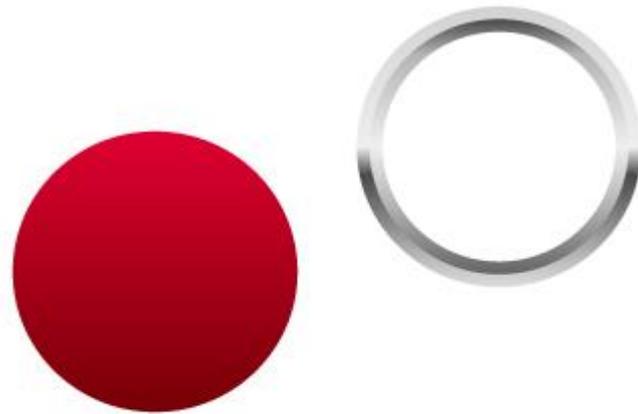


中期経営計画の進捗

2020年5月28日
SOMPOホールディングス株式会社



新型コロナウイルス影響下におけるSOMPOの取組み



S O M P O

KEEP DISTANCE

<https://www.sompo-hd.com/company/effort/>

目次

1. グループ経営

| | |
|--|-----|
| 中期経営計画の進捗 | 4 |
| (参考)新型コロナウイルス感染拡大などの影響【再掲】 | 5 |
| With/Afterコロナの社会構造変化・行動変容 | 6 |
| グループの中期的方向性 | 7 |
| 2020年度重点課題① 規模と分散～レジリエンスの強化～ | 8.9 |
| 2020年度重点課題② 保険の先へ～新たな事業領域の拡大～ | 10 |
| 2020年度重点課題③ 新たな価値提供～リアルデータプラットフォーム～ | 11 |
| 2020年度重点課題④ 生産性とイノベーション創出力の飛躍的向上～働き方改革～ | 12 |
| 資本政策/株主還元方針 | 13 |
| (参考)株主還元実績 | 14 |
| (参考)経営数値目標等 | 15 |

2. 事業別進捗

| | |
|---------------------|----|
| 中期経営計画の事業別進捗 | 17 |
| (参考)逆境下においても強固な事業基盤 | 18 |

国内損保事業

| | |
|-------------------|----|
| 国内損保事業の計画進捗 | 19 |
| 国内損保事業のキーポイント | 20 |
| (参考)国内自然災害リスクへの対応 | 21 |

海外保険事業

| | |
|---------------|----|
| 海外保険事業の計画進捗 | 23 |
| 海外保険事業のキーポイント | 24 |

国内生保事業

| | |
|---------------|----|
| 国内生保事業の計画進捗 | 25 |
| 国内生保事業のキーポイント | 26 |

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 | 27 |
| 介護事業のキーポイント | 28 |

3. 参考資料

| | |
|-----------------------|----|
| 株価(トータル・シェアホルダー・リターン) | 30 |
| グループ資産運用 | 31 |
| 財務健全性:ESR(99.5%VaR) | 32 |
| 実質自己資本・リスク量のブレークダウン | 33 |

1. グループ経営

2. 事業別進捗

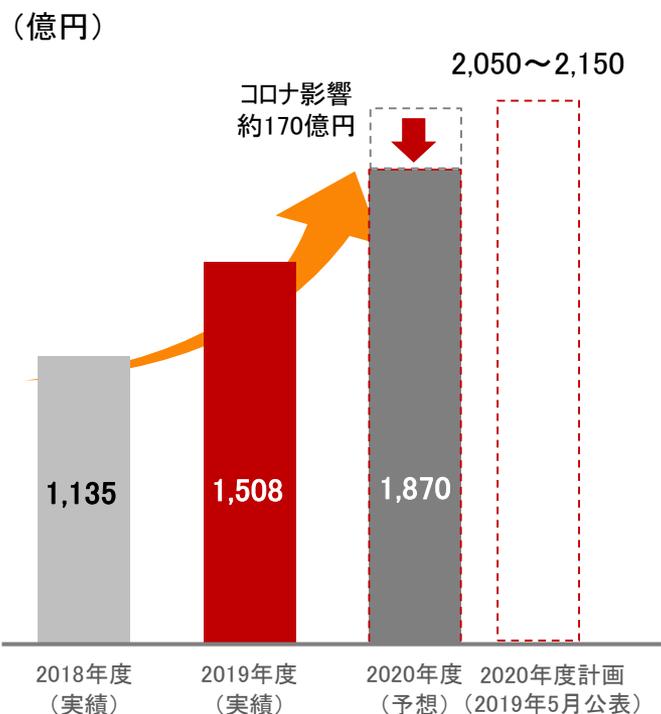
- － 国内損保事業
- － 海外保険事業
- － 国内生保事業
- － 介護・ヘルスケア事業等

3. 参考資料

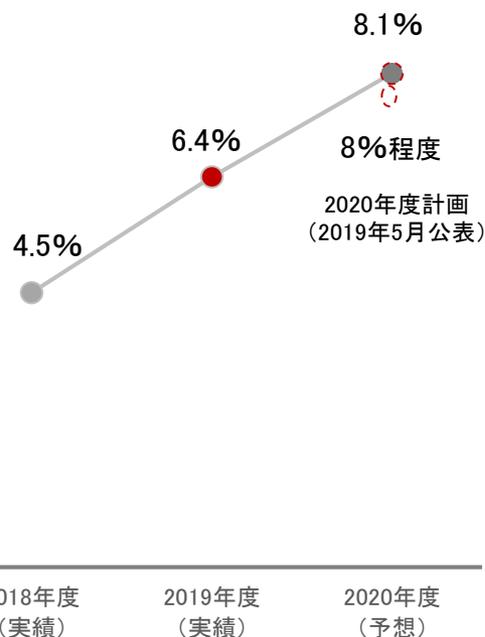
中期経営計画の進捗

- ◆ 2020年度業績予想は前年実績対比+361億円の増益となる一方で、計画を若干下回る見込み
- ◆ 新型コロナ影響の見通しは不透明であるものの、これまでの中計の施策は着実に進捗
- ◆ 利益成長に伴い、2020年度は7期連続となる増配予想

