

# SOMPOホールディングスの経営戦略

2017年3月7日

SOMPOホールディングス株式会社

(証券コード: 8630)



# 本日お伝えしたいこと



## 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2月末 配当利回り 1.9% 〕  
〔 総還元利回り 3.9% 〕

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

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

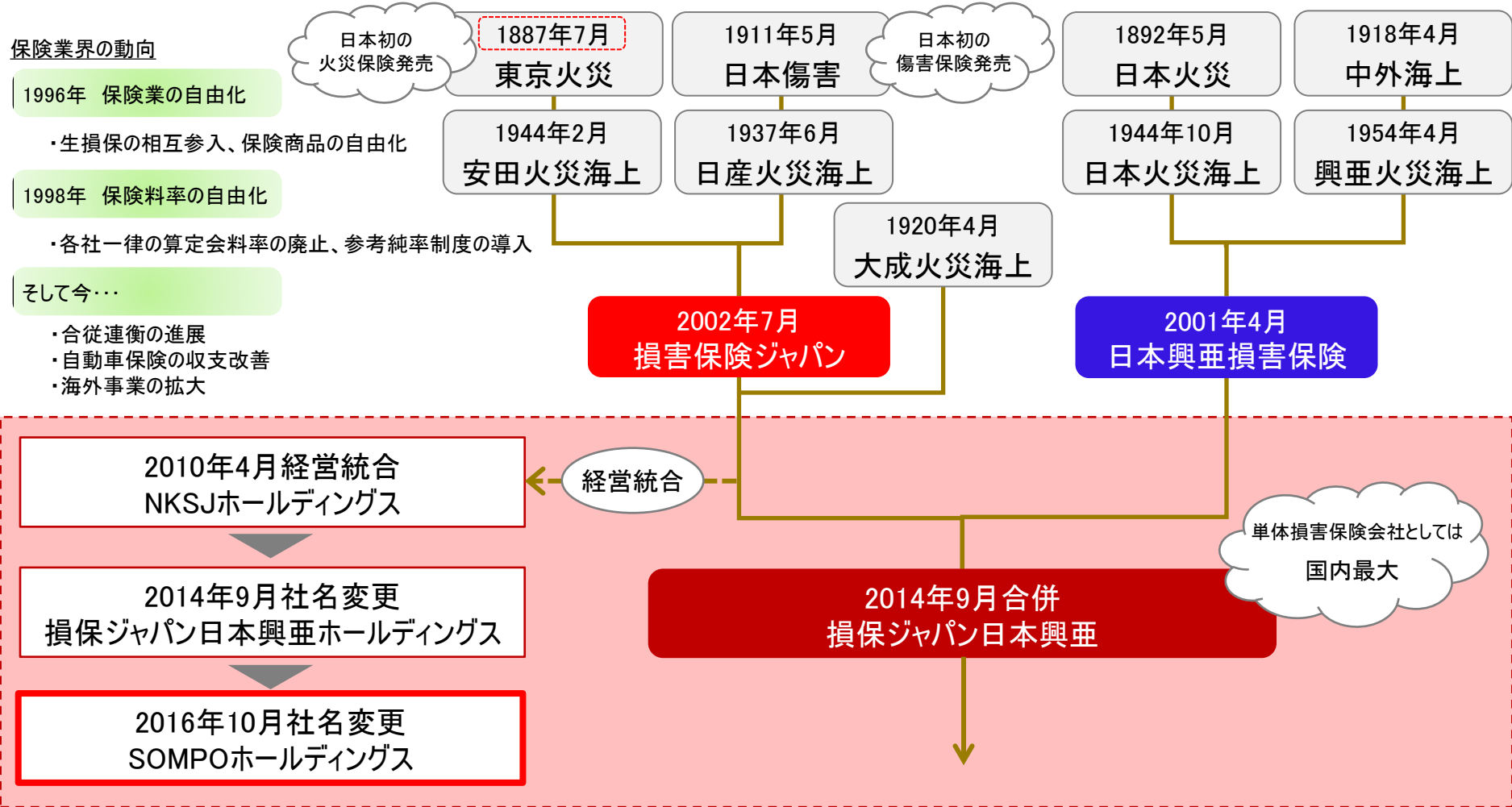
会社名	SOMPOホールディングス株式会社	代表取締役社長 グループCEO	櫻田謙悟
本店所在地	東京都新宿区 西新宿一丁目26番1号	上場	東京証券取引所 (証券コード: 8630)
設立日	2010年4月	資本金	1,000億円
連結経常収益 (2015年度)	3兆2,561億円	連結経常利益 (2015年度)	2,168億円
連結純利益※ (2015年度)	1,595億円	総資産 (2015年度末)	10兆1,867億円
純資産 (2015年度末)	1兆6,528億円	時価総額 (2017年2月末)	1兆6,512 億円



