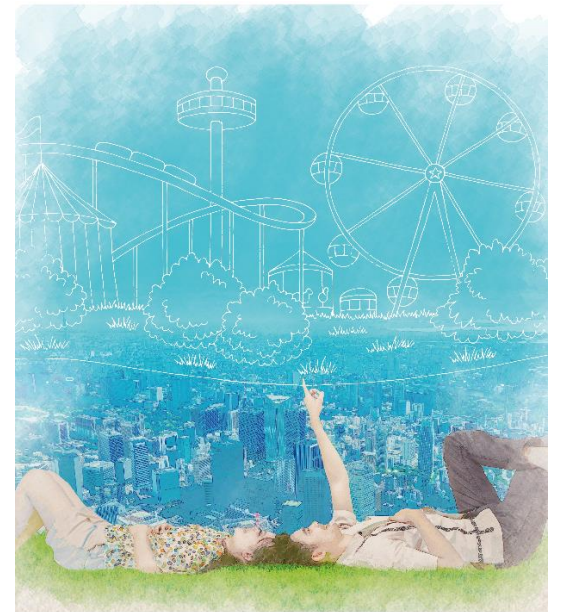


# 中期経営計画の進捗

2022年5月27日

SOMPOホールディングス株式会社



## 本日のポイント

新執行体制のスタート	3
プレゼンテーションの全体像	4

## I. グループ戦略

基本戦略①規模と分散 -グループ経営数値目標-	6
基本戦略①規模と分散 -修正連結利益の目標達成に向けたロードマップ-	7
基本戦略①規模と分散 -規模の拡大-	8
基本戦略①規模と分散 -事業ポートフォリオの分散-	9
基本戦略②新たな顧客価値の創造 -SOMPOの DX × RDP <sup>※</sup> 戦略-	10
基本戦略②新たな顧客価値の創造 -SOMPOのDX-	11
基本戦略②新たな顧客価値の創造 -介護RDPのビジネスモデル-	12
基本戦略②新たな顧客価値の創造 -介護RDP・プロダクトの開発状況-	13
基本戦略②新たな顧客価値の創造 -介護RDPの取組みと今後の展望-	14
基本戦略③働き方改革	15
サステナブルな成長に向けて	16
ERM・資本政策 -リスク削減と資本循環-	17
ERM・資本政策 -成長投資-	18
ERM・資本政策 -株主還元-	19
EPSのトラックレコード	20

## II. 事業戦略

国内損保事業① -KPI進捗-	22
国内損保事業② -収益構造改革（プライシング適正化）-	23

国内損保事業③ -収益構造改革（アンダーライティング）-	24
国内損保事業④ -収益構造改革（生産性向上・その他）-	25
海外保険事業① -KPI進捗-	26
海外保険事業② -プライシング改善による正味収入保険料の増収-	27
（参考）海外保険事業 -SIコマースの保険種目別正味収入保険料の推移-	28
海外保険事業③ -損害率と事業費率の改善-	29
海外保険事業④ -中期経営計画の進捗と今後の展望-	30
国内生保事業① -各KPI進捗状況-	31
国内生保事業② -Insurhealth <sup>®</sup> を梃子に成長するビジネスモデル-	32
国内生保事業③ -2023年度計画達成に向けた見通し-	33
介護・シニア事業① -各KPI進捗状況-	34
介護・シニア事業② -3つの基本戦略の取組状況-	35
23年度計画達成に向けて（総括）	36
congromaritt・プレミアムの創出	37

## III. 参考資料

TSR	39
資産運用ポートフォリオ -グループ連結ベース運用資産-	40
資産運用ポートフォリオ -政策株式削減の取組み-	41
ESR	42
SOMPO気候アクション -保険引受-	43
SOMPO気候アクション -資産運用-	44
SOMPO気候アクション -具体的実績-	45
経営数値目標等	46

# 新執行体制のスタート

- 2023年度の目標達成に向けて、SOMPOグループのトランスフォーメーションを加速させるべく、新執行体制をスタート



**SOMPO** ホールディングス  
安心・安全・健康のテーマパーク

グループCEO・  
代表執行役会長  
櫻田 謙悟



22年4月～

グループCOO・  
代表執行役社長  
奥村 幹夫



22年4月～

国内損保  
事業オーナー  
白川 儀一



21年9月～

海外保険  
事業オーナー  
ジェイムス・シェイ



国内生保  
事業オーナー  
大場 康弘



22年4月～

介護・シニア  
事業オーナー  
遠藤 健



デジタル  
事業オーナー  
檜崎 浩一



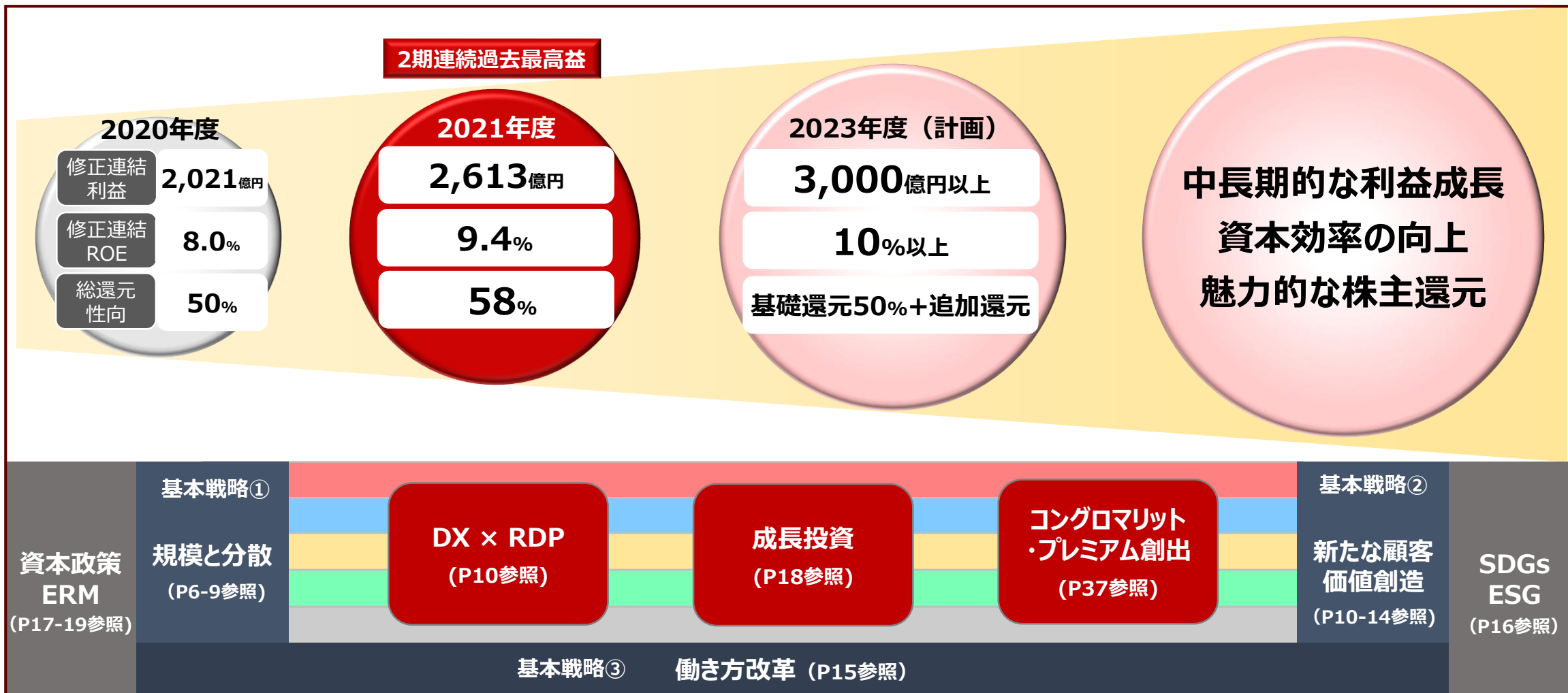
海外M&A統括

グループCVCO  
グループCFO  
グループCSO  
グループCHRO  
グループCERO  
グループCDO  
グループCRO  
グループCSuO  
グループCPRO  
グループCIO

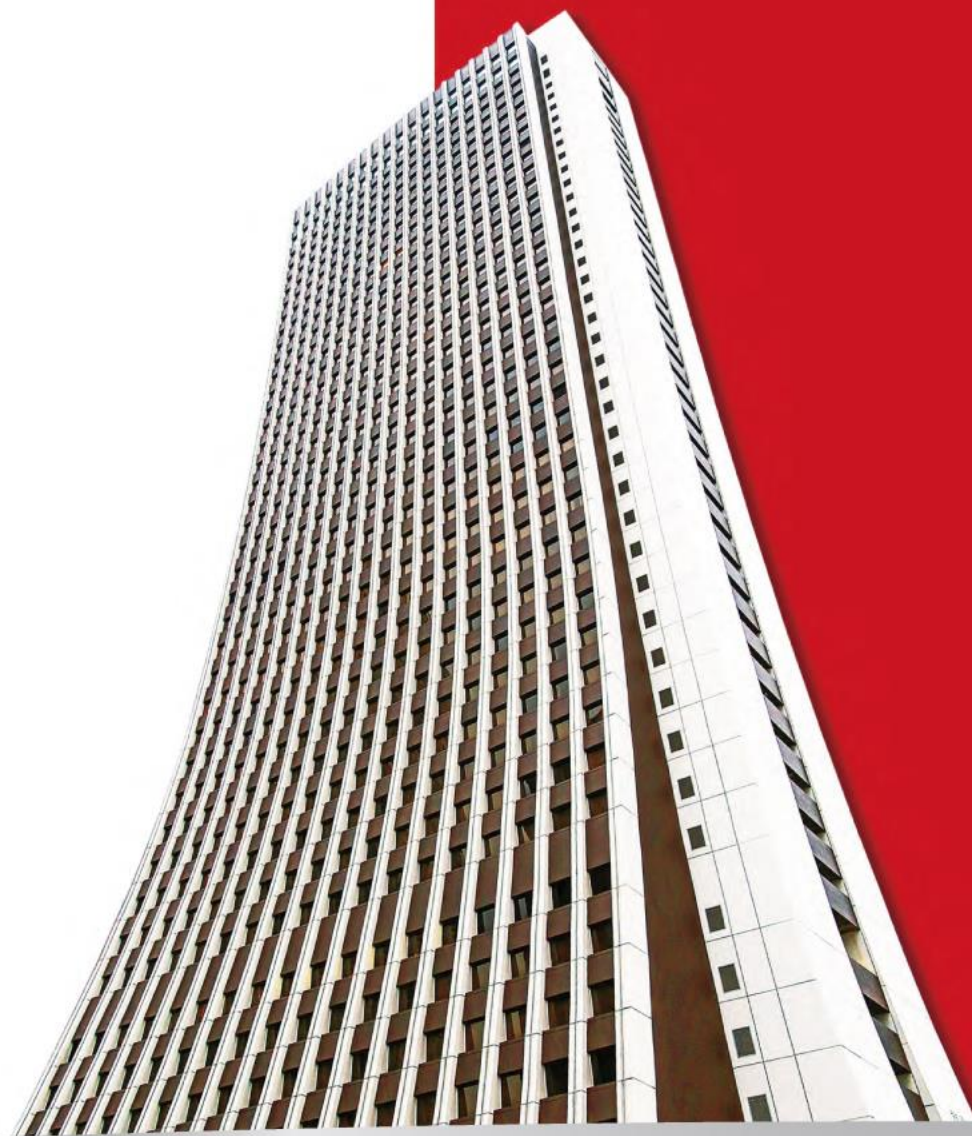
グループ・チーフオフィサー

# プレゼンテーションの全体像

- 2021年度は計画値を超える成果を達成。2023年度の修正連結利益目標達成に向けて、中期経営計画は順調に進捗
- 変化するお客さまニーズに確実に対応しながら、中長期的な利益成長を実現するとともに、適切な資本配賦により資本効率を向上



# I . グループ戦略



## 基本戦略①規模と分散 -グループ経営数値目標-

- KPIを着実に達成しつつ、中期経営計画初年度となる2021年度は好発進
- 収益性の高まった海外事業の比率をさらに高めつつ、2023年度計画の達成と魅力的な株主還元を実現へ

### 経営数値目標

		2020年度実績	2021年度実績	2022年度予想	2023年度計画
修正連結利益		2,021億円	<b>2,613億円</b>	2,600億円	3,000億円以上
修正連結ROE		8.0%	<b>9.4%</b>	9.2%	10%以上
分散効果	リスク分散比率	39.4%	<b>41.1%</b>	42.2%	2020年度比改善
	海外事業比率	14.9%	<b>23.7%</b>	38.5%	30%以上

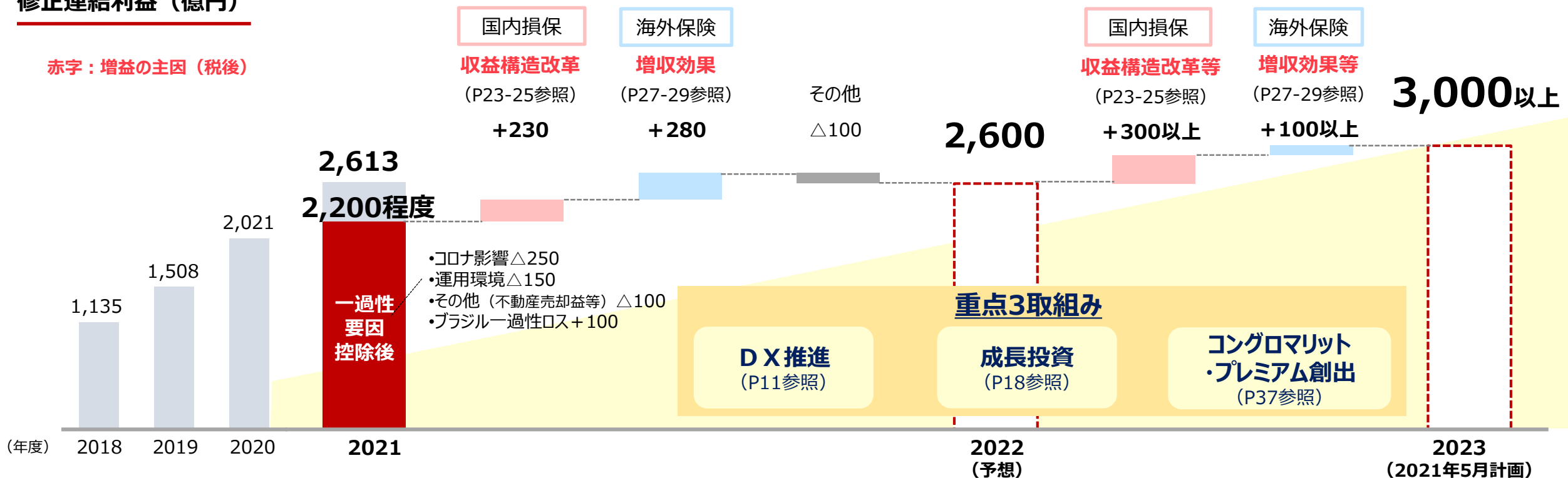
### (参考) 株主還元

株主還元額 (配当+自己株式取得)	1,011億円	<b>1,507億円</b>	株主還元方針 (P19参照)
総還元性向	50%	<b>58%</b>	

# 基本戦略①規模と分散 -修正連結利益の目標達成に向けたロードマップ-

- 一過性要因を除いた2021年度の修正連結利益の推計は、2,200億円程度と実力は着実に向上
- 国内損保事業と海外保険事業の取組みに加え、重点3取組みによる上積みにより、2023年度修正連結利益目標達成の蓋然性が高まる

## 修正連結利益（億円）



(実績内訳)

国内損保	1,574
海外保険	618
生保	336
介護・シニア	59
デジタル等	24

(予想内訳)

国内損保	1,200
海外保険	1,000
生保	350
介護・シニア	60
デジタル等	10

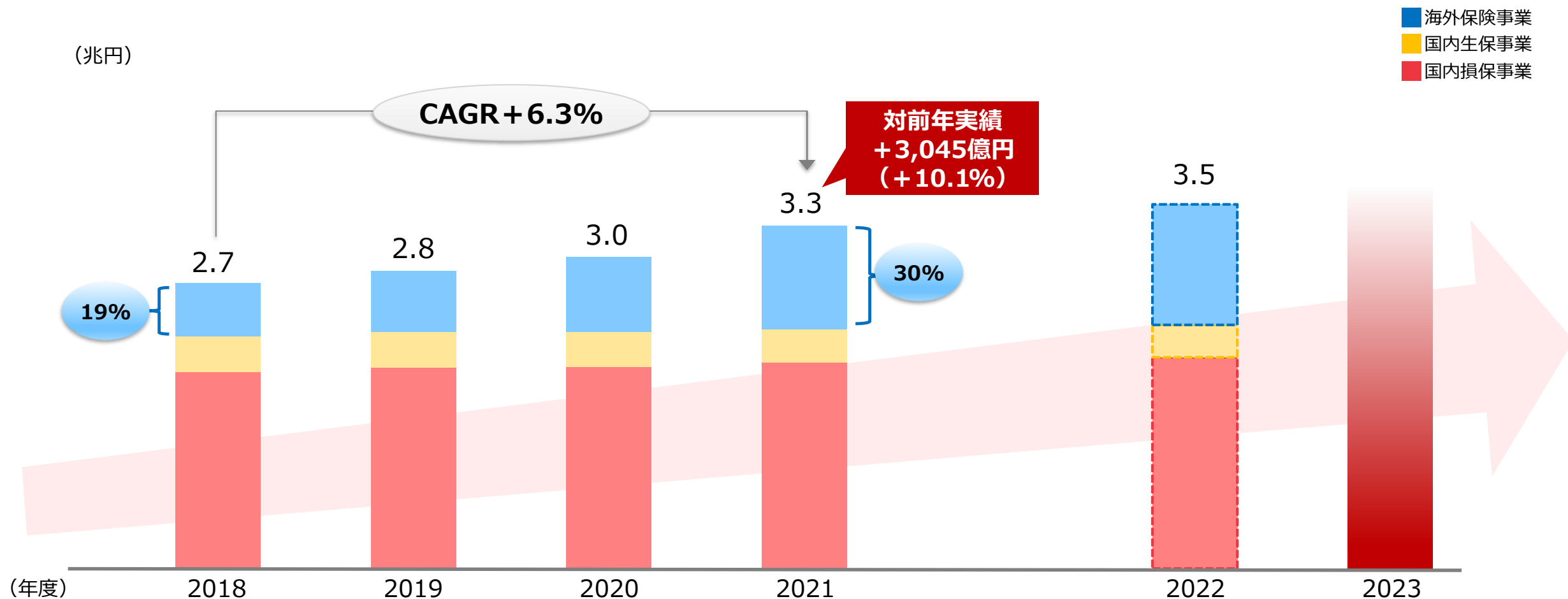
(計画内訳)