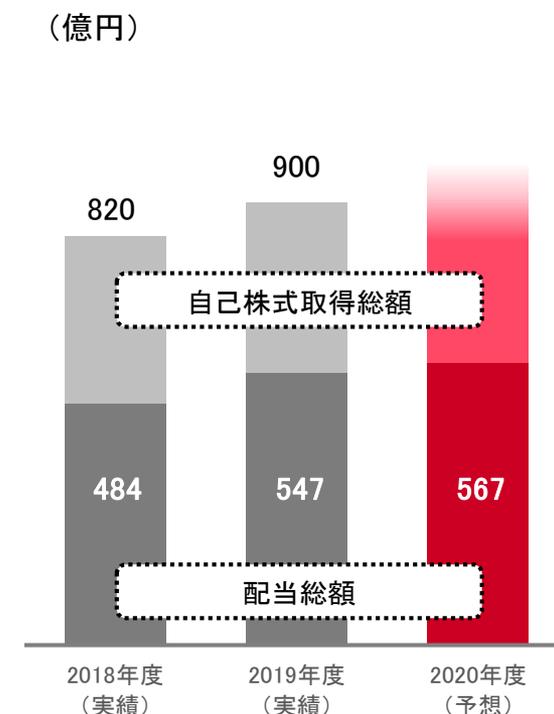
修正連結利益



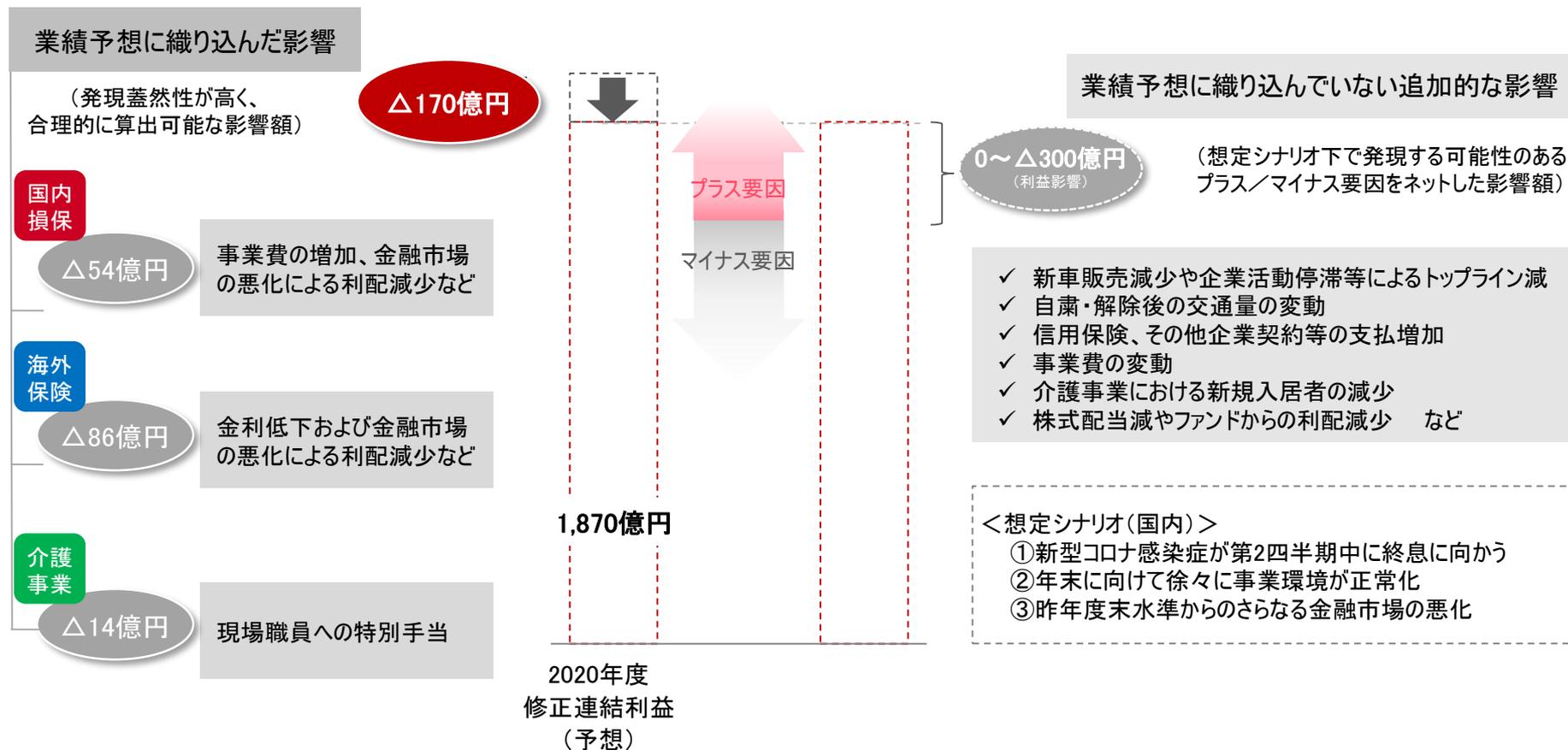
修正連結ROE



総還元額

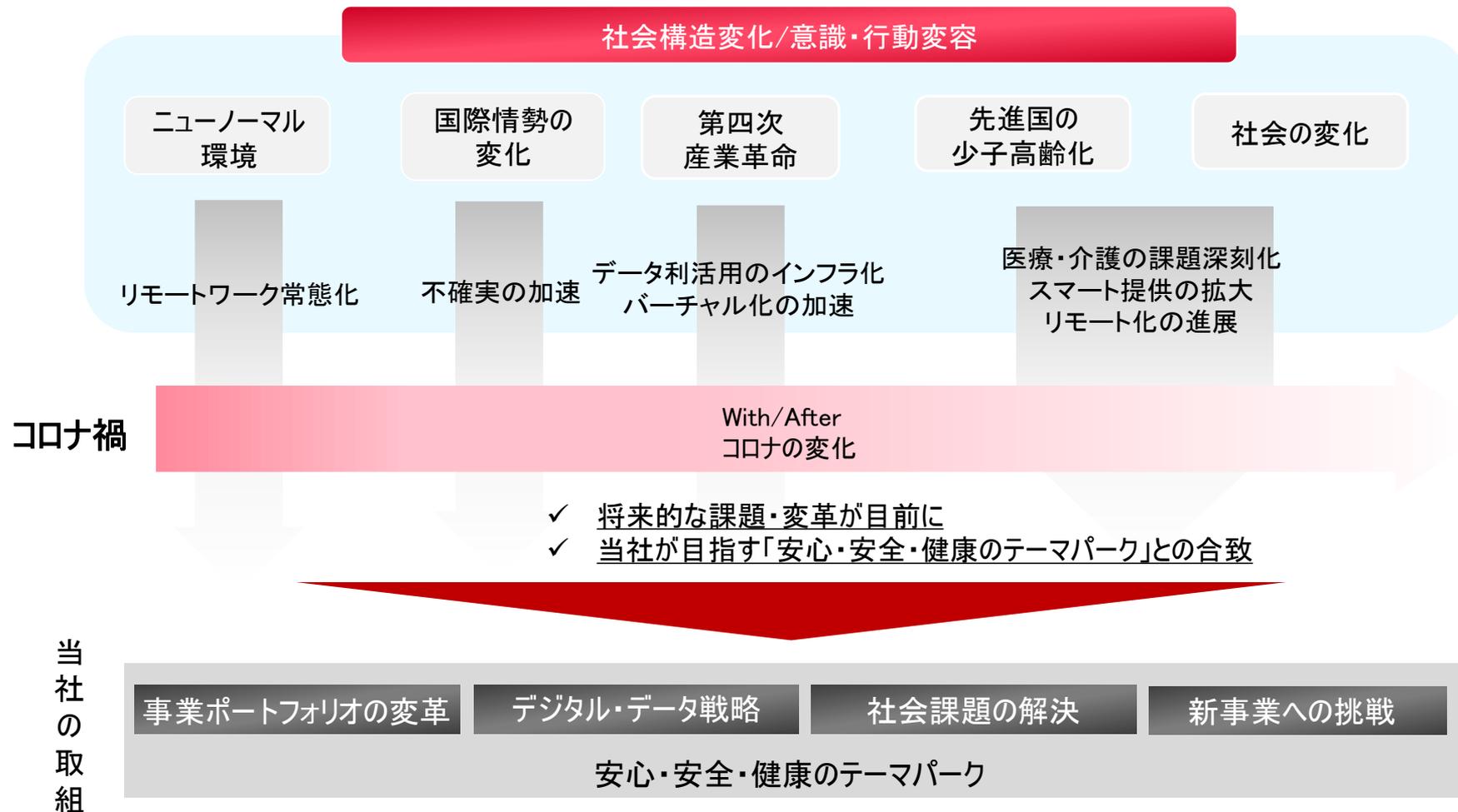


2020年度予想への影響



With/Afterコロナの社会構造変化・行動変容

- ◆ VUCAの時代を勝ち抜くため、グループのトランスフォーメーションに向けた施策を実行
- ◆ コロナ禍によって、今後、社会構造や意識・行動は大きく変化し、将来の課題が目前に



グループの中期的方向性

- ◆ テーマパーク構想は、将来的な社会構造変化を見据えており、今後も取り組みを加速
- ◆ 最終的には、顧客ニーズに応じたトータル・ソリューションを提供

中期的方向性

安心・安全・健康のテーマパークにむけた取り組み

①規模と分散



②保険の先へ



③新たな価値提供

規模と分散による
収益力／レジリエンス強化

「保険の先」を見据えた
新規事業によるサービス拡充

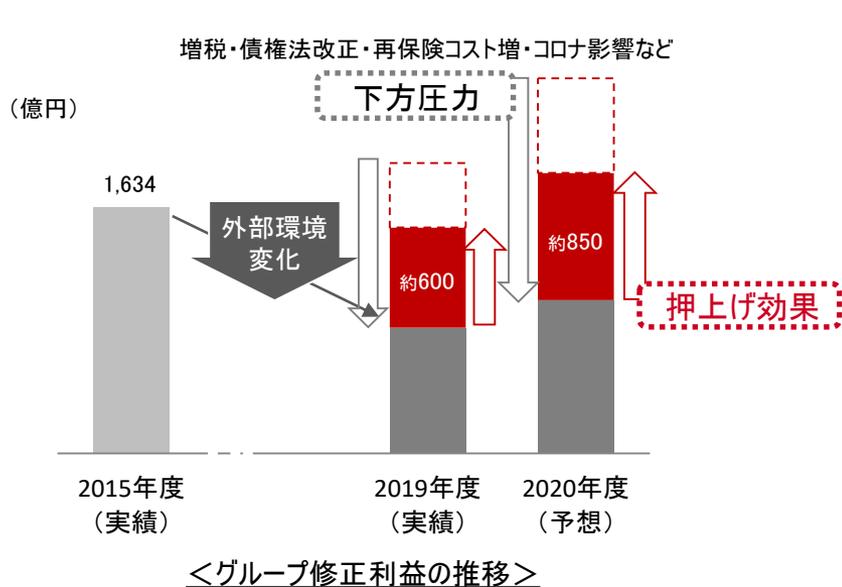
リアルデータ価値最大化
による社会課題の解決

④生産性とイノベーション創出力の飛躍的向上

働き方改革による生産性向上

2020年度重点課題① 規模と分散～レジリエンスの強化～

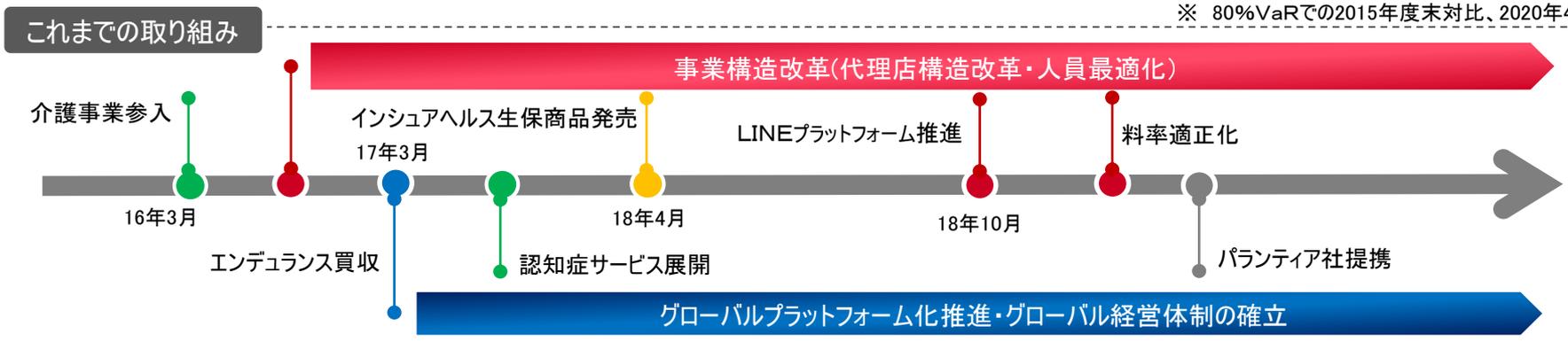
- ◆ これまでの施策により、グループのレジリエンスは強化
- ◆ コロナ禍においても、積極的な当社のデジタル戦略が強固な事業基盤を下支え



レジリエンス強化

- 2019年度修正利益押上げ効果 (2015年度末対比)
- 既存事業の収益性向上 +200億円程度
 - 地理的分散(海外M&A) +350億円程度
 - 収益源の多様化 +60億円程度
 - 風水災リスク量削減 $\Delta 15\%$ 程度*
 - デジタル戦略の推進・企業文化の変革

* 80%VaRでの2015年度末対比、2020年4月時点



2020年度重点課題① 規模と分散～レジリエンスの強化～

- ◆ さらなる料率適正化・損害率の改善を推進
- ◆ 働き方改革を推進、アウトプット主義の定着による付加価値向上を狙う

利益押し上げ効果※1
+約200億円

損害率改善



+約90億円

✓ 企業向け収支改善など(国内)

+約70億円

✓ SIと連携したアンダーライティング(海外)※2 +約20億円

料率適正化



+約70億円

- ✓ リテール分野料率改定(国内)
- 自動車・火災・傷害保険

火災保険 +約7% 自動車保険 +約3.5% 火災保険
傷害保険 +約4% +α%



デジタル活用

生産性向上

(主に国内事業費削減)



+約40億円

- ✓ リモートワーク体制強化への投資
- ✓ 販売網構造改革の推進
- ✓ デジタル保険金支払体制(生損保)

在宅勤務割合※3

約85%

2020年度末人員削減数(計画)

△4,000人

現在、約△3,000人※4で計画を上回るペース

※1 2019年度対比修正利益増益効果概算値

※2 損保ジャパン社における2020年度の海外受再収支

※3 損保ジャパン社データ(2020年4月末時点、本社部門)

※4 損保ジャパン社データ(2017年4月1日対比、2020年3月末時点)

