

# SOMPOホールディングスの経営戦略

2017年10月2日  
SOMPOホールディングス株式会社  
(証券コード: 8630)



## SOMPOホールディングスとは

- 1887年に損害保険会社として創業（東京火災）
- 2014年9月に合併により損保ジャパン日本興亜が誕生、マーケットシェアは27%
- 主力の自動車保険の収益性改善により経営環境は良好
- 国内生保事業、海外保険事業、介護・ヘルスケア事業などの成長分野が拡大

## 経営戦略（中期経営計画 2016～2020年度）

- 2018年度の経営目標は修正連結利益2,200～2,300億円、修正連結ROE8%以上
- 中期経営計画初年度（2016年度）は順調にスタート、2017年度は海外M&Aの効果により利益水準が拡大する見込み
- 利益拡大に伴い株主還元を拡充、2016年度末の総還元利回りは5.7%、4期連続の増配を予定
- 将来的にはグローバルトップ10の保険グループとなることを目指す（修正連結利益3,000億円、修正連結ROE10%以上）

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

---

3. 主要事業のポイント

---

参考資料

## 会社概要

会社名	SOMPOホールディングス株式会社	代表取締役社長 グループCEO	櫻田謙悟
本店所在地	東京都新宿区 西新宿一丁目26番1号	上場	東京証券取引所 (証券コード: 8630)
設立日	2010年4月	資本金	1,000億円
連結経常収益 (2016年度)	3兆4,195億円	修正連結利益 (2016年度)	1,832億円
修正連結ROE (2016年度)	7.6%	総資産 (2016年度末)	11兆9,311億円
純資産 (2016年度末)	1兆8,689億円	時価総額 (2017年8月末)	1兆6,294億円



**SOMPO**  
ホールディングス



# SOMPOホールディングスの歩み

- ◆ 当グループは、130年の歴史を持つ保険・金融グループです。
- ◆ 保険業界の自由化から20年経ち、SOMPOホールディングスは今、良好な経営環境にあります。

