

中期経営計画の 進捗

2025年5月21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	ESR	37
CEO Update		グループ資産運用	38
2024年度は順調に進捗	5	基盤整備の進捗（生成AI）	39
中計目標達成の道筋	6	基盤整備の進捗（人材戦略）	40
SOMPOの成長ストーリー：“Solid and Steady” Growth（堅実かつ安定的な成長）に向けて	7	一連の問題の真因	41
各ビジネス領域の主な課題	8	業務改善計画の進捗	42
Business CEO Update（SOMPO P&C）		個人情報漏えい問題に関する業務改善計画案（骨子）	43
ビジョン・ミッション・戦略	10	業界慣行の見直し	44
成功のための戦略的な柱	11	サステナビリティ	45
マネジメント・ボード	12	修正利益の定義	46
SOMPO P&Cの概要	13	IFRS移行影響（修正連結利益）	47
グロス保険料（2024年度）	14	IFRS移行影響（修正連結純資産）	48
One SOMPO（再保険）	15	国内損保事業	
2025年度の修正利益見通し	16	中期経営計画KPIの進捗	50
2025年度の修正利益見通し（国内損保事業）	17	SJ-Rを中心とした収支改善効果	51
2025年度の修正利益見通し（海外保険事業）	18	自動車保険の収支改善	52
国内損保事業の成長戦略	19	火災保険の収支改善	53
海外保険事業の成長戦略（地理的拡大）	20	新種保険の成長	54
Business CEO Update（SOMPOウェルビーイング）		営業部門の取組み	55
SOMPOウェルビーイング体制	22	保険金サービス部門の取組み	56
SOMPOウェルビーイングの目指す姿	23	事業費率の見通し	57
SOMPOウェルビーイングの業績	24	海外保険事業	
2024年度のアチーブメント（つなぐ・つながる）	25	中期経営計画KPIの進捗	59
国内生保事業の成長戦略	26	ポートフォリオの変遷	60
介護事業の成長戦略	27	コンバインド・レシオの推移	61
資料編		海外自然災害の推移	62
グループ戦略		運用資産額・資産運用利益の推移	63
株価・バリュエーション推移	29	国内生保事業	
修正連結利益の推移	30	中期経営計画KPIの進捗	65
修正連結ROE・修正EPSの推移	31	CSMの推移	66
修正EPS成長の要因分解	32	収益性の状況	67
（参考）事業別修正利益・修正ROEの状況	33	ALMの状況	68
政策株式削減	34	介護事業	
成長投資	35	中期経営計画KPIの進捗	70
株主還元方針	36	中期経営計画の取組進捗	71

2024年度
実績

- ✓ **順調に進捗**
 - ① **修正連結利益**※1は、好調な資産運用利益を背景に計画を上回り、**過去最高益**
 - ② **成長投資余力を確保しつつ**、ROE目標を見据え、**2,600億円の自己株式取得を実施**
- ✓ **SOMPO P&CとSOMPOウェルビーイングの2ビジネス体制を確立**
- ✓ 結果として、**株価**はSOMPOホールディングス発足来の**高値を大幅に更新**、**修正PBRは1倍水準に**

中計目標
達成の道筋

- ✓ 中計の経営数値目標（修正連結ROE13～15%、EPS成長率年率+12%超）に向けて、**収益性の向上と規律ある透明性の高い資本政策を堅持**
 - ① **2025年度の修正連結利益**※2は、SOMPO P&Cの収益性向上により**650億円程度増益**※3
 - ② 投資規律に沿って**成長投資を実行**していく（業績予想には未織込、upside要因）
 - ③ 必要に応じて資本コントロール（自己株式取得）を実行

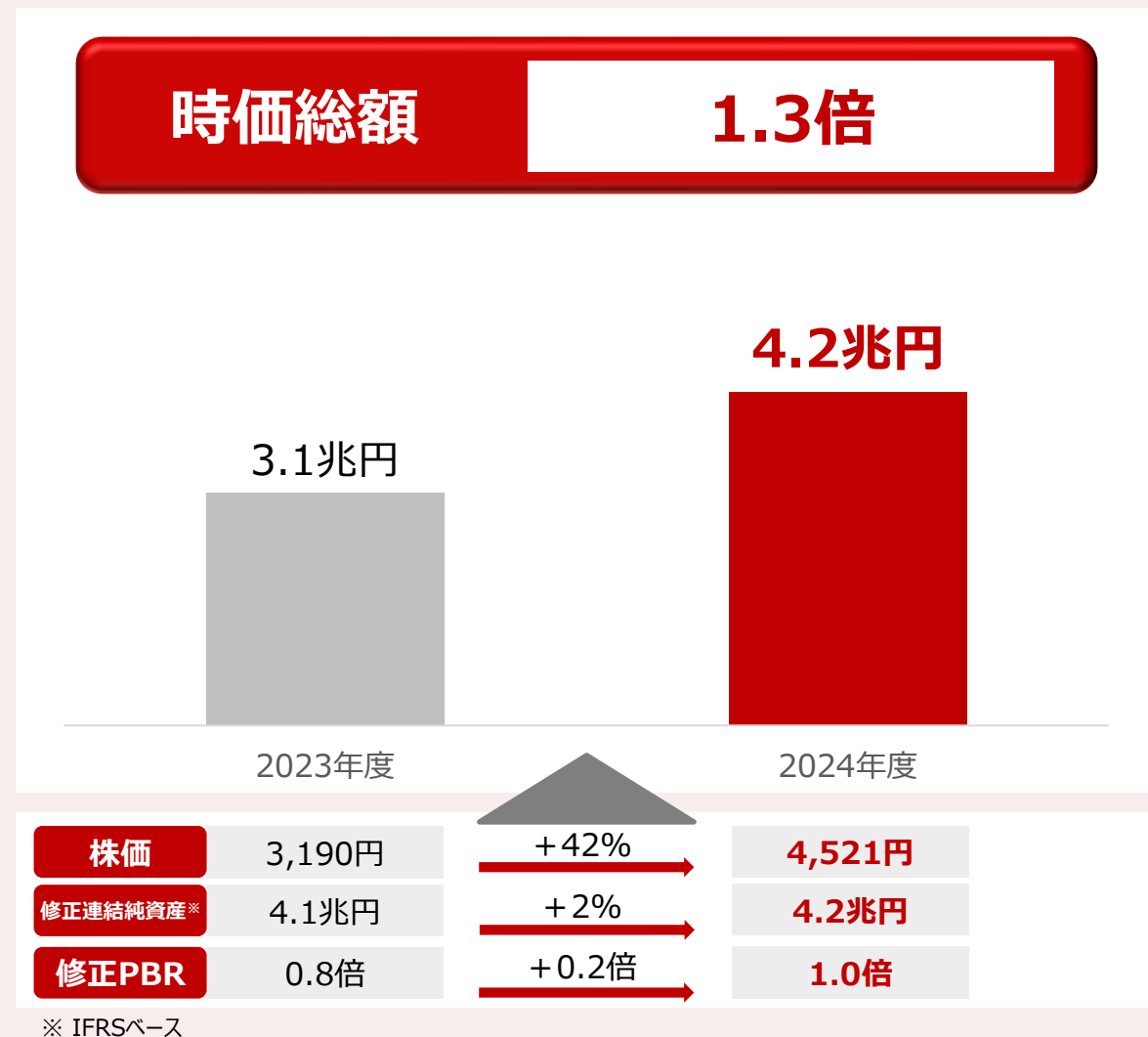
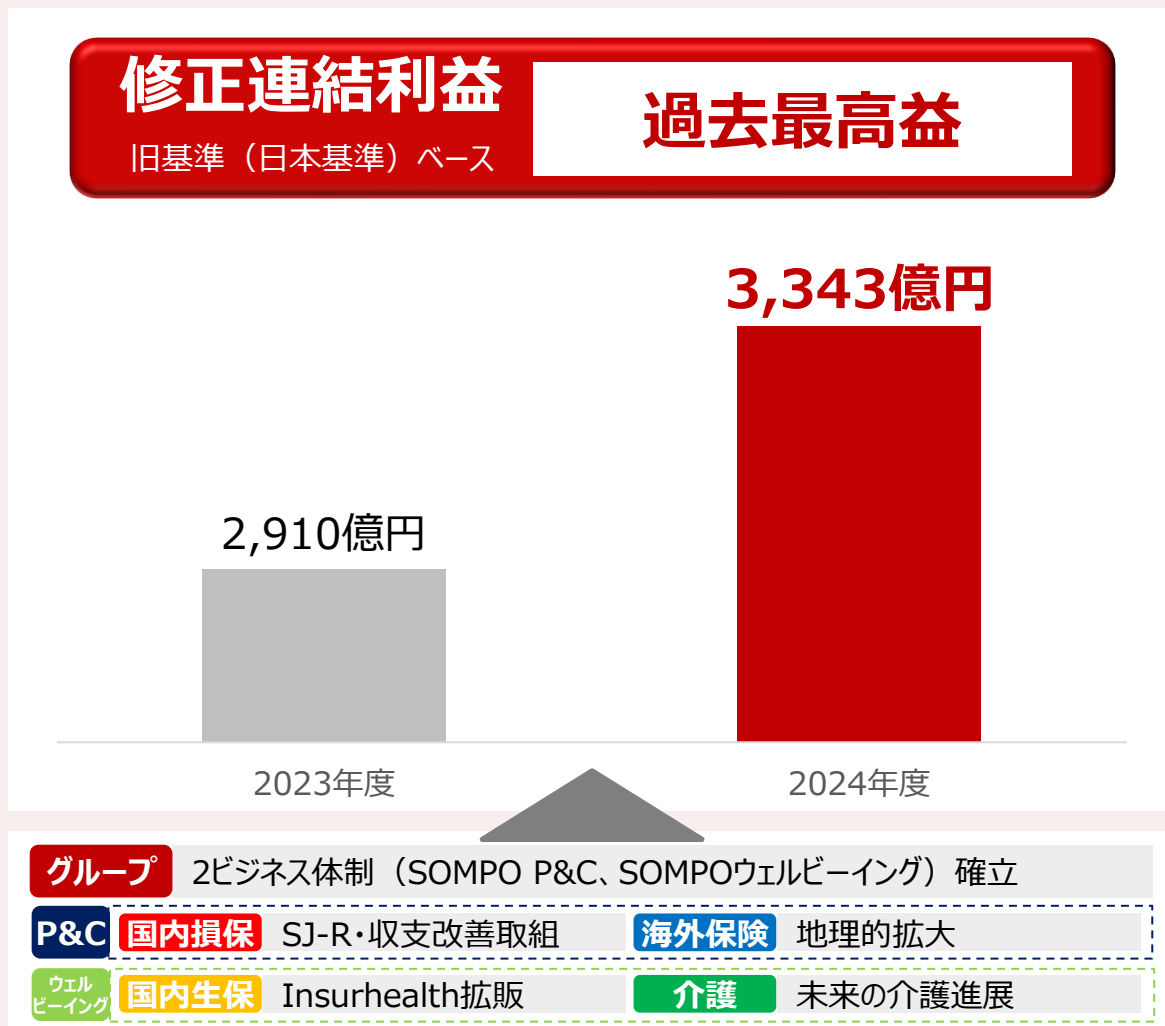
持続的成長
に向けて

- ✓ **SOMPOの成長ストーリー（2030年度の目指す姿）：**
時価総額：6兆円水準、修正連結利益：5,000億円水準
- ✓ 2ビジネス体制により**「レジリエンスのさらなる向上」「つなぐ・つながる」を加速**
- ✓ **成長投資実行と資本コントロールを組み合わせ、持続的成長を図る**

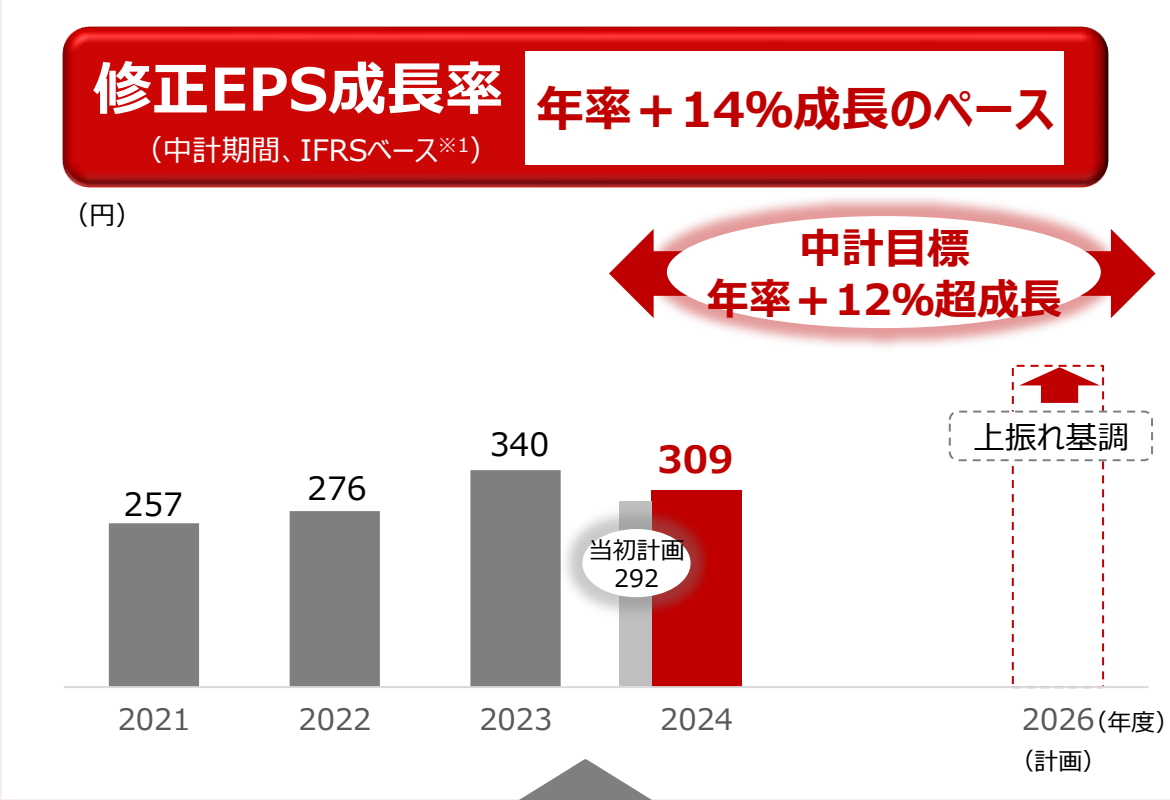
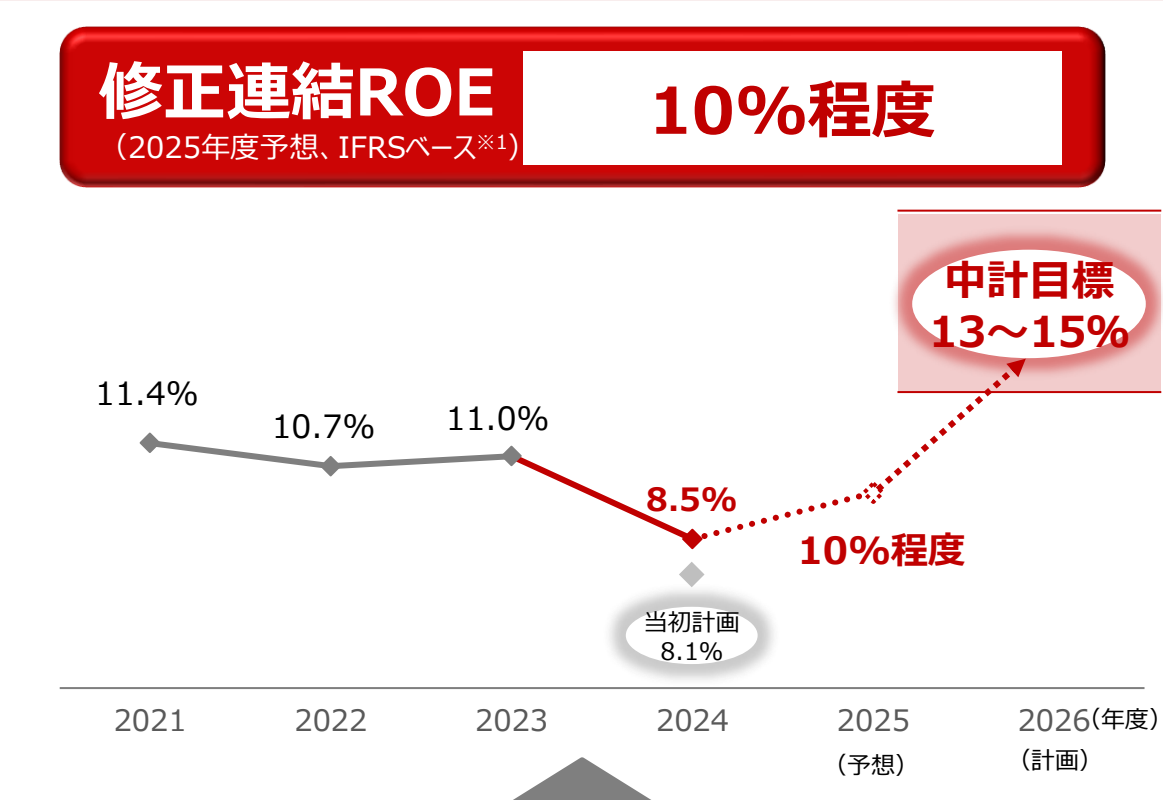
CEO Update



2024年度の修正連結利益は過去最高益、時価総額は1.3倍と順調に進捗



収益性の向上に加え、成長投資と機動的な自己株式取得をバランスよく実行



修正連結利益※2

(IFRSベース)

2025年度予想：650億円程度増益

P&C

国内・海外保険引受利益の拡大

ウェルビーイング

安定成長（保有の拡大・生産性向上）

修正連結純資産

(IFRSベース、除くAOCI)

利益蓄積・株主還元（EPSに合わせた増配・自己株式取得）

発行済株式数

(除く自己保有株式)

自己株式取得（基礎還元・政策株式売却益還元 + α）

※1 平年値ベース、2021年度、2022年度は試算値 ※2 平年値ベース

SOMPOの成長ストーリー：“Solid and Steady” Growth（堅実かつ安定的な成長）に向けて

成長投資実行により持続的な成長を図りつつ、資本効率を向上



各ビジネス領域の主な課題



レジリエンスのさらなる向上



つなぐ・つながる

SOMPO P&C

収益性向上

- ✓ 一体となったバランスシートを活用した再保険・資産運用などの効率性追求
- ✓ 国内SJ-R（保険引受収支改善）
- ✓ 海外保険引受の地理的拡大・分散の進展（含む成長投資）

SOMPOウェルビーイング

3つの「不」に対するソリューションの拡充

- ✓ Insurhealth拡販、未来の介護展開、資産形成商品の拡販
- ✓ つなぐ・つながることによる付加価値創出
- ✓ 成長投資による拡充

デジタル・AI

グループ基盤

人材

Business CEO Update (SOMPO P&C)



ビジョン・ミッション・戦略



収益性
安定性
成長性

- 日本発のグローバル損害保険事業の先駆者となる
- 持続的に収益性の高い成果を提供し続ける
- 新規市場と既存市場の双方で事業拡大を推進
- 新規および既存のパートナーシップを通じた持続的な成長を実現



レジリエンスの
強化

- 損害保険事業の進化により、レジリエンスを強化していく
- 堅実な投資戦略の推進を継続
- 戦略的なアンダーライティングとリスク・セクションにより、ROE向上を追求



常にシンプルに

- 組織内全体、対外的にはお客さまやビジネスパートナーともシンプル化を追求
- 大企業病を最小化し、ガバナンスを強化
- 規模を拡大しつつも、機動的であり続ける



つなぐ・つながるを
深化

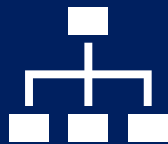
- 事業展開する国・地域間でのシナジーを促進
- グローバルな企業文化の確立
- 組織全体でのエンゲージメントの向上

成功のための戦略的な柱



コアな関係性を強化

- 新規・既存のお客さまとのエンゲージメント
- 従業員の活躍を後押し
- 戦略的パートナーの選定



オペレーション効率の最適化

- 内部プロセスを効率化
- 外部連携の拡大



戦略的投資

- 再保険
- ベンダーとの関係を強化
- 投資機会を探索



組織の専門性を向上

- ベスト・プラクティスの共有
- アンダーライティングの知見
- 事故対応管理の効率化



グローバルな視野の拡大

- キャリア開発の機会を拡大
- SOMPO P&C全体で「つなぐ・つながる」ことを通じ、厳しい市場環境を勝ち抜く

マネジメント・ボード

- 多様な地域で活躍し、損保業界の深い知見を備えたマネジメント・チーム
- マネジメント・ボードによってSOMPO P&Cのビジネス目的と戦略的方向性を決定



Koji Ishikawa
CEO, Sompo Japan



James Shea
CEO, Sompo P&C
CEO, Sompo Overseas Insurance and Reinsurance



Katsuyuki Tajiri
Deputy CEO, Sompo Japan



Ken Reilly
CEO, Insurance, APAC &
Deputy CEO, Sompo Japan



Nicolas Burnet
Group Deputy CFO &
CFO, Sompo Overseas Insurance and Reinsurance



Joy McCune
CHRO, Sompo Overseas Insurance and Reinsurance



Kazuhisa Yamaguchi
Senior Managing Executive Officer,
Sompo Japan



Kensuke Yamamoto
CFO, Sompo Japan



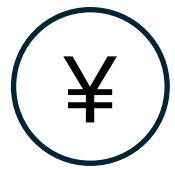
Daniel Englberger
Chief Operating Officer,
Sompo Overseas Insurance and Reinsurance



Emmanuel Brulé
Chief Risk Officer,
Sompo Overseas Insurance and Reinsurance

SOMPO P&Cの概要

- 規模を伴ってグローバルに損保事業を展開



4.8兆円超

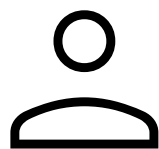
(317億ドル超)

グロス保険料



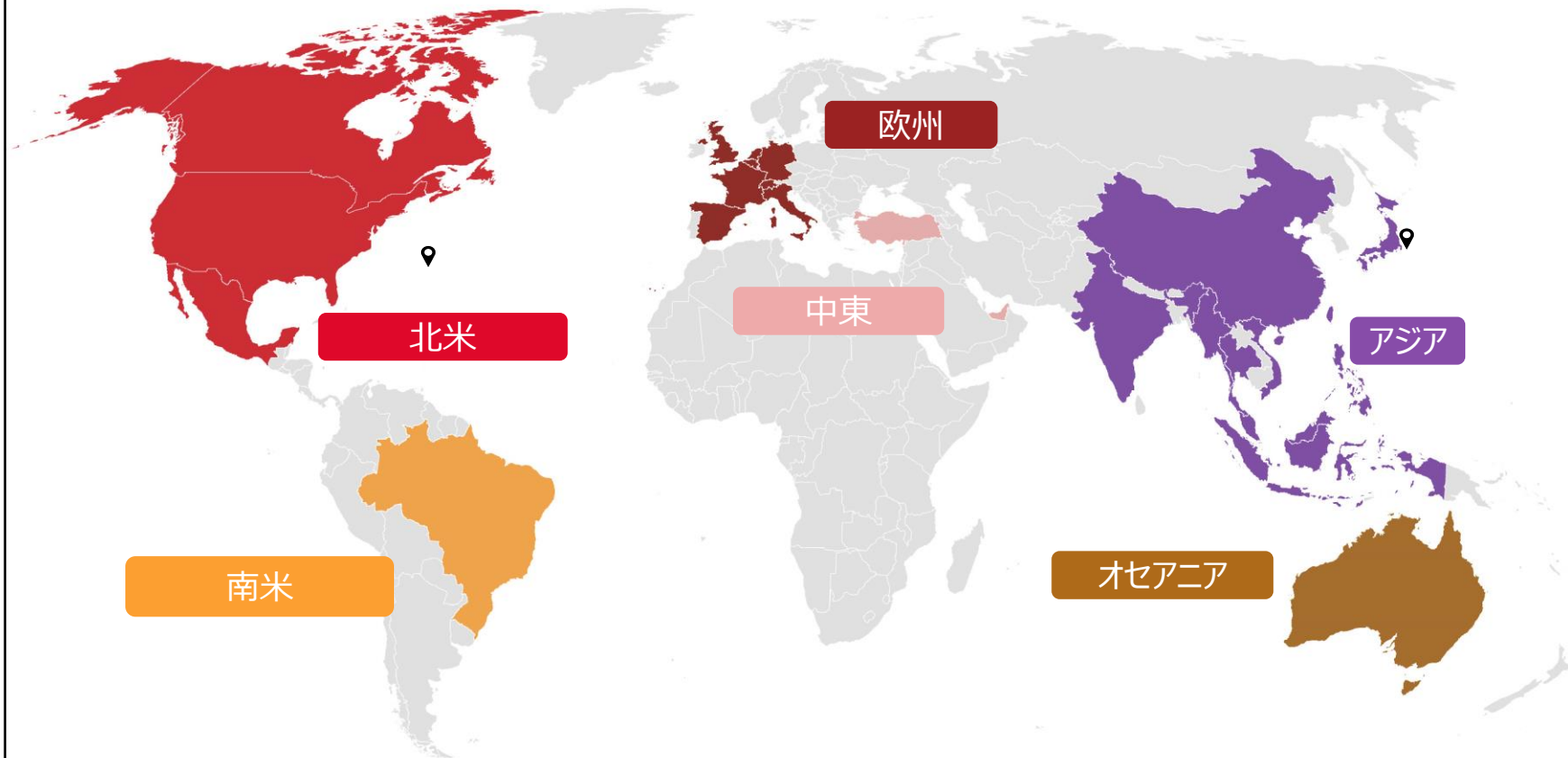
29

の国・地域で事業展開



30,000人超

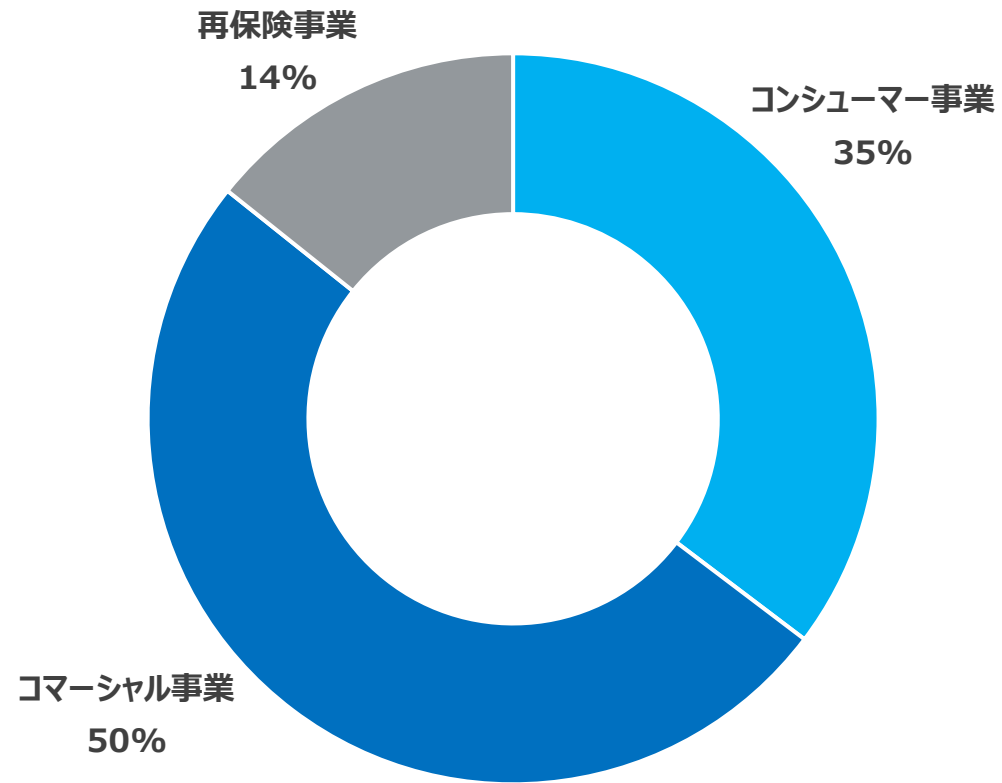
グローバルの従業員数



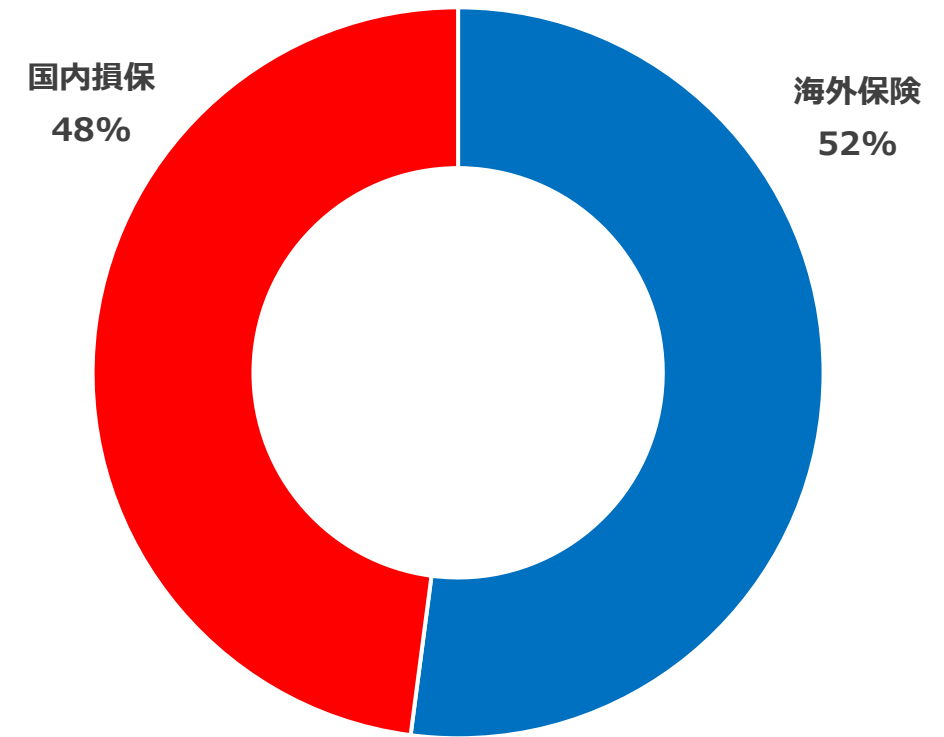
グロス保険料（2024年度）

- SOMPO P&Cでは、グローバルな拠点をベースに、コンシューマー・コマーシャル・再保険事業の分散が効いたポートフォリオを展開

事業別グロス保険料（2024年度）



地域別グロス保険料（2024年度）



One SOMPO (出再)

