

個人投資家の皆さまへ

# SOMPOホールディングスの経営戦略

2018年2月17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

- 1887年に損害保険会社として創業(東京火災)
- 2014年9月に合併により損保ジャパン日本興亜が誕生、マーケットシェアは27%
- 主力の自動車保険の収益性改善により経営環境は良好
- 国内生保事業、海外保険事業、介護・ヘルスケア事業などの成長分野が拡大

## 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ROE **8%以上**

### 【株主還元方針】

中期的に修正連結利益の**50%**を還元

・2016年度総還元利回り **5.7%**

・**4期連続の増配**予定(2017年度)

### 【2017年度業績予想】

自然災害の影響などあるものの、

対前年比で**修正連結利益+117億円**

の増益を確保する見込み

将来的に  
グローバルトップ10の保険グループ

修正連結利益 **3,000億円**

修正連結ROE **10%以上**

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

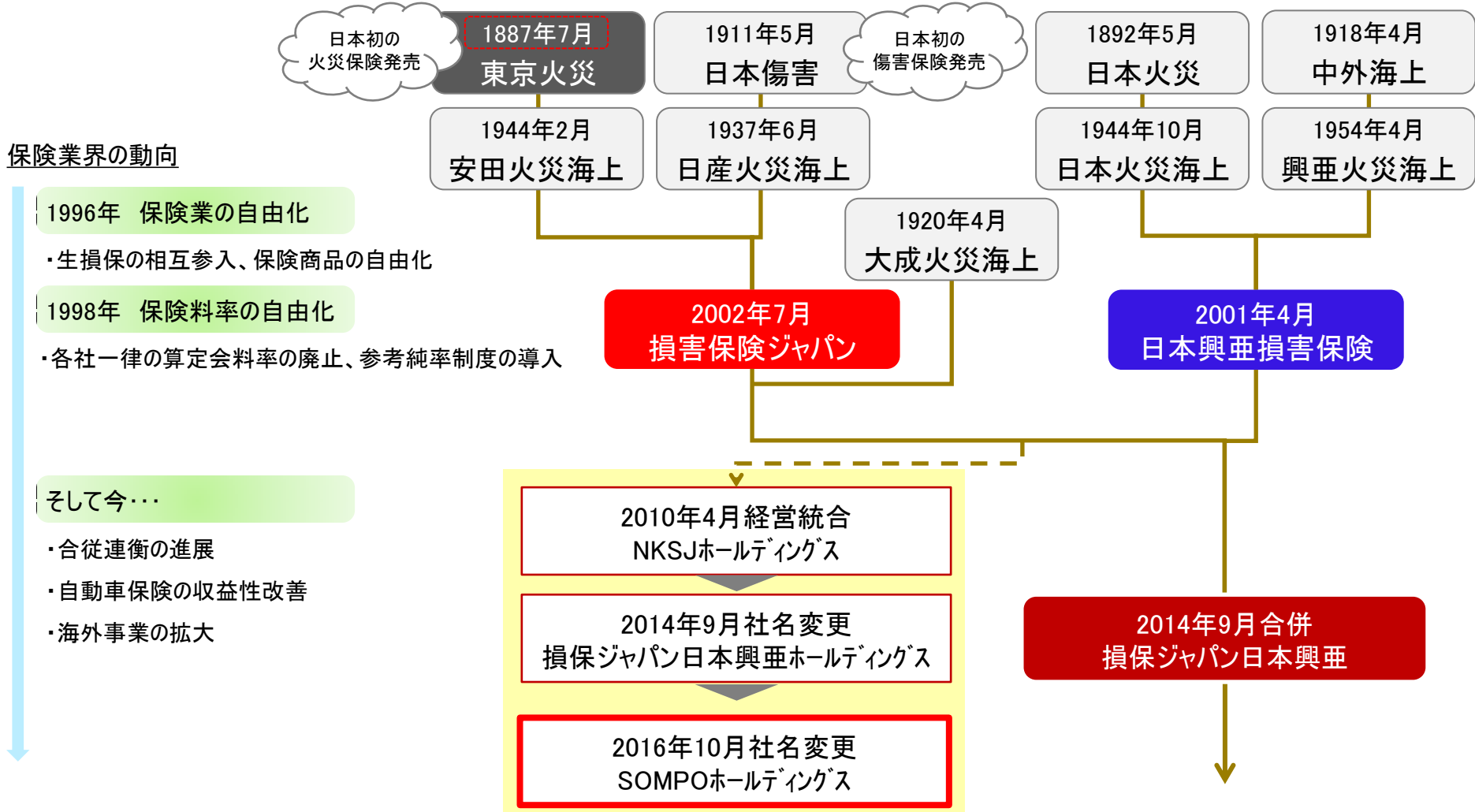


会社名	SOMPOホールディングス株式会社	代表取締役社長 グループCEO	櫻田謙悟
本店所在地	東京都新宿区 西新宿一丁目26番1号	上場	東京証券取引所 (証券コード: 8630)
設立日	2010年4月	資本金	1,000億円
連結経常収益 (2016年度)	3兆4,195億円	修正連結利益 (2016年度)	1,832億円
修正連結ROE (2016年度)	7.6%	総資産 (2016年度末)	11兆9,311億円
純資産 (2016年度末)	1兆8,689億円	時価総額 (2018年1月末)	1兆6,642億円



# SOMPOホールディングスの歩み

- ◆ 当グループは、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。

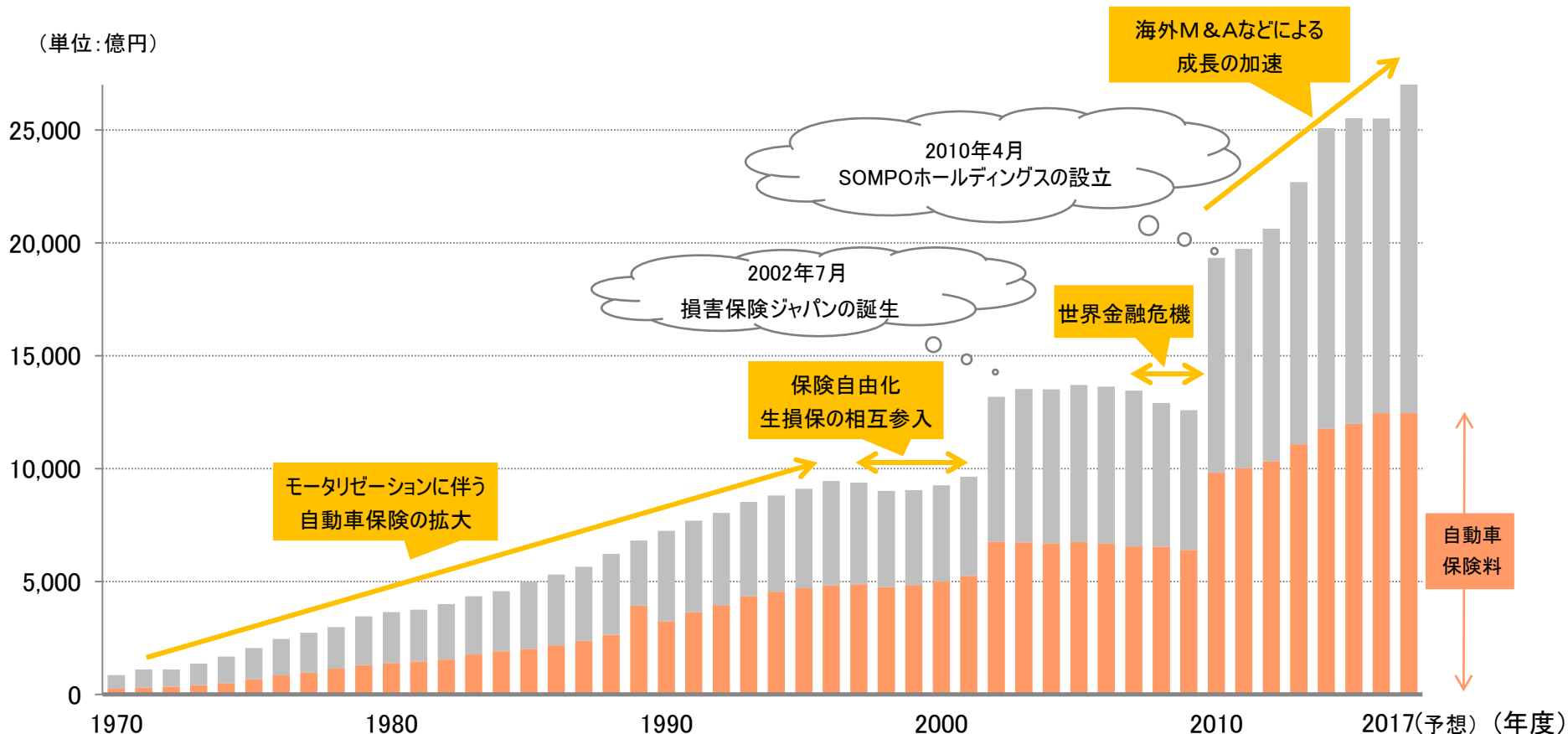


# 業績拡大の軌跡

◆ 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)

(単位: 億円)

