

# 収益構造改革 グループ戦略

住友生命グループのサステナビリティを高めるため、資産運用や海外事業の強化、コストコントロールなど、持続的安定的な成長に資する総合的な取組みを進めていきます。また、環境課題や人権課題の解決への取組みをグループ全体として推進しつつ、「住友生命グループVision2030」を実現するための戦略をグループベースで策定し、一体感・相乗効果のある運営を推進していきます。

## 資産運用の強化

収益性の高い資産への投資拡大など、許容可能な範囲内でリスクテイクを拡大し、社会・環境課題の解決にも取組みつつ、収益力の向上を図るとともに、収益の安定化に向けた為替ヘッジコストに対する収益感応度の抑制や、財務会計上の損益の変動リスクの見える化など、リスク管理の強化を図っていきます。また、資産運用収益向上のための体制強化(グループ内投資顧問会社との協働強化も含む)や専門人材育成にも取り組んでいきます。

## 海外事業展開

北米事業においては、シメトラの成長をサポートしつつ、新たなM&Aの機会を検討していきます。アジアにおいては、統括拠点の設立を検討するなど、よりきめ細やかなモニタリング・経営管理とシナジー発揮を実現し、既存の出資先との関係強化や新たなM&Aについても検討を進めていきます。また、グローバルにビジネスを展開していくにあたり必要な素養を具えた人材の育成を推進していきます。

## リソースの最適化とコストコントロールを通じた生産性向上

既存業務の抜本的な見直しを絶え間なく行っていくとともに、リソースの最適化を図り、創造性の高い業務へのシフトを進めていきます。また、投資の厳選、コスト削減によるコストコントロールを推進し、生産性向上を図ります。新規事業については収益化に時間がかかる案件について、最終的な到達点や優先順位を明確にした上で、長期的な視点で取組みを推進していきます。

## グループ戦略

グループ全体の持続可能性を高めるため、グループ経営方針・グループ経営計画の策定の検討を進めるなどグループ戦略の強化を図り、住友生命と子会社が一体となった取組みを推進していきます。また、子会社と一体となったアライアンスの活用や事務体制の検討を模索するとともに、ウェルビーイングサービス拡大や新たなM&Aへの対応に向けたグループ経営管理体制の更なる高度化を検討していきます。

これらの取組みにより、トップライン・ボトムラインにおける持続的安定的な成長を実現するとともに、各種取組みをグループベースに展開し、住友生命・子会社が一体となった取組みを進めていきます。

|          |      | 2025中計目標     |
|----------|------|--------------|
| グループ基礎利益 |      | 3年累計 7,300億円 |
| 住友生命     | 基礎利益 | 3年累計 6,000億円 |

# 資産運用

## 基本方針と取組みの方向性

契約期間が長期にわたる生命保険契約の負債特性に応じて資産を管理するALM(資産負債の総合的な管理)の推進を基本方針として、安定的な収益確保と確実な保険金等のお支払いの実現を図るため、長期の公社債や貸付金などの安全性の高い資産を中心とした投資を行います。さらに、許容されるリスクの範囲内で収益の上乗せを図るため、株式や外国債券などへの投資を行います。

こうした方針のもと、資産運用ポートフォリオを保険金等の確実な支払いに資することを目的とした「ALM運用ポートフォリオ」と、企業価値の持続的向上を目的とした「バランス運用ポートフォリオ」の2つに区分し、それぞれの運用目的に応じて「資産運用収益力向上」と「リスクコントロールの強化」を推進しています。また、責任ある機関投資家として、中長期の安定的な運用収益の確保と持続可能な社会の実現への貢献の両立を目指しています。(責任投資の取組みはP.32参照)

### 「収益力向上」 「リスクコントロールの強化」

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

| 2つの<br>ポートフォリオ | ALM運用<br>ポートフォリオ                                  | バランス運用<br>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<br>国内外クレジット資産<br>(社債等)<br>為替ヘッジ付<br>外国債券、不動産 | 為替ヘッジ付<br>外国債券<br>国内外株式<br>為替リスクをとる<br>外国債券 |