## 保険業界の動向

### 1996年 保険業の自由化

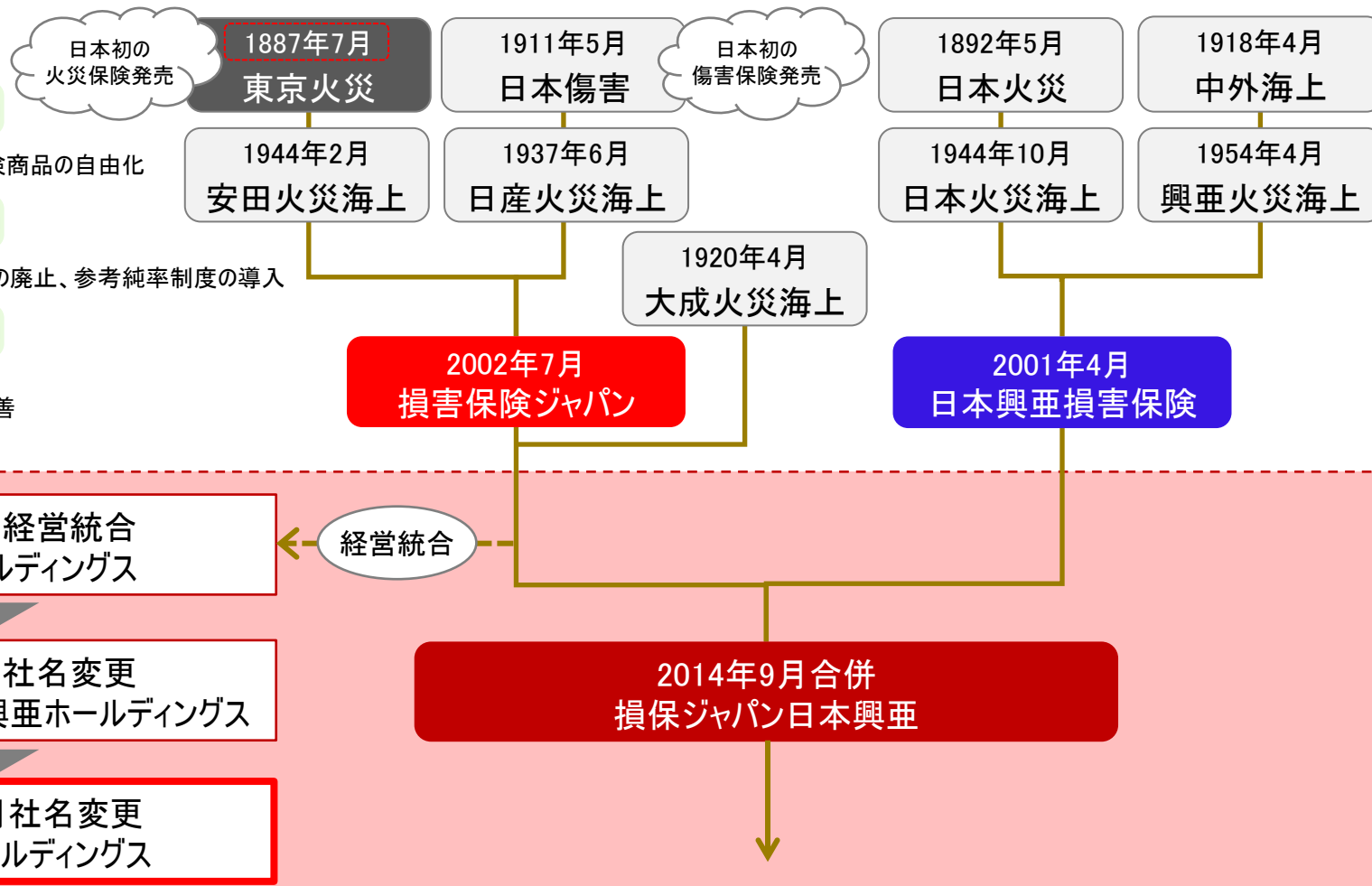
- ・生損保の相互参入、保険商品の自由化

### 1998年 保険料率の自由化

- ・各社一律の算定会料率の廃止、参考純率制度の導入

### そして今…

- ・合従連衡の進展
- ・自動車保険の収益性改善
- ・海外事業の拡大

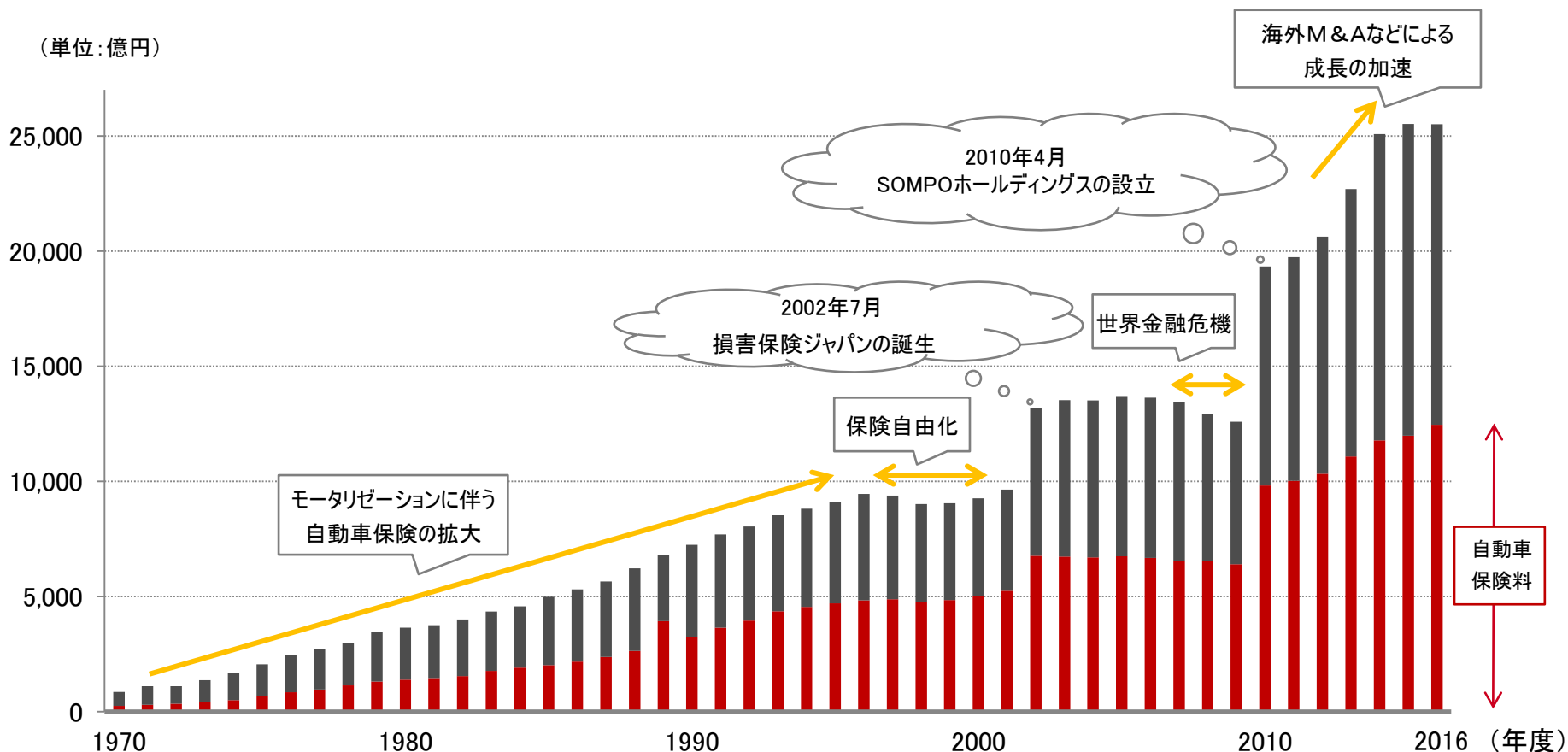


# 業績拡大の軌跡

◆ 時流を捉えるとともに、効果的な統合などを通じて正味収入保険料は順調に拡大しています。

## 正味収入保険料(損害保険事業)

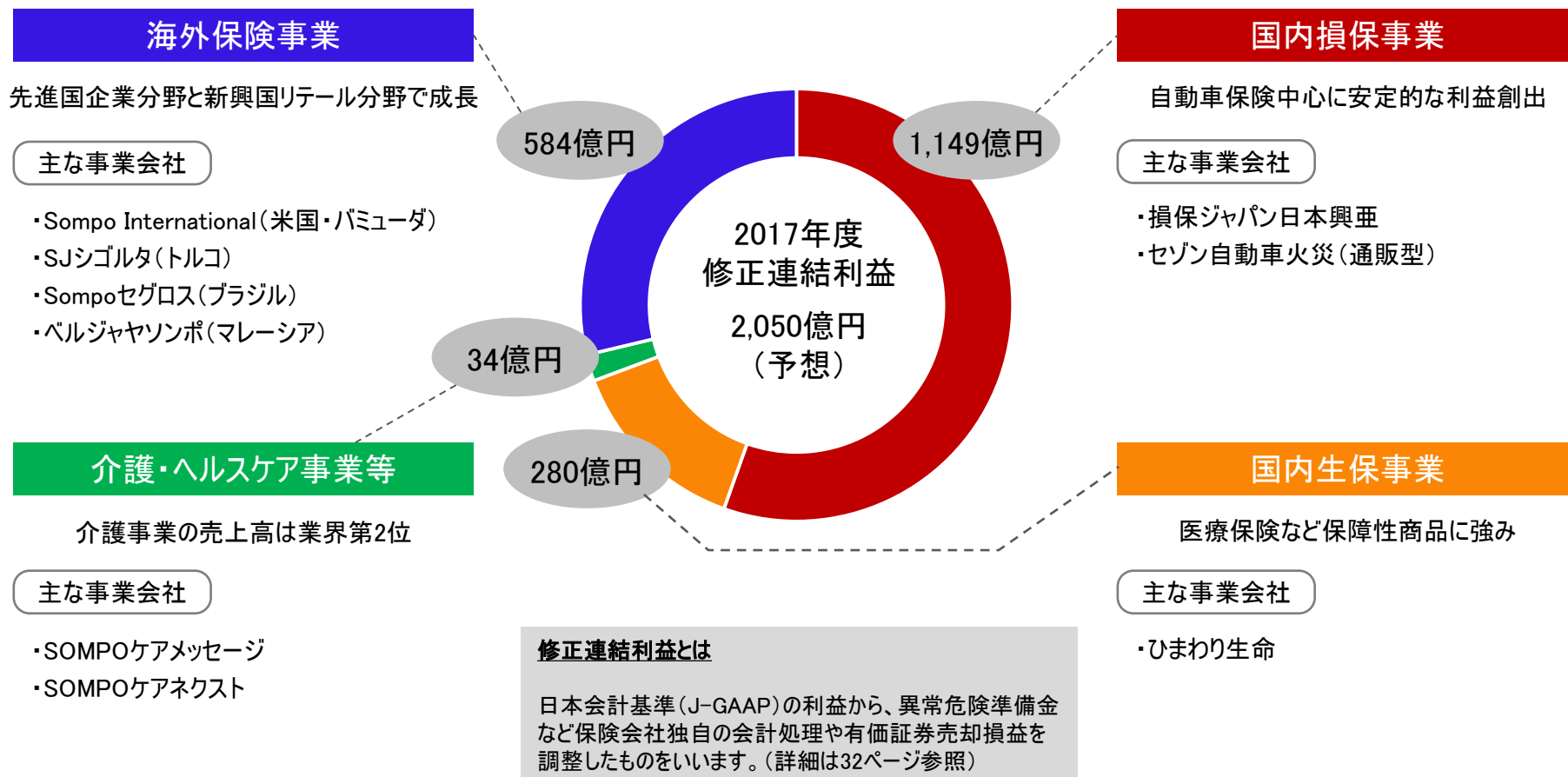
(単位: 億円)



※ 存続会社(安田火災、損保ジャパン)の正味収入保険料、SOMPOホールディングス設立(2010年度)後は連結ベースの正味収入保険料を掲載  
 ※ SOMPOホールディングスの正味収入保険料は国内生保事業の収入保険料(生命保険料)を含まない

◆ 国内損保事業を中心に、海外でのM&Aや介護事業への本格参入などにより、事業ポートフォリオの分散が進んでいます。

## 修正連結利益(2017年度通期業績予想)の内訳



# 財務健全性

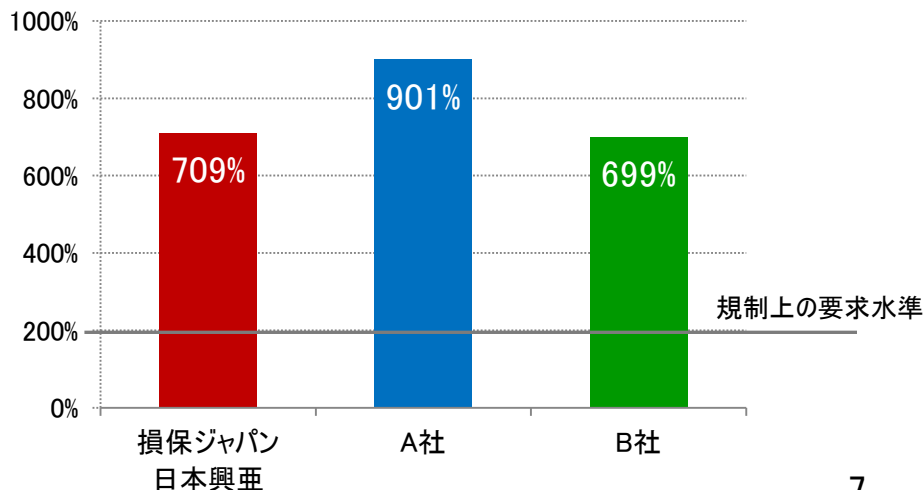
- ◆ 強固な財務基盤により高い格付けを維持しています。
- ◆ 2017年6月末のソルベンシー・マージン比率は709%と規制の要求水準を大きく上回っています。

格付け(損保ジャパン日本興亜※)



※ SOMPOホールディングスは格付けを取得していない

ソルベンシー・マージン比率(損保ジャパン日本興亜・2017年6月末)



