

中期経営計画の進捗



2024年11月26日

SOMPOホールディングス株式会社

目次

エグゼクティブ・サマリー	3	保険金サービス部門の取組み	31
I. グループ戦略		カルチャー変革の取組み	32
株価・バリュエーション推移	5	海外保険事業	
SOMPOグループの成長の軌跡	6	要旨	33
SOMPOグループの成長ストーリー（2030年度：政策株式保有残高ゼロ後の目指す姿）	7	中期経営計画（2024～2026年度）数値目標	34
経営数値目標の進捗	8	2024年度第3四半期速報	35
収益性・収益安定性向上に向けた進捗（修正連結利益の向上）	9	成長戦略（地理的拡大）	36
資本循環経営の進化（修正純資産の適切な管理）	10	アンダーライティングの改善を主因にコンバインド・レシオは改善	37
リスクテイク分野①M&A・成長投資	11	（参考）海外自然災害（SIコマーシャル）	38
リスクテイク分野②オーガニック成長（保険引受）	12	利回りの上昇と運用資産額の成長を背景に資産運用利益は大幅成長	39
リスクテイク分野③オーガニック成長（グループ資産運用）	13	（再掲）要旨	40
リスクテイク分野④ウェルビーイング事業	14	ウェルビーイング事業	
リスク削減による資本創出ー政策株式削減ー	15	SOMPOウェルビーイングの成長モデル	41
株主還元	16	ウェルビーイング事業ー新規事業の進捗状況ー	42
基盤整備①人材戦略の進捗	17	国内生保事業①KPIの進捗	43
基盤整備②デジタル戦略の進捗	18	国内生保事業②取組進捗	44
持続的なEPS・時価総額の成長	19	介護事業①KPIの進捗	45
II. 事業別戦略		介護事業②取組進捗	46
国内損保事業		参考	
SJ-Rで目指す姿（再確認）	21	業務改善計画の取組状況	48
SJ-R各領域の取組方針・進捗①財務領域	22	不適切な顧客情報管理の問題に関する対応状況	49
SJ-R各領域の取組方針・進捗②非財務領域	23	国内損保業界を取り巻く環境変化・動向への対応	50
KPIの進捗	24	サステナビリティ（気候変動・生物多様性）	51
収益性向上に向けた取組進捗と課題①自動車保険	25	ESRの状況	52
収益性向上に向けた取組進捗と課題②火災保険	26	経営数値の推移・業績指標の定義	53
収益性向上に向けた取組進捗と課題③事業費率	27	IFRS導入の影響①概要	54
リテール営業部門の取組み	28	IFRS導入の影響②国内生保事業	55
コマーシャル営業部門の取組み	29		
独自性の追求・更なる成長に向けた取組み	30		

エグゼクティブ・サマリー

中計進捗

- ✓ 2026年度の経営数値目標（修正連結ROE13～15%、EPS成長率年率+12%超）に向けて、**順調**
- ✓ 2024年度の修正連結利益は、**資産運用利益の上振れなどにより、+150億円上方修正**
- ✓ 各事業領域において、5月に開示した中期経営計画が具体的に進捗
 - ①国内損保事業：SJ-Rの進展（**アンダーライティング強化による火災保険収支改善**など）
 - ②海外保険事業：保険引受収支の安定化（**自然災害コントロール**）、地理的拡大による貢献
 - ③ウェルビーイング事業：**RIZAPとの資本業務提携**など「つなぐ・つながる」が進展

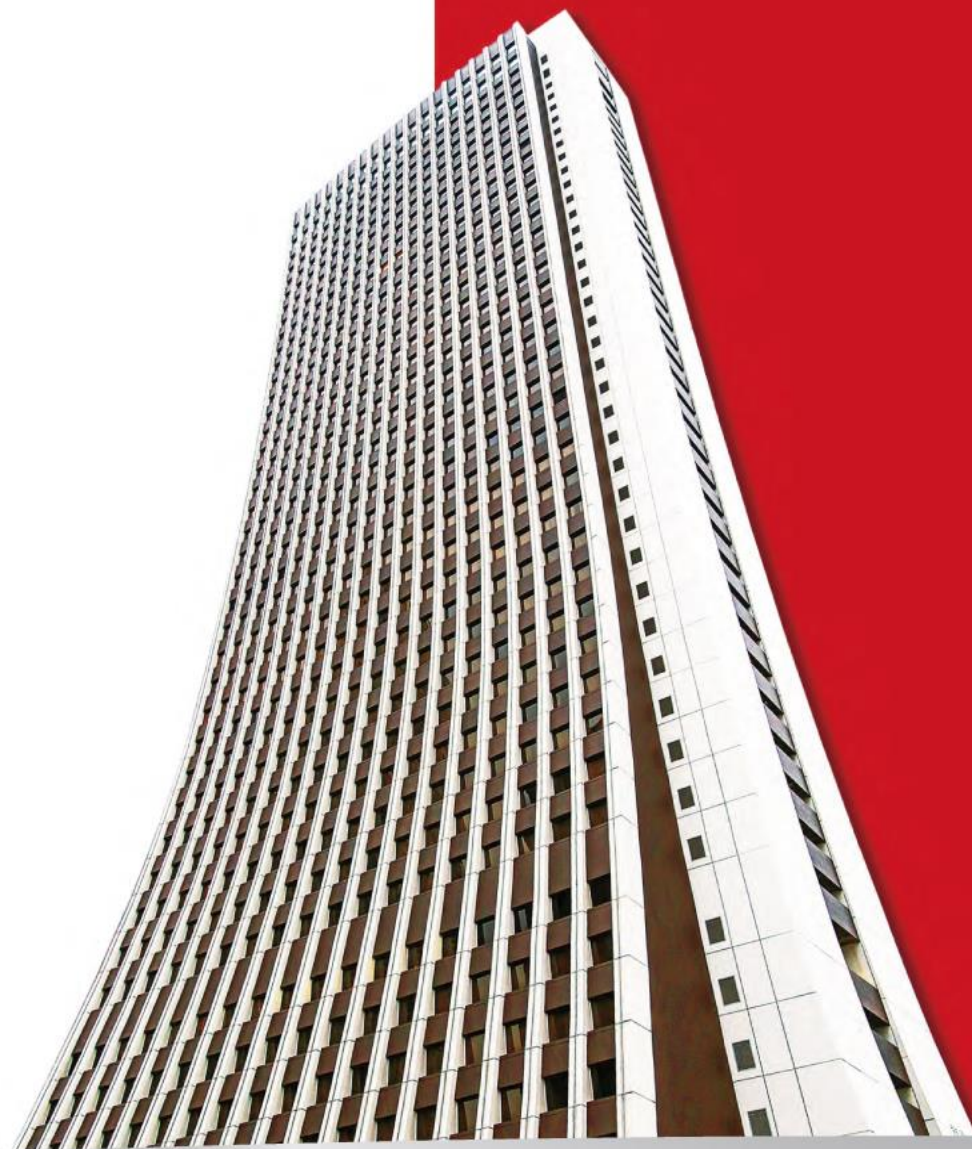
資本政策

- ✓ **2024年度の政策株式売却額は4,000億円に上方修正、中計の削減目標は見直す方針**
- ✓ 保険引受（除く自然災害）や資産運用（クレジット投資）などオーガニック成長への資本配賦は計画線
- ✓ 2024年度上期はRIZAPとの資本業務提携などの成長投資を実行、引き続き、**規律を重視しつつ、将来に向けた成長投資には強いアペタイト**

株主還元

- ✓ **有言実行**（成長投資余力を確保しつつ、2026年度の経営数値目標達成を見据え、**資本効率を向上**）
具体的には、2024年度中間期に1,550億円の自己株式取得を公表
- ✓ 併せて、当面の政策株式売却益の増加と中期的なベース利益の成長を踏まえ、**普通配当の増配ペースを拡大**（2024年度のDPS（予想）は対前年+32%）

I . グループ戦略



株価・バリュエーション推移

- 利益成長などにより株価は2020年度以降着実に上昇したが、バリュエーション（修正PBR）は1倍程度であり、さらなる向上を目指す
- 2024年度は中期成長に向けた基盤整備の1年、次年度以降の大幅飛躍に向けて歩みは順調

トータル・シェアホルダー・リターン※1の推移

(2020年3月末=1)

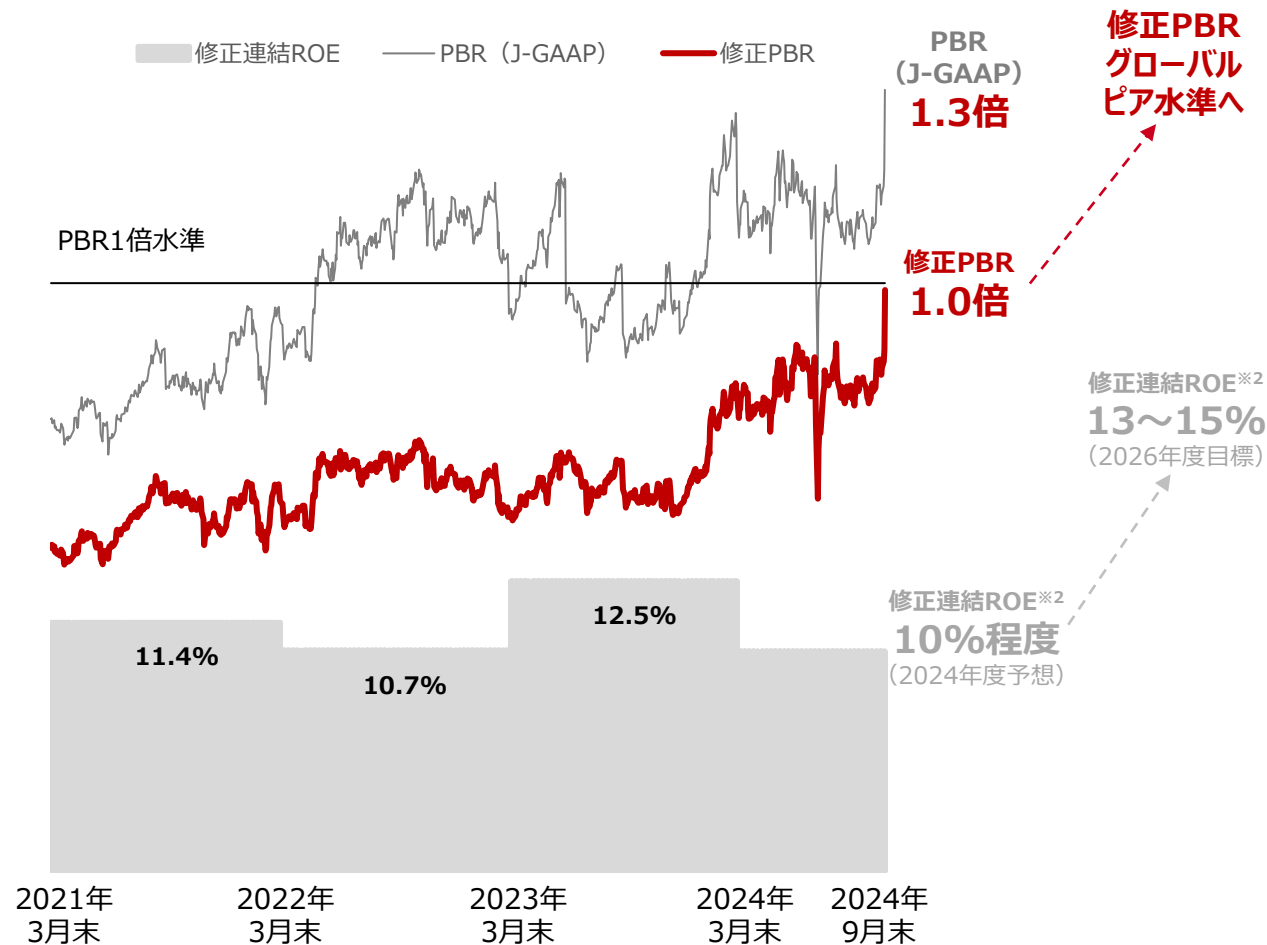
— SOMPO

— TOPIX



※1 Bloombergデータなどを基に当社推計

株価純資産倍率（PBR）※1と修正連結ROE※2の推移



※2 IFRS基準の試算値

2021年度、2022年度は平年値ベース、2023年度は、金融市場変動に伴う資本増加影響等を補正

SOMPOグループの成長の軌跡

- 創業の1888年以降、時代とともに変化する社会課題に対し、ソリューション提供し続けることによって持続的に成長
- 祖業の国内損保事業をベースに、生保・海外・介護分野などでの成長投資を不断に実行することで、グループとして成長

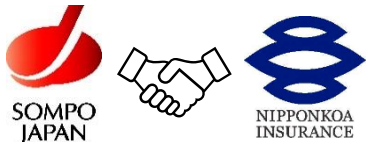
成長投資を着実に実行することでグループの持続的な成長を実現

国内損保事業

1888年
創業



2度にわたる合従連衡



M&Aによるダイレクト強化
SOMPOダイレクト

海外保険事業

2017年
旧エンデュランス買収
(6,000億円超)



ボルトオンM&Aによる強化



売却・撤退



国内生保事業

2001年
旧アイ・エヌ・エイ
ひまわり生命買収※
SOMPOひまわり生命

Insurhealth®開始
(2018年)

売却

DIY生命
(2014年)

介護事業

2015～2016年
旧ワタミの介護
旧メッセージ買収
SOMPOケア

2023年
NDソフトウェア買収
NDソフトウェア株式会社

売却

シダー
(2021年)

他

買収・提携

ウェルネス
コミュニケーションズ
(2019年)

ABEJA
(2021年)

売却

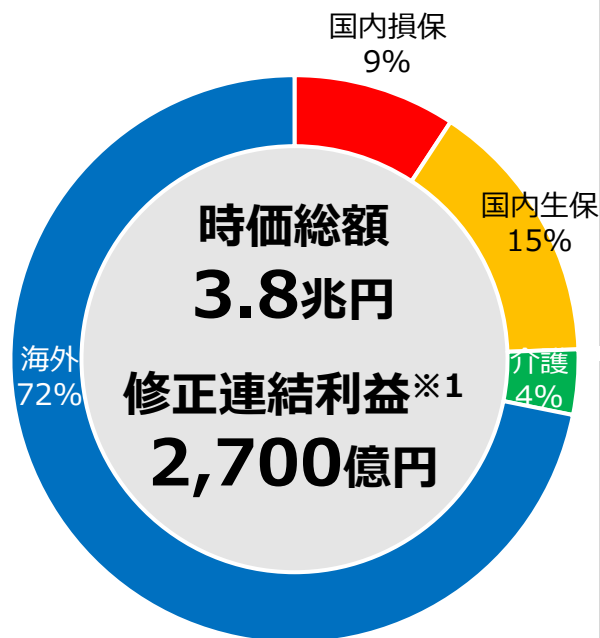
フレッシュハウス
(2024年)

※ 旧安田火災が旧アイ・エヌ・エイひまわり生命の株式保有割合を100%に引き上げ

SOMPOグループの成長ストーリー（2030年度：政策株式保有残高ゼロ後の目指す姿）

- 国内外損害保険事業、およびウェルビーイング事業を軸に、2030年度の利益規模および時価総額は2024年度予想の倍の水準を目指す
- “安心・安全・健康”であふれる未来の実現に向け、持続的に利益・時価総額を向上すべく、資本効率も踏まえつつ、成長投資を継続実行していく

2024年度（予想）



中期経営計画（2024～2026年度）

基盤整備
(2024年度)

成長回帰
(2025年度)

経営数値目標
(2026年度)

ROE 13～15%
EPS成長12%超/年

保険事業基盤

国内
損保

信頼・収益回復（SJ-R）
業界慣行打破※2

海外
保険

規模拡大・地理的拡大

レジリエンス向上
つなぐ・つながる

成長投資
選択と集中

ウェルビーイング事業基盤

国内
生保

Insurhealth®の拡大

介護

未来の介護の推進

SOMPO
P&C

一体となった
強いバランスシート

リスク保有 再保険

センター・オブ・
エクセレンス

SOMPO

ウェルビーイング

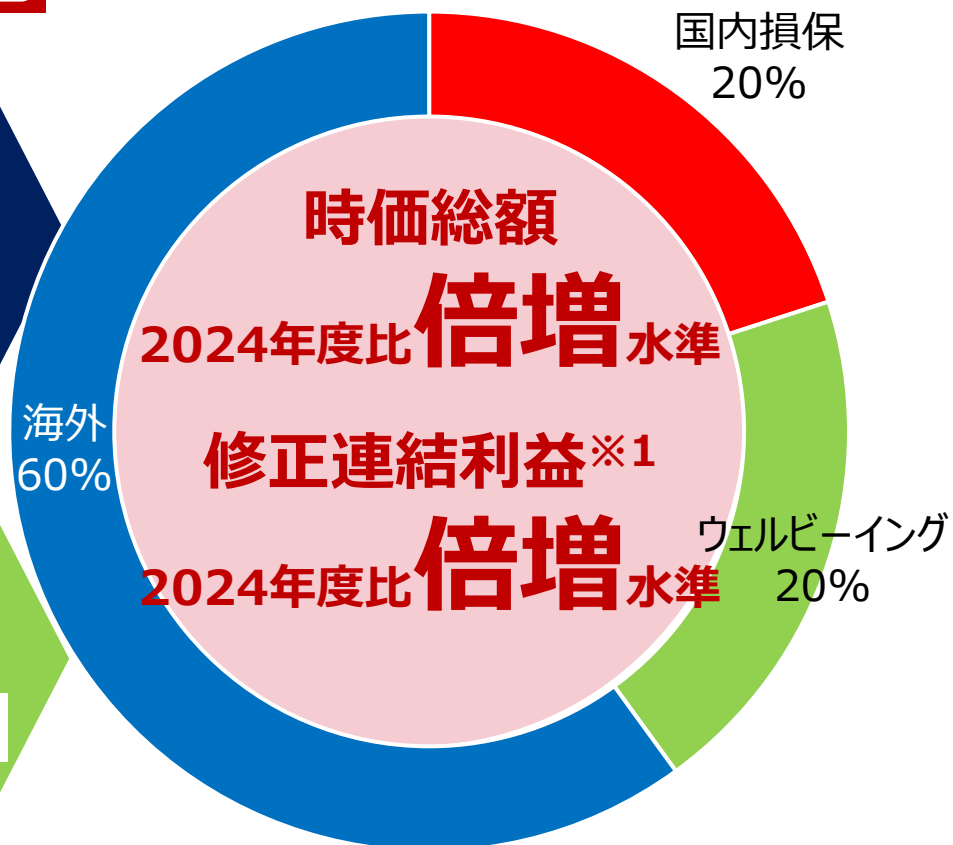
お客さまの生涯の伴走者
健康寿命の延伸

健康

介護

老後資金

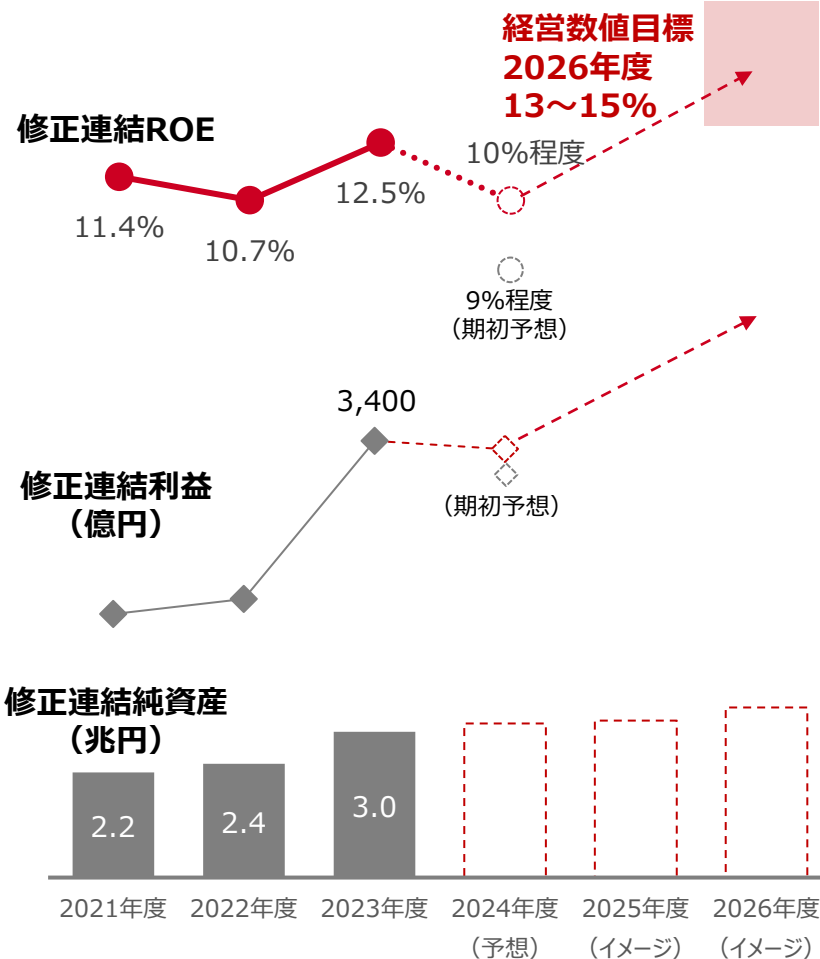
目指す姿（2030年度）



経営数値目標の進捗

- ROE・EPSのベースとなる修正連結利益は、将来に向けての基盤整備期である2024年度についても上方修正するなど、順調に進捗
- 資本効率面では、成長投資余力を確保しつつも、2026年度のROE目標達成に向けて資本効率を向上

