



SOMPO
ホールディングス

保険の先へ、挑む。

SOMPOホールディングスの経営戦略

2017年2月19日

SOMPOホールディングス株式会社
(証券コード: 8630)



- ・みなさま、こんにちは。ただいまご紹介いただきましたSOMPOホールディングスグループCFOの辻でございます。
- ・本日はご参加いただきまして誠にありがとうございます。よろしくお願いいたします。
- ・本日はSOMPOホールディングスがどのような会社なのかということを知っていただきたいと思います。
- ・1ページをご覧ください。

SOMPOホールディングスとは

2014年9月の合併により誕生した
損保ジャパン日本興亜は
単体損害保険会社としては**国内最大**

2016年10月に社名を
「損保ジャパン日本興亜ホールディングス」から
「**SOMPOホールディングス**」に変更

2015年度までの前中期経営計画では
利益・ROE水準が劇的に改善

経営戦略(中期経営計画 2016~2020年度)

2018年度経営目標:
修正連結利益2,200~2,300億円
修正連結ROE8%以上

中期的に**総還元性向50%**程度を目指す
(2017年1月末 配当利回り 2.0%)
(総還元利回り 4.1%)

経営理念を具現化し
お客さまの「**安心・安全・健康**」
に資するサービスを提供

※ 修正連結利益、修正連結ROEの定義は35ページ参照

- ・本日本お伝えしたいことです。
- ・SOMPOホールディングスは持株会社であり、傘下の代表的な会社は損保ジャパン日本興亜という損害保険会社です。
- ・当社の社名はもともと損保ジャパン日本興亜ホールディングスでしたが、2016年10月に社名をSOMPOホールディングスに変更しています。
- ・のちほど、どのような会社が合併してきたかということをご説明します。
- ・2010年に損保ジャパンと日本興亜が経営統合してから今年で7年目になり、新しい中期経営計画に入っておりますので、その内容についてもご説明します。
- ・3ページをご覧ください。

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

参考資料

会社概要

SOMPO
ホールディングス

会社名	SOMPOホールディングス株式会社	代表取締役社長 グループCEO	櫻田謙悟
本店所在地	東京都新宿区 西新宿一丁目26番1号	上場	東京証券取引所 (証券コード:8630)
設立日	2010年4月	資本金	1,000億円
連結経常収益 (2015年度)	3兆2,561億円	連結経常利益 (2015年度)	2,168億円
連結純利益※ (2015年度)	1,595億円	総資産 (2015年度末)	10兆1,867億円
純資産 (2015年度末)	1兆6,528億円	時価総額 (2017年1月末)	1兆6,119億円



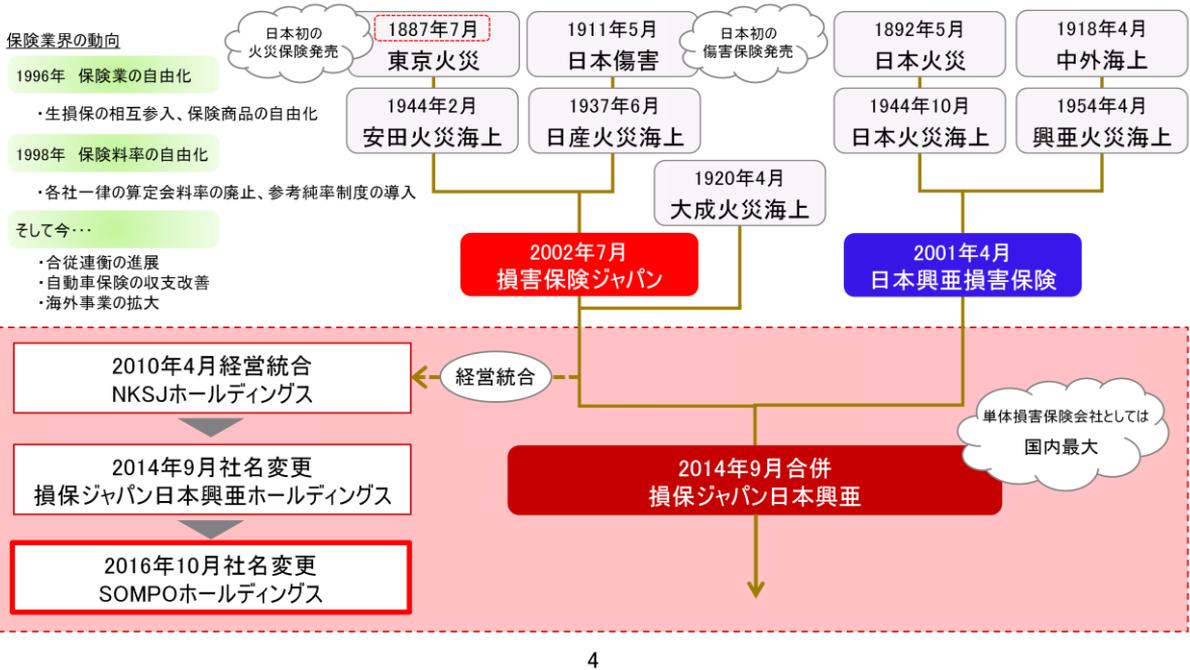
※連結純利益は親会社株主に帰属する当期純利益を指す(以下同様)



- ・こちらが会社概要です。
- ・本社は西新宿にあり、淀橋浄水場の跡地に建設された以前の安田火災の本社ビルが現在当社の本社となっています。
損保ジャパン日本興亜も同じビルを本社としています。
- ・東証一部上場しており、証券コードは8630、総資産は約10兆円、
時価総額は2017年1月末で約1兆6千億円です。現時点で時価総額が同規模となりますのは、三菱重工様、住友商事様、麒麟HD様といった会社です。
- ・写真に写っているのがグループCEOの櫻田でございます。
- ・4ページをご覧ください。

これまでの歩み

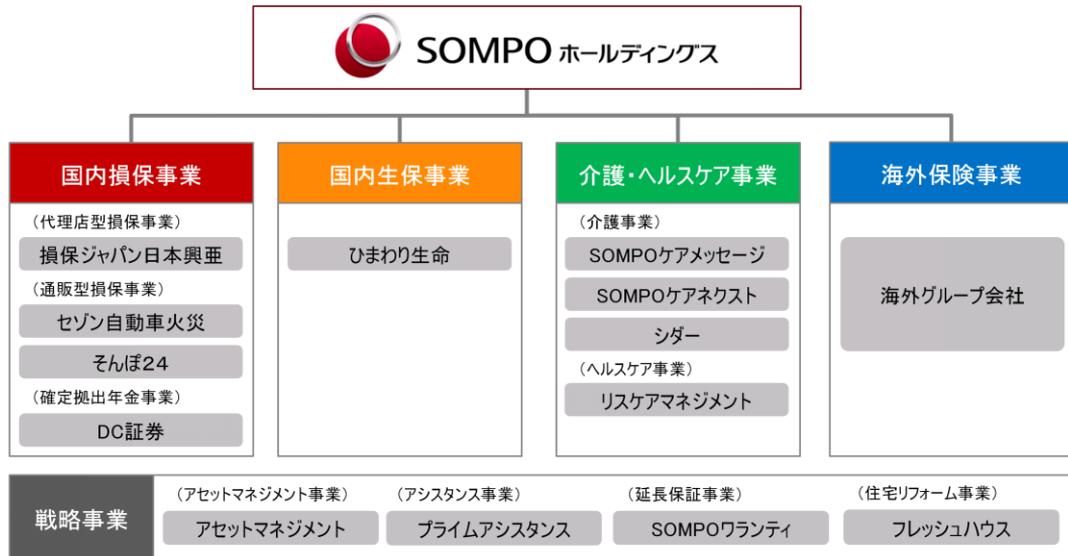
- ◆ 当グループは、約130年の歴史を持つ保険・金融グループです。
- ◆ 保険業界の自由化から20年経ち、SOMPOホールディングスは今、良好な経営環境にあります。