## 2022年度の振り返り

### ■ 運用環境

2022年度は、資源価格の高騰などの影響を受けつつも、新型コロナウイルス感染症抑制と経済活動の両立が進む中で、日本経済は緩やかに持ち直す動きとなりました。一方で、世界的な物価上昇や各国中央銀行の金融引締め等を背景に、世界的に景気の先行きが不透明な状況となりました。

このような中、金融市場では、欧米金利が大幅に上昇し、国内金利も上昇しました。また、日本と米国における金融政策の相違から国内外の金利差が拡大したことで、円安の大幅な進展や為替変動の影響を抑制するためのコスト(為替ヘッジコスト)が大幅上昇するなど、外部環境が大きく変化しました。

|         | 2021年度末    | 2022年度末      |
|---------|------------|--------------|
| 日本10年国債 | 0.210%     | ↑ 0.320%     |
| 日経平均    | 27,821.43円 | ↑ 28,041.48円 |
| TOPIX   | 1,946.40pt | ↑ 2,003.50pt |
| 米国10年国債 | 2.338%     | ↑ 3.468%     |
| ドル/円    | 122.39円    | ↑ 133.53円    |
| ユーロ/円   | 136.70円    | ↑ 145.72円    |

### ■ 取組み

こうした外部環境の変化に対応し、将来の運用収益確保やリスクコントロール強化を図るため、資産配分を大幅に変更しました。

#### 〈ALM運用ポートフォリオ〉

超長期の日本国債等への投資を進め、国内金利リスクの削減<sup>\*</sup>を推進しました。また、為替ヘッジコストの上昇により収益性の低下した為替ヘッジ付外国国債を削減する一方で、収益性の向上した日本国債や中期的に投資妙味のある為替ヘッジ付外貨建クレジット資産等を積み増しました。

※契約期間が長期にわたる生命保険契約の負債特性に対し、超長期の債券に投資することで、負債と資産における期間のマッチングを行うことで、金利リスクを削減する効果があります。

#### 〈バランス運用ポートフォリオ〉

為替ヘッジコストの上昇により収益性の低下した為替ヘッジ付外国国債を削減しました。また、欧米の大幅な利上げにより国内外景気の不透明感が強まったため、国内外株式も一部削減する一方で、海外金利上昇により収益性が向上した為替リスクをとる外国国債等を積み増しました。



## 今後の取組み

中期経営計画2025の実現に向けて、資産運用収益の向上および安定化、責任投資の推進を図るため、中期的な資産運用方針を見直しました。

2023年度においては、日本銀行は引き続き緩和的な金融政策を維持する一方で、欧米の政策金利は高止まりが見込まれ、為替ヘッジコストも当面は高い水準で推移することを予想しています。

このような中、引き続き国内金利リスク削減を推進しつつ、経済・金融環境の変化に柔軟に対応し、収益力向上お

よびリスクコントロール強化の取組みを推進します。

具体的には、超長期の日本国債等へ段階的に投資し、金利が上昇する局面では追加投資を検討します。また、許容されるリスクの範囲内でリスクテイクを拡大し、収益力向上を図ります。

また、欧米の金融引締めによる景気悪化リスクや金融システム不安など、不透明な海外情勢を踏まえて、経済や金融市場のモニタリングによるリスクコントロール強化を図ります。

| 2023年度<br>取組み<br>ポイント | ALM運用ポートフォリオ   | バランス運用ポートフォリオ   |
|-----------------------|--|---|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き超長期国債等の買入れにより国内金利リスクを削減</li> <li>期待リターンが高く、為替ヘッジコストの影響を受けない外貨建変動金利資産を中心にクレジット資産への投資を拡大</li> <li>収益力向上のため、責任投資にも資するインフラエクイティファンド・プロジェクトファイナンスへの投資推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>為替・金利水準に留意し、為替リスクをとる外国国債等への投資を拡大</li> <li>市場見通しを踏まえ、株式相場の調整局面を中心に国内外株式へ投資</li> <li>為替ヘッジコスト上昇の影響を緩和するため、引き続き為替ヘッジ付外国国債を削減</li> </ul> |
|                       | リスクコントロール強化  |   |
|                       | 責任投資の取組み推進   |   |