※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。

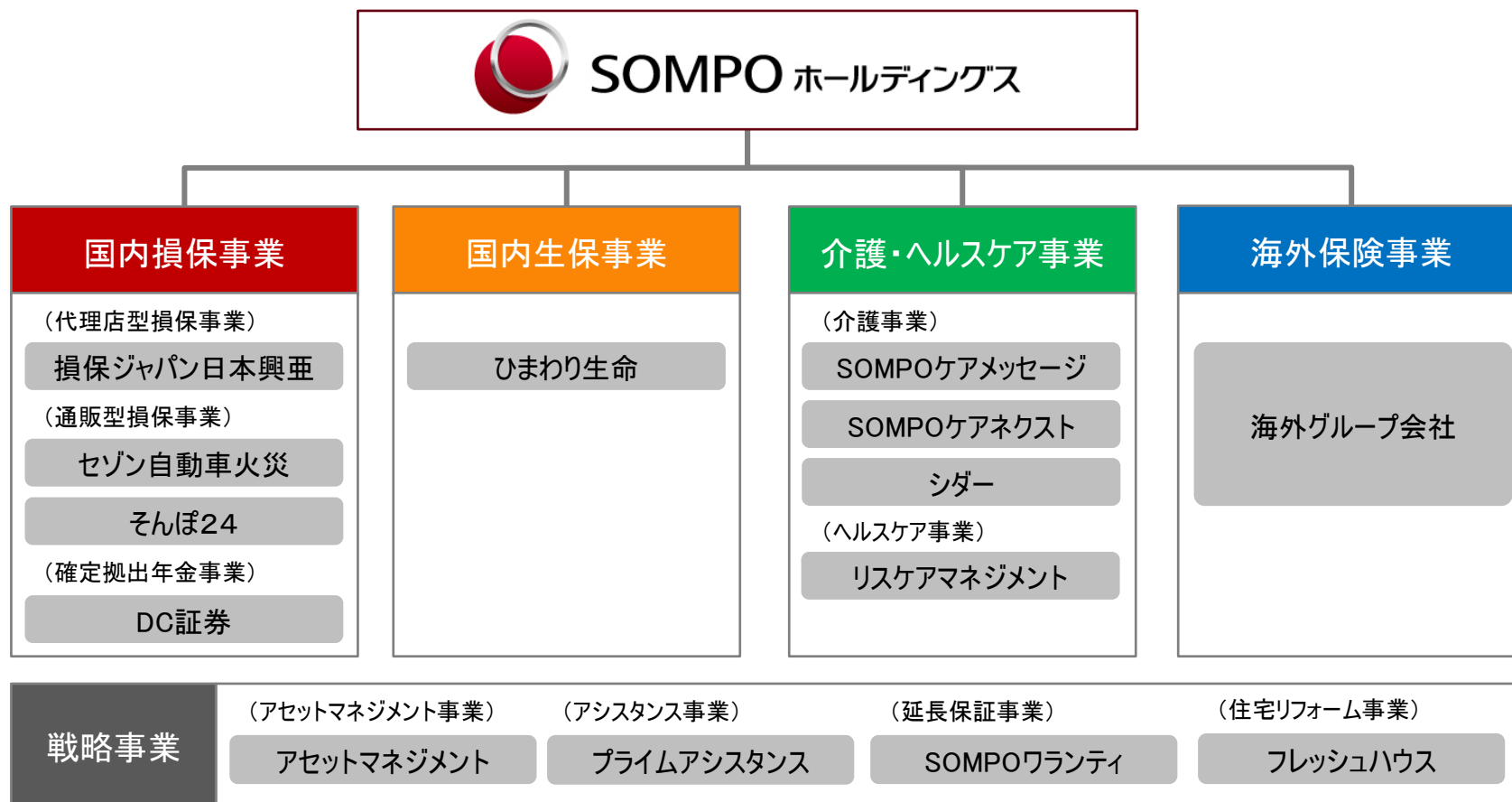




# 事業内容

◆ 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

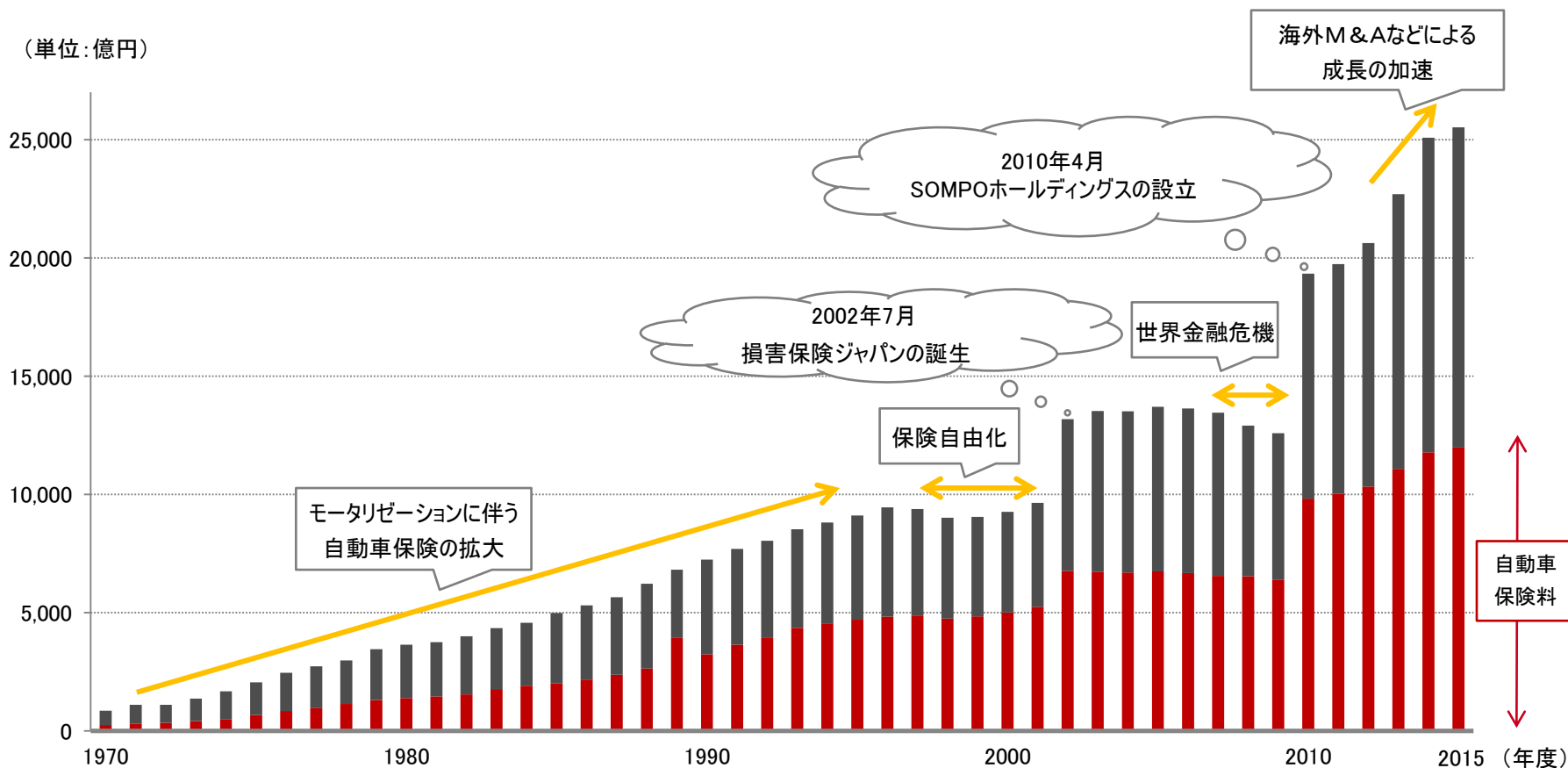


# 業績拡大の軌跡

◆ 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

(単位: 億円)



※ 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

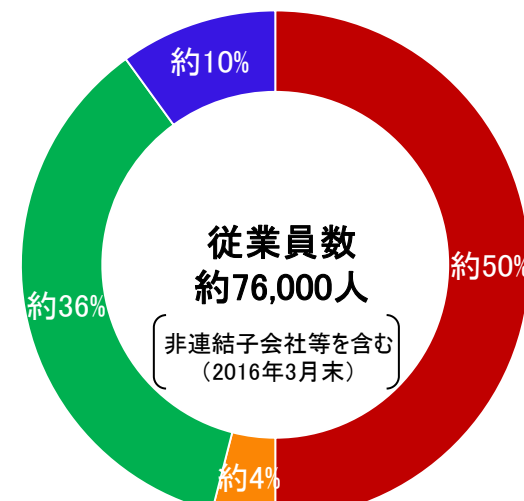
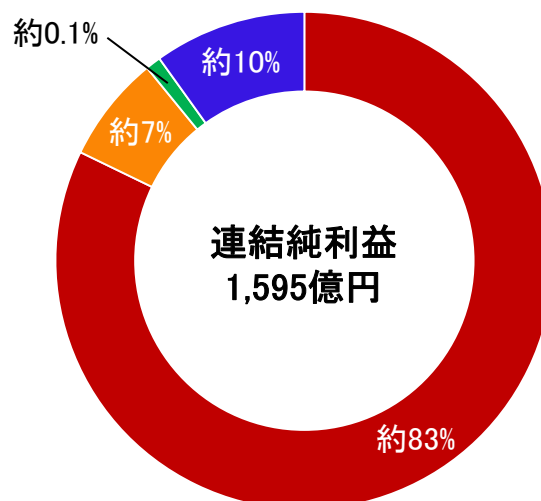
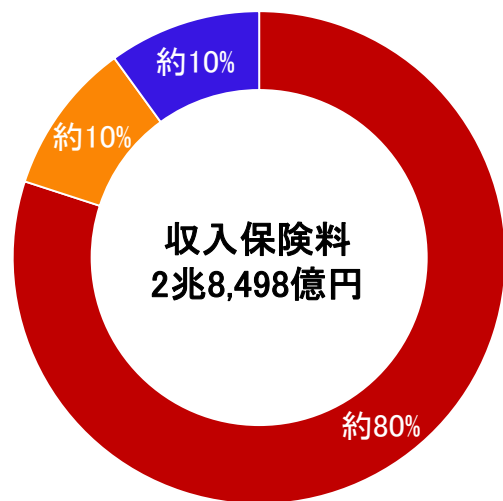
※ SOMPOホールディングスの正味収入保険料は国内生保事業の収入保険料(生命保険料)を含まない

# 保険料等内訳

- ◆ 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つつ、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