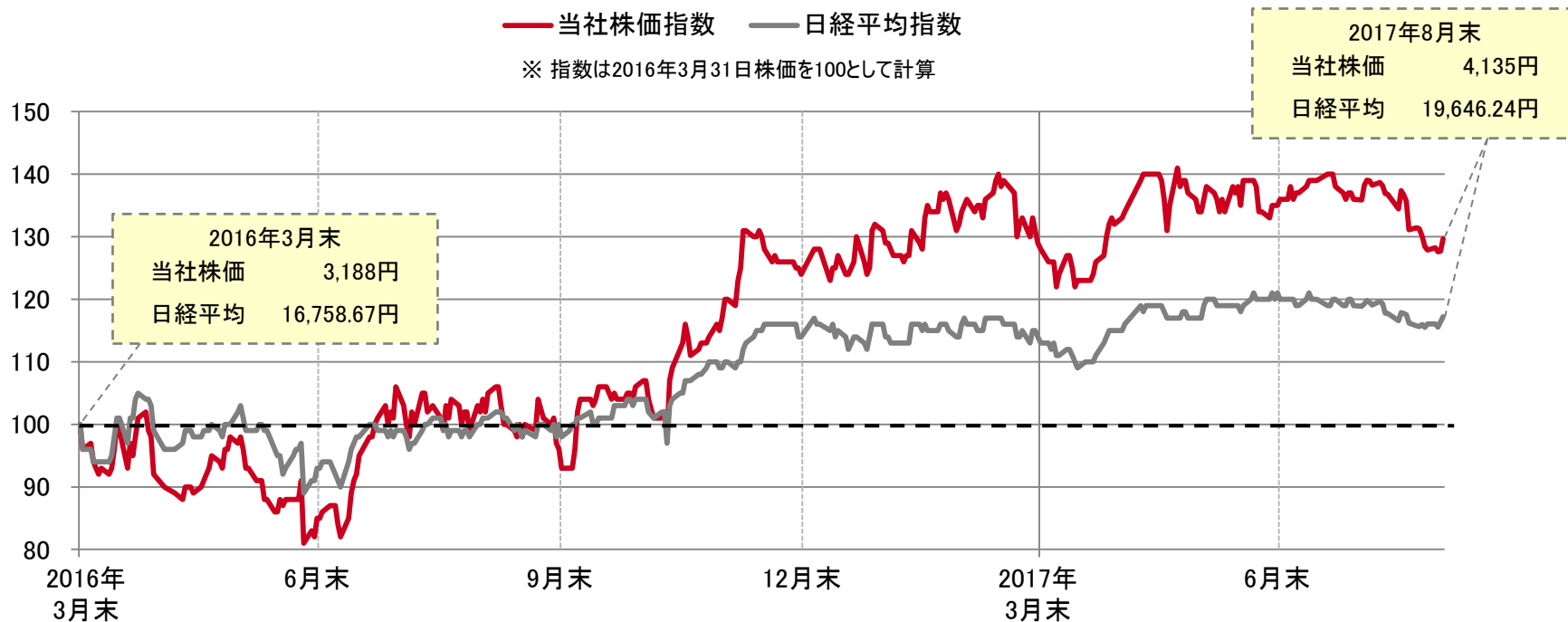
## ソルベンシー・マージン比率とは

保険会社の健全性を示す指標であり、巨大災害や資産価格の大幅下落といったリスクに対し、どれだけの支払余力(ソルベンシー・マージン)を有しているかを示しています。比率が高いほど健全性が高く、規制上は200%以上が求められています。



## (参考) 株価推移

## 株価推移(2016年3月末～2017年8月末)



## 参考情報(2017年8月末)

株価	4,135円	時価総額	1兆6,294億円
配当利回り	2.7%	総還元利回り	6.1%
PER	8.90倍	PBR	0.88倍

※ 配当利回りと総還元利回りは、2017年度年間配当金予想(110円/株)と2017年度中に実施予定の自己株式取得(562億円)を元に計算  
 ※ PERとPBRは日本会計基準(J-GAAPベース)、PER計算上の連結純利益は2017年度通期業績予想の1,830億円

このページは空白です

---

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

---

参考資料

# 経営目標

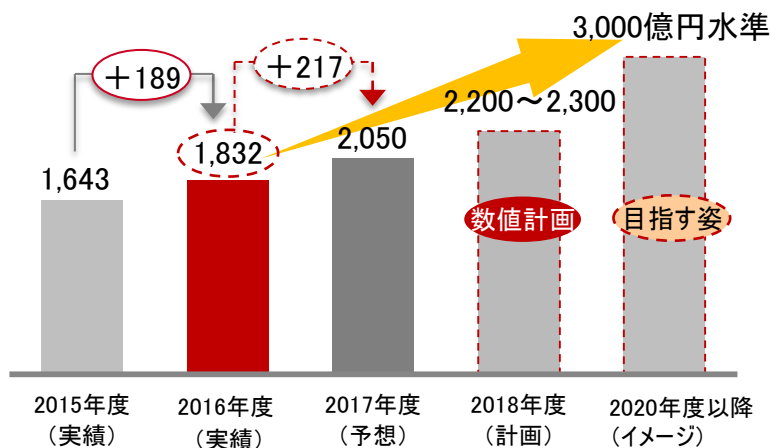
- ◆ 2020年度までの5年間で中期経営計画期間です。
- ◆ 2018年度の数値計画達成に向け、業績は順調に推移しています。

中期経営計画目標 (期間:2016~2020年度)

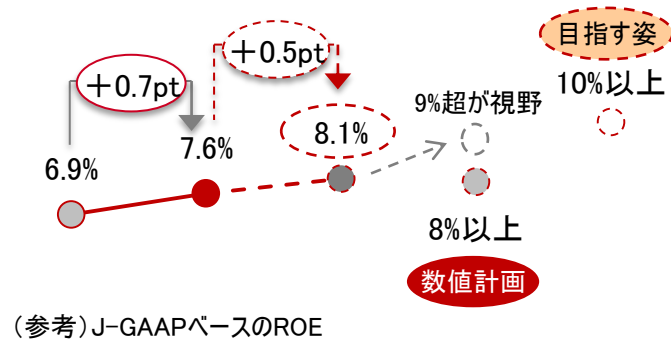
	2018年度計画	目指す姿(2020年度以降)
修正連結利益	2,200~2,300億円	グローバルトップ10水準へ (3,000億円水準)
修正連結ROE	8%以上	10%以上
株主還元	修正連結利益・EPS成長に伴い株主還元総額を拡充	

## 修正連結利益

(億円)



## 修正連結ROE



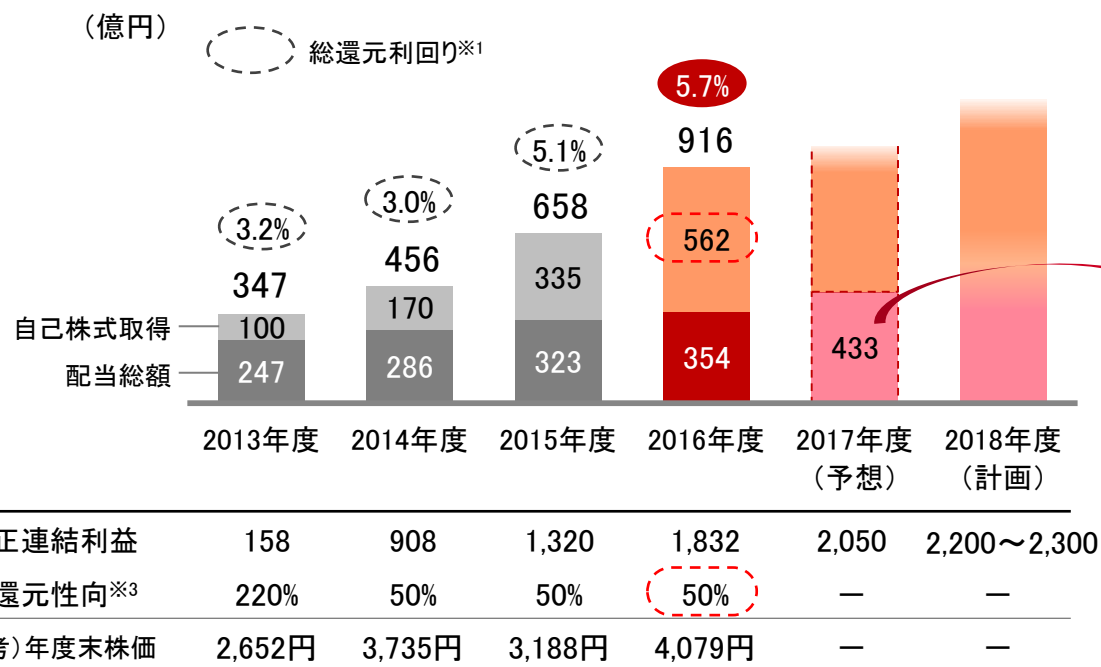
(参考) J-GAAPベースのROE

年度	J-GAAPベースのROE (%)
2015年度 (実績)	9.2%
2016年度 (実績)	9.7%
2017年度 (予想)	10.1%
2018年度 (計画)	約12%
2020年度以降 (イメージ)	

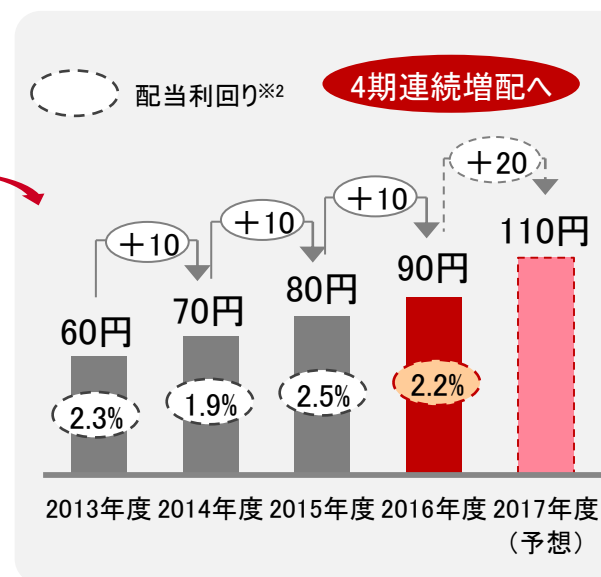
# 株主還元

- ◆ 中期的に修正連結利益の50% (配当と自己株式取得の合計)を株主のみなさまに還元する方針です。
- ◆ 4期連続の増配(2017年度配当金予想含む)、過去最大の562億円の自己株式取得を予定しています。

