

# 中期経営計画の進捗

2018年5月24日  
SOMPOホールディングス株式会社





# 目次

## 1. グループ経営

グループ経営の進展	4
中期経営計画の進捗① グループ全体	5
中期経営計画の進捗② 事業別進捗	6
中期経営計画の進捗③ 株主還元	7
(参考)中期経営計画の進捗④ 株価	8
(参考)SOMPOホールディングスの中長期戦略【再掲】	9
(参考)事業ポートフォリオの変革	10
ポスト中計を見据えたグループの質的進化	11
SIをグローバルプラットフォームとした飛躍的拡大	12
デジタル戦略の進展	13
(参考)ESGの取り組みを通じた企業価値向上	14
(参考)グループ資産運用	15
(参考)成長を支える強固な財務基盤およびERM	16
(参考)経営数値目標等	17

## 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	19
国内損保のキーポイント	20

### 2-2. 国内生保事業

国内生保事業の計画進捗	21
国内生保事業のキーポイント	22

### 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	23
介護事業のキーポイント	24

### 2-4. 海外保険事業

海外保険事業の計画進捗	25
海外展開のキーポイント	26
(参考)グローバルM&A方針【再掲】	27

※ Sompoインターナショナル(エンデュランス)をSIと表記

# 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

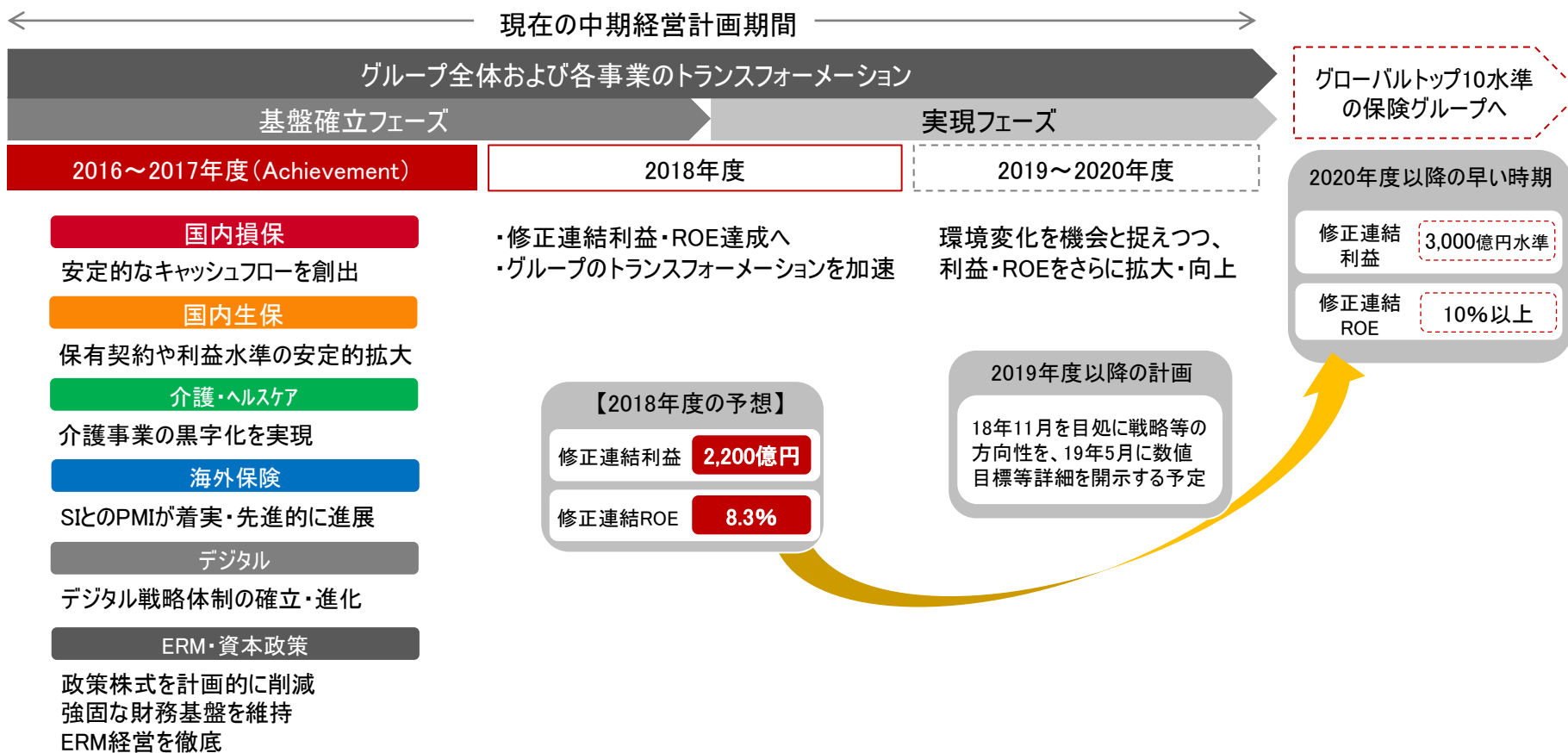
2-3. 介護・ヘルスケア事業等

2-4. 海外保険事業

# グループ経営の進展

- ◆ 着実に経営戦略を実行、国内の基盤を固めつつ、世界の「SOMPO」へと進化
- ◆ グループの質的進化(トランスフォーメーション)を実現するフェーズへ移行、長期にわたる持続的成長を目指す

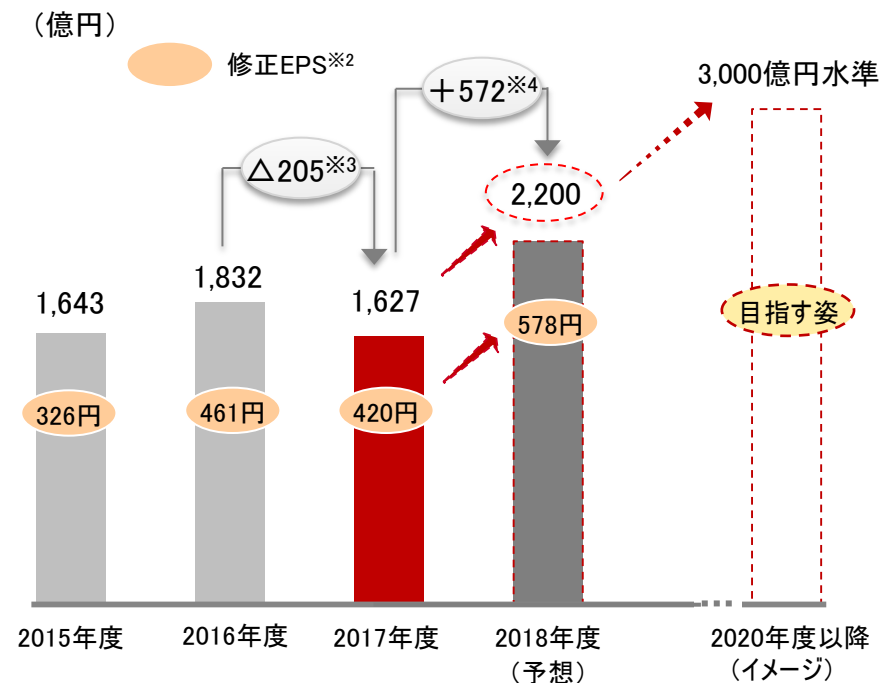
## 中期経営計画の進捗



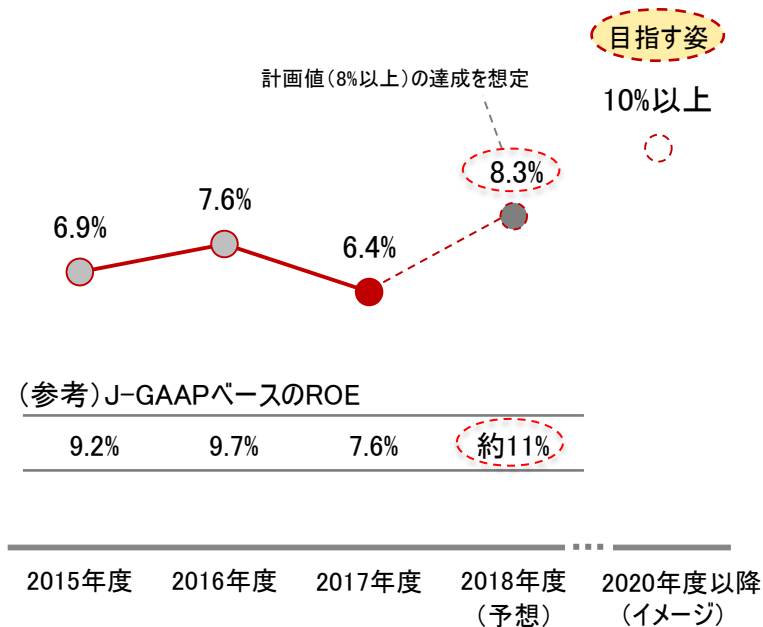
# 中期経営計画の進捗① グループ全体

- ◆ 北米ハリケーン等や大口事故などの影響を受けたものの、グローバルトップ10に向けた戦略は着実に実行
- ◆ 2018年度の修正連結利益は大幅増益、修正連結ROEは8%以上を達成する見込み