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



### 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)

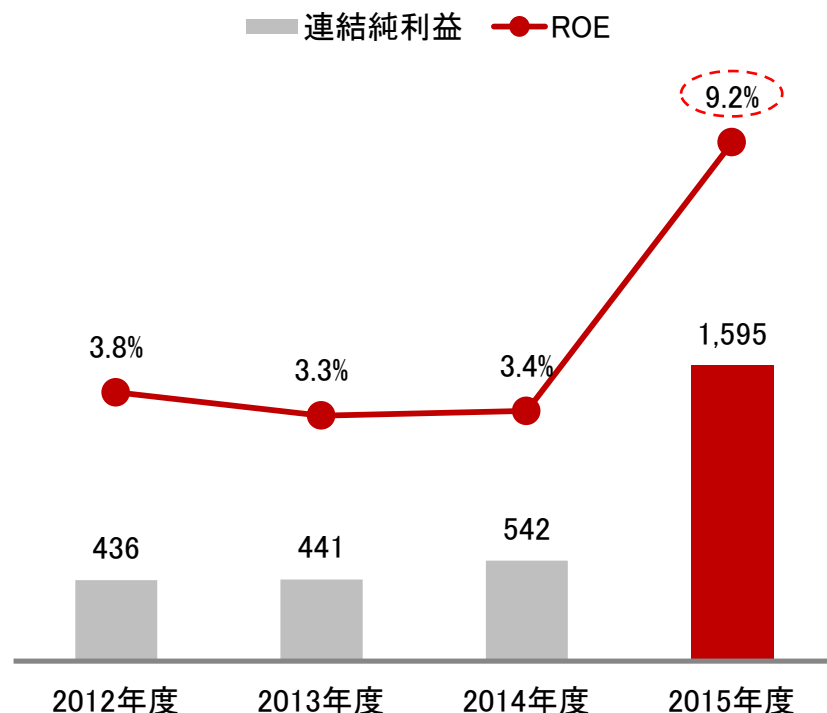


# ROE向上と株主還元拡充

- ◆ 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。

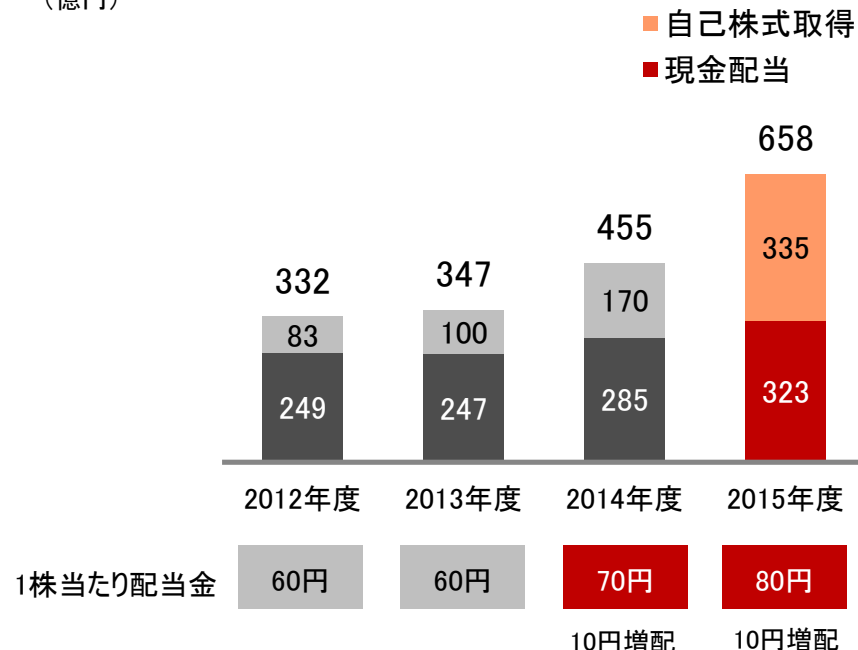
## 連結純利益・ROE※

(億円、%)



## 株主還元

(億円)



### 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、株主のみなさまにとっての1株当たりの企業価値が上昇します。

※ 日本会計基準(J-GAAP)ベース

# 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。
- ◆ 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。

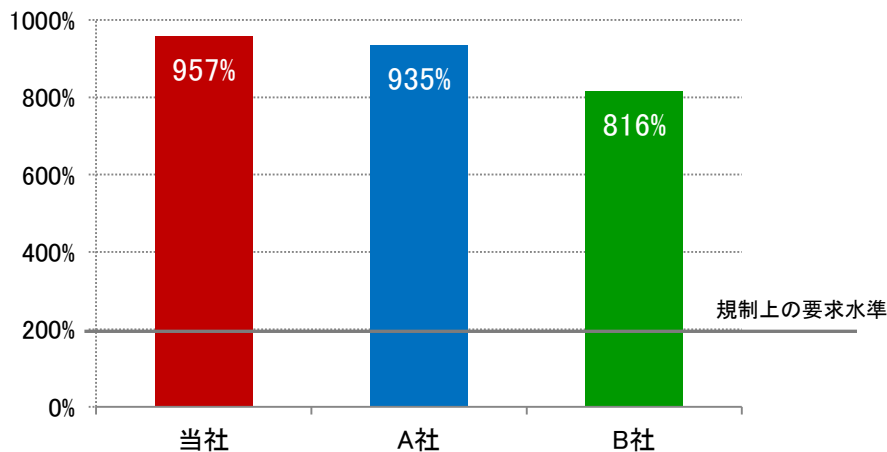
格付け(損保ジャパン日本興亜※)

2017年2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)



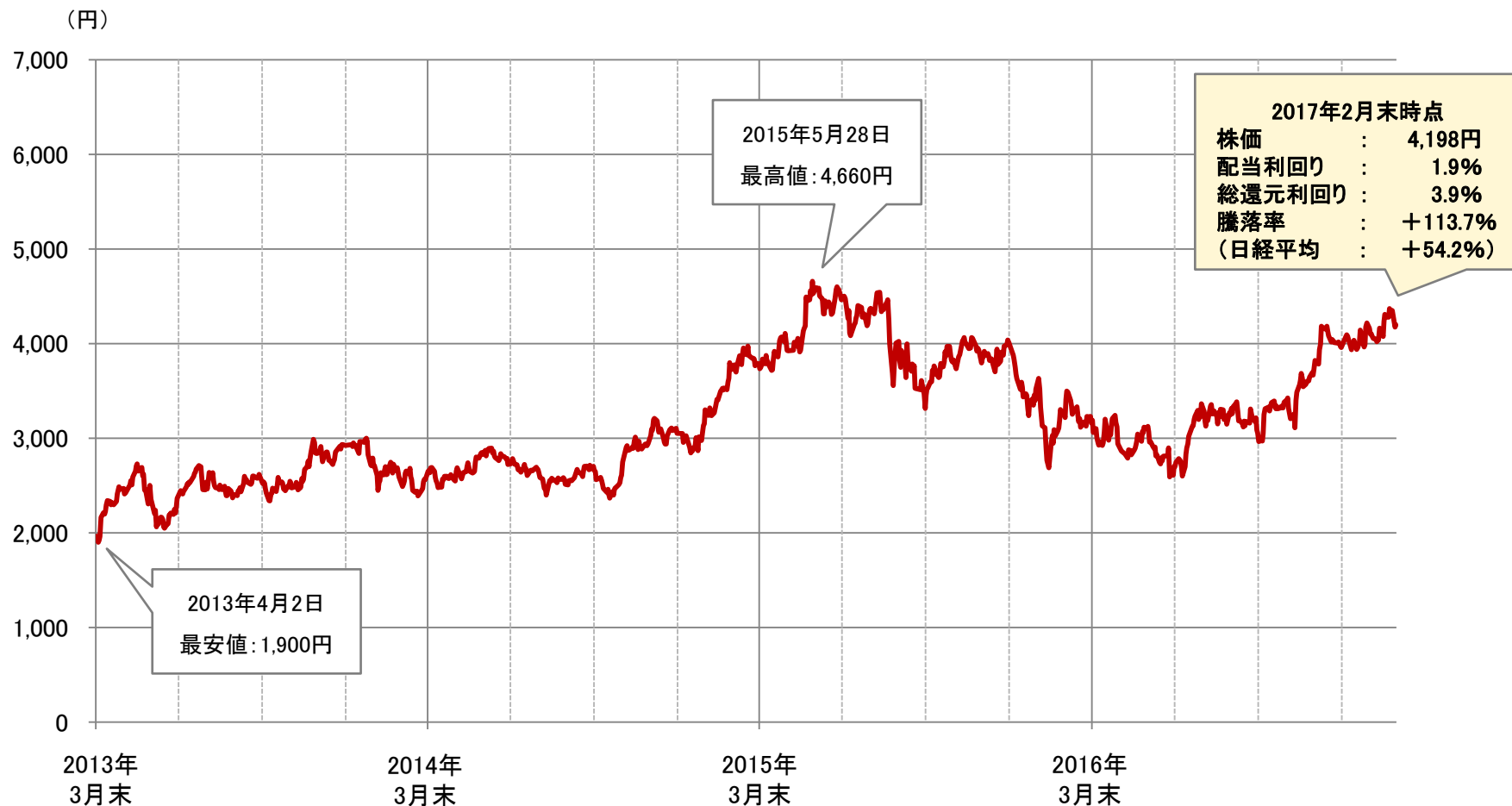
## ソルベンシー・マージン比率とは

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。

(参考) 株価推移



株価推移(2013年3月末～2017年2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

---

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

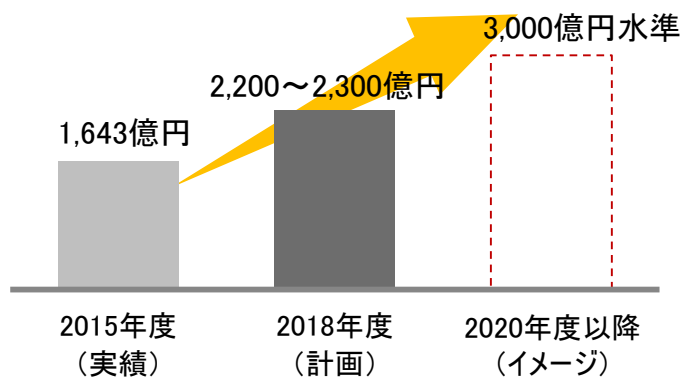
# 経営目標

- ◆ 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。

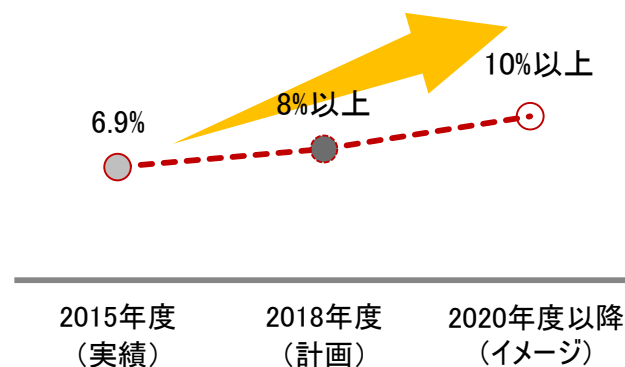
## 中期経営計画目標 (期間:2016～2020年度)

