

新中期経営計画(2016～2020年度)

2016年5月26日

損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社



新ブランド

グローバルベースで統一感あるブランドイメージを醸成、安心・安全・健康の「SOMPO」ブランドを強化

新社名



SOMPOホールディングス株式会社

(旧社名: 損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社)

※ 2016年10月1日(予定)に社名変更

※ グループ会社(一部を除く)もSOMPOを冠した社名へ

目次

1. 前中期経営計画			
前中期経営計画の成果	4	損保ジャパン日本興亜－正味収入保険料	26
事業別のキーポイント	5	損保ジャパン日本興亜－コンバインド・レシオ	27
ROEと株主還元	6	損保ジャパン日本興亜－未来革新プロジェクト	28
(参考)利益・ROEの推移	7	通販ビジネス	29
2. 環境認識		(2) 国内生保事業	
環境認識	9	国内生保事業の経営戦略	30
デジタル技術革新	10	ひまわり生命－新成長戦略	31
3. 新中期経営計画		(参考)国内生保事業の修正利益定義	
3-1. 新中期経営計画のポイント		(3) 介護・ヘルスケア事業等	
新中期経営計画のポイント	12	介護・ヘルスケア事業等の経営戦略	33
持続的な企業価値の成長	13	介護・ヘルスケア事業のロードマップ	34
新中期経営計画のロードマップ	14	(4) 海外保険事業	
グループガバナンス	15	海外保険事業の経営戦略	35
(参考)グループガバナンスの機関設計	16	拡大に向けたアペタイト	36
デジタル戦略	17	収入保険料	37
経営戦略のキーポイント	18	当期純利益	38
ERM(戦略的リスク経営)	19	3-3. ERM・資本政策・資産運用	
資本政策方針	20	資産運用戦略	40
さらなるROE向上へのパス	21	政策株式削減	41
事業ポートフォリオの変革	22	財務健全性(内部ソルベンシー比率)	42
3-2. 各事業の経営戦略		株主還元	43
各事業の取組みと事業間連携	24	(参考)グループ経営数値目標	44
(1) 国内損保事業		(参考)主要会社の経営数値目標	45
国内損保事業の経営戦略	25	(参考)修正連結利益等の定義	46

1. 前中期経営計画

2. 環境認識

3. 新中期経営計画

3-1. 新中期経営計画のポイント

3-2. 各事業の経営戦略

3-3. ERM・資本政策・資産運用

前中期経営計画の成果

- ◆ 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
- ◆ 国内損保事業の収益性が劇的に向上、さらに海外保険事業など成長分野を着実に拡大

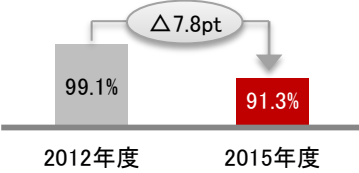
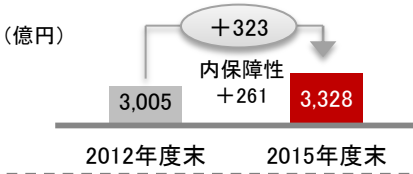
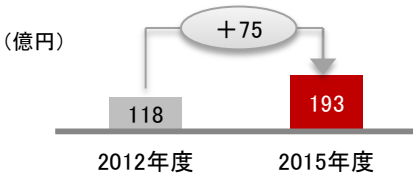
主要指標の達成状況

		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
国内損保事業	修正利益	700~800億円	1,108億円	+1,197億円
国内生保事業	修正EV増加額	1,000~1,100億円	834億円	△244億円 ※金利水準低下が主因
海外保険事業	当期純利益	140~200億円	193億円	+75億円
金融・サービス事業	当期純利益	20~30億円	18億円	+11億円

※修正連結利益、修正連結ROEの定義は旧基準(46ページ参照)

事業別のキーポイント

◆ 各事業とも、設定した経営課題を完遂

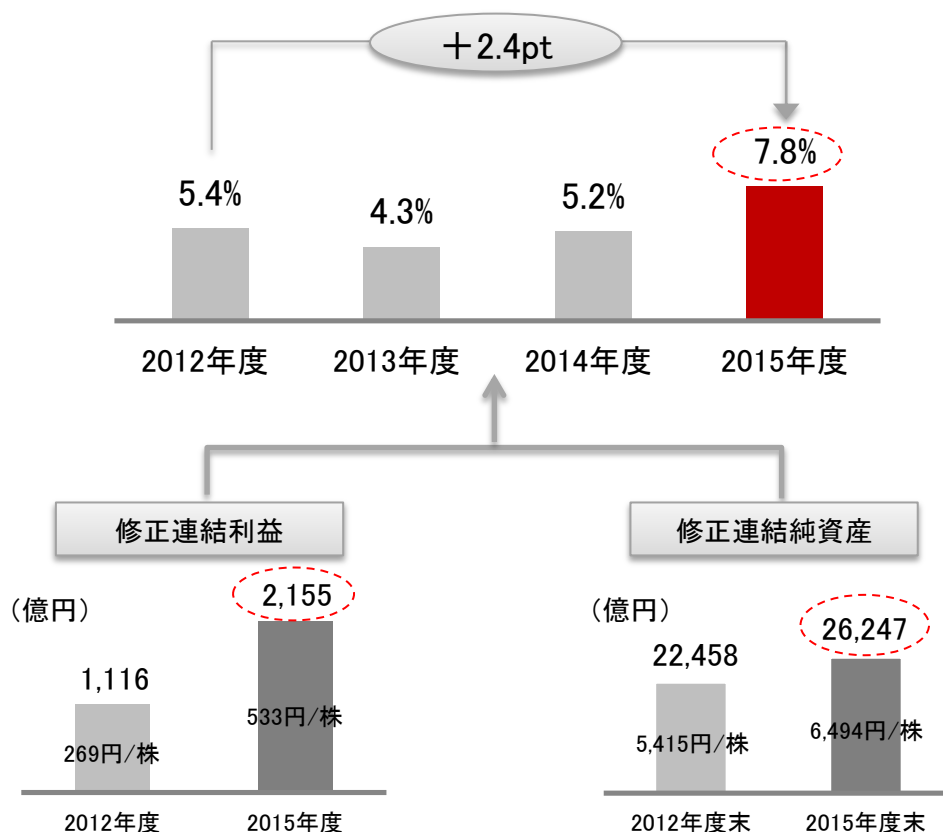
	計画策定時の経営課題	成果(2015年度)	キーポイント
国内損保事業	効率化・収益性向上 <ul style="list-style-type: none"> 自動車保険の収支改善 合併シナジーの早期実現 	修正コンバインド・レシオ※の改善  <p>2012年度 99.1% → 2015年度 91.3% (Δ7.8pt)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 適切な商品・料率改定により、自動車保険の収支改善を実現 合併によるコスト削減効果を楽しむ (2011年度対比約500億円のコスト削減)
国内生保事業	成長・企業価値向上 <ul style="list-style-type: none"> 保障性商品ウエイトの向上 損保チャネルの活用 	保有契約年換算保険料の拡大  <p>2012年度末 3,005 (億円) → 2015年度末 3,328 (億円) (+323, 内保障性 +261)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
海外保険事業	M&A等による利益拡大 <ul style="list-style-type: none"> 対象地域等を明確化し、厳選投資により利益拡大 	当期純利益の着実な成長  <p>2012年度 118 (億円) → 2015年度 193 (億円) (+75)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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	新商品・サービスの積極開発	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> 介護 強固な事業基盤 [売上高第2位] </div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> リフォーム 高品質サービス [高リピート率] </div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> アシスタンス等 付加価値向上 [ロードアシスタンス 特約の新設など] </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 介護ビジネスの事業基盤獲得 保険と親和性の高い事業へ参入

※ 修正コンバインド・レシオ: 合併一時コストを計算過程から除外、各年の自然災害影響を380億円で固定、自賠責保険除く

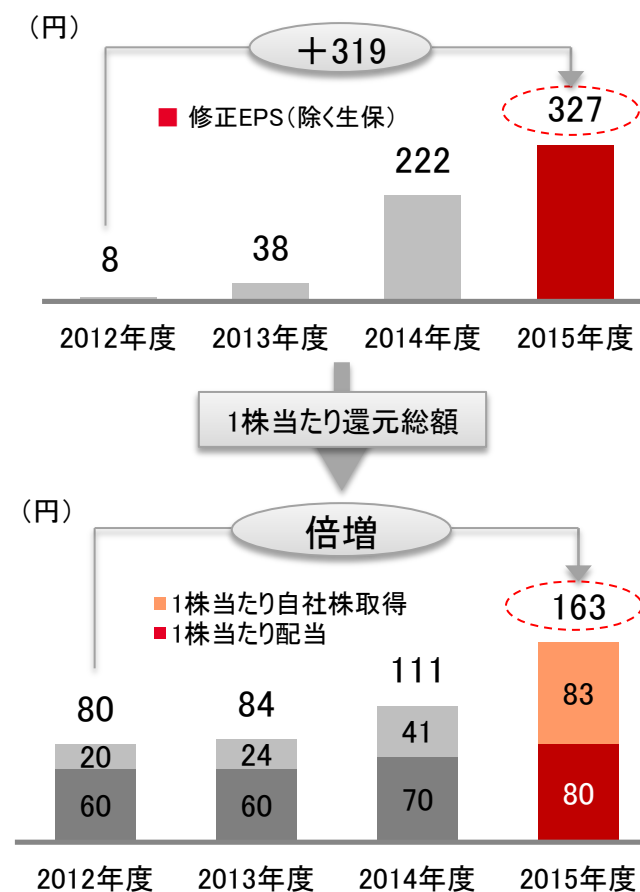
ROEと株主還元

- ◆ 修正連結利益拡大を背景に修正連結ROEは着実に向上
- ◆ 修正EPSの増加に伴い、1株当たり還元総額を拡大

修正連結ROE



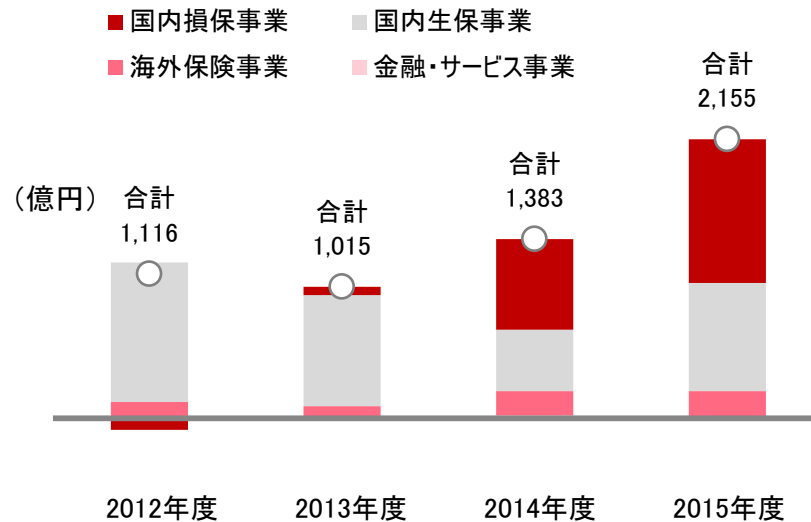
修正EPSと1株当たり還元総額



※ 修正連結ROE、修正連結利益、修正連結純資産の定義は旧基準(46ページ参照)

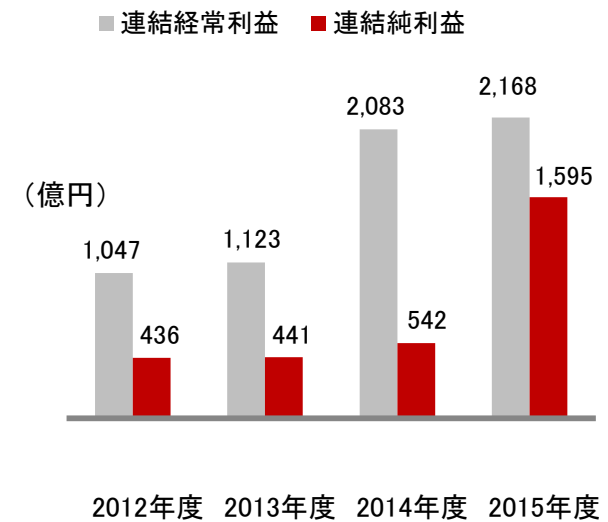
(参考)利益・ROEの推移

修正連結利益・修正連結ROE



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
国内損保事業	△89	65	699	1,108
国内生保事業	1,078	857	474	834
海外保険事業	118	78	186	193
金融・サービス事業	7	15	23	18
合計(修正連結利益)	1,116	1,015	1,383	2,155
修正連結ROE	5.4%	4.3%	5.2%	7.8%

(参考)J-GAAPベース



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
連結経常利益	1,047	1,123	2,083	2,168
連結純利益	436	441	542	1,595
(参考)ROE(J-GAAP)	3.8%	3.3%	3.4%	9.2%

※ 修正利益の算出においては、国内損保会社の合併に係る特別損失や法人税減税影響などを特殊要因として除いている。
各年度の特殊要因の金額(税控除後)は、2012年度176億円、2013年度267億円、2014年度800億円、2015年度123億円。

