

中期経営計画の進捗

2019年11月28日
SOMPOホールディングス株式会社



目次

1. グループ経営

中計後半の戦略	4
事業環境のさらなる変化 -ニューノーマル-	5
ニューノーマルを踏まえた対応	6
国内損保事業の収益性強化	7
グローバル化による地域・種目分散	8
事業領域の拡大 -ケース① リアルデータ・プラットフォーム-	9
事業領域の拡大 -ケース② MaaS・プロパティ領域-	10
経営数値目標	11
株主還元	12
(参考)経営数値目標等	13

2. 事業別進捗

中期経営計画後半の事業別計画	16
----------------	----

国内損保事業

国内損保事業の計画進捗	17
-------------	----

国内損保のキーポイント	18
-------------	----

海外保険事業

海外保険事業の計画進捗	19
-------------	----

海外展開のキーポイント	20
-------------	----

国内生保事業

国内生保事業の計画進捗	21
-------------	----

国内生保のキーポイント	22
-------------	----

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
-------------	----

3. 参考資料

株価(トータル・シェアホルダー・リターン)	27
-----------------------	----

グループ資産運用	28
----------	----

財務健全性:ESR(99.5%VaR)	29
---------------------	----

実質自己資本・リスク量のブレイクダウン	30
---------------------	----

1. グループ経営

- － 中計後半の戦略
- － 事業環境のさらなる変化（ニューノーマル）
- － 質的進化の進捗
- － 株主還元

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

中計後半の戦略

- ◆ 中計後半は2020年代の飛躍的成長に向けた質的進化に注力
- ◆ 中長期的には、安心・安全・健康に資する最高品質のサービスを提供し、社会課題の解決と企業価値向上を図る

～2018年度

2019～2020年度

2020年代早期

目指す姿

飛躍的成長の実現

- グローバルトップ10水準の保険グループへ
- 修正連結利益3,000億円水準
- 修正連結ROE10%以上

質的進化の加速

- 事業ポートフォリオの変革
- デジタル戦略
- 各事業の優位性強化
- 企業文化の変革

経営基盤構築

- 国内損保事業の収益性改善
- M&Aによる海外事業の拡大
- 国内生保事業の着実な成長
- 介護事業基盤確立・黒字化

安心・安全・健康の
テーマパーク

保険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のある規模)

社会課題の解決*

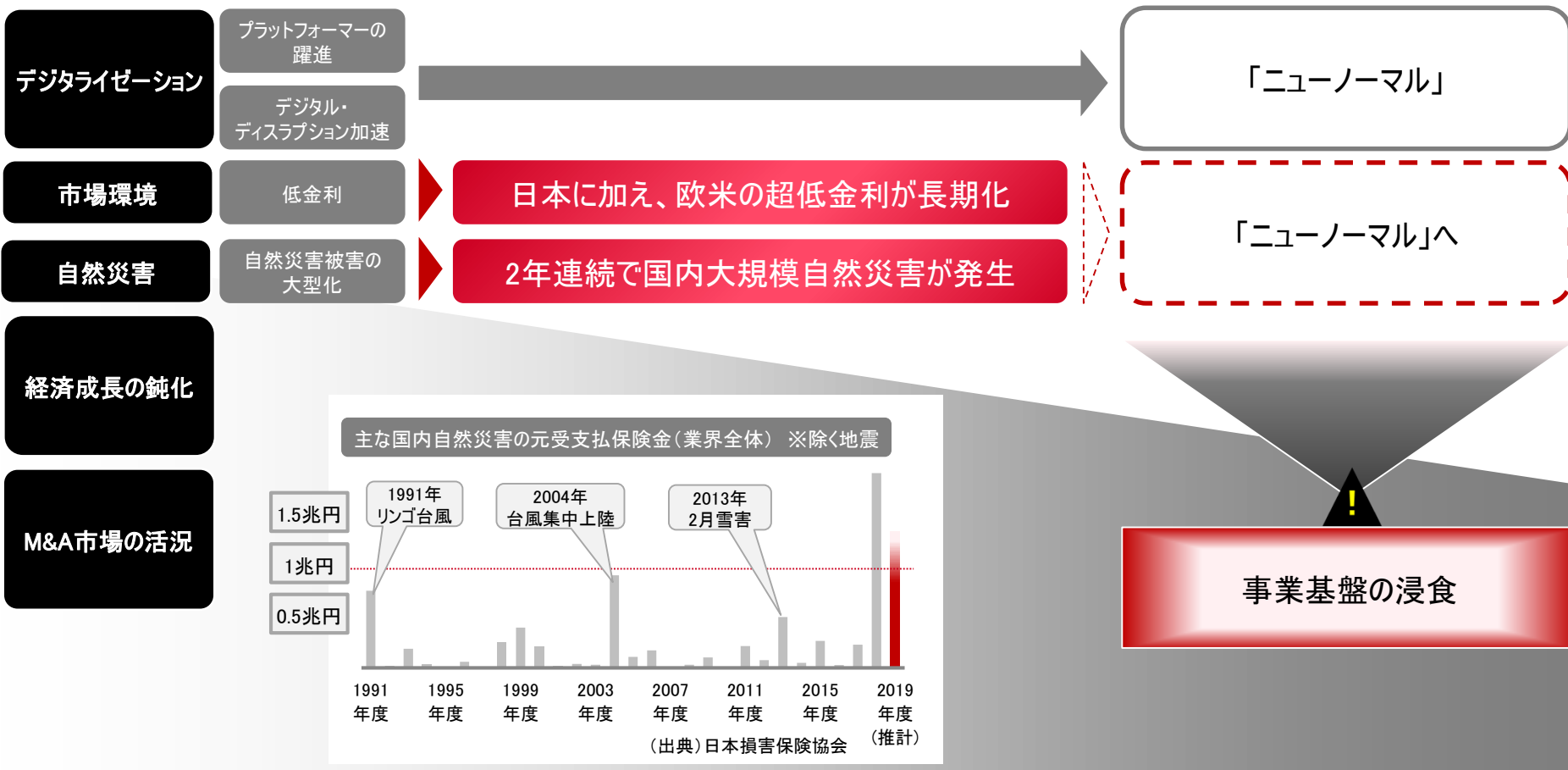


※ 国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の中から、当社が事業を通じて達成する主目標を抜粋

事業環境のさらなる変化 - ニューノーマル -

- ◆ 事業環境変化のサイクルはさらに短期化、デジタルイゼーションは既にニューノーマルの域
- ◆ 加えて、自然災害の頻発・激甚化や超低金利環境も、ニューノーマルへ

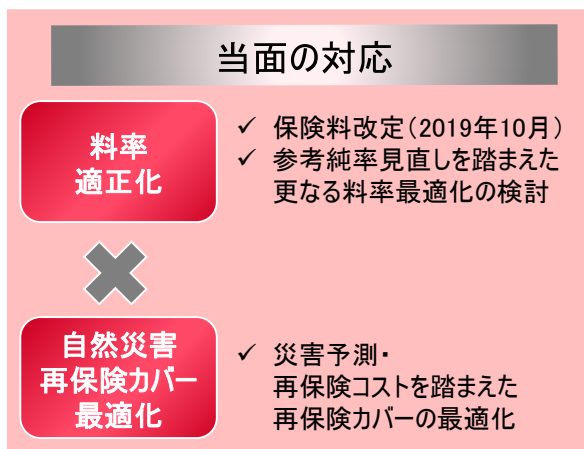
直近の事業環境の変化



ニューノーマルを踏まえた対応

- ◆ 自然災害などのニューノーマルへの当面の対応は、料率の適正化と再保険カバー最適化
- ◆ より本質的には、中計後半の取組である質的進化の加速によって対応していく方針に変更なし

事業環境変化への対応



国内損保事業の収益性強化

◆ 国内損保事業は、厳しい経営環境を踏まえ、一層の収益性の向上を図る

収益性強化に向けた取組

収益性の強化
圧倒的な資本効率

コンバインドレシオ改善に向けた対策

損害率対策

プライシング
適正化

アンダー
ライティング

消費増税等のコスト反映

自動車保険改定
(+3%程度:2020年1月予定)

引受管理・事故予防策の強化

企業契約の料率適正化
(上期対象契約の72%が収益改善)

生産性対策

デジタル・
AI・RPA
活用

基盤
システム
刷新

ナレッジマネジメントへのAI活用

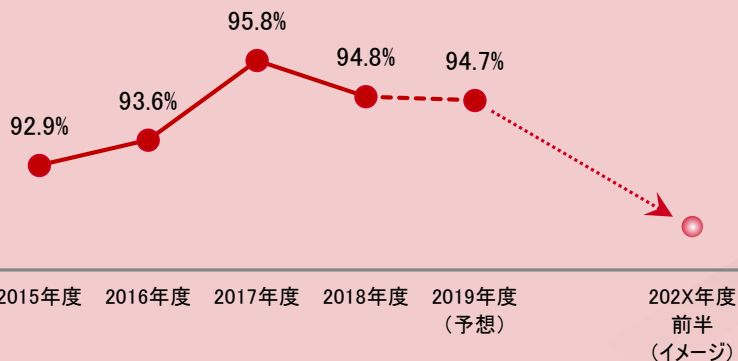
社員向け:2018年4月
代理店向け:2019年10月※2

抜本的なシンプル化

プログラムステップ△60%削減
商品改定に要する期間△70%短縮

※2 試行展開開始

コンバインド・レシオ※1



※1 W/Pベース、除く自賠責・家計地震、損保ジャパン日本興亜単体
国内自然災害の支払保険金を470億円(過去平均)として調整

グローバル化による地域・種目分散

- ◆ SIの買収により、地域・保険引受種目の分散は大きく進展
- ◆ SIのグローバル・プラットフォーム化を進め、スペシャルティ保険の拡大やリテール部門の収益性向上を図る