	2018年度計画	目指す姿(2020年度以降) <sup>※2</sup>
修正連結利益 <sup>※1</sup>	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 <sup>※1</sup>	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



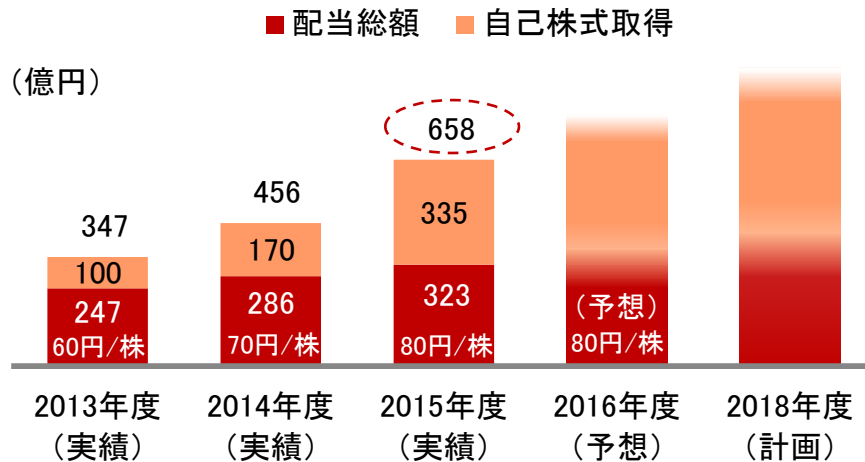
※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義は35ページ参照

※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

# 株主還元

- ◆ 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



## (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<sup>※3</sup>】

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<sup>※4</sup>

※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

株主還元原資 <sup>※1</sup>	158	908	1,320	1,500~1,600	2,200~2,300
(総還元性向)	(220%)	(50%)	(50%)		
総還元利回り <sup>※2</sup>	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



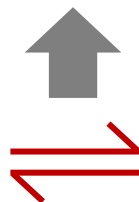
## 持続的な企業価値の成長

- ◆ 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

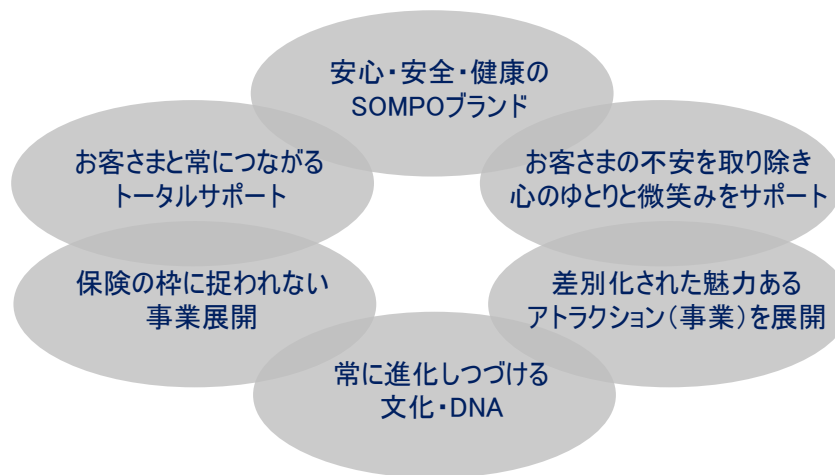
### グループ経営理念

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

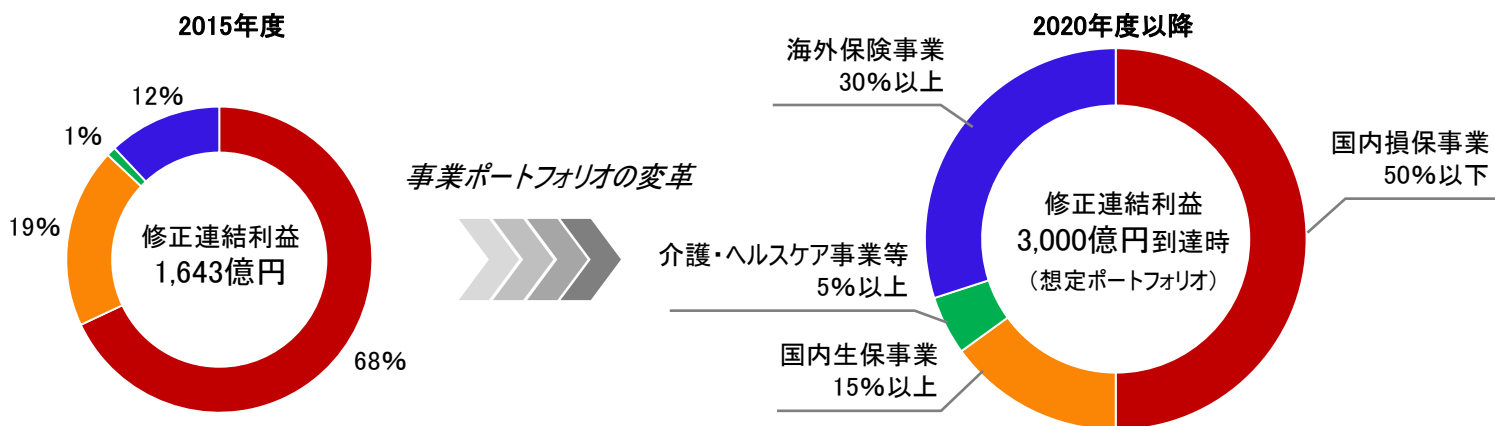
安心・安全・健康のテーマのもと、保険の先へ挑む幅広い事業展開やデジタル技術の活用により、常にお客さまに寄り添い、最高品質のサービスを提供することでお客さまの幸せな人生をサポート



# 成長に向けたロードマップ

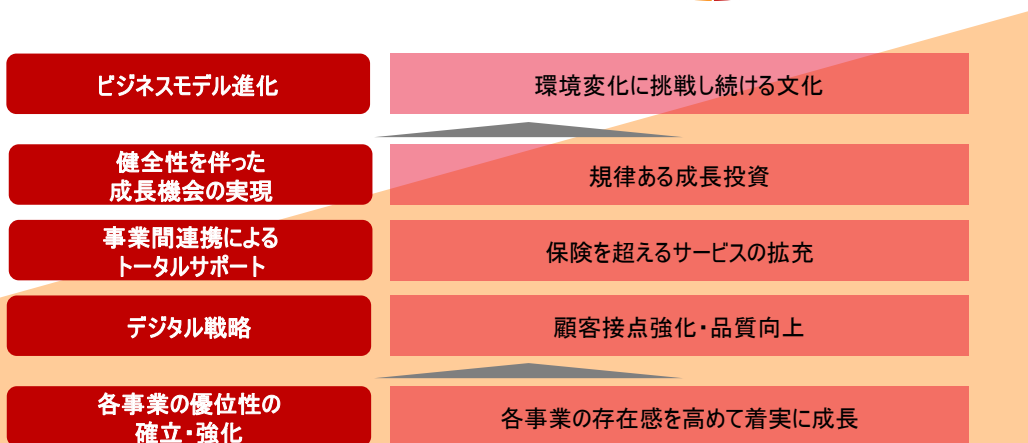
◆ 着実なオーガニック成長を果たすとともに、海外M&Aや事業間連携により新たな成長機会を確実に捉え、グローバルトップ10水準の利益規模および資本効率を実現していきます。

## 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



2015年度まで

中期経営計画

---

1. SOMPOホールディングスとは

---

2. 成長戦略(中期経営計画)