## 修正連結利益※1



## 修正連結ROE※1



(参考) J-GAAPベースのROE

9.2%	9.7%	7.6%	約11%
------	------	------	------

※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義はP17ご参照

(参考) 修正連結純資産(期首・期末平均残高)は、2015年度:23,783億円、2016年度:24,033億円、2017年度:25,539億円、2018年度(予想):26,501億円

※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)

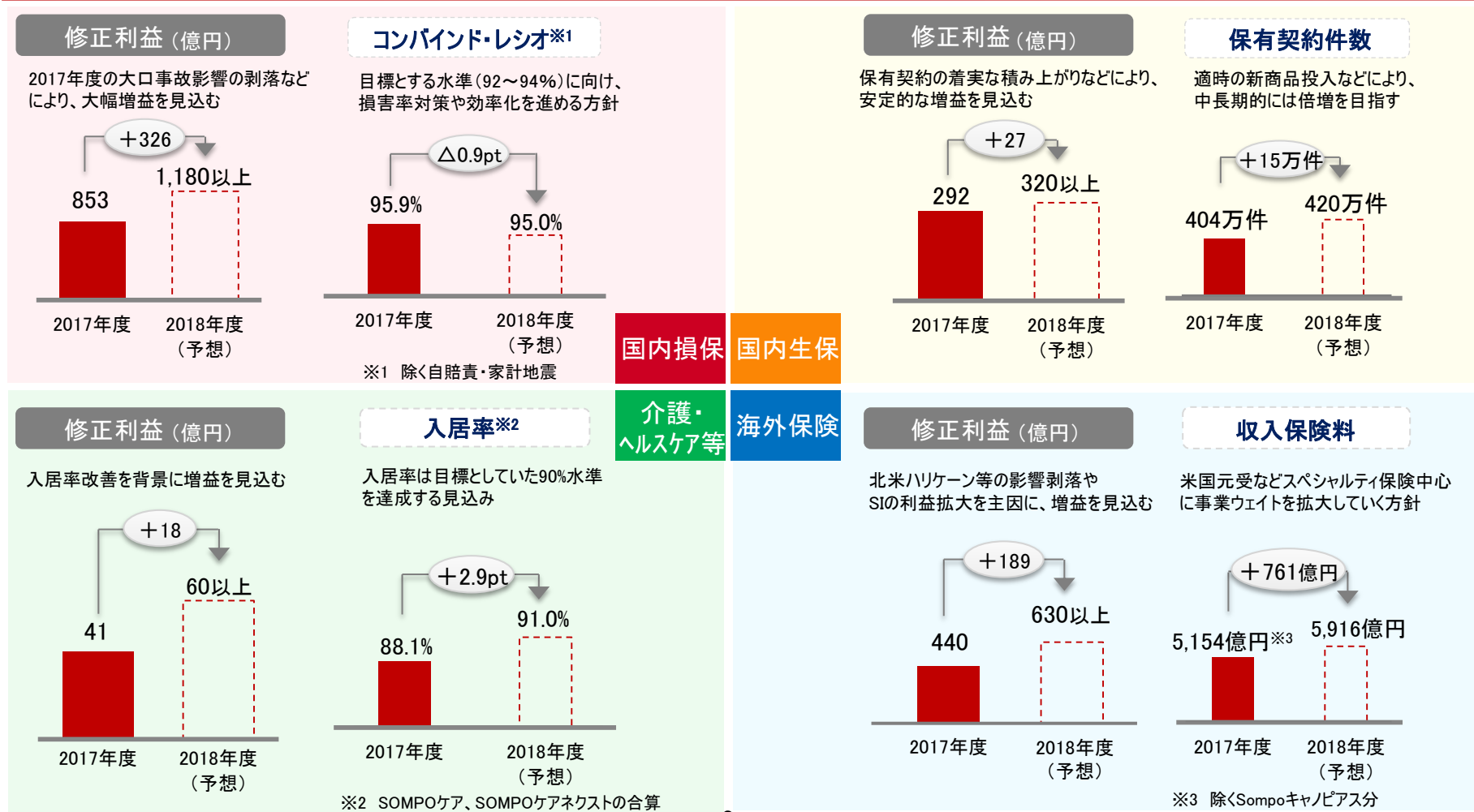
※3 北米ハリケーン等や大口事故などの一過性要因を主因とした減益

※4 2017年度の一過性要因の剥落や海外での利益拡大を主因に増益、2018年度の計画値(2,200~2,300億円)とおりの着地を見込む

# 中期経営計画の進捗② 事業別進捗

◆ 2018年度の修正利益は、各事業とも増益を見込む(キーファクターも改善へ)

## 事業別修正利益と代表的なキーファクター

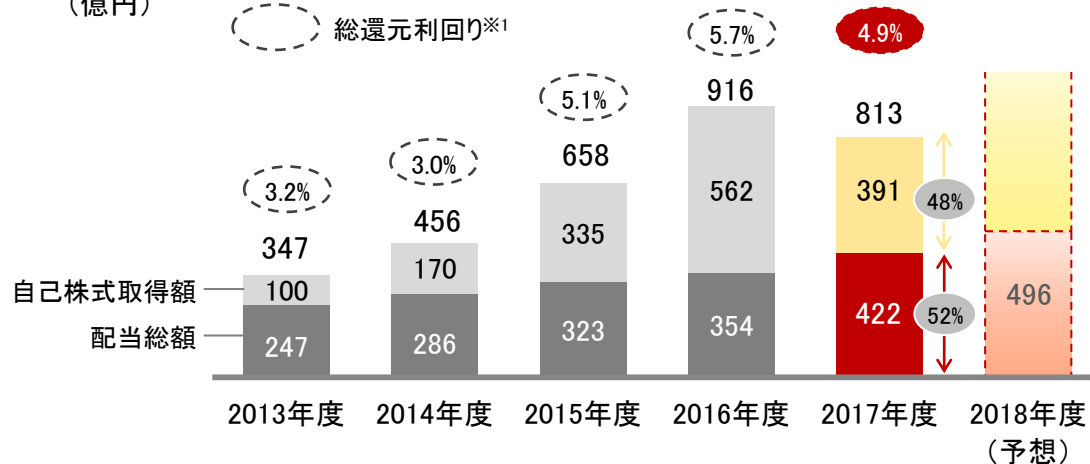


# 中期経営計画の進捗③ 株主還元

- ◆ 株主還元方針に変更なし、総還元性向は2014年度以降、4期連続で50%
- ◆ 2018年度は、過去最高益を見込むことなどから、5期連続増配へ(1株当たり配当金は110円から130円へ)

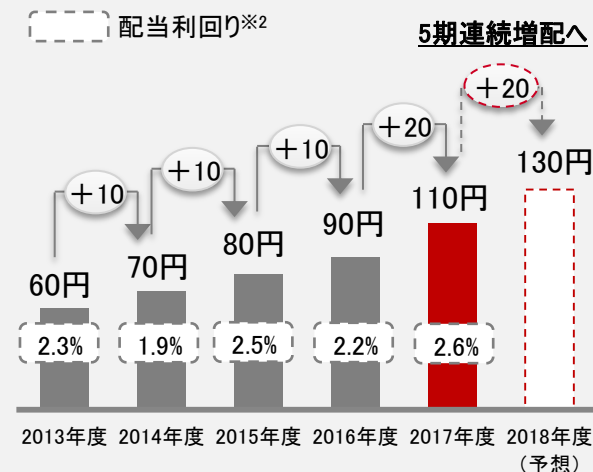
## 株主還元ヒストリー

(億円)



修正連結利益(億円)	158	908	1,320	1,832	1,627	2,200
総還元性向	220%	50%	50%	50%	50%	—
(参考)年度末株価	2,652円	3,735円	3,188円	4,079円	4,282円	—

(参考)1株当たり配当金 (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<sup>※3</sup>)

