

# 中期経営計画の進捗

2017年5月25日  
SOMPOホールディングス株式会社



# 目次

2016年度の成果と今後の成長	2
本日のポイント	3
<b>1. グループ経営</b>	
中期経営計画の進捗① グループ全体	5
中期経営計画の進捗② 事業別	6
これからの成長ストーリー	7
ハイライト① SI(エンデュランス)の買収完了とPMI	8
ハイライト② 株主還元	9
ハイライト③ 強固な財務基盤とさらなる成長戦略の実現	10
計画達成を支える取り組み① デジタル戦略	11
計画達成を支える取り組み② ガバナンス	12
計画達成を支える取り組み③ グループ資産運用	13
(参考)経営数値目標等	14

## 2. 事業別進捗

### 2-1. 国内損保事業

国内損保事業の計画進捗	16
コンバインド・レシオ	17
通販ビジネス	18

### 2-2. 国内生保事業

ひまわり生命の計画進捗	19
生保成長戦略の進展	20
(参考)保有契約件数と保障性商品ウエイト	21

### 2-3. 介護・ヘルスケア事業等

介護・ヘルスケア事業等の計画進捗	22
介護事業の中期戦略	23

### 2-4. 海外保険事業

海外保険事業の計画進捗	24
グローバル展開の進捗	25
(参考)各地域の利益計画	26

■ 2016年度は矢継ぎ早に戦略を具体化、2017年度はこれらに魂を入れ、さらに強靱なグループへ

## 2016年度の代表的アチーブメント

### ブランディング

- SOMPOホールディングスへの社名変更・ブランド統一

### 海外・介護

- Sompo International(インデュランス)の買収
- 介護事業への本格参入(実質初年度に、事業会社一体運営・内部管理態勢強化、産学連携などを実現)

### 財務戦略

- 低金利下でのハイブリッド債発行(計3,000億円の調達決定)

### 経営インフラ

- 「Sompo Digital Lab」設立 (デジタル戦略の本格化)
- 事業オーナー制およびCxO制の導入

## 2017年度

これまでのアチーブメントに魂を入れ、  
さらに強靱なグループへ

## 2018年度・その後

### 目指す姿へ

- 修正連結利益 3,000億円以上
- 修正連結ROE 10%以上

利益・資本効率  
のさらなる向上

## グローバルトップ10保険グループへのトランスフォーメーション

- ・ グループの事業ポートフォリオ変革
- ・ 各事業のビジネスモデル改革

# 本日のポイント

- 中期経営計画は順調にスタート、既に2018年度計画値の超過達成も視野に
- 強固な財務健全性を維持、政策株式売却や適切な資本政策により資本余力はさらに拡大可能
- トランスフォーメーション的な資源配分・成長戦略の加速により、グローバルトップ10保険グループへ

## グループ 戦略

- 2016年度の修正連結利益は1,832億円(+189億円)、2017年度は2,050億円への拡大を見込む
- 2017年度末の修正連結ROEは8.1%を見込み、2018年度の9%台達成が視野
- 利益拡大・ROE向上は、Sompo International (エンデュランス)買収による効果が主因
- 株主還元 of 積極拡大継続(4期連続増配へ)、総還元利回りは5.7%に達する
- 財務健全性に問題はなく、今後もコンスタントな政策株式削減をコミットし資本余力は拡大方向へ
- さらなる成長戦略などにより、利益3,000億円、ROE二桁を目指す(2020年度以降早い時期に)

## 各事業

- 国内損保事業は当初計画どおり推移、キャッシュフロー創出能力は引き続き維持
- 国内生保事業も順調に推移、「健康」をキーワードに新たな取組みが進展
- 介護・ヘルスケア事業の態勢整備が進み、入居率は改善トレンドに反転、2017年度より黒字化へ
- 海外保険事業はM&A効果のほか、オーガニック成長も計画どおり

# 1. グループ経営

## 2. 事業別進捗

2-1. 国内損保事業

2-2. 国内生保事業

2-3. 介護・ヘルスケア事業等

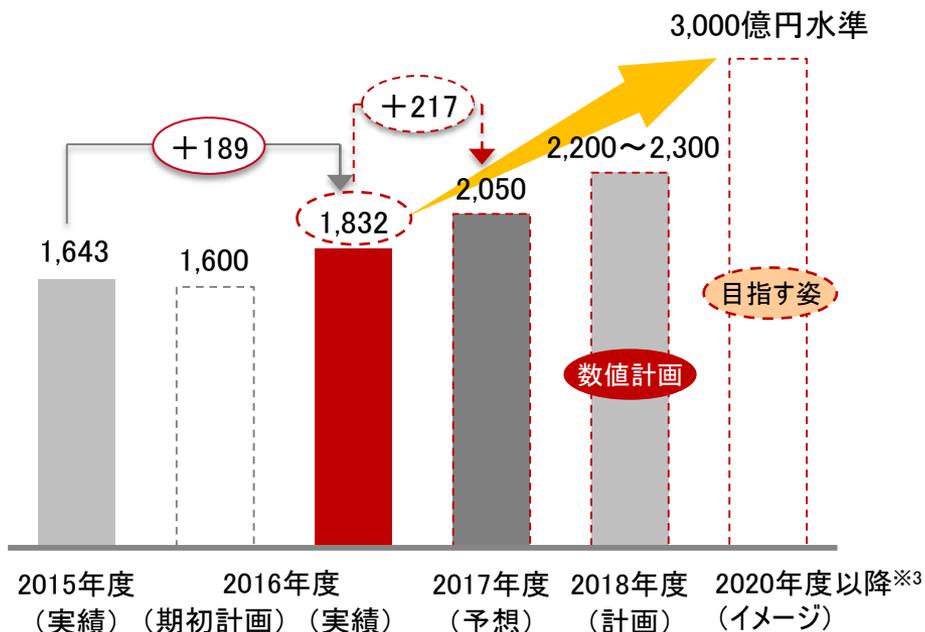
2-4. 海外保険事業

# 中期経営計画の進捗① グループ全体

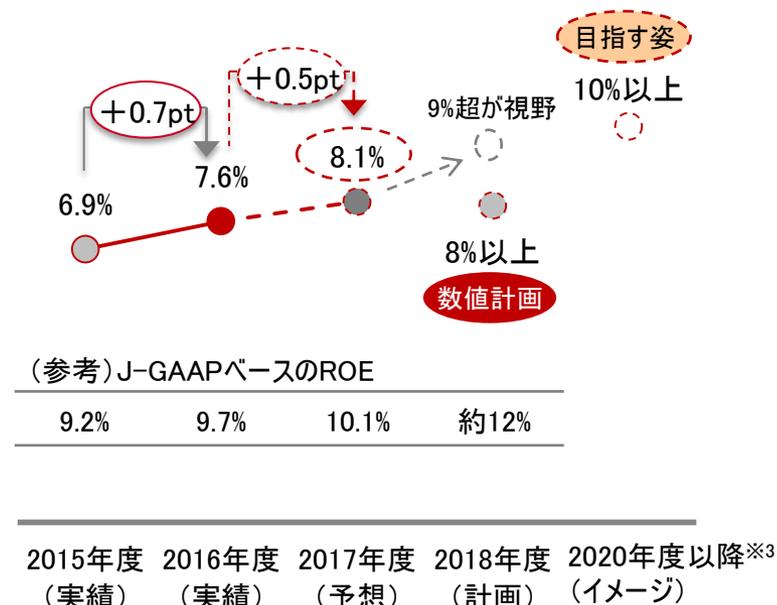
- ◆ 計画初年度は想定以上の順調なスタート、過去最高益を更新
- ◆ 2018年度計画(利益・ROE)は、Sompo International(エンデュランス)<sup>※1</sup>効果などにより、超過達成も視野

## 修正連結利益<sup>※2</sup>

(億円)



