

新中期経営計画（国内生保事業、介護・シニア事業）

2021年7月19日

SOMPOホールディングス株式会社



目次

国内生保事業

SOMPOグループにおける国内生命保険事業の成長実績	4
前中期経営計画の実績	
～戦略と成果～	5
～新成長戦略の成果～	6
新中期経営計画（2021～2023年度）の全体像	7
新中期経営計画における修正利益・MCEV成長計画	8
新中期経営計画における成長戦略	
～新たな顧客創造・販売計画～	9
～新たな顧客創造・成長投資～	10
～新たな顧客創造・健康応援CX～	11
～ローコストオペレーションによる事業費計画～	12
～資本効率向上～	13
（参考資料）SOMPOひまわり生命が社会に提供する新たな価値Insurhealth [®] ”	14
（参考資料）チャネル別占有率	15
（参考資料）生産性向上の成果	16
（参考資料）一般勘定資産のポートフォリオ	17
（参考資料）ローコストオペレーション戦略	18

介護・シニア事業

介護・シニア事業の目指す姿	20
事業環境	21
介護業界におけるSOMPOのポジション	22
前中計の振り返り	23
戦略概要	24
介護オペレーターとして支える	26
エコシステムで支える	27
アクティブシニアを支える	28
介護RDPについて	29

2021年5月26日発表（再掲）

SOMPOホールディングス新中期経営計画全体像

SOMPOのパーパスと新中期経営計画	32
経営数値目標	33
主要KPI	35

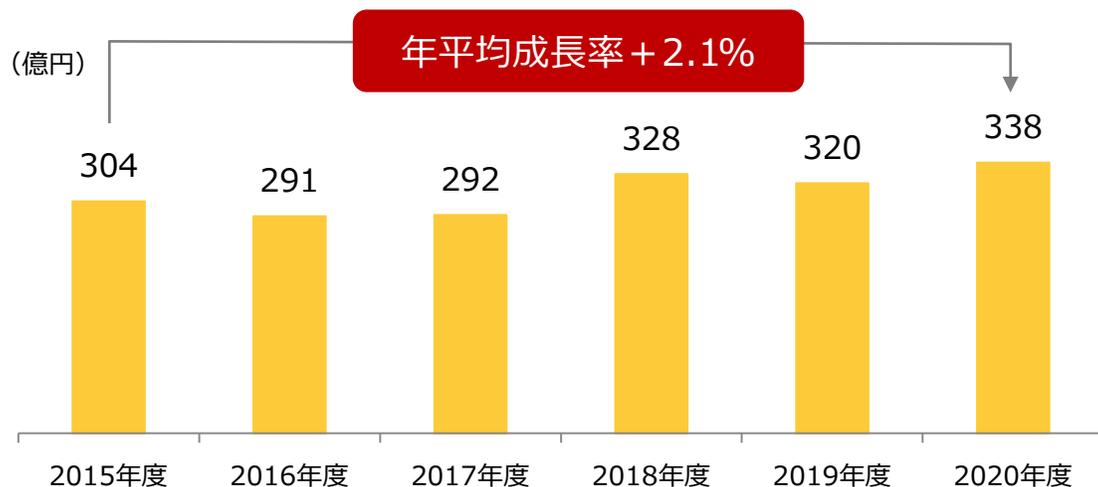
国内生保事業



SOMPOグループにおける国内生命保険事業の成長実績

- 修正利益は年平均成長率+2.1%と安定的に成長
- MCEV（ひまわり生命における経済価値ベースの実質自己資本）は年平均成長率+5.0%となり、1兆円近くまで成長

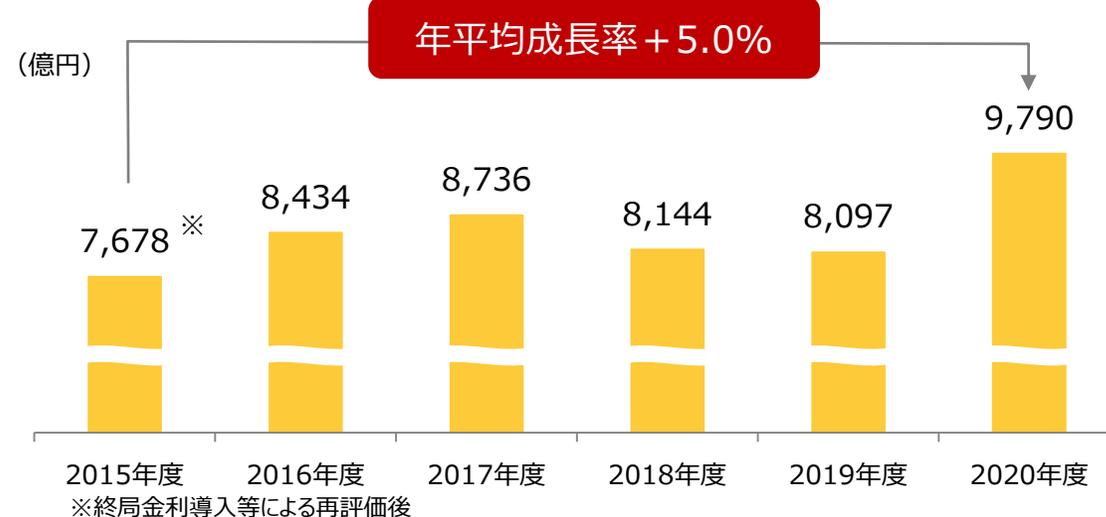
修正利益の推移



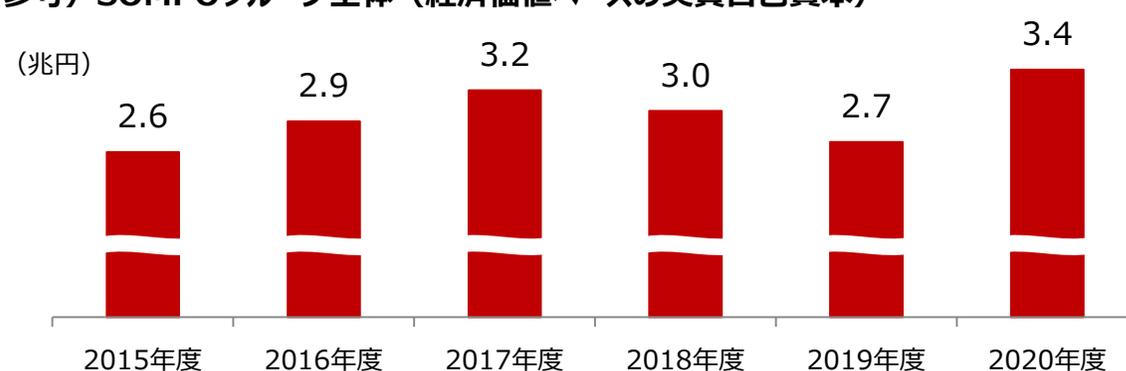
(参考) SOMPOグループ全体



MCEVの推移



(参考) SOMPOグループ全体（経済価値ベースの実質自己資本）



前中期経営計画の実績～戦略と成果～

- 2大戦略「新成長戦略」「非連続な生産性の向上」により「健康応援企業」への変革の基礎を築き上げた
- 収入保険料の拡大と一般事業費上昇の抑制により、2020年度修正利益は過去最高益を達成

2016年度 2017年度 2018年度 2019年度 2020年度

新成長戦略

- Insurhealth®による健康応援商品の開発
- ヘルスケアサービスによる新たな顧客創造

成果：次ページ参照

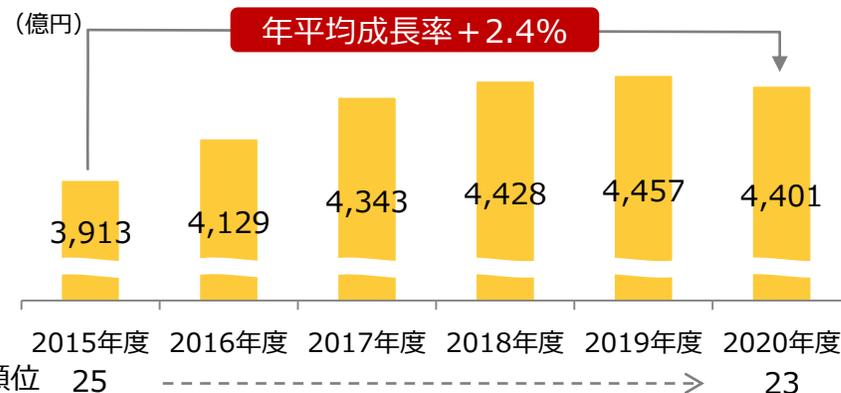
非連続な生産性の向上

- 事務戦略
- 人事構造改革／働き方改革

生産性向上の成果
P16参照

健康応援企業への変革

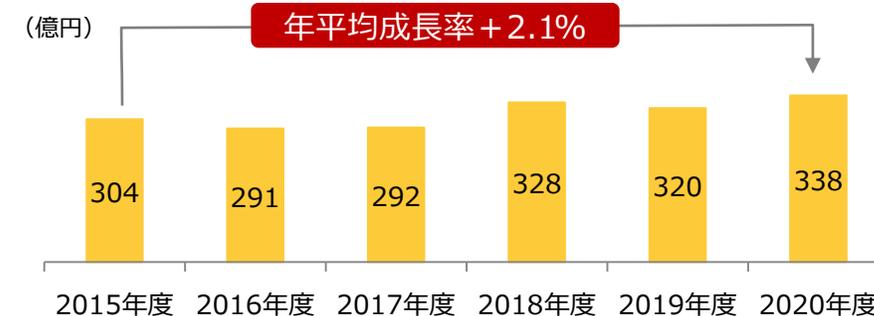
収入保険料



一般事業費
(人件費・物件費)



修正利益

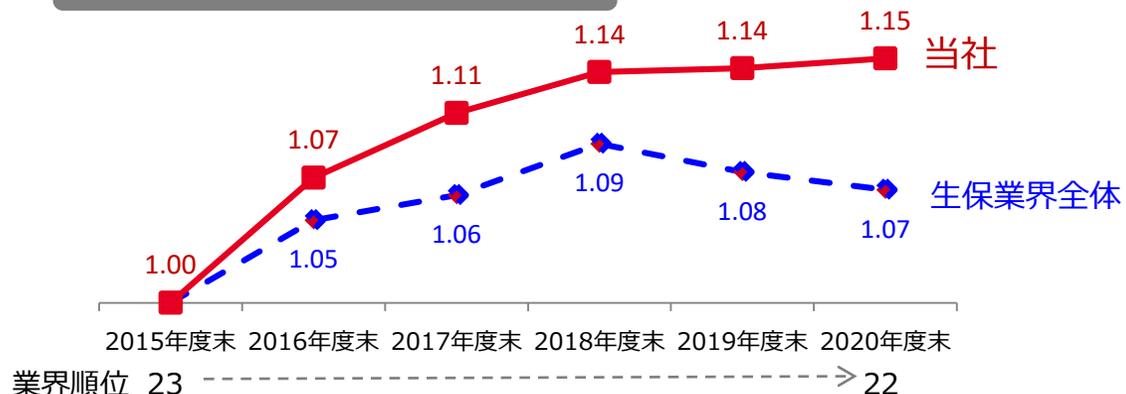


前中期経営計画の実績～新成長戦略の成果～

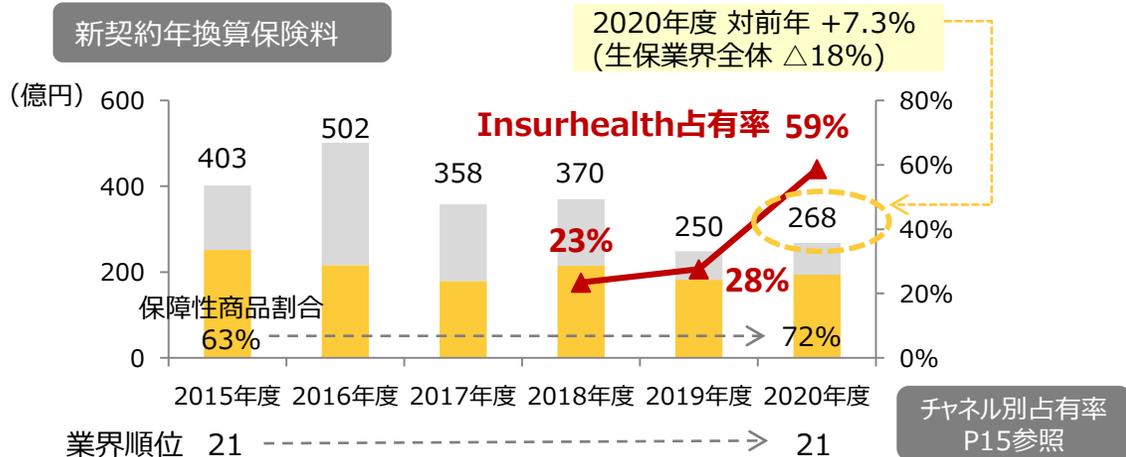
- 保障系商品中心の販売戦略を継続しながら、保有契約を積み重ね、MCEVは年平均成長率5.0%を実現
- 2018年度から保険機能とヘルスケア機能を組み合わせた当社独自の価値“Insurhealth®”商品を投入し、販売拡大を図っている