修正連結ROE（IFRSベース）※1



基盤整備

成長回帰

※1 IFRSベースの試算値、2021年度、2022年度は平年値ベースに補正 ※2 2021～2023年度は株式分割考慮後

修正連結ROE

2026年度目標に向け

順調

修正EPS成長率

目標に向け

高進捗

P9参照

修正連結利益

上方修正
2024年度通期予想

- 2024年度通期業績は上方修正
- 2025年度以降の業績回復局面に向けて着実に基盤整備を実行

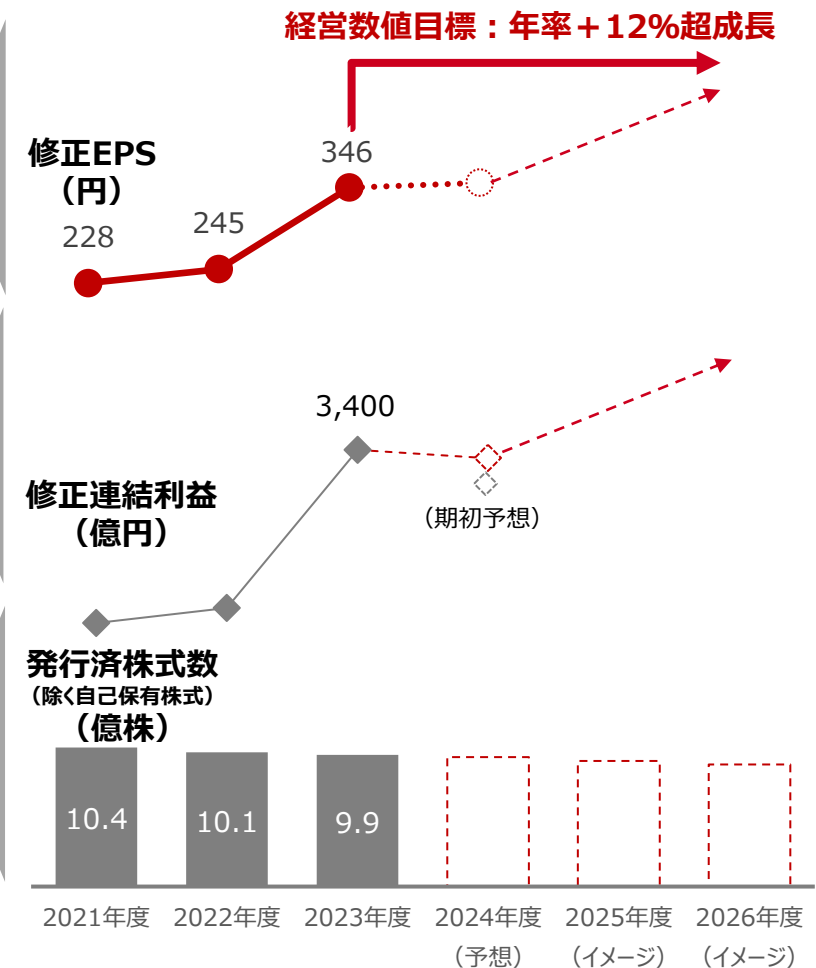
P10参照

修正連結純資産

資本効率向上
成長余力は確保

- 2026年度のROE目標達成に向け、資本循環経営をさらに進化
- 成長投資余力を確保しつつ資本効率を向上

修正EPS※1※2



基盤整備

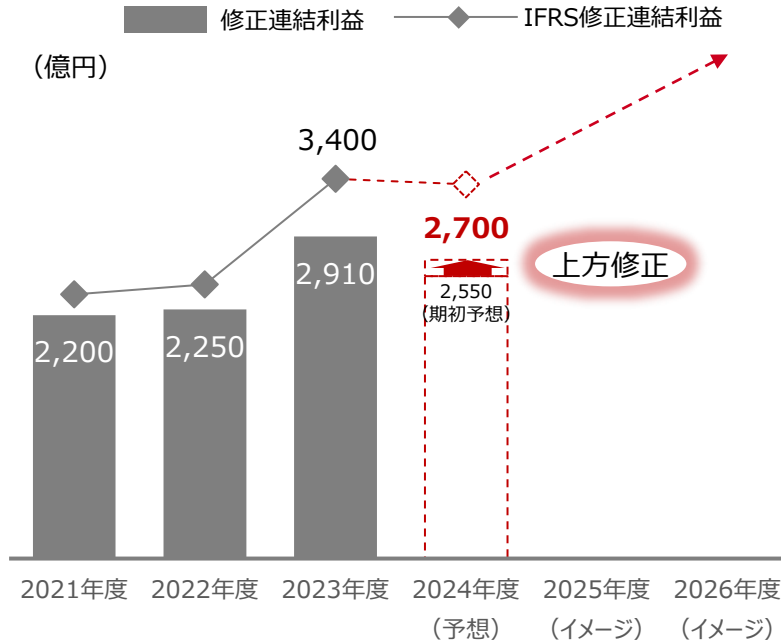
成長回帰

収益性・収益安定性向上に向けた進捗（修正連結利益の向上）

- 損保保険事業は、年率10%超の利益成長に向けて、保険引受の収益管理を強化
- 国内では、料率改定に加えて、長期契約是正に受けた取組みを開始、海外はマーケット環境を踏まえた保険引受を徹底



利益成長：年率10%超の成長



※ IFRSベース（除OCI）

収益性向上：コンバインド・レシオ改善

	2024年度 中間期	2026年度 計画
国内 損保	コンバインド・レシオ 99.3%	95%未満
	料率改定効果 (対2023年度) 40億円	750億円
	セグメント毎に引受条件見直し	個別アンダーライティングの徹底 働き方見直し、AI活用
海外 保険	コンバインド・レシオ 95.0%	93.8%
	レートアップ +3.2%	ロスコストに沿った対応
	保有方針	収益性を踏まえ調整

収益安定性向上：保険引受ポートフォリオ管理

国内 損保	長期契約抑制	長期係数見直し 自動車保険改定・火災保険改定時
	築古割合 (火災保険新規) 20% (2023年4月)	4% (2024年9月)
海外 保険	規模と分散 (地理的拡大)	増収効果4億ドル 2024年度3Q
	自然災害損害率 22.7% (2017年度)	5.4% (2024年度予想)
	過年度損害影響 △150百万ドル (2023年度3Q)	△19百万ドル (2024年度3Q)

資本循環経営の進化（修正純資産の適切な管理）

- 2026年度の修正連結ROE目標達成に向け、資本循環経営はさらに進化
- 利益蓄積や政策株式削減などにより創出した資本は、オーガニック成長や成長投資に配賦する一方で、ROE目標達成に向け資本効率も向上



2024~2026年度の新たな資本創出（計画）

規律ある資本の活用（大まかなイメージ）



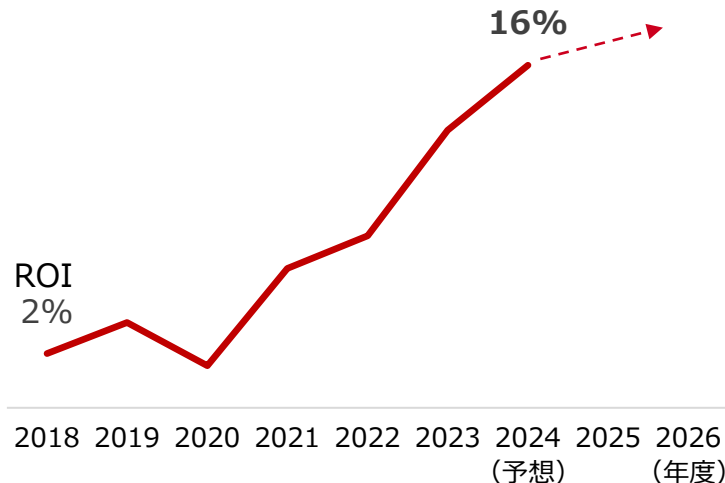
リスクテイク分野①M&A・成長投資

- 海外保険事業やPalantir株への投資などを中心に、これまでの成長投資は高いリターンを実現
- 海外保険事業やウェルビーイング事業を中心に、厳格な投資規律に沿って、M&Aの機会を探る方針に変更なし

Endurance買収のトラックレコード

ROI
(2024年度予想) **16%**

- ✓ グループ海外保険事業・受再ビジネスを集約
- ✓ 強みのコマーシャル事業を中心として成長
- ✓ 2022年度以降、SIへの資本移転を通じて資産運用を強化



※ 出所 : Bloomberg

M&A・成長投資・提携

国内損保



**他社と差別化できる
独自性あるサービスの開発に資する提携**

海外保険

保険引受哲学の一致

規模と分散の進展

資本コストを上回るROI

**大型M&A～ボルトオンM&Aも視野に
持続的・安定的成長に資する投資**

ウェルビーイング



**3つの「不」解消に向けた、お客さま・
事業・商品・サービスをつなぐ投資**

Palantir株への投資

IRR
(年率) **106.3%**
(投資倍率 : 9.2倍)

- ✓ 2019年度に資本業務提携
- ✓ 上場以降、株式を段階的に売却

実現益1,600億円 含み益2,000億円

- ✓ 各事業での「Foundry」活用や
合併会社を通じた業務提携も順調

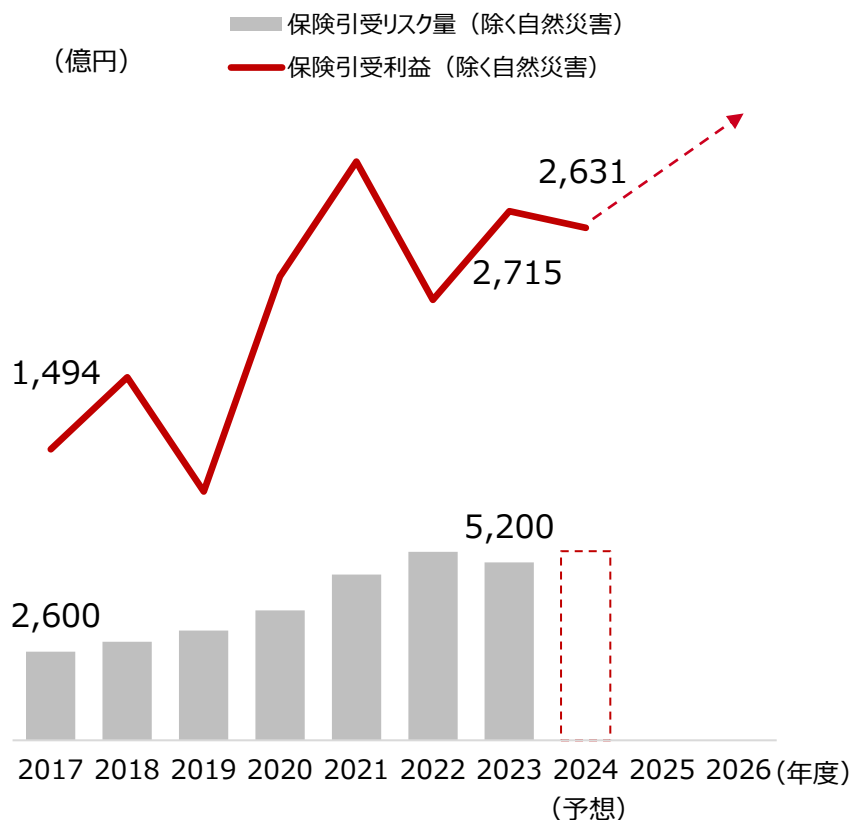


リスクテイク分野②オーガニック成長（保険引受）

- 自然災害以外の保険引受リスクを拡大することで、保険引受利益の安定的な成長を図る
- 国内では、アンダーライティング強化により火災保険は黒字が定着、海外は地理的拡大による効果が対前年2倍超

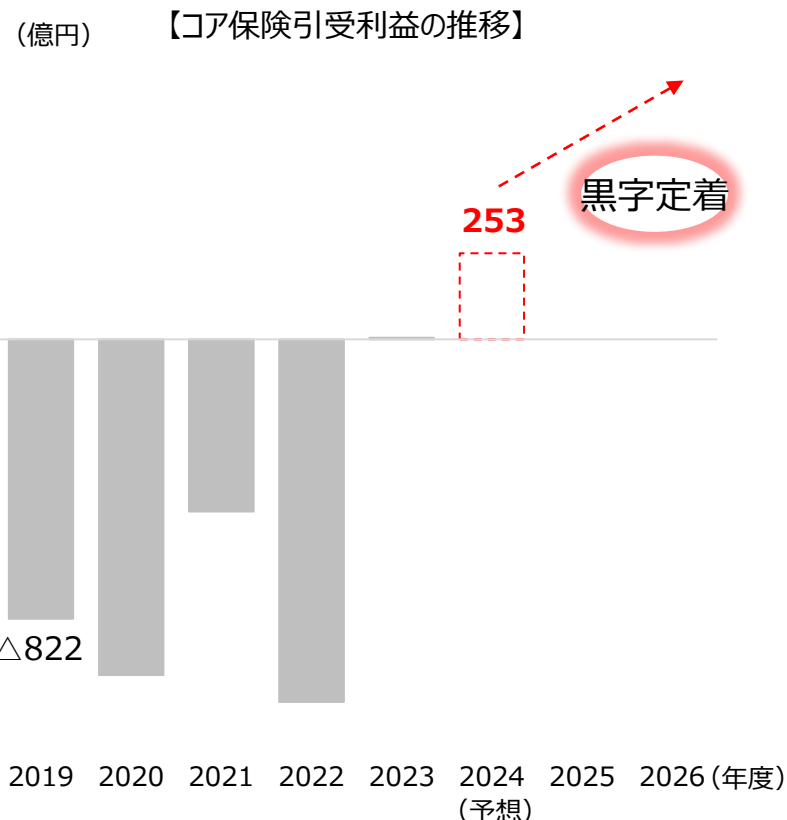
保険引受（除く自然災害リスク※）の拡大

**国内外の保険引受利益は
着実に成長**



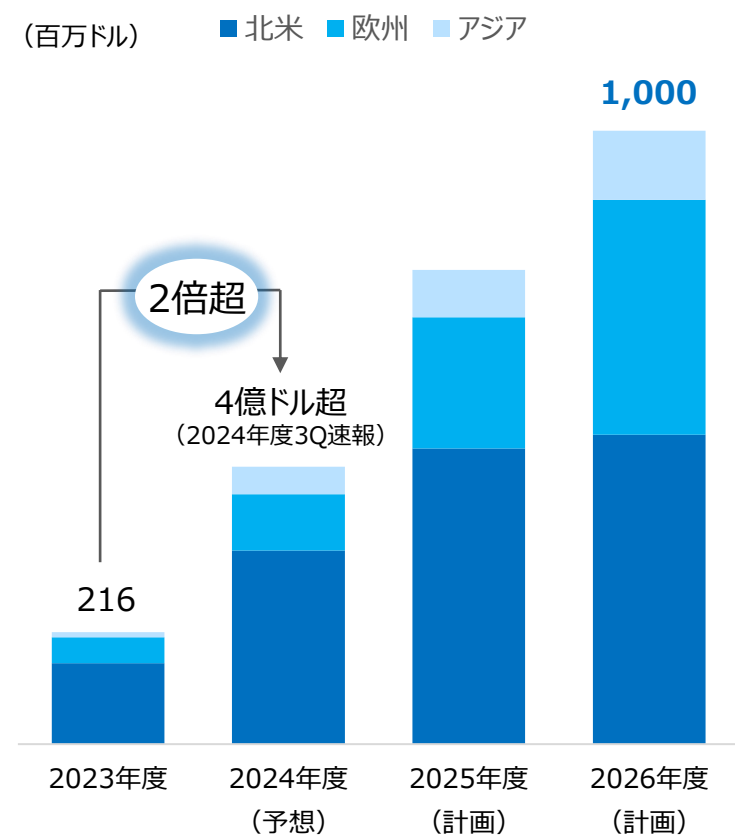
SJ-Rによる収益性改善（火災保険）

**火災保険
コア保険引受利益 黒字定着へ**



海外における地理的拡大の進捗

グロス保険料 対前年2倍超
(地理的拡大による効果) (トップライン効果)

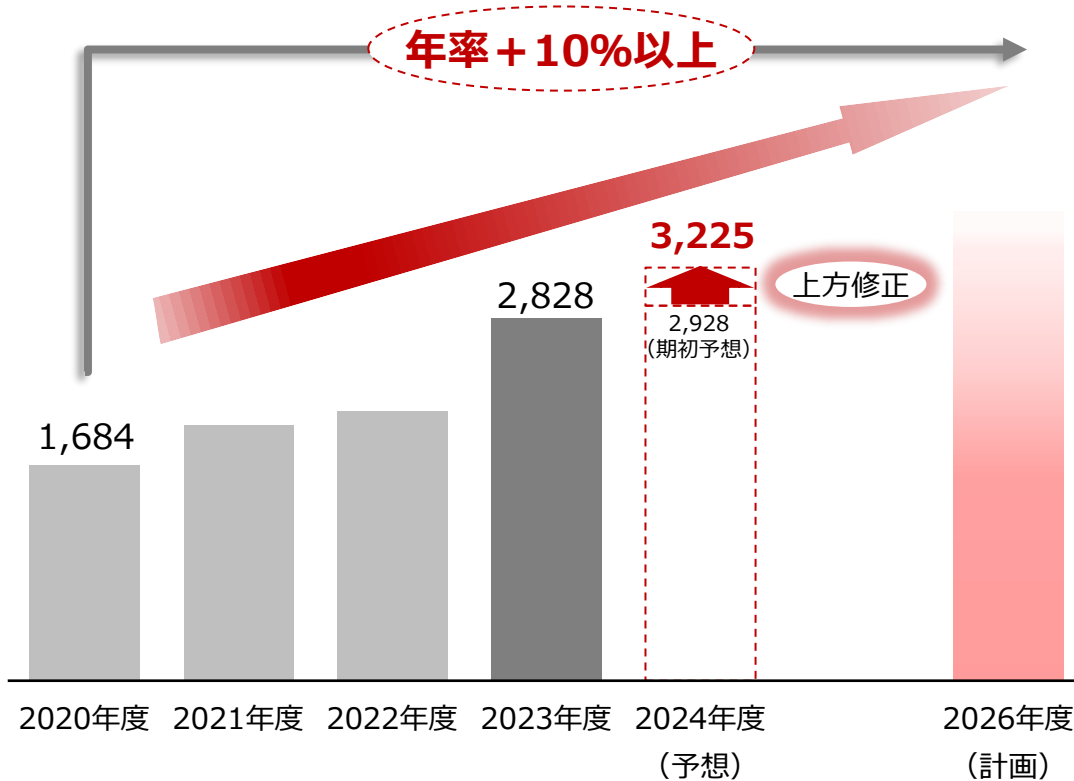


リスクテイク分野③オーガニック成長（グループ資産運用）

- グループ資産運用収益は、海外保険事業の拡大を契機とした運用資産増加や利回り向上により、増加基調が持続
- 負債特性や流動性に配慮しつつ、海外クレジットを中心とした適切なリスクテイクにより、安定的な運用収益拡大を目指す

グループ資産運用収益の推移 – 順調に推移 –

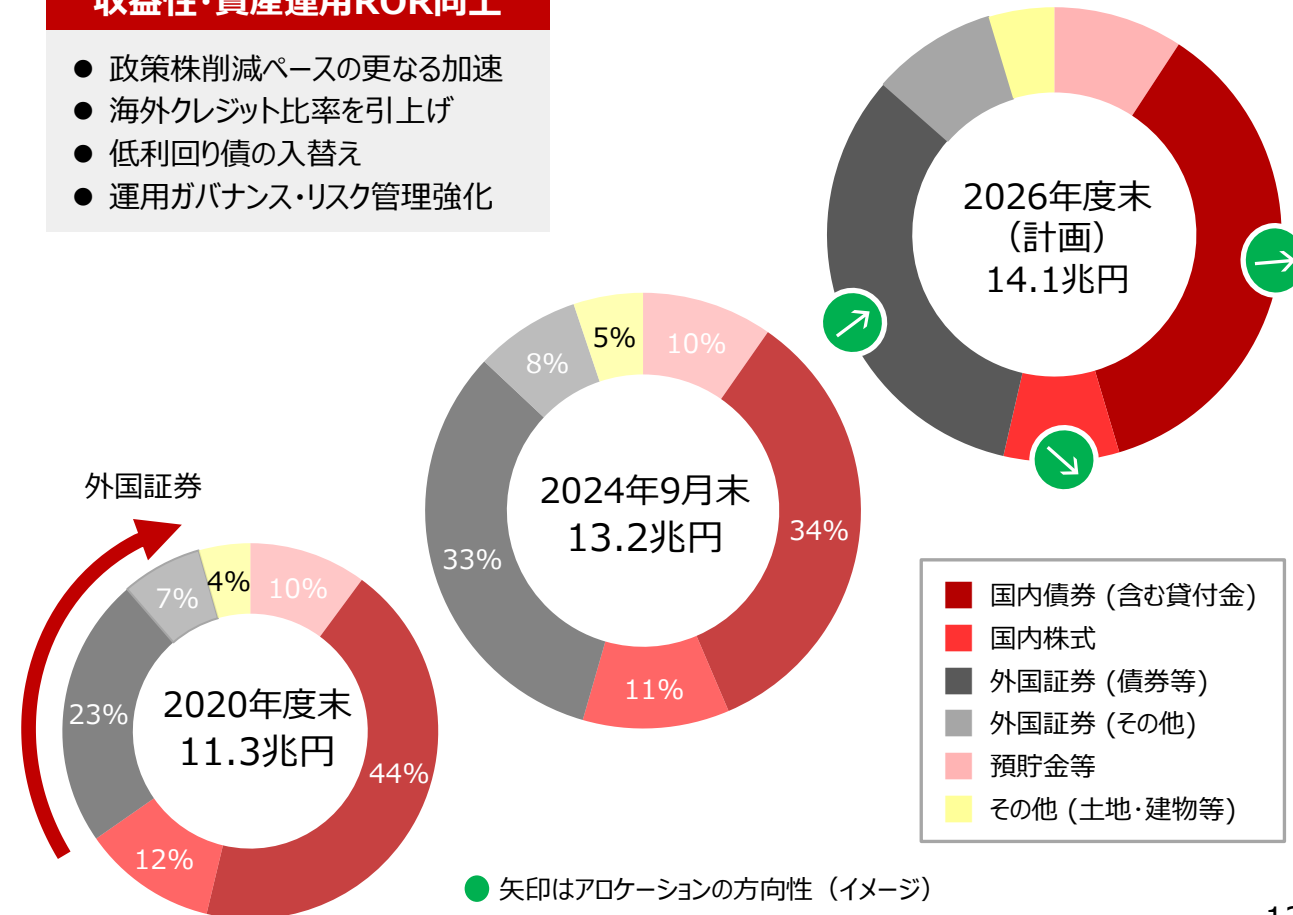
（億円）



グループ運用資産構成 – ポートフォリオ分散が進展 –

収益性・資産運用ROR向上

- 政策株削減ペースの更なる加速
- 海外クレジット比率を引上げ
- 低利回り債の入替え
- 運用ガバナンス・リスク管理強化



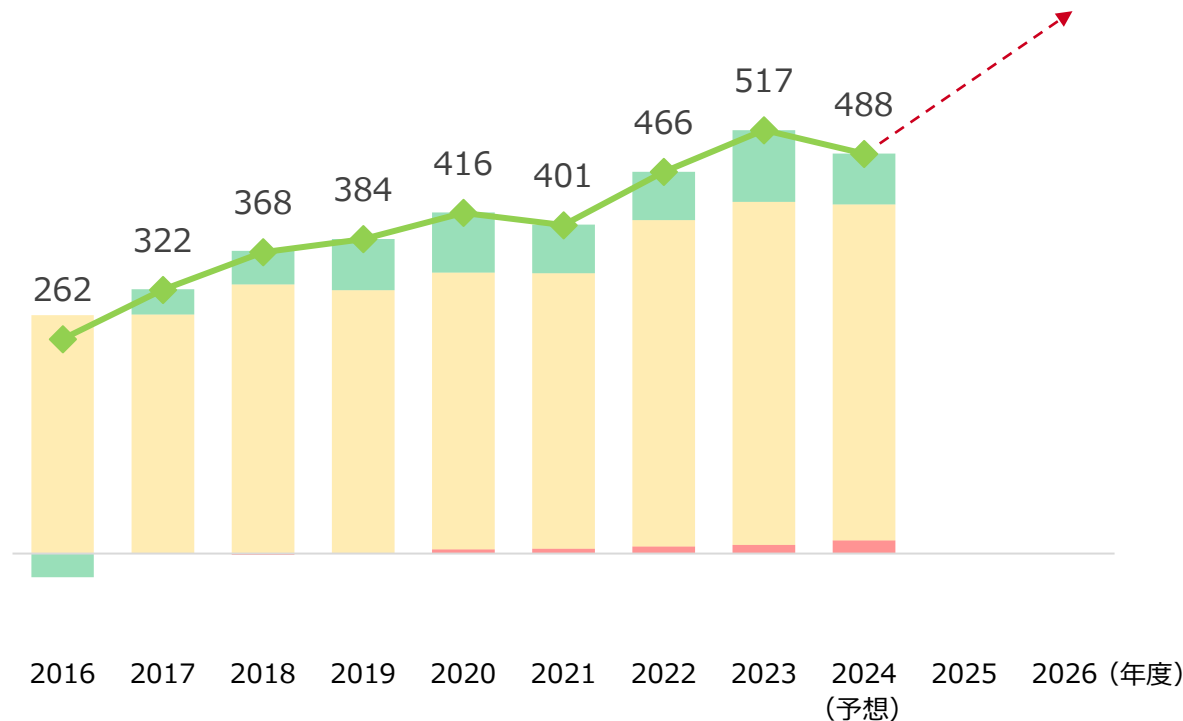
リスクテイク分野④ウェルビーイング事業

- ウェルビーイング事業は当面は国内生保事業を中心に拡大しつつ、将来的な成長を見据えた連携を強化
- 既存事業会社（ひまわり生命・SOMPOケア）の連携に加え、RIZAP社との協業を開始するなど、「つなぐ・つながる」が進展