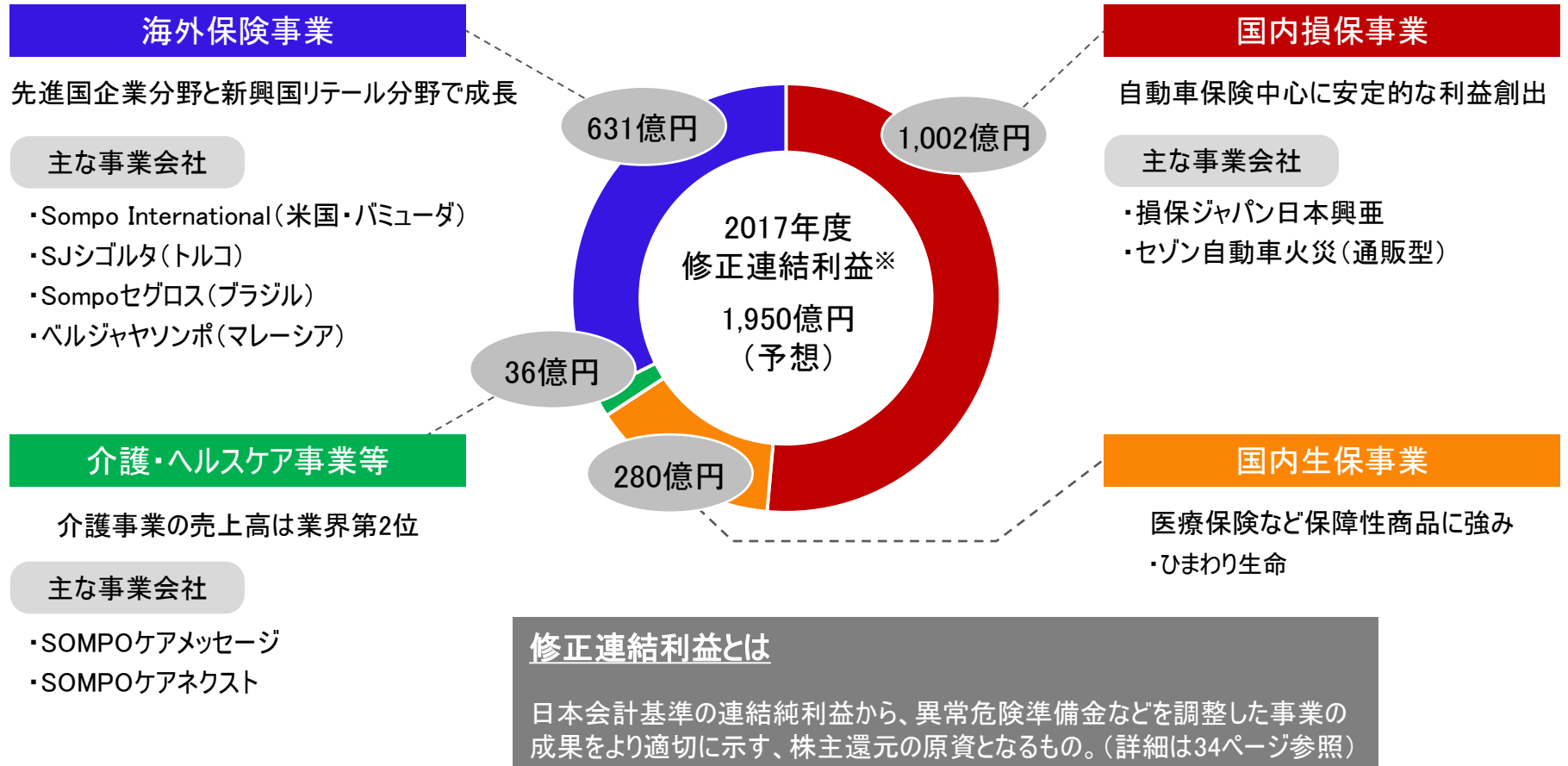


※ 存続会社(安田火災、損保ジャパン)の正味収入保険料、SOMPOホールディングス設立(2010年度)後は連結ベースの正味収入保険料を掲載  
 ※ SOMPOホールディングスの正味収入保険料は国内生保事業の収入保険料(生命保険料)を含まない

# グループの各事業の利益割合（事業ポートフォリオ）

◆ 国内損保事業を中心に、海外でのM&Aや介護事業への本格参入（2015年度）などにより、事業ポートフォリオの分散が進んでいます。

## 修正連結利益（2017年度通期業績予想）の内訳



# 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のESR※は226%で、欧州保険会社と比べても適正な水準を推移しています。

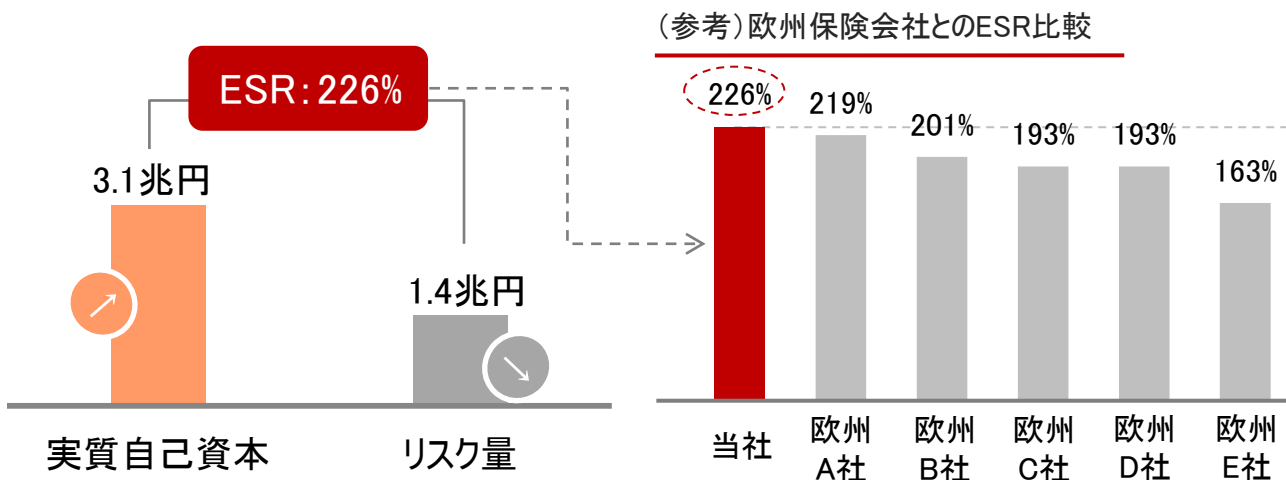
格付け(損保ジャパン日本興亜※)

2018年1月1日時点



※ 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: 2017年9月末ESR(99.5%VaR)



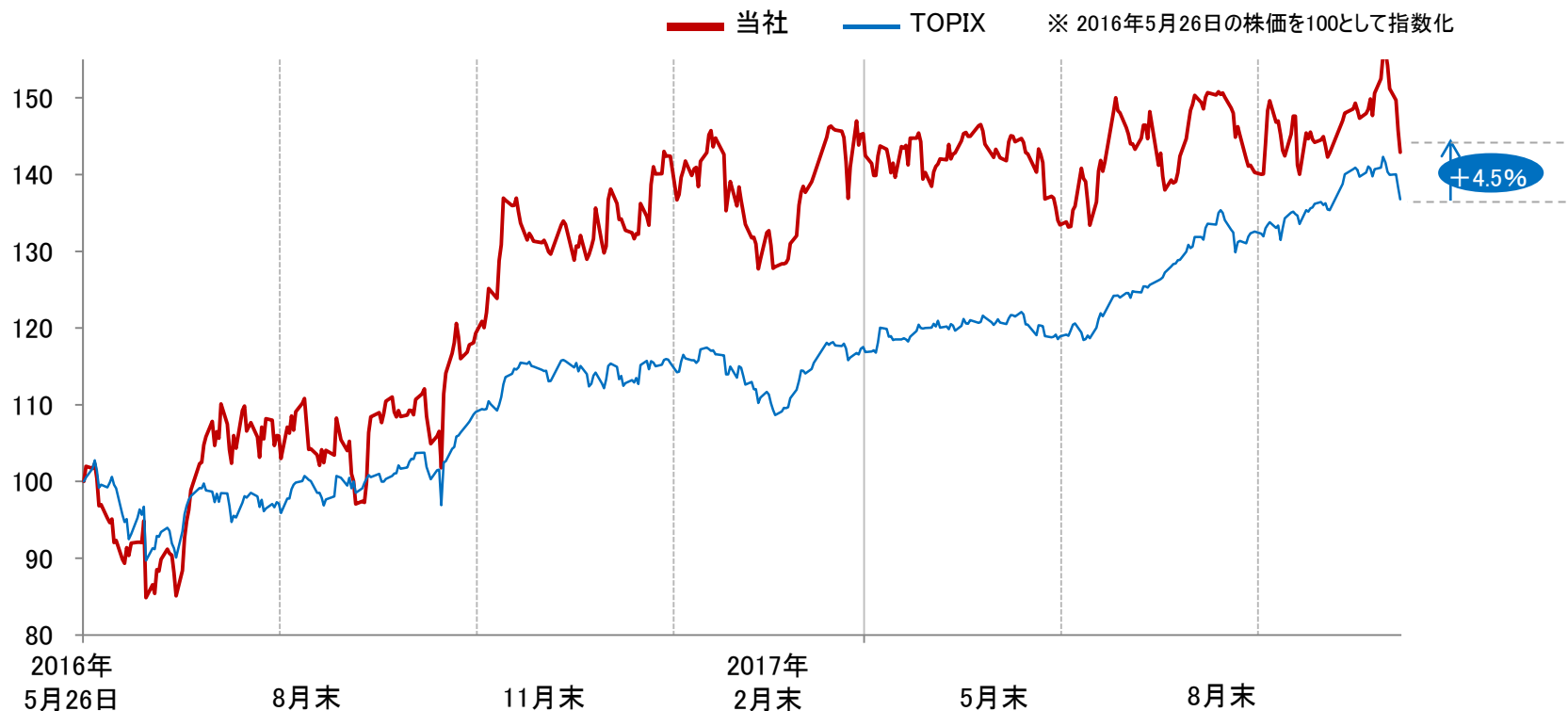
※ ESR  
(エコミック・ソルベンシー・レシオ)

