

# 新中期経営計画

(国内損保事業、海外保険事業、ウェルビーイング)

2024年7月10日

SOMPOホールディングス株式会社

# 目次

新中期経営計画の全体像	3	ハイライト⑤資産運用利益は2024年度から2026年度にかけて追い風	35
<b>1. 国内損保事業</b>	<b>4</b>	2024年度第1四半期の資産運用実績	36
新中期経営計画（SJ-R）の全体像	5	資産運用利益の見通し	37
新中期経営計画におけるKPI	6	市場の追い風と経営施策によって、資産運用利益の増加を牽引	38
収益改善見通しのブレイクダウン	7	ハイライト⑥2024年度は幸先の良いスタート	39
収益改善のドライバー（ポートフォリオ変革）	8	2024年度第1四半期の業績概況	40
急激な環境変化への耐性強化（レジリエンスの向上）	9	キーメッセージ	41
基幹オペレーションの見直し（営業部門）	10	<b>3. ウェルビーイング</b>	<b>42</b>
基幹オペレーションの見直し（保険金サービス部門）	11	ウェルビーイング①解決を目指す社会的課題「3つの不」	43
独自性の追求・更なる成長に向けた取組み（ダイレクト・アライアンス）	12	ウェルビーイング②全体像	44
（参考）新しい損保ジャパン/独自性の追求	13	ウェルビーイング③社会課題解決と持続的成長	45
（参考）代理店経営のサポート	14	ウェルビーイング④事業戦略・事業会社の役割	46
<b>2. 海外保険事業</b>	<b>15</b>	国内生保事業	47
ハイライト（全体像）	16	国内生保事業①国内生保事業の成長の軌跡	48
戦略目標	17	国内生保事業②Insurhealth®の特長	49
ハイライト①地理的拡大に重点を置いた成長戦略	18	国内生保事業③新中期経営計画（2024～2026年度）	50
Sompo International (SI)のグローバル展開	19	国内生保事業④ウェルビーイングによる成長加速	51
成長戦略	20	（参考）国内生保事業の修正IFRS利益と事業別ROEの変動要因	52
地理的拡大	21	介護事業	53
ハイライト②収益成長を狙う財務目標	22	介護事業①事業基盤	54
新中期経営計画のKPI	23	介護事業②環境認識および前中期経営計画の総括	55
注力する取組	24	介護事業③オペレーター事業（戦略）	56
ハイライト③成長戦略を支える強固な資本基盤	25	介護事業④オペレーター事業（未来の介護）	57
強固な資本ポジション	26	介護事業⑤プラットフォーム、ウェルビーイング（つなぐ・つながる）	58
内部モデルの実践が成長策を支える	27	今後の主要取組	59
最適な資本配賦	28	主要取組①“つなぐ・つながる”の全体像	60
ハイライト④保険引受の改善と経費規律の継続	29	主要取組②“つなぐ・つながる”の具体例（デジタル接点）	61
コンバインド・レシオの改善	30	主要取組③健康寿命の延伸へのチャレンジ	62
SIコマースの種目構成	31	主要取組④その他新事業領域（リアル接点）・今後の取組	63
収益変動性と自然災害影響	32		
再保険のポートフォリオは、現在の気候条件下でもパフォーマンスを発揮できるよう最適化	33		
事業費の全体像	34		

# 新中期経営計画の全体像

- “安心・安全・健康”であふれる未来に向けて、3つの事業領域を中心に「レジリエンスのさらなる向上」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、グローバルピア水準のROEと高いEPS成長率の達成を目指す

SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康”であふれる未来へ

目指す姿

SOMPO P&C

コマーシャル分野の**専門性**

コンシューマー分野の**効率性**

SOMPOウェルビーイング

健康・介護・老後資金に関するソリューション提供

経営数値目標※

修正連結ROE : 13~15%

修正EPS成長率 : 12%超

「レジリエンスのさらなる向上」「つなぐ・つながる」の実現による成長

新中期  
経営計画

財務戦略

～資本循環経営の進化～

- ✓ 戦略的な資本配賦/リスク削減
- ✓ レミッタンスレシオ原則100%
- ✓ ESRターゲットレンジ上限引き下げ
- ✓ 規律と戦略性を持った成長投資

人材戦略

データ・  
デジタル戦略



本日の  
ポイント

3つの事業領域

新しい損保ジャパン

信頼回復とレジリエンス向上

海外保険

グループの規模と成長

ウェルビーイング

中長期の成長の牽引役

ガバナンスの強化

# 1. 国内損保事業

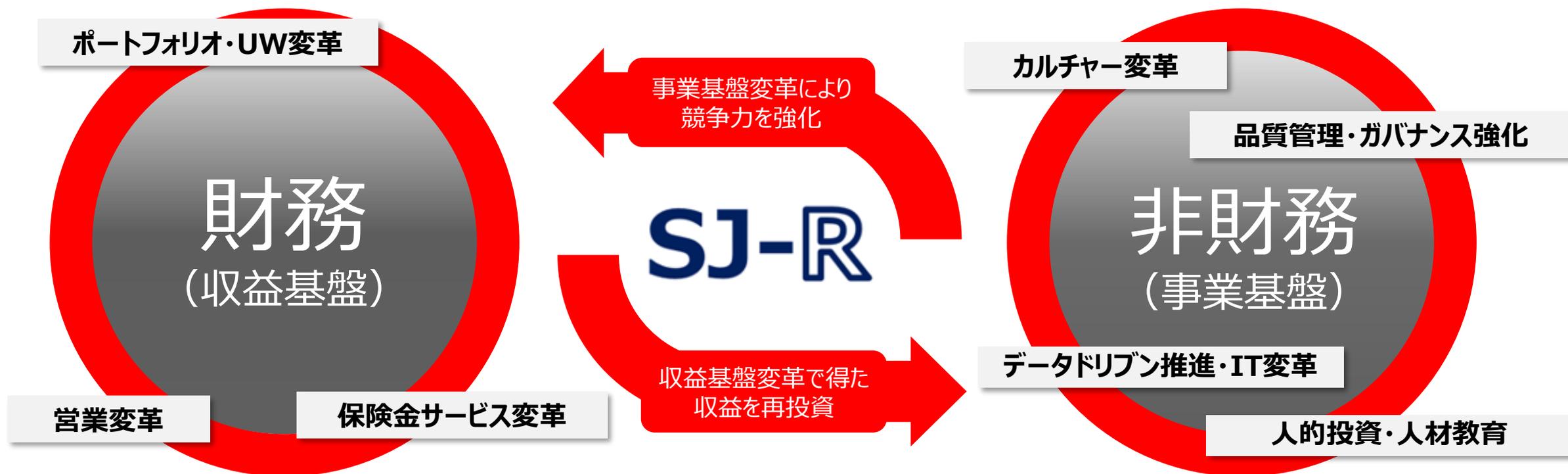


# 新中期経営計画（SJ-R）の全体像

- 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

お客さまに、社会に、まっすぐ。

独自性とレジリエンスの追求



「新しい損保ジャパン」の実現を目指す

# 新中期経営計画におけるKPI

- 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

SJ-Rによる利益回復

政策株式リスク（配賦資本）の削減

ROE改善

中計KPI  
(事業別ROE※1)

8%以上  
(2026年度)

中計KPI  
(コンパインド・レシオ※2)

95.0%未満

(億円) ■ 修正利益

ROE 8%達成に  
求められる利益水準

ROE8%以上

年率10%以上

723

150

政策株売却でリスク量  
(必要資本) 減少

2023年度 2024年度 (予想) 2025年度 (見込み) 2026年度 (見込み) ...

100.6%

99.3%

95.0%未満

2023年度 2024年度 (予想) 2025年度 (見込み) 2026年度 (見込み) ...

※1 現行基準ベース ※2 E/Iベース

## 収益安定性の向上

ポートフォリオ変革

トップリスクのコントロール・  
削減取組み強化

国内台風リスク

維持・抑制

政策株式

6,000億円以上削減

## 機動性の向上

商品・料率改定サイクルの短縮

長期契約の大幅削減

料率固定の  
長期契約

収益環境  
激変

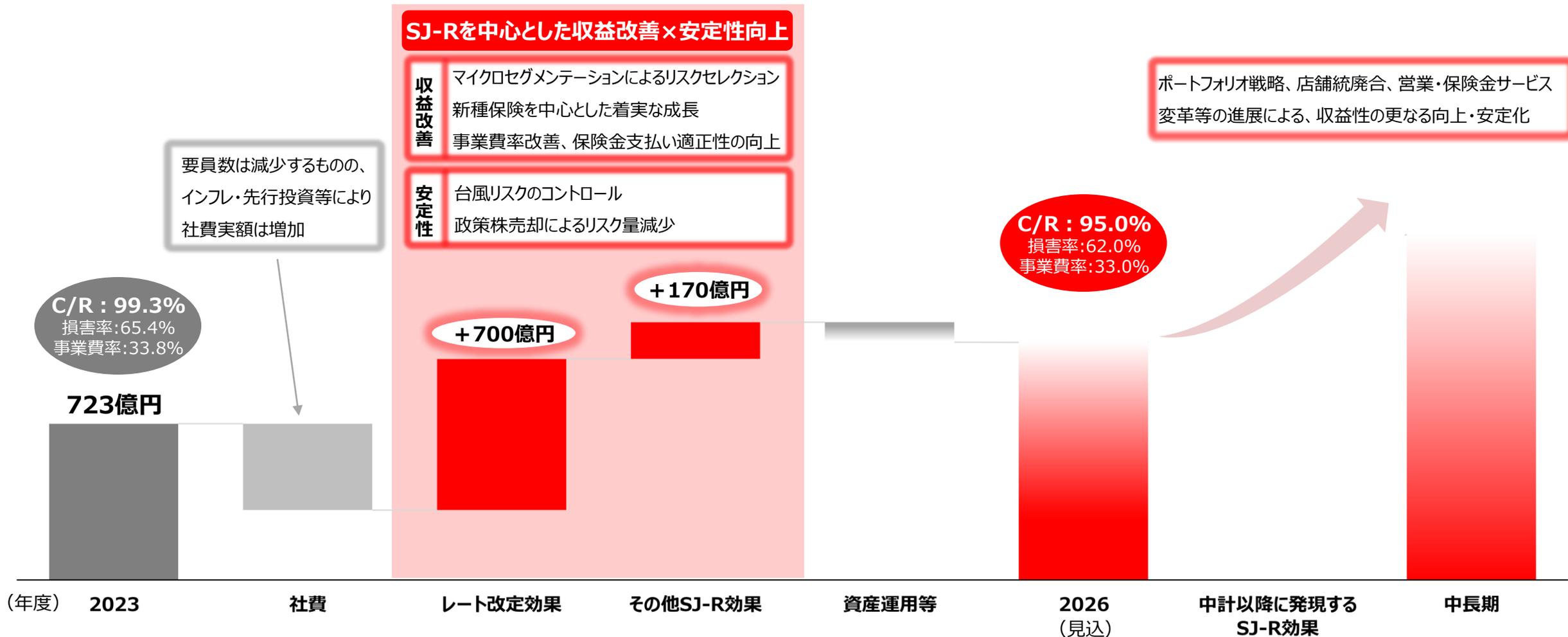
大きな  
経営リスク

長期契約比率削減 + 抜本的な対策

# 収益改善見通しのブレイクダウン

- 700億円規模\*のレート改定効果による改善をコアとする、着実な収益改善を計画
- きめ細かなセグメンテーションとアンダーライティングで保有契約ポートフォリオの収益ポテンシャルを最大限引き出し、利益として具現化する

## 修正利益見通し（国内損保事業）

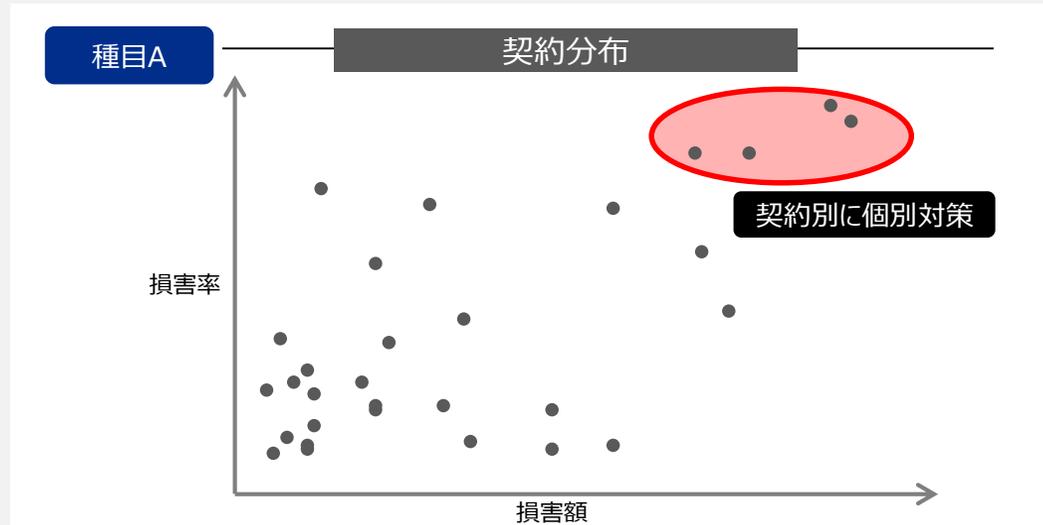


# 収益改善のドライバー（ポートフォリオ変革）

- 著しく収益の悪化している特定の契約への対策が中心であった従来のアンダーライティング態勢を大きく転換
- 保有する全ての契約をセグメント別に収益管理し、きめ細かなアンダーライティング方針を策定することで、良質なポートフォリオを実現する

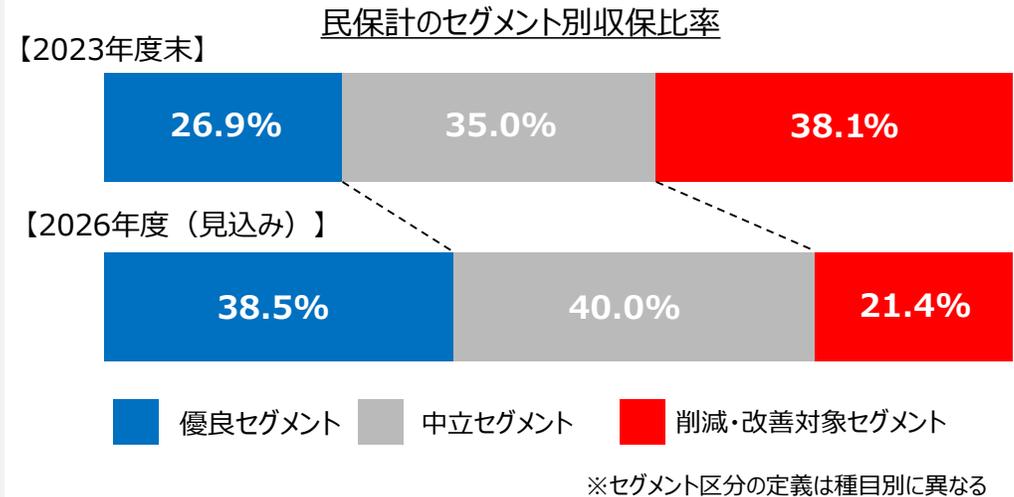
## 従来のアンダーライティングスタンス

特定の高損契約への個別対策が中心  
高損契約群以外は全体で収益管理



## 目指す姿

セグメント別に拡大・改善・縮小等の方針を明確化  
これにより、保有契約群の収益ポテンシャルを最大限発現させる



SIからのサポート、専門人材の増強により実現を支える

## 2023年度より先行開始したセグメント単位でのアンダーライティング事例

火災保険ポートフォリオ改善に向け、築古物件、太陽光発電設備へのアンダーライティングを厳格化。既に大きな効果が表れており、全てのセグメントへ取組み対象を拡大

新規契約に占める  
築古物件割合

20% ⇒ 4%

太陽光発電設備  
保有契約件数

△ 10%削減

太陽光発電設備  
盗難不担保  
免責設定割合

40%

火災保険  
保険引受利益※

黒字化  
(2023年度)

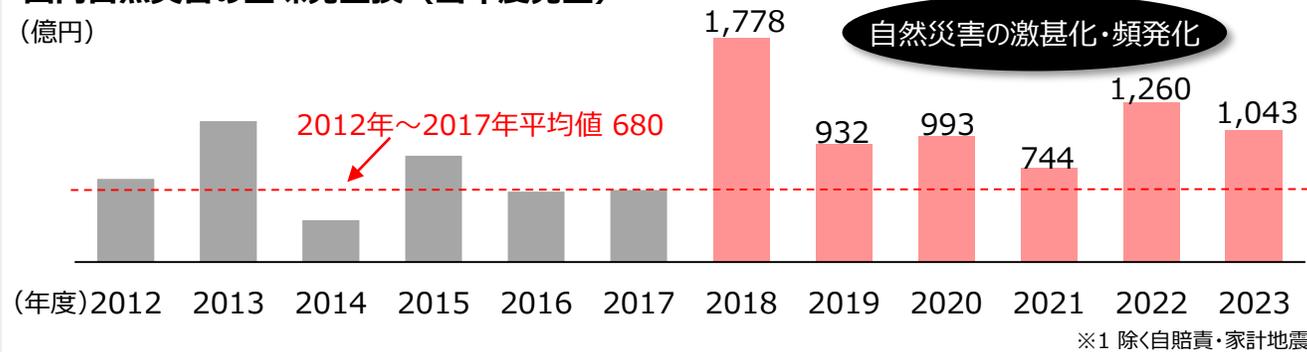
※ 異常危険準備金に係る影響を除く

# 急激な環境変化への耐性強化（レジリエンスの向上）

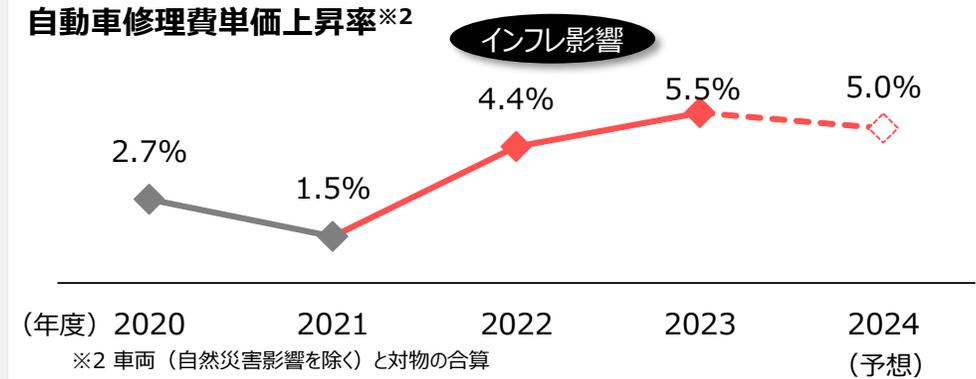
- 2026年度に向けた収益改善プランは策定したものの、前中計期間中に発現したような急激な環境変化が起きれば、達成は危うい
- 環境の変化に素早く適応し、目標の達成確度を高めるべく、長期契約比率の低減、商品改定サイクルの短期化に取り組む