なお、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毎期決定

※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 配当利回り=配当総額/年度末株式時価総額

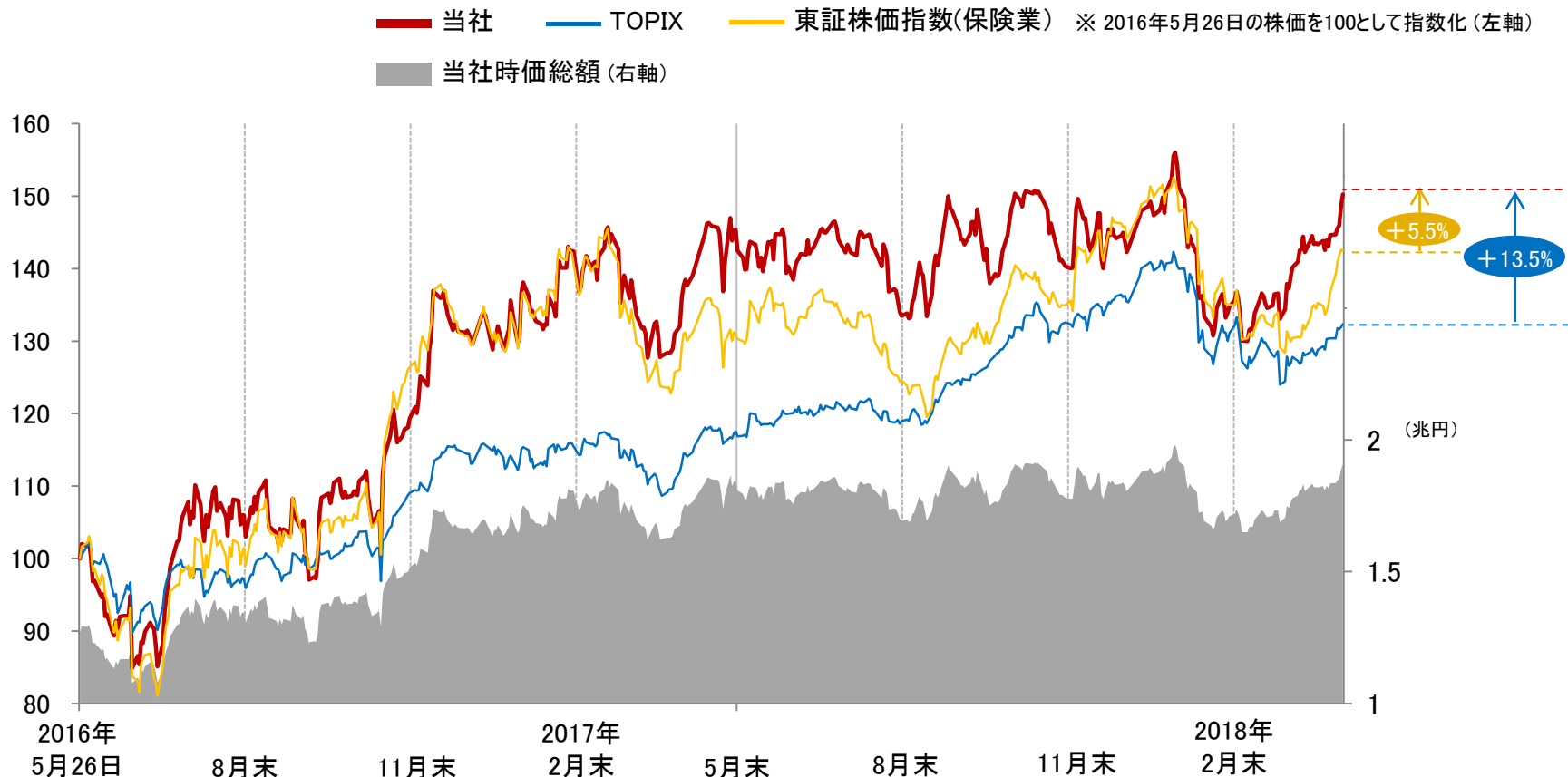
※3 総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)/修正連結利益  
なお、資本水準やROEなどを踏まえ、上下に調整する可能性あり



# (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～2018年4月30日)



# (参考) SOMPOホールディングスの中長期戦略 【再掲】

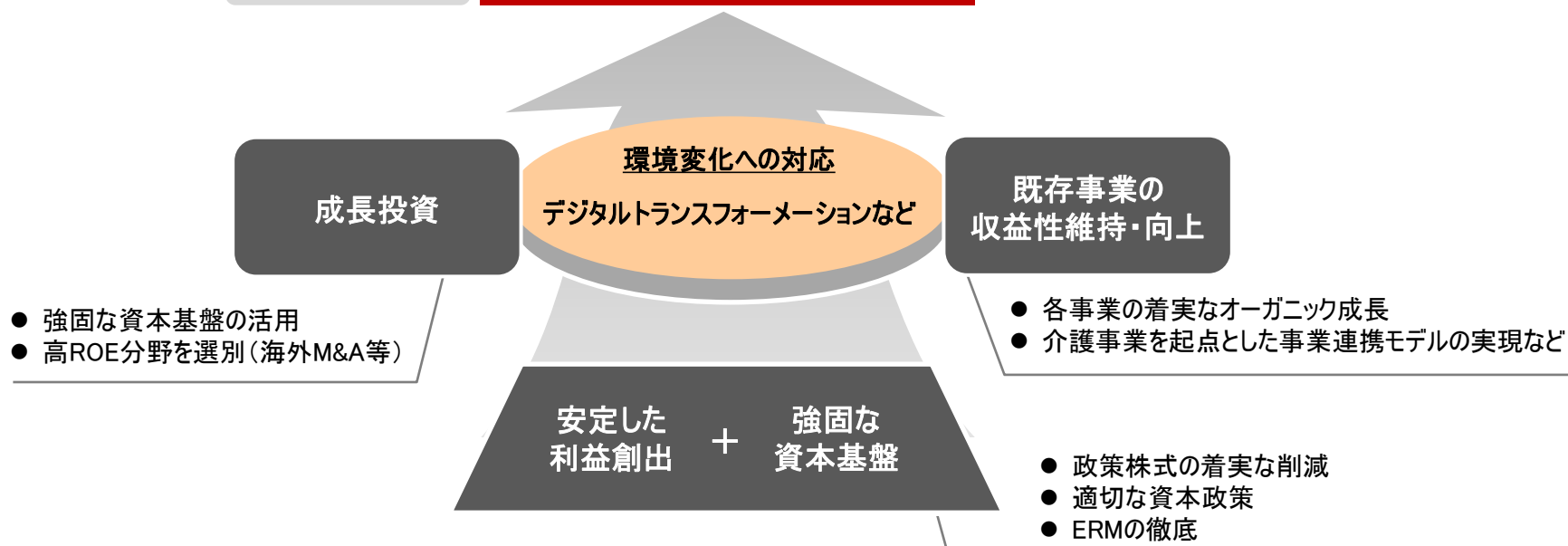
- ◆ グローバルトップ10水準の保険グループへ進化
- ◆ 積極的な株主還元を行いつつも、戦略遂行に必要な資本余力を確保
- ◆ オーガニック成長を大前提に、成長投資機会を捉え、持続的成長サイクルを構築

## 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

修正連結利益	3,000億円水準
修正連結ROE	10%以上
株主還元	利益成長にともない還元総額拡大

※中期的に総還元性向50%を目指す



# (参考) 事業ポートフォリオの変革

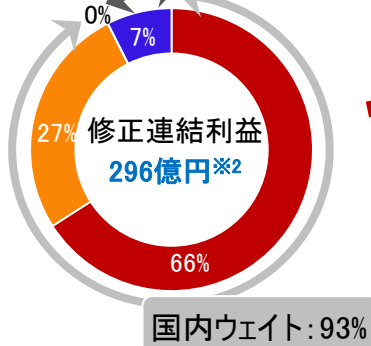
◆ 持株会社発足以来、海外保険事業ウェイトを拡大しつつ、グループ全体のリスク分散が進展

## 事業ポートフォリオの推移

■ 国内損保事業 ■ 国内生保事業 ■ 介護・ヘルスケア事業等 ■ 海外保険事業

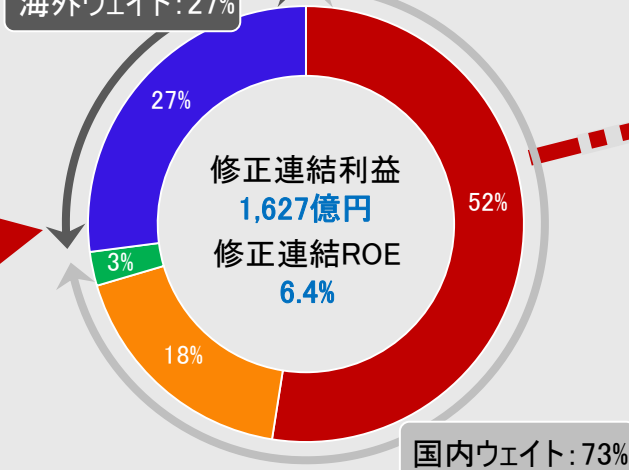
2010年度※1

海外ウェイト: 7%



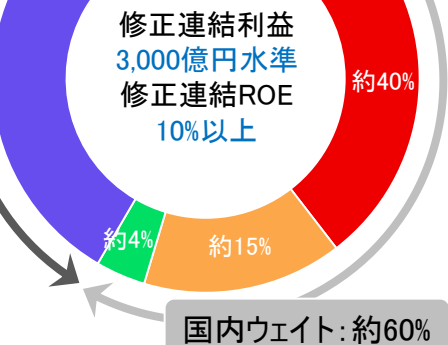
2017年度

海外ウェイト: 27%



目指す姿達成時(イメージ)

