

中期経営計画の進捗

2025年11月25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
グループ戦略	4
ビジネス戦略	10
SOMPO P&C	10
SOMPOウェルビーイング	22

中期経営計画 の進捗

- ✓ オーガニック成長をベースに、中計の経営数値目標は**順調に進展**
 - **EPS成長率**は、年率18%ペースと**超過達成見込み（目標：年率12%超）**
 - **ROEも、着実に向上（目標：13%～15%）**
- ✓ 2025年8月に**Aspen社買収を公表**

目指す姿 実現に向けて

- ✓ P&Cとウェルビーイング領域で「**日本発の真のグローバルカンパニー**」へ進化を目指す
- ✓ 順調なオーガニック成長と成長投資によって、中計策定時の成長パスから**大きく飛躍**
 - オーガニック成長による**資本効率の改善は今後も継続**
 - 事業ポートフォリオの分散を高め、持続的な成長に向けて**さらなる成長投資**を志向

グループ戦略

EPS成長率は目標を大幅に超過見込み、ROEの改善も着実に進捗

修正EPS成長率

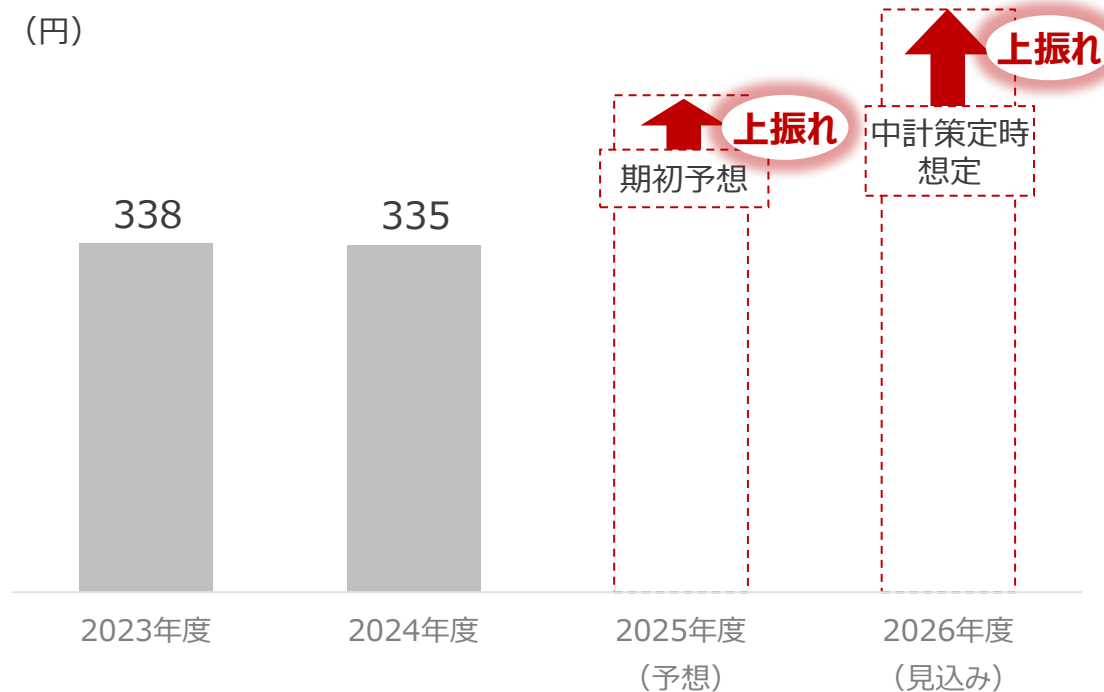
(中計期間)

目標

年率**12%**超

年率**18%**ペース

(円)

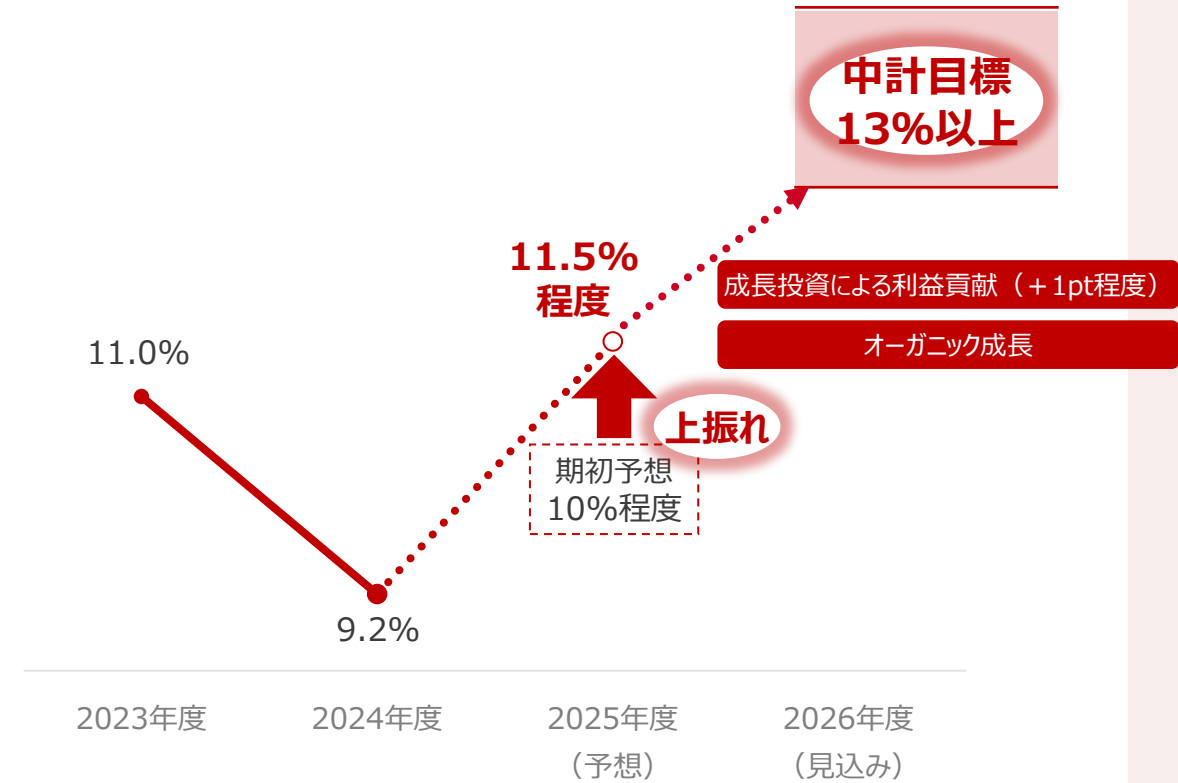


修正連結ROE

(2026年度)