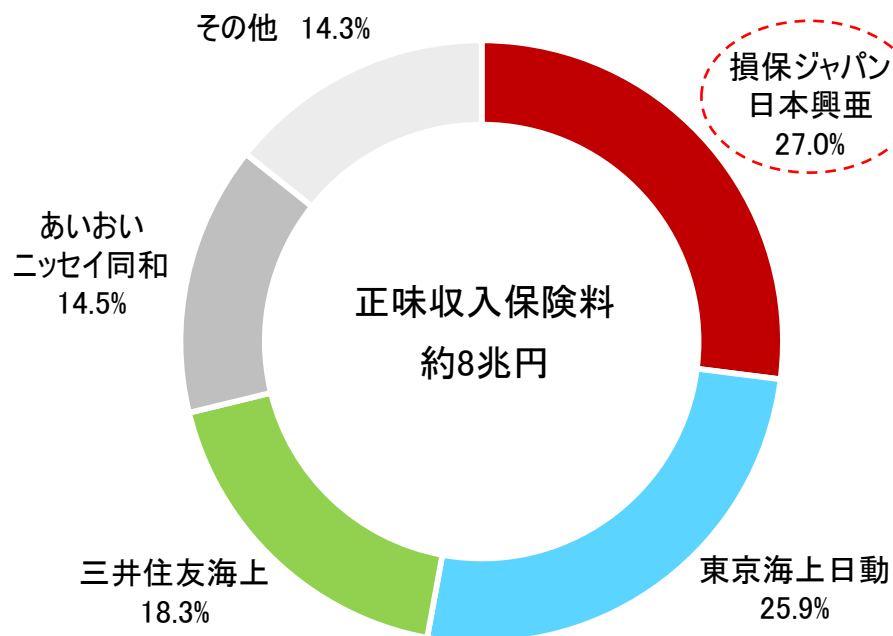
3. 主要事業のポイント

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。

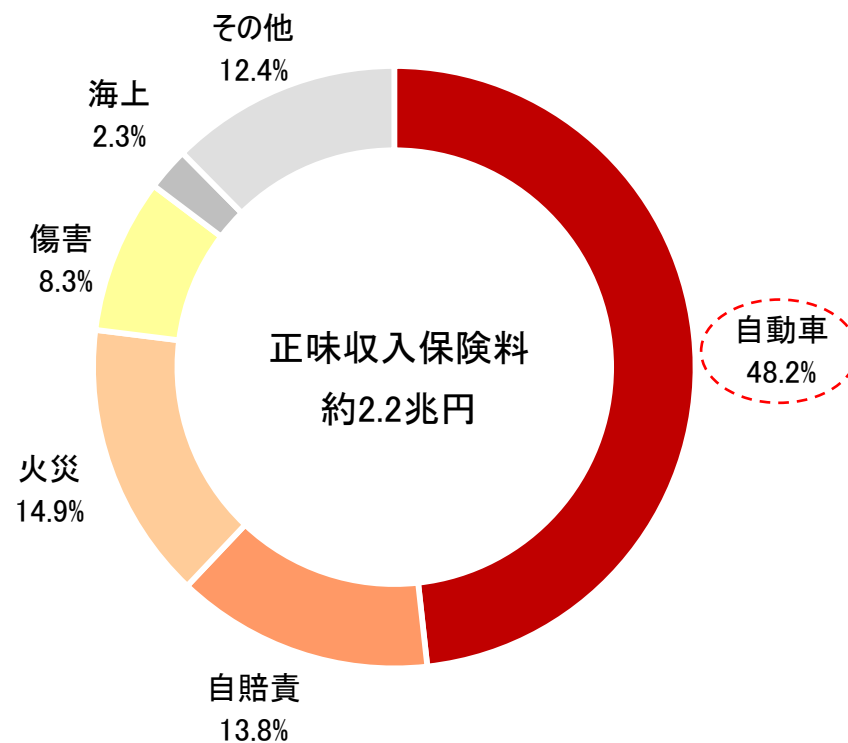
国内損保市場のマーケットシェア※(2015年度)

単体マーケットシェア国内No.1



2015年度正味収入保険料内訳(損保ジャパン日本興亜)

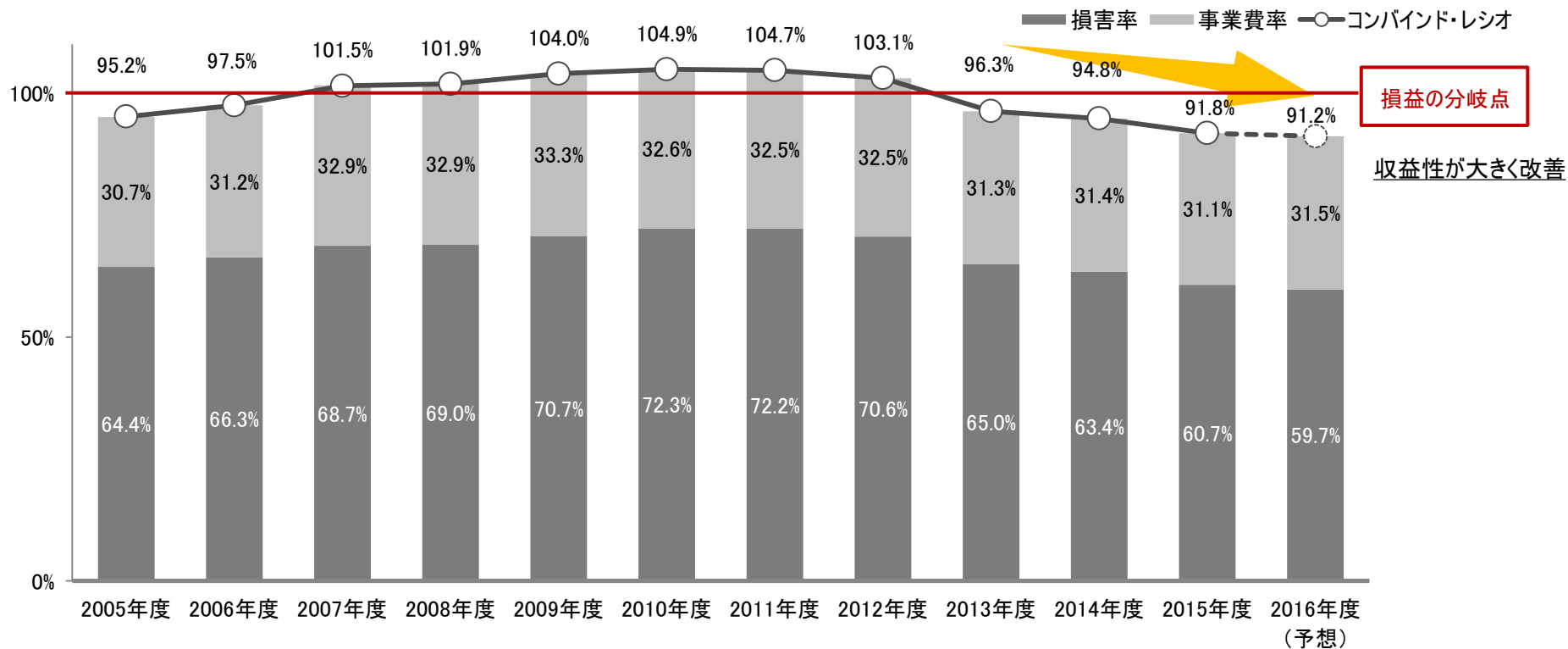
自動車保険を中心に幅広い商品を販売



※ 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

◆ 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。

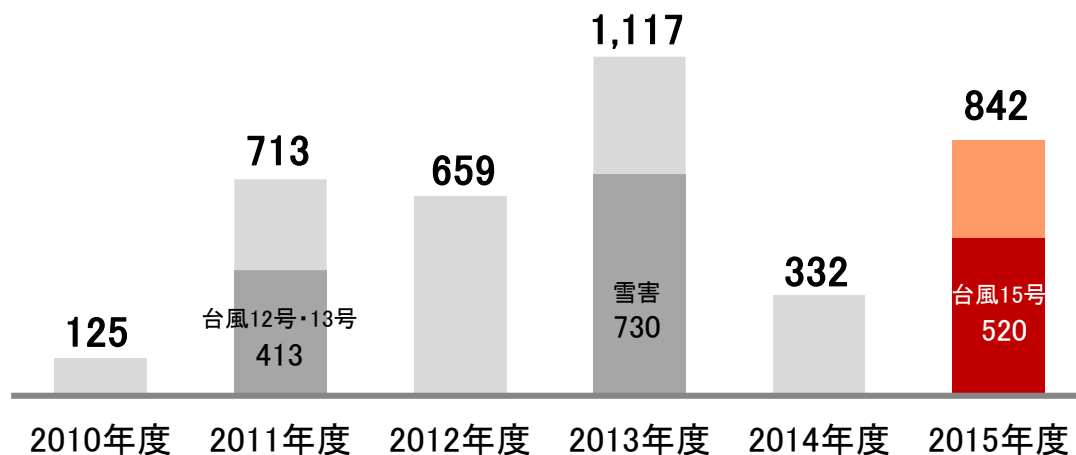
### コンバインド・レシオとは

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。

- ◆ 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)



