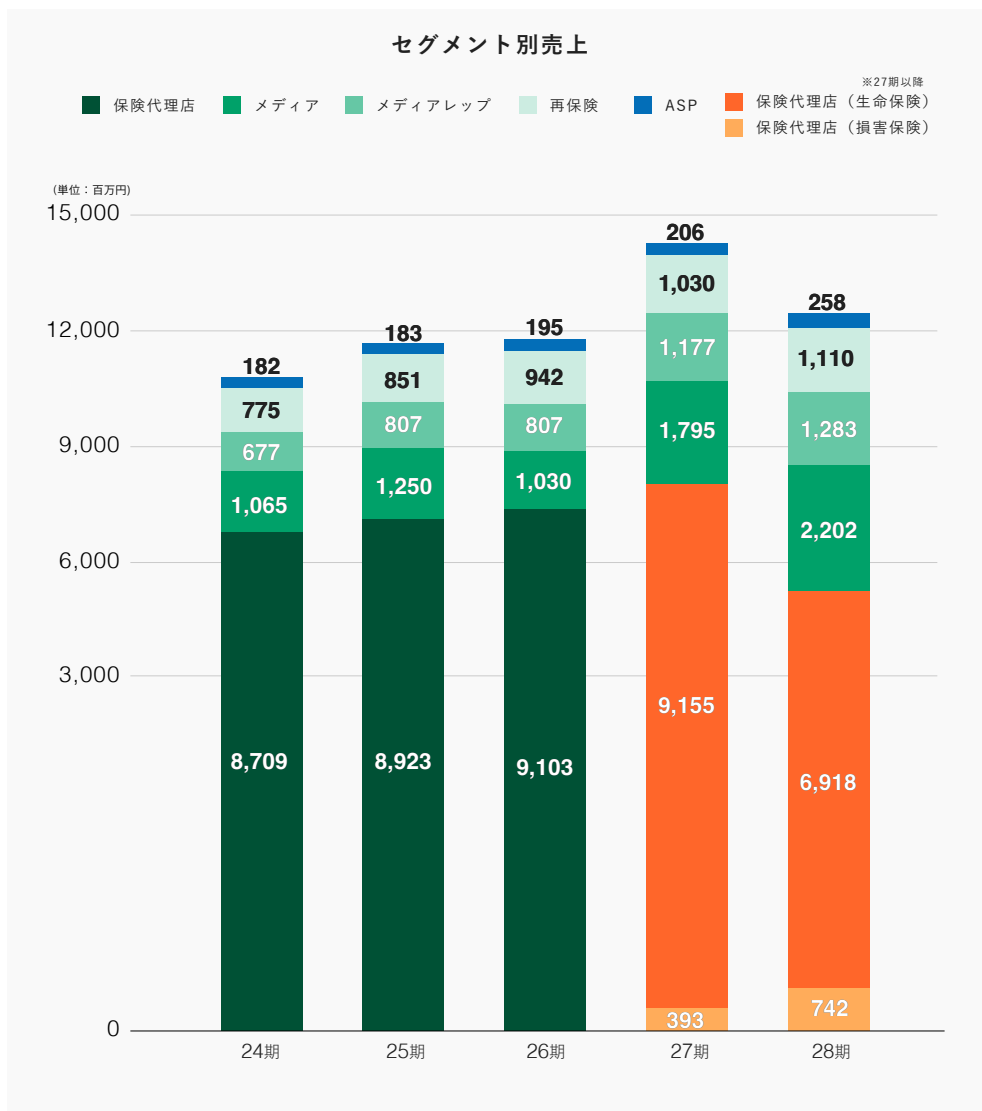


Chapter 2

Business & Strategy

価値創造に向けた戦略

会計制度のためのビジネスの実勢より大幅に下方乖離



セグメント別営業損益

(単位: 百万円)

	27期	28期	前期比
保険代理店	1,395	▲2,540	-
メディア	418	466	11.4%
メディアレップ	141	77	▲45.2%
再保険	46	▲121	-
ASP	57	94	65.1%
合計	2,059	▲2,022	-

財務担当役員メッセージ

※役職・所属は2024年3月1日時点

2023年9月期の事業環境の振り返り

大幅な円安・株高等による解約率上昇が会計上の売上高を抑制

2023年のマクロ経済を取り巻く環境は、ロシア・ウクライナ戦争の長期化や欧州経済の低迷といった悪材料はありましたが、同年5月の新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に移行したことなどから、内需は緩やかな回復を続けました。金融市場では、内外金利差などを背景とする大幅な円安の進行、そして日本経済や企業業績の回復期待を背景とした大幅な株価上昇がみられました。



榎引 健
専務取締役

こうした経済・金融市場の動向は、2023年9月期の当社の業績に多大な影響を及ぼしました。具体的には、円安の急速な進行に伴って、外貨建保険の解約・失効が増加したことに加えて、株価上昇などを背景に、貯蓄性保険の解約・失効が増加しました。これが、当社の会計上の売上高を大きく抑制しました。当社は2019年9月期より新しい会計基準を適用し、保険契約ごとの残存有効契約期間の将来手数料収入を、解約率や無リスク利率などで割り引いてその現在価値（PV）を算定し、これを売上高として計上しています。この計算に利用している解約率が当社の想定を上回って推移したことから、当社のコア事業である保険代理店事業の会計上の売上が17億円減と大幅に減少しました（詳細は18ページコラム参照）。この会計上の売上高の減少が一つの要因となり、同期の20億2千万円の営業赤字となりました。当社が営業赤字を計上したのは、2006年9月期・2008年9月期に次いで3回目のことです。2023年8月の業績予想の下方修正の発表を受けて、当社の株価も大幅に下落しました。

実勢としての事業は堅調に成長しており、2024年9月期の売上高は正常化

2006年9月期の営業赤字は当社の販売店舗の大幅縮小など構造改革によるものであり、2008年9月期はグローバル金融危機の影響を受けたものでした。しかしながら、直近の売上減少は、あくまで会計計算上の問題であり、当社の事業は実勢としては堅調な成長を続けています。保険代理店事業の実勢は、新契約年換算保険料（ANP）に反映されます。2023年9月期のANPは、オンライン販売の強化もあり前年比7.6%の増加となっています。

本格的に取り扱いを始めた損害保険販売は前年比88.8%増の大幅な拡大です。保険代理店事業以外の事業はすべて増収です（13ページ参照）。特殊要因が剥落する2024年9月期の売上高は、前年比18%増の120億円となる見通しです。この水準は、2期前の2022年9月期の118億6千万円を上回ります。

競争力を維持・強化のために先行投資を実施

昨年度の営業赤字のもう一つの理由は、先行投資を実施したことでした。これらの投資は、これからお話しする当社の競争力を維持・強化するための施策で、効果は既に現れ始めています。例えば、テストマーケティングの結果として、新規見込み顧客を獲得するコストは従来の3分の2になり、年間で6億円の増益効果があります。会計上の売上減少という特殊要因の剥落に加えて、これら先行投資の効果が発現することによって、2024年9月期の営業利益は17億円へとV字回復する見込みです。

現在（2024年1月30日）でも、当社の株価水準は2023年のピーク時より2割程度低い水準にとどまっています。株主の皆さまにはご心配をおかけしておりますが、2024年9月期の業績のV字回復や当社の成長戦略への理解が深まることを受けて、株式市場の当社への評価も改善していくと経営陣は自信をもっております。

4つの経営指標（KPI）にコミットメント

当社は、外部のステークホルダーの皆さまに対して、4つの経営指標（KPI）の実現をお約束しています。第1は、株主資本利益率（ROE）20%以上です。第2は、売上高経常利益率20%以上です。第3は、配当性向50%以上です。第4は、自己資本比率80%以上です。驚くほど高い目標に見えるかもしれませんが、一過性の要因で業績が下振れした前年度を除いて、この目標を順調に達成しつつあります（下表）。

当社の4つの経営目標指標

	実績				当社予想	当社目標
	2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期	2024年9月期	中期目標
ROE(%)	13.7	21.0	18.9	-30.0	17.6	20%以上
売上高経常利益率(%)	10.4	17.5	17.0	-21.5	12.5	20%以上
配当性向(%)	74.9	50.3	54.2	-	87.7	50%以上
自己資本比率(%)	54.4	56.9	57.2	44.1	44.7	80%以上
参考PBR(倍)	4.09	3.47	2.95	5.25	-	-

なお、株主さまからのご質問で多いのが、自己資本比率の目標が高すぎないかという点です。私たちは、自己資本比率80%以上という目標について、「当社が“膨張”経営を行わず、筋肉質な高収益・高品質企業であり続けたい」という意思の表れである」とご説明しています。当社は、2006年9月期までにおける、結果として過剰化した販売店の増設の反省から、収益性の伴わない事業拡大は、成長ではなく膨張であると考えてようになりました。

自己資本比率80%以上という目標は、会社の規模をただ膨張させるために、バランスシート（負債）をいわずらに拡大することはないという意味表明と受け取っていただきたいと考えています。自己資本比率は、能動的にそれを達成する目標というよりは、高収益・高品質企業であることを追求する結果として達成される、中長期的な目標とお考えいただきたいと考えています。

一方で、当社は高収益・高品質企業として勝ち残り、成長していくための投資を惜しむことはありません。むしろ、2023年9月期には成長に向けての先行投資を大胆に実施したことが、一時的な営業赤字となった背景というお話をさせていただきました。そして、こうした大胆な成長に向けての投資を行っても、バランスシートは大きくは傷んでおりません。今後も、高収益・高品質企業であるための投資は、積極的に適時性をもって実施していきます。そして、そうした大胆な投資を実現するための安定的な財務基盤をもつこと、これが中長期的な自己資本比率80%以上というKPIのメッセージです。

繰り返しになりますが、私たちが目指しているのは、高収益で高品質な中堅優良企業です。当社の良いところは、常に時代の変化や進化を捉えて舵をとれる、小回りが利いてビジネスモデルを常に変化に対して進化で対応できることです。時代の変化を捉えて、最善な事業戦略を採っていくということが、当社の経営方針です。これが、私たちがこれまで業界の最先端に行くことができた理由であると考えています。変化に対してスピーディーに対応する企業文化が、当社全体に浸透しています。

アドバンスクリエイトの競争力の源泉

徹底した買い手側の視点と情報集約型ビジネスモデル

成熟市場である保険代理店業で、当社がこれだけの高収益をあげられる理由は、大きく2つあると考えています。

一つには、徹底した購入者の目線です。私たちの創業以来の「ミッション」は、保険を「売りに行く」ものから「買いに来ていただく」ものに変えることです。従来型の多くの保険代理店業は、多数の店舗と販売員を投入する労働集約型のビジネスモデルです。この場合、販売管理費がかさんで収益性は低下します。それに対して、当社は情報集約型のビジネスモデルです。私たちは、常に保険商品の買い手側に立って、どうしたらお客さまが最適な保険商品を見つかることができるか、いかに快適で簡単便利に保険商品を購入できるかということを、ビジネスの起点にしています。鍵を握るのは、効果的・効率的に保険商品に関する情報を提供することです。お客さまにとっての利便性の追求は、同時に企業としての効率性の追求につながります。

競争力の源泉となる無形資産は保険購入に関するビッグデータと解析力

企業としての効率性とは、具体的に何であるのかご説明します。保険という商品は、お客さまを探すマーケティング費用がかさみがちです。ただ、当社にはこれまでのビジネスで蓄積された保険購入に関するビッグデータと、それを解析するノウハウがあります。ITマーケティングの専門用語でいう「カスタマージャーニー」のノウハウが蓄積されているということです。これが当社の競争力の源泉となっている無形資産です。これは競合企業には簡単には模倣できません。こうした当社の無形資産を結集したのが、「保険市場」です。国内最大級の保険選びサイト「保険市場」を通じて、当社は、保険商品のニーズのあるお客さまを効果的・効率的に集めることができます。お客さまから、能動的に当社に相談にきていただけるといった方がよいかもかもしれません。広告代理店に依拠しない独自のマーケティングもまた、大幅な原価低減につながっています。

徹底したDXの追求と人的資本投資

もう一つの高収益性を実現している理由は、情報集約型のビジネスモデルを実現するため、情報化投資と人材育成を行っていることです。お客さまの利便性を追求するため、当社は販売チャネルを時代を先取りする形で開発してきました。ポスティング・インターネット・スマートフォン・SNS・LINEのアプリなどです。代表取締役社長の濱田は、鋭いマーケティングの感覚だけではなく、最新のIT技術をビジネスに取り込んでいく感性にも長けています。そして、当社の社員の5分の1にあたる110人は、エンジニアやデザイナーなどのシステム開発の専任です（32ページ参照）。このシステム開発のスタッフが、経験値の高い経営陣のマーケティングのアイデアを次々と独自のアプリケーションとして開発しています。経営陣・営業現場・エンジニアが直結し、独自の保険購入システムのアジャイル開発を実現しています。

そして、人材育成のなかでITリテラシーも高めています。当社の場合は、新卒でもともとITリテラシーの高い学生を採用しています。当社のウェブマーケティングのノウハウ・システム開発力、そして人材を融合したビジネスモデルは、競合企業と比べて圧倒的に高い人的生産性にも現れていると考えています。また、当社はインシュアテックの開発と活用で最先端を走っている企業だと考えています。

競合企業を突き放すための先行投資

先ほど、2023年9月期に先行投資を実施したとお話ししました。繰り返しになりますが、これは当社の競争力を一段と強化するための施策です。ウェブサイト上でお客さまのニーズを集めるという点で、当社はトップランナーであり続けています。ただ、最近になって競合企業が模倣を始めてきました。これを当社は重要な事業リスクと判断しました。そして、競合企業よりもさらに上へと突き抜けるためには、最適なウェブマーケティング手法の導入が必要だと考えました。このために、私たちは仮説検証と試行錯誤を繰り返して様々なテストを実施しました。その結果、私たちは現時点で最適と考える正解像を得ています。前述の2024年9月期の業績のV字回復を見込む要因の一つです。

Ⅰ アドバンスクリエイトのこれからの成長機会

コア事業としての保険代理店事業と成長事業としてのASP事業

トップメッセージにもありましたように、当社の創業以来のミッションは、「最適・快適な購買環境で、簡単便利に保険を購入いただく」ことです。このミッションは、半ば達成されたかもしれませんが、まだまだ改革と成長の余地は残っています。これからも最新で最善のウェブマーケティング手法を開発し、お客様の利便性と企業としての効率性を追求していきます。コア事業である保険代理店分野では、競合企業の追随を許さない、圧倒的な競争力を維持していきます。一方、当社の非連続な成長につながる可能性がある分野は、アバターシステムを中心としたASP（アプリケーションサービスプロバイダー）事業と考えています。

飛躍の可能性が見えてきたASP事業

当社は、2022年7月からアバターシステムを保険代理店事業で活用しています。保険選択のコンサルティングの場で、アバターシステムが非常に効果的であることは当社が実証しました。アバターによる商品説明は、購入者の心理的負担を下げることにより、一段と便利で快適な保険購入の場を提供しています。加えて、社員教育にアバターを活用することにより、若手社員の即戦力化に大きな効果をもたらし、保険代理店事業の生産性向上にもつながっています。

成長戦略として重要なポイントは、これが当社のASP事業に飛躍をもたらす可能性があるということです。既に複数社にアバターシステムを導入いただいております。そして、このシステムの活用は国内にとどまらず、海外でも浸透する可能性があります。当社のASP事業の連結売上高に占める比率はおよそ2.0%に過ぎませんが、この数字が飛躍的に拡大する可能性があるのが今後10年だと考えています。これは、当社全体としてみても非連続の収益成長の機会であると期待しています。

損害保険事業はストック収入の増加に寄与

コア事業である保険代理店事業にも、まだまだ成長余地があると申し上げました。保険業界は裾野が広く、当社の事業規模を前提にすれば成長の機会はまだあります。分かりやすいのは、損害保険事業でしょう。本格的に取り組み始めたばかりの損害保険事業は、契約は次年度以降更新されることが多いため、ストック収益の拡大に寄与していきます。損害保険契約者の一定数に生命保険の見直しニーズがあることに着目し、各種情報提供・アプローチを行うことで、効率的に生命保険相談アポイントメントを獲得するなどのシナジー効果も出てきています。損害保険ビジネスは成熟市場にみえますが、当社としては新規の成長事業に分類される領域と捉えています。