## 環境変化への耐性強化の必要性

国内自然災害の正味発生損（当年度発生）※1  
(億円)

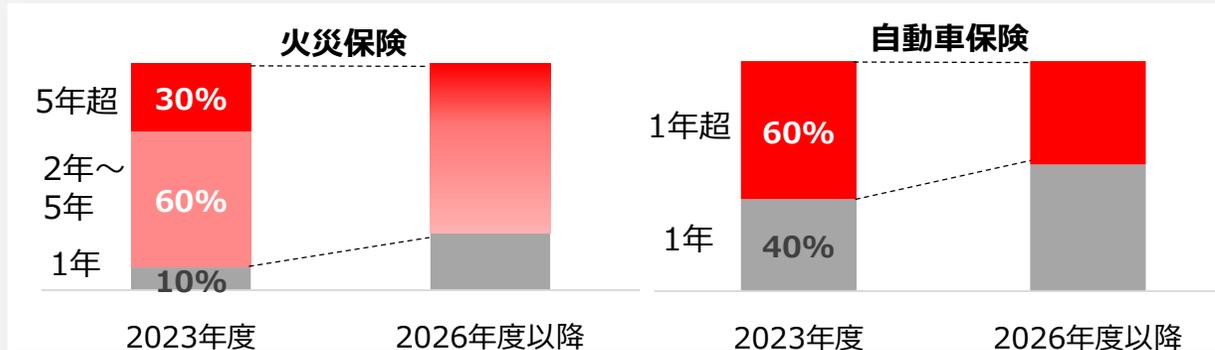


自動車修理費単価上昇率※2



## 長期契約比率

契約可能な保険期間短縮や長期係数見直し、新商品開発等により長期比率の低減を目指す



## 商品開発スピード

基幹システムの刷新により、主要種目の商品開発・改定のリードタイムを大幅短縮

自動車：リリース済み  
火災：2025年度リリース予定  
傷害：リリース済み

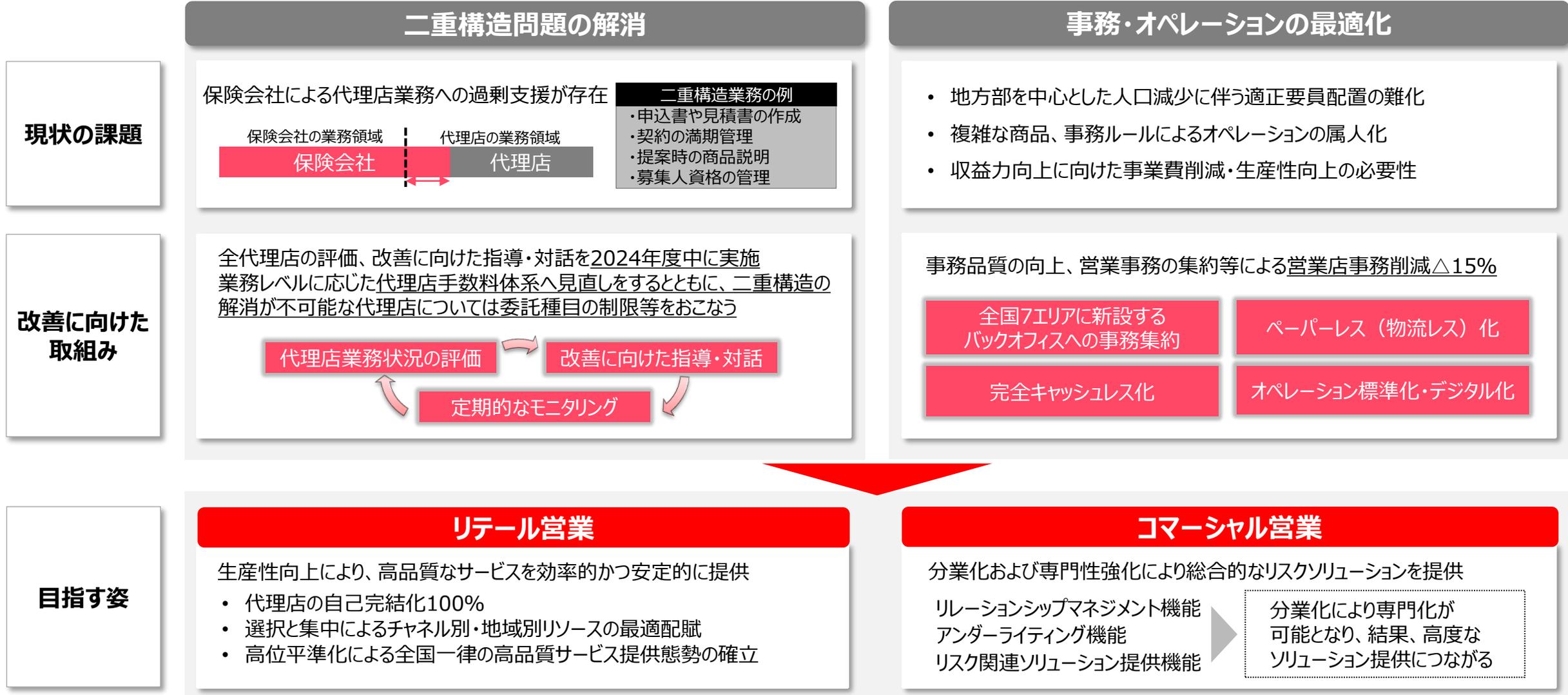
商品開発期間※3

**50%短縮**

※3 システム開発に要する期間。また、種目や改定内容等により実際の開発期間は異なる。

# 基幹オペレーションの見直し（営業部門）

- 二重構造の解消、事務集中化により事業効率を改善、営業部門は創出された時間を専門性強化と品質向上へ投入する

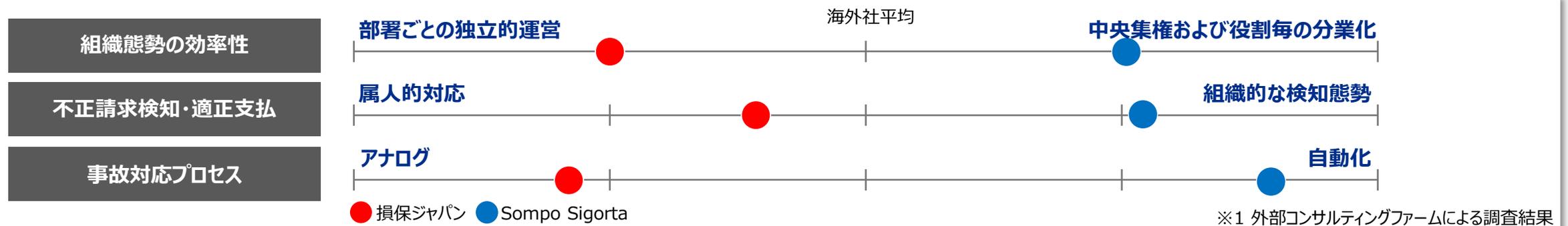


# 基幹オペレーションの見直し（保険金サービス部門）

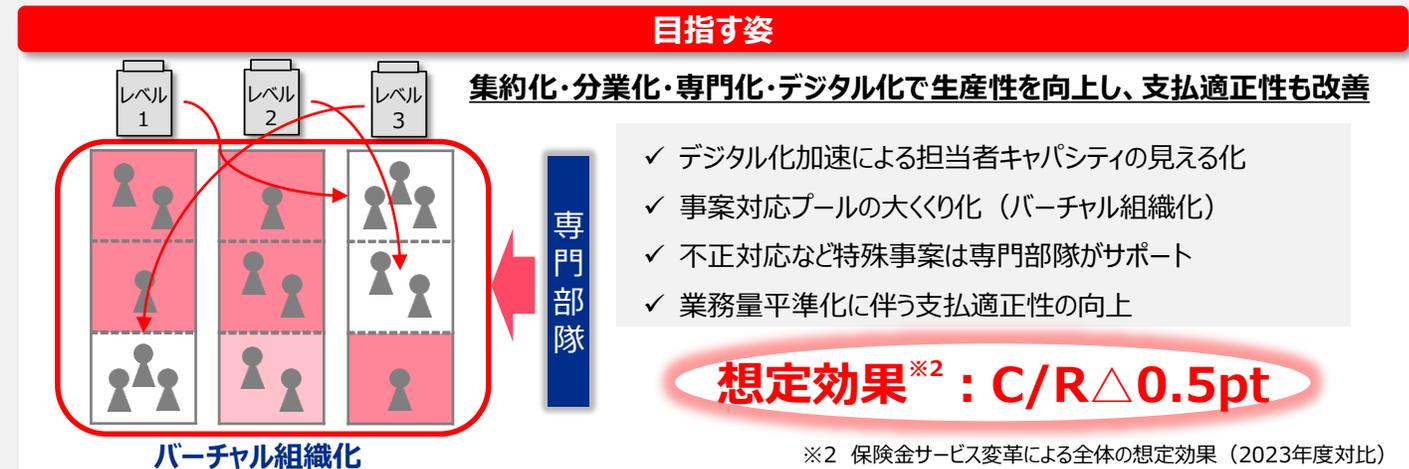
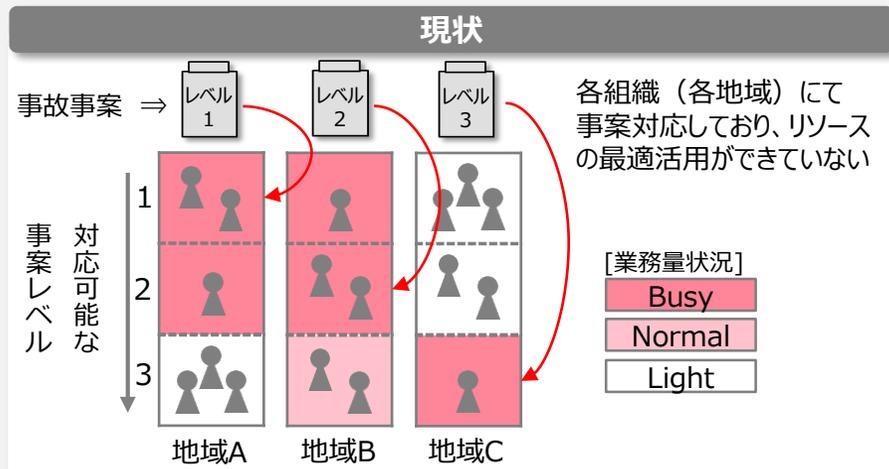
- 海外子会社の先進的なオペレーションを参考に、グローバル水準の保険金サービス部門へのモデルチェンジを図る
- 事故受付、初動対応、修理工場紹介、不正検知、保険金支払に至る全ての事故対応プロセスを見直す変革が進行中

## パフォーマンスの比較（損保ジャパン vs 海外子会社）※1

Sompo Sigorta（トルコ）における組織設計やデジタル化の取り組みを参考として効率的な事故対応態勢の構築を目指す



## 事故対応プロセス変革の一例

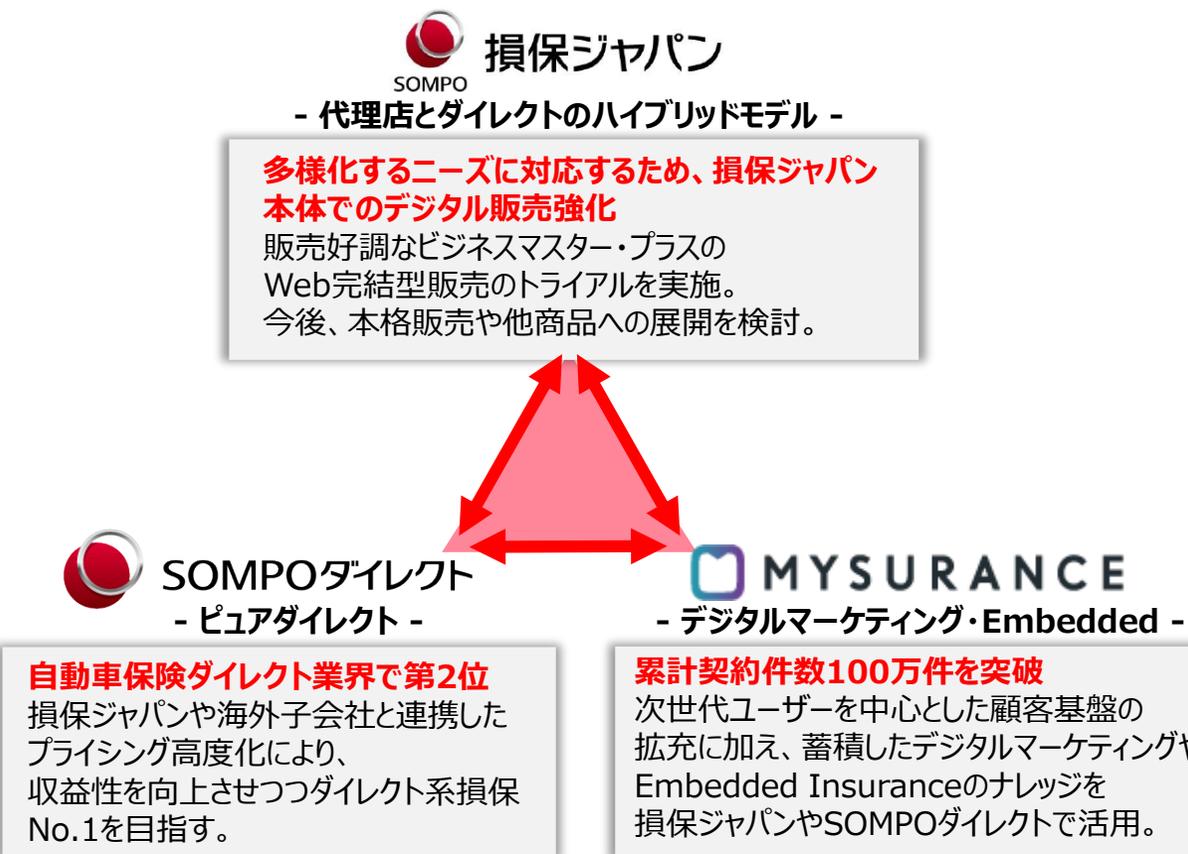


# 独自性の追求・更なる成長に向けた取組み（ダイレクト・アライアンス）

- お客様のPath to Purchaseの変化を見据え、国内損保事業の持続的成長を支えるべく、ダイレクト戦略を推進
- 保険本業の付加価値向上、グループシナジーの強化に向け、他事業との連携強化やM&A・アライアンスを進めていく

## ダイレクト戦略

多様な顧客基盤と各事業ビークルの強みを活かし、競争力を強化



## アライアンス強化

他社との事業提携やグループ事業との連携を通じて、保険本業の付加価値の向上、グループシナジーの発揮加速をはかる



## chocoZAP

- chocoZAPが持つ健康支援・行動変容機能を当社の付加価値として取り込み、「つなぐ・つながる」損保への進化を目指す
- 第一弾として、SOMPO Parkを通じたchocoZAPサービス特典をリリース

## (参考) 新しい損保ジャパン/独自性の追求

- 損保ジャパンの各種保険やサービスにchocoZAPが持つ健康支援・行動変容機能を掛け合わせることで、安心・安全だけでなく、健康・ウェルビーイングまで提供する「つなぐ・つながる」損保への進化を目指す

### 損害保険商品（自動車保険/旅行保険/…）とchocoZAPの連携 ＜2024年度上期開始＞

#### 損保ジャパン（損害保険）

安心・安全・何かがあった時の備え



自動車保険



火災保険



旅行保険・傷害保険・  
医療保険

#### SOMPO Park（デジタル接点）

（若年層コンテンツ、アウトドア、海外旅行、カーマガジン、ウェルビーイング、ポイント、学習コンテンツなど）

×



体と心の健康 = ウェルビーイング支援/行動変容

RIZAPグループ



高速道路/PA



全国1,500店舗出店

## (参考) 代理店経営のサポート

- RIZAP/chocoZAPとの協業による代理店経営の支援により、代理店をより一層「お客さまから選ばれる存在」へ

### 全国に展開する地域密着の保険代理店×chocoZAPによる新たな価値創造

#### 損保ジャパン代理店（47都道府県に4.7万店）

##### 地域密着の経営

- ・地域のお客さまから選ばれる存在へ



自動車ディーラー等の  
地域貢献サポート



来店型保険ショップへの  
転換支援



職域向け福利厚生  
サービスの強化



DX/デジタル  
マーケティング支援



遊休地へのchocoZAP  
出店/代理店との併設  
(顧客の来店動機/継続接点構築)



地域に密着した  
新しいマネタイズ/  
ビジネスモデル構築  
(デジタルサイネージ活用)



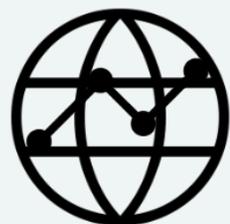
代理店事業/業務支援  
(RIZAPのノウハウの共有に  
よるマーケティング支援等)



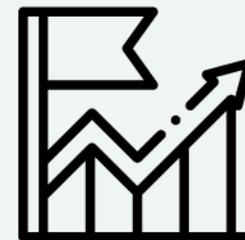
## 2. 海外保險事業



## ハイライト（全体像）



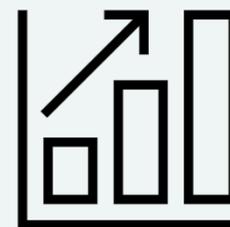
地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



収益成長を狙う財務目標



資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風



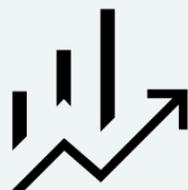
成長戦略を支える  
強固な資本基盤



2024年度は  
幸先の良いスタート

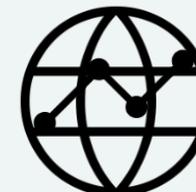
# 戦略目標

①



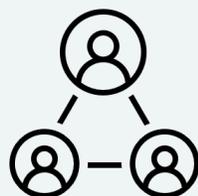
保険引受による  
修正利益の改善

②



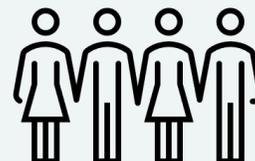
地域、顧客、商品の拡大

③



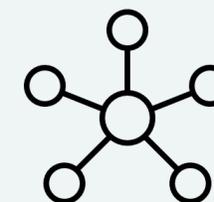
カルチャー

④



人的資本

⑤



テクノロジーへの投資

# ハイライト①地理的拡大に重点を置いた成長戦略



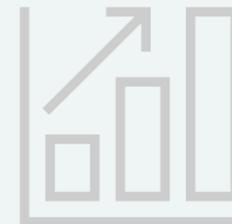
地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