1. 前中期経営計画

2. 環境認識

3. 新中期経営計画

3-1. 新中期経営計画のポイント

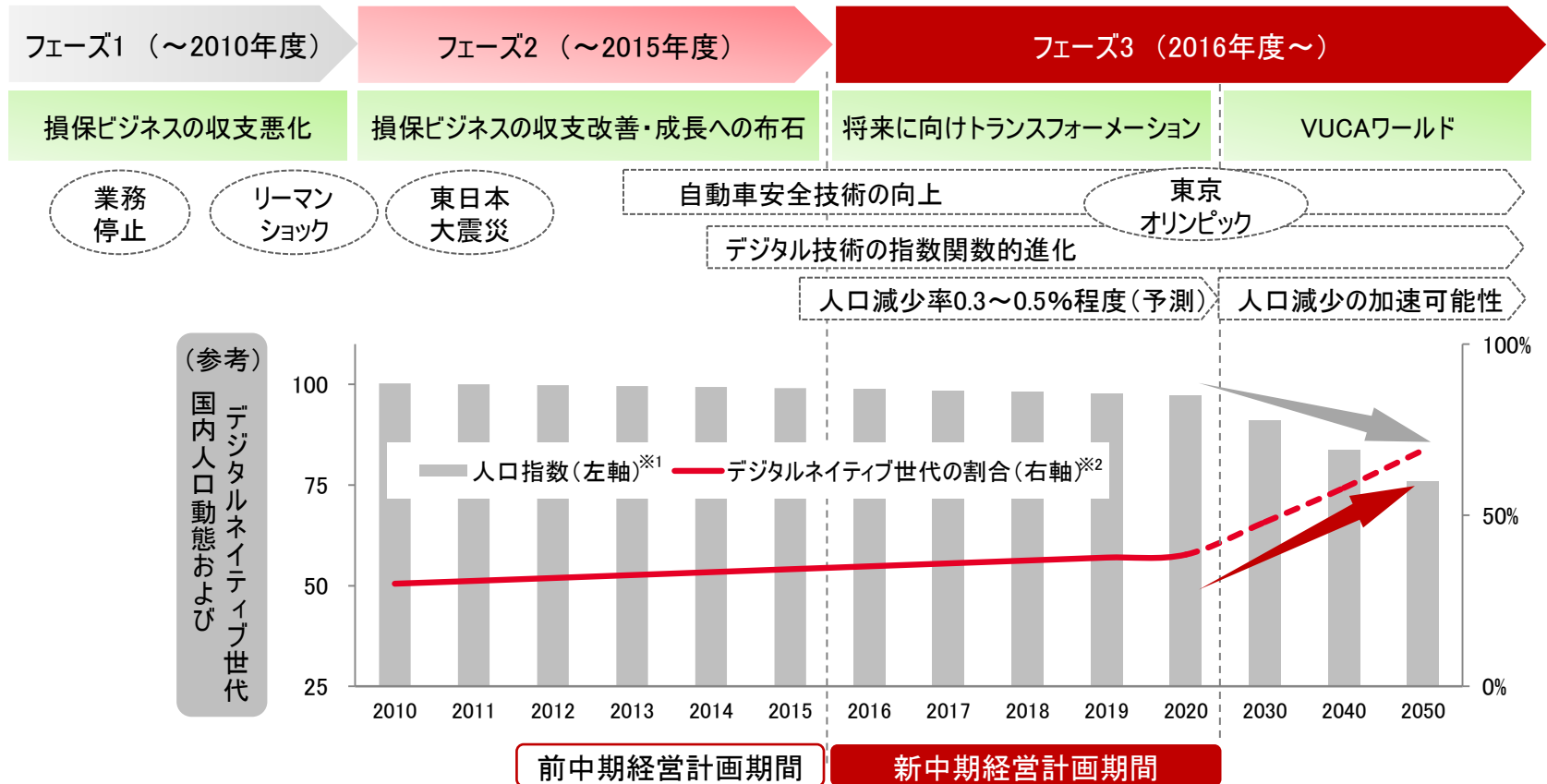
3-2. 各事業の経営戦略

3-3. ERM・資本政策・資産運用

環境認識

- ◆ 損保ビジネスの収支改善を実現、新中期経営計画期間の国内人口減少影響は限定的と想定
- ◆ 先行き不透明な時代(VUCA※ワールド)を見据えたトランスフォーメーションが必要

※ VUCAとは、Volatility(不安定)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(あいまい)の頭文字を取った単語(国際会議等でも経営者によく引用される)



※1 2010年度の人口を100とした場合の指数(出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」)
 ※2 1980～1994年生まれの子世代Yと1995年以降生まれの子世代Zの合計

デジタル技術革新

◆ デジタル技術の指数関数的進化はゲームチェンジの機会

これまでのデジタル技術進化の例

 **HDD** 約30年で容量は4,000倍、一方で価格は100万分の1

1980年 1GB=400億円程度(4億USドル)

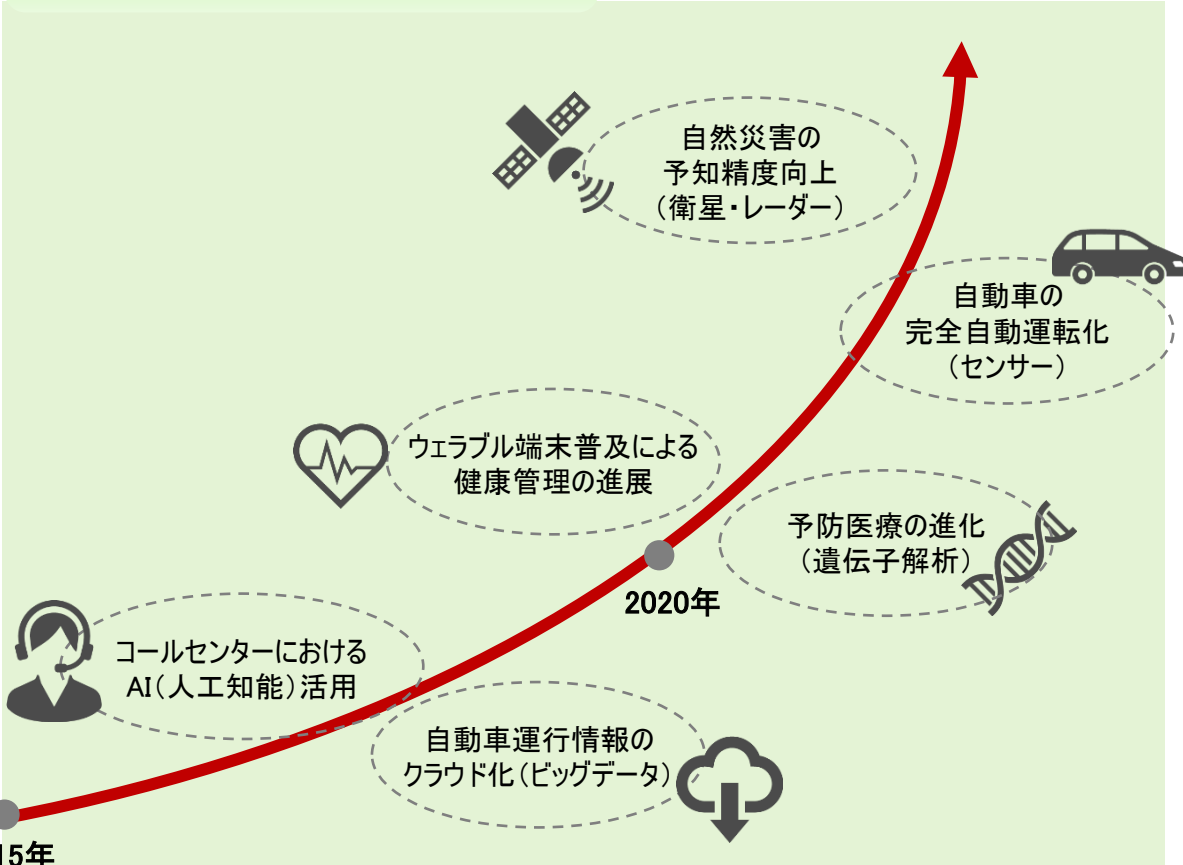
↓

2013年 4TB=4万円程度(400USドル)

 **モバイル通信速度** 写真(2メガバイト)の送信時間は40秒から0.05秒へ

約380キロbps (2001年) **850倍** → 約330メガbps (2015年)

今後予想されるデジタル技術進化の例



デジタル技術革新

1. 前中期経営計画

2. 環境認識

3. 新中期経営計画

3-1. 新中期経営計画のポイント

3-2. 各事業の経営戦略

3-3. ERM・資本政策・資産運用

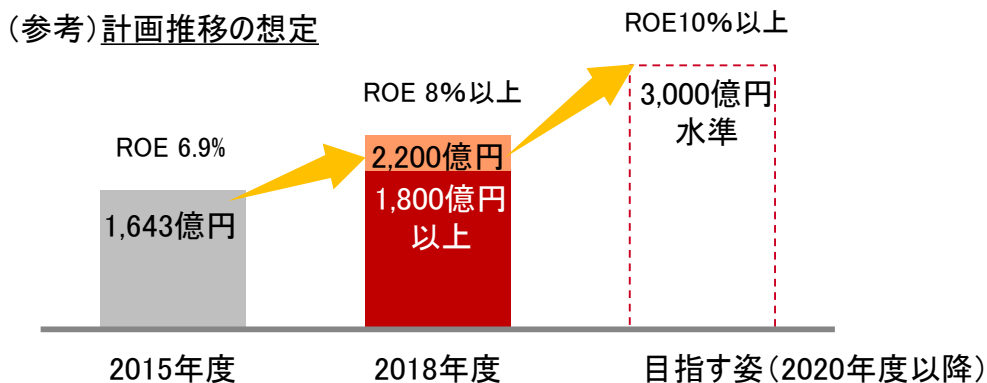
新中期経営計画のポイント



- ◆ 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経営理念を具現化した成長戦略
- ◆ 2020年度までの5年間を計画期間とし、さらなる利益拡大および資本効率(ROE)の向上を図る

新中期経営計画ターゲット

	2018年度目標	目指す姿(2020年度以降) ^{※2}
修正連結利益 ^{※1}	1,800~2,200億円	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	



※1 新中期経営計画における修正連結利益、修正連結ROEの定義は46ページ参照(主に国内生保事業に関する指標を変更)

2018年度の目標数値は、2017年4月に消費税が8%から10%に引き上げられる前提で計算

※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

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

新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

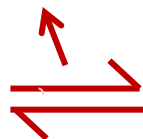
ガバナンス デジタル

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

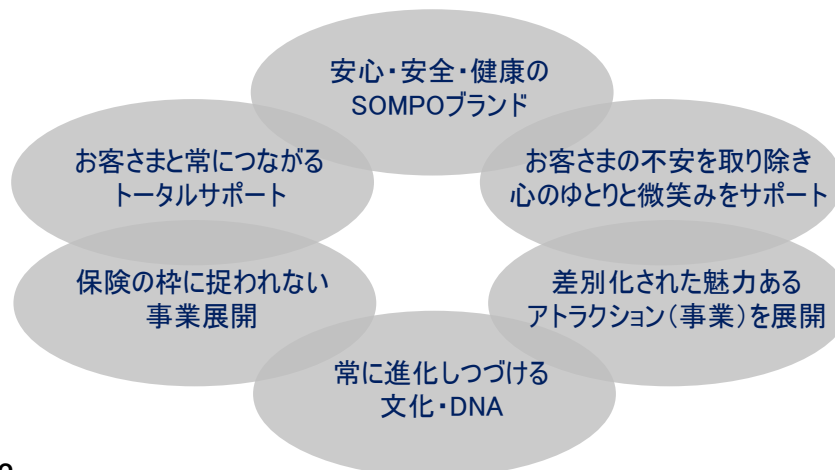
グループ経営理念

損保ジャパン日本興亜グループは、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



新中期経営計画のロードマップ



- ◆ 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(2016年10月予定)、安心・安全・健康のグローバルブランドへ

ビジョン

ガバナンス デジタル

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

SOMPO Holdings Group

安心・安全・健康のテーマパーク

保険事業の枠組みを超えたトータルサポート
環境変化に対する強靭さ
(グローバルで存在感ある規模)



前中期経営計画

新中期経営計画

グループガバナンス



- ◆ 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

ビジョン

事業オーナー制の導入

ガバナンス

デジタル

SOMPOホールディングス

グループCEO

権限委譲

CFO

CRO

CIO

CDO

横串機能

国内損保事業
事業オーナー
(損保ジャパン日本興亜社長)

損保ジャパン日本興亜

セゾン自動車火災

そんぽ24

DC証券

国内生保事業
事業オーナー
(ひまわり生命社長)

ひまわり生命

介護・ヘルスケア事業
事業オーナー
(介護・ヘルスケア担当役員)

メッセージ

SOMPOケアネクスト

シダー

リスクアマネジメント

海外保険事業
事業オーナー
(海外事業担当役員)

海外グループ会社

戦略事業
(経営企画担当役員)

