



**SOMPO** ホールディングス

安心・安全・健康のテーマパーク

# SOMPOホールディングスの価値創造プロセス

2020年5月16日

SOMPOホールディングス株式会社

経営企画部 平野 友輔



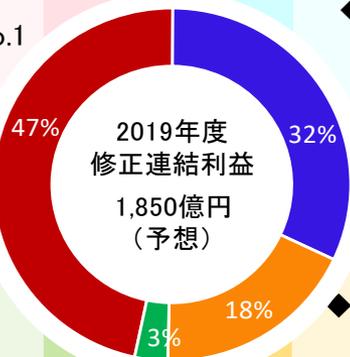
- ◆ 損保ジャパンを主力に、国内外の保険引受事業などを展開
- ◆ 主要事業は、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業および介護・ヘルスケア事業
- ◆ 連結経常収益は3兆6,000億円超、総資産は約12兆円



## 国内損保

◆国内単体マーケットシェアNo.1

## 海外保険

◆米国内農業保険  
マーケットシェアNo.6

◆介護施設数No.1

◆介護事業売上 No.2

## 介護・ヘルスケア等

◆収入保障保険シェアNo.2

◆医療保険シェアNo.8

## 国内生保

※ 2018年度データに基づく(国内損保は2017年度)

(2018年度末時点)

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※1	4,517円
時価総額※1	1兆6,863億円
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※2	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9月末時点

※2 2019年度業績予想連結純利益ベース

# SOMPOホールディングスの価値観

- ◆ 経営理念は、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、社会に貢献すること
- ◆ 経営理念の実現に向けてグループが目指す姿は、「安心・安全・健康のテーマパーク」
- ◆ 保険の先へ挑み、サービス産業へ進化

## 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。

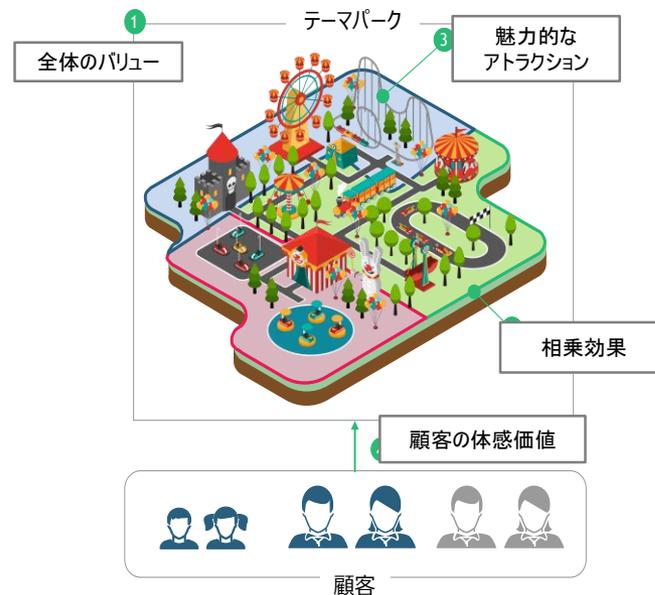
## ビジョン

**安心・安全・健康のテーマパーク**

## ブランド・スローガン

**保険の先へ、挑む。**

## SOMPOにとってのテーマパーク(概念)



# 市場勢力図における位置づけ(SWAT)

- ◆ 過度な過当競争の回避(強み)、自然災害の増加・少子高齢化・保険の在り方(脅威)は業界共通
- ◆ SOMPOの強みは、2000万人の顧客基盤・介護事業(含むリアルデータ)・デジタル化推進

## SWOT分析

(◇SOMPO固有、◆3メガ共通)

◇2000万人の顧客基盤

◆過度な価格競争の回避  
(3メガ、参考純率)

◇シニアマーケットへのアクセス

◇介護などのリアルデータ基盤

◇グローバルなUW力

◇デジタル化の推進

◆ROEの水準

◇利益の変動性の高さ

◆火災保険の収益性

◆金利低下に対する脆弱性

◇国内損保事業の収益構造改革

◇グローバルプラットフォーム

◇リアルデータプラットフォーム

◆M&A

◇保険事業と非保険事業のシナジー

◆自然災害の増加

◆国内の少子高齢化  
(自動車保有台数の減少など)

◆保険のあり方変化  
(自動運転・シェアリングエコノミーなど)

◆国内保険市場への異業種参入

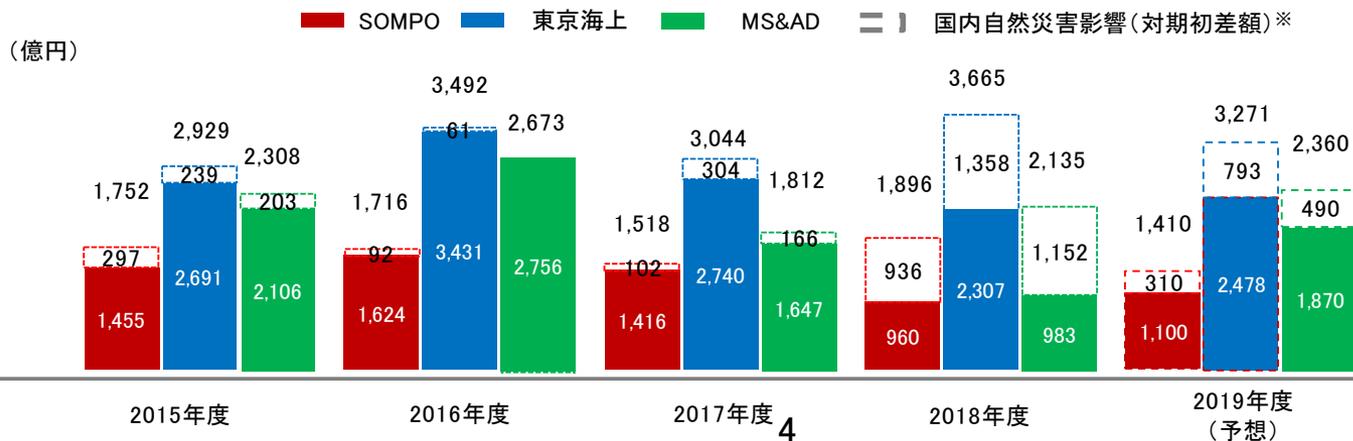
# 市場勢力図における位置づけ(BS/PL)

- ◆ 資産規模、利益規模は3メガ中3位。
- ◆ 利益規模は、海外保険事業および国内損保事業における規模の差

## バランスシートの3メガ比較

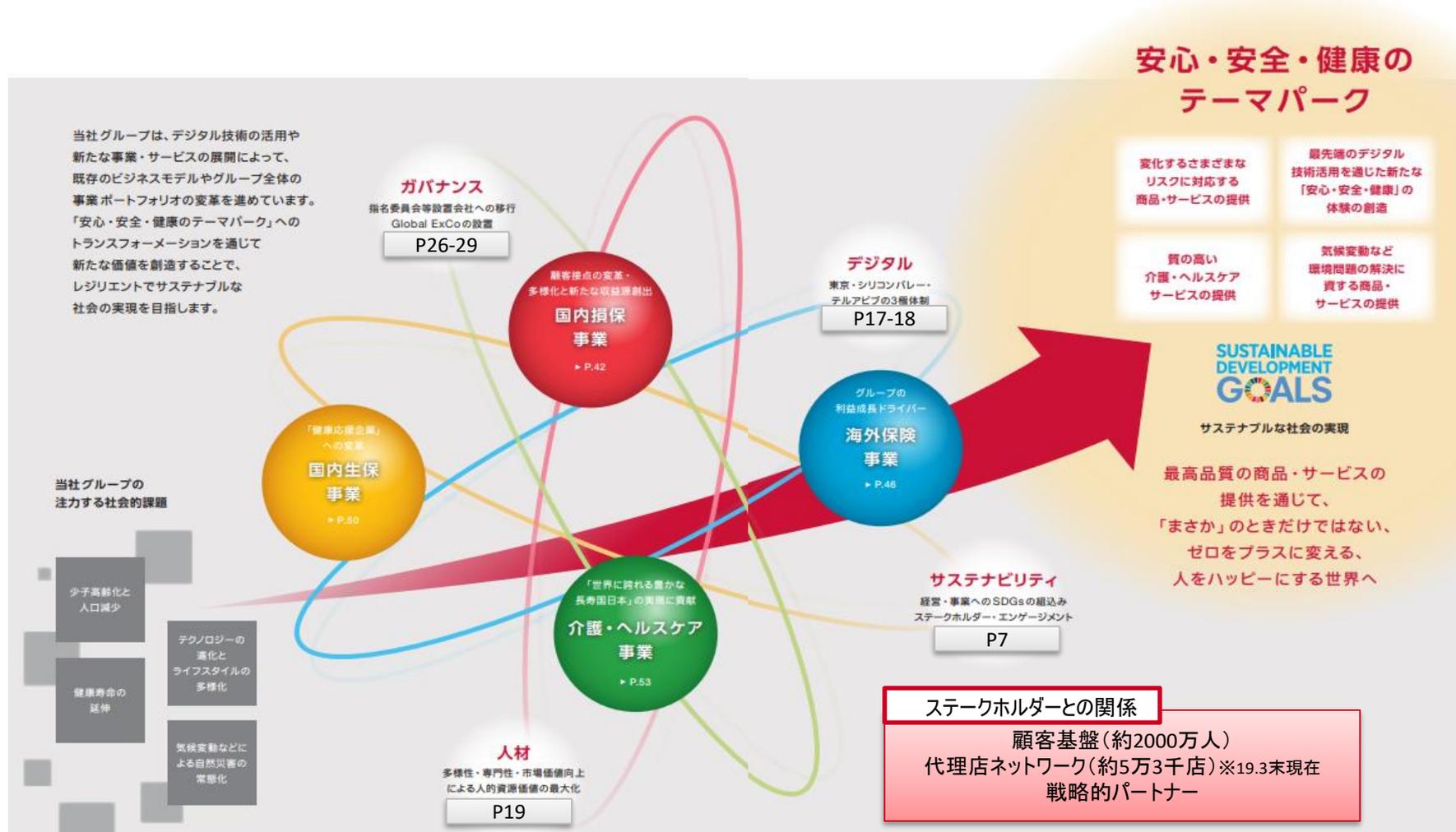
	SOMPO HD		東京海上 HD		MS&AD HD	
	19年3月末	19年9月末	19年3月末	19年9月末	19年3月末	19年9月末
(単位: 億円)						
現金及び預貯金	9,715	11,643	8,517	7,716	14,743	16,297
有価証券	80,127	80,488	165,026	173,990	160,619	163,408
有形固定資産	3,551	3,707	2,933	3,093	4,634	4,814
無形固定資産(のれん等)	4,012	3,993	7,676	7,236	5,455	4,238
その他資産	14,472	13,590	16,650	17,435	14,548	15,583
その他	8,305	8,184	24,513	27,577	31,327	33,062
<b>資産の部合計</b>	<b>120,183</b>	<b>121,605</b>	<b>225,314</b>	<b>237,046</b>	<b>231,325</b>	<b>237,402</b>
責任準備金等	67,887	70,498	135,531	139,047	154,151	158,664
支払備金	15,599	15,879	28,638	29,644	22,226	21,996
社債	5,104	5,031	575	559	6,591	8,091
その他負債	11,139	10,358	16,928	23,561	14,909	15,679
その他	2,654	2,479	7,604	7,447	5,668	3,493
<b>負債の部合計</b>	<b>102,383</b>	<b>104,245</b>	<b>189,277</b>	<b>200,257</b>	<b>203,545</b>	<b>207,923</b>
株主資本合計	10,541	10,426	18,739	19,012	15,830	16,718
その他の包括利益累計額	7,038	6,757	17,003	17,476	11,675	12,359
非支配株主持分/新株予約権	220	178	295	303	275	402
<b>純資産の部合計</b>	<b>17,799</b>	<b>17,360</b>	<b>36,037</b>	<b>36,790</b>	<b>27,780</b>	<b>29,479</b>
<b>負債及び純資産の部合計</b>	<b>120,183</b>	<b>121,605</b>	<b>225,314</b>	<b>237,046</b>	<b>231,325</b>	<b>237,402</b>
社債 / 純資産 比率	28.7%	29.0%	1.6%	1.5%	23.7%	27.4%

