

2020年9月30日  
住友生命保険相互会社

## 「スミセイ中期経営計画 2022」を改定

住友生命保険相互会社（取締役 代表執行役社長 橋本 雅博、以下「住友生命」）は、2020年4月からスタートしていた3か年計画「スミセイ中期経営計画 2022」を改定しました。詳細につきましては、[別紙](#)をご参照ください。

### 1. 「スミセイ中期経営計画 2022」改定の趣旨

「スミセイ中期経営計画 2022」は、人口構造の変化、デジタルイゼーションの進展、働き方改革の推進など、社会全体に大きな影響を及ぼすと考えられる変化が加速的に進むなか、当社が将来に亘り持続的にお客さまのお役に立っていくために、このような環境変化を的確に捉え、社会に貢献し、社会に信頼され、そして社会の変化に適応していくことによって「社会になくてはならない保険会社」の実現を目指す指針として、2020年4月に策定いたしました。

しかしながら、計画をスタートさせた矢先、新型コロナウイルスの流行により全国に緊急事態宣言が発出され、対面でお客さまに寄り添い保険をお届けするという当社の強みが発揮できない状況が続くこととなりました。

ニューノーマルの時代を見据えると、新たな生活様式への適応や働き方の変革が求められる中、お客さまの非対面でのコミュニケーションに対するニーズや健康に対する意識がより一層高まることが予想され、社会の変化がより大きく急速に進んでいくと考えています。

このような状況を踏まえ、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた上半期の業績に基づき目標を再設定するとともに、当社がニューノーマルの時代においても、「安心」や「健康」といった生命保険業の本質における存在価値を感じていただける会社であり続け、変化への対応とそれを可能とするための投資余力を確保するための既存業務からの大胆なリソースシフトを推し進めていくことをお約束するために、中期経営計画の改定を行います。

## 2. 「スミセイ中期経営計画 2022」改定の概要

### a. 対応の方向性

ニューノーマルという時代への変化に対応するために、「お客さまにより一層寄り添い続ける」「健康意識の高まりをサポート」「従業員の安全確保と働き方の革新」に注力すべくその取組みを推進してまいります。

加えて、それらの取組みに注力するためには、コスト・人員の両面におけるリソースの捻出が必要不可欠であり、既存業務の抜本的な見直しを通じた業務削減に全社をあげて取り組んでまいります。

対応の方向性
<p><b>■ お客さまにより一層寄り添い続ける会社であるための対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの「人ならではの」の価値に「デジタル」を融合することで、お客さまの状況・状態・嗜好にあわせたサービスをご提供</li> </ul>
<p><b>■ 健康意識の高まりに対する対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康増進活動をより一層サポートしていくための“住友生命「Vitality」”のレベルアップ</li> </ul>
<p><b>■ 従業員の安全確保と働き方の革新への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員の安全を確保した上、働く場所や時間にとらわれず生産性高い働き方を実現するための勤務環境の整備</li> </ul>
<p><b>■ 新たな取組みを支えるための既存業務の抜本的な見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルの変革に向けた既存業務の大幅削減によるリソースシフト</li> </ul>

### b. 計数目標の再設定

目標項目	中期経営計画目標（2022年度末）	
	改定前	改定後
お客さま数（保有契約件数）※ <sup>1</sup>	1422 万件	1400 万件
保有契約年換算保険料※ <sup>1</sup>	2 兆 3600 億円	2 兆 3100 億円
うち生前給付保障＋医療保障等※ <sup>1</sup>	6200 億円	6100 億円
基礎利益（国内事業）※ <sup>1</sup>	3 か年累計 9220 億円	3 か年累計 9010 億円
基礎利益（海外事業）※ <sup>2</sup>	3 か年累計 1410 億円	3 か年累計 1030 億円

※<sup>1</sup> 住友生命＋メディケア生命の合算。お客さま数（保有契約件数）は、個人保険・個人年金保険の件数で、業務提携先（三井住友海上、エヌエヌ生命、ソニー生命）から提供を受けている商品を含む。

※<sup>2</sup> 海外事業（シメトラ他）の合算。

以上

あなたの未来を強くする



# 中期経営計画 「スミセイ中期経営計画2022」

2020年3月 策定  
2020年9月 改定

# 目次

1. 中期経営計画改定の概要	・・・ P.3
2. 当社を取り巻く環境と中期経営計画の考え方	・・・ P.4
3. 基本方針	・・・ P.5
a. 社会に貢献する	・・・ P.6
b. 社会に信頼される	・・・ P.7
c. 社会の変化に適応する	・・・ P.8
4. 各事業分野における取組みの方向性	・・・ P.9
5. 計数目標	・・・ P.15