保険商品の総合管理アプリ「folder」

生命保険にも多くの成長余地があります。例えば、保険代理店事業で注力しているものの一つに、保険商品の総合管理アプリ「folder」があります。このアプリをダウンロードしていただくことで、お客さまがお持ちの保険契約情報を正確に取得することができます。お客さまとしては保険証券を管理することもでき、加入した保険会社に直接アクセスすることもできます。このアプリのもう一つの重要な機能は、保険証券を家族と共有できることです。保険加入者に万が一のことがあった場合、保険に関する情報を家族が認知していないというケースが往々にしてあります。このアプリは、こうした社会問題の解決にもつながっています。私たちはアプリのコンテンツを日々進化させています。このアプリ1つあれば保険のことを全てまかなえる、そうした使い勝手の良いアプリとなれば、当社の既存顧客以外にも利用が広がっていく可能性があります。folderアプリは、人々の保険への接し方を変えることになるかもしれません。

時代を先取りしたコミュニケーションツールの開発

もう一つ伸びているのが、LINEを活用した保険購入です。これは保険に限ったことではありませんが、お客さまと「つながる」ツールは電話からテキストに変化しています。そこで、テキストを活用したコミュニケーションツールとして、当社は改めてLINEに注目しました。携帯電話のショートメールでは、最近詐欺被害などが増えています。これに対して、LINEは不特定多数に開示している訳ではないので安心して使うことができます。当社は、LINEによるウェブマーケティングとテキストによる新規見込顧客のスキームを確立しました。

LINEプロモーション戦略は着実に成果をあげています。LINEの友達登録数は、2023年12月時点で120万人を突破し、LINEプロモーションによるアポイントメント獲得数は1.7万件を超えています。LINEの友達登録数を増やし、コミュニケーションをとることで保険ニーズを集めています。もともと保険に興味のある方が友達登録をしているため、アポイントメントの取得率が高く、効率的な保険購入のシステムとなっています。

当社の「社是」には、「不易流行」があります。いつまでも変わらない本質的なものを重視しつつ、時代に応じて変化し進化するものを取り入れる姿勢です。ここ数十年の情報通信革命の時代、人々と社会のコミュニケーションの手段も日進月歩で進化しています。私たちは、こうした進化を先取りしたシステムを開発し、いつの時代にもお客さまにとって「最適・快適な購買環境で、簡単便利に保険を購入いただく」ことを追求していきたいと考えています。

資本コストと株価を意識した企業経営

エクイティスプレッドは及第点

2023年3月に、東京証券取引所は「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」「株主との対話の推進と開示」「建設的な対話に資する『エクスプレイン』のポイント・事例」という3つの要請を上場企業に対して行いました。当社も、東証プライム市場に上場する公開企業としてこれは大変重要な要請と受け止めています。

まず、「資本コストや株価を意識した経営」についてです。株主資本利益率（ROE）については、前述の通り、当社の目標は中期的に20%以上を安定的に実現することです。会計処理の問題と成長投資の実施によって下振れした昨年を除けば、直近5年間の実績は18.0%です。2024年9月期のROEは17.6%を予想しています。目標実現にはあと一步のところまで来ていると考えています。生命保険協会の投資家を対象にした調査では、ROE12%以上を求める機関投資家が約9割とのことでした。当社の資本収益性は、投資家の皆さまのご期待に沿える水準であると考えています。また、一般的に投資家が求める期待リターン、当社から見た株主資本コストは8%程度水準にあると認識してきました。当社のROEと株主資本コストの差分であるエクイティスプレッドは10%程度であり、上場企業として及第点の水準にあると考えています。

問題は成長期待のコンフィデンスが浸透していないこと

注目を集めている株価純資産倍率（PBR）は過去5年間平均で3.94倍でした。これも多くの投資家の皆さまのご期待に沿える水準であると考えています。ただ、このPBRを分解すると、当社の高いPBRは主として高い資本収益性によるもので、株価収益率（PER）の水準は決して高くありません。PERが高くないということは、投資家の皆さまが当社の成長性にコンフィデンスを持っていないということになります。

当社の営業利益とキャッシュ創出力（EBITDA）は、2002年度（上場時点）から2021年度までにそれぞれ8.2倍と6.2倍に拡大しています。収益力はしっかりと成長してきたわけです。ただ、株式市場の評価である時価総額は3.6倍にしか拡大していません。このことは、当社が投資家に当社の成長実績や成長戦略を十分に伝えてくることができなかったということになります。東証の要請の中では、「株主との対話の推進と開示」に大きな課題があると認識しています。

統合レポートの充実を含めて建設的対話の強化が当社の課題

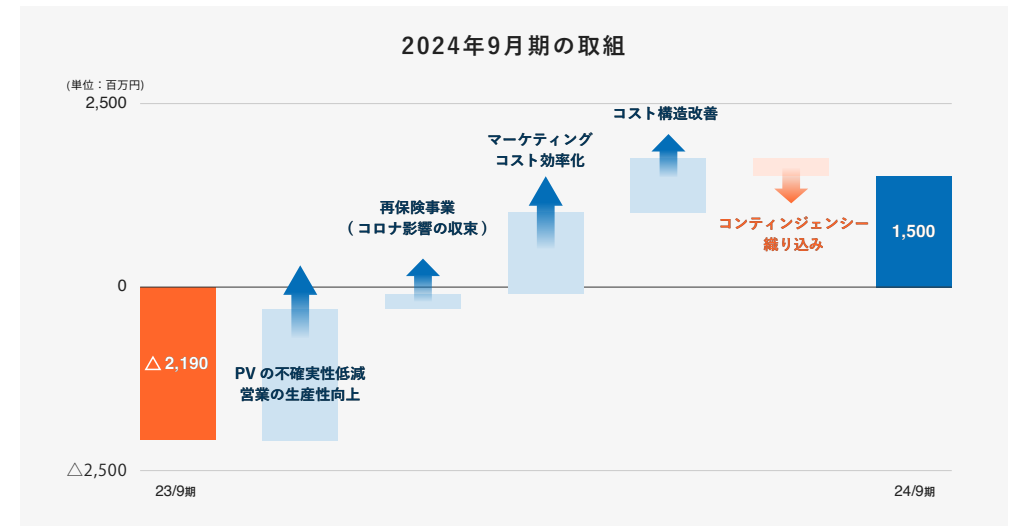
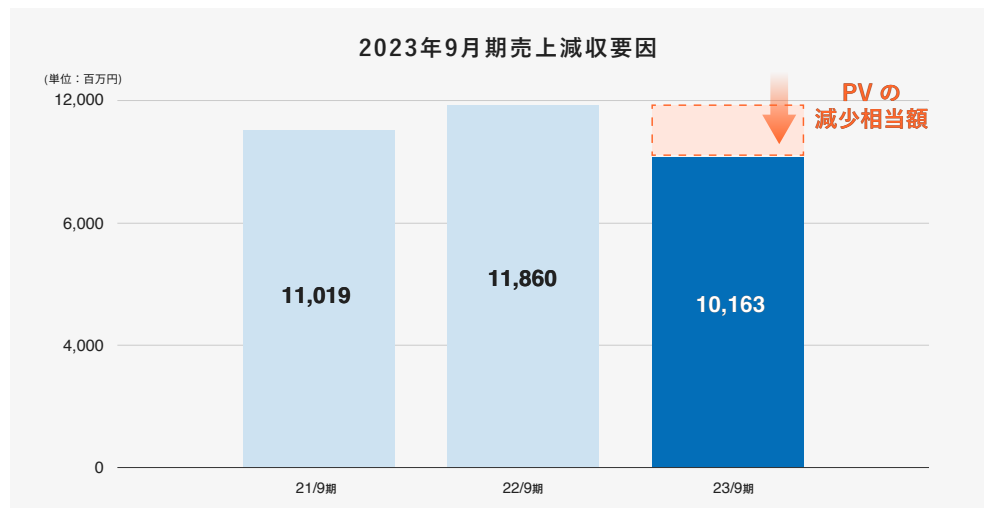
当社の事業に関するリスクや機会を株主・投資家と共有することは、当社の成長戦略に対する信認を高めることでもあり、また資本コストの抑制にもつながることであります。IR活動の強化は、当社の重要な課題であると認識しています。当社が統合レポートの発行に力をいれるようになった背景には、株主・投資家との対話の強化を企業価値の向上に結び付けていきたいという思いがあります。今回の統合レポートの発行をきっかけに、当社としては株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の強化を進めて参りたいと考えています。

2023年9月期業績の変動要因

当社は保険代理店として、保険会社との代理店委託契約に基づき、保険契約の媒介（または代理）等を行うことにより、保険代理店手数料を受領しています。保険代理店手数料は、お客さまが、保険契約の際にお支払いになる、保険料のお支払い方法（月払い、半年払い、年払い）に連動して受領するのが一般的です。一方で、特に保険契約の初年度については、12か月分を一括で受領できる制度がある保険会社もあります。また、生命保険は契約期間が複数年にわたることから、代理店手数料が、保険会社から将来にわたって入金されるものも存在します。こうした手数料の受け取り方の多様性を背景として、当社は2019年9月期より新収益認識会計基準を早期適用し、保険契約が成立した時点を上上の収益認識時点としております。これにより、保険契約が成立した時点で、保険契約ごとの残存有効契約期間の将来手数料収入を解約率や無リスク利率等で割り引いて現在価値（PV）を算定し、売上として計上しております。

2023年9月期売上減収要因

2023年9月期は、円安の急速な進行に伴い、特に外貨建保険の解約・失効が増加しました。同時に株高等を背景とした貯蓄性保険の解約・失効の増加により、保有契約における解約件数が想定を上回って推移いたしました。この影響により、将来債権であるPVが大きく減少することとなり、売上の減少に大きく作用しました。



2024年9月期の取組

この影響をできるだけ抑制するため、ストラクチャードファイナンスのスキームを見直す等の施策を実行しています。また営業施策の見直しや新規施策にも着手。保険契約の成立率の底上げや失効率を下げる対策の他、顧客リストの見直しなど、地道な手法も含め、愚直に取り組んで参ります。費用面では、新型コロナウイルス感染症に係る費用は一巡した他、コールセンター人員の適正化を始めとしたコスト構造の見直しを図っており、第29期第一四半期の営業費用は前年同期比で18.6%減となるなど、筋肉質な組織への改革を進めております。また、足元では第28期に積極的に行ったテストマーケティングやデジタル施策の効果が顕在化し始めており、効率的なアポイントメントの獲得が可能となっております。合わせて第29期よりアポイントメントの質の向上を図っており、面談率や成約率の向上へとつながっております。その他、損害保険やアバターを始めとした関連事業を着実に育て、保険を軸とした多様な収益チャネルを確立するため、全社一丸となって取り組んで参ります。経営状況を回復させ、安定的な経営基盤を構築することが、お客さまやステークホルダーの皆さまへ持続的に価値を提供するものであると考えております。

保険代理店事業

事業内容

保険代理店事業は、当社の中核となる事業です。現在の当社の保険代理店事業の特徴は、オンライン面談と直営実店舗でのお客さま対応を行う OMO(Online Merges with Offline) 戦略です。オンライン面談ではお客さまがお持ちの端末で簡単に保険相談を行うことができます。一方、実店舗は高級感のある内装で全店個室を完備しており、お客さまのプライバシーを守りながら安心して保険相談を受けていただくことができます。「オンラインでは究極の利便性を、オフラインでは最高の感動体験を」を合言葉に、お客さまに最適な保険商品とサービスを提供しています。



OMO営業部 阿倍野支店
支店長

大下 亮介

事業環境認識

競争優位性

IT技術と人財が融合した独自の戦略が当社の強みであると言えます。自社開発のオンライン面談システムや落ち着いた空間で相談ができる直営代理店運営など、様々なお客さまのニーズに対応できる営業体制を整えています。当社は幅広い保険会社と提携しており、多様な保険商品の中からお客さまに最適な保険サービスを提供することができます。直営店舗の拠点数は他社と比べると少ないですが、厳選した提携代理店との協業によって、日本全国のお客さまに対応できるネットワークを構築しています。またオンライン面談においてはアバターを活用した面談を行っており、当社にとって非常に大きな武器となっています。

競争力の源泉となる資本

知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 対面・非対面に関わらず、多様なニーズに合わせた保険販売経路 カスタマージャーニーに関する独自のビッグデータ オウンドメディアによる効率的な事業運営
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 高水準な一人当たり生産性
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 多種多様な保険会社/提携代理店との紐帯関係

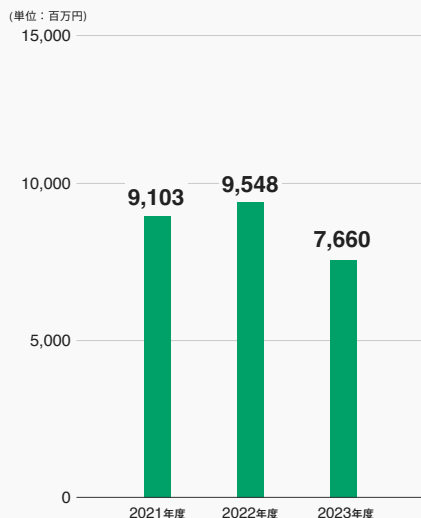
機会

- 当社独自の最先端のオンライン保険販売システム
- 提携代理店との協力強化による対応可能範囲の拡大
- 自然災害の発生等による損害保険への関心の高まり
- 経済状況の変動による保険ニーズの高まり

リスク

- 保険以外の金融商品との競争激化
- ブロックチェーンなど技術革新による保険代理店を介さない新サービスの台頭
- 保険会社との取り決めの変更に伴う収益構造自体の変化
- 法令規制による既存の販売手法の変更

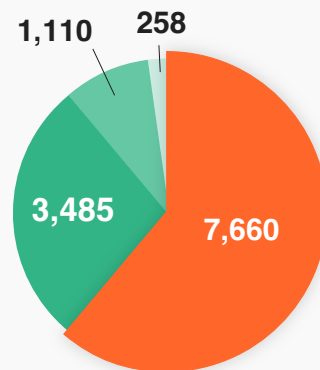
事業売上推移



事業売上比率

(単位:百万円)

■ 保険代理店
 ■ メディア・メディアレップ
 ■ 再保険
 ■ ASP



保険代理店の売上は
全体の**61.2%**

(連結修正前)

成長戦略・投資計画

成長戦略

当社の競争力の源泉であるIT技術開発力と人財力を強化することが成長戦略の基本となります。当社のIT技術開発力と人財力の結晶である自社開発システムを常に進化・発展させ、多様なお客さまの多様なニーズに対応すべく知的資本・人的資本投資を進めていきます。また、社員の営業教育研修の強化も進めています。保険提案におけるコンサルティングフローの研修や、保険に限らない一般的な金融知識、社会制度などの周辺知識を改めて教育することで、営業社員全体の提案力の向上につなげています。

投資計画

- ・「自己投資支援手当」「通信教育制度」など人的資本投資の整備と強化
- ・社員の能力を最大限発揮できる社内環境整備
- ・ソフトウェア開発の内製化とアジャイル開発
- ・アバターを活用した面談や社員教育プログラムの更なる質の向上



トピックス：アバターを活用した業界初の取り組み

AVITA社との提携によるDX推進

当社と提携するAVITA社は、大阪大学基礎工学研究科の石黒浩教授が代表を務めるスタートアップ企業です。同社では、アバターを活用したコミュニケーションサービス「AVACOM」の提供などを行っています。石黒教授は、20年以上にわたり人と関わるアバターの研究開発を行ってきました。これまでのAVITA社の取り組みや石黒研究室の実証実験では、生身の人間よりも、アバターの方が心を開いて話しやすいという人が、多数いることが分かっています。保険販売の場ではアバターの活用によって、①お客さまの緊張を和らげ心が開きやすく相談しやすい。②コンサルタントの緊張を和らげる確で適切なやり取りを可能にする。などの効果が現れています。当社では、2022年7月よりアバターによるお問い合わせ対応や保険のコンサルティングサービスを開始しました。それ以降、アバターによるお問い合わせからの保険相談やアポイントメントの獲得率は、電話相談に比べて2倍以上となっています。また、オンライン保険相談におけるコンサルタント指名でも、アバターが最も高い支持を得ています。

保険販売だけでなく、社員教育にも活用

アバターは保険販売に限らず社員教育にも活用されています。当社は2023年6月より「お客さま役になった生成AI」を活用したAIアバターと、チャットを通じてテキスト対話及び音声対話による接客トレーニングができる『アバターAIロープレ支援サービス「アバトレ」』の利用を開始しています。主に現場に配属される前の新入社員が活用しており、AIアバターとのロールプレイングによって多様な顧客との接客経験を積むことで、接客スキルの向上に直結させることができている。事実、現場に配属されて間もない新入社員でも、営業経験の長い社員に引けを取らない成果を出しており、今後の当社の新たな社員教育モデルとして、更なる機能拡充も含めて取り組んで参ります。

一人あたりANP

(単位:千円)

入社月	10月	11月	12月
1年目	1,185	1,416	1,884
2年目	3,003	2,693	3,215
3年目	4,316	4,139	4,144