## 修正連結ROE<sup>※2</sup>



※1 2017年3月28日の買収完了日からエンデュランス社のブランド名をSompo Internationalに変更、以降SI(エンデュランス)と表記

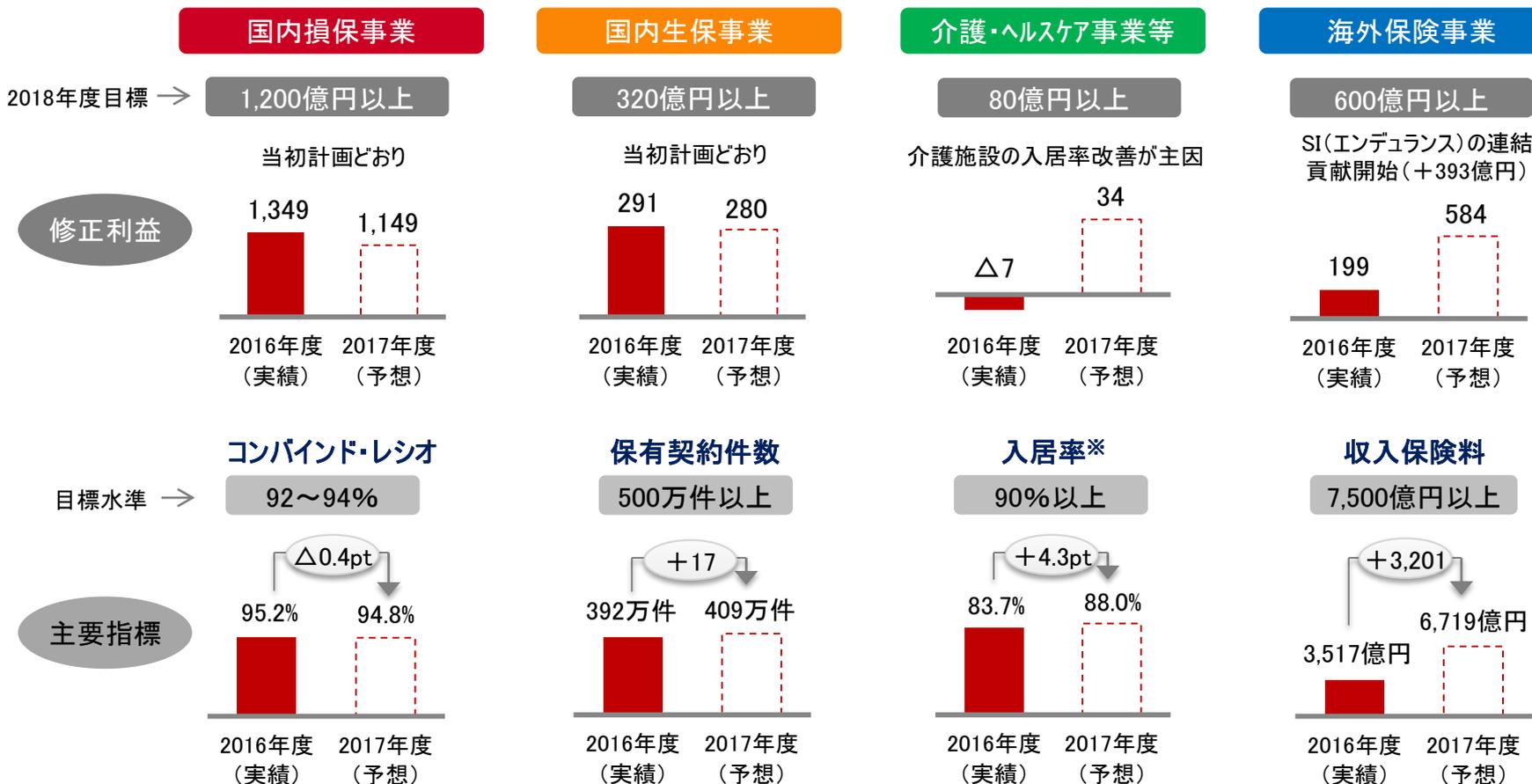
※2 修正連結利益、修正連結ROEの定義は14ページ参照

※3 2020年度の目標数値は、目指す姿などを踏まえつつ、2018年度までに検討する予定

# 中期経営計画の進捗② 事業別

◆ 各事業とも進捗は順調、2018年度の計画達成に向け主要指標も着実に向上

## 事業別修正利益とキーファクター

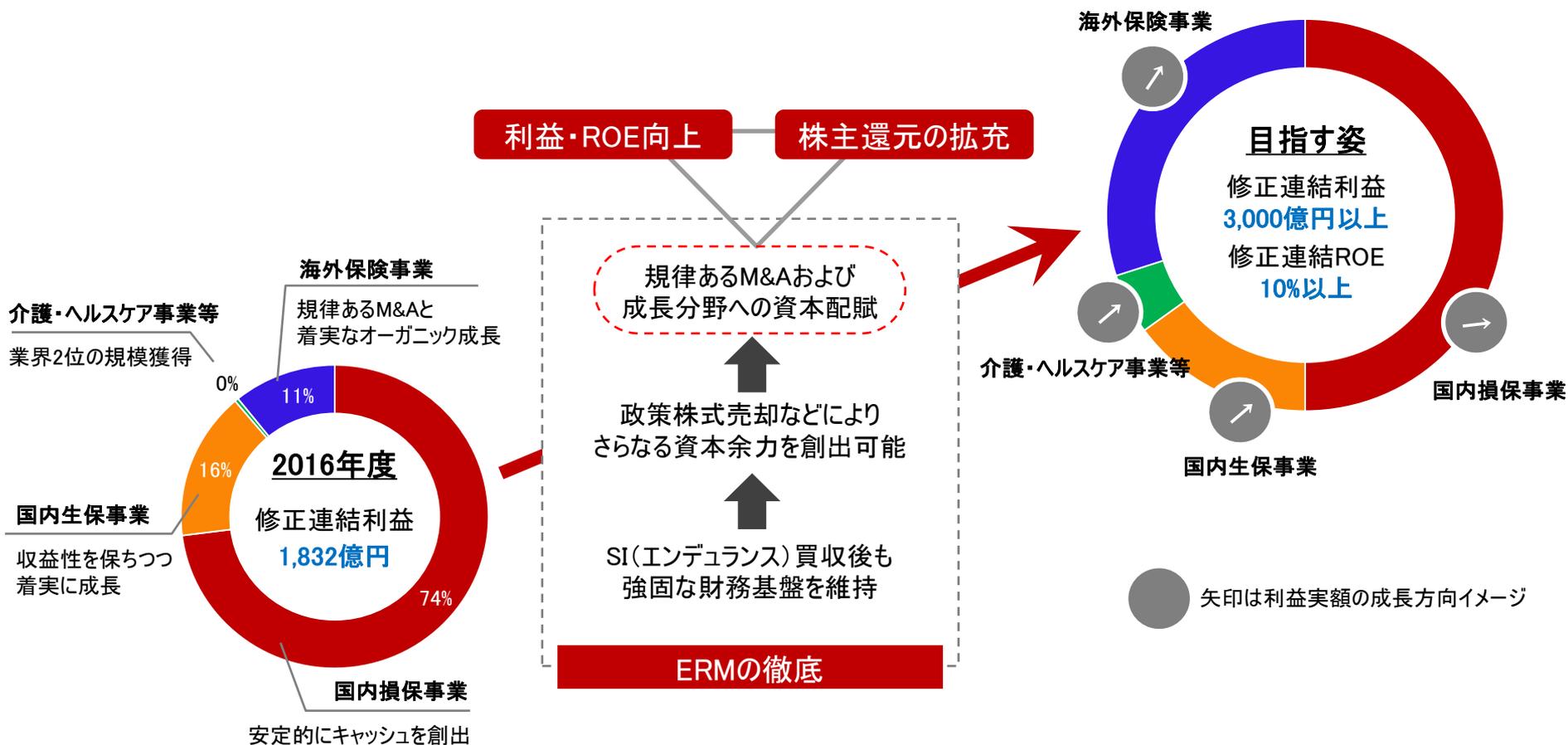


※ SOMPOケアメッセージ、SOMPOケアネクストの合算

# これからの成長ストーリー

◆ 強固な財務基盤のさらなる向上を背景に、グローバルトップ10水準の利益・ROEの実現を目指す

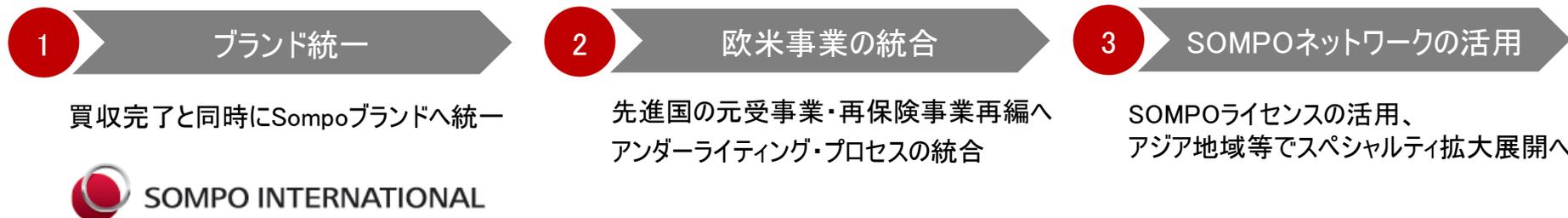
## グループの成長ストーリーとトランスフォーメーション



# ハイライト① SI(インデュランス)の買収完了とPMI

◆ まずはPMIを完遂、リソースの集中などにより先進国ビジネスの成長を加速

## PMI(統合プロセス)完遂によるさらなる成長



## 買収完了に伴うポイント

- 買収金額は6,288百万ドル(約6,831億円)
- B/Sは2016年度末に連結済み、  
2017年度からP/L貢献開始+350百万ドル(+393億円※1)
- 修正利益には市場変動等の一時要因を抑制した指標  
である「Operating Income※2」を採用

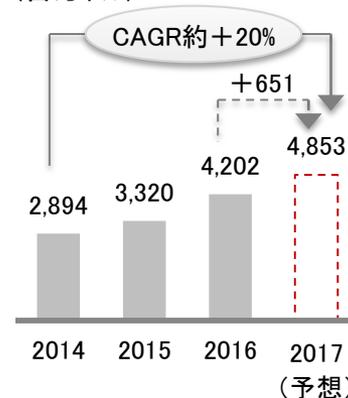
※1 2017年3月末為替(\$1=112.19円)

※2 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

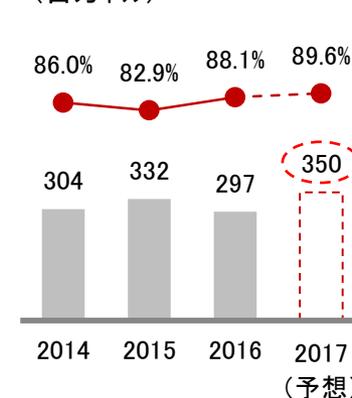
※3 2017年度(予想)は、買収一時コスト約62百万ドルを特殊要因として事業費から控除  
(なお、控除しない場合のOperating Incomeは288百万ドル、コンバインド・レシオは92.0%)

## SI(インデュランス)業績推移

グロス保険料  
(百万ドル)



Operating Income・コンバインド・レシオ※3  
(百万ドル)