国内損保	1,500以上
海外保険	1,100以上
生保	400以上
介護・シニア	80以上
デジタル等	20以上

## 基本戦略①規模と分散 -規模の拡大-

- 適正なプライシング・アンダーライティングを基盤に海外保険事業が大幅に規模を拡大。SOMPOグループはさらなる成長を追求

### 収入保険料※の推移



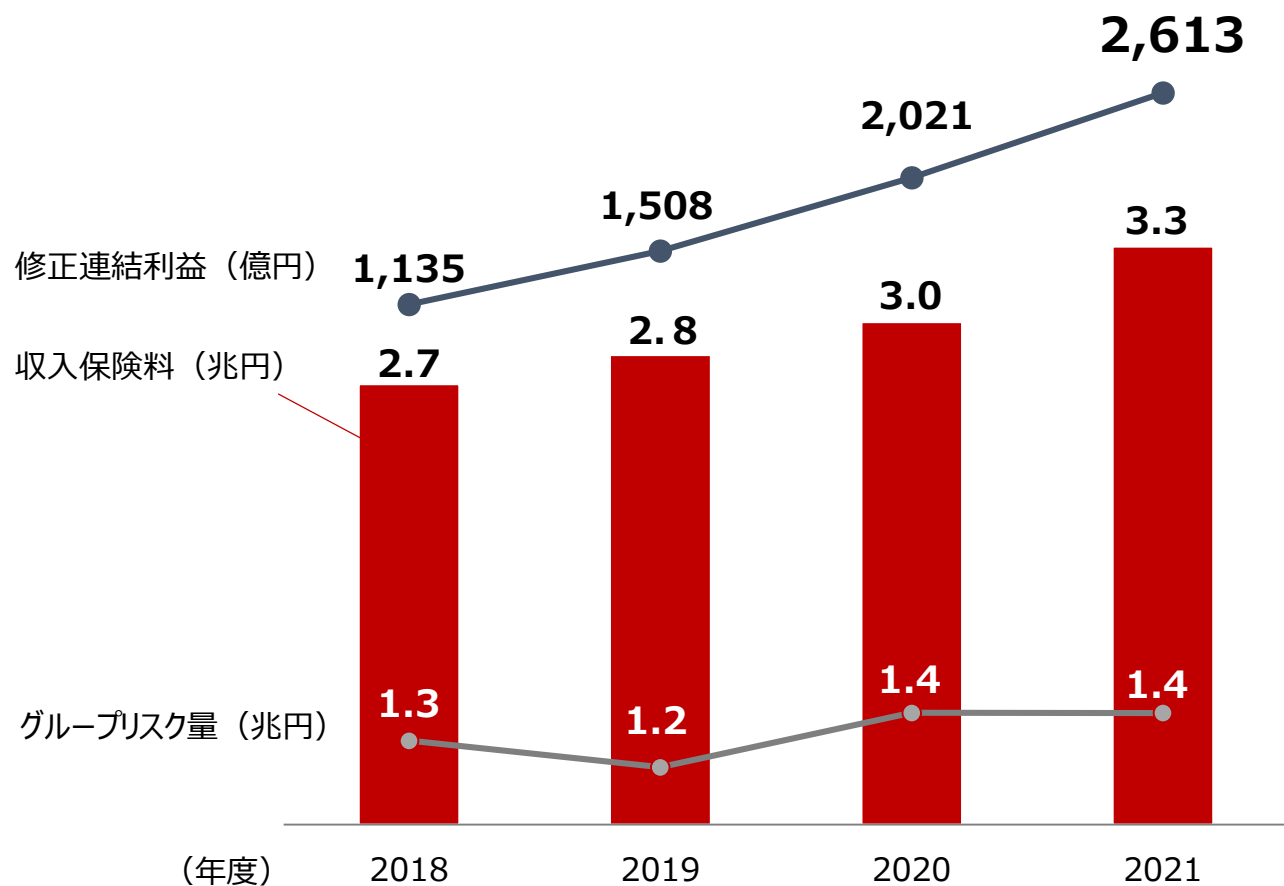
※正味収入保険料 (除く自賠責・家計地震) + 生命保険料



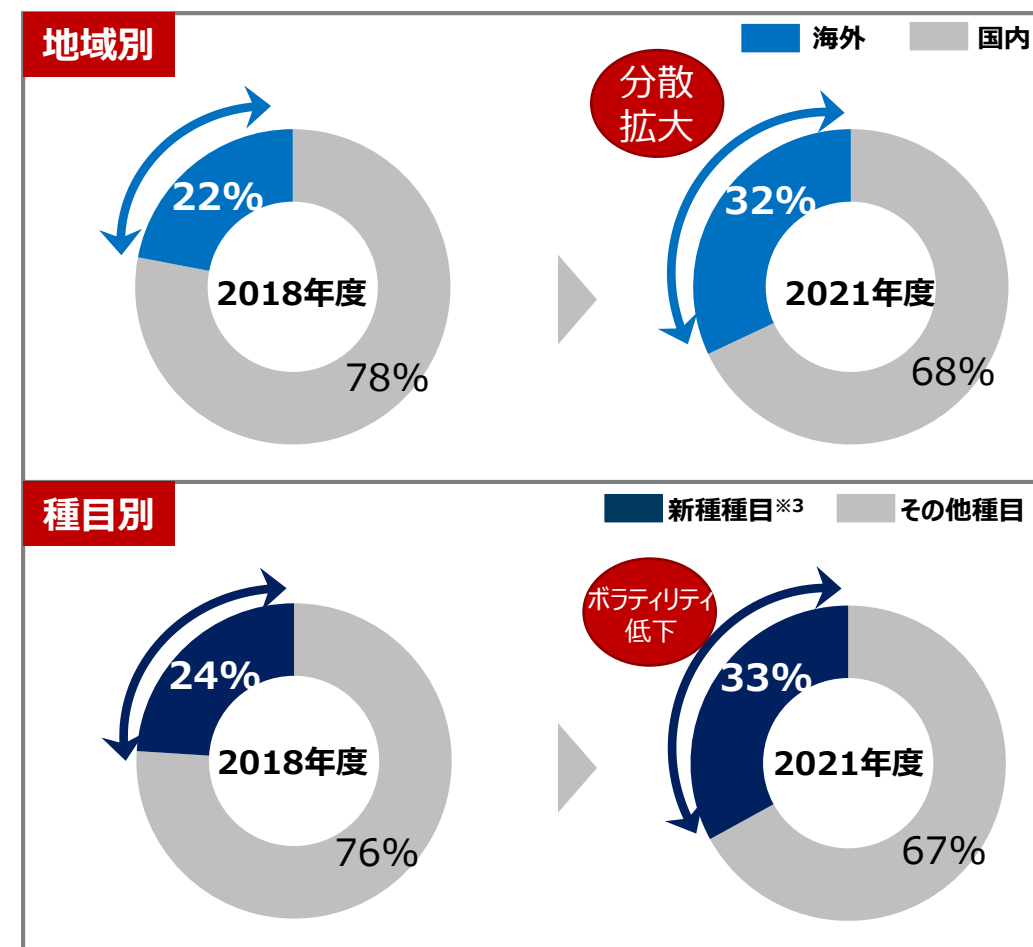
## 基本戦略①規模と分散 -事業ポートフォリオの分散-

- グループベースでリスクを厳格にコントロール、海外保険事業の増収や種目分散（新種保険拡大）により、リスク分散は計画以上に進展
- ボラティリティが低下したポートフォリオにより、安定的な利益拡大を実現

### 修正連結利益、収入保険料、グループリスク量※1の推移



### (参考) 正味収入保険料※2の構成比変化



※1 リスク量は保有期間1年、99.5%VaRで計測、分散効果及び損失吸収効果控除後

※2 集計対象：損保ジャパン（除く自賠責・家計地震）+ SIC商業

※3 損保ジャパンはその他新種を、SIC商業はカジュアルティ・スペシャルティ種目を集計

## 基本戦略②新たな顧客価値の創造 -SOMPOの DX × RDP 戦略-

- グループの柱である保険・介護事業において徹底的にDXに取り組み、差別化により企業価値を向上
- RDPは、ユニークネス、模倣困難性という差別化要素、そしてエコシステム構築に対する社会ニーズの高まりという一定の条件を満たすことが必要
- 注力してきた5領域のうち、まずはこれらの条件を満たす介護・ヘルスケア領域でプラットフォーマーへの変革を加速

### SOMPOの DX × RDP 戦略

注力する  
RDP  
5領域

防災・減災

モビリティ

農業

ヘルシーエイジング

介護

### 各事業の徹底的なDXによる差別化 (P11参照)

#### 収益拡大

- 事故・保険金データ分析による引受の最適化
- 介護サービスの供給力向上

#### 業務効率向上

- 業務プロセス（保険募集・支払、介護施設オペレーションなど）の業務効率向上

#### 最高のCX

- 事故予防・未病サービスを含めた新たなビジネスモデルの創造、Insurhealthの価値向上

### DXによる既存事業のバリューアップ

### 社会ニーズの高い介護・ヘルスケア領域においてSOMPO独自のRDPビジネスを具現化

### プラットフォーマーへの変革 (P12-14参照)

- 介護・ヘルスケア領域において革新的なSaaSソリューションを開発・提供し、介護事業者の品質と生産性を大幅に改善
- 北米での家族介護支援など海外でのRDPチャレンジも開始
- リソースへの投資（Palantir、産総研など）を行い、プラットフォーマーとして社会課題解決のプロバイダーへと進化

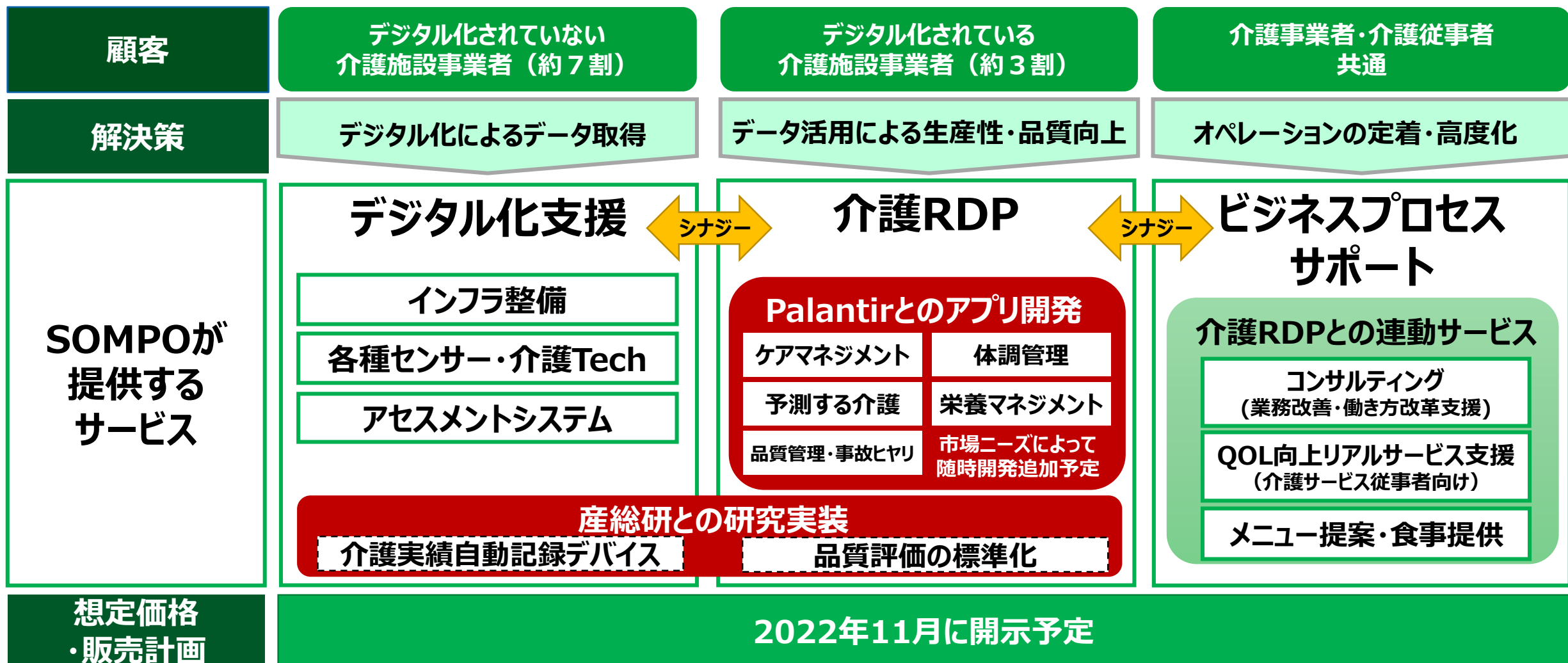
# 基本戦略②新たな顧客価値の創造 -SOMPOのDX-

- DXを各事業の成長戦略の中核として位置付け、収益拡大を目指す

事業	DXで目指す姿	中期的なゴール	効果（金額はボトム効果 税前）
国内 損保	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆デジタルによる組織・業務プロセスの変革（守りのDX）</li> <li>◆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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2023年度までにUW収支改善・人件費削減※1で+150億円超の効果発揮</li> <li>➢ コンバインドレシオ91%台</li> </ul> <p>※1 21年度と23年度人件費実額（計画）の差分</p>	<p>（億円）</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">攻めのDXを具現化することで更なる上乘せにチャレンジ</div> <p>151</p> <p>16 62 151</p> <p>（年度） 2021 2022 2023</p> <p>■ アンダーライティング収支改善 ■ オペレーション効率化</p>
海外 保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ビジネスプロセスの変革と自動化</li> <li>◆新技術活用を通じた差別化の実現</li> <li>◆データ統合を通じた意思決定の質とスピードの向上</li> <li>◆デジタル活用によるロスプリの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2023年度修正利益10億ドル</li> </ul>	<p>（億円）</p> <p>19</p> <p>11 19</p> <p>（年度） 2021 2022 2023</p> <p>■ オペレーション効率化 ■ アンダーライティング収支改善 ■ 新たなビジネス機会</p>
国内 生保	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Insurhealth（保険+健康）の価値向上によるひまわりファンの拡大</li> <li>◆業務の効率化と最適化の追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2023年度、ひまわりファン100万人、修正利益400億円以上</li> <li>➢ 2025年度、DX効果倍増に向けた、ひまわりファン拡大の好循環サイクル構築</li> </ul>	<p>（億円）</p> <p>40</p> <p>6 17 40</p> <p>（年度） 2021 2022 2023</p> <p>■ 新たなビジネス機会 ■ オペレーション効率化</p>
介護 シニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆デジタル・データを活用した、高い品質と生産性を誇る未来の介護創造プロジェクトの具現化（介護付きホームや在宅介護モデルの進化など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2025年度、未来の介護創造プロジェクト270ホームへの展開完了</li> <li>➢ 2025年度、生産性向上効果40億円※2</li> </ul> <p>※2 2024年度介護保険改正において介護付きホームの人員配置に関わる規制改革実現が前提</p>	<p>（億円）</p> <p>9</p> <p>9</p> <p>（年度） 2021 2022 2023</p> <p>■ オペレーション効率化</p>

## 基本戦略②新たな顧客価値の創造 -介護RDPのビジネスモデル-

- 業界最大手のSOMPOケアのオペレーション力と、Palantirのビックデータ解析力を活かした介護RDPに加えて、産総研との知財戦略や標準化の取組みにより、持続可能な介護モデル構築へ貢献
- 初期的なターゲットは約7,000社（約14,000事業所）。想定価格・販売計画などの定量面は次回11月IRにて開示予定
- 幅広いサービスラインナップから、介護施設のニーズに合わせたきめ細かなアレンジにより、介護現場のDXをサポート



# 基本戦略②新たな顧客価値の創造 -介護RDP・プロダクトの開発状況-

- ・ パートナー会社とプロダクトのUI/UX向上、汎用化に着手し、介護施設における課題解決を起点とした第一弾製品を2022年度中に販売予定
- ・ さらに将来の体調悪化予測のモデルである「予測する介護」アプリを開発し、2023年度には追加で販売予定
- ・ 介護施設事業者、利用者向けの知見・経験を活かし、介護従事者（含む家族介護者）向けのソリューションも視野に

## 見える介護

## 匠（ノウハウ）を仕組みに

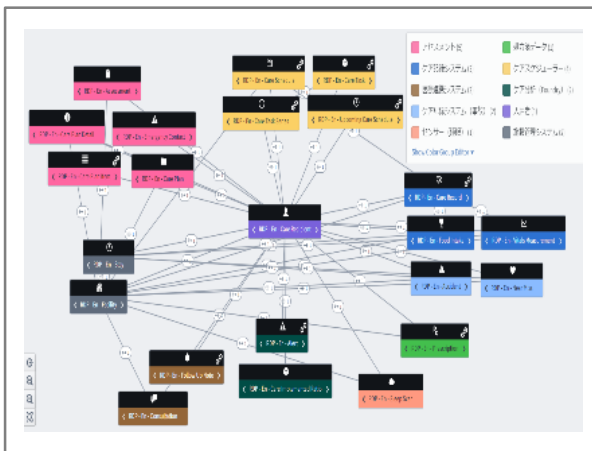
プロダクト汎用化に向け2022年6月よりパートナー会社と連携  
SOMPOケア社にて年度内本格販売開始

## 予測する介護

自社2施設で試行中  
2023年度販売予定

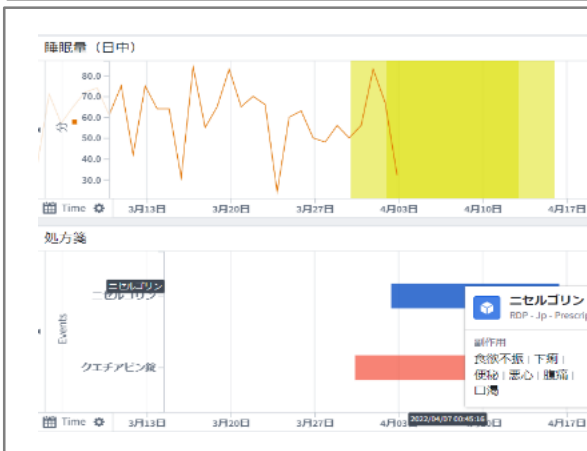
### データ統合による「見える化」

散在するデータの統合・見える化

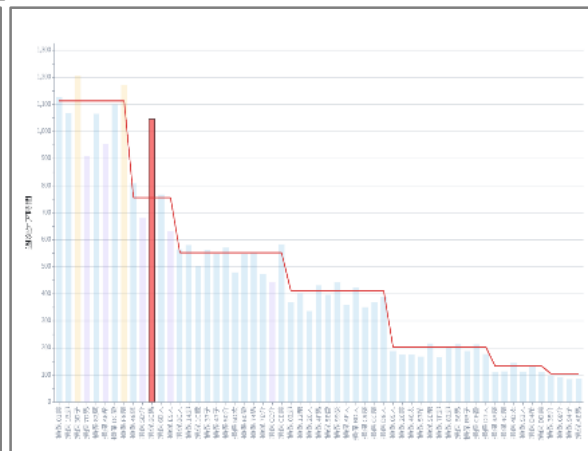


### 品質・生産性のバラつき減少

体調管理・ワークフロー  
(例：薬の調整を医師と連携)

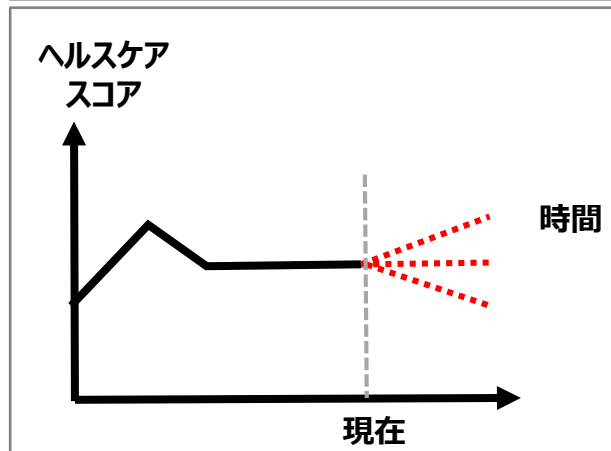


ケアマネジメント・ワークフロー  
(例：要介護度・ケアプラン見直し)



### ビッグデータを活用した予測モデル

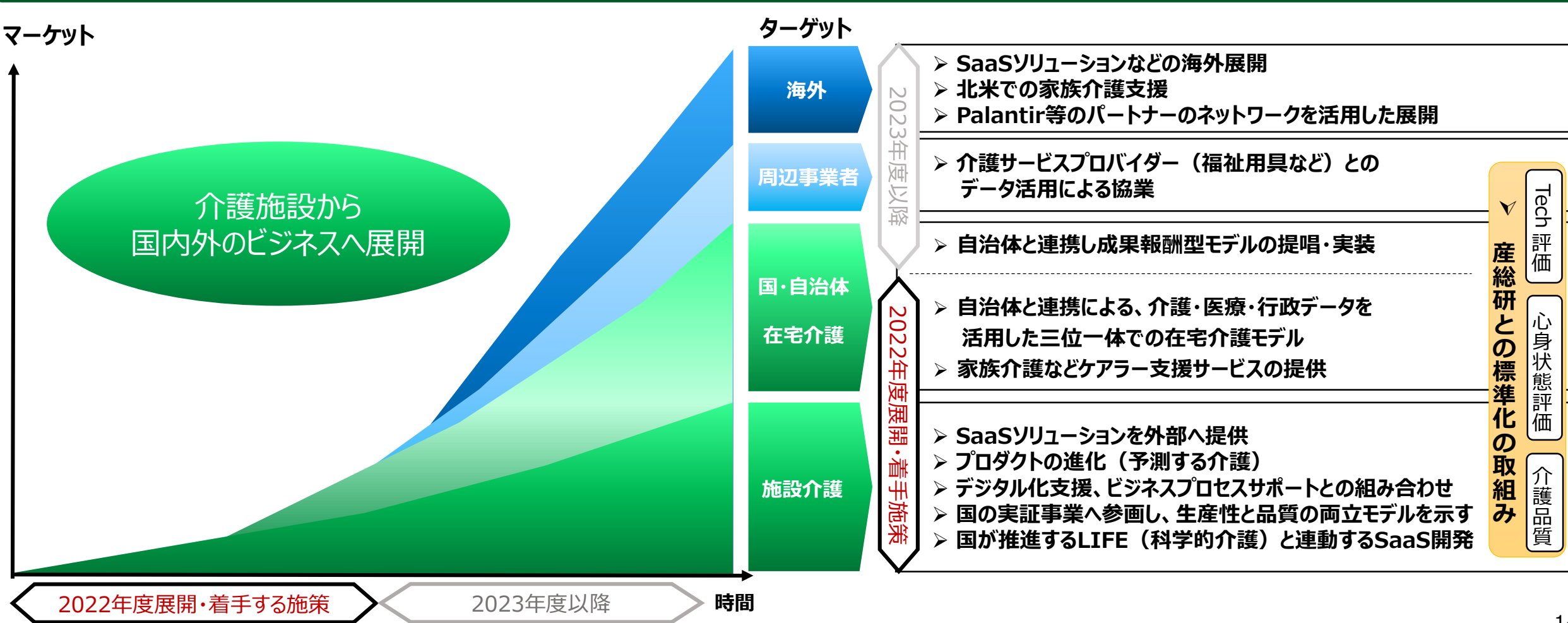
自立支援  
(例：将来の健康状態の悪化予測、  
有効な介入の提案)



## 基本戦略②新たな顧客価値の創造 -介護RDPの取組みと今後の展望-

- 介護施設事業者へのソリューションの提供に留まらず、国・自治体と連携した持続可能な介護保険制度の実現によるビジネスモデルへの進化、周辺事業者との協業、そして将来的には海外への展開など、ビジネス拡大に向けてマーケット別の取組に着手

### 介護RDPのビジネスの広がりイメージ



# 基本戦略③働き方改革

- DXを活用しながら、働き方改革はきわめて順調に進展。従業員エンゲージメントも向上しており、業績にも好影響

## 働き方改革の全体像

### SOMPOのパーパス

働き方改革の目的達成

一人ひとりが  
やりがいや幸せを実感

圧倒的に高い  
生産性向上を実現

3つの人材コア・バリューを共有する人材集団の実現

ミッション・ドリブン

プロフェッショナリズム

ダイバーシティ&  
インクルージョン

### MYパーパスの追求

## 主な取組み

- ①グループCEOとのタウンホールミーティング
- ②MYパーパス1on1研修
- ③ジョブ型人事制度
- ④デジタル人材育成
- ⑤社内大学の展開など各事業会社の取組み



## 取組成果

- 新たな働き方を前提としたコスト削減

2020・2021年度グループ実績

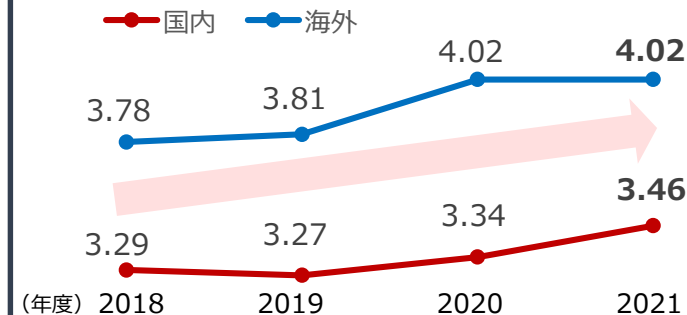
事業費削減効果  $\Delta$ 60億円/年

- 拠点リスタッキングの取組み (2023・24年度効果発現)

