

2026年3月19日
 住友生命保険相互会社

「住友生命グループ中期経営計画 2028」策定について

住友生命保険相互会社（取締役 代表執行役社長 高田 幸徳、以下「住友生命」）は、新たな3か年計画「住友生命グループ中期経営計画 2028」（以下「本計画」）を策定しました。

本計画は、契約者をはじめとするすべてのステークホルダーのウェルビーイングに、長期にわたり貢献し続けることを目指すものです。

「社会公共の福祉に貢献する」という住友生命のパーパスに立ち返り、契約者のウェルビーイングを中心に据えながら、一人でも多くの方に対して、一人ひとりにとって最適な価値を将来にわたり提供し続けられる企業グループとなることを掲げています。

1. スミセイ中期経営計画 2025 の振り返り

2023年度からスタートした「スミセイ中期経営計画 2025」は、「住友生命グループ Vision2030」の実現に向けた最初の3年間として、2030年への軌道を確認する期間と位置づけ、将来への投資と事業基盤の強化を進めてきました。

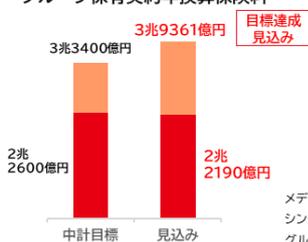
国内事業においては、“住友生命「Vitality」”の拡大やウェルビーイングの価値提供モデルの高度化に取り組み、海外事業においては、北米およびアジアを中心に事業拡大を進め、グループとして収益基盤の多様化と安定化に取り組みました。

これらの取り組みにより、計数目標については住友生命単体の一部項目を除き達成する見込みとなっています。

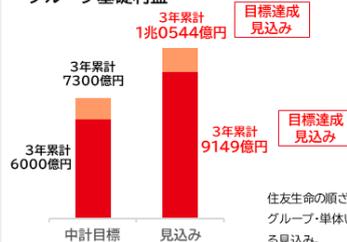
財務

■ グループ
 ■ 住友生命単体

グループ保有契約年換算保険料



グループ基礎利益



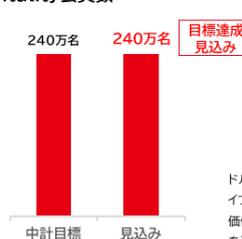
非財務

■ グループ
 ■ 住友生命単体

ウェルビーイング価値提供顧客数



Vitality会員数



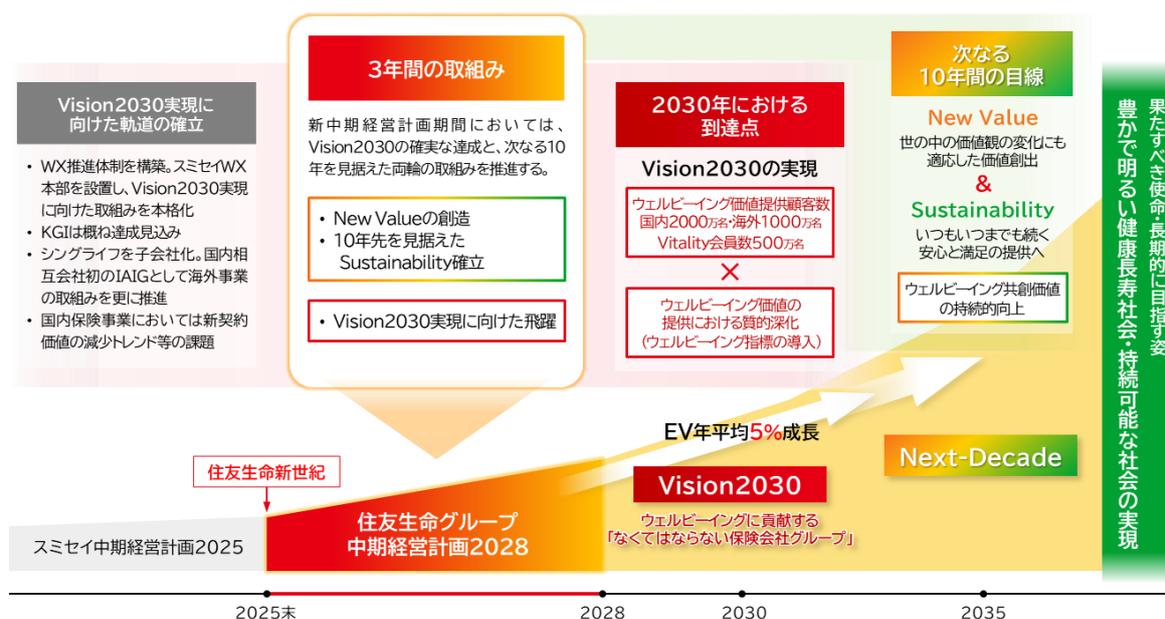
2. 本計画の策定アプローチ

事業を取り巻く環境が急速に変化する中、住友生命グループが持続的に成長していくためには、国内外を含めたグループ全体での戦略遂行力を高めるとともに、事業モデルそのものを進化させていくことが不可欠です。

住友生命グループ Vision2030 ではステークホルダーのウェルビーイングな姿を描き、ウェルビーイング価値提供顧客数 2000 万名・Vitality 会員数 500 万名という目標を掲げてきました。本計画は、その実現に向けた飛躍のステージと位置づけ、量・質の両面から価値提供の高度化を図ることで、「人生の伴走者」としてステークホルダーのウェルビーイングに一層貢献していきます。

また、本計画の策定にあたっては、次なる 10 年の目線である「Next-Decade」を設定し、環境変化が激しさを増す中にあっても、常に 10 年先を見据えた事業の在り方を追求し、お客さまに長期にわたり寄り添い続けられる基盤を築いていきます。長期にわたる価値提供を支える事業の持続性を確保するとともに、長期的な視点だからこそ実現できる新たな価値の創出を目指していきます。

—いつの時代も「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために—



3. 住友生命グループ中期経営計画 2028 の概要

a. 基本方針と計数目標

本計画では、「住友生命グループ Vision2030」の実現を確実なものとし、かつ、次なる 10 年「Next-Decade」においても、不確実な環境変化の中で持続的成長を遂げ、「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために、グループベースの経営計画を策定し、グループ経営の強化を前提に取組みを進めていきます。

社会的価値の側面では、ウェルビーイング価値提供顧客数および Vitality 会員数の拡大を通じて、より多くの方々の「よりよく生きる」に貢献していきます。

経済的価値の側面では、グループ保有契約年換算保険料やグループ基礎利益等の主要指標の着実な積上げを図るとともに、財務の健全性を維持しながら、持続的な企業価値向上を目指します。

これらの経営重要指標をグループベースで設定し、その達成に向けて取り組んでいきます。

経営重要指標(KGI)		2025見込	2026目標	2028中計目標	2030目標
経済的価値	グループ保有契約年換算保険料	3兆9361億円	4兆0400億円	4兆5300億円	—
				EV:安定的に年平均5%成長	
社会的価値	ウェルビーイング価値提供顧客数(国内)	1463万名	1600万名	1800万名	2000万名 〔ウェルビーイング価値提供顧客数(海外) 1000万名〕
	Vitality会員数	240万名	275万名	370万名	500万名
実現収益	グループ基礎利益	3819億円	3900億円	3年累計1兆3300億円	—

健全性指標		2025見込	2026目標
健全性	連結内部管理ESR	195%	ターゲットレンジ:170%~200%

経営サステナビリティ指標		当社事業のサステナビリティを高めるため、一定の方向感をもって取り組んでいく指標(住友生命単体)	
社会的価値	ウェルビーイング指標 (スミセイ版健康寿命・ウェルビーイング実感)	ウェルビーイングの価値提供における質を計数として可視化	中長期的な向上を目指す
	NPS・e-NPS	お客さまの推奨度を測る指標および当社グループを支える職員の状態を図る指標	中長期的な向上を目指す

b. 国内・海外事業戦略

新たな中期経営計画の推進にあたっては、お客さま本位の業務運営とコンプライアンスへの取り組みを事業活動の「礎」とし、社会からの信用・信頼を基盤とした誠実な事業運営を前提に、持続的な価値創造と成長を目指していきます。

国内事業においては、スミセイ WX (ウェルビーイング・トランスフォーメーション) の取り組みを中心に、事業サステナビリティの強化を図るとともに、「ディストリビューション変革」と「顧客体験価値変革」の2つの変革に取り組めます。

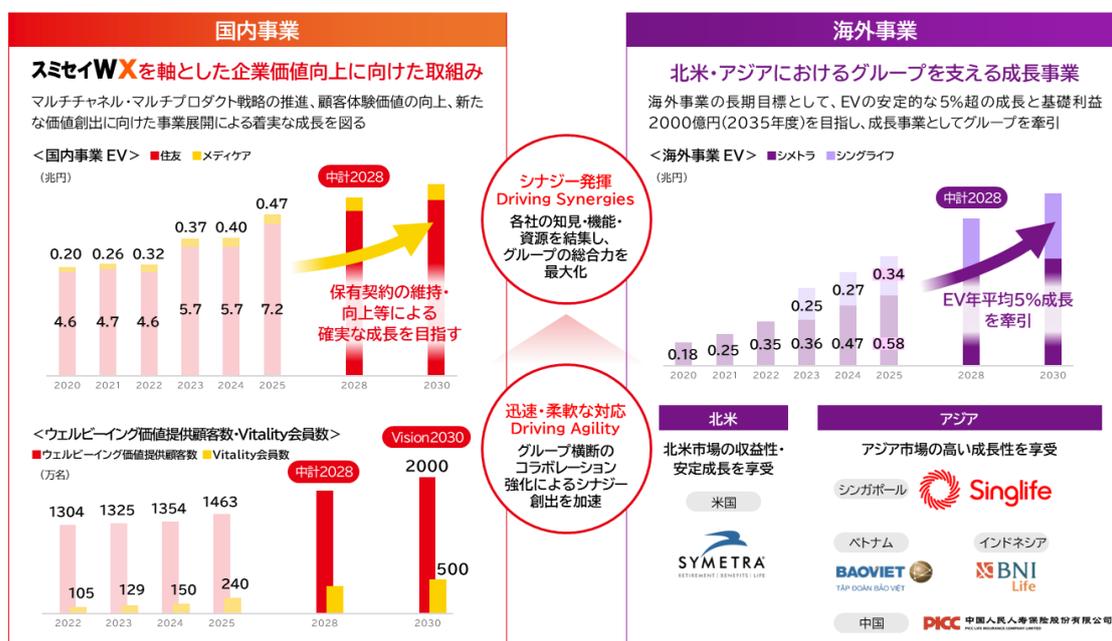
「ディストリビューション変革」では、これまで進めてきたマルチチャネル・マルチプロダクトの取り組みを土台に、販売チャネル・プロダクト・サービスを一体で捉え、お客さまに最適な形で価値を届け、コアの価値へつなげていく仕組みへ進化させていきます。

「顧客体験価値変革」では、ウェルビーイングの価値提供の進化に向けて、お客さまの状態の可視化と行動変容の促進、お客さま接点の再設計等を一体で進め、お客さまが価値を実感し続けられる体験へと高めていきます。

これらの変革のドライバーとしてAIをはじめとした技術革新を事業に積極的に取り込み、全社横断でデジタル・AI活用を推進することで、「人」の価値の最大化を目指します。営業活動支援、コンサルティングの高度化、事務プロセスの効率化など、事業のあらゆる領域でデジタル・AI活用を推進し、「人とデジタルの融合」を一層進化させます。そのために、新中期経営計画期間の3年間で200億円規模のAI投資を行い、事業変革と人財価値の向上を進めていきます。