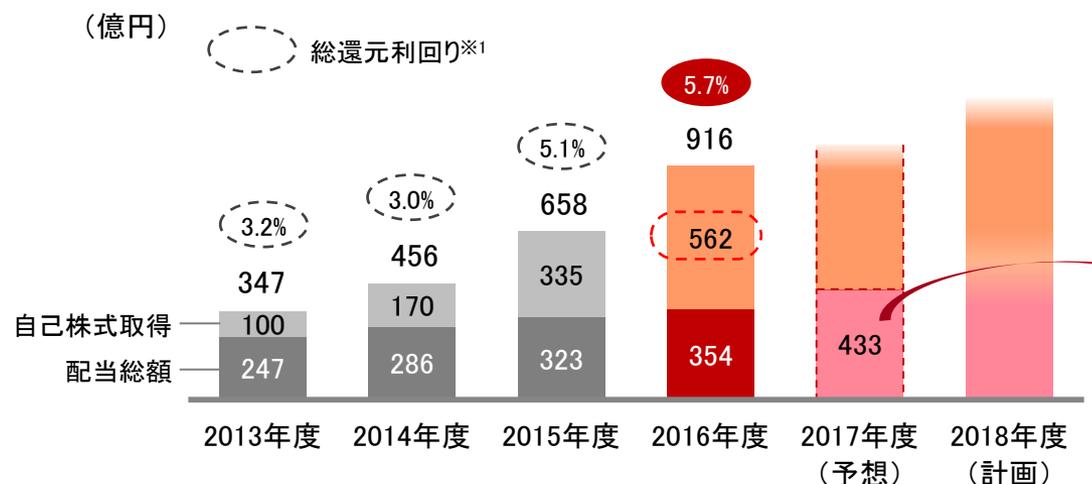


# ハイライト② 株主還元

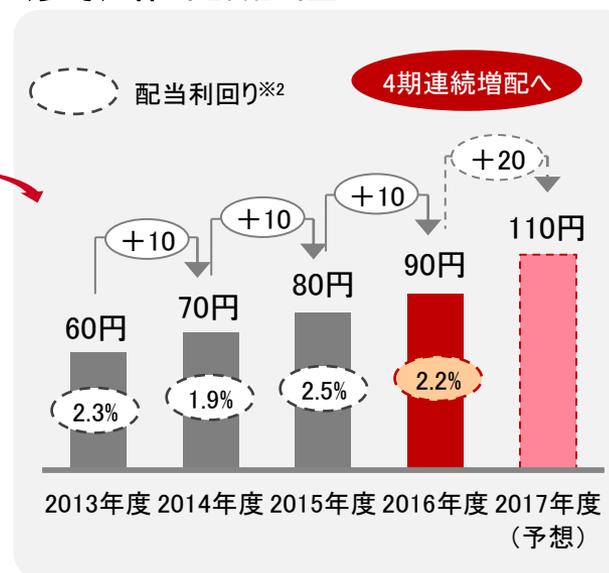
- ◆ 修正連結利益の成長を背景に、積極的な株主還元を実現
- ◆ 配当利回りや市場の声などを踏まえ、4期連続増配を決定、自己株式取得額は過去最大の562億円※

※ 株式数で約3.5%水準

## 株主還元ヒストリー



## (参考) 1株当たり配当金



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 (予想)	2018年度 (計画)
修正連結利益	158	908	1,320	1,832	2,050	2,200~2,300
総還元性向	220%	50%	50%	50%	—	—
(参考) 年度末株価	2,652円	3,735円	3,188円	4,079円	—	—

## 株主還元方針

中長期的に総還元性向50%を目指す方針に変更なし※<sup>3</sup>

※配当と自己株式取得のバランスは配当利回りの相対水準や株価水準などを踏まえて決定

※<sup>1</sup> 総還元利回り = (配当総額 + 自己株式取得) / 年度末株式時価総額

※<sup>2</sup> 配当利回り = 配当総額 / 年度末株式時価総額

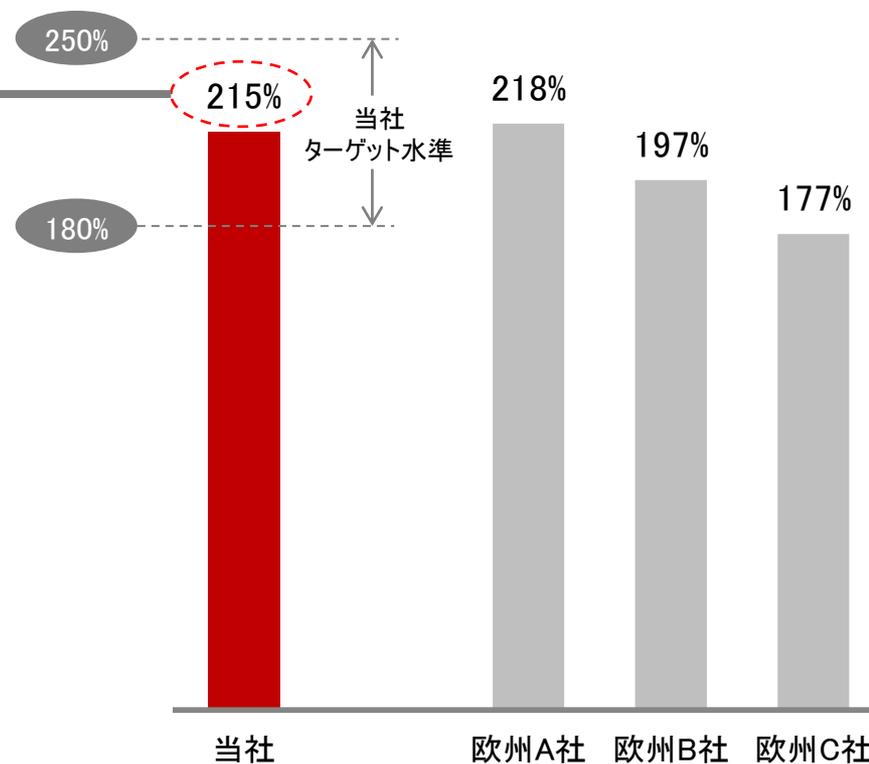
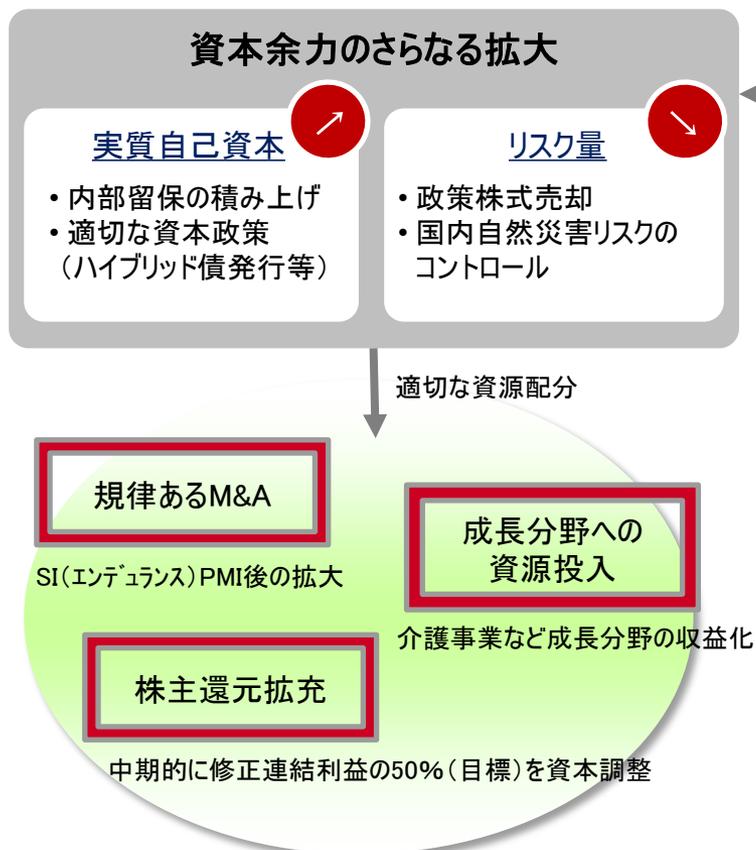
※<sup>3</sup> 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得) / 修正連結利益  
なお、資本の水準やROEなどを踏まえ上下に調整する可能性あり

# ハイライト③ 強固な財務基盤とさらなる成長戦略の実現

◆ 政策株式売却などによる資本余力を活用し、さらなる利益成長・資本効率向上の実現は可能

## ERMフレームワークに基づく成長戦略

## グローバル保険会社との比較※

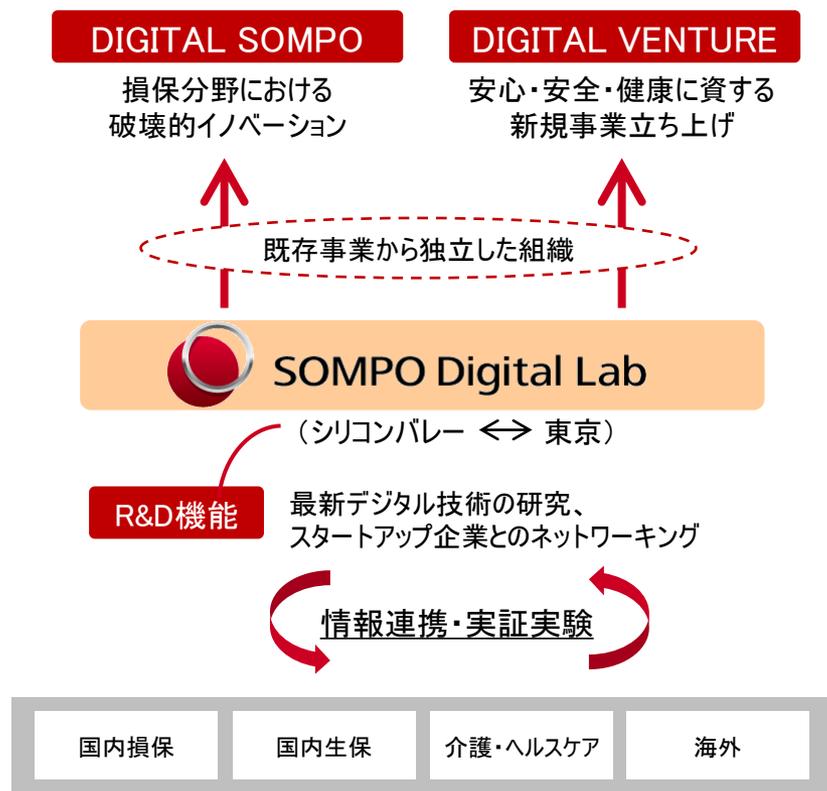


※ 当社は2017年3月末ESR(99.5%VaR)、欧州各社は2016年12月末のソルベンシー II に基づくソルベンシー比率

# 計画達成を支える取り組み① デジタル戦略

◆ 既存の枠組みにとどまらない、デジタル技術活用の実証実験・展開が加速

## デジタル戦略推進体制



## デジタル技術の活用の一例

開発  
ステージ

調査  
研究

実証  
実験

本格  
展開

ビジネスモデル変革

お客さま接点の強化

● ブロックチェーン  
(アンダーライティング)



● ウェアラブル  
(生保商品・サービス)



● ビデオチャット  
(保険金支払)



業務効率化

● 人工知能(AI)  
(コールセンター)



● 音声認識  
(介護記録)



● 画像認識  
(証券診断)



● ドローン  
(損害査定)



# 計画達成を支える取り組み② ガバナンス

- ◆ 強固なガバナンスと敏捷・柔軟な経営執行を両立する態勢
- ◆ 海外保険事業(先進国)においても独自のガバナンス態勢を構築

## SOMPOホールディングスのガバナンス態勢 (2017年4月1日現在)

### 強固なガバナンス

- 多様性ある複数の社外取締役  
(取締役12名中4名が社外取締役)
- 任意で指名・報酬委員会を設置  
(委員長は社外取締役、委員5名中4名が社外取締役)

