

次期中期経営計画の方向性

2024年2月15日

SOMPOホールディングス株式会社

目次

新経営陣のご紹介	3
お客さま視点の取組（能登半島地震を受けたSOMPOグループの主な取組）	4
本日のポイント	5
問題発生 の根底	6
新たなガバナンス態勢と再発防止策の概要（損保ジャパン）	7
新しい損保ジャパンに向けたステップ	8
I. 成長の軌跡	
過去最高益/資本効率の達成が視野	10
利益成長に伴った株主還元の拡大	11
グループの規模は大きく拡大	12
グループのレジリエンスは着実に向上	13
中長期での成長を視野に健康・介護事業は顧客層を着実に拡大	14
リスク削減の進捗	15
資本循環経営の進展	16
海外保険事業①概要	17
海外保険事業②インフレへの対応	18
海外保険事業③生産性向上	19
海外保険事業④収益性と安定性の向上	20
海外保険事業⑤資産運用	21
国内事業①火災保険の収支改善に向けた進捗（国内損保事業）	22
国内事業②自動車保険の収支改善に向けた進捗（国内損保事業）	23
国内事業③生産性向上（国内損保事業、国内生保事業）	24
国内事業④新種保険の成長（国内損保事業）	25
国内事業⑤新たな顧客価値創造（国内生保事業、介護・シニア事業）	26
現中計のアチーブメントと課題	27

II. 次期中期経営計画の方向性

次期中計の全体像	29
次期中計の成長の軸①新しい損保ジャパン（背景）	30
次期中計の成長の軸①新しい損保ジャパン（SJ-Rの全体像）	31
次期中計の成長の軸①新しい損保ジャパン（政策株式削減のさらなる加速）	32
次期中計の成長の軸②海外保険事業の成長（全体像）	33
次期中計の成長の軸②海外保険事業の成長（地理的拡大の進展）	34
次期中計の成長の軸③ウェルビーイング・イニシアティブ（解決を目指す社会的課題「3つの不」）	35
次期中計の成長の軸③ウェルビーイング・イニシアティブ（全体像）	36
成長を支える基盤整備（資本政策・人的投資）	37

参考資料（グループ）

株価・バリュエーション指標	39
グループ運用ポートフォリオ	40
ESR	41
外部ステークホルダーからの評価	42
経営数値等	43

参考資料（各事業）

国内損保事業	45
問題発生 の真因（損保ジャパン）	46
海外保険事業（再掲）	47
国内生保事業	48
介護・シニア事業	49
デジタル事業	50

新経営陣のご紹介

SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長※
奥村 幹夫

SOMPOホールディングス 国内損保事業オーナー 執行役
損害保険ジャパン 代表取締役社長 社長執行役員 石川 耕治



変化し続けるお客さまの
ニーズに向き合い、
お客さま、ビジネスパートナー、
社員、株主、社会など
さまざまなステークホルダーの
期待に応えることで、
企業価値向上を図ります。



当社を取り巻く事業環境の
変化を踏まえ、
事業基盤の再構築および
収益基盤の変革に
スピード感をもって取り組んで
まいります。
徹底した現場主義のもと、
不退転の覚悟で
「すべてをお客さまの立場で
考える保険会社」の実現を
目指してまいります。

※ 2024年4月1日付で就任

お客さま視点の取組（能登半島地震を受けたSOMPOグループの主な取組）

- 元日に発生した能登半島地震に対しては、損保ジャパンにおいて迅速な災害対策本部の設置や応援派遣など、お客さま視点での取組を実施中
- SOMPOケアやPalantir Japanなどグループの総力を挙げて、被災地・被災者に寄り添った支援を実施

損保ジャパンにおける取組

デジタルの活用による迅速な保険金支払いの実現

迅速な対応

- ✓ 発災当日に危機対策本部立ち上げ
- ✓ 対応職員を大幅に増強して対応

デジタルの活用

Palantirの「Foundry」を活用した業務改善

現地の被害状況



災害対策本部の様子



グループ横断の取組

損保ジャパン×SOMPOケア 被災地・被災者への支援

食品の提供

- ✓ 非常食の提供（2万食）
- ✓ 高齢者に適した調理済食品を被災地域の高齢者施設に提供（2万食）

介護職員の派遣

高齢者への寄り添いや介助を目的として、避難所に対するSOMPOケアの介護職員派遣

SOMPO×Palantir 避難者情報の把握への貢献

システム開発分野での貢献

- ✓ デジタル庁、防災DX官民共創協議会等との取組に参画
- ✓ 避難者情報の統合と所在把握等の取組のシステムを開発

本日のポイント

再生

- ✓ **SOMPOホールディングスおよび損保ジャパンのガバナンス態勢を強化**
- ✓ 内部統制の強化などの当面の再発防止策に加え、**次期中計期間において『SJ-R』の取組を実行し、新しい損保ジャパンを構築、持続的成長を果たす**

成長の軌跡

- ✓ SOMPOホールディングス発足以降、**修正連結利益は年率+20%成長、2023年度は過去最高益の達成が視野**
- ✓ **魅力ある株主還元**（配当は過去10年で5倍）と**良質な成長投資を実行**（Endurance、Palantirなど）
- ✓ **海外保険事業の高成長により、グループの規模と分散が進展**
- ✓ 中長期成長に向け**健康応援**（Insurhealth）・**介護事業**（egaku）を**拡大、SOMPOらしさを追求**

次期中計の方向性

- ✓ **「レジリエンスの更なる向上」、「お客さまをつなぎ、サービスをつなげる戦略」を実現し、保険を超えたお客さまへのニーズに対応**することを通じて、**グローバルピアレベルの資本効率と二桁水準のEPS成長を追求**
- ✓ 成長の軸は、①**新しい損保ジャパン**、②**海外保険事業の成長**、③**ウェルビーイング・イニシアティブ**
- ✓ 新しい損保ジャパンでは、「**真の価値**」を持続的に提供すべく、**政策株式保有など業界慣習の見直し**を進め、レジリエントで高い資本効率を目指す

問題発生 の 根底

- 一連の問題の根底は、マーケットの大きな変化に対し、現状維持バイアスを打破して適切に対応できなかったことにある
- 対症療法的な再発防止策による再生ではなく、SJ-Rなどの抜本的な戦略を通じて、グループ一丸となって新しい損保ジャパンを作っていく

マーケットの大きな変化

人口減少

少子高齢化

気候変動による
自然災害増加

お客さまの価値観の変化

保険の自由化

デジタル技術の進展

これまで

企業風土・文化

現状維持バイアス

業界構造・慣習

一連の
問題発生

これから

信頼回復

現場を支援し
変化に対応

お客さま視点・品質

再発防止策からSJ-Rへ

軸は
大胆な人材投資による
職員の専門性向上

SJ-Rの詳細は
2024年5月開示予定

持続可能な
企業価値の向上へ

新たなガバナンス体制と再発防止策の概要（損保ジャパン）

- ガバナンス体制の刷新を前提に、BM問題、保険料調整行為問題で表面化した当社および業界における課題の根本解決をはかる
- 過去の慣習を前提とせず、外部の知見も借りながら解決策を策定する

新たなガバナンス体制

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| (1) 社外目線の強化に向けた体制構築 | (3) 取締役会等付議基準の明確化 |
| (2) C x Oの新設および規程化による権限と責任の明確化 | (4) 重要領域におけるHD兼任体制の構築 等 |

BM問題

お客さま視点向上のための経営陣意識変革と人材育成

- ・カルチャー変革推進部の新設
- ・グループ行動規範の見直し 等

業務品質を重視した体制再構築と評価体系の総点検・改善

- ・品質管理部の新設 ・役職員の評価体系/運用の見直し
- ・代理店出向の見直し ・代理店手数料ポイントにおける品質観点の強化 等

保険金サービス部門の総点検・再構築

- ・ミッション再定義、独立性確保、地位向上、要員増強
- ・DRS、簡易調査を含めた業務プロセス全体の抜本的な見直し 等

キーワードは
「信頼回復」
「お客さま視点」
「品質管理」

保険料調整行為問題

企業保険分野における適正な競争実施のための環境整備

- ・他社との接触禁止ルール、共同保険等の保険引受ルールの整備
- ・政策株式売却ペースの見直し ・保険と関係のない過度な本業支援の見直し 等

適正な営業推進体制及び保険引受管理体制の確立

- ・過度な幹事・シェア防衛意識を払しょくするための営業目標、運用の見直し
- ・リスクに応じた適正な保険料を提示するための引受管理体制の確保 等

独占禁止法等をはじめとする法令遵守体制の確立

- ・独占禁止法等に関する役職員の理解促進 ・2、3線によるリスク管理強化
- ・代理店の役割の明確化、価格決定・調整に関与させない仕組み作り 等

新しい損保ジャパンに向けたステップ

- 両問題への改善計画の提出の後、本年5月のIRミーティングにおいて、再発防止策を含む次期中期経営計画の詳細をお示しする



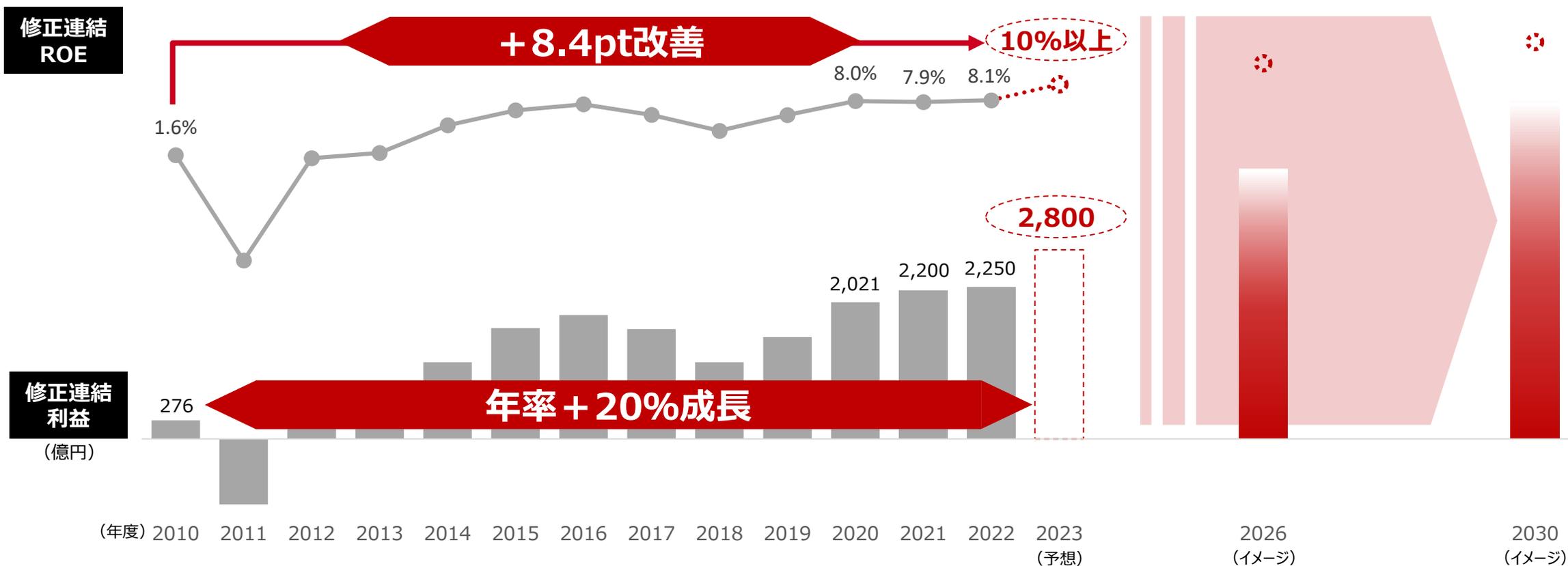
I . 成長の軌跡



過去最高益/資本効率の達成が視野

- 2010年のSOMPOホールディングス発足以降、修正連結利益は年率+20%の高成長、修正連結ROEは+8.4ptの改善が視野
- 次期中計以降も、同業他社を上回る高い利益成長とグローバルレベルの資本効率に向けた取組みを継続していく

修正連結利益・修正連結ROE※の推移



※ 2010～2015年度は2016年度の定義をベースとした試算値。2021年度、2022年度数値は平年値ベースに補正。

利益成長に伴った株主還元の拡大

- 2014年度以降、着実な増配と自社株買いをベースとした透明性の高い株主還元方針を堅持
- 結果、EPSは年率3割程度成長、一株当たり配当金は10期連続増配で10年前の5倍の水準まで拡大

EPSとDPSの成長

(参考) 株主還元ヒストリー

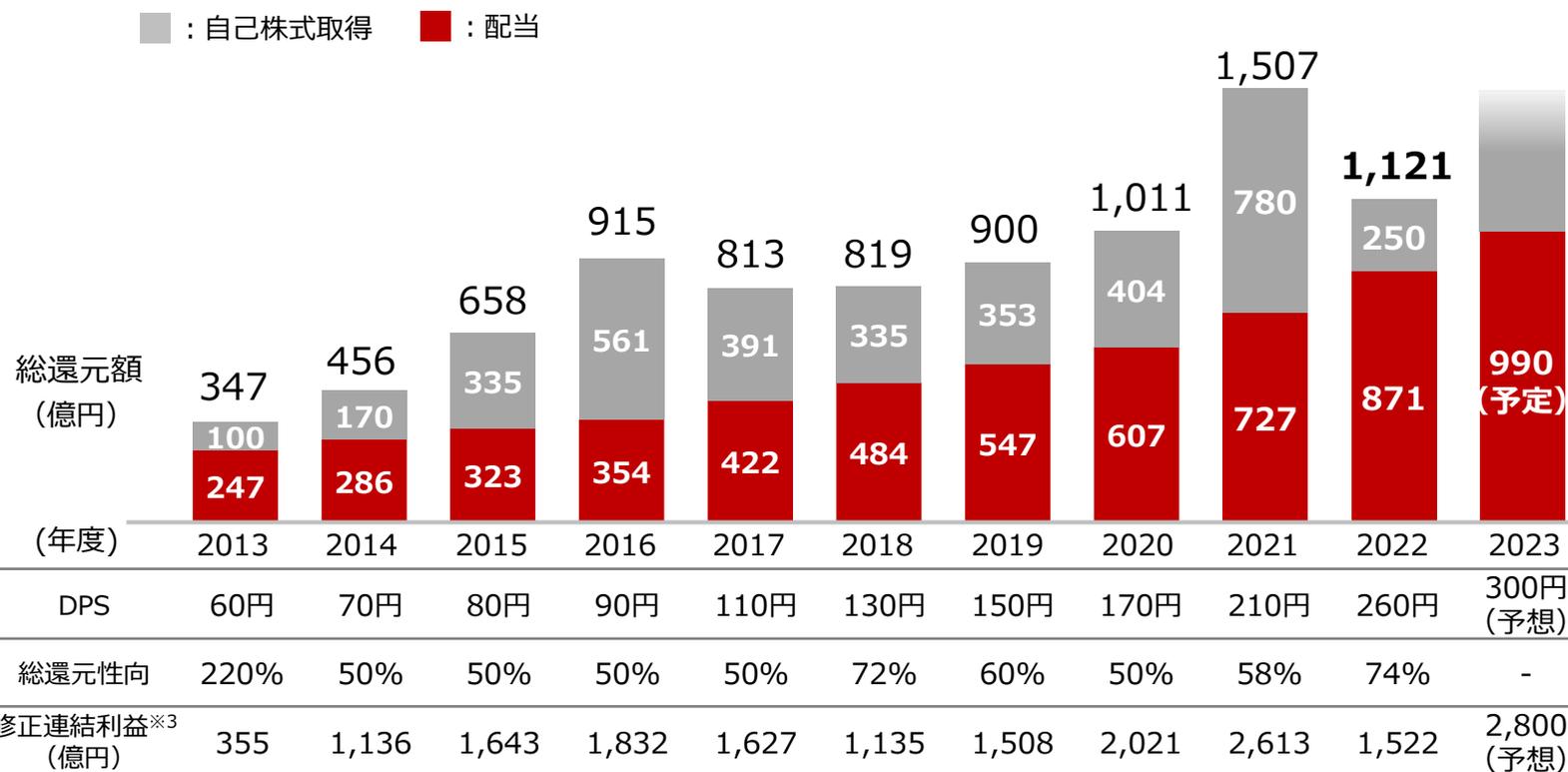
EPS成長率（年率）※1

+29.3%

〔利益成長：+26.7%〕
〔資本政策：+2.6%〕

1株あたり配当金※2

10期連続増配
過去10年で5倍



※1 2012～2023年度（予想）における成長率

※2 2023年度予想を含む

※3 2013～2015年度は2016年度の定義をベースとした試算値

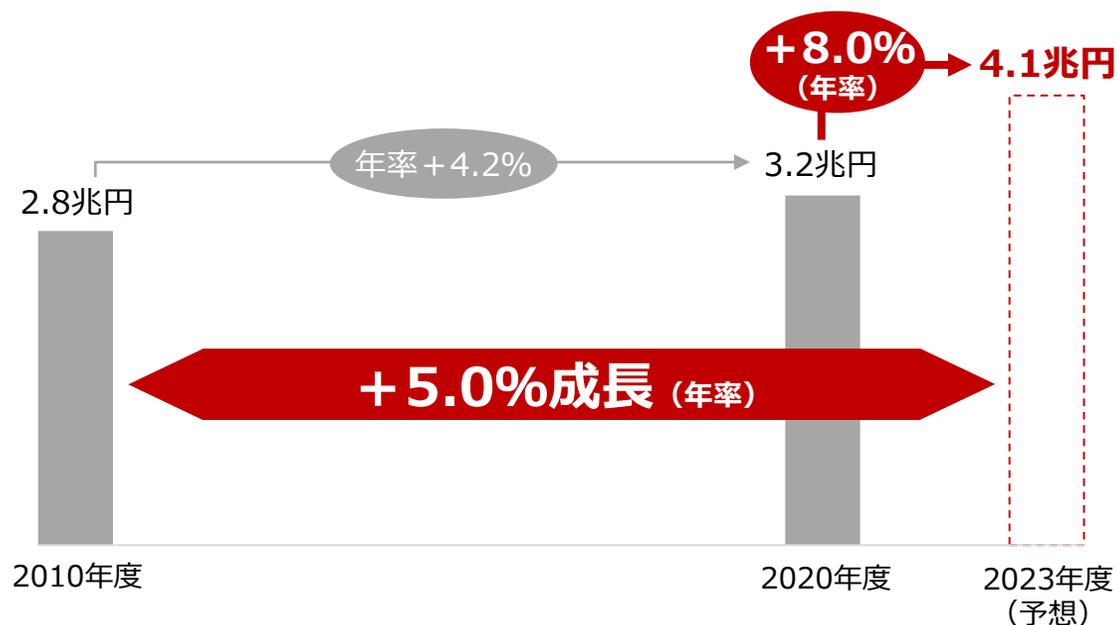
グループの規模は大きく拡大

- 2010年度のSOMPOホールディングス発足以降、グループのトップラインは年率+5.0%の成長
- 特に現中計期間は、海外保険事業がけん引、トップライン成長は年率+8.0%に加速し、グループの規模は大きく拡大

海外保険事業の高成長により、グループ全体のトップライン成長※¹は加速

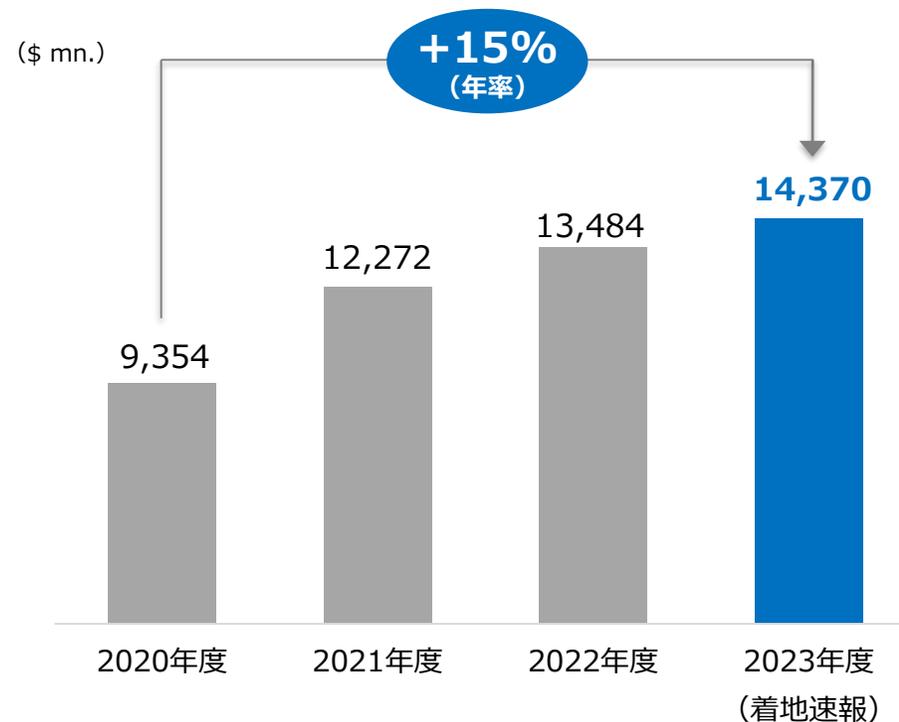
海外保険事業は大幅なトップライン成長※²を達成

国内損保事業の安定成長に加え、
レートアップを追い風に海外保険事業が大幅に拡大



※1 正味収入保険料+生命保険料
※2 SICマースシャルのグロス保険料

現中計期間において、規模およびマーケットにおける
プレゼンスは大きく向上



グループのレジリエンスは着実に向上

- 海外保険事業の成長により、グループの事業ポートフォリオの分散は進展、レジリエンスは大きく向上
- 各事業でもレジリエンスは向上、海外保険事業では2023年度第4四半期に将来に向けてバランスシートを強化