収益成長を狙う財務目標



資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風



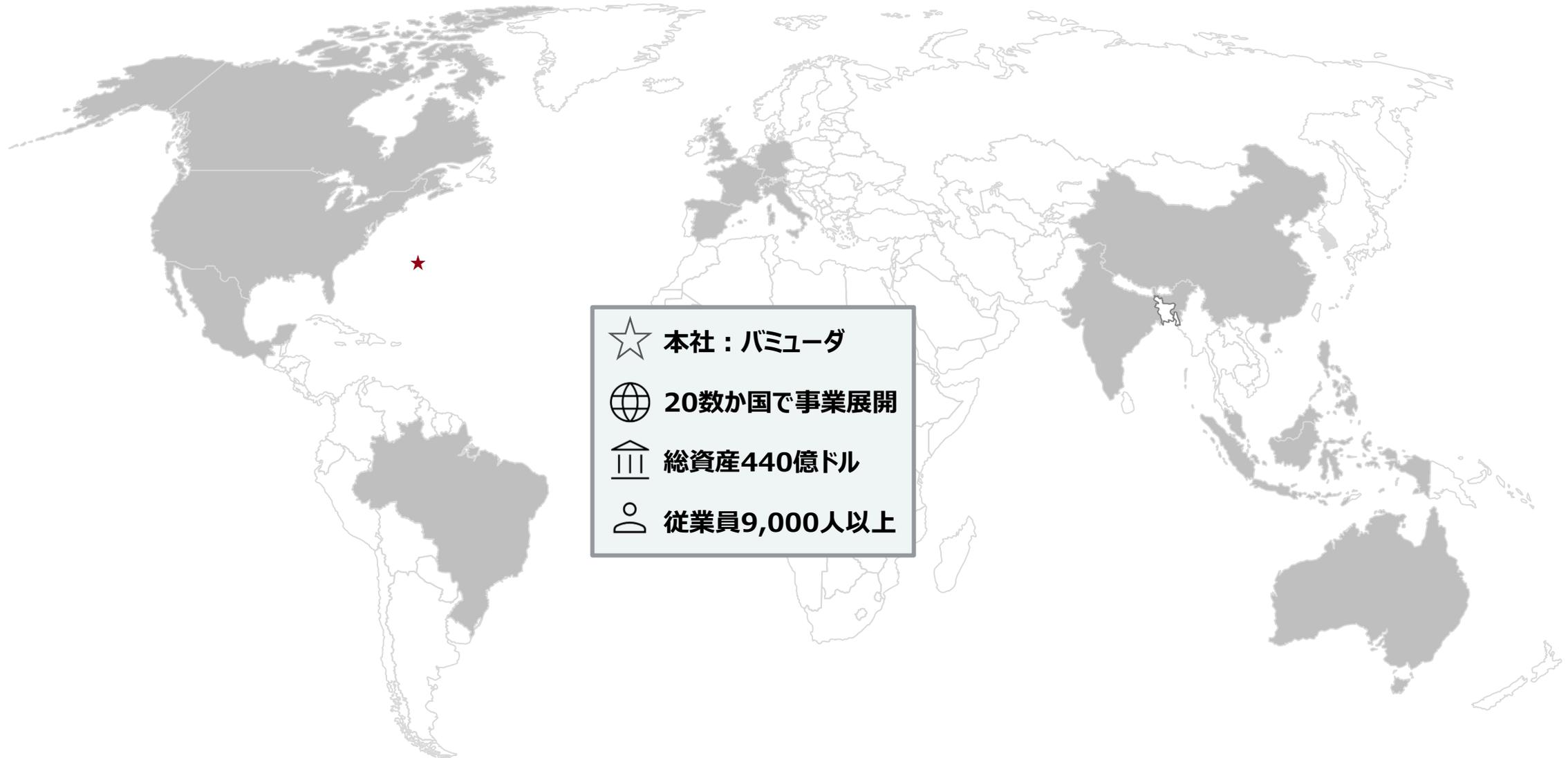
成長戦略を支える  
強固な資本基盤



2024年度は  
幸先の良いスタート

# Sompo International (SI)のグローバル展開

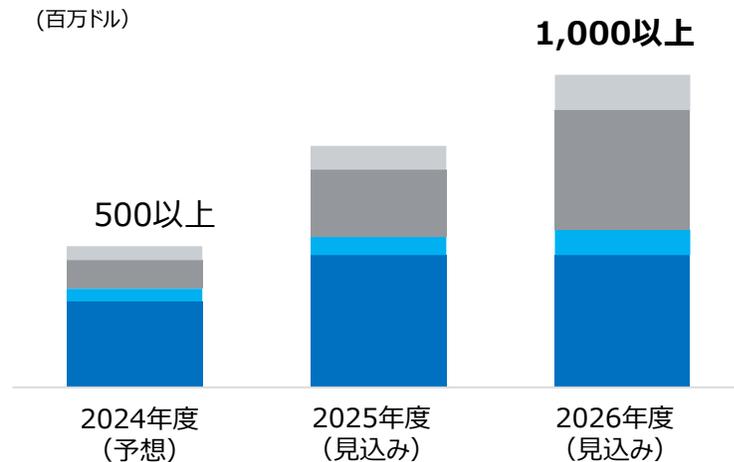
- 地理的拡大を通して、真のグローバル企業として展開



# 成長戦略

- 2023年度に開始した地理的拡大などの成長戦略は順調に進展
- 米国、欧州、カナダ、シンガポールにおけるオーガニックな成長機会を通じて、2026年度までにグロス保険料は10億ドル以上増加する見込み

## 地理的拡大によるグロス保険料の増加



24年度第1四半期の  
グロス保険料は120百万ドル増

### 米国



- 第1四半期グロス保険料 +74百万ドル
- 2024年に入って23名のスタッフを採用
- オフィス3拠点を開設／拡張

### カナダ



- 第1四半期グロス保険料 +10百万ドル
- 新商品ラインのライセンス供与
- 新支店の開設

### ヨーロッパ



- 第1四半期グロス保険料 +34百万ドル
- 欧州大陸の6市場で事業を展開し、新たにオフィス2拠点を英国に開設
- 地理的・商品的拡大

### シンガポール



- 第1四半期グロス保険料 +3百万ドル
- 2024年に入って25名のスタッフを採用
- 市場に参入し、好意をもって迎えられ、強い引き合い

# 地理的拡大

- 地理的拡大や商品提供の拡大が利益成長をけん引

米国

カナダ

欧州

シンガポール

## 2023年度の実績

- ✓ デンバー事務所を開設し、テキサスで事業を拡大
- ✓ トロントに事務所を開設し、保険・再保険商品を提供
- ✓ 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）での事業拡大
- ✓ ホールセールチャネルに対応するため、コマーシャル・アンダーライターを新規に配置

## 2024-2026年度 目標

- アンダーライターの採用継続
- 米国と欧州の既存オフィスの増強を継続
- 米国とヨーロッパに新オフィスを開設
- 商品ラインナップの拡充

# ハイライト②収益成長を狙う財務目標



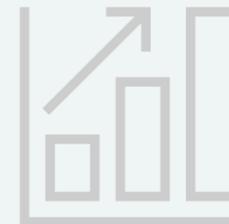
地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



**収益成長を狙う財務目標**



資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風



成長戦略を支える  
強固な資本基盤



2024年度は  
幸先の良いスタート

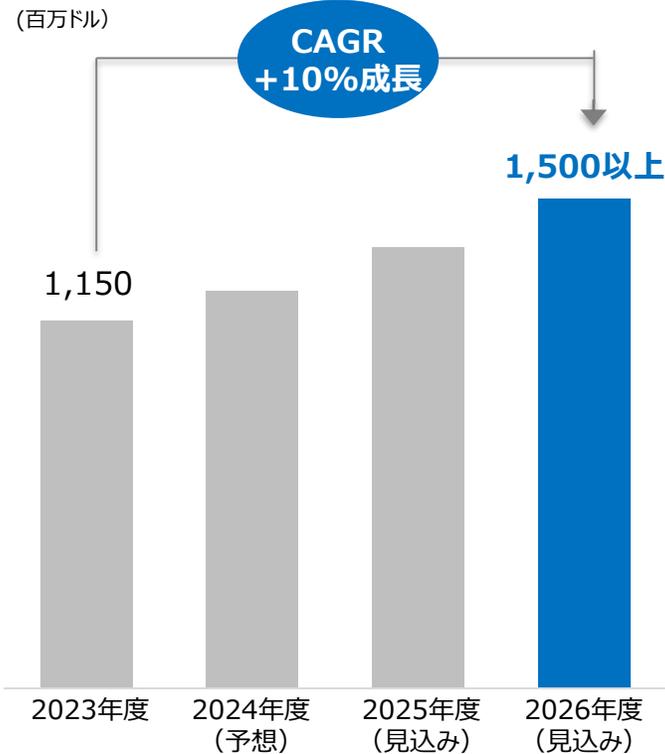
# 新中期経営計画のKPI

- 修正利益は、保険引受利益・資産運用利益双方の拡大による成長を見込む
- 地理的拡大により、トップライン成長のみならず、収益性を伴った成長を図る

## 修正利益

新中計KPI  
(新中計期間)

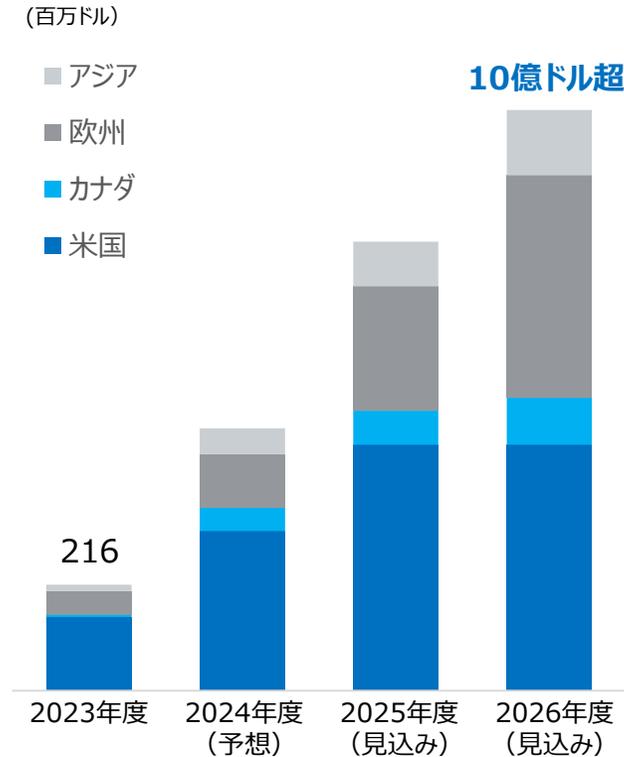
年率 + 10%成長



## グロス保険料

新中計KPI  
(2026年度見込み)

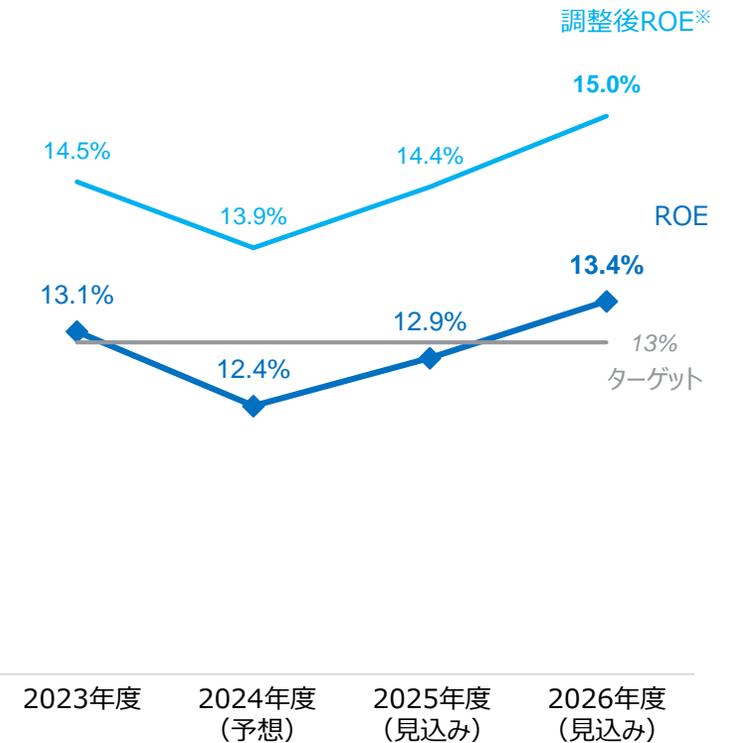
10億ドル超



## ROE

新中計KPI  
(2026年度見込み)

13%以上



# 注力する取組

- 戦略的な取組を通じKPIを達成していく

## トップラインの 継続的成長

- 米国、カナダ、欧州、シンガポールにおいて、グローバル展開を継続
- 既存市場で緩やかな成長を目指す

## 厳格なアンダー ライティング

- ロス・コストのトレンドに沿った料率の引き上げ／成長しながら安定した保険マージンの維持
- 収益性とリスク選好度に基づいて保険料を維持（サイクル管理）
- 継続的な再保険引受（商品ミックス／自然災害損失）

## 資産運用利益の マネジメント

- 簿価利回りの向上とキャッシュ・フローの増加による、資産運用利益の増加
- 機動的な資産配分の変更と緻密なキャッシュフロー管理
- 株主価値向上のためのトータル・リターン重視