2020年度重点課題② 保険の先へ～新たな事業領域の拡大～

◆ 保険事業に留まらず、親和性の高いヘルスケア事業などの新たな事業領域の拡大を目指す

新たな重点検討事業領域

<重点検討する新たな事業領域>

◆ ヘルスケア・ウェルネス領域

- ヘルスケア
 - 未病・予防
 - シニアウェルネス
- など



◆ エマージングリスク領域

- サイバーセキュリティ
 - デジタル
 - データ
- など



◆ プロパティ領域

- Maas・モビリティ
 - シェアリングサービス
- など



2020年度重点課題③ 新たな価値提供～リアルデータプラットフォーム～

- ◆ デジタルテクノロジーなどを通じたデータ活用を、積極的に推進
- ◆ データ分析のさらなる高度化により、付加価値創造の好循環サイクル構築を目指す

データ活用の高度化

【データ戦略事例：パラマウントベッドとの睡眠データ活用】



睡眠データ

食事、投薬、
アクティビティ等データ

眠りSCAN

PARAMOUNT BED

SOMPO
ホームディメンズ

SOMPOケア 介護施設

Palantir

分析

サービス品質向上

- 良質な睡眠に繋がるアクティビティのメニュー提供

生産性向上

- 夜間巡視、服薬管理等における介護職員の業務効率化

外部展開

- 投薬や介護サービス、介護度との分析によるソリューションの将来的な提供

社会課題の解決へ

2020年度重点課題④ 生産性とイノベーション創出力の飛躍的向上～働き方改革～

- ◆ コロナを奇貨として、アウトプット主義の浸透やミッションアロケーションの高度化を目指す
- ◆ 働き方改革の進展による圧倒的な生産性・多様な人材がトランスフォーメーションを支える基盤となる

コロナを奇貨とした働き方改革の加速

目指す姿

レジリエントなグループへの進化を支える基盤へ

圧倒的な生産性

多様な専門人材
イノベーション創出力

働き方改革

- 働き方改革の進展により、多様な人材がグループへ

場所を問わない働き方、アウトプット主義のさらなる浸透

人材マネジメント手法・ミッションアロケーションの高度化



コロナによる社会の変化

- ✓ オンライン化するリアルサービスと、リアルであり続ける「真のリアルサービス」

介護事業

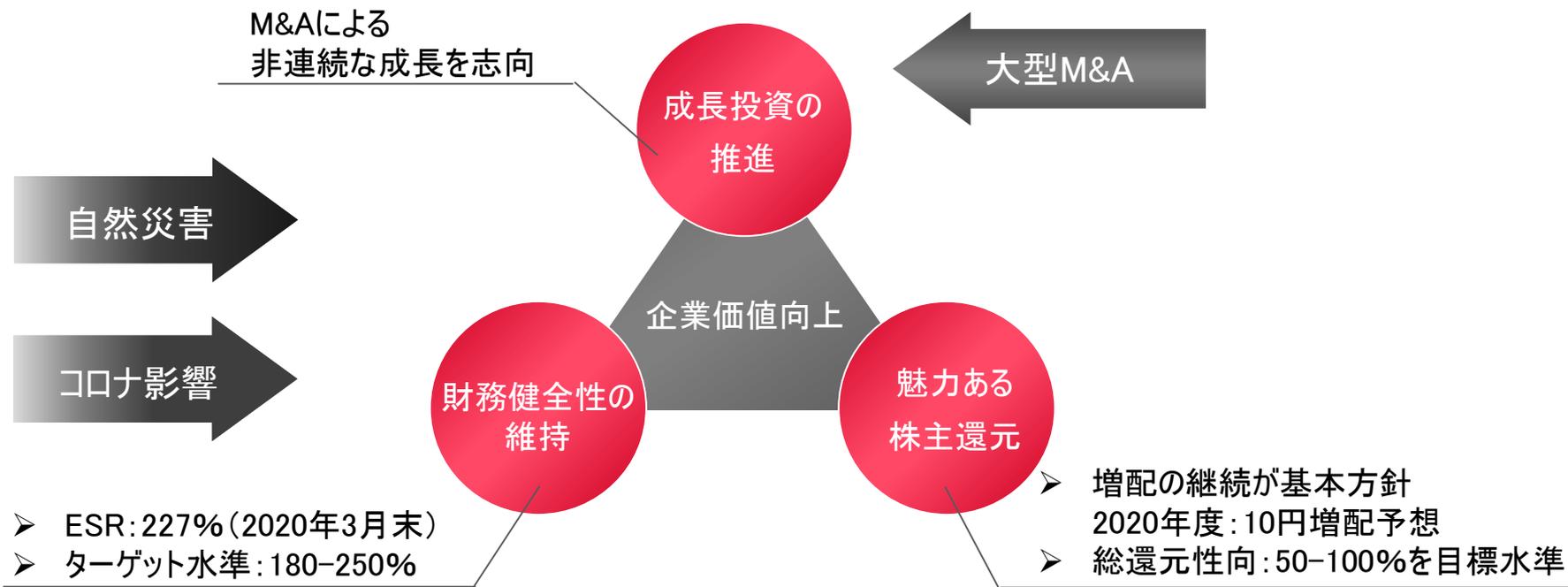
デジタルテクノロジーを最大限に活用し生産性を向上

Future Care Lab in Japan

資本政策／株主還元方針

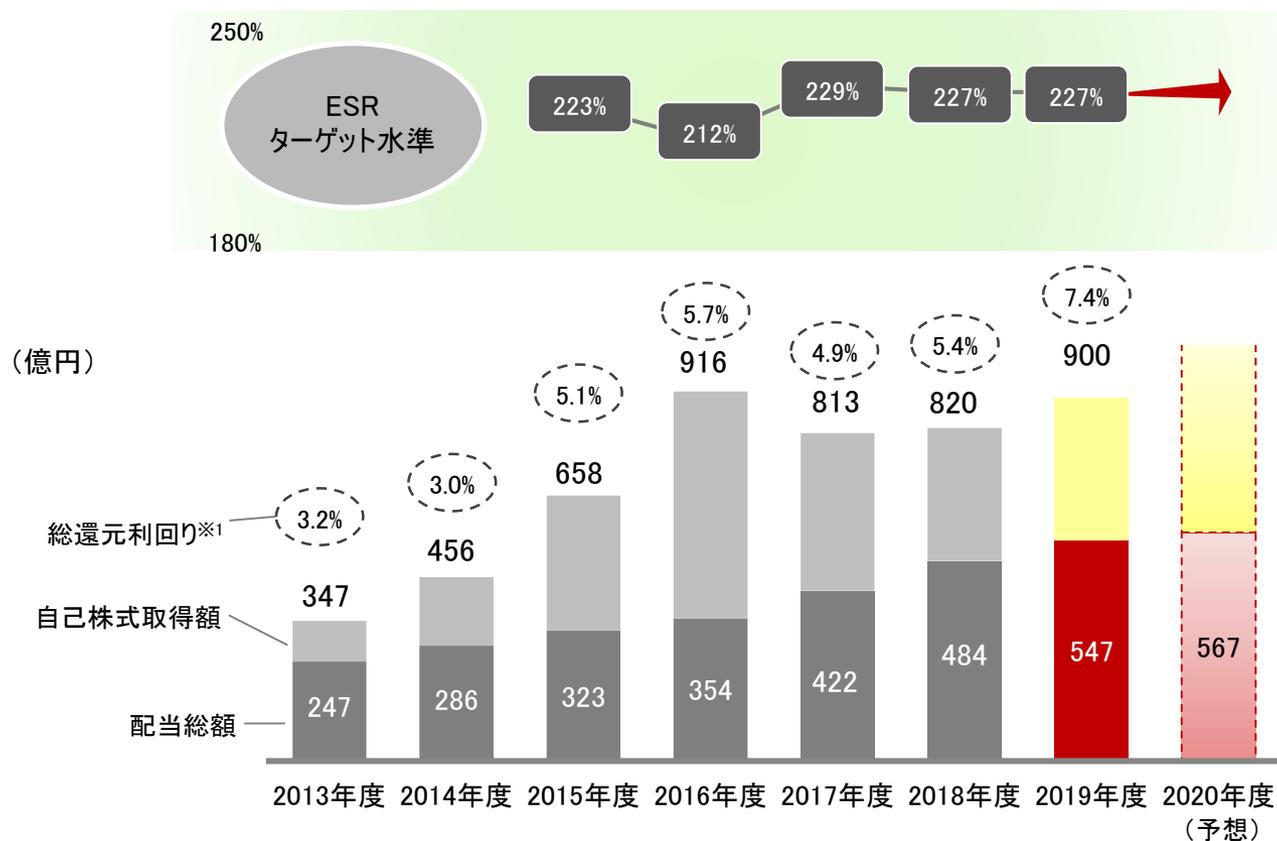
- ◆ 成長投資・財務健全性・株主還元のバランスのとれた資本政策が基本
- ◆ 株主還元方針に変更なし、2020年度は7期連続増配へ
- ◆ 今期の総還元性向は、中期的なコロナ影響の見通しや資本水準、成長投資機会の有無などを総合的に判断した上で検討していく

資本政策の考え方



(参考)株主還元実績

強固な財務健全性(ESR)と株主還元ヒストリー



<株主還元方針>

- 財務健全性や業績等を勘案し、魅力ある株主還元を目指す
- 総還元性向は50%～100%を目標水準とし、大型M&A有無や資本水準等を総合的に考慮し、株主還元額を機動的に決定する
- 増配の継続を基本方針とする
※配当と自己株式取得のバランスは株価水準や配当利回りなどを踏まえて毎期決定

※1 総還元利回り=(配当総額+自己株式取得額)/年度末株式時価総額

※2 総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)/修正連結利益

(参考) 経営数値目標等

計画数値

| (単位: 億円) | 2019年度 | 2020年度 | | |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|---------------------|
| | (実績) | (予想) | 対前年増減 | (参考) 2019年5月公表計画 |
| 国内損保事業 | 608 | 965 | +356 | 950以上 |
| 海外保険事業 | 501 | 510 | +8 | 650以上 |
| 国内生保事業 | 320 | 325 | +4 | 370以上 |
| 介護・ヘルスクア事業等 | 77 | 70 | △7 | 80以上 |
| 合計(修正連結利益) | 1,508 | 1,870 | +361 | 2,050~2,150 |
| 修正連結ROE※2 | 6.4% | 8.1% | +1.8pt | 8%程度 |
| ROE (J-GAAPベース) | 7.3% | 9.4% | +2.1pt | 9.5%程度 |

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

当期純利益(主な非連結子会社含む)
 なお、SIのみOperating Income※3

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・ヘルスクア事業等

当期純利益

※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 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の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