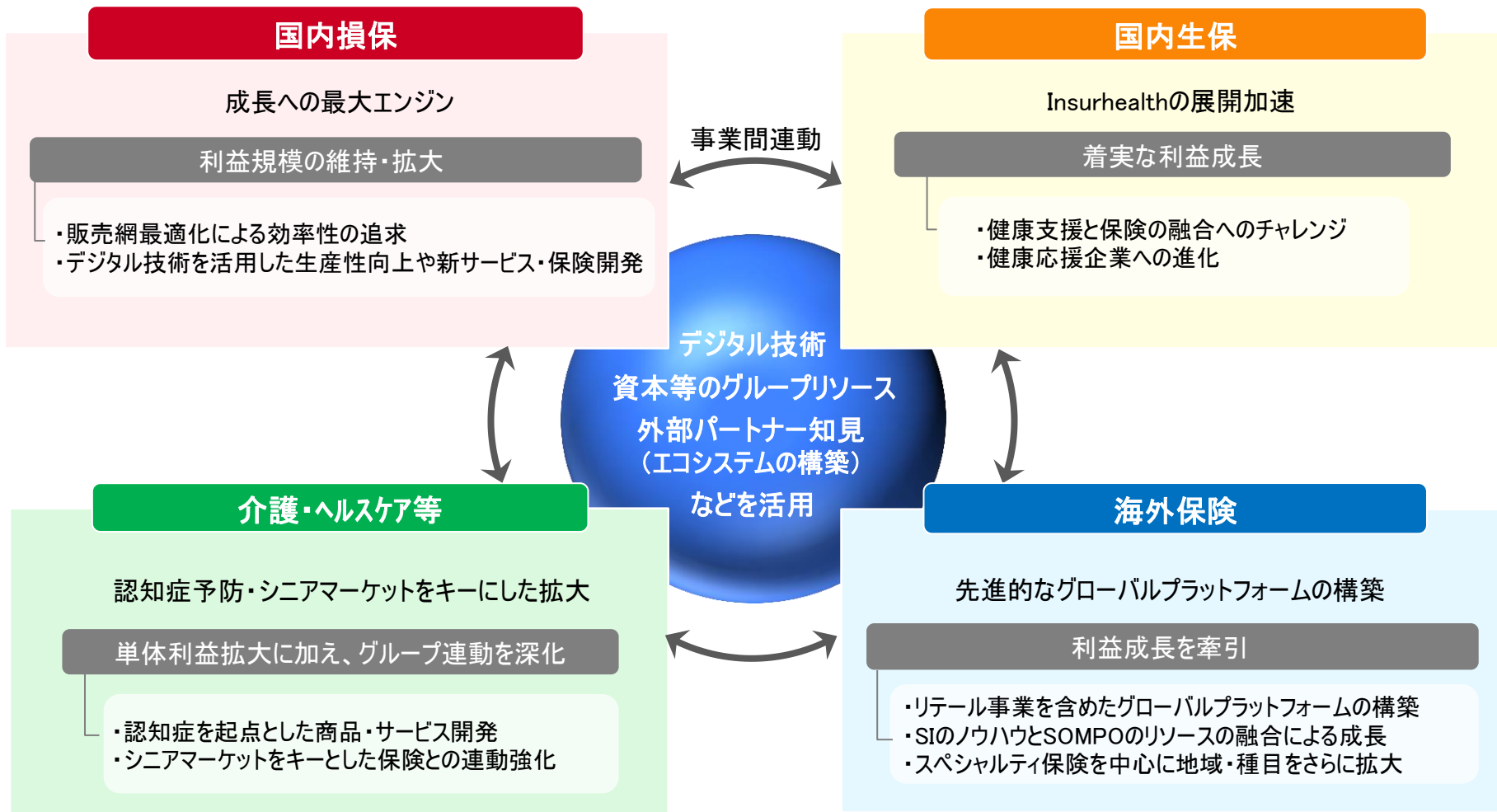
海外ウェイト: 約40%



※1 SOMPOホールディングス発足年度  
※2 現在の修正利益定義をベースとした試算値

# ポスト中計を見据えたグループの質的進化

◆ グループ全体および各事業のトランスフォーメーションを追求し、持続的成長を実現



# SIをグローバルプラットフォームとした飛躍的拡大

- ◆ 先進的なグローバルプラットフォームとしてSIを位置付け、定量シナジーも発現するなどPMIは順調
- ◆ 着実なオーガニック成長を実現しつつ、さらなる拡大を目指す

## SIとのPMIの進展

2017年度

PMIは順調、定性・定量両面で効果発現

定量シナジー

+724億円

組織再編に伴う  
税金費用等の減少

+3億円

日系企業への  
スペシャルティ保険  
の販売

+20億円

保証料の削減など

定性面(代表例)

### 組織

- SIHを設立、米既存会社統合

### 保険引受

- 引受基準の統一化進展
- アグリSompoの展開

### ERM

- 手法の統一
- グローバルCAT管理の最適化

### ボルトオンM&Aの進展

- Lexon社・A&A社の買収

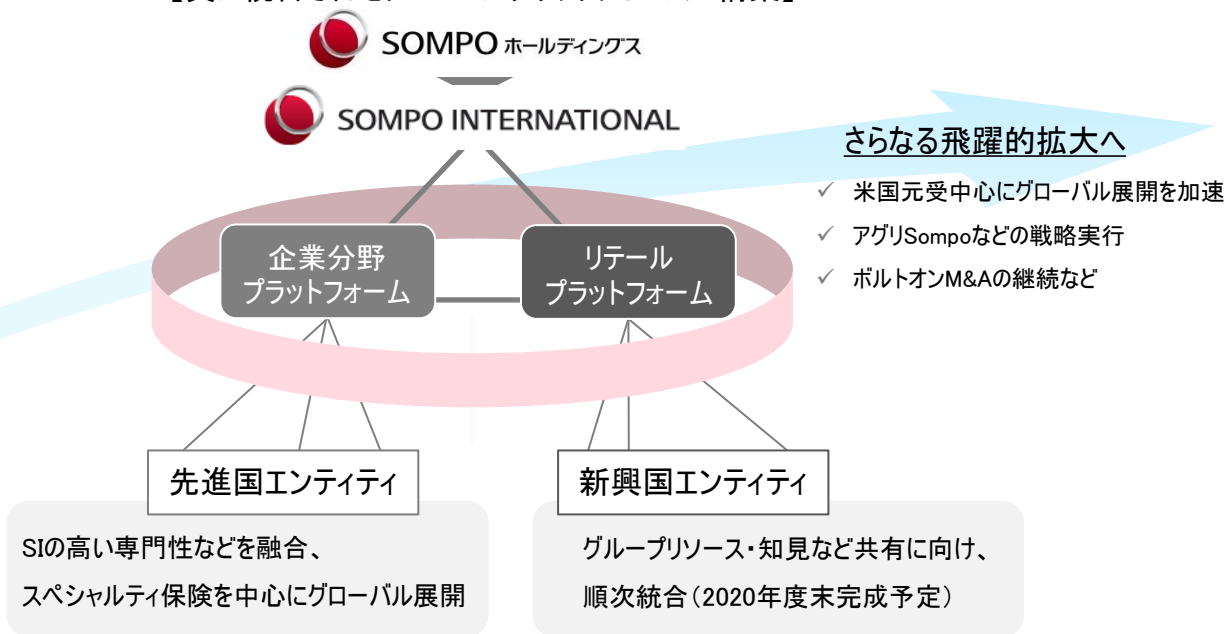
### 人事

- 人事制度の融合に向けた、人材交流プログラムを開始

2018～2020年度

今後の3年間程度におけるオーガニック成長目標 CAGR: +10%～15%を実現  
(収入保険料ベース)

### 【真に統合されたグローバルプラットフォームの構築】



# デジタル戦略の進展

◆ 実証実験の継続とともに、2018年度以降デジタル技術の実用化を加速、定量効果も発現する見込み

## デジタル技術活用への先駆的な取り組み

2016～2017年度

体制構築・実証実験から実用化へ

2018年度以降

デジタル戦略の効果発現

### 【デジタル戦略3極体制の構築】

CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)