## 資本配賦の 最適化

- 成長戦略の原資として資本を拡充
- 内部モデルに基づく資本配賦
- ハードル・レートは13%

# ハイライト③成長戦略を支える強固な資本基盤



地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



収益成長を狙う財務目標



資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風



成長戦略を支える  
強固な資本基盤

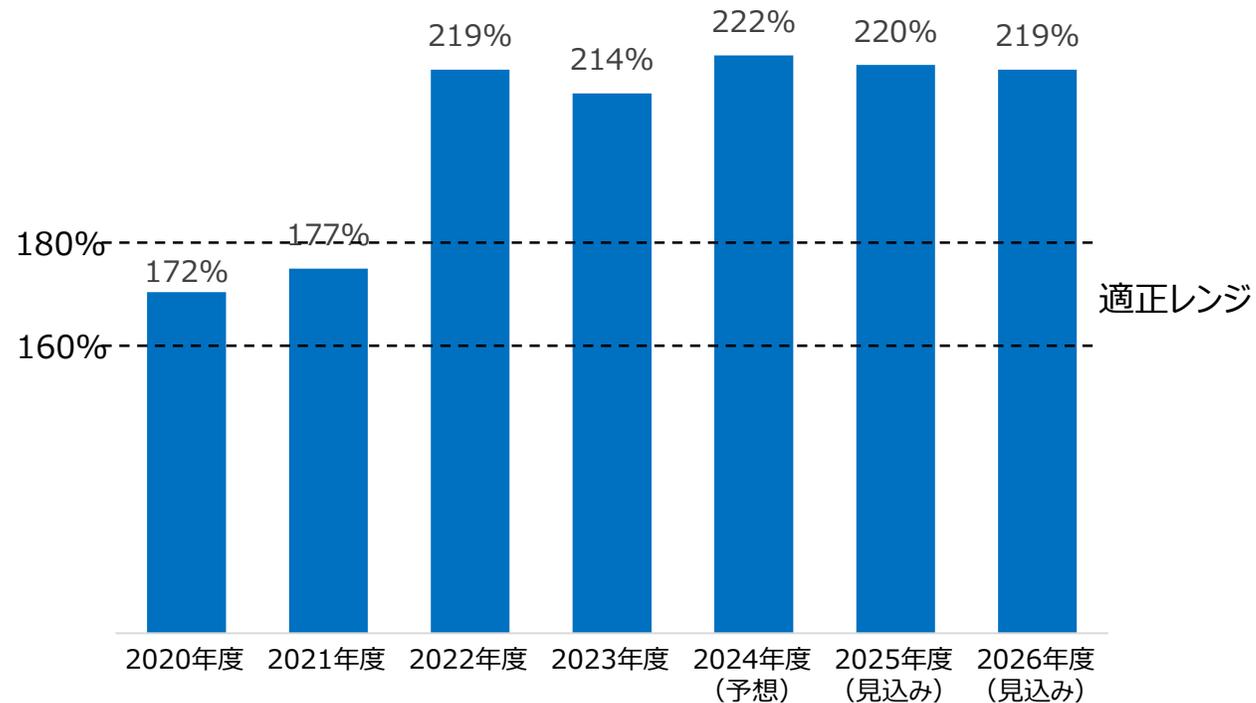


2024年度は  
幸先の良いスタート

# 強固な資本ポジション

- 強固な資本基盤は、地理的拡大やキャパシティの提供をサポート

## ECRソルベンシー・レシオ※1



**S&P SCR※2 146%** グループSCRと格付けに大きく貢献

**ESR SCR※3 290%** 強力な分散効果を反映

※1 バミューダ当局のソルベンシー要件、ECRはEnhanced Capital Requirement

※2 SIH単体、SCRはSolvency Capital requirement

※3 内部モデル

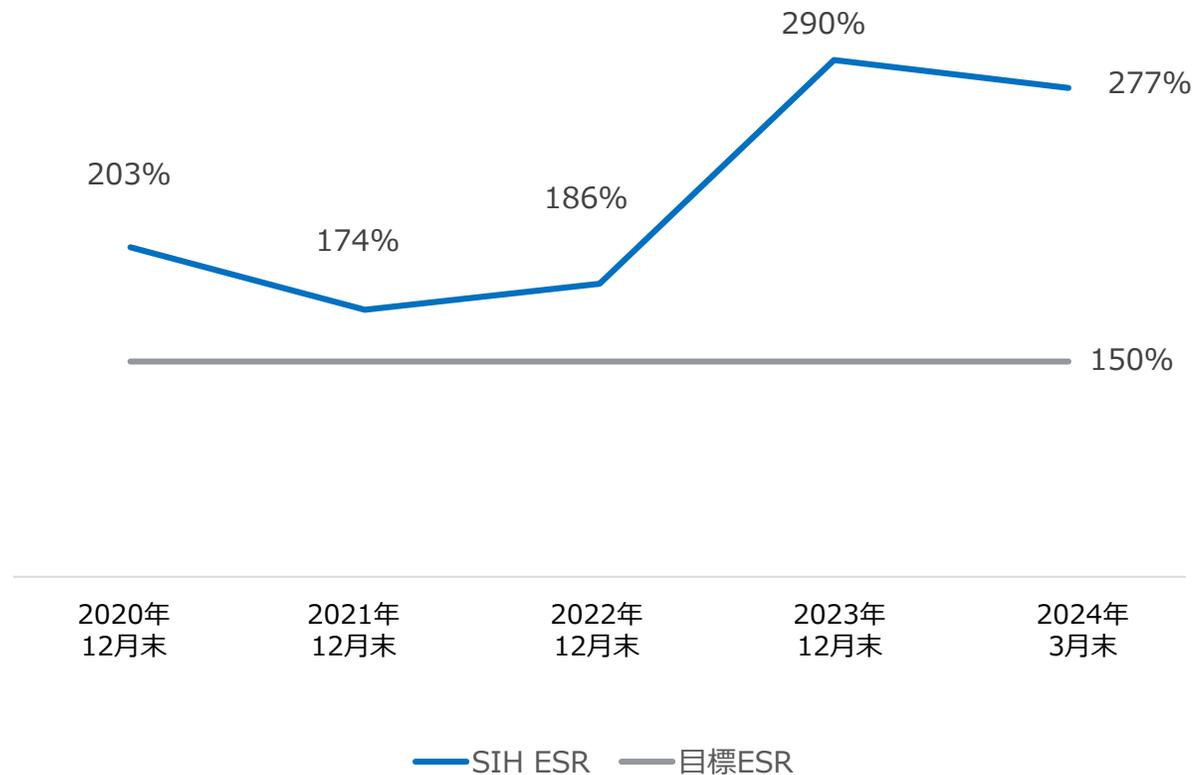
## 資本政策



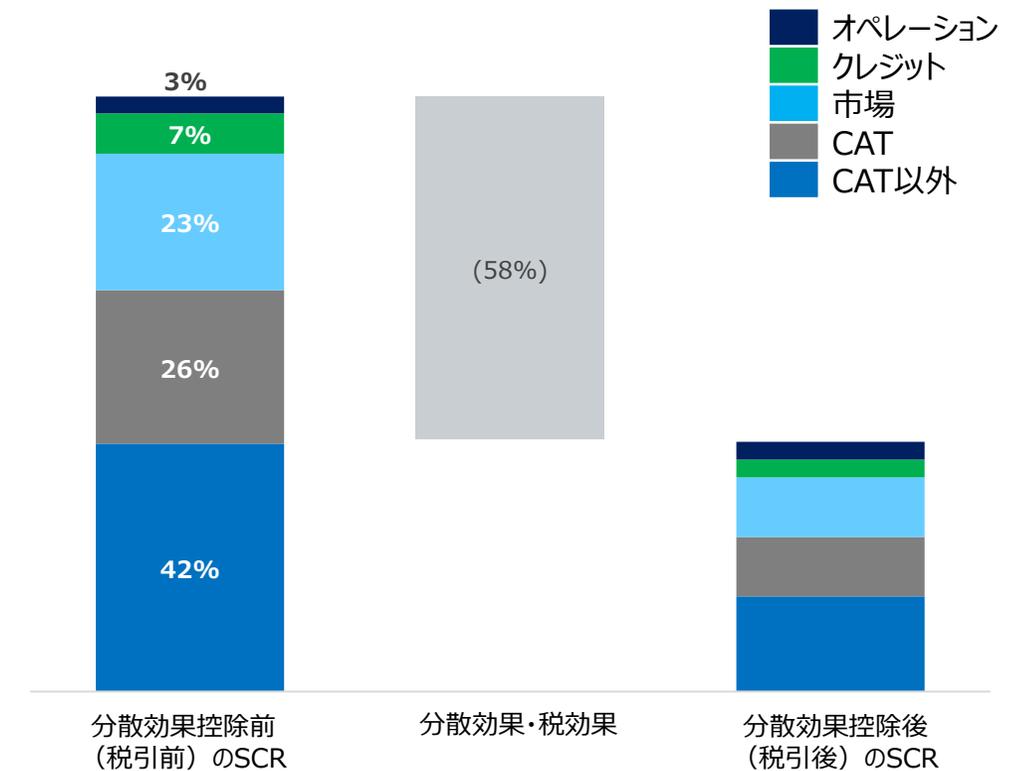
# 内部モデルの実践が成長策を支える

- 内部モデルをベースとした資本投下を実施
- 内部モデルにより、リスク調整後の収益性を評価し、種目ポートフォリオを構成

## ESR※



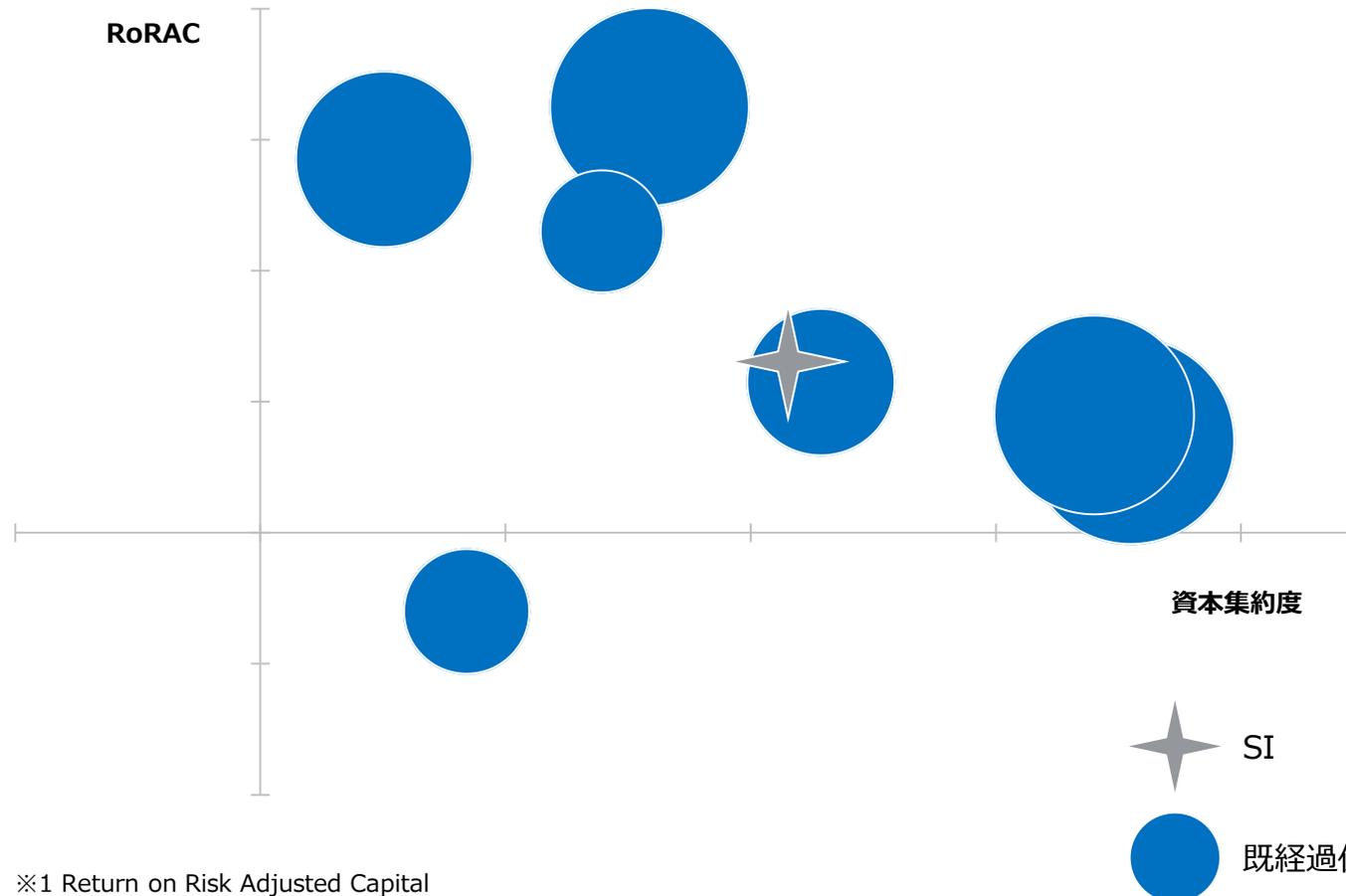
## 商品ラインナップ・地理的拡大による高いリスク分散効果※



# 最適な資本配賦

- 種目ポートフォリオ全体を踏まえ、最も収益性が高まる種目に対して資本を配賦

## 経済価値ベースRoRAC<sup>※1</sup> vs 資本集約度<sup>※2</sup> (主要セグメント別)



### ポートフォリオ管理：

- ✓ テールリスクの低減
- ✓ 収益変動の管理
- ✓ プライシングの適正化
- ✓ CATアペタイトのモニタリング

※1 Return on Risk Adjusted Capital  
 ※2 リスク調整後配賦資本/既経過保険料

# ハイライト④ 保険引受の改善と経費規律の継続



地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



収益成長を狙う財務目標



資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風



成長戦略を支える  
強固な資本基盤

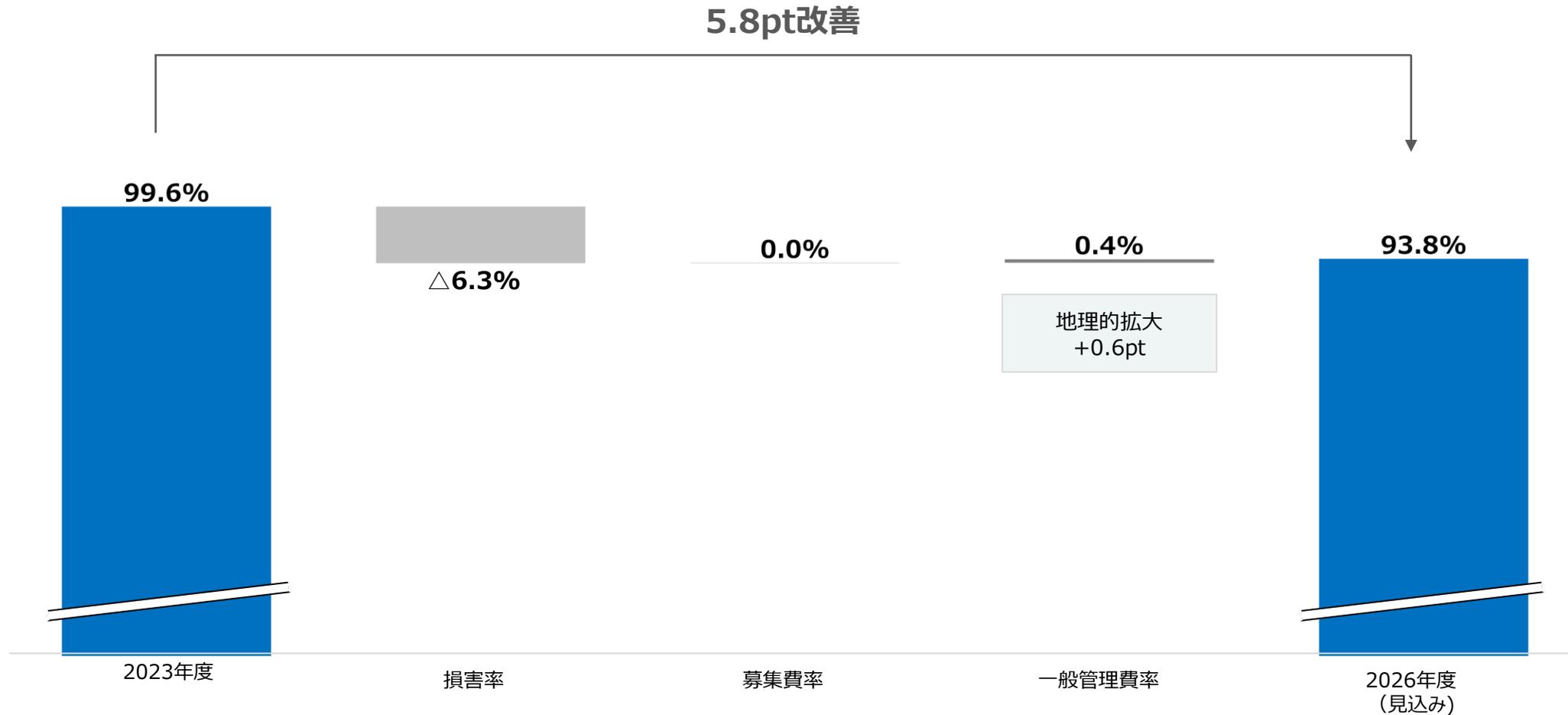


2024年度は  
幸先の良いスタート

# コンバインド・レシオの改善

- 着実な損害率の改善と、規律あるコスト・コントロールにより、コンバインド・レシオは5.8pt改善する見込み

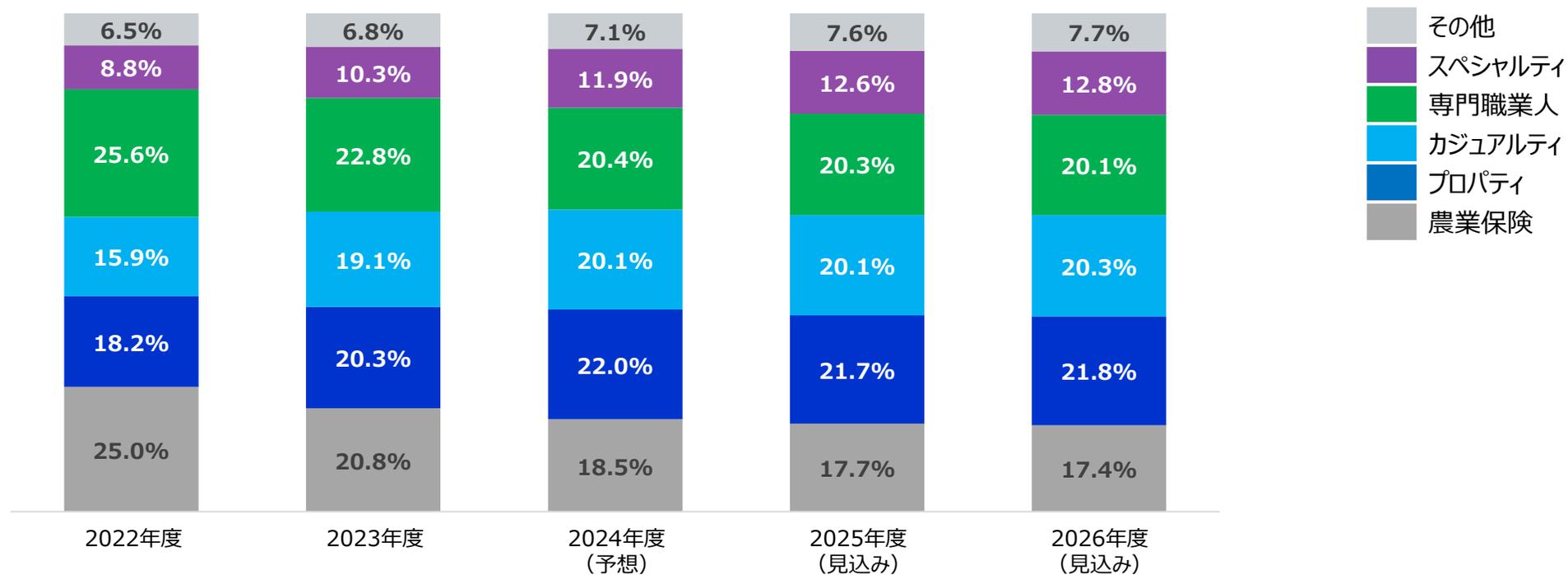
## 新中期経営計画期間のコンバインド・レシオの変動要因



# SIコマーシャルの種目構成

- 種目構成の分散はさらに進展する見込み

## SIコマーシャルの種目構成の推移（グロス保険料ベース）

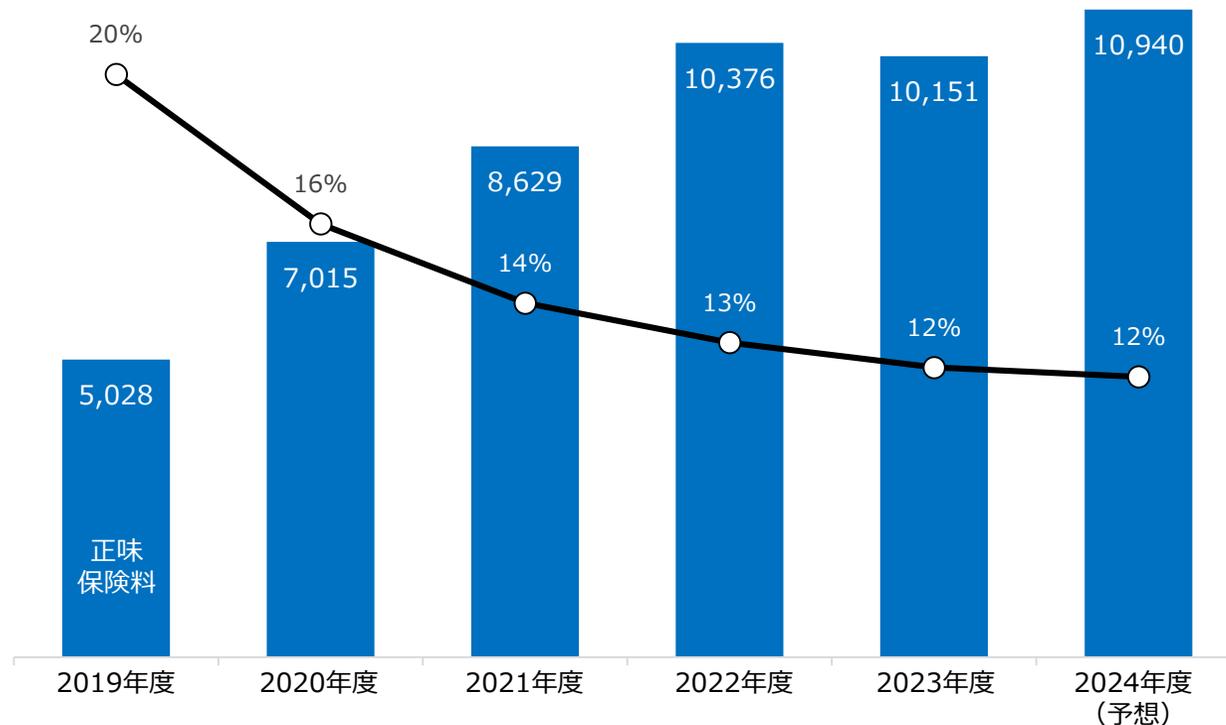


# 収益変動性と自然災害影響

- 収益の変動と自然災害影響は減少

## 正味保険料に対するCATリスクの予想最大損害額※の割合

(百万ドル)



