

中期経営計画の進捗

2016年11月24日
SOMPOホールディングス株式会社



目次

本日のポイント	2		
1. グループ経営			
中期経営計画の進捗①(グループ全体)	4	2-2. 国内生保事業	
中期経営計画の進捗②(事業別)	5	ひまわり生命の計画進捗	16
キーポイント(エンデュランス社のおさらい)	6	成長に向けた施策の進展	17
キーポイント(エンデュランス社とのさらなる成長)	7	(参考)保有契約件数と保障性商品のウエイト	18
経営目標数値のアップデート	8	2-3. 介護・ヘルスケア事業等	
経営目標数値のアップデート(事業ポートフォリオ)	9	介護・ヘルスケア事業等の計画進捗	19
デジタル戦略	10	介護ビジネス戦略	20
(参考)経営数値目標等	11	2-4. 海外保険事業	
2. 事業別		海外保険事業の計画進捗	21
2-1. 国内損保事業		グローバル展開の進捗	22
国内損保事業の計画進捗	13	海外戦略投資の歴史	23
コンバインド・レシオ	14	(参考)各地域の利益計画アップデート	24
通販ビジネス	15	3. ERM・資本政策	
		ERM(戦略的リスク経営)	26
		グループ資産運用	27
		株主還元	28

本日のポイント

- 本年度から始まった中期経営計画は順調にスタート
- 適時適切な資本政策、海外M&Aを通じて、2018年度以降の計画達成確度は既に向上

グループ 戦略

- 中期経営計画は順調にスタート
- インデュランス社の買収手続き開始について合意、利益・ROEともさらなる向上へ
- 2018年度の修正連結利益を上方修正（計画値：1,800～2,200億円 → 2,200～2,300億円）

各事業

- 国内損保事業のコンバインド・レシオは良好な水準で安定、効率化などにより収益性向上を目指す
- 国内生保事業は計画どおり順調に推移、「健康」をキーワードに新たな取組みを開始
- 介護・ヘルスケア事業は、態勢整備コストなどが先行しているが、具体的取組みが着実に進展
- 海外保険事業のオーガニック成長は計画どおり、今後、インデュランス社買収手続き・PMIに注力

ERM・ 資本政策

- 政策株式の着実な削減やハイブリッド債調達などにより、財務健全性は向上
- ソルベンシー II 準拠のESR(99.5%VaR)を今回から参考開示 ※インデュランス社反映後で207%程度と試算
- 株主還元では総還元額拡大を志向、配当と自己株式取得の比率は市場動向などを見て判断

1. グループ経営

2. 事業別

2-1. 国内損保事業

2-2. 国内生保事業

2-3. 介護・ヘルスケア事業等

2-4. 海外保険事業

3. ERM・資本政策

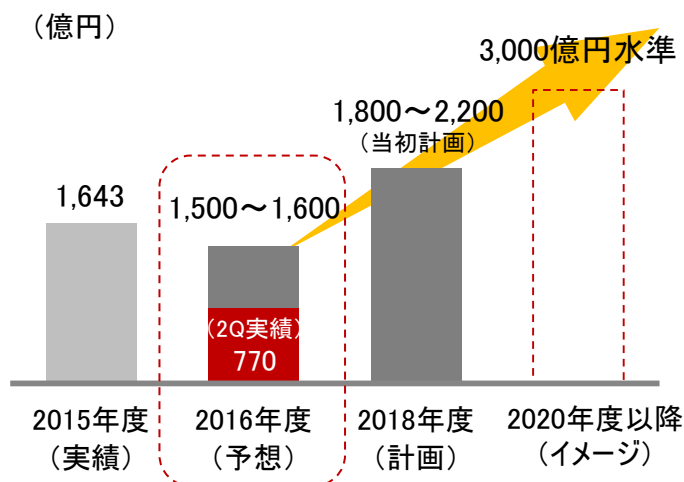
中期経営計画の進捗①(グループ全体)

- ◆ 中期経営計画は順調にスタート、2016年度中間期の修正連結利益は770億円と概ね計画どおり
- ◆ グローバルトップ10水準に向け、M&Aなど具体的施策が着実に進展

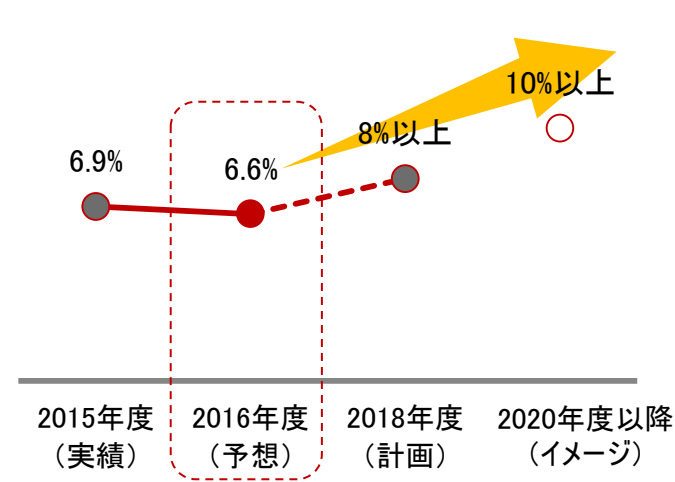
【再掲】当初開示の中期経営計画目標（期間：2016～2020年度）

	2018年度当初計画	目指す姿(2020年度以降)
修正連結利益	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	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