※ 除く自賠償・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



- ◆ 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

- ・事故時にワンプッシュで事故連絡する「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

### 「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

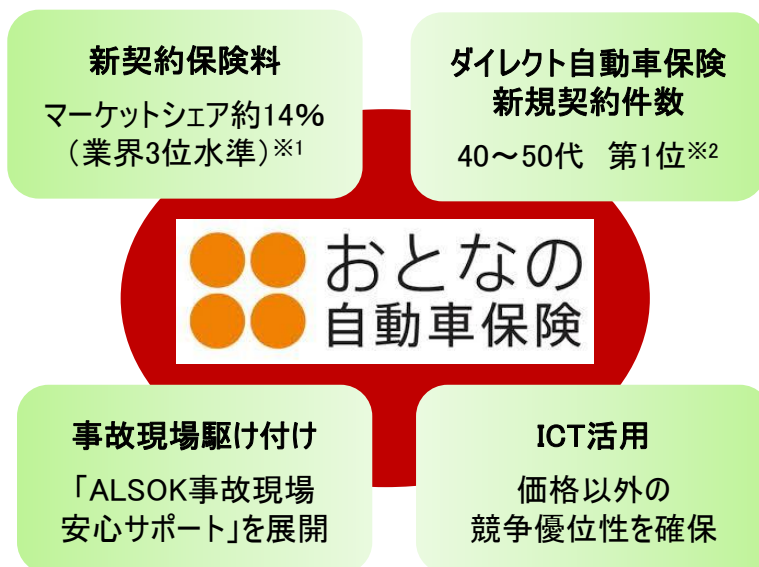


※ 訪日旅行者用チラシ

- ◆ 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。

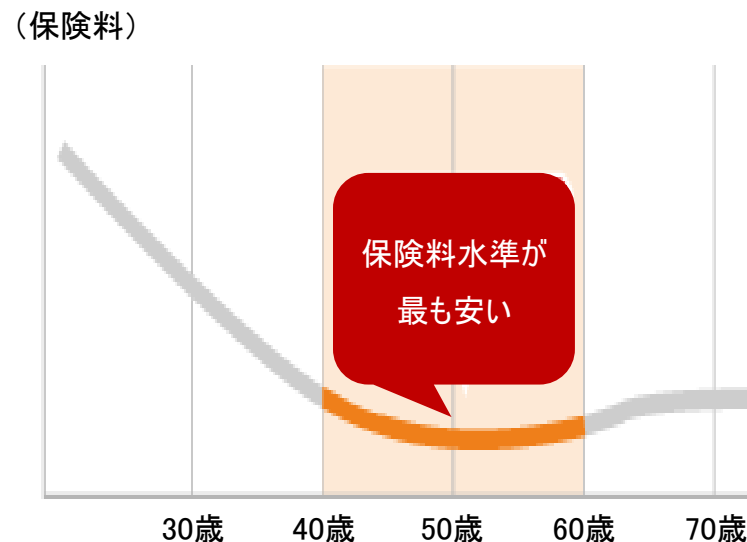
## キーポイント

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



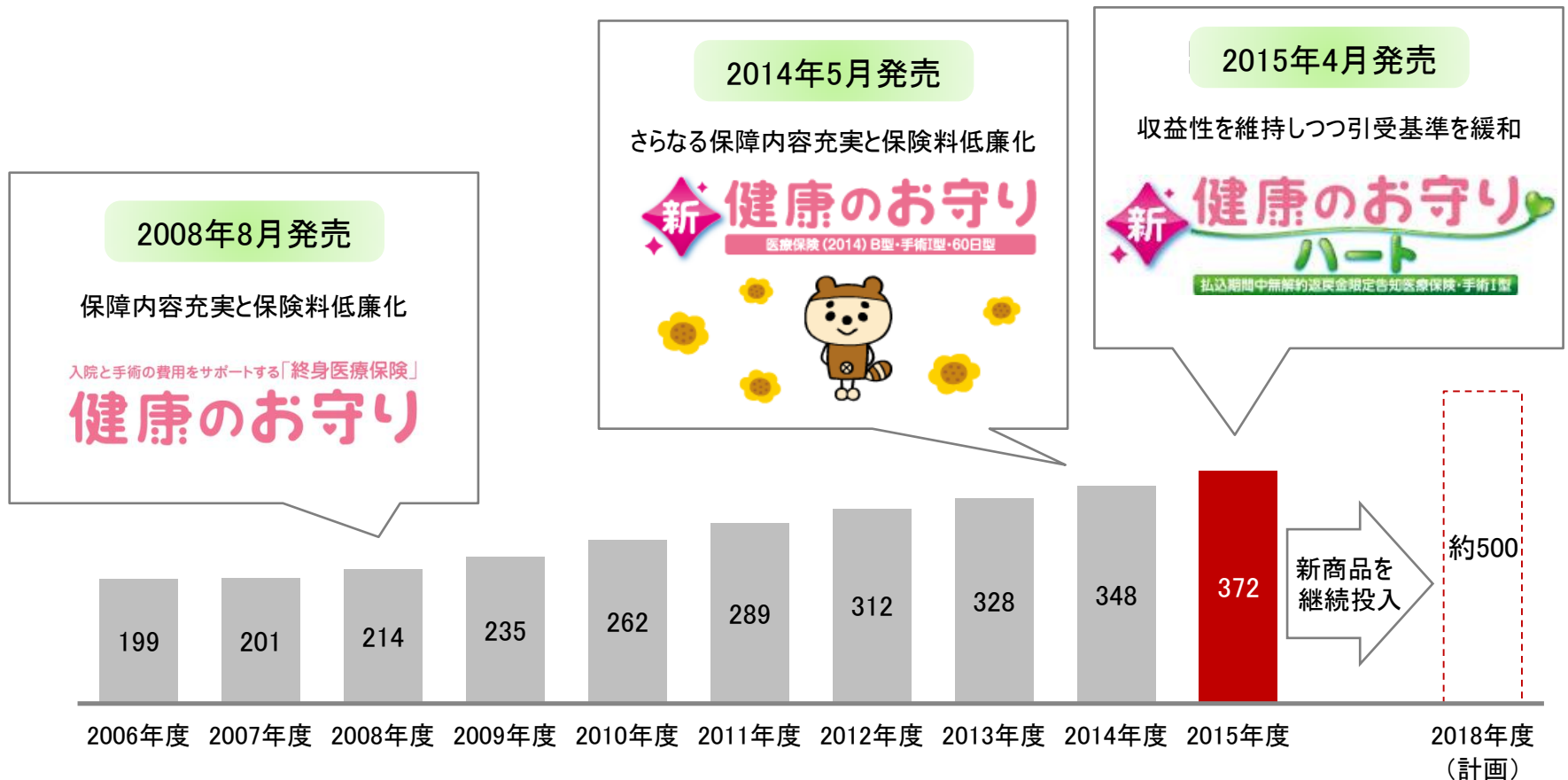
※1 2015年度(元受保険料によるセゾン自動車火災独自の推計)

※2 セゾン自動車火災独自アンケート調査(2017年1月、有効回答数1,447件)