# 1. 中期経営計画改定の概要

## 改定の趣旨

- 新型コロナウイルスの流行により、対面でお客さまに寄り添い保険をお届けするという当社の強みが発揮できない状況が続くこととなりました。
- ニューノーマルの時代を見据えると、新たな生活様式への適応や働き方の変革が求められる中、お客さまの非対面でのコミュニケーションに対するニーズや健康に対する意識がより一層高まることが予想され、社会の変化がより大きく急速に進んでいくと考えています。
- 当社がニューノーマルの時代においても、「安心」や「健康」といった生命保険業の本質における存在価値を感じていただける会社であり続け、変化への対応とそれを可能とするための投資余力を確保するための既存業務からの大胆なリソースシフトを押し進めていくことをお約束するために、中期経営計画の改定を行います。

## 改定の内容

### ■ お客さまにより一層寄り添い続ける会社であるための対応

- ・これまでの「人ならではの」の価値に「デジタル」を融合することで、お客さまの状況・状態・嗜好にあわせたサービスをご提供

### ■ 健康意識の高まりに対する対応

- ・健康増進活動をより一層サポートしていくための“住友生命「Vitality」”のレベルアップ

### ■ 従業員の安全確保と働き方の革新への対応

- ・職員の安全を確保した上、働く場所や時間にとらわれず生産性高い働き方を実現するための勤務環境の整備

### ■ 新たな取組みを支えるための既存業務の抜本的な見直し

- ・ビジネスモデルの変革に向けた既存業務の大幅削減によるリソースシフト

### ■ 計数目標の修正 (P.15)

## 2. 当社を取り巻く環境と中期経営計画の考え方

近年の社会環境や経済環境、足元の新型コロナウイルス感染拡大の影響に目を向けると、ニューノーマル下における変化を含め、人口構造の変化、デジタル化の進展、働き方改革の推進など、社会全体に大きな影響を及ぼすと考えられる変化が加速度的に進んでいる様子が見て取れます。

このような環境の中で、当社が将来に亘って持続的にお客さまのお役に立つためには、社会の変化を的確に捉え、社会のニーズに応じていくことで、社会から必要とされ続けることが重要と考えています。

### 社会全体に影響を及ぼす様々な変化が加速

人口減少・  
少子高齢化



デジタル化



人との接点の  
多様化



健康意識の  
さらなる高まり



消費者意識の  
多様化



パーソナルデータの  
利活用



医療サービスの  
変化



職場や店舗の  
位置づけの変化



キャッシュレスの浸透



働き方の変化と  
生産性UP



異業種連携、  
異業種の参入



等

ニューノーマル下における変化

### <中期経営計画の考え方>

将来に亘って持続的にお客さまのお役に立つために、社会環境を的確に捉えたうえで、社会に貢献し、社会に信頼され、そして社会の変化に適応していくことによって、「社会になくてはならない保険会社」の実現を目指します。

※当社では、こうした考えのもと、社会の一員であるすべての消費者を「お客さま」として捉え、業務を運営しております。

### 3. 基本方針

# ニューノーマル下の社会においても 社会に「なくてはならない」保険会社へ

## 社会に信頼される

すべての主語は「お客さま」



お客さまに寄り添った  
行動と働き方の徹底

## 社会に貢献する

SDGs達成への貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



住友生命 Vitality

健康長寿社会に貢献

## 社会の変化に適応する

進化し続ける企業へ変革



変わるための未来投資



資産運用

商品・サービス

入退行いデザイナ

金融機関等代理店  
保険ショップ

経営基盤

海外事業

あらゆる事業をお客さまに寄り添って前進

### 3. 基本方針 a. 社会に貢献する

“住友生命「Vitality」”の推進を通じて健康長寿社会に貢献することを中心に、ESGを重視した事業活動を通じてSDGsの達成に向けた取り組みを進めることで、社会に貢献してまいります。

そして、“住友生命「Vitality」”を核とした当社ならではの価値を広く社会に発信していくことで、「健康、安心、親しみ」のブランドイメージを確立していくことを目指してまいります。