質的進化による地域・種目分散の進展

世界有数の農業国であるブラジルでも農業保険の展開を準備
(農牧畜関連GDP: 8兆円規模※1)
※1 ブラジル地理統計院データ

コマーシャル・プラットフォーム

- ✓ 2018年度構築完了
- ✓ 商品プラットフォーム活用によるスペシャルティ保険種目の拡大
【農業保険】
AgriSOMPO
【専門職業人向け保険】
SomPro

リテール・プラットフォーム

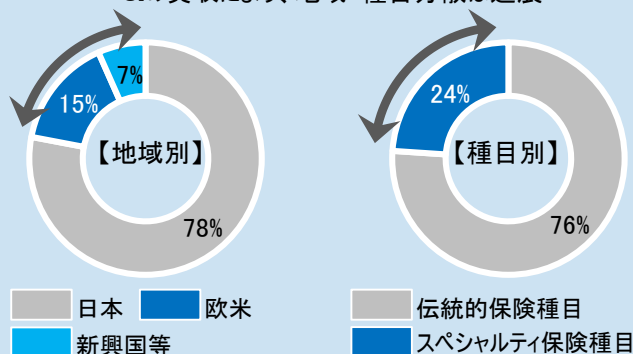
- ✓ 2020年度構築完了に向け組織再編を実行中
(トルコ・ブラジルなど)
- ✓ ノウハウの共有を開始
【プライシング戦略】
ブラジル・マレーシアに展開
【チャンネル戦略】
インドネシアに展開

地域・種目分散による業績安定

当社買収以来、収益を5倍に伸ばしたシゴルタ社のノウハウを横展開

グループベースの正味収入保険料※2

✓ SIの買収により、地域・種目分散は進展



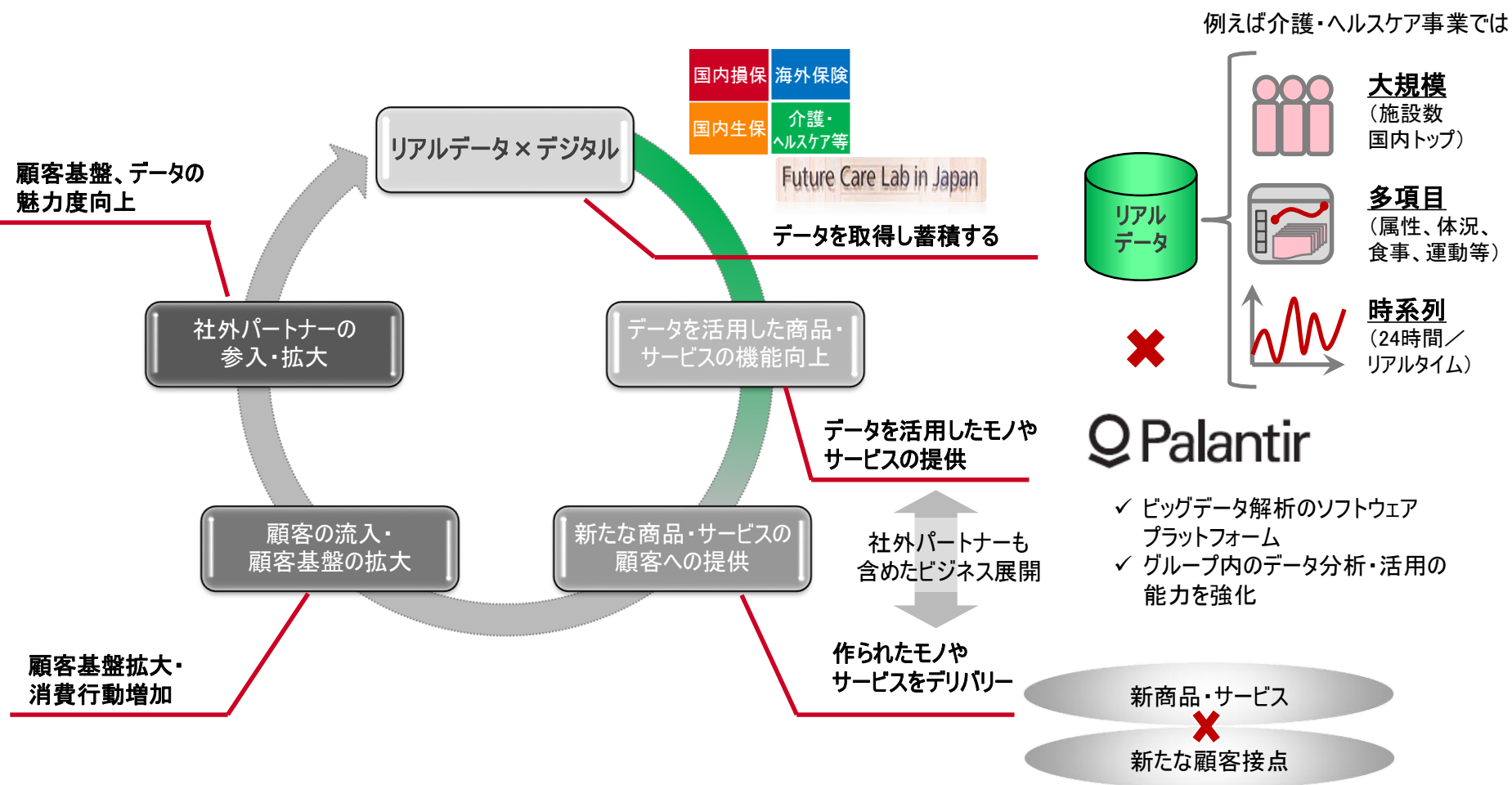
ボルトオンM&A・大型M&A

- ✓ 大型M&A/地域や種目を分散しうるボルトオンM&Aの検討
ー厳格な投資規律を堅持
- ✓ M&A検討体制の強化
ーグローバル・トランザクション専門委員会の設置

事業領域の拡大 ケース① リアルデータプラットフォーム

- ◆ 優れたビッグデータ解析ノウハウを持つPalantir社と提携し、当社グループが保有するリアルデータを活用
- ◆ 第一段階として、他社が持ちえないデータの質・量を保有するシニアウェルネス領域での新規ビジネス創出を狙う