目標

13~15%



SOMPO P&Cの収益性改善・レジリエンスの向上は継続

リスク・リターン 最大化

再保険、資産運用の
グループ最適化



+ 50百万ドル
資産運用収益性向上※1

地理的な分散



+ 1,000百万ドル
地理的拡大による増収※2

アンダー ライティング強化

リスクセレクション強化



△ 150億円
ロス削減額※3

ラインサイズ
コントロール



△ 20億円
大口事故発生損※3

二重構造解消

代理店手数料率の
適切なコントロール



△ 1.2pt
代理店手数料率※3

店舗網の再編



△ 22%削減
店舗数※3

修正利益※4

(億円)



コンバインド・レシオ※5

国内
損保

2023年度
99.3%

2025年度 (予想)

95.6%

海外
保険

2023年度
99.5%

2025年度 (予想)

96.2%

※1 フル寄与時の試算値

※2 海外保険事業のグロス保険料 (2025年度予想)

※3 国内損保事業の2025年度予想 (2023年度対比)、大口事故発生損は年平均損害額

※4 2010年度、2016年度は日本基準の修正利益、2010年度は2016年度時点の修正連結利益の定義に基づく試算値

※5 国内損保事業は日本基準、海外保険事業はIFRS4基準 (1-12月期)

SOMPOウェルビーイングは、ユニークなビジネスモデルで顧客基盤・LTVを拡大

つなぐ・
つながる

ハブとなる新会社の創設

グループ顧客基盤の整備

3つの「不」の
解消

健康



59% → 85%
Insurhealth®商品の割合※1

介護



25億円
SOMPOケアの「未来の介護」効果※2

老後資金



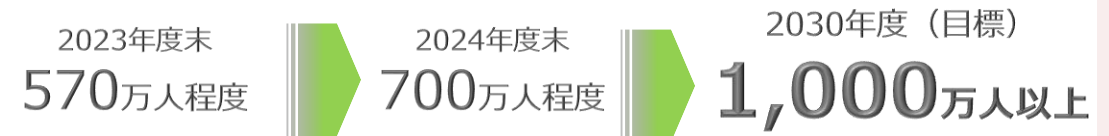
2025年12月
変額保険リニューアル（予定）

修正利益※3

（億円）



顧客基盤



※1 新契約年換算保険料に占めるInsurhealth商品の割合（2025年度予想、2020年度対比）

Insurhealthは保険本来の保障機能に健康を応援する機能を組み合わせた独自の価値を提供する商品

※2 2025年度予想

※3 2010年度は日本基準の修正利益、2016年度時点の定義に基づく試算値

目指す姿の実現を盤石にすべく、海外とウェルビーイング領域への成長投資を追求

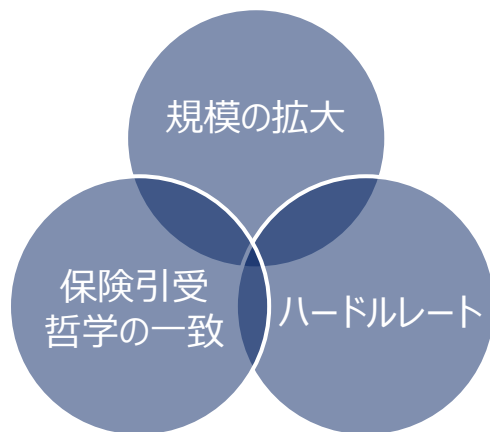
SOMPO P&C

大型M&Aを中心とした早期利益貢献

2025年
8月

Aspen社買収を公表

継続的な
成長投資

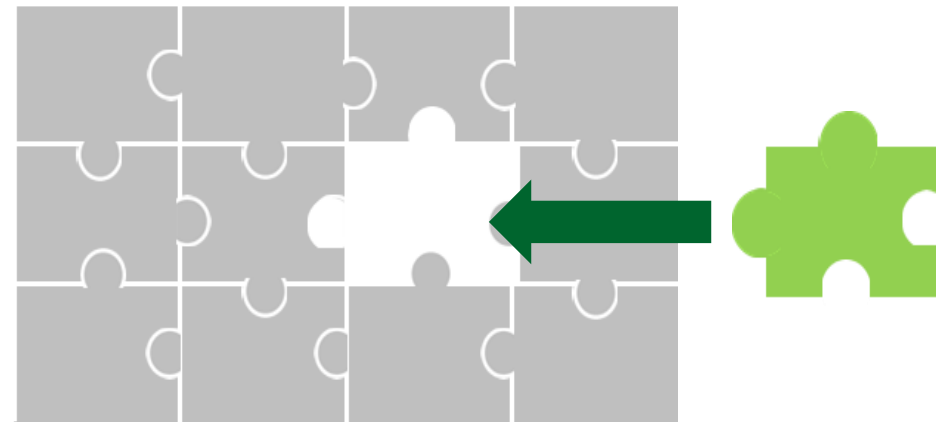


SOMPOウェルビーイング

3つの「不」解消に向けたピース獲得

既存
ピース

- ✓ 生命保険
- ✓ 介護
- ✓ コーポレートウェルネス
- ✓ chocoZAP 等



資本効率の
向上

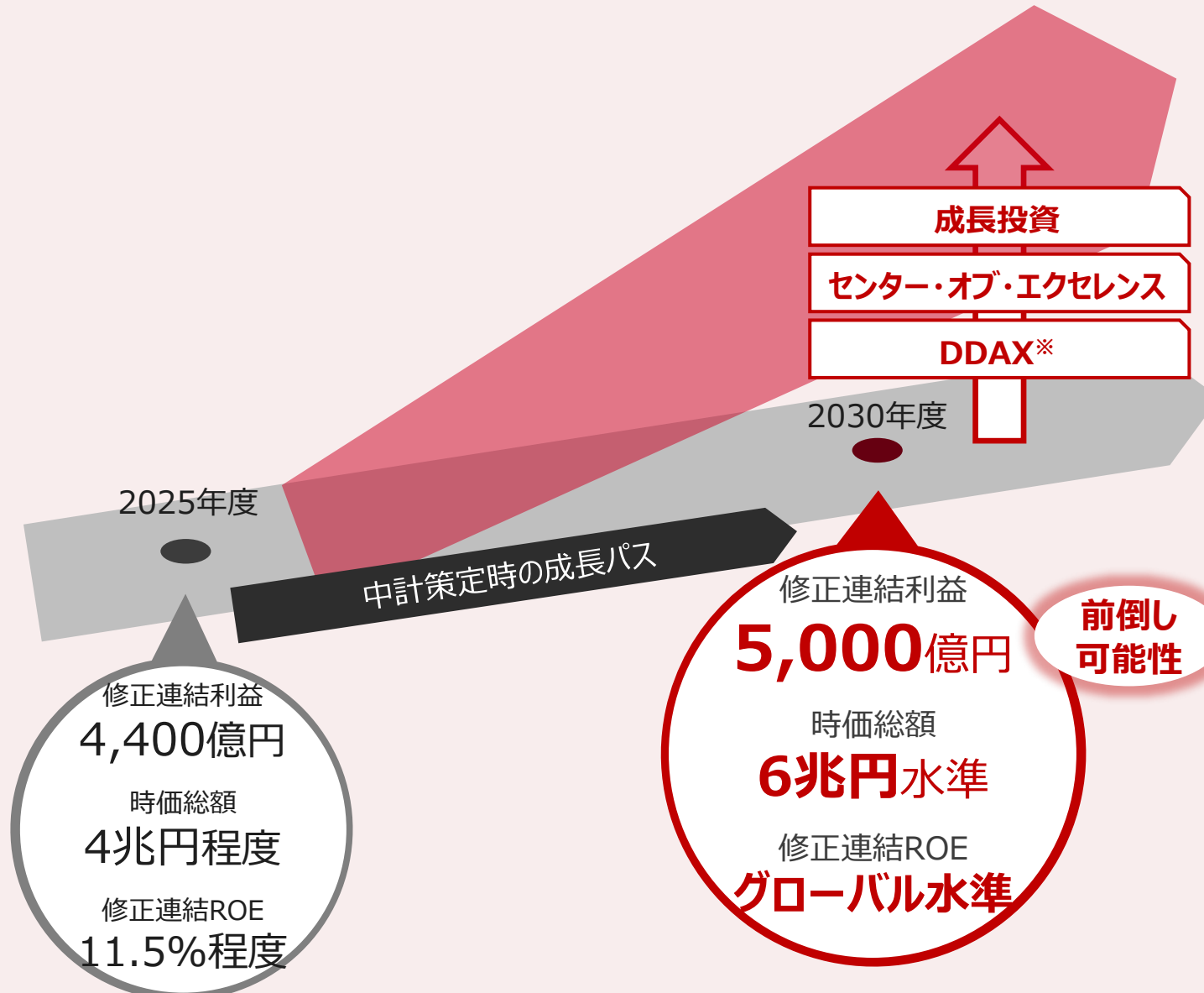
成長投資

両立

株主還元

積み上げた利益や既存資本の有効活用

継続的な投資の実現を通じ、中計想定のパスを超えて飛躍、次の成長局面へ



日本発の真の グローバルカンパニー

P&C

ウェルビーイング

「安心・安全・健康」で
あふれる未来

ビジネス戦略 (SOMPO P&C)