1. グループ経営

2. 事業別進捗

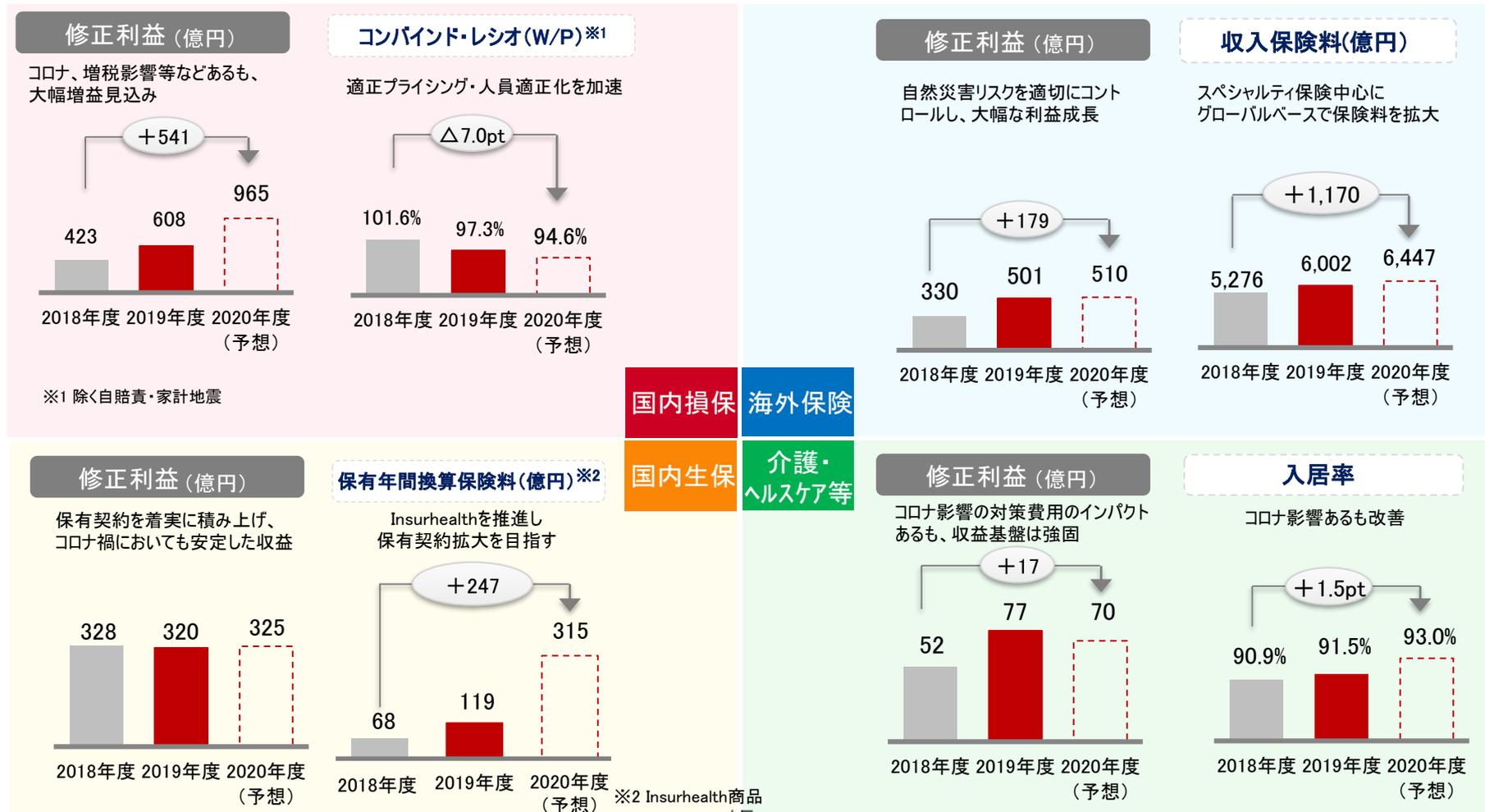
- － 国内損保事業
- － 海外保険事業
- － 国内生保事業
- － 介護・ヘルスケア事業等

3. 参考資料

中期経営計画の事業別進捗

◆ コロナ影響は一定あるものの、各事業で増益基調を継続

事業別修正利益と主要KPI



※1 除く自賠責・家計地震

国内損保 海外保険

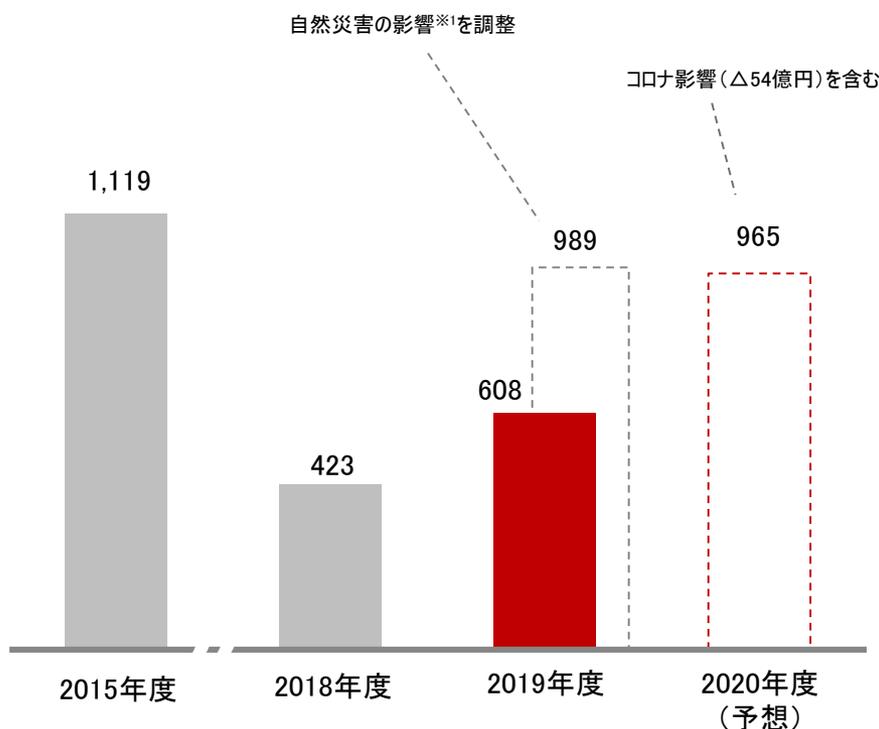
国内生保 介護・ヘルスケア等

※2 Insurhealth商品

- ◆ 将来の環境変化に備え、AI・RPA・ITシステムなどへの先行投資による効率化・質的進化を実現
- ◆ 徹底した料率最適化などの商品ポートフォリオの変革を果たし、さらなる利益成長・安定化を目指す

修正利益計画

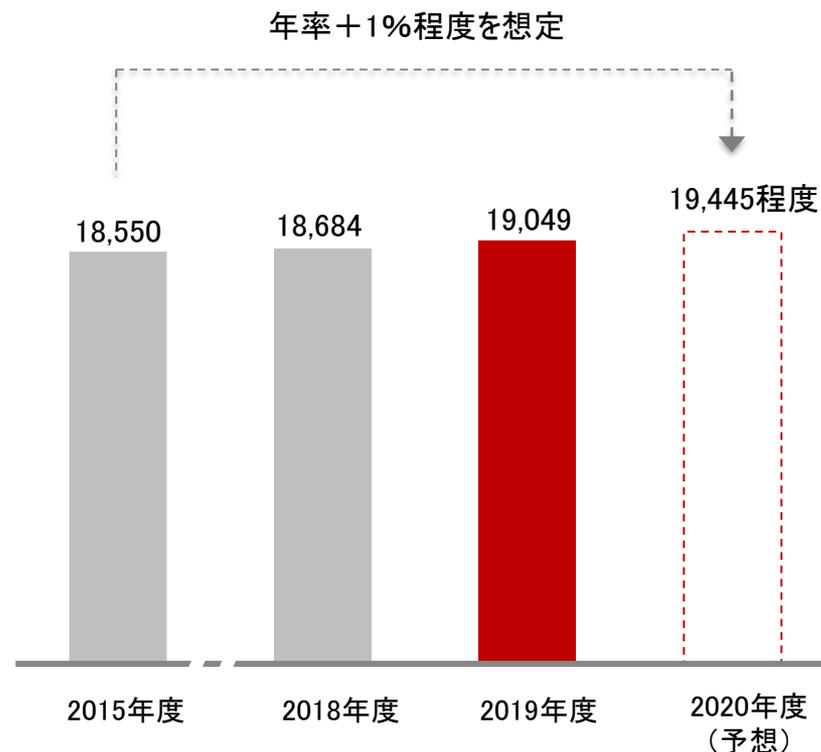
(億円)



※1 国内自然災害の発生損害額を530億円(2019年度期初業績予想での見込額)として、修正連結利益を調整

正味収入保険料(損保ジャパン)※2

(億円)



※2 海外グループ会社へ段階的に移管した受再契約分を補正して表示
移管対象額(約600億円)のうち各期の未移管分を控除。
除く自賠償・家計分野地震保険

◆ 収益性向上に加え、お客さまのニーズ変化を捉えた質的進歩が進展

①既存ビジネスの生産性向上

品質改善と生産性向上に向けた取組を強化、お客さま満足度も向上

デジタル生産性

- ・RPA240案件、90万時間超創出
- ・ナレッジマネジメント、タッチポイントへのAI活用

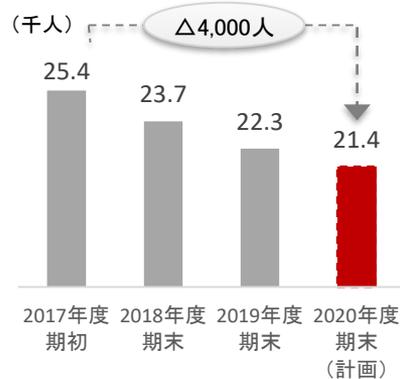
販売網構造改革

- ・高品質かつ自立した代理店の育成
- ・代理店での業務完結による品質向上

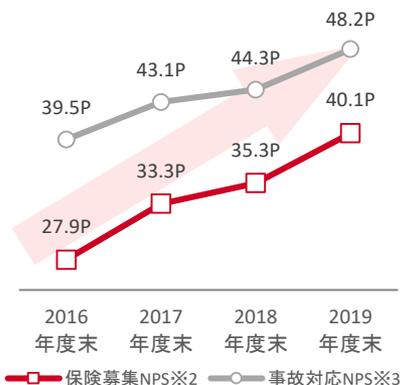
保険金サービス改革

- ・査定実務、お客さま接点でのデジタル活用と人材力強化
- ・広域災害の態勢と業務プロセスの再編

要員数※1の推移



お客さま満足度の推移



※1 損保ジャパンの業務従事者数ベース ※2 自動車保険の契約手続きにおける、はがき+WEB回報のNPS(ネットプロモータースコア) ※3 自動車保険の事故対応における、はがき+WEB回報のNPS(ネットプロモータースコア)