- ・これまでの歩みです。
- ・当グループは約130年の歴史をもつ、保険・金融グループです。
- ・当社は再編を繰り返していますが、安田火災、日産火災、大成火災の3社が2002年に合併し、損害保険ジャパンという会社を設立しました。
- ・また、日本火災と「まさかの時の興亜火災」というテレビCMの興亜火災が、2001年に日本興亜損害保険という会社を設立しました。
- ・その両社が2010年4月に経営統合し、当初はNKSJホールディングスという会社を設立しました。NKが日本興亜、SJが損害保険ジャパンを意味します。
- ・もともと2010年に経営統合した際は、損害保険ジャパンと日本興亜損害保険は合併するという前提ではなく、2社がそのまま存続するという経営統合をしました。
- ・一方で、その後、自然災害が多発したことに加え、株安などもあり、そのような環境の中で、経済合理性を追求するためにはやはり合併をするべきだろうということになり、2014年9月に損保ジャパン日報興亜に合併した次第です。後ほど触れますが、現在損保業界は大きく分けて3つのグループに分かれています。
- ・そして、先ほどご説明のとおり、2016年10月に持株会社の社名をSOMPOホールディングスに変更しました。
- ・5ページをご覧ください。

- ◆ 国内損保事業、国内生保事業、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業といったコア事業に加え、アセットマネジメントや住宅リフォーム事業といったビジネスを戦略的に展開しています。

グループストラクチャー

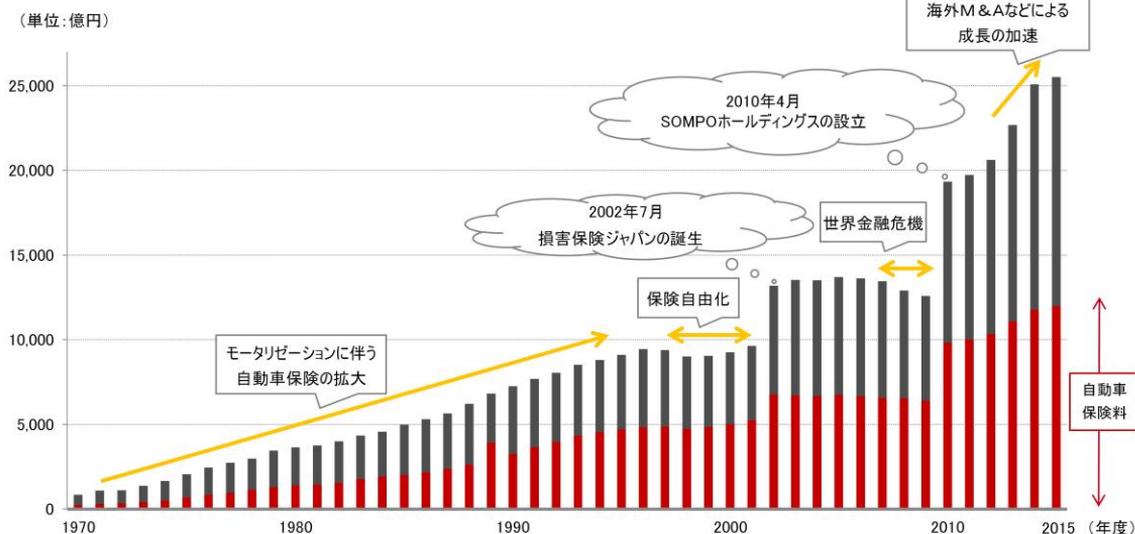


5

- ・当グループの事業を見ていただくと、大きく分けて4つあり、それぞれの事業に事業オーナーを配置しています。
- ・もともと当社は損害保険会社ですので、最大の事業は国内損保事業であり、このウエイトが一番高くなっています。
損保ジャパン日本興亜に加え、通販型のセゾン自動車火災、そんぽ24、そして確定拠出年金事業も行っています。
- ・国内生保事業はひまわり生命です。
また後ほど説明しますが、介護・ヘルスケア事業にも参入しています。
そして、海外保険事業です。
- ・修正連結利益ベースで見ると、2015年度は国内損保事業が7割近く、今のところ国内損保事業の利益が大部分になります。国内生保事業が約18%、海外保険事業が約10%、介護・ヘルスケア事業は1%ほどです。
- ・6ページをご覧ください。

◆ 時流を捉えるとともに、効果的な統合を通じて正味収入保険料は順調に推移しています。

正味収入保険料



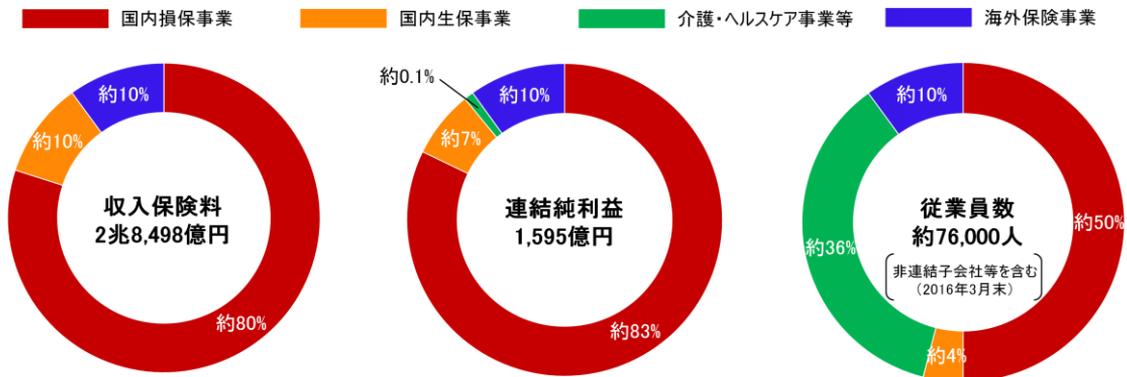
※ 存続会社(安田火災、損保ジャパン)の正味収入保険料、SOMPOホールディングス設立(2010年)後は連結ベースの正味収入保険料を掲載
 ※ SOMPOホールディングスの正味収入保険料は国内生保事業の収入保険料(生命保険料)を含まない

6

- ・国内損保事業の業績拡大の歴史です。
- ・赤い部分は自動車保険の正味収入保険料を示しており、存続会社の安田火災、損保ジャパン、そして2010年度以降は現在のSOMPOホールディングスの数字になっています。
- ・1990年あたりまでは、モータリゼーションの進展とともに自動車保険が拡大していきました。
- ・もともと行政の規制を受けてきた損保業界ですが、自由化が始まり、競争環境が変化する中、2002年7月に損害保険ジャパンが誕生しました。
- ・2010年度以降はSOMPOホールディングスが設立され、現在の体制となっています。
- ・2015年度で2兆5千億円ほど保険料がありますが、自動車保険が約47%程度、1兆2千億円ほどあり、扱いの約半分が自動車保険となっています。
- ・7ページをご覧ください。

- ◆ 収入保険料は2兆8千億円超、うち約80%が国内損保事業の収入保険料です。
- ◆ 国内損保事業を中心として、介護事業への参入などによりグループ内の多様化が進んでいます。

2015年度収入保険料・連結純利益・従業員数



同じくらいの規模の会社は？

売上高		連結純利益		従業員数	
マツダ	3兆4,066億円	日本航空 (JAL)	1,744億円	三菱重工業	83,932人
東日本旅客鉄道 (JR東日本)	2兆8,671億円	セブン&アイ・ホールディングス	1,609億円	NTTデータ	80,526人
日本電気 (NEC)	2兆8,212億円	ソニー	1,477億円	東日本旅客鉄道 (JR東日本)	73,053人

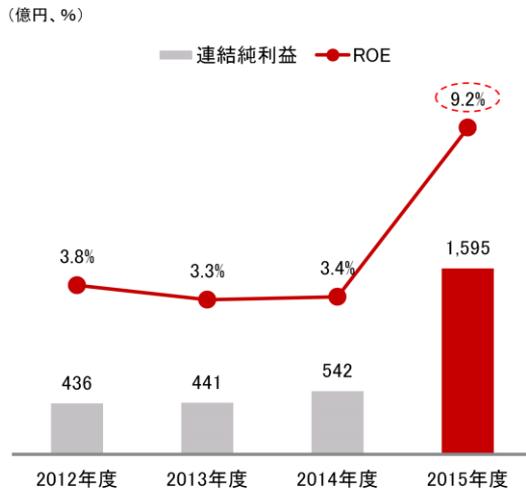
※ 他社数値は2015年度分 (各社開示資料から当社作成)

