

NEWS RELEASE

2016年5月26日

SOMPOホールディングス「新中期経営計画（2016～2020年度）」について —『安心・安全・健康のテーマパーク』を目指して—

損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社（グループ CEO 取締役社長：櫻田 謙悟、以下「当社」）は、経営理念として掲げるお客さまの「安心・安全・健康」に資する最高品質のサービスの実現に向けた新たな成長戦略として、「新中期経営計画」を策定しました。

1. 前中期経営計画の振り返り

当社は、2015年度を最終年度とする「前中期経営計画」において、国内損保事業の収益力向上を基点として、成長分野への経営資源シフトを積極的に進め、持続的成長サイクルの構築を実現してきました。

国内損保事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 損保ジャパンと日本興亜損保の合併の完遂 ・ 合併によるシナジー効果の発揮 ・ 自動車保険の収益構造の改善
国内生保事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性の高い保障性商品への注力により着実に企業価値を拡大 ・ インターネット販売開始・ウェアラブル端末の活用など、将来を見据えた取り組みをスタート
海外保険事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&Aによる成長の実現（Sompo Canopus） ・ PMI（Post Merger Integration）ノウハウの習得・高度化 ・ 新興国を中心にマーケット成長を上回る成長を実現
金融・サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保険事業を超えた新たなビジネス領域進出（介護事業への本格参入、住宅リフォーム事業の展開など）

2. グループを取り巻く環境変化

国内の人口減少・急速な高齢化、大規模自然災害の常態化、指数関数的に進化するテクノロジーとそれに伴うお客さまの行動変化など、当社グループを取り巻く環境は非連続かつ大きく変化していくことが予想され、これまでのゲームルール自体が通用しない状況すら想定されます。当社グループが持続的な成長を果たすためにはこれらの変化をいち早く察知し、柔軟かつ迅速に対応していくことが求められています。

3. 新中期経営計画の概要

「前中期経営計画」において実現した成長サイクルを基盤とし、「新中期経営計画」では非連続な環境変化に対する強靱かつ敏捷な対応力を兼ね備えたグループへの進化を目指します。経営理念を具現化し社会に貢献するため、「安心・安全・健康」をテーマとするサービス産業への構造転換を果たすとともに、グローバルプレイヤーに伍して戦えるポジションの確立に向けて大きく舵を切ります。

これは、保険事業を中心として120年を超える歴史を持つ当社グループにおいて、大きなターニングポイントとなるため、環境変化を見据えた柔軟さを持ちつつも、2016～2020年度の5年間で「新中

期経営計画」期間と定め、企業文化、意思決定・業務執行プロセスの変革を着実に実行していきます。

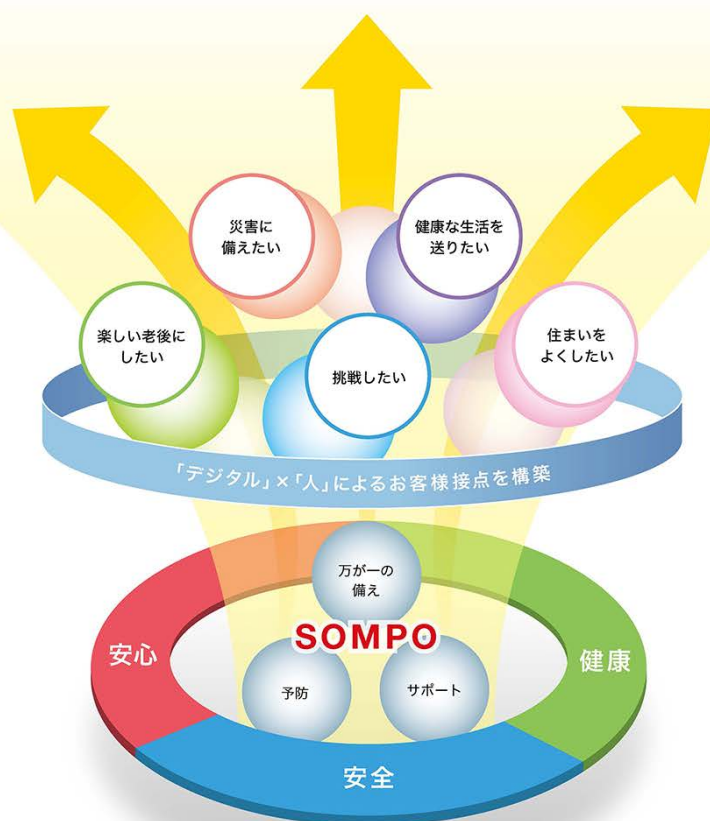
また、「新中期経営計画」のスタートにあわせて、2016年10月1日付で当社の商号を「SOMPOホールディングス株式会社」に変更し、「安心・安全・健康」の「SOMPO」ブランドの強化を図っていきます。

(1) 「新中期経営計画」で目指す姿 - 『安心・安全・健康のテーマパーク』の構築 -

当社グループではこれまで「保険の先へ、挑む。」をグループのブランドスローガンとして、保険事業を中核として、介護事業やリフォーム事業など事業領域を拡大してきました。

「新中期経営計画」では、新たな事業機会の探求、既存事業の品質向上・サービス領域の拡大や事業間の連携を通して、それぞれの事業・サービスを各分野において魅力ある特徴をもったアトラクションに進化・充実させていきます。あわせて、「人」によるお客さまに寄り添ったサービスに加えて、「デジタル技術」を活用したお客さまとの接点を拡充させていきます。