オフィススペースの削減、配置転換による効果

事業費削減効果  $\Delta$ 20億円/年<sup>※1</sup>

- 従業員エンゲージメント<sup>※2</sup>

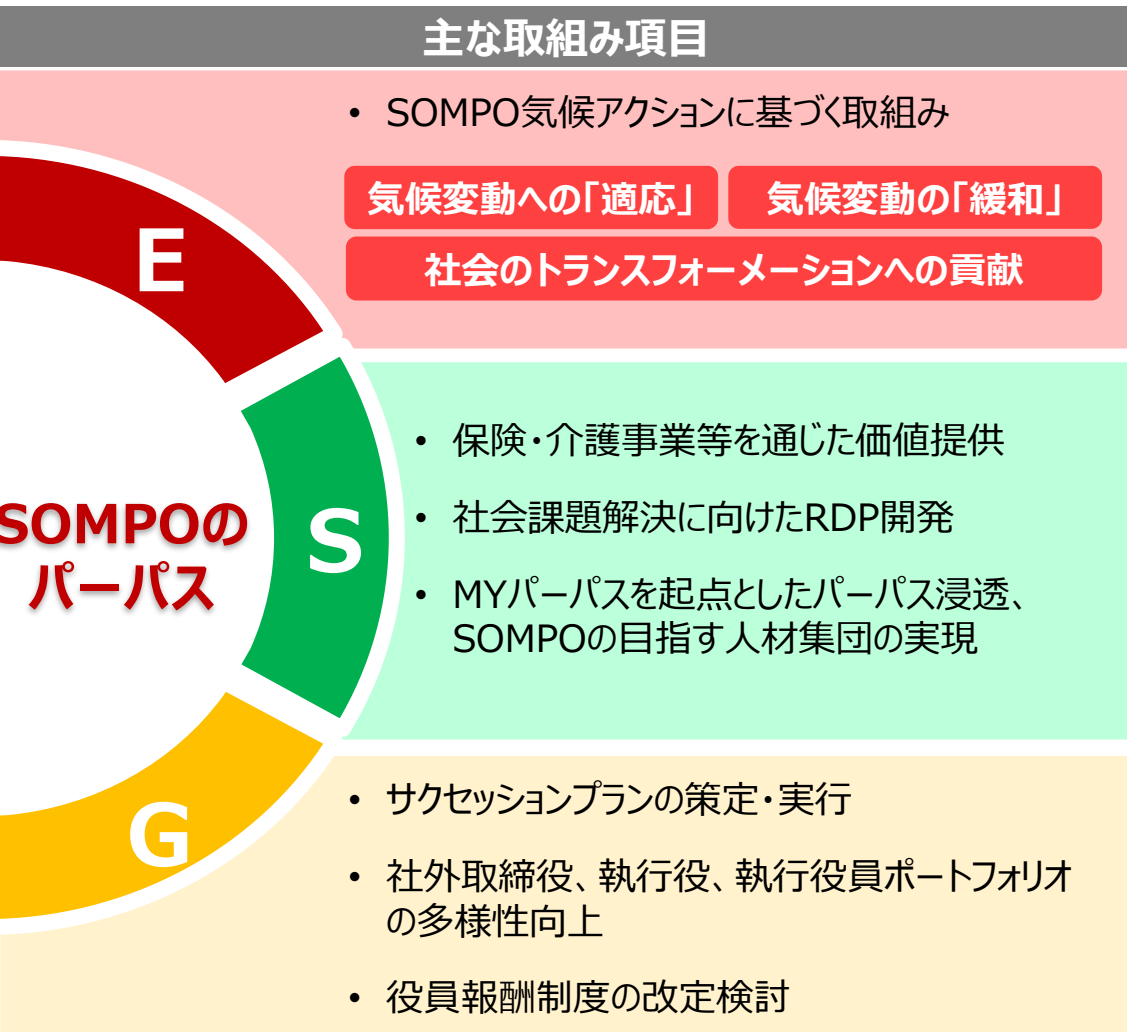


※1 損保ジャパン 2023年度以降 $\Delta$ 13億円/年、ひまわり生命 2024年度以降 $\Delta$ 8億円/年

※2 Gallup社エンゲージメント・サーベイ

# サステナブルな成長に向けて

- 社会課題の解決により持続可能な社会の実現に貢献するとともに、SOMPOのサステナブルな成長を追求していく



パーパスの実現

当社のサステナビリティ: [Click](#) (当社公式サイトへリンク)

## ● 気候変動に関する取組みの強化 (P43-45参照)

- 新たな温室効果ガス (GHG) 削減目標の設定
- 石炭・石油・ガス関連プロジェクト保険の引受制限強化
- 国際的イニシアティブへの参画 など

スコープ3 カテゴリー15 (投融資)

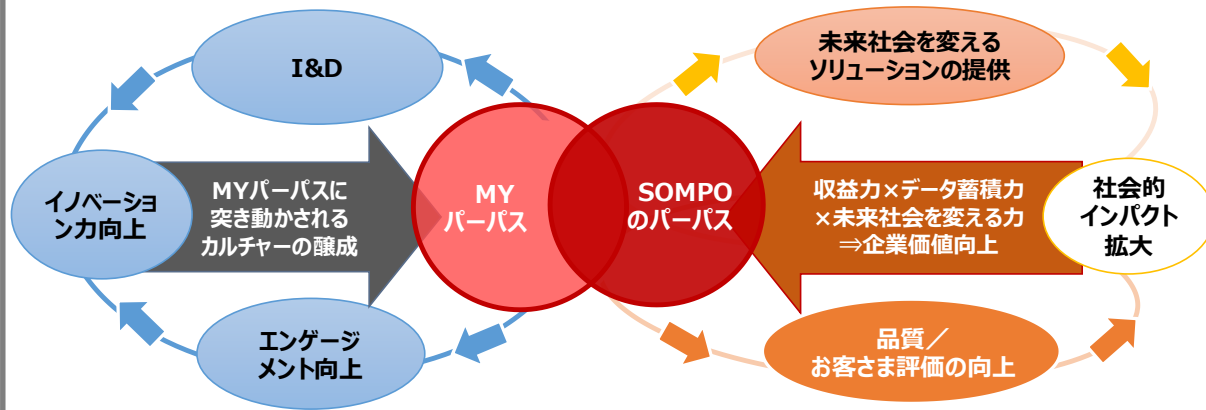
2025年25%削減※



※2025年3月末目標 (2019年度比)。株式・社債のGHG総排出量ベース。

## ● 未実現財務価値向上の取組み

- MYパーパスを原動力とした未実現財務価値の向上に向けた取組みを強化し、サステナブルな成長とSOMPOのパーパスを実現





## ERM・資本政策 -リスク削減と資本循環-

- リスク削減（政策株式削減・国内金利リスク削減）は順調
- 成長が見込まれ、かつ、資本効率の高い領域への資源配分を一段と進め、資本効率の向上と持続的成長を実現する



リスク削減

成長投資  
株主還元

資本効率向上  
持続的成長

### 政策株式の削減※1

2021年度実績		計画値
501億円	計画達成	500億円/年

リスク量 △222億円（前年度末対比 △3.3%）

※1 時価ベース

### 国内金利リスクの削減

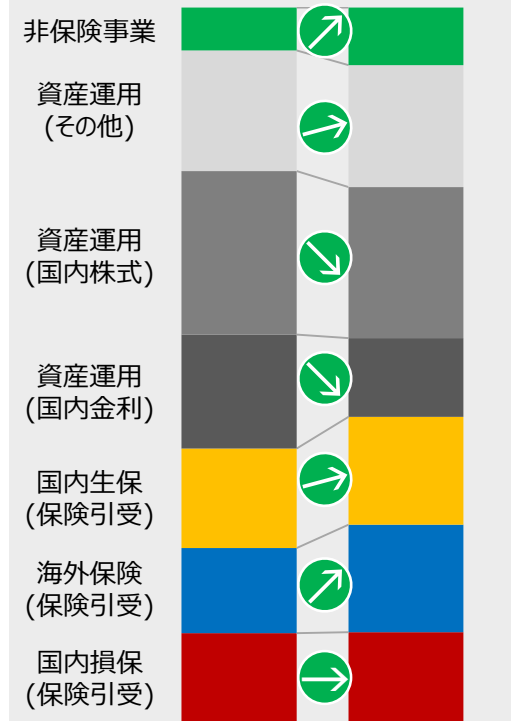
#### ■ ひまわり生命による超長期債※2購入額

2021年度実績		計画値
3,294億円	対計画 +9.8%	3,000億円/年

リスク量 △415億円（前年度末対比 △7.9%）

※2 30年債換算

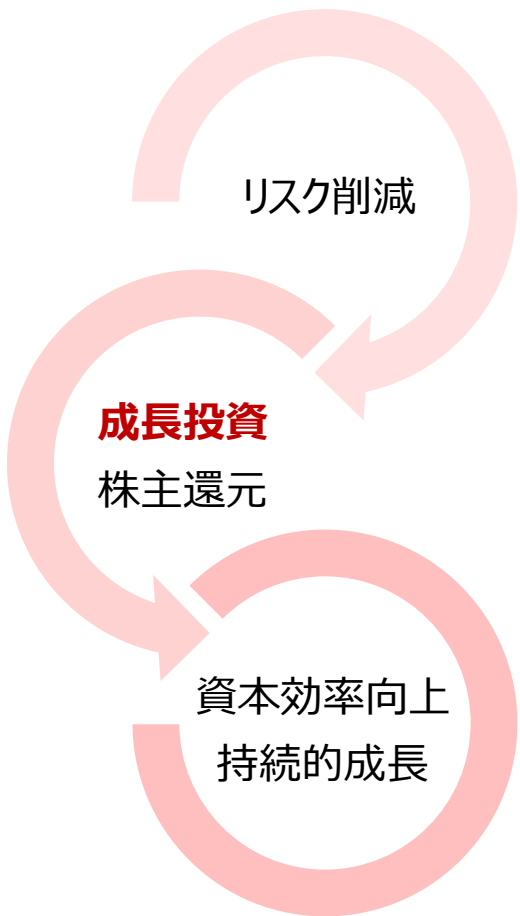
### リスクの方向性



2020年度末 2023年度末  
(2021年5月計画)

# ERM・資本政策 -成長投資-

- SOMPOグループの持続的・飛躍的成長に向け、成長投資への強いアペタイトを引き続き堅持
- 資本循環サイクルを意識しつつ、最適ポートフォリオ構築を規律を持って絶えず追求



## 成長投資（インオーガニック・M&A）のスタンス

規律を重視しつつ将来成長を見据えた投資を実行



## 現中計での成長投資枠の使用状況

使用資本 750億円<sup>※1</sup>

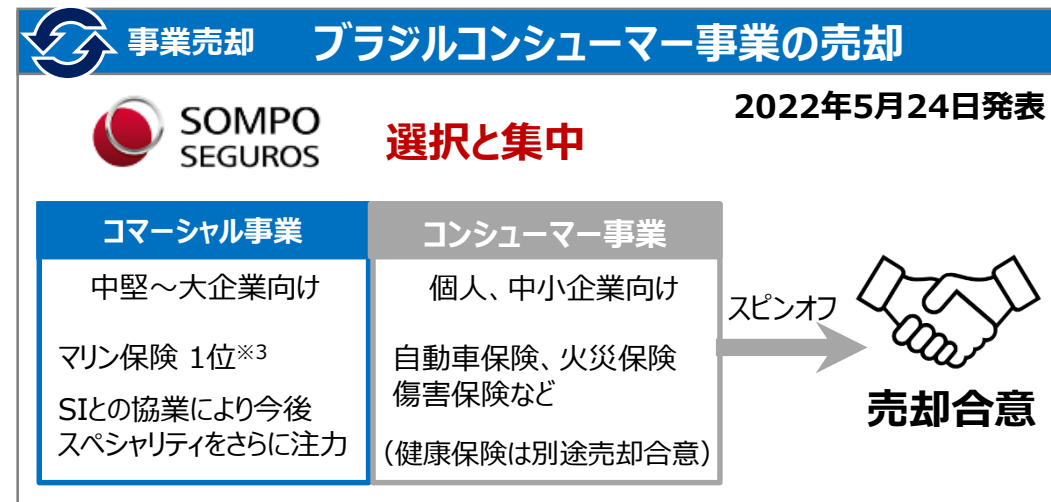
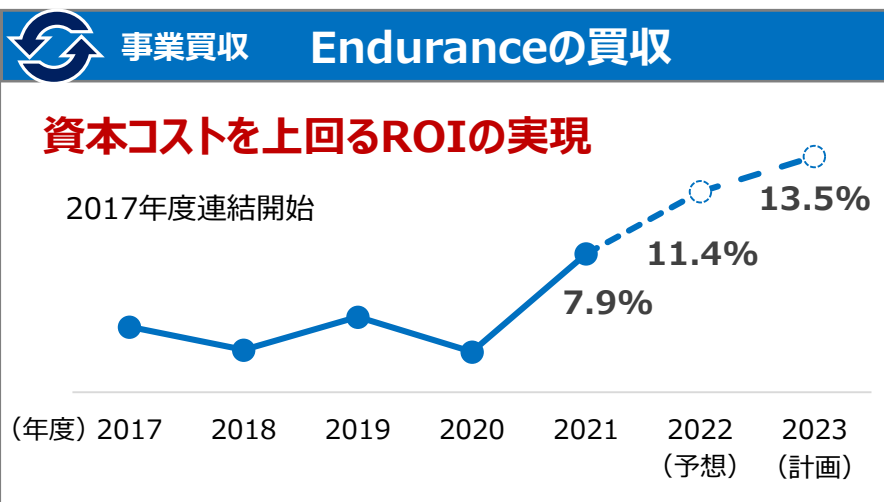
配賦資本 6,000億円

<21年度の主なM&A案件>

海外保険事業：Cover Genius  
ARA  
介護事業：ネクサスケア

(参考) デジタル関連投資<sup>※2</sup> (除くPalantir)  
出資総額約430億円、現在の株式価値約730億円

## 持続的成長に向け、最適ポートフォリオ構築を絶えず追求



※1 デジタル関連VCファンドへの投資額を含む

※2 直接投資案件は直近の増資時評価を元に株式価値を当社にて試算、VC投資は回収金額および残存時価の総額を当社にて試算

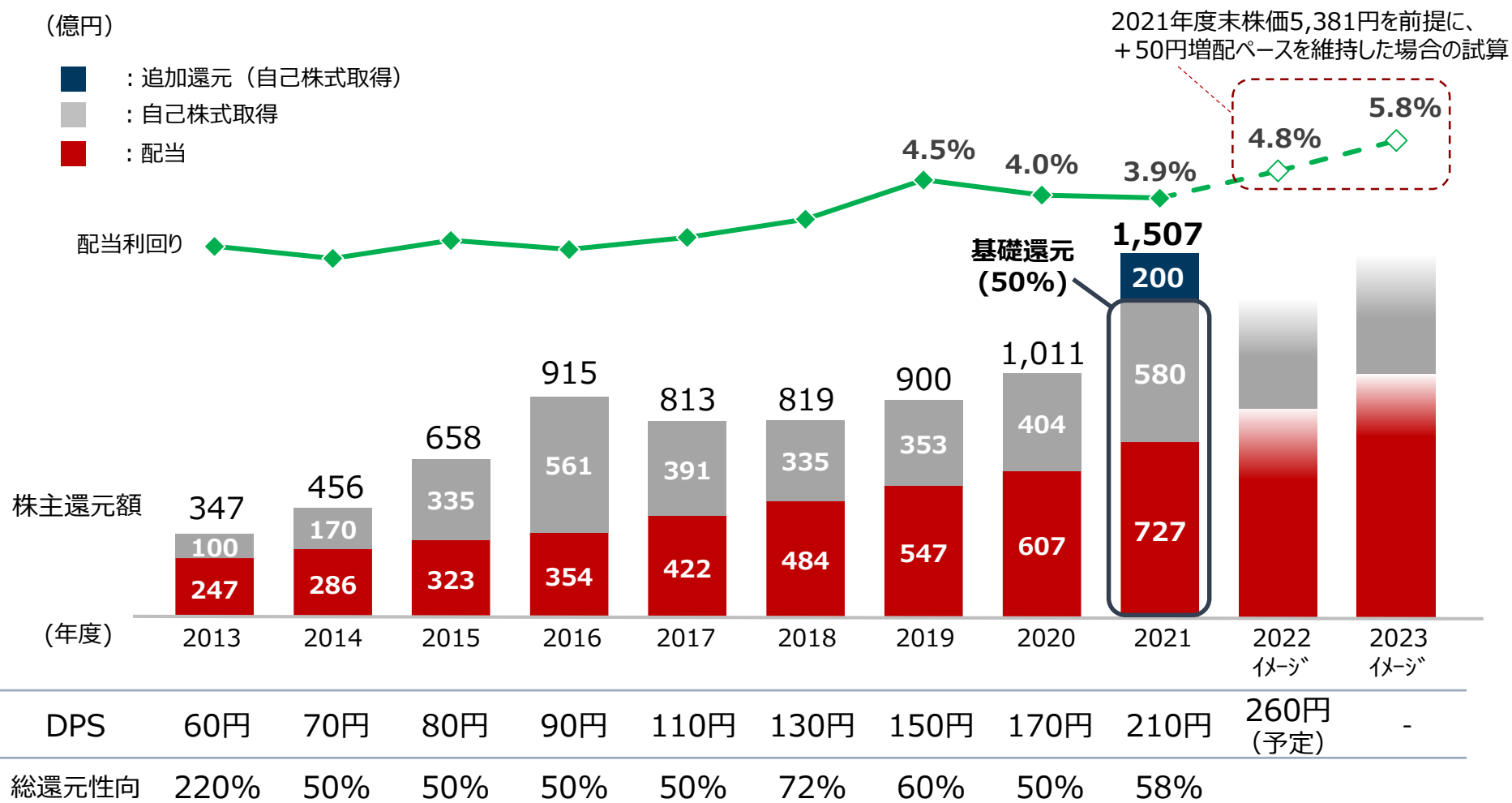
※3 2021年12月末グロス保険料ベースのマーケットシェア

# ERM・資本政策 -株主還元-

- 中間期に発表した200億円の追加還元（自己株式取得）を含めて、過去最高となる1,507億円の株主還元を決定【2022年度配当予想を含めて9期連続増配】

(億円)