リスクに対して、自己資本がどの程度あるかを表す指標で、財務の健全性を示す。  
(当社ターゲット水準: 180~250%)



## (参考) 株価推移

## 株価推移 ※2016年5月26日(中期経営計画公表)～2018年1月31日



## 参考情報(2018年1月末)

株価	4,366円	時価総額	1兆6,642億円
配当利回り	2.5%	総還元利回り	5.9%
PER	10.95倍	PBR	0.90倍

このページは空白です

---

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

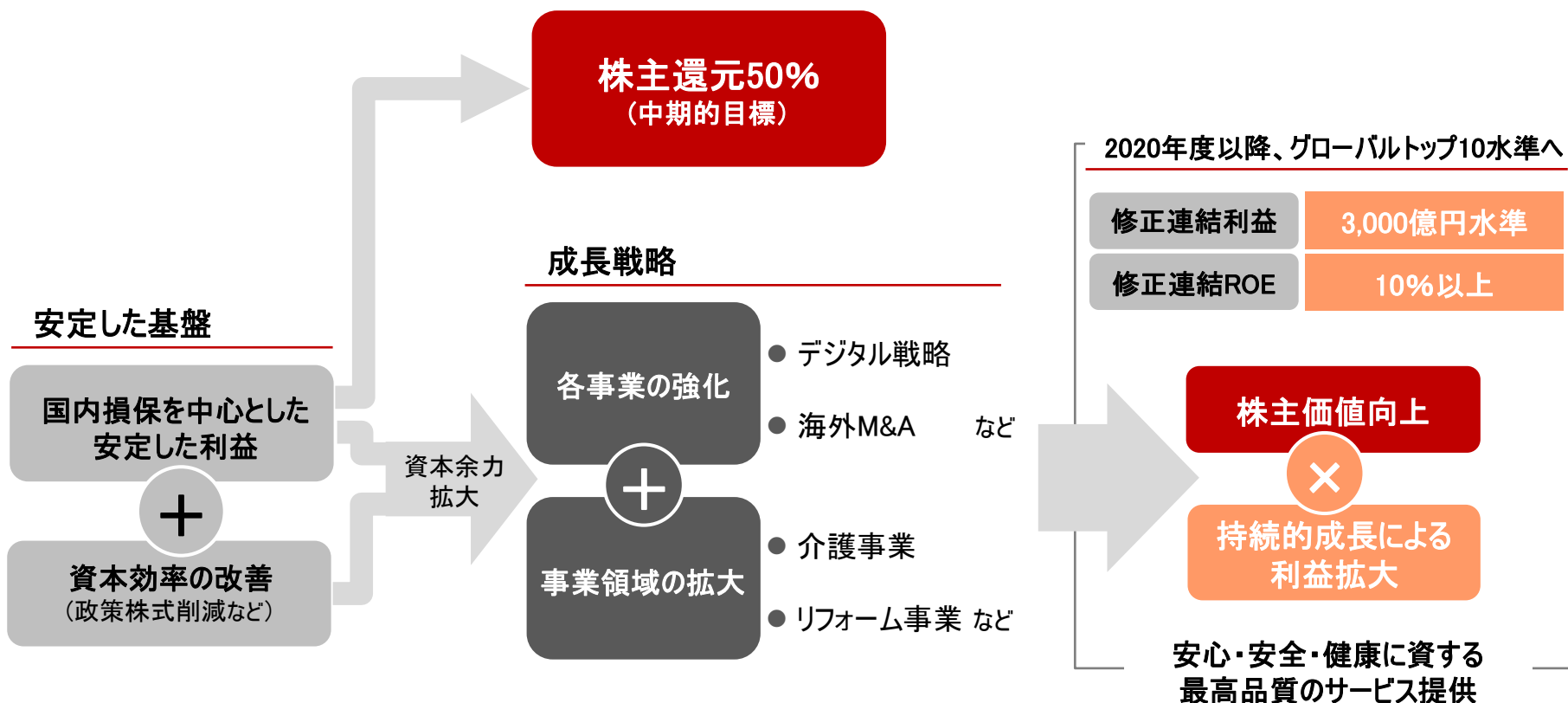
---

参考資料

# SOMPOホールディングスの中長期戦略

- ◆ グローバルトップ10水準の保険グループを目指しています。
- ◆ 積極的な株主還元を行いつつも、成長投資などに必要な資本余力を確保しています。
- ◆ 目指す姿に向け、各種取り組みを計画通り実施していきます。