## 修正利益3メガ比較



# 競争優位性の確保(価値創造モデル)

- ◆ 安心・安全・健康のテーマパークへのトランスフォーメーションにより、新たな価値を創造
- ◆ 社会的課題の解決に貢献し、「いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPO」へ



# 競争優位性の確保(ドライバー)

- ◆ 4事業がそれぞれのミッションを遂行し競争優位を確立
- ◆ デジタル・データ活用・エコシステム構築によるグループシナジーの最大化

## 国内損保

グループの成長投資に向けたキャッシュフロー創出力の維持

社会の変化に応じた顧客接点の変革・多様化

-  販売網最適化・AI等活用・ITシステム刷新など
-  プライシング含めた商品ポートフォリオの見直し
-  協業やデジタル活用による新たな収益源創出

## 海外保険

成長ドライバー

- 他に類を見ないグローバルプラットフォーム(=SI)を構築
-  リテールを含めたグローバルプラットフォームの活用による、全世界でのオーガニック成長の加速
-  最適なポートフォリオ構築に向けた規律あるM&A

## グループ共通

グループシナジーの最大化に向け、デジタル・データ活用などを加速、またエコシステムの構築などを主導

- ・エコシステム構築とともに事業間連携を加速
- ・オープンイノベーション指向のデジタル活用による既存事業の変革・新事業の創出

## 国内生保

機動性を活かした尖った商品・サービスの投入

「Insurhealth」展開による成長の加速

-  Insurhealth(健康支援と保険の融合)の加速
-  AI・RPA活用などによる生産性向上

## 介護・ヘルスケア等

社会課題の解決を通じたグループのユニークネスを牽引  
介護をゲートウェイとしたシニアマーケットでの収益基盤の拡大

-  高品質・効率経営による収益性向上
-  認知症をキーとした新商品・サービス展開
-  シニアマーケットにおける新たな収益源創出

# ESGに対する認識・取組

◆ 安心・安全・健康のテーマパークを通じ、社会の中心である「人」の人生に寄り添い、デジタルテクノロジーなどのあらゆる先進技術を適切に活用し、社会課題を解決していくとともに、ひとつなぎで支えていく

## 社会課題の解決

- 農業保険を含む幅広い保険商品の提供
- 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



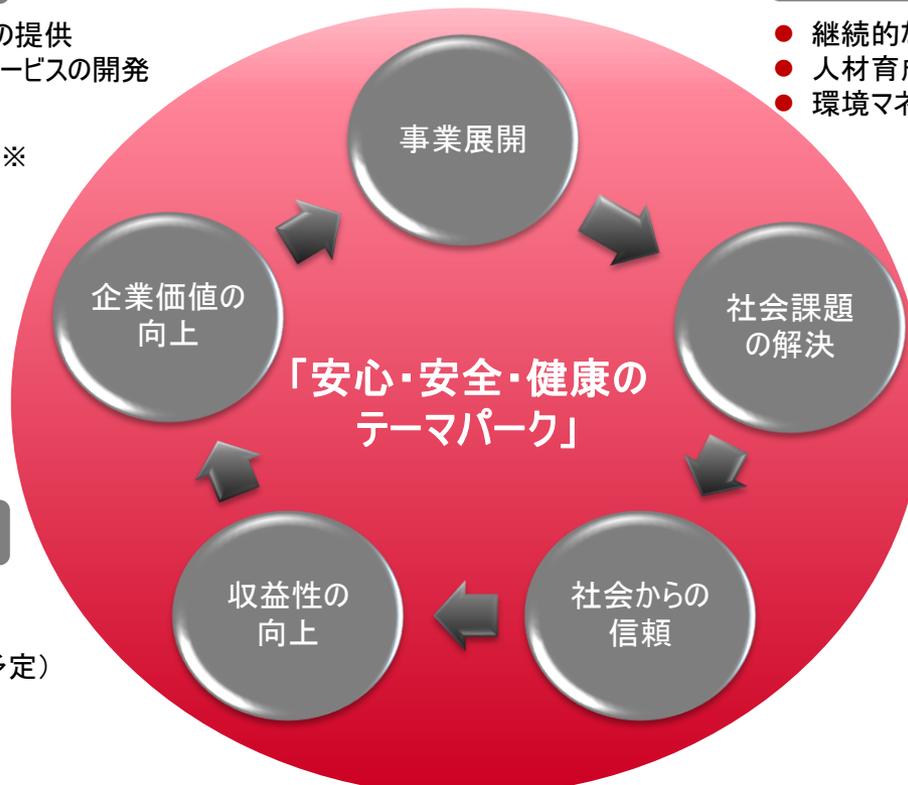
※

## 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(2019年6月予定)



※

## 当社株を組み入れる SRI(社会的責任投資) 指数

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



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

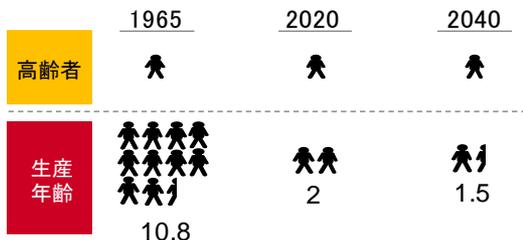
※ 国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の中から、当社取り組みに該当する代表的な目標を標記

# ESGに対する認識・取組(取組事例:介護事業)

- ◆ 足元では、介護を含む社会保障費が財政を圧迫、今後の人口構成変動がさらなる影響を与える
- ◆ 認知症高齢者の増加に伴い、介護人材の需給ギャップは、今後さらに拡大する見込み
- ◆ 需給ギャップの解消に向け、SOMPOの総合力を最大限に活用し、さまざまな取り組みを進める方針
- ◆ 「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献

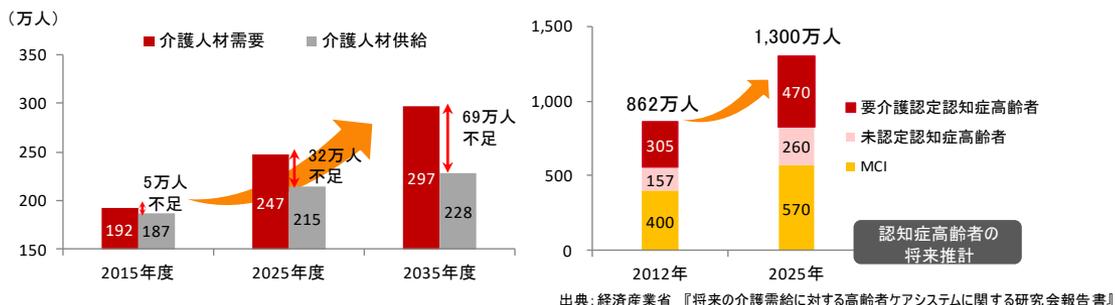
## 財政上の課題(社会保障)

### 社会保障制度の持続可能性



出典: 国立社会保障・人口問題研究所『平成28年度 社会保障費用統計』  
出典: 内閣府『平成30年版高齢社会白書』をもとに作成

## 介護人材の需給に関わる課題



出典: 経済産業省 『将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会報告書』

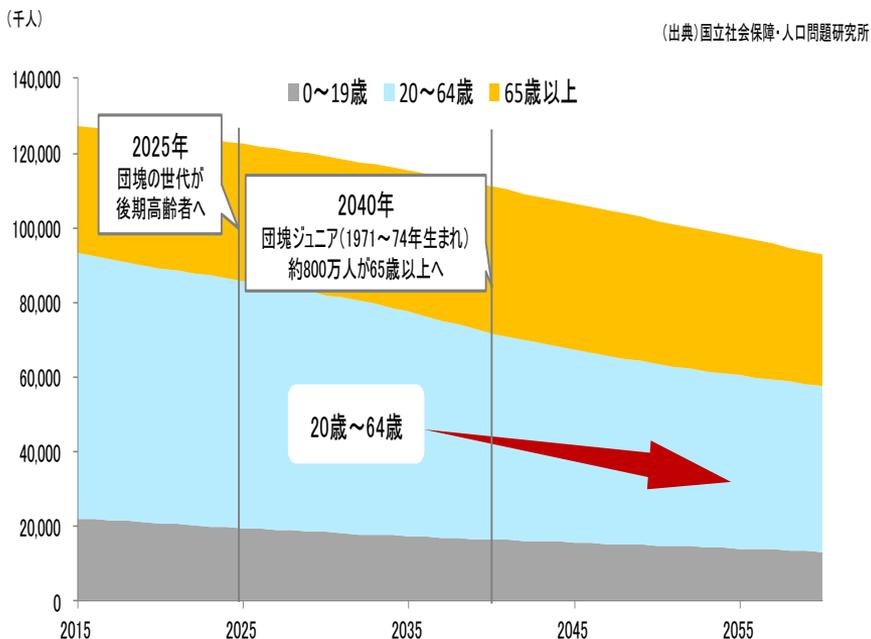
## SOMPOの目指す方向性



# 事業環境の変化(日本のマーケット環境、保険事業への影響)

- ◆ 今後、メインマーケットである国内の人口は減少が見込まれる  
特に、少子高齢化により保険の主要ターゲットである生産年齢人口は急激に減少
- ◆ テクノロジーの進化により、保険ニーズの減少が想定しうる