## シメトラ投資顧問(SIM)への海外社債の運用委託～グループシナジーの発揮～

海外社債の運用については、シメトラの資産運用子会社SIM(Symetra Investment Management Company)へ2022年度から全面委託し、個別銘柄の分析能力向上と投資対象銘柄の拡大を進めており、グループ内でシナジーを働かせることによって、資産運用収益力向上とリスクコントロール強化を図っています。

### VOICE



シメトラ投資顧問  
宮下副長

### 現地での経験を通じ、質の高い社債アナリストを目指します

日本国内でクレジット分析の経験を積んだ後、2022年5月から米国コネチカット州にあるSIMで金融業界担当の社債アナリストをしています。こちらに来て感じるのは、各アナリストの経験が豊かで分析やアウトプットのレベルが高いということです。チームではタイムリーかつ確かな説明が求められますが、現地アナリストのような質の高い仕事ができるよう頑張っていきたいです。

## 海外事業

### 環境認識

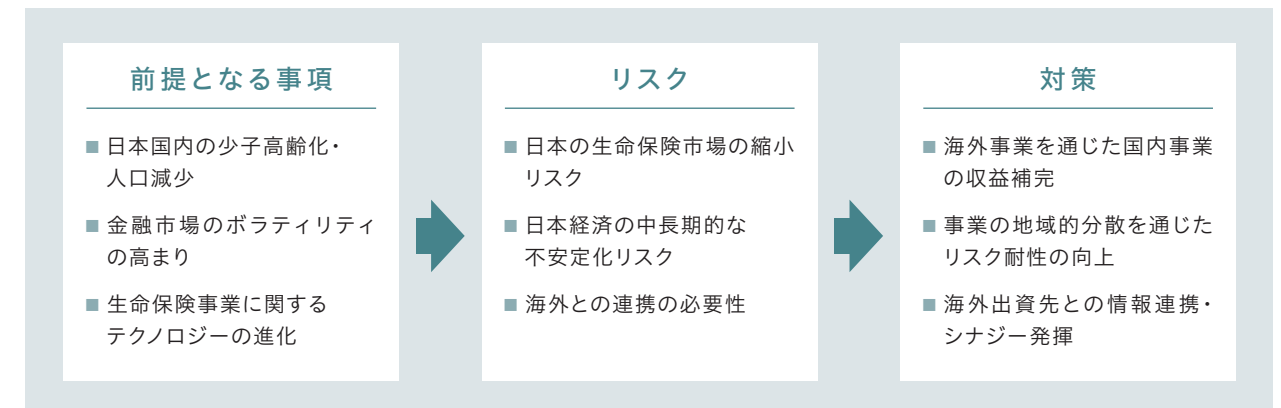
少子高齢化や人口減少、金融市場のボラティリティの高まり等により、日本の生命保険マーケットは変化しています。そのような変化の中、生命保険会社としての使命を果たすためには、長期的な事業の安定性が必要です。そのため、日本国内における取組みに加え、海外生保市場の収益性・成長性を当社グループ内に取り込むことで収益基盤を拡充し、国内生保事業の持続可能性を強化するとともに、海外出資先等と協働し「保険を通じた安心」の提供といったそれぞれの国・地域に根付いたウェルビーイングへ貢献していくことが重要であると考えています。