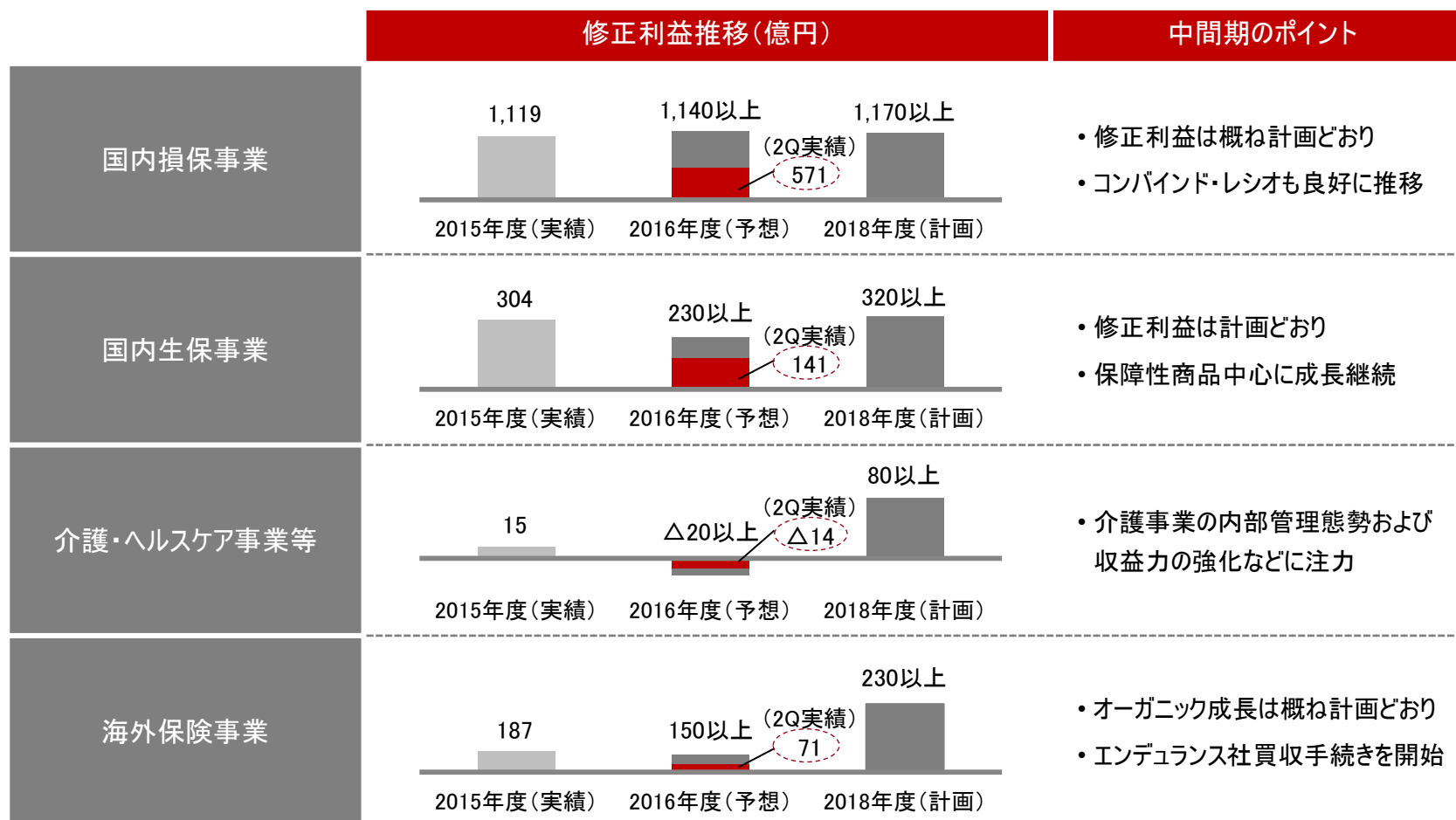
修正連結ROE



中期経営計画の進捗②(事業別)

◆ 各事業とも計画どおり着実な進捗、今後もさらなる利益・ROEの成長を目指す

事業別の進捗



キープポイント(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

※ 上記数値は2018年度業績への想定影響

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)

キープポイント(エ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

クロージ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
エ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

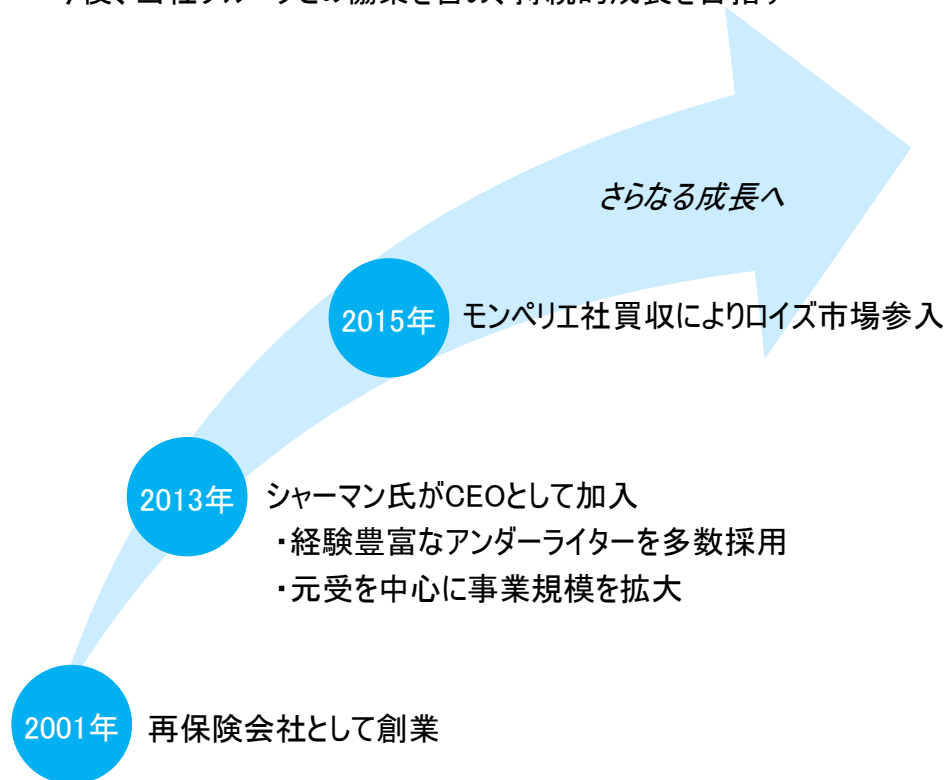


保険引受ノウハウの活用

- ・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

エ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

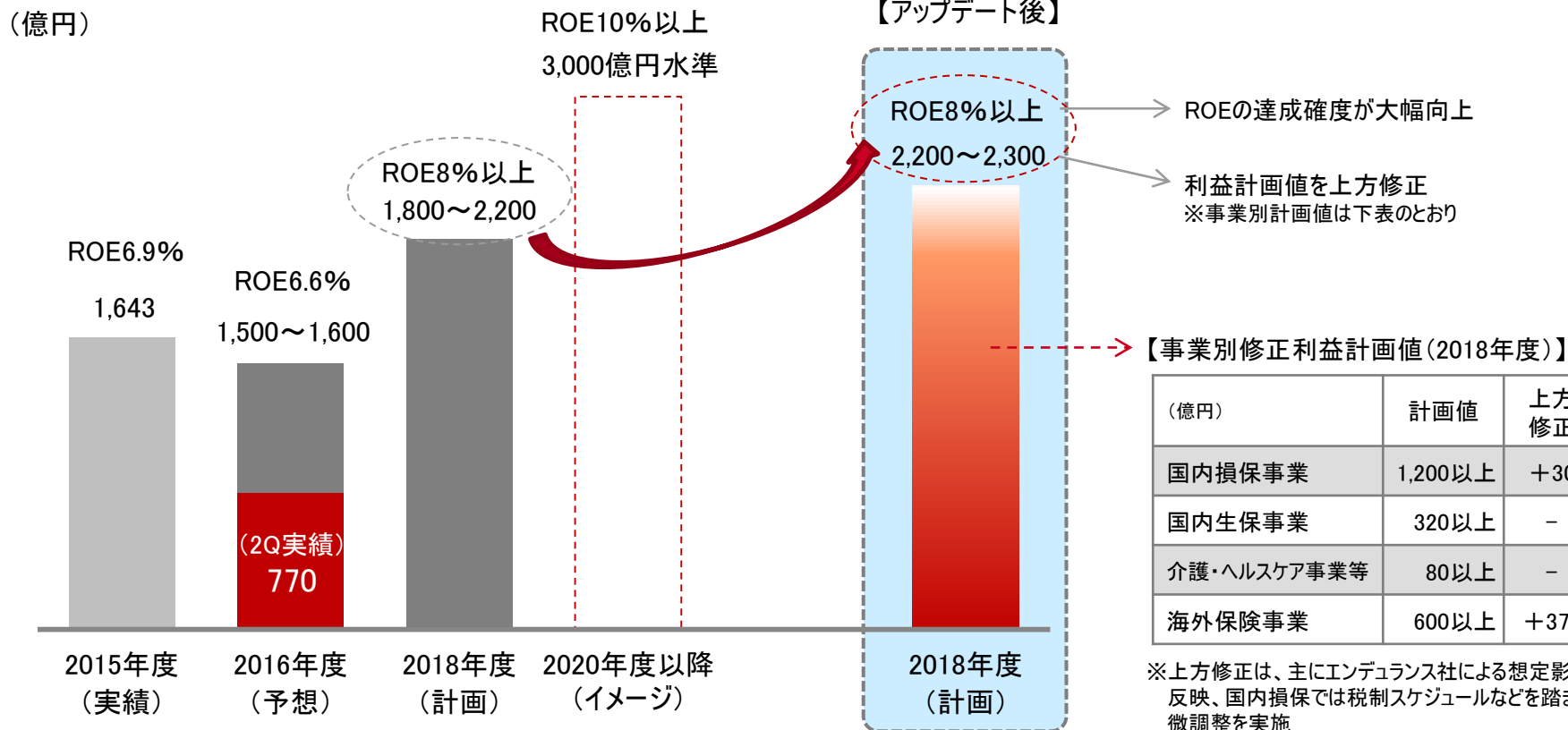


経営目標数値のアップデート

◆ 足元の状況を反映し、2018年度の修正連結利益(計画)を上方修正

数値アップデート

【修正連結利益・修正連結ROE(2016年5月開示の計画値)】



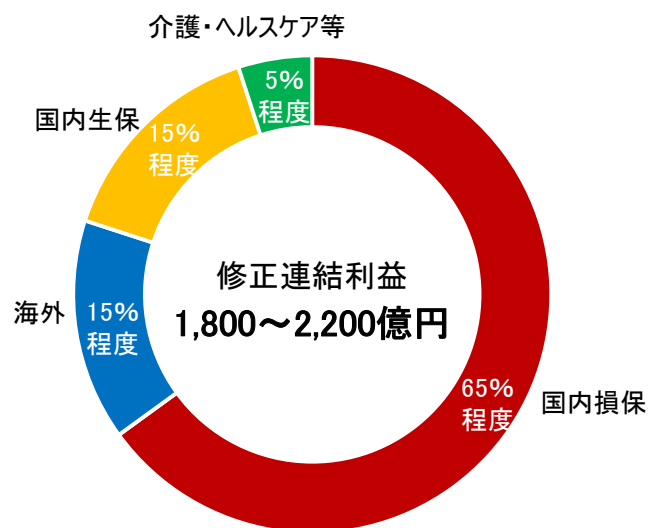
経営目標数値のアップデート(事業ポートフォリオ)

