

トピックス & ベーシックス

2016年11月

SOMPOホールディングス株式会社



1.経営戦略

P1

(1) 経営計画のキーポイント

P1

(2) 各事業別戦略

P8

(3) ERM・資本政策・資産運用

P25

2.SOMPOホールディングスについて

P34

参考資料

P38

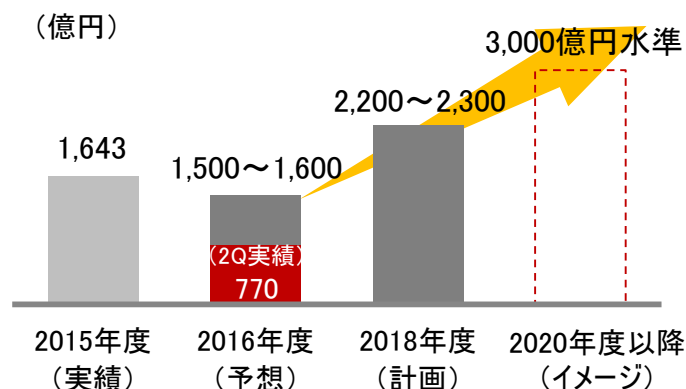
経営目標

- ◆ お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービス提供などにより経営理念を具現化しつつ、さらなる利益拡大および資本効率(ROE)の向上を図る

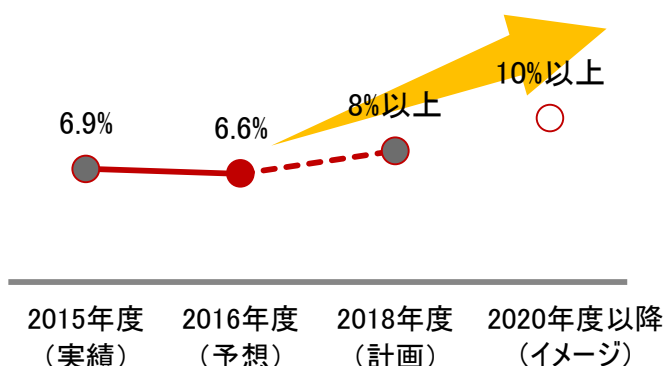
中期経営計画目標（期間:2016～2020年度）

	2018年度計画	目指す姿(2020年度以降)※2
修正連結利益※1	2,200～2,300億円	グローバルトップ10水準へ (3,000億円水準)
修正連結ROE※1	8%以上	10%以上
株主還元	修正連結利益・EPS成長に伴い株主還元総額を拡充	

修正連結利益



修正連結ROE



※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義は33ページ参照

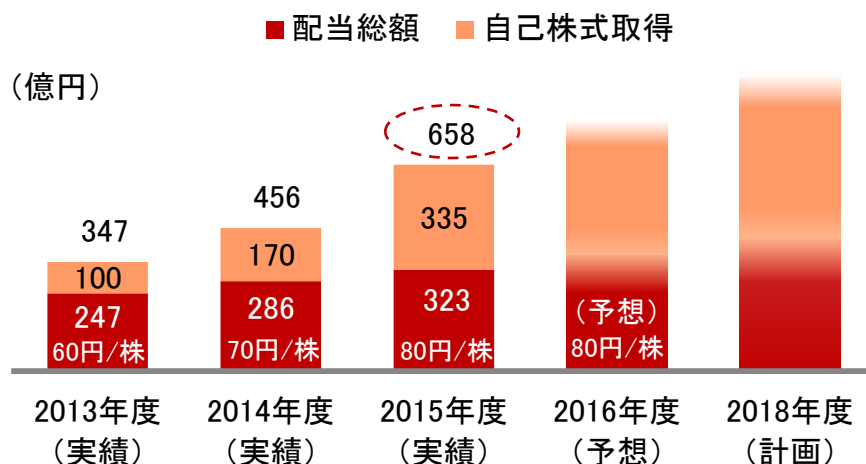
2018年度の目標数値は、2016年11月に上方修正(インデュランス社による想定影響の反映など)

※2 2020年度の目標数値は、目指す姿などを踏まえながら2018年度までに検討する予定

株主還元

- ◆ 修正連結利益成長を背景に、株主還元総額(配当総額+自己株式取得)を拡大する方針
- ◆ 2016年度より国内生保の修正利益を還元原資に算入、中期的に総還元性向50%程度を目指す

実績と計画



(参考)株主還元方針

配当利回りの相対水準やDPS成長なども勘案した安定配当および機動的な自己株式取得により、魅力ある株主還元の実現を目指す

【総還元性向^{※3}】

ROE水準を勘案し、資本余剰局面では追加的自己株式取得等の検討可能性

50%
程度

中期的目標水準

資本の水準や格付維持などを踏まえ大型M&A時等単年度では調整可能性^{※4}

※3 総還元性向=(配当総額+自己株式取得)/修正連結利益

※4 単年度ベースでも総還元性向30%は下回らない方針

株主還元原資 ^{※1}	158	908	1,320	1,500~1,600	2,200~2,300
(総還元性向)	(220%)	(50%)	(50%)		
総還元利回り ^{※2}	3.2%	3.0%	5.1%		

※1 2016年度以降、株主還元原資に国内生保の修正利益を含むよう変更

※2 総還元利回り=(配当総額+自己株式取得)/年度末株式時価総額

持続的な企業価値の成長

◆ グループ経営理念を具現化し、中長期的に持続的な企業価値成長を実現

中期経営計画を支える差別化要素

明確なビジョン

強靱かつ敏捷なガバナンス構造

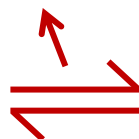
デジタル戦略(先進的なICT活用)

ビジョン

経営理念を具現化していくことで、中長期的に企業価値成長を実現

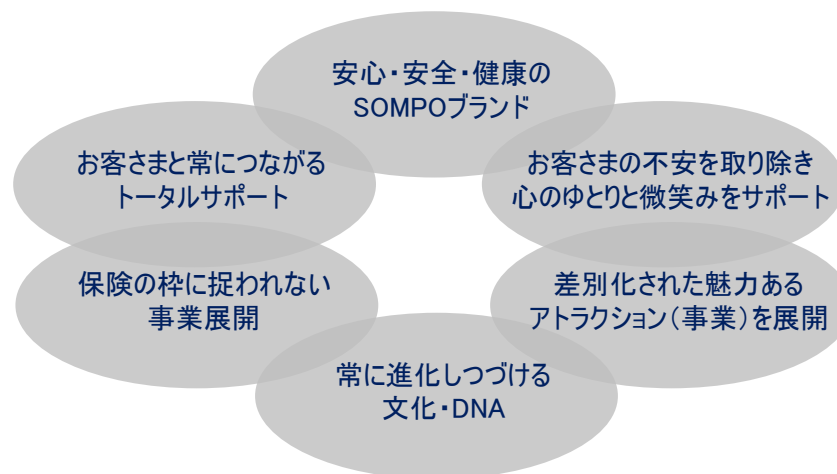
グループ経営理念

SOMPOホールディングスグループは、お客さまの視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します。



安心・安全・健康のテーマパーク

安心・安全・健康のテーマのもと、保険の先へ挑む幅広い事業展開やデジタル技術の活用により、常にお客さまに寄り添い、最高品質のサービスを提供することでお客さまの幸せな人生をサポート



成長に向けたロードマップ

- ◆ 強固なグループガバナンス態勢を背景に着実なオーガニック成長を果たすとともに、新たな成長機会を確実に捉え、グローバルトップ10水準の利益規模および資本効率を実現
- ◆ 持株会社およびグループの名称を変更、安心・安全・健康のグローバルブランドへ

経営戦略の骨子

成長基盤の構築

- ・国内損保事業の収支改善
- ・国内生保事業の着実な成長
- ・海外M&Aによる拡大とPMIの経験値向上
- ・介護事業の事業基盤獲得

ビジネスモデル進化

環境変化に挑戦し続ける文化

健全性を伴った
成長機会の実現

規律ある成長投資

事業間連携による
トータルサポート

保険を超えるサービスの拡充

デジタル戦略

顧客接点強化・品質向上

各事業の優位性の
確立・強化

各事業の存在感を高めて着実に成長

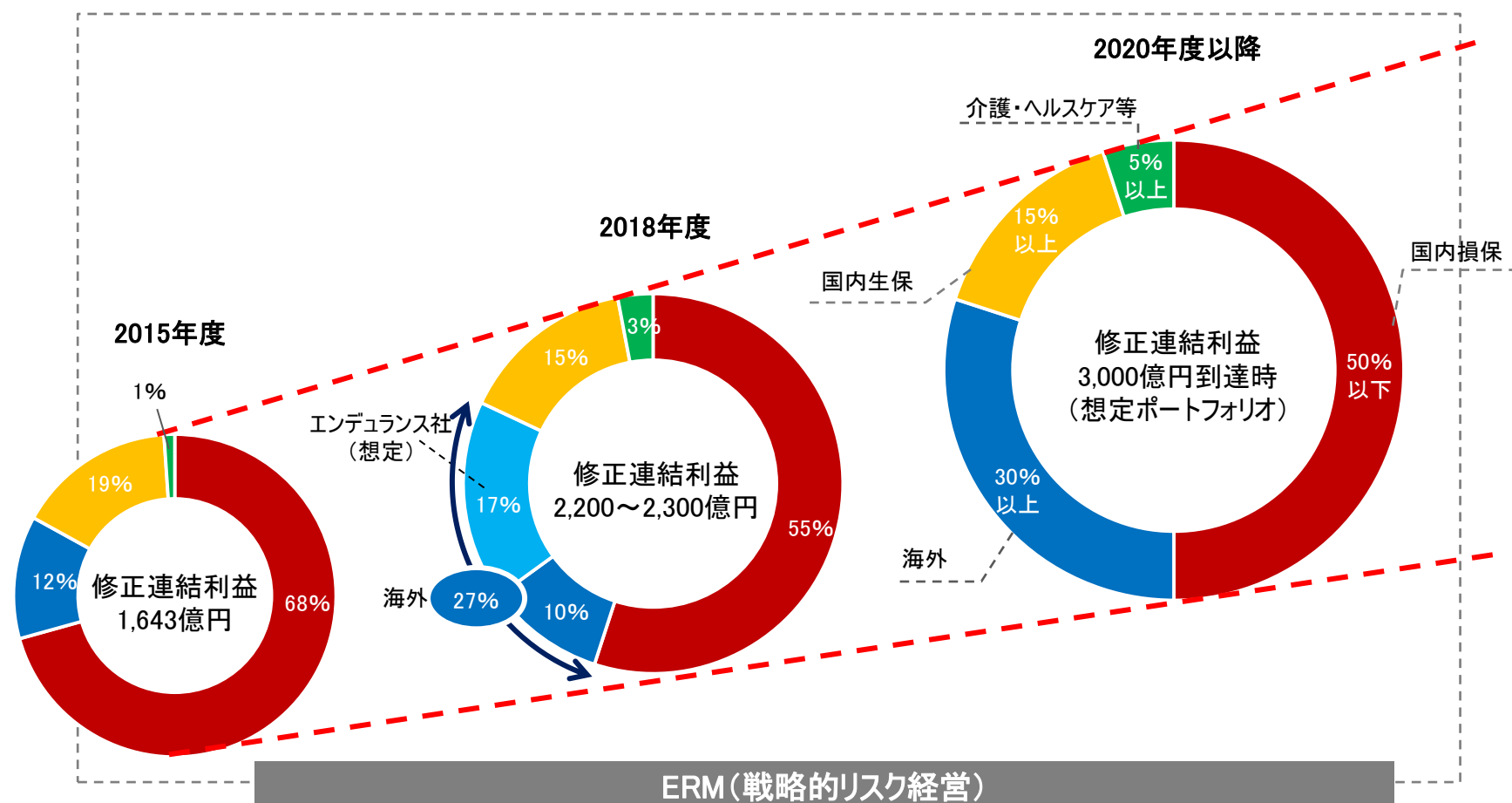
2015年度まで

中期経営計画

事業ポートフォリオの変革

◆ リスク分散効果を最大限享受可能なバランスの良いポートフォリオへ変革

事業ポートフォリオの遷移(イメージ)

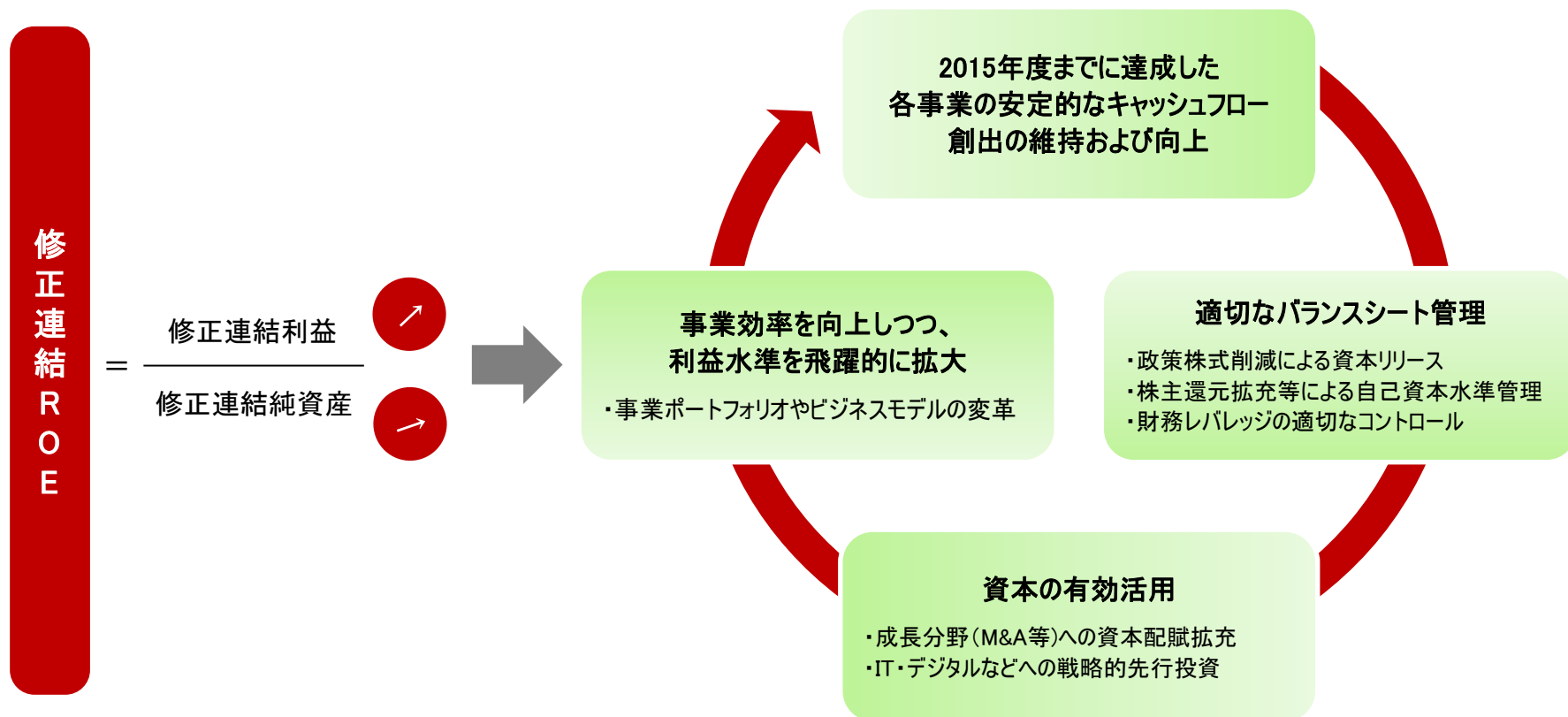


さらなるROE向上へのパス

- ◆ 各事業で創出されたキャッシュを有効活用し、適切なバランスシート管理の下、さらなる利益成長や事業効率を高めることで、ROEを持続的に向上するサイクルを確立

ROE向上サイクル

<修正連結ROE10%以上達成へのサイクル>



1.経営戦略

P1

(1) 経営計画のキーポイント

P1

(2) 各事業別戦略

P8

(3) ERM・資本政策・資産運用

P25

2.SOMPOホールディングスについて

P34

参考資料

P36

各事業の取組みと事業間連携

◆ 着実に各事業を成長させ魅力度を高めた上で、事業間連携によりお客さまをトータルサポート

各事業の取組み

国内損保事業

価値創造イノベーション～最もお客さまに支持される損害保険会社へ～

- ・ ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新
- ・ デジタルとヒトを融合したお客さま接点の構築
- ・ 質を伴った成長