②成長戦略

お客さまの数の継続的な拡大に向けて、「新たなお客さま接点」「新たな商品・サービス」を有機的に展開

LINEプラットフォーム

LINE事故対応件数



顧客接点+情報管理

AIチャットボット

満期通知配信

SOMPO Park

LINE
プラットフォーム

事故対応

LINE事故対応

AI自動修理見積

8,300万人の
経済圏

保険商品

簡単に加入

お友達数1,100万人



LINE Financial

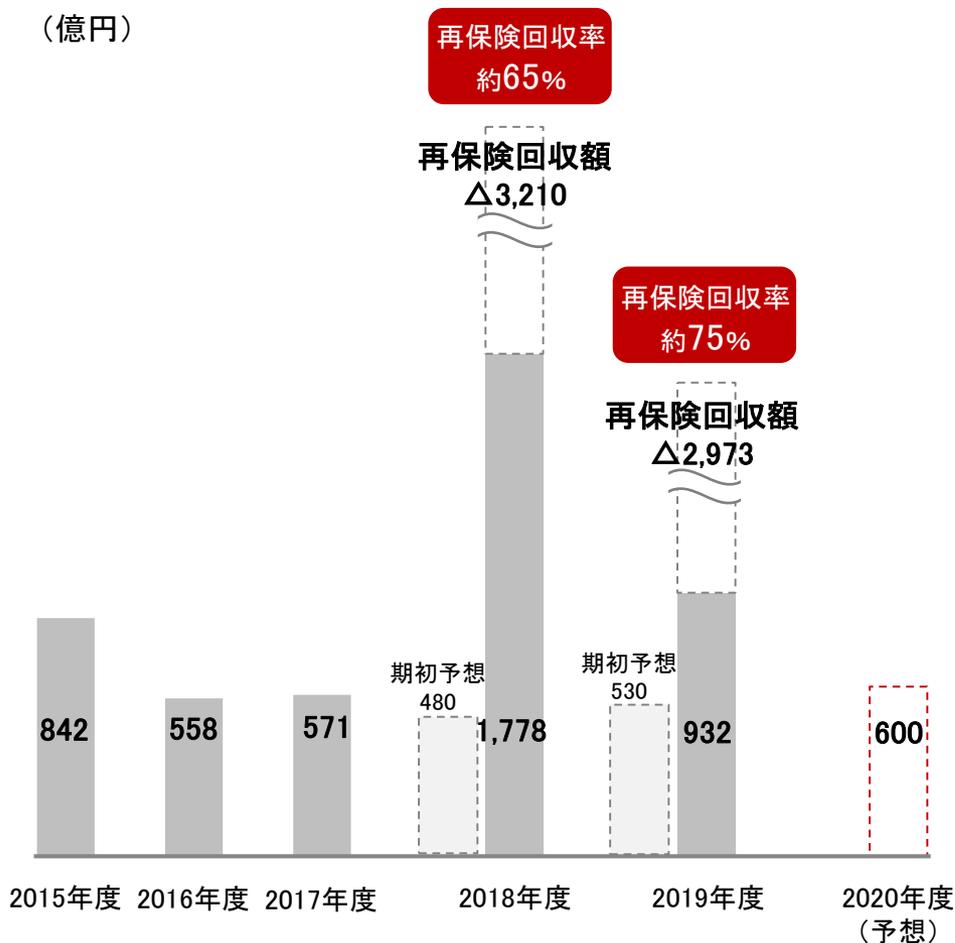
通販ビジネス(セゾン自動車火災)



- ・特徴ある商品性などにより業界トップの増収率
- ・契約件数100万件突破、ダイレクト系損保で業界3位の規模へ

国内自然災害の正味発生損害および国内自然災害リスクへの対応

(億円)



当社の国内自然災害リスク対応のポイント

最適な再保険プロテクション

- 自然災害の激甚化への対応
- 利益変動性のコントロール



2020年度プロテクション

- ✓ 大規模自然災害が複数回発生した場合のプロテクションを強化

フォワードルッキングなリスク認識

- 気候変動による自然災害影響をモデル上保守的に見込む (自然災害予算増額)

火災料率の適正化

- 保険料改定 (2019年10月)
- 参考純率見直しを踏まえた更なる料率最適化の検討

(参考)気候に関する公的機関の一般的な見解

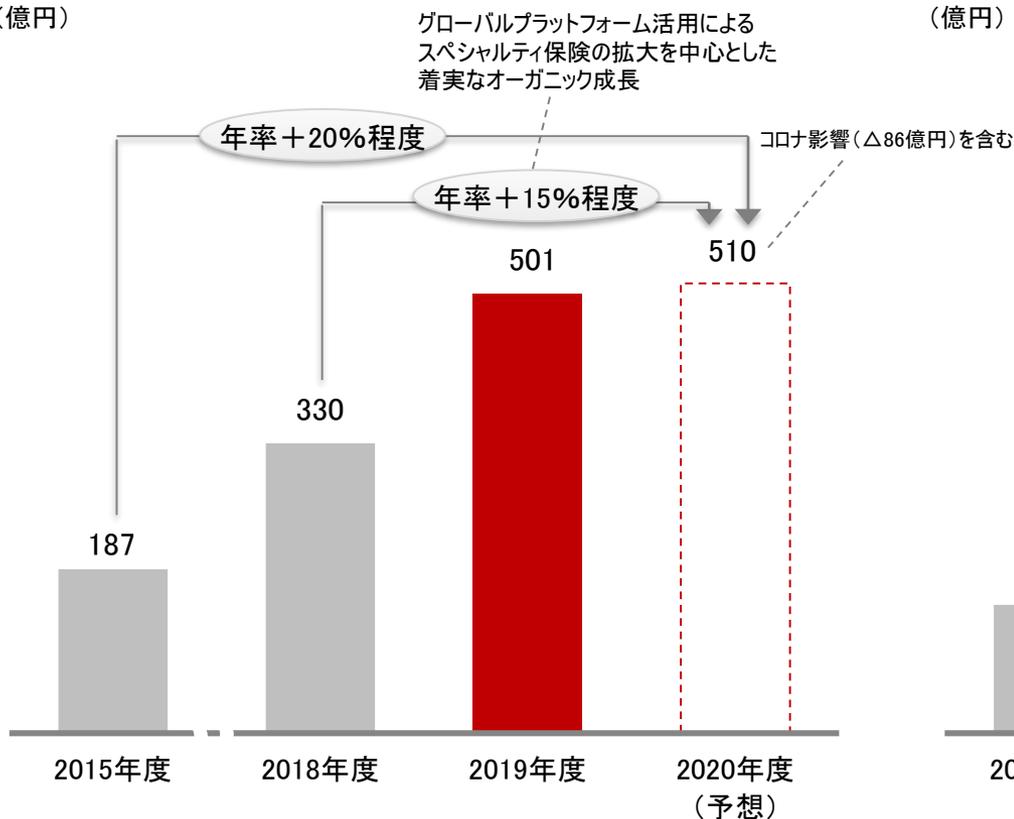
| | 台風 | 豪雨 |
|-----|----------------------|--------------------|
| 現在 | 発生数・強い台風の上陸数に明確な変化なし | 発生回数が増加 |
| 中長期 | ・発生総数は減少 ・強い台風が増加 | 大雨と短時間強雨の年間発生回数が増加 |

このページは空白です

- ◆ スペシャルティ保険の拡大を中心とした着実なオーガニック成長により、利益を拡大
- ◆ コマーシャル・リテールの両プラットフォームの活用により、海外保険事業ウエイトのさらなる拡大を目指す

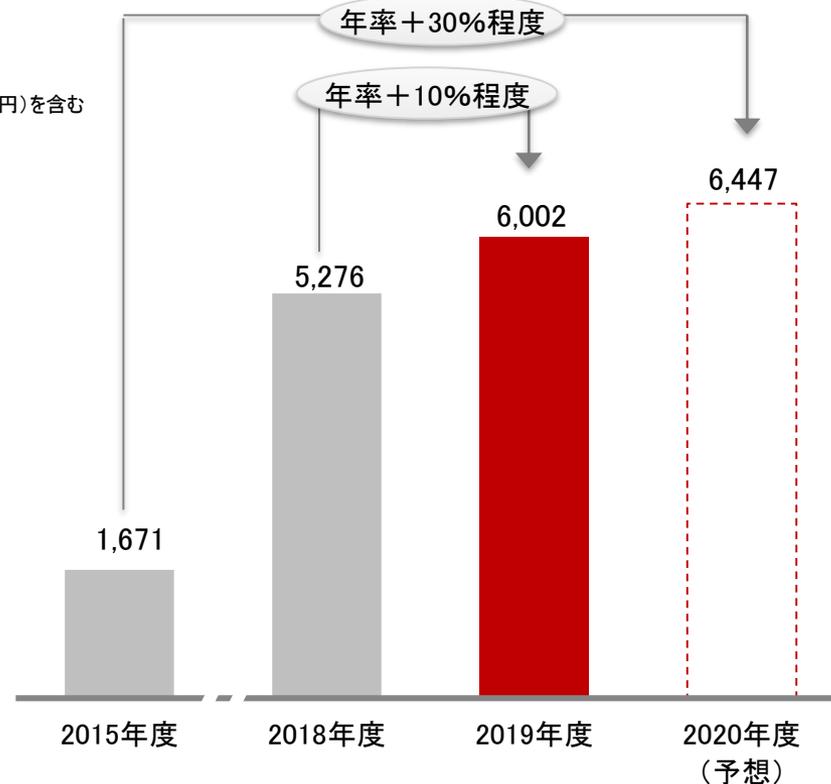
修正利益計画

(億円)



収入保険料※

(億円)



※ 収入保険料は、売却が完了したSompoキャンピアス分を控除
また、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