グループ 事業・リスクの分散が進展

国内事業に事業ポートフォリオが集中

修正連結利益の内訳（2010年度）



海外保険事業の高成長により、
2023年度の海外ウエイトは60%に拡大見込み

事業ポートフォリオ分散により
グループのレジリエンス向上

海外保険 2023年度第4四半期に抜本策実施※1

ソーシャルインフレーションなどによる影響

過年度ディベロップの損害率への影響



2023年度第4四半期に
2019年度以前発生 of 備金を強化
(損害率への影響：6.4pt)

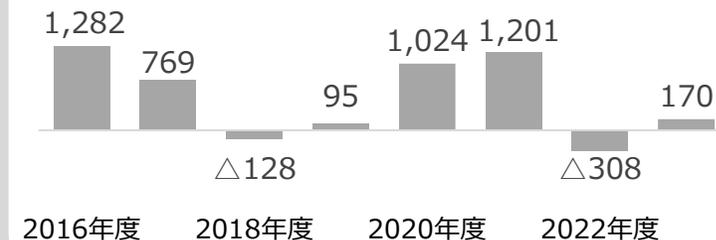
将来に向けバランスシートを強化

※1 SIコマース

国内損保 収益基盤再構築へ

自然災害激甚化・インフレなどによる収益性低下

保険引受利益※2の推移（単位：億円）



料率適正化/高損対策

『SJ-R』により収益基盤再構築へ

※2 除く自賠償、家計地震、2023年度は予想

中長期での成長を視野に健康・介護事業は顧客層を着実に拡大

- 健康・介護の事業は順調に拡大、安心・安全・健康のサービスをより多くのお客さまに提供
- より多くの高齢者を支える事業者として、他社運営施設の持続性・生産性向上に寄与するegaku事業を展開



リスク削減の進捗

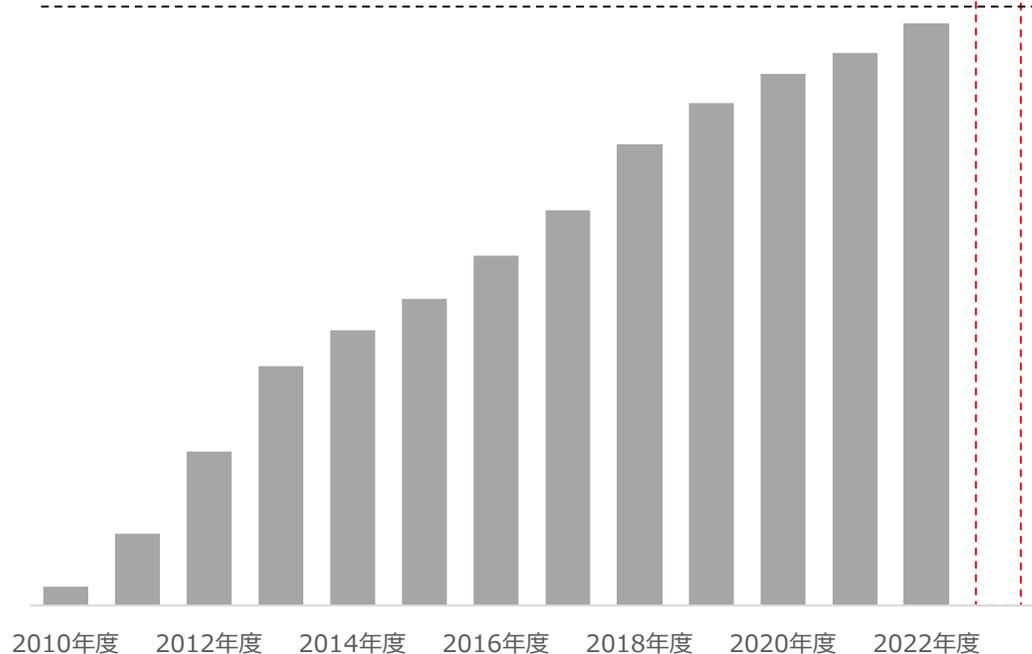
- 政策株式は、2010年度以降で1.5兆円程度を削減
- 長期金利上昇局面での超長期債前倒し投資により、金利リスク削減は完了

国内損保 政策株式は中計策定時の計画を上回る削減を達成見込み

政策株式削減額（兆円）
（HD発足以降累計）

中計策定時の政策株式削減額（年500億円）に
基づく累計削減額の水準

1.5

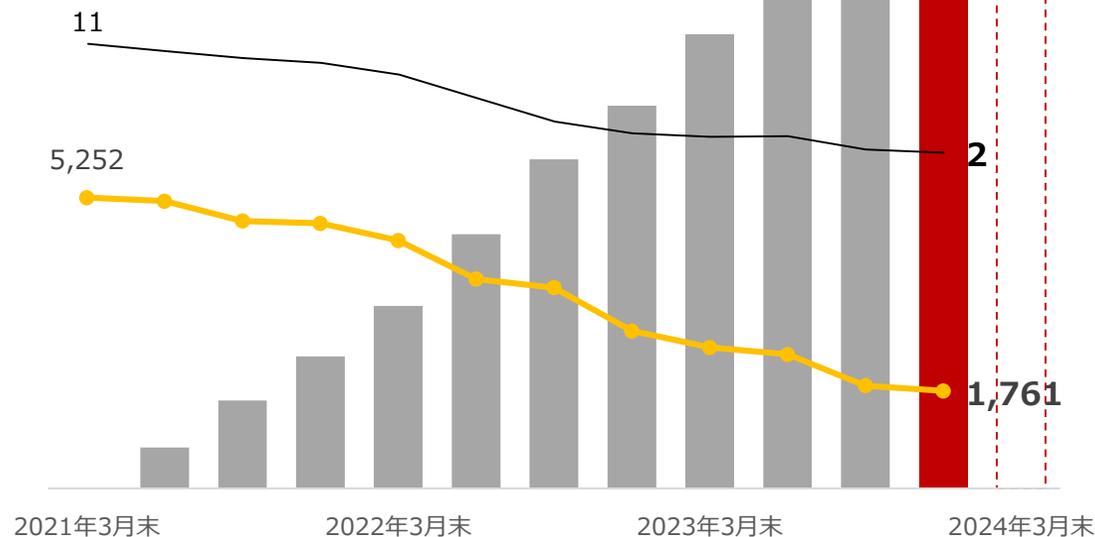


国内生保 金利リスク削減は計画を前倒し達成

超長期債投入額（億円）
（2021年度以降累計）

金利リスク量（グループ全体、億円）
デューレーション・ギャップ（年）

中計策定時の超長期債投入目標（累計9,000億円）

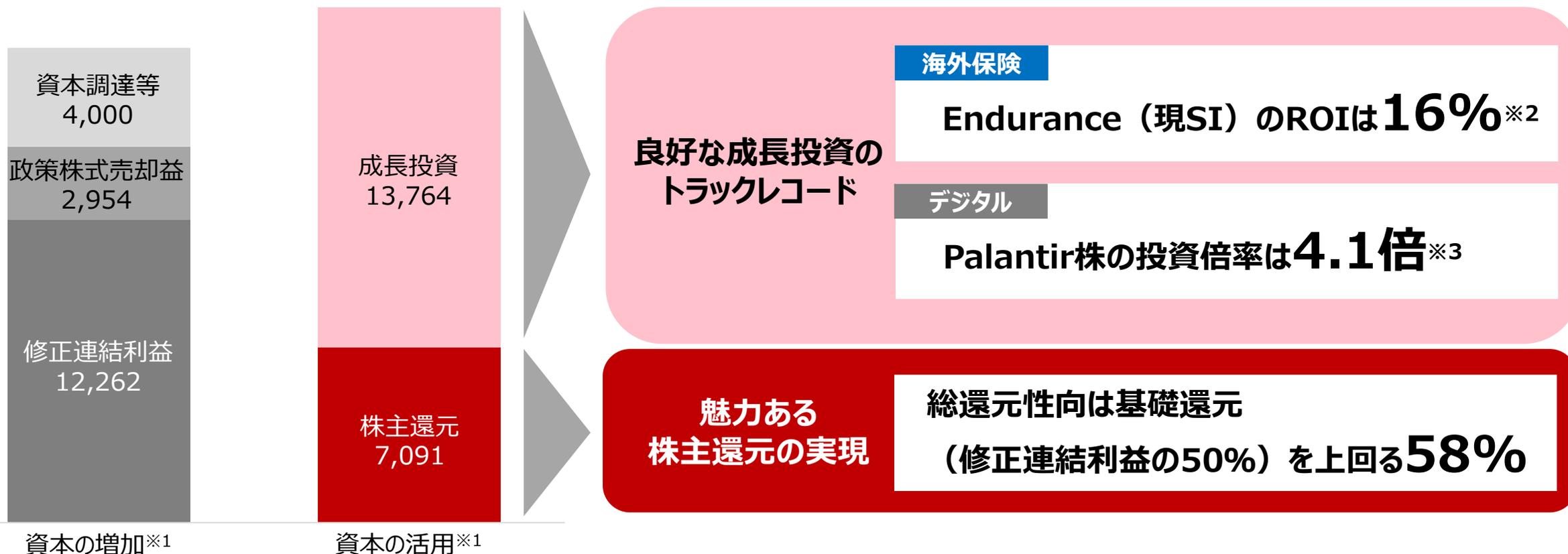


資本循環経営の進展

- 各事業で創出した資本について、資本効率最大化および持続的成長の観点で、持株会社が株主還元と成長投資にバランスよく配賦
- 海外保険やデジタル投資による高い投資効果と、基礎還元を上回る総還元性向を達成した結果、株価・バリュエーションは向上

2016年度以降の資本政策と投資効果

(億円)



※1 2016年度以降の累計、政策株式売却益は税後ベース

※2 2023年度予想

※3 税後ベース

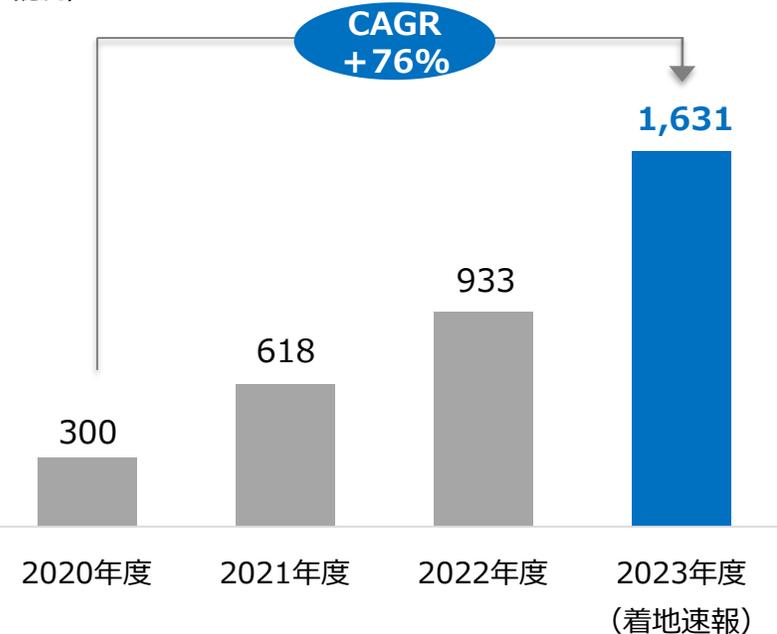
海外保険事業①概要

- 修正利益とグロス保険料は中計目標を超過する見通し
- インフレ影響や地理的拡大などの先行投資コスト負担があるも、コンバインド・レシオは大幅に改善

海外保険事業の修正利益

中計目標	1,000億円以上 達成見込み
------	---

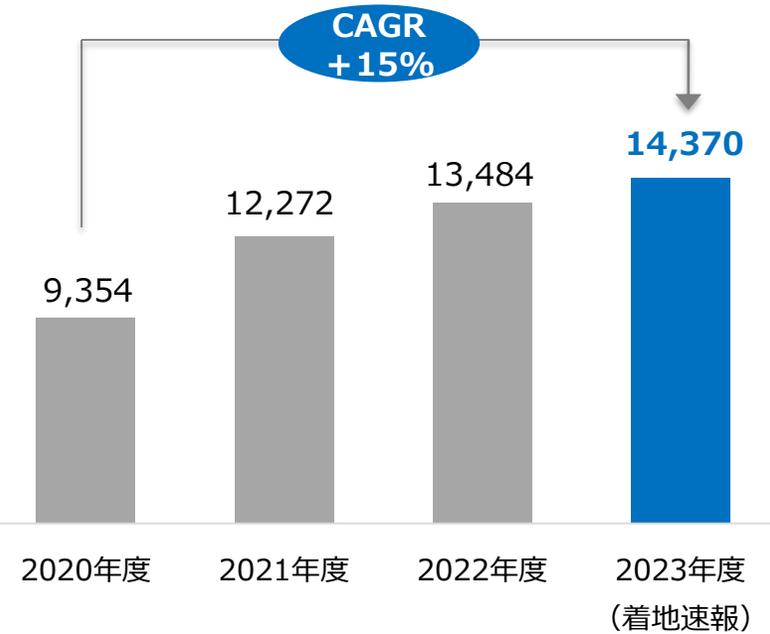
(億円)



SIコマース^{※1}のグロス保険料

中計目標	年率+9%成長 達成見込み
------	---

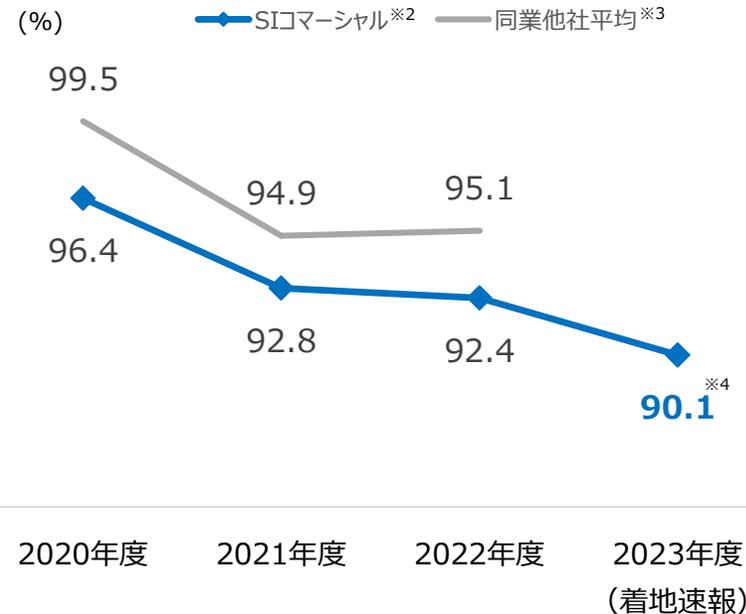
(百万ドル)



SIコマースのコンバインド・レシオ

中計目標	88%水準
------	-------

(%)



※1 2023年度のSIコマースには、Sompoシグルタ、Sompoセグロス、アジア各社のコマース事業（グロス保険料：889百万ドル）を含む

※2 除く本社経費

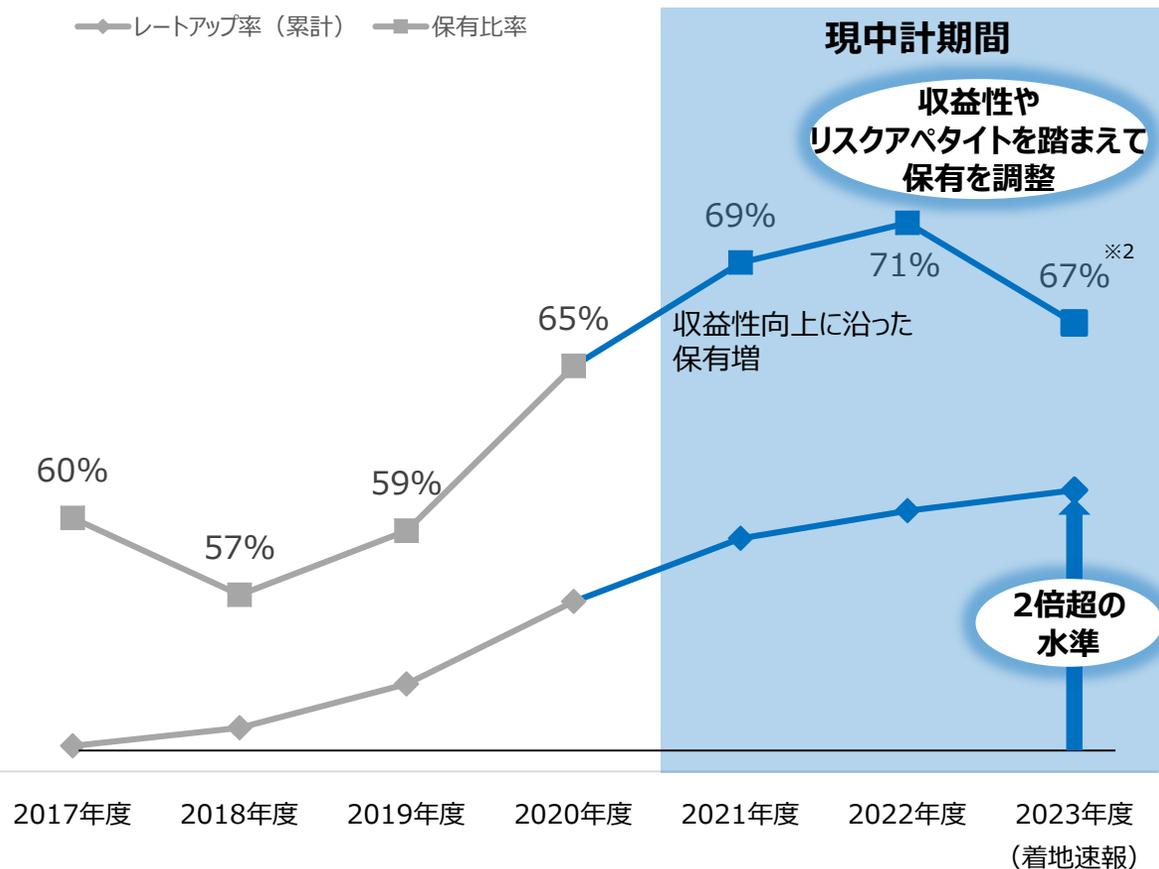
※3 出典：S&P IQ Pro。同業他社は、Allianz SE、American International Group, Inc.、Arch Capital Group Ltd.、Agro Group International Holdings, Ltd.、Assicurazioni Generali S.p.A.、AXA SA、AXIS Capital Holdings Limited、Chubb Limited、Everest Re Group, LTD.、Markel Corporation、RenaissanceRe Holdings Ltd.、SCOR SE、Swiss Re AG、The Hartford Financial Services Group, Inc.、The Travelers Companies, Inc.、W.R. Berkley Corporation、Zurich Insurance Group AG