- ◆ 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）

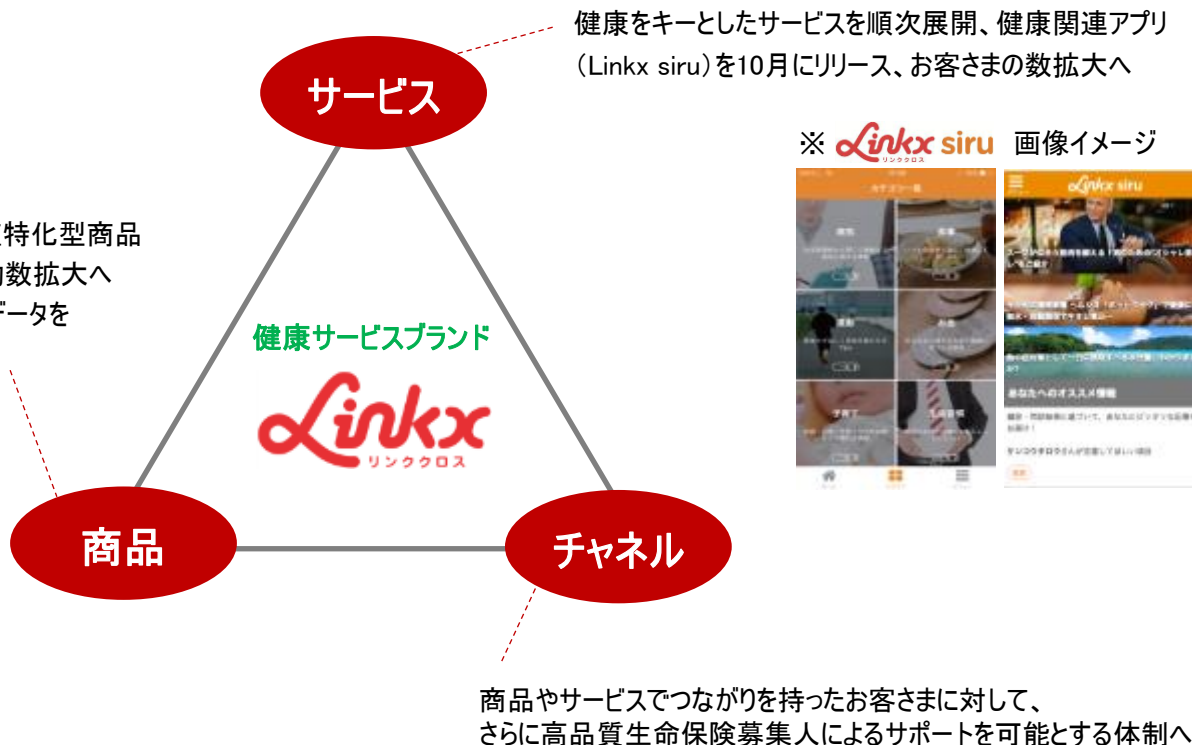
## 競争力のある商品の投入により保有契約を拡大



- ◆ “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

- ・9月に月々500円の先進医療・臓器移植特化型商品 (Linkx coins)を投入、ニーズを捉え契約数拡大へ
- ・フィットビット社と提携、収集したバイタルデータを積極活用し、今後の商品開発に応用



- ◆ 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

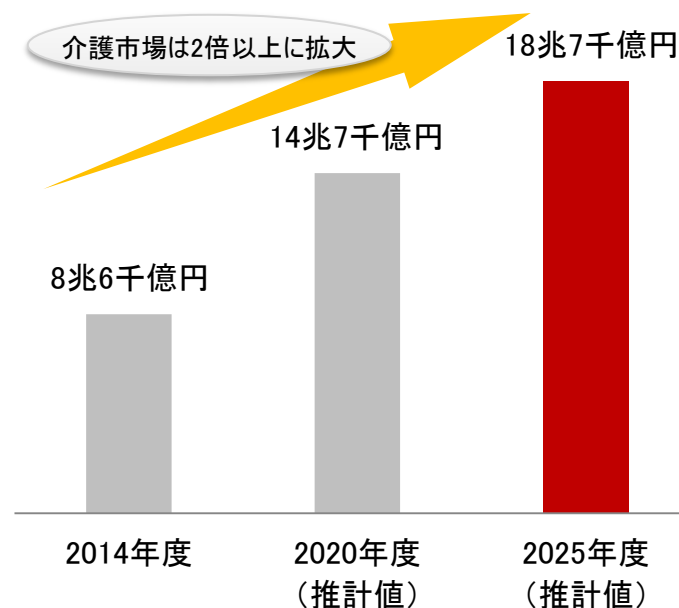
売上高は業界No.2

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

## (参考)民間が参入可能な介護市場規模(推計値)



※ 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」

◆ 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



介護サービス利用者を倍増

### 事業基盤の拡充(在宅老人ホーム)

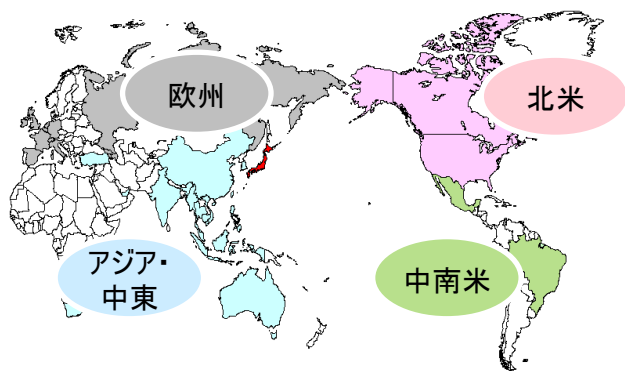
- 老人ホームと同等のフルサービスをご自宅にお届けする「在宅老人ホーム」を大都市圏で試行展開
- 介護サービスに加え、家事援助等の生活支援サービスを提供



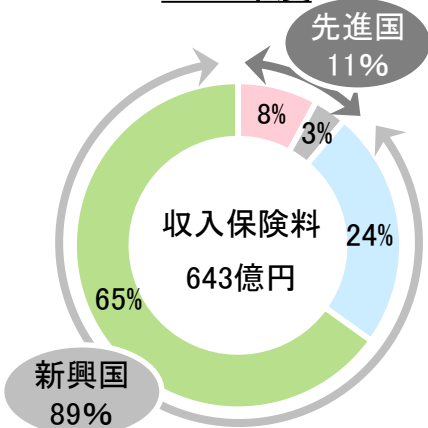


◆ 32カ国・地域、211都市に展開、各地域で順調に保険料を拡大しています。

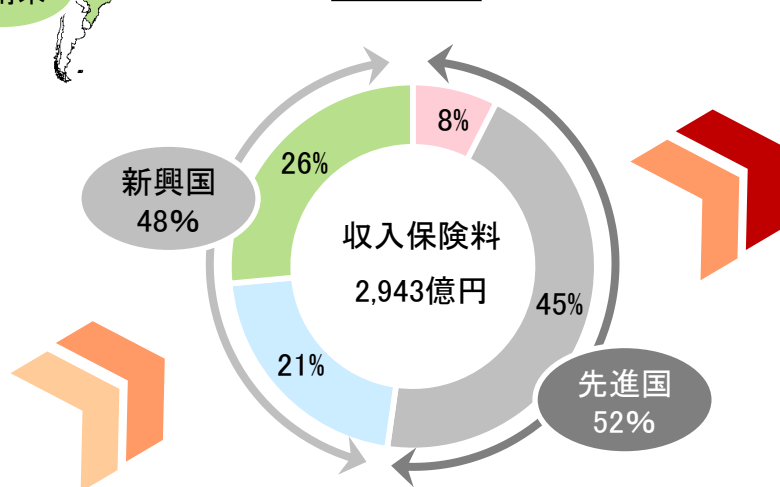
## 各地域の収入保険料



2010年度

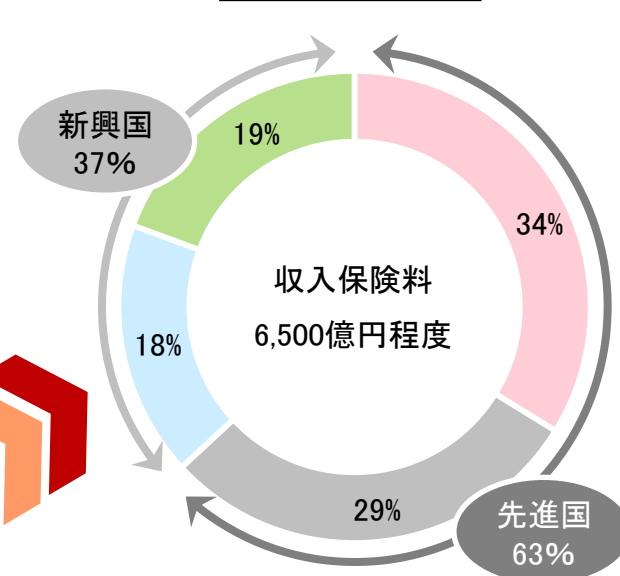


2015年度



※ 2014年5月、キャンピアス社(英国)を買収

2018年度(計画)



※ エンデュランス社(米国・バミューダ)を反映

- ◆ 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)

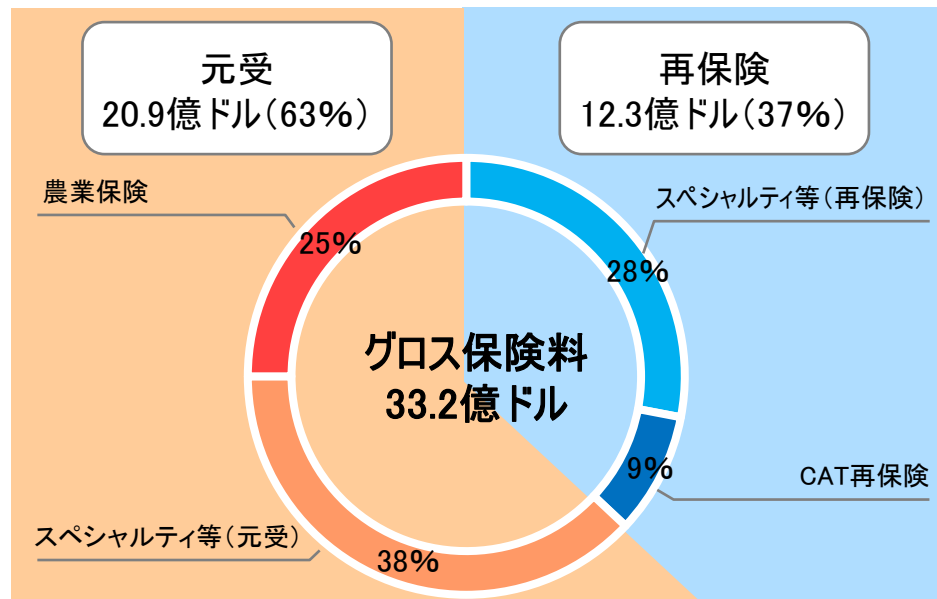


※調印式の様子  
(左：櫻田グループCEO、右：エンデュランス社チャーマンCEO)