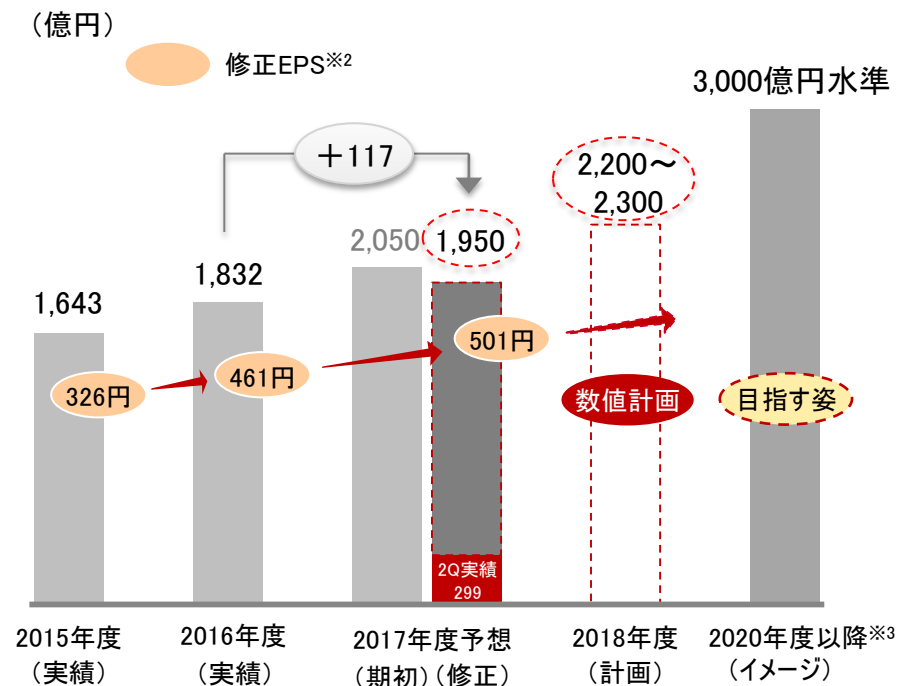
## グループの成長ビジョン



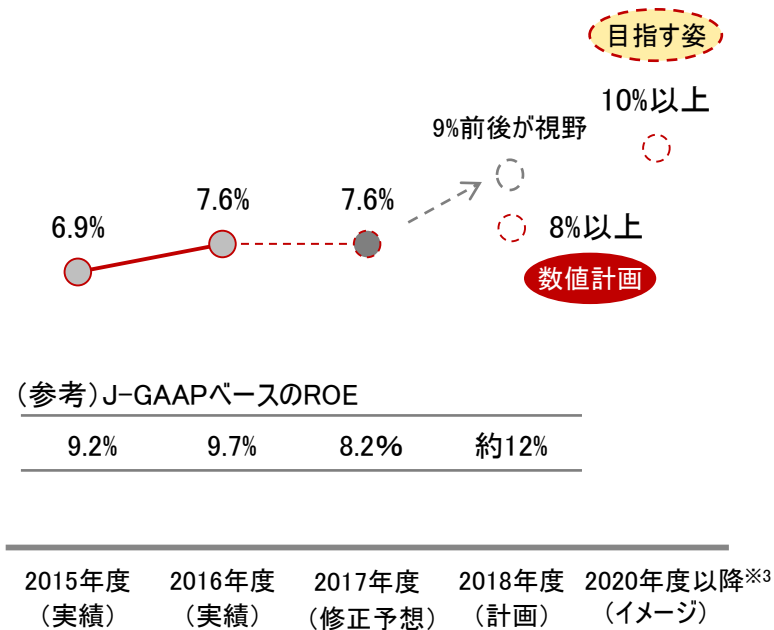
# 経営目標

- ◆ 2018年度の数値計画達成に向け、業績は順調に推移しています。
- ◆ 一株当たりの利益を示す修正EPSも順調に拡大しています。

## 修正連結利益※1



## 修正連結ROE※1



※1 修正連結利益、修正連結ROEの定義はP34ご参照

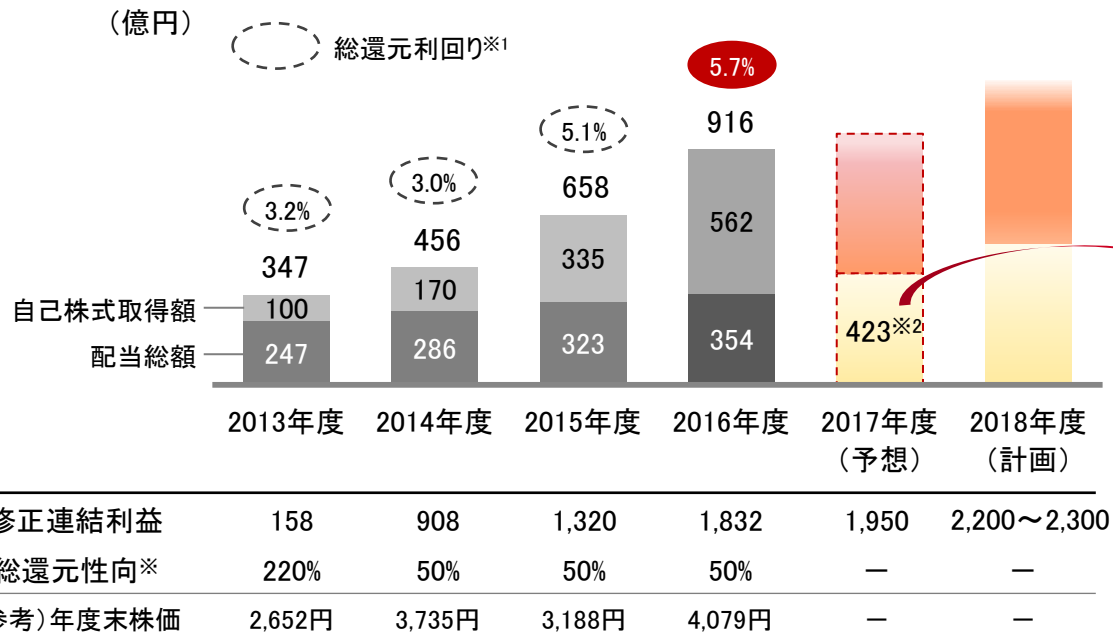
※2 修正EPS＝修正連結利益÷発行済株式数(自己株式取得分等除く)

※3 2020年度の目標数値は、2018年度末までに検討の上、その後お示しする予定

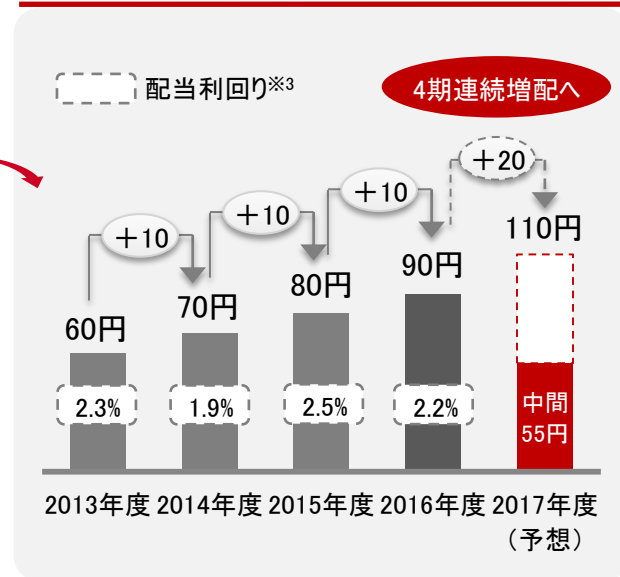
# 株主還元

- ◆ 中期的に修正連結利益の50%(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。
- ◆ 過去最大の562億円の自己株式取得を実施済み、4期連続の増配(2017年度配当金予想含む)を予定しています。

## 株主還元ヒストリー



## (参考)1株当たり配当金



## 株主還元方針

中長期的に総還元性向50%を目指す

※ 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 中間配当は213億円(決定済)

※3 配当利回り=配当総額/年度末株式時価総額

※4 総還元性向=(配当総額+自己株式取得)/修正連結利益

なお、資本水準やROEなどを踏まえ、上下に調整する可能性あり

## 自己株式取得とは

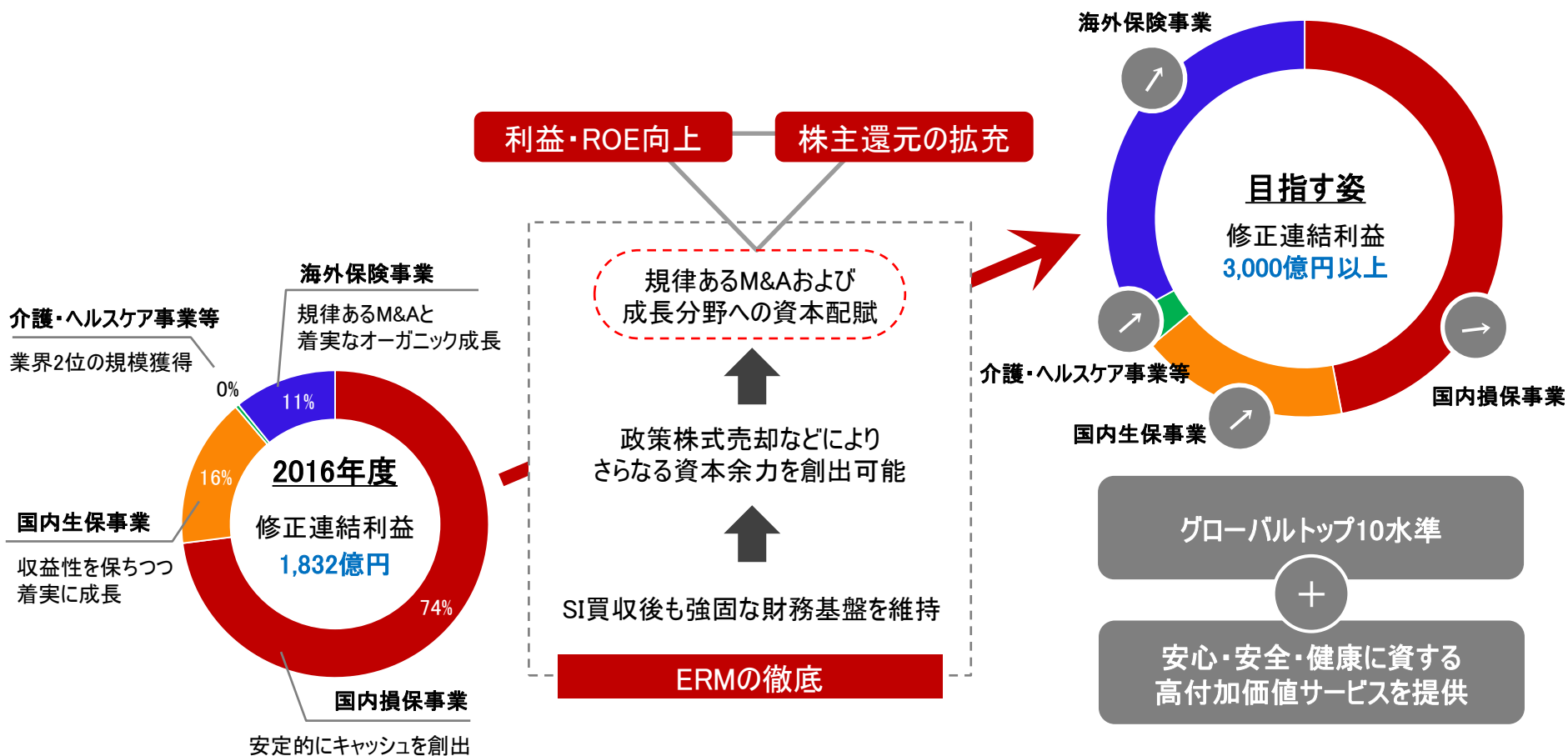
当社が市場から自己株式を買い戻すことをいいます。

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。

# これからの成長ストーリー

◆ 強固な財務基盤の維持・向上を背景に、グローバルトップ10水準の利益・ROEの実現を目指します。

## グループの成長ストーリーとトランスフォーメーション



# デジタルトランスフォーメーション

- ◆ 国内損保事業を中心に、まずは生産性向上に資するデジタル技術の実用化が着実に進んでいます。
- ◆ お客さま接点強化などに向けた研究・実験が、介護・国内生保事業含めて加速しています。

## デジタル戦略の進展

### 2 実用化および研究実験フェーズ

#### 本格展開

全て国内損保の案件

- 【損保ジャパン日本興亜】スマILINGロード\*  
(安全運転割引・事故防止)
- 【ゼノン自動車】つながるボタン  
(事故衝撃探知)

お客さま接点強化  
25%

8件

生産性向上  
75%

- 【損保ジャパン日本興亜】  
カンチャク見積り(スマホでの保険料見積り)  
通話内容自動テキスト化  
コールセンターでのAI活用 など

#### 研究・実験フェーズ

案件ウェイト: 国内損保7割・介護2割・国内生保1割

お客さま接点強化  
61%

64件

生産性向上  
39%

- 【介護】顔認証・センサー(見守り)
- 【全事業】RPA※活用(事務効率化)

- 【損保ジャパン日本興亜】  
ビッグデータ活用(事故・保険データ)
- 【生保】ウェアラブル(健康支援)
- 【生保】AI活用(商談効率化)