メディア・メディアレップ事業

事業内容

メディア事業は、国内最大級の保険比較・情報サイトである「保険市場」を媒体とし、広告主である保険会社から広告収入を得る事業です。「保険市場」は国内最大級の保険選びサイトとしてのブランドを確立しており、保険への関心が高い顧客層に直接アプローチすることができます。メディアレップ事業は、保険市場サイトへの集客ノウハウをはじめ、当社が蓄積したWebマーケティングノウハウを活かし、SEM（検索エンジンマーケティング）やディスプレイ広告を中心とした広告運用サービスを提供している事業です。



執行理事 マーケティング本部長 兼
株式会社保険市場 代表取締役社長

田坂 貴典

事業環境認識

競争優位性

他社と比較して優位である点は、「保険市場」サイトのメディア価値の高さにあると言えます。保険ビジネスは「見込客」発掘が最も難しいと言われる中で、国内の顕在化されたニーズ、更には潜在的なニーズにも対応できる圧倒的な情報量を持った保険市場サイトを媒体として利用できることが保険市場の唯一無二の強みであると言えます。おおよそ月間200万人、年間2,000万人ほどの保険検討ユーザーが来訪する保険専門サイトは保険会社様から見て魅力のある媒体であると言えます。

競争力の源泉となる資本

知的資本

・「保険市場」サイトの高いメディア価値、蓄積したWebマーケティングノウハウ

人的資本

・新たな広告・マーケティング手法を迅速に開発する人材

社会・関係資本

・Yahoo! JAPAN セールスパートナー 2つ星パートナー認定
・広告運用認定パートナー認定
・保険会社との紐帯関係

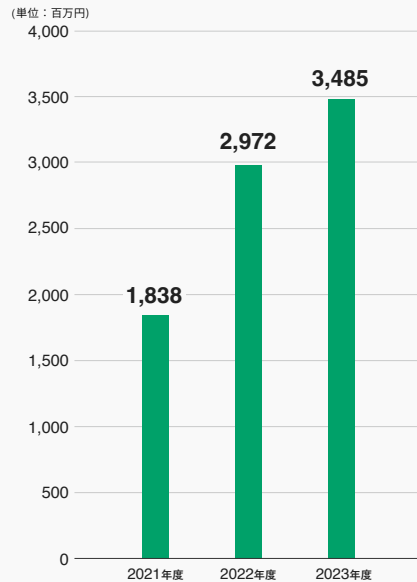
機会

- 広告手法やマーケティング手法の多様化による、新たな広告主の獲得や既存広告主との協力強化
- 損害保険商品の取り組み強化による広告主の多様化
- 広告運用の外部委託における需要の増加
- Webマーケティングの需要の更なる高まり

リスク

- 顧客の情報収集手段の変動
- 広告手法が期待通りに機能しないことによる広告効果不足
- 個人情報収集の段階における法的規制
- 保険会社の業績悪化等によるマーケティング戦略の変更

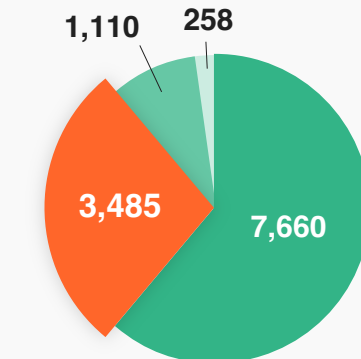
事業売上推移



事業売上比率

(単位: 百万円)

■ 保険代理店 ■ メディア・メディアレップ
■ 再保険 ■ ASP



メディア・メディアレップの売上は
全体の**27.8%**
(連結修正前)

成長戦略・投資計画

成長戦略

損害保険分野のWebマーケティングを拡大させることです。今までは生命保険代理店として「保険市場」サイトへの集客やメディア価値を向上させ、それに伴い生命保険会社からの広告売上を高めることができましたが、損害保険も同様の流れにしたいと考えています。また、Webサイトに留まらず当社が開発した「folder」アプリやオンライン面談システム「Dynamic OMO」等の複数のメディアを媒体として収益化が図れるようにしていきたいと考えています。更には、他保険会社のLINEやSMSなどの運用におけるコンサルティングや運用代行を行い、CRM（顧客関係管理）も含めたサポートを行っていききたいと考えています。

投資計画

- ・成長戦略に示した領域への人的・資本的なリソースの傾倒。
- ・システム開発部門と連携をし、当社の新たな媒体となるメディアの構築。
- ・マーケティングコストを抑えながらも、より収益性の高い広告手法の確立。

トピックス：デジタル技術を活用した多様な取り組み

時代の最先端をいくデジタル戦略

お客さまが気になった保険の資料請求を行う際に、通常の紙媒体のパンフレットではなく、当部では「デジタルパンフレット」をダウンロードしていただく形を取っております。保険に限らず、紙媒体で情報収集を行うことは減っており、多くの人はスマートフォンを中心としたデジタル領域での情報収集を好んでいます。当社でも紙媒体での資料請求数は以前に比べると減っている一方、「保険市場」サイトでの一括見積りやデジタルパンフレットの資料請求数は増加しています。デジタル領域での情報収集が一般的となっている状況の中で、デジタルパンフレットをより推進していくことで、多くの保険を検討されている方々に情報提供を行うことができると考えています。またデジタルパンフレットを推進することで、紙資源の無駄を減らすことができ環境に優しい企業運営を行うことにもつながります。加えて、紙パンフレットを止めることで誤った住所に資料を送付してしまう業務過誤のリスクを無くしたり、資料発送のコストを削減することにもつながります。

生成AIを活用し、ニーズに対する迅速化を実現

生成AIを活用した夜間対応の自動化を行っています。お客さまのニーズは時間制約を受けないため、従来は夜間や年末年始といった営業時間外の対応を行うにあたって、人の対応だけでは限界がありました。加えて、お客さまのお問い合わせから時間が経ってしまうとニーズが下がってしまい、検討のタイミングがずれてしまう可能性もありました。しかし、生成AIを活用することでいつでもお客さまの対応をすることができ、ニーズに対して迅速に応えることができます。また、業務の属人化を防ぐことができたり、夜間などの対応が無くなることで働き方を改善することができたりと、1人1人の生産性の向上にもつながると考えています。



再保険事業

事業内容

再保険事業は、米国ハワイ州に所在する子会社「Advance Create Reinsurance Inc. (以下「ACR」)」が運営している事業です。主に当社が販売した保険契約に対して元受保険会社と再保険契約を結び、元受保険会社から一部リスクを引き受けています。死亡保険、疾病保険などの再保険を提供し、売上高は再保険料に基づいて発生しています。

Advance Create Reinsurance Incorporated Director
President and Chief Operating Officer

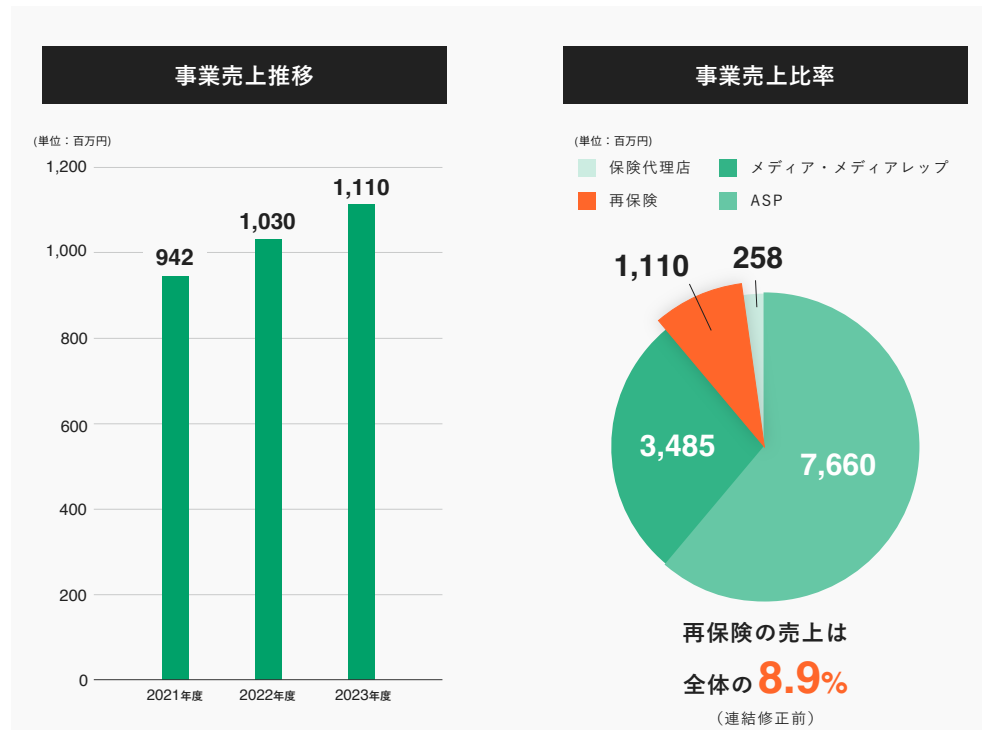
朝田 宏幸



事業環境認識

競争優位性

他社にはない唯一無二のビジネスモデルである点が、再保険事業の競争優位性となっています。日本のみならず世界に目を向けても、生命保険分野の第三者リスクを対象とした再保険会社を保有している保険代理店は非常に稀であると言えます。また競争優位となる源泉は、様々な保険会社と長く強固な関係性を築いているところにあります。併せて、再保険事業を始めてから現在に至るまで、この特異なビジネスモデルについての事業運営ノウハウを蓄積できたことも大きな強みとなります。



競争力の源泉となる資本

知的資本	・明確な競合が存在しない環境
人的資本	・事業運営ノウハウを保有している人財
社会・関係資本	・他に類を見ないユニークなビジネスモデル ・保険会社との紐帯関係

機会

- 再保険対象となる保険商品の拡大
- 再保険出資をする保険会社の拡大
- 当社の保険販売量の拡大

リスク

- パンデミック等による想定を上回る給付金の支払い
- 契約の継続率低下による収入再保険料の伸び止まり
- 他社の再保険事業への参入増加

成長戦略・投資計画

成長戦略

機会であげた「再保険対象となる保険商品」、「再保険出資をする保険会社」、「当社の保険販売量」を拡大することが今後の成長につながると言えます。再保険事業はストックビジネスとなるため、今以上に再保険対象となる保険契約が増えることで収益性の増加と安定性を見込むことができます。今後は、当事業のノウハウを活かし、保険事業コンサルティングや海外での再保険事業の進出も視野に入れています。

投資計画

- ・契約件数増加を目指したWebマーケティングのコスト投下
- ・再保険事業の会計システムの構築

トピックス：唯一無二のビジネスモデル

世界にも前例のない独自の再保険事業

前述した通り、生命保険分野の第三者リスクを対象とした再保険会社を保有している保険代理店は非常に稀であると言えます。当社の他事業については同業他社の競合が増加しており、他社との差別化を図るために様々な取り組みを行っています。しかし再保険事業においては競合が存在せず、当社のブルーオーシャンとなっています。他社と比較し、当社がいち早くビジネスとして収益化したことで、他社の追随を許さない形となりました。今後も当社のみが長年培ってきたノウハウを活かし、更なる事業発展をできるよう取り組んで参ります。

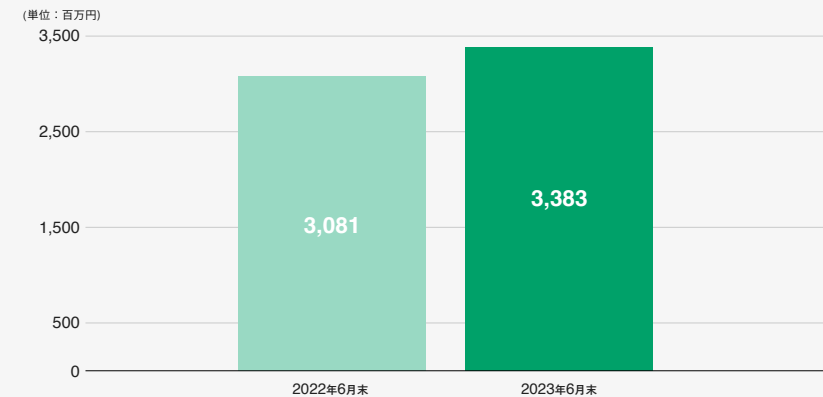
引受責任を保有しているという意識

当社は代理店でありながら再保険事業も行っているという点において、同じグループ内で販売責任と引受責任（リスクを引き受けているという責任）を保有しています。代理店が販売責任を保有していることは一般的ですが、引受責任を保有しているのは当社のみですので、そのような意識のもと、社員は保険販売を行うことができます。

懸念している点

リスクの部分で述べた通り、パンデミック等による想定を上回る給付金の支払いが増加した場合、再保険ビジネスは想定収益を生み出せないリスクが存在します。事実、新型コロナウイルス感染症のみなし入院の増加により収益性は大きく悪化しました。しかし、死亡リスクについては再再保険をかけているため、リスクとなることは小さいと言えます。

EEV推移(再保険事業収益現在価値)



ASP事業

事業内容

ASP事業は、自社で開発・使用してきた「Advance Create Cloud Platform (ACP)」システムを主に保険会社・保険代理店向けに外販している事業です。Salesforce<CRM>のクラウドサービスを活用した顧客管理システム「御用聞き」(2018年11月販売開始)や申込共通プラットフォームシステム「丁稚(DECHI)」(2019年6月販売開始)、オンライン面談システム「Dynamic OMO」(2021年3月販売開始)などのシステムを提供しており、効率的な業務遂行やオンライン相談の実施を支援しています。

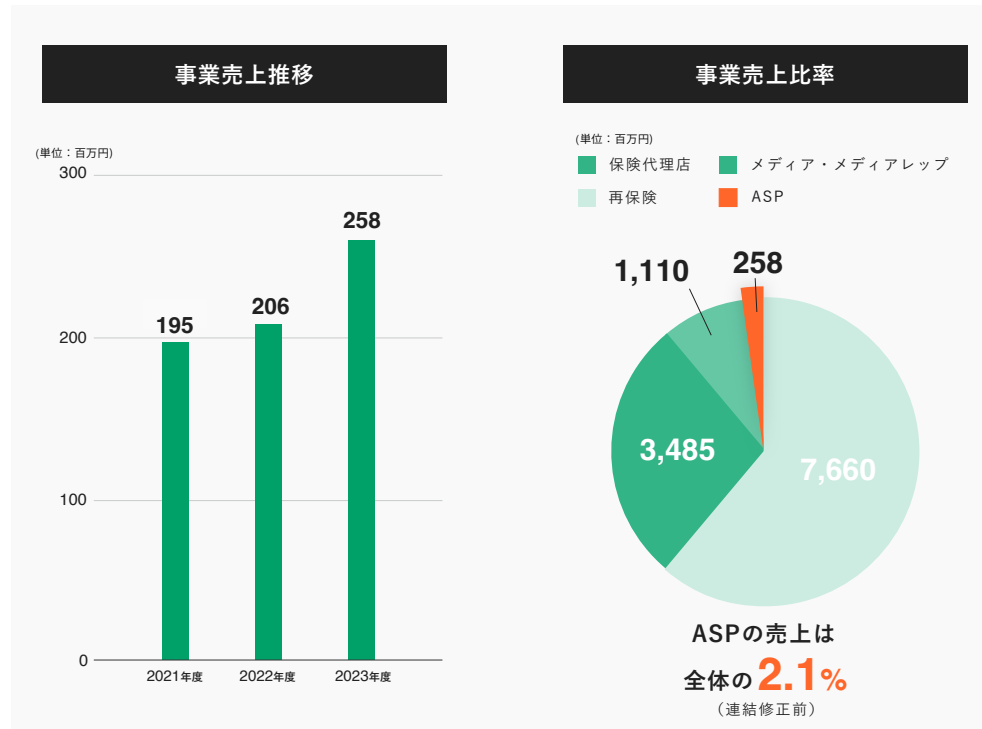


提携事業部 部長
大井 康匡

事業環境認識

競争優位性

他社と比較して競争優位である点は、保険代理店事業を収益の柱と置く当社が、システムを提供している点にあると言えます。システム外販事業を展開する場合、システム開発や販売を専門とするベンダーが行うことが多いと思います。しかし、当社はあくまでも自社で使用することを目的にシステムを作ってきました。つまり、システムを活用し生産性や募集品質が飛躍的に向上することが、当社の現場レベルで確認できているため、自信を持って提供することができます。またAVITA社と提携し販売を開始しているアバターとオンライン面談システムの融合については業界初の取組みとなっており、保険の販売方法そのものを大きく変える可能性を秘めています。