また、様々なビジネスにおいてテクノロジーの活用が進む中、当社においても海外の先進的なテクノロジーに関する情報を収集していく必要性が高まっていると認識しています。

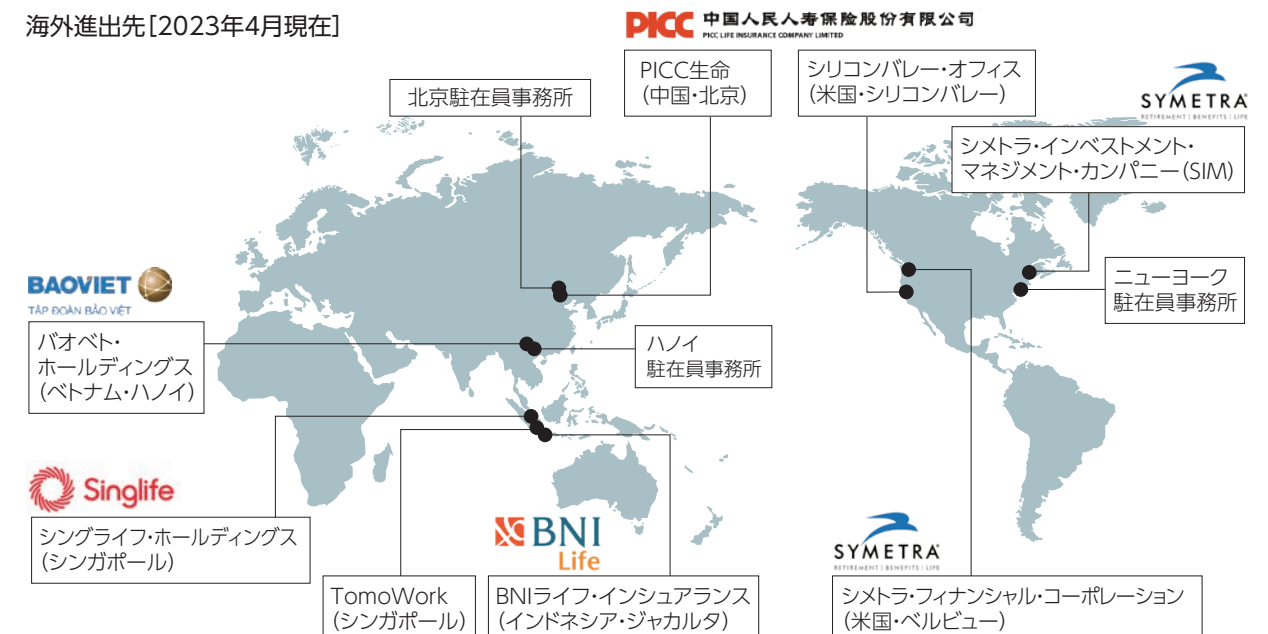
### 新型コロナウイルスの影響

当社が事業を展開している各国でも新型コロナウイルスの感染拡大による社会・経済環境への影響がありましたが、米国を中心に、国内に比べて早期に経済活動が正常化しました。

海外出資先の業績への影響が限定的なものとなっている中においても、各出資先で進められた在宅勤務の活用による柔軟な働き方やWebによるオンライン会議、非対面での顧客対応、手続きの電子化・自動化等による生産性の向上に資する取組みを継続し、さらなる成長に向けて取り組んでいきます。



