

個人投資家の皆さまへ

# SOMPOホールディングスの経営戦略

2021年10月14日

SOMPOホールディングス株式会社

(証券コード：8630)



# 目次

本日のキーメッセージ	2		
<b>1. SOMPOホールディングスとは</b>		<b>2. 新中期経営計画・事業別成長戦略</b>	
SOMPOホールディングスの歩み	4	新中期経営計画で目指す姿	22
社会課題の解決と成長	5	基本戦略①：規模と分散	23
業績拡大の軌跡	6	基本戦略①：規模と分散 –事業ポートフォリオの変遷–	24
ROEおよび利益水準推移	7	基本戦略①：規模と分散 –国内損保事業–	25
株主還元	8	基本戦略①：規模と分散 –海外保険事業–	26
財務健全性	9	基本戦略①：規模と分散 –国内生保事業–	27
SOMPOホールディングスの事業領域	10	基本戦略①：規模と分散 –介護・シニア事業–	28
<b>国内損保事業</b>		基本戦略②：新たな顧客価値の創造	29
国内の損保マーケットと商品構成	11	基本戦略②：新たな顧客価値の創造 –RDPによる新たな価値提供例–	30
自動車保険の収益性	12	基本戦略③：働き方改革	31
国内における主な自然災害の保険金支払推移	13	<b>3. 足元の業績状況</b>	
国内自然災害の業績への備え	14	2021年度第1四半期の修正利益の状況	33
迅速なお支払いへの取り組み	15	主要KPIの状況	34
<b>海外保険事業</b>		新型コロナウイルス感染拡大の業績への影響	35
海外保険事業の拡大の軌跡	16	新型コロナウイルス影響下での取り組み	36
海外保険事業の中核：SOMPOインターナショナル（SI）	17		
<b>国内生保事業</b>		本日のキーメッセージ	37
ひまわり生命の特徴	18	当社ホームページのご案内	38
<b>介護・シニア事業</b>			
SOMPOケアの概要	19	<b>参考資料</b>	
<b>デジタル事業/ヘルスケア事業</b>		経営理念	40
新たな事業の柱 –デジタル事業/ヘルスケア事業–	20	会社データ	41
		SDGs経営	42
		ガバナンス体制	43
		（国内損保）安心・安全への取り組み	44
		（国内損保）新たなお客さま接点の展開	45
		資産運用	46
		デジタルテクノロジーの活用	47
		グループ経営数値目標等	48
		主要財務数値（連結）	49

## 本日お伝えしたいこと

- SOMPOホールディングスとは？どのように成長してきたのか？
- 新中期経営計画の内容は？事業別の戦略は？
- 足元の業績状況は？

1. SOMPOホールディングスとは

2. 新中期経営計画（成長戦略）

---

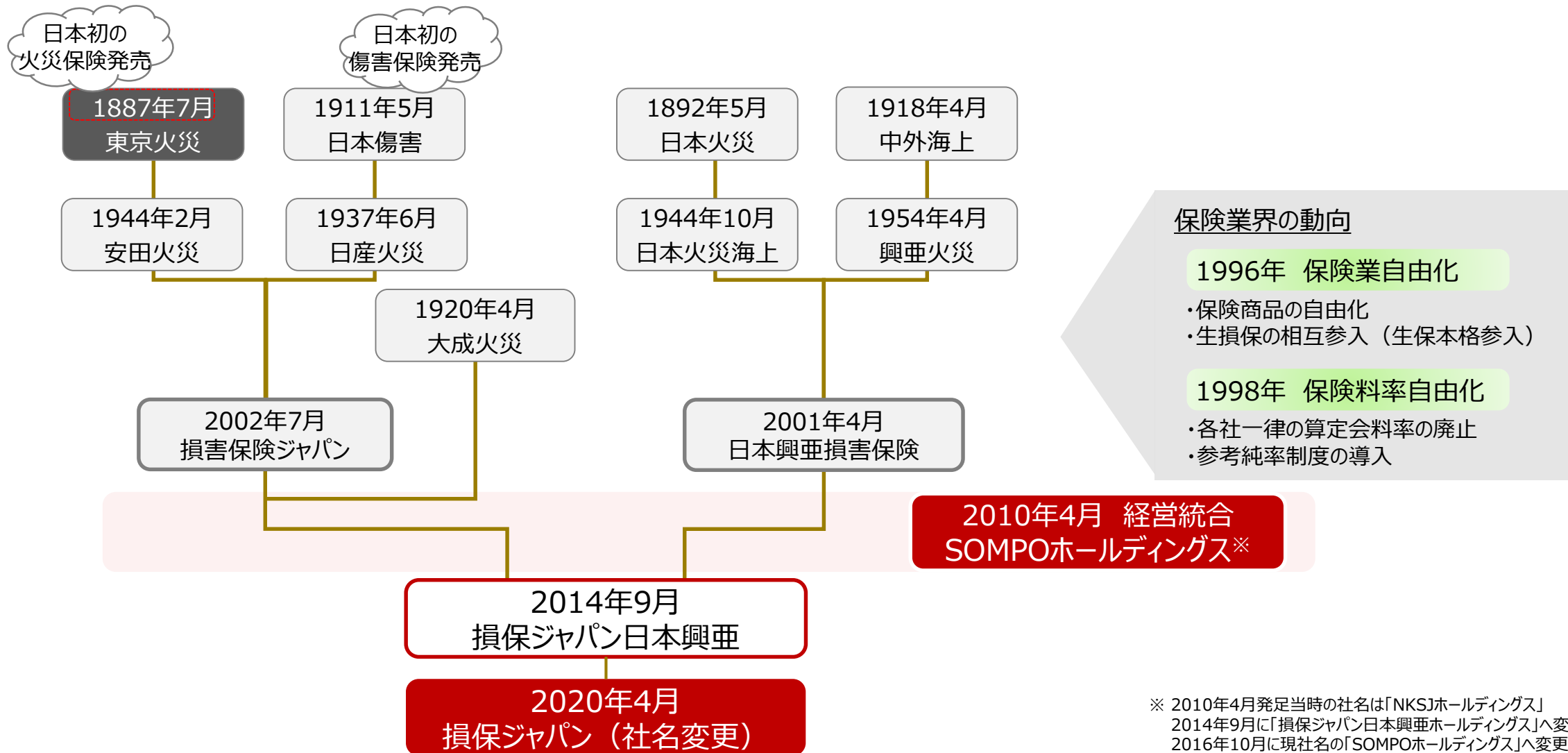
3. 足元の業績状況

---

参考資料

# SOMPOホールディングスの歩み

- 火災保険や傷害保険を日本で初めて発売した、130年を超える歴史を持つ保険グループです。



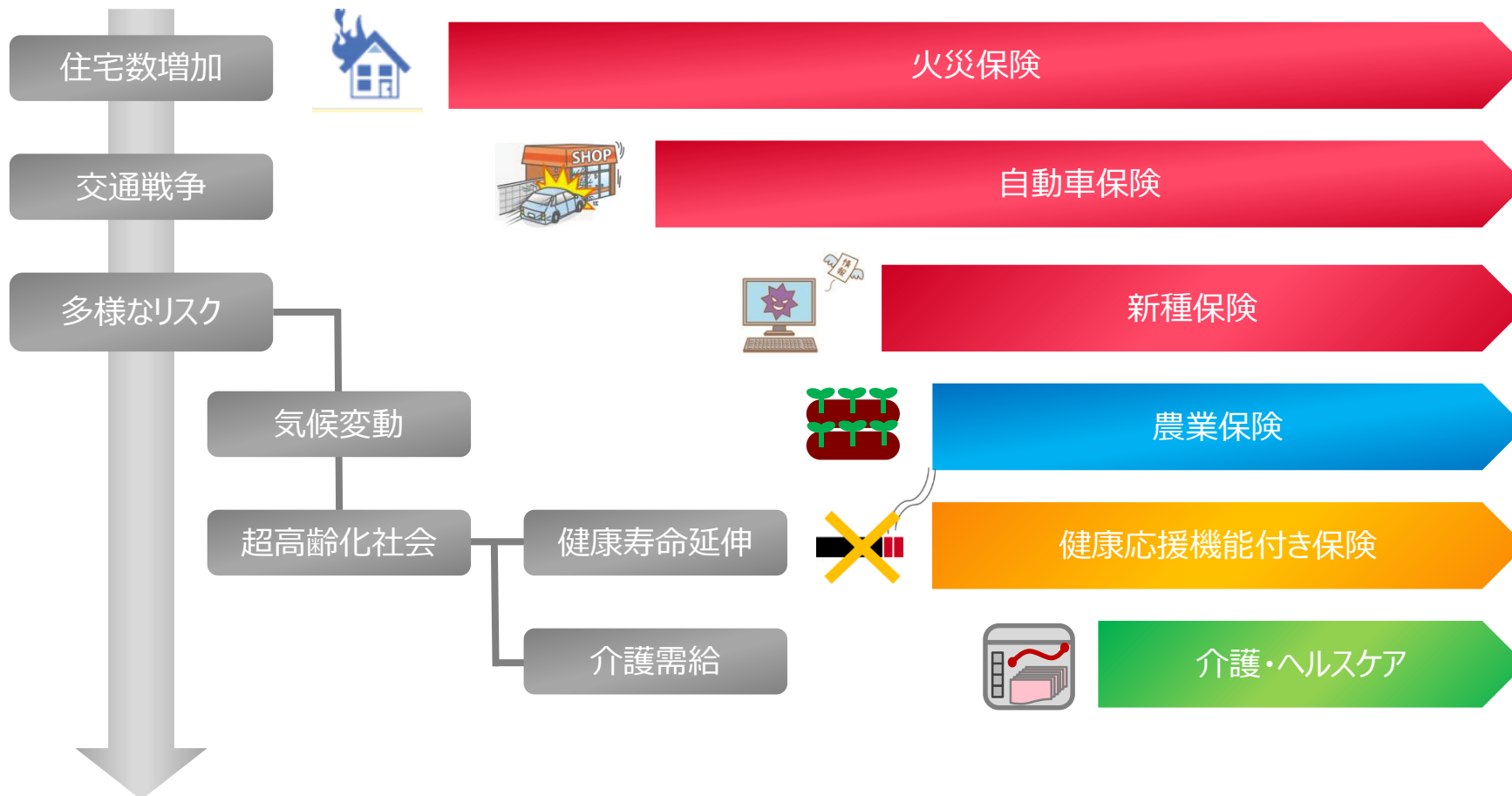
※ 2010年4月発足当時の社名は「NKSJホールディングス」  
2014年9月に「損保ジャパン日本興亜ホールディングス」へ変更、  
2016年10月に現社名の「SOMPOホールディングス」へ変更

# 社会課題の解決と成長

- 創業時の火災保険発売以来、変化する社会課題へ解を提供することで成長してきました。

変化する社会課題

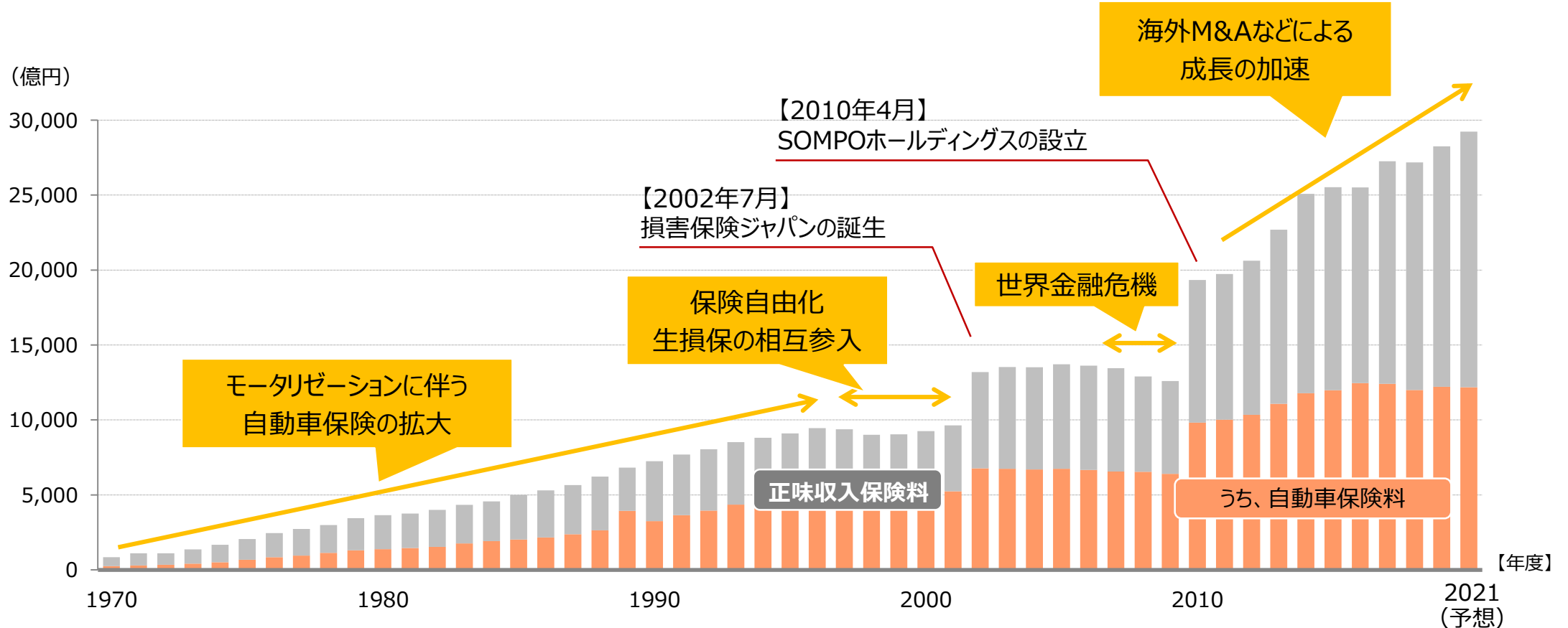
当社の提供する解（代表例）



# 業績拡大の軌跡

- 時流を捉えるとともに、効果的な統合などを通じて正味収入保険料は順調に拡大しています。

## 正味収入保険料（損害保険事業）

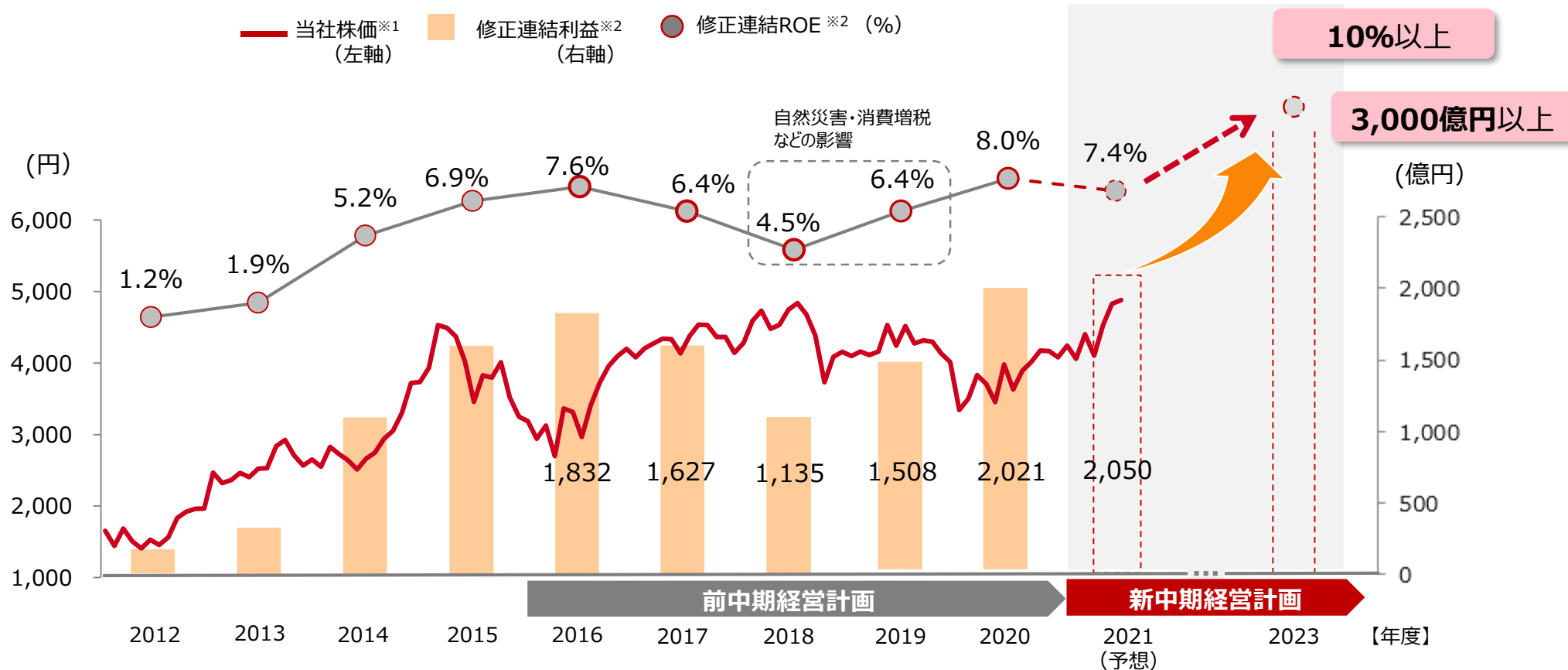


※ 存続会社（安田火災、損保ジャパン）の正味収入保険料、SOMPOホールディングス設立（2010年度）後は連結ベースの正味収入保険料を掲載  
 ※ SOMPOホールディングスの正味収入保険料は国内生保事業の収入保険料（生命保険料）を含まない