◆ リスク分散・地域分散に資する事業ポートフォリオの変革が進展

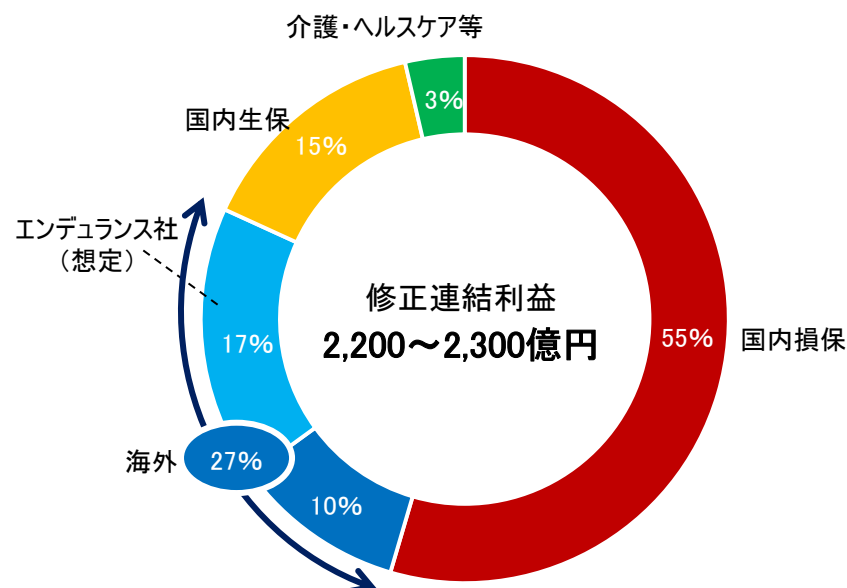
事業ポートフォリオ(計画)

資本効率を高める経営戦略遂行により、事業ポートフォリオの最適化が進展

当初計画時
2018年度事業ポートフォリオ



アップデート後
2018年度事業ポートフォリオ



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



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



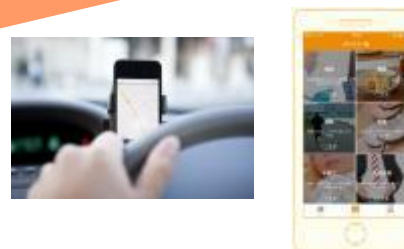
介護分野でのICT活用

- 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」でお客様の安全運転を支援
- 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

(参考) 経営数値目標等

計画数値(2018年度アップデート後)

(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、そんぼ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. グループ経営

2. 事業別

2-1. 国内損保事業

2-2. 国内生保事業

2-3. 介護・ヘルスケア事業等

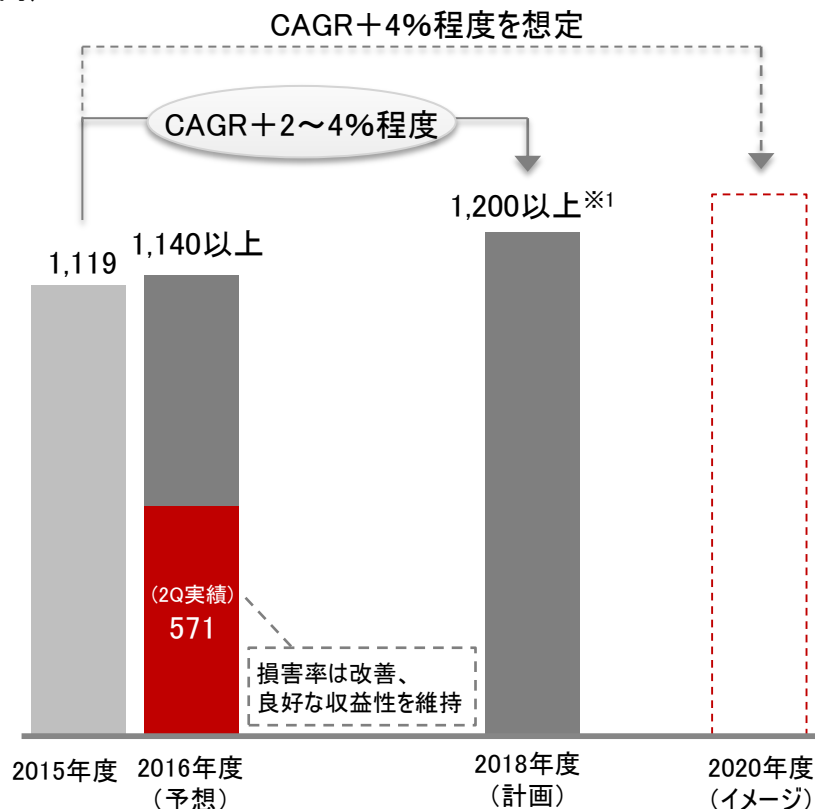
2-4. 海外保険事業

3. ERM・資本政策

- ◆ 中期経営計画は順調にスタート
- ◆ 2018年度の修正利益計画値を上方修正、引き続き質を伴った成長を目指す

修正利益計画

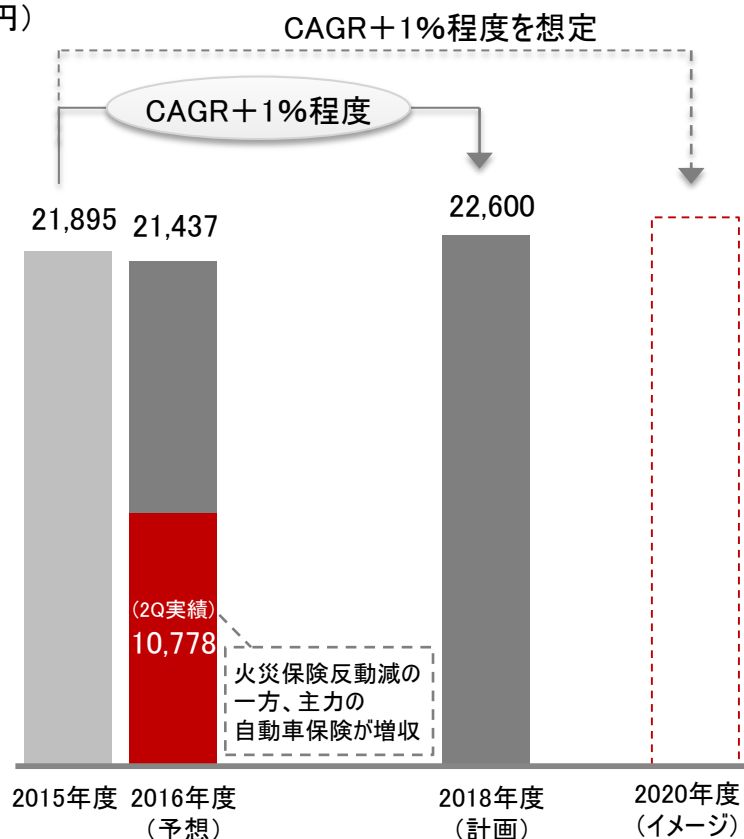
(億円)