- グループとして独自の再保険ソリューションを活用し、個社単独では不可能なカバー提供能力を維持

ビジョン

シナジー・グループ最適を追求し、効率的に分散の効いたポートフォリオを構築

主な出再戦略:

ホール・アカウントQS

プロパティ、カジュアルティ、スペシャルティ種目向け
損失補填とともにマーケット・プレゼンス向上を目的として購入

エクセス・ロス・カバー
自然災害カバー

プロパティ、カジュアルティ、スペシャルティ種目向け
変動リスクと累積リスクの効率的な削減を目的として購入

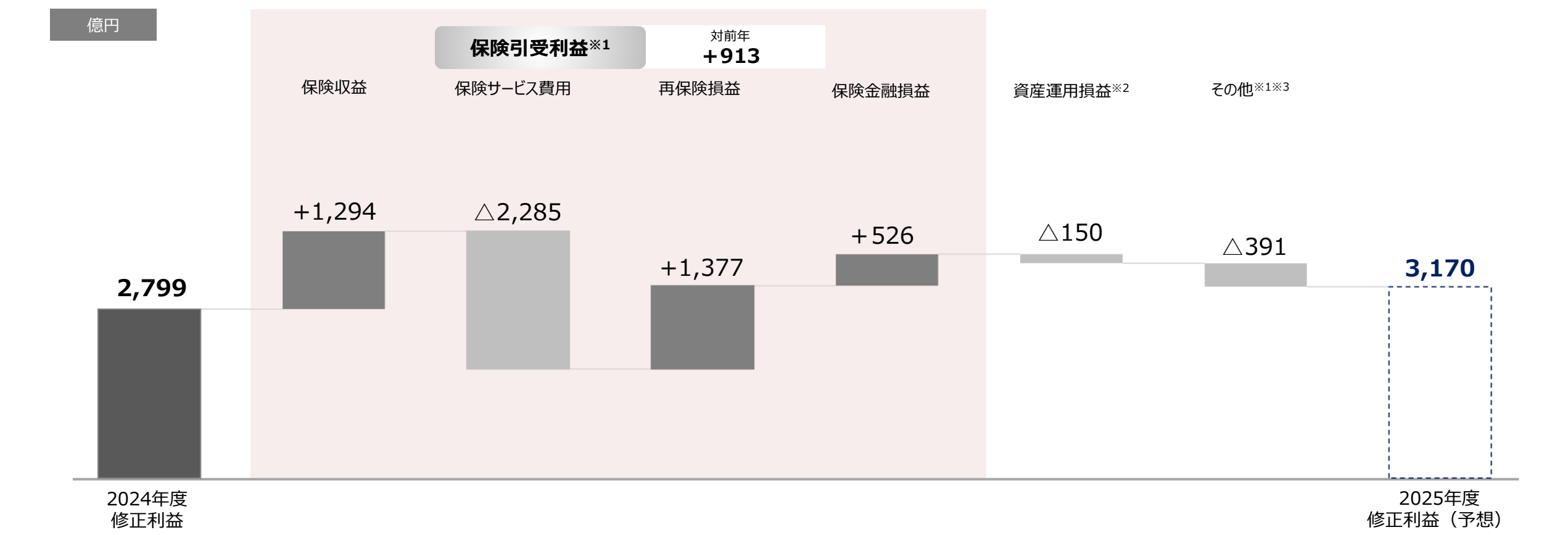
任意再保険

高度な専門性が必要、またはSOMPOが保有を望まないリスクを対象に、
より精密なリスク管理を行う目的で購入

2025年度の修正利益見通し

- 2025年度のSOMPO P&Cの修正利益は、保険引受利益の増益を主因に、370億円増益の3,170億円を見込む

SOMPO P&C（IFRS17号ベース）の修正利益変動要因

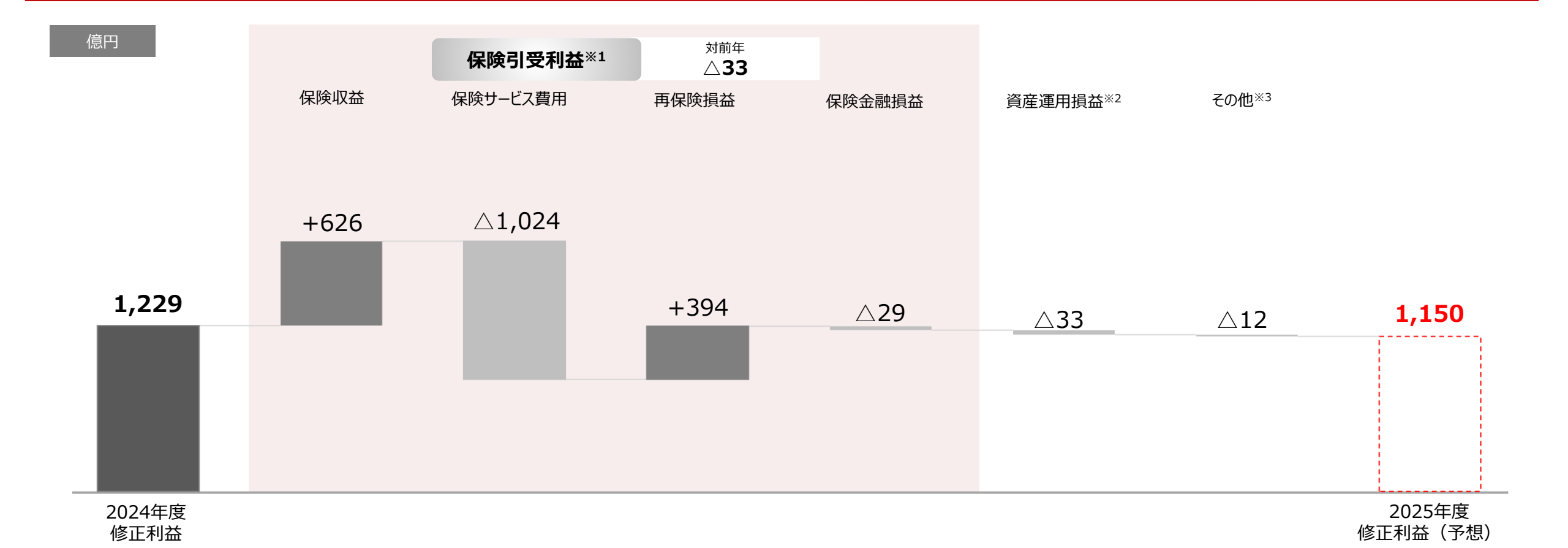


※1 保険収益－保険サービス費用＋再保険損益＋保険金融損益、海外の各項目にはIFRS修正利益対象外項目を含む（その他で調整）
 ※2 金利収益－投資経費＋その他投資損益、海外はSIH（IFRS修正利益ベース）
 ※3 その他損益＋法人税等

2025年度の修正利益見通し（国内損保事業）

- 2025年度の損保ジャパンの修正利益（IFRSベース）は、1,150億円を見込む

損保ジャパンの修正利益（IFRSベース）の変動要因

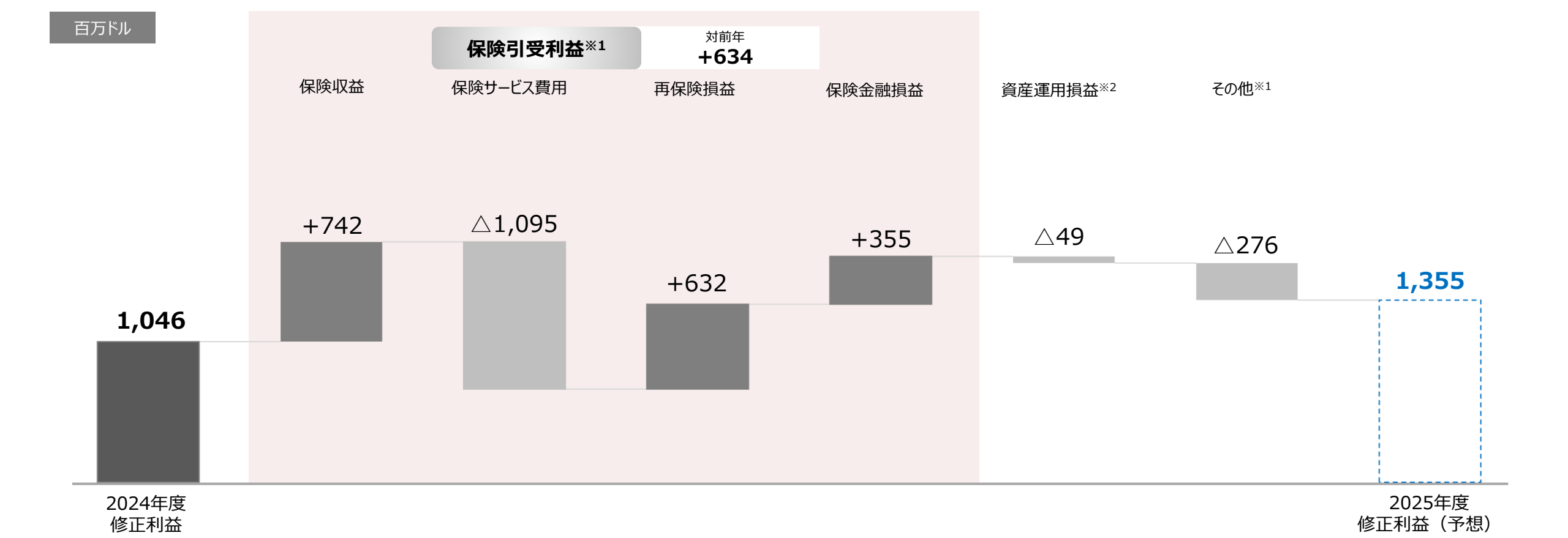


※1 保険収益－保険サービス費用＋再保険損益＋保険金融損益
 ※2 金利収益－投資経費＋その他投資損益
 ※3 その他損益＋法人税等

2025年度の修正利益見通し（海外保険事業）

- SIの修正利益（IFRS17号ベース）は、税負担増（+212百万ドル）の影響はあるも、保険引受利益の増益（+634百万ドル）を主因に、1,355百万ドルを見込む

SIの修正利益（IFRS17号ベース）の変動要因



※1 各項目にはIFRS修正利益対象外項目を含む（その他で調整）
 ※2 SIH（IFRS修正利益ベース）

18

国内損保事業の成長戦略

- 国内P&C事業はSJ-Rプロジェクトの下、以下 3 つの領域にフォーカスした戦略を実行中
- 最優先課題である信頼回復を前提としつつも、ポートフォリオ変革による収益基盤変革、データドリブン推進等の事業基盤変革も順調に進捗



信頼回復

94/145

「効果継続」のステータス

- 最優先課題は業務改善計画の完遂によるステークホルダーからの信頼回復
- 改善計画で定めた145の具体的な取組みの内、2025年4月末時点で94の取組みが「効果継続※」のステータスへ進捗



収益基盤の
変革

△0.4pt

コンバインド・レシオ改善
(対2023年度)

- SJ-Rにおける取組みの結果、コンバインド・レシオは2023年度の99.3%から2024年度の98.9%へ△0.4pt改善
- 2025年度においても改善トレンドは継続し、更に△0.7ptのコンバインド・レシオ改善を見込む



事業基盤の
変革

7

回連続改善

- カルチャーチェンジサーベイの結果は2024年5月の調査開始以来7回連続でスコアを改善中
- データドリブン推進の取組みも順調に進捗しており、セグメント別収支データへのアクセシビリティ改善等を実現

※ 改善計画における取組みはその進捗状況にもとづき、「施策開始前」「効果発生」「効果継続」「効果定着」の4つのカテゴリーに分類して進捗管理を実施。

海外保険事業の成長戦略（地理的拡大）

- 地理的拡大の取組みは引き続き順調
- 2026年度までのグロス保険料10億ドル規模への成長に向けて、計画通り進捗



北米

~370百万ドル

2024年度グロス保険料

- ミドル・マーケットへの展開
- 新たなオフィスの開設や拠点の拡大
- 地域ブローカーとの協業強化、地域に即したディストリビューション戦略

英国
欧州大陸**~125百万ドル**

2024年度グロス保険料

- 商品・サービスのラインナップを拡充
- 地理的拡大によりオランダとベルギーに新規拠点開設
- 将来の成長目標を支援するためのオペレーティング・モデルの変革



アジア

~45百万ドル

2024年度グロス保険料

- ローカル市場への展開を支援する統合的戦略
- 各地域での引受判断を迅速化

Business CEO Update (SOMPOウェルビーイング)



SOMPOウェルビーイング体制

- ・ ビジネスCEOを配置し、マネジメント体制を一新
- ・ グループ横断で責任者が実質議論し、意思決定を迅速化することで、つなぐ・つながるを加速

マネジメント体制

マネジメントボード

主な議論テーマ：事業全体の戦略・事業計画の策定・事業会社をつなぐ商品・サービスの決定 など

SOMPO ホールディングス

ウェルビーイングCEO

大場 康弘

議長



ウェルビーイング担当役員

並木 洋平



事業別責任者

SOMPOひまわり生命

代表取締役社長

久米 康樹

国内生命保険事業

新たな価値Insurhealthの展開
保有契約件数 511万件



SOMPOヘルスサポート

代表取締役社長

加納 昌明

生活習慣病予防/
メンタルヘルス事業

医療保険者取引数 全国トップシェア
約620団体



SOMPOケア

代表取締役社長

鷲見 隆充

介護事業

シニアリビング居室数 業界No.1
28,800室以上



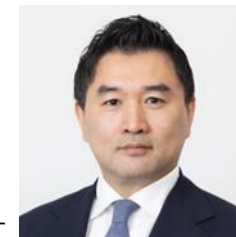
ウェルネス・コミュニケーションズ

代表取締役社長

松田 泰秀

健康管理クラウド/
健康ソリューション事業

健康管理クラウド導入企業数1,820社
利用ID数174万



SOMPOウェルビーイングの目指す姿

- 人生100年時代の社会課題である3つの「不」の解消に取り組み、年を重ねることをポジティブに捉えられる社会の実現に貢献する
- 3つの「不」に対して、SOMPOグループのソリューションを提供し、Life Time Value (LTV) を持続的に拡大する

目指す姿

人生100年時代に直面している今日的なリスク

突発的なリスクに加えて
徐々に進行するリスクへの備えが必要な時代

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」

家庭における介護の担い手が **減少**

老後資金の「不」

老後資金を自分で備えられる人 **1割**

SOMPOの取り組み・解決策

健康寿命の延伸

(健康の可視化、予防、介入、保障)

介護需給ギャップの解消

(持続的な介護事業モデルの確立、
介護相談、認知症予防)

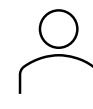
資産寿命の延伸

(資産運用・資産流動化の支援)

2030年度

SOMPOウェルビーイング

年を重ねることをポジティブに
捉えられる社会への貢献

 **ウェルビーイング
お客さま数**

1,000万人以上

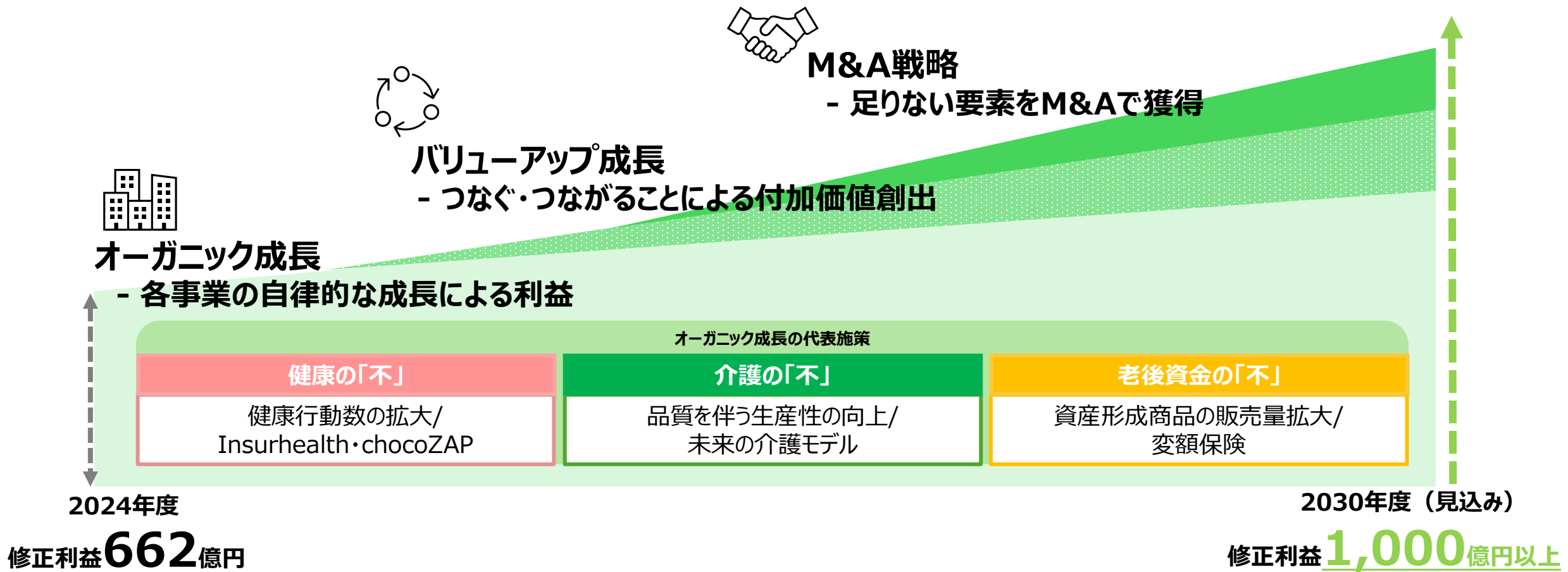
 **ウェルビーイング
修正利益 (IFRSベース)**

1,000億円以上

SOMPOウェルビーイングの業績

- 「各事業の自律的な成長」、「つなぐ・つながる」、「M&A」の3つの成長戦略を実行
- 2030年度に修正利益1,000億円以上を目指す

ウェルビーイング事業の修正利益※



※ IFRSベース、国内生保事業・介護事業・コーポレートウェルネス事業の合算値

2024年度のアチーブメント（つなぐ・つながる）

- 保険と健康応援機能を組み合わせたInsurhealthの加入者は、順調に増加し、グループの顧客接点の基盤として成長中
- バリューアップ成長の鍵となる、3つの「不」の解消に向けた事業間を超えたサービス『つなぐ・つながる』の取組に具体的に着手

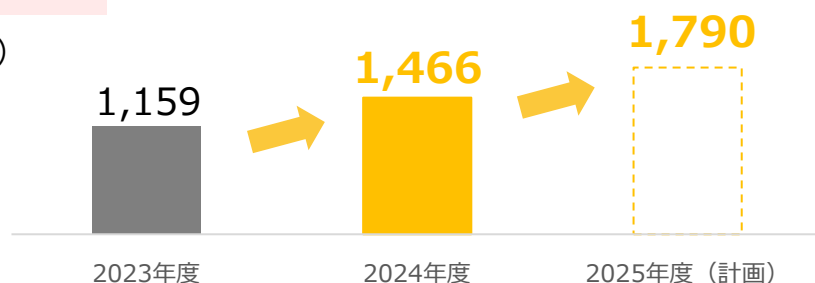
3つの「不」に対するアチーブメント

介護の「不」 未来の介護モデルによる変革

SOMPOケア全介護付ホーム（270ホーム）で導入
1ホームあたり月**1.8人分相当**※の生産性向上を実現

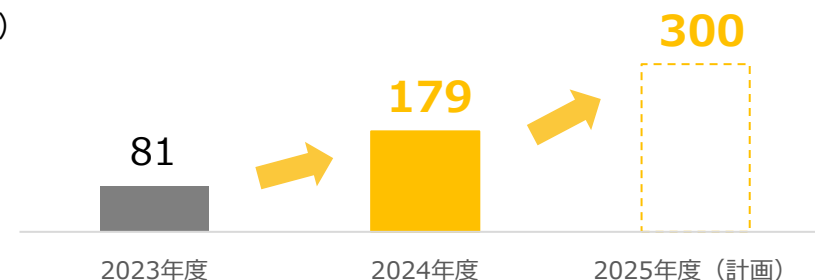
健康の「不」 Insurhealthの拡大（累計新契約年換算保険料）

（億円）



老後資金の「不」 変額保険の拡販（累計新契約年換算保険料）

（億円）



※ 介護付きホームに勤務する介護職員の総労働時間10%相当

『つなぐ・つながる』の取組み

2024年9月サービス開始

健康・介護・お金の「不」を“つなぐ”相談窓口を開設
累計約200名の相談を実施

親とあなたの「健康・介護・お金」をともに考える

ウェルビオ

2024年10月サービス開始

健康管理クラウドとchocoZAP使い放題のサービス
29社導入 約2,200名の従業員が利用

グローバースネクスト 新バリューパック(福利厚生プログラム)

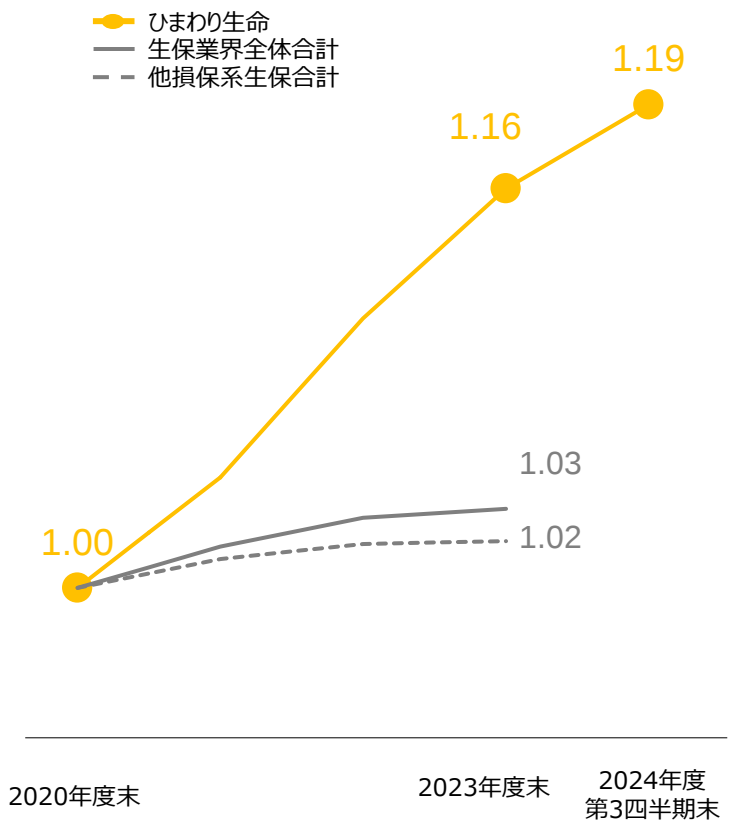
Growbase × **chocoZAP**

国内生保事業の成長戦略

- 2020年度以降、医療・がん・変額の商品投入が奏功し、業界他社と比較して大きく成長
- 2030年度に向けては、Insurhealthによる健康応援・顧客価値向上等に取り組み、IFRS修正利益800億円以上を目指す

