

# 中期経営計画の進捗

2017年11月27日  
SOMPOホールディングス株式会社



# 目次

SOMPOホールディングスの中長期戦略	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
中期経営計画の進捗② 事業別進捗	5
中期経営計画の進捗③ 株主還元	6
(参考)中期経営計画の進捗④ 株価	7
【Sompo International】PMIおよびさらなる成長	8
グループ進化への新たな事業連携モデル(例)	9
デジタルトランスフォーメーション	10
成長を支える強固な財務基盤とERM	11
グループ資産運用	12
(参考)経営数値目標等	13
(参考)ESG	14

## 2. 事業別進捗

### 2-1. 国内損保事業

国内損保事業の計画進捗	16
コンバインド・レシオ(損保ジャパン日本興亜)	17
(参考)通販ビジネス	18

### 2-2. 国内生保事業

国内生保事業の計画進捗	19
ひまわり生命:商品・サービス戦略の具体化	20
(参考)保有年換算保険料・商品ポートフォリオ	21

### 2-3. 介護・ヘルスケア事業等

介護・ヘルスケア事業等の計画進捗	22
ポスト中計でのビジョン(介護事業)	23
(参考)介護事業のキーナンバー	24

### 2-4. 海外保険事業

海外保険事業の計画進捗	25
グローバルM&A戦略	26
(参考)地域別進捗	27

# SOMPOホールディングスの中長期戦略

- ◆ グローバルトップ10水準の保険グループへ進化するビジョンは不変
- ◆ 積極的な株主還元を行いつつも、戦略遂行に必要な資本余力を確保
- ◆ オーガニック成長を大前提に、成長投資機会を捉え、持続的成長サイクルを構築

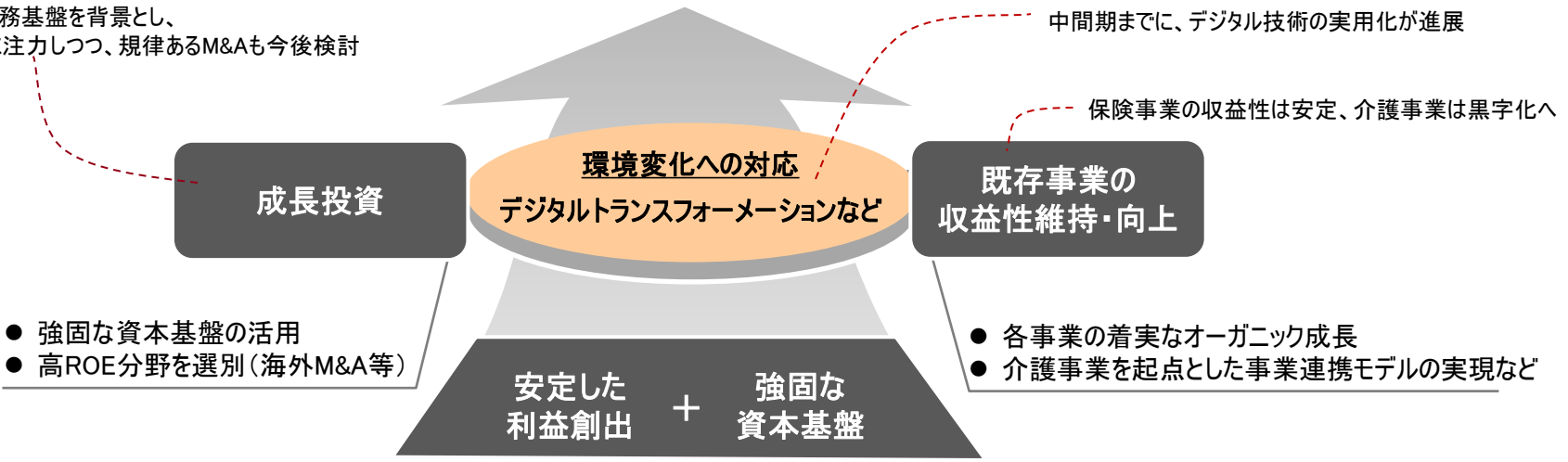
## グループの成長ビジョン

	2020年度以降、グローバルトップ10水準へ	2017年度見込	
修正連結利益	<b>3,000億円水準</b>	1,950億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各種施策は概ね計画どおり、増益を確保</li> <li>✓ 自動車保険料率改定はあるものの、適切な対策を講じ、目標達成へ</li> </ul>
修正連結ROE	<b>10%以上</b>	7.6%	
株主還元	<b>利益成長にともない還元総額拡大(総還元性向50%を目指す)</b>		

磐石な財務基盤を背景とし、SIのPMIに注力しつつ、規律あるM&Aも今後検討

中間期までに、デジタル技術の実用化が進展

保険事業の収益性は安定、介護事業は黒字化へ



- 強固な資本基盤の活用
- 高ROE分野を選別(海外M&A等)

- 各事業の着実なオーガニック成長
- 介護事業を起点とした事業連携モデルの実現など

# 1. グループ経営

## 2. 事業別進捗

2-1. 国内損保事業

2-2. 国内生保事業

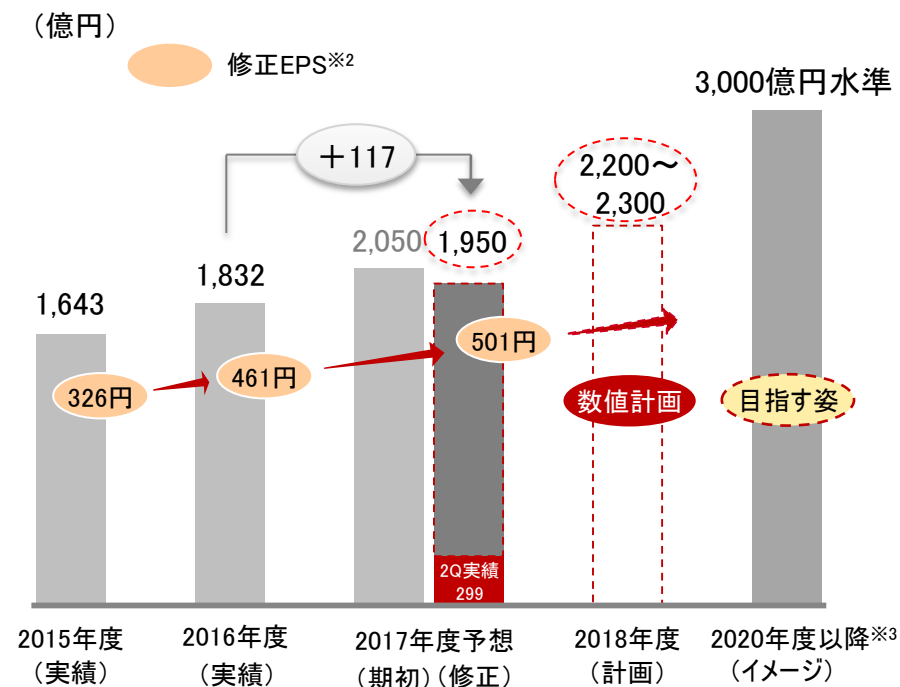
2-3. 介護・ヘルスケア事業等

2-4. 海外保険事業

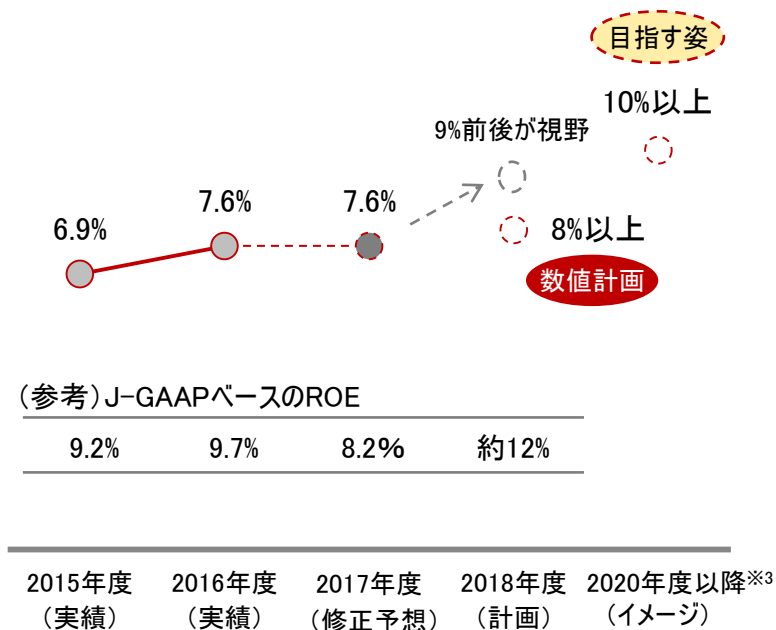
# 中期経営計画の進捗① グループ全体

- ◆ 修正連結利益(修正EPS)は、2018年度の計画数値達成に向けて着実に拡大
- ◆ 修正連結ROEは、利益の積み上がりを背景に、さらなる向上を見込む

## 修正連結利益※1



## 修正連結ROE※1



※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義はP13ご参照

※2 修正EPS＝修正連結利益÷発行済株式数(自己株式取得分等除く)