リアルデータと事業のネットワーク効果拡大の好循環

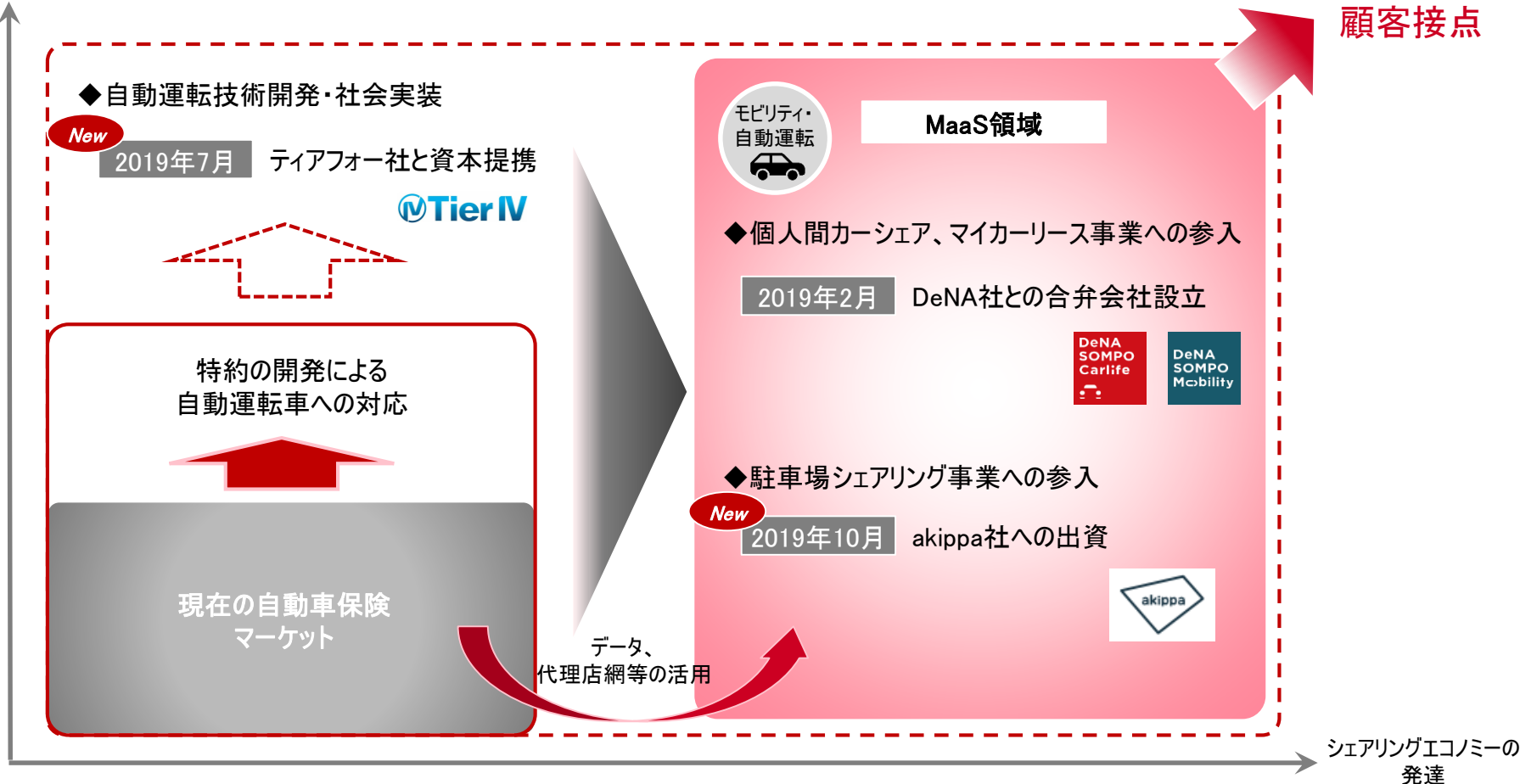


事業領域の拡大 ーケース② MaaS・プロパティ領域ー

◆ MaaS領域への事業範囲の拡大を見据え、プラットフォームへの戦略投資を本格化

完全自動運転車の普及

新たな顧客接点

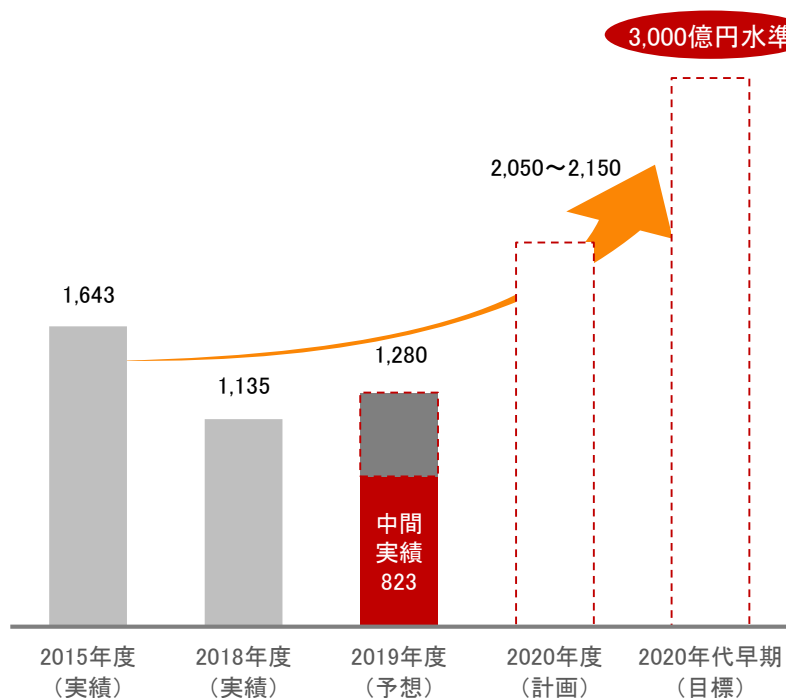


経営数値目標

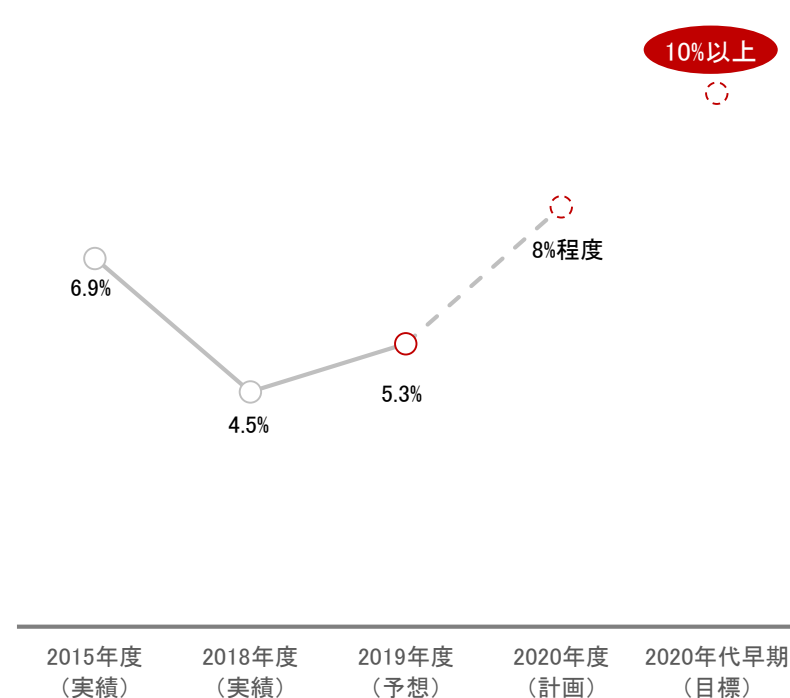
- ◆ 自然災害影響などにより、2019年度の修正連結利益予想は1,280億円に修正
- ◆ 環境変化へのスピーディーな対応により事業基盤を強化したうえで、次期中計以降の飛躍的成長につなげる

修正連結利益※

(億円)



修正連結ROE

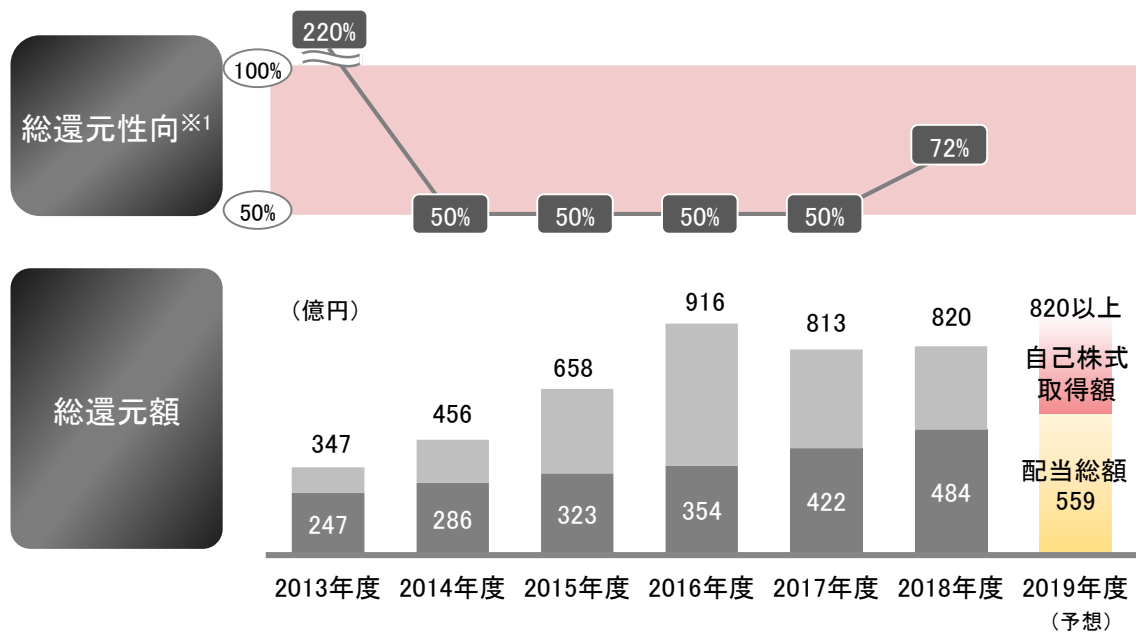


※ 2015年度の数値は現在の修正利益定義をベースとした試算値

株主還元

- ◆ 今期業績に対する株主還元は、今後大きな利益変動がないことを前提に、最低でも前期の総還元額を上回る方針
- ◆ 中期的には、還元原資となる修正連結利益の飛躍的成長による、株主還元向上を目指す方針に変更なし

株主還元の推移



株主還元方針

- 財務健全性や業績等を勘案し、魅力ある株主還元を目指す。
- 総還元性向は50%~100%を目標水準とし、大型M&A有無や資本水準等を総合的に考慮し、株主還元額を機動的に決定する。
- 増配の継続を基本方針とする。

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

修正連結利益※2(億円)	158	908	1,320	1,832	1,627	1,135	1,280
1株あたり配当金	60円	70円	80円	90円	110円	130円	150円
(参考)総還元利回り※3	3.2%	3.0%	5.1%	5.7%	4.9%	5.4%	-

※1 総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)/修正連結利益

※2 2015年度以前の修正連結利益は株主還元原資

※3 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

(参考) 経営数値目標等

計画数値

(単位: 億円)	2018年度	2019年度		2020年度
	(実績)	(中間実績)	(予想)	(計画)
国内損保事業	423	344	415	950以上
海外保険事業	330	277	470	650以上
国内生保事業	328	171	340	370以上
介護・ヘルスケア事業等	52	29	55	80以上
合計(修正連結利益)	1,135	823	1,280	2,050~2,150
修正連結ROE※2	4.5%	-	5.3%	8%程度
ROE(J-GAAPベース)	8.0%	-	6.9%	9.5%程度

修正連結利益※1の定義

国内損保事業

当期純利益
 + 異常危険準備金繰入額等(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)

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

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

※1 事業部門別修正利益は、一過性の損益またはグループ会社配当等の特殊要因を除く。

※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等(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