■ : 追加還元（自己株式取得）  
 ■ : 自己株式取得  
 ■ : 配当



リスク削減

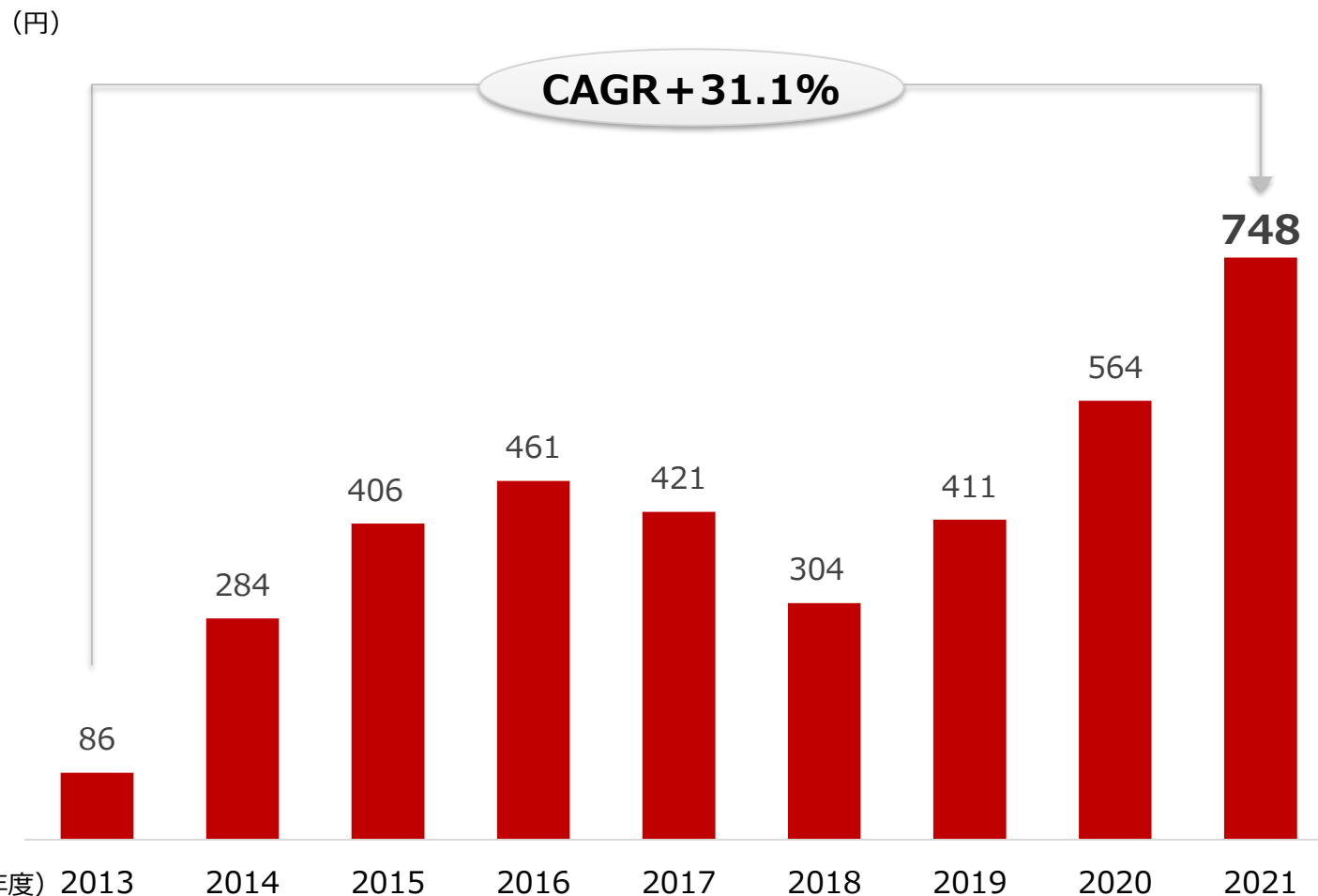
成長投資  
株主還元資本効率向上  
持続的成長

<変更無し> 現中期経営計画の還元方針 = 基礎還元50%（配当 + 自己株式取得） + 追加還元

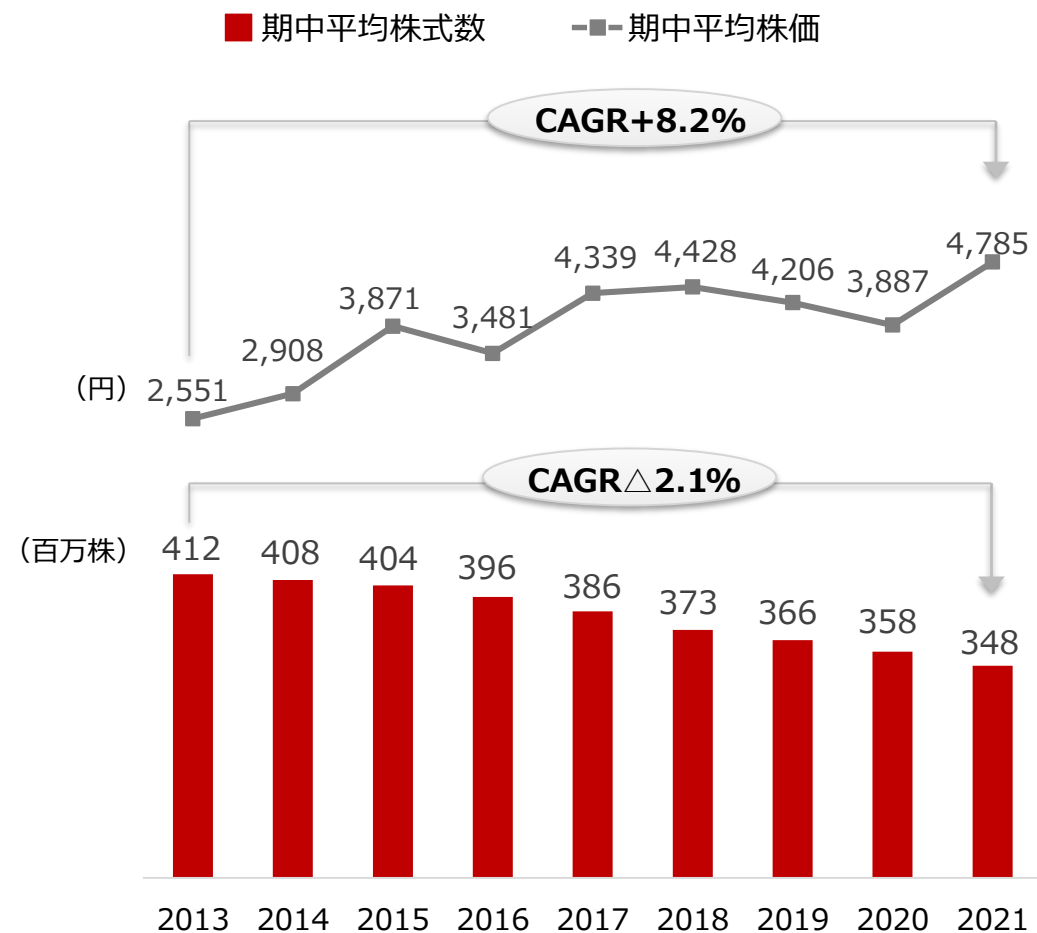
# EPSのトラックレコード

- 中期経営計画の着実な実行により、今後も資本効率を改善しながら収益性を高め、EPSの持続的な成長を継続していく

## EPSの推移（修正EPS\*）



## （参考）期中平均株式数と年度平均株価の推移



\*分子は修正連結利益（2015年度以前の数値は2016年度の修正利益定義をベースとした試算値）

## II. 事業戦略

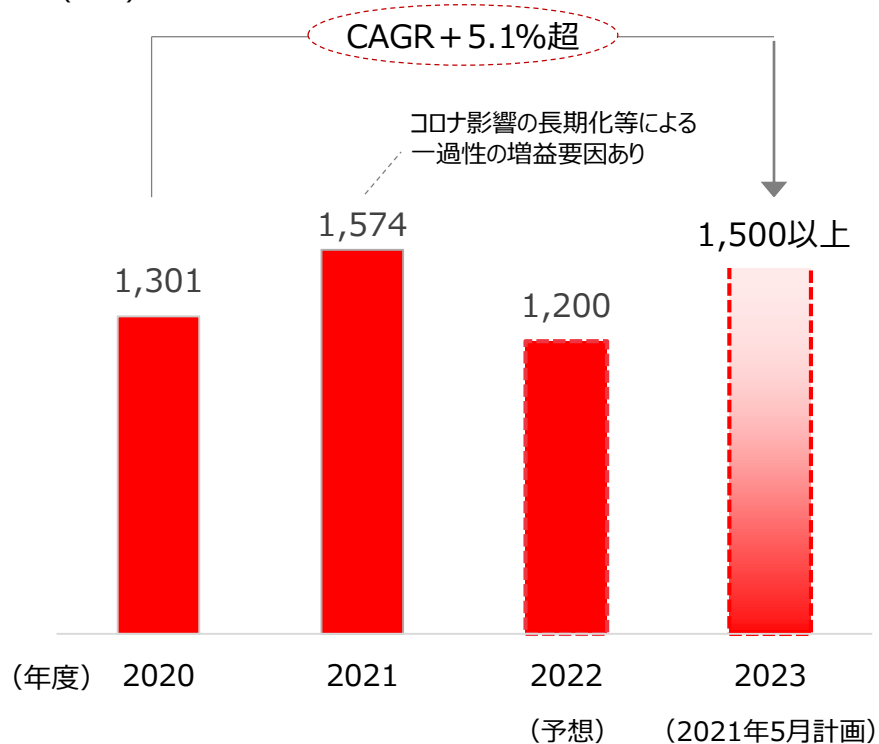


# 国内損保事業① -KPI進捗-

- 火災保険・新種保険ともに順調に拡大し、さらなる成長を加速
- 収益構造改革の効果が着実に発現し、2023年度の事業別修正利益1,500億円以上に向けて順調に推移

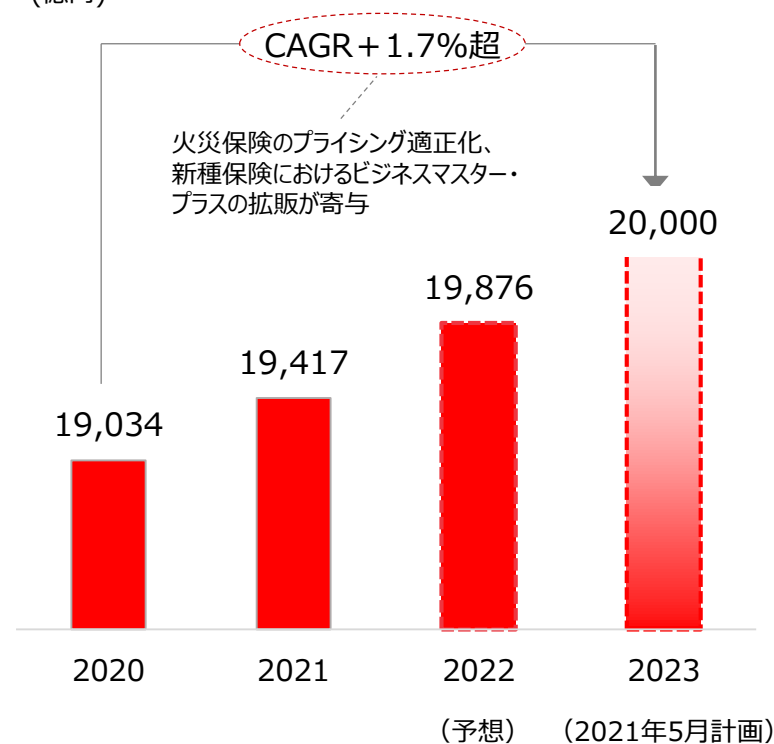
## 事業別修正利益

(億円)



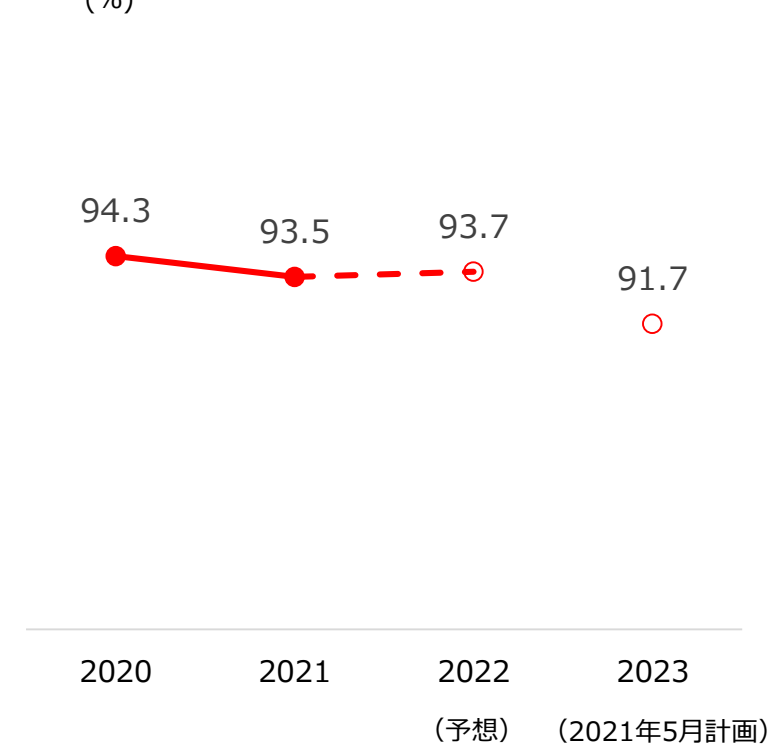
## 正味収入保険料\*

(億円)



## E/Iコンバインド・レシオ\*

(%)

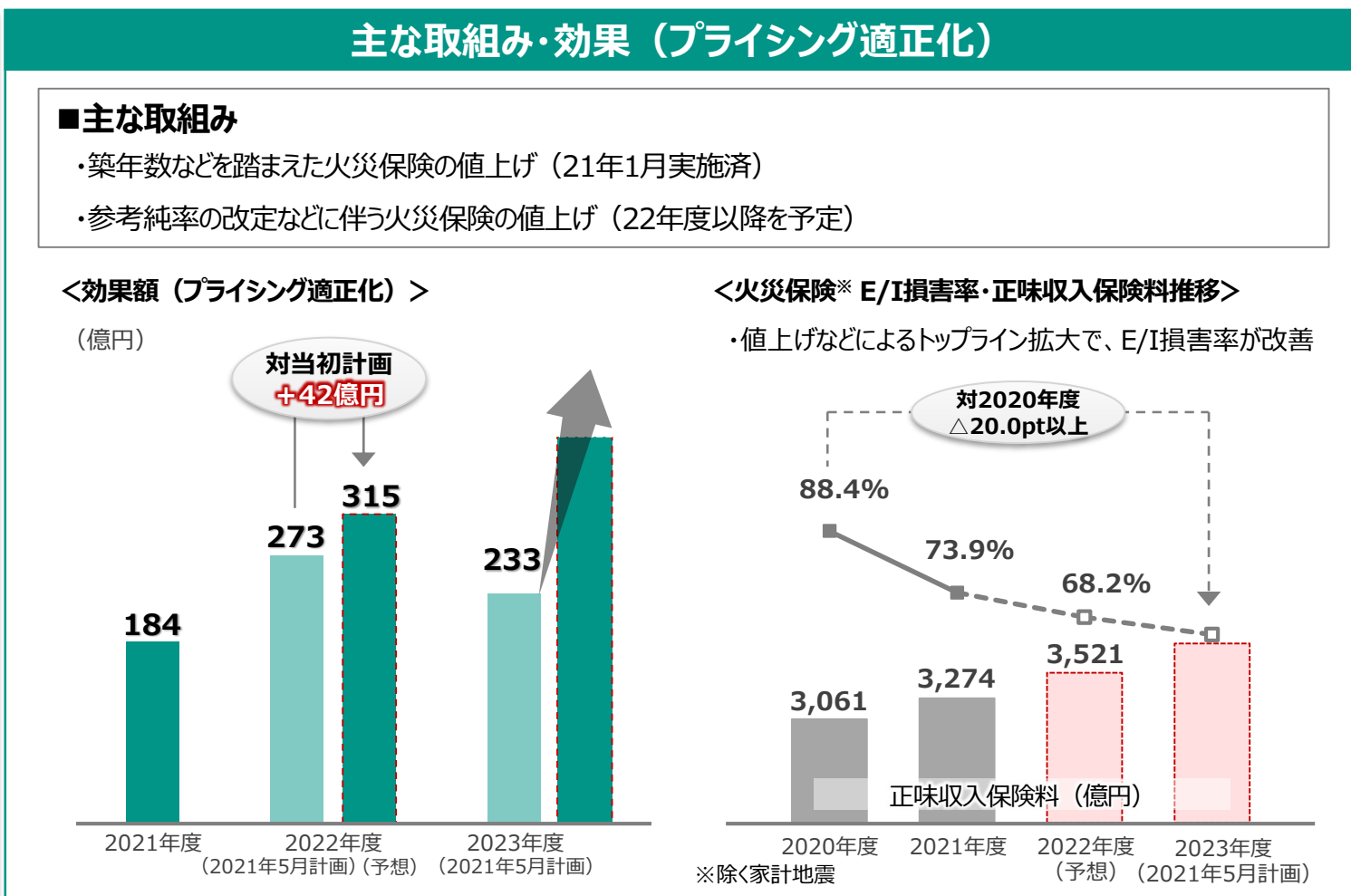
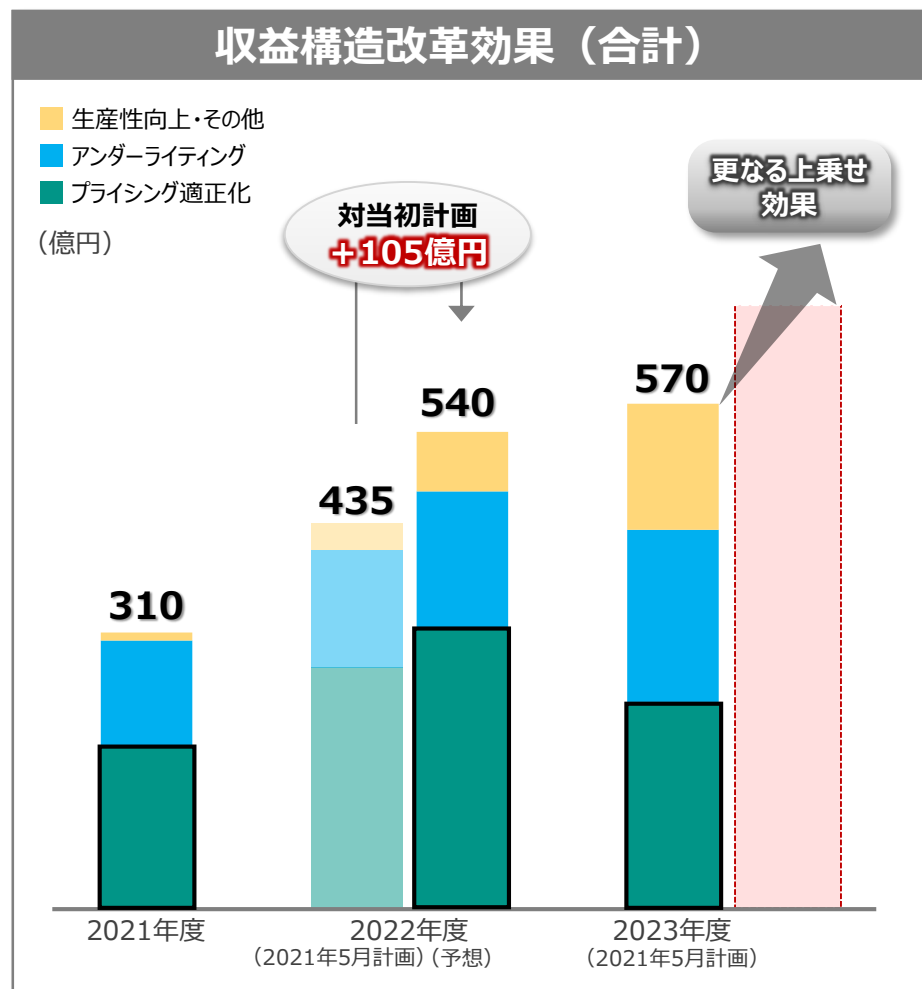


\* 損保ジャパン (除く自賠責・家計地震)

## 国内損保事業② -収益構造改革（プライシング適正化）-

- 適正化効果が着実に発現、22年度は火災保険のさらなる収益性改善に向けた料率引上げの実施により、効果額を上方修正
- 次年度は、さらなる効果発現を見込む

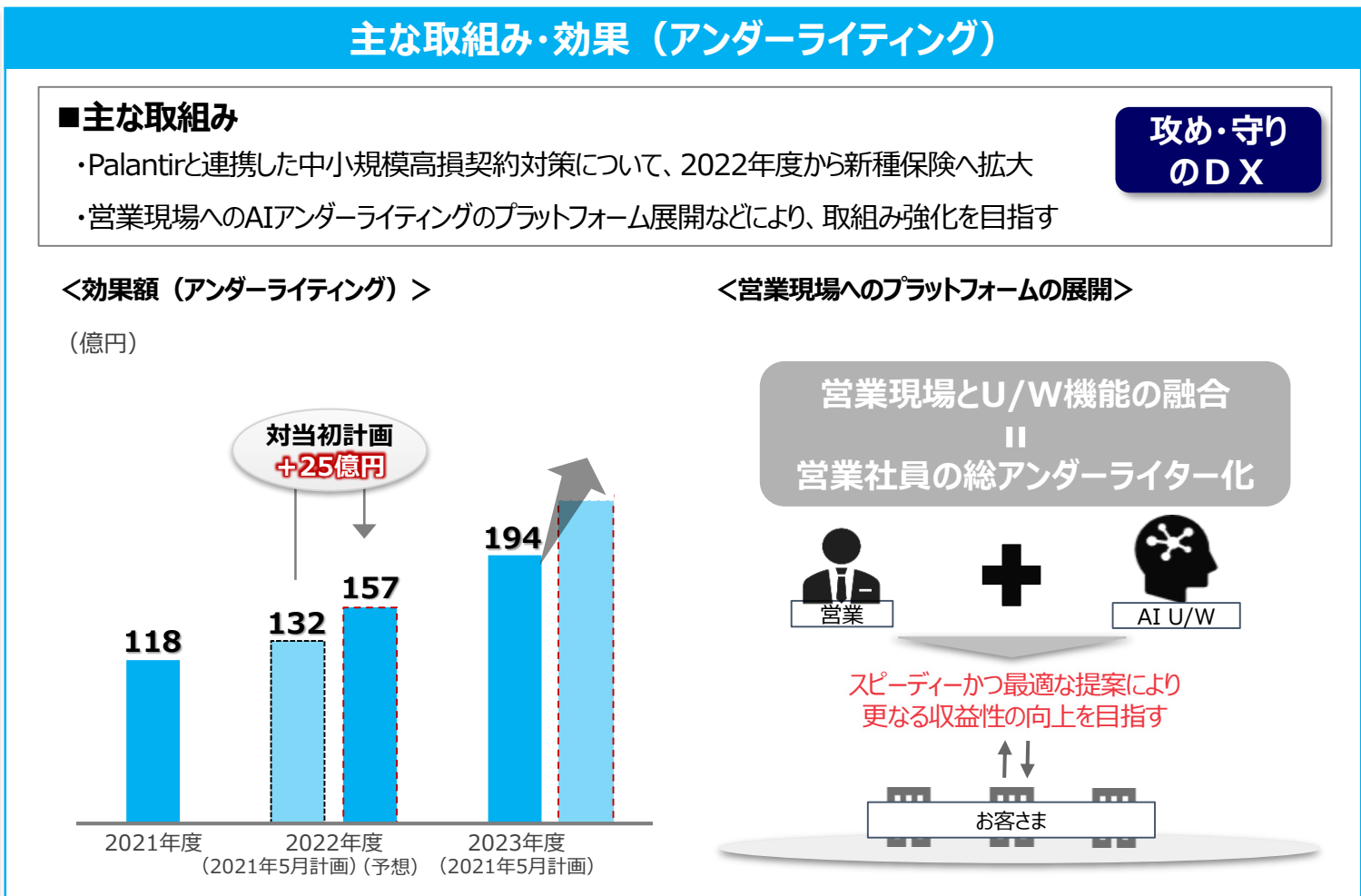
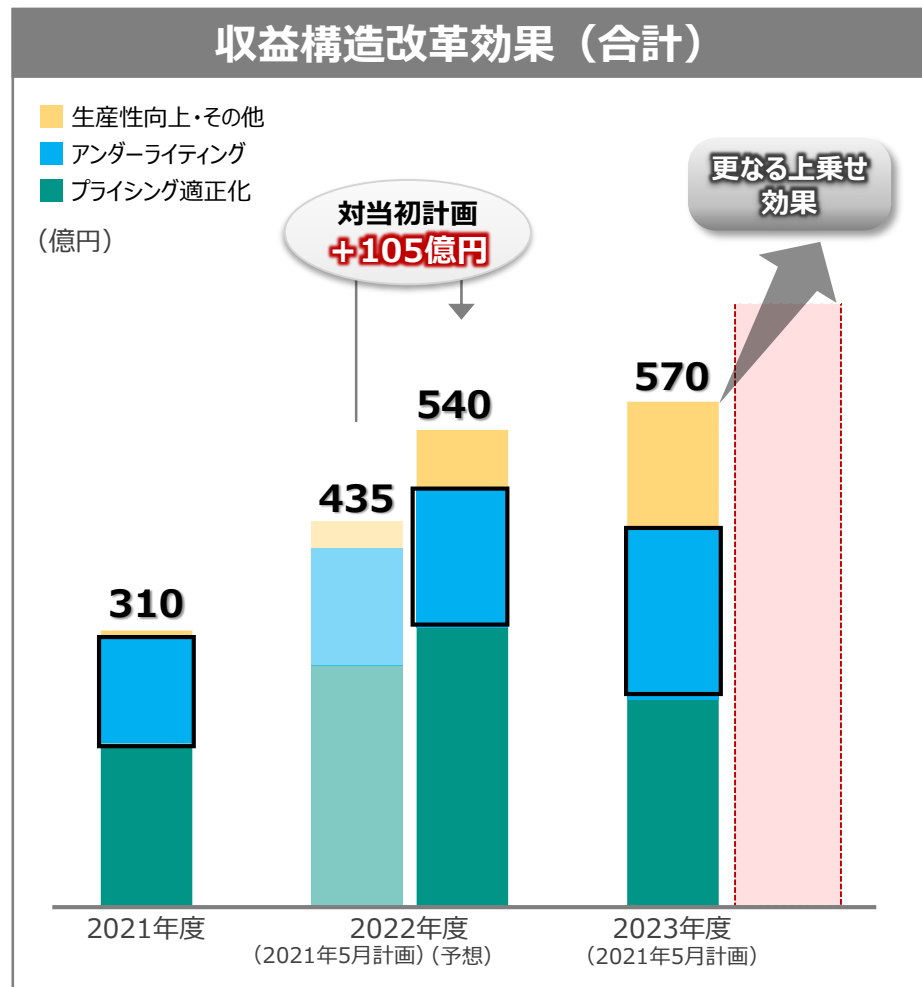
### 収益構造改革効果額（対2020年度・税後試算結果）