生保業界との比較

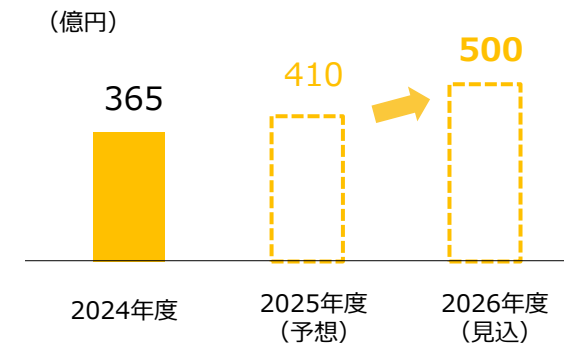
保有契約件数※1



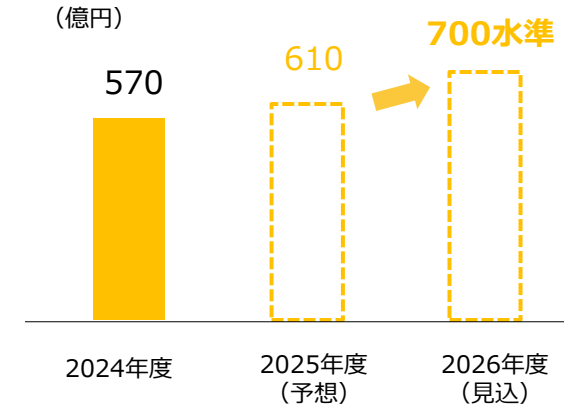
※1 2020年度末を1とした場合 ※2 営業成績ベース ※3 2018年4月発売開始からの累計
 ※4 保険加入後のBMI・血圧改善、禁煙の成功効果を還元する仕組み ※5 チャレンジ非成功者との比較 ※6 一般的なりバウンド率は約7割

主要業績の状況

新契約年換算保険料※2



修正利益 (IFRSベース)



将来の成長に向けた戦略

Insurhealthによる健康応援・顧客価値向上

＜Insurhealth商品＞

累計販売件数
210万件※3

新契約ウェイト
90%

＜健康応援・顧客価値向上＞

健康☆チャレンジ！※4

成功者数
約16,000人

入院率
約半分※5

健康アプリ

3年目継続率
+3%

リバウンド率
約1割※6

デジタル・データ・AI活用で下支え

新契約拡大

- ・ウェルビーイング事業との連携による顧客紹介体制の確立
- ・保険と健康のトレードオン営業強化
- ・生産性向上による活動量UP

事業費構造改革

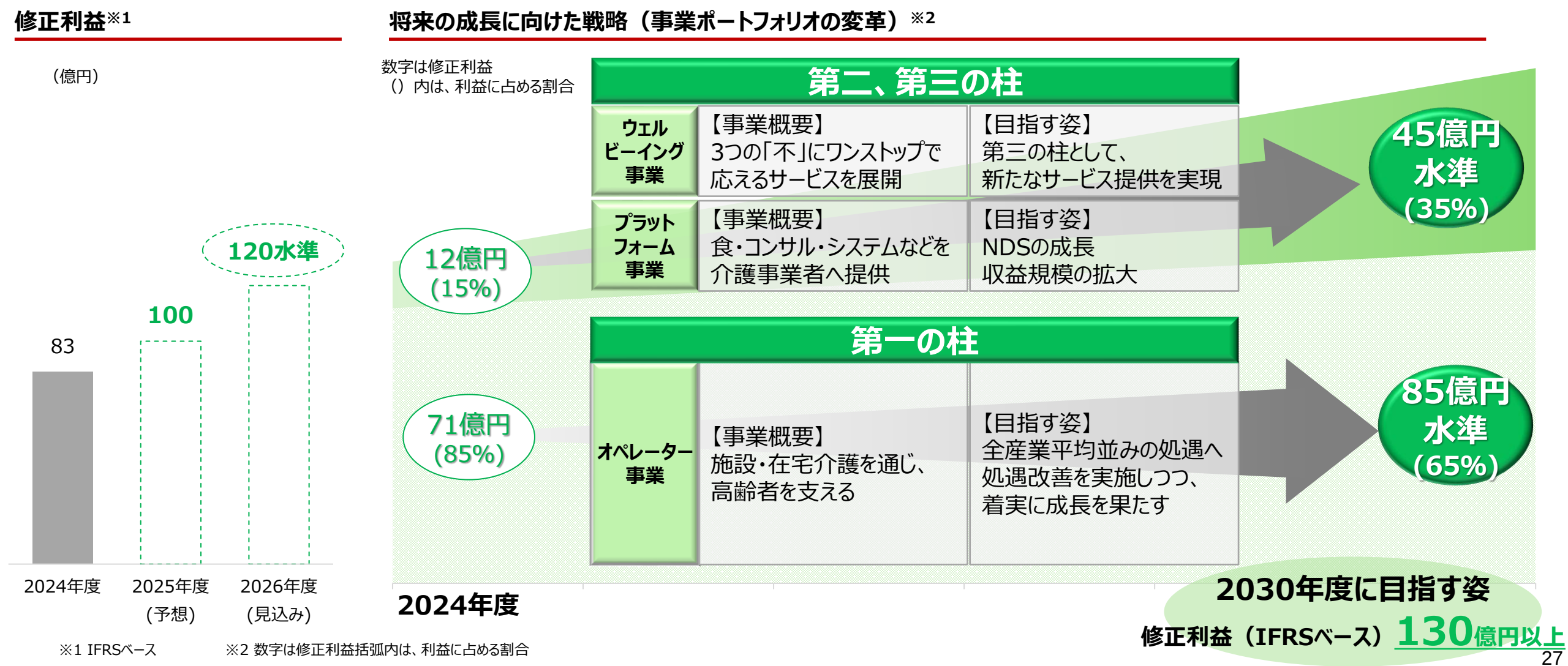
- ・組織改変、生産性向上により、2030年度までに一般事業費の1～2割を削減

2030年度に目指す姿

修正利益 (IFRSベース) **800億円以上**

介護事業の成長戦略

- 2026年度に向けては、オペレーター事業の品質を伴う生産性の向上実現により、修正利益120億円水準を目指す
- 2030年度に向けては、持続可能な事業基盤を構築するために、第二、第三の柱を成長軌道に乗せ、事業ポートフォリオを変革する



資料編

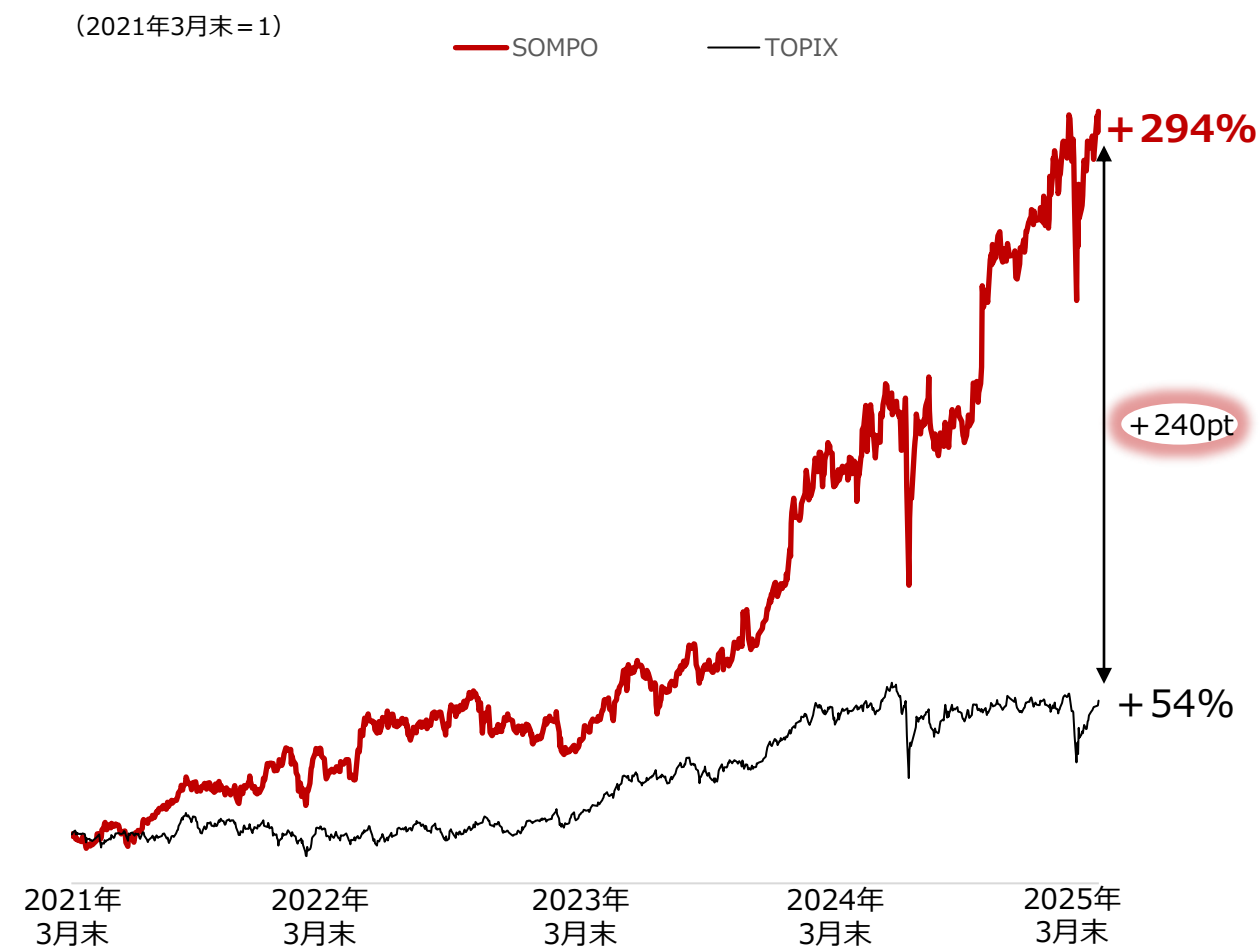
グループ戦略	28
国内損保事業	49
海外保険事業	58
国内生保事業	64
介護事業	68



株価・バリュエーション推移

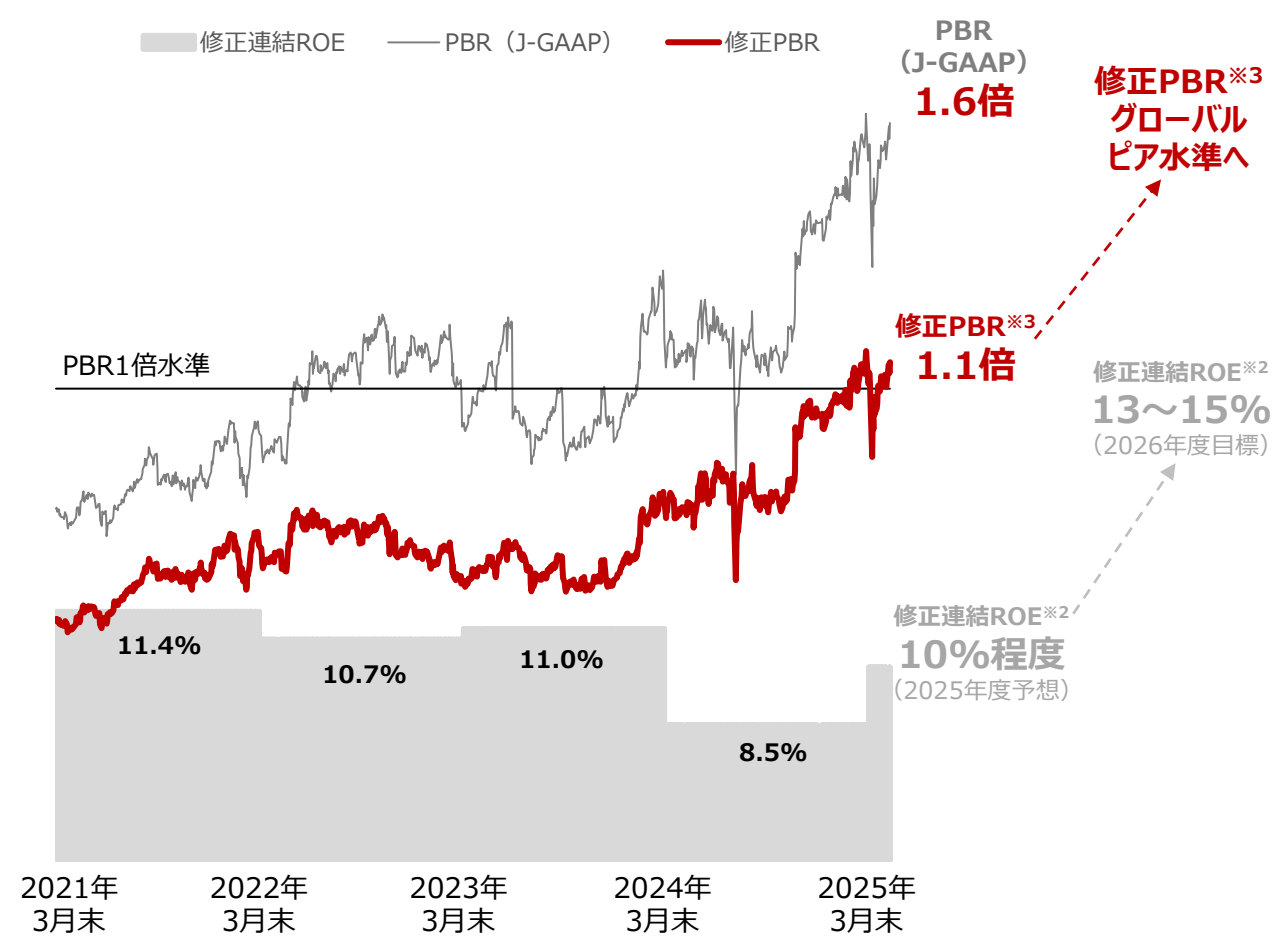
- 利益成長などにより株価は2021年度以降着実に上昇
- バリュエーション（修正PBR）は1.1倍程度であり、さらなる向上を目指す

トータル・シェアホルダー・リターン※1の推移



※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

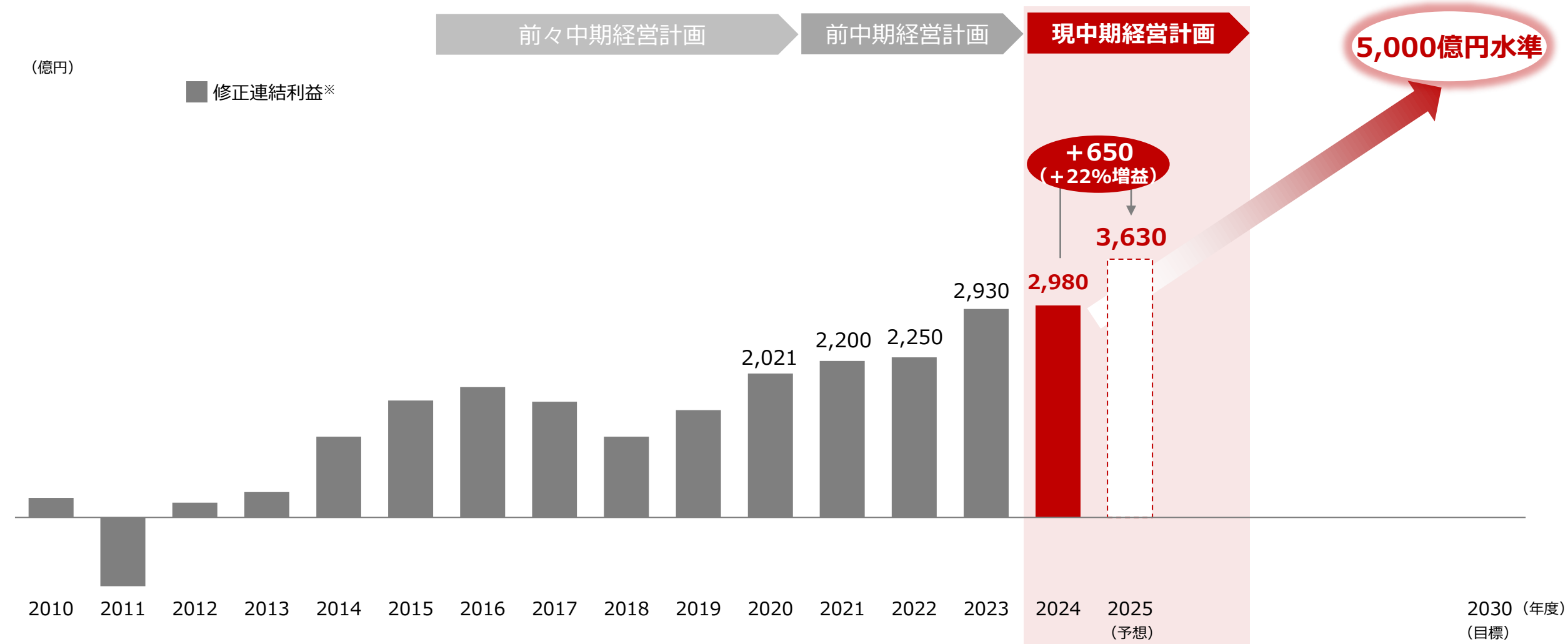


※2 IFRS平年値ベース、2021～2022年度は試算値

※3 IFRSベース、2021～2022年度は試算値

修正連結利益の推移

- ベースの修正連結利益は順調に拡大、2025年度の修正連結利益（IFRSベース）は3,630億円を見込む
- 2030年度に向けて、修正連結利益の水準を5,000億円水準まで引き上げることを目指す



※ 2023年度までは旧基準（日本基準）ベース、2024年度以降はIFRSベース、2021年度以降は平年値ベース（コロナ影響、大口事故、自然災害（2023年以降は国内のみ）などの一過性要因を期初予想値に調整）
 （旧基準（日本基準）ベース実績値 2021年度：2,613億円、2022年度：1,522億円、2023年度：2,910億円、2024年度：3,343億円）（IFRSベース実績値 2024年度：3,234億円）

30

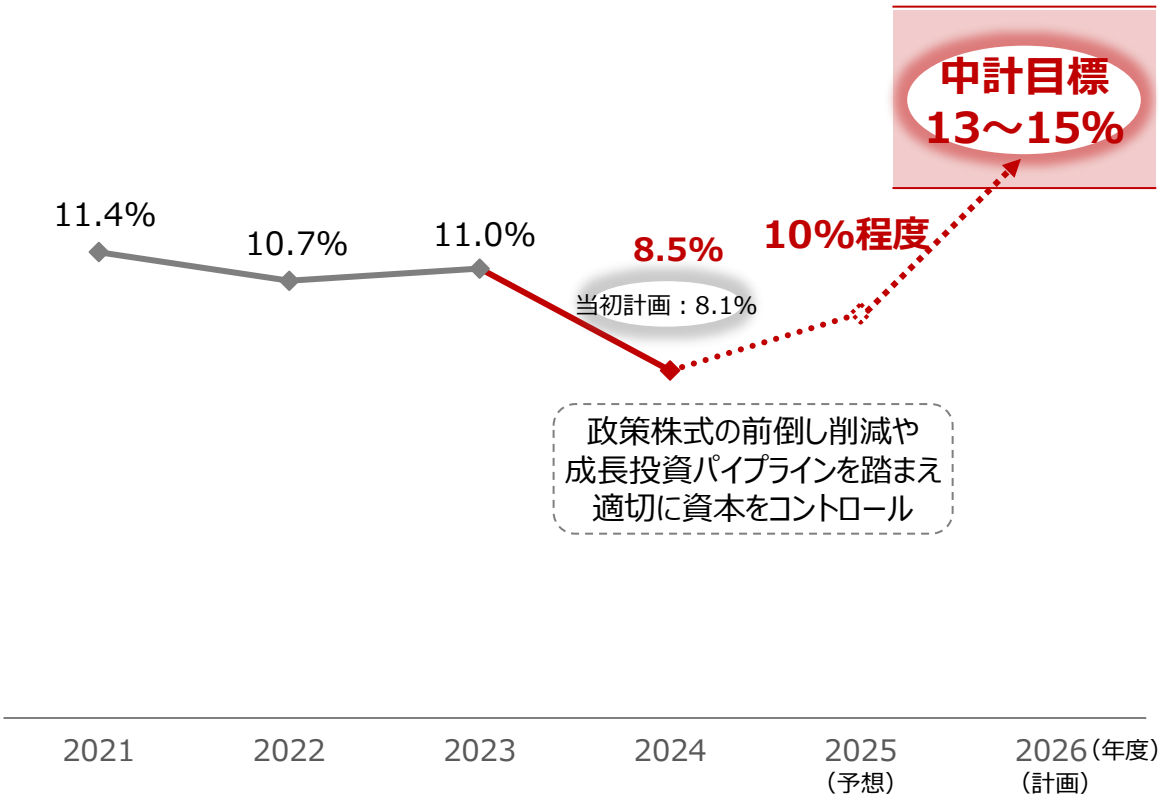
修正連結ROE・修正EPSの推移

- 修正ROE、修正EPSともに中計策定時の計画対比で上振れ基調
- オーガニック成長による利益成長に加えて、成長投資による利益積み増しや資本コントロールにより、2026年度にかけて中計目標達成が視野に

修正連結ROE（IFRSベース）の推移

上振れ基調

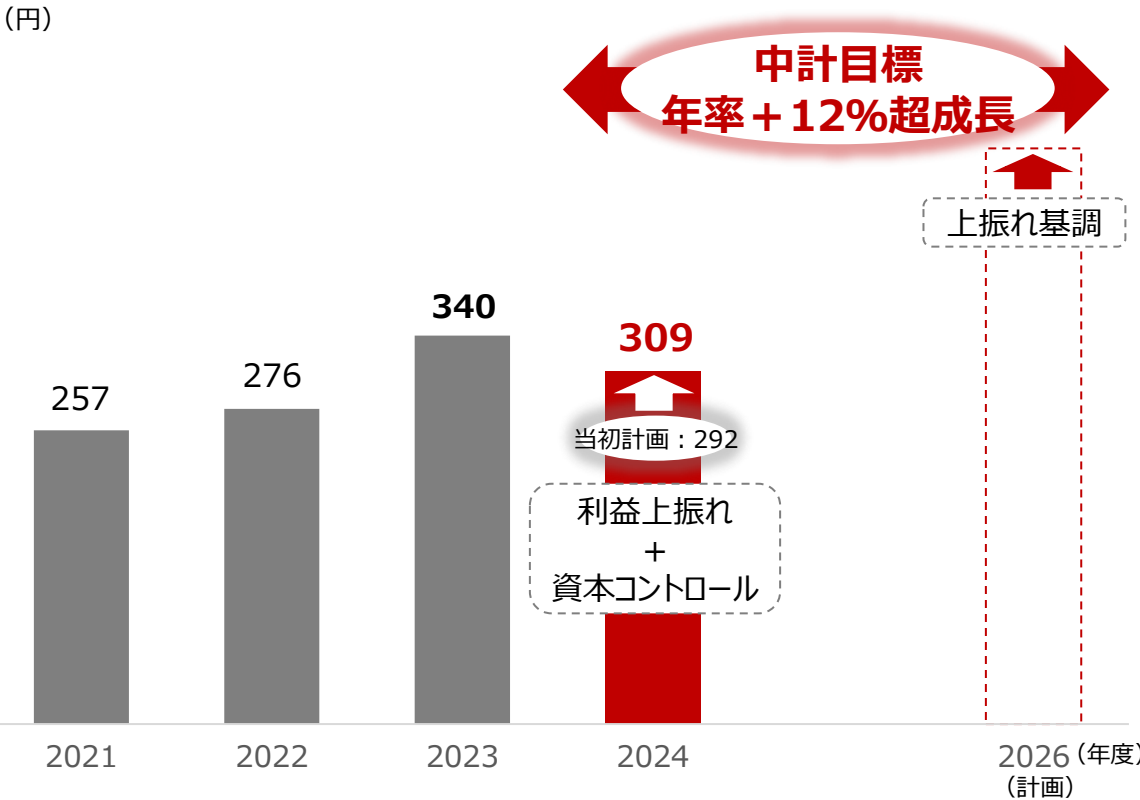
2024年度：8.5%（当初計画比+0.4pt）
2025年度予想：10%程度（対前年+1.5pt）



修正EPS（IFRSベース）の推移

上振れ

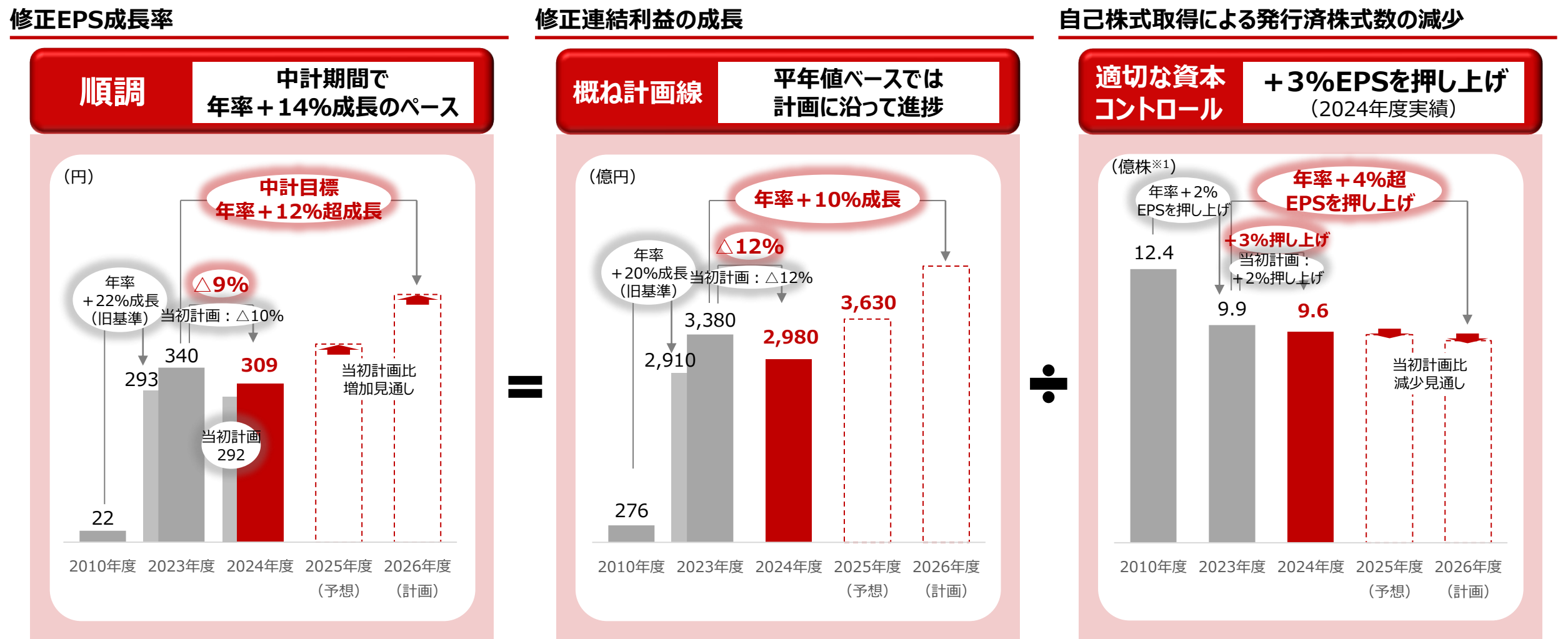
2024年度成長率（当初計画比）：+1.0pt
成長率見通し（中計期間）：年率+14%のペース