ウェルビーイング事業の修正利益推移

(億円)

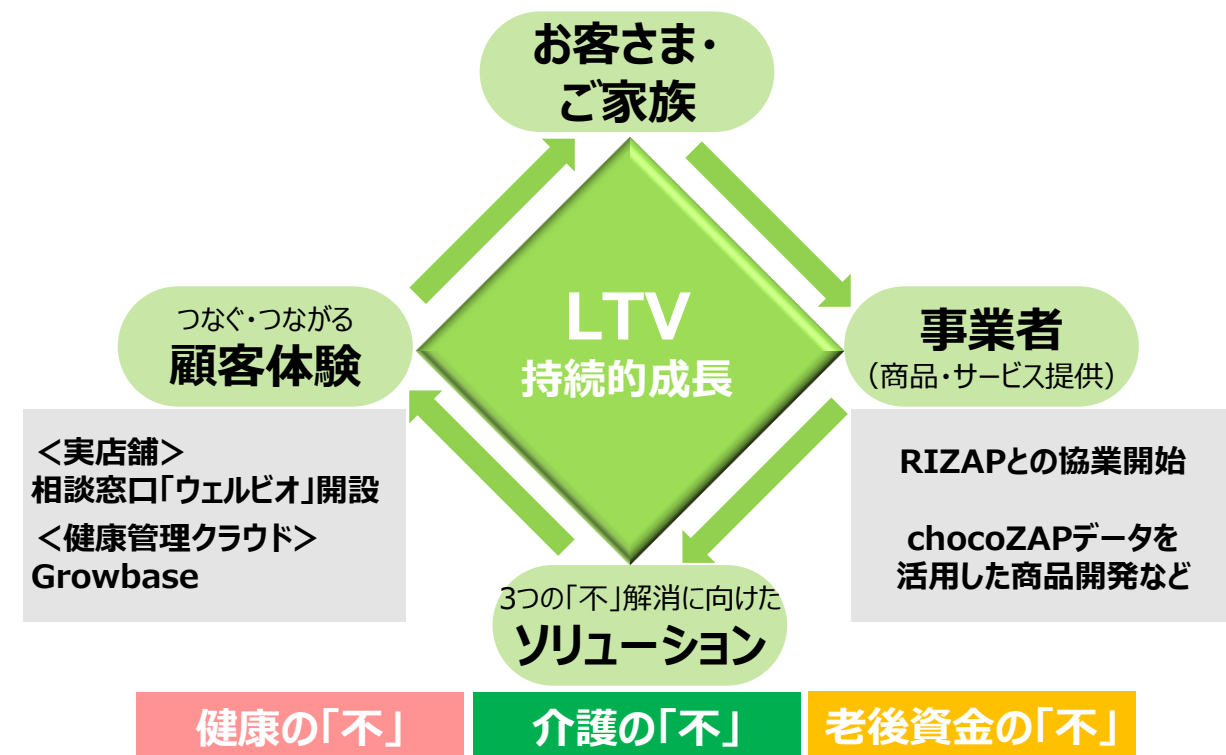
ヘルスカ等 国内生保事業 介護事業 ウェルビーイング事業



※ 2022年度はコロナ影響（△220億円程度）を調整

中長期的な成長に向けたウェルビーイング連携の進展

『長く』『厚く』つながることでLTV（Life Time Value）を持続的に成長
SOMPOがお客さまから選ばれるブランドに



リスク削減による資本創出 —政策株式削減—

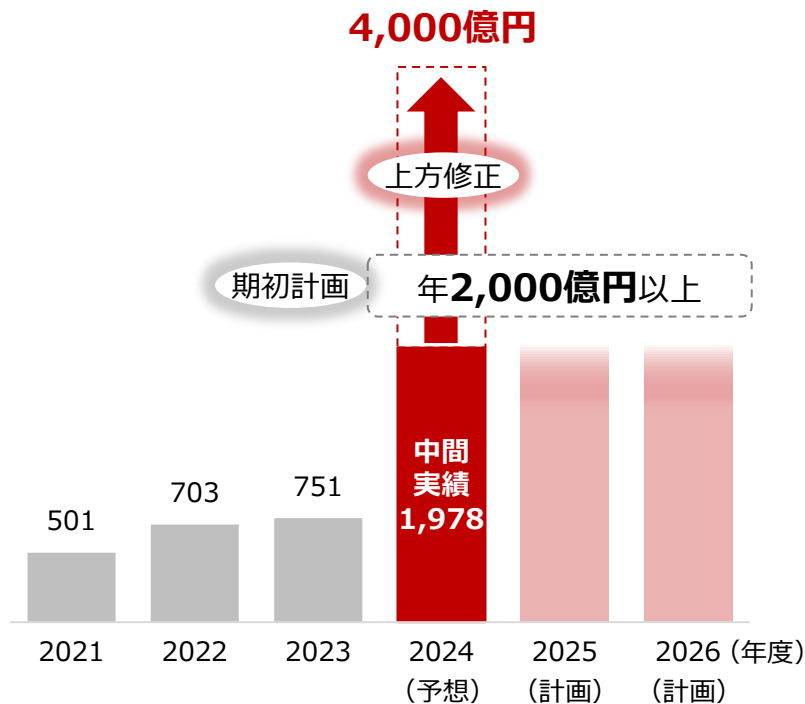
- 2024年度は削減を加速、通期で4,000億円削減見込み（期初計画比+2,000億円）、中計目標（最低6,000億円削減）は見直す方針
- 削減加速により、キャッシュ創出ペースも早まるが、将来成長に向けた投資と株主還元のバランスを重視して活用する方針に変更なし

政策株式売却額

2024年度
(通期予想)

4,000億円
(期初計画2,000億円)

(億円)

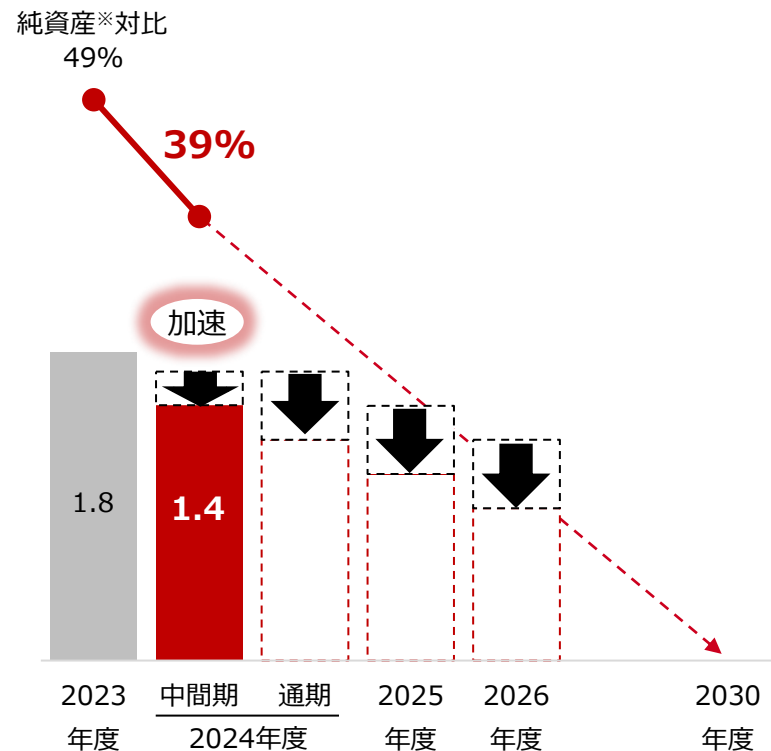


政策株式保有残高の推移

時価残高
(2024年9月末時点)

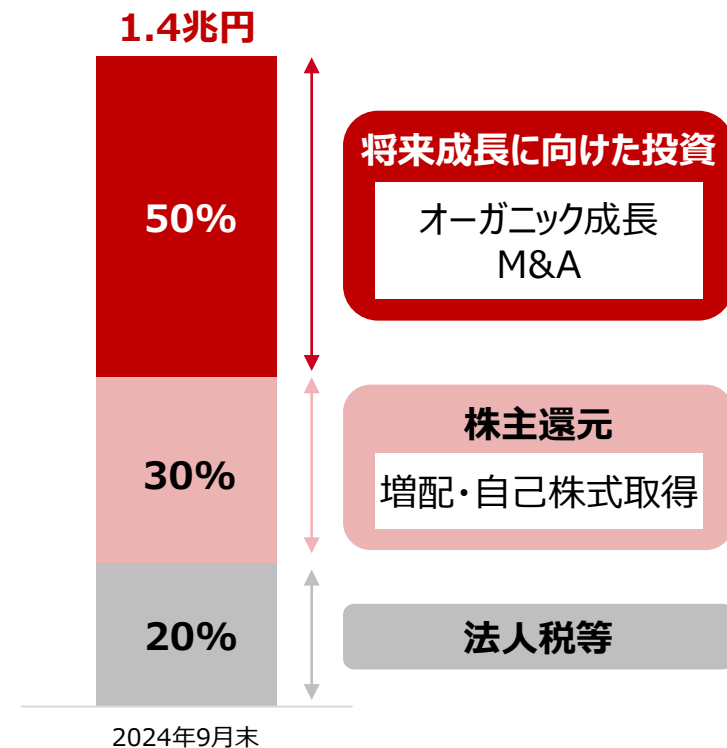
1.4兆円
(純資産※対比39%)

(兆円)



今後の創出キャッシュの使途 (イメージ)

**将来成長に向けた投資と
株主還元のバランスを重視**



株主還元

- 今後の政策株式売却益や中期的なベースの利益成長見通しを踏まえ、増配ペースを拡大、今後もベース利益の成長に合わせ着実に増配を行う
- 将来への成長投資余力を十分確保しつつ、2026年度のROE目標達成を見据え、資本効率向上を図る

増配ペースの拡大

DPS成長率

(2024年度予想)

+32%

(期初予想: +12%)

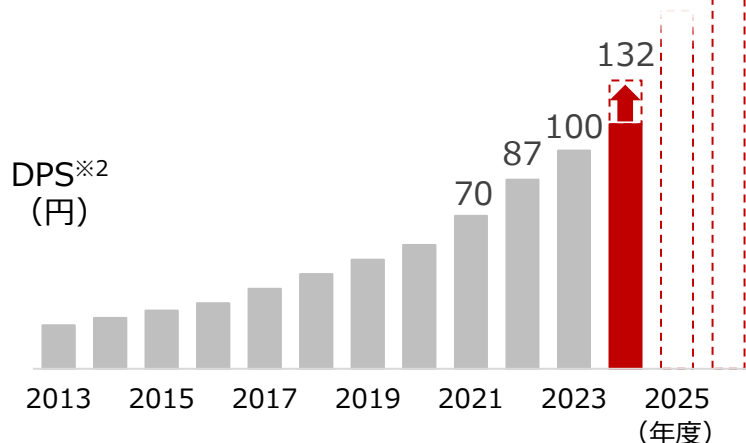
- ✓ 政策株式売却益の株主還元の一部を普通配当に充当し、増配ペースを拡大

2024年度DPS (予想) 132円

(対期初予想+20円)

- ✓ 中期的には、ベースの利益成長などにより、政策株式売却完了後も着実な増配を志向

11期連続増配※1



大規模な自己株式取得

自己株式取得額

(2024年度中間期)

1,550億円

- ✓ ESRの状況を踏まえ、資本効率を向上

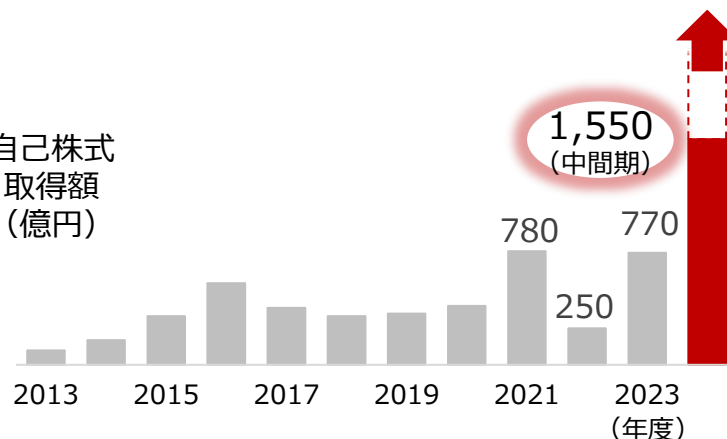
- ✓ 規模感の目線

①2026年度のROE目標達成

②成長投資実施状況

③政策株式売却加速影響の平準化

自己株式
取得額
(億円)



(参考) 資本効率向上策の考え方

**将来への成長投資余力を確保しつつ
ROE目標達成へ**

成長投資余力の確保

政策株式売却ペース

利益見通し

中計ROE目標達成に向けた
資本圧縮必要額

資本効率向上策を検討
(リスクテイク、還元)

ESR水準

**恒常的にターゲットレンジを
超過する見通し**

基盤整備①人材戦略の進捗

- 「すべての社員にとって誇りと幸せを実感できる」「自律的なキャリアや成長が実感できる」人事制度・取組みにより、社員と会社がともに成長できる環境をつくり、経営基盤を強化
- グループの一体感醸成などを目的に、グループ社員向け株式報酬制度の導入を検討

3つの人材戦略の進捗

コーポレート カルチャー変革	「SOMPOのパーパス」を再言語化、「SOMPOの価値観」の新設およびそれに基づくグループ共通コンピテンシー、採用・評価・役員選任・マネジメント登用基準等の見直し - HDとSJでの「カルチャーチェンジサーベイ」導入を通じた変革の可視化
グループ人材強化	300億円規模の「SOMPO人材ファンド」による具体的な人材投資を開始
人事制度の進化と 人材基盤の拡充	- 会社主導の人事異動の廃止・縮小など、自律的なキャリア形成と専門性強化に向けたジョブ型人事制度のグループ統合・進化 - グループの一体感醸成などを目的に、グループ社員向け株式報酬制度の新規導入を検討中

人材への投資拡大（300億円規模）

人材投資の例

損保企業営業変革
専門家育成プログラムの実行

アンダーライティング
スペシャリストの獲得・育成、現場
への専門性伝播

生成AI（LLM）を
活用した業務遂行に
関する育成の開始

社外派遣を通じた
経営人材育成の拡充

新たなグループ共通
学習管理システムの導入

DEI（異文化理解・女性活躍・人
材多様性等）のさらなる推進への
投資

プロフェッショナルとしての価値提供により
グループの持続的な企業価値向上へ

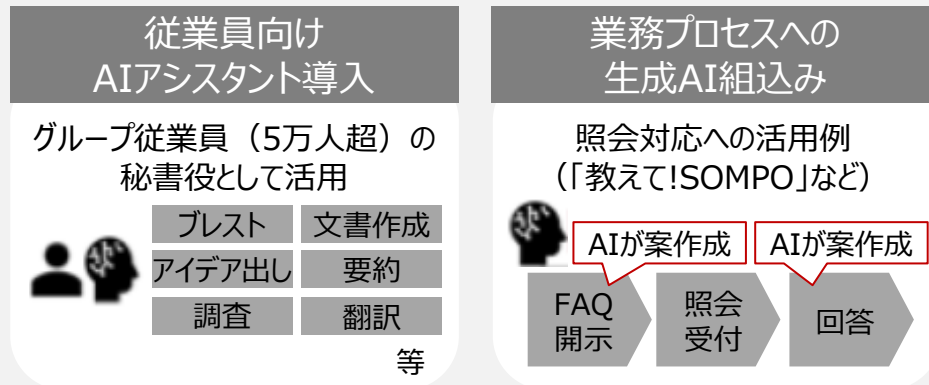
基盤整備②デジタル戦略の進捗

- 日々の業務を通じてAI/デジタル活用のメリットを全員が体感する事を目指し、生成AIやデータ・ドリブンなオペレーションを導入・実装
- デジタルを起点としたグループ顧客とのリレーション進化や社会課題解決に向けた取組みも進捗

各事業への貢献

ユニークな事業領域

生成AIの活用



データドリブンなオペレーションの拡大 （Palantir Foundryでの取組み）

国内損保事業の場合



Foundry



✓ 様々なユースケースが
開発され、多くの職員が活用

✓ 収支改善に関する取組みでは
8.5億円の対前年改善効果
（2024年度中間期時点）

顧客とのリレーション深化の取組



（Value Creation Unit）

グループアセットを活用し、
顧客の経営課題解決や事業創出に
対する取組みの支援ユニット立ち上げ

取組事例



Meiji Seika ファルマ株式会社

米国における
オープンイノベーション拠点の
設立を支援

社会課題解決に向けた取組み

- ✓ 蓄電池等の製品の持続可能性向上に向けた実証事業を運営



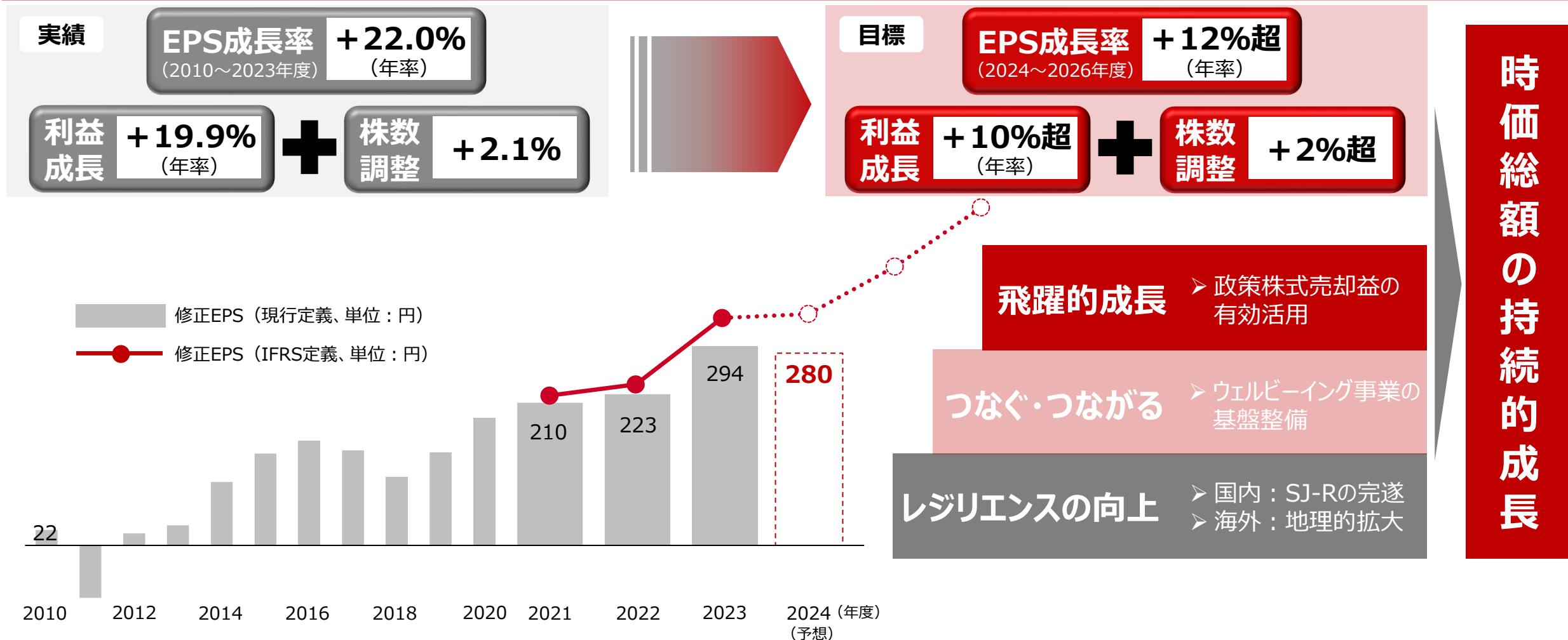
- ✓ 更なる事業拡大を目指し、
24年12月にオクスモビリティ
株式会社に社名変更



持続的なEPS・時価総額の成長

- SOMPOグループはこれまでも成長投資と株主還元を組み合わせ、高いEPS成長率を達成
- 今後も損害保険事業の収益性を高めるとともに、創出資本金を成長投資と株主還元バランスよく配賦、EPS・時価総額の持続的な成長を目指す

持続的な高いEPS成長・時価総額の成長に向けて



※ 2010～2015年度は2016年度の定義をベースとした試算値。IFRS修正EPSは試算値。2021年度、2022年度は平年値ベースに補正、2024年度は予想