年換算保険料（保有契約・新契約）

保有契約年換算保険料（2015年度末比）



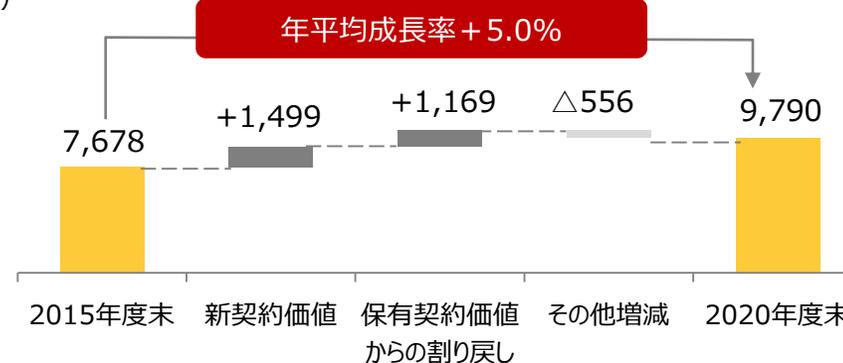
新契約年換算保険料



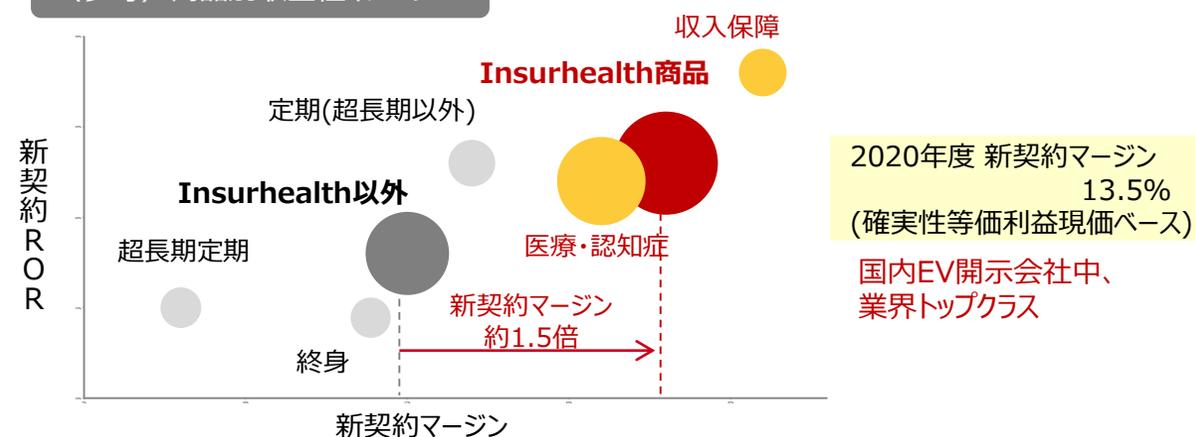
MCEV

Insurhealth®
P14参照

(億円)



(参考) 商品別収益性イメージ



新中期経営計画（2021～2023年度）の全体像

- 前中期経営計画で基礎を築き上げたInsurhealth®の価値提供を成長戦略によって加速化する
- お客さまを健康にし続ける社会価値と経済価値の双方を創造する健康応援企業の確立を目指す

ビジョン

Insurhealth®の価値をマーケットに拡大・浸透させ新たな顧客を創造する

2021年度

2022年度

2023年度

成長戦略の3本柱

新たな顧客創造

- Insurhealth価値提供によるトップライン拡大
 - ・成長投資
 - ・Insurhealthを原動力とした成長
 - ・ひまわりブランド、デジタル・データによる成長加速

新契約年換算保険料500億円※1
Insurhealth占率80%

収入保険料4,877億円
(年平均成長率+3.5%)

ローコストオペレーション

- 固定事業費削減
 - ・働き方改革（事務改革、拠点戦略）

保有契約件数500万件
(対2020年度+74万件)

固定事業費削減△40億円
(対2020年度)

資本効率向上

- 金利リスク削減
 - ・超長期債購入拡大
 - ・リスクとリターンを踏まえた商品戦略

ALM投入資産※2 年3,000億円
(対2019年度+1,000億円)

健康応援企業の確立

社会価値の創造

Insurhealthの価値を提供し、
お客さまを健康にし続ける

経済価値の創造

修正利益 400億円以上
事業別ROE※3 5.7%

※1 営業成績ベース（社内基準）

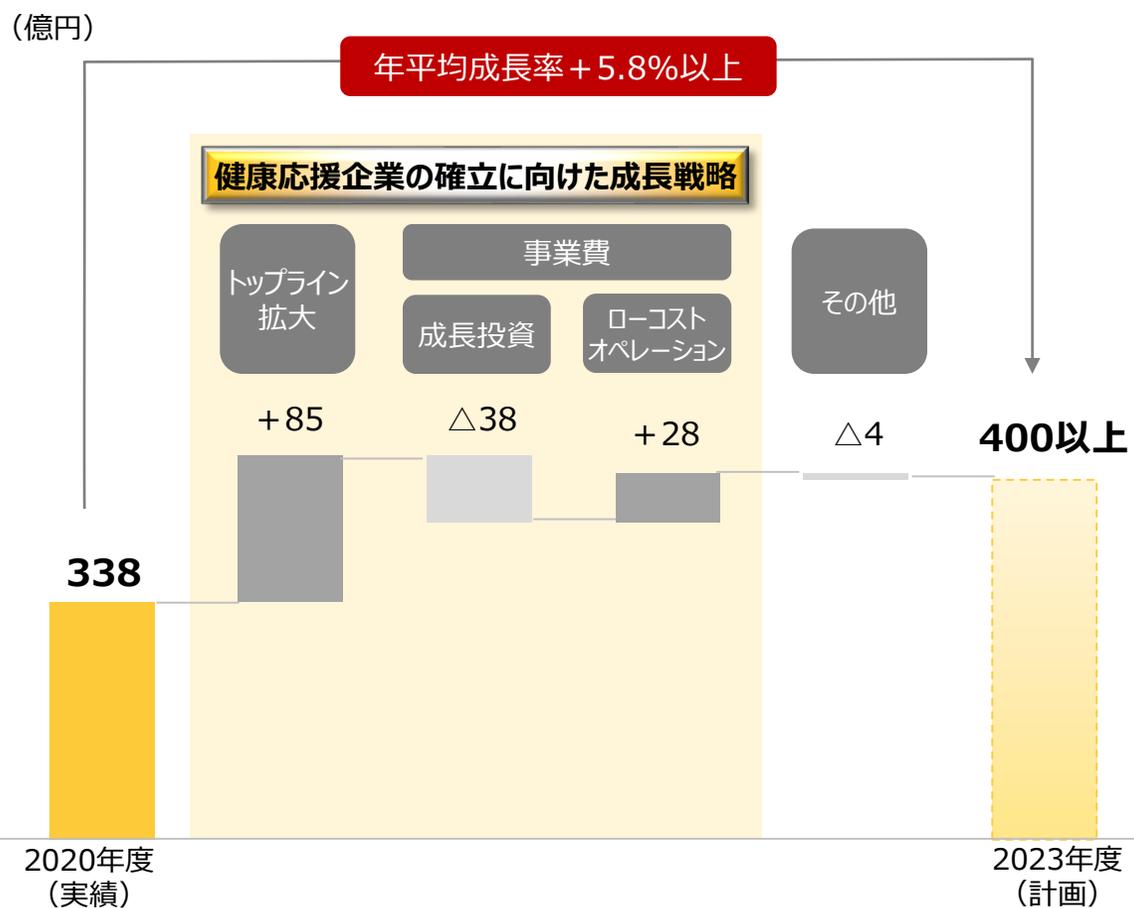
※2 30年債換算

※3 経済価値ベースのリスク総量に基づきSOMPOホールディングスから配賦された資本の期初・期末の中間値を分母とし、修正利益を分子とする指標

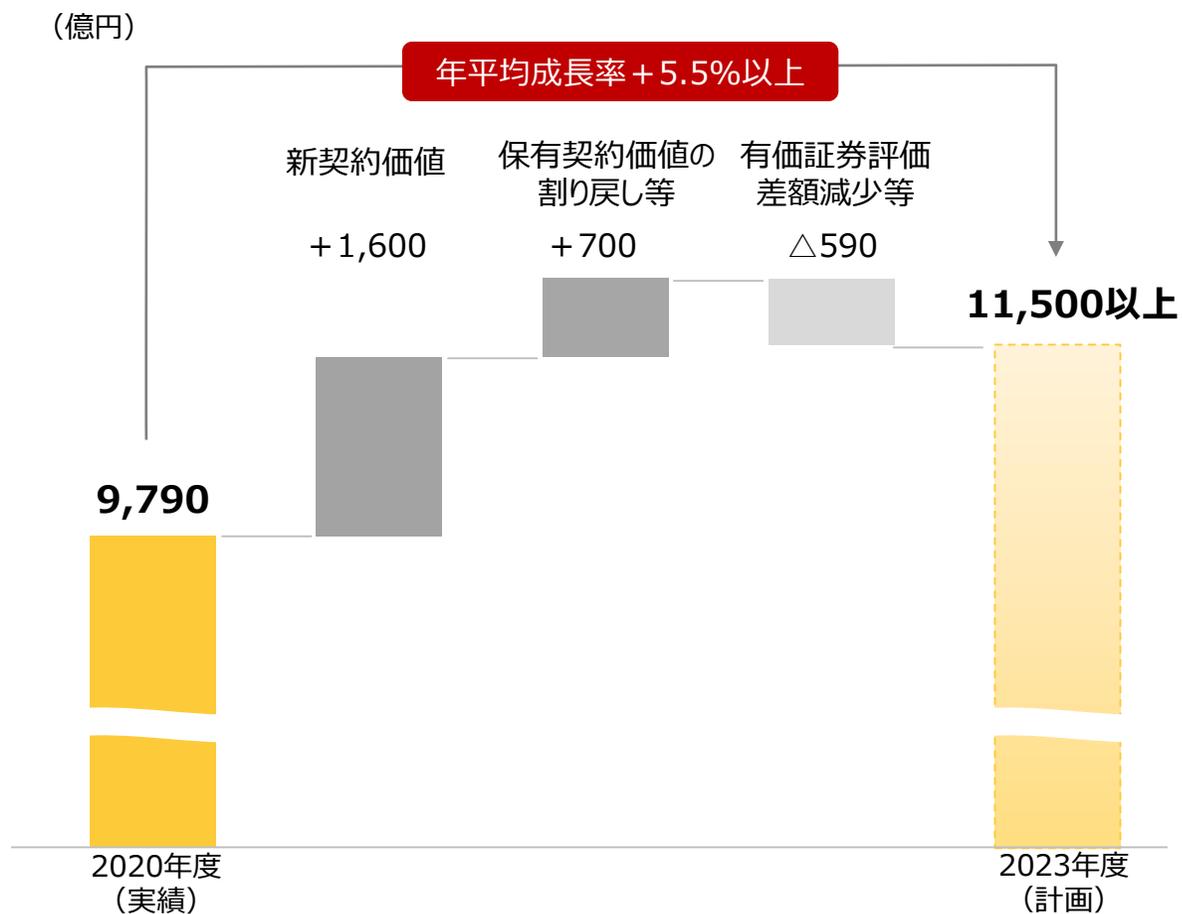
新中期経営計画における修正利益・MCEV成長計画

- 「健康応援企業」の確立に向けた成長戦略を通じて、2023年度修正利益400億円以上を目指す
- 経済価値ベースの実質自己資本であるMCEVは1兆1,500億円以上を目指す