# 国内損保事業③ -収益構造改革（アンダーライティング）-

- ・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により、計画を上回る効果が発現
- ・営業店への施策展開などを通じ、さらなる効果拡大を目指す

## 収益構造改革効果額（対2020年度・税後試算結果）

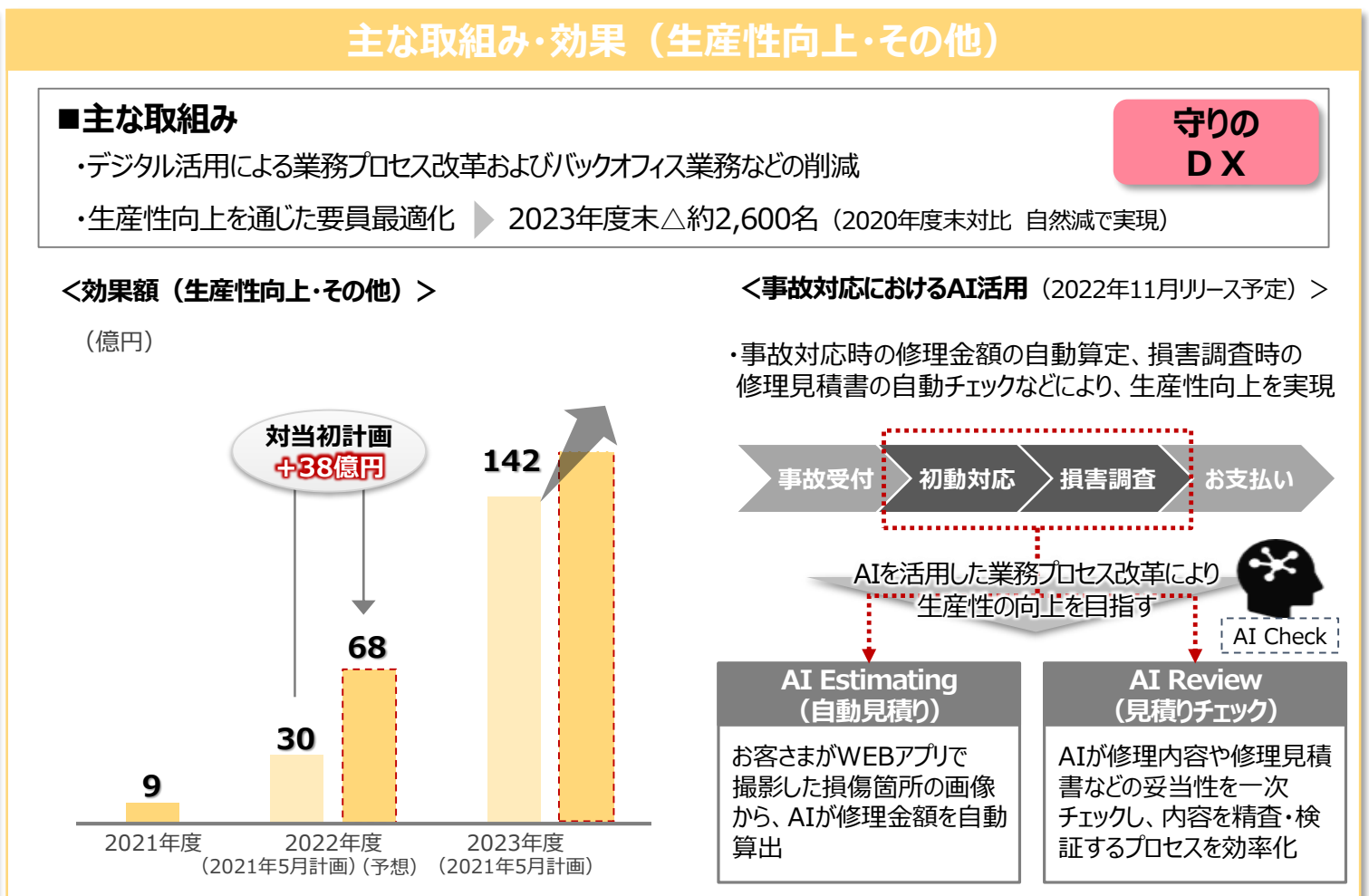
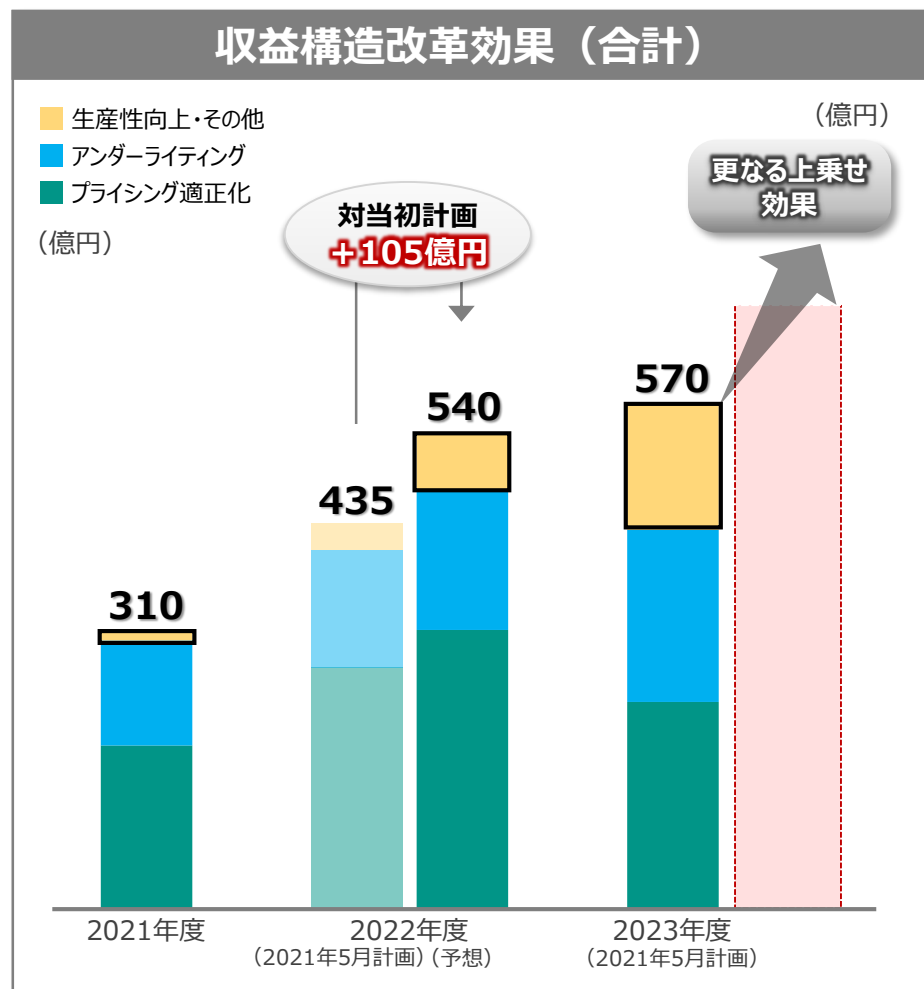




# 国内損保事業④ -収益構造改革（生産性向上・その他）-

- デジタルを活用した生産性向上などによる要員適正化に向けた取組みを推進
- 中計最終年度、要員適正化による効果が大きく発現する想定

## 収益構造改革効果額（対2020年度・税後試算結果）

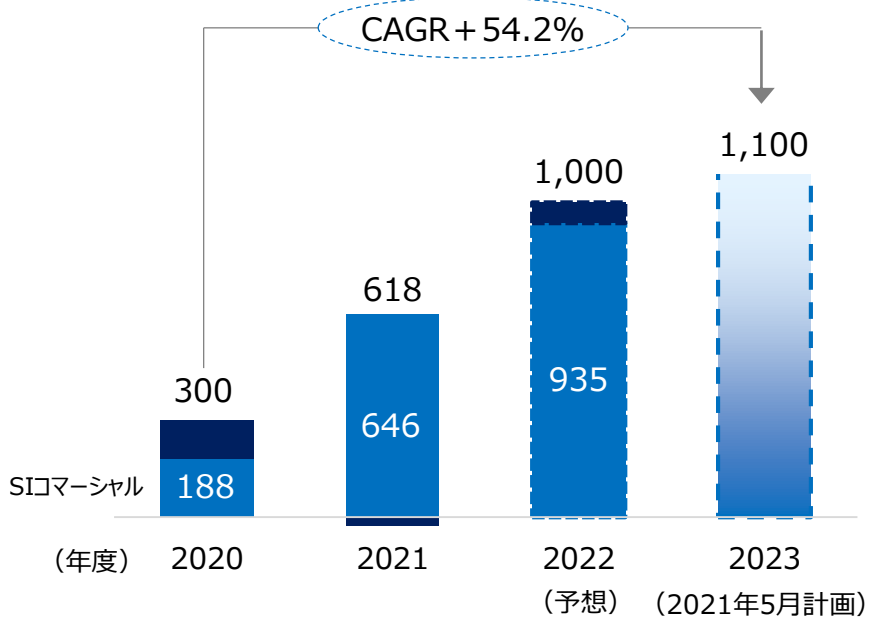


# 海外保険事業① -KPI進捗-

- 保険引受利益の改善を主軸とした成長を実現、中期経営計画の目標数値達成に向けて視界は良好

## 事業別修正利益

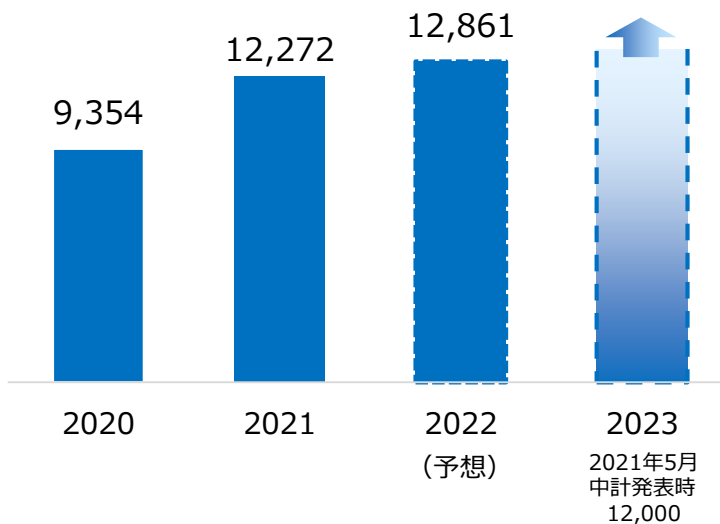
(億円) ■ SIコマーシャル ■ コンシューマー事業 (非欧米地域)



## グロス保険料 ※1

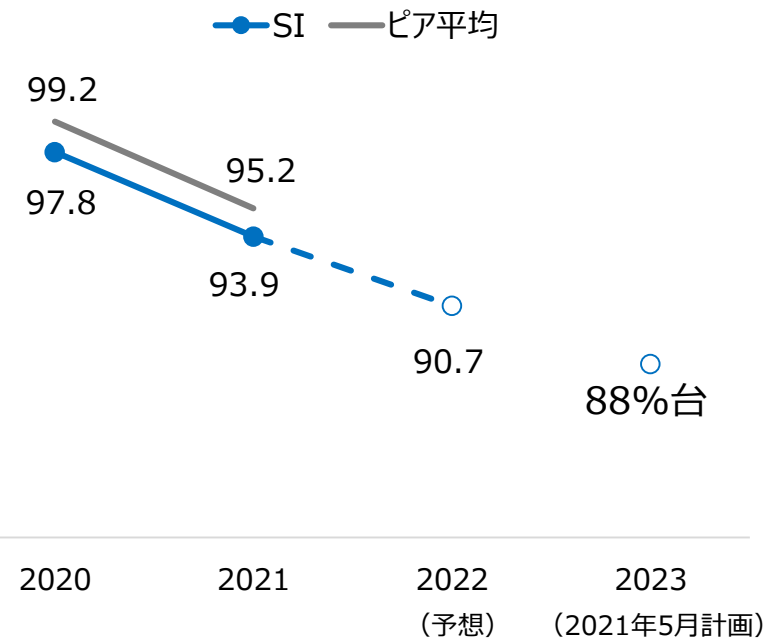
(\$ million)

中計発表当初2023年度計画を既に超過



## コンバインド・レシオ ※1、2

(%)



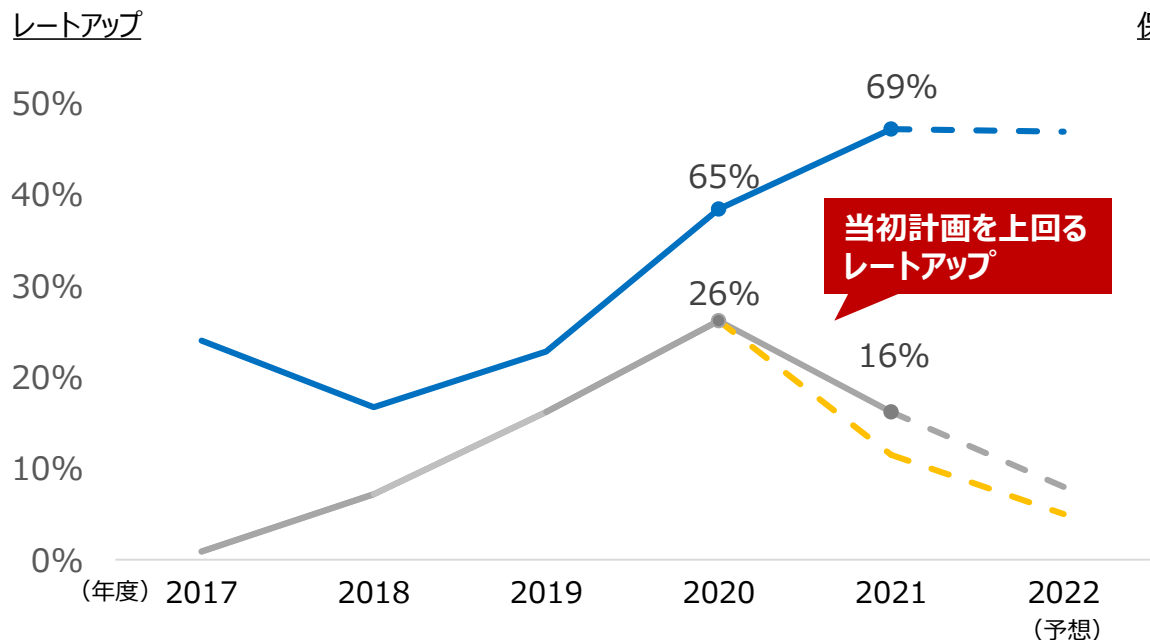
※1 SIコマーシャル

※2 ピア社： Alleghany Corporation, Allianz SE, American International Group, Inc., Arch Capital Group Ltd., Agro Group International Holdings, Ltd., Assicurazioni Generali S.p.A., AXA SA, AXIS Capital Holdings Limited, Chubb Limited, Everest Re Group, LTD., Hannover Ruck SE, Markel Corporation, RenaissanceRe Holdings Ltd., SCOR SE, Swiss Re AG, The Hartford Financial Services Group, Inc., The Progressive Corporation, The Travelers Companies, Inc., W.R. Berkley Corporation, and Zurich Insurance Group AG. (出典 S&P Cap IQ Pro.)

# 海外保険事業② -プライシング改善による正味収入保険料の増収-

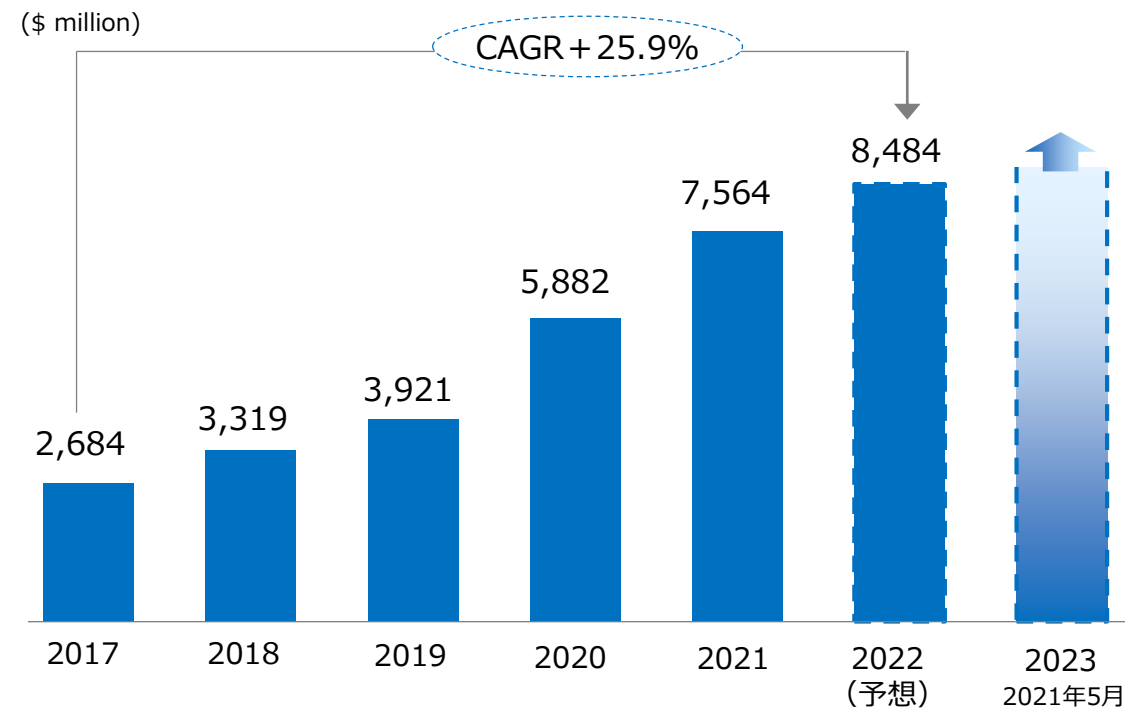
- オーガニック成長、プライシング改善、ボルトオンM&A、保有比率上昇といった効果を着実に享受し、正味収入保険料は大幅増収

SIコマーシャルのレートアップと保有比率の推移\*



— レートアップ率実績と今後の想定      — 保有比率 (1-出再比率)  
 - - - 中計発表当初想定レートアップ率

SIコマーシャルの正味収入保険料の推移

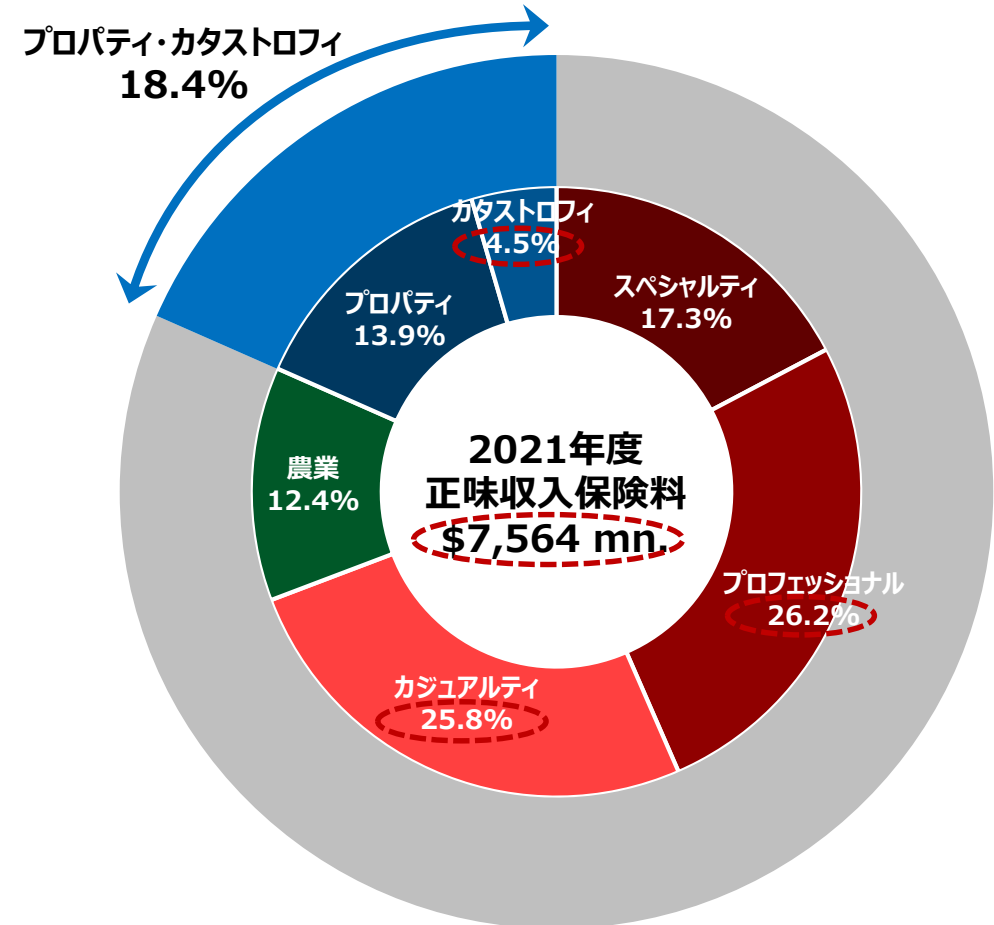
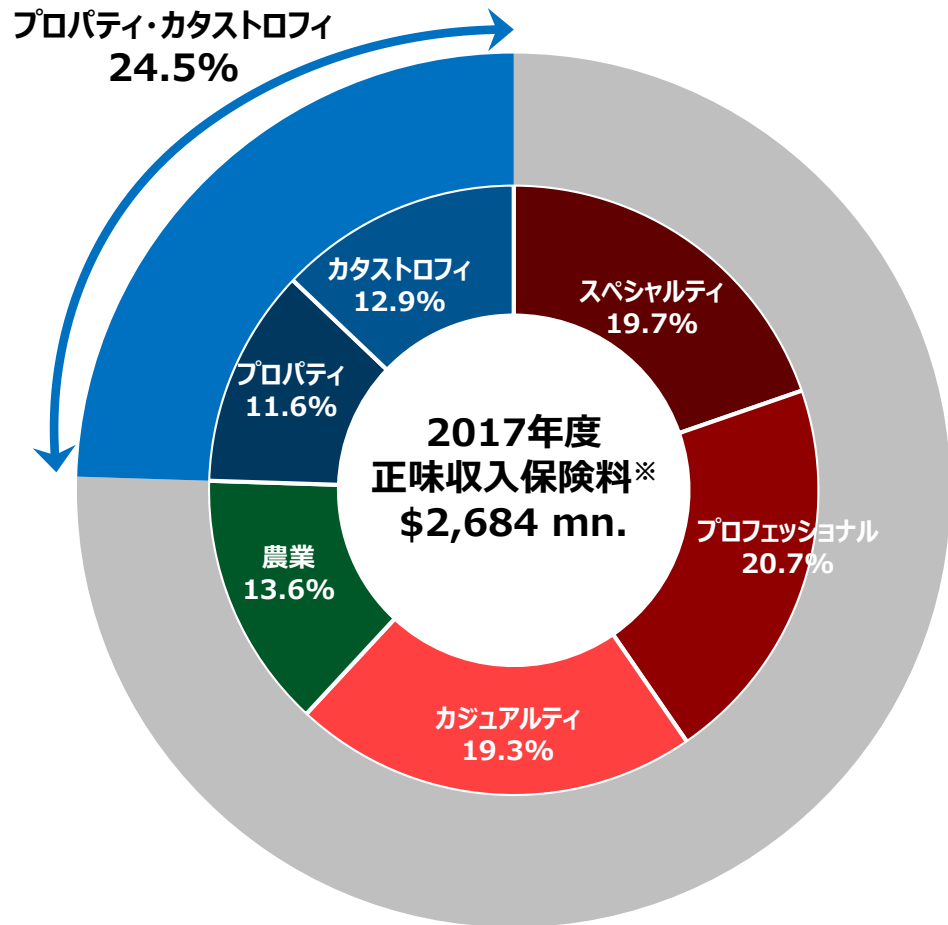