※ 平年値ベース、2021年度、2022年度は試算値

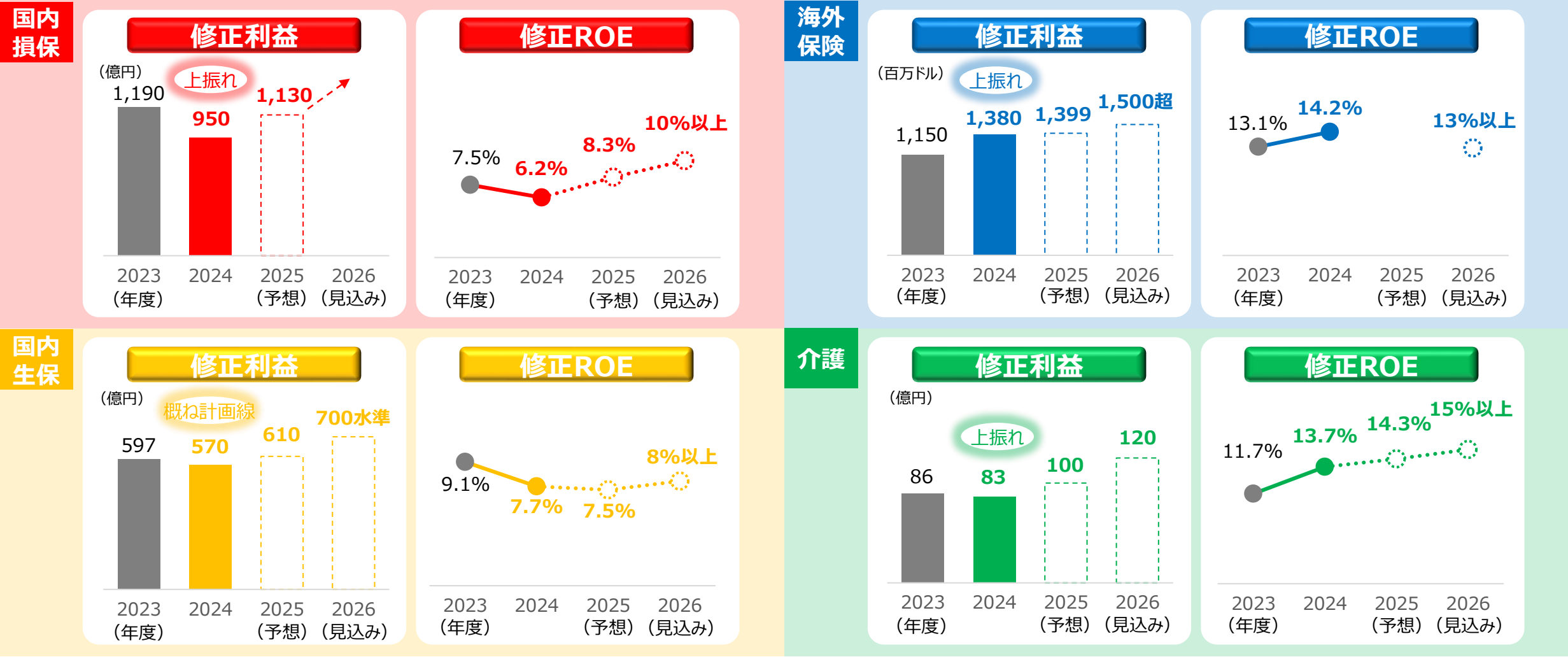
修正EPS成長の要因分解

- 2026年度にかけて修正連結利益は二桁％程度の成長を実現見込み
- 自己株式取得による適切な資本コントロールもあり、中計目標（中計期間のEPS成長率+12％超）を上回る成長を達成できる見込み



(参考) 事業別修正利益・修正ROEの状況

- 修正利益は概ね計画線～やや計画を上回って推移
- 修正ROEは中計目標に沿って進捗



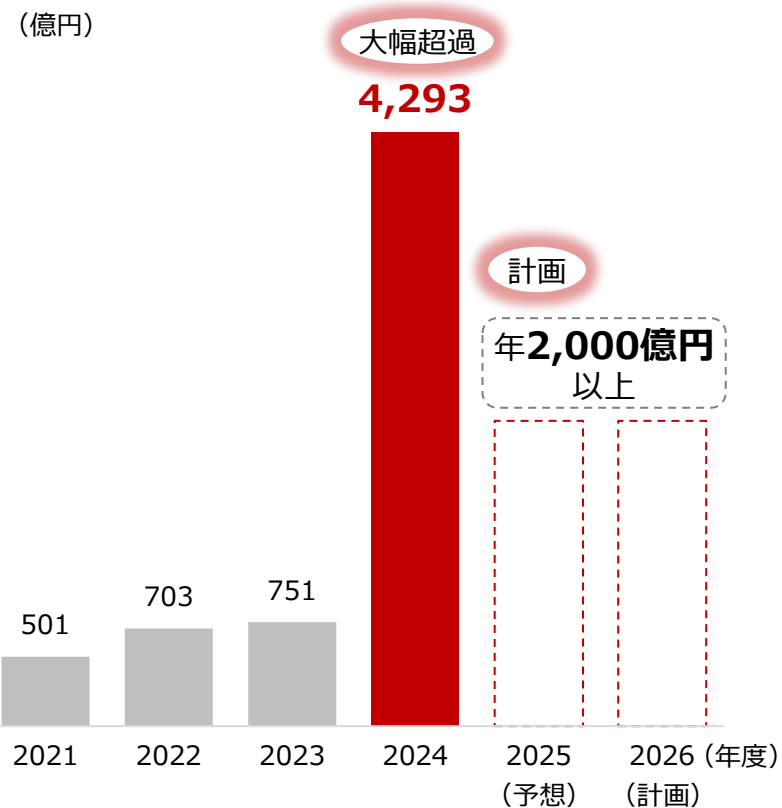
※ 海外保険数値は旧基準（IFRS4号）ベース、介護事業の2023年度修正ROEは旧基準（J-GAAP）ベース、その他はIFRS平年値ベース

政策株式削減

- 2024年度は計画を大幅に超過する4,293億円の政策株式削減を実行
- 中計期間の削減目標を2,000億円積み増し、8,000億円以上に上方修正

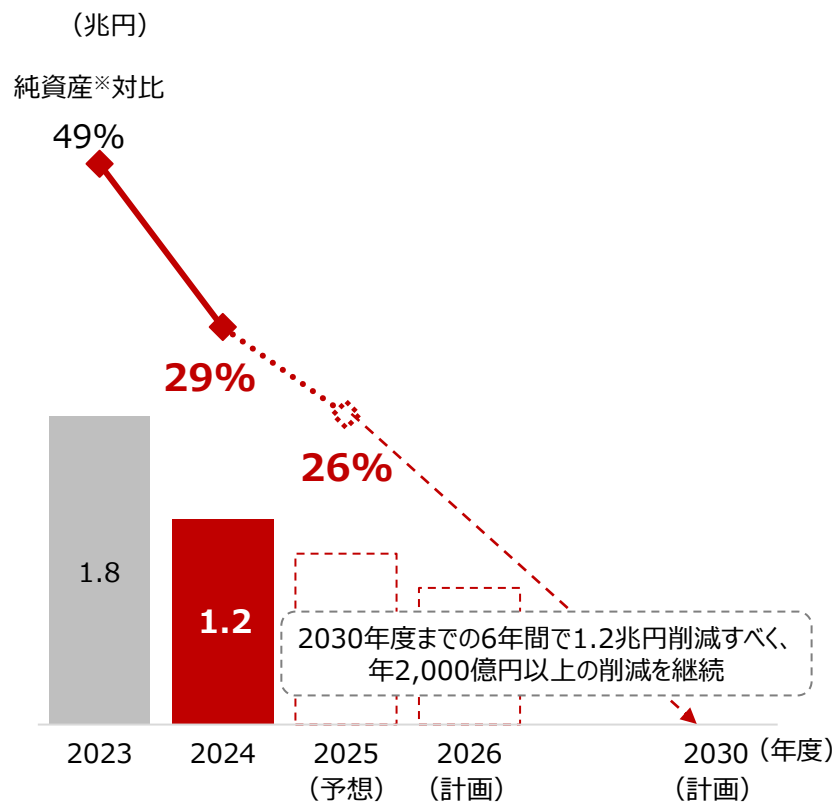
政策株式売却額

中計目標 **8,000**億円以上に上方修正
(当初計画：6,000億円)



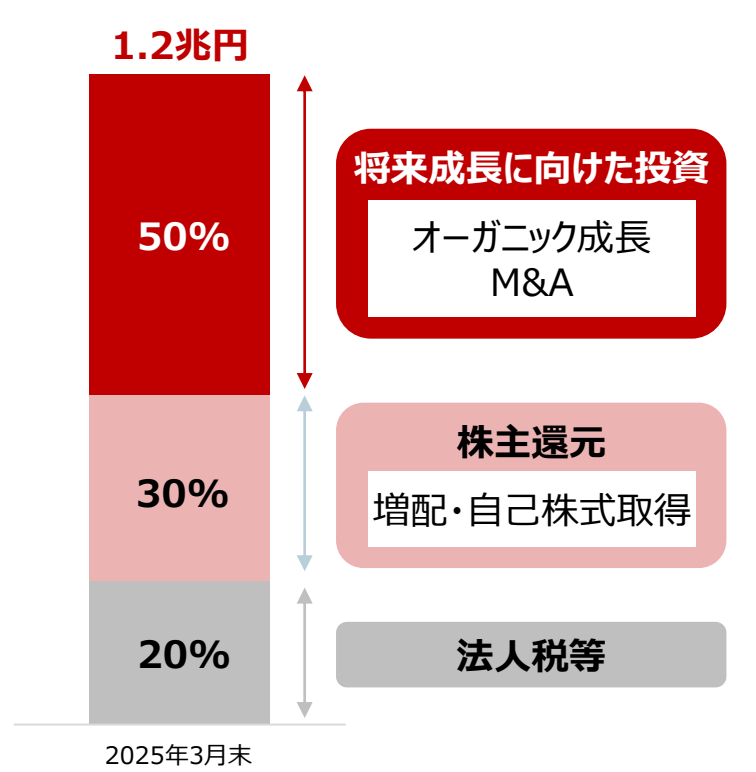
政策株式保有残高の推移

時価残高 **1.2兆円**
(2025年3月末時点) (純資産※対比29%)



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

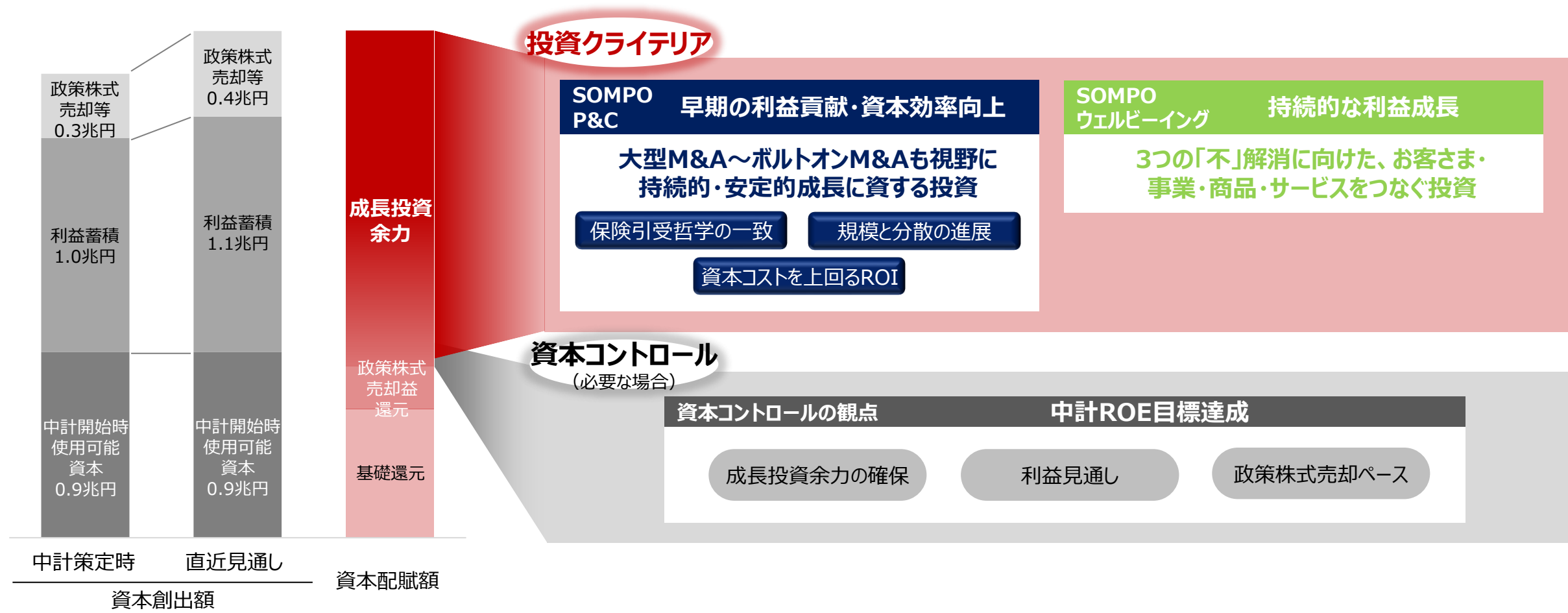


※ 修正純資産対比、2024年度以降はIFRS純資産対比

成長投資

- 政策株式売却の前倒しや利益上振れもあり、資本は順調に積み上がり、成長投資余力は十分確保されている状況
- 早期の利益貢献～持続的な利益成長に資する成長投資を実行に移すとともに、必要に応じて資本コントロールを行い資本効率を高めていく

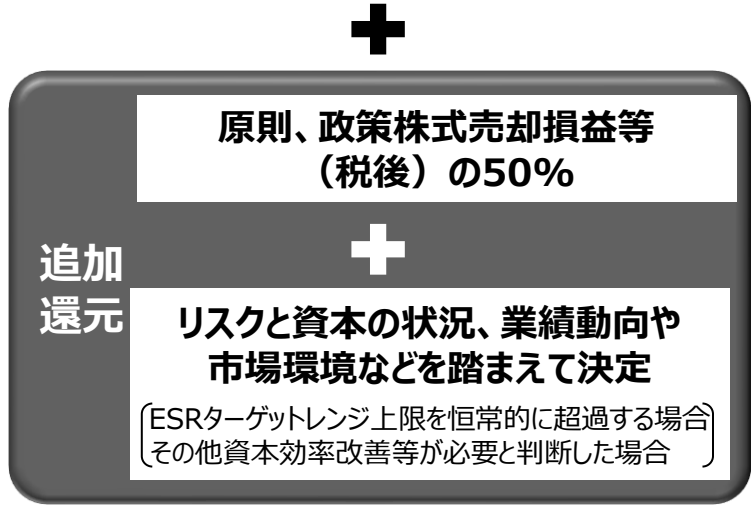
資本創出と資本配賦（2024～2026年度計画）



株主還元方針

- 中計の株主還元方針は変更なし（IFRS移行を踏まえて、計画通り基礎還元の定義を調整）
- EPS成長見通しの加速（年率+12%→14%）に沿って、DPS成長率も加速

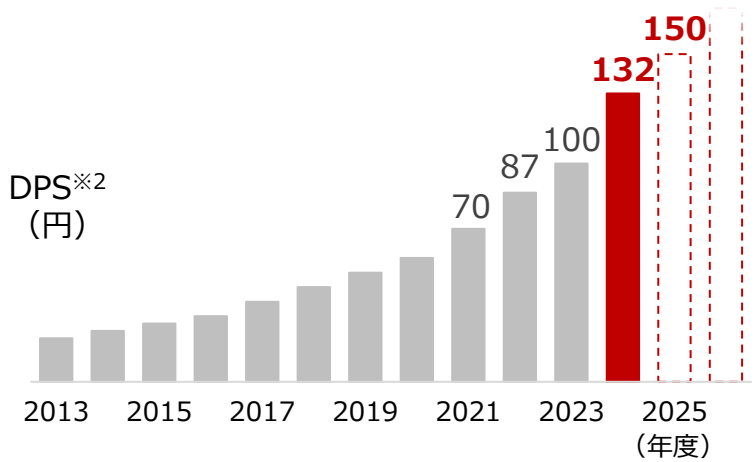
中期経営計画の株主還元方針



DPS成長率



- ✓ EPS成長見通しの加速を踏まえてDPS成長率も加速（年率+12%→+14%）
- ✓ 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



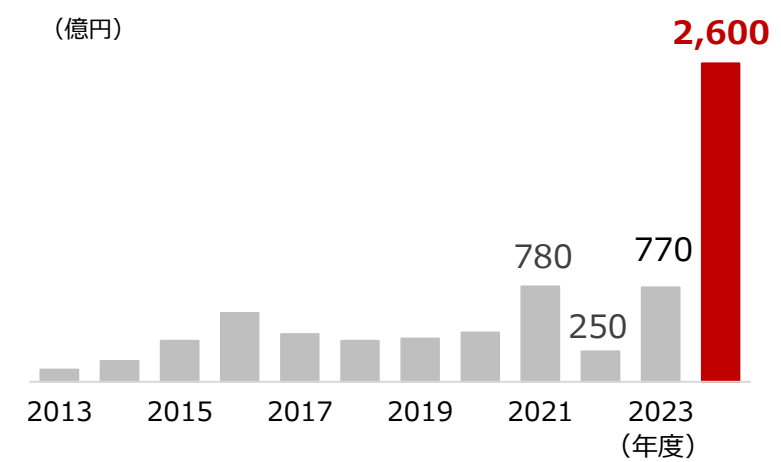
※1 2025年度予想を含む ※2 2025年度は予想、2026年度はイメージ

大規模な自己株式取得



- ✓ 自己株式取得額の内訳（2024年度）
 - 基礎還元 + 政策株式売却益還元 : 1,500億円
 - 資本コントロール : 1,100億円

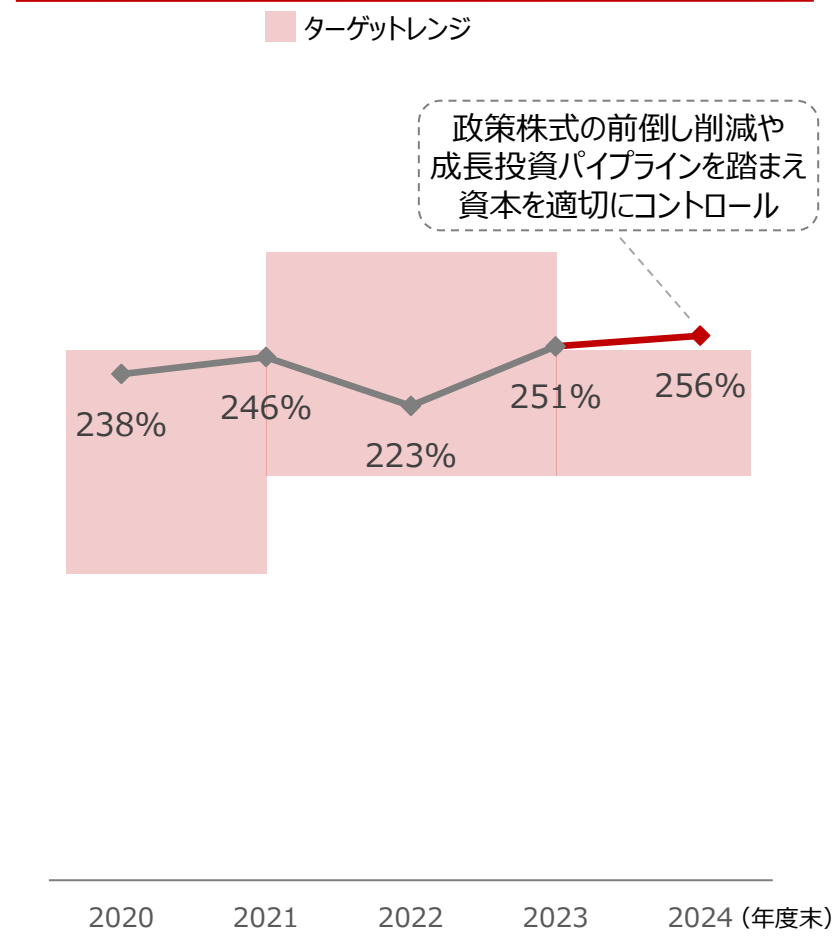
＜自己株式取得額＞



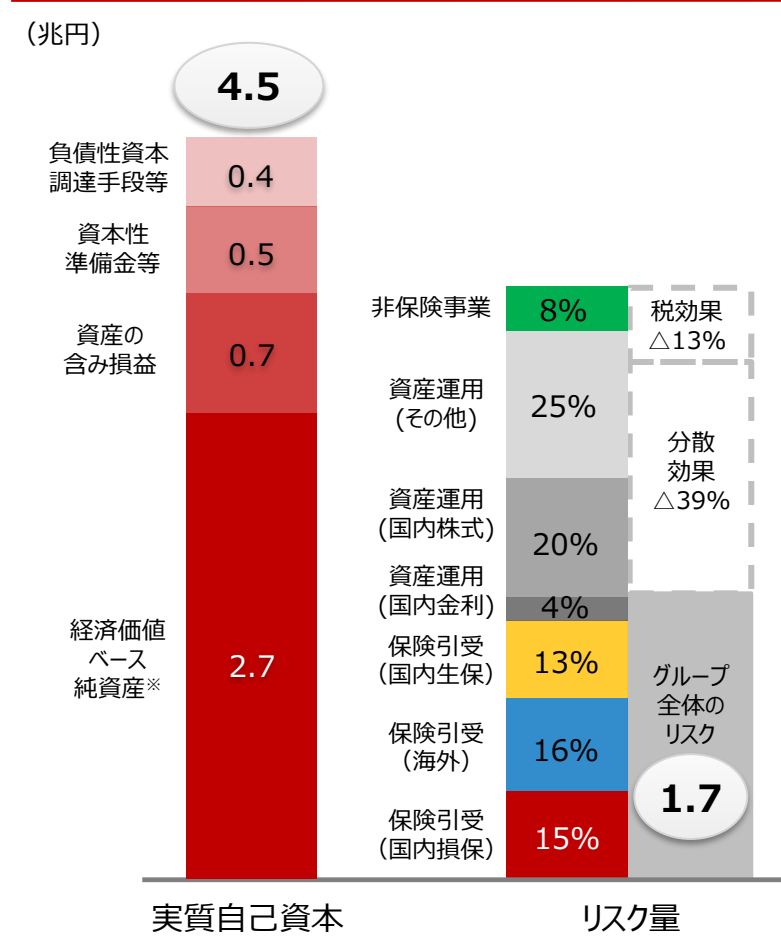
ESR

- 2025年3月末のESRは256%（ターゲットレンジ：200～250%）
- 政策株式の前倒し削減や成長投資パイプラインを踏まえ、資本を適切にコントロール

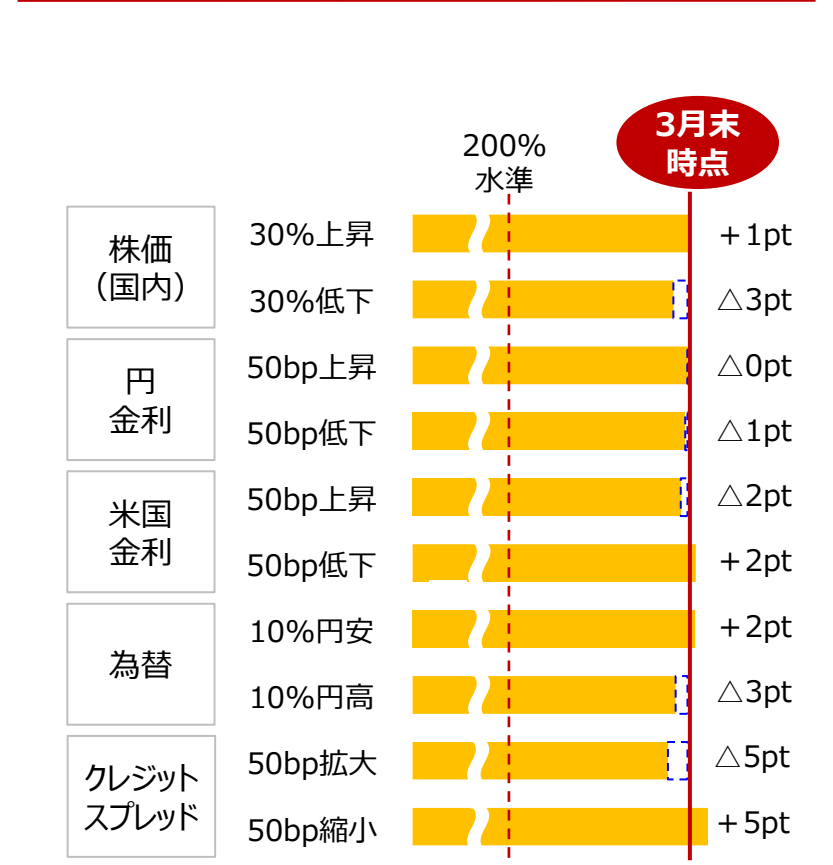
ESR（99.5%VaR）



リスクプロファイル（2025年3月末）



市場感応度（2025年3月末）



※ 資産の含み損益を除く

グループ資産運用

- 政策株式削減ペースの加速、海外クレジット投資の進展に加え、低利回り債の入替えにより、ポートフォリオ分散や収益性が大きく向上
- グループ一体運営の取組みを強化し、収益性や資産運用RORの更なる向上を図るとともに、安定的な運用収益の獲得を目指す