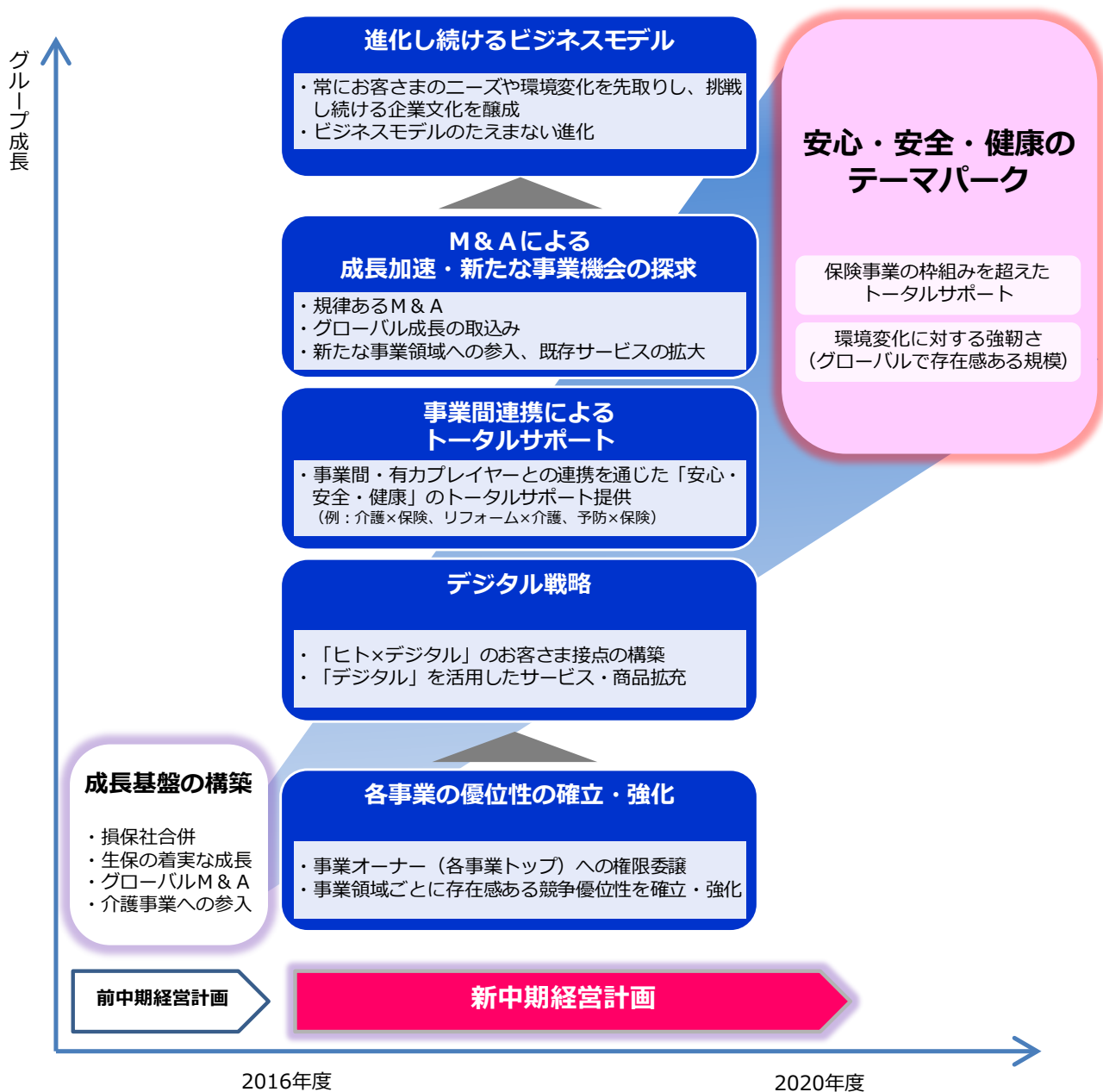
これらの取組みを通じて、当社グループは、お客さまの幅広いライフステージや日常生活において「安心・安全・健康」を総合的にサポートし、お客さまの人生に笑顔をもたらす『安心・安全・健康のテーマパーク』に進化していきます。



「万が一のときに役立つSOMPO」から
「お客さまの人生に笑顔をもたらすSOMPO」へ

(2) 目指す姿を実現するための戦略

まずは各事業の魅力を徹底的に高め、並行してデジタル技術を活用したサービス拡充やお客さま接点の強化、事業間連携などに取り組みます。また、高品質なサービスをより早くご提供するため、有力プレイヤーとの提携やM&Aによる成長加速・新たな事業機会の探求を積極的に進めます。これらによりお客さまへのトータルサービスを、お客さまの変化を先取りし進化させ続けることによって、『安心・安全・健康のテーマパーク』の構築・進化を目指していきます。