国内生保事業

「健康応援企業」へ進化 ～第二の創業期～

- ・ 健康応援企業へ進化
- ・ 商品・サービス・チャネル三位一体のビジネスモデル

デジタル戦略

健全性を伴った成長機会の実現

事業間連携によるトータルサポート

介護・ヘルスケア事業

「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献

- ・ 高齢者の方の尊厳・自立と安心・安全の両立
- ・ 保険・介護・ヘルスケアの総合サービスの提供

海外保険事業

着実なオーガニック成長・規律あるM&Aによる成長加速

- ・ 先進国における真に統合されたグローバル保険事業プラットフォームの構築
- ・ 新興国リテールビジネスを中心としたオーガニック成長

国内損保事業の経営戦略

◆ 事業効率の飛躍的向上および徹底したお客さま目線でのサービス開発により利益規模を拡大

キーポイント

安定的な成長原資の確保や最大の顧客基盤の活用により
グループ戦略に貢献

グローバルトップ水準の事業効率

- ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新(未来革新プロジェクト)により、世界に伍せるコスト構造へ変革
- 将来的な事業費率の目線は30%以下

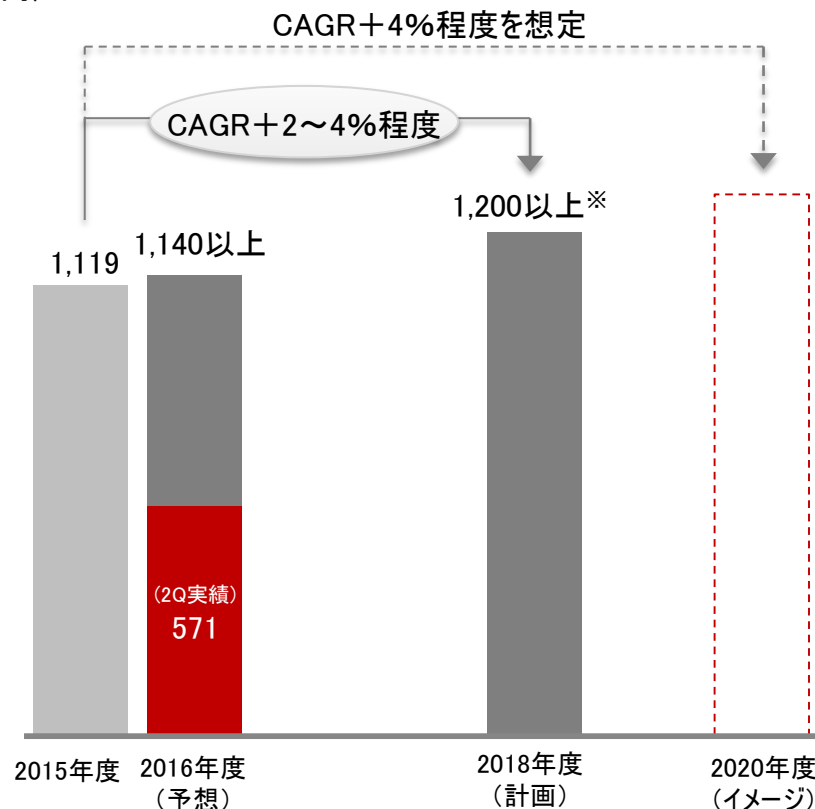


- 徹底したお客さま目線での商品・サービス開発による
トップライン・ボトムラインの継続的拡大
- コンバインド・レシオの目線は92~94%水準を計画

質を伴った成長

修正利益計画

(億円)

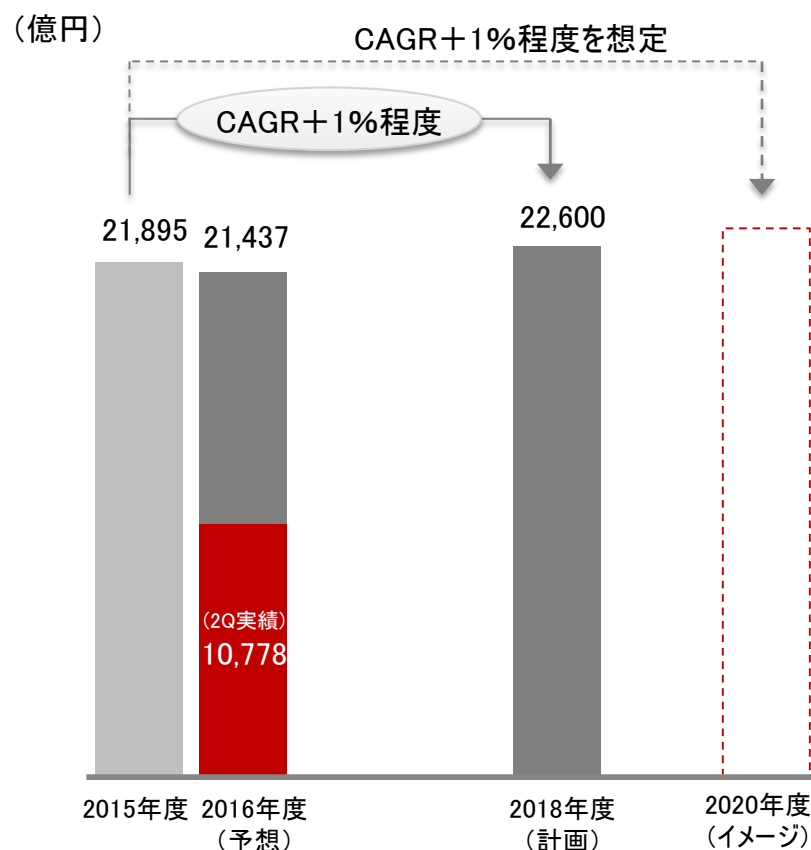


※ 2016年11月に上方修正(税制スケジュール等を踏まえた微調整)

損保ジャパン日本興亜－正味収入保険料

◆ 2020年度までの正味収入保険料成長率は年間1%程度を見込む (市場成長率前提は保守的に±0%)

正味収入保険料※の推移



計画の前提

自動車保険
火災保険

マーケットシェア拡大を主因にCAGR+1.0%
(市場成長率は保守的に±0%で設定)

海上・新種等

顧客ニーズを捉えた商品の販売などにより
CAGR+2.6%

※ 損保ジャパン日本興亜からSompoジャパンキャンピアスReへの受再保険料移管分(約300億円)を含まない

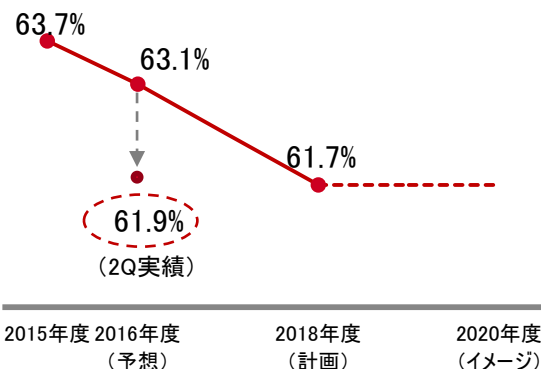
損保ジャパン日本興亜ーコンバインド・レシオ

◆ 事業費の適切なコントロールなどにより、コンバインド・レシオは92～94%水準を計画

コンバインド・レシオ計画

正味損害率※1

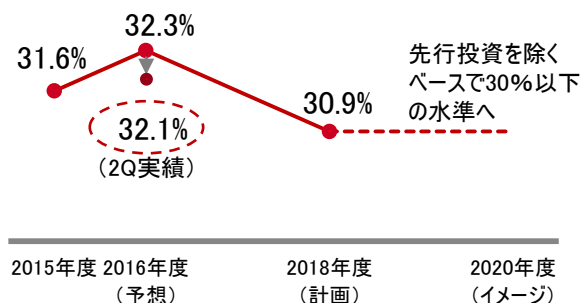
・引き続き自動車保険の収益性が改善



※1 損害率はW/Pベース(含む損害調査費)

正味事業費率

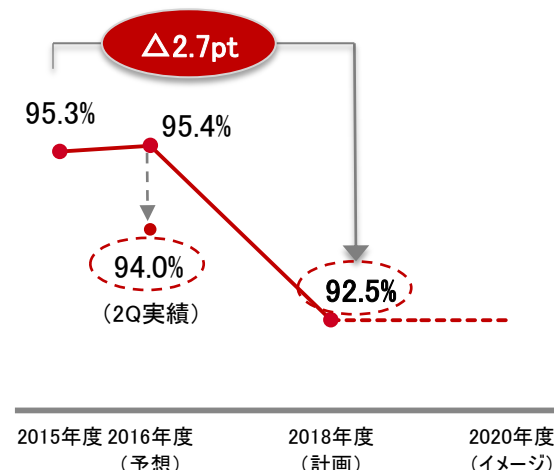
・次世代に向けた先行投資※2を開始
・適切に事業費率をコントロールする方針



※2 2016年度の先行投資計画120億円のうち、
中間実績は71億円

コンバインド・レシオ

・92～94%水準を目指す計画



損保ジャパン日本興亜－未来革新プロジェクト

- ◆ ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新、スリム化により生産性を圧倒的に向上
- ◆ プロジェクト完遂後、グローバルトップ水準の社費率を実現

ねらい

社費率※1の推移

グローバルトップ水準の社費率へ

先進技術を活用したシンプルなシステムへ

→プログラムステップ数は半分以上へ

環境変化を先取りした機動的な商品開発

→商品開発期間は約7か月から約2か月へ

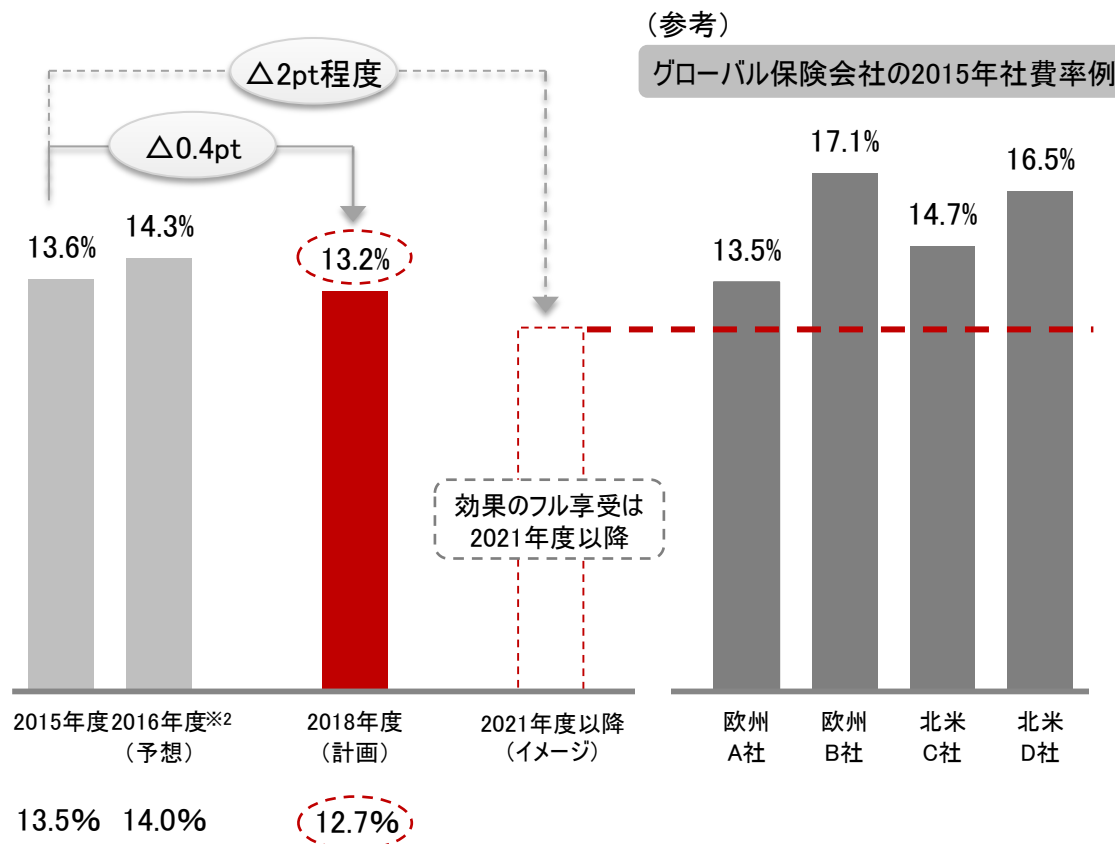
営業店における「事務ゼロ」の実現

→営業部門人員を△12%程度圧縮可能

現状

- ・ システム基盤が老朽化
- ・ 商品開発の長期化
- ・ 営業店と代理店のコスト二重構造

社費率
(除く先行投資)



