

# 中期経営計画の進捗と経営戦略の方向性

2018年11月26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と中期戦略の方向性	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
中期経営計画の進捗④ 中計前半のアチーブメント	8
中期戦略の方向性① グループの質的進化(トランスフォーメーション)	9
中期戦略の方向性② 各事業・戦略の方向性および着実な成長 (参考)グループ共通の取り組み	10 11
中期戦略の方向性③ 強固な財務基盤と資本配分 事業ポートフォリオの変革	12 13

## 2. 事業別進捗

### 国内損保事業

国内損保事業の計画進捗	15
国内損保のキーポイント	16

### 海外保険事業

海外保険事業の計画進捗	17
海外展開のキーポイント	18

### 国内生保事業

国内生保事業の計画進捗	19
国内生保のキーポイント	20

### 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	21
介護事業のキーポイント	22

## 3. 参考資料

グループ資産運用	24
ERM経営の浸透と進展	25
先進的なESGへの取り組みによる企業価値向上	26
株価(トータル・シェアホルダー・リターン)	27
経営数値目標等	28

# 1. グループ経営

- － グループ経営の進展と中期戦略の方向性
- － 中期経営計画の進捗
- － 中期戦略の方向性
- － 事業ポートフォリオの変革

## 2. 事業別進捗

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

## 3. 参考資料

# グループ経営の進展と中期戦略の方向性

- ◆ 戦略を着実に実行する一方で、外部環境などを踏まえると、グループベースでさらなる質的進化が必要と認識
- ◆ 事業拡大・生産性向上などに資する進化を遂げ、中長期的に持続的かつ安定的な成長を目指す

## これまでのアチーブメントと中期戦略のコンセプト

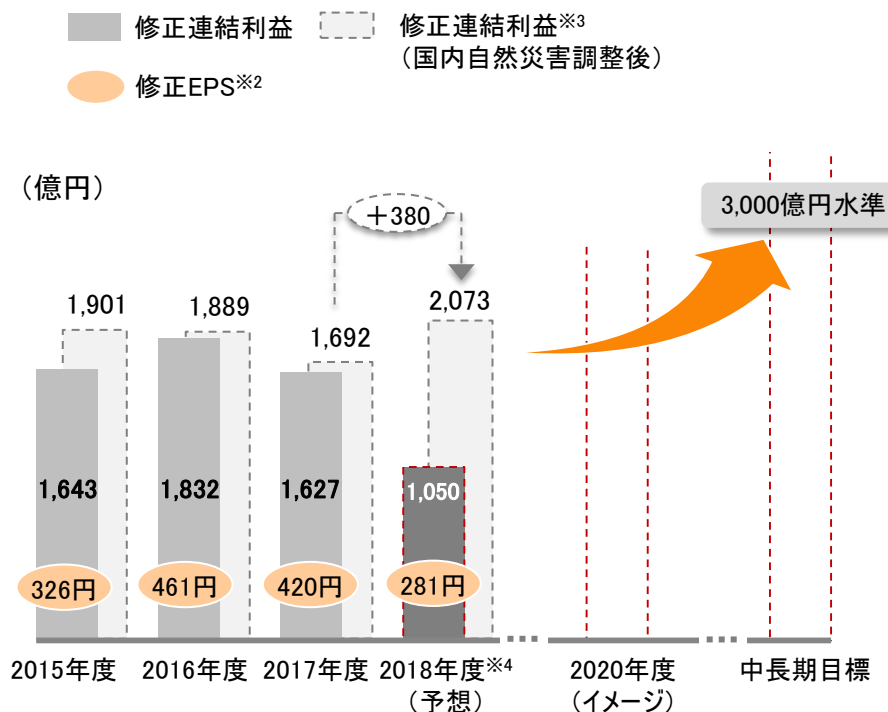


※ SompoインターナショナルをSIと表記

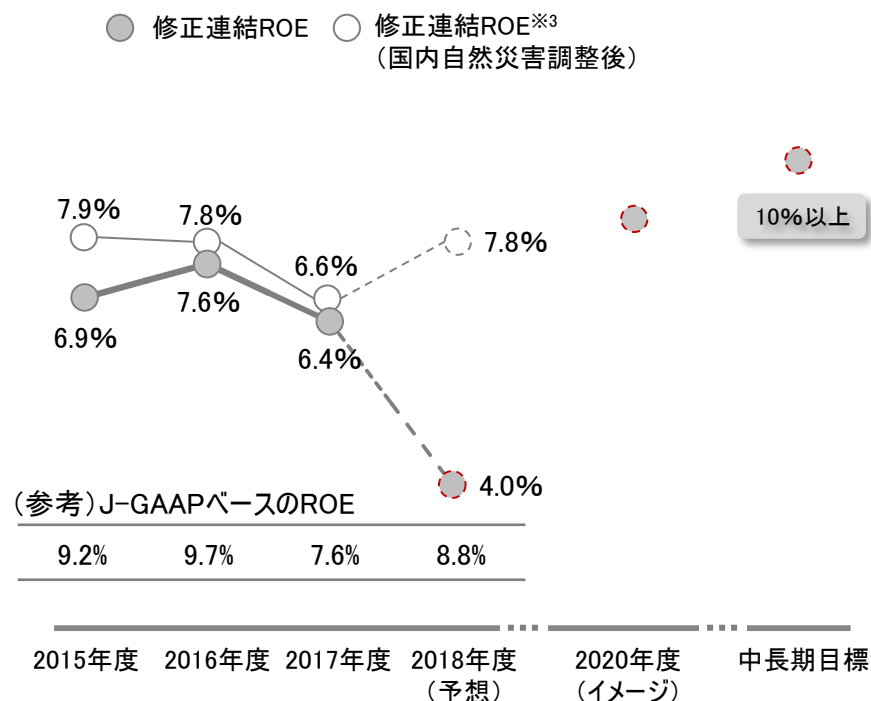
# 中期経営計画の進捗① グループ全体

- ◆ 戦略を着実に実行に移しつつ、中期経営計画は順調に進捗（18年度は国内自然災害調整後で増益を確保）
- ◆ グループの質的進化を果たし、さらなる修正連結利益・EPSの成長および資本効率向上を目指す

## 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P28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):26,118億円

※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)

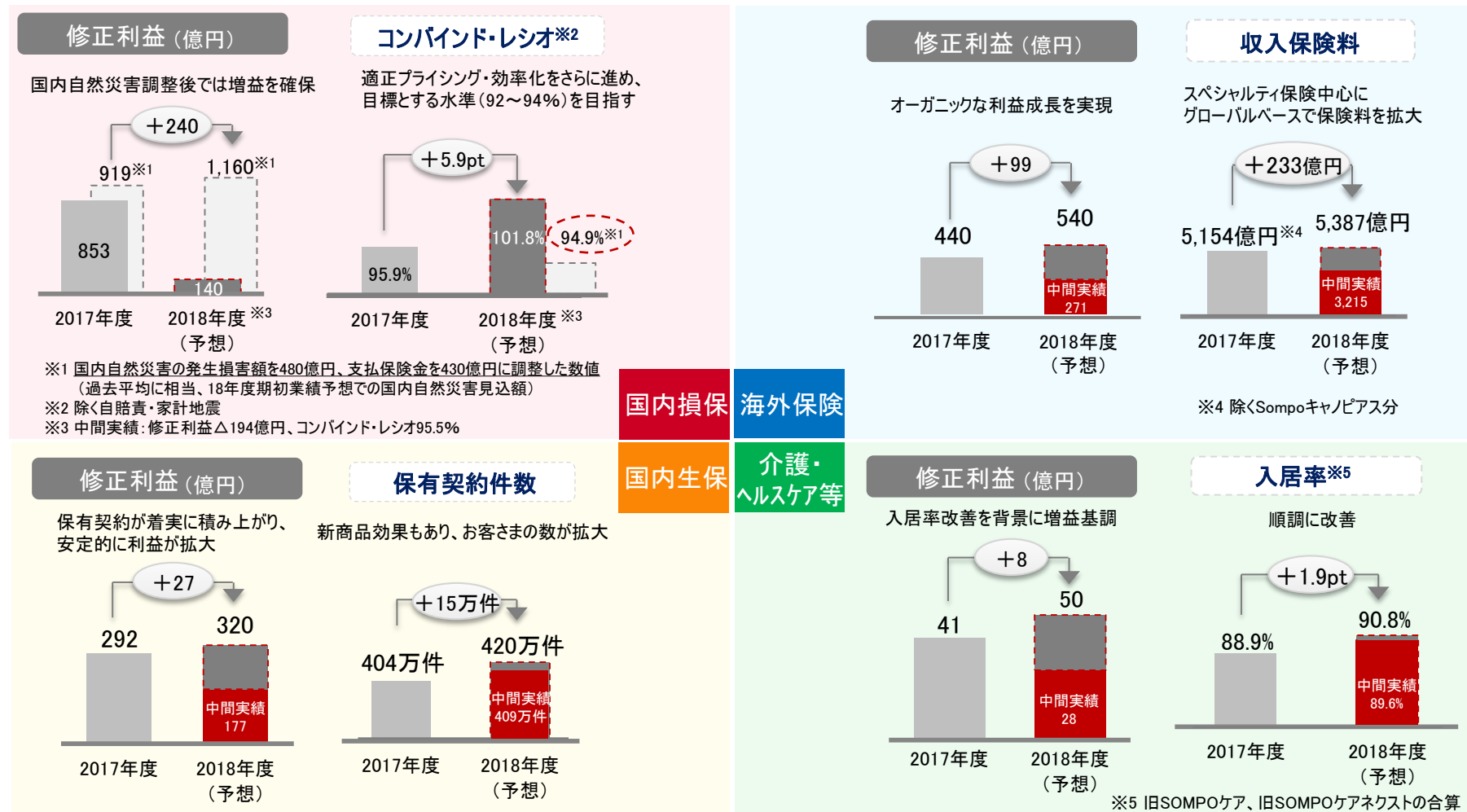
※3 国内自然災害の発生損害額を480億円(過去平均に相当、18年度期初業績予想での見込額)として、修正連結利益および修正連結ROEを調整