### 社外取締役の機能発揮

- 経営者2名、弁護士1名、大学教授1名と多様なバックグラウンド  
(女性2名、外国人1名)
- 事前説明会と取締役会を一体運営
- 取締役会出席率は98%(2016年度)



### 敏捷かつ柔軟なグループ経営体制

- 事業オーナーへの権限委譲による迅速な意思決定
- CxO※制を導入し(2017年4月)、  
グループ経営における各領域の責任者を設置

※ CFO(ファイナンス)、CRO(リスク管理)、CACO(内部統制・内部監査)、CIO(システム)、CDO(デジタル)、CHRO(人事)

### 海外保険事業(先進国)のガバナンス

- 先進国統括会社の取締役3名中2名をSOMPOホールディングスから派遣、ガバナンスの実効性を確保
- Sompo International 取締役会への権限委譲による迅速な経営判断

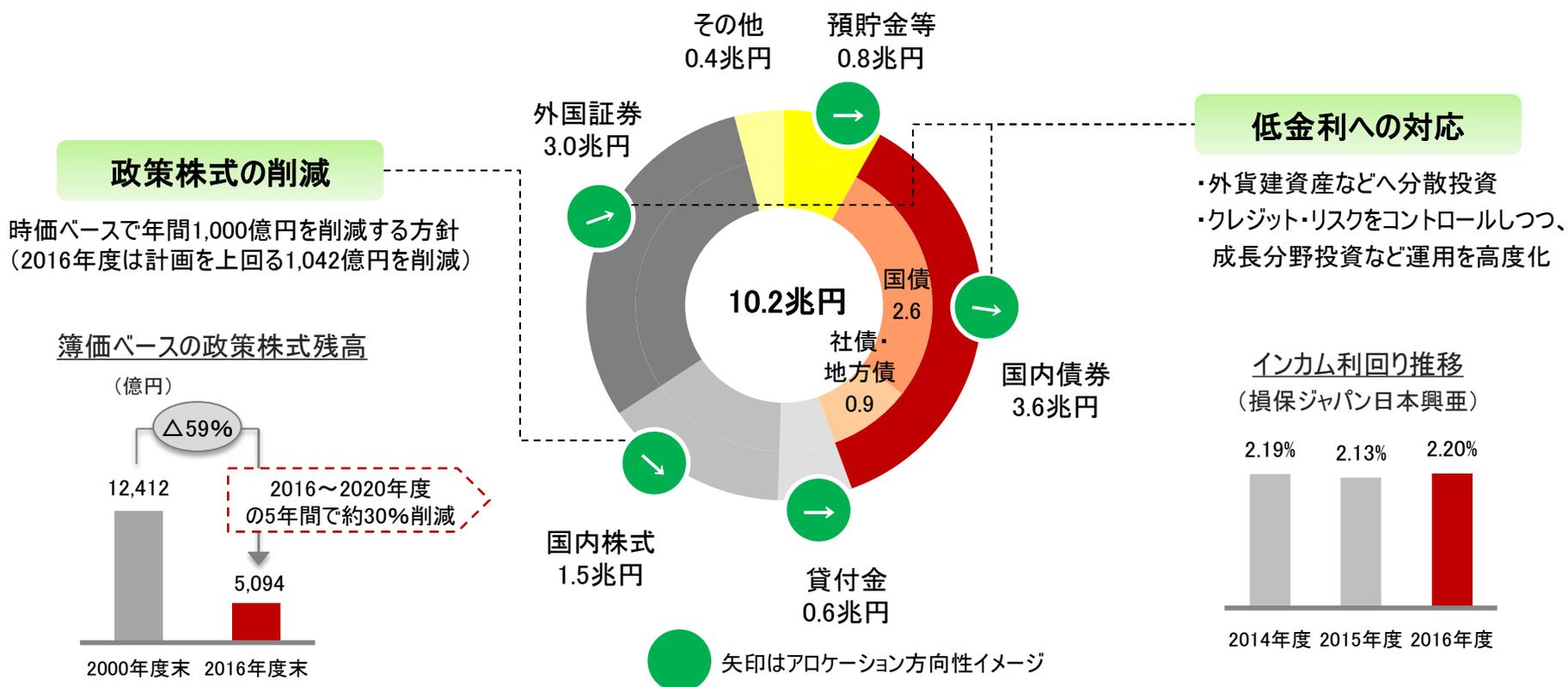


# 計画達成を支える取り組み③ グループ資産運用

- ◆ 政策株式は継続削減の方針に変更なし、運用手法の多様化によるリスク・リターンの向上を図る
- ◆ 負債特性・流動性・安全性などに留意し、ALMの徹底により安定的な利益確保

## グループ資産運用の基本方針

【資産残高(2017年3月末、グループ連結ベース)】



## (参考) 経営数値目標等

## 計画数値(修正利益)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度計画
(単位:億円)	(実績)	(実績)	(予想)	(16年11月修正開示)
国内損保事業※1	1,119	1,349	1,149	1,200以上
国内生保事業	304	291	280	320以上
介護・ヘルスケア事業等	15	△7	34	80以上
海外保険事業	204	199	584	600以上
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,643</b>	<b>1,832</b>	<b>2,050</b>	<b>2,200~2,300</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>6.9%</b>	<b>7.6%</b>	<b>8.1%</b>	<b>8%以上</b>
(参考)ROE(J-GAAPベース)	9.2%	9.7%	10.1%	約10%相当

## 修正連結利益の定義

## 国内損保事業

当期純利益  
 + 異常危険準備金繰入額(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)  
 - 特殊要因(子会社配当など)

## 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)

## 介護・ヘルスケア事業等

当期純利益

## 海外保険事業

当期純利益(主な非連結子会社含む)  
 なお、SI(エンデュランス)のみOperating Income※3

※1 国内損保事業は、損保ジャパン日本興亜、セゾン自動車火災、そんぽ24、損保ジャパン日本興亜保険サービス、DC証券、リスクアマネジメント(2017年度以降)の合計

※2 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(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)

※3 SI(エンデュランス)の修正利益は一過性的変動要素を除いた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)で定義

---

## 1. グループ経営

## 2. 事業別進捗

2-1. 国内損保事業

2-2. 国内生保事業

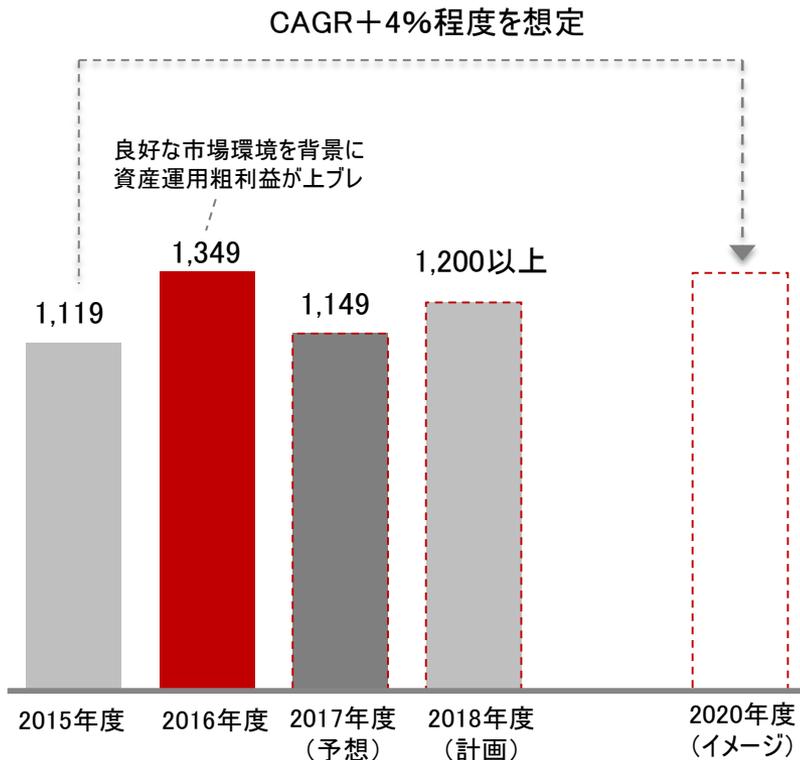
2-3. 介護・ヘルスケア事業等

2-4. 海外保険事業

- ◆ 中期経営計画初年度は順調にスタート、2017年度も当初計画どおりの修正利益水準を見込む
- ◆ 適切な商品・料率改定などもあり、収入保険料は増収トレンドへ

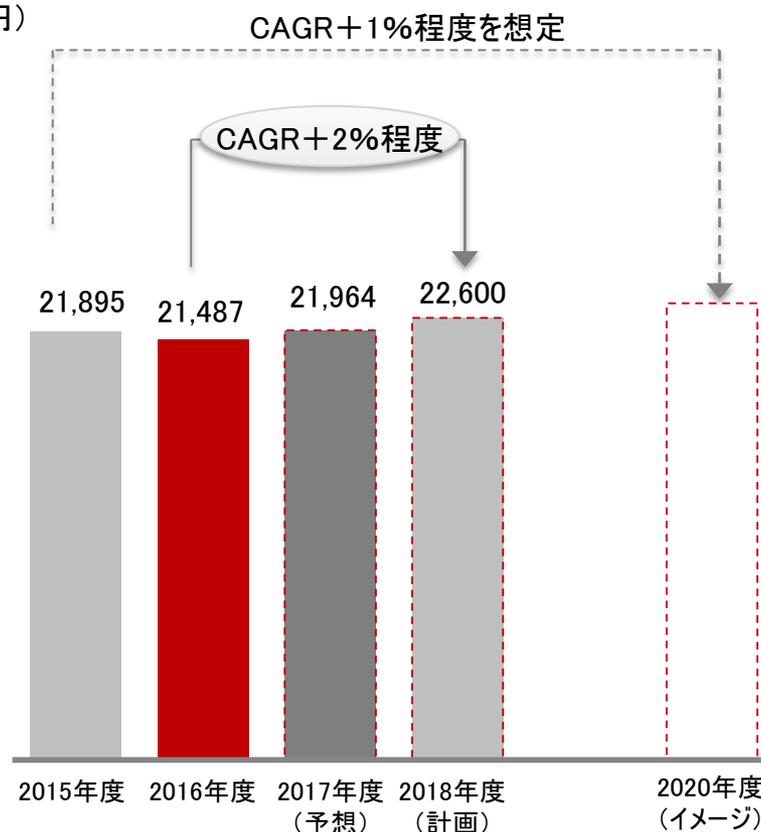
## 修正利益計画

(億円)



