



**SOMPO** ホールディングス

安心・安全・健康のテーマパーク

個人投資家の皆さまへ

# SOMPOホールディングスの経営戦略

2019年10月1日

SOMPOホールディングス株式会社

(証券コード: 8630)



## 1. SOMPOホールディングスとは

会社概要	3
経営理念	4
SOMPOホールディングスの歩み	5
業績拡大の軌跡	6
財務健全性	7

## 2. 成長戦略(中期経営計画)

グループ事業のポートフォリオ	9
事業ポートフォリオの变革	10
保険の枠にとどまらないグループのテーマパーク化	11
経営計画・株価推移	12
株主還元	13
ガバナンス体制	14
ESGの取り組みを通じた企業価値向上	15

## 3. 事業概要

### 国内損保事業

国内の損保マーケットと商品構成	17
自動車保険の収益性	18
通販型(ダイレクト)自動車保険	19
国内における主な自然災害の保険金支払推移	20
国内自然災害の業績への備え	21
安心・安全への取り組み	22

### 海外保険事業

海外保険事業の拡大の軌跡	23
海外保険事業の中核:SOMPOインターナショナル(SI)	24

### 国内生保事業

ひまわり生命の着実な成長	25
健康応援企業への変革	26

### 介護・ヘルスケア事業等

介護事業の概要	27
介護サービスを起点とした社会課題への取り組み	28
デジタルテクノロジーの活用	29
資産運用	30
本日のサマリー	31
当社ホームページのご案内	32

### 参考資料

グループ経営数値目標等	34
主要財務数値(連結)	35

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

---

3. 事業概要

---

参考資料

## 会社概要



(2018年度末時点)


**SOMPO** ホールディングス


グループCEO取締役  
代表執行役社長

櫻田 謙悟



会社名	SOMPOホールディングス株式会社
創業 【持株会社発足】	1887年 【2010年4月】
本店所在地	東京都新宿区西新宿1-26-1
証券コード	8630(東証1部)
主業態	保険業
連結経常収益	3兆6,430億円
連結純利益	1,466億円
従業員数(連結)	6万5,023人
株価 <sup>※1</sup>	4,532円
時価総額 <sup>※1</sup>	1兆6,919億円
連結ROE	8.0%
総資産	12兆0,182億円
純資産	1兆7,799億円
配当利回り	3.2%
予想PER <sup>※2</sup>	9.1倍(保険業単純平均:13.2倍)
PBR	0.87倍(保険業単純平均:0.9倍)

※1 2019年7月末時点

※2 2019年度業績予想連結純利益ベース

## 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。

## グループ行動指針

お客さまに最高品質のサービスをご提供するために

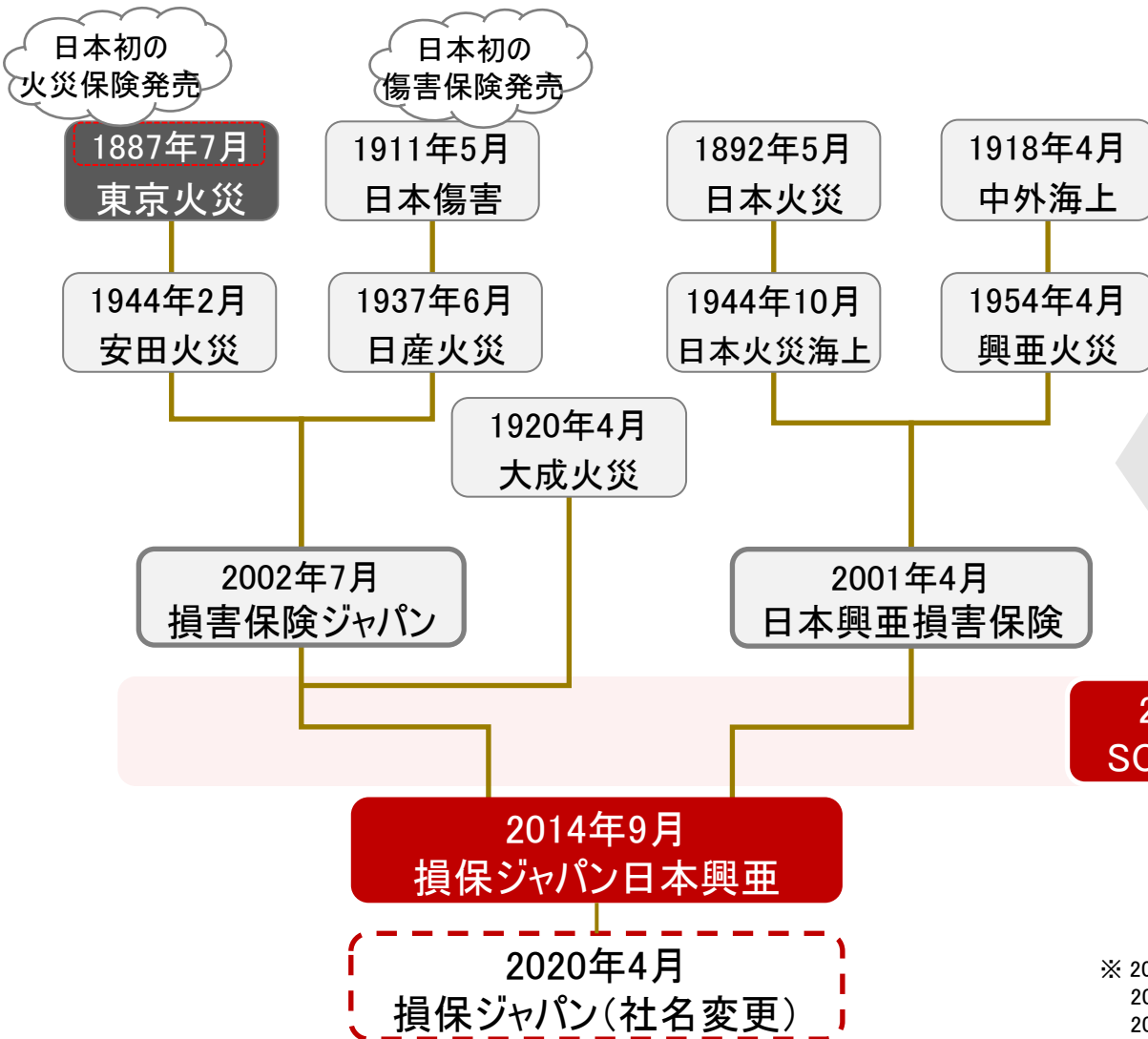
1. 一人ひとりがグループの代表であるとの自覚のもと、お客さまの声に真摯に耳を傾け、行動することに努めます。
2. 自ら考え、学び、常に高い目標に向かってチャレンジします。
3. 「スピード」と「シンプルでわかりやすく」を重視します。
4. 誠実さと高い倫理観をもって行動します。

## 目指す企業グループ像

真のサービス産業として、「お客さま評価日本一」を原動力に、世界で伍していくグループを目指します。

# 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。



## 保険業界の動向

### 1996年 保険業自由化

- ・保険商品の自由化
- ・生損保の相互参入(生保本格参入)

### 1998年 保険料率自由化

- ・各社一律の算定会料率の廃止
- ・参考純率制度の導入

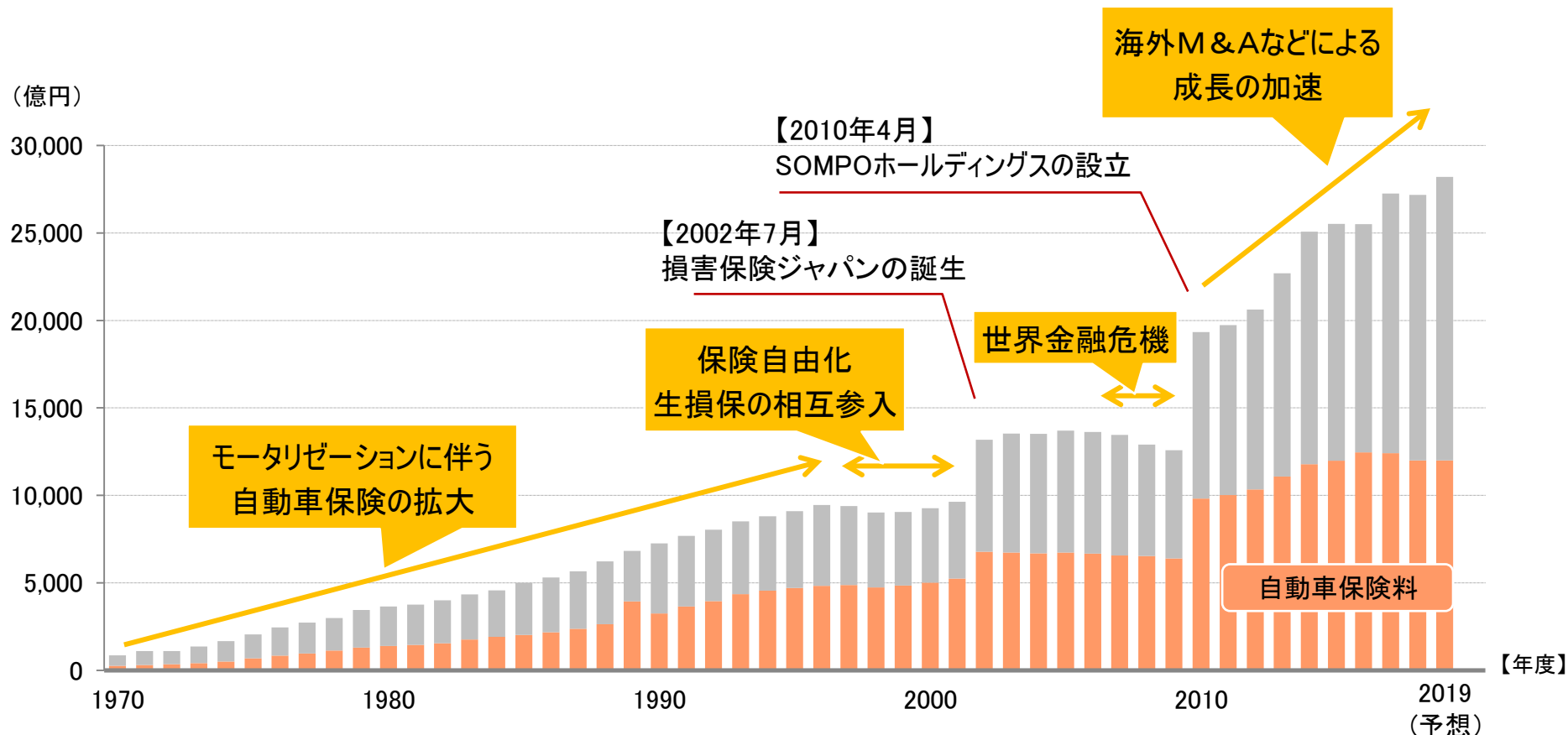
※ 2010年4月発足当時の社名は「NKSJホールディングス」  
 2014年9月に「損保ジャパン日本興亜ホールディングス」へ変更、  
 2016年10月に現社名の「SOMPOホールディングス」へ変更