## ハイライト

以下を通じて達成：

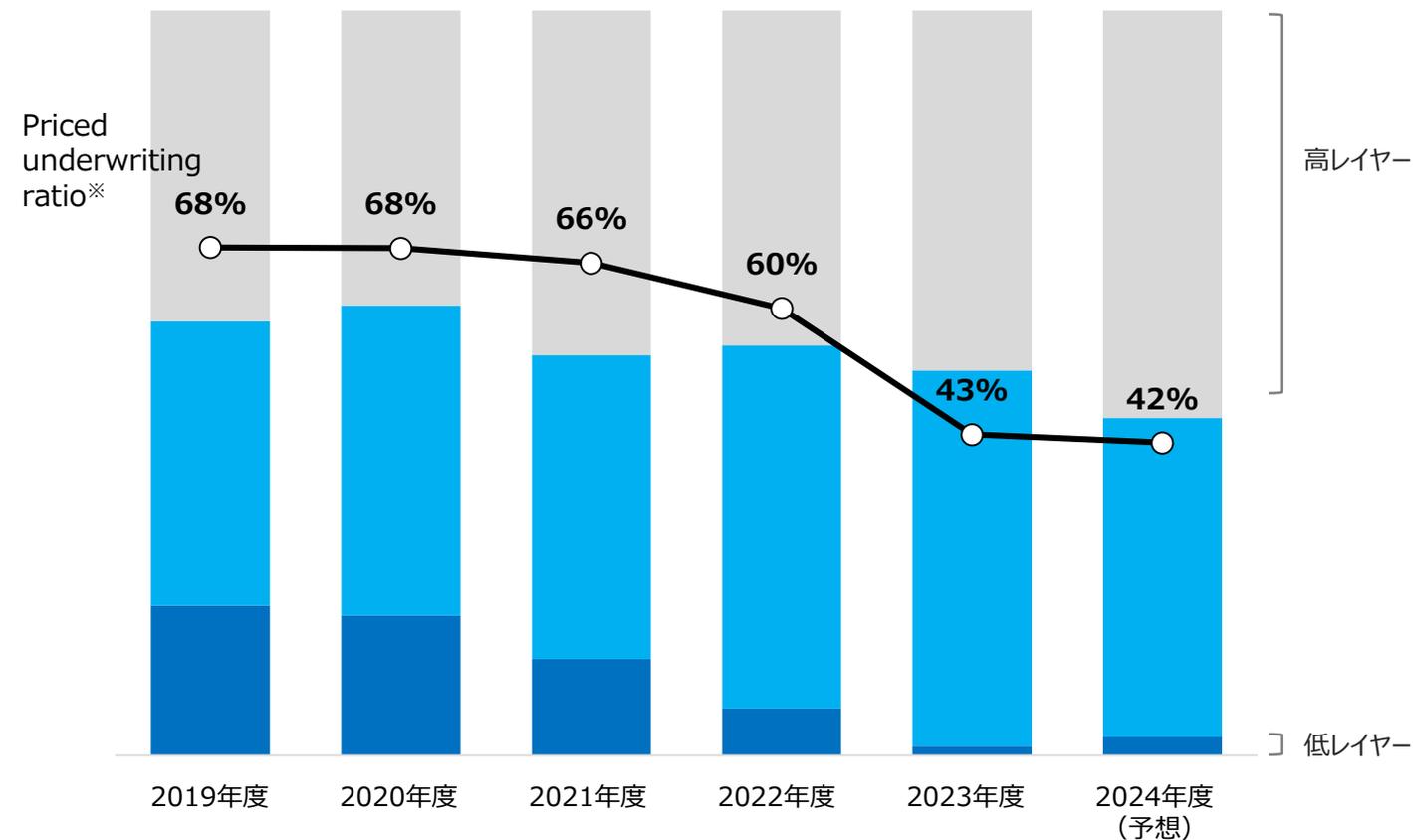
- ポートフォリオの多様化
- 価格設定の適正化
- 受再ポートフォリオの見直し
- アタッチメント・ポイントの高額化
- 付保限度額の厳格な管理

※ CAT予想最大損害額は、1回あたり正味損害が99%の信頼度で超過しないと予想される水準

# 再保険のポートフォリオは、現在の気候条件下でもパフォーマンスを発揮できるよう最適化

- 自然災害損害のアタッチメント・ポイントを高める一方で、大幅なレートアップを実行

## 再保険のCATロス・ポートフォリオの再ポジショニング



## ハイライト

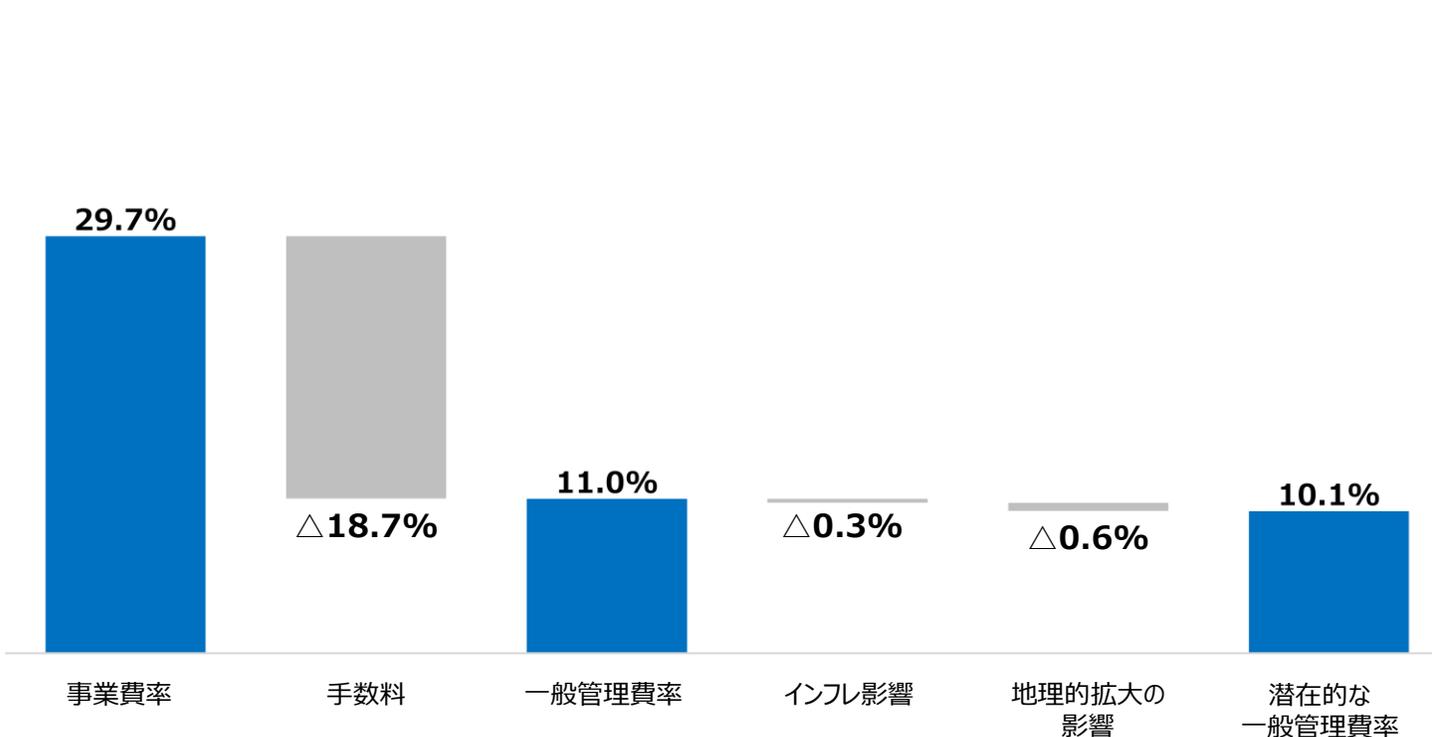
- 再保険事業のポートフォリオは、ベースの**CATロスエクスポージャーを最小化**するため、数年間をかけて移行済み
- 現在のポートフォリオは、**高いリスク調整後リターンを生み出して**おり、引き続き機会を捉えたリスクテイクに注力
- 5年間のCAT損害率とそれに伴うボラティリティは、**再保険業界で最も低い水準**

※予想されるCATロスと募集契約費の合計を保険料で除した比率

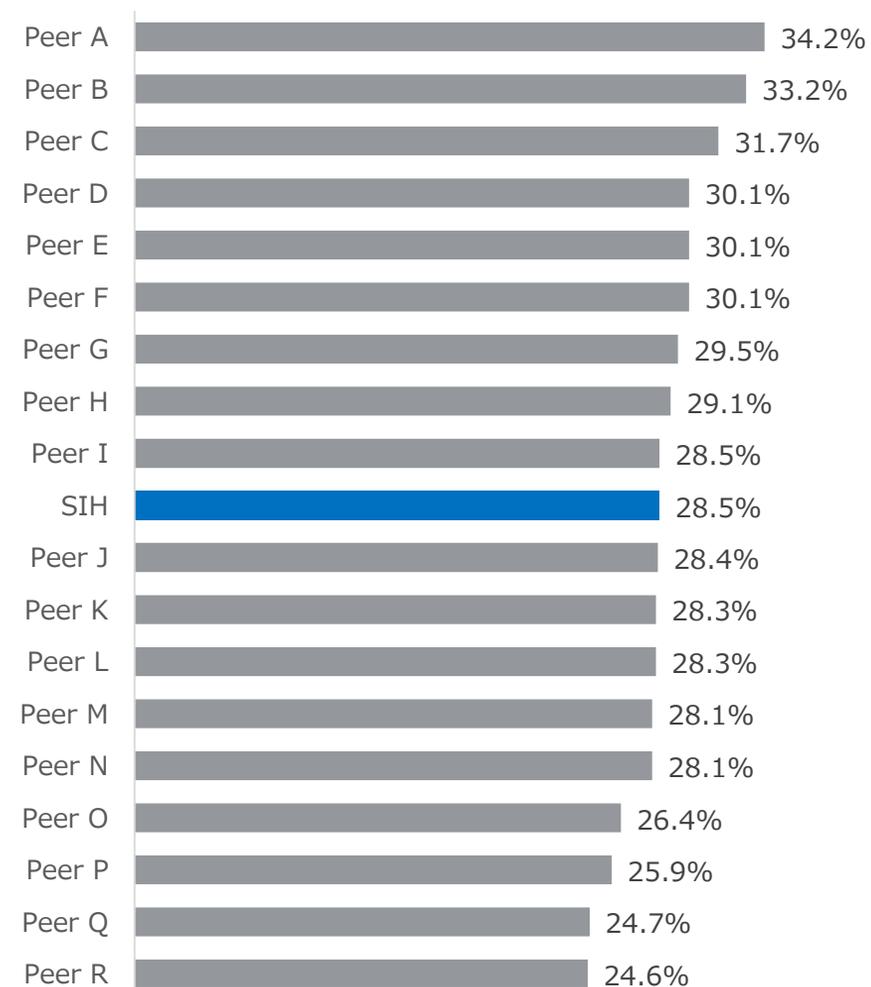
# 事業費の全体像

- 規律あるコスト・コントロールに注力

## 2024年度 事業費の内訳



## 2023年度の事業費率（ピア対比）



# ハイライト⑤資産運用利益は2024年度から2026年度にかけて追い風



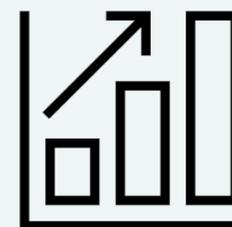
地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



収益成長を狙う財務目標



**資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風**



成長戦略を支える  
強固な資本基盤

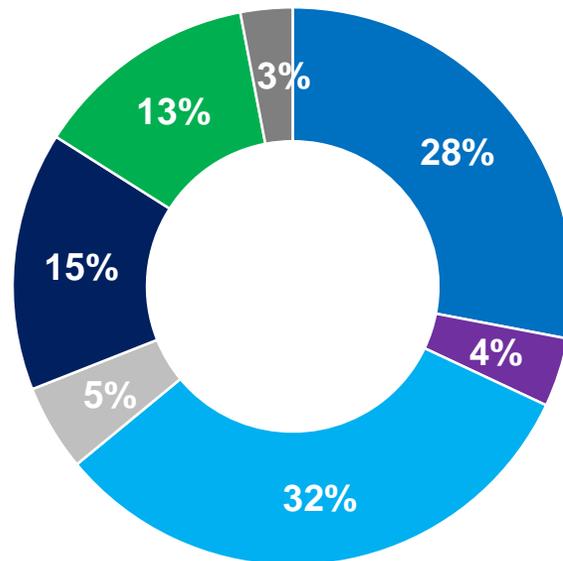


2024年度は  
幸先の良いスタート

# 2024年度第1四半期の資産運用実績

- 資産運用ポートフォリオは、高格付資産をベースに、多様なアセットクラスに分散して構成

## 運用資産ポートフォリオ※1



※1 約定ベース

※2 北米および欧州のポートフォリオ

※3 コア債券およびハイイールド債を含む

## ハイライト

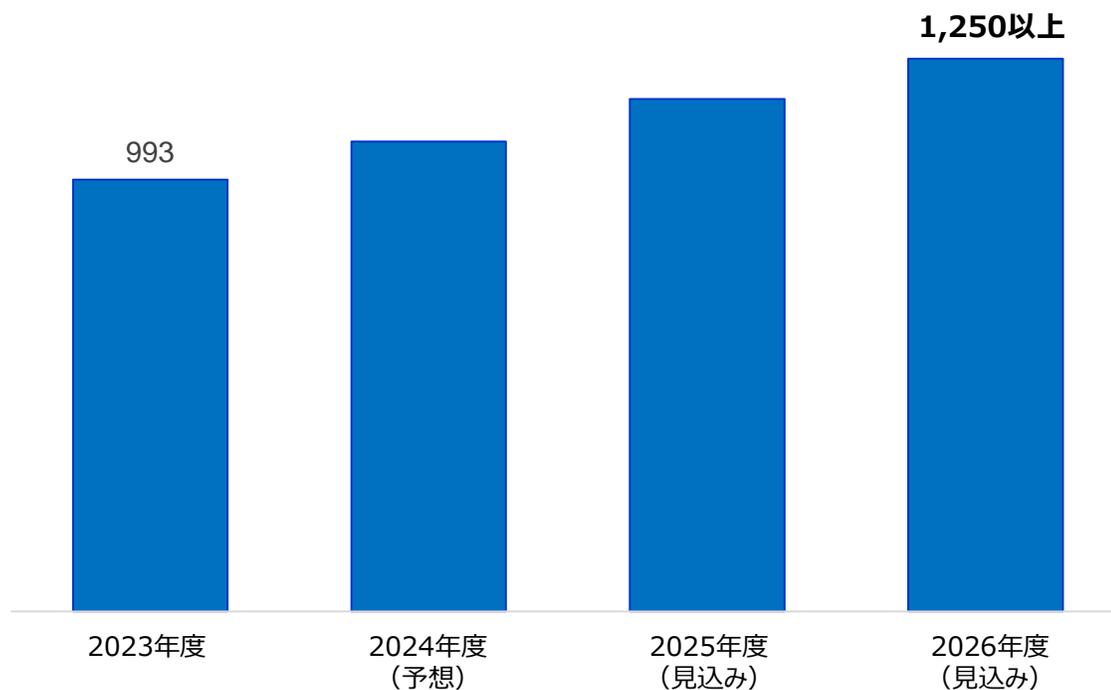
- 2024年度第1四半期末時点の運用資産残高は約200億ドル
- コア債券
  - 平均格付け：AA
  - デュレーション：3.7年
  - ポートフォリオの75%※2は投資適格
- 現在の簿価利回りは5.71%※3で、2023年12月期から15bp上昇
- 直近12カ月間の資産運用利益は10億ドル強
- 戦略と焦点：
  - ✓ 戦略とチームの一元化
  - ✓ リスクコントロールと投資規律
  - ✓ ポートフォリオは通貨、デュレーション、流動性でマッチング
  - ✓ トータル・リターンとROE重視

# 資産運用利益の見通し

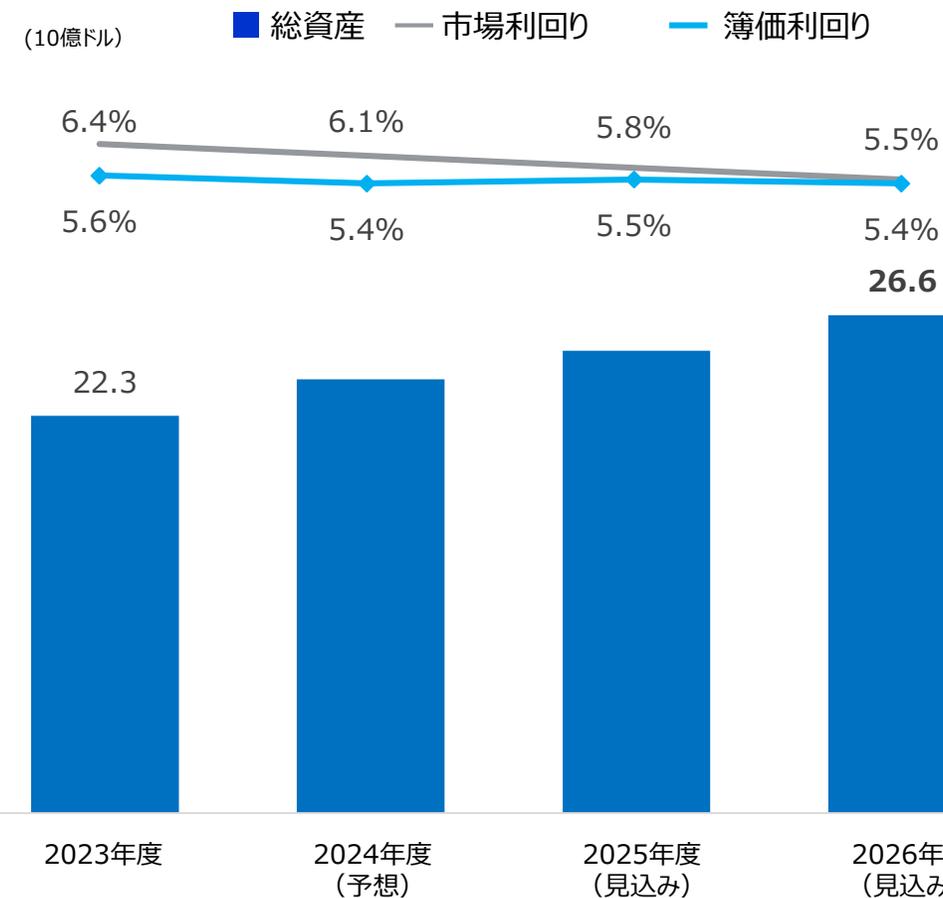
- 資産運用額の増加と簿価利回りの向上により、資産運用利益は増加する見込み

## 資産運用利益

(百万ドル)