※3 2020年度の目標数値は、2018年度末までに検討の上、その後お示しする予定

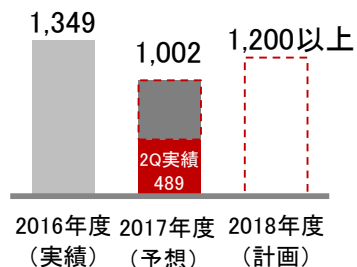
# 中期経営計画の進捗② 事業別進捗

◆ 各事業ともベースのオペレーションは着実に進捗、2018年度の計画数値達成を目指す

## 事業別修正利益とキーファクター

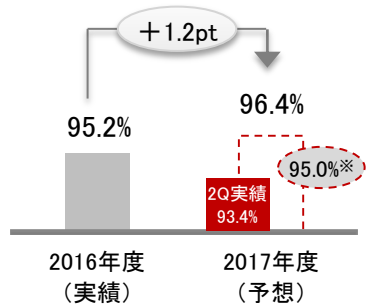
### 国内損保事業

一時的要因を除いたベースのコンバインドレシオは安定、計画達成を見込む



### コンバインド・レシオ

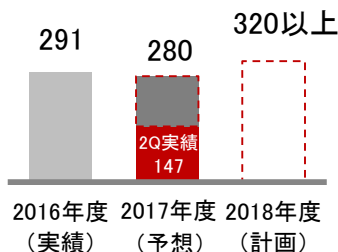
92~94%



※除く北米ハリケーン等大口事故

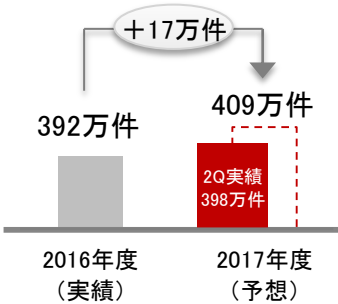
### 国内生保事業

保有契約を着実に拡大、計画達成に向け順調



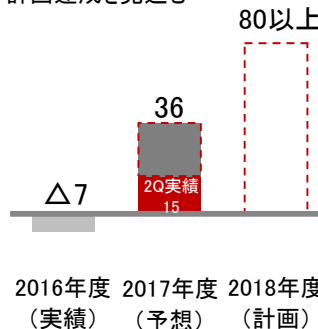
### 保有契約件数

500万件



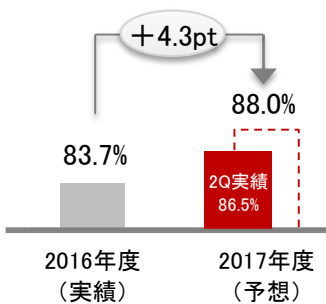
### 介護・ヘルスケア事業等

介護事業の入居率が引き続き改善、計画達成を見込む



### 入居率※

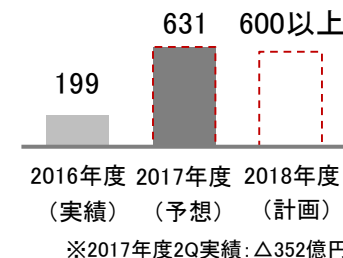
90%以上



※SOMPOケアメッセージ、SOMPOケアネクストの合算

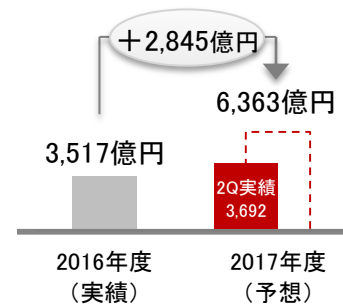
### 海外保険事業

SIの利益積み上げを背景に計画の超過達成も視野



### 収入保険料

7,500億円以上



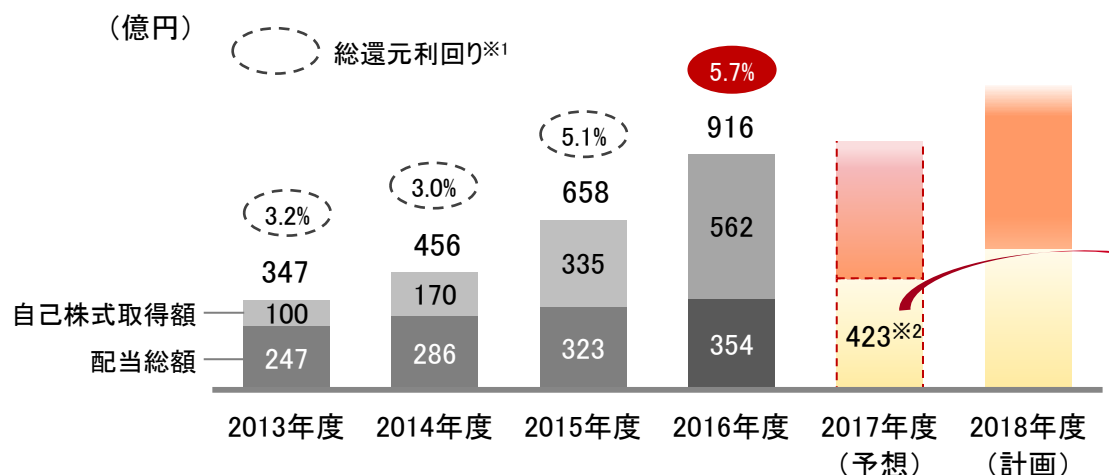
修正利益  
(億円)

主要指標  
目標水準  
(2018年度)

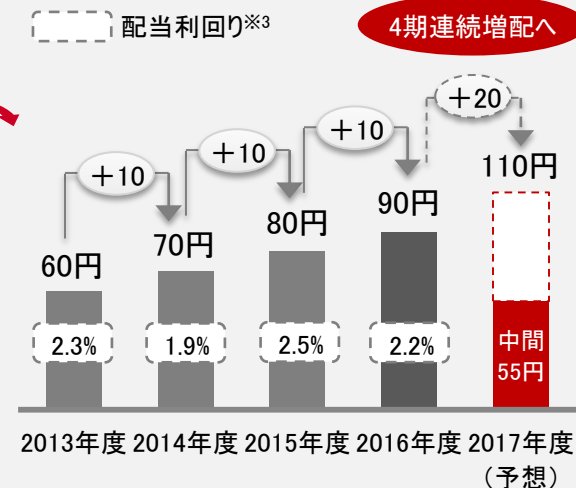
# 中期経営計画の進捗③ 株主還元

- ◆ 株主還元方針に変更なし、利益拡大に伴い株主還元総額の拡充を目指す
- ◆ 株価水準や配当利回りなどを注視しつつ、配当と自己株式取得のバランスを決定する方針

## 株主還元ヒストリー



## (参考) 1株当たり配当金



修正連結利益	158	908	1,320	1,832	1,950	2,200~2,300
総還元性向	220%	50%	50%	50%	—	—
(参考) 年度末株価	2,652円	3,735円	3,188円	4,079円	—	—

## 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を目指す(総還元性向の中長期的目標水準は50%程度※4)

※ 配当と自己株式取得のバランスは株価水準や配当利回りなどを踏まえて決定

※1 総還元利回り=(配当総額+自己株式取得額)/年度末株式時価総額

※2 中間配当は213億円(決定済)