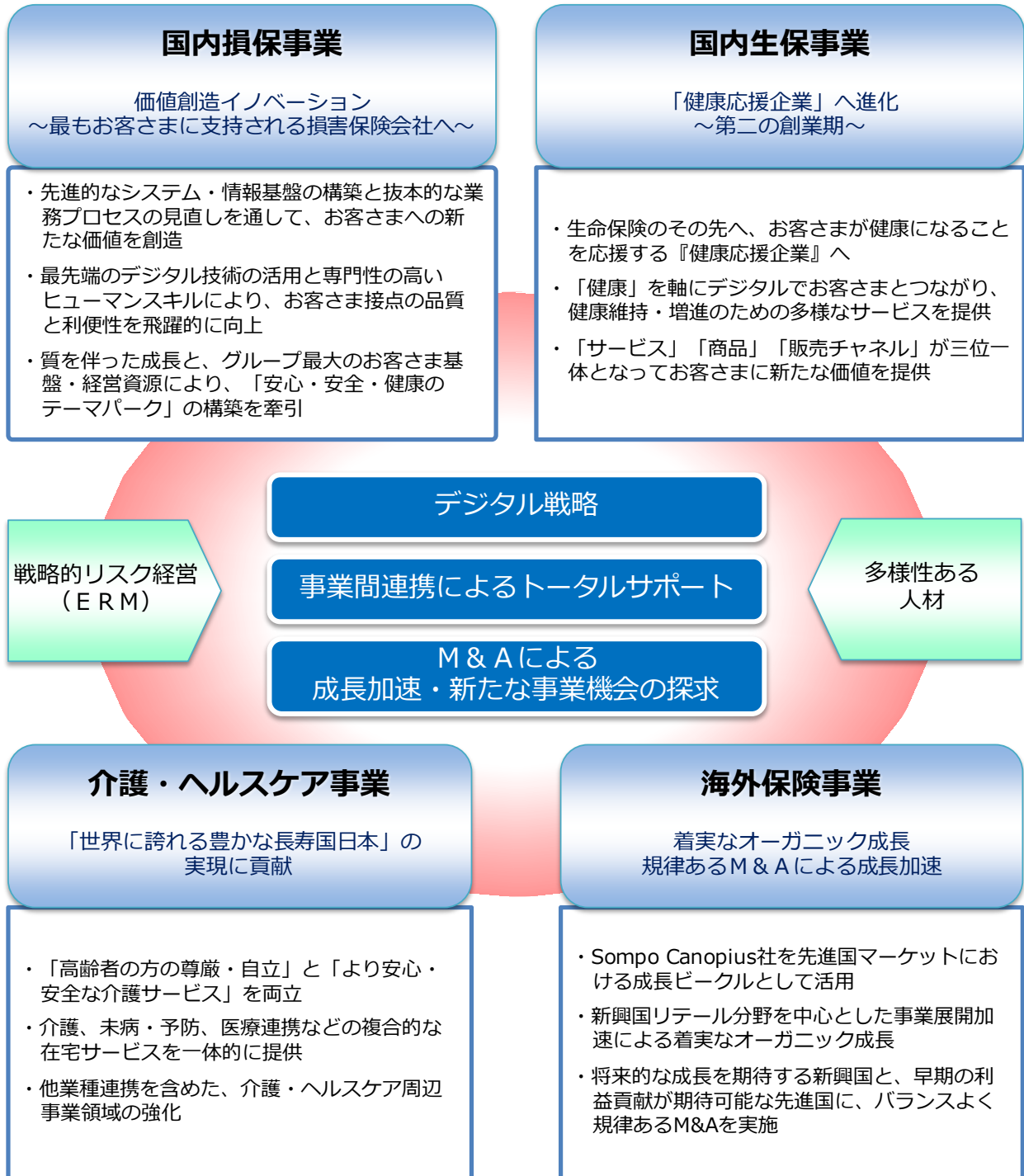


4. 『安心・安全・健康のテーマパーク』への各事業の取組み

『安心・安全・健康のテーマパーク』のアトラクションとなる各事業は、4つの事業オーナーに権限委譲のうえ、各々の成長フェーズに合わせた成長戦略をスピーディに遂行するとともに、デジタル戦略、事業間連携によるトータルサポート、M&Aなどを通してグループ成長を目指していきます。

なお、計画の実行にあたっては、戦略的リスク経営（ERM）をグループ経営の基盤とし、財務健全性の確保と最適な資源配分に取り組んでいきます。

また、環境変化の流れを真っ先にとらえ、スピード感ある取組みを行うため、ダイバーシティ推進により多様な人材の確保・育成を推進していきます。



5. グループ経営目標

- ・「新中期経営計画」の実行を通して、将来的にグローバル上場保険会社トップ10水準の規模（修正連結利益3,000億円以上）および資本効率（修正連結ROE10%以上）の実現を目指します。
- ・「新中期経営計画」の折り返し地点となる2018年度に定量的な経営目標を幅で設定し、各事業部門の成長にとどまることなく、M&A、デジタル戦略による新たなビジネスモデルや事業間連携の推進によって将来的に目指す姿の実現に向けて着実に取り組んでいきます。