## 株主還元ヒストリー



## (参考)1株当たり配当金



## 株主還元方針

中長期的に総還元性向50%を目指す

※1 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

※2 配当利回り=配当総額/年度末株式時価総額

※3 総還元性向=(配当総額+自己株式取得)/修正連結利益

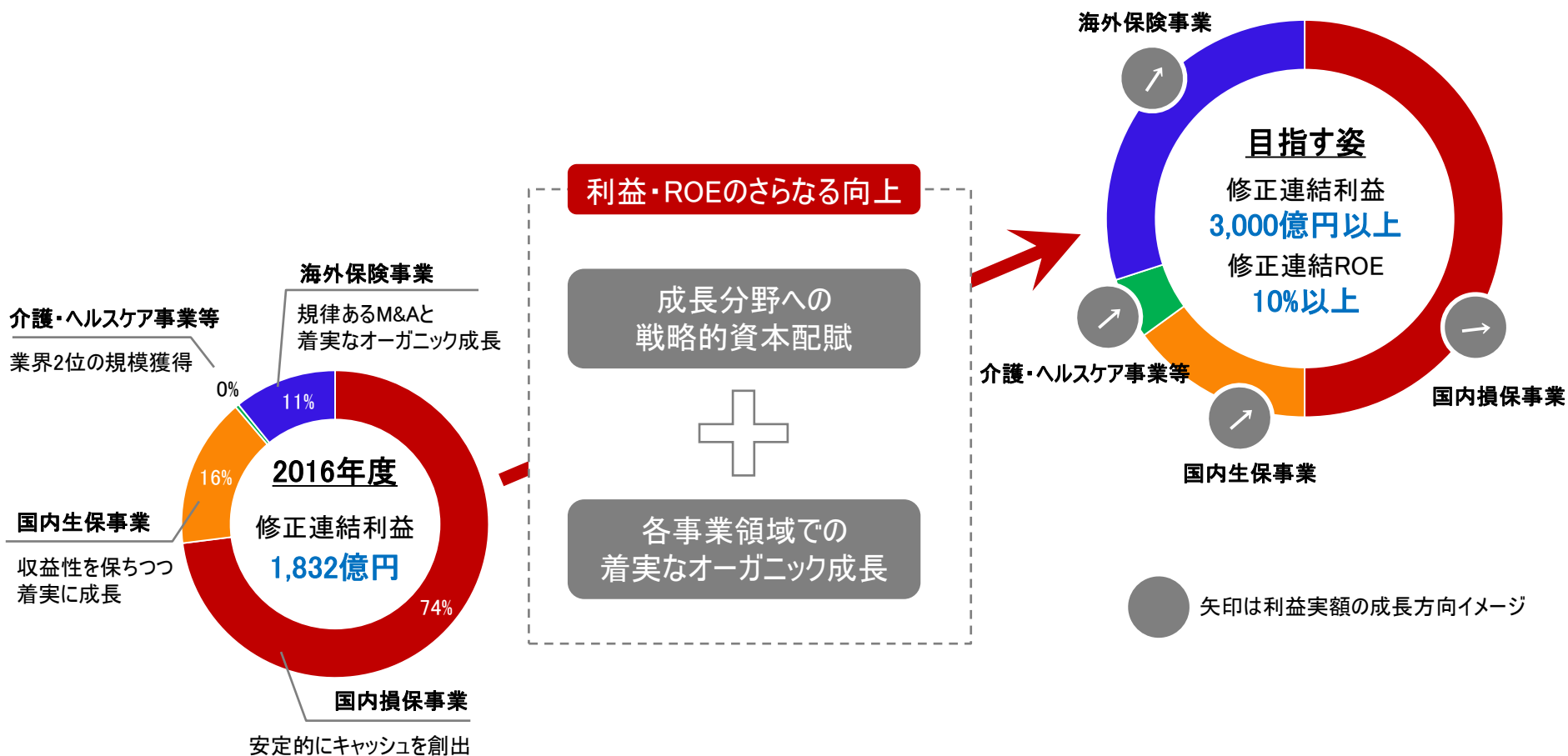
## 自己株式取得とは

当社が市場から自己株式を買い戻すことをいいます。結果として、発行済み株式総数が減少するため、株主のみなさまにとっての1株当たりの企業価値が上昇します。

# これからの成長ストーリー

◆ 着実なオーガニック成長を果たすとともに、海外M&Aなどにより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していきます。

## グループの成長ストーリーとトランスフォーメーション



---

1. SOMPOホールディングスとは

---

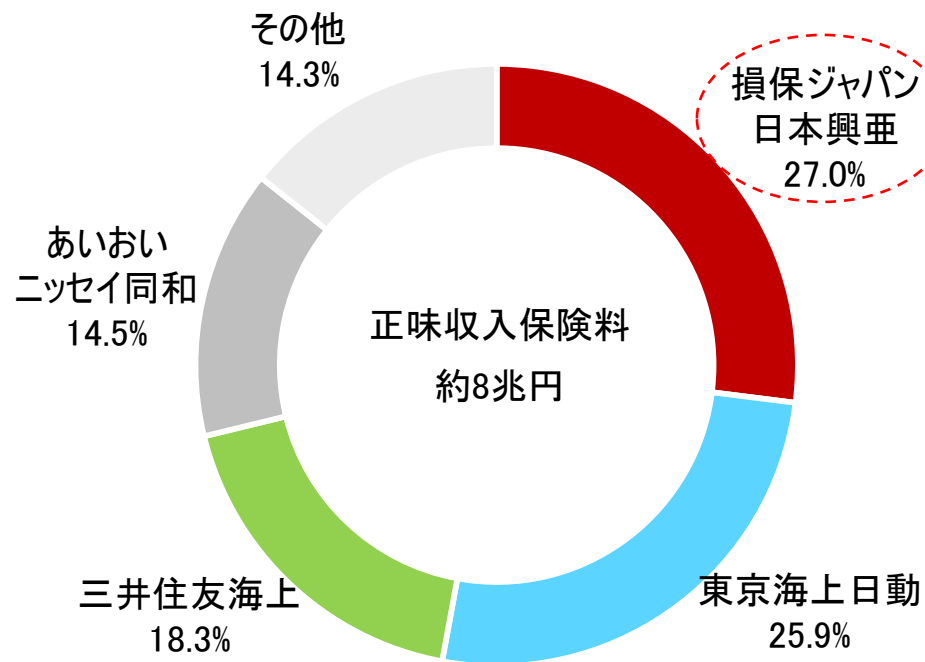
2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

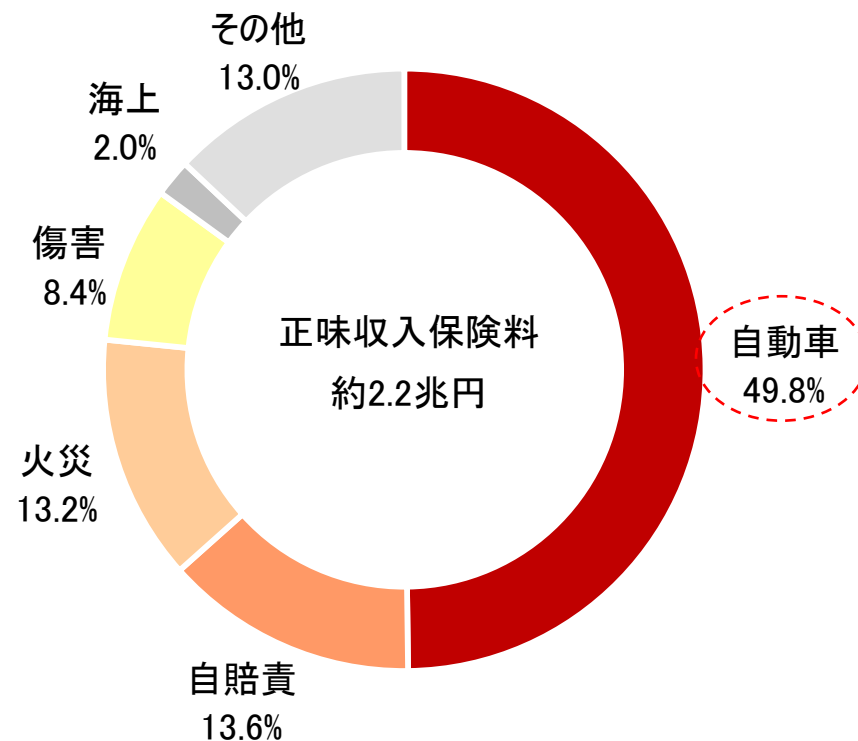
参考資料

◆ 損保ジャパン日本興亜のマーケットシェアは27%、自動車保険を中心に幅広い商品を販売しています。

国内損保市場のマーケットシェア※(2015年度)



2016年度正味収入保険料内訳(損保ジャパン日本興亜)