※3 配当利回り=配当総額/年度末株式時価総額

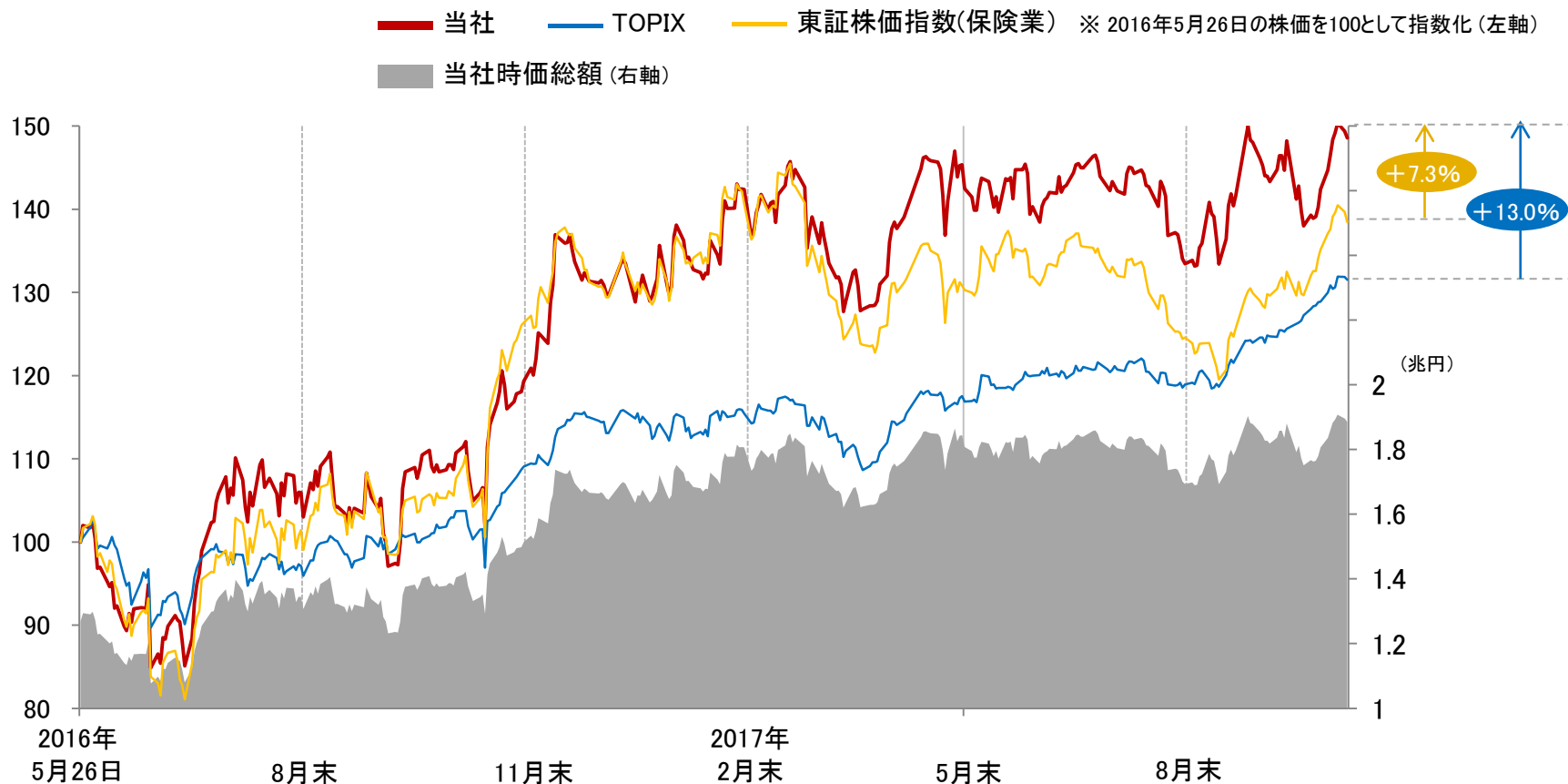
※4 総還元性向=(配当総額+自己株式取得)/修正連結利益

なお、資本水準やROEなどを踏まえ、上下に調整する可能性あり

# (参考) 中期経営計画の進捗④ 株価

◆ 中期経営計画公表日(2016年5月26日)以降、当社株価は堅調に推移

## 株価推移(2016年5月26日～2017年10月31日)

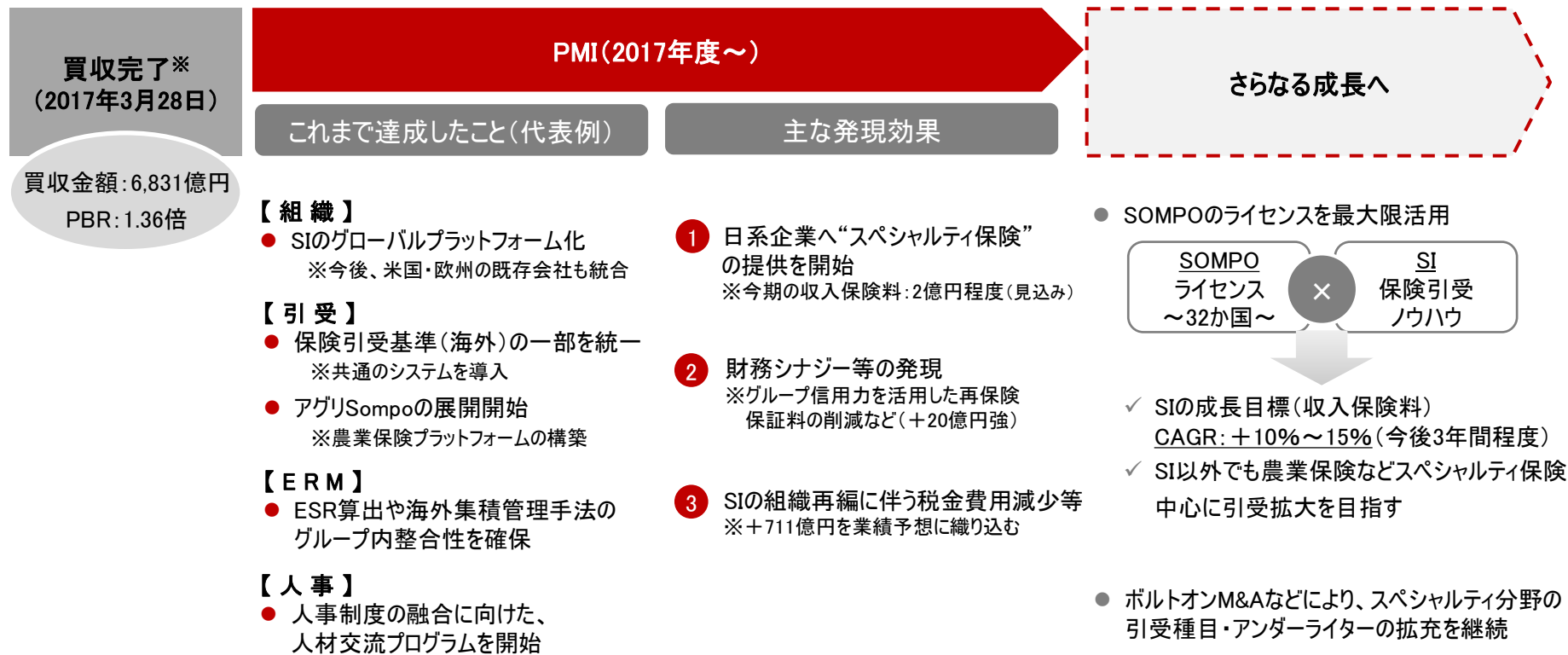




# 【Sompo International】PMIおよびさらなる成長

- ◆ PMIは順調に進展、組織最適化などを着実に進めるとともに、定量効果も発現開始
- ◆ SIを当社のグローバルプラットフォームへ進化させつつ、グループのさらなる成長を目指す

## PMIの進展とグローバルプラットフォーム化



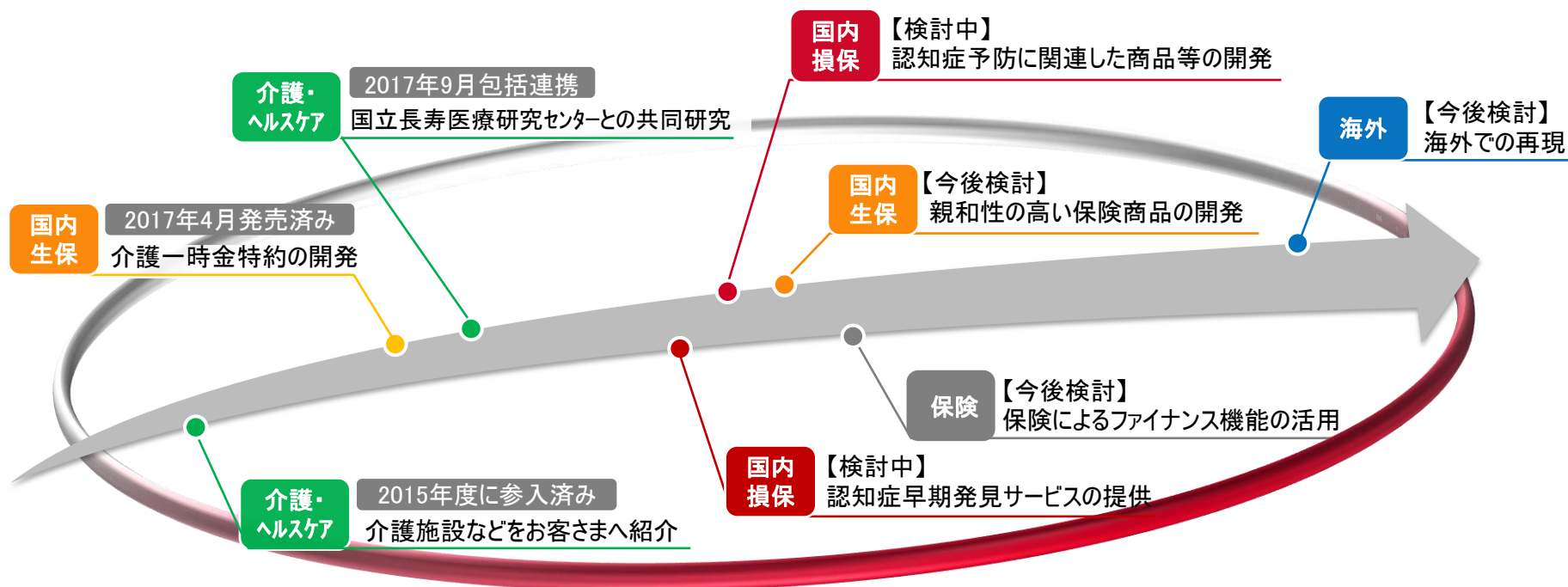
※ 買収完了日からエンデュランス社のブランド名を”Sompo International”に変更(以降SIと表記)

# グループ進化への新たな事業連携モデル(例)

◆ 高いノウハウが蓄積された損保・生保ビジネスの事業基盤と、参入した介護ビジネスが有機的に連動

## 介護事業を起点とした展開(イメージ)

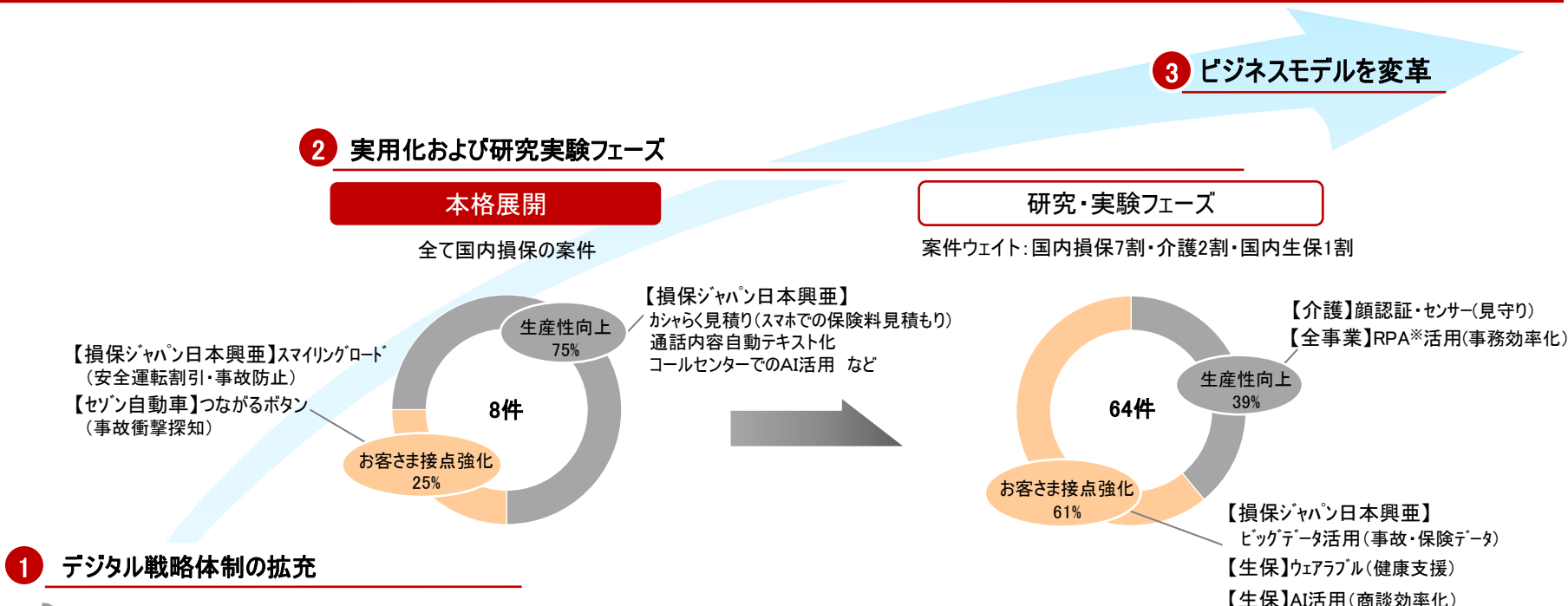
認知症予防をはじめとする健康寿命延伸に関するサービスを活用し、介護事業と保険事業を有機的に連動させることで、収益性を向上させるとともに、グループのサービスを高付加価値化



# デジタルトランスフォーメーション

- ◆ 国内損保事業を中心に、まずは生産性向上に資するデジタル技術の実用化
- ◆ お客さま接点強化などに向けた研究・実験が、介護・国内生保事業含め加速

## デジタル戦略の進展



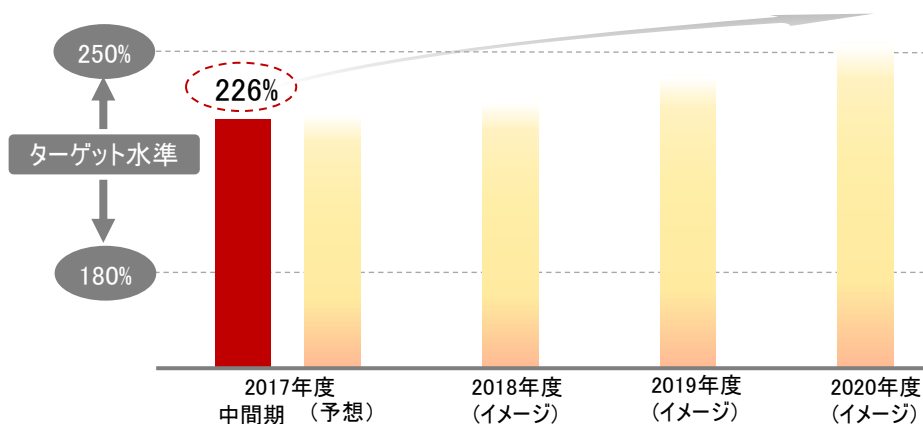
※ RPA (Robotics Process Automation): ロボットによるオペレーションの自動化など

# 成長を支える強固な財務基盤とERM

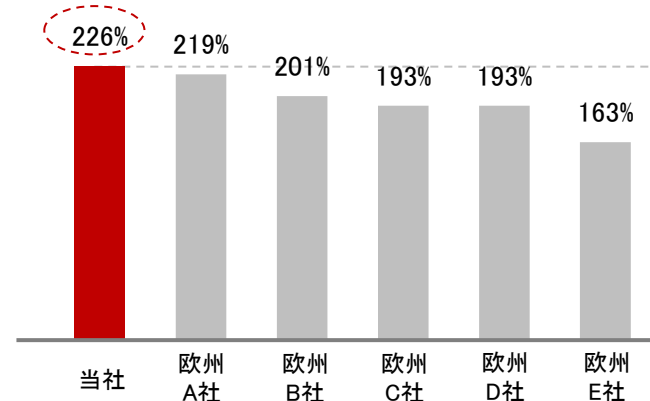
◆ ERMの徹底による強固な財務基盤の維持・向上を大前提に、グループの安定的成長を実現