#### 健康長寿社会への貢献

##### ・“住友生命「Vitality」”に関する事業を推進

“住友生命「Vitality」”を広く社会に向けて発信するための取り組みや、商品、プログラムメニュー、特典（リワード）の進化に資する取り組みなどを実施

##### ・人生100年時代を見据えたサービスや情報提供の推進

お客さまに提供する商品・サービスや情報提供等をさらに進化させ、超高齢社会の社会的課題解決へ取り組む

5 働き方の革新を促す	8 働きがいも経済成長も	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方の変革</li> <li>柔軟で多様な人材の採用育成</li> <li>協業等によるビジネスパートナーとの共生</li> </ul>
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	13 気候変動に具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な社会実現に向けたESG投資資金推進</li> <li>オープンイノベーションによる新たな価値創造</li> <li>事業展開インフラ（IT等）の強化</li> </ul>
4 質の高い教育をみんなに	14 海の豊かさを守ろう	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融リテラシー教育の推進</li> <li>地球環境の保護</li> <li>社会貢献活動の推進、地方自治体との連携</li> </ul>
15 陸の豊かさも守ろう	17 パートナリシップで目標を達成しよう	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>コンプライアンスへの取り組み</li> <li>人権への取り組み</li> <li>個人情報保護への取り組み</li> <li>ERMの高度化</li> <li>リスク管理体制の整備・高度化</li> </ul>
10 人や国の不平等をなくそう	16 平和と正義をすべての人に	



#### CSR重要項目

当社では、経営方針の一つとして策定している「CSR経営方針」に基づき、CSR経営を推進する上で重要となる「CSR重要項目」を左記のとおり整理しています。

#### CSVプロジェクト

当社では、CSR経営をベースとして、“住友生命「Vitality」”を軸に、社会全体の健康増進の働きかけや、健康経営の推進を行うことで、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に取り組んでおり、この取り組みを「CSV※プロジェクト」と位置付けています。

※CSVとは「Creating Shared Value」の略語で、「共有価値の創造」を意味しており、本業で社会的課題に取り組み、「社会問題の解決」と「企業価値の向上」を両立させることを指しております。

### 3. 基本方針 b. 社会に信頼される

役職員一人ひとりが従前以上にお客さまの視点で発想し行動していくことを徹底するため、「住友生命グループ行動規範」の浸透に注力するとともに、お客さま本位の仕事への転換・集中と健康でいきいきと働く職場を目指す「WPIプロジェクト」を推進してまいります。こうした取組みを通じて、働き方と行動を変革することによって、より一層、社会に信頼される会社になることを目指してまいります。

#### 「住友生命グループ行動規範」の浸透

##### 〈住友生命グループ行動規範 基本姿勢〉



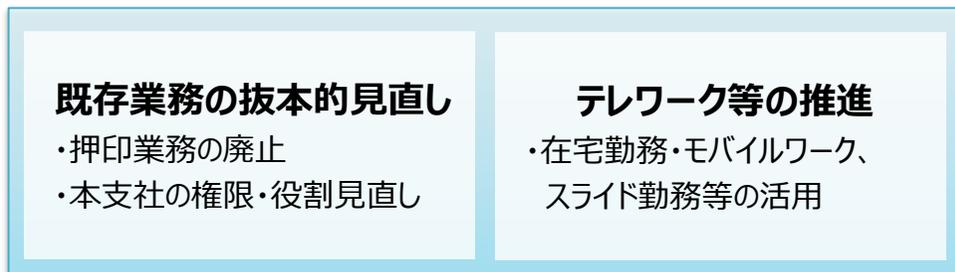
住友生命グループ各社および役職員へ浸透

すべての主語は「お客さま」

住友生命グループ行動規範とは・・・  
経営方針を役職員が行動レベルで実践していくために定めている指針。  
倫理的で責任ある事業活動を行っていくための基礎となるもの。

#### 「WPIプロジェクト」の推進

##### 〈今後の目指す姿〉



ワーク・ライフともに充実（生き方改革）  
イノベーション創出・パフォーマンス最大化

「お客さま」から選ばれる会社へ

WPI (Work Performance Innovation) プロジェクトとは・・・  
お客さま本位の仕事への転換・集中と、健康でいきいきと働く職場の実現により「お客さま目線での生産性の向上」を目指すプロジェクト。