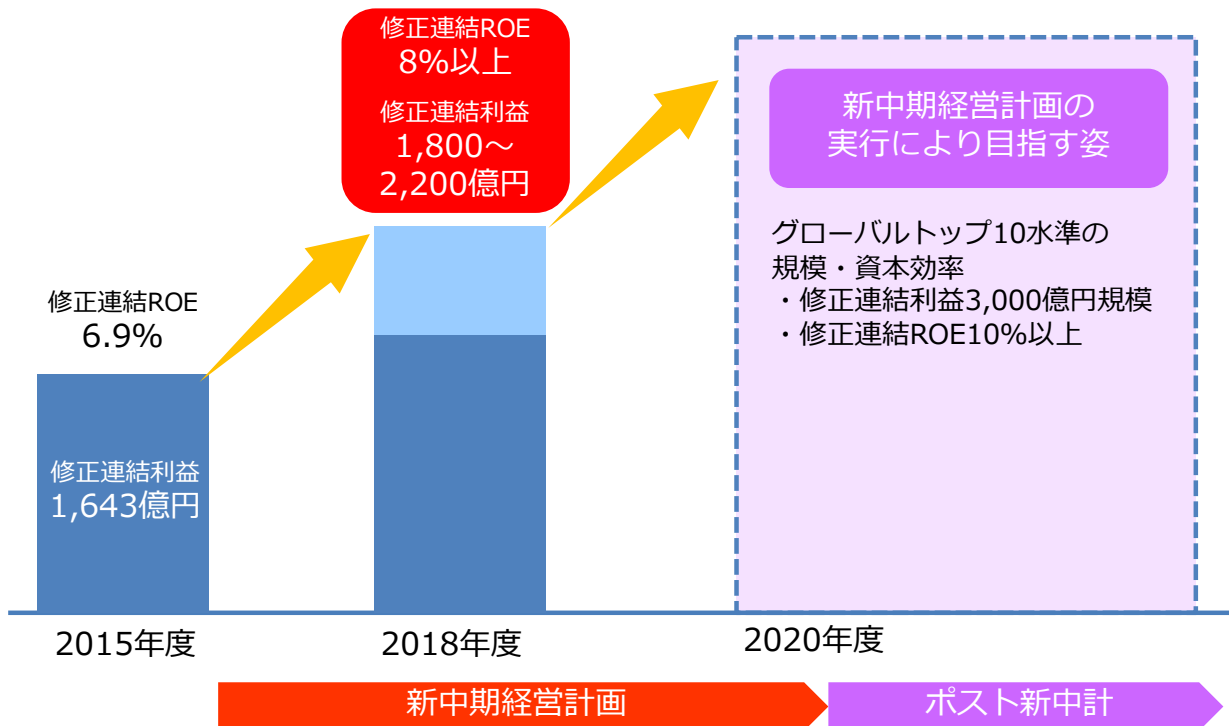
※「新中期経営計画」においては、国内生保事業の経営指標（修正利益）を変更いたします。

（詳細は次ページを参照ください。）

【新中期経営計画 グループ経営目標】

（新指標）	2015年度	2016年度予想	2018年度目標
修正連結利益	1,643億円	1,600億円	1,800～2,200億円
修正連結ROE	6.9%	6.8%	8%以上

※2018年度の目標数値は、2017年4月に消費税が8%から10%に引き上げられる前提で計算しています。



<参考>グループ経営目標（前中期経営計画指標ベース）

	2015年度	2016年度予想	2018年度目標
修正連結利益	2,155億円	1,970億円	2,200～2,600億円
修正連結ROE	7.8%	7.4%	8%以上

<参考>グループ経営目標（財務会計ベース：日本会計基準）

	2015年度	2016年度予想	2018年度目標
連結利益	1,595億円	1,400億円	1,600～1,800億円
連結ROE	9.2%	8.4%	10%以上

【新中期経営計画における新たな経営目標指標】

- 「前中期経営計画」において、資本効率や株主還元原資の前提となる経営目標指標として、各事業部門別の「修正利益」を指標として導入してきました。
- 「前中期経営計画」では、国内生保事業の「修正利益」として「MCEV 増加額」を指標としてきましたが、市場における透明性の確保、グローバルプレイヤーとの比較可能性の向上、将来的な IFRS 導入も見据え、国内生保事業の経営目標指標を新たな指標に変更します。

	新中期経営計画	(参考)前中期経営計画
事業部門別修正利益	国内損保事業※1 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)	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
	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)	当期エンベディッド・バリュー(EV)増加額 - 増資等資本取引 - 金利等変動影響
	介護・ヘルスクエア事業等 当期純利益	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)	当期純利益(非連結子会社除く)
修正連結利益	事業部門別修正利益の合計	事業部門別修正利益の合計
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※2	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EV
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)	修正連結利益 ÷ 修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)

※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 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)
2015年度実績で計算すると、国内生保事業純資産(J-GAAP)1,536億円、MCEV7,000億円に対し、国内生保事業修正純資産(新定義)は3,783億円

株主還元基本方針

国内生保事業の修正利益を新たに還元原資に加えたうえで、配当利回りの相対水準やDPS(一株あたり配当)成長なども勘案した安定配当および機動的な自社株取得により魅力ある株主還元の実現を目指します。

【総還元性向※1】



※1 総還元性向＝(配当総額＋自社株取得)÷修正連結利益

※2 単年度ベースでも総還元性向30%は下回らない方針

以上

新中期経営計画のポイント

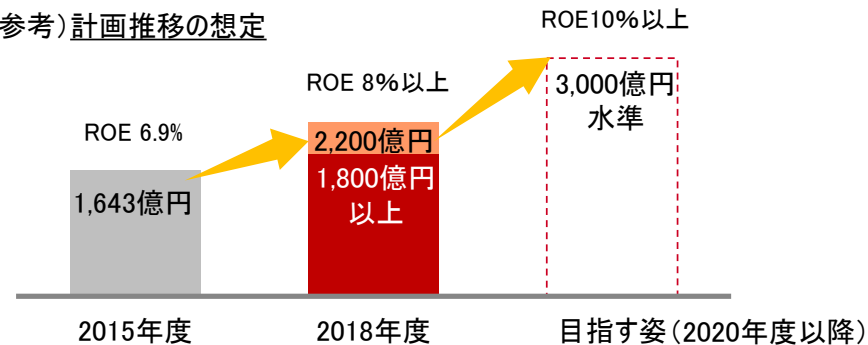


- ◆ お客様の安心・安全・健康に資する最高品質のサービス提供など経営理念を具現化した成長戦略
- ◆ 2020年度までの5年間で計画期間とし、さらなる利益拡大および資本効率(ROE)の向上を図る

新中期経営計画ターゲット

	2018年度目標	目指す姿(2020年度以降) ^{※2}
修正連結利益 ^{※1}	1,800~2,200億円	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	