修正利益の変動要因



MCEVの変動要因



新中期経営計画における成長戦略～新たな顧客創造・販売計画～

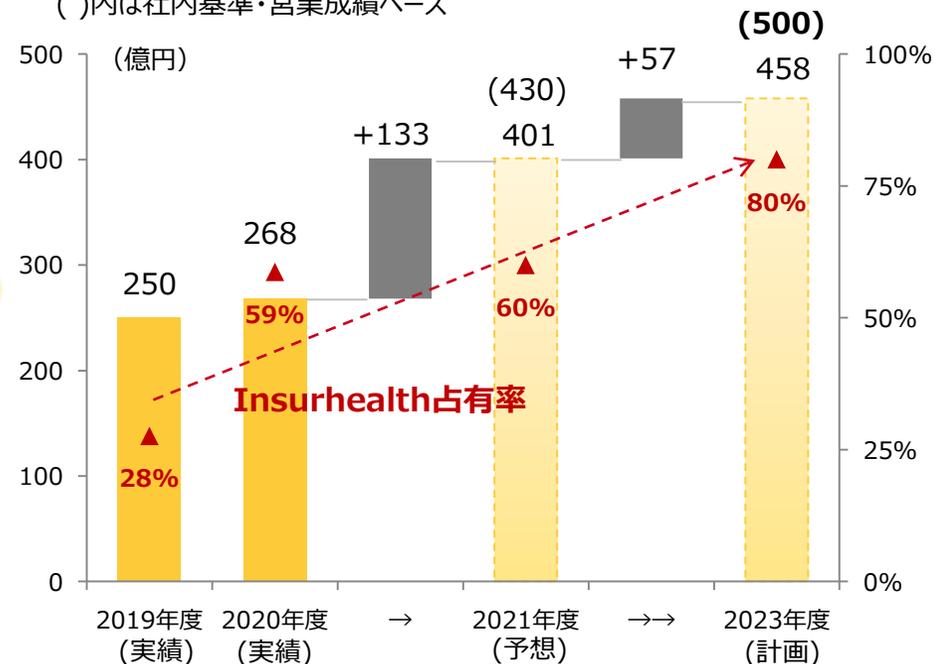
- Insurhealth®を原動力に、高効率販売モデルを構築し、ブランド・プロモーション、デジタル/データにより成長を加速化させる
- 販売量を2023年度500億円※¹まで拡大、Insurhealth®占有率を80%まで高め、経済価値(修正利益・MCEV)を創出

※1 営業成績ベース (社内基準)

トップライン拡大



公表基準・新契約年換算保険料
()内は社内基準・営業成績ベース

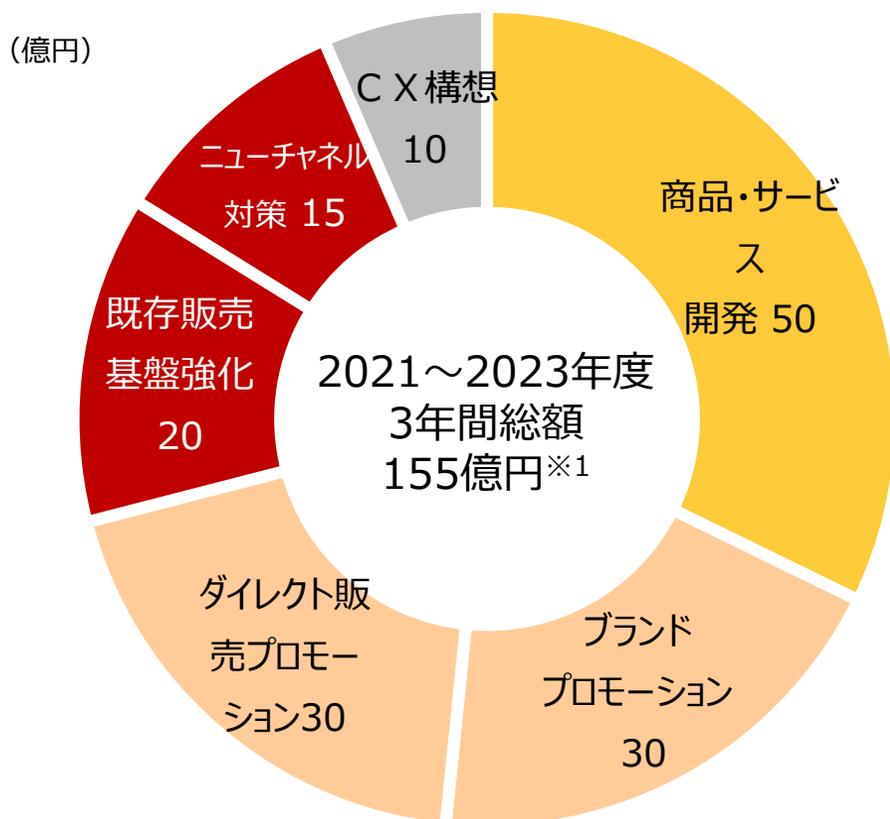


※2 HLA : お客さま本位の高いコンサルティングスキルを有し、Insurhealthの価値提供を通じてお客さまの健康を応援することができる、当社基準により認定された募集人

新中期経営計画における成長戦略～新たな顧客創造・成長投資～

- 新たな顧客創造のための成長投資は3年間総額155億円※1
- 成長投資額は、新契約増収効果により、EVベース3年、修正利益ベース5年で回収見込み

新たな顧客創造に対する成長投資の内訳



※1 資産計上分40億円を含む
P/L事業費ベースでは115億円

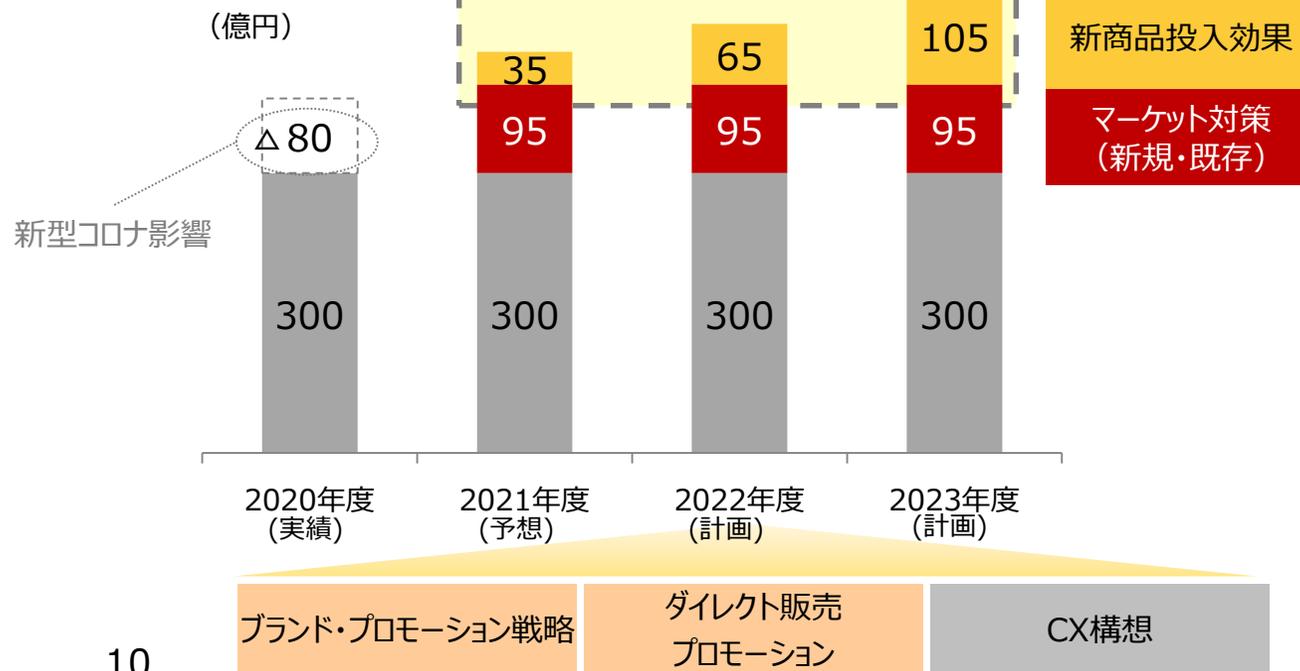
投資効果

新契約年換算保険料の増収※2による投資回収年数

- ✓EVベース3年
- ✓修正利益ベース5年

※2 2020年度新型コロナ影響 (△80億円) を上回る増収分

販売計画 (新契約年換算保険料)
営業成績ベース (社内基準)



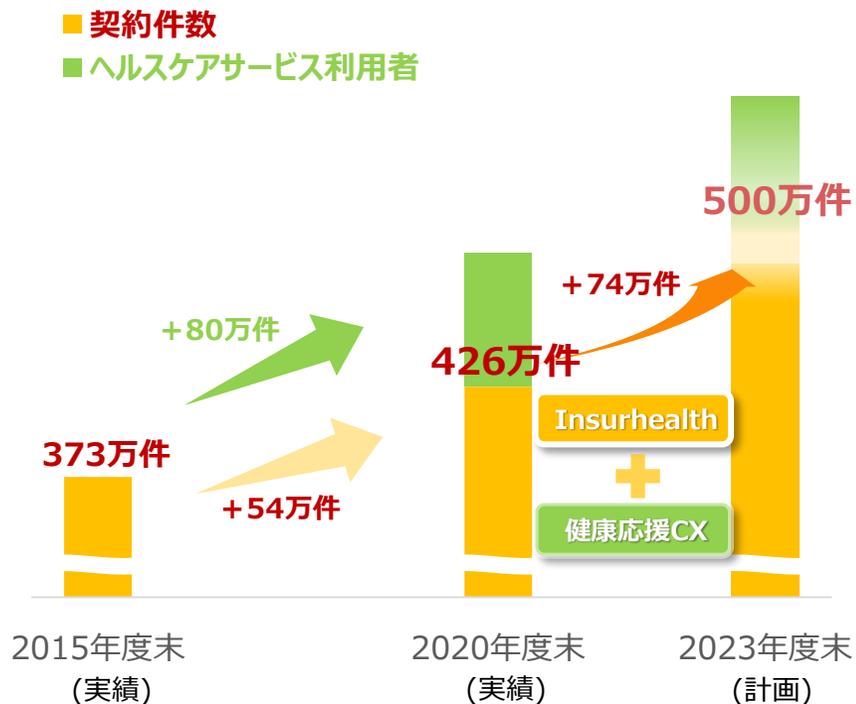
新中期経営計画における成長戦略～新たな顧客創造・健康応援CX～

- データに基づいた健康応援CX※1によって、ヘルスケアサービス利用者からも保険加入につなげていく
- より多くのお客さまにInsurhealth®の価値を提供し、健康の維持・向上に貢献する社会価値を創出