# 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

# 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224%、欧州保険会社と比べても遜色ない水準です。

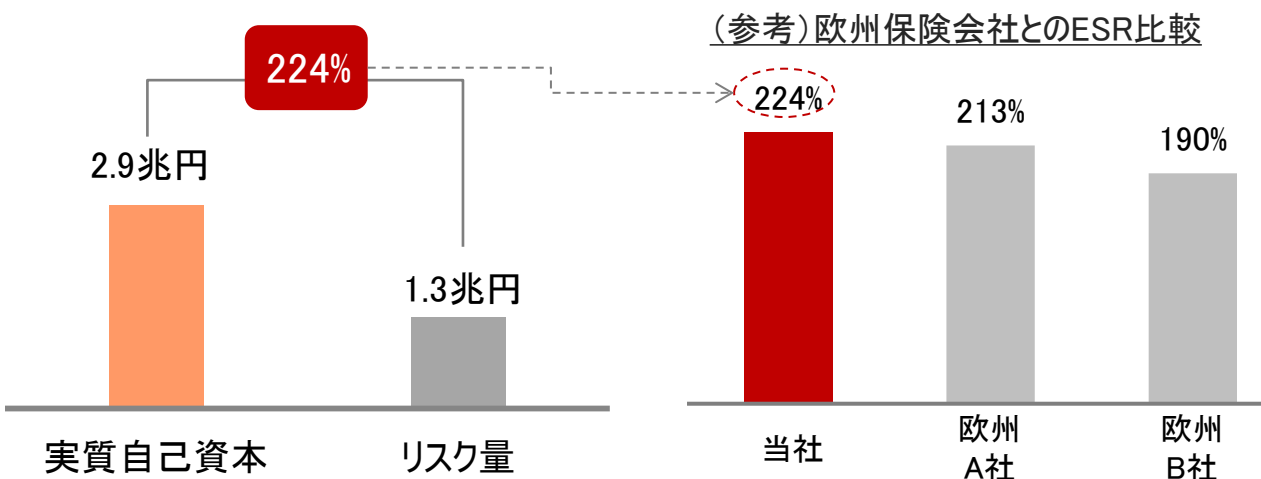
## 格付け(損保ジャパン日本興亜※2)

2019年8月末日時点



※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:2019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:180~250%)



---

1. SOMPOホールディングスとは

2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 事業概要

---

参考資料

# グループ事業のポートフォリオ



◆ 損保事業を起点とし、国内生保、海外保険、介護・ヘルスケアと事業領域を拡大してきました。

損保ジャパン日本興亜  
セゾン自動車火災(通販型)



自動車保険



火災保険など



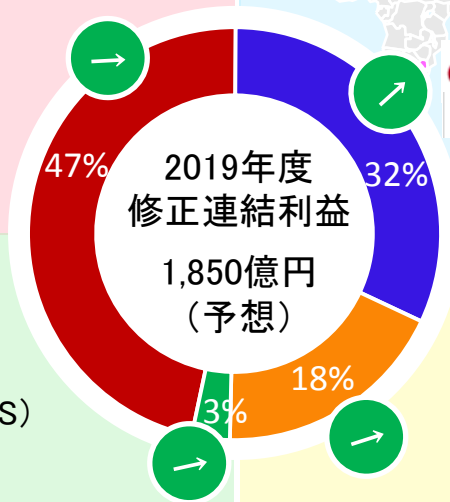
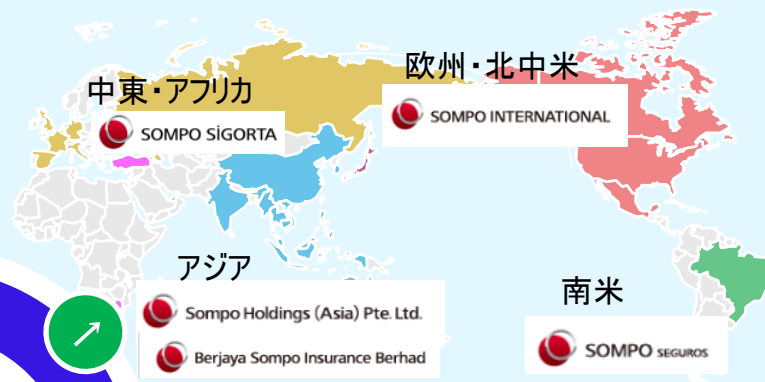
SOMPOケア

介護付きホーム(そんぼの家、ラヴィール)  
サービス付高齢者向け住宅(そんぼの家S)  
在宅サービス など



国内損保 海外保険

グローバルネットワーク



ひまわり生命

収入保障保険



認知症保険



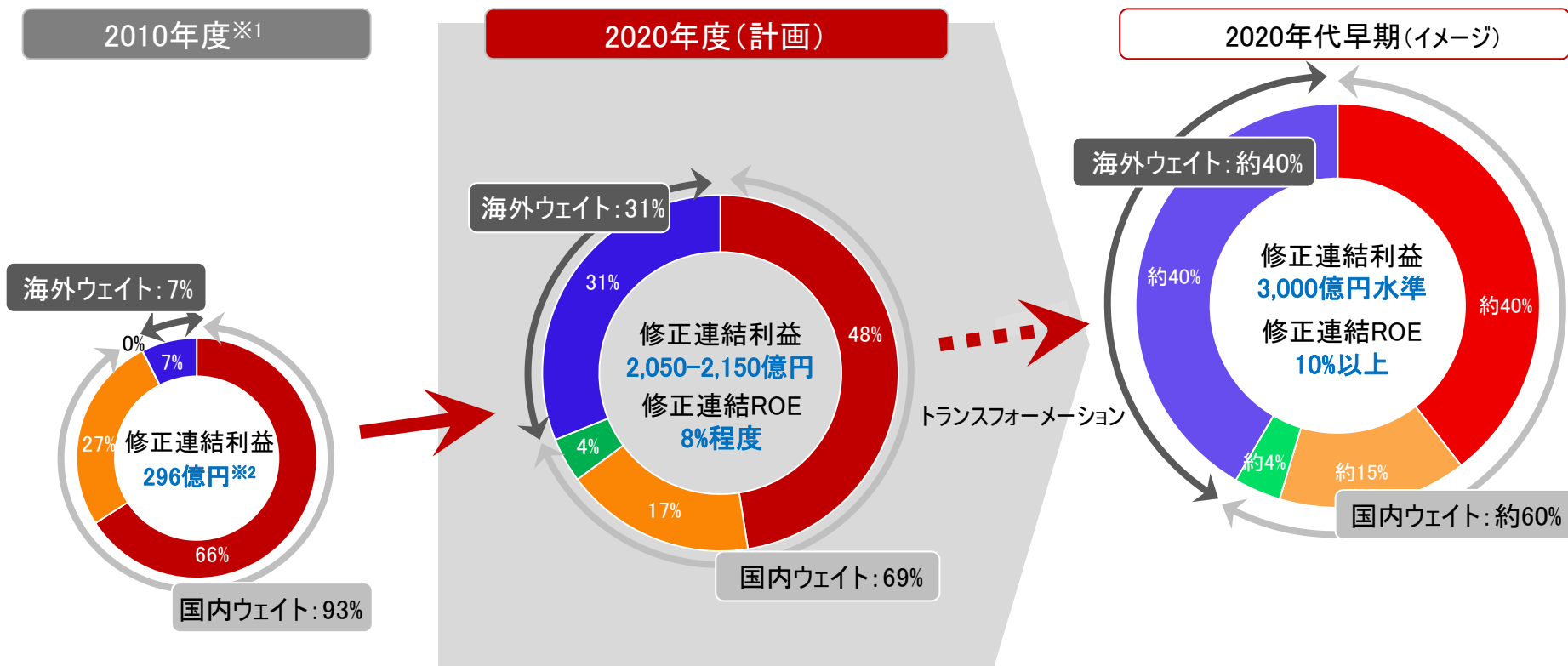
介護・ヘルスケア等 国内生保

# 事業ポートフォリオの変革

- ◆ 足もとでは、国内損保が安定的に利益を創出しつつ、海外保険事業が利益成長を牽引しています。
- ◆ 海外事業のさらなる拡大に加え、介護・生保を中心とした新たなサービス・事業の創出を通じ、事業ポートフォリオの変革を目指します。