※1 社費率＝保険引受に係る営業費及び一般管理費／正味収入保険料

※2 2016年度2Q実績 社費率:14.2%、社費率(除く先行投資):13.9%

国内生保事業の経営戦略

◆ 2016年度を第二の創業期とし、最もイノベーティブな生命保険会社として「健康応援企業」へ進化

キーポイント

健康にフォーカスしたビジネスモデルへ変革し、
お客さまの数を着実に増加させ、グループ戦略に貢献

新成長戦略

- 「商 品」： お客さまニーズに応える商品投入
- 「サービス」： 健康サポートサービスの提供
- 「チャネル」： ハイブリッドチャネル※を拡充

+

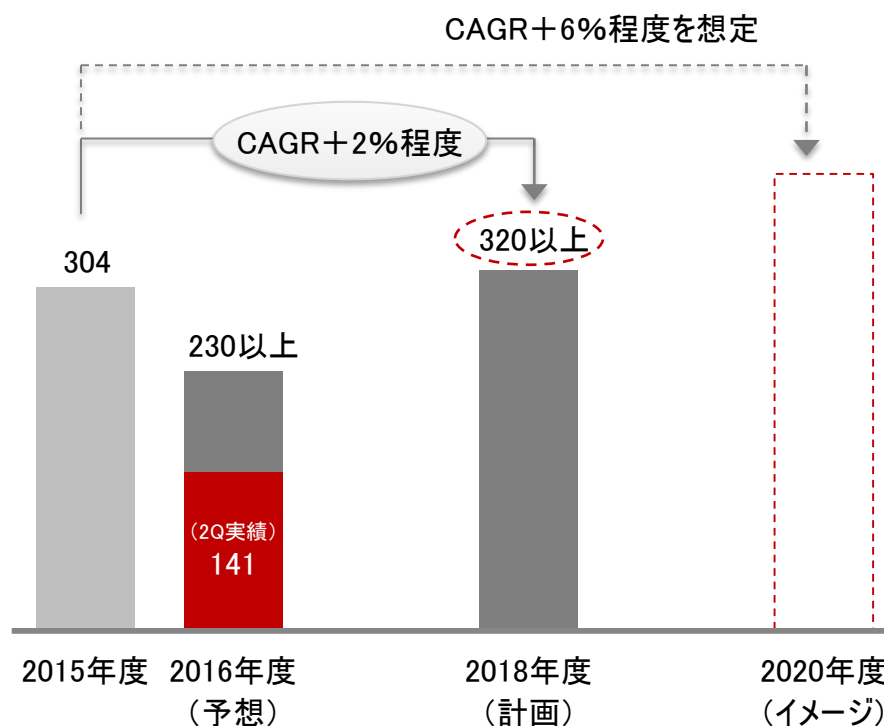
- 収益性の高い保障性商品にフォーカスした商品戦略
- 損保代理店ネットワークを活用したチャネル戦略

ひまわり生命の強み

※Web加入のお客さまを高品質生命保険募集人がフォロー

修正利益計画

(億円)



国内生保事業の成長に向けた施策

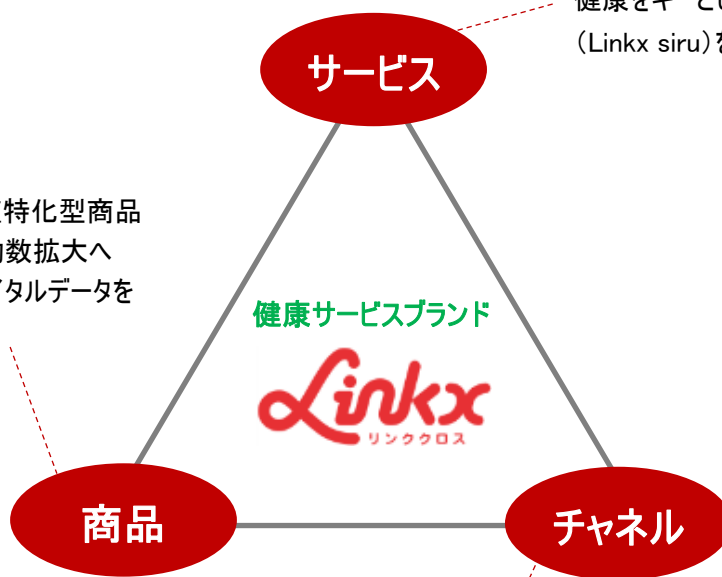
- ◆ “保険”という垣根を越え、お客さまの健康を応援する企業への変革を目指す
- ◆ 新しいビジネスモデルにより、お客さまの数を増やし、将来さらなる収益拡大へ

新ビジネスモデル

“保険”という垣根を越え、お客さまと一生涯のつながりを持つことを目指す健康サービスブランド「リンククロス」を軸に成長戦略展開を加速

健康をキーとしたサービスを順次展開、健康関連アプリ (Linkx siru) を10月にリリース、お客さまの数拡大へ

- ・9月に月々500円の先進医療・臓器移植特化型商品 (Linkx coins) を投入、ニーズを捉え契約数拡大へ
- ・2月にフィットビット社と提携、収集したバイタルデータを積極活用し、今後の商品開発に応用



※ Linkx siru 画像イメージ

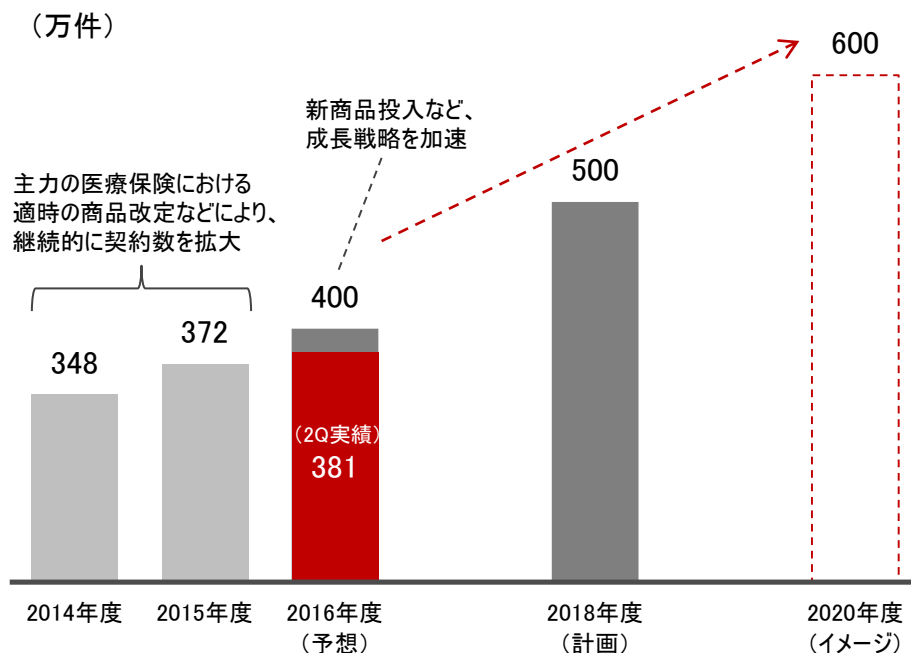


商品やサービスでつながりを持ったお客さまに対して、さらに高品質生命保険募集人によるサポートを可能とする体制へ

(参考) 保有契約件数と保障性商品ウエイト

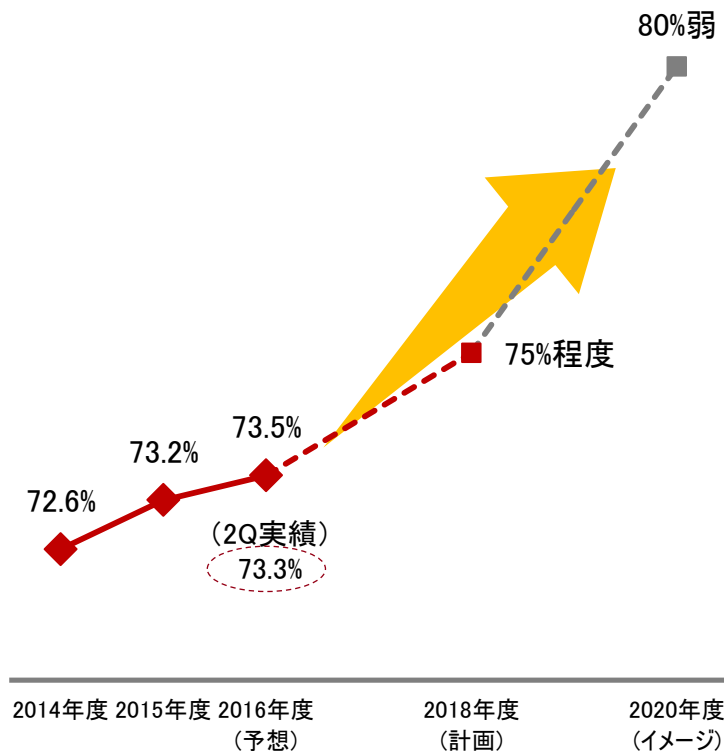
保有契約件数

医療保険を中心とした保障性商品かつ「健康」をキーにした戦略の実行により保有契約を順調に拡大



保障性商品ウエイト

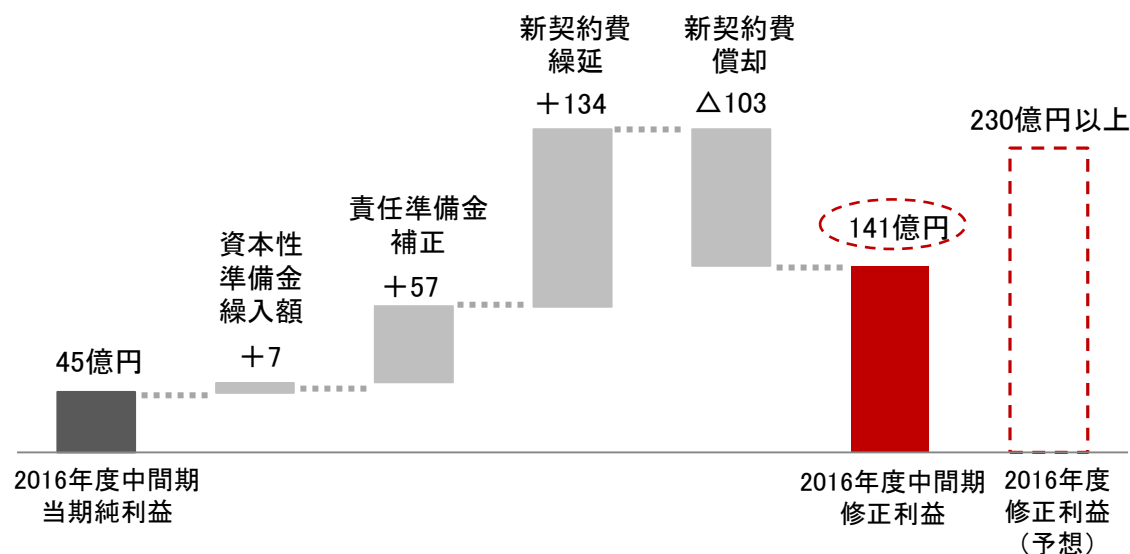
現状でも高水準な保障性商品ウエイトを、さらに持続的に高め、収益性を向上する方針



※ 保有契約件数ベース

(参考)修正利益・修正純資産(ひまわり生命)

当期純利益から修正利益へのコンバージョン



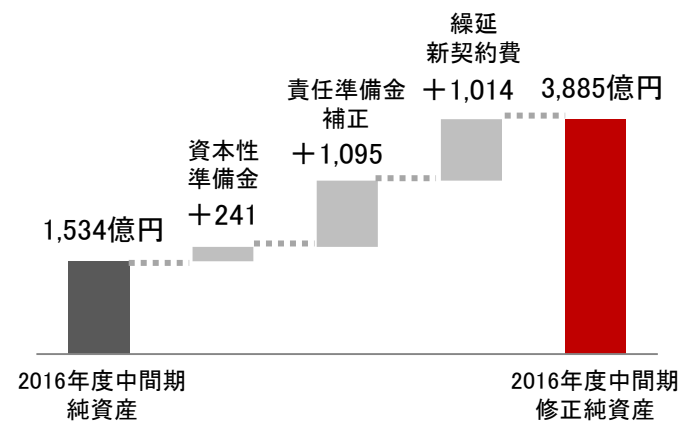
(参考) 修正利益 = 当期純利益 + 資本性準備金繰入額^{※1}
 + 責任準備金補正^{※2}
 + 新契約費繰延^{※3}
 - 新契約費償却^{※3}

※1 危険準備金、価格変動準備金(税引後)

※2 保守的に計算している責任準備金を保険料計算に用いる基礎率により再計算(税引後)

※3 契約初年度に発生する募集手数料等の新契約費を10年間で償却(税引後)

(参考)修正純資産



(参考) 修正純資産 = 純資産 + 資本性準備金^{※1}
 + 責任準備金補正^{※2}
 + 繰延新契約費未償却分^{※3}

介護・ヘルスケア事業等の経営戦略

- ◆ 高齢者の方のニーズに合致した複合的な介護・ヘルスケアサービスを提供することにより、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献

キーポイント

ICT・デジタル活用、保険と介護の融合等により業界を変革し、新たな事業の柱としてグループ戦略に貢献

介護・ヘルスケア事業

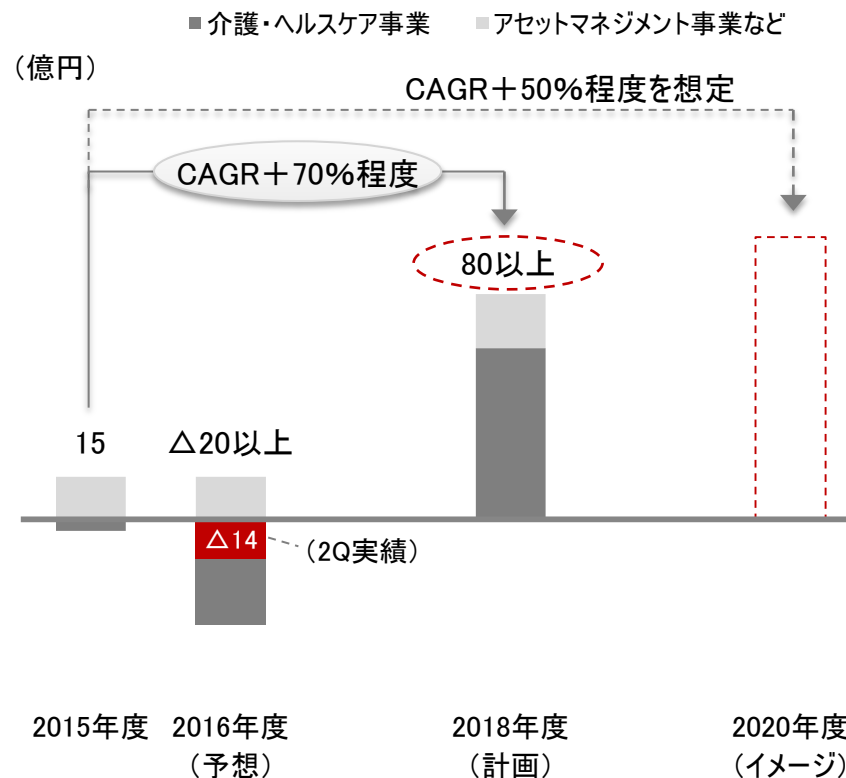
- 内部管理態勢の強化による基盤整備
- ICT活用や研修充実などによる生産性・品質の向上
- 在宅介護サービスの拡充・機能強化