## 運用資産残高とポートフォリオの利回り

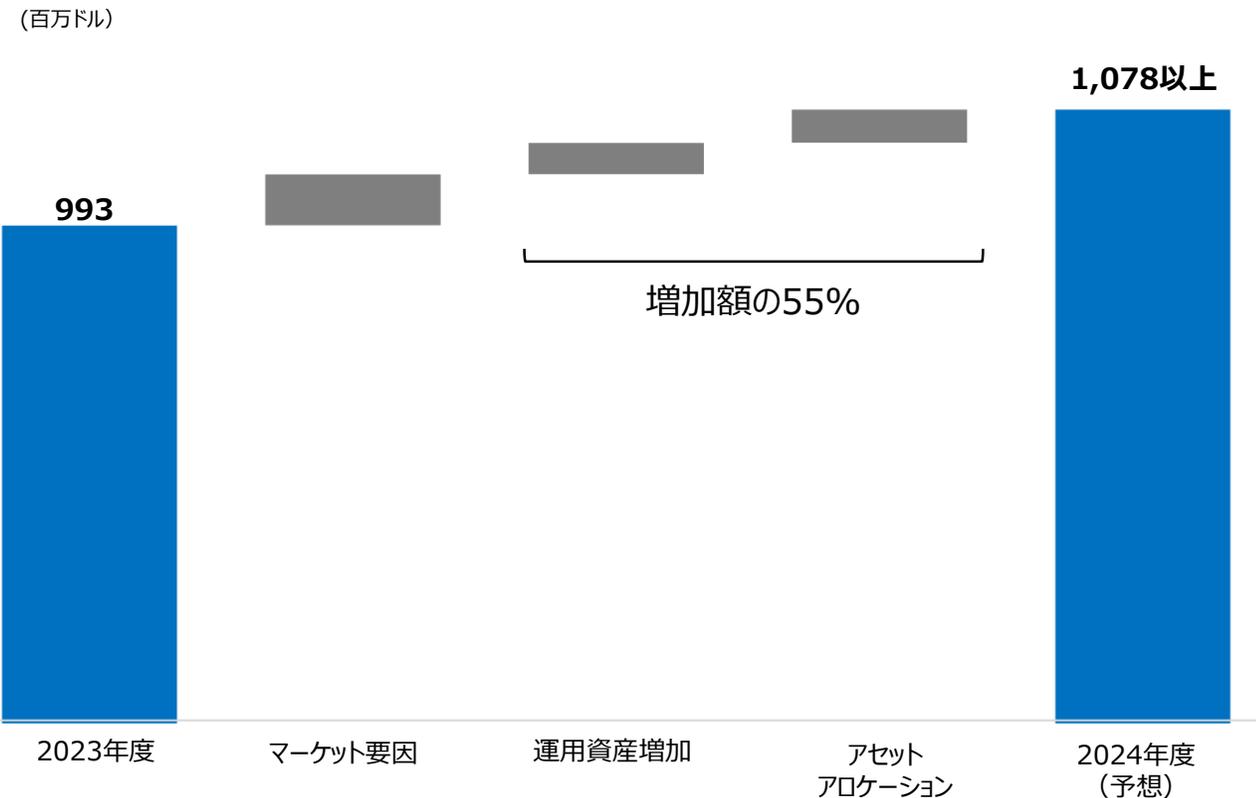


※SIコマース

# 市場の追い風と経営施策によって、資産運用利益の増加を牽引

- 資産運用利益向上に向けた戦略を継続

## 2024年度の資産運用増減要因



## ハイライト

- 2024年度の資産運用利益の増加要因：
  - 市場利回りの上昇
  - 保険引受とキャッシュ・マネジメント・アクションに牽引されたキャッシュ・フローの増加
  - 戦術的な資産のアロケーション
- 計画推進に有利な要因：
  - 市場利回りの上昇
  - マネジメント・アクション

# ハイライト⑥2024年度は幸先の良いスタート



地理的拡大に重点を置いた  
成長戦略



保険引受の改善と  
経費規律の継続



収益成長を狙う財務目標



資産運用利益は2024年度から  
2026年度にかけて追い風



成長戦略を支える  
強固な資本基盤

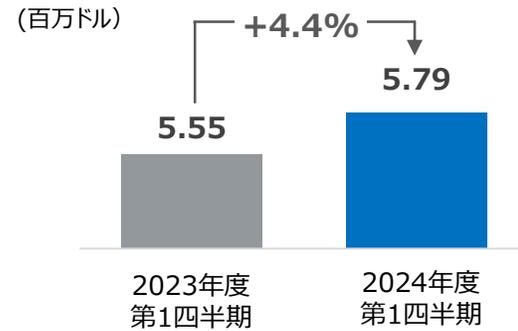


2024年度は  
幸先の良いスタート

# 2024年度第1四半期の業績概況

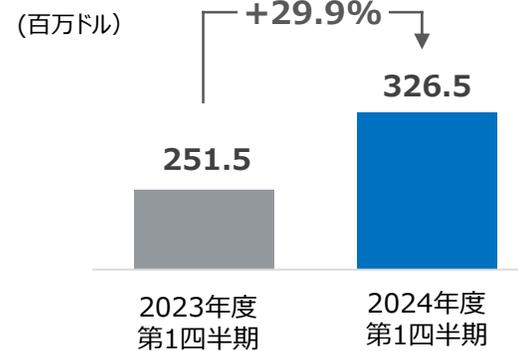
- トップライン、修正利益、ROEの観点で、2024年度第1四半期業績は堅調

## グロス保険料



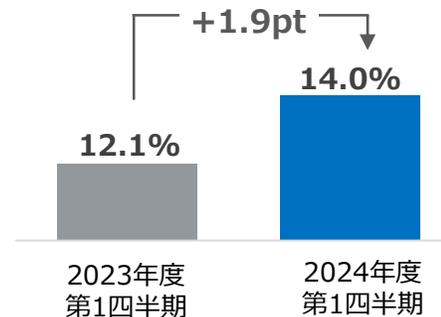
- 農業保険を除くと対前年 + 10.9%
- 地理的拡大によって + 120百万ドル増加
- おおむね全てのセグメントでトレンドを上回る寄与率

## 修正利益



- 損害率は0.3pt程度改善
- 資産運用利益は対前年 + 47.1%

## ROE※



- 株主資本は対前年 + 8.8%
- SOMPOホールディングスに対し、619百万ドルのレミタンスを実施済 (2023年度業績分)

※2024年度第1四半期の修正利益と純資産の平残を用いて年率換算

## キーメッセージ

- ✓ 前中計を成功裏に終え、2024年度は好スタート
- ✓ 保険引受の改善、CATリスクの低減、資産運用利益が新中計の業績を牽引する見込み
- ✓ SIの収益力を原資とする成長戦略への継続投資
- ✓ SOMPOホールディングスに対する健全なレミッタンスと、成長し続けるための強固な資本基盤

# 3. ウェルビーイング



# ウェルビーイング①解決を目指す社会的課題「3つの不」

- ・ 高齢化の進展とともに介護は増加の一途、予備軍まで含めると介護との関わりは避けられない「1億総介護時代」を迎える
- ・ 健康・介護・老後資金に関わる3つの「不」に起因する社会課題は深刻、かつ、経済への負のインパクトも甚大

## 「1億総介護時代」

介護になる層だけでなく、いつ介護が始まってもおかしくない予備軍まで含めると、多くの人的人生を通じて介護との関わりは避けられない

要介護・支援  
認定者

700万人  
(2000年比：2.7倍)

介護者＋予備軍  
(50代以上)

3,200万人  
(同世代の56%)

介護関与世帯は大幅増加

### 健康の「不」

平均寿命と健康寿命のギャップ：**約10年**

### 介護の「不」

介護需給ギャップの深刻化：  
家庭における介護の担い手は**減少**

### 老後資金の「不」

老後必要資金は増大の一途  
子世代に頼らず、自分で備えられる人は：**1割**

## ウェルビーイング②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

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

## ウェルビーイング③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
- お客さまのニーズに「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」

老後資金を自分で備えられる人：**1割**

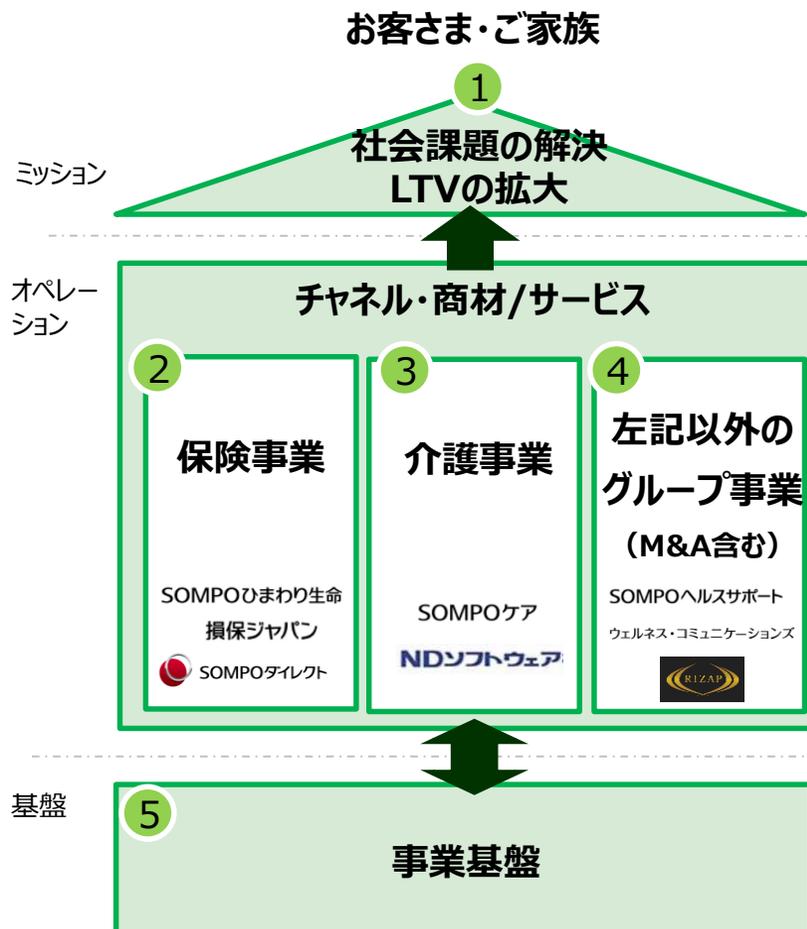
介護の「不」

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)

# ウェルビーイング④事業戦略・事業会社の役割

- 3つの「不」の解消を通じ、年を重ねることをポジティブに捉えられる社会の実現を目指す
- SOMPOの強み、差別化要因である「保険」と「介護」の事業基盤と戦略を進化・融合（つなぐ・つながる）
- SOMPOがユニークな価値でお客さまに選ばれるブランドへ

## 戦略ハウス・ビジネスモデル



## 概要

- 1 ミッション**
  - 健康、老後資金、介護の「不」の解消を通じ年を重ねることをポジティブに捉えられる社会を実現
  - 一人当たりLTVを高め成長を加速し、生保、介護、その他のグループ事業を併せ修正利益を拡大
- 2 保険事業 (主として国内生保)**
  - 安心・安全・健康の保険機能に、新時代の介護、そしてヘルスケアをつないだユニークな事業体を構築し、お客さまの人生に伴走して、お客さまに選ばれるブランドへ
  - 保険と健康サービスの2軸でのひまわりファン拡大と、損保・生保事業のお客さまの健康への行動変容を支援する事業基盤を確立し、健康の「不」の解消に寄与
  - 2026年度まで ひまわりファン700万人、健康行動数55万件
- 3 介護事業**
  - 自身のオペレーションを磨き、それを他の介護事業者にソリューションとして提供とし、業界全体の品質と効率を向上させ、介護の「不」の解消に寄与
  - 2026年度まで 1施設あたり職員 そんぼの家16.4人(対2022年度△1.9)、ラガー25.8人(対2022年度△0.4)
- 4 グループ事業 (②③以外)**
  - ミッション実現のため各事業を束ね、M&A等を通じて事業基盤をさらに補強する役割を担う
  - B2B2E向け健診、メンタルヘルス事業、健保向け特定保健事業を拡張し従業員の健康の「不」の解消を目指す
- 5 事業基盤**
  - 顧客接点（オンラインとオフライン）、データの蓄積・分析、予測、行動変容等の機能を具備
  - 3つの「不」領域でLTVを引き上げるクロスセル・アップセル商材を調達

# 国内生保事業



# 国内生保事業①国内生命保険事業の成長の軌跡

- 2016年度から、伝統的な生命保険会社の先にある『健康応援企業』への変革に挑戦
- Insurhealth®※1で、お客さまの数と保有契約年換算保険料の規模を拡大し、増益・資本効率向上を実現

## 保有契約件数



## 保有契約年換算保険料



お客さまの数拡大

インシュアヘルス  
Insurhealth®

高い収益性

## 修正利益※2



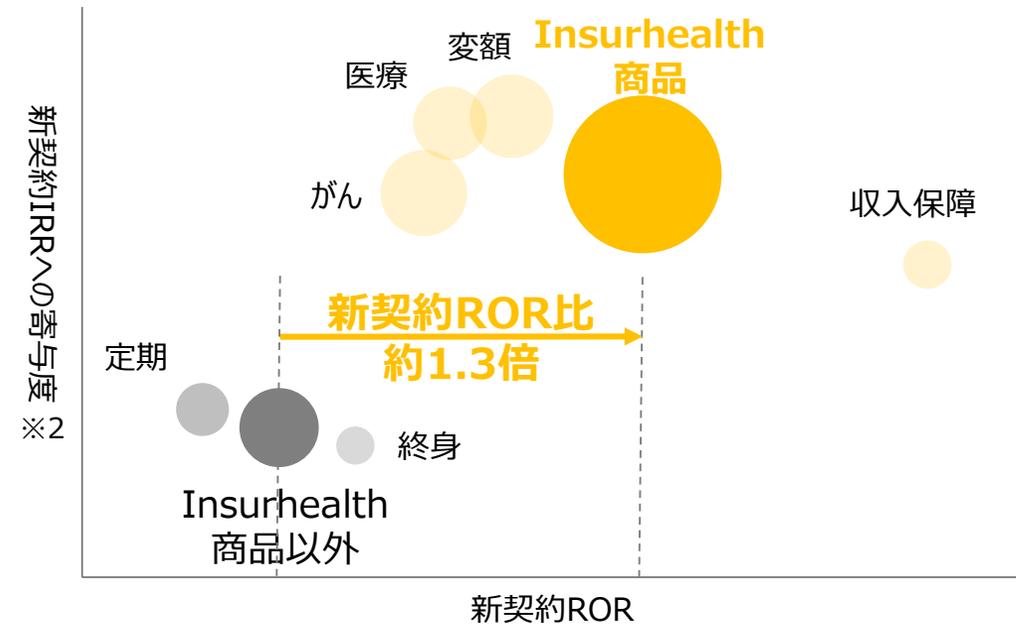
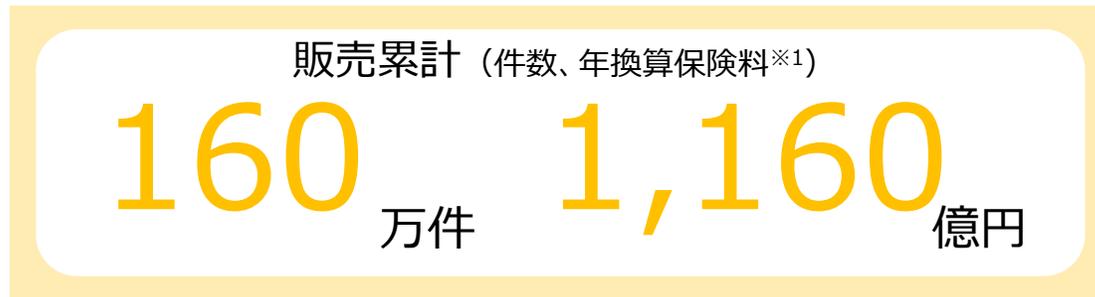
## 資本効率（事業別ROE※2）



## 国内生保事業②Insurhealth®の特長

- 2018年度からのInsurhealth®販売累計は160万件を突破、新契約ROR1.3倍と、事業別ROE向上のドライバーとなる
- 保険と健康応援の双方の価値に共感いただいたお客さま（ひまわりファン）の健康応援CX実績も徐々に蓄積

### 販売実績と収益性

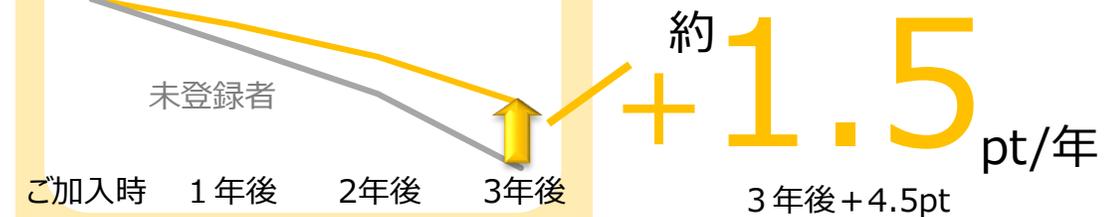


### 健康応援CXの効果

#### 健康☆チャレンジ! ※3成功者の入院率



#### 健診データ登録者※4の契約継続率



#### Insurhealthへの感謝の声の割合※5



※1 2024年3月末までの営業成績ベース ※2 2024年度年換算保険料の対前年増加額×収益性 ※3 加入後のBMI・血圧改善、禁煙によるキャッシュバック割引制度