SOMPO Digital Lab



シリコンバレー

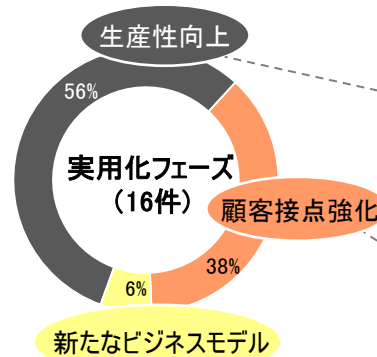
イスラエル  
ーサイバーセキュリティ先進国

SOMPO Digital Lab Israel

東京



### 【実証実験※から実用化へ】



### 代表的事例

RPA導入による事務作業自動化  
介護への排尿予測センサー導入  
コールセンターでのAI活用

**DRIVING!**  
IP946990

<安全運転支援機能付自動車保険>

**LINE Financial** 新たな保険販売モデル構築に向けたLINEとの提携

<スマホ特化型保険サービス>

SOMPO  
**DEFNAVI**

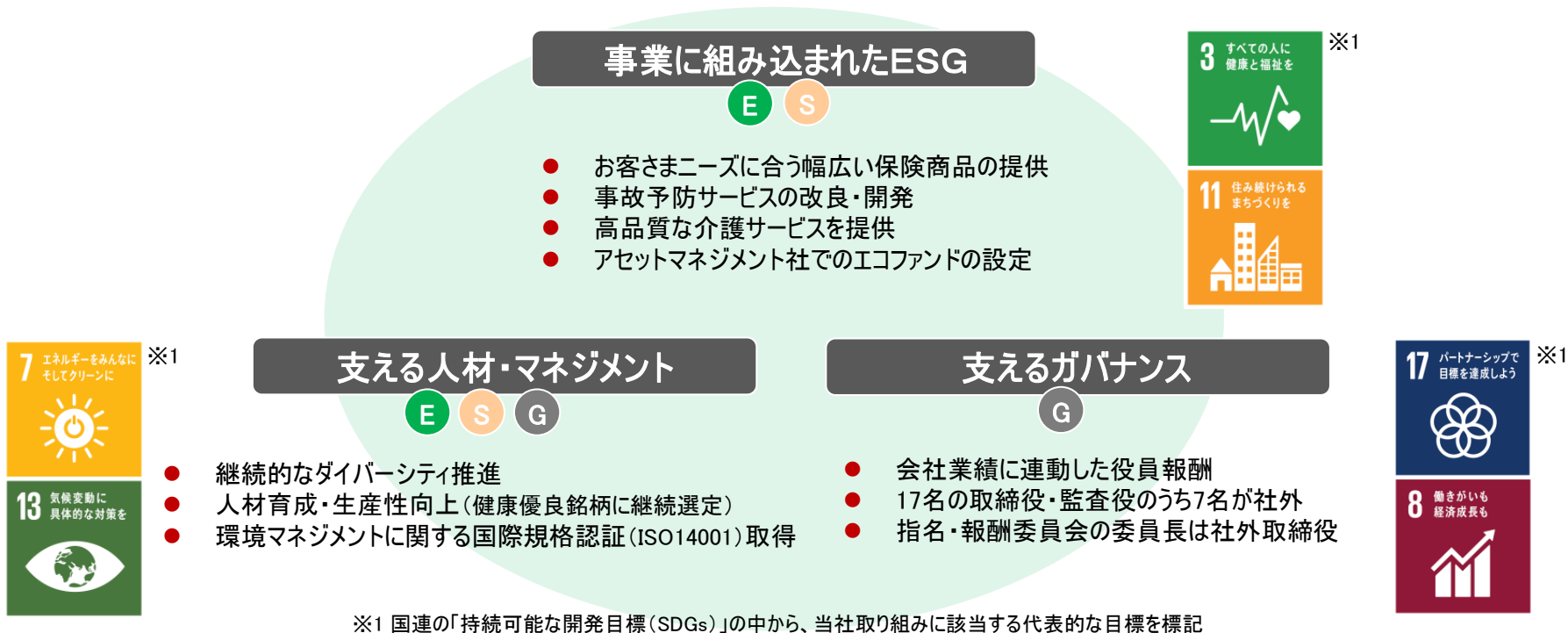
<サイバーセキュリティサービス>

●効果の一例(イメージ)  
RPA活用などにより、本社部門で約40万時間の事務時間の削減を想定  
→上記を含め、数百億円水準の目線でのコスト削減を将来的に目指す

※研究・実証実験フェーズ案件:50件(2017年度末時点)

# (参考) ESGの取り組みを通じた企業価値向上

◆ 事業を通じた社会的課題の解決にチャレンジしつつ、持続的な企業価値向上へESG側面からも取り組む



## 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



## CDP※2最高ランク2年連続受賞



※2 気候変動戦略などに関する国際的なプロジェクト(Carbon Disclosure Project)

# (参考)グループ資産運用

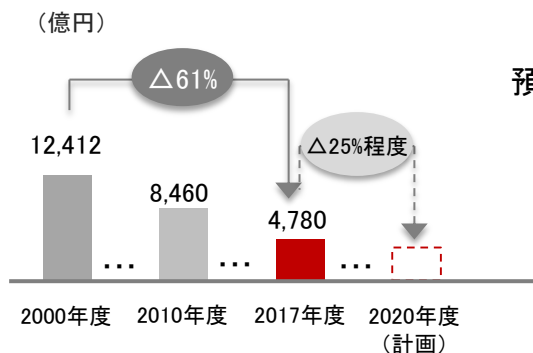
- ◆ 流動性・安全性などを勘案の上、安定的に資産運用を行う方針に変更なし
- ◆ 政策株式の計画的削減は継続、運用手法の多様化などにより利回りの維持・向上を目指す

【グループ資産残高※1(兆円)】

## 政策株式の削減

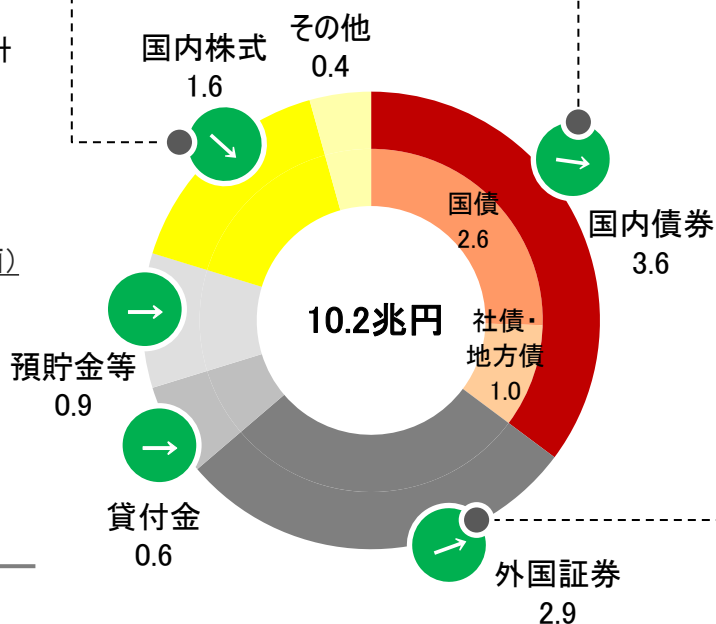
時価ベースで年間1,000億円を削減する方針  
(2017年度:時価ベースで1,096億円を削減)

簿価ベースの政策株式残高(実績と計画)



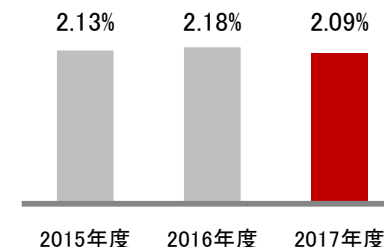
## 低金利への対応

- ・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※2

(損保ジャパン日本興亜+ひまわり生命)



● 矢印はアロケーションの方向性(イメージ)

※1 2018年3月末、グループ連結ベース

※2 グループ会社株式等は除く

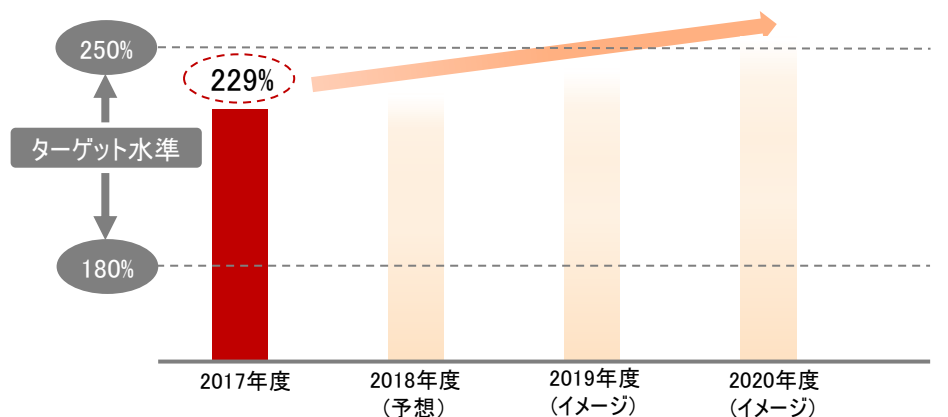


# (参考) 成長を支える強固な財務基盤およびERM

◆ ERMの徹底による強固な財務基盤の維持・向上とともに、グループの安定的成長を実現

## グループの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、オーガニックには毎年+5~10%弱のESR上昇を想定  
(なお、グループ内のキャッシュマネジメント方針としては、中期的に資本が十分なグループ会社は原則として修正利益等の50%を親会社へ配当)



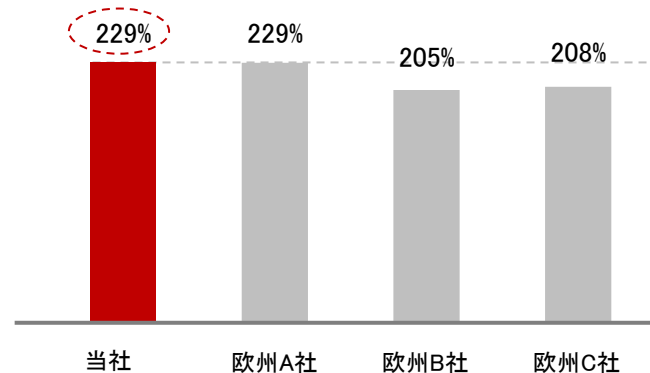
### ERMの徹底

#### 【2018年度の主な取り組み】

- SI含めたグローバルERM態勢の構築※1
- グローバルCATストラクチャー(再保険含む)の最適化
- 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
- ERM文化のグループ浸透のさらなる加速

※1 S&P社によるグループのERM評価:「厳格(Strong)」に引上げ(2018年4月)

## 主要な欧州保険会社とのESR比較※2



※2 当社は2018年3月末ESR(99.5%VaR)  
欧州各社は開示資料に掲載された2017年12月末のソルベンシー比率

## (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	
			(予想)	(参考: 計画) 16年11月開示
国内損保事業※1	1,349	853	1,180以上	1,200以上
国内生保事業	291	292	320以上	320以上
介護・ヘルスケア事業等	△7	41	60以上	80以上
海外保険事業	199	440	630以上	600以上
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,832</b>	<b>1,627</b>	<b>2,200</b>	<b>2,200~2,300</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>7.6%</b>	<b>6.4%</b>	<b>8.3%</b>	<b>8%以上</b>
(参考)ROE (J-GAAPベース)	9.7%	8.2%	約11%	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の修正利益は一過性の変動要素を除いた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年度数値には、SIの組織再編に伴う税金費用減少等を含む