資産運用においては、ポートフォリオの高度化を通じて収益力の向上を図るとともに、資産運用全体を責任投資と位置づけ、ESG要素を体系的に考慮した投融資やスチュワードシップ活動を推進します。また、アセットオーナーとして責任投資と収益力向上の両立を図り、資産運用立国の実現にも貢献していきます。

海外事業は各地域のマーケットの規模・成長性を踏まえ総合的に優位性が見込まれる北米・アジアを軸に、グループの地域分散を進めつつ成長事業としての収益基盤の強化を進めます。また、既存出資先とのシナジー発揮に加え、新たな成長機会の検討を進めるほか、グループ経営管理体制を高度化し、グローバルベースでの収益基盤の強化とリスク分散を図ります。



* 「住友生命グループ中期経営計画 2028」の詳細については次ページ以降をご参照ください。

以上

あなたの未来を強くする



住友生命グループ中期経営計画2028

—— いつの時代も「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために ——

はじめに

—— いつの時代も「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために ——

- 本中期経営計画は、ご契約者さまをはじめとするすべてのステークホルダーのウェルビーイング(よりよく生きる)に、長く貢献し続けることを目指して策定しました。
- 長期にわたる保障期間を通じてお客さまの人生に寄り添い続けるとともに、社会公共の福祉に貢献するという考え方は、相互会社である当社の原点そのものであり、私たちが「人生の伴走者」として果たすべき役割を示すものです。
- 本計画は、この原点に立ち返り、これまで築き上げてきた事業活動の礎を大切にしながら、一人でも多くの方に対して、一人ひとりにとって最適な価値を将来にわたり提供し続けられる会社となることを掲げています。

「住友生命グループVision2030」実現に向けた飛躍

- ✓ 住友生命グループVision2030ではステークホルダーのウェルビーイングな姿を描き、ウェルビーイング価値提供顧客数2000万名・Vitality会員数500万名という目標を掲げてきました。
- ✓ 本計画は、その実現に向けた飛躍のステージと位置づけ、量・質の両面から価値提供の高度化を図ることで、「人生の伴走者」としてステークホルダーのウェルビーイングに一層貢献していきます。

次なる10年を見据えた「Next-Decade」

- ✓ 環境変化が激しさを増す中であっても、常に10年先を見据えた事業の在り方を追求し、お客さまに長く寄り添い続けられる基盤を築いていきます。
- ✓ 長期にわたる価値提供を支える事業の持続性を確保するとともに、長期的な視点だからこそ実現できる新たな価値の創出を目指していきます。

グループ全体で成し遂げていく

住友生命グループ中期経営計画2028

万が一の保障を提供するという生命保険の考え方を広げ、「人生の伴走者」としてお客さま一人ひとりの人生に長く寄り添い、責任をもって支え続けられる存在になること。それこそが、私たちが目指す「なくてはならない保険会社グループ」の本質であり、本中期経営計画が描く将来像です。

1. 「スミセイ中期経営計画2025」振り返りおよび 環境認識

- ▶ 「スミセイ中期経営計画2025」振り返り
- ▶ 環境認識

「スミセイ中期経営計画2025」振り返りおよび環境認識

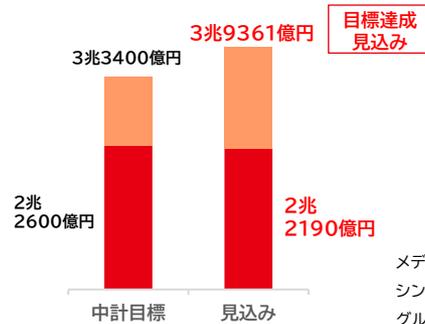
「スミセイ中期経営計画2025」振り返り

計数目標は、住友生命単体の一部項目を除き概ね達成の見込み。Vision2030に掲げるウェルビーイング価値提供顧客数2000万名・Vitality500万名に向け、着実に進捗。

財務

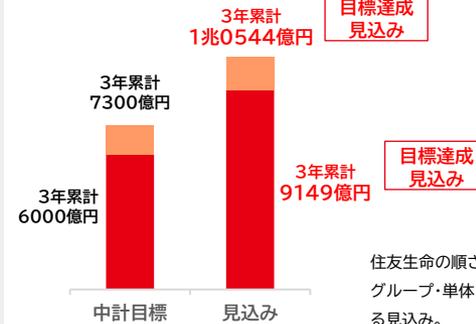
- グループ
- 住友生命単体

グループ保有契約年換算保険料



メディケア生命での保険販売増加やシングライフの子会社化などによりグループの目標を達成する見込み。

グループ基礎利益

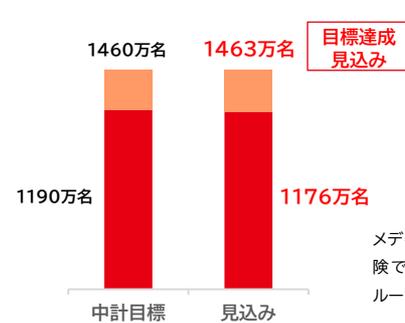


住友生命の順ぎやの増加などにより、グループ・単体いずれも目標を達成する見込み。

非財務

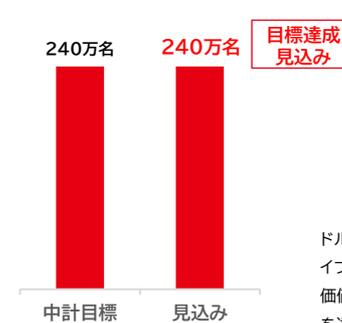
- グループ
- 住友生命単体

ウェルビーイング価値提供顧客数



メディケア生命やアイアル少額短期保険での顧客数増加などにより、グループの目標は達成する見込み。

Vitality会員数



ドルつみVitalityやVitality福利厚生タイプの発売、Vitality体験版等を含めた価値提供の拡大を進めたことから、目標を達成する見込み。

「スミセイ中期経営計画2025」振り返りおよび環境認識

「スミセイ中期経営計画2025」振り返り

現中期経営計画では、「ウェルビーイングデザインへの進化」「新規領域でのイノベーションの実現」「収益構造改革」「グループ戦略」に加え、それらを推進するエンジンとして「人財共育」「デジタル&データ」の取組みに注力。また、その取組みをさらに加速させるためにスミセイWXの取組みを開始し、Vision2030に向けた確実な飛躍を遂げるための軌道の確立を推進。

ウェルビーイングデザインへの進化

- ・ ウェルビーイングの貢献に資する商品・サービスのラインアップ拡充
- ・ AI等を活用したコンサルティングサポートツール「いくなび」の導入
- ・ ファイナンシャル・オフィスの拡大(東京・大阪・中部・九州)、自治体との連携によるVitalityウォークの実施
- ・ Vitalityスマート・体験版提供をはじめとした価値提供の拡大、本社・支社一体となり価値提供の深化につなげるウェルビーイング価値提供体制の構築

新規領域でのイノベーションの実現

- ・ 重症化予防領域における価値提供の拡大に向けPREVENTをグループイン
- ・ 主観的ウェルビーイングを育むスマートフォンアプリ、「シアフル」を提供開始
- ・ デジタルマーケティングを通じた新たなお客さま接点の創出・認知度向上に向けた取組みを推進
- ・ SMCC、Amazon等でのキャンペーンを通じた、Vitalityスマート・体験版の提供を推進

収益構造改革

- ・ 適切なリスク管理を前提とした資産運用における収益力向上の取組み推進
- ・ シンガポールを拠点とするシングライフを子会社化、シメトラによるデアボンググループの団体生命・就業不能保険事業買収
- ・ 部門横断的な既存経費の合理化への取組み、収益管理のレベルアップ

グループ戦略

- ・ シングライフ子会社化に伴う、国内相互会社初のIAIG指定。海外子会社との合同会議「3Sサミット」を開催し、共同声明の合意・公表
- ・ GHG削減目標について、中間削減目標をグループ子会社に拡大
- ・ グループ人権方針に基づく、人権デューデリジェンス・人権啓発を推進

人財共育

- ・ コンピテンシー運営の導入等を通じたキャリアプランニングの推進
- ・ 管理職共育、デジタル人財共育等、各種共育施策を実施
- ・ 次世代のリーダーを担う人財の育成に向けた人財共育本部長と管理職の直接の対話機会の設置

デジタル&データ

- ・ 各種お手続きが可能なアプリ「スミセイ・デジタルコンシェルジュ」をローンチ
- ・ ウェルビーイングの質を測る指標「スミセイ版健康寿命」の開発や、医療ビッグデータを活用した「熱中症白書」「新型コロナウイルス実態調査レポート」の公表
- ・ 「サントリー特茶キャンペーン」等、デジタル共創プロジェクトの推進

スミセイWX

(ウェルビーイング・トランスフォーメーション)

- ・ ウェルビーイングの量的進化・質的深化に向けて、スミセイWX本部を立ち上げ、ウェルビーイング価値提供をひろげる・つなげる取組みを部門横断的に推進

「スミセイ中期経営計画2025」振り返りおよび環境認識

環境認識

事業を取り巻く外部環境は急速に変化しており、国内における人口減少・高齢化の急速な進行、世界的な経済情勢の不安定化、「金利のある世界」への移行やAI技術の進化等、経営に大きな影響を及ぼす変化が加速。