## ESR(99.5%VaR) 推移見込み

株主還元を積極的に実施しつつも、内部留保に加え、政策株式の着実な削減などを通じて、オーガニックに毎年+5~10%弱のESR上昇を想定、さらなる成長投資も可能な財務状態



(参考) 欧州保険会社とのESR比較※



## ERMの徹底

### 【主な取り組み】

- グローバルERM態勢の構築
- 商品開発やM&Aなどあらゆる局面で適切な経営判断をサポート
- 役員報酬などへのROR指標の反映
- ERM文化のグループ浸透の加速

※ 当社は2017年9月末ESR(99.5%VaR)

※ 欧州各社は開示資料に掲載された2017年6月末のソルベンシー比率

# グループ資産運用

- ◆ 政策株式をコンスタントに削減する方針に変更なし
- ◆ 負債特性・流動性・安全性などに留意の上、ALMを推進する方針

## 資産運用の状況

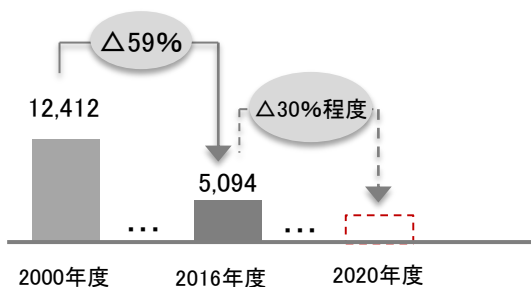
【資産残高(兆円)※】 ※ 2017年9月末、グループ連結ベース

### 政策株式の削減

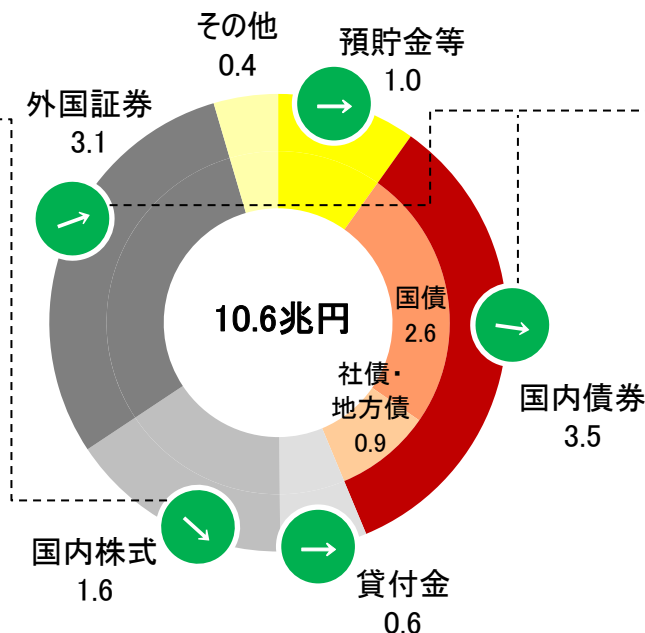
時価ベースで年間1,000億円を削減する方針  
※2017年度：中間期までに810億円削減(ヘッジ込)

簿価ベースの政策株式残高(実績と計画)

(億円)



※ 2017年度中間期の残高は4,974億円

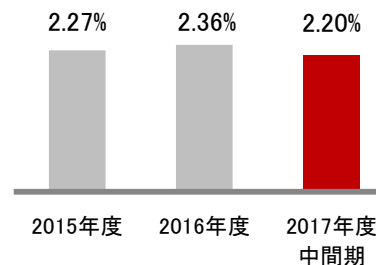


● 矢印はアロケーションの方向性(イメージ)

### 低金利への対応

- ・外貨建資産などへ分散投資
- ・クレジットリスクをコントロールしつつ、成長分野投資など運用を高度化

インカム利回り推移※  
(損保ジャパン日本興亜)



※ グループ会社株式等は除く

## (参考) 経営数値目標等

## 計画数値

(単位: 億円)	2016年度	2017年度		2018年度
	(実績)	(中間実績)	(業績予想) 17年11月開示	(計画) 16年11月修正開示
国内損保事業※1	1,349	489	1,002	1,200以上
国内生保事業	291	147	280	320以上
介護・ヘルスケア事業等	△7	15	36	80以上
海外保険事業	199	△352	631	600以上
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,832</b>	<b>299</b>	<b>1,950</b>	<b>2,200~2,300</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>7.6%</b>	<b>—</b>	<b>7.6%</b>	<b>8%以上</b>
(参考)ROE (J-GAAPベース)	9.7%	—	8.2%	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)

なお、SI(インデュランス)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)

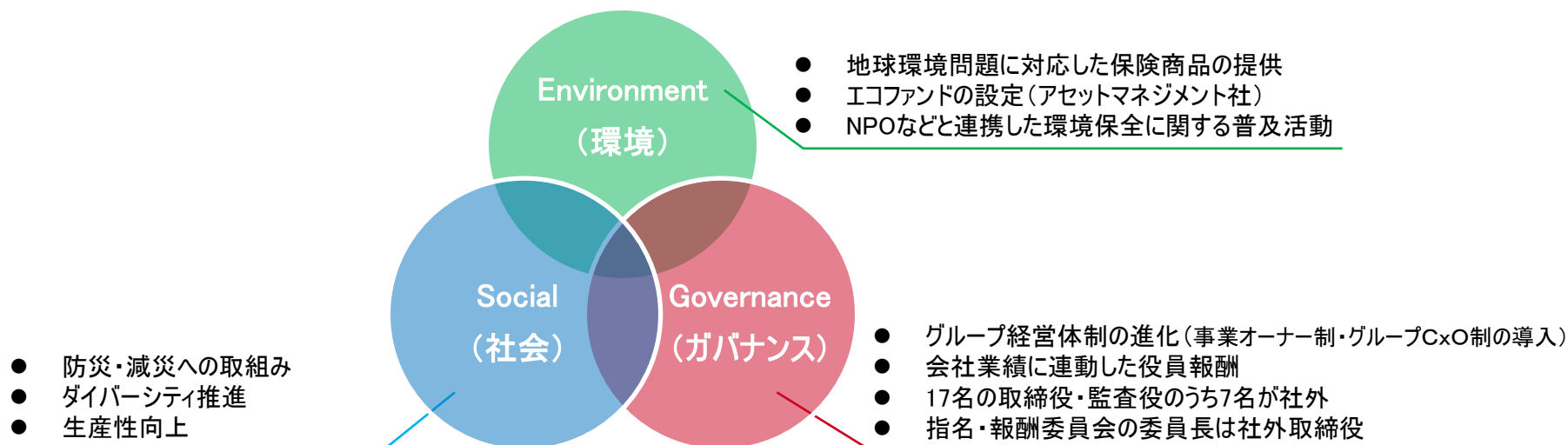
※3 SI(インデュランス)の修正利益は一過性的変動要素を除いたOperating Income(=当期純利益-為替損益-有価証券売却・評価損益-減損損失など)で定義

海外保険事業の2017年度(修正予想)には、SIの組織再編に伴う税金費用減少等を含む

## (参考)ESG

## ◆ 積極的にESGに取り組むとともに、統合報告書などによる情報開示の高度化を図る

## 代表的な取組み



## トピックス

## SRI(社会的責任投資)指数などへの組入れ

- ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ指数に18年連続選定(日本企業で最長記録)
- GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)選定のESG指数すべてに採用

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

- ①FTSE・ブロッサム・ジャパン指数
- ②MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ③MSCI日本株女性活躍指数

## 最高ランク受賞

- CDP※の気候変動リストで最高ランク(Aランク)に2年連続選定



※気候変動戦略などに関する国際的なプロジェクト

---

## 1. グループ経営

## 2. 事業別進捗

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

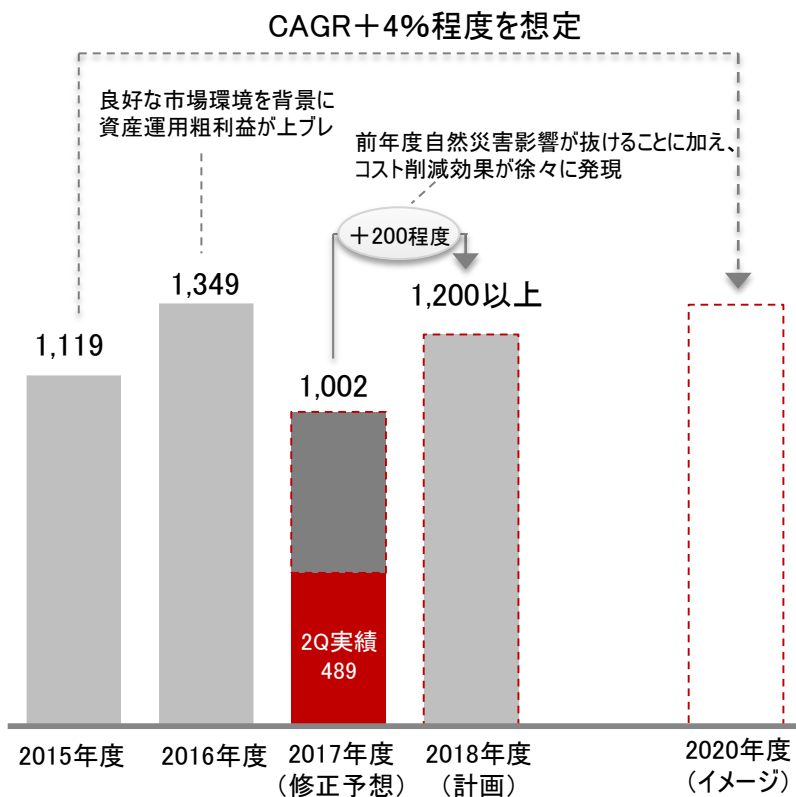
2-4. 海外保険事業



- ◆ 2017年度中間期は北米ハリケーンなどの影響を受けたものの、引き続きベースの収益性は安定
- ◆ コスト削減効果が徐々に発現することなどにより、2018年度の修正利益目標は達成を見込む