日本の将来人口推計



保険事業を取り巻くディスラプション

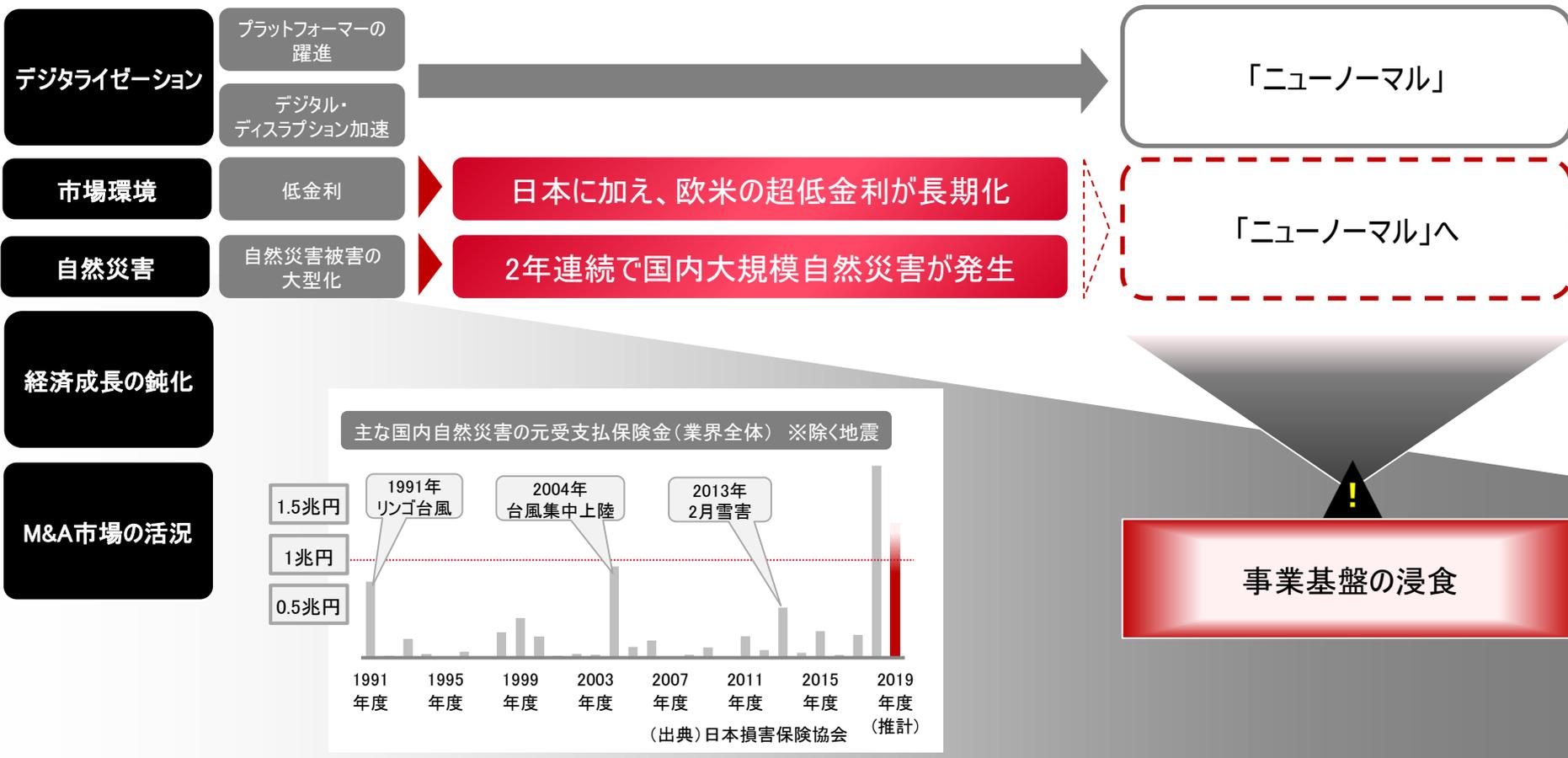
環境変化	影響
カーシェアリング・自動運転車の普及 	自動車保険 →
IoT・センシング技術の向上 災害予知技術の向上 	火災保険 (住宅・工場) →
ウェアラブルの進化 ゲノム解析・疾病予測高度化 	生命保険 医療保険 →

リスク自体の減少による保険ニーズの低下

# 事業環境の変化(ニューノーマル)

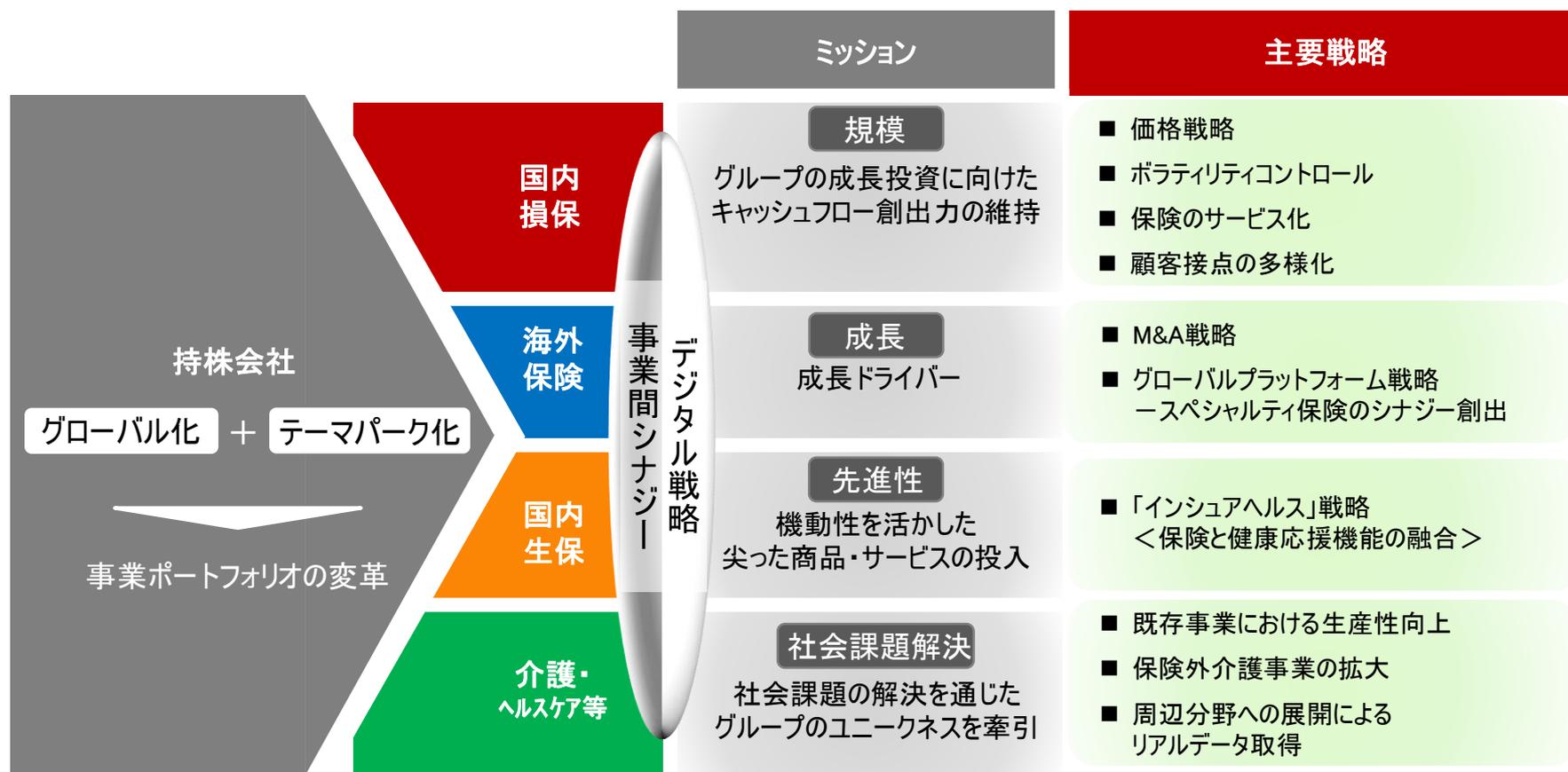
- ◆ 事業環境変化のサイクルはさらに短期化、デジタルイゼーションは既にニューノーマルの域
- ◆ 加えて、自然災害の頻発・激甚化や超低金利環境も、ニューノーマルへ

## 直近の事業環境の変化



# グループ戦略の全体像

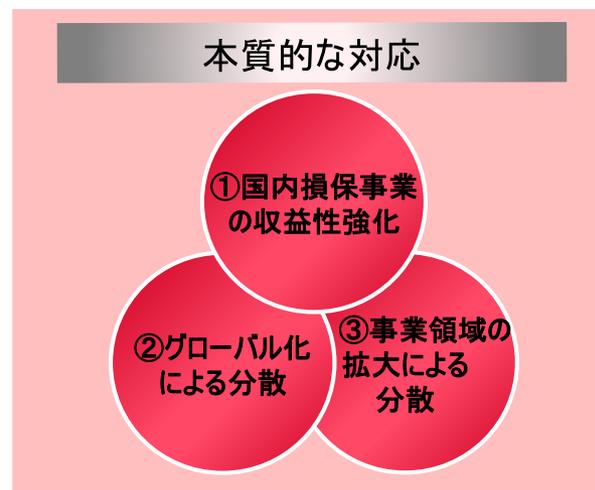
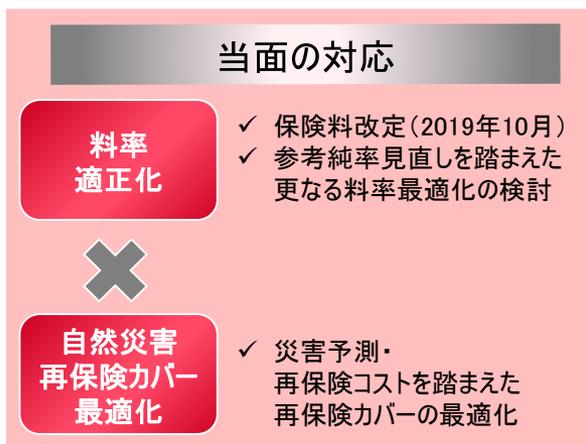
- ◆ 持株会社・各事業がそれぞれのミッションに対する戦略を実行
- ◆ グローバル化とテーマパーク化により、規模の拡大と事業ポートフォリオを変革
- ◆ 定量的には修正連結利益3,000億円、ROE10%、  
定性的には安心・安全・健康のテーマパークへのトランスフォーメーションの実現



# ニューノーマルを踏まえた対応

- ◆ 自然災害などのニューノーマルへの当面の対応は、料率の適正化と再保険カバー最適化
- ◆ より本質的には、中計後半の取組である質的進化の加速によって対応していく