SOMPO P&C成功のための戦略的な柱

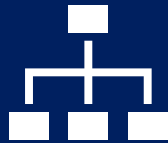
1



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

2



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

3



戦略的投資

- 再保険
- ベンダーとの関係を強化
- 投資機会を探求

4



組織の卓越性を向上

- 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

5



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」を通じ、市場変動を乗り越り成長

SOMPO P&Cの資産運用ポートフォリオ管理

- 資産運用インフラとガバナンスを強化し、業務効率、資本配賦、手数料交渉力を強化、50百万ドルの収益性改善効果を見込む

1

資産運用の組織・体制

- SOMPO P&Cの資産運用ポートフォリオを一体的に捉えてモニター・勧告するためのガバナンス体制を構築
- 各地域の市場環境や、グローバルな投資機会を踏まえて資産配分を舵取りする新たな資産運用委員会を設置

2

資本効率の最適化

- 資本効率につながるあらゆる側面を考慮し、個社間横断の効果的な資産配分戦略を設定
- 統合的ポートフォリオにおける戦略的資産配分に基づき、投資判断を実施

3

One SOMPOとして 市場参加

- 連帯して市場にアプローチし、運用委託規模の拡大を踏まえ、フィーの交渉力を強化。運用委託先を合理化し、より有利な運用戦略にアクセス
- 運用委託先との関係や、投資機会パイプラインを、連携して構築

4

資産運用インフラ

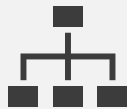
- インフラ最適化：資産管理効率化のための統合プラットフォーム（フロントオフィス含む）
- オペレーション強化のポテンシャルを狙った、資産運用プラットフォームのスケールアップ

SOMPO P&Cのオペレーション効率化

- ITシステムとオペレーションの組織設計を標準化し、効率性を向上

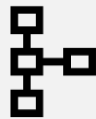
組織構造の再構成

- ITシステム、オペレーション、デジタル、データ分野における一貫した組織構造
- ITシステム、データ、デジタル、オペレーションを損保ジャパンCOO傘下に統合



エンドtoエンドのオペレーション簡素化

- 商品構造、プロセス、アプリケーション環境、インフラの簡素化
- 生産性の向上



バイイングパワーの最大化

- 海外と国内のバイイングパワーを統合した取引交渉
- 一貫性と標準化の推進



効率的な
サービス提供
体制



より明確な
戦略方向性



強固な
パートナーシップ



一貫性のある
標準化

中期経営計画KPIの進捗（国内損保事業）

- 2025年度のKPIは全て期初予想を上回る見通しであり、SJ-Rを中心とした各種取組により中期経営計画の達成に向けて順調に進捗
- 政策株式の2025年度の削減額は、2,500億円へ目標値を引き上げ

事業別ROE※1

E/Iコンバインド・レシオ※2

政策株式削減額

中計KPI
(2026年度)