## 正味収入保険料(損保ジャパン日本興亜)※

(億円)



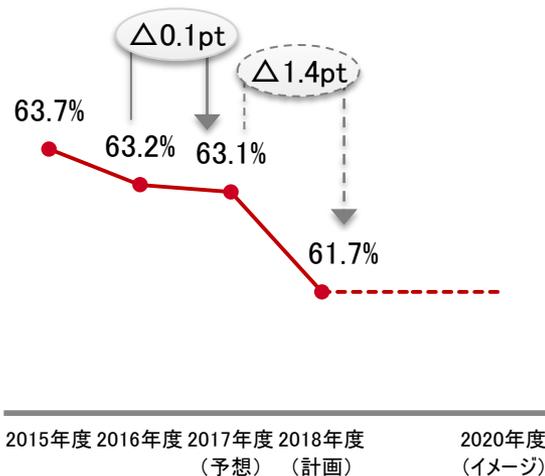
※ 損保ジャパン日本興亜からSompoジャパンキャノピアスReへの受再保険料移管分(約300億円)を控除

## ◆ 事業費の適切なコントロールなどにより、計画比順調な進捗

### コンバインド・レシオ(損保ジャパン日本興亜)

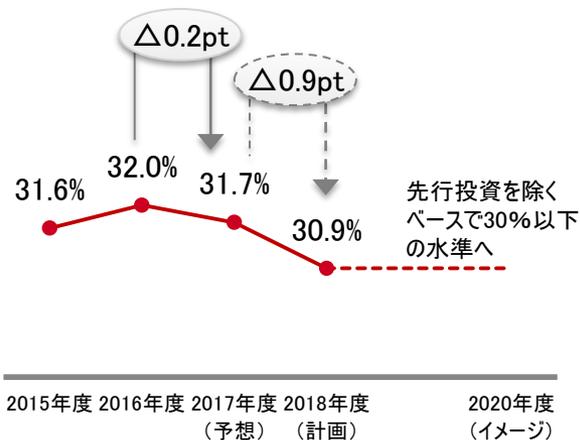
#### 正味損害率※1

トップライン拡大などにより改善トレンド維持



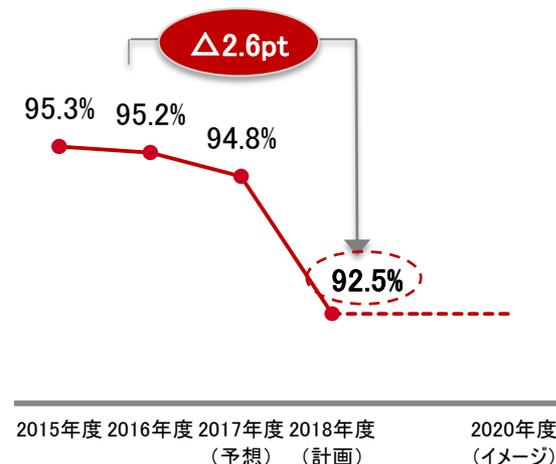
#### 正味事業費率

次世代に向けた先行投資※2を実施、投資効果は2018年度以降徐々に発現



#### コンバインド・レシオ

92~94%水準を目指す計画に変更なし



※1 損害率はW/Pベース(含む損害調査費)

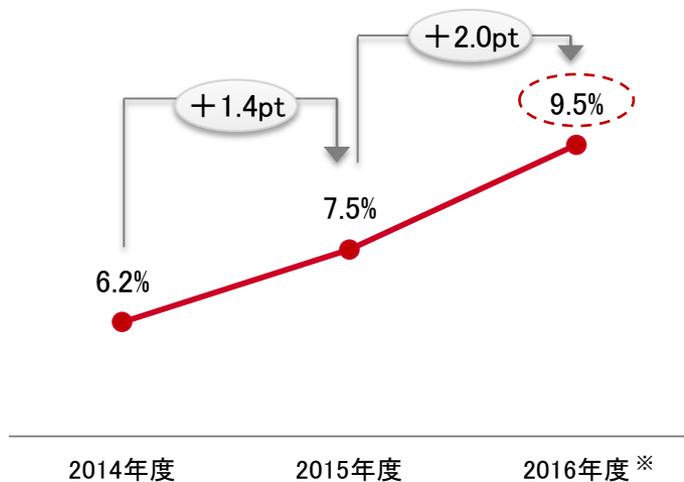
※2 先行投資実額は勘定科目全体で2016年度:147億円、  
2017年度(予想)・2018年度(計画):100億円程度

- ◆ 新規保険料シェアは業界2位水準に上昇
- ◆ 2020年度の黒字化に向け、保有契約件数は計画どおり拡大

## 通販自動車保険マーケットシェア

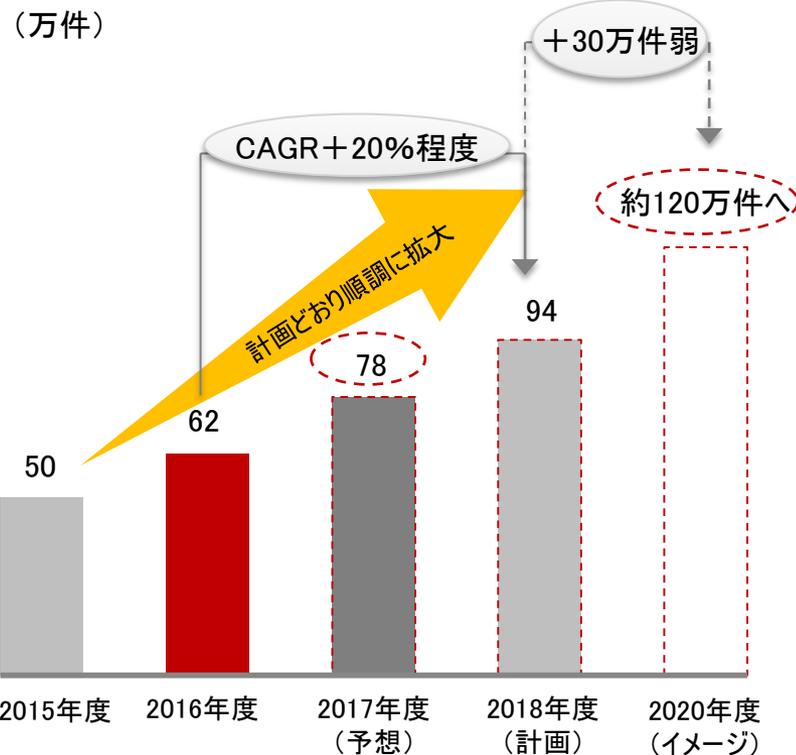
「ALSOK事故現場安心サポート」のサービス開始などが奏功、  
2016年度新規契約は対前年約20%増加[新規保険料シェア※は業界2位]

通販社内マーケットシェア



※2016年度第3四半期まで(新規保険料シェアは、元受保険料によるセゾン自動車火災独自の推計)