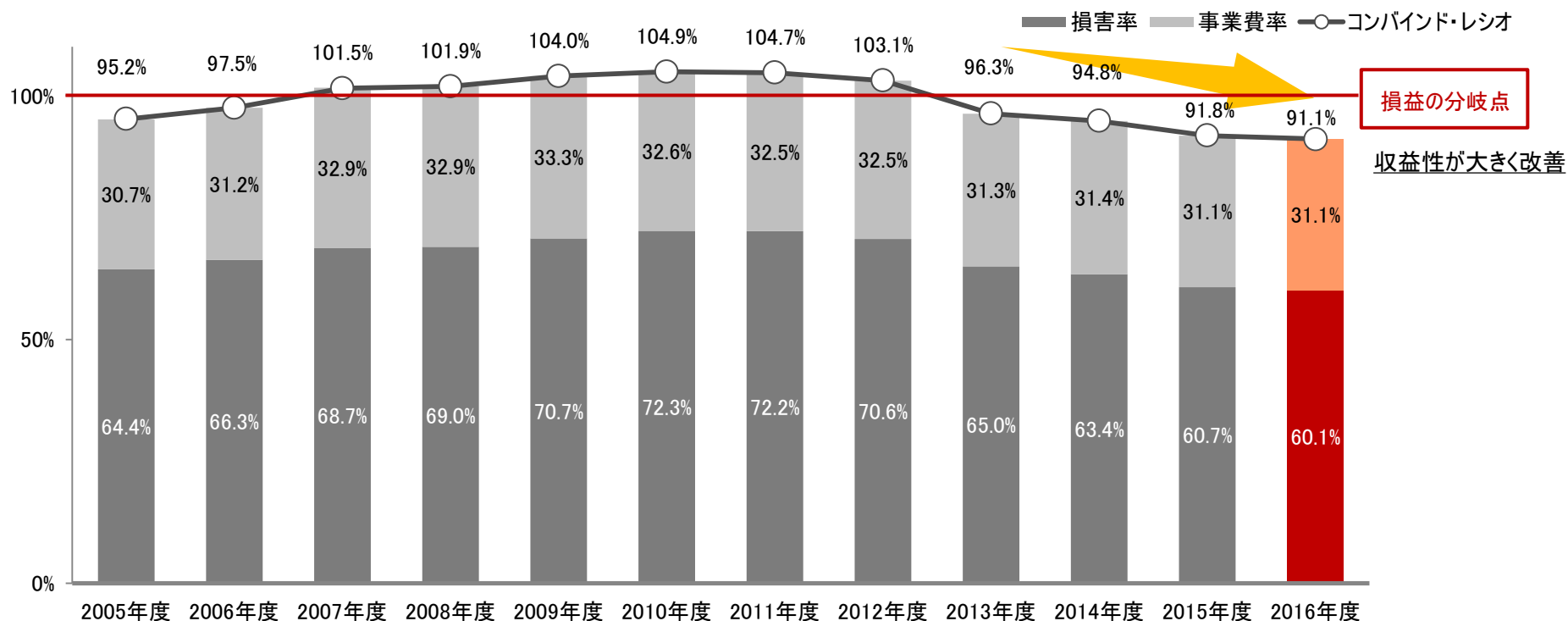


※ 再保険会社を除く、国内に法人格又は支店を有する元受保険各社の国内正味収入保険料総額ベース



◆ 商品・料率改定の効果などにより、主力の自動車保険の収益力が高まりました。

### 自動車保険のコンバインド・レシオの推移



損益の分岐点

収益性が大きく改善

#### 損害率とは

保険料に対し、支払った保険金と損害調査に要した費用の合計額の割合を示したものです。

#### 事業費率とは

保険料に対し、保険の募集や維持管理のために使用した費用の割合を示したものです。

#### コンバインド・レシオとは

損害率と事業費率の合計であり、損害保険会社における収益力を示す指標です。

- ◆ もしものときにお客さまに少しでもご安心いただくため、迅速な保険金支払に努めるとともに、デジタル技術を活用し、安心・安全に資する各種サービスも提供していきます。

## 自動車保険の取組み



### 休日相談窓口の設置

自動車事故対応中のお客さまに対して休日でもご相談いただける窓口を2017年2月から設置しています。

### 高齢のお客さまの事故防止を支援

前方衝突アラートや緊急メール発信機能を持つドライブレコーダーをお貸し出しするサービス「ドライビング！」を2017年4月から提供開始しました。



## 火災保険の取組み



### 災害発生時の対応

東日本大震災、熊本地震などの災害時は対策本部を設置し、本社からも応援社員の派遣や物資の送付を実施するなど、1日でも早い保険金の支払に努めています。

### ドローンの活用

ドローンを活用することで、災害発生直後から損害調査を行い、迅速に保険金をお支払いすることが可能となりました。



◆ グループの通販型損保事業を担うセゾン自動車火災では、2011年1月に『おとなの自動車保険』を発売、先進的サービスの提供も奏功し、新規保険料は通販型自動車保険で業界2位※となりました。

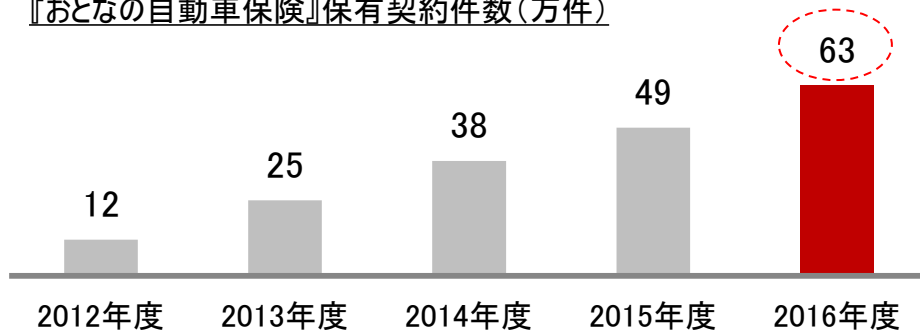
※ 新規保険料マーケットシェア約15%(セゾン自動車火災試算)