## 事業環境変化への対応



# ①国内損保事業の収益性強化

◆ 国内損保事業は、厳しい経営環境を踏まえ、一層の収益性の向上を図る

## 収益性強化に向けた取組

収益性の強化  
圧倒的な資本効率

### コンバインドレシオ改善に向けた対策

#### 損害率対策

プライシング  
適正化

消費増税等のコスト反映

自動車保険改定  
(+3%程度:2020年1月予定)

アンダー  
ライティング

引受管理・事故予防策の強化

企業契約の料率適正化  
(上期対象契約の72%が収益改善)

#### 生産性対策

デジタル・  
AI・RPA  
活用

ナレッジマネジメントへのAI活用

社員向け:2018年4月  
代理店向け:2019年10月※2

基盤  
システム  
刷新

抜本的なシンプル化

プログラムステップ△60%削減  
商品改定に要する期間△70%短縮

※2 試行展開開始

### コンバインド・レシオ※1



※1 W/Pベース、除く自賠責・家計地震、損保ジャパン日本興亜単体  
国内自然災害の支払保険金を470億円(過去平均)として調整

## ②グローバル化による地域・種目分散

- ◆ SIの買収により、地域・保険引受種目の分散は大きく進展
- ◆ SIのグローバル・プラットフォームを進め、スペシャルティ保険の拡大やリテール部門の収益性向上を図る

### 質的進化による地域・種目分散の進展

世界有数の農業国であるブラジルでも農業保険の展開を準備  
(農牧畜関連GDP: 8兆円規模※1)  
※1 ブラジル地理統計院データ

#### コマーシャル・プラットフォーム

- ✓ 2018年度構築完了
- ✓ 商品プラットフォーム活用によるスペシャルティ保険種目の拡大  
【農業保険】  
AgriSOMPO  
【専門職業人向け保険】  
SomPro

#### リテール・プラットフォーム

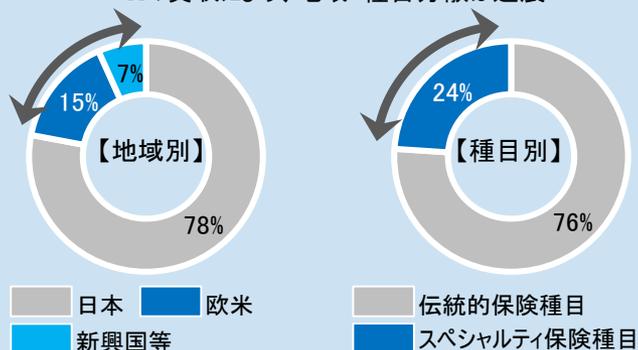
- ✓ 2020年度構築完了に向け組織再編を実行中  
(トルコ・ブラジルなど)
- ✓ ノウハウの共有を開始  
【プライシング戦略】  
ブラジル・マレーシアに展開  
【チャネル戦略】  
インドネシアに展開

地域・種目分散による業績安定

当社買収以来、収益を5倍に伸ばしたシゴルタ社のノウハウを横展開

#### グループベースの正味収入保険料※2

- ✓ SIの買収により、地域・種目分散は進展



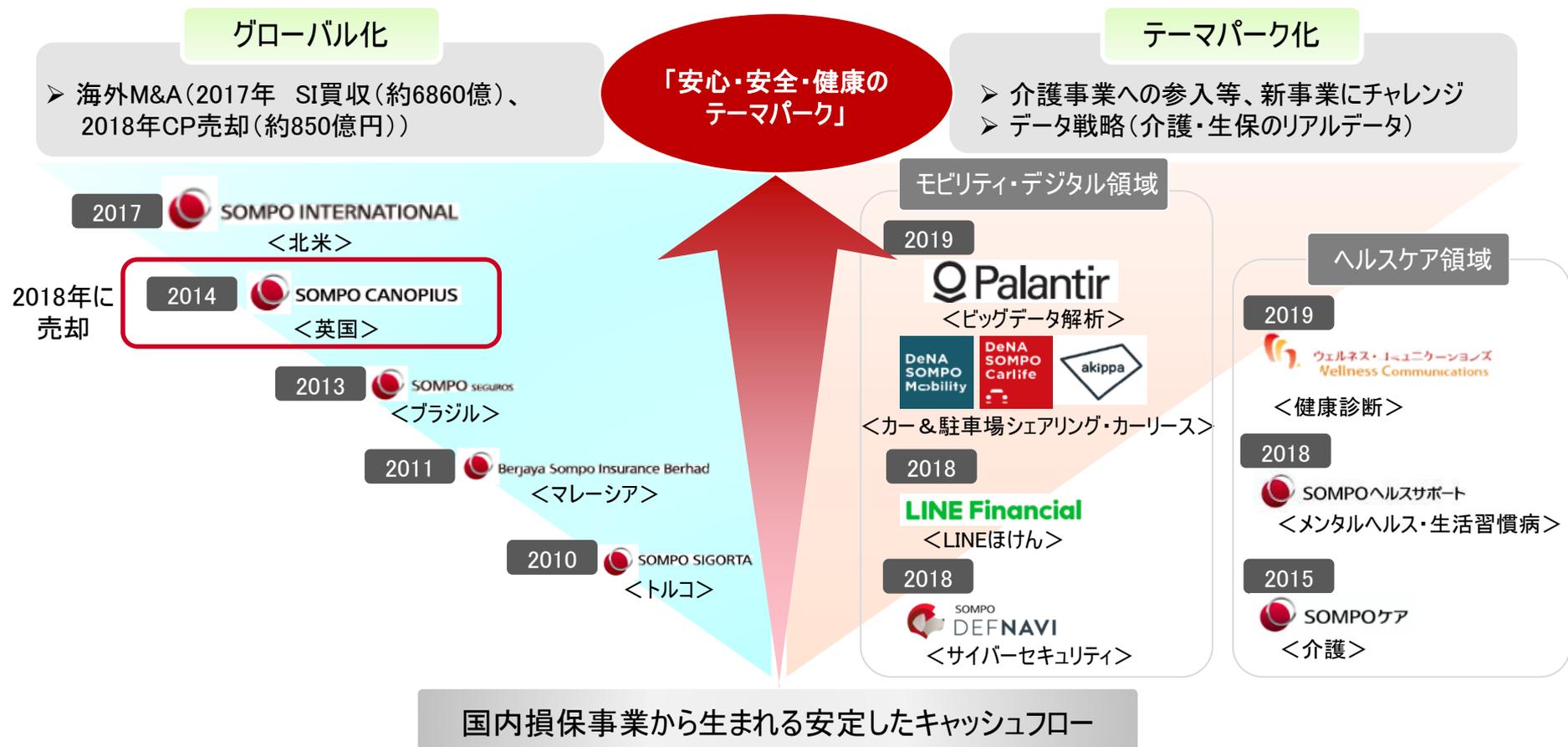
※2 2018年度、除く自賠責・家計地震

#### ボルトオンM&A・大型M&A

- ✓ 大型M&A/地域や種目を分散しうるボルトオンM&Aの検討  
ー厳格な投資規律を堅持
- ✓ M&A検討体制の強化  
ーグローバル・トランザクション専門委員会の設置

### ③事業領域の多様化

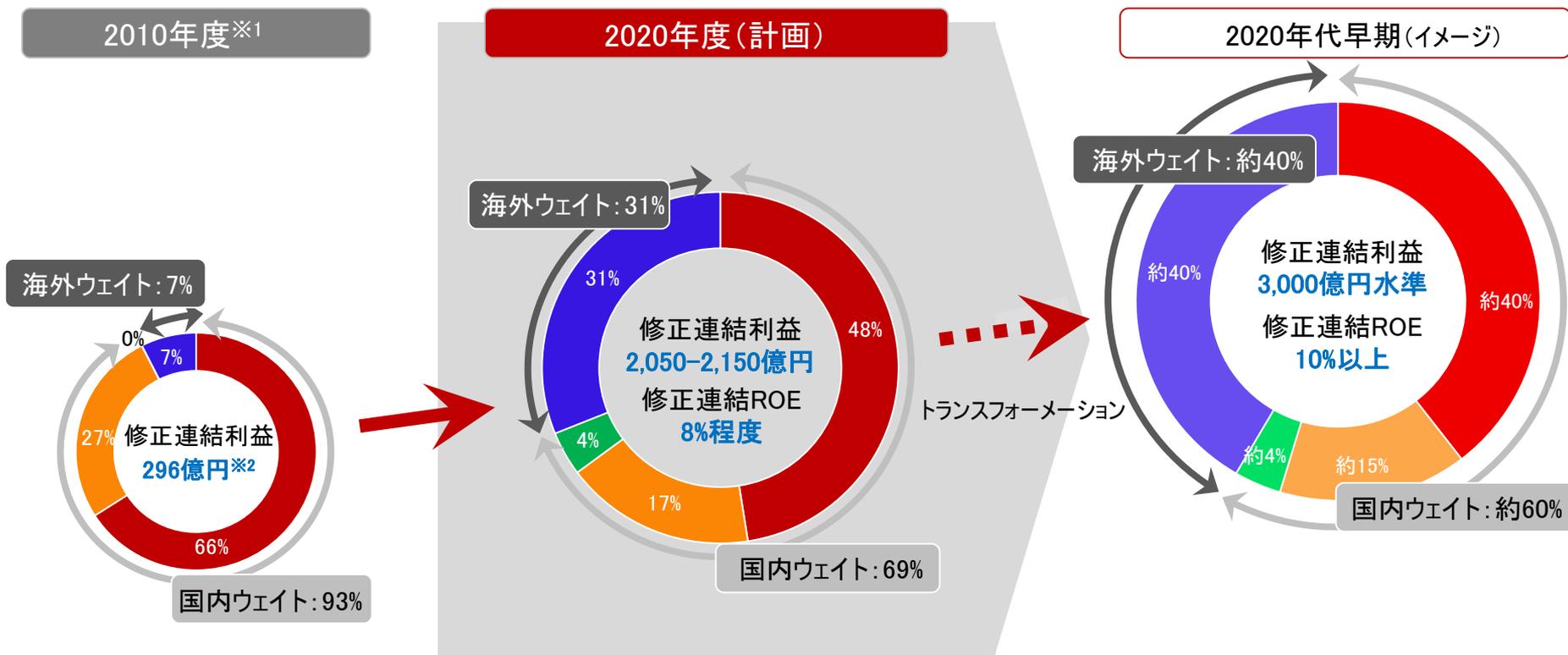
- ・保険と親和性の高いヘルスケア事業などの新たな事業へのチャレンジにより、保険の枠にとどまらないグループへ
- ・介護事業への参入（居室数で業NO.1）、ビッグデータ解析企業のPalantir社との合弁会社設立などを実施。
- ・一方で、2018年にはSOMPO CANOPIUS を売却等、戦略に応じた事業売却も実施



# 事業ポートフォリオの変革

- ・HD発足時では国内利益ウェイトが約9割、足もとでは海外保険事業ウェイトが拡大
- ・海外事業のさらなる拡大に加え、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す
- ・2020年代の早期には、海外ウェイト40%、非保険ウェイト10%以上、国内損保事業ウェイト50%以下へ