人口動態の変化

- 世界人口は増加し続ける中で地域差はより拡大
- 先進国を中心とした高齢化の進展
- 人財獲得競争の激化 等

日本国内

- 人口減少は世界最速級のペース
- 高齢化率は世界最高水準に加速
- 労働人口の急減による社会構造変化 等

お客さまニーズの変化

- 健康増進・予防型サービスへの期待の高まり
- インフレリスク・景気後退リスクに伴うニーズの変化
- 販売チャネルのマルチ化・デジタル化 等

日本国内

- 「金利のある世界」における資産形成ニーズの高まり
- 社会保障制度への不安を背景とした自助努力ニーズの増大 等

人財の多様化・働き方の変化

- DE&Iの浸透（一部反発の動き）
- 働き方の多様化
- 高度人材の国際的流動化 等

AIはじめとした技術革新

- AI技術の飛躍的な進化、サイバー攻撃の脅威の一層の高まり
- デバイス・インフラ面の高度化
- ゲノム医療・再生医療等の進化 等

気候変動

- 環境課題の深刻化
- 脱炭素に向けた要求の高まり（一部反発の動き）
- 自然災害リスクの増大 等

内部環境

主に住友生命

- 職員数の減少
- 保険関係収益の減少
- インフレによるコスト増加 等

お客さま本位の業務運営やコンプライアンスの徹底は、
事業活動の「礎」として、どのような環境下においても常に求められる

2 ■ 新中期経営計画の策定アプローチ

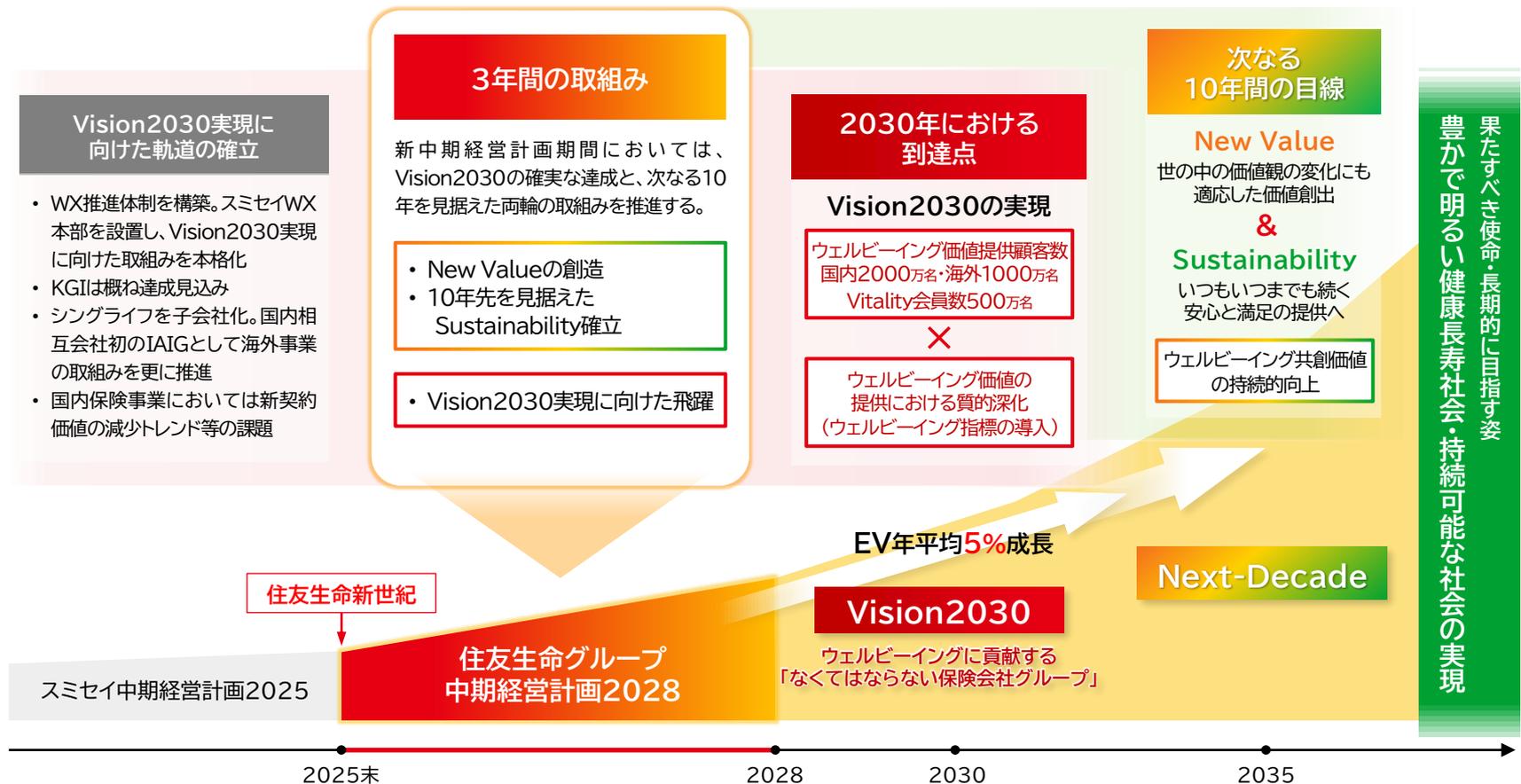
- ▶ 新中期経営計画の策定にあたり
- ▶ 「住友生命グループVision2030」実現に向けた飛躍
- ▶ 次なる10年を見据えた「Next-Decade」
- ▶ 社会的価値・経済的価値の向上
- ▶ グループ経営の推進

新中期経営計画の策定アプローチ

新中期経営計画の策定にあたり

新中期経営計画の策定にあたっては、2030年におけるVision2030実現に向けた飛躍に加え、次なる10年間の目線である「Next-Decade」を設定し、それらの実現に向けて新中期経営計画期間中にグループとして取り組むべきことを検討する。

— 一つの時代も「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために —



新中期経営計画の策定アプローチ

「住友生命グループVision2030」実現に向けた飛躍

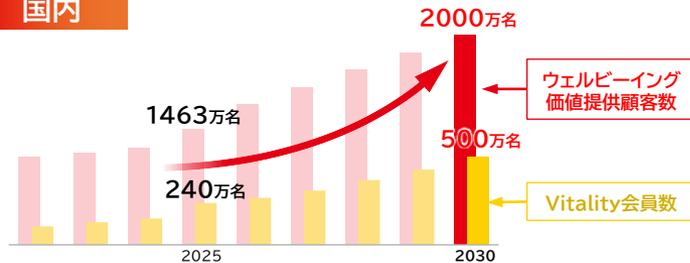
Vision2030で掲げる「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」の実現に向けて、ウェルビーイング提供価値における「量的進化」と「質的深化」の両面から取組みを進めていく。

住友生命グループが目指す **ウェルビーイングに貢献する「なくてはならない保険会社グループ」**

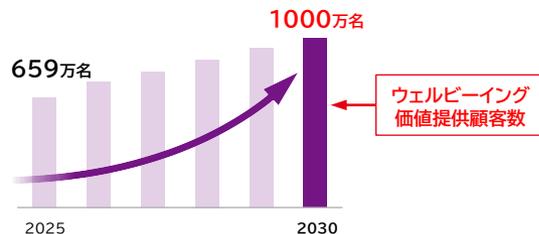
一人でも多くの方に価値をお届けする

量的進化

国内



海外



海外も含め、ウェルビーイングの価値提供を拡大



一人ひとりにとって最適な価値をお届けする

質的深化

保険商品

Vitality

今後、さらに拡大していく

お客さま一人ひとりにフォーカス



伝統的な保険事業

社会保障の補完やセーフティネットの役割

- プロダクト
万が一の備え
- ヒト
保険コンサル

当社が再定義する保険事業

人生のウェルビーイングを支えるインフラ

- プロダクト
ウェルビーイングプラットフォーム
- ヒト
人生の伴走者

保険そのものの価値を拡大していく

ファイナンシャル
ウェルビーイング

フィジカル
ウェルビーイング

コミュニティ
ウェルビーイング

ソーシャル
ウェルビーイング

キャリア
ウェルビーイング

5つのウェルビーイング

ウェルビーイング実感向上につながるサービスを見極めて注力

新中期経営計画の策定アプローチ

次なる10年を見据えた「Next-Decade」

2035年においても「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために、世の中の価値観の変化にも適応しながら新たな価値を創出する「New Value」と、安心と満足を提供し続ける「Sustainability」による両面から持続的成長を実現していく。

2035年においても「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるための New Value & Sustainability

社会的価値

ステークホルダーへの更なる貢献
ウェルビーイング共創価値の持続的向上

経済的価値

サステナブルな価値提供に向けた成長
グループEVの安定的成長

New Value

世の中の価値観の変化にも適応した価値創出

当社グループならではの価値創出



2030年

不確定

価値観の変化にも耐えうる
柔軟性をもった価値創出

SWG^s※

OR

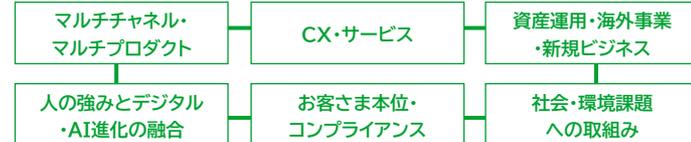
その他の枠組み

&

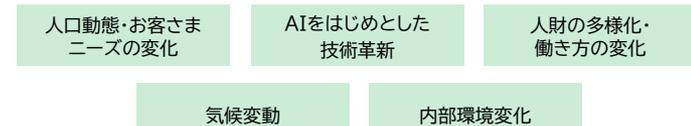
Sustainability

いつも、いつまでも続く安心と満足の提供へ

環境変化を踏まえた戦略



事業を取り巻く環境



※ SWGs(Sustainable Well-being Goals)は、SDGsの次なる国際アジェンダ候補として、2030年以降を見据えたビジョン。人・社会・地球の三位一体の調和を重視し、「負の遺産をのこさない」から「正の遺産を創り出す」への転換を目指す。

新中期経営計画の策定アプローチ

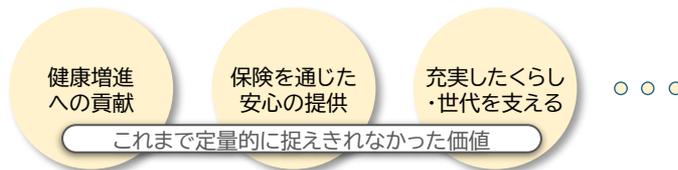
社会的価値・経済的価値の向上

社会的価値

ステークホルダーへの更なる貢献
ウェルビーイング共創価値の持続的向上

グループの取組みを通じた、ステークホルダーとの共創価値を可視化するために社会的価値を定量化(ウェルビーイング共創価値)のうえ、その持続的向上を目指す。

【社会的価値の定量化】



「お客さま」「ビジネスパートナー」「従業員」「社会」「地球環境」といったステークホルダーにもたらすウェルビーイングをはじめとした価値提供のインパクトを金額換算

「ウェルビーイング共創価値」と定義

※詳細は次ページ

これまで捉えきれなかった社会的価値を金額という共通尺度で可視化

各種取組みとの関係性整理により、サービスレベルの持続的向上にもつなげていく。

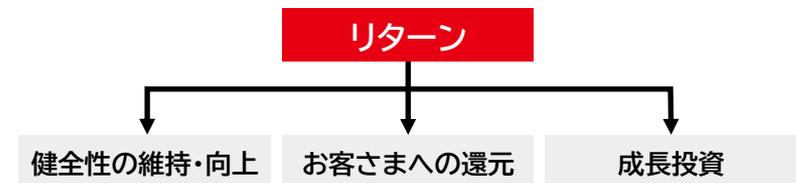
経済的価値

持続可能な価値提供に向けた成長
グループEVの安定的成長

相互会社としてEVの持続的成長を目指す意義を踏まえ、将来の還元・投資余力を確保する観点から、中長期的な目標として**EV年平均5%成長**を設定する。

【相互会社としてEVの持続的成長を目指す意義】

相互会社としてEVの持続的成長を目指すことは、単に企業価値の向上を図ることが最終目的ではなく、会社のサステナビリティ維持・向上の観点や将来の還元・投資余力を確保する観点から、相互会社の本質である「**契約者利益の最大化**」そのものに直結するもの。



契約者利益の最大化

- 会社のサステナビリティの維持・向上を通じた**超長期にわたる保障の確実な提供**
- 配当還元の更なる充実を通じた**実質的な保険料負担の軽減**
- サービスの拡充や新商品の開発といった**顧客体験価値の向上**

新中期経営計画の策定アプローチ

(参考) ウェルビーイング共創価値の定量化

ウェルビーイング共創価値は、経済的価値だけでは捉えきれない社会の豊かさを表すものであり、その広がりを可視化し、持続的な向上を目指していく。

SDGsのその先を見据え、ありたい姿の実現に向けてウェルビーイングを共創価値として可視化する



新中期経営計画の策定アプローチ

グループ経営の推進

国内外に展開するグループ会社のそれぞれの事業領域における強みをさらに高め、「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」の実現に向け、グループベースの取組みを一層推進し、企業価値の更なる向上を図っていく。

—— ウェルビーイングに貢献する「なくてはならない保険会社グループ」 ——

あなたの未来を強くする

住友生命

住友生命グループ

メディケア生命
住友生命グループ

アイアル
アイアル少額短期保険

- 高い世帯加入率を誇る巨大なマーケットであり、成長性は高くないものの、死差益を中心とする安定した収益が見込める。
- メインチャネルである営業職員に加え、グループ会社を幅広く展開しながら、マルチチャネル・マルチプロダクト戦略を推進。

- これまで外部環境の変化を捉えながら、海外も含めてグループを拡大してきた
- 海外事業においては収益確保はもとよりVision2030では“世界”にもウェルビーイング価値を提供することを掲げてきた

SYMETRA
RETIREMENT | BENEFITS | LIFE

Singlife

- 事業の地域的分散や、海外マーケットの収益性・成長性を取り込むことで、グループとしての成長を支える。

「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」の実現に向けて、
更なるグループベースの取組みで企業価値向上を成し遂げていく