※4 修正連結利益の2018年度中間実績は283億円

# 中期経営計画の進捗② 事業別進捗

◆ 各事業の着実なボトムライン拡大を実現しつつ、質的進化を目指す

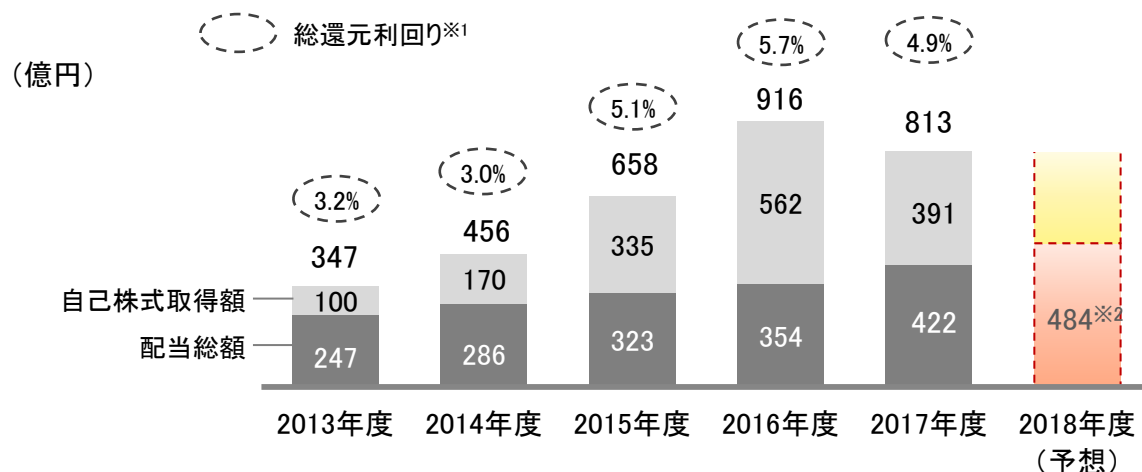
## 事業別修正利益と代表的なキーファクター



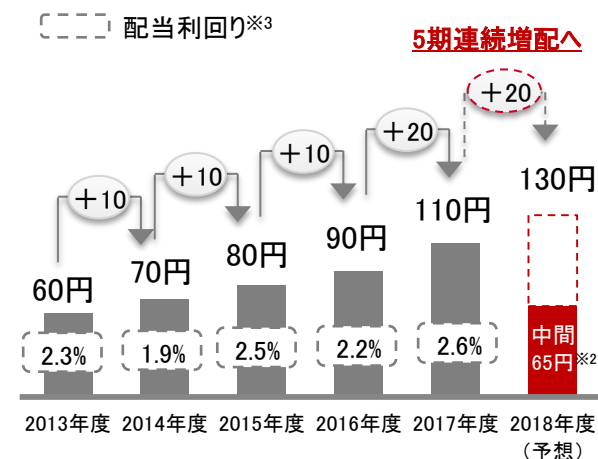
# 中期経営計画の進捗③ 株主還元

◆ 5期連続増配の予想、株価水準などを踏まえ自己株式取得も着実に実行(金庫株消却も決定)

## 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(億円)	158	908	1,320	1,832	1,627	1,050
総還元性向※4	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	-

今期の総還元性向については、状況に応じ、柔軟に検討していく方針

★2018年11月:市場の声などを踏まえ、取得してきたすべての金庫株の消却(10.12%相当)を決定

## 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)












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 中間配当は242億円(1株あたり65円)にて決定済  
 ※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+自己株式取得額)/修正連結利益



# 中期経営計画の進捗④ 中計前半のアチーブメント

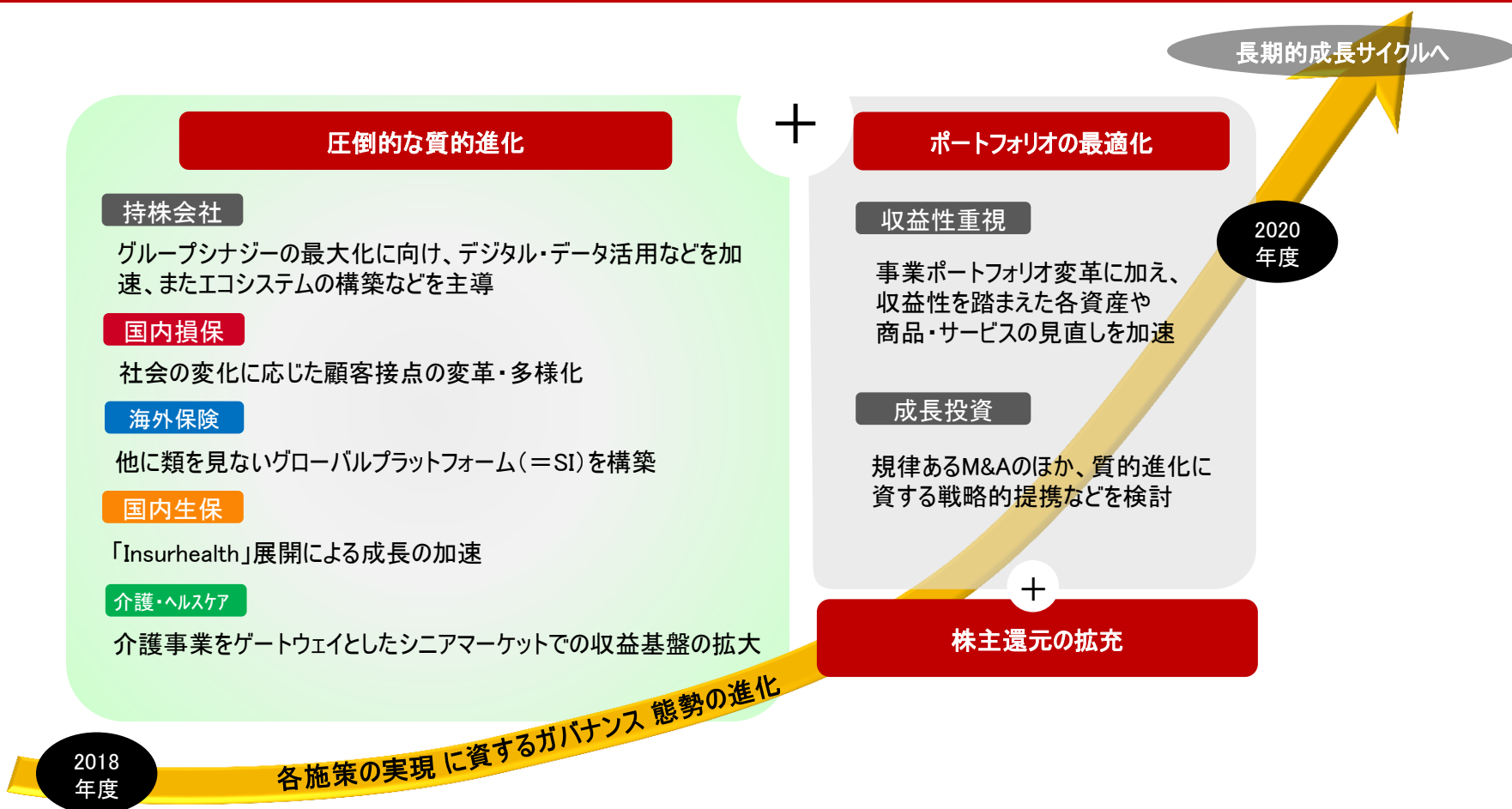
◆ 当初の重点課題に対する戦略実行が、数多く成果として結実

	中計当初の重点課題	これまでの代表的な成果	
国内 損保	グローバルトップ水準の 事業効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売網の最適化</li> <li>■ AIなどを活用した効率化</li> <li>■ 新たなビジネスモデルや収益源の創出に向けた先進的プレーヤーとの戦略的提携</li> </ul>	 
海外 保険	オーガニック成長と M&Aによる成長加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旧インデュランス買収による飛躍的な利益成長およびキャピアス売却による海外ポートフォリオの整備・最適化</li> <li>■ SIのグローバルプラットフォーム化</li> </ul>	
国内 生保	商品・サービス・チャネルの 三位一体ビジネスモデル による保有契約拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益性の高い医療保険を中心とした保有契約の拡大</li> <li>■ 画期的な「Insurhealth」商品の新収入保障保険・認知症保険などの開発</li> </ul>	  
介護・ ヘルスケア 等	品質・生産性向上による 利益安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質・生産性向上とともに、入居率改善を実現し黒字化</li> <li>■ 認知症起点のエコシステムを構築、グループシナジーを創出</li> </ul>	
デジタル など	最新テクノロジーを活用した 顧客接点の強化などを通じた 競争優位性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル3極態勢の構築</li> <li>■ 戦略的提携などを通じた既存事業改革・新事業創出の進展</li> </ul>	   