- 保険の枠組みを超えて事業領域を強化・拡大
- 有力プレーヤーとの提携や事業間連携を通じた最高品質サービスの継続提供に徹底注力

介護・ヘルスケア事業以外

修正利益計画



※ 介護・ヘルスケア事業はSOMPOケアメッセージ、SOMPOケアネクスト、シダー（非連結）、SOMPOリスクアマネジメントの合計

介護ビジネス戦略

◆ 人材育成・ICT活用などにより、ビジネスモデルを差別化、将来的に利用者数倍増を目指す

目指す方向性

基本方針に基づいた事業運営

- ① カスタムメイドケアの実践
一人ひとりの状態に合った高い専門性によるケアを実践
- ② 質の高い人材の育成
人材育成の強化、高い専門性をもった質の高い人材を確保
- ③ ICT・デジタルの利活用
ICT・デジタル技術を活用し、ケア品質、労働生産性、安全性を向上

内部管理態勢強化

介護事故等の管理体制の見直し、
PDCAサイクルの確立

事業基盤の拡充

- ・高い需要が見込まれる都市部での介護サービスの拡大
- ・高齢者が安心できる在宅サービスの拡大
- ・保険と介護・ヘルスケアの総合サービスを提供

介護サービス利用者の倍増

2025年度以降

2020年度

2018年度

2015年度

海外保険事業の経営戦略

◆ 市場平均を上回るオーガニック成長とともに、規律あるM&Aの実行によるさらなる飛躍的拡大を目指す

キーポイント

着実なオーガニック成長や外部成長の取り込みにより、
一定の規模を確保しつつグループ戦略に貢献

着実なオーガニック成長

- 先進国 Sampoキャノピアスを成長のためのピークルとして活用
- 新興国 市場平均を上回る成長

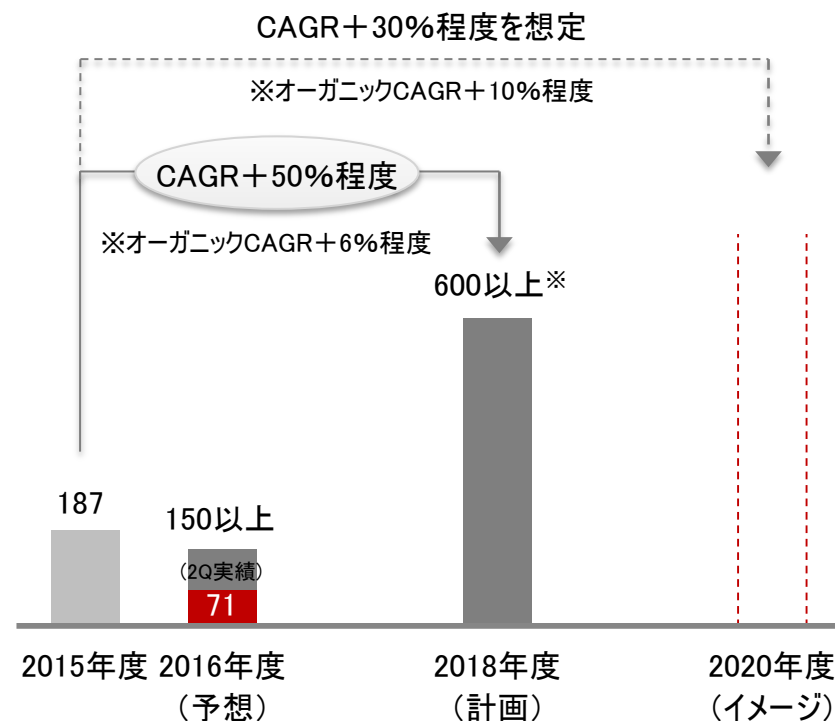
+

- 将来的な成長を期待する新興国と早期の利益貢献が期待可能な先進国へバランス良く投資
- バリュエーション、PMIの実現可能性、企業文化の親和性など、厳しく個別案件を精査

規律あるM&Aによる成長加速

修正利益計画

(億円)



※ エンデュランス社の利益貢献は400億円前後を想定

エンデュランス社のおさらい

- ◆ エンデュランス社の買収手続き開始について同社と合意(2017年度以降に利益貢献予定)
- ◆ PMIを通じて、先進国事業基盤の最適化を実現

買収の概要



- 2016年10月5日、エンデュランス社の買収手続きの開始について同社と合意
- 買収総額は6,304百万ドル(約6,375億円)、PBRは1.36倍
- 2017年2月(以降)を目処に買収完了予定(予定どおり完了した場合、2017年度利益貢献開始)
- 買収後も財務健全性に問題なし、現時点で当社グループ格付けにも影響なし

エンデュランス社のグループ会社化に伴う効果

- ・ 利益貢献開始後、グループのROEおよび利益は拡大へ
- ・ 株主還元総額に対する好影響も想定

修正連結ROE
+1ポイント程度

修正連結利益
+400億円前後

修正EPS
+100円前後

真に統合されたグローバル保険事業プラットフォーム

損保ジャパン日本興亜が
取得する格付け

Standard & Poor's	A+ (安定的)
Moody's	A1 (安定的)
格付投資情報センター(R&I)	AA- (ポジティブ)
日本格付研究所(JCR)	AA+ (安定的)
A.M. Best	A+ (安定的)

エンデュランス社のつよみ

元受分野の
高い成長力・
保険引受能力

再保険分野
での安定的な
収益力

経験豊富な経営陣
による強固な
ガバナンス態勢

※ グロス保険料は約3,359億円の規模
1ドル=101.12円で換算(2016年9月末レート)

※ 上記数値は2018年度業績への想定影響

インデュランス社とのさらなる成長

◆ 相互に保険引受の強みを活用、リソースの最適化を追求しさらなる成長を目指す

成長機会の創出

クローリングに向けた手続き、成長に向けたPMIを進める

グローバルネットワークの活用

- ・当社展開地域における
インデュランス社の引受拡大



リソースの最適化

- ・グループ内のリソース最適化
(事業効率向上)
- ・ERMノウハウの活用

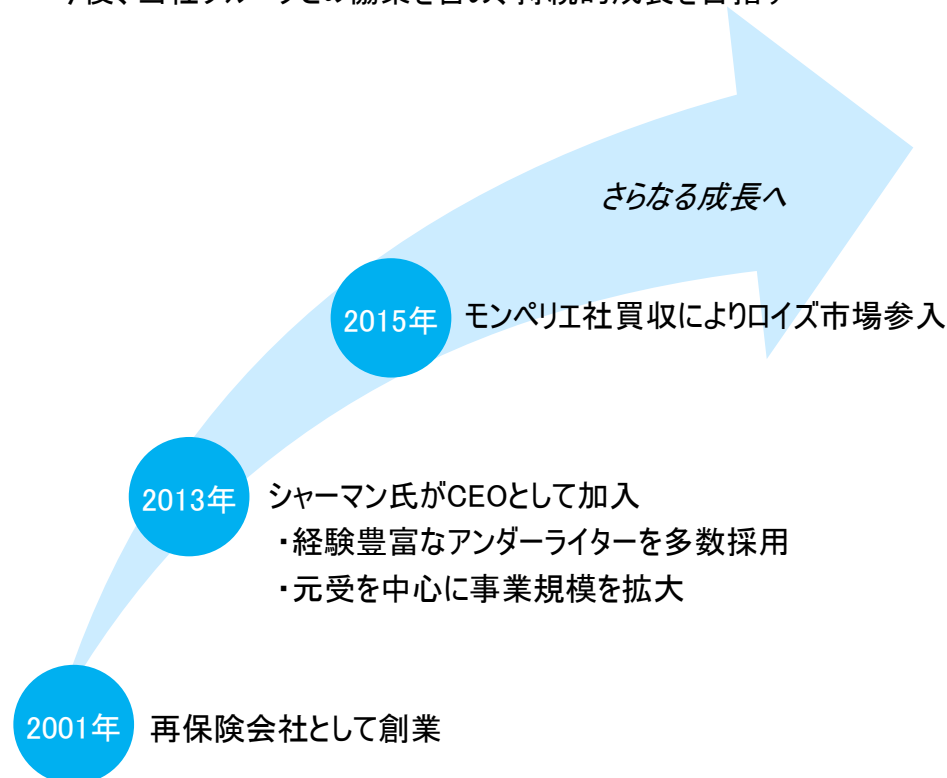


保険引受ノウハウの活用

- ・商品開発力や高い保険引受
ノウハウの活用
- ・日本を含むグローバルな当社
顧客基盤への商品提供

インデュランス社の成長

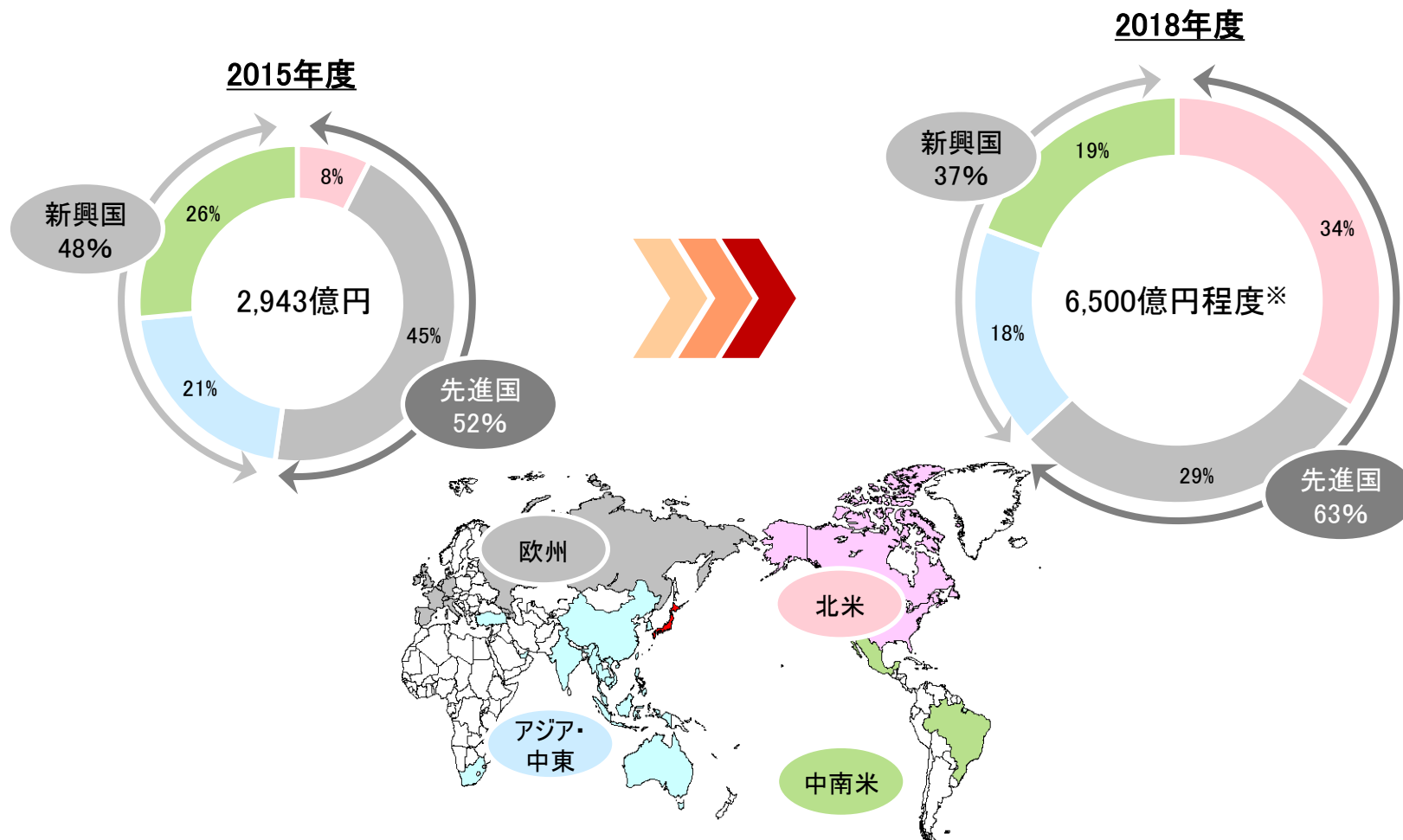
2013年以降、リスク分散を効かせつつ事業規模を拡大、
今後、当社グループとの協業を含め、持続的成長を目指す



グローバル展開の進捗

- ◆ エンデュランス社の買収手続きが予定どおり完了すれば、先進国のウエイトは6割超となり、グローバル地域分散が着実に進展する見込み

各地域の収入保険料



※ エンデュランス社の2015年度収入保険料実績(約2,000億円)を単純合算した場合

海外戦略投資のヒストリー

◆ 着実なオーガニック成長と規律あるM&Aにより、真のグローバル保険グループへ

海外保険事業成長の軌跡

資本効率の向上や不透明な時代に対応するレジリエンスの確保に向け、
海外展開は、段階を踏みつつ、計画的に進化

2017年以降

真のグローバル保険グループへ

- ・グローバルトップ10保険グループに向けて成長
- ・海外ガバナンス高度化や、リスク・地域分散の進展により、持続的成長サイクルへ

2014年～

先進国市場へ、グローバル化の第一歩

- ・保険市場規模の大きい先進国市場へ参入
- ・海外人材を充実、PMI経験値の飛躍的向上

2010年～

新興国市場の成長享受への布石

- ・アジア・中東などの中長期的成長機会を捉える

2017年(予定) エンデュランス(米国・バミューダ)

2010年5月	テネット(シンガポール)	64億円
2010年11月	シゴルタ(トルコ)	274億円
2011年6月	ベルジャヤ(マレーシア)	170億円
2013年6月	マリチマ(ブラジル)	251億円

2014年5月 キャノピアス(英国) 1,047億円

- ◆ 規律を持った、セレクトティブなM&Aの検討・実行
- ◆ 政策株式の削減、自然災害リスクコントロールなどを通じた財務基盤の強化

1.経営戦略

P1

(1) 経営計画のキーポイント

P1

(2) 各事業別戦略

P8

(3) ERM・資本政策・資産運用

P25

2.SOMPOホールディングスについて

P34

参考資料

P38

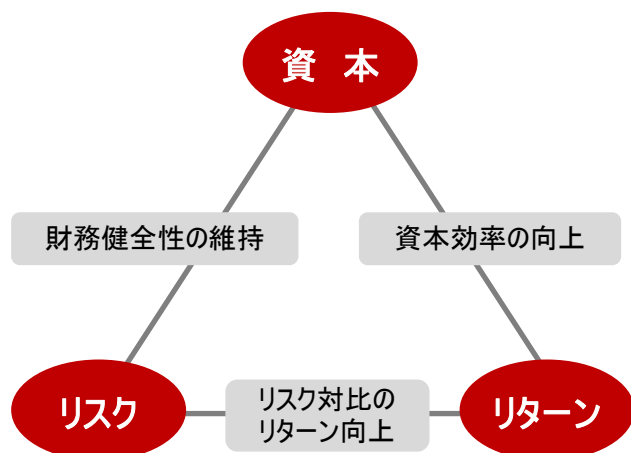
ERM(戦略的リスク経営)