※1 税制スケジュール等を踏まえた微調整

正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)※2

(億円)



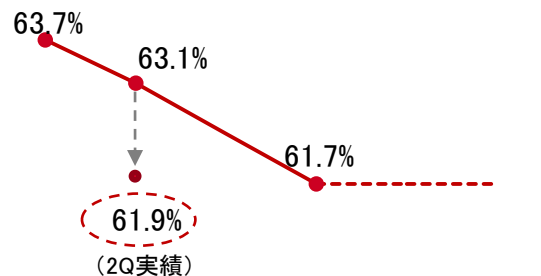
※2 損保ジャパン日本興亜からSompoジャパンキャピアスReへの受再保険料移管分(約300億円)を含まない

- ◆ 計画に対して順調に進捗
- ◆ 事業費の適切なコントロールなどにより、収益性の維持拡大を目指す

コンバインド・レシオ(損保ジャパン日本興亜)

正味損害率※1

- ・引き続き自動車保険の収益性が改善

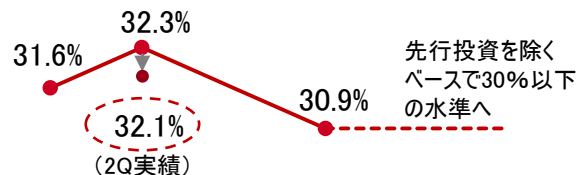


2015年度 2016年度 (予想) 2018年度 (計画) 2020年度 (イメージ)

※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

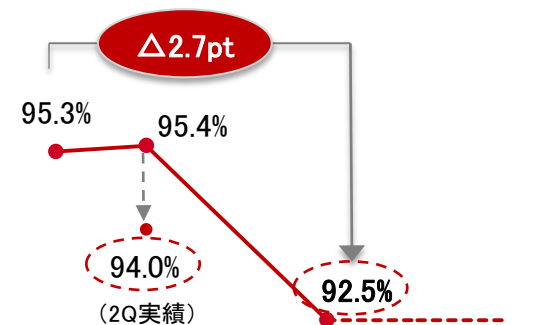


2015年度 2016年度 (予想) 2018年度 (計画) 2020年度 (イメージ)

※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%水準を目指す計画に変更なし

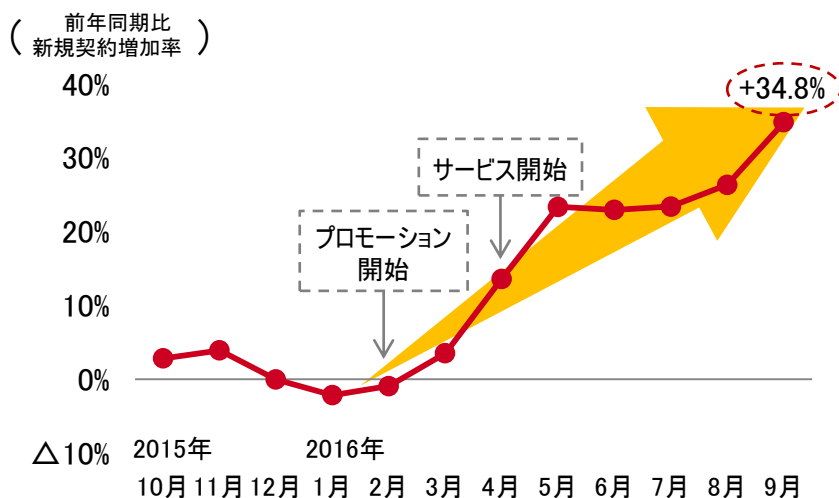


2015年度 2016年度 (予想) 2018年度 (計画) 2020年度 (イメージ)

- ◆ 新サービスの積極的な投入などもあり、足元の新規契約は約30%増加
- ◆ 保有契約件数は順調に拡大

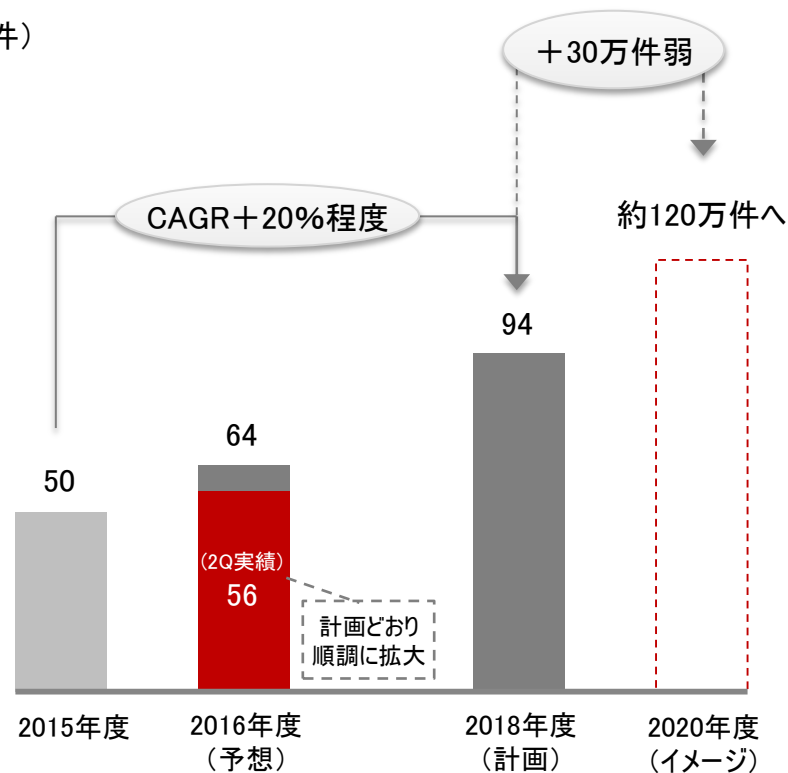
『おとなの自動車保険』新規契約増加率

- ・新規契約は足元約30%増 ※昨年度の新規契約実績は16.4万件
- ・「ALSOK事故現場安心サポート」のサービス開始などにより、お客さまの安心感や利便性向上などを実現



『おとなの自動車保険』保有契約件数

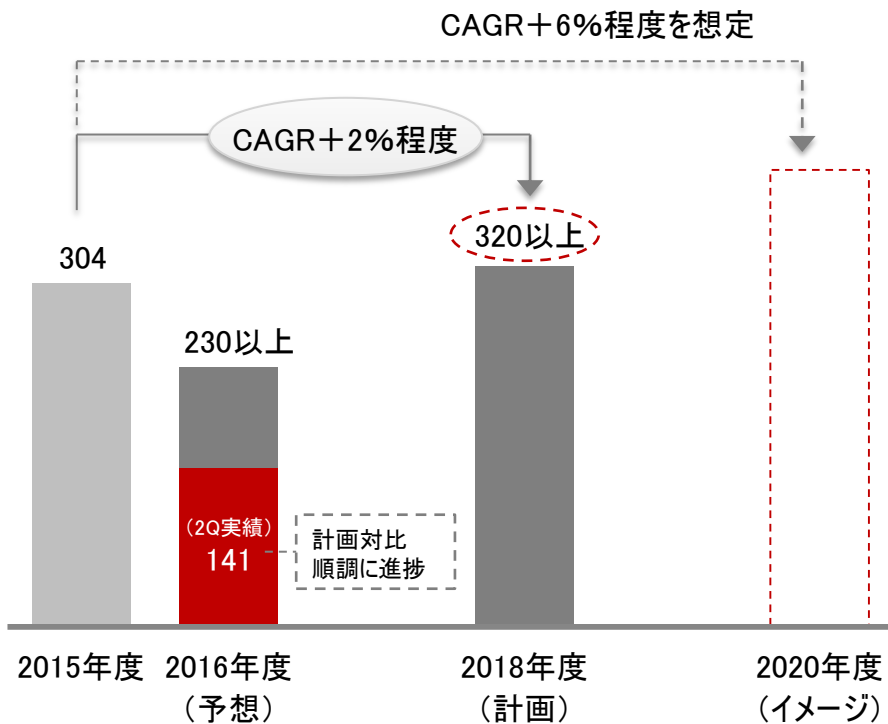
(万件)