(参考) 計画推移の想定

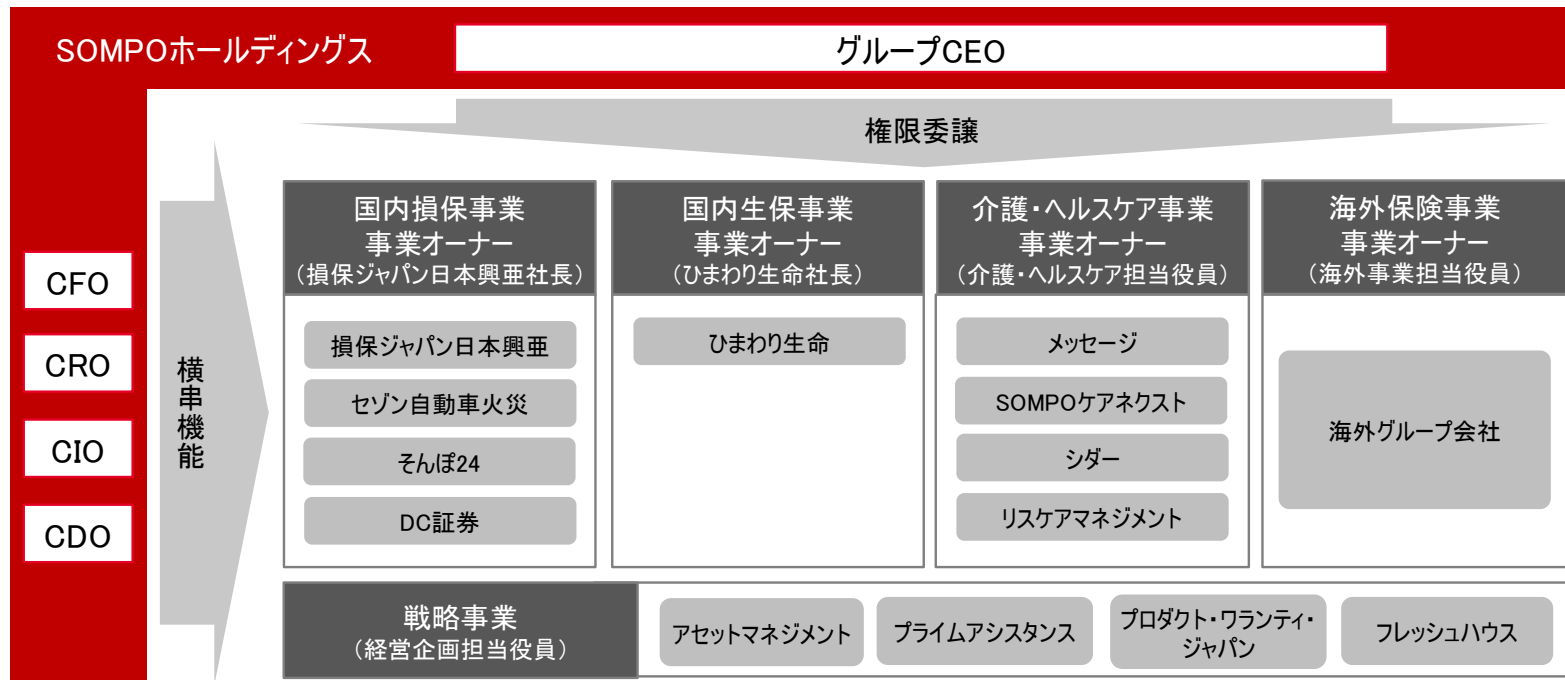


※1 2018年度の目標数値は、2017年4月に消費税が8%から10%に引き上げられる前提で計算

※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

- ◆ 各事業オーナーへ最大限権限委譲し、経営スピードをさらに向上
- ◆ 強靱かつ敏捷な経営体制を確立し、変化の激しい環境下でも経営計画達成確度を最大化

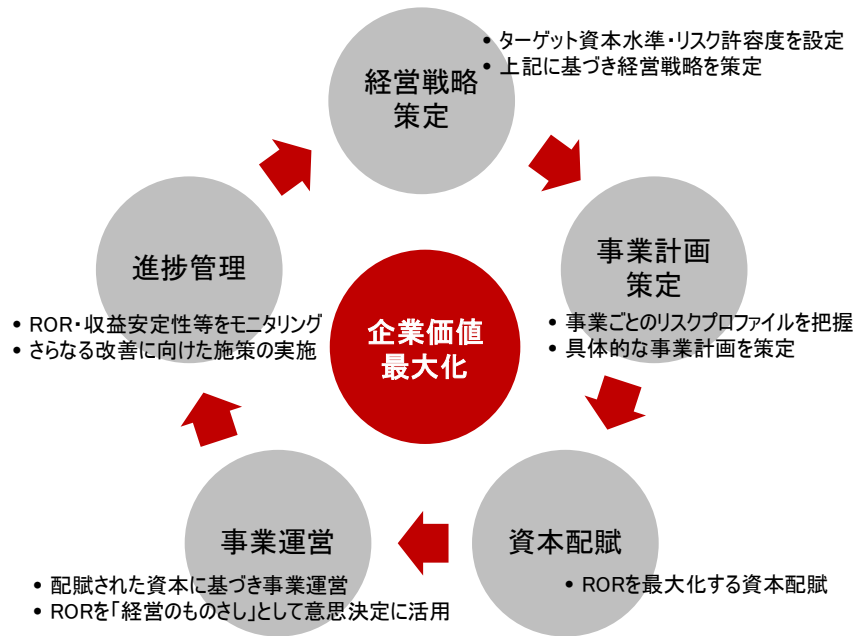
事業オーナー制の導入



ERM(戦略的リスク経営)