アセットマネジメント

プライムアシスタンス

プロダクト・ワランティ・
ジャパン

フレッシュハウス

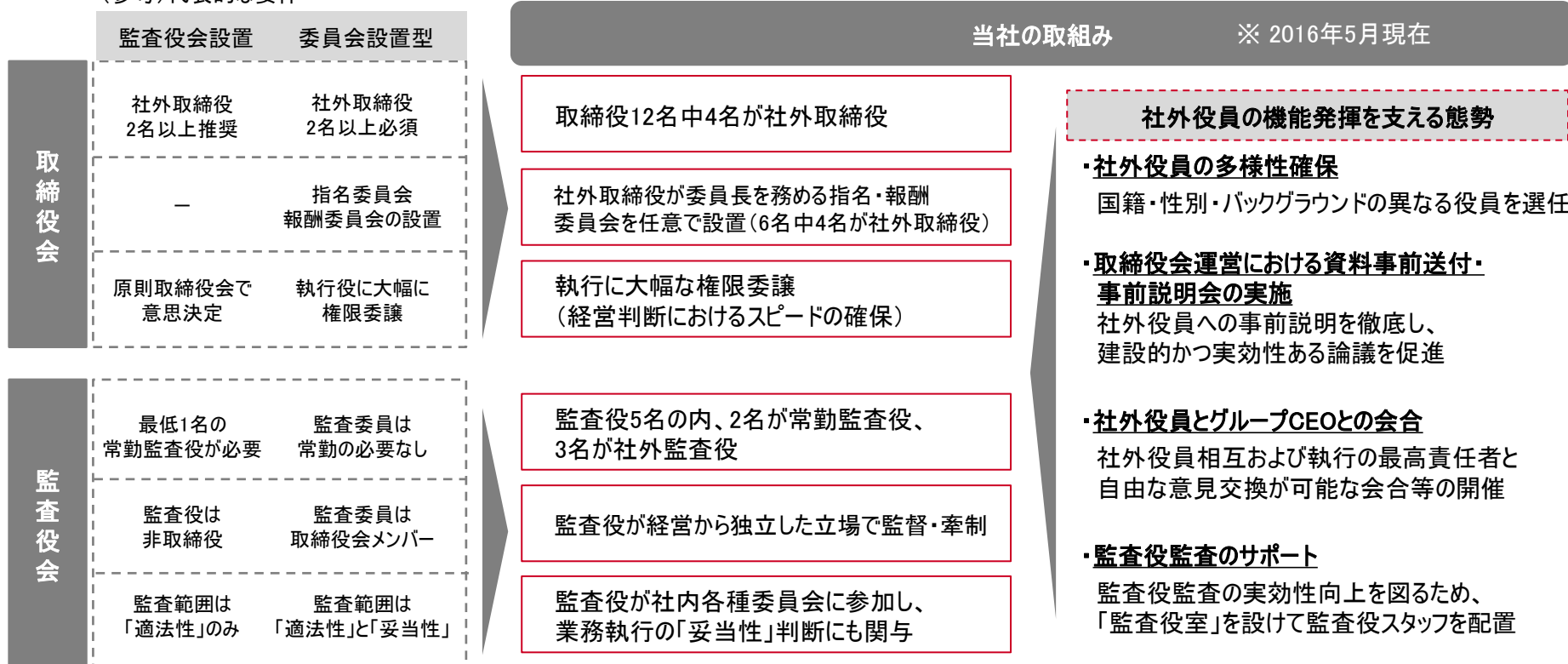
国内損保	国内生保	介護 ヘルスケア等	海外
ERM・資本政策・資産運用			

(参考)グループガバナンスの機関設計

- ◆ 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



デジタル戦略

- ◆ テクノロジー革新を即時かつ具体的に捉え、賢い提供者としてデジタル技術を各事業に応用
- ◆ 業界の第一人者を招聘し、磐石な態勢を既に構築

ビジョン

ガバナンス デジタル

態勢と実現すること

CDO (Chief Digital Officer)

シリコンバレーで経験豊富な檜崎浩一氏を招聘

シニアアドバイザー

ビッグデータの世界的権威であるトーマス・H・ダavenport氏等が就任

相互連携

SOMPOデジタルラボ・シリコンバレー

SOMPO Digital Lab Silicon Valley



新ビジネスモデル

既存事業

デジタルネイティブ向けマーケティング
デジタル活用の新商品・サービス開発など

顧客接点の変革

スマホアプリ(ポータブルスマイリングロード)、ウェアラブル端末(Fitbit社)の活用など

業務効率化の進展

コールセンター等で人工知能(AI)導入など

ビジネスモデルの進化

新たな事業領域の創造など

デジタル戦略部(東京)

SOMPO Digital Lab Tokyo



2016年

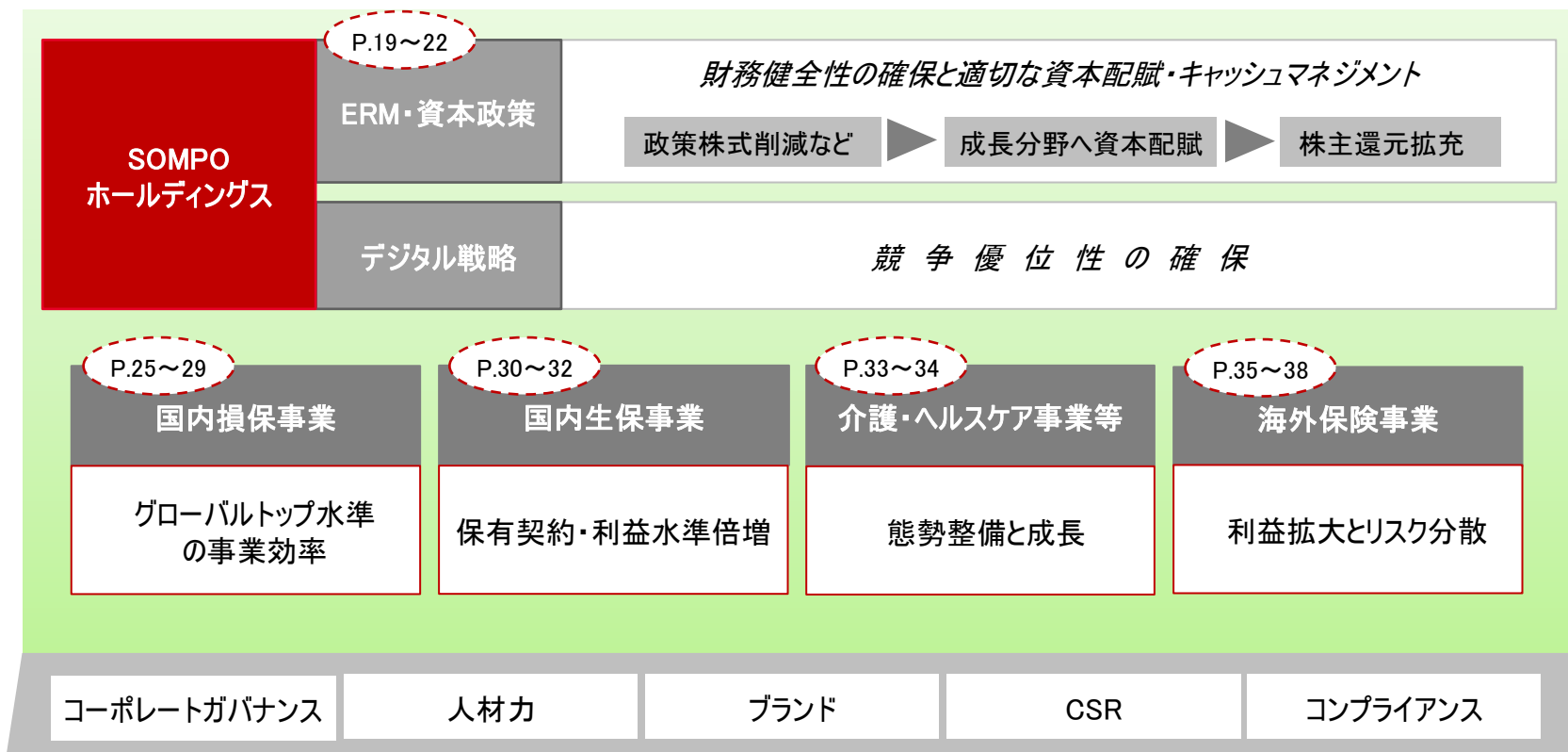
2020年

経営戦略のキーポイント



◆ 持株会社による最適な資源配分およびデジタル戦略の融合により各事業のパフォーマンスを最大化

グループ経営戦略の俯瞰図

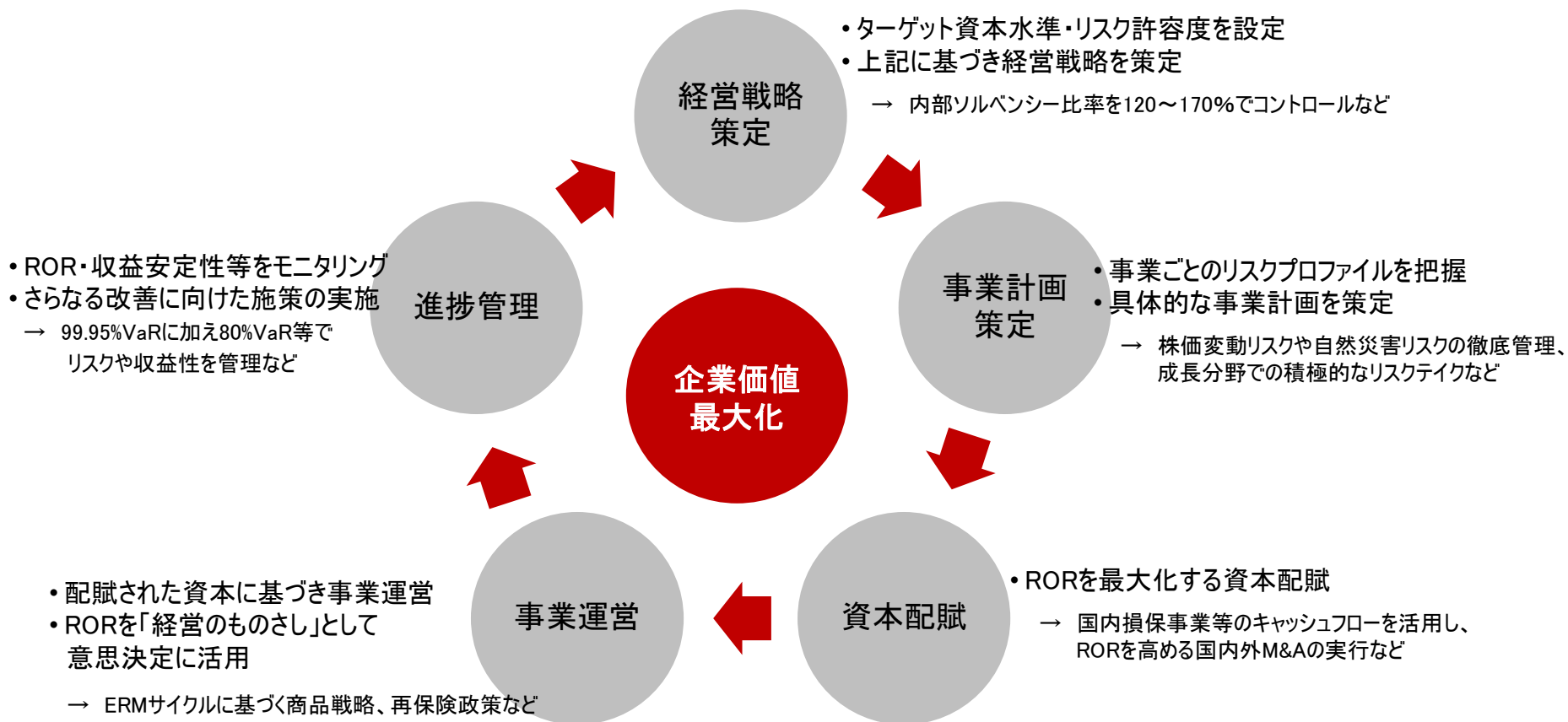


ERM(戦略的リスク経営)