### 3. 基本方針 c. 社会の変化に適応する

ニューノーマルな環境下において、あるいは社会全体に大きな影響を及ぼす変化が加速的に進む中、いかなる環境変化にも対応できるサステナブルな会社になるため既存業務の抜本的な見直しを行い、長期的な目線に立って企業体質を変革する取組み（サービス改革、人材づくり、インフラづくり、イノベーション創出）を進めてまいります。

お客さまに寄り添い続ける  
サービスの実現

「人ならではの」価値に「デジタル」を融合することで、社会の多様性に応じたサービスを、お客さまの望む方法によって寄り添い提供できる体制を実現する

サービス  
改革

柔軟で多様な  
競争力の高い人材集団づくり

人材  
づくり

非接触によるコンサルティング手法等、より一層の営業職員のパフォーマンス向上を図るとともに、柔軟で多様な人材の育成により、お客さまに必要とされる人材集団を形成する

変革

未来投資

将来を見据えた集中的なシステム投資により、変化を続ける環境下においても、圧倒的なユーザビリティと自在性・効率性を兼ね備えたインフラを構築する

インフラ  
づくり

イノベーション  
創出

様々な技術や知見、ネットワークを持つ企業等との協業を促進することで、お客さまや社会に対する新しい提供価値を創造する

将来を見据えた自在性の高い  
デジタルインフラづくり

オープンイノベーションによる  
新たな価値創造の加速

スミセイライフデザイナー  
(営業職員)

“住友生命「Vitality」”を軸とする  
人生100年時代に対応した  
コンサルティングの提供

＜中計における取組み＞

- お客さまの「健康」に貢献するため、人生100年時代のお客さまニーズに対応した当社ならではの“**住友生命「Vitality」”をお届けしていくことに注力**します。
- 新型コロナウイルス感染拡大によるお客さま嗜好の変化に対応し、将来に亘ってサービスを提供していくための**デジタルツールの導入・活用・営業職員の体制を構築（お客さまに寄り添ったサービス&コンサルティングを提供するための体制づくりやデジタルインフラ導入等）**してまいります。
- 法人のお客さまのニーズにお応えするため、**体制面の強化**に努めてまいります。

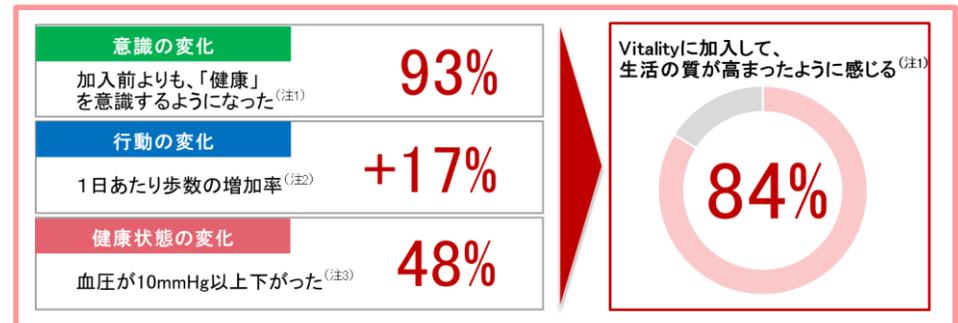
人材  
づくり

柔軟で多様な競争力の高い人材集団づくりを推進  
(スミセイライフデザイナーのパフォーマンス向上)



2018年7月発売

加入者の健康状態だけでなく生活の充実にも寄与



「リスクそのものを削減する保険」という商品コンセプトは外部からも高く評価

第7回健康寿命をのぼそう！アワード（生活習慣病予防分野）厚生労働大臣最優秀賞を受賞

「健康増進を軸としたCSVプロジェクト～Vitalityで健康寿命の延伸を目指す～」が最高峰の厚生労働大臣最優秀賞を受賞



(注1) 住友生命によるアンケート調査結果。回答数15,702（住友生命職員を除く）。

(注2) 2018/9月～11月契約の2019/5月末時点の状況。加入後1月目（8,260歩）と2月目以降（9,655歩）を比較。

(注3) 2018/9月～11月契約のうち加入時の収縮期血圧が140mmHg以上の方が対象。保険加入時に提出された健康診断と加入後のVitality健康診断の結果を比較。