3. 住友生命グループ中期経営計画2028

- ▶ 基本方針
- ▶ 計数目標
- ▶ 取組項目
- ▶ 各領域における取組み

基本方針

—— ウェルビーイングに貢献する「なくてはならない保険会社グループ」の実現に向けて ——

「住友生命グループ中期経営計画2028」の基本方針

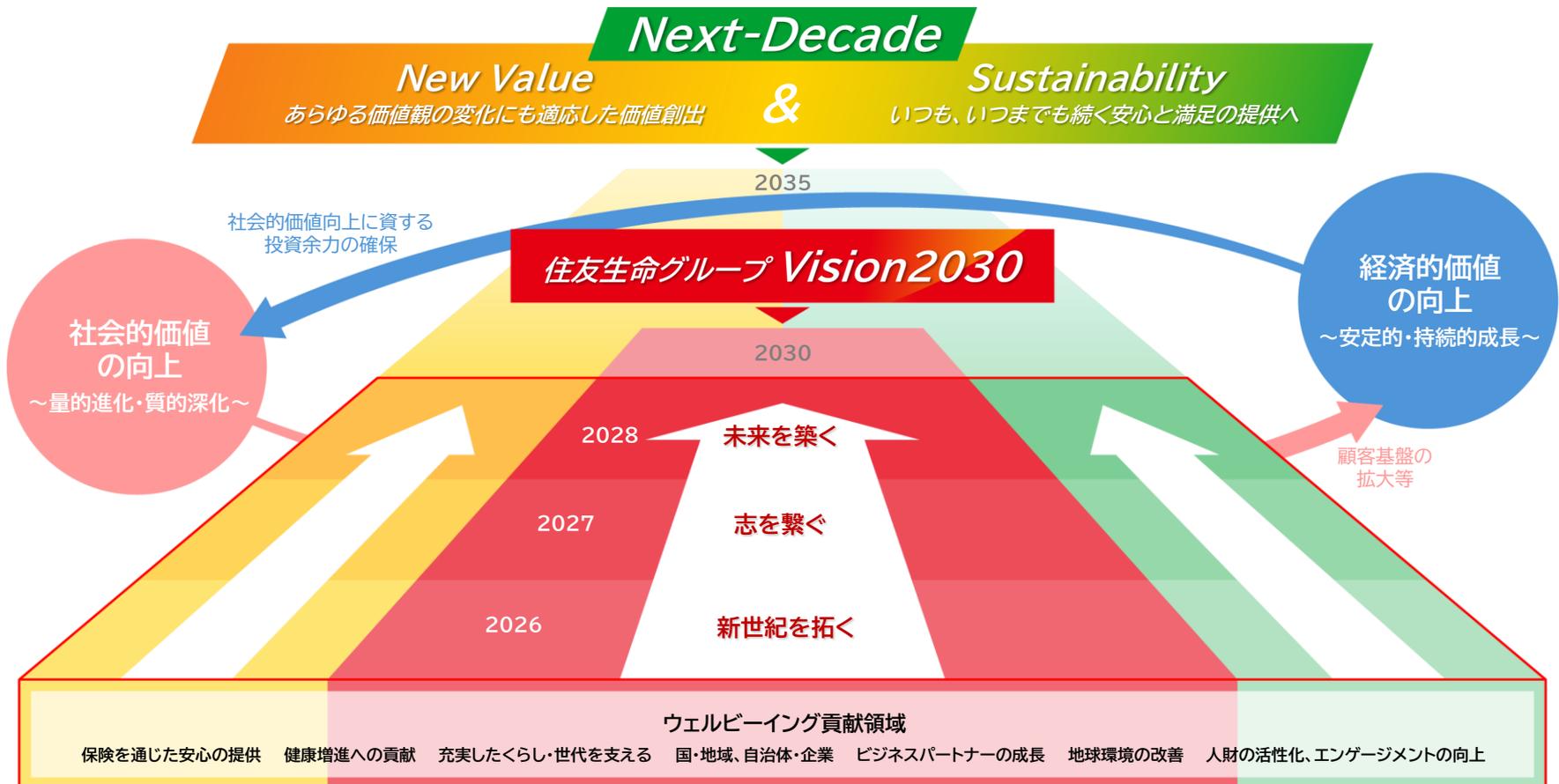
- ▶ 2026年度から始まる新中期経営計画では、「住友生命グループVision2030」の実現を確実なものとし、かつ、次なる10年「Next-Decade」においても、不確実な環境変化の中で持続的成長を遂げ、「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるために、グループベースの経営計画を策定し、グループ経営の強化を前提に取組みを進めていく。
- ▶ 「住友生命グループVision2030」の実現に向けては、特に2030年における計数目標として掲げる、ウェルビーイング価値提供顧客数・Vitality会員数の目標達成に向け、「スミセイ中期経営計画2025」において開始した「スミセイWX」の取組みを軸に、あらゆるお客さま接点で多様な価値提供を進めるとともに、ウェルビーイングの質にも焦点を当て、一層の飛躍を目指していく。
- ▶ また、並行して、ご契約者さまをはじめとするステークホルダーに対し、いつもいつまでも続く安心と満足の提供をお約束するため、2030年以降にも加速していく内外の環境変化を前提とした各事業の強化に取り組んでいく。さらには、あらゆる価値観の変化にも適応しながら新たな価値を創出し、いつの時代においても当社ならではの価値提供に取り組んでいく。
- ▶ これらの取組みを推進することで、社会的価値・経済的価値の両面から企業価値を高め、「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」の実現を目指していく。

住友生命グループ中期経営計画2028

基本方針

「住友生命グループ中期経営計画2028」では、Vision2030の実現に向けた飛躍に加え、次の時代を切り拓く3年間として、10年先を見据えた新たな価値創造(New Value)と持続可能性(Sustainability)の向上により、社会的価値・経済的価値の両面から成長を図る。

ウェルビーイングに貢献する「なくてはならない保険会社グループ」
An “indispensable insurance group” that contributes to well-being



住友生命グループ中期経営計画2028

計数目標

経営重要指標(KGI)には、社会的価値、経済的価値および実現収益に関する各指標を設定するとともに、健全性指標として連結内部管理ESRのターゲットレンジを定める。

— Vision2030 —

経営重要指標(KGI)		2025見込	2026目標	2028中計目標	2030目標
経済的 価値	グループ保有契約年換算保険料	3兆9361億円	4兆0400億円	4兆5300億円	—
	EV: 安定的に年平均5%成長				
社会的 価値	ウェルビーイング価値提供顧客数(国内)	1463万名	1600万名	1800万名	2000万名 〔ウェルビーイング価値 提供顧客数(海外) 1000万名〕
	Vitality会員数	240万名	275万名	370万名	500万名
実現収益	グループ基礎利益	3819億円	3900億円	3年累計1兆3300億円	—

健全性指標

健全性	連結内部管理ESR	195%	ターゲットレンジ: 170%~200%
-----	-----------	------	---------------------

経営サステナビリティ指標

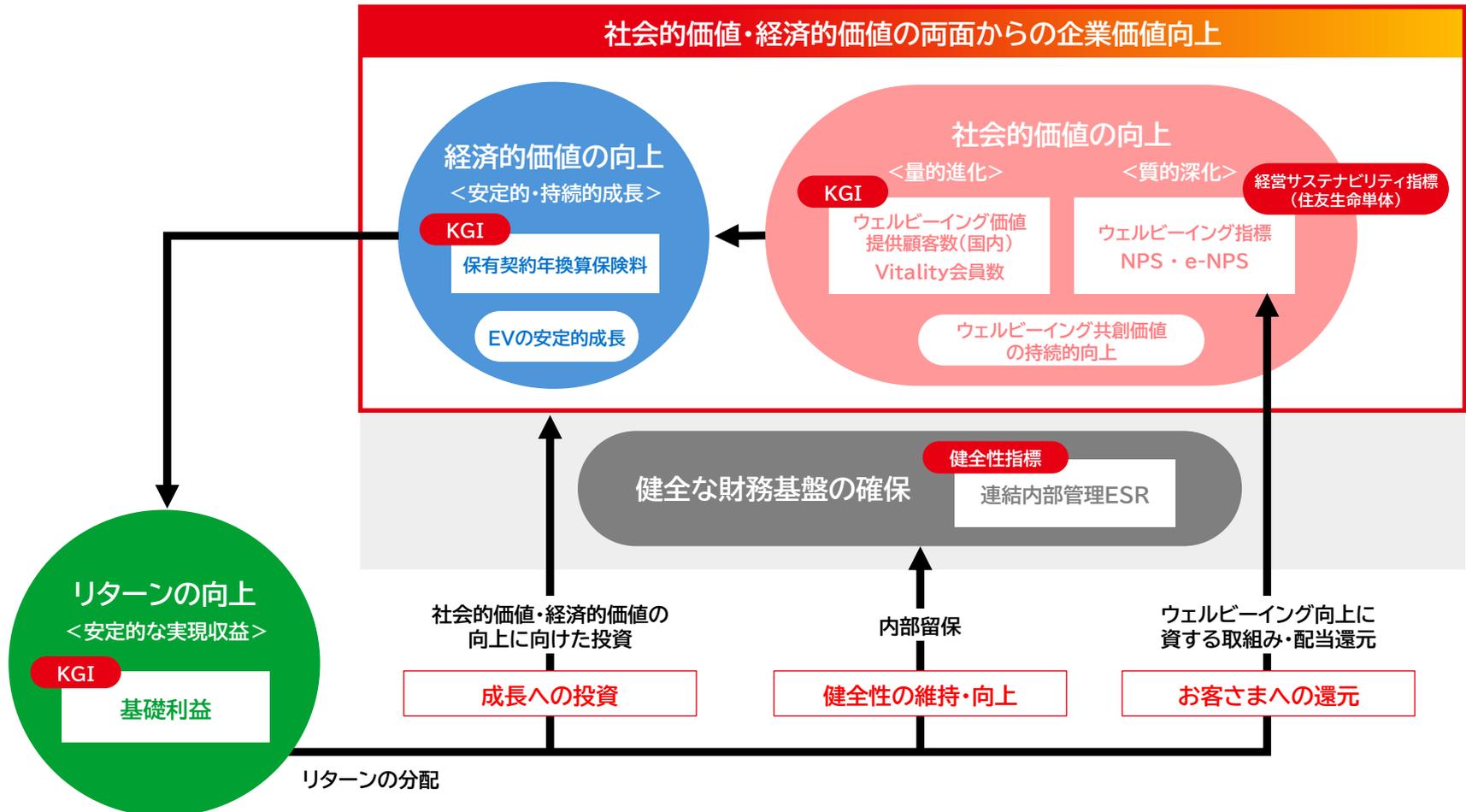
当社事業のサステナビリティを高めるため、一定の方向感をもって取り組んでいく指標（住友生命単体）

社会的 価値	ウェルビーイング指標 (スミセイ版健康寿命・ウェルビーイング実感)	ウェルビーイングの価値提供における 質を計数として可視化	中長期的な向上を目指す
	NPS・e-NPS	お客さまの推奨度を測る指標および 当社グループを支える職員の状態を 図る指標	中長期的な向上を目指す

住友生命グループ中期経営計画2028

(参考) 計数目標の考え方

社会的価値・経済的価値の両立による企業価値向上のサイクルを確立し、Vision2030およびその先のNext-Decadeを見据えた強固な企業体質を構築するための計数目標を設定する。



住友生命グループ中期経営計画2028

国内・海外事業戦略

国内事業はスミセイWXの取組みを中心に事業サステナビリティの強化を図るとともに、海外事業は各地域のマーケットの規模・成長性を踏まえ総合的に優位性が見込まれる北米・アジアを軸に、グループの地域分散を進めつつ成長事業としての収益基盤の強化を進める。