※4 2023年度の一過性の備金積み増し影響を除く（損害率影響：6.4pt）

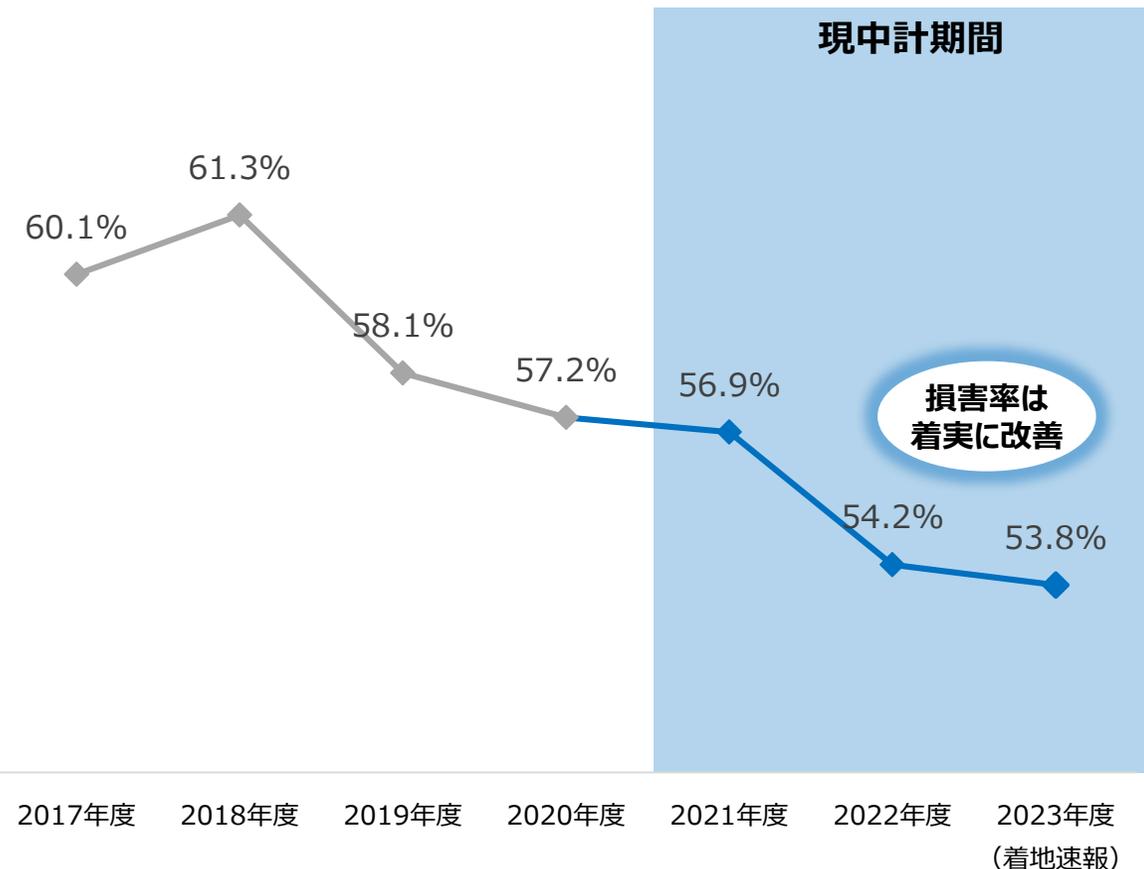
海外保険事業②インフレへの対応

- ・ ロスコストを上回るレートアップを達成する一方で、収益性やリスクアペタイトを踏まえ、保有を調整
- ・ 結果、インフレ環境下にも関わらず、海外保険事業のベースの損害率は着実に改善

SIコマーシャルのレートアップ・保有比率※1



インフレ環境下においても損害率※3は改善



※1 レートアップは元受保険（除く農業保険）、保有比率は除く農業保険

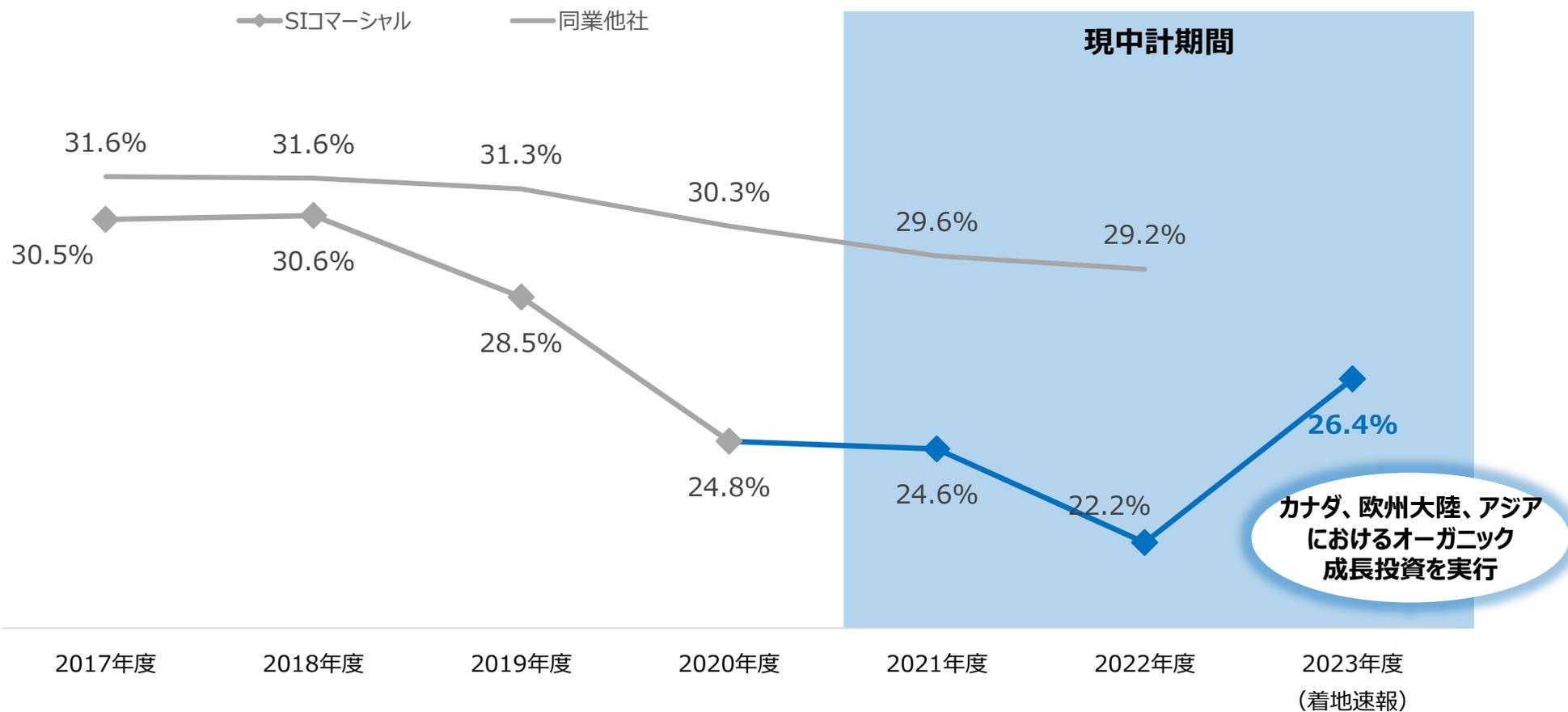
※2 2023年度のSIコマーシャルには、保有比率が相対的に低いSompoシゴルタ、Sompoセグロス、アジア各社のコマーシャル事業を含む。これらを除いた2023年度の保有比率は69%

※3 SI Commercialの当年度発生ベースの損害率（除く農業保険、自然災害、新型コロナ影響）

海外保険事業③生産性向上

- インフレ影響や成長投資コスト負担はあるも、事業費率は同業他社比で優位な水準をキープ

事業費率は他社比※優位を維持



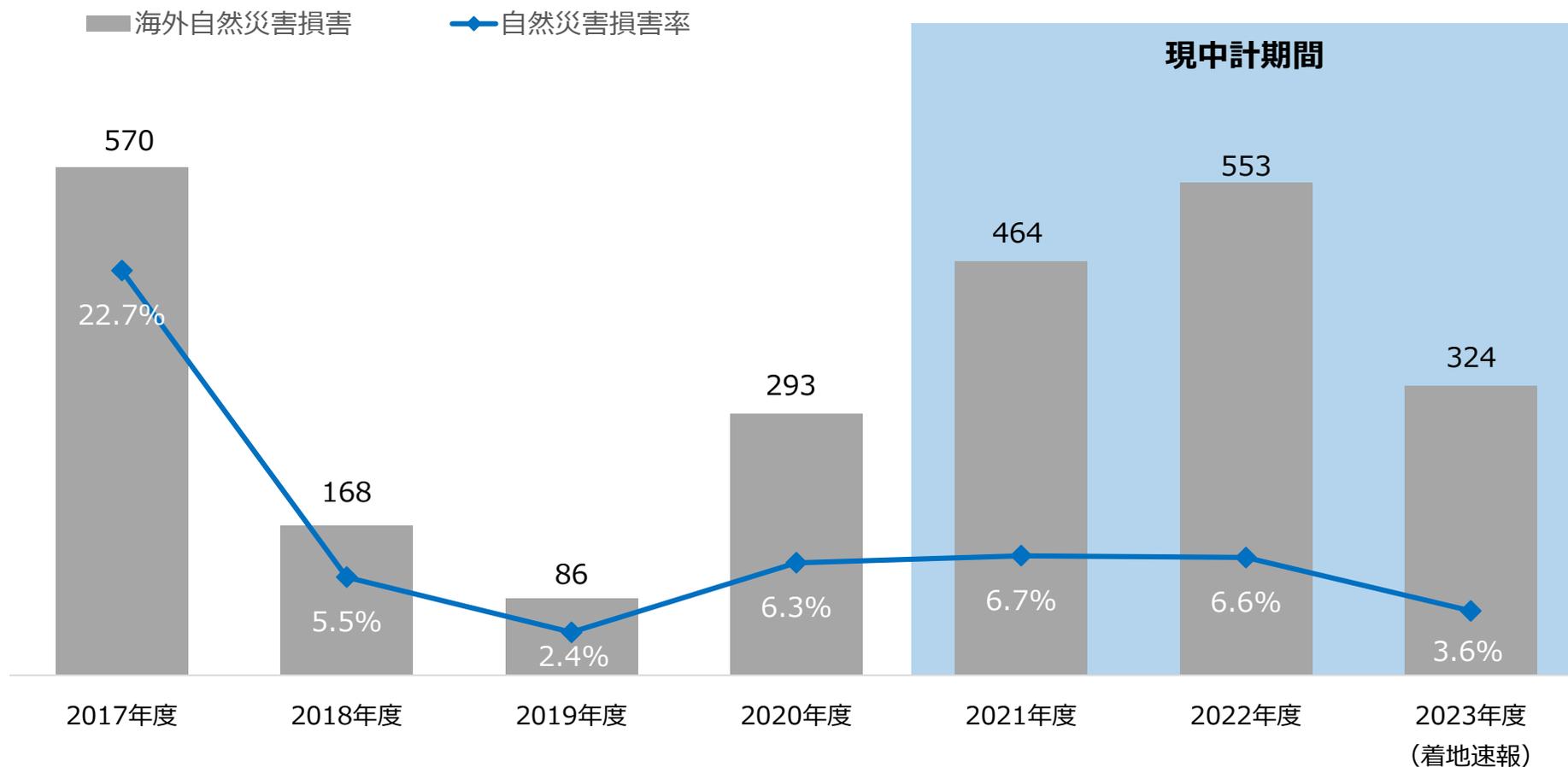
※ 同業他社は、AIG、Arch、AXA、AXIS、Chubb、Everest、HannoverRe、Markel、QBE、RenaissanceRe、SCOR、Swiss Re、The Hartford、Travelers、W.R. Berkley、Zurich

海外保険事業④収益性と安定性の向上

- ベースの損害率改善に加え、自然災害リスクも適切にコントロール。全体に占める自然災害エクスポージャーは、種目分散の進展により低下
- 結果、業界全体の自然災害損害が増加した中、自然災害が海外保険事業のコンバインド・レシオに与える影響は安定的に推移

引受ポートフォリオがより拡大し、地域分散したことにより、自然災害がコンバインド・レシオに与える影響は安定化

(百万ドル)

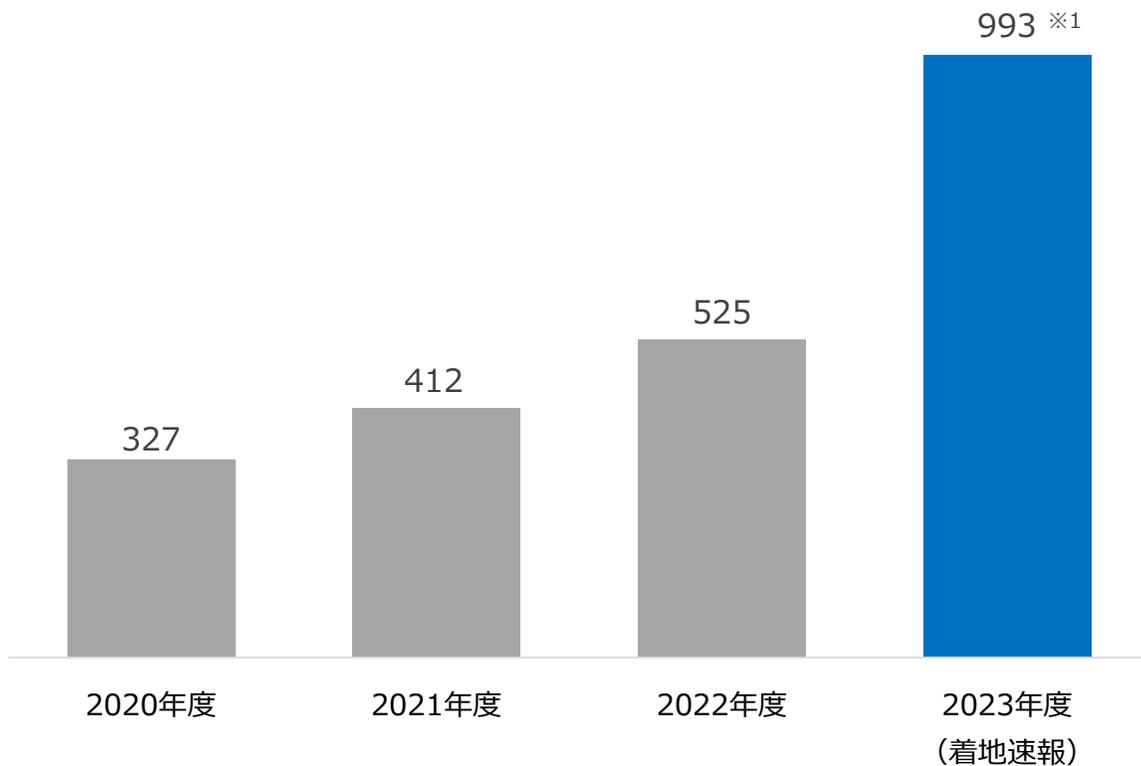


海外保険事業⑤資産運用

- 運用資産額増加や簿価利回りの向上などにより、資産運用利益は大幅増加

資産運用利益は大幅増加

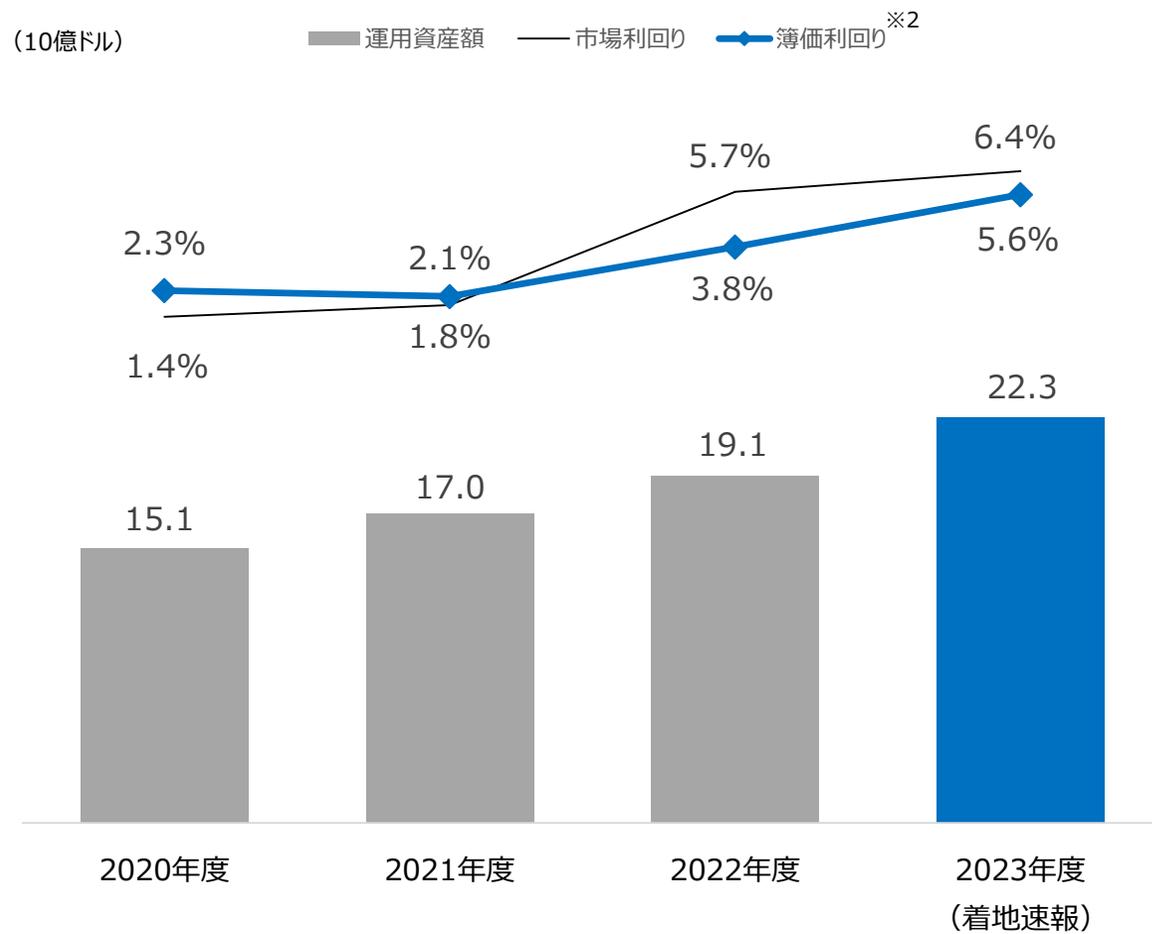
(百万ドル)



※1 コングロマリット・プレミアムによる効果を含む
 ※2 SIコマーシャル

運用資産額は増加、利回りも向上

(10億ドル)

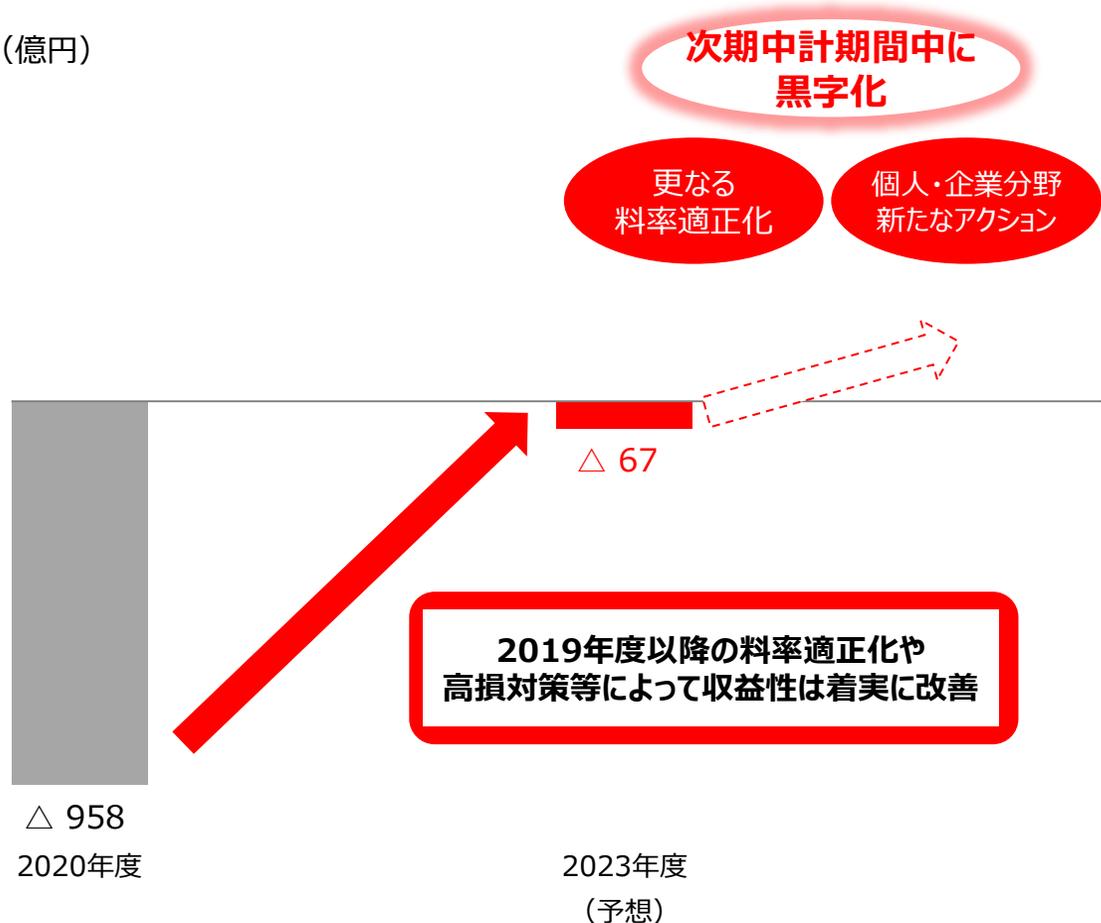


国内事業①火災保険の収支改善に向けた進捗（国内損保事業）

- ・ レート改定実施によるプライシングの適正化や高損対策等の取り組みの結果、着実に収益性は改善
- ・ 次回の料率改定に加え、更なるアンダーライティングの徹底により、コア保険引受利益は次期中計期間中に黒字化の見通し

