



# SOMPO ホールディングス

安心・安全・健康のテーマパーク

2021年2月版

## トピックス & ベーシックス

2021年2月  
SOMPOホールディングス株式会社



# 1. SOMPOホールディングスについて

P1

## 2. 経営戦略

P6

---

(1) グループ経営

P6

(2) 事業別進捗

P13

(3) 次期中期経営計画の方向性

P33

---

## 参考資料

P41

# SOMPOホールディングスの概要

- ◆ 損保ジャパンを主力に、国内外の保険引受事業などを展開
- ◆ 連結経常収益は3兆7,000億円超、総資産は約12兆円

## グループ概要



### 国内損保事業

- 損保ジャパン
- セゾン自動車火災
- 損保ジャパンパートナーズ
- 損保ジャパンDC証券
- SOMPOリスクマネジメント など

### 海外保険事業

- Sompoインターナショナル(SI)
- Sompoセグロス(ブラジル)
- Sompoシゴルタ(トルコ)
- ベルジャヤソポ(マレーシア)
- Sompoシンガポール など

### 国内生保事業

- SOMPOひまわり生命

### 介護・ヘルスケア事業等

- SOMPOケア
- アセットマネジメント事業 など

## 主要指標(グループ連結)

(億円)	2018年度	2019年度	2020年度 (予想)
連結経常収益	36,430	37,603	—
連結経常利益	1,989	1,924	2,230
連結純利益	1,466	1,225	1,400
総資産	120,182	119,778	—
純資産	17,799	16,125	—
時価総額	15,262	12,172	—

格付(2021年2月現在)

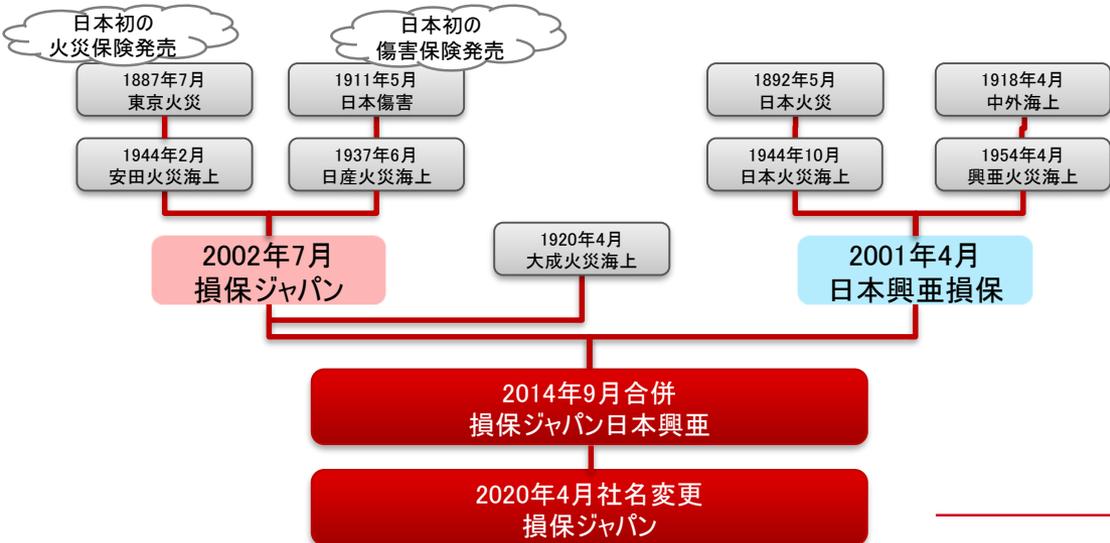
	損保ジャパン	SI*	ひまわり生命
S&P	A+ (安定的)	A+ (安定的)	A+ (安定的)
Moody's	A1 (安定的)	—	—
A.M. Best	A+ (安定的)	A+ (安定的)	—
R&I	AA (安定的)	—	AA (安定的)
JCR	AA+ (安定的)	—	—

※ Sompo International Holdings Ltd. 主要子会社の格付

# 損保ジャパンの概要

◆ 130年を超える歴史を有し、正味収入保険料は約2.1兆円

## 国内保険事業の沿革

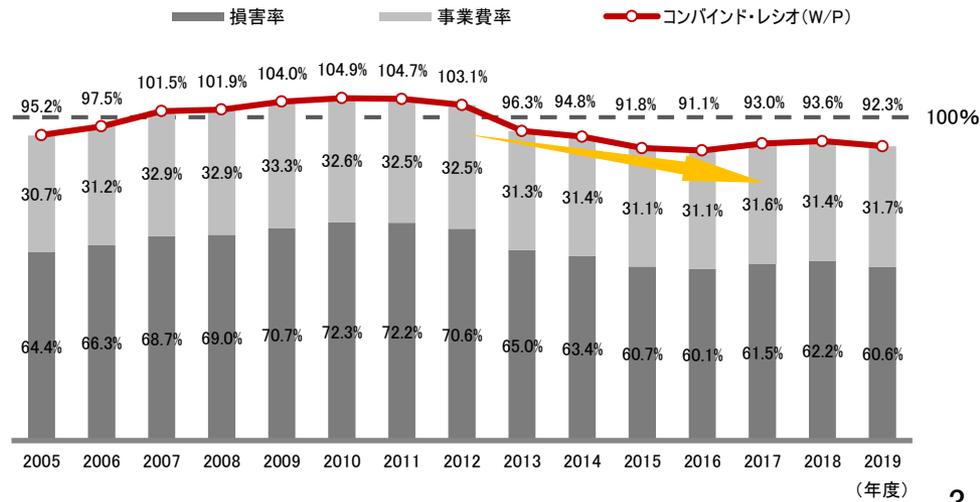


## 主要指標

(億円)	2018年度	2019年度	2020年度 (予想)
正味収入保険料	21,486	21,847	21,135
経常利益	2,155	1,823	2,200
当期純利益	1,757	1,305	1,600
総資産	75,158	71,660	—
純資産	14,693	13,019	—
コンバインド・レシオ(W/P) <sup>※1</sup>	101.6%	97.3%	93.9%

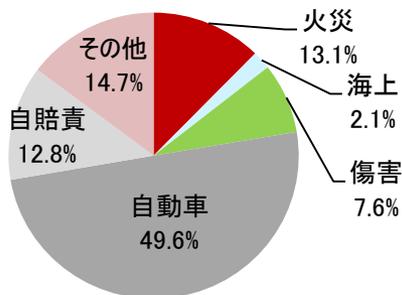
※1 除く自賠責・家計地震

## 自動車保険の収益性

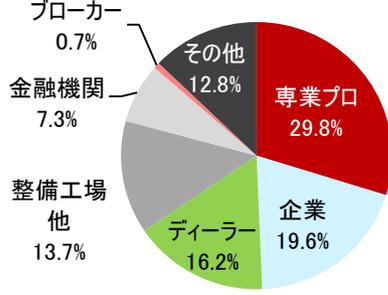


## 2019年度正味収入保険料

商品別(正味ベース)



販売チャネル別<sup>※2</sup>(元受ベース)

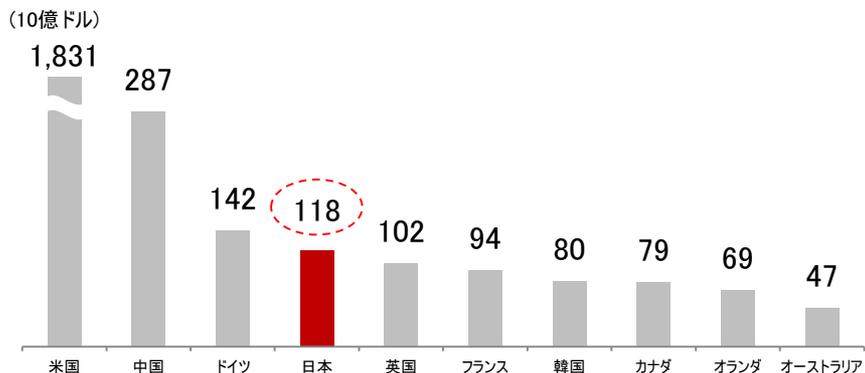


※2 営業成績ベースの元受保険料。「専門プロ」、「企業」、「ディーラー」、「整備工場他」、「金融機関」及び「その他代理店」は、すべて保険代理店

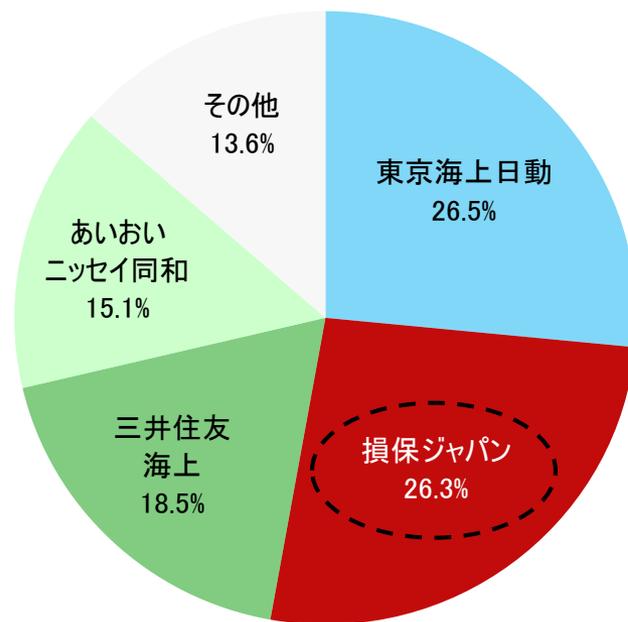
# 日本の損害保険市場(概要)と当社のポジション

◆ 自動車保険を中心に保険料収入が拡大、上位4社で9割弱のシェアを占めており、収益の安定性は高い

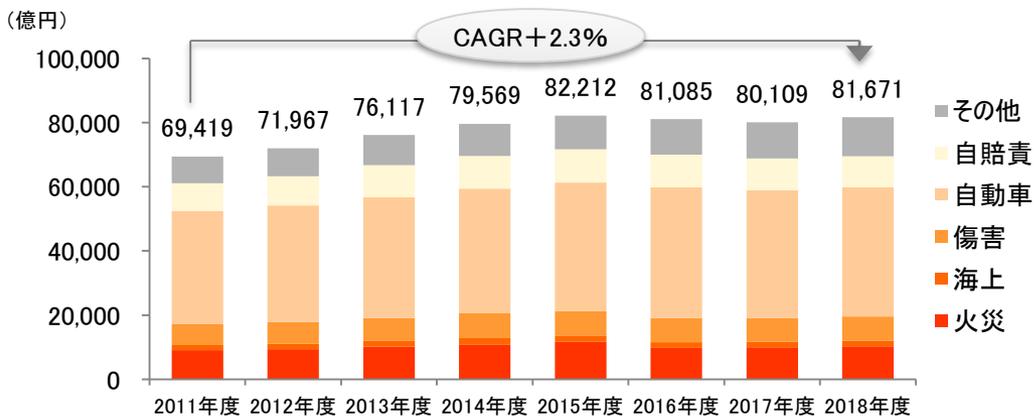
国別の損害保険市場規模※1 (2019年度)



日本における損害保険市場のマーケットシェア※2 (2018年度)



日本における損害保険料の推移※2



出典: Swiss Re "Sigma Report"、保険研究所 "Insurance"

※1 名目元受総収入保険料ベース

※2 再保険会社を除く、国内に法人格又は支店を有する元受保険各社の、国内正味収入保険料総額ベース

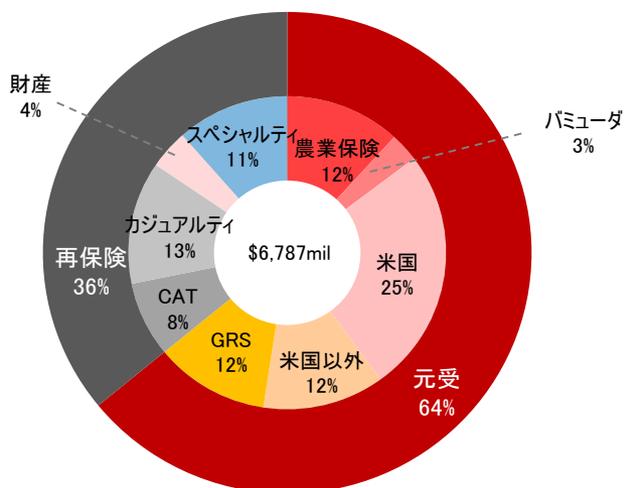
## SI※1の主要指標

(\$mil)	2018年度	2019年度	2020年度 (予想)
グロス保険料	5,960	6,787	8,936
正味収入保険料	3,319	3,921	5,661
修正利益	177	320	156
総資産	19,888	23,797	—
純資産	5,752	6,662	—
コンバインド・レシオ	99.4%	96.2%	97.2%

## SOMPOひまわり生命の主要指標

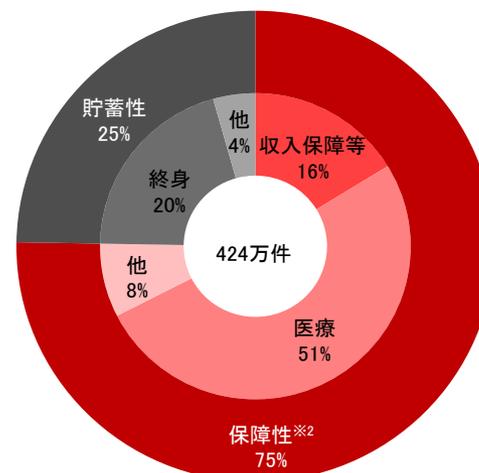
(億円)	2018年度	2019年度	2020年度 (予想)
新契約年換算保険料	370	250	270
保険料等収入	4,444	4,465	4,462
経常利益	265	284	288
当期純利益	153	165	175
総資産	30,060	32,177	—
純資産	1,578	1,476	—

グロス保険料の種目別構成比(2019年度)



※1 SI企業部門を指す(以下同様)。旧Sompoアメリカ、Sompoメキシコ、SJNKヨーロッパを含む

商品ポートフォリオ(保有契約件数ベース、2020年12月末)



※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)

---

## 1. SOMPOホールディングスについて

P1

## 2. 経営戦略

P6

(1) グループ経営

P6

(2) 事業別進捗

P13

(3) 次期中期経営計画の方向性

P33

---

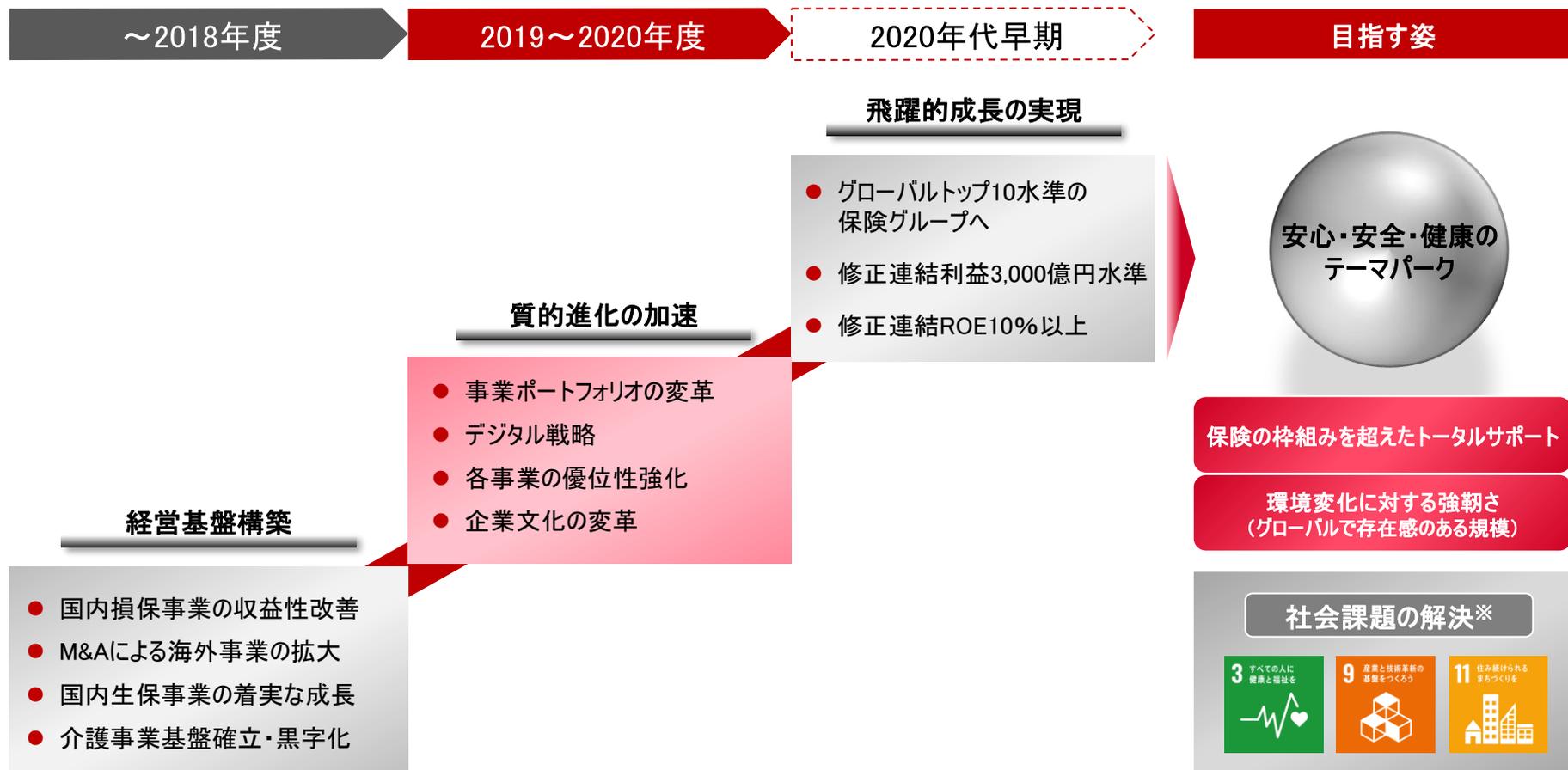
## 参考資料

P41

このページは空白です

# 中期経営計画の全体像

- ◆ 中期経営計画は2016～2020年度の5年間
- ◆ 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