国内事業

スミセイWXを軸とした企業価値向上に向けた取組み

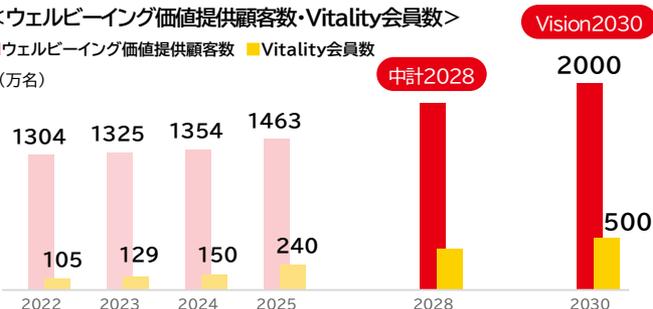
マルチチャネル・マルチプロダクト戦略の推進、顧客体験価値の向上、新たな価値創出に向けた事業展開による着実な成長を図る

<国内事業 EV> ■住友 ■メディケア
(兆円)



<ウェルビーイング価値提供顧客数・Vitality会員数>

■ウェルビーイング価値提供顧客数 ■Vitality会員数
(万名)



シナジー発揮
Driving Synergies
各社の知見・機能・
資源を結集し、
グループの総合力を
最大化

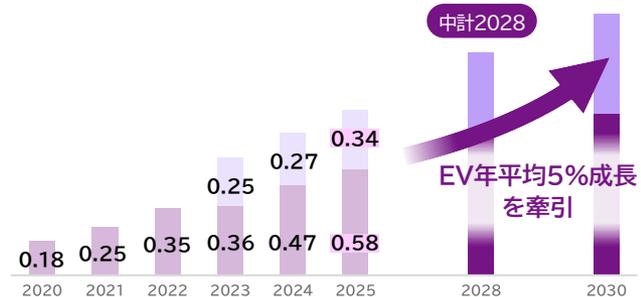
迅速・柔軟な対応
Driving Agility
グループ横断の
コラボレーション
強化によるシナジー
創出を加速

海外事業

北米・アジアにおけるグループを支える成長事業

海外事業の長期目標として、EVの安定的な5%超の成長と基礎利益2000億円(2035年度)を目指し、成長事業としてグループを牽引

<海外事業 EV> ■シメトラ ■シングライフ
(兆円)



北米

北米市場の収益性・
安定成長を享受

米国



アジア

アジア市場の高い成長性を享受

シンガポール



バトナム



インドネシア



中国

PICC 中国人民人寿保险股份有限公司
PICC LIFE INSURANCE COMPANY LIMITED

住友生命グループ中期経営計画2028

新中期経営計画における取組み

基本方針に則り、次のとおり取組みを進めていく。

スミセイ **WX** ウェルビーイング実感を高めることを軸とした事業変革を推進

一人でも多くの方にウェルビーイングの価値を提供

ウェルビーイング価値提供顧客数**2000**万名
 Vitality会員数**500**万名

— 5つのウェルビーイング※に貢献する価値提供の推進 —

<ディストリビューション変革>

マルチチャネル・マルチプロダクトの取組みを土台に、販売チャネル・プロダクト・サービスを一体で捉え、お客さまに最適な形で価値を届け、コアの価値へつなげていく仕組みへ進化させる事業変革

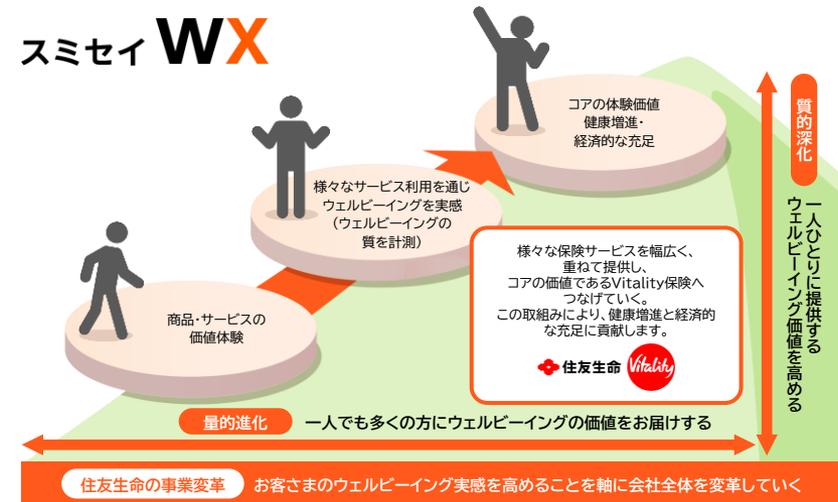
<顧客体験価値変革>

ウェルビーイングの価値提供の進化に向けて、お客さまの状態の可視化と行動変容の促進、お客さま接点の再設計等を一体で進め、お客さまが価値を実感し続けられる体験へと高めていく事業変革

※ファイナンシャル・フィジカル・コミュニティ・ソーシャル・キャリアウェルビーイング

一人ひとりに提供するウェルビーイング価値を高める

ウェルビーイング指標(スミセイ版健康寿命、WB実感)の中長期的な**向上**



総合コミュニケーション戦略

価値創出だけでなく、それを社内外に伝え理解につなぐ戦略

ブランド 商品・サービス情報 社会・環境の取組み 業績・採用情報 等

+ 定量化・見える化

ウェルビーイング共創価値 ウェルビーイング指標

マーケティング

サービス

広報・宣伝

IR・採用

社内浸透

コーポレートコミュニケーション

戦略的かつ一貫性ある情報発信

各ステークホルダー

住友生命グループ中期経営計画2028

新中期経営計画における取組み

基本方針に則り、次のとおり取組みを進めていく。

New Value

新たな事業の軸となる「当社ならではの価値創出」に資する新たな戦略軸を長期的な目線を踏まえて策定

&

Sustainability

将来の環境変化を踏まえたサステナビリティ重要項目(マテリアリティ)への取組み強化に向け、人財価値向上をはじめとした基盤強化を通じ、各事業が持続的に価値を創出していく姿を確立

< 事業活動の礎 >

お客さま本位の業務運営・コンプライアンス

お客さま本位の業務運営とコンプライアンスへの取組みを徹底し、社会からの信用・信頼を基盤とした誠実な事業運営を推進する。

持続的価値創出事業

マルチチャネル・マルチプロダクト戦略

社会環境・チャネル環境の変化を踏まえたプロダクト拡充と、多様なお客さま接点において最適な価値提供可能なチャネル強化を推進

CX・サービス

既契約サービスの提供態勢の盤石化を基に、お客さまのロイヤリティ向上に向けたパーソナライズ化や、デジタル・AI活用によるサービスの高度化を推進

資産運用

健全な財務基盤確保を前提とした収益力向上に取り組むとともに、責任投資を通じ持続可能な社会実現に貢献

海外事業

海外事業推進に向けた機能強化等を通じ、海外各社の事業を強化しグループの成長を牽引

新規ビジネス

WaaSのサービス強化・お客さま拡大に加え、本格的な収益事業化を推進

持続的価値創出基盤

人的資本経営

経営戦略に連動した人財戦略のもと、職員一人ひとりのバリューアップと人財ポートフォリオの多様化・最適化を推進

< 人財価値向上 >

人的資本経営を基盤に、人とデジタル・AIの各々の強みを活かす最適な役割分担のもと、価値発揮を最大化する。

～人の強みとデジタル・AI進化の融合～

デジタル&データ × AI **D&D 2.0**

デジタル&データの取組みにAIを本格的に取込み、AI活用を前提においた実効性の高い業務運営を実現

社会・環境課題への取組み

2050年カーボンニュートラルに向けた取組み等、社会・環境課題の解決に向けた取組みを強化

リソースの最適化・効率化

全社最適の観点にたったリソース管理のもと、既存業務を整理・見直し、重点領域へ優先的にリソースを投下

財務戦略

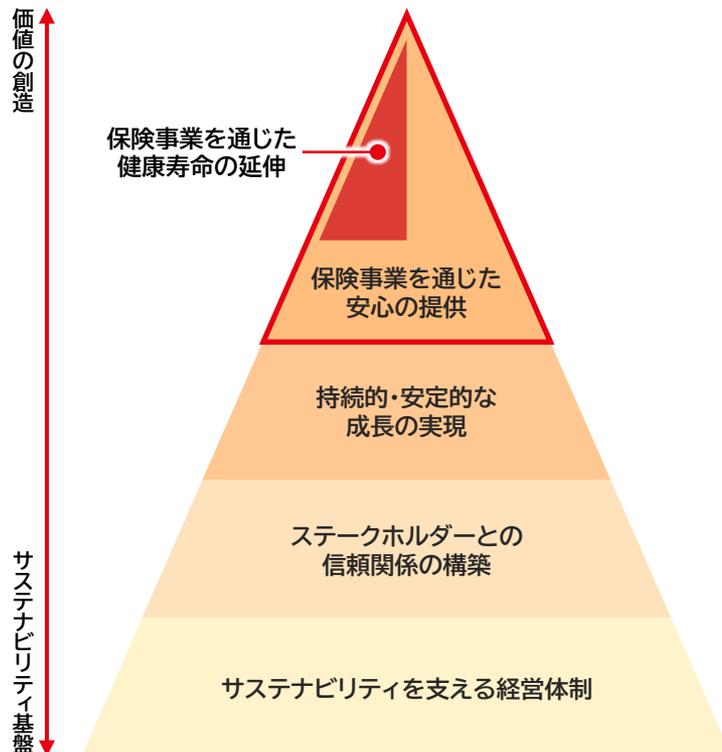
ERM経営の戦略的な活用や、健全性の確保を前提とした、契約者配当の更なる充実を推進

住友生命グループ中期経営計画2028

サステナビリティ重要項目

サステナビリティ経営方針に基づくサステナビリティ重要項目は、事業の持続可能性を支える基盤であり、新中期経営計画において、主な取組みを一部更新のうえ推進する。

<サステナビリティ重要項目(マテリアリティ)とその主な取組み>



サステナビリティ重要項目 (マテリアリティ)	主な取組み
保険事業を通じた健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> “住友生命「Vitality」”に関する事業を推進
保険事業を通じた安心の提供	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの人生に寄り添う商品・サービス提供の推進 持続可能性を考慮した責任投資
持続的・安定的な成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> グループ戦略の推進 海外事業を通じた収益基盤の強化 オープンイノベーションやビジネスパートナーとの協業による価値創造 デジタル・AI技術の活用や働き方の変革を通じた生産性向上
ステークホルダーとの信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> 地域に根付いたウェルビーイングサービスの提供 金融リテラシー教育の推進 社会貢献活動の推進 地球環境保全への取組み
サステナビリティを支える経営体制	<ul style="list-style-type: none"> お客さま本位の業務運営、コンプライアンスへの取組み グループベースの経営体制強化 人的資本経営の推進 人権尊重への取組み サイバーセキュリティの強化、個人情報保護への取組み ERM経営の推進、リスク管理体制の高度化

住友生命グループ中期経営計画2028

お客さま本位の業務運営・コンプライアンス

新中期経営計画の推進にあたっては、お客さま本位の業務運営とコンプライアンスへの取組みを徹底し、社会からの信用・信頼を基盤とした誠実な事業運営を前提に、持続的な価値創造と成長を目指す。

事業活動の「礎」

<環境認識>

金融機関に対する社会的信頼の重要性が高まる中、法令遵守に加え社会規範や倫理観を踏まえた行動と、不祥事や情報漏洩等を未然に防止する実効性ある管理態勢の構築が求められている。また、法令遵守にとどまらず社会的良識や誠実さに基づいた行動を通じて、お客さまの立場に立った対応、長期にわたり信用・信頼を積み重ねていくことが期待されている。

信用・信頼

次世代へ継承し
磨き上げていく

行動規範
(お客さま本位の業務運営等)