※4 アプリ「健康トライ」による登録者 ※5 2023年度に寄せられたお客さまの声（感謝・不満等）の総数に対する割合

# 国内生保事業③新中期経営計画（2024～2026年度）

- 健康応援企業として、ひまわりファンのさらなる拡大と、ひまわりファンの健康応援強化に取り組む
- 健康応援に向けた行動変容の仕組みを確立し、財務目標と未財務目標の達成を目指す

2023年度

2026年度

財務目標

事業別 ROE※1 **9.2%**10.1%※2  
金利リスク  
削減効果新契約 CSM **681億円**ひまわり ファン **502万件**

ひまわりファンをさらに拡大

Insurhealth新契約 ×1.4倍※3

営業態勢見直し  
・保険×健康応援事業別 ROE **12%以上**新契約 CSM **930億円**ひまわり ファン **700万件**

健康応援企業

さらに拡大

未財務目標※4

健康 行動数 **6万件**健康アプリ利用 **2万人**継続率  
+1.5pt/年健康☆チャレンジ!  
**2万人**入院率  
約△50%

ひまわりファンを健康に

健康応援CXで強化

MYひまわり

・保険+健康のアプリ(2024年9月～)  
・契約手続きと健康応援の一体化

ポイントプログラム

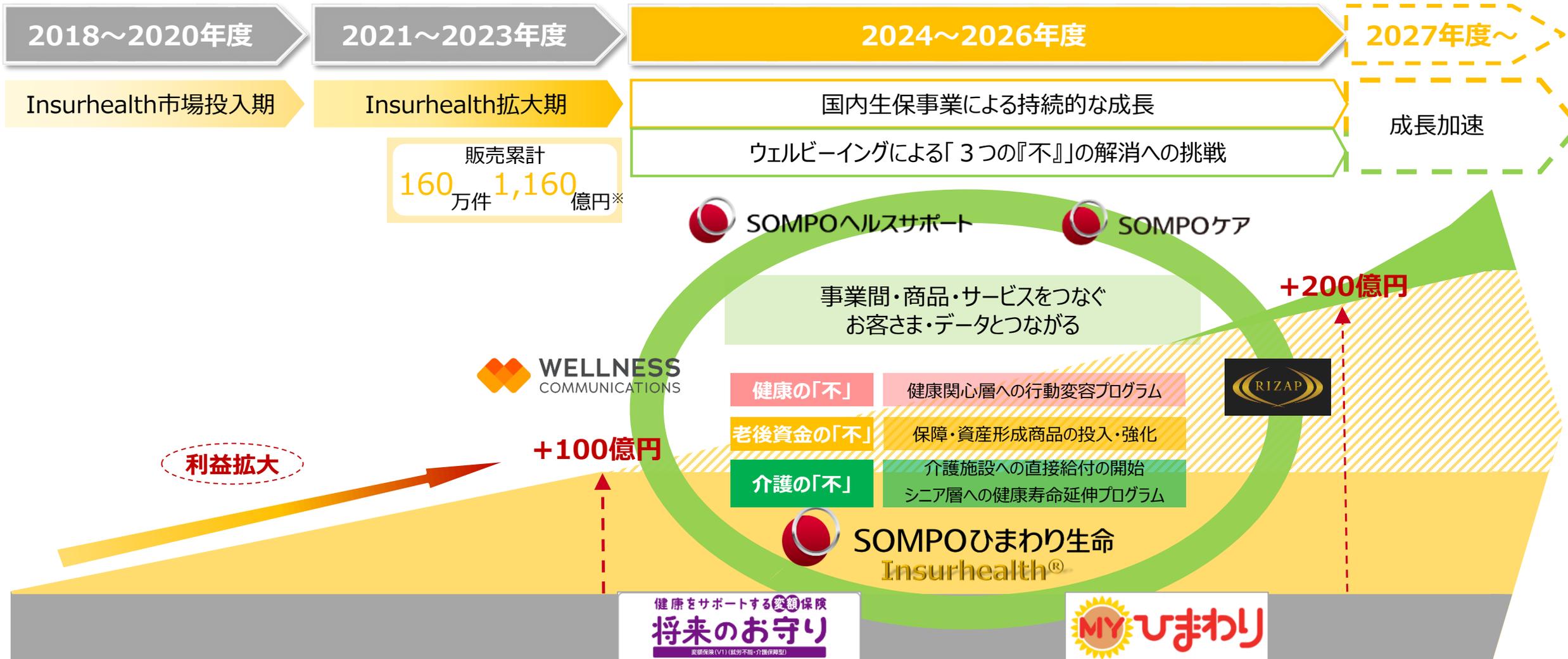
・行動変容とその継続を促す  
仕組み健康 行動数 **55万件**MYひまわり  
**45万人※5**健康☆チャレンジ!  
**6万人**

※1 IFRS利益ベース ※2 金利リスク削減で必要資本が減少したことによるHD資本配賦額の減少を反映 ※3 新契約年換算保険料ベースで+120億円（前中計の増収額+135億円）

※4 将来の大幅な利益増加につながり得る価値 ※5 アプリ利用かつ健診データ登録者数

# 国内生保事業④ウェルビーイングによる成長加速

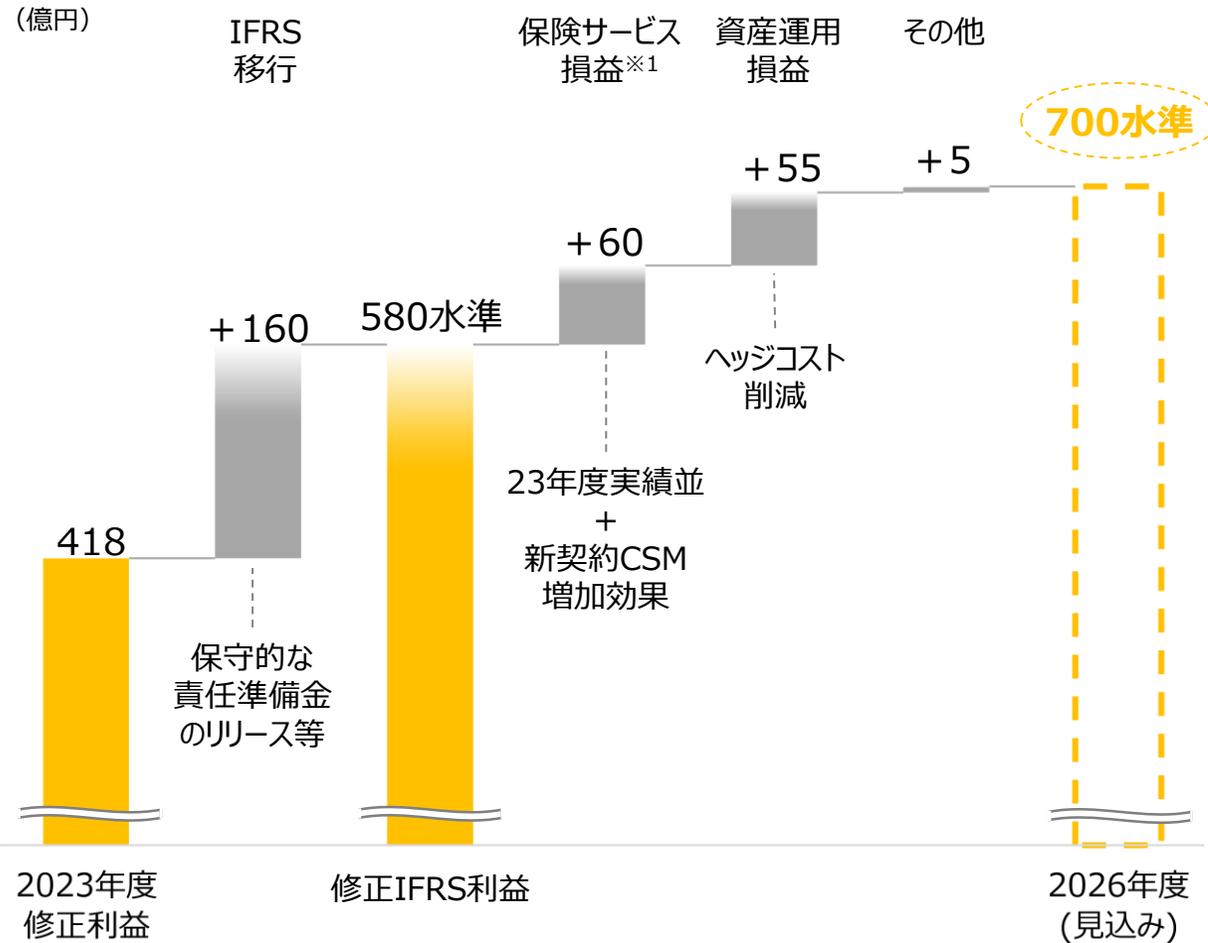
- 国内生保事業のInsurhealth®、健康応援機能を事業間連携で強化することで成長加速
- お客さまへの提供価値を更に高めることで、健康寿命延伸を起点に社会課題解決に貢献



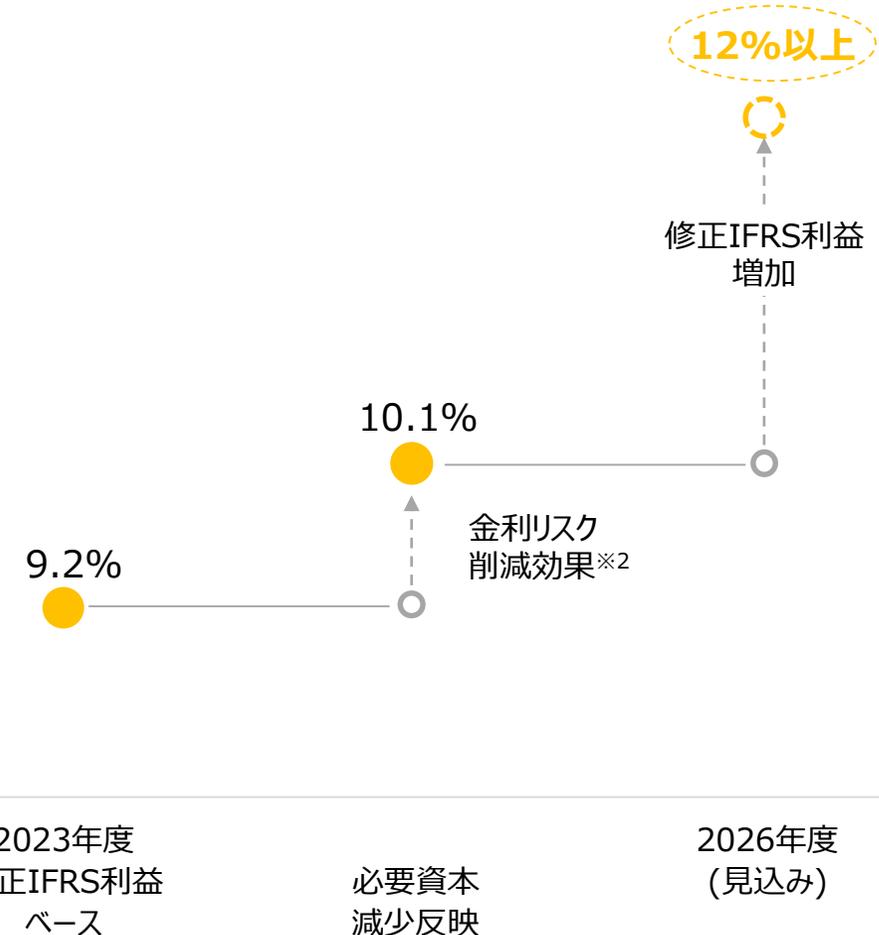
※ 2024年3月末までの営業成績ベース年換算保険料

# (参考) 国内生保事業の修正IFRS利益と事業別ROEの変動要因

## 修正IFRS利益の変動要因 (税引後)

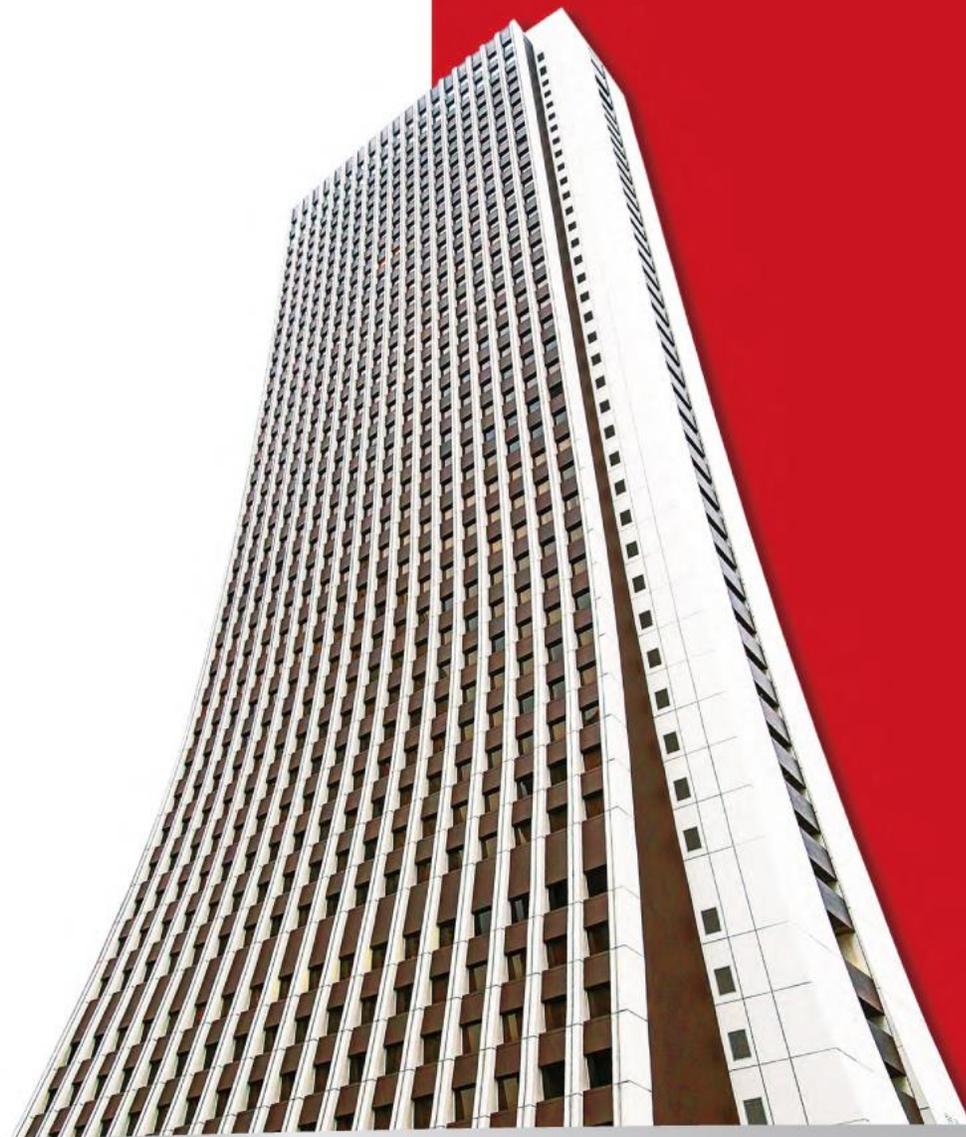


## 事業別ROEの変動要因



\*1 保険契約のサービスに係る損益 (負債計上したCSM等の償却による収益と保険金等損益などの合計) \*2 金利リスク削減によるHD資本配賦額の減少を反映

# 介護事業



# 介護事業①事業基盤

- 介護事業は、介護大手のSOMPOケアと介護システム大手のNDソフトウェアという強固な基盤をもつ2社で構成
- SOMPOケアはシニアリビング居室数No.1、NDソフトウェアは介護業務支援ソフトウェア導入事業所数No.1の実績により、安定的な利益を創出

## SOMPOケア



### 概要

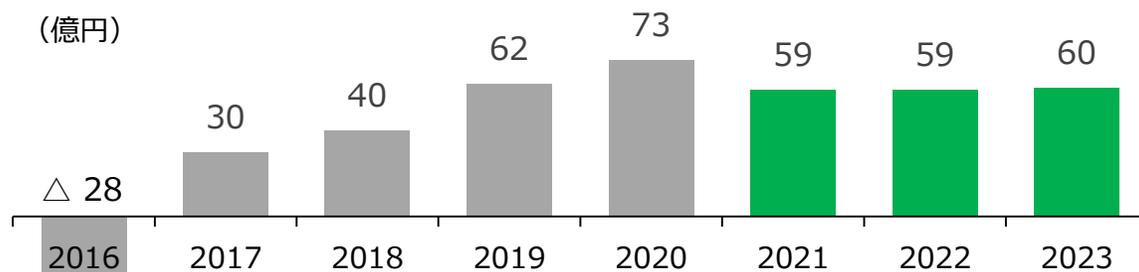
役職員数	25,225名
施設サービス拠点	471棟
在宅サービス拠点	639事業所

### 強み

- シニアリビング居室数業界No.1 (28,500室以上)
- 北海道から九州までの全国25都道府県に展開
- フルラインナップサービス(施設・在宅介護)を提供

### 修正利益

(億円)



## NDソフトウェア株式会社



ほのぼのNEXT®

ほのぼのmore

### 概要

役職員数(うちエンジニア)	1,080名(530名)
ソフトウェア導入事業所数*	48,000事業所以上
販売パートナー企業数	700社以上

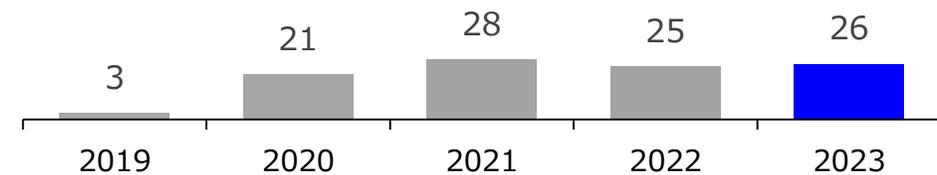
\*NDソフトウェア単体、介護事業者のみ

### 強み

- 介護業務支援ソフトウェア導入事業所数業界No.1
- 全国18都道府県の営業拠点およびパートナー700社
- ソフトウェア開発を支えるエンジニア530名

### 当期純利益

(億円)