# 中期戦略の方向性① グループの質的進化(トランスフォーメーション)

- ◆ EPS成長とともに、資本コストを上回るROEを継続的に達成するため、グループの質的進化を目指す
- ◆ RORなどの活用を強化した収益性重視の資本配分により、グループポートフォリオの最適化を図る

## 目指す質的進化






# 中期戦略の方向性② 各事業・戦略の方向性および着実な成長

◆ グループのサステナブル・グロースを実現するため、各事業においても質的進化の完遂を目指す

## 各事業・戦略が目指す方向性



### 国内損保

効率化などによるキャッシュフロー創出力の維持・拡大

-  販売網最適化・AI等活用・ITシステム刷新など
-  プライシング含めた商品ポートフォリオの見直し
-  協業やデジタル活用による新たな収益源創出

### 海外保険

グループの利益成長ドライバー



-  リテールを含めたグローバルプラットフォームの活用による、全世界でのオーガニック成長の加速
-  最適なポートフォリオ構築に向けた規律あるM&A

### グループ共通

- ・エコシステム構築とともに事業間連携を加速
- ・オープンイノベーション指向のデジタル活用による既存事業の変革・新事業の創出




### 国内生保

着実な利益成長

-  Insurhealth (健康支援と保険の融合)の加速
-  AI・RPA活用などによる生産性向上

### 介護・ヘルスケア等

利益成長・安定化とグループシナジー創出

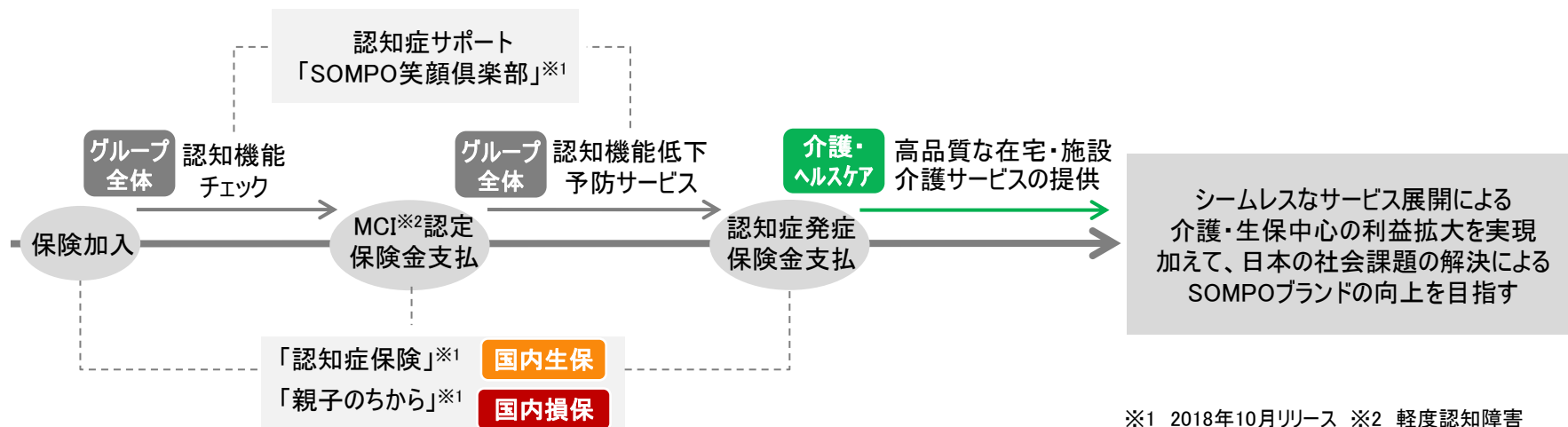
-  高品質・効率経営による収益性向上
-  認知症をキーとした新商品・サービス展開
-  シニアマーケットにおける新たな収益源創出

# (参考)グループ共通の取り組み

## 各事業が連動した事業間シナジー創出への取り組みの一例

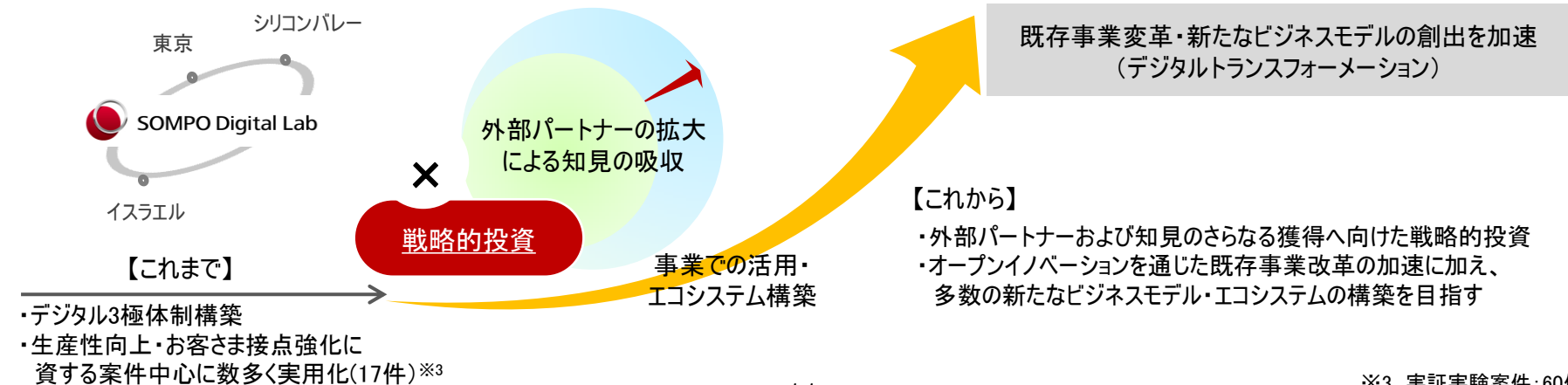
認知症予防をキーとしたエコシステムを構築、ライフステージに隙間なくグループのサービスを提供

今後、こうしたエコシステムを数多く構築し、グループシナジーの拡大を目指す



※1 2018年10月リリース ※2 軽度認知障害

## デジタル戦略の加速



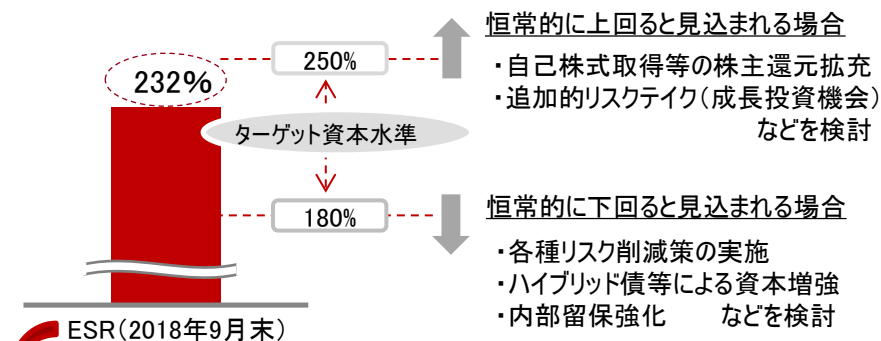
※3 実証実験案件:60件

# 中期戦略の方向性③ 強固な財務基盤と資本配分

- ◆ 戦略の確固たる土台として、厳格なリスクコントロールのもと、強固な財務基盤を維持・強化していく
- ◆ 適切なバランスシート・マネジメントを背景に、魅力ある株主還元と規律ある成長投資の両立を目指す

## 財務基盤とリスクコントロール

内部留保や政策株式削減などを通じ、財務健全性を維持・向上する方針



### 中期的な方向性

→ 戦略的リスク経営(ERM)をさらに進化  
ROR等の活用を強化し、最適なグループ・ポートフォリオを構築

実質自己資本

→ 内部留保中心に緩やかな拡大を見込む

リスク量

→ グループベースの自然災害リスク  
適切な引受規律・再保険カバーによる管理

→ 株式変動リスク  
計画的な政策株式の縮減

● 矢印は今後の方向性(イメージ)

## 資本配分① 株主還元の方向性

● グループの利益成長とともに、株主還元の拡充を目指す

配当

- ・安定配当を基本
- ・利益拡大に伴う増配基調を目指す

自己株式  
取得

- ・株価水準などを勘案しつつ、  
資本調節手段として機動的に実行

## 資本配分② 成長投資の方向性

引き続き厳格な規律を維持、ROE向上を実現可能な  
国内外の投資機会をセレクトティブに捉える方針

海外M&A  
(保険会社)

- ・大型M&A 利益・ROE向上に資する案件を  
専門チーム中心に検討
- ・ボルトオン型M&A 地域や種目分散など、  
明確な意図を持って、SI中心に検討

戦略的提携  
(国内外)