競争力の源泉となる資本

知的資本	・数々の自社開発システム
人的資本	・当社保有のIT人材
社会・関係資本	・保険会社、提携代理店との紐帯関係

機会

- 世界的なデジタル化の加速
- ビジネス環境下での法令順守とデータセキュリティの重要性の高まり
- 業務の合理化や生産性向上を重視する動き

リスク

- サイバーセキュリティ攻撃、データ漏洩、不正アクセスなどのセキュリティ上のリスク
- クラウドサービスの障害や停止が発生することによるサービスの提供停滞
- IT人材確保の難化

成長戦略・投資計画

成長戦略

主に「御用聞き」と、「Dynamic OMO・アバター」をより多くの保険会社・保険代理店に導入いただけることが、成長の大きな鍵になると言えます。個人情報の取扱いなど、体制整備を強化しているケースが増えてきており、今以上にニーズが高まってくると考えられます。更には、御用聞きを単なる顧客管理に留まらず、データマーケティングに活用したいという声も増えているため、そのようなニーズに応えられるようシステム開発を継続し、より高度化していくことが重要であると言えます。また、オンライン面談の導入を検討されているケースも増えてきていることから、Dynamic OMOとアバターの組み合わせは、今後の成長に大きく寄与することが考えられます。

投資計画

- ・より使い勝手の良いシステム構築
- ・情報セキュリティの更なる強化
- ・システム導入会社数増加に向けた営業・マーケティング活動

トピックス：多様なニーズに応えるシステム構築

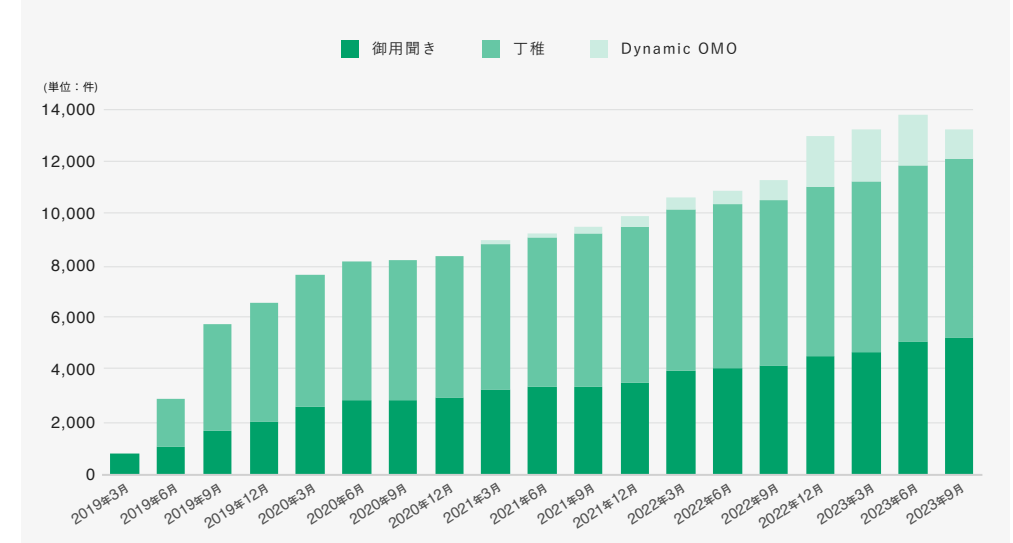
ACPを業界の標準装備へ

前述の通り、御用聞きを営業推進に活用したいというニーズが高まっています。御用聞きは顧客管理機能の側面だけでなく、営業職員の成果集計など、様々な数値を可視化する機能も備わっています。このように、一般的に営業職員任せであった顧客管理や営業管理を会社全体で管理することで、募集品質や業務効率の向上を支援するツールとして導入が進んでいます。今後の展望としては、CTIシステム（電話やFAXとコンピューターを連携させるシステム）やMA（マーケティング活動を自動化・効率化するための仕組みやツール）を御用聞きでも活用できるように、更なる機能拡充を進めていき、業界における御用聞きの価値向上を目指したいと考えています。

アバターを全世界へ

Dynamic OMOとアバターを組み合わせることで多くの保険会社・保険代理店に導入いただき、保険募集の在り方を世界的に変えていくことを目指しています。特にアバターは日本のアニメ文化の象徴として、シリコンバレーの名だたるIT企業に勝てる実力を持っています。保険においては自国の商品しか取り扱いできませんが、IT技術は一定の制約はあるものの、他国にも輸出が可能です。AVITA社との協力体制のもと、今後も全世界にアバターを発信していきます。（2023年9月末時点、アバター導入社数3社）

Advance Create Cloud Platform ID数



Chapter 3

Innovation, Technology & People

価値創造の基盤

社内環境特別対談-アドバンスクリエイトの人的資本経営

アドバンスクリエイトは、「人こそが全て」という考え方に基づいて、「人的資本経営」を徹底してきました。この対談では、当社の統合レポート編集部・管理職社員・若手社員でアドバンスクリエイトの人的資本経営をテーマに対談を行いました。



スマートコンサルティングプラザ 主任
齋藤 崇央
2020年新卒入社



契約管理部 部長
相見 衣莉
2007年新卒入社



DC開発部 DC3課 課長
永松 いづみ
2012年中途入社



スマートコンサルティングプラザ
近藤 朱莉
2023年新卒入社

企業文化の社員への浸透と定着

価値観に共鳴する人材を登用し、社是や経営理念を社員全員が共有する

編集部：

2020年に「人材版伊藤レポート」が公表されたことをきっかけに、人的資本・人材戦略を強化する企業が増えています。本日は人材版伊藤レポートを参照しながら、当社の人材戦略について対談を行いたいと思います。まずは、人材戦略のスタートとなる採用について、若手社員のお二人に入社動機を伺ってみたいと思います。

齋藤：

私は2020年に入社しましたが、当社が歩んできた歴史を知り興味が湧いたことが大きな理由です。

そして、入社面談の過程では、「当社の価値観に共鳴し、当社だから働きたいという人材を求めている」と言われました。

当社はポスティングから始まり保険ショップの展開、その後のコンサルティングプラザ体制への移行と、常に業界の新常識を作り続けてきています。そのような企業の創業メンバーになることで、今後も新しい挑戦を間近で見ることができ、かつ自分自身が変革の担い手になることができると考え入社を決意しました。

編集部：

「創業者と一緒に仕事をしたことのある社員が創業メンバーだ」と、濱田社長はよく言っていますね。そして、創業メンバーは企業文化（8ページ「大切に

している価値観」参照）の継承者であると。企業文化の社員への浸透は、人材版伊藤レポートも重要な課題と指摘しています。

人材版伊藤レポートが提唱する「3つの視点」と「5つの共通要素」

人材戦略を俯瞰する「3つの視点」

- ① 経営戦略と人材戦略の連動
- ② As is - To be ギャップの定量把握
- ③ 人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着

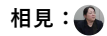
人材戦略に関する「5つの共通要素」

- ① 動的な人材ポートフォリオ
- ② 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
- ③ リスキル・学び直し
- ④ 従業員エンゲージメント
- ⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

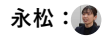
近藤：

企業文化といえば、私はコーポレートサイトに書いてある「保険を『売りに行く』から『買いに来ていただく』」という言葉に感銘を受けました。そのことが入社を考えたきっかけです。私は就職活動のときから保険業界を志望していました。一方、「保険営業＝飛び込み営業」で自ら売りに行くイメージが

ありました。しかし当社はそういった業界の「当たり前」に囚われず、新しいルールを自ら作る会社です。そのような当社で働くことができたなら、自分自身も大きく成長できると考え入社を決意しました。



相見：
当社は本当に企業文化を重視する会社ですね。私は、管理職として企業文化の浸透と定着に努めなければならない立場にあります。その際、そもそも自分自身が企業理念や価値観を正しく理解しているかどうかが大切だと考えています。例えば社是である「スピード・信用・気配り」。この言葉の意味は誰でも理解できるイメージもできますが、重要なことは、自分の理解が社是の本当に意味するところとなっているかどうかであると思います。その社是の真意を理解して、自分の認識に違う部分があれば是正する。企業理念や価値観をしっかりと継承・伝達していくためには、この繰り返しが大切だと考えています。



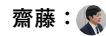
永松：
私はまだ企業理念や価値観を学んでいる立場もありますが、同時に管理職として、学んだ企業文化を業務を通じて教えることを意識しています。教えるというよりは、自身の業務に対する姿勢を通じて周りの方々に感じてもらうといった方がよいかもかもしれません。例えば、お客さまの立場に立って業務にあたることの大切さや、思いやりを持って行動することの大切さなど、「気配り」の部分伝えています。

経営戦略と人財戦略の連動

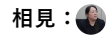
経営戦略の基盤にある「不易流行」、トップマネジメントの「凡事徹底」

編集部：

濱田社長は、毎朝決まった時間にミーティング（寺子屋）を開いたり、メールやSNSを通じて、社員に対して経営戦略や価値観について発信しています。

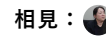


齋藤：
企業文化を重視するという点は私も実感しています。入社後、私がまず驚いたことは当社のお客さま対応の質の高さです。コンサルティングプラザでは全店個室を完備し、お客さまのプライバシーを守りながら安心して保険のコンサルティングを受けていただける環境となっています。また、商談が終わるとお礼状を送り感謝の気持ちを伝えるなど、環境面だけでなく、実際に働く社員一人ひとりが配慮や気遣いを持ち仕事にあたっていると感じました。これは、「気配り」や「一分の一精神（数あるお客さまの内の1人でなく、唯一の1人としてお客さまにお応えする）」という、当社が大切にしている価値観が社員に広く浸透しているためだと感じています。



相見：
そうですね。濱田社長は、仕事上だけでなく、人としてどこに出しても恥ずかしくない立派な人間になってほしいと考えています。故に当社では、社是にもなっている「凡事徹底」を大切にしています。言葉の通り「当たり前のことを徹底的に実践する」という意味ですが、何事においても凡事徹底を心がけるように部下へ指導しています。

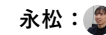
これは濱田社長が実践している「凡事徹底」の一つですが、これが当社の経営戦略や価値観が社員一人ひとりに浸透・定着するインフラとなっています。



相見：
そうだと思います。社員も企業理念や価値観などは、字面としては分かっていると思いますが、それを本質的な理解にまで落とし込もうとすると、やはり文字だけでは伝わらない部分もあります。そういった意味では、濱田社長からだけでなく日頃から管理職が社員に伝えていく、そして永松さんから仰ったように仕事を通して感じてもらえるようにしていくことも大事だと思います。

社員の成長支援制度

Off-JTの自己投資支援手当



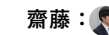
永松：
これまでの社員の成長支援のお話は、基本的にはOJTの分野であったと思います。一方、当社には「自己投資支援手当」があります。これは非管理職社員を対象に、自己投資支援として毎月一定額を給付するというものです。そして、年2回の人事考課の際に自己投資支援手当をどう活用するかの評価も組み込まれています。具体的にどのような目標を立てるかは各個人に委ねられており、読書・資格取得・通信教育の受講など、皆さん一人ひとりがどういったスキルを身に付けたいか、現状何が足りないかなどを分析し、目標を設定しています。

編集部：

自己投資支援手当の活用を人事考課に組み込むのは、制度の良い部分だと考えています。その他にも、自己啓発補助制度や通信教育制度がありますね。入社から4年が経つ齋藤さんは、すでに制度を活用していますね。

編集部：

当社の社是の一つに「不易流行」があります。いつまでも変わらない本質的なものを重視しつつ、時代に応じて変化し進化するものを取り入れる姿勢です。実は、これは当社の経営戦略の根幹にある考え方です。当社は経営計画で決められた方向を目指して事業を進めるというスタイルではなく、常に変化に対して進化で対応することを心がけています。重要な変化とそれに対する戦略は、トップマネジメントから常に伝えられ浸透していく。これが、当社が人材版伊藤レポートで指摘されている「人材戦略と経営戦略の連動」を実行できている理由かと考えています。



齋藤：
自己投資支援手当を活用しました。一つの事例をご紹介しますと、私は過去にポールペン講座を受講しました。お客さまにお出しするお礼状が、綺麗な字で書かれてあると、お客さまにも喜んでいただけたと考えたためです。当社は最先端のシステムを活用する一方で、お礼状を手書きで書いてお送りするという、伝統的な当たり前の礼儀を重視する面もあります。時代に即して最近ではショートメッセージやアプリのチャット機能を活用してお礼をお伝えすることも増えましたが、手書きで感謝の気持ちを伝えるということは、当社の大切な企業文化の1つだと感じています。また当社の価値観として、「本を読む」・「人に会う」・「旅をする」ことも人間力を磨くうえで大切にしています。この制度を活用し、これらを実践するようにしています。

人財の多様性・包摂性

インシュアテック企業を支える多様な人財

近藤：

話は変わりますが、入社後に私は自社でのシステム開発が、想像以上に活発であることに驚きました。私は現在オンライン相談を専門に対応する部署に配属されていますが、その際使用する面談ツールは自社開発システムです。保険相談の最適化を目的に作られたシステムのため、お客さまにとっても、提案をする私にとっても非常に使いやすいシステムとなっています。他にも保険の管理を一括で行うことのできるアプリや顧客管理システムなど様々なツールを自社で開発しており、IT企業と言っても過言ではないと感じています。

編集部：

当社の社員のおよそ5分の1である110名(※2023年9月末日時点)がIT部門で働いているので、IT企業といえなくもないかもしれません。現在のところIT技術に強い保険代理店ですから、最先端のインシュアテック企業というのが正しいかもしれませんね。

齋藤：

特にアバターを活用した面談システムに驚きました。もちろんお客さまとお話はするのですが、お客さまにとっては、生身の人間に接するときのような過度な緊張感がなくなり、コンサルティングがしやすくなると実感しています。実証実験で、生身の人間よりもアバターの方が心を開いて話しやすいと感じる人が多いと分かっていると伺いましたが、本当にその通りだと実感しました。

近藤：

心理的な負担の軽減は私も実感しています。お客さまに最適な保険をご検討いただくうえで、資産状況や婚姻の有無などプライベートな情報は重要です。アバターシステムを利用することにより、お客さまとのプライベートな情報の共有がスムーズにできるようになったと感じます。対面では、お聞きするのに躊躇してしまう場面もありましたが、お客さま側の心的障壁も下がっているため聞きやすくなったと感じます。

編集部：

ここ数年は、濱田社長自らが新人教育にあたっていますね。

齋藤：

濱田社長は、アバターシステムで保険業界に限らず世界を変えたいと言っています。そうした想いを聞くと、実際にアバターを使っている私たちはもっと成果を出さないといけないと感じます。アバターシステムを活用できている理由は、経験を積むことによる生産性向上もありますが、それ以上に濱田社長の想いを直接知る機会があることが大きいと感じています。

近藤：

一方、濱田社長はアバターシステムではない実際のコンサルタントに対応してほしいお客さまがいること、対面を希望される場合には臨機応変に対応することの重要性も指摘しています。創業メンバーであるからこそ、そういった教えを直接受けることができ、日々の業務に活かすことができるのも当社ならではと感じています。

編集部：

先ほどIT人財の話をしました。他にも様々な部門に社員を配置しています。これらの多様な能力と経験をもつ人財が集まり、経営陣・営業現場・エンジニアが直結して独自の保険購入システムのアジャイル開発を実現する。また新入社員も含めた、営業の

高いジェンダー平等実現率とその背景

永松：

平均年齢が若いことが影響しているのかもしれませんが、男性と女性の社員構成比がほぼ50%で拮抗しています。女性の管理職比率も35%と、日本企業平均に比べて非常に高い水準にあります。ジェンダー平等の達成率が高いことも、当社の大きな特徴ですね。新入社員にも伝えていますが、性別によって就ける役職に影響することはありません。また性別によって求められることが変わることもありません。育児をしながら仕事をしている社員については、時短勤務の扱いがあるなど制度も整えています。事実、管理職で育児中の社員についても時短勤務で業務を行っているケースもあり、育児がキャリアの障壁とならないよう制度面での配慮も行われています。


現場に活用していく体制を敷いている。これは当社の競争力の源泉であると改めて実感しました。人材版伊藤レポートでは、人財の多様性も重視されています。

相見：

新入社員を含めてと仰いましたが、ITシステムを活用していることにより、営業成績の高い社員の多くは入社数年目の若手社員です。やはり、生まれたときからインターネットなどが当たり前だったデジタルネイティブであることも、営業成績に現れているのかもしれない。