このページは空白です

1. グループ経営

- － 中計後半の戦略
- － 事業環境のさらなる変化（ニューノーマル）
- － 質的進化の進捗
- － 株主還元

2. 事業別進捗

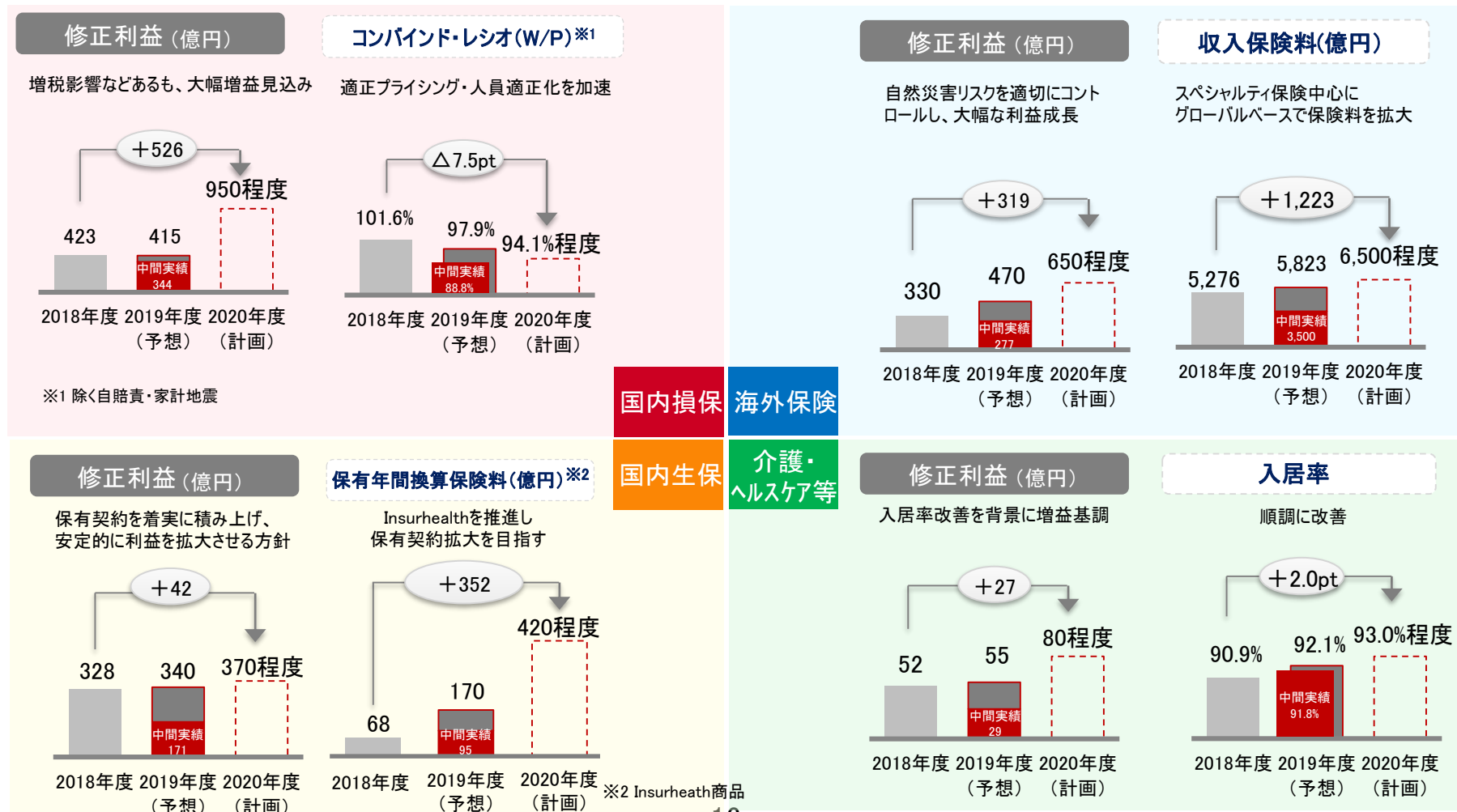
- － 国内損保事業
- － 海外保険事業
- － 国内生保事業
- － 介護・ヘルスケア事業等

3. 参考資料

中期経営計画後半の事業別計画

◆ 各事業で着実に質的進化が進展

事業別修正利益と代表的なキーファクター



※1 除く自賠責・家計地震

国内損保 海外保険

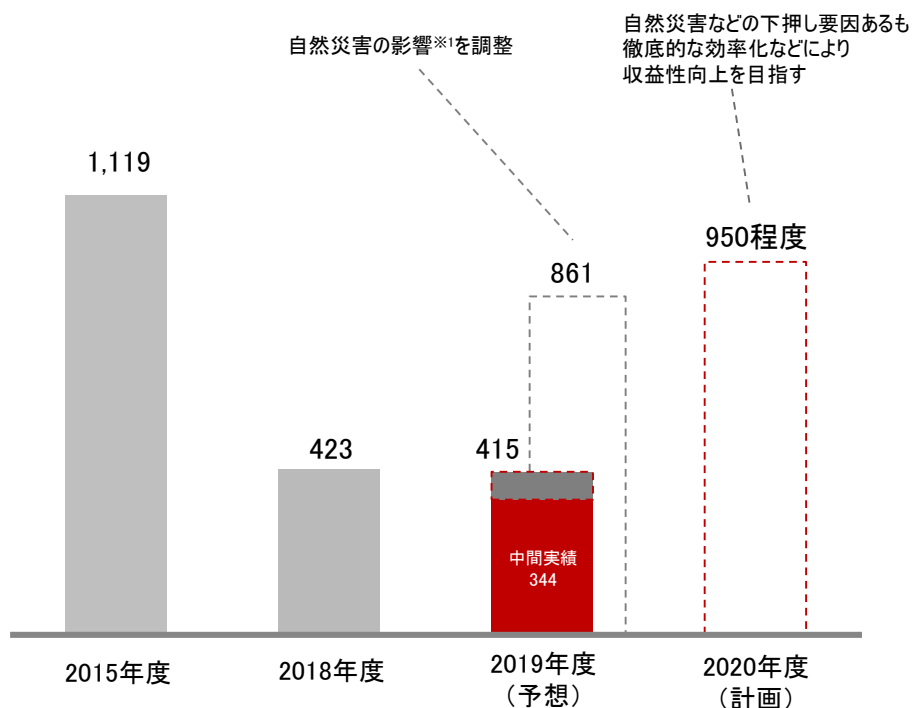
国内生保 介護・ヘルスケア等

※2 Insurhealth商品

- ◆ 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
- ◆ 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

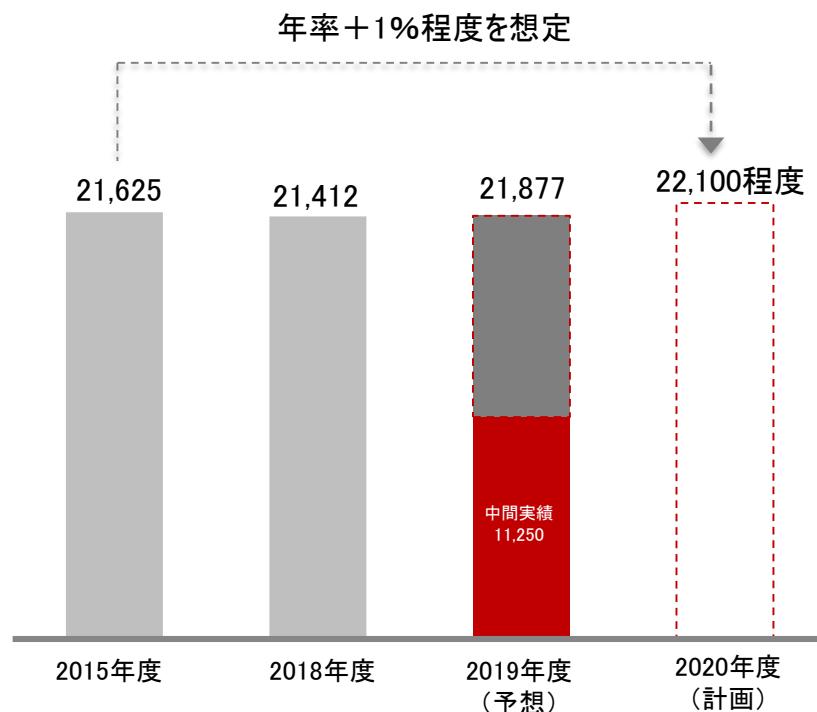
(億円)



※1 国内自然災害の発生損害額を530億円(過去平均に相当、2019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

正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)※2

(億円)



※2 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

◆ 収益性向上に加え、お客さまのニーズ変化を捉えた質的進歩が進展

① 既存ビジネスの品質向上

品質改善と生産性向上に向けた取組を強化、
お客さま満足度も改善傾向

Channel Innovation Growth

代理店向け支援強化

- 経営基盤構築
- 自律化・生産性向上
- 事務品質向上
- 営業

保険金支払対応改革

安心の
提供

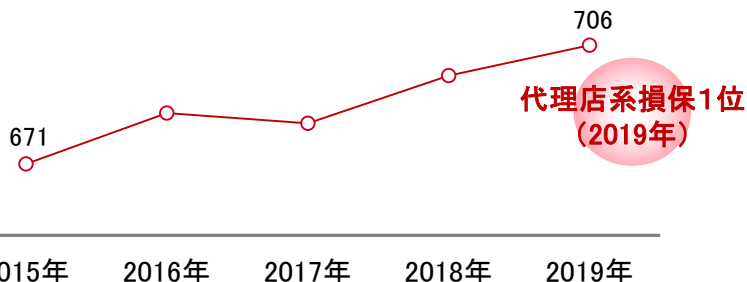
パーソナル対応
適切な提案



スピード

デジタル活用
ルール簡素化

【自動車保険事故対応満足度※】



※ J.D.パワー自動車保険事故対応満足度(1,000点満点)