## 事業ポートフォリオのイメージ

■ 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



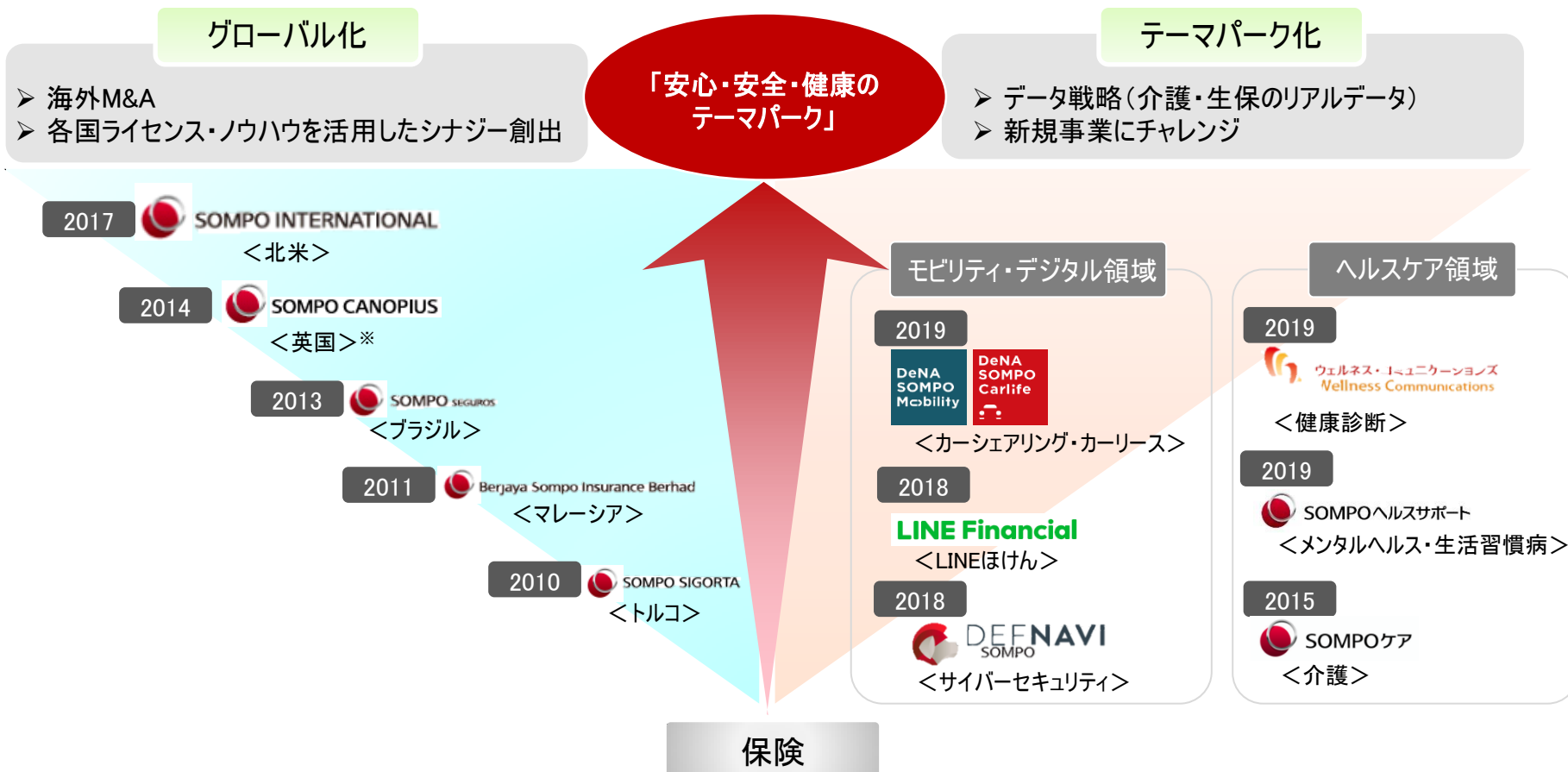
※1 SOMPOホールディングス発足年度

※2 現在の修正利益定義をベースとした試算値

# 保険の枠にとどまらないグループのテーマパーク化

◆ 海外M&Aや各国でのシナジー創出を通じた海外事業の拡大がグループの成長を牽引しつつ、保険と親和性の高いヘルスケア事業などの新たな事業にチャレンジし、保険の枠にとどまらないグループへの進化を目指しています。

