

新中期経営計画（2024～2026年度）

“安心・安全・健康”であふれる未来へ

2024年5月28日

SOMPOホールディングス株式会社

目次

エグゼクティブ・サマリー	3	ガバナンス態勢	34
新中期経営計画の経営数値目標	4	再発防止に向けた具体的取組（主な進捗状況）	35
I. 前中期経営計画総括		ESG（サステナビリティ：気候変動への取組み）	36
前中期経営計画のアチーブメントと課題	6	持続的な成長をベースとした企業価値・バリュエーションのさらなる向上へ	37
過去最高益/資本効率を達成	7	III. 事業領域別戦略	
有言実行の株主還元、高いEPS成長の達成	8	新しい損保ジャパン①前中期経営計画総括	39
規模と分散の進展により、レジリエンスは一定向上	9	新しい損保ジャパン②新中期経営計画主要KPI	40
リスク削減の進展と成長分野への資本配賦、コングロリット・プレミアムの追求	10	新しい損保ジャパン③SJ-Rの全体像	41
グループの中長期的成長に向けた基盤整備は着実に進捗	11	新しい損保ジャパン④ポートフォリオ変革	42
株価は大きく上昇、バリュエーションは大幅に改善	12	新しい損保ジャパン⑤保険金サービス変革	43
II. 新中期経営計画		新しい損保ジャパン⑥営業変革	44
経営数値目標・主要KPI	14	新しい損保ジャパン⑦事業基盤の変革（カルチャー変革・品質管理強化）	45
新中計における経営課題①外部環境の変化	15	新しい損保ジャパン⑦事業基盤の変革（データドリブン経営・人的投資）	46
新中計における経営課題②一連の問題の顕在化	16	海外保険事業①前中期経営計画総括	47
目指す姿と新中期経営計画の位置付け	17	海外保険事業②前中期経営計画総括（収益性と収益安定性の向上）	48
新中期経営計画の全体像	18	海外保険事業③新中期経営計画に向けたステップ	49
SOMPO P&Cの全体像	19	海外保険事業④新中期経営計画主要KPI	50
新しい損保ジャパン①SJ-Rの概要	20	海外保険事業⑤海外保険事業の成長に向けた主要取組（全体像）	51
新しい損保ジャパン②KPI	21	海外保険事業⑤海外保険事業の成長に向けた主要取組（地理的拡大の進展）	52
海外保険事業の成長①全体像	22	海外保険事業⑥トップラインの成長は継続	53
海外保険事業の成長②KPI	23	海外保険事業⑦新中計期間を通して収益性は安定的に推移する見込み	54
SOMPOウェルビーイング①全体像	24	海外保険事業⑧資産運用利益はさらに拡大	55
SOMPOウェルビーイング②社会課題解決と持続的成長	25	ウェルビーイング（国内生保事業）①前中期経営計画総括	56
SOMPOウェルビーイング③国内生保事業/介護事業	26	ウェルビーイング（国内生保事業）②新中期経営計画主要KPI	57
財務戦略（資本循環経営の進化）	27	ウェルビーイング（国内生保事業）③主要取組	58
リスク削減：政策株式の削減ペース加速	28	ウェルビーイング（介護事業）①前中期経営計画総括	59
リスクテイクの方向性（オーガニック成長とM&A）	29	ウェルビーイング（介護事業）②新中期経営計画主要KPI	60
資産運用戦略	30	ウェルビーイング（介護事業）③主要取組	61
人材戦略（人的投資）	31	参考	
データ・デジタル戦略	32	業績指標の定義	63
株主還元方針	33	経営数値の推移	64

エグゼクティブ・サマリー

前中計 総括

- ✓ 前中計の主要な取組み（規模と分散、未来の介護、リスク削減、成長投資）を着実に実行
- ✓ **修正連結利益は過去最高益、修正連結ROE※は目標の10%レベルまで到達**
- ✓ 結果として、株価は上昇、PBR（J-GAAPベース）は1倍超の水準を回復
- ✓ 一方で、外部環境変化や国内における一連の問題の発生など、事業モデルの変革は必須

目指す姿

- ✓ **“安心・安全・健康”であふれる未来に向けて、ソリューションを提供し続ける企業グループへ進化**
- ✓ 市場規模や顧客・リスクの変化に対応するとともに、健康・介護・老後資金に関わる社会課題を解決する

新中計

- ✓ **新中計では、「レジリエンスのさらなる向上」、「つなぐ・つながる」の実現を目指す**
- ✓ 事業領域別では、**①新しい損保ジャパン、②海外保険事業、③ウェルビーイング**が柱
 - ①新しい損保ジャパン：SJ-Rの取組みにより収益基盤・事業基盤を再構築
 - ②海外保険事業：地理的拡大により二桁水準の利益成長を目指す
 - ③ウェルビーイング：健康・介護・老後資金に関わる社会課題へのソリューション提供を通じた成長
- ✓ **財務戦略では資本循環経営を進化、人材への積極投資により、持続的な企業価値向上を志向**
- ✓ **政策株式は、2024年度2,000億円以上、中計3年間で6,000億円削減を最低ラインにさらなる加速**
- ✓ 株主還元は、基礎還元に加え、**政策株式売却益（税後）の50%を追加還元**、加えて、機動的な資本水準調整も検討

新中期経営計画の経営数値目標

- グローバルピアとの比較可能性向上などを目的に、2025年度からのIFRS（国際財務報告基準）適用に向けて準備
- 2026年度の修正連結ROE（IFRSベース）は、グローバルピア水準の13～15%、新中計期間の修正EPS成長率は年率+12%超が目標

修正連結ROE（IFRSベース、除くOCI）※

2026年度目標

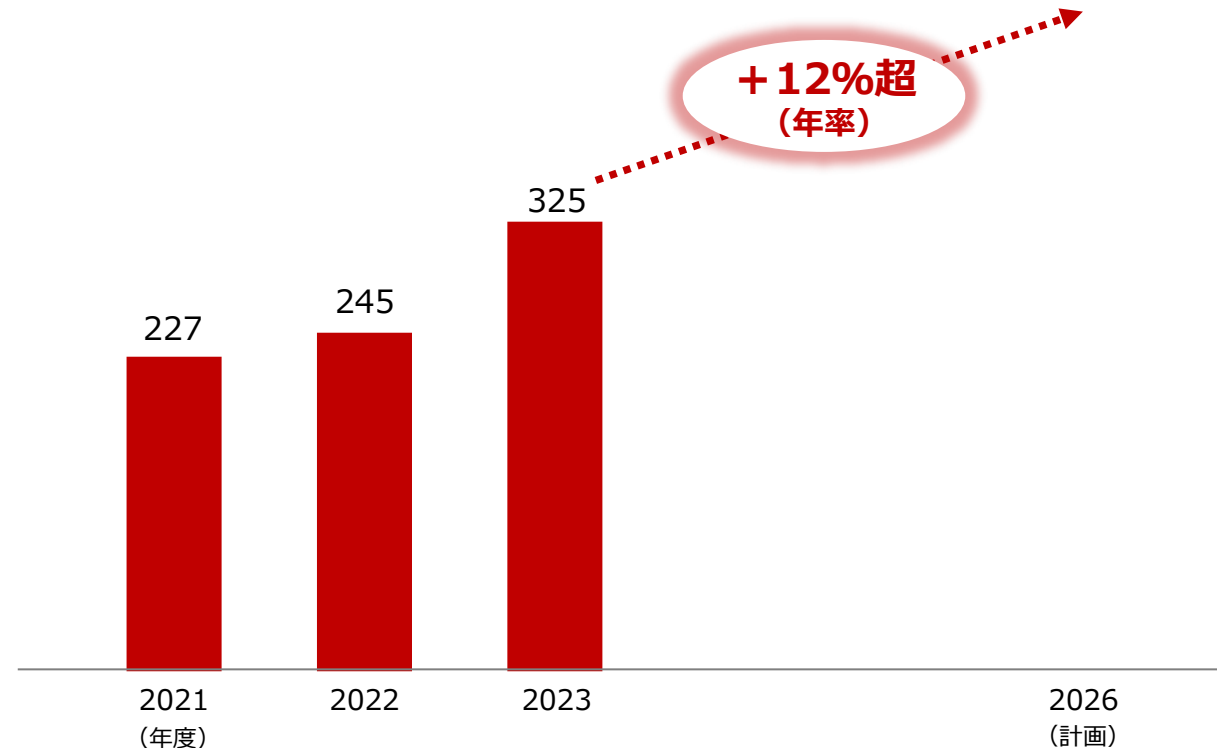
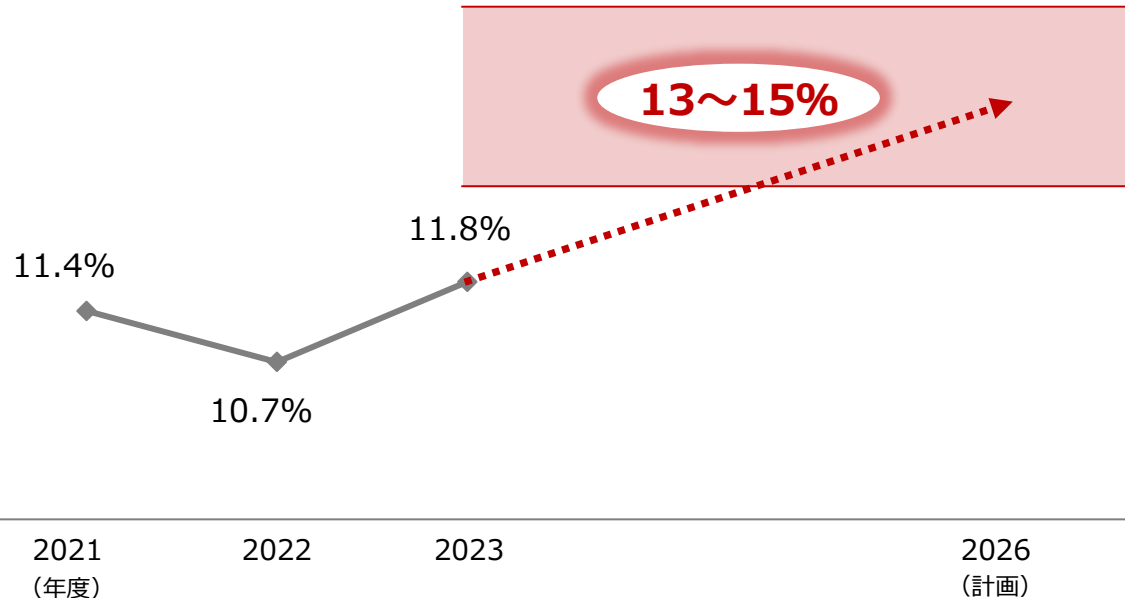
13～15%

修正EPS成長率（IFRSベース）※

新中計期間

年率+12%超

(円)



※前中期経営計画期間の数値は試算値、2021年度、2022年度は平年値ベースに補正

I . 前中期経営計画総括





前中期経営計画のアーチメントと課題

- 規模と分散の追求によるレジリエンスの向上に加え、Insurhealth®拡大や未来の介護への挑戦など、健康・介護事業の基盤を強化
- 修正連結利益は過去最高益を達成、修正連結ROEは目標の10%水準まで引き上がり、企業価値・バリュエーションの向上につながる

2023年度業績

修正連結利益：2,910億円（過去最高益）
修正連結ROE：10.1%※1（目標：10%超）

P7参照

規模と分散の進展によるレジリエンス向上

P9参照

海外保険事業の成長を主因に

グループのトップラインは年率+8%成長※2

事業ポートフォリオの分散が進展

料率適正化や高損対策の強化などにより

国内火災保険の収益性は着実に改善

健康・介護事業の基盤強化

P11参照

Insurhealth※3商品のラインナップ拡充・拡販による

顧客基盤の拡大

介護事業オペレーターとしてのノウハウを活用した

未来の介護への挑戦

株主還元

P8参照

利益成長に合わせた着実な増配

DPS成長率※2：年率+21%

機動的な自己株式取得

合計1,800億円超

市場リスク削減

P10参照

金利リスク削減・政策株式削減は

計画を超過達成

成長投資の実行

P10参照

介護事業基盤強化に向けた

NDソフトウェア社の買収

コングロマリット・プレミアム追求に向けた

SIへの2,000億円の資本移転

外部環境の変化

P15参照

損保ジャパンにおける一連の問題の発生

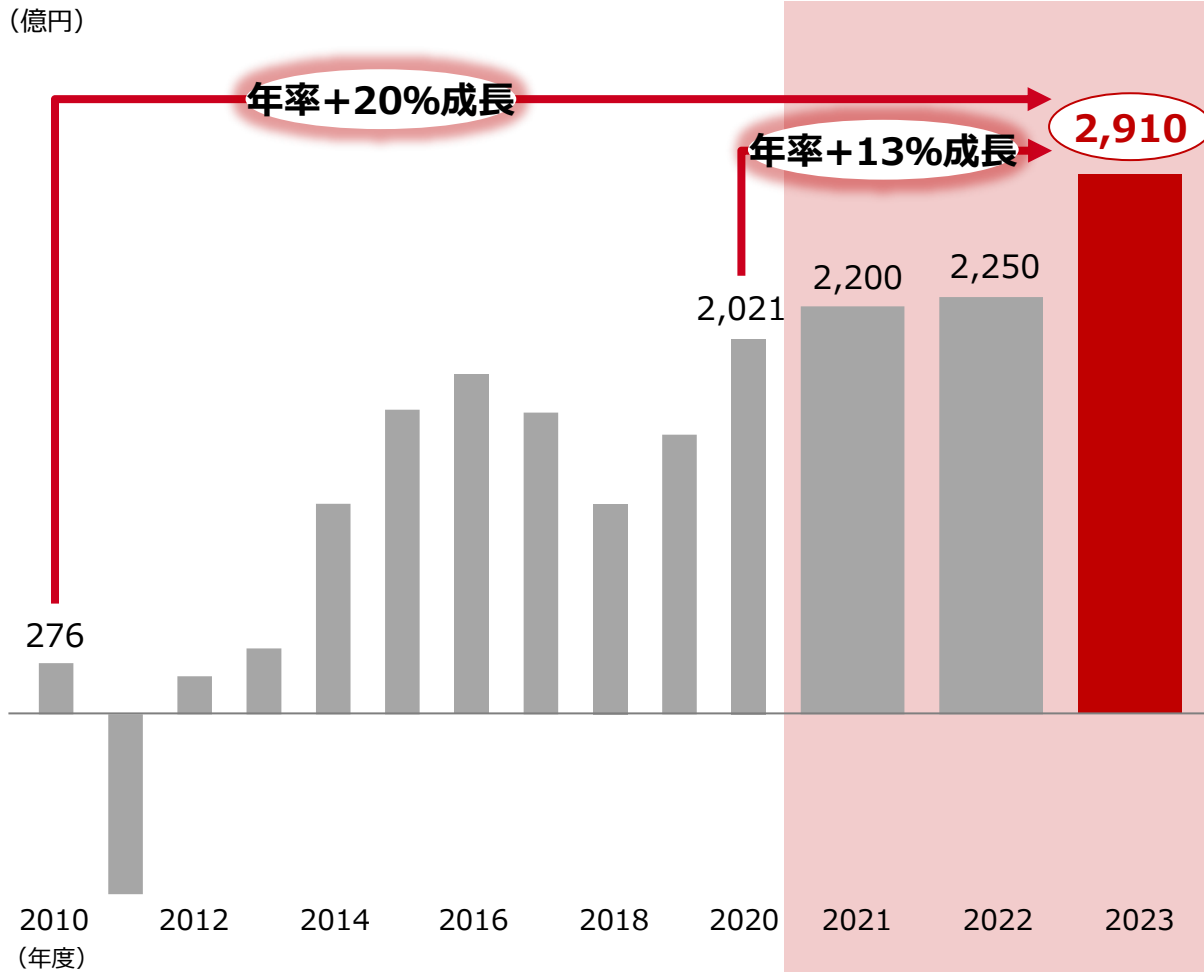
P16参照



過去最高益/資本効率を達成

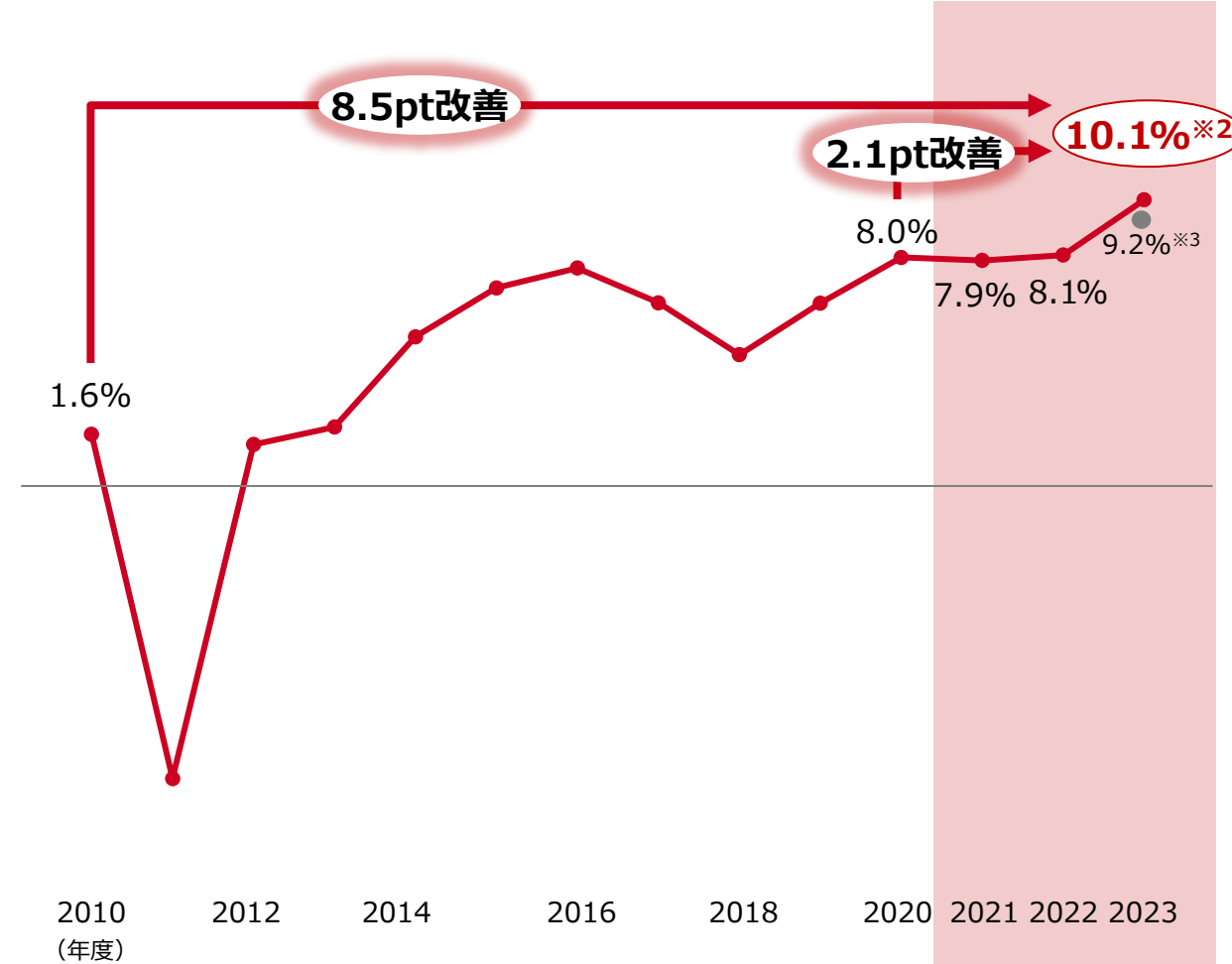
- 前中計最終年度の2023年度修正連結利益（2,910億円）は、過去最高益を更新
- 金融市場変動影響等調整後の修正連結ROEは10.1%となり、資本効率は中計目標（10%超）レベルに到達

修正連結利益※1の推移



※1 2010～2015年度は2016年度の定義をベースとした試算値。2021年度、2022年度は平年値ベースに補正

修正連結ROE※1※2の推移



※2 2023年度は、金融市場変動に伴う資本増加影響等を補正 ※3 補正前の修正連結ROE

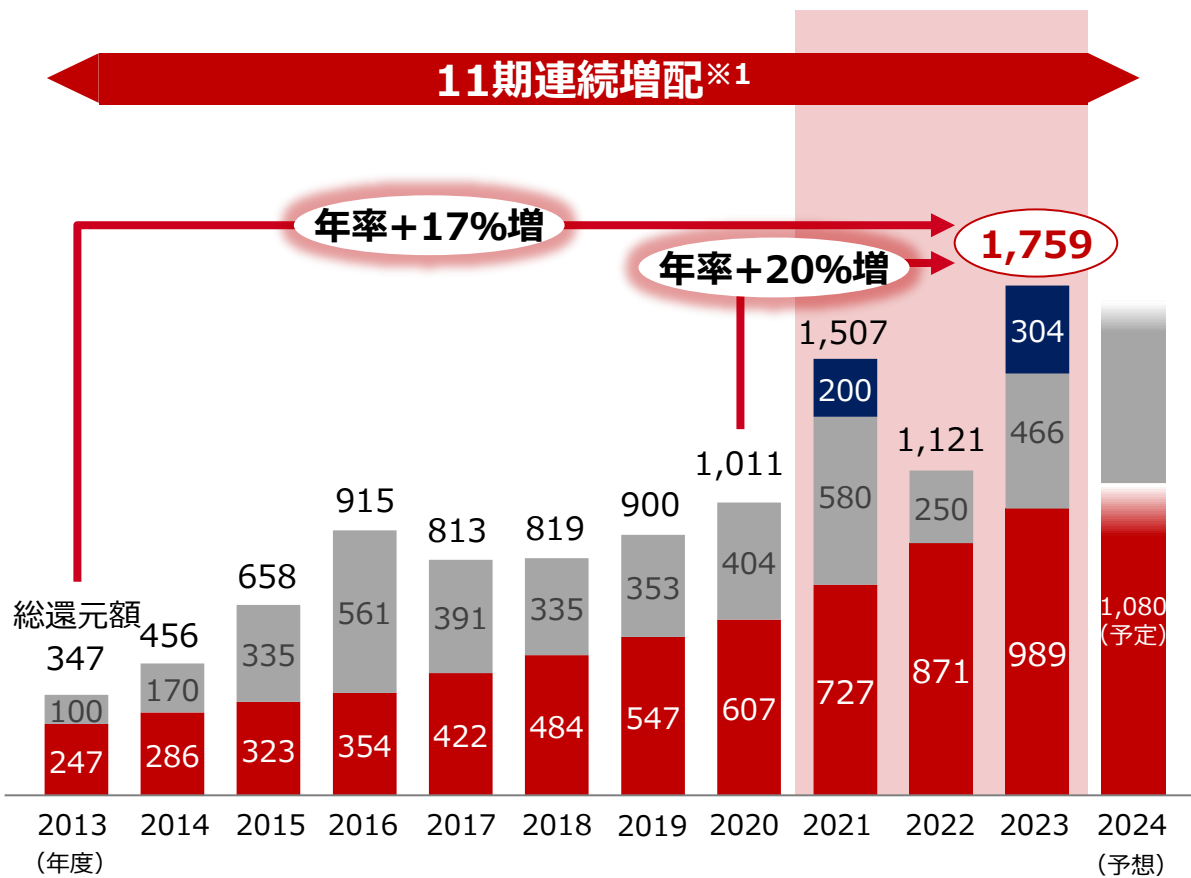
有言実行の株主還元、高いEPS成長の達成

- 透明性の高い株主還元方針に則り、利益成長に合わせた着実な増配や、機動的な自己株式取得を実行
- 結果、前中期経営計画期間におけるEPS成長率は年率+16%と修正連結利益の伸びを上回る成長を達成

株主還元の推移

(億円)

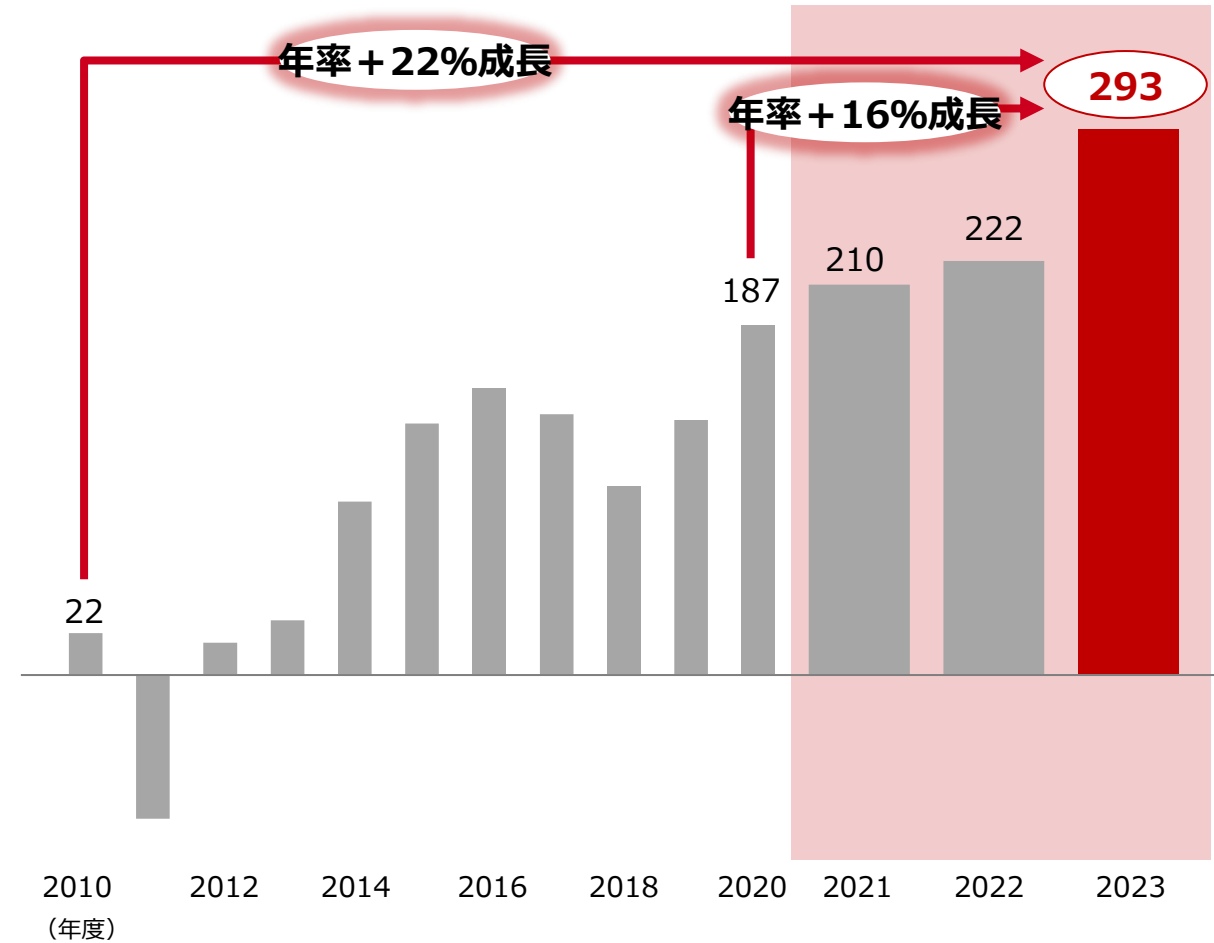
■ : 配当 ■ : 自己株式取得 ■ : 機動的な資本調整



※1 2024年度予想を含む

一株あたり利益 (EPS) の推移※2

(円)