## 『おとなの自動車保険』のサービス

万が一の事故の際、「つながるボタン」を押すと「つながるアプリ」が起動し、事故受付担当者との相談やALSOK隊員の駆け付けを要請できます。

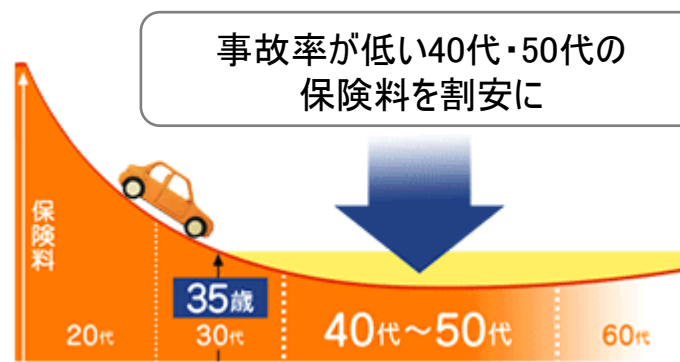


## 『おとなの自動車保険』保有契約件数(万件)



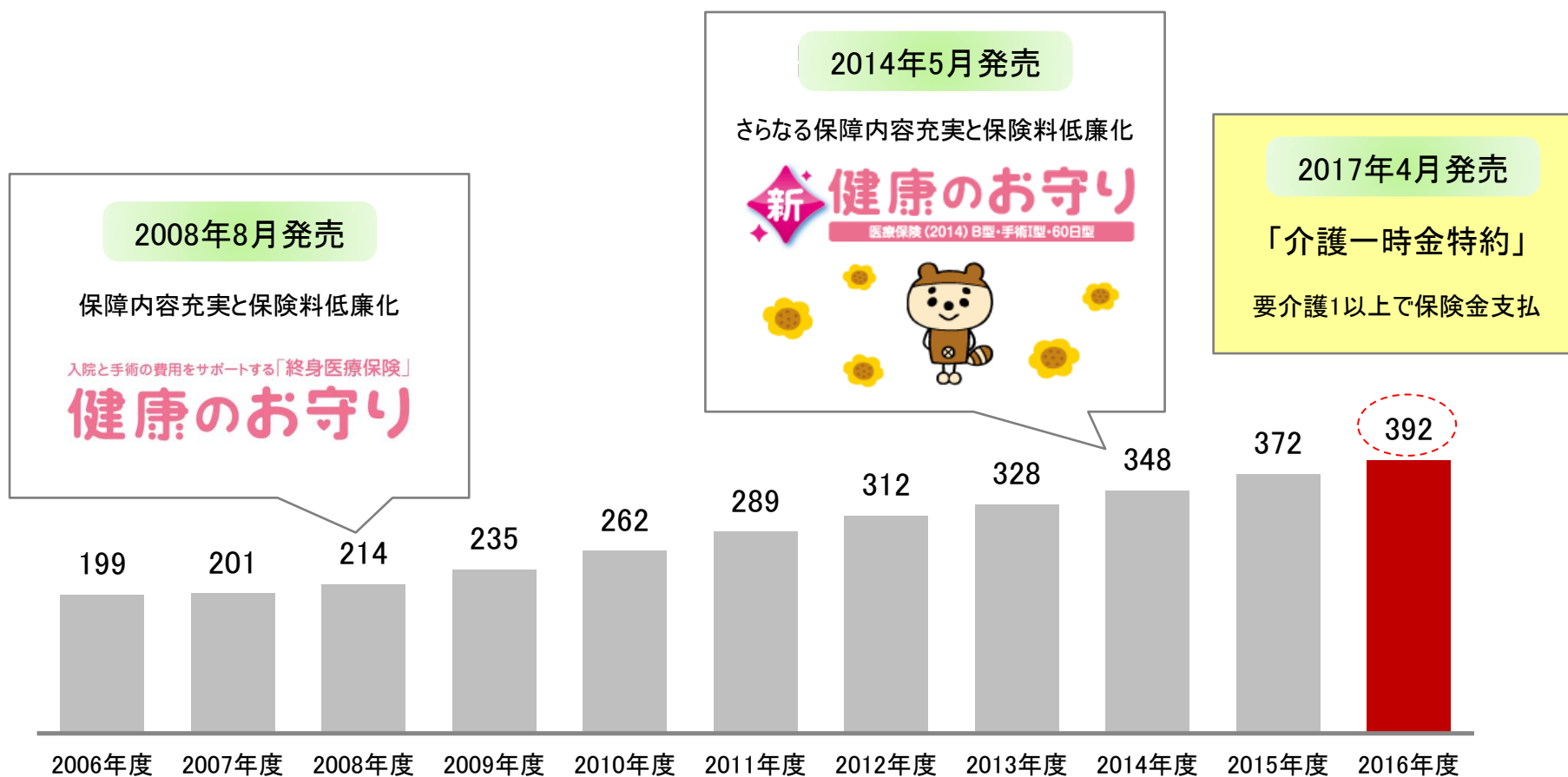
## 年齢毎の保険料イメージ

おとなの  
自動車保険



- ◆ 収益性の高い保障商品（医療保険など）中心に順調に成長しています。
- ◆ お客さまニーズを捉えた新商品を継続的に投入する方針です。

## 保有契約件数の推移（万件）



- ◆ “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します。
- ◆ 健康サービスブランド「Linkx(リンククロス)」を軸に成長戦略展開を加速します。

## 商品



臓器移植医療給付金付先進医療保険

「リンククロス コインズ」は月々500円で加入できるネット専用商品です。  
先進医療と臓器移植という経済的負担の大きい保障に特化しています。

## ウェアラブル端末の活用(フィットビット社との提携)

脈拍等のバイタルデータと健康状態との関係を研究しています。  
将来的には、お客さまの健康を応援する商品の開発を目指します。




## サービス(スマートフォンアプリ)



私の健康を支える情報アプリ  
Linkx siru (リンククロス シル)




ふたりだから続けられるダイエットアプリ  
Linkx reco (リンククロス レコ)




いつもの道が楽しくなるお散歩アプリ  
Linkx aruku (リンククロス アルク)



- ◆ SOMPOケアネクストとSOMPOケアメッセージの買収により介護事業の事業基盤を確立しました。
- ◆ 総合的なサービス提供により「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献していきます。

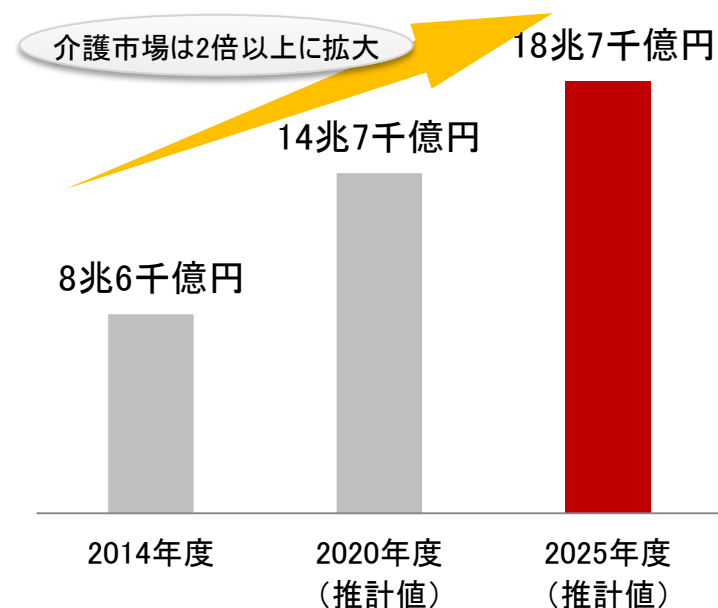
## 2016年度介護事業売上高ランキング

## 売上高は業界No.2

1	A社	1,437億円
2	SOMPOケア (メッセージ+ネクスト)	1,108億円
3	B社	1,029億円
4	C社	732億円
5	D社	442億円
6	E社	370億円
7	F社	249億円
8	G社	225億円
9	H社	168億円
10	I社	144億円

※ 上場介護事業者のみ

## (参考)民間が参入可能な介護市場規模(推計値)



※ 以下を基に当社作成

- ・厚生労働省「介護保険制度の現状と今後」「介護保険給付実態調査」
- ・財務省「社会保障に係る費用の将来推計について」
- ・富士経済研究所「“Welfare”関連市場の現状と将来展望 2014」
- ・株式会社タムラプランニング&オペレーティング「H26上半期高齢者住宅データ・サービス」