- ◆ 企業価値最大化に向けたERM(戦略的リスク経営)をさらに徹底
- ◆ グローバル比較を可能とするため、ソルベンシー II に準拠したESR(99.5%VaR)の参考開示を開始

ERMフレームワークに基づく資本政策

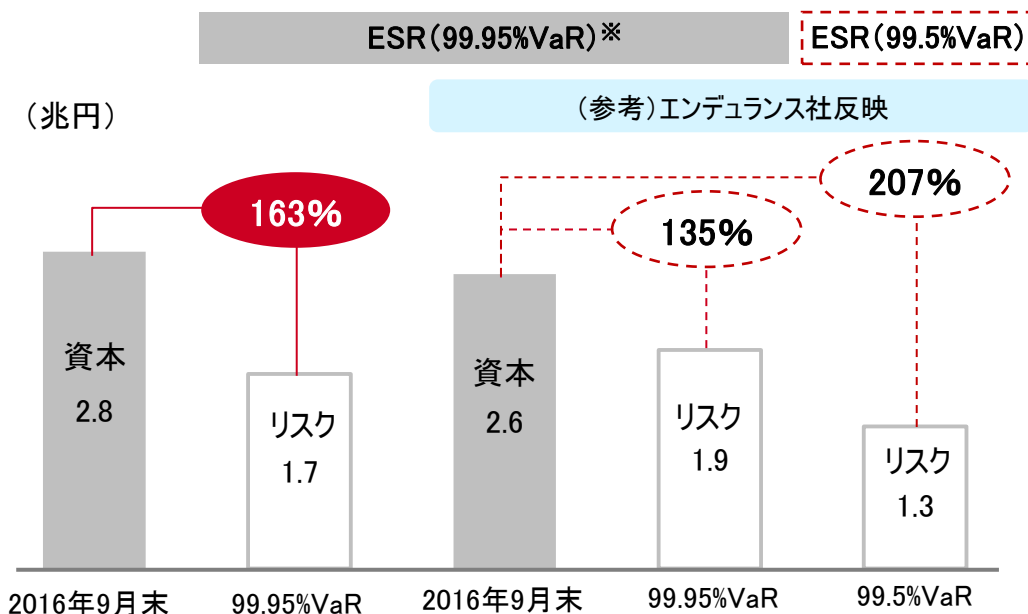
- ・ 資本の質を継続的に向上し、積極的にリターン獲得が可能な資本政策を志向
- ・ 継続的な政策株式削減、自然災害リスクのコントロールのほか、M&A戦略を進展させるなど、資本効率向上への動きが進展

【当社のERMフレームワーク】



ESR(2016年9月末)

- ・ 引き続き、ソルベンシー II より保守的な資本管理を適用(リスク量の測定に99.95%VaRを使用)
- ・ さらに、ソルベンシー II に準拠した算出方法によるESR(99.5%VaR)を参考開示
- ・ 財務健全性には問題ない

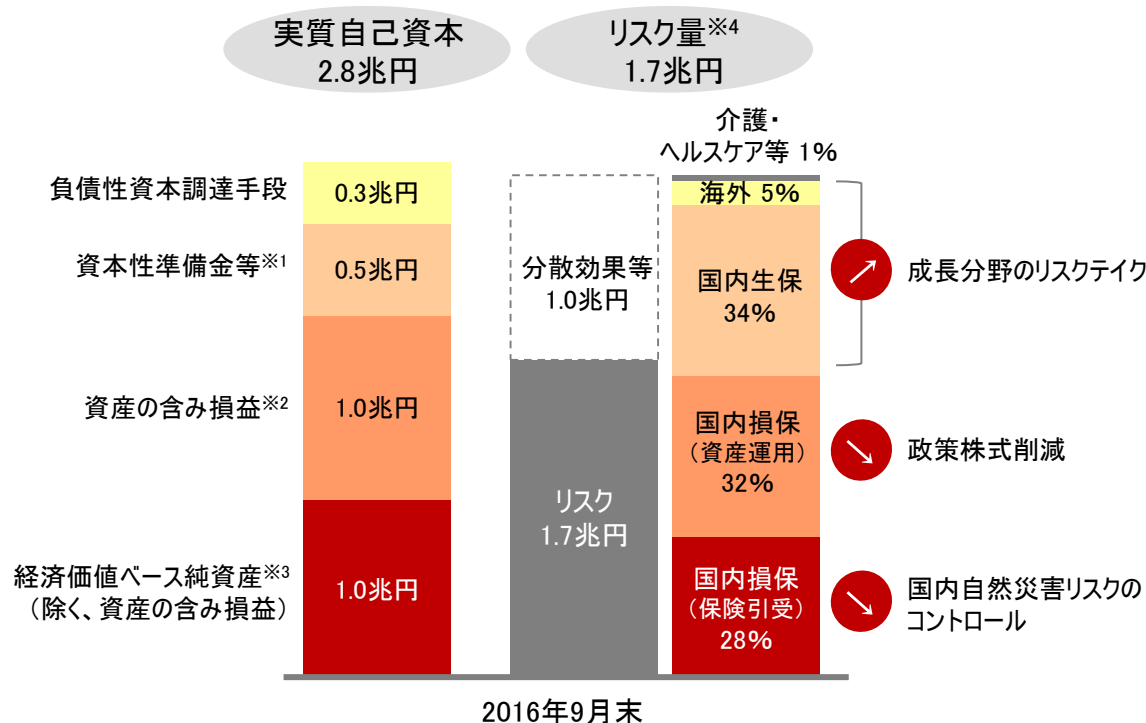


※ESR(99.95%VaR)におけるターゲット資本水準は概ね120%~170%

実質自己資本とリスク量のブレイクダウン

◆ 国内自然災害リスク、資産運用リスクをコントロールし、強固な財務健全性を維持する方針

実質自己資本とリスク量のブレイクダウン



※1 価格変動準備金、異常危険準備金など(税引後)

※2 時価評価しない資産(責任準備金対応債券など)を含めた有価証券等の含み損益

※3 貸借対照表(単体ベース)上の純資産合計額(除く、資産の含み損益)に生損保の保有契約価値などを加算

※4 リスク量は保有期間1年、99.95%VaR(AA格相当)で計算

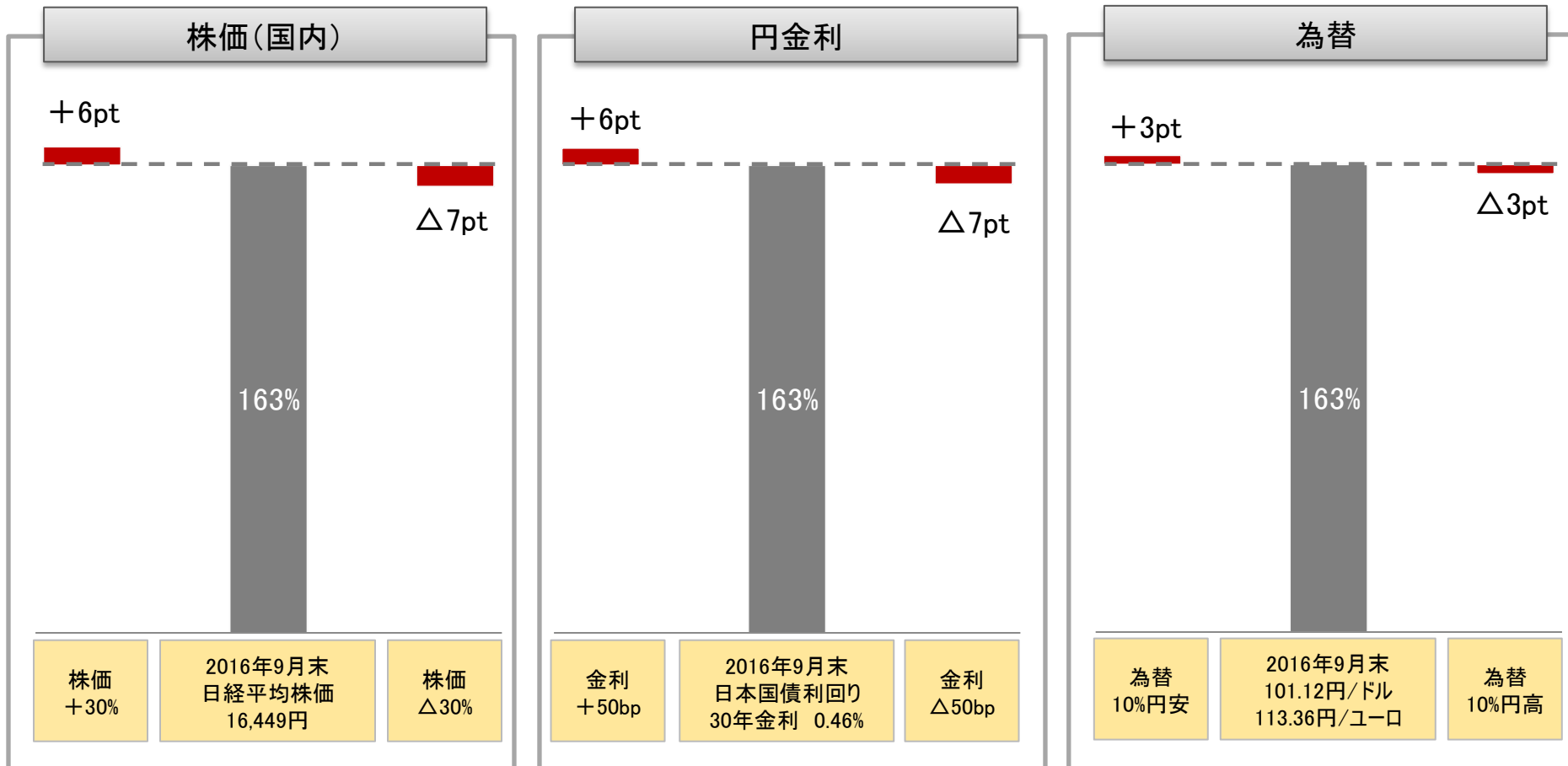
・事業毎のリスク量: 事業間のリスク分散控除前、税引前ベース

・グループ全体のリスク: 事業毎のリスク量合計から分散効果や税影響を控除

(参考)市場変動に対する感応度

内部ソルベンシー比率の市場感応度

■ : 内部ソルベンシー比率 ■ : 変化

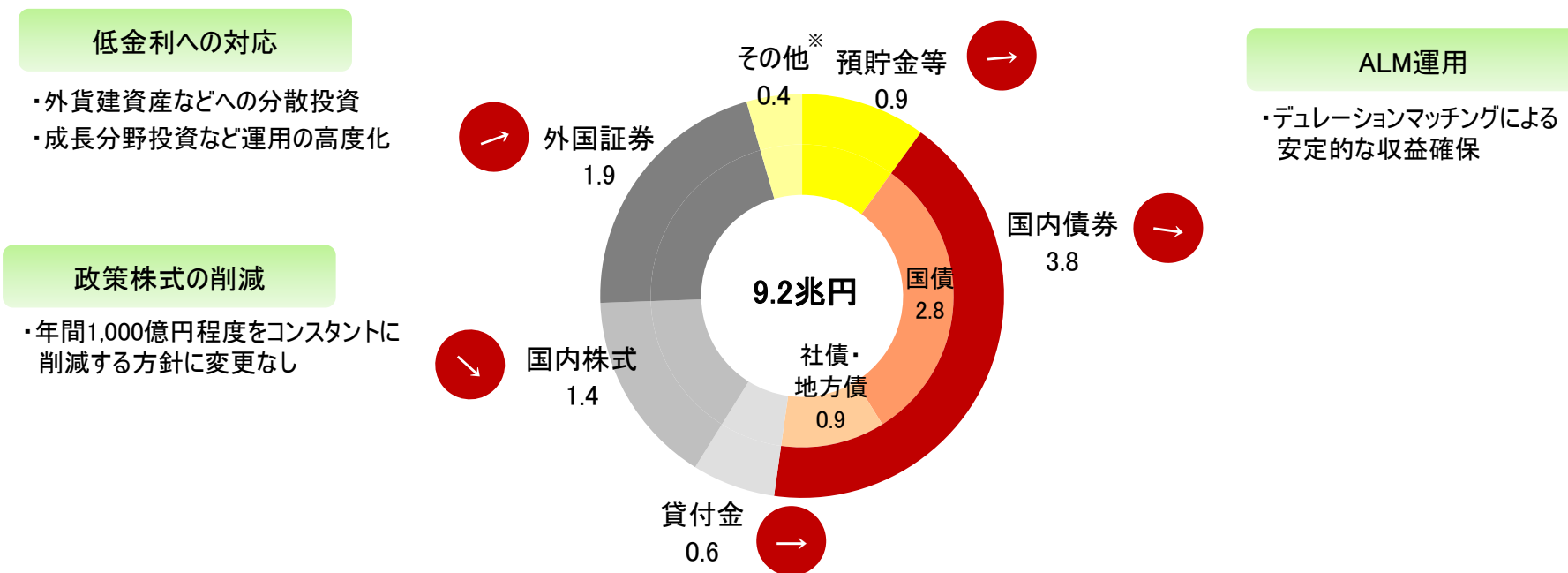


資産運用戦略

- ◆ 政策株式は継続削減の方針、運用手法の多様化によりリスク・リターンの向上を図る
- ◆ 負債特性、流動性に留意し、ALMの徹底により安定的な利益を確保

グループの資産運用状況

【資産種別残高(兆円、2016年9月末、グループ連結ベース)】



※ 土地・建物、非連結子会社株式など

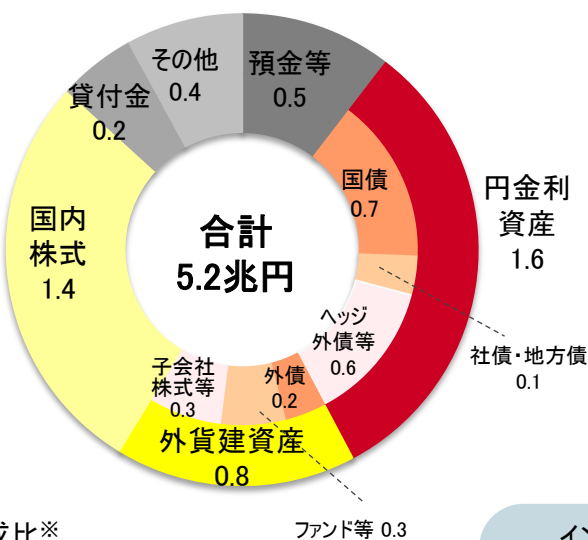
資産ポートフォリオ(損保ジャパン日本興亜)