■ 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

# デジタル戦略(体制)

◆ 世界3極体制でのDigital Lab設置が完了。既存事業の支援に加え、新規事業創出にも取り組む。

## 既存ビジネスの デジタルシフト支援

## 新規事業の創出

SOMPO Digital Lab  
テルアビブ



Research & Development  
Drives Innovation

SOMPO Digital Lab  
東京



Control Tower  
Needs Lab

SOMPO Digital Lab  
シリコンバレー

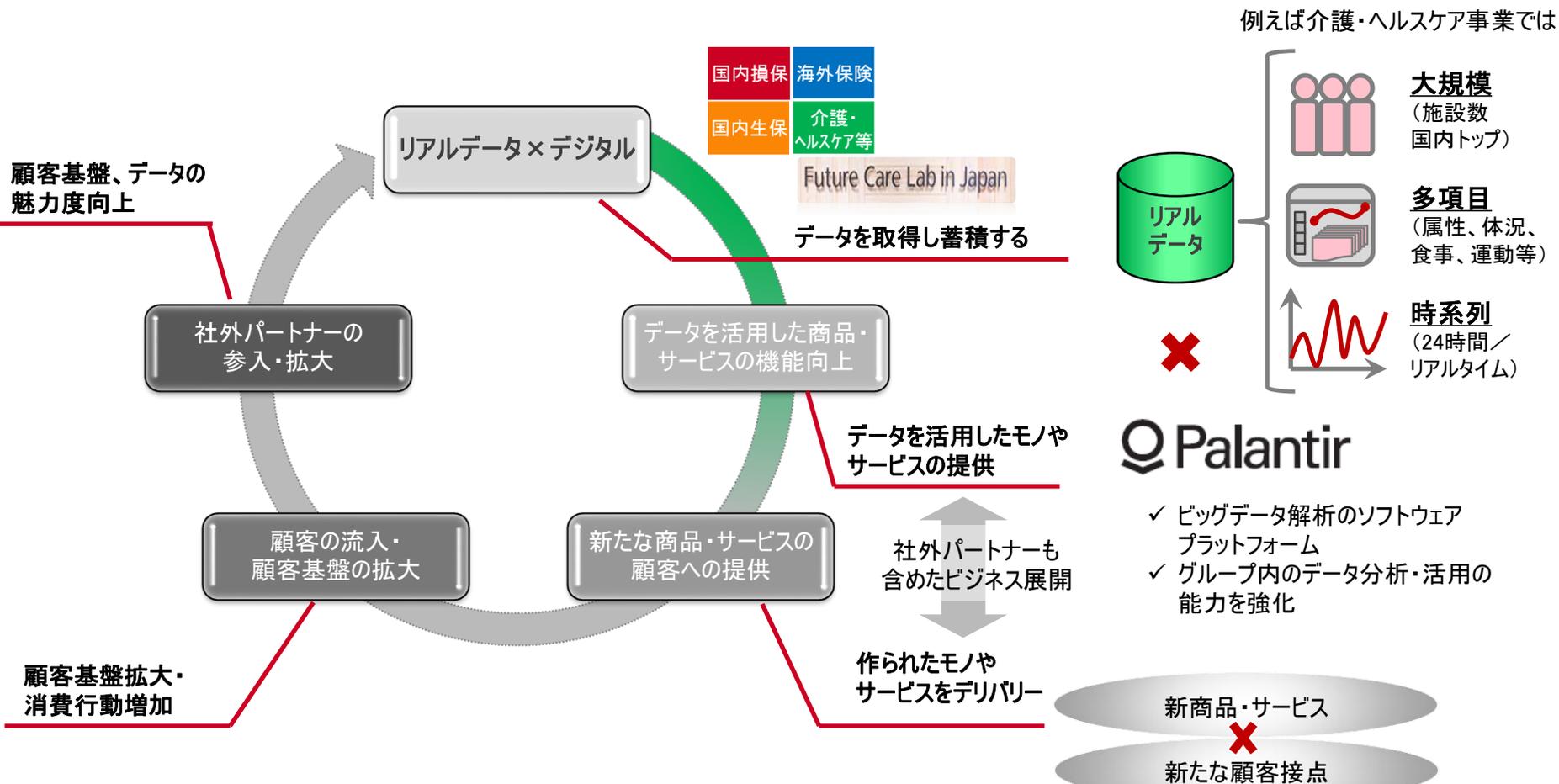


Research & Development  
Culture Change & Networking

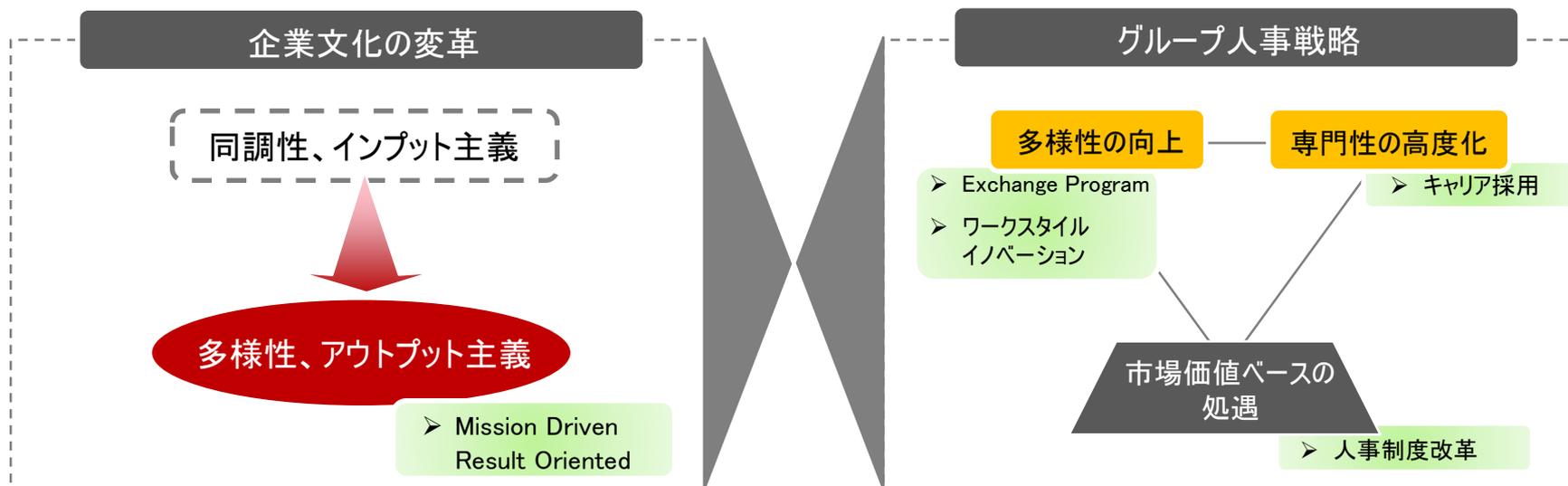
# デジタル戦略(事例:リアルデータプラットフォーム)

- ◆ 優れたビッグデータ解析ノウハウを持つPalantir社と提携し、当社グループが保有するリアルデータを活用
- ◆ 第一段階として、他社が持ちえないデータの質・量を保有するシニアウェルネス領域での新規ビジネス創出を狙う

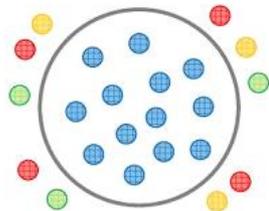
## リアルデータと事業のネットワーク効果拡大の好循環



- ◆ 「多様性」、「専門性」、「市場価値」にフォーカスした「適時・適材・適所」の人事運用・配置
- ◆ グループの人的資源価値の最大化を通じ、グループ戦略の実行を加速

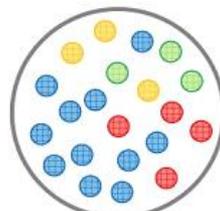


モノカルチャー



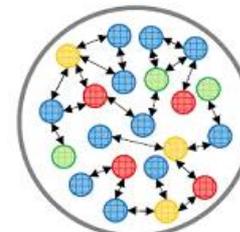
◆ 多様性がない均質な状態

ダイバーシティ



◆ 多様性は内包

インクルージョン

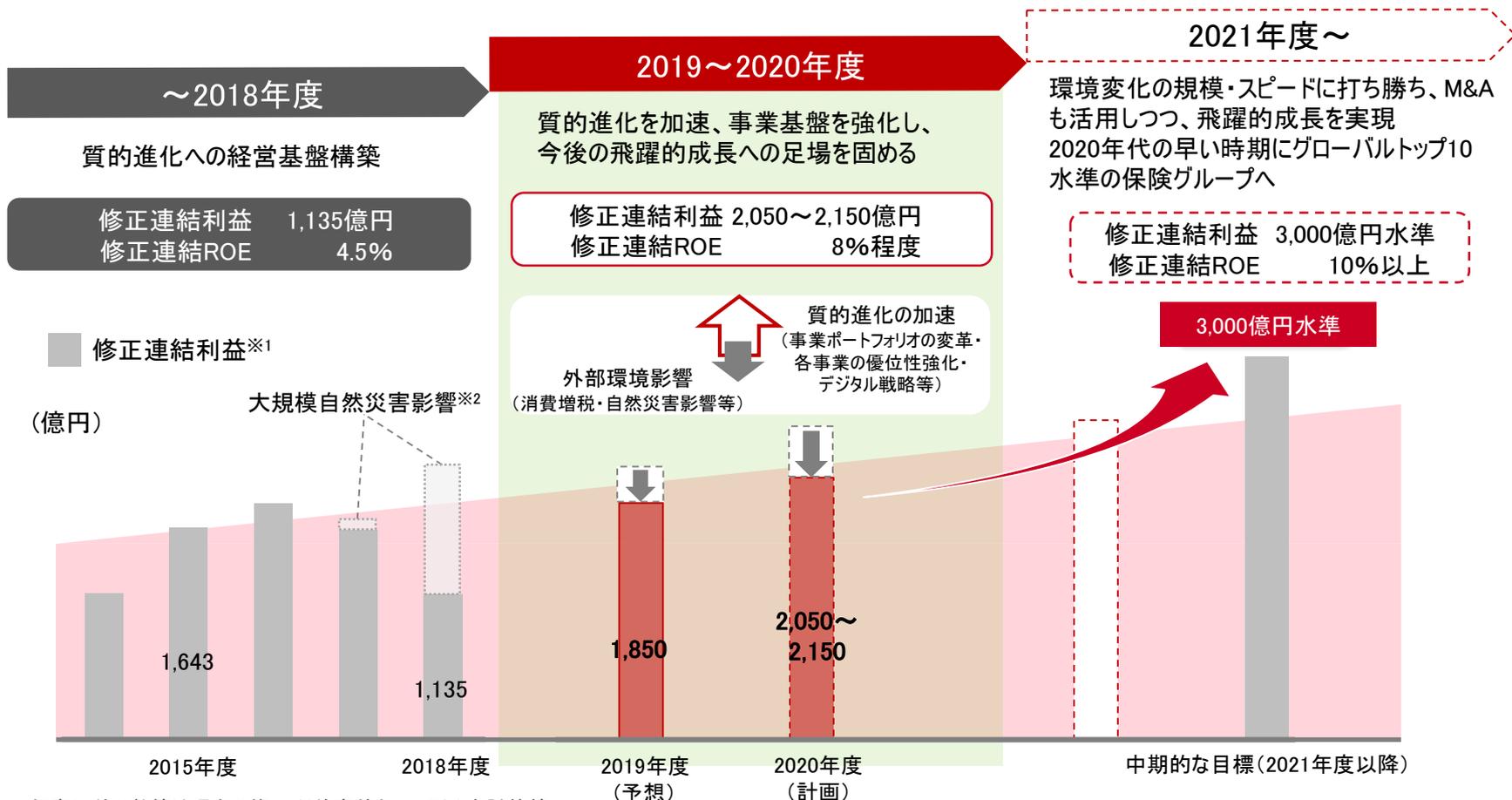


インクルージョン

# 経営数値目標

- ◆ 外部環境影響を収益性の向上に資する様々な取組みでオフセットし、2020年度の計画達成を目指す
- ◆ 質的進化を加速させることで事業基盤を強化し、次期中計以降飛躍的な成長を実現