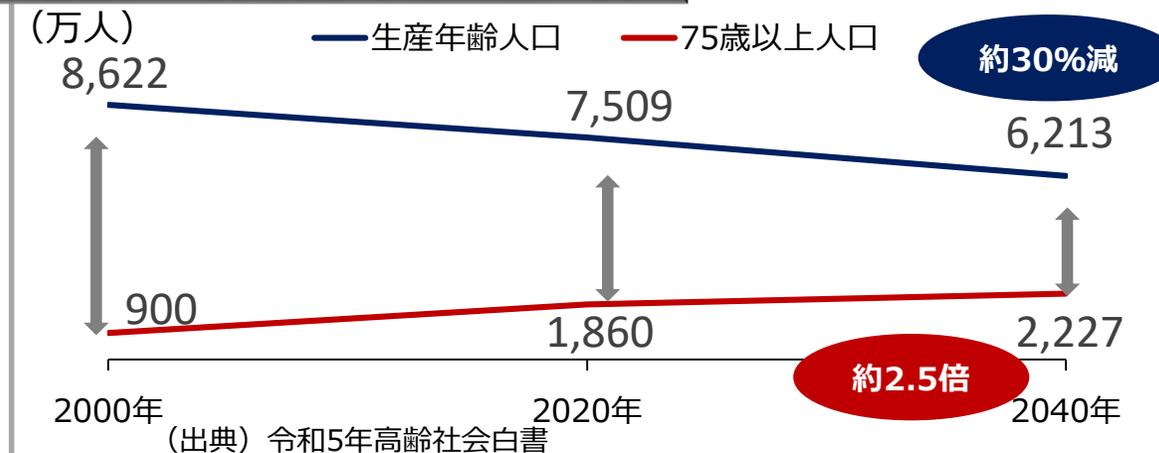
## 介護事業②環境認識および前中期経営計画の総括

- 介護保険制度スタートの2000年と比べ、2040年には75歳以上人口が2.5倍になる一方、生産年齢人口は30%減少が見込まれる
- 前中期経営計画においては、人材不足の課題に対して処遇改善やegaku開発などの投資を実施

### 環境認識

- ✓ 介護需要の増加と働き手の不足
- ✓ インフレリスクの顕在化（建築費、食材費、水光熱費等）

#### 介護需要の増加と働き手の不足



### 前中期経営計画の総括

- ✓ 利益は横ばいで推移（物価高騰やegaku開発等の先行投資）
- ✓ 介護人材の需給ギャップ解決に向けた打ち手を実施

#### 前中計での打ち手

処遇改善（2回、総額30億円規模）

未来の介護/egaku開発

NDソフトウェア社買収

#### 中期経営計画の課題

・未来の介護（品質を伴う生産性向上）や既存施設の稼働率向上などによる収益力向上

オペレーター事業

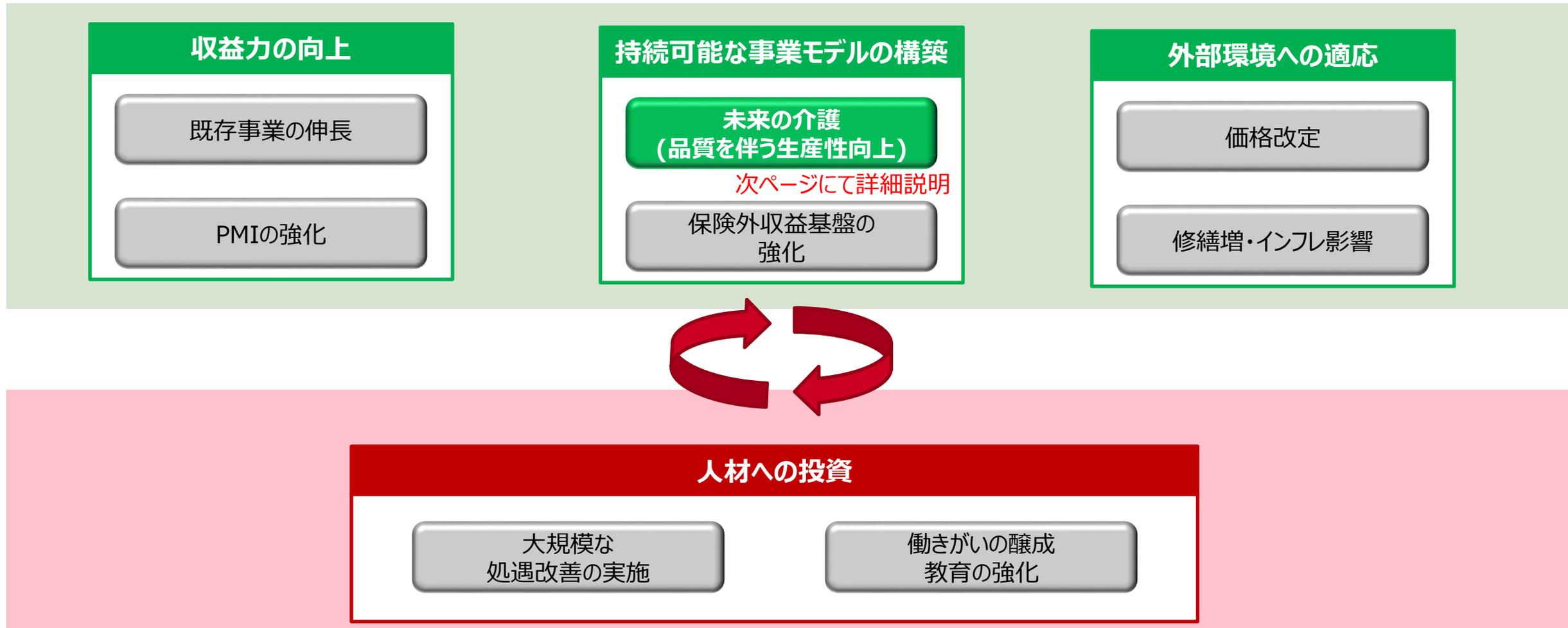
・egaku・NDソフトウェアを軸とした「つなぐ・つながる」の具現化

プラットフォーム事業

ウェルビーイング事業

## 介護事業③オペレーター事業（戦略）

- 入居率の向上や新棟の利益貢献に加え、環境変化に対応した価格改定を着実に実施
- 持続可能な事業モデルの構築に向け、品質を伴う生産性向上および保険外収益の獲得を強化し、得られた原資をもとに人材への投資を実施



## 介護事業④オペレーター事業（未来の介護）

- 未来の介護とは、品質を伴う生産性向上を段階的（時間創出、専門性・品質向上、カスタムメイドケア実践）に実施する取り組み
- 2030年には、1施設あたり現行比4～6人少ない人数でオペレーションできる体制を目指す

### 未来の介護の取り組み



取り組み前

新中期経営計画期間

目指す姿（2030年度）

現行基準の上限(3.3 : 1)

そんぽの家 3.3 : 1

1施設あたり職員 14.0人  
(△4.3人)

ラヴィーレ 3.1 : 1

1施設あたり職員 20.3人  
(△5.9人)

2022年度時点

そんぽの家 2.42 : 1

1施設あたり職員 18.3人

ラヴィーレ 2.22 : 1

1施設あたり職員 26.2人

2026年度時点

そんぽの家 2.82 : 1

1施設あたり職員 16.4人

ラヴィーレ 2.44 : 1

1施設あたり職員 25.8人

## 介護事業⑤プラットフォーム、ウェルビーイング（つなぐ・つながる）

- プラットフォーム事業で、SOMPOケアのノウハウ・サービスを介護事業者へ展開し、6万強の介護事業所（業界シェア30%）と“つながる”
- SOMPOケアとつながった介護事業者とSOMPOウェルビーイングのサービス・事業が“つながる”

### SOMPOケア単体

25都道府県1,000事業所  
8.5万人の利用者

### 介護業界

47都道府県60,000強の事業所（業界シェア30%）  
180万人の利用者、360万人のご家族※



### SOMPOのお客さま

2,500万人+α



#### オペレーター事業 在宅・施設

ノウハウ・サービスの  
磨き込み

未来の介護モデル

プライベートサービス

食事

テクノロジー・DX

#### プラットフォーム事業

ノウハウ・サービス提供



SOMPOケアユニバーシティ



#### 介護事業者

特養・老健

介護付ホーム

訪問介護 など

#### 変革

品質・生産性向上  
→収益改善  
→人材投資の好循環

SOMPOの仲間と  
ウェルビーイングと  
つなぐ・つながる

3つの「不」に応える  
相談窓口

#### 国内生保事業



**SOMPO**  
**ウェルビーイング**  
～生涯の伴走者へ～



コーポレート・  
ウェルネス事業

# 今後の主要取組



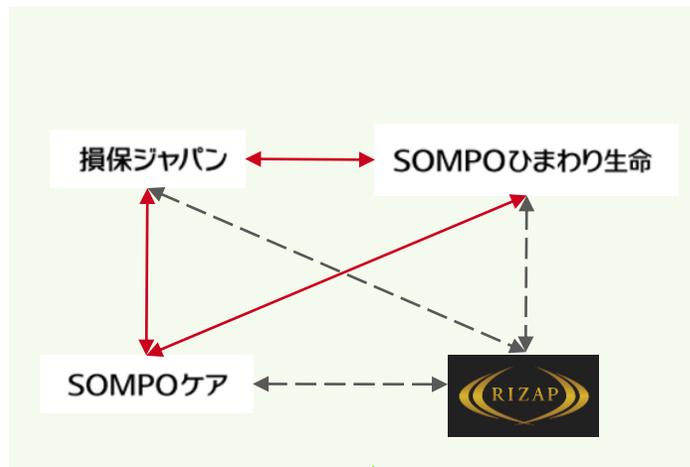
## 主要取組①“つなぐ・つながる”の全体像

- グループ内の事業間・商品・サービスをつなぎ、お客さま、データとつながることで、SOMPOグループとしての提供価値を最大化
- お客さま起点で、3つの「不」に応えるソリューションを提供することで、LTVを拡大

### “つなぐ・つながる”のコンセプト

当社

① 事業間を  
“つなぐ”



③ データが  
“つながる”



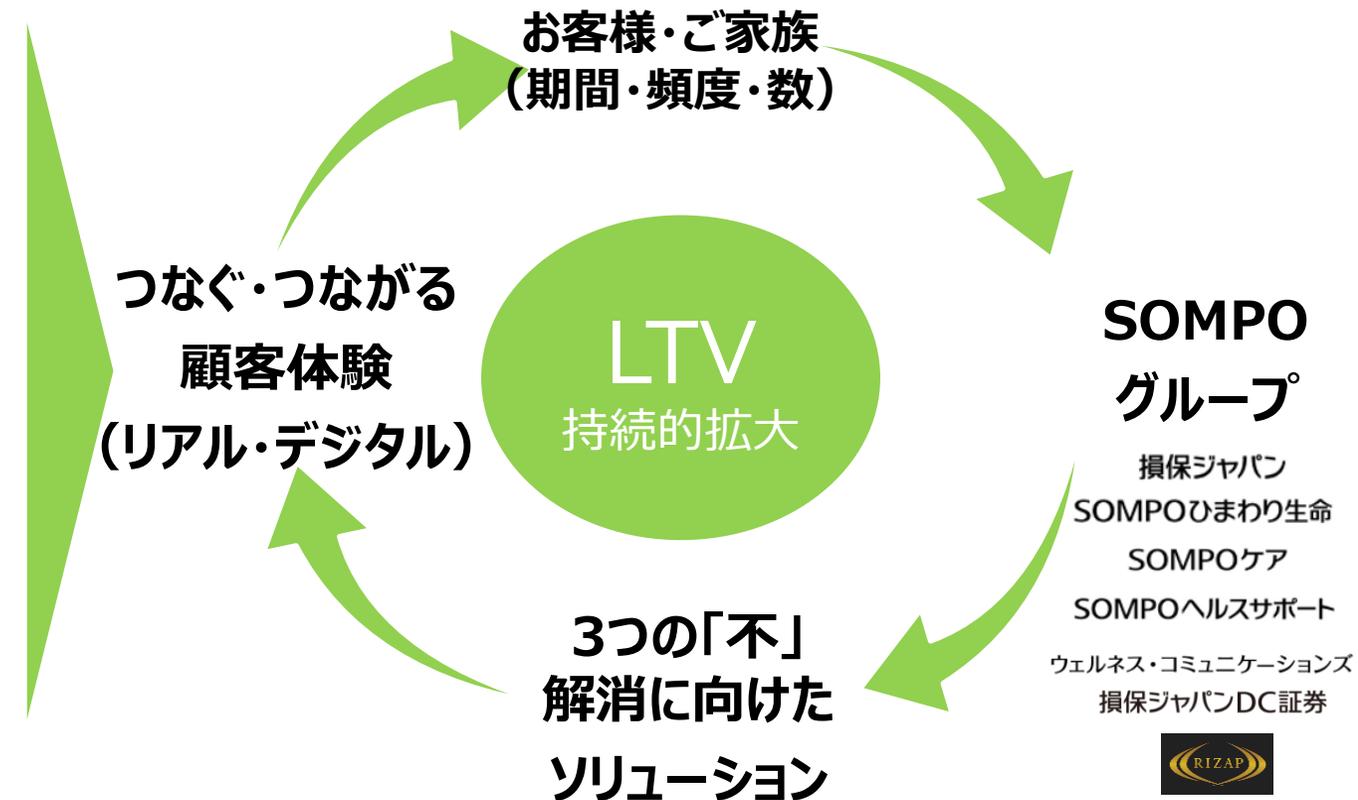
お客さま

② お客さまと  
“つながる”



### LTV拡大のイメージ

『長く』『厚く』つながることでLTVを持続的に拡大



## 主要取組②“つなぐ・つながる”の具体例（デジタル接点）

- 保険、介護に加えて、国内最大規模の顧客基盤を持つコーポレート・ウェルネス事業を根拠に、祖業である国内損保を含めて保険会社間や保険会社と介護・健診をつなぎ、お客さまとそのご家族とつながり、新たな価値を生み出す事業基盤を創造

### 具体例1 自動車保険のお客さまと繋がり生保をご紹介



**Step 2**

自動車保険ご契約者の中から健康にご関心をお持ちのお客さまを抽出



### 具体例2 お客さま接点強化で新たな収益機会を創出

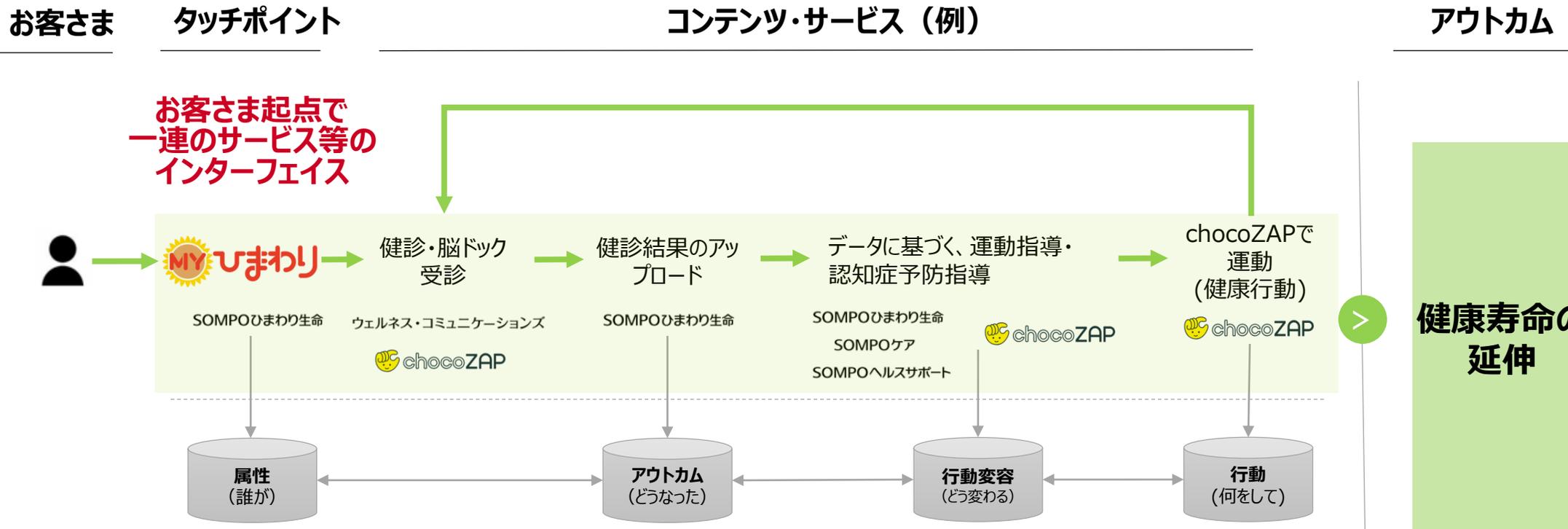


Step1でインターフェースを連携することにより当社デジタル接点へのお客さま登録、来訪頻度が向上

保険ご契約者の継続率向上、  
保険請求手続き等のデジタル化率向上、  
新たなサービス・商品のご提案・ご提供

## 主要取組③健康寿命の延伸へのチャレンジ

- お客様の健康に向けた行動変容には日々の運動が必要不可欠。chocoZAPを通じて運動を促すことで、動的データを自動取得
- グループにとってのミッシングピースである健康になるためのサービスおよび動的データを取得・蓄積することにより、「健診」⇒「運動」⇒「健診」のサイクルを確立してお客様が健康になっていただく仕組みを構築
- 上記取組を実現することで、健康寿命の延伸に貢献



## 主要取組④その他新事業領域（リアル接点）・今後の取組

- 新事業領域として、まずは介護を軸に、3つの「不」に応える相談窓口を事業化し、今年度に3店舗展開予定
- 昨今社会課題として注目されるビジネスケアラー向けにも、企業や従業員ニーズを踏まえ、介護離職防止に向けたサービス等を提供
- 今後は、RIZAPとの業務提携のように、お客さまとのタッチポイントを強化し、持続的成長に向けた提携、チャネル強化を推進

### 3つの「不」に応える相談窓口

### コーポレート・ウェルネス事業

事業 構想	顧客 接点	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 保険契約者のなかで、親の介護に悩むお客さまを対象に介護相談サービスを展開</li> <li>◆ 2024年度に3店舗展開予定</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取引先企業・従業員の健康ニーズ、ビジネスケアラーの悩みに応えるサービスを提供</li> <li>◆ 3つの「不」に応える相談窓口へご案内</li> </ul>		
	サービス	<b>介護の「不」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護相談</li> </ul>	<b>健康の「不」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康状態の確認・改善のアドバイス</li> </ul>	<b>老後資金の「不」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産形成のアドバイス</li> </ul>			

### 今後の 展開

- ◆ お客さまとご家族とのつながりを強くし、収益機会を増やすコンテンツを持つ企業との提携等を推進
- ◆ 保険とその周辺サービスを合わせた価値をお客さまに届ける力を向上させ、収保・サービス販売の持続的成長を実現できるようチャネル・顧客接点も強化

## 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/>