## ROEおよび利益水準推移

- 大規模自然災害等の逆風にも関わらず、着実にROEを改善させ、利益水準を拡大しています。
- 新中期経営計画最終年度の2023年度には、修正利益3,000億円以上、修正連結ROE10%を目指します。

### 修正連結ROEおよび修正利益水準推移



※1 株価は月末株価（2021年9月末までを反映）

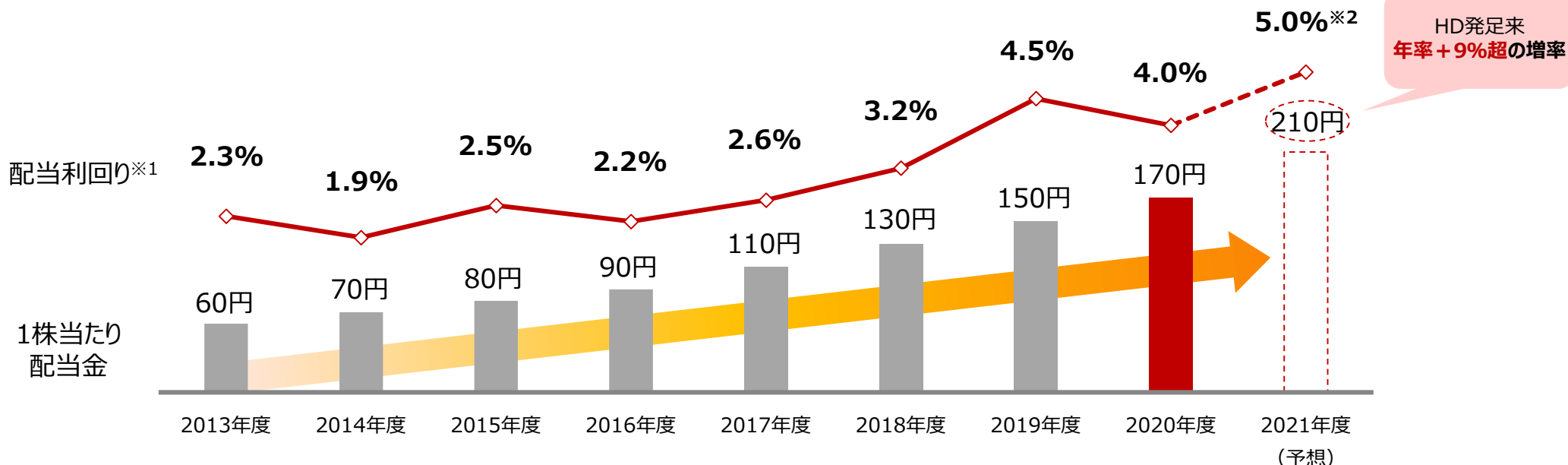
※2 2015年度以前の数値は2016年度の修正利益定義をベースとした試算値



## 株主還元

- 修正連結利益の50%（配当と自己株式取得の合計）を基礎的な還元とし、業績動向や市場環境、資本の状況などを踏まえて追加還元を行います。
- 2021年度は8期連続の増配を予定、魅力ある配当利回りをご提供していきます。

### 配当利回りおよび1株あたり配当金の推移



総還元性向※3	220%	50%	50%	50%	50%	72%	60%	50%	—
年度末株価	2,652円	3,735円	3,188円	4,079円	4,282円	4,098円	3,343円	4,242円	—

※1 配当利回り=配当総額/年度末株式時価総額

※2 株価は2021年3月末時点

※3 自己株式取得を含む

# 財務健全性

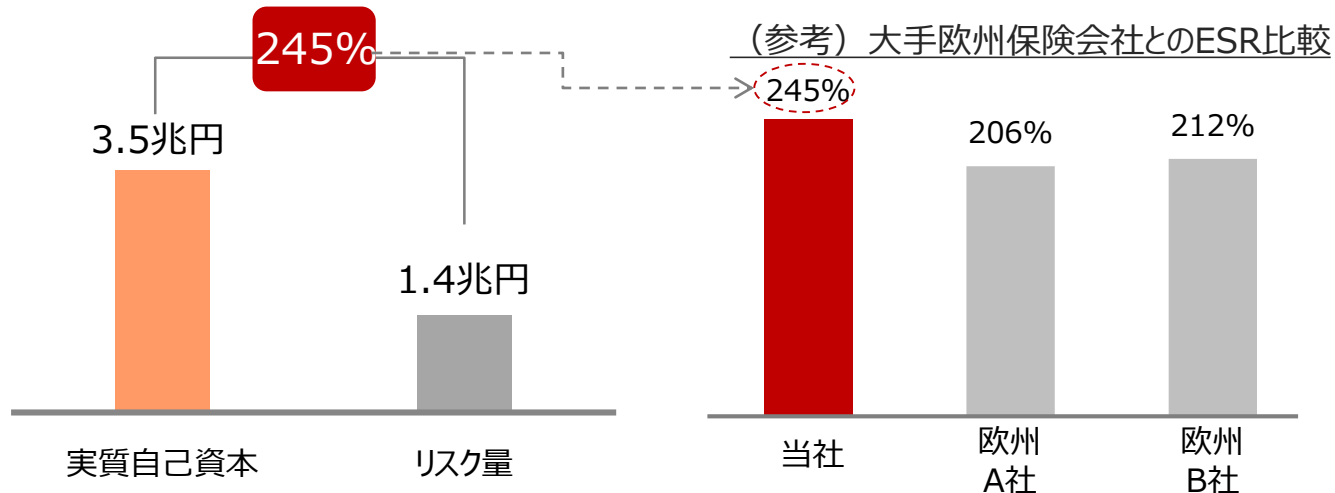
- 強固な財務基盤により高い格付けを維持しています。
- 財務健全性を示す指標であるESR※1は245%、大手欧州保険会社と比べても健全な水準です。

## 格付け（損保ジャパン※2）



※2 SOMPOホールディングスは格付けを取得していない

## 財務健全性：エコミック・ソルベンシー・レシオ（ESR：2021年6月末）



※1 ESR  
(エコミック・ソルベンシー・レシオ)

リスク（99.5%VaR）に対して、自己資本がどの程度あるかを表す指標  
(当社ターゲット水準：200～270%)

# SOMPOホールディングスの事業領域

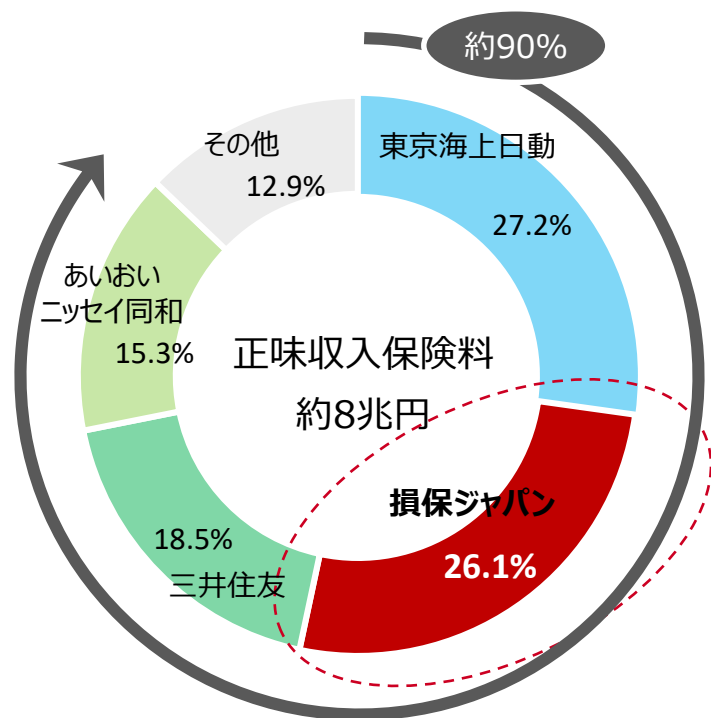
- 損保事業を起点とし、国内生保、海外保険、介護と事業領域を拡大してきました。
- 2021年度からスタートした新中期経営計画において、デジタルとヘルスケアを新たな事業の柱と位置づけ、6事業を中核としています。



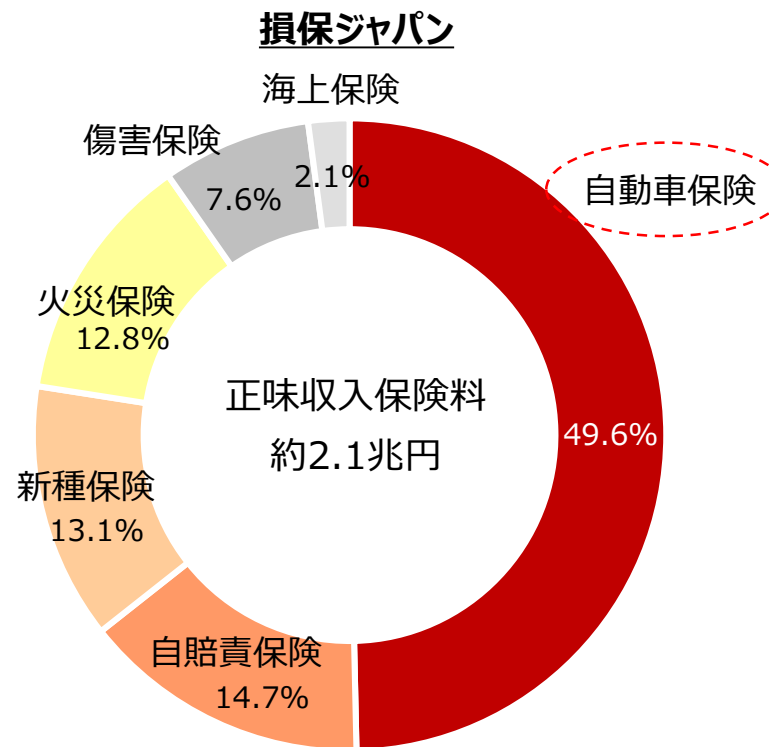
## 国内の損保マーケットと商品構成

- 国内の損保マーケットは、3メガ損保グループで約90%を占めています。
- 約5割を占める自動車保険や火災保険・新種保険などが主力商品です。

### 国内損保市場のマーケットシェア※（2019年度）



### 正味収入保険料内訳（2019年度）



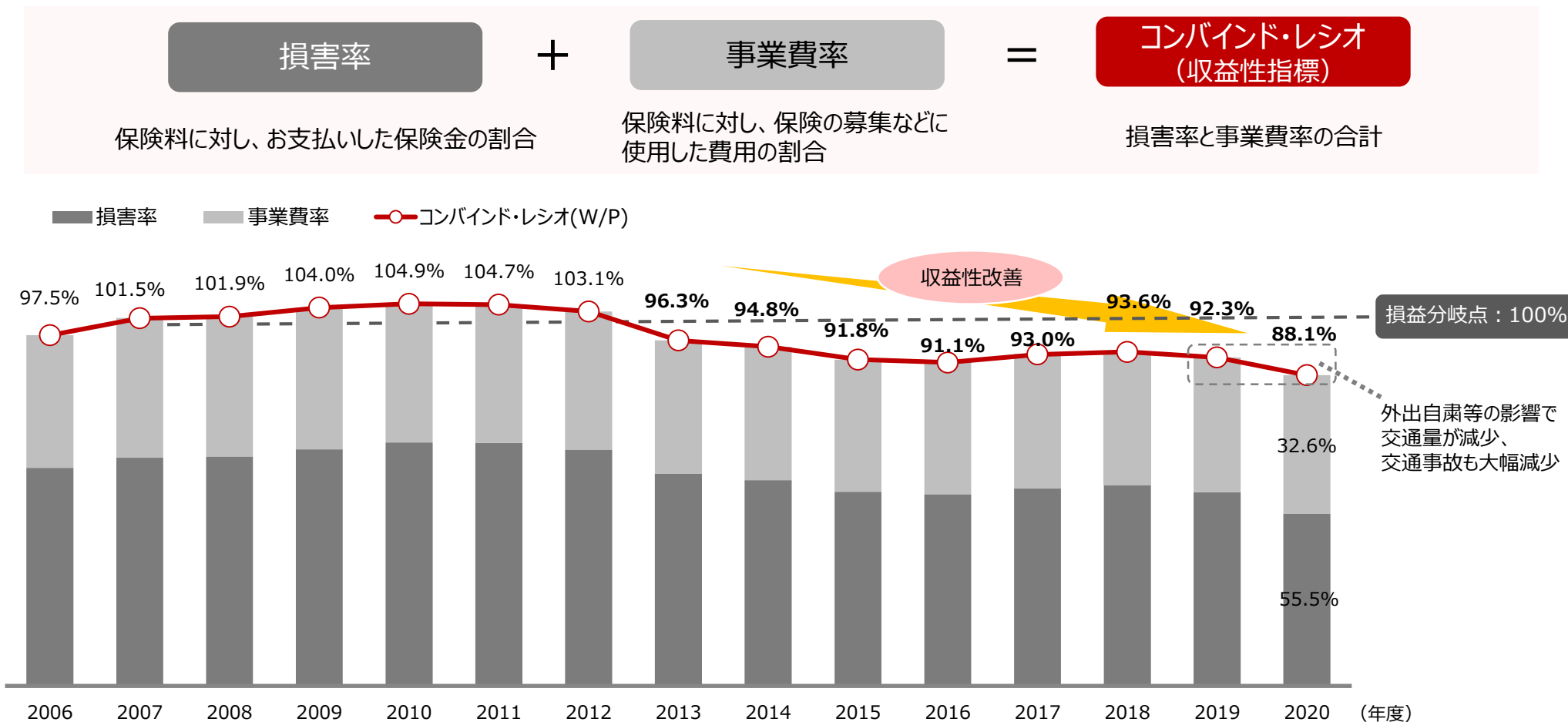
※出典：インシュアランス 令和元年版損害保険統計号

再保険会社を除く、国内に法人格又は支店を有する元受保険各社の国内正味収入保険料総額ベース

# 自動車保険の収益性

- 主力の自動車保険の収益性は、商品・料率改定の効果などにより改善し、安定しています。
- 保険料率は、参考純率制度に基づき、第三者機関が損害率に見合った水準を算出する規律ある仕組みとなっています。

