

新中期経営計画（2021～2023年度）

2021年5月26日

SOMPOホールディングス株式会社



目次

I. 新中期経営計画のポイント	
新中期経営計画のポイント	3
外部環境認識	4
SOMPOのパーパス	5
SOMPOの挑戦	6
企業価値の向上	7
II. 前中期経営計画総括	
前中期経営計画の振り返り① - 経営数値・株主還元 -	9
前中期経営計画の振り返り② - 主な取組 -	10
III. 新中期経営計画	
1. 全体像	
SOMPOのパーパスと新中期経営計画	12
経営数値目標	13
主要KPI	14
2. 3つの基本戦略	
基本戦略①規模と分散 - レジリエンス獲得 -	16
基本戦略①規模と分散 - 国内損保事業 -	17
基本戦略①規模と分散 - 海外保険事業 -	18
(参考) 事業ポートフォリオの変遷	19
基本戦略②新たな顧客価値の創造 - SOMPO×RDP -	20
基本戦略②新たな顧客価値の創造 - 注力領域と進捗状況 -	21
基本戦略③働き方改革	22
3. グループ経営基盤	
資本効率の向上	24
成長投資への資本配賦とESRターゲットレンジ	25
株主還元方針	26
SDGs経営	27
(参考) SDGs経営 SOMPO気候アクション (SOMPO Climate Action)	28
ガバナンス	29
次期海外保険事業オーナー	30
4. 事業別戦略	
(1) 国内損保事業	
前中期経営計画の振り返り	32
前中期経営計画の主な成果	33
収益構造改革の成果	34
販売網構造改革の成果	35
お客さま対応品質の向上	36
目指す姿と新中期経営計画の3つの柱	37
新中期経営計画における3年間の利益成長計画	38
成長戦略の加速 (1) ~元受正味保険料の成長~	39
成長戦略の加速 (2) ~トップライン成長による利益計画の押し上げ策~	40
成長戦略の加速 (3) ~マーケティング・DXの推進~	41
成長戦略の加速 (4) ~新事業の収益化~	42
レジリエンスの向上 (1) ~収益構造改革~	43
レジリエンスの向上 (2) ~コンバインド・レシオの改善~	44
レジリエンスの向上 (3) ~損害率の改善~	45
レジリエンスの向上 (4) ~ERMの高度化と浸透~	46
事業基盤の強化	47
事業計画目標・主要KPI	48
(2) 海外保険事業	
前中期経営計画の振り返り	50
厳しい環境下の2020年においてもCommercial P&C事業は大きく成長	51
海外保険事業は、次の3年間に於いて修正利益の大幅な拡大を見込む	52
Commercial P&C事業は、今後の成長に向けた態勢整備を完了	53
SI Commercial P&C事業の収益性は、次の3年間に於いて大きく向上	54
Retail事業をSIHの傘下に統合し、ガバナンスの向上と収益性の向上を目指す	55
(3) 国内生保事業	
戦略概要	57
新たな顧客創造	58
ローコストオペレーション	59
資本効率向上	60
(4) 介護・シニア事業	
戦略概要	62
介護オペレーターとして支える	63
エコシステムで支える	64
アクティブシニアを支える	65
(5) デジタル事業/ヘルスケア事業	
戦略概要	67
(6) RDP	
(再掲) SOMPO×RDP	69
(再掲) 注力領域と進捗状況	70
ソフトウェア事業モデルの創出	71
介護×RDP	72
介護×RDP - SOMPOケアでの実証 -	73
防災・減災×RDP	74
ソフトウェア事業モデルを創出するために重要な要素	75
(7) 資産運用戦略	
資産運用戦略	77
参考資料	
経営数値目標	79
SOMPOが取り組む社会課題とSDGs	80

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

新中期経営計画のポイント

SOMPOのパーパスと SDGs経営

- ①「安心・安全・健康のテーマパーク」により、SOMPOが社会に提供する価値を定める
- ②本業を通じた社会課題解決への貢献により、経済価値と社会価値を創出する

着実な利益成長と ユニークなビジネスモデルへの進化



- ①保険・介護事業の着実な利益成長・レジリエンスの向上
- ②既存事業の強みを活かしたRDP※によりソリューション・プロバイダーへと進化

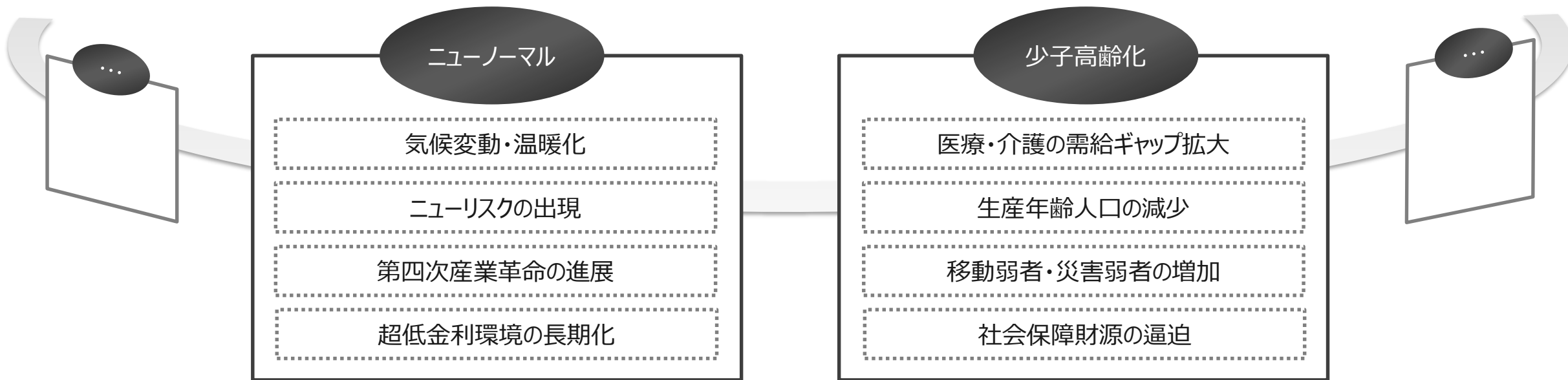
※リアルデータプラットフォーム

経営数値目標と 株主還元

- ①グローバルトップレベルの収益規模、資本効率の達成
(修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上)
- ②利益成長に合わせた増配を基本方針とし、株主還元における配当の割合を高めていく

外部環境認識

- 絶えず変化してきた外部環境は、コロナ禍により急激に変化
- 変化に応じてトランスフォーメーションを進めるとともに、深刻化する社会課題に長期的に対峙していく



With/Afterコロナの変化

- 新たな生活様式
- リモート／非対面
- 医療・介護の深刻化
- データ価値の高まり

不確実性への備え、
レジリエンス獲得

事業のデジタル化・リモート化、
データ活用

社会課題解決に向けた
長期的アプローチ

新しい働き方への対応、
リモートワーク

社会的な価値観の変化

- ステークホルダー資本主義
- ESG/SDGs
- ダイバーシティ

SOMPOのパーパス



- 「安心・安全・健康のテーマパーク」により、SOMPOが社会に提供する価値をパーパスとして定める
- リアルデータプラットフォームを軸としたエコシステムを形成することを核に、社会に価値を提供していく

経営理念

SOMPOグループは、お客さまの視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、
お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します

SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

SOMPOが社会に提供する価値

社会が直面する未来のリスクから人々を守る

あらゆるリスクに対する備えの提供

事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献

健康で笑顔あふれる未来社会を創る

健康と笑顔を支えるソリューションの提供

持続可能な高齢社会への貢献

経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献

多様性ある人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

未来社会を変える人材集団の実現

価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築

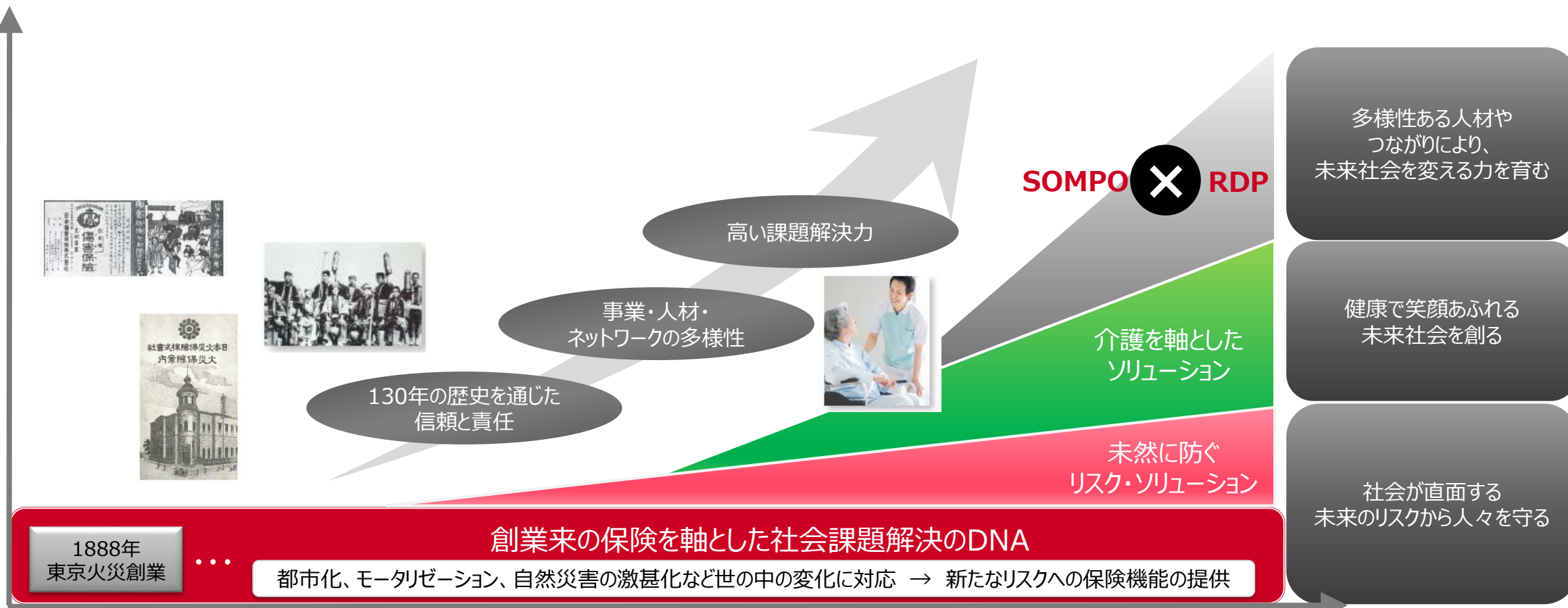
：パーパス実現に向けた重点課題（= SOMPOのマテリアリティ）

SOMPOの挑戦



- 創業来の保険を軸とした社会課題解決のDNAを継承しつつ、保険の枠を超えたソリューション・プロバイダーへと進化を追求する
- SOMPOのこれまでの実績や強みを活かし、幅広い事業活動を通じ、社会課題解決に向けた解を提供していく

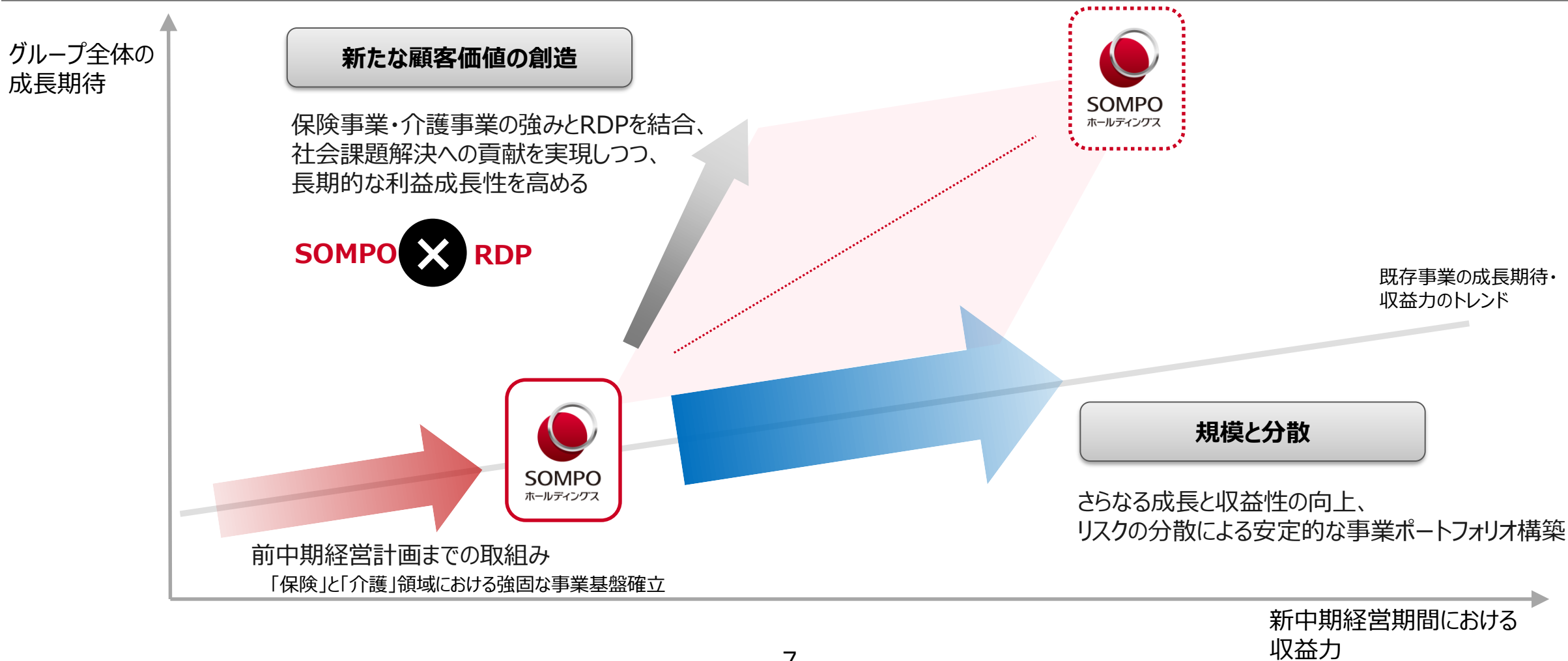
社会価値



企業価値の向上



- 保険・介護領域でのさらなる成長・収益性向上により、安定的にキャッシュを生み出す
- 一方、人口減少、超低金利、介護の需給ギャップなどのニューノーマル、社会課題を踏まえ、中長期では新たな顧客価値創造が必要
- 既存事業の強み、そこから得るリアルデータの活用によるRDP戦略により、社会課題の解決とともに、新たな成長曲線を作り出し、企業価値向上を目指す



I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

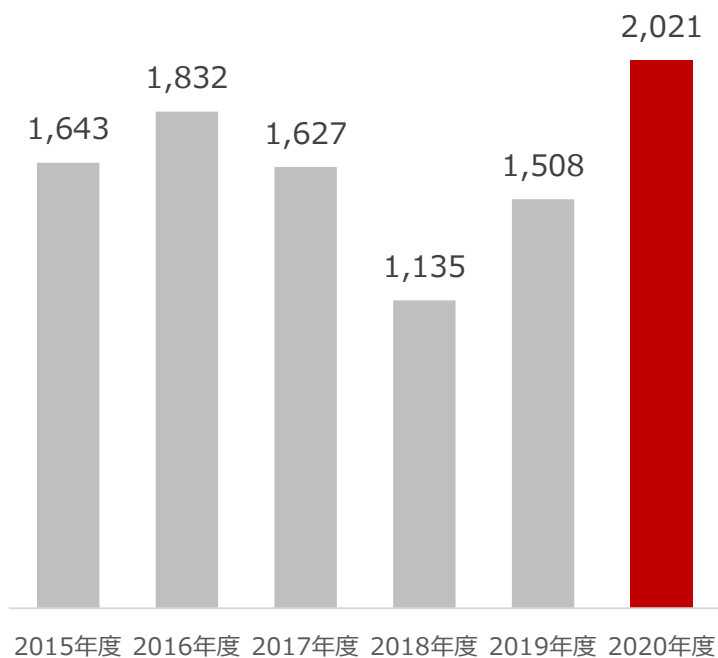
参考資料

前中期経営計画の振り返り① – 経営数値・株主還元 –

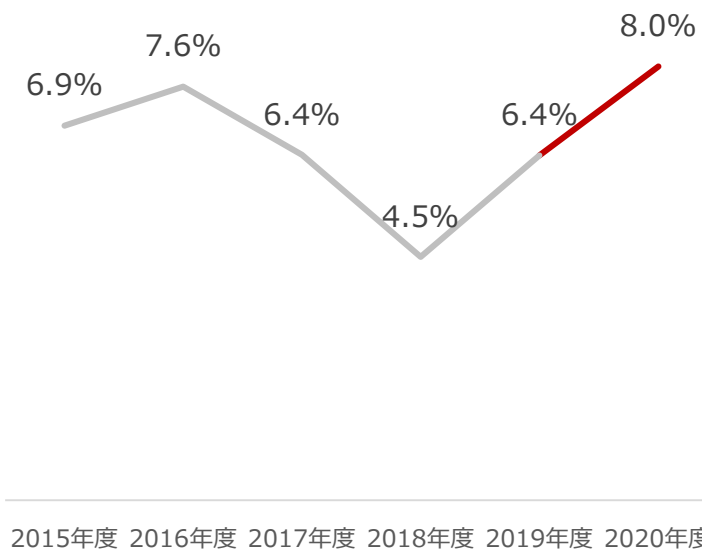
- 2020年度の修正連結利益は過去最高益となる2,021億円、修正連結ROEは8.0%と目標値（8%）を達成
- 株主還元は着実に増加し、8期連続増配（含む21年度配当予想）、2020年度の総還元額は1,011億円

修正連結利益

(億円)

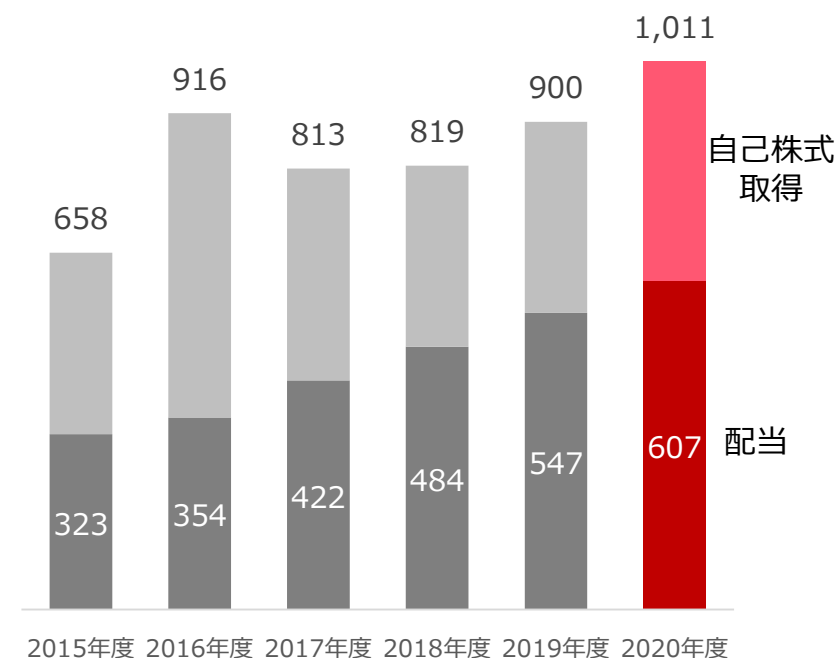


修正連結ROE



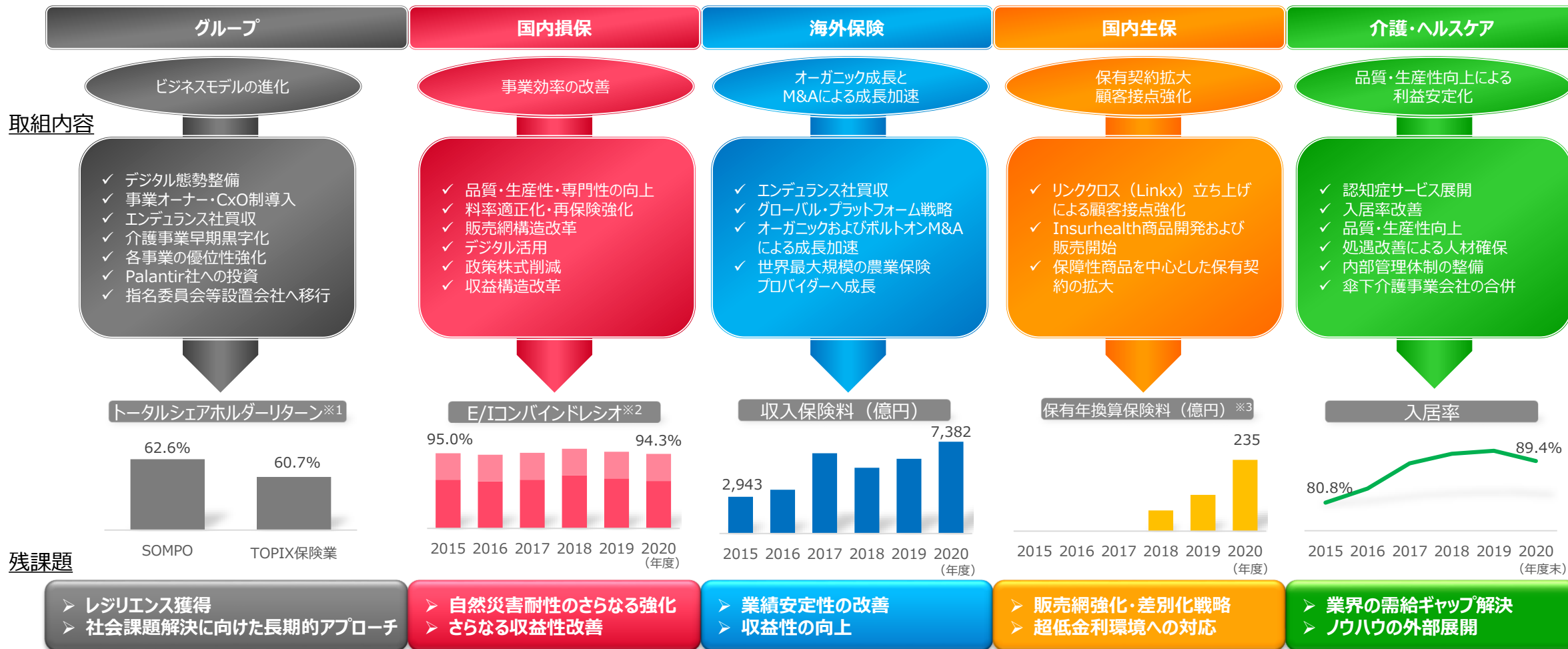
株主還元

(億円)



前中期経営計画の振り返り② – 主な取組 –

- 海外事業の拡大や介護事業の早期黒字化など、「安心・安全・健康のテーマパーク」に向けた質的進化は着実に進展
- 外部環境の変化を踏まえて着実に計画を実行し、目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化を視野に入れつつある



※1 前中計公表後（2016年5月26日）～2021年3月末、出所：Bloomberg ※2 損保ジャパン（除く自賠責・家計地震）のE/Iコンバインド・レシオ（=E/I損害率+正味事業費率（以下同様））
 ※3 Insurhealth商品

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料



SOMPOのパーパスと新中期経営計画

- グループの経営理念実現に向け、レジリエンス獲得、保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダーへの進化を追求する
- 新中期経営計画の到達点として、「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化を図る

SOMPOのパーパス

社会が直面する
未来のリスクから人々を守る

健康で笑顔あふれる
未来社会を創る

多様な人材やつながりにより、
未来社会を変える力を育む

3つの基本戦略

規模と分散

新たな顧客価値の創造

働き方改革

新中期経営計画

到達点

「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化

- 修正連結利益：3,000億円以上
- 修正連結ROE：10%以上
- リスク分散効果の発揮
- 保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダー

グループ経営基盤

資本政策・ERM

SDGs経営

ガバナンス

経営数値目標

- 2023年度の修正連結利益は3,000億円以上、修正連結ROEは10%以上を目指す
- 収益安定性の観点から、リスク分散比率の改善および海外事業比率の向上を図る
- オーガニック成長での経営数値目標達成を見込むが、自然災害の不確実性などを踏まえ、M&A実行により目標の達成確度を高める

経営数値目標

		2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
修正連結利益		2,021億円	2,050億円	3,000億円以上※
修正連結ROE		8.0%	7.4%	10%以上
分散効果	リスク分散比率	39.4%	40.2%	2020年度比改善
	海外事業比率	14.9%	29.3%	30%以上
新たな顧客価値の創造		-	-	商品・サービスの外販・収益化 (2事業以上)

※ オーガニック成長を前提とした計画値。想定以上の自然災害影響などによる下振れリスク（△300億円）に対し、M&A実行によって利益上乗せ（+300億円）を図ることで、計画の達成確度を高める



主要KPI

- 事業別修正利益に加え、トップライン目標、収益性目標をKPIとして設定
- グループのレジリエンス獲得に向けた取組への目標に加え、社会課題解決に向けた長期的アプローチについても一定の目安を設定

国内損保	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画	海外保険	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上	事業別修正利益	300億円	600億円	1,000億円以上
正味収入保険料※1	19,034億円	19,293億円	20,000億円	グロス保険料成長率※4	+37.8%	+10.2%	年率+9%程度
E/Iコンバインド・レシオ※1	94.3%	94.8%	91.7%	E/Iコンバインド・レシオ※4	97.8%	91.7%	88%台
政策株式削減	703億円	500億円	500億円 (3年間累計：1,500億円)				
国内生保	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画	介護・シニア	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	338億円	325億円	400億円以上	事業別修正利益	73億円	65億円	80億円以上
新契約年換算保険料※2	298億円	430億円	500億円	売上高	1,318億円	1,375億円	1,620億円
保有契約件数	426万件	443万件	500万件	入居率※5	89.4%	90.8%	93.8%
ALM資産投入額※3	-	3,000億円	3,000億円 (3年間累計：9,000億円)				
新たな顧客価値の創造				中長期目標			
2023年度計画		RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2事業以上	RDP活用によって創出するグループの売上高		5,000億円超	

※1 損保ジャパン（除く自賠責・家計地震） ※2 営業成績ベース ※3 30年償換算 ※4 SI Commercial ※5 年度末時点

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

基本戦略① 規模と分散 – レジリエンス獲得 –

- ・ 気候変動・温暖化や世界的な低金利環境などに対峙するために、規模と分散の取組みを加速し、さらなるレジリエンス獲得を図る
- ・ 国内損保事業は、収益構造改革の完遂を通じ、収益性のさらなる向上とともに、キャッシュ創出機能を強化
- ・ 海外保険事業は、マーケットのハード化を踏まえた増収・高い利益成長を達成するとともに、規律あるM&Aを実行し、規模と分散を強化