7

- ・収入保険料等の内訳です。
- ・収入保険料は2兆8,498億円とありますが、これは先ほどの正味収入保険料の数値に生命保険料3,000億円程度を加えたものです。
- ・連結純利益は1,595億円です。本日の資料は、決算発表をして新聞等に出る日本の会計基準の数値と、当社が利益計画を立て、管理し、株主還元のための修正連結純利益という2種類の数値を掲載しています。
ページにより若干数値が違ふのは、そのような事情によるものです。
- ・こちらの数字は日本の会計基準になり、2015年度の連結純利益で見ると83%が国内損保事業の利益となっています。
- ・従業員はグループで約76,000名おり、国内損保事業が半分です。
昨年岡山に本社を持つメッセージ社とワタミの介護部門を買収したため、36%が介護・ヘルスケア事業となっています。
- ・8ページをご覧ください。

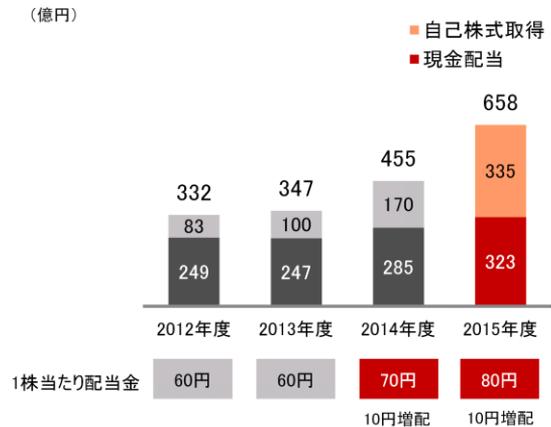
- ◆ 利益拡大を背景にROEを着実に向上させてきました。
- ◆ 利益の増加に伴い株主還元も拡大しています。

連結純利益・ROE※



※ 日本会計基準(J-GAAP)ベース

株主還元



自己株式取得とは

当社が市場から自己株式を買い戻すことをいいます。結果として、発行済み株式総数が減少するため、株主のみならず、1株当たりの企業価値が上昇します。

- ・2015年度の連結純利益は1,595億円、ROE9.2%です。
- ・2014年度の合併によるコスト削減効果が約500億円あり、2015年度はその効果が享受できています。また、自動車保険の収支改善効果も織り込み、このような数値となっています。
- ・2015年度は323億円が配当、335億円が自己株式取得です。釈迦に説法となりますが、自己株式取得は当社が市場から株式を買い戻すことをいいます。流通している株式数が減るため、1株当たりの利益が増加し、株価にはプラスとなります。
- ・2015年度は1株当たり80円の配当と、335億円の自己株式取得を行いました。
- ・資料に記載はありませんが、2010年度、2011年度は株価の下落やタイ洪水等の自然災害の影響がありましたが、配当は維持しました。
- ・9ページをご覧ください。

- ◆ 強固な財務基盤により高い格付けを維持しています。
- ◆ 2016年9月末の連結ソルベンシー・マージン比率は957%と規制の要求水準を大きく上回っています。

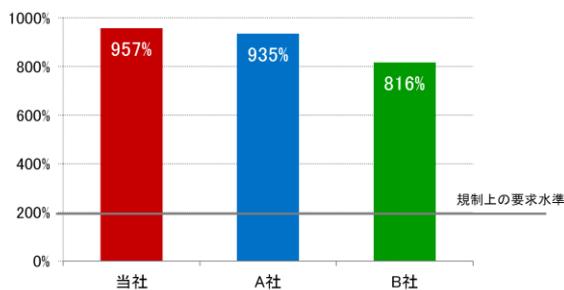
格付け(損保ジャパン日本興亜※)

2017年1月末時点



※ SOMPOホールディングスは格付けを取得していない

連結ソルベンシー・マージン比率(2016年9月末)



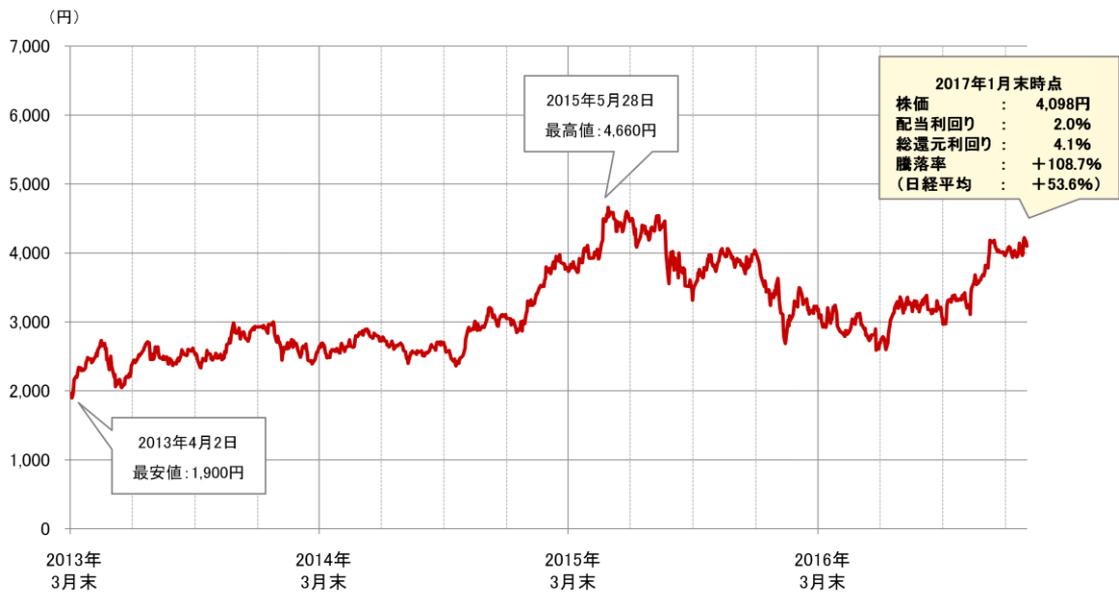
ソルベンシー・マージン比率とは

保険会社の健全性を示す指標であり、巨大災害や資産価格の大幅下落といったリスクに対し、どれだけの支払余力(ソルベンシー・マージン)を有しているかを示しています。比率が高いほど健全性が高く、規制上は200%以上が求められています。

9

- ・財務の健全性について触れます。
- ・私どもの基本的な考え方は、財務の健全性を維持しながら資本効率を高め、利益を増やし、株主還元を拡大していくということです。
- ・財務の健全性をどのように管理しているかというのが、格付けやソルベンシー・マージン比率となります。
- ・損保ジャパン日本興亜の格付けはS&P社でA+、ムーディーズ社がA1と十分に高い格付けとなっています。
- ・ソルベンシー・マージン比率は、保険の引受リスクや資産運用リスクといった様々なリスクに対しどれだけの資本を有しているかを管理する指標です。これが957%あり、全く問題のない状況です。
- ・10ページをご覧ください。

株価推移 (2013年3月末～2017年1月末)



※ Bloombergから当社作成、配当利回りと総還元利回りは2016年度の配当予想と2016年度実施の自己株式取得額を基に計算

- ・当社の株価推移です。1月末の株価は4,098円、自己株式取得も含めた総還元利回りは4.1%となっています。
- ・12ページをご覧ください。

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

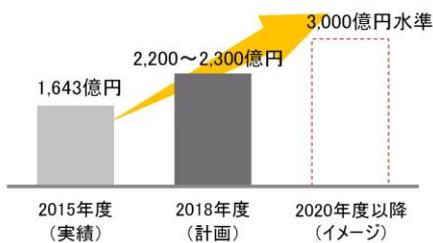
参考資料

- ◆ 2020年度までの5年間で中期経営計画期間です。中間地点の2018年度の目標として修正連結利益2,200～2,300億円、修正連結ROE8%以上を設定しています。