Ⅱ．事業別戦略

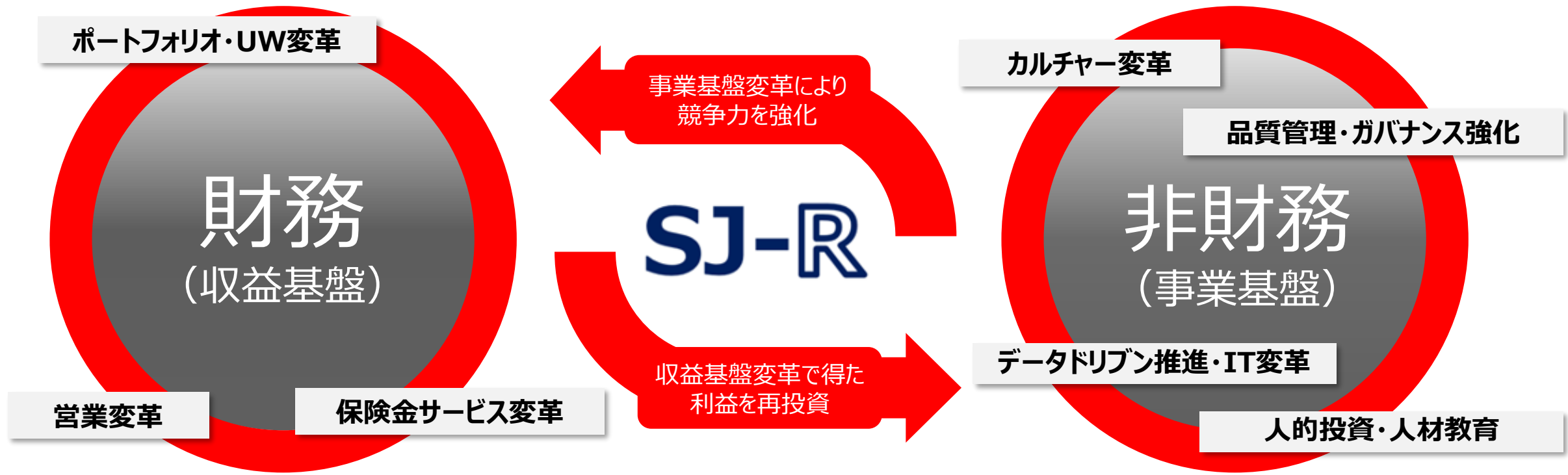


SJ-Rで目指す姿（再確認）

- SJ-Rでは、お客さま・社会からの信頼回復を最優先としつつ、収益基盤と事業基盤の変革により、「新しい損保ジャパン」の実現を目指す

お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。

独自性とレジリエンスの追求



独自性とレジリエンスを誇る「新しい損保ジャパン」の実現を目指す

SJ-R各領域の取組方針・進捗①財務領域

- ・ポートフォリオ・アンダーライティング変革は方針にもとづいた料率改定、アンダーライティング・コントロールなどで動きが先行
- ・コマーシャル営業および保険金サービス変革についても変革方針にもとづくパイロット取組みが進行中、リテール営業は下期より本格着手

取組領域

取組方針

現時点の進捗

ポートフォリオ・ アンダーライティング変革

- ・アンダーライティングとプライシング技術を向上させ、グローバル水準を目指す
- ・細かなセグメント分析、ポートフォリオ管理の実施、リスクアペタイトの明確化

- ・直近の料率改定（火災・自動車）は低収益セグメントを中心に**ポートフォリオ・収支改善を最優先とした改定**を断行
- ・プライシングでカバーし切れない領域（築古、高損業種等）への**引受制限も実行し、顕著な効果が発現**

リテール営業変革

- ・データを活用した**営業行動の標準化**
- ・代理店完結、デジタル化による生産性向上、成長性と収益性を勘案した「**選択と集中**」

- ・上期は出向方針の見直し、過度な本業支援の禁止、二重構造解消に向けた調査、目標体系の変更などの**基盤整備の取組に集中**
- ・下期以降、**営業支援ツール等も活用した標準化に向けた取組を本格開始**

コマーシャル営業変革

- ・政策株式等に依存せず、企業ヘリスクソリューションを**提供できるパートナー**を目指す
- ・分業化により、専門性の強化を図り、ソリューションラインナップを増やしていく

- ・全企業営業社員を対象にした**コマーシャルアカデミー**を開講（年35時間の受講要）するとともに、**外部コンサルと提携のもと、高度専門研修**を20名程度の職員へ実施
- ・ソリューションラインナップ拡充は道半ば

保険金サービス変革

- ・分業・集約型のオペレーションへと変革することで、お客さま満足、支払い適切性、効率性、従業員満足の**四兎**を追う

- ・事案差配の広域化（効率性）、不正検知トリアージの**集中化（支払い適切性）**のパイロット展開を実施中
- ・いずれも検証中であるが、**改善効果が発現しつつある状況**

SJ-R各領域の取組方針・進捗②非財務領域

- カルチャーチェンジサーベイのスコア上昇、NPS改善などで、一連の問題による最悪期は脱した状態と認識
- 今後はより本質的な事業基盤強化に向け、業務プロセスの改善やデータドリブンの推進、人材育成等への着実な投資を実行する

取組領域

取組方針

現時点の進捗

カルチャー変革

- コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な風土を醸成
- 社員も「損保ジャパンで良かった」と思える状態を目指す

- 本社役員による**タウンホールミーティング**を開催
(保険金サービス部門34部店、営業142部店)
- サーベイ結果は4ヶ月連続で改善、アンケートにおける声も会社への不信から具体的な改善提言等へ変化

品質管理・ガバナンス

- 「お客さま信頼品質基準」を浸透・定着させる
- 科学的なプロセス分析を踏まえて、苦情・不満の件数を継続的に減少させる

- 契約NPS、事故対応NPSは前年度比で改善
(対象種目：自動車契約+6.3pt、事故対応+0.8pt)
- プロセス別の苦情発生要因を特定、下期より特定した要因に対しての具体的な改善策を実行中

データドリブン・IT変革

- 経営、本社部門、現場がともにデータに基づき判断、行動できる基盤整備と態勢構築
- ITコスト構造の変革に向け、変動費化も見据えて検討

- 全社員が自部署の収支状況等をタイムリーに確認できる**SJ-Rダッシュボード**をリリース(2024年7月)
- マイクロセグメント単位でE/Iベースの収支を確認できるデータ基盤を整備(商品部向け、自動車・個人火災が対象)

人的投資・人材育成

- 本社特定部門におけるスペシャリストとゼネラリストの割合を50/50とし、専門性を向上させる
- 「SOMPO人材ファンド(グループ全体で300億円規模)」を活用し、人材育成・採用の強化

- 専門人材の増強に向けた**人事制度改定**を検討中
- 専門性の高いSI出身の人材を枢要部に配置してスキル伝播
- 有望な現場社員を3か月間本社へ短期留学させ、OJTを実施中

KPIの進捗

- 2024年度の事業別ROE、E/Iコンバインド・レシオは概ね計画通り達成する見通し
- 2024年度の政策株式の削減額は期初計画2,000億円以上に対して順調に進捗、4,000億円での着地を見込む

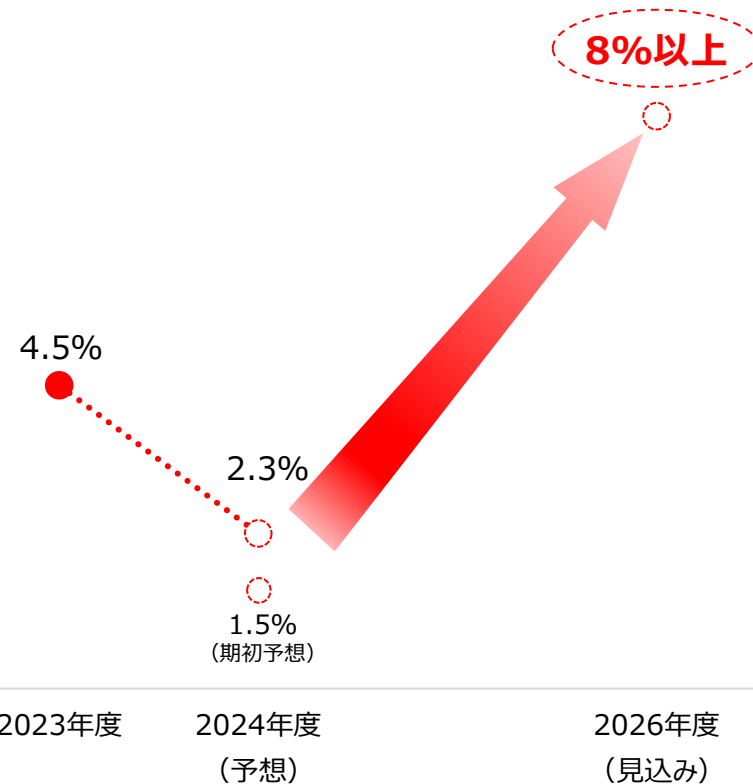
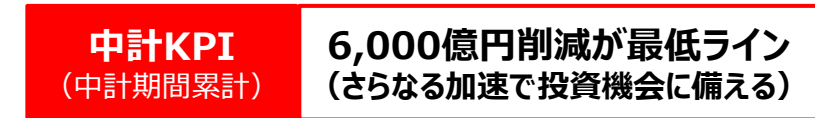
事業別ROE※



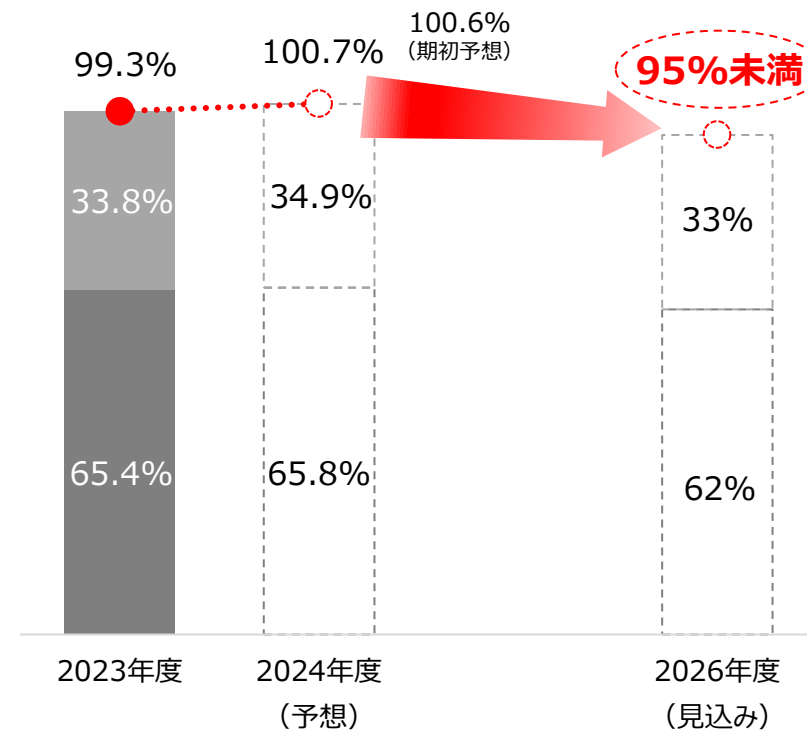
E/Iコンバインド・レシオ



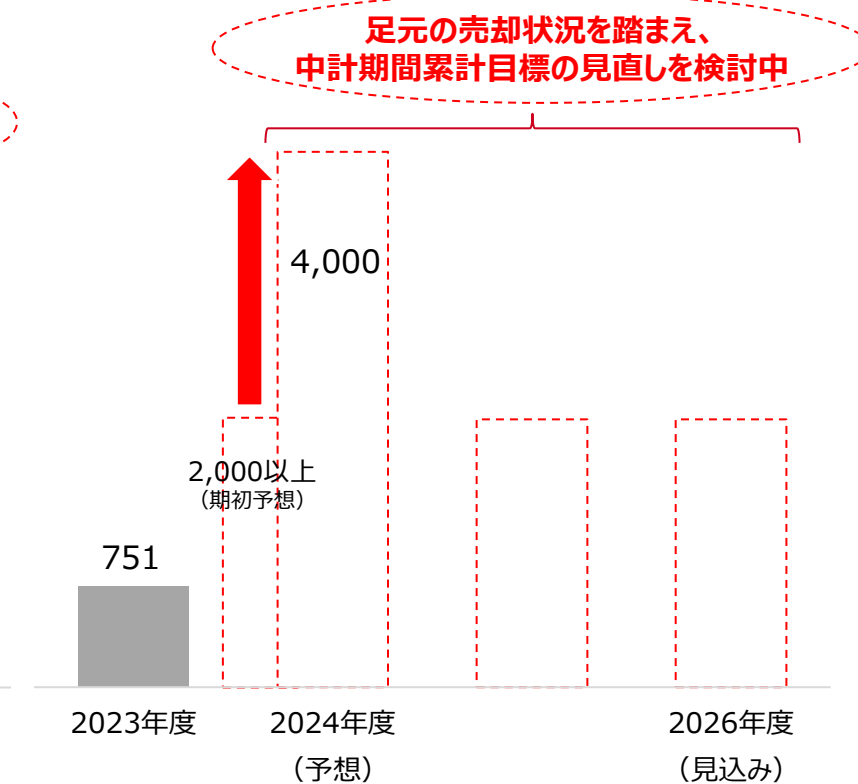
政策株式削減額



※現行基準ベース



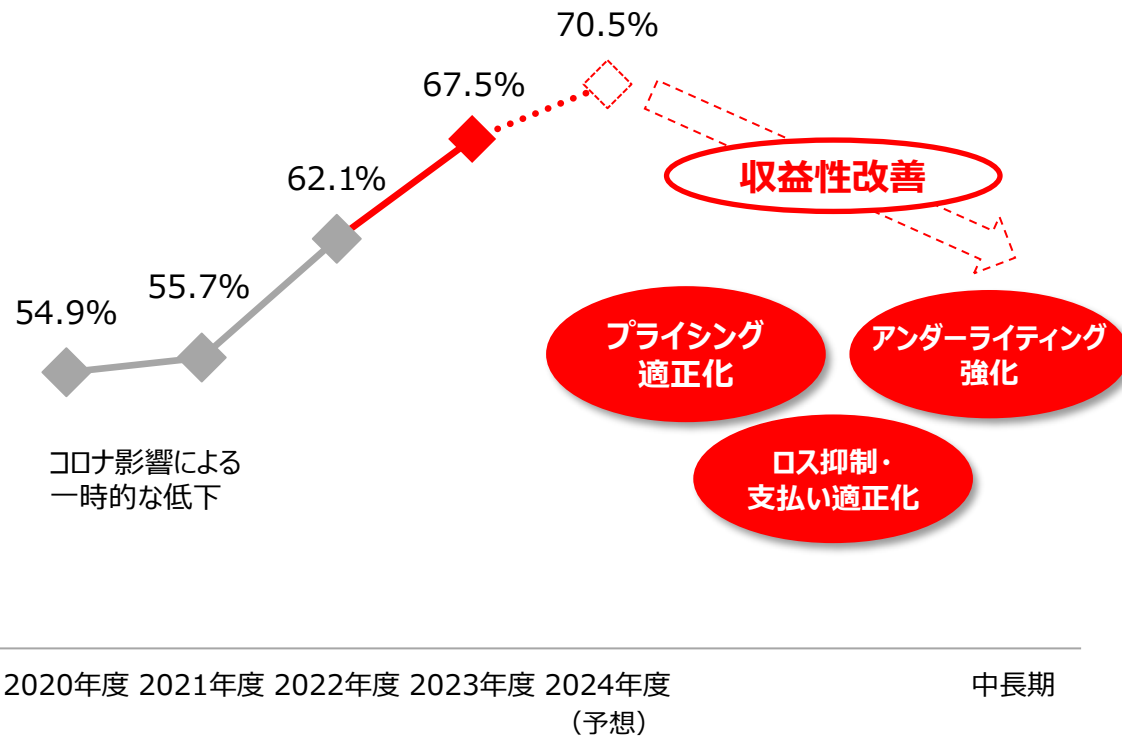
(億円)



収益性向上に向けた取組進捗と課題①自動車保険

- 修理費単価の上昇や自然災害の激甚化・頻発化などによる収益環境の悪化により、自動車保険の損害率は足元で上昇傾向
- 自動車はプライシングを基軸としつつ、アンダーライティング強化およびロス最適化で、中期的にはE/Iコンバインド・レシオ95%を目指す

E/I損害率は上昇傾向にあるが、各種取組みで中期的に安定化させる



収益性向上に向けた主なアクション

プライシング適正化

- 外部環境変化を踏まえたレート改定（2025年1月）
（2025年度：150億円、2026年度：250億円程度の利益改善効果）
- 参考純率の改定も踏まえ、可能な限り早期に追加の改定を実施する方針

アンダーライティング強化

- マイクロセグメント毎の補償条件の見直し・引受制限を実施
（セグメント区分例：年齢×等級など）
- 高損フリート契約などに対して、Palantir社の技術を活用した個別のアンダーライティングを実施（10月より高損対策ツールを現場向けにリリース）

ロス抑制・支払い適正化

- ウェザーニューズ社の予測情報を活用し、お客さまへ降雹を事前に知らせるアラートサービスの実証実験を開始
- 不正検知の強化および完了事案の事後検証（CFR）の導入による保険金支払いの適正化

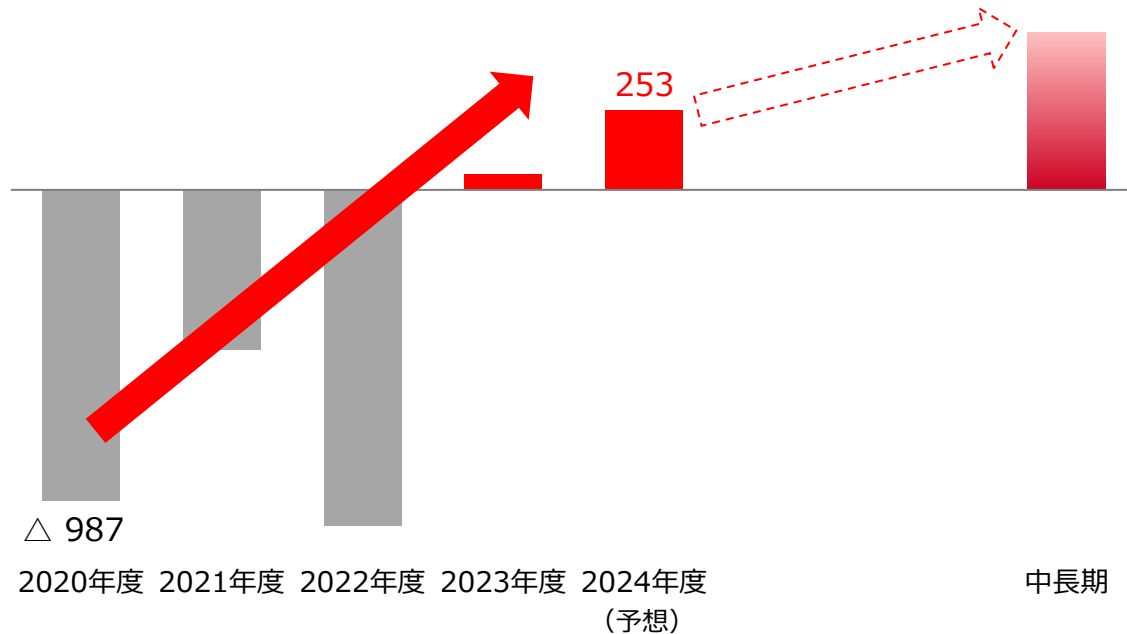
収益性向上に向けた取組進捗と課題②火災保険

- 火災保険のコア保険引受利益は2023年度に引き続き2024年度も黒字見込み
- レートの適正化に加え、規律あるアンダーライティングの徹底により、中期的にはE/Iコンバインド・レシオ90%未満を目指す

火災保険のコア保険引受利益は順調に改善

(億円)

更なる収益性向上を図るとともに
環境変化に対する機動性改善により黒字を維持・拡大

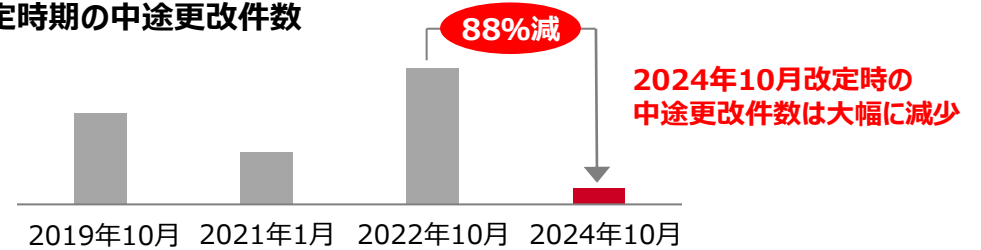


収益性向上に向けた主なアクション

プライシング 適正化

参考純率改定を踏まえたレート改定（2024年10月）
料率改定に伴う駆け込み中途更改契約の抑制

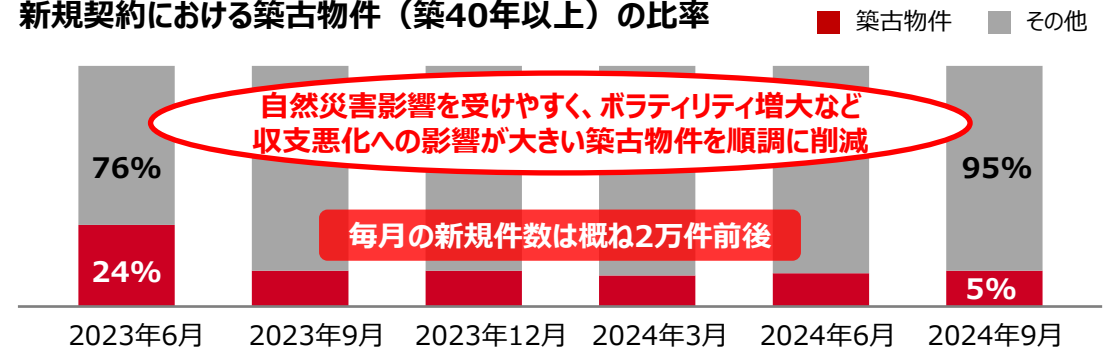
商品改定時期の中途更改件数



アンダーライティング 強化

築古・高損業種によるアンダーライティングを強化
築古は2023年7月からの引受制限により流入が大幅減少

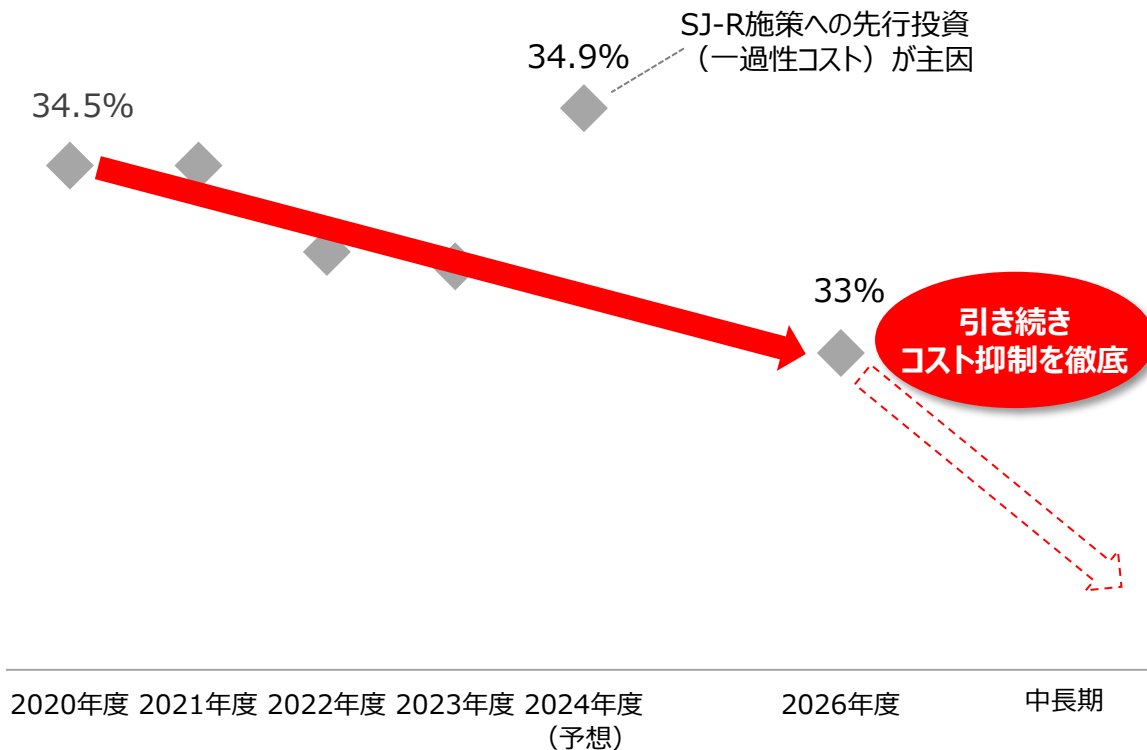
新規契約における築古物件（築40年以上）の比率



収益性向上に向けた取組進捗と課題③事業費率

- ・ 店舗、社有車、システム等の固定費削減を進めるとともに、AI/DX活用による生産性向上を追求
- ・ 2024年度はSJ-R施策への先行投資を行うものの、中長期的には生産性改善効果の発現やコスト抑制により、事業費率30%台を目指す