気候変動・温暖化

世界的な低金利環境

不確実性への備え、レジリエンス獲得

規模と分散

国内損保事業

収益性の追求による利益拡大・
安定的キャッシュ創出

正味収入保険料
成長率※1

+ 1.5%程度
(年率) ※2

E/Iコンバインド・
レシオ※1

91.7%

海外保険事業

マーケットのハード化を踏まえた
レートアップなどによる高い利益成長

グロス保険料
成長率※3

+ 9%程度
(年率) ※2

E/Iコンバインド・
レシオ※3

88%台

規律あるM&A

国内生保事業

Insurhealthによる
新たな顧客層開拓を通じた収入拡大

新契約
年換算保険料※4

500億円

保有契約件数

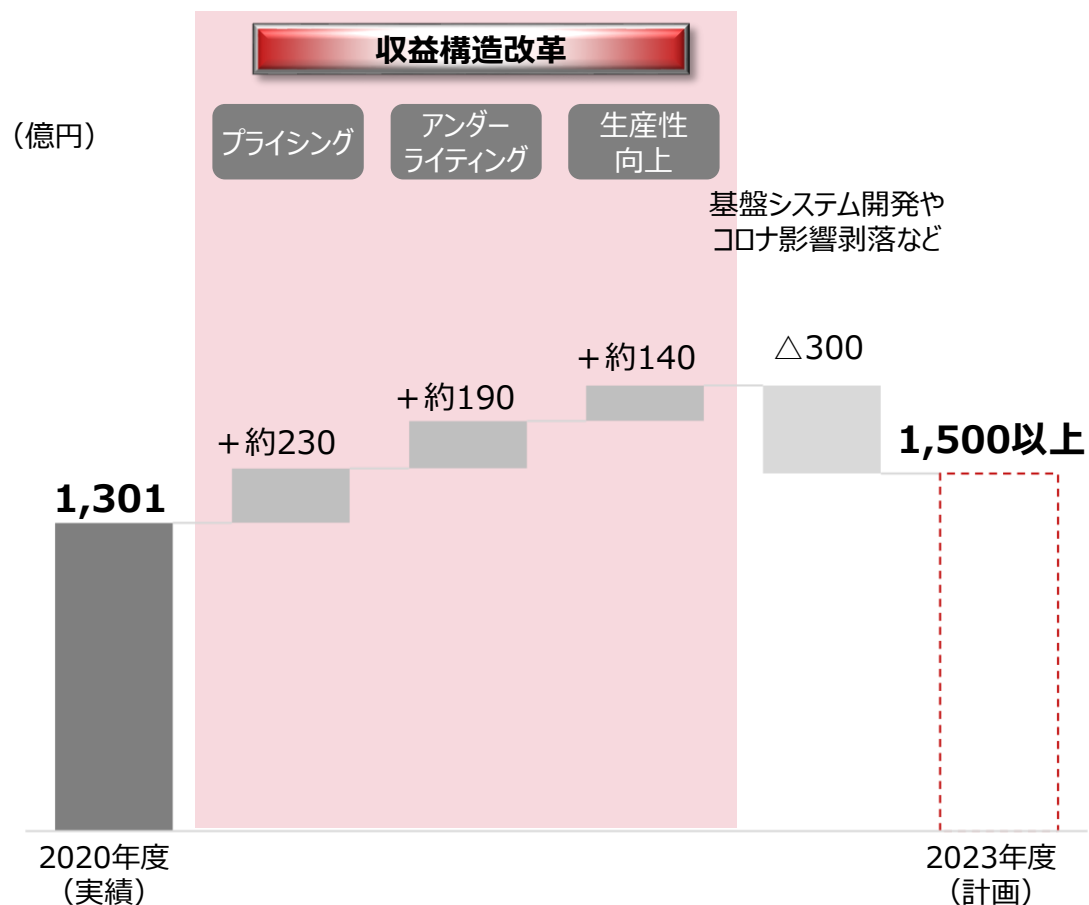
500万件



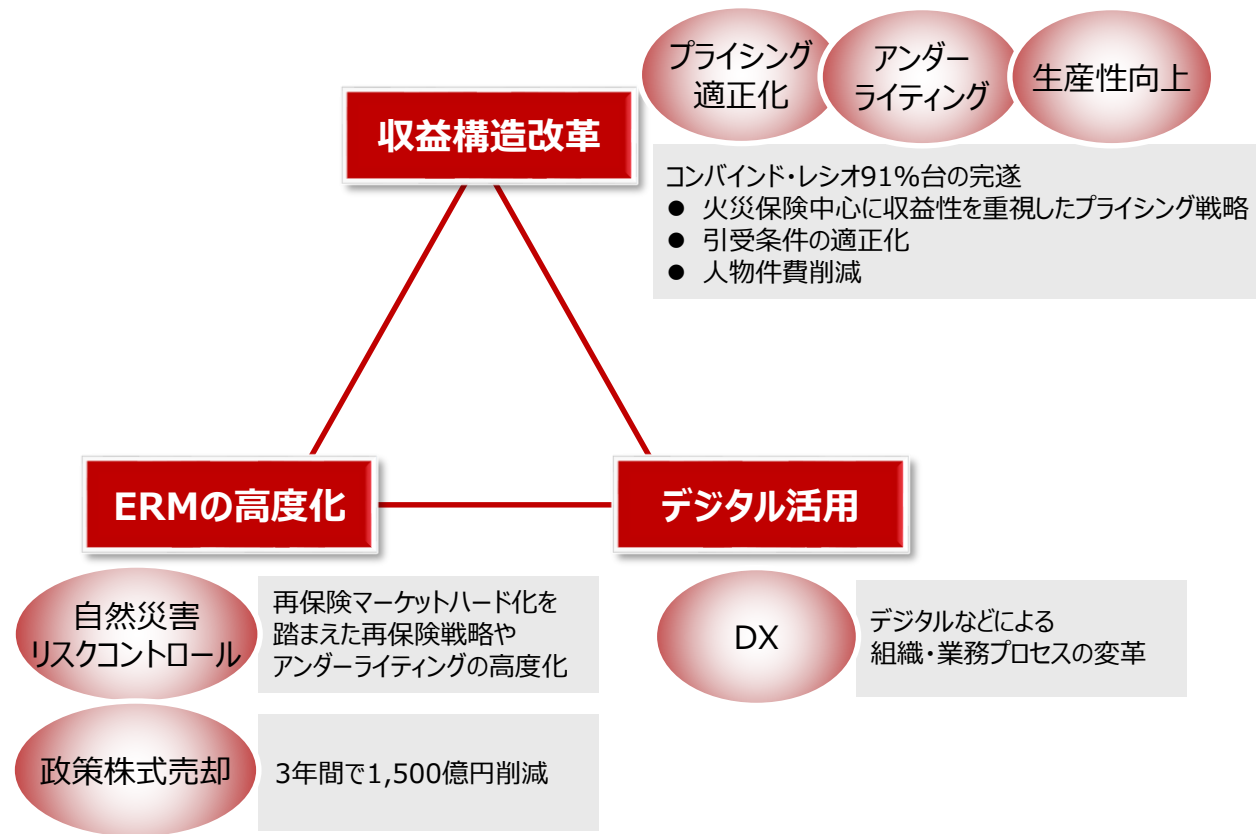
基本戦略①規模と分散 – 国内損保事業 –

- テクノロジーを活用したアンダーライティング強化など収益構造改革を加速し、+約570億円（税後）の利益積み増しを図る
- 加えて、デジタル活用による生産性向上、最適な再保険戦略、政策株式の継続売却などによりレジリエンスの向上を追求

国内損保事業の修正利益変動要因



収益構造改革などのレジリエンス向上に向けた主な取組み

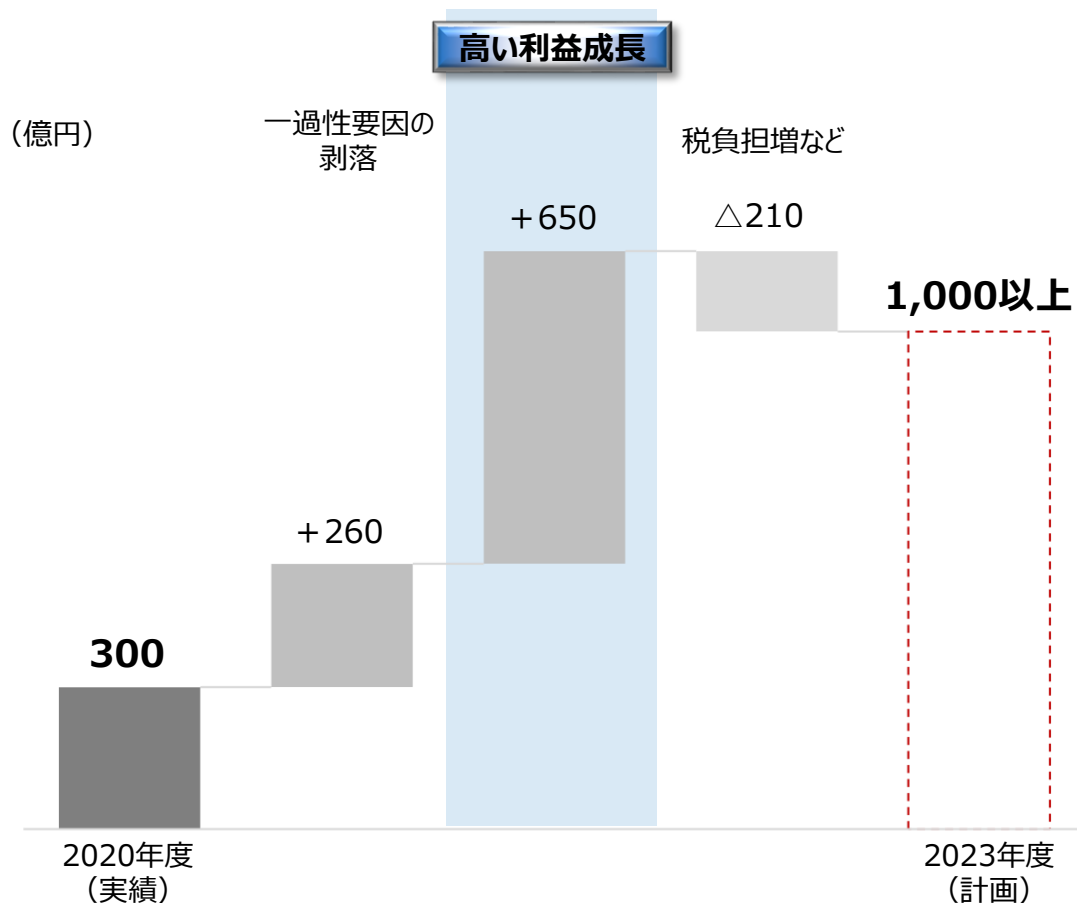




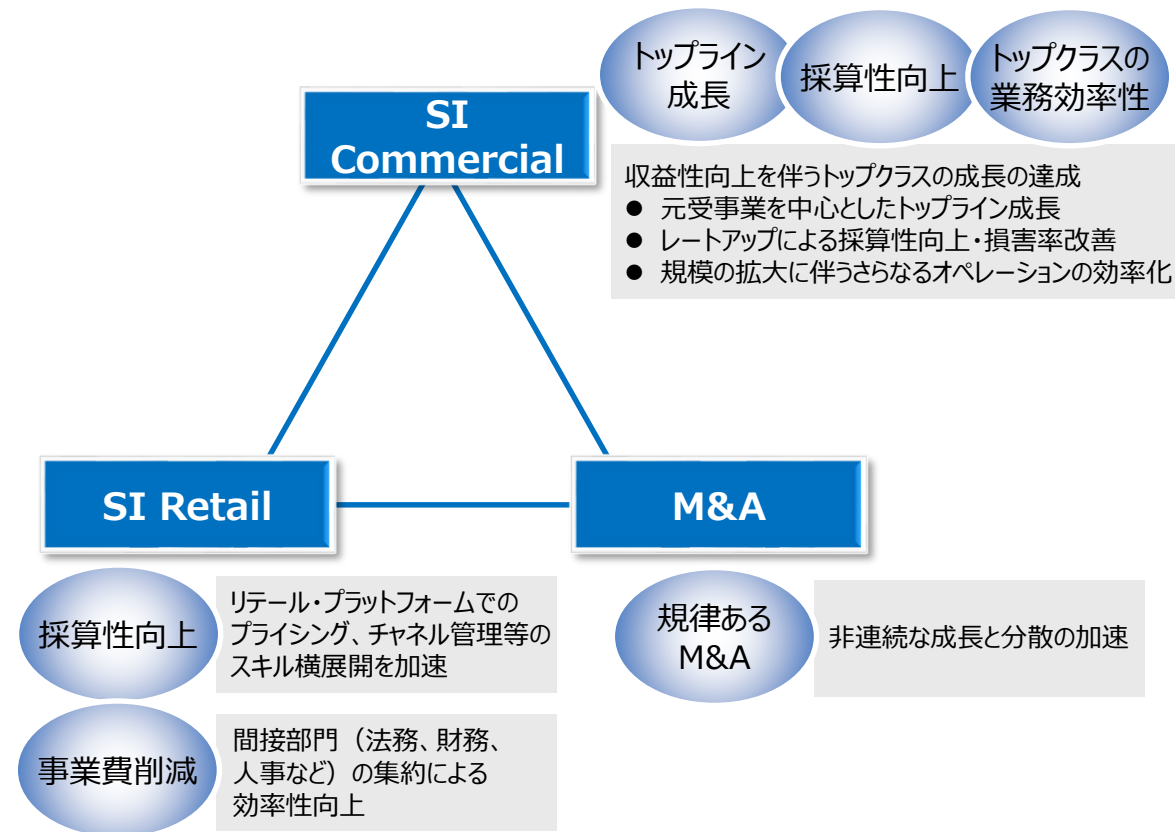
基本戦略① 規模と分散 – 海外保険事業 –

- SI企業部門では、レートアップ環境を活かし、収益性向上を伴った業界トップクラスの成長を目指す
- SIリテール部門では、ベストプラクティスの共有や間接部門の集約による収益性向上を狙う
- 加えて、規律あるM&Aを行うことで、非連続な成長と分散の加速を図る

海外保険事業の修正利益変動要因

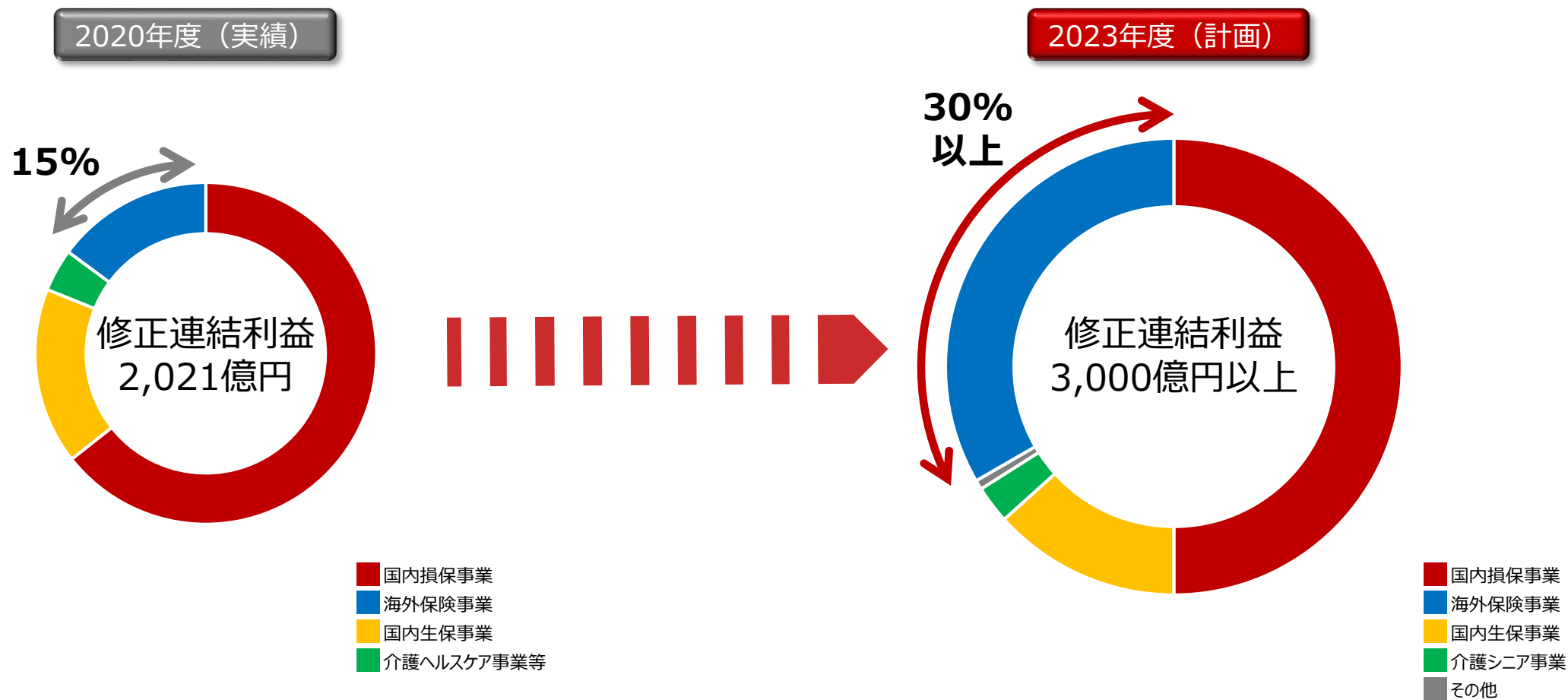


高い利益成長に向けた主な取組み



(参考) 事業ポートフォリオの変遷

- 規模と分散の取組みにより、事業ポートフォリオに占める海外保険事業の割合が安定的に30%以上となることを目指す





基本戦略②新たな顧客価値の創造 – SOMPO×RDP –

- リアルデータプラットフォーム（RDP）は、社会課題解決に資する社会共通で有益な枠組みとして構築
- 既存事業が取得するリアルデータと、パートナー企業が保有するノウハウ・テクノロジーを強みに、SOMPOがハブとなり、サブスクリプション型のソフトウェア・ソリューションを外部提供
- 社会実装に向けて、既存事業での収益拡大、事業間の連携による今までにない新たな顧客価値の創出や新たな顧客との結びつきを生み出す仕組み、そして最終的にはエコシステムを形成するプロセスで、社会課題解決への貢献とともに中長期的な利益成長を目指す

新たな顧客価値の創造

SOMPOの強み

保険事業・介護事業のトッププレイヤー

2,000万人の
保険顧客

10万人の
介護関連データ

6万人の人材

ノウハウ・データ
ネットワーク



ノウハウを
保有する
企業



RDP構築のプロセス

取組
概要

1 効率化による
収益改善

2 外販による
マネタイズ

3 エコシステム
形成

SOMPOをハブとした
ソリューション提供

サブスクリプション型の
ソフトウェア・ソリューションの販売

ソリューション開発
(生産性向上モデル等)

データ
統合

各事業

事業間連携

外部連携

SOMPOが向き合う社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

社会課題解決への貢献

事業規模（売上）

中長期的に5,000億円超を目指す



基本戦略②新たな顧客価値の創造 – 注力領域と進捗状況 –

- SDGs、安心・安全・健康のテーマパークの視点で、社会価値およびSOMPOの保有データからアプローチし、注力する5領域を選定し、各々のソリューションの早期具現化、外販・収益化を目指す
- 一方で、SOMPOの持つ強み（データ・ネットワーク・ノウハウ・人材など）を活かし、領域のさらなる拡大を図る

SOMPO × RDP

ソリューションの早期具現化～外販・収益化

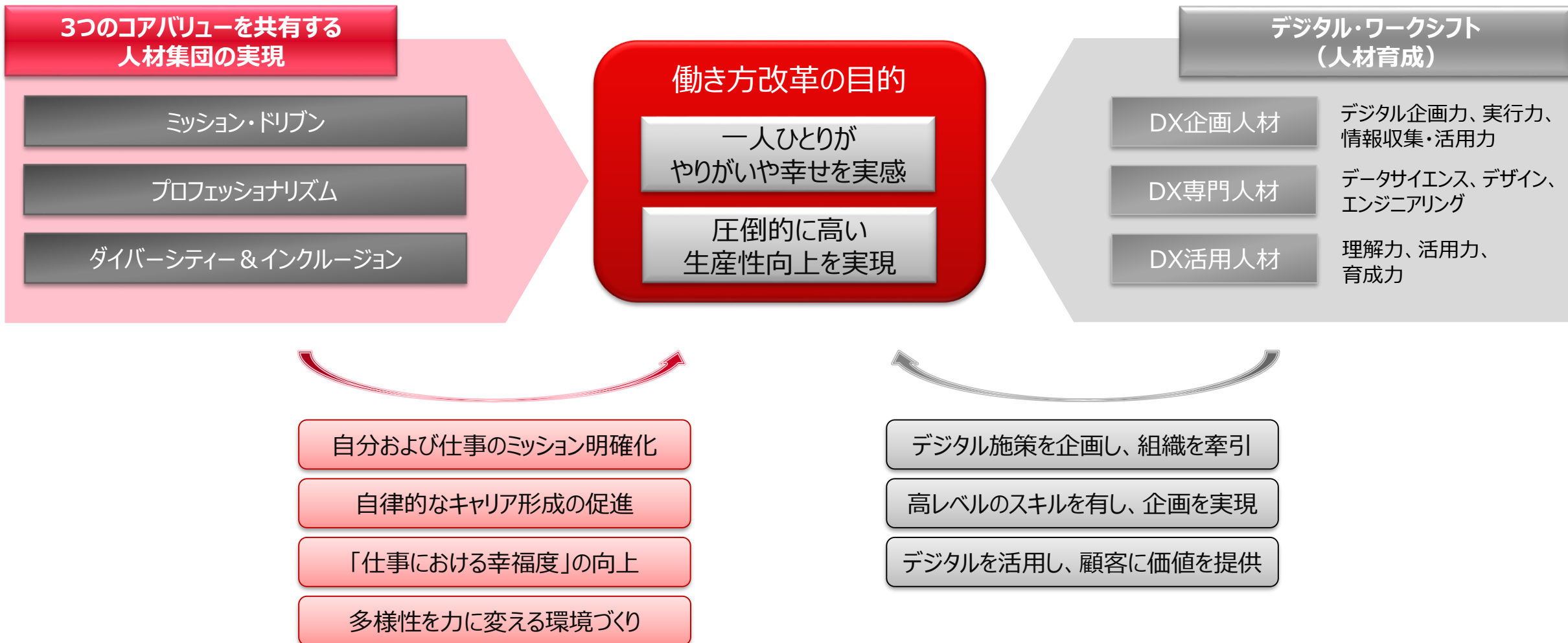
強みを活かした領域のさらなる拡大

事業区分	領域
介護シニア	介護 介護業界の品質を伴う質の向上 (オペレーション/バイタル/ケアデータ)
国内損保	防災・減災 災害予測による被害範囲等の極小化 (保険契約・保険金・災害データ)
	モビリティ 移動弱者へのサービス最適化 (自動運転OS・事故・保険金データ)
海外保険	農業 農業事業者の業務効率化・収益改善 (農業保険の土壌・天候・収穫量等データ)
国内生保 介護シニア デジタル ヘルスケア	ヘルシーエイジング データ起点での健康寿命の延伸 (生命保険・ヘルスケア関連データ)



基本戦略③働き方改革

- 社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、および圧倒的に高い生産性向上を実現するために、働き方改革に取り組む
- そのために、3つのコアバリューを共有する人材集団の実現やデジタルワークシフト、各事業での働き方改革を推進する



I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

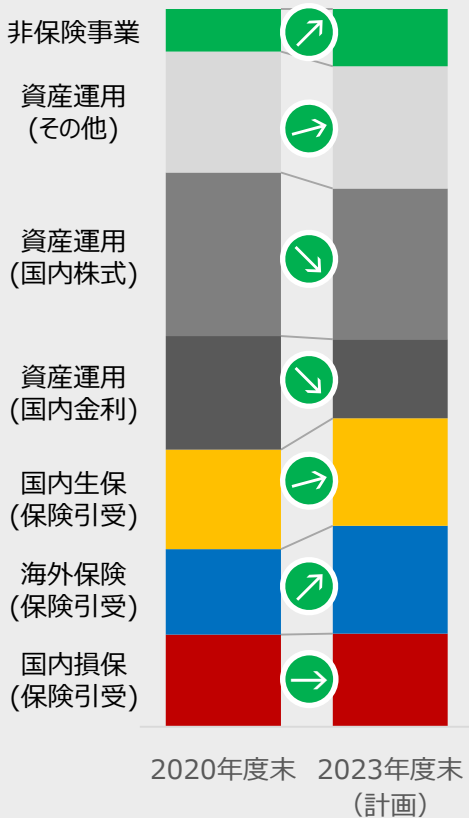
参考資料

資本効率の向上

- 政策株式削減（3年間で1,500億円程度）に加え、金利リスクを削減するなど、リスク対比リターンが低い分野のリスクを削減し、既存事業の資本効率を向上させるとともに、資本効率の高い事業へ資本配賦を行うことで、グループ資本効率のさらなる向上を図る