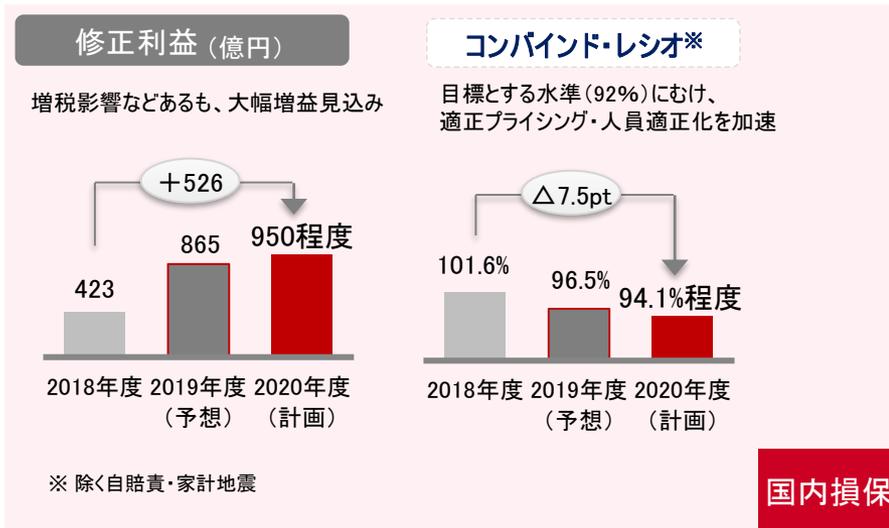
## 修正連結利益<sup>※1</sup>と修正連結ROE



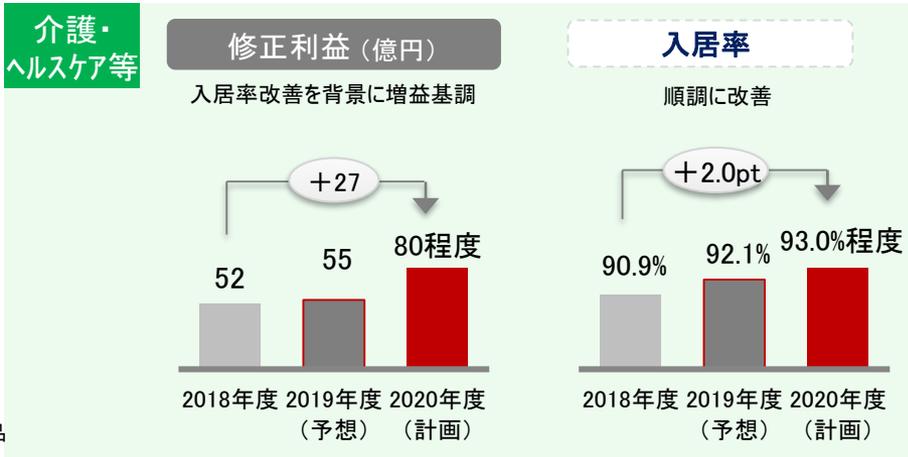
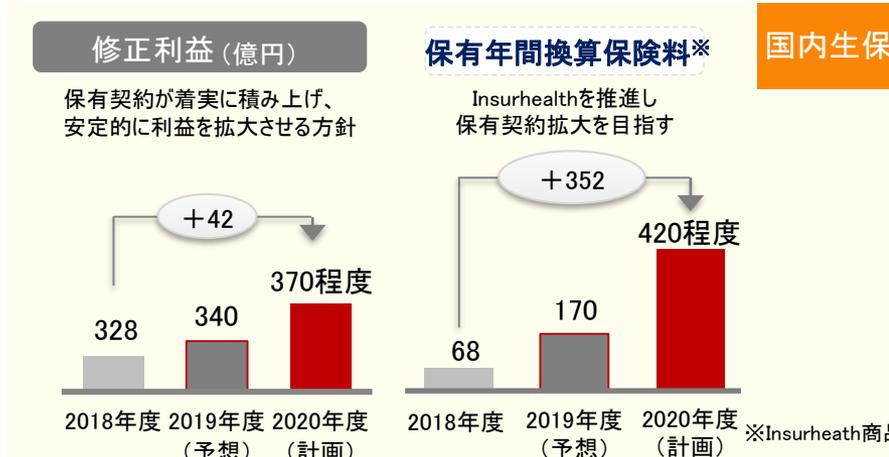
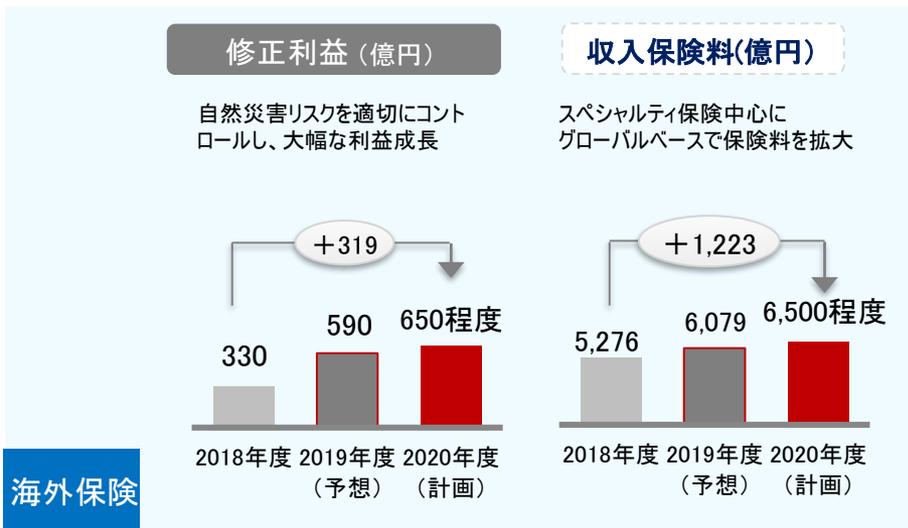
※1 2015年度以前の数値は現在の修正利益定義をベースとした試算値