- ◆ 一般勘定は分散投資、積立勘定はALMを基本とするポートフォリオマネジメントを継続
- ◆ 金利低下などを踏まえ、ヘッジ外債のウェイトを引き上げるほか運用手法の多様化を目指す

資産運用額(2016年9月末 損保ジャパン日本興亜単体ベース)

【一般勘定】

(兆円)



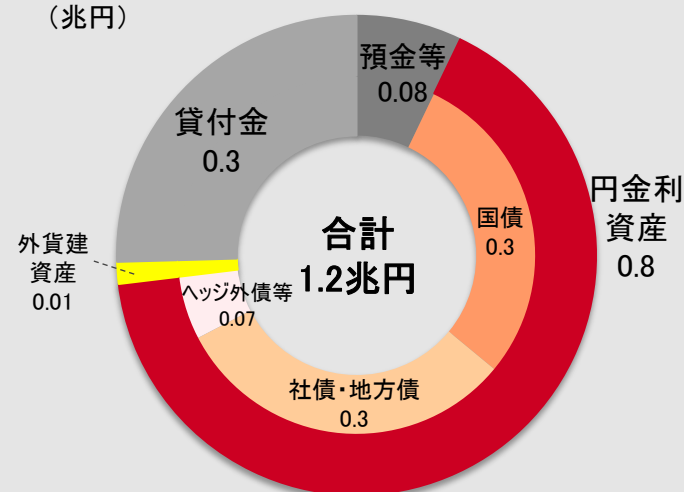
格付別構成比※

社内格付	構成比
BBB格以上	99.9%
BB格以下	0.1%

※ 円金利資産および外貨建資産の合計

【積立勘定】

(兆円)



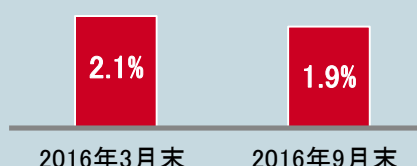
格付別構成比※

社内格付	構成比
BBB格以上	100.0%
BB格以下	—

デュレーション(年)

	2016年 3月末	2016年 9月末
資産	4.7	4.6
負債	7.2	6.6

インカム利回り(総合)の推移

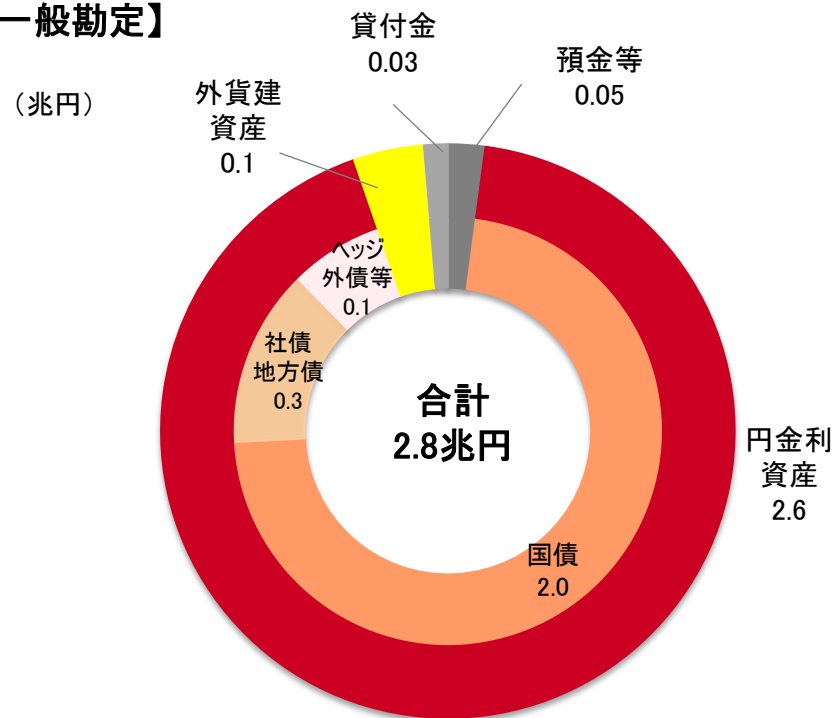


資産ポートフォリオ(ひまわり生命)

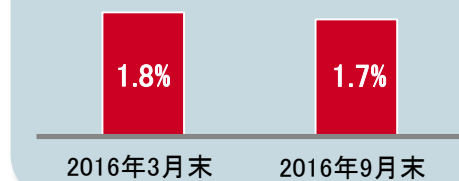
- ◆ 円金利資産を中心としたALM重視のポートフォリオを構築
- ◆ 金利低下の常態化なども想定し、外貨建資産への資産配分を継続

資産運用額(2016年9月末 ひまわり生命単体ベース)

【一般勘定】



インカム利回り(一般)の推移



格付別構成比※

社内格付	構成比
BBB格以上	99.7%
BB格以下	0.3%

※円金利資産、外貨建資産の合計

デュレーション(年)

	2016年 3月末	2016年 9月末
資産	14	14
負債	23	21

(参考)特別勘定の残高(2016年9月末):199億円
主に国内株式・債券で運用

政策株式削減

◆ 政策株式削減により資本の質を強化、リリースされた資本は成長投資等に活用し資本効率向上へ

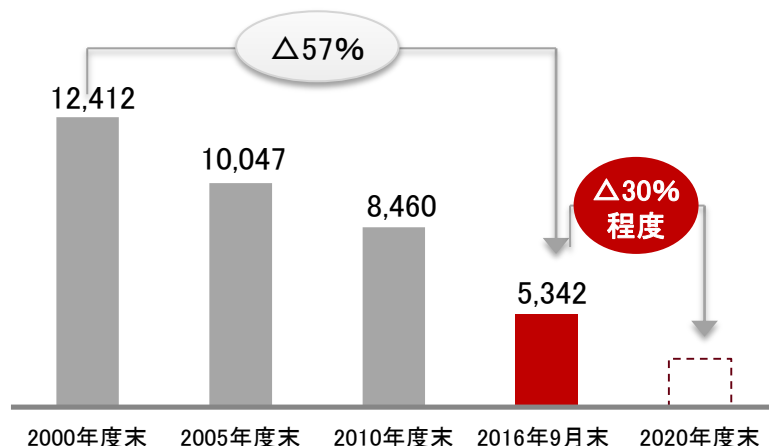
政策株式削減計画

年間1,000億円前後（時価ベース）

政策株式削減額（2016年度中間実績）

現物※1	64億円	※1 時価ベースのネット削減額 （売却時価－購入時価） ※2 日経平均先物の売建て
先物※2	551億円	
合計	616億円	

＜参考＞簿価ベースの政策株式残高（億円）

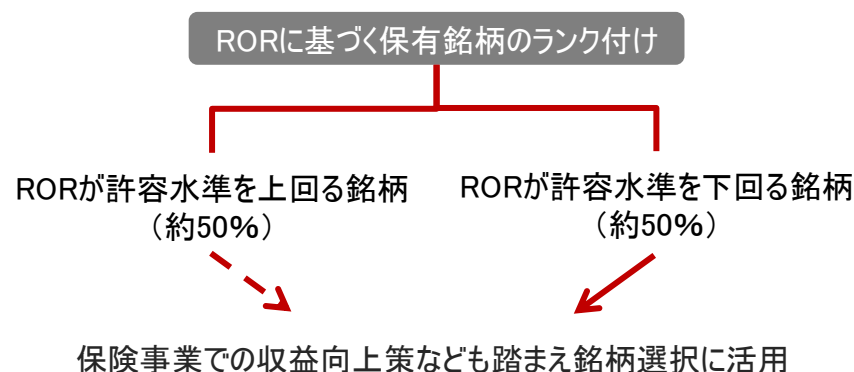


コーポレートガバナンス・コードに基づく開示

政策株式削減を継続する方針

- － 取締役会において、経済合理性も踏まえ、政策株式保有について議論
- － 政策株式削減により創出される資本バッファの一部を成長事業投資に配分し、財務健全性と資本効率を向上

＜参考＞ROR指標※3の活用イメージ



※3 ROR計算における分子（リターン）は政策株式の配当収入（投資経費を控除）と保険取引の正味収支残の合計、分母（リスク）は株価変動リスクと保険リスクの合計

(参考)経営数値目標等

計画数値

(単位:億円)	2015年度	2016年度		2018年度
	(実績)	(中間実績)	(予想)	(計画)
国内損保事業※1	1,119	571	1,140以上	1,200以上
国内生保事業	304	141	230以上	320以上
介護・ヘルスケア事業等	15	△14	△20以上	80以上
海外保険事業	204	71	150以上	600以上
合計(修正連結利益)	1,643	770	1,500~1,600	2,200~2,300
修正連結ROE※2	6.9%	—	6.6%	8%以上
(参考)ROE(J-GAAPベース)	9.2%	—	8.7%	約10%相当

修正連結利益の定義

国内損保事業

当期純利益
 + 異常危険準備金繰入額(税引後)
 + 価格変動準備金繰入額(税引後)
 - 有価証券の売却損益・評価損(税引後)
 - 特殊要因(子会社配当など)

国内生保事業

当期純利益
 + 危険準備金繰入額(税引後)
 + 価格変動準備金繰入額(税引後)
 + 責任準備金補正(税引後)
 + 新契約費繰延(税引後)
 - 新契約費償却(税引後)

介護・ヘルスケア事業等

当期純利益

海外保険事業

当期純利益(主な非連結子会社含む)

※1 国内損保事業は損保ジャパン日本興亜、セゾン自動車火災、そんぽ24、損保ジャパン日本興亜保険サービス、DC証券の合計

※2 修正連結ROE=修正連結利益÷修正連結純資産(分母は、期首・期末の平均残高)

修正連結純資産=連結純資産(除く国内生保事業純資産)+国内損保事業異常危険準備金(税引後)+国内損保事業価格変動準備金(税引後)+国内生保事業修正純資産
 国内生保事業修正純資産=国内生保事業純資産(J-GAAP)+危険準備金(税引後)+価格変動準備金(税引後)+責任準備金補正(税引後)+未償却新契約費(税引後)

1.経営戦略

P1

(1) 経営計画のキーポイント

P1

(2) 各事業別戦略

P8

(3) ERM・資本政策・資産運用

P25

2.SOMPOホールディングスについて

P34

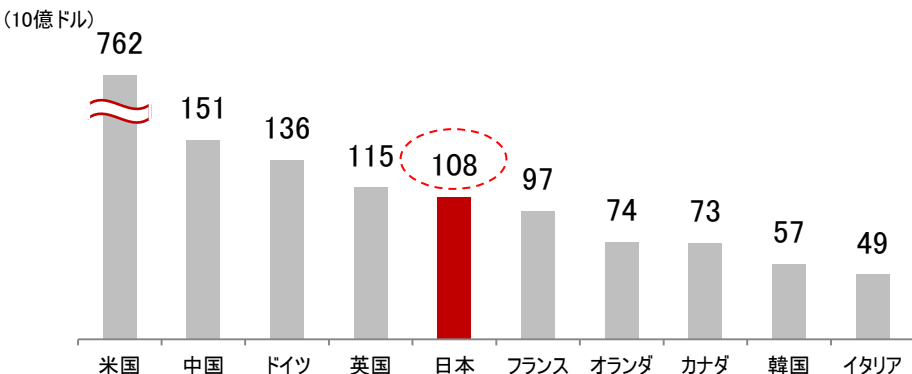
参考資料

P38

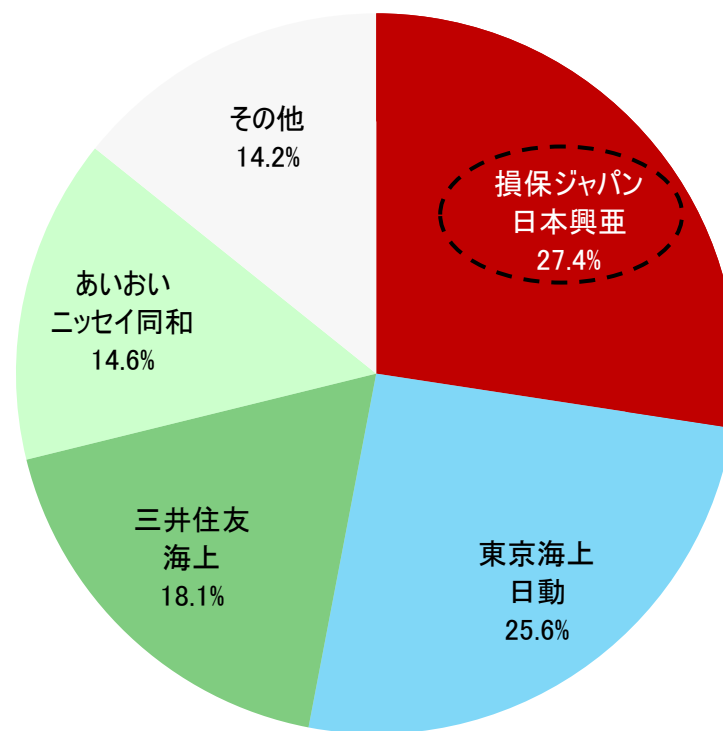
日本の損害保険市場(概要)と当社のポジション

- ◆ 保険料収入は安定しており、自動車保険が中心の市場。また、上位4社で9割弱のシェアを占める
- ◆ 損保ジャパン日本興亜は収入保険料で国内トップ

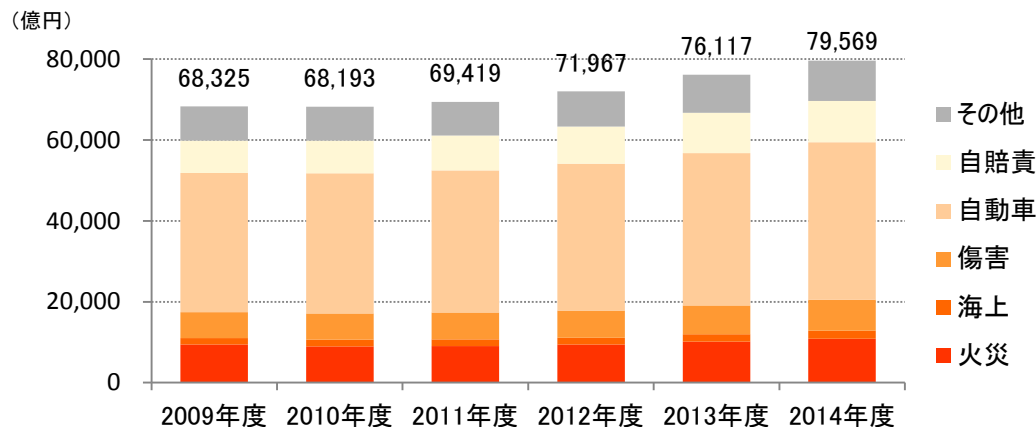
国別の損害保険市場規模※¹ (2014年度)