## 4. 各事業分野における取組みの方向性 ~金融機関等代理店・保険ショップ~

金融機関等代理店  
・保険ショップ

商品提供ラインの拡大と  
フルラインアップによる  
お客さまニーズのキャッチアップ

### <中計における取組み>

- お客さまニーズに幅広くお応えしていくため、各グループ会社の強みを活かして、シナジーを発揮するための態勢を構築します。
- ニューノーマル下での代理店のビジネスモデルの変化に対応し、多様化・細分化するお客さまのニーズにお応えするフルラインアップを実現します。
- お客さまの「健康」に貢献するため、金融機関等代理店・保険ショップを通じた“住友生命「Vitality」”のご提供を推進します。

### 住友生命グループの元受各社

あなたの未来を強くする

 住友生命



メディケア生命

保険ショップ、インターネット保険サイトや金融機関などの募集代理店を通じて、シンプルでわかりやすい商品を機動的に提供

 アイアル

アイアル少額短期保険株式会社

「マーケットのニーズに合ったオリジナル保険の開発」をコンセプトに、様々なユニークな商品を開発【2019年8月子会社化】

### 住友生命グループの来店型保険ショップ

- いずみライフデザイナーズ【2009年10月設立】
  - ✓ 来店型保険ショップ「ほけん百花」を運営
  - ✓ 女性スタッフを中核としたきめ細かなコンサルティング
- 保険デザイン【2017年7月子会社化】
  - ✓ 来店型保険ショップ「保険デザイン」を運営
  - ✓ 関西エリアに密着した店舗展開
- マイコミュニケーション【2018年1月関連法人化】
  - ✓ 来店型保険ショップ「保険ほっとライン」を運営
  - ✓ 独自の募集人教育ノウハウおよび顧客管理システム
- エーエージェント【2018年1月関連法人化】
  - ✓ 来店型保険ショップ「保険えらび」を運営
  - ✓ 損保販売に係るノウハウ

 ほけん  
百花

 H 保険  
デザイン

 保険ほっとライン

 保険えらび

資産運用

お客さまに安心・満足  
いただける資産運用の実現

＜中計における取組み＞

- 従来の見通し以上に低金利環境の長期化が想定される中、お客さまに安心・満足いただける資産運用の実現に向け、**資産運用収益力向上とリスクコントロールの強化**に取り組みます。
- ニューノーマルへの対応を含む持続可能な社会の実現および中長期的な運用収益力向上に向け、**ESG投融資を推進**します。
- 資産運用を支える**専門人材育成やシメトラとの協働を通じた運用体制の強化**に取り組みます。

資産運用  
収益力向上

資本を有効に活用し、外貨建クレジット資産や株式、オープン外債等への投資拡大に取り組むことで、収益力向上を図る

リスク  
コントロールの強化

金利リスクを中心としたリスク削減に取り組みつつ、ポートフォリオのさらなる分散を推進することで、リスクコントロールの強化に取り組む

2つのポートフォリオ（一般勘定）

一般勘定は2つのポートフォリオに区分して運営しております。

ALM運用

- ・円金利資産中心のポートフォリオ（約24兆円）
- ・運用目的は保険金等の確実な支払いに資すること

バランス運用

- ・流動性の高い有価証券中心のポートフォリオ（約6兆円）
- ・運用目的は企業価値の持続的向上に資すること

ESG投融資方針（概要）

【当社の考え方】

ESGの観点を組み込んだ投融資は、持続可能な社会の実現、および、中長期での投融資を行う機関投資家にとって運用収益の向上に資するとの認識の下、ESG投融資を推進していく。

【主な取組内容】

ESG投融資手法	取組み内容
ESGインテグレーション	・投資判断プロセスにESGの観点を考慮
エンゲージメント	・投資先企業のESG課題を踏まえた対話
テーマ投資	・ESG課題の解決を目的とした債券等への投融資 (3か年累計：3,000億円)
ネガティブ・スクリーニング	・特定の業種や資金用途等を投資対象から除外