※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

お客さまの数（保有契約）の拡大

◆ 保有契約件数の推移



ひまわりファンの拡大・創造とデータを活用した健康応援CXの確立

- 蓄積した保険契約データ、健康☆チャレンジ！、ヘルスケアサービス利用者の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、ヘルスケアサービス利用者からも契約者へ

■ Insurhealth商品でお客さまの健康を応援する「健康☆チャレンジ！」制度

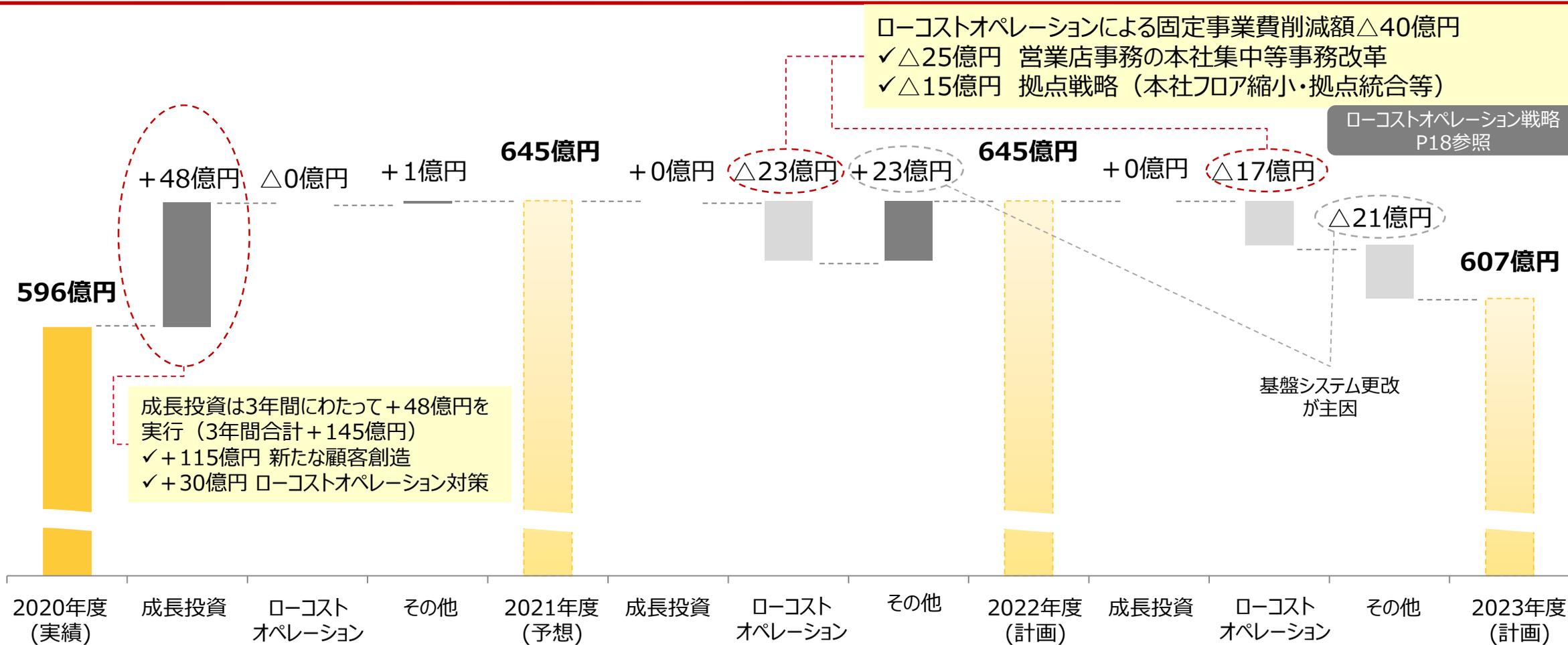


※2 2020年5月～2021年6月 (実績)

新中期経営計画における成長戦略～ローコストオペレーションによる事業費計画～

- ローコストオペレーション対策のための成長投資は3年間総額30億円
- 投資効果は固定事業費削減額40億円を見込む

新中期経営計画中の事業費増減



新中期経営計画における成長戦略～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つなげ、負債側の金利リスクコントロールも継続
- 金利リスク削減により必要資本を低減させることで、国内生命保険事業のROEを向上させ、グループ資本効率の向上に寄与する

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

※30年債換算

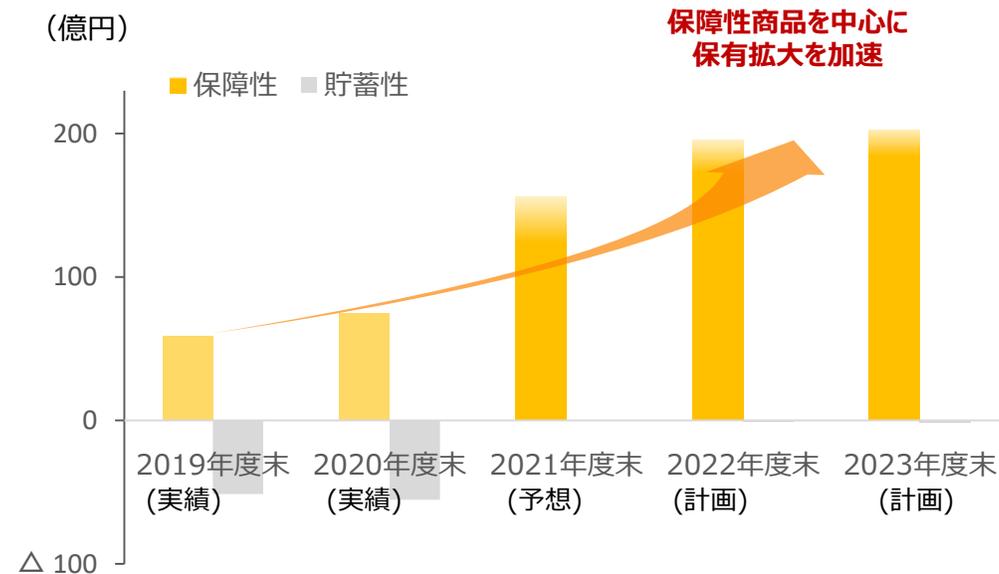
金利リスク量コントロール



商品開発等におけるリスク管理

- リスクとリターン（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）



(参考資料) SOMPOひまわり生命が社会に提供する新たな価値“Insurhealth®”

保険が人を健康にする インシュアヘルスの時代へ。



生命保険は元来、社会保障制度の補完的役割を担ってきましたが、少子高齢化といった社会課題が発現し、私たちを取り巻く環境は大きく変わっています。

対処医療と対をなす従来のリスクマネジメントだけではなく、予防医療にも対応し、健康寿命を延伸するウェルネスマネジメントの両方へ保障のかたちを変えるべきであるとSOMPOひまわり生命は考えました。

【もしもの場合に備えて】+【もしものが起こらないように】

2つの視点でお客さまをお守りする、それがInsurhealthの考え方です。

前中期経営計画より、この新たなリスク&ウェルネスマネジメントをマーケットに拡大・浸透すべく、8つのInsurhealth商品を展開し、新たな価値を創造してまいりました。

■ Insurhealth商品ラインアップ（2021年6月末現在）

- ① じぶんと家族のお守り（無解約返戻金型収入保障保険）
- ② リンククロスピンク（女性専用がん診断保険）
- ③ 笑顔をまもる認知症保険（払込期間中無解約返戻金限定告知骨折治療保険）
- ④ ナインガード、ナインガード+（無解約返戻金型総合生活障害保障保険、総合生活障害保障保険）
- ⑤ 糖尿病の方の医療保険 ブルー（糖尿病患者向一時金給付医療保険）
- ⑥ 総合福祉団体定期保険（無配当総合福祉団体定期保険）
- ⑦ 健康をサポートする医療保険 健康のお守り（医療保険（MI-01））
- ⑧ 吸わんとくがん保険（終身がん保険C1）

アフターフォローを通じた健康応援CX

これまでの生命保険機能とヘルスケアサービスによる健康応援機能に加え、お客さまに健康になったという体験をご提供することを目的に、健康応援CXをInsurhealthの新たな価値とし重点的に取り組みます。

健康応援CXでは、当社保険商品にご加入いただいたお客さまへのアフターフォローを強化し、健康に対する理解を深めていただくことや、健康への行動変容に繋げ、お客さまに健康になって頂くための「顧客体験」の確立を目指します。

(参考資料) チャンネル別占有率

- ・ 損保共有チャンネル、生保独自チャンネル双方における多様なチャンネルを通じてInsurhealth®の価値をお客さまに提供し販売拡大
- ・ 高品質募集人（HLA）の育成、ニューマーケット・ニューチャンネル開拓により、高効率販売モデルの構築を目指す

新契約年換算保険料 チャンネル別占有率

生保独自チャンネルの取組み

<生保プロ>

- ・Insurhealthによる医療・収入保障の差別化推進（健康☆チャレンジ！等）

<税会>

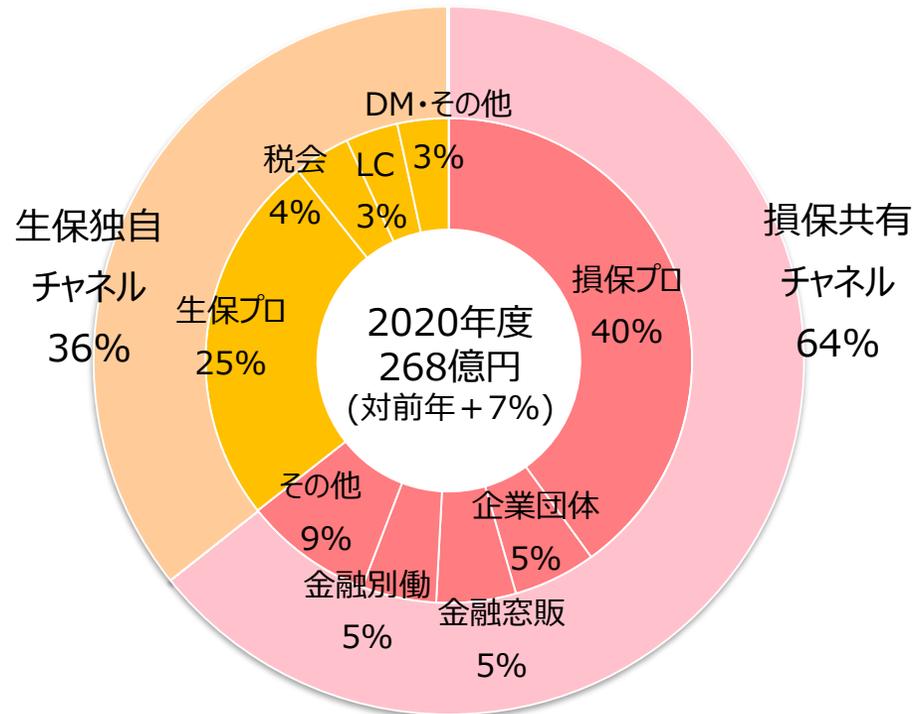
- ・コロナ禍における経営者ニーズへ対応する債務返済保障プランの推進

<ライフカウンセラー（LC）>

- ・マーケットホルダーとの提携強化（企業・団体、金融機関・税理士等）

<ダイレクトマーケティング（DM）>

- ・コロナ禍における非対面ニーズに対応したネット商品の推進
- ・Insurhealthプロモーションによる、ブランド強化



損保共有チャンネルの取組み

<損保プロ>

- ・高品質募集人(HLA)の育成体制強化
- ・代理店統廃合加速化による販売効率向上（代理店数 約3割減：対2015年度）

<企業団体>

- ・健康経営の支援などサービスを合わせた提案
- ・LC提携による未開拓マーケットの推進

<金融機関窓販>

- ・販売網の拡大（約8割の金融機関と取引）
- ・2018年度より3年連続収入保障のシェア1位

<金融機関別働体>

- ・コロナ禍における保障性商品の販売推進

(参考資料) 生産性向上の成果

- ペーパーレス化、営業店事務の本社集中化等の事務戦略により、営業店事務は2015年度対比△60%と大幅減
- 人事構造改革／働き方改革による施策効果とあわせて、対当初計画△13%の事業費水準を実現