### 海外進出先[2023年4月現在]



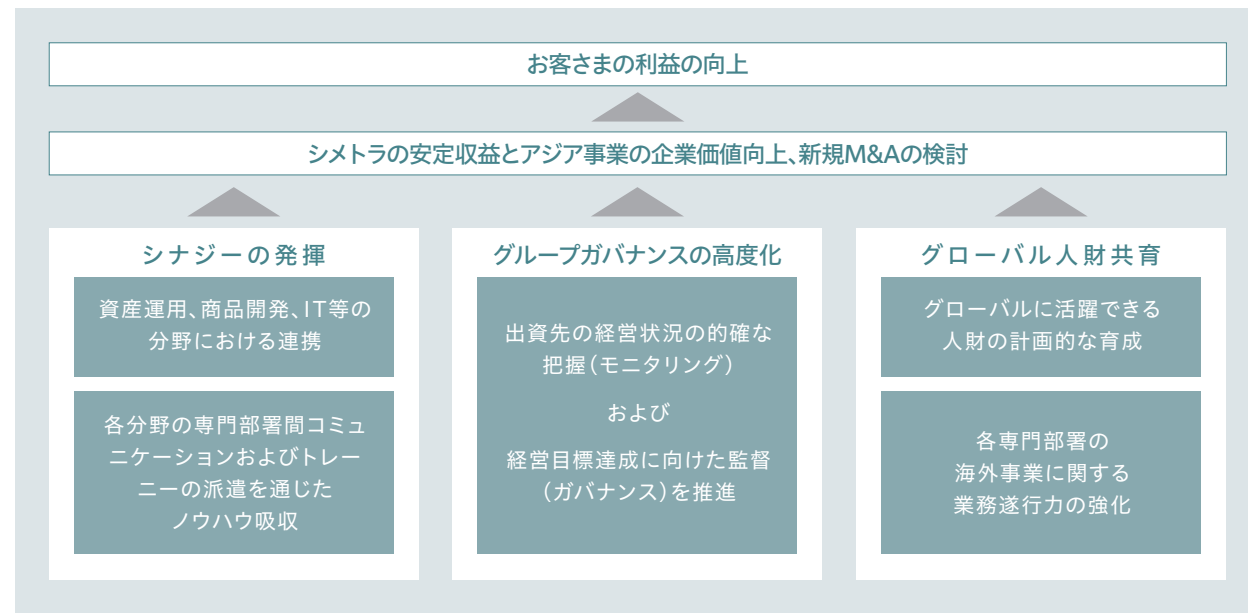
## 海外事業における取組み

今後も海外出資先に対するガバナンス体制の高度化を進め、収益基盤の強化、リスク分散、海外市場の成長性の享受等を通じて、長期的なお客さまの利益向上を目指していきます。

シメトラについては、株価や金利等の市場環境や経済情勢を踏まえ、状況をきめ細かくモニタリングし、必要に応じた支援を実施するとともに、グループガバナンスを強化していきます。また、SIMを通じた資産運用分野でのシナジー発揮の取組みを継続していきます。

アジアの既存投資先についても、引き続き、モニタリングを行うとともに、技術支援、人材交流、人員派遣等を推進し、各社の企業価値の向上を図っていきます。

また、海外事業を支えるグローバル人財の育成にも注力するとともに、海外出資先との情報連携・シナジーの発揮を通じて、資産運用の高度化、商品開発の多様化、ならびにインシュアテックの活用による事業イノベーション等の付加価値の創出を図っていきます。新規M&Aについても、さらなる展開を引き続き検討していきます。



## グローバル人財共育への取組み

当社の海外事業においてグローバル人財が活躍する場としては、各出資先での経営陣・職員とのコミュニケーション、日本国内での出資先の経営管理・シナジー発揮に向けた取組みなど多岐にわたります。

こうした役割や業務には語学力のほかにも国際的な視野、コミュニケーション力、リーダーシップが求められ、これらのスキルや経験を有する人財を長期的な視点で計画的に育成していく必要があります。

そのため、職員の希望するキャリアパスも踏まえた海外留学、出資先への派遣(駐在員、トレーニー)のほか、日本国内での研修にも取り組んでいます。



## 海外進出の経緯

2005年11月、中国人民人壽保險股份有限公司 (PICC Life Insurance Company Limited、以下「PICC生命」)に出資しました。現在の株式保有比率は10.0%となります。

2013年3月、ベトナムのパオベト・ホールディングス (Baoviet Holdings)の発行済株式18.0%を取得し、ベトナム政府に次ぐ民間筆頭株主となりました。2019年12月には同社の増資を単独で引き受け、株式保有比率は約22.0%となりました。