日本における損害保険市場のマーケットシェア※² (2014年度)



日本における損害保険料の推移※²



出典: Swiss Re "Sigma Report"、保険研究所 "Insurance"

※¹ 名目元受総収入保険料ベース

※² 再保険会社を除く、国内に法人格又は支店を有する元受保険各社の、国内正味収入保険料総額ベース

SOMPOホールディングスの概要

- ◆ 損保ジャパン日本興亜を主力に、国内外の保険引受事業、介護・ヘルスケア事業などを展開
- ◆ 連結経常収益は3兆円超、総資産は10兆円超

グループ概要



SOMPO ホールディングス

国内損保事業

損保ジャパン日本興亜

- セゾン自動車火災
- そんぽ24
- 損保ジャパン日本興亜保険サービス
- 損保ジャパン日本興亜DC証券

国内生保事業

ひまわり生命

介護・ヘルスケア事業等

- SOMPOケアメッセージ
- SOMPOケアネクスト
- SOMPOリスクアマネジメント
- アセットマネジメント事業
- アシスタンス事業 など

海外保険事業

- Sompoキャノピアス(英国)
- Sompoセグロス(ブラジル)
- SJアメリカ(米国)
- SJシゴルタ(トルコ)
- ベルジャヤソンプ(マレーシア)
- Sompoシンガポール など

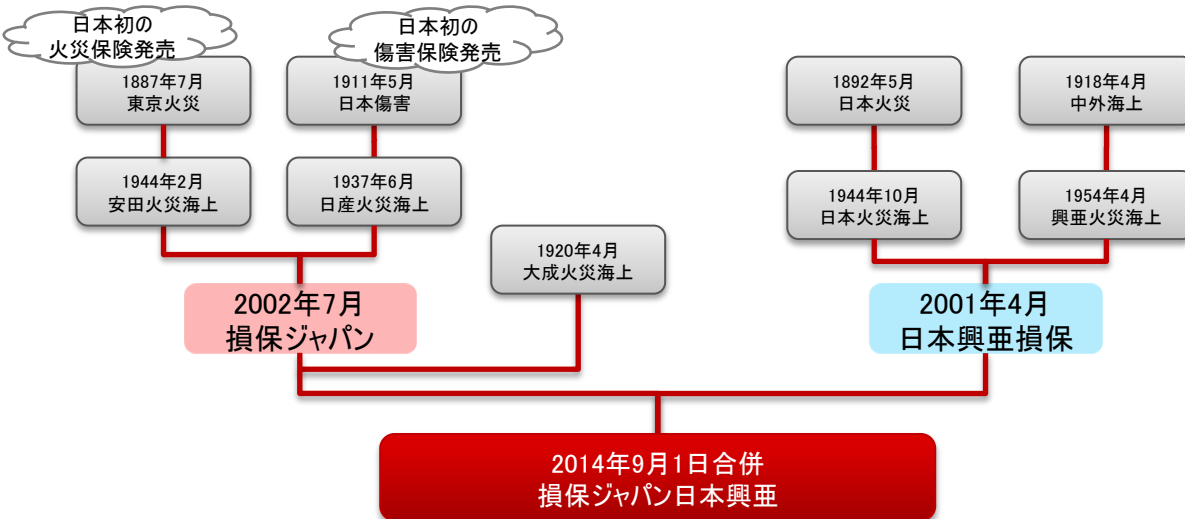
主要指標(グループ連結)

(億円)	2014年度	2015年度	2016年度 (予想)
連結経常収益	32,823	32,561	—
連結経常利益	2,083	2,168	2,060
連結純利益	542	1,595	1,400
総資産	102,534	101,867	—
純資産	18,298	16,528	—
時価総額	15,240	12,884	—

損保ジャパン日本興亜の概要

◆ 約130年の歴史を有し、正味収入保険料は2兆円超

国内保険事業の沿革



主要指標(損保ジャパン日本興亜)

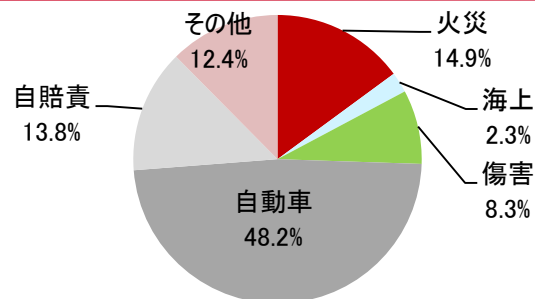
(億円)	2014年度	2015年度	2016年度 (予想)
正味収入保険料	21,813	22,184	21,645
経常利益	1,951	1,780	2,065
当期純利益	450	1,262	1,470
総資産	73,262	70,362	—
純資産	15,926	13,248	—
コンバインド・レシオ	97.4%	95.3%	95.4%

格付(2016年11月現在)

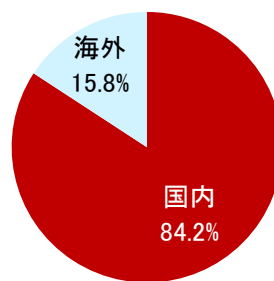
Moody's	S&P	R&I	JCR	A.M. Best
A1 (安定的)	A+ (安定的)	AA- (ポジティブ)	AA+ (安定的)	A+ (安定的)

2015年度正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)

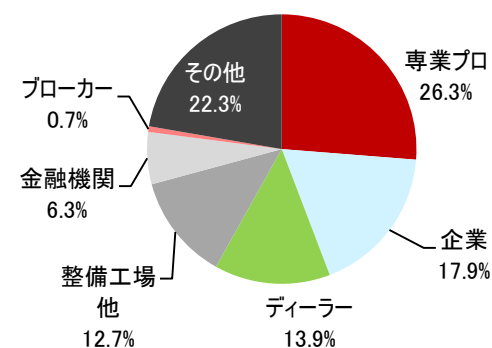
商品別(正味ベース)



国内・海外別(正味ベース)^{※1}



販売チャネル別^{※2}(元受ベース)



1.経営戦略

P1

(1) 経営計画のキーポイント

P1

(2) 各事業別戦略

P8

(3) ERM・資本政策・資産運用

P25

2.SOMPOホールディングスについて

P34

参考資料

P38

デジタル戦略

◆ 効率化や持続的成長に向けたデジタル戦略を、シリコンバレーと各事業が有機的に連携しつつ始動

デジタル技術の活用



SOMPO Digital Lab

シリコンバレーを中心にデジタル先進企業とのネットワーキングを加速

クラウド・ビッグデータ

損保 テレマティクスサービス「スマイリングロード」の提供

生保 フィットビット社のウェアラブル端末を商品開発に活用



人工知能(AI)

損保 コールセンターや保険金支払部門で試験導入



介護分野でのICT活用

介護 介護記録のデジタル化、センサー導入を検討



顧客接点の強化

損保 「ポータブルスマイリングロード」でお客さまの安全運転を支援

生保 健康情報アプリ「Linkx Siru」の提供

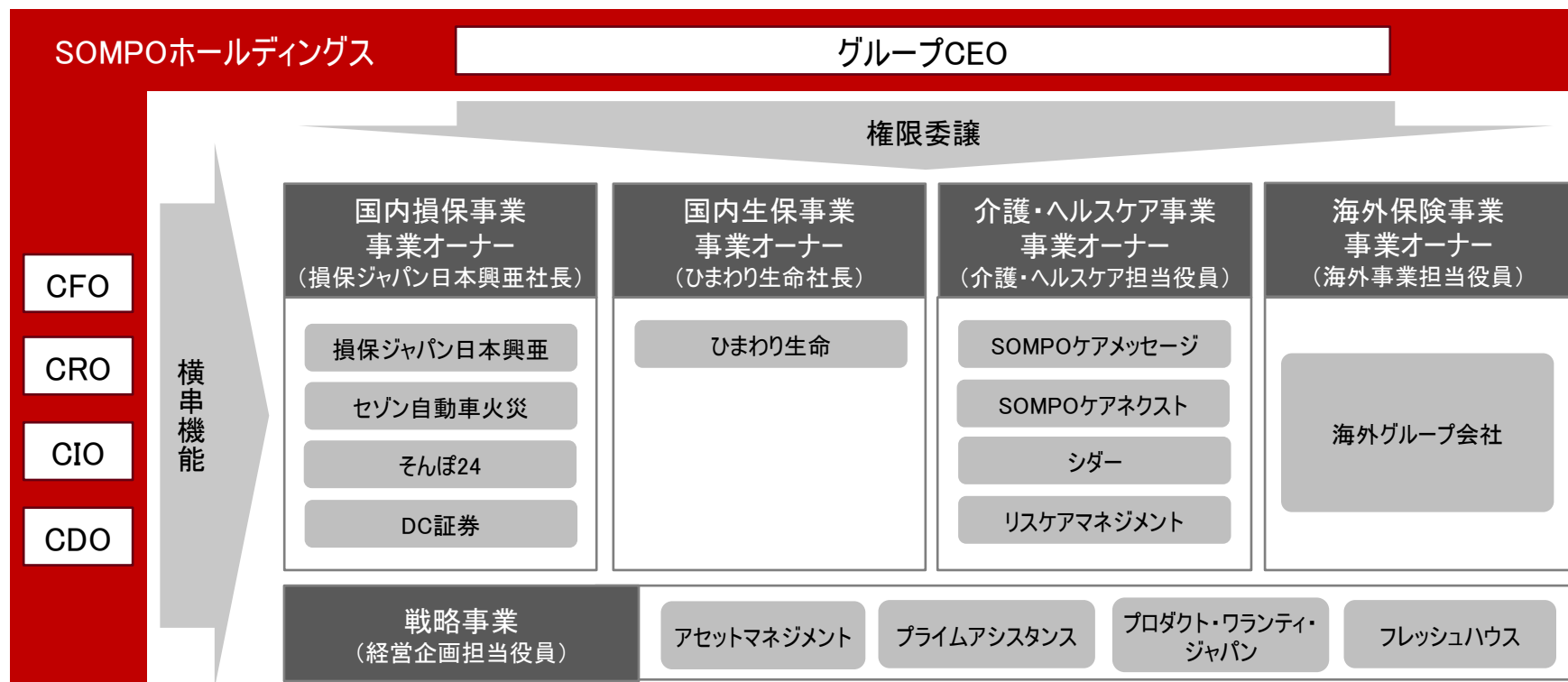


新たなビジネスモデル構築へ

事業オーナー制

- ◆ 各事業オーナーへ最大限権限委譲し、経営スピードをさらに向上
- ◆ 強靱かつ敏捷な経営体制を確立し、変化の激しい環境下でも経営計画達成確度を最大化

事業オーナー制の導入



グループガバナンス

- ◆ 監査役会設置会社でありながら委員会設置型機関設計のメリットを合わせ持つハイブリッド型を志向
- ◆ 社外役員を積極的に活用、取締役会および監査役会の機能を最適化する態勢を構築

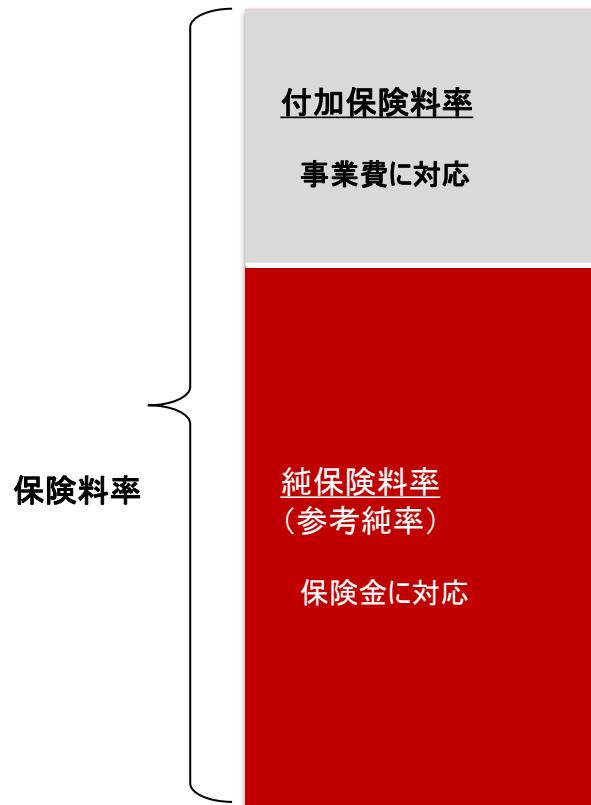
取組みのポイント

(参考) 代表的な要件

	監査役会設置	委員会設置型	当社の取組み	※ 2016年8月現在
取締役会	社外取締役 2名以上推奨	社外取締役 2名以上必須	取締役13名中4名が社外取締役	社外役員の機能発揮を支える態勢 ・社外役員の多様性確保 国籍・性別・バックグラウンドの異なる役員を選任 ・取締役会運営における資料事前送付・事前説明会の実施 社外役員への事前説明を徹底し、建設的かつ実効性ある論議を促進 ・社外役員とグループCEOとの会合 社外役員相互および執行の最高責任者と自由な意見交換が可能な会合等の開催 ・監査役監査のサポート 監査役監査の実効性向上を図るため、「監査役室」を設けて監査役スタッフを配置
	—	指名委員会 報酬委員会の設置	社外取締役が委員長を務める指名・報酬 委員会を任意で設置(5名中4名が社外取締役)	
	原則取締役会で 意思決定	執行役に大幅に 権限委譲	執行に大幅な権限委譲 (経営判断におけるスピードの確保)	
監査役会	最低1名の 常勤監査役が必要	監査委員は 常勤の必要なし	監査役5名の内、2名が常勤監査役、 3名が社外監査役	
	監査役は 非取締役	監査委員は 取締役会メンバー	監査役が経営から独立した立場で監督・牽制	
	監査範囲は 「適法性」のみ	監査範囲は 「適法性」と「妥当性」	監査役が社内各種委員会に参加し、 業務執行の「妥当性」判断にも関与	