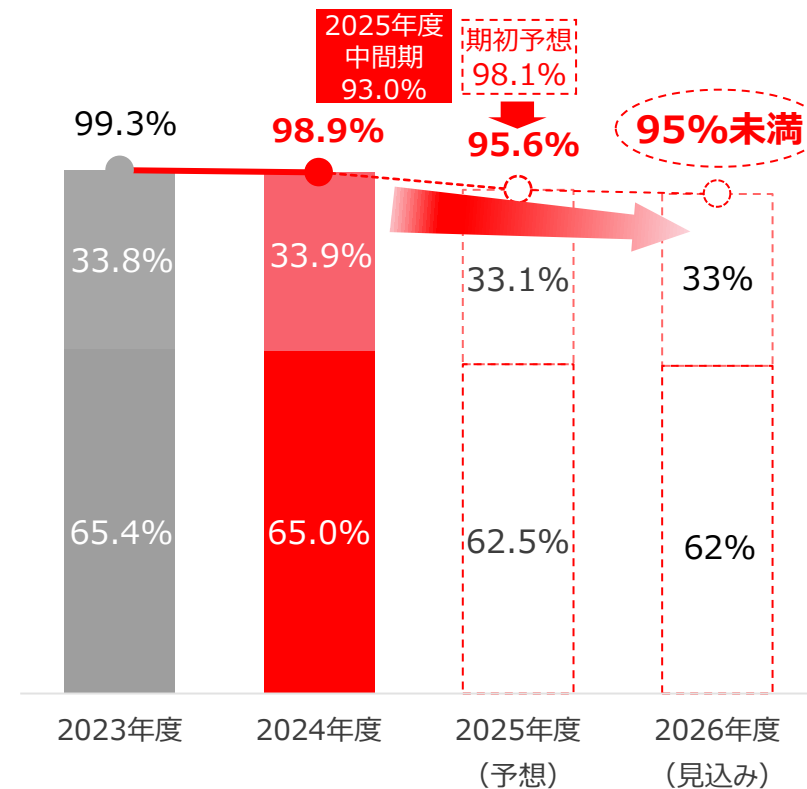
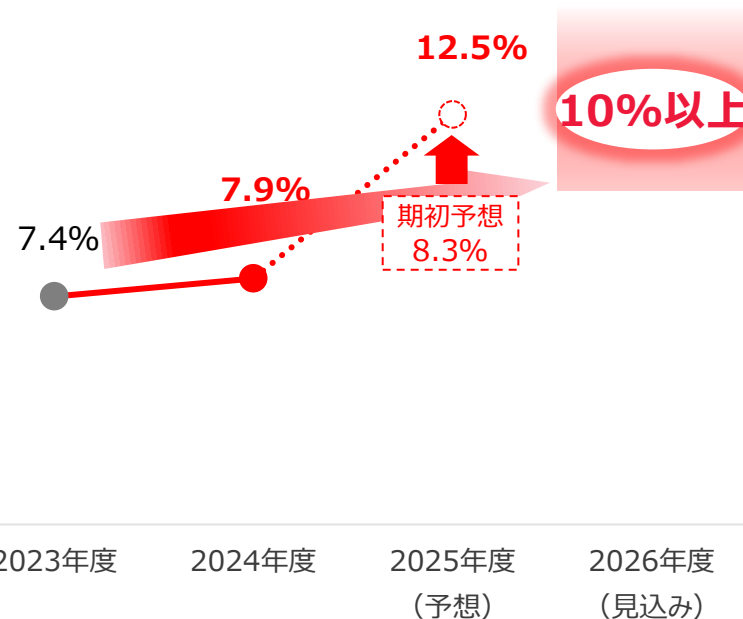
10%以上※3

中計KPI
(2026年度)

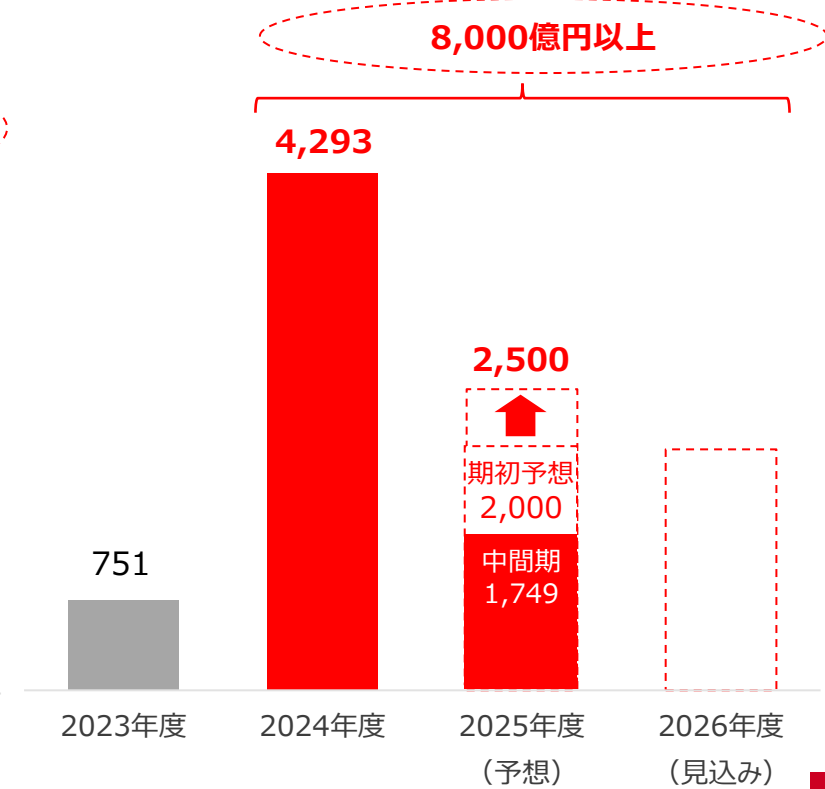
95%未満

中計KPI
(中計期間累計)

8,000億円以上



(億円)



※1 IFRSベース

※2 日本基準

※3 日本基準ベースの目標値（8%）をIFRSベースに換算

国内損保事業の成長戦略

- ・ 業務改善計画の完遂による信頼回復を最優先としつつ、SJ-Rの各種取組により収益・事業基盤の変革は順調に進捗
- ・ SOMPO P&C体制への移行とそれに伴う海外知見の活用強化も含め、変革を加速し、より盤石な事業体制の構築を目指す