2014年5月、インドネシアのBNIライフ・インシュアランス (PT BNI Life Insurance、以下「BNIライフ」)が発行する新株の引受けにより、発行済株式の約39.9%を取得しました。

2016年2月には、米国の生命保険グループであるシメトラ・フィナンシャル・コーポレーション (Symetra Financial Corporation、以下「シメトラ」)を完全子会社化することで、世界最大の保険市場である米国市場への進出を果たしました。

2019年6月には、シンガポールの新興生命保険会社であるシングライフ (Singapore Life Pte. Ltd.)に対し出資を行い、当社の関連法人としました。さらに2020年11月、シングライフによる英アビバ・シンガポール事業の買収に際し、追加出資を実施しました。現在、当社の出資先は持株会社となったシングライフ・ホールディングス (Singapore Life Holdings Pte. Ltd.)になり、株式保有比率は約23.2%となりました。

2022年7月には、従来当社が運用していた海外事業債をシメトラの投資顧問子会社であるSIMへ全面委託するとともに、人員を派遣し、資産運用の分野における一層のシナジー発揮に向け、取り組んでいます。

また、ニューヨーク、北京、ハノイに海外駐在員事務所を設置し、海外の保険事業等に関する幅広い情報収集を行っているほか、イノベーション全般に関する取組みを推進する拠点をシリコンバレーに開設し、当社とシメトラと共同で、同拠点を通じた情報収集・実証実験等を行っています。これらの取組みを通じ、今後も先進事例の研究や海外事業展開の検討に活用していきます。





## 出資先企業の紹介

### 米国



シメトラは、1957年に設立され、3つのビジネスライン（個人保険、個人年金、従業員福利厚生）を通じたバランスの取れた事業ポートフォリオによる安定した収益性、保守的な資産運用方針等に基づく高い健全性を有する米国の生命保険グループです。

同社へ取締役を含む役職員を派遣し、各部門の業務遂行状況の確認を行うとともに、経営上の重要課題について定期的に協議をする等、積極的に同社の経営に参画しています。

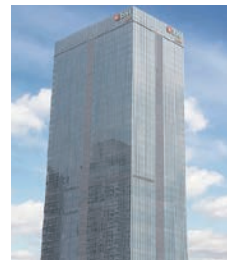


シメトラ役職者の来日

### インドネシア



インドネシアの大手国営商業銀行であるバンク・ネガラ・インドネシアの生命保険子会社であるBNIライフは、同銀行の約2,000の支店網を活用した銀行窓販をはじめ、営業職員、従業員福利厚生およびシャリア（イスラム法に基づく保険商品の販売）の各販売チャネルを通じて、個人および団体向け保険を提供しています。同社へ取締役・監査役を含む役職員を派遣し、銀行窓販、団体保険、リスク管理などの技術援助を提供するとともに積極的に経営に参画しています。



BNIライフの業績報告

### 中国



PICC生命は、約10万人の保険代理人（営業職員）や銀行窓販などによるマルチチャネル戦略を進めて順調に業容を拡大しており、2022年の収入保険料は、同国の生命保険会社93社中第7位となっています。同社へ取締役を派遣し、積極的に経営に参画しています。



PICC生命での両社部門ミーティング

### シンガポール



シングライフは先進的なデジタルテクノロジーの活用とローコストオペレーションをビジネスモデルとしており、2017年の営業開始後、順調に業績を拡大してきました。2020年11月に英アビバ・シンガポール事業（アビバ・シンガポール）を買収した後、2022年1月に同社との事業統合が完了しました。

シングライフのテクノロジーをアビバ・シンガポールの事業基盤や主力のFAチャネルにおいても活用し、顧客ファースト・デジタルファーストを推進するとともに、FAチャネルでの拡販やモバイル戦略の深耕により、顧客毎にカスタマイズしたサービスの提供に注力しています。