※ 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

# 中期経営計画の進捗

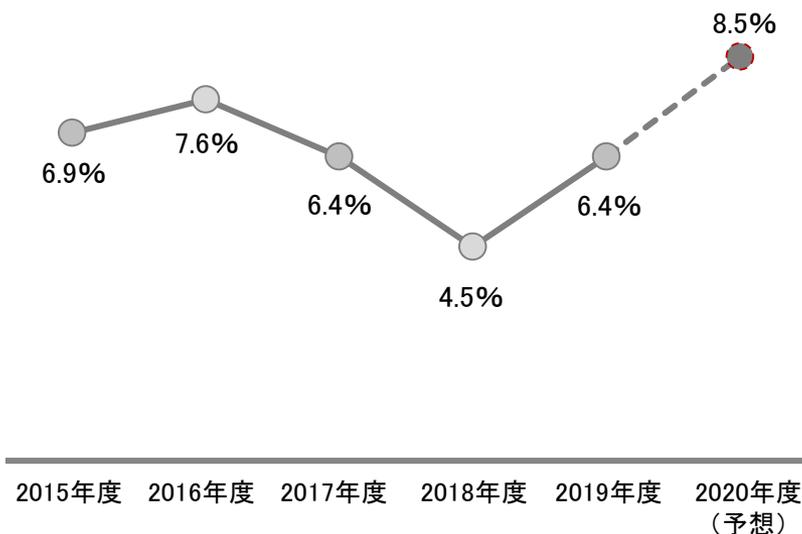
- ◆ 新型コロナウイルス影響はあったものの、現中計最終年度の修正連結利益は2,000億円を見込む
- ◆ ファundamentalsの中期的な底堅さを踏まえ、2020年度増配幅を+10円から+20円に上方修正

## 修正連結利益※1

(億円)



## 修正連結ROE※1



※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義はP12ご参照

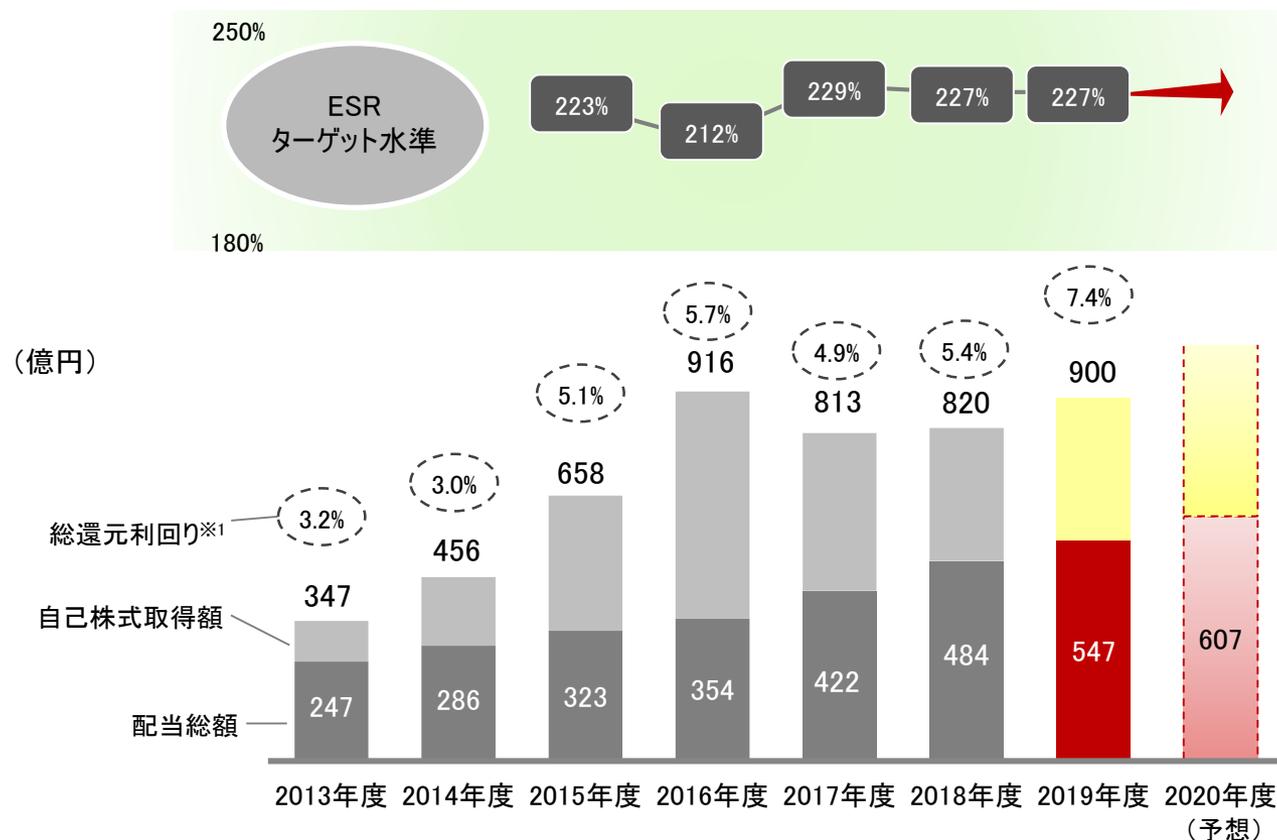
(参考)修正連結純資産(期首・期末平均残高)は、

2015年度: 23,783億円、2016年度: 24,033億円、2017年度: 25,539億円、2018年度: 25,306億円、2019年度: 23,732億円

※2 修正連結利益の2020年度3Q実績は1,490億円

## (参考)株主還元実績

## 強固な財務健全性(ESR)と株主還元ヒストリー



## ＜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

総還元性向※2	220%	50%	50%	50%	50%	72%	60%	-
1株あたり配当金(円)	60	70	80	90	110	130	150	170
(参考)年度末株価	2,652円	3,735円	3,188円	4,079円	4,282円	4,098円	3,343円	-

2020年5月に開示した  
一株当たり配当金160円を  
170円(前年比+20円)に上方修正

※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 総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)/修正連結利益

# 新型コロナウイルス感染拡大の影響

- ◆ 2020年度第3四半期連結純利益への新型コロナウイルスの影響額は△10億円程度  
(通期の影響額は△80億円程度)
- ◆ なお、2020年度第3四半期修正連結利益への新型コロナウイルスの影響額は+100億円程度  
(通期の影響額は+60億円程度)

## 連結純利益への影響※

	2020年度 第3四半期	2020年度 (予想)	
国内損保	+150億円	+120億円	自動車保険事故率低下、 ファンド利配減少など
海外保険	△140億円	△190億円	信用保険などでの備金計上、 ファンド利配減少など
国内生保	影響軽微	+5億円	新契約減影響を責準負担減や 手数料負担減などで相殺
介護事業	△20億円	△15億円	現場職員への特別手当
グループ計	<b>△10億円</b>	<b>△80億円</b>	

## (参考)修正連結利益への影響※

	2020年度 第3四半期	2020年度 (予想)
国内損保	+280億円	+280億円
海外保険	△140億円	△190億円
国内生保	△20億円	△15億円
介護事業	△20億円	△15億円
グループ計	<b>+100億円</b>	<b>+60億円</b>

※ 概算数値

## (参考) 経営数値目標等

## 計画数値

(単位: 億円)	2019年度	2020年度	
	(実績)	(第3四半期実績)	(予想)
国内損保事業	608	1,025	1,360
海外保険事業	501	156	275
国内生保事業	320	268	325
介護・ヘルスケア事業等	77	40	70
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,508</b>	<b>1,490</b>	<b>2,000</b>
<b>修正連結ROE<sup>※2</sup></b>	<b>6.4%</b>	<b>—</b>	<b>8.5%</b>
ROE(J-GAAPベース)	7.3%	—	8.4%

修正連結利益<sup>※1</sup>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<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

---

## 1. SOMPOホールディングスについて

P1

## 2. 経営戦略

P6

(1) グループ経営

P6

(2) 事業別進捗

P13

(3) 次期中期経営計画の方向性

P33

---

## 参考資料

P41

このページは空白です

# レジリエンス強化に向けた中期経営計画の事業別進捗

◆ コロナ影響は事業ごとに差があるものの、グループのファンダメンタルズは堅調

## 事業別修正利益と主要KPI

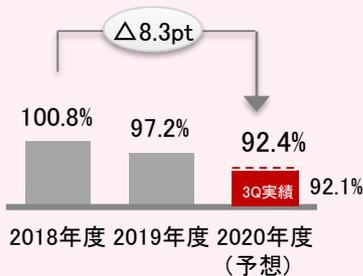
### 修正利益 (億円)

増税影響などあったものの、  
事故の減少などもあり、増益見込み



### コンパインド・レシオ(E/I)※1

適正プライシングおよび生産性向上を通じた  
人員適正化を加速

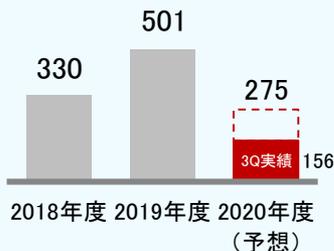


※1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震)  
E/I損害率+正味事業費率

国内損保 海外保険

### 修正利益 (億円)

コロナ影響や自然災害影響な  
どもあり、減益



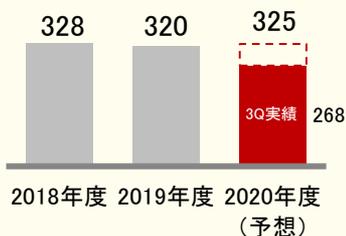
### 収入保険料(億円)

スペシャルティ保険中心に  
グローバルベースで保険料を拡大



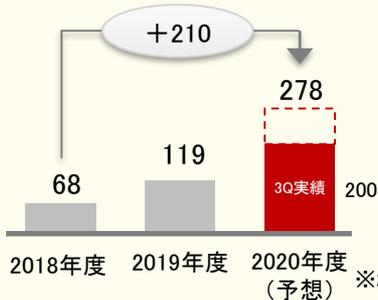
### 修正利益 (億円)

保有契約を着実に積み上げ、  
コロナ禍においても安定した収益



### 保有年換算保険料(億円)※2

Insurhealthを推進し  
保有契約拡大を目指す



国内生保 介護・ヘルスケア等

※2 Insurhealth商品

### 修正利益 (億円)

コロナ影響の対策費用のインパクト  
あるも、収益基盤は強固



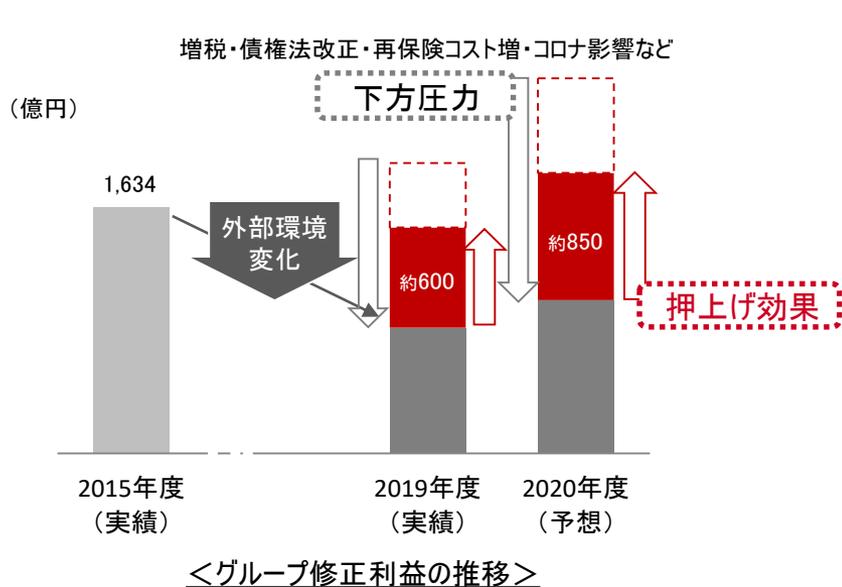
### 入居率

コロナ影響あり



# (参考) グループのレジリエンスの強化の歩み

- ◆ これまでの施策により、グループのレジリエンスは強化
- ◆ コロナ禍においても、積極的な当社のデジタル戦略が強固な事業基盤を下支え

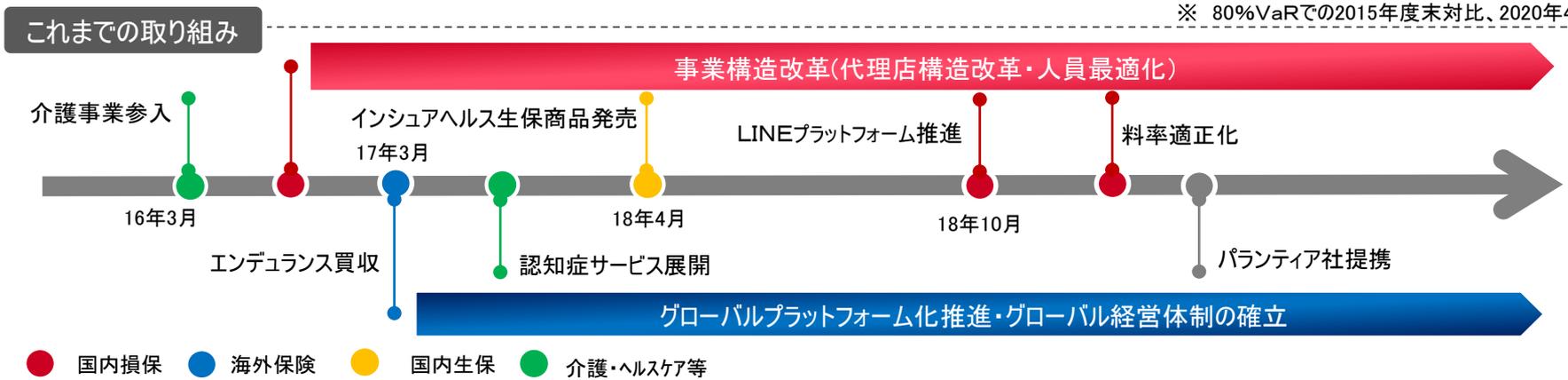


レジリエンス強化

- 既存事業の収益性向上 +200億円程度
- 地理的分散(海外M&A) +350億円程度
- 収益源の多様化 +60億円程度
- 風水災リスク量削減  $\Delta 15\%$ 程度\*
- デジタル戦略の推進・企業文化の変革