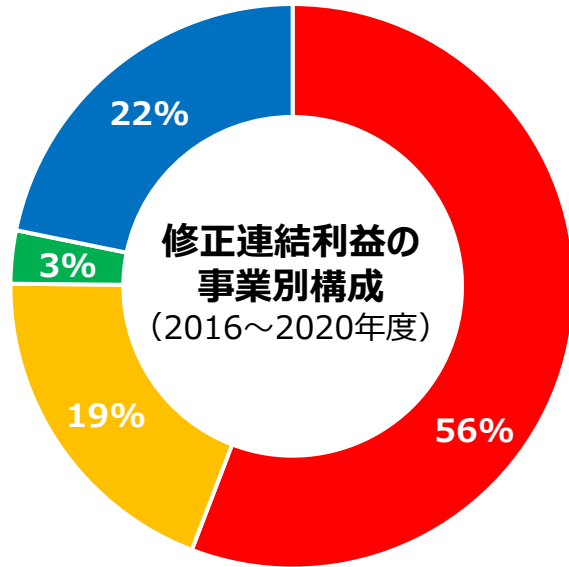


※2 2010~2015年度は2016年度の定義をベースとした試算値。2021年度、2022年度は平年値ベースに補正

規模と分散の進展により、レジリエンスは一定向上

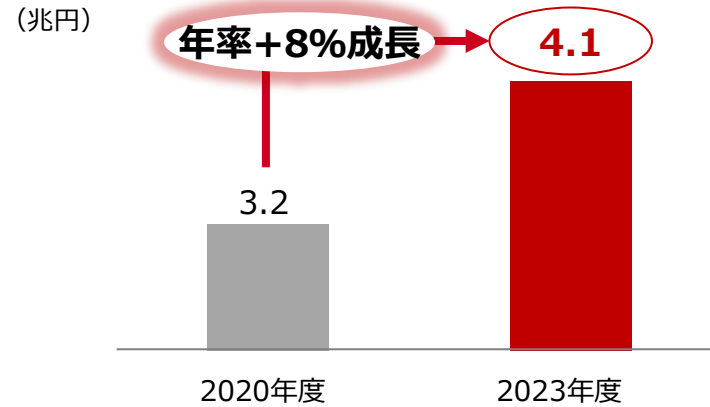
- 海外保険事業の成長を主因に、グループ全体の規模は計画を上回って拡大
- グループ事業ポートフォリオは、国内と海外のバランスが取れ分散が進展、グループのレジリエンスは一定向上

国内事業中心の事業ポートフォリオ



■ 国内損保事業 ■ 海外保険事業
■ 国内生保事業 ■ 介護事業等

規模の拡大は計画を超過※1



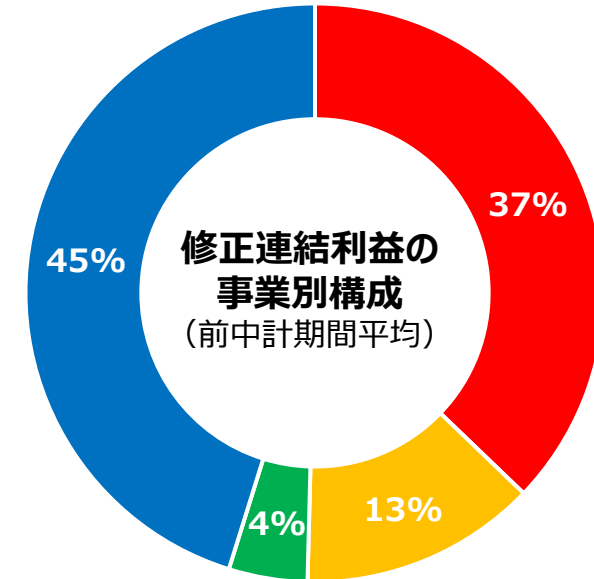
国内損保※2
年率+1.4%成長
(計画: +1.5%)

海外保険※3
年率+15%成長
(計画: +9%)

国内生保※4
年率+8.6%成長
(計画: +19%)

介護・シニア※5
1,758億円
(計画: 1,620億円)

事業ポートフォリオの分散は進展



■ 国内損保事業 ■ 海外保険事業
■ 国内生保事業 ■ 介護事業等

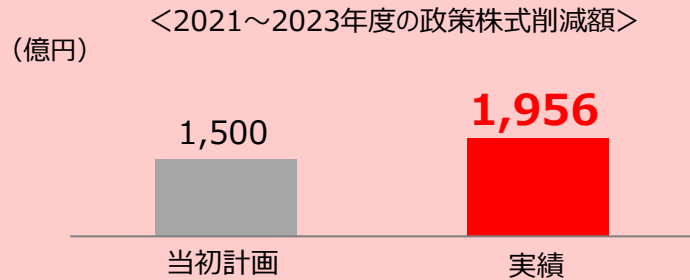
※1 海外保険事業・国内損保事業は正味収入保険料等、国内生保事業は生命保険料、介護事業は営業収入 ※2 元受正味収入保険料 ※3 グロス保険料 ※4 新契約年換算保険料 (営業成績ベース) ※5 2023年度営業収入

リスク削減の進展と成長分野への資本配賦、コングロマリット・プレミアムの追求

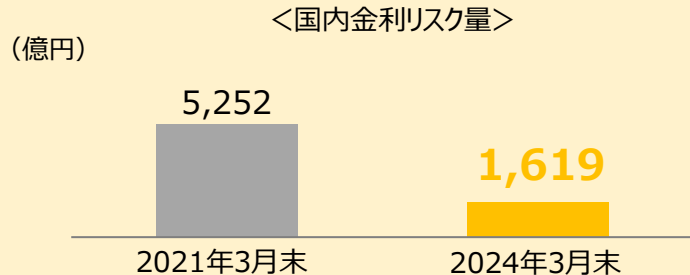
- 政策株式リスクや金利リスクなど、低資本効率分野のリスクは計画を上回って削減
- リスク削減によって生まれた資本は、コングロマリット・プレミアムの追求などのオーガニック成長や、M&Aに配賦、高成長を後押し

リスク削減は計画を達成

政策株式削減は当初計画を超過

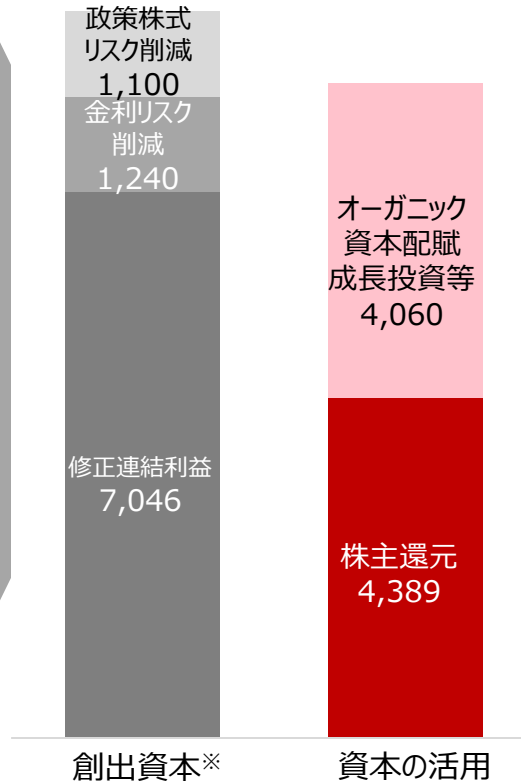


金利リスク削減は計画を上回って達成



前中期経営計画の資本政策

(億円)



規律あるM&Aと オーガニック成長への資本配賦

海外保険事業

SIに2,000億円資本移転

コングロマリット・プレミアムにより、
150億円超の利益貢献

介護事業

NDソフトウェア
買収

デジタル事業

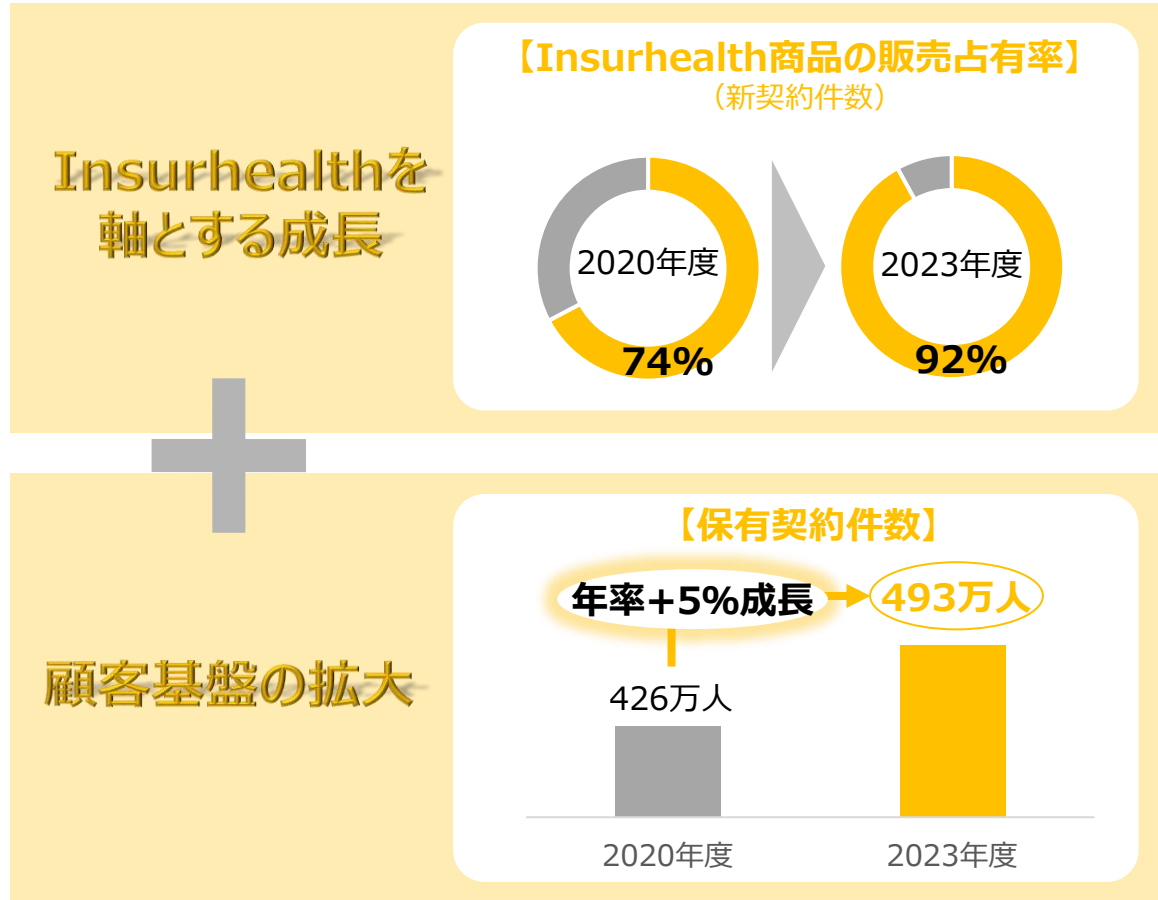
デジタル関連企業
への投資実行

※金融市場変動の影響等を除く

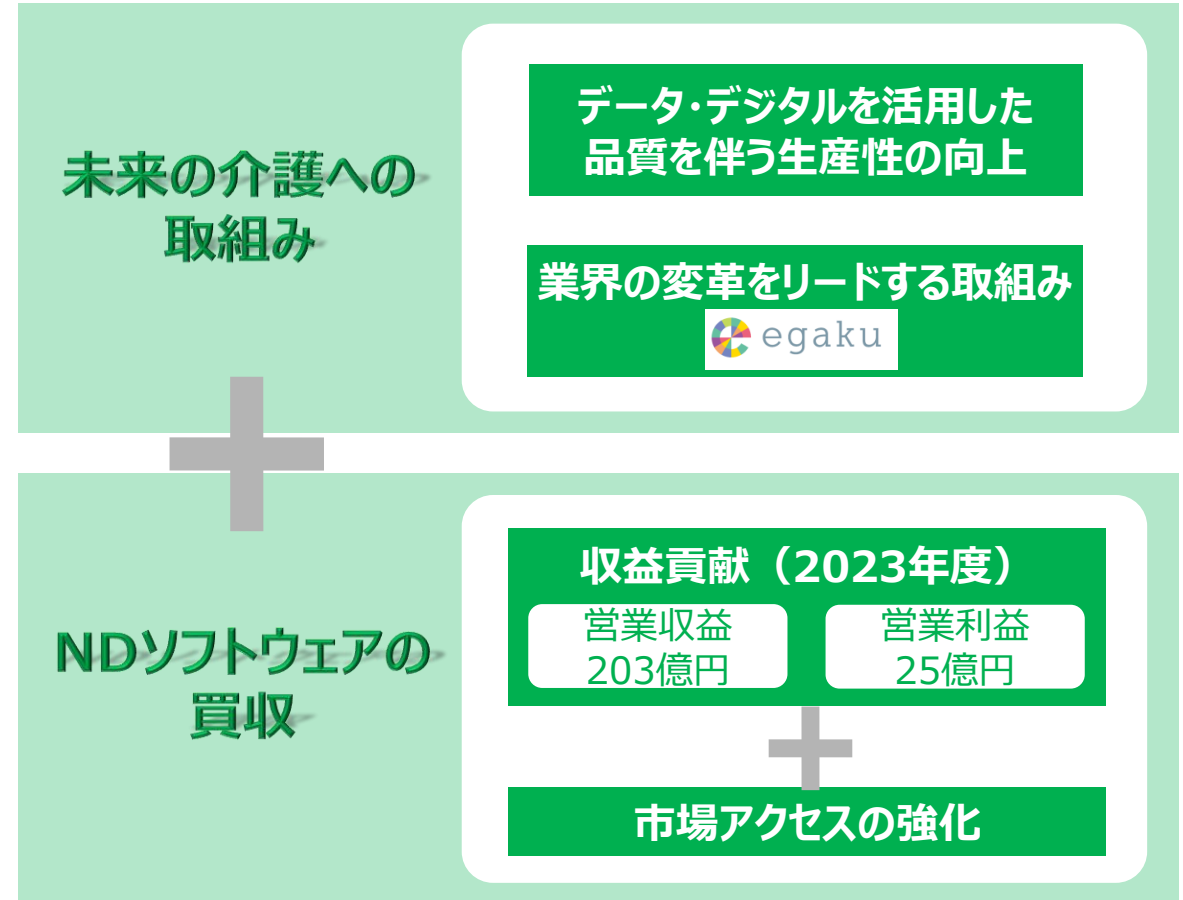
グループの中長期的成長に向けた基盤整備は着実に進捗

- 国内生保事業では、Insurhealth®商品のラインナップを拡充しつつ着実に成長、健康応援企業として顧客基盤を拡大
- 介護事業では、データ・デジタル技術を活用し、未来の介護に向けた取組みを強化

Insurhealth商品で顧客基盤を拡大（ひまわり生命）



介護事業における未来の介護への取組み



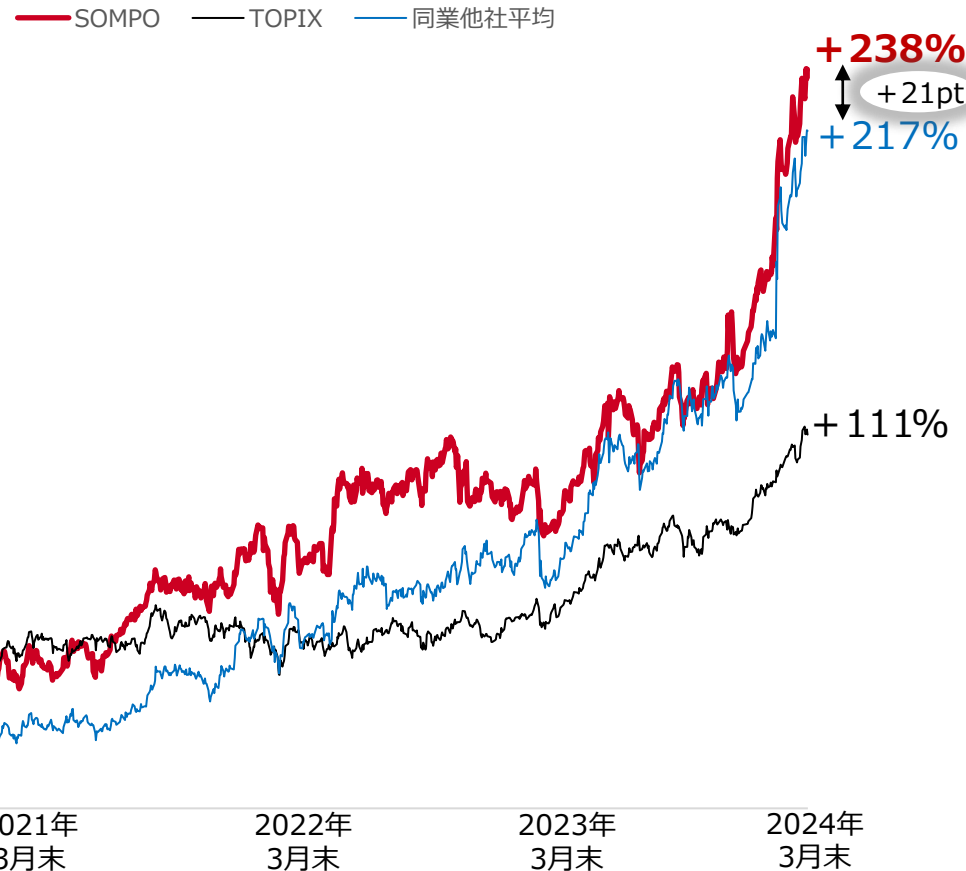


株価は大きく上昇、バリュエーションは大幅に改善

- ・ 着実な利益成長/資本効率向上・株主還元の充実化に加え、中計の取組みは一定結実
- ・ 株価は大幅上昇、PBR（J-GAAPベース）は1倍超を回復、新中計の取組みを通じて、修正PBRも1倍超へ回復へ

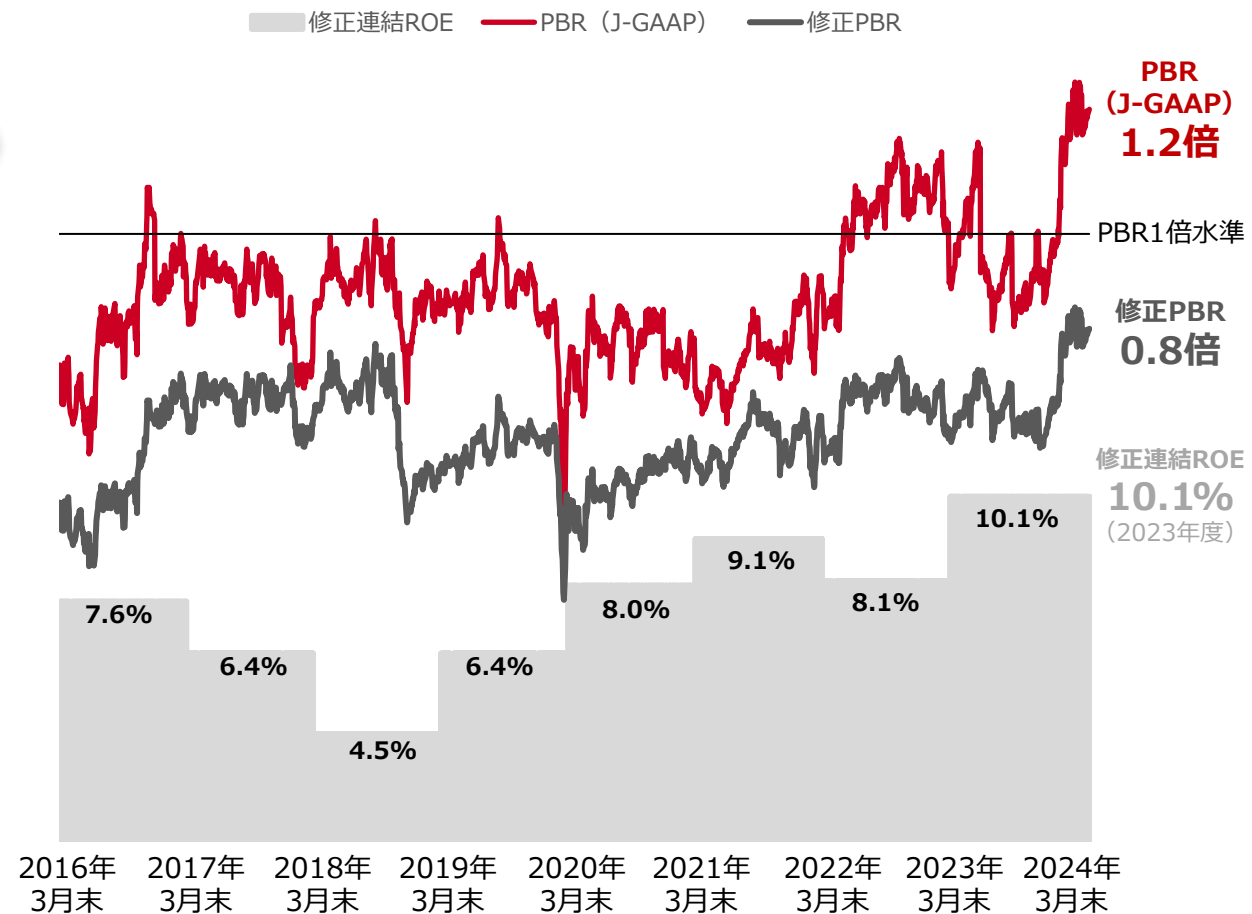
トータル・シェアホルダー・リターン※1の推移（～2023年度末）

(2020年3月末=1)



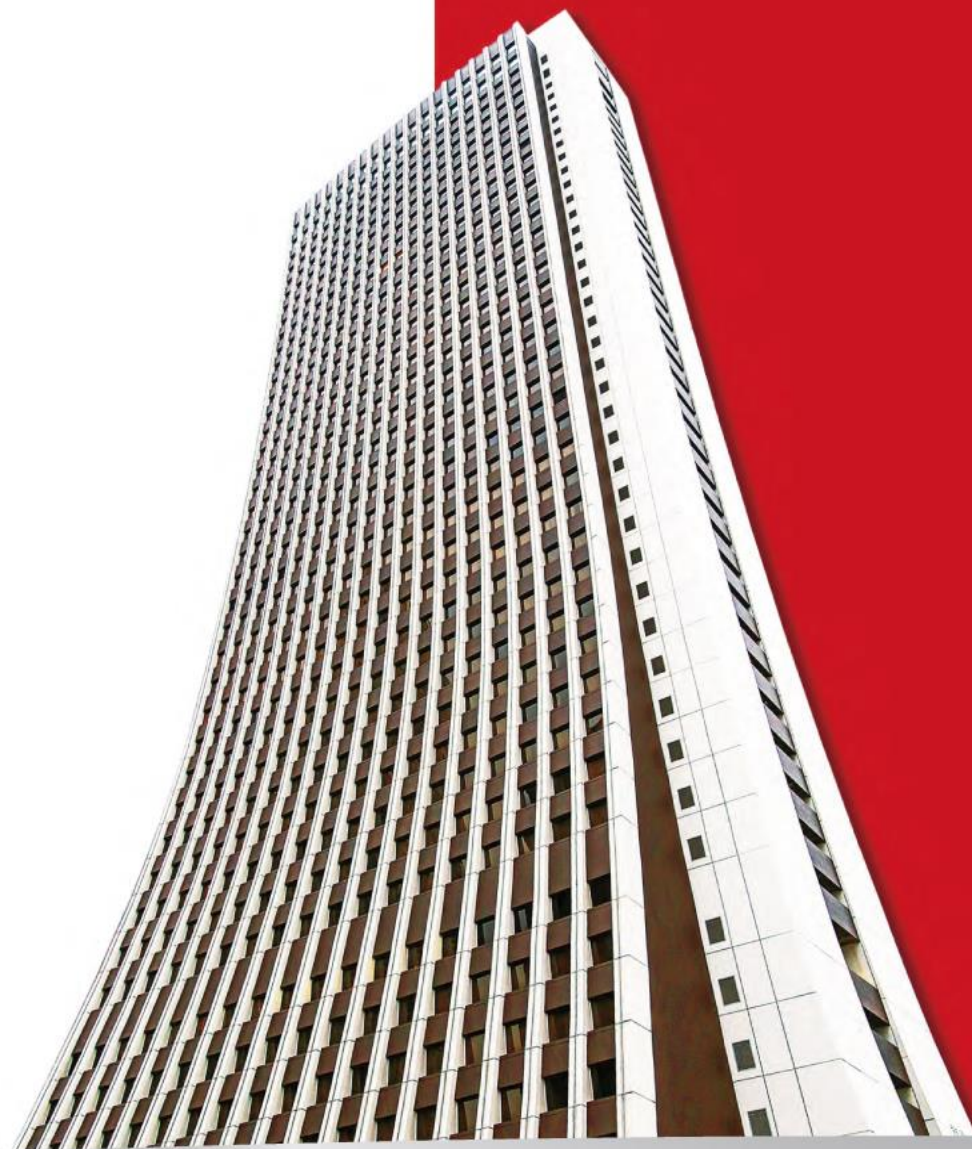
※1 Bloombergデータなどを基に当社推計

株価純資産倍率（PBR）※1と修正連結ROE※2の推移



※2 2021年度、2022年度は平年値ベース、2023年度は、金融市場変動に伴う資本増加影響等を補正

Ⅱ. 新中期経営計画





経営数値目標・主要KPI

- 2026年度にROEを13～15%の水準に引き上げ、新中計期間のEPS成長率の目標水準は年率12%超
- オーガニック成長で経営数値目標の達成を図りつつ、達成確度をあげるべく、規律あるM&Aも志向

グループ経営数値目標※1

修正連結ROE
(2026年度目標)

13～15%
(2023年度：11.8%)

修正EPS成長率
(新中計期間)

年率+12%超

各事業KPI

国内損保事業 (2026年度見込み)

事業別ROE※1

8%以上

(2023年度：4.5%)

E/I損害率

62.0%

(2023年度：65.4%)

事業費率

33.0%

(2023年度：33.8%)

E/Iコンバインド・レシオ

95.0%未満

(2023年度：99.3%)

政策株式削減額

6,000億円削減が最低ライン

(新中計期間累計) (さらなる加速で投資機会に備える)

海外保険事業 (2026年度見込み)

事業別ROE※1

13%以上

(2023年度：13.1%)

グロス保険料

地理的拡大効果
10億ドル超

E/I損害率

64.8%

(2023年度：63.8%)

事業費率

29.0%

(2023年度：28.5%)

E/Iコンバインド・レシオ※2

93.8%

(2023年度：92.3%)

ウェルビーイング (2026年度見込み)

生保事業ROE※1

12%以上

(2023年度：9.2%)

新契約CSM※3

930億円

(2023年度：681億円)

介護事業ROE※1※4

12%以上

(2023年度：11.7%)

入居率

95.5%

(2023年度：92.9%)

※1 IFRSベース、修正連結ROEは除くOCI、2023年度は試算値。国内損保事業は現行ベース、IFRS適用時に再設定。なお、グループのリスク分散比率は2023年度比改善を目指す

※3 新契約価値と同様のIFRS17号に基づく指標(税前)、2023年度は試算値(以下同様)