信頼回復

- 業務改善計画は着実に進捗
- 合計183の施策のうち約75%が「効果継続※」以上のステータス

75%

「効果継続」以上のステータス割合



収益基盤の 変革

- ポートフォリオ変革：セグメント別収益性管理の強化
- 営業部門：ボトム重視への転換、企業分野での成長に向けた体制強化
- 保サ部門：不正検知の強化・事案の広域差配による業務平準化

E/Iコンバインド・レシオ

95.6%

(2025年度通期予想)



事業基盤の 変革

- 企業文化の変革、ガバナンス態勢の強化は継続して前進
- 専門人材登用、SOMPO人材ファンド活用による人的投資を加速
- 旧弊からの脱却と保険・サービス本業での競争力強化への転換

9 回連続改善

(カルチャーチェンジサーベイスコア)

△6,042億円

(政策株式削減額、今中計期間累計)

※ 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

中期経営計画KPIの進捗（海外保険事業）

- 中計の全KPIを達成または上回り、1,000百万ドルの地理的拡大によるグロス保険料増収を計画より1年前倒しで達成する見込み

目標	取組	目標 (2026年1-12月期計画)	進捗 (2025年1-9月期)
修正利益	- アンダーライティングと事業費の規律を通じて成長を図りつつ、安定した保険引受利益を維持 - 厳格な資産運用利益の管理	- 年率10%成長 15億ドル	約10億ドル
地理的拡大による グロス保険料増収	- 地理的拡大にフォーカス - 収益性とリスク許容度に基づく保険料の維持（サイクル管理）	1,000百万ドル	760百万ドル
ROE	- 成長戦略に必要な資本水準を維持 - 内部モデルに基づく資本配分	13%	約13%

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
- 2025年1-9月期のグロス保険料収入は約760百万ドル、2025年末までに1,000百万ドルを達成し、予定より1年前倒しとなる見通し

地域

成長戦略

2025年1-9月期実績



北米

- 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

375百万ドル



英国・欧州

- 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
- マンチェスターおよびバーミンガムでの成長

325百万ドル



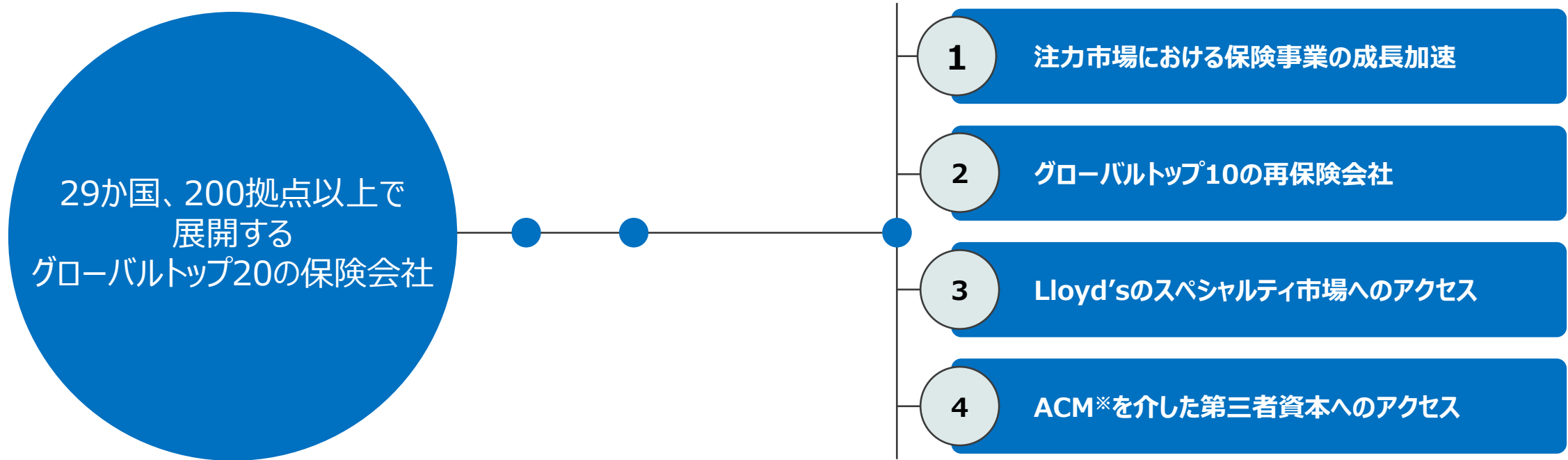
アジア

- 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

60百万ドル

Aspen社買収の合理性

- 4つの戦略的な柱に基づいてAspen社買収を推進



Aspen社とのシナジー

- 統合により、コストシナジー、収益向上、資本効率化を通じて大幅な価値創出の機会を創出

想定されるシナジー

コスト

- 2億ドルの年間コスト削減
- 2029年度末までに達成見込み

具体例:

- システム・プラットフォームの統合
- 保有不動産の最適化
- 法人の最適化

トップライン

- 保険と再保険の両プラットフォームにわたる相互補完的な事業ミックス
- トップクラスのロイズ・プラットフォームによる未開拓のスペシャルティリスク市場へのアクセス
- ACMを通じた第三者資本の活用機会をSOMPOの幅広い事業ポートフォリオに対して実現

資本

- 規模拡大と多様化によるメリット享受
- ACMのキャピタルライトなフィー収入によるバランスシートの柔軟性強化
- Aspen社の財務格付向上

Aspen社買収完了に向けたタイムライン

- 買収完了は2026年前半の見通し

買収合意の開示
2025年8月

買収完了（予定）
2026年前半

統合完了
2029年末

1

規制当局の承認

主要な保険等当局の承認対象

- バミューダ
- 英国
- PRA/FCA、ロイズ
- 日本
- テキサス、ノースダコタ

別会社として事業を継続

- 米国独占禁止法の待機期間が満了し、その他の承認も取得済みで順調に進捗中

2

PMI

- バランスシートの統合
- シナジーの発現開始
- IFRS17号適用
- ブランドの融和

3

シナジーのフル発現

- 統合の完了

Aspen社取引によるSOMPO P&Cのビジョン、ミッション、成長戦略の推進

- 本買収により、SOMPOの成長戦略を加速させ、グループの中計KPI達成の確度上昇



収益性・安定性・成長

- ✓ コマーシャル損害保険領域のリーディングカンパニーへ
- ✓ グローバルトップ10の再保険会社
- ✓ ACMのキャピタルライトなフィー収入による、利益ボラティリティの軽減およびバランスシートの柔軟性強化