### 1 デジタル戦略体制の拡充



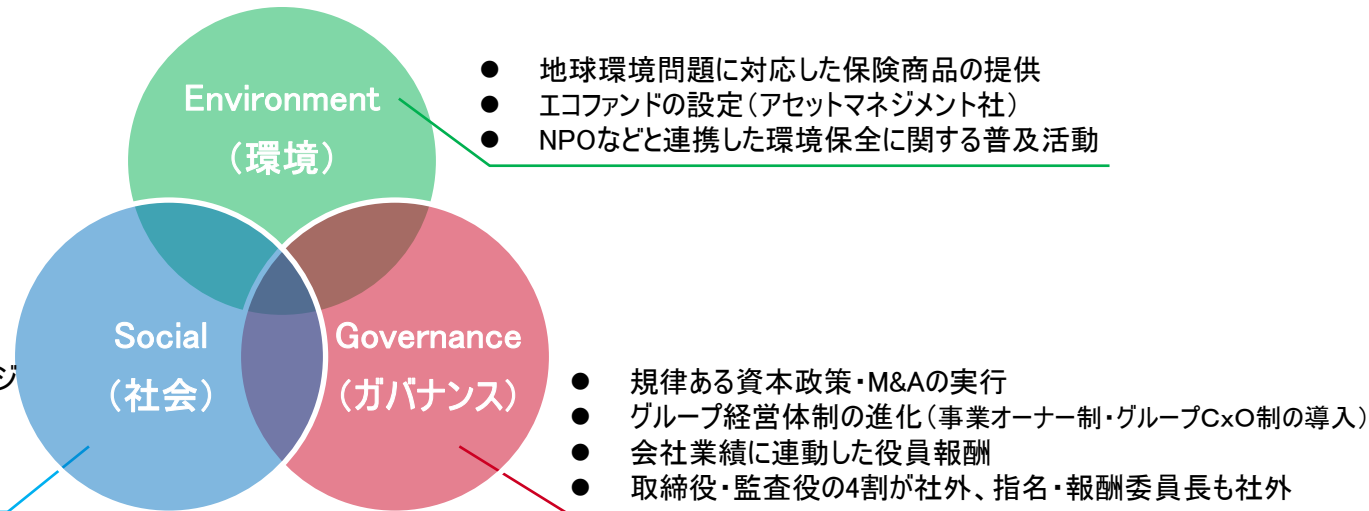
※ RPA (Robotics Process Automation): ロボットによるオペレーションの自動化など



# ESG

- ◆ 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ESG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。

**代表的な取組み** ESGの取組みの詳細は、当社ホームページ「ESG」をご覧ください。(http://www.sompo-hd.com/csr/esg/)



## トピックス

### SRI(社会的責任投資)指数などへの組入れ

- ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ指数に18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

- ①FTSE・ブロッサム・ジャパン指数
- ②MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ③MSCI日本株女性活躍指数

### 最高ランク受賞

- CDP※の気候変動リストで最高ランク(Aランク)に2年連続選定



※気候変動戦略などに関する国際的なプロジェクト

## ESGの具体的な取り組み

- ◆ 当社は、環境問題への取り組みを通じて、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。
- ◆ 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。

### 環境・社会への取り組み

#### 天候による農業の被害を軽減する保険 「天候インデックス保険」

東南アジアで、衛星データを活用した日本初の天候インデックス保険を提供しています。



#### 日本全国の環境を守る取組み 「SAVE JAPAN プロジェクト」

環境団体などと協働し、全国で市民参加型の生物多様性保全活動を行っています。



#### 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%以上に引上げることを目標にしています。

2016年度末比率: 17.5%



---

1. SOMPOホールディングスとは

---

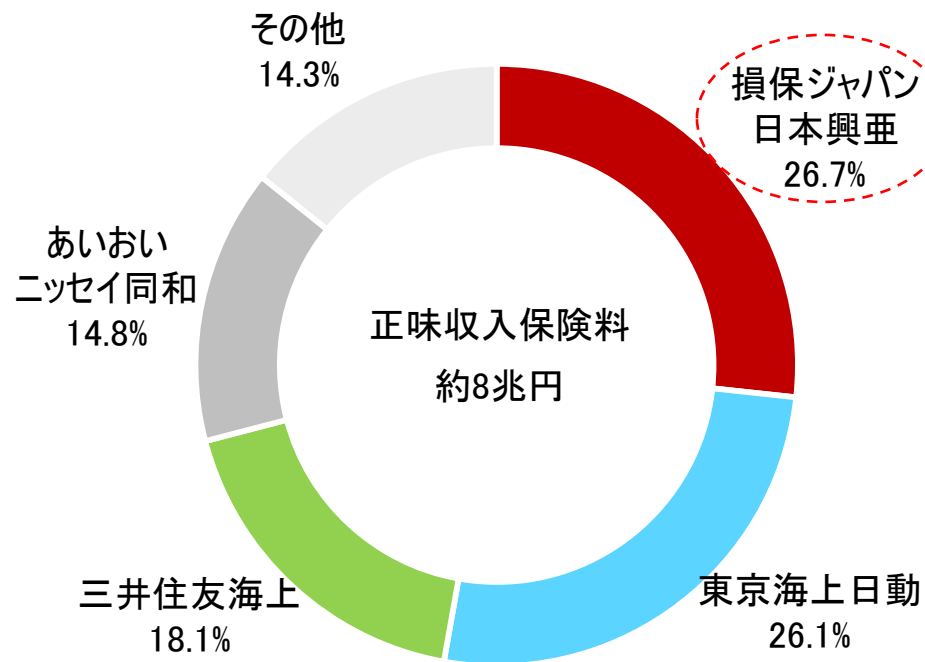
2. 成長戦略(中期経営計画)

3. 主要事業のポイント

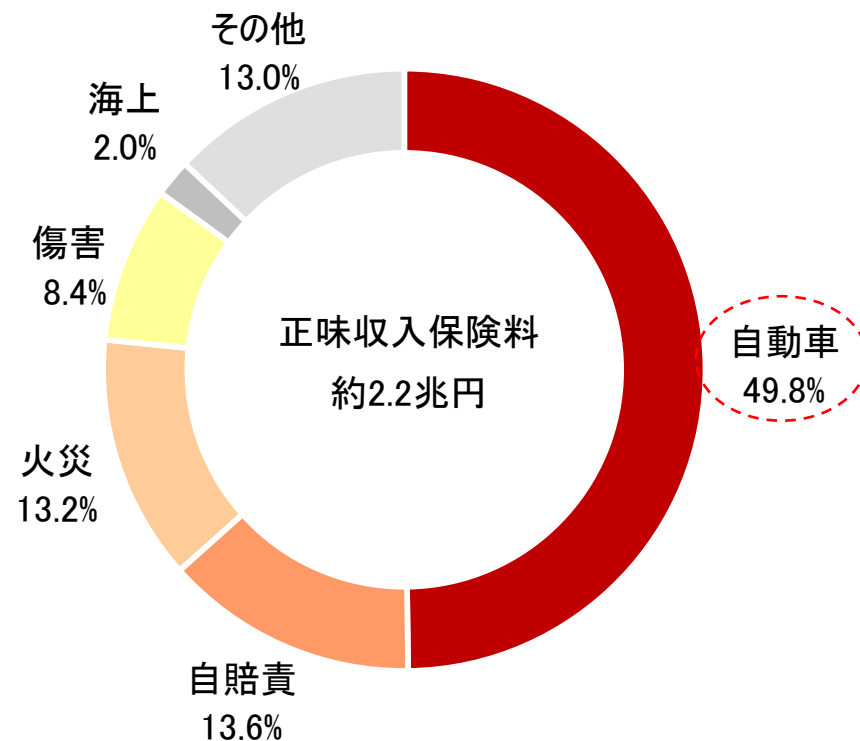
参考資料

◆ 損保ジャパン日本興亜のマーケットシェアは27%、自動車保険を中心に幅広い商品を販売しています。

国内損保市場のマーケットシェア※(2016年度)



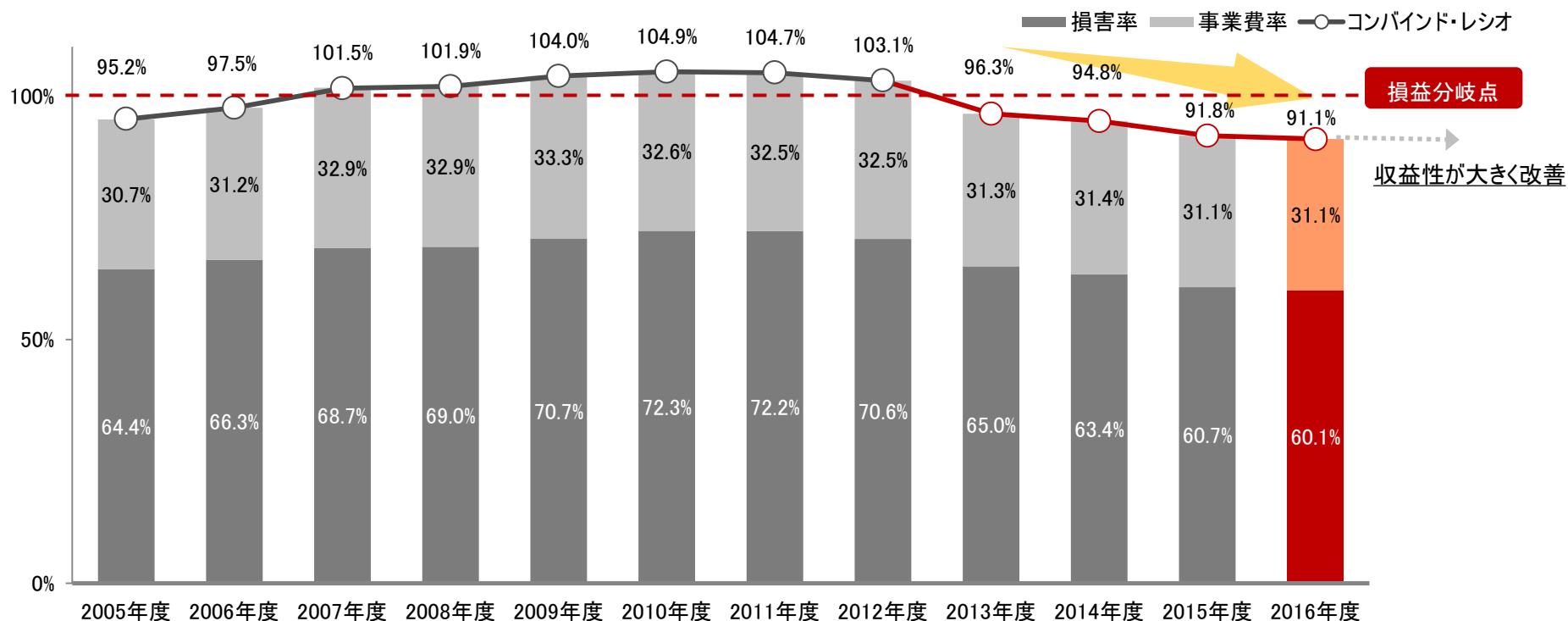
2016年度正味収入保険料内訳(損保ジャパン日本興亜)