◆ 最高品質の介護サービスを提供し、将来的に介護サービス利用者の倍増を目指します。

## 品質向上に向けた取組み

- 2017年7月にSOMPOケアユニバーシティを開設し、SOMPOケアグループの教育体制を整備
- ICT技術を活用し、介護サービスの品質を向上



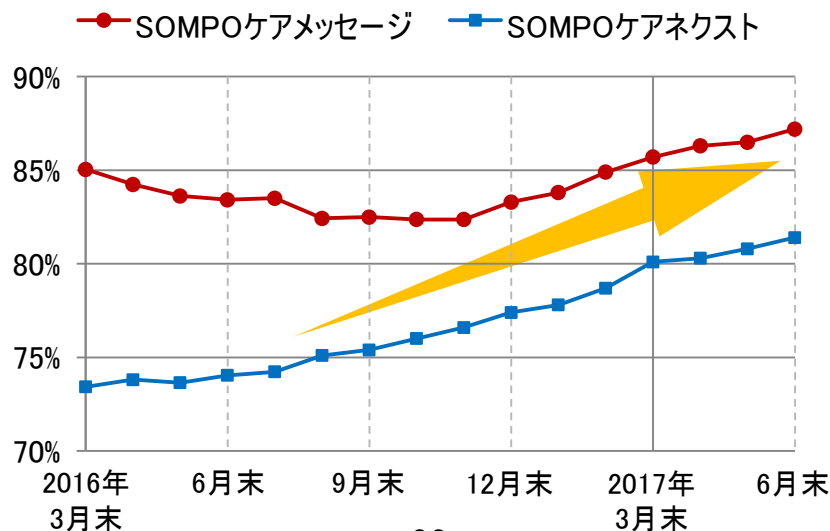
※ 排尿センサー

## 事業基盤の拡充

- 老人ホームと同等のフルサービスをご自宅にお届けする「在宅老人ホーム」を大都市圏で試行展開
- 介護だけでなく、家事援助等の生活支援サービスを提供

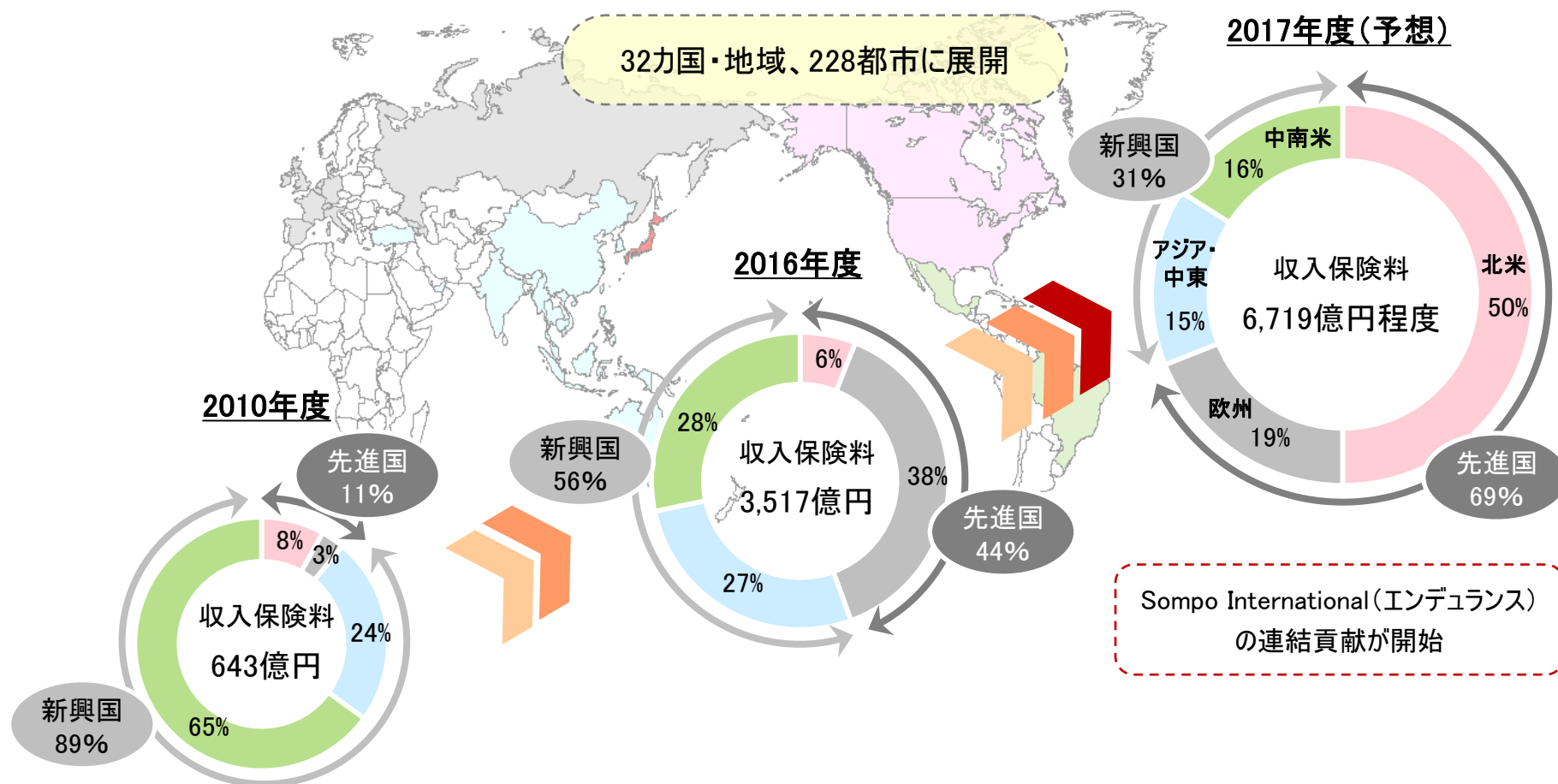


## 介護施設の入居率



- ◆ 戦略的M&Aにより、収入保険料は10倍超に拡大見込み、グローバル地域分散が進展しています。
- ◆ 効率的な業務運営と強固なガバナンスを両立し、利益・資本効率のさらなる向上を目指します。

## 海外事業ポートフォリオの変遷(収入保険料ベース)

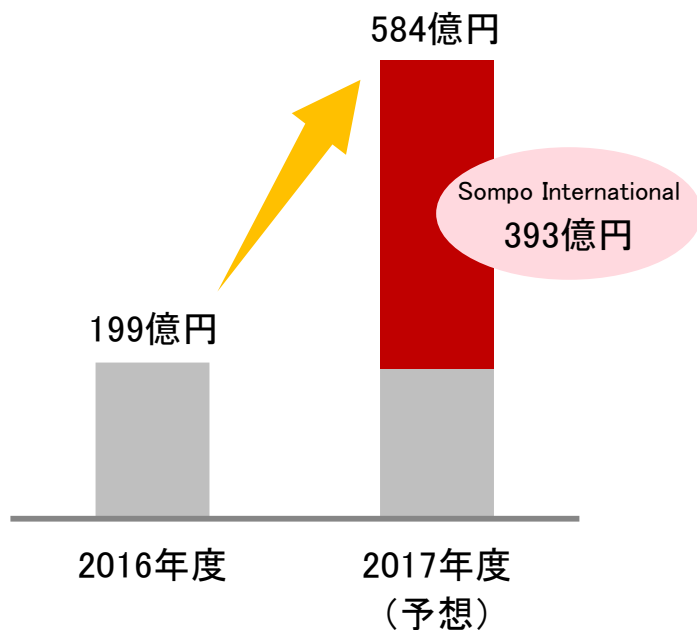




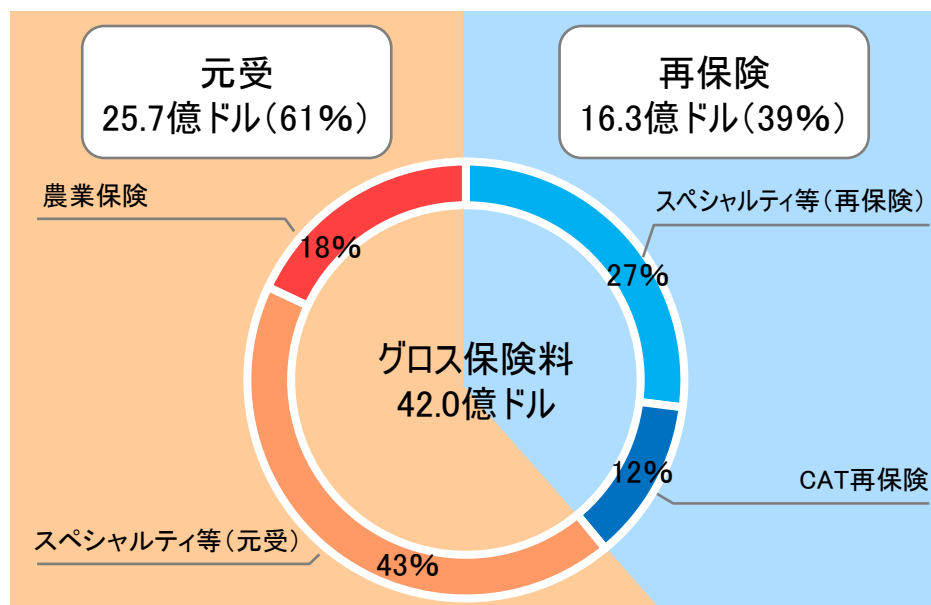
# スペシャルティ保険グループ・インデュランス社の買収

- ◆ 2017年3月にSompo International(インデュランス)の買収手続きが完了しました(買収金額6,831億円)。
- ◆ 真に統合された保険事業プラットフォームを構築し、先進国企業分野の成長を加速します。

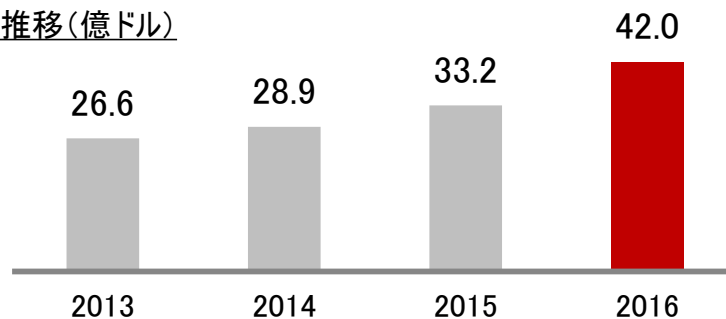
## 海外保険事業の修正利益



## Sompo International(インデュランス)の事業ポートフォリオ



## グロス保険料推移(億ドル)



このページは空白です

---

1. SOMPOホールディングスとは

---

2. 成長戦略(中期経営計画)