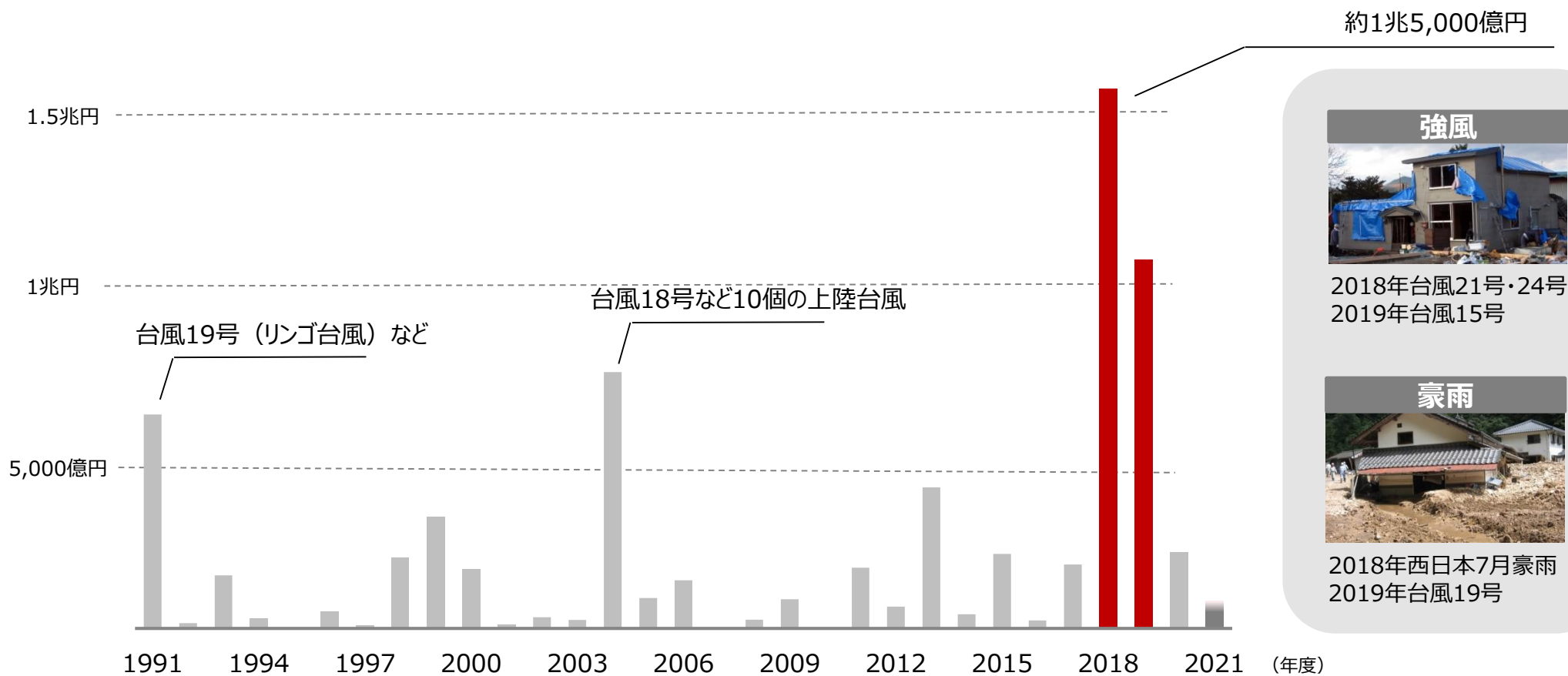
## 自動車保険のコンバインド・レシオの推移



# 国内における主な自然災害の保険金支払推移

- 2018年度の業界全体の主な国内自然災害の保険金支払は過去最大となり、2019年度も2年連続で1兆円を超える支払いとなりました。

## 業界全体の主な国内自然災害の元受支払保険金推移



※ 出典：日本損害保険協会（対象は風水災等）

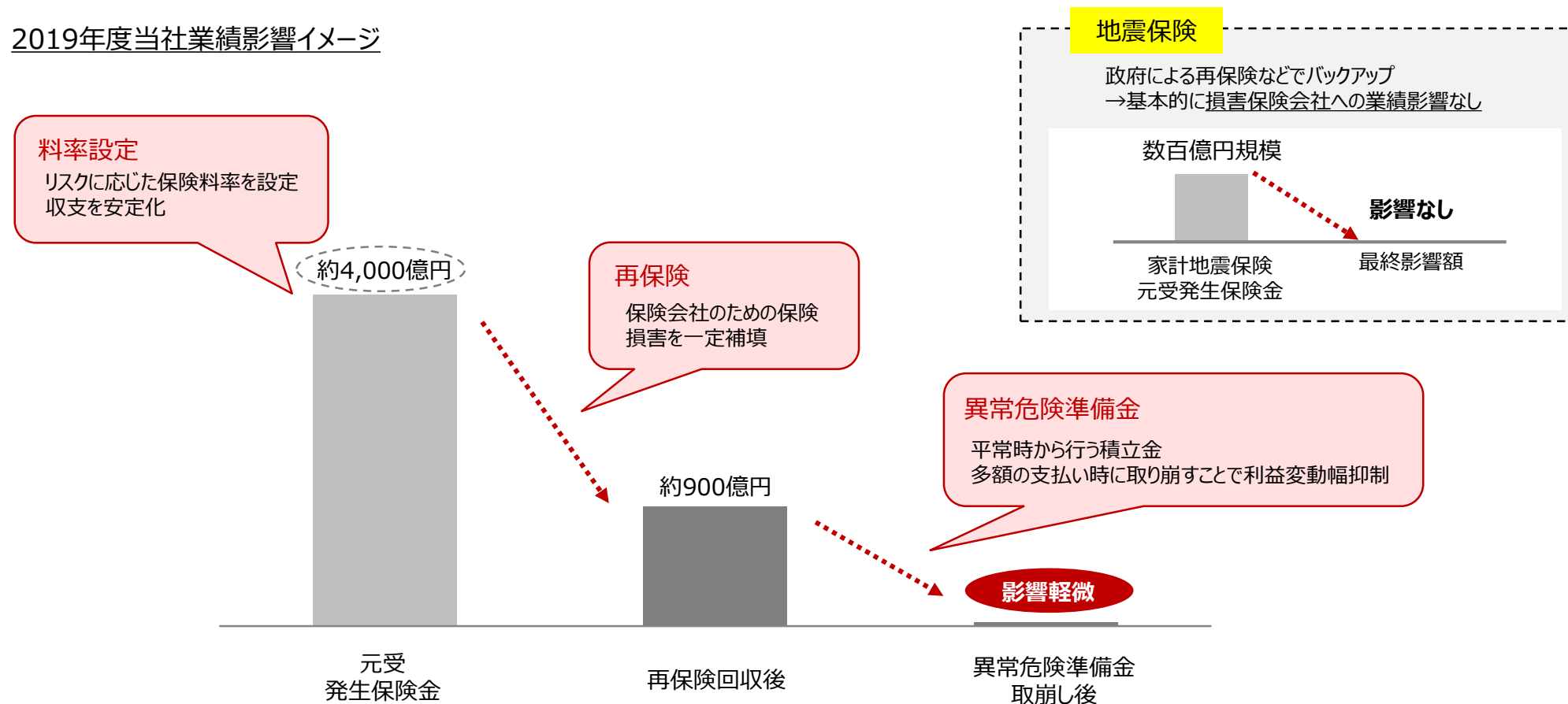
※ 出典：（財）消防防災科学センター

# 国内自然災害の業績への備え

- 多発する国内自然災害に備えて様々な対策を講じており、業績影響の低減と迅速な保険金のお支払いを実現しています。

## 国内自然災害の業績影響の低減策

### 2019年度当社業績影響イメージ



## 迅速なお支払いへの取り組み

- 迅速なお支払いとお客さまの安心のため、デジタル技術の活用により様々な取り組みを行っています。

### デジタル技術を活用した水災被害対応の例

被害が多数発生している大規模な災害においても、お客さまをお持たせすることなく迅速な保険金のお支払いを実現

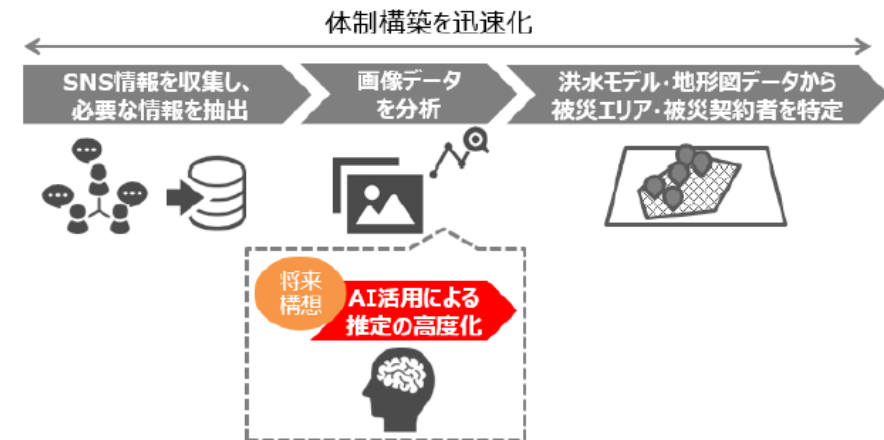
#### スマートフォン撮影画像による概算保険金の提示

お客さまがスマートフォン上でペットボトルとともに撮影した被害箇所の画像データをもとに、浸水高の測定と、概算の保険金を自動で算出



#### SNS情報の分析による被害地区の被害状況確認※

SNSに投稿された情報から被害エリアを特定、被害状況をいち早く把握  
被害エリアに該当するご契約を地図上に可視化して特定することで、お客さまから保険金請求のご連絡がない場合でも、損保ジャパンからお客さまへ被害調査や保険金請求をご案内



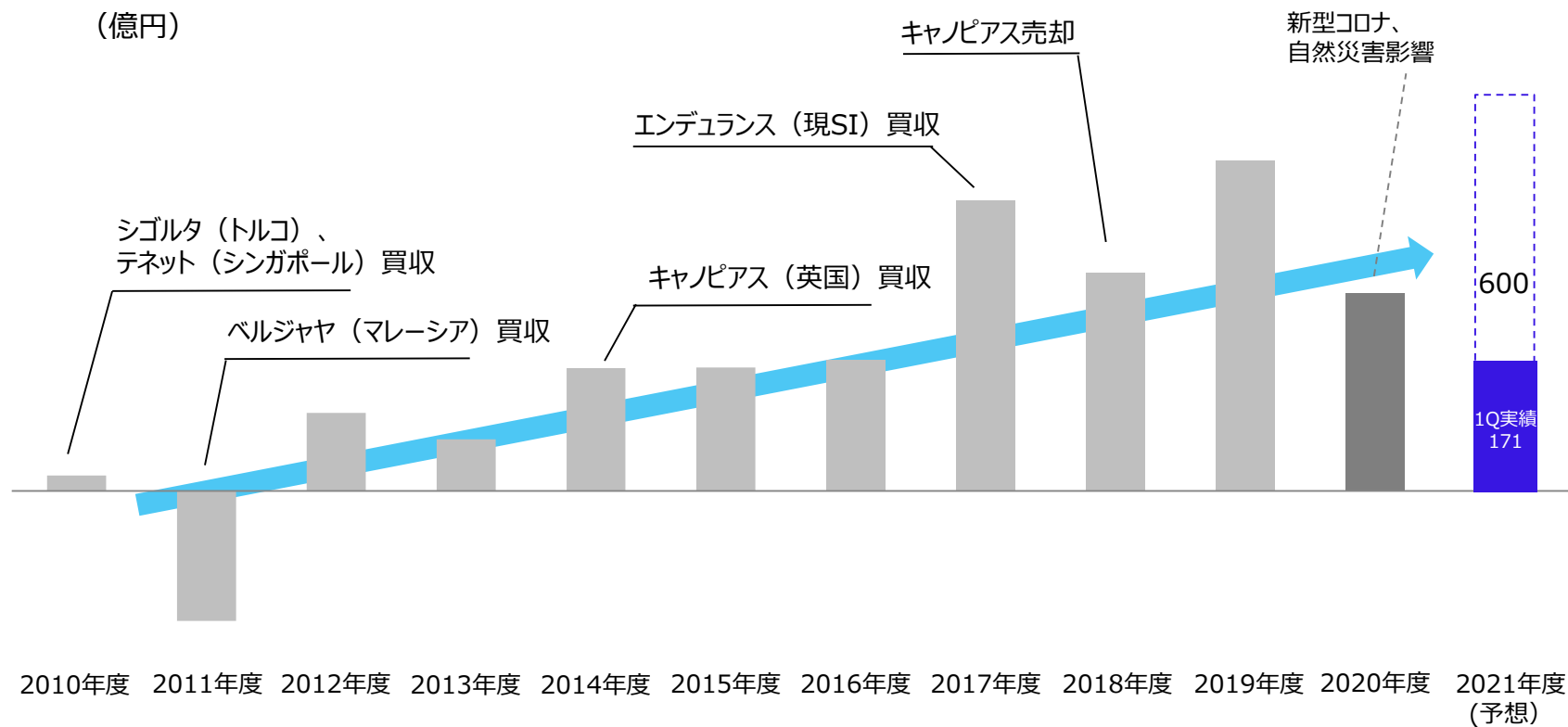
※ 導入予定のサービス



## 海外保険事業の拡大の軌跡

- 先進国を中心に海外保険事業を展開しています。
- 2020年度は新型コロナなどの一過性の影響を受けるも、専門性の高いアンダーライティングにより着実に利益は拡大しています。

### 修正利益の推移

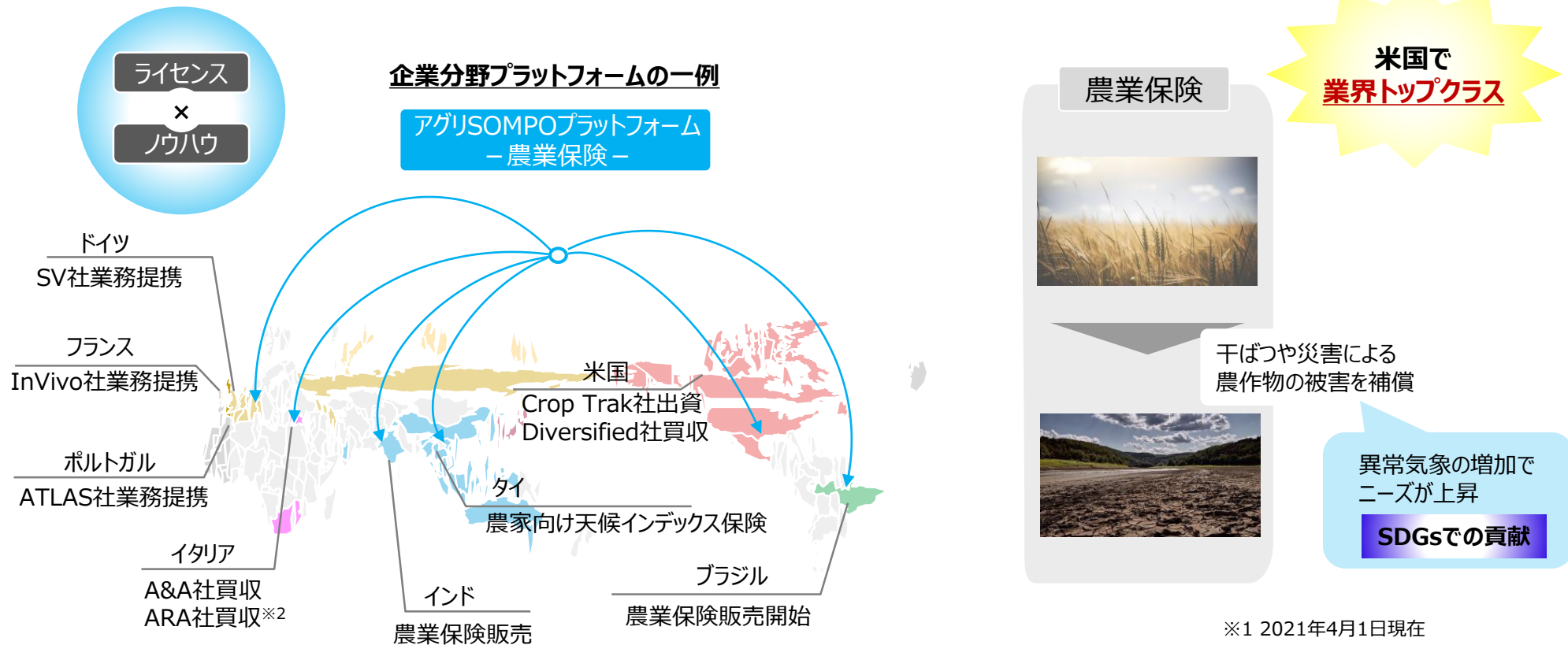


# 海外保険事業の中核：SOMPOインターナショナル（SI）

- SIの特徴ある企業向け商品を各国に展開し、オーガニック成長を加速させています。
- リテール分野においても、自動車保険戦略などグループのノウハウの横展開を行っています。

## SIのグローバルプラットフォーム化

SIを核に、28か国・地域※1におよぶSOMPOのライセンスを活用した専門性の高い保険商品のグローバル展開を加速  
 グローバルプラットフォームを通じて、SIの主力商品の一つである農業保険を全世界に展開