(国内損保事業)参考純率制度

- ◆ 参考純率は、広範な保険統計データに基づく純保険料率であり、保険料率設定の参考となる
- ◆ 参考純率制度は収益安定性装置として機能



参考純率

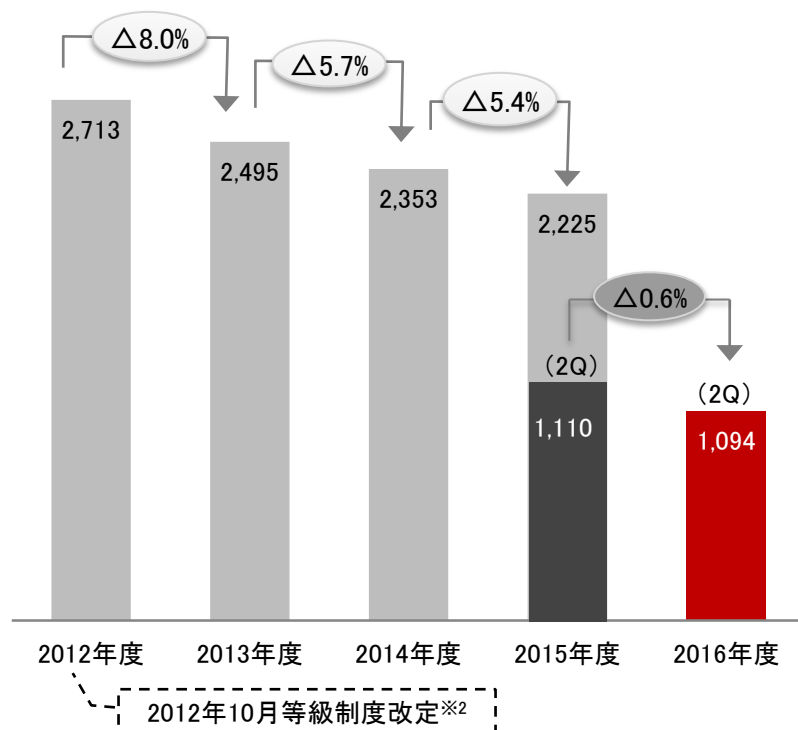
- 対象保険種目：火災保険、傷害保険、自動車保険等
- 損害保険料率算定機構（"GIROJ"—General Insurance Rating Organization of Japan）が算定
- 会員保険各社※から膨大な量のデータを収集
- 統計的手法を用いて算出し、会員保険各社※に提示
- 会員保険会社※は、自社の保険料率を算出する際の基礎として、純保険料率部分について、参考純率を利用することが可能
- 参考純率が適正な水準にあるか否かについて、毎年、GIROJが参考純率の妥当性の検証を行い、その結果を金融庁長官に報告。参考純率が妥当でないと判断される場合には、GIROJは速やかに新たな参考純率を算出

※ 日本損害保険協会会員会社

(国内損保事業)自動車保険 — その他

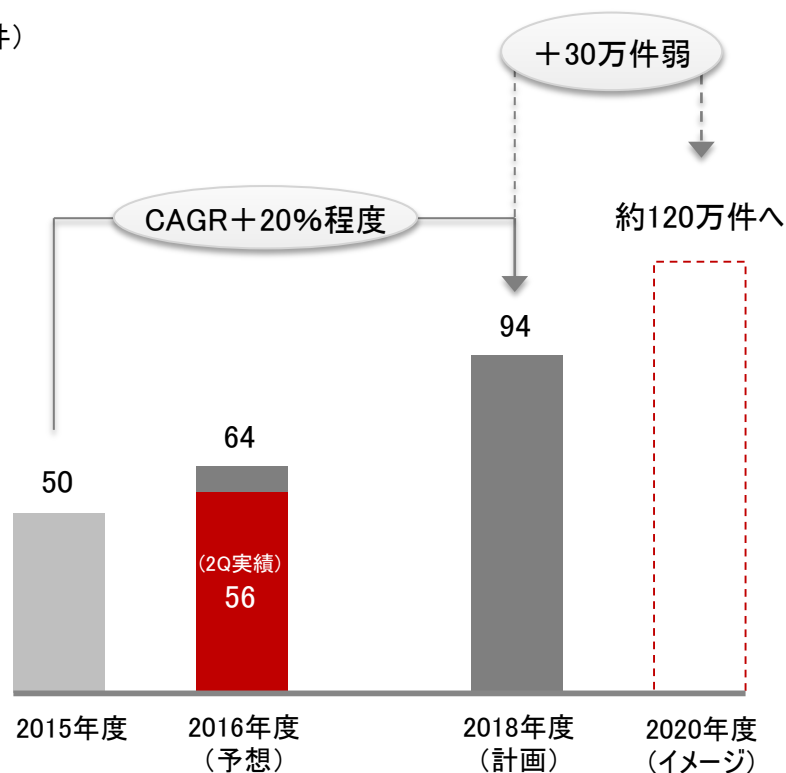
損保ジャパン日本興亜における 事故受付件数※1の推移

(千件)



セゾン自動車保険における 『おとなの自動車保険』保有契約件数推移

(万件)



※1 発生損害が一定額を超過した自然災害に係る件数を除く

※2 等級別係数を無事故係数と事故有係数に細分化し、お客さまに事故があり保険金の支払を受けた場合の保険料を実質的に値上げ(事故時20等級の場合、事故後3年間40%程度値上げ)

2016年度中間決算・2016年度通期業績予想(連結)

(単位:億円)	2015年度 中間期	2016年度 中間期	増減	2016年度 (予想)	増減
連結経常収益	16,757	16,548	△209 (△1.2%)	—	—
正味収入保険料	13,305	12,795	△509 (△3.8%)	25,055	△466
生命保険料	1,436	1,523	+86 (+6.0%)	3,095	+118
連結経常利益	435	700	+265	2,060	△108
損保ジャパン日本興亜	201	621	+419	2,065	+284
ひまわり生命	95	70	△24	105	△77
海外グループ会社	113	77	△36	172	△64
その他・連結調整※1	24	△69	△93	△283	△250
連結純利益※2	285	434	+148	1,400	△195
損保ジャパン日本興亜	88	412	+323	1,470	+207
ひまわり生命	63	45	△18	65	△51
海外グループ会社	92	67	△24	135	△69
その他・連結調整※1	41	△90	△132	△270	△281

※1 SOMPOホールディングスの設立にあたり、企業結合の会計処理として「パーチェス法」を適用している。

HD連結では、旧日本興亜損保等の資産・負債を経営統合時の時価で取得し、これを簿価としている(損保ジャパン日本興亜等の単体上の認識簿価とHD連結上の認識簿価が相違)。したがって、損保ジャパン日本興亜の売却損益等を修正する必要があり、この修正を上記「連結調整」に含めている。

※2 連結純利益は親会社株主に帰属する当期純利益を指す

2016年度中間決算・2016年度通期業績予想(主要子会社)

損保ジャパン日本興亜

(単位: 億円)	2015年度 中間期	2016年度 中間期	増減	2016年度 (予想)	増減
正味収入保険料	11,406	10,874	△531	21,645	△538
(除く自賠責・家計地震)	9,817	9,393	△424	18,623	△485
正味損害率	59.3%	61.9%	+2.6pt	63.1%	△0.6pt
(除く自賠責・家計地震)	56.3%	57.8%	+1.4pt	60.0%	△1.1pt
E/I損害率(除く自賠責・家計地震)	62.6%	57.9%	△4.7pt	58.6%	△3.1pt
正味事業費率	31.7%	32.1%	+0.4pt	32.3%	+0.7pt
(除く自賠責・家計地震)	33.5%	33.8%	+0.4pt	34.1%	+0.7pt
コンバインド・レシオ	91.0%	94.0%	+3.0pt	95.4%	+0.1pt
(除く自賠責・家計地震)	89.8%	91.6%	+1.8pt	94.1%	△0.4pt
保険引受利益	△196	456	+652	1,053	+270
資産運用粗利益	463	259	△204	1,169	+84
経常利益	201	621	+419	2,065	+284
当期純利益	88	412	+323	1,470	+207
修正利益	392	589	+196	1,197	+35

ひまわり生命

(単位: 億円)	2015年度 中間期	2016年度 中間期	増減	2016年度 (予想)	増減
新契約年換算保険料	203	216	+13	405	+2
保険料等収入	1,932	2,025	+92	4,084	+120
資産運用粗利益	203	209	+5	430	+7
経常利益	119	93	△26	148	△77
当期純利益	63	45	△18	65	△51
修正利益	153	141	△11	230	△74

2016年度中間決算・2016年度通期業績予想(海外グループ会社)

(単位:億円)		収入保険料			当期純利益			中間期のポイント	(参考)為替レート
		2016年度 中間期	増減	2016年度 (予想)	2016年度 中間期	増減	2016年度 (予想)		2016年度 中間期※2
北米	SJアメリカ	97	△14	203	14	△7	15	損害率が良好、当期純利益は計画以上	102.91 円/米ドル (△16.0%)
欧州	SJNKヨーロッパ	4	△27	7	7	+8	5	出再カバーを拡充、当期純利益は支払 備金取崩による一時益あり	138.41 円/ポンド (△28.2%)
	Sompoキャノピアス (英国)	731	△21	1,183	13	△13	54	大口事故の影響はあるが、損害率の改善 により、下期回復を見込む	102.91 円/米ドル (△16.0%)
アジア・ 中東	SJシゴルタ (トルコ)	296	+175	490	15	+5	28	自動車強制保険が大幅増収、保険引受 利益・資産運用利益ともに順調	35.62 円/リラ (△21.3%)
	Sompo シンガポール	31	△24	57	7	+0	8	受再ビジネスのグループ内移管により減収、 良好な損害率によりボトムラインは順調	76.41 円/SGドル (△16.0%)
	ベルジャヤソンポ (マレーシア)	54	△8	106	5	△4	9	損害率が改善傾向にあり、概ね計画どおり	25.66 円/リンギット (△20.7%)
	SJNK中国 NK中国	26	△13	55	0	+0	△1	アンダーライティング強化の一方、 事業費を圧縮	15.46 円/人民元 (△21.6%)
	Sompo香港	17	△6	32	1	△2	4	台湾地震などの影響はあるが、 概ね計画どおり	13.26 円/香港ドル (△16.0%)
	ユニバーサルソンポ (インド)	13	△0	26	0	△0	1	概ね計画どおり	1.52 円/ルピー (△16.9%)
中南米	Sompoセグロス (ブラジル)	423	△58	837	4	△7	18	損害率の改善が若干遅れるも、アンダーライ ティング適正化効果が徐々に発現	31.75 円/レアル (△19.2%)
上記以外(非連結)※1		32	+32	75	3	+3	6	—	—
合計		1,729	+34	3,077	71	△18	150	—	—

※1 Sompoインドネシア、Sompoタイランド、PGAソンポ(フィリピン)、ユナイテッドインシュアランス(ベトナム)、Sompoメキシコの合計

※2 2016年度中間期は2016年6月末の為替を適用(増減は2015年6月末為替との比較)

前中期経営計画(2015年度まで)の成果

◆ 修正連結利益は倍増、修正連結ROEは7.8%となり、ともに計画数値を達成

主要指標の達成状況

		計画値 (2012年11月公表)	成果 (2015年度)	2012年度業績 からの変化幅	
修正連結利益		1,800～2,100億円	2,155億円	+1,039億円	
修正連結ROE		7%以上	7.8%	+2.4pt	
事業別キーポイント					
国内損保事業	修正利益	700～800億円	1,108億円	+1,197億円	- 適切な商品・料率改定により、自動車保険の収支改善を実現 - 合併によるコスト削減効果享受(2011年度対比約500億円のコスト削減)
国内生保事業	修正EV増加額	1,000～1,100億円	834億円	△244億円	- 医療保険新商品により成長加速 - 損保チャネルの販売は順調、生保プロや金融機関も拡大、ネット販売を開始 ※修正EV増加額の減少は金利低下が主因
海外保険事業	当期純利益	140～200億円	193億円	+75億円	- M&Aが奏功、PMIの経験値は大幅に向上 - ブラジル・トルコ・マレーシア中心にオーガニック成長を実現
金融・サービス事業	当期純利益	20～30億円	18億円	+11億円	- 介護ビジネスの事業基盤を獲得 - 保険と親和性の高い事業へ参入

※ 修正連結利益、修正連結ROEの定義は旧基準であり、現在の基準と異なる(主に国内生保事業に関する指標を変更)
2015年度の連結経常利益は2,168億円、連結純利益は1,595億円、ROE(J-GAAP)は9.2%

免責事項

本プレゼンテーション資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本プレゼンテーション資料に含まれている Endurance Specialty Holdings Ltd. (以下「エンデュランス社」といいます。)に関する財務情報は、同社が米国証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission) に提出した開示書類に基づき記載したものです。

SOMPOホールディングス株式会社 (以下「当社」といいます。)の将来の業績またはその他の将来の出来事、取引もしくは状況に関して本プレゼンテーション資料に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、「信じる」、「予期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」もしくは「可能性」または将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明する類似した表現が含まれる場合があります (ただし、これらに限定されるものではありません。)。当社およびエンデュランス社にかかる取引についての将来予想に関する記述には、将来の財務内容および業績を含む当該取引において予期される便益に関する記述、当社の計画、目的、予想および意図、当該取引の予定されている完了時期ならびに過去の事象ではない当該取引に関するその他の記述が含まれます (ただし、これらに限定されるものではありません。)

将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の想定、見積、評価、予想などの判断に基づいています。そのため、これらの将来予想に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績が将来予想に関する記述に明示または黙示された結果または予想とは大幅に異なることとなる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。当社およびエンデュランス社にかかる取引についての将来予想に関する記述につき、実際の結果が、関連する将来予想に関する記述に示されたものと大幅に異なるものとなる要因としては、以下の項目がその重要なものとして考えられます (ただし、これらに限定されるものではありません。)。すなわち、①エンデュランス社において必要となる株主総会での承認が得られるか否かについてのリスクおよび不確実性、②当社において当該取引を完了するために必要となる関係当局からの許認可が得られないリスク、また、かかる許認可のため当該取引が遅延し、もしくはかかる許認可に条件が付されることにより、予期していた便益が得られず、または当事者が当該取引を中止するリスク、③当該取引の実行条件が充足されないリスク、④当該取引の完了までに必要な期間が長期にわたるリスク、⑤事業統合が成功しないリスク、⑥想定していた戦略的意義を十分に実現できない、またはその実現に想定以上の時間を要するリスク、⑦当該取引の結果生じる混乱により、顧客および従業員との現状の関係を維持し、また今後の新たな関係を構築することがより困難となること、⑧当該取引に関する事象の対応のために経営陣の時間を投資すること、⑨当該取引の完了後、中核となる経営陣および従業員を雇用できなくなる可能性、⑩将来の規制又は法令の変更による当社に対する影響、および⑪当社または当社の子会社に対する信用格付けが現在の想定と異なったものとなるリスクなどを、こうした要因として挙げるすることができます。

本プレゼンテーション資料に記載された将来予想に関する記述は、本プレゼンテーション資料日現在のものです。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予測に関する記述を変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。

将来予想に関する記述について

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

【お問い合わせ先】



SOMPOホールディングス株式会社

経営企画部 IRチーム

電話番号 : 03-3349-3913

Fax : 03-3349-6545

E-Mail : ir@sompo-hd.com

Web : <http://www.sompo-hd.com/>