事業費率は先行投資を主因に上昇するものの、中長期的には改善



働き方の見直しを含めて各領域においてコスト抑制に取り組んでいく

店舗数

△30店舗※

システムコスト

増加トレンドの抑制

社有車数

△1,000台※

要員数

生産性向上と連動した
適切なコントロール

※2024年度削減目標

生成AI活用による生産性向上に資する取組み事例

LLM（Large Language Model：大規模言語モデルを活用した生成AI）を活用した
業務効率化ツールを開発・展開



SOMPO AI CHAT

- ・ 社内版生成AI
- ・ 情報収集、プログラム作成、要約・翻訳、テキスト分類などが可能
- ・ アクティブユーザー数 約3,800名（10月末時点）
- ・ 現場からの問い合わせシステムに特化型LLMを組み込む取組みをパイロット展開中
- ・ 営業現場業務の15%を占める代理店からの照会対応をLLM活用による自動回答作成で大幅に省力化をはかる

教えて!SOMPO

リテール営業部門の取組み

- 二重構造の解消や事務品質サポートセンターへの事務集約（2025年度下半期から開始）などの取組みを通じて、業務効率を改善させる
- 高品質の代理店網の構築（新設・育成）やSMEマーケットの開拓等へリソース配分をおこなうことで、競争力の強化を図る

リテール営業部門では既存業務を大幅削減させ、強化領域へのリソース配賦を行う

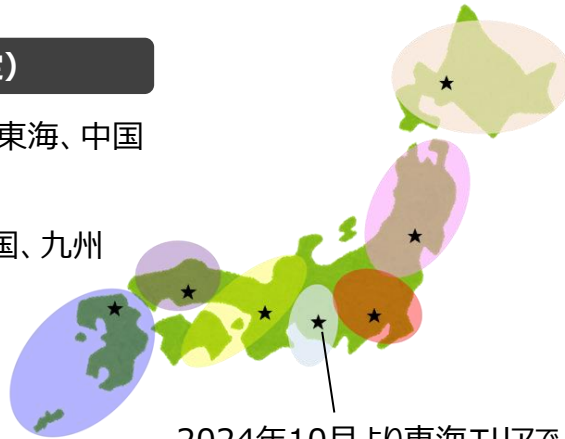
営業事務の集約

- 全国7エリアへ営業店事務を集約
- 現状約3,500名の営業事務要員の△15%を目標に効率化を進める

移行スケジュール（予定）

2025年10月 | 北海道、東北、東海、中国

2026年4月 | 関東・甲信越、
近畿・北陸・四国、九州

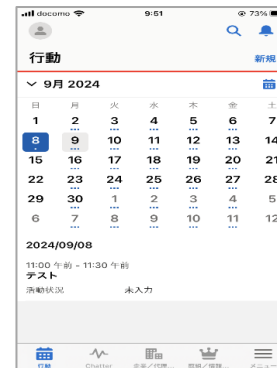


2024年10月より東海エリアで
先行トライアル中

営業行動の最適化（Success Factors Analytics）

- 営業活動を記録し、各種データ（収益・品質指標等）と組み合わせて分析することで、最適なアクションを自動で提案（10月より約450名を対象にトライアル開始）

営業行動の記録・データ化



- ・カレンダーと連携した活動入力システム
- ・入力時間は60秒で完結、音声入力可能

Next Actionを自動提案（開発中）

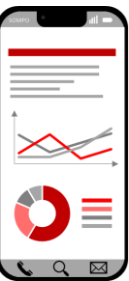
（提案イメージ）

- ✓ A代理店へ火災保険の勉強会実施
- ✓ B企業へ運送保険を提案
- ✓ C代理店の自動車保険単価アップ状況のフォロー

社内データを基に分析



業務品質指標、継続率、
増収率など



高品質代理店網の構築（新設・育成）やSMEマーケット開拓の強化等へリソースを配分

コマーシャル営業部門の取組み

- コマーシャル営業部門は、リスクおよびウェルビーイングに関する総合的なソリューション提供を強みとする方針
- 上記の実現に向けては、専門性が鍵であり、組織見直しや外部知見も活用した人材育成により、高度な専門性を有する営業部隊を構築する

「保険を提供する会社」から「ソリューションを提供する会社」へ

商品・サービス

「SOMPO Commercial Solutions」

保険を含むリスクソリューションをワンブランド・ワンストップで提供する新たな体制を構築



専門人材の育成・強化

- 社内学習プラットフォームの拡充に加え、外資戦略コンサルを活用した高度な専門研修を開催（専門性の高度化＋人材力の底上げ）
- 産業別組織再編による専門性強化（2025年4月より）
- 営業担当者の役割の分業化・専門化

**競争優位性のあるソリューション提供会社へ進化
売上高1,000億円以上企業との取引率100%を目指す**

トータルソリューション事例（サイバーセキュリティ対策）

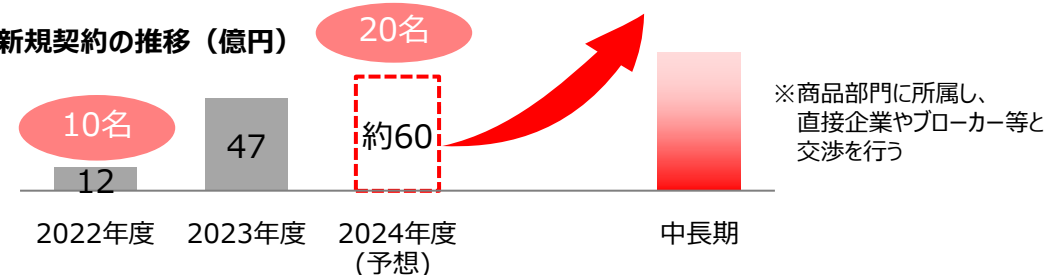
- サイバー領域におけるトータルリスクソリューションを提供するブランドを構築
- 保険だけでなく平時・有事のセキュリティ対策を総合的にサポート



フィールドアンダーライター※（FU）による新規開拓は順調に拡大

- 専門化による営業力の拡大は実績に表れており、新種・スペシャリティ分野を中心とした専門化加速により、面での営業力強化を実現する

FU数と新規契約の推移（億円）



独自性の追求・更なる成長に向けた取組み

- SJ-Rで掲げる独自性の追求の一つとして、保険周辺領域を中心としたアライアンス強化を実行中
- 付加価値サービスの向上やオンライン完結型商品の提供などを通じ、新たな収益源の創出・社会価値の提供を行っていく

取組事例①（アシスタンスサービス会社との業務提携）

- SOMPOホールディングスとジャパンベストレスキューシステム社（JBR）は、2024年10月に業務提携契約を締結
- JBRのホームアシスタンスサービスを当社の保険に付帯するなど、付加価値を更に高めたサービスを展開することで独自性を発揮していく

国内損保事業

- 約2,000万人の顧客基盤
- 「安心・安全・健康」に資する保険商品やサービスを提供



JBR JAPAN BEST RESCUE SYSTEM

- 生活トラブルを解決する高品質かつ豊富なホームアシスタンスサービス
- 学生・賃貸・持家など住生活と関係する業界での強固な顧客基盤

いつも暮らしに寄り添い、安心できるベストな仕組みを創り、
「安心・安全・健康・快適」なサービスを提供していく

JBRの豊富なホームアシスタンスサービス事例

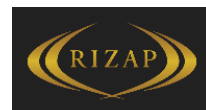
緊急駆け付けサービス：水まわり、カギ、ガラス、ガス、電気設備、自転車 等
生活相談サービス（学生）：紛失、盗難、病院案内、就労相談 等

取組事例②（健康・ウェルビーイングにつながる新たな付加価値の提供）

- 2024年12月より団体長期障害所得補償保険（GLTD）の付帯サービスとして、RIZAPが提供する「なりたい自分になるためのカラダづくり体験サービス」を新設

なりたい自分になるためのカラダづくり体験サービス

- ✓ パーソナルトレーニング体験、体組成計測定
- ✓ 食事運動アドバイスおよびプランニング
- ✓ 保険期間中1回まで無料体験



取組事例③（Mysuranceによるオンライン完結型P2P保険の展開）

- トヨタファイナンス株式会社との協業により、Peer to Peerの仕組みを活用した「愛車PROTECT トヨタのミニ車両保険」を2024年4月より全国的に販売開始（10月末時点で約550店舗で販売、2025年度中に2,500店舗以上を目指す）
- 少額短期保険商品としては**史上初のグッドデザイン賞を受賞**

「愛車PROTECT トヨタのミニ車両保険」の主な特長

- ✓ 万一の事故時に最大10万円を補償（少額事故に対応）
- ✓ 自動車保険の等級に影響しない
- ✓ 加入から支払いまでオンラインで完結



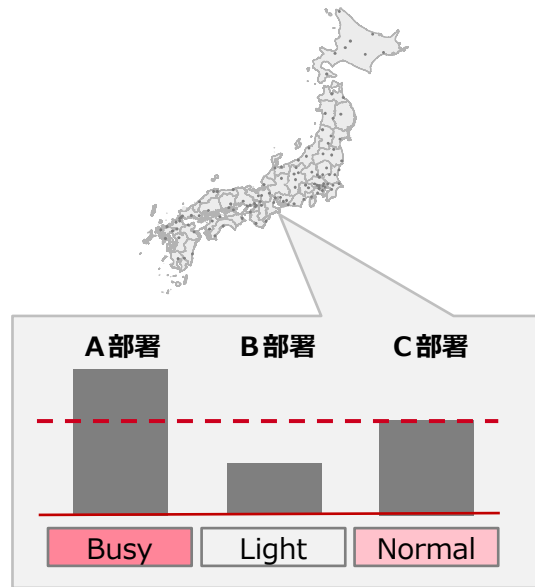
保険金サービス部門の取組み

- ・ 事案差配プロセスの最適化、不正検知の高度化の取組について一部エリアでトライアル実施中
- ・ 正式なトライアル総括前ではあるものの、現行オペレーション比較で改善効果が発現しつつあり、今後の本格展開に向けた整備を進めていく

業務プロセス変革のトライアル状況①（事案差配プロセスの最適化）

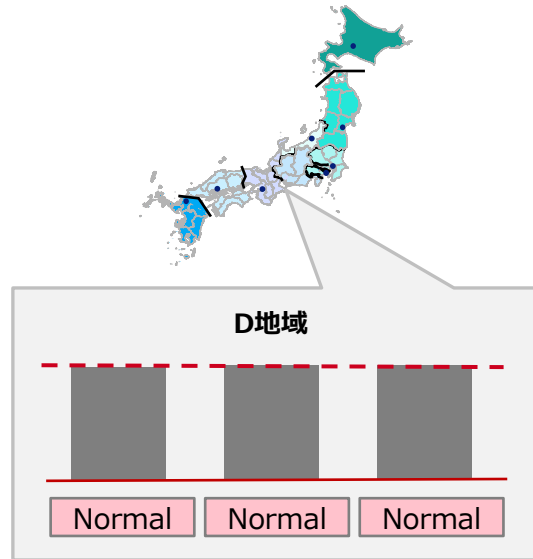
現状

- ・ 部署ごとの事案差配で、逼迫しやすい
- ・ 担当の部署で代理店と連携し、事故対応



目指す姿

- ・ 部署を限定しない事案差配で、業務量を平準化し、逼迫を改善
- ・ 担当の部署によらず代理店と連携し、お客さまをお待たせしない事故対応

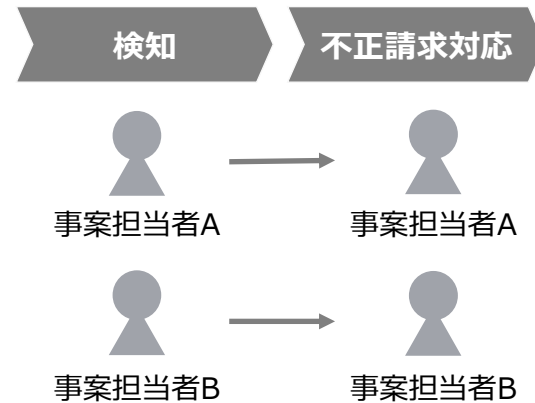


- ・ トライアルでは、担当者の業務量が平準化され、逼迫度合いが解消傾向にあることを確認
- ・ 2025年度からの全国展開に向けて、順調に進捗

業務プロセス変革のトライアル状況②（不正検知の高度化）

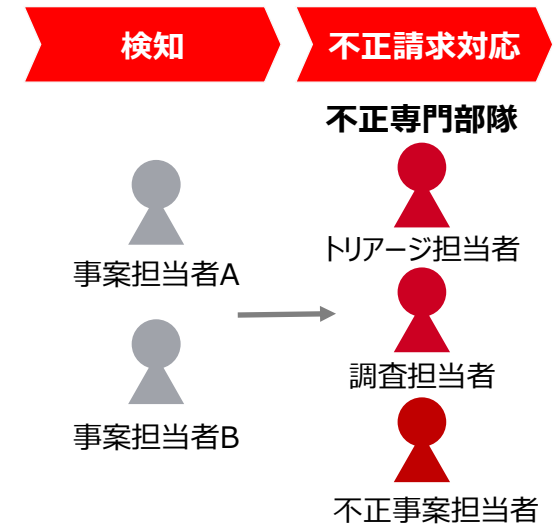
現状

- ・ 不正検知は担当者の経験と勘に依存
- ・ 一人の担当者が別事案を抱えながら、負荷が高い不正請求事案に対応しているため、対応が十分でないケースも発生



目指す姿

- ・ 不正事案の対応に特化した部署を新設
- ・ 不正検知の標準化された業務プロセスを構築することで、支払いの適正性を向上



- ・ トライアルでは、不正疑義案件の検知率が+4pt程度上昇したことを確認
- ・ 不正検知の徹底を図ることで、不正請求の防止・支払いの適正性を向上させる

カルチャー変革の取組み

- 一連の問題で指摘された悪しきカルチャーの変革に向け、全国でのタウンホールミーティング実施など現場の声を活かす取り組みを実行中
- 現場の声は年度当初にあった会社への「不信」から、「具体的提言」や「不信感の軽減」に改善しつつあり、サーベイ結果も上昇

ネガティブ情報が上がる仕組みの新設

- 全国の社員が経営陣にネガティブな情報をダイレクトに伝えることができる仕組みとして、「**どろたまBOX**」を新設
- 既に、1,900件を超える意見や情報が寄せられており、一つ一つを経営陣・本社部門で確認し、対策・検討を実施



経営陣と現場の対話の促進

- 本社役員による現場社員とのタウンホールミーティングを実施（保険金サービス部門：34部店、営業部門：142部店の全てを対象に開催）
- 事後アンケートの分析結果では、**社員が抱く会社への不安感・不信感が徐々に軽減され、改善に向けた変化に対しての期待感が高まっている**ことを確認



世の中から信頼を失った事実や記憶を風化させない取り組み

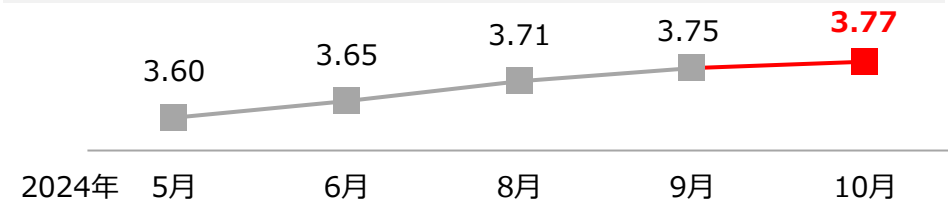
- 一連の問題を深く反省し振り返る機会として、「**振り返りの日～お客さまの立場で考え、行動につなげる～**」を設定（毎年11月を振り返り月間とし、各職場で対話型ミーティングを実施）
- 世の中から信頼を失った事実や記憶を風化させず、後世に受け継いでいくために新宿本社ビル内に「**伝承室～教訓から学ぶ～**」を設置



カルチャーを変革するためのデータ収集

- 定量的な実態把握に向け、全役員・全社員を対象に「**カルチャーチェンジサーベイ**」を開始
改善取り組みを実施することで、スコアは着実に向上中

（参考）カルチャーチェンジサーベイの総合平均点推移（5点満点）



要旨



2024年度第3四半期業績は堅調



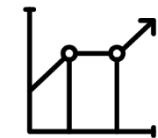
中計の数値目標に対して計画通り進捗



2024年度修正利益は期初予想を上回る見通し



地理的拡大は高進捗、2024年度目標達成に向け順調



マーケット状況を見極めつつ、保険引受利益は安定的に推移

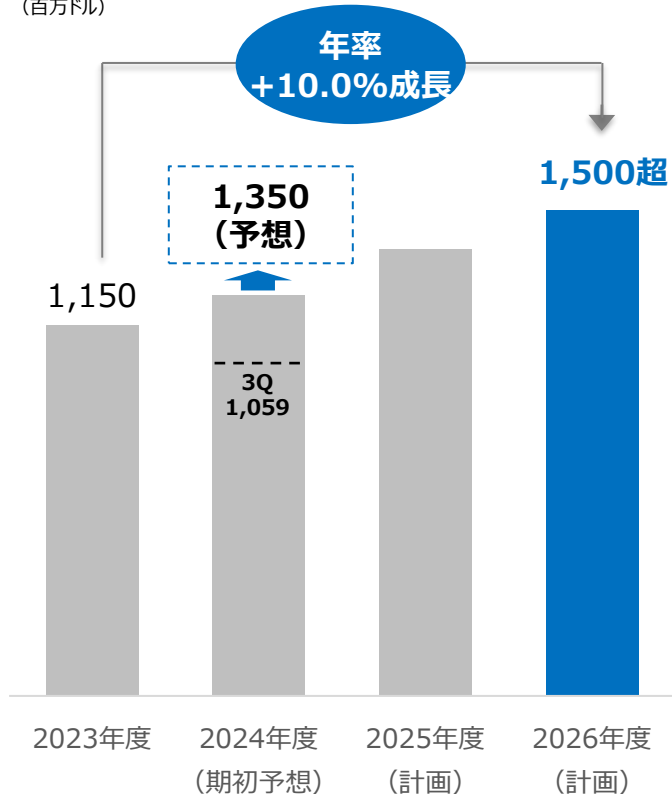
中期経営計画（2024～2026年度）数値目標

- 中計目標に対して計画通り進捗
- 2024年度の修正利益およびROEは、好調な資産運用利益を主因に、計画を上回って進捗

海外保険事業の修正利益

中計KPI 年率+10%成長

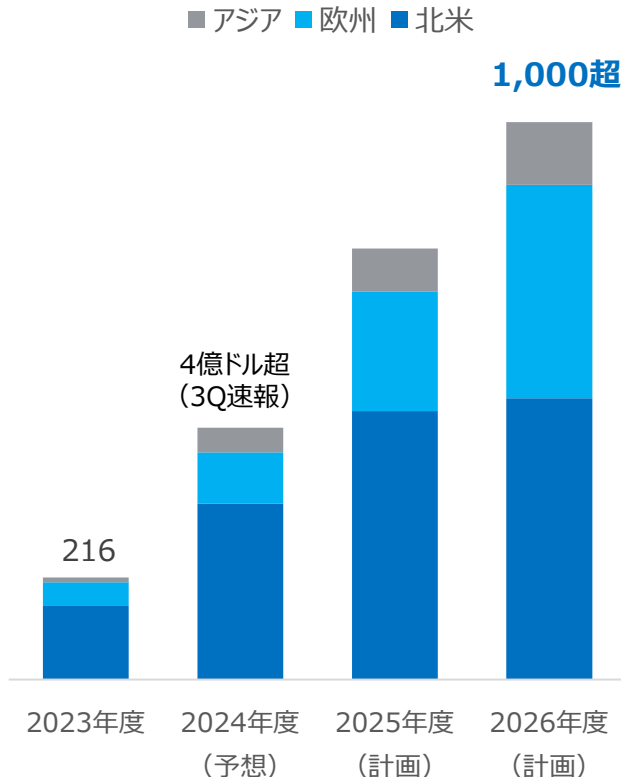
(百万ドル)



地理的拡大によるグロス保険料成長

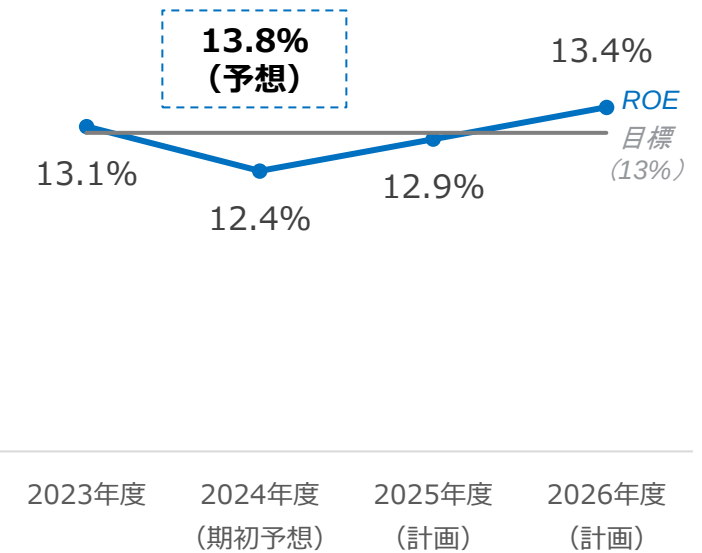
中計KPI 10億ドル超
(2026年度)