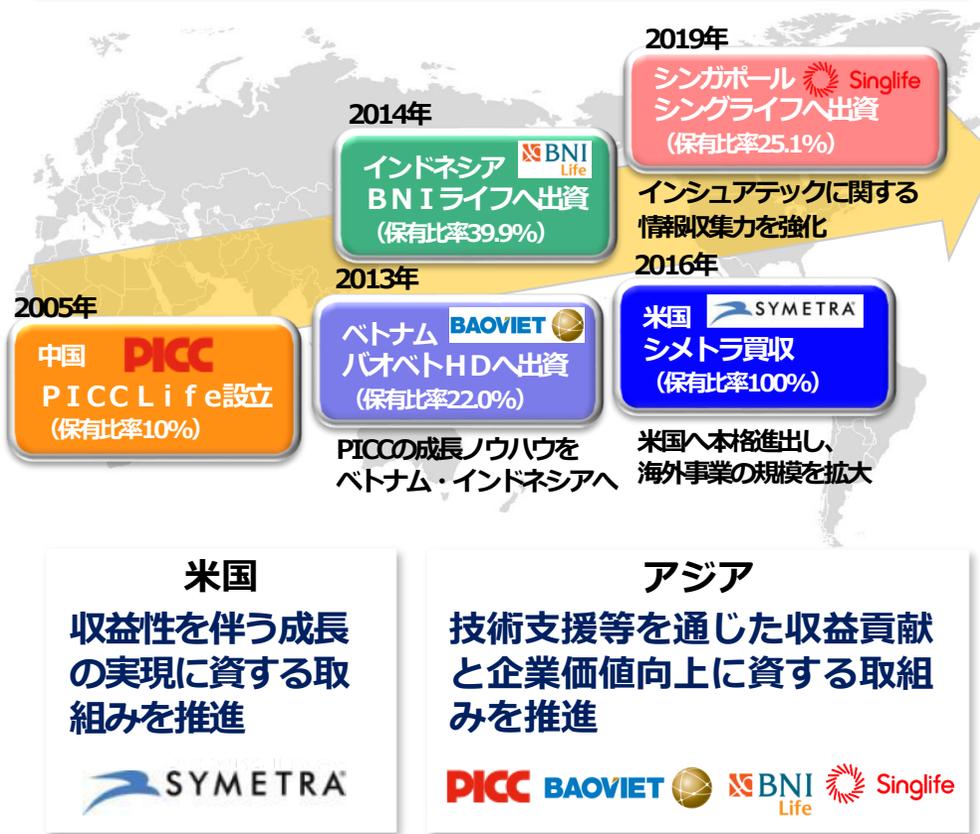
海外事業

お客さまに将来に亘って  
サービスを提供し続けるための  
事業サステナビリティの強化

<中計における取組み>

- お客さまに将来に亘ってサービスを提供し続けていくため、**海外の生命保険市場の収益性・成長性を取り込む**ことで、国内事業の収益を補完し、将来の事業サステナビリティの強化を図ります。
- 更なる新規M&Aについても検討し、海外出資先生命保険会社との**シナジー発揮に向けた取組み**を推進します。
- 世界経済悪化、米国における低金利環境の長期化リスクを踏まえ、**当面は出資先の健全性に重点を置いたモニタリング**を行います。**必要に応じ収益力の回復・向上に向けた取組みをサポート**します。
- 海外事業を支える**人材育成およびグループガバナンスの高度化**にも取り組めます。

海外M&Aの実績と戦略



商品・サービス

多様化するお客さまのニーズにお応えする商品・サービスの展開

＜中計における取組み＞

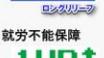
- 多様化が進むお客さまのニーズにお応えするため、**住友生命グループ各社と提携先各社との連携による多様かつスピーディな商品・サービスの提供**を推進します。
- 社会の多様化が進む中、すべてのお客さまに当社の商品、サービスを快適にご利用いただくため、**お客さまの状況・状態に応じたサービス・対応を、お客さまの望む方法によって提供できる体制を実現**します。

 住友生命 Vitality “住友生命「Vitality」”の拡大・進化等に資する取組みを実施

 サービス改革 お客さまに寄り添い続けるサービスの実現を推進

マルチプロダクト戦略

子会社や業務提携も活用し、お客さまニーズにマッチした商品を機動的に開発・提供

顧客	生命保険				損害保険	
	個人保険				法人保険	突然の事故への備え
	死亡	介護・就労不能	医療	貯蓄		
提供商品	総合保障保険  生活費で、ごよみ暮らし。 新築デザイン フランチャイズ 新築保証 新築保証 新築保証	医療保険 スミセイの医療保険  2020/3発光 認知症保障特約 認知症PLUS	一時払保険【円建】(終身) 	【外貨建】(終身)  たのしみグローバル グローバル	定期保険  新築プラン	自動車保険 契約のゴールキーパーでありたい。  クルマの保険
	上記主力商品に付帯する健康プログラム  Discovery	平準払保険【円建】(終身) 	【外貨建】(終身)  (養老)  Sony Life	定期保険  法人保障	火災保険 契約のゴールキーパーでありたい。  すまいの保険	
	死亡保険  メディケア生命 住友生命グループ	医療保険(軽量・小口)  おやすみ保険	パリユーア 	医療保障 スミセイの医療保障  ロックワープ	傷害保険 契約のゴールキーパーでありたい。  ケガの保険	