※ 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・料率改定の効果などにより、主力の自動車保険の収益力が高まり、安定しています。

### 自動車保険のコンバインド・レシオの推移



**損害率とは**  
**事業費率とは**  
**コンバインド・レシオとは**

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。  
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。  
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。

- ◆ もしものときにお客さまに少しでもご安心いただくため、迅速な保険金支払に努めるとともに、デジタル技術を活用し、安心・安全に資する各種サービスも提供していきます。

## 自動車保険の取組み



### 休日相談窓口の設置

自動車事故対応中のお客さまに対して休日でもご相談いただける窓口を2017年2月から設置しています。

### お客さまの事故防止を支援

前方衝突アラートや緊急メール発信機能を持つドライブレコーダーをお貸し出しするサービス「ドライビング！」を2017年4月から提供開始しました。2018年1月からは、事故発生時に「ALSOK」の隊員が現場に駆けつけるサービスを開始します。



## 火災保険の取組み



### 災害発生時の対応

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実施するなど、1日でも早い保険金の支払に努めています。

### ドローンの活用

ドローンを活用することで、災害発生直後から損害調査を行い、迅速に保険金をお支払いすることが可能となりました。



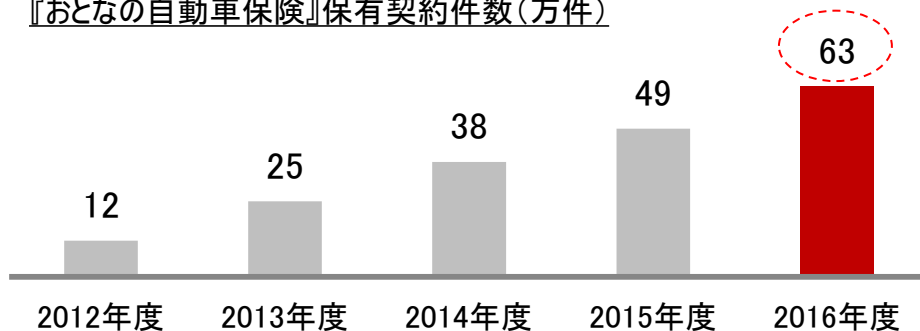
- ◆ グループの通販型損保事業を担うセゾン自動車火災では、2011年1月に『おとなの自動車保険』を発売、先進的サービスの提供も奏功し、増収率は昨年度に続き通販型保険業界でトップとなりました。

## 『おとなの自動車保険』のサービス

万が一の事故の際、「つながるボタン」を押すと「つながるアプリ」が起動し、事故受付担当者との相談やALSOK隊員の駆け付けを要請できます。

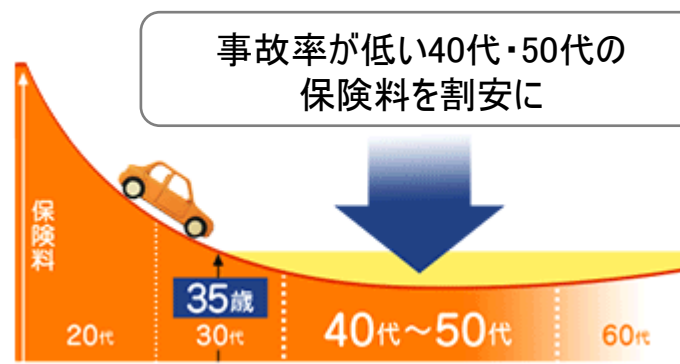


## 『おとなの自動車保険』保有契約件数(万件)



## 年齢毎の保険料イメージ

おとなの  
自動車保険



- ◆ 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。

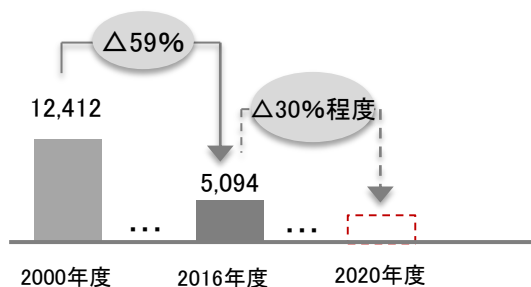
## グループ資産運用の基本方針

【資産残高(兆円)※】 ※ 2017年9月末、グループ連結ベース

### 政策株式の削減

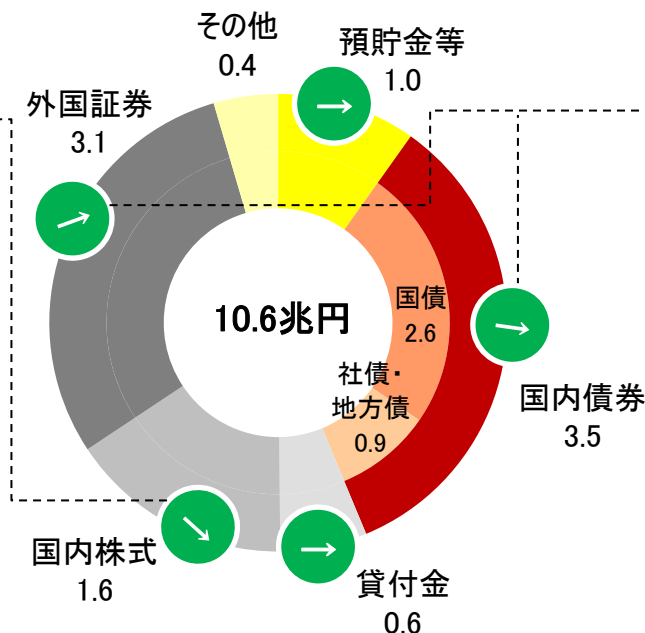
時価ベースで年間1,000億円を削減する方針  
※2017年度：中間期までに810億円削減(ヘッジ込)

簿価ベースの政策株式残高(実績と計画)  
(億円)



※ 2017年度中間期の残高は4,974億円

※ 損保ジャパン日本興亜

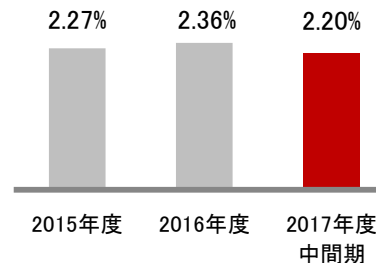


● 矢印はアロケーションの方向性(イメージ)

### 低金利への対応

- ・外貨建資産などへ分散投資
- ・クレジットリスクをコントロールしつつ、成長分野投資など運用を高度化

インカム利回り推移※  
(損保ジャパン日本興亜)