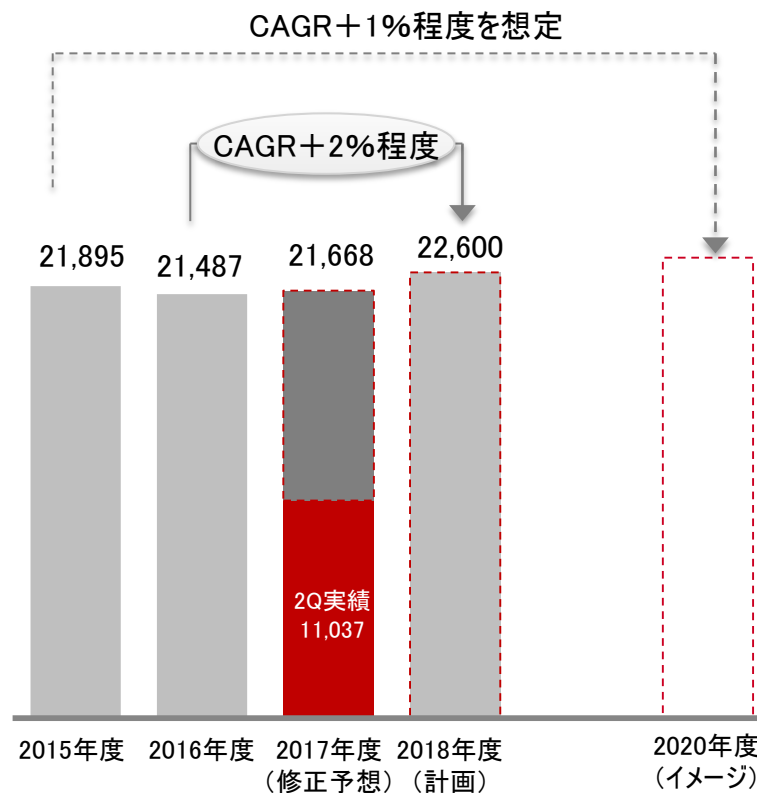
## 修正利益計画

(億円)



## 正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)※

(億円)



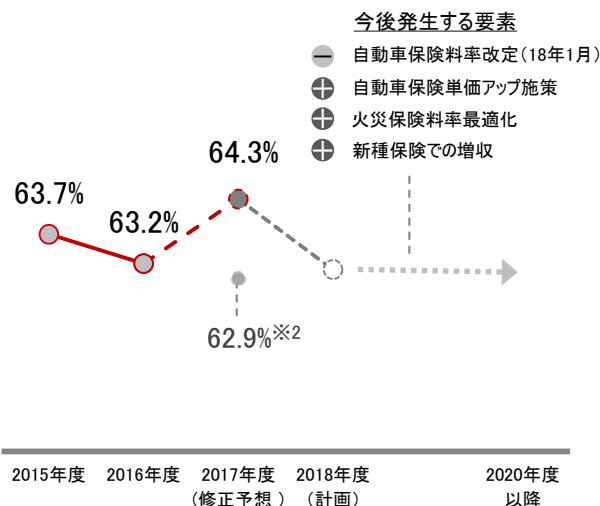
※ 海外子会社へ段階的に移管予定の受再契約分を補正して表示  
移管対象額(約300億円)のうち各期での未移管分を控除

## ◆ 正味損害率は横ばい、正味事業費率は若干の低下を見込む

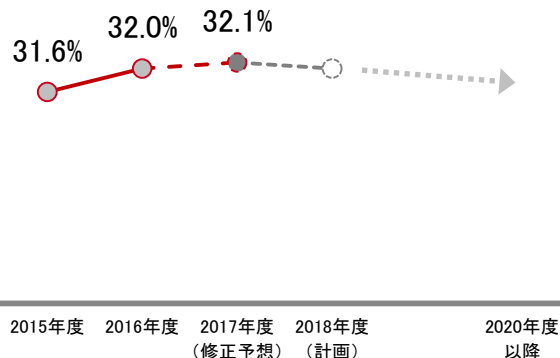
## コンバインド・レシオ(損保ジャパン日本興亜)

## 正味損害率※1

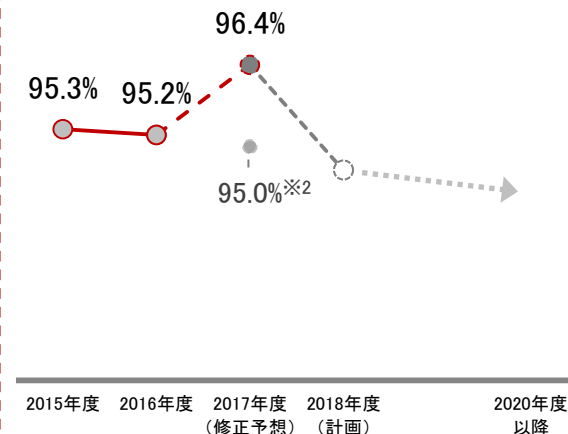
トップライン拡大などを背景に改善トレンド



## 正味事業費率

効率化に資する先行投資※3を実施  
2018年度以降、徐々にコスト削減効果が発現

## コンバインド・レシオ

95%を下回る水準を維持する方針に変更なし  
なお、2017年度2Q実績は93.4%

※1 損害率はW/Pベース(含む損害調査費)

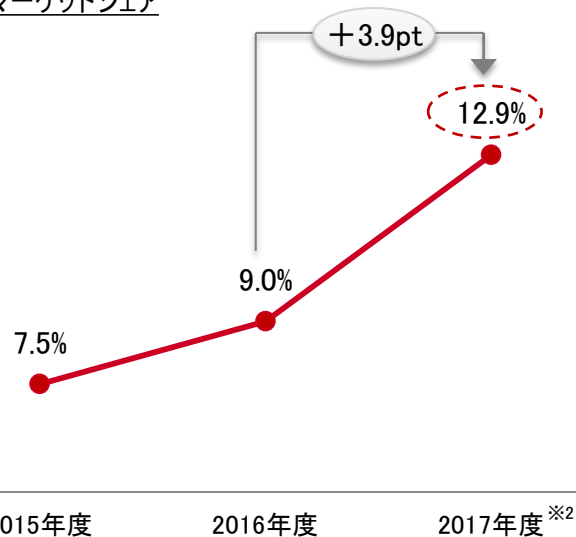
※2 除く北米ハリケーン等大口事故

※3 2017年度(予想)における先行投資額は100億円程度の想定

## 通販自動車保険マーケットシェア

新サービス「ALSOK事故現場安心サポート」などの効果もあり、増収率※1は昨年度に続き業界トップ、マーケットシェアは引き続き拡大

通販社内マーケットシェア



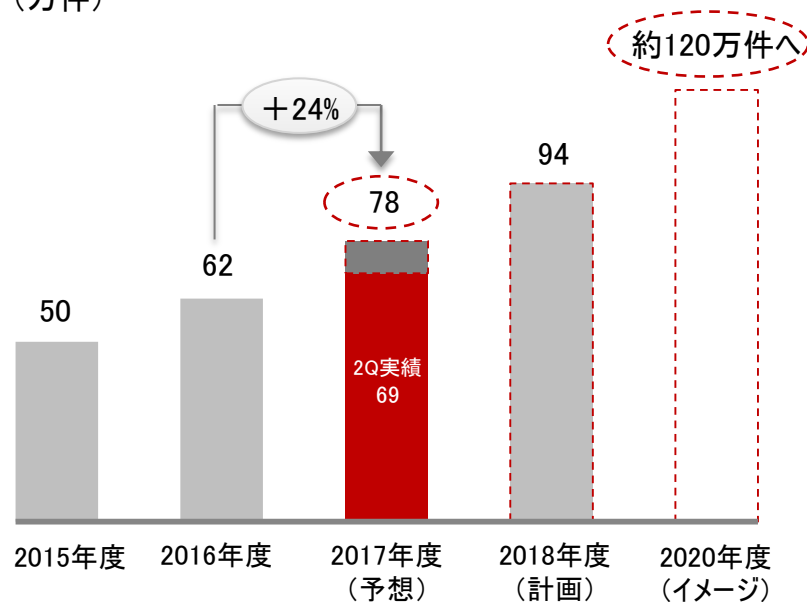
※1 対前年同期比+22%(参考:市場平均増収率:+6%)

※2 2017年度は1Qまでの数値

## おとなの自動車保険※3保有契約件数

2020年度の黒字化に向けて、計画どおり順調に拡大

(万件)

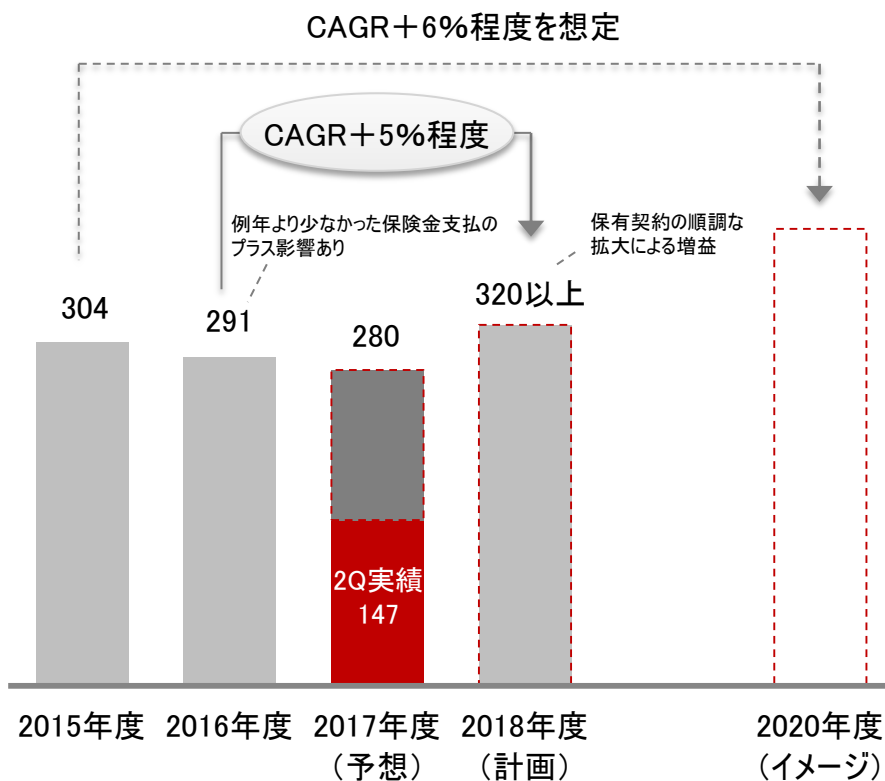


※3 セゾン自動車火災の主力となる通販商品の名称

## ◆ 2017年度中間期までの進捗は順調

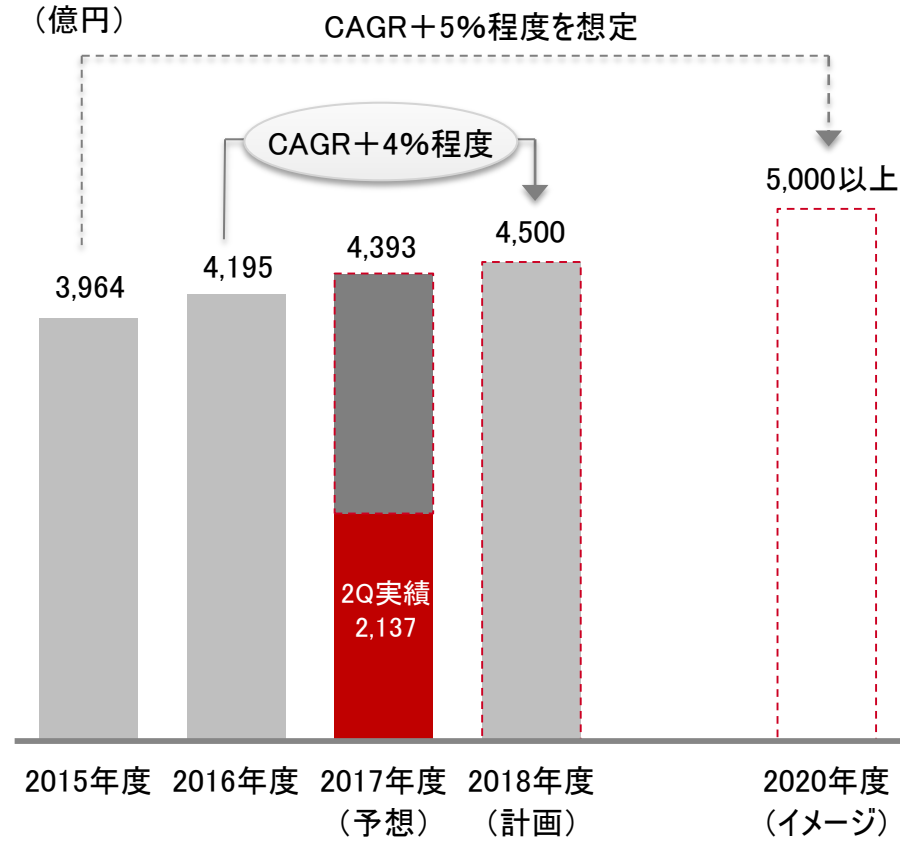
## 修正利益計画

(億円)