相見：

社内環境整備の基本として、当社には「長時間労働は美德ではない」という価値観があります。日本では長時間仕事をすることが一生涯の仕事をしていることの証だとする風潮があります。しかし、当社では自己投資や家族と過ごす時間はとても大切に、長時間労働はこれらの貴重な時間を奪うことにもつながるという考えが浸透しています。人生において大きな買い物と言われ、また加入の際には真剣に人生を考える「保険」という商材を扱う以上、ただ「働くだけ」で人生を軽んじてしまうのではなく、お客さまに本気でお応えするためにも社員である私たち自身の人生を豊かにする必要があります。ワークライフバランスを重視する考え方ですね。

永松： 

仕事が終わって家に帰っても、子どもの世話などで毎日必死です。でも、そんな中でも仕事と家庭を両立させ、自分の時間を持てるように日々奮闘しています。あと、「時間は作るもの」という考えで動いています。「時間が無かった」ことをやらない理


由にしたいので、何としても時間を作るという意思を持っています。この「時間は作るもの」という価値観も、当社の大切な価値観の1つとなっています。ワークライフバランスを支援する制度は整っていると考えています。

Ⅰ 将来のアドバンスクリエイトを支える若い力


目指す人材像

編集部：

この統合レポートのトップメッセージで、濱田社長はアドバンスクリエイトを1000年企業にするため、「創業メンバー」の働きに期待したいと言っています。自己表現を含め、将来的に当社にどう貢献したか、皆さんのメッセージをお願いします。

齋藤： 

今以上に楽しんで仕事をやる人になりたいと思っています。現在、濱田社長より直接時間の使い方などの指導を受けています。何度か述べた通り、創業メンバーとして10年後、20年後に入社する世代の社員に、濱田社長の価値観をきちんと伝えてあげたいと考えています。創業者の想いやビジョンを直に聞けるということは、貴重な機会であると感じますし、後世に自分の言葉で伝えていく使命があると思います。仕事の面では、ゆくゆくは大規模支店の何倍もの成果をオンラインだけで打ち出せるようになりたいです。

近藤： 

当社の歴史を踏まえて、業界の新しいスタンダードをこれからも作り続けられるよう頑張りたいです。私は最初からオンライン専門の部署に配属されたので、今後配属される社員にも、オンライン対応だけで完結することが当たり前だと思ってもらえるように、成果を出していきたいと思います。

編集部：

ありがとうございました。以上で対談を終わります。皆さんお疲れさまでした。

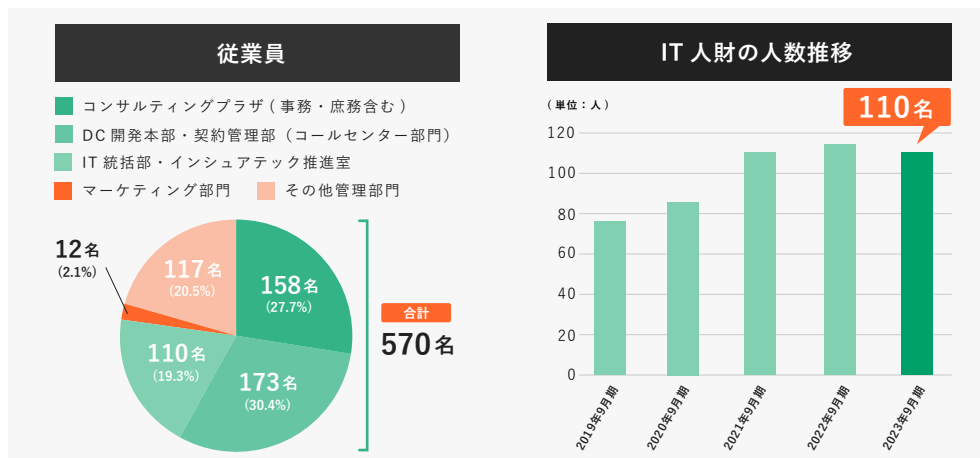
「人的資本 × 知的資本」経営

「人こそ全て」— 創業以来一貫して、私たちは会社にとって最も大切な財産は社員であると考えています。私たちは、人財の採用、教育、待遇全ての面で業界随一の水準を追求してきました。企業理念、経営戦略、財務目標と連動した「人財・人的資本経営」の実践、そして積極的なテクノロジーへの投資による「人とテクノロジーの深化と進化」の追求を通じて、当社は、国内企業平均の2倍を超える労働生産性を実現しています。働きやすい職場環境や一人ひとりを大切にす企業文化もまた、当社の重要な資産です。こうした環境と文化は、例えば、女性管理職比率35%（全国平均の2倍以上）の実績につながっています。

人財への成長支援・育成

アドバンスクリエイトの人財

アドバンスクリエイトは、当社が大切にしている価値観に共鳴する人財を採用し、当社の企業価値の向上と社会課題の解決を実現する人財への育成を続けています。2023年9月末現在、当社には派遣社員等を含めて570名の従業員が勤務しており、当社の事業ポートフォリオに合わせた最適な人員配置を適時に実施しています。主要事業である保険代理店事業の最前線となるコンサルティングブラザでは158名、保険を検討しているお客さまへのアプローチを行うDC開発本部を含むコールセンター部門では173名、自社システムの開発を最先端技術で支えるIT部門では110名、広告代理店事業なども担うマーケティング部門には12名、人事やコンプライアンス、営業企画等のその他管理本部では117名の社員が働いています。



人財採用方針

アドバンスクリエイトは、「どの会社でもいいから働きたい」という人財は必要としていません。「アドバンスクリエイトで働きたい」という強い想いをもつ人財を、私たちは求めています。当社では、一人ひとりが自分の仕事に対して誇りを持ち、妥協せずに真剣に取り組んでいます。そして、どんな仕事においても、自分の力が最大限発揮できるよう日々の努力を惜しみません。それが「プロフェッショナル」としての仕事への取り組み方だと思っています。仕事に全力で貪欲に向かい人生を輝かせたい、一流のプロを本気で目指したいという志、高い倫理観と誠実性、そして謙虚さと素直な心をもつ人財を当社は求めています。

人財への成長支援・育成方針

アドバンスクリエイトでは、人財教育こそが企業の根幹と考えています。「愛情の経済的表現手段」ともいえる「保険」を販売するには、それに相応しい知性、品性、誠実性を兼ね備えた人財を育て続ける必要があります。当社は、企業文化・創業精神を軸とした教育・研修制度を基礎としつつ、非管理職社員への自己投資支援手当、自己啓発補助制度、通信教育制度など、人財育成の制度改革に絶えず取り組んでいます。

内容	詳細
自己投資支援手当	2022年4月1日より非管理職社員を対象に、自己投資支援として毎月一定額を給付 ※2022年3月までは入社（社会人経験）1～3年目の社員を対象
自己啓発補助制度	資格取得等にかかる教材、スクールなどの費用を補助
通信教育制度	127コースから選択し、一定条件で修了すれば受講費の半額を補助

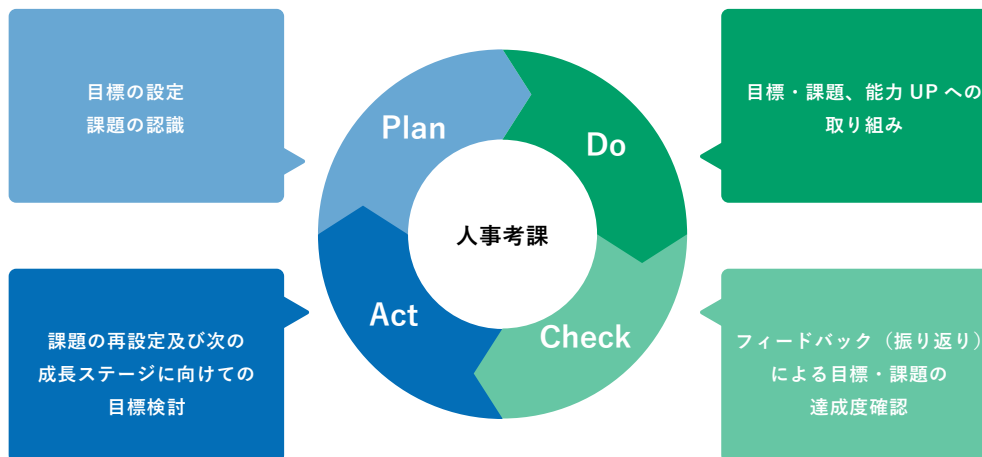
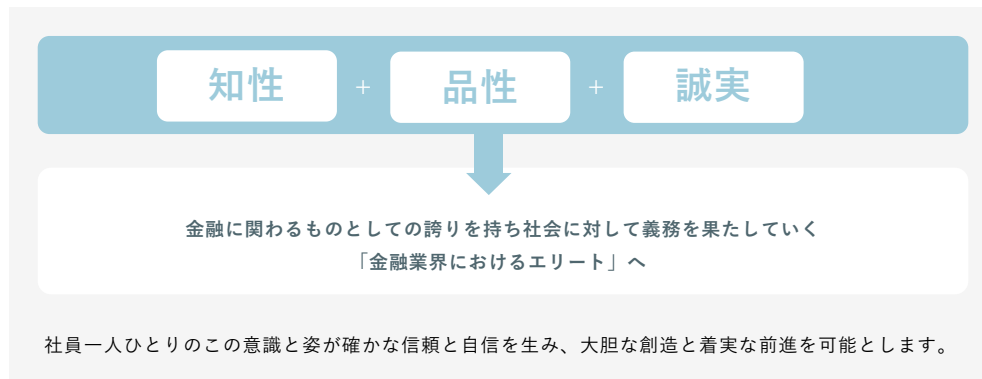
・資格取得状況参考

ファイナンシャルプランニング技能士（2級以上）資格取得状況…87%（2023年12月末時点）
※対面営業社員に限る。入社3年未満の社員は除外。

新たに当社に加わった社員への助言として、私たちは「Skill（技能）よりもWill（意志）」が重要であると伝えていきます。アドバンスクリエイトは、主体的に学ぶ意志をもつ社員を、一流のプロフェッショナルである人財へと磨き上げていきます。当社は、私たちが高収益で高品質な企業であり続けるためには、企業理念や価値観が全社員に行き届き、共有されていることが重要であると考えています。アドバンスクリエイトの「人的資本経営」は、企業理念とそれを体現したWill（意志：創業の想いの未来への伝承）を経営戦略、人財戦略、財務KPIへと有機的に結び付けています。こうした人的資本経営モデルが、業界屈指の高い労働生産性を生み出しています。

人事・報酬制度

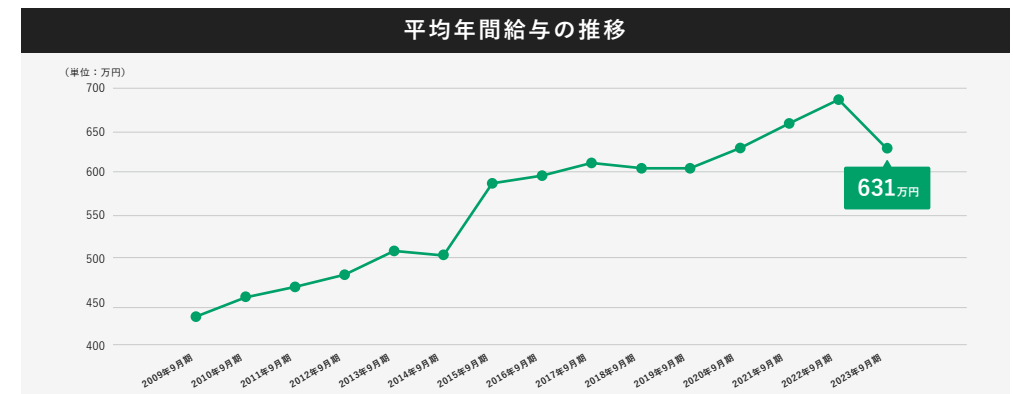
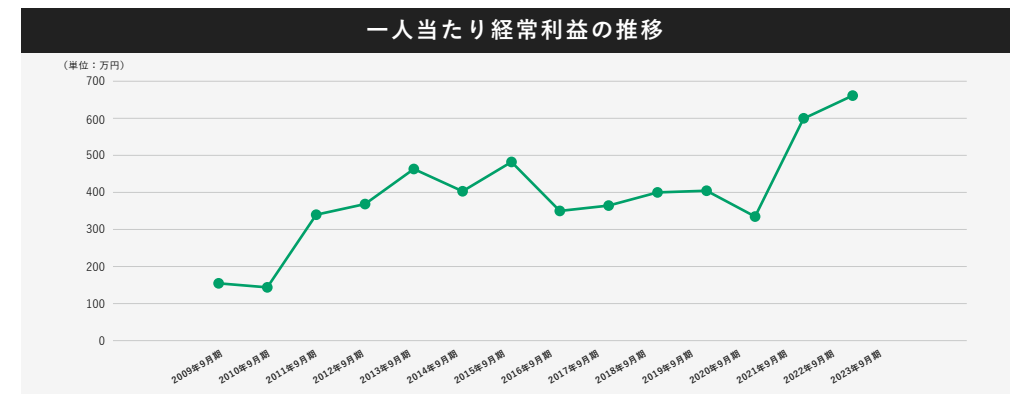
アドバンスクリエイトの人事制度は、採用・教育・待遇全ての面で一流の水準を目指してきました。当社は全ての正社員を総合職にて採用しており、事業戦略と社員の適性を総合的に鑑みながら、積極的なジョブローテーションを実施しております。したがって、給与体系においても、全社統一の「固定給制」を採用しております。「機会均等」「信賞必罰」「敗者復活」の人事三原則のもと、業績のみに偏らず、誠実性や企業文化に対する理解度等も評価する人事考課制度を導入しております。2015年には人事制度を改定し、給与水準を大手金融機関並みへと向上を図りました。さらに、2022年には若手社員中心に最大10%超の給与改定（昇給）を実施しました。2018年にはライン管理職登用制度も導入するなど、人事制度改革を絶えず進めています。



人的資本と知的資本の融合

人とテクノロジーを進化させ深化させる会社

アドバンスクリエイトを支えるもう一つの重要な資本は、当社が開発を続けてきた先端的なテクノロジー（知的資本）です。当社は、「人とテクノロジーを深化させ進化させる会社」です。保険代理店業界を産業化し、保険業界を「労働集約産業」から「情報集約産業」へと変革するため、当社は先端的なテクノロジーへの投資を積極的に行ってきました。当社のこうした知的資産は、ITリテラシーを醸成する社員教育によって当社の人的資産に融合し、人とテクノロジーの深化と進化を実現しています。アドバンスクリエイトの人的資本経営は、DXにより一段と加速しています。こうした人的資本と知的資本を融合した経営モデルが、業界屈指の高い労働生産性を生み出しています。

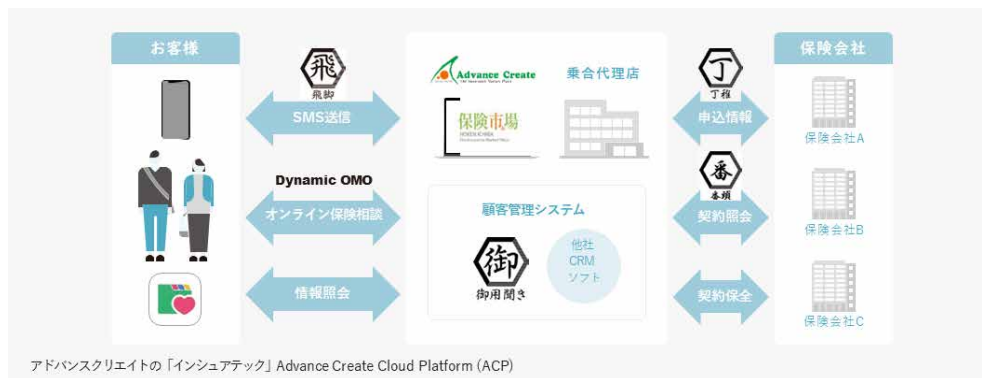


アドバンスクリエイトの知的資本

当社はお客さまの購買意欲を発端とし、自分で選び自分が望むスタイルでスピーディーに保険商品を購入できるシステムを作ることが、お客さま・保険代理店・保険会社にとって最適な環境であると考え、そのための新しいプラットフォームを構築してきました。

こうしたプラットフォームを次々と構築できる理由には、約30年のビジネスで蓄積された保険購入に関するビッグデータとデータ解析のノウハウがあります。これが当社の競争力の源泉となっている知的資産の一つであり、競合企業には簡単には模倣ができません。もう一つの理由は、エンジニアやデザイナーなどの100名以上のIT人材を擁しており、経営陣・営業現場・エンジニアが直結した、最新技術や情報媒体を活用した保険購入システムを迅速に開発できる体制です。当社が開発したプラットフォーム等の外販は、ASP事業の成長にも繋がっています。

こうした当社の知的資産を結集したのが、私たちの保険購入サイト「保険市場」です。国内最大級の保険選びサイト「保険市場」を通じて、当社は、保険商品のニーズのあるお客さまを効果的・効率的に集めることができます。