2022年度予想で当初2023年度計画を超過

\* 除く農業保険

## (参考) 海外保険事業 -SIコマーシャルの保険種目別正味収入保険料の推移-

- 規模を拡大しつつ、自然災害によるボラティリティが軽減された安定的なポートフォリオを構築



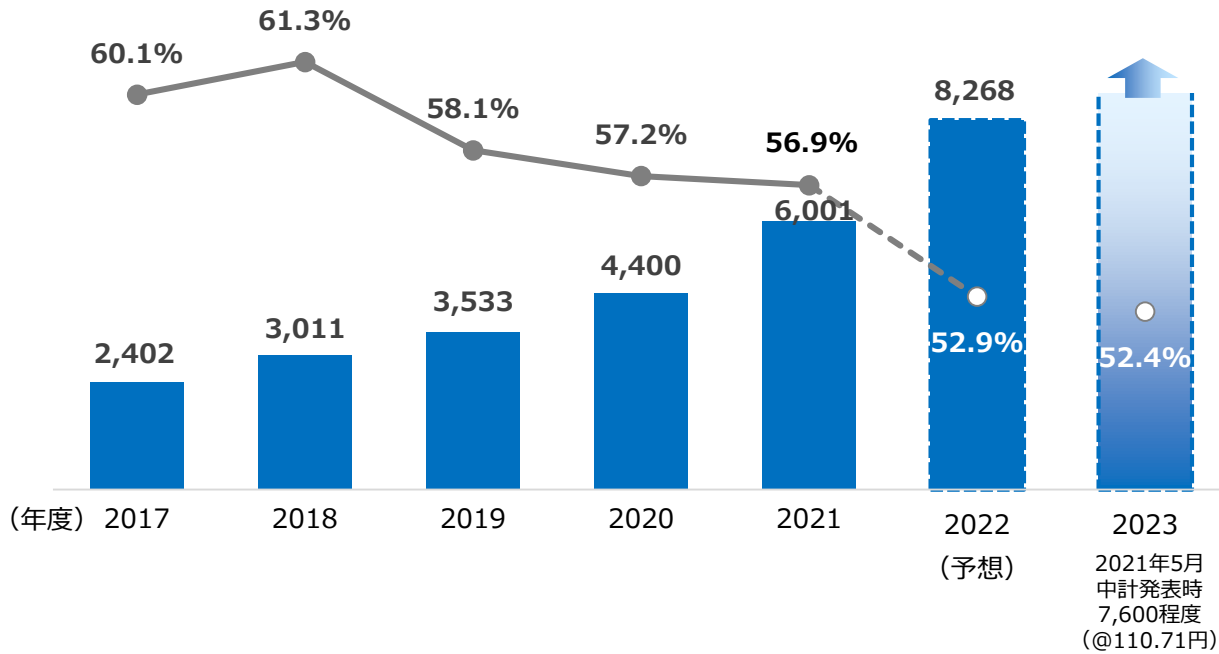
## 海外保険事業③ -損害率と事業費率の改善-

- ・ プライシング改善による既経過保険料の増収により、損害率と事業費率はともに改善

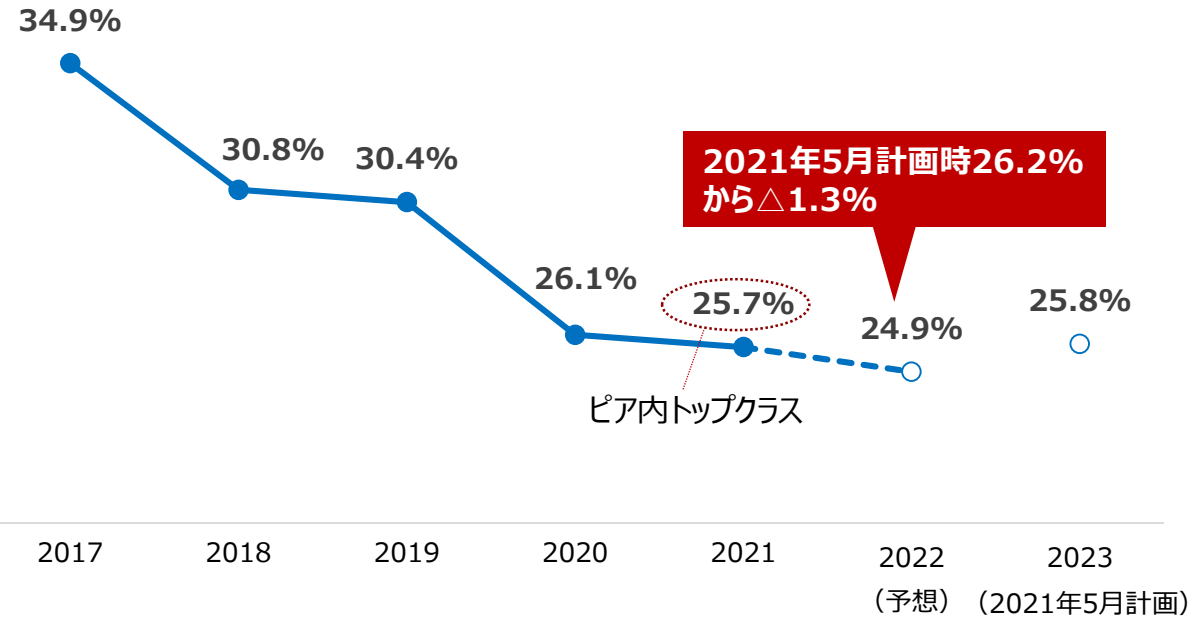
### SIコマーシャルの損害率（通常損）と既経過保険料の推移

(億円)

■ 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）



### SIコマーシャルの事業費率※の推移



※分子：募集経費＋社費 分母：既経過保険料

## 海外保険事業④ -中期経営計画の進捗と今後の展望-

- 前中期経営計画からの取組みが発現したSIコマーシャルは、今後も成長継続
- 市場環境も全体としてはポジティブであり、2023年度計画達成に向け、視界は良好

### 大幅増収・増益をマーク

- オーガニック成長、プライシング改善、農業保険M&Aによる大幅増収により、当初の2023年度グロス保険料計画を上回る
- 修正利益も予想を上回って着地

### 市場リスクへの対応

#### インフレ影響などロストレンドの変化に対応した引受

- インフレトレンドを上回るプライシングは1年更新のポートフォリオにより速やかに反映
- 相対的にインフレインパクトが小さいカジュアルティ、専門賠償主体のポートフォリオ
- プロパティ、カストロフィは慎重な引受スタンス

### 良好な市場環境は継続の見込み

- ロストレンドを上回るプライシングの継続
- SOMPOのプラットフォーム、アンダーライティングスキル、グローバルなプレゼンスを活用した利益成長

### 金利環境

#### 計画発表時想定を上回る金利上昇

- 利回り改善は2023年度業績にポジティブ影響

2021年度

2022年度

2023年度  
中計ターゲット

### 飛躍に向けた態勢整備

- 利益成長に向けたテクノロジーの活用が東南アジアで進展
- ブラジルおよびトルコマーケットにおける課題に対応し、ボラティリティの低減と収益性の向上に注力

### 事業の再構築

- コマーシャル種目で、SIのブランド・ライセンス・アンダーライティングスキルの活用を強化  
現地ネットワークを通じて展開
- 東南アジアのコマーシャル・コンシューマービジネスの拡大が重要課題

欧米地域

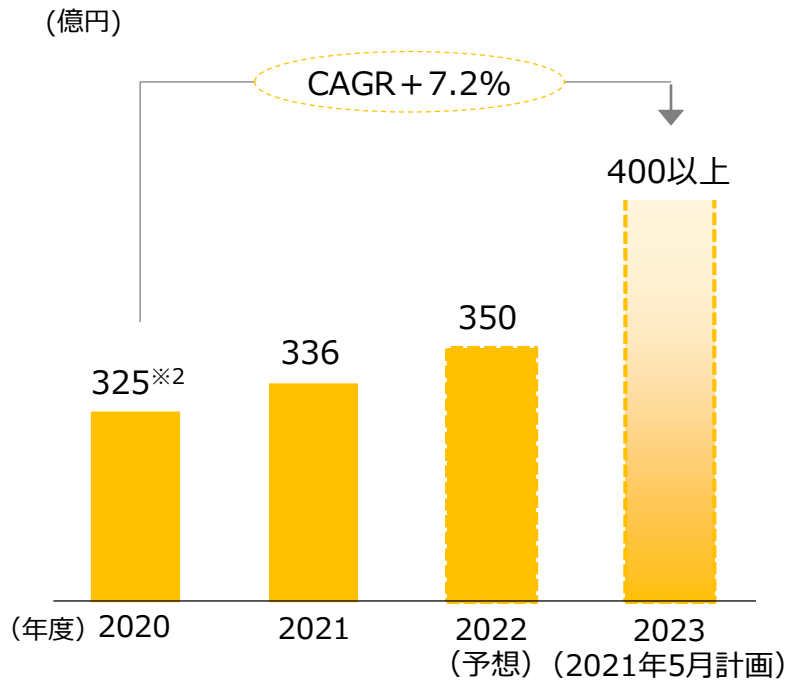
(SIコマーシャル)

非欧米地域

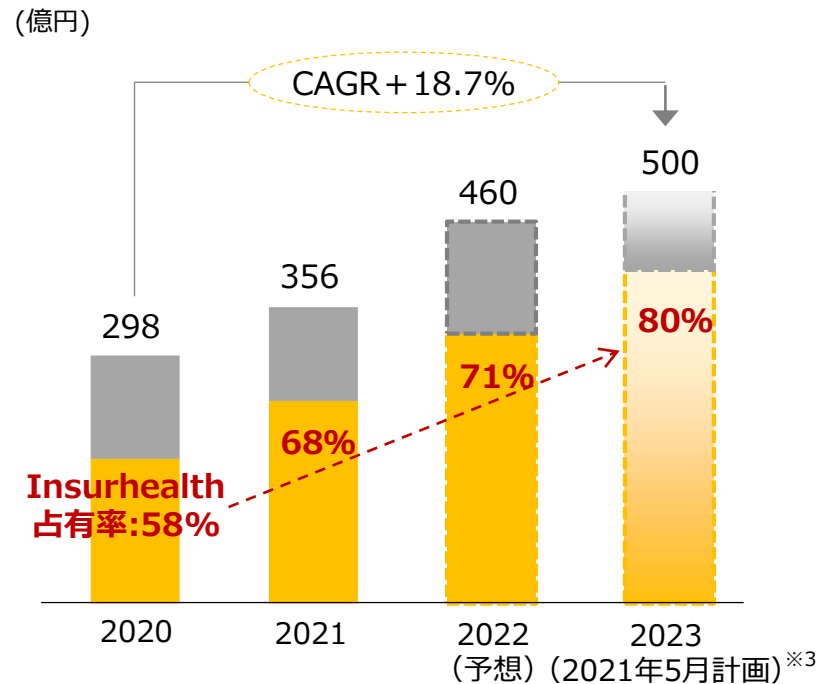
# 国内生保事業① -各KPI進捗状況-

- Insurhealth®※1を原動力に販売規模、お客さまの数（保有契約件数）を拡大しつつ、修正利益計画の達成へ

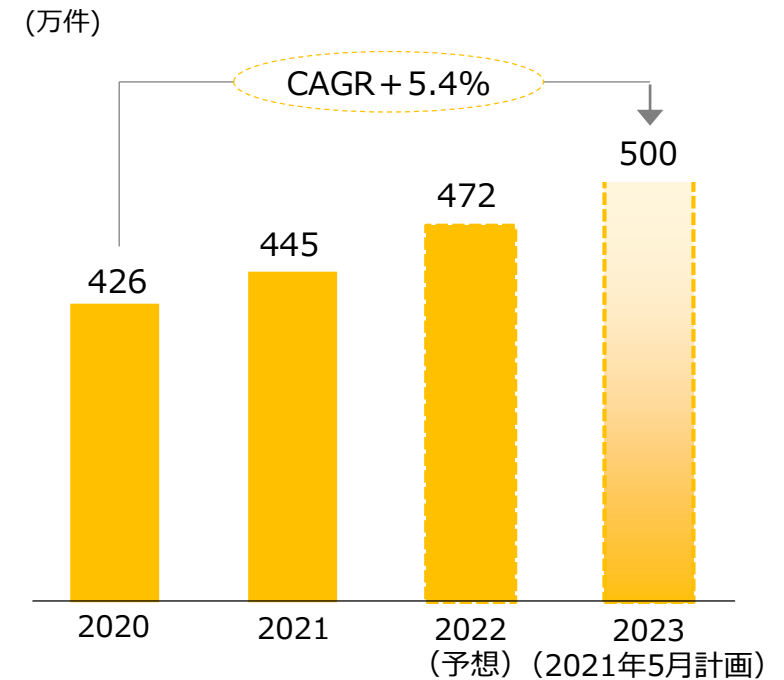
## 事業別修正利益



## 新契約年換算保険料（営業成績ベース）



## 保有契約件数



※1 保険本来の保障機能（Insurance）に健康を応援する機能（Healthcare）を組み合わせた新たな価値

※2 2020年度修正利益は現行定義で再計算

※3 Insurhealth占有率は2022年5月時点計画

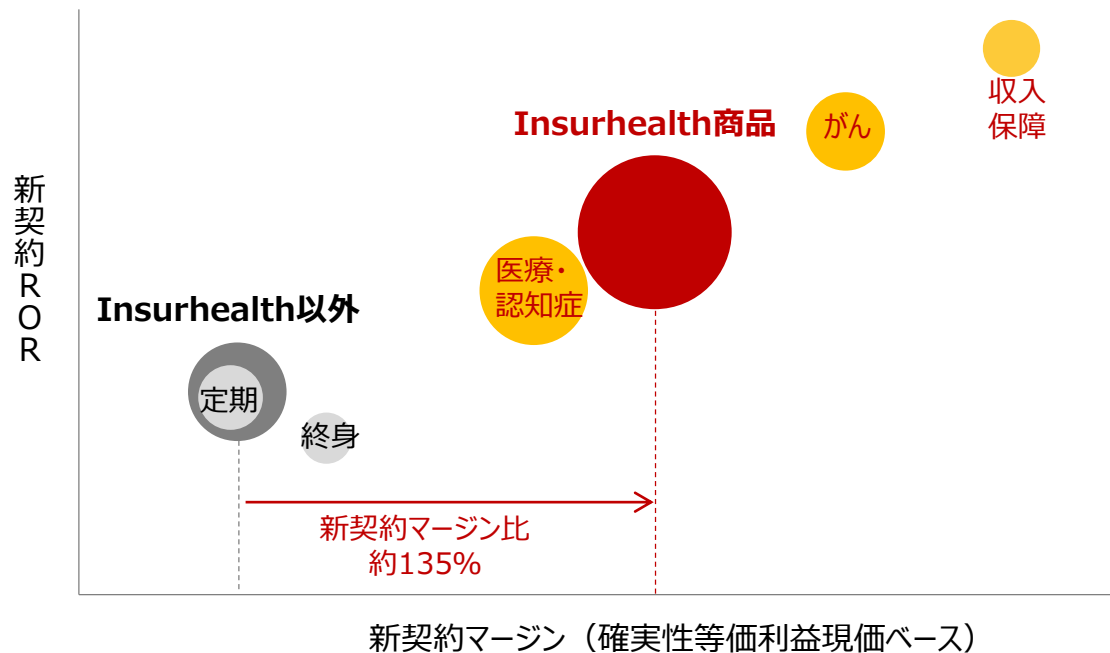
# 国内生保事業② -Insurhealth®を梃子に成長するビジネスモデル-

- 保障性商品を中心とするInsurhealth®の新契約を拡大し、保有契約を積み重ねていくことで収益性、IRRを高めていく
- 健康応援CX※1でお客さまに健康になっていただいた実績データを駆使し、DXで価値向上につなげ、規模拡大の加速化につなげていく

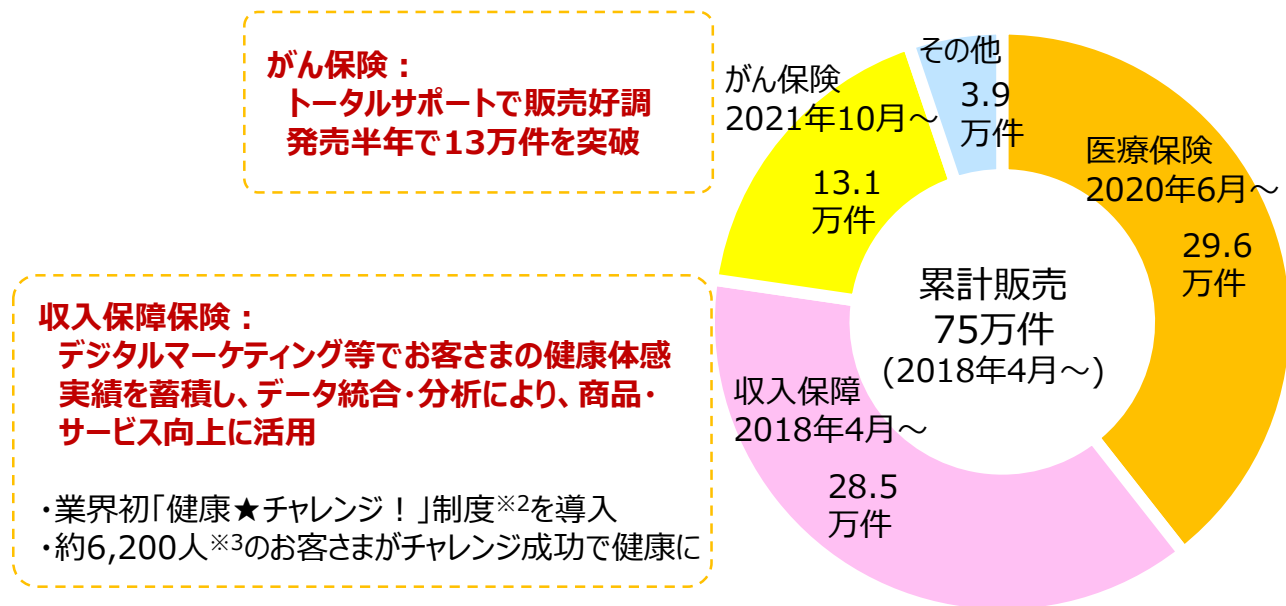
## 新契約マージンと新契約RORの2軸による収益管理

・2021年度 新契約ポートフォリオ全体  
 新契約IRR：13.2%（修正利益）  
 7.1%（J-GAAP）

・2022年度予想  
 新契約IRR：19.3%（修正利益）  
 9.0%（J-GAAP）



## Insurhealthの実績



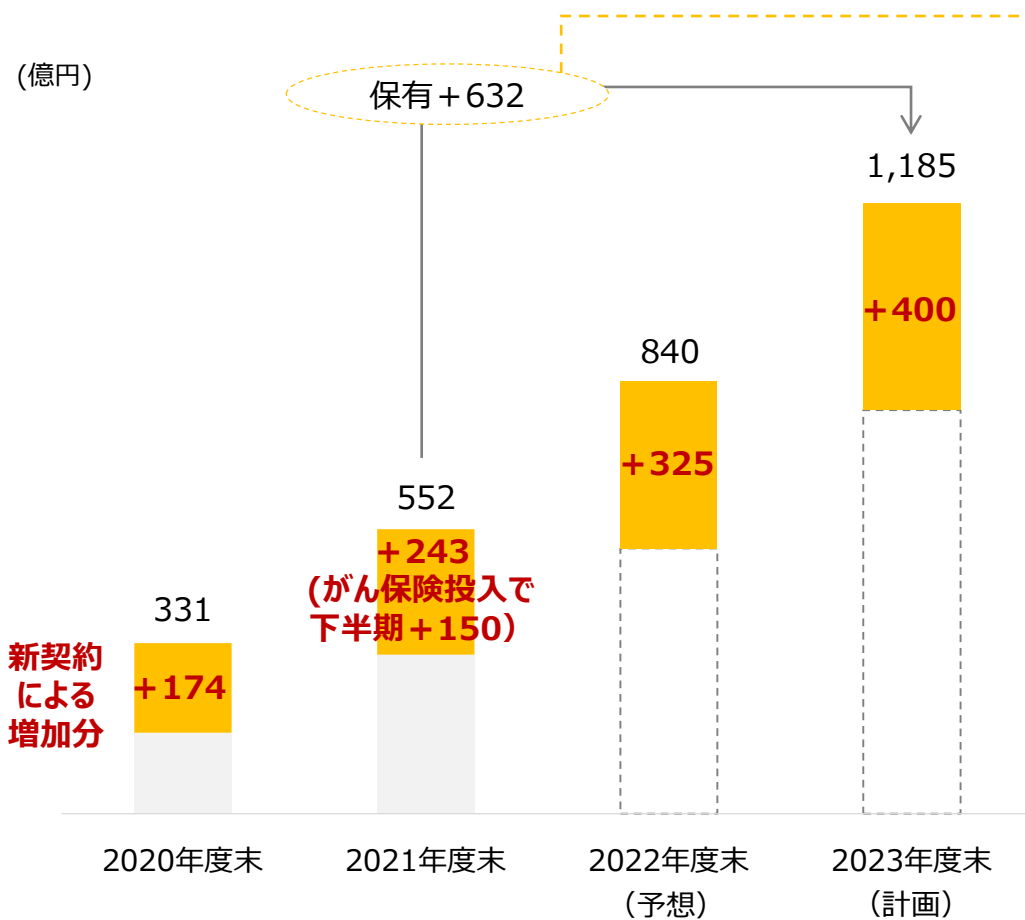
※1 Insurhealthの価値提供を通じて、お客さまにより健康になっていただくコミュニケーション活動  
 ※2 加入2年後以降のBMI・血圧改善、禁煙成功により、キャッシュバックと保険料割引をする制度  
 ※3 2020年5月～2022年4月実績