※4 オペレーター事業

※2 当年度発生損害率ベース

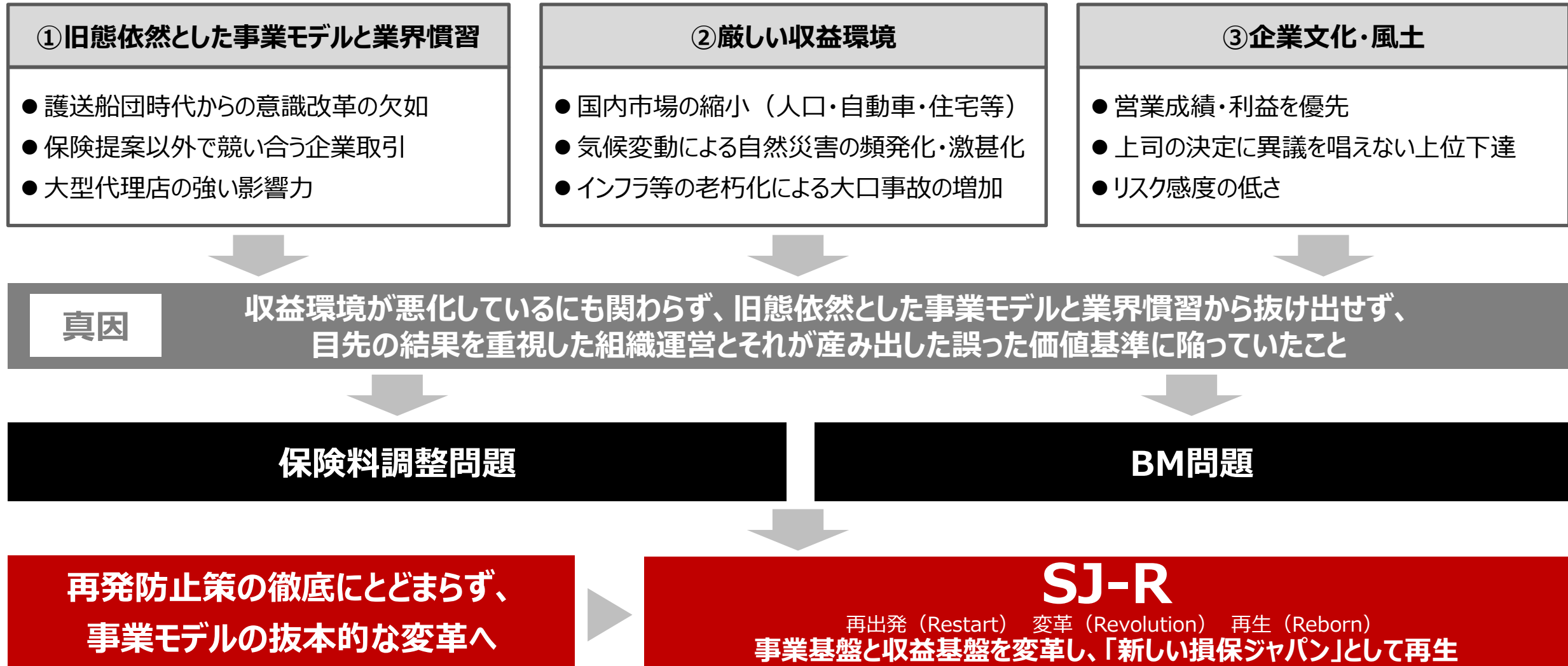
新中計における経営課題①外部環境の変化

- 人口減少に伴い国内損保市場は頭打ち、テクノロジー進展やシェアリング等、消費者行動も変化
- 高齢化社会の進展により新たなニーズは拡大する一方で、保険・介護だけでは深刻化する社会問題を解決できなくなる可能性



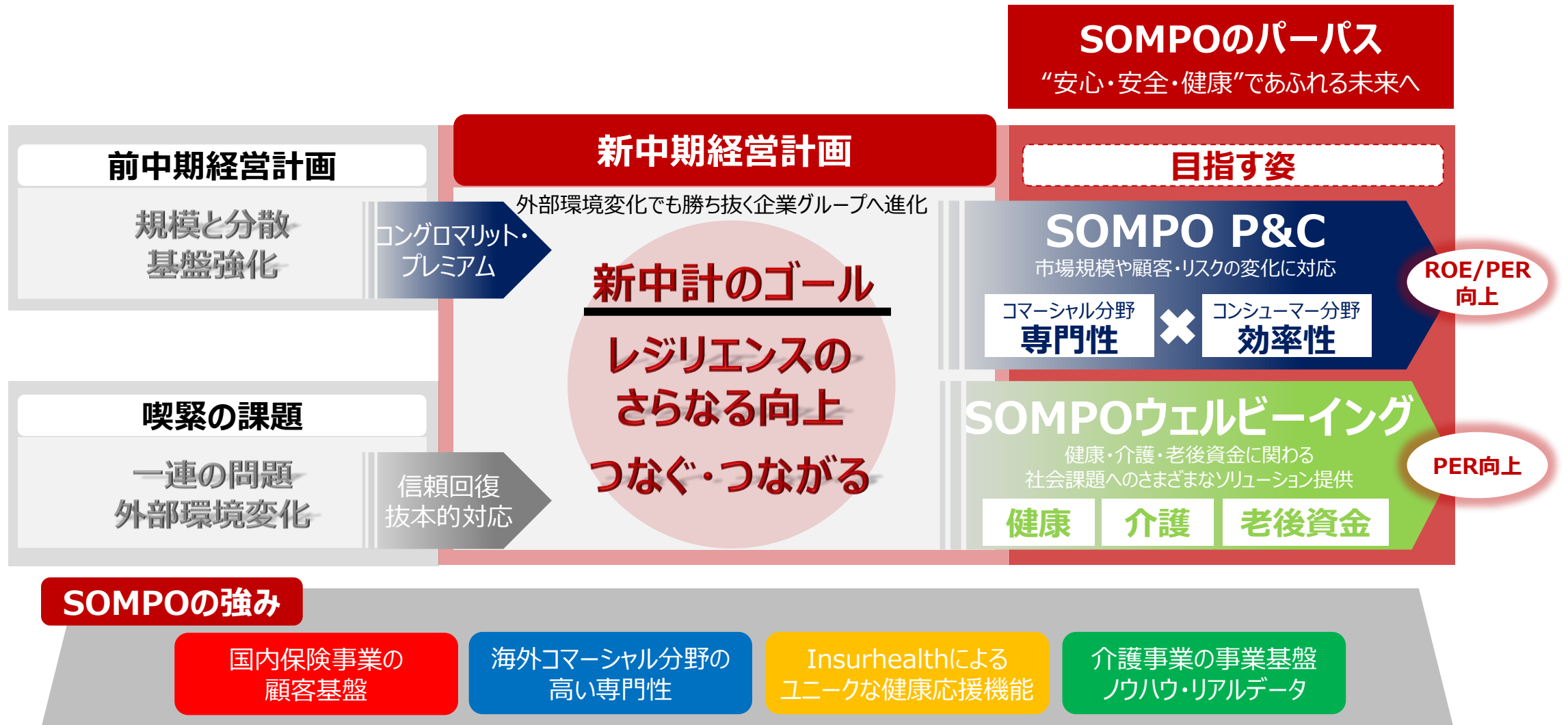
新中計における経営課題②一連の問題の顕在化

- 一連の問題の真因は、収益環境悪化にも関わらず、旧態依然とした事業モデルと業界慣習から抜け出せず、目先の結果を重視していたこと
- 当面の再発防止策の徹底に加え、事業モデルの抜本的な変革が急務



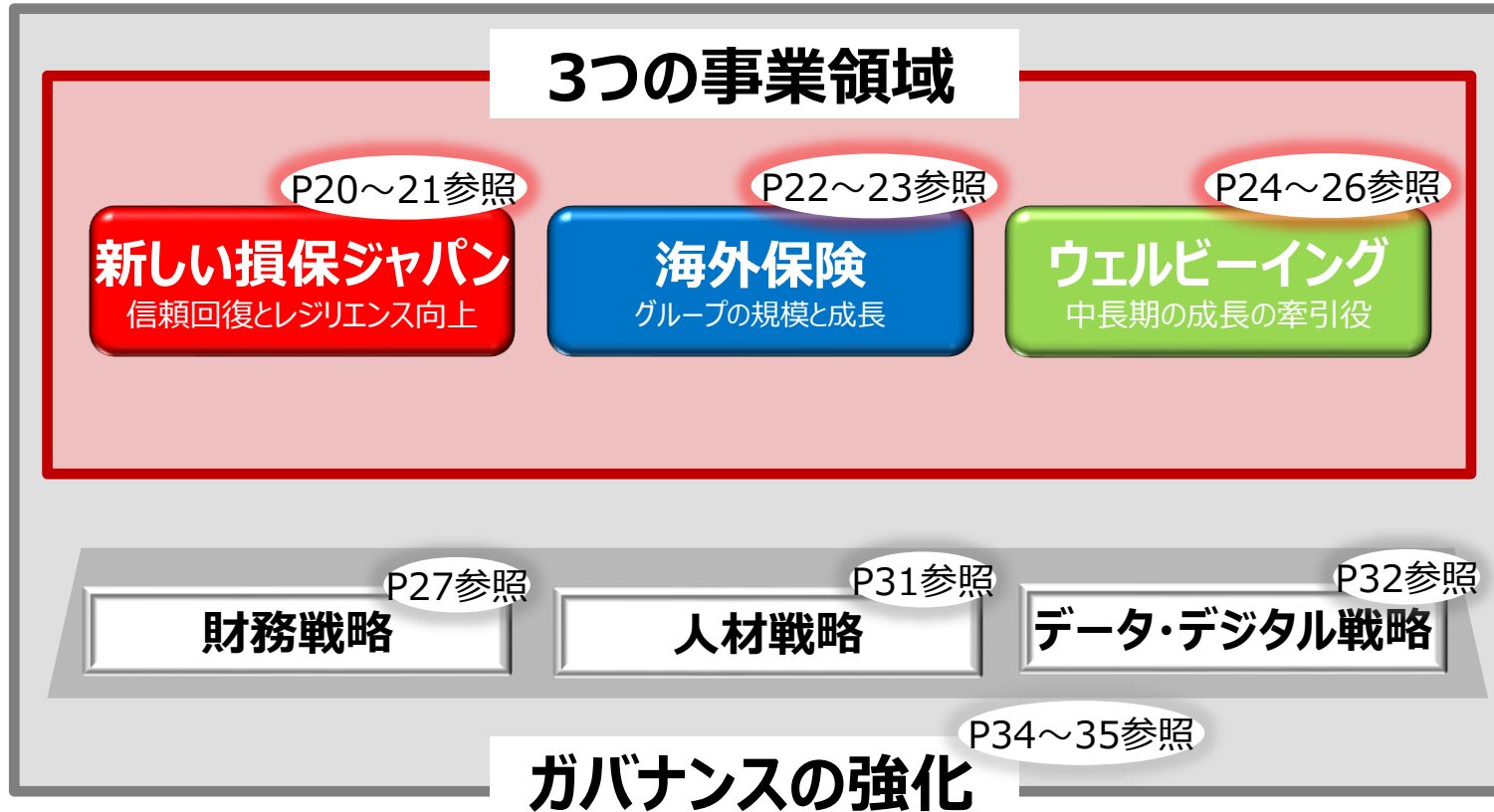
目指す姿と新中期経営計画の位置付け

- “安心・安全・健康”であふれる未来に向けて、ソリューションを提供し続ける企業グループへ進化
- 新中計では、「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」をゴールに、喫緊の課題に対応しつつ、目指す姿の早期実現を果たす



新中期経営計画の全体像

- 新中計では、3つの事業領域を中心に、「レジリエンスの向上」と「つなぐ・つながる」の実現を図る
- ガバナンスを強化しつつ、グループの資本を有効活用することで、ROE向上と利益成長の双方を実現



新中計のゴール

レジリエンスの
さらなる向上
つなぐ・つながる

経営数値目標※

修正連結ROE
13~15%
修正EPS成長率
12%超

※IFRSベース、ROEは除くOCI

SOMPO P&Cの全体像

- SJ-Rや、地理的拡大などの取り組みにより、国内・海外の損害保険事業のレジリエンスをさらに強化
- 加えて、国内・海外損保事業の連携強化により、グループの損害保険事業全体をグローバルトップレベルの保険引受体制に昇華

国内損保事業

SJ-R

海外保険事業

さらなる
アンダーライティングの
強化

地理的拡大

SOMPO P&C に向けた連携強化

Center of Excellence

保険引受ノウハウ

リスク選択

環境変化への対応

グループベストの
資産運用

グループ損保事業の レジリエンスの さらなる強化

新しい損保ジャパン①SJ-Rの概要

- ・ 業務改善計画の着実な実行と信頼回復を前提に、SJ-Rにより旧態依然の業界慣行を打破し、事業モデルの変革を図る
- ・ 「高い独自性とレジリエンスを誇る損保会社」に向け、新中計では事業基盤・収益基盤を変革

SJ-Rの取組みで実現する変革

ポートフォリオ・営業変革

E/コンバインド・レシオ $\triangle 4\text{pt}$
(99%⇒95%)

低収益・低安定・硬直的

セグメント別
収支管理

収益重視の
営業

高収益・高安定・機動的

保険金サービス変革

分業化による不正請求検知強化

4つの追求項目

顧客満足度

支払適正性

効率性

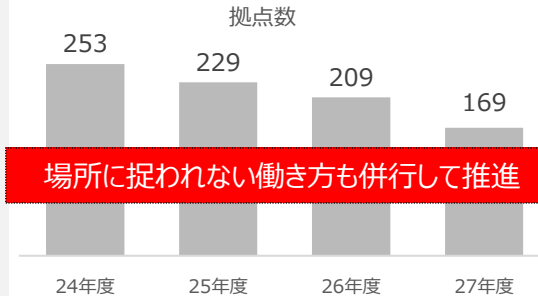
従業員満足度

集中化による生産性の向上

新しい働き方によるコストコントロール

対23年度
拠点数 $\triangle 84$ 拠点

拠点数の大幅削減



場所に捉われない働き方も併行して推進

システムコストの抜本的対策

さらなる変革へ

社費の抜本的な見直し

- ✓ グループ事業の見直し
- ✓ 非競争領域における外部連携

専門化・標準化戦略の追求

- ✓ コマーシャル：専門性、リスクソリューションサービス強化
- ✓ リテール：標準化・生産性向上

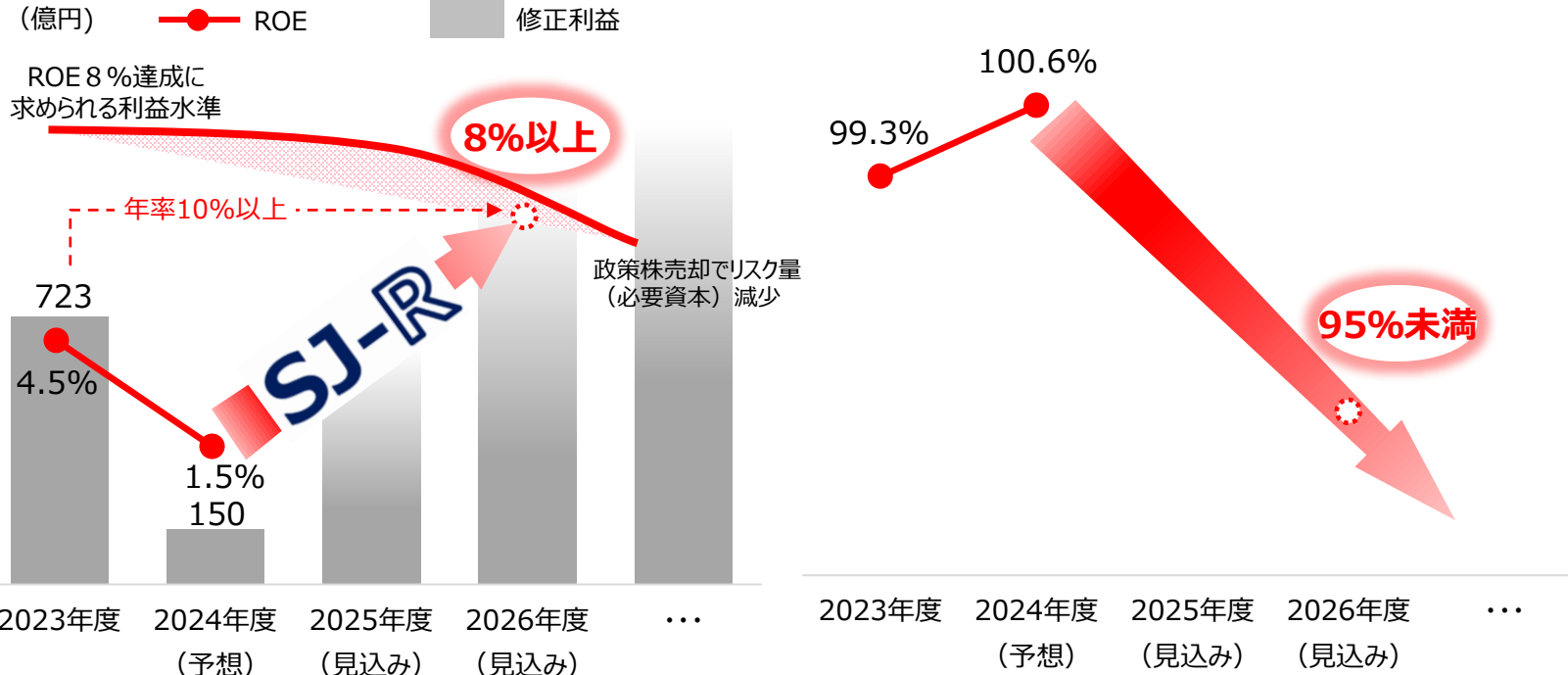
高い独自性と
レジリエンスを
誇る損保会社へ

カルチャー変革、ガバナンス・品質管理強化、人材育成、データドリブン経営推進

新しい損保ジャパン②KPI

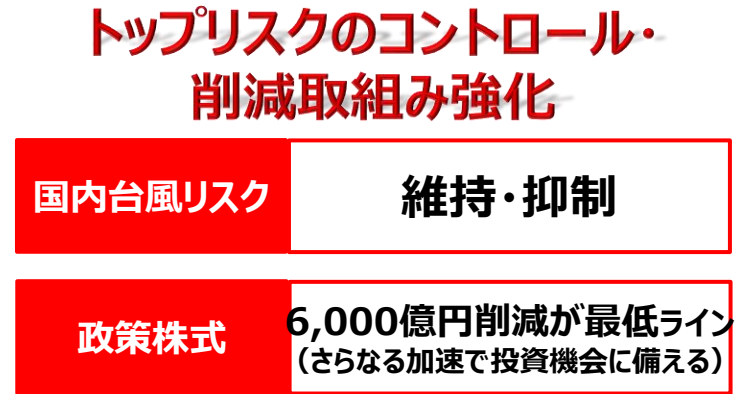
- SJ-Rでは収益性のみならず、安定性、機動性の改善についても追求し、レジリエントな事業構造へ転換する
- 2026年度末をゴールとし、以下の定量目標の達成に向け、各領域における取組みを進める

収益性の改善

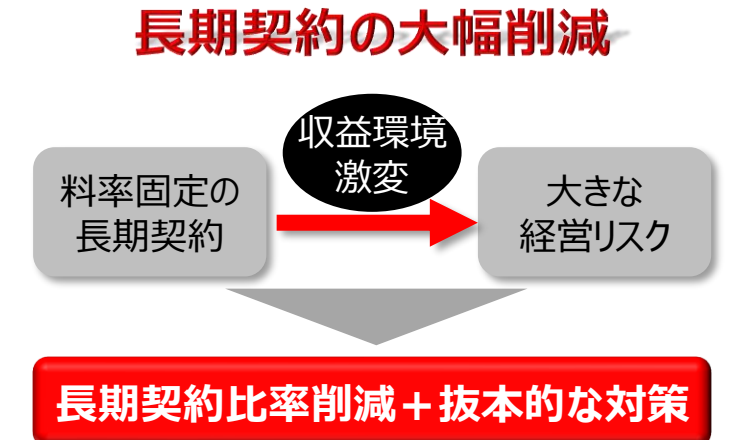


※1 現行基準ベース ※2 E/Iベース

収益安定性の向上



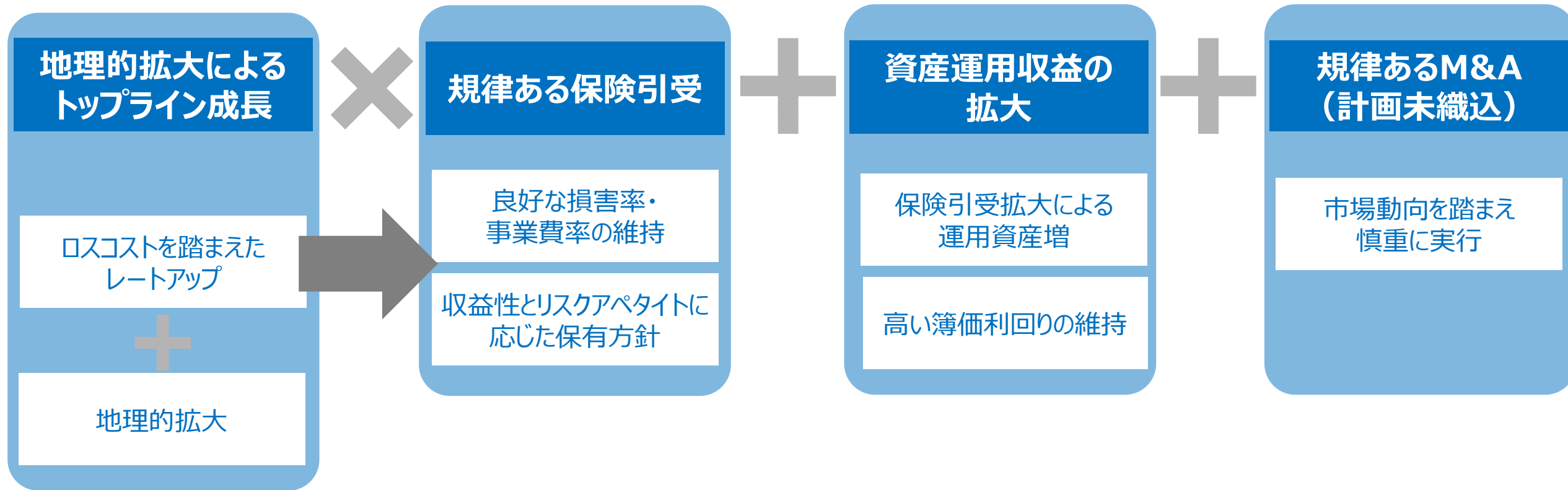
機動性の向上



海外保険事業の成長①全体像

- 既存ポートフォリオの規律ある引受と、成長戦略の実行によるトップライン拡大により、修正利益は成長を継続
- 利回りの上昇と運用資産の積上げにより運用収益を拡大するとともに、継続的にM&A機会も模索

2024～2026年度の戦略目標



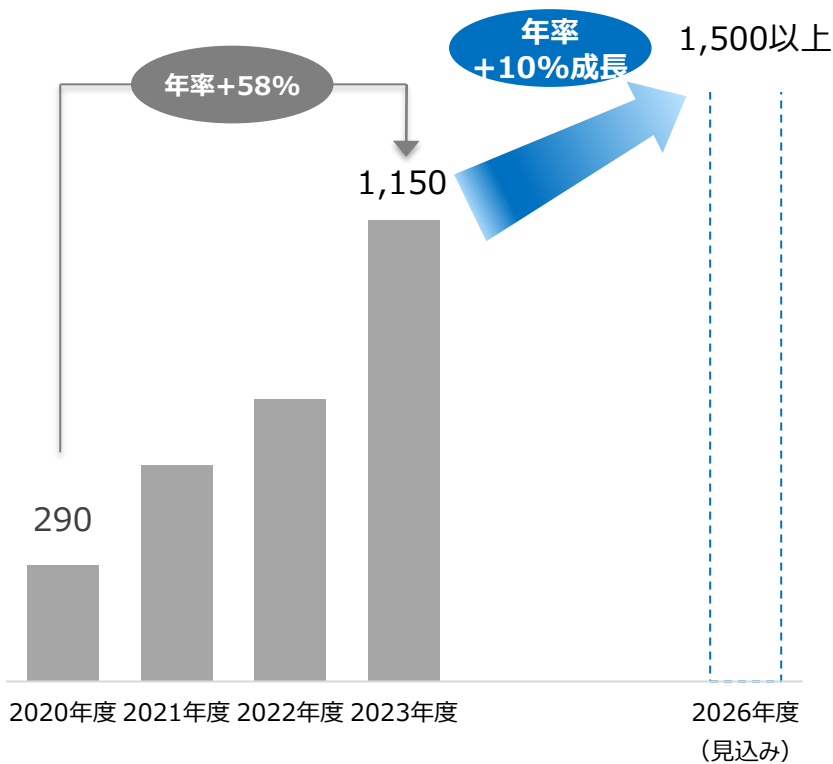
海外保険事業の成長②KPI

- 保険引受利益の成長と、資産運用利益の拡大により、修正利益は年率 + 10%成長を見込む
- 2023年度に開始した地理的拡大の取組みは、新中計期間において継続、トップライン・利益の成長を後押し

修正利益

中計KPI **年率 + 10%成長**

(百万ドル)

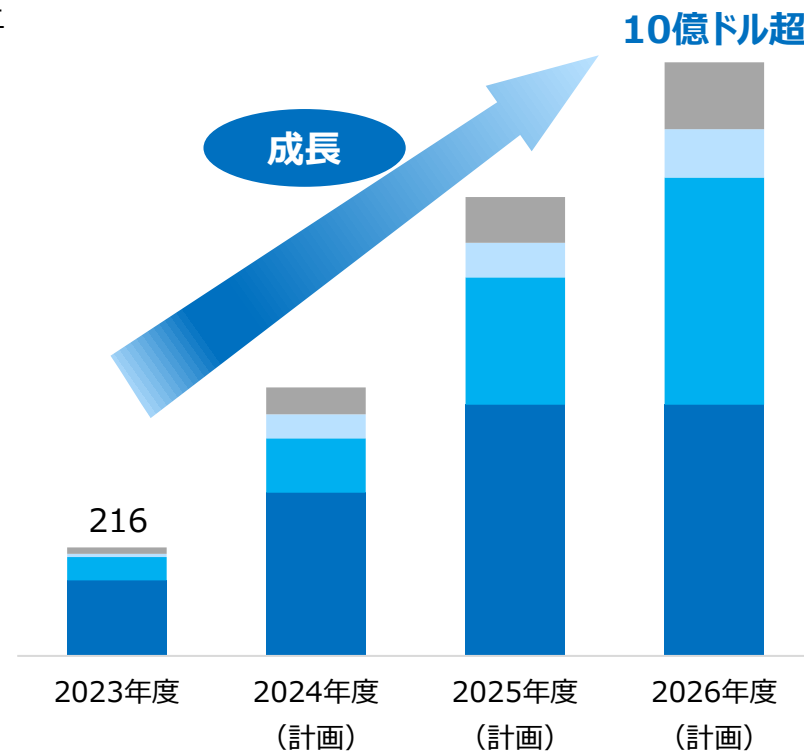


グロス保険料 (地理的拡大による成長)

中計KPI **10億ドル超**

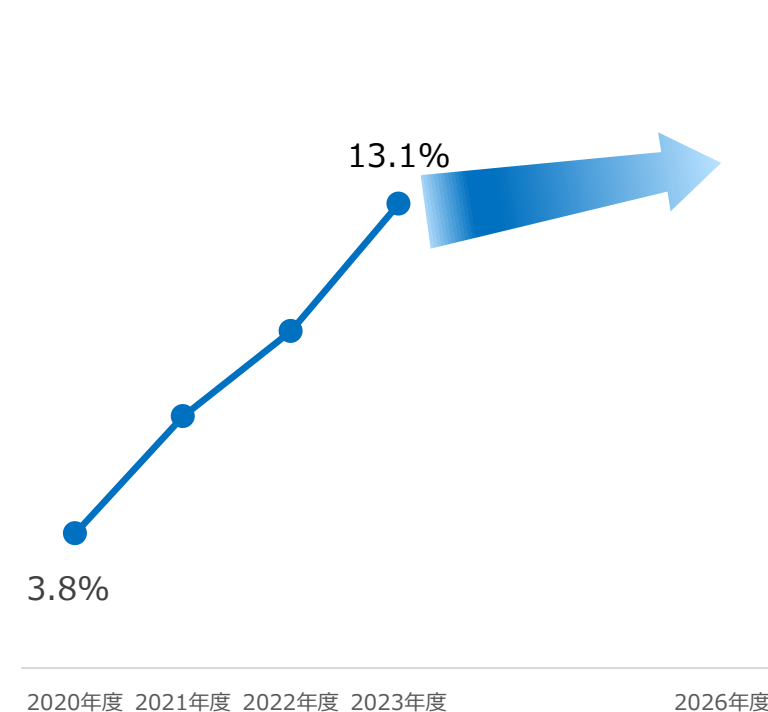
(百万ドル)