火災保険のコア保険引受利益は順調に改善

(億円)



料率適正化により、個人火災分野の契約ポートフォリオの収益性は向上※



収益性向上に向けた主なアクション

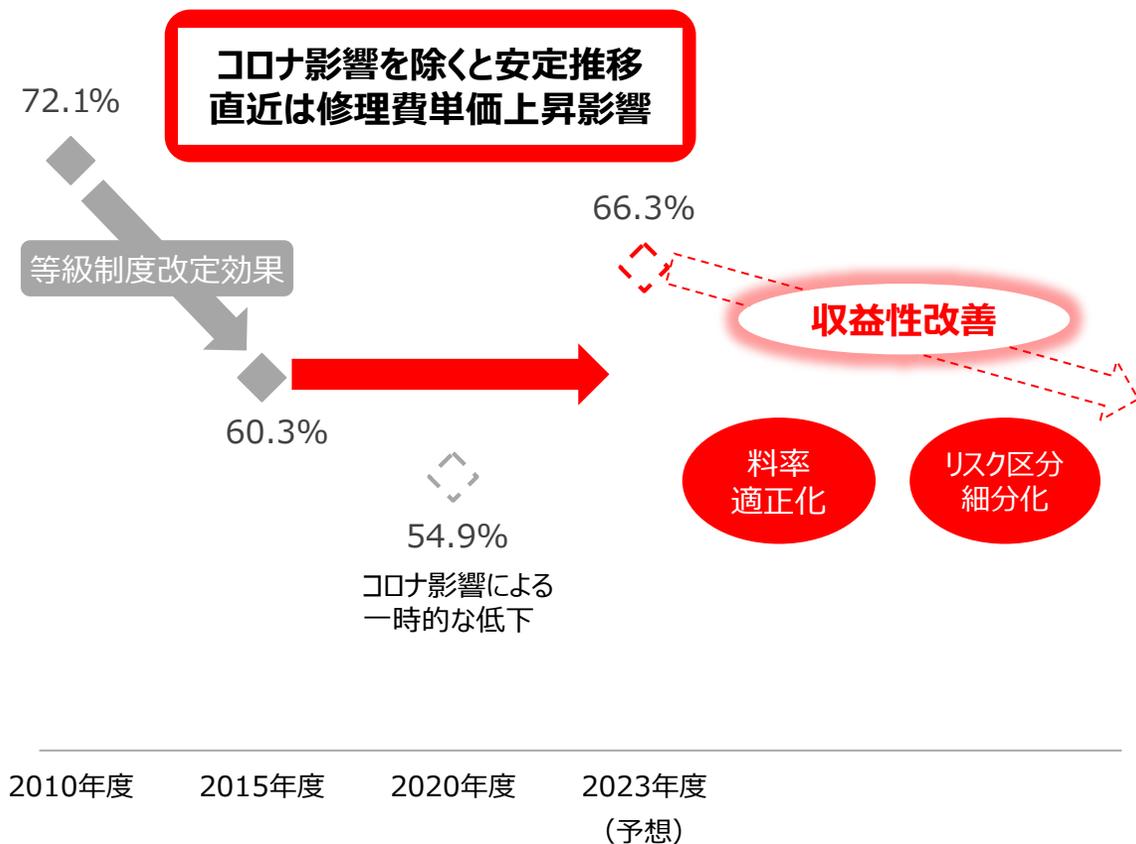
料率適正化	個人火災分野	企業火災分野
参考純率改定(2023年6月)を踏まえた改定	インフレを踏まえた契約適正化 築古契約の引受制限	Palantir技術の活用 高損業種の引受制限

※ 件数ベース（除く特約火災）

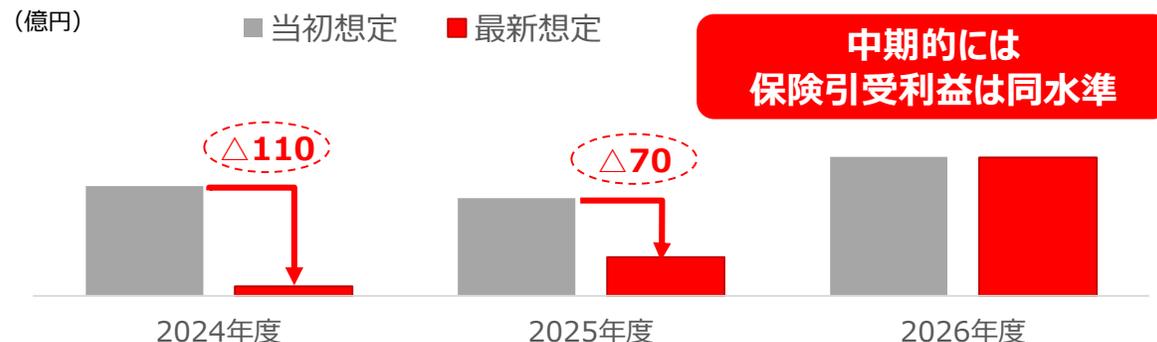
国内事業②自動車保険の収支改善に向けた進捗（国内損保事業）

- 自動車保険の損害率は足元では上昇も、早期の料率適正化などの取組により、収益性の改善を図る
- 2024年1月の料率適正化は延期したものの、中期的な保険引受利益の水準は変わらない見込み

料率適正化効果により、E/I損害率は中期的には安定化の見込み

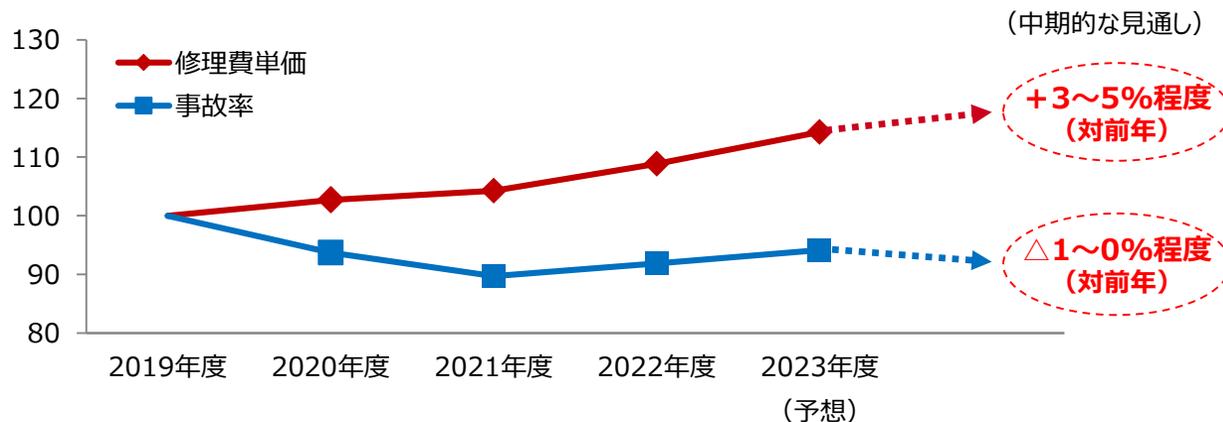


2024年度以降の保険引受利益※1(イメージ)



※1 自動車保険の保険引受利益から異常危険準備金に係る影響を控除

(参考) 修理費単価・事故率の見通し※2※3



※2 車両（自然災害影響を除く）と対物の合算

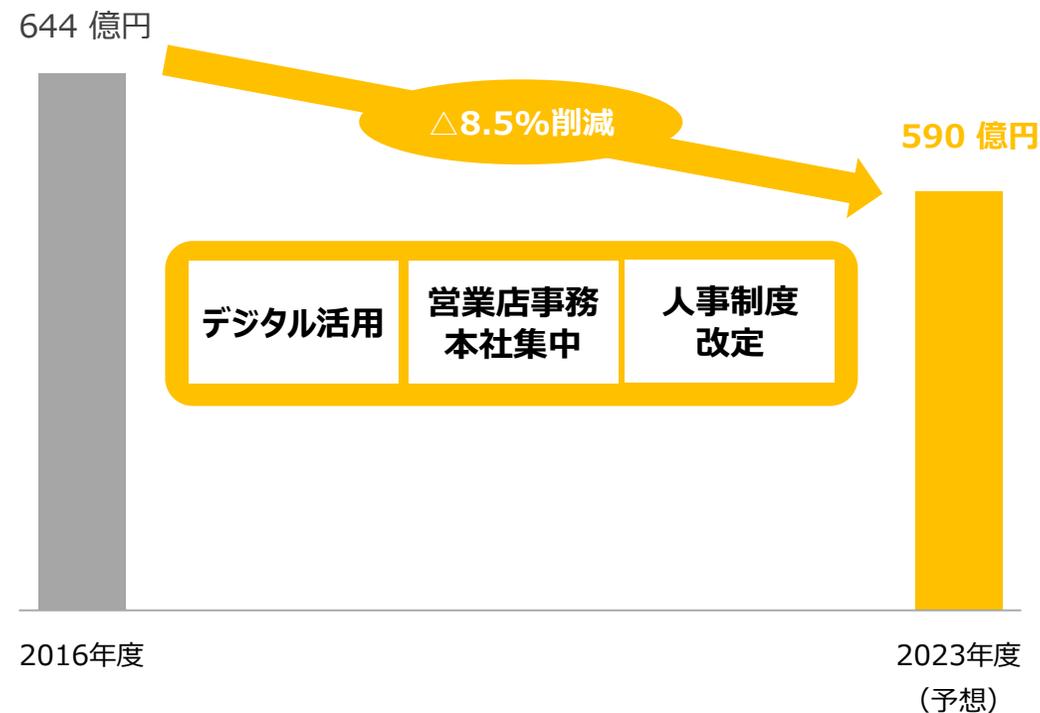
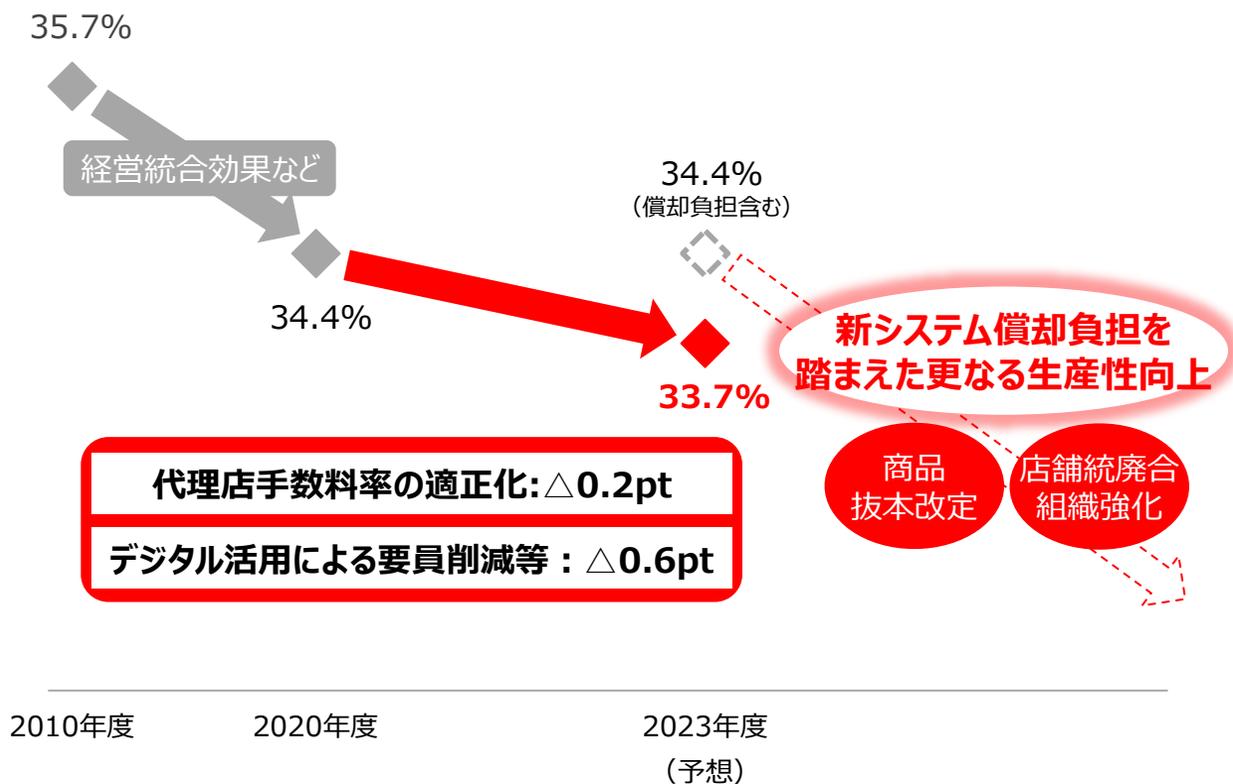
※3 コロナ影響が発現前の2019年度を100とした推移

国内事業③生産性向上（国内損保事業、国内生保事業）

- 国内損保事業は、代理店手数料率適正化やデジタル活用による要員削減などにより、ベースの事業費率は改善傾向
- 国内生保事業は、デジタル活用、事務集中化、人事制度改定などにより、一般事業費は大幅に低減

国内損保 ベースの事業費率※は着実に改善

国内生保 一般事業費は大幅に低減



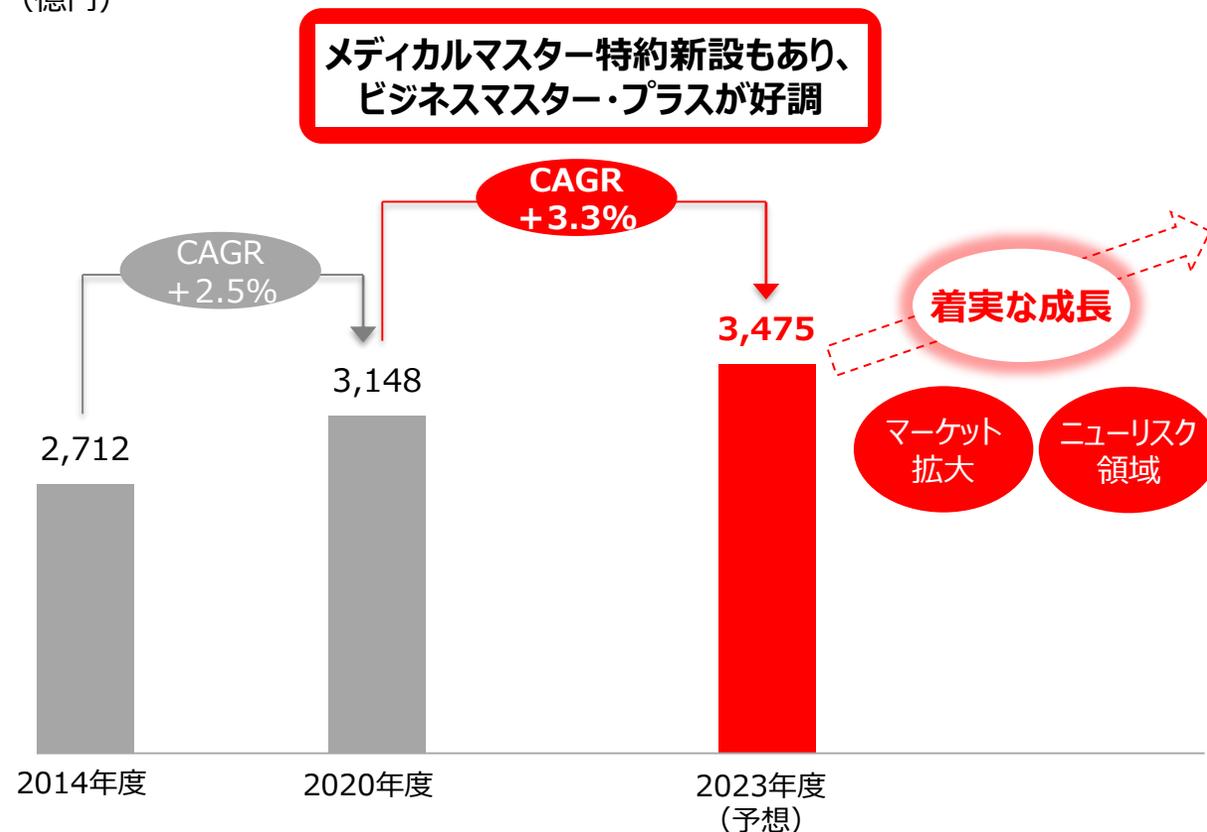
※ 損保ジャパン（除く自賠責・家計地震、新システム償却費）

国内事業④新種保険の成長（国内損保事業）

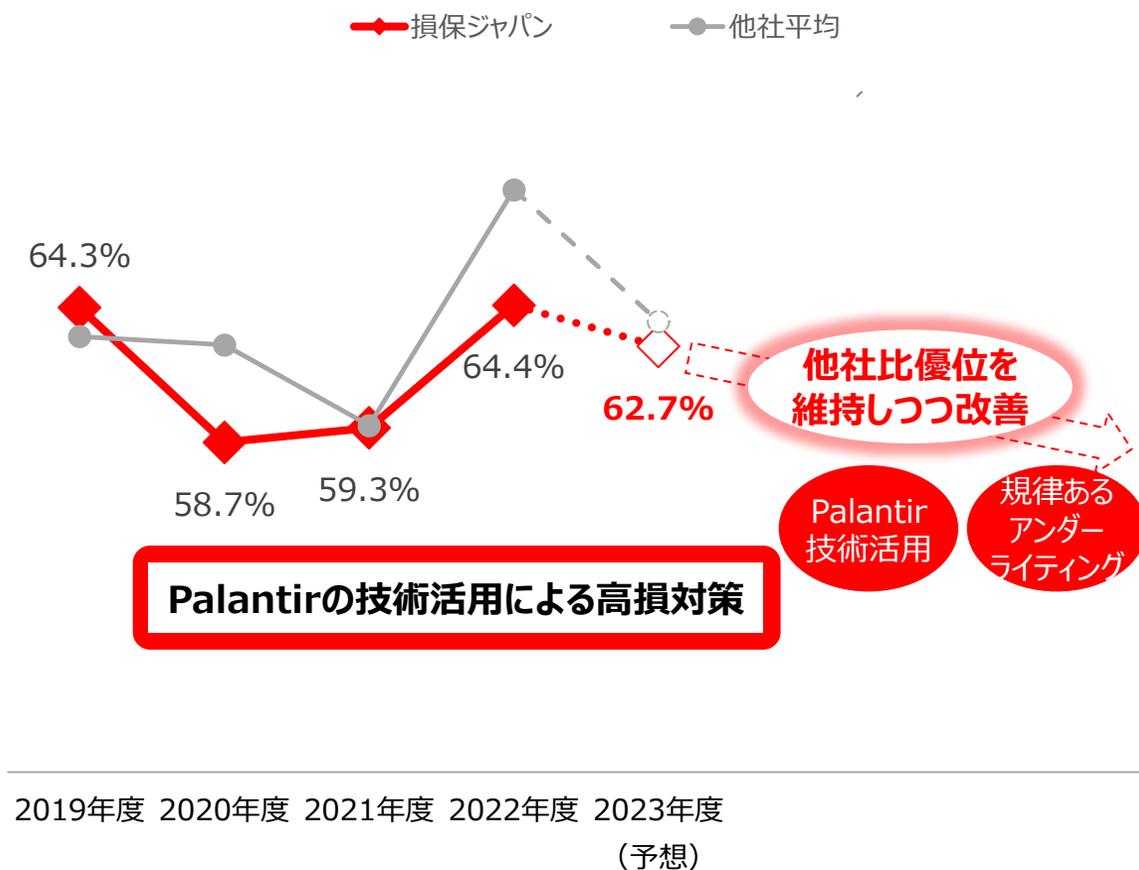
- 新種保険はマーケット拡大に加え、ニーズを捉えた特約の新設もあり、正味収入保険料成長率は加速
- Palantirの技術活用によるアンダーライティング強化などを主因に、損害率は他社比優位の水準に改善

特約の新設もあり正味収入保険料の成長率は加速

(億円)