※2 国内自然災害の発生損害額を480億円、支払保険金を430億円に調整した数値

# 事業別の利益および主要KPI



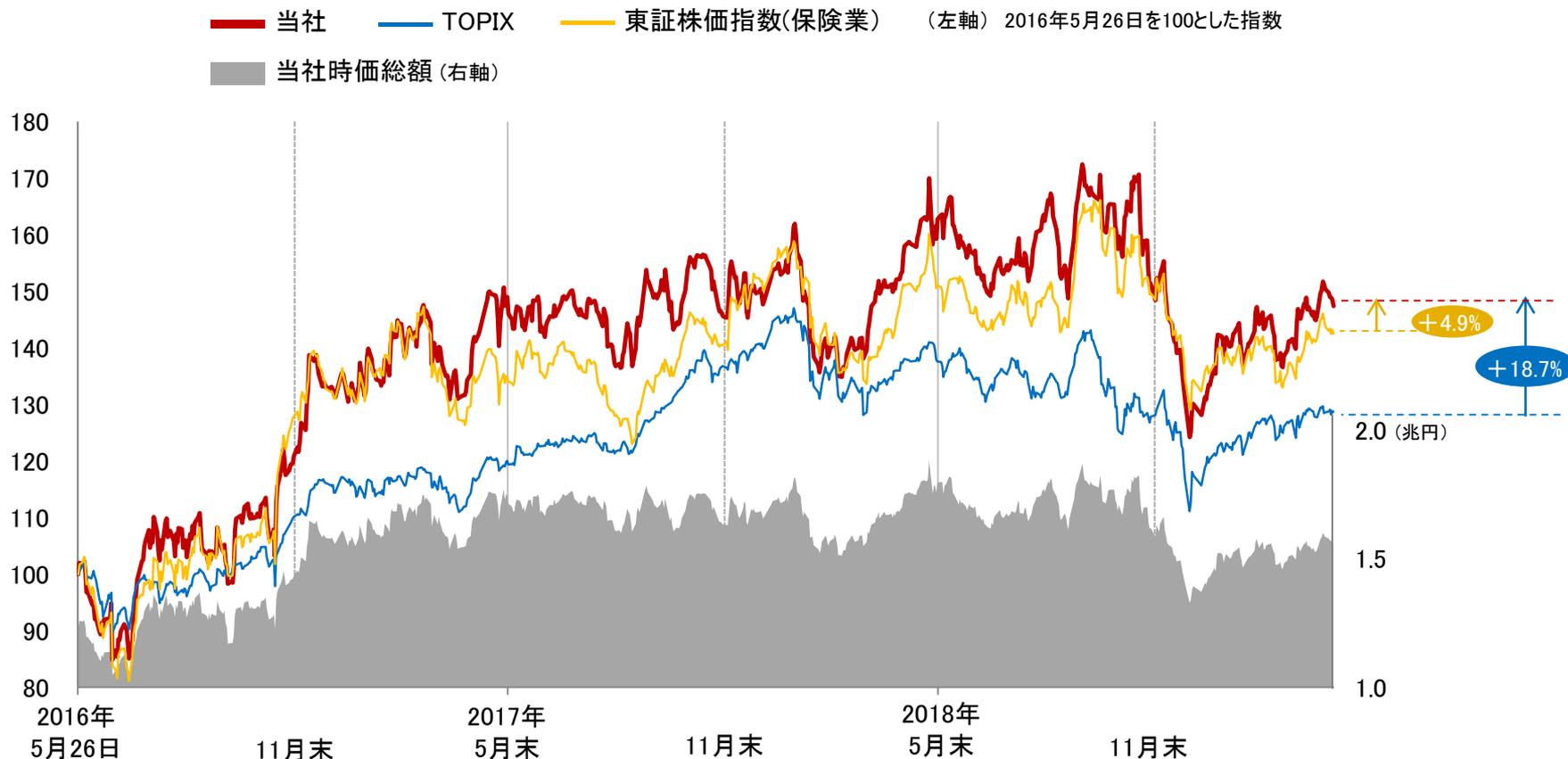
国内損保 海外保険  
国内生保 介護・ヘルスケア等



# 株価(トータル・シェアホルダー・リターン)

◆ 中期経営計画公表日(2016年5月26日)以降、トータル・シェアホルダー・リターンは堅調に推移

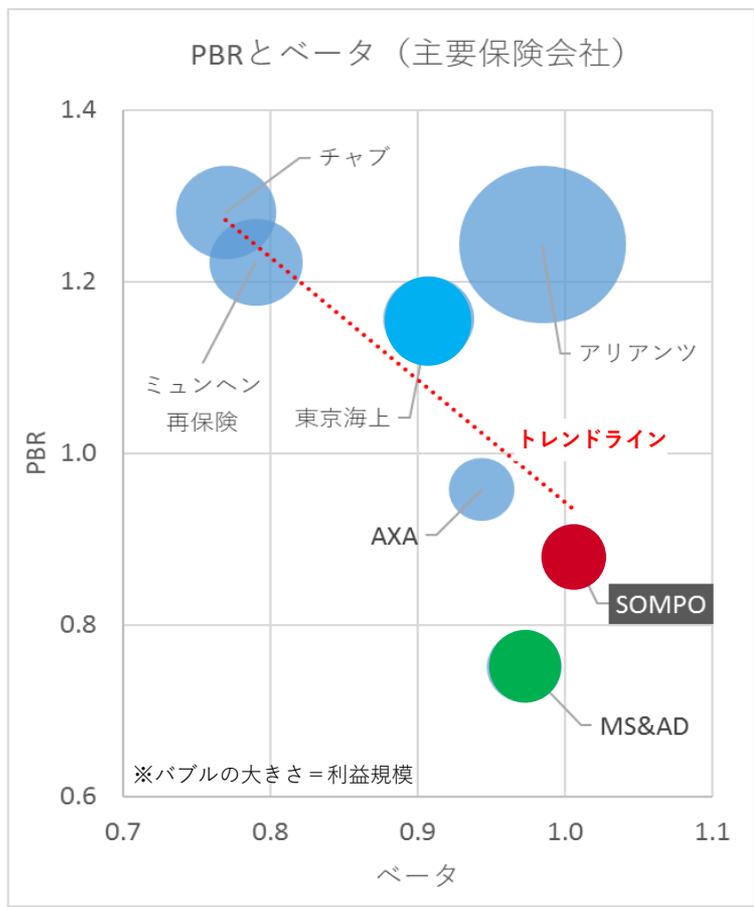
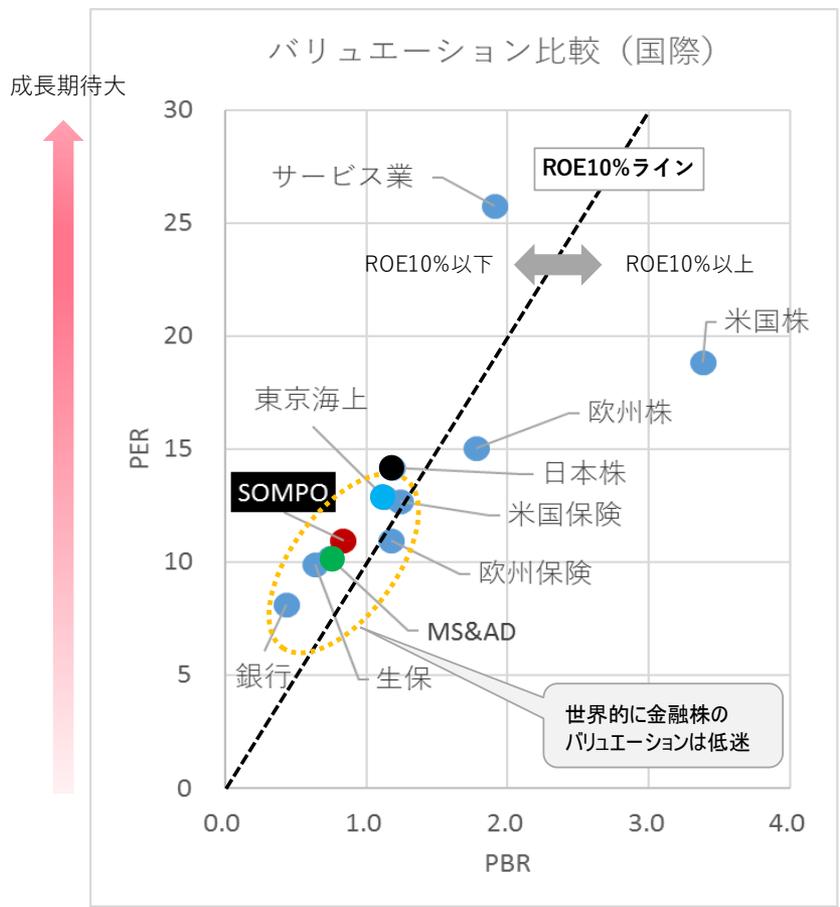
トータル・シェアホルダー・リターンおよび時価総額の推移(2016年5月26日～2019年4月26日)



※当社株のトータル・シェアホルダー・リターン(=税引前配当金再投資後収益率)をインデックス化して表示

# (参考) バリュエーション、PBR、ベータの比較

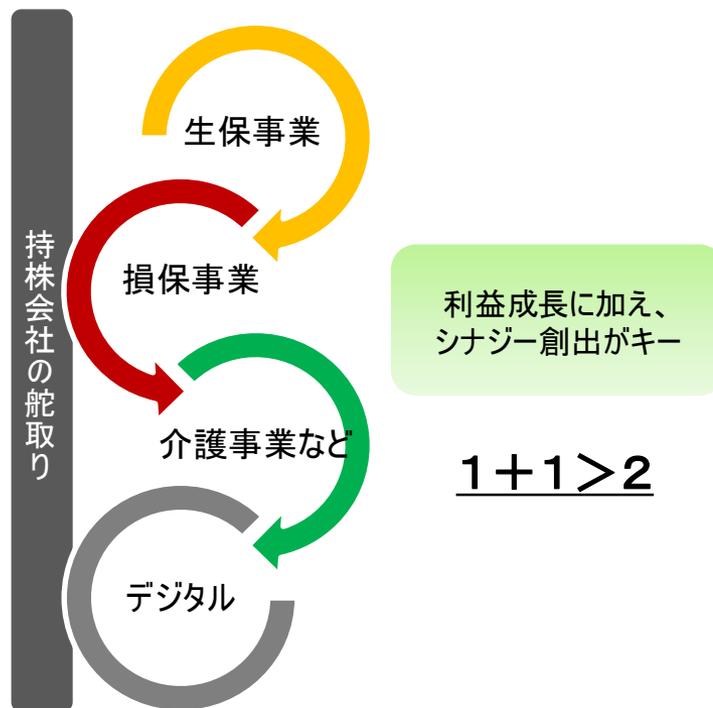
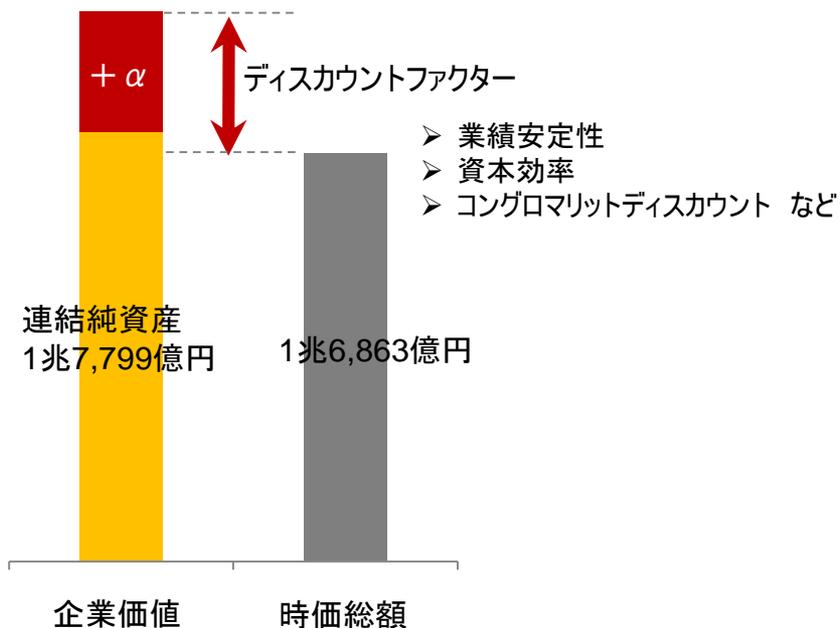
- ◆ 世界的に金融株は低バリュエーション(特に日本)。また保険会社のボラティリティは自然災害に左右されるため利益規模の大きな会社が評価される傾向。
- ◆ 現中計の基本戦略である、グローバル化による規模と分散の拡大とテーマパーク化によるサービス産業への進化により企業価値の向上を図る



# 企業価値向上に向けたシナジー創出

- ◆ 企業価値向上に向け、利益成長に伴う資本効率向上や業績ボラティリティの低減に取り組む
- ◆ 持株会社の適切な資本配賦などを通じ、シナジーの拡大を目指す

## 当社の企業価値と時価総額



※ 2018年度末時点(時価総額は2019年9月末時点)

# 【事例】認知症プロジェクト

- ◆ ヘルスケアビジネスの課題を、グループシナジー創出によって解決していく
- ◆ 今後もエコシステムを多数構築し、グループが有機的に連動した高付加価値サービス開発を目指す