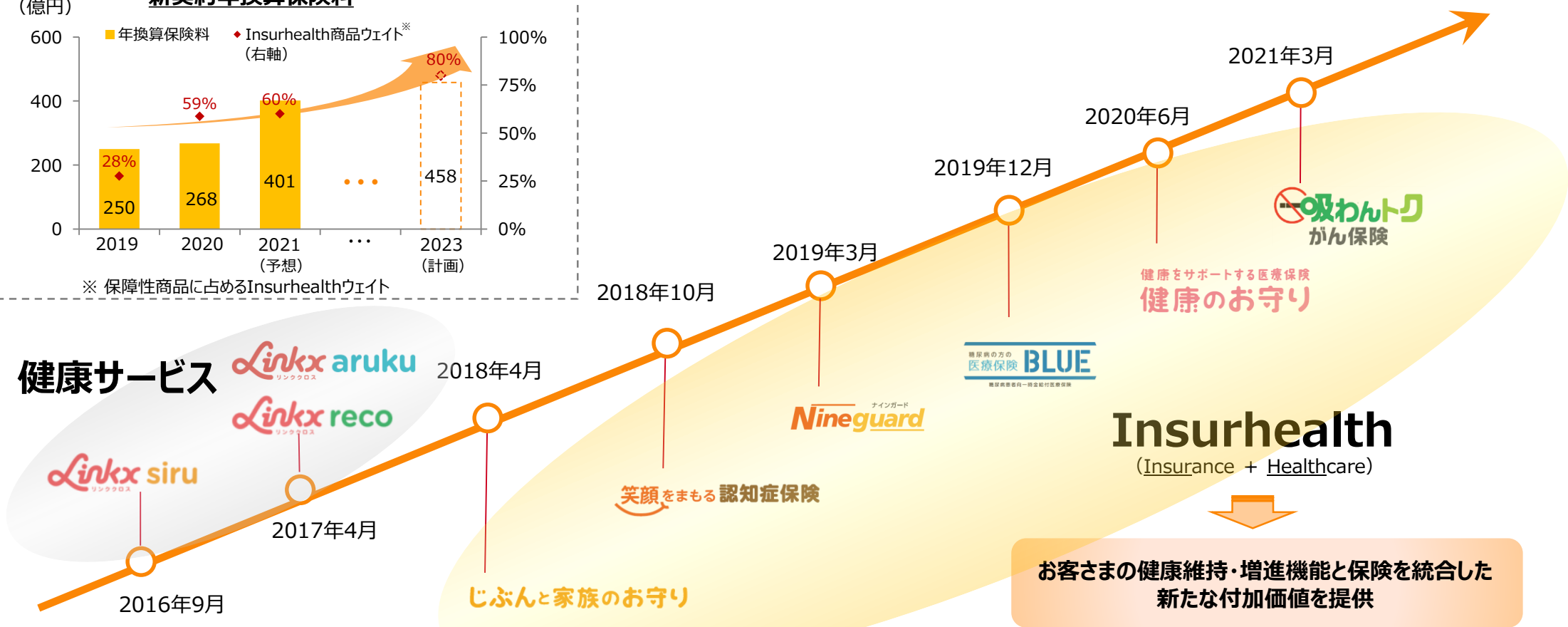
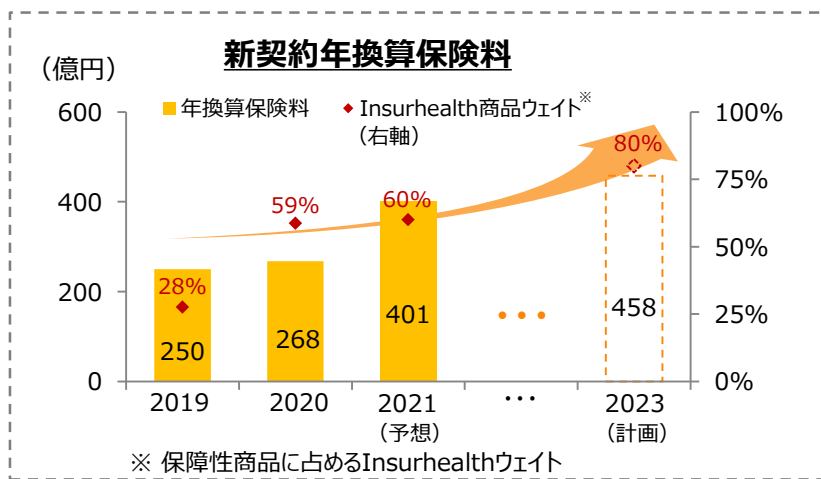


※1 2021年4月1日現在  
 ※2 関係当局の認可を前提に、2022年1-3月期クローリング予定

# ひまわり生命の特徴

- 健康応援機能と保険機能を融合した特徴ある新商品を展開し、他社との差別化を図っています。

## ひまわり生命の成長戦略



# SOMPOケアの概要

- 売上高で業界2位、施設数で業界1位と、介護業界最大手の一角を占めています。
- サービス品質の向上や生産性改善とともに入居率を着実に改善させ、収益性も向上しています。

## 介護事業者として業界最大手規模

介護事業売上高（2020年度）

1	A社*	1,537億円
<b>2</b>	<b>SOMPOケア</b>	<b>1,318億円</b>
3	B社	1,238億円
4	C社	932億円
5	D社	632億円

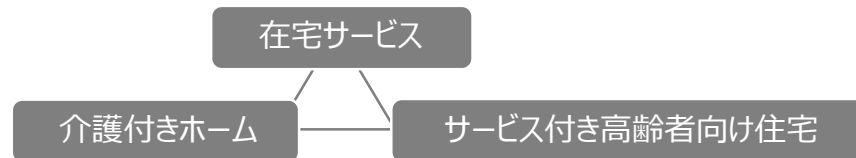
出典：各社決算資料 ※ 2019年度数値

介護事業居室数（2019年8月時点）

<b>1</b>	<b>SOMPOケア</b>	<b>25,574室</b>
2	A社	17,520室
3	B社	13,945室
4	C社	12,246室
5	D社	11,003室

出典：週刊高齢者住宅新聞Online

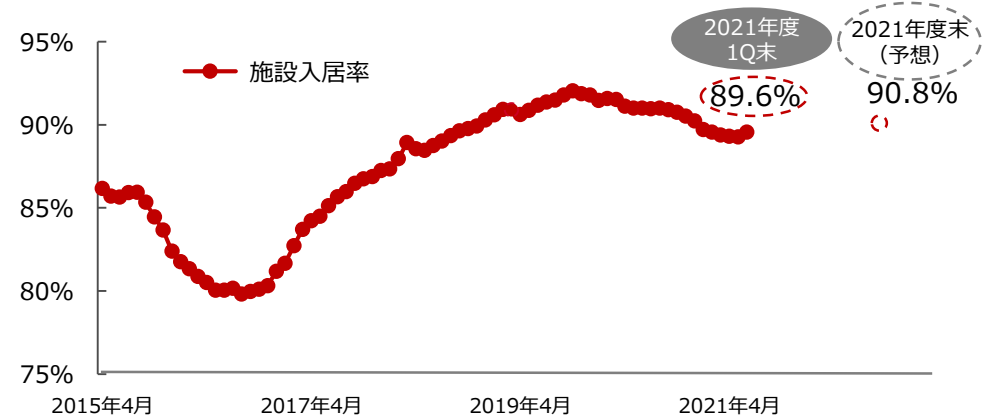
## SOMPOケアの主な提供サービス



施設入居者数 + 在宅サービス利用者数：約6万人

## SOMPOケアの入居率推移

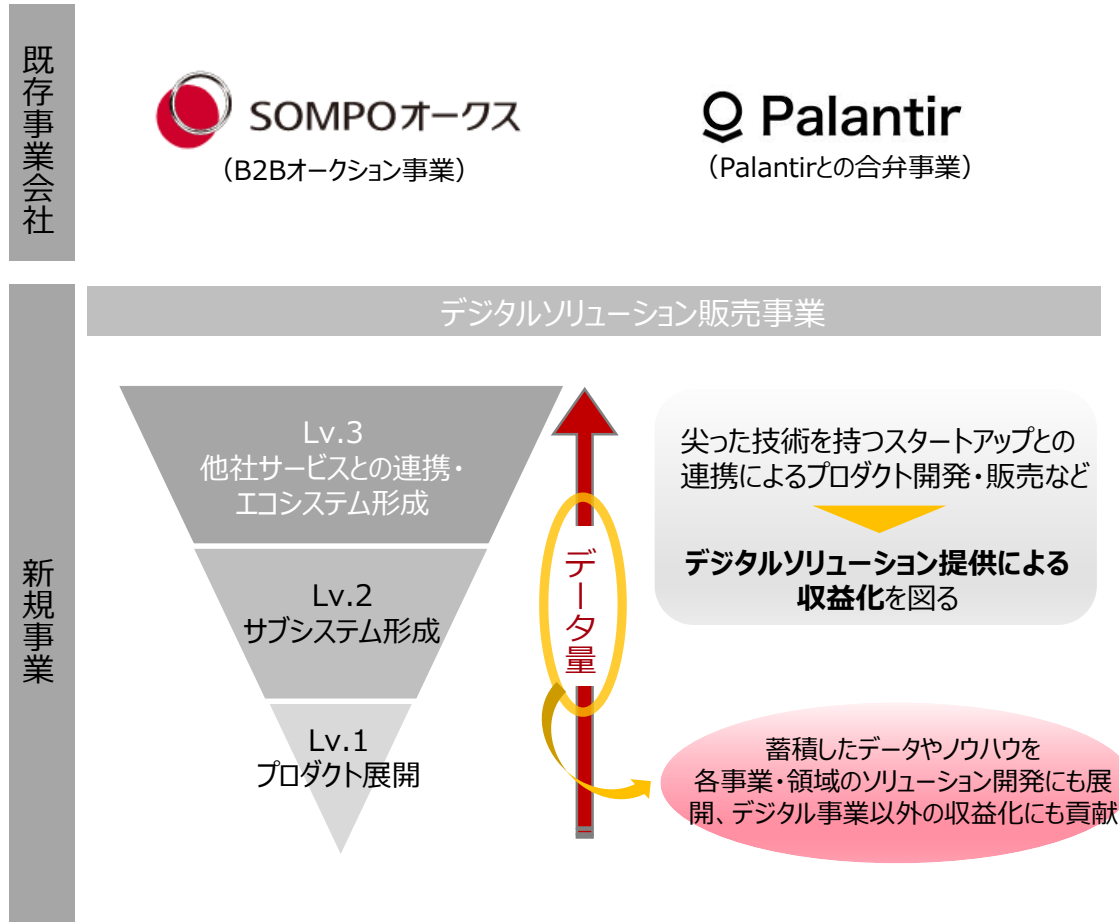
サービス向上、生産性改善、人材育成などの取り組みにより入居率は着実に改善、収益性も向上



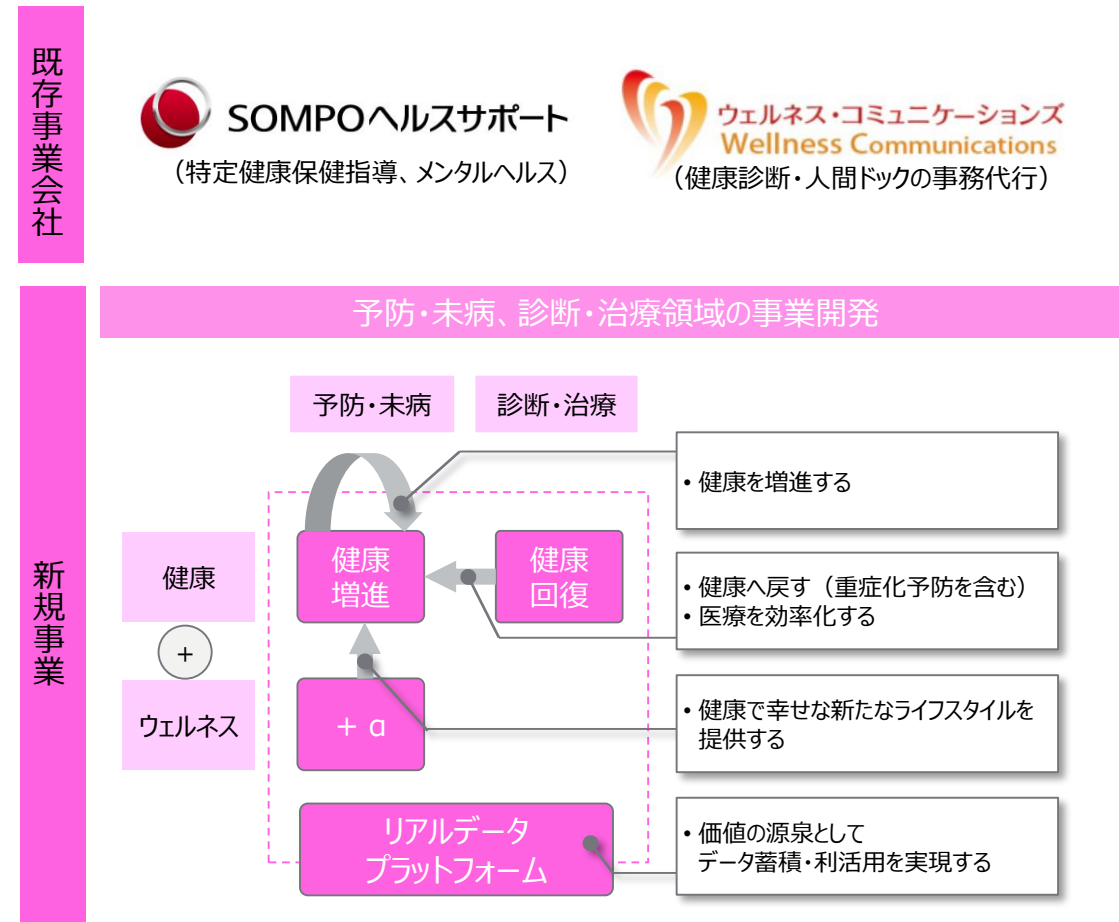
# 新たな事業の柱 – デジタル事業/ヘルスケア事業 –

- 新中期経営計画では、新たに「デジタル事業」「ヘルスケア事業」を中核事業に位置づけました。
- これからも新しいサービスや価値を皆さまに提供し続けていきます。

## デジタル事業の取り組み



## ヘルスケア事業の取り組み



---

1. SOMPOホールディングスとは

2. 新中期経営計画・事業別成長戦略

3. 足元の業績状況

---

参考資料

# 新中期経営計画で目指す姿

- 新中計期間の到達点として、「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化を目指します。（新中計期間：2021年度～2023年度）
- グループの経営理念実現に向け、レジリエンス獲得、保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダーへの進化を追求します。

## SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康のテーマパーク”により、  
あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

社会が直面する  
未来のリスクから人々を守る

健康で笑顔あふれる  
未来社会を創る

多様な人材やつながりにより、  
未来社会を変える力を育む

## 3つの基本戦略

規模と分散

新たな顧客価値の創造

働き方改革

## 新中期経営計画

## 到達点

### 「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化

- 修正連結利益：3,000億円以上
- 修正連結ROE：10%以上
- リスク分散効果の発揮
- 保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダー

## グループ経営基盤

資本政策・ERM

SDGs経営

ガバナンス

## 基本戦略①：規模と分散

- 国内の収益性改善と、海外保険事業の時流を捉えた利益成長をドライバーに、グループの規模と分散を加速させます。

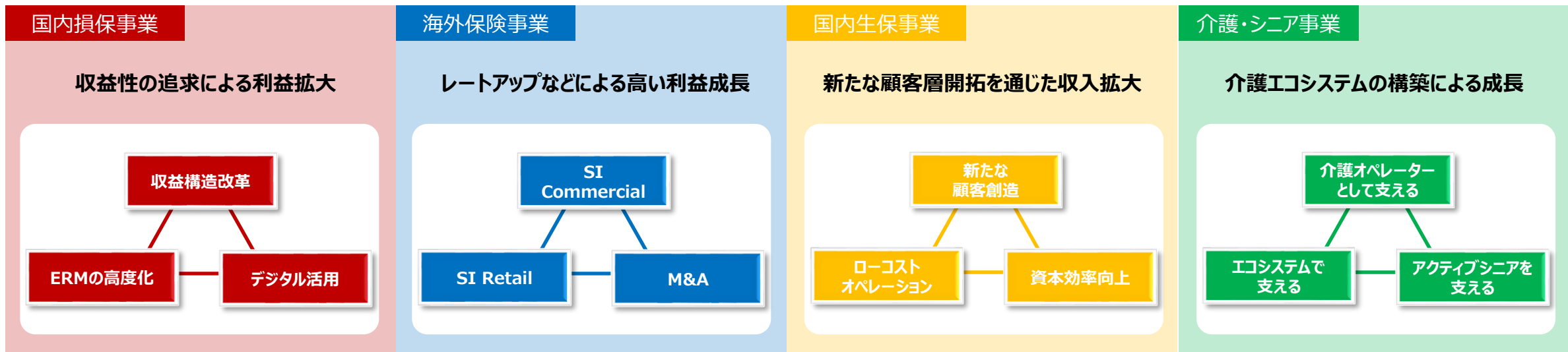
### 既存事業を中心とした規模と分散の加速

気候変動・温暖化

世界的な低金利環境

不確実性への備え、レジリエンス獲得

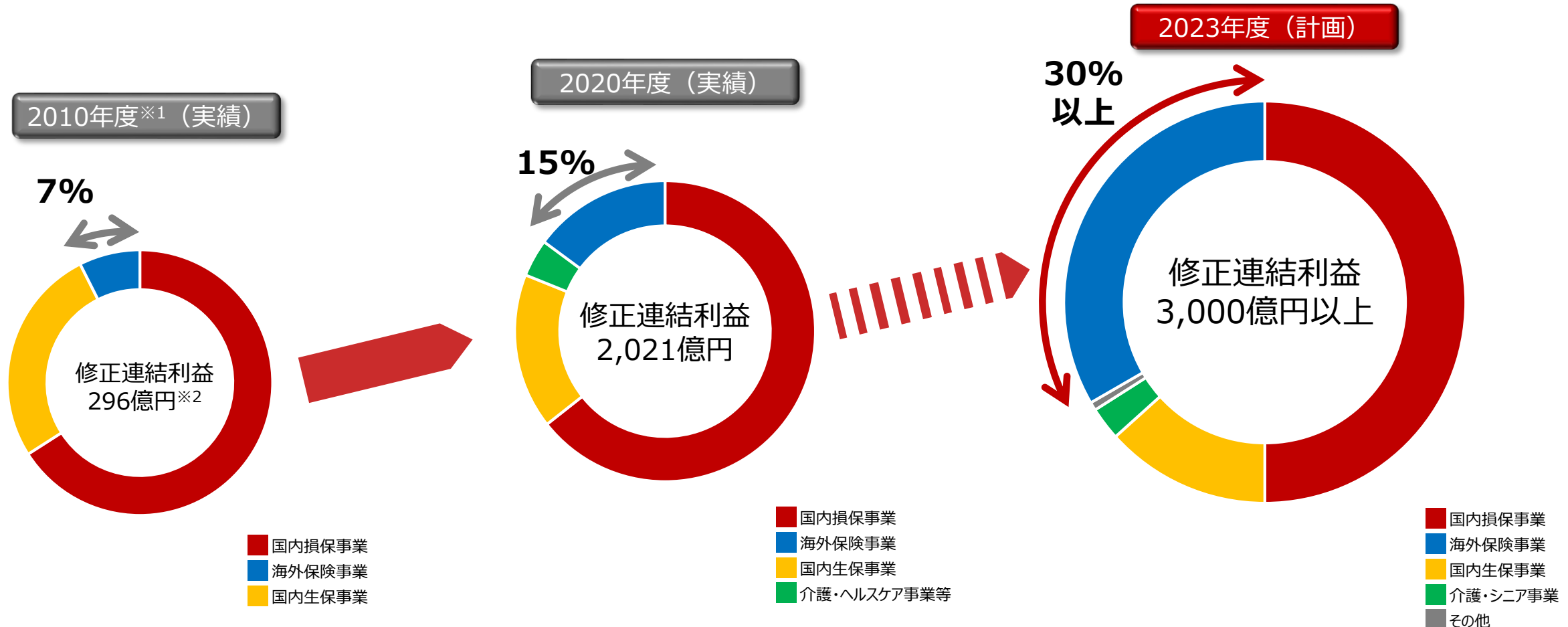
規模と分散





## 基本戦略①：規模と分散－事業ポートフォリオの変遷－

- 規模と分散の取組みにより、事業ポートフォリオに占める海外保険事業の割合が安定的に30%以上となることを目指します。
- 新たなサービス・事業の創出を通じ、事業ポートフォリオの変革を図ります。



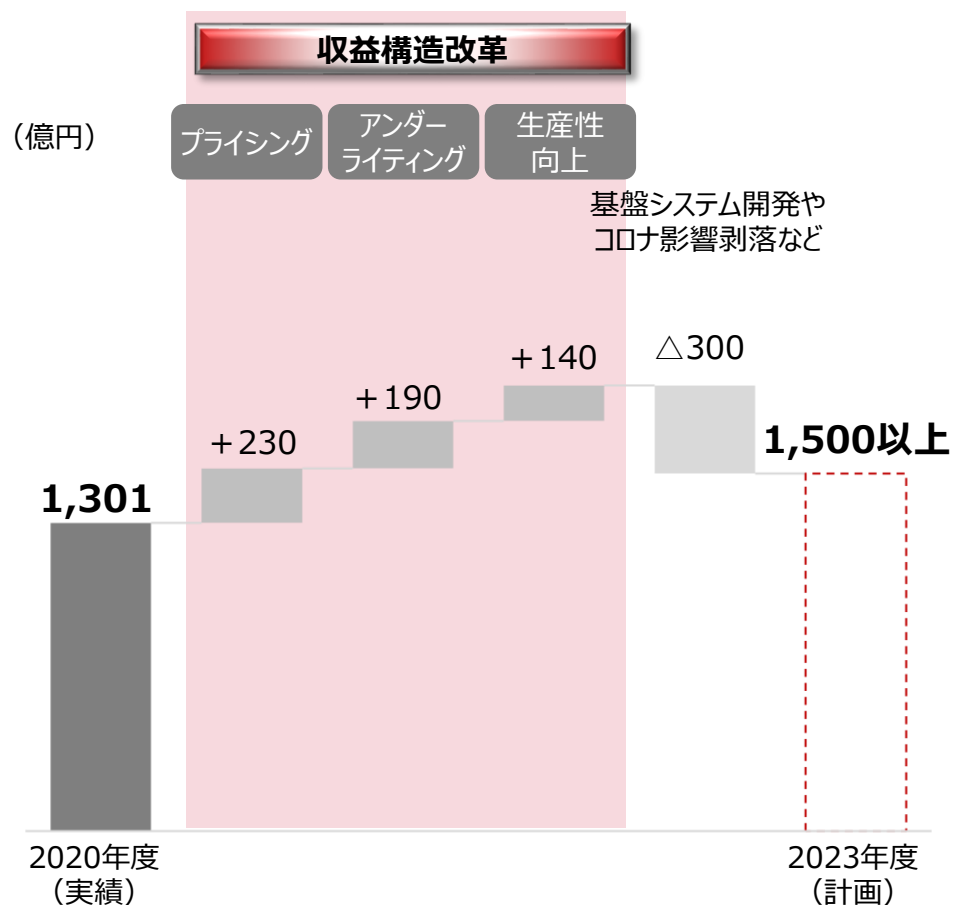
※1 SOMPOホールディングス発足年度

※2 現在の修正利益定義をベースとした試算値

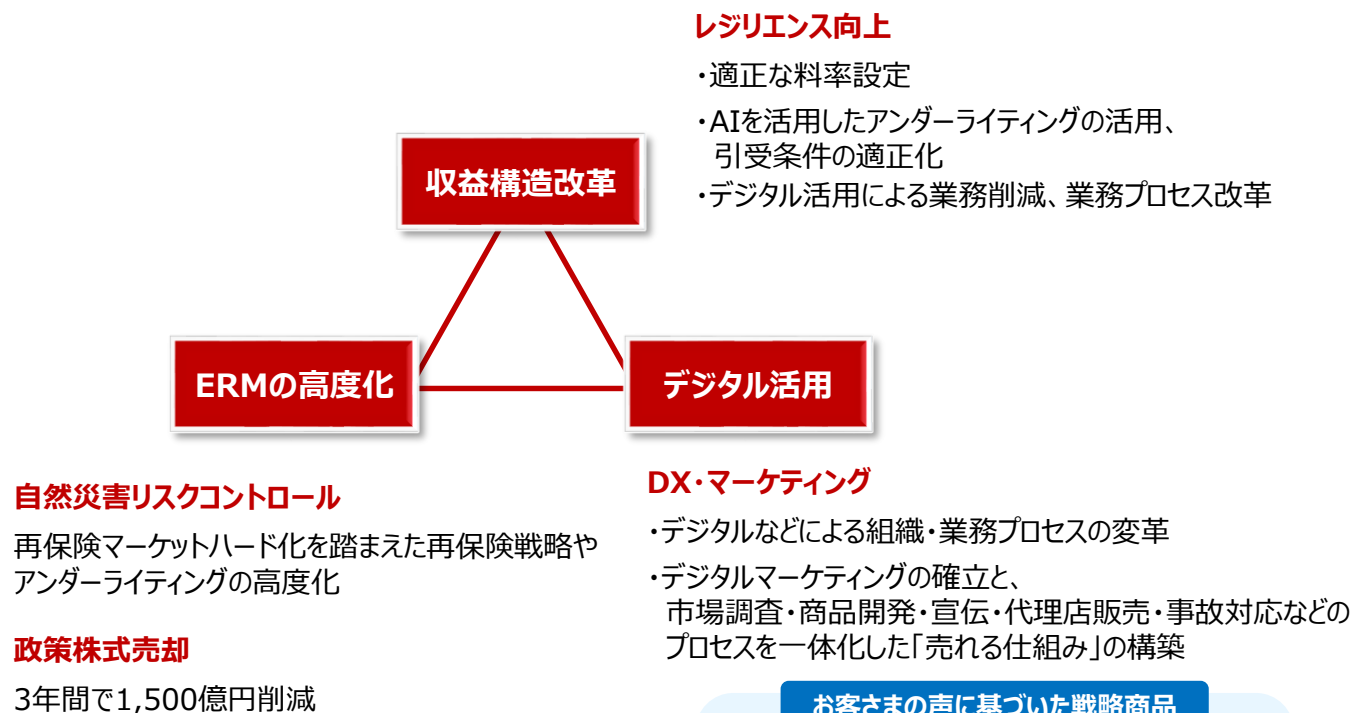
# 基本戦略①：規模と分散 —国内損保事業—

- 適切な料率の設定や保険引受の適正化で、レジリエンスの向上を図ります。
- 業務プロセス改革による生産性の向上などにより、より収益性の高い体質を目指します。

## 国内損保事業の修正利益変動要因



## より安定的なキャッシュ創出のための主な取組み



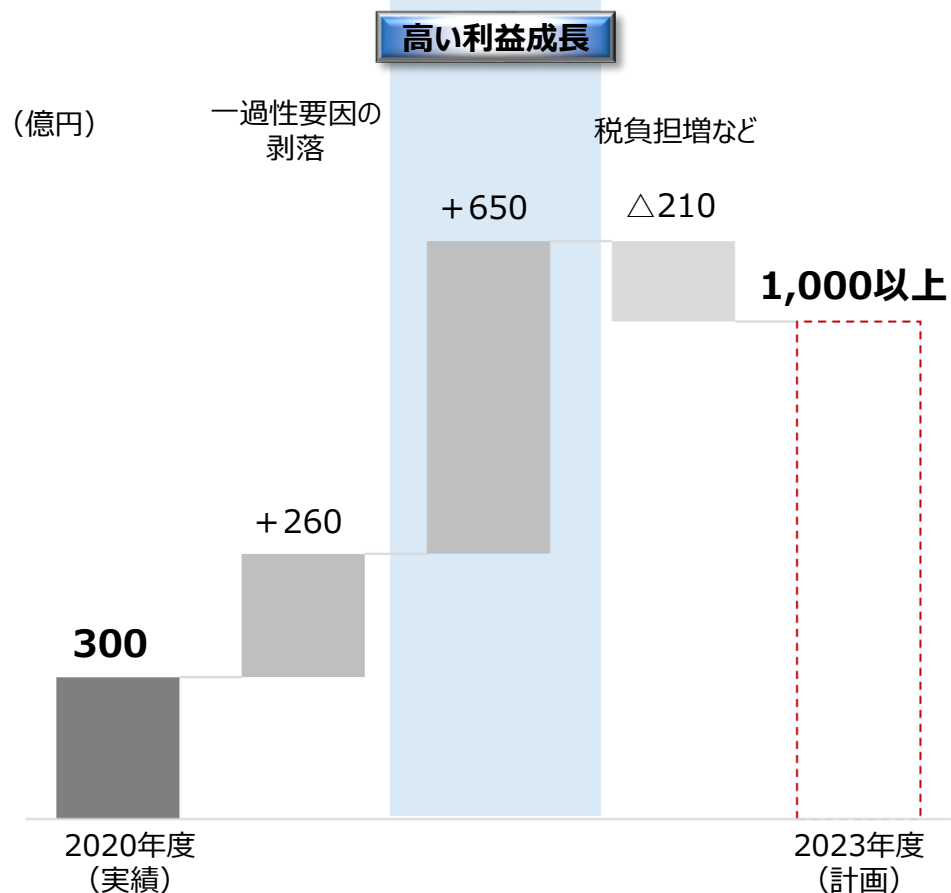
お客様の声に基づいた戦略商品



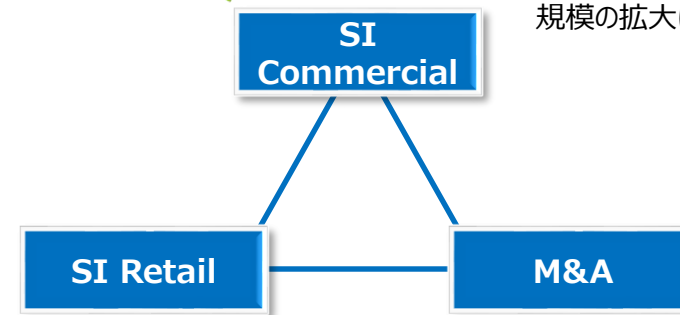
## 基本戦略①：規模と分散－海外保険事業－

- ・ レートアップによるトップライン成長とアンダーライティングスキルを活かし、高い利益成長を目指します。
- ・ 規律あるM&Aを適切に実施することで、非連続な成長と分散の加速を図ります。