◆ 戦略的リスク経営を徹底し、企業価値・株主価値を最大化

ERMの運営サイクル



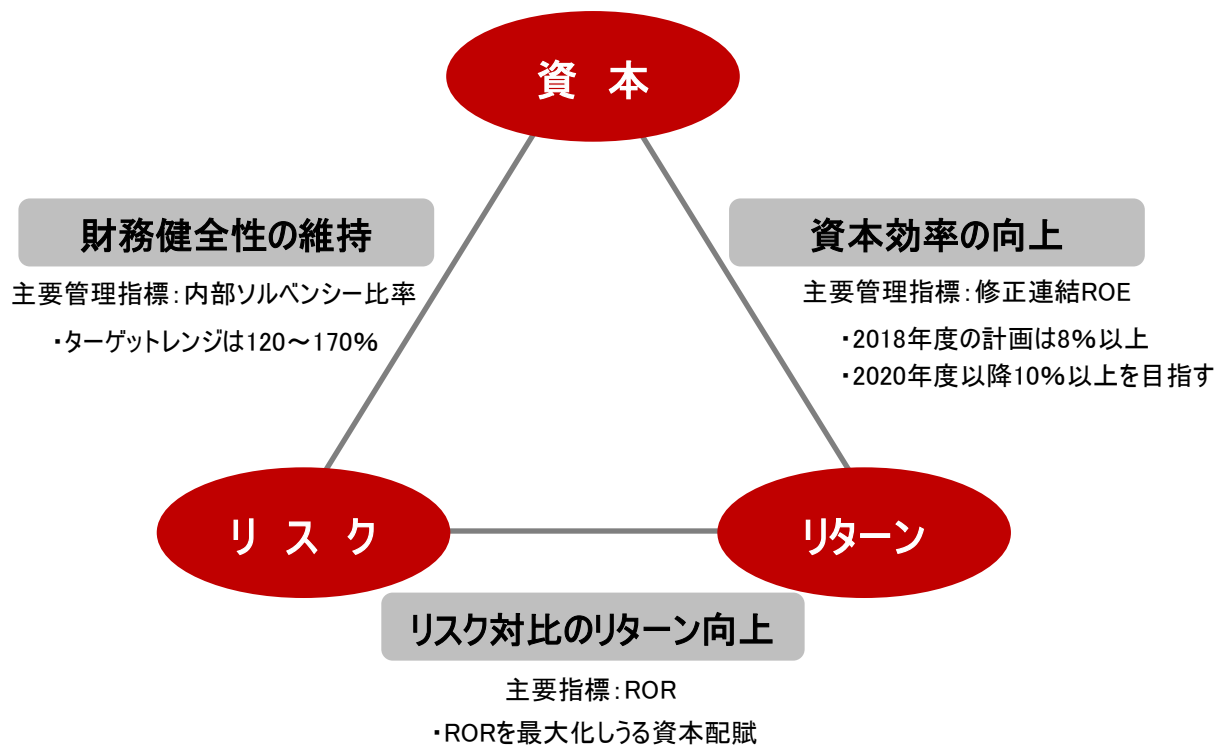
資本政策方針



◆ 資本・リスク・リターンのバランスをコントロールし、強固な財務健全性の維持・資本効率(ROE)向上を目指す

ERMフレームワークに基づく資本政策

- ソルベンシー II よりも保守的な資本管理を適用(リスク量の測定は99.95%VaRを使用)
- 継続的に資本の質を向上し、積極的にリターン獲得が可能な資本政策を志向



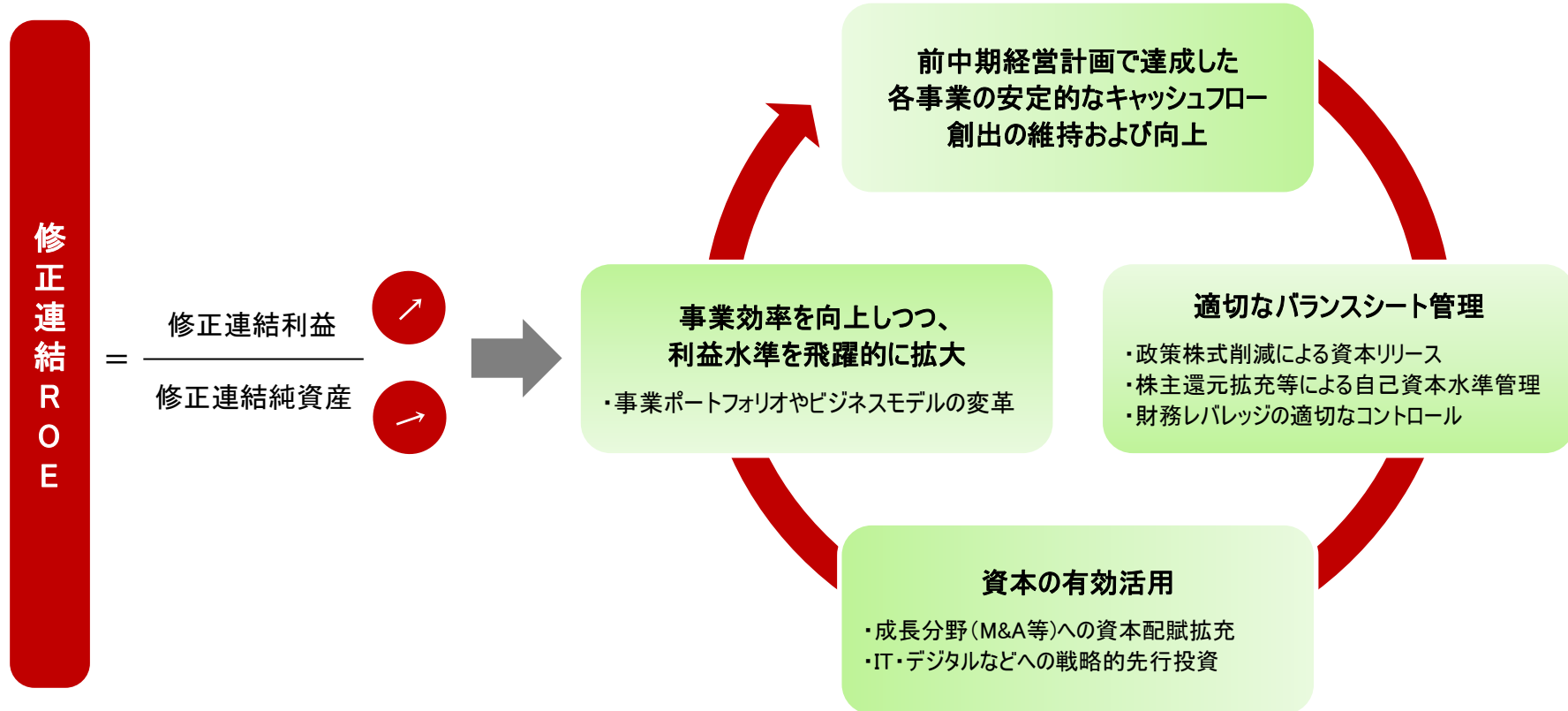
さらなるROE向上へのパス



◆ 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>

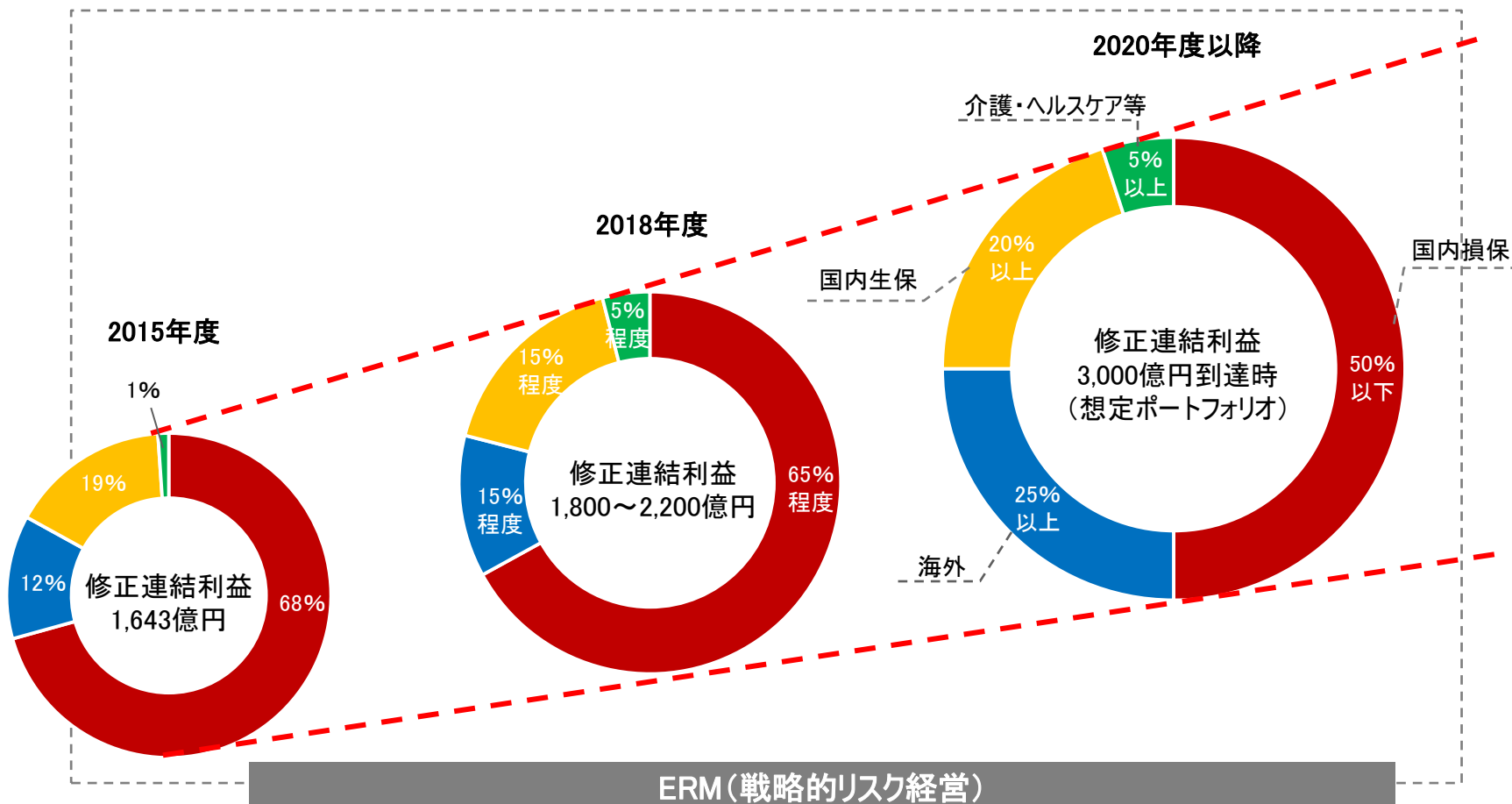


事業ポートフォリオの変革



◆ 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)



1. 前中期経営計画

2. 環境認識

3. 新中期経営計画

3-1. 新中期経営計画のポイント

3-2. 各事業の経営戦略

3-3. ERM・資本政策・資産運用

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

- Sompoキャノピアスを成長ビークルとして活用
- 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
- 先進国・新興国へのバランスの取れたM&A

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

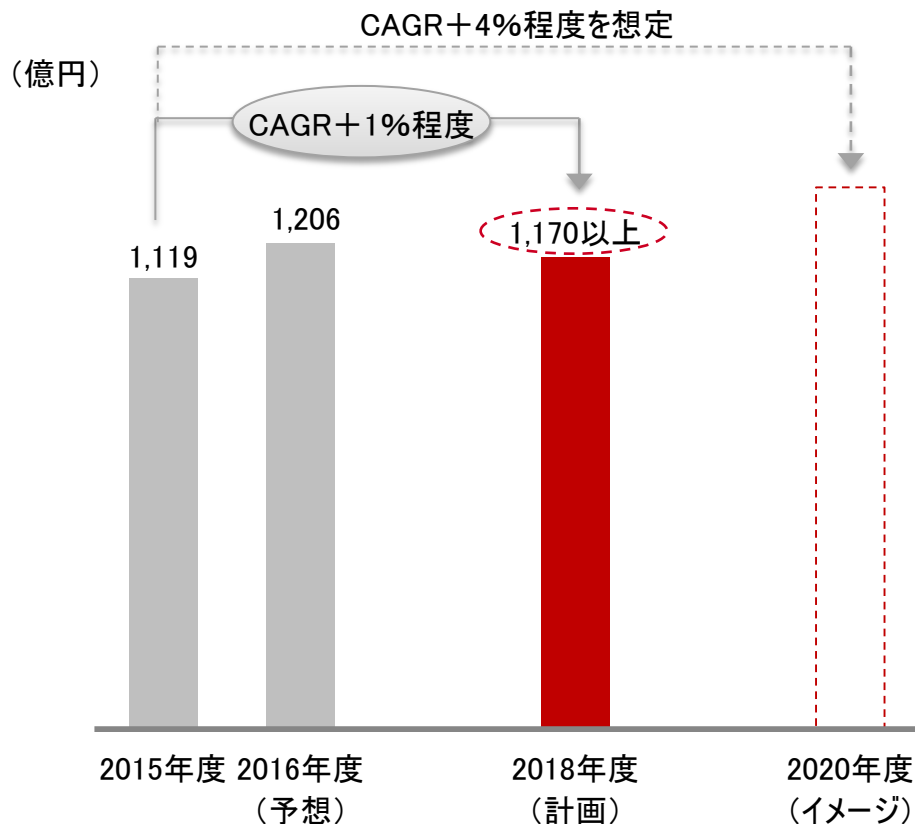
- ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新(未来革新プロジェクト)により、世界に伍せるコスト構造へ変革
- 将来的な事業費率の目線は30%以下