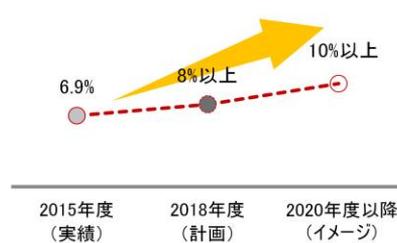
中期経営計画目標（期間：2016～2020年度）

	2018年度計画	目指す姿(2020年度以降) ^{※2}
修正連結利益 ^{※1}	2,200～2,300億円	グローバルトップ10水準へ (3,000億円水準)
修正連結ROE ^{※1}	8%以上	10%以上
株主還元	修正連結利益・EPS成長に伴い株主還元総額を拡充	

修正連結利益



修正連結ROE



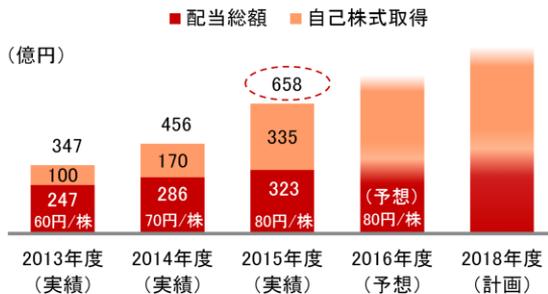
※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義は35ページ参照

※2 2020年度の目標数値は、目指す姿などを踏まえながら2018年度までに検討する予定

- ・2016年度から2020年度の5か年の中期経営計画の概要です。
- ・5か年計画となっておりますが、2020年度の目標については、まだ経営決定しておらず、2018年度目標の修正連結利益2,200～2,300億円、修正連結ROE8%以上を中期経営計画の中間ラップと位置付け、コミットしています。
- ・これを日本の会計基準に引き直すと、おおよそ1,800～1,900億円となります。修正連結利益の方が大きくなる主な理由は、国内生保事業の修正連結利益が大きくなるためです。日本の生命保険の会計基準は非常に保守的であり、利益が出にくくなっています。修正連結利益では、これを国際会計基準に合わせ実態に近づくよう修正しています。
- ・ROEについては日本の会計基準の方が高くなる傾向があり、日本のマスコミ等が出る数字は大抵日本の会計基準によるものです。日本会計基準のROEは2015年度にすでに9.2%、2018年度は10%を超える水準となる見込みです。
- ・2020年度以降の目指す姿としてグローバルトップ10に手が届くように、2020年度までに態勢をきちんと整え、それが利益3,000億円、ROE10%以上ということになります。
- ・13ページをご覧ください。

- ◆ 修正連結利益成長を背景に、株主還元総額(配当総額+自社株取得)を拡大する方針です。
- ◆ 2016年度から国内生保事業の修正利益を算入、中期的に総還元性向は50%程度を目指します。

実績と計画



株主還元原資 (総還元性向) ^{※1}	158 (220%)	908 (50%)	1,320 (50%)	1,500~1,600	2,200~2,300
総還元利回り ^{※2}	3.2%	3.0%	5.1%		

※1 2016年度以降、株主還元原資に国内生保の修正利益を含むよう変更

※2 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

(参考)株主還元方針

配当利回りの相対水準やDPS成長なども勘案した安定配当および機動的な自己株式取得により、魅力ある株主還元の実現を目指す

【総還元性向^{※3}】

ROE水準を勘案し、資本余剰局面では追加的自己株式取得等の検討可能性

50%
程度

中期的目標水準

資本の水準や格付維持などを踏まえ大型M&A時等単年度では調整可能性^{※4}

※3 総還元性向=(配当総額+自己株式取得)/修正連結利益

※4 単年度ベースでも総還元性向30%は下回らない方針

- ・株主還元方針は、安定配当と機動的な自己株式取得により魅力ある株主還元の実現を目指し、中期的に総還元性向は50%を目標としており、グループの利益拡大に伴い総還元額も拡大していきたいと考えています。
- ・安定配当の方針かつ配当可能原資は内部留保で確保しており、過去には多少の赤字であっても配当を行っています。
- ・現在の配当利回りは2%程度であり、投資家のみなさまからは株価上昇局面では配当を増やした方が良いのではといったご意見もいただいております。
- ・また、大型のM&Aとして、昨年10月に7,000億円弱でエンデュランス社というバミューダの会社を買収することを公表しました。
財務の健全性維持のために総還元性向を引き下げ、内部留保に回すという考えもありますが、今回のエンデュランス社の買収については、内部留保を積み増さなければならないような状況だとは考えておりません。
- ・今後の総還元額、配当と自己株式取得の割合については、決算の状況を見つつ公表する予定ですが、投資家のみなさまをがっかりさせないよう、しっかり還元していく方針であることには変わりはありません。
- ・14ページをご覧ください。

持続的な企業価値の成長



- ◆ 安心・安全・健康に資する最高品質のサービス提供というグループ経営理念を具現化することで、中長期的に企業価値成長を実現していきます。

経営理念を具現化していくことで、中長期的に企業価値成長を実現

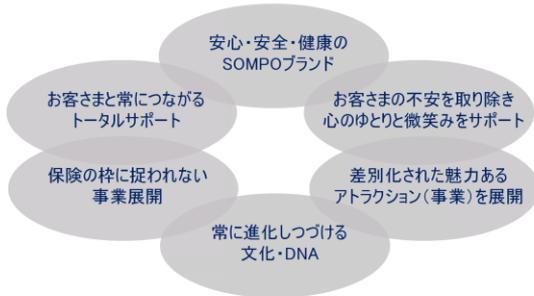
グループ経営理念

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。



安心・安全・健康のテーマパーク

安心・安全・健康のテーマのもと、保険の先へ挑む幅広い事業展開やデジタル技術の活用により、常にお客さまに寄り添い、最高品質のサービスを提供することでお客さまの幸せな人生をサポート



14

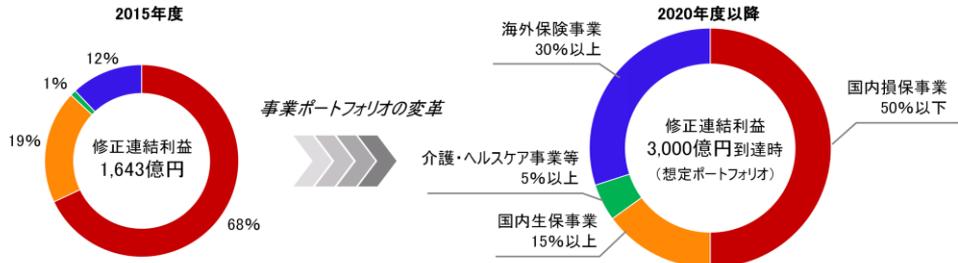
- ・ここでは会社の企業価値を向上させていくための方針を定性的に記載しております。
- ・「安心・安全・健康に資する最高品質のサービスの提供」を経営理念とし、これをグループとして実現していきます。
- ・これらに加え、2020年度以降の3,000億円の修正連結利益・修正連結ROE10%以上の2つを掲げて経営をしています。
- ・15ページをご覧ください。

成長に向けたロードマップ



- ◆ 着実なオーガニック成長を果たすとともに、海外M&Aや事業間連携により新たな成長機会を確実に捉え、グローバルトップ10水準の利益規模および資本効率を実現していきます。

経営戦略の骨子



成長基盤の構築

- ・国内損保事業の合併と収支改善
- ・国内生保事業の着実な成長
- ・海外M&Aによる拡大とPMIの経験値向上
- ・介護事業の事業基盤獲得

ビジネスモデル進化

環境変化に挑戦し続ける文化

健全性を伴った成長機会の実現

規律ある成長投資

事業間連携によるトータルサポート

保険を超えるサービスの拡充

デジタル戦略

顧客接点強化・品質向上

各事業の優位性の確立・強化

各事業の存在感を高めて着実に成長

2015年度まで

中期経営計画

- ・成長に向けたロードマップとして、4つの事業のウェイトをどのようにしていくかということに記載しています。
- ・修正連結利益ベースでは2015年度は国内損保事業が68%となっています。今後は国内生保事業や海外保険事業の利益拡大を背景に、国内損保事業の割合が相対的に低下し、グループ全体の利益としては1,643億円を3,000億円まで増やしていきたいということです。
- ・17ページをご覧ください。