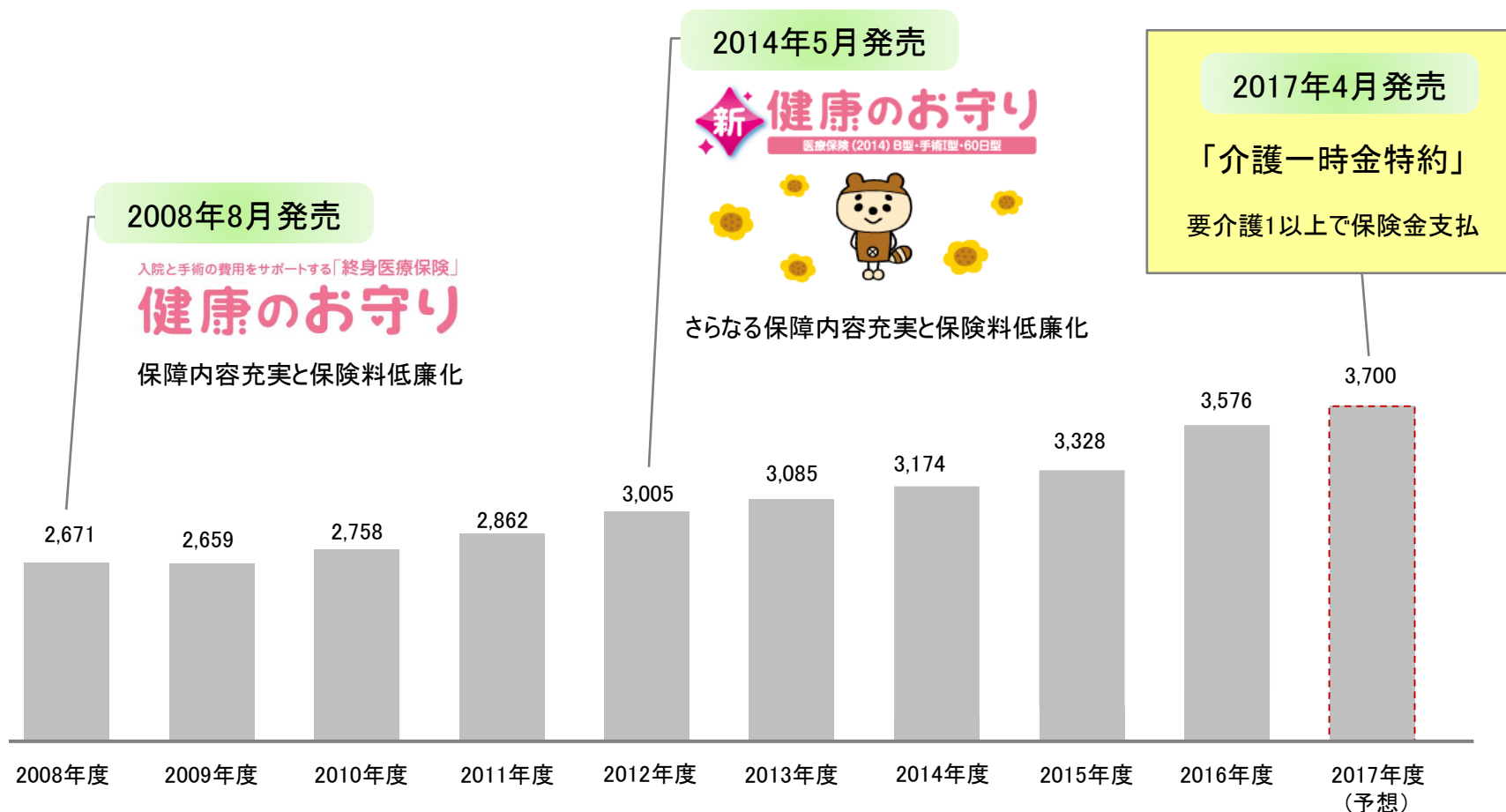


※ グループ会社株式等は除く



- ◆ 収益性の高い保障商品（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を継続的に投入する方針です。

## 保有年換算保険料（億円）



- ◆ 4月に介護一時金特約を発売するなど、健康増進をキーワードとした新商品や、お客さまとつながる新サービスを投入し、お客さまの数を増やしていきます。

## 商品



臓器移植医療給付金付先進医療保険

「リンククロス コインズ」は月々500円で加入できるネット専用商品です。  
先進医療と臓器移植という経済的負担の大きい保障に特化しています。

## ウェアラブル端末の活用(フィットビット社との提携)

脈拍等のバイタルデータと健康状態との関係を研究しています。  
将来的には、お客さまの健康を応援する商品の開発を目指します。




## サービス(スマートフォンアプリ)



私の健康を支える情報アプリ  
Linkx siru (リンククロス シル)




ふたりだから続けられるダイエットアプリ  
Linkx reco (リンククロス レコ)




いつもの道が楽しくなるお散歩アプリ  
Linkx aruku (リンククロス アルク)



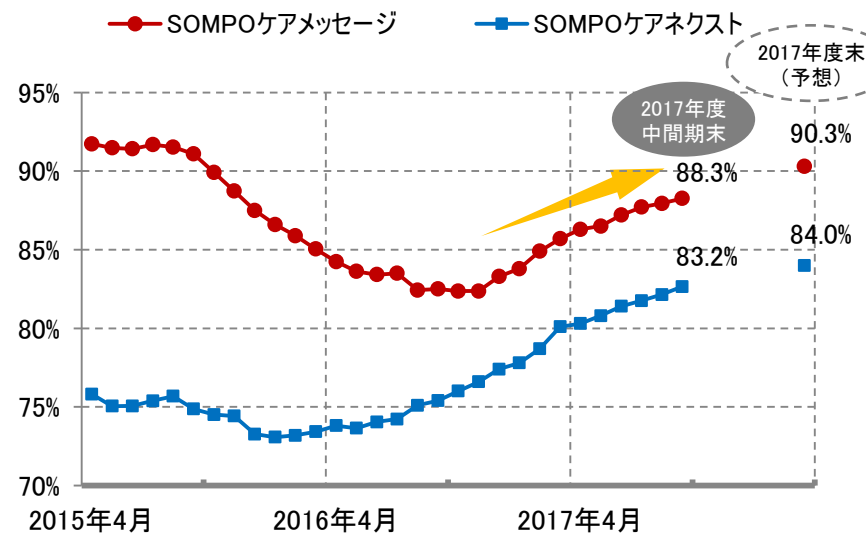
- ◆ 今後急激に拡大する介護ニーズを捉えるため、2015年度に介護事業に本格参入しました。
- ◆ サービス品質の向上とともに、入居率を着実に改善させ、2017年度は黒字転換する見込みです。

## 2016年度介護事業売上高ランキング

1	A社	1,437億円
2	SOMPOケア※ (メッセージ+ネクスト)	1,108億円
3	B社	1,029億円
4	C社	732億円
5	D社	442億円

※ 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

## 介護施設の入居率



## 品質向上に向けた取組み

- 2017年7月にSOMPOケアユニバーシティを開設し、SOMPOケアグループの教育体制を整備
- ICT技術を活用し、介護サービスの品質を向上



※ 排尿センサー

- ◆ 社会的課題である介護ニーズの課題解決に向けて、グループとして取り組みます。
- ◆ 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。

### 認知症予防などへの取り組み

- 認知症をはじめとした高齢者の健康に係る日本最高峰の国立研究所(国立長寿医療研究センター)と包括連携
- 認知症という大きな課題の解決に向けて共同研究を開始  
今後さまざまな予防サービスを開発していく



### 在宅介護などへの取り組み

- 今後急激に増加する、在宅介護のニーズに適切に対応するため、在宅介護サービスの充実に取り組む
- さらに、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
- 介護だけでなく、家事援助等の生活支援サービスを提供

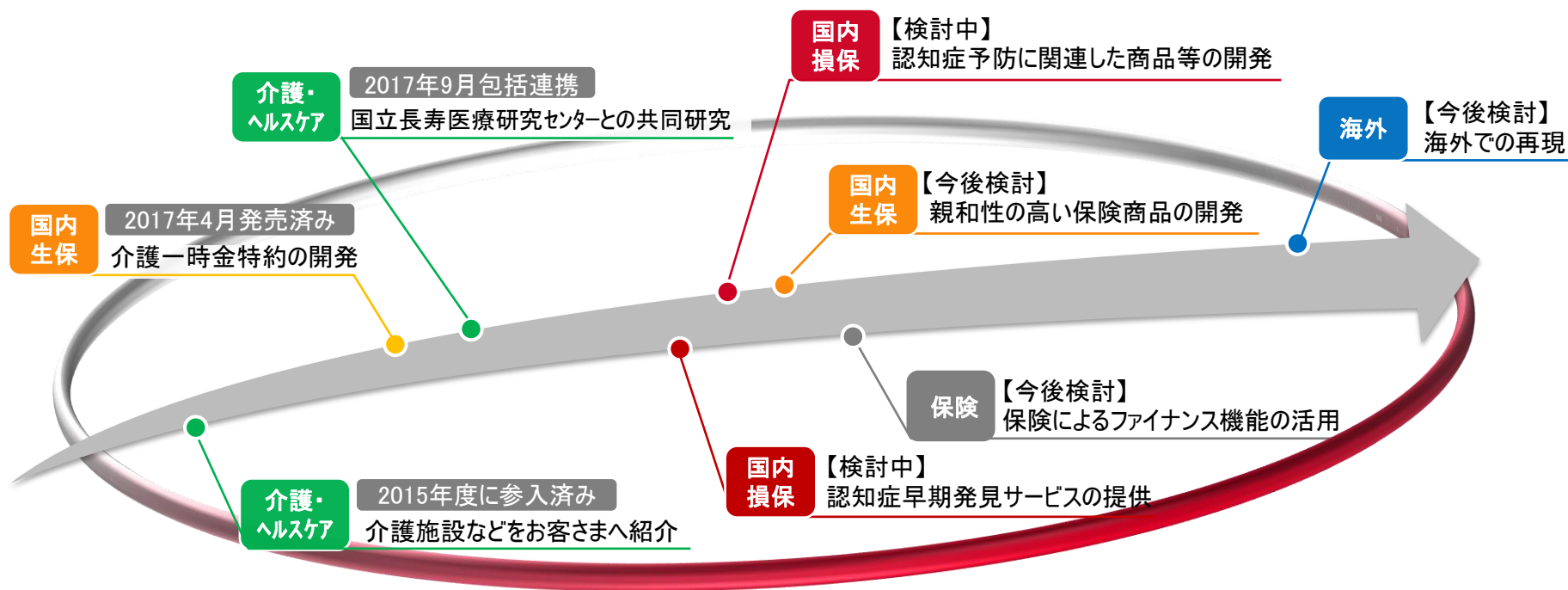


# 介護事業を起点としたシナジー(例)

- ◆ 当社独自の介護事業と、各事業とのシナジーを出すべく、各種取組みを進めています。
- ◆ 高いノウハウを持つ保険事業と、介護周辺ビジネスを有機的に連動させ、グループを成長させていきます。