- 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93~94%水準を計画

質を伴った成長

修正利益計画

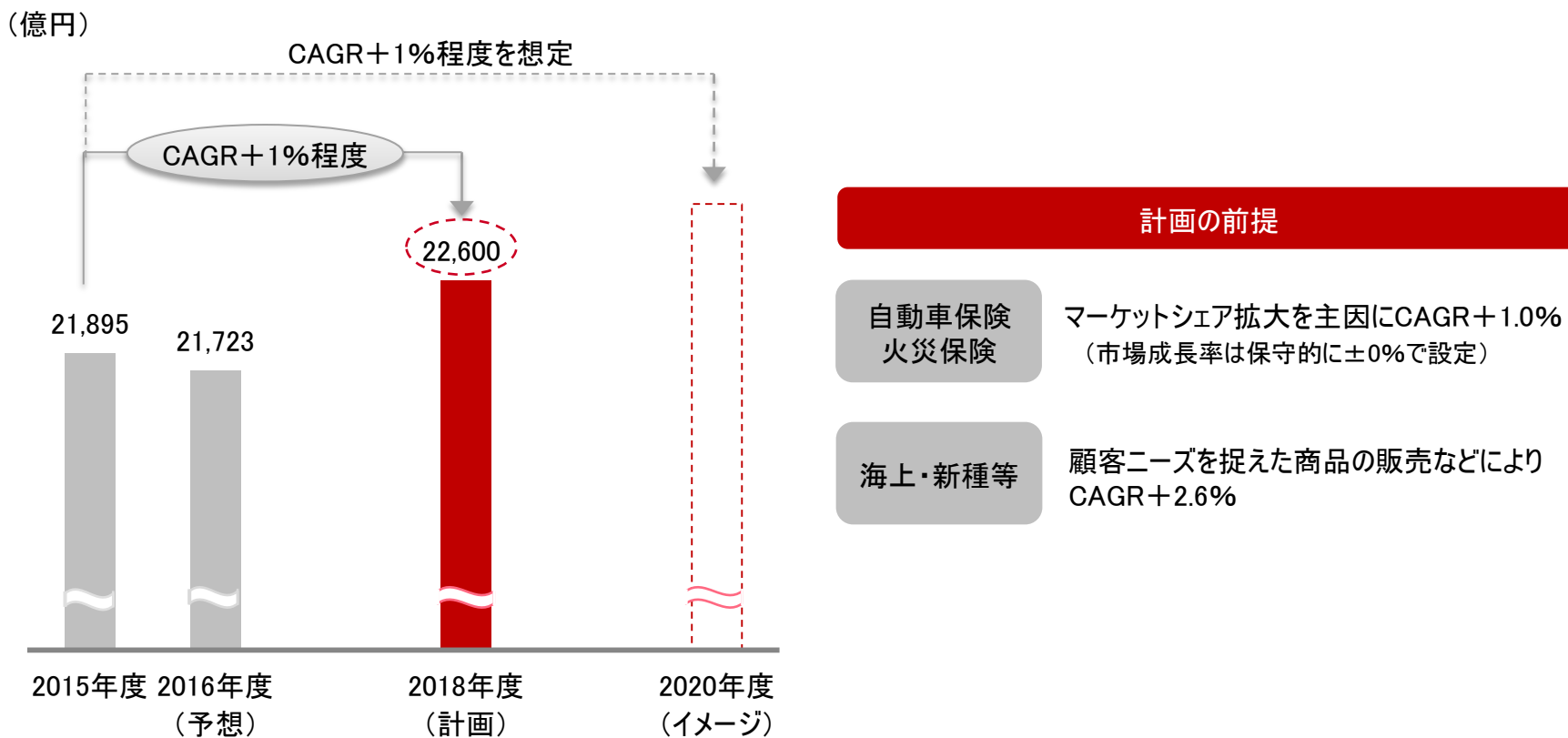


損保ジャパン日本興亜—正味収入保険料



◆ 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



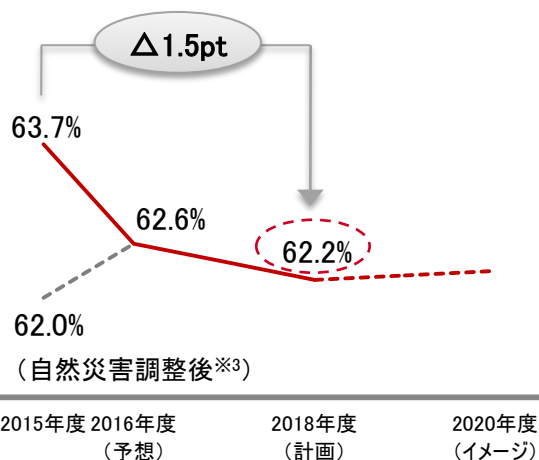
※ 損保ジャパン日本興亜からSompoジャパンキャンピアスReへの受再保険料移管分(約300億円)を含まない

◆ 事業費率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93～94%水準を計画

コンバインド・レシオ計画

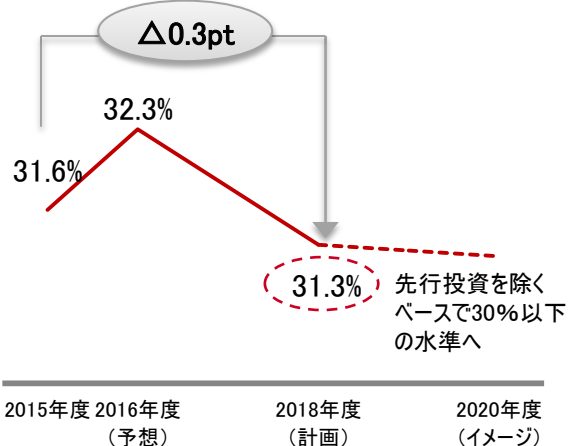
正味損害率※1

- ・損害率は1.5ポイントの低下を見込む
- ・自然災害影響を調整した場合、概ね横ばいの水準を想定



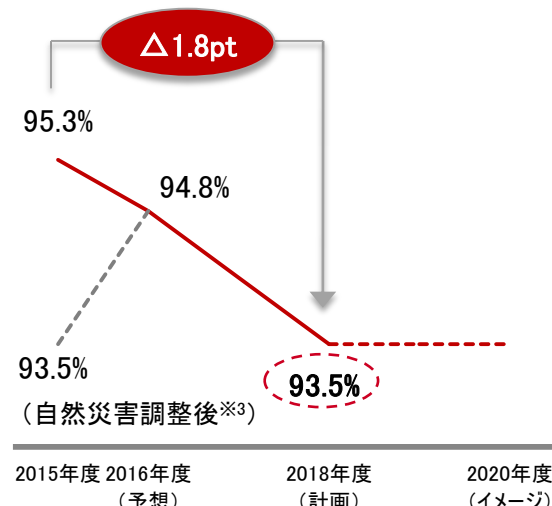
正味事業費率

- ・事業費率は継続的低下を見込む
- ・収支改善を実現したことを踏まえ、次世代に向けた先行投資を開始



コンバインド・レシオ※2

- ・93～94%水準を計画



※消費増税の影響を除くと2018年度は92.5%

※1 損害率はW/Pベース(含む損害調査費)

E/I損害率(除く自賠責・家計地震)は、2015年度61.6%、2016年度および2018年度は各々59.3%、60.2%を計画

※2 正味損害率、正味事業費率は2017年4月に消費税が8%から10%に引き上げられる前提で計算

消費増税の影響は、2018年度正味損害率で+0.5pt、正味事業費率で+0.4pt

※3 当年度発生国内自然災害影響を新中期経営計画での前提(発生保険金430億円、支払保険金380億円)に調整

(2015年度実績は発生保険金842億円、支払保険金765億円)

損保ジャパン日本興亜ー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

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下へ

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

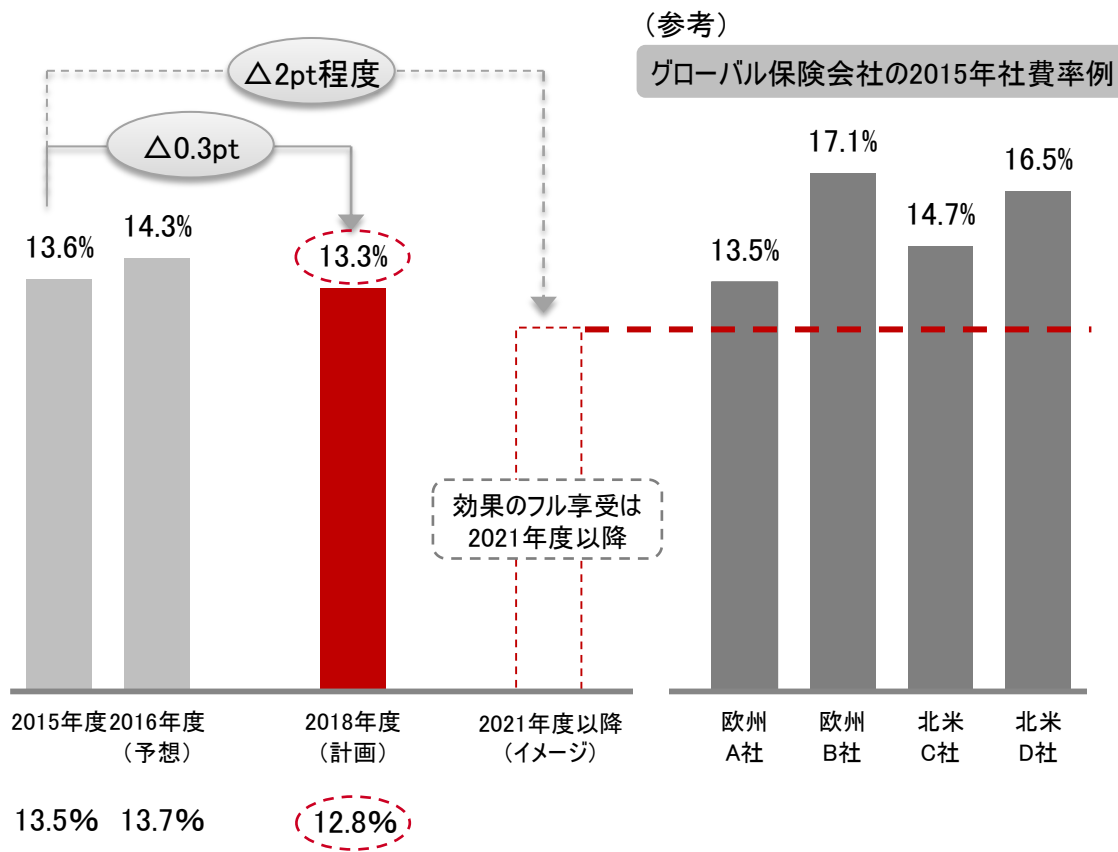
→営業部門人員を△12%程度圧縮可能

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)

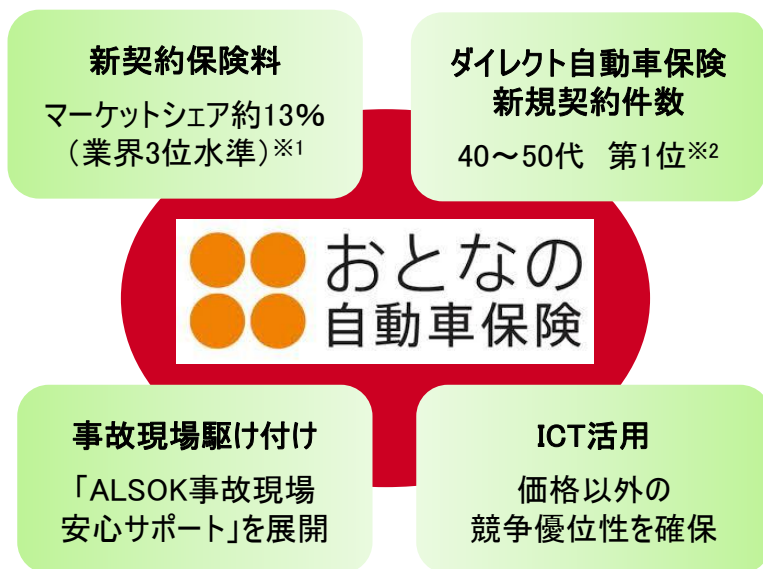
社費率*の推移



- ◆ 将来的なダイレクト市場激変可能性に備えた対応も万全
- ◆ 通販ビジネスは2020年度末にクリティカルマス(約120万件)に到達、黒字化する見込み

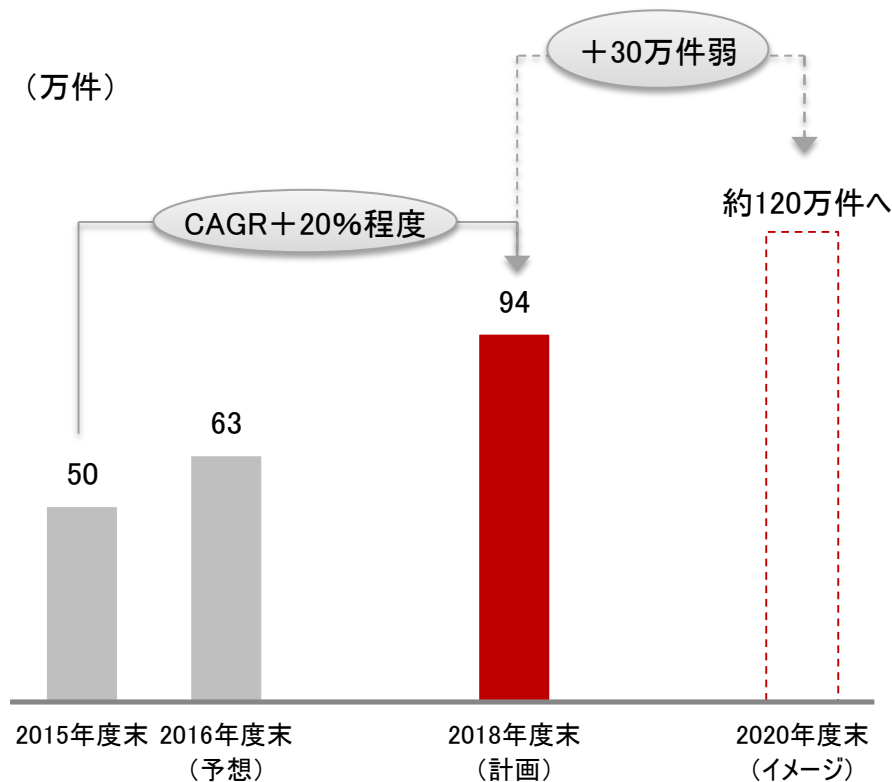
キーポイント

デジタル技術の活用などにより、お客さまとの接点を強化、お客さまの安心感や利便性向上などを実現



※1 2015年度第3四半期(元受保険料によるセゾン自動車火災独自の推計)
 ※2 セゾン自動車火災独自アンケート調査(2016年1月、有効回答数1,742件)