資本コストを上回る資本効率の達成

リスクの方向性



低資本効率分野のリスク削減



既存事業の資本効率向上

リスク削減とオーガニック成長により各事業のROEの向上

事業別にROE目標を設定、定期的に検証することで、修正連結ROE目標の達成を目指す

高資本効率分野への成長投資

資本効率の高い事業への規律ある投資

規模と分散への貢献
収益規模拡大・収益安定性向上

新たな価値創造への貢献
長期的な成長性向上

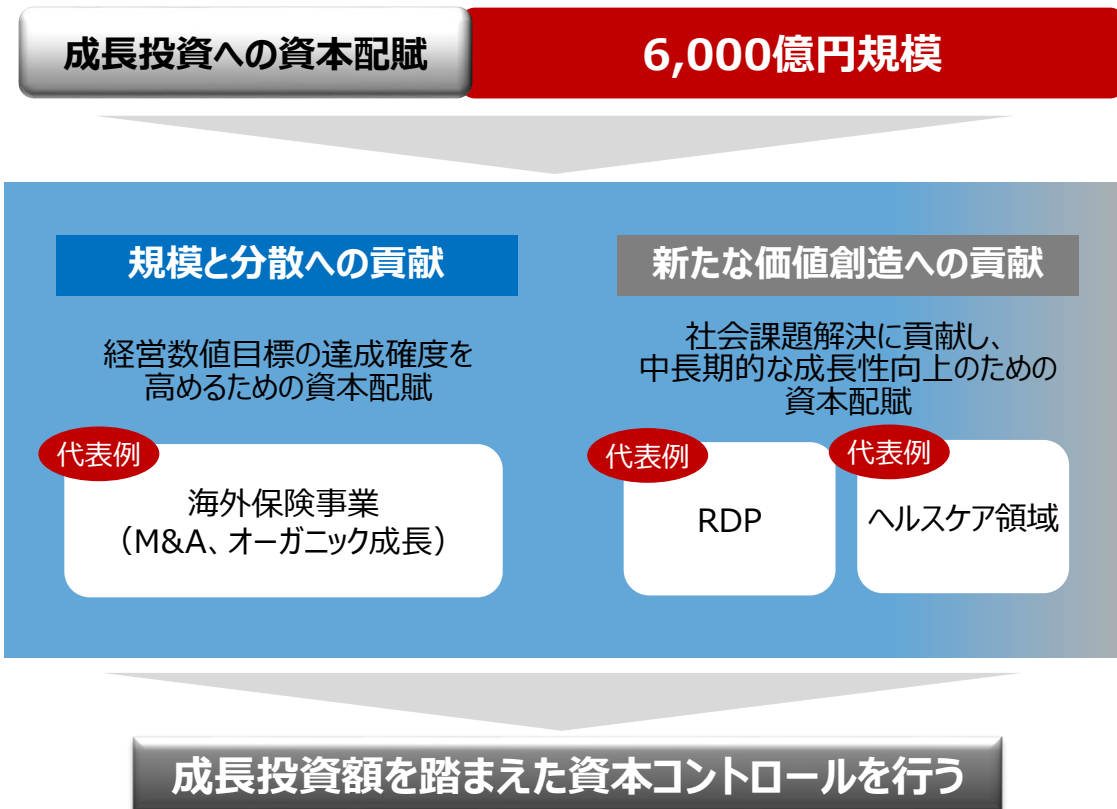
**修正連結ROE
10%以上の達成**

資本コスト（7%程度）を上回る資本効率の達成

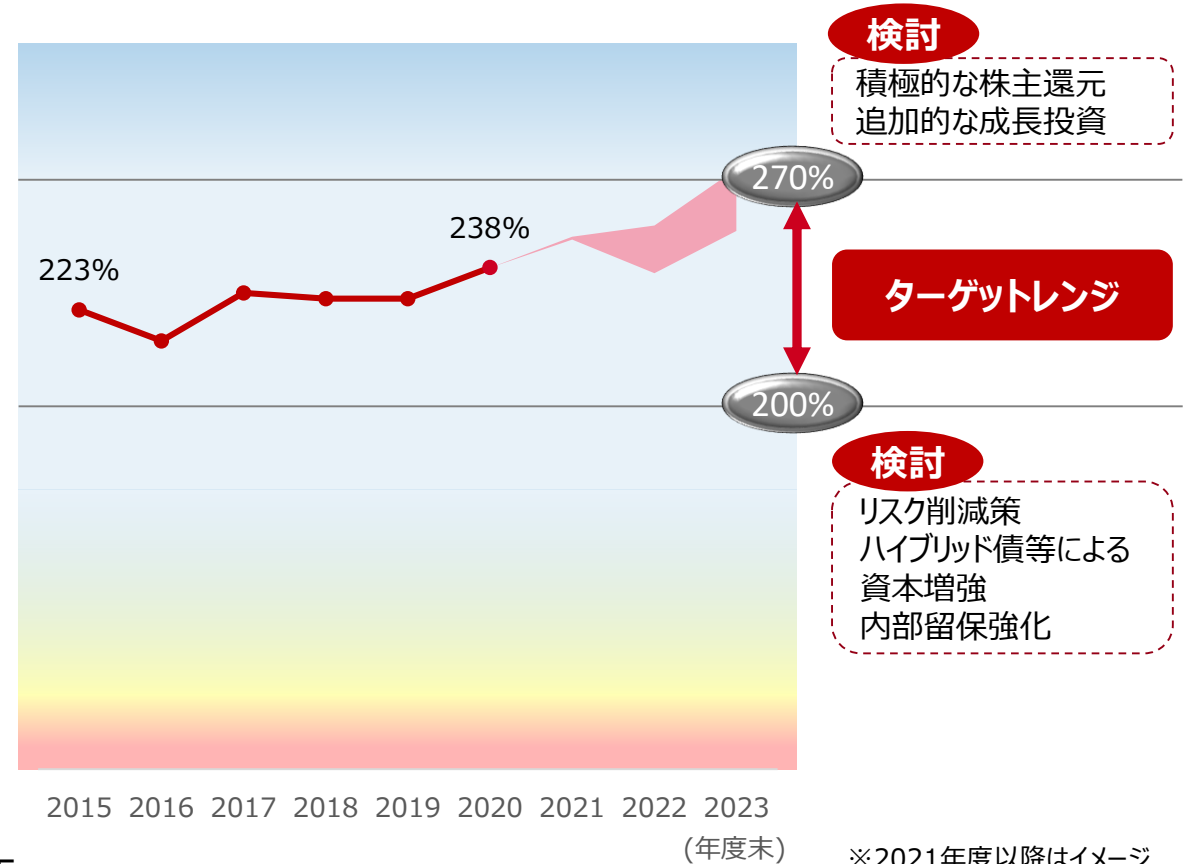
成長投資への資本配賦とESRターゲットレンジ

- 成長投資への資本配賦は6,000億円規模を想定。経営数値目標の達成確度向上や長期的な成長性向上を狙う
- 成長投資への資本配賦額や格付維持の観点から、ESRのターゲットレンジを200～270%に変更（前中計は180～250%）
- 規律ある成長投資を実行する一方で、ESRが270%を超過する場合には、積極的な株主還元を検討

成長投資への資本配賦と重点配賦分野



ESRの推移とターゲットレンジ

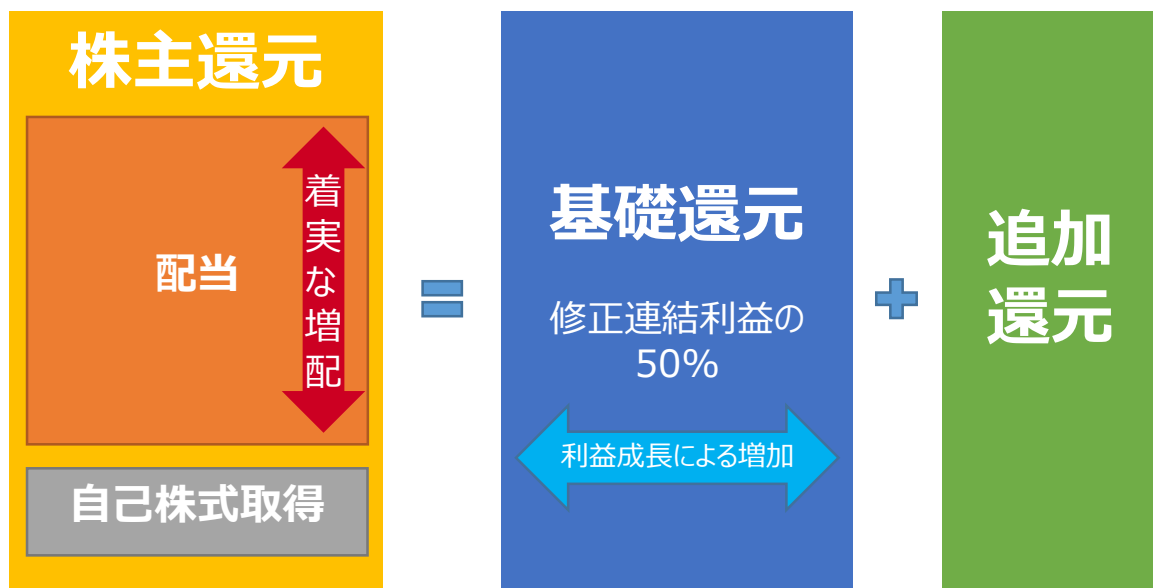




株主還元方針

- 修正連結利益の50%を基礎的な還元とし、業績動向や市場環境、資本の状況などを踏まえて追加還元を行う
- 利益成長に合わせた増配を基本方針とし、株主還元における配当の割合を高めていく

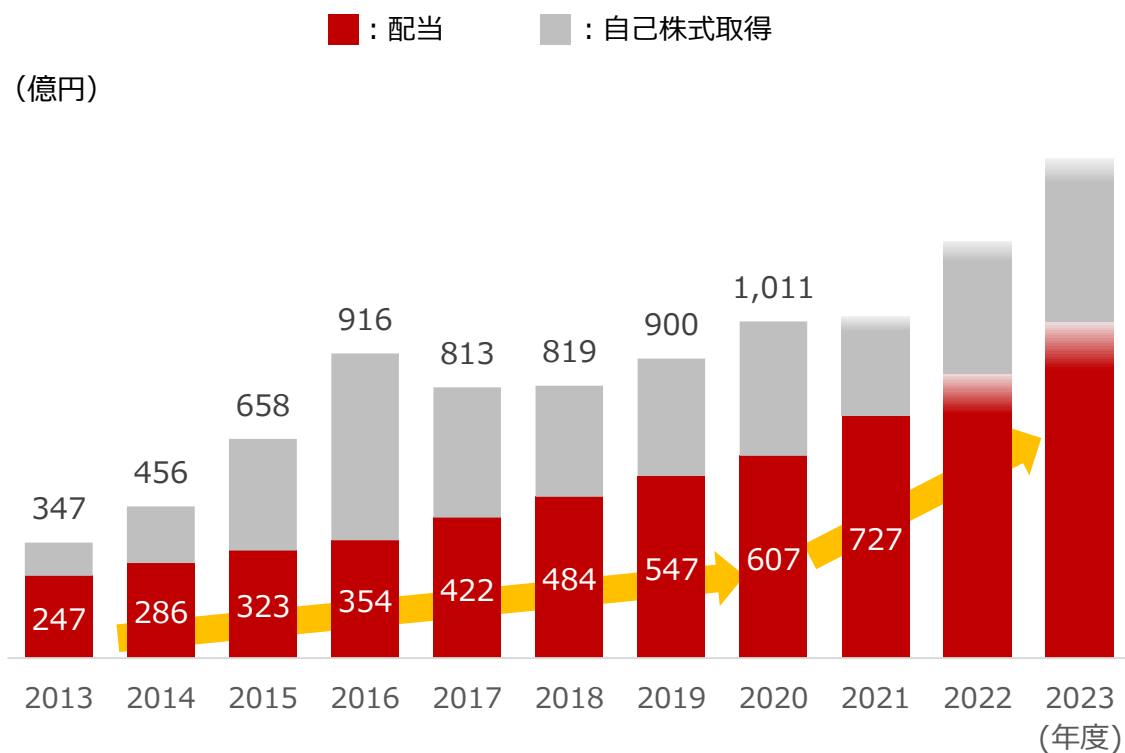
株主還元方針



追加還元は、以下の場合にリスクと資本の状況や今後の見通しを踏まえて実施。追加還元を実施するケースは以下の通り

- ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合
- 自然災害等の一過性要因による減益時に前年度還元額の維持
- 大型M&A等の成長投資が見通せない場合
- その他資本効率改善等が必要と判断した場合

株主還元ヒストリー※1



1株あたり配当金※2	60円	70円	80円	90円	110円	130円	150円	170円	210円
------------	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	-----	-----

※1 2021年度以降はイメージ

※2 2021年度は予想

SDGs経営

- パーパスの実現に向けて取り組む社会課題および戦略・アクションに対し、マテリアリティ・KPIを定めて経営のフレームワークに組み込み、そのアウトカムを世界共通言語のSDGsで客観化することで「SDGs経営」を実践、社会価値と経済価値の創出を図る
- 本業でSDGsへ貢献してきた実績・強みと社会変革を担うプラットフォーマーの資質を最大限発揮し、持続的成長につなげる





(参考) SDGs経営 | SOMPO気候アクション (SOMPO Climate Action)

- 1990年代から地球環境問題へ取り組んできた実績・歴史およびマルチステークホルダーからの高評価がSOMPOの強み、SOMPOの強みと「パートナーシップ」戦略を連動させた気候変動対策を展開
- 気候変動対策を、「SOMPO Climate Action」として、3つのアクション（①気候変動への「適応」、②気候変動の「緩和」、③社会のトランスフォーメーションへの貢献）を实践

SOMPO Climate Action

①気候変動への「適応」

協働を通じた商品・サービスの開発・提供により、
社会のレジリエンス力向上を支援
 ・AgriSompolによる持続可能な農業への貢献
 ・防災減災に資する商品開発・新事業
 ・企業向けBCP策定支援サービス 等

②気候変動の「緩和」

グループのGHG排出量ネットゼロ実現（2050年）
 ・グループの再生可能エネルギー導入（2030年60%）
 ・生物多様性等に配慮した持続可能な調達
 ・グリーンエネルギー促進に資する商品開発・新事業
 ・企業向け脱炭素促進支援サービス 等

③社会のトランスフォーメーションへの貢献

NGO等のステークホルダーとの協働や金融機関としての
エンゲージメントを通じて社会の移行に貢献
 ・投資先企業へのエンゲージメント
 ・ルールメイキングや政策提言への積極的関与
 ・環境人材の輩出 等

ステークホルダーとともに、人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会の実現を目指す

13 気候変動に
 具体的な対策を



SOMPOの強み

～時代を先取りしてきた30年の地球環境問題へ取り組み～

1992年リオサミット以降の
 経営の理解・リーダーシップ

リスク管理を活かした気候変動への適応策

協働プロジェクトや環境財団を通じたNGO、有識者等との信頼関係

ESGに配慮した商品開発（保険引受・エコファンド等）や
 学生・市民向け環境教育で培った「環境のSOMPO」ブランドの構築 等

17 パートナーシップで
 目標を達成しよう



SDGs経営の推進方針

～「パートナーシップ」のプラットフォーム～

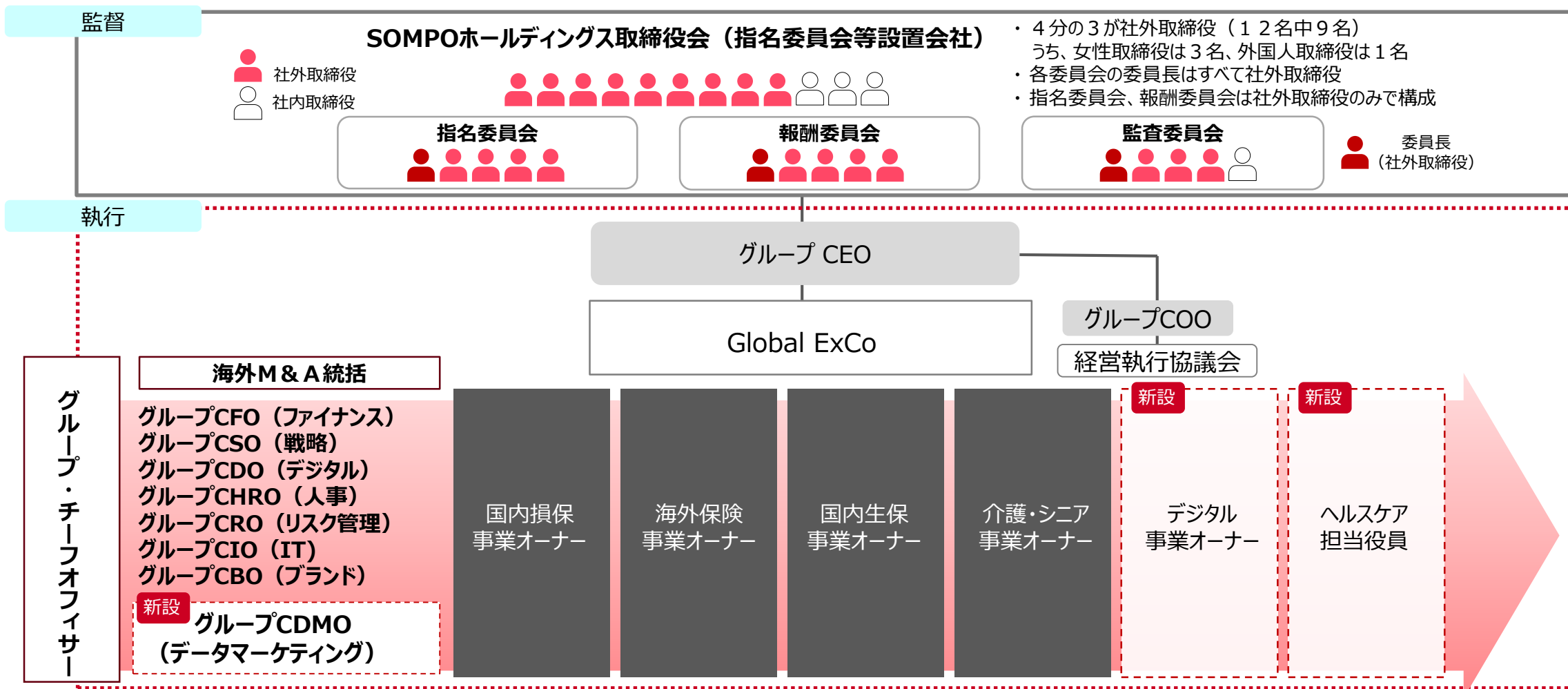
安心・安全・健康のテーマパーク（リアルデータ等を活用したSDGsへの貢献）

ステークホルダーとのネットワーク

多様性ある人材

ガバナンス

- ・ 社外取締役を中心とした取締役会が執行を監督するガバナンス態勢を堅持
- ・ 安心・安全・健康のテーマパークの具現化に向けて、デジタル・ヘルスケア領域の事業区分、およびグループCDMO（データマーケティング）を追加



次期海外保険事業オーナー

リリース



SOMPO ホールディングス
安心・安全・健康のテーマパーク

NEWS RELEASE

2021年5月25日
SOMPOホールディングス株式会社

役員の変動に関するお知らせ

当社の海外保険事業は、トップラインにおいて120億ドルに達するまでに成長し、今後のさらなる成長がもたらされる大きな飛躍を遂げました。これは、2017年の旧エンデュランス社買収以降4年にわたる、ジョン・チャーマン海外保険事業オーナーの類まれなリーダーシップによる、規律のあるアンダーライティング指針、強固なガバナンス体制の構築によるものであると評価しております。

このたび、ジョン・チャーマン海外保険事業オーナーより、海外保険事業のトップラインが120億ドルに達し一つの目途がついたこと、また家族との時間を確保したいことを理由に退任の申し出がありました。これにあたりまして、今後のさらなる成長を展望する当社海外保険事業を牽引するにふさわしい次期海外保険事業オーナー候補者を選考すべく、櫻田グループCEO、ジョン・チャーマン海外保険事業オーナーをはじめとした執行部門により候補者の選考を行ってまいりました。結果的に下記の極めて有望な候補者が選定され、指名委員会への提案と候補者選任決議を経て、現地関連当局の承認を前提として、このたび取締役会において選任が決議されました。

つきましては、以下のとおりお知らせします。

記

1. 執行役の変動

【2021年9月1日付】

(新 職)	(氏 名)	(現 職)
執行役	ジョン・チャーマン (John Charman)	海外保険事業オーナー 執行役

※ジョン・チャーマン氏は、同日付にて Somo International Holdings Ltd. の Executive Chairman of the Board of Directors を退任します。

2. 執行役の選任

【2021年9月1日付】

(新 職)	(氏 名)	(現 職)
海外保険事業オーナー 執行役	ジェームス・シェイ (James Shea)	—

※ジェームス・シェイ氏は、現地関連当局の承認を前提として、同日付にて Somo International Holdings Ltd. の Executive Chairman of the Board of Directors and Chief Executive Officer に就任します。

※奥村幹夫氏は、同日付にて Somo International Holdings Ltd. の Chief Executive Officer を退任し、同社の Vice Chairman に就任します。なお、SOMPOホールディングス株式会社の執行役専務、グループ Chief Strategy Officer (共同) は継続します。

以上

シェイ氏略歴



Zurich社へ
企業保険部門トップ
(従業員9,000名)

中東欧やイギリスでの地域統括、
スペシャルティ部門の統括等を務める

AIG社へ
欧州やアジア、アメリカ等で
アンダーライターとしてのキャリアを重ねる

アメリカ・カナダの複数の銀行から
キャリアを開始

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

前中期経営計画の振り返り

2016

2017

2018

2019

2020

従来路線のトップライン成長

将来を見据えた構造改革に着手

2016年度～

当たり前のことを正しく

- ◆お客さま重視・現場主義（本社改革）
- ◆現場への権限移譲

2017年度～

より良い会社を目指して

- ◆ゼロベースの仕事の棚卸
- ◆チャネルイノベーション
- ◆品質・生産性・専門性の3つのミッション

2018年度～

新たな挑戦

- ◆ビジネスデザイン戦略部とビジネスクリエーション部による新たなビジネスモデルと新事業の創造

変化への対応力強化

収益力の強化

将来に向けた基盤構築

構造改革に着手

新たな挑戦

企業文化の変革 (Spirit)

価値基準
の変革

収益

人材育成（人事制度改定・損保ジャパン大学）

働き方・仕事のやり方改革

ERM

収益構造改革（含む要員構造改革）

（CR 91%・ゼロベース+AI・RPA）

販売網構造改革

（CI+G※）

新事業の開発

（MaaS・防災減災・自動運転等）

新商品・サービス開発

（NextRetailPT / NewSolutionPT）

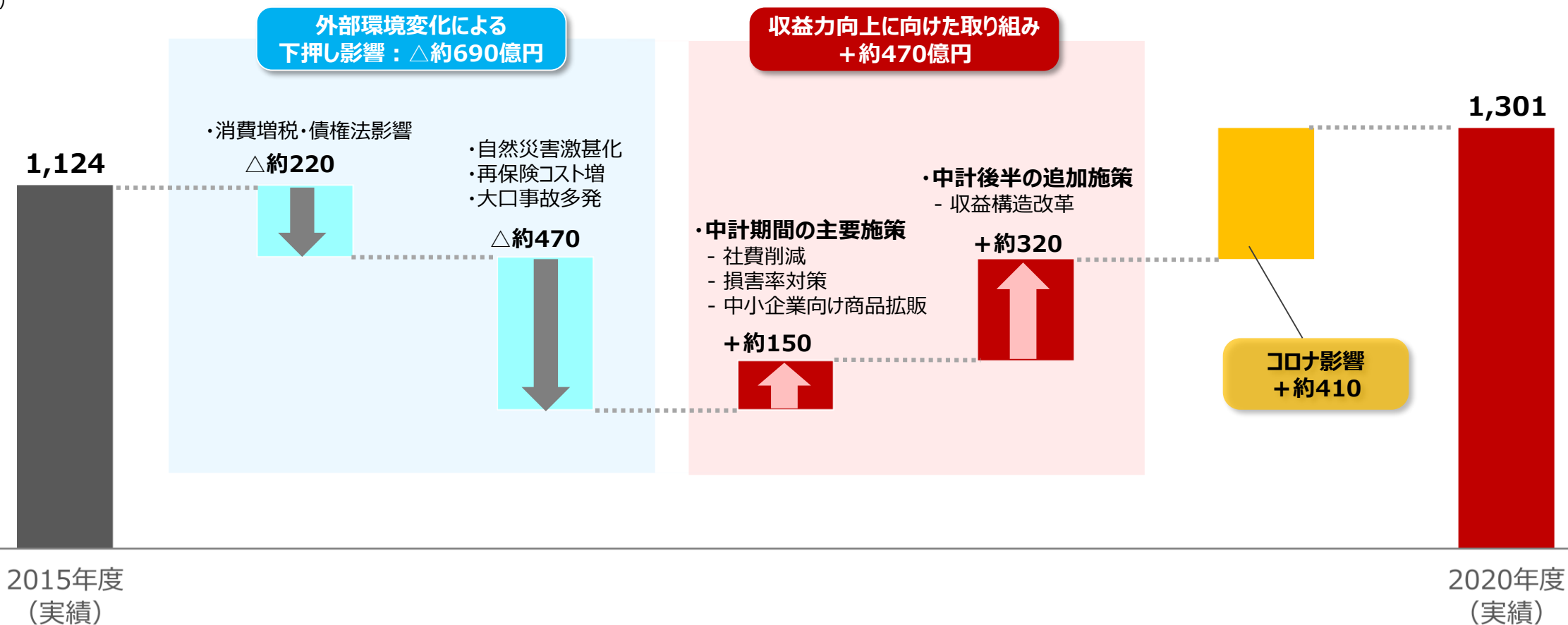
成長戦略の加速へ

前中期経営計画の主な成果

- 前中計期間中は、より収益力向上に資する各種施策を着実に実行
- 自然災害激甚化などの急激な環境変化を踏まえ、さらなる収益構造改革の断行に着手、ファンダメンタルを強化

修正利益（2015年度対比：2020年度実績）

（億円）



収益構造改革の成果

- ・ プライシング適正化とアンダーライティング、デジタルを活用した生産性向上などに取り組み、計画を上回る大きな成果が結実

収益構造改革（含む要員構造改革）

プライシング適正化

+112億円

- 企業従業員向けの団体割引適正化や、築年数を踏まえた料率設定など収益性を重視したプライシング戦略
 - ・ 自動車保険： 20年 1月 +約3%
 - ・ 火災保険： 19年10月 +約7%
 - 21年 1月 +約8~9%

アンダーライティング

+114億円

- 高損代理店・高損企業契約の料率・引受条件適正化
- 事故防止支援

高損契約
対策効果

+40億円

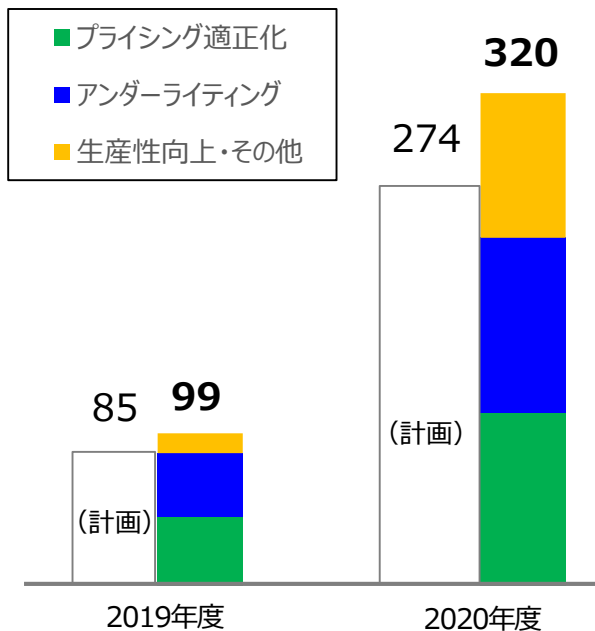
2019年度

+98億円

2020年度

収益構造改革効果（税後）

(億円)

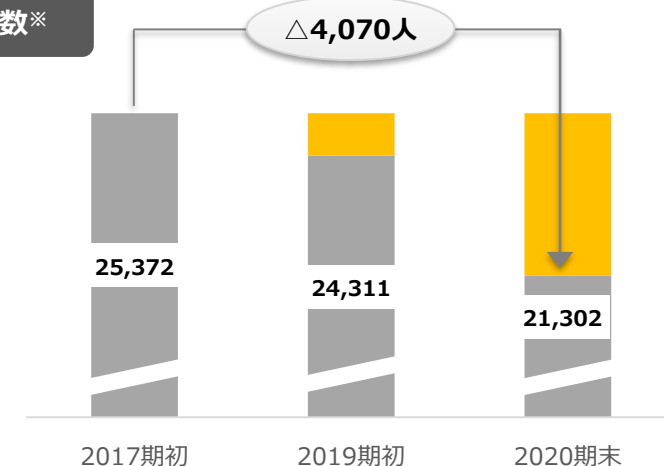


生産性向上

+94億円

- 販売網構造改革の進展
- デジタル活用 (AI・RPA) ・ゼロベースの仕事の棚卸
 - ・ 2019年度みなし削減労働時間311万時間
 - ・ 2020年度350万時間
 - ・ 削減業務：約300件