資産運用ガバナンス強化

- グループ資産運用委員会の検討
- リスク管理強化

分散投資・運用力強化

- 海外クレジット比率の引上げ
- グループ戦略的資産配分の強化

グループ一体運営強化
収益性・資産運用ROR向上

ポートフォリオの健全化

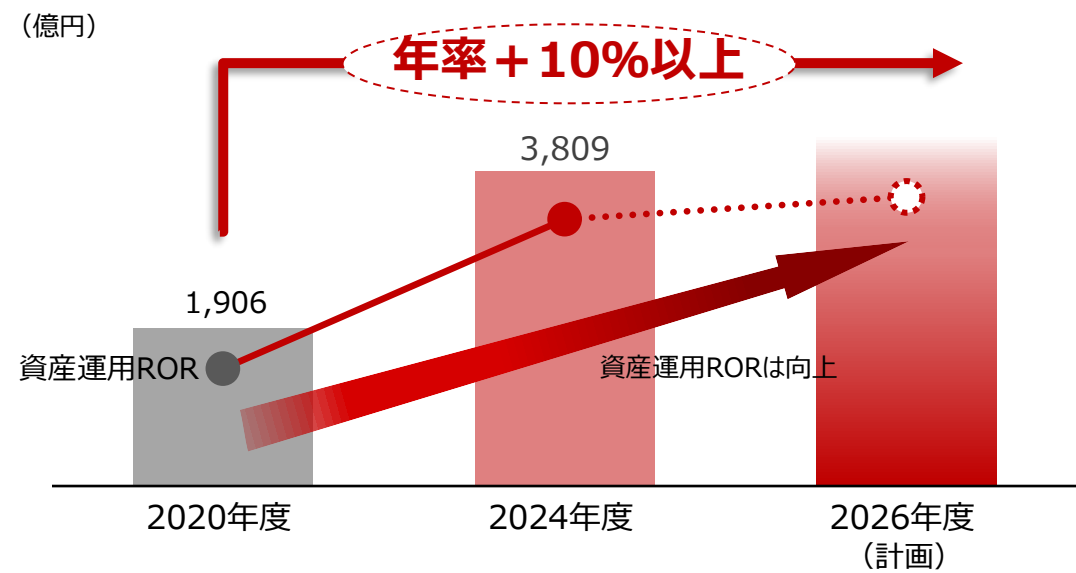
- 政策株式削減ペースの更なる加速
- 低利回り債の入替え

スケールメリット享受

- Buying Power強化（コスト削減）
- インハウス運用の拡充（コスト削減）

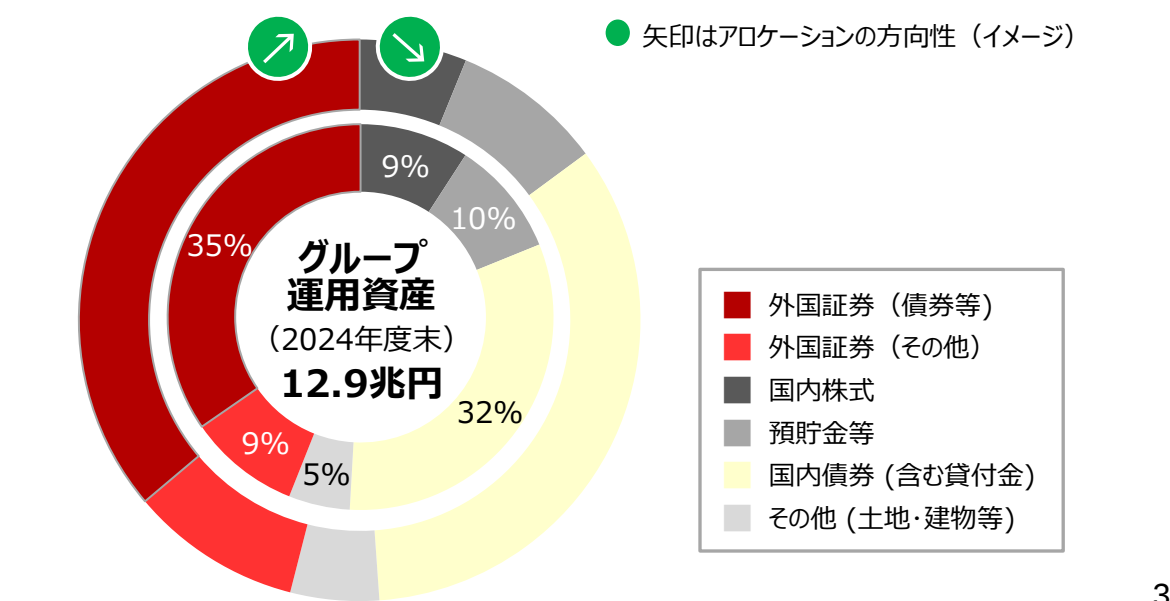
Quick Wins

グループ資産運用収益の推移 – 順調に推移 –



※2023年度以前は、IFRSベースの試算値

グループ運用資産構成 ※内円：2024年度末、外円：2026年度末計画



基盤整備の進捗（生成AI）

- 「汎用型生成AI」環境のグループ内展開と、「特化型生成AI」実装の両軸で展開
- 誰もが生成AIを活用できる環境の構築と、2つの事業領域における特化型生成AIの実装によりDDAX※1を加速する

汎用型生成AI

幅広い知識とスキルを持つ「秘書」のような存在

- 一般に公開・普及しているLLM（ChatGPTやGeminiなど）をグループ内用に広く展開
- 一般的な業務や多様なタスクをサポートし、さまざまな質問や依頼に対応

国内外グループ会社にて業務利用が浸透

国内利用社数	26社
国内利用者数	19,000人
SOMPO AI アシスタント利用率 (MAU)	51%

 SOMPO AI CHAT
  SOMPO AI アシスタント

特化型生成AI

特定の分野に精通した「専門家」のような存在

- 社内データや業務システムと連携、特定の業務領域に特化したAIを実装
- 特定分野の高度な知識と経験を持ち、専門的な問題や複雑な業務に対応可能

各ビジネス領域で業務特化型生成AI実装プロジェクトが進行中

SOMPO P&C	共通	グローバルでのAIツール共同利用による企業商品引受の効率化・高度化
	各社固有	事業オペレーションに即した取組 (SJ)重点領域(営業、保険金サービス、コールセンター)の生産性向上から着手 (SI)SAIRA※2を中心としたAIプラットフォームを構築し、幅広く効果創出
SOMPO ウェルビーイング	グループ内介護ノウハウを活用したAIソリューション (介護施設における入居者の排泄課題解決ソリューションの外販)	

概要

ユースケース



SOMPOの独自性

AI活用プラットフォーム・活用ノウハウの提供



※1 Digital Data AI Transformation

※2 Sompo AI Robotics Automation

39

基盤整備の進捗（人材戦略）

- 「SOMPOの価値観（誠実・自律・多様性）」を体現する人材集団の構築に向け、人材強化施策や人事制度改定を実行

人材戦略

グループ 人材強化	➤ 300億円規模のSOMPO人材ファンドを創設し、グループの人材強化（育成・採用等）を実行 損保企業営業社員（約350名）へ、顧客の深い事業戦略理解・課題把握・仮説提案に基づくソリューション営業力強化 マネジメント層（約700名）へ、業務効率化・生産性向上へ向けたAI/LLM活用のスキル強化 ➤ 人材ラウンドテーブルでの協議を通じ、サクセッションプランに基づく経営人材育成（女性経営人材育成含む）や各専門領域の人材確保を推進
コーポレート カルチャー変革	➤ 「SOMPOの価値観」を起点とした期待行動であるグループ共通コンピテンシーに基づき、 役員選任、マネジメント登用、社員の評価や採用の基準を改定、2025年4月から適用開始 ➤ 「エンゲージメントサーベイ」や、持株会社と損保ジャパンでの「カルチャーチェンジサーベイ」を通じ、カルチャー変革を継続フォローアップ
人事制度の進化 人材基盤の拡充	➤ 自律的なキャリア形成と専門性強化を目的としたジョブ型人事制度のグループ統合・進化に向けて、2025年4月付で持株会社と損保ジャパンのジョブ型人事制度を共通化 ➤ グループ全体の一体感醸成およびグループ社員の「フィナンシャルウェルビーイング」の向上を目的とし、2026年度中に、持株会社現物株式を用いたグループ社員向け株式報酬制度を導入

一連の問題の真因

- 保険料調整問題および保険金不正請求事案を受け、業界慣習、経営管理態勢の構築不備、企業文化・風土を問題の真因として認識
- また、情報漏えい問題を受け、現場・本社第1線におけるリスクオーナーシップの不足、健全な競争の実現を目指す取組みの不足も認識

問題の真因

旧態依然とした事業モデルと業界慣習

- 護送船団時代からの意識改革の不足
- 大型代理店の強い影響力、
代理店と保険会社の境界の曖昧さ
- 保険提案以外で競い合う営業スタイル

経営管理態勢の構築不備

- 経営陣のコンプライアンスにかかる認識や
取組みの不足
- 社員・代理店に対する教育不足
- 管理部門等における態勢整備・機能発揮の
不足

企業文化・風土

- トップライン、マーケットシェアを優先
- 上司の決定に異議を唱えない上意下達
- コンプライアンスや顧客保護を軽視

新たに認識

現場・本社第1線におけるリスクオーナーシップの不足

新たに認識

商品・サービスの高度化・差別化等による健全な競争の実現を目指す取組みの不足

保険料調整問題

BM問題

情報漏えい問題

業務改善計画の進捗

- 持株会社では、経営管理態勢の抜本的強化、コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢確立に向け、子会社のモニタリング態勢を強化
- 損保ジャパンでは、企業文化・経営管理態勢の変革と、損害保険業界の構造的問題の解消に向けて、業務改善計画を着実に実行中

項目	進捗状況（2025年3月末時点）
①企業文化の変革 社内への理解浸透を図るための施策展開 経営陣にネガティブ情報を直接伝える仕組み	- 企業文化変革に向けて、タウンホールミーティングや、リーダー層を対象としたリーダー・サミットを実施 - 経営陣と現場第一線との直接的な対話を通じ、各施策の取組背景や内容の理解浸透を図る - 全国の社員が経営陣にネガティブな情報を直接伝える仕組み「どろたまBOX」を整備 「どろたまBOX」には、2025年3月末時点で3,000件を超える投稿が寄せられ、課題に対する対策を随時実施 - 改善提案・要望に対する本社部門からの回答を全役職員が閲覧できる仕組みとし、透明性のある運営を実施
②経営管理態勢の強化 お客さまからのご要望や社員提案の深度ある分析 保険金サービス部門の態勢強化	- お客さまの声について、テキストマイニングを活用し、定量、定性分析を実施 - 分析した内容をもとに、効果的な対応策を品質管理委員会で論議 - 不正請求対応専門部署の新設・不正請求探知システムを導入し、公平かつ公正な保険金支払を実現 - お客さま満足、支払適切性、効率性、従業員満足の追求に向け、業務プロセスや組織態勢、システム整備を図る
③構造的問題の解消 適切な商品設計や社員の専門性向上の取組み 品質を重視した代理店手数料ポイント体系への変革	- すべてのお客さまへの公平・妥当な保険商品・サービスの提供に向け、契約毎のリスク分析が可能なシステムを導入 - 企業営業部門に求められるリスクマネジメントに関する専門性獲得のため、人材育成策としてSOMPOコマーシャルアカデミーを開講、半年間で1,500名超が受講 - 保険料規模や増収率重視の考えから脱却し、代理店の業務品質を重視した手数料体系への変革 - お客さま本位の業務運営に資する代理店の保険募集管理態勢整備に向けた各種施策を実施

個人情報漏えい問題に関する業務改善計画案（骨子）

- ・ 損保ジャパンでは、出向者および委託先代理店による個人情報漏えいに関する業務改善命令を受領
- ・ 出向ガイドラインの策定など既に一部の再発防止を進めているが、外部専門家のレビューも含めた業務改善計画を新たに策定

主な再発防止策

1. 個人情報保護法及び不正競争防止法等の適切な法令等遵守

- ・ 継続的かつ体系的な全募集人受講管理を通じた代理店人材育成環境および態勢整備
- ・ 個人情報保護法、不正競争防止法に関する教育プログラムの整備と定着
- ・ 商品情報などの機密情報の取扱いの明確化

2. 損保ジャパンおよび代理店における適切な顧客情報管理態勢の確立

- ・ 乗合代理店における顧客等に関する情報の取扱いルールを明確化
- ・ 兼業代理店の本業情報等に関する取扱いルールを明確化
- ・ 代理店システムの改修による漏えい防止態勢の構築

3. ビジネスモデルの特性及び経営戦略の推進等に伴い発生するリスクを検討し、適時に適切な対応策を講じるための経営管理態勢の確立

- ・ 現場第1線、本社第1戦のリスクオーナーシップの醸成、向上・定着
- ・ 第三者（外部機関）による過去の施策内容やルール内容の総点検の実施
- ・ 保険業法等以外も含めた法令の改廃等に伴うルール・施策の見直しに関する管理態勢の見直し

4. コンプライアンス及び顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成

- ・ 商品開発におけるマーケットイン視点の強化
- ・ 組織目標、社内表彰、人事評価の見直し

5. 乗合代理店に対する当社社員の出向についての適切な管理態勢の構築

- ・ 出向ガイドラインの策定と戦略的出向の廃止、適切な出向先選定、評価体制の変更、出向者に対する管理態勢強化（乗合代理店以外の出向者含む）

6. 業務改善を着実に実行し、定着を図るための経営管理（ガバナンス）態勢の強化

- ・ 内部監査部門の独立性強化
- ・ 業務改善計画の遂行に係る委員会の創設

業界慣行の見直し

- ・ 関連法規制等の動向も注視しつつ、業務改善計画に沿って過去の業界慣行の見直しを実施中
- ・ 二重構造の解消および品質向上に向けて、継続的対話・各種ツールの拡充・手数料体系の見直し等を着実に実行していく

二重構造の解消に向けた取り組み

全代理店との対話・指導の加速

- ・ 二重構造は着実に解消傾向（70%以上の代理店が要件9割を充足）
- ・ 対話、指導を継続していくとともに、各種支援ツールの展開により代理店自らが態勢整備を図れる環境形成に取り組んでいく

SOMPO Agent Academy

- ・ 代理店の人材育成を支援する“SOMPO Agent Academy”を開講
- ・ AI活用によるロープレやフィードバックを含む研修パッケージを提供
- ・ 保険業務未経験者も6か月で代理店業務の自己完結が可能



代理店業務の委託範囲縮小の検討

- ・ 二重構造の解消が困難な代理店を中心として一部業務の引き取りを検討

P55
参照

その他の主な取り組み

政策株式削減

- ・ 2030年度までに保有ゼロを目指して削減中
- ・ 2024年度は4,293億円を売却
- ・ 本中計期間における売却目標額を引き上げ

P34
参照

代理店出向の見直し

- ・ 出向ガイドラインの策定、出向者評価態勢の変更
- ・ 出向先との対話により、2025年度は約400名が帰任、残り約100名には2026年3月末までに帰任予定

共同保険引受ルールの整備

- ・ 共同保険を引受する際の情報管理ルールを社内規定化
- ・ 新たな共同保険組成スキーム検討

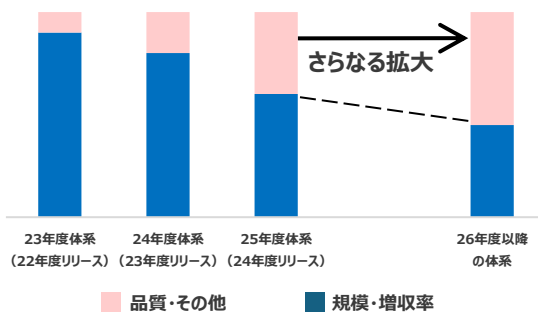
過度な便益供与の見直し・解消

- ・ ガイドライン、モニタリングルールの策定
- ・ 9割超の代理店等と廃止方針について合意済み

品質重視の評価指標への見直し

- ・ 営業店評価指標や人事評価について品質関連の要素を拡充
- ・ 同様に、代理店手数料についても、品質重視の体系にシフトチェンジ

業務品質の評価ウェイトの変遷のイメージ



サステナビリティ

- ステークホルダーとの協働やエンゲージメントを通じ、気候変動・生物多様性・ビジネスと人権等、サステナビリティ課題の解決に真摯に取り組む
- グループ横断表彰制度「SOMPOアワード」等を活用し、サステナビリティの取組みの担い手となる役職員へパーパスの浸透を図る

＜主な目標・取組＞

気候変動・生物多様性

SOMPO気候アクション ステークホルダーとともに、人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会を実現

**グループのGHG排出量ネットゼロ※実現
(2050年)**

※残余排出は国際的に認められる方法でのオフセット

**投融資のGHG排出量削減
2030年目標の設定（インテンシティブース）
50～60%削減（2019年比）**

**グリーン移行に資するトランジション保険目標
2026年：250億円**

**エンゲージメントを通じた
保険引受・投融資等の取組方針の強化等
913件（2024年度実績）**

**TCFD（気候関連財務情報開示）、
TNFD（自然関連財務情報開示）への対応**

**市民のための
環境公開講座**
参加者累計
約53,600人
(2025年3月末現在)

**SAVE JAPAN
プロジェクト**
累計**1,154**回開催
参加者累計
約68,000人
(2025年3月末現在)

**OECM（自然共生サイト認定）
3プロジェクト（2025年3月末現在）**

COP29（気候変動）、COP16（生物多様性）など国際会議での情報発信

ビジネスと人権

**ビジネスと人権に関する
グループ横断のフレームワーク構築**

**ビジネスと人権に関するステークホルダー
(NGO/NPO、先住民族等) との対話**

社外からの評価



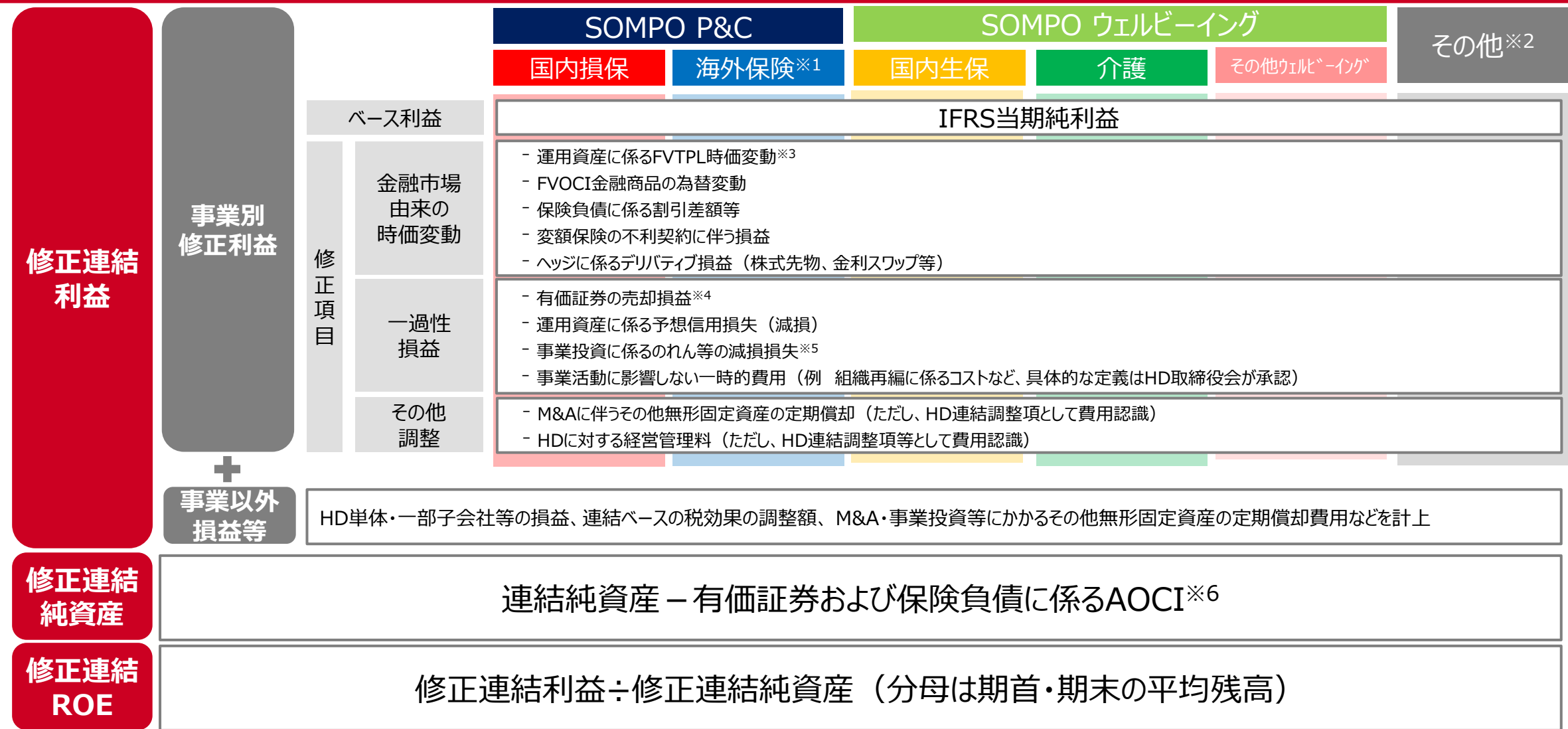
社内浸透に向けたグループ横断施策

「SOMPOアワード」（開催実績：2022年度、2024年度）

事業の垣根を超えて社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく取組みを知り
称え合う機会を提供することで、グループの仲間への誇りや一体感を醸成し
パーパス実現に向けた社員のチャレンジを後押し



修正利益の定義

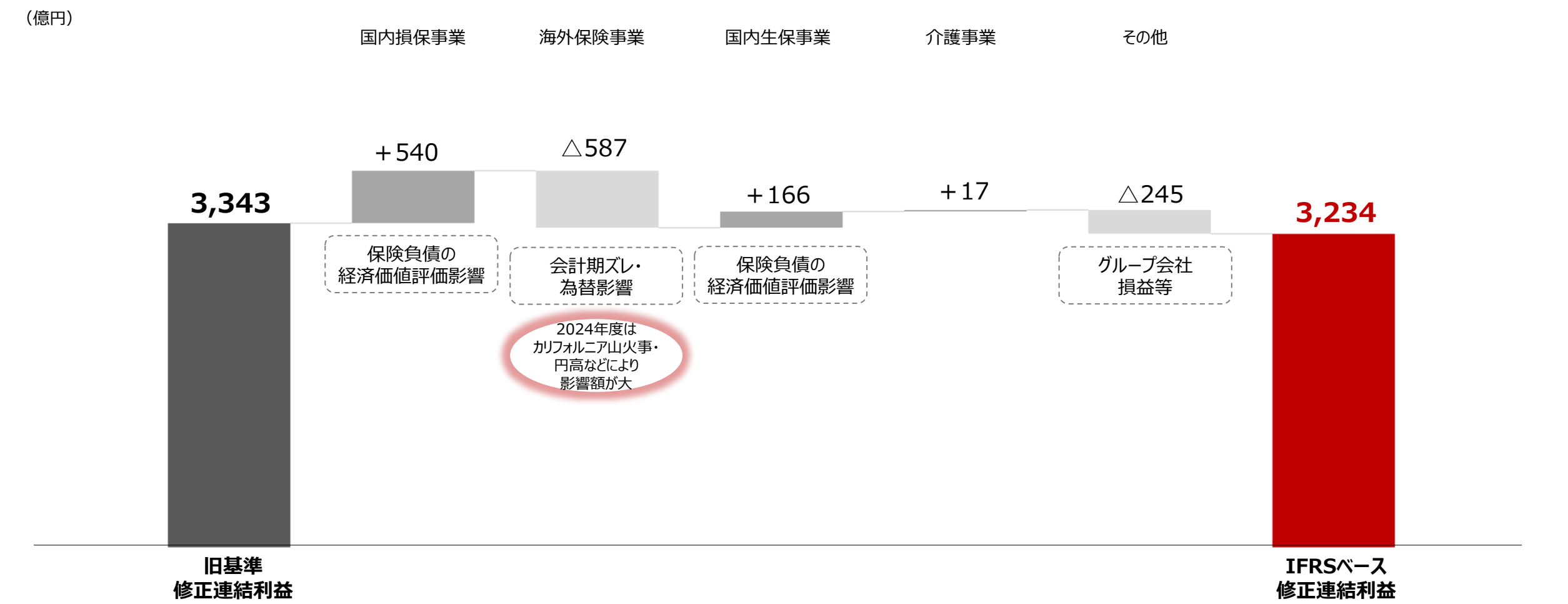


※1 海外保険の事業別修正利益は1～12月の会計期間で測定（修正連結利益は4～3月の会計期間で測定）
※2 ダイレクト事業会社、デジタル事業会社等
※3 投資信託、海外保険で保有する株式・債券等。ただし、海外保険の非伝統資産は対象外
※4 国内損保および海外保険は除外対象を一部調整
※5 介護は有形固定資産・リースの減損損失（戻入）も含む
※6 保有有価証券および保険負債の含み損益（AOCI：Accumulated Other Comprehensive Income、その他の包括利益累計額）

IFRS移行影響（修正連結利益）

- 2024年度のIFRS修正連結利益は、旧基準の修正連結利益に対し△109億円の3,234億円
- 国内生損保事業において保険負債の経済価値評価がプラス寄与する一方で、海外保険事業における会計期ズレ影響がマイナス寄与

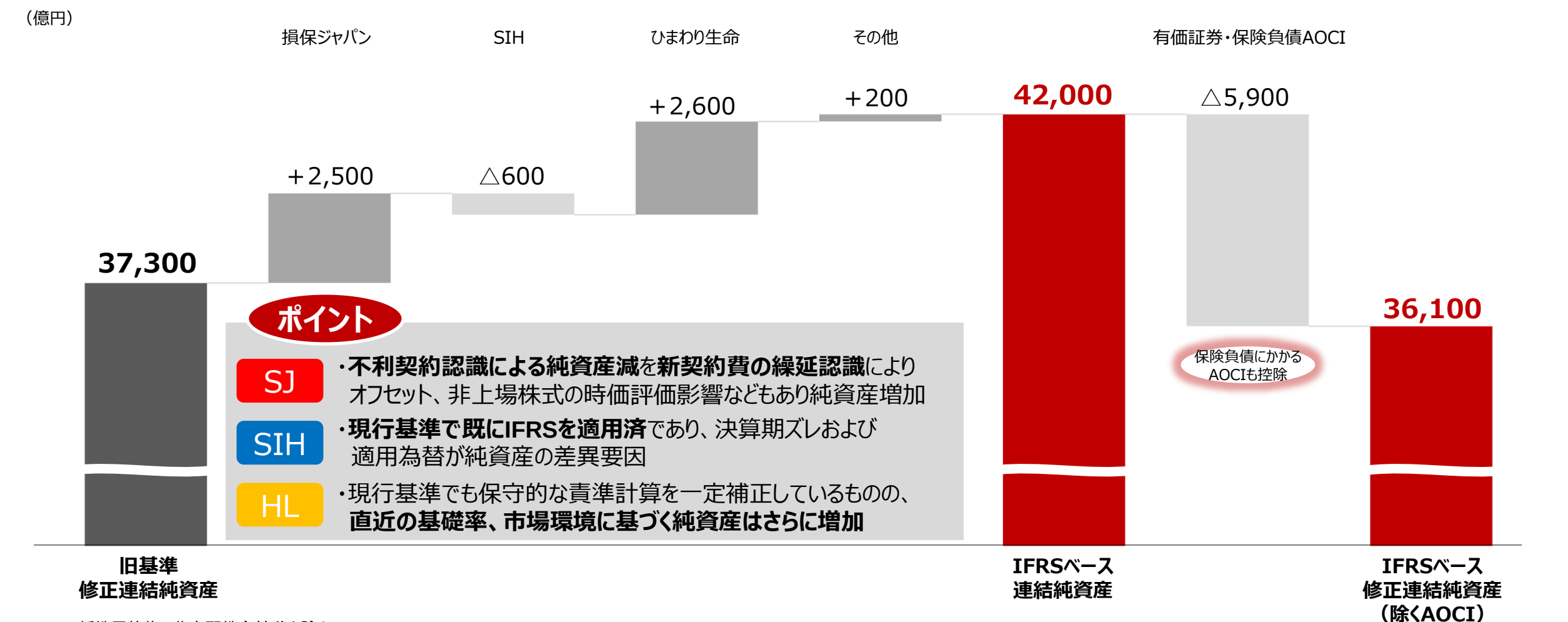
2024年度の修正連結利益



IFRS移行影響（修正連結純資産）

- 2024年度のIFRS修正連結純資産は、旧基準の修正連結純資産に対し△1,200億円程度の3兆6,100億円
- 修正連結ROEの分母であるIFRS修正連結純資産が切り下がることでROEにはポジティブ