コンプライアンス

社内ルール

法令

誠実さ

お互いの
尊重創業以来受け
継がれてきた
共通マインド

事業活動の「礎」
(共通マインド)

新中計期間における取組み

お客さま本位の業務運営

一人ひとりのお客さまにとって、なくてはならない存在となるべく、より一層のお客さま本位の行動を実践する。

- お客さまにとっての最善の利益実現に向けた最適な保険商品やサービスの提供態勢の実現
- 「お客さまの声」に基づいた未来志向でのサービス・業務改善およびアフターフォローの質的向上に向けた取組み推進
- 社会の期待・要請等の変化に適合した倫理観ある企業行動の促進

コンプライアンスの取組み

法令遵守にとどまらない社会的良識に基づく行動を徹底し、事業活動の礎として信用・信頼を守り高める。

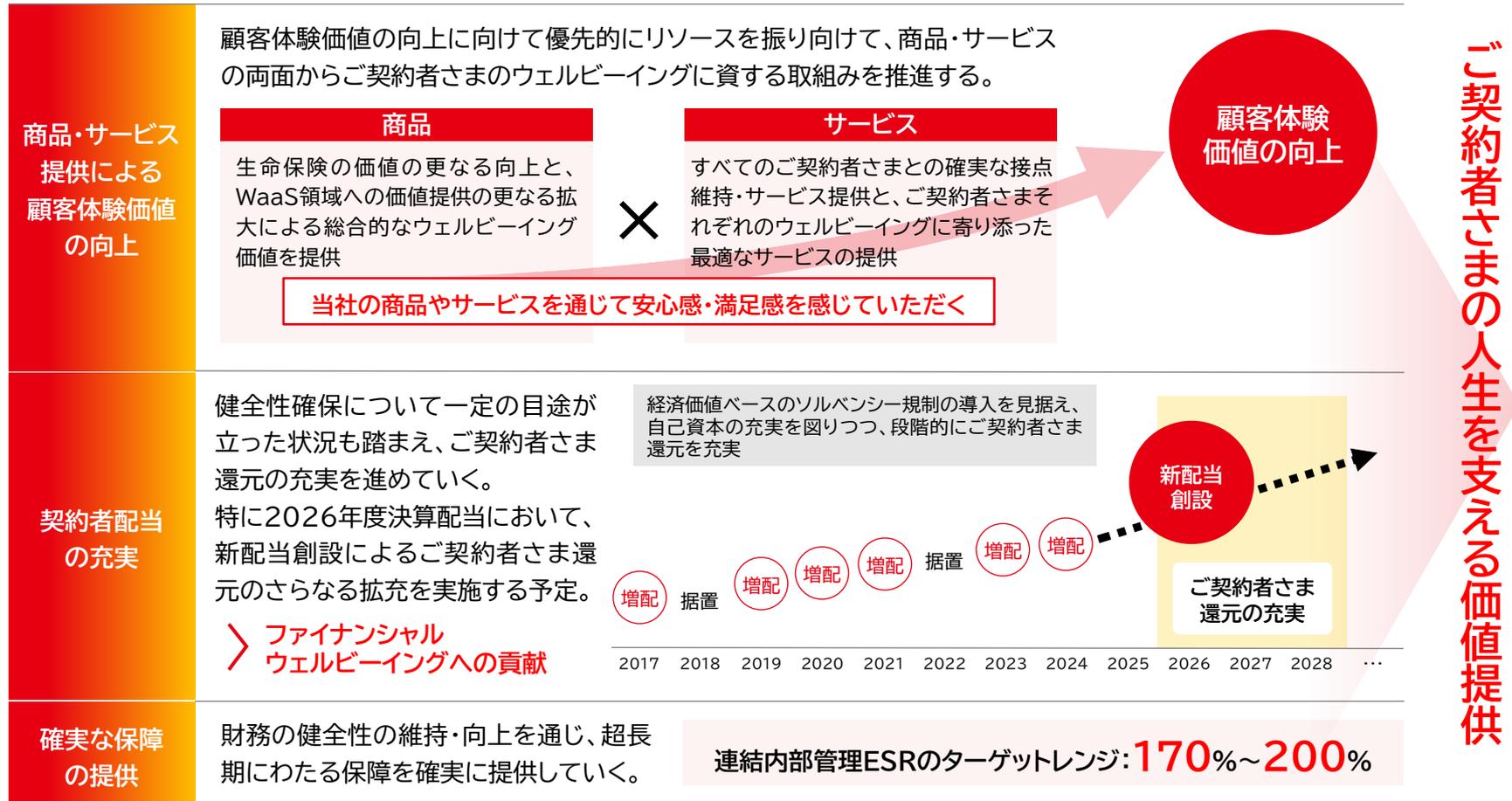
- グループ一体となったコンプライアンス体制の強化
- 知識教育の充実、牽制指導強化に向けた取組み推進
- 募集代理店管理の高度化や、代理店との適切な関係性の確保
- 情報管理の徹底、サイバーセキュリティの強化

「なくてはならない」存在となるための
土台となる「礎」の醸成

住友生命グループ中期経営計画2028

契約者利益の最大化に向けた取組み

契約者利益の最大化に向けて、保険金等の確実なお支払いを支える健全な財務基盤を確保するとともに、商品・サービス提供による顧客体験価値の向上と契約者配当の充実の両面から取組みを推進する。



住友生命グループ中期経営計画2028

マルチチャネル・マルチプロダクト戦略 × ディストリビューション変革

顧客基盤の拡大に止まらず、価値提供の質を高める取組みを進める。各チャネルにおける環境変化等を踏まえ、多様な価値提供を通じてお客さまとつながり続けるエコシステム構築を目指すとともに、CX・制度・データ等の横断的な仕組みにより、ディストリビューション変革につなげていく。

各チャネルにおける 環境変化・課題認識

営業職員

伝統的な保障提供から、
ウェルビーイング起点の価値提供へ

代理店

マーケット変化による競争激化と
代理店との関係性変化への対応

デジタル

新たな顧客層へのリーチと
収益への貢献

ホール

企業への付加価値提供の進化と
基盤確保・保有の維持・向上

5つのウェルビーイング領域における取組みを通じたチャネルの新化

スミセイWXによって部門横断的なディストリビューション変革を推進

● 営業職員・ウェルビーイングデザイン

- ✓ 5つのウェルビーイングを通じた価値提供スタイルに向けたウェルビーイングデザイナーの新化
- ✓ 多様な価値提供を通じてお客さまとの接点を拡大し、コアの価値につなげていくことによる顧客体験価値の向上
- ✓ お客さまと継続的な関係構築を図ることによる、つながり続けるウェルビーイング提供体制の構築に向けた販売プロセス改革

● デジタル

- ✓ プラットフォーマー・アライアンス企業、自治体等の基盤に対し、効率的な B(G)2D2C 展開を推進し、新たなお客さま接点を創造
- ✓ デジタルでつながったお客さまとのエンゲージメント強化

● 代理店

- ✓ ウェルビーイングの取組みを始めた、ならではの価値をマルチチャネル子会社と共有するとともに、営業職員で得られないお客さま接点をグループとして拡大
- ✓ 商品改定によるお客さまに選ばれる商品の提供、Vitality会員数拡大
- ✓ 代理店の自立に資する販売サポート方法の見直し、新たな保険募集支援システムの開発協業の検討

● ホール

- ✓ 商品開発・レベルアップや販路拡大等を通じた取引先の拡大
- ✓ 商品・サービスの質向上、企業に応じたウェルビーイングへの貢献
- ✓ ウェルビーイングデザイナーへの新化の取組みを支援

住友生命グループ中期経営計画2028

マルチチャネル・マルチプロダクト戦略 × ディストリビューション変革

社会環境の変化により、万が一のリスクへの備えに加え、リスクの軽減・予防、さらには日常的な生活に広がる価値の提供まで、プロダクト・サービスに求められる役割は広がっており、様々な環境変化を踏まえたプロダクト・サービスの開発・拡充を進めていく。

プロダクト・サービスの提供にあたっての主な環境変化

人口減少

国内市場の縮小リスクと
年齢構成の変化

地方格差

経済格差や人口移動の加速に
よる二極化

単独世帯の増加

社会的なつながり・
寄り添いの必要性

金利のある世界

資産形成ニーズの拡大と
インフレによるコスト増大

社会保障改革

社会保障制度を補完する
私的保障の役割拡大

保険の価値をさらに拡大させていくプロダクト・サービス

● 万が一・リスクへの備え

- ✓ 社会保障制度を補完する私的保障の役割拡大等の変化を踏まえた、生活リスクに対する先進的な保障機能を備えたプロダクト・サービス開発
- ✓ 「金利のある世界」における資産形成ニーズ拡大を捉えたプロダクト開発、既存プロダクトのレベルアップ
- ✓ デジタルを通じた新たなお客さま接点拡大に資するプロダクト開発
- ✓ お客さまニーズの多様化に向けた業務提携を通じたプロダクト展開

伝統的な保険事業

プロダクト

万が一の備え

保険そのものの
価値を拡大

当社が再定義する保険事業

プロダクト

ウェルビーイング
プラットフォーム

● 健康増進、リスクの軽減・予防

- ✓ Vitalityプログラムのレベルアップと顧客層・販売チャネルに応じたプロダクト提供・開発
- ✓ 各チャネルで広げたVitality会員のエンゲージメント促進とさらなるファン化の推進
- ✓ Vitalityを軸に、自治体・大学・地域事業者等との連携を通じて、地域に広がる価値を創出・展開

● 日常的な生活に広がる価値の提供

- ✓ お客さまのライフサイクルに寄り添ったウェルビーイング実感向上に資するWaaS・ミニ保険等のプロダクト・サービス拡充
- ✓ 環境変化・社会課題の解決を起点としたプロダクト・サービスの開発
- ✓ ウェルビーイング指標などの定量測定・検証を通じた品質の高度化や、他サービスとの連携による相乗効果の創出

人口減少や単独世帯の増加、地域格差の拡大といった環境変化を踏まえ、お客さまのペインポイントを捉えた付帯サービスや、各種手続き・事務サービスについても、プロダクトと一体となって価値を発揮する要素として設計・提供していく

住友生命グループ中期経営計画2028

CX・サービス × 顧客体験価値変革

プロダクト・サービスとして提供する価値を通じて、それらがお客さま一人ひとりの状態や実感としてどのように現れているのかを捉え、ウェルビーイングの可視化と向上を通じて、継続的な価値提供につなげていく。

実現していきたい
顧客体験価値変革

一人ひとりに提供する
ウェルビーイング価値を高める

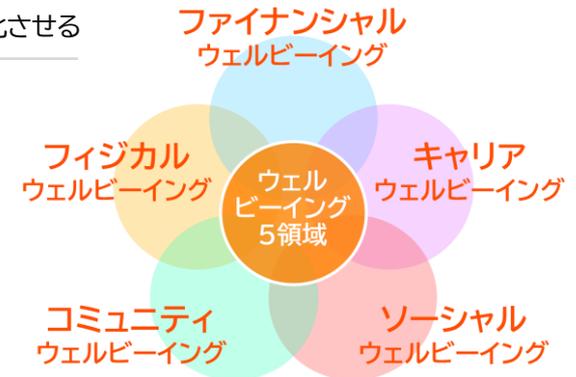
保険そのものの価値を
拡大していく

「なくてはならない」
価値提供の実現

ウェルビーイング価値提供の進化

「なくてはならない」価値提供の実現に向け、5つのウェルビーイングに貢献する価値提供を継続的に進化させる

- ✓ 従来の保障・健康にとどまらず、5つのウェルビーイングまで価値提供の領域を拡大し、お客さまにとって価値のあるサービスを提供
- ✓ 一人ひとりの状態や意向を、多面的に捉えたサービス提供とそれに沿ったコンタクト等による価値の実感
- ✓ Vitalityを中核としたエンゲージメント向上による行動変容と継続的な関係性の創出
- ✓ 各地域における当社のプレゼンス向上とお客さま接点の深化を図るべく、拠点機能の再構築を拠点政策と併せて戦略的に推進