要員数*



内に記載の数値は、20年度に発現した税後試算効果

販売網構造改革の成果

- 将来に向けた持続的成長のため、代理店の高品質化・自立化を中心とした販売網構造改革に注力
- お客さまに選ばれ続ける販売網の構築と、生産性向上を実現

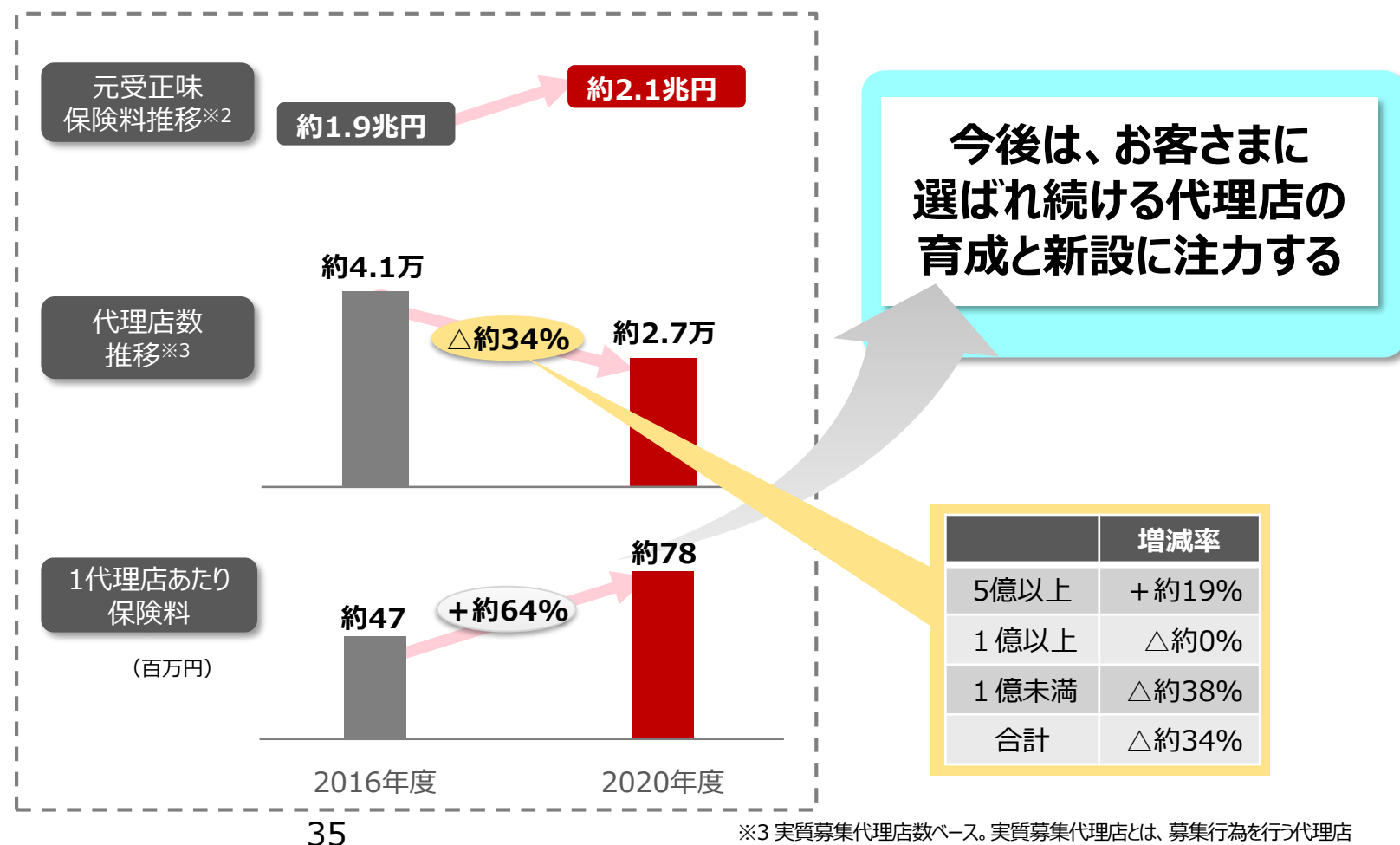
成長のための基盤整備（営業成績保険料※1ベース）

代理店規模別増率

	2016年度末 保険料ウェイト	2015年度～2016年度 2年間の平均増率
5億以上	37.9%	+3.0%
1億以上	34.5%	+1.2%
1億未満	27.7%	△0.8%
合計	-	+1.3%

※1 除く自賠責

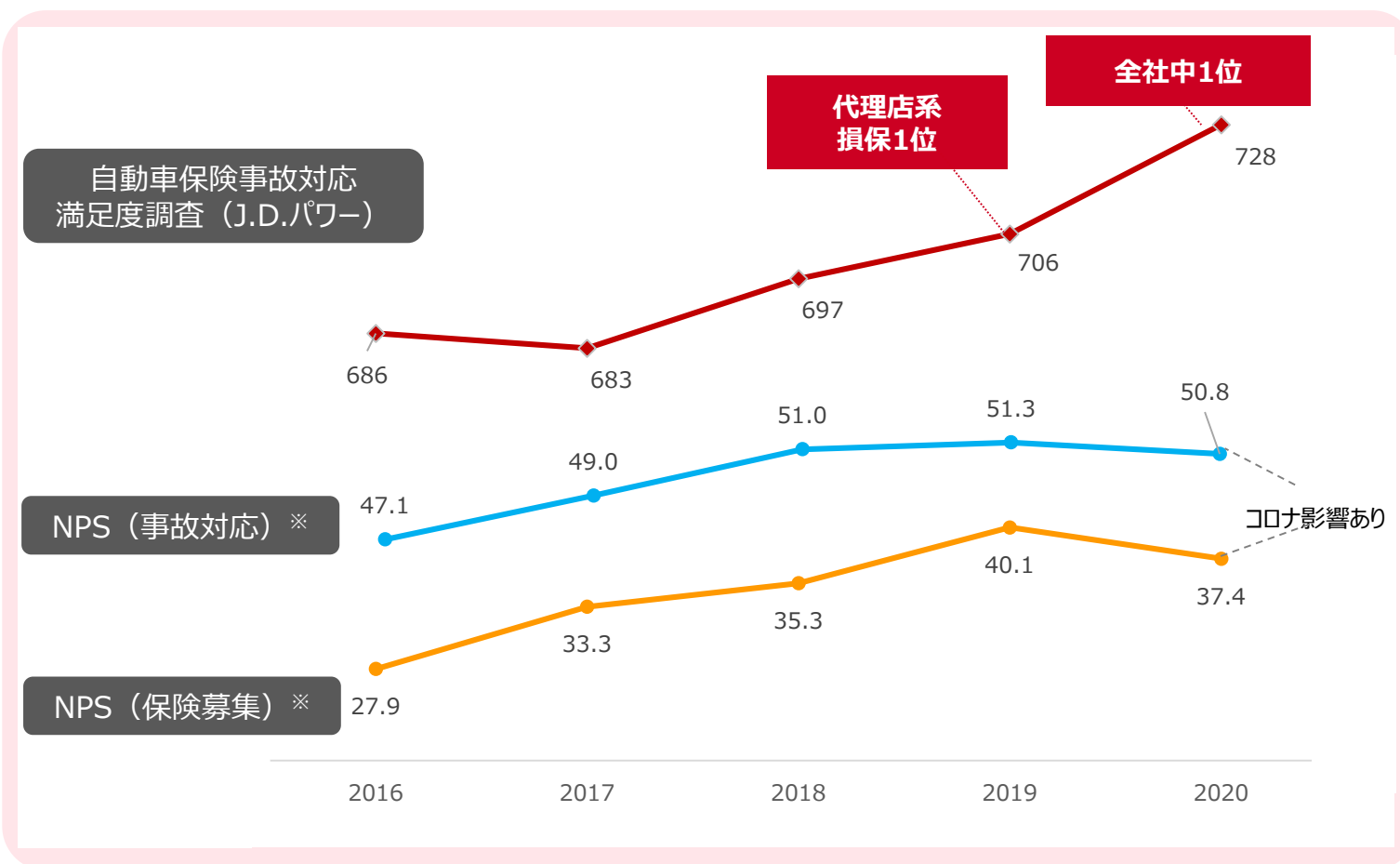
※2 除く自賠責・家計地震



お客さま対応品質の向上

- 事故対応におけるお客さま満足度向上には、代理店と保険金サービス部門の対応力が大きく影響
- 販売網構造改革の推進による代理店品質向上と、保険金サービス部門での価値創造の取組により、事故対応満足度は業界No.1へ

販売網構造改革と保険金サービス部門の価値創造によるお客さま対応品質の向上



販売網構造改革

保険金サービス部門の
価値創造

専門性の向上

品質の向上

生産性の向上

目指す姿と新中期経営計画の3つの柱

Vision

すべての人々・地域・社会に、たくさんの笑顔と活力あふれる
確かな明日をお届けします

Mission

社員の幸せや働きがいをベースとして、保険事業と
その先の安心・安全・健康の領域で、お客さまにとって
価値ある商品・サービスを創造し、社会に貢献していく。

ブランドスローガン

Innovation for Wellbeing

安心・安全・健康の
テーマパークの実現

新中計の3つの柱

成長戦略の加速 ～顧客価値の創造～

- マーケティング強化による新商品・サービスの創造・売れる仕組みづくり
- CX・UX向上を実現する新たなデジタル・ビジネスモデルの創造（攻めのDX）
- 新事業の収益化とRDPを活用した新たなソリューションの創造

マーケティング

DX

Point!

レジリエンスの向上

- 収益構造改革（CR91.7%）の完遂
- デジタルによる組織・業務プロセスの変革（守りのDX）
- ERMの高度化・浸透

事業基盤の強化

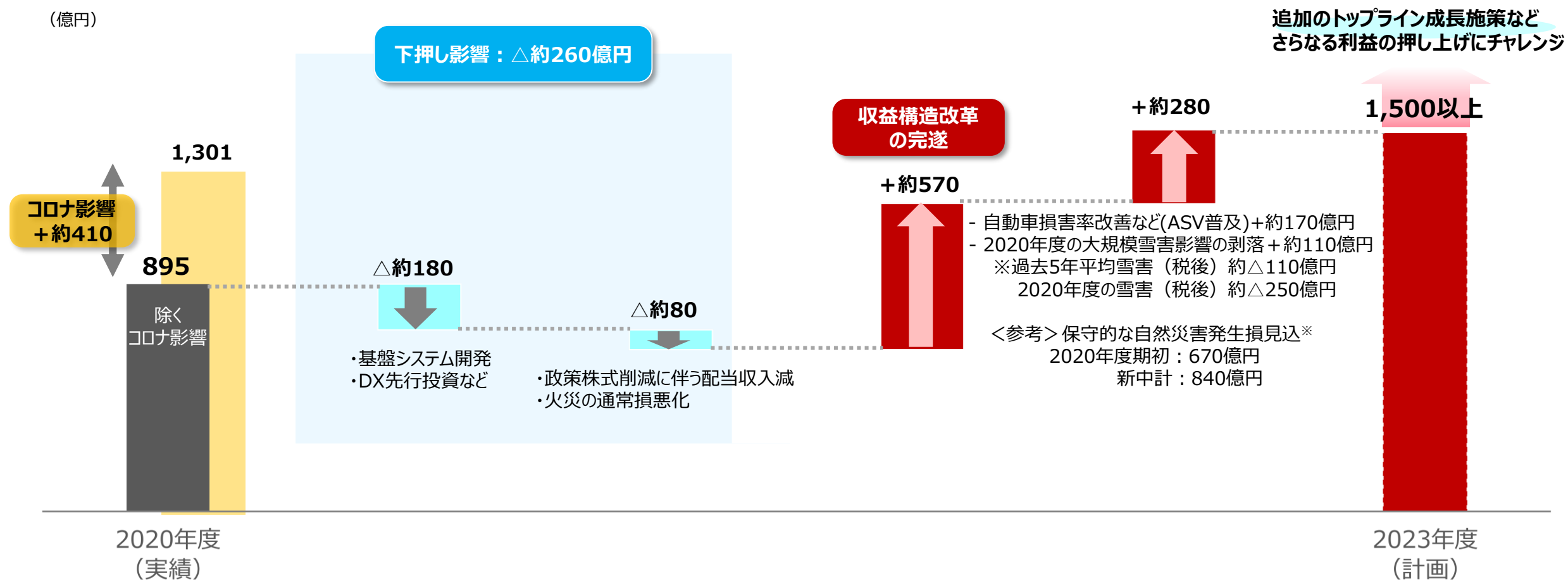
- 基盤システム開発の完遂
- 働き方・仕事のやり方改革
- 人材育成、およびダイバーシティ&インクルージョンの加速

新中期経営計画における3年間の利益成長計画

- 将来に向けた先行投資費用負担などはあるものの、収益構造改革を完遂することで飛躍的な利益成長を目指す
- 追加のトップライン成長戦略などにより、計画を上回るさらなる利益成長を図る

修正利益（2020年度対比：2023年度計画）

（億円）



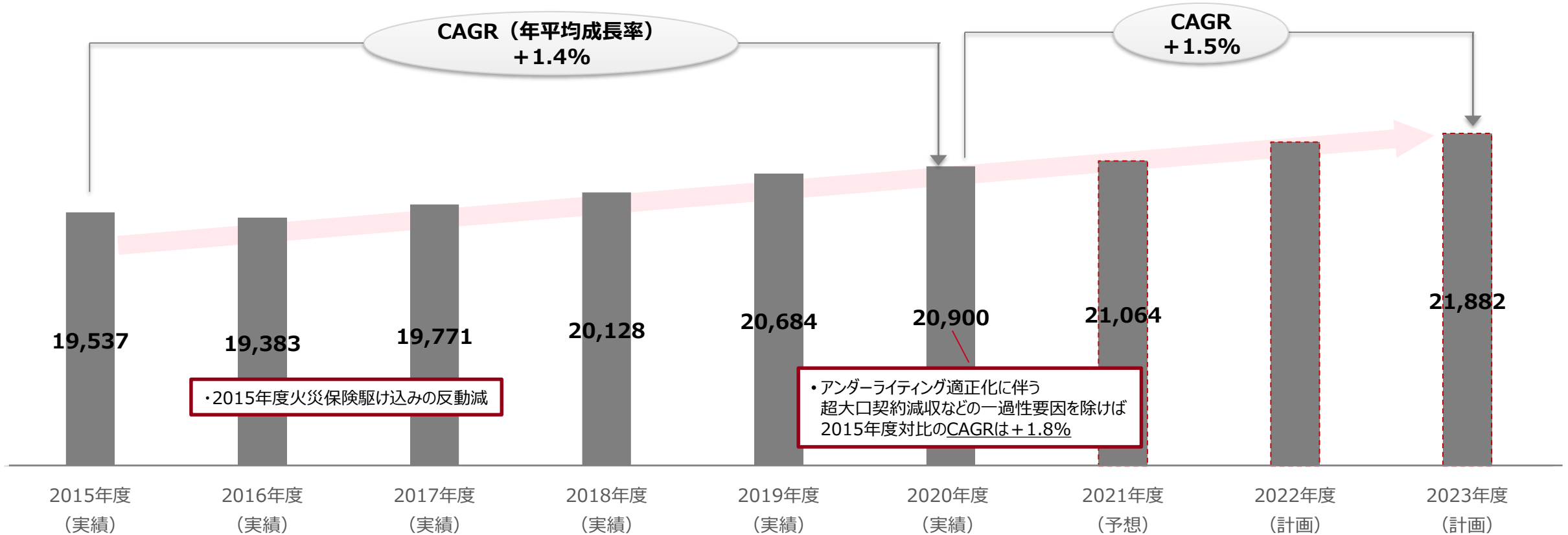


成長戦略の加速（1）～元受正味保険料の成長～

- 過去5年間は、販売網の高品質化を図るとともにトップライン成長を実現
- 新中計では、前中計並みのトップライン成長を見込む

元受正味保険料※推移（損保ジャパン）

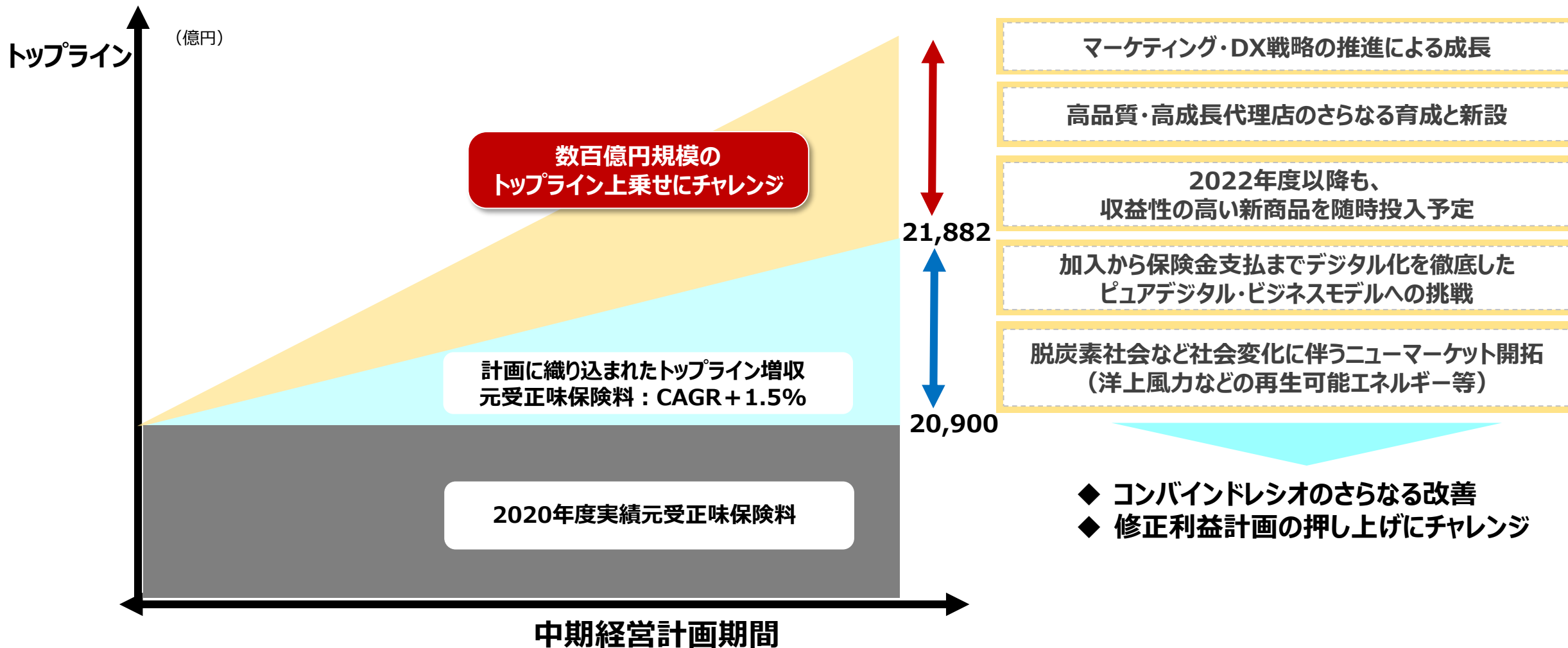
（億円）



※ 除く自賠責・家計地震
2020年度以降、コロナによる影響が各年△400億円程度あり

成長戦略の加速（２）～トップライン成長による利益計画の押し上げ策～

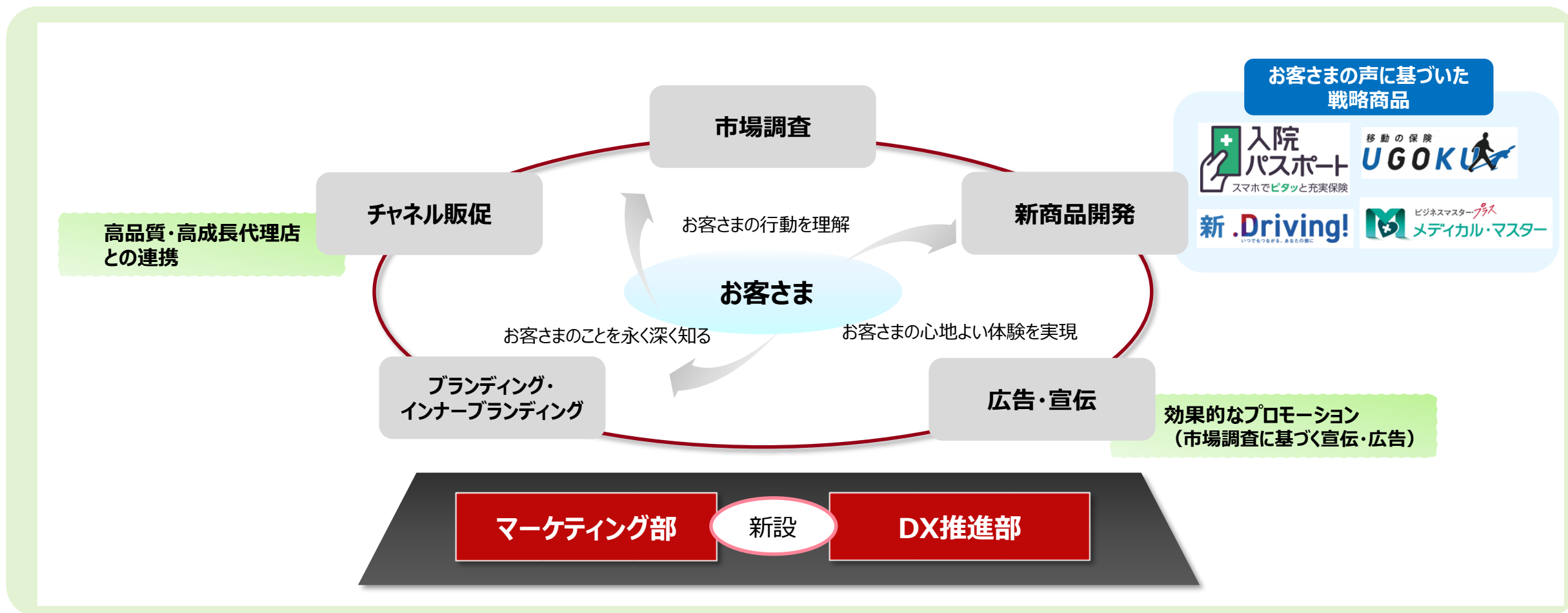
- ・ トップライン計画のさらなる上乘せを目指し、さまざまなトップライン成長戦略を展開



成長戦略の加速（3）～マーケティング・DXの推進～

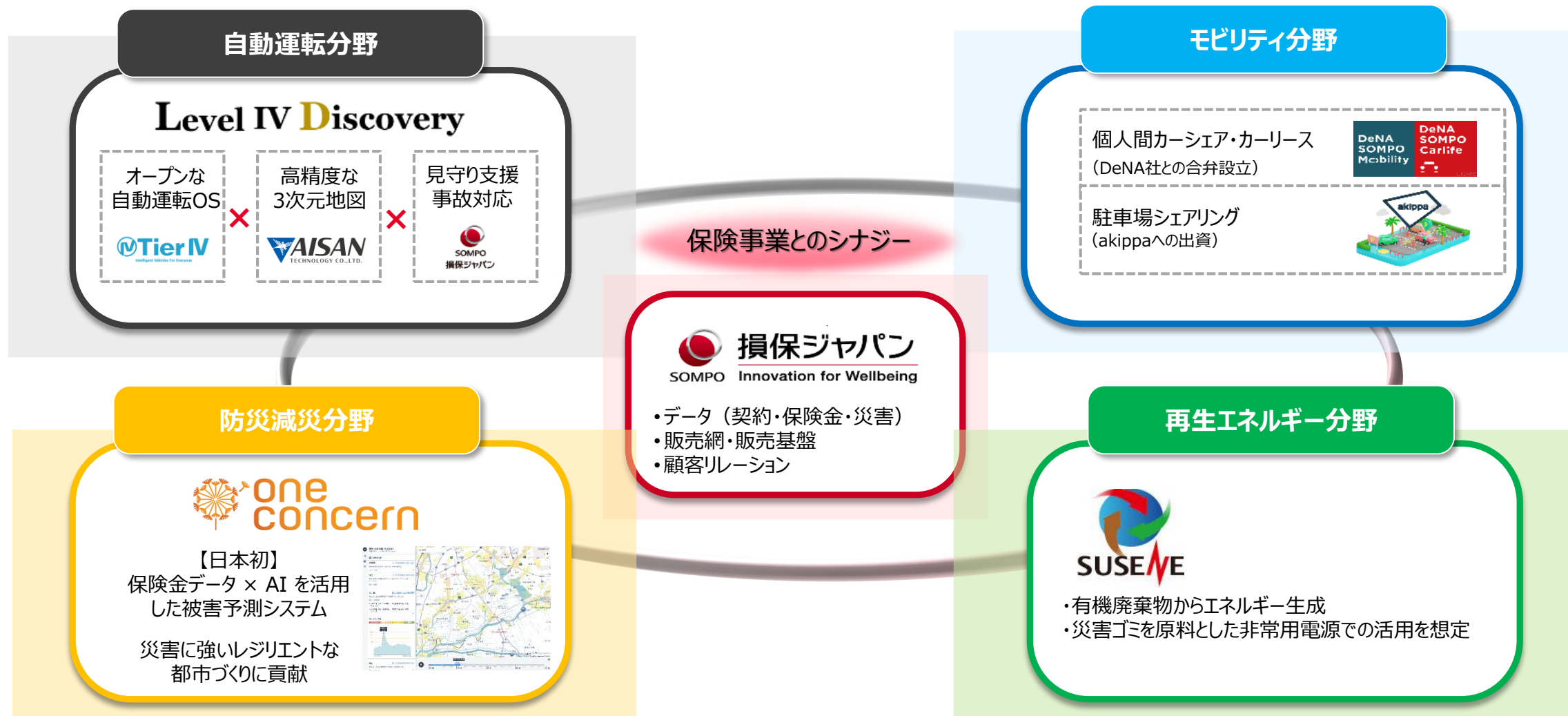
- 新設したマーケティング部・DX推進部を最大限に活用し、①デジタルマーケティング（CRM・MA）の確立と、②市場調査・商品開発・宣伝・代理店販売・事故対応などのプロセスを一体化した「売れる仕組み」の構築にチャレンジ

マーケティング・DX強化による成長戦略



成長戦略の加速（４）～新事業の収益化～

- 新たな顧客価値と社会価値の創造に向け、保険事業との親和性の高いモビリティ、防災減災、自動運転分野などで、中長期的な収益源の拡大を目指す



レジリエンスの向上（1）～収益構造改革～

- これまでの取組みを加速、テクノロジーを活用したさらなるアンダーライティング強化など改革を継続し、大幅な利益拡大を目指す

収益構造改革

プライシング適正化

+233億円

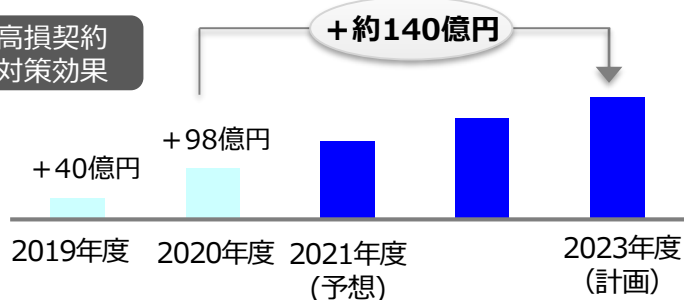
- 火災保険を中心とした追加の値上げを想定
- 自動車保険においては一定の値下げを想定

アンダーライティング

+193億円

- パランティアと連携したAIアンダーライティングの活用により、高損契約管理対象を約20倍に拡大(約400件⇒約8,000件)

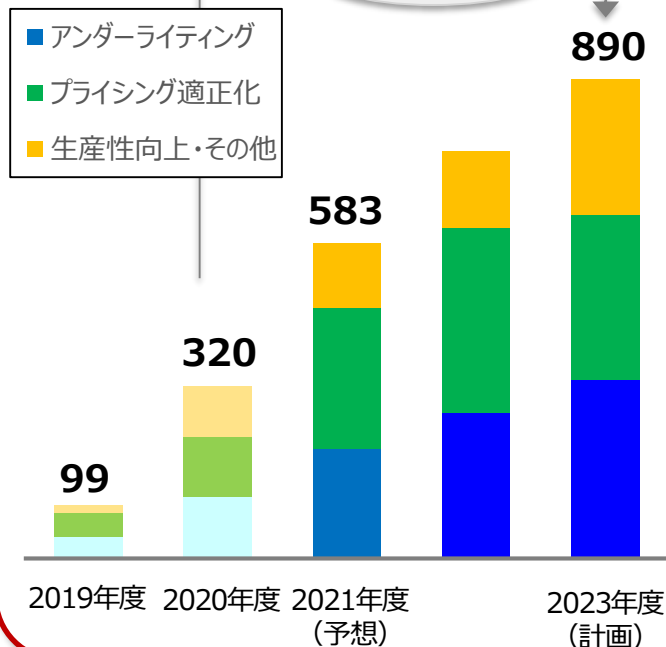
高損契約
対策効果



収益構造改革効果 (税後)

(億円)