知的資本と店舗資本を統合した OMO 戦略

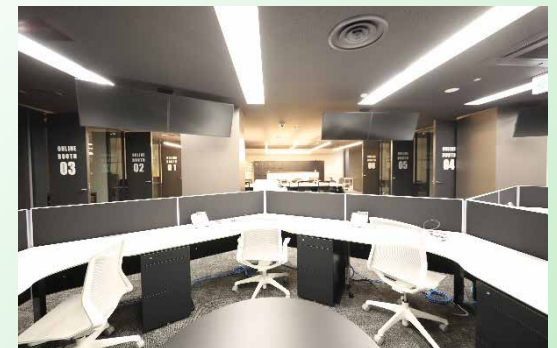
当社は「OMO (Online Merges with Offline) 戦略」を推進しています。当社はWebサイト「保険市場」をメインエンジンとし、同サイトから対面相談、通信販売などの販売チャネルにお客さまを導く販売システムを構築しています。Webサイトやアプリなどのオンラインではお客さまの利便性を追求し、自社開発したオンライン面談システム「Dynamo OMO」を活用し、対面相談と同等のコンサルティングを行っております。また、来店型店舗であるコンサルティングプラザでの対面相談においてはお客さまに最適な環境を提供するよう努めています。



東京コンサルティングプラザ



あべのハルカスコンサルティングプラザ



スマートコンサルティングプラザ

社内環境整備

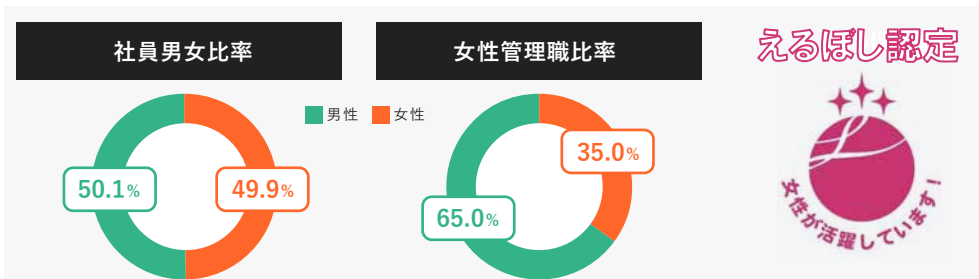
働きやすい職場環境は、アドバンスクリエイト設立当初からの伝統です。一人ひとりを大切にする企業文化は、女性社員や若手社員が生き生きと働く職場環境を実現しています。

働きやすい職場環境

当社では、従業員数人の「零細企業」の時代から、本社の土日・祝日出社の原則禁止、毎週水曜日の「ノー残業デー」の導入などを実施してきました。職場環境の改善や福利厚生の実施は、当社が一貫して追求している重要課題です。2011年には本社オフィスを大幅にリニューアルし、社員一人当たりの就業スペースを拡張したほか、本社9階に無料飲料などを常備した「リフレッシュルーム」を増設しました。「リフレッシュルーム」は全国のコンサルティングプラザにも設置しており、社員の働きやすい環境構築に努めております。また、会社設立20周年を迎えた2015年より、新しい人事制度の導入、福利厚生制度を網羅した「Welfare Program」の発行などを実施しています。その後も、全支店土日祝休業体制への移行による残業時間の大幅短縮（2019年）、リモートワーク体制の整備（2020年）などの施策に取り組んでいます。

一人ひとりを大切にする企業文化（多様性、包摂性、公平性）

アドバンスクリエイトには、「人こそ全て」という哲学に基づいた、社員一人ひとりを大切にする企業文化が浸透しています。こうした企業文化は、多様性、包摂性、公平性を大切にする職場を作り上げてきました。2023年9月末時点の社員構成は、男性社員が50.1%、女性社員が49.9%とほぼ同じ比率です。女性管理職の比率は2023年9月末現在35%と、全国平均の約2倍以上の数字となっています。この背景には、ジェンダーに関わらず働くことができる職場環境や社員一人ひとりを大切にする企業文化がその根底にあります。新卒採用開始から約20年の当社では、支店における営業社員の20代の割合が66.4%、支店長の平均年齢が30.5歳となるなど活気あふれる組織となっております。いつの時代にも、ジェンダー、年齢、出身、国籍に関わらず、その能力を発揮できる環境をアドバンスクリエイトは追求していきます。



環境への取り組み

当社は、本業の業務効率化と高付加価値化を進めていくことで、地球環境にも貢献できると考えております。ペーパーレス化推進による環境負荷低減は、その代表的な事例の一つです。一方、私たちが事業を営んできたこの約30年間、地球環境が想像をはるかに上回る速度で悪化してきたことも事実です。現在、当社は「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同と情報開示を検討し、気候変動を含めた地球環境問題に対する、従来以上に積極的な取り組みについて検討を進めております。

1. ペーパーレス化推進による環境負荷低減

保険業界の共通プラットフォームシステム「Advance Create Cloud Platform（ACP）」

- あらゆるデータのペーパーレス化により、保険業界の中でトップクラスの紙資源使用の削減を実現
- お客さまの利便性向上
- 保険業界の業務効率化

2. 「オンライン保険相談」によるCO₂削減

独自開発した保険相談特化型のオンライン面談システム「Dynamic OMO」

- お客さまや社員の物理的移動ゼロ（温室効果ガス削減にも貢献）
- 移動せずとも対面と変わらないレベルのコンサルティングを提供

3. 直営支店の土日祝日休業による電力消費削減

2019年4月から直営コンサルティングプラザ（支店）を土日祝日休業に

- 直営支店の電力消費量の削減
- 社員の心身をリフレッシュ

ステークホルダーとの価値協創

アドバンスクリエイトは、永続こそが社会への貢献であると考えています。ステークホルダーの皆さまと共に社会へ価値を提供し続け、1000年続く高品質企業を目指していきます。

顧客本位の経営とお客さまとの価値創造

アドバンスクリエイトの基本理念は、「最適・快適な購買環境で、簡単便利に保険を購入いただく」ことであり、お客さま満足の上昇は、当社の根幹的なミッションに直結する重要課題です。当社は創業以来、「保険を「売りに行く」ものから「買いに来ていただく」ものへ」と変革するため、「新たな保険流通市場の創造」の実現を目指して精励してまいりました。これまでの保険販売の概念を変え、日本中のあらゆる保険商品と「賢い消費者」であるお客さまとの間に新たな流通市場を創造し続けることこそが、「お客さま満足の上昇」につながる「お客さま本位の業務運営」であると当社は考えています。

お客さま満足の上昇の取り組み

1. オンライン面談システム（Dynamic OMO）を活用したオンライン保険相談の推進

- オンライン面談システム(Dynamic OMO)を自社開発し、実面談と遜色ないオンライン保険相談を実現
- お持ちのスマートフォン一つで、どこにいても安心して保険相談を受けられる環境を提供

2. 高品質な「オフライン」環境 ～保険市場コンサルティングプラザ～

- 都市の公共交通機関に隣接した「ランドマーク」ビルの中高層階に開設
- お客さまのプライバシーに配慮した完全個室の相談スペース
- キッズスペース、授乳室、おむつ交換スペースを備えるなど、お子さま連れのお客さまにも対応した相談環境

3. 「オンライン」の利便性向上

- 取扱可能な保険会社、保険商品の拡充などWebサイトの充実
- 「チャット」「LINE」「アバター」など多様なコンタクトチャネルを備え、お客さまの利便性を重視した相談環境を提供
- お客さまのプライバシーに配慮した完全個室の相談スペース

CSR・地域貢献

アドバンスクリエイトの地域・社会への貢献は、私たちが本業として追求してきた「新たな保険流通市場の創造」と「新しいライフスタイル」の提案を通じて実現するものと考えています。ただ、私たちは、事業活動を通じた地域・社会への貢献にとどまらず、様々なCSR（企業の社会的責任）・地域貢献の取り組みも積極的に行ってきました。アドバンスクリエイトの目標は、年商1,000億円規模の企業を目指すことではなく、いつまでも輝き続けることができる1000年続く高品質企業となることです。企業としての持続的成長と社会課題の解決の同時実現に向けて、私たちはこれからもCSR・地域貢献に向けての取り組みを続けていきます。

CSR・地域貢献への取り組み

1. 大阪マラソンへの協賛（2013年以降）



2. 関西大学寄附講座

「安全・安心な社会を支える保険制度」開催（2017年以降）



3. 新日本フィルハーモニー交響楽団

「第九特別演奏会」への特別協賛（2021年以降）



(C)大窪道治

Chapter 4 Corporate Governance

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

アドバンスクリエイトは創業以来、高品質企業を目指してコーポレートガバナンス改革を進めてきました。2010年の保険法施行など一連の制度改革を背景に、2011年より当社はガバナンス改革に本格的に取り組み、現在も独立社外取締役の積極的な活用などの改革を進めています。

アドバンスクリエイトのコーポレートガバナンスの特徴

1. 高品質経営を追求するガバナンス委員会の設置

- 2011年にガバナンス委員会設置（当社のリスクを把握・評価し、取締役会に対して必要な施策を助言）
- コンプライアンス担当役員を委員長とし、関係部門長や監査役、社外弁護士で構成される委員会、全社的なガバナンス体制を議論。

2. 独立社外取締役を活用した取締役会の機能強化

- 2011年に社外取締役制度を導入（2023年12月末現在、取締役8名中4名が独立社外取締役、監査役4名中3名が独立社外監査役）
- 2021年に任意の指名・報酬委員会を設置（委員5名中3名が独立社外役員、委員長は独立社外取締役）

3. 外部機関による情報セキュリティ監査の実施

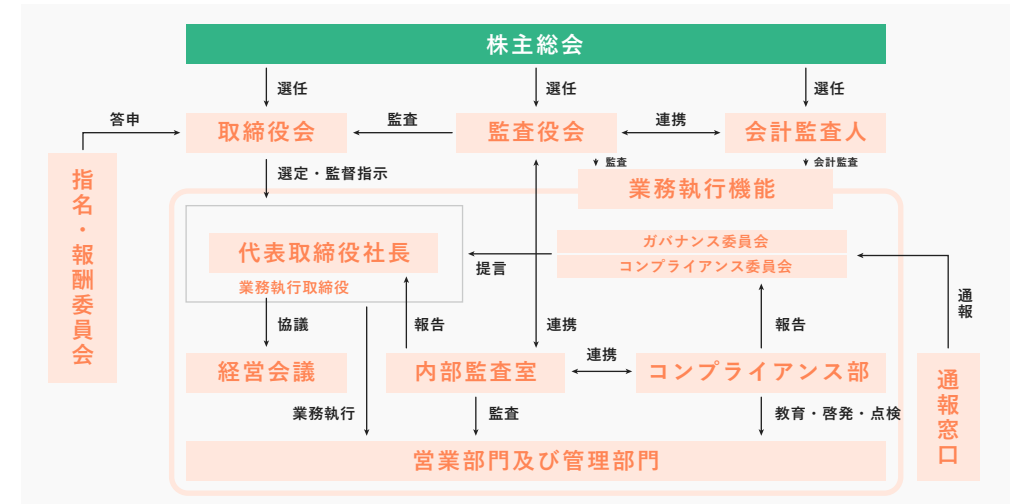
- 大手監査法人による情報セキュリティ監査を実施
- 個人情報の取扱いに最大限対応可能な社内体制を構築

基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、経営の透明性の向上とコンプライアンス遵守の経営を徹底するため、コーポレートガバナンスの体制構築・機構改革を重要課題と認識し、取り組んでいます。

当社は、監査役会による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役会設置会社の経営体制を採用しています。また、会社の機関として、株主総会、取締役会を設置しています。この他「経営会議」を設置しており、業務執行における迅速かつ的確な意思決定や機動的対応を図っています。加えて、独立社外取締役を委員長とする任意の「指名・報酬委員会」を設置しており、取締役会の諮問を受けて、取締役等の指名・報酬に関する事項を審議し、答申しています。

コーポレートガバナンス体制



各機関の役割と構成員

名称	役割	議長又は委員長	構成員
取締役会	法令・定款で定められた事項や経営に関する重要事項の決定及び業務執行状況の確認	代表取締役社長	取締役全員 監査役全員
監査役会	取締役の業務執行に対する監査	常勤監査役（谷口信之）	監査役全員
指名・報酬委員会	取締役会の諮問により、取締役等の指名・報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申	社外取締役（木目田裕）	社外取締役 3名 （木目田裕、藤原秀典及び坂井洋二） 代表取締役社長 監査役（谷口信之）
経営会議	業務執行状況の確認、業務執行状況の迅速化、情報の共有化及び法令遵守の徹底	代表取締役社長	取締役全員（社外取締役を除く） 監査役（谷口信之及び秋吉茂） 相談役 理事、参与
コンプライアンス委員会	コンプライアンス体制の強化及び統一性の確保	代表取締役社長	代表取締役社長 社内委員 社外委員 監査役（谷口信之）(オブザーバー)
ガバナンス委員会	取締役及び監査役等に対する牽制機能強化	コンプライアンス担当役員（榊引健）	コンプライアンス担当役員（榊引健） 社内委員 社外委員（社外弁護士） 監査役（谷口信之）(オブザーバー)

氏名	代表取締役社長 濱田 佳治	専務取締役 榎引 健	取締役 鳥居 俊文	取締役 岡田 俊哉	社外取締役 木目 田裕	社外取締役 篠原 秀典	社外取締役 桜井 洋二	社外取締役 高口 綾子
主な略歴	1985年7月 新日本証券株式会社 (現みずほ証券株式会社) 入社 1991年7月 メリルリンチ証券会社入社 1994年1月 上能総合会計事務所入所 1995年10月 当社設立 代表取締役社長 2007年10月 当社代表取締役社長兼 最高経営責任者 2017年10月 当社代表取締役社長 (現在、OMO営業本部長を兼任)	1983年4月 本田技研工業株式会社入社 1984年4月 アリオジャパン (現メットライフ 生命保険株式会社) 入社 2009年8月 当社入社 マーケティング・営業統括本部長 2011年10月 当社執行役員提携事業部長 2012年3月 当社上席執行役員事業戦略部長 2012年10月 当社常務執行役員事業戦略部長 2015年10月 当社常務執行役員マーケティング・営業 統括本部長 2015年12月 当社取締役 2017年12月 当社常務取締役 2018年12月 当社専務取締役 (現在、経営戦略 本部長を兼任)	1990年4月 新日本証券株式会社 (現みずほ証券 株式会社) 入社 1995年7月 セゾン生命保険株式会社 (現ジブ ラルタ生命保険株式会社) 入社 1997年7月 当社入社 2007年10月 当社ダイレクトマーケティング 部長 2009年12月 当社執行役員マーケティング・営業統括 本部副本部長 2010年12月 当社取締役 2013年10月 株式会社保険市場代表取締役社長 2014年6月 株式会社保険市場取締役 2015年10月 当社理事マーケティング・営業統括本部 副本部長 2022年12月 当社取締役 (現在、管理本部長を 兼任)	1992年4月 株式会社船井総合研究所入社 1995年12月 日本テレホン株式会社入社 2015年11月 同社取締役執行役員第一営業本部長 2017年7月 同社代表取締役社長執行役員 2023年1月 当社入社 2023年7月 当社DC開発本部長 2023年10月 当社執行理事DC開発本部長 2023年12月 当社取締役 (現在、コーポレート 本部長を兼任)	1993年4月 検事任官 1997年4月 東京地方検察庁特別捜査部 1998年8月 米国ノートルダム・ロースク ール客員研究員 1999年6月 法務省刑事局付 2001年6月 金融庁総務企画局企画課課長補佐 2002年7月 検事退官 2002年8月 西村総合法律事務所 (現西村あさ ひ法律事務所・外国法共同事業) 入所 (現任) 2011年12月 当社社外取締役 (現任) 2019年1月 株式会社小糸製作所社外監査役 (現任) 2022年10月 楽天証券ホールディングス株式会社 社外取締役 (現任) 楽天証券株式会社取締役 (非常勤) (現任)	1981年4月 住友生命保険相互会社入社 2008年4月 同社執行役員 2010年4月 同社常務執行役員 2012年7月 同社取締役 常務執行役員 2015年4月 同社取締役 専務執行役員 2015年7月 同社執行役専務 2017年7月 同社取締役 代表執行役専務 2019年4月 同社取締役 代表執行役副社長 2021年7月 同社特別顧問 2022年12月 当社社外取締役 (現任) 2023年1月 SBIネオファイナンシャルサービ シーズ株式会社取締役会長 (現任) 2023年6月 株式会社福島銀行社外取締役 (現任)	1984年4月 東京海上火災保険株式会社 (現東京 海上日動火災保険株式会社) 入社 2011年6月 イーデザイン損害保険株式会社取 締役社長 (代表取締役) 2015年4月 東京海上日動あんしん生命保険株 式会社常務取締役 2016年4月 同社常務取締役 (代表取締役) 2018年4月 同社専務取締役 (代表取締役) 2020年4月 東京海上日動火災保険株式会社非 常勤顧問 2020年6月 株式会社ヤナセ常勤監査役 (現任) 2023年12月 当社社外取締役 (現任)	1996年4月 株式会社マイカル (現イオンリ テール株式会社) 入社 2001年12月 桂労働社会保険総合事務所入所 2008年8月 たかくち社会保険労務士事務所開設 2016年4月 社会保険労務士法人リンク代表社 員 (現任) 2016年6月 株式会社ラウンドワン社外取締役 (現任) 2023年12月 当社社外取締役 (現任)
所有株式数	1,580,700株	23,700株	181,900株	-株	11,100株	600株	300株	-株
取締役会出席	21回/21回	21回/21回	16回/16回	-	21回/21回	15回/16回	-	-
指名・報酬委員会出席	11回/11回	-	-	-	11回/11回	-	-	-
所属する委員会・会議体								
指名・報酬委員会	○				委員長	○	○	
経営会議	議長	○	○	○				
コンプライアンス委員会	委員長	○						
ガバナンス委員会		委員長						
監査役会								
スキルマトリックス								
企業経営・事業運営	○	○	○	○	○	○	○	○
保険業界 経験・知見	○	○	○			○	○	
営業・マーケティング	○	○	○	○		○	○	
IT・DX	○		○			○	○	
人事・人材育成	○		○	○		○	○	○
財務・会計	○			○		○		
法務・リスクマネジメント	○	○		○	○	○	○	○
職歴(業界・専門)	金融	金融	金融	通信・金融	弁護士	金融	金融	社会保険労務士