② 成長戦略

お客さまの数の継続的な拡大に向けて、
「新たなお客さま接点」「新たな商品・サービス」を有機的に展開

LINEプラットフォーム

顧客接点+情報管理

One to Oneマーケティング

AIチャットボット

- ・満期案内通知配信
- ・マイページ連携/満期通知配信

SOMPO Park

LINE プラットフォーム

事故対応

LINE事故受付・事故対応

AI自動修理見積

- ・LINE事故受付・事故対応
- ・お車撮影サポート/AI修理見積
- 受付から支払まで最短30分で実現
- 全体の約20%がAI見積対象

8,000万人の
経済圏

保険商品

簡単に加入できる保険

新たな顧客体験価値

- ・お友達数930万人のLINEほけん
- 累計22万件超の販売実績
- ・少額短期保険Mysurance
- 2019年3月設立

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
- ・2019年7月にそんぽ24との合併によりダイレクト系損保で業界3位の規模へ

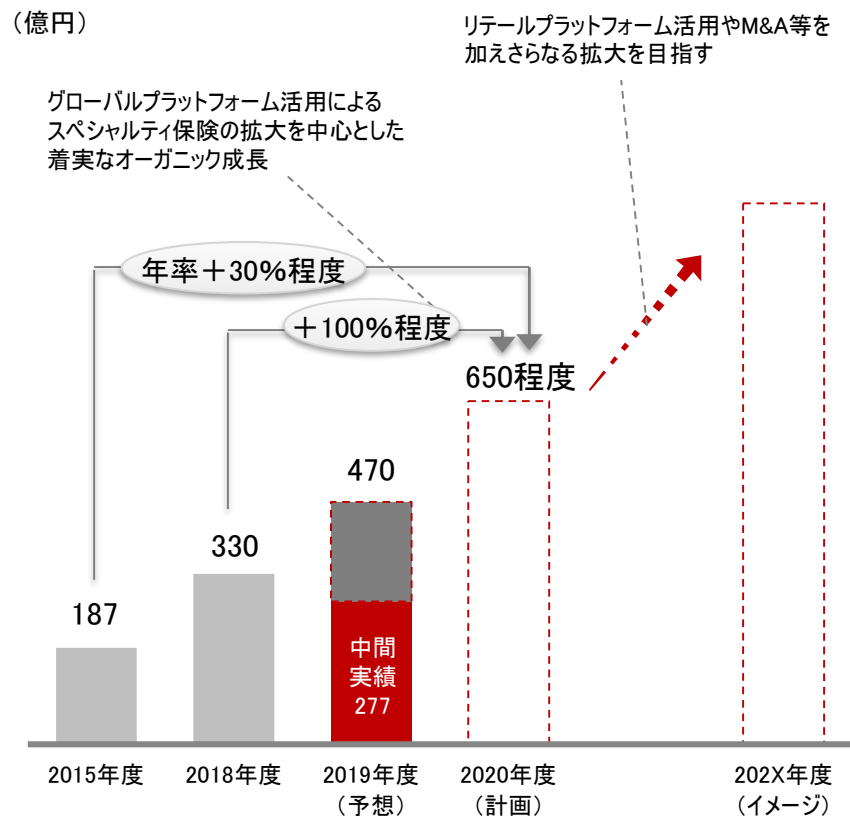


LINE Financial

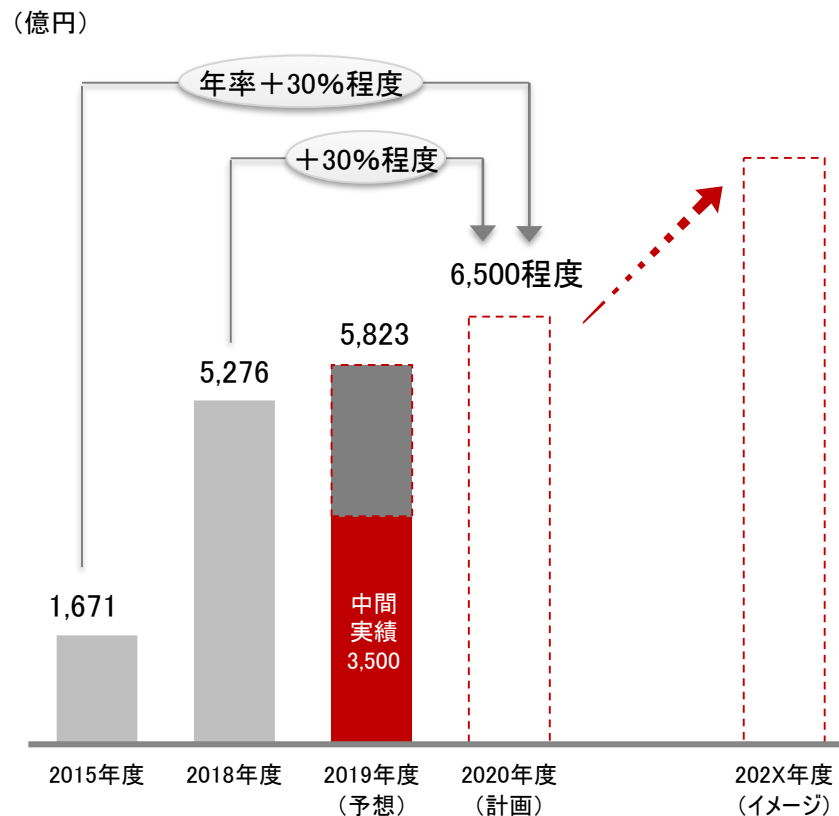
● ● おとなの
● ● 自動車保険

- ◆ 2020年度に向けて、スペシャルティ保険の拡大を中心とした着実なオーガニック成長により、利益を拡大
- ◆ リテール部門のプラットフォーム構築を進め、海外保険事業ウエイトのさらなる拡大を目指す

修正利益計画



収入保険料*



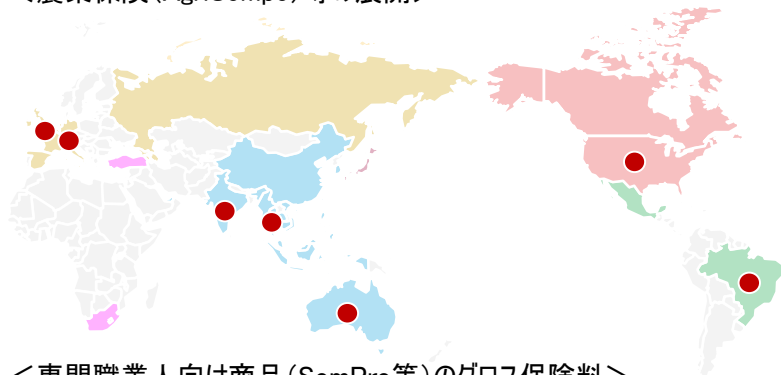
※ 収入保険料は、売却が完了したSompoキャノピアス分を控除
また、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なる

- ◆ 企業部門はスペシャルティ保険を中心に順調に拡大、リテール部門はプラットフォーム構築に向けた整備が進展
- ◆ 中期的な収入保険料は年平均+10%程度を目指す

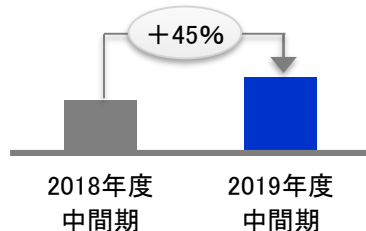
①コマーシャル・プラットフォーム戦略

- 農業保険やスペシャルティ保険を中心に、SOMPOのライセンスとSIのノウハウを活用したグローバル展開加速

<農業保険 (AgriSompo) 等の展開>



<専門職業人向け商品 (SomPro等) のグロス保険料>



+

②リテール・プラットフォーム戦略

- 2020年度を目処にリテール・プラットフォームを構築、各国マーケットにおいて増収率・収益性でトップレベルを目指す

ノウハウの共有/人材交流の共有開始 (2019年度)

各国マーケットの実情に沿ったソリューションの提供



組織再編 (2019年度)