2019年度修正利益押上げ効果 (2015年度末対比)

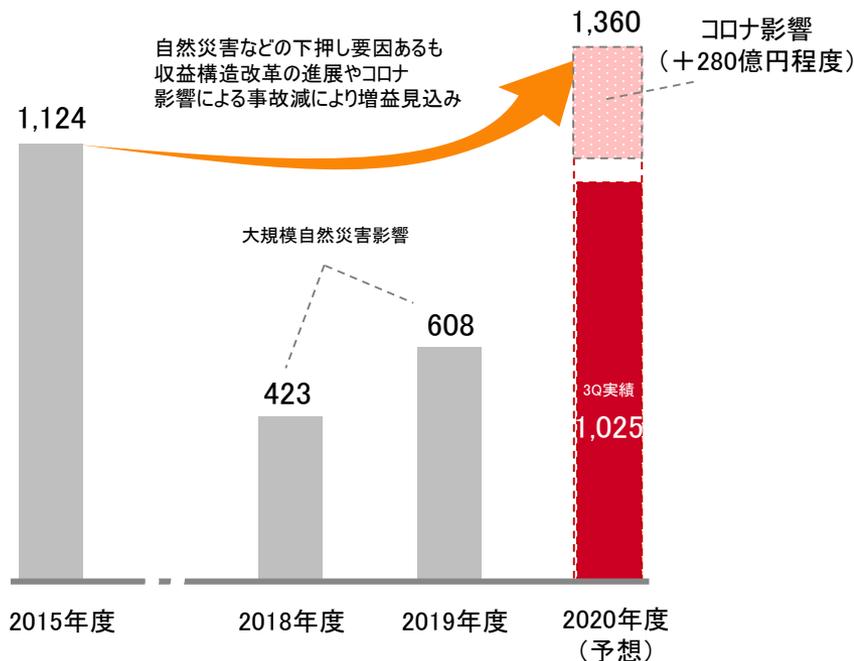
\* 80%VaRでの2015年度末対比、2020年4月時点



◆ 収益構造改革の進展に加え、コロナ影響による交通量減少などもあり、2020年度修正利益は増益の見込み

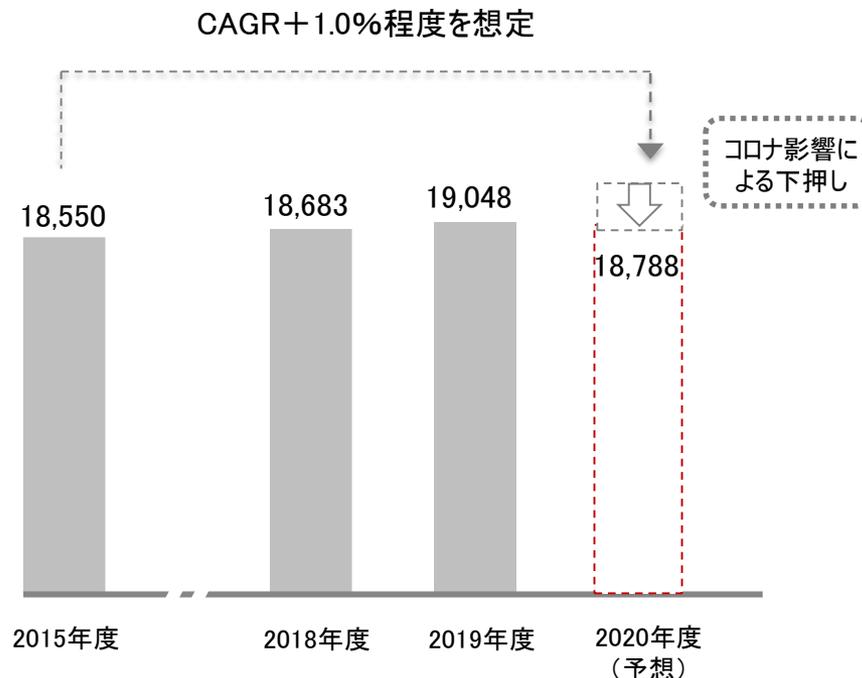
## 修正利益計画

(億円)



## 正味収入保険料(損保ジャパン)※

(億円)



※ 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  
除く自賠償・家計地震

◆ 保険商品の収益性向上および効率化の徹底に加え、お客さまのニーズ変化を捉えた質的進化を推進

## 収益構造改革

### プライシング適正化

収益性を重視したプライシング戦略

商品改定効果(フル発現時)<sup>※1</sup>

- 自動車保険: 20年1月

+約200億円

- 火災保険: 19年10月、21年1月

+約300億円

### トップライン拡大

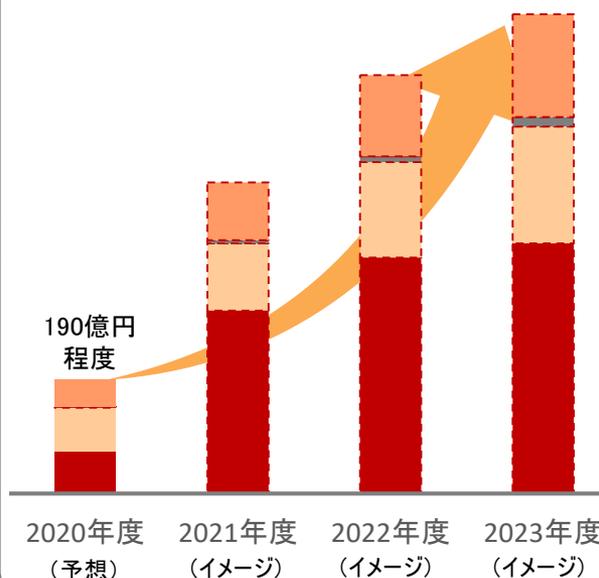
SME戦略商品は年率+約30%程度で成長  
マーケティング機能強化を通じた販売戦略を加速

SME戦略商品の実績推移<sup>※3</sup>



### 取組効果<sup>※5</sup>

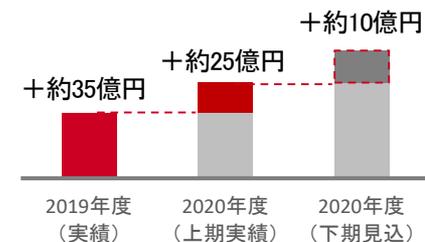
- プライシング
- アンダーライティング
- トップライン
- 生産性向上・その他



### アンダーライティング

企業契約の料率・引受条件適正化、事故防止支援

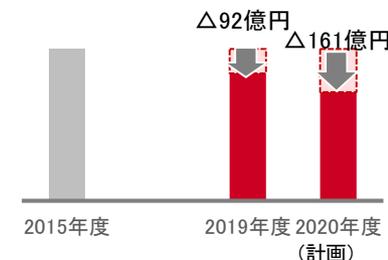
高損契約の収支適正化取組効果<sup>※2</sup>



### 生産性向上

デジタル活用、スマートワークのインフラ整備  
要員構造改革、人事制度改定等

人件費削減額<sup>※4</sup>



※1 種目別の商品改定による効果(フル発現時)の修正利益への貢献額

※2 損害率の高い企業向け契約における修正利益改善額のみなし効果

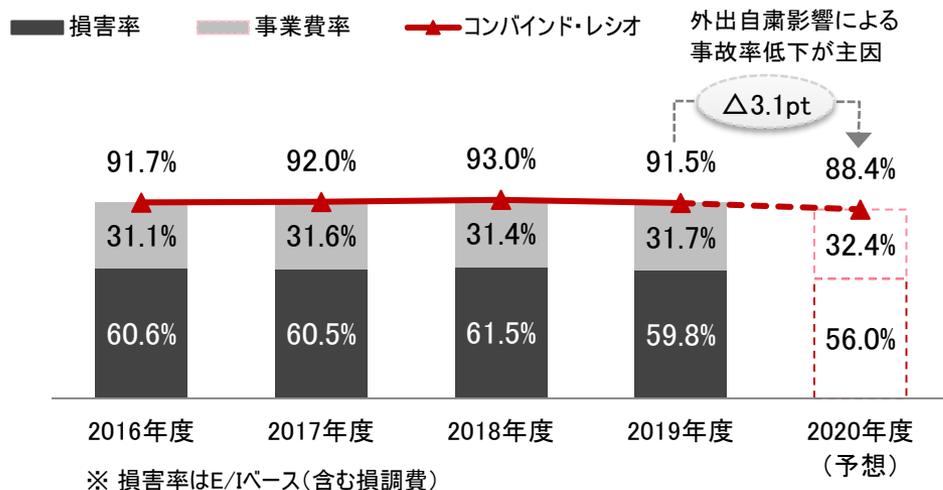
※3 中堅中小企業向け戦略商品の成績保険料実績

※4 税引前

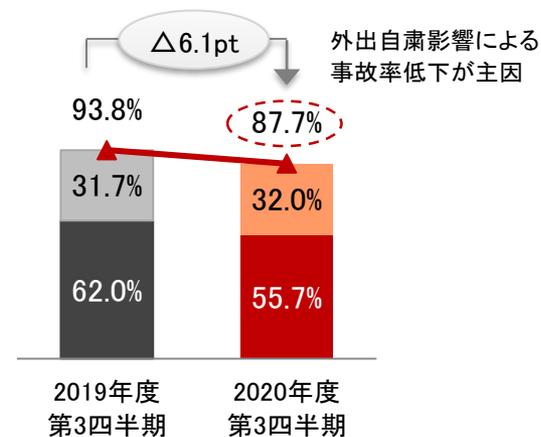
※5 収益構造改革における各取組による2019年度実績比での修正利益効果の見込額

## (参考)自動車保険関連の指標

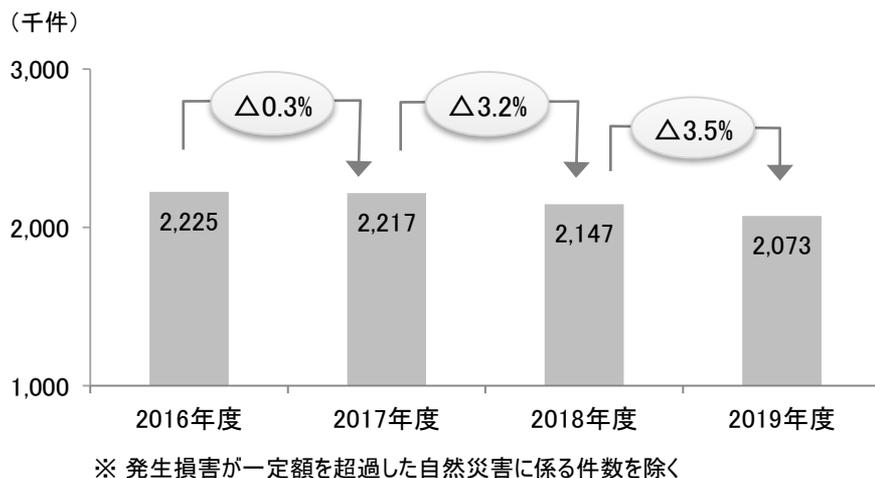
## コンバインド・レシオの推移



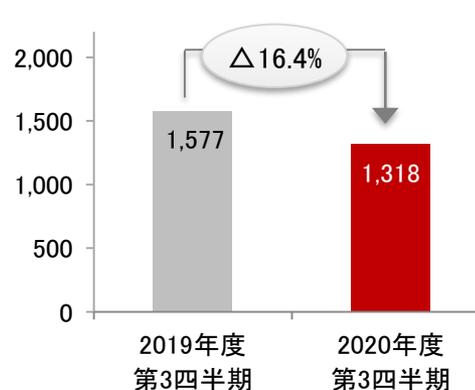
## 第3四半期の推移



## 事故受付件数の推移



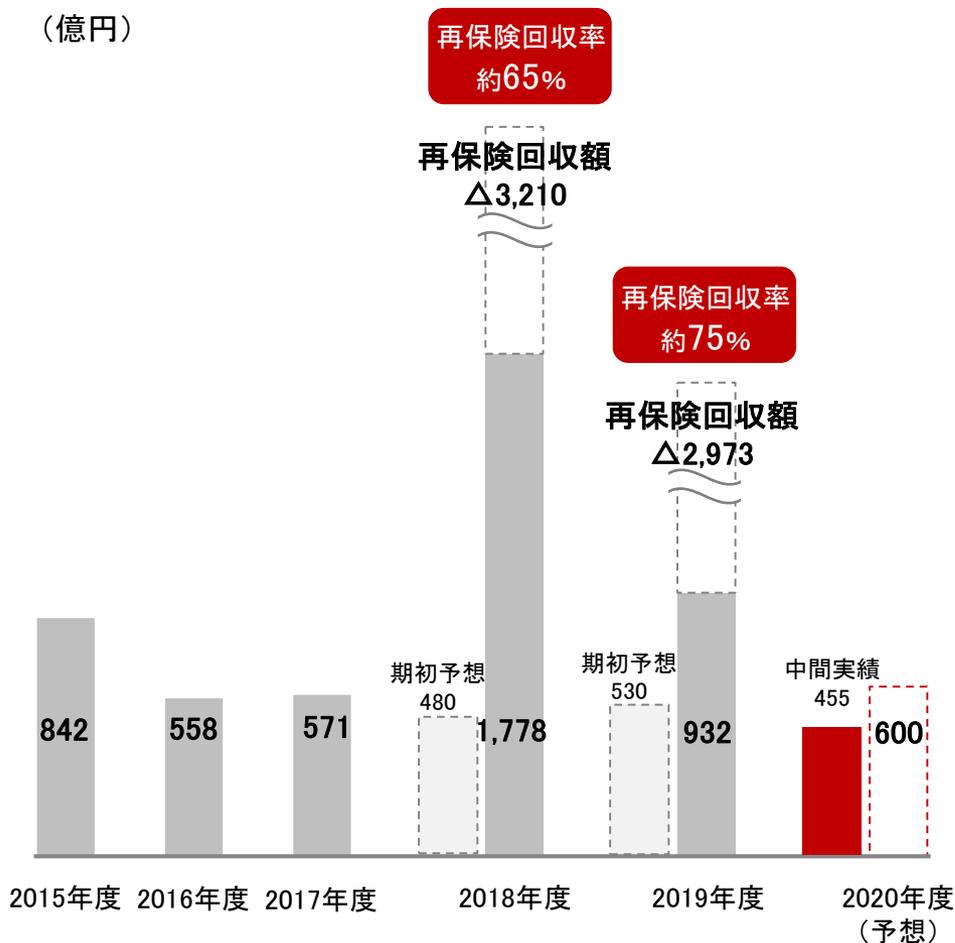
## 第3四半期の推移



## (参考)国内自然災害リスクへの対応

## 国内自然災害の正味発生損害および国内自然災害リスクへの対応

(億円)



## 当社の国内自然災害リスク対応のポイント

## 最適な再保険プロテクション

- 自然災害の激甚化への対応
- 利益変動性のコントロール



## 2020年度プロテクション

- ✓ 大規模自然災害が複数回発生した場合のプロテクションを強化

## フォワードルッキングなリスク認識

- 気候変動による自然災害影響をモデル上保守的に見込む (自然災害予算増額)