『おとなの自動車保険』保有契約件数推移



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

+

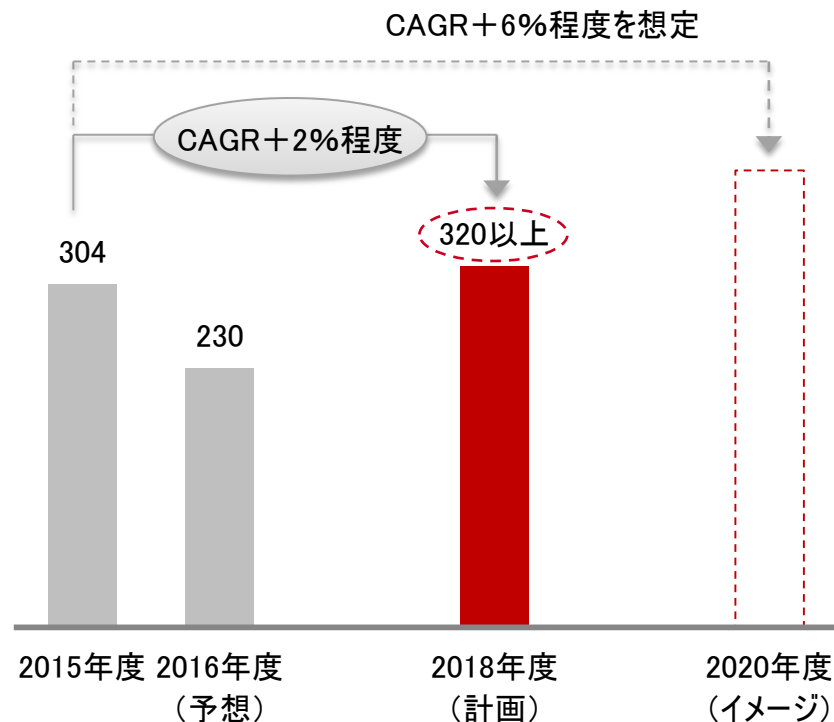
- 収益性の高い保障性商品にフォーカスした商品戦略
- 損保代理店ネットワークを活用したチャネル戦略

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)

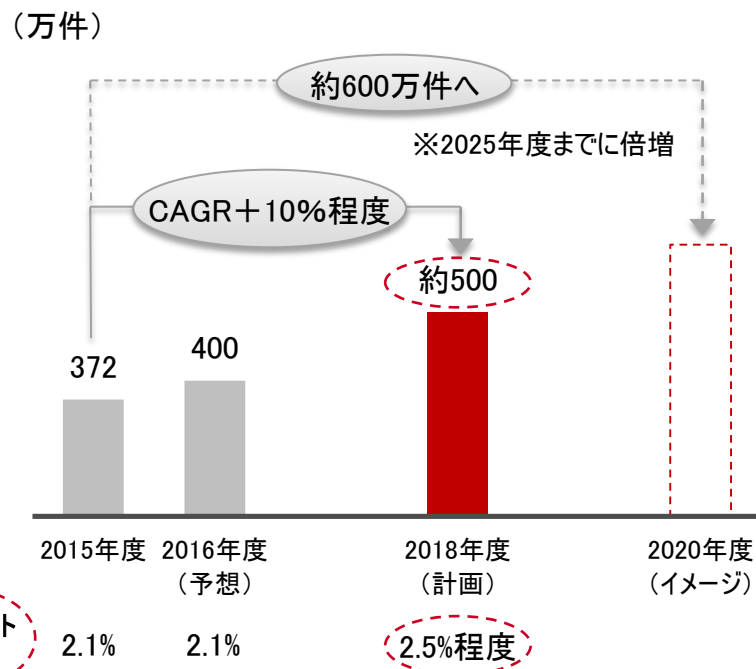


◆ 商品・サービス・チャネル三位一体のビジネスモデルにより市場でのプレゼンスを大幅に向上

具体的な取組み事例



保有契約件数



(参考)国内生保事業の修正利益定義

国内生保事業の経営パフォーマンスを的確に把握するとともに、株主還元にも連動させるよう修正利益の定義を見直し

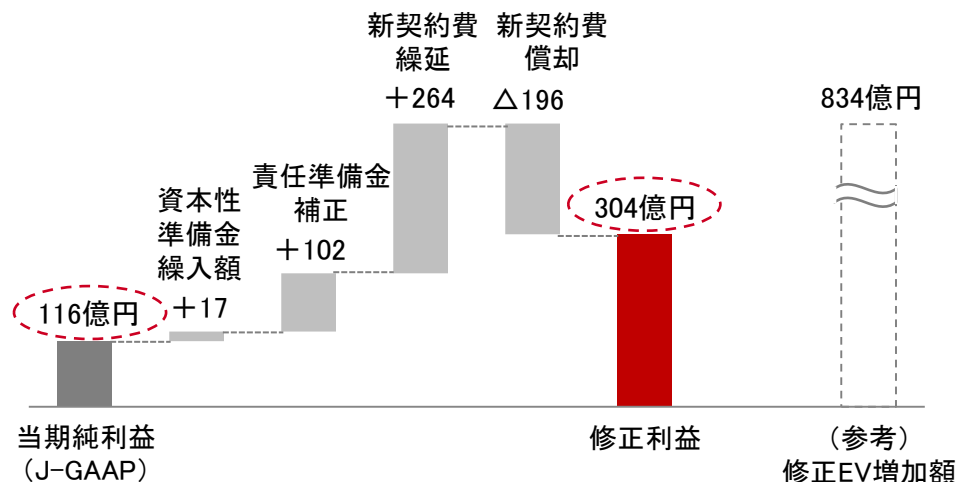
国内生保事業新修正利益3つの特徴

- 1 利益水準は、J-GAAPベース比2～3倍程度に拡大
- 2 資本性準備金の繰入や保守的な責任準備金の補正、新契約費の補正等を行い、より実質的な収益力を示す
- 3 IFRSやUS-GAAPといった国際基準に近似する指標となり、グローバル他社との比較可能性が向上

※ MCEVは金利変動の影響が大きいものの、企業価値を示す重要な指標として継続活用する方針

当期純利益から新修正利益へのコンバージョン

2015年度実績に基づく計算(億円)



(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、価格変動準備金のネット繰入額(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した繰入差額(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)

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

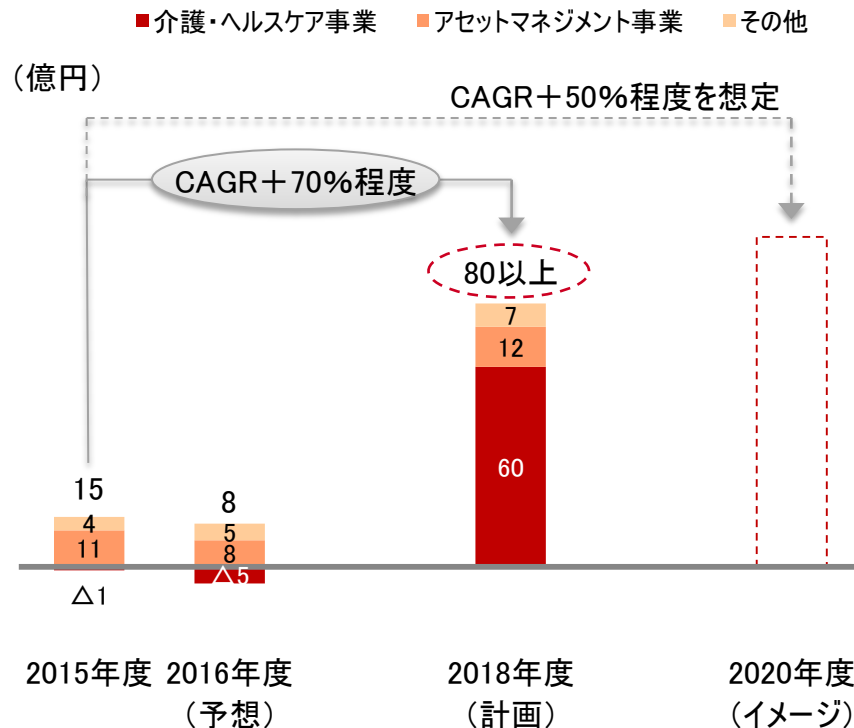
- 内部管理態勢の強化による基盤整備
- ICT活用や研修充実などによる生産性・品質の向上
- 在宅介護サービスの拡充・機能強化



- 保険の枠組みを超えて事業領域を強化・拡大
- 有カ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

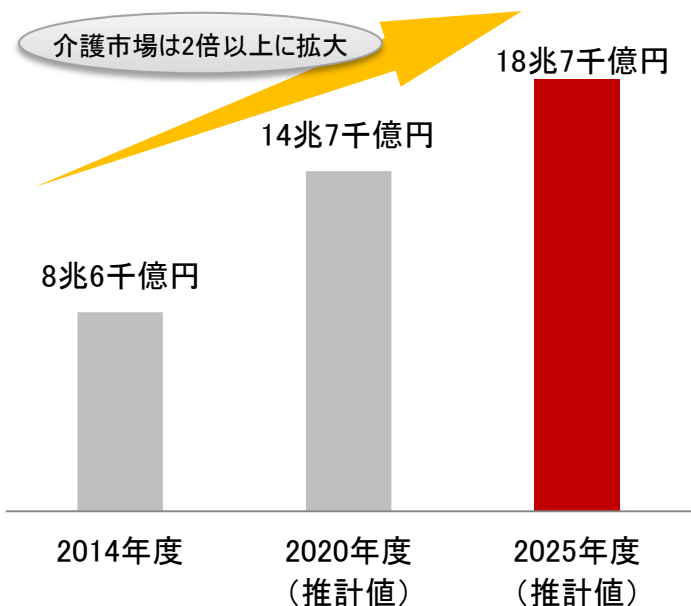


介護・ヘルスケア事業のロードマップ

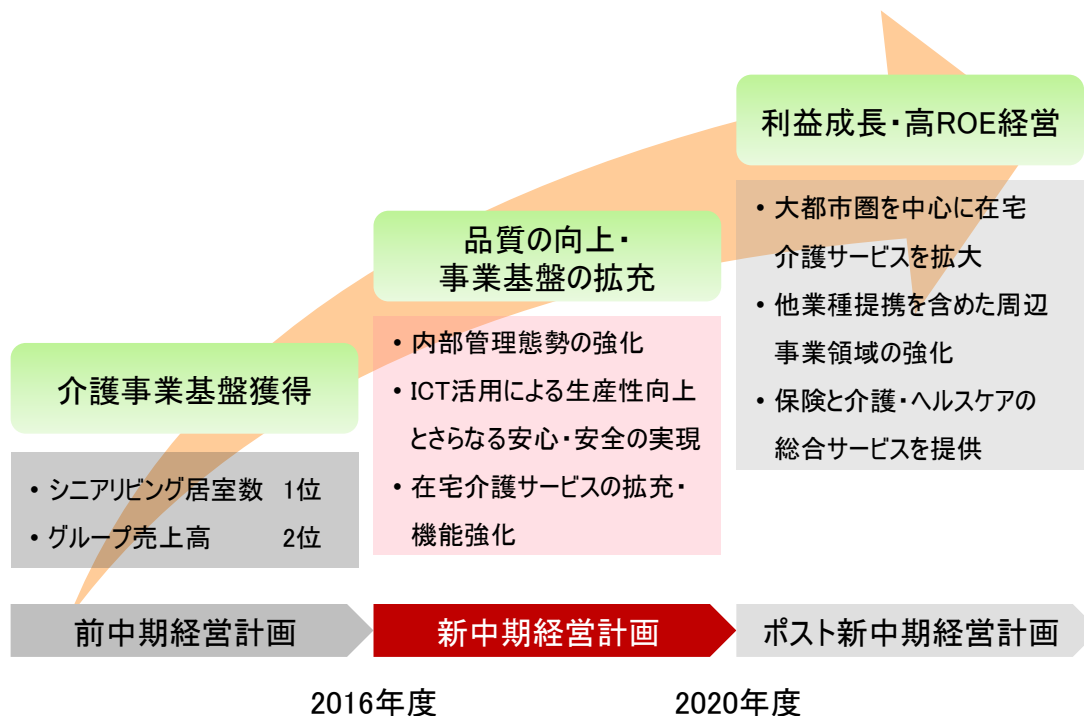


- ◆ 介護、未病・予防、医療連携などの複合的な在宅サービスを一体的に提供する介護サービスを展開
- ◆ 他業種提携を含めた、介護・ヘルスケア周辺事業領域の強化により、ビジネスモデルを差別化