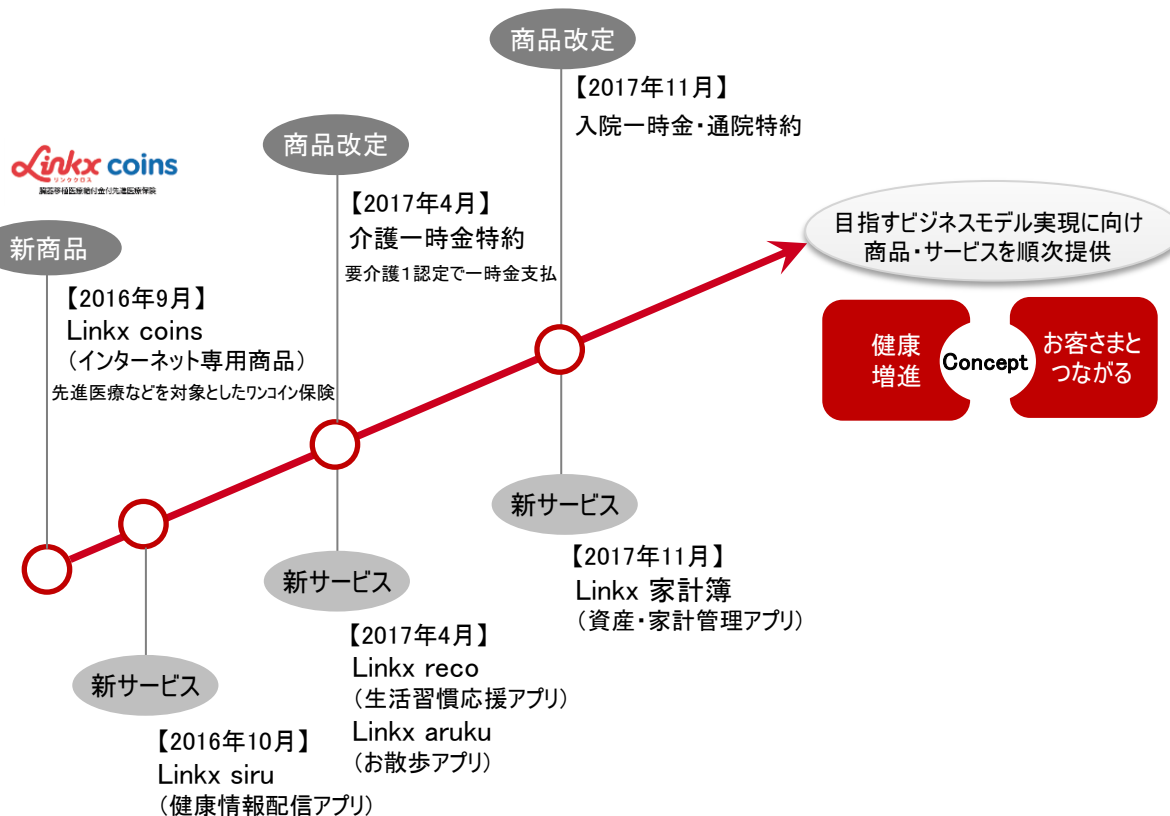
## 保険料等収入

(億円)



- ◆ 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、さらなる収益拡大へ

## 新商品・サービスの展開



## (参考) 目指すビジネスモデル

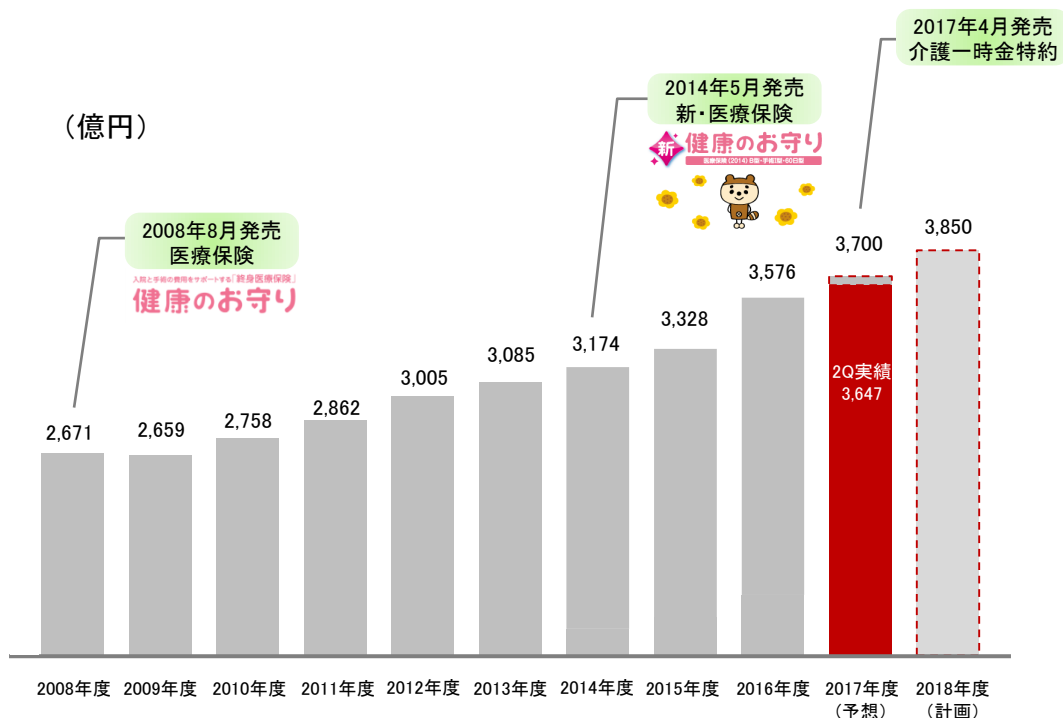
- ・ お客さまと一生涯のつながりを持つことを目指す
- ・ 健康サービスブランド「リンククロス」を軸に成長戦略展開を加速