主要海外グループ会社を順次SI傘下に再編中



③ボルトオンM&A

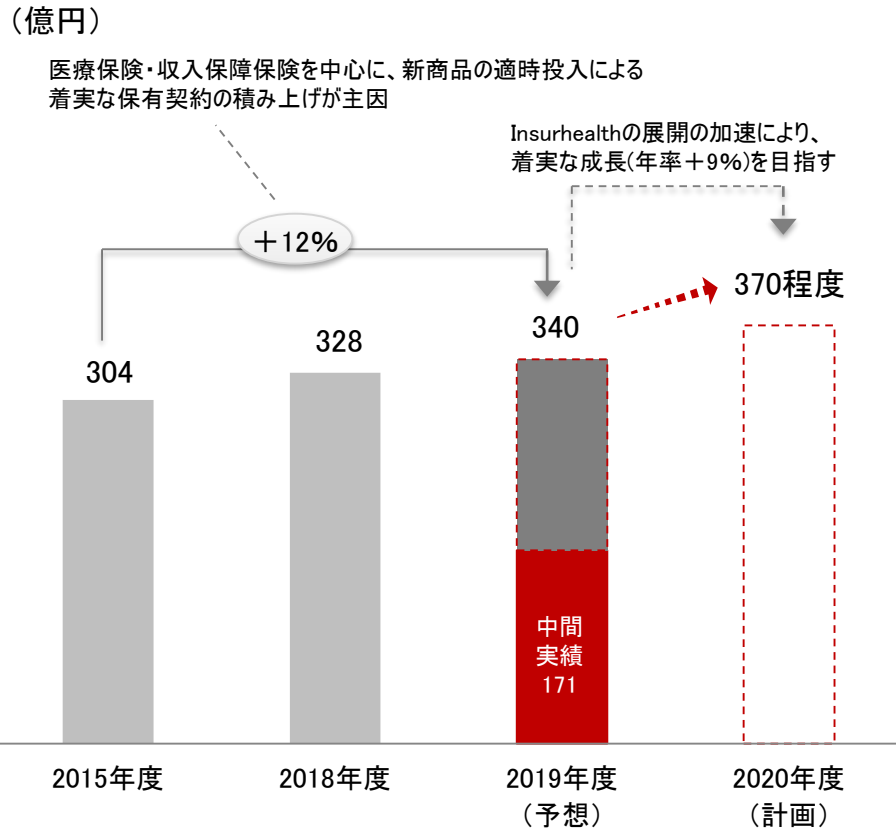
- リスク分散やさらなる成長に向けて、地域や種目を分散しうるボルトオンM&Aをセレクトティブに検討

中期的に目指す姿

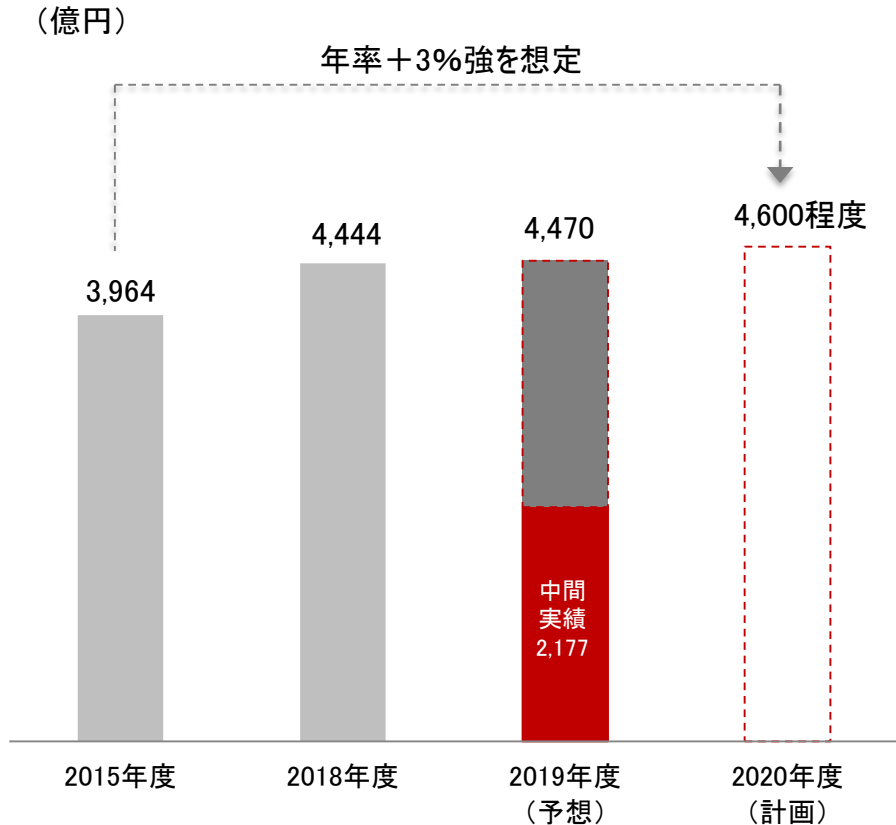
業界平均を上回る収入保険料の拡大 (年平均+10%程度)、収益性の大幅向上

- ◆ 保障商品を中心とした保有契約の着実な積み上げにより、利益拡大を実現
- ◆ 健康応援機能を持ったInsurhealth(商品+サービス)の拡大を加速し、さらなる成長を目指す

修正利益計画



保険料等収入



◆ Insurhealth による新商品投入などによる成長とともに、生産性向上の実現を目指す

健康サービス



新成長戦略

非連続な生産性の向上

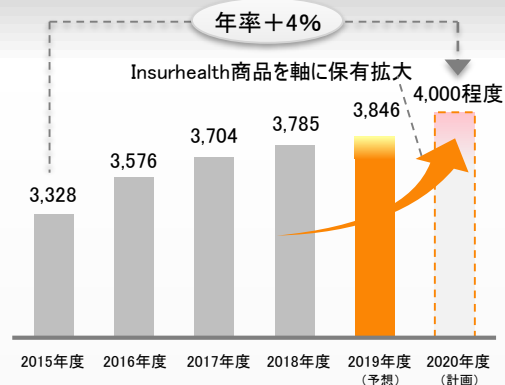


健康応援企業への変革

人財力向上	➢ 人事構造改革（職種統合・報酬体系見直し）
業務変革	➢ 事務の本社集中化 ➢ ペーパーレス化
働き方改革	➢ 柔軟な働き方（テレワーク・プレミアムフライデー） ➢ フリーアドレスの導入
健康経営	➢ 勤務時間の終日禁煙

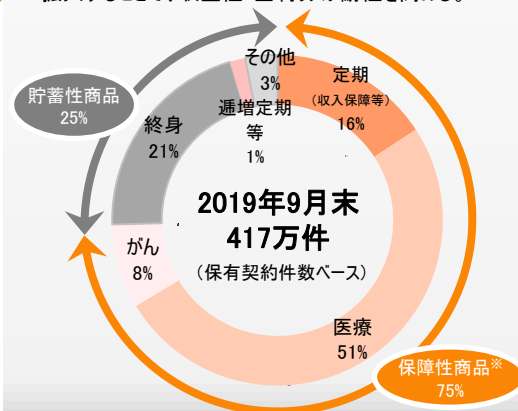
保有の拡大

【2015年度以降の保有年換算保険料（億円）】



保障的商品中心のポートフォリオ

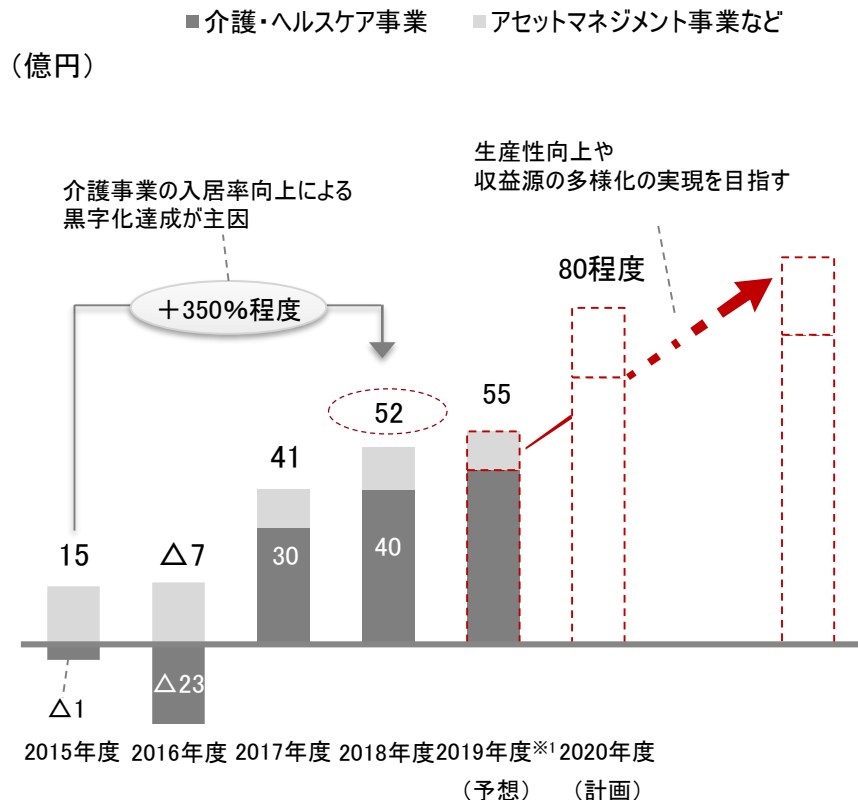
Insurhealthを中心とした保障的商品のポートフォリオを拡大することで、収益性・金利リスク耐性を高める。