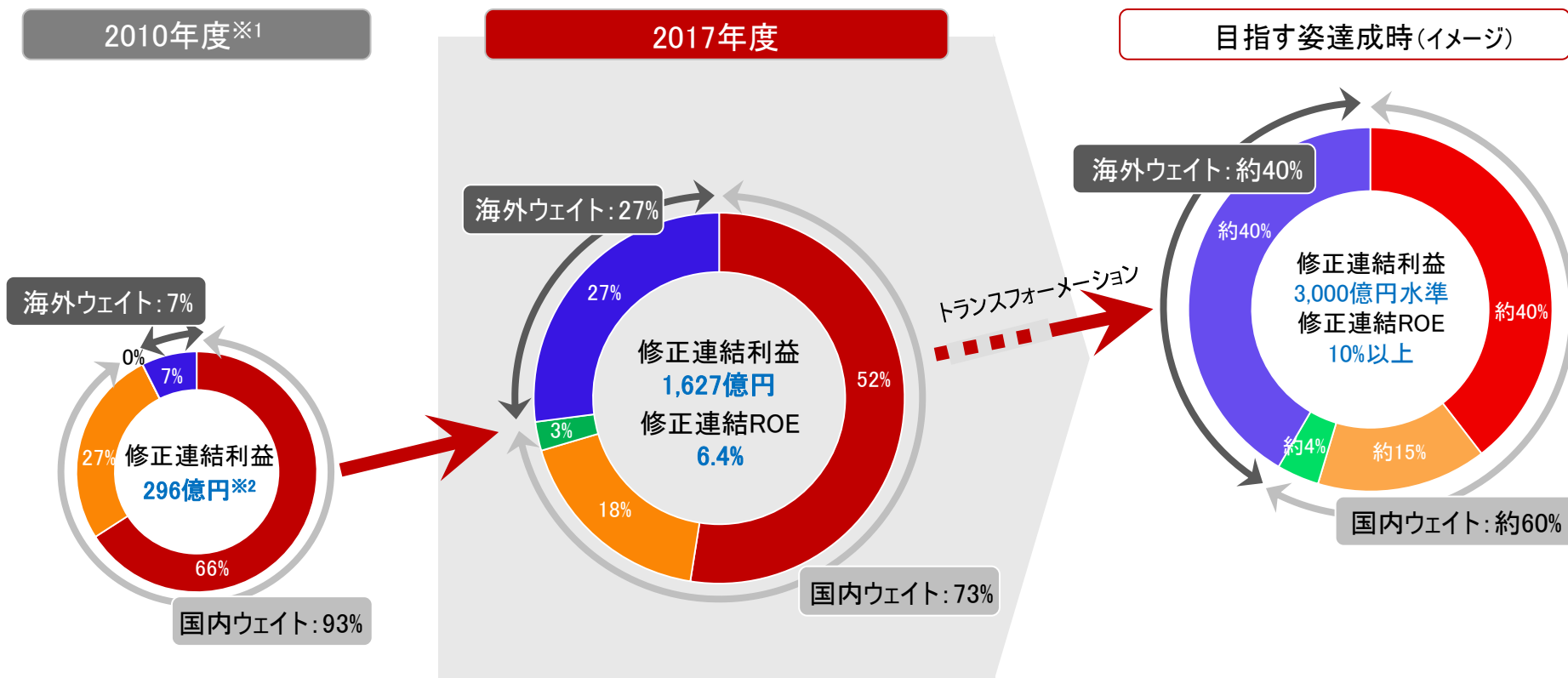
- ・外部パートナーとのエコシステムの構築
- ・顧客ニーズに基いた新サービス開発等

# 事業ポートフォリオの変革

◆ グループ全体の事業リスク分散を進め、バランスの取れた事業ポートフォリオを実現していく

## 事業ポートフォリオ最適化のイメージ

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



※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

## 1. グループ経営

- － グループ経営の進展と中期戦略の方向性
- － 中期経営計画の進捗
- － 中期戦略の方向性
- － 事業ポートフォリオの変革

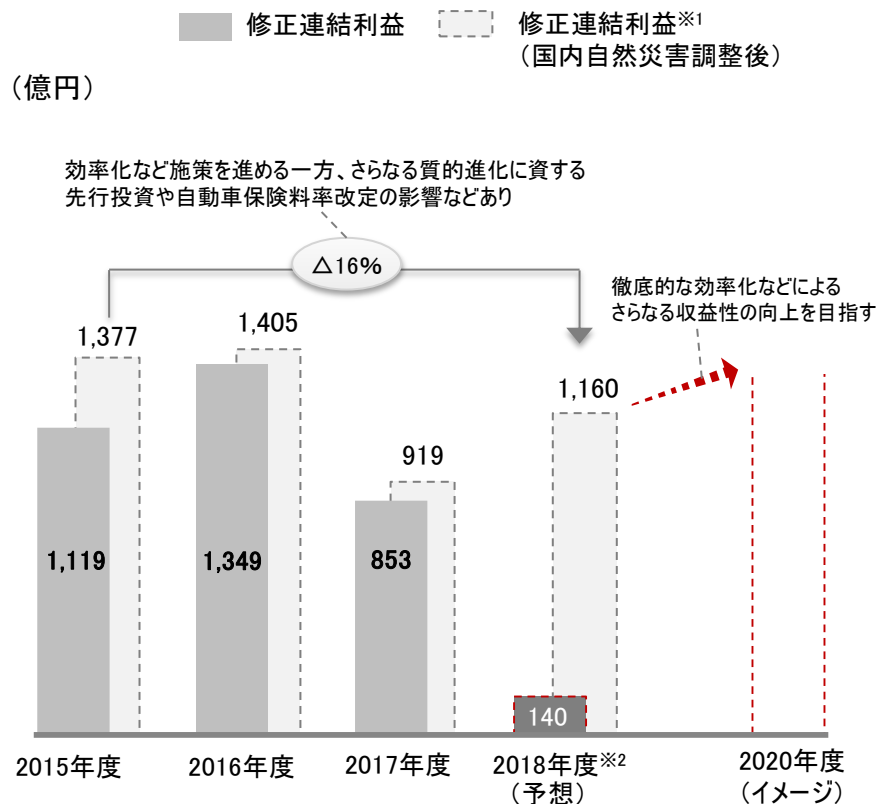
## 2. 事業別進捗

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

## 3. 参考資料

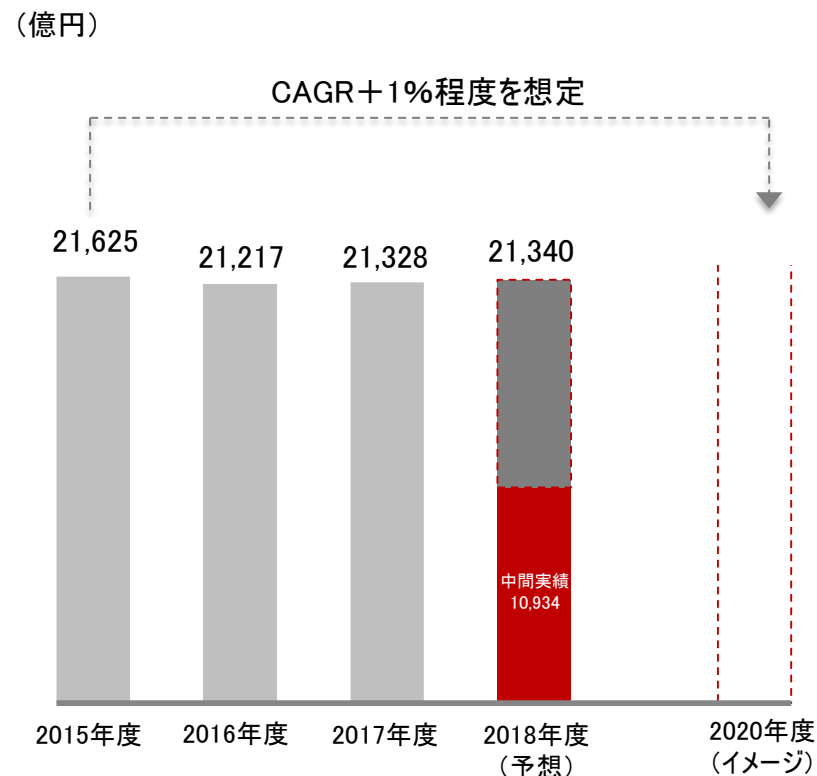
- ◆ 将来の環境変化に備え、AI・RPA・ITシステムなどへの先行投資による効率化・質的進化を実現するとともに、徹底した料率最適化などの商品ポートフォリオの変革を果たし、さらなる利益成長・安定化を目指す

## 修正利益計画



※<sup>1</sup> 国内自然災害の発生損害額を480億円(過去平均に相当、18年度期初業績予想での見込額)として、修正連結利益を調整

※<sup>2</sup> 2018年度中間実績: △194億円

正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)※<sup>3</sup>

※<sup>3</sup> 海外グループ会社へ段階的に移管した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