■ アジア ■ カナダ ■ 欧州 ■ 米国



事業ROE

中計KPI **13%以上 (2026年度)**



SOMPOウェルビーイング①全体像

- SOMPOグループの各事業が持つ顧客基盤や強み・ノウハウを集約、事業を超えて商品・サービスをつなぐ
- 新中計では、ウェルビーイングの基盤を整備していくことにより、社会課題の解決とともに、当社の持続的成長につなげる

国内生保事業

保険と健康の一体化で
顧客基盤を更に拡大

健康に向けた
行動変容を応援

介護事業

事業基盤
ノウハウ

リアルデータ

コーポレート・ウェルネス事業

取引先企業従業員の
健康行動を推進

企業人事向けの
健康経営をサポート

SOMPOウェルビーイング

～生涯の伴走者へ～

行動変容

データ解析

介護事業基盤

国内顧客基盤

お客さま・世帯をつなぎ、
サービスをつなげ、
ユニークな
持続的成長へ

SOMPOウェルビーイング②社会課題解決と持続的成長

- グループの商品・サービスと日本トップレベルの介護品質、ブランド、顧客基盤を軸に、健康寿命の延伸に向けたソリューションを提供
- お客様のニーズに「長く」「厚く」応えるソリューション提供を通じて一人当たりLTVを持続的に高め、中長期的に持続的なSOMPOの成長を目指す

生涯にわたるソリューションの提供 (LTV : Life Time Value・利益の持続的な拡大)

生涯の伴走者としてInsurhealthによる健康寿命の延伸・万が一場合のサポート

特定保健指導・健診受診代行 など

ウェルビーイング

介護サービス（施設・在宅）

多様なニーズに応える新商品・サービス

3つの「不」（社会課題）

健康の「不」

平均寿命と健康寿命のギャップ：**約10年**

老後資金の「不」

老後資金を自分で供えられる人：**1割**

介護の「不」

家庭における介護の担い手は**減少**
(介護需給ギャップの深刻化)



SOMPOウェルビーイング③国内生保事業/介護事業

- 国内生保事業では、保険商品とサービスの2軸でお客さまの数の更なる拡大と健康応援に取り組み、安定的な利益成長を見込む
- 介護事業は、データ・デジタルの活用などを通じ、オペレーションのさらなる品質と効率性向上を図るなど、業界の変革をリード

国内生保事業

健康応援企業としての差別化

ひまわりファン^{※1}の更なる拡大と健康応援を後押し

保険商品とサービスの同価値での提案定着

事務部門による健康応援体制の構築

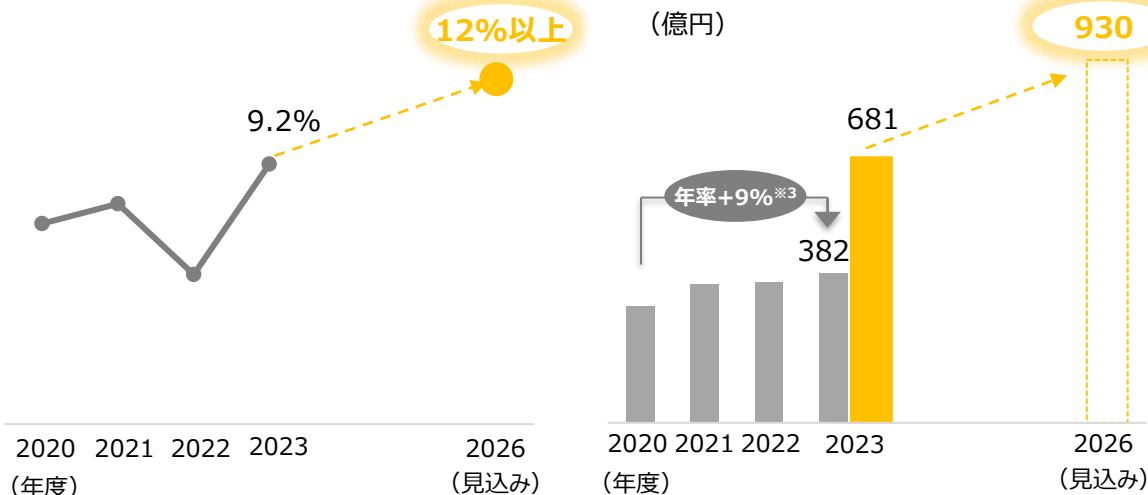
定常経費の増加抑制
投資の選択と集中

中計KPI
(事業別ROE^{※2})

12%以上
(2026年度)

中計KPI
(新契約CSM)

930億円
(2026年度)



※1 保有契約件数+ヘルスケアサービス利用者数 (以下同様) ※2 IFRSベース、2023年度以前は試算値
 ※3 新契約年換算保険料 (営業成績ベース) ※4 オペレーター事業

介護事業

介護業界の変革をリード

オペレーター事業強化

データ・デジタルの活用

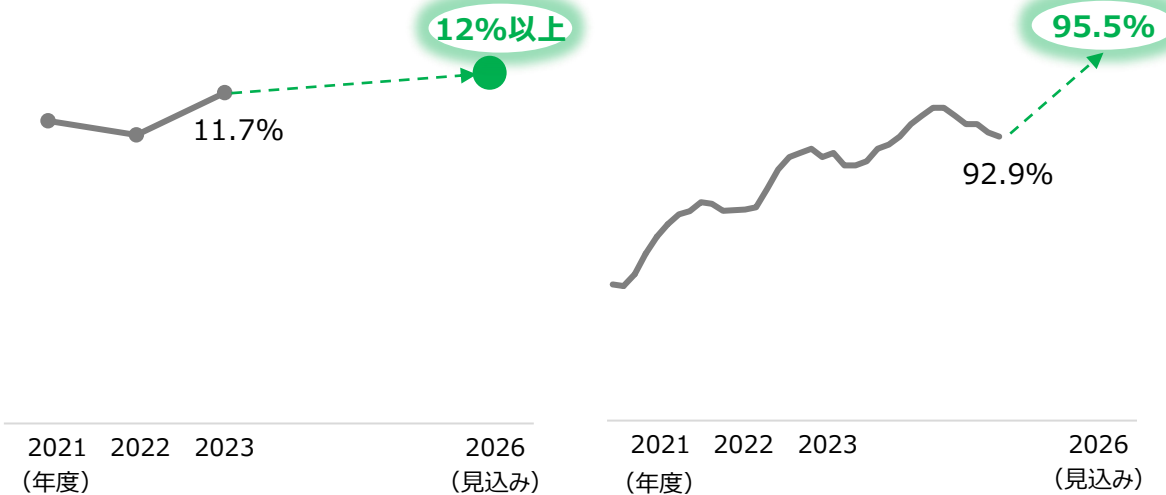
ウェルエイジング事業の強化

中計KPI
(事業別ROE^{※2※4})

12%以上
(2026年度)

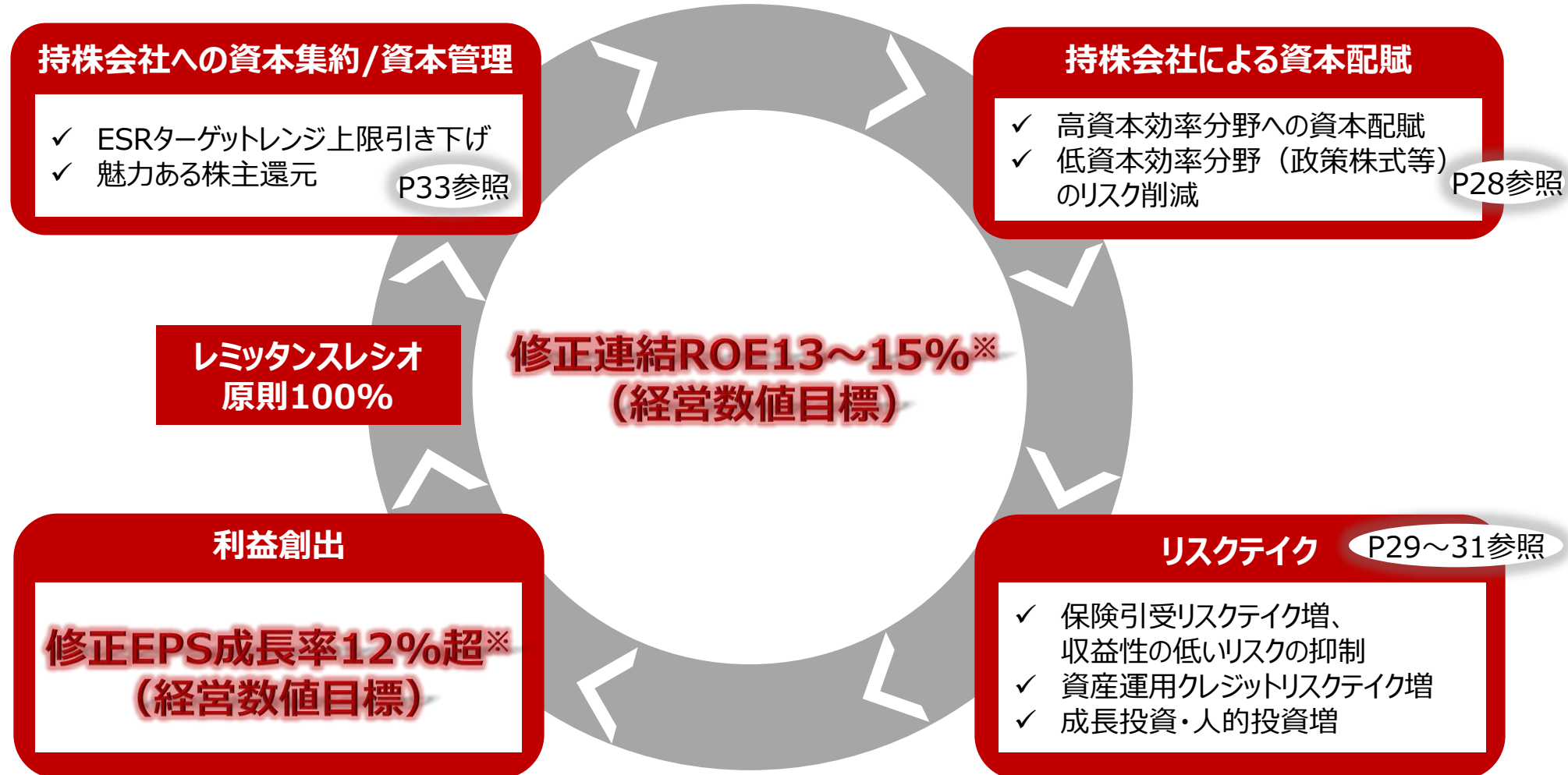
中計KPI
(入居率)

95.5%
(2026年度末)



財務戦略（資本循環経営の進化）

- 「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」を実現し、経営数値目標を達成すべく、資本循環経営をさらに進化
- 目標ROE水準の引き上げを踏まえ、ESRのターゲットレンジ上限についても250%に引き下げ

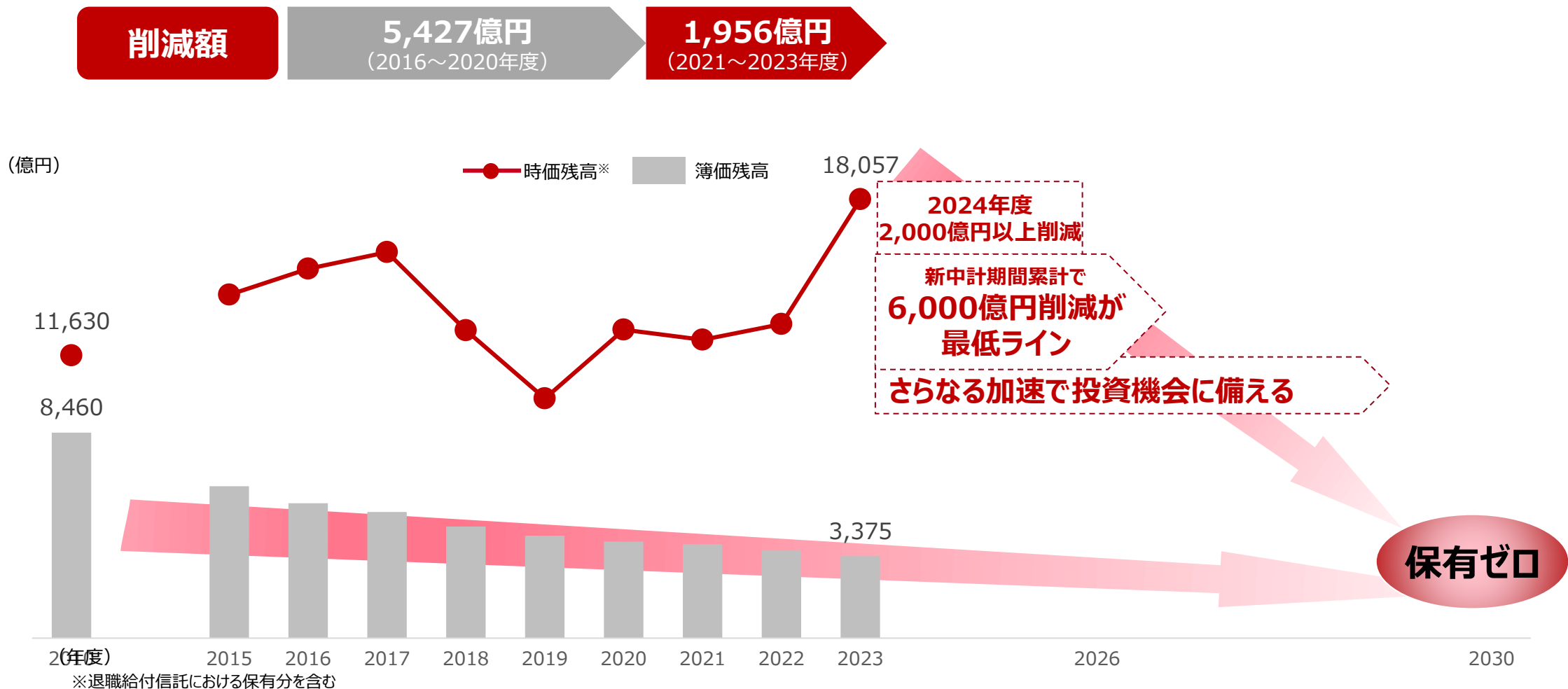


※IFRSベース、ROEは除くOCI

リスク削減：政策株式の削減ペース加速

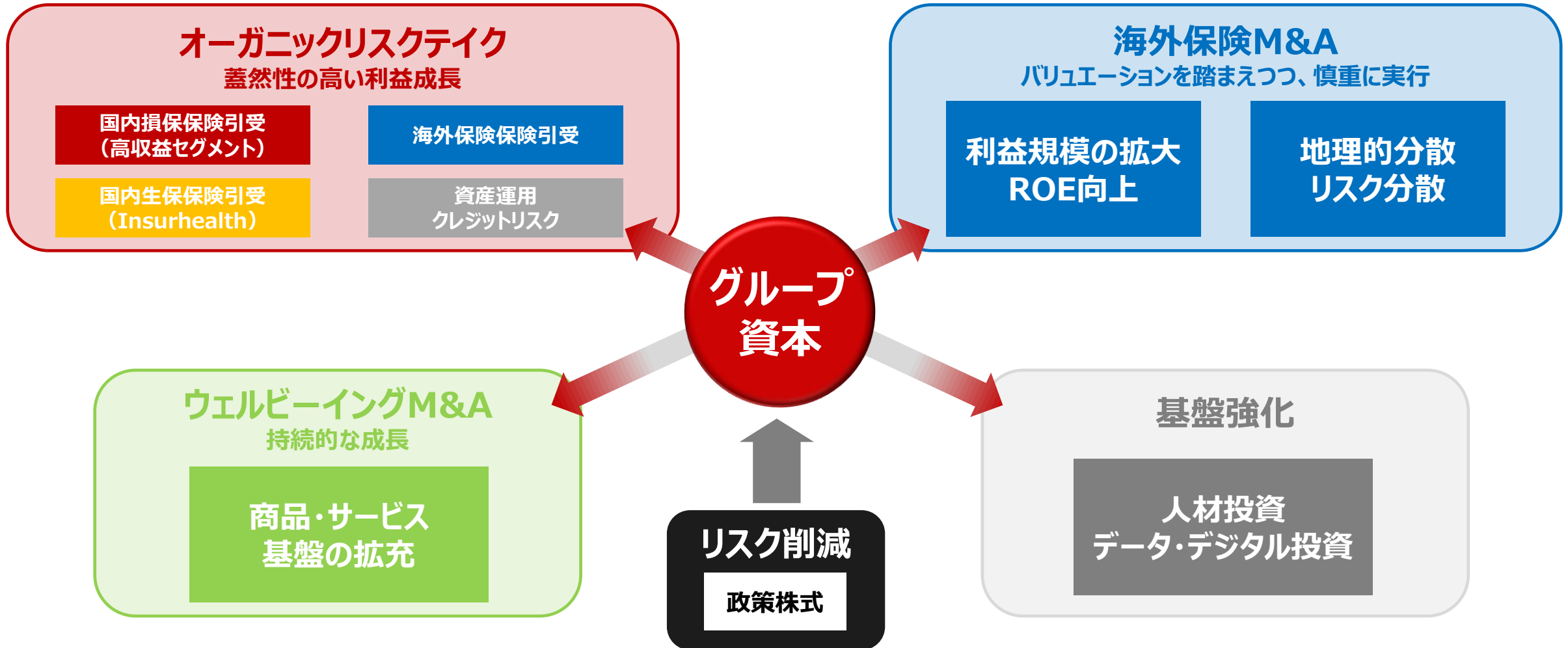
- 2030年度までに、上場政策株式を中心に、適正な競争を阻害する要因となりうる政策株式の保有ゼロを目指す
- 資本コスト（7%程度）を引き下げるべく、2024年度は2,000億円以上削減、3年間累計で6,000億円削減が最低ライン、さらなる加速で投資機会に備える

政策株式保有残高の推移と削減額※



リスクテイクの方向性（オーガニック成長とM&A）

- リスク削減や利益成長によって生み出されるキャッシュ・資本を、オーガニック成長やM&A、株主還元バランスよく配賦
- 収益性の高いセグメントを中心とした保険引受リスクの拡大や、クレジット投資の拡大などの資産運用リスクテイク、M&A、基盤強化に活用



資産運用戦略

- 資産運用IT基盤の活用促進を通じ、グループ一体運営の強化やポートフォリオ分散をさらに推し進め、資本効率やレジリエンス向上に貢献
- 負債特性や流動性に配慮した適切なリスクテイクにより、安定的な運用収益拡大を目指す

前中計

リスク削減と増益の両立

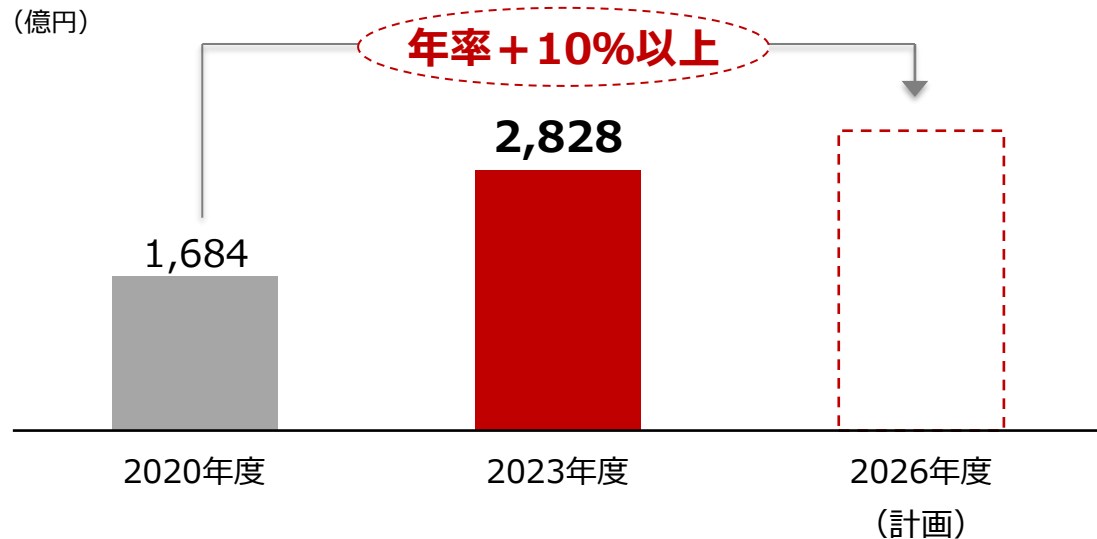
- ✓ リスク削減（政策株式削減、金利リスク削減） P10参照
- ✓ コングロマリット・プレミアム追求（クレジット投資）
- ✓ グループ資産運用管理基盤の確立

新中計

グループ一体運営強化

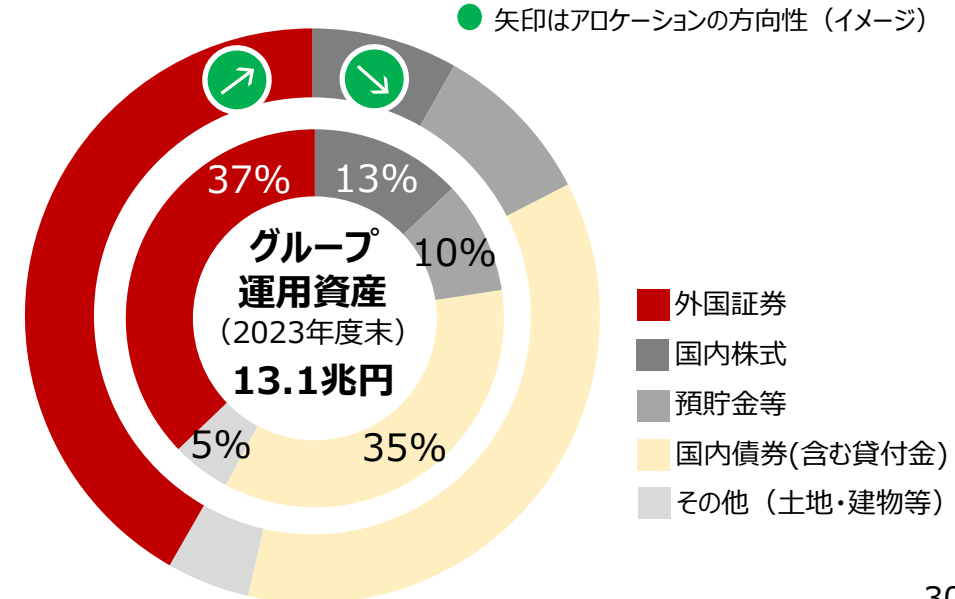
- ✓ 政策株式削減ペース加速、2030年度保有ゼロを目指す P28参照
- ✓ 海外クレジット投資の強化などによるリスク・リターン向上
- ✓ グループ資産運用ガバナンス、リスク管理の高度化

グループ資産運用収益※の推移



※税前、修正利益ベース

グループ運用資産構成 ※内円：2023年度末、外円：2026年度末計画



人材戦略（人的投資）

- グループ人材投資の拡大により、職員の専門性向上を図る
- プロフェッショナルとしての価値を提供し続けることを通じて、グループの持続的な企業価値の向上を実現する

人材への投資拡大（300億円規模）

アンダーライティングスキル向上

健康・ヘルスケア専門性強化

介護実技実習の拡充

デジタル、IT専門性強化

DEIの追求

プロフェッショナルとしての価値提供

グループの持続的な企業価値向上へ

データ・デジタル戦略

- SOMPOグループの基盤を活用し、各事業の品質と生産性の向上、事業機会の創出拡大に繋げる

これまでの取組み

各事業への
貢献

- ✓ 保険引受収支改善
- ✓ 広域災害対応におけるデータ活用
- ✓ AIによる効率化（損害額見積り等）

ユニークな
事業領域

- ✓ JV立ち上げ、SOMPOでの活用
- ✓ 導入企業数増（2023年度：5割増）
- ✓ 全損車を扱うオークション企業として国内最大規模に成長

業務効率化

データ・ドリブン

IT/デジタルの
融合

Palantir
Technologies
Japan

SOMPOオークス

新中期経営計画以降の取組み

- ✓ お客さま視点での保険提供・支払い業務の見直し
- ✓ データ・ドリブンのポートフォリオ変革
- ✓ マニュアルオペレーションの最小化
- ✓ 更なる販路拡大
- ✓ 事業基盤の整備・さらなる拡大