(百万ドル)



SIのROE

中計KPI 13%
(2026年度)

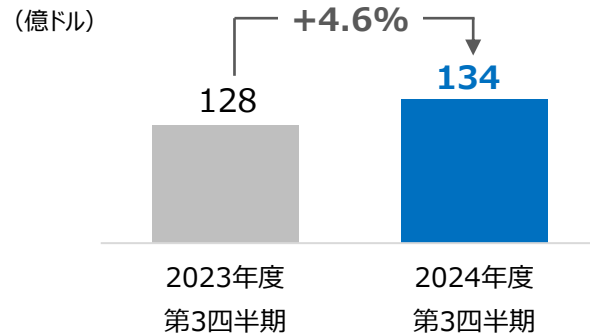


※ 2024年度第3四半期数値は速報値（以下同様）

2024年度第3四半期速報

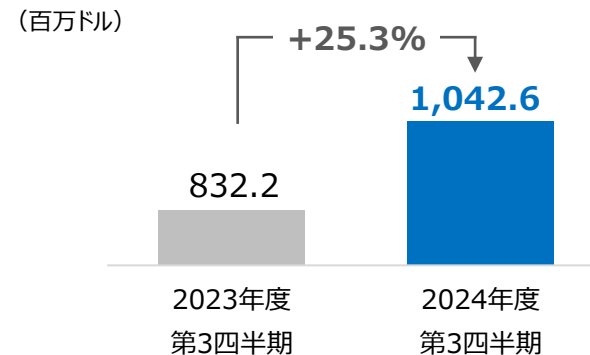
- ・ グロス保険料、修正利益、ROEともに2024年度第3四半期は堅調

グロス保険料



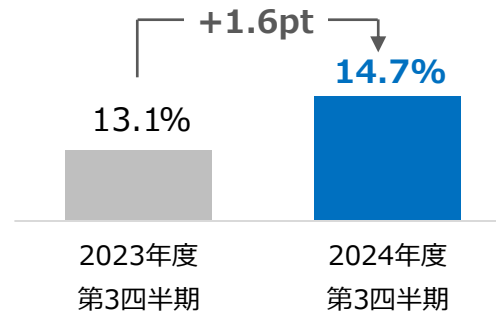
- ・ 農業保険を除くと+9.1%成長
- ・ 地理的拡大により400百万ドル超の効果
- ・ 大半の種目でトレンドを上回る成長

修正利益



- ・ 損害率は△1.8pt改善
- ・ 資産運用利益は+42.6%増益

ROE



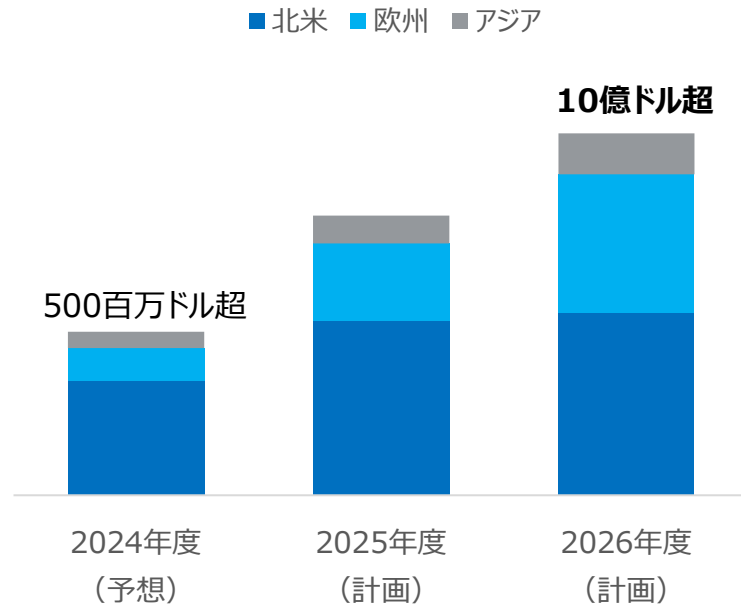
- ・ 2023年度末以降、純資産は7%増加
- ・ 2024年1-3月期に619百万ドルを持株会社に配当
- ・ 2024年10-12月期に390百万ドルを持株会社に配当予定

※ ROEは、第3四半期修正利益および純資産の平均を踏まえて年率化

成長戦略（地理的拡大）

- 2023年度開始の地理的拡大は順調に進捗
- 米国、欧州、カナダ、シンガポールにおける地理的拡大を通して、2026年度までにグロス保険料は10億ドル増収となる見通し

地理的拡大によるグロス保険料の貢献



グロス保険料は
2024年度第3四半期に
400百万ドル超増加

北米



- 2024年度第3四半期のグロス保険料は285百万ドル増加
- 全米で新規事業の成長を推進
- ミドルマーケットへの進出を重視
- 現地法制を踏まえたカナダにおける成長
- デンバー、ヒューストン、マイアミなどでオフィス開設

欧州



- 2024年度第3四半期のグロス保険料は100百万ドル増加
- 欧州大陸の6市場で事業を展開し、新たにオフィス2拠点を英国に開設
- 地理的・商品的拡大

シンガポール



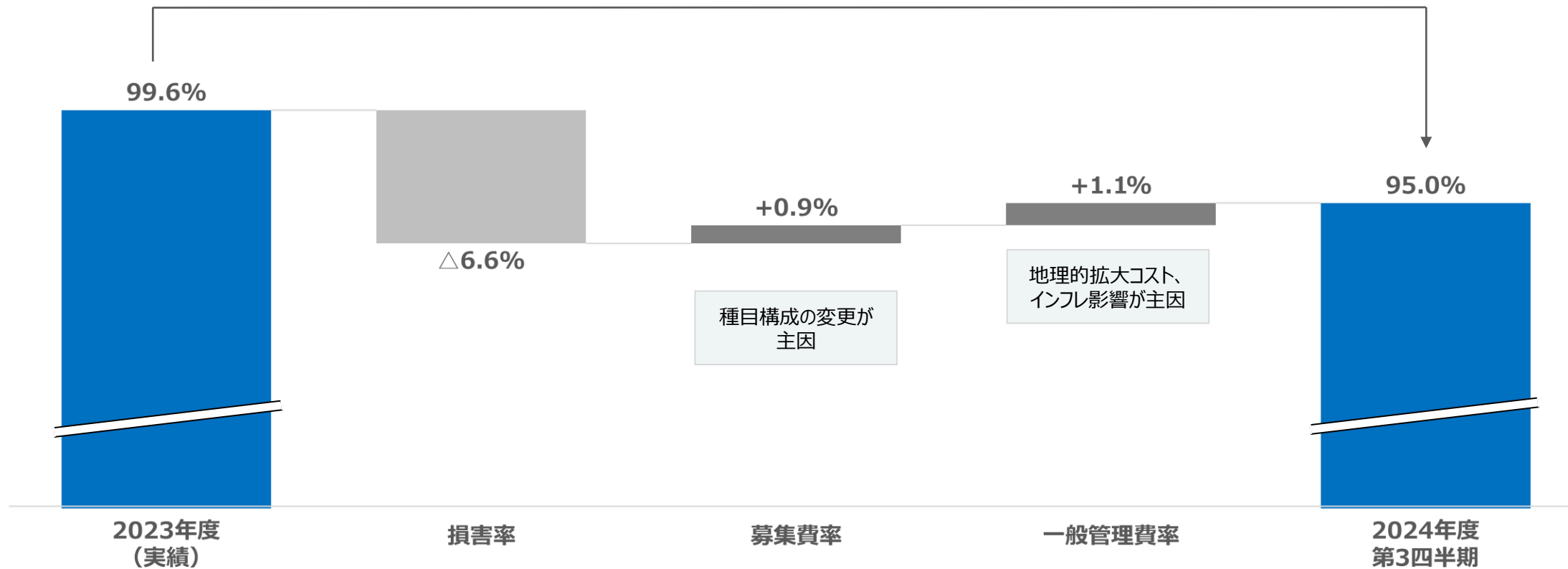
- 2024年度第3四半期のグロス保険料は25百万ドル増加
- 36名のスタッフを採用
- ブローカーとの良好な関係、強い引き合い

アンダーライティングの改善を主因にコンバインド・レシオは改善

- ・ コンバインド・レシオは想定通りに進捗、自然災害増の影響は種目構成の変更により一部オフセット
- ・ 海外保険事業のコンバインド・レシオは、安定的なアンダーライティングが奏功し、対前年度 $\Delta 4.6\text{pt}$ 改善
- ・ 中計期間におけるコンバインド・レシオ改善目標（ $\Delta 6\text{pt}$ 改善）達成に向けて順調

コンバインド・レシオの変動要因

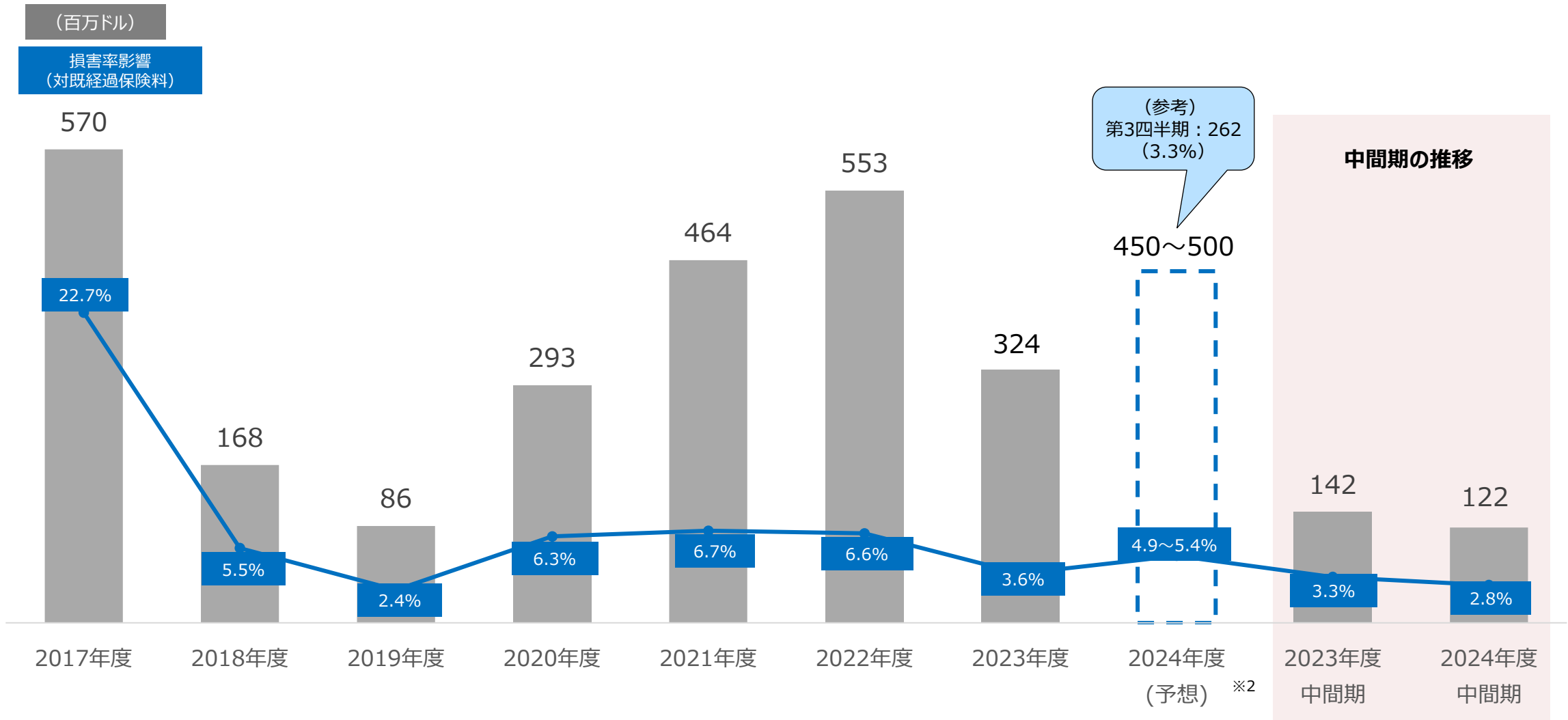
$\Delta 4.6\text{pt}$ 改善



※ 2023年度には一過性の備金強化影響（575百万ドル）を含む、SIHベース

(参考) 海外自然災害 (SIコマーシャル)

海外自然災害影響※1 (当年度発生)



※1 海外自然災害影響には復元保険料を含む

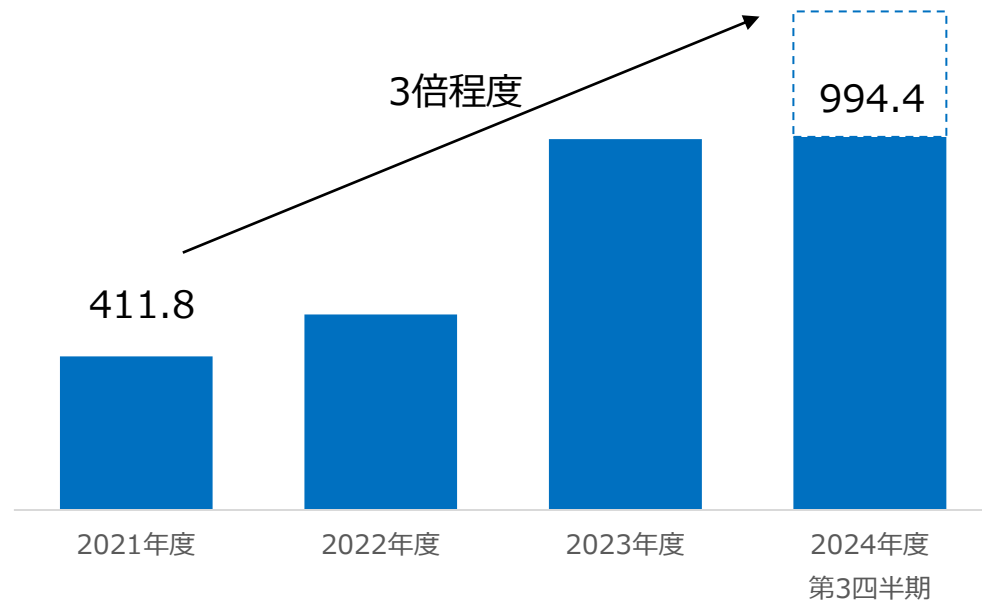
※2 ハリケーンHeleneおよびMiltonによる影響を含む

利回りの上昇と運用資産額の成長を背景に資産運用利益は大幅成長

- 資産運用額の増加、利回り向上、戦略的なポートフォリオ入れ替えにより、資産運用利益は2021年度以降3倍程度増益
- 資産運用ポートフォリオの為替・デュレーション・流動性はコントロール、分散が効いたクオリティの高い資産ポートフォリオを維持
- トータルリターンとROE向上にフォーカスした運用を徹底

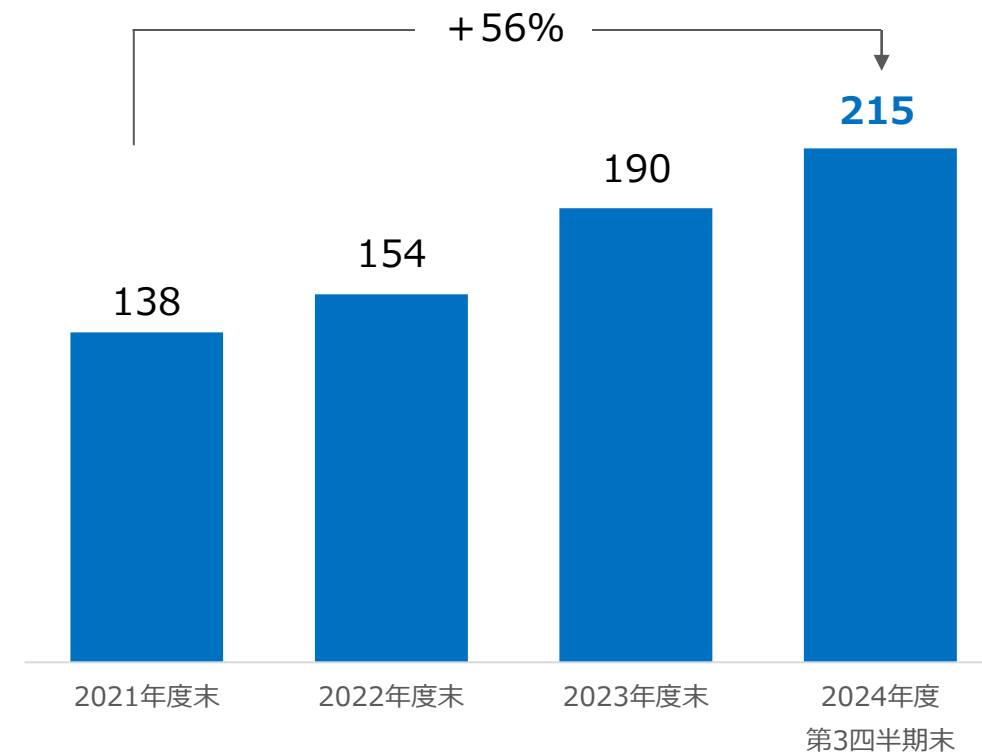
資産運用利益

(百万ドル)



運用資産額※

(億ドル)



※ SIH非連結会社およびキャッシュを除く、対象は北米および欧州のポートフォリオ

(再掲) 要旨



2024年度第3四半期業績は堅調



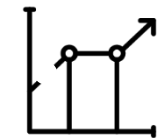
中計の数値目標に対して計画通り進捗



2024年度修正利益は期初予想を上回る見通し



地理的拡大は高進捗、2024年度目標達成に向け順調

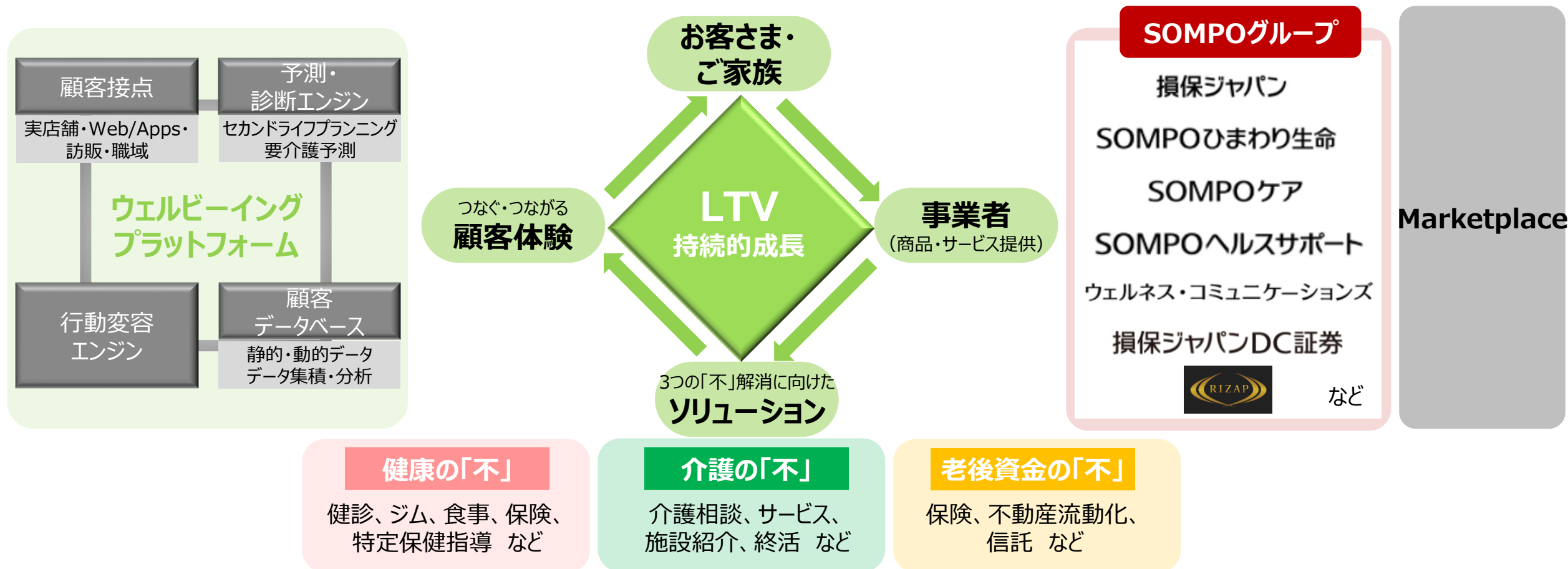


マーケット状況を見極めつつ、保険引受利益は安定的に推移

SOMPOウェルビーイングの成長モデル

- グループ内の事業間・商品・サービスをつなぎ、お客さま、データとつながることで、SOMPOグループとしての提供価値を最大化
- お客さま起点で、3つの「不」に応えるソリューションを継続的に拡張し、顧客体験を向上することで、LTV（Life Time Value）を持続的に成長

『長く』『厚く』つながることでLTV（Life Time Value）を持続的に成長
SOMPOがお客さまから選ばれるブランドに



ウェルビーイング事業 一新規事業の進捗状況ー

- ・ ウェルネスコミュニケーションズ社の健康管理クラウド「Growbase」に、chocoZAPを組み合わせた新バリューパックを開発し、販売中
- ・ 3つの「不」に応える「ウェルビオ」は、9月にグランデュオ立川に1号店をオープンし、介護相談等をスタート