+約570億円

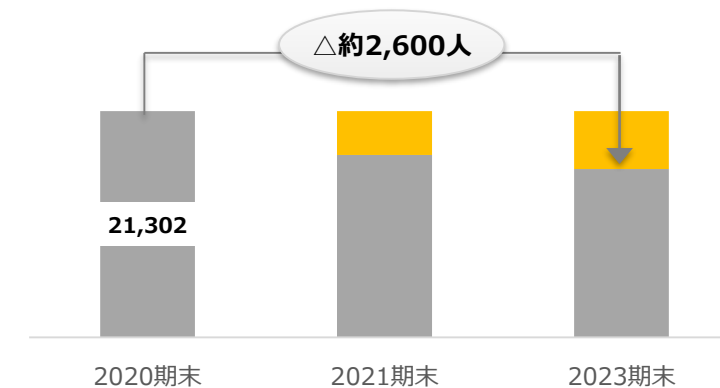


生産性向上

+141億円

- 営業部門におけるデジタル活用によるバックオフィス業務等の削減
- 保険金サービス部門でのデジタル活用による業務プロセス改革
- 基盤システム刷新 (傷害・自動車保険リリース)

要員数*



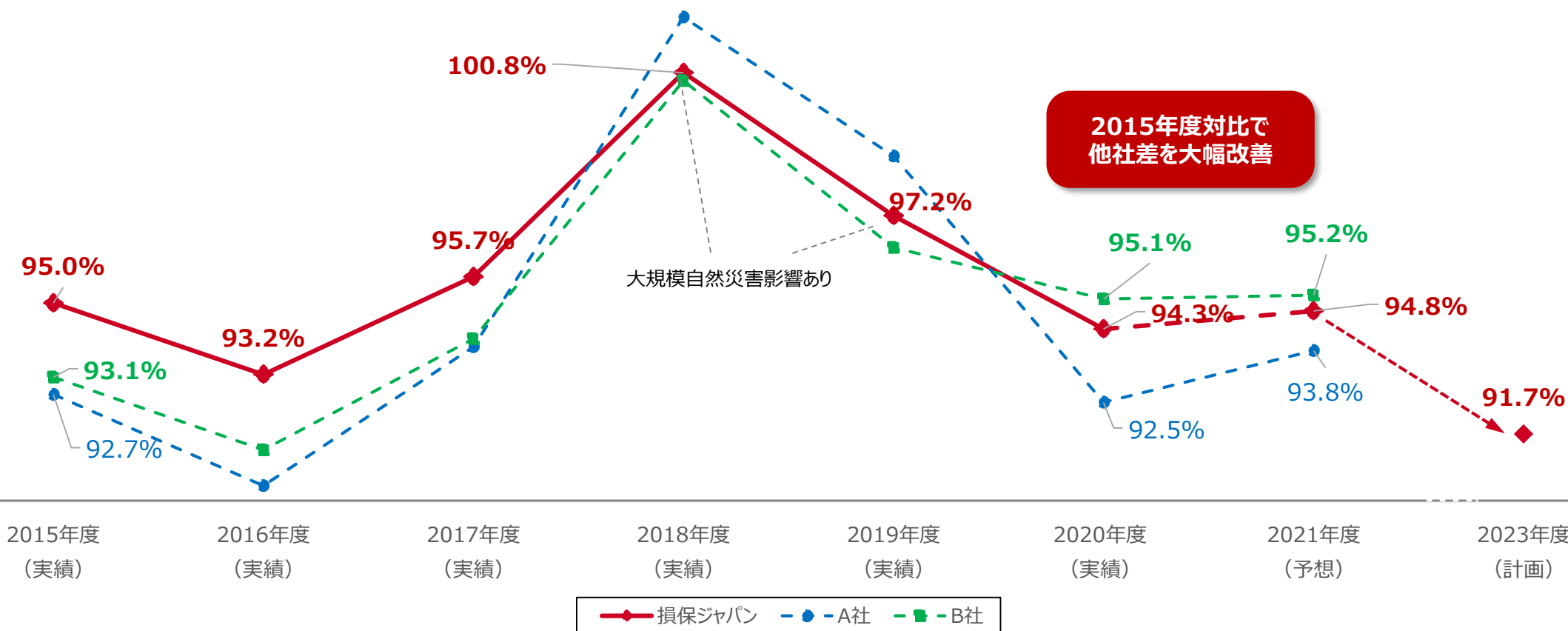
※ 損保ジャパン業務従事者ベース
定年などの退職と採用人数との差による自然減により対応可能

内に記載の数値は、20年度対比での23年度発現の税後試算効果

レジリエンスの向上（２）～コンバインド・レシオの改善～

- コンバインド・レシオは、前中計期間を通じ競合他社差が大幅に改善
- 新中計での戦略を押し進め、コンバインド・レシオ91.7%を達成し、さらなるレジリエンスの強化を図る

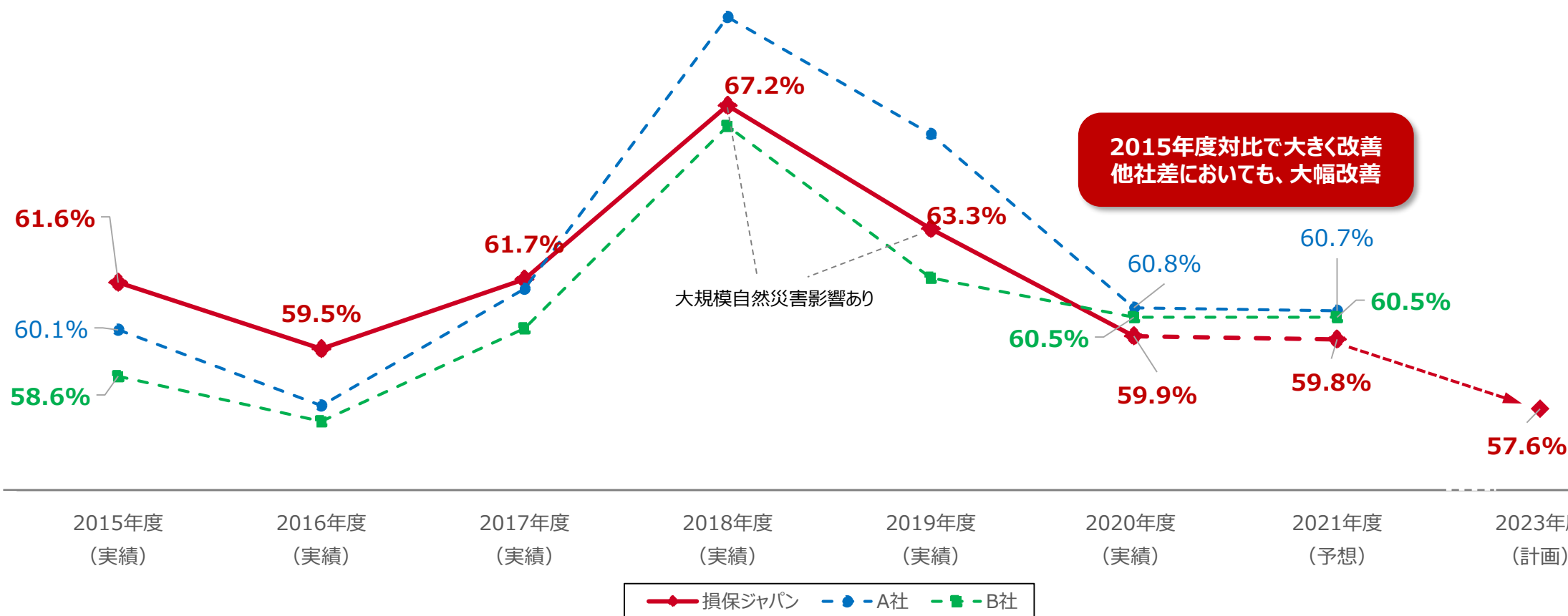
コンバインド・レシオ（除く自賠責・家計地震、EIベース）



レジリエンスの向上（3） ～損害率の改善～

- ・ プライシング適正化とアンダーライティングの取り組みの成果として、E/I損害率が大幅に改善
- ・ 今後も取り組みを強化し、さらなる改善を図る

損害率（除く自賠償・家計地震、EIベース）

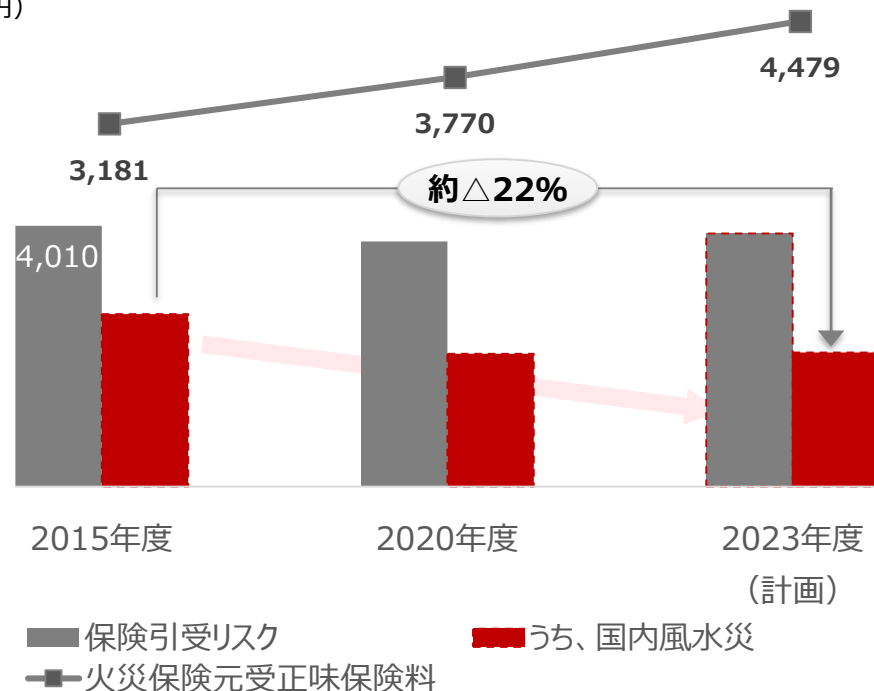


レジリエンスの向上（４）～ERMの高度化と浸透～

- RORの活用などERMの高度化を図りつつ、リスク・リターンバランスをコントロールすることで、急激に変化する外部環境下においても財務健全性と安定した収益を確保

国内風水災リスク量（損保ジャパン）

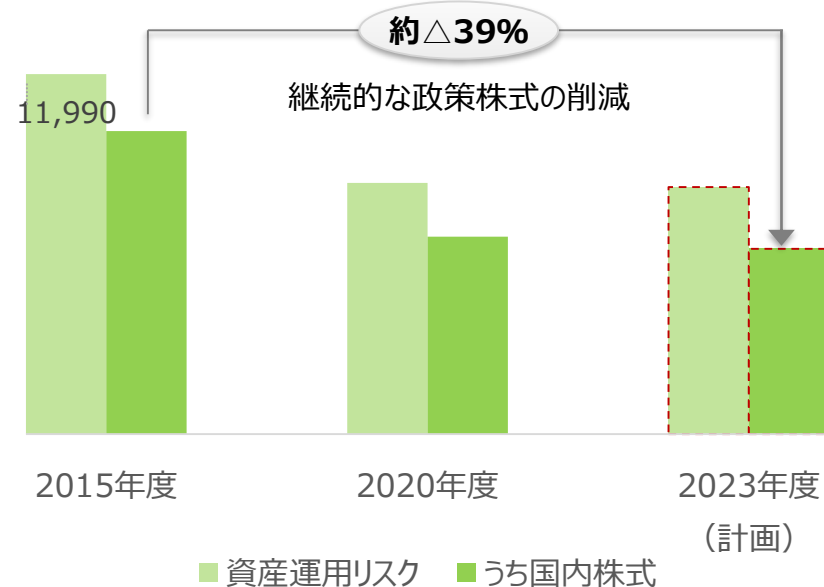
（億円）



再保険マーケットのハード化はあるものの、再保険戦略やアンダーライティングなどを通じ、国内自然災害リスクを適切にコントロール

資産運用リスク量（損保ジャパン）

（億円）



「運用手法の多様化などによる利回り向上」を図りつつ、政策株式を継続的に削減する方針

事業基盤の強化

- 基盤システムを順次刷新し、お客さまニーズを捉えたアジャイルな商品開発体制や生産性の向上に向けた基盤を整備

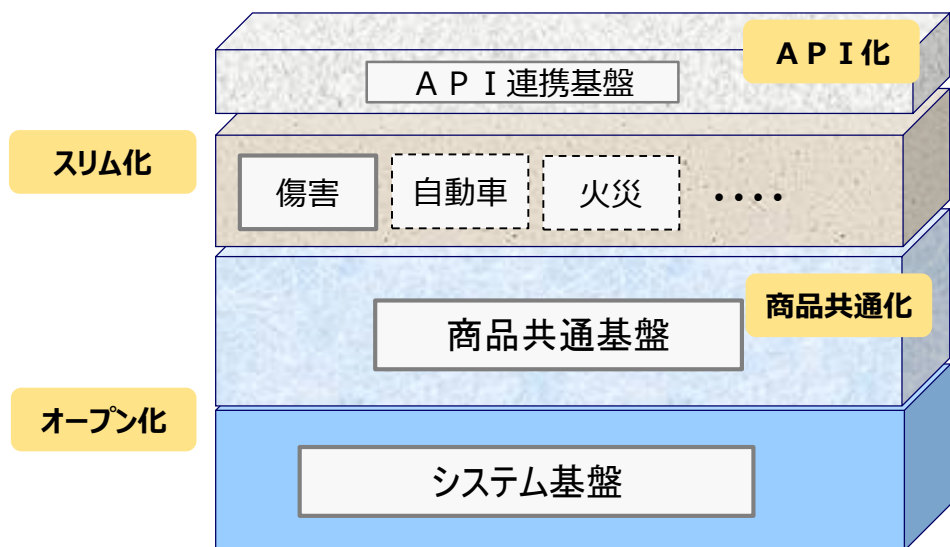
基盤システム刷新の完遂

- 前中計で着手した基盤システム開発を、順次リリース

事業基盤強化に向けたシステム刷新

基盤システム刷新
開発コンセプト

将来の環境変化・
技術進化への機動的対応



2021年3月：
第1期リリース完了
(傷害保険等)

2023年度
第2期リリース予定
(自動車保険)

2025年度目途
第3期リリース予定



システム刷新効果

スリム化 (1/5サイズ) ⇒ 機動性・拡張性担保、運用コストの低減

オープン化・API化 ⇒ 環境変化・技術進化への機動的対応

商品開発スピード向上 ⇒ 商品開発期間 約5割削減
マーケティング機能強化とのシナジー発揮

営業店事務の極小化 ⇒ 生産性向上

商品規定・事務の共通化 ⇒ 分かり易い商品の提供 (商品間の機能差異解消)

事業計画目標・主要KPI

	指標	実績	計画値	
			2021年度	2023年度
KGI	修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上
	事業別ROE	11.0%	8.0%	11%
主要KPI	正味収入保険料※1 SJ	19,034億円	19,293億円	20,000億円
	コンバインド・レシオ※1 SJ	94.3%	94.8%	91.7%
	政策株式売却額※2	703億円 (2016～2020年度累計： 5,427億円)	500億円	500億円 (3年間累計：1,500億円)

※1 除く自賠責・家計地震、E/Iベース

※2 売却時価額ベース

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

前中期経営計画の振り返り

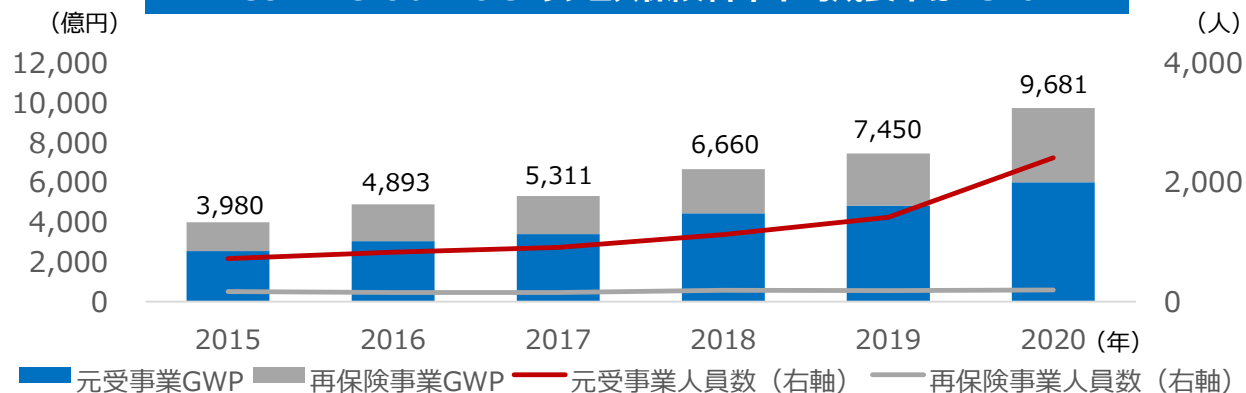
- SI Commercial P&C事業のグローバルプラットフォームにおいて、業界最高水準の成長を達成
- 海外Retail子会社をSompo International Holdings傘下に統合し、一貫性のあるリーダーシップおよびガバナンス体制を実現

SIはグローバルプレーヤーに成長

収益性を伴う 事業規模拡大

- 業界で広く認知されるアンダーライターの取り込みやボルトオンM&Aの成功によって成長を達成
- 2020年は、マーケットレートアップ環境を戦略的に取り込むことで、業界最高水準の成長を達成

Commercial P&C のグロス保険料年平均成長率は23%

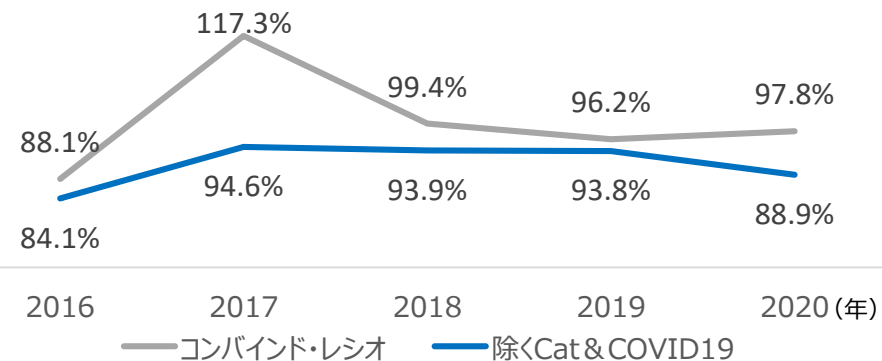


規律あるアンダーライティング

規律の維持

- 2016年から2020年は、いずれも保険業界にとってトップ10に入る、損害額の大きな年であった
- 機動的なリスク管理により、損害率を大幅に改善

CATを除くCommercial P&Cコンバインド・レシオは平均 91%



重点成長戦略

引受能力の拡大

業界の著名なリーダーを引きつけ、グローバルなアンダーライティングチームを大幅に拡大

ボルトオンM&A

新規事業の発掘・統合に成功し、アンダーライティングノウハウの拡大や販売力の強化を実現

2017年から2020年にかけて、SIのグロス保険料は2倍に

グローバルリスクソリューション部門立上げ	AgriSompo立上げ
Lexon買収	Diversified買収 (2021保険料に貢献予定)
SomPro立上げ	A&A買収

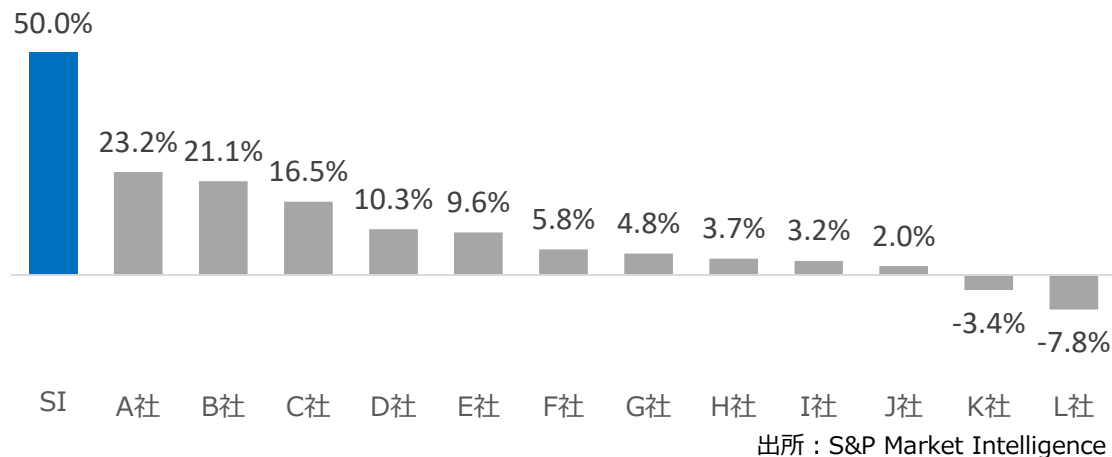
※2017年以前は旧Sompoアメリカなどの数値を除く。2017年のコンバインド・レシオは買収コストを含む

厳しい環境下の2020年においてもCommercial P&C事業は大きく成長

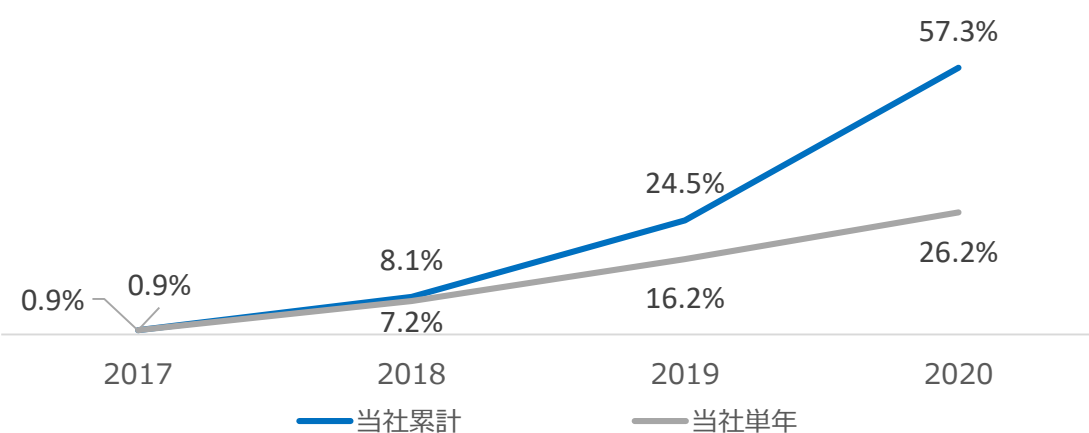
2020年正味保険料（NWP）成長率

2,070億円の
保険料成長

良好なプライシング環境下において、アンダーライティングの専門性と強固な財務基盤を活用することで大幅に増収



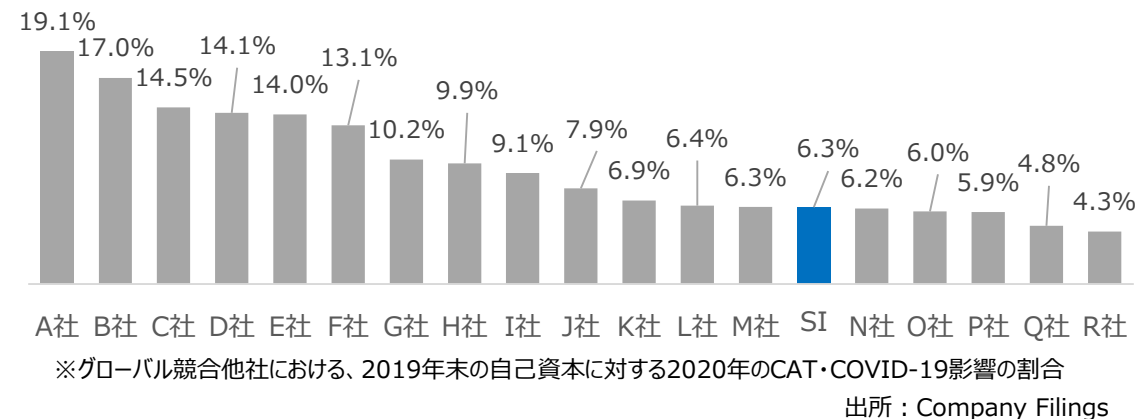
業界トップクラスのレートアップ



2020年のCOVID-19・CAT影響

業界ロスは
10兆円以上

規律あるアンダーライティングと専門性、および強固な財務基盤により、業界他社比で自己資本への影響は限定的

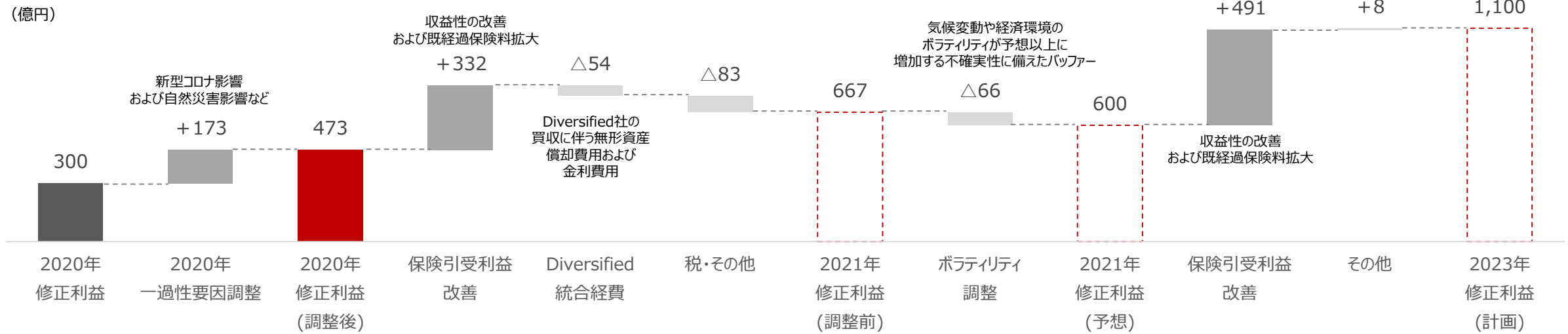


2020年 主な戦略的成果

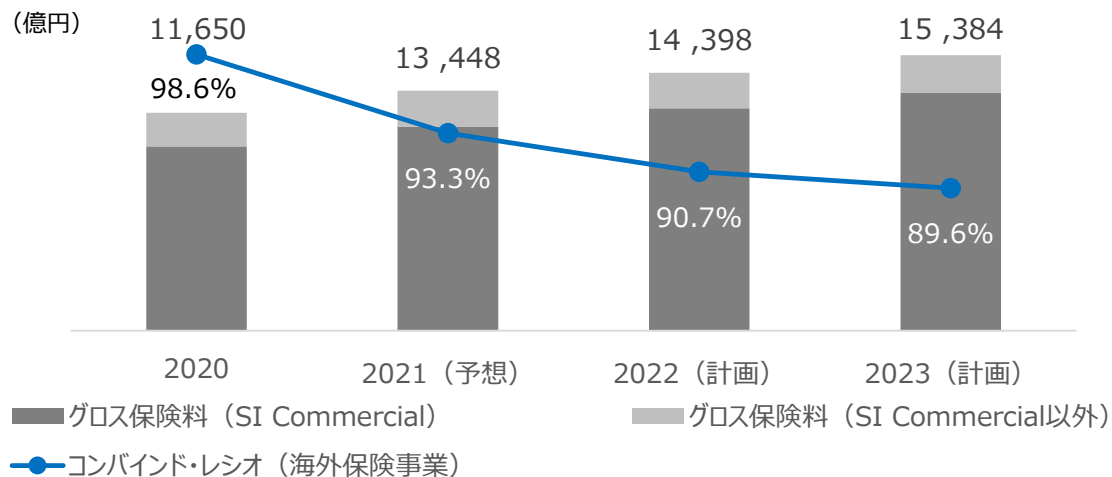
- 2020年12月後半にDiversified Crop Insuranceを買収
 - 2021年には米国農業保険ビジネスは2倍超に拡大し、事業分散を更に強化
 - SIは世界トップクラスの農業保険会社としての地位を確立
- 業界のロス悪化トレンドに対して規律あるアプローチをとりつつ、ロス増加トレンドを上回る、業界トップクラスのレートアップを達成
- 強固な財務基盤を活用し、レートアップ機会を取り込み大幅な成長を達成