## 事業領域の多様化とサービスの進化を通じたテーマパーク化

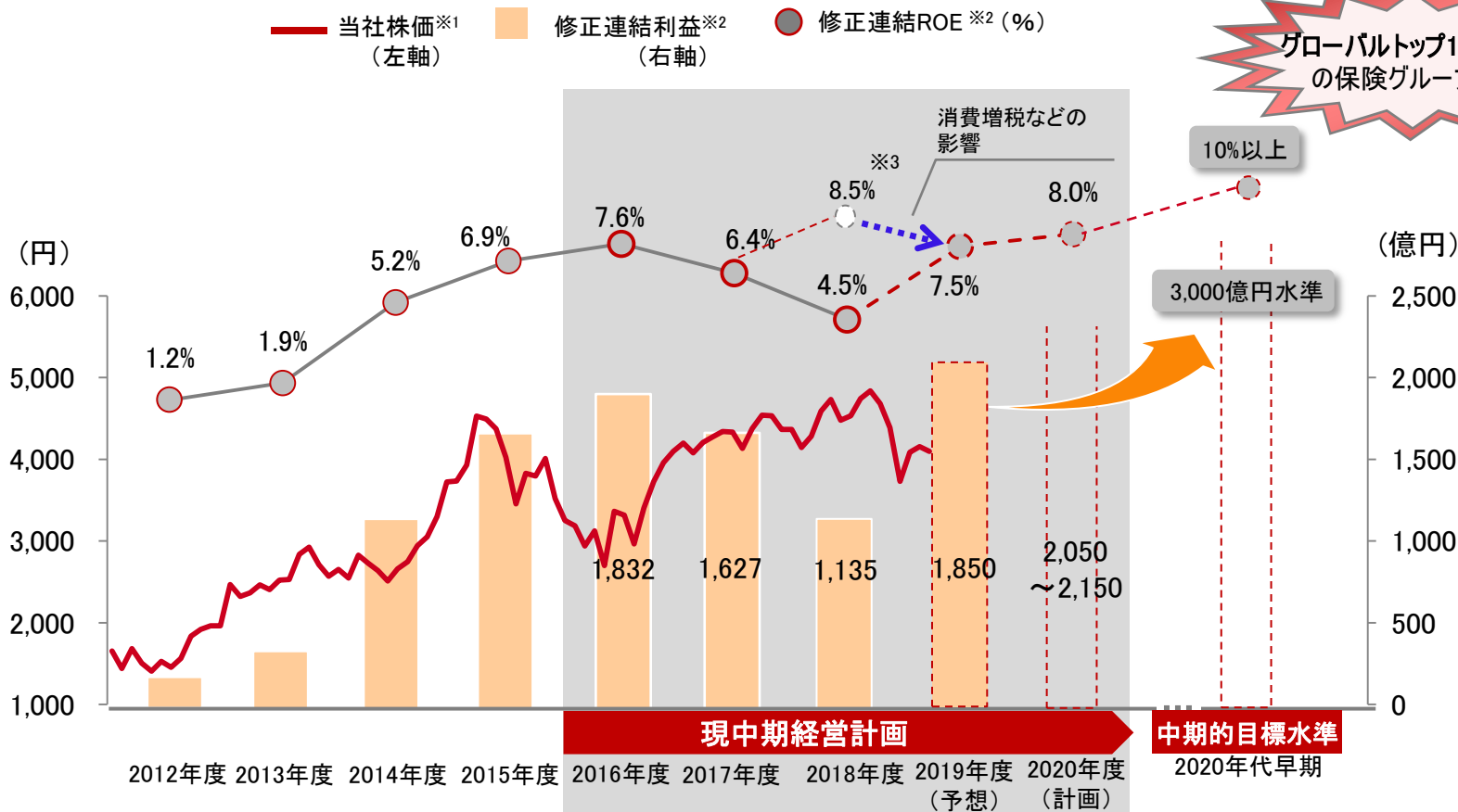


※2018年に売却

# 経営計画・株価推移

◆ 経営計画は順調に進展、利益拡大やROEの水準向上に伴い、株価は着実に向上しています。

## 修正連結利益と株価推移



※1 株価は月末株価

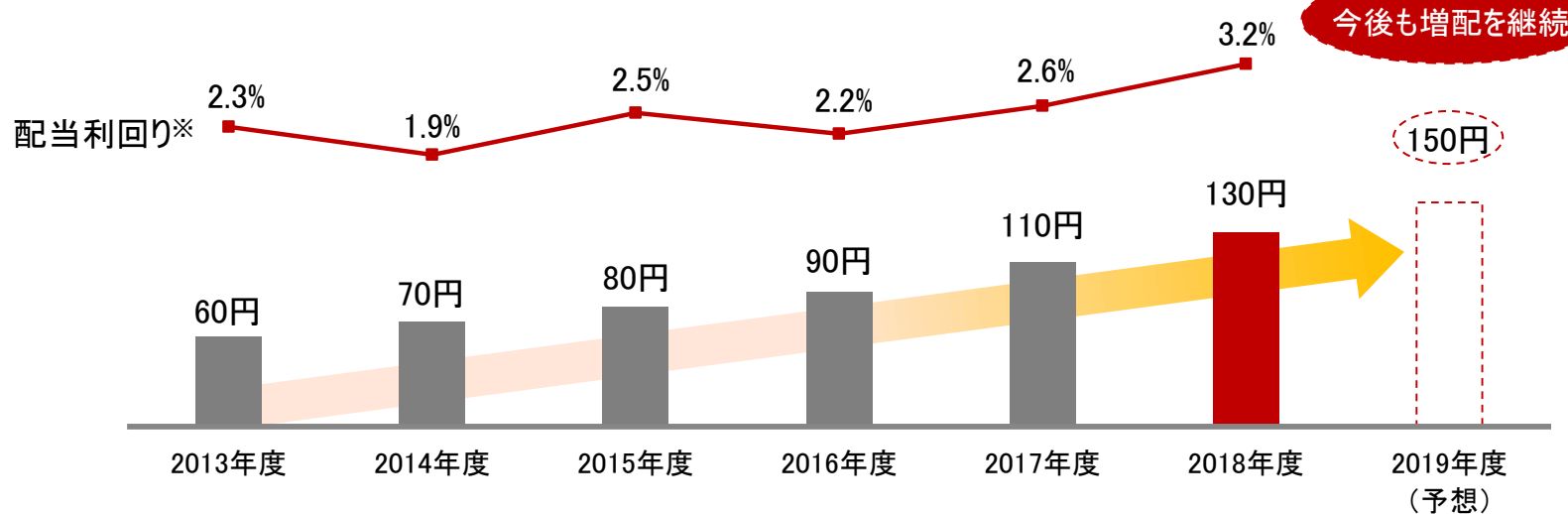
※2 2015年度以前の数値は現在の修正利益定義をベースとした試算値

※3 国内自然災害の発生損害額を480億円に調整した数値  
(過去平均に相当、18年度期初業績予想での国内自然災害見込額)

# 株主還元

- ◆ 修正連結利益の50%～100%(配当と自己株式取得の合計)を株主のみなさまに還元する方針です。
- ◆ 2019年度は6期連続の増配を予定、今後も増配の継続を基本方針とします。

## 1株あたり配当金ヒストリー



	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度(予想)
修正連結利益	158	908	1,320	1,832	1,627	1,135	1,850
配当総額	247	286	323	354	422	484	559
自己株式取得額	100	170	335	562	391	335	-
総還元性向	220%	50%	50%	50%	50%	72%	-
年度末株価	2,652円	3,735円	3,188円	4,079円	4,282円	4,098円	-

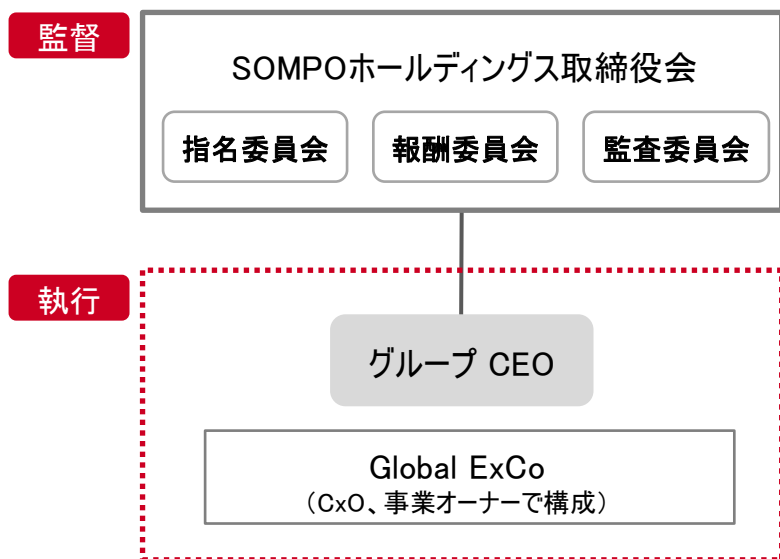
※ 配当利回り=配当総額/年度末株式時価総額

# 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。

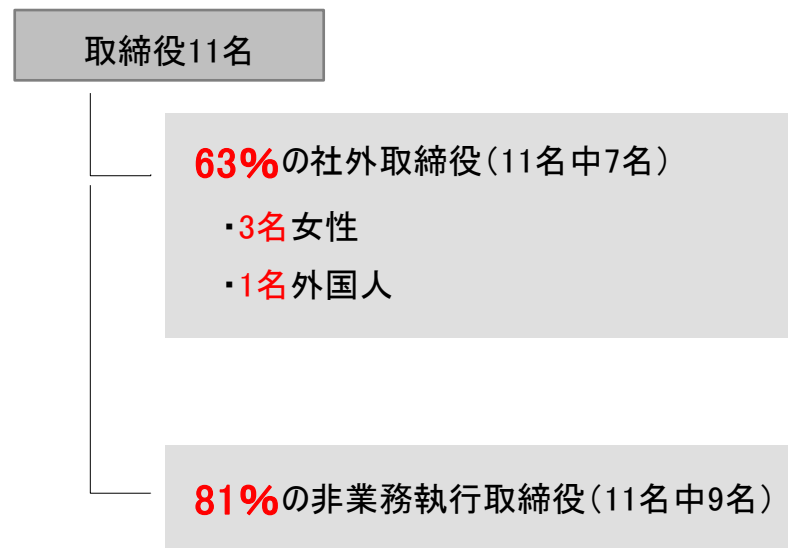
## 経営における役割の明確化 (2019年6月～)

### 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



# ESGの取り組みを通じた企業価値向上

- ◆ 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ESGの取り組みが、国内外の調査機関等から高い評価を受けています。

## 社会課題の解決

- 農業保険を含む幅広い保険商品の提供
- 事故予防サービスの改良・開発
- 認知症予防・健康支援に資するサービスの開発
- 高品質な介護サービスの提供
- アセットマネジメント社でのエコファンドの設定



## 支える人材・マネジメント

- 継続的なダイバーシティ推進
- 人材育成・生産性向上(健康優良銘柄に継続選定)
- 環境マネジメント国際規格認証(ISO14001)取得



## 支えるガバナンス

- 会社業績に連動した役員報酬
- 多様性に富んだ取締役構成
- 委員会等設置会社



## 当社株を組み入れるSRI(社会的責任投資)指数

- ・ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ指数に19年連続選定(日本企業で最長記録)
- ・GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)選定のESG指数すべてに採用

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE Blossom Japan

MSCI | 2018 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

MSCI | 2018 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数



## 目指す方向性

- ・強固なG(ガバナンス)を起点に、E(環境)・S(社会)への取り組みをさらに強化、確固たる持続的成長サイクルへ
- ・気候変動に関するディスクロージャーを含め、ESGに関する情報開示のさらなる進化



---

1. SOMPOホールディングスとは

---

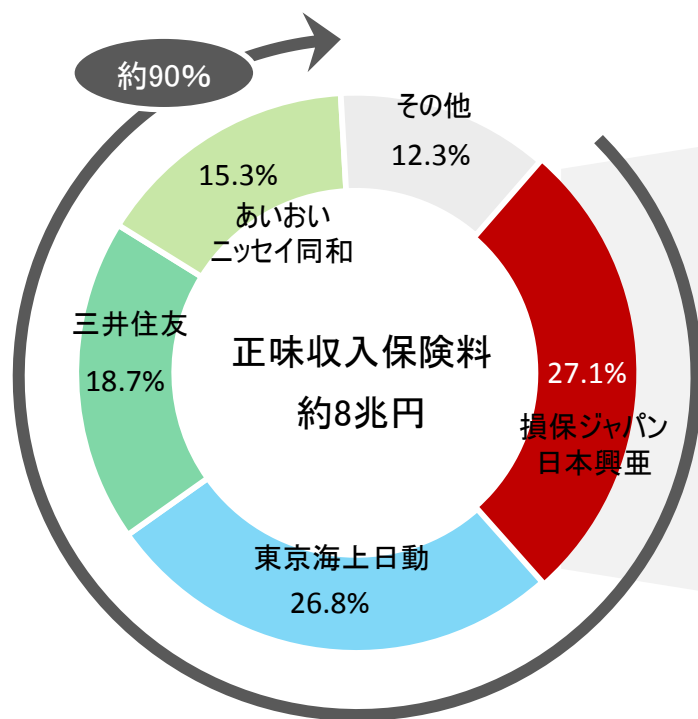
2. 成長戦略(中期経営計画)

**3. 事業概要**

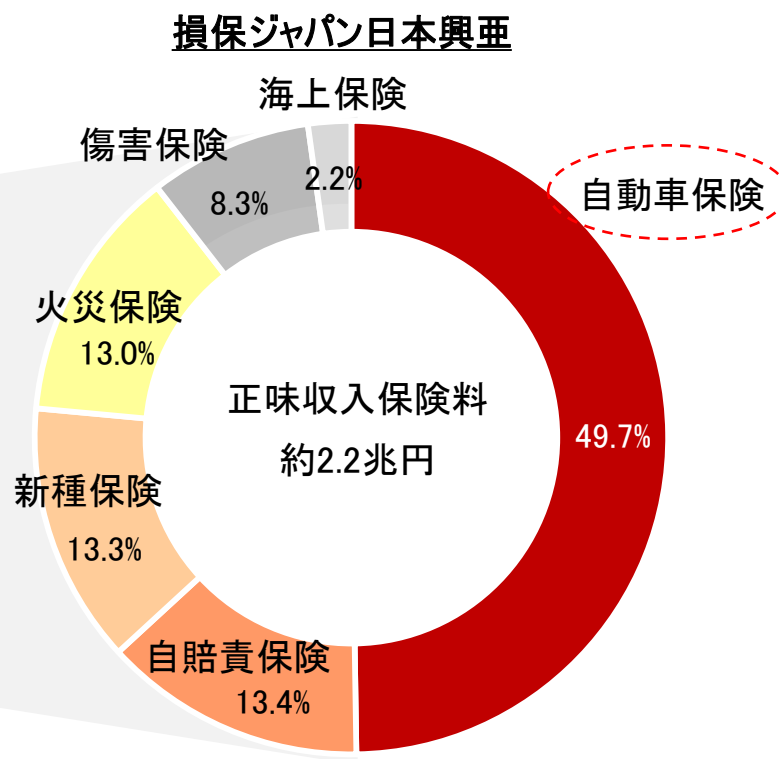
参考資料

- ◆ 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※(2017年度)