損害率は他社比*優位の水準が継続

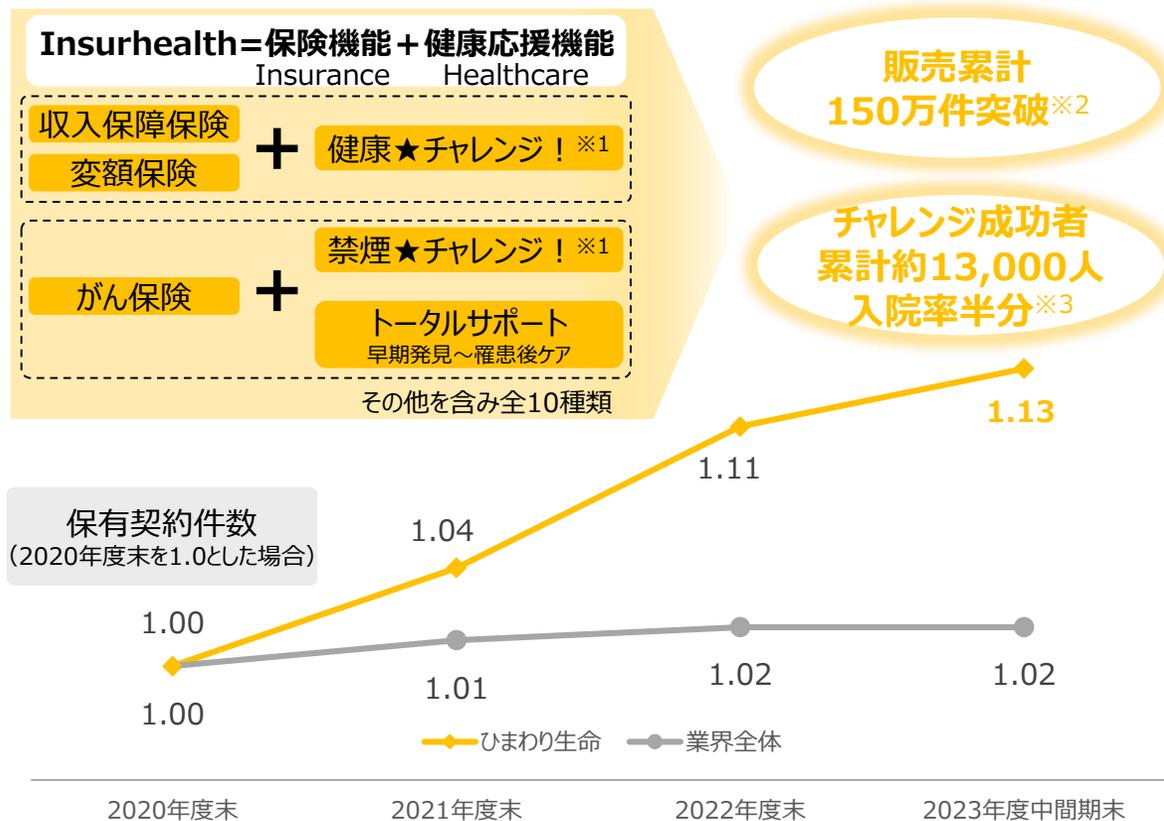


* 同業他社のE/I損害率の平均を基に当社推計

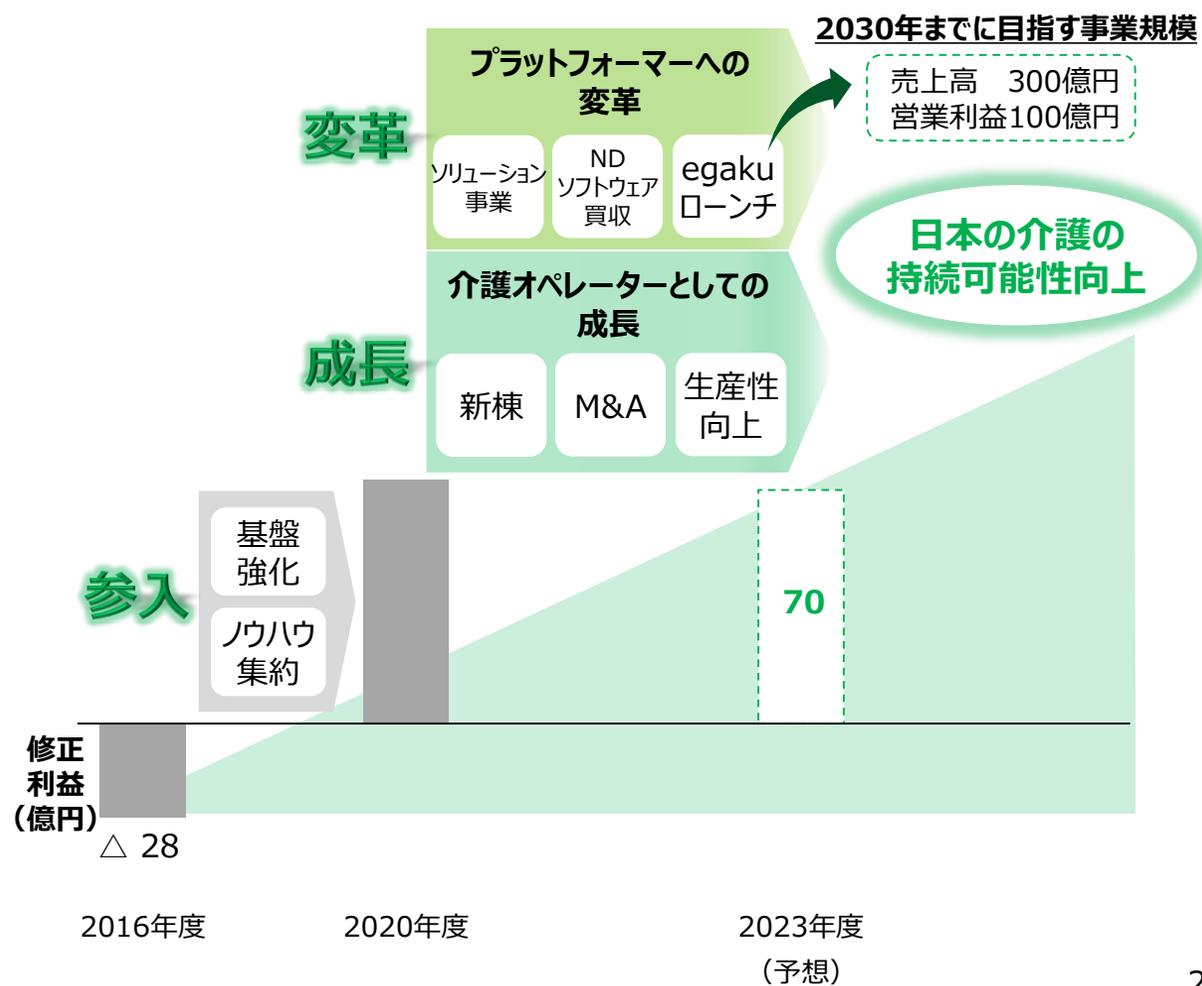
国内事業⑤新たな顧客価値の創造（国内生保事業、介護・シニア事業）

- 国内生保事業は、健康寿命の延伸に資するInsurhealth®商品中心に、他社比で堅調に推移
- 介護・シニア事業は、オペレーターとしての成長に加え、egakuを中心にプラットフォームへの変革に着手

Insurhealth®の拡大



介護・シニア事業の成長と変革



※1 チャレンジ制度とは、加入後のBMI・血圧改善、禁煙の成功効果を還元する仕組み
 ※2 2023年12月末実績、営業成績ベース年換算保険料は1,077億円
 ※3 健康★チャレンジ! 非成功者との比較

現中計の Achievement と課題

- 現中計では、過去最高益・過去最高の資本効率を達成する一方で、一連の問題や外部環境変化などの課題も浮き彫りに
- 次期中計では、持株会社が先頭に立ち、グループが一体となって課題に対応することで、さらなる成長を図っていく

現中計の Achievement ※

過去最高益・過去最高水準の資本効率が視野
各事業の成長に加え、コングロマリット・プレミアムも追求

経営数値 目標	修正連結利益：2,800億円 修正連結ROE：10%以上
規模と分散	トップラインCAGR：+8.0% 海外比率は15%⇒60%に向上
新たな顧客 価値創造	Insurhealth商品CAGR：+10%超 NDソフトウェア買収・egakuのローンチ
コングロマリット・ プレミアム	効果額：180億円（税後）
資本循環 経営	政策株式削減：1,900億円程度 金利リスク削減（超長期債投資）：1兆円程度 成長投資・SIへの増資：4,000億円程度

今後の課題

国内におけるお客さまからの信頼回復を最優先としつつ、
グループ目線で利益成長・安定性、成長性を高める必要

損保ジャパン	お客さまからの信頼回復 人材投資、企業文化・風土の改革 業界慣行の制度疲労を踏まえた収益基盤再構築
外部環境変化 への対応	インフレ、少子高齢化、気候変動、DX進展
利益成長 資本効率向上	グローバルピア水準への引き上げ
利益安定性 向上	グループレベル、各事業レベルでの レジリエンス向上
コングロマリット・ プレミアムの拡大	お客さまをつなぎ、サービスをつなげる戦略
グループ経営	ガバナンス態勢の向上 資本循環経営の進化

修正PBR向上
(1倍以上)

Ⅱ．次期中期経営計画の方向性



次期中計の全体像

- 次期中計では、「レジリエンスの更なる向上」、「お客さまをつなぎ、サービスをつなげる戦略」を実現し、保険を超えてお客さまへのニーズに対応
- 各種施策の実現により、ROEをグローバルピア水準に引き上げるとともに、二桁水準のEPS成長率の持続性・安定性を高める

次期中計（2024年度～2026年度）

目指す姿

レジリエンスの更なる向上

お客さまをつなぎ、サービスをつなげる

ROE：グローバルピア水準

EPS成長率：二桁水準

成長の軸

SOMPO P&C構想

新しい損保ジャパン
(P30～32参照)

海外のさらなる成長
(P33～34参照)

ウェルビーイング・イニシアティブ
(P35～36参照)

データ・デジタル活用

支える経営基盤

人材投資

資本循環経営の進化

コーポレートカルチャー
変革

現中計 (2021～2023年度)

規模と分散

RDP

コングロマリット・
プレミアム

課題・環境変化

お客さま目線	信頼回復
品質	マルチステークホルダー
業界慣行制度疲労	収益基盤再構築
インフレ	少子高齢化
気候変動	DX進展

次期中計の成長の軸 ①新しい損保ジャパン（背景）

- 外部環境の変化に加え、これまでの業界慣習にもとづいた事業運営の制度疲労が表出
- 事業基盤と収益基盤の変革を二本柱とする「SJ-R」の実行により、真の価値を提供する、レジリエントで高い資本効率の事業に進化する



これまでの延長線では、事業の発展、
安定的で高い収益性の維持が困難

これまでの業界慣習

トップライン・マーケットシェア偏重
過度な本業・代理店支援、政策株式の保有 等

SJ-R

再出発 (Restart) 変革 (Revolution) 再生 (Reborn)

レジリエント

「すべてをお客さまの立場で考え」
正しいことを、正しく実践する
ことで適正な利益を創出する

高い資本効率

次期中計の成長の軸 ①新しい損保ジャパン (SJ-Rの全体像)

- SJ-Rは「事業基盤の変革」と「収益基盤の変革」という二本柱を、データドリブン推進、人的投資拡充という分野横断の取組みと共に進めていく

SJ-R

再出発 (Restart) 変革 (Revolution) 再生 (Reborn)

事業基盤の変革

収益基盤の変革

企業風土・文化

新たなビジョンの策定
全社的な価値基準の変革

ポートフォリオ

セグメント別収益管理・コントロールの強化
アンダーライターの質と量の改善・拡大

品質・ガバナンス

ガバナンス体制の強化
お客さま本位の業務運営の徹底

営業

リテール：プライシングと引受ルールの強化、生産性向上
コマーシャル：引受アペタイトの明確化、専門性強化

保険金サービス

ミッション・品質の再定義
外部知見も活用した全業務プロセスの見直し

IT

ITコストの削減
MIRAIシステムの活用による収益貢献

上記の変革を支える分野横断の取組み

データドリブン 経営推進

Foundry活用加速によるUWデータ基盤強化
不正予兆・品質データ等のモニタリング体制の構築

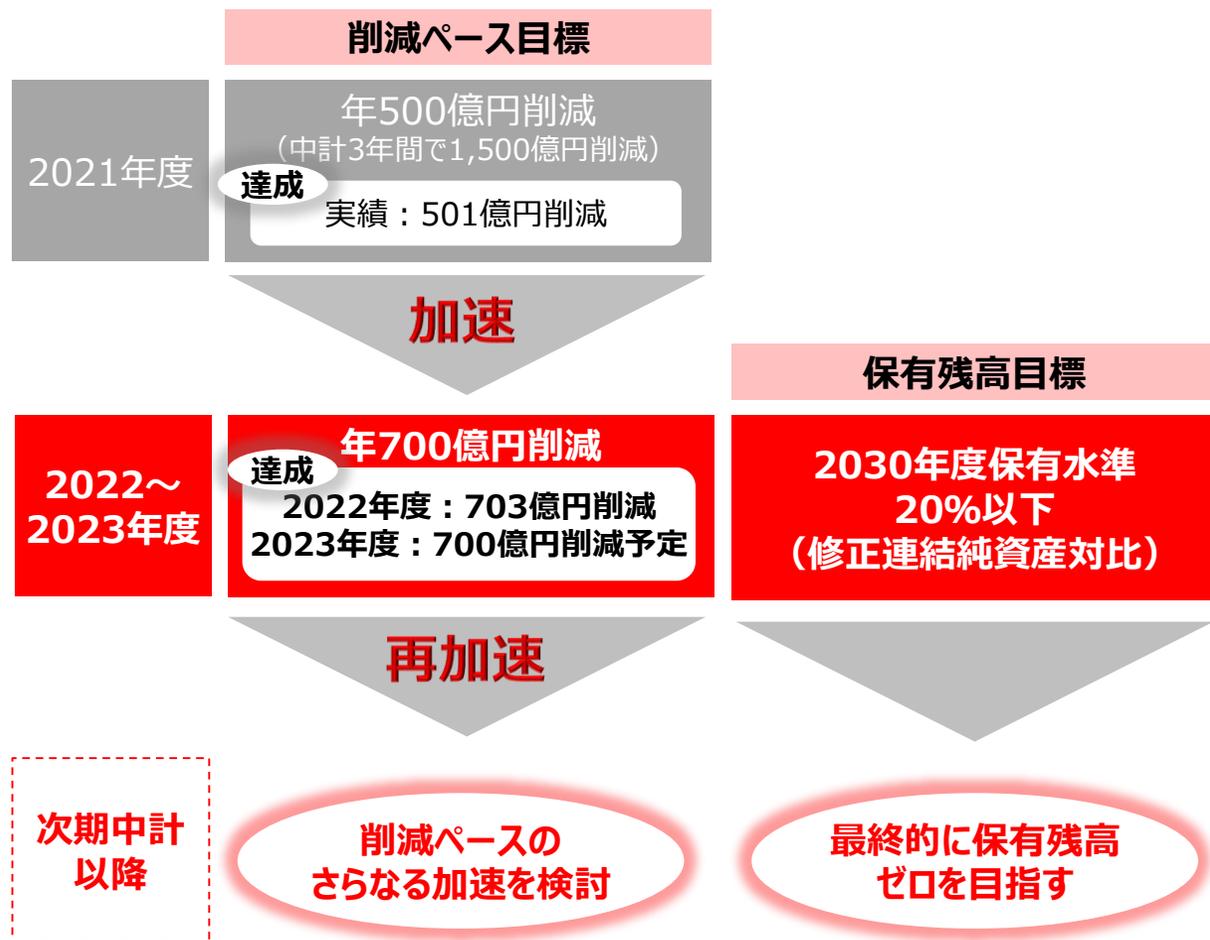
人的投資の 拡充

保険金サービス、営業、IT、UWなどの専門性強化
人財採用力の強化

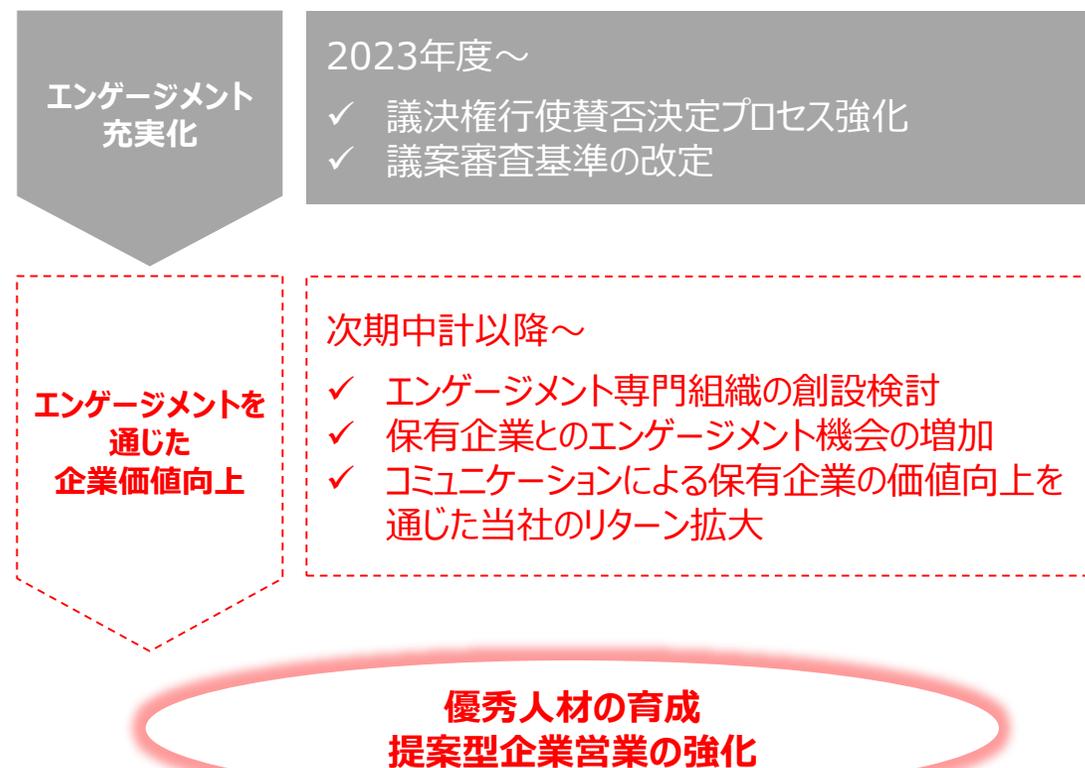
次期中計の成長の軸 ①新しい損保ジャパン（政策株式削減のさらなる加速）

- 政策株式は2023年度末までに△59%削減となる見込み（SOMPOホールディングス発足来、簿価ベース）
- 次期中計においては政策株式削減ペースのさらなる加速を検討

政策株式削減の取組を加速を検討



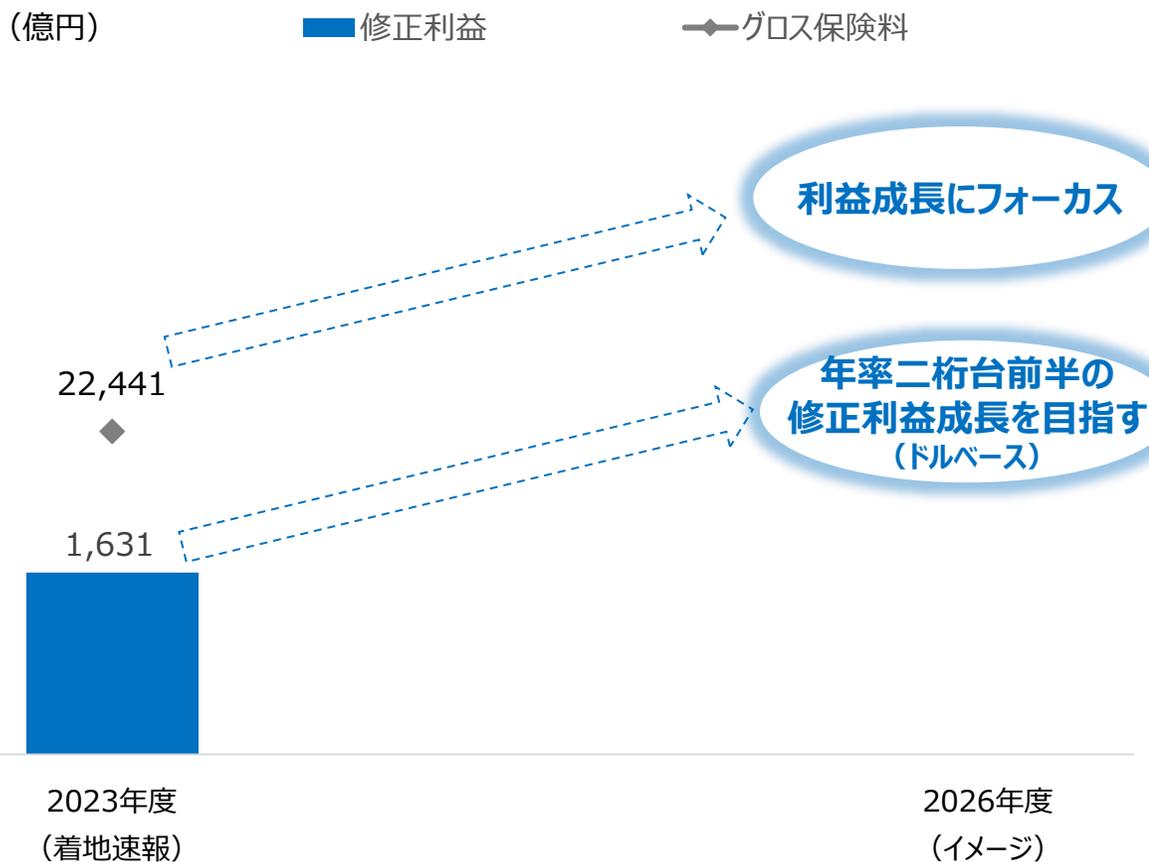
エンゲージメントを通じた提案型企業営業への進化



次期中計の成長の軸 ②海外保険事業の成長（全体像）

- 次期中計期間を通して、年率二桁台前半の修正利益成長を継続
- 地理的拡大などによる利益成長に加え、レートサイクルのピークアウトを踏まえ、収益性を重視した引受の徹底を堅持する