2024年度の修正連結純資産



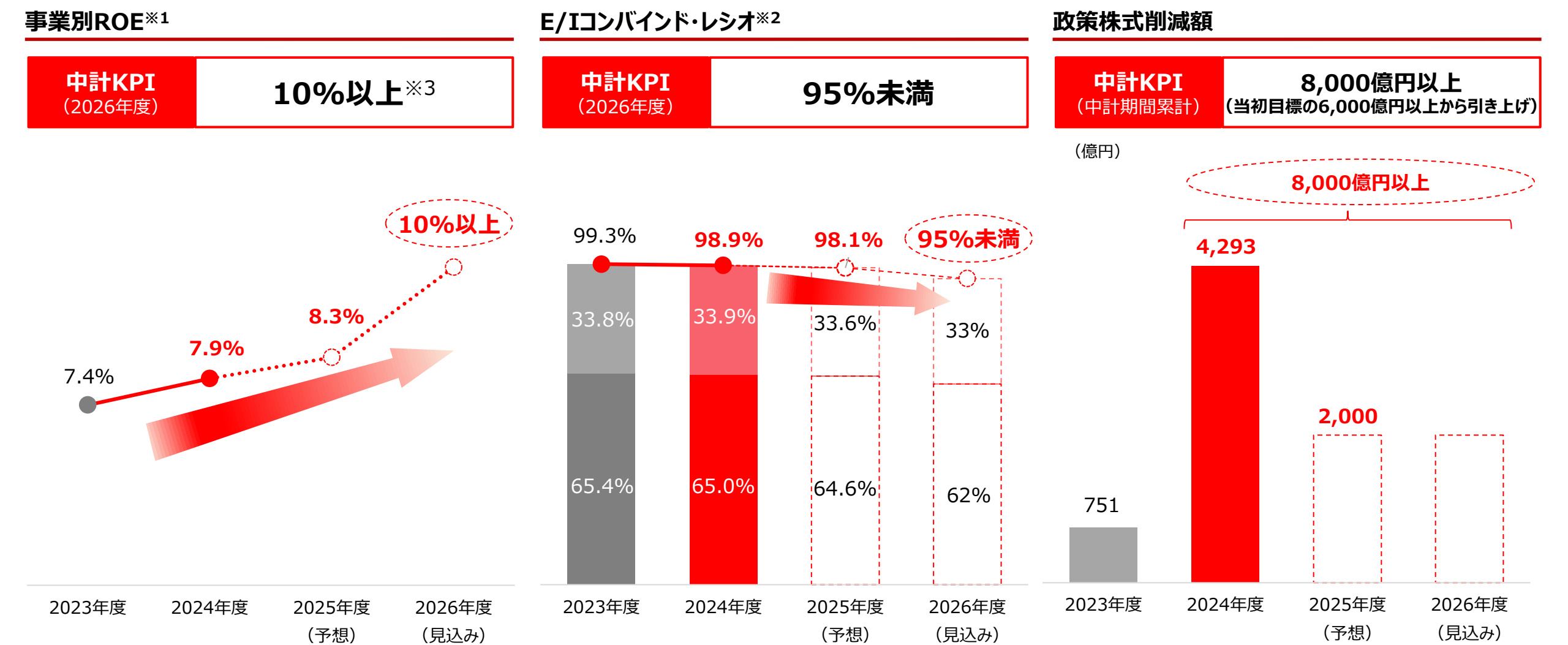
資料編

グループ戦略	28
国内損保事業	49
海外保険事業	58
国内生保事業	64
介護事業	68



中期経営計画KPIの進捗

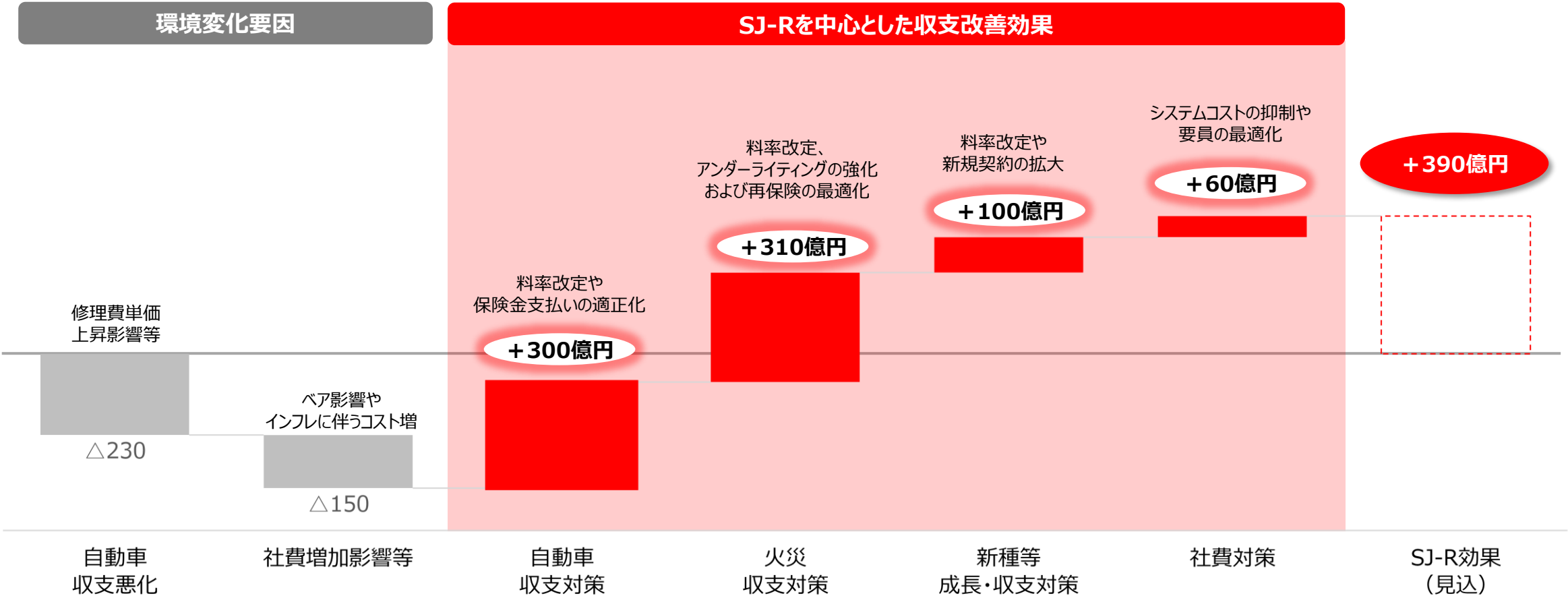
- 2024年度のKPIは全て目標を上回る結果となり、SJ-Rを柱とした国内損保事業の中期経営計画は順調に進捗
- 政策株式の削減額は、8,000億円以上（中計期間3か年合計）へ目標値を引き上げ



SJ-Rを中心とした収支改善効果

- プライシング高度化、アンダーライティング強化、再保険最適化、社費削減等で + 390億円程度の利益押上げ効果を見込む

2025年度予想におけるSJ-R効果の収支改善（対2024年度・税後）※



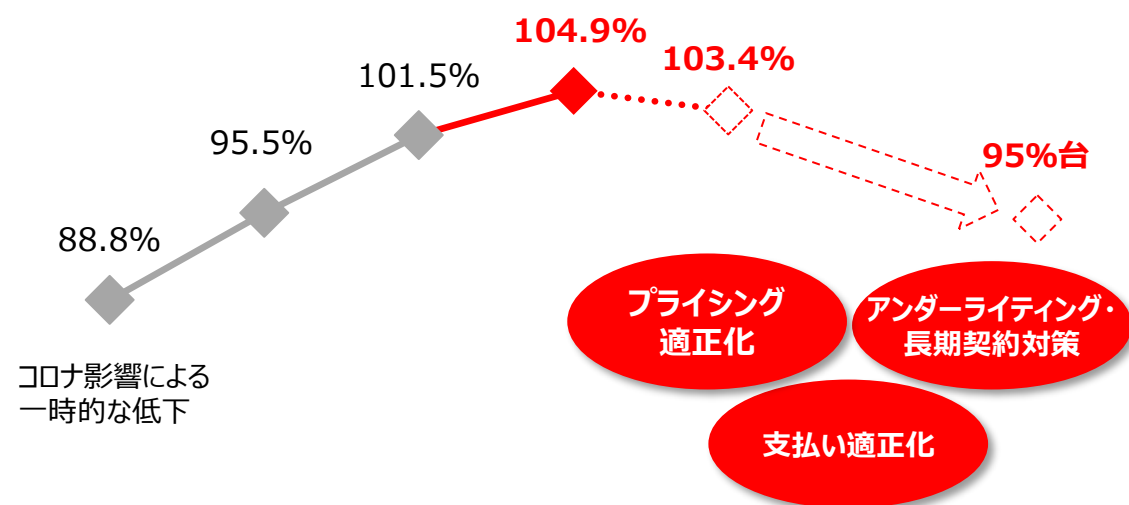
※ 旧基準 (J-GAAPベース)

自動車保険の収支改善

- ・ 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、自動車保険のコンバインド・レシオは足元で上昇傾向
- ・ プライシング、アンダーライティング、長期契約対策、支払い適正化等の対策により、収支改善を加速

コンバインド・レシオ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

＜自動車保険のコンバインド・レシオ※＞



2021年度 2022年度 2023年度 2024年度 2025年度

(予想)

※ 旧基準 (J-GAAPベース)

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

- ・ 2025年1月の料率改定に加え、可能な限り早期に追加の改定を実施
- ・ 収支状況のモニタリング態勢を強化し、短期スパンでの改定可能性について検討
- ・ 料率・約款担当の人材を増員し、商品開発を支える基盤を整備

アンダーライティング・長期契約対策

- ・ マイクロセグメント毎の補償条件・引受条件の見直し・引受制限を実施 (セグメント区分例：年齢×車齢など)
- ・ 新たな基幹システム「SOMPO-MIRAI」を活用した引受制限のきめ細やかな設定と見直し頻度の向上
- ・ プライシングやアンダーライティングを組み合わせる長期契約圧縮を推進 (対応例：低等級や前年事故有契約の長期引受制限など)

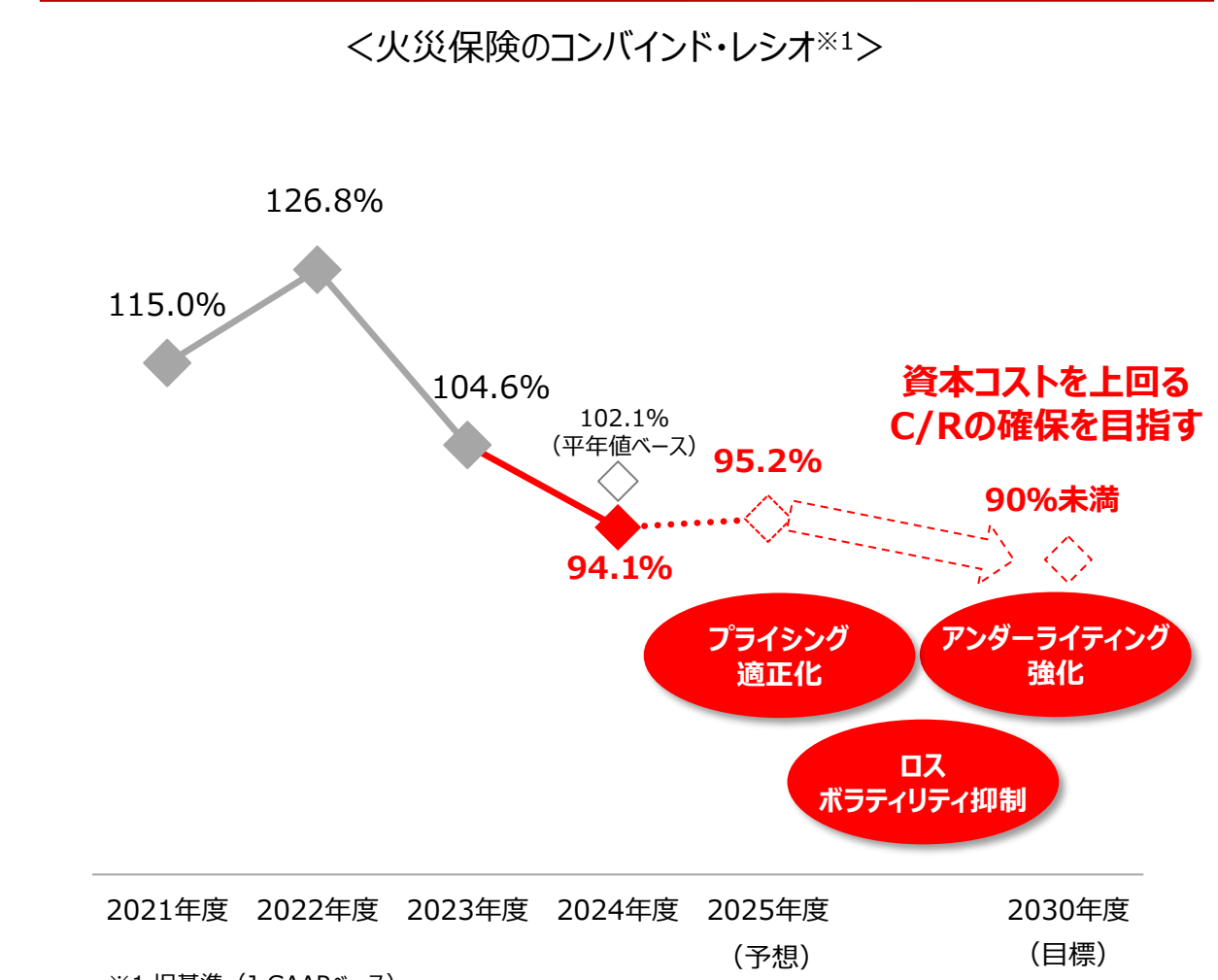
支払い適正化

- ・ 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 (ロス削減効果：25年度△40億円、26年度：△140億円)

火災保険の収支改善

- 2024年度のコンバインド・レシオは94.1%となり、恒常的な赤字からは脱却
- ロスのボラティリティを抑制しつつ、プライシング適正化、アンダーライティングの強化を図り、資本コストを上回る収益性を実現する

火災保険の収益性は順調に改善



主な取り組みの成果

プライシング適正化

- 2024年10月の料率改定により、Policy Yearベースでは全ての築年数区分でコンバインド・レシオ100%未満の収益性を確保

アンダーライティング強化によるロス/ボラティリティ抑制

- 築古物件や高損契約等に対する規律あるアンダーライティングは、商品部門・営業部門が連携して取組みを継続

新規契約に占める築古物件割合

20%⇒7%※2

太陽光発電設備盗難損害

△65億円※3

- プライシングだけでなく、補償条件の改善を図ることで利益のボラティリティとリスク量を抑制（2024年10月改定の効果フル発現によりリスク量約△200億円）

臨時費用保険金付帯率※4

免責金額なし契約率（風災）※4

指標	2023年度 (下半期)	2024年度 (上半期)	2024年度 (下半期)
臨時費用保険金付帯率※4	90%		58%
免責金額なし契約率（風災）※4	59%		28%

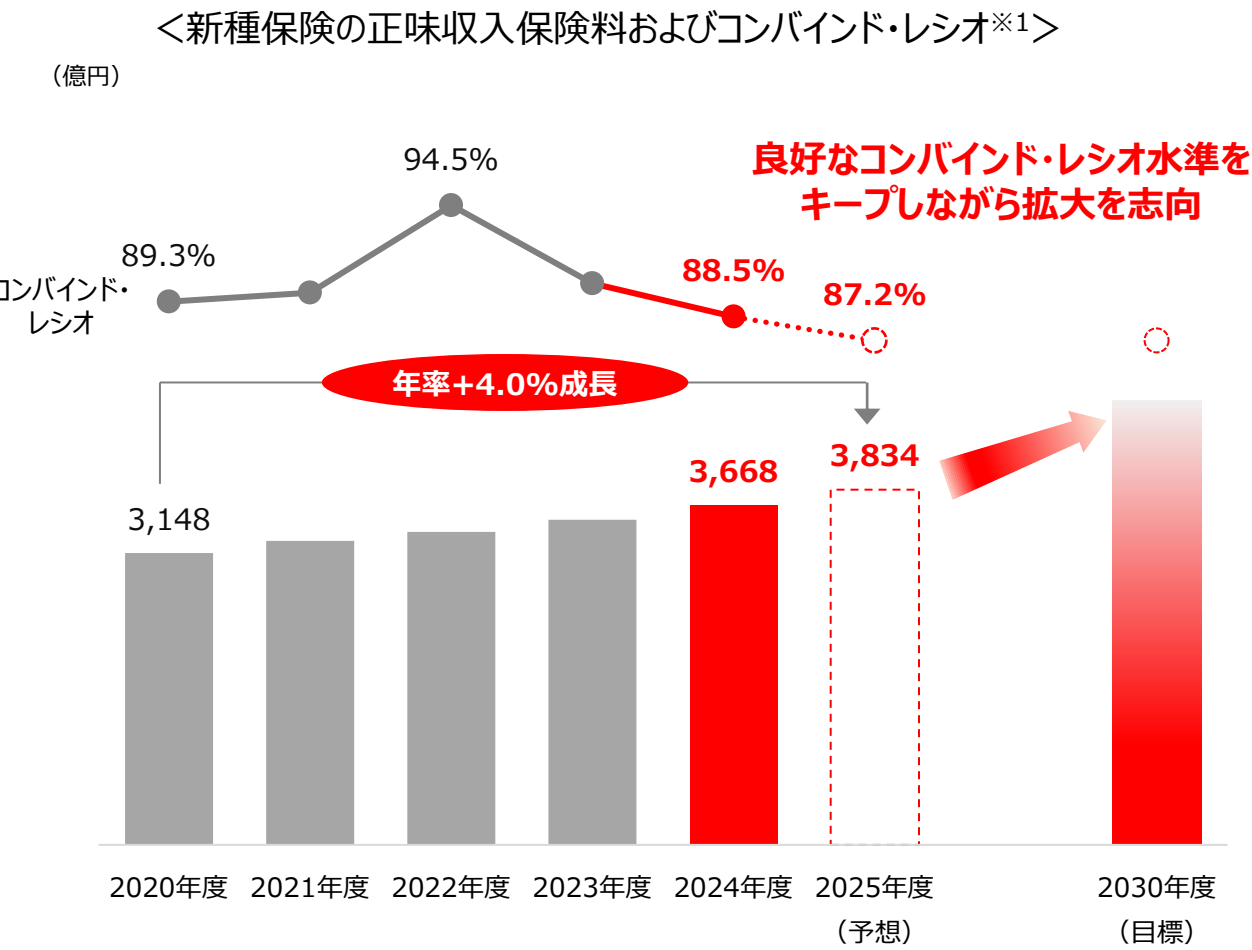
※2 2024年10月商品改定により一部引受緩和、※3 2023年度比（税前）、※4 計上件数ベース

53

新種保険の成長

- 新種保険は安定したコンバインド・レシオを維持しつつ、順調に拡大
- 外部環境変化に応じた機動的なプライシングにより収益性を確保しつつ、今後も成長を加速させ種目ポートフォリオの分散を図る

新種保険は収益性を維持しつつ着実に成長



更なる成長に向けた主なアクション

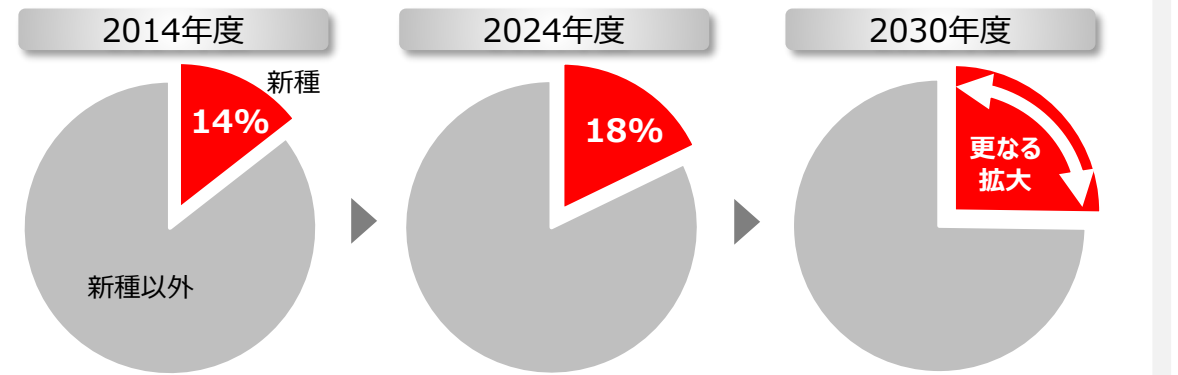
プライシング&アンダーライティング

- 主力商品であるビジネスマスター・プラスや賠償責任保険等のレート改定を予定 (利益改善効果 (税後) : 2025年度 : +20億円、2026年度 : +70億円程度)

新規契約の獲得

- 専門領域に特化したフィールドアンダーライターによるソリューション提案・マーケット開拓の加速 (2024年度実績 : 約50億円、2025年度目標 : 約50億円)
- 企業のERMにおいて、最適なリスク対応策の提供を通じ、資本戦略をサポート

新種ポートフォリオの拡大※2



※1 旧基準 (J-GAAPベース)

※2 正味収入保険料 (除く自賠責・家計地震、旧基準 (J-GAAPベース))

営業部門の取組み

- リテールビジネスは業務の簡素化や代理店との業務分担態勢の見直しにより、お客さまの利便性向上・品質強化・事業費改善に取り組んでいく
- SOMPO P&Cの下、コマーシャルビジネスでは目指す姿および実現に向けた取組方針を再定義

リテールビジネス（ビジネスオペレーションの見直しによる事業費率の改善）

新規提案

契約締結

契約内容変更・解約対応

事故対応

継続対応

一部業務を当社で引き取り

お客さま

利便性向上
選択肢の増加

保険会社

高品質なサービス提供
事業費の削減

代理店

環境変化への対応
事業効率の改善

営業事務の
全国7エリアへの集約化
(2025年10月～順次集約予定)

問い合わせ対応業務への
生成AI活用
(2025年6月～全国展開予定)

営業店業務の見直し

- 営業店事務の集約化、AI活用による業務効率化の取組みは着実に進展

コマーシャルビジネス（目指す姿と3つの優先事項）

- ①リーディングアンダーライティングカンパニーとしての地位を確立

 - アペタイトに基づく規律あるアンダーライティングで良質なポートフォリオを構築
 - データドリブンかつセグメント特性に応じたアンダーライティングの高度化
 - ボラティリティの抑制を行いながら、専門性を活かした引受拡大、利益安定化
- ②革新的なソリューションを全世界でシームレスに提供

 - マルチナショナルビジネスの強化によるグローバルサービス提供態勢の拡充
 - 保サ部門やグループ会社との連携深化による保険本業の価値を高めるサービスの強化
 - SIのアンダーライティング手法およびスペシャリティ商品の提供ノウハウの取得
- ③専門的かつ特化した販売モデルの構築

 - 高い専門性とアンダーライティング・マインドを兼ね備えた営業組織・人材の育成
 - デジタルを活用（エンベデッド等）した販売態勢の推進
 - SI連携によるグローバル対応力・専門性をキーワードとした企業向けブランディングの実施

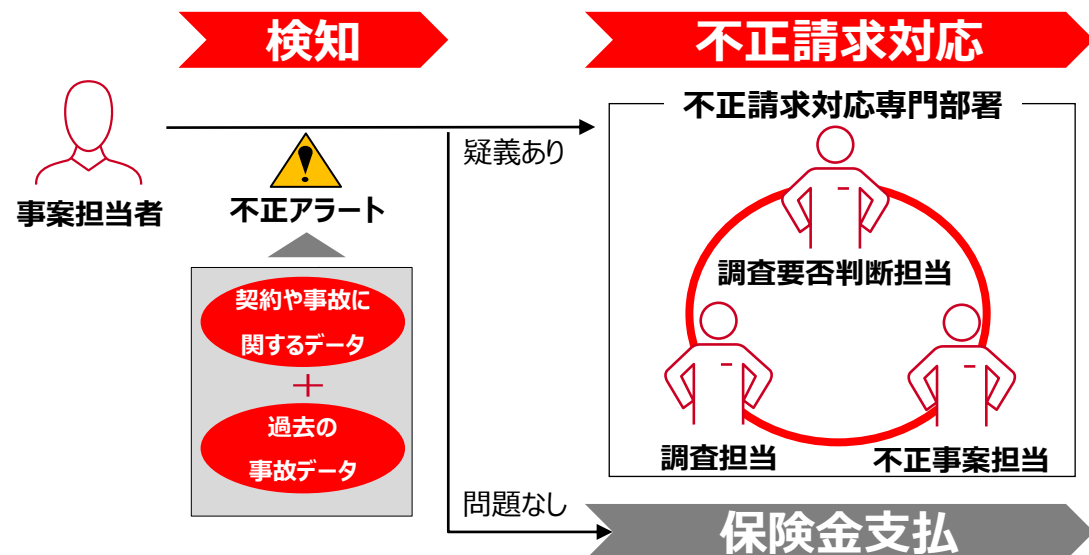
日本発のグローバル保険会社を目指す

保険金サービス部門の取組み

- 2024年度に一部で先行展開を実施していた支払保険金適正化の取組みを本格化し、全国展開を予定
- 不正請求検知率の向上とCFR施策の反映により、2025年度より自動車保険のロスレシオ改善効果の発現を見込む