正味収入保険料内訳(2017年度)



※ 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

- ◆ 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。
- ◆ 参考純率制度などによる損害率に応じた規律ある保険料率設定が、安定した収益性を支えています。

## 自動車保険のコンバインド・レシオの推移

損害率

+

事業費率

=

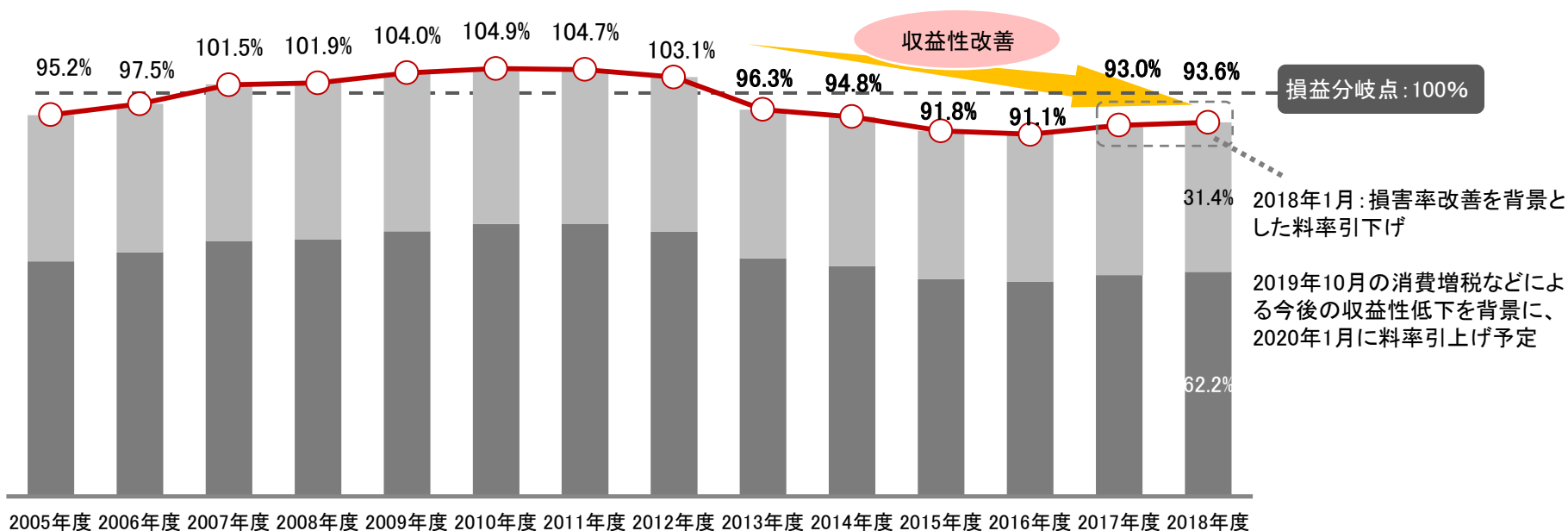
コンバインド・レシオ  
(収益性指標)

保険料に対し、支払った保険金の割合

保険料に対し、保険の募集などに  
使用した費用の割合

損害率と事業費率の合計

— 損害率



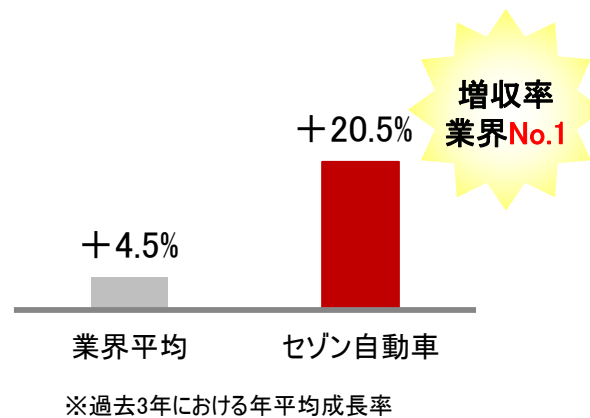
- ◆ 2019年7月1日にセゾン自動車火災とそんぽ24が合併、通販型保険業界でのシェアが3位となりました。
- ◆ 『おとなの自動車保険』が好調、増収率は業界でトップです。

## ダイレクト通販自動車保険のシェア

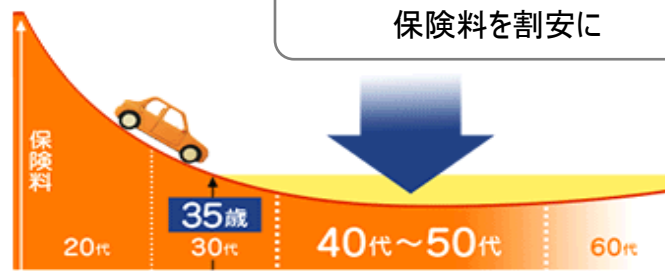
ダイレクト通販自動車保険 通販内シェア(2019年3月末)

1	A社	30.0%
2	B社	14.9%
	<b>2社合計</b>	<b>13.1%</b>
3	C社	11.7%
4	<b>セゾン自動車火災</b>	10.9%
5	E社	10.6%
6	F社	10.5%
7	G社	8.8%
8	<b>そんぽ24</b>	2.5%