## 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

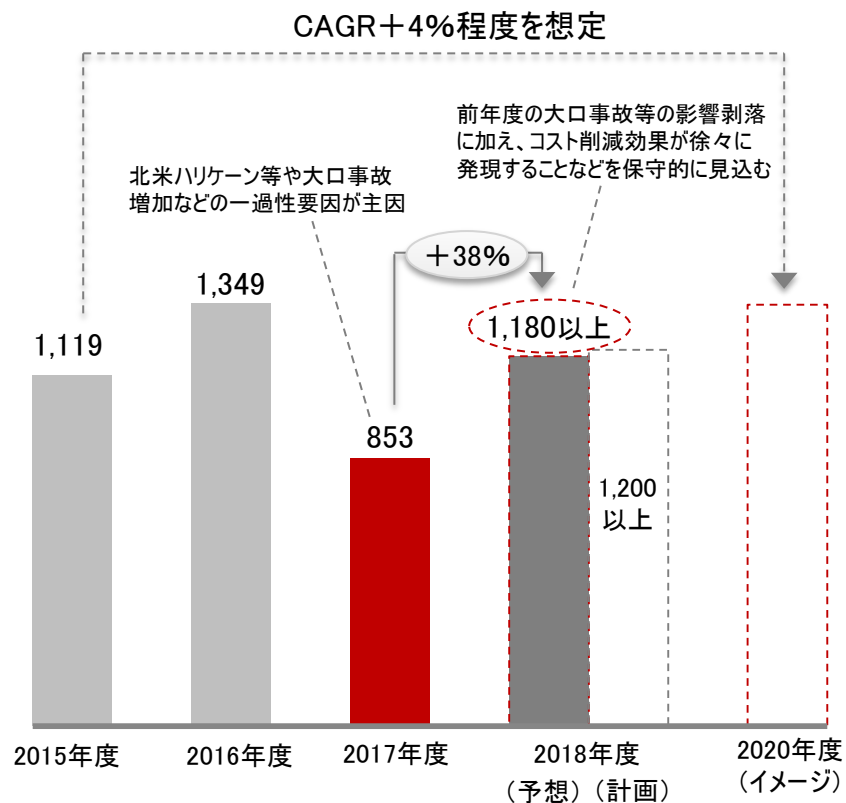
2-3. 介護・ヘルスケア事業等

2-4. 海外保険事業

- ◆ 前年度の一過性要因の影響剥落に加え、コスト削減効果が発現することなどにより、2018年度の修正利益は、対前年比+320億円超の大幅増益を見込む

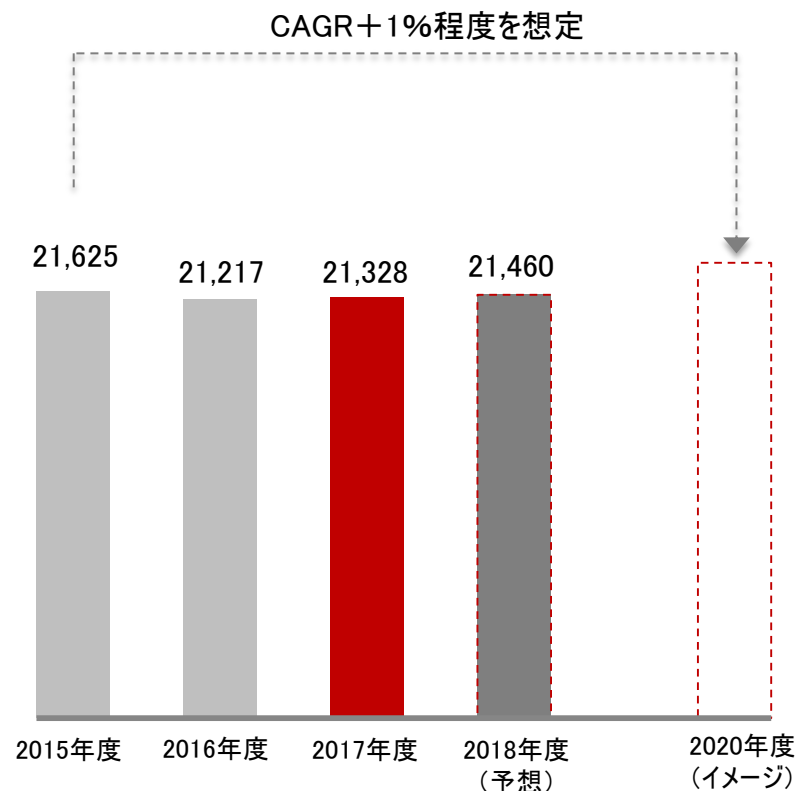
## 修正利益計画

(億円)



## 正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)※

(億円)



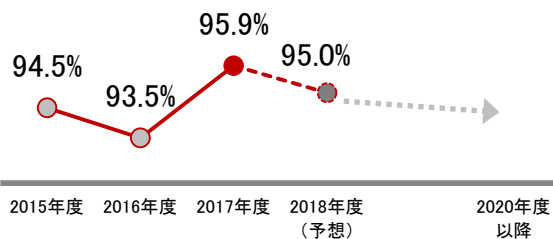
※ 海外子会社へ段階的に移管予定の受再契約分を補正して表示  
移管対象額(約600億円)のうち各期の未移管分を控除

◆ デジタル技術の活用や先進的なプレーヤーとの協業などにも取り組み、収益性の維持・向上を目指す

キーポイント①

コンバインド・レシオ※1

IT・デジタル技術等への先行投資※2は継続、AI・RPAの早期活用や、販売網の最適化等によりコンバインド・レシオは92～94%水準を目指す



※1 除く自賠責・家計地震、損保ジャパン日本興亜単体

※2 2016年度:147億円、2017年度:94億円、2018年度(予想):100億円程度

キーポイント②

成長戦略

先進的プレーヤーとの協業などにより、成長に向けた新たなビジネスモデルを創造

【最近の主な提携事例】

**LINE Financial**

スマホ特化型保険サービス



住宅宿泊事業に資する商品・サービス



被害者への次世代型自立促進サービス等



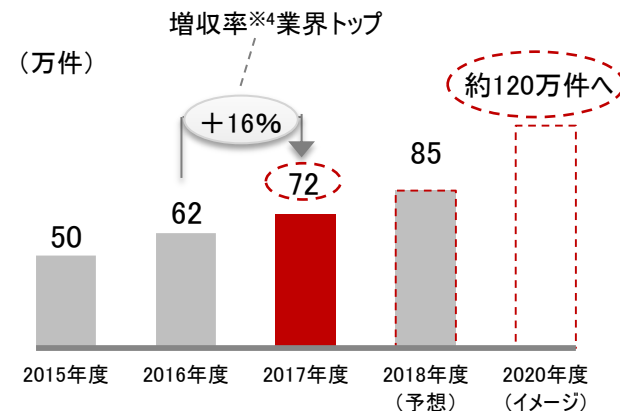
疾患予防等に資する研究・保険商品開発

キーポイント③

通販ビジネス(セゾン自動車火災)

黒字化に向けて順調に拡大、通販ピークルを一本化※3し、効率性・収益性をさらに向上

【通販自動車保険の保有契約件数】



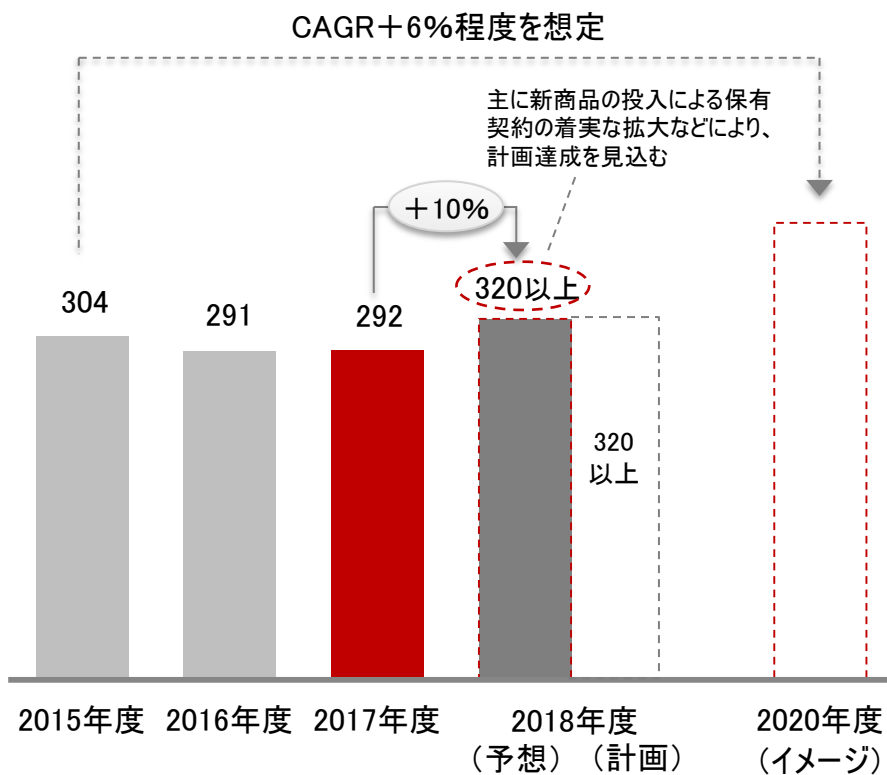
※3 セゾン自動車火災とそんぽ24の合併(2019年度予定)