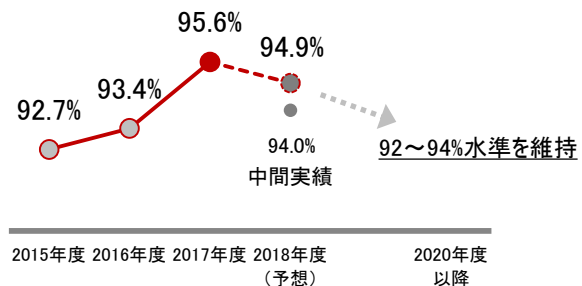


◆ 保険商品の収益性向上や、効率化の徹底に加えて、お客さまのニーズ変化を捉えた質的進化を目指す

### ①コンバインド・レシオ※1

デジタル技術等の活用や販売網最適化による効率化に加え、自然災害リスクなどのコントロールによりコンバインド・レシオは92～94%水準を目指す

【国内自然災害調整後※2のコンバインド・レシオ】



※1 除く自賠責・家計地震、損保ジャパン日本興亜単体

※2 国内自然災害の支払保険金を430億円(過去平均に相当、18年度期初業績予想での見込額)として調整

### ②成長戦略

お客さまの数の継続的な拡大に向けて、先進的プレーヤーとの協業などが進展

【最近の主な協業事例】

#### LINE Financial

「LINEほけん」の提供開始(2018年10月)

- ・1日単位など、LINEアプリ上で手軽に加入できる保険
- ・LINEの国内7,600万ユーザーと若年層ヘリーチ
- ・今後さらなる商品の充実によりお客さまの数を拡大



衆安国際※3との  
保険・テクノロジー分野に  
おける業務提携



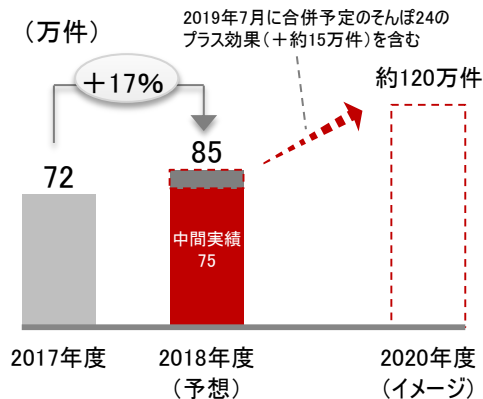
サイバーセキュリティ・  
コンサルティングなどの提供

※3 衆安保険の戦略子会社

### ③通販ビジネス(セゾン自動車火災)

- ・特徴ある商品性などにより業界トップの増収率
- ・2020年度の黒字化が視野

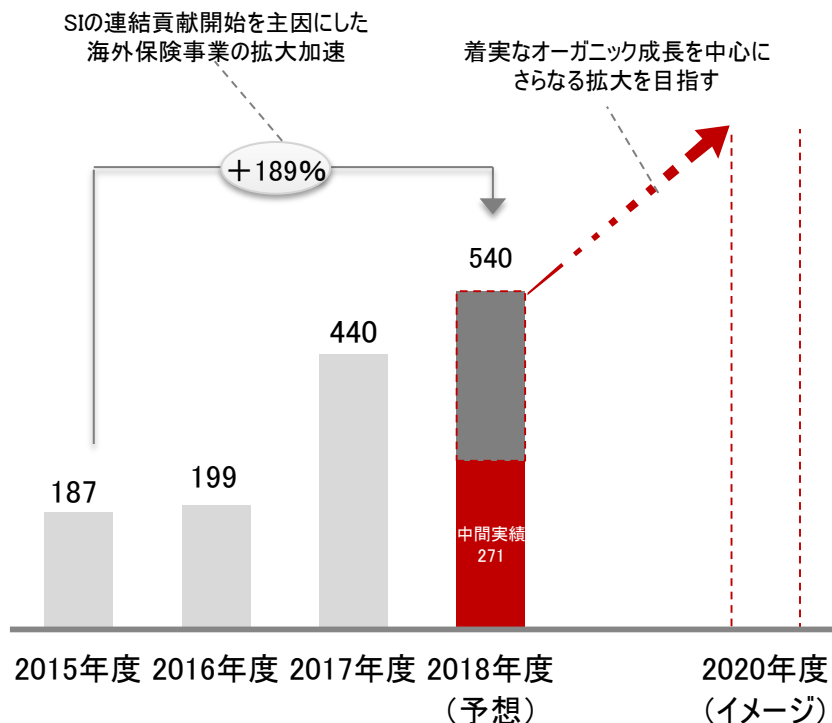
【通販自動車保険の保有契約件数】



- ◆ 2017年3月にSI(旧エンデュランス)をグループ化したこともあり、利益は飛躍的に拡大
- ◆ SIをSOMPOの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のさらなる拡大を目指す

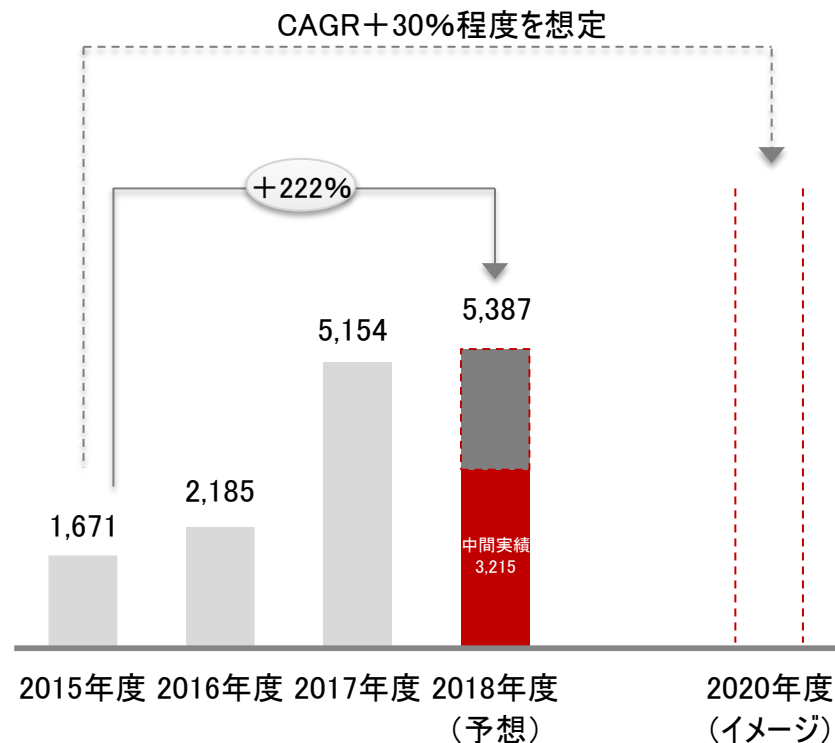
## 修正利益計画

(億円)



## 収入保険料\*

(億円)

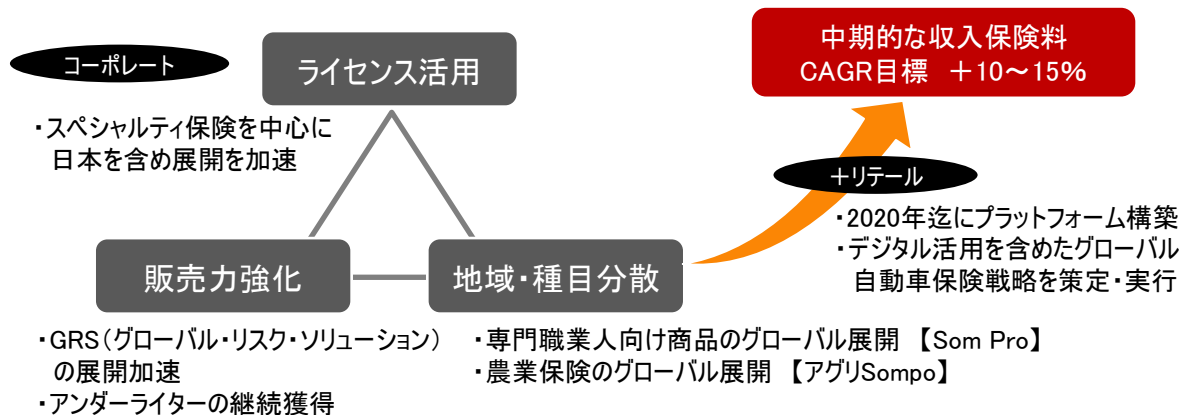


※ 収入保険料は、売却が完了したSompoキャノピアス分を控除  
また、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なる