“住友生命「Vitality」”プログラムの前進と「認知症PLUS」

「認知症」に対して、保障・サービス・Vitalityを“三位一体”でレベルアップし、当社ならではの総合的な価値を提供



## 経営基盤

## いつまでも安心いただける 経営基盤の構築

### <中計における取組み>

- あらゆる事業をお客さまに寄り添って前進するための「住友生命グループ行動規範」の周知・浸透・実践等によって、「お客さま本位の業務運営」の更なる推進を図ります。
- 将来に亘ってお客さまに価値を提供し続けるため、未来投資による企業体質の変革を行います。
- 未来投資やニューノーマル下における新たな取組みの実行を支えるため、既存業務の抜本的な見直しを実施します。
- 職員の安全を確保した上、働く場所や時間にとらわれず生産性高い働き方を実現するための勤務環境を整備します。
- ERMやリスク管理の高度化等に取り組むことで、事業の持続可能性を確保していくとともに、お客さま（社員）への安定した配当還元を推進します。

### 住友生命グループ行動規範

経営方針を役職員が行動レベルで実践していくために定めている指針。倫理的で責任ある事業活動を行っていくための基礎となるもの。



### 長期的な目線に立った企業体質の変革（未来投資）

いかなる環境変化にも対応できる会社になるため、4つのカテゴリに未来投資を実行。