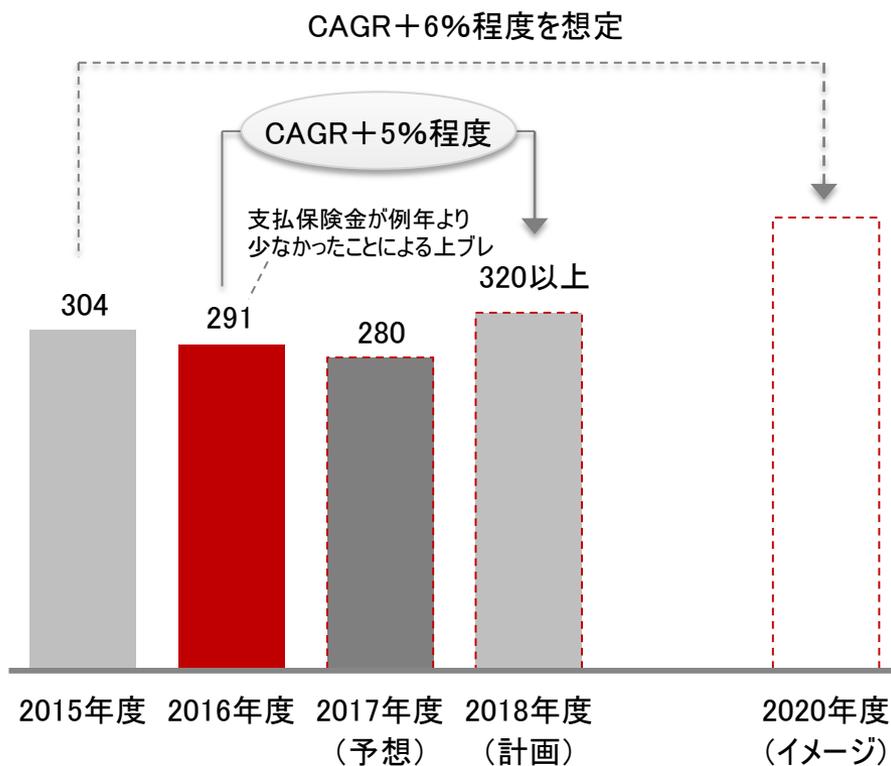
## 『おとなの自動車保険』保有契約件数



◆ 保有契約増加は当初計画どおり、2016年度の修正利益は計画を上回って拡大

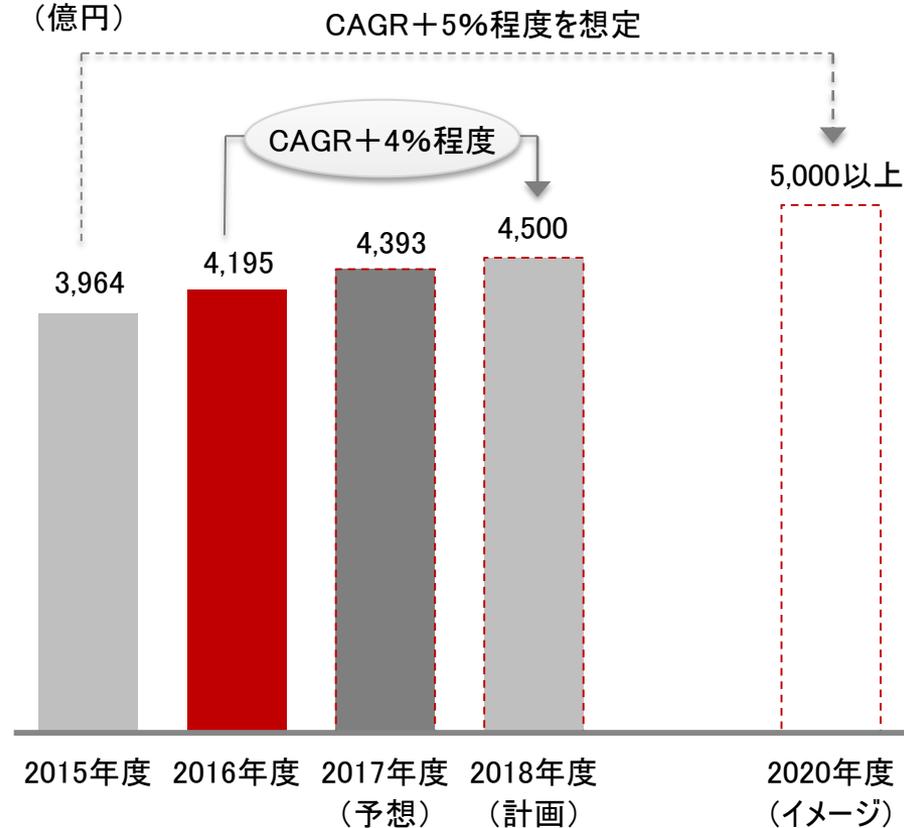
## 修正利益計画

(億円)



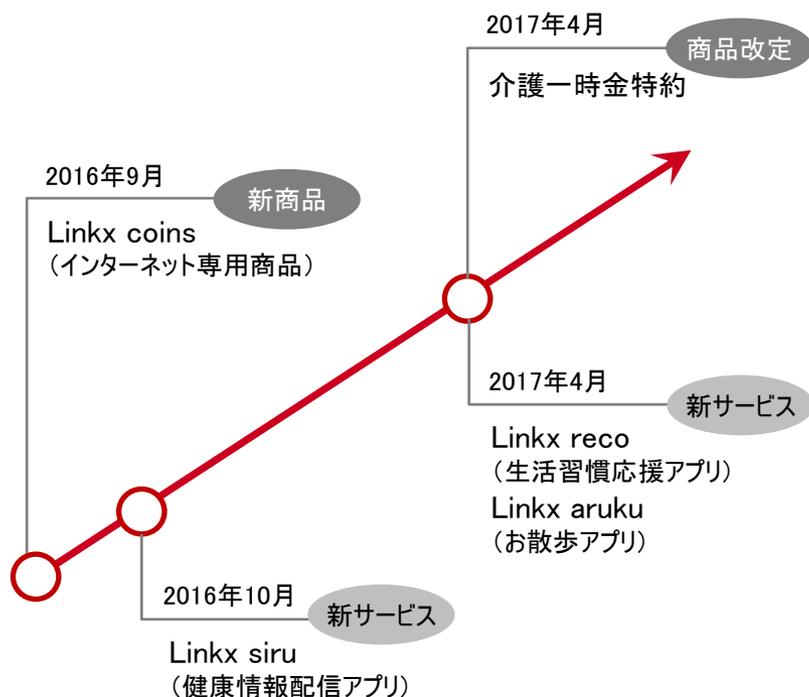
## 保険料等収入

(億円)