## ◆ SIを中心としたグローバルプラットフォーム化によるオーガニック成長の加速と、規律あるM&Aを両立

### ①グローバルプラットフォーム化（オーガニック成長の加速）

30か国におよぶSOMPOのライセンスを活用したスペシャルティ保険等のグローバル展開を加速



#### 【元受事業の従業員数(人)】

アンダーライター中心に継続拡大



### ②ボルトオンM&A

リスク分散やさらなる成長に向けて、地域や種目を分散しうるボルトオンM&Aを継続検討

18年3月 イタリア農業保険代理店A&A社

18年6月 米国保証保険のLexon社

### ③大型M&A戦略

厳格な規律を維持し、セレクトティブに検討

先進国

新興国

企業領域中心

リテール領域中心

リスク分散・グループの資本効率向上を主眼

マーケットシェア拡大・将来の成長が主眼

#### 【現在の環境における対象候補】

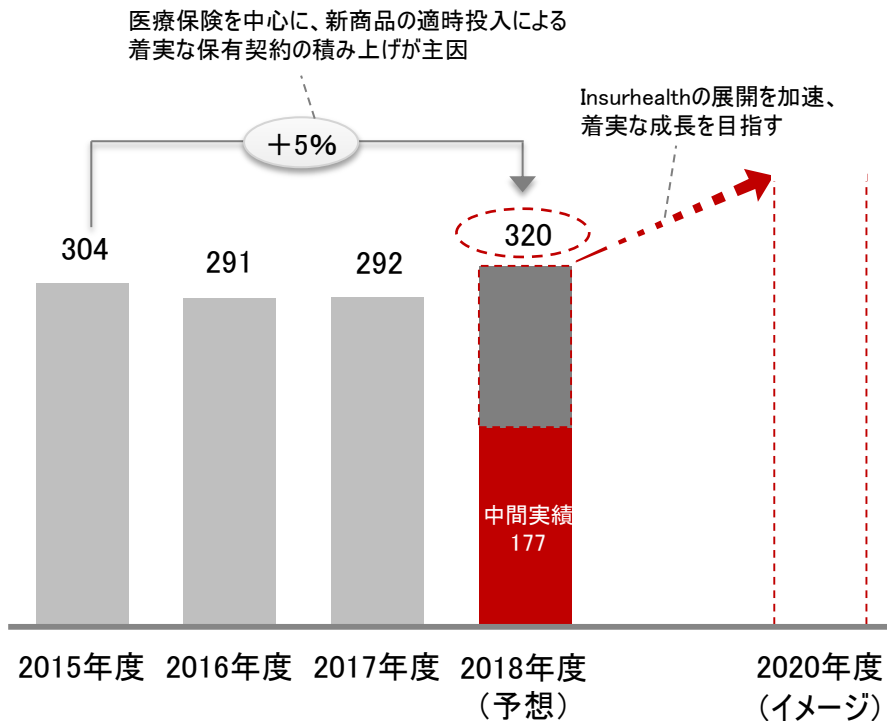
安定的な成長が期待可能な元受分野（スペシャルティなど）

高成長可能かつ一定以上の知見を持つ国

- ◆ 保有契約の着実な積み上げを背景に、利益拡大を実現
- ◆ 健康を応援する機能を持った画期的な商品・サービス展開を加速、さらなる成長を目指す

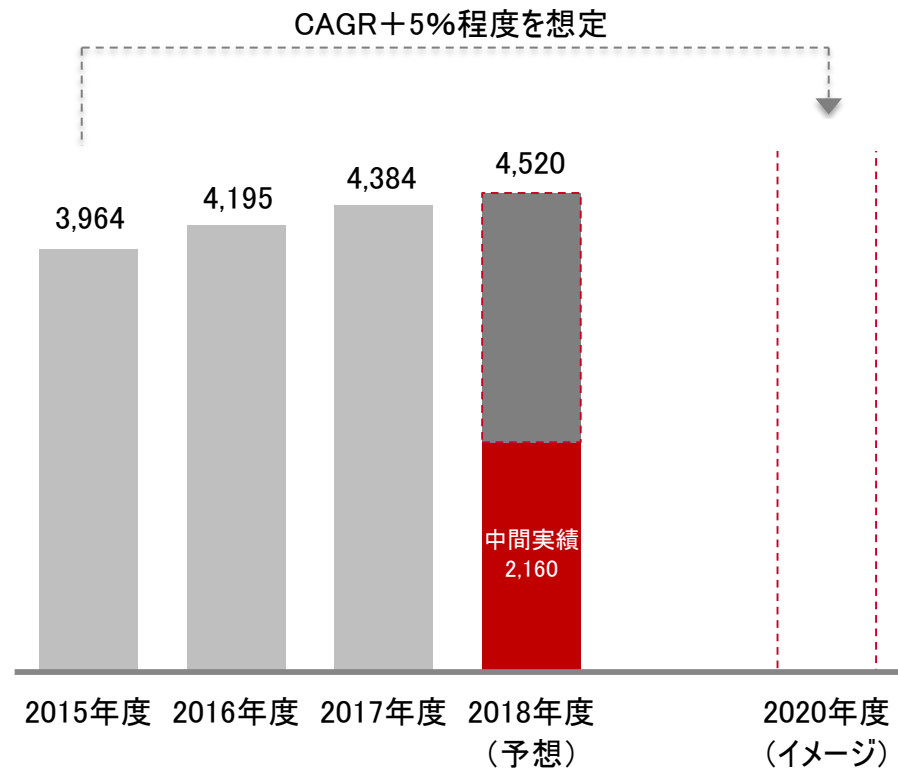
## 修正利益計画

(億円)



## 保険料等収入

(億円)



## ◆ 新商品やサービス投入による成長とともに、お客さまの健康を応援する企業への変革を目指す

### 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)

保険機能  
Insurance

<2018年10月発売>

Linkx 笑顔をまもる 認知症保険

業界初 MCI(軽度認知障害)を保障

+

健康応援機能  
Healthcare

<2018年4月発売>

Linkx じぶんと家族のお守り

業界初 健康チャレンジ制度※1



+

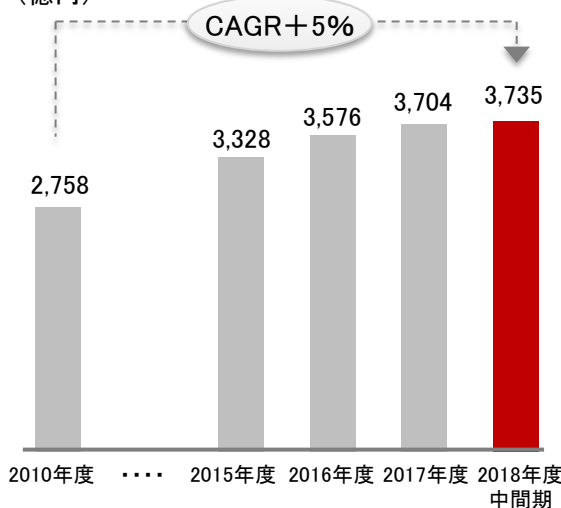
非連続な生産性向上  
(RPA・AIなどのデジタル技術の活用など)

### 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

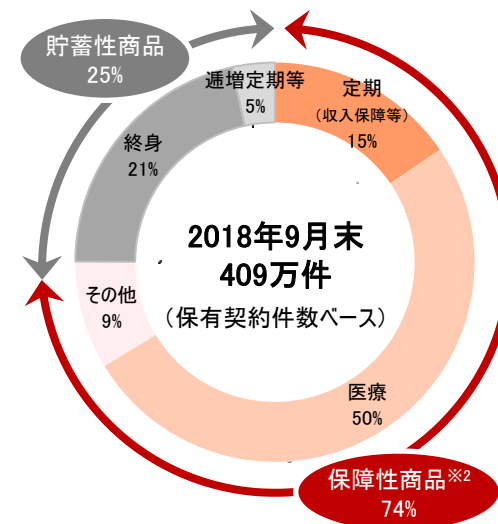
【2010年度以降の保有年換算保険料】

(億円)



### ③商品ポートフォリオ

収益性を重視した商品ポートフォリオへ変革



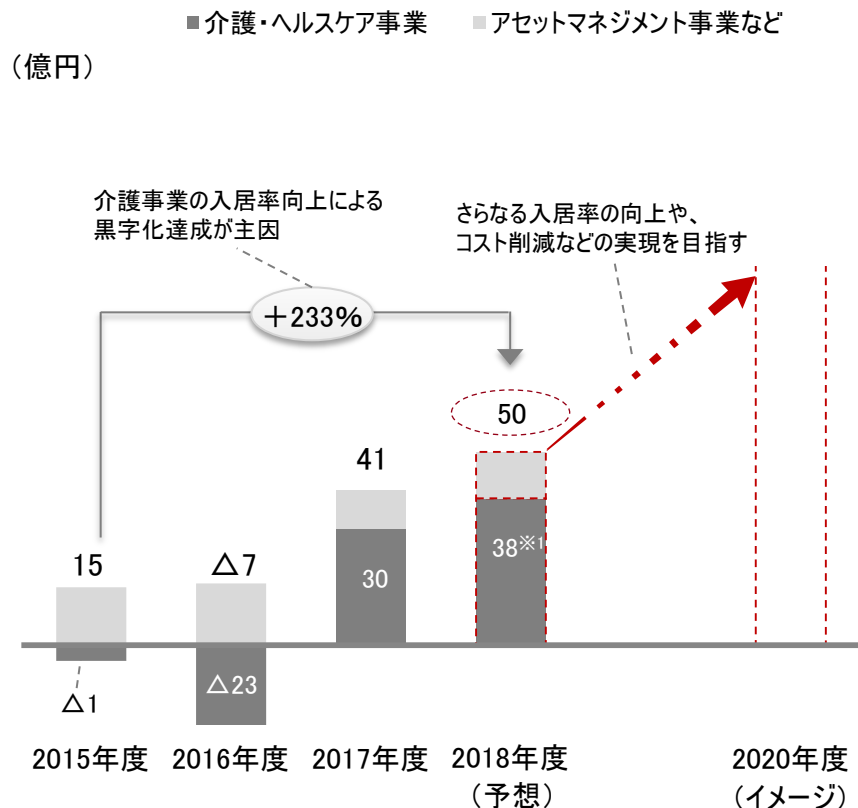
※1 契約後、所定の条件に該当し健康状態が改善した場合、保険料が安くなり、また、契約日にさかのぼって保険料差額相当額をお支払い

※2 主に医療保険、がん保険、収入保障保険、定期保険(長期など除く)