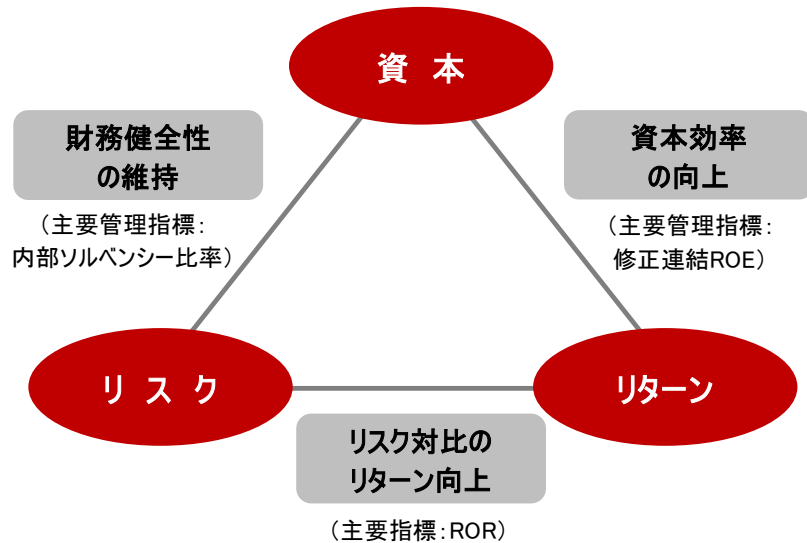
- ◆ 戦略的リスク経営を徹底し、企業価値・株主価値を最大化
- ◆ 資本・リスク・リターンのバランスをコントロールし、強固な財務健全性の維持・資本効率(ROE)向上を目指す

ERMの運営サイクル



ERMフレームワークに基づく資本政策

- ソルベンシー II よりも保守的な資本管理を適用(リスク量の測定は99.95%VaRを使用)
- 継続的に資本の質を向上し、積極的にリターン獲得が可能な資本政策を志向



リスク選好原則

- (1) 資本・リスク・リターンのバランスを適切にコントロールし、資本効率の向上、グループ収益の拡大を通じて、企業価値の最大化を図り、世界で伍していくグループを目指す。
- (2) 国内損保事業において収益力の向上を図るとともに、成長分野と位置づける国内生保事業、介護・ヘルスカケア事業、海外保険事業において積極的なリスクテイクを図る。
- (3) グローバルな保険会社に対する競争力を保持するための財務健全性(AA格相当)を維持する。
- (4) グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターンの獲得を図り、2018年度にグループ修正利益1,800~2,200億円・グループ修正連結ROE8%以上の達成を目指す。

国内損保事業の経営戦略



◆ 事業効率の飛躍的向上および徹底したお客さま目線でのサービス開発により利益規模を拡大

キーポイント

安定的な成長原資の確保や最大の顧客基盤の活用によりグループ戦略に貢献

グローバルトップ水準の事業効率

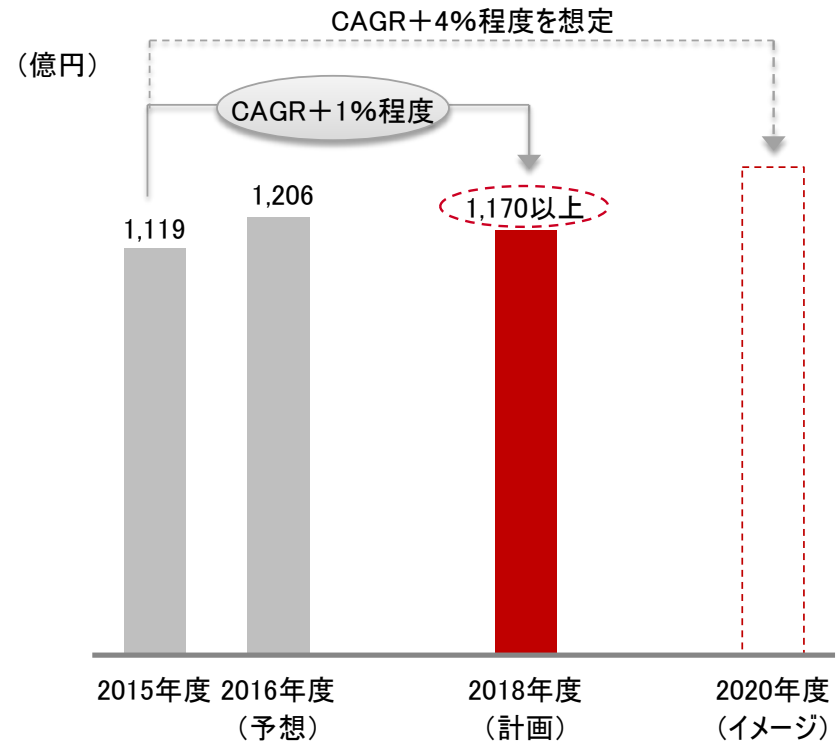
- ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新(未来革新プロジェクト)により、世界に伍せるコスト構造へ変革
- 将来的な事業費率の目線は30%以下