グループ基盤

戦略的提携

Palantir

ABEJA

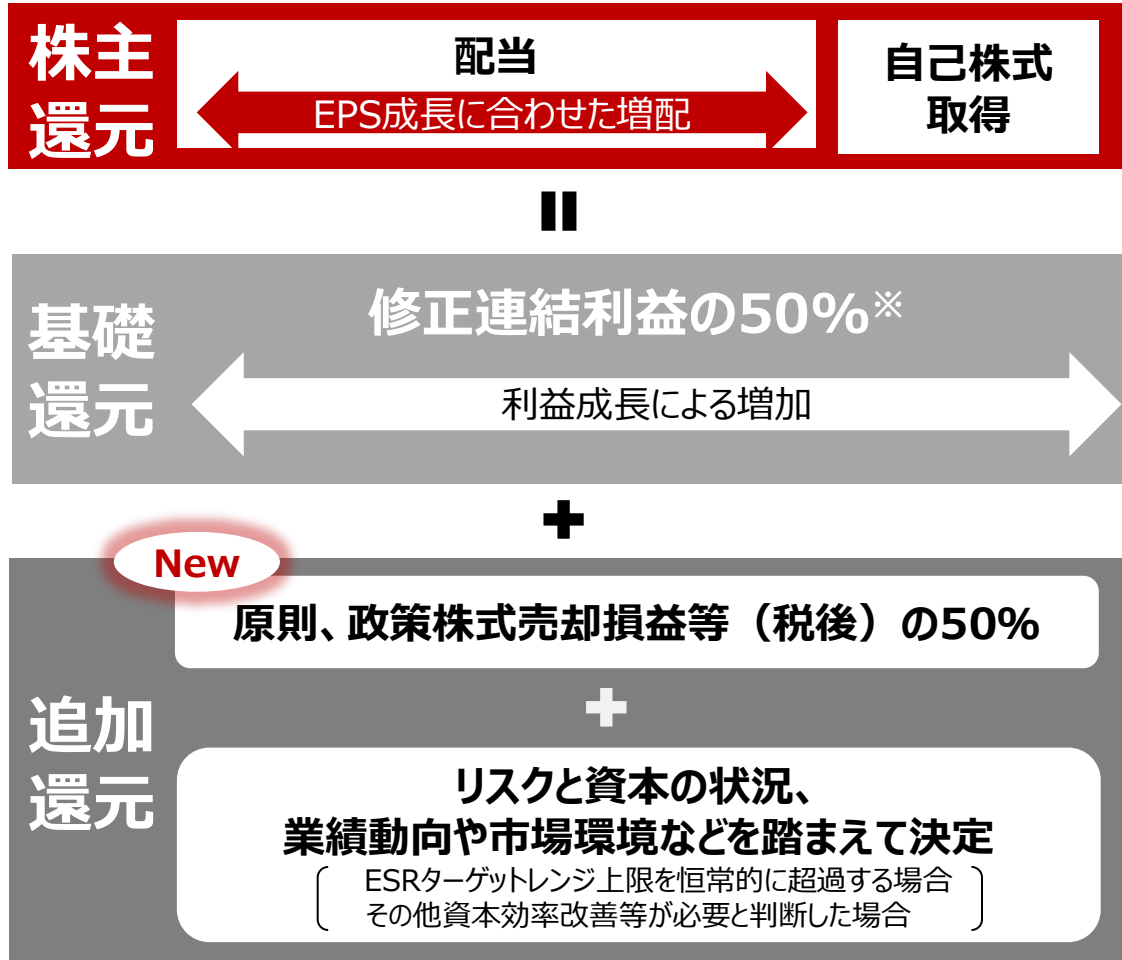
+

専門人材

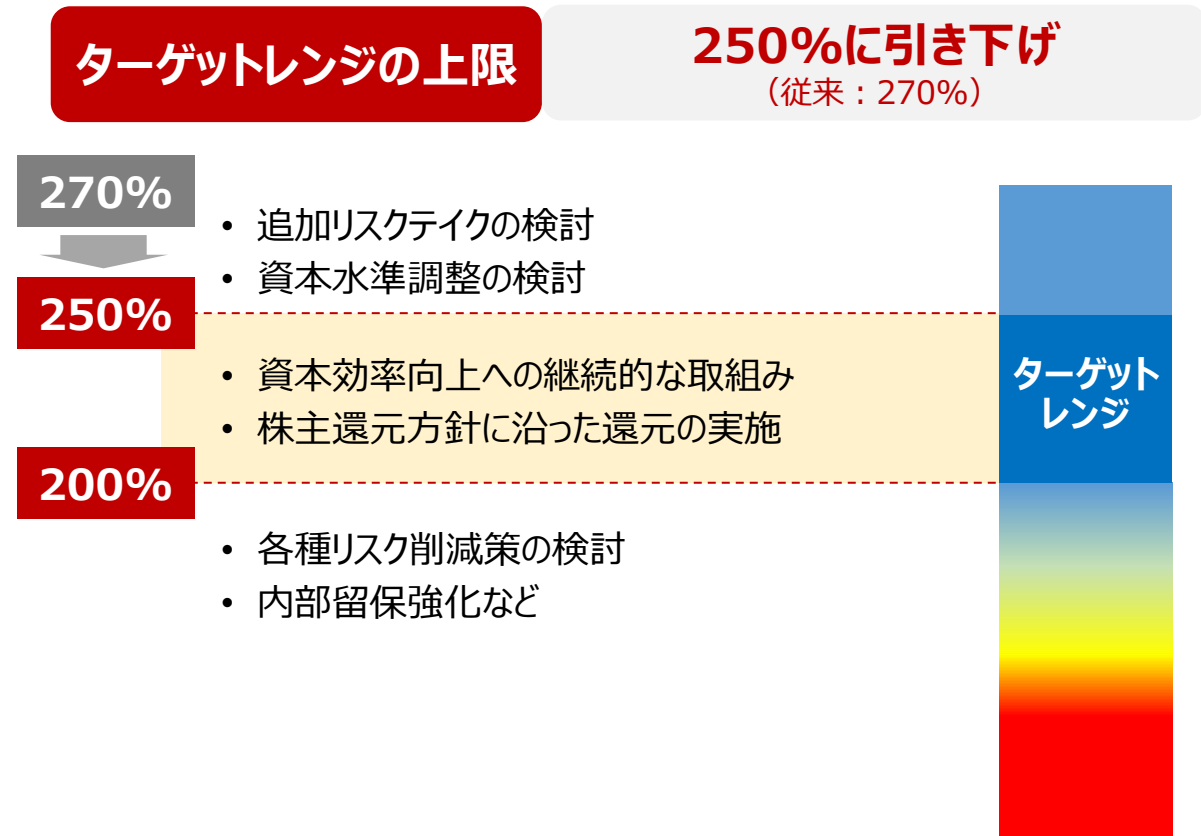
株主還元方針

- 基礎還元に加え、政策株式売却益の50%を追加還元することで、株主還元の拡充および予見可能性を向上
- ESRターゲットレンジ上限を250%に引き下げ、資本効率向上を図るべく、追加リスクテイクや資本水準調整を着実に実行

株主還元方針



ESRターゲットレンジ



※ IFRS適用後は修正連結利益（直近3年平均）の50%

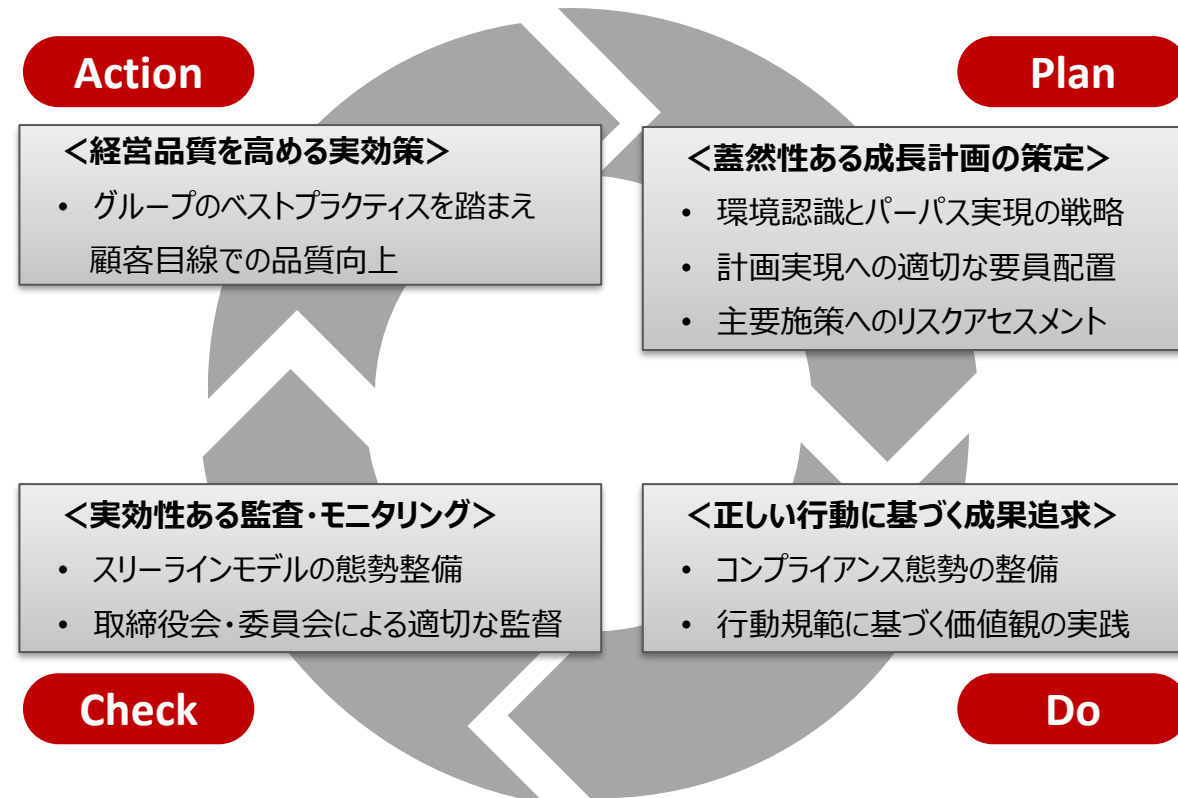
ガバナンス態勢

- 業務改善計画を着実に進捗させるため、取組みのプロセスを可視化し、持株会社・事業会社の双方で取締役会が継続的にモニタリング
- 持株会社から事業会社への取締役派遣増強、損保ジャパンとは本社一体経営を推し進め、持株会社による子会社の経営管理態勢を強化
- 事業会社では、社外取締役の登用や運営見直しにより取締役会の実効性を高め、スリーラインモデルを軸とする自律的なPDCA態勢も再整備

グループガバナンスの質と実効性の向上

	取締役会	執行部門
SOMPOホールディングス 指名委員会等設置会社	(2019年～) ・ 指名委員会設置型へ移行 ・ 社外中心に取締役を構成 ・ 指名/監査/報酬委員会が社外の目線で監督（委員長はすべて社外） (2024年～) ・ 議長を社外取締役に変更 ・ 監督機能の実効性向上の取組み強化 - 監査委員会と事業会社の監査等委員会・監査役会との連携を強化 - 執行情報共有の質・頻度向上	・ 牽制担当役員を増強、組織新設 ・ グループCROは監査委員会に業務改善計画の進捗等を四半期報告 ・ グループCxOと各事業CxOが頻度高く意思疎通を図り目線を共有（持株会社役員が一部を兼任） ・ 2・3線の専門性向上（人材の採用・育成等） ・ 各事業会社への取締役派遣による監督機能強化 ・ 財務計画・分析機能の強化
損保ジャパン 監査等委員会設置会社	・ 執行と監督の分離、監督の強化 - 監査等委員会型へ移行 - 社外取締役の設置（4名） - 持株会社役員が取締役を兼任 - 議長を執行トップ以外に変更 - 議題や開催頻度も見直し	P35参照 ・ 意思決定プロセスの透明性確保（委員会新設、規程整備） ・ CxO体制の責任・権限を明確化 ・ 持株会社との一体経営（一部） ・ 現場の声を経営に活かすオープンな企業文化の醸成への取組み促進

事業会社におけるPDCAの再整備を持株会社がグループ目線でサポート



再発防止に向けた具体的取組み（主な進捗状況）

- ・ 損保ジャパンでは、取締役会の承認に基づいて再整備したガバナンス態勢のもとで、実効性ある再発防止策を実行中
- ・ 金融庁主催の有識者会議にてBM問題・保険料調整問題を踏まえた業界ルール・慣行の見直し議論も進行中

損保ジャパンのガバナンス態勢の主な強化ポイント

社外目線の強化、取締役会の監督強化に向けた態勢構築

- ・ 監査等委員会設置会社へ移行、社外取締役の選任、取締役の構成見直し

取締役会等付議基準の明確化、各種委員会の整備

- ・ 不芳情報が目詰まりせず、必要なメンバーで必要な議論が行われる仕組み

役員のミッション（期待役割）と責任・権限の明確化

- ・ CQO（Chief Quality Officer）等を新設、責任・権限を規程化

重要領域における持株会社兼任態勢構築

- ・ 取締役6名（うち3名は議長を含む非業務執行）、CxO・執行役員4名

BM問題を踏まえた再発防止の具体策（一例）

お客さま視点向上のための経営陣意識変革と人材育成

- ・ CCuO（Chief Culture Officer）とカルチャー変革推進部を新設

業務品質を重視した態勢再構築と評価体系の総点検・改善

- ・ 品質管理部を新設
- ・ 代理店手数料ポイント制度を品質重視へ変更

保険金サービス部門の総点検・再構築

- ・ 顧客満足度、支払適正性、効率性、従業員満足を共に満たすプロセス案を策定

保険料調整問題を踏まえた再発防止の具体策（一例）

企業保険分野における適正な競争実施のための環境整備

- ・ 政策株式のゼロ化を目指すことを決定
- ・ 本業支援廃止に向けた具体的議論も進展

適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立

- ・ 収益・品質重視の営業評価体系へ変更

独占禁止法等をはじめとする法令遵守態勢の確立

- ・ コンプライアンス部を法務・コンプライアンス部から分離・独立し機能強化

ESG (サステナビリティ：気候変動への取組み)

- 持続可能な社会の実現を目指し、事業を通じた社会課題解決への貢献および気候変動をはじめとするサステナビリティ重要テーマに引き続きグループ一体で積極的に取り組んでいく

SOMPO気候アクションとロードマップ

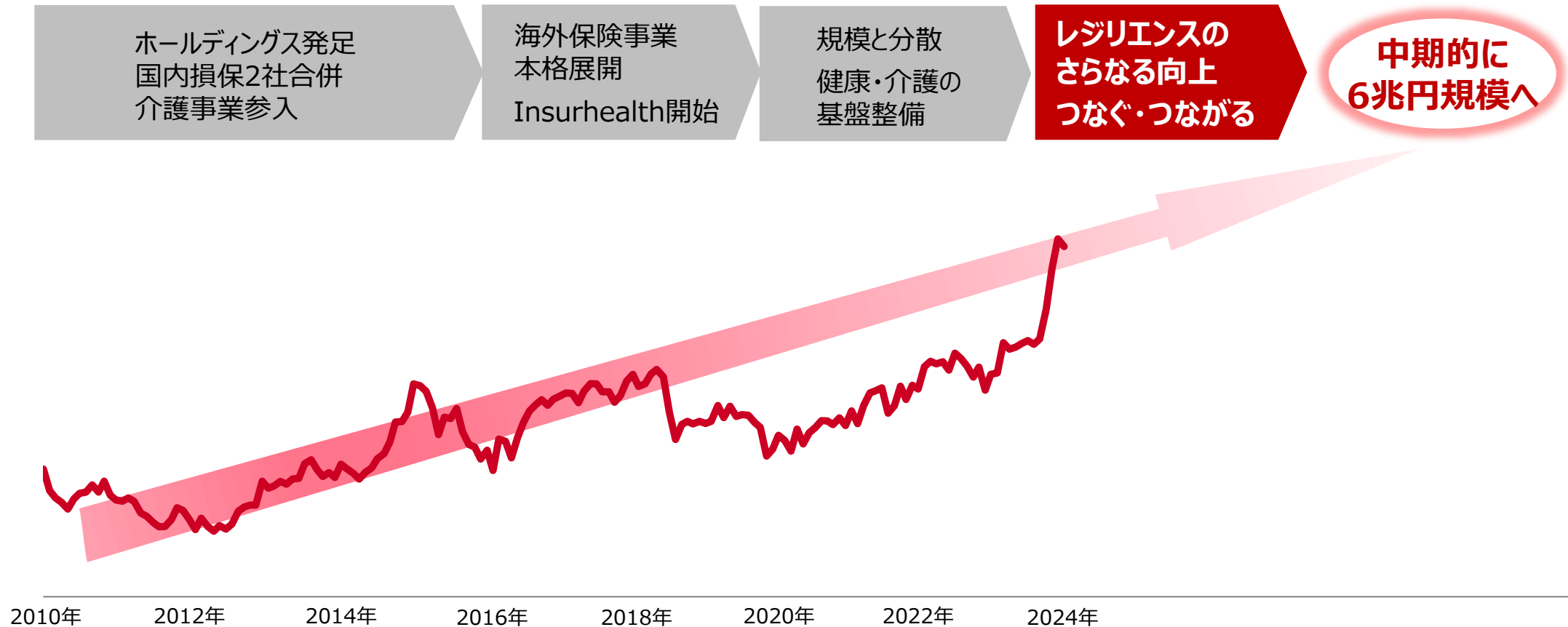


※1 2017年比 ※2 2019年比

持続的な成長をベースとした企業価値・バリュエーションのさらなる向上へ

- レジリエンスのさらなる向上とつなぐ・つながる、資本循環経営により、収益性向上・持続的成長によるROE・EPS成長と資本コスト削減を図る
- 企業価値（時価総額）を中長期的に6兆円規模まで引き上げていく

SOMPOホールディングスの時価総額の推移



Ⅲ. 事業領域別戦略





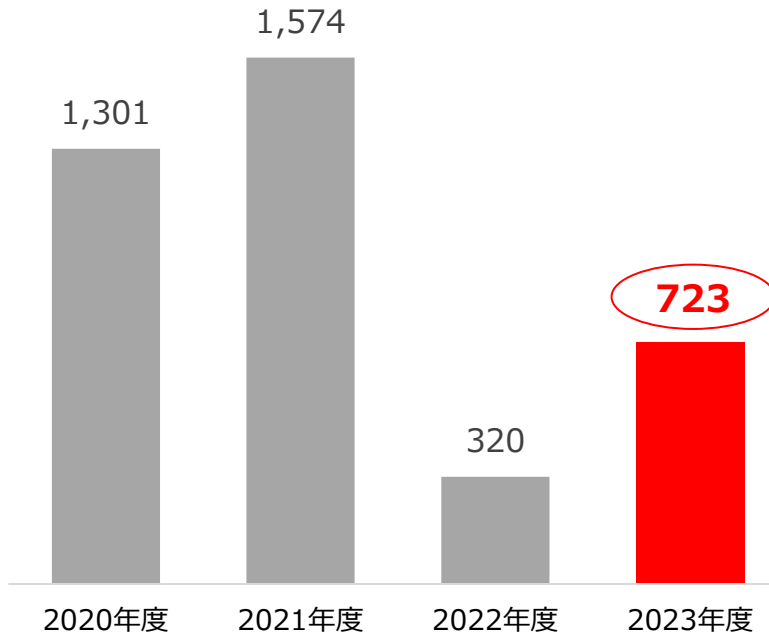
新しい損保ジャパン①前中期経営計画総括

- 修正利益は自然災害増加、自動車保険の修理費単価上昇などを主因に計画未達も、政策株式削減は当初計画を超過達成
- 大口事故の減少などの一時的な追い風はあるも、これまでの収益改善の取組みにより、火災保険の保険引受利益は黒字転換

修正利益

前中計KPI
(2023年度計画) **1,500億円以上**

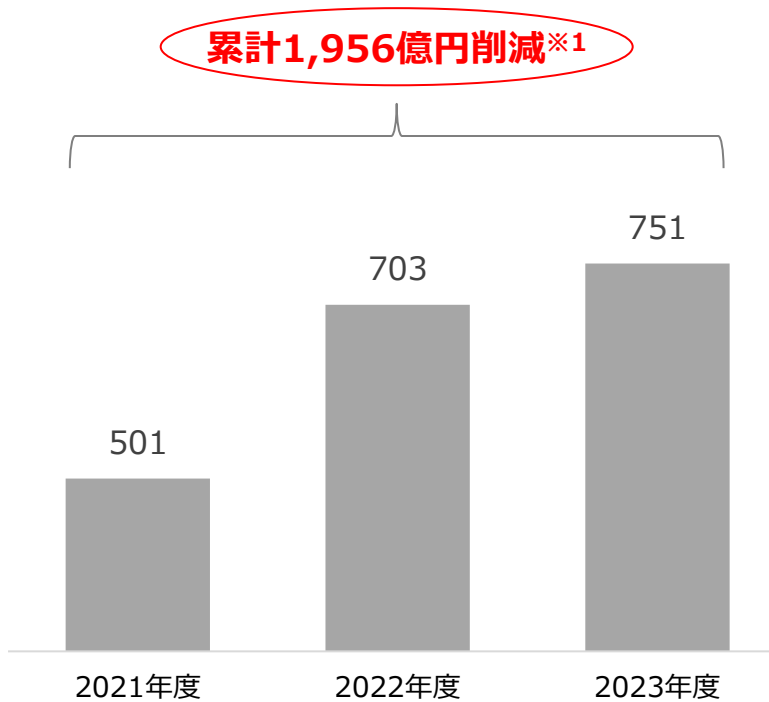
(億円)



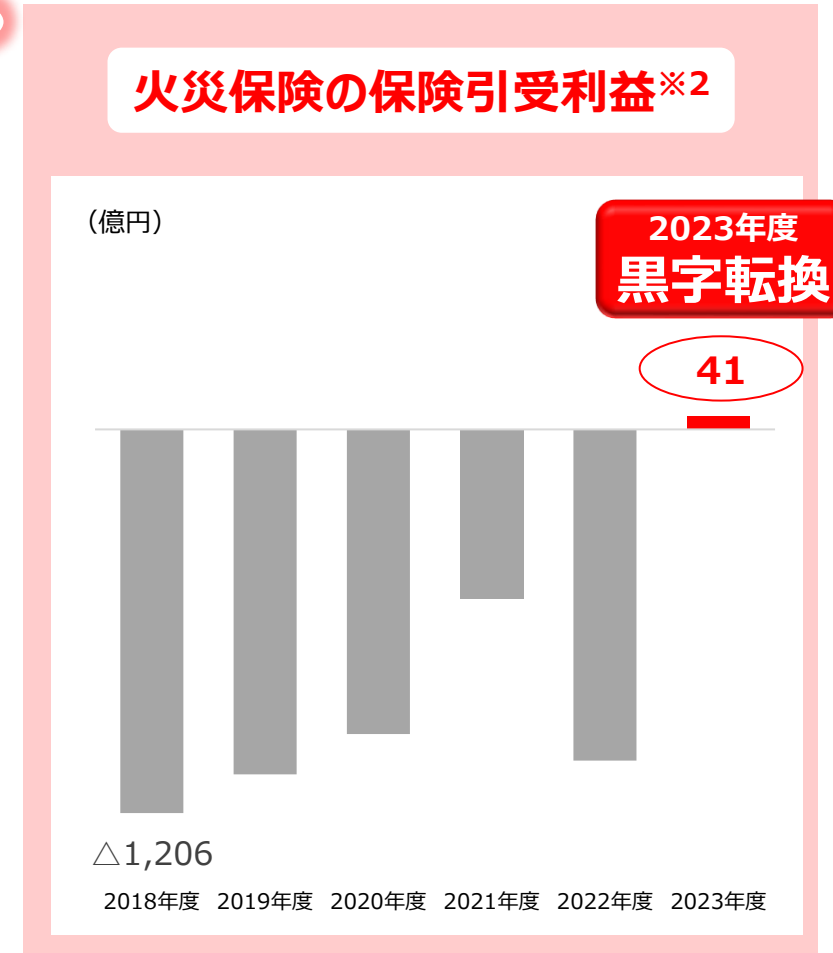
政策株式削減額

前中計KPI
(前中計期間累計) **1,500億円** 達成

(億円)



火災保険の収支改善は着実に進展

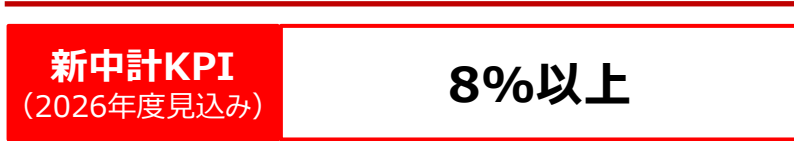


※1 退職給付信託における売却額を含む ※2 異常危険準備金に係る影響を除く

新しい損保ジャパン②新中期経営計画主要KPI

- SJ-Rの効果発現や政策株式リスクの削減などにより、2026年度の国内損保事業のROEは8%以上に回復する見込み
- 2026年度のE/Iコンバインド・レシオも、ポートフォリオ変革などの取組み効果発現により、95%未満（2023年度比△4pt）まで改善する見込み

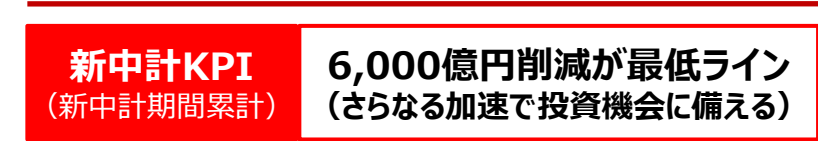
事業別ROE*



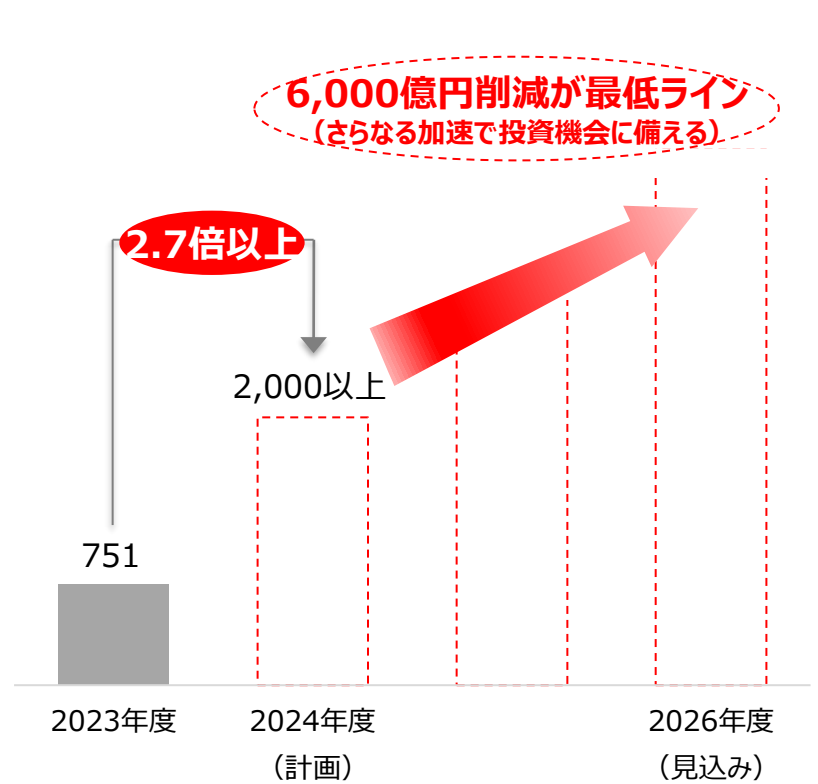
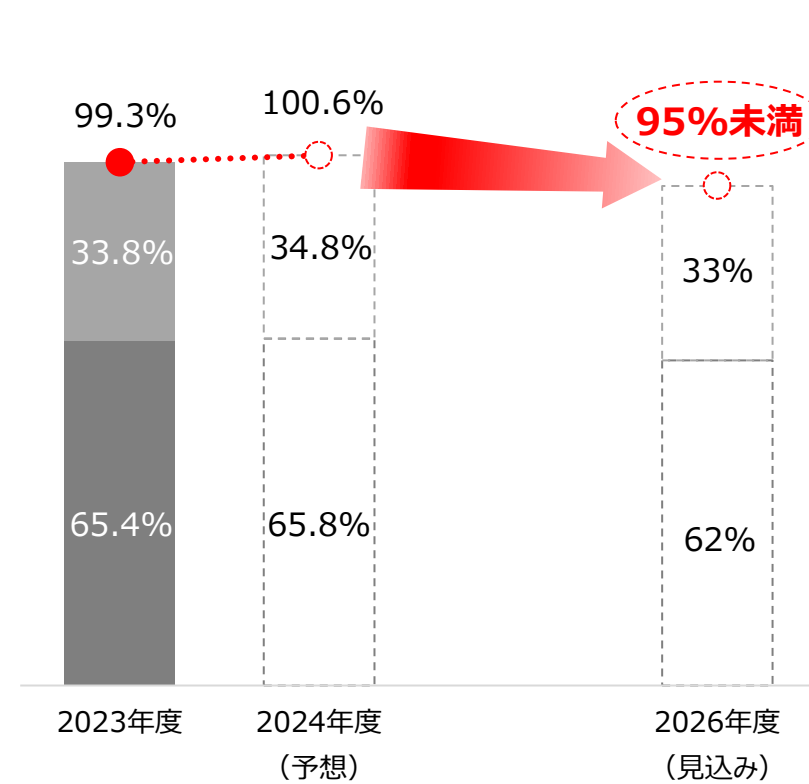
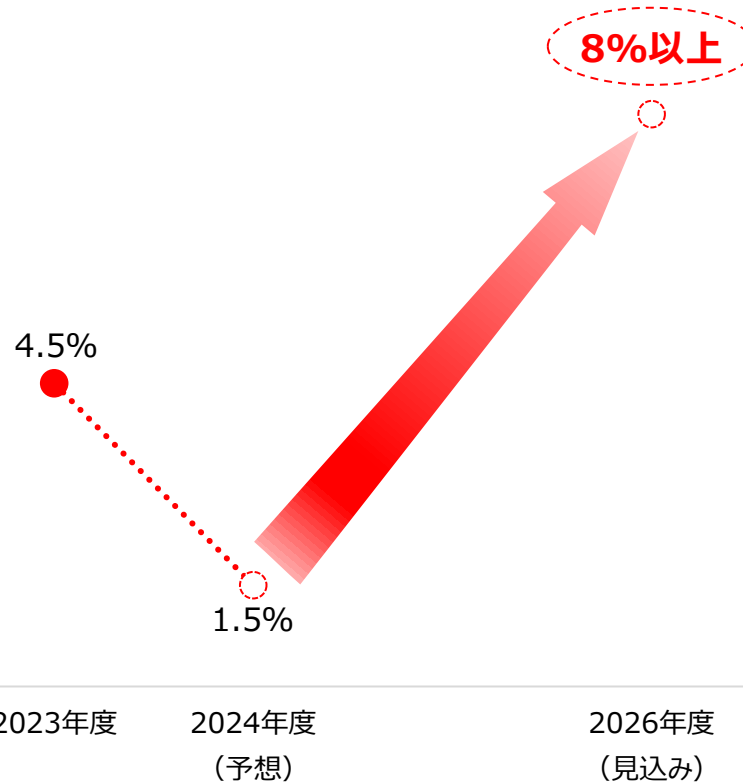
E/Iコンバインド・レシオ