※ 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）

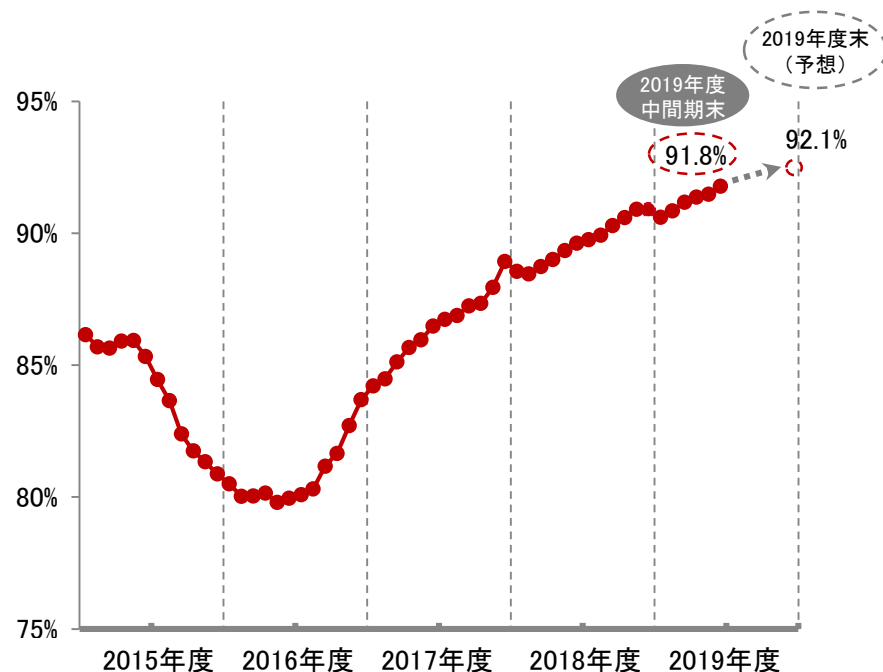
- ◆ 利益は入居率の安定的改善とともに拡大、今後は生産性向上を中心とした収益拡大フェーズへ
- ◆ 中期的には、人材確保に資する処遇改善などに取り組み、事業基盤の安定化を図る

修正利益計画



※1 2019年度中間実績は29億円

入居率※2の推移



※2 旧SOMPOケア・旧SOMPOケアネクストの入居率を統合して記載

- ◆ グループの強みであるデジタルテクノロジーを活用した生産性向上に取り組み、利益の持続的拡大を図る
- ◆ 認知症関連サービスの推進や周辺事業の展開を検討するなど、収益安定化・収益源多様化を目指す

②健康寿命延伸へのチャレンジ

健康寿命延伸

認知症関連サービス等の展開により、健康寿命延伸にチャレンジし、新たな収益源の確保を目指す

認知症関連サービス



生み出されるデータの活用

新たな事業領域へ展開

既存事業
(介護保険対象)

③収益源の多様化

周辺分野への展開

ノウハウやVOC・VOG※を最大限に活用し、介護周辺の新規事業への展開を検討、収益源の多様化を目指す

フードビジネス

ノウハウ提供

など

データ活用

事業を通じて生み出されるデータを組み合わせ、新たな商品・サービスの創出を目指す

①既存事業における生産性向上

ヒトとICTの融合を推進し、生産性の向上および処遇改善を通じた介護人材の需給ギャップの解消を目指し、単体収益性をさらに向上

生産性向上

- ◆ デジタル技術活用
-フューチャーケアラボの活用加速
- ◆ 業務プロセス見直し

人材確保

- ◆ 処遇改善(2019年10月～)
-看護職並みの水準を目指す



このページは空白です

1. グループ経営

- － 中計後半の戦略
- － 事業環境のさらなる変化（ニューノーマル）
- － 質的進化の進捗
- － 株主還元

2. 事業別進捗

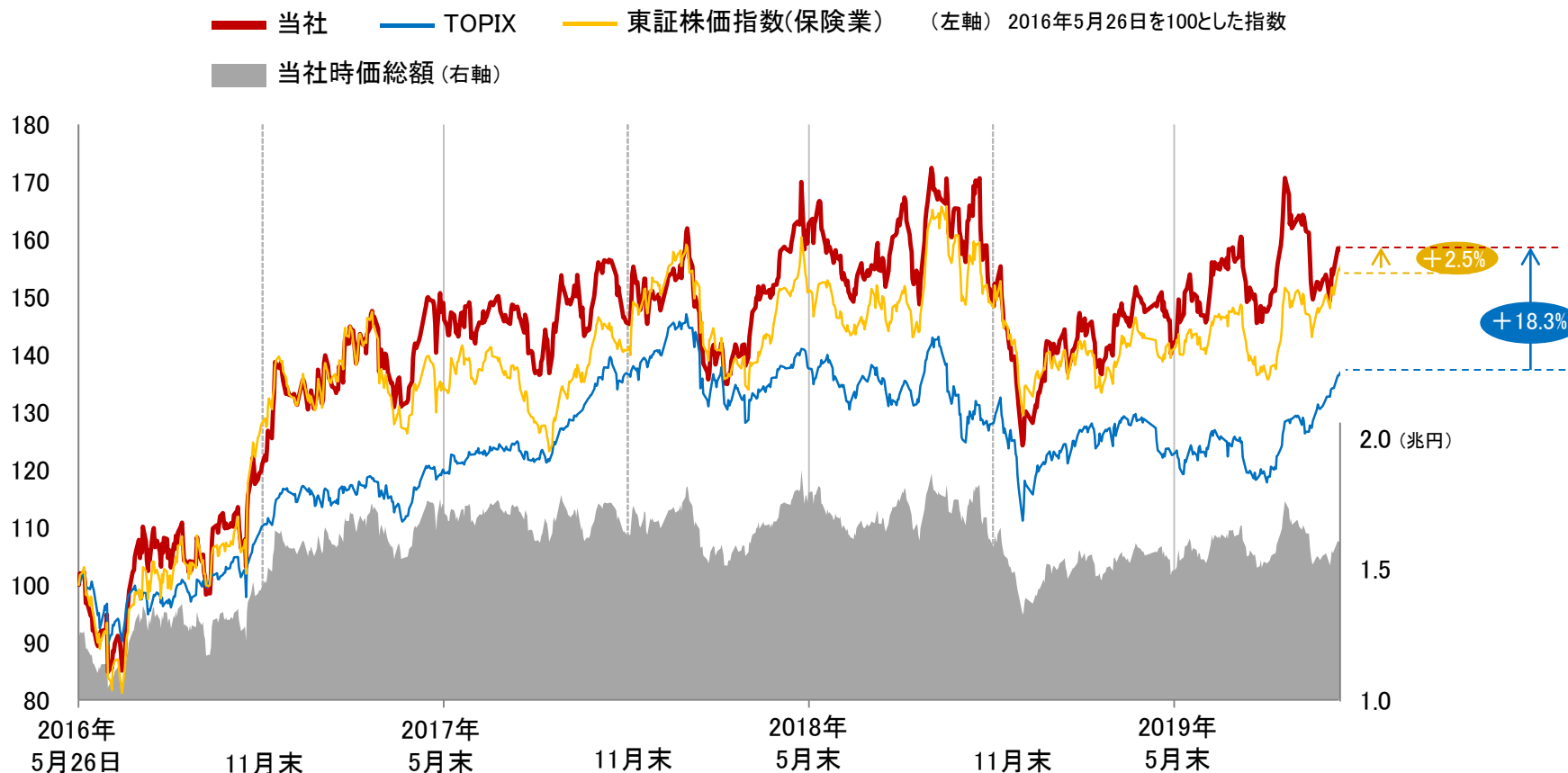
- － 国内損保事業
- － 海外保険事業
- － 国内生保事業
- － 介護・ヘルスケア事業等

3. 参考資料

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、トータル・シェアホルダー・リターンは堅調に推移

トータル・シェアホルダー・リターンおよび時価総額の推移(2016年5月26日～2019年11月22日)