## 火災料率の適正化

- 保険料改定 (2019年10月)
- 参考純率見直しを踏まえた更なる料率最適化の検討

## (参考)気候に関する公的機関の一般的な見解

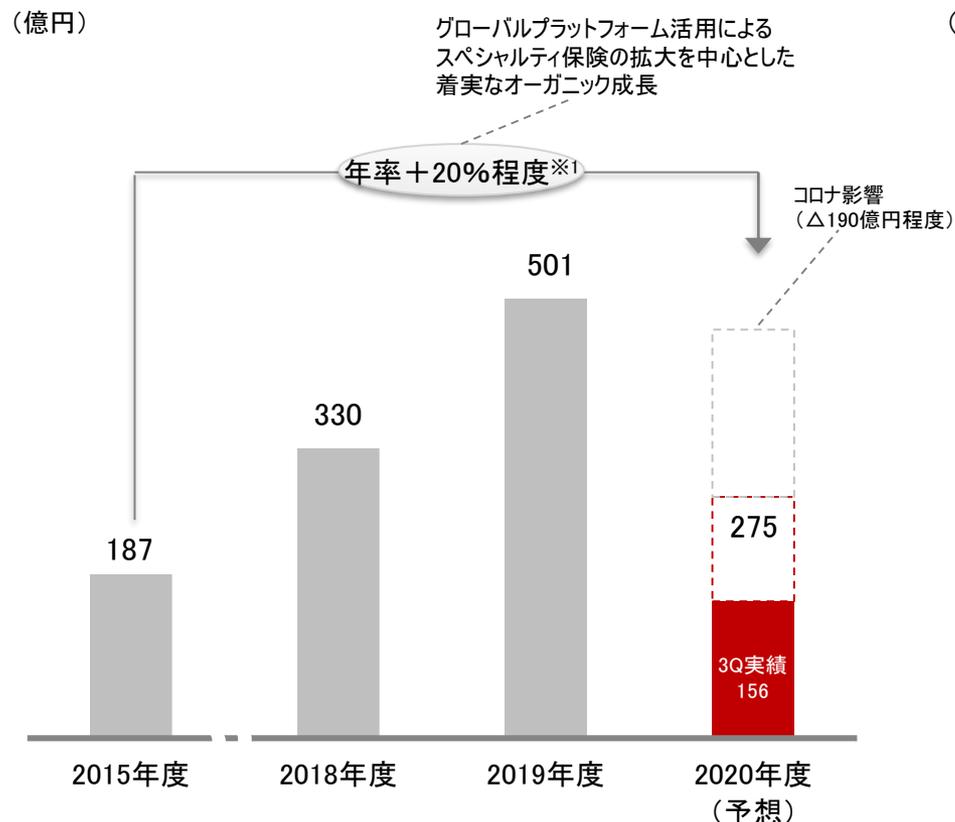
	台風	豪雨
現在	発生数・強い台風の上陸数に明確な変化なし	発生回数が増加
中長期	・発生総数は減少 ・強い台風が増加	大雨と短時間強雨の年間発生回数が増加

※1 第3四半期決算では支払備金を簡便法で算出、国内自然災害に係る発生損害額を集計していない

※2 2020年度第3四半期の国内自然災害に係る正味支払保険金 (除く自賠責・家計地震)は409億円

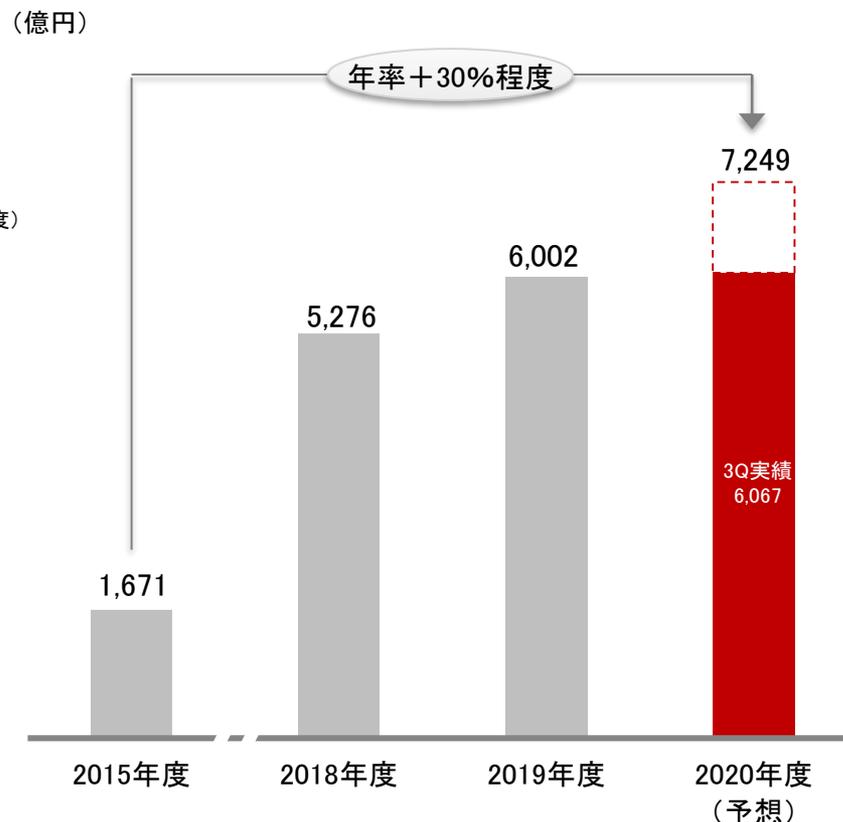
- ◆ コロナ影響や自然災害影響などもあり、2020年度の修正利益は減益
- ◆ スペシャルティ保険の拡大を中心とした着実なオーガニック成長により、トップラインを拡大

## 修正利益計画



※1 除くコロナ影響

## 収入保険料※2



※2 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

## グループ会社別業績(2020年度第3四半期)

(単位:億円)		収入保険料			修正利益			ポイント	(参考)為替レート	
		第3四半期実績	増減	通期 予想	第3四半期実績	増減	通期 予想		2020年9月※2 (対前年為替影響)	
欧米	SI	5,088	+1,665	5,989	52	△247	165	※P46ご参照	105.80 円/米ドル	(△2.0%)
アジア・ 中東	Sompoシゴルタ (トルコ)	236	△50	289	65	△2	64	トップラインはリラ安影響を除くと概ね順調、 損害率は、経済活動停滞を主因に、対予想でも改善	13.49 円/リラ	(△29.3%)
	Sompo シンガポール	45	△9	63	7	+5	7	—	77.30 円/SGドル	(△1.0%)
	ベルジャヤソンプ (マレーシア)	90	△16	121	10	△0	15	トップラインは引受基準の厳格化影響あり	25.47 円/リンギット	(△1.2%)
	Sompo インドネシア	30	△6	57	2	△1	5	—	0.0072 円/ルピア	(△5.3%)
	Sompo中国 NK中国	48	+4	70	8	△2	13	—	15.54 円/人民元	(+2.7%)
	Sompo香港	25	△4	30	2	+0	3	—	13.65 円/香港ドル	(△0.8%)
	ユニバーサルソンプ (インド)	51	△4	85	5	+1	8	—	1.42 円/ルピー	(△7.8%)
	AYA SOMPO (ミャンマー)	1	+1	2	0	+0	0	—	0.0781 円/チャット	(-)
南米	Sompoセグロス (ブラジル)	426	△105	507	△16	△24	△20	第1四半期に計上したIBNR積増、および低調な運用 収益がマイナス寄与	18.78 円/リアル	(△27.6%)
上記以外(非連結)※1		24	△1	32	6	+1	2	—	—	—
合計		6,067	+1,471	7,249	156	△258	275	—	—	—

※1 Sompoタイランド、PGAソンプ(フィリピン)、ユニテッドインシュアランス(ベトナム)の合計

※2 ユニバーサルソンプの為替レートは2020年12月末時点、AYA SOMPOの為替レートは2020年6月末時点、通期業績予想における前提為替レートは2020年9月末時点を使用

# 海外保険事業のキーポイント①

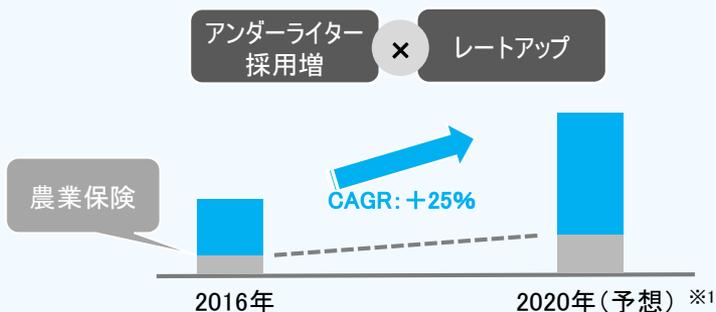
- ◆ 着実なトップライン成長と規律ある引受により、事業基盤を拡大
- ◆ 中期的には、保有の拡大やボルトオンM&A等により成長を加速

## ①着実なトップラインの成長

高成長

- 優秀なアンダーライター・チームの採用や業界平均を上回るレートアップによるトップライン成長
- 農業保険を含めた種目間での分散も進展

### SIのトップライン(元受保険料)推移



※1 Diversified社寄与分を仮定した場合

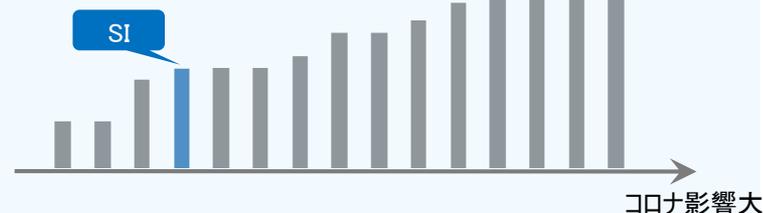
## ②規律ある引受

厳格な引受基準

- 約款の精査、除外条項の設定
- リスクに応じた適切なリミット管理

### コロナ影響(米国・バミューダピア比較) ※2

自己資本対比で見た  
コロナ影響は同業他社比  
抑制されている



※2 1-9月各社開示データ(自己資本対比)

## SIの業績拡大の方向性

第一段階

アンダーライター採用

年20%増

(2017~2019年度のアンダーライター採用数※3)

第二段階

レートアップ

+25%超

(2020年度のレートアップ率)

中期的方向性

レートアップ

種目・地理的分散

保有拡大

ボルトオンM&A

規律ある引受

プラットフォーム戦略

※3 ボルトオンM&Aなどによる増加を含む

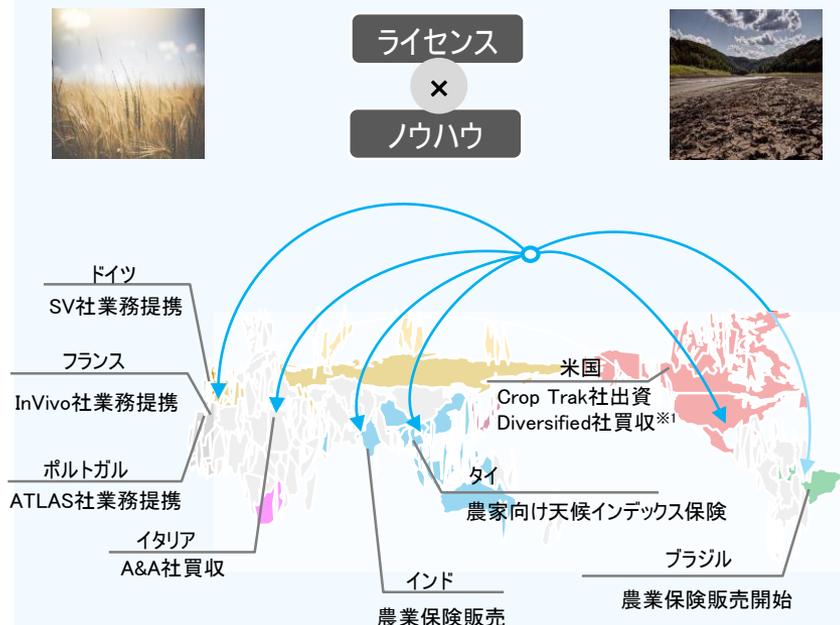
- ◆ 米Diversified社を買収、グローバルなAgriSompoplatform展開を加速
- ◆ マーケットリーダーとして、農業保険普及を通じた気候変動リスクへの対応手段を提供

## ① AgriSompoplatformの進展

### 展開加速

- SOMPOのライセンス網とSIのノウハウを統合
- AgriSompoplatformにより、農業保険を全世界に展開
- 農業保険普及により、気候変動リスクへ対応

### AgriSompoplatform



## ② 米農業保険事業の規模拡大・地域分散の進展

### トップクラス

- 米Diversified Crop Insurance社を買収
- シェアは農業保険の業界トップクラスに躍進
- 規模拡大・地域分散により収益性は改善へ

### 米Diversified社の買収

#### マーケットシェア

1 A社	17.5%
SI + Diversified	17.5%
2 B社	15.0%
3 C社	13.5%
4 Diversified	10.5%
5 D社	8.7%
6 SI	7.0%

米国での地域分散進展  
シェアは業界トップクラスに

<米中西部主体>

<米南部主体>

### SIの米農業保険事業 ※

トップライン

2,000億円+  
(2019年度グロス保険料)

収益性

約90%  
(コンバインド・レシオ、過去5年平均)

中期的方向性

大幅増収

×

改善+安定化

- ◆ 保障性商品を中心とした保有契約の着実な積み上げにより、コロナ禍においても安定した利益を確保
- ◆ 新医療保険発売により好調な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

(億円)

医療保険・収入保障保険を中心としたInsurhealth新商品の適時投入による  
着実な保有契約の積み上げが主因

コロナ影響  
(△15億円程度)

+12%※

304

328

320

325

3Q実績  
268

2015年度

2018年度

2019年度

2020年度  
(予想)

(億円)

貯蓄性商品の減少を  
医療新商品でカバー

年率約+3%強

3,964

4,444

4,465

4,462

3Q実績  
3,233

2015年度

2018年度

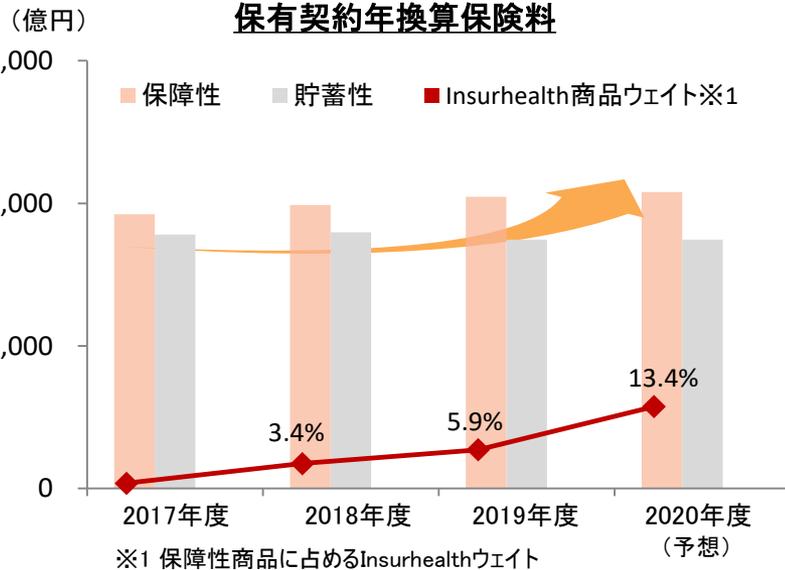
2019年度

2020年度  
(予想)

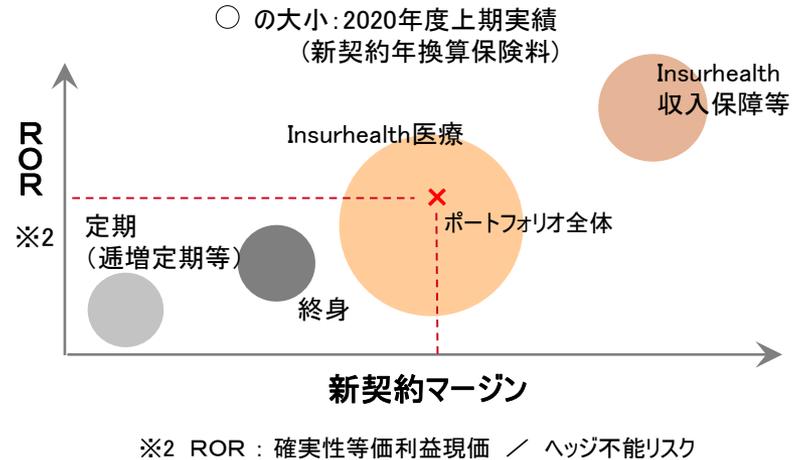
※ 除くコロナ影響

- ◆ Insurhealth新商品投入により、収益性が高い保障性商品（医療・収入保障等）を中心に保有を拡大
- ◆ お客さまの健康をサポートする商品を拡大することで、高い収益性と健康寿命の延伸への貢献を目指す

Insurhealthによる成長



(参考)商品別収益性イメージ



ニューノーマルへの対応

	現中計	次期中計の方向性
低金利の長期化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 保障性商品中心の販売戦略</li> <li>➢ 金利リスク量に応じた評価係数設定</li> <li>➢ 資産の長期化(超長期債の購入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 低金利の長期化を見据えた商品戦略(保障性商品中心等)</li> <li>➢ 資産の更なる長期化(超長期債の購入拡大)</li> </ul>
With/Afterコロナ (非対面化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 非対面募集の取扱開始(2020年5月)</li> <li>➢ 全店舗へのTV会議システム導入、リモートによる研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 完全オンライン募集(ペーパーレス)の全商品への拡大</li> <li>➢ ネット専用商品の拡大</li> <li>➢ リアルとデジタルのハイブリッド営業の加速</li> <li>➢ 場所に捉われない働き方の実現</li> </ul>