◆ 保有契約の持続的拡大により、修正利益は計画どおり拡大

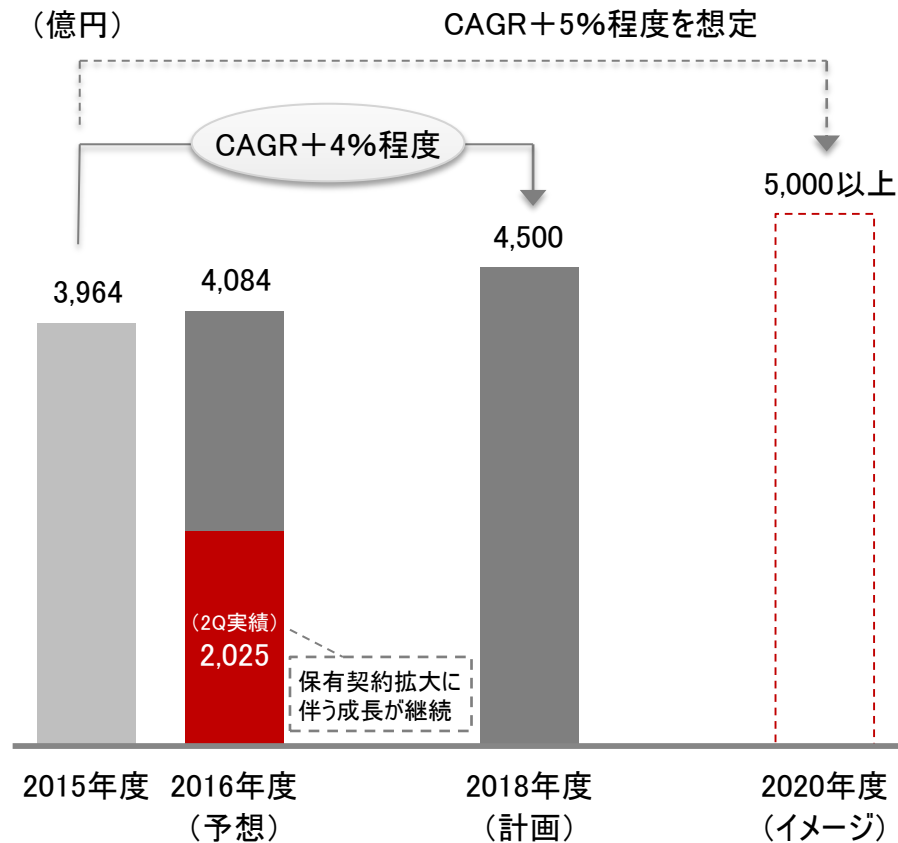
修正利益計画

(億円)



保険料等収入

(億円)