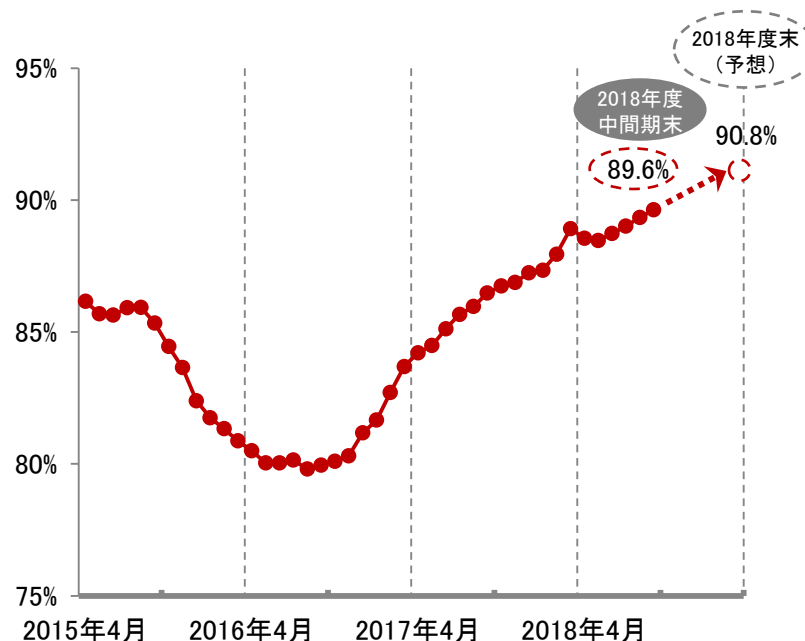
- ◆ 介護事業参入後、黒字化を達成し、着実な利益成長を実現
- ◆ 中期的には、入居率のさらなる向上とともにコスト削減などにより、事業ポートフォリオでの存在感増大を目指す

## 修正利益計画

## 入居率※2 推移



※1 2018年度中間実績は28億円



※2 旧SOMPOケア・旧SOMPOケアネクストの入居率を統合して記載

## ◆ さらなる事業単体の収益性向上とともに、認知症関連サービスを進化させるなど、利益貢献を加速

### ①さらなる単体収益性向上

- ・入居率を継続的に改善しつつ、デジタル活用によるさらなる生産性向上を実現、処遇改善を通じた人材確保にも取り組み、単体収益性をさらに向上

#### 【単体収益性の向上に向けた取り組み】

生産性向上

- ・ 要員配置の最適化
- ・ 革新的な技術を導入し、抜本的な効率化を実現
- ・ 合併後の本社機能見直し

+

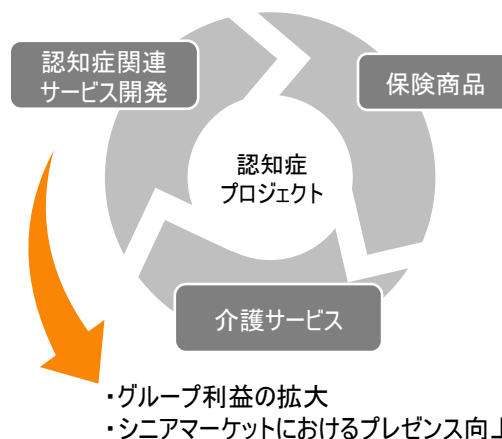
人材確保・定着化

- ・ 処遇改善などを通じた質の高い人材の確保・定着化
- ※ 離職率の低下などにより人材採用コストが低減

### ②認知症を起点とした成長

介護と保険をつなぐ認知症関連サービスを進化、グループへの利益貢献の拡大を目指す

#### 【認知症を起点とした事業間連動】

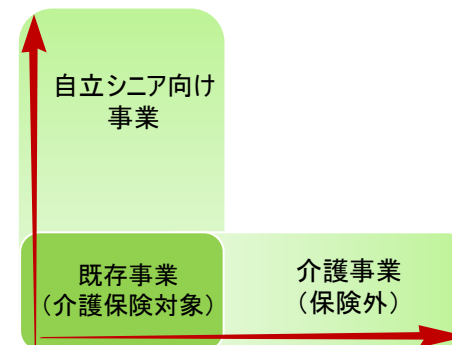


### ③シニアマーケットへの展開

ノウハウやVOC・VOG※を最大限に活用し、将来的に介護周辺領域の新規事業へ

#### 【将来的に目指す方向性(イメージ)】

既存介護事業を軸に、マネタイズ可能な周辺分野へも展開



※ 10万人を超える利用者・職員の生の声

## 1. グループ経営

- － グループ経営の進展と中期戦略の方向性
- － 中期経営計画の進捗
- － 中期戦略の方向性
- － 事業ポートフォリオの変革

## 2. 事業別進捗

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

## 3. 参考資料



# グループ資産運用

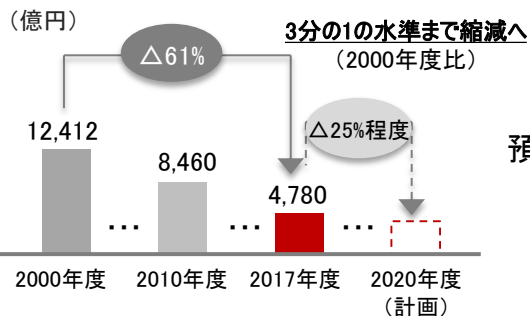
- ◆ これまでどおり、流動性・安全性などを十分に勘案の上、安定的な資産運用を行う方針
- ◆ 「政策株式の計画的削減」および「運用手法の多様化などによる利回り向上」を引き続き目指す

## グループ資産残高<sup>※1</sup>と資産運用の方針

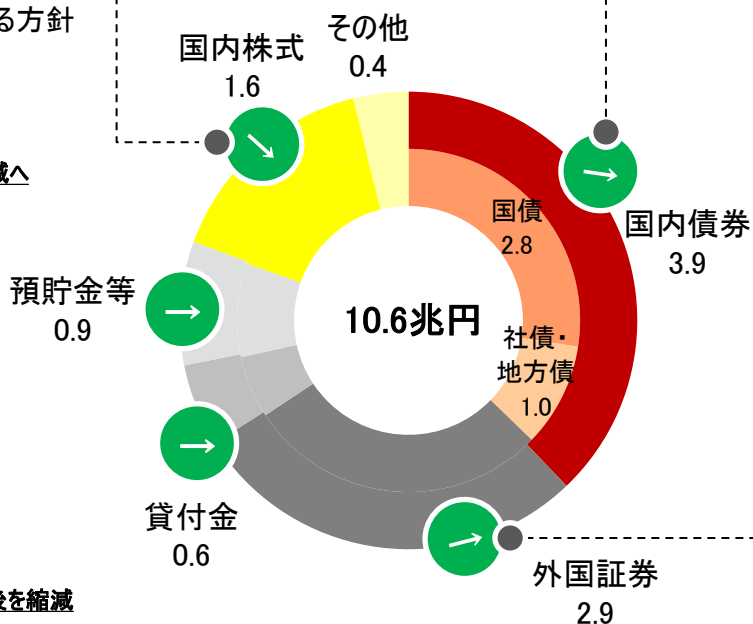
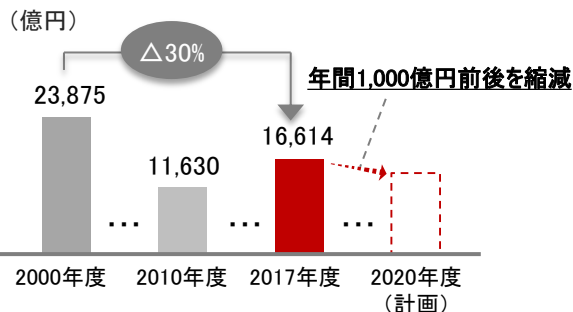
### 政策株式の削減

経済合理性（個別銘柄のRORなど）や保有意義を踏まえつつ、全体のエクスポージャーを削減する方針

#### 参考① 簿価ベースの残高



#### 参考② 時価ベースの残高



### 低金利環境への対応

資産の質やリスク分散に配慮しつつ、クレジット投資などを活用

再投資利回り<sup>※2</sup>の目線

現状の市場環境を前提に  
1.5～2.0%程度を目指す

● 矢印はアロケーションの方向性（イメージ）

※1 2018年9月末、グループ連結ベース（単位：兆円）

※2 損保ジャパン日本興亜の一般勘定・円金利資産などが対象

# ERM経営の浸透と進展

## ◆ ERMプロセスがグループに浸透、グループの体質強化に向けたさらなる進化を目指す

### ERMのグループへの浸透

資本・リスク・リターンバランスをとりながら、企業価値向上を図る  
経営管理プロセスとしてのERMが浸透

※格付機関(S&P社)によるグループのERM評価は  
「厳格(Strong)」に引上げ(2018年4月)

