

# 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

2021年度に開始した中期経営計画の最終年度となる2023年度の修正連結利益は、海外保険事業がグループの業績を大きく牽引したことなどにより、過去最高となる2,910億円を達成し、修正連結ROEは10.1%<sup>\*1</sup>となりました。

前中期経営計画では、「規模と分散」、「新たな顧客価値の創造」、「働き方改革」の3つの基本戦略を柱とし、グループのトランスフォーメーションと事業ポートフォリオ変革に取り組みました。収益性の拡大とリスク分散の進展によるレジリエンスの強化に加え、国内生命保険分野・介護分野における新しい取り組みにもチャレンジし、基盤強化に努めました。

**2023年度業績**      **修正連結利益: 2,910億円**    **修正連結ROE: 10.1%<sup>\*1</sup>**

主要な経営管理指標 ※計画とは2021年に公表した中期経営計画を指します。

	2023年度実績		計画(2023年度末)	
	2023年度実績	計画(2023年度末)	2023年度実績	計画(2023年度末)
修正連結利益	<b>2,910億円</b>	<b>3,000億円以上</b>		
修正連結ROE	<b>10.1%<sup>*1</sup></b>	<b>10%以上</b>		
リスク分散比率	<b>38.2%</b>	<b>2020年度(39.4%)比改善</b>		
分散効果				
海外事業比率	<b>56.0%</b>	<b>30%以上</b>		

国内損害保険事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	<b>723億円</b>	1,500億円以上
正味収入保険料 <sup>*2</sup>	<b>19,824億円</b>	20,000億円
E/Iコンバインド・レシオ <sup>*2</sup>	<b>99.3%</b>	91.7%
政策株式削減	<b>1,956億円</b> (3年間累計)	1,500億円 (3年間累計)

国内生命保険事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	<b>418億円</b>	400億円以上
新契約年換算保険料 <sup>*6</sup>	<b>382億円</b>	500億円
保有契約件数	<b>493万件</b>	500万件
ALM資産投入額 <sup>*7</sup>	<b>11,113億円</b> (3年間累計)	9,000億円 (3年間累計)

海外保険事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	<b>1,631億円</b>	1,000億円以上
グロス保険料成長率 <sup>*3</sup>	<b>年率+15%<sup>*4</sup></b>	年率+9%程度
E/Iコンバインド・レシオ <sup>*3</sup>	<b>91.8%<sup>*5</sup></b>	88%台

介護・シニア事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	<b>88億円</b>	80億円以上
売上高	<b>1,758億円</b>	1,620億円
入居率 <sup>*8</sup>	<b>92.9%</b>	93.8%

## 規模と分散の進展によるレジリエンス向上

グループのトップラインは  
年率+7%成長<sup>\*4</sup>

事業ポートフォリオの  
分散が進展

## 国内生命保険・介護事業の基盤強化

国内生命保険の保有契約件数は  
年率+5%拡大<sup>\*4</sup>

未来の介護に向けた  
取組み実施

<sup>\*1</sup> 金融市場変動に伴う資本増加影響等を補正。調整前の修正連結ROEは9.2% <sup>\*2</sup> 損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)  
<sup>\*3</sup> Sampo International コマーシャル事業 2023年度実績にはSampoシゴルタ、Sampo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  
<sup>\*4</sup> 2021～2023年度 <sup>\*5</sup> 本社経費および一過性の備金増影響を除く <sup>\*6</sup> 営業成績ベース <sup>\*7</sup> 30年債換算 <sup>\*8</sup> 年度末時点

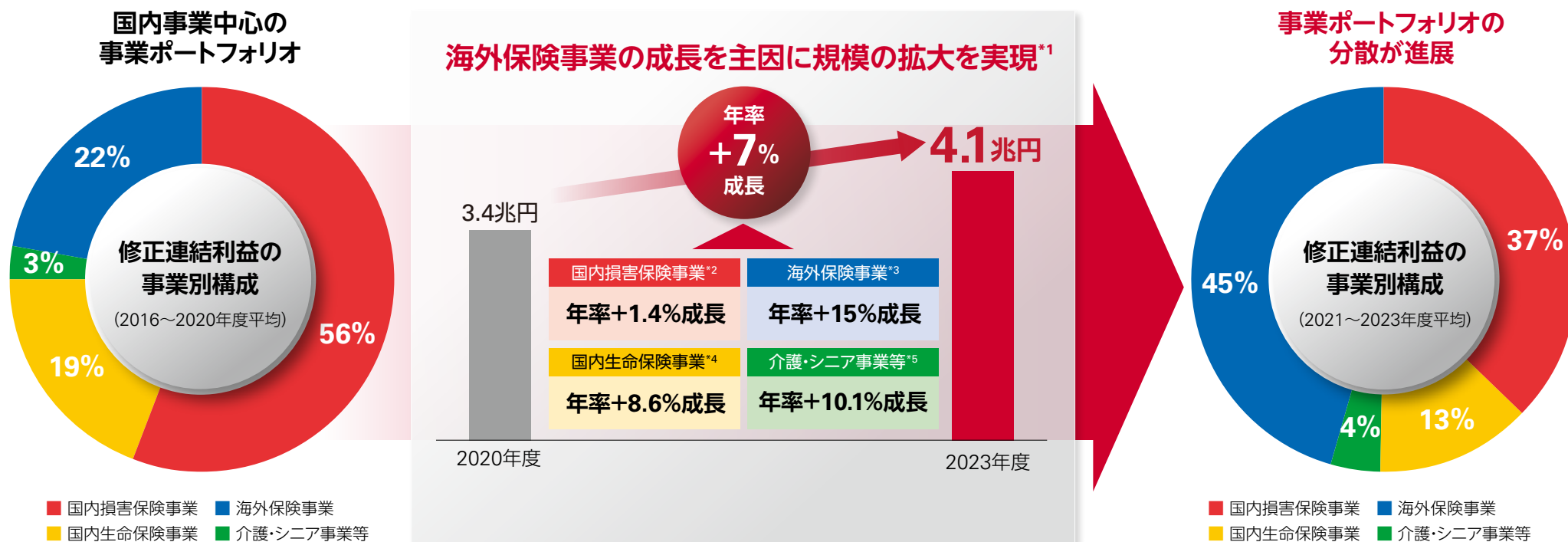
# 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