修正利益拡大にフォーカスした地理的拡大



※ 海外保険事業全体のグロス保険料・修正利益

戦略目標

2021～2023年度	2024年度～2026年度
ロスコストを上回るレートアップ	ロスコスト動向に沿ったレートアップ、収益性の維持
収益性向上に伴う保有比率引き上げ	収益性・リスクアペタイトを踏まえた保有
	地理的拡大の継続
トップライン大幅増収	トップライン増収
×	×
収益性改善	収益性維持・向上・安定化
+	+
簿価利回り上昇に伴う資産運用利益増	
M&A	

次期中計の成長の軸 ②海外保険事業の成長（地理的拡大の進展）

- 米国（中西部・西海岸）、カナダ、欧州大陸、シンガポールなどで、拠点開設やアンダーライター獲得などの地理的拡大の取組が進展
- 次期中計期間では、成長投資に伴うコスト負担を踏まえつつ収益性を高めることで、保険引受利益の拡大を目指す

既に各地域で拠点開設やアンダーライターの採用などを開始（2023年度に実現した主な進捗）



次期中計の成長の軸 ③ウェルビーイング・イニシアティブ（解決を目指す社会的課題「3つの不」）

- 高齢化の進展とともに介護は増加の一途、予備軍まで含めると介護との関わりは避けられない「1億総介護時代」を迎える
- 健康・介護・老後資金に関わる3つの「不」に起因する社会課題は深刻、かつ、経済への負のインパクトも甚大

「1億総介護時代」

介護になる層だけでなく、いつ介護が始まってもおかしくない予備軍まで含めると、多くの人は人生を通じて介護との関わりは避けられない

要介護・支援
認定者

700万人
(2000年比：2.7倍)

介護者＋予備軍
(50代以上)

3,200万人
(同世代の56%)

介護関与世帯は大幅増加



健康の「不」

平均寿命と健康寿命のギャップ：**約10年**



介護の「不」

介護需給ギャップの深刻化：
家庭における介護の担い手は**減少**



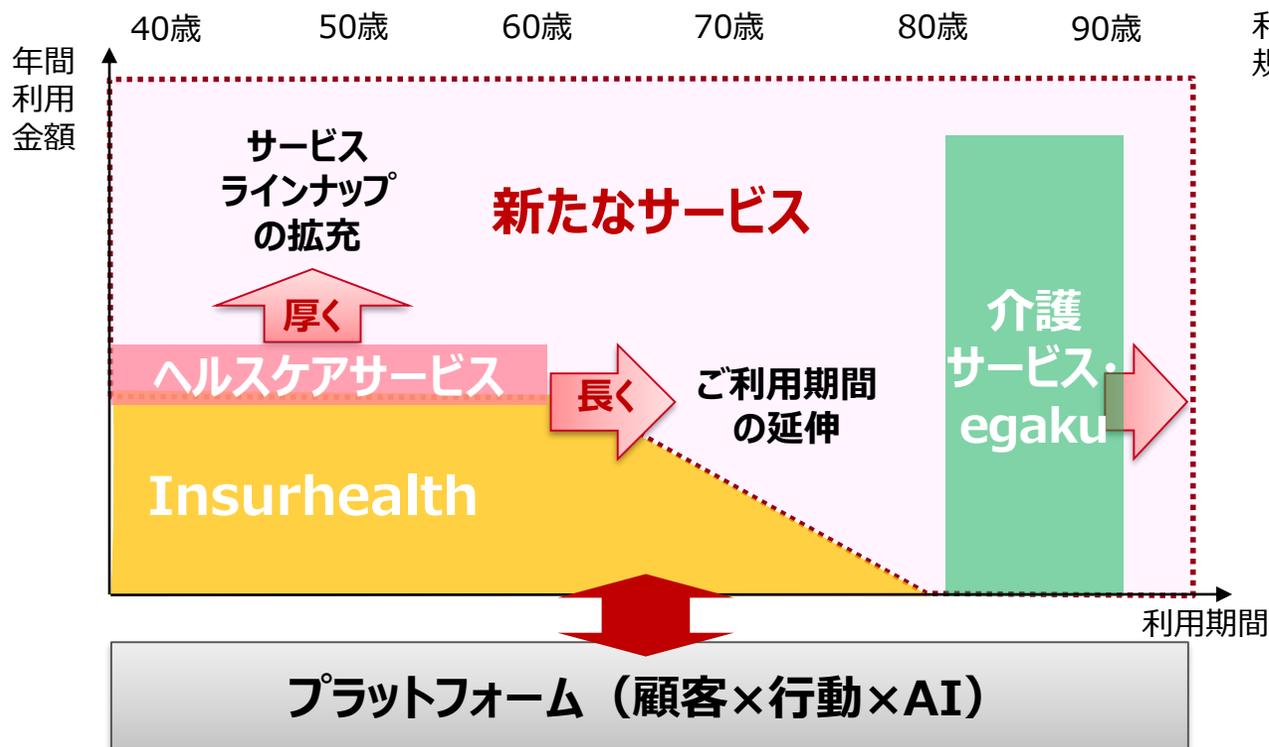
老後資金の「不」

老後必要資金は増大の一途
子世代に頼らず、自分で備えられる人は**1割**にとどまる

次期中計の成長の軸 ③ウェルビーイング・イニシアティブ（全体像）

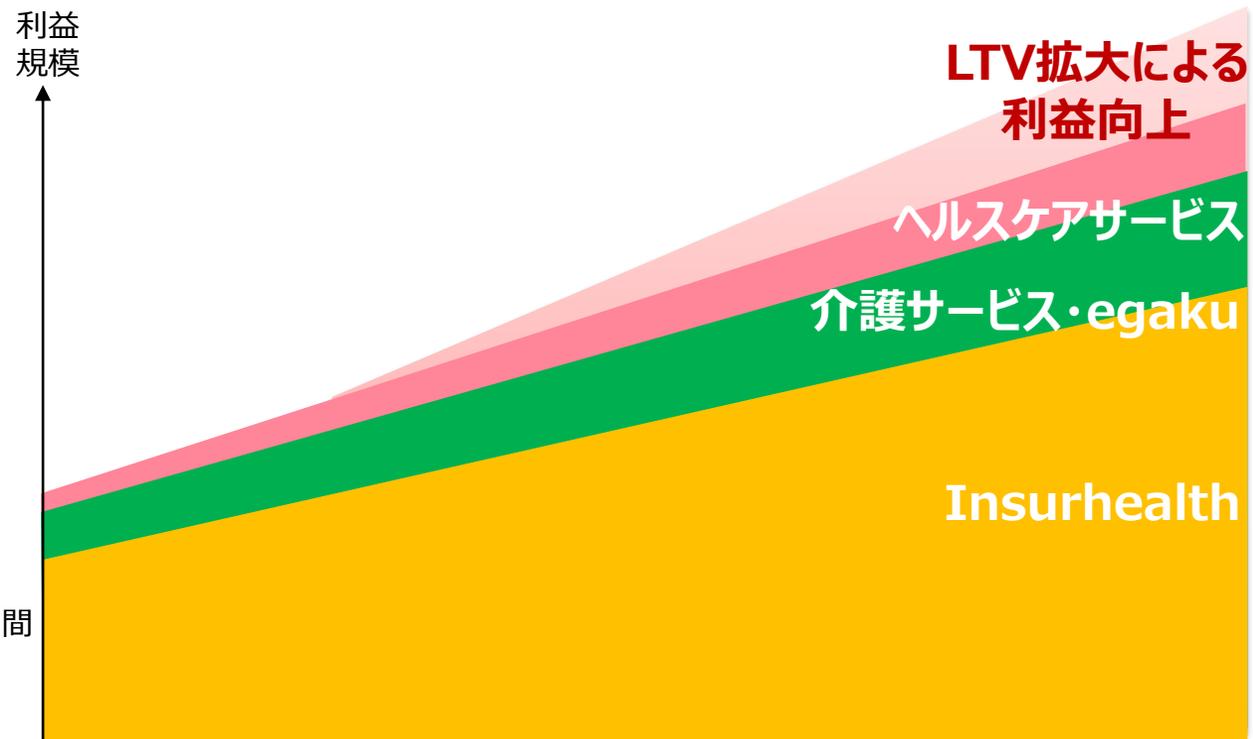
- お客さまが年齢を重ねることについてポジティブに捉えられる社会の実現に向けて、3つの「不」をワンストップに解消することにチャレンジ
- お客さまのニーズに「長く」「厚く」応えるサービスを積み上げ、一人当たりLTV（Life Time Value）拡大の実現による利益向上を図る

既存事業をつなぐ商品・サービスの提供により一人当たりLTVを拡大



新たなサービス拡充、プラットフォーム強化に向けた成長
(Market Place機能拡充)

ウェルビーイング・イニシアティブによる収益向上に向けたパス（利益イメージ）



現中計

次期中計

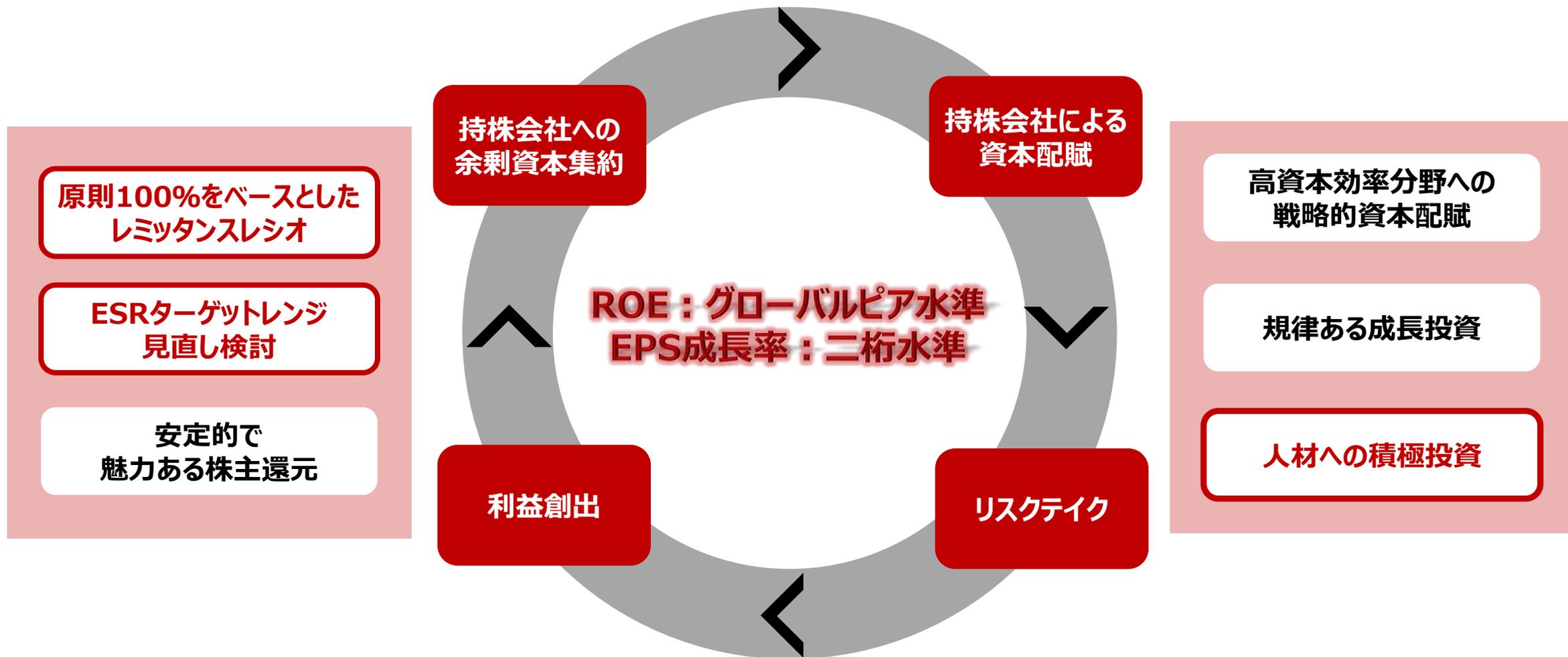
次期中計以降

既存事業・周辺事業で
収益拡大

“つなぐ・つながる”エコシステムが
自律的に成長してマネタイズ

成長を支える基盤整備（資本政策・人材投資）

- レミタンスレシオを原則100%をベースとするなど持株会社主導の資本循環経営を強化、高資本効率分野への配賦や成長投資継続に加え、人材へも積極投資
- ROE目標を踏まえて、ESRのターゲットレンジの見直しを検討、投資と株主還元をバランスよく組み合わせた資本管理を実行