#### 戦略的リスク経営(ERM)の活用

- ・商品開発や管理、再保険などにおいて収益性向上に活用
- ・M&A・政策株式売却銘柄選定など、幅広い経営の意思決定に活用

#### リスクコントロールの高度化

- ・海外保険事業の拡大を踏まえたERM態勢や各種管理の高度化
- ・従来の保険事業に関わるリスクのほか、介護事業のリスクモデルを開発

#### リスク文化の浸透

- ・各社へのメッセージ発信や研修実施などによりERM文化がグループに浸透

### ERMのさらなる進化

ERMの経営活用の深化やグローバルERM態勢の強化など、  
さらなる高度化を目指す

#### 【特に注力する領域】

#### ERMの進化

- 経営の意思決定や各種戦略への活用局面をさらに深化  
※グローバルCATストラクチャー(再保険含む)の最適化など

#### リスクコントロールのさらなる高度化

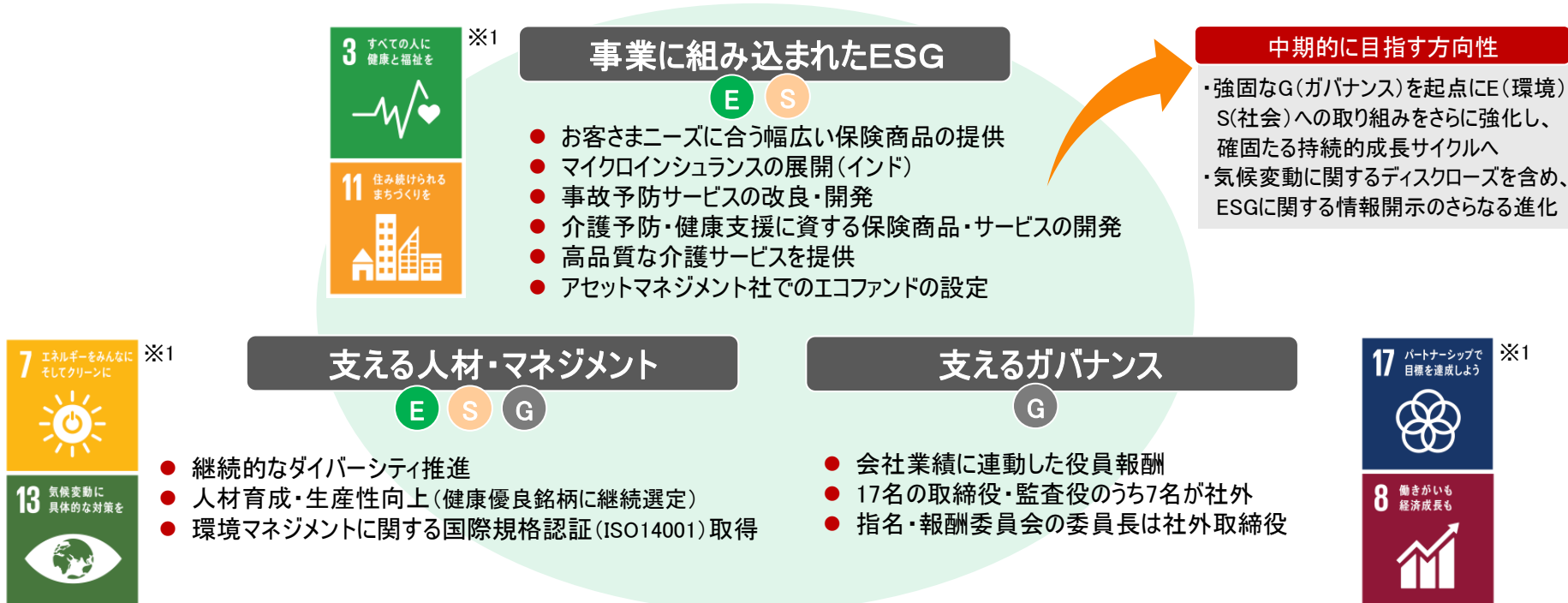
- 外部環境変化に対応し、絶えずリスクモデルを進化
- 将来的に顕在化するリスクの特定、定量化を推進

#### リスク文化のさらなる浸透

- 全役職員へのERM文化浸透をさらに推進し、  
各現場でのERM活用を促進

# 先進的なESGへの取り組みによる企業価値向上

◆ 本業を通じた社会的課題の解決にチャレンジし続け、持続的な企業価値向上サイクルを実現



## 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19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



2018 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



2018 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

## CDP※2最高ランク2年連続受賞

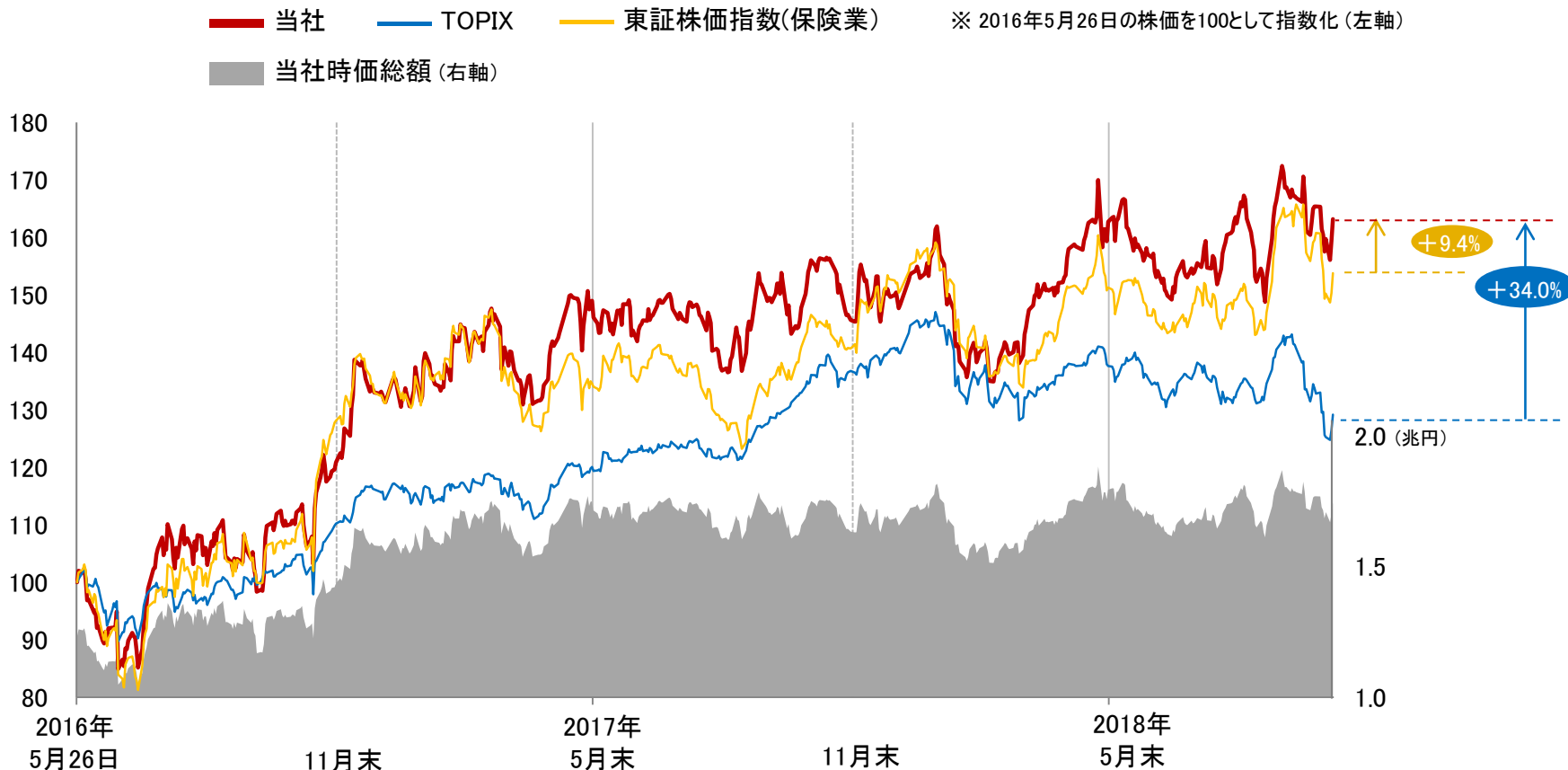


※2 気候変動戦略などに関する国際的なプロジェクト(Carbon Disclosure Project)

# 株価(トータル・シェアホルダー・リターン)

◆ 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

## 株価および時価総額の推移(2016年5月26日～2018年10月31日)



※上図の株価は、トータル・シェアホルダー・リターン(=税引前配当金再投資後収益率)で表示

# 経営数値目標等

## 計画数値

(単位:億円)	2017年度	2018年度	
	(実績)	(中間実績)	(通期予想) 18年11月開示
国内損保事業※ <sup>1</sup>	853	△194	140
海外保険事業	440	271	540
国内生保事業	292	177	320
介護・ヘルスクエア事業等	41	28	50
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,627</b>	<b>283</b>	<b>1,050</b>
<b>修正連結ROE※<sup>2</sup></b>	<b>6.4%</b>	<b>—</b>	<b>4.0%</b>
連結純利益(J-GAAPベース)	1,398	221	1,700
ROE(J-GAAPベース)	7.6%	—	8.8%

## 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)

### 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※<sup>3</sup>

### 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

※<sup>1</sup> 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、リスクマネジメント(旧リスクアマネジメント)の合計

※<sup>2</sup> 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)

※<sup>3</sup> 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-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(実績)には、SIの組織再編に伴う税金費用減少等を含む

## 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

E-Mail : [ir@sompo-hd.com](mailto:ir@sompo-hd.com)

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