政策株式削減額



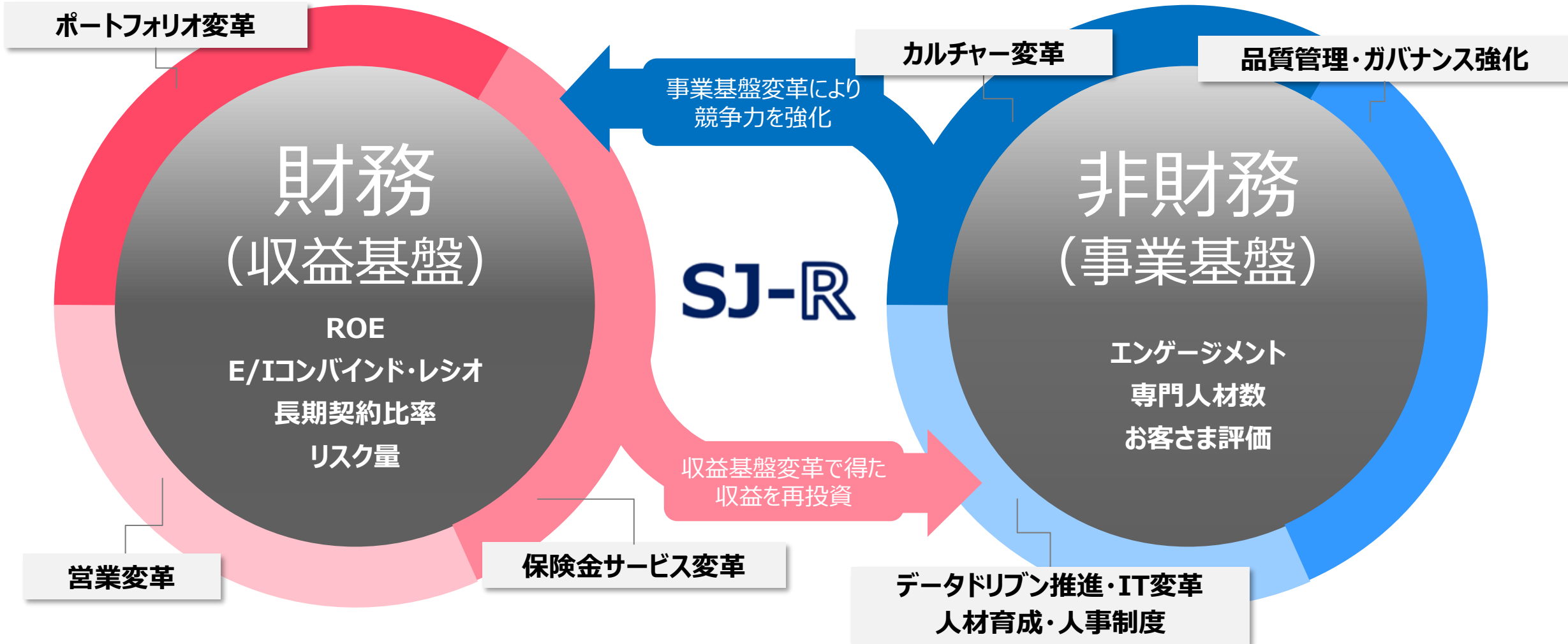
(億円)



※現行基準ベース

新しい損保ジャパン③SJ-Rの全体像

- SJ-Rでは、収益性・レジリエンス向上のための収益基盤の変革と、事業基盤の変革を両輪に、持続的な成長を実現する



新しい損保ジャパン④ポートフォリオ変革

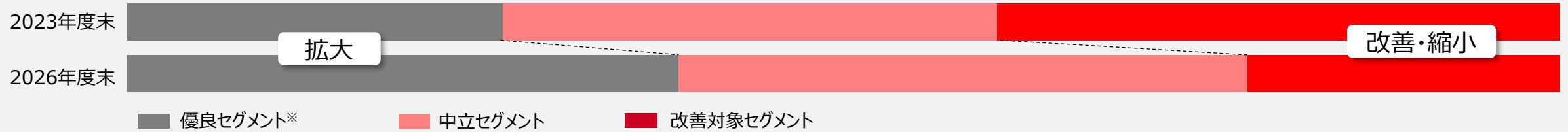
- ・ 収益性、機動性、安定性の3つの観点でポートフォリオの改善を目指す
- ・ セグメント別収益管理をベースに、プライシング、アンダーライティング、リソース配賦、営業評価などにより、ポートフォリオをコントロール

収益性（コンバインド・レシオ）

機動性（長期比率）

安定性（リスク量等）

ポートフォリオ変革イメージ



セグメント毎のアクション

優良セグメント

目標コンバインド・レシオ未満

レート維持または引き下げ

積極販売

重点投資

営業評価の加算調整

中立セグメント

目標コンバインド・レシオ水準

レート維持または引き上げ

規律あるアンダーライティング

改善対象セグメント

目標コンバインド・レシオ超

レート引き上げ

引受条件の見直し

投資抑制

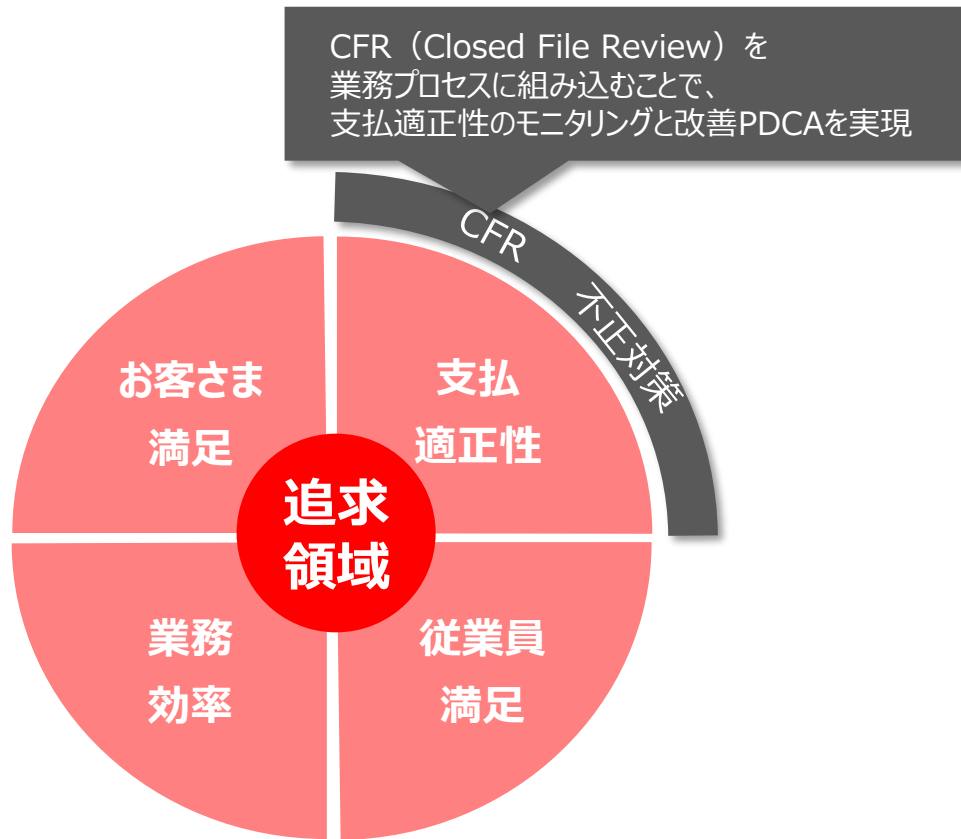
営業評価の減算調整

※セグメント区分は種目別に異なる。また、収益性のみならず、リスク量、長期比率等の観点でも区分

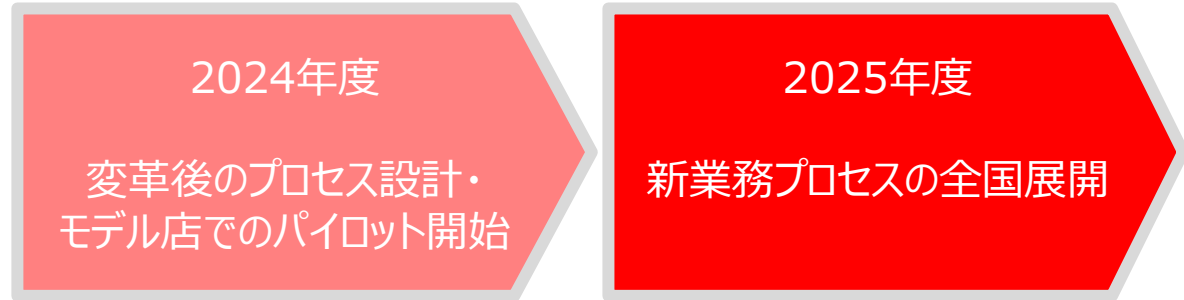
新しい損保ジャパン⑤保険金サービス変革

- 「お客さま満足」「適正性」「効率性」「従業員満足」の4領域を保険金サービス部門の追求領域と設定
- CFRで保険金支払の適正性の向上を目指すとともに、標準化・集約化・分業化・専門化・見える化で変革を実現する

保険金サービス部門の追求領域



変革の実現に向けた主な取組み



標準化	本社による中央集権的コントロールオペレーションを全国標準化
集約化	全国の保険金サービス部を地域単位に集約 需要変動へのリソース分配を柔軟に
分業化 専門化	事案タイプ毎の分業 各領域の専門家による対応
見える化	データ収集の仕組みを構築 施策効果をリアルタイムで評価・検証可能へ

新しい損保ジャパン⑥ 営業変革

- 営業部門はポートフォリオの変革を営業面で推進
- その上で、リテール営業は高位平準化・生産性向上、コマーシャル営業は専門性強化を最重要キーワードに、付加価値を強化

ポートフォリオ変革を営業面で推進する

リテール営業

人口減少によりマーケットも緩やかに縮小
高位平準化と生産性向上で環境変化に対処

高位平準化

- ナレッジマネジメント強化
- 行動提案ツールの導入

生産性向上

- 組織、店舗の大括り化
- 営業事務集約
- 代理店支援集約化

コマーシャル営業

新種保険の浸透などでマーケットは引き続き拡大
専門性強化を柱に収益拡大を目指す

専門性強化



アカウントマネージャー

顧客企業の総合窓口



フィールドアンダーライター

商品部門に所属し直接企業・ブローカー等と交渉



リスクソリューションサポーター

サーベイや各種リスク関連サービスの専門家

外部連携・M&A等も含めた付加価値強化を並行して検討

営業評価体系を品質・収益重視へ変更

政策株式保有を2030年度までにゼロへ

過度な本業支援の廃止

新しい損保ジャパン⑦事業基盤の変革（カルチャー変革・品質管理強化）

- ・ 信頼回復、持続的な事業運営の実現に向け、カルチャー変革・品質管理の強化などの事業基盤の変革に取り組む
- ・ 定義の明確化やKPIの設定により、定量的に改善・変革をモニタリングできる態勢を構築

カルチャー変革

【SJ-Rのバリュー】

お客さまに、社会に、まっすぐ。

私たちの5つの約束

- ①お客さま・社会からの信頼を第一に、公正・公平に対応します。
- ②代理店さんと共に、お客さまに寄り添い、くらしと社会を支えます。
- ③品質を重視し、「スピード」と「わかりやすさ」にこだわります。
- ④自ら学び、専門性を高め合い、保険本来の価値を追求します。
- ⑤多様性と「個」のチカラを活かし、保険の未来に挑み続けます。

【カルチャー変革に向けたステップ】

カルチャーの言語化 : 普遍的な価値基準を2024年内に策定

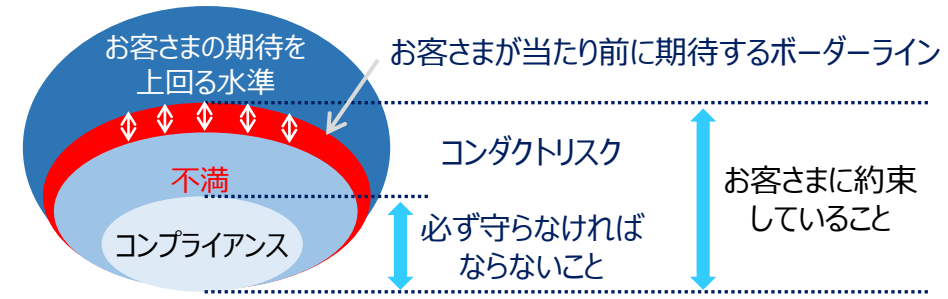
カルチャーの見える化 : カルチャーチェンジサーベイを実施

カルチャーの浸透・定着 : 各部支店の経営計画への組み込み

忘れない仕組み : 「お客さまのことを考える日」の設定

品質管理の強化

最低限、確保すべき品質水準を定義し、専門部署がモニタリング



お客さまとの接点を通じて、ニーズや改善点を洗い出し、品質管理上の具体的なKPIを設定する



新しい損保ジャパン⑦事業基盤の変革（データドリブン経営・人的投資）

- SJ-Rによる変革のため、データ基盤の拡充によるデータドリブン経営を推進
- 併せて、職員のスキル向上のための人材育成・人的投資を拡充することで、中期的な収益力強化に向けて着実な取組みを進めていく

データドリブン経営の推進

変革の実現に向け、アンダーライティングと保険金サービス部門のデータ基盤を優先的に整備

What

データ管理および分析

- ・タイムリーかつ多様な切り口でのセグメント収支管理
- ・適正支払、不正検知のための支払単価モニタリング 等

How

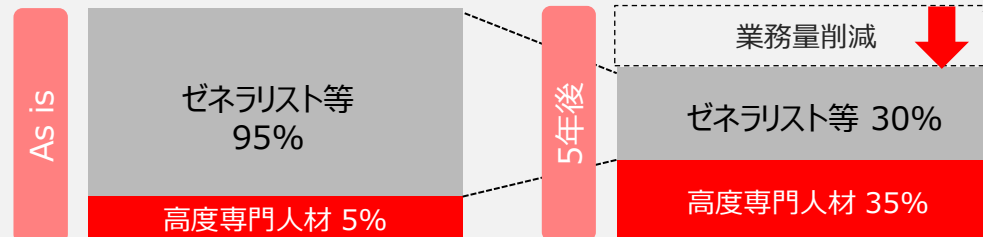
Foundry等を活用し、優先度に応じて順次システムでの自動抽出が可能な状態を目指す

2025年度以降も継続してデータ基盤を拡充する

人的投資・人材教育

ゼネラリスト中心の人材ポートフォリオを専門人材とのバランス型へシフト、人的投資も拡充

<本社部門における人材構成イメージ>



デジタル化・分業化

- ① 外部からの採用強化（キャリア採用・新卒ジョブ型コース）
- ② 人事制度改定（ジョブ型制度改定等）
- ③ 社内人材の専門性強化（戦略的人事ローテーション）



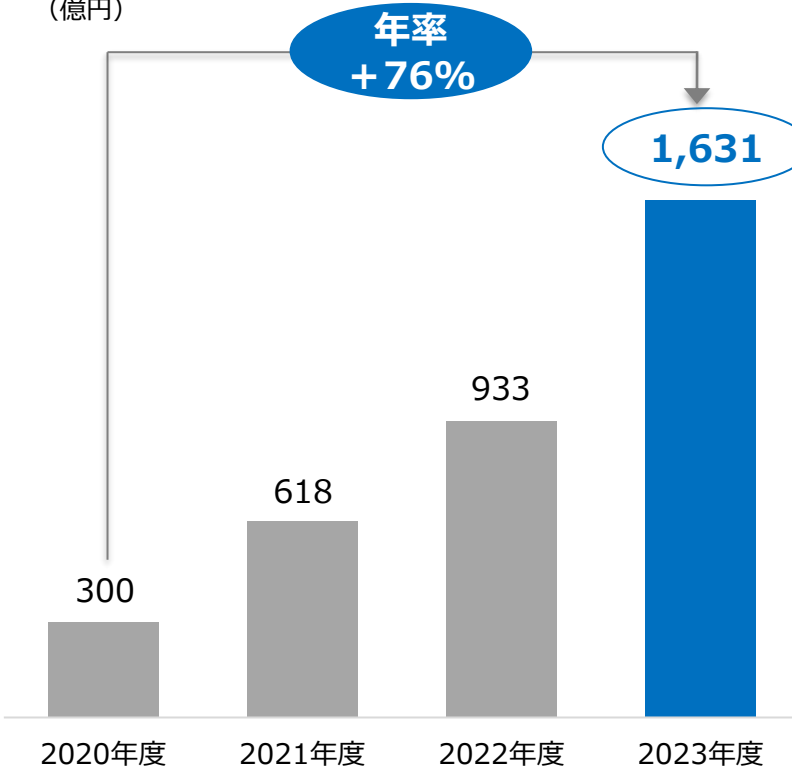
海外保険事業①前中期経営計画総括

- 修正利益、グロス保険料は中計目標を大幅超過
- インフレ影響や成長投資、穀物の不作影響などはあったものの、コンバインド・レシオは、大幅に改善

修正利益

前中計KPI (2023年度計画) **1,000億円以上** 達成

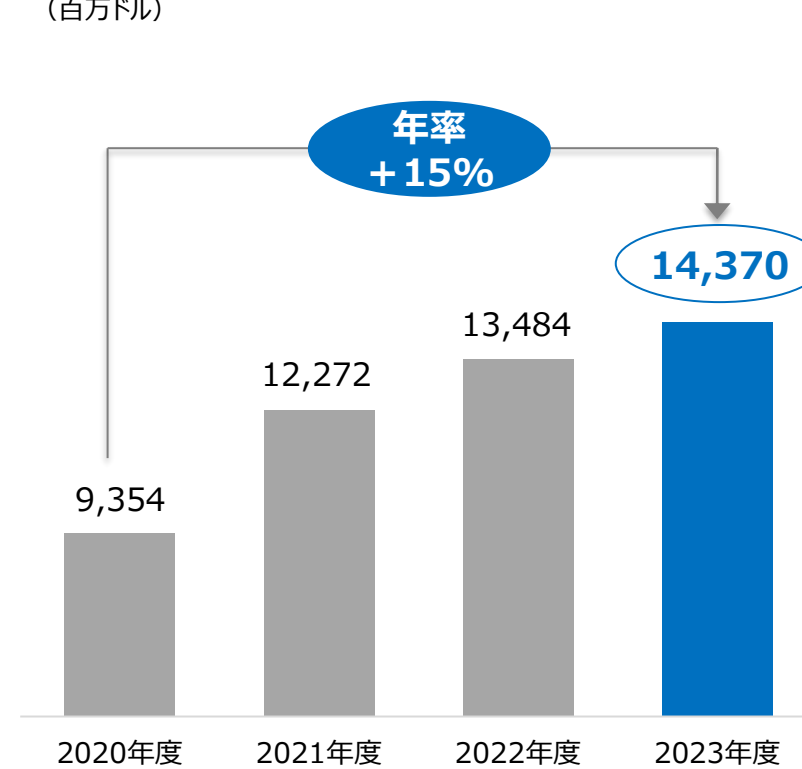
(億円)



グロス保険料 (SIコマーシャル※1)

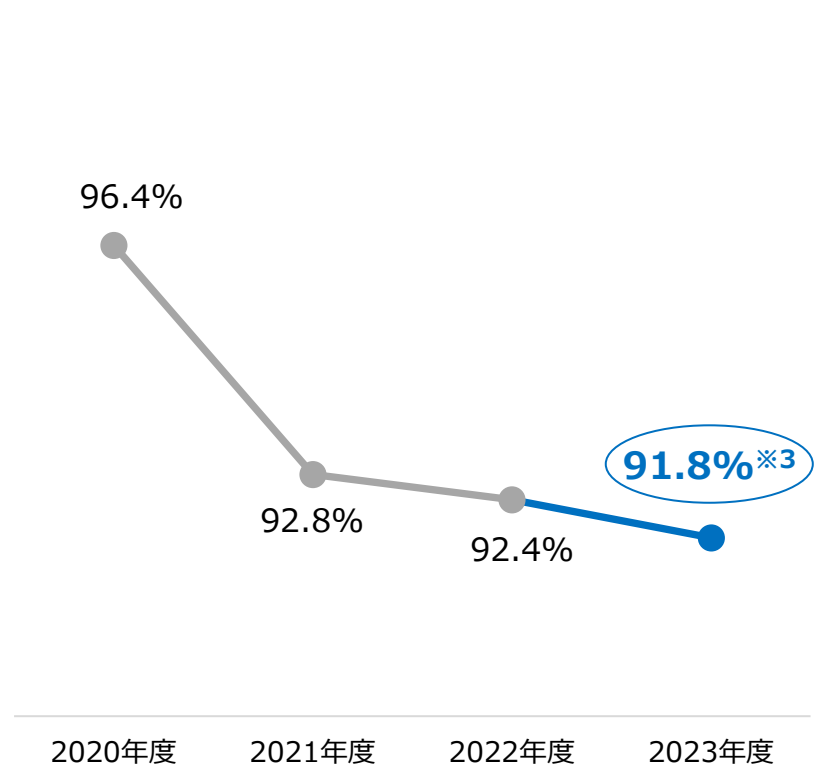
前中計KPI (前中計期間) **年率+9%成長** 達成

(百万ドル)



コンバインド・レシオ※2 (SIコマーシャル)

前中計KPI (2023年度計画) **88%程度**



※1 2023年度のSIコマーシャルには、Sompoシゴルタ、Sompoセグロス、アジア各社のコマーシャル事業（グロス保険料：871百万ドル）を含む

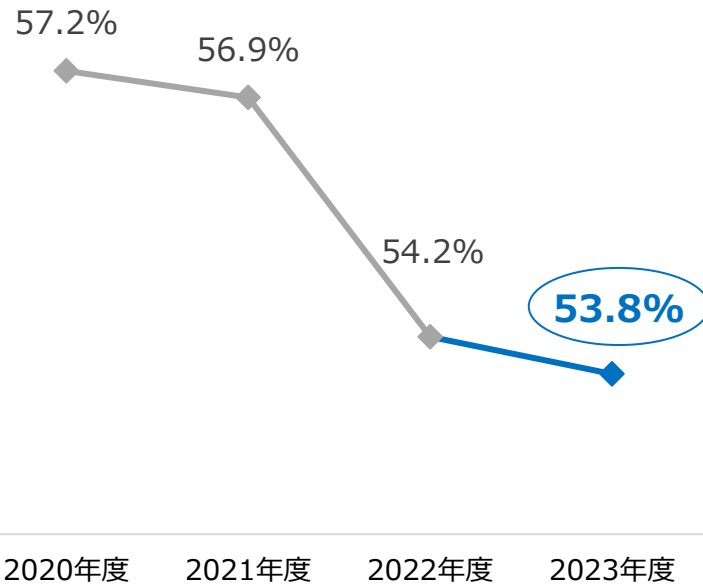
※2 除く本社経費 ※3 2023年度の一過性の備金積増影響を除く（損害率影響：6.4pt）

海外保険事業②前中期経営計画総括（収益性と収益安定性の向上）

- ・ レートアップに加え、収益性に基づく保有戦略、備金強化により、収益性と将来のバランスシートは強化
- ・ 自然災害リスクの適切なコントロールや、規模と分散進展により、自然災害影響は安定化

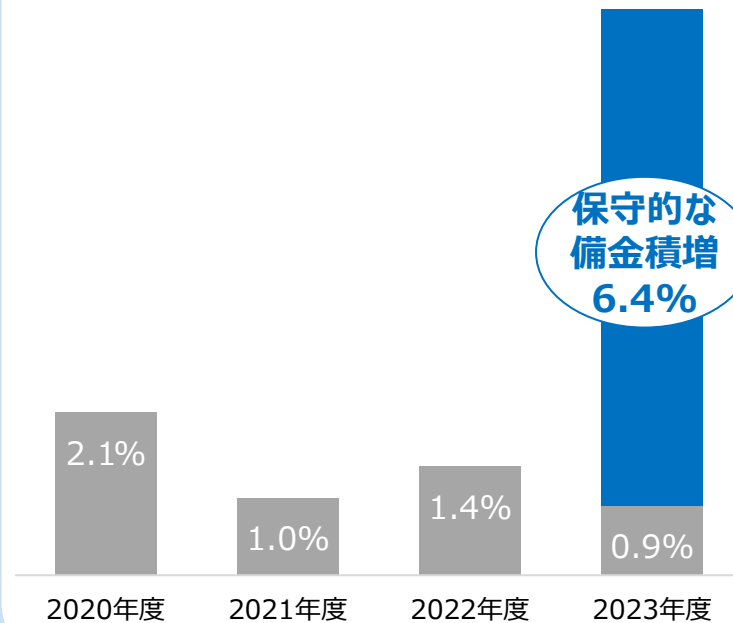
ロスコストを上回るレートアップや収益性重視の保有戦略によりインフレ環境下で損害率は改善

損害率（当年度発生）※1の推移



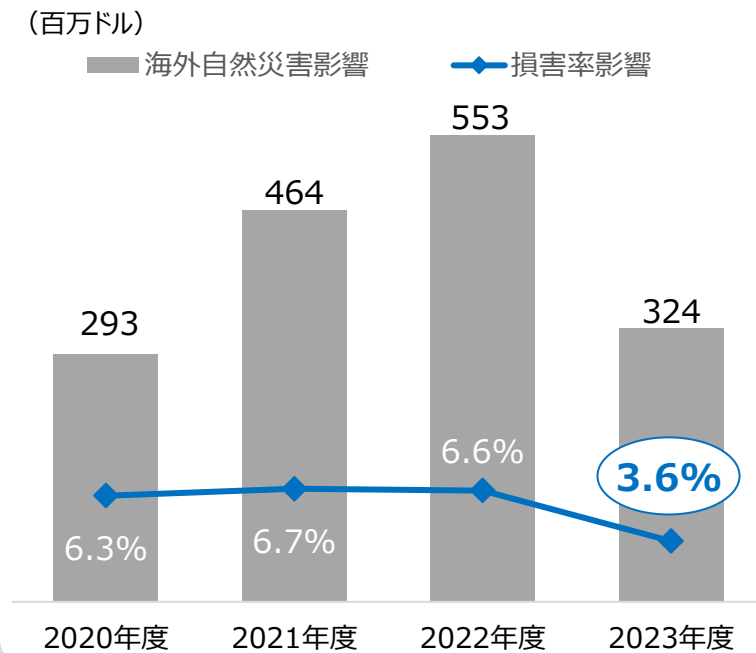
備金強化により将来のバランスシートを強化

過年度ディベロップの損害率への影響※2



規模と分散の進展により自然災害影響は安定化

海外自然災害影響と損害率への影響※2



※1 SICマーシャル（除く農業保険、自然災害、新型コロナ影響）

※2 SICマーシャル

海外保険事業③新中期経営計画に向けたステップ

- 新中期経営計画における成長加速に向け、2023年度に地理的拡大を着実に実行

企業価値向上

グループへの貢献

種目分散

地理的分散

顧客基盤拡大

新中計において注力する取組み

アンダーライティングサイクルへの対応

引受規律の維持

地理的拡大の継続

前中計

新中計期間に向けての
事業基盤整備

事業環境の
変動

- ✓ ロスコストに沿ったレート環境
- ✓ 金利環境は追い風
- ✓ インフレの鎮静化

海外保険事業④新中期経営計画主要KPI

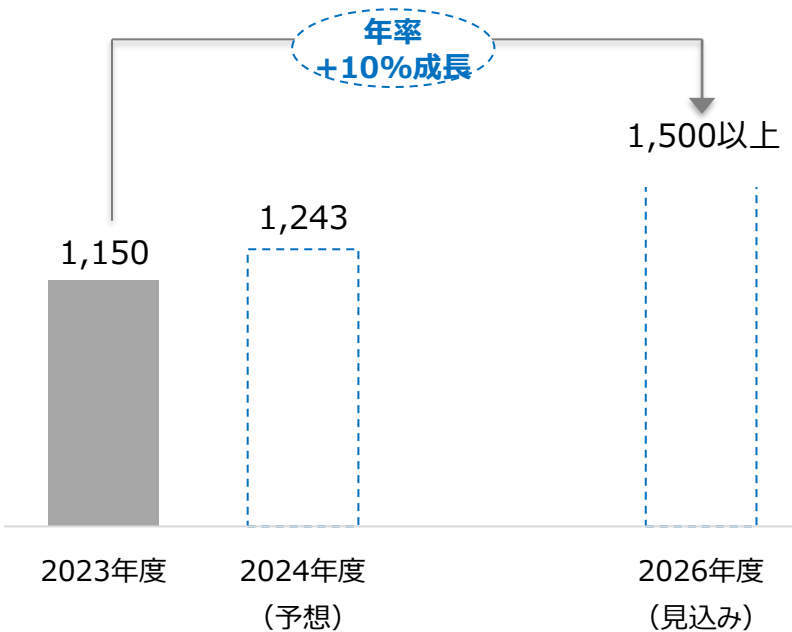
- 保険引受利益の成長と、資産運用利益の拡大により、修正利益は年率 + 10%成長を見込む
- 2023年度に開始した地理的拡大の取組みは、新中計期間において継続、トップライン・利益の成長を後押し