## 介護事業を起点とした展開(イメージ)

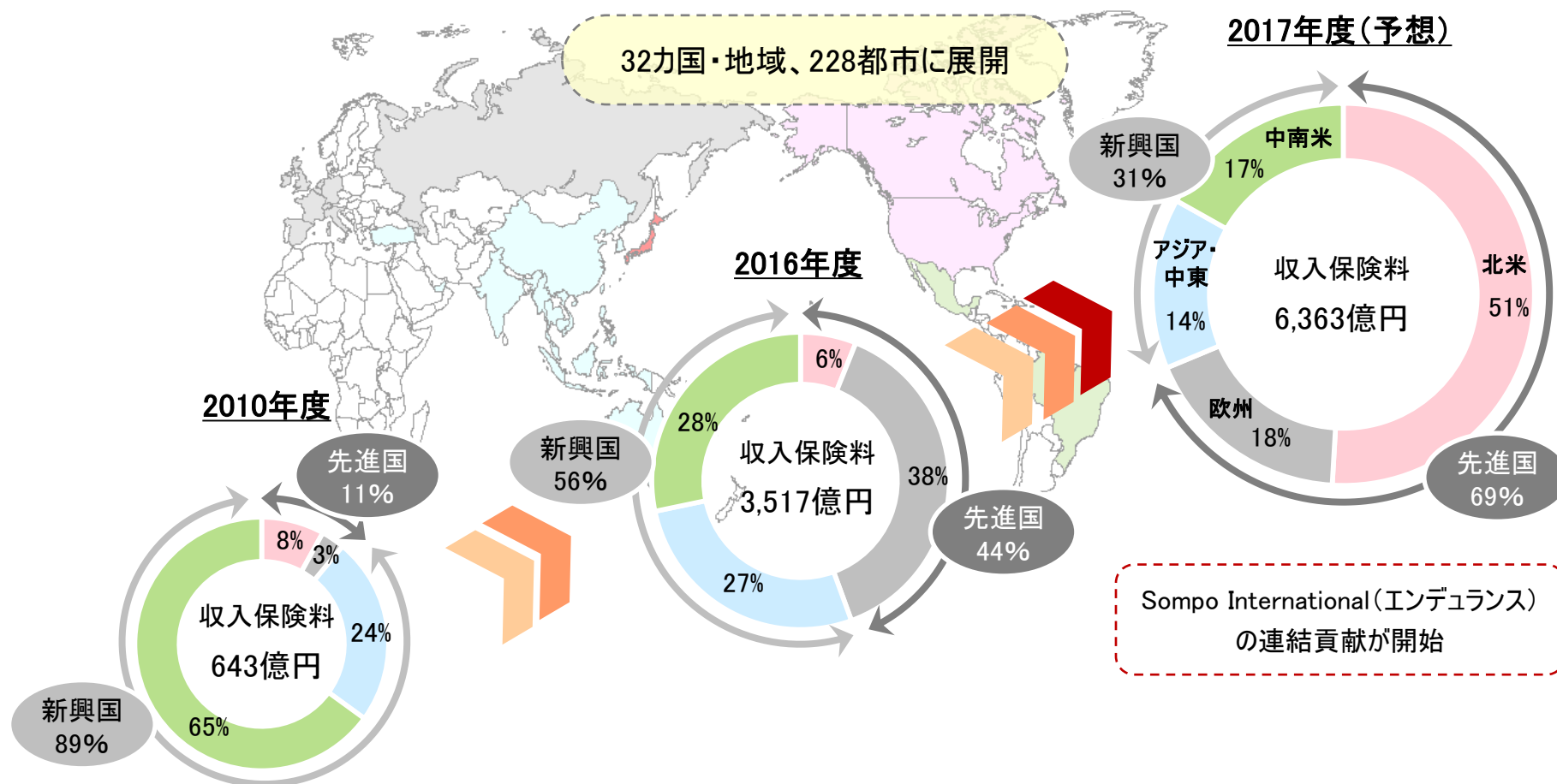
認知症予防をはじめとする健康寿命延伸に関するサービスを活用し、介護事業と保険事業を有機的に連動させることで、収益性を向上させるとともに、グループのサービスを高付加価値化



## 海外保険事業の概要

- ◆ 戦略的M&Aにより、収入保険料は約10倍へ拡大見込み、グローバル地域分散が進展しています。
- ◆ 効率的な業務運営と強固なガバナンスを両立し、利益・資本効率のさらなる向上を目指します。

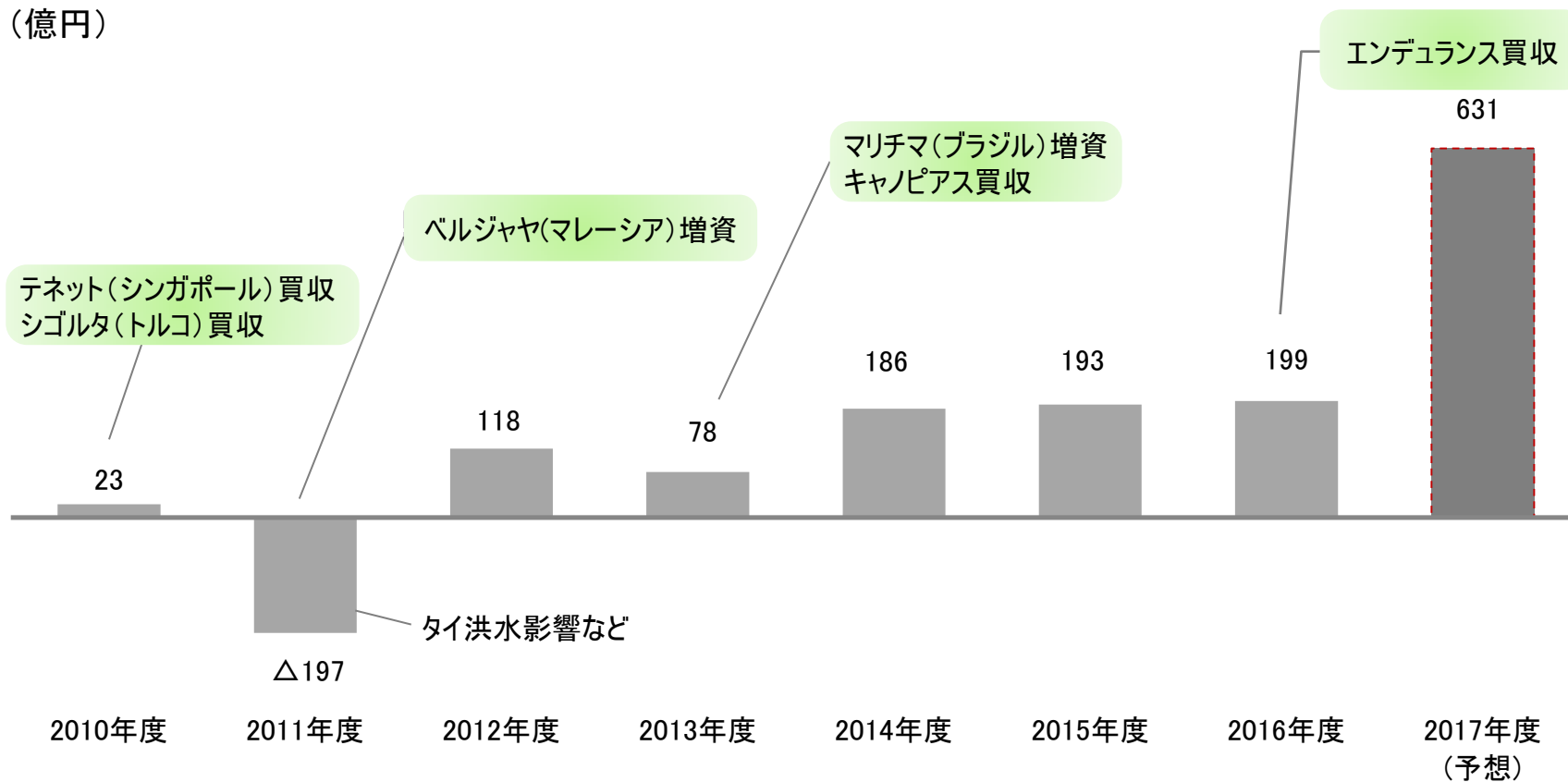
## 海外事業ポートフォリオの変遷(収入保険料ベース)



- ◆ 着実にM&Aを実施、PMIなどノウハウを蓄積してきました。
- ◆ 2017年度の修正利益は、エンデュランス買収の影響などにより、大幅に拡大する見込みです。

## 海外保険事業の修正利益推移

(億円)



このページは空白です



---

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**

## 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/>)



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

# グループ経営数値目標等

## 計画数値

(単位:億円)	2016年度	2017年度		2018年度
	(実績)	(中間実績)	(業績予想)	(計画)
			17年11月開示	16年11月修正開示
国内損保事業※1	1,349	489	1,002	1,200以上
国内生保事業	291	147	280	320以上
介護・ヘルスケア事業等	△7	15	36	80以上
海外保険事業	199	△352	631	600以上
<b>合計(修正連結利益)</b>	<b>1,832</b>	<b>299</b>	<b>1,950</b>	<b>2,200~2,300</b>
<b>修正連結ROE※2</b>	<b>7.6%</b>	<b>—</b>	<b>7.6%</b>	<b>8%以上</b>
(参考)ROE (J-GAAPベース)	9.7%	—	8.2%	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)  
 なお、SI(エンデュランス)のみOperating Income※3

※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、リスクアマネジメント(2017年度以降)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)

※3 SI(エンデュランス)の修正利益は一過性的変動要素を除いた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)で定義  
 海外保険事業の2017年度(修正予想)には、SIの組織再編に伴う税金費用減少等を含む

# 主要財務数値(連結)

## 損益計算書(PL)

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
正味収入保険料	20,626	22,689	25,080	25,521	25,503
生命保険料	2,647	2,772	2,772	2,976	3,238
経常利益	1,047	1,123	2,083	2,168	2,417
当期純利益	436	441	542	1,595	1,664

## 貸借対照表(BS)

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
純資産	12,834	13,901	18,298	16,528	18,689
総資産	91,781	94,997	102,534	101,867	119,311

## その他主要財務指標

(億円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
ROE	3.8%	3.3%	3.4%	9.2%	9.7%
連結ソルベンシー・マージン比率	688.3%	783.1%	803.4%	851.4%	748.9%
修正連結利益	1,116	1,015	1,383	2,155	1,832
修正連結ROE	5.4%	4.3%	5.2%	7.8%	7.6%

※ 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、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。