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

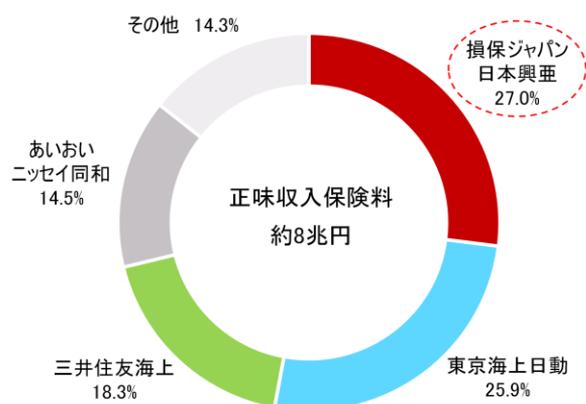
参考資料

◆ 損保ジャパン日本興亜は、単体として国内最大の損害保険会社です。

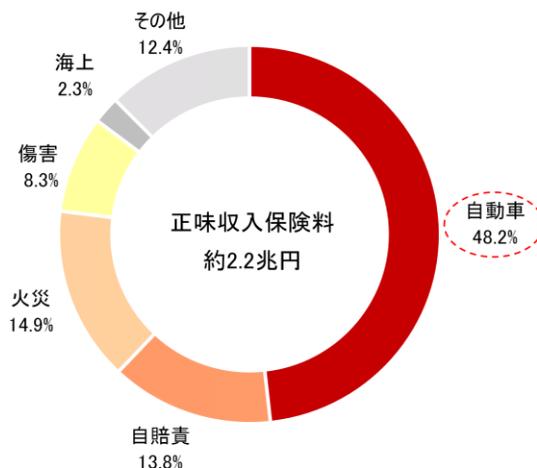
国内損保市場のマーケットシェア※(2015年度)

2015年度正味収入保険料内訳(損保ジャパン日本興亜)

単体マーケットシェア国内No.1



自動車保険を中心に幅広い商品を販売



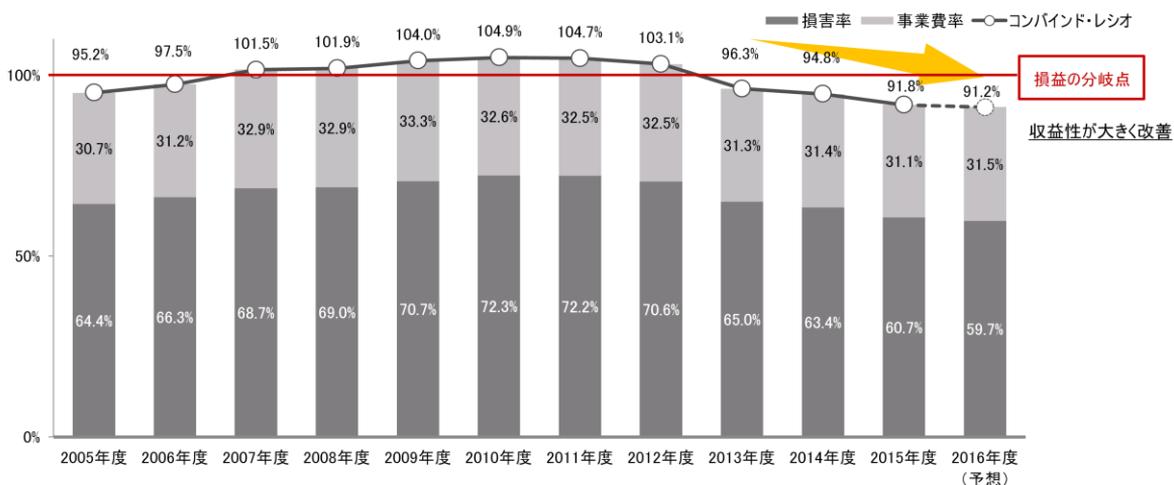
※ 再保険会社を除く、国内に法人格又は支店を有する元受保険各社の国内正味収入保険料総額ベース

17

- ・損保ジャパン日本興亜のマーケットシェアは27%、東京海上日動が25.9%です。三井住友海上とあいおいニッセイ同和はMS&ADホールディングスですので、ホールディングスベースでは32.8%ですが、損保ジャパン日本興亜は単体として国内最大の損保会社となります。
- ・損保ジャパン日本興亜の取り扱っている商品ですが、正味収入保険料2.2兆円のうち約半分の48%が自動車保険です。
- ・損保事業において決算影響が大きいのは、自動車保険の収支と後ほどご説明する台風や雪害といった自然災害となります。
- ・18ページをご覧ください。

◆ 商品・料率改定の影響などにより、主力の自動車保険の収益力が高まっています。

自動車保険のコンバインド・レシオの推移



損害率とは 保険料に対し、支払った保険金と損害調査に要した費用の合計額の割合を示したものです。
事業費率とは 保険料に対し、保険の募集や維持管理のために使用した費用の割合を示したものです。
コンバインド・レシオとは 損害率と事業費率の合計であり、損害保険会社における収益力を示す指標です。

- ・自動車保険の状況についてご説明します。
- ・コンバインド・レシオは、収入保険料に対して事故の際にお支払する保険金、人件費・物件費、募集チャネルに支払う手数料などの割合です。
したがって、100%を下回っている状態が黒字となります。
- ・2012年度までの6年間は、このコンバインド・レシオが100%を上回っており、会社の決算の足を引っ張っている状況でしたが、その後、商品・料率改定、合併による事業費の削減を行うことにより、2015年度は91%、2016年度も予想では91%台といった状況になっています。
- ・19ページをご覧ください。

- ◆ 台風等の国内自然災害の発生損害額は毎年変動しますが、異常危険準備金等の機能により、会計上の利益の変動を一定抑制できる仕組みとなっています。
- ◆ さらに再保険の活用などによりリスク量を適切にコントロールしています。

国内自然災害の正味発生損害(当年度発生のみ)

(億円)



- ※ 除く自賠責・家計地震
- ※ 東日本大震災は除く

異常危険準備金とは 台風などの巨大災害による保険金支払に備えて積み立てる準備金をいいます。災害発生時に取り崩しを行うため、期間損益を平準化する機能があります。

再保険とは 巨大災害による保険金請求に対応するため、自社以外の保険会社にリスクを移転する「保険会社のための保険」です。

災害時の対応

東日本大震災、熊本地震などの災害時は対策本部を設置し、本社からも応援社員の派遣や物資の送付をするなど、1日でも早い保険金の支払に努めています。



※現地での災害本部の様子



※現地での実調の様子

- ・国内の自然災害の状況です。
- ・実際の保険金のお支払いがまだでも、支払準備金という準備金を積み立てて決算をしており、その年に発生した自然災害を発生ベースで示しています。
- ・2013年度の発生損害は1,117億円、730億円が雪害とありますが、これは2014年2月の雪の被害の影響です。
- ・20ページをご覧ください。

- ◆ 徹底したお客さま視点とデジタル技術を駆使した情報の収集により、お客さまや産業構造の変化の先を捉えた新たな商品・サービスやビジネスモデルの創造につなげていきます。

安全運転のナビゲートアプリ 「ポータブルスマイリングロード」の提供

- ・事故時にワンタッチで事故連絡する「安心」機能
- ・運転診断など事故防止に役立つ「安全」機能
- ・「快適」なカーナビゲーション機能



※ アプリ画面イメージ

業界初 外国人旅行者向け 「訪日旅行保険」の開発

- ・外国人が入国後に加入可能
- ・スマートフォンなどから加入するインターネット専用商品
- ・英語・中国語・韓国語に対応



※ 訪日旅行者用チラシ

「サイバー保険」の発売

- ・情報漏えいによる損害賠償や調査費用を補償
- ・原因究明や被害拡大防止措置などの支援を行う専門業者をご紹介

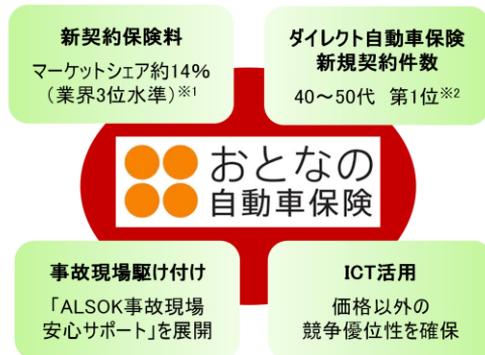


- ・ デジタルやスマホを使ったサービスなど、当社を含め、金融業界全体でこういった分野も拡大しています。
- ・ 21ページをご覧ください。

- ◆ グループの通販型損保事業を担うセゾン自動車火災では、2011年1月に『おとなの自動車保険』を発売、通販型(ダイレクト)損害保険マーケットにおけるシェアを拡大しています。