参考資料（グループ）

株価・バリュエーション指標

グループ運用ポートフォリオ

ESR

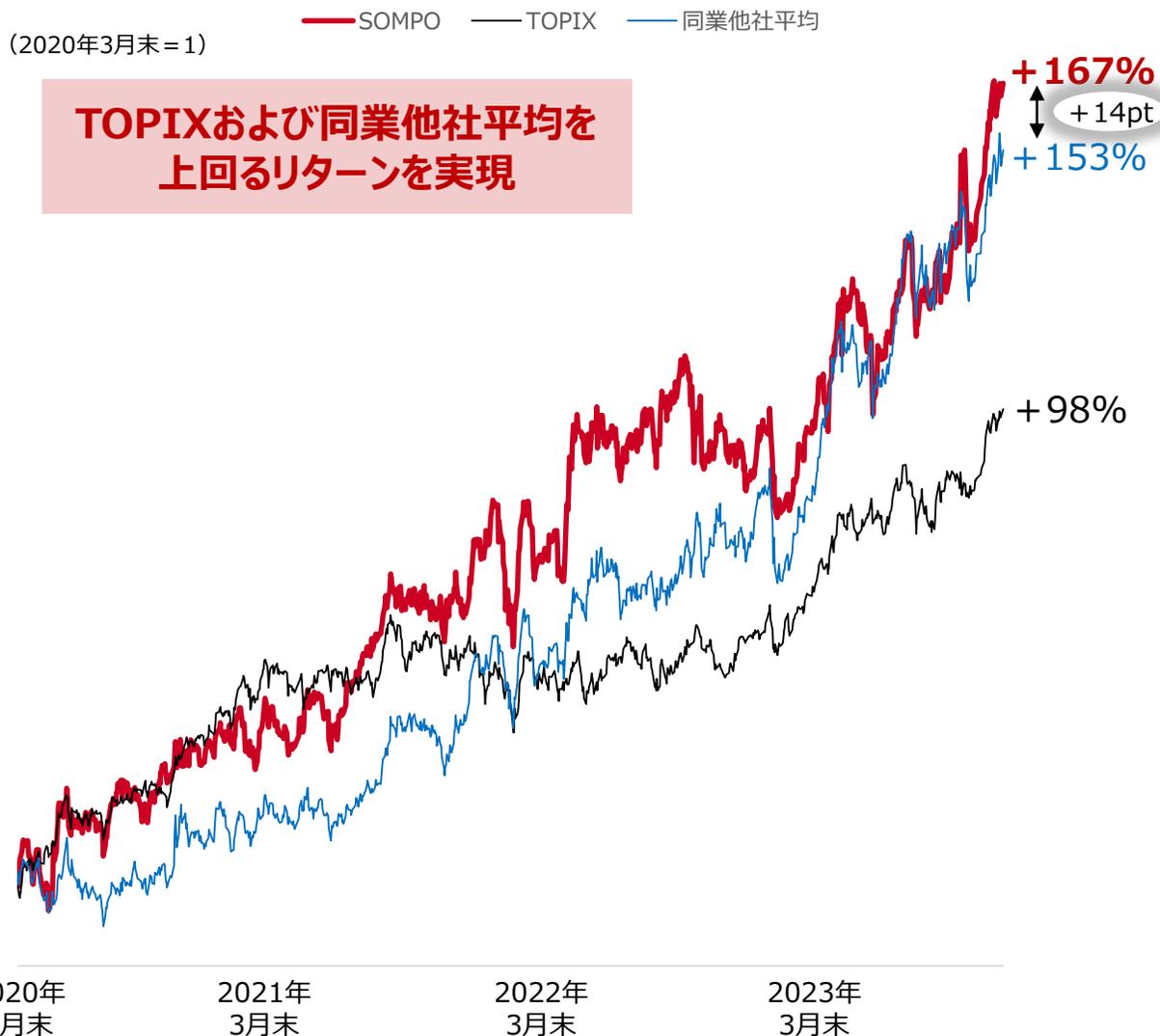
外部ステークホルダーからの評価

経営数値等

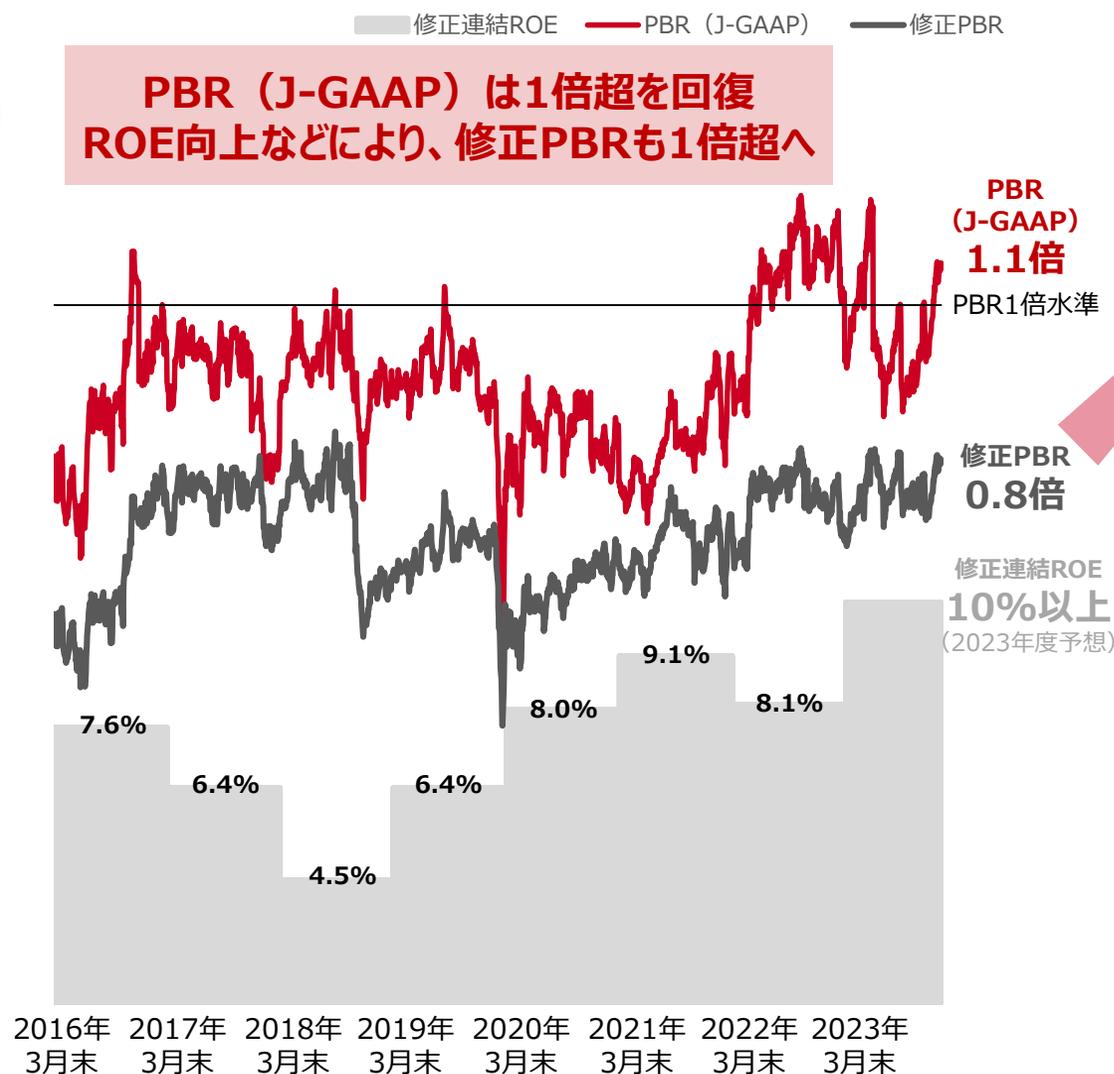


株価・バリュエーション指標

トータル・シェアホルダー・リターン※1の推移

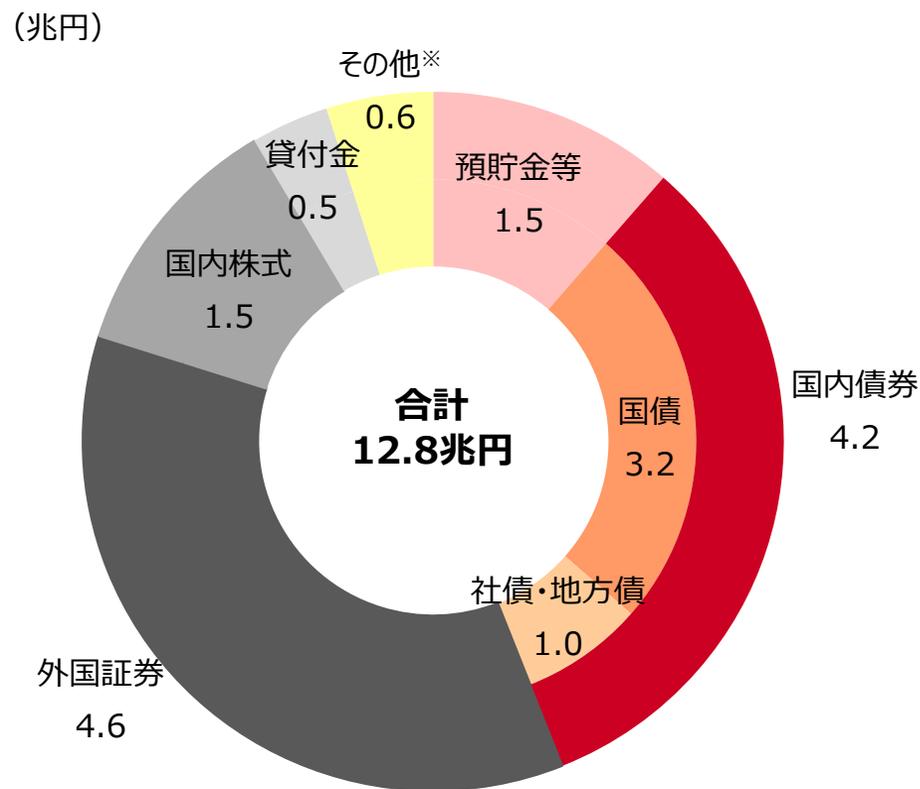


株価純資産倍率 (PBR) ※1と修正連結ROE※2の推移



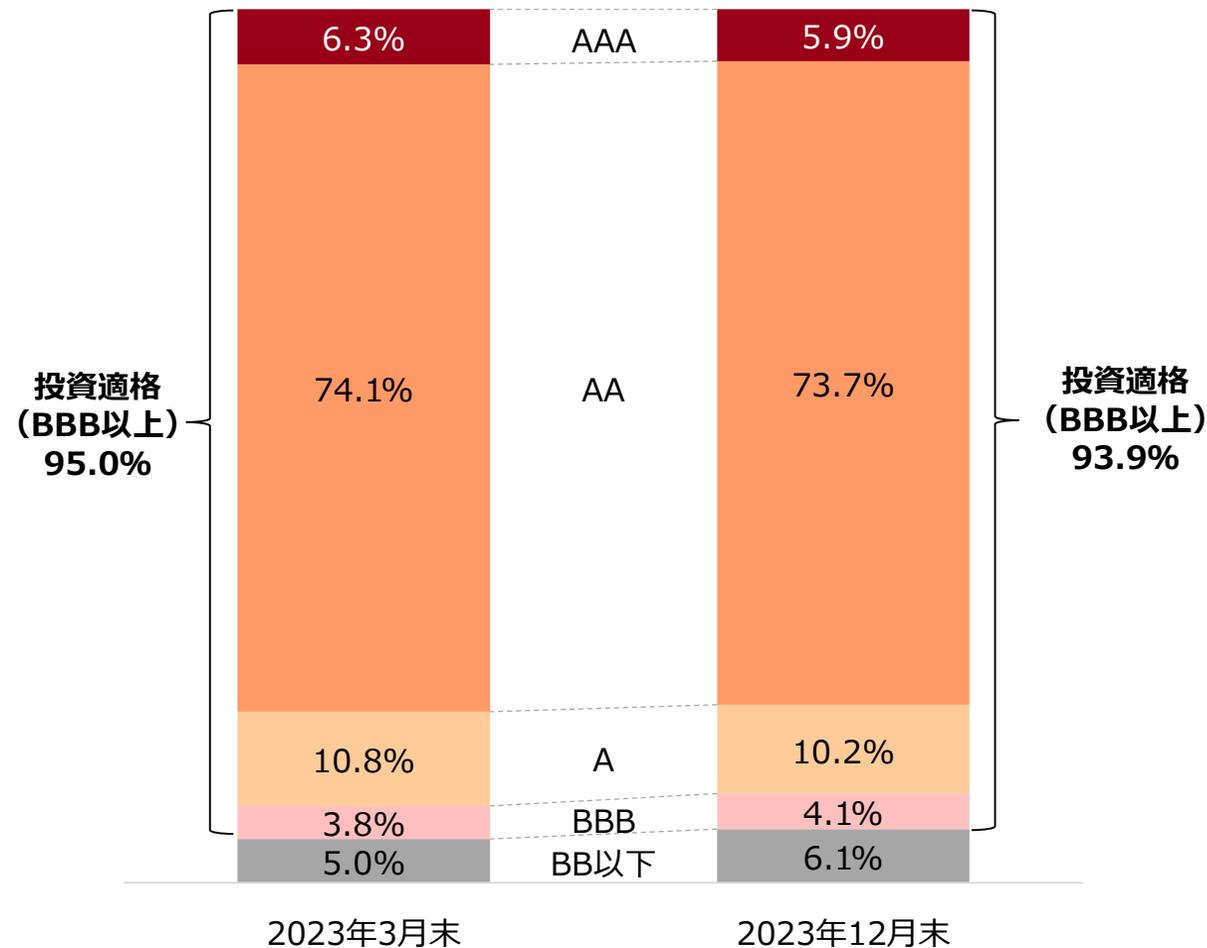
グループ運用ポートフォリオ

運用資産額（2023年12月末、グループ連結ベース）

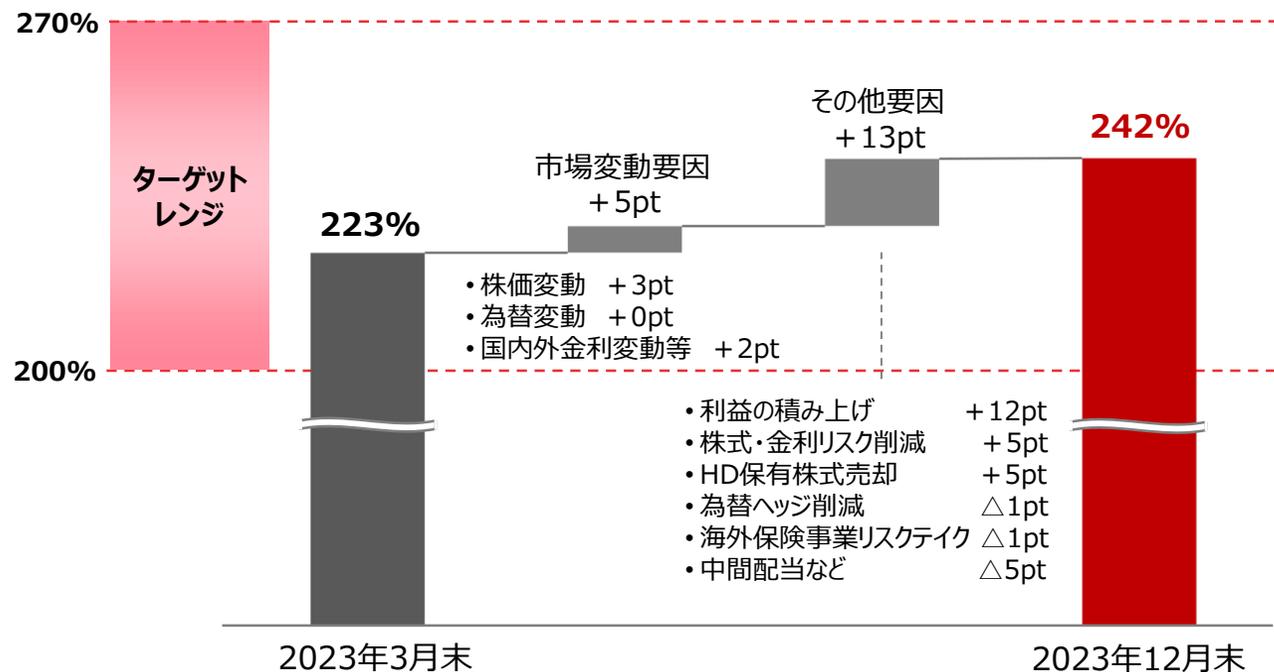


* “その他”は土地・建物、非連結子会社株式など

グループ資産格付構成



ESR (99.5%VaR) ※1の推移

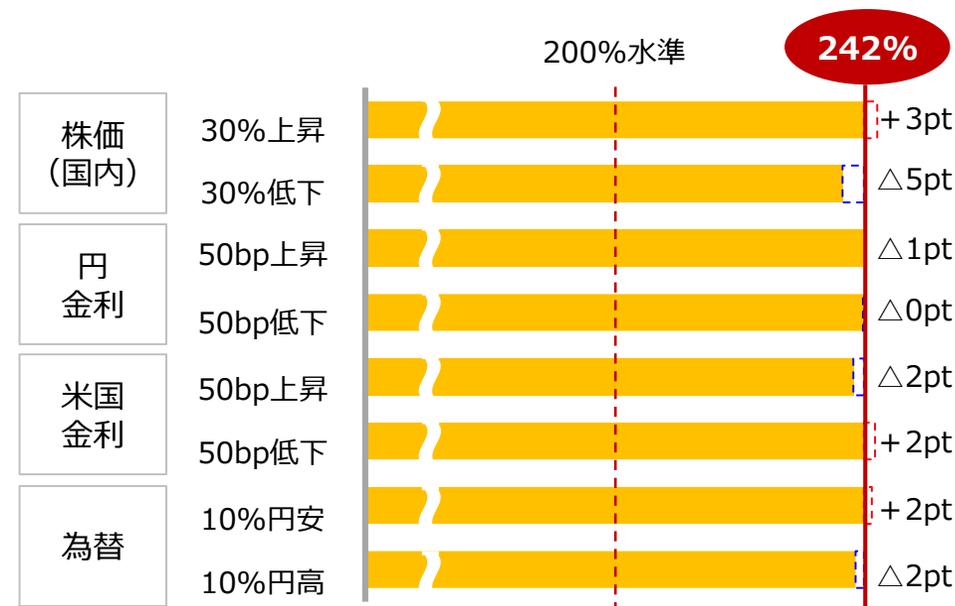


リスク削減取組み (年度目標進捗)

株式リスク	政策株式削減	635億円/700億円
金利リスク	超長期債券投入額	2,170億円/3,000億円

※1 ソルベンシー II に準拠した算出方法

ESR (99.5%VaR) の感応度分析 (2023年12月末時点)



(参考) 市場環境	2023年12月末	(増減※3)
国内株価 (TOPIX)	2,366.39	(+18.1%)
国内金利 (30年国債利回り)	1.66%	(+36bp)
米国金利 (10年国債利回り) ※2	4.57%	(+70bp)
為替 (米ドル円レート)	141.83円	(+6.2%)

※2 2023年9月末数値、増減は2022年12月末対比

※3 2023年3月末対比

外部ステークホルダーからの評価

当社が採用されている主なESG関連インデックス

※2024年2月1日時点

Dow Jones Sustainability Indices
(Asia Pacific)

Member of

**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good Index series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



**FTSE Blossom
Japan Index**



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数※

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN) ※

S&P JPX カーボン・エフィシエント指数



※ SOMPOホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるSOMPOホールディングスのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではない。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマーク

経営数値等

経営数値等

(単位：億円)	2023年度第3四半期		2023年度
	(実績)	(対前年増減)	(予想)
国内損保事業	750	+ 542	580
海外保険事業	1,286	+ 809	1,680
国内生保事業	299	+ 210	400
介護・シニア事業	56	+ 13	70
デジタル事業等	33	+ 15	30
合計（修正連結利益）	2,426	+ 1,591	2,800
修正連結ROE^{※3}	-	-	10%以上
ROE（J-GAAPベース）	-	-	14.6%

※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 - 減損損失等）

※3 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）

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）

参考資料（各事業）



国内損保事業

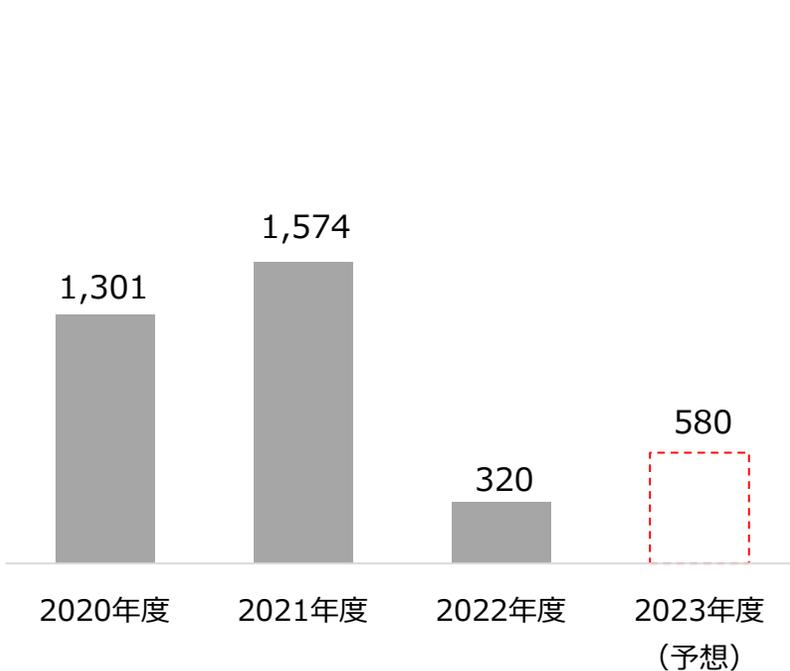
- インフレによる保険金増加、激甚自然災害の頻発化などを主因に、2023年度の修正利益は580億円の見込み
- 火災保険のプライシング適正化、新種保険の拡販などを主因に、将来収益の改善に資する正味収入保険料は中計目標を超過する見込み

国内損保事業の修正利益

中計目標

1,500億円以上

(億円)



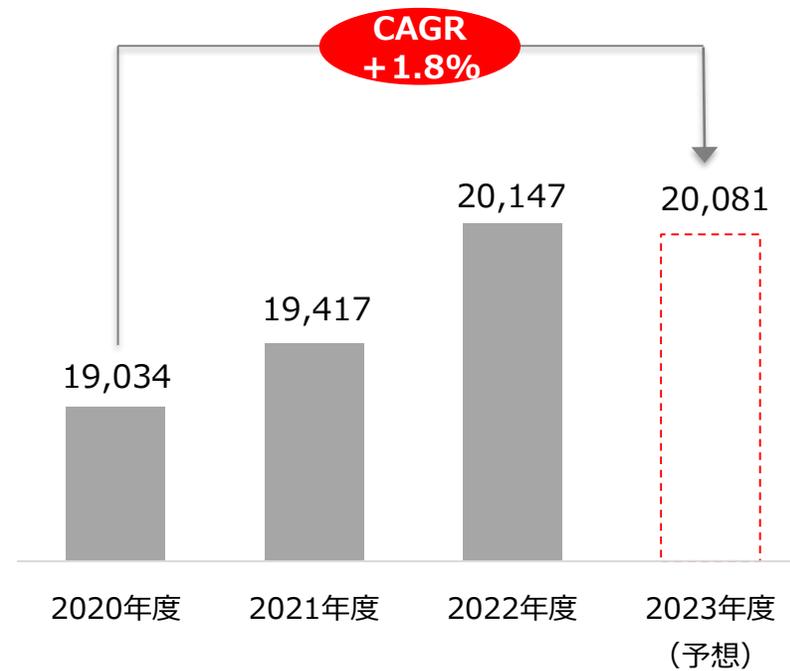
正味収入保険料[※]

中計目標[※]

年率+1.5%程度

達成見込み

(億円)

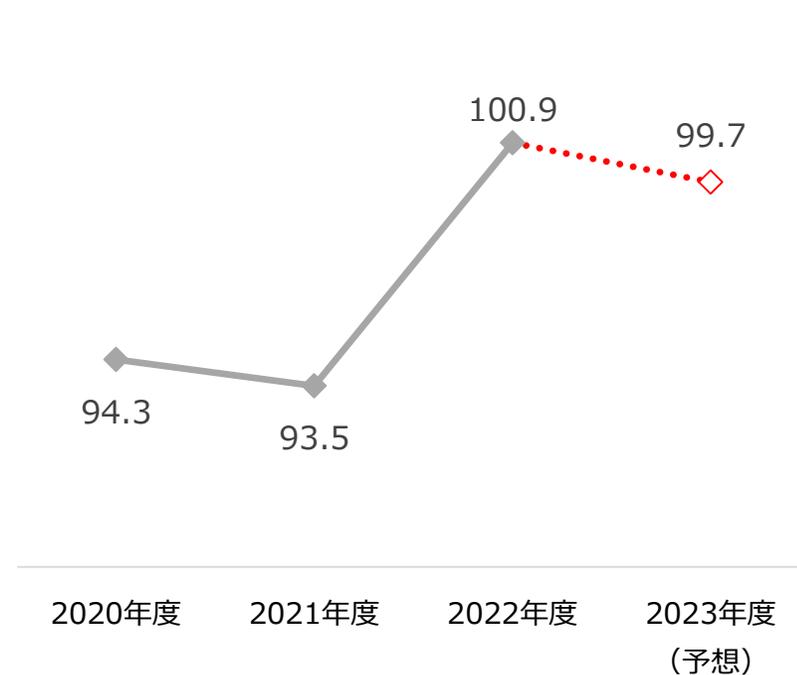


E/Iコンバインド・レシオ[※]

中計目標

91.7%

(%)



※ 損保ジャパン (除く自賠責・家計地震)

問題発生の原因（損保ジャパン）

- 一連の問題は、当社・損保ジャパンに固有の企業風土や文化に起因する部分に加え、業界構造や慣習に起因する部分が存在
- 自らが主体となり早急に再発防止策を実行していく他、業界や関係省庁等とも連携することで旧弊の打破を目指す

企業風土・文化

以下のような企業風土・文化が損保ジャパンの中に存在

- 顧客保護やコンプライアンスを軽視し、自己保身や自社の営業・利益を優先させるといった企業風土・文化
- 社長の決定には異議を唱えないといった上位下達の企業風土・文化
- 特にネガティブな情報が適時・適切に経営陣等にエスカレーションされないといった企業風土・文化