事務戦略

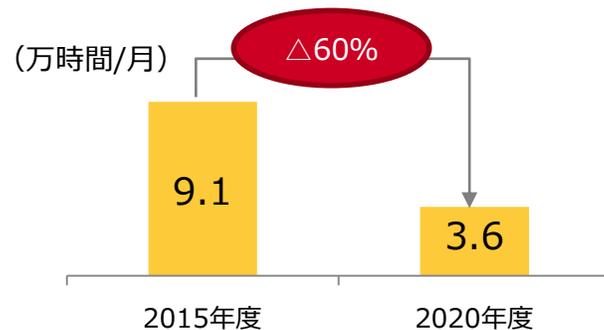
- 営業店事務の本社集中化
- 保険募集のペーパーレス化

人事構造改革 ／働き方改革

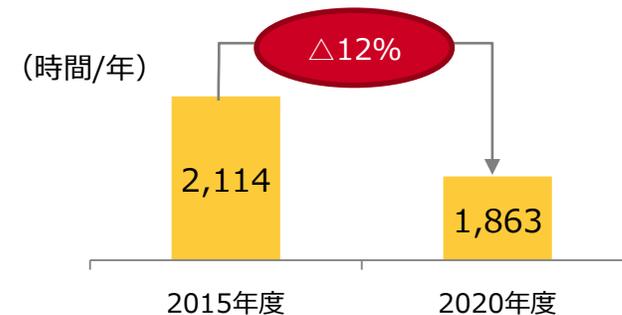
- 事務戦略とあわせた業務の適正化
- 総合職・一般職の区分統合、給与体系見直し
- 生産性評価制度の導入

営業店事務労働時間

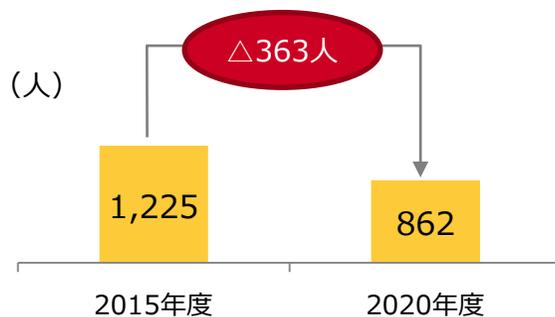
✓ペーパーレス利用率80%



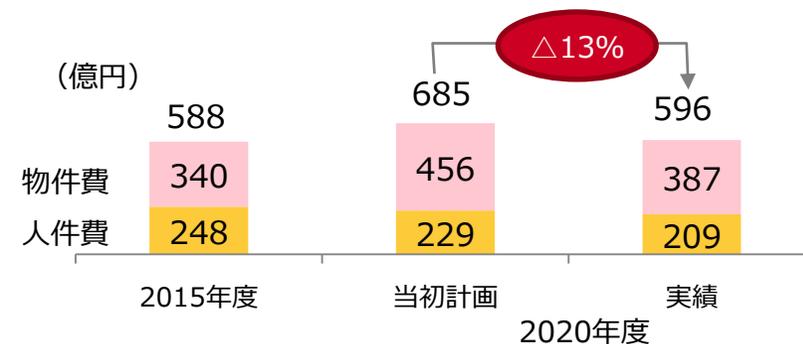
1人あたりの年間労働時間



代理店ライン営業社員数



一般事業費 (人件費・物件費)



(参考資料) 一般勘定資産のポートフォリオ

- 超長期国債を中心としたALM資産の更なる積み上げを図り、金利リスク削減を加速
- 市場、リスクと資本の状況を踏まえ、海外社債・リート等の長期収益資産の着実な拡大によりリスク分散・収益性向上を目指す

健全性確保への取り組み

<資産構成>

- 資産の87%が円金利資産
- 株式、一般貸付等の保有なし
- 高格付中心の一般勘定債券ポートフォリオ
新規投資先はBBB格以上に限定

AAA	AA	A	BBB	その他
12.6%	55.1%	28.8%	3.5%	なし

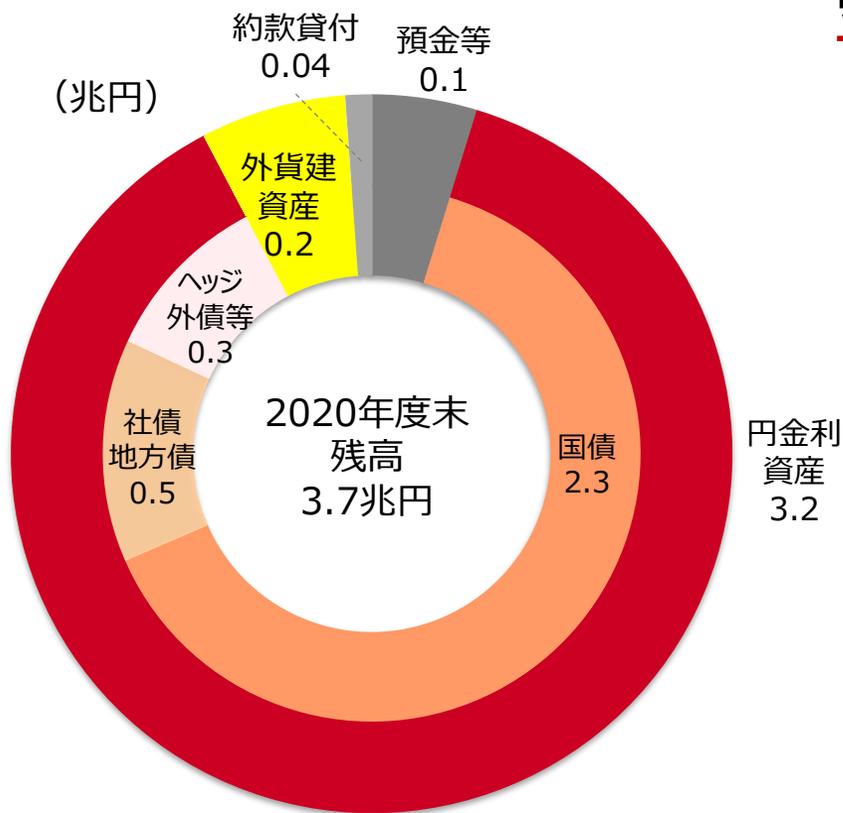
(当社社内格付による。国債・政保債を含まない。)

<ALM資産の積み増し>

- 2020年度から超長期債の積み増しを加速
新中期経営計画では毎年3,000億円※
の積み増し方針

※ 30年債換算

一般勘定運用資産ポートフォリオ



リスク分散・収益性向上への取組

<リスク性資産への投入>

- 海外を中心としたクレジット投資の着実な拡大
- 2020年より投資を開始した、不動産証券化商品の残高拡大、その他オルタナティブ資産への投資検討
- SOMPOグループ各社のノウハウ共有・相互活用

(参考) 2020年度末の特別勘定の残高：247億円
(主に国内株式・債券で運用)

(参考資料) ローコストオペレーション戦略

- 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

新たな業務オペレーションの確立

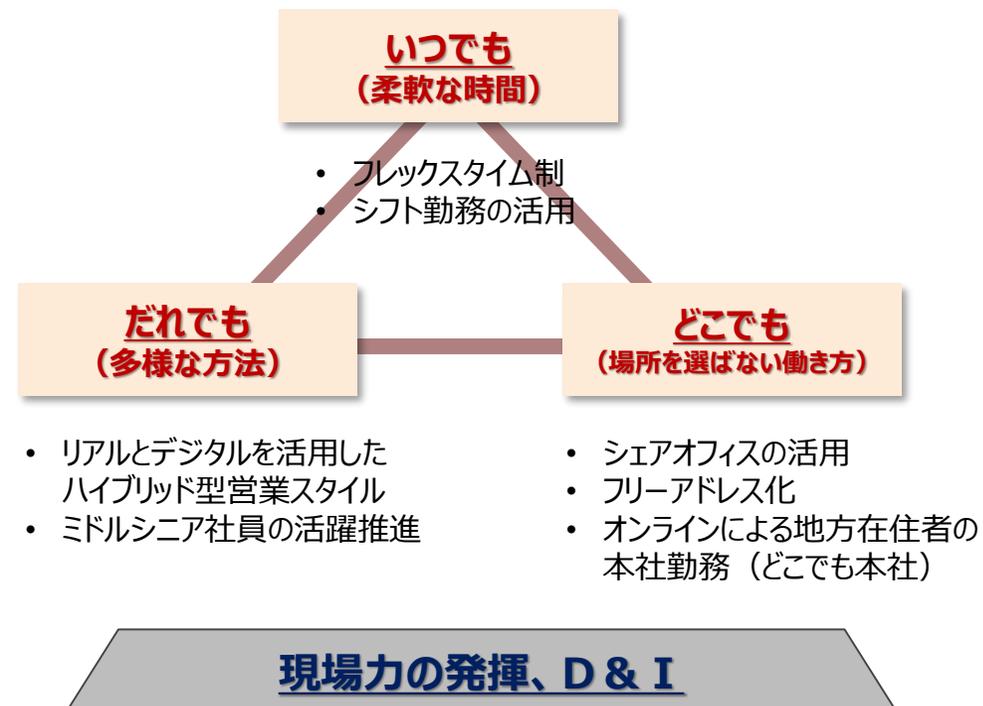
- オンライン募集の全面展開
- お客さまによるデジタル手続き拡大

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



介護・シニア事業



介護・シニア事業の目指す姿

- 介護・シニア事業はグループが掲げるパーパスの中でも特に「健康で笑顔あふれる未来社会」の実現に貢献していく
- パーパスの実現に向けて、2つの機会を着実に取り込み、介護事業者として・ソリューション・プロバイダーとして成長する