民間が参入可能な介護市場規模(推計値)※



介護・ヘルスケアビジネスの変革



※ 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」

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

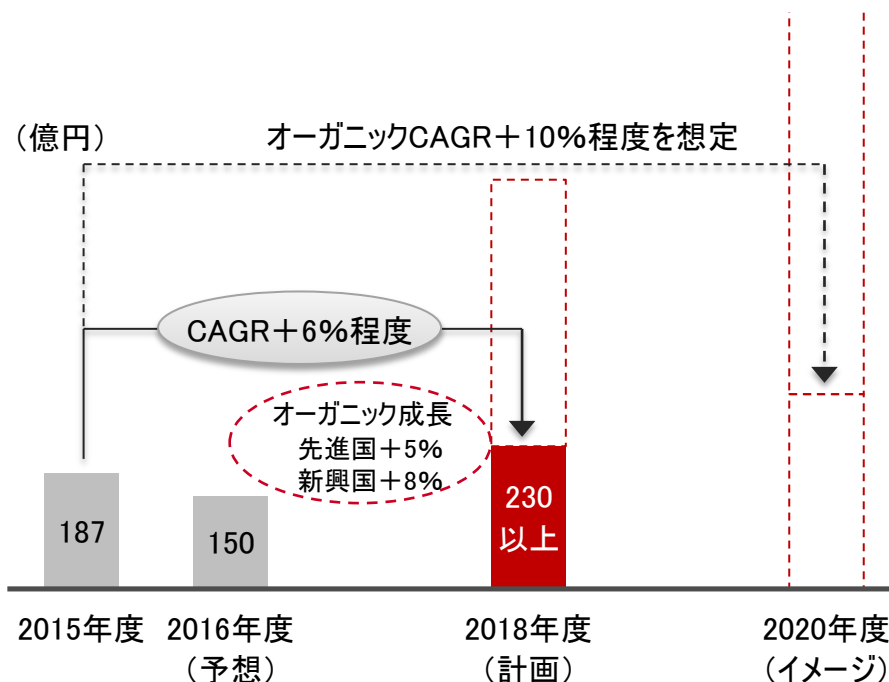
- 先進国 Sampoキャンピアスを成長のためのビークルとして活用
- 新興国 市場平均を上回る成長



- 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



※ 2015年度の特異要因(SJアメリカでの出資先株主再編に伴う株式売却益+約17億円)を調整

拡大に向けたアペタイト



- ◆ 既存グループ会社は、Sompoキャンピアスのリソース活用や新興国リテールビジネスを中心とした拡大
- ◆ M&Aに関しては、先進国および新興国にバランスよく、規律ある投資を検討

オーガニック成長施策のポイント

地域担当役員・子会社トップへの権限委譲等により、各国市場に合わせた戦略を立案

先進国	<ul style="list-style-type: none"> • Sompoキャンピアスを再保険やERMなど、成長のためのプラットフォームとして活用 • ポートフォリオ見直しによる収益性向上
新興国	<ul style="list-style-type: none"> • ブラジル・トルコ・東南アジア地域など既進出地域の事業基盤を活用し、リテールビジネス中心に拡大 • 商品・チャネル等ターゲットを明確化し、市場平均を上回る成長を実現

M&A投資対象

＜検討態勢＞

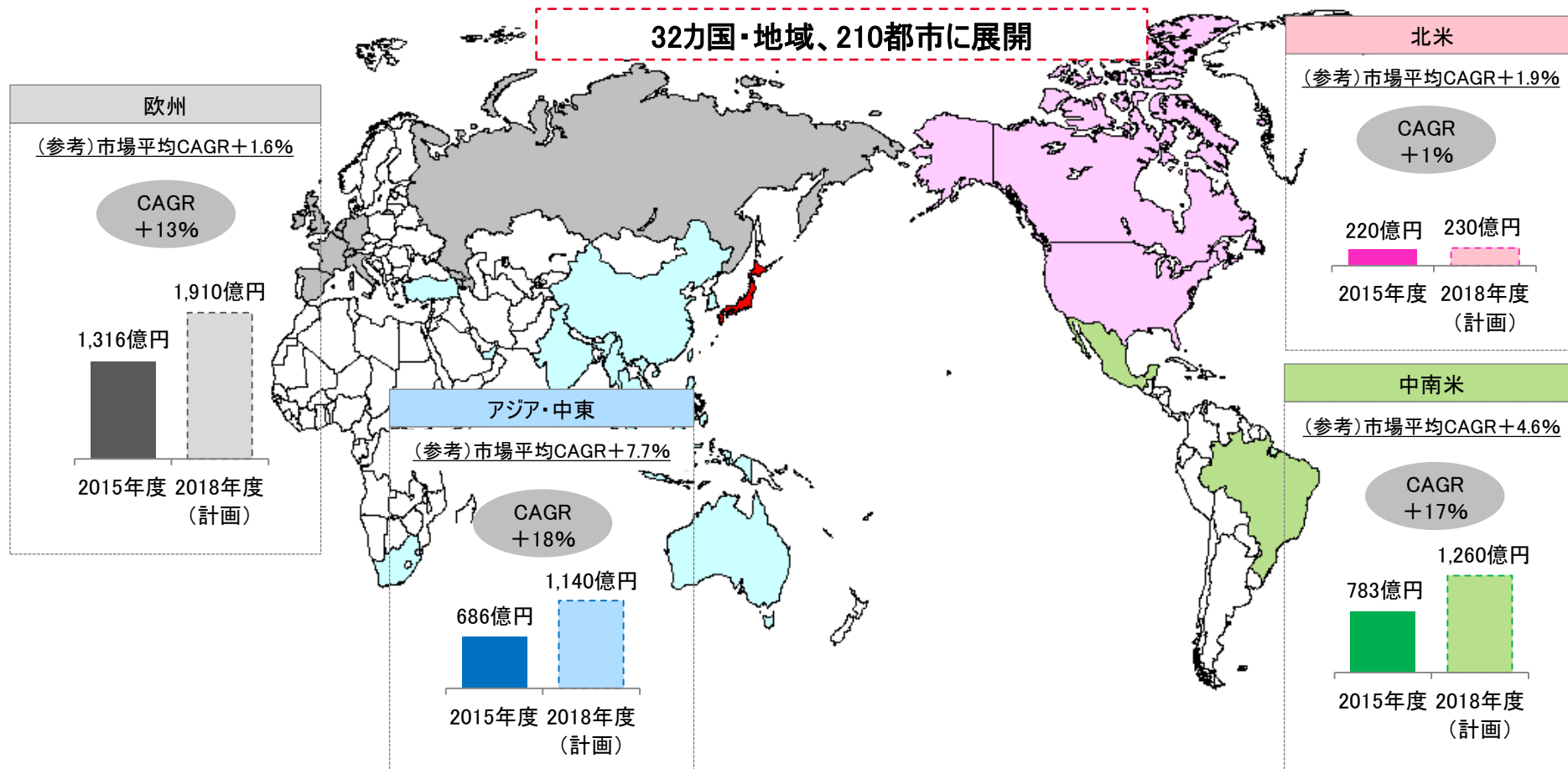
- 海外M&A担当役員(ナイジェル・フラッド氏)を英国に配置
- M&A専門委員会を設置するなど、厳格な規律を維持しつつ、スピード感ある検討を行う態勢を構築済み
- PMIのノウハウ・経験値も向上

	目的	投資対象
先進国	安定的な利益貢献	企業分野中心に特定分野で強い競争力を持つ保険会社
新興国	中長期的な利益貢献	リテール分野中心に中長期的に高成長が見込まれる保険会社

収入保険料

◆ M&Aによる拡大を模索しつつ、新興国の成長を取り込むことでトップラインを拡大

各地域の収入保険料(オーガニック成長のみ)



※ 収入保険料は海外子会社の収入保険料のみの合計であり、損保ジャパン日本興亜で引受けを行った海外分の収入保険料は含まない
 ※ 市場平均CAGRの出典はMunich Re Economic Research(2015~2025年のCAGR推計値)

当期純利益



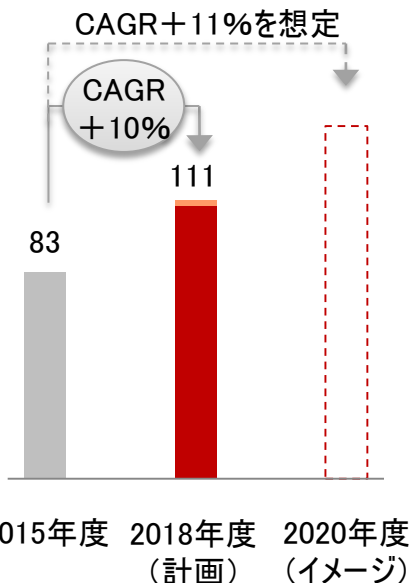
◆ 着実にボトムラインのオーガニック成長を実現

各地域の当期純利益(オーガニック成長のみ)

(億円)

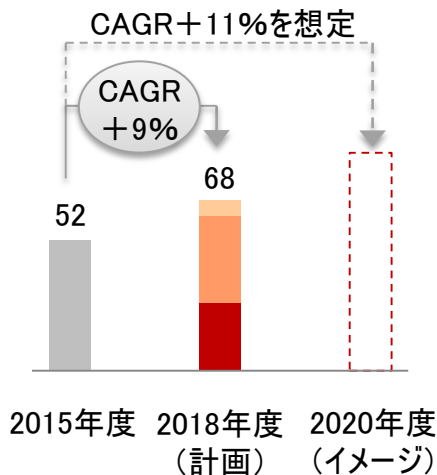
欧州

■ Sompoキャンピアス ※1 ■ その他



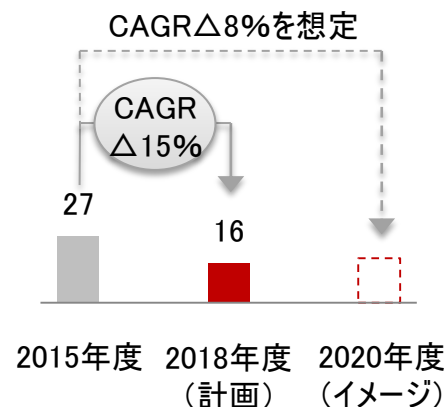
アジア・中東

■ SJシゴルタ ※2 ■ 東南アジア各社 ■ その他



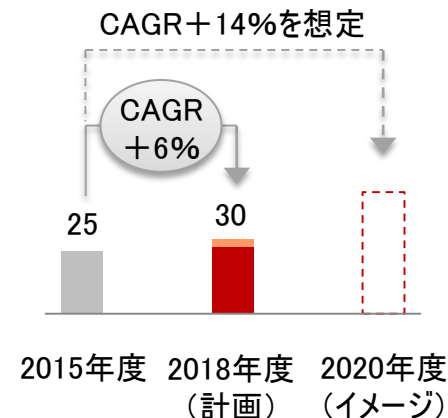
北米

■ SJアメリカ ※3



中南米

■ 安田マリチマ ■ その他



※1 SompoジャパンキャンピアスReによる海外受再事業を含む

※2 Sompoシンガポール、ベルジャヤソンポ(マレーシア)、ユニバーサルソンポ(インド)、Sompoインドネシア、SJNKタイ、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)の合計

※3 2015年度の特種要因(SJアメリカでの出資先株主再編に伴う株式売却益+約17億円)を調整

1. 前中期経営計画

2. 環境認識

3. 新中期経営計画

3-1. 新中期経営計画のポイント

3-2. 各事業の経営戦略

3-3. ERM・資本政策・資産運用

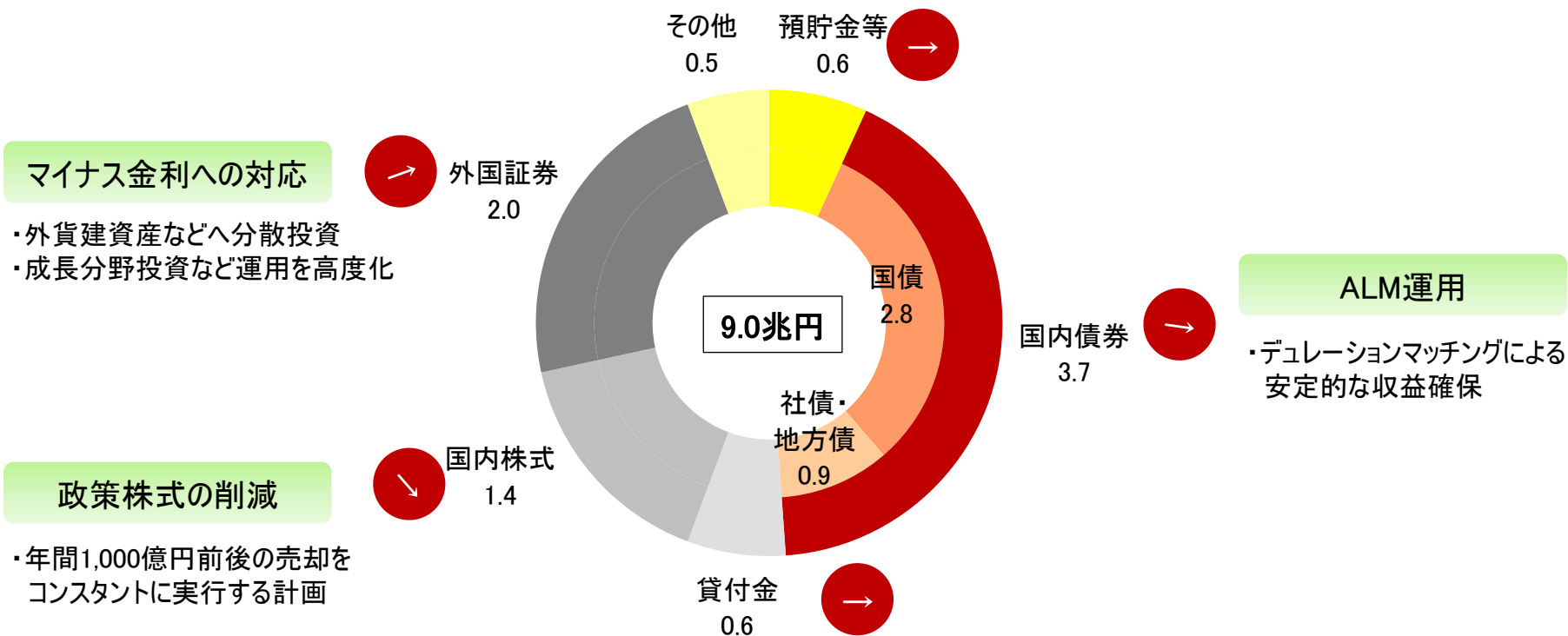
資産運用戦略



- ◆ 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

資産運用方針

資産種別残高(兆円、2016年3月末、グループ連結ベース)