- 徹底したお客さま目線での商品・サービス開発によるトップライン・ボトムラインの継続的拡大
- コンバインド・レシオの目線は93~94%水準を計画

質を伴った成長

修正利益計画



◆ 2016年度を第二の創業期とし、最もイノベーティブな生命保険会社として「健康応援企業」へ進化

キーポイント

健康にフォーカスしたビジネスモデルへ変革し、お客さまの数を着実に増加させ、グループ戦略に貢献

新成長戦略

- 「商品」： お客さまニーズに応える商品投入
- 「サービス」： 健康サポートサービスの提供
- 「チャネル」： ハイブリッドチャネル※を拡充

+

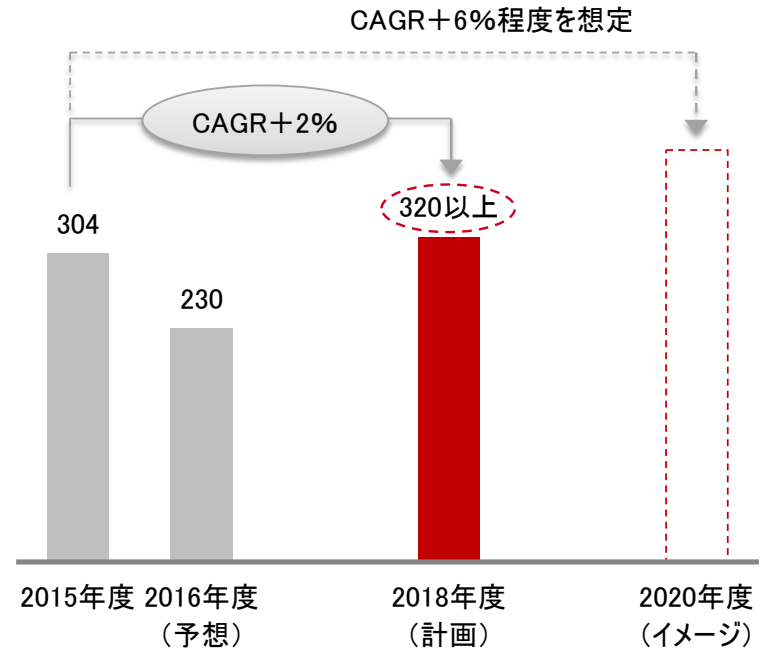
- 収益性の高い保障性商品にフォーカスした商品戦略
- 損保代理店ネットワークを活用したチャネル戦略

ひまわり生命の強み

※Web加入のお客さまを高品質生命保険募集人がフォロー

修正利益計画

(億円)



介護・ヘルスケア事業等の経営戦略



◆ 高齢者の方のニーズに合致した複合的な介護・ヘルスケアサービスを提供することにより、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献

キーポイント

ICT・デジタル活用、保険と介護の融合等により業界を変革し、新たな事業の柱としてグループ戦略に貢献

介護・ヘルスケア事業

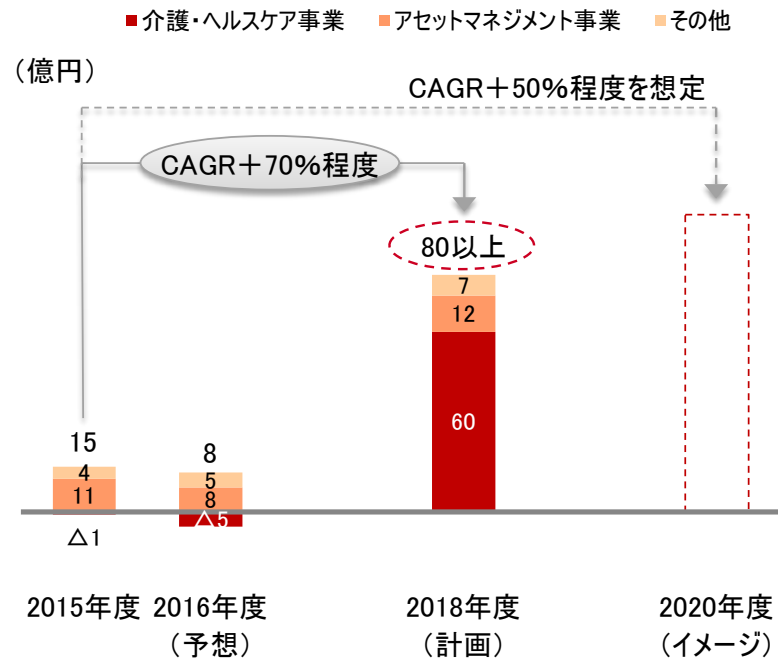
- 内部管理態勢の強化による基盤整備
- ICT活用や研修充実などによる生産性・品質の向上
- 在宅介護サービスの拡充・機能強化