RIZAP社との協業



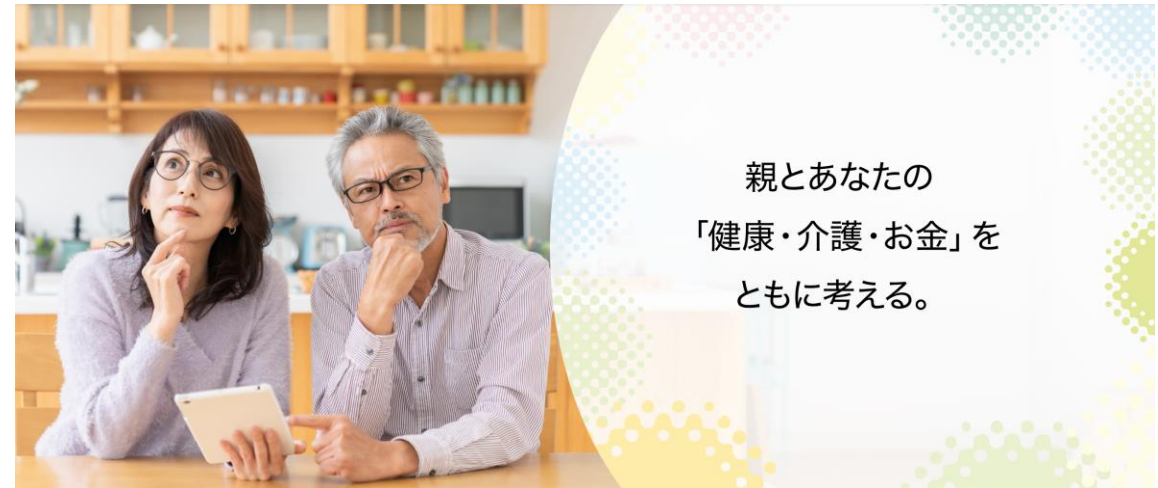
従業員1人あたり月額1,000円※でGrowbaseとchocoZAPが利用できる「新バリューパック」を販売開始

※ 税抜き価格

3つの「不」の相談窓口

親とあなたの「健康・介護・お金」をともに考える

ウェルビオ

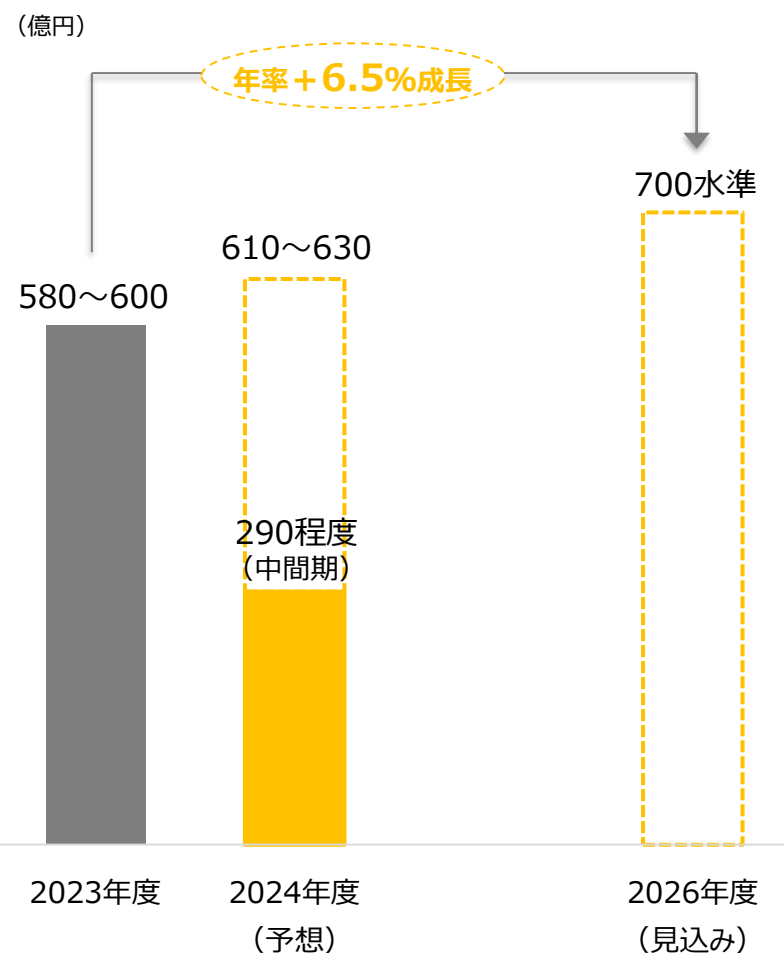


ウェルビオの名称で店舗1号店を立川にオープン
今年度内に合計3店舗に拡大予定

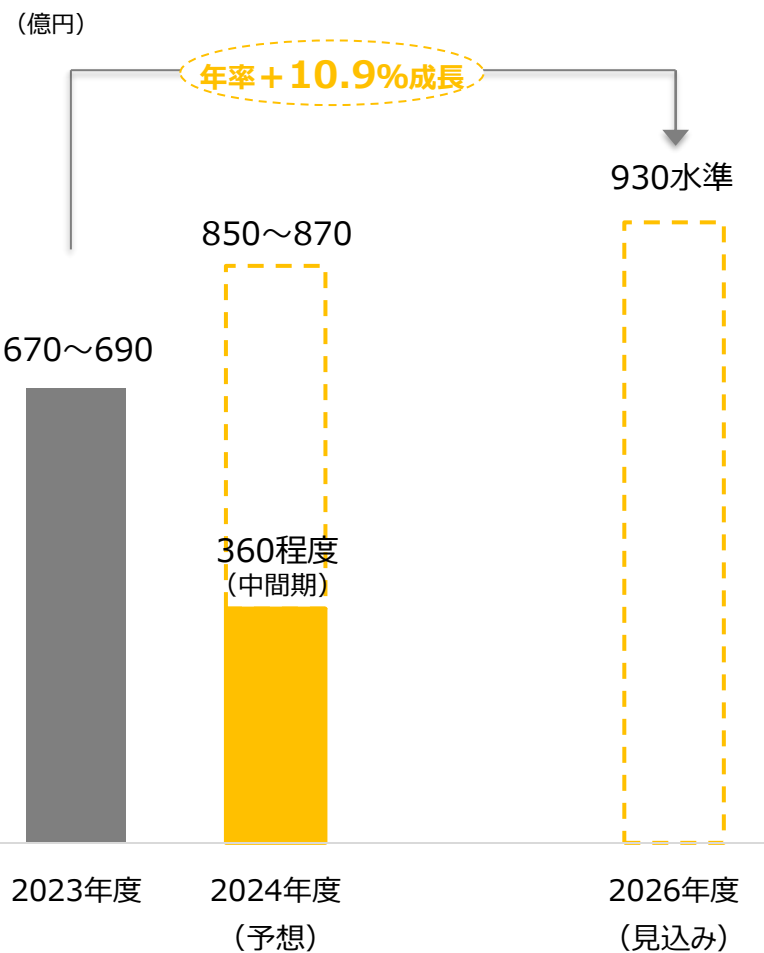
国内生保事業①KPIの進捗

- 2026年度は、Insurhealth®拡大とウェルビーイング事業間連携で、事業別ROE12%以上を見込む
- 2024年度下期以降、新商品・サービスの投入などにより、利益・CSM・ROEの一段の向上を図る

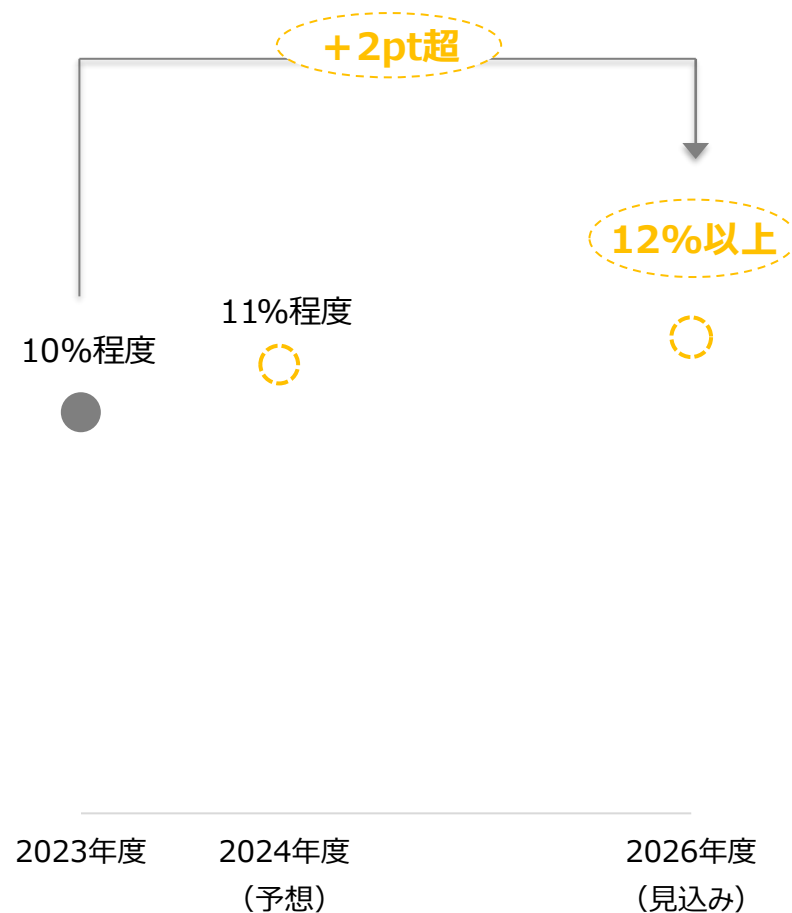
修正利益（IFRSベース※）



新契約CSM※



事業別ROE（IFRSベース※）



国内生保事業②取組進捗

- 伝統的な生命保険会社から健康応援企業への変革を目指し、Insurhealth®を根子に、業界を上回る成長を実現
- ウェルビーイング事業として、健康応援機能を進化させることで、利益の上乗せを目指し、さらなる成長につなげる

生命保険による成長実績

ビジョン **健康応援企業**

Insurhealth

+

健康経営

Insurance

+

Healthcare

収入保障保険
医療・がん保険
変額保険

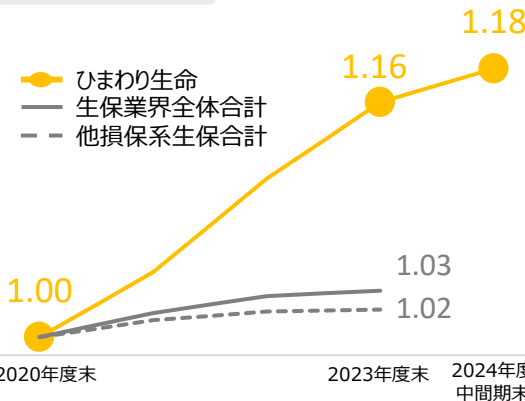
健康☆チャレンジ!※
予防早期発見
罹患後ケア

健康経営優良法人
大規模法人部門：ホワイト500

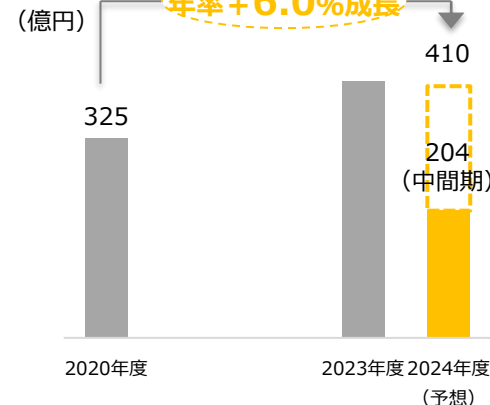
8年連続認定

Insurhealthで成長を実現

保有契約件数※2



修正利益



健康応援・ウェルビーイングによる成長加速

健康応援の実績

健康☆チャレンジ! 2万人

健康アプリ利用2万人

入院率半分※3

継続率+1.5pt/年※4

2023年度末 健康行動数 **6万件**

規模拡大が課題

規模拡大に向けた取り組み

MY
ひまわり

健診受診促進・データ登録
軽負荷運動

RIZAP
協業

新規マーケット
相互送客・データ連携

MYひまわり 45万人
(ポイントプログラムで後押し)

chocoZAP利用等 + a万件

2026年度末目標 健康行動数 **55万件**

利益貢献 + a億円

健康応援企業として目指す姿

健康行動数の増加が
利益につながることを目指す

健康行動数

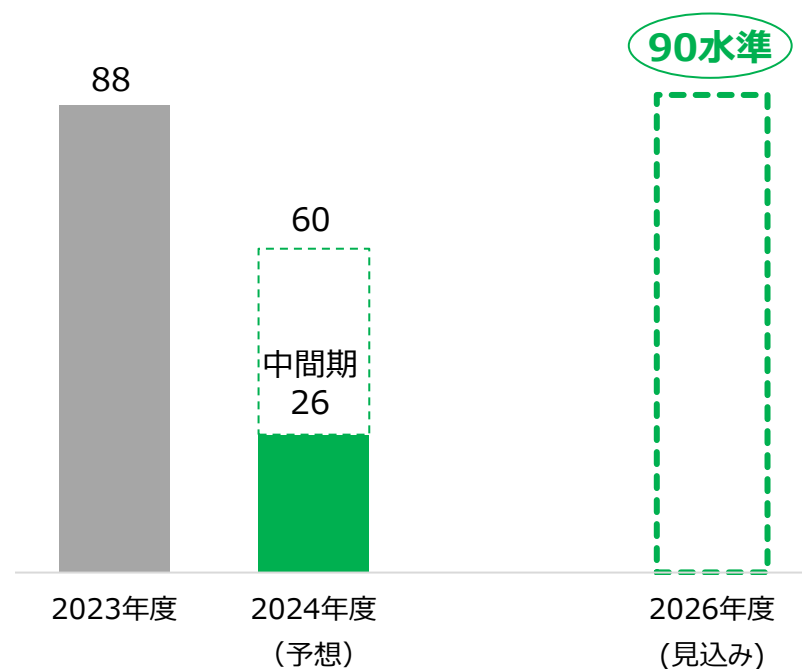
利益

介護事業①KPIの進捗

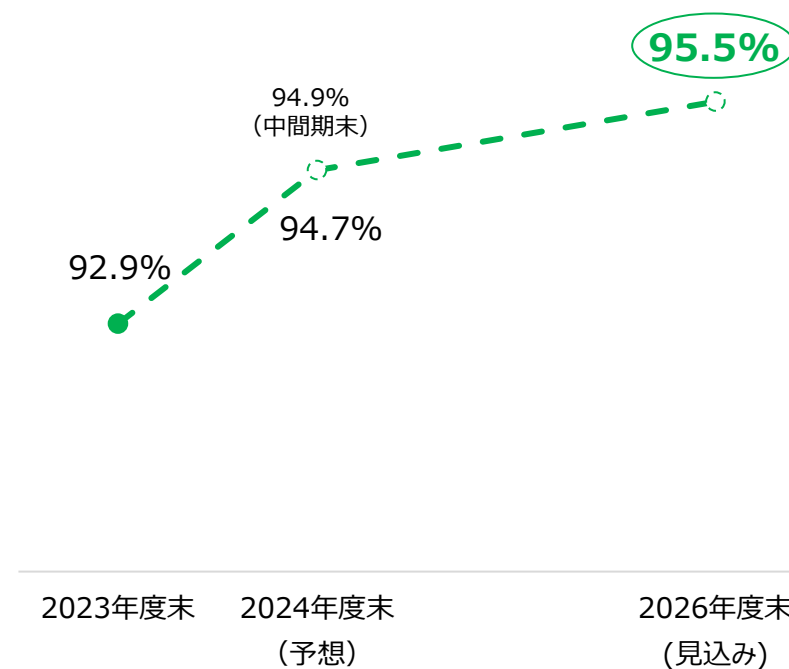
- 2024年度中間期は修正利益・入居率・ROEともに計画どおり進捗
- ROEは処遇改善や新棟開発投資で一時的に低下するが、既存事業・新棟の成長や生産性向上により2026年度には12%以上となる見込み

修正利益

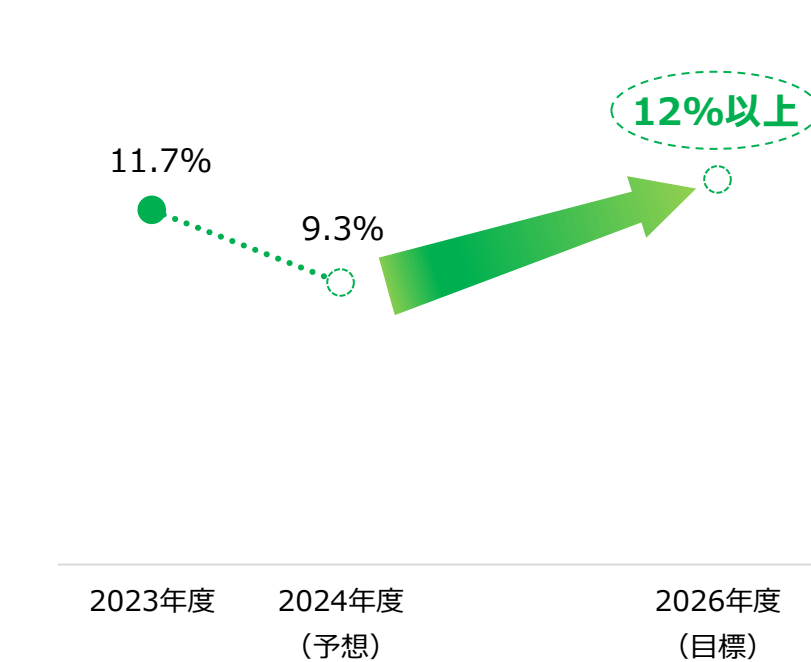
(億円)



入居率



事業別ROE (オペレーター事業※)



※ IFRSベース、施設・在宅介護などの介護保険収入を軸とした事業の修正利益を分子として計算

介護事業②取組進捗

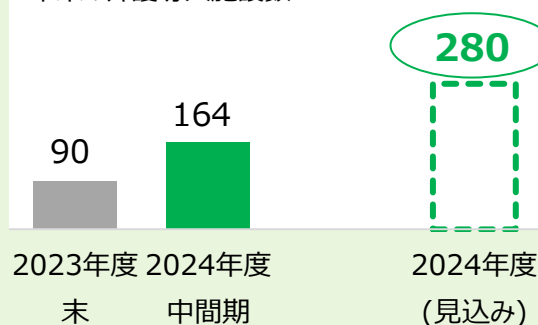
- オペレーター事業では、「品質を伴う生産性向上」および「保険外収益基盤の強化」が順調に進捗
- プラットフォーム事業（食事外販）は前年実績を上回り進捗、ウェルビーイング事業では“つなぐ・つながる”を目指してサービスを企画・実証中

オペレーター事業

品質を伴う生産性向上 (未来の介護)

- ✓ データ・テクノロジーを活用した業務の見直しにより品質・生産性を向上
- ✓ 24年度に全介護付きホームへの導入が完了し、11億円の効果発現見込

未来の介護導入施設数

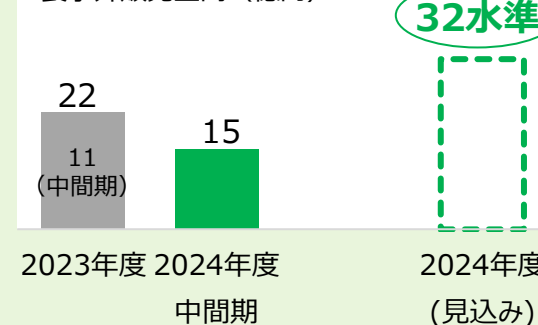


プラットフォーム事業・ウェルビーイング事業

ソリューション事業/ NDソフトウェア

- ✓ ノウハウ・サービスの提供による収益基盤の強化を目指す
- ✓ 高齢者施設向けの食事外販は前年実績を上回り進捗
- ✓ NDソフトウェアの新商品「つながる家族※」の導入数は順調に推移

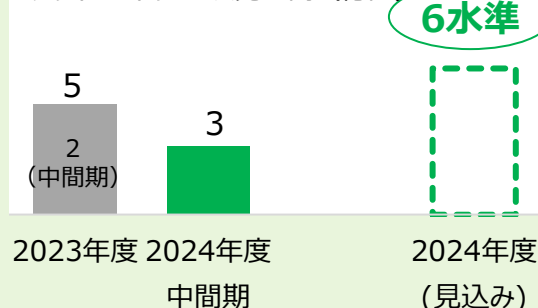
食事外販売上高（億円）



保険外収益基盤の強化 (プライベートサービス)

- ✓ 介護保険外サービスを本格展開、上期は前年実績を上回り進捗
- ✓ サービス提供により、ご利用者さまの生きがい支援を目指す

プライベートサービス売上高（億円）



ウェルビーイング事業

ご利用者さまとご家族さまに向け、3つの「不」の解消に資するサービスの提供を目指して企画・実証中

SOMPOケア

ご利用者さま

ご家族さま

サービス提供

国内生保事業

RIZAP

終活支援サービス

参考



業務改善計画の取組状況

- ・ 持株会社では、ガバナンス体制を強化するとともに企業理念体系を見直し、損保ジャパンに対するモニタリング等も強化
- ・ 損保ジャパンでは、自律的に業務改善計画に取り組むとともに、改善策の定着状況について定期的に外部機関による評価を実施

SOMPOホールディングス

共通

ガバナンス体制の抜本的強化

- ・ 損保ジャパンの取締役会議長にグループCEOを派遣
- ・ コンプライアンス担当役員の設置
- ・ コンプライアンス室の新設
- ・ 内部監査担当役員の設置

健全な組織風土の醸成

- ・ 再言語化した「SOMPOのパーパス」の実現に向けて企業理念体系を見直し

コンプライアンス・顧客保護徹底のための態勢確立

- ・ 損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性に対するモニタリングと監査委員会への報告強化
- ・ 重要事項に関する子会社から当社への報告ルールの再整備
- ・ 損保ジャパンとの内部監査部門間の連携強化

損保ジャパン

共通

ガバナンス体制の抜本的強化

- ・ 監査等委員会設置会社へ移行、社外取締役の設置
- ・ 品質管理委員会への社外委員の設置

健全な組織風土の醸成

- ・ 営業目標・表彰制度等の見直し
- ・ 経営陣と現場の対話促進（タウンホールミーティングの開催など）

コンプライアンス・顧客保護徹底のための態勢確立

- ・ 独占禁止法に触れる行為に関する懲戒基準の明確化
- ・ 不芳情報に関する報告ルールの策定
- ・ 保険金支払業務の独立性を確保するためのルール策定

自動車保険 不正請求

適切な保険金等支払態勢の構築

- ・ 不正請求にかかる予兆情報の一元的管理
- ・ 保険金支払い事案等の事後検証体制の構築

実効性のある代理店管理態勢の構築

- ・ 代理店手数料ポイント制度を品質重視へ見直し
- ・ 代理店不祥事件の対応ルールの策定

保険料 調整行為

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

- ・ 政策株式ゼロ化に向けた縮減
- ・ 過度な便益供与を防止するガイドラインの策定
- ・ 共同保険・団体扱契約等にかかわる保険引受ルールの整備

適正な営業推進および保険引受管理態勢の確立

- ・ 保険引受管理態勢・契約ごとの採算管理、リスクに応じた適正な保険料を提示できる営業活動の実現

不適切な顧客情報管理の問題に関する対応状況

- ・ 保険契約情報の不適切な情報管理に関し、事実関係および真因調査を実施
- ・ 業務改善計画内で策定している各種対策に加え、再発防止に向けた追加取組を進めていく