- ◆ “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

- ・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



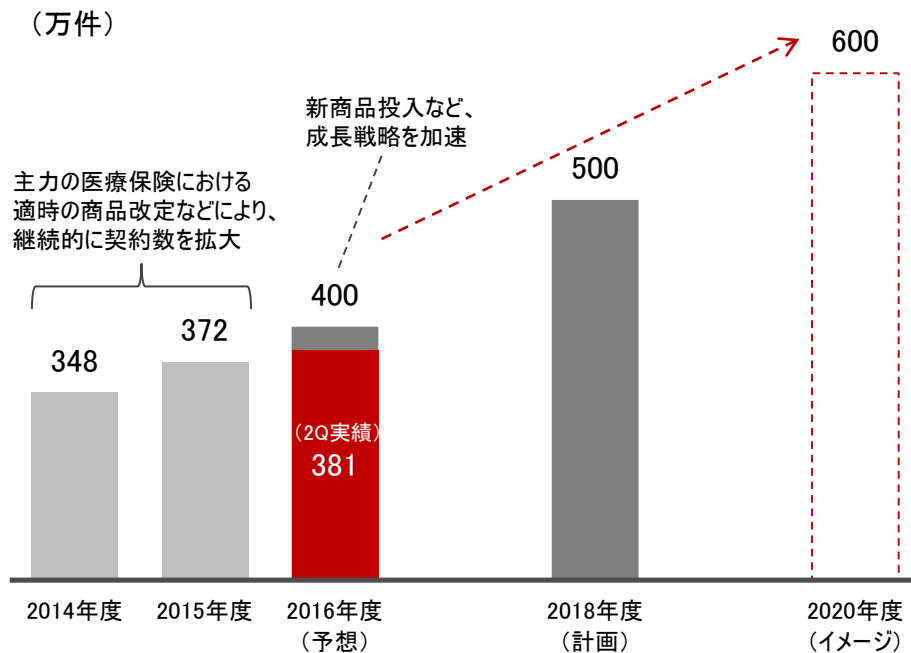
※ **Linkx siru** 画像イメージ



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

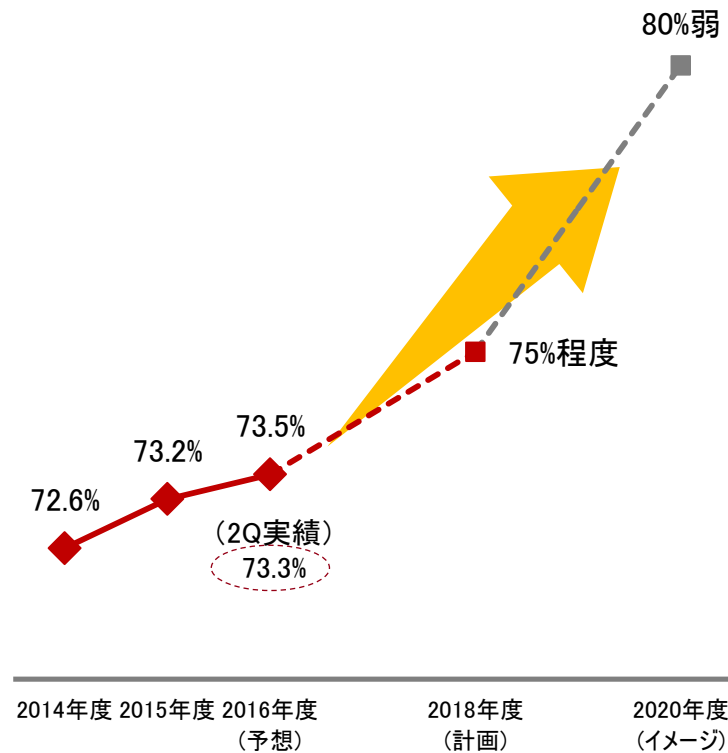
保有契約件数

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

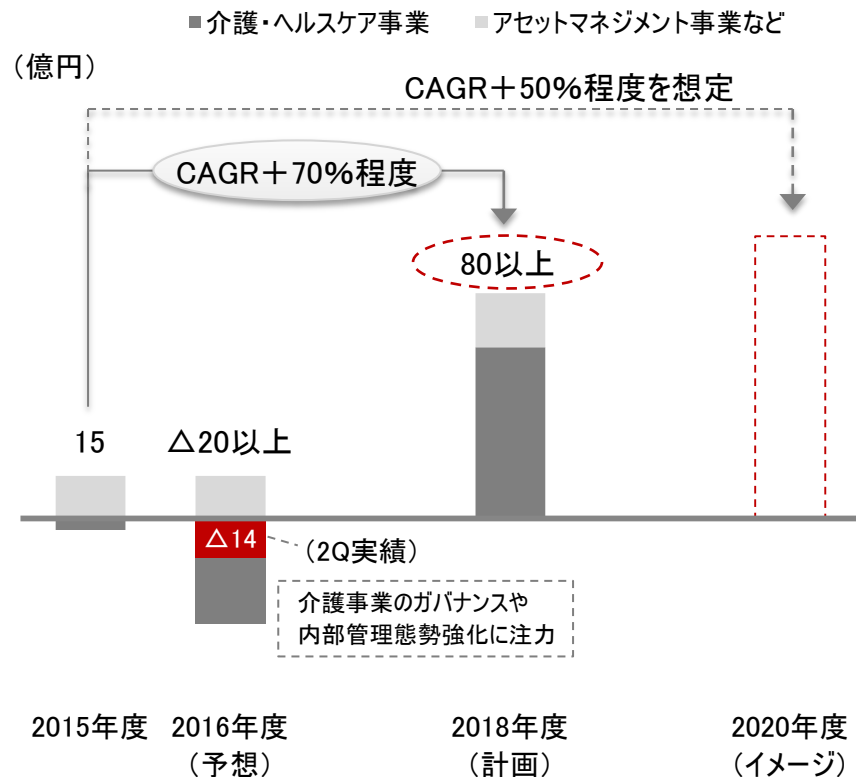
現状でも高水準な保障性商品ウエイトを、さらに持続的に高め、収益性を向上する方針



※ 保有契約件数ベース

◆ 介護事業の内部管理態勢強化に注力、収益性改善に向けた具体的な取組みが着実に進展

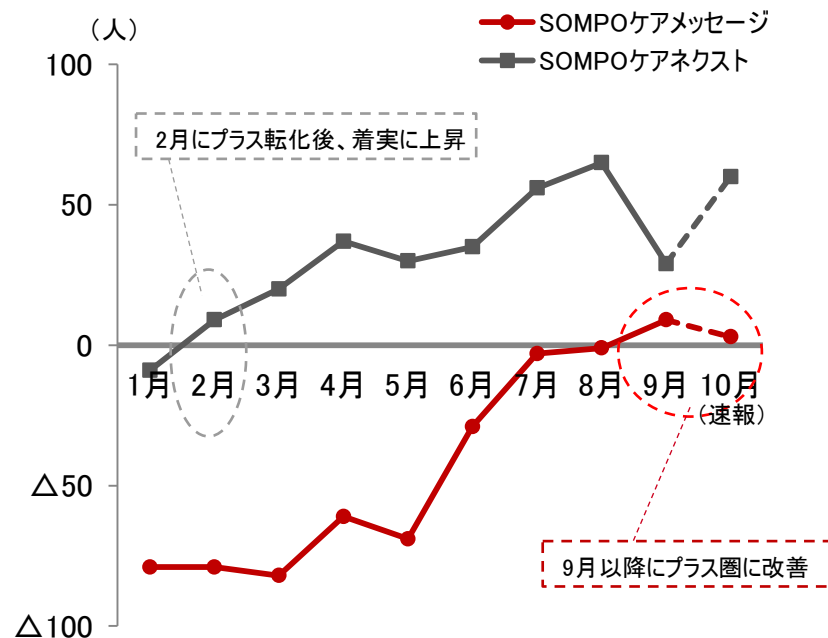
修正利益計画



※ 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リスクマネジメントの合計

「入居者数－退去者数」の推移（2016年）

特定施設の入居者数が退去者数を上回るトレンドへ



※ 介護付有料老人ホームなどの特定施設のみを集計

◆ 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

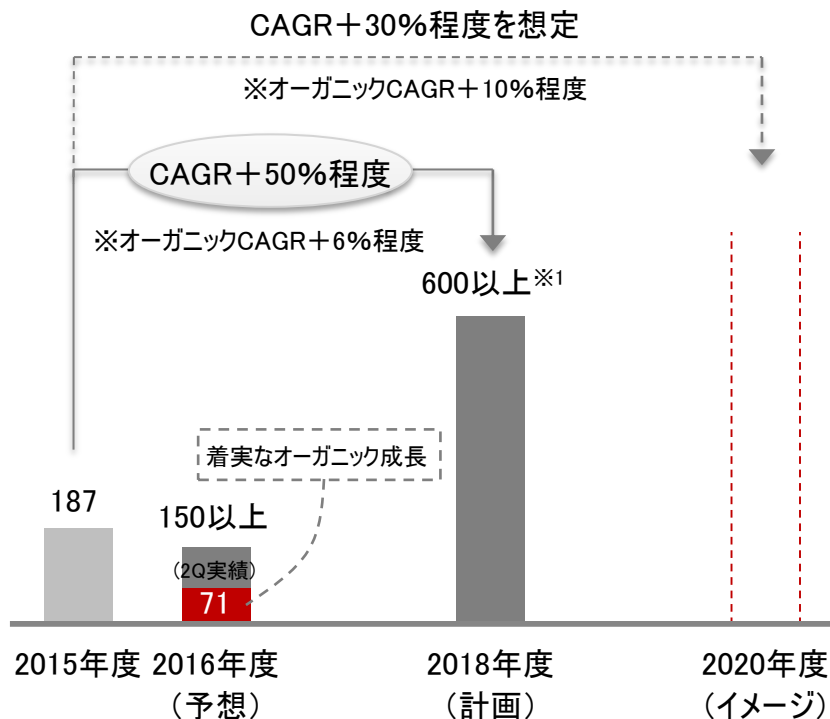
2015年度

- ◆ 海外保険事業の計画は順調にスタート
- ◆ エンデュランス社買収手続きが予定どおり完了すれば、トップライン・ボトムラインがさらに拡大

修正利益計画

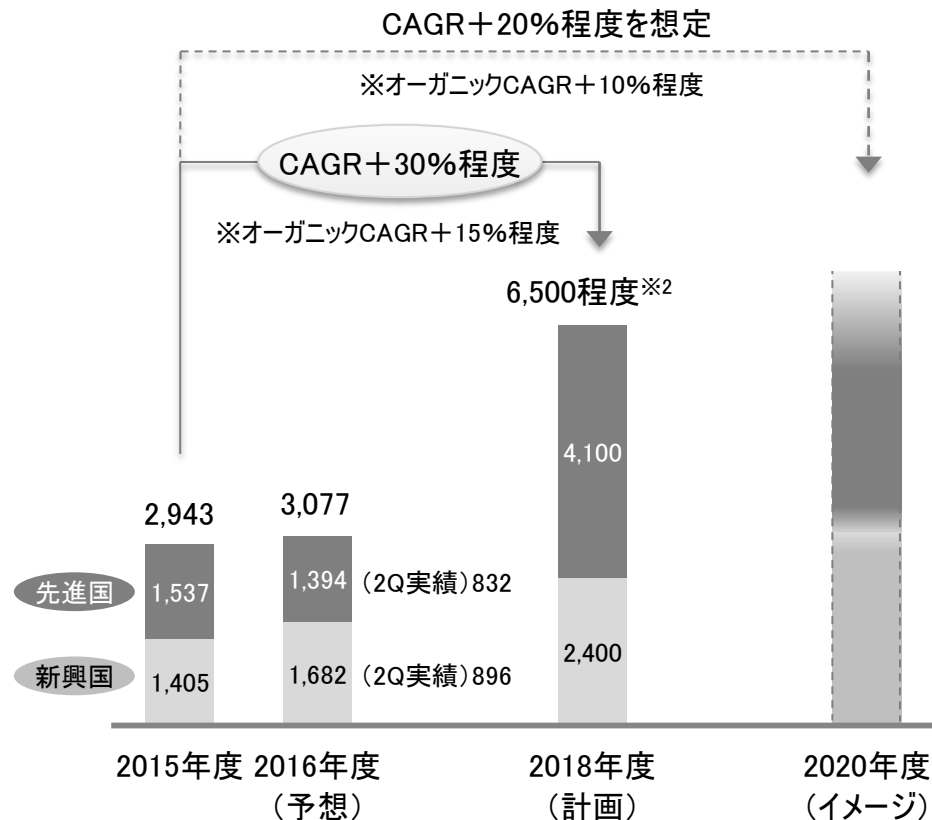
収入保険料

(億円)