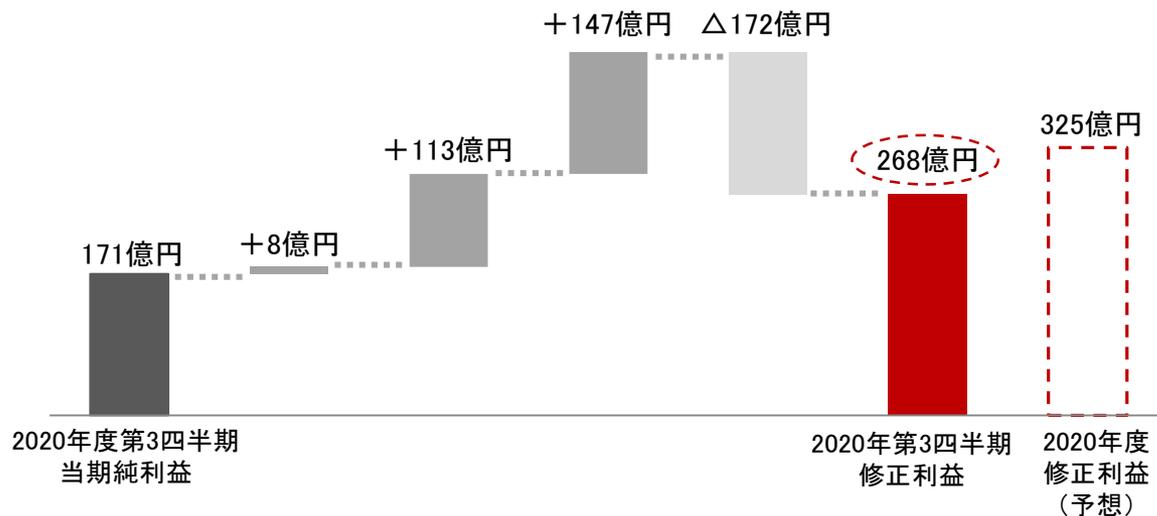
## 当期純利益から修正利益へのコンバージョン

資本性  
準備金  
繰入額<sup>※1</sup>

責任準備金  
補正<sup>※2</sup>

新契約費  
繰延<sup>※3</sup>

新契約費  
償却等<sup>※3</sup>

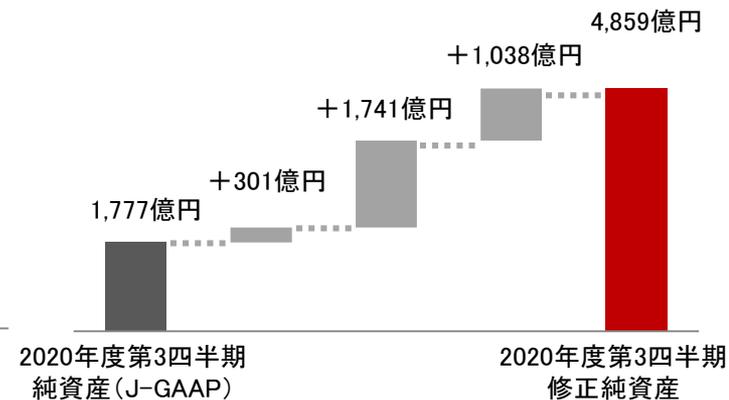


## (参考)修正純資産

資本性  
準備金<sup>※1</sup>

責任準備金  
補正<sup>※2</sup>

繰延  
新契約費<sup>※3</sup>



※1 危険準備金、価格変動準備金(税引後)

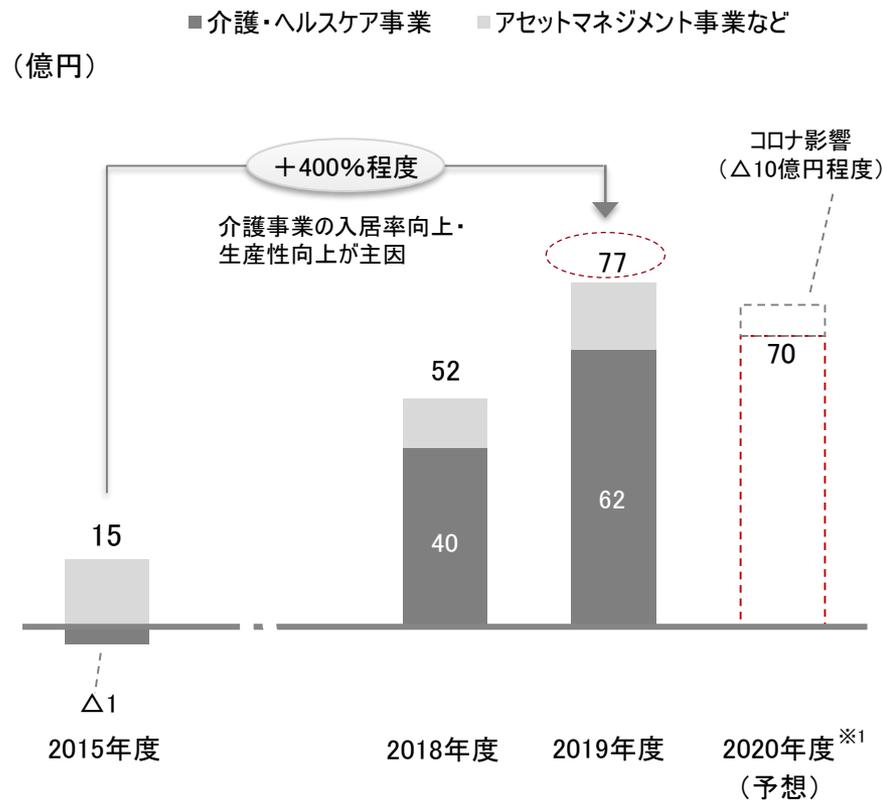
※2 保守的に計算している責任準備金を保険料計算に用いる基礎率により再計算(税引後)

※3 契約初年度に発生する募集手数料等の新契約費を10年間で償却(税引後)

このページは空白です

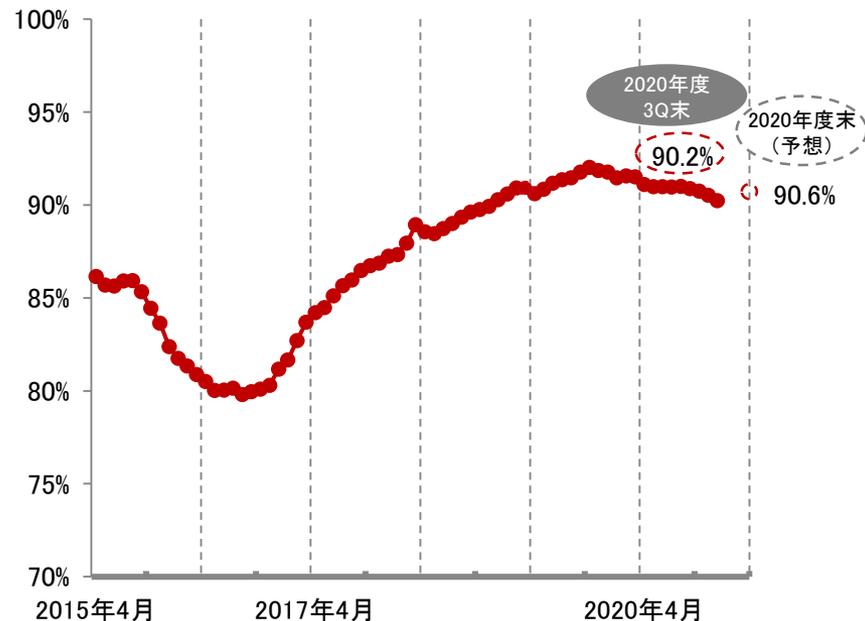
- ◆ 入居率はコロナ影響があるものの高水準で安定、今後は生産性向上を中心とした収益性向上フェーズへ
- ◆ コロナ対策コストで一定の利益影響はあるものの、サービス品質をさらに強化し、事業基盤安定化を図る

## 修正利益計画



※1 2020年度3Q実績は40億円

## 入居率<sup>※2</sup>の推移



※ 旧SOMPOケア・旧SOMPOケアネクストの入居率を統合して記載

- ◆ デジタルテクノロジーを活用した生産性向上、新たな収益機会の獲得により、利益の拡大と安定化を図る
- ◆ リアルデータの活用や健康寿命延伸への取り組みにより、社会課題解決にチャレンジする

## 収益向上への取り組み

### 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
- ・業務プロセス見直し

#### 人材確保

- ・管理職制度・教育の再構築
- ・処遇の改善

### 新たな収益機会の創出

SOMPOケアのノウハウを最大限に活用した介護周辺の新規事業展開やセレクトティブなM&Aによる規模の拡大を検討、収益機会を拡大する

#### ボルトオン型のM&A

- ・東京建物シニアライフサポート社の買収  
(2020年12月完了)

#### ビジネスプロセスサポートサービス

- ・2020年4月開始
- ・介護事業者向けに人材・物品購買・インフラなどを支援

## 社会課題解決への取り組み

### 健康寿命延伸への取り組み

超高齢化社会に備え、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

#### SOMPOスマイル・エイジングプログラム

- ・2020年7月開始
- ・高齢者の生活習慣改善を通じて認知機能低下を予防

- 「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



### 介護現場でのリアルデータ活用

SOMPOケアの持つ様々なリアルデータを統合・分析し、入居者の健康状態向上や生産的な施設運営に役立てる



# 新たな価値創造に向けたPalantir社への出資

◆ データ解析に強みを持つ米国Palantir社に出資、リアルデータプラットフォーム構想の基盤を獲得

## Palantir社への出資

出資時期

2020年6月

出資金額

5億ドル

Palantir社の強み

ビッグデータ統合・解析

### Palantir社概要

2004年、PayPal創業者のピーター・ティール氏、アレックス・カープ氏らが米国で創業、世界25カ国以上でエンタープライズ・データプラットフォームを構築する技術とサービスを提供するソフトウェア企業

### 出資の目的

- 提携強化によるデータ解析能力の活用
- SOMPOが持つ大量のリアルデータを高度なデータ解析により有効活用
- 新たなソリューションやモデルを開発・外販

データ解析

リアルデータ

 Palantir


  
SOMPO
   
ホールディングス

新たなソリューション・モデル開発

このページは空白です

---

## 1. SOMPOホールディングスについて

P1

## 2. 経営戦略

P6

(1) グループ経営

P6

(2) 事業別進捗

P13

(3) 次期中期経営計画の方向性

P33

---

## 参考資料

P41

# 現中計の振り返り

- ◆ 中計当初の課題に対して、一定の成果が結実
- ◆ 一方、自然災害激甚化やコロナ影響などを踏まえ、業績の安定性確保・レジリエンス獲得が課題

## 現中計の振り返り

	現中期経営計画における主な成果	次期中計に向けた課題
グループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外M&amp;Aによるポートフォリオ変革</li> <li>✓ SOMPO笑顔倶楽部立ち上げ</li> <li>✓ デジタル3極体制、Palantir社出資</li> <li>✓ テーマパーク・データ戦略の基盤獲得</li> <li>✓ 事業オーナー制・グループCxO制導入、指名委員会等設置会社移行等、ガバナンス態勢強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業績の安定性</li> <li>■ テーマパークを具現化するサービス・ビジネスの創出</li> <li>■ 企業文化の変革</li> </ul>
国内損保	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 料率適正化およびデジタル活用、要員最適化などによる収益性向上</li> <li>✓ 健全性強化(政策株削減・再保険戦略)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自然災害に対する耐性強化</li> <li>■ コンバインドレシオ改善</li> </ul>
海外保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ M&amp;A推進体制の整備</li> <li>✓ SIのグローバルプラットフォーム化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業績の安定性</li> <li>■ さらなる利益成長</li> </ul>
国内生保	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「Insurhealth」商品の開発</li> <li>✓ リンククロス等による顧客接点強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保有契約拡大・利益成長</li> <li>■ 金利リスクへの対応</li> </ul>
介護・ヘルスケア等	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 品質・生産性向上とともに、入居率を改善</li> <li>✓ 処遇改善による人材の維持確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会課題(需給ギャップ)解決</li> <li>■ 介護ノウハウの外部展開</li> </ul>

# 長期的なメガトレンドとWith/Afterコロナによる事業環境変化

- ◆ 自然災害の激甚化など、絶えず変化してきた外部環境は、コロナにより急激に変化
- ◆ 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

長期的なメガトレンド・外部環境認識

With/Afterコロナの変化  
(5~10年後の将来が一気に目の前の変化に)

今後の経営上の  
核となる要件

対処すべき社会課題

ニューノーマル  
グローバル

- ・ 金融市場の不安定化
- ・ 超低金利の長期化
- ・ 気候変動・温暖化
- ・ サイバー攻撃、テロリズム
- ・ 第四次産業革命の進展
- ・ デジタルトランスフォーメーション
- ・ 分断・格差社会
- ・ 飢餓問題

少子高齢化  
日本

- ・ 医療介護の需給ギャップ拡大
- ・ 生産年齢人口減少／高齢者増加
- ・ 都市・地方の二極化

社会的な  
価値観の変化

- ・ 働き方の改革
- ・ マルチステークホルダーキャピタリズムの加速
- ・ ESG/SDGs
- ・ タレンティズム／ダイバーシティ
- ・ 所得格差の拡大

不確実性の  
加速

- ・ 米国金利低下
- ・ 自然災害激甚化

非対面・非接触  
の常態化

- ・ 医療・介護課題の  
深刻化

- ・ デジタル化の加速
- ・ データの価値の高まり

不確実性への備え・  
レジリエンス

深刻化する社会課題  
の解決に向けた  
長期的アプローチ

事業のデジタル化・  
リモート化  
データ活用

新しい働き方への対応・  
リモートワーク

# 次期中計の方向性

- ◆ 目指す安心・安全・健康のテーマパークの構築は不変(次期中計期間:2021年度～2023年度)
- ◆ 既存事業を中心としたさらなる成長と収益性の追求に加え、保険にとどまらない事業領域での社会課題の解決を通じ、経済価値と社会価値の最大化を通じた持続的な企業価値向上を目指す

目指す姿  
(ビジョン)

安心・安全・健康のテーマパーク  
～経済価値と社会価値の最大化を通じた持続的な企業価値の向上～

次期中計の  
方向性

経済価値の追求

新たな社会価値の創造

保険の進化や保険にとどまらない領域での社会課題の解決を通じ、さらなる成長と収益性を追求

基本戦略

規模と分散  
～レジリエンスの獲得～

新たな顧客価値の創造  
～テーマパークの具現化～

働き方改革 ～グループの進化を支える企業文化変革～

# 基本3戦略の概要

- ◆ 国内のさらなる収益構造改革と海外保険事業の時流を捉えた利益成長が、グループの規模と分散を加速
- ◆ リアルデータプラットフォームを活用し、新たな顧客価値の創造を目指す
- ◆ 生産性を向上し、働き方改革を推進することで目指す姿の実現を下支え