サービス提供接点の再設計

各サービス接点において、デジタル・AIも活用しながら手続きのお客さま負担を軽減し、迅速・確実・一貫したお客さま体験を提供

- ✓ 業務プロセスの見直しを通じた各種手続き・問い合わせ等の時間短縮・お客さま負担軽減
- ✓ コンタクトセンターの役割進化とデジタルシフトによるお客さまサービスの量と質の維持・向上
- ✓ デジタル接点の拡張・高度化を通じた、お客さまとの継続的な関係性の維持と、循環型の価値提供の実現

お客さまの状態の把握・理解

ウェルビーイング実感、スミセイ版健康寿命、NPS等を通じてお客さまの状態・変化を可視化し、行動変容の促進やCX・サービスの改善につなげる

- ✓ ウェルビーイング指標の測定・分析によってお客さまの状態を可視化し、行動変容を後押し
- ✓ 各種データの蓄積・分析を通じてお客さまの理解を深め、パーソナライズやアップセルにつながるお客さまの解像度を向上
- ✓ お客さまのウェルビーイング指標等を分析し、社内で検討する取組みやサービスの改善・見直しにつなげる仕組みの構築

住友生命グループ中期経営計画2028

資産運用

持続的な成長に向け、健全な財務基盤の確保を前提とした資産運用ポートフォリオの収益力の更なる向上に取り組むとともに、資産運用全体を責任投資と位置づけ、社会的価値・経済的価値の創出を積極的に推進する。

収益力向上に向けた取組み

リスク・リターン効率の高い資産や期待リターンの高い資産への重点的な資金配分等により、収益力の向上を図る。

ALM運用ポートフォリオ

- ✓ リスク対比リターンの高い円建クレジット資産やプライバートクレジット資産等に重点的に資金配分するとともに、コストの高い40年超の保険負債への対応として、期待リターンの高いインフラPEファンド等への限定的な投入を継続する。

バランス運用ポートフォリオ

- ✓ 現状ポートフォリオからリスク量を大幅に増やすことなく、期待リターンの高い外国株式への投資を拡大することで、リターンの向上やリスク分散を図る。

2つのポートフォリオ

収益力向上とリスクコントロールの強化に向けて、資産運用ポートフォリオを2つに区分しそれぞれの運用目的に応じた運用を一層推進

	ALM運用ポートフォリオ	バランス運用ポートフォリオ
運用目的	保険金等の確実な支払いに資すること	企業価値の持続的向上に資すること
運用手法	長期保有前提の投資	市場見通しに応じた機動的な運用
主な対象資産	日本国債 クレジット資産 不動産	内外株式 オープン外債 為替ヘッジ付外債

責任投資

責任投資の推進

資産運用全体を責任投資と位置づけ、社会的価値・経済的価値の創出に向けて積極的に推進する。



① 資産運用ポートフォリオ全体で責任投資を推進

- ✓ 全運用資産(約37兆円)の投融資判断等においてESG要素を体系的に考慮するESGインテグレーションを実施。

② ESGテーマ型投融資の積上げ

- ✓ 中計期間目標7000億円を設定のうえ、エネルギーインフラ等の成長分野への投融資を推進し、社会的価値の視点をより強化し積上げを図る。

③ スチュワードシップ活動の推進

- ✓ サステナビリティに係る対話を通じて、責任ある機関投資家の立場から投融資先企業の持続的成長やウェルビーイング等の取組みを後押し。

資産ポートフォリオにおける脱炭素に向けた取組みについてはP34参照

>> アセットオーナーとして、責任投資の推進と収益力向上の両立のうえ、資産運用立国の実現に貢献していく

海外事業

海外事業推進に向けた機能強化等を通じ、海外事業をグループの企業価値向上を牽引する事業へと成長させていく。

海外事業推進

● 海外事業推進に向けた取組み

- ✓ 各国市場の特性や出資先の事業フェーズ・将来像を踏まえ、海外事業全体の観点から各社の事業推進・経営管理を主導し、現地経営陣とともに企業価値の向上を図る。
- ✓ 各社の知見共有・相互理解を起点に、各社の強みを掛け合わせたシナジー創出を加速し、グループ全体の成長につなげる。
- ✓ 新規M&Aや追加出資等のインオーガニックな成長機会を継続的に検討する。

各機能の強化

- ✓ 成長事業である海外事業の強化に向け、企画機能、牽制機能および事業推進機能の明確化・高度化を推進する。
- ✓ 各市場の成長機会を的確に捉えた企画・事業推進を図るとともに、ガバナンスの実効性向上やグローバル人材の育成、人事・労務管理の高度化を進め、事業推進力の強化と運営の効率化を両立する。



海外子会社の取組み



● 北米市場の収益性・安定成長を享受

- ✓ マーケット環境を捉えた各事業ラインの強化、ディアボーングループの団体生命・就業不能保険事業買収のPMI推進
- ✓ マーケット環境を捉えた商品競争力の向上・販売網の拡張による販売ラインの強化、資本の効率的な活用に向けた取組み推進



● アジア市場の高い成長性を享受

- ✓ シングライフをハブとして、地域全体でシナジー、ベストプラクティス、価値の実現を推進
- ✓ アジアの中核であるシンガポール市場でのシェア拡大・プレゼンス確立と、デジタル技術の戦略的活用やFAチャンネルを成長ドライバーとした販売推進

住友生命グループ中期経営計画2028

新規ビジネス

新規ビジネス領域において、WaaSのサービス強化・お客さま拡大に加え、本格的な収益事業化を推進していく。

収益事業化・利用者の拡大

- ✓ 既存の子会社に加え、インオーガニック成長も取り込み、本格的な収益事業化を目指す。
- ✓ 既存サービスの利用者の拡大に取り組むとともに、効果の定量測定・検証を通じた品質の高度化や、他サービスとの連携による相乗効果の創出を図る。
- ✓ 人口動態の変化を踏まえ、お客さまのライフサイクルに寄り添い、ウェルビーイングの実感向上に資するサービス拡充に取り組む。

収益事業化

- 既存子会社の成長
- インオーガニック成長の取込み

利用者の拡大

- 既存サービスの利用者の拡大
- 定量測定・検証による品質高度化

人生の伴走者としてウェルビーイングを提供

CVCを通じたスタートアップ支援

- ✓ CVCを通じてスタートアップ支援を行い、協業・情報収集およびLP出資を活用することで、保険マーケット縮小リスクに備えた新たな収益機会の創出と先進技術の情報収集・活用を推進する。

SUMISEI INNOVATION FUND

(運用期間:2020.11~2032.12)

ファンド規模 80億円

(2026.2末時点で22件、約36億円出資済)

SUMISEI INNOVATION FUNDとは

SUMISEI INNOVATION FUNDは、豊富なスタートアップ企業への投資・支援経験を有するSBIインベストメント株式会社の運営支援により、投資先企業との事業共創を推進するCVCです。

SUMISEI INNOVATION FUNDを通じた事業共創により、“住友生命「Vitality」”の進化、「体の健康」だけでなく「体・心・社会的・経済的健康」を目指す「一人ひとりのよりよく生きる＝ウェルビーイング」に貢献するサービスの提供、新しいテクノロジーやサービスを活用した「お客さまと保険会社の新たな接点」の創出等を実現していきます。



住友生命グループ中期経営計画2028

人的資本経営・人財価値向上

経営戦略に連動した人財戦略のもと、職員一人ひとりのバリューアップと人財ポートフォリオの多様化・最適化を両輪に人的資本経営を推進。これを基盤として、デジタル・AI活用による人財の価値発揮の最大化に向けた取組みを進める。

人的資本経営の推進

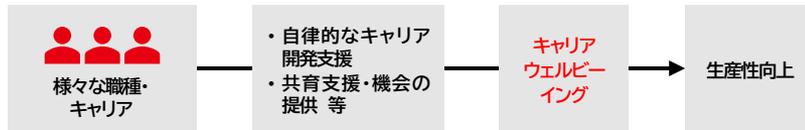
職員一人ひとりの価値発揮を高める人財共育と、組織としての人財ポートフォリオの多様化・最適化により、人的資本経営を推進する。

職員一人ひとりのバリューアップ

経営戦略に資する人財共育

● 人財共育の推進

- ✓ 様々な職種・キャリアの職員一人ひとりに対し、自律的なキャリア開発を支援するための役割・職務の付与や共育機会の提供を通じて、キャリアウェルビーイングを高め、生産性の向上につなげる。



● デジタル・AI人財の育成

- ✓ 将来的なAI前提社会を見据え、全職員を対象とした基礎的リテラシーの底上げと、業務・役割に応じた実践的なデジタル・AI活用能力の強化を両輪とする共育体系を確立し、推進する。
- ✓ デジタル人財共育の高度化等を通じた中核人財育成により、「人の強み×AI」を融合したAI-Ready組織へ進化する。

人財ポートフォリオの多様化・最適化

経営戦略と連動した人財ポートフォリオ

● DE&Iの推進

- ✓ 女性活躍の推進をはじめとするDE&Iの取組みを通じ、多様な人財が強みを活かし活躍できる環境を整備するとともに、経験者採用等により社外人財の活用・育成を進める。

● 戦略的な人員シフト

- ✓ スミセイWXをはじめとする重点領域への人員シフトや、人口動態の変化やデジタル・AI活用を前提とした人員配置の最適化を推進する。

人的資本経営を基盤に、デジタル・AI活用(次ページ)により人財の価値発揮を増幅

人財価値向上

労働時間1割削減(内勤職員)

住友生命グループ中期経営計画2028

デジタル&データ × AI (D&D2.0) ・ 人財価値向上

進化を続けるAI技術をデジタル&データの取組みに組み込み、AIが担う領域を拡大することで業務プロセスを変革するとともに、人的リソースを優先度の高い領域へ集中させることで、人の力を最大化し、創出する価値をさらに高めていく。

デジタル&データ × AI (D&D2.0)

AIをはじめとした技術革新を事業に取り込み、持続的な価値創出に向けて全社横断でデジタル・AI活用を推進

デジタル

● IT開発体制の強化

- ✓ スミセイWXをはじめとする重点領域に経営資源を優先配分し、生産性向上・コスト最適化を通じた戦略的なIT投資を推進する。
- ✓ サイバーリスクの高度化を見据え、グループ横断で持続的な事業運営を支えるサイバーセキュリティ態勢を強化する。

● デジタル共創

- ✓ デジタルによる相互送客を軸とした共創モデルを確立し、顧客基盤の拡張と新たな収益機会の創出を図る。
- ✓ お客さま接点を継続的に深化させ、関係性を維持・強化しながら価値のあるサービスをお届けするスキームを構築する。

&

データ

● データサイエンス

- ✓ 販売支援や事業展開に活用可能なデータ・エビデンスの創出を拡大し、データ活用基盤を強化する。
- ✓ 「スミセイ版健康寿命レポート」の提供をはじめとした分析・提供プロセスの高度化により、企業・個人向けデータ価値の質的向上を図る。

×

AI

AI投資額：3か年累計200億円規模

人口減少やお客さまニーズが高度化する中において、価値創出と効率化を両立させる重要な経営基盤

- ✓ AI活用による創出価値の最大化を通じた「なくてはならない」価値提供の強化
- ✓ AI本格導入に向けた全体戦略・中長期ロードマップの策定、それに基づく戦略的かつ段階的な実務への導入
- ✓ 部門最適に止まらないAI活用の実現に向け、組織横断的な推進体制を整備し、全社最適な優先投資先の選定や進捗管理を実施する。