健康をキーとしたサービスを順次展開、お客さまの数拡大へ



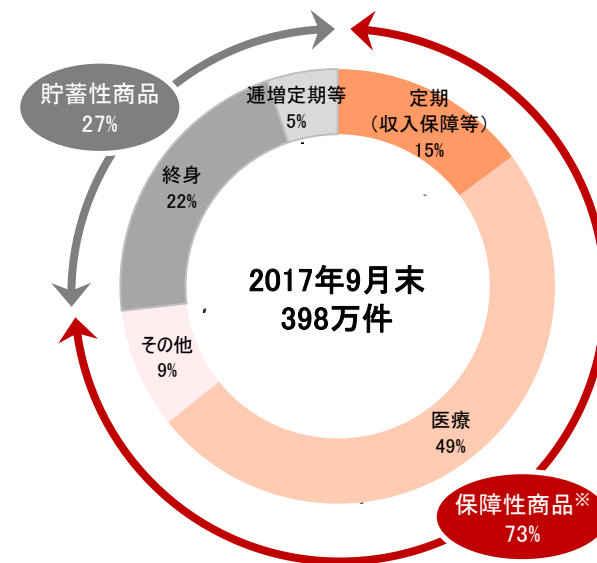
## 保有年換算保険料

適切なタイミングでの新商品投入などにより、保障系商品中心に保有契約を拡大



## 商品ポートフォリオ(保有契約件数)

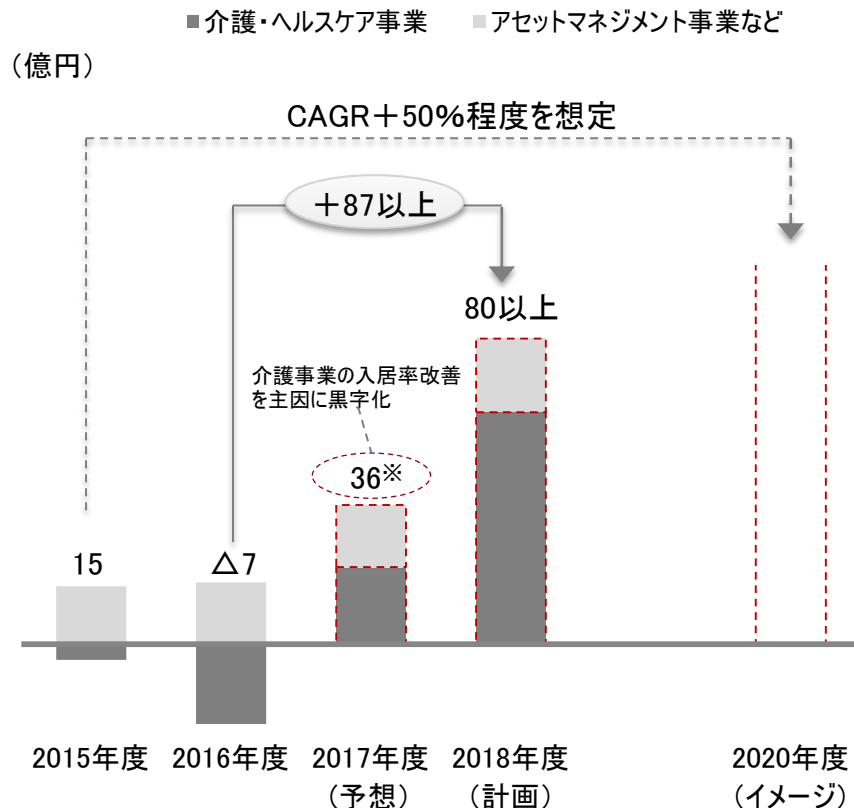
収益性が高い商品ポートフォリオを維持しつつ、継続的な拡大を目指す



※ 医療保険、がん保険、収入保障、定期保険(長期定期、通増除く)など

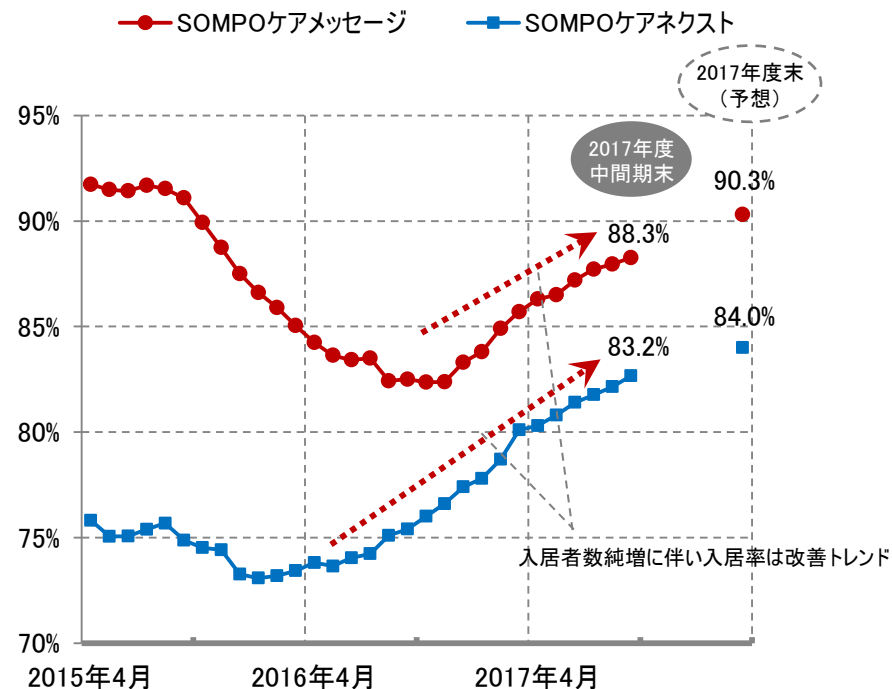
## ◆ 介護事業の入居率が順調に改善、黒字化を実現

## 修正利益計画



※2017年度2Q実績は 15億円

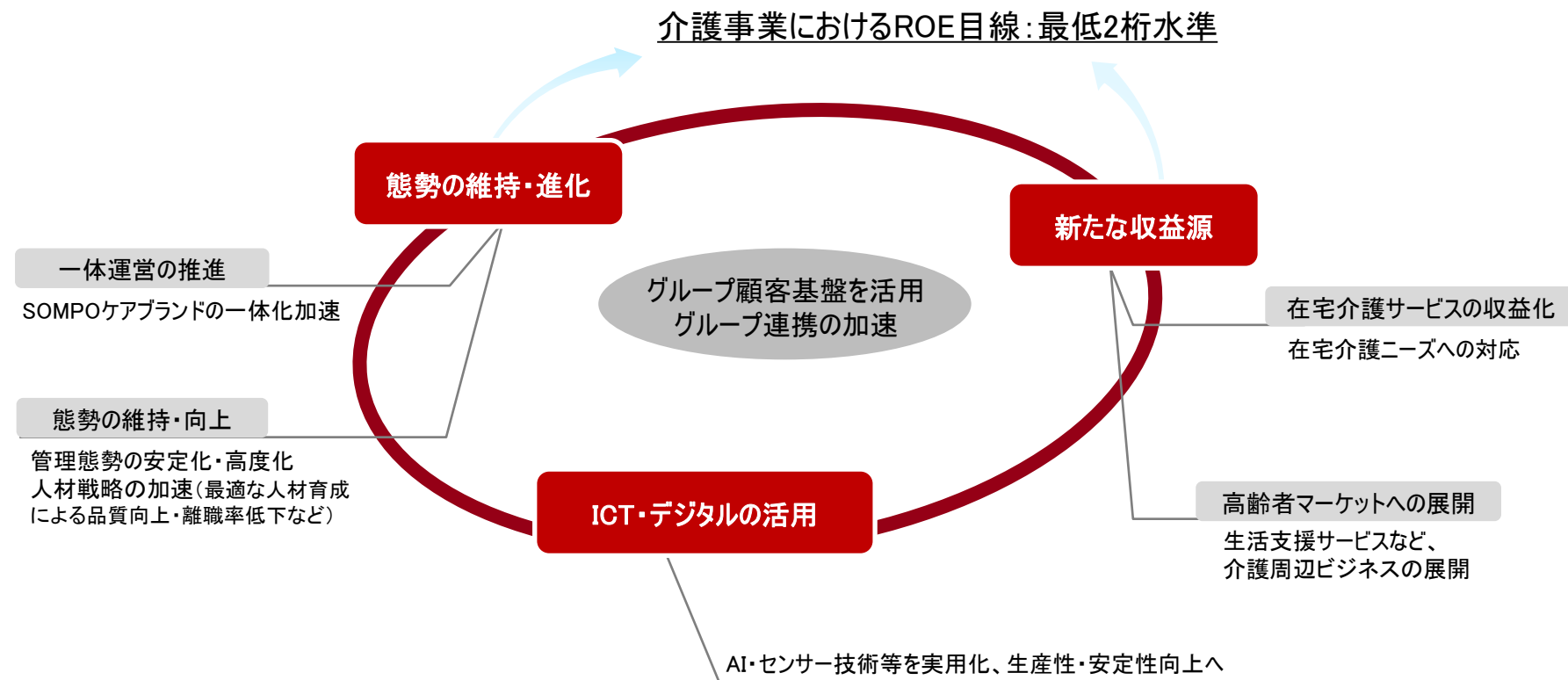
## 入居率推移



※ 入居率 = 入居者数 ÷ 施設定員数

- ◆ 内部管理態勢を継続的に維持・向上させつつ、グループのリソースを最大限活用
- ◆ 資本効率是一定レベルの維持を目指す

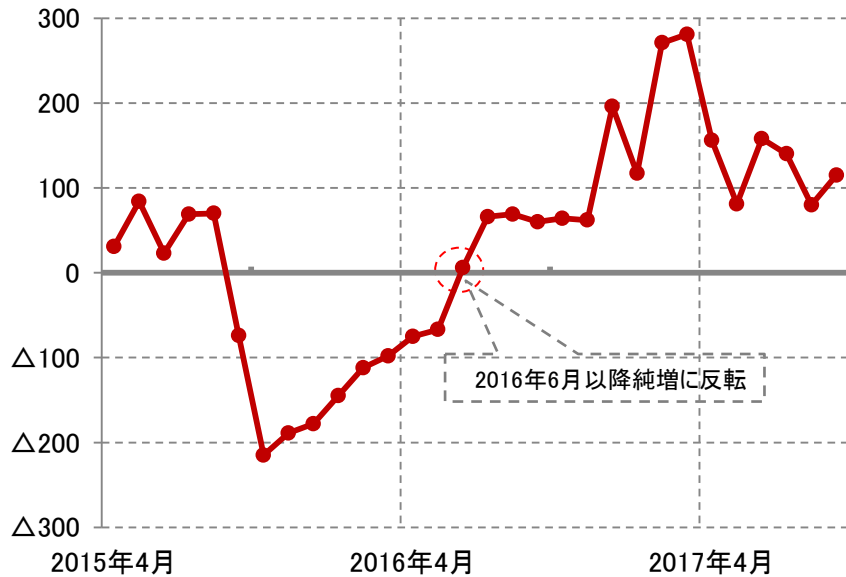
## 介護事業の目指す姿(イメージ)





## 入居者増減数※の推移

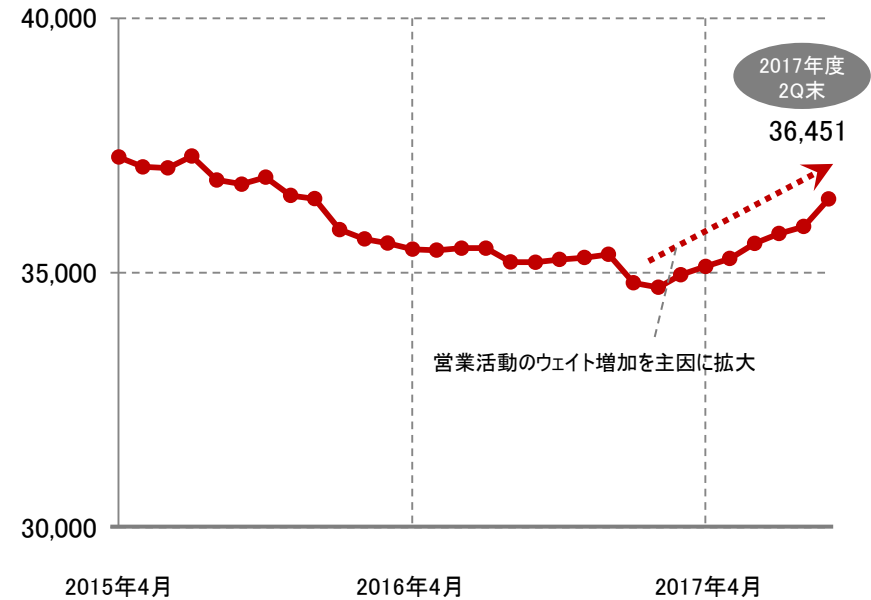
(単位:人)



※ SOMPOケアメッセージ、SOMPOケアネクストの合算  
 入居者増減数 = 新規入居者数 - 退去者数

## 在宅サービス利用者数の推移

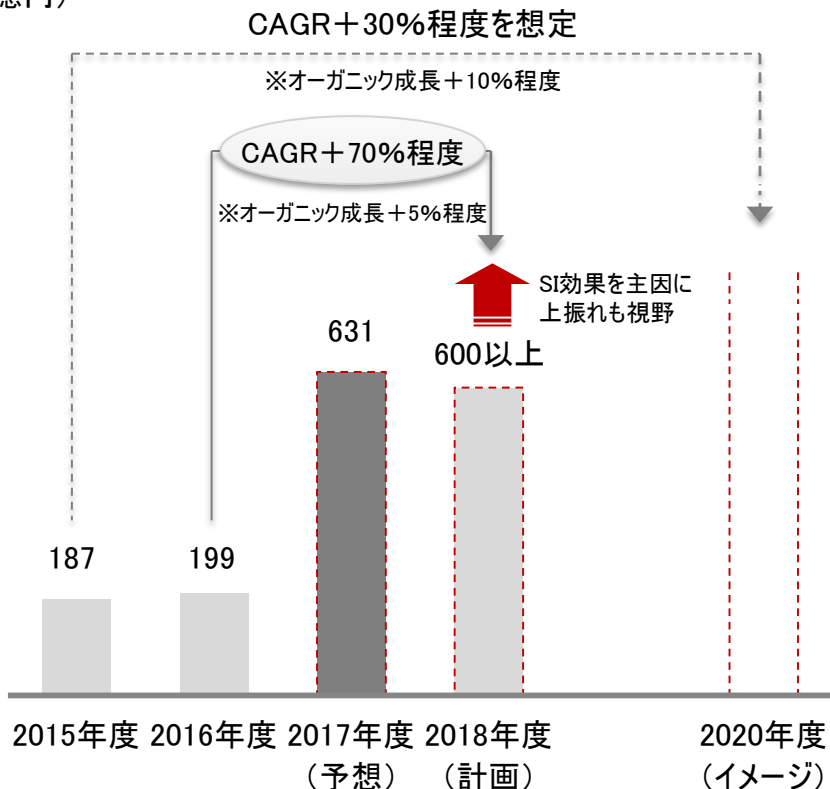
(単位:人)