介護・シニア事業の成長イメージ



機会

①デジタル・データの可能性

②介護の需要拡大

介護RDPの構築

介護オペレーターとしての成長

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

健康で笑顔あふれる
未来社会を創る

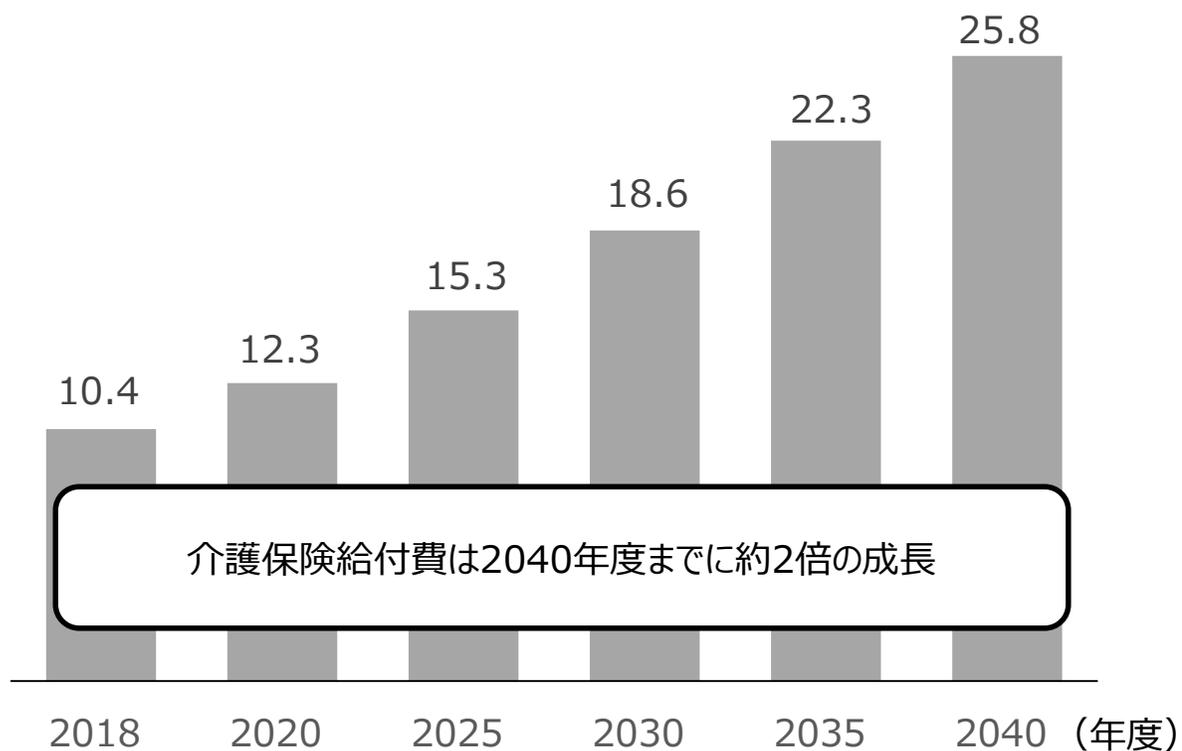
多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

事業環境

- 高齢化の進展により、介護マーケットは今後も拡大が見込まれる
- 需要を確実に取り込み成長するためには供給力の確保・生産性の向上が課題

社会保障給付費の将来推計

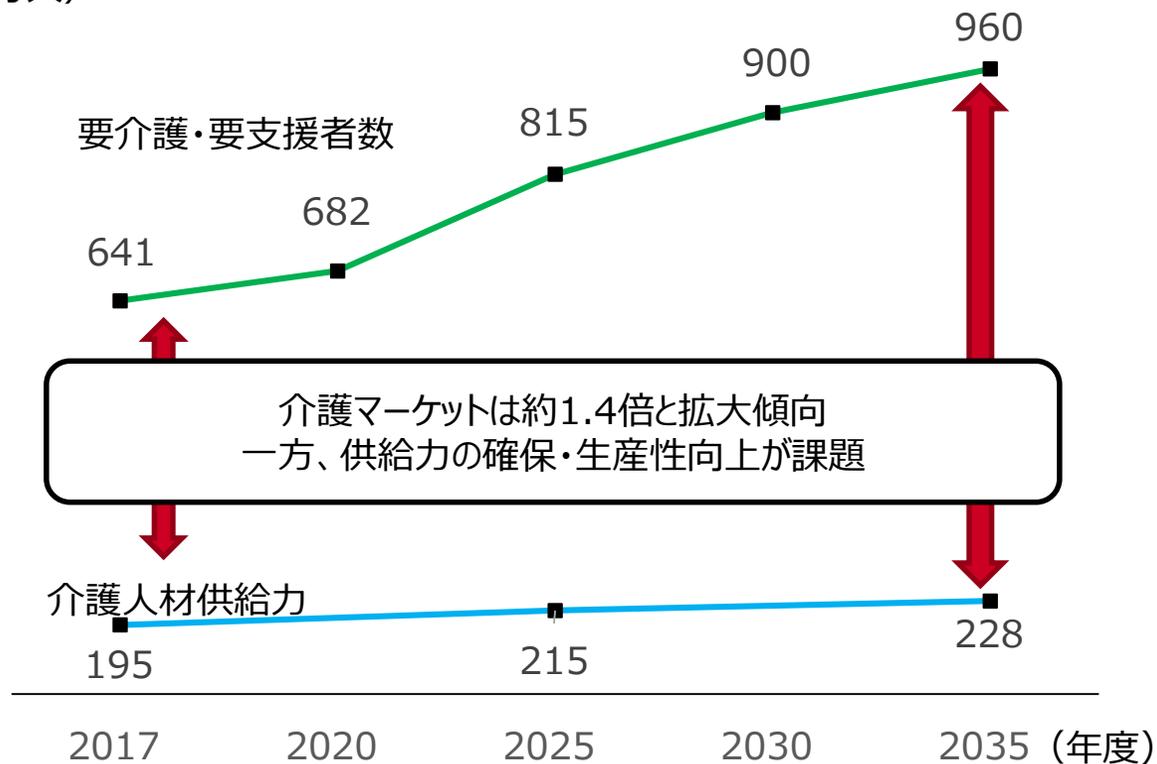
(兆円)



出展：国立社会保障・人口問題研究所 社会保障費用統計（平成30年度）
内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省2040年を見据えた社会保障の将来見通し（議論の素材）
厚生労働省社会保障の給付と負担の現状（2020年度予算ベース）

介護需要の拡大と介護人材供給のギャップ^o

(万人)



出展：経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会」報告書
厚生労働省介護保険事業状況報告、内閣府全世代型社会保障会議資料

介護業界におけるSOMPOのポジション

- SOMPOケア社の売上は業界2位（2020年度）
- 全国に施設系・在宅系を広く展開しており、シニアリビング居室数（約27,000室）は業界1位

業界売上高順位

(億円)	2021年3月期 実績			対前年増減	
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益
A社 ※1	1,537	158	10.3%	+23	▲5
SOMPOケア	1,318	95	7.2%	+34	▲28
B社	1,238	103	8.3%	+9	▲9
C社	932	28	3.1%	+20	▲13
D社	632	25	4.1%	+51	▲1

※1 2020年3月期

出展：各社公表状況をもとに当社にて作成

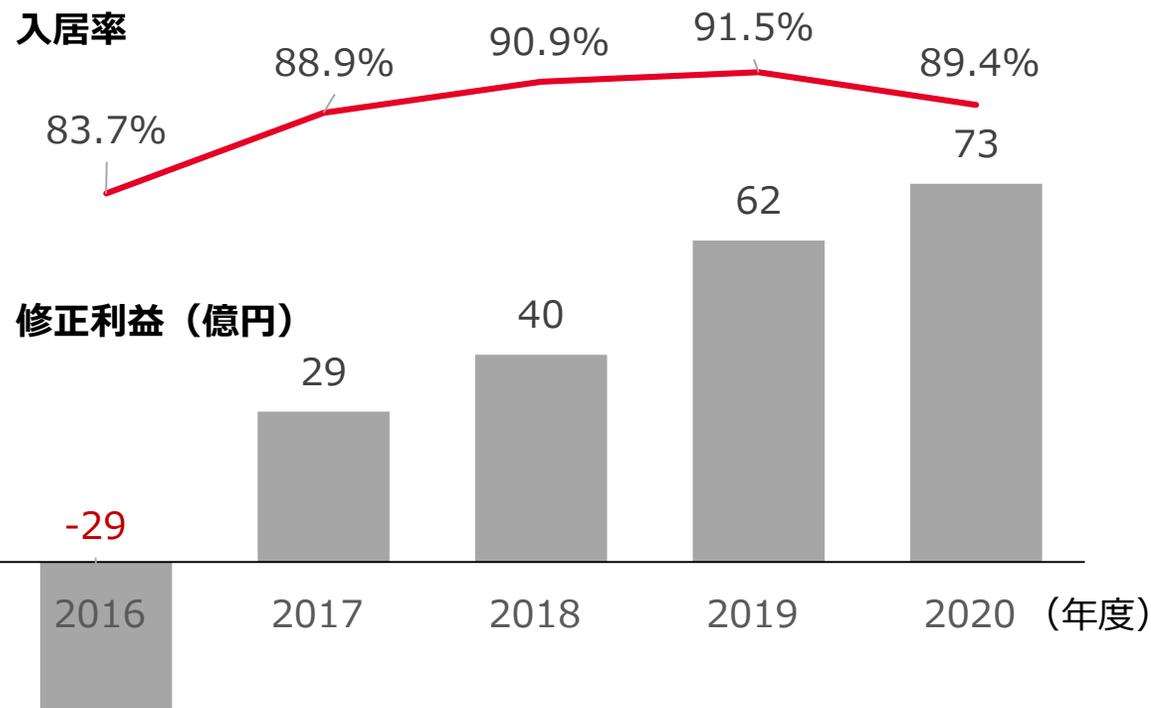
SOMPOケア概要

SOMPOケアの概要	
従業員数（2021年3月 連結）	23,611名
売上高（2021年3月 連結）	1,318億円
シニアリビング居室数	約27,000室
介護付きホーム他	307棟
サービス付き高齢者向け住宅	145棟
在宅サービス等	561事業所