重要性・強靱性

- ✓ 米国市場および再保険の強化
- ✓ トップクラスのロイズプラットフォームによる未開拓市場へのアクセス
- ✓ リスク選択の規律を維持した、リスク分散の進展



シンプル化の継続

- ✓ 業務効率の向上と資本配分の合理化
- ✓ 相互補完的な保険及び再保険プラットフォーム



「つなぐ・つながる」促進

- ✓ グローバルなカバー範囲拡大によるブローカー・クライアントとの関係強化
- ✓ ACMによる投資家や販売チャネルへのサービス提供能力の強化
- ✓ さらなるアンダーライティング専門性の強化

ビジネス戦略（SOMPOウェルビーイング）

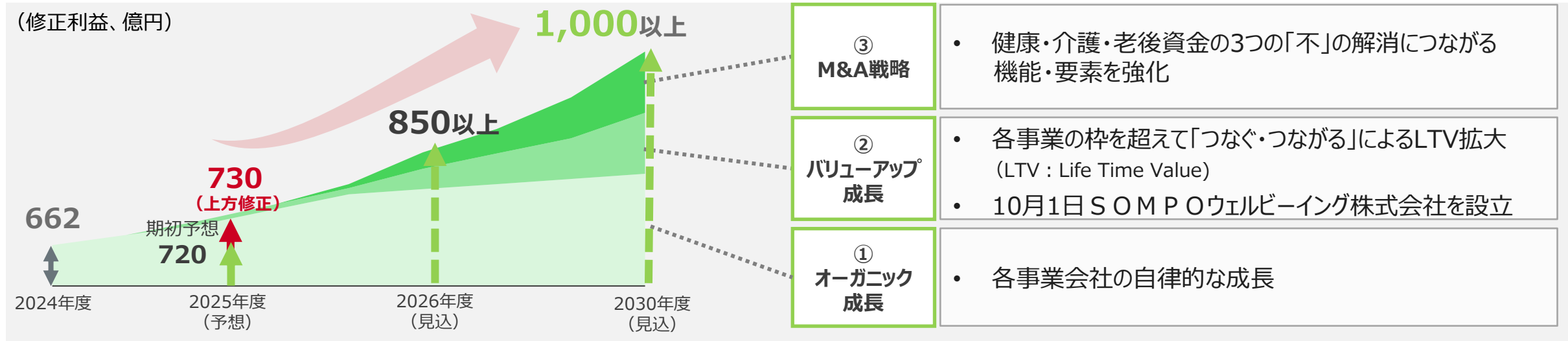
2025年度中間期業績・通期予想

ビジネスアップデート

上段：上半期コメント、下段：今後の取組み

(修正利益、億円)		中間期実績 (対前年同期)	通期予想 (対前年)			
ウェルビーイング合計		358 (+40)		730 (+68)		国内生保 - 新契約の下振れを保険金等支払の下振れでオフセット - 新商品発売（変額）で新契約のキャッチアップ
国内生保		300 (+17)		610 (+39)		介護 『未来の介護』やコスト削減による収益構造改善 - デジタル・データ・AIによる介護事業の持続的成長を実現
介護		51 (+18)		100 (+16)		コーポレート ウェルネス - 仕事と介護の両立支援サービス『ウェルビオBiz』のリリース - コーポレートウェルネス領域へウェルビーイングサービスの展開
コーポレートウェルネス合計		6 (+4)		20 (+11)		

3つの成長の柱



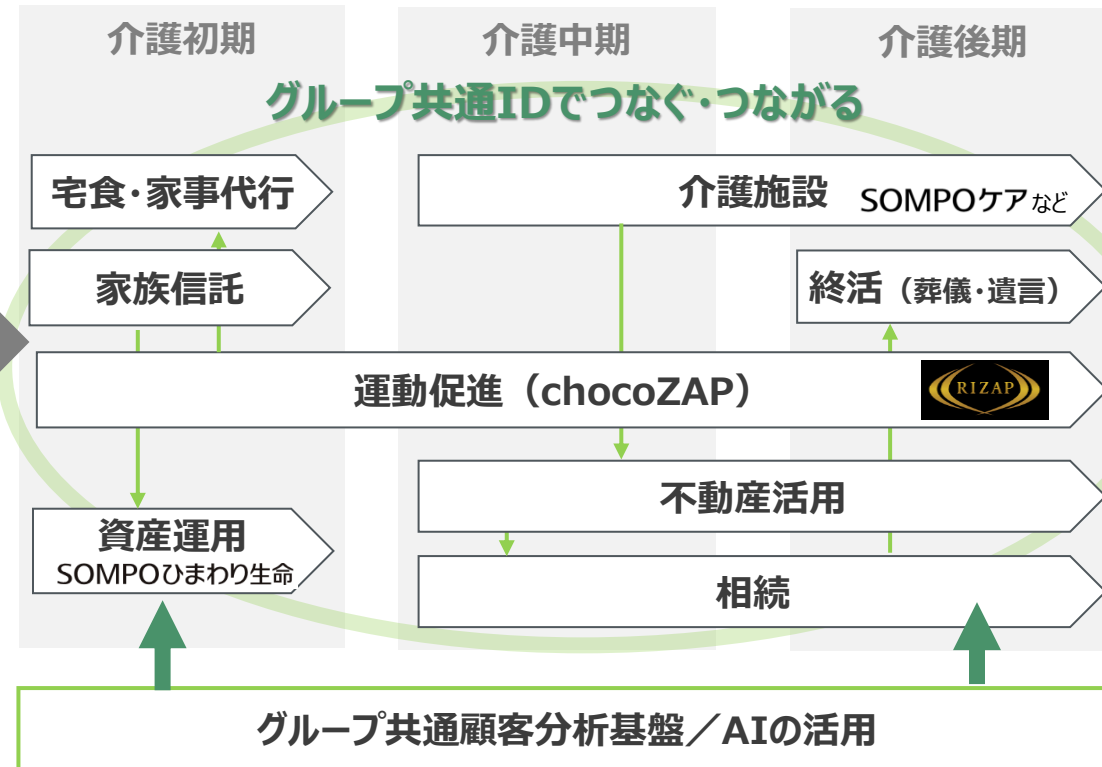
SOMPOウェルビーイングの成長戦略

- バリューアップ成長：介護の「不」を起点に事業の枠を超えた連携により、最適なソリューションを提案するモデルを構築（BtoC、BtoBtoE）
- M&A戦略：最適なソリューションを提供するため、提携やM&Aを加速化