海外保険事業のキープポイント

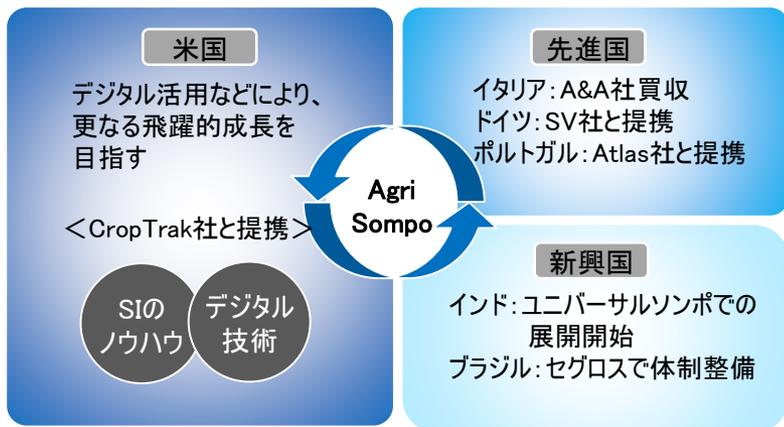
- ◆ グローバルプラットフォーム活用とボルトオンM&Aにより、農業保険分野のプレゼンスを継続的に向上
- ◆ リテール分野での収益強化、既存事業の選択と集中も進め、持続的・安定的な成長を目指す

① 農業保険の拡大加速

専門性強化

- AgriSompolによるグローバル展開をさらに加速
- 米国内・グローバルでのさらなる地域分散・規模拡大をめざす

<農業保険拡大戦略>



② リテールプラットフォームによる成長戦略

統合加速

- 既存グループ会社の統合を加速
- 2020年度内に主要会社の統合を完了予定

<リテールプラットフォームの拡大>



収益強化

- シンガポールの自動車保険プライシングノウハウなどを各社で共有開始

<シンガポールの自動車保険*ノウハウのグローバル展開>

40%成長

(2019年度既経過保険料)

92.3%

(2019年度コンパインド・レシオ)
同業他社比でも良好な水準

ノウハウ共有により
グループの収益強化

* 任意自動車保険

③ 既存事業の収益性向上

選択・集中

- 欧州事業を再編、ロイズ事業から撤退

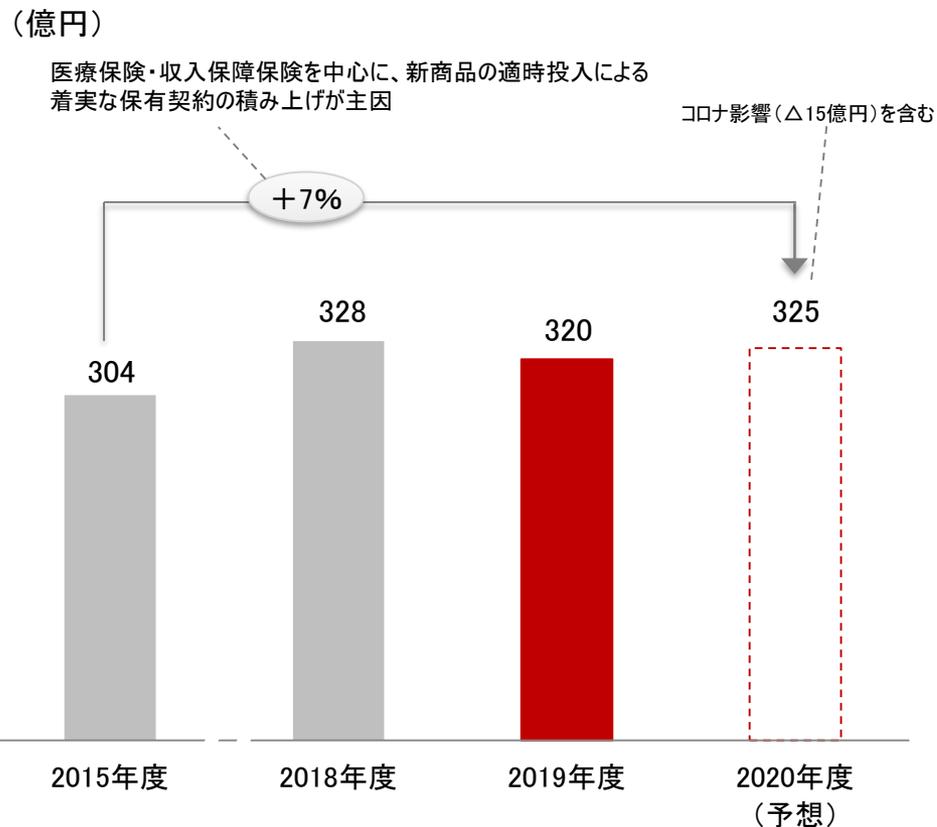
+

セレクトティブなボルトオンM&A

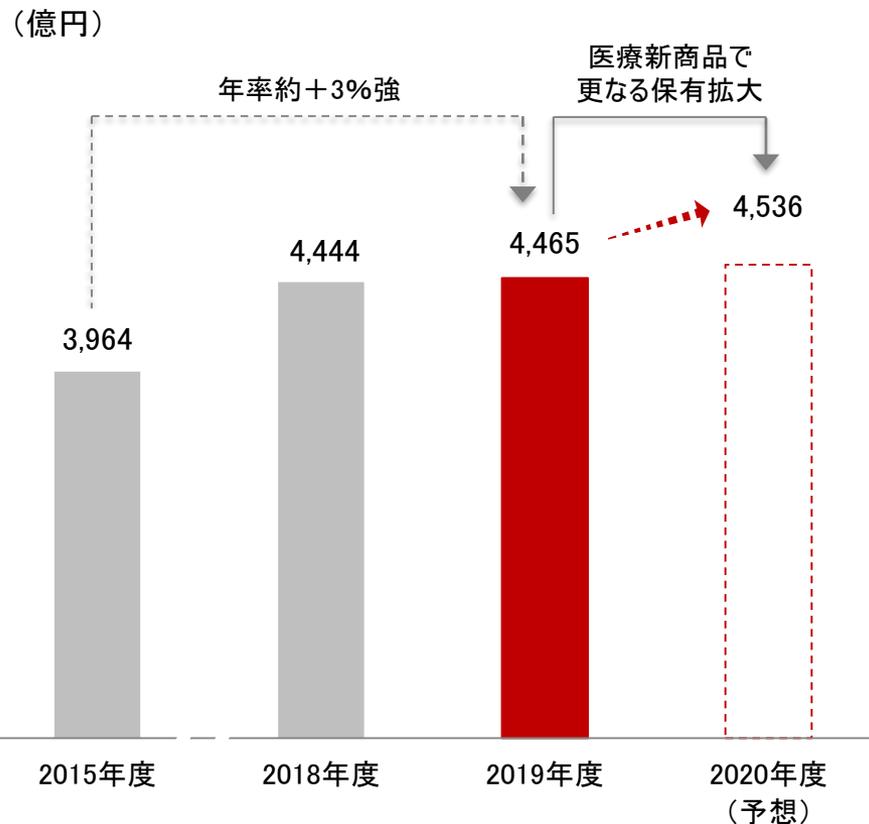
地域分散と規模拡大による収益性向上

- ◆ 保障性商品を中心とした保有契約の着実な積み上げにより、安定した利益を確保
- ◆ 新医療保険の発売などInsurhealth(商品+サービス)の拡大を加速し、さらなる成長を目指す

修正利益計画

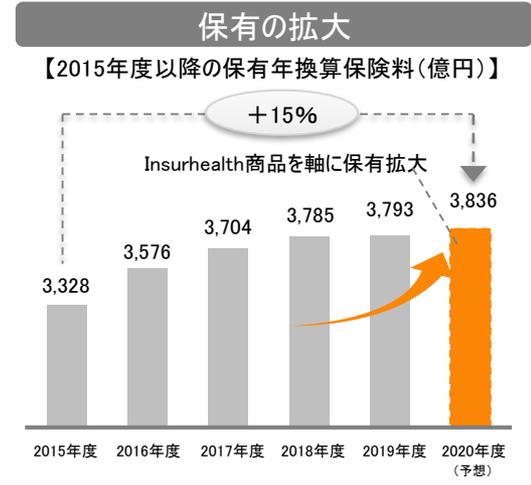


保険料等収入



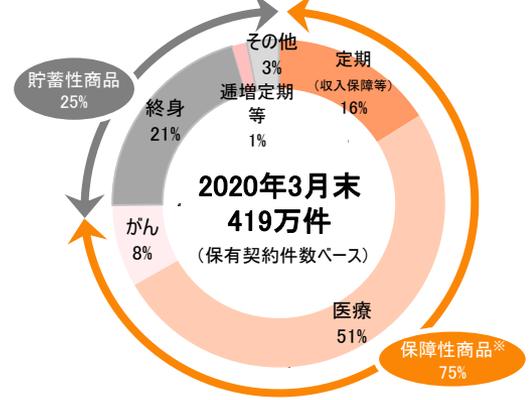
◆ Insurhealth[®]による新商品投入などによる成長とともに、生産性向上の実現を目指す

新成長戦略



保障性商品中心のポートフォリオ

Insurhealthを中心とした保障性商品のポートフォリオを拡大することで、収益性・金利リスク耐性を高める。



非連続な生産性の向上

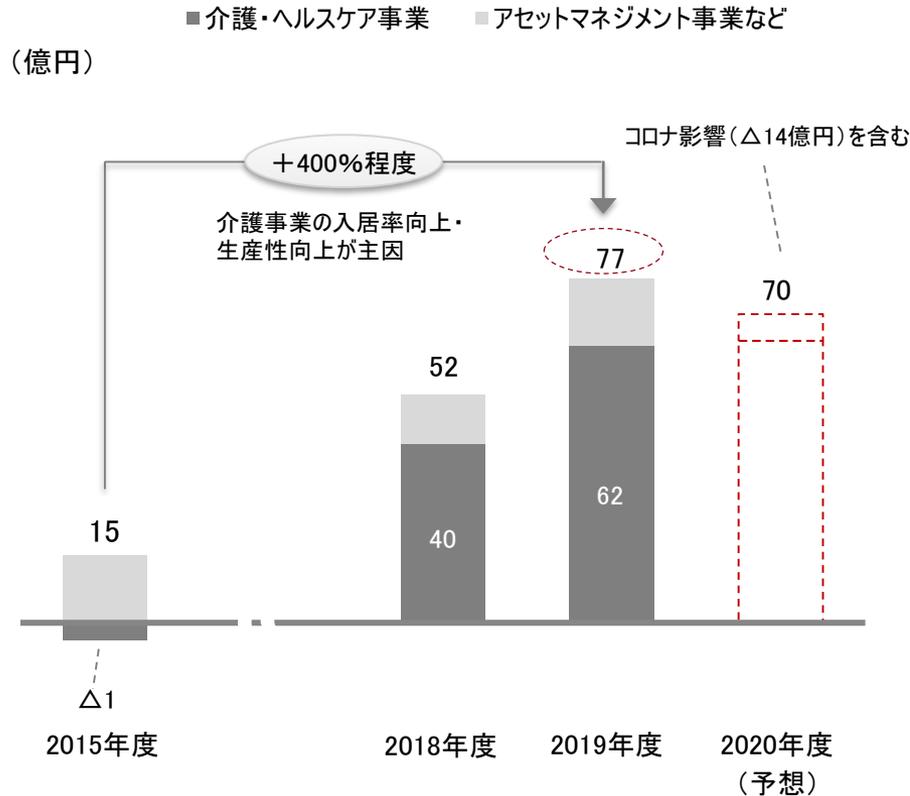


- | | |
|--------------|--|
| 人財力向上 | <ul style="list-style-type: none"> 人事構造改革 (職種統合・報酬体系見直し) |
| 業務変革 | <ul style="list-style-type: none"> 事務の本社集中化 ペーパーレス化 |
| 働き方改革 | <ul style="list-style-type: none"> 柔軟な働き方(テレワークの一段の推進等) フリーアドレスの導入 |
| 健康経営 | <ul style="list-style-type: none"> 勤務時間の終日禁煙 |