### 海外保険事業の修正利益変動要因



### 高い利益成長に向けた主な取組み



#### 企業分野での取組み

- 元受事業を中心としたトップライン成長
- レートアップによる採算性向上・損害率改善
- 規模の拡大に伴うさらなるオペレーションの効率化

#### 個人分野での取組み

- プライシング、チャネル管理等のスキル横展開を加速

#### 事業費削減

- 間接部門（法務、財務、人事など）の集約による効率性向上

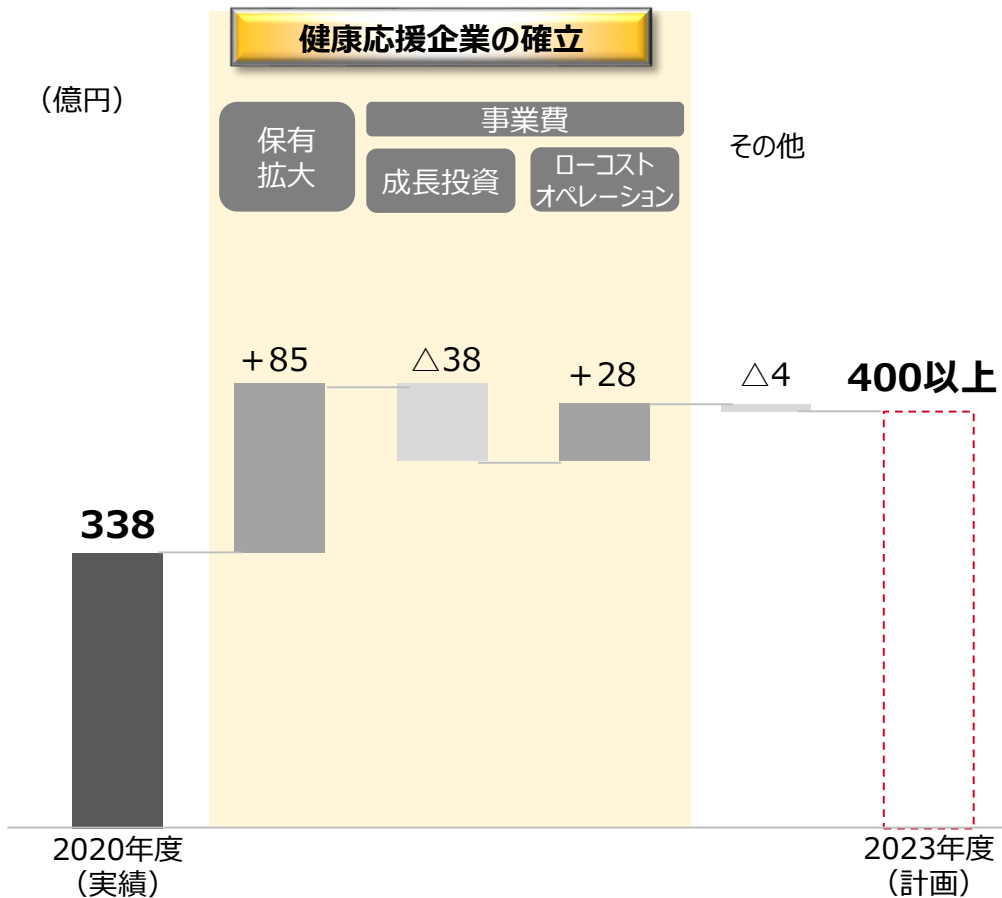
#### 規律あるM&A

- 非連続な成長と分散の加速

# 基本戦略①：規模と分散 —国内生保事業—

- 「健康応援企業」を確立、多くのお客さまにInsurhealth®の価値を提供します。
- 事業費削減や効率化に取り組み、より強固な経営基盤を構築します。

## 国内生保事業の修正利益変動要因



## 「健康応援企業」の確立に向けた主な取り組み



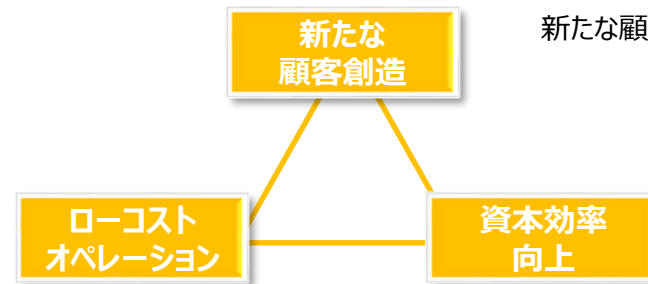
お客さまの健康を応援します  
**健康★チャレンジ!**

### Insurhealth価値提供

より多くのお客さまにInsurhealthの価値を提供し、健康の維持・向上に貢献する社会価値を創出

### 成長投資

新たな顧客創造のための成長投資を実施



### 事業費削減

営業店事務を本社に集中化による事務量削減と営業時間創出

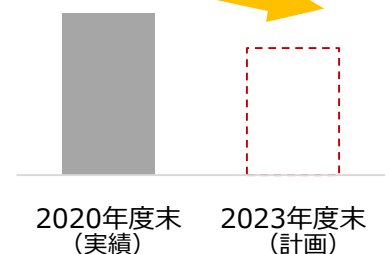
本社フロア縮小、拠点統合等による経営リソースの最適化

など

### 金利リスク削減

超長期債の購入を年3,000億円に拡大、金利リスク量を削減

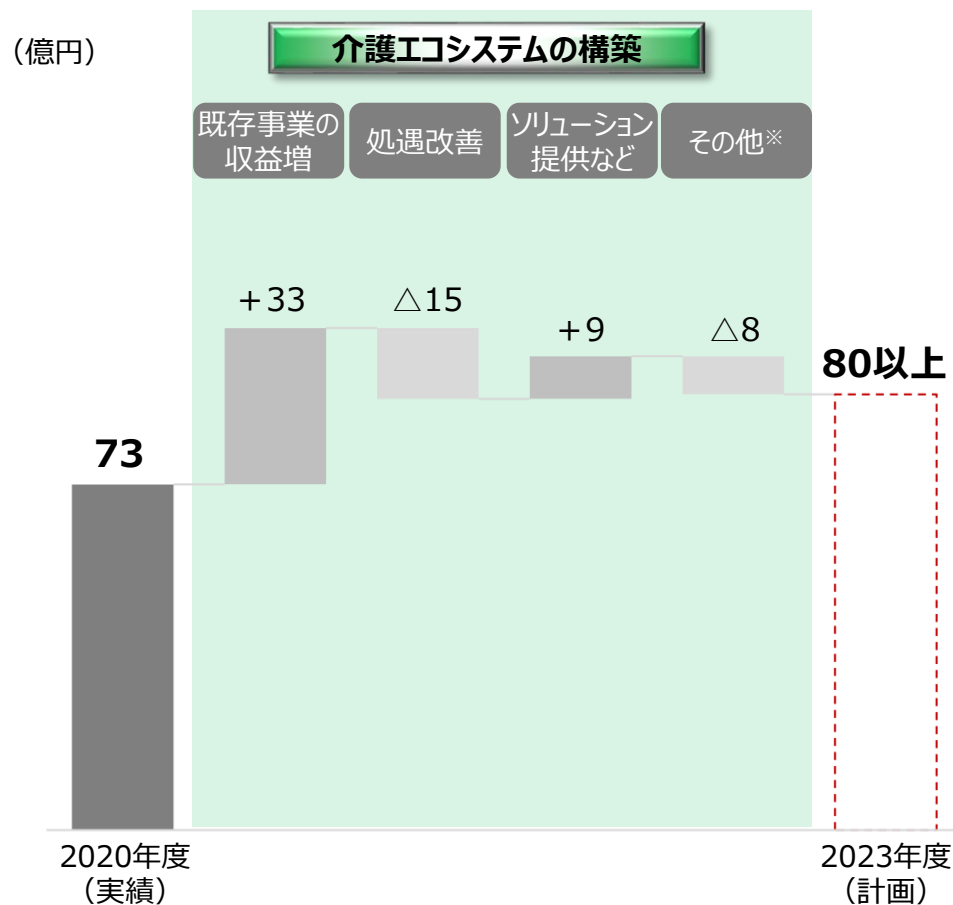
グループ金利リスク量



# 基本戦略①：規模と分散 – 介護・シニア事業 –

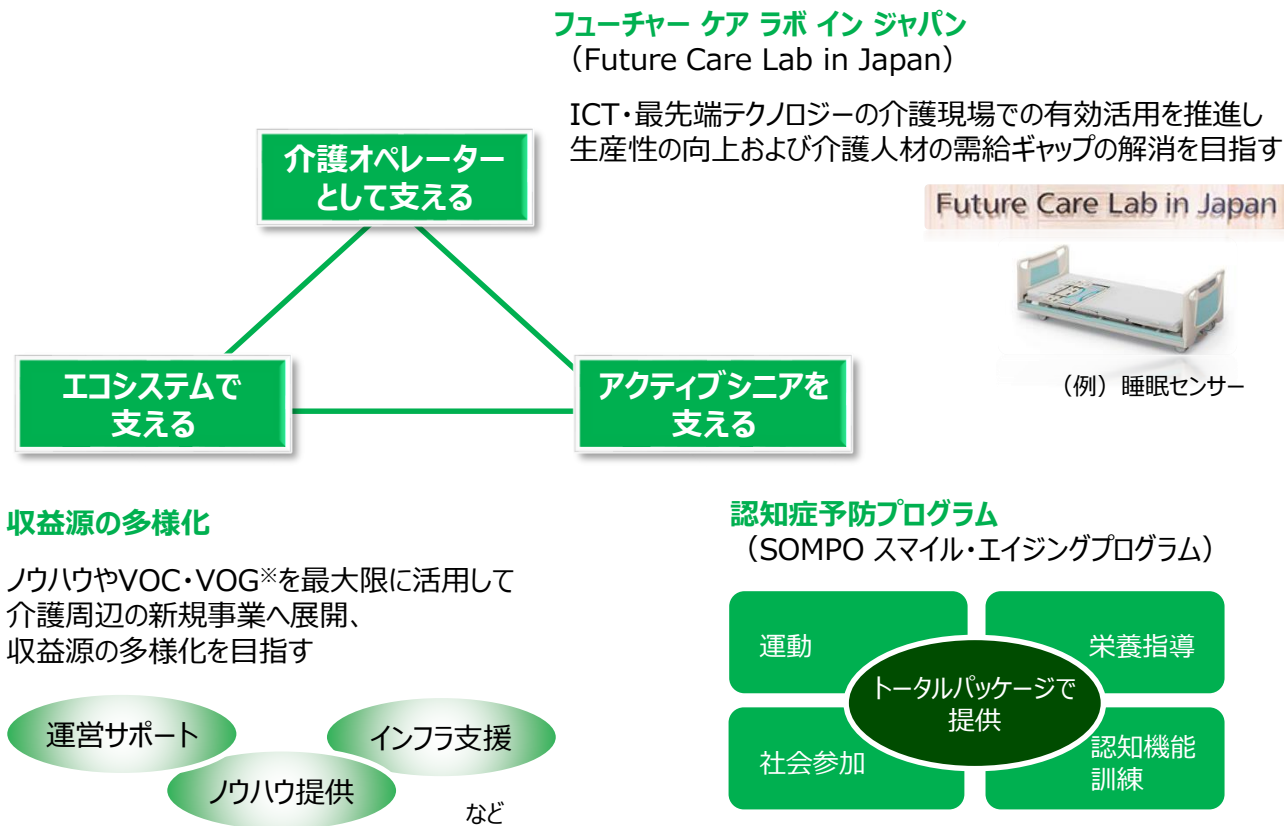
- 利益貢献だけでなく、介護現場の生産性向上、認知症サポートプログラムなど、社会課題の解決に貢献していきます。
- 周辺事業の展開を通じ、収益の安定化、収益源の多様化を目指します。

## 介護・シニア事業の修正利益変動要因



※一過性要因の剥落など

## 介護エコシステム構築に向けた主な取組み



※ 10万人を超える利用者・職員の生の声

## 基本戦略②：新たな顧客価値の創造

- 従来 of 保険の枠組みにとどまらない取り組みとして、リアルデータプラットフォーム（RDP）という仕組みを構築、社会課題の解決とともにグループの発展を目指します。

既存事業が取得するリアルデータと、パートナー企業が保有するノウハウ・テクノロジーを強みに、ソフトウェア・ソリューションを外部提供



今までにない新たな顧客価値の創出や新たな顧客との結びつきを形成、社会課題解決への貢献とともに中長期的な利益成長を目指す

### 新たな顧客価値の創造

#### SOMPOの強み

#### 保険事業・介護事業 のトッププレイヤー

2,000万人の  
保険顧客

10万人の  
介護関連データ

6万人の人材

ノウハウ・データ  
ネットワーク



ノウハウを  
保有する  
企業

Palantir

one concern

Tier IV

#### RDP構築のプロセス

取組  
概要

1

効率化による  
収益改善

2

外販による  
マネタイズ

3

エコシステム  
形成

SOMPOをハブとした  
ソリューション提供

サブスクリプション型の  
ソフトウェア・ソリューションの販売

ソリューション開発  
(生産性向上モデル等)

データ  
統合

各事業

事業間連携

外部連携

#### SOMPOが向き合う社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

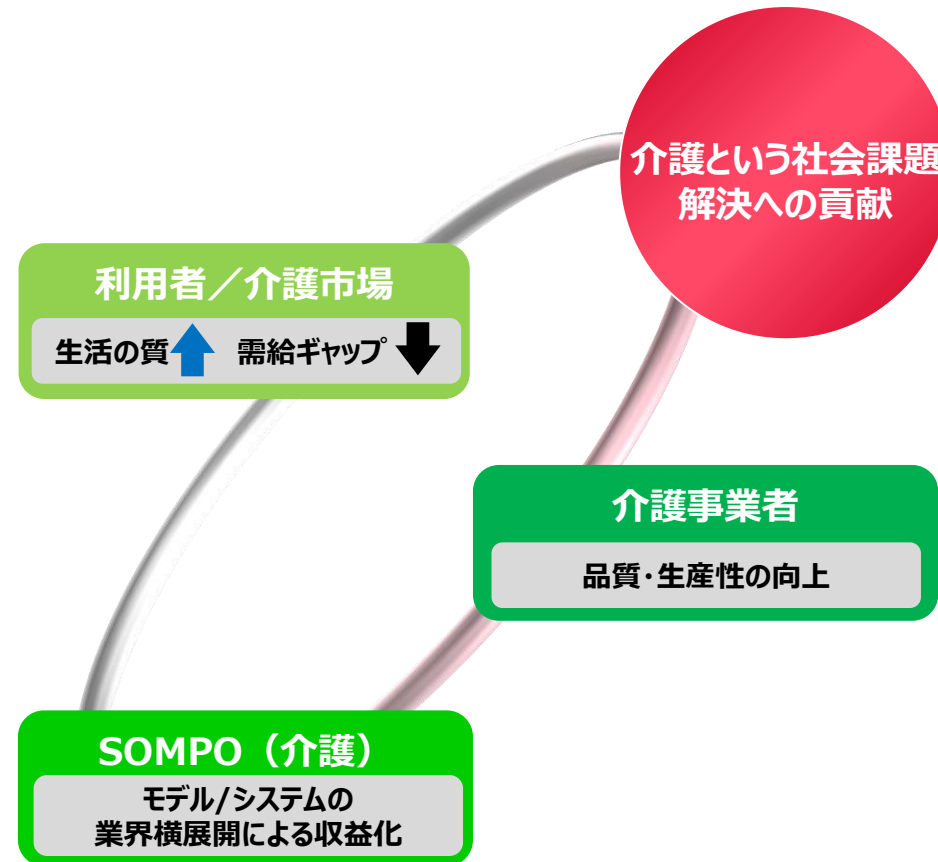
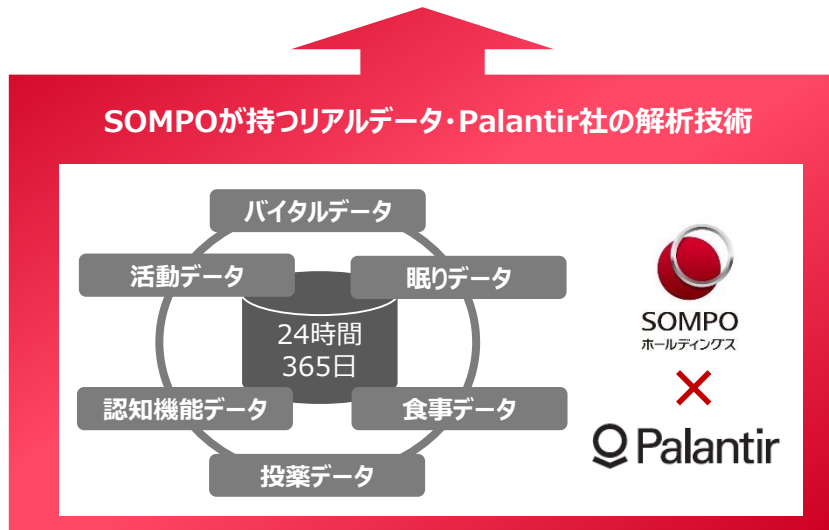
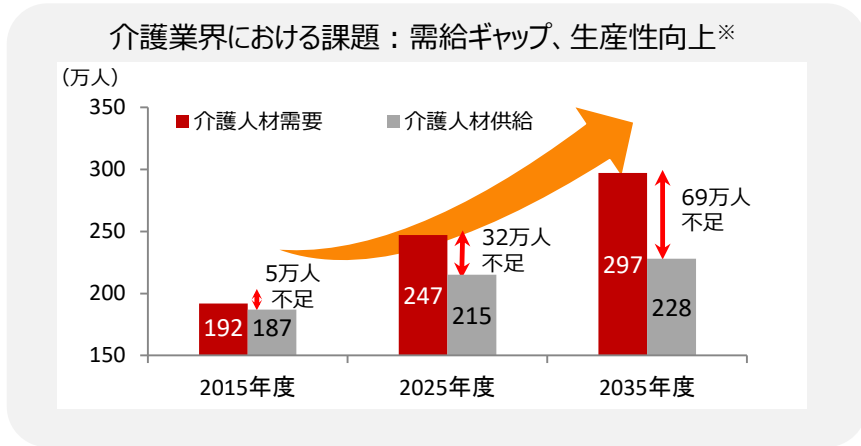
社会課題解決への貢献