海外保険事業は、次の3年間に於いて修正利益の大幅な拡大を見込む



プライシング改善による利益率向上



Operating Income算出の主要な前提条件

- 資産残高の増加が金利低下によりほぼ相殺され、資産運用収益 (Net Investment Income)は横ばいとなる
 - 保守的な運用ポートフォリオ管理を継続する
- 予想されるCAT損害率は、2020年同等の高水準で推移する
- 大規模M&Aやボルトオン買収は前提に含まない
- 2021年のレートアップは保守的に+11%の改善とし、今後は改善率が緩やかに縮小していくものとする

Commercial P&C事業は、今後の成長に向けた態勢整備を完了

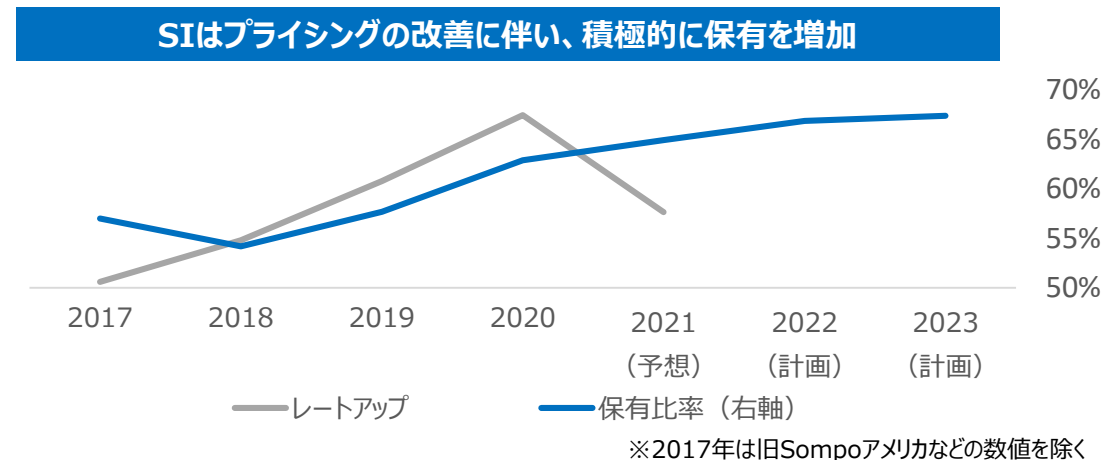
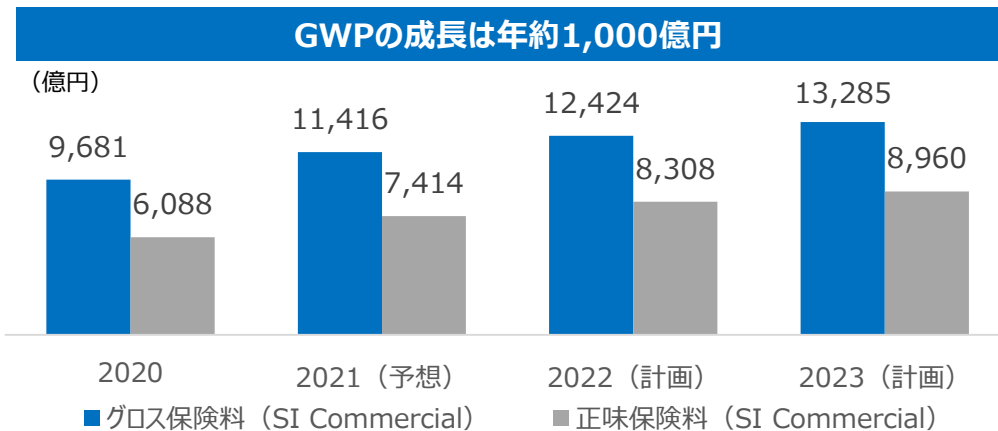
- グロス保険料は、戦略的イニシアティブと競合他社比で強固な財務基盤によって、業界を上回る成長を見込む
- 正味収入保険料は、プライシング環境の改善に合わせて保有を拡大することで、グロス保険料を上回る成長を見込む

グローバルなプレゼンスを活かして成長を加速する

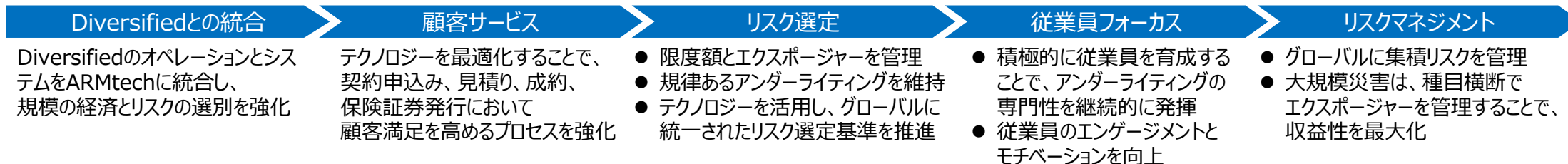
- 規律あるアンダーライティングアプローチを維持しつつ、成長機会に備える
- 収益性を伴う成長を重視

2021年もレートアップの継続を見込む

- COVID-19関連損失、世界的な低金利、自然災害・ソーシャルインフレーションなどの損害額上昇傾向等の市場の不確実性を考慮すると、2021年もプライシングは堅調に推移する見込み
- 2022年と2023年にはプライシング上昇が緩やかになる見込みであるものの、収益性向上には貢献



戦略的イニシアティブ





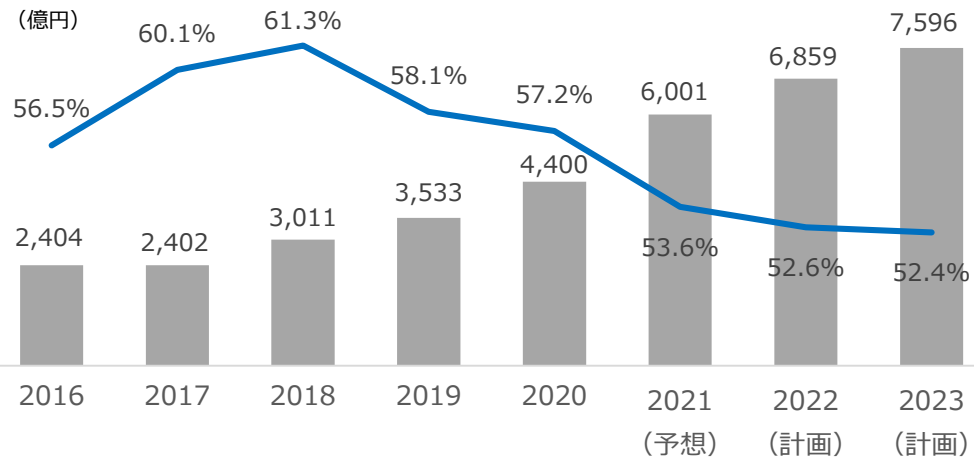
SI Commercial P&C事業の収益性は、次の3年間に大きく向上

- ロスコストを上回るレートアップにより、更なる損害率の改善を目指す
- 既経過保険料の増加と経費コントロールにより、更なる経費率の改善を目指す

更なる損害率の改善

- 2018年以降のレートアップ効果が累積し、足元のレート適正性は大きく改善
- レートアップした保険料が既経過化することで、損害率の更なる改善を見込む

損害率（当年度発生、除くCAT・COVIDおよび農業保険）

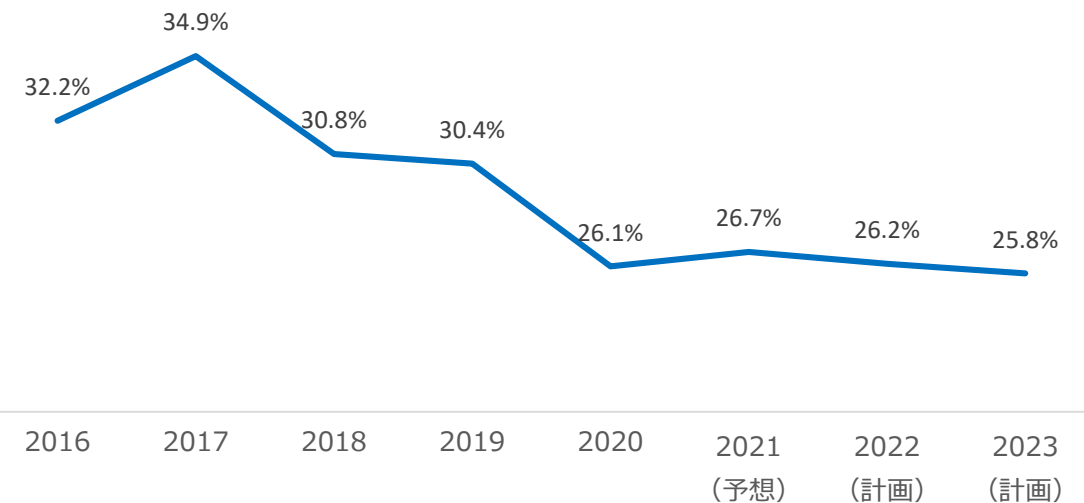


■ 既経過保険料（除く農業保険） — 損害率（当年度発生、除くCAT/COVID/農業保険）

更なる経費率の改善

- 事業規模の大幅な成長、厳密なコスト管理、および最適な要員配置
- 既経過保険料の増加に伴い、更なる経費率の改善を見込む

SIは業界をトップクラスの経費率を戦略的に達成



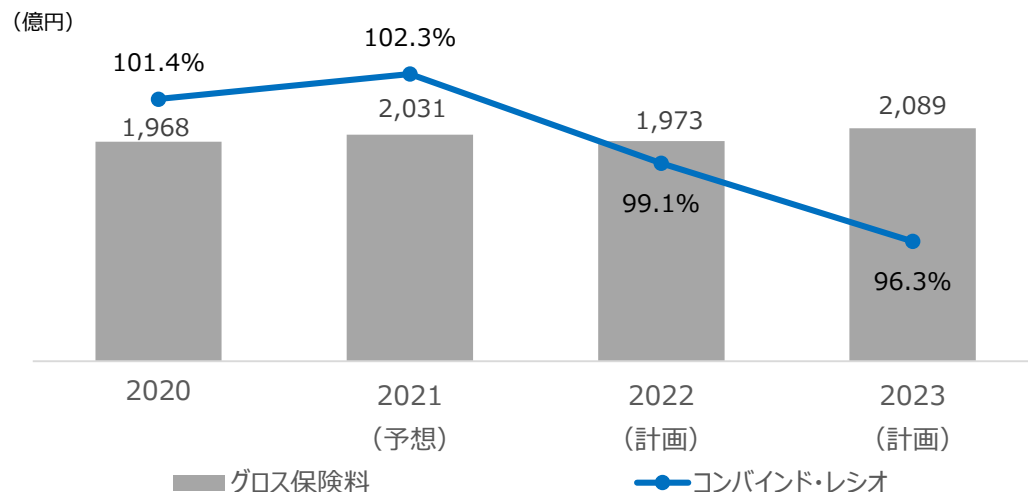
- 収益性は、以下の要因により新中期経営計画において大きく拡大すること見込む：
1) 2018年以降のレートアップ効果、2) 規模の拡大と分散効果、3) 保険料増収の継続、4) 収益性の高いビジネスの保有割合向上、5) 適切なポートフォリオマネジメント（限度額・集積リスクのモニタリング強化・最適な再保険プログラム）、6) 業界トップクラスの経費率
- 強固な事業基盤および専門性の高いアンダーライターを有することで主要なグローバルディストリビューターと強固な互惠関係を構築
また、SOMPOのグローバルネットワークと米国での顧客基盤を活用することで、収益性の高いグローバルビジネスを展開

Retail事業をSIHの傘下に統合し、ガバナンスの向上と収益性の向上を目指す

2021年～2023年見込み

収益性に重点

プライシング環境がより厳しくなる中、Retail事業は緩やかな増収を伴う収益性の向上に注力する



※ Retail事業の現地通貨からの換算は事業計画策定時のフォワードレートを使用

Retail各社のSIH傘下への株式移転

2019年完了

Sompo Seguros
(ブラジル)
Sompo Sigorta
(トルコ)

2020年完了

Berjaya Sompo
(マレーシア)
Sompo Singapore
Sompo Indonesia
Sompo Hong Kong

2021年以降

Universal Sompo
(インド)
Sompo China
Sompo Thailand

海外Retail会社の大半をSIH傘下に移転完了
全ての海外Retail会社を共通のガバナンス体制下に統合

戦略的イニシアティブ

共通の戦略によるリード

- 組織体制強化のため、Combined Executive Leadership Committeeを設立
- Retail事業とCommercial P&C事業の役員から構成され、Retail各社を共通の戦略でリード

企業文化の強化

Retail各社の企業文化を強化
長期的な視点でイノベーションやRetail会社間の協業を促進

コーポレート部門

生産性向上と一貫したサービス提供に向けて、間接部門を統合
(法務、財務、リスク管理、監査、システム、人事)

スキル移転

海外Retail会社間のスキル移転を加速し、事業基盤を強化
(データ分析、プライシング、チャンネル管理など)

One Retail Platform

全ての戦略・アクション・メッセージをOne Retail Platformに統合し、長期的な成長性と収益性を強化

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

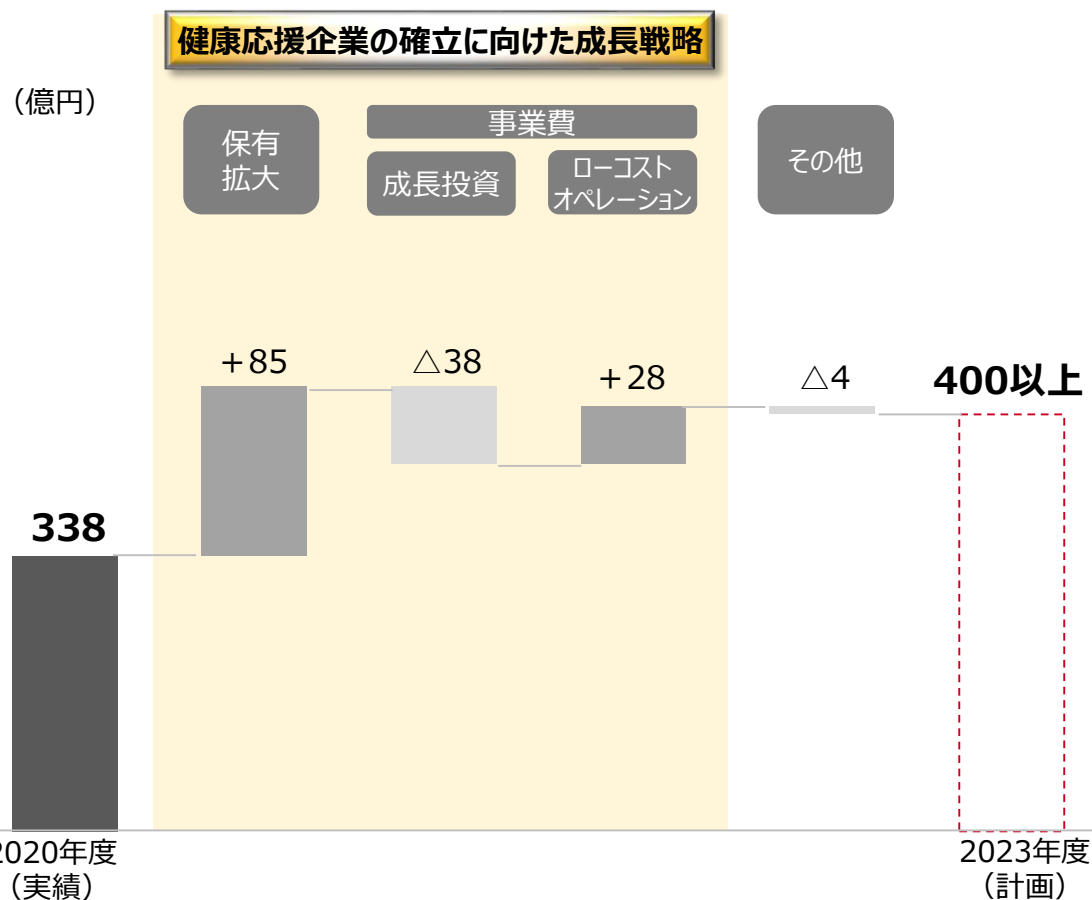
(7) 資産運用戦略

参考資料

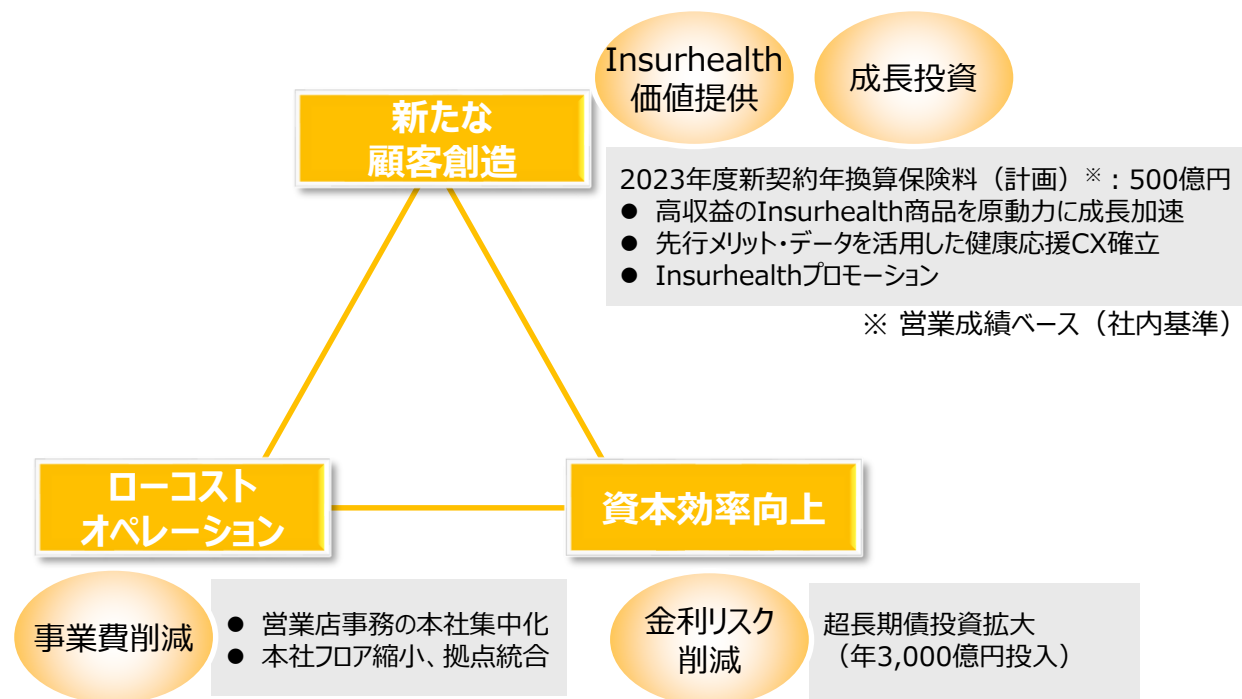
戦略概要

- Insurhealth®を原動力に、お客さまの数拡大などにより、2023年度修正利益400億円以上を目指す
- 「健康応援企業」の確立に向けた成長戦略を通じて、持続的な成長を目指す

国内生保事業の修正利益変動要因



『健康応援企業』の確立に向けた成長戦略



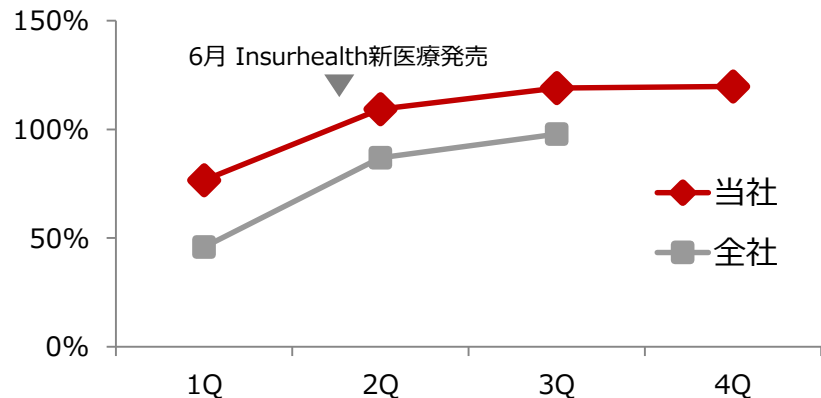
新たな顧客創造

- Insurhealth®を原動力に、営業生産性向上によって販売量を23年度に500億円※1まで拡大
- データに基づいた健康応援CX※2によって、ヘルスケアサービス利用者にもInsurhealth®の価値を提供

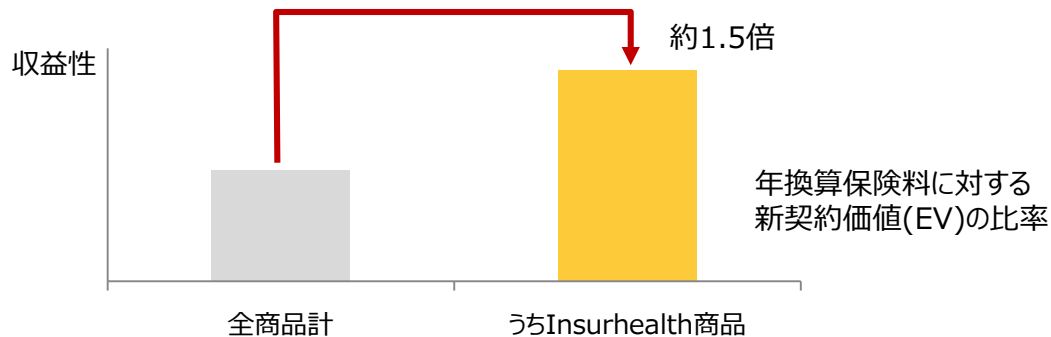
Insurhealth価値提供

- デジタル活用・働き方改革によって営業生産性を高め、新規マーケット開拓を更に強化
- 高収益Insurhealth商品の販売拡大による収益向上

◆ 2020年度 新契約年換算保険料 対前年比（四半期毎）



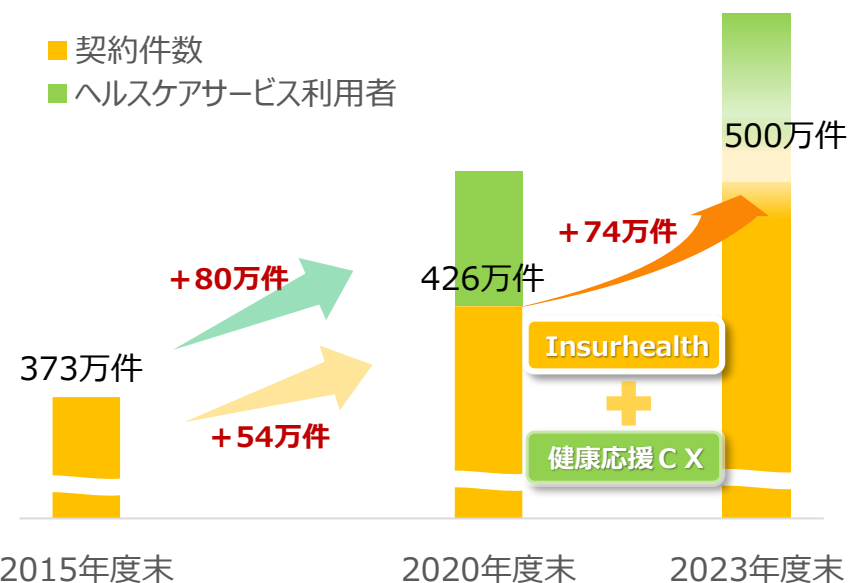
◆ Insurhealth商品収益性比較（対当社全商品）



お客さまの数（保有契約）の拡大

- 蓄積した保険契約データ、健康データ等を活用した健康応援CX強化
- 新規マーケットに加え、健康サービス利用者からも契約者へ

◆ 保有契約件数の見通し



※1 営業成績ベース（社内基準）

※2 Insurhealthの価値提供を通じてお客さまにより健康になっていただくコミュニケーション活動



ローコストオペレーション

- 営業店事務の本社集中化や、本社スペースの縮小などにより固定費を抑制
- 多様な人財を育成し、変化に対応した改善を繰り返すことで生産性を高めていく

生産性を重視した改革

営業店事務の本社集中化による営業時間創出

- 営業店事務量削減 2020年度 ▲60%（対2015年度）

人事制度変革

- ジョブ型人事制度の導入へ

新たな業務オペレーションの確立

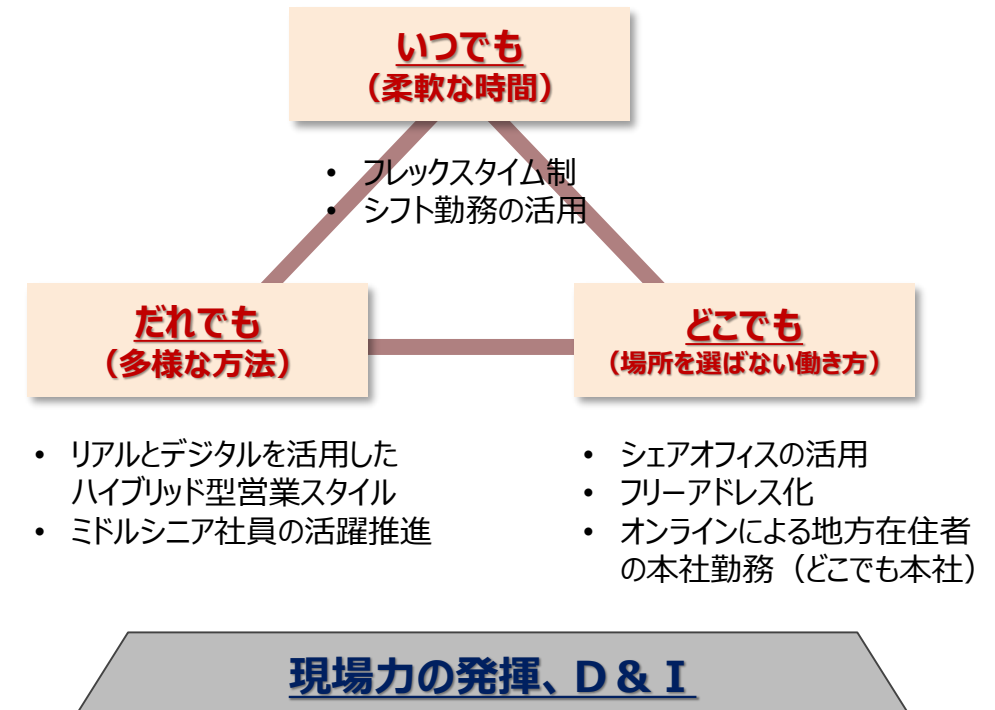
- オンライン募集の全面展開
- お客さまによるデジタル手続き拡大

経営リソース最適化

- 本社ビルのスペース縮小、営業拠点統合



多様な人財の育成・創出



資本効率向上

- 超長期債の購入額を年3,000億円に拡大することで、金利リスクの削減に繋げる
- リスクとリターンの効率を考慮した商品開発により、負債側での金利リスク拡大をコントロール