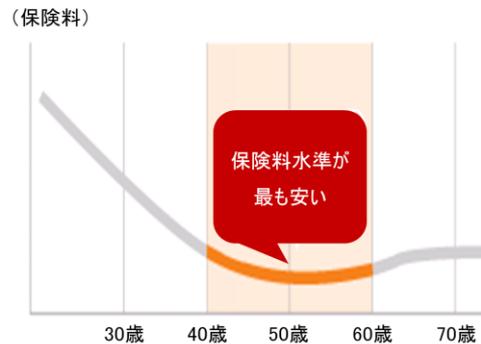
キーポイント

デジタル技術の活用などにより、お客さまとの接点を強化、お客さまの安心感や利便性向上などを実現



年齢毎の保険料イメージ

事故率の低い40代、50代の保険料を割安に



※1 2015年度(元受保険料によるセゾン自動車火災独自の推計)

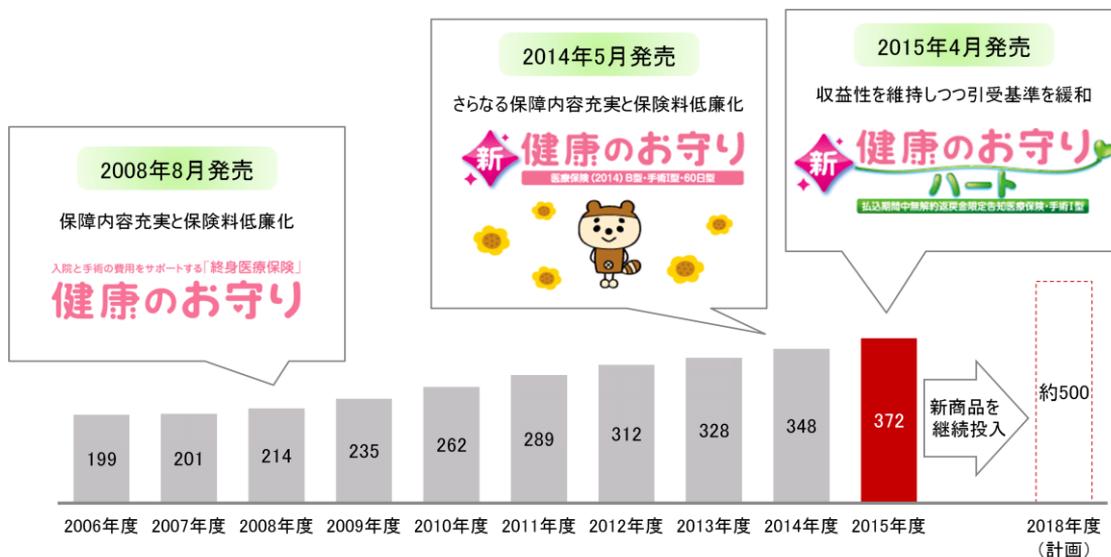
※2 セゾン自動車火災独自アンケート調査(2016年1月、有効回答数1,742件)

- ・ダイレクト事業は、テレビCMでは「おとなの階段登る」とおなじみの、セゾン自動車火災が当社のグループ会社でございます。
- ・事故が起きた際にはALSOKの社員が駆けつけてくれるサービスなどを提供しており好評をいただいております。
- ・22ページをご覧ください。

- ◆ 収益性の高い保障性商品（医療保険など）中心に順調に成長しています。
- ◆ お客さまニーズを捉えた新商品の投入により、毎年保有契約を拡大しています。

保有契約件数の推移（万件）

競争力のある商品の投入により保有契約を拡大

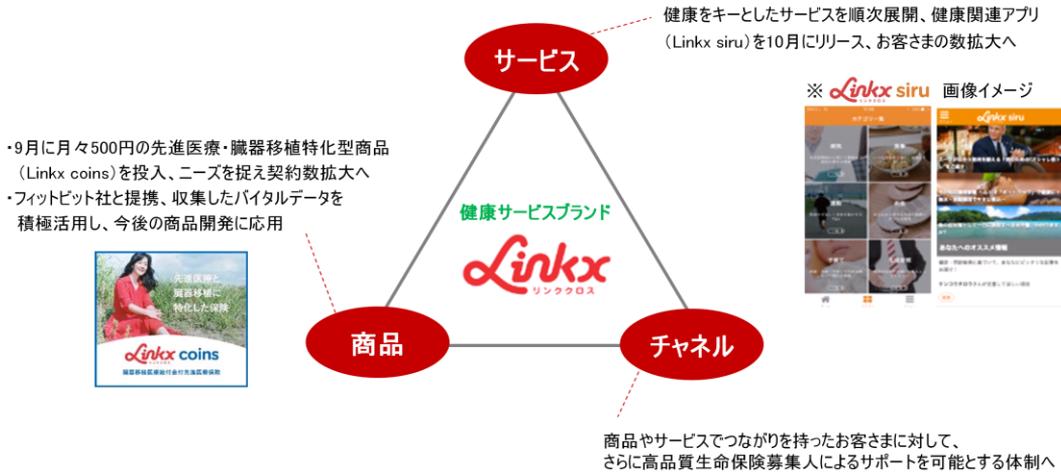


22

- ・当社の国内生保事業（ひまわり生命）のマーケットシェアは2%程度です。
- ・医療保険に強みを持っており、もともとは損保の販売チャネルを活用していましたが、今では生保の専門チャネルや銀行チャネルなど販売網を広げ、新商品の投入により利益が出るようになってきています。
- ・23ページをご覧ください。

- ◆ “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します。
- ◆ 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します。

新ビジネスモデル



23

- ・健康を応援するというキーワードで、ウェアラブル端末で生活習慣をチェックし、それを保険に連動できないかなど、現在様々な取組みを行っています。
- ・「リンククロス」というブランドで新商品を出すなど、新たなサービスを提供しています。
- ・24ページをご覧ください。

- ◆ SOMPOケアネクストとSOMPOケアメッセージの買収により介護事業の事業基盤を確立しました。
- ◆ 総合的なサービス提供により「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献していきます。

2015年度介護事業売上高ランキング

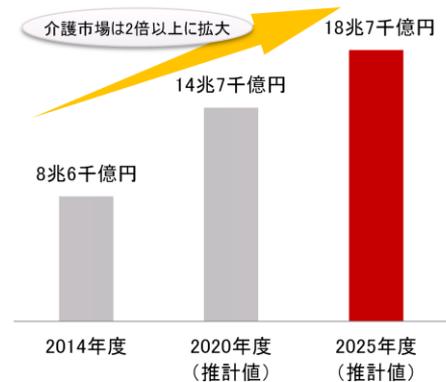
(参考)民間が参入可能な介護市場規模(推計値)

売上高は業界No.2

1	A社	1,428億円
2	SOMPOケア (メッセージ+ネクスト)	1,143億円
3	B社	949億円
4	C社	668億円
5	D社	449億円
6	E社	359億円
7	F社	207億円
8	G社	128億円
9	シダー	117億円
10	H社	112億円

※ 上場介護事業者のみ

※ シダーは2012年9月に投資事業有限責任組合を通じて34%出資



※ 以下を基に当社作成

- ・厚生労働省「介護保険制度の現状と今後」「介護保険給付実態調査」
- ・財務省「社会保障に係る費用の将来推計について」
- ・富士経済研究所「Welfare」関連市場の現状と将来展望 2014」
- ・株式会社タムラプランニング&オペレーティング「H26上半期高齢者住宅データ・サービス」