## ダイレクト通販自動車保険の増収率

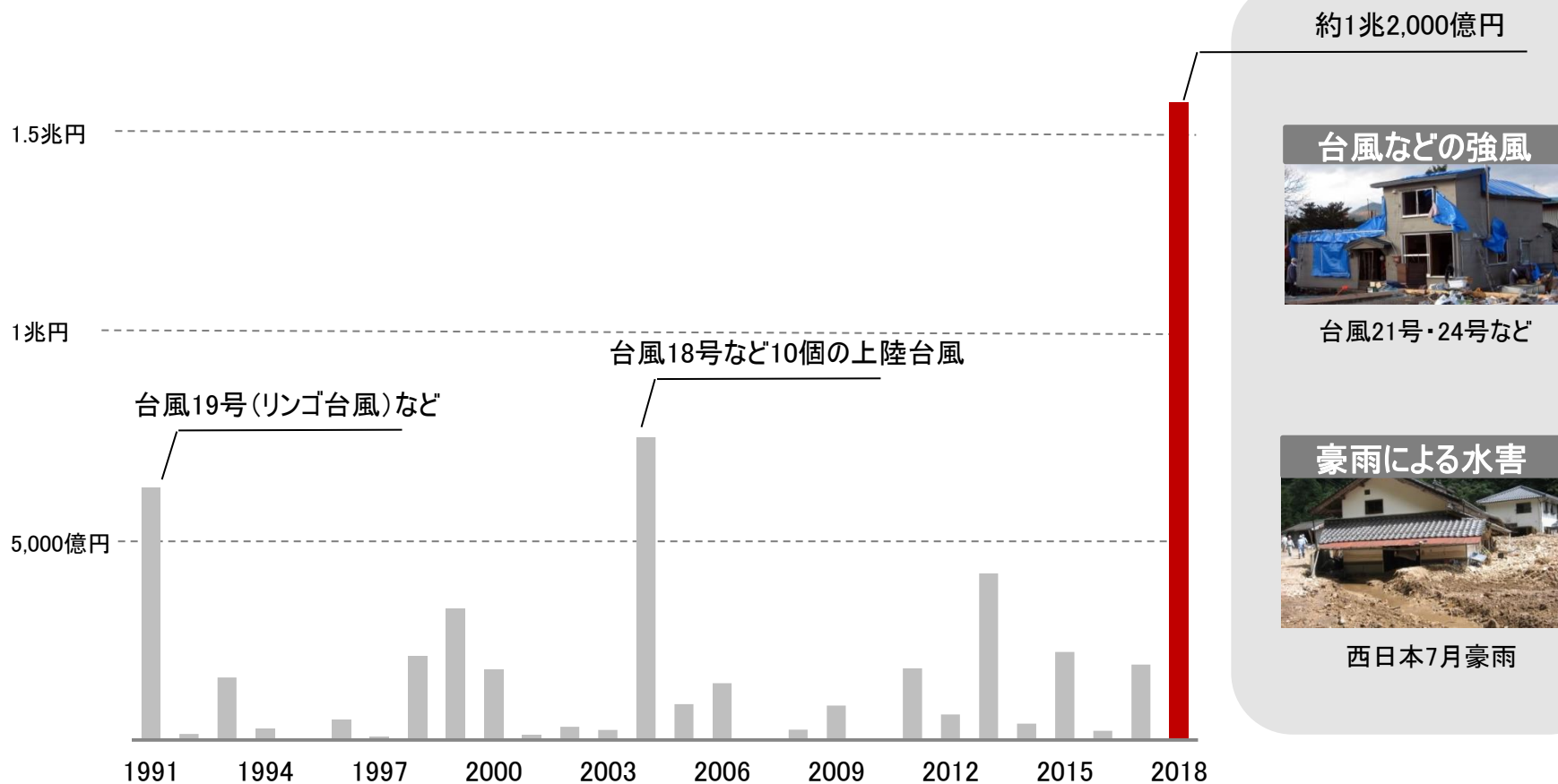


●●● おとなの  
●●● 自動車保険



◆ 業界全体の主な国内自然災害の2018年度の保険金支払は、過去最大となりました。

## 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)

◆ さまざまな手段を講じ、自然災害の影響を抑えつつ、迅速に保険金をお支払いしています。

## 国内自然災害の業績影響の低減策

### 保険料率

保険商品の料率設定においても、過去の保険金支払いの統計データなどを使用して、リスクに応じた保険料率を適切に設定し、収支の安定化を図っています。

### 再保険

「再保険」と呼ばれる、保険会社のための保険を手配することで、損害を一定補てんすることができます。これにより、自然災害の業績への影響を少なくすることが可能です。

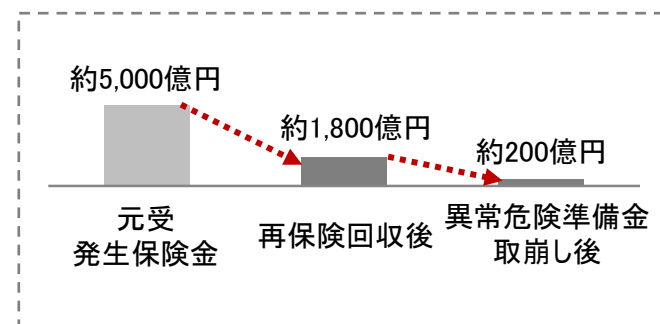
### 準備金

「異常危険準備金」という積立を平常時から行っているため、多額の保険金をお支払いしたとしても、この積立金を取り崩すことで、会計上の利益の変動幅を抑えることが可能です。

### 地震保険

家計地震保険は、政府による再保険などでバックアップされているため、損害保険会社への業績への影響は基本的にありません。

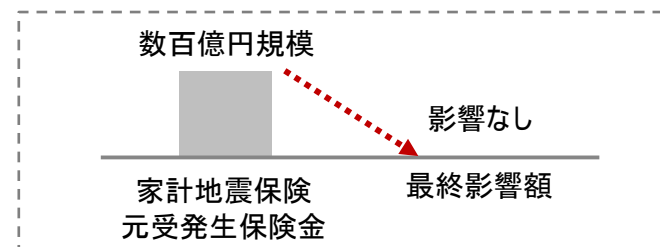
## (参考)2018年度当社業績影響イメージ



### 住宅向け火災保険参考純率改定

**+5.5%**

(損害保険料率算出機構  
2018年5月発表)