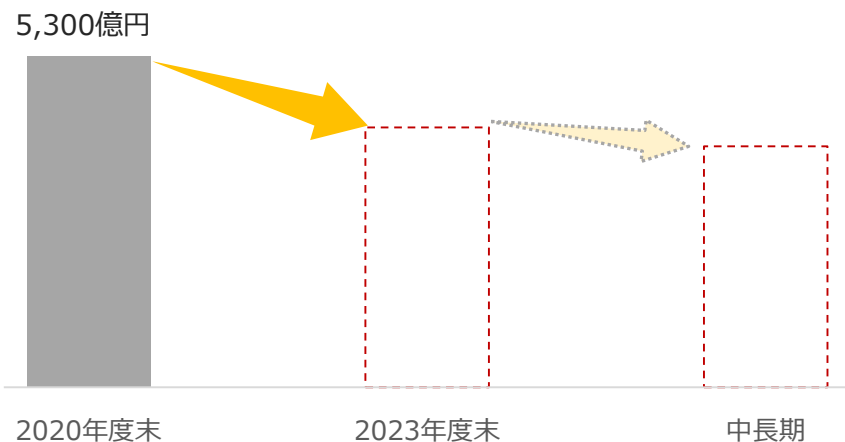
国内金利リスクの削減方針

超長期債の購入を年3,000億円※に拡大、金利リスク量を削減

※購入から売却を除いたネット購入額、30年債換算

金利リスク量コントロール

(億円)

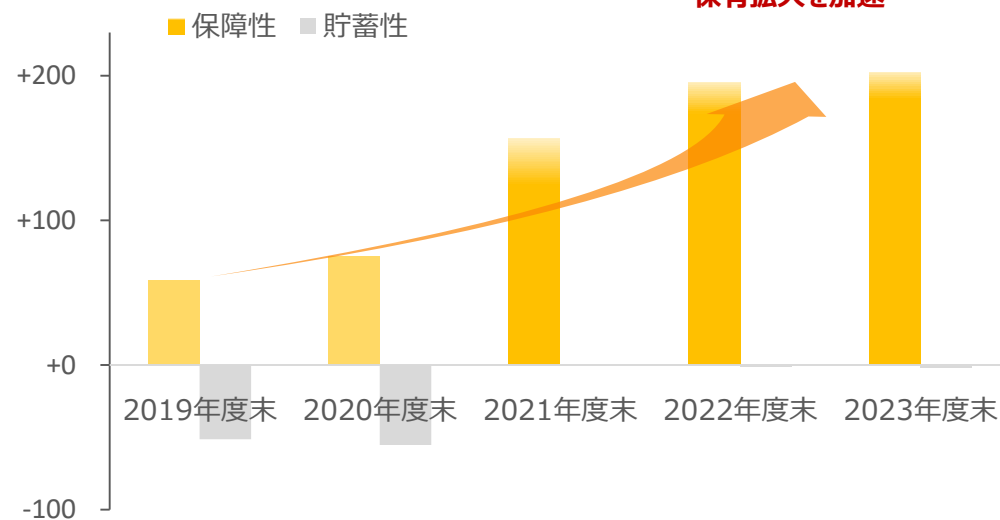


商品開発等におけるリスク管理

- 新契約RORを踏まえた商品開発、評価指標への反映
- 金利リスク耐性のある保障性商品中心のポートフォリオを向上

保有契約年換算保険料 (純増額)

(億円)



I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

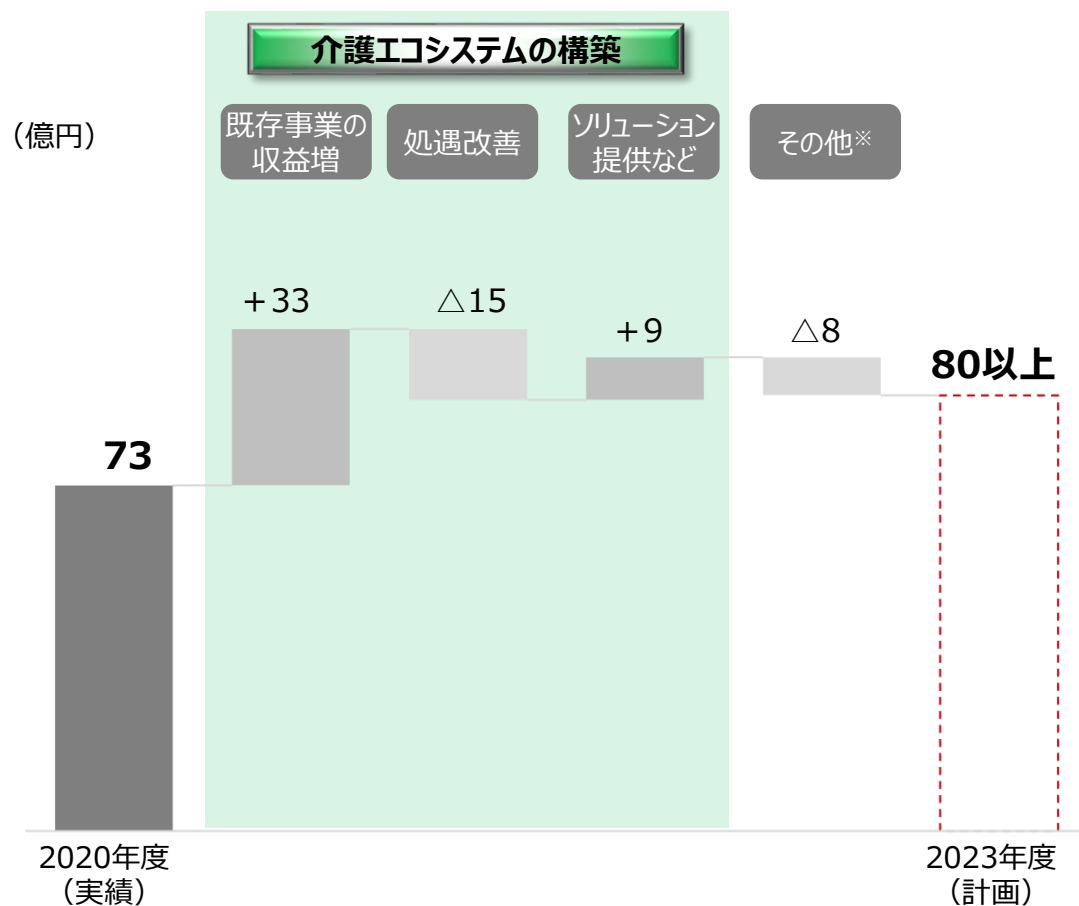
(7) 資産運用戦略

参考資料

戦略概要

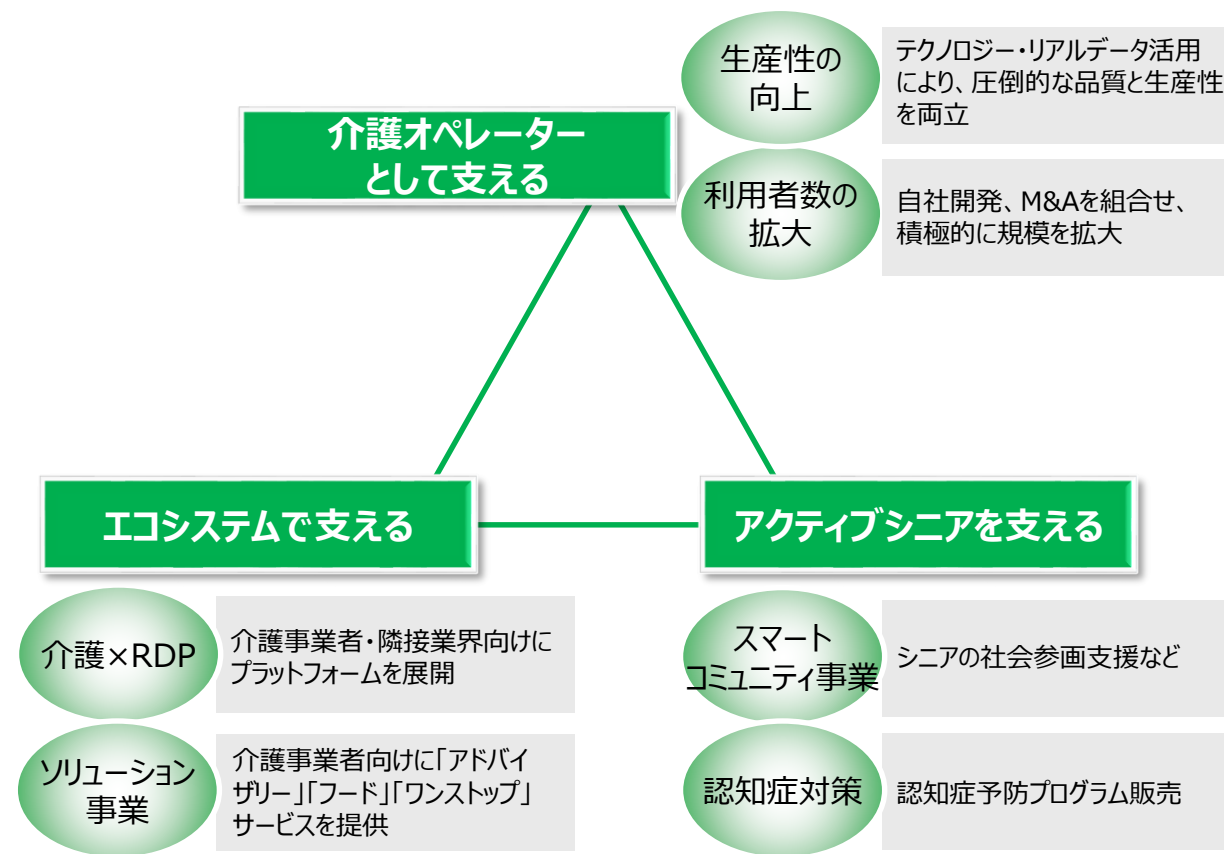
- 既存事業について、利用者数の拡大に加え、圧倒的な品質と生産性を両立し、処遇改善影響をカバーする利益創出を図る
- RDP展開をキーに、介護事業者向けにソリューション事業を展開するとともに、アクティブシニアを支える取組の事業化を目指す

介護・シニア事業の修正利益変動要因



※一過性要因の剥落など

介護エコシステム構築に向けた主な取組み



介護オペレーターとして支える

- ・ テクノロジー等の活用による生産性向上と処遇改善等を通じた人材確保により、介護サービスの供給力を強化
- ・ 拡大する介護需要に対応していくため、自社開発とM&Aを効果的に組合せ積極的に規模を拡大

介護サービスの「供給」力を高める

生産性向上

拡大する介護の「需要」を支える

利用者数の拡大

環境認識

生産年齢人口の減少により介護サービスの担い手は減少

品質・生産性向上*

処遇改善

ICT・デジタル活用

リアルデータに基づく科学的介護

教育研修
スキルアップ

生産性向上により
得られた効果を
従業員に還元し
人材を確保

環境認識

高齢者人口の増加により介護需要は拡大

自社開発

+

M&A

・フルラインナップサービスの拡充による規模の拡大
(施設系×在宅系)

・M&Aは、規模と地域戦略を踏まえてセレクトティブに実施

介護オペレーターとして成長

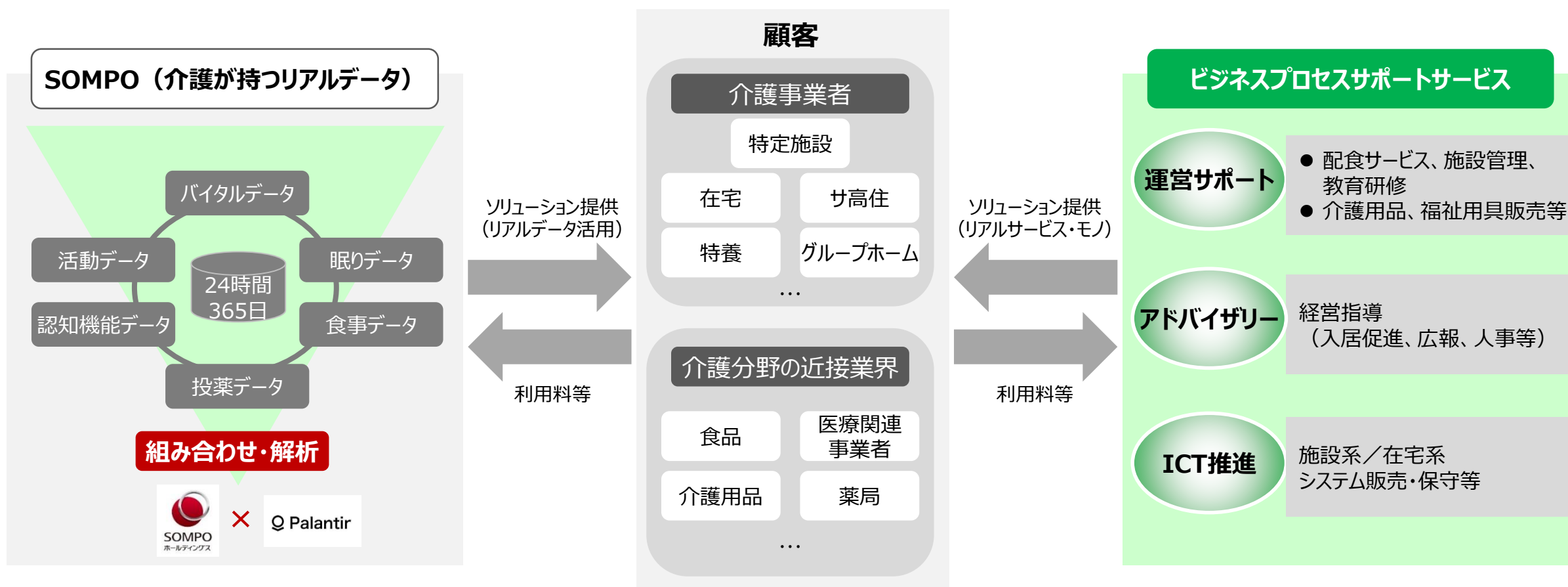
※スタッフ1名が支える入居者を現在の約2名から3~4名へ

エコシステムで支える

- リアルデータ、リアルサービスをプラットフォーム化し、他の介護事業者・隣接業界に提供することでエコシステムを構築
- SOMPOビジネスモデルをソリューションとして提供し、業界のサステナビリティ向上に貢献

リアルデータプラットフォーム構想

ソリューション事業（リアルサービス・モノ）



アクティブシニアを支える

- ・ アクティブシニアの意識・行動変容を促し、社会参画を支援することで、Well-beingの実現を目指す
- ・ 認知機能低下予防プログラムの展開により認知症の予防と共生の実現していく

スマートコミュニティ事業（SOMPO）の開始

シニアが超スマート社会において自分らしく豊かに生きる社会の実現に貢献



全国の自治体等でPoC（実証）をスタート

意識・行動変容支援

デジタルツールに対するアレルギーや苦手意識があるシニア向けへの入り口として、デジタルディバイド解消講座を提供

ケアラー※支援

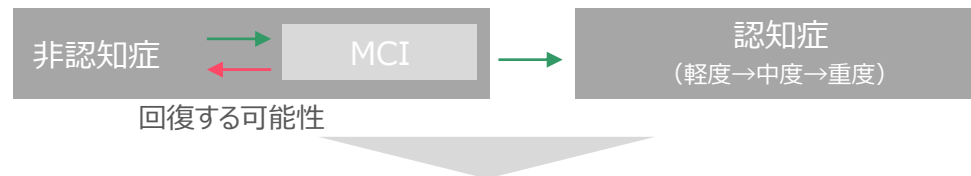
在宅介護に悩むケアラーに対し、デジタル活用を含めた介護知識や技術の紹介サロン、地域のケアラー（仲間）とのコミュニティ形成等のサービス提供

※ 在宅で介護をするご家族など

認知機能低下予防サービスの販売

「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」の実現のために

認知機能の低下の流れ



認知症予防プログラム



– 「運動・栄養指導・認知機能訓練・社会参加」のサービスを提供
– 認知症ではない方やMCI（軽度認知障害）と診断された方、認知症の方まで幅広い方々を対象

2021年度からサービス提供を本格開始

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

戦略概要

- テーマパークの具現化、事業ポートフォリオの変革に向けて、2事業区分を新設。既存事業会社を基盤に、飛躍的成長を目指す
- デジタル事業は、尖った技術を持つスタートアップとの連携によるプロダクト開発・販売等、デジタルソリューション提供による収益化を図る
デジタル事業で蓄積したデータやノウハウは各事業・領域のRDPソリューション開発にも展開し、RDPとしての収益化にも貢献
- ヘルスケア事業では、健康寿命の延伸と医療の生産性・品質向上支援のため、予防・未病から診断・治療領域に至る事業開発を推進
リアルな事業基盤の上でデジタルを活用し、当該領域のリアルデータの結節点としてデータを社内外から蓄積し、新たな価値創造を企図

既存
事業会社

デジタル事業



SOMPOオークス
(B2Bオークション事業)



Palantir
(Palantirとの合併事業)

ヘルスケア事業

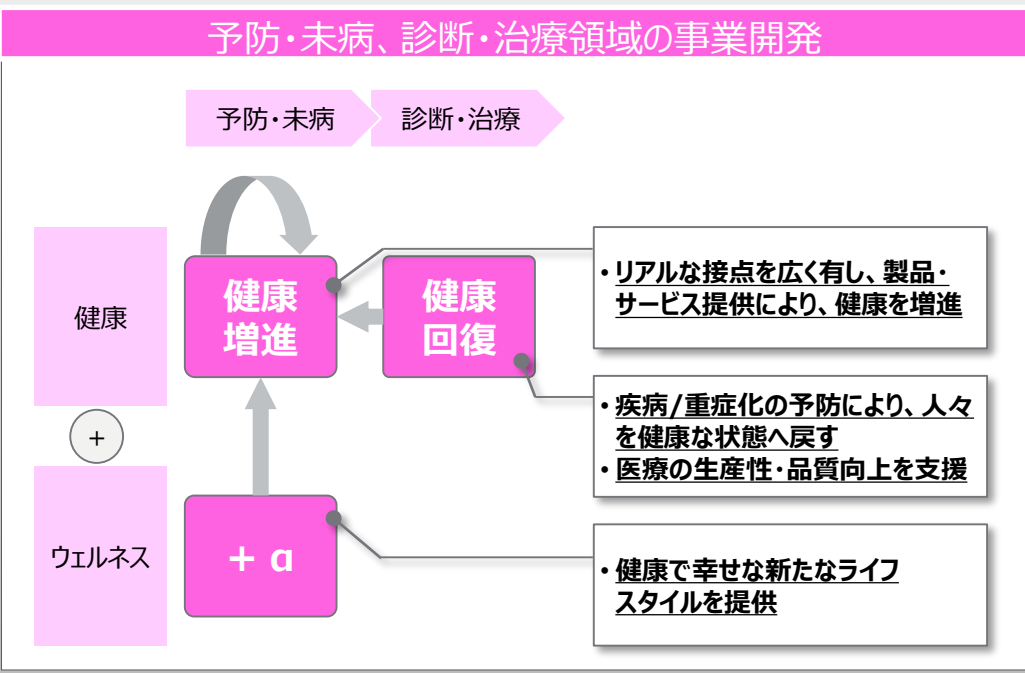
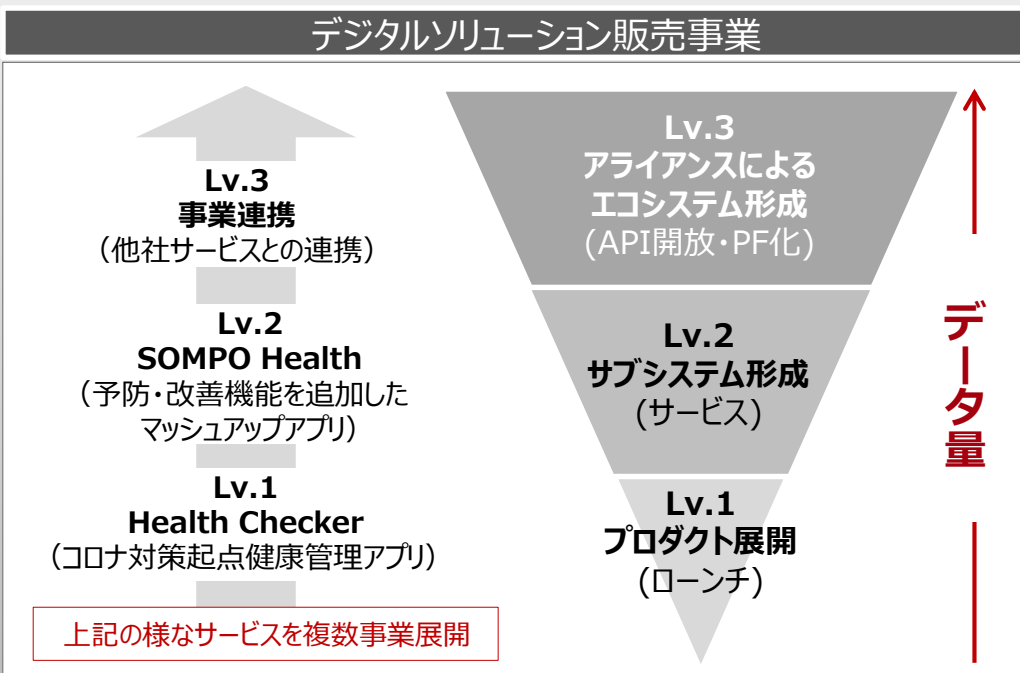


SOMPOヘルスサポート
(特定健康保健指導、メンタルヘルス)



ウェルネス・コミュニケーションズ
Wellness Communications
(健康診断・人間ドックの事務代行)

新規
事業領域



I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

(再掲) SOMPO×RDP

- リアルデータプラットフォーム（RDP）は、社会課題解決に資する社会共通で有益な枠組みとして構築
- 既存事業が取得するリアルデータと、パートナー企業が保有するノウハウ・テクノロジーを強みに、SOMPOがハブとなり、サブスクリプション型のソフトウェア・ソリューションを外部提供
- 社会実装に向けて、既存事業での収益拡大、事業間の連携による今までにない新たな顧客価値の創出や新たな顧客との結びつきを生み出す仕組み、そして最終的にはエコシステムを形成するプロセスで、社会課題解決への貢献とともに中長期的な利益成長を目指す

新たな顧客価値の創造

SOMPOの強み

保険事業・介護事業 のトッププレイヤー

2,000万人の
保険顧客

10万人の
介護関連データ

6万人の人材

ノウハウ・データ
ネットワーク



ノウハウを
保有する
企業

Palantir

one concern

Tier IV

RDP構築のプロセス

取組
概要

1 効率化による
収益改善

2 外販による
マネタイズ

3 エコシステム
形成

SOMPOをハブとした
ソリューション提供

サブスクリプション型の
ソフトウェア・ソリューションの販売

ソリューション開発
(生産性向上モデル等)

データ
統合

各事業

事業間連携

外部連携

SOMPOが向き合う社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

社会課題解決への貢献

事業規模（売上）

中長期的に5,000億円超を目指す

(再掲) 注力領域と進捗状況

- SDGs、安心・安全・健康のテーマパークの視点で、社会価値およびSOMPOの保有データからアプローチし、注力する5領域を選定し、各々のソリューションの早期具現化、外販・収益化を目指す
- 一方で、SOMPOの持つ強み（データ・ネットワーク・ノウハウ・人材など）を活かし、領域のさらなる拡大を図る

SOMPO × RDP

ソリューションの早期具現化～外販・収益化

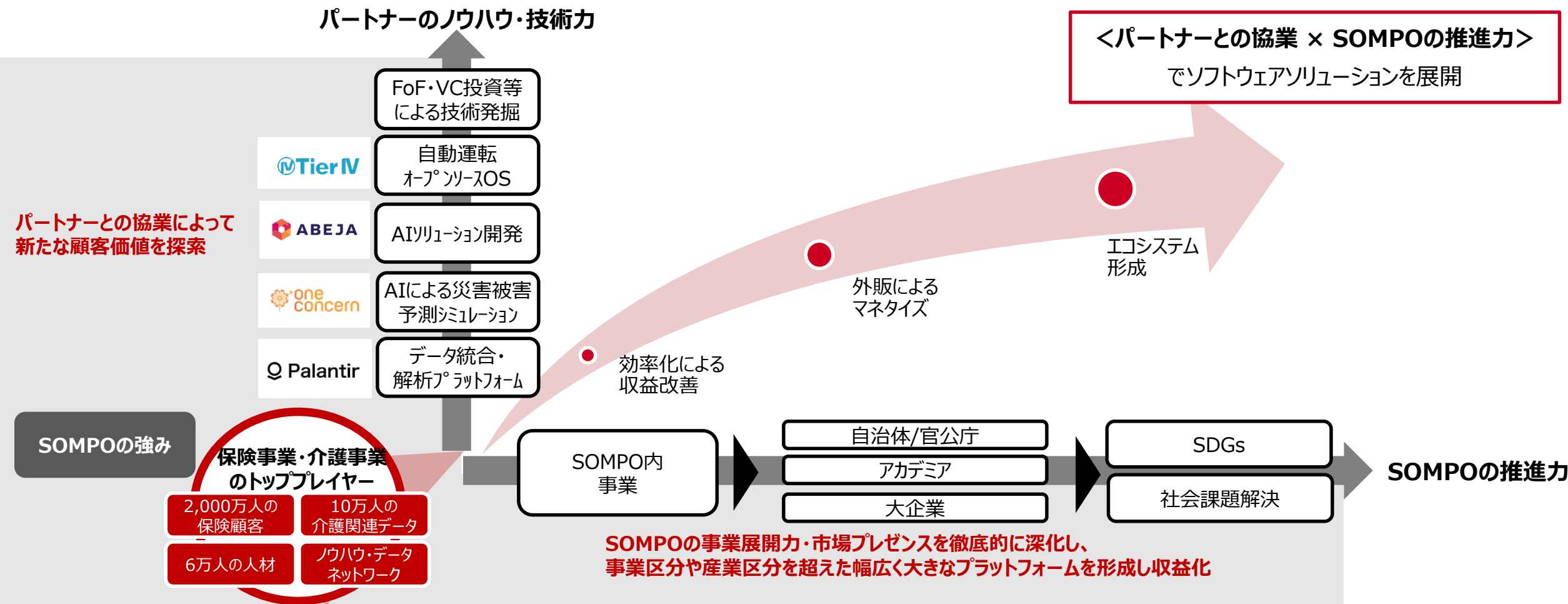
強みを活かした領域のさらなる拡大

事業区分	領域
介護シニア	介護 介護業界の品質を伴う質の向上 (オペレーション/バイタル/ケアデータ)
国内損保	防災・減災 災害予測による被害範囲等の極小化 (保険契約・保険金・災害データ)
	モビリティ 移動弱者へのサービス最適化 (自動運転OS・事故・保険金データ)
海外保険	農業 農業事業者の業務効率化・収益改善 (農業保険の土壌・天候・収穫量等データ)
国内生保 介護シニア デジタル ヘルスケア	ヘルシーエイジング データ起点での健康寿命の延伸 (生命保険・ヘルスケア関連データ)



ソフトウェア事業モデルの創出

- 保険事業・介護事業のトッププレイヤーとして事業活動から得るリアルデータと、提携パートナーのノウハウ・技術力という、各々の強みを組み合わせ、これまでの領域・守備範囲にとどまらない新たなソリューションを創出。これをSOMPOグループの市場プレゼンスを活かした推進力によって幅広い領域にサブスクリプション型のソフトウェア・ソリューション（リアルデータプラットフォーム）として提供
- 持続可能な社会の実現へ貢献するとともに、圧倒的なソリューションのラインナップを有するソフトウェア事業モデルを創出し、収益拡大を図る