事業規模（売上）

中長期的に5,000億円超を目指す

# 基本戦略②：新たな顧客価値の創造 –RDPによる新たな価値提供例–

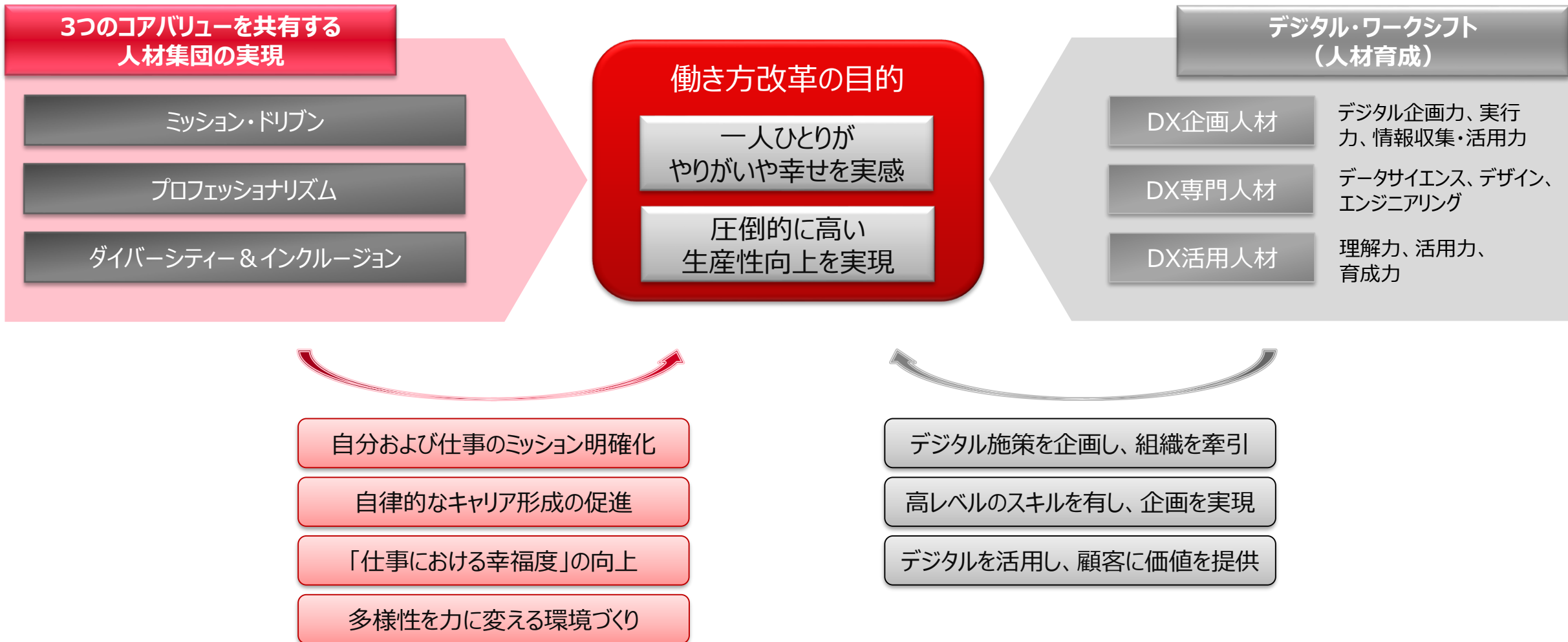
## (例) 介護事業でのRDPによる新たな顧客価値提供



※出典：経済産業省  
『将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会報告書』

## 基本戦略③：働き方改革

- 社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、および圧倒的に高い生産性向上を実現するために、働き方改革に取り組めます。





---

1. SOMPOホールディングスとは

---

2. 新中期経営計画・事業別成長戦略

3. 足元の業績状況

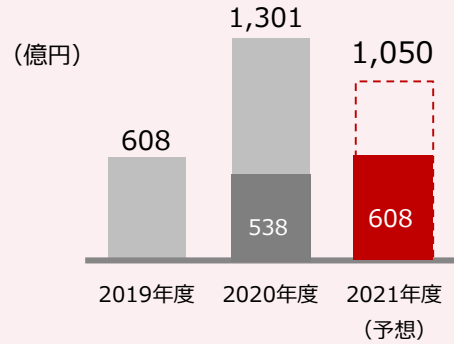
参考資料

## 2021年度第1四半期の修正利益の状況

- 修正連結利益の通期予想に対する進捗率は43%と、順調に推移しています。

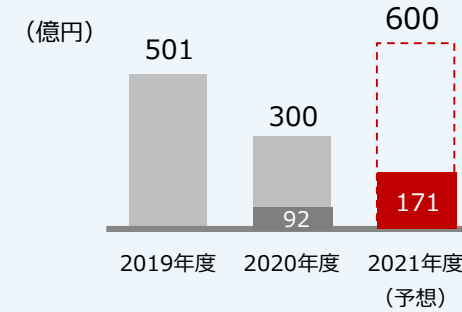
国内  
損保

堅調な金融市場を背景とした資産運用利益の増加、  
商品改定影響などにより増益



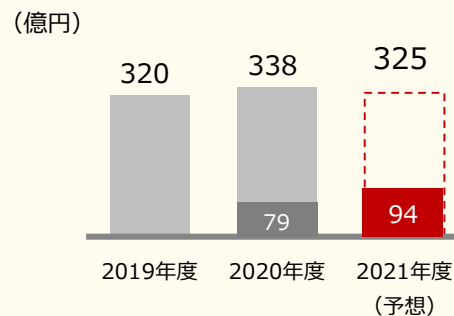
海外  
保険

好調なトップライン増および運用収益の改善  
などにより増益



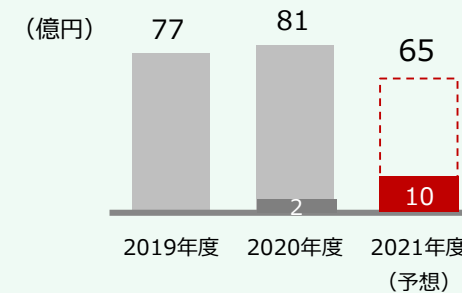
国内  
生保

利益性の高い保障性商品の保有契約増加  
などにより増益

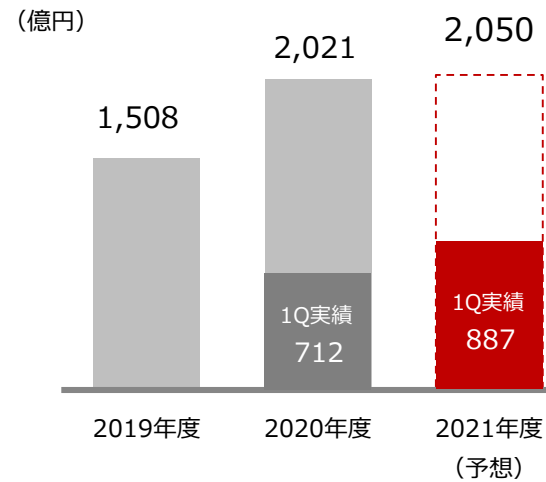


介護・  
シニア

前年度の特別手当支給の剥落などにより増益



グループ連結



# 主要KPIの状況

国内損保				海外保険			
	2021年度第1四半期	2021年度予想	2023年度計画		2021年度第1四半期	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	608億円	1,050億円	1,500億円以上	事業別修正利益	171億円	600億円	1,000億円以上
正味収入保険料※1	5,058億円	19,293億円	20,000億円	グロス保険料成長率※5	+39.7%	+10.2%	年率+9%程度
E/I コンバインド・レシオ※1	88.1%	94.8%	91.7%	E/I コンバインド・レシオ※5	94.2%	91.7%	88%台
政策株式削減	75億円※2	500億円	500億円 (3年間累計：1,500億円)				
国内生保				介護・シニア			
	2021年度第1四半期	2021年度予想	2023年度計画		2021年度第1四半期	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	94億円	325億円	400億円以上	事業別修正利益	10億円	65億円	80億円以上
新契約 年換算保険料※3	73億円	430億円	500億円	売上高	334億円	1,375億円	1,620億円
保有契約件数	428万件	443万件	500万件	入居率	89.6%	90.8%※6	93.8%※6
ALM資産投入額※4	739億円	3,000億円	3,000億円 (3年間累計：9,000億円)				
新たな顧客価値の創造				2023年度計画			
2021年度第1四半期		介護：予兆把握・生産性向上モデルの自社施設への試行展開を拡大 モビリティ：Wejo社へ戦略的投資の実行		中長期目標		RDP活用商品・サービスの外販・収益化	
						2事業以上	
						RDP活用によって創出するグループの売上高	
						5,000億円超	

※1 損保ジャパン（除く自賠責・家計地震） ※2 先物を含む ※3 営業成績ベース ※4 30年債換算 ※5 SI Commercial ※6 年度末時点

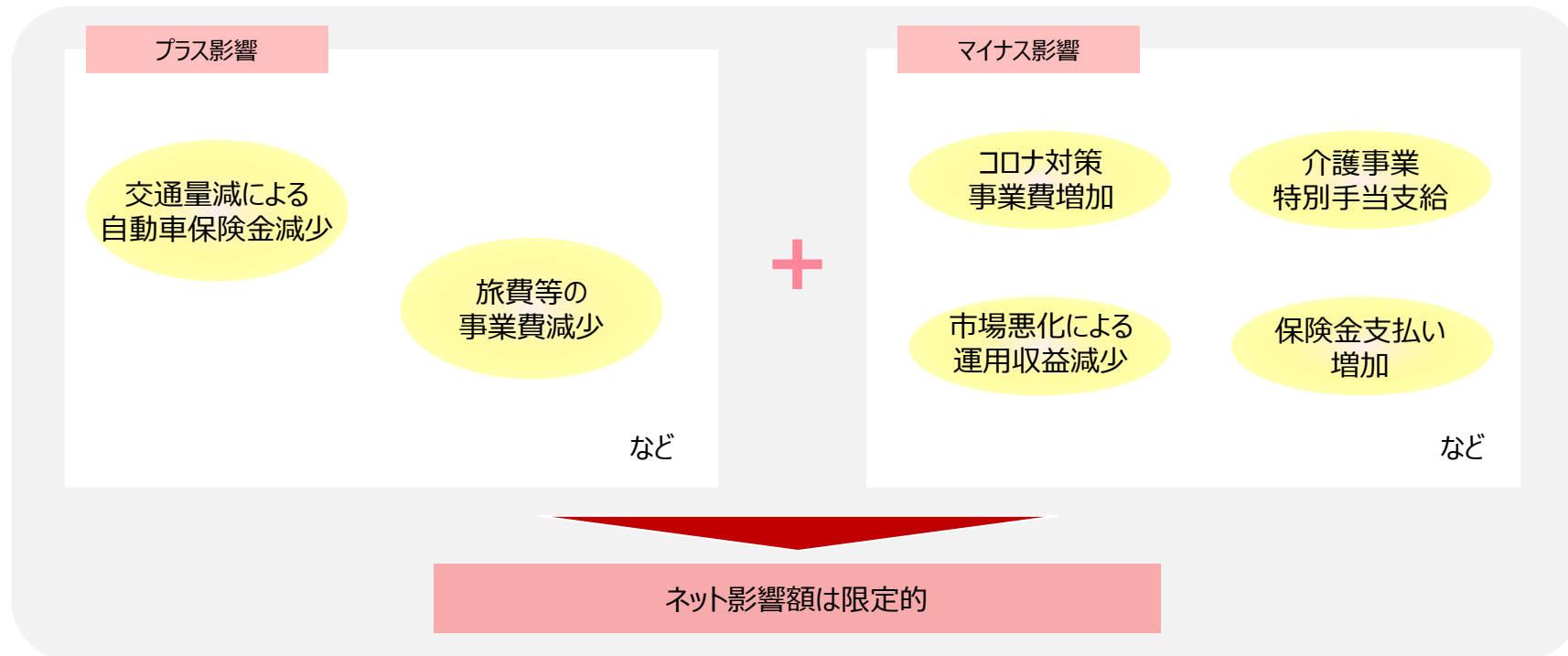
## 新型コロナウイルス感染拡大の業績への影響

- 新型コロナウイルスによる業績への影響額として、2021年度修正連結利益で+90億円程度を見込んでいます。感染症の収束は不透明なものの、影響は限定的と見込んでいます。

### 2021年度予想への影響

保険は生活やビジネスに不可欠

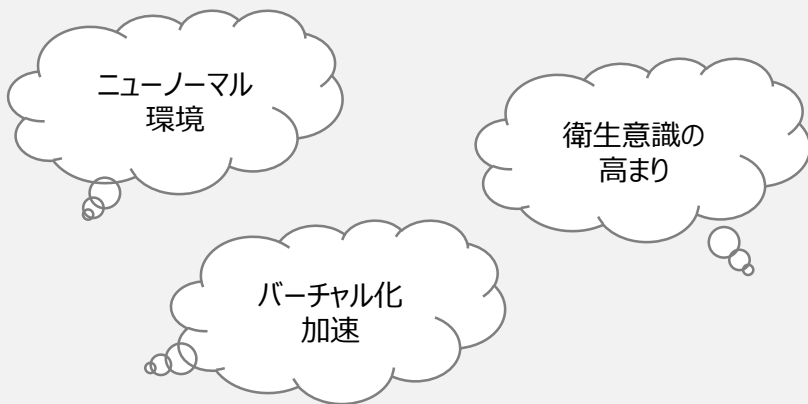
→安定した収益構造であり、ほかの業種に比べて相対的に影響は限られる



## 新型コロナウイルス影響下での取り組み

- コロナ禍を変革のチャンスととらえ、グループの成長につなげていきます。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止や、安心して働ける、さまざまな取り組みを行っています。

### 急激な環境変化をチャンスに



事業ポートフォリオの変革

デジタル・データ戦略

社会課題の解決

新事業への挑戦

安心・安全・健康のテーマパーク

### お客さまや従業員の安心・安全のために

#### ● 非対面での保険募集

- ・生命保険の一部の商品について、オンラインでの販売を開始



#### ● 休業損失補償の商品改定

- ・損保ジャパンでご契約された一部商品において、新型コロナウイルスを休業補償の対象となる「特定感染症」に追加



#### ● テレワークの推進

- ・緊急事態宣言解除後も引き続き従業員のテレワークを推進、働き方改革を加速

#### ● 介護職員への特別手当支給

- ・最前線でサービスを提供している SOMPOケア職員に特別手当を支給



© JAPAN-DA

## SOMPOホールディングスとは

- 1887年に損害保険会社として創業し、日本初の火災保険を発売
- 2014年9月、合併により現在の損保ジャパンが誕生、単体のマーケットシェアは業界トップクラスの約26%
- 国内生保事業、海外保険事業、当社グループの特徴である介護事業などの成長分野が拡大
- お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスを提供（経営理念）  
“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

## 経営戦略等

- 2021年度から3か年の新中期経営計画期間が開始、  
最終年度の2023年度には修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上を目指す
- コロナ禍でも盤石な経営基盤、**変革のチャンスととらえてさらなる飛躍を目指す**
- 安定した収益基盤、株主への高い利益還元姿勢を背景に、**8期連続増配予定**（2021年度）
- 従来の保険会社という形にとらわれず、介護やヘルスケア領域、データ戦略など  
**社会課題を解決していくとともに、保険事業以外の分野でも成長できる企業へ**

# 当社ホームページのご案内

- 最新の情報が確認できます。 → 「SOMPOホールディングス」で検索 (<https://www.sompo-hd.com/>)



---

1. SOMPOホールディングスとは

---

2. 新中期経営計画・事業別成長戦略

---

3. 足元の業績状況

参考資料



## グループ経営理念

SOMPOホールディングスグループは、お客さまの視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します。

## SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現します。

<SOMPOが社会に提供する価値>

- ・社会が直面する未来のリスクから人々を守る
- ・健康で笑顔あふれる未来社会を創る
- ・多様性ある人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

## 会社データ

(2020年度末時点)

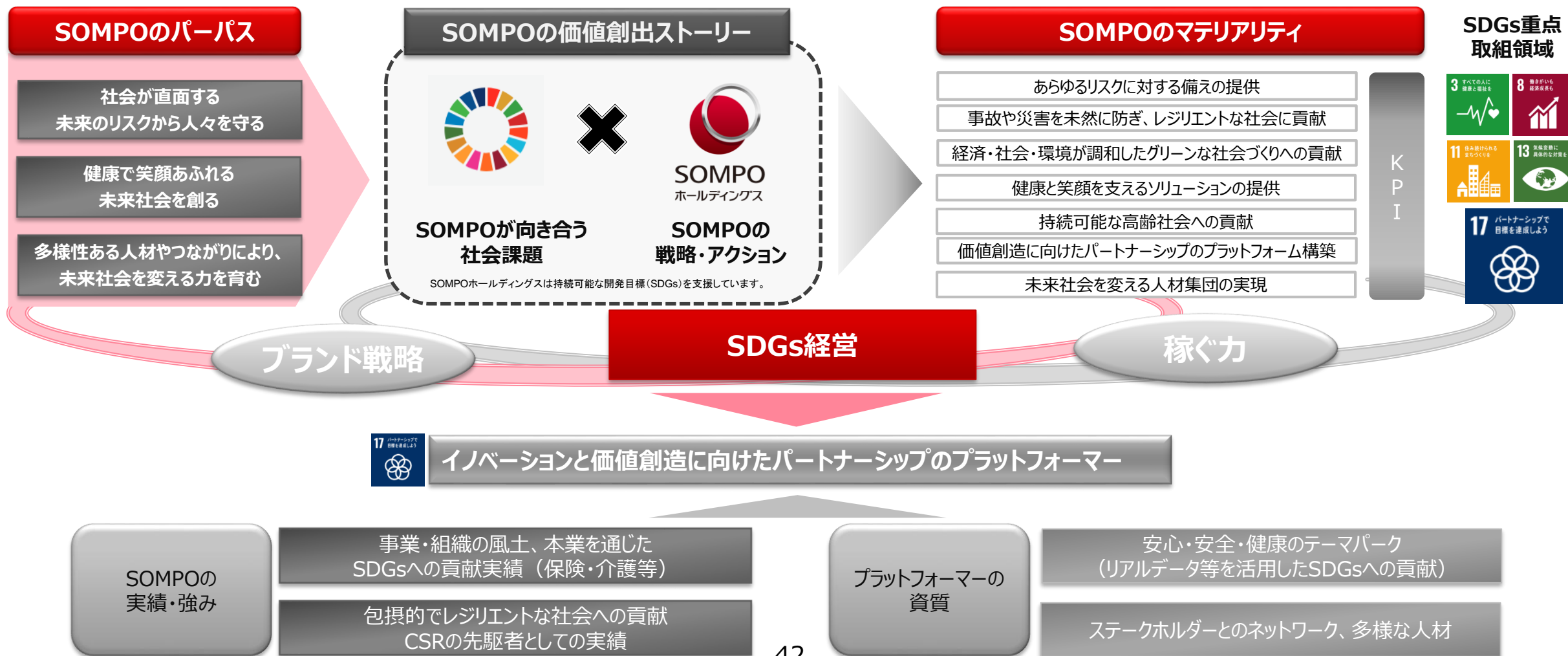
会社名	SOMPOホールディングス株式会社	本店所在地	東京都新宿区西新宿一丁目26番1号
創業 【持株会社発足日】	1887年 【2010年4月】	証券コード	東京証券取引所第一部：8630
従業員数（連結）	4万8,115人	主業態	保険業
株価※1	4,881円	時価総額※1	1兆8,222億円
連結経常収益	3兆8,463億円		
連結純利益	1,424億円	連結ROE	7.9%
総資産	13兆1,186億円	純資産	2兆0,311億円
配当利回り	4.0%	総還元利回り	6.7%
予想PER※2	12.7倍	PBR	0.75倍