サービス  
改革

人材  
づくり

インフラ  
づくり

イノベーション  
創出

### WPI（Work Performance Innovation）プロジェクト

#### 既存業務の抜本的見直し

- ・押印業務の廃止
- ・本支社の権限・役割見直し

#### テレワーク等の推進

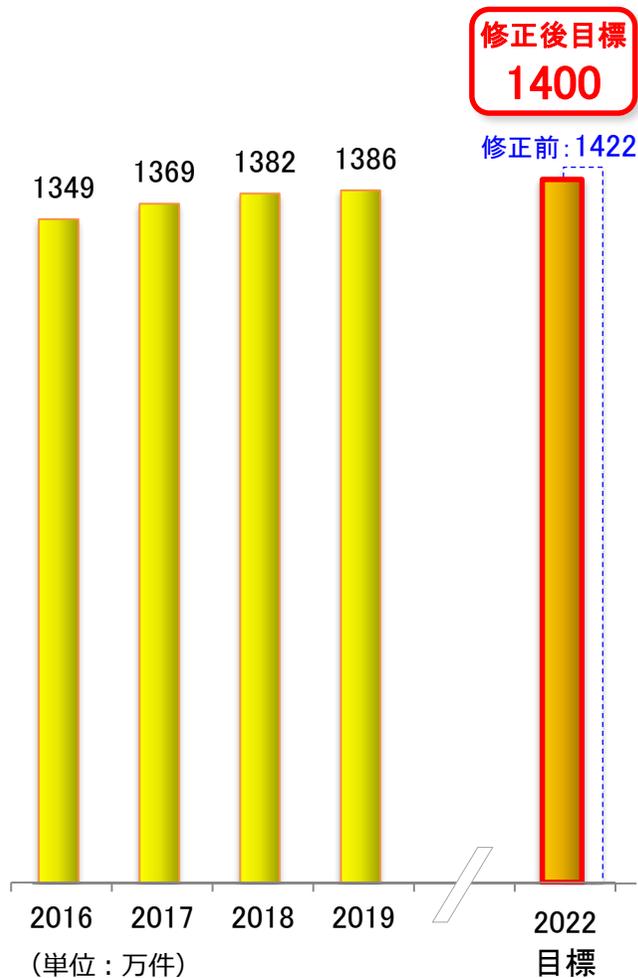
- ・在宅勤務・モバイルワーク、スライド勤務等の活用

ワーク・ライフともに充実（生き方改革）  
イノベーション創出・パフォーマンス最大化

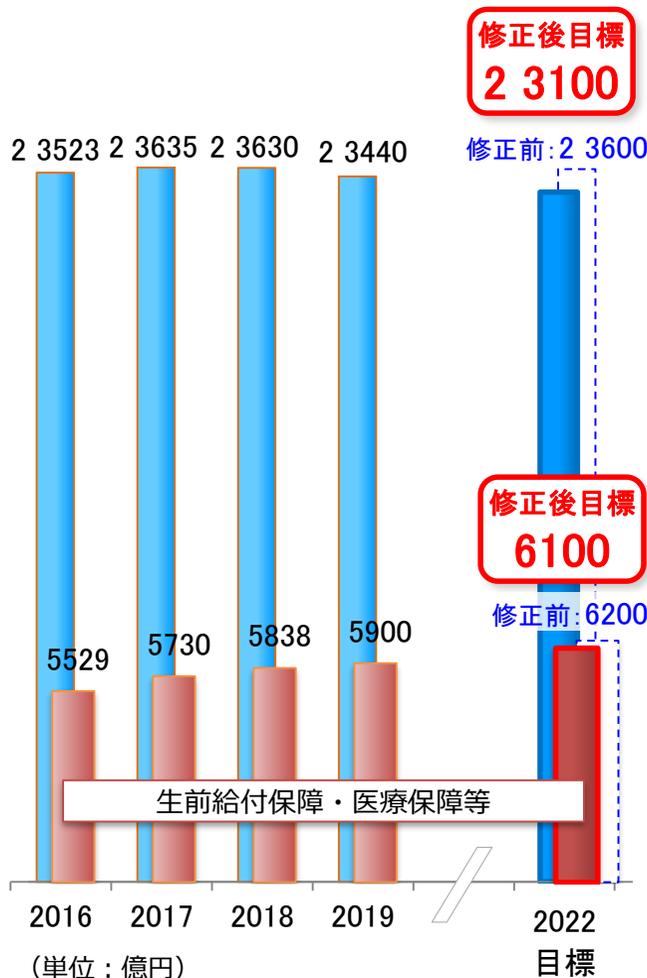
# 5. 計数目標

中期経営計画における計数目標は次のとおり修正しております。

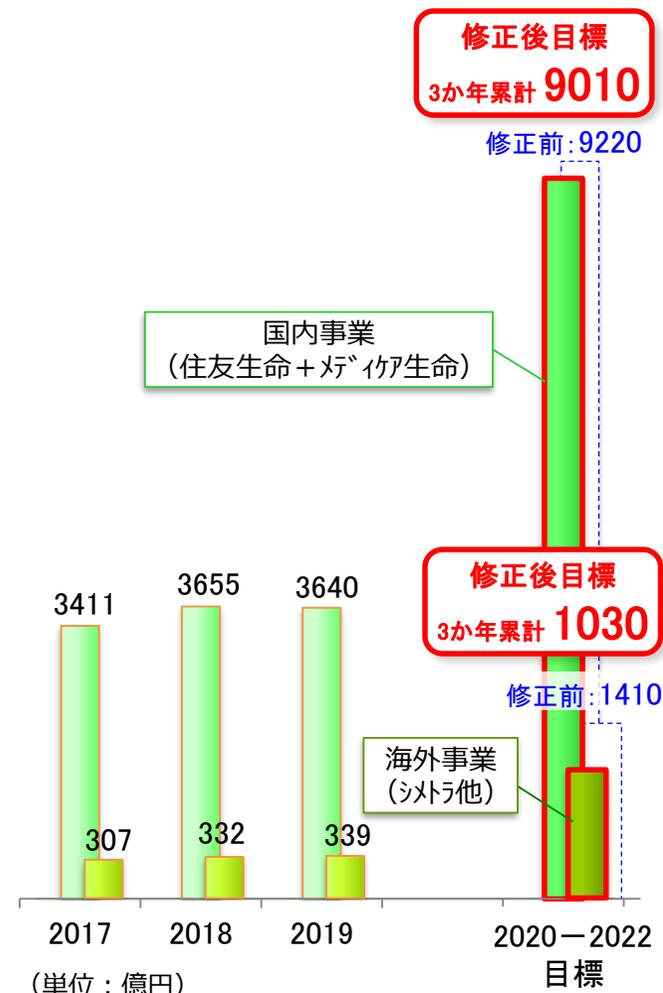
**お客さま数（保有契約件数）**（注1）  
（住友生命+メディケア生命+業務提携先）



**保有契約年換算保険料**  
（住友生命+メディケア生命）



**基礎利益**



（注1）個人保険・個人年金保険の契約件数。業務提携先（三井住友海上、エヌエヌ生命、ソニー生命）から提供を受けている商品を含む。