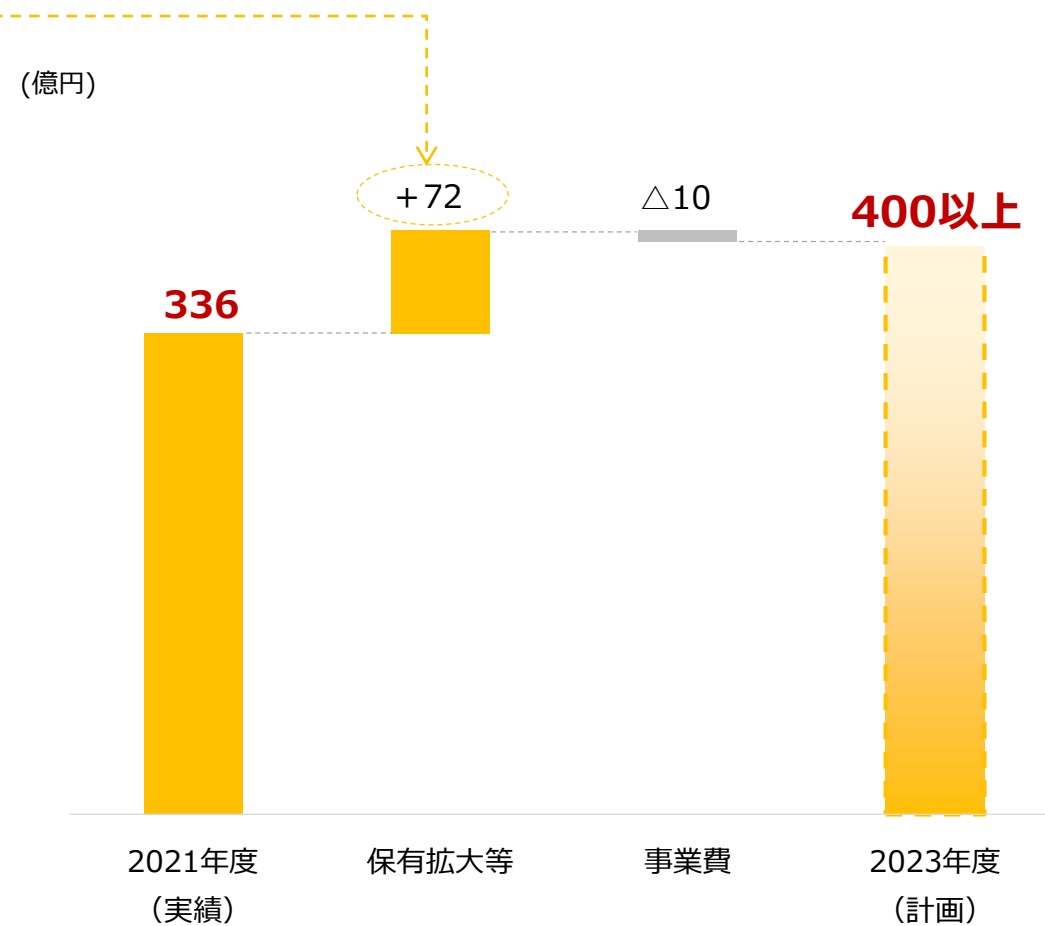
# 国内生保事業③ -2023年度計画達成に向けた見通し-

- 成長ドライバーのInsurhealth®は保障性商品中心であり、高い新契約マージンを確保
- 販売好調な新がん保険など、Insurhealth®保有契約を今後も順調に積み上げ、2023年度修正利益計画の達成を目指す

Insurhealth保有年換算保険料



修正利益

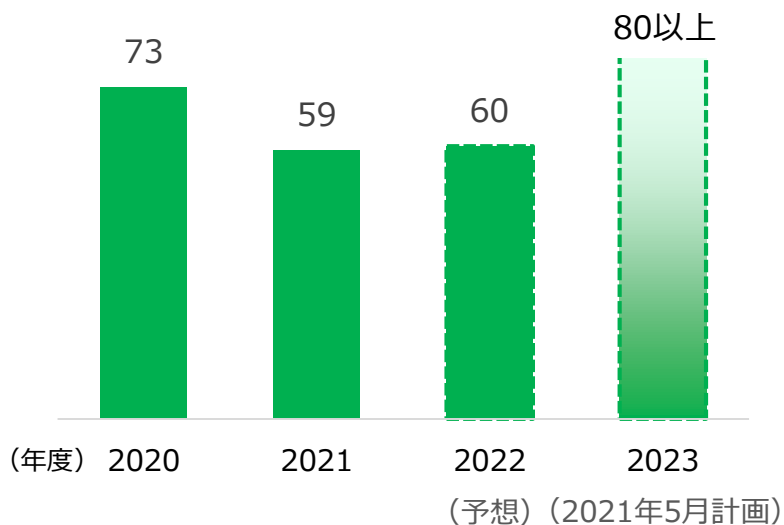


## 介護・シニア事業① -各KPI進捗状況-

- 介護事業に参入以降初となる新棟を22年4月にオープン、22年度、23年度と施設・在宅ともに拡大予定
- 23年度に向けてDX推進による品質を伴う生産性向上にもチャレンジし、当初計画の達成を目指す

### 事業別修正利益

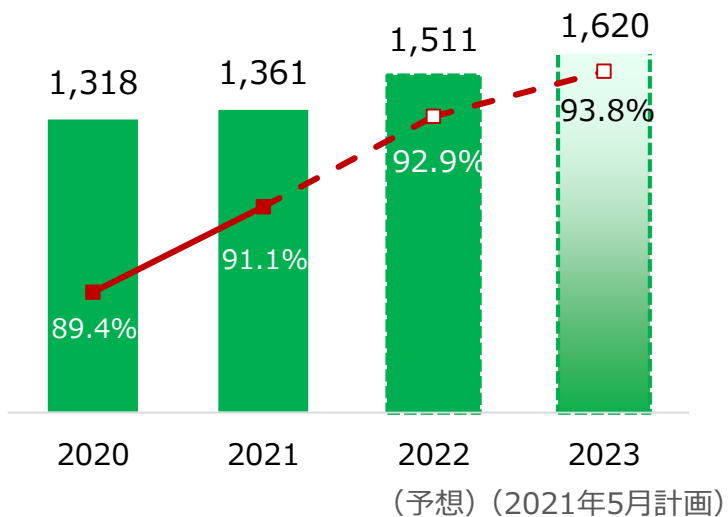
(億円)



### 売上高

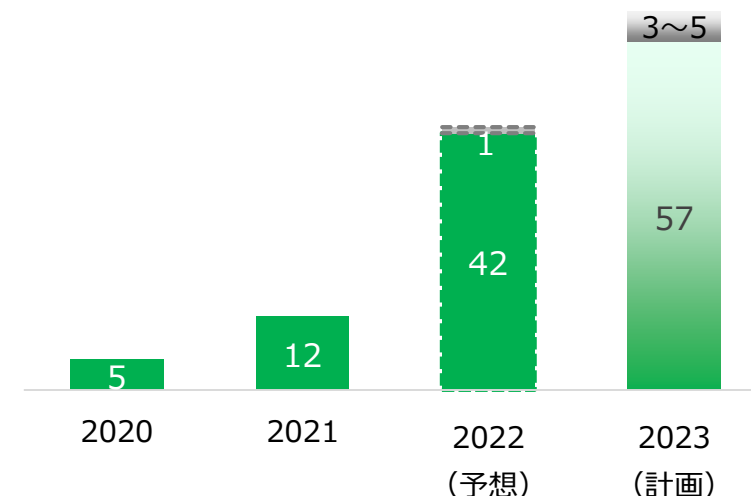
(億円)

■ 入居率



### (参考) 新規開設施設数および事業所数

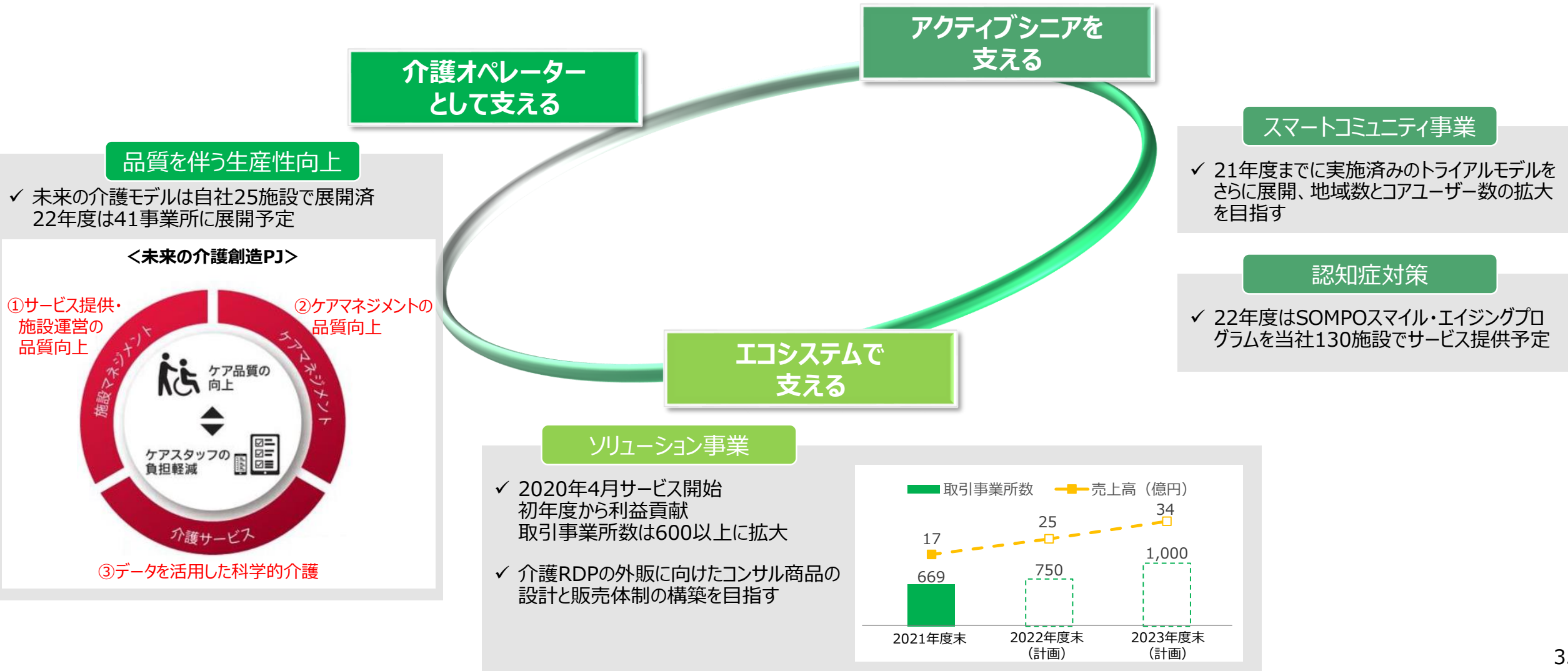
■ 在宅系サービス施設数 ■ 居住系サービス事業所数



新棟建設のほか、M&Aも活用して  
継続的な利用者拡大を目指す  
(22年4月からネクサスケア社を子会社化)

# 介護・シニア事業② -3つの基本戦略の取組み状況-

- 3戦略ともコロナ禍にありながら着実に進捗、中計最終年度の23年度に向けて更なる早期展開を目指す



### 品質を伴う生産性向上

- ✓ 未来の介護モデルは自社25施設で展開済  
22年度は41事業所に展開予定



### スマートコミュニティ事業

- ✓ 21年度までに実施済みのトライアルモデルをさらに展開、地域数とコアユーザー数の拡大を目指す

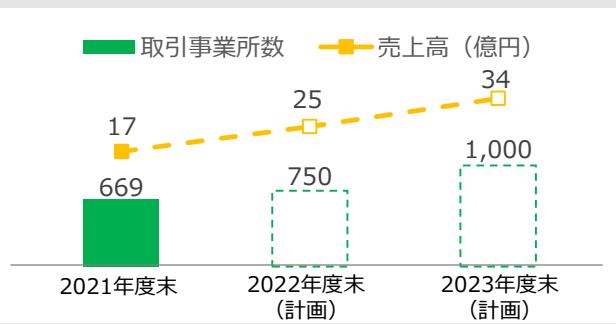
### 認知症対策

- ✓ 22年度はSOMPOスマイル・エイジングプログラムを当社130施設でサービス提供予定

### エコシステムで支える

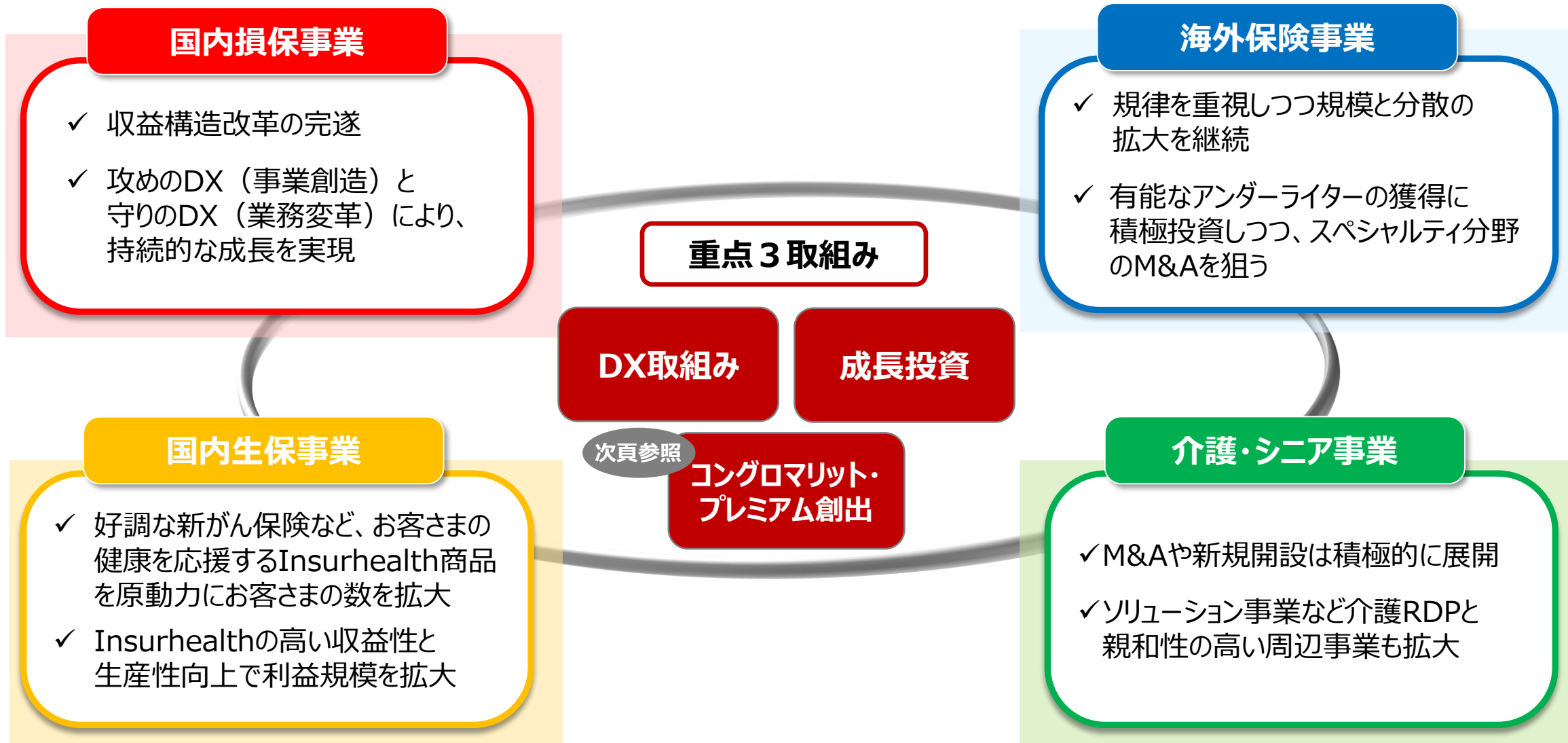
### ソリューション事業

- ✓ 2020年4月サービス開始  
初年度から利益貢献  
取引事業所数は600以上に拡大
- ✓ 介護RDPの外販に向けたコンサル商品の設計と販売体制の構築を目指す



# 23年度計画達成に向けて（総括）

- 各事業の持続的成長に向けた取組みは、順調に進捗
- グループの重点3取組みによる補強は、23年度計画達成の蓋然性をさらに向上

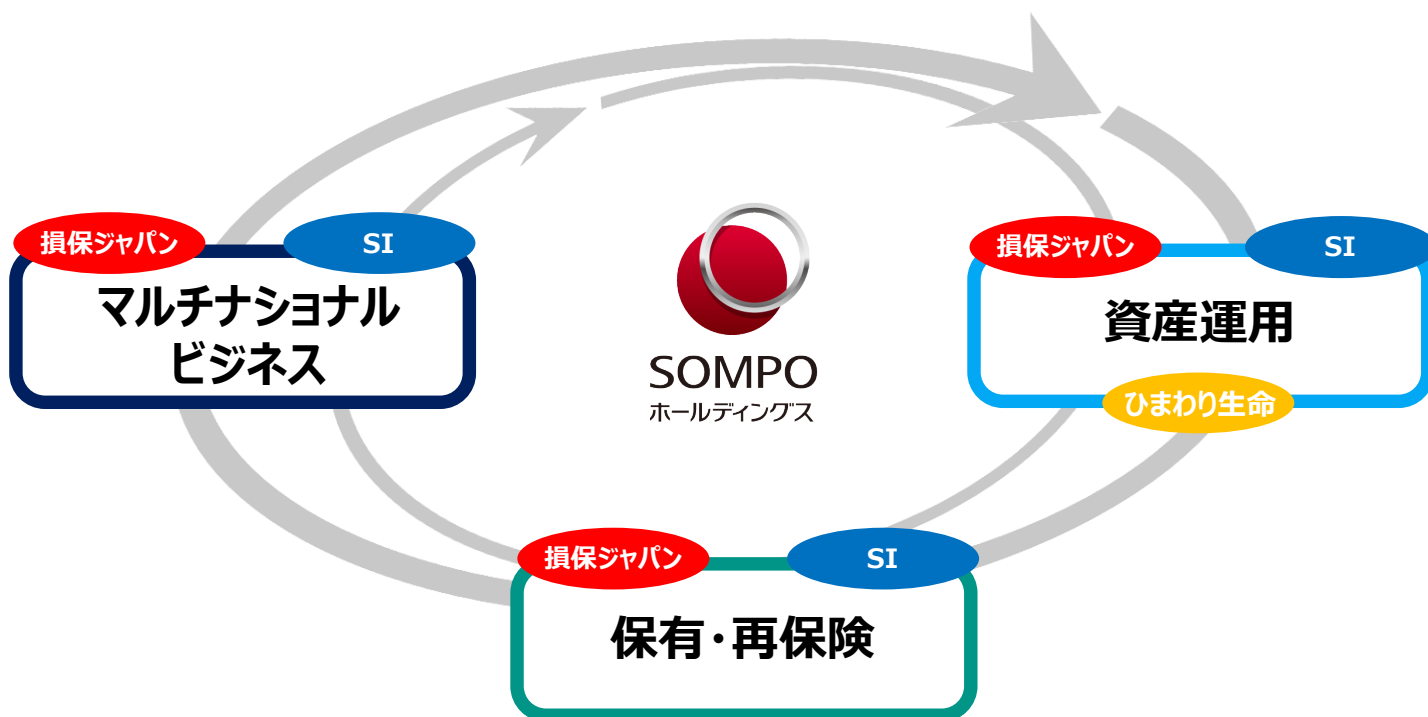


# コングロマリット・プレミアムの創出

- ・ 持株会社の求心力をさらに発揮しつつ、グループベストを徹底的に追求するプロジェクトを始動
- ・ まずは、再保険分野、資産運用分野、マルチナショナル分野を対象に効果を創出、2023年度計画値の達成確度を高める