詳細は次ページ

人的資本経営(前ページ)を基盤に、デジタル・AI活用により人財の価値発揮を増幅

人財価値向上

労働時間1割削減(内勤職員)

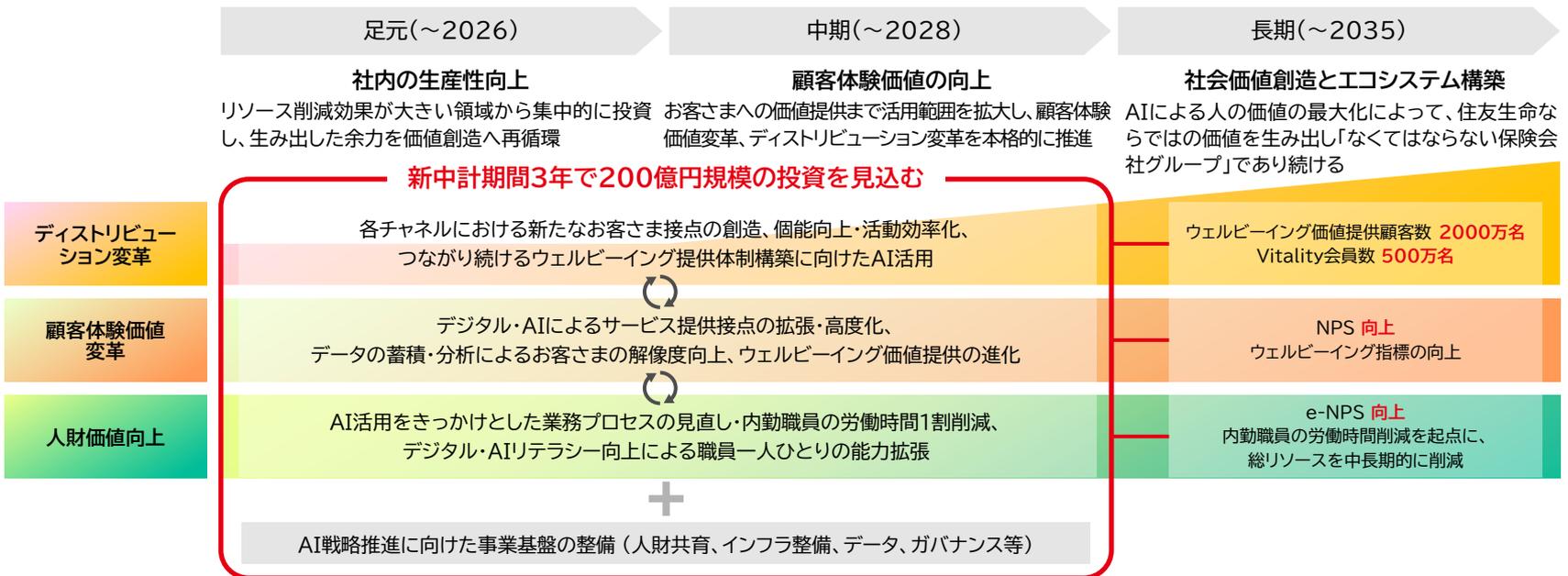
住友生命グループ中期経営計画2028

AI活用戦略

生成AIをはじめとする技術が急速に進化する中で、次の10年で実現したい価値を確実に形にし、「なくてはならない保険会社グループ」であり続けるため、AIを「直面する課題を解決し、人の価値を最大限に引き出すための戦略的投資」として着実に進めていく。

新中期経営計画期間では、まず効果が見えやすく、職員一人ひとりの価値向上につながる生産性向上の取組みから着手するとともに、顧客体験価値の最大化に向けた投資を進めていく。さらに、ディストリビューション変革に向けては、PoCやスモールスタートを通じて有効な取組みを見極め、中長期の成長につながる効果の高い領域へ重点的に投資していく。

「人」の価値を最大化し、住友生命ならではの価値を生み出し続けるための基盤としてAIを位置づける



経営主導のもと全社横断でのAI活用を統制する“AI戦略ステアリングコミッティ”を立ち上げ、各部門の取組みを支援・加速する実行組織として“AI戦略タスクフォース”を設置

住友生命グループ中期経営計画2028

社会・環境課題への取組み

気候変動をはじめとする地球環境問題や、健康寿命の延伸、人権課題などの社会・環境課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現と将来的な企業価値向上の両立に向けて、生命保険会社・機関投資家両面の立場から取組みを進めていく。

環境課題への主な取組み

●カーボンニュートラル社会実現への貢献

- ✓ 住友生命グループ2050年ネットゼロに向けて、生命保険会社・機関投資家の両面からGHG排出量の削減を推進
- ✓ 省エネ設備等への切り替えや再生可能エネルギー化の推進(2030年再生可能エネルギー100%導入)
- ✓ 投融資先への脱炭素に向けた対話とファイナンスを継続

■ GHG削減目標

目標年	削減目標(2019年対比)		対象範囲
2050年	GHG排出量ネットゼロ (Scope1+2+3、資産ポート)		住友生命グループ全体
2040年	Scope1+2+3	▲75%	住友生命グループ全体
	資産ポートフォリオ	▲75%	住友生命+メディケア生命
2035年	Scope1+2+3	▲63%	住友生命グループ全体
	資産ポートフォリオ	▲63%	住友生命+メディケア生命
2030年	Scope1+2+3	▲50%	住友生命グループ全体
	資産ポートフォリオ	▲50%	住友生命+メディケア生命

※1 Scope1+2+3は、資産ポートを除く

※2 資産ポートフォリオの目標は、インテンシティ(保有残高あたりのGHG排出量)=資産ポートフォリオのGHG排出量÷資産ポートフォリオ残高。対象資産は、2050年は国債等を除く全資産とし、2030年・2035年・2040年目標は、現行通り「国内外の上場株式・社債・融資・投資用不動産・インフラ投資」とし、対象Scopeは投融資先のScope1、2とする。

※3 2035年、2040年の目標水準は、日本政府の考え方同様、2030年から2050年の直線経路

社会課題への主な取組み

●健康寿命の延伸

- ✓ 健康増進型保険“住友生命「Vitality」”を軸にお客さま・社会全体へ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引き続き推進

●社会貢献活動の推進・将来世代へ向けた取組み

- ✓ 「豊かで明るい健康長寿社会の実現」に貢献する社会貢献活動の推進
- ✓ Vitalityを通じた健康増進と社会貢献が連動した取組みの実施
- ✓ 金融リテラシー教育を始めとした、小・中・高校生世代への教育支援等、将来世代に向けた取組み (FR(Future Generations Relations)活動)を推進



●人権尊重への取組み

- ✓ 住友生命グループ人権方針にもとづき、事業活動の全てのプロセスに関わるステークホルダーの人権尊重への取組みを通じて「人権を尊重する職場風土づくり」を引き続き推進
- ✓ 人権デュー・ディリジェンス、人権啓発・教育等の実効性向上
- ✓ 投融資先との人権課題に関する対話の実施

機関投資家としての、責任投資の取組みはP28参照

住友生命グループ中期経営計画2028

財務戦略

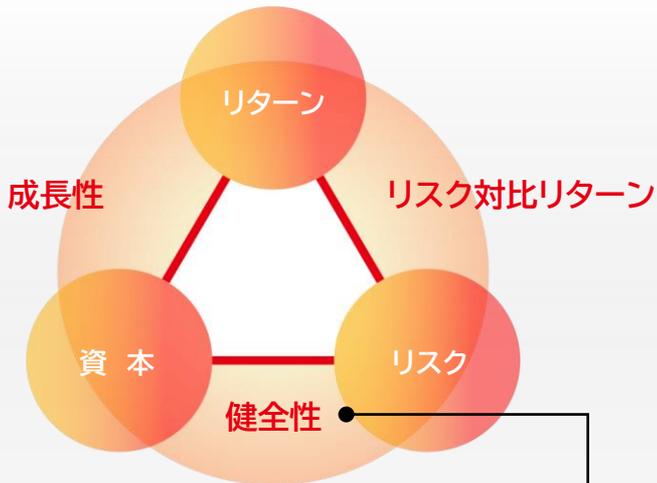
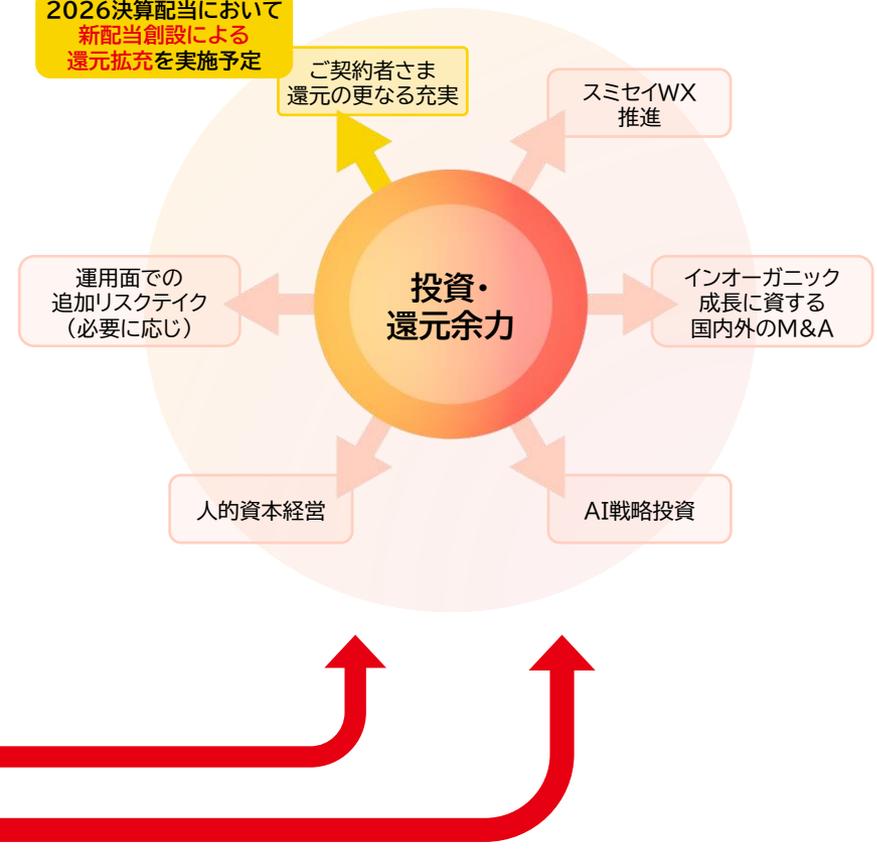
経済価値ベースの新資本規制の導入も踏まえ、ERM経営の更なる高度化や事業への戦略的な活用に取り組む。健全性の確保を前提として、契約者配当の充実等を通じて積極的にお客さま還元を図っていくとともに、さらなる成長投資や経営基盤の強化に一定規模の財源を投入していく。

ERM経営の推進

- ✓ ERM経営の要諦である、「リスク」、「リターン」、「資本」について、三者のバランスを踏まえた経済価値ベースでのターゲット水準等を設定する。
- ✓ それらを一体的に管理することで健全性の確保、成長性の追求、リスク対比リターンの向上を目指し、もって企業価値の向上を図る。
- ✓ 企業価値向上による果実については、契約者配当の充実等を通じて積極的にお客さま還元を図っていくとともに、健全性にも留意しつつ、更なる成長投資や経営基盤の強化に一定規模の財源を投入していく。

ご契約者さま還元の充実、成長投資等への財源投入

2026決算配当において
新配当創設による
還元拡充を実施予定



【ターゲット】
EV成長率:年平均5%

【ターゲットレンジ】
連結内部管理ESR:170~200%