- ◆ 万が一の保険金のお支払いという従来型のサービスから、お客さまの安心・安全に資する予知・予防サービスや、保険の枠を超えたサービスの提供に取り組んでいます。

## 自動車保険の取り組み

安全なカーライフを楽しむためのサービス



【ドライビング】

「ドライブレコーダーによる事故発生時の通知等に関する特約」付帯サービス

お客さまの安心と事故防止を支援

車間アラートなどの機能付ドライブレコーダーを貸し出すとともに、事故時に「ALSOK」の隊員が駆けつけるサービスを提供しています。



## 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297か所の保険金サービス拠点で、約11,000人の経験豊かなスタッフがお客さまをサポートしています。



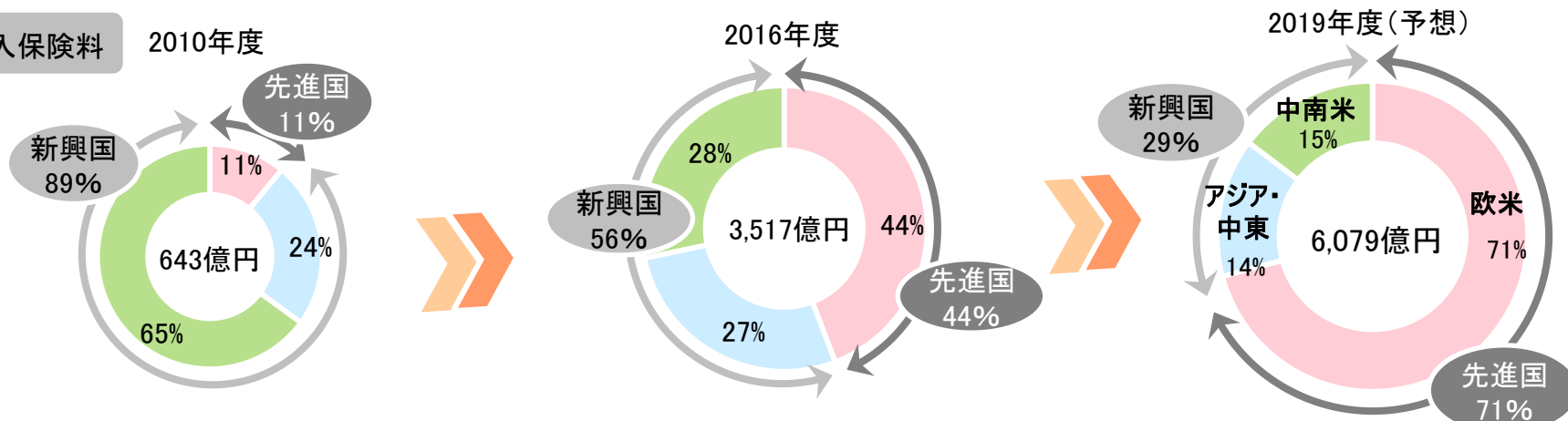
大規模災害時は対策本部を設置し、迅速な対応に努めています。

※ 損保ジャパン日本興亜 2017年4月現在

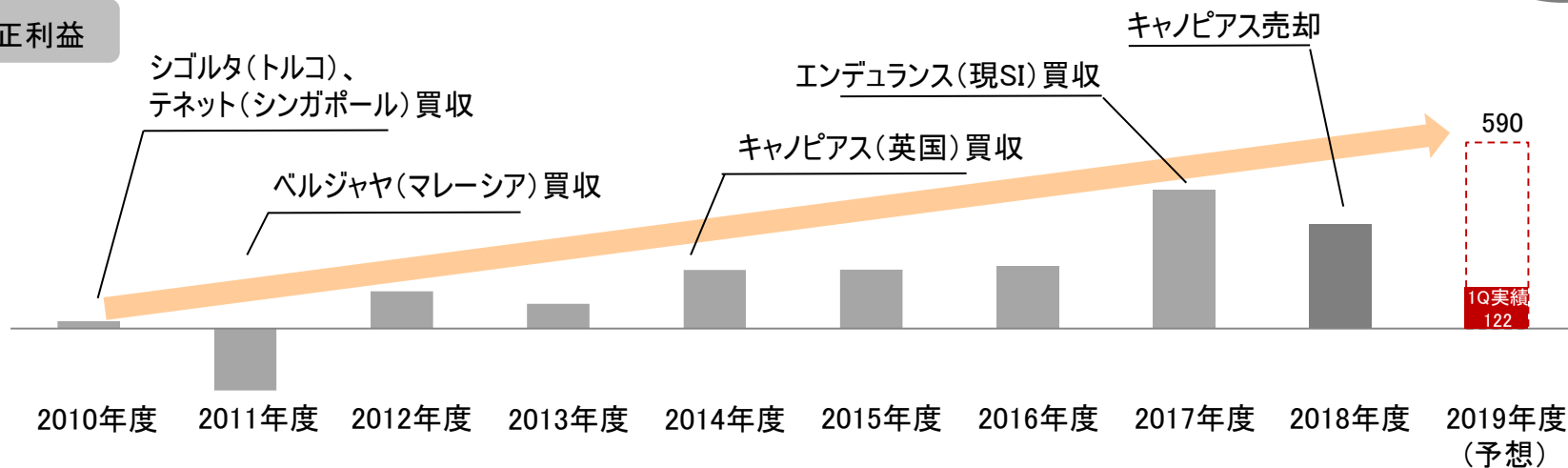
◆ M&Aなどを通じ、保険料収入を拡大、グローバル地域分散も進展しています。

## 収入保険料および修正利益の推移 (億円)

収入保険料



修正利益

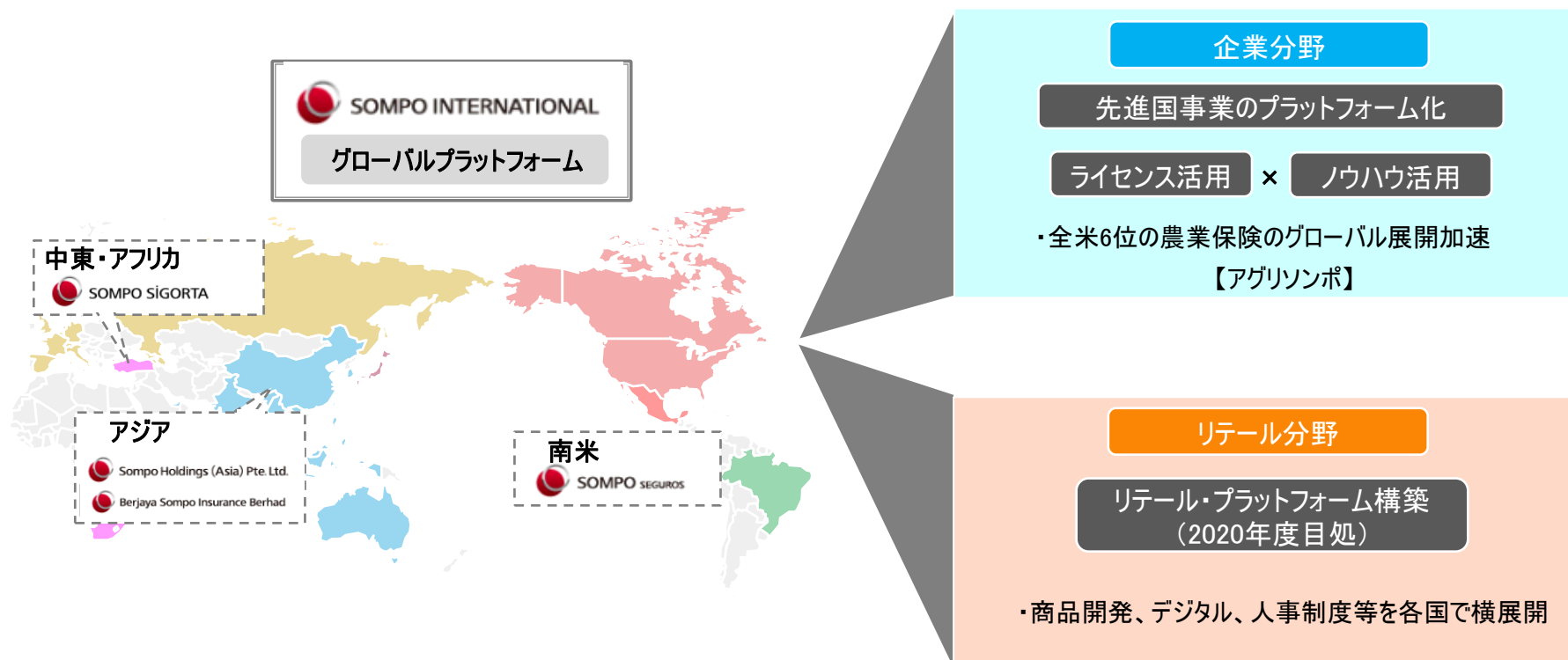




- ◆ SIの特徴ある企業向け商品を各国に展開し、オーガニック成長を加速させています。
- ◆ リテール分野においても、自動車保険戦略などグループのノウハウの横展開を目指しています。

## SIのグローバルプラットフォーム化

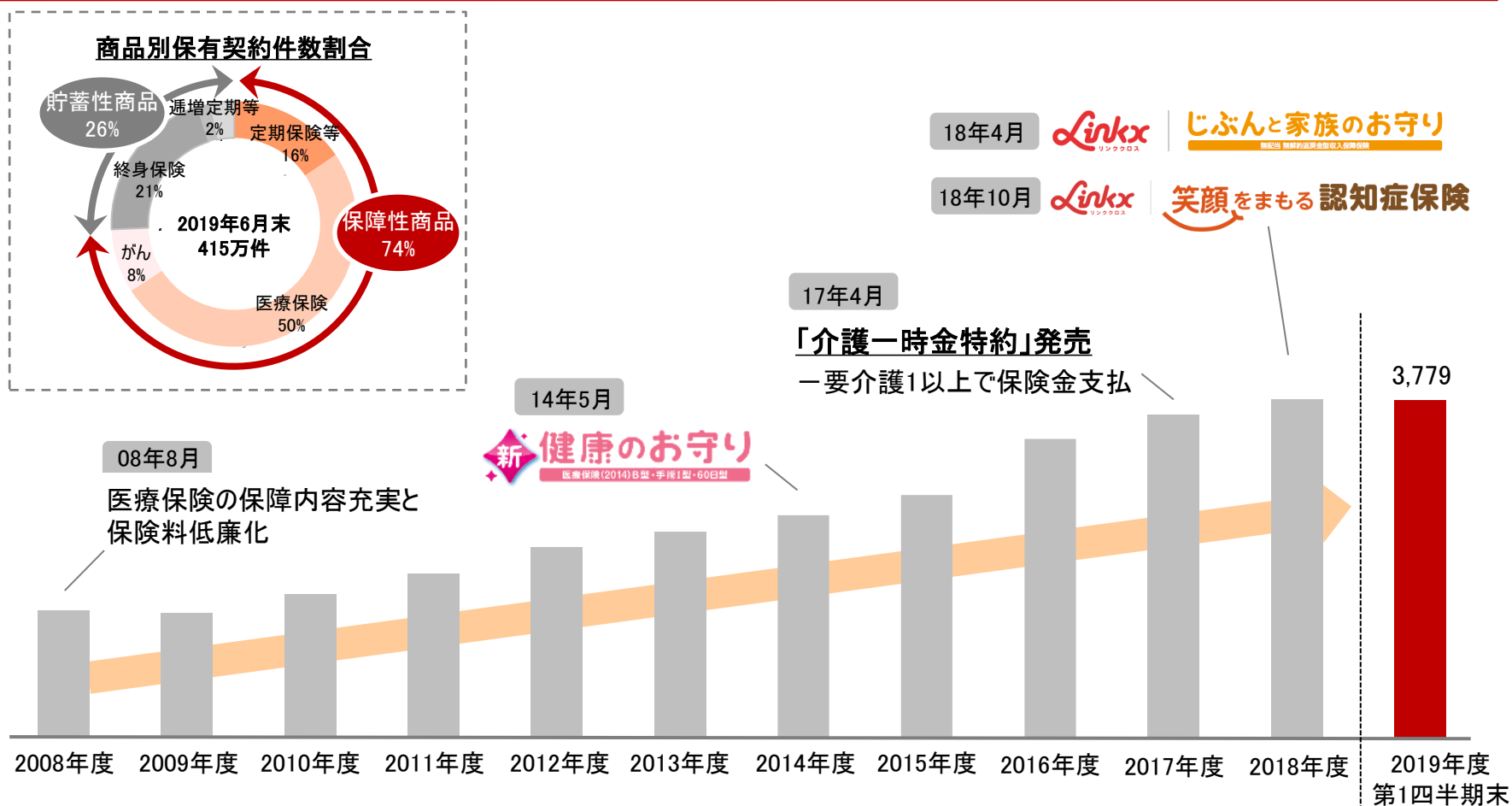
SIを核に、30か国※におよぶSOMPOのライセンスを活用した専門性の高い保険商品のグローバル展開を加速



※ 2019年3月31日現在

- ◆ 低金利の影響を受けにくい保障性商品中心の販売を通じて、順調に成長しています。
- ◆ 比較的小規模なマーケットシェアを背景として、革新的な商品・サービスの開発にチャレンジしています。

## 保有年換算保険料の推移(億円)



◆ 健康応援機能と保険機能を融合した、特徴ある新商品を継続的に投入する方針です。

## 「インシュアヘルス」の取り組み

Insurance

+

Healthcare

Insurhealth (インシュアヘルス)

収入保障保険

Linkx  
リンククロス

じぶんと家族のお守り

無配当 無解約返戻金型収入保障保険



「業界初」※



お客様の健康を応援します

健康★チャレンジ!

認知症保険

Linkx  
リンククロス

笑顔をももる 認知症保険

「業界初」

MCI(軽度認知障害)の保障

お客様の健康維持・増進機能と保険を統合した  
新たな付加価値を提供

お客様の数の倍増へ

※ 加入後、健康状態が改善された場合、以降の保険料を引き下げ、  
契約日にさかのぼって差額相当分をお支払い

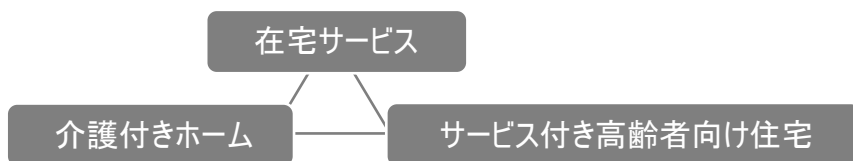
- ◆ 今後急激に拡大する介護ニーズを捉えるため、2015年度に介護事業に本格参入しました。
- ◆ サービス品質の向上とともに、入居率を着実に改善させ、2017年度に黒字転換を実現しました。

## 介護事業の概要

### 2018年度介護事業売上高ランキング

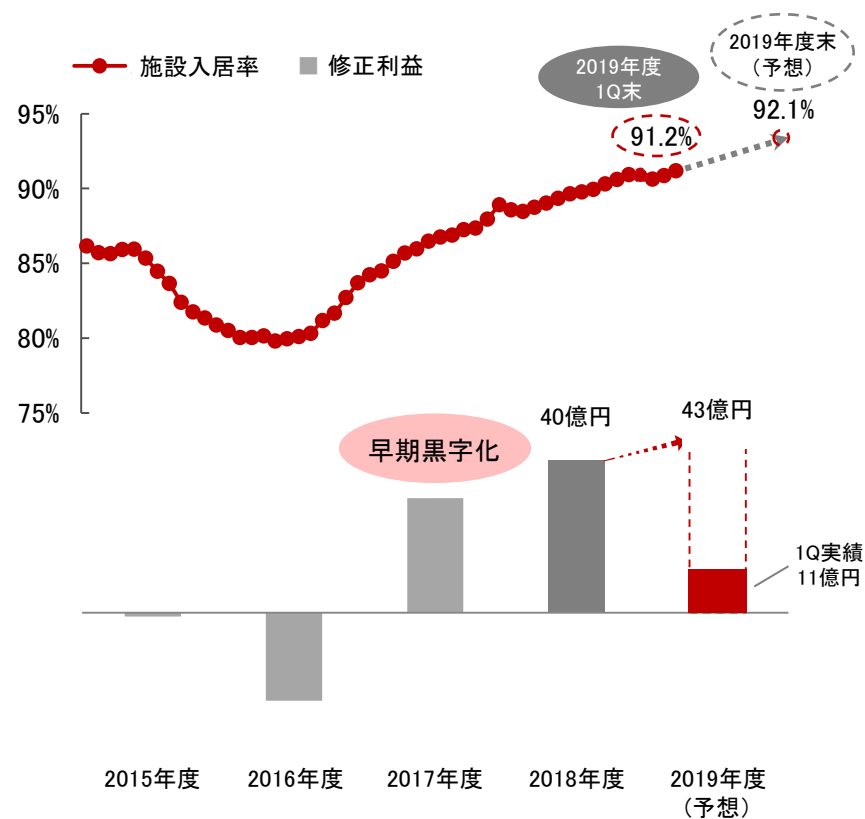
1	A社	1,514億円
2	SOMPOケア	1,239億円
3	B社	1,170億円
4	C社	863億円
5	D社	477億円