バリューアップ成長

BtoC

2025年10月1日設立
SOMPOウェルビーイング株式会社



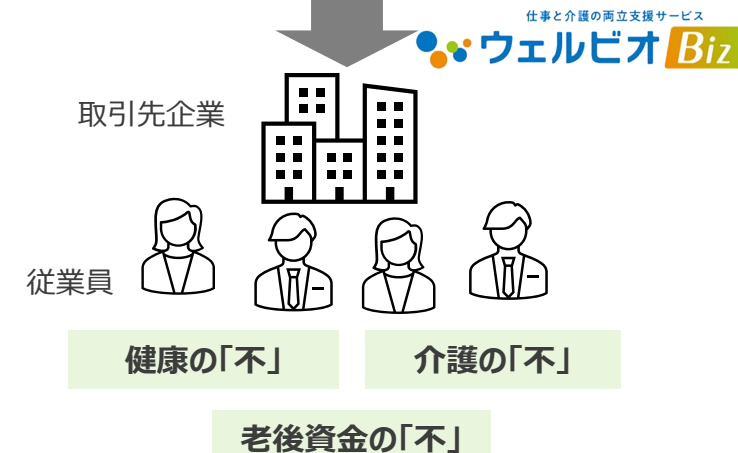
BtoBtoE

企業に対して、ビジネスケアラ（介護離職者）を支援するプログラムを提供

SOMPO

損保ジャパン SOMPOひまわり生命 SOMPOケア

SOMPOヘルスサポート 



M&A

介護・健康・老後資金の3つの「不」の解消に必要な機能や要素を補完・強化

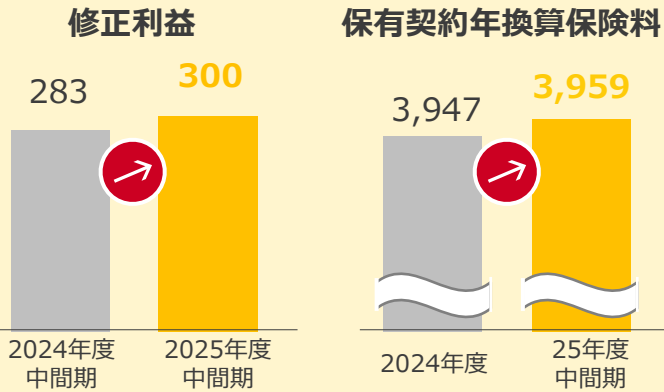
国内生保事業の成長戦略

- 保有契約が順調に進展した結果、修正利益は着実に増加
- Insurhealthによる健康応援・顧客価値向上の取り組みを加速し、収益性改善を図る

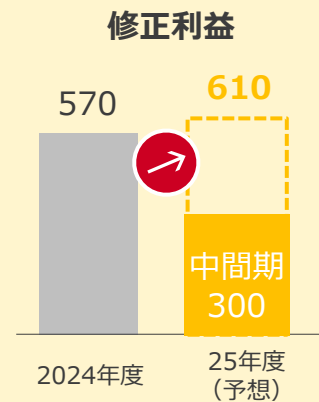
中間期の業績・通期予想・生保業界との比較

(億円)