## 基本戦略①

### 規模と分散

～レジリエンスの獲得～

既存事業を中心にさらなる成長と収益性を追求

<主要な取り組み>

コンバインドレシオの改善

収益構造改革

料率適正化

事業費削減

国内損保

ハード化を踏まえた高い利益成長

レートアップ

地域分散

規律あるM&A

海外保険

## 基本戦略②

### 新たな顧客価値の創造

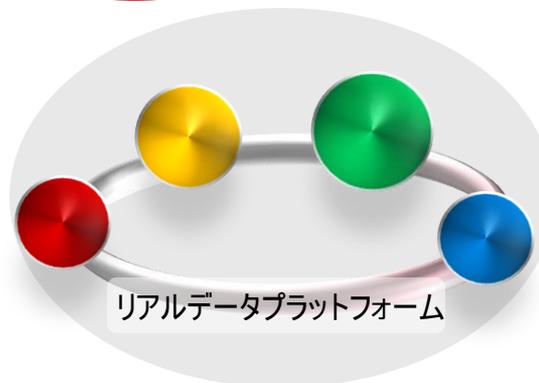
～テーマパークの具現化～

リアルデータプラットフォームなどを通じた  
新たな顧客価値を創造

社会課題の解決

×

マネタイズ



リアルデータプラットフォーム

「SOMPOの目指すべき人材集団の姿」を実現するための  
人事制度・働き方の抜本的見直し

## 基本戦略③

働き方改革  
～グループの進化を支える  
企業文化変革～

飛躍的な生産性向上

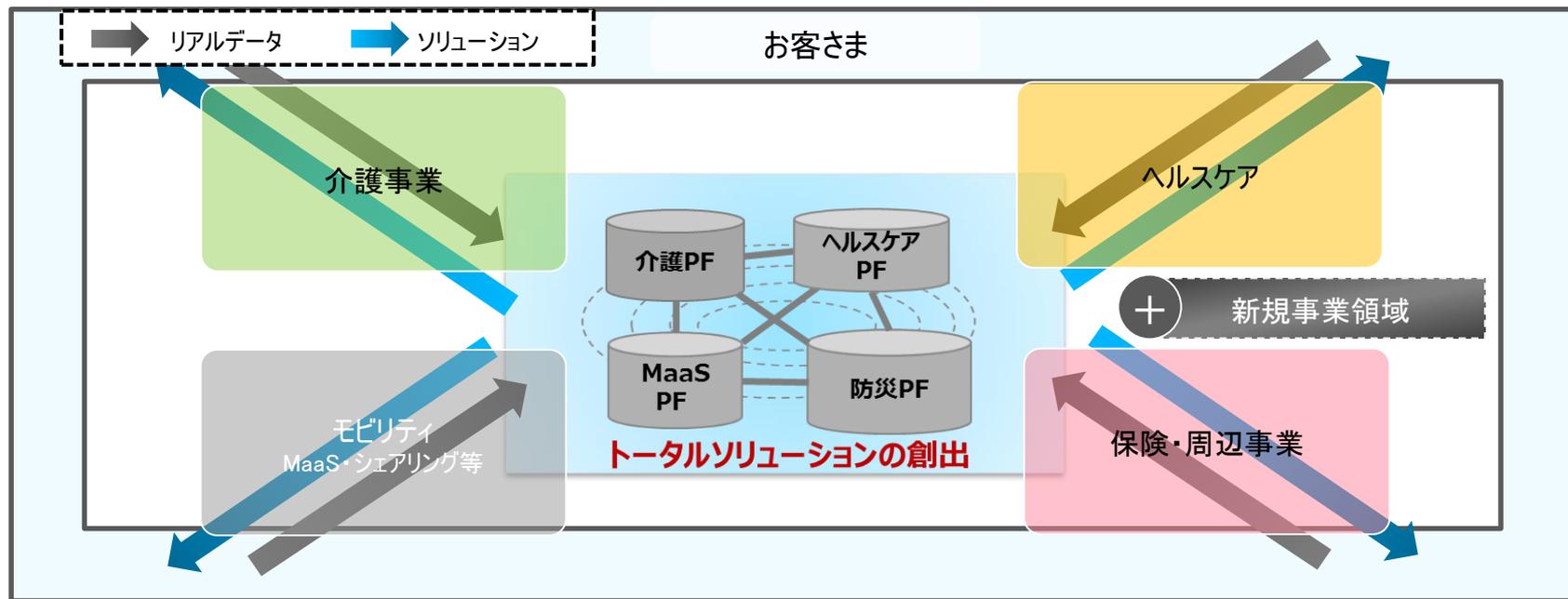
基本戦略③

一人ひとりがパーパス・  
ハピネスを実感

# リアルデータプラットフォーム構想

◆ Palantir社のテクノロジーと当社のリアルデータを最大限活用し、新たなソリューションの創出を目指す

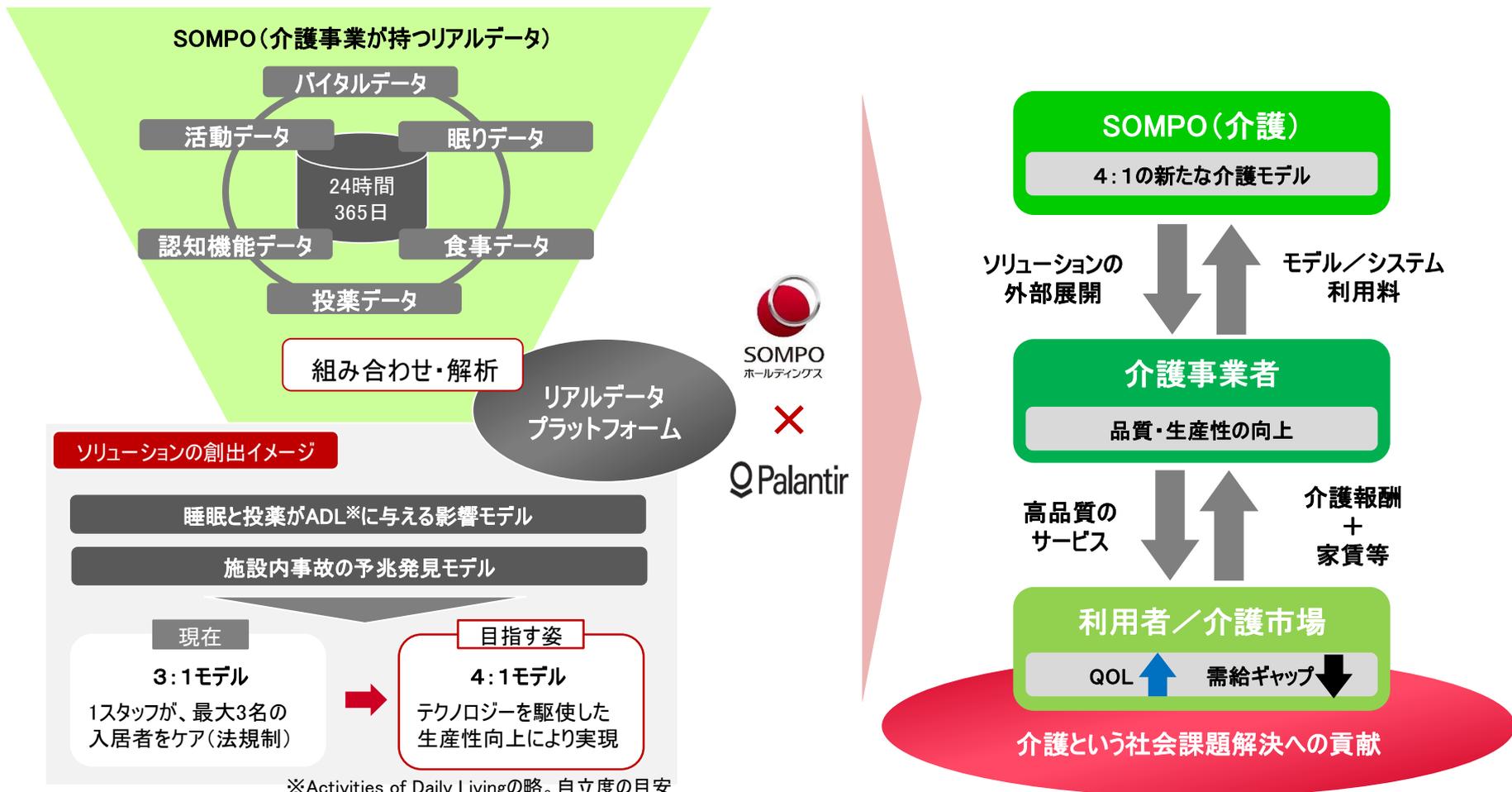
## 新たな顧客価値提供に向けたリアルデータプラットフォーム構想



# リアルデータプラットフォーム活用例

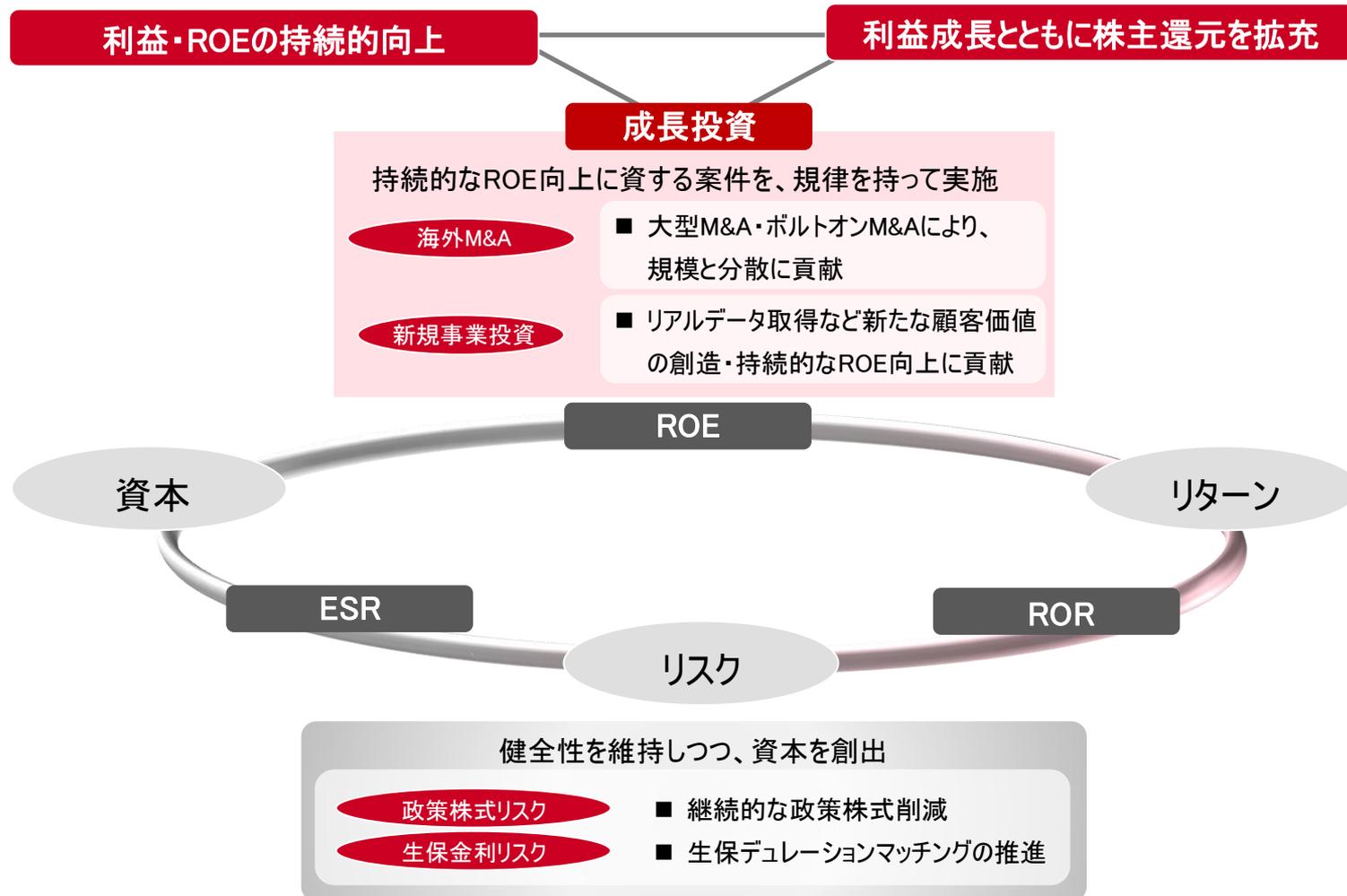
- ◆ 介護に関わる大量データを解析、生み出されたソリューションにより、生産性向上など事業の高度化に取り組む
- ◆ 外部展開を通じて日本の介護業界にソリューションを提供、マネタイズとともに社会価値の創造を目指す

## 介護事業におけるリアルデータプラットフォーム活用イメージ



# 基本戦略を支える経営フレームワーク

- ◆ 適切な資本政策の実行とともに資本負荷の高いリスクを適切にコントロールし、資本を創出
- ◆ 規律ある成長投資を通じ、ROE・利益の持続的向上の実現とともに株主還元の拡充を目指す



---

1. SOMPOホールディングスについて P1

---

2. 経営戦略 P6

---

(1) グループ経営 P6

(2) 事業別進捗 P13

(3) 次期中期経営計画の方向性 P33

参考資料

P41

このページは空白です

# SOMPOホールディングスの経営理念

## グループ経営理念

SOMPOホールディングスグループは、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。

## グループ行動指針

お客さまに最高品質のサービスをご提供するために

1. 一人ひとりがグループの代表であるとの自覚のもと、お客さまの声に真摯に耳を傾け、行動することに努めます。
2. 自ら考え、学び、常に高い目標に向かってチャレンジします。
3. 「スピード」と「シンプルでわかりやすく」を重視します。
4. 誠実さと高い倫理観をもって行動します。

## 目指す企業グループ像

真のサービス産業として、「お客さま評価日本一」を原動力に、世界で伍していくグループを目指します。

# ガバナンス

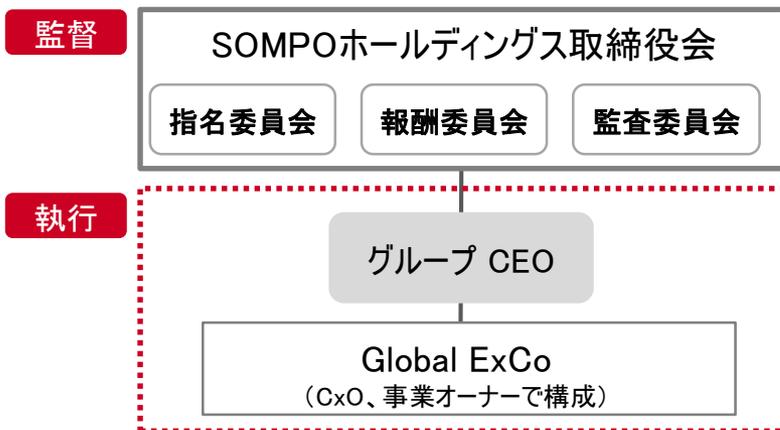
- ◆ グループ経営体制のグローバル化を通じ、グループの持続的成長を加速
- ◆ 海外保険事業のさらなる成長に向け、海外ガバナンス態勢を強化

## SOMPOホールディングスのガバナンス態勢

### より強固なグループガバナンス態勢

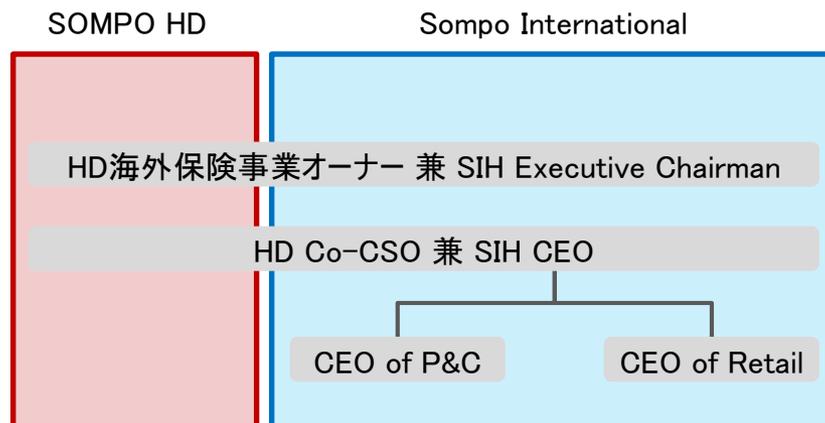
- 過半数を占める多様性に富んだ社外取締役  
(取締役12名中9名が社外取締役)
- 指名委員会等設置会社へ移行
- 経営のダイバーシフィケーション、グローバルな人材活用