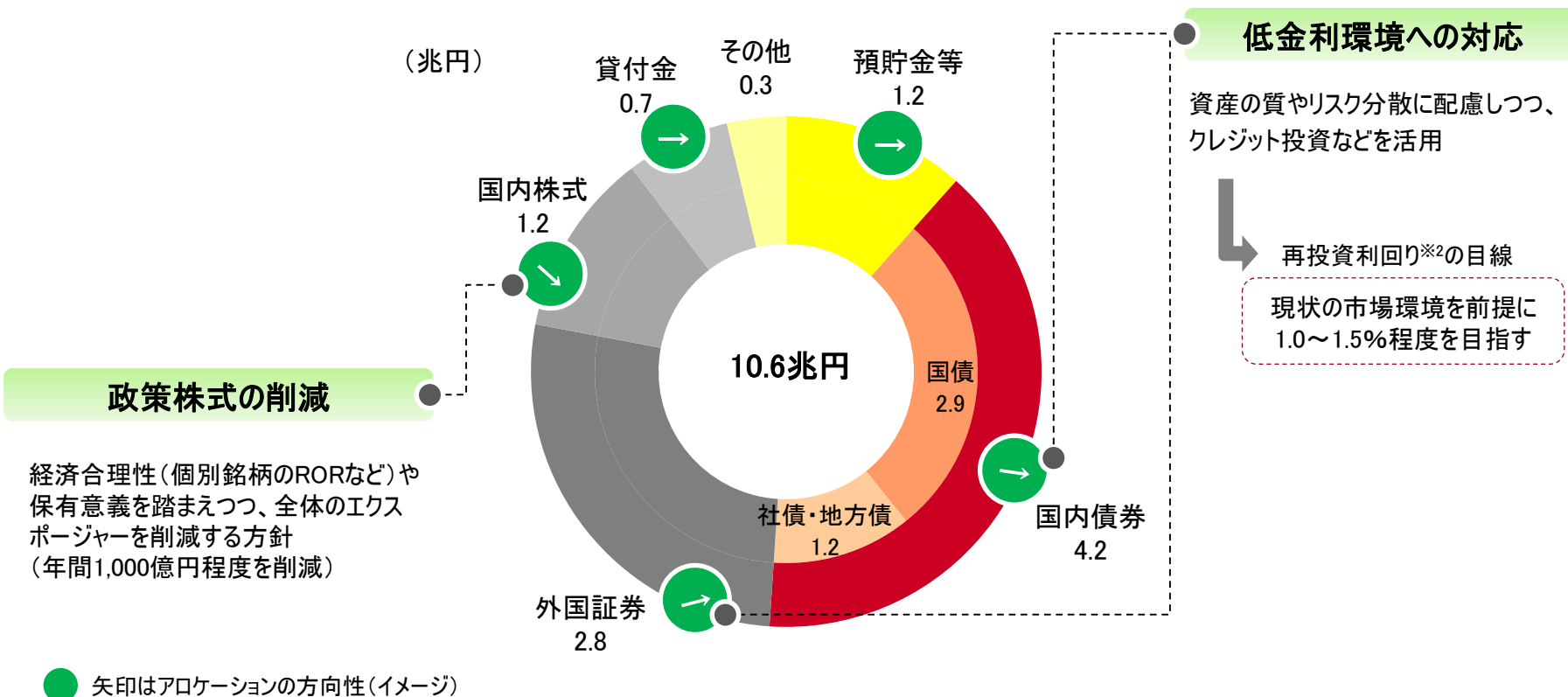


※ 当社株のトータル・シェアホルダー・リターン(=税引前配当金再投資後収益率)をインデックス化して表示

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※1と資産運用の方針



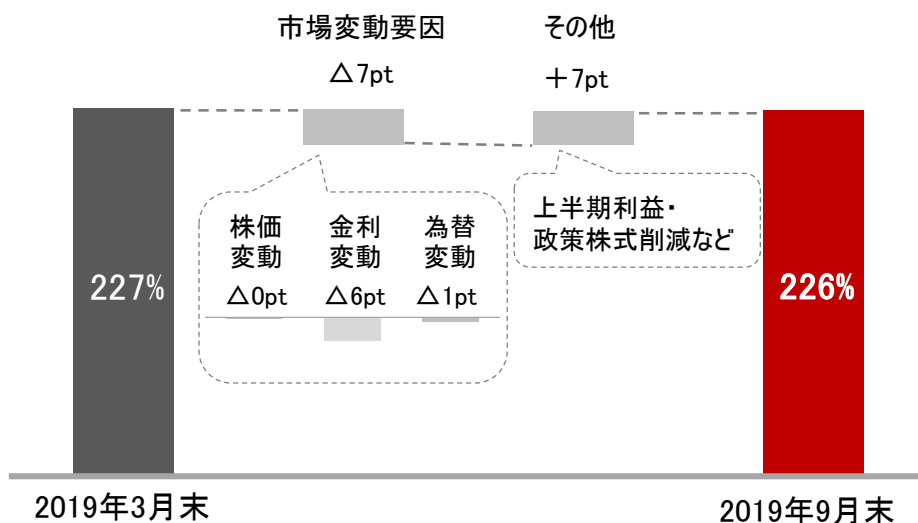
※1 2019年9月末、グループ連結ベース(単位:兆円)

※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

財務健全性: ESR(99.5%VaR)

◆ 2019年9月末のESR(99.5%VaR)は、226%とターゲット資本水準を維持

ESR(99.5%VaR)^{※1}の推移



※1 ソルベンシー II に準拠した算出方法

ESR(99.5%VaR)におけるターゲット資本水準は、概ね180%~250%

250%水準: 資本効率(ROE)の観点を踏まえた水準

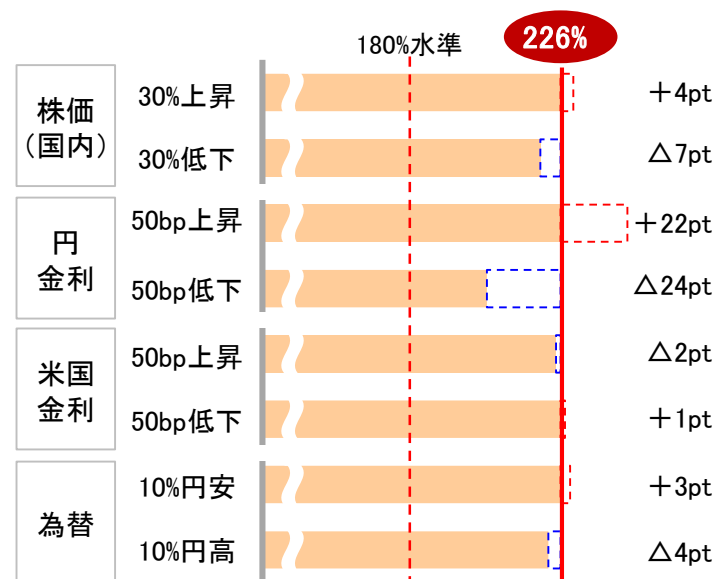
180%水準: ストレステストの結果などを踏まえ、

財務健全性を安定的に確保可能な水準

恒常的にターゲットレンジ外の水準となる場合の代表的な対応

- 【250%超】追加的リスクテイク(成長投資機会)の検討、自己株式取得等による株主還元拡充など
- 【180%未満】各種リスク削減策の実施、ハイブリッド債等による資本増強の検討、内部留保強化など

ESR(99.5%VaR)の感応度分析



(参考)市場環境

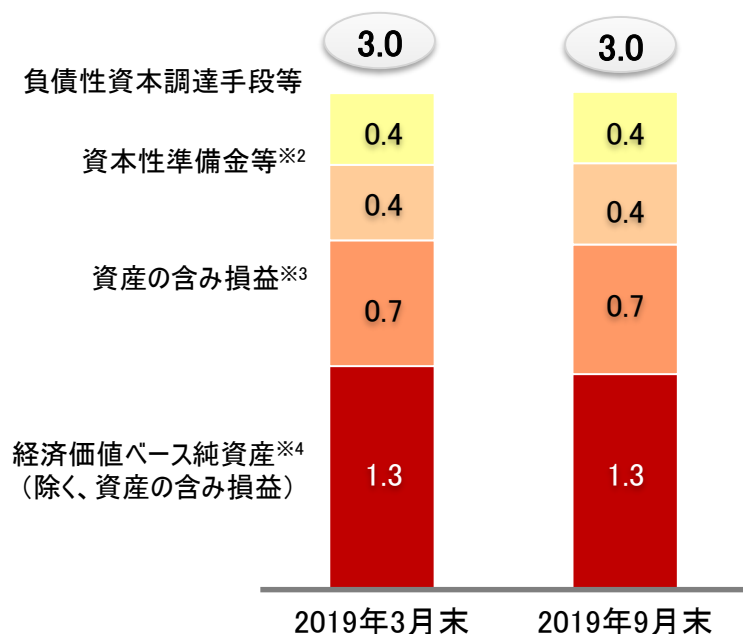
	2019年9月末	(増減 ^{※2})
国内株価(日経平均株価)	21,755円	(+2.6%)
国内金利(30年物国債利回り)	0.37%	(Δ13bp)
米国金利	1.66%	(Δ74bp)
為替(米ドル円レート)	107.92円	(Δ2.8%)

※2 2019年3月末対比

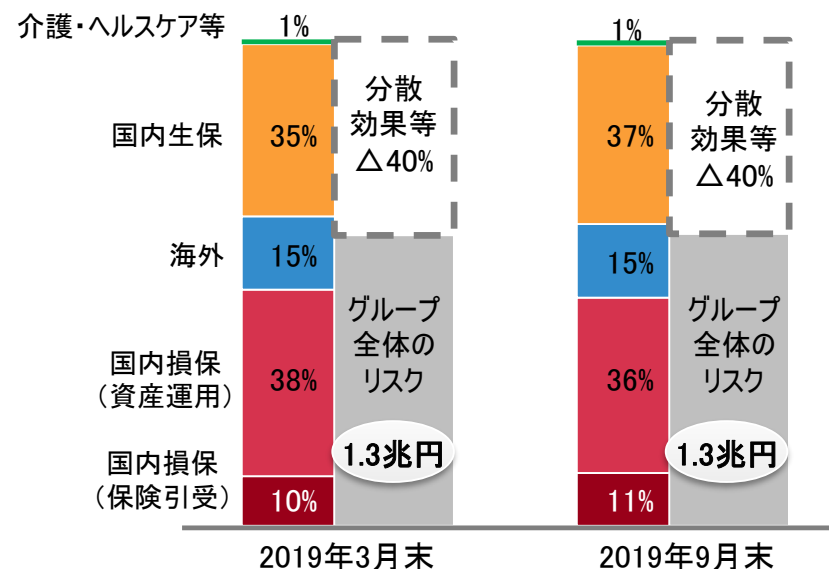
実質自己資本・リスク量のブレイクダウン

実質自己資本※1

(兆円)



リスク量※5



※1 実質自己資本＝単体BS純資産合計額＋保有契約価値－のれん等＋時価評価しない資産の含み損益＋資本性準備金等＋負債性資本調達手段等

※2 価格変動準備金、異常危険準備金など(税引後)

※3 時価評価しない資産を含めた有価証券等の含み損益

※4 単体BS純資産合計額に生損保の保有契約価値などを加算(のれんや非支配株主持分等は控除)

※5 リスク量は保有期間1年、99.5%VaRで計測

事業毎のリスク量: 事業間のリスク分散効果控除前(税引前)

グループ全体のリスク: 事業毎のリスク量合計－分散効果－税効果

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・ファイナンス室

電話番号 : 03-3349-3913

email : ir@sompo-hd.com

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