※4 2017年度(3Qまで)の実績

◆ 保有契約は着実に拡大、2018年度の修正利益は320億円以上と計画どおりの着地を見込む

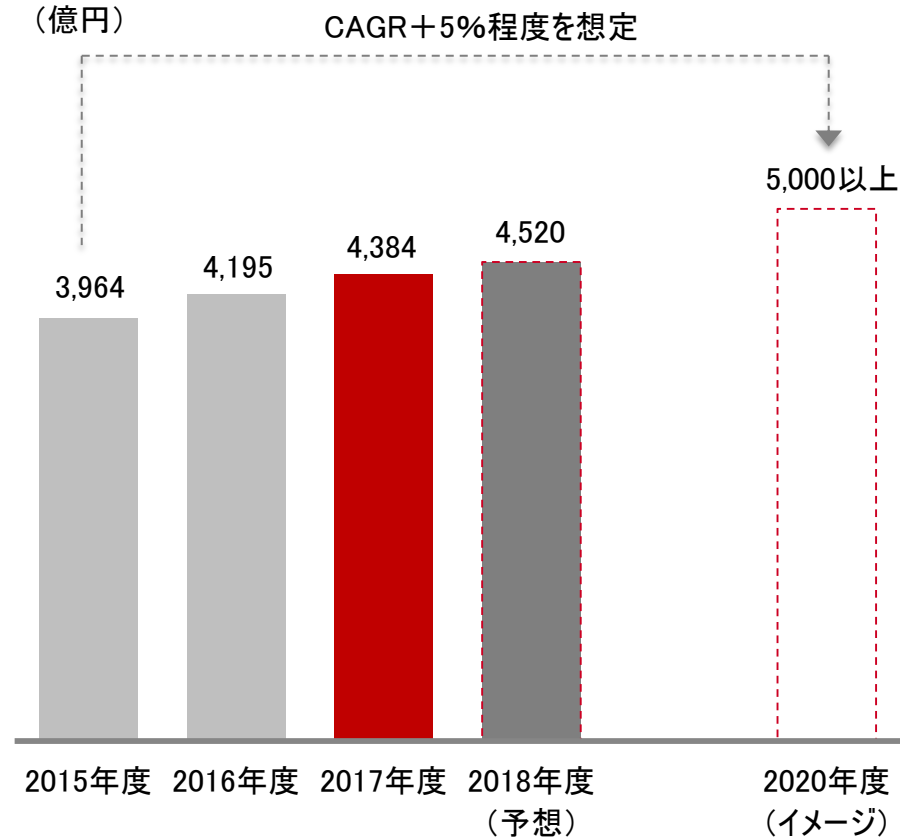
## 修正利益計画

(億円)



## 保険料等収入

(億円)



## ◆ 画期的な新商品やサービスを投入しつつ、お客さまの健康を応援する企業への変革を目指す

### キーポイント①

#### 健康応援企業への変革

お客さまの健康維持・増進機能と保険を統合した新たな付加価値を提供、お客さまの数の倍増を目指す

#### 【Insurhealth(インシュアヘルス)の展開】

保険機能  
Insurance

+

健康応援機能  
Healthcare

18年3月 乳がんに関する女性向けトータルサービス

*Linkx pink*

18年4月 従業員向け健康管理アプリ

*Linkx carada*

業界初※1、健康を応援する収入保障保険

*Linkx* **じぶん**と**家族のお守り**

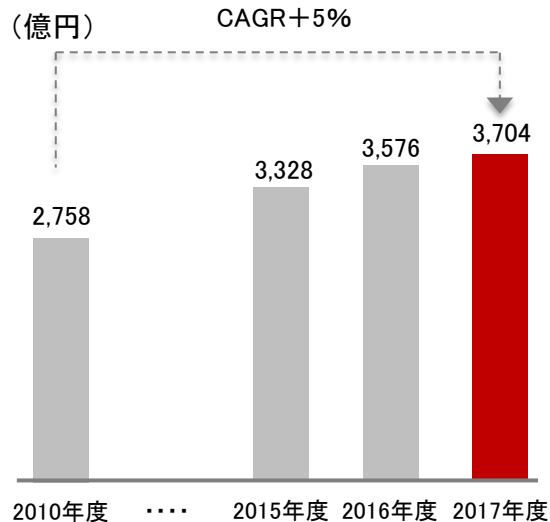
今後 随時新商品・サービスを投入

### キーポイント②

#### 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、保障系商品を中心に保有契約を順調に拡大

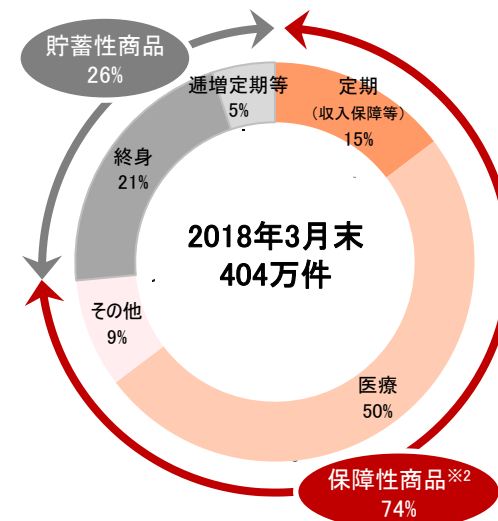
#### 【2010年度以降の保有年換算保険料】



### キーポイント③

#### 商品ポートフォリオ(保有契約件数)

収益性の高い商品ポートフォリオを維持する方針



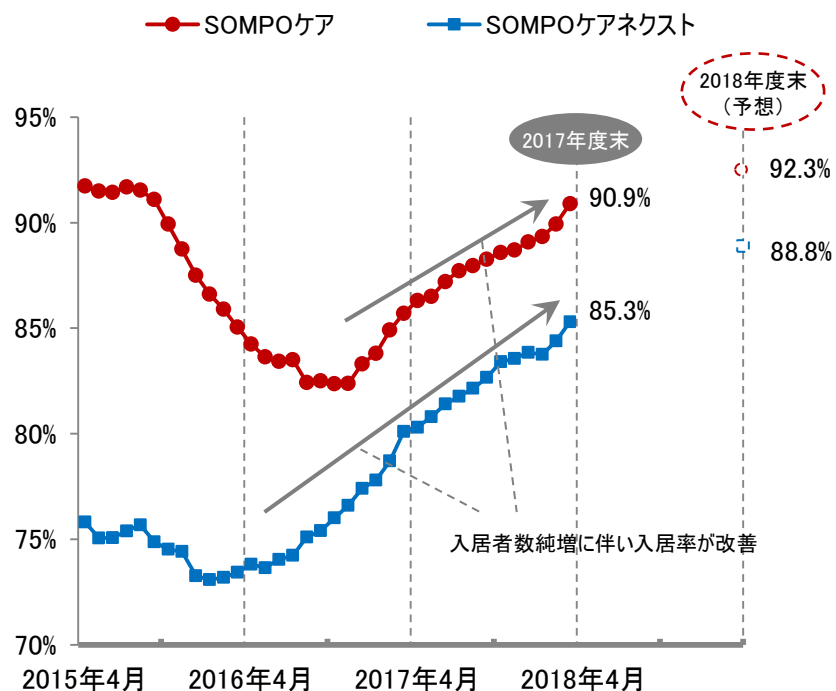
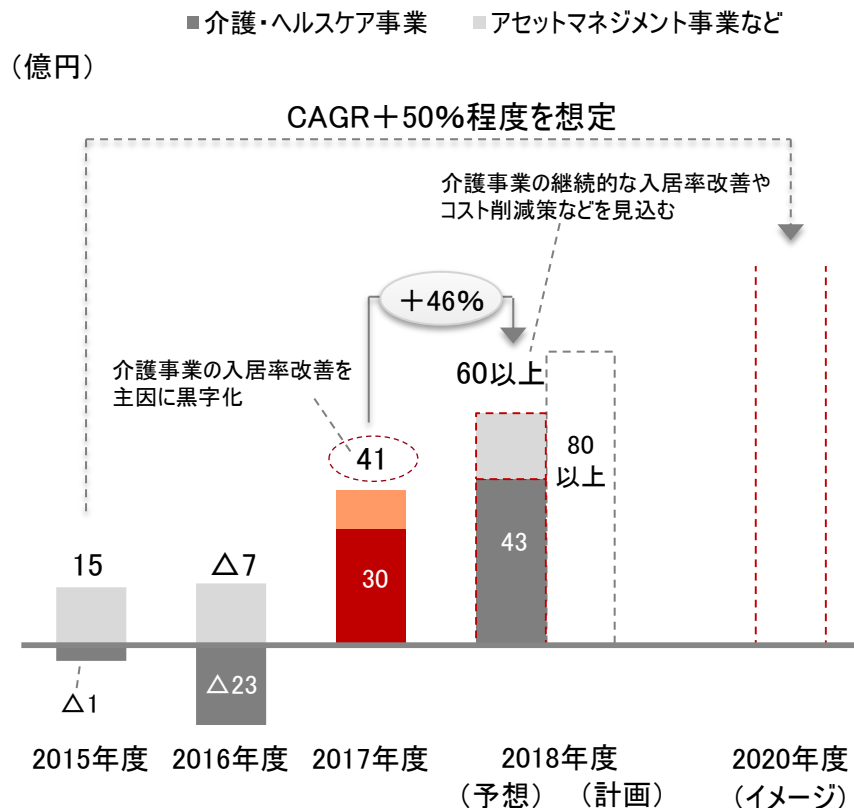
※1 契約後、所定の条件に該当し健康状態が改善した場合、保険料が安くなり、また、契約日にさかのぼって保険料差額相当額をお支払い