※1 エンデュランス社の利益貢献は400億円前後を想定

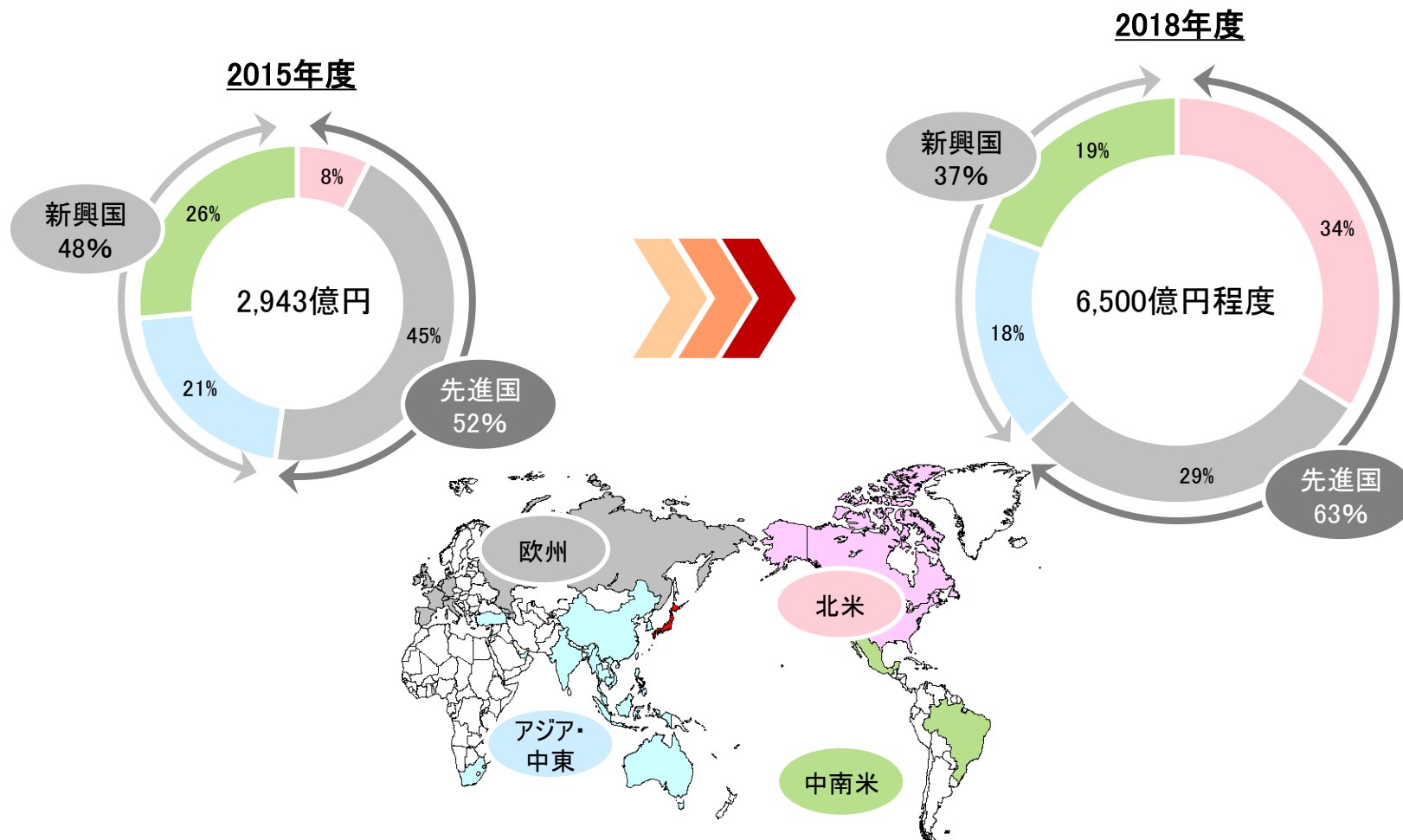
(億円)



※2 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

◆ 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



◆ 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) インデュランス(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 キャンピアス(英国) 1,047億円

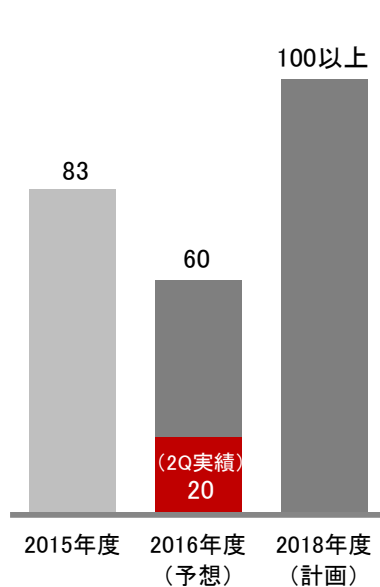
- ◆ 規律を持った、セレクトティブなM&Aの検討・実行
- ◆ 政策株式の削減、自然災害リスクコントロールなどを通じた財務基盤の強化

各地域の当期純利益

(億円)

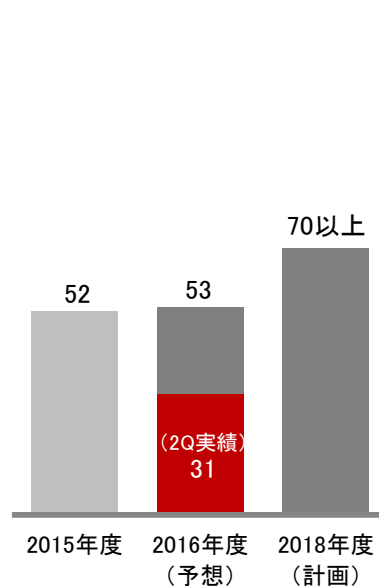
欧州

- 大口事故の影響はあるものの、概ね計画どおり
- スペシャルティ保険など企業分野を中心にさらなる拡大を計画



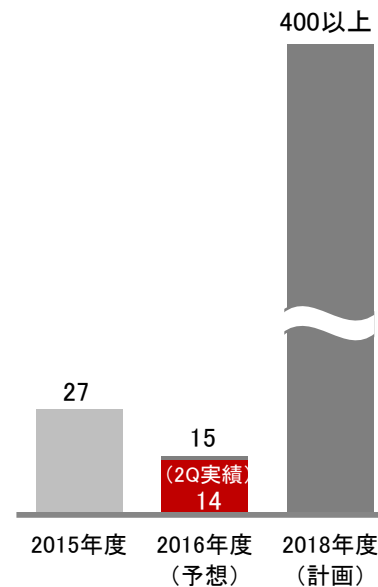
アジア・中東

- SJシゴルタ(トルコ)の自動車強制保険が収益拡大に貢献
- CIMBとの提携などにより、さらなる成長を目指す



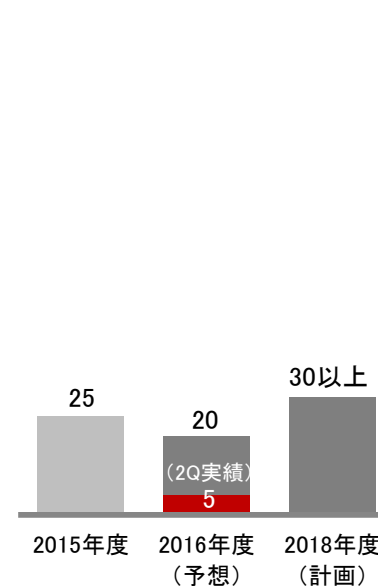
北米

- 2016年度は損害率が良好に推移
- 今後、エンデュランス社の貢献も想定



中南米

- アンダーライティング適正化効果が徐々に発現
- 自動車保険など、リテール分野を中心に拡大を目指す



1. グループ経営

2. 事業別

2-1. 国内損保事業

2-2. 国内生保事業

2-3. 介護・ヘルスケア事業等

2-4. 海外保険事業

3. ERM・資本政策

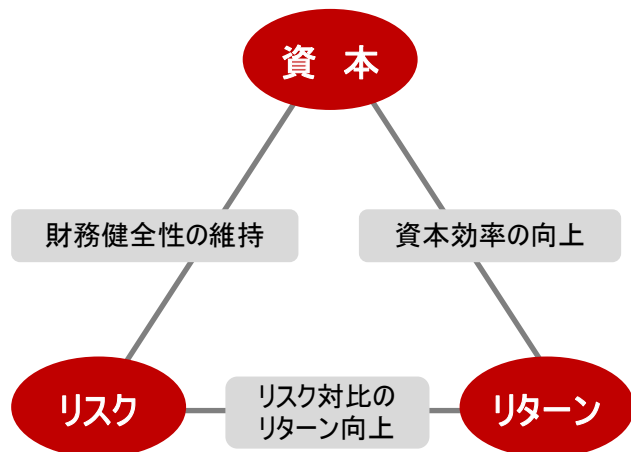
ERM(戦略的リスク経営)