氏名	監査役 谷口 信之	社外監査役 秋吉 茂	社外監査役 畠山 隆	社外監査役 三田 与志雄
主な略歴	1981年4月 シャープ株式会社入社 2007年4月 同社人事本部長 2007年6月 同社取締役 2008年6月 同社取締役兼執行役員人事本部長 2013年4月 同社取締役兼常務執行役員 2015年6月 同社執行役員 2018年5月 同社 退職 2018年10月 当社入社社長室参与 2021年12月 当社常勤監査役（現任）	1978年4月 新日本証券株式会社 （現みずほ証券株式会社）入社 2006年4月 同社執行役員 2010年4月 同社常務執行役員 2013年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ常務執行役員 2015年6月 みずほ証券株式会社常勤監査役 2016年4月 みずほ証券プロパティマネジメント株式会社常勤監査役 2017年6月 同社顧問 2017年12月 当社社外監査役 2021年7月 当社常勤社外監査役 2022年12月 当社社外監査役（現任）	1976年4月 新日本証券株式会社（現みずほ証券株式会社）入社 2004年4月 同社執行役員 2007年4月 新光投信株式会社入社 常務執行役員 2009年5月 同社常任監査役 2013年6月 同社顧問 2013年12月 当社社外監査役（現任）	2000年10月 朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所 2004年4月 公認会計士登録 2008年7月 三田公認会計士事務所開設 代表就任（現任） 2008年7月 税理士登録 2017年10月 株式会社アイル社外取締役 （監査等委員）（現任） あすなる監査法人代表社員 （現任） 2023年12月 当社社外監査役（現任）
所有株式数	1,800株	12,300株	9,100株	-株
取締役会出席	21回／21回	21回／21回	21回／21回	-
指名・報酬委員会出席	8回／8回	3回／3回	-	-
所属する委員会・会議体				
指名・報酬委員会	○			
経営会議	○	○		
コンプライアンス委員会	○			
ガバナンス委員会	○			
監査役会	○	○	○	○
スキルマトリックス				
企業経営・事業運営	○	○	○	○
保険業界 経験・知見	○			
営業・マーケティング		○	○	
IT・DX				
人事・人材育成	○	○	○	
財務・会計				○
法務・リスク マネジメント	○	○	○	○
職歴(業界・専門)	製造・金融	金融	金融	公認会計士・税理士

■ 新任独立社外取締役の就任挨拶



桜井 洋二
独立社外取締役

2023年12月に独立社外取締役に選任された桜井洋二でございます。新任の社外取締役を代表して、ステークホルダーの皆さまにご挨拶させていただきます。

私は、保険会社でダイレクト自動車保険や生命保険のデジタルマーケティング及びインシュアテック等に携わってきました。その中で先進的で斬新なビジネスモデルを次々と実現している当社を常に注目していました。

社外取締役に就任し数か月になります。当社の強みは「創業時から変えないもの（基本理念）」と「時代や環境変化に応じて変化させるもの（お客さまに買いに来ていただくためのビジネスモデル等）」が明示されていて、それを「寺子屋」等の様々な機会を通じて全社員に浸透させる人材教育がなされ、組織の一体感が醸成されていることと考えます。そして、創業時の理念からぶれることなく「大胆に創造し、着実に前進する」を愚直にやり続けることで、先進的で革新的なビジネスモデルを創造してきていますし、そこに魂を入れる強い人材も育っています。

具体的な取り組みについては、当社がAVITA社と共同で開発・運営している「アバターコンサルタント（以下「アバター」）」は特筆すべきインシュアテックであります。

ICTの進化に伴いインシュアテックは次々に発明されますが、それがマネタイズされないとやがて消えていきます。当社は、「アバター」を保険のコンサルティング業務に活用することでマネタイズを実現しています。

「アバター」を国内はもとより「クールジャパン」として世界に広げていけたら、こんなにわくわくすることはありません。このような先進技術を企業価値に結び付ける取り組みや自動車保険等の損害保険について、経験をもとに貢献ができれば幸いです。

コーポレートガバナンスについては、取締役会では関連な議論が交わされ、社外取締役も健全な経営と企業価値向上の観点から積極的に議論に参加しており、高いガバナンス機能を果たしていると思います。

一方で、当社は人材育成に力を入れていますが、自ら創造し新たな事業領域を切り開くことができる経営人材の育成が課題ではないかと思えます。こうした課題認識について、指名・報酬委員会を中心に論議していきたいと考えております。

取締役会の実効性評価

当社ではコンプライアンス担当役員を委員長とし、社内委員、外部の弁護士を含む社外委員及びオブザーバーとして参加する監査役等にて構成されるガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会はコーポレートガバナンスの向上のため、取締役等に対する牽制機能強化を目的に設置された取締役会の諮問機関です。ガバナンス委員会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、取締役会に対して、その実効性を高める方策について提言を行っています。

実施方法

全役員に対して、ガバナンス委員会が「10項目」のアンケート調査（各取締役による5段階自己評価）を実施し、結果を分析して取締役会に報告します。

アンケート調査項目

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 取締役会資料の必要情報の網羅 | 6. 企業戦略の方向性を示す議論 |
| 2. 取締役会資料の配布時期 | 7. 長期的視野に立った議論 |
| 3. 取締役会での説明 | 8. リスクの全社的・多角的検討 |
| 4. 経営人財の育成・後継者計画 | 9. 議案の平易で簡潔な説明 |
| 5. 取締役会での議案の適切性 | 10. 社外役員への議案の事前説明 |

最新の評価結果（2023年9月期、2023年12月実施）

直近の実効性評価において、役員の自己評価の平均点が3点を下回った項目は、「経営人財の育成・後継者計画」、「取締役会資料の配布時期」、「リスクの全社的・多角的検討」、「議案の平易で簡潔な説明」の4項目でした。最も優先度が高い課題は、「経営人財の育成・後継者計画」であり、社外役員や監査役からは、経営幹部社員の育成プロセスについて踏み込んだ議論が必要との意見がありました。

今後の改善策

直近の実効性評価を受けて、ガバナンス委員会は、①取締役会に対して、「経営人財の育成・後継者計画」について早期に取締役会で審議すること、②取締役会事務局に「取締役会資料の配布時期」の早期化に早急に取り組むこと等を提言し、取締役会の機能強化に向けた対策を進めています。

役員報酬

経営陣の報酬に関して、インセンティブ付与となる具体的な施策は導入しておりません。今後、適切なインセンティブのあり方を含め、報酬制度について検討してまいります。尚、経営陣に対しては役員持株会を通じた自社株の取得を奨励しており、業務執行取締役の多くが実際に自社株を保有していることから、中長期的な会社の業績に対するインセンティブは働いていると考えています。

当社顧問弁護士による取締役会機能強化への評価

アドバンスクリエイトの顧問弁護士を務めている佐藤明夫です。当社とは、2002年の大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場へ株式上場の際に、証券会社から依頼を受け、引受側弁護士としてお手伝いをさせていただいたのがご縁の始まりです。その後、2011年にガバナンス委員会を設置したときから外部委員として参加させていただき、今日まで、10年以上にわたり当社のガバナンスに対してアドバイスをさせていただいています。



佐藤 明夫
当社顧問弁護士

私が委員を務めるガバナンス委員会は、取締役会に対する牽制機能を強化する目的で設置されました。当社は、創業者である濱田社長の強力なリーダーシップによって、大きく成長してきた会社です。経営

トップがリーダーシップを最大限発揮するためには、取締役会を監視・監督する牽制機能もまた強力なものなくてはなりません。当社の取締役会は、コーポレートガバナンスの重要性を強く認識しています。

当社の取締役会の特徴は、参加者全員で活発な踏み込んだ議論が行われていることです。決議と報告を形式的にこなす、あるいは、社外役員がひとことくらい感想のような質問や意見を言って終わりにするような取締役会ではなく、参加者全員が踏み込んだ議論をする取締役会の実践を心掛けておられます。

当社の課題として、後継者の育成があげられます。濱田社長は、常に、表面的・形式的になりがちな足元の執行に留まらない、マクロや長期を意識した高いレベルでの経営を意識されており、若手の登用など人材育成についても強い関心を持って取り組んでおられます。しかしながら、濱田社長を引き継ぐ人材の育成はそれだけに難しく、次世代の若手が次々と経営の中核に入ってくることによる、当社としてのサステナビリティの実現には辿りついてはいないと認識しています。私の見ている限り、濱田社長は、一般の上場企業経営者と比べても飛びぬけて高い意識を持ってこういった課題に取り組んでいるにもかかわらず、そのことがまだ十分に活かされておらず、もったいないという印象を受けています。まずは、取締役会において、今以上に、長期やマクロを踏まえた、経営に関する議論と意思決定を行う場としての役割を強化するとともに、優秀な若手に専門的な経営教育を行い、その中から将来の幹部候補が次々に現れてくることを期待しています。

リスク管理・コンプライアンス体制

Ⅰ リスク管理体制

保険業界をとりまく環境の変化が激しさを増している状況下において、当社は安定的な経営の維持と成長性の確保を図るため、複雑化・多様化するリスクを適切に管理し、迅速に対応することが必要となっています。そのため、当社は存在するリスクを網羅的に把握し、評価・分析を行う体制を整備しています。また、リスクの内容に応じた業務分掌を明確にするとともに、各部署においてもリスクを認識し、管理・対処する体制をとっています。さらに内部監査により検証を行っています。

直近のリスク管理状況

直近会計年度は、取締役会が中心となって、以下の10項目のリスクを中心に対策を検討しました。

認識している主要な事業リスク

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. コンサルティングプラザの展開 | 6. 子会社の再保険会社 |
| 2. 保険会社との関係 | 7. 代表者への依存 |
| 3. 他社との競合 | 8. コンピューターシステム |
| 4. 個人情報の取り扱い | 9. 人財の確保 |
| 5. 法的規制 | 10. 外部検索エンジンへの依存 |

コンプライアンス委員会の設置

当社はコンプライアンス体制の強化及び統一性の確保のため、コンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する諸問題の検討、評価、対策の実施を行っています。

コンプライアンス基本方針

当社は、コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置付け、コンプライアンスの徹底は当社の経営の基盤であることを強く認識し、企業活動において求められるあらゆる法令等の遵守はもとより、当社の行動指針である「スピード」・「信用」・「気配り」に従い「凡事徹底」を実践した誠実かつ公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

当社では、お客さまの最善の利益を提供するための行動、お客さまへの公正な取扱い、利益相反の適切な管理等を促進するための報酬・業績評価体系を構築しています。また、当社ではコンプライアンスを経営の最重要課題の一つと位置付けており、組織としてのコンプライアンス体制確立への取り組みを明確にすべくコンプライアンス基本方針を定めています。公表する各方針の徹底、目指すべき指標の周知を図るため、全社員向けの研修及びテストを実施するとともに、コンプライアンスプログラムの年間計画を策定し、各指標の達成を目指したコンプライアンス研修を実施しています。

コンプライアンス関連研修の実績（2022年度）

全職員	お客さま本位の業務運営に関する理解度 保険募集関連 個人情報保護関連 各種規制 ハラスメント等	15回
階層、職能別 その他	企業規律 職業倫理 保険募集関連 お客さまの声 その他	62回

内部統制システム

当社は、業務執行及び監督、監視が適正かつ有効に行われるよう、適切な内部統制システムの整備を経営の重要課題として捉え取り組んでおり、会社法第362条第4項第6号その他法令に規定される内部統制システムについて「内部統制基本方針」を定め、内部統制の整備を図っています。

情報セキュリティ管理体制

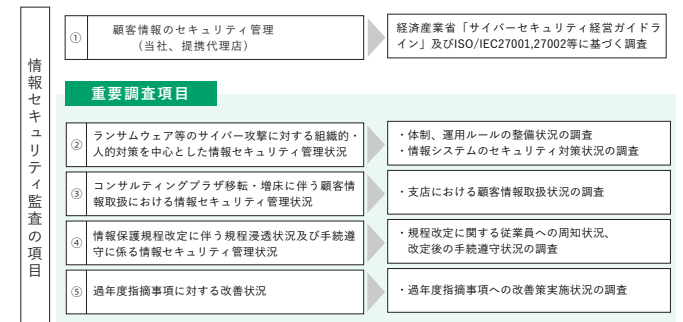
当社では、保険代理店事業を営む企業として、個人情報の保護を最重要課題と考え、従来より情報セキュリティレベルをさらに高めるための取り組みを実施しています。

取り組み内容

- 複合機用の監視カメラを設置、複合機利用時イメージログ取得システム導入
- PCへのEDR (Endpoint Detection and Response) 導入、社外持ち出しPCへはMDM (モバイルデバイス管理) の導入
- クライアントPCの操作ログの定期的な確認
- 標的型攻撃メールに対する訓練 (継続実施)
- 情報セキュリティの注意喚起のための定期的な「情報セキュリティ通信 (社内啓発広報物)」の発行など

第三者による評価

2012年より継続して、当社及び提携代理店の情報セキュリティ管理体制について独立した第三者の立場による評価を受けるべく、有限責任監査法人トーマツによる情報セキュリティ監査 (助言型) を受けています。