## エンデュランス社のつよみ

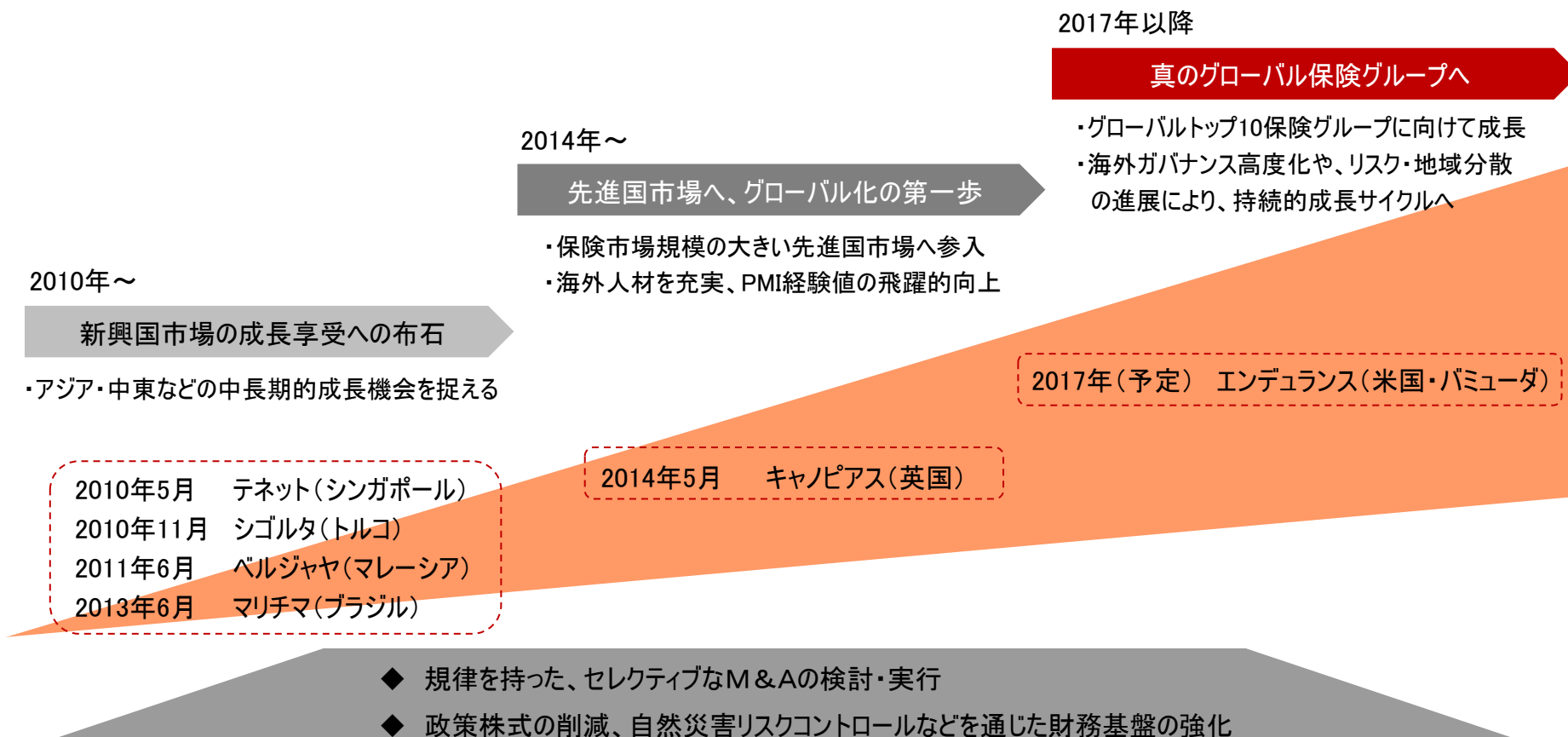


## 事業ポートフォリオ



◆ 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



---

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

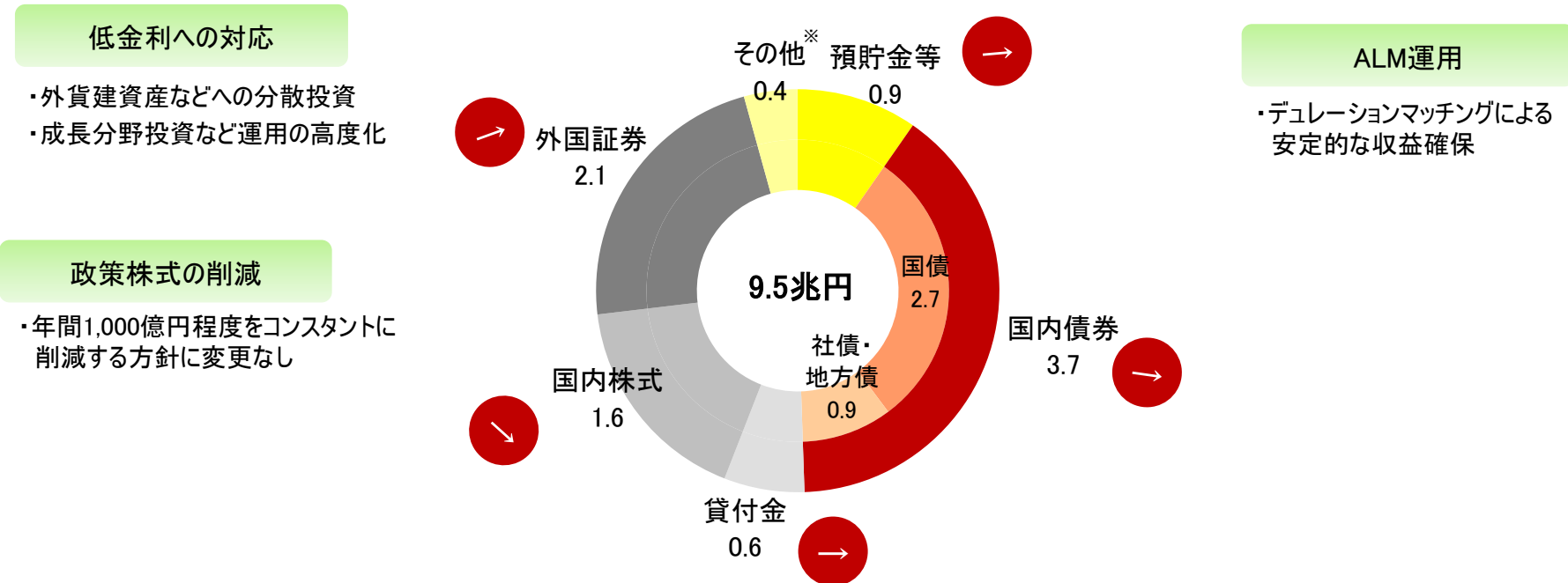
**参考資料**

# 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)】



※ 土地・建物、非連結子会社株式など

# CSR

- ◆ 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 <b>「防災ジャパンプロジェクト」</b>	日本全国の環境を守る取組み <b>「SAVE JAPAN プロジェクト」</b>	交通事故予防のノウハウを伝える <b>「インドネシアでの交通安全プロジェクト」</b>	各国・地域の課題にあった活動を展開 <b>「SOMPOホールディングスボランティアデー」</b>
			

## 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



FTSE4Good



Sense in  
sustainability





◆ 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

2020年度末までに、女性管理職比率を30%以上に引き上げることを目標としています。

2016年4月現在 **女性管理職比率13.2%**

### 女性管理職育成プログラム

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・部店長が女性社員の  
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

### 地域とともに女性活躍推進

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。



### グローバル人材の育成

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。



## 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



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キングを加速

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」



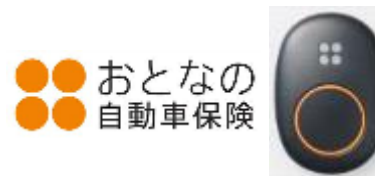
### 健康支援

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

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



# グループ経営数値目標等

## 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
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,643</b>	<b>1,329</b>	<b>1,500~1,600</b>	<b>2,200~2,300</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>6.9%</b>	—	<b>6.6%</b>	<b>8%以上</b>
(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。