- ◆ “保険”という垣根を越え、お客さまの健康を応援する企業への変革を目指す
- ◆ 新しいビジネスモデルにより、お客さまの数を増やし、将来さらなる収益拡大へ

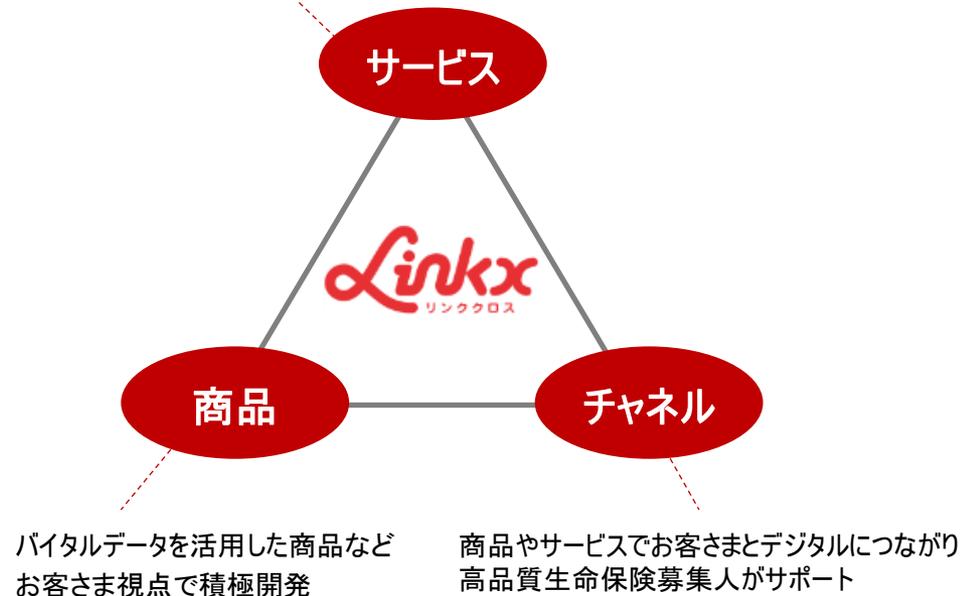
## 新商品・サービスの展開



## (参考)ビジネスモデル

- お客さまと一生涯のつながりを持つことを目指す
- 健康サービスブランド「リンククロス」を軸に成長戦略展開を加速

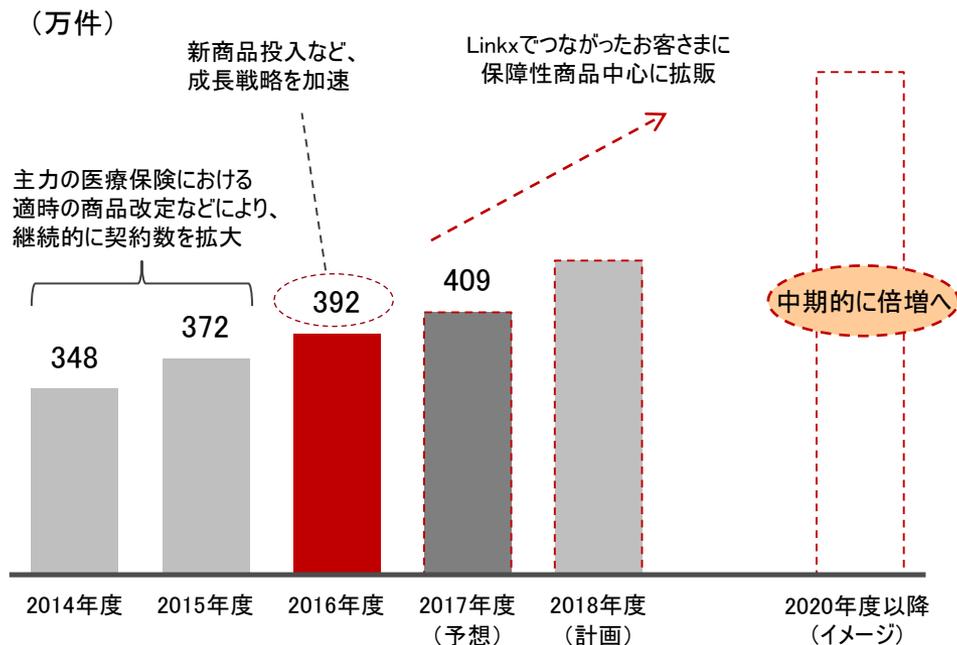
健康をキーとしたサービスを順次展開、お客さまの数拡大へ



# (参考)保有契約件数と保障性商品ウエイト

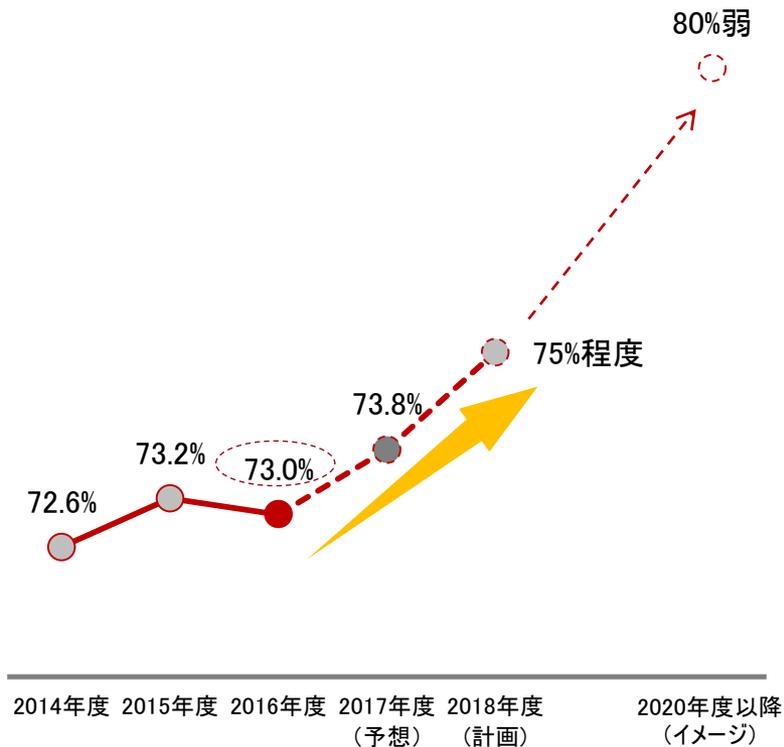
## 保有契約件数

医療保険を中心とした保障性商品かつ「健康」をキーにした戦略の具現化により、保有契約を順調に拡大



## 保障性商品ウエイト

現状でも高水準な保障性商品ウエイトを、さらに持続的に高め、収益性を向上



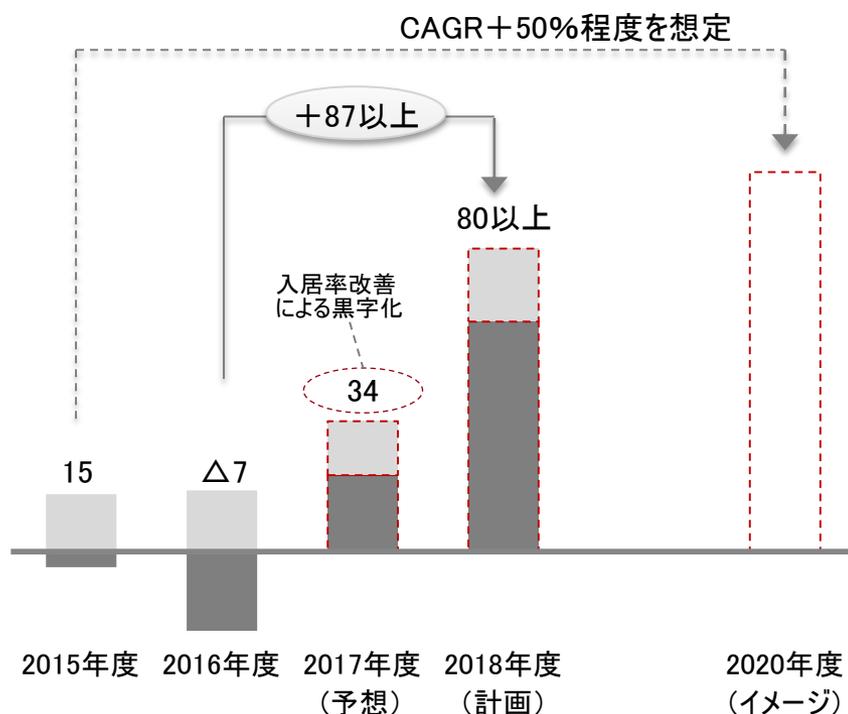
※ 保有契約件数ベース

◆ 介護事業は内部管理態勢強化の進展とともに入居率が着実に改善、2017年度は黒字化を見込む

## 修正利益計画

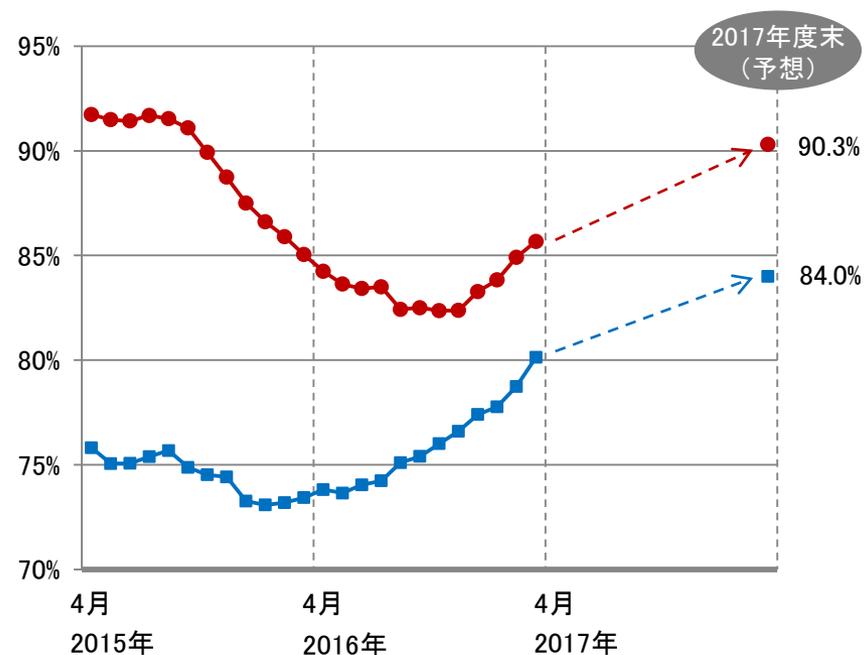
■ 介護・ヘルスケア事業 ■ アセットマネジメント事業など

(億円)



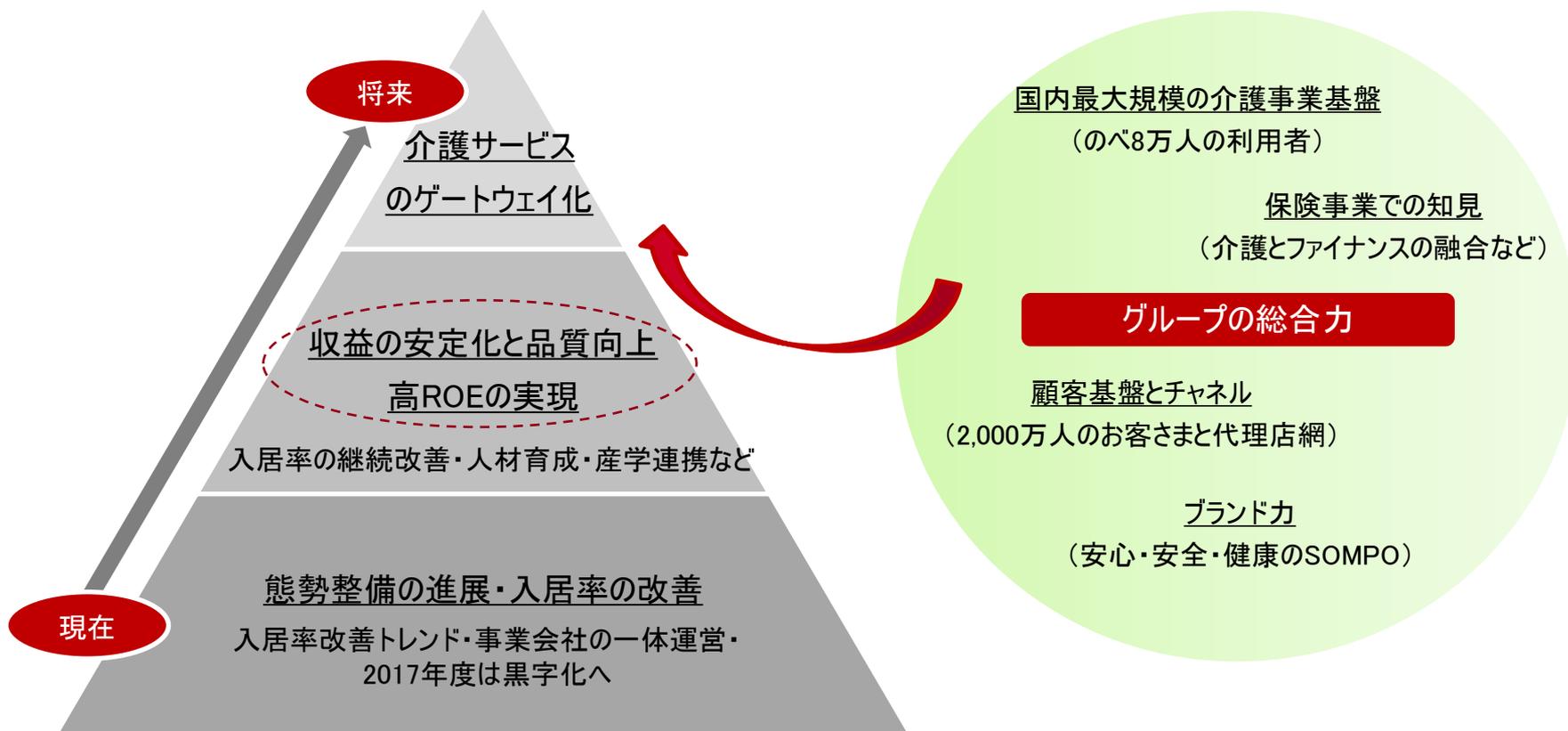
## 入居率推移

● SOMPOケアメッセージ ■ SOMPOケアネクスト



- ◆ 内部管理態勢の強化・定着化とともに、収支改善フェーズに移行
- ◆ グループの総合力を活かし、国内トップ水準（規模・収益性・品質）の介護サービスプロバイダーへ