中間期業績

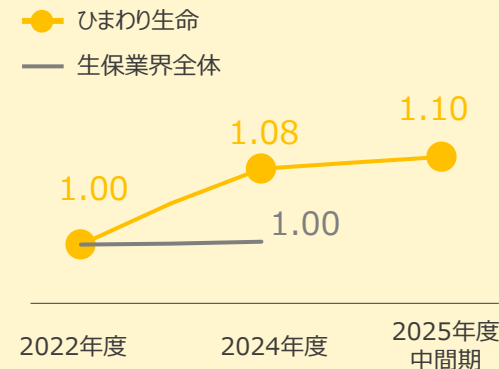


通期予想

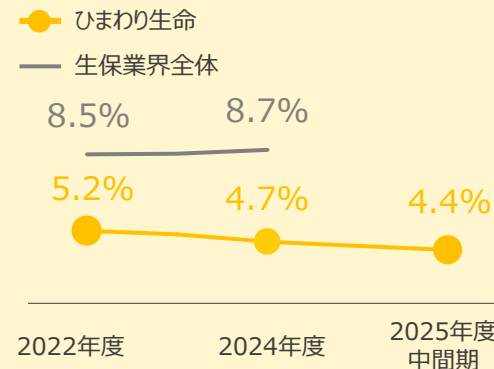


他社比較

保有契約件数



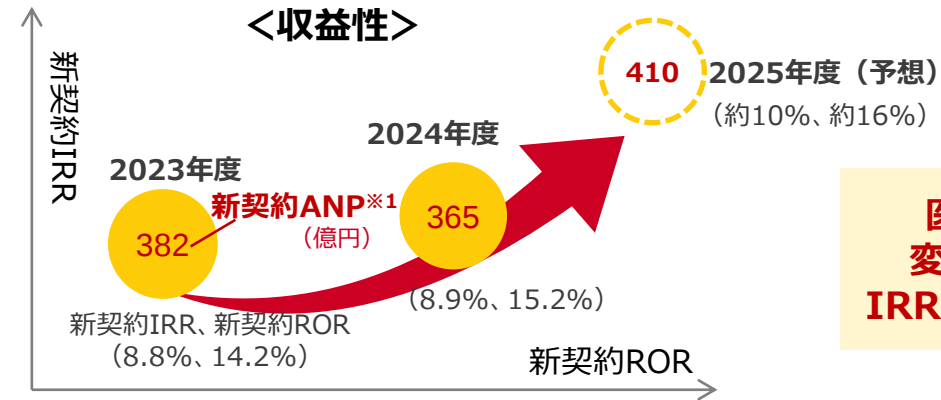
契約消滅率



将来の成長に向けた戦略

Insurhealthの取り組み

- ✓ 18年度から商品投入し、累計販売216万件、累計保険料1,600億円
- ✓ 健康☆チャレンジ成功者の入院率約半分、ひまわりファン560万件



医療・がんに加え
変額保険の拡大で
IRRを10%水準に改善

今後の取り組み

グループ事業との連携強化

デジタル・データ・AIの活用

- 【新商品】新変額保険、保険と健康をセットにした法人向け商品
- 【新サービス】ポイントプログラム※2の機能拡張、ピロリ菌検査

※1 営業成績ベース ※2 MYひまわりアプリ利用者向けのサービス

介護事業の成長戦略

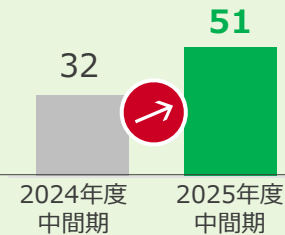
- 入居率の向上、介護オペレーターの品質を伴う生産性向上「未来の介護」により、修正利益は対前年で増加
- 「未来の介護」は、さらに取り組みを深化させ、「DDA※1をフル活用した介護モデルの変革」を目指す

中間期の業績・通期予想

(億円)

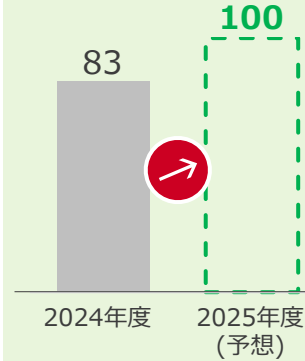
中間期業績

修正利益

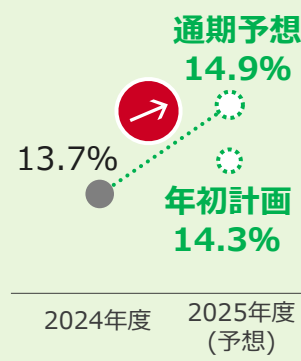


通期予想

修正利益

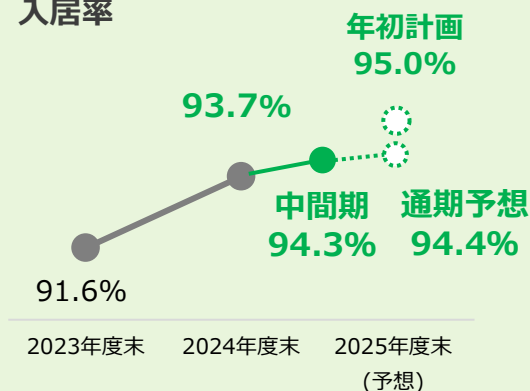


ROE※2

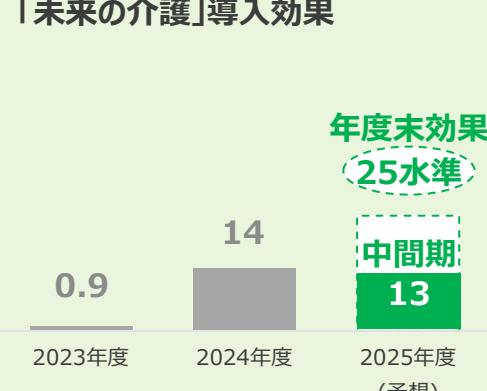


取組進捗

入居率



「未来の介護」導入効果



※1 デジタル、データ、AI ※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

未来の介護の深化【施設介護/在宅介護】

課題

需要の伸びに対し、圧倒的に人手が不足

打ち手

品質を伴う生産性向上 = 『未来の介護』

フェーズ1・2

23年度～

フェーズ3

26年度

27年度～

30年度

日本の介護を変える

業務の
ムリ・ムダ・ムラ
の解消

DDA※1を
フル活用した
介護モデル
の変革

ノウハウ・サービスの
介護事業者への提供

業務可視化・標準化、
テクノロジー・データ活用

DDA※1を活用した、
抜本的な業務フローの見直し

介護業界の
持続可能性向上に貢献

コーポレートウェルネス領域

- 企業の健康課題への取り組みをサポートするサービスを展開（BtoB、BtoBtoE）
- グループ連携を強化し、つなぐ・つながるで生み出したウェルビーイングサービスを展開

コーポレートウェルネス領域

企業の
取組課題

健康経営の実践

仕事と介護の両立

メンタルヘルスケアの充実

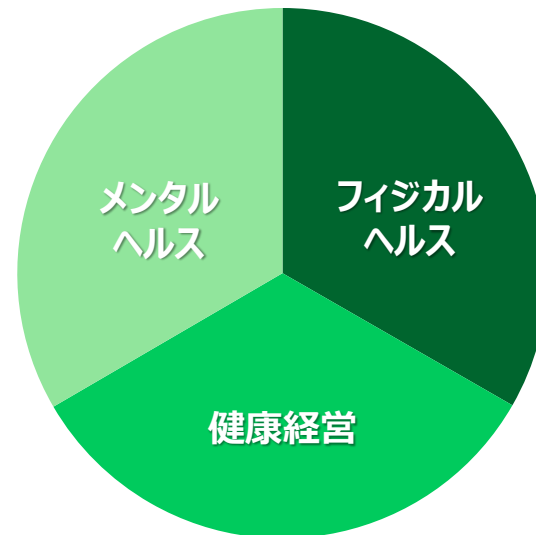
SOMPOヘルスサポート

- 生活習慣病予防事業
- メンタルヘルス事業
- 健康経営コンサルティング事業



- 健康管理クラウド事業
 Growbase
- 健診ソリューション事業
 i-Wellness

3つの領域



企業・団体数約**5,000**社
従業員約**370万**人とのアクセス

✓ 全国健康保険組合トップシェア（約34%）

今後の取り組み

グループ連携を強化し、
SOMPOウェルビーイングサービスを展開

従業員の健康状態の維持・改善・管理をサポート

ウェルネス・コミュニケーションズ RIZAP



（Growbaseネクスト 新バリューパック）

仕事と介護の両立支援をサポート

SOMPOウェルビーイング株式会社

仕事と介護の両立支援サービス



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/>