◆ SIの成長を主因に、2018年度は計画数値の超過達成も視野に

### 修正利益計画

(億円)

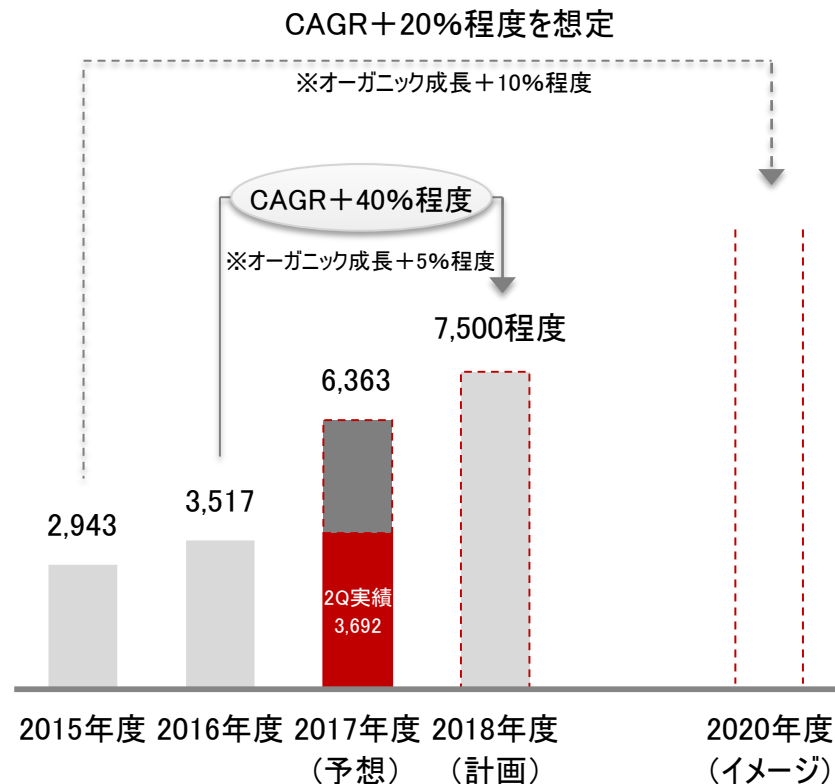


※ 2017年度2Q実績は△352億円

※ 業績予想ではSIの組織再編に伴う税金費用減少などを見込む

### 収入保険料※1

(億円)

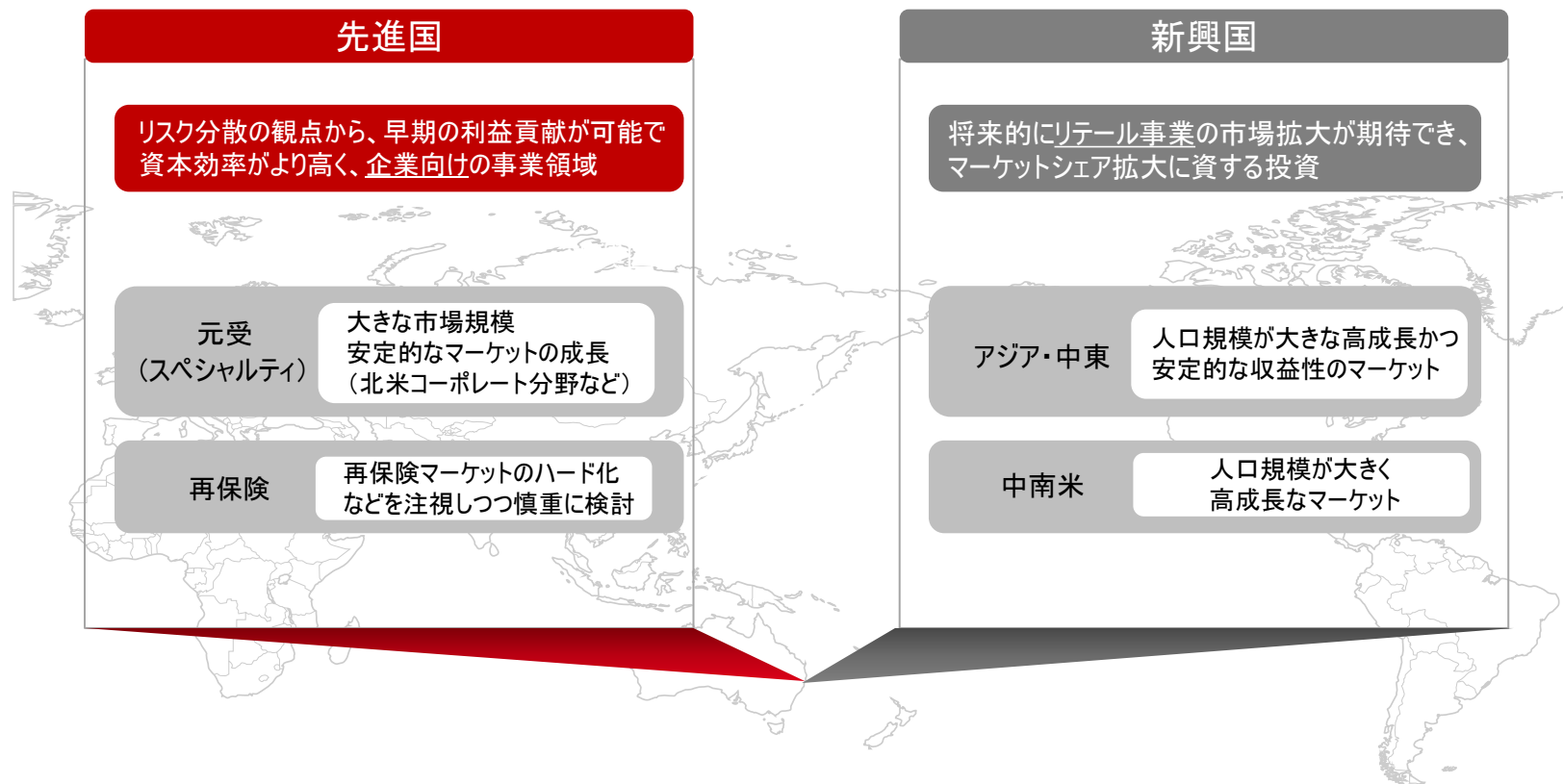


※1 収入保険料は、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なる

◆ グループの利益・ROE向上に資するM&Aを、厳格な規律を維持しつつ、セレクトティブに検討

M&Aに対する代表的なクライテリア

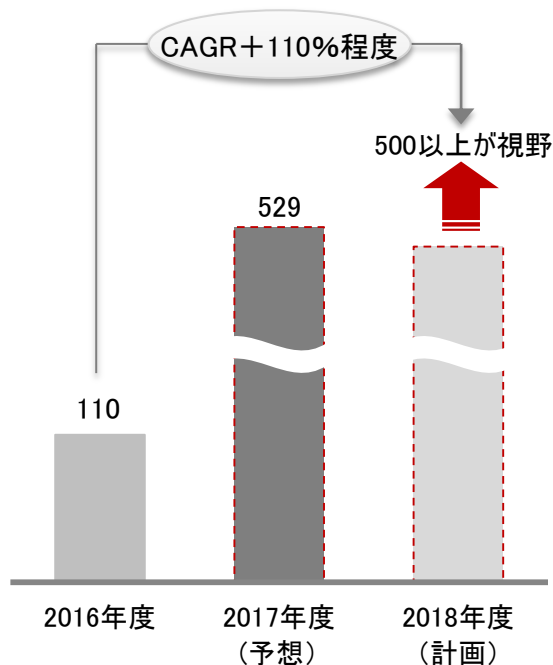
強固な財務基盤をベースに、グループの資本効率を向上させるM&Aを以下の観点でセレクトティブに検討していく方針



## 各地域の修正利益(億円)

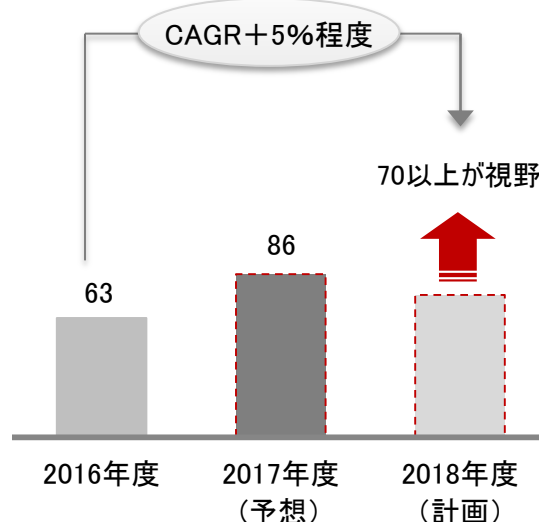
## 先進国(北米・欧州)

- 2017年度中間期は北米ハリケーン影響を受けたものの、通期はSIの連結による影響を主因に増益を見込む
- 2018年度はSIのさらなる貢献を主因に計画超過も視野



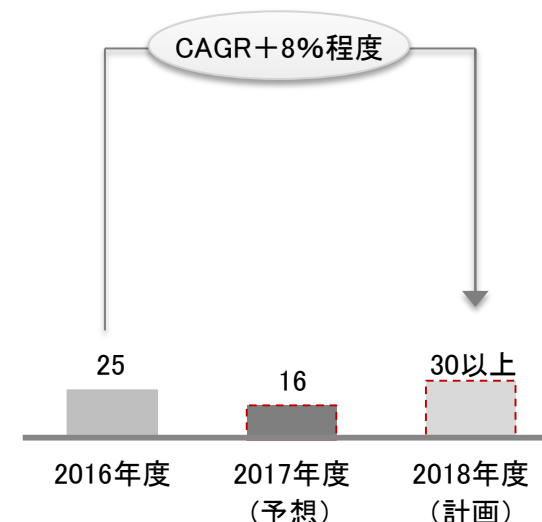
## アジア・中東

- 2017年度中間期はSJシゴルタ(トルコ)の良好な損害率や運用益が収益拡大に貢献
- 2018年度は好調なSJシゴルタを中心に計画超過達成を目指す



## 中南米

- 2017年度中間期は特定の悪績契約を主因に減益となるものの、引受条件変更などを実行
- さらなるアンダーライティングの適正化やコスト削減などの対策により、2018年度は増益の計画



※2017年度2Q実績は△403億円

一方、業績予想ではSIの組織再編に伴う税金費用減少などを見込む

※2017年度2Q実績は53億円

※2017年度2Q実績は△1億円

## 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](mailto:ir@sompo-hd.com)

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