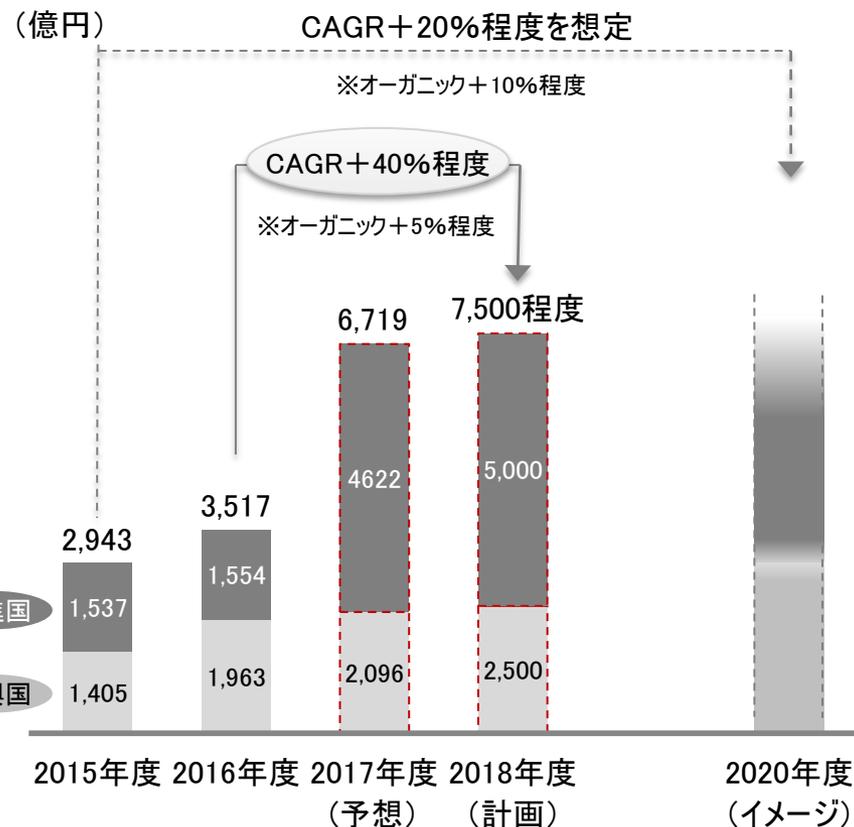
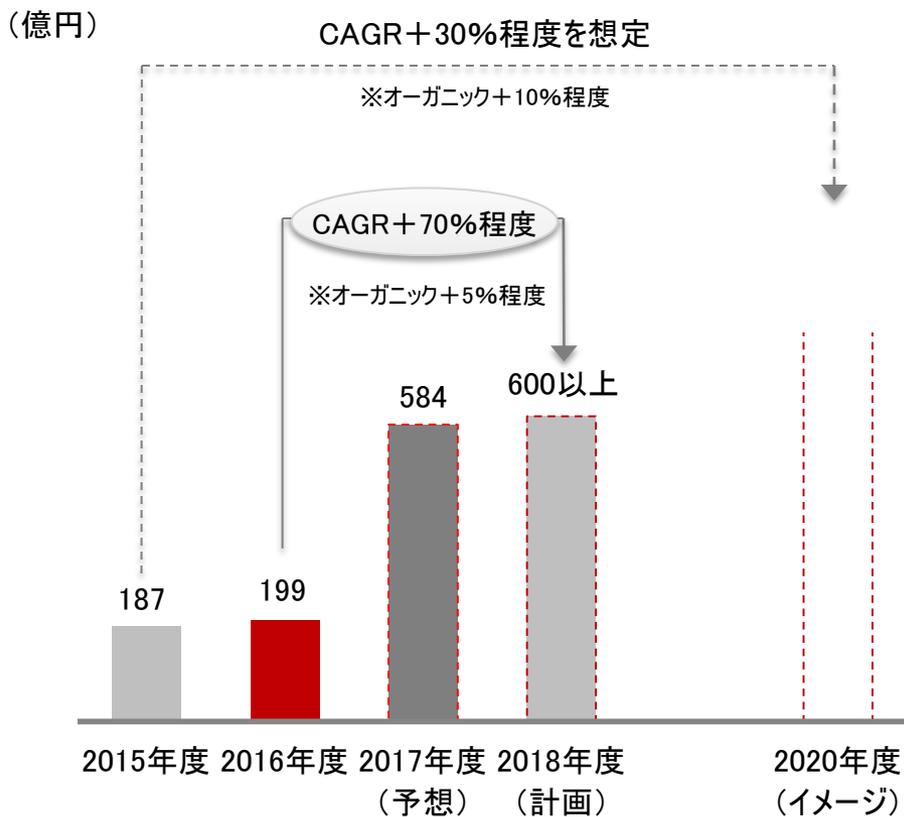
### 内部管理態勢の定着化および収益化フェーズへ



◆ SI(インデュランス)効果により海外保険事業は飛躍的に拡大、2018年度は計画の超過達成も視野

## 修正利益計画

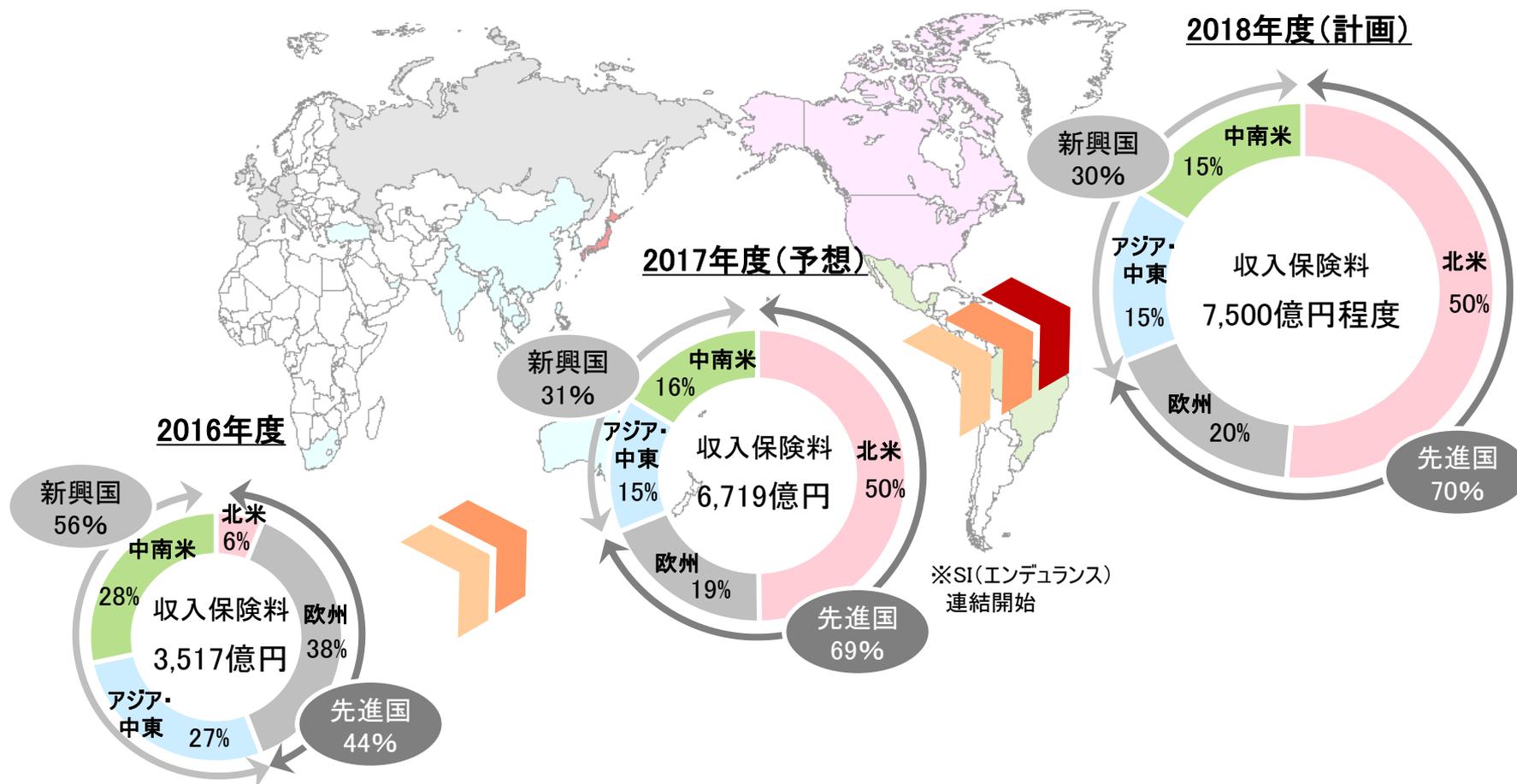
## 収入保険料\*



※ 収入保険料は、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なる。当期純利益についても、持分割合の反映などの調整を行っている。  
また、2016年度から非連結子会社であるSompoインドネシア、Sompoタイランド、PGAソポ(フィリピン)、ユナイテッドインシュアランス(ベトナム)、Sompoメキシコの数値を合算している(以下同様)。

◆ グローバル地域分散が着実に進展、先進国ウエイトは世界の保険市場構成に近づき約7割へ

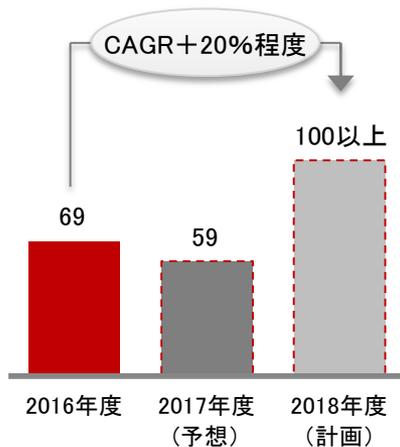
## 海外事業ポートフォリオの変遷(収入保険料ベース)



## 各地域の当期純利益(億円)

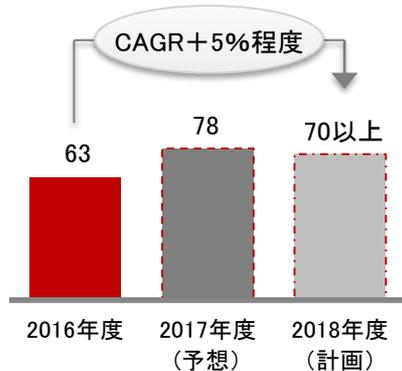
## 欧州

- ソフト化影響はあるが、適切なアンダーライティングなどにより計画線で推移



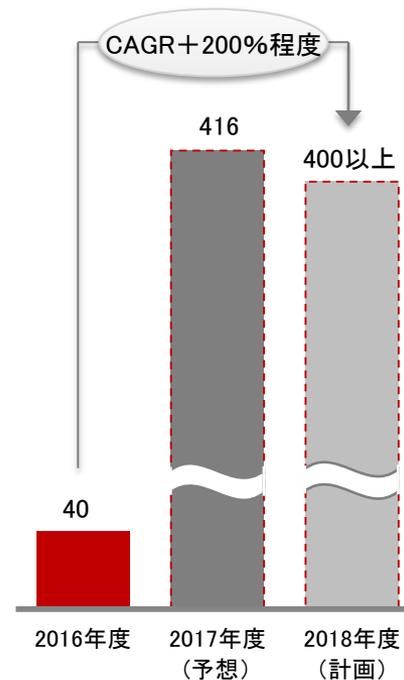
## アジア・中東

- SJシゴルタ(トルコ)の強制自動車保険が計画を上回り収益拡大に貢献
- CIMB提携等によりさらなる成長を目指す



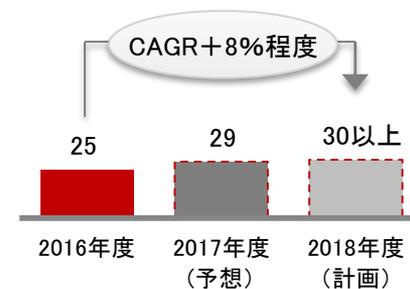
## 北米

- 2016年度は計画を下回る損害率で推移
- SI(エンデュランス)が2017年度から利益貢献



## 中南米

- アンダーライティング適正化効果が徐々に発現



## 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

経営企画部 IRチーム

電話番号 : 03-3349-3913

Fax : 03-3349-6545

E-Mail : [ir@sompo-hd.com](mailto:ir@sompo-hd.com)

Web : <http://www.sompo-hd.com/>