- ◆ 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

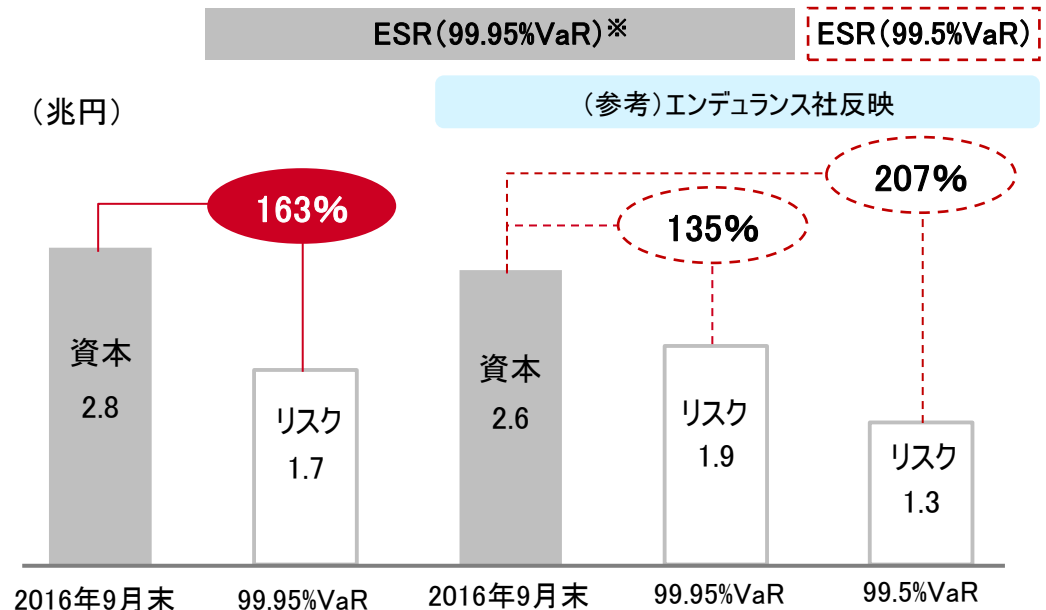
- 資本の質を継続的に向上し、積極的にリターン獲得が可能な資本政策を志向
- 継続的な政策株式削減、自然災害リスクのコントロールのほか、M&A戦略を進展させるなど、資本効率向上への動きが進展

【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%

グループ資産運用

◆ 資産運用の基本方針に変更なし

- ・政策株式は継続的に削減する方針、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)】

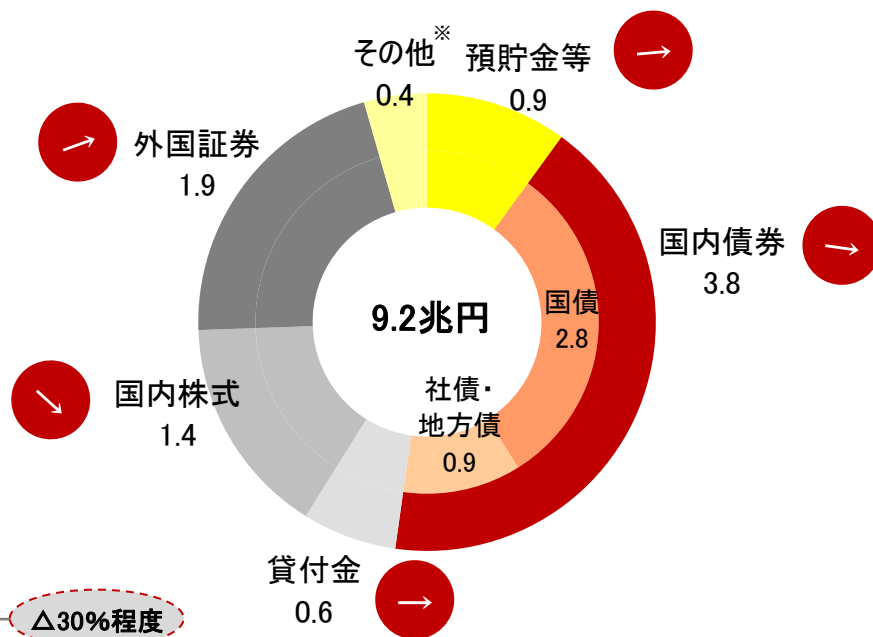
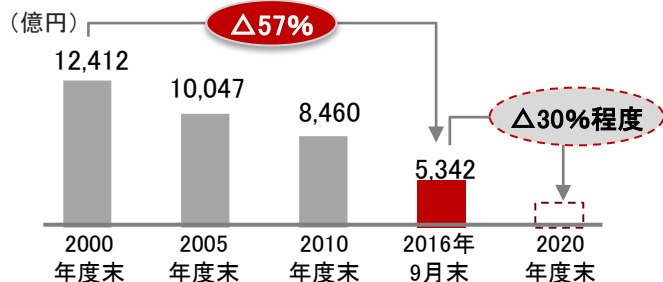
低金利への対応

- ・外貨建資産などへの分散投資
- ・成長分野投資など運用の高度化

政策株式の削減

- ・年間1,000億円程度をコンスタントに削減する方針に変更なし

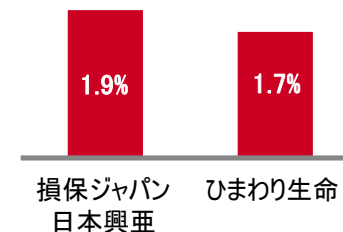
(参考)簿価ベースの政策株式残高



ALM運用

- ・デュレーションマッチングによる安定的な収益確保

(参考)インカム利回り

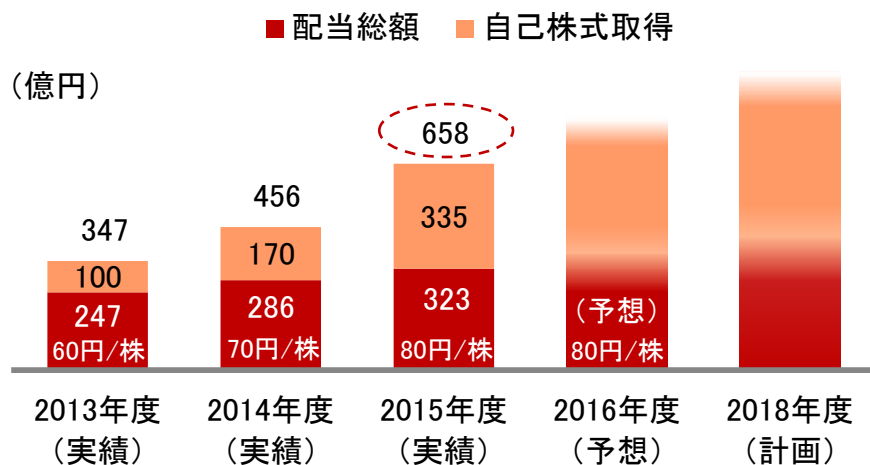


※ 土地・建物、非連結子会社株式など

株主還元

- ◆ 利益成長を背景に、株主還元総額(株主配当＋自己株式取得)を拡大する方針に変更なし
- ◆ 今後、M&A効果なども含め、株主還元の持続的拡大を目指す

実績と計画



(参考)株主還元方針 ～変更なし～

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} (総還元性向)	158 (220%)	908 (50%)	1,320 (50%)	1,500～1,600	2,200～2,300
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

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/>