## プロジェクトの概要

グループCOOをヘッドとするステアリングコミッティを設置  
傘下に3つのワーキンググループを置き、グループベストを徹底的に追求



**保有・再保険**

- ✓ グループベースでの保有最適化
- ✓ 再保険カバーの見直し



**資産運用**

- ✓ 追加リスクテイク、グループ余剰資本の活用

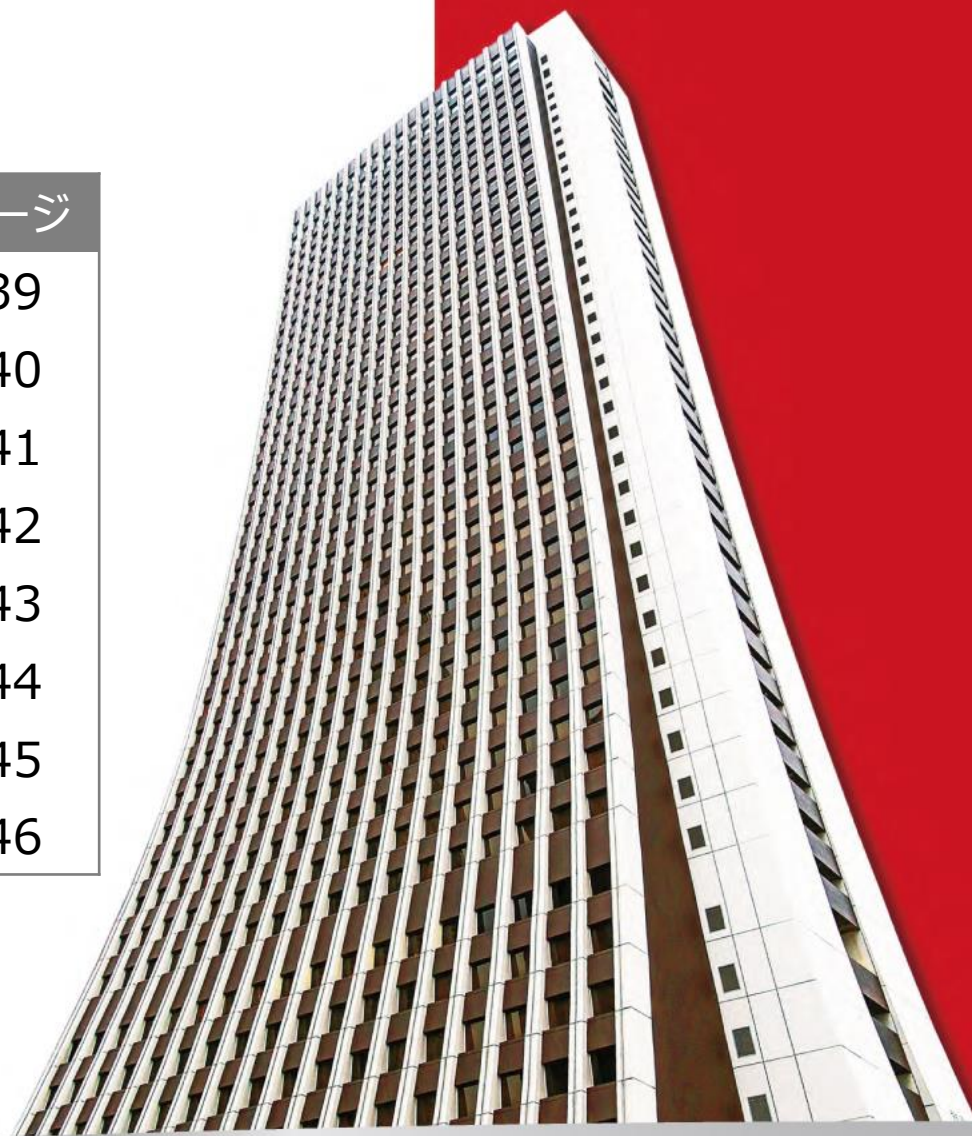


**マルチナショナルビジネス**

- ✓ マルチナショナルプラットフォームの確立
- ✓ システム・デジタルの共同活用、クロスセルのさらなる深化

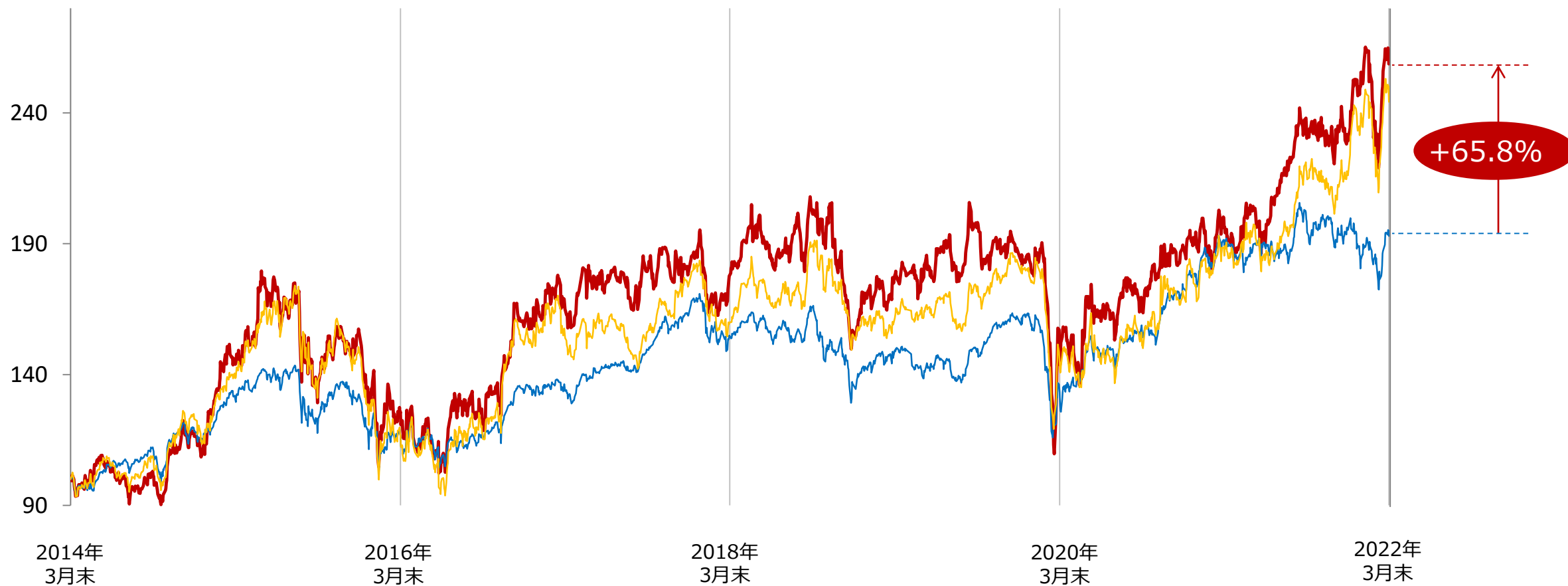
# Ⅲ．参考資料

タイトル	ページ
TSR	39
資産運用ポートフォリオ -グループ連結ベース資産ポートフォリオ-	40
資産運用ポートフォリオ -政策株式削減の取組み-	41
ESR	42
SOMPO気候アクション -保険引受-	43
SOMPO気候アクション -資産運用-	44
SOMPO気候アクション -具体的実績-	45
経営数値目標	46



トータル・シェアホルダー・リターンの推移 (2014年3月31日～2022年3月31日)

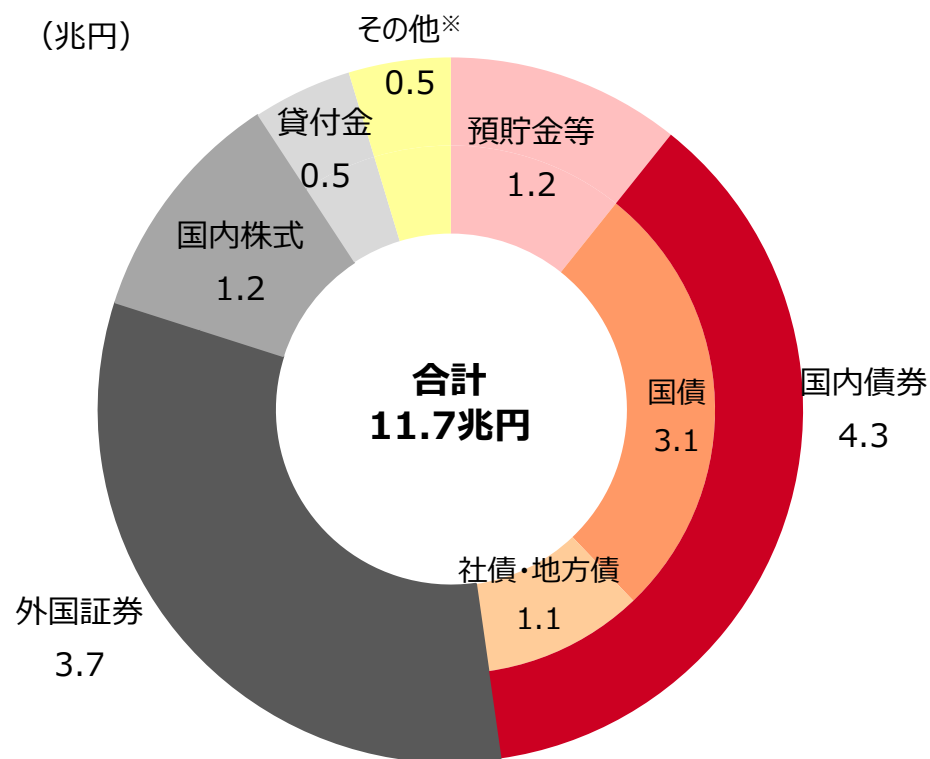
— 当社 — TOPIX — 東証株価指数 (保険業) 2014年3月31日を100とした指数



## 資産運用ポートフォリオ -グループ連結ベース運用資産-

- 負債特性や流動性・安全性などを踏まえ、債券を中心とした安定的なポートフォリオを構築
- 金利・為替の動向を踏まえ、ヘッジ戦略や資産配分を機動的に見直す

### 運用資産額（2022年3月末、グループ連結ベース）



※ “その他”は土地・建物、非連結子会社株式など

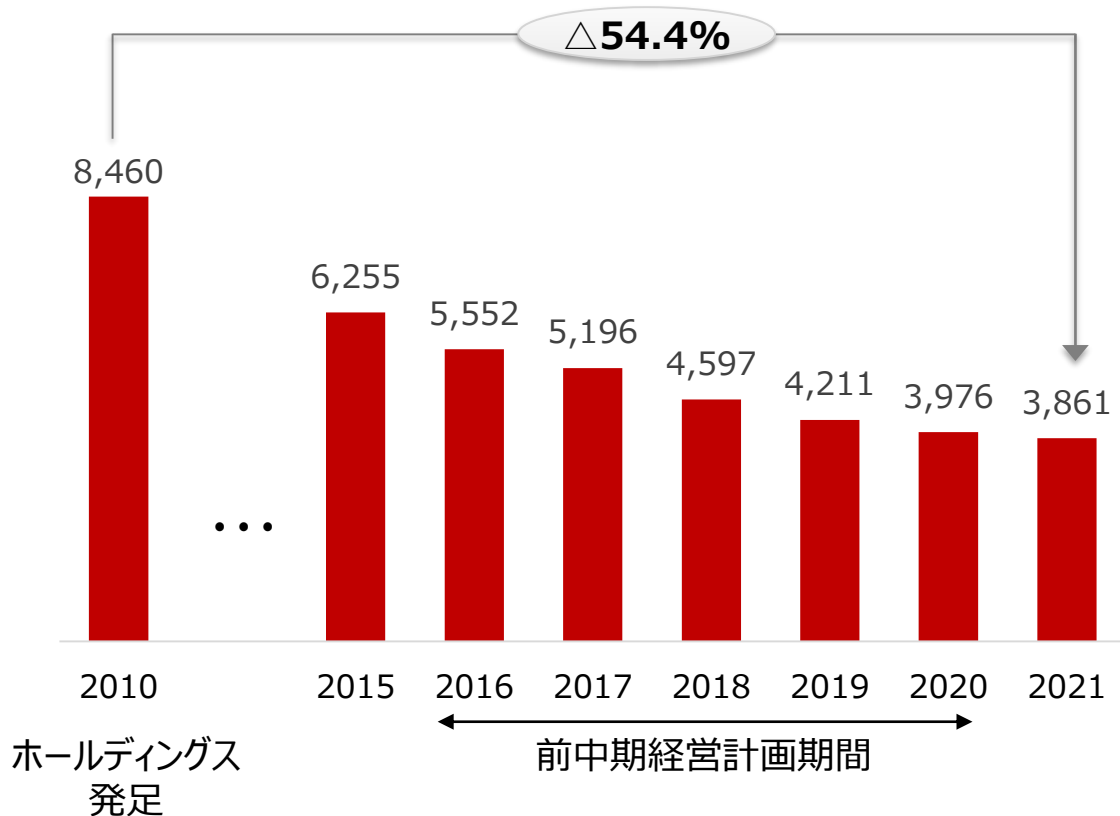
### グループ会社別運用資産額

(単位：億円)

	運用資産額	構成比
損保ジャパン	55,528	47%
海外グループ会社	19,954	17%
ひまわり生命（一般勘定）	38,008	32%
セゾン自動車火災	677	1%
国内その他	3,387	3%
<b>合計</b>	<b>117,556</b>	<b>100%</b>



## 損保ジャパンの政策株式簿価の推移



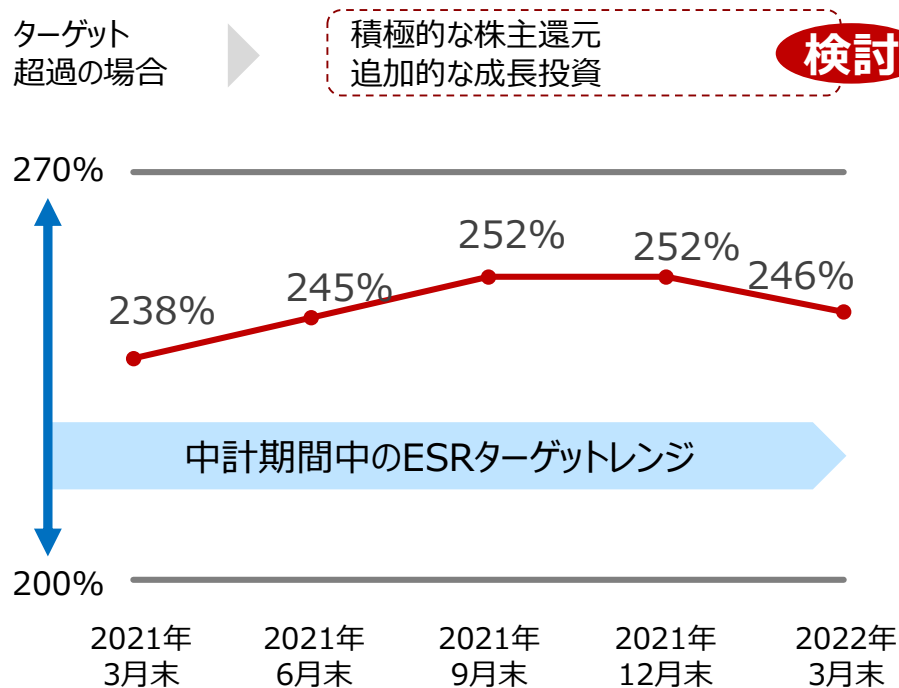
## 政策株式削減計画と実績<sup>※1</sup>

前中期経営計画期間削減実績 (2016~2020年度)	5,427億円
現中期経営計画削減計画 (2021~2023年度)	1,500億円
2021年度削減実績	501億円

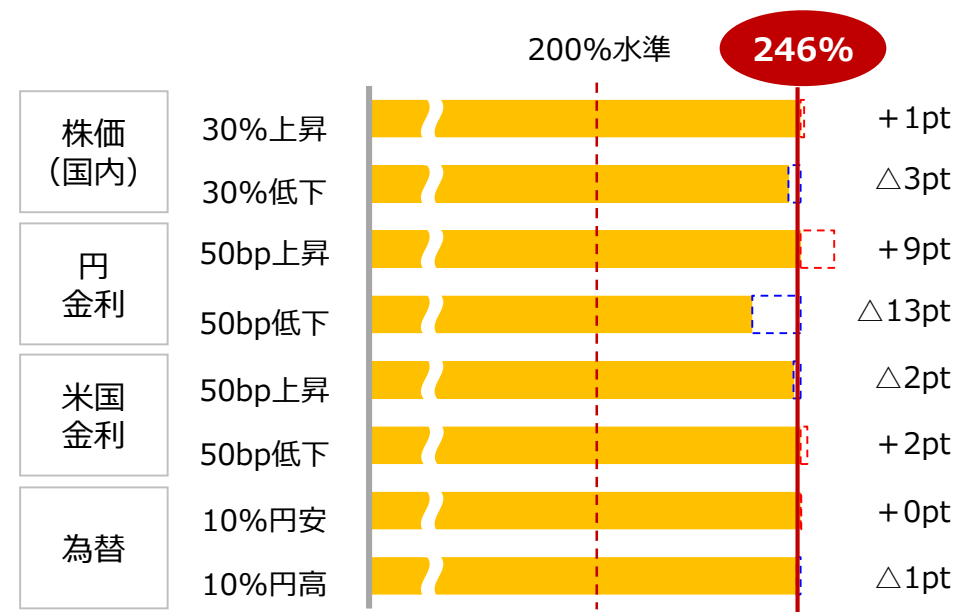
(参考) 保有銘柄の5年平均ROR<sup>※2</sup> **10.0%**

※1 時価ベース ※2 2016~2020年度

### ESRの推移とターゲットレンジ



### ESR (99.5%VaR) の感応度分析



(参考) 市場環境	2022年3月末	(増減※)
国内株価 (日経平均株価)	27,821円	(△4.7%)
国内金利 (30年物国債利回り)	0.94%	(+27bp)
米国金利	2.34%	(+60bp)
為替 (米ドル円レート)	122.39円	(+10.6%)

※ 2021年3月末対比

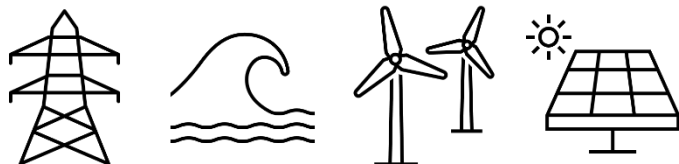
# SOMPO気候アクション -保険引受-

- 仮想発電所（VPP）※1向け保険提供
- 潮流発電への包括保証
- 陸上風力の稼働率保証
- 太陽光パネルの再活用サービス

↓

社会のトランスフォーメーションへの貢献

※1 Virtual Power Plantの略



再生可能エネルギー  
促進

国際的  
イニシアティブへの  
参画



高排出引受制限強化

温室効果ガスの排出量を策定するための国際基準作りを行う「PCAF」に、国内損害保険グループで初加入



New

- ・新設及び既設にかかわらず、石炭火力発電所および炭鉱開発（一般炭）への新規の保険引受および投融資は行いません。※2
- ・オイルサンドと北極野生生物国家保護区（ANWR、Arctic National Wildlife Refuge）でのエネルギー採掘活動についても、新規の保険引受および投融資は行いません。

※2 ただし、二酸化炭素回収・利用・貯留技術（CCS、CCUS）やアンモニア混焼等の革新的な技術を有するなど、パリ協定の実現に資する温室効果ガス削減効果が認められる場合には、慎重に検討し対応する場合があります。

# SOMPO気候アクション -資産運用-

- 非上場企業を含む、株式保有先企業約**1700社**に**ESGアンケート**を実施し、**脱炭素**を働きかけ
- 取引先企業での**TCFD対応**に向けて、防災科学技術研究所と連携した**気候変動リスク分析サービス**を提供



今後2025年に向けて、資産運用ポートフォリオの**GHG排出量が多い20社程度**との対話を強化

投資先への  
エンゲージメント  
強化

国際的  
イニシアティブへの  
参画

資産運用での  
GHG排出量  
削減

**NZAOA**にSOMPOホールディングスが加入（国内損保グループ初）  
**NZAM**にSOMPOアセットマネジメントが加入



SOMPOグループ排出量削減

国内損保 海外保険 国内生保

スコープ1-3  
(投融資除く)

2030年60%削減※1

加えて

スコープ3  
カテゴリ-15 (投融資)

2025年25%削減※2

※1 2017年度比。  
※2 2025年3月末目標（2019年度比）。株式・社債のGHG総排出量ベース。

# SOMPO気候アクション -具体的実績-

SOMPO Climate Action

適応

緩和

移行

## 保険商品

## その他アクション

- ✓ **AgriSompo拡大**（農業保険北米マーケットシェア第2位）
  - ✓ 天候インデックス保険（タイ）

- ✓ 【国内初】AI活用の防災・減災システム（ONE CONCERN）
- ✓ ウェザーニュース社とのパートナーシップ
- ✓ 大災害債「Sakura Re 2021-1」発行
- ✓ 「逃げ遅れゼロ」実証実験（高知）

- ✓ **風力発電事業者向け「ONE SOMPO WIND SERVICE」**
- ✓ 潮流発電への包括保険
- ✓ 仮想発電所（VPP）向け保険
- ✓ 自治体新電力事業での安定化支援保険

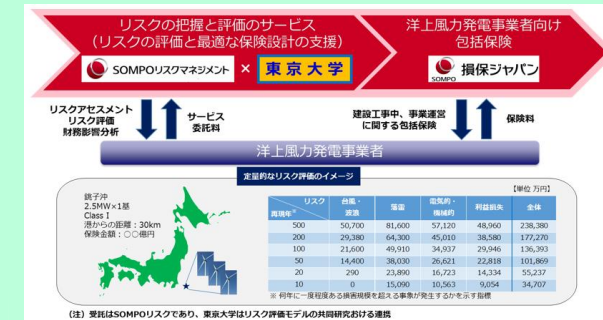
- ✓ ゼロカーボンコンサルティング（関西電力との協業）
- ✓ 太陽光パネル再活用促進サービス

- ✓ 【国内初】アンモニア輸送専用保険

- ✓ 防災科学技術研究所と連携した気候変動リスク分析サービス
- ✓ 東京都の「東京グリーンボンド」への投資
- ✓ オフィスビルでの有機性廃棄物エネルギー化実証実験（新宿）



## AgriSompo 拡大



## 「ONE SOMPO WIND SERVICE」

# 経営数値目標等

## 計画数値

(単位：億円)	2021年度			2022年度		2023年度	
	(実績)	(対前年増減)	(事業別ROE) ※5	(予想)	(事業別ROE)	(計画)	(事業別ROE)
国内損保事業	1,574	+273	11.7%	1,200	8.7%	1,500以上	11.4%
海外保険事業	618	+318	7.2%	1,000	10.1%	1,000以上	11.6%
国内生保事業	336	△2	4.5%	350	4.8%	400以上	5.7%
介護・シニア事業※3	59	△22	10.7%	60	10.3%	80以上	14.3%
デジタル事業等	24	+24	-	10	-	20以上	-
<b>合計（修正連結利益）</b>	<b>2,613</b>	<b>+591</b>	<b>-</b>	<b>2,600</b>	<b>-</b>	<b>3,000以上</b>	<b>-</b>
<b>修正連結ROE※4</b>	<b>9.4%</b>	<b>+1.4pt</b>	<b>-</b>	<b>9.2%</b>	<b>-</b>	<b>10%以上</b>	<b>-</b>
ROE（J-GAAPベース）	11.1%	+3.2pt	-	7.9%	-	-	-

## 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

### その他事業

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・ヘルスクア事業等。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

## 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/>