### 指名委員会等設置会社



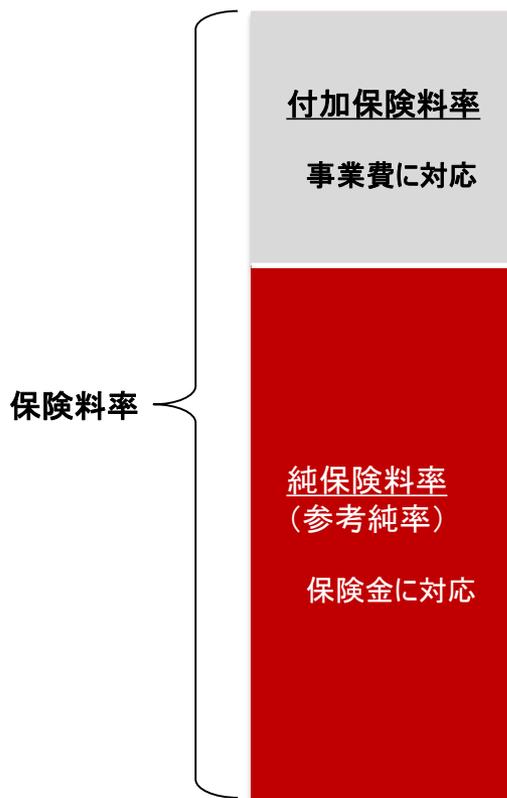
### 海外ガバナンス態勢の強化

- ガバナンスの実効性をさらに強化  
(SIH取締役構成メンバーを3名から5名に拡充)
- 海外保険事業オーナーをSIH CEO、コマーシャル・リテール分野の両ヘッドが支える体制
- 多様な知見を集約することで成長を加速



# (国内損保事業)参考純率制度

- ◆ 参考純率は、広範な保険統計データに基づく純保険料率であり、保険料率設定の参考となる
- ◆ 参考純率制度は収益安定性装置として機能



## 参考純率

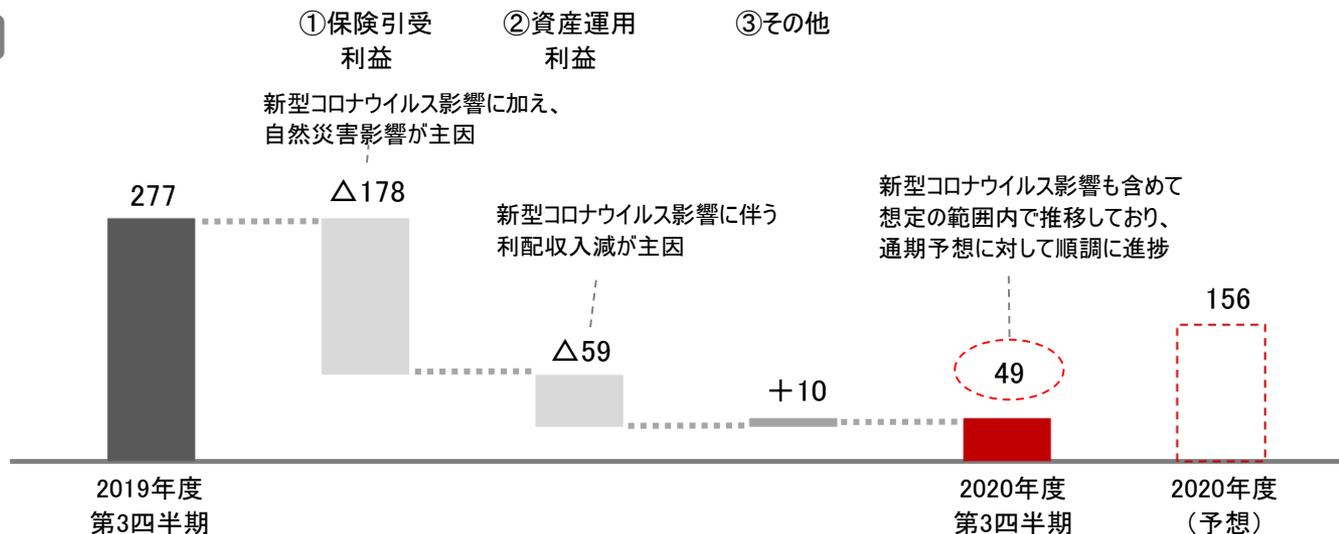
- 対象保険種目：火災保険、傷害保険、自動車保険等
- 損害保険料率算出機構(“GIROJ”—General Insurance Rating Organization of Japan)が算定
- 会員保険会社※から膨大な量のデータを収集
- 統計的手法を用いて算出し、会員保険各社※に提示
- **会員保険会社は、自社の保険料率を算出する際の基礎として、純保険料率部分について、参考純率を利用することが可能**
- 参考純率が適正な水準にあるか否かについて、毎年、GIROJが参考純率の妥当性の検証を行い、その結果を金融庁長官に報告  
参考純率が妥当でないと判断される場合には、GIROJは速やかに 新たな参考純率を算出

※ 日本損害保険協会会員会社

# (海外保険事業)SI業績トピックス

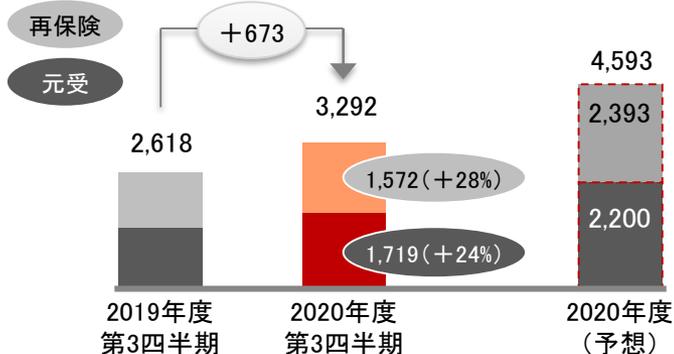
## 修正利益の増減要因

(百万ドル)

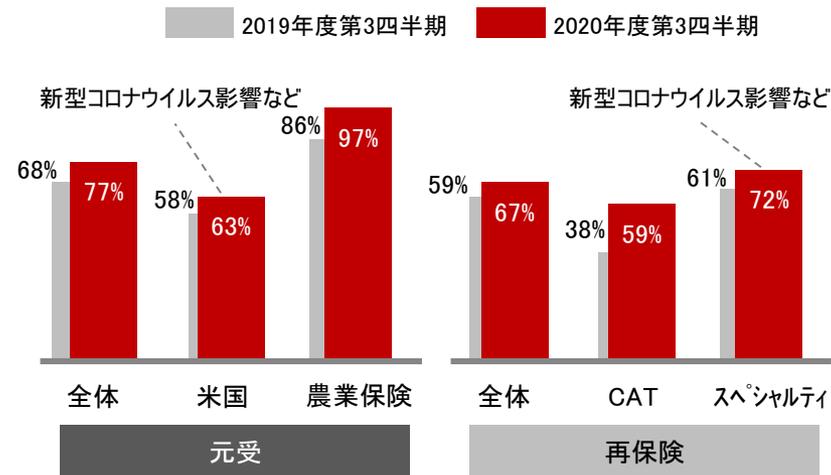


## 既経過保険料の推移

(百万ドル)



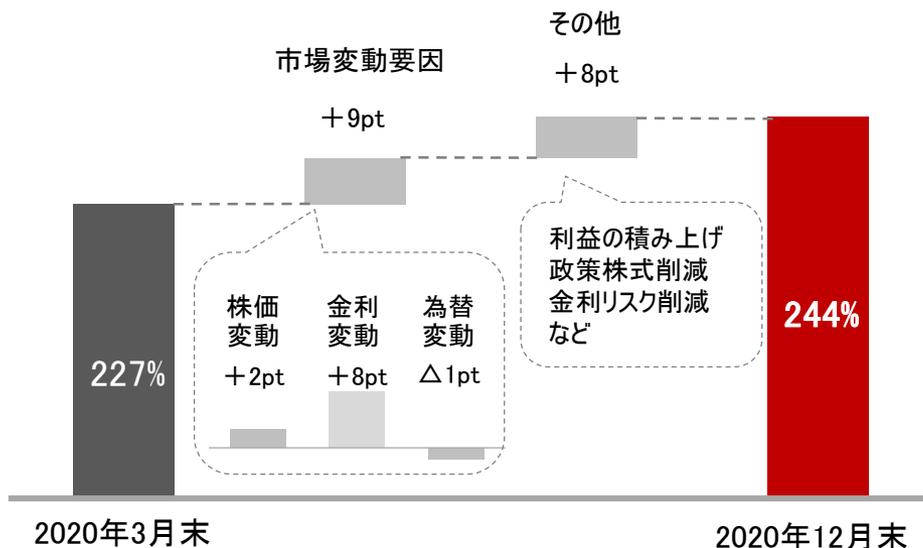
## 主要セグメント別損害率



# 財務健全性: ESR(99.5%VaR)

◆ 2020年12月末のESR(99.5%VaR)は244%と、ターゲットレンジ内の資本水準を維持

## 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%

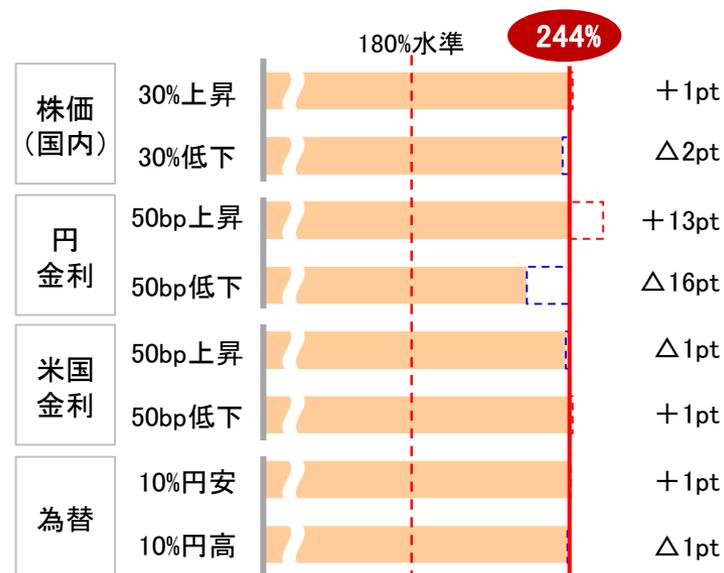
250%水準: 資本効率(ROE)の観点を踏まえた水準

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)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

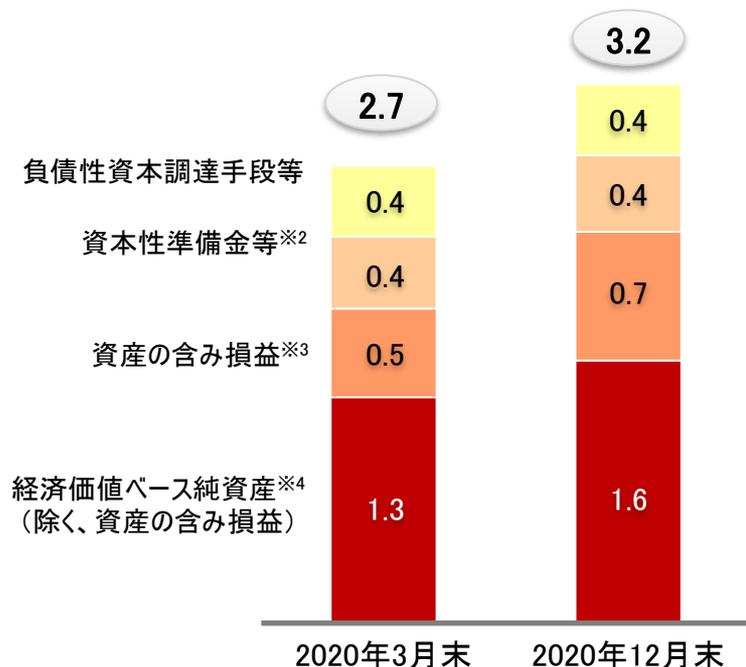
	2020年12月末	(増減※2)
国内株価(日経平均株価)	27,444円	(+45.1%)
国内金利(30年物国債利回り)	0.65%	(+22bp)
米国金利	0.91%	(+24bp)
為替(米ドル円レート)	103.50円	(△4.9%)

※2 2020年3月末対比

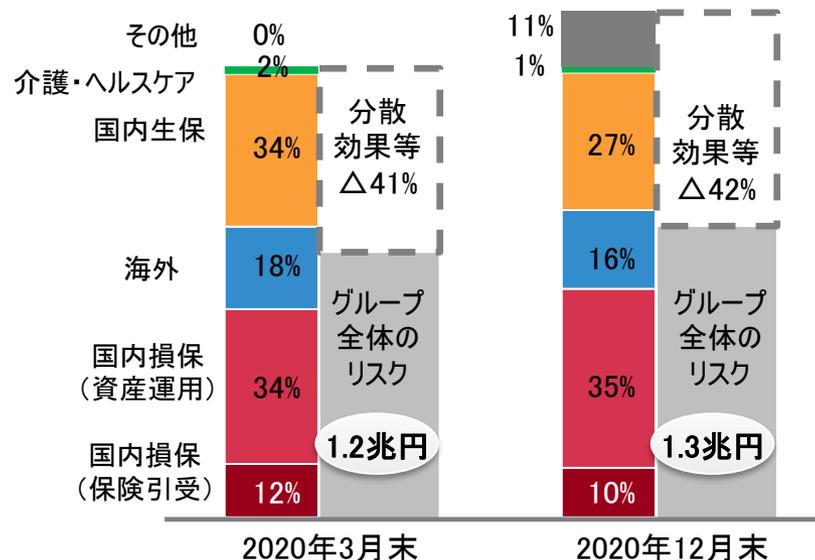
# 実質自己資本・リスク量のブレイクダウン

## 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

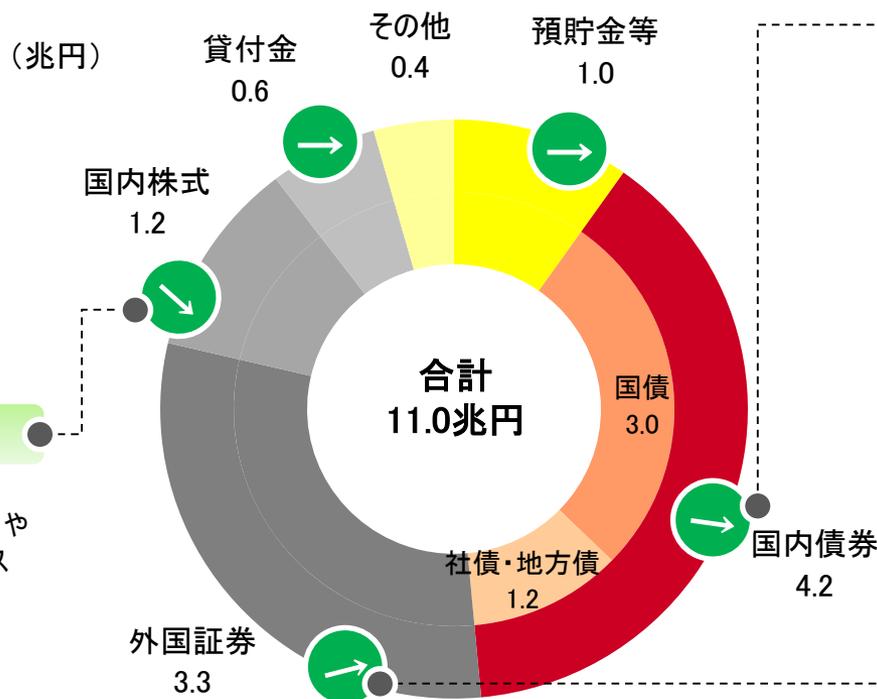
事業毎のリスク量: 事業間のリスク分散効果控除前(税引前)

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

# グループ資産運用ポートフォリオ

- ◆ 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



### 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

### 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※2の目線

現状の市場環境を前提に  
1.0~1.5%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 2020年12月末、グループ連結ベース(単位:兆円)

※2 損保ジャパンの一般勘定・円金利資産などが対象

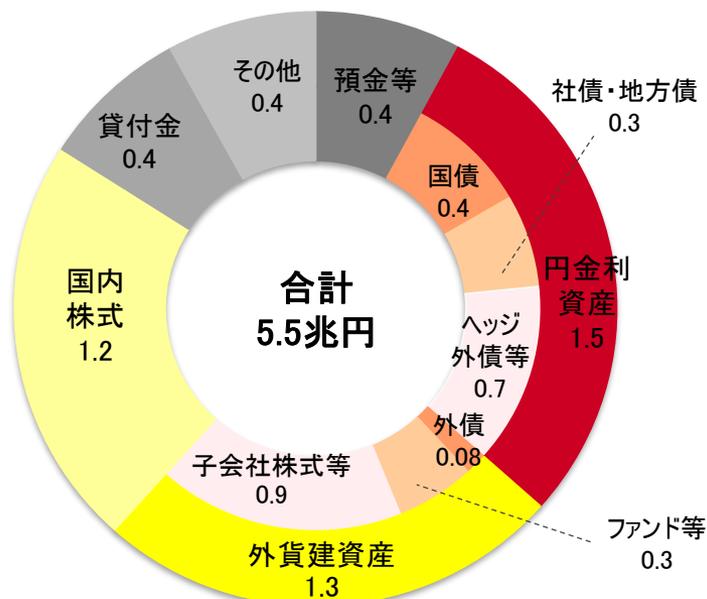
# 資産ポートフォリオ(損保ジャパン)