## ヘルスケアビジネスの課題と当社の取り組み

### ヘルスケアビジネスの課題

#### マネタイズの難しさ

- 消費者のサービスに対する対価支払の壁
- 単一サービスとしての差別化・収益化の困難さ
- 参入障壁の低さ

#### 販売チャネル

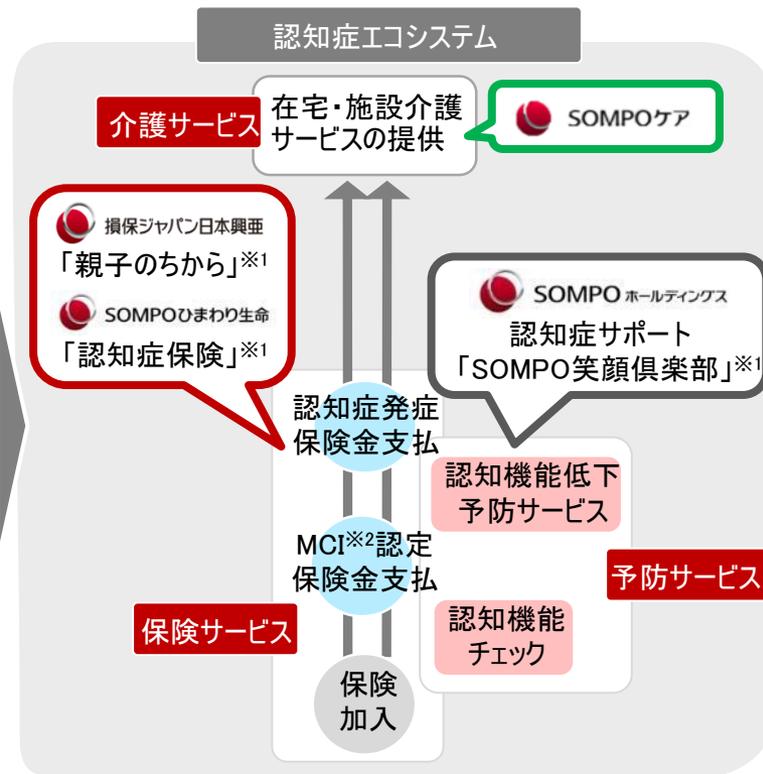
#### エビデンス



### 当社グループ

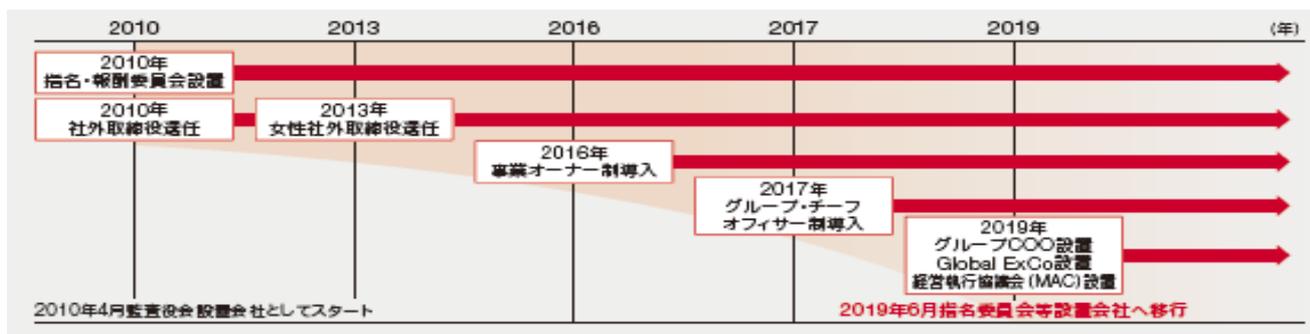
#### グループシナジーの発揮

保険販売による収益化に加え、支払った保険金を活用したヘルスケアサービス購入サイクルを構築



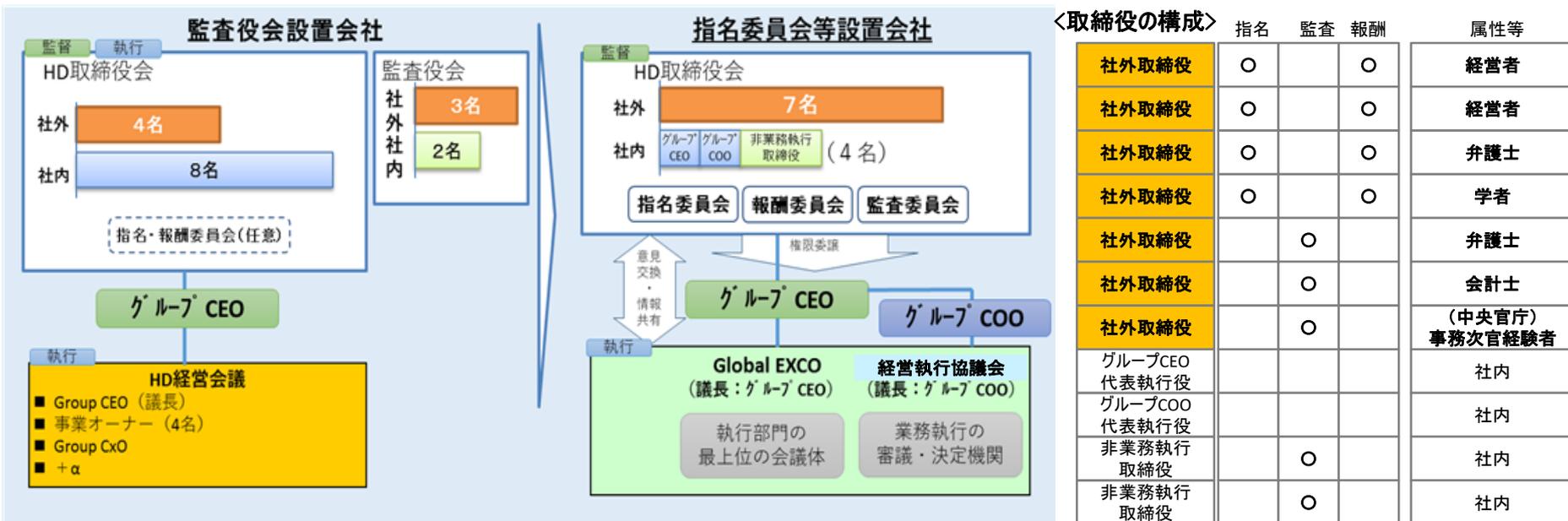
# コーポレート・ガバナンス(全体像)

- ・国内外、社内外を問わず様々な人材を積極的に活用し、コーポレート・ガバナンス体制を構築
- ・ハイブリット型の機関設計のもと、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー制を採用。事業オーナーへの大幅な権限移譲にもとづく遠心力と、HDのチーフオフィサーによる求心力により、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務遂行を図ってきた



# コーポレート・ガバナンス(指名委員会等設置会社への移行)

- ・2019年度からは、グループ全体の戦略課題等を協議するGlobal Executive Committee(以下「Global ExCo」とその遂行・管理に係る重要事項を協議する「経営執行協議会」を設置するとともに、**指名委員会等設置会社へ移行**
- ・経営における監督と執行の分離を明確化して、執行部門への大幅な権限委譲を進め、意思決定および業務遂行のスピードアップ、質の向上を図る。特にHDは、**グループ全体戦略、経営資源配分、ポートフォリオマネジメント等の機能を強化**
- ・**取締役会は、経営の監督(特に事業のアクセル/ブレーキ判断等)と中長期的な戦略や経営方針の意思決定に専念**
- ・**社外取締役中心で取締役会を構成(業務執行取締役は2名のみ)。執行役の指名・報酬を完全に社外取締役に委ねる**



# コーポレート・ガバナンス(役員報酬制度)

・現在の中期経営計画期間を、グループのトランスフォーメーションのフェーズととらえ、**会社業績に連動した役員報酬をこの取り組みを支えるガバナンスの重要な要素と位置づけ。**

・「**ミッション・ドリブン&リザルト・オリエンテッド**」の思想に基づき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと考え、**未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきとの理念のもとに役員報酬制度を設計**



## <当社役員報酬制度の概観>

	報酬要素	構成割合		内容
		CEO	他役員	
固定報酬	月額報酬	37.5%	50~70%	・役員が担うポストの権責と職務内容をふまえ、個別的に決定 ・月例で支払う現金報酬
変動報酬	業績連動報酬	37.5%	15~25%	・基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 ・各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 ・年度終了後の6月に現金で支給
	業績連動型 株式報酬	25.0%	15~25%	・株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して 付与する株式数を決定 ・過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価 ・信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する
	小計	62.5%	30~50%	
合計		100%	100%	

担当事業	財務指標(2019年度)
グループ全体	修正連結ROE
国内損害保険事業	正味収入保険料、修正利益、ROR・ 当期純利益、コンバインド・レシオ
海外保険事業	正味収入保険料、修正利益、ROR・
国内生命保険事業	修正EV増加額、修正利益、ROR・
介護・ヘルスケア事業	売上高、経常利益

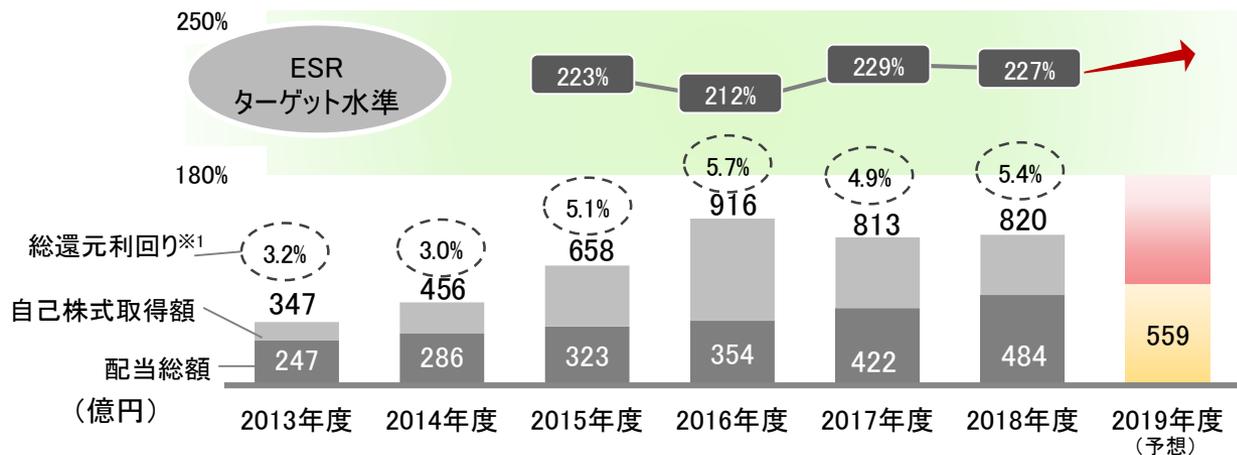
# 株主還元

- ◆ 外部環境および資本余力等を見据え、総還元性向のターゲットレンジを50%～100%に変更
- ◆ 増配の継続が基本方針
- ◆ 還元原資となる修正連結利益の成長も含め、魅力ある株主還元を目指す

## 株主還元方針

- 財務健全性や業績等を勘案し、魅力ある株主還元を目指す。
- 総還元性向は50%～100%を目標水準とし、大型M&A有無や資本水準等を総合的に考慮し、株主還元額を機動的に決定する。
- 増配の継続を基本方針とする。

## 強固な財務健全性(ESR)と株主還元ヒストリー



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  
踏まえて毎期決定

※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 総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)  
/修正連結利益