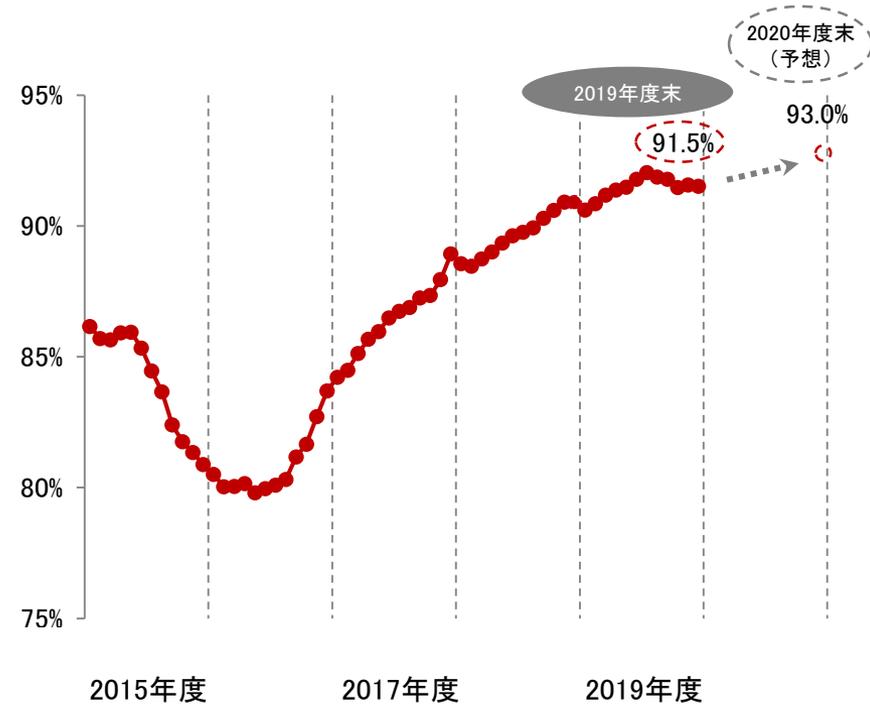
※ 主に医療保険、がん保険、収入保障保険、定期保険(長期など除く)

- ◆ 入居率は高水準で安定、今後は生産性向上を中心とした収益性向上フェーズへ
- ◆ コロナ対策コストで一定の利益影響はあるものの、サービス品質をさらに強化し、事業基盤安定化を図る

修正利益計画



入居率※の推移



※ 旧SOMPOケア・旧SOMPOケアネクストの入居率を統合して記載

- ◆ グループの強みであるデジタルテクノロジーを活用した生産性向上に取り組み、利益の持続的拡大を図る
- ◆ 認知症関連サービスの推進や周辺事業の展開を検討するなど、収益安定化・収益源多様化を目指す

①既存事業における生産性向上

ヒトとICTの融合を推進し、生産性の向上および処遇改善を通じた介護人材の需給ギャップの解消を目指し、単体収益性をさらに向上

生産性向上

- ◆ デジタル技術活用
-フューチャーケアラボの活用加速
- ◆ 業務プロセス見直し

人材確保

- ◆ 処遇改善(2019年10月～)
-将来的に、看護職並みの水準を目指す

Future Care Lab in Japan



②健康寿命延伸へのチャレンジ

認知症関連サービス等の展開により、健康寿命延伸にチャレンジし、新たな収益源の確保を目指す



③収益源の多様化

ノウハウやVOC・VOG※を最大限に活用し、介護周辺の新規事業への展開を検討、収益源の多様化を目指す

フードビジネス ノウハウ提供 など

ビジネスプロセスサポートサービス

2020年4月から開始
介護事業者向けに人材・物品購買・ITインフラなどを支援



データの蓄積・分析によるサービス開発

1. グループ経営

2. 事業別進捗

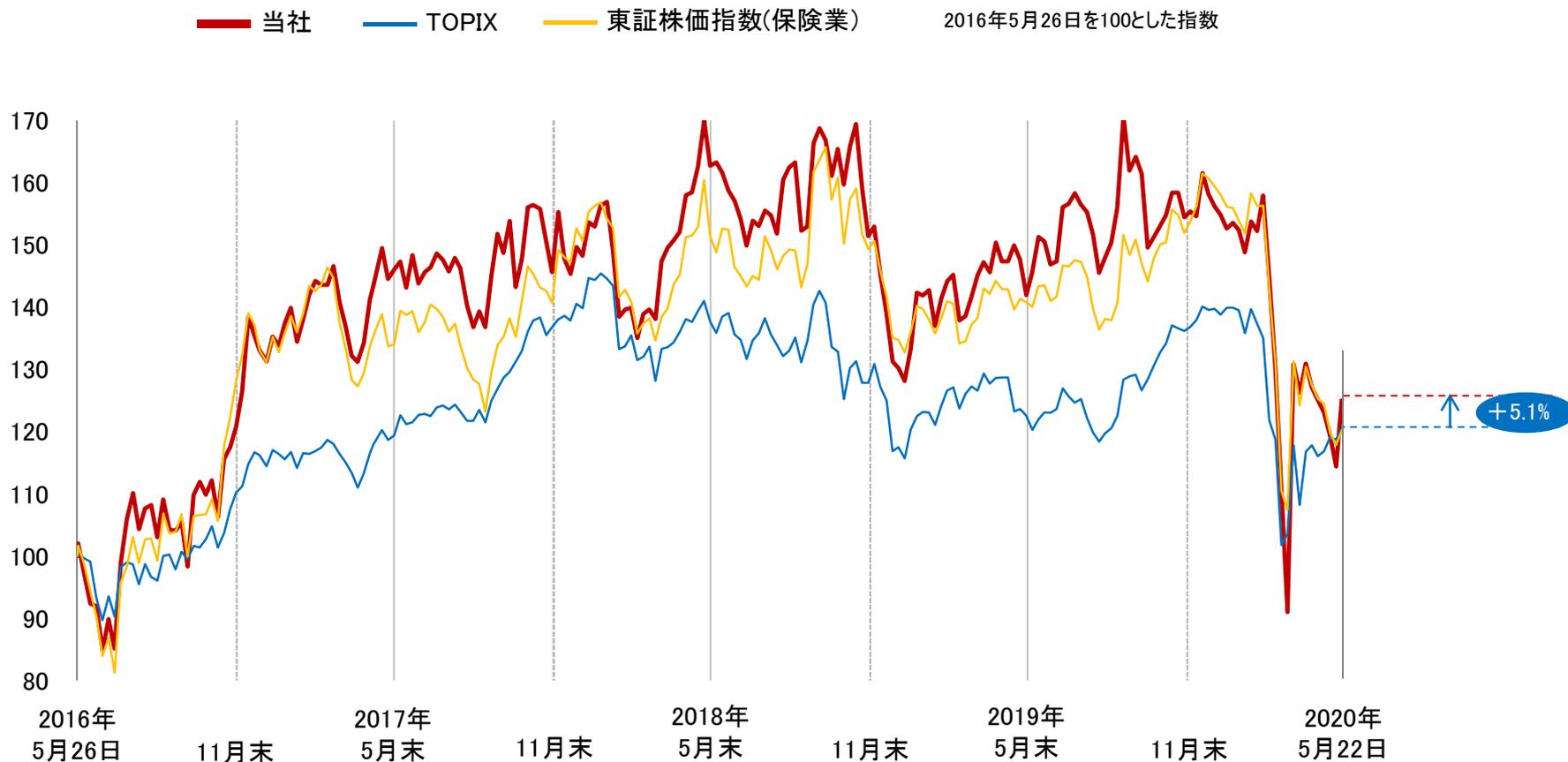
- － 国内損保事業
- － 海外保険事業
- － 国内生保事業
- － 介護・ヘルスケア事業等

3. 参考資料

株価(トータル・シェアホルダー・リターン)

◆ 中期経営計画公表日(2016年5月26日)以降、トータル・シェアホルダー・リターンはTOPIX対比堅調に推移

トータル・シェアホルダー・リターンの推移(2016年5月26日～2020年5月22日)