同社には取締役を派遣しており、今後も長期的に経営に関与し、支援していきます。



シングライフ役職者の来日

### ベトナム



ベトナム最大手の保険・金融グループであるバオベト・ホールディングスは、傘下に、生命保険、損害保険のほか、証券会社、アセット・マネジメント会社等を保有し、2022年の生命保険の収入保険料は第1位となっています。同社へ取締役を含む役職員を派遣し、生命保険事業を中心とした技術援助を提供するとともに積極的に経営に参画しています。



バオベト生命への表敬訪問

# グループ戦略

住友生命グループは、生命保険業・少額短期保険業・保険関連事業・資産運用関連事業等、国内外の様々な子会社・関連会社により構成されています。

今般策定した「住友生命グループVision2030」では、グループ全体としての2030年時点のありたい姿として「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』」を掲げており、グループ全体の持続可能性を高める取組みを進めています。

## グループ経営管理体制

住友生命では、「グループ経営管理基本方針」を策定しています。グループの経営管理会社として、経営方針および内部統制基本方針に基づき、子会社等の所在法域の制度や市場環境、事業内容に応じた自律的な経営管理体制の構築を適切に支援し、効率的な管理を実施することにより、グループ全体としての経営管理体制の高度化を図っています。

具体的には、「グループ法令等遵守方針」、「グループ保険数理方針」、「グループリスク管理方針」、「グループ外部委託管理方針」、「グループ内部監査方針」等の管理方針を定め、グループ会社との対話等も行いながら、グループの健全性および業務の適切性の確保を重視した経営を行っています。（詳細はP.87「内部統制」参照）

## グループシナジー発揮に向けた取組み

国内生命保険子会社では、自社の成長および他生命保険会社とのアライアンス等による保有契約件数の増加に伴い、保全・支払の事務件数の将来的な大幅増加が見込まれています。これを踏まえ、住友生命および子会社が事務処理効率化を共同で推進するとともに、グループ全体での最適な人的リソース配分を検討する観点から、2023年4月、タスクフォースマネージャー<sup>※</sup>を設置しました。

<sup>※</sup>タスクフォースマネージャー：2021年7月に新設した、固定的な組織を持たない新たな管理職で、戦略的な課題（タスク）に応じたチームリーダーとして任命。

本中期経営計画期間において、グループベースでの最適な保険事務体制構築に向けた取組みを進めていきます。



## 環境課題や人権課題の解決への取組み

気候変動をはじめとした課題を抱える地球環境は持続可能な社会の基盤になるとの認識のもと、グループ全体として、カーボンニュートラル実現に資する取組みを推進しています。2023年3月には、グループ全体としての2030年の温室効果ガス削減目標▲50%（2019年度対比）を策定しました。

また、多様な人権課題に対する理解浸透を図るために人権に関する啓発・教育等を推進するとともに、「住友生命グループ行動規範」ならびに「住友生命グループ人権方針」の定めに基づき、サステナビリティ重要項目に対する取組みのひとつである人権への取組み<sup>※</sup>を通じて、企業として求められる人権尊重の責任を果たしていきます。

<sup>※</sup>人権への取組みの詳細については住友生命公式ホームページをご覧ください。  
[https://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/initiatives/management\\_system/human\\_rights/index.html](https://www.sumitomolife.co.jp/about/csr/initiatives/management_system/human_rights/index.html)

## 住友生命グループ行動規範

住友生命グループ各社の役職員が経営方針を行動レベルで実践していくために定めている指針で、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「住友生命グループ行動規範」を制定しています。

行動規範では、「お客さま」「社会」「共に働く仲間」の3つの視点から、自分の行動が正しいかどうかを日々確認することとしています。お客さま・社会の視点をぶらさず、時代の方向性を見定めて着実に歩みを進め、私たち一人ひとりの「人」の価値を高めていく企業文化の醸成に取り組んでいます。