## 3つの基本戦略の成果

### 1 規模と分散

自然災害の増加やインフレ等による自動車保険の損害率上昇により、国内損害保険事業の収益力は低下しましたが、海外保険事業が規律あるアンダーライティングにより、コマーシャル分野を中心に成長したことで、グループ全体の規模の拡大を実現しました。

また、海外保険事業の成長に伴い、グループの事業ポートフォリオは、国内事業中心から、国内と海外のバランスが取れた事業ポートフォリオへと分散が進展し、グループのレジリエンスは向上しました。



<sup>\*1</sup> 海外保険事業・国内損害保険事業は正味収入保険料等、国内生命保険事業は生命保険料、介護事業は営業収入 <sup>\*2</sup> 正味収入保険料 <sup>\*3</sup> グロス保険料 <sup>\*4</sup> 新契約年換算保険料(営業成績ベース) <sup>\*5</sup> 営業収入

# 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

## 2 新たな顧客価値の創造

社会課題解決への貢献と中長期的な利益成長を目指し、新たな顧客価値の創造に取り組みました。国内生命保険事業では、保険本来の機能(Insurance)と健康応援機能(Healthcare)を組み合わせ新たな価値であるInsurhealth®の基盤強化を中心とした健康応援企業の確立を目指しました。

介護事業では、未来の介護モデルの構築や、介護の担い手である介護人材の社会的地位向上に資する処遇改善、業界の持続的成長に向けたM&Aの実施など、介護業界が抱える課題である介護人材の需給ギャップ解消に向けたチャレンジを進めました。

### 健康応援企業としての基盤強化

#### Insurhealth®の基盤強化

- Insurhealth®商品ラインナップは8商品から10商品に拡大(がん保険、変額保険を追加)
- 2018年度からのInsurhealth®販売実績は160万件、1,160億円\*を突破

#### 顧客基盤の拡大

- Insurhealth®をドライバーとし、保有契約件数は493万件に到達

【保有契約件数】

年度	保有契約件数
2020年度	426万人
2023年度	493万人

年率+5%成長

### 介護人材の需給ギャップ解消に向けたチャレンジ

#### 未来の介護モデルの構築

- デジタル・テクノロジーを活用し、品質を伴う生産性向上を実現する持続可能な介護事業モデル(未来の介護モデル)を構築

#### 大規模な処遇改善の実施

- 少子高齢化社会を支える未来の介護の担い手を育成・定着させるため、職種・役割に応じた処遇改善を実施

#### 介護プラットフォーム構築に資するM&Aの実施

- 介護サービスのノウハウ、DX化による価値提供ならびに業界ネットワーク拡大に向け、NDソフトウェアを買収

**NDソフトウェアの強み**

- 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

\* 2023年度末時点。金額は年換算保険料、営業成績ベース

## 3 働き方改革

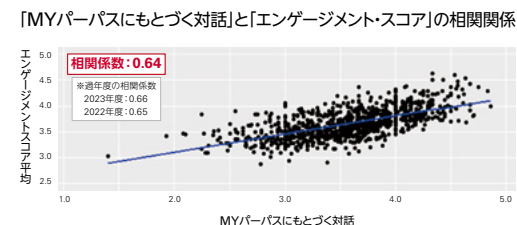
働き方改革では、社員一人ひとりの「MYパーパス」を起点に、エンゲージメントを高め、チャレンジやイノベーションにあふれるカルチャーを創り出すことでSOMPOのパーパス実現と企業価値向上を目指しました。このグループ横断の取組みは、「トップの発信(タウンホールミーティング)」、「現場の取組み(MYパーパス1on1)」、「浸透の測定(エンゲージメント・サーベイ)」の3つのアプローチで展開しました。

### トップの発信(タウンホールミーティング)

グループの経営陣が国内外のグループ役員・社員を対象に「MYパーパス」および「SOMPOのパーパス」の意義を発信する場として「タウンホールミーティング」を継続的に開催しました。これまでにグループ横断では計15回開催し、約24,800人が参加しました。

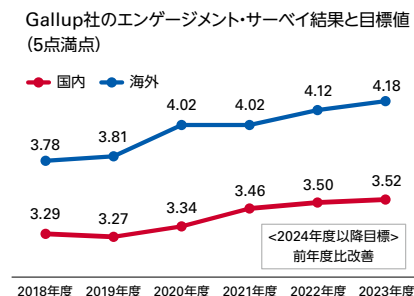
### 現場の取組み(MYパーパス1on1)

「MYパーパス」を中心に置いた上司と部下との対話(1on1)の導入を目的として、グループ横断のMYパーパス1on1研修を導入し、2023年度末時点で、国内の全グループ管理職が本研修の受講を完了しました。「MYパーパスに基づく対話」を実践している組織ほど、エンゲージメントが高まる傾向にあることを確認しました。



### 浸透の測定(エンゲージメント・サーベイ)

従業員エンゲージメントをグループ共通のKPIとして設定し、国内外のグループ会社に対して毎年サーベイを実施してきました。サーベイの結果をもとに、組織単位での浸透の状況や変化の状況を把握するなど取組みの効果を測定してきました。



2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度