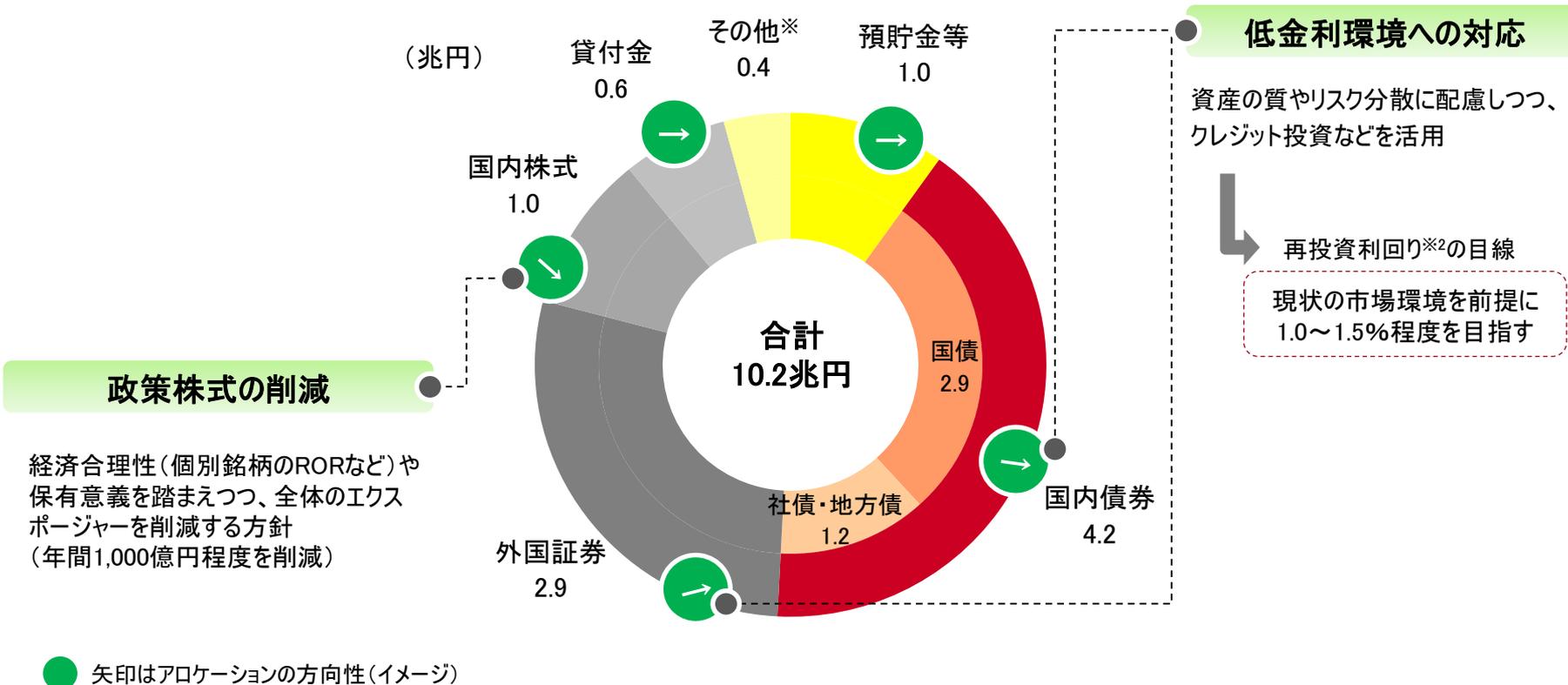


※ 当社株のトータル・シェアホルダー・リターン(=税引前配当金再投資後収益率)をインデックス化して表示

グループ資産運用

- ◆ これまでどおり、流動性・安全性などを十分に勘案の上、安定的な資産運用を行う方針
- ◆ 「政策株式の計画的削減」および「運用手法の多様化などによる利回り向上」を引き続き目指す

グループ資産残高^{※1}と資産運用の方針

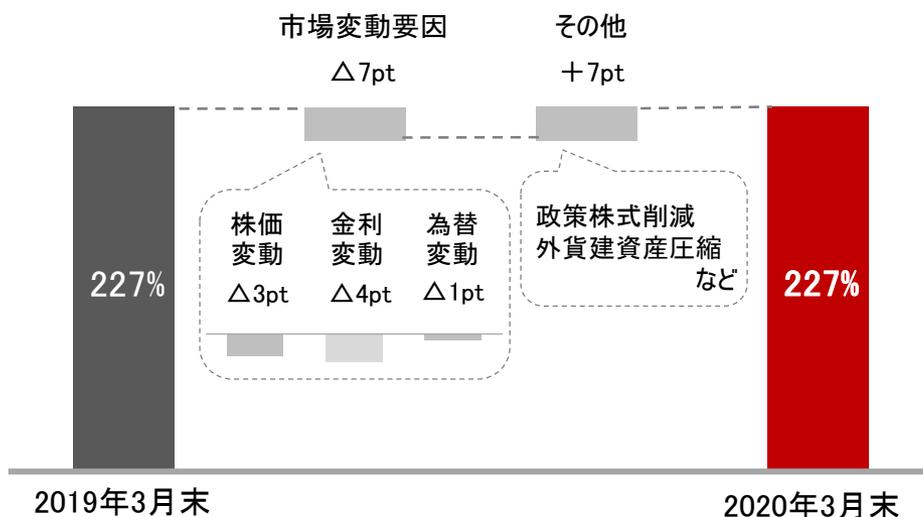


※1 2020年3月末、グループ連結ベース(単位:兆円)
 ※2 損保ジャパンの一般勘定・円金利資産などが対象

財務健全性: ESR(99.5%VaR)

◆ 2020年3月末のESR(99.5%VaR)は、227%とターゲット資本水準を維持

ESR(99.5%VaR)^{※1}の推移



※1 ソルベンシー II に準拠した算出方法

ESR(99.5%VaR)におけるターゲット資本水準は、概ね180%~250%

250%水準: 資本効率(ROE)の観点を踏まえた水準

180%水準: ストレステストの結果などを踏まえ、

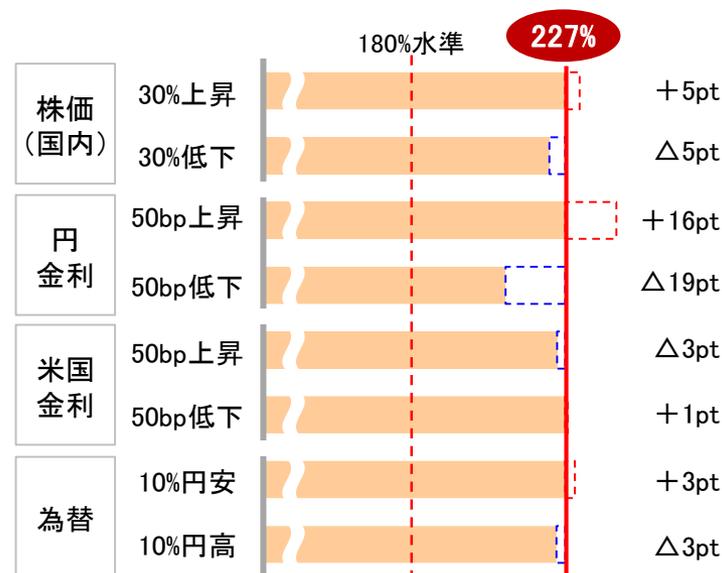
財務健全性を安定的に確保可能な水準

恒常的にターゲットレンジ外の水準となる場合の代表的な対応

【250%超】追加的リスクテイク(成長投資機会)の検討、自己株式取得等による株主還元拡充など

【180%未満】各種リスク削減策の実施、ハイブリッド債等による資本増強の検討、内部留保強化など

ESR(99.5%VaR)の感応度分析



(参考)市場環境

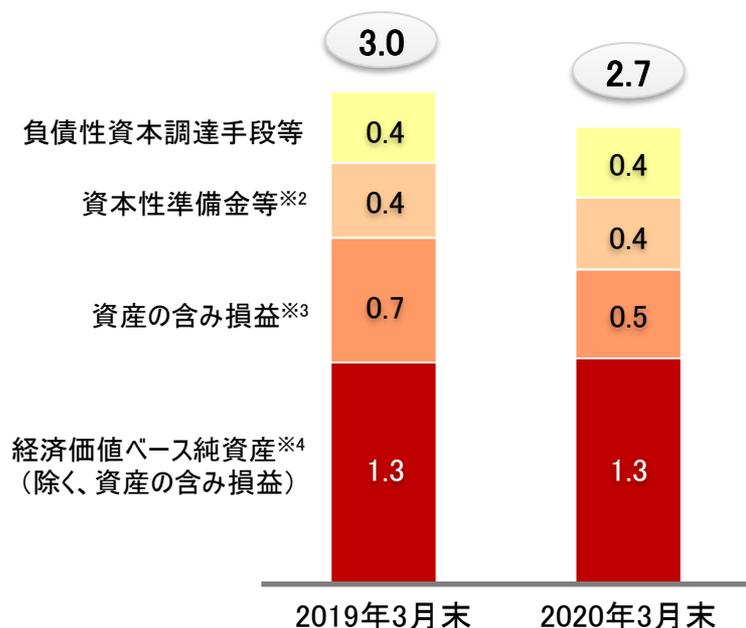
| | 2020年3月末 | (増減 ^{※2}) |
|-----------------|----------|---------------------|
| 国内株価(日経平均株価) | 18,917円 | (△10.8%) |
| 国内金利(30年物国債利回り) | 0.43% | (△8bp) |
| 米国金利 | 0.67% | (△174bp) |
| 為替(米ドル円レート) | 108.83円 | (△1.9%) |

※2 2019年3月末対比

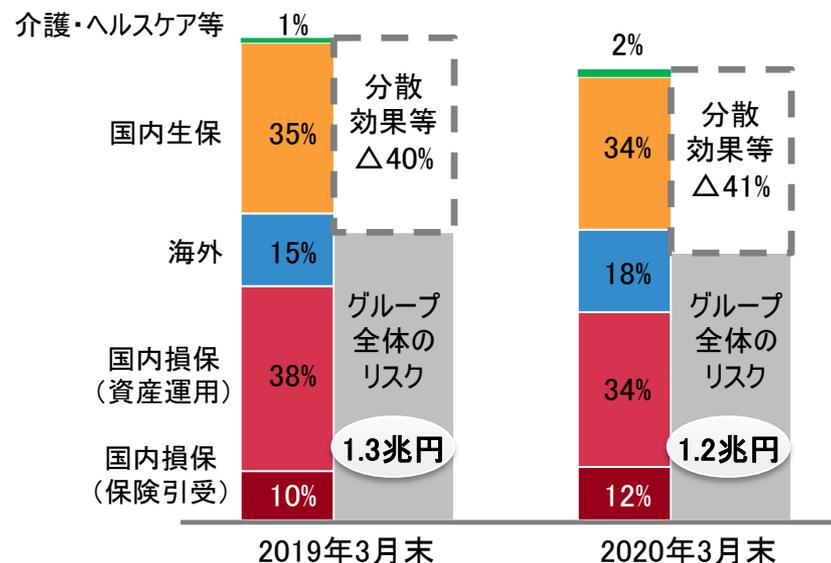
実質自己資本・リスク量のブレイクダウン

実質自己資本※1

(兆円)



リスク量※5



※1 実質自己資本＝単体BS純資産合計額＋保有契約価値－のれん等＋時価評価しない資産の含み損益＋資本性準備金等＋負債性資本調達手段等

※2 価格変動準備金、異常危険準備金など(税引後)

※3 時価評価しない資産を含めた有価証券等の含み損益

※4 単体BS純資産合計額に生損保の保有契約価値などを加算(のれんや非支配株主持分等は控除)

※5 リスク量は保有期間1年、99.5%VaRで計測

事業毎のリスク量: 事業間のリスク分散効果控除前(税引前)

グループ全体のリスク: 事業毎のリスク量合計－分散効果－税効果

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

IR室

電話番号 : 03-3349-3913

email : ir@sompo-hd.com

URL : <https://www.sompo-hd.com/>