※2 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

- ◆ 計画どおり介護事業の入居率を改善し、2017年度に黒字化を達成
- ◆ 2018年度は、入居率を改善しつつ、コスト削減策にも着手、利益のさらなる拡大とともにグループ連携を強化

## 修正利益計画

## 入居率※ 推移



※ 入居率 = 入居者数 ÷ 施設定員数



◆ 介護事業単体の収益性確保に加え、認知症を起点としたサービス開発などにより、グループの付加価値向上を目指す

### キーポイント①

#### 収益のさらなる向上

入居率の維持・向上およびSOMPOケアの合併※による事業費削減などにより、収益性を向上

#### 【2018年度計画のイメージ】

介護事業単体として、さらに資本効率を向上

入居率



さらなる入居率改善を見込む

事業費



合併も踏まえ、人員配置の最適化などによる効率化推進

強固な  
内部管理



人材育成

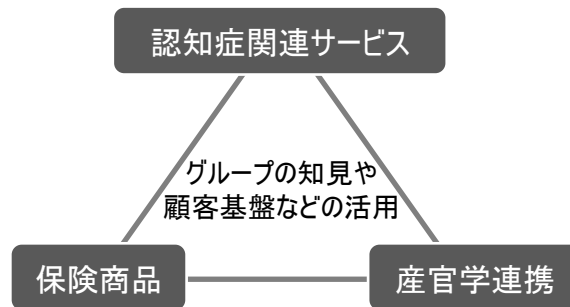
※SOMPOケア・SOMPOケアネクストの合併を2018年7月に予定

### キーポイント②

#### グループ事業との連動強化

- ・産官学連携のほか、外部パートナーなどの知見を活用
- ・認知症関連サービス開発や保険商品投入を行い、グループ連動を強化

#### 【主な取り組み】



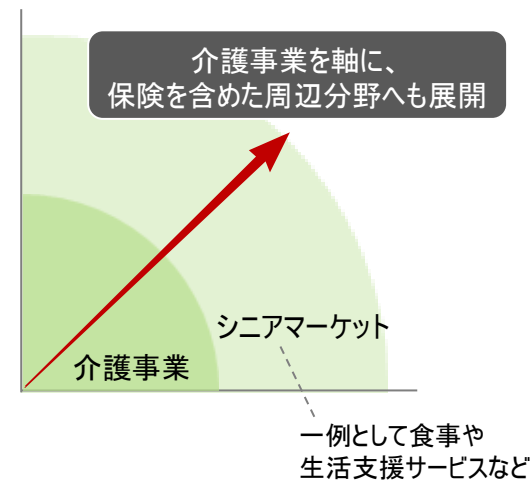
ひまわり生命で発売した介護一時金特約に続き、介護との連動性の高い保険商品・サービスを今後投入

### キーポイント③

#### 将来的に目指す姿

介護事業のもつノウハウやVOC・VOG(10万人を超える利用者・職員の生の声)を最大限に活用し、シニアマーケットへの展開を目指す

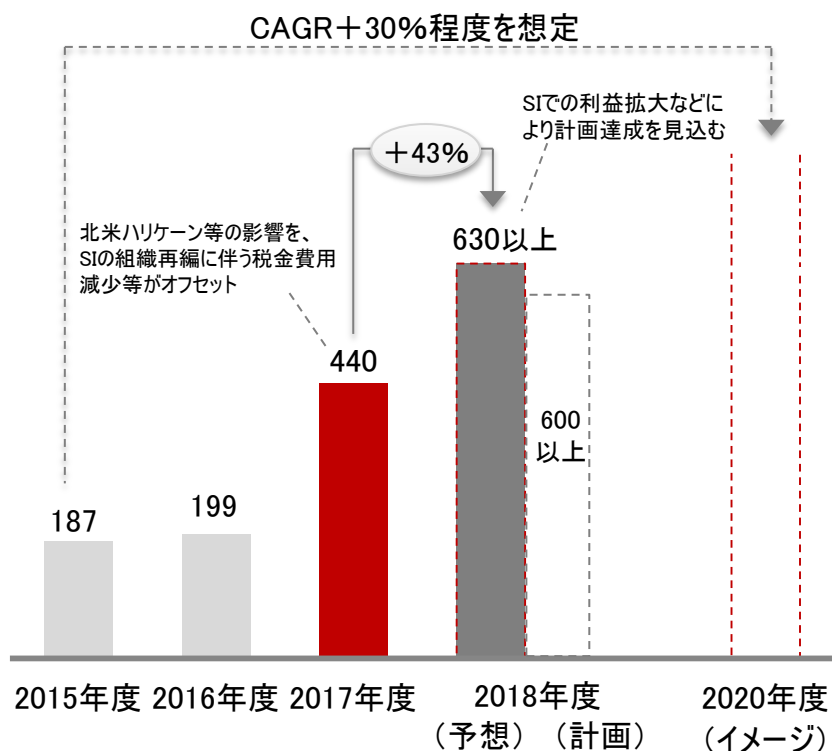
#### 【将来的に目指す方向性(イメージ)】



◆ 2018年度は、SIにおける利益拡大などにより、修正利益は630億円以上と計画達成を見込む

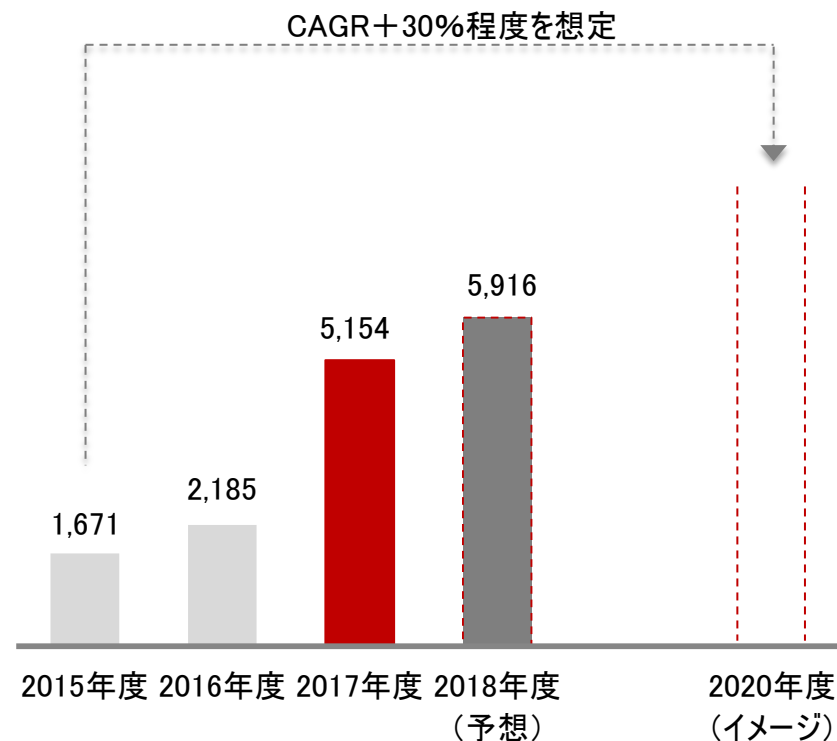
## 修正利益計画

(億円)



## 収入保険料※1

(億円)



※1 収入保険料は、売却が完了したSompoキャンピアス分を控除  
また、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

## ◆ SIを先進的なグローバルプラットフォームと位置づけ、海外保険事業ウェイトをさらに高めていく方針

### キーポイント①

#### グローバルプラットフォーム構築

**企業分野** 欧米の既存子会社をSI傘下に統合、  
SIノウハウとSOMPOリソースの融合を加速

**リテール分野** グループのノウハウなどを共有しつつ、  
さらなる成長を目指す

#### 【リテール分野のイメージ】

2020年度末までにプラットフォームの完成を目指す  
→ノウハウ・R&D・人材の共有など



### キーポイント②

#### SIのオーガニック成長

アンダーライター獲得や、スペシャルティ保険を中心  
とした成長などによる成長加速  
※収入保険料目標CAGR: +10~15%

#### 【最近の主な取り組み】

**アンダーライター  
のさらなる拡充** Novae社のアンダーライター獲得  
(2017年5月)

(参考) SIのアンダーライター数  
2012年度 ▶ 2017年度  
100人程度 ▶ 3倍超に拡大

**アグリSompo展開** 農業保険のグローバル展開

**業務提携(南ア)** Sanlam・Saham社と提携  
→将来的に、アフリカマーケットへの  
スペシャルティ保険の販売を視野

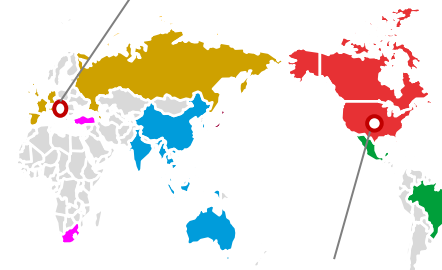
### キーポイント③

#### SIでのポルトオンM&A

収益性や地理的・種目分散に資する  
ポルトオンM&Aのセレクトティブな実行

#### 【2017年度のポルトオンM&A事例】

18年3月完了: A&A社の買収  
(イタリア: 農業保険代理店)



18年6月完了予定: Lexon社の買収  
(アメリカ: 保証保険会社)

◆ 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



## 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)

URL : <https://www.sompo-hd.com/>