※1 2021年9月末時点

※2 2021年度業績予想連結純利益ベース

# SDGs経営

- 社会課題への取り組みをKPIとして定め、SDGsで客観化することで「SDGs経営」を実践、社会価値と経済価値の創出を図ります。
- 本業でSDGsへ貢献してきた実績・強みと社会変革を担うプラットフォーマーの資質を最大限発揮し、持続的成長につなげます。

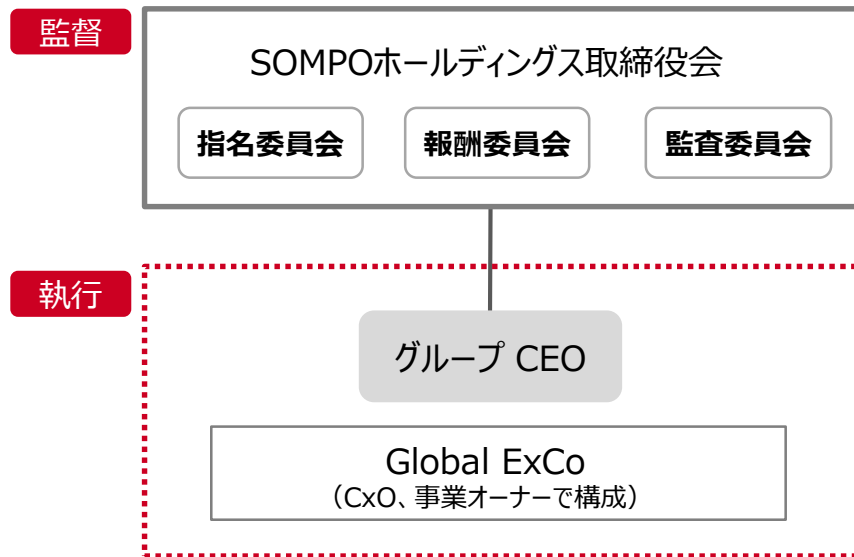


# ガバナンス体制

- 2019年6月より、指名委員会等設置会社へ移行しました。
- 社外取締役が過半数を占めるなど、強固なガバナンスと透明性の高い経営に努めています。

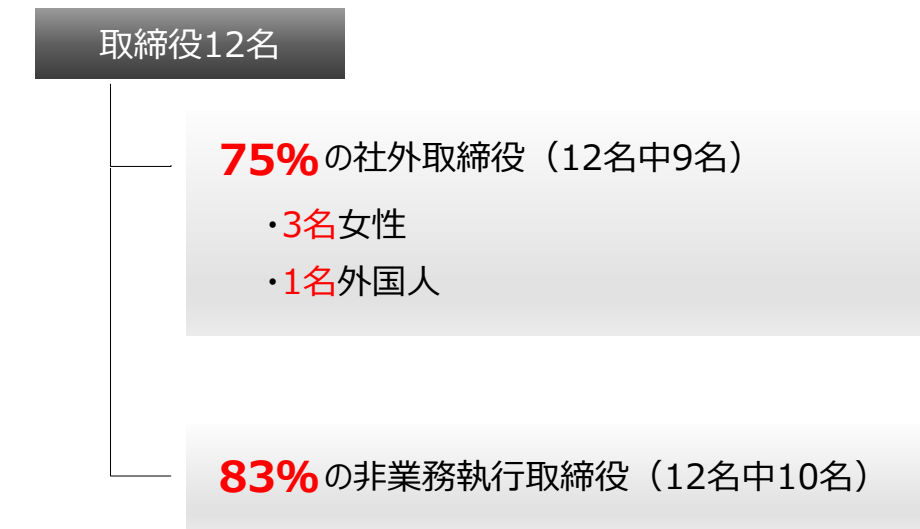
## 経営における役割の明確化 (2019年6月～)

### 指名委員会等設置会社



## 社外取締役を中心とした取締役会

過半数を占める、多様性に富んだ社外取締役



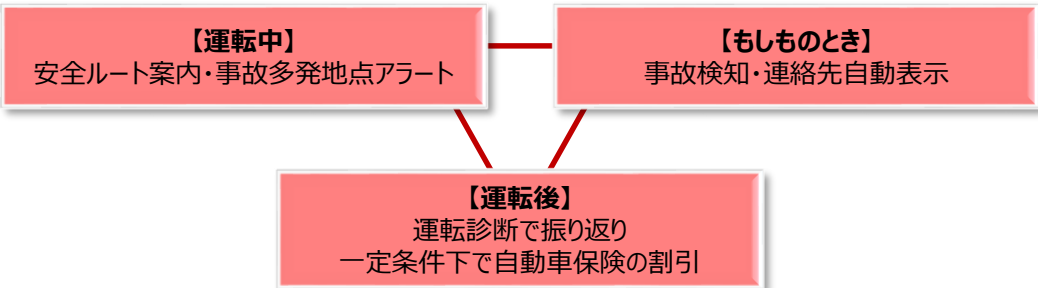
# (国内損保) 安心・安全への取り組み

- お客様の安心につながるよう、迅速な保険金支払に努めるとともに、デジタル技術を活用し、安心・安全に資する各種サービスも提供していきます。

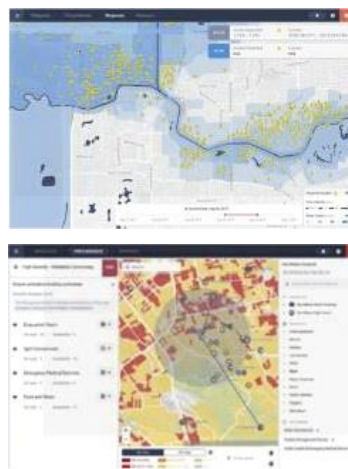
## 自動車運転に対する取り組み

### 「いつもの運転」と「もしものとき」をサポート

ドライバーの方の「安心」「安全」「快適」な運営を支援するため、どなたでも無料でご利用いただける個人向けスマートフォン用カーナビアプリを提供しています。



## 自然災害対策の取り組み



### AIを活用した防災・減災システムの開発 (自治体・インフラ系企業向け)

気象や建物など、地域特有の各種データとAIを活用し、地域の正確な被害予測シミュレーションを提供します。

※ 実証実験段階

### 保険金支払・災害発生時の対応



全国287か所の保険金サービス拠点で、約9,700人の経験豊かなスタッフがお客様をサポートしています。

大規模災害時は対策本部を設置し、迅速な対応に努めています。

※ 損保ジャパン 2021年4月現在

# (国内損保) 新たなお客さま接点の展開

- 従来 of 枠組みにとらわれない、「お客さまとの新しいつながり方」「新たな商品・サービス」を拡大していきます。

## LINEプラットフォームの構築

保険証券の管理のほか、  
万が一の際には事故受け付けから保険金のお支払いまで  
LINEアプリ上で完結できる体制の構築



「いつでも」「どこでも」  
保険証券が参照できる

LINE上で  
保険金請求が完結



## 安心・安全で革新的な車の利用スタイルの提案

モビリティ革命領域

- ◆ 個人間カーシェア、マイカーリース事業への参入

2019年2月 DeNA社との合併会社設立



- ◆ 駐車場シェアリング事業への参入

2019年10月 akippa社への出資



- ◆ 「車を手放す方」をメインターゲットとした商品の販売

New

2021年6月 「UGOKU (移動の保険)」  
発売開始



モビリティ・  
自動運転



自動運転領域

- ◆ 自動運転事業への参入

2020年8月 ティアフォー社への出資



# 資産運用

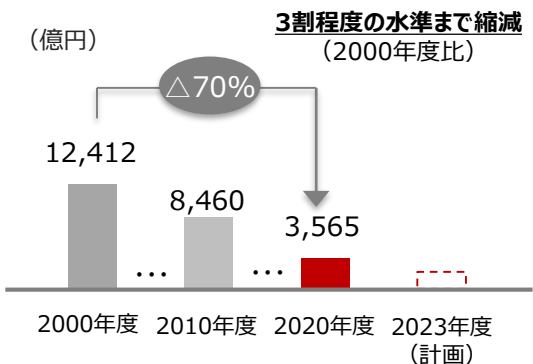
- 低金利環境においても、運用手法の多様化により、リスク・リターンの向上を図っています。
- 政策株式は継続削減し、資本の質を強化するとともに、リリースされた資本を成長投資に活用します。

## 資産運用の状況

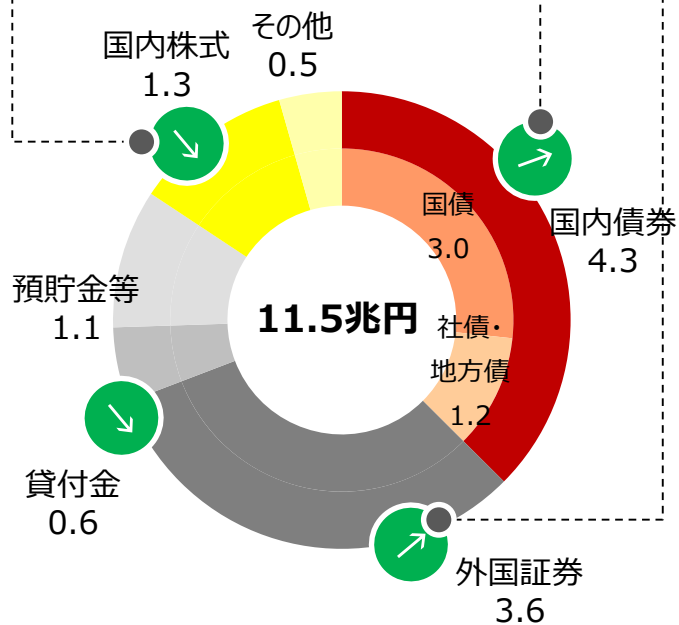
### 政策株式の削減

2021年度は時価ベースで500億円を削減する方針  
(新中計期間(2021~2023年度)で1,500億円削減)

簿価ベースの政策株式残高(実績と計画)



【グループ資産残高※1】



### 低金利への対応

資産の質やリスク分散に配慮しつつ、  
クレジット投資などを活用

再投資利回り※2の目線  
現状の市場環境を前提に  
1.0~1.5%程度を目指す

● 矢印はアロケーションの方向性 (イメージ)

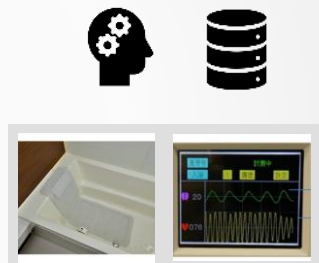
※1 2021年6月末、グループ連結ベース (単位: 兆円)  
※2 損保ジャパンの一般勘定・円金利資産などが対象

# デジタルテクノロジーの活用

- さまざまなデジタルテクノロジーを活用し、企業価値向上をはかっています。

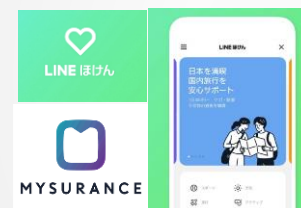
## 生産性向上

- ・RPA導入による事務作業自動化
- ・コールセンターでのAI活用
- ・フューチャー ケア ラボ イン ジャパン (介護事業)



## 新たな顧客接点

LINEほけん

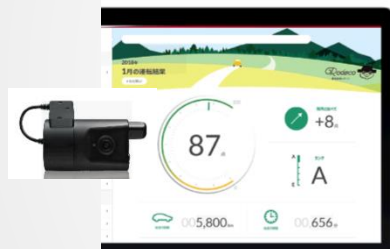


個人間カーシェア事業参入



## 商品・サービスの進化

安全運転支援機能付  
ドライブレコーダー



事故の連絡から保険金  
請求までLINE上で完結



## 新たな事業・ビジネスモデル

サイバーセキュリティサービス



データ活用





## グループ経営数値目標等

## 計画数値

(単位：億円)	2020年度	2021年度		2023年度
	(実績)	(第1四半期実績)	(予想)	(計画) ※5
国内損保事業	1,301	608	1,050	1,500以上
海外保険事業	300	171	600	1,000以上
国内生保事業	338	94	325	400以上
介護・シニア事業※3	81	10	65	80以上
デジタル事業等	-	2	10	20以上
<b>合計（修正連結利益）</b>	<b>2,021</b>	<b>887</b>	<b>2,050</b>	<b>3,000以上</b>
<b>修正連結ROE※4</b>	<b>8.0%</b>	<b>-</b>	<b>7.4%</b>	<b>10%以上</b>
ROE（J-GAAPベース）	7.9%	-	6.2%	-

※1 事業部門別修正利益は、一過性の損益またはグループ会社配当等の特殊要因を除く。

※2 一過性の変動要素を除いたOperating Income（＝当期純利益－為替損益－有価証券売却・評価損益－減損損失など）

※3 2020年度は介護・ヘルスクア事業等。修正利益＝当期純利益（一過性の損益を除く）

※4 修正連結ROE＝修正連結利益÷修正連結純資産（分母は、期首・期末の平均残高）

修正連結純資産＝連結純資産（除く国内生保事業純資産）＋国内損保事業異常危険準備金等（税引後）＋国内生保事業修正純資産

国内生保事業修正純資産＝国内生保事業純資産（J-GAAP）＋危険準備金（税引後）＋価格変動準備金（税引後）＋責任準備金補正（税引後）＋未償却新契約費（税引後）

※5 2023年度の修正連結利益（計画）は、オーガニック成長を前提とした計画値。想定以上の自然災害影響などによる下振れリスク（△300億円）に対し、M&A実行によって利益上乘せ（＋300億円）を図ることで、計画の達成確度を高める

## 修正連結利益※1の定義

## 国内損保事業

当期純利益  
 ＋異常危険準備金繰入額等（税引後）  
 ＋価格変動準備金繰入額（税引後）  
 －有価証券の売却損益・評価損（税引後）

## 海外保険事業

Operating Income※2  
 なお、持分法適用関連会社は、原則当期純利益

## 国内生保事業

当期純利益  
 ＋危険準備金繰入額（税引後）  
 ＋価格変動準備金繰入額（税引後）  
 ＋責任準備金補正（税引後）  
 ＋新契約費繰延（税引後）  
 －新契約費償却（税引後）  
 －有価証券の売却損益・評価損（税引後）

## 介護・シニア事業

## ヘルスクア事業等

当期純利益

## デジタル事業

当期純利益  
 －投資に関する売却損益・評価損（税引後）

## 主要財務数値（連結）

### 損益計算書（PL）

（億円）	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
正味収入保険料	25,503	28,547	27,181	28,254	29,235
生命保険料	3,238	3,469	3,496	3,560	3,461
経常利益	2,417	1,418	1,989	1,924	2,150
当期純利益	1,664	1,398	1,466	1,225	1,424

### 貸借対照表（BS）

（億円）	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
純資産	18,689	19,162	17,799	16,125	20,311
総資産	119,311	119,483	120,182	119,778	131,186

### その他主要財務指標

（億円）	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
ROE（J-GAAPベース）	9.7%	7.6%	8.0%	7.3%	7.9%
修正連結利益	1,832	1,627	1,135	1,508	2,021
修正連結ROE	7.6%	6.4%	4.5%	6.4%	8.0%

※ 修正連結利益、修正連結ROEの数値は48ページの定義とは計算方法が異なる（主に国内生保事業に係る指標を変更）

## 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。