顧客情報管理にかかる問題の真因

BM問題・保険料調整問題とも共通する当社の企業カルチャーや旧態依然とした業界慣行、内部管理態勢の不備などが真因

乗合代理店・社員に対する個人情報保護法の教育不足

トップラインやマーケットシェアに偏重した出向制度の運用

リスク管理体制・内部管理態勢の不備

旧態依然としたカルチャー・業界慣習



再発防止の具体策（一例）

出向者管理態勢の構築

- ・ 損保協会の定める出向ガイドラインに沿って、出向基準や出向者の人事評価の見直し、出向統括部門の新設など出向に関する方針・運用をルール化

リスク管理・内部管理体制の強化

- ・ 当社オペレーションに介在するリスクを管理・抑制していくための諮問機関を新たに設置
- ・ 外部有識者の目線も取り入れたコンプライアンスリスク、コンダクトリスクの点検実施

該当法令に関する教育・研修の実施

- ・ 役員を含めた全社員（出向者を含む）に対する研修の実施
- ・ 乗合代理店に対する研修と態勢整備の要請

国内損保業界を取り巻く環境変化・動向への対応

- 金融審議会や監督指針の改正の動向を踏まえつつ、対応を検討

項目	主なポイント・見直しの方向性	当社の対応状況・今後の方針
企業代理店関連 ・特定契約比率規制 ・保険仲立人 ・企業内代理店の在り方	ブローカーに対する規制緩和、特定比率規制の経過措置及び特定者範囲の見直し、代理店手数料の適正化など	規制動向を注視の上、今後の対応方針を定めていく
大規模乗合代理店	大規模乗合代理店に対する保険会社のガバナンス体制の強化	顧客保護体制確立のための代理店指導対応、成績勘案制度の新設、コンプライアンス部によるモニタリングの実施
比較推奨販売	顧客意向を踏まえた保険商品の比較推奨販売方法の見直し	規制動向を注視の上、今後の対応方針を定めていく
代理店手数料ポイント制度	品質を重視したポイント体系への見直し、品質の定義・充足要件の明確化など	代理店手数料ポイントの品質ウェイト拡大
共同保険	共同保険の契約プロセスや組成方法の見直し	共同保険引受に関するルールの方針策定
政策株式	政策株式保有に左右されることのない公正な競争環境の整備	2030年度までにゼロとする方針
出向者	代理店に対する過度な便宜供与、保険代理店の自立化の阻害可能性、利益相反などの解消	代理店出向の原則取りやめ 出向者運用制度の見直し
過度な便益供与	過度な便益供与にあたる取引の明確化及び防止体制の整備	過度な便益供与を防止するガイドラインの方針策定

サステナビリティ（気候変動・生物多様性）

- 持続可能な社会の実現を目指し、脱炭素に資する保険商品・サービス等の提供を通じて、グループ一体で社会課題解決に貢献していく

2050年ネットゼロ・ネイチャーポジティブに向けた気候変動および生物多様性への主な取り組み

気候変動への対応

SOMPO気候アクション

気候変動への「適応」

気候変動の「緩和」

社会のトランスフォーメーション
への貢献

一体取組

生物多様性への対応

ネイチャーポジティブへの貢献

保険引受

- ・保険引受脱炭素に資する保険商品の目標設定
2026年：250億円（国内・海外合計）
- ・企業保険分野におけるGHG排出量の算定・公表

投融資

- ・スコープ3・投融資のGHG排出量削減目標設定※
2030年：△50～60%(2019年比)

※ インテンシティベース

カーボンニュートラル / 防災・減災

- ・気候変動への適応対応や自然災害に対するレジリエンス向上をWeb上で可視化する**SOMPO SUSTAINA**の提供
- ・企業およびサプライチェーンの国内外拠点の被害抑制対応・事業継続の一助となる**SORAL**レジリエンスの開発・展開
- ・建設作業から事業運営までのリスクを支援する、**洋上風力発電事業者向けONE SOMPO WIND**サービスの提供

ネイチャーポジティブ / 社外に向けた積極的な情報開示・発信

- ・企業や自治体、NPOとの協働（「**SAVE JAPAN**プロジェクト」「**OECD100カ所プロジェクト**」）
- ・TCFD/TNFD開示

生物多様性枠組条約第16回締約国会議（COP16）に参加



サイドイベントへの登壇の様子

2024年10月
コロンビア・カリ

企業や自治体の所有地を活用した
ネイチャーポジティブの取組を発信

気候変動枠組条約第29回締約国会議（COP29）に参加



ジャパンパビリオンイベントに登壇

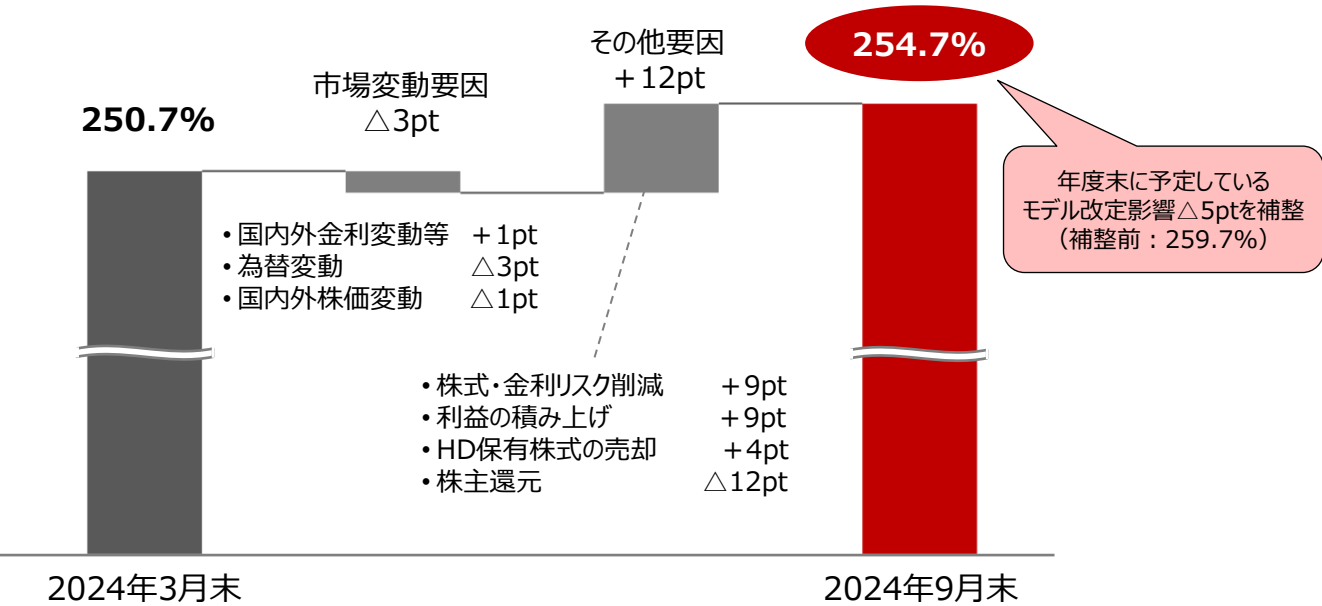
2024年11月
アゼルバイジャン・バクー

衛星によるメタンガス排出検知と
保険によるリスク管理強化の取組
を発信

ESRの状況

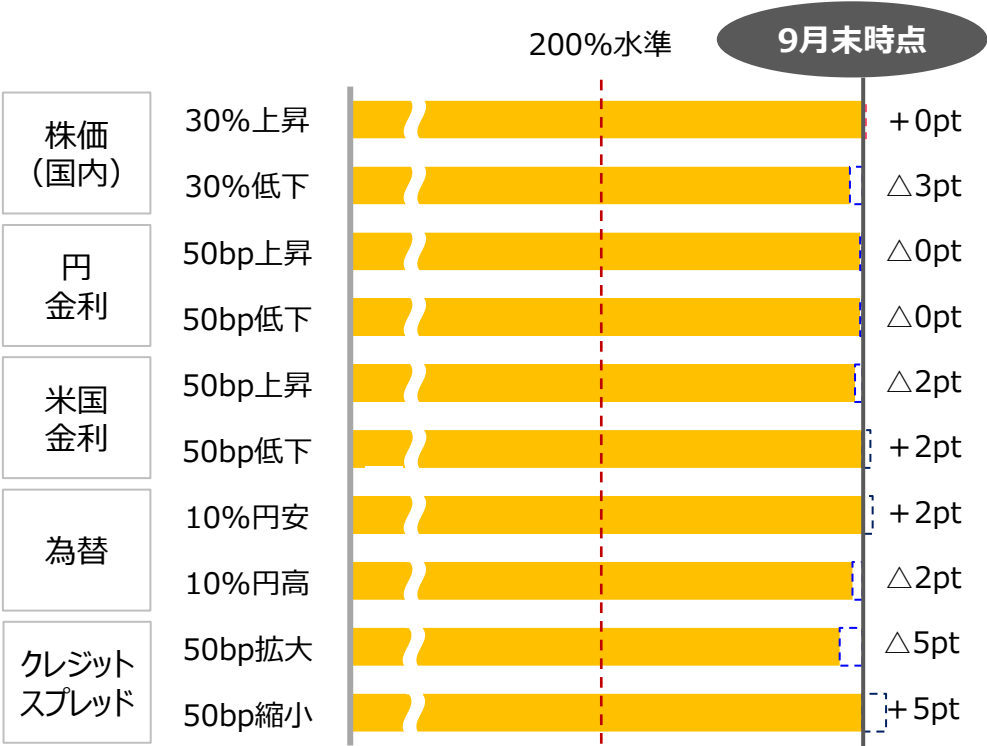
- 資本水準調整を実行しつつも、財務健全性は問題なし

ESR（99.5%VaR）※1の推移



(参考) 市場環境	2024年9月末	増減※3
国内株価 (TOPIX)	2,645.94	(△4.4%)
国内金利 (30年国債利回り)	2.11%	(+32bp)
米国金利 (3年国債利回り) ※2	4.55%	(+54bp)
為替 (米ドル円レート)	142.73円	(△5.7%)
クレジットスプレッド (米国社債)	0.89%	(△1bp)

ESR（99.5%VaR）の感応度分析（2024年9月末時点）



※1 ソルベンシーⅡに準拠した算出方法
※2 2024年6月末数値、増減は2023年12月末対比
※3 2024年3月末対比

経営数値の推移・業績指標の定義

修正連結利益・修正連結ROEの推移

(単位：億円)

	2024年度		2026年度 (IFRS)
	(予想)	(事業別ROE)	(計画)
修正連結ROE	7%程度	-	13~15%
修正EPS成長率	-	-	年率+12%超
修正連結利益	2,700	-	-
国内損保事業	250	2.3%	-
海外保険事業	1,940	13.8%	-
国内生保事業	410	7.3%	-
介護事業	60	9.3%	-
その他	40	-	-

※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 期首・期末の平均残高

※4 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・期末の平均介護はオペレーター事業のROE

修正利益※1の定義 (2024年度)

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)
介護事業	当期純利益
その他	当期純利益 - 投資に関する売却損益・評価損 (税引後)

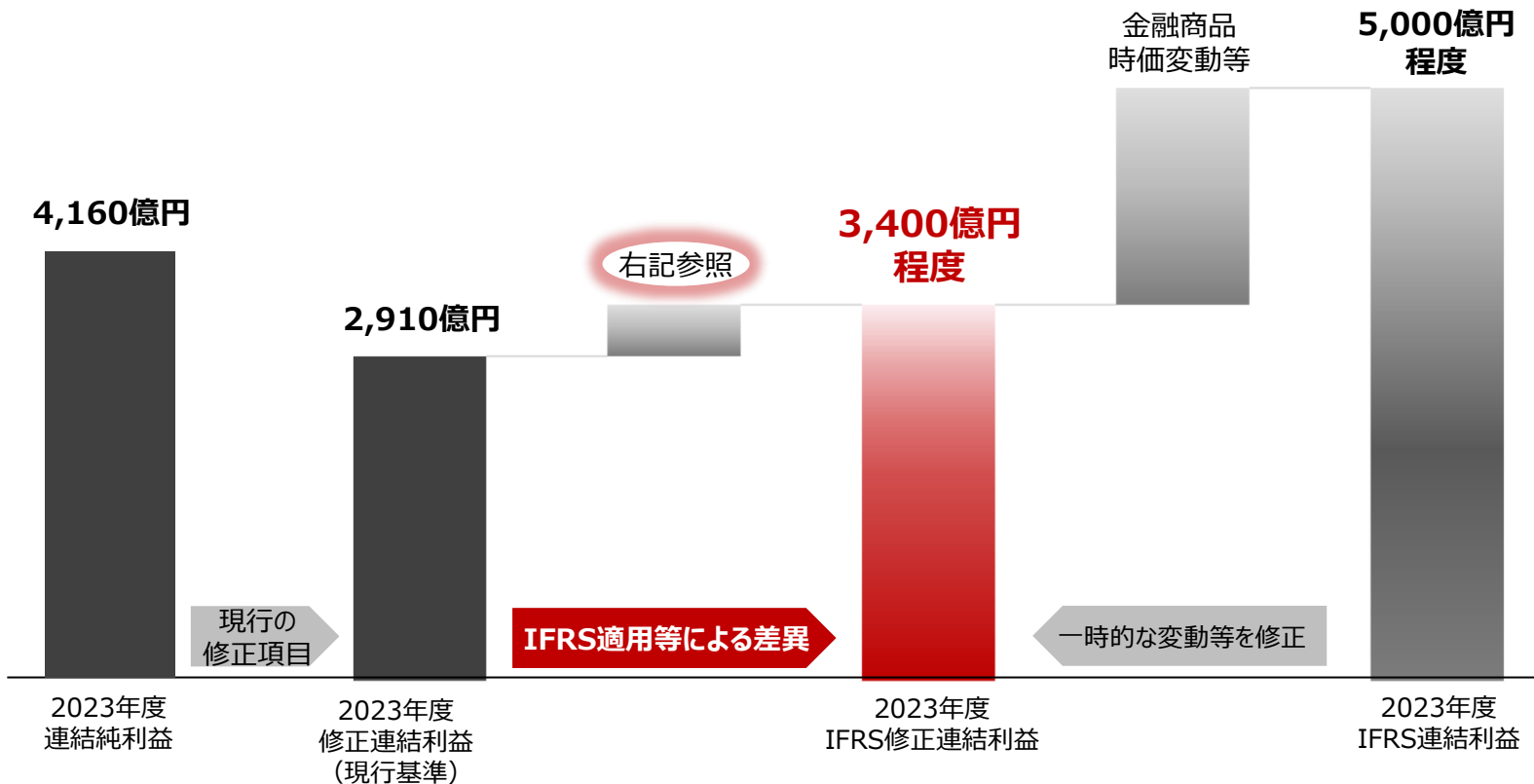
修正純資産・修正ROEの定義 (2024年度)

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ROE	修正連結利益 ÷ 修正連結純資産※3
事業別ROE	事業部門別修正利益 ÷ 各事業への配賦資本※4

IFRS導入の影響①概要

- IFRS導入後の修正連結利益（IFRS修正連結利益）は、国内保険事業の保険負債の経済価値評価を主因に、現行対比増加
- 修正連結利益の水準は引き上がる一方、あくまでも会計基準の変更に伴うものであり、経営戦略や中計のグループ経営数値目標に変更なし

修正連結利益（現行基準）からIFRS修正連結利益へのコンバージョン※



現行基準からの主な変動項目

保険負債の経済価値評価

国内
損保国内
生保

為替レート・決算期ズレの調整

海外
保険

連結算入対象会社の拡大

その他

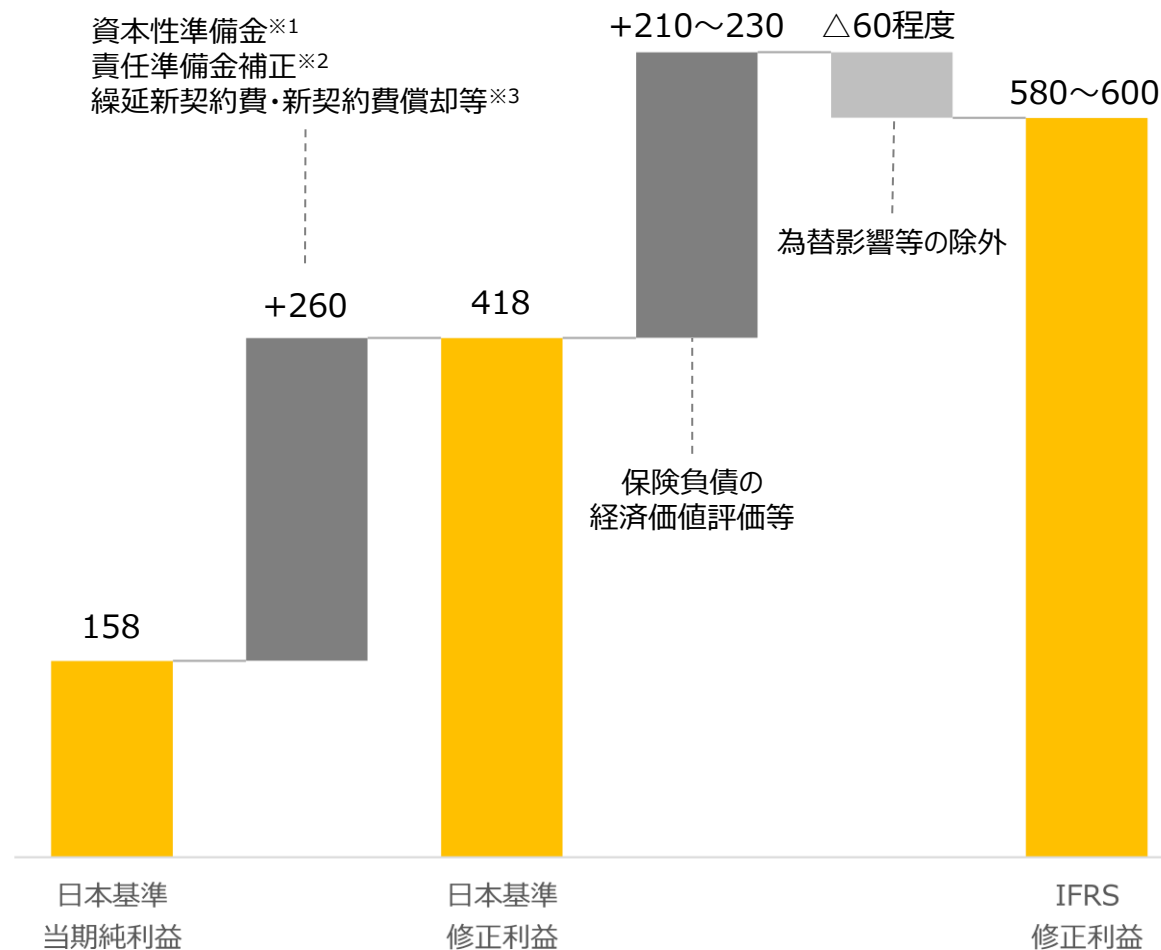
次頁で国内生保事業を例にブレイクダウン

※ IFRS導入に伴う各種数値影響は現在精査中のため今後変動する可能性あり、2025年1～3月期に詳細を開示予定

IFRS導入の影響②国内生保事業

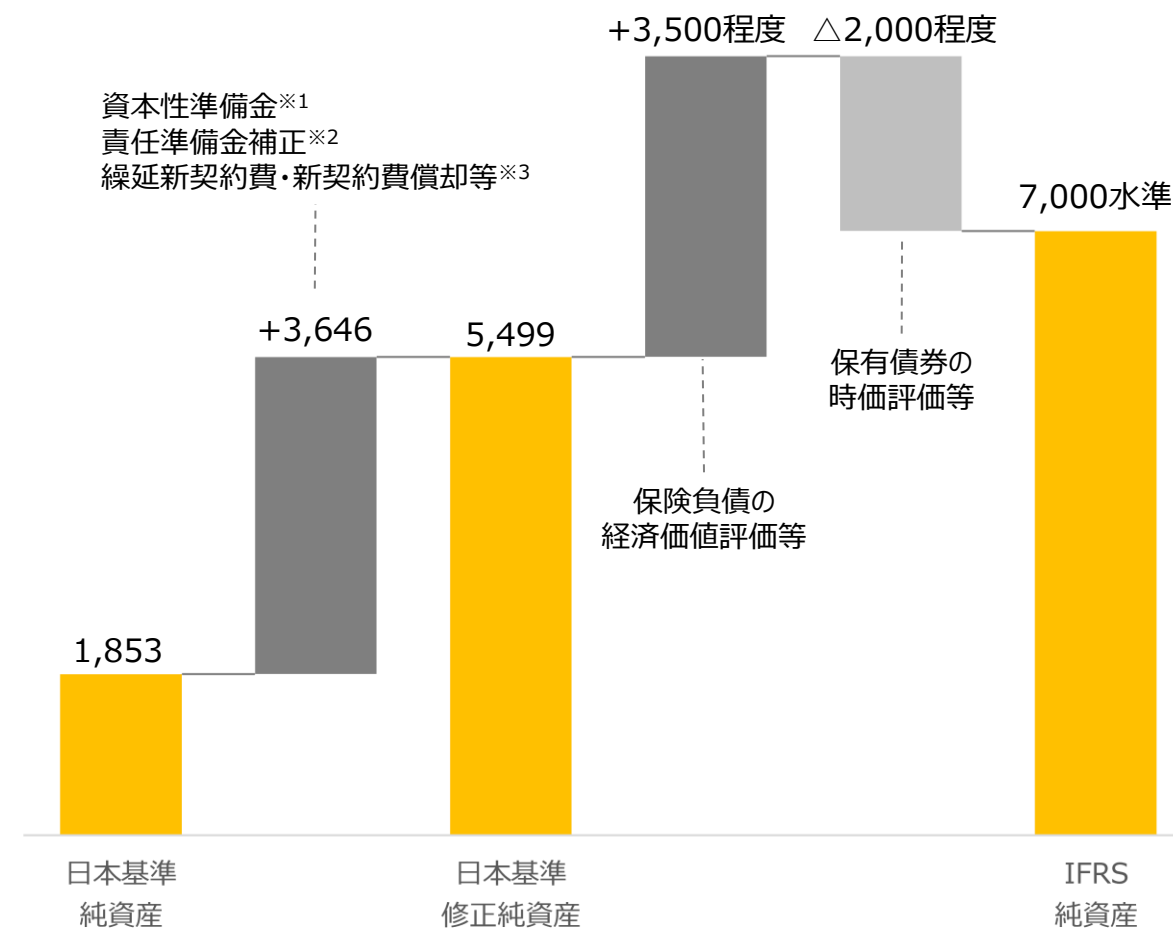
J-GAAP利益からIFRS修正利益へのコンバージョン（2023年度）

（億円）



J-GAAP純資産からIFRS純資産へのコンバージョン（2023年度末）

（億円）



※1 危険準備金、価格変動準備金（税後） ※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（税後）

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/>