---

3. 主要事業のポイント

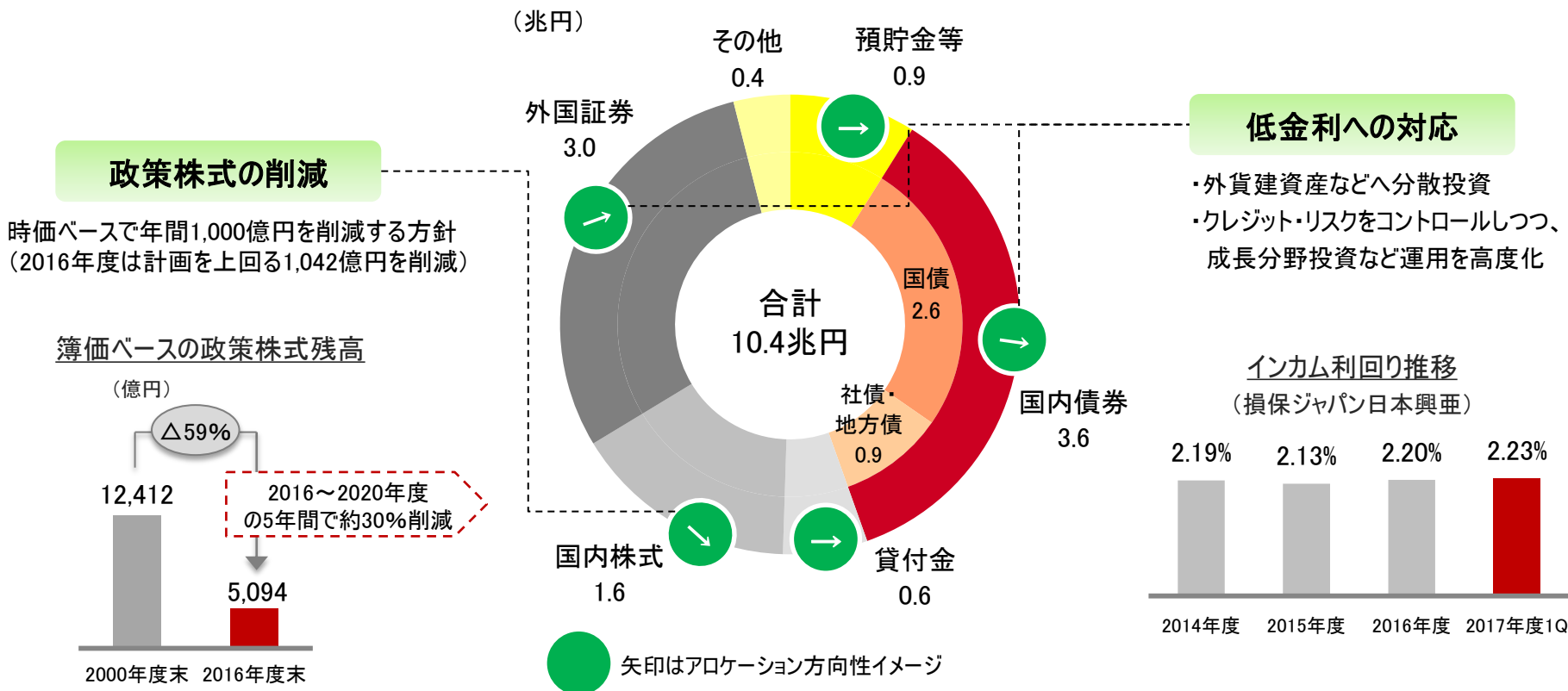
**参考資料**

# 資産運用

- ◆ 低金利環境においても、運用手法の多様化により、リスク・リターンの向上を図っています。
- ◆ 政策株式は継続削減し、資本の質を強化するとともに、リリースされた資本を成長投資に活用します。

## グループ資産運用の基本方針

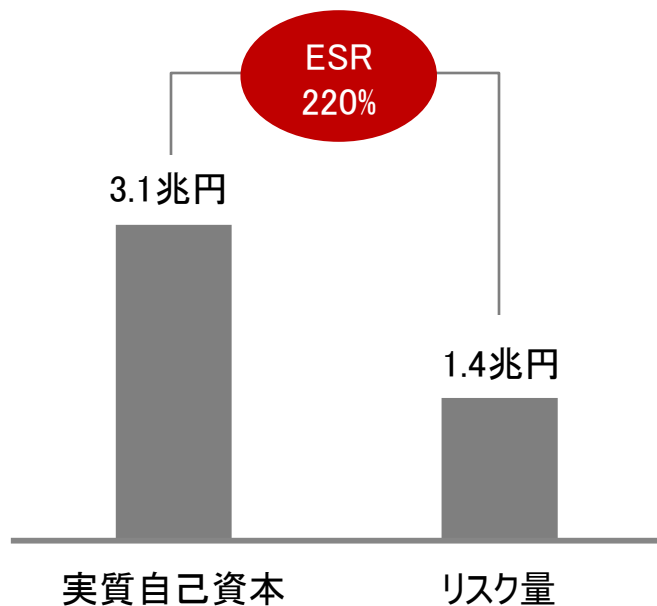
【運用資産額(2017年6月末、グループ連結ベース)】



# 戦略的リスク経営(ERM)

◆ 戦略的リスク経営(ERM)を実践し、財務健全性を維持するとともに企業価値最大化を目指します。

2017年6月末ESR(99.5%VaR)



## ESR(Economic Solvency Ratio)とは

経済価値ベースの実質自己資本÷リスク量で算出。  
財務の健全性と資本効率の両面を追求するため、  
当社ではターゲット水準を180～250%に設定しています。  
(リスク量は200年に1度の事象を想定して計算)

財務健全性を強化するための取組み

### 実質自己資本

- 内部留保の積み上げ
- 適切な資本政策  
(ハイブリッド債発行等)

### リスク量

- 政策株式売却
- 国内自然災害リスクのコントロール  
(再保険の拡充など)

# CSR

- ◆ 当社は、社会的課題の解決を通じて、サステナブルな社会の実現とグループの成長を目指しています。
- ◆ 様々なCSRの取組みが、国内外の調査機関等から高い評価を受けています。

## CSRの主な取組み

保険のお客さまにご契約時、Web約款を選択いただいた場合等の削減コストの一部を活用した取組み			グループ全体で社会へ貢献
親子を対象とした防災教育 「防災ジャパンプロジェクト」	日本全国の環境を守る取組み 「SAVE JAPAN プロジェクト」	交通事故予防のノウハウを伝える 「インドネシアでの 交通安全プロジェクト」	各国・地域の課題にあった活動を展開 「SOMPOホールディングス ボランティアデー」
		 © Save the Children in Indonesia	

## 社外からの評価

- ✓ 「CSRコミュニケーションレポート2016」が、第20回環境コミュニケーション大賞（主催：環境省、地球・人間環境フォーラム）の環境報告書部門で「地球温暖化対策報告大賞（環境大臣賞）」を受賞しました。
- ✓ 当社は、以下のSRIインデックス（社会的責任投資指数）への組入銘柄となっています（2017年7月1日現在）。



MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

MSCI  
2016 Constituent  
MSCI Global  
Sustainability Indexes

MSCI  
2016 Constituent  
MSCI Global  
SRI Indexes



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan

ECPI  
Sense in  
sustainability

Member 2016/2017  
**STOXX**  
ESG LEADERS INDICES

**MS-SRI**

CSRの取組みの詳細は、当社ホームページ「CSR」をご覧ください。（<http://www.sompo-hd.com/csr/>）

◆ 性別、国籍等にとらわれない人材の活躍推進を図ることを目的に、さまざまな取組みを実施しています。

## ダイバーシティと人材育成

### 女性管理職比率目標

2020年度末までに、女性管理職比率を30%以上に引き上げることを目標にしています。

2015年度末 **女性管理職比率12.3%**

### 女性管理職育成プログラム

女性経営塾

将来の経営層、  
マネジメント層を育成

メンター制度

役員・部店長が女性社員の  
メンターとしてサポート

育休者  
フォーラム

育児復帰者とその上司を  
対象としたセミナーなど

### 地域とともに女性活躍推進

女性社員のキャリアアップ意識の向上・ネットワーク構築に向け、異業種での研修や交流会を全国で開催しています。



### グローバル人材の育成

事業のグローバル化に伴い、多国籍社員の採用や海外現地ナショナルスタッフの受入れを進め、グループベースでの人材交流を実施しています。



## 社外からの評価

東京都「東京都女性活躍推進大賞」大賞をはじめ、様々なダイバーシティ関連表彰を受賞しています。



# 当社ホームページのご案内

◆ 最新の情報が確認できます。 → 「SOMPOホールディングス」で検索 (<http://www.sompo-hd.com/>)



| English |

サイト内検索

検索

文字サイズ

小

中

大

企業情報

グループ事業

株主・投資家の皆さま

ニュース・トピックス

CSR

採用情報



損保ジャパン日本興亜ホールディングスは、  
SOMPOホールディングスへ。





# グループ経営数値目標等

## 計画数値(修正利益)

(単位:億円)	2016年度	2017年度		2018年度計画
	(実績)	(1Q実績)	(予想)	(16年11月修正開示)
国内損保事業※1	1,349	337	1,149	1,200以上
国内生保事業	291	69	280	320以上
介護・ヘルスクエア事業等	△7	7	34	80以上
海外保険事業	199	113	584	600以上
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,832</b>	<b>527</b>	<b>2,050</b>	<b>2,200~2,300</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>7.6%</b>	<b>—</b>	<b>8.1%</b>	<b>8%以上</b>
(参考)ROE(J-GAAPベース)	9.7%	—	10.1%	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・ヘルスクエア事業等

#### 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)  
 なお、SI(エンデュランス)のみOperating Income※3

※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、リスクアマネジメント(2017年度以降)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)

※3 SI(エンデュランス)の修正利益は一過性的変動要素を除いたOperating Income(=当期純利益-為替損益-有価証券売却・評価損益-減損損失など)で定義

# 主要財務数値(連結)

## 損益計算書(PL)

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
正味収入保険料	20,626	22,689	25,080	25,521	25,503
生命保険料	2,647	2,772	2,772	2,976	3,238
経常利益	1,047	1,123	2,083	2,168	2,417
当期純利益	436	441	542	1,595	1,664

## 貸借対照表(BS)

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
純資産	12,834	13,901	18,298	16,528	18,689
総資産	91,781	94,997	102,534	101,867	119,311

## その他主要財務指標

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
ROE	3.8%	3.3%	3.4%	9.2%	9.7%
連結ソルベンシー・マージン比率	688.3%	783.1%	803.4%	851.4%	748.9%
修正連結利益	1,116	1,015	1,383	2,155	1,832
修正連結ROE	5.4%	4.3%	5.2%	7.8%	7.6%

※ 修正連結利益、修正連結ROEは2016年度から定義を変更しており、2015年度以前の数値は32ページの定義とは計算方法が異なる(主に国内生保事業に係る指標を変更)

## 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。