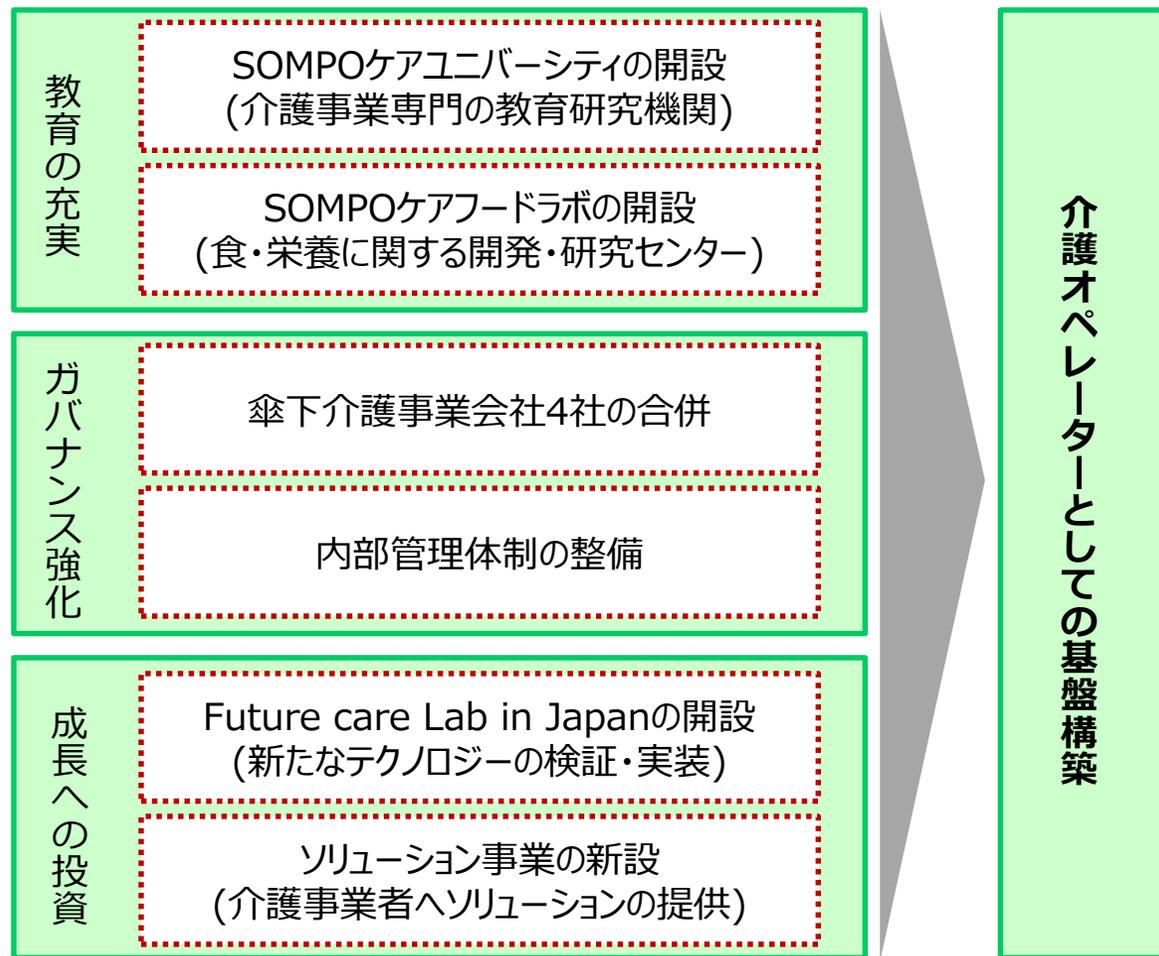
前中計の振り返り

- 前中期経営計画期間においては、修正利益、入居率共に着実に成長
- 教育の充実・ガバナンス強化・成長への投資を実施し、介護オペレーターとしての成長基盤を構築

前中計の業績推移



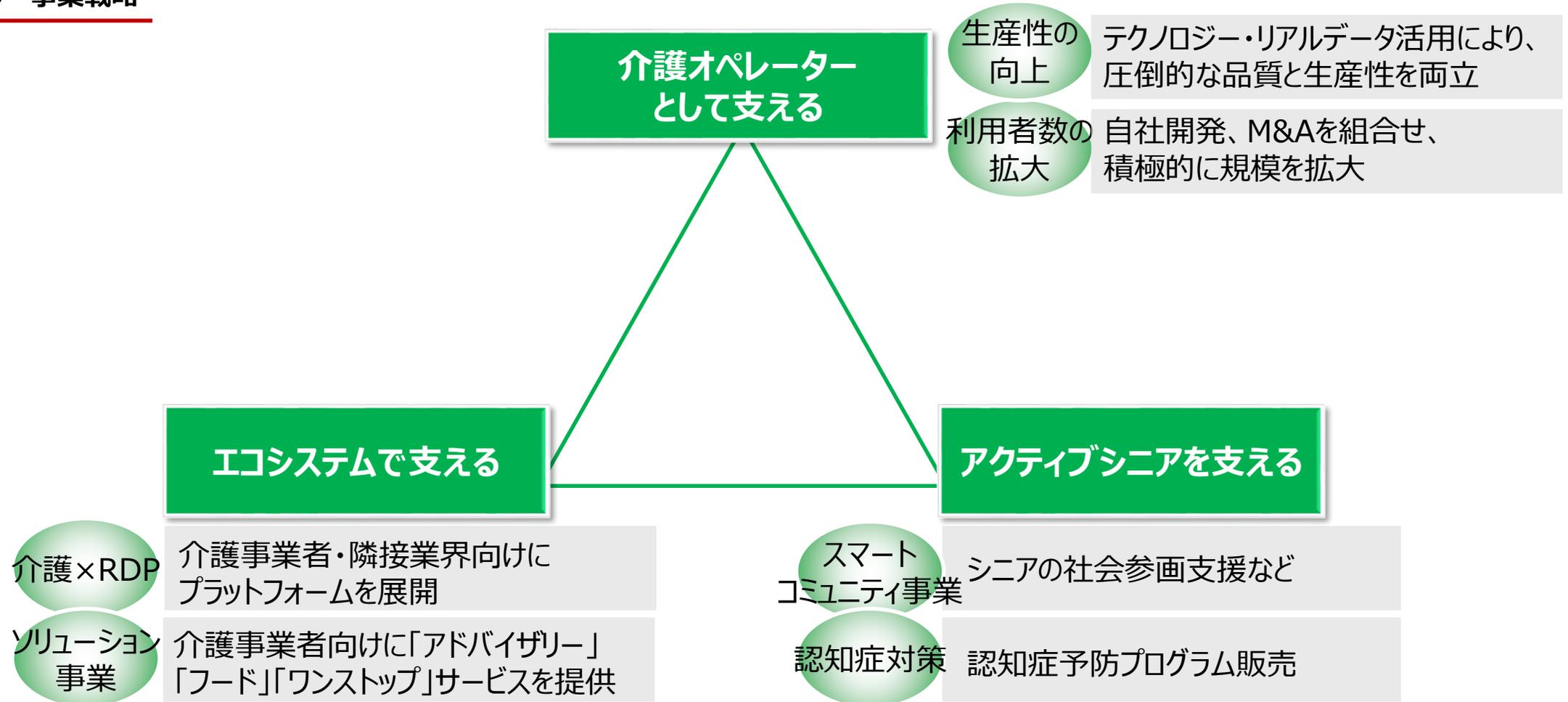
SOMPOケアの取組



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、介護オペレーターとして多くの高齢者を支える
- 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

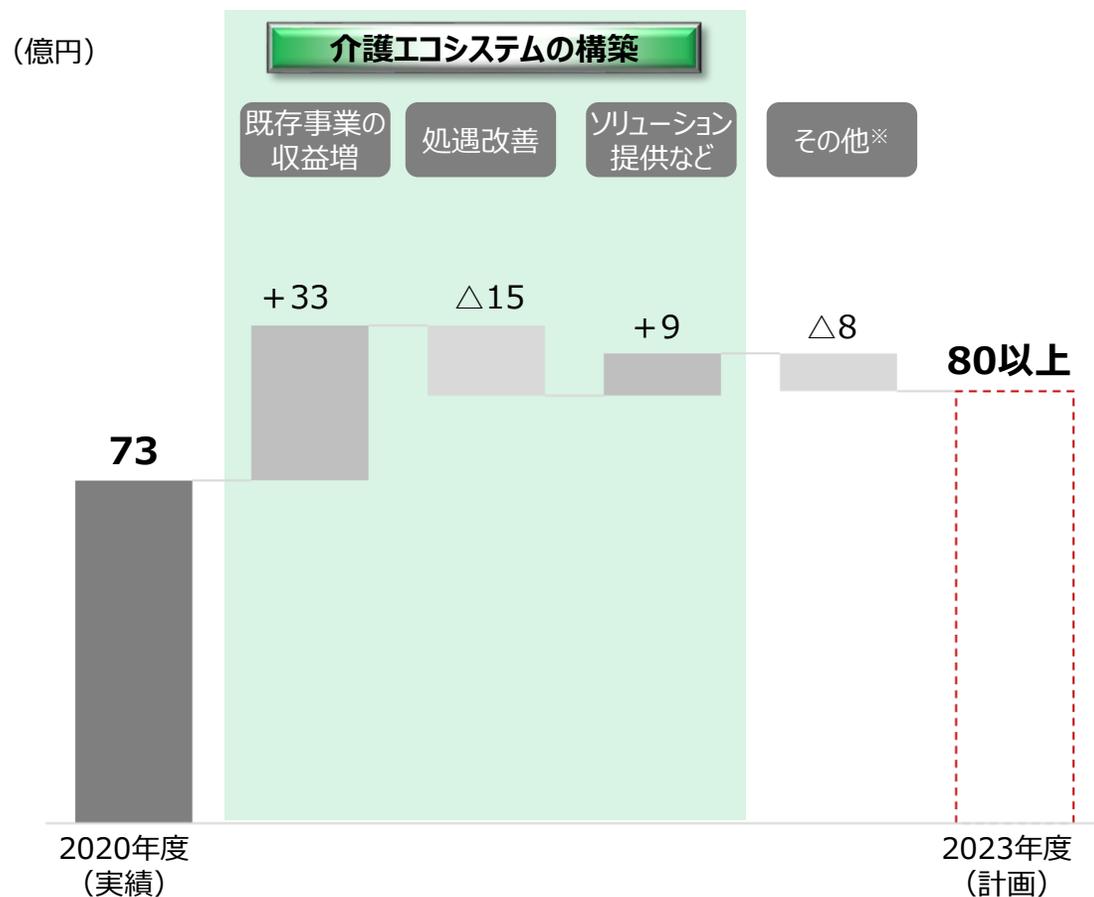
介護・シニア 事業戦略



戦略概要

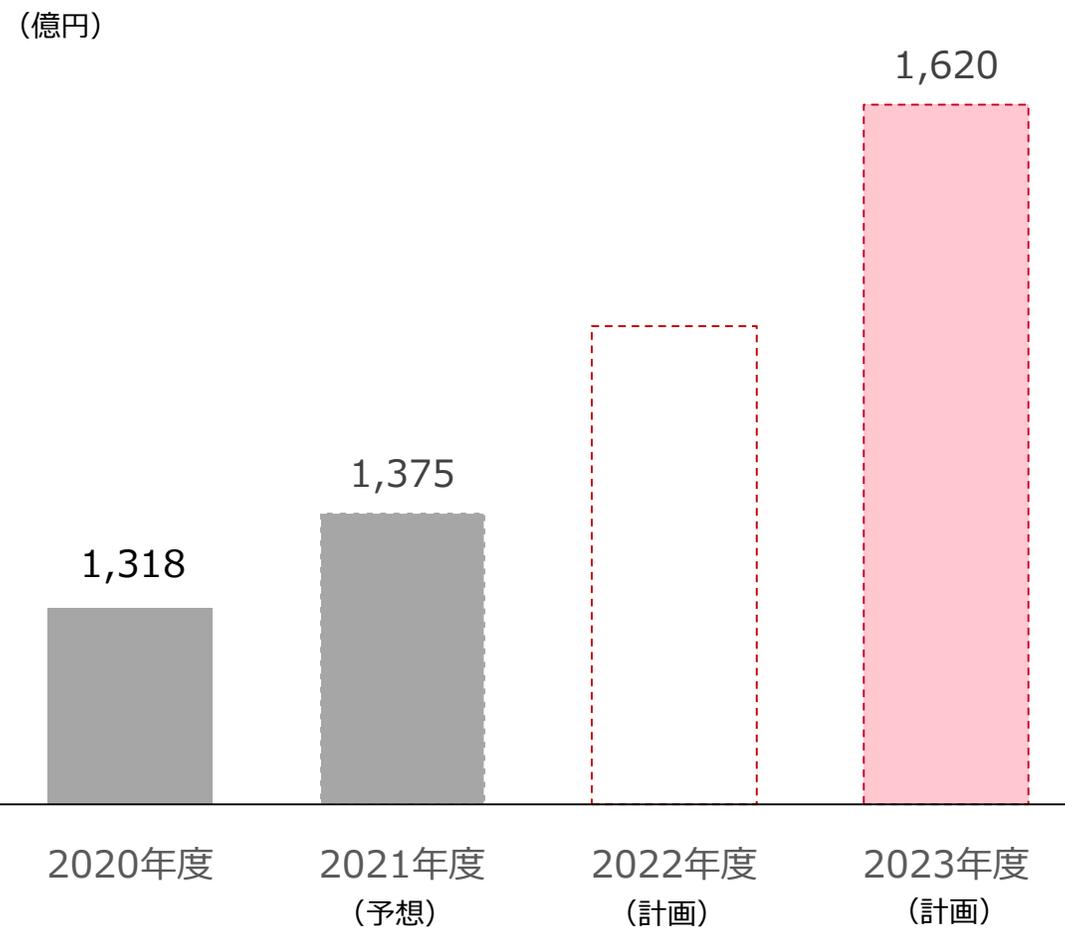
- 介護エコシステムの構築により、既存・新規事業共に着実に成長し、得られた収益の一部により処遇改善を実現する
- 成長機会を着実に取り込むことで、3年間で約300億円の増収、2020年度以上の修正利益を創出する