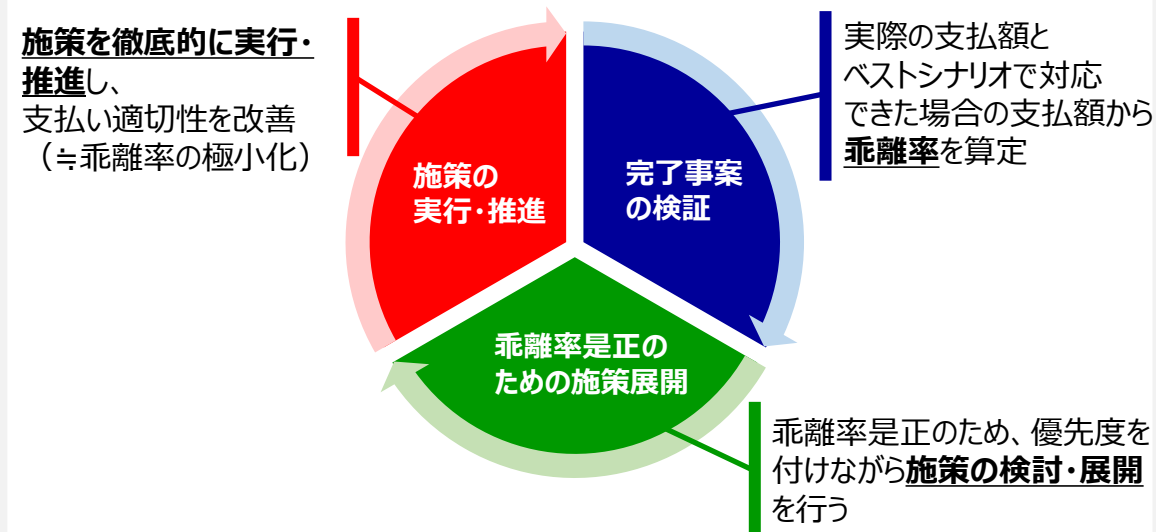
不正請求検知態勢の整備

- 担当者の気づきと契約や事故データ、保険金支払データのAI分析を組み合わせ、自動的に不正アラートを出すなど不正の予兆検知を高度化
- 不正義疑事案は2025年4月に組織化した不正請求対応専門部門へトスアップ



CFRの効率化および本格的な施策展開

- 2024年は1,000件以上のレビューを実施
- 実施したCFRで抽出した課題に対し、業務プロセスやルールの見直しを実行し、保険金支払いの適切性を向上

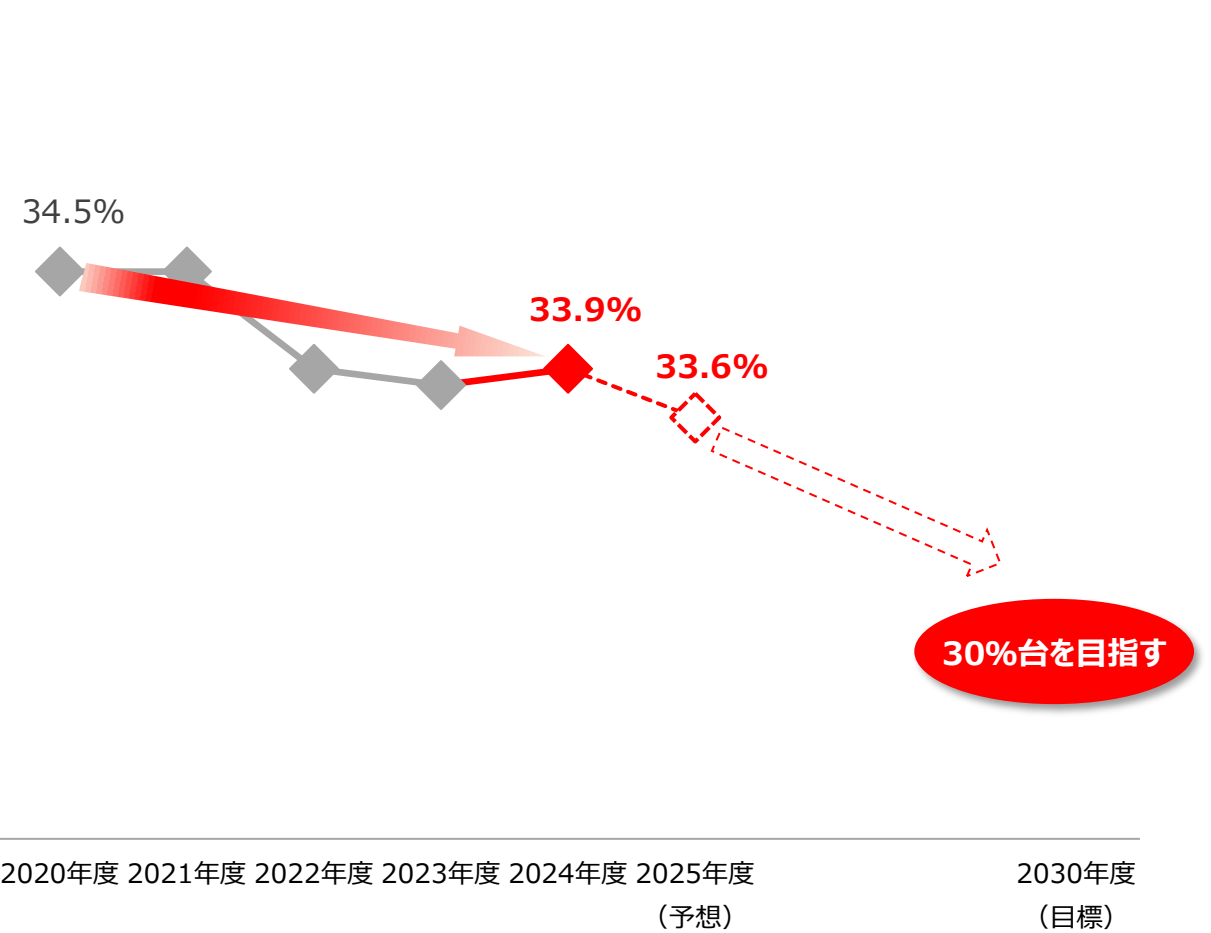


自動車保険コンバインド・レシオ △1pt程度の改善効果を見込む（2026年度）

事業費率の見通し

- 2024年度はSJ-R施策への先行投資により一時的に事業費上昇となる想定であったが、その他の社費抑制の取組みにより前年度水準並にセーブ
- ITコスト削減や店舗戦略などSJ-Rの取組みによる効果発現後の2030年度には30%台の事業費率を目指す

事業費率※は2030年度までに30%台を目指す



事業費抑制に向けた具体的なアクションプラン

- 店舗戦略

 - 2024年度は目標30拠点削減に対して28拠点を削減
 - 25年度は28拠点の削減を計画
 - 社有車は970台削減（2024年度）、25年度も引き続き削減予定
- システム

 - インフレ等のITコストの上昇トレンド対策として、不採算・低利用システムの廃止など断捨離を実施
 - 中期的観点から更なるITコスト削減に取り組む必要があり、本格的なビジネスの断捨離とITアーキテクチャ変革を進めていく
- 要員

 - 問い合わせ対応、アンダーライティング、事故査定など、幅広い業務領域でAI活用の導入を進めており、業務効率化を追求
 - SJ-Rの各種取組みによる業務量削減を通じ、アンダーライティング部門等の重点領域、成長領域にリソースを集中
- 手数料

 - 商品改定に伴う基準手数料率の見直し（2026年度：△1.0pt程度改善）
 - 代理店業務の一部引き取りによる手数料率の見直しを検討（2026年度：△0.5pt程度改善）

※ 除く自賠責・家計地震、旧基準（J-GAAPベース）

資料編

グループ戦略	28
国内損保事業	49
海外保険事業	58
国内生保事業	64
介護事業	68



中期経営計画KPIの進捗

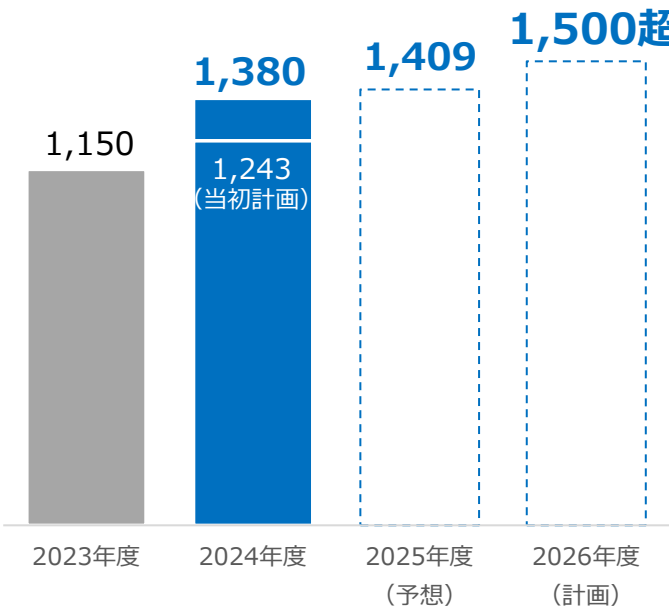
- 中計数値目標は計画通り進捗
- 2024年度は全ての数値が計画を超過

修正利益※1

中計KPI
(中計期間)

年率 + 10%成長

(百万ドル)



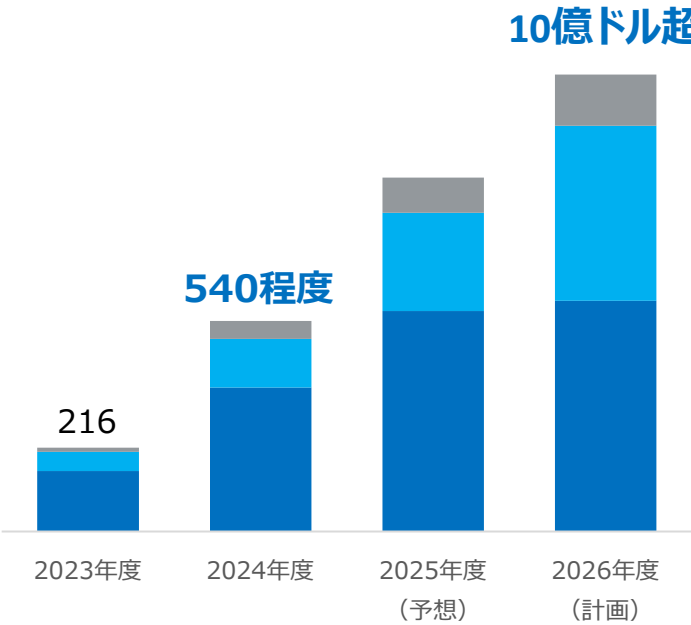
地理的拡大によるグロス保険料※1

中計KPI
(2026年度)

10億ドル超

(百万ドル)

■ 北米 ■ 欧州 ■ アジア

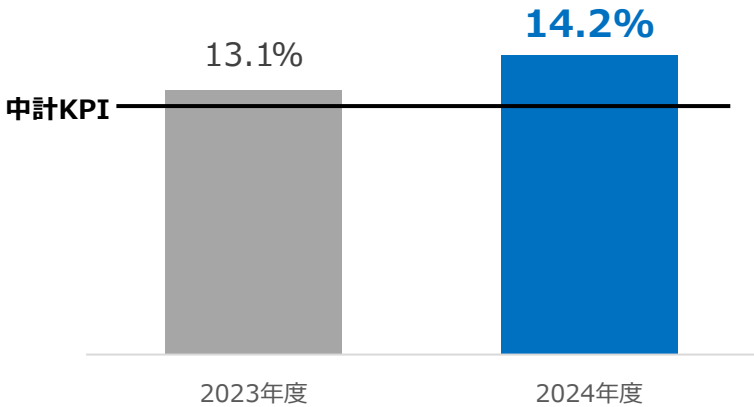


事業別ROE※1

中計KPI
(2026年度)

13%以上

- 2024年度に10億ドルをリミットス
- 期間を通じて、目標以上のROEを予想
- 財務レバレッジ※2を踏まえたROE：15.3%



※1 旧基準（IFRS4号）ベース

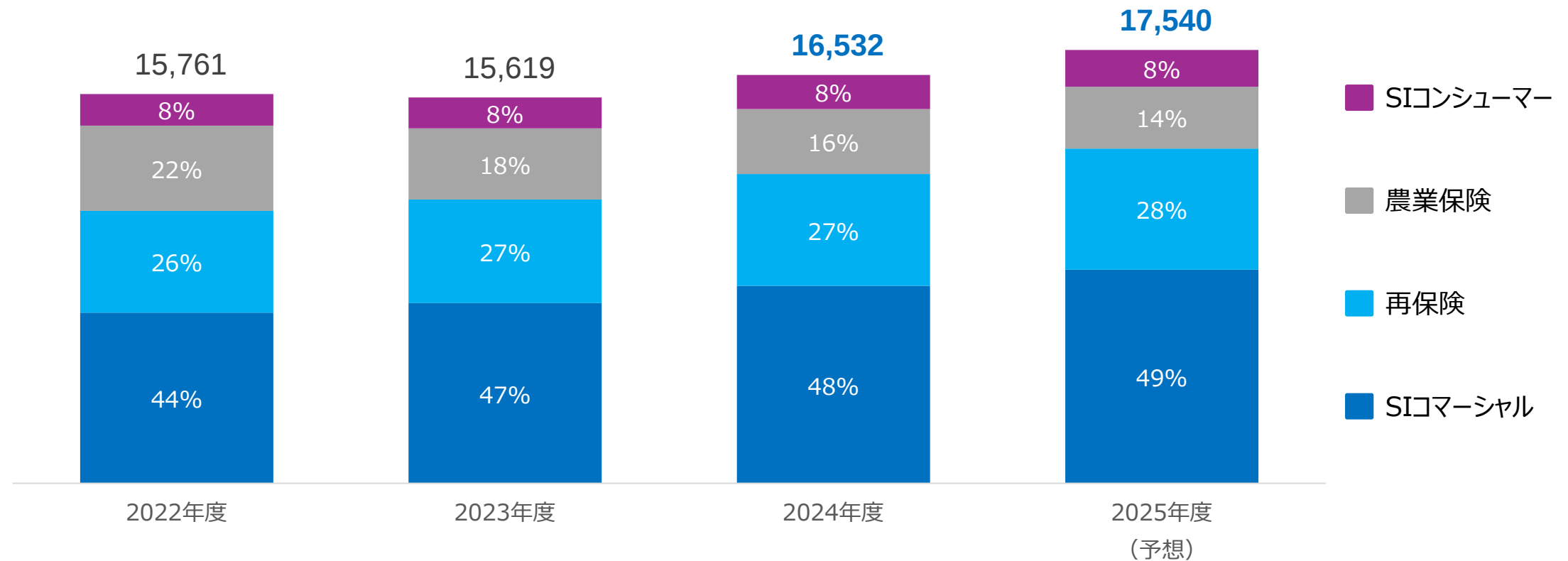
※2 負債比率：20%

ポートフォリオの変遷

- 海外保険事業は、再保険事業・コマーシャル事業・農業保険・コンシューマー事業によって分散が効いたポートフォリオ
- 北米で継続的に穀物価格の影響を受けている農業保険を除くすべての事業で高い成長

グロス保険料の構成推移※

(百万ドル)

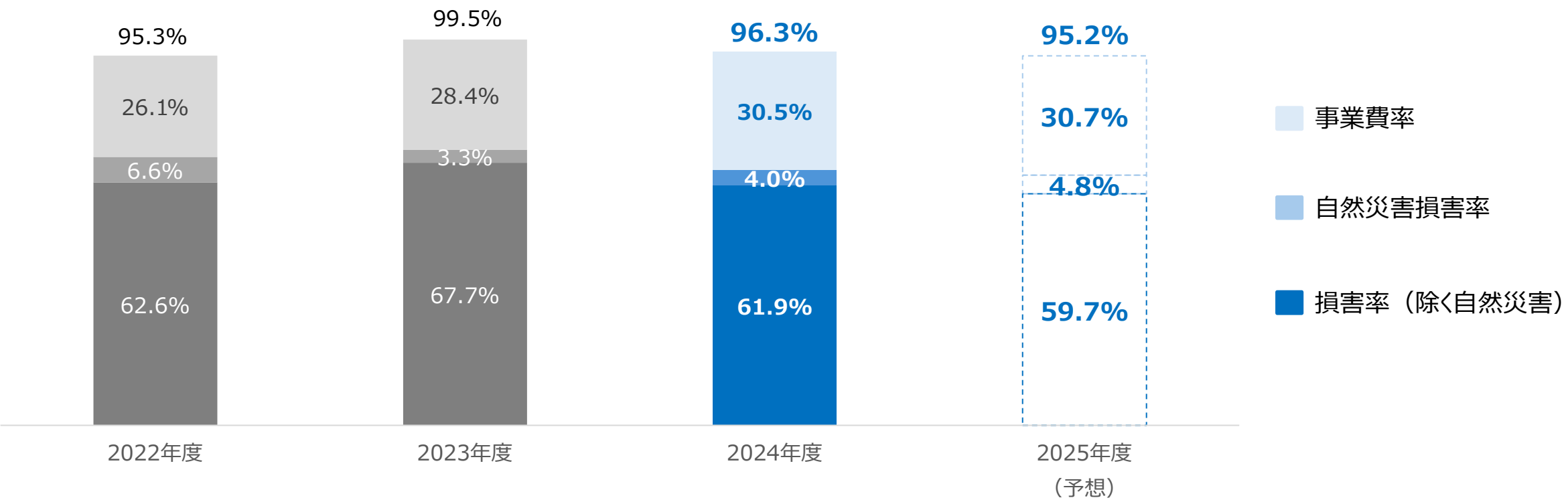


※ 旧基準 (IFRS4号) ベース

コンバインド・レシオの推移

- 2025年度の海外保険事業のコンバインド・レシオは損害率の低下を主因に1.1pt改善する見込み

コンバインド・レシオ※



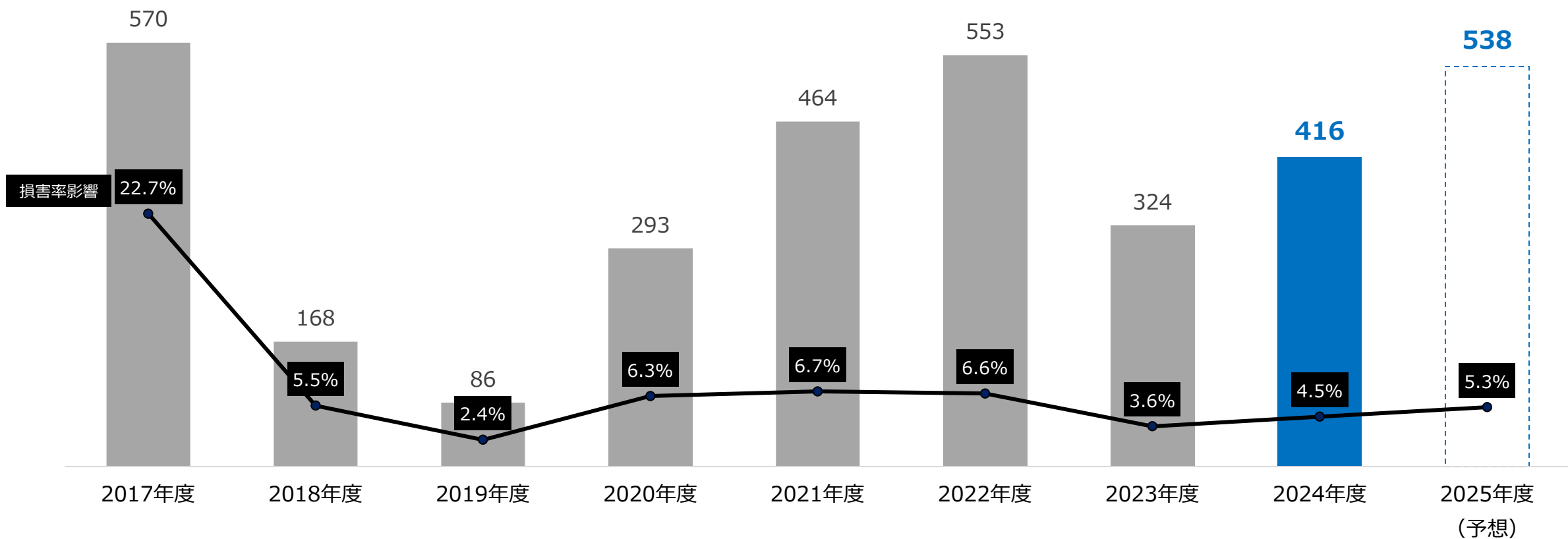
※ 旧基準（IFRS4号）ベース

海外自然災害の推移

- 海外自然災害のエクスポージャーは厳格に管理

海外自然災害影響の推移※

(百万ドル)



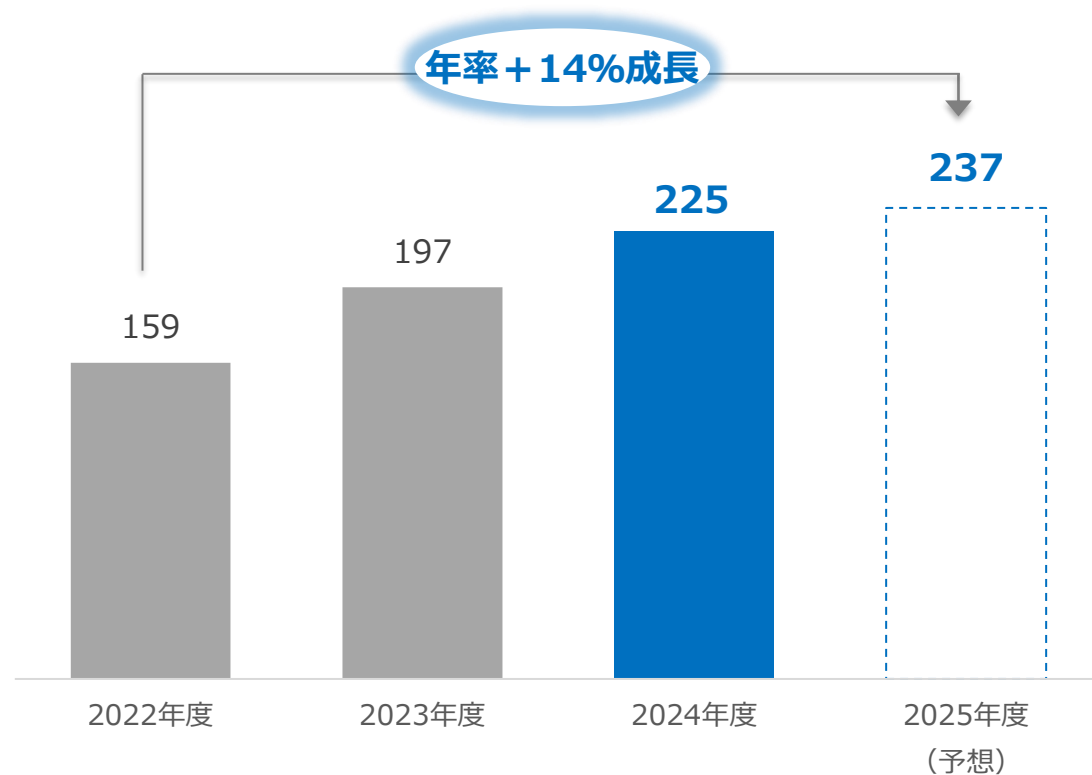
※ 旧基準 (IFRS4号) ベース

運用資産額・資産運用利益の推移

- 資産運用利益は、運用資産額の増加や、市場利回りの上昇や戦略的なポートフォリオ入替に伴う簿価利回りの上昇を背景に成長
- 2025年度の資産運用利益は、市場利回りの低下に伴い、成長は緩やかになる見込み

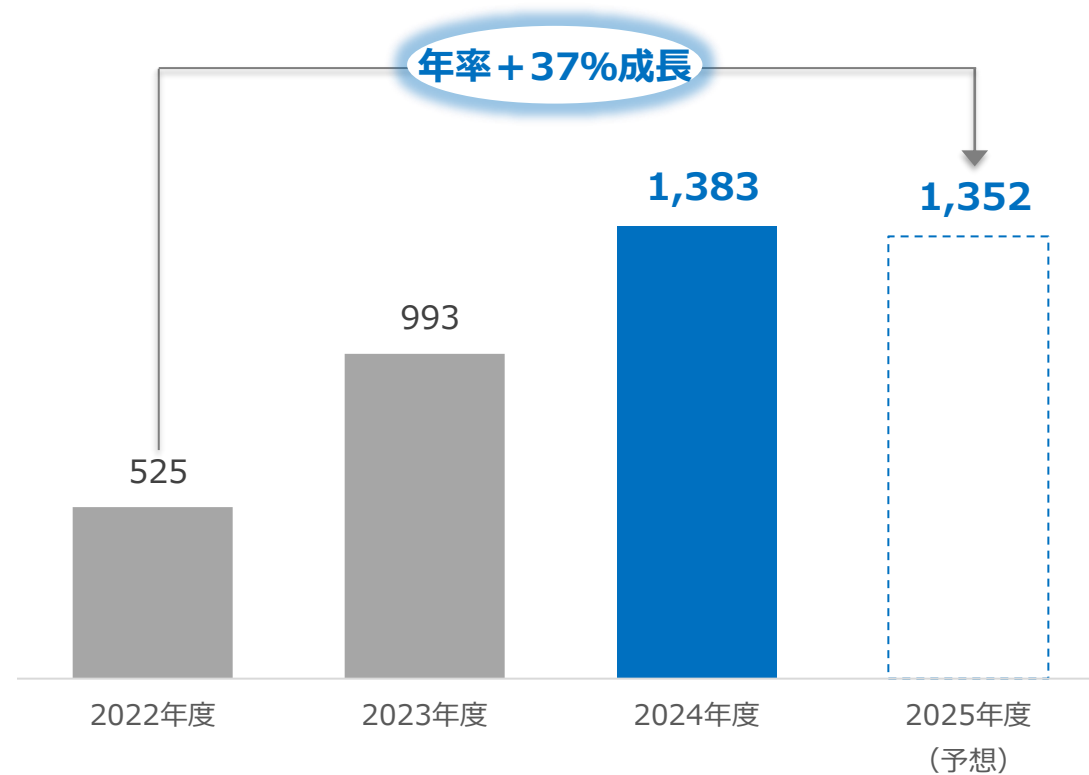
運用資産額の推移

(億ドル)