修正利益

新中計KPI
(新中計期間)

年率 + 10%成長

(百万ドル)



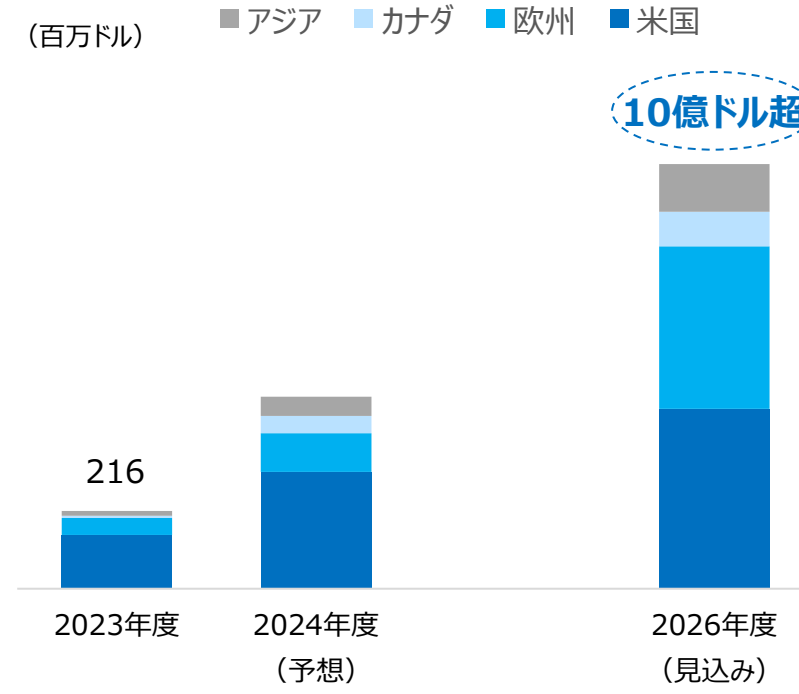
保険引受利益の成長と、資産運用利益の拡大により、修正利益は拡大

グロス保険料 (地理的拡大による成長)

新中計KPI
(2026年度見込み)

10億ドル超

(百万ドル)

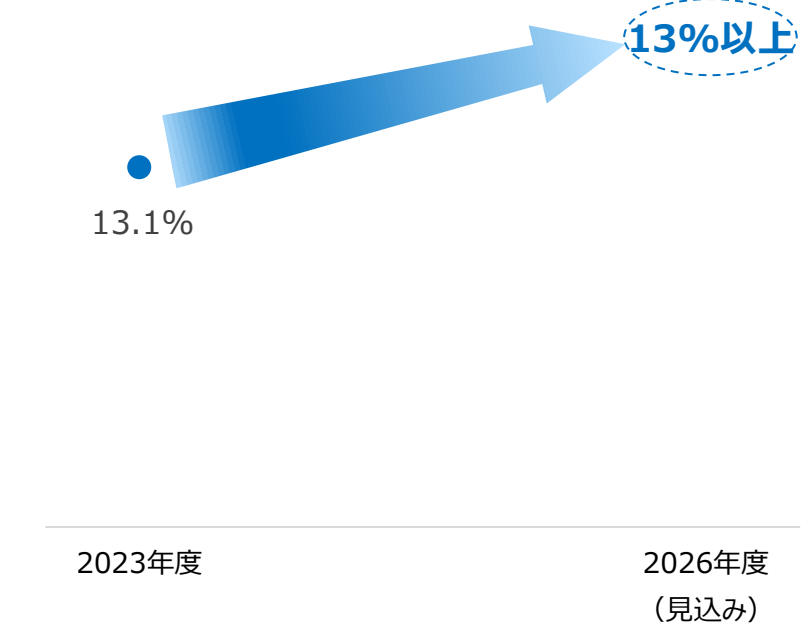


地理的拡大および安定的なプライシングによるグロス保険料の成長

ROE

新中計KPI
(2026年度見込み)

13%以上



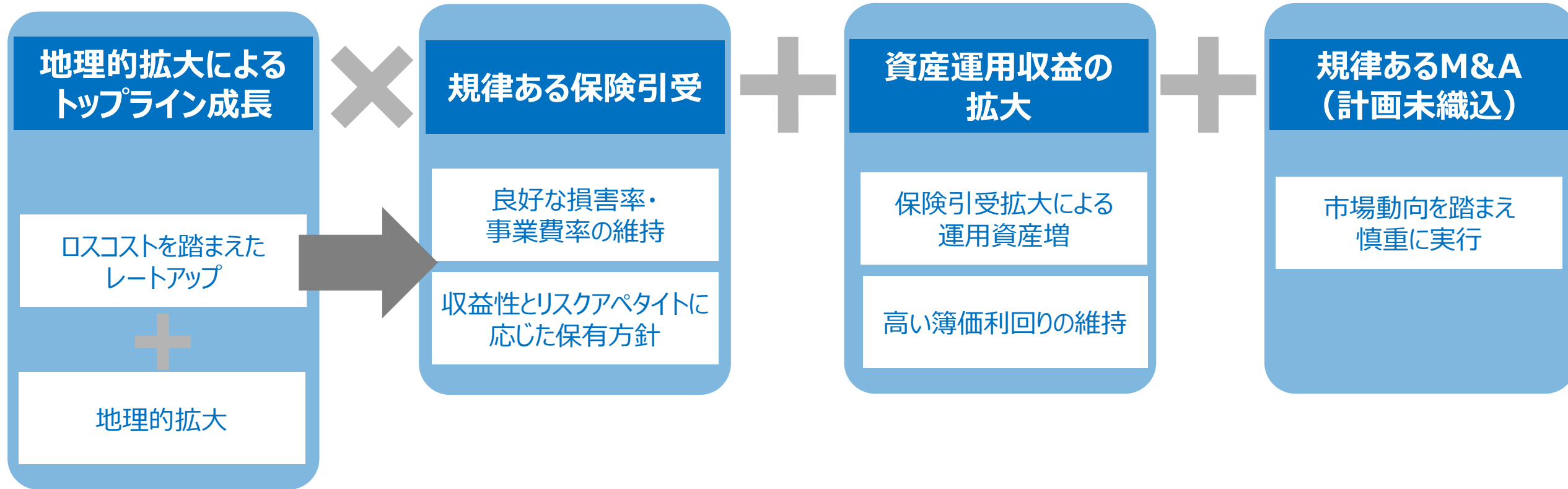
さらなる収益性と規模の拡大により、新中計期間におけるROEは改善

海外保険事業⑤海外保険事業の成長に向けた主要取組（全体像）

P22再掲

- 既存ポートフォリオの規律ある引受と、成長戦略の実行によるトップライン拡大により、修正利益は成長を継続
- 利回りの上昇と運用資産の積上げにより運用収益を拡大するとともに、継続的にM&A機会も模索

2024～2026年度の戦略目標



海外保険事業⑤海外保険事業の成長に向けた主要取組（地理的拡大の進展）

- 米国・カナダ・欧州大陸・シンガポールにおける拠点開設や引受チームの採用などにより、地理的拡大は進展
- 地理的拡大を通じて、グローバルなブランド力と引受ノウハウを活用することで、グロス保険料の成長を図る

各地域において、アンダーライターへの追加採用や新商品投入などを通じて、2023年度に開設した拠点を拡大



欧州

2023年度

フランス・ドイツ・オーストリア・
スイス・イタリア・スペイン・
英国（ロンドン以外）での
業務拡大

2024～2026年度

さらなる拠点開設
アンダーライター継続採用
新商品発売

カナダ

2023年度

元受・再保険商品提供の
ため、トロントに拠点開設

2024～2026年度

アンダーライターと
提供商品の拡大

シンガポール

2023年度

企業チャネル対応のための
アンダーライター追加

2024～2026年度

追加増員による
大幅業務拡大

米国

2023年度

デンバーに拠点開設
ダラス・ヒューストン拠点の
拡大

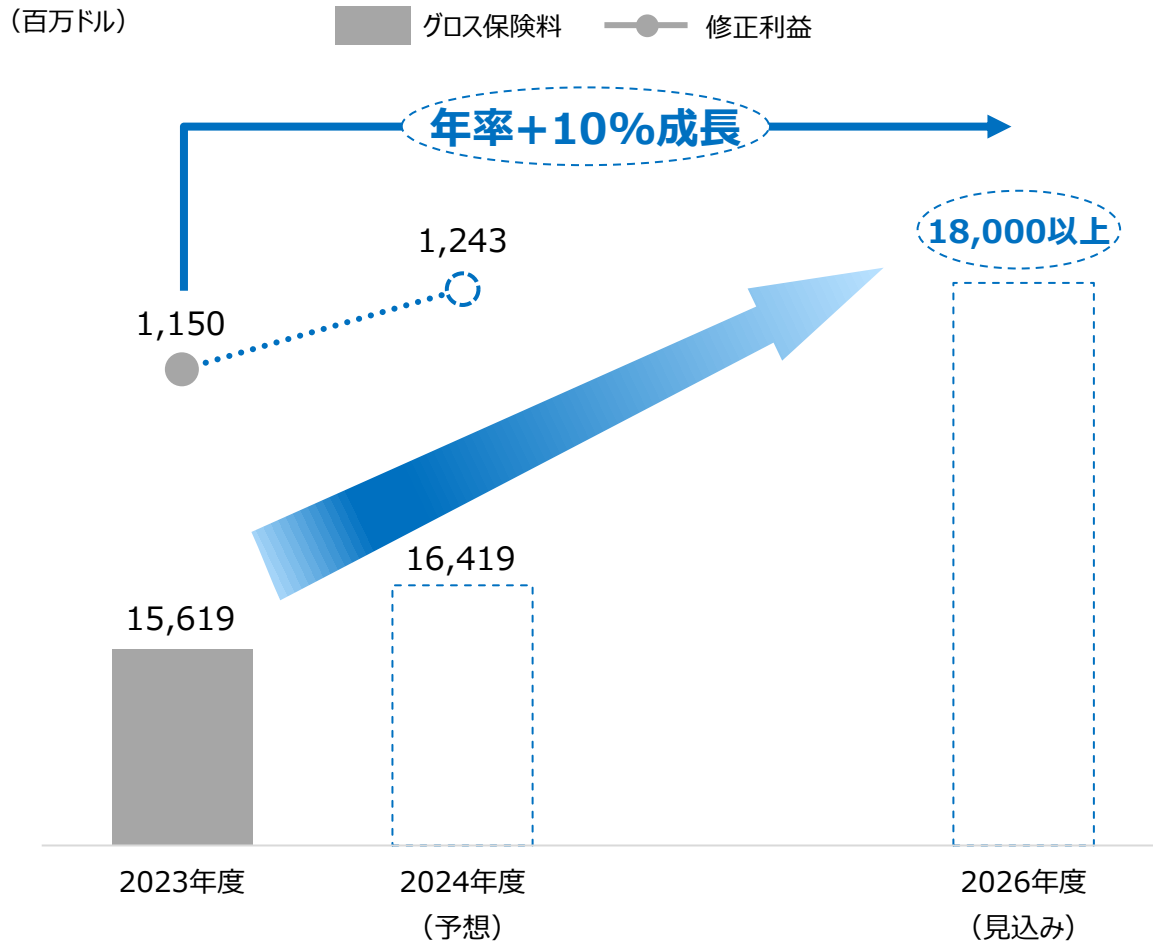
2024年度

アンダーライター追加採用
シカゴ・ロサンゼルス・
アーバイン・ボストン
拠点拡大
マイアミ拠点新設

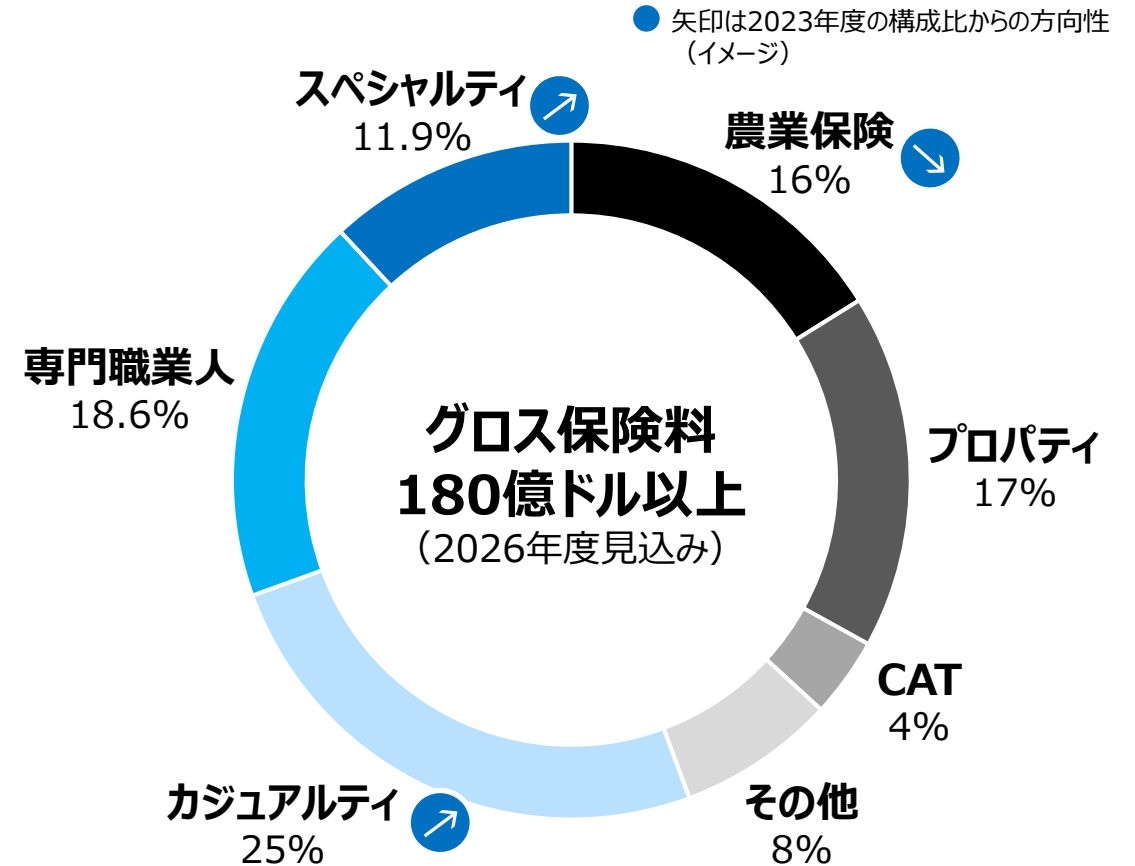
海外保険事業⑥ トップラインの成長は継続

- 2026年度のグロス保険料は180億ドル以上まで成長、修正利益は新中計期間において年率+10%成長の見込み
- 将来的な市場の変調リスクに対して、種目分散を進めることで対応

グロス保険料と修正利益は成長



グロス保険料の種目分散

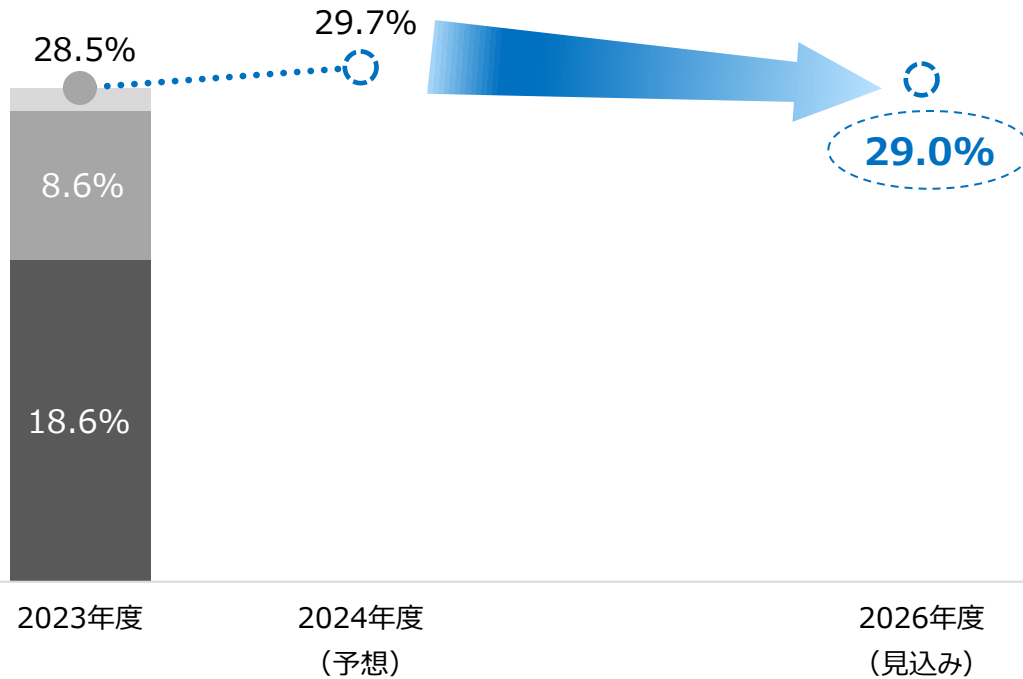


海外保険事業⑦新中計期間を通して収益性は安定的に推移する見込み

- 地理的拡大関連のコストは2024年度がピーク
- ロスコストを上回るレートアップにより、損害率は安定化する見込みであり、全体として収益性は概ね横ばい水準

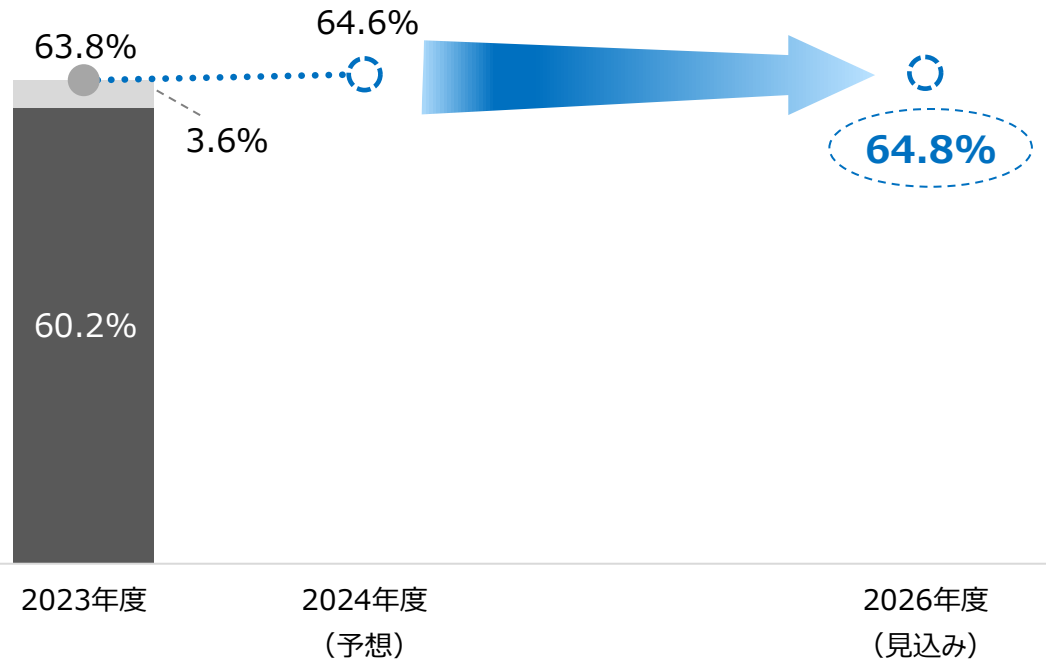
事業費率の推移

募集契約費
 一般管理費
 本社経費
 事業費率



損害率の推移

損害率 (当年度発生、除くCAT影響)
 CAT影響
 損害率

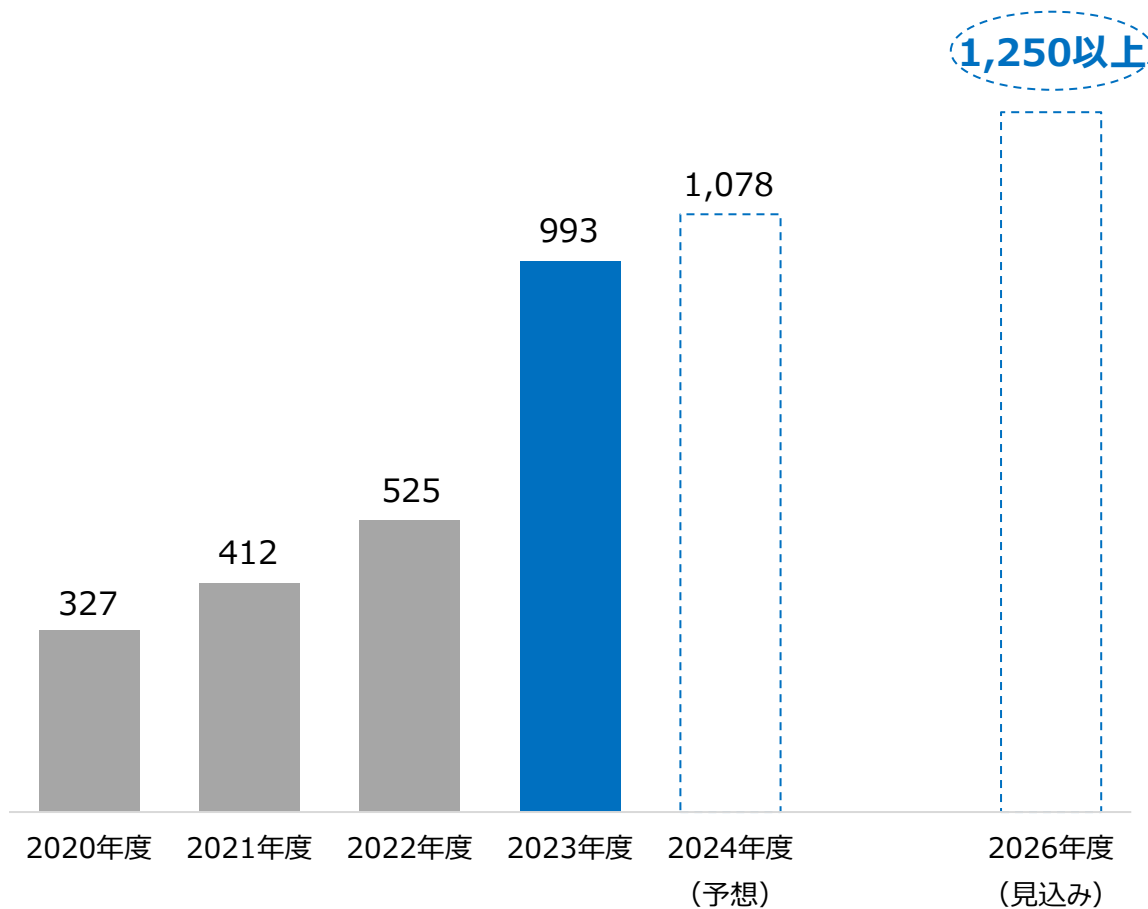


海外保険事業⑧資産運用利益はさらに拡大

- 運用資産額の増加に加え、簿価利回りが市場利回りに収束することなどを背景に、資産運用利益は増加する見込み

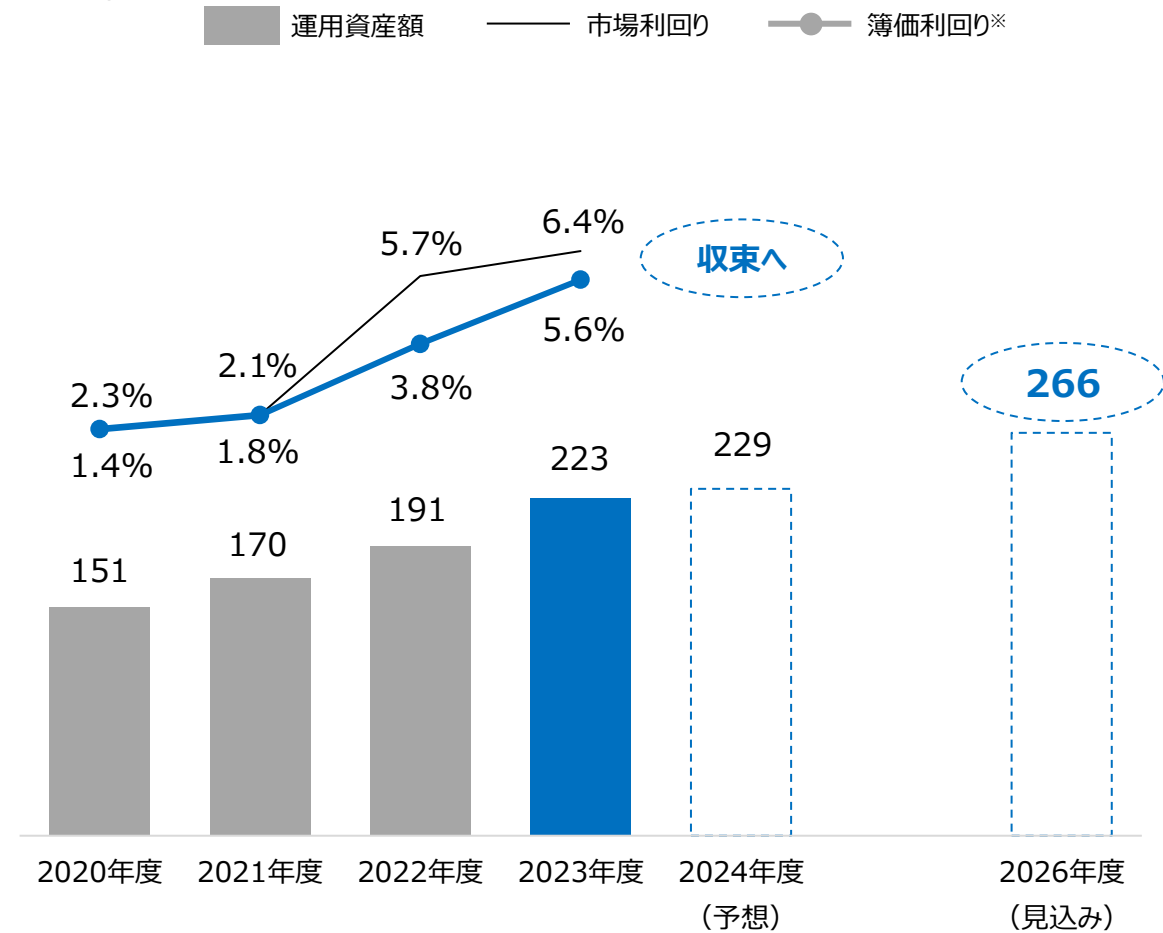
資産運用損益は拡大が継続

(百万ドル)