Chapter 5

Financial & Corporate Data

財務・会社データ

財務・営業・サステナビリティ指標

財務指標

財務指標については、当社は6つの指標を開示し、以下の4つを中期的な経営目標として掲げております。

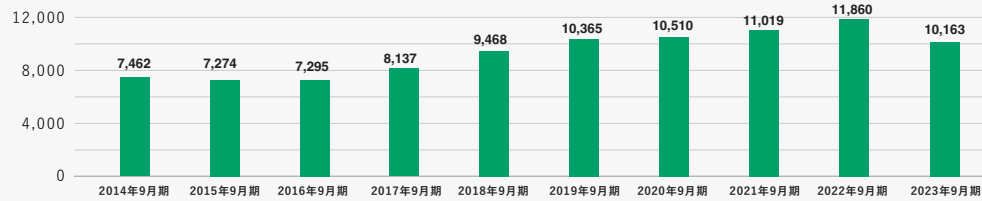
自己資本利益率（ROE）
20%以上

売上高経常利益率
20%以上

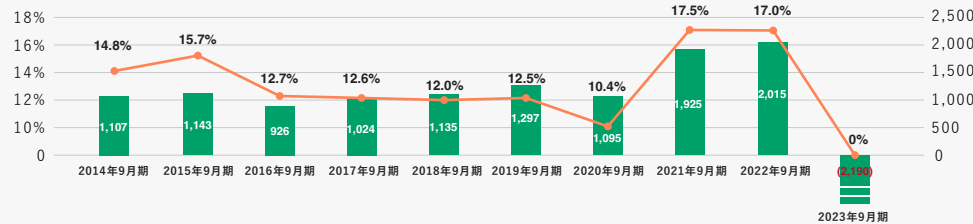
配当性向
50%以上

自己資本比率
80%以上

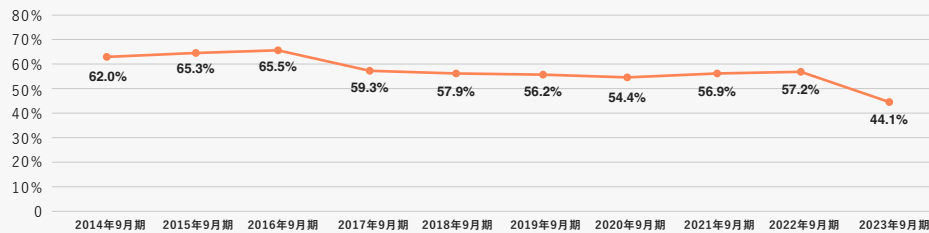
売上高（百万円）



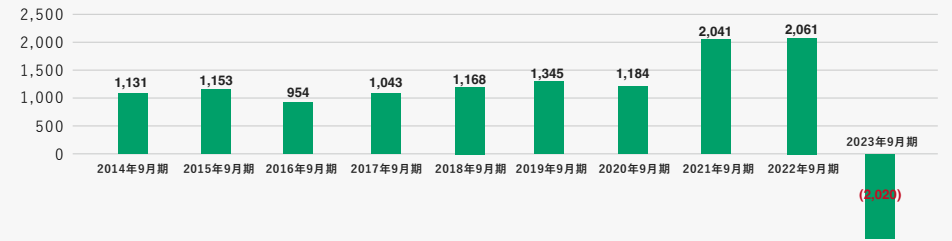
経常利益（百万円）・売上高経常利益率（%）



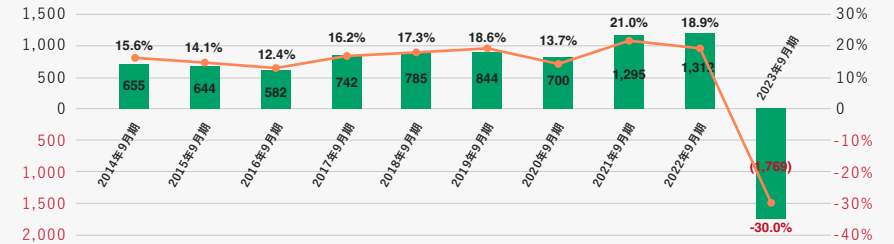
自己資本比率（%）



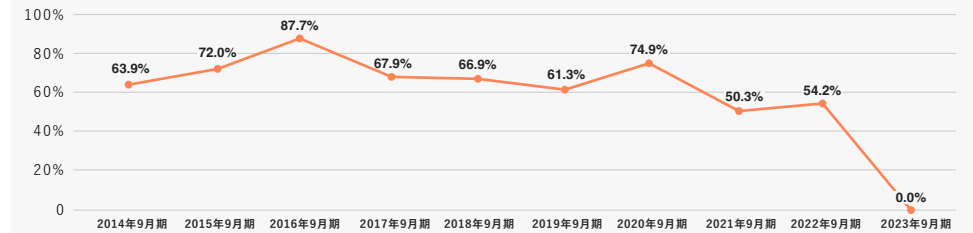
営業利益（百万円）



当期純利益（百万円）・ROE（%）



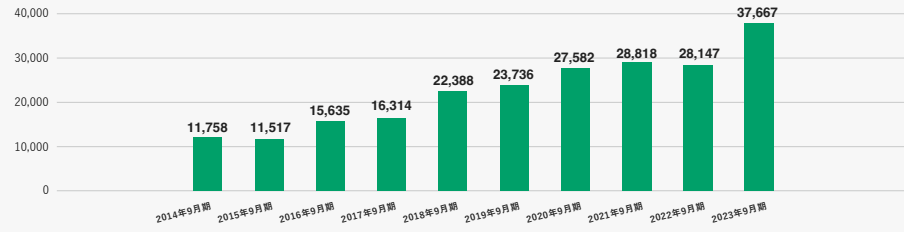
配当性向（%）



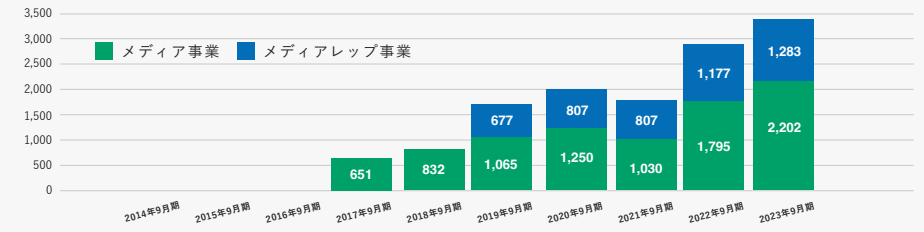
営業指標

営業指標については、今回、8つの指標を開示しております。当社のお客さまはWebを通じて当社に接触され、当社が提供する多様な販売チャネルを通じて、保険をお買い求めになられます。保険選びサイト「保険市場」のユニークユーザー数は、当社への入口となる部分の指標として非常に重要です。アポイントメントをいただく一定割合のお申込みが見込めるため、アポイントメント数は売上の先行指標と位置づけられます。収益面の指標として、業界ではANP（新契約年換算保険料）が多く用いられています。また、品質面の指標として「ご意向の合致度」「世帯継続率」の2つを開示しております。お客さま本位の取り組みの徹底を図るべく、これらの指標を重視してまいります。広告関連のメディア事業とメディアレップ事業、再保険事業及びASP事業についても、それぞれ主要な指標を開示しておりますので、ご参照ください。

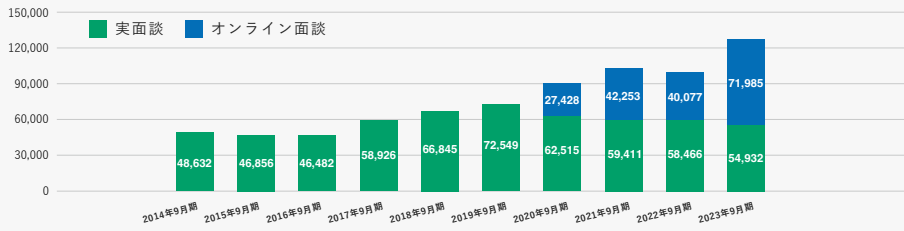
保険市場 UU 数 (千件)



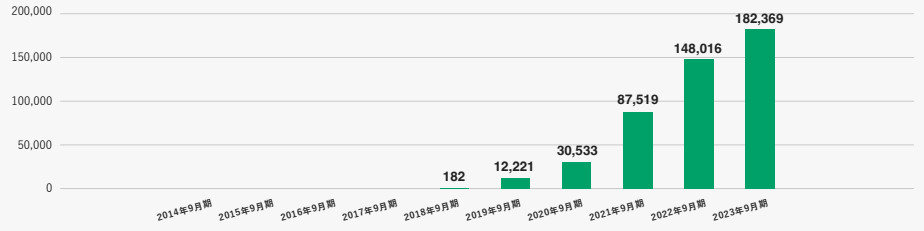
広告関連売上 (百万円)



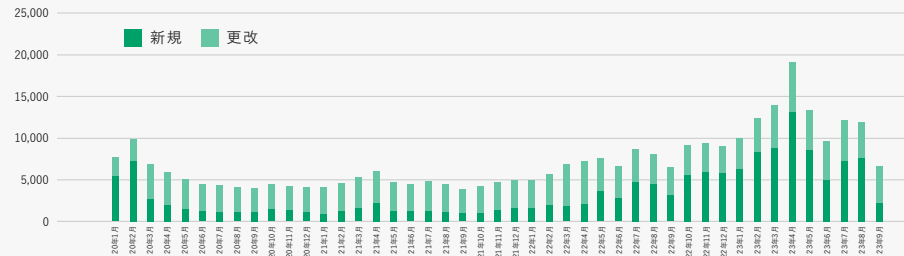
アポイントメント数 (件)



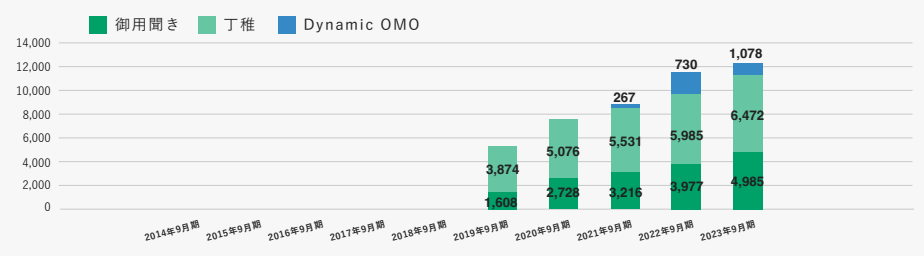
folder 累計ダウンロード数 (件)



損害保険の新規・更改契約件数 (件)



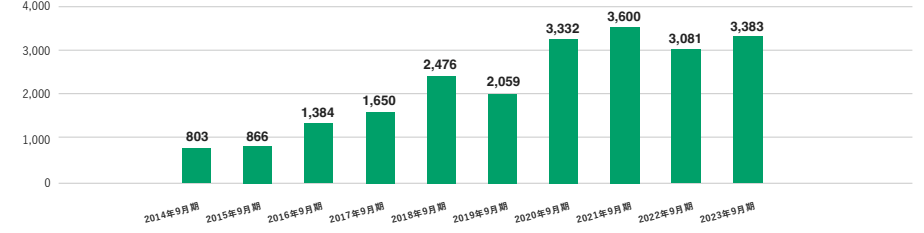
ACP ID 数 (ID)



ご意向の合致度・世帯継続率 (%)

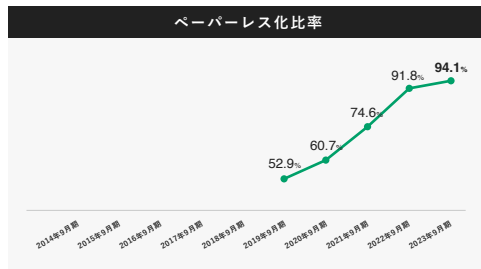
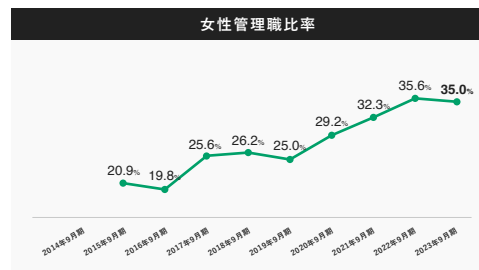
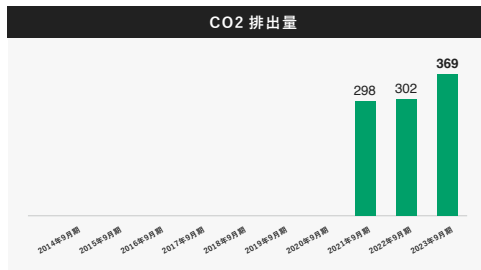


ACR EEV (百万円)



サステナビリティ指標

最後に、サステナビリティに関連する指標として、CO₂排出量及びペーパーレス化比率を開示しております。本業のペーパーレス化を通じてCO₂排出量の削減に貢献していく姿勢を示したものです。また、多様な人材が活躍できることを示す指標として、女性管理職比率と育休取得率を掲載しております。いずれも全国平均と比べて高い水準であり、引き続きダイバーシティを重視した経営に取り組んでまいります。



指標	説明
「保険市場」UU数	当社が運営する保険選びサイト「保険市場」を訪れたユニークユーザー数（延べ訪問者数から重複を排除したものです）。
アポイントメント数	お客さまから保険選びサイト「保険市場」経由でお申し込みいただいた保険相談の予約数です。
損害保険の新規・更改契約件数	損害保険において新規契約・更改契約となった件数です。
ご意向の合致度	お客さまがお申込みになった保険商品が、最終的なご希望に沿ったものとなっているかを表したものです。
世帯継続率	代理店として当社を選び、ご契約いただいたお客さまのご契約継続率です。
広告関連売上	当社のメディア事業 メディアレップ事業のセグメント売上です。
folderダウンロード数	当社が自社開発した保険証券管理アプリ「folder」のダウンロード数です。
ACP ID数	当社が自社開発したシステム群（ACP）の外部販売ID数です。
ACR EEV	当社の再保険子会社（ACR）の企業価値を表す指標です。
CO ₂ 排出量	当社によるCO ₂ の直接排出量、及び、電気等の使用に伴う間接排出量を集計したものです。
ペーパーレス化比率	当社でお申し込みいただいた保険契約のうち、ペーパーレスによりお申し込みいただいた比率です。
女性管理職比率	管理職（課長以上）に占める女性の割合です。
育休取得率	社員のうち当当期に出産した者に占める育児休業を取得した者の割合です。なお男性の育休取得については、2023年9月期より目標設定しております。

Chapter 5：当社の収益認識について

当社の収益認識について

当社グループは、保険代理店事業、ASP事業、メディア事業、メディアレップ事業及び再保険事業を展開しております。各事業における収益認識の基準は以下の通りであります。

保険代理店事業

保険代理店事業においては、保険会社との保険代理店委託契約に基づき、保険契約の締結の媒介及び付帯業務を行っております。通常、保険契約が有効となった時点で主な履行義務が充足されることから、当該履行義務を充足した時点で、顧客との契約から見込まれる将来保険代理店手数料の金額を収益として認識しております。保険代理店手数料は、各保険会社との契約及び手数料規程に基づき受領しております。保険代理店手数料の受領形態は、保険商品の種類（生命保険・損害保険、契約期間（1年・複数年）、保険料支払方法（年払い・月払い）、その他）、保険会社毎の契約及び規程により様々な形態があり、保険契約成立時に受領するもの（初回手数料）及び保険契約継続に応じて受領するもの（2回目以降手数料）等、これらについて一括又は分割ならびにその受領割合等が異なるものが存在しております。当社は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等に基づき、これらの保険代理店手数料について、将来キャッシュ・フローの割引現在価値として算定した額により売上を計上しております。

ASP事業

ASP事業においては、クラウドサービスの販売を行っております。ライセンスの販売による収益は、顧客において使用可能となった時点で計上しております。クラウドサービスの提供による収益は、顧客との契約における履行義務の充足に伴い、一定期間にわたり収益を認識しております。

メディア事業

メディア事業においては、主に、保険選びサイト「保険市場（ほけんいちば）」を媒体とした Web プロモーションその他広告業務の提供を行っております。通常、成果物の納品又は役務の提供により主な履行義務が充足されることから、当該履行義務を充足した時点で収益を認識しております。

メディアレップ事業

メディアレップ事業においては、主に、保険専門の広告代理店として広告業務の提供を行っております。通常、成果物の納品又は役務の提供により主な履行義務が充足されることから、当該履行義務を充足した時点で収益を認識しております。

再保険事業

再保険事業においては、当社が保険代理店として獲得した保険契約について、保険会社各社から再保険として Advance Create Reinsurance Inc. に出再いただき、その保険リスクの一部を引き受けております。通常、保険会社各社との契約における履行義務の充足に伴い、一定期間にわたり収益を認識しております。

監査上の主要な検討事項（KAM）について

当社の会計監査人である桜橋監査法人は、「将来保険代理店手数料に基づく売上高」を、監査上の主要な検討事項（KAM）に選定しております。当該事項は、将来キャッシュ・フローの見積り及び割引率について経営者の判断を伴う重要な仮定を含んでおり不確実性が高いこと、かつ、金額的な重要性が高いことから、KAMに該当すると判断されたものです。

桜橋監査法人は、将来保険代理店手数料にかかる収益認識の適切性を検討するにあたり、主に以下の監査手続を実施しております。

- | | |
|--|--|
| <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>特に以下に焦点を当てて、内部統制の整備・運用状況の有効性を評価しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 将来キャッシュ・フローの正確性及び使用する割引率の合理性を担保するための統制 ● 手数料計算システムによる将来キャッシュ・フローの割引現在価値計算の正確性を担保するための統制 | <p>(2) 保険代理店手数料の計算の妥当性の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社が各保険会社に確認している試算結果を検討するとともに、実際の入金データとサンプルベースで事後的に照合することにより、正確性を評価 ● 当社が行った割引計算について、外部専門家の評価結果と照合もしくは再計算することにより、その正確性を確認 ● 無リスク利率や保険契約の継続率等について、利用可能な外部データと照合することにより、当社が使用した割引率の合理性を検討 |
|--|--|



お問い合わせ先

株式会社アドバンスクリエイト

大阪市中央区瓦町 3-5-7 野村不動産御堂筋ビル
<https://www.advancecreate.co.jp/>

総合企画部

電話：06-6204-1193（代表）

2024年4月30日発行

免責事項

本統合レポートの業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が統合レポート発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向などに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おください。