資産運用利益※

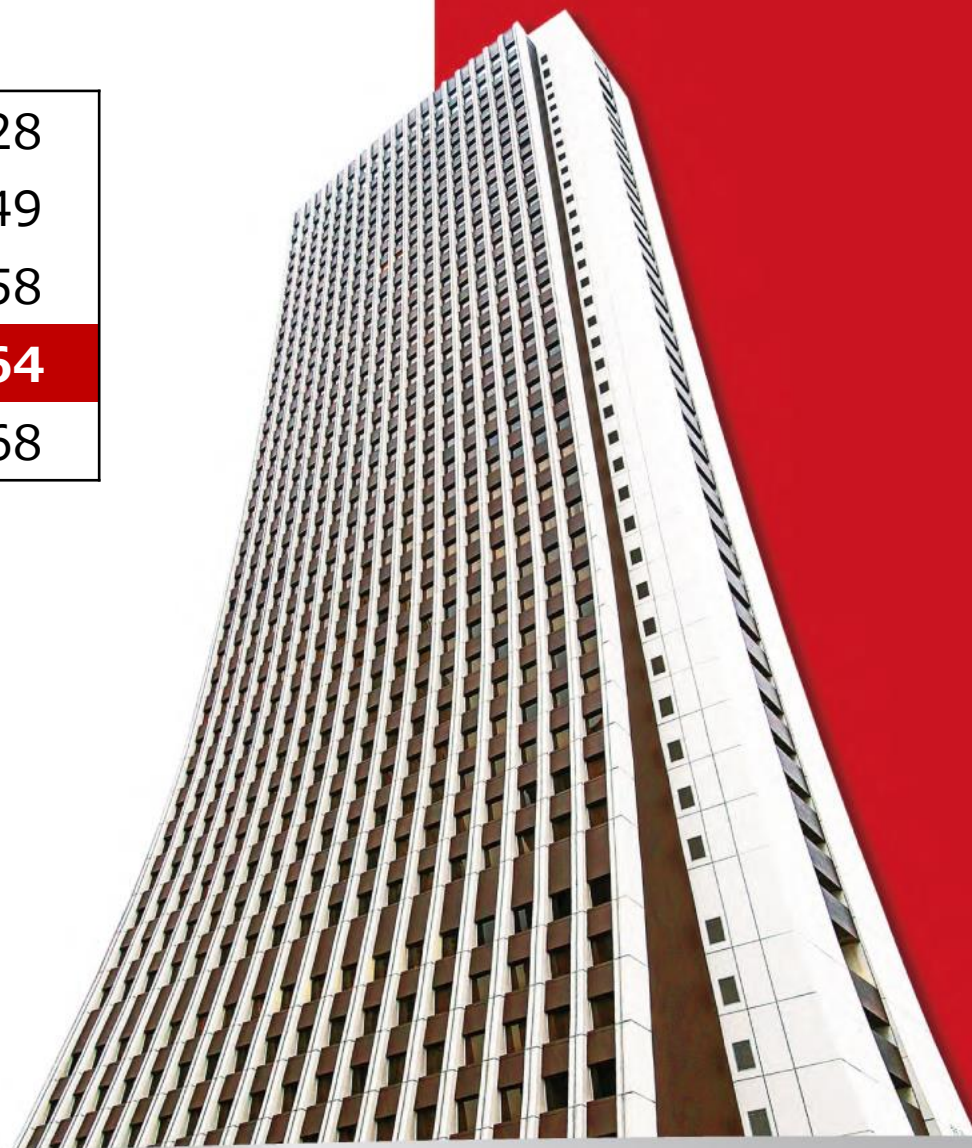
(百万ドル)



※ 旧基準 (IFRS4号) ベース

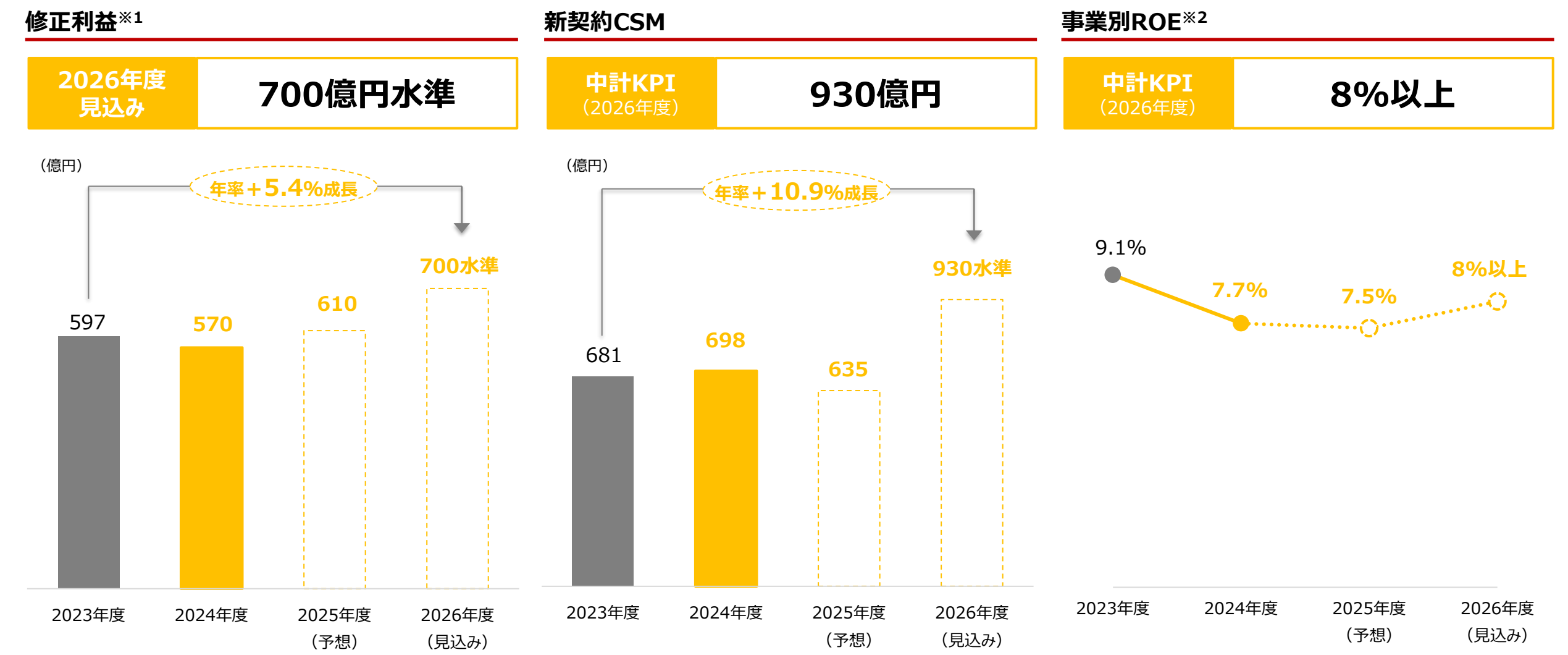
資料編

グループ戦略	28
国内損保事業	49
海外保険事業	58
国内生保事業	64
介護事業	68



中期経営計画KPIの進捗

- 2026年度に向けて新契約を拡大し、IFRS修正利益700億円、新契約CSM930億円水準への増収を目指す



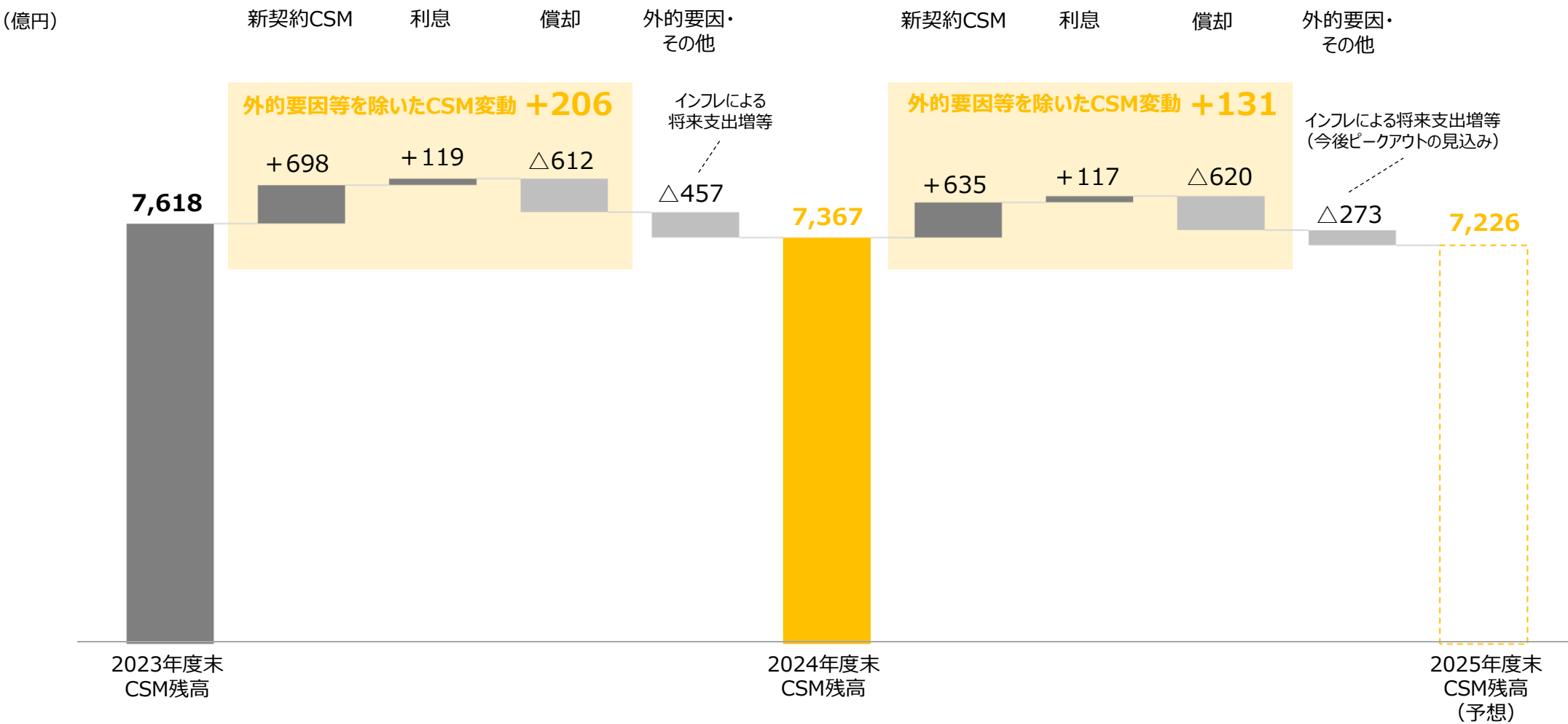
※1 IFRSベース

※2 IFRS修正利益÷IFRS純資産

CSMの推移

- 新契約CSMの積み上げにより、外的要因等を除いたCSM変動はプラスを確保
- 保有増などにより、利益認識されるCSM償却額は増加する見込み

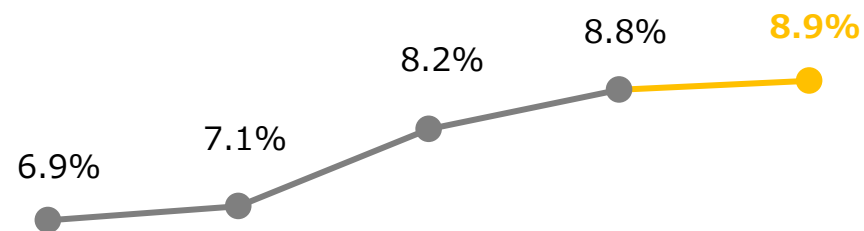
CSM



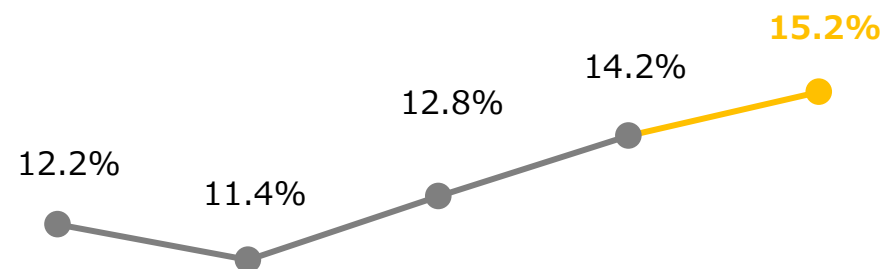
収益性の状況

- 会計利益の実現速度を示すIRRは、IRRの高い変額保険の増加や保有拡大により着実に改善
- 新契約RORは、金利リスクの削減の結果、リスク対比の収益性が改善

IRR（J-GAAPベース）の推移



新契約RORの推移



2020年度末 2021年度末 2022年度末 2023年度末 2024年度末

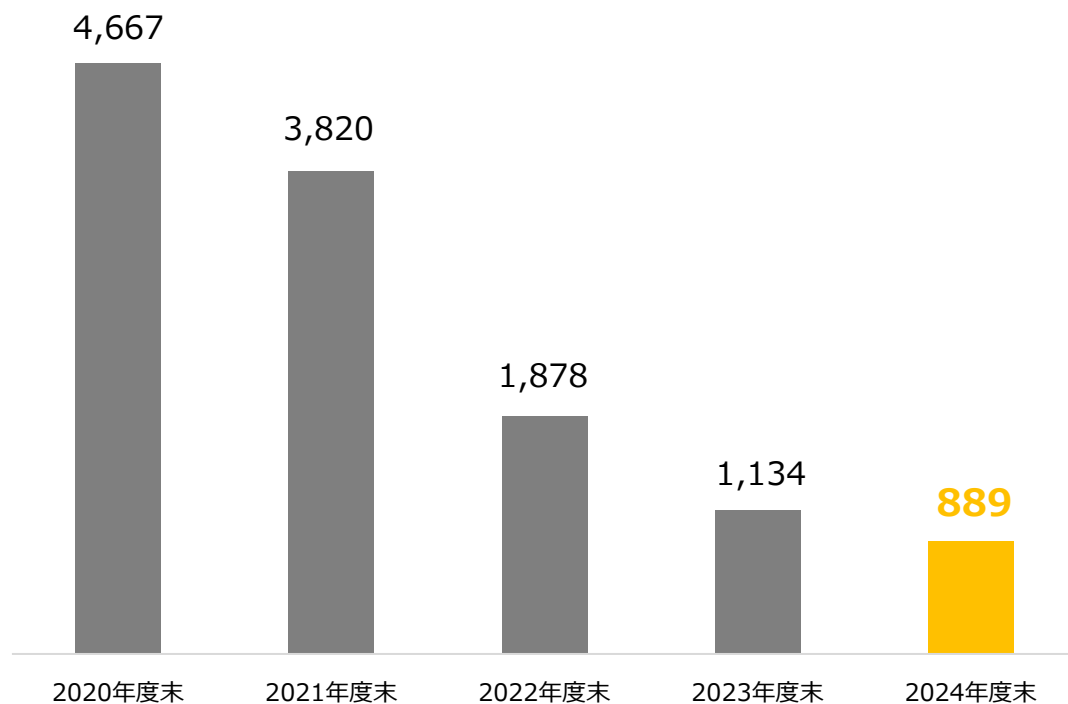
2020年度末 2021年度末 2022年度末 2023年度末 2024年度末

ALMの状況

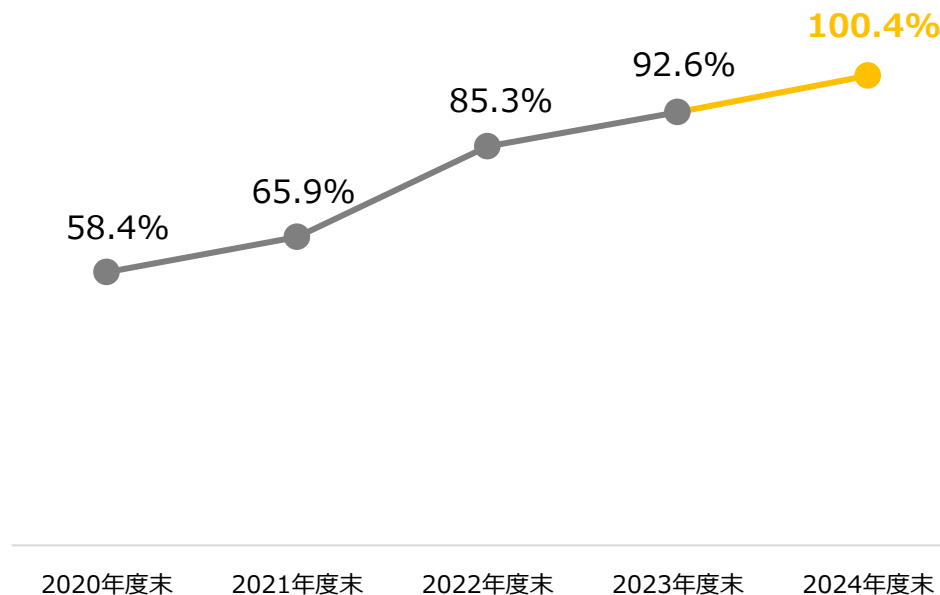
- 金利上昇に合わせて金利リスク量削減に取り組んできた結果、足元の金利リスク量は大幅に縮小
- 引き続き、商品戦略と資産運用の両面から、金利リスクを抑制していく

金利リスク量の推移

(億円)



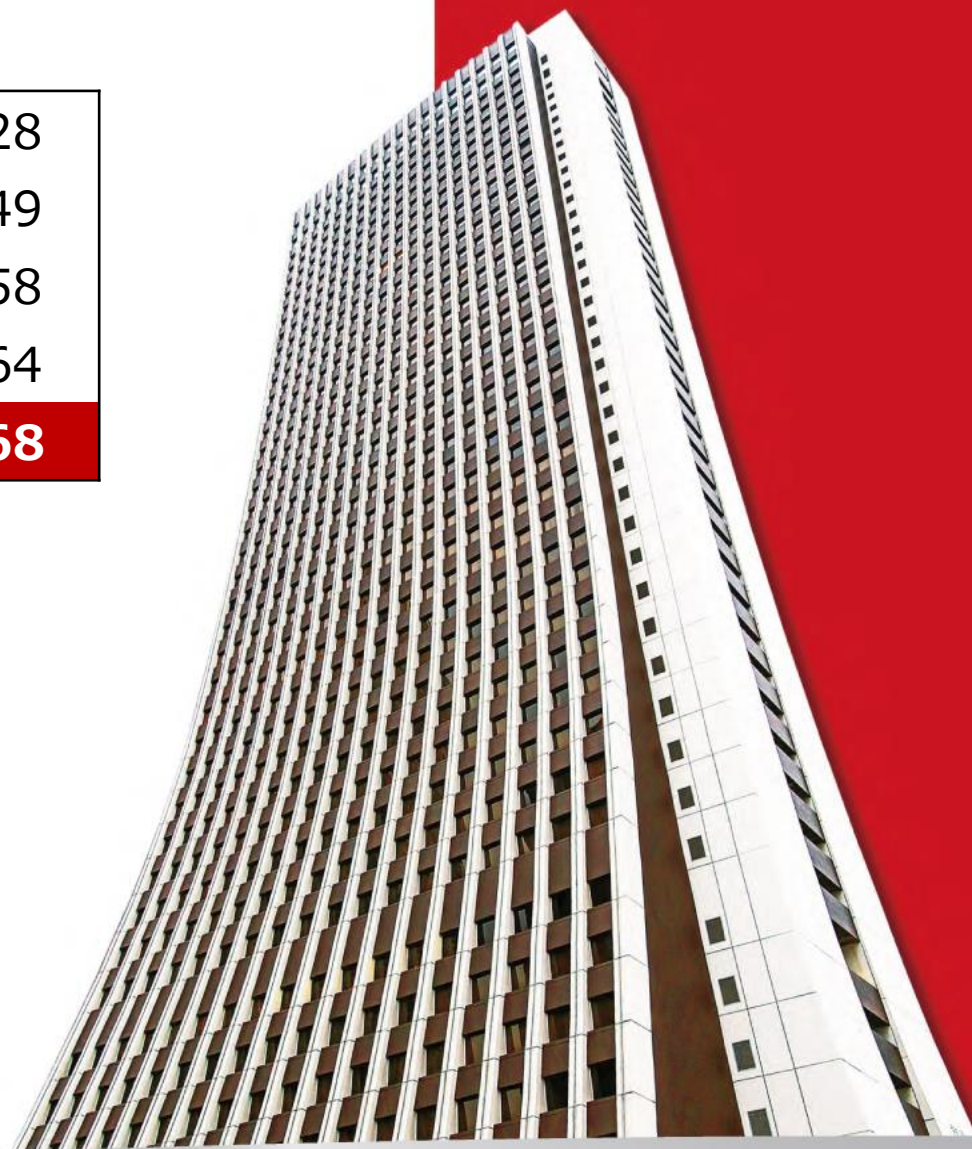
ヘッジ比率（資産BPV※÷負債BPV）の推移



※ Basis Point Value

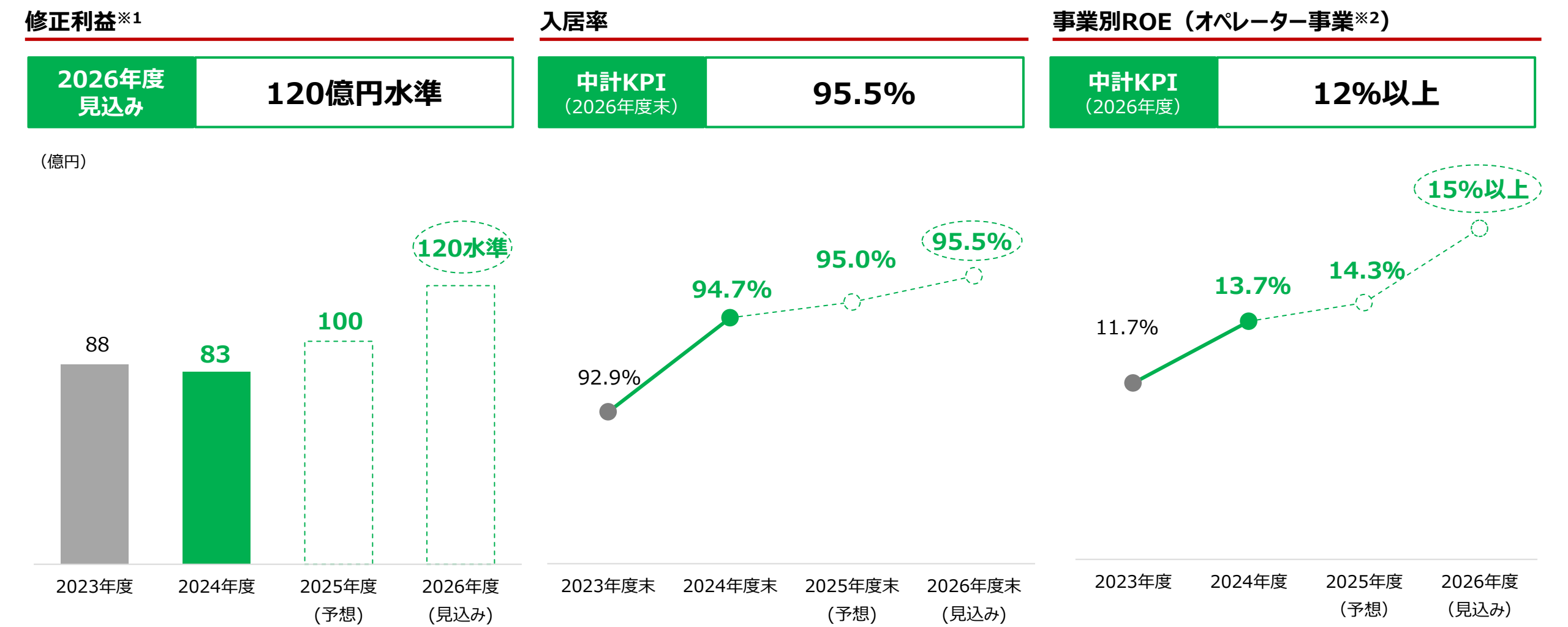
資料編

グループ戦略	28
国内損保事業	49
海外保険事業	58
国内生保事業	64
介護事業	68



中期経営計画KPIの進捗

- 2024年度は修正利益、入居率、ROEともに計画どおり進捗
- 既存事業・新棟の成長や生産性向上により、ROEは2026年度に15%以上を目指す



※1 IFRSベース

※2 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

2023年度は旧基準、2024年度以降はIFRSベース

70

中期経営計画の取組進捗

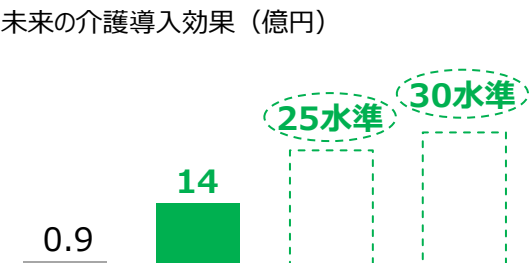
- オペレーター事業では、「品質を伴う生産性向上」および「保険外収益基盤の強化」が順調に進捗
- プラットフォーム事業のフード外販、NDソフトウェアの売上高は前年実績を上回り進捗

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
- 2024年度に全介護付きホームへの導入が完了し、14億円の効果発現
- 2025年度は更に取り組みを進め、+11億円の効果発現を目指す

未来の介護導入効果（億円）

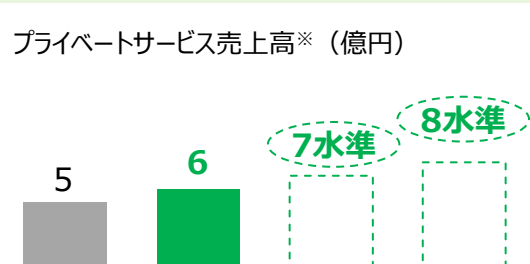


年度	効果（億円）	注記
2023年度	0.9	
2024年度	14	
2025年度	25	（予想）
2026年度	30	（見込）

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、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
- 2024年度は対前年+1億円、2025年度は+1億円の7億円を目指す

プライベートサービス売上高※（億円）



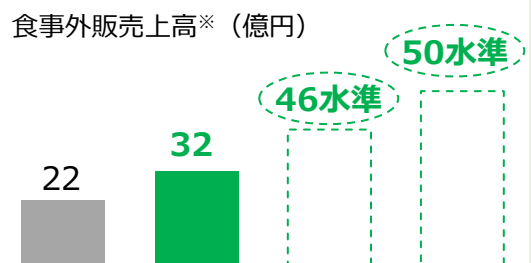
年度	売上高（億円）	注記
2023年度	5	
2024年度	6	
2025年度	7	（予想）
2026年度	8	（見込）

プラットフォーム事業

ソリューション事業

- 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
- 2024年度の高齢者施設向けの食事外販は前年度実績を超過
- 2025年度は対前年+14億円の規模拡大を目指す

食事外販売上高※（億円）

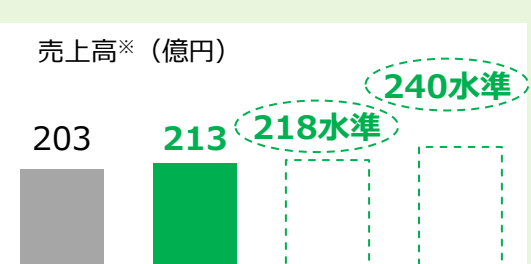


年度	売上高（億円）	注記
2023年度	22	
2024年度	32	
2025年度	46	（予想）
2026年度	50	（見込）

NDソフトウェア

- 営業活動量拡大や価格改定等により、2024年度の売上高は対前年+10億円の213億円
- 2025年度は新商品発売やSOMPOケアとの更なる連携強化により、+5億円の218億円を目指す

売上高※（億円）



年度	売上高（億円）	注記
2023年度	203	
2024年度	213	
2025年度	218	（予想）
2026年度	240	（見込）

※ 旧基準ベース

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/>