24

- ・介護・ヘルスケア事業の強みです。
 - ・SOMPOケアネクストが旧ワタミの介護、SOMPOケアメッセージは岡山に本社を持つ旧メッセージ社です。
 - ・損保事業と比べ非常に事業者が多い状況であり、マーケットシェアは1%程度ですが、売上は業界2位になります。
 - ・日本の人口は1億2,700万人くらいですが、65歳以上の方が3,300万人で27%弱を占めており、先進国で一番多い状況です。アメリカは十数%です。
 - ・一方、現在の労働力人口は6,500万人、10年後には5,500万人と1,000万人減少します。
- 全就業者の2割くらいは医療と介護に従事する時代がくるという予測もでていることを前提に、成長分野である介護事業に参入したということです。
- ・25ページをご覧ください。

- ◆ 最高品質の介護サービスの提供し、将来的に介護サービス利用者の倍増を目指します。

品質・生産性の向上

- 実際の老人ホームと同様の設備による研修施設「SOMPOケアNext Step Center」を開設
- 学会・業界を代表するメンバーによる「諮問会議」を開催



※ 研修の様子



※ 第1回諮問会議の様子

事業基盤の拡充(在宅老人ホーム)

- 老人ホームと同等のフルサービスをご自宅にお届けする「在宅老人ホーム」を大都市圏で試行展開
- 介護サービスに加え、家事援助等の生活支援サービスを提供

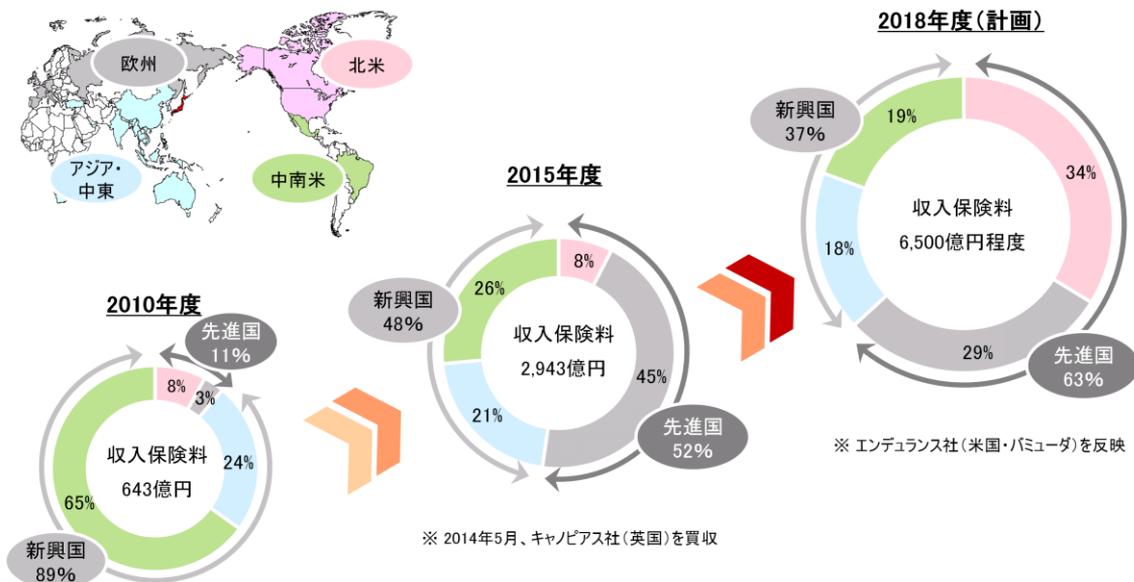



SOMPOケア
 介護サービス利用者を倍増

- ・介護事業においては、品質を上げる、従業員のモラルを高める、また、センサーなどICT活用による合理化を図るといったことに取り組んでいるところです。
- ・26ページをご覧ください。

◆ 32カ国・地域、211都市に展開、各地域で順調に保険料を拡大しています。

各地域の収入保険料



26

- ・海外保険事業の強みです。
- ・時を追って海外事業を拡大し、現在は32カ国・地域、211都市に展開しています。
- ・27ページをご覧ください。

- ◆ 2016年10月5日、エンデュランス社の買収手続き開始について同社と合意しました。
- ◆ 真に統合された保険事業プラットフォームを構築し、さらなる成長を目指します。

買収の概要

- 2016年10月5日、エンデュランス社の買収手続きの開始について同社と合意
- 買収総額は6,304百万ドル、PBRは1.36倍
- 2017年2月(以降)を目処に買収完了予定(利益貢献開始は2017年度以降)

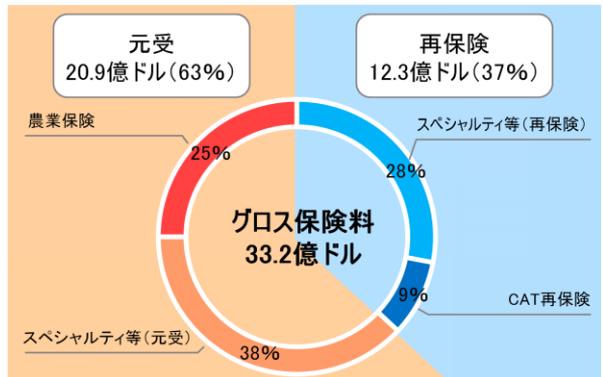


※調印式の様子
(左：櫻田グループCEO、右：エンデュランス社シャーマンCEO)

エンデュランス社をつよみ



事業ポートフォリオ

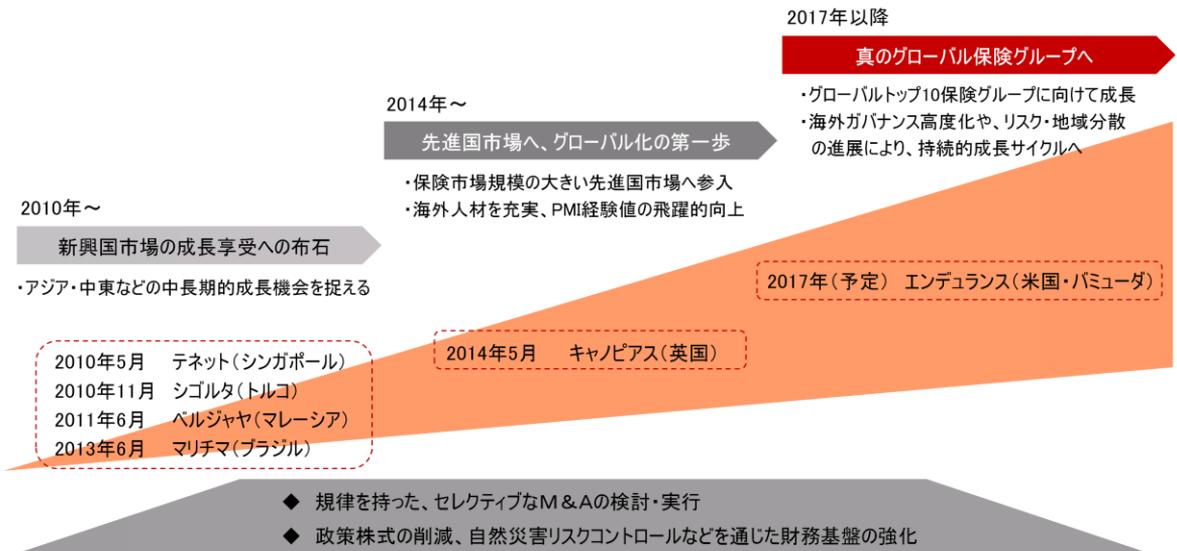


27

- ・現在、当社の海外M&Aで過去最大のエンデュランス社の買収手続きを進めているところです。
- ・エンデュランス社シャーマンCEOと当社CEOの櫻田の写真も掲載しています。
- ・28ページをご覧ください。