運用資産額は拡大、簿価利回りは市場利回りに収束へ

(億ドル)



※ SICマーシャル



ウェルビーイング（国内生保事業）①前中期経営計画総括

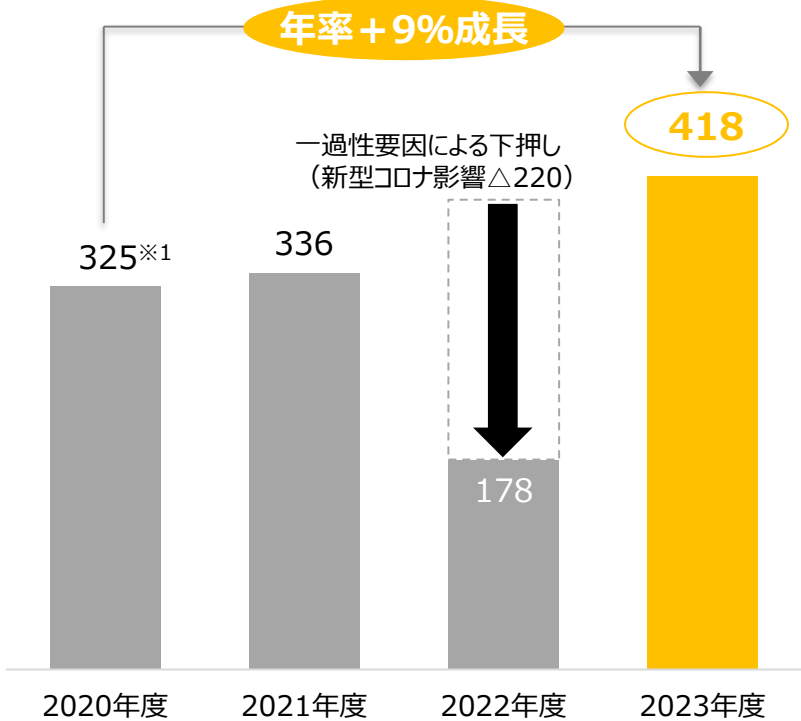
- 2023年度修正利益は、過去最高益の418億円となり、前中計の目標を達成
- Insurhealth®の販売と健康応援など、健康応援企業の基盤確立は着実に進展

修正利益

前中計KPI (2023年度計画) **400億円以上**

達成 過去最高益

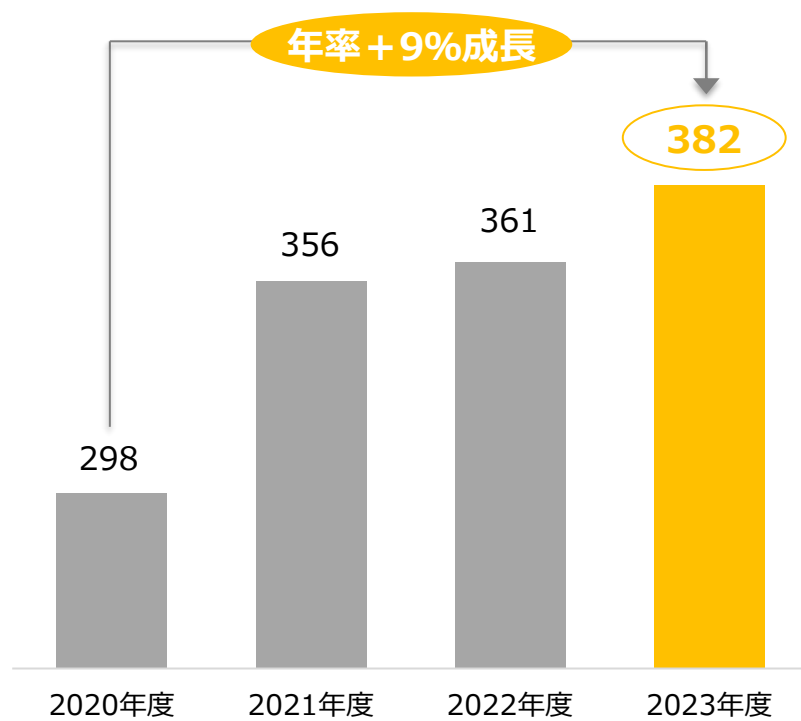
(億円)



新契約年換算保険料（営業成績ベース）

前中計KPI (2023年度計画) **500億円**

(億円)



Insurhealthの実績

保険商品販売実績※2

新契約件数 **161万件**

新契約年換算保険料※3 **1,159億円**

健康応援実績

健康☆チャレンジ!※4 成功者 **約13,000人**

入院率 **半分※5**

※1 前中計基準ベース ※2 2018年4月発売開始からの累計 ※3 営業成績ベース ※4 保険加入後のBMI・血圧改善、禁煙の成功効果を還元する仕組み ※5 チャレンジ非成功者との比較

ウェルビーイング（国内生保事業） ②新中期経営計画主要KPI

- 保険商品とヘルスケアサービスの2軸でのひまわりファン拡大と、健康に向かう行動変容を応援する基盤を強化
- Insurhealth®を原動力とする新契約CSMの成長や、事業費構造改革により、2026年度の事業別ROEは12%以上に向上する見込み

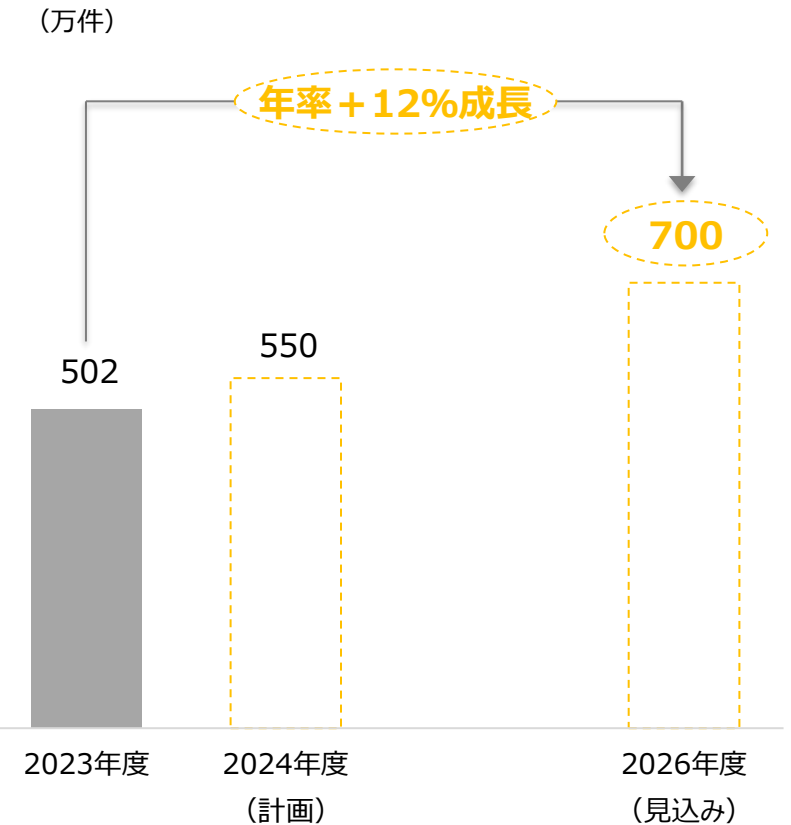
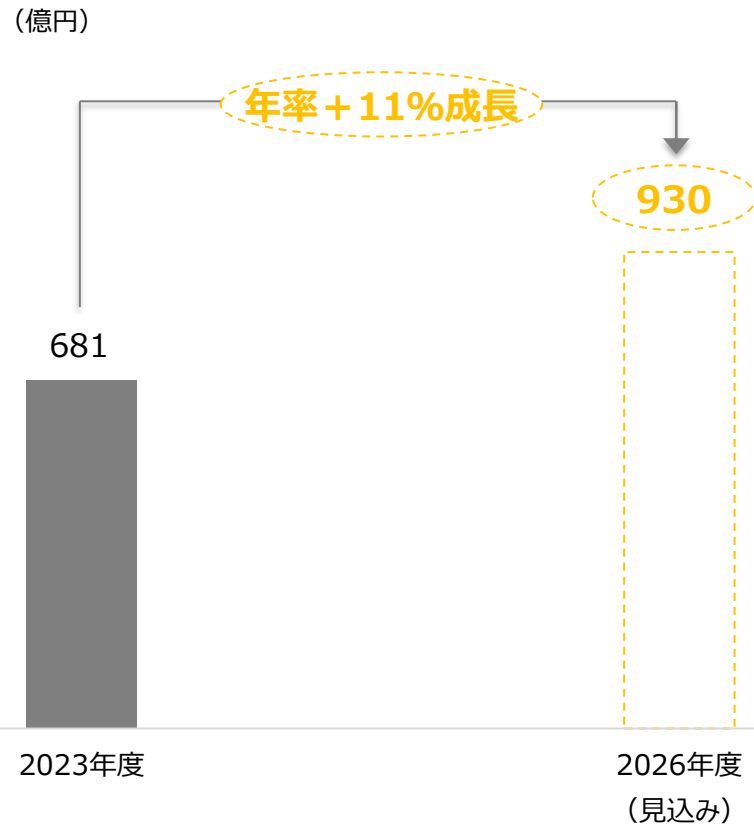
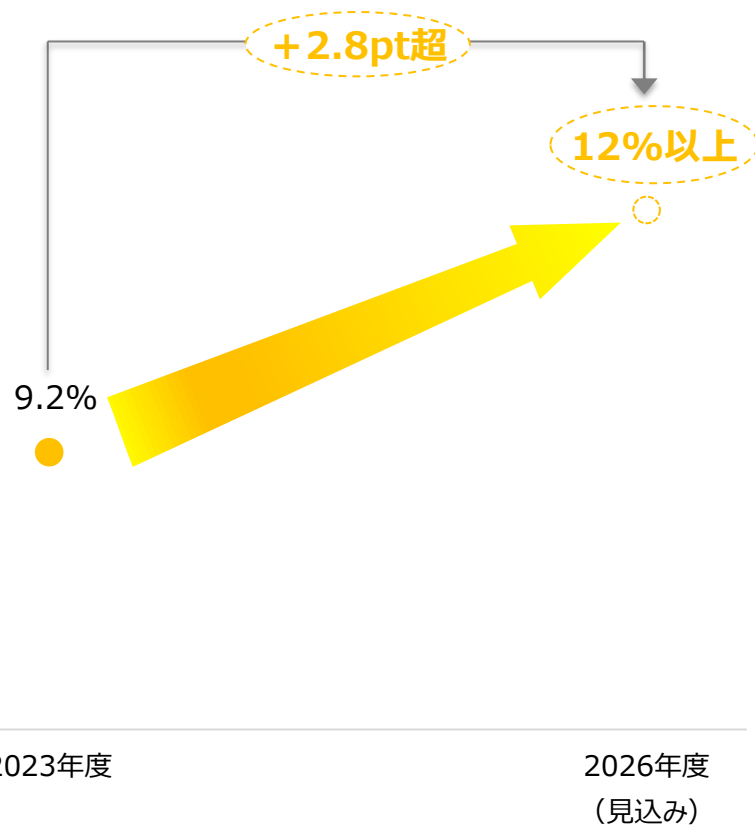
事業別ROE*



新契約CSM



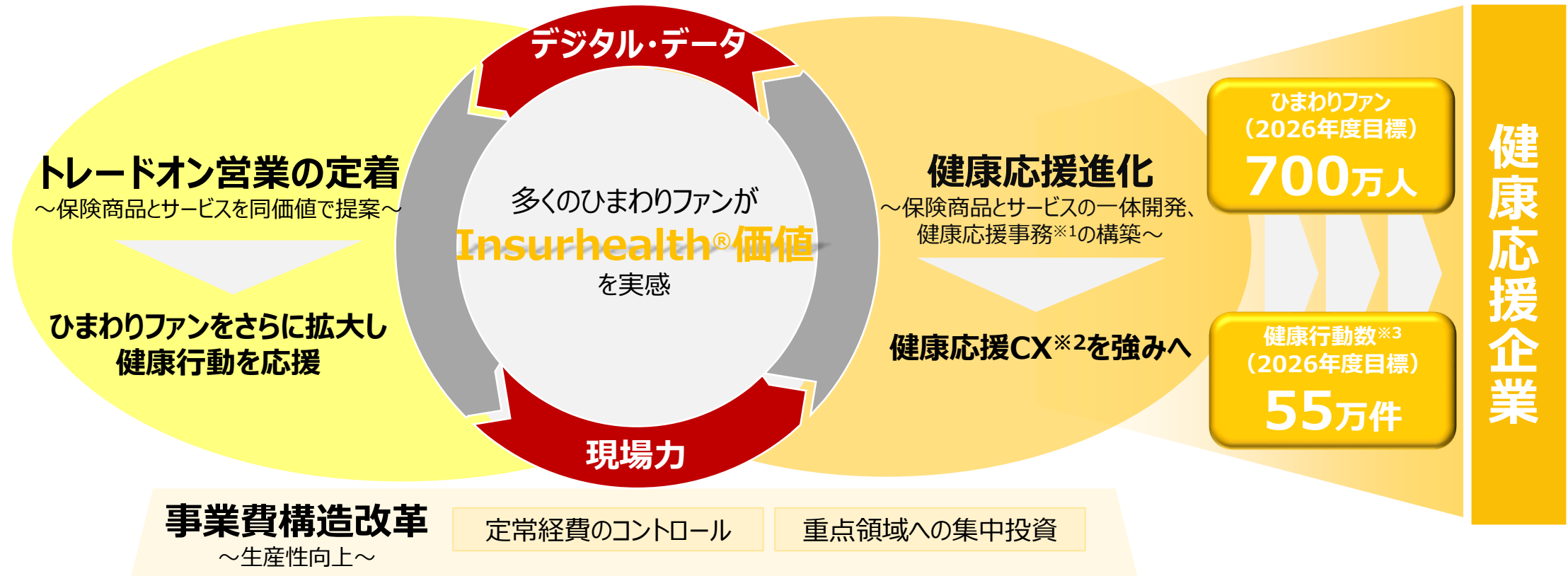
ひまわりファン



* IFRSベース、2023年度は試算値

ウェルビーイング（国内生保事業） ③主要取組

- 健康応援企業として、営業態勢、商品・サービス開発、事務基盤を強化
- 併せて、定常経費のコントロールと、選択と集中に基づく重点領域への投資で、生産性向上を図っていく



すべての価値判断 = お客様本位の業務運営と幅広いコンプライアンス※4

※1 事務部門がお客さま接点で健康応援を行うこと ※2 営業現場と本社が一体となってお客さまの健康を応援するコミュニケーション活動
 ※3 ひまわりファンの健康に向かう行動数 ※4 法令等遵守に留まらず、健康応援企業として社会の期待に応えて信頼を得ていくこと

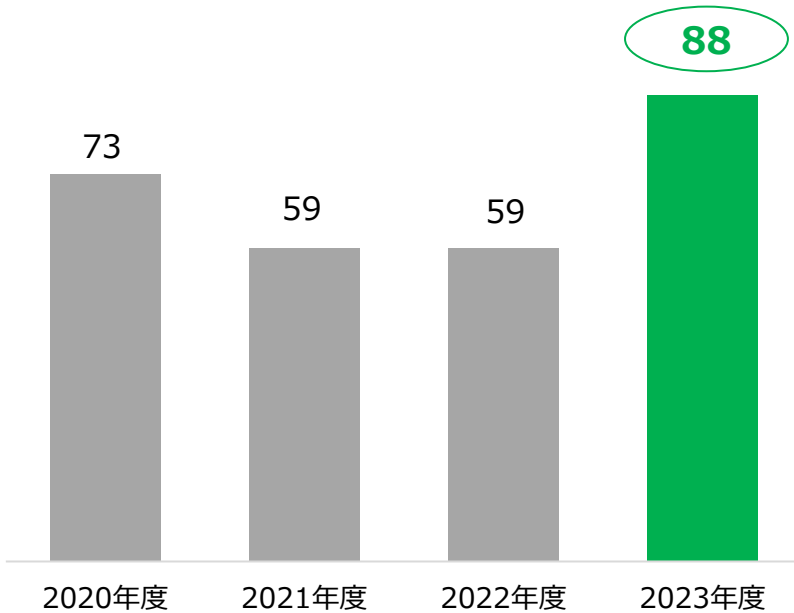
ウェルビーイング（介護事業） ①前中期経営計画総括

- 入居率改善や生産性向上に加え、NDソフトウェア社買収効果もあり、処遇改善を行いつつも、2023年度の修正利益は中計目標を達成
- 入居率は、コロナの影響により一時的に低下したが、入居者獲得に向けた営業活動により、2023年度末では過去最高水準の92.9%

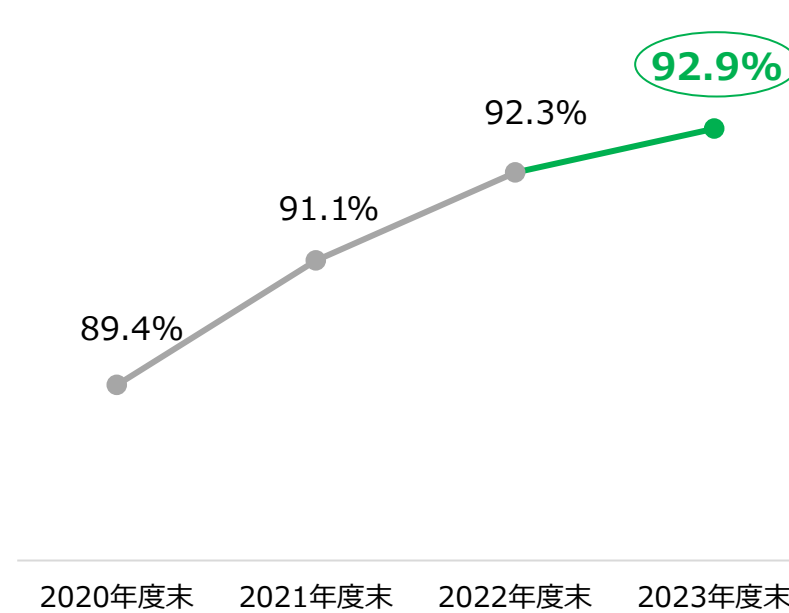
修正利益



(億円)



入居率



主な取組みと課題

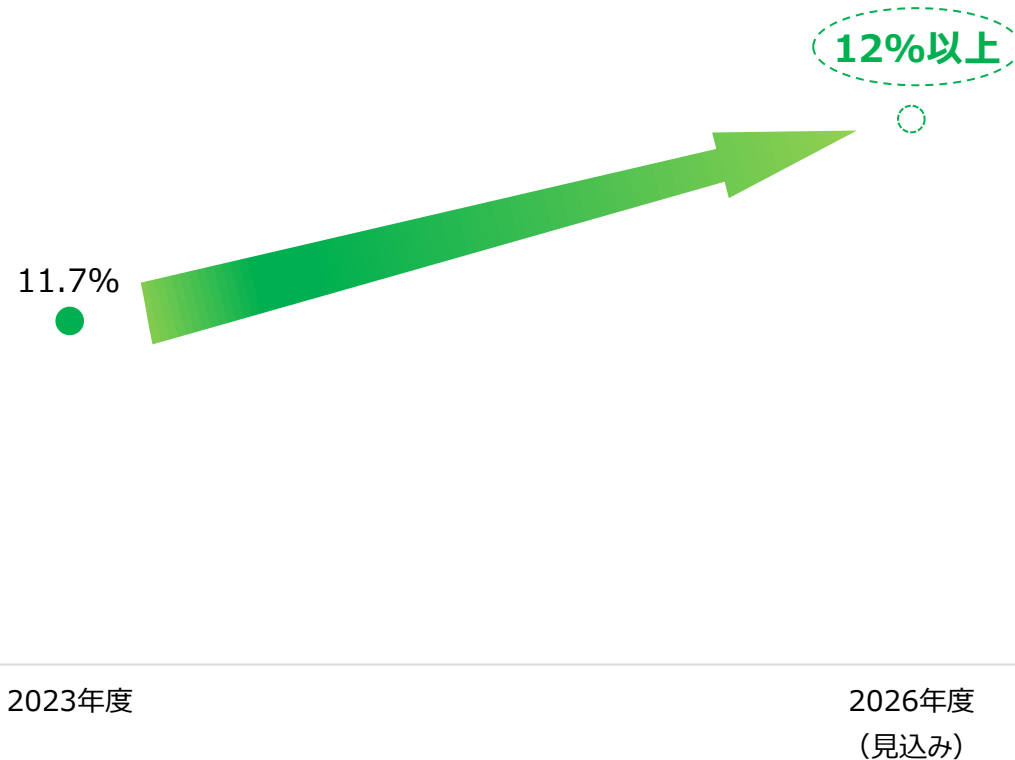




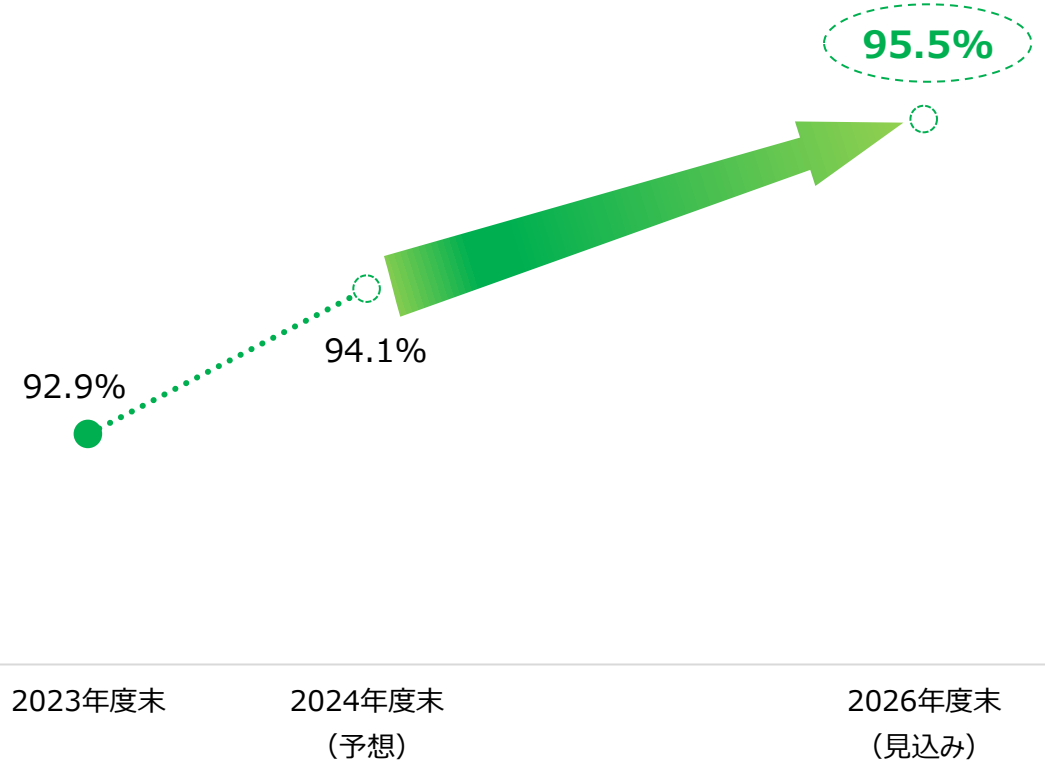
ウェルビーイング（介護事業） ②新中期経営計画主要KPI

- ROEは、2024年度に処遇改善や新棟開発投資で一時的に低下も、既存事業・新棟の成長や生産性向上により12%以上となる見込み
- 入居率は着実に向上する見込み

事業別ROE（オペレーター事業※）



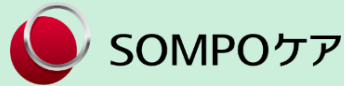
入居率（SOMPOケア）



※ 施設・在宅介護などの介護保険収入を軸とした事業の修正利益を分子として計算

ウェルビーイング（介護事業） ③主要取組

- 社会課題である介護人材の需給ギャップ拡大の解決に貢献するため、介護事業はプラットフォーマーへの変革を目指す
- SOMPOケアでは事業基盤をさらに強化、介護業界の変革のリードを目指す
- NDソフトウェアは、ソフトウェア開発やサービス提供による介護事業者のサポートを通じ、より豊かなケアの実現に貢献する



SOMPOの介護が日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。

介護業界の変革をリード

オペレーター事業の強化

人材確保・育成
品質を伴う生産性向上

介護事業の持続的成長

ウェルエイジング事業の強化

介護周辺事業の
リソース配分最適化

『つなぐ・つながる』の牽引

プラットフォーマーへの変革

介護人材の需給ギャップ拡大の解決に貢献

プラットフォーム事業へ進化

介護事業で培った
ノウハウの見える化

事業者への価値提供



Care Base

商品開発

完全クラウド化、
UI/UX刷新、省力化

介護業務ソフトウェア
「ほのぼの」を刷新



日本でもっとも介護福祉事業所の運営を支援できるソフトウェア会社へ

介護事業者の経営をサポート

営業・サポートの強化

営業、コンサル、webによる
サポート体制の拡充

顧客満足度の向上

人材への投資

処遇改善
教育環境の充実

人材・エンジニアの
確保・育成

参考



業績指標の定義

修正利益※1の定義 (2024年度)

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	Operating Income※2 なお、持分法適用関連会社は、原則当期純利益
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) - 有価証券の売却損益・評価損 (税引後)
介護事業	当期純利益
その他	当期純利益 - 投資に関する売却損益・評価損 (税引後)

修正純資産・修正ROEの定義 (2024年度)

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)
修正連結ROE	修正連結利益 ÷ 修正連結純資産※3
事業別ROE	事業部門別修正利益 ÷ 各事業への配賦資本※4

IFRS導入に伴う前提

	IFRS 純利益	IFRS 修正利益	(参考) 現行 修正利益
政策株式売却損益	×	×	×
予想信用損失	○	×	×
金融市場変動影響※5	○	×	×
異常危険準備金等	×	×	×
のれん・ その他無形固定資産減損	○	×	×

IFRS修正ROE IFRS修正連結利益 ÷ IFRS連結純資産※6

※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 一過性の変動要素を除いたOperating Income
 (= 当期純利益 - 為替損益 - 有価証券売却・評価損益 - 減損損失等)
 ※3 期首・期末の平均残高
 ※4 事業に属する会社の連結純資産合計またはリスクモデルに基づく必要資本。期首・期末の平均
 介護はオペレーター事業のROE
 ※5 有価証券の時価変動に伴う損益、為替変動に伴う損益等
 ※6 除く資産運用に係るOCI (Other Comprehensive Income) (主に有価証券評価差額金)

経営数値の推移

修正連結利益・修正連結ROEの推移

(単位：億円)


	2023年度		2024年度		2026年度 (IFRS)
	(実績)	(事業別ROE)	(予想)	(事業別ROE)	(計画)
修正連結ROE	9.2%	-	7%程度	-	13~15%
修正EPS成長率	-	-	-	-	年率+12%超
修正連結利益	2,910	-	2,550	-	-
国内損保事業	723	4.5%	150	1.5%	-
海外保険事業	1,631	13.1%	1,900	12.8%	-
国内生保事業	418	6.6%	410	7.3%	-
介護事業	88	11.7%	60	10.9%	-
その他	48	-	30	-	-

※各定義については63ページ参照

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。

【お問い合わせ先】

 SOMPOホールディングス株式会社

IR室

電話番号 : 03-3349-3913

email : ir@sompo-hd.com

URL : <https://www.sompo-hd.com/>