介護×RDP

- SOMPOの強みである介護事業から得られるデータを用いた介護×RDPによって、現在自社施設で効果を実証実験中
- 21年度中にソリューションを開発し、介護事業者にサービスをサブスクリプション型で提供
- 潜在的な市場規模は1,000億円程度。収益拡大とともに、社会課題である介護業界の品質を伴う生産性向上に貢献する

SOMPOの強み

介護事業

- 全国施設数400+
 - カスタムメイドケア
 - Future Careラボ
- 介護事業を通じて得られる
10万人分のデータ

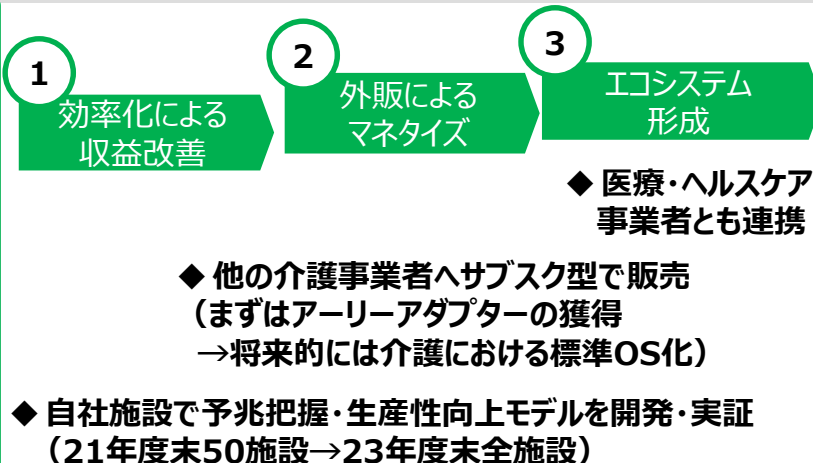
入居者バイタルデータ
オペレーションデータ
入居者生活データ
ケアデータ

ノウハウを保有する企業

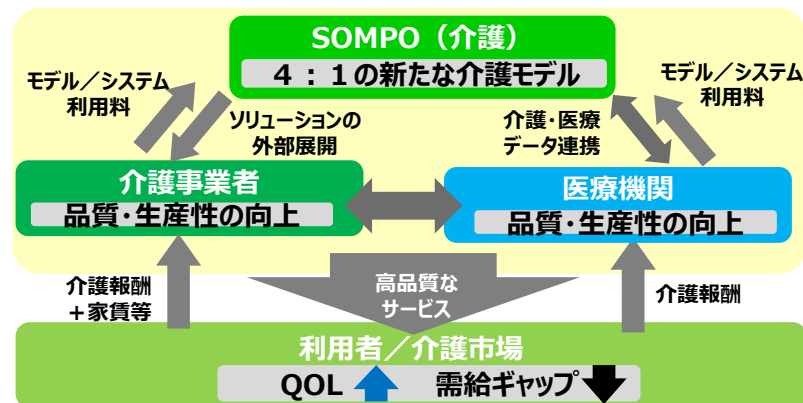
Palantir

RDP構築のプロセス

取組概要



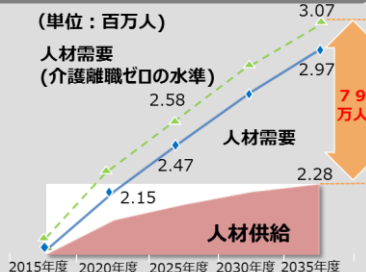
エコシステム



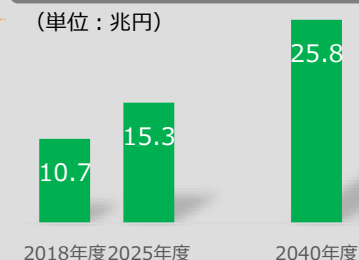
介護業界における社会課題

介護業界の品質を伴う生産性向上

介護需給ギャップが拡大



社会保障費 (介護) の増大



社会課題解決への貢献

潜在市場規模※

1,000億円規模

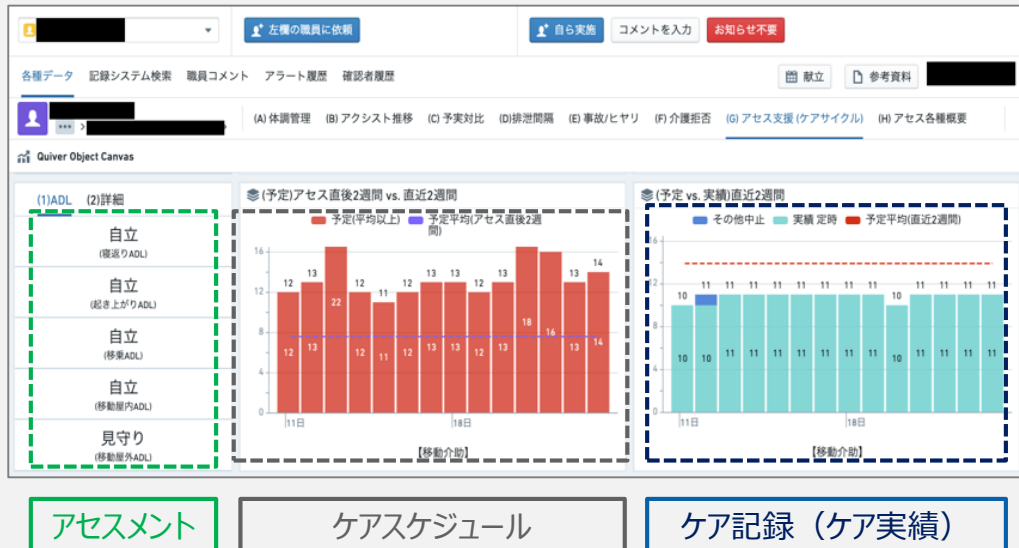
※施設介護にかかる人件費、ソリューションによる効率化率などから当社推計

介護×RDP – SOMPOケアでの実証 –

- これまでのパイロットを通じて、データ活用による介護オペレーションの改善、最適化が可能であることを実証
- 現在、更なるデータ・ノウハウ蓄積に向けた自社内展開拡大と並行し、アーリーアダプター獲得を目指しアウトリーチを開始
- 外販プロダクトとしてのローンチ、マネタイズに向けた取り組みを加速し、早期の介護業界における標準OS化を目指す

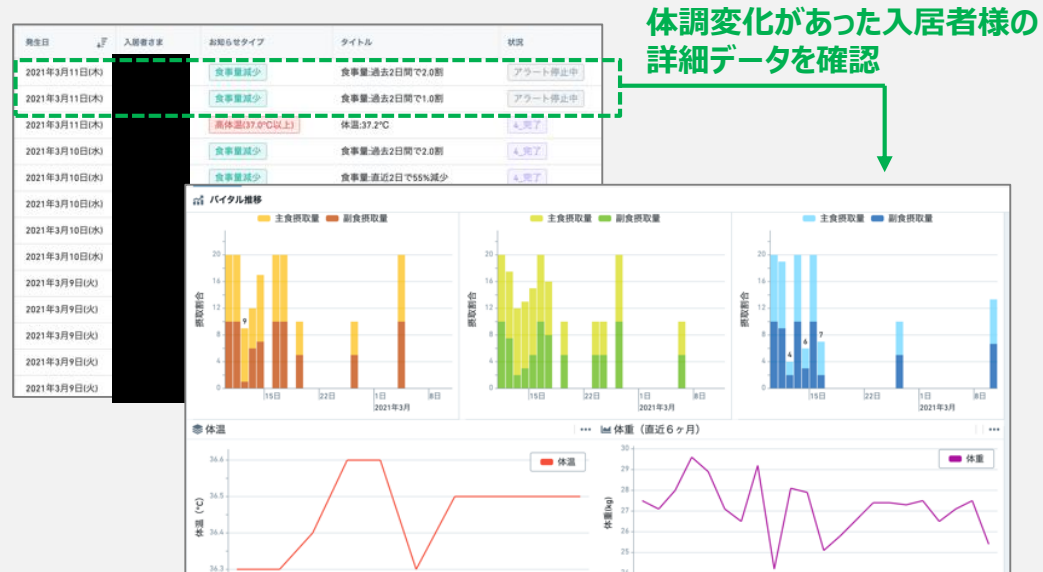
実証成果 1 : データ統合による判断精度の向上

- ✓ 異なるシステムのデータを統合し、判断に必要となる情報を最適な形で表現
- ✓ アセスメント/ケアスケジュール/ケア実績の比較・変化が明確に表現され、必要な対応策の意思決定精度を向上



成果 2 : 最新データを基にした迅速なアクション

- ✓ 体調変化があった入居者を特定し、必要な対応を優先順位付け
- ✓ 更に関連するバイタルデータ等も一元的に表現することで、必要な情報収集が完結



既に外部展開に向けたアプローチを開始

防災・減災×RDP

- SOMPOの強みである国内損保事業から得られるデータ、およびOne Concern社の被害予測シミュレーションを用いた防災・減災×RDPによって、企業・自治体向けに最適なソリューションを提供
- 潜在的な市場規模は1,000億円超。今後収益化への道筋を確立しつつ、社会課題であるニューノーマル下の防災・減災に貢献する

SOMPOの強み

国内損保事業

国内損保事業から得られる
2,000万人分のデータ

契約データ
(建物構造・所在地等)

保険金支払データ

過去の災害データ

被害予測

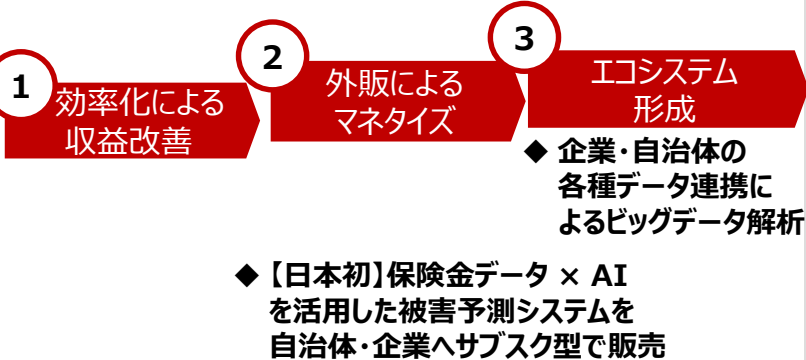


ノウハウを保有する企業



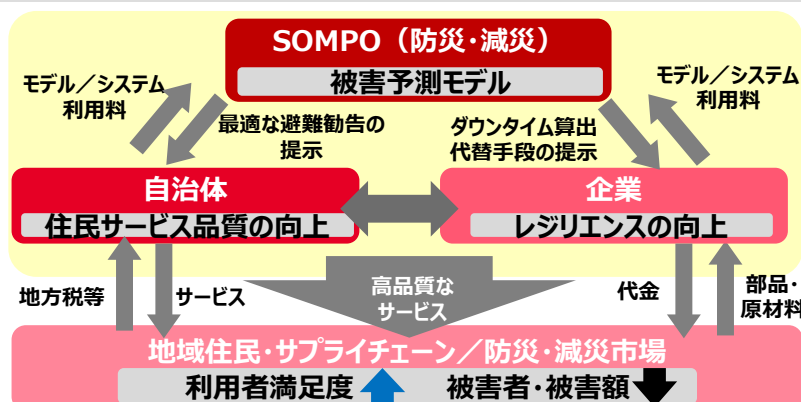
RDP構築のプロセス

取組概要



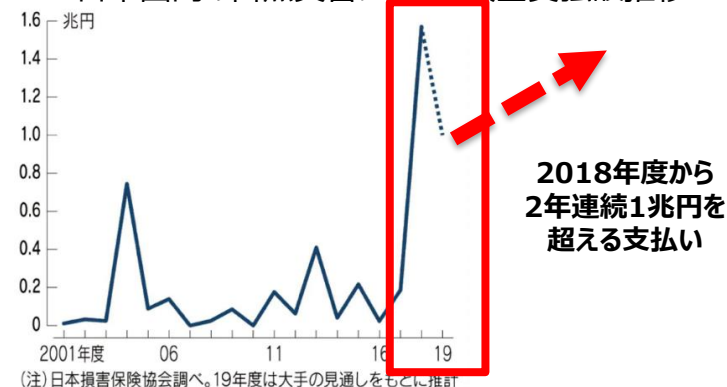
◆ 被害予測モデルの実証
(21年度末 約50都市の洪水モデル開発)

ITシステム



自然災害における社会課題

日本国内の自然災害による保険金支払額推移



企業

- サプライチェーンの被害情報把握、代替手段確保によるダウンタイムの極小化

自治体

- 避難勧告等の発出タイミング・範囲の最適化 (移動弱者の計画的な避難による被害者撲滅)

社会課題解決への貢献

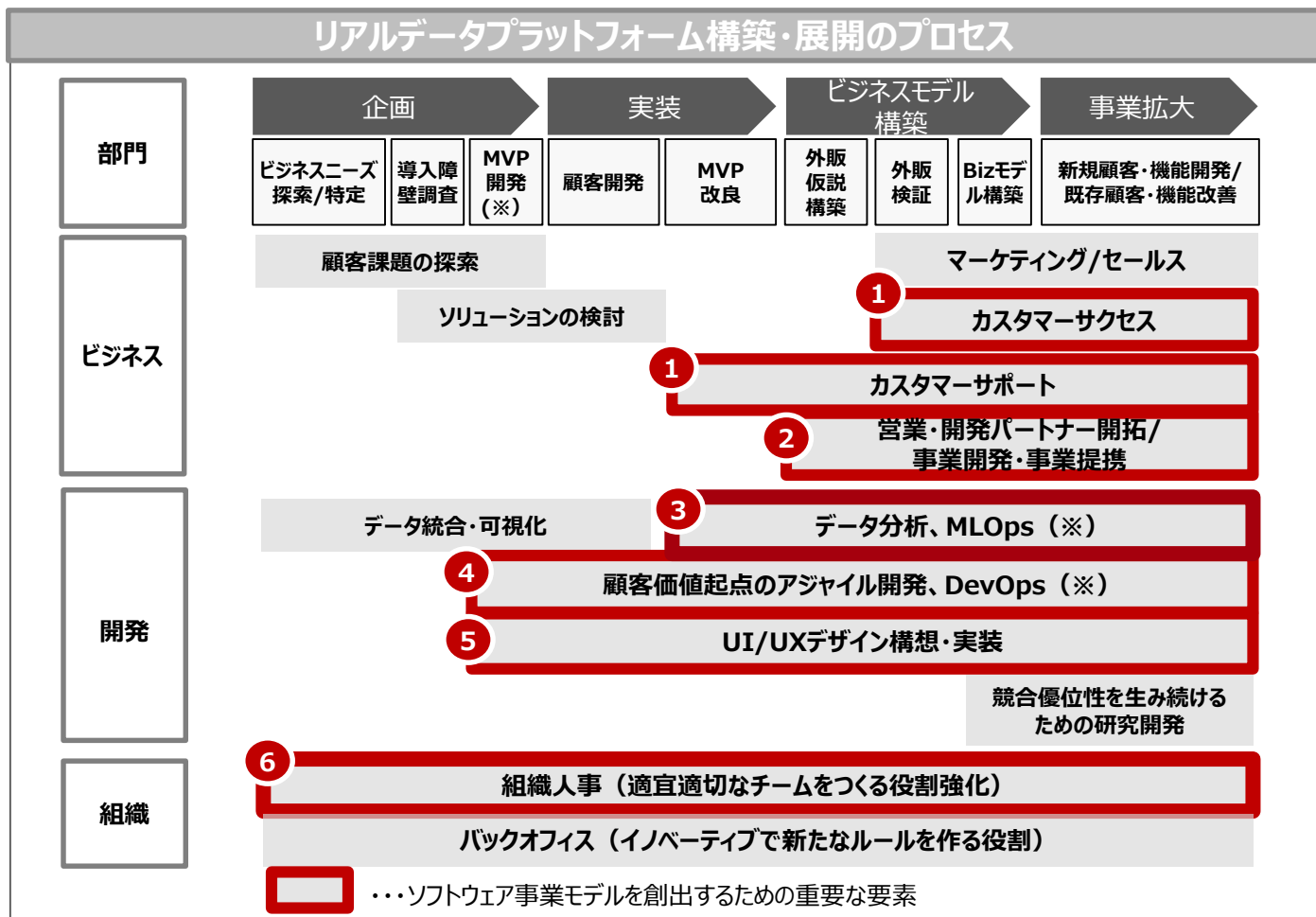
潜在市場規模※

1,000億円超

※官公庁向けの防災情報システムサービスなどの市場規模から当社推計

ソフトウェア事業モデルを創出するために重要な要素

- これまで介護領域を中心に提携パートナーと共に進めてきたプロジェクトを通じて、サブスクリプション型のソフトウェア・ソリューション（リアルデータプラットフォーム）の提供に向けて不可欠であり、かつソフトウェア事業モデルを創出するために重要な要素を認識
- 現時点でこれら要素のすべては具備していないものの、自社での内製化、パートナーとの協業あるいはグループ内への囲い込み等の取り組みによって充足・補完していき、ソフトウェア事業モデルを創出する



- 1 デジタルファーストなカスタマーサポートだけでなく、カスタマーサクセスを追求する体制
- 2 特に技術領域については、単なる提携のみではなく、資本注入/買収含めて「最速」で結果を出すために必要なオプションを検討
- 3 費用対効果の高い機械学習モデル開発領域の特定と打ち手の実行、モデルの継続的な運用改善
- 4 初期からのMVP開発・ITインフラチームへの大胆な投資（余裕ある体制作り）による開発速度向上
- 5 フリクションレス、ユーザーがストレス無く課題解決/サービスを楽しめるUI/UXデザイン
- 6 事業拡大に向けてのマーケティング～セールス～カスタマーサクセスとサポートのサイクルを高速に回せる組織組成

※MVP=実用最小限の製品：minimum viable product
 ※MLOps=AI開発と運用の双方が協力する開発手法
 ※DevOps=開発と運用の双方が協力する開発手法

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

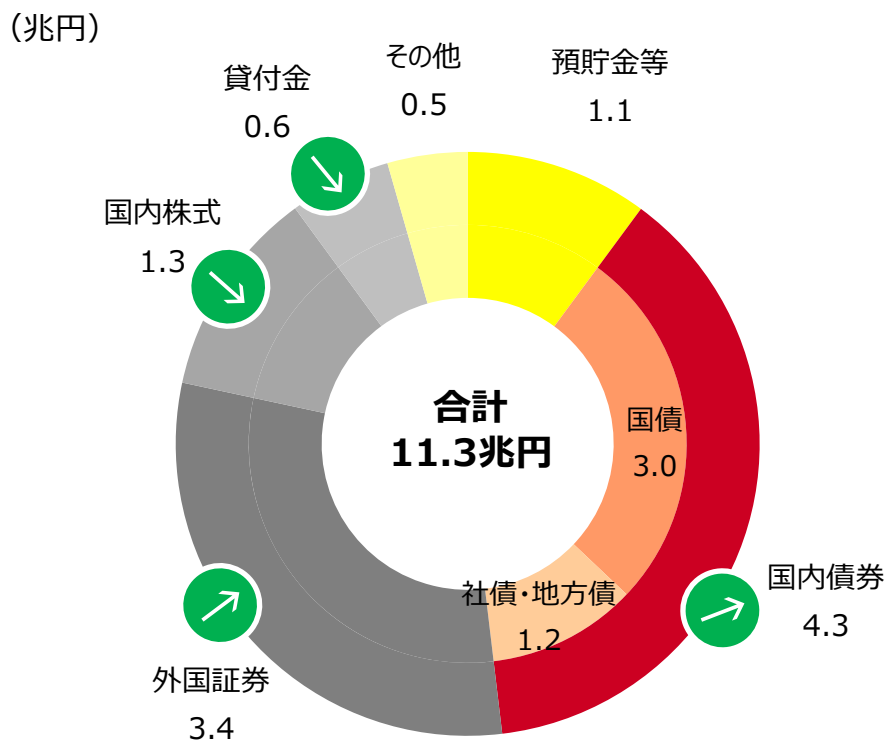
参考資料

資産運用戦略



- 2021～2023年度における政策株式削減に伴う配当減少や低金利に伴う利配減少影響は△150億円
- 負債特性を踏まえつつ、クレジットリスクを慎重に見極めながら運用多様化をさらに進めることで、安定的な運用収益向上を図る

グループ運用資産構成※1



● 矢印はアロケーションの方向性 (イメージ)

※1 2021年3月末、グループ連結ベース (単位: 兆円)

※2 ファンド解約に伴う利配などの影響を除く

※3 損保ジャパンの一般勘定・円金利資産などが対象

運用収益向上に向けた取組み※2

資産運用における課題

低金利や政策株式残高減少などに伴う利配減

影響額
△150億円程度 (税後)

主な取組み

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拡大

収益押し上げ効果
+200億円程度 (税後)

- 海外クレジット投資の拡大 (ヘッジ付投資を含む)
再投資利回り※3の目線

現状の市場環境を前提に
1.0～1.5%程度を目指す

- REIT投資の拡大
- オルタナティブ投資の拡大

I. 新中期経営計画のポイント

II. 前中期経営計画総括

III. 新中期経営計画

1. 全体像

2. 3つの基本戦略

3. グループ経営基盤

4. 事業別戦略

(1) 国内損保事業

(2) 海外保険事業

(3) 国内生保事業

(4) 介護・シニア事業

(5) デジタル事業/ヘルスケア事業

(6) RDP

(7) 資産運用戦略

参考資料

経営数値目標



計画数値

(単位：億円)	2020年度		2021年度		2023年度	
	(実績)	(事業別ROE) ^{※5}	(予想)	(事業別ROE)	(計画) ^{※6}	(事業別ROE)
国内損保事業	1,301	11.0%	1,050	8.0%	1,500以上	11.4%
海外保険事業	300	3.8%	600	7.9%	1,000以上	11.6%
国内生保事業	338	4.2%	325	4.3%	400以上	5.7%
介護・シニア事業 ^{※3}	81	14.2%	65	11.5%	80以上	14.3%
デジタル事業等	-	-	10	-	20以上	-
合計（修正連結利益）	2,021	-	2,050	-	3,000以上	-
修正連結ROE^{※4}	8.0%	-	7.4%	-	10%以上	-
ROE (J-GAAPベース)	7.9%	-	6.2%	-	-	-

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

Operating Income^{※2}
 なお、持分法適用関連会社は、原則当期純利益

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）
 - 有価証券の売却損益・評価損（税引後）

介護・シニア事業

ヘルスケア事業等

当期純利益

デジタル事業

当期純利益
 - 投資に関する売却損益・評価損（税引後）

※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 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）

※3 2020年度は介護・ヘルスケア事業等。修正利益 = 当期純利益（一過性の損益を除く）

※4 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）

※5 事業別ROE = 事業部門別修正利益 ÷ 各事業への配賦資本（事業に属する会社の連結純資産合計またはリスクモデルに基づく必要資本。期首・期末の平均）

事業別ROEは、各事業特性を踏まえ異なる定義で各々設定しているため、事業間比較には適さず、各事業の進捗モニタリングを通じて修正連結ROEおよび各事業別ROE目標値の達成確度を高めることを目的に導入

※6 2023年度の修正連結利益（計画）は、オーガニック成長を前提とした計画値。想定以上の自然災害影響などによる下振れリスク（△300億円）に対し、M&A実行によって利益上乘せ（+300億円）を図ることで、計画の達成確度を高める

SOMPOが取り組む社会課題とSDGs



- 重点領域は、「3：健康と福祉」、「8：働きがい・経済成長」、「11：住み続けられるまちづくり」、「13：気候変動」
- 様々なパートナーを呼び込み、「17：パートナーシップ」のプラットフォーマーとして、大きな社会へのインパクトを与える

ESG区分	ISO26000 7つの中核主題	SOMPOを取り巻く社会課題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
G	組織統治	ガバナンスの高度化								△8.8										●16.7		
		ERM高度化								△8.10										●16.5		
		サイバーセキュリティの強化									●9.1											
	公正な事業慣行	コンプライアンスの強化									△8.8		△10.3								●16.5	
		腐敗防止									△8.8		△10.3								●16.5	
		バリューチェーンにおけるESG配慮													●12.3	△13.3	△14.2	△15.1	△16.2	●17.17		
人権	人間尊重・人権リスク			●3.4		△5.4				●8.8	△9.1	△10.2							●16.1	●17.16		
	感染症の拡大防止			●3.3						●8.10					△13.1							
	働き方改革による従業員エンゲージメント向上			△3.4	●4.4	△5.4				●8.2												
労働慣行	イノベーションを起こせる人材の育成・活用				△4.4	△5.b				●8.2												
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	△1.4		△3.4	●4.5	●5.5,5.1,5.4				●8.2										●17.8		
	健康経営の推進			●3.4						●8.8										△17.16		
	人材投資（生涯教育・リカレント教育）				●4.4	●5.5				●8.3	△9.b	●10.2			●13.3			●16.7	●17.8			
S	コミュニティへの参画 及びコミュニティの発展	地域活性化に向けた地域創生支援											△11.3							●17.16		
		文化・芸術の振興				△4.7															●17.16	
		金融包摂・あらゆる人々への保険の普及	●1.4	●2.3							●8.10	●9.3		●11.2		△13.1					●17.16	
		自然災害にレジリエントな社会への貢献	●1.5									●9.4		●11.2		●13.1					●17.16	
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献			●3.6							●9.1		●11.2		●13.1					●17.16	
		持続可能な社会保障制度への貢献	△1.3		●3.c									△11.7								●17.16
		災害弱者への支援	●1.5											●11.b		△13.3					●17.16	
		多様なステークホルダーとの共創	●1.4	●2.4	●3.6	●4.7	●5.5	●6.6	●7.a	●8.10	●9.1	●10.4		●11.b	●12.5	●13.3	●14.2	●15.1	●16.2		●17.16	
消費者課題	デジタル化社会の促進	△1.5	△2.1	●3.6	△4.4	△5.b	△6.4	△7.b	●8.10	●9.1	△10.2	●11.b	△12.5	△13.1	△14.2	△15.a	△16.1			●17.16		
	お客さまサービスの品質向上			△3.6						△8.3										●17.16		
	プライバシーの保護									△8.8									●16.5			
	スマート社会への貢献			●3.6									●11.b		△13.1					●17.16		
	健康寿命の延伸	△1.3	△2.4	●3.4	△4.4					●8.10		△10.4								●17.16		
	価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供									●8.10				●12.8								
	次世代育成（防災教育・交通安全教育等）			●3.6	●4.7	●5.2	●6.6													●17.16		
	次世代育成（環境教育）												●11.b	●12.3	●13.3	●14.1				●17.16		
E	環境	サステナブル・ファイナンス（保険引受・保険商品開発）			△3.9				●7.a	△8.10	●9.1		●11.4	●12.3	●13.2	△14.1	△15.5			●17.16		
		サステナブル・ファイナンス（投融資）							●7.a	●7.a	●9.1			△12.c	●13.2	△14.1	△15.5			●17.16		
		持続可能な食糧供給への貢献	●1.5	●2.4											●13.3	△14.1	△15.3					
		グリーン社会への貢献	●1.5	●2.4	△3.9	△4.7		△6.6	△7.2		△9.1		△11.4	△12.8	●13.1	△14.1	△15.5				●17.16	
		循環型社会への貢献							●6.b					●12.5	△13.3	●14.1	△15.4				●17.16	
自然共生社会への貢献							●6.6					●12.5	△13.3	●14.1	△15.2				●17.16			

SDGsの重点領域

※ SDGsターゲットに関係の強い社会課題を「●」、関連のある社会課題を「△」で表記
当社の課題解決型事業の進展や社会課題の変化に応じて継続的に見直しを行う

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

IR室

電話番号 : 03-3349-3913

email : ir@sompo-hd.com

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