+

- 保険の枠組みを超えて事業領域を強化・拡大
- 有カプレーヤーとの提携や事業間連携を通じた最高品質サービスの継続提供に徹底注力

介護・ヘルスケア事業以外

修正利益計画



◆ 市場平均を上回るオーガニック成長とともに、規律あるM&Aの実行によるさらなる飛躍的拡大を目指す

キーポイント

着実なオーガニック成長や外部成長の取り込みにより、一定の規模を確保しつつグループ戦略に貢献

着実なオーガニック成長

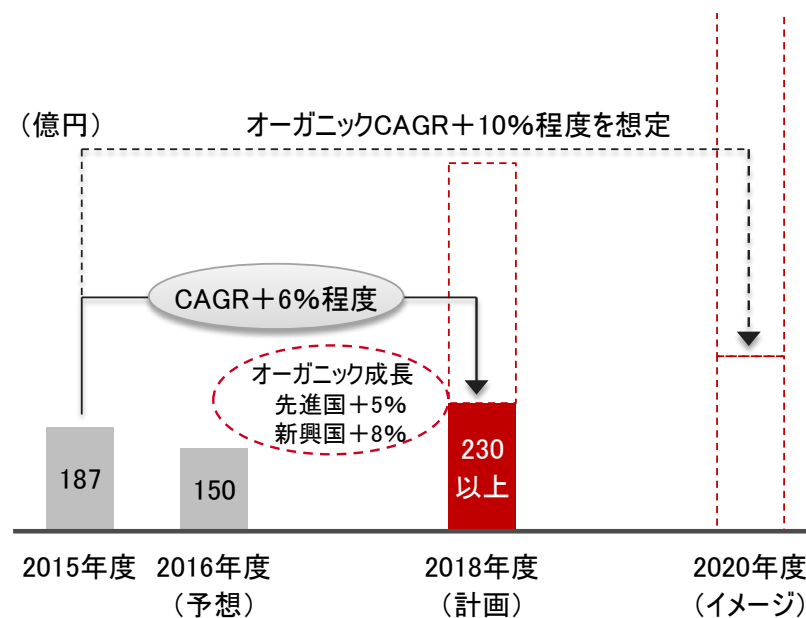
- 先進国 Sompoキャノピアスを成長のためのピークルとして活用
- 新興国 市場平均を上回る成長

+

- 将来的な成長を期待する新興国と早期の利益貢献が期待可能な先進国へバランス良く投資
- バリュエーション、PMIの実現可能性、企業文化の親和性など、厳しく個別案件を精査

規律あるM&Aによる成長加速

修正利益計画



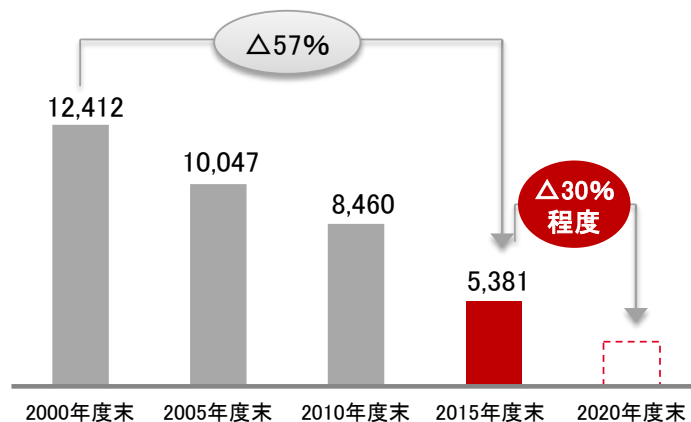
※ 2015年度の特異要因 (SJアメリカでの出資先株主再編に伴う株式売却益+約17億円) を調整

◆ 政策株式削減により資本の質を強化、リリースされた資本は成長投資等に活用し資本効率向上へ

政策株式削減計画

年間1,000億円前後（時価ベース）

＜参考＞簿価ベースの政策株式残高(億円)

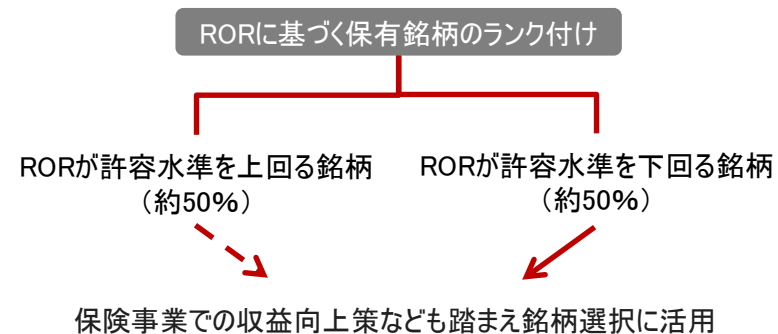


コーポレートガバナンス・コードに基づく開示

政策株式削減を継続する方針

- 取締役会において、経済合理性も踏まえ、政策株式保有について議論
- 政策株式削減により創出される資本バッファの一部を成長事業投資に配分し、財務健全性と資本効率を向上

＜参考＞ROR指標の活用イメージ



※ ROR計算における分子(リターン)は政策株式の配当収入(投資経費を控除)と保険取引の正味収支残の合計、分母(リスク)は株価変動リスクと保険リスクの合計

株主還元

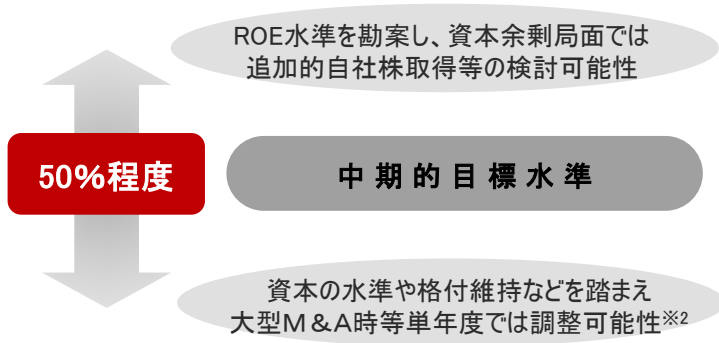


- ◆ 修正連結利益成長を背景に、株主還元総額(配当総額+自社株取得)を拡大する方針
- ◆ 新たに国内生保事業の修正利益を算入、中期的に総還元性向は50%程度を目指す

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社株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^{※1} 】



※1 総還元性向 = (配当総額 + 自社株取得) / 修正連結利益

※2 単年度ベースでも総還元性向30%は下回らない方針

株主還元総額