### 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  
施設数：451施設

## 介護事業の収益性



- ◆ 認知症予防や早期発見、介護現場の生産性向上など、社会課題の解決にも寄与していきます。
- ◆ 各種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。

## 社会課題への取り組み

### SOMPO笑顔倶楽部※

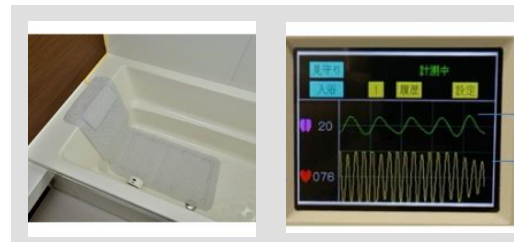
- ・認知症の基礎知識や予防に向けた行動などの情報を提供
- ・認知症を予防段階からサポート、万が一介護が必要となった場合でも、お客さまを支援する当グループの介護サービス等を提供



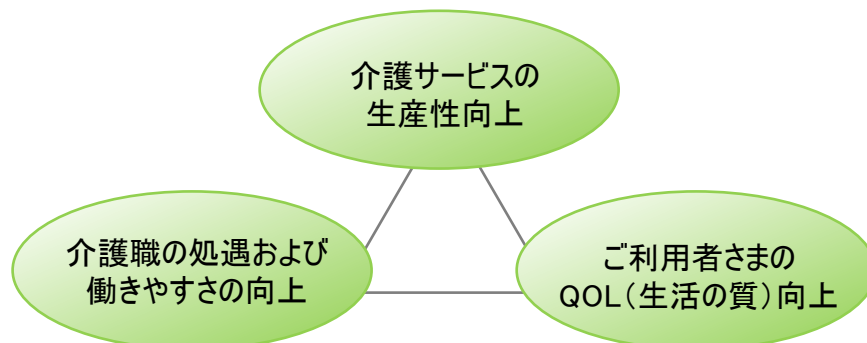
※認知機能チェック、認知機能低下の予防サービスを中心に、介護関連サービスの情報提供も行うサービス

### フューチャー ケア ラボ イン ジャパン (Future Care Lab in Japan)

ICT・最先端テクノロジーの介護現場での有効活用を推進し  
生産性の向上および介護人材の需給ギャップの解消を目指す



(一例)浴室センサー



- ◆ 2018年10月からLINEほけんを展開するなど、新たなお客さまとの接点を拡大していきます。
- ◆ さまざまなデジタルテクノロジーを活用し、企業価値向上を目指します。



## 生産性向上

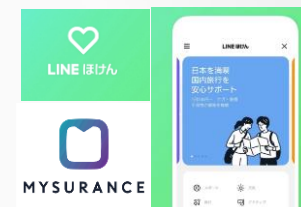
- ・RPA導入による事務作業自動化
- ・コールセンターでのAI活用
- ・フューチャー ケア ラボ イン ジャパン (介護事業)



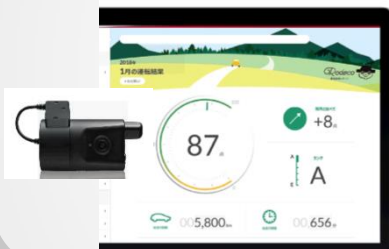
## 新たな顧客接点

SOMPOパーク  
-新Webサービス-

LINEほけん



## 商品・サービスの進化

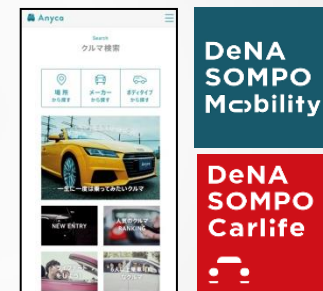
安全運転支援機能付  
ドライビングレコーダー事故の連絡から保険金  
請求までLINE上で完結

## 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



個人間カーシェア事業参入



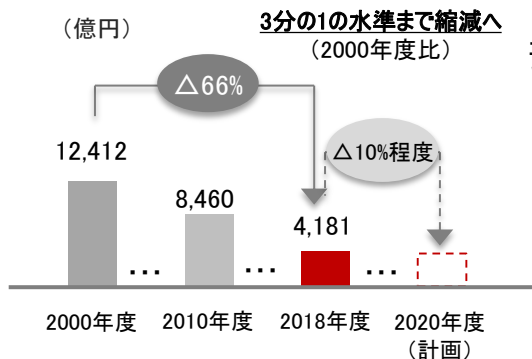
- ◆ 低金利環境においても、運用手法の多様化により、リスク・リターンの向上を図っています。
- ◆ 政策株式は継続削減し、資本の質を強化するとともに、リリースされた資本を成長投資に活用します。

## 資産運用の状況

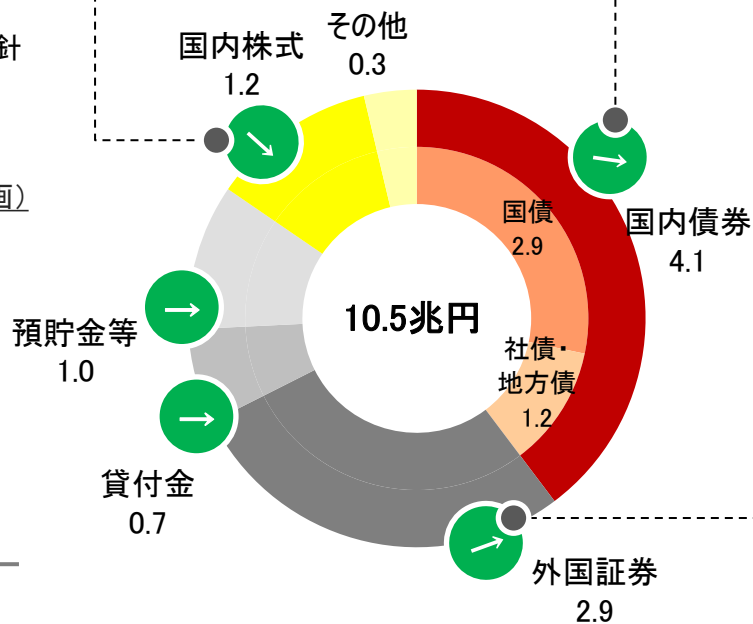
### 政策株式の削減

時価ベースで年間1,000億円を削減する方針  
(2018年度実績:1,580億円を削減)

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  
1.5~2.0%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 2019年6月末、グループ連結ベース(単位:兆円)

※2 損保ジャパン日本興亜の一般勘定・円金利資産などが対象



## 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、合併により損保ジャパン日本興亜が誕生、単体のマーケットシェアは約27%
- 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)

## 経営戦略(中期経営計画 2016～2020年度)

- 国内損保事業の安定したキャッシュフローを活用し、海外などの成長分野や保険と親和性の高い新たな事業領域を拡大していく方針「安心・安全・健康のテーマパーク」
- 戦略の実行を通じて利益を拡大させるとともに、株主還元を拡充させていく  
【6期連続増配予定(2019年度)、総還元性向のターゲットレンジ:修正連結利益の50%～100%】
- 中期経営計画最終年度の計画値  
【修正連結利益2,050～2,150億円、修正連結ROE8%程度】



# 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/>)



保険の先へ、挑む。

SOMPOホールディングス

English

サイト内検索

検索

文字サイズ

小

中

大

企業情報


グループ事業

株主・投資家の皆さま

ニュース・トピックス

CSR

採用情報



お客さまの「安心・安全・健康」な暮らしを  
ひとつなぎで支えるグループへ

▶ 「グループ事業」ページはこちら

---

1. SOMPOホールディングスとは

---

2. 成長戦略(中期経営計画)

---

3. 事業概要

**参考資料**

## グループ経営数値目標等

## 計画数値

(単位:億円)	2018年度	2019年度		2020年度
	(実績)	(1Q実績)	(予想)	(計画)
国内損保事業	423	333	865	950以上
海外保険事業	330	122	590	650以上
国内生保事業	328	82	340	370以上
介護・ヘルスクア事業等	52	10	55	80以上
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,135</b>	<b>549</b>	<b>1,850</b>	<b>2,050~ 2,150</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>4.5%</b>	<b>—</b>	<b>7.5%</b>	<b>8%程度</b>
ROE(J-GAAPベース)	8.0%	—	9.5%	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

# 主要財務数値(連結)

## 損益計算書(PL)

(億円)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
正味収入保険料	25,080	25,521	25,503	28,547	27,181
生命保険料	2,772	2,976	3,238	3,469	3,496
経常利益	2,083	2,168	2,417	1,418	1,989
当期純利益	542	1,595	1,664	1,398	1,466

## 貸借対照表(BS)

(億円)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
純資産	18,298	16,528	18,689	19,162	17,799
総資産	102,534	101,867	119,311	119,483	120,182

## その他主要財務指標

(億円)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
ROE(J-GAAPベース)	3.4%	9.2%	9.7%	7.6%	8.0%
修正連結利益	1,383	2,155	1,832	1,627	1,135
修正連結ROE	5.2%	7.8%	7.6%	6.4%	4.5%

※ 修正連結利益、修正連結ROEの2015年度以前の数値は34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。