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・シニア事業の売上高目標値



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

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

拡大する介護の「需要」を支える

利用者数の拡大

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

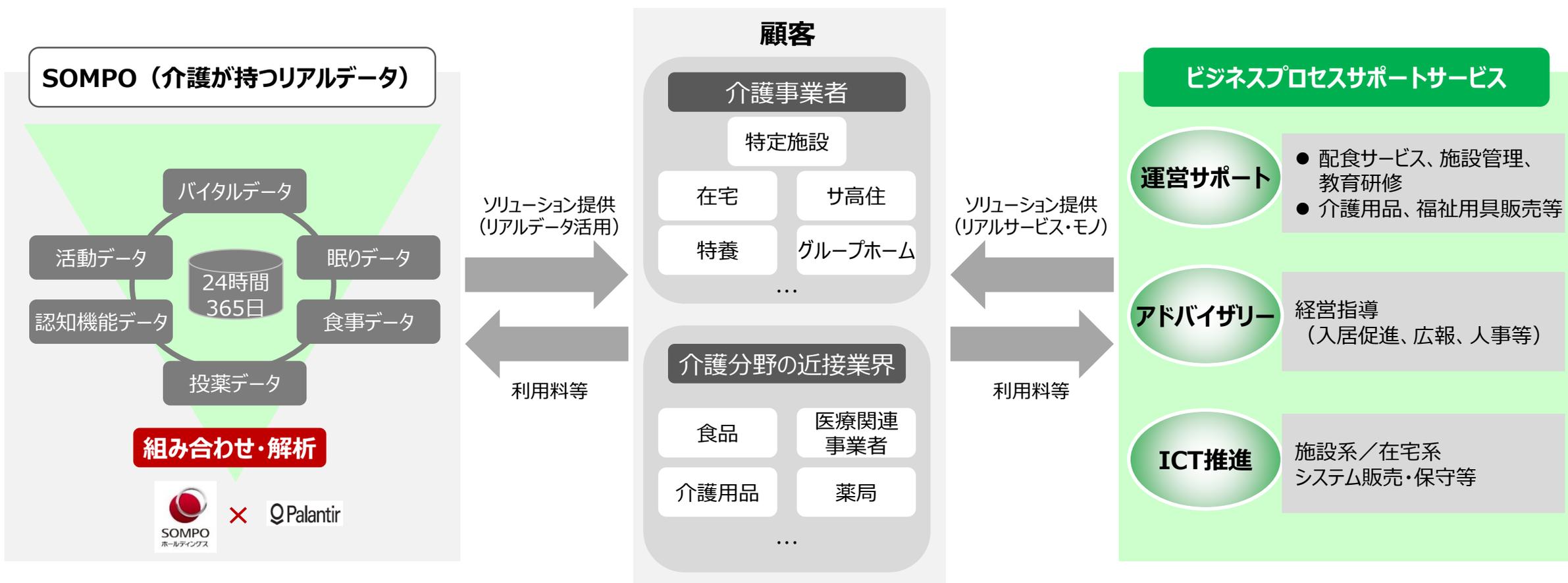
※スタッフ1名が支えるご入居者さまを現在の約2名から3～4名へ

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を実現していく

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

超スマート社会・地域



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、デジタルデバイス解消講座を提供

ケアラー※支援

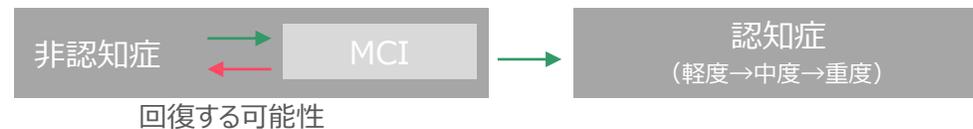
在宅介護に悩むケアラーに対し、デジタル活用を含めた介護知識や技術の紹介サロン、地域のケアラー（仲間）とのコミュニティ形成等のサービス提供

※ 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



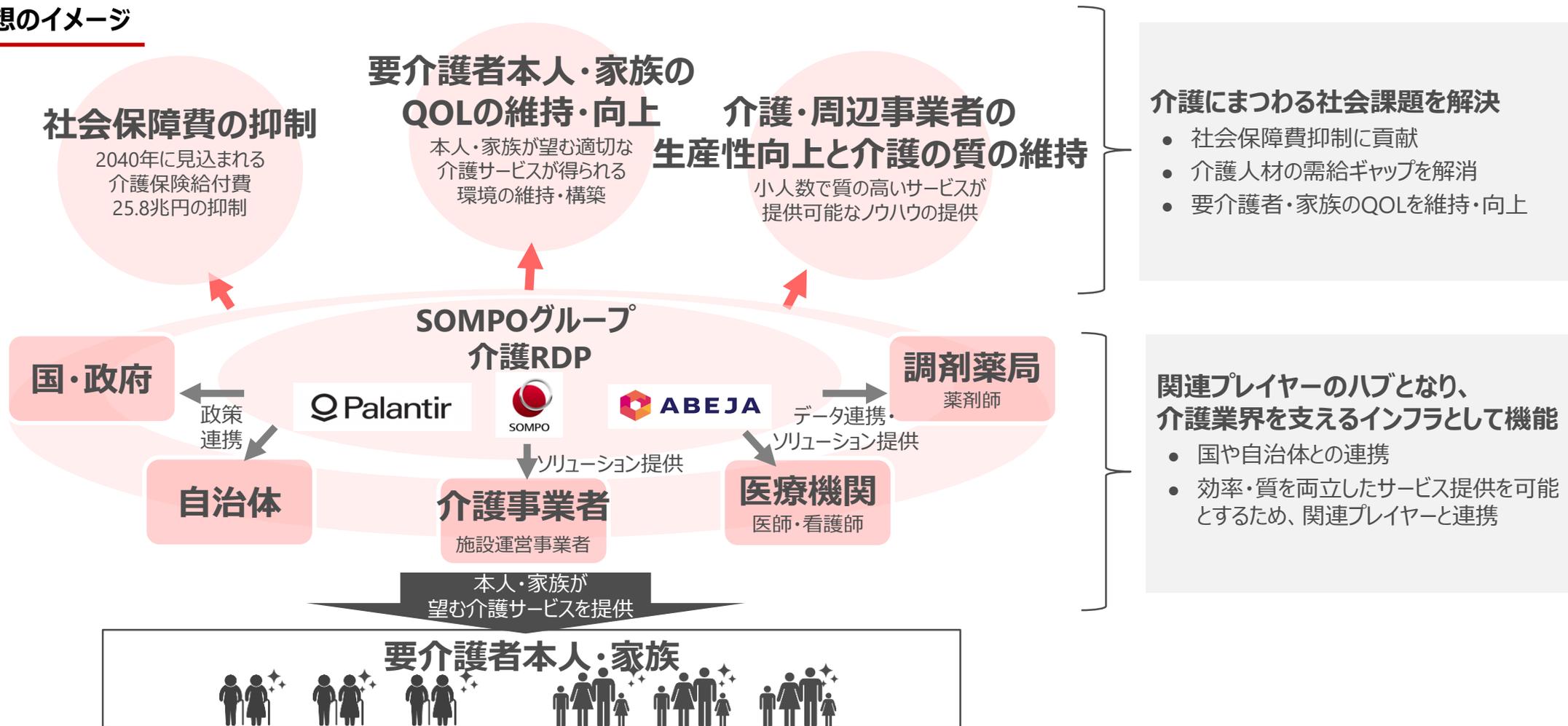
- 「運動・栄養指導・認知機能訓練・社会参加」のサービスを提供
- 認知症ではない方やMCI（軽度認知障害）と診断された方、認知症の方まで幅広い方々を対象

2021年度からサービス提供を本格開始

介護RDPについて

- リアルデータを核としたエコシステムを構築し、介護にまつわる社会課題を解決、誰もが望んだ介護が受けられる社会の実現を目指す

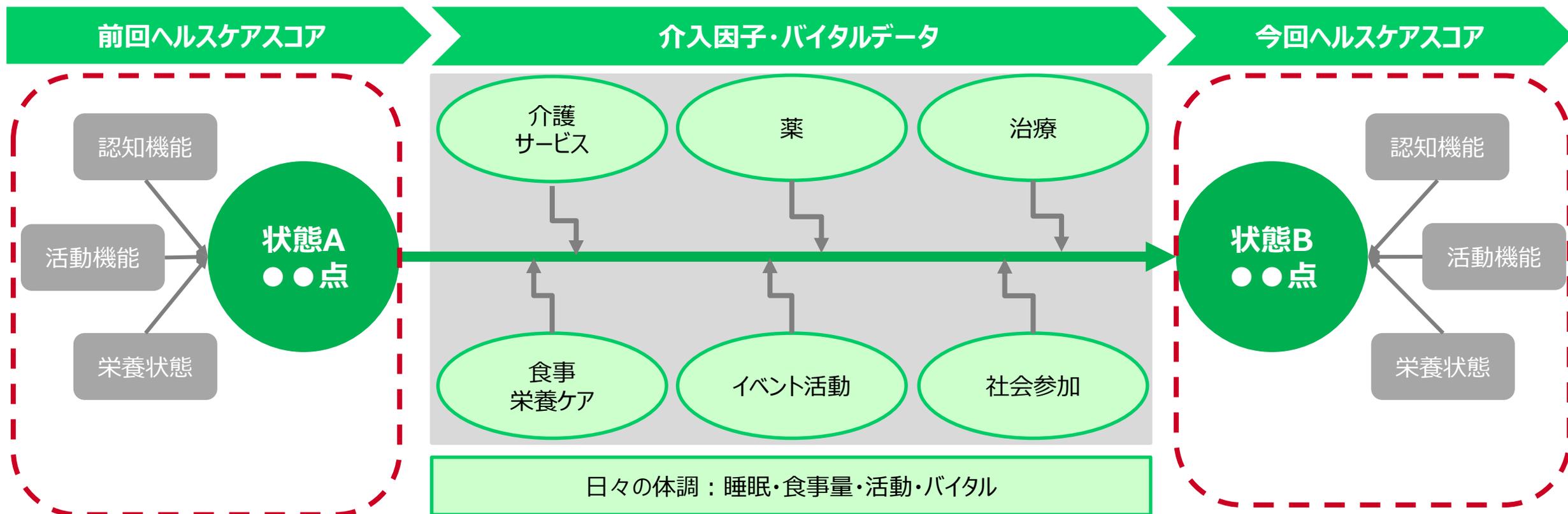
介護RDP構想のイメージ



介護RDPについて

- ご利用者さまの健康状態を認知機能、活動機能、栄養状態からヘルスケアスコアとして評価
- 好影響を与える介入因子とバイタルデータを検証することでモデルを深化させ、将来予測が出来るモデルの構築を目指す

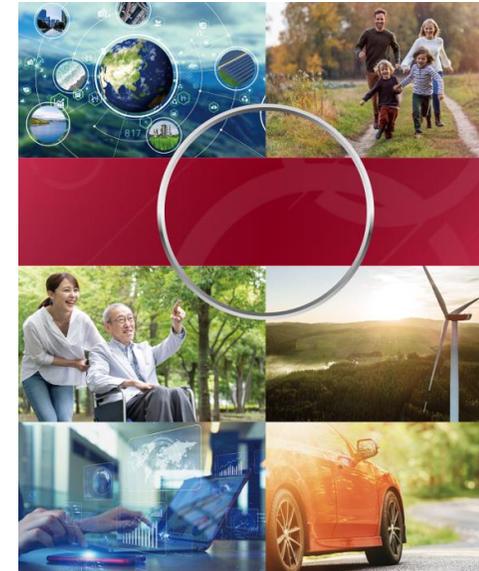
介護品質の可視化（ヘルスケアスコアの開発）



ご利用者さまに関わるデータを全てデジタル化し、組合せ・解析することで新たなソリューションを生み出す

2021年5月26日発表（再掲）

SOMPOホールディングス 新中期経営計画全体像



- 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

- 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乘せ（+300億円）を図ることで、計画の達成確度を高める

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%	-	-	-

※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

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）

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

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

I R室

電話番号 : 03-3349-3913

email : ir@sompo-hd.com

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