◆ 政策株式の削減、分散投資の推進を基本とするポートフォリオ・マネジメントを継続

## 運用資産額(2020年12月末 損保ジャパン単体ベース)

### 【一般勘定】

(兆円)



### インカム利回り(一般勘定)<sup>※1</sup>の推移



### 格付別構成比<sup>※2</sup>

社内格付	構成比
BBB格以上	100%
BB格以下	0%

### デレージョン(年)

	2020年3月末	2020年12月末
資産	7.9	7.9
負債	8.4	8.3

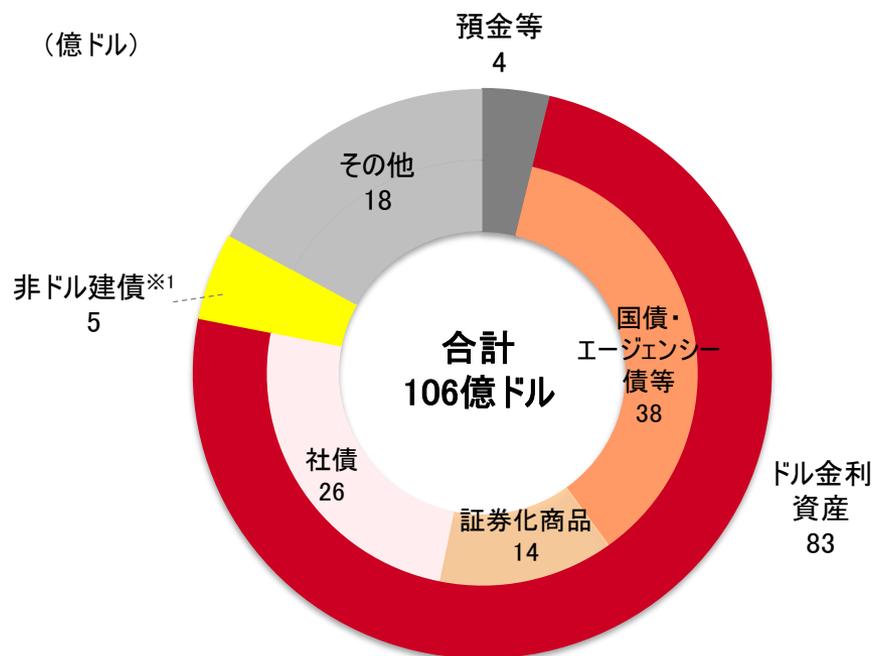
※1 海外グループ会社株式等を除く

※2 円金利資産、外貨建債券の合計

# 資産ポートフォリオ(SI)

◆ ドル金利資産への投資をベースとしつつ、負債特性を踏まえ、流動性・安全性を重視した運用を継続

## 運用資産額(2020年9月末 SI連結ベース)



### 格付別構成比※2

格付	構成比
BBB格以上	90%
BB格以下	10%

### デュレーション(年)

	2019年 12月末	2020年 9月末
資産	3.0	2.9
負債	3.0	3.4

(参考)2020年9月末のインカム利回り(一部ファンドの未実現損益等の変動を含む)は2.48%

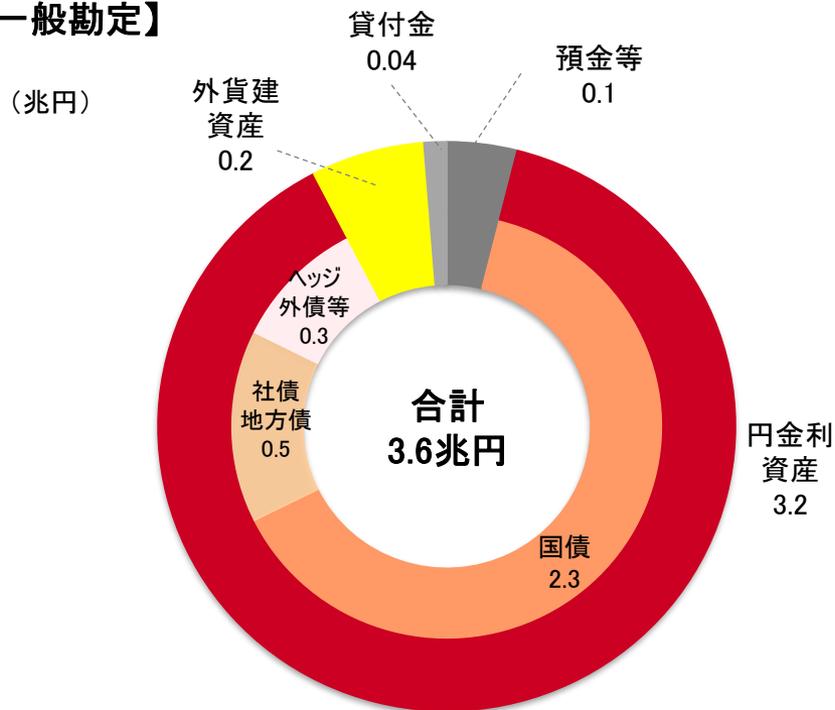
※1 一部預金含む  
※2 債券資産の合計

# 資産ポートフォリオ(ひまわり生命)

- ◆ 円金利資産を中心としたALM重視のポートフォリオを構築
- ◆ 国内の低金利環境を踏まえ、社債投資等への配分を若干拡大

## 運用資産額(2020年12月末 ひまわり生命単体ベース)

### 【一般勘定】



### インカム利回り(一般勘定)の推移



### 格付別構成比\*

社内格付	構成比
BBB格以上	100%
BB格以下	-

### デレージョン(年)

	2020年3月末	2020年12月末
資産	14	15
負債	28	26

(参考)2020年12月末の特別勘定の残高:227億円(主に国内株式・債券で運用)

※ 円金利資産、外貨建債券の合計

## 業績ハイライト(2020年度第3四半期)

- ◆ 損保ジャパンで損害率が改善するも、資産運用における前年度の売却益やファンド解約に伴う利配の剥落などもあり、連結経常利益、連結純利益ともに前年同期比で減益
- ◆ 修正連結利益は、前年同期比+430億円の大増益
- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大による連結純利益への影響額は△10億円程度

## 損保ジャパン

- 新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛を背景とした自動車保険のE/I損害率低下を主因に、保険引受利益は+416億円の増益
  - ※自動車保険のE/I損害率は前年同期比△6.4pt改善、事故受付件数も同△16.4%
- 前年度の売却益やファンド解約に伴う利配の剥落を主因に、資産運用粗利益は△302億円減益
- 経常利益・当期純利益ともに増益、計画どおりに進捗

## 海外保険事業

- SIのスペシャルティ保険を中心とした増収に伴い、引き続きトップラインは順調に拡大
- 新型コロナ感染拡大の影響などにより、修正利益は△258億円減益

## ひまわり生命

- 貯蓄性商品の保有減少に伴う責準負担減の減少などにより、当期純利益は増益

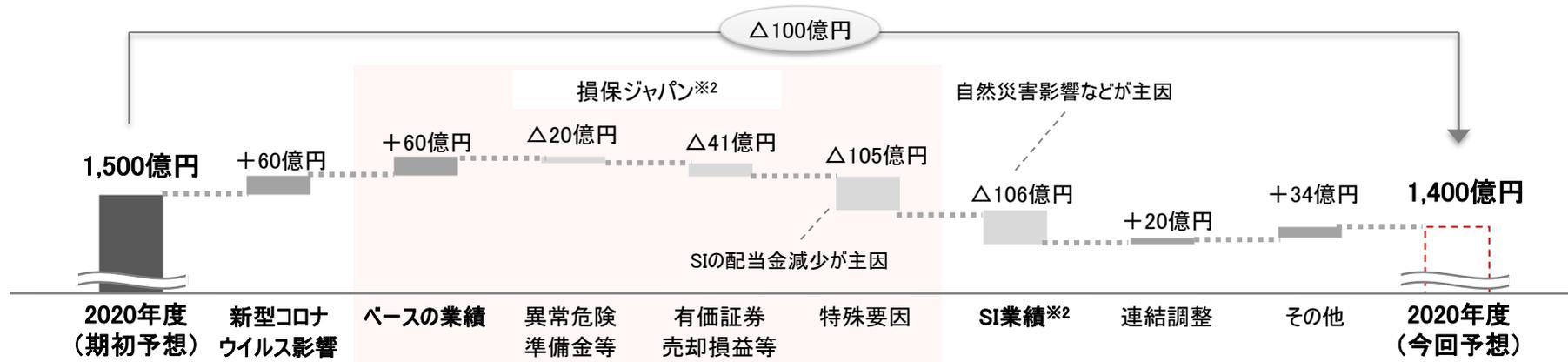
## 介護・ヘルスケア

- 新型コロナに伴う現場職員への特別手当支給などもあり、当期純利益は減益となるも計画どおり

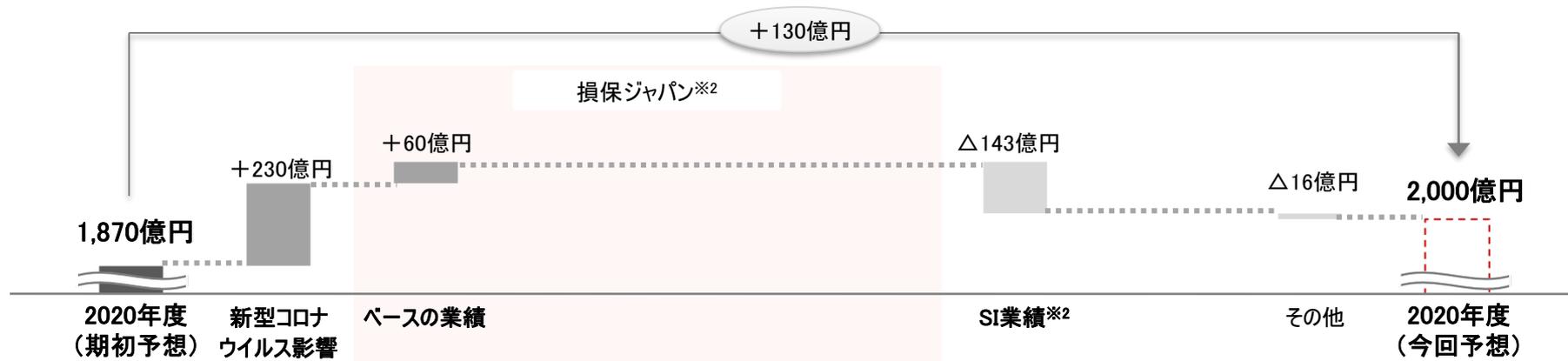
# 2020年度通期業績予想修正のポイント

- ◆ 新型コロナウイルス影響を精緻化したことなどにより、連結純利益は期初予想比△100億円減益の1,400億円を見込む
- ◆ 株主還元の原資となる修正連結利益は、期初予想比+130億円増益の2,000億円を見込む

## 修正の要因(税引後数値※1): 連結純利益



## (参考)修正の要因(税引後数値※1): 修正連結利益



※1 税引後数値は概算数値を含む ※2 新型コロナウイルス影響を除く

## 2020年度第3四半期決算・2020年度通期業績予想(連結)

(単位:億円)	2020年度 第3四半期		2020年度	
	実績	増減	(予想)	増減 (対前年度)
連結経常収益	29,096	+819(+2.9%)	-	-
正味収入保険料	22,646	+1,174(+5.5%)	28,840	+585(+2.1%)
生命保険料	2,537	△52(△2.0%)	3,500	△60(△1.7%)
連結経常利益	1,435	△103	2,230	+305
損保ジャパン	1,208	+105	2,200	+376
海外グループ会社	340	△454	442	△436
ひまわり生命	245	+25	255	△0
介護・ヘルスケア※1	61	△11	77	△24
その他・連結調整等※2	△420	+231	△744	+390
連結純利益※3	857	△230	1,400	+174
損保ジャパン	876	+53	1,600	+294
海外グループ会社	208	△465	303	△450
ひまわり生命	171	+28	175	+9
介護・ヘルスケア	19	△24	46	△15
その他・連結調整等※2	△418	+177	△724	+337
(参考)修正連結利益	1,490	+430	2,000	+491
国内損保事業	1,025	+695	1,360	+751
海外保険事業	156	△258	275	△226
国内生保事業	268	+8	325	+4
介護・ヘルスケア事業等	40	△14	70	△7

※1 介護・ヘルスケアは、SOMPOケア、SOMPOヘルスサポートの合計

※2 上記以外の連結会社の損益および連結調整等による修正額を含む

※3 連結純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を指す

## 2020年度第3四半期決算・2020年度通期業績予想(事業別)①

損保ジャパン

(単位:億円)	2020年度 第3四半期		2020年度	
	実績	増減	予想	増減 (対前年度)
正味収入保険料	16,209	△335(△2.0%)	21,135	△712(△3.3%)
(除く自賠責・家計地震)	14,415	+7(+0.0%)	18,779	△258(△1.4%)
既経過保険料(除く自賠責・家計地震)	14,132	+17(+0.1%)	18,770	+30(+0.2%)
E/I損害率(除く自賠責・家計地震)	58.3%	△7.3pt	58.0%	△5.4pt
正味損害率	60.0%	△3.9pt	62.1%	△2.8pt
(除く自賠責・家計地震)	57.4%	△5.0pt	59.5%	△4.0pt
正味事業費率	33.1%	+1.1pt	33.7%	+1.3pt
(除く自賠責・家計地震)	33.9%	+0.4pt	34.5%	+0.6pt
コンバインド・レシオ(W/P)(除く自賠責・家計地震)	91.2%	△4.5pt	93.9%	△3.4pt
(参考)コンバインド・レシオ(E/I)※(除く自賠責・家計地震)	92.1%	△6.8pt	92.4%	△4.7pt
保険引受利益	684	+416	1,230	+798
資産運用粗利益	654	△302	1,106	△402
経常利益	1,208	+105	2,200	+376
当期純利益	876	+53	1,600	+294
修正利益	1,029	+673	1,370	+728

※ E/I損害率+正味事業費率

## 2020年度第3四半期決算・2020年度通期業績予想(事業別)②

	2020年度 第3四半期		2020年度	
	実績	増減	予想	増減 (対前年度)
(単位:百万ドル)				
SI				
グロス保険料	7,603	+2,084	8,936	+2,148
正味保険料	4,809	+1,637	5,661	+1,740
既経過保険料	3,292	+673	4,593	+989
発生保険金	2,374	+691	3,206	+834
事業費	895	+113	1,258	+162
損害率※	72.1%	+7.9pt	69.8%	+4.0pt
事業費率※	27.2%	△2.7pt	27.4%	△3.0pt
コンバインド・レシオ※	99.3%	+5.2pt	97.2%	+1.0pt
保険引受利益	△19	△178	120	△22
資産運用損益	159	△59	209	△91
その他損益	26	△197	△46	△224
当期純利益	119	△407	226	△327
修正利益	49	△228	156	△164

※ 損害率、事業費率、コンバインド・レシオ算出における分母は既経過保険料

## 2020年度第3四半期決算・2020年度通期業績予想(事業別)③

ひまわり生命

(単位:億円)	2020年度 第3四半期		2020年度	
	実績	増減	予想	増減 (対前年度)
新契約年換算保険料	189	+5	270	+20
保険料等収入	3,233	△30	4,462	△2
資産運用損益(一般勘定)	353	+8	470	△7
経常利益	271	+27	288	+3
当期純利益	171	+28	175	+9
修正利益	268	+8	325	+4

SOMPO ケア

(単位:億円)	2020年度 第3四半期		2020年度	
	実績	増減	予想	増減 (対前年度)
売上高	983	+24	1,305	+67
入居率	90.2%	△1.5pt	90.6%	△0.9pt
修正利益	41	△4	65	+2

## 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](mailto:ir@sompo-hd.com)

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