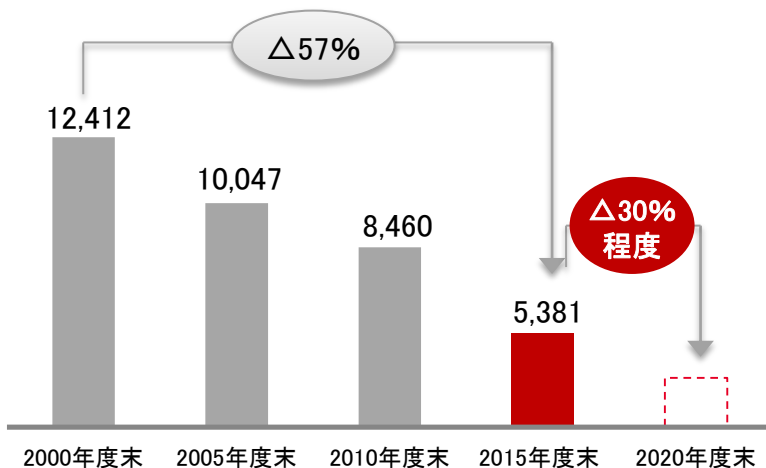
※ 「その他」は土地・建物、非連結子会社株式など

◆ 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）

＜参考＞簿価ベースの政策株式残高(億円)

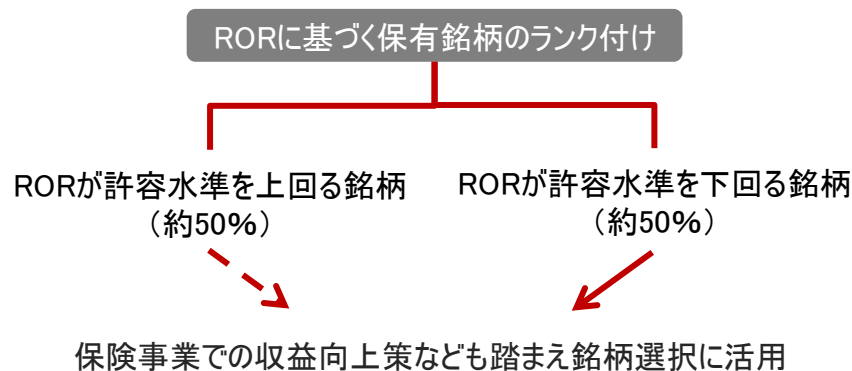


コーポレートガバナンス・コードに基づく開示

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指標の活用イメージ



※ 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

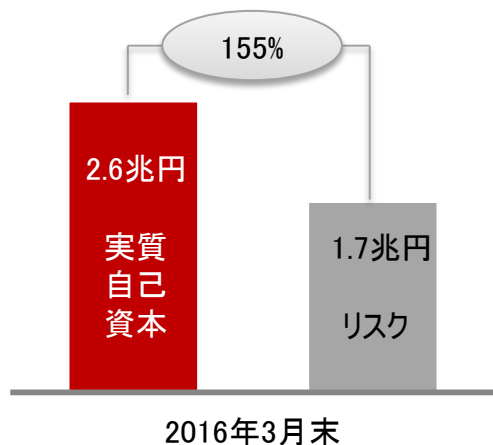
財務健全性(内部ソルベンシー比率)

◆ 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

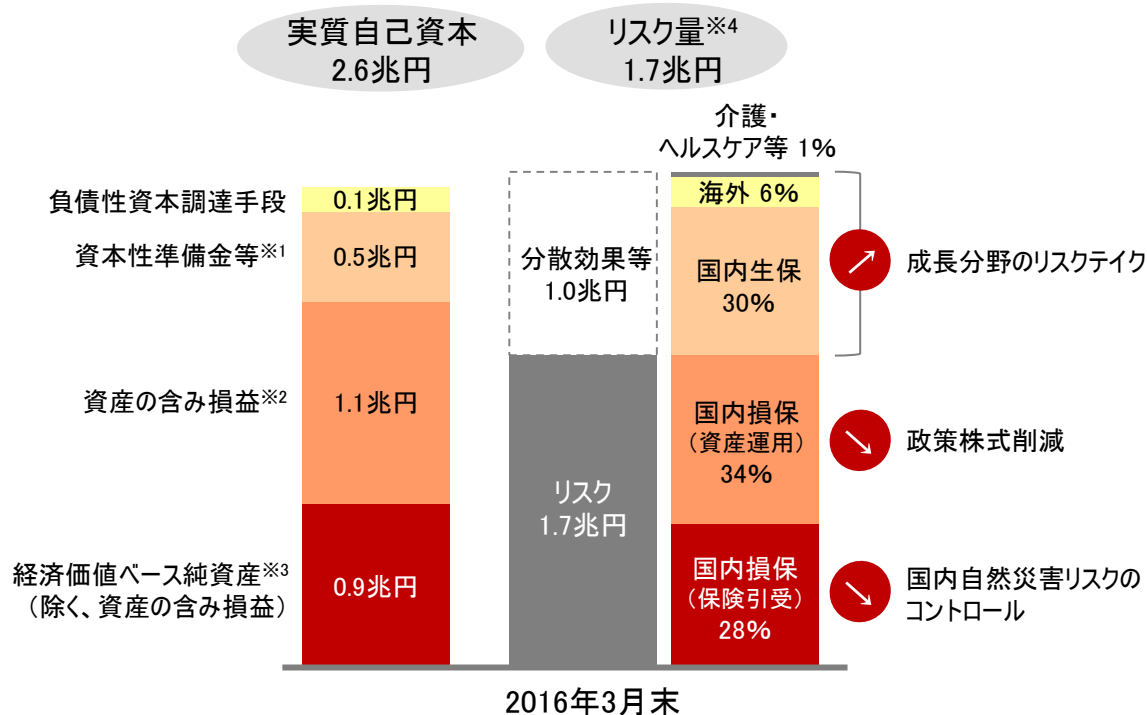
内部ソルベンシー比率

ターゲットレンジは概ね120~170%

- 120%: ストレストestを踏まえても財務健全性を安定的に確保可能な水準
- 170%: 資本効率の観点から踏まえて設定



実質自己資本とリスク量のブレイクダウン



※欧州ソルベンシー II に準じて算出。ただし、リスク量計算にはソルベンシー II よりも保守的な99.95%VaRを使用。

- ※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

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+自社株取得)を拡大する方針
- ◆ 新たに国内生保事業の修正利益を算入、中期的に総還元性向は50%程度を目指す

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社株取得により魅力ある株主還元の実現を目指す

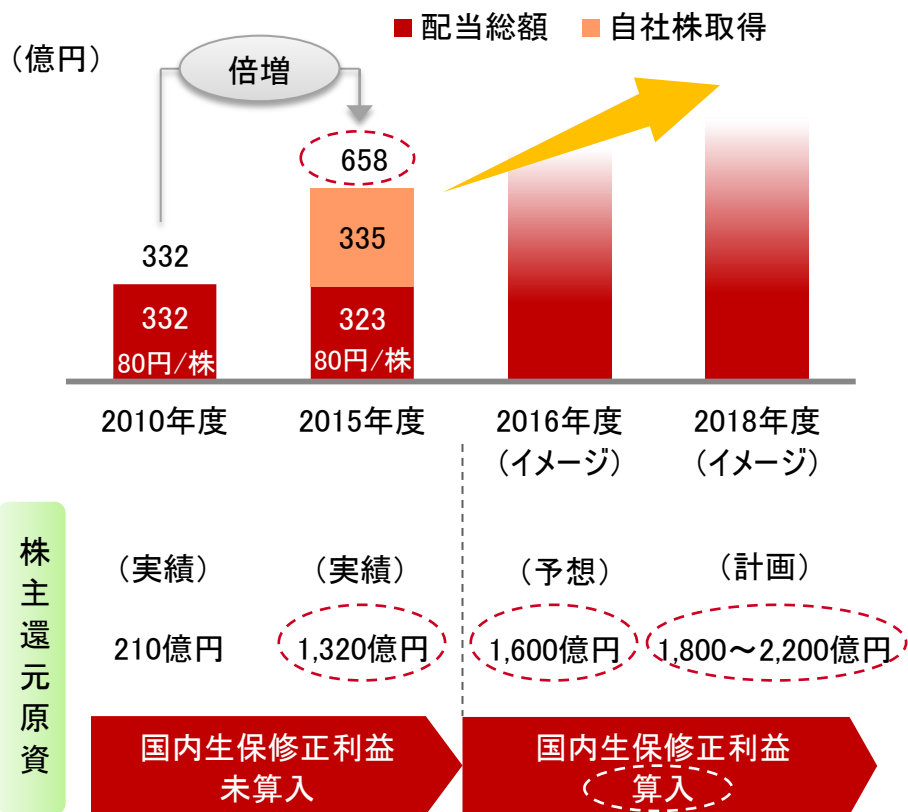
【総還元性向※1】



※1 総還元性向 = (配当総額 + 自社株取得) / 修正連結利益

※2 単年度ベースでも総還元性向30%は下回らない方針

株主還元総額



(参考)グループ経営数値目標

計画数値

(単位:億円)	2015年度※ (実績)	2016年度 (予想)	2018年度 (計画)
国内損保事業	1,119	1,206	1,170以上
国内生保事業	304	230	320以上
介護・ヘルスケア事業等	15	8	80以上
海外保険事業	204	150	230以上
合計(修正連結利益)	1,643	1,600	1,800~2,200
修正連結ROE	6.9%	6.8%	8%以上
(参考) ROE(J-GAAPベース)	9.2%	8.4%	約10%に相当

※ 2015年度実績は新指標ベース

(参考) 主要会社の経営数値目標

 損保
 ジャパン
 日本興亜

(単位: 億円)	2015年度	2016年度	2018年度	
	(実績)	(予想)	(計画)	(対2015年度増減)
正味収入保険料	22,184	21,893	22,586	+402
(除く自賠責・家計地震)	19,108	18,862	19,574	+466
正味損害率	63.7%	62.6%	62.2%	△1.5pt
(除く自賠責・家計地震)	61.1%	59.3%	59.2%	△1.9pt
E/I損害率(除く自賠責・家計地震)	61.6%	59.3%	60.2%	△1.4pt
正味事業費率	31.6%	32.3%	31.3%	△0.3pt
(除く自賠責・家計地震)	33.4%	34.1%	33.0%	△0.4pt
コンバインド・レシオ	95.3%	94.8%	93.5%	△1.8pt
(除く自賠責・家計地震)	94.5%	93.4%	92.2%	△2.3pt
保険引受利益	782	865	918	+136
資産運用粗利益	1,085	1,215	1,183	+98
経常利益	1,780	1,965	1,974	+194
当期純利益	1,262	1,400	1,386	+124
修正利益	1,161	1,260	1,200	+39

 ひまわり
 生命

(単位: 億円)	2015年度	2016年度	2018年度	
	(実績)	(予想)	(計画)	(対2015年度増減)
新契約年換算保険料	403	405	440	+37
保険料等収入	3,964	4,084	4,549	+585
資産運用粗利益	422	430	444	+22
経常利益	225	148	230	+5
当期純利益	116	65	120	+4
修正利益	304	230	320	+16

(参考)修正連結利益等の定義

		新中期経営計画	(参考)前中期経営計画
事業部門別修正利益	国内損保事業※1	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)	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
	国内生保事業 変更あり	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)	当期エンベディッド・バリュー(EV)増加額 - 増資等資本取引 - 金利等変動影響
	介護・ヘルスケア事業等	当期純利益	当期純利益
	海外保険事業 変更あり	当期純利益(主な非連結子会社含む)	当期純利益(非連結子会社除く)
修正連結利益	事業部門別修正利益の合計	事業部門別修正利益の合計	
修正連結純資産 変更あり	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※2	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EV	
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)	修正連結利益÷修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)	

※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 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)
2015年度実績で計算すると、国内生保事業純資産(J-GAAP)1,536億円、MCEV7,000億円に対し、国内生保事業修正純資産(新定義)は3,783億円

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

損保ジャパン日本興亜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/>