- ◆ 着実なオーガニック成長と規律あるM&Aにより、真のグローバル保険グループへの進化を目指しています。

海外保険事業成長の軌跡



28

・ご参考までに当社の海外M&A戦略ということで、2010年度以降、どのような会社を買収してきたかということに記載しています。

・30ページをご覧ください。

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

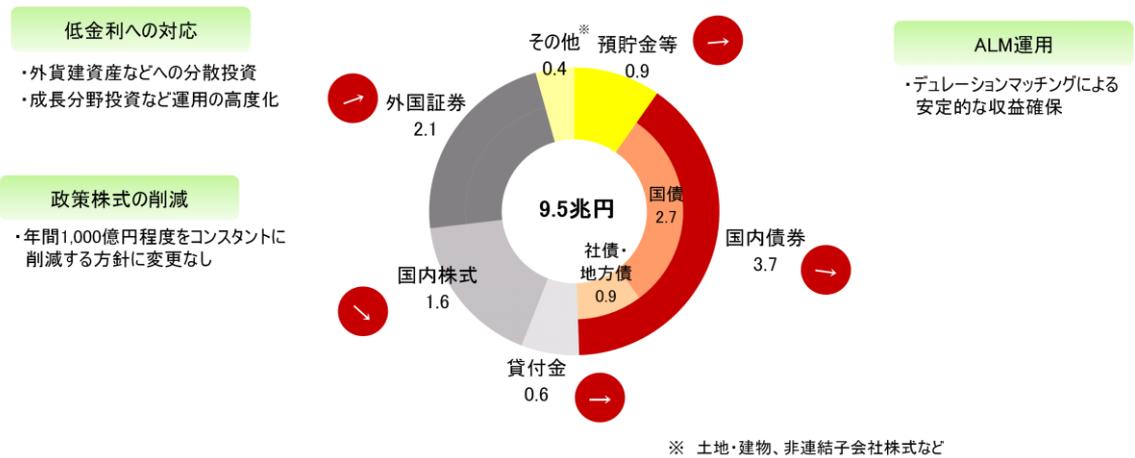
参考資料

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。

資産運用状況

【資産種別残高(兆円、2016年12月末、グループ連結ベース)】



- ・運用資産は9兆5千億円ほどです。
保険会社ですので保守的な運用を大原則としています。
- ・政策株式を削減しており、2016年12月末時点で1兆6千億円ほど政策株式の残高がありますが、今後も年間1,000億円程度削減していく予定です。
削減により得た資金は、先ほどご説明したM&Aや介護事業等への投資に使用しております。
- ・31ページ、32ページをご覧ください。

- ◆ 当社は、社会的課題の解決を通じて、サステナブルな社会の実現とグループの成長を目指しています。
- ◆ 様々なCSRの取組みが、国内外の調査機関等から高い評価を受けています。

CSRの主な取組み

保険のお客さまにご契約時、Web約款を選択いただいた場合等の削減コストの一部を活用した取組み		グループ全体で社会へ貢献	
親子を対象とした防災教育 「防災ジャパンプロジェクト」	日本全国の環境を守る取組み 「SAVE JAPAN プロジェクト」	交通事故予防のノウハウを伝える 「インドネシアでの交通安全プロジェクト」	各国・地域の課題にあった活動を展開 「SOMPOホールディングスボランティアデー」
			

社外からの評価

- ✓ 日本経済新聞「環境経営度調査」金融部門1位(5年連続)、東洋経済「CSR企業ランキング2016」金融部門1位(2年連続)
- ✓ 当社は、以下のSRIインデックス(社会的責任投資指数)への組入銘柄となっています(2016年4月1日現在)。



2015 Constituent
MSCI Global
Sustainability Indexes



Sense in
sustainability



- ・CSR、ダイバーシティについてはホームページ等でも開示をしております。
- ・財務的な企業価値向上についてはご説明してきましたが、社会的価値の向上という点でESGにも積極的に取り組んでいます。
- ・33ページをご覧ください。

◆ 性別、国籍等にとらわれない人材の活躍推進を図ることを目的に、さまざまな取組みを実施しています。

ダイバーシティと人材育成

女性管理職比率目標	地域とともに女性活躍推進	グローバル人材の育成						
<p>2020年度末までに、女性管理職比率を30%以上に引上げることを目標にしています。</p> <p>2016年4月現在 女性管理職比率13.2%</p> <p>女性管理職育成プログラム</p> <table border="1"> <tr> <td>女性経営塾</td> <td>将来の経営層、マネジメント層を育成</td> </tr> <tr> <td>メンター制度</td> <td>役員・部長が女性社員のメンターとしてサポート</td> </tr> <tr> <td>育休者フォーラム</td> <td>育児復帰者とその上司を対象としたセミナーなど</td> </tr> </table>	女性経営塾	将来の経営層、マネジメント層を育成	メンター制度	役員・部長が女性社員のメンターとしてサポート	育休者フォーラム	育児復帰者とその上司を対象としたセミナーなど	<p>損保ジャパン日本興亜では、全国各地で女性活躍推進のための異業種交流を実施しています。また自治体と包括提携を締結するなど地域とともにダイバーシティを推進しています。</p>  <p>ひろさき地方創生パートナー企業協定締結式</p>	<p>日本人の海外派遣のみでなく、海外のナショナルスタッフを日本の各部署に受け入れる「Exchange Program」を2014年度よりスタートしています。</p> 
女性経営塾	将来の経営層、マネジメント層を育成							
メンター制度	役員・部長が女性社員のメンターとしてサポート							
育休者フォーラム	育児復帰者とその上司を対象としたセミナーなど							

社外からの評価

NPO法人J-Winが主催する『2016 J-Win ダイバーシティ・アワード』において、グループCEO 櫻田謙悟が「個人賞・経営者アワード」を受賞しました。また損保ジャパン日本興亜は、政府が主催する「女性が輝く先進企業表彰」において「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。



◆ お客さまとの接点強化や業務効率化に向け、デジタル技術の戦略的活用を始動しています。

デジタル技術の活用



SOMPO Digital Lab

シリコンバレーを中心にデジタル先進企業とのネットワークを加速

お客さまとの接点強化

安全運転支援

テレマティクスサービスを提供
・「スマイリングロード」
・「ポータブル・スマイリングロード」



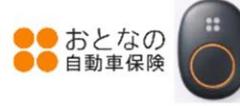
健康支援

フィットビット社のウェアラブル端末を商品開発に活用



事故時の連絡

「おとなの自動車保険」のお客さまに「つながるキット」を提供



業務効率化

人工知能(AI)の活用

コールセンターや保険金支払部門で試験導入



ドローンの活用

損害調査に活用



介護分野でのICT活用

介護記録のデジタル化、センサー活用などを検討



新たなビジネスモデル構築へ

- ・来たるべきデジタルの時代に備え、シリコンバレーにラボを設立し、様々なプレーヤーとの提携を進めています。
- ・34ページをご覧ください。

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



34

- ・以上、本日ご用意した資料に基づき、SOMPOホールディングスグループの会社の概要と経営戦略の説明をさせていただきました。
- ・経営理念を実現し、将来の利益3,000億円、ROE10%以上を達成し、グローバルトップ10を目指し取り組んでおりますので、どうぞ引き続きよろしく願いいたします。ご清聴ありがとうございました。

計画数値

(単位:億円)	2015年度	2016年度		2018年度
	(実績)	(3Q実績)	(予想)	(計画)
国内損保事業※1	1,119	978	1,140以上	1,200以上
国内生保事業	304	222	230以上	320以上
介護・ヘルスケア事業等	15	△9	△20以上	80以上
海外保険事業	204	138	150以上	600以上
合計(修正連結利益)	1,643	1,329	1,500~1,600	2,200~2,300
修正連結ROE※2	6.9%	—	6.6%	8%以上
(参考)ROE(J-GAAPベース)	9.2%	—	8.7%	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)

※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)

主要財務数値(連結)



損益計算書(PL)

(億円)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
正味収入保険料	19,737	20,626	22,689	25,080	25,521
生命保険料	2,501	2,647	2,772	2,772	2,976
経常利益	△518	1,047	1,123	2,083	2,168
当期純利益	△92,262	436	441	542	1,595

貸借対照表(BS)

(億円)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
純資産	10,005	12,834	13,901	18,298	16,528
総資産	88,933	91,781	94,997	102,534	101,867

その他主要財務指標

(億円)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
ROE	△8.9%	3.8%	3.3%	3.4%	9.2%
連結ソルベンシー・マージン比率	549.8%	688.3%	783.1%	803.4%	851.4%
修正連結利益	12	1,116	1,015	1,383	2,155
修正連結ROE	0.1%	5.4%	4.3%	5.2%	7.8%

※ 修正連結利益、修正連結ROEは2016年度から定義を変更しており、上記数値は35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。