これらの企業風土・文化が役職員の認識、思考、価値観及び行動に影響を与え、ガバナンスや内部統制の機能に欠陥が発生

「すべてをお客さまの立場で考える」との視点に立ち戻り、
損保ジャパンの企業風土・文化を変革する

業界構造・慣習

政策株式の保有状況や本業支援の多寡による企業保険取引シェア決定への大きな影響

自動車関連代理店における、保険代理店としての立場と修理・整備部門としての立場の利益相反

企業代理店における、保険代理店としての立場と契約者企業のグループ会社としての立場の利益相反

これらの利益相反や構造的な課題に対して適切なルール整備・教育等を実施できていなかったことにより問題が残置

業界慣習やこれまでの常識を改めて検証し、
問題が発生する構造自体を変革する

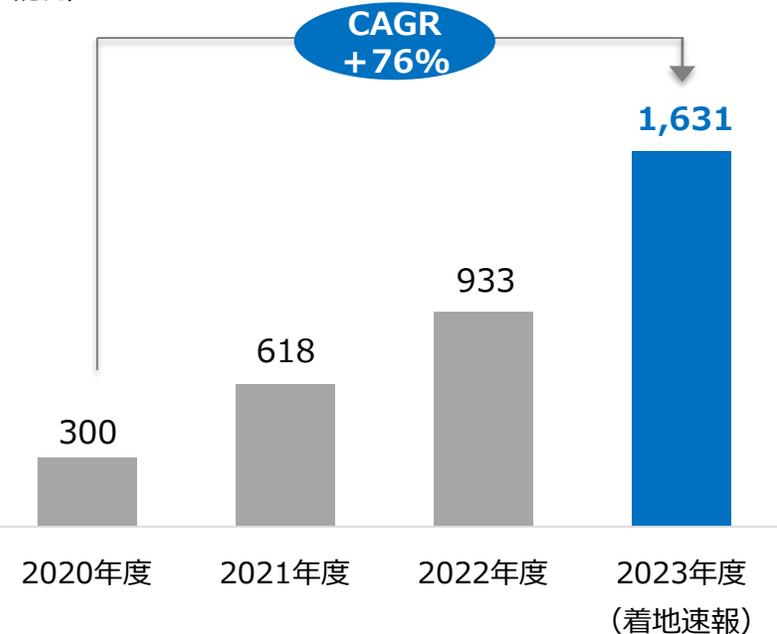
海外保険事業（再掲）

- 修正利益とグロス保険料は中計目標を超過する見通し
- インフレ影響や地理的拡大などの先行投資コスト負担があるも、コンバインド・レシオは大幅に改善

海外保険事業の修正利益

中計目標	1,000億円以上 達成見込み
------	---

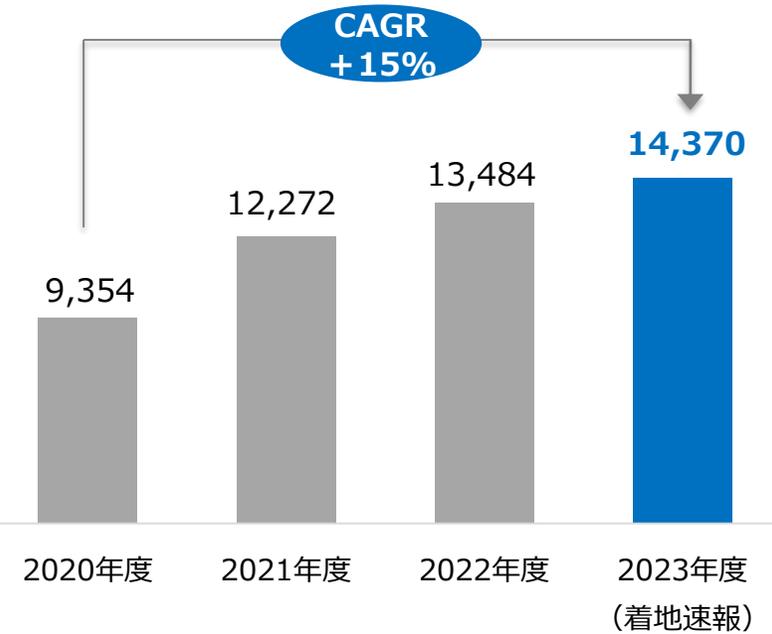
(億円)



SIコマース^{※1}のグロス保険料

中計目標	年率+9%成長 達成見込み
------	---

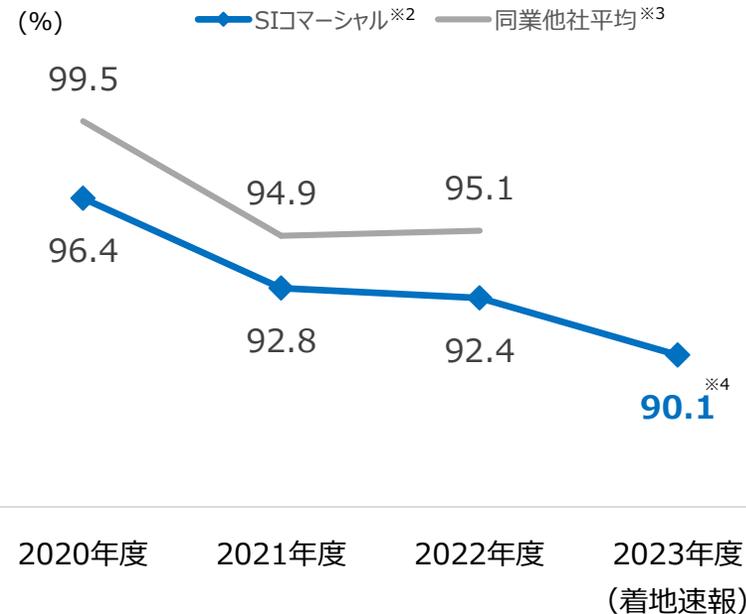
(百万ドル)



SIコマースのコンバインド・レシオ

中計目標	88%水準
------	-------

(%)



※1 2023年度のSIコマースには、Sompoシグルタ、Sompoセグロス、アジア各社のコマース事業（グロス保険料：889百万ドル）を含む

※2 除く本社経費

※3 出典：S&P IQ Pro。同業他社は、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.、Markel Corporation、RenaissanceRe Holdings Ltd.、SCOR SE、Swiss Re AG、The Hartford Financial Services Group, Inc.、The Travelers Companies, Inc.、W.R. Berkley Corporation、Zurich Insurance Group AG

※4 2023年度の一過性の備金積み増し影響を除く（損害率影響：6.4pt）

国内生保事業

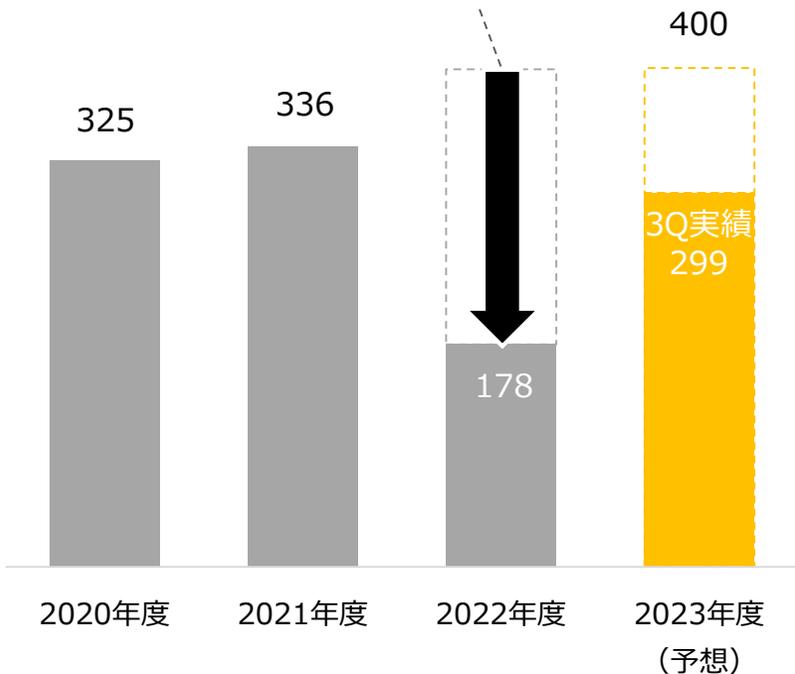
- 新型コロナ影響の剥落を主因に、2023年度の修正利益は400億円と中計目標を達成見込み

国内生保事業の修正利益



(億円)

一過性要因による下押し
(新型コロナ影響△220)

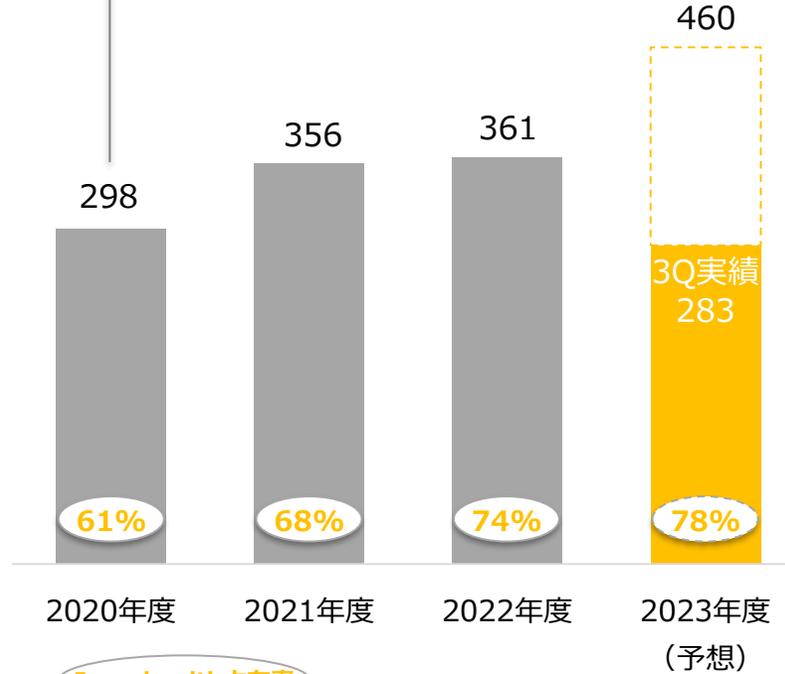


新契約年換算保険料 (営業成績ベース)



(億円)

CAGR
+15.5%

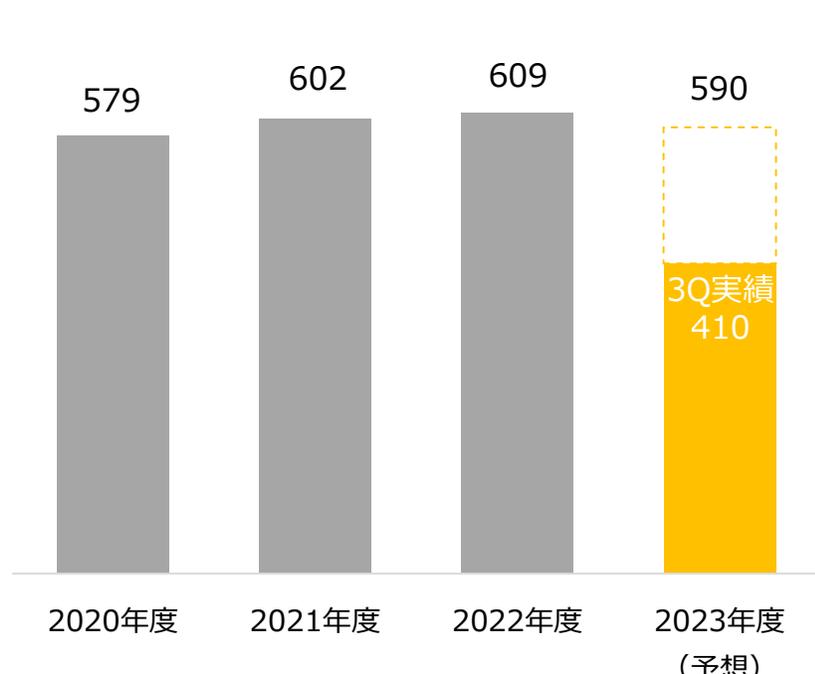


Insurhealth占有率

一般事業費



(億円)



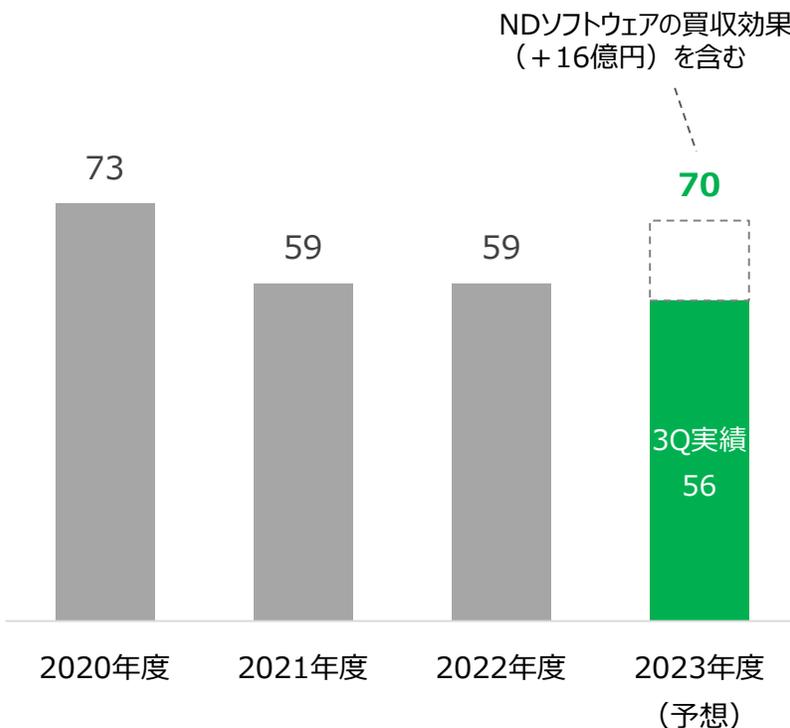
介護・シニア事業

- NDソフトウェア買収効果もあり、トップラインは中計目標を超過する見通し

介護・シニア事業の修正利益

中計目標	80億円以上
------	--------

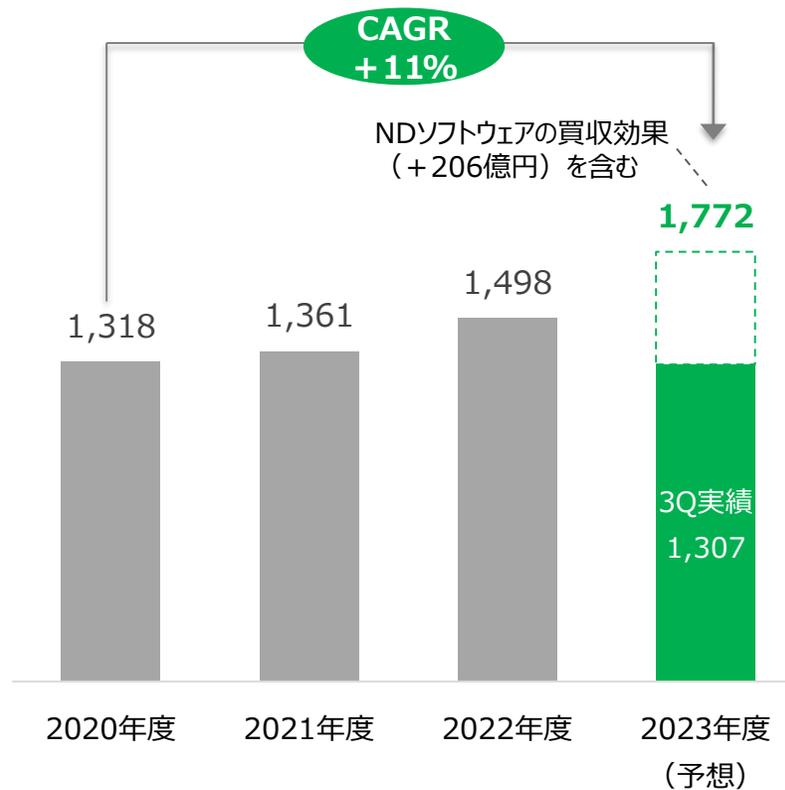
(億円)



介護・シニア事業の売上高

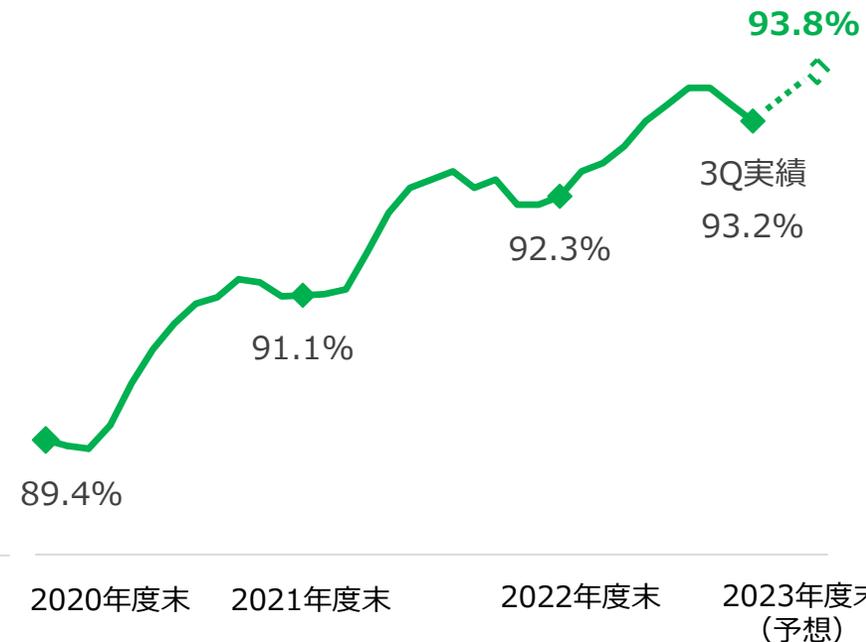
中計目標	1,620億円	達成見込み
------	---------	-------

(億円)



入居率

中計目標	93.8%	達成見込み
------	-------	-------

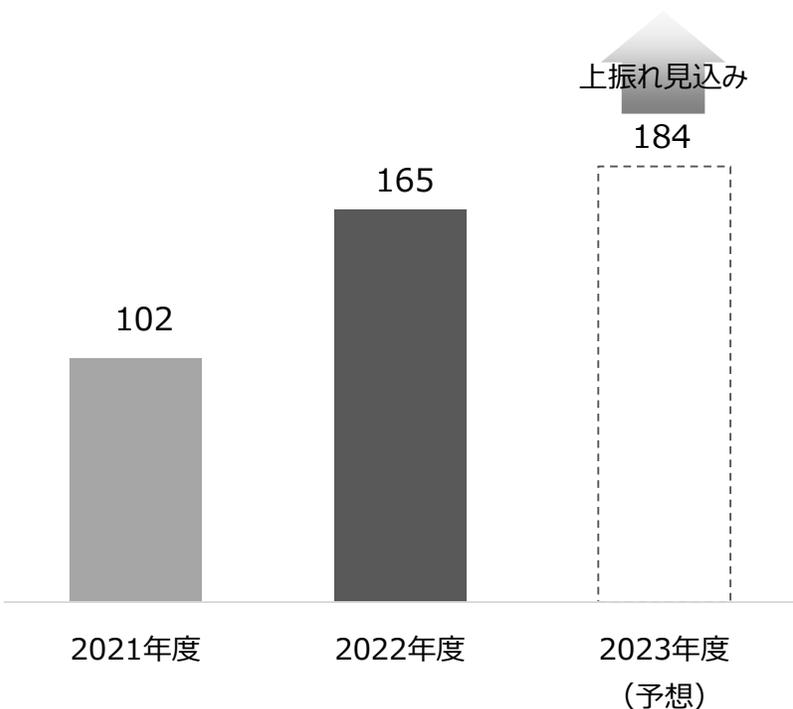


デジタル事業

- 2022年度の経常利益黒字化に続き、2023年度は売上・利益双方で通期予想を上回る見込み
- グループ収益への貢献と社会価値創出を目指し、更なる成長に向けて取組む

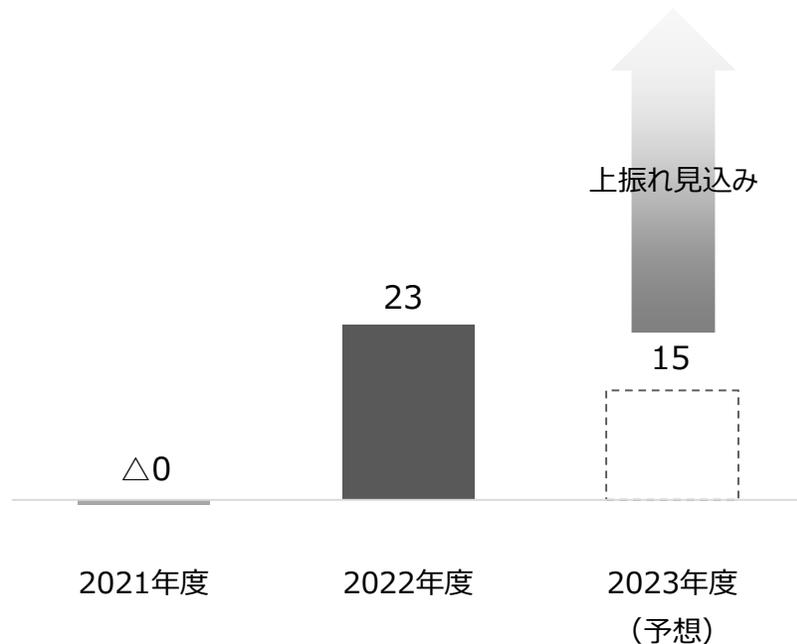
デジタル事業※の売上高

(億円)



デジタル事業※の経常利益

(億円)



2023年度の主要取組

Palantir Technologies Japan

営業強化

- 直販に加え、パートナー（富士通）を經由した販路を構築し営業・サポート体制を強化

顧客数増加

- ソフトウェア利用量に応じた料金体系の契約の導入・拡販が寄与し、顧客数対前年約5割増

SOMPO AUX

販売先強化

- 販売・解体を合わせた年間取扱台数は合計約5万台
- 全損車を扱うオークションアとして、20万人以上のバイヤー数を誇る国内最大規模の事業者へ成長

仕入れ先拡大

- 全損車の仕入れ先をグループ外保険会社、およびディーラー・リース会社にも拡大

※ SOMPO Light Vortex、SOMPO AUX、Palantir Technologies Japan、ABEJAの合計

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/>