

## スミセイ中期経営計画2025 4つの取組み

# 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、グループとしての一体感やシナジー発揮に向けた運営を推進しています。

## 資産運用の強化

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取組みを進めています。持続可能な社会の実現に貢献すべく、スチュワードシップ活動を通じた投資先企業との対話やESGテーマ型投融資等の取組みを推進しました。

また、2024年1月に「資産運用立国実現プラン」を策定・公表しており、お客さまの資産形成に資する魅力ある商品を提供するための取組みを開始しました。

## 海外事業展開

海外事業では、北米とアジアを海外における生命保険事業展開の中心と位置づけ、シメトラの持続的成長とアジア出資先の企業価値向上に取り組むとともに、海外事業の推進に伴うガバナンスの継続的な改善、グローバル人財の育成および新規M&Aの検討に注力しました。

特にアジア出資先のひとつであるシングライフについては、アジア地域における事業展開の実績や今後の成長性などを踏まえ、2024年3月に完全子会社化を行いました。また、同年4月には同社との関係強化やアジア地域の市場調査を目的として、シンガポールに駐在員事務所を設立しました。

## 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うとともに、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ます。また、コスト削減や全体最適な視点での投資の厳選等を通じたコストコントロールなど、収益構造改革につながる総合的検討を推進しています。

## グループ戦略

住友生命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を進めているほか、グループベースのガバナンスを強化する観点から、グループ経営管理のさらなる高度化や内部統制システムの整備についての検討を進めています。また、グループ内の人財交流や知見の共有をはじめ、各領域で様々な新規の取組みを推進し、グループシナジーの発揮に取り組んでいます。お客さまにウェルビーイング価値をお届けできるよう、住友生命グループ一体となって、世の中に価値を提供していきます。

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。

		2023年度実績	2025中計目標
グループ基礎利益		3,056億円	3年累計 7,300億円
住友生命	基礎利益	2,617億円	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。

### 「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 ポートフォリオ	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

01 住友生命の価値創造

02 住友生命の経営戦略

03 価値創造を支える基盤

## 2023年度の振り返り

### ● 運用環境

2023年度の日本経済は、個人消費等の内需が弱かったものの、半導体の供給制約の緩和による自動車生産の回復やインバウンド需要にも支えられ、緩やかに成長しました。

金融市場は、日本銀行の金融政策修正への思惑等から金利は上昇しました。株価については、東証の要請に基づく企業経営改革への期待等から大きく上昇し、日経平均株価は34年ぶりに過去最高値を更新しました。

	2022年度末		2023年度末
日本10年国債	0.35%	↑	0.73%
日経平均株価	28,041円	↑	40,369円
米国10年国債	3.47%	↑	4.20%
ドル/円	132.9円	↑	151.4円

### ● 取組み

国内債券については、国内金利が上昇するなか、超長期の日本国債や収益性の高いクレジット資産(社債等)等へ投資を行い、収益力向上に取り組みました。外国証券は、為替ヘッジコストが高止まっており、収益性の低下した為替ヘッジ付外債を大幅削減し、中期的に投資妙味のある為替ヘッジ付外債建クレジット資産や為替リスクをとるオープン外債を積み増しました。国内株式や外国株式については、中期的な収益力の向上を図るため、残高を積み増しました。

責任投資の観点からは、投資先企業との対話促進や脱炭素社会に向けた資金需要に積極的に応えるため、インフラファンド、グリーンボンド、グリーン認証オフィス等のESGテーマ型投融資を進めました。

## 今後の取組み

2024年度、日本については、賃上げ／消費者物価上昇を背景に日本銀行が利上げを実施する一方、米国では緩やかに消費者物価が低下し、利下げ局面に入ると予想しています。両国の金融政策の変更速度が急激に加速するとは考えておらず、日本の金利上昇は限定的で、米国の利下げも緩やかなものとなり、引き続き日米の金利差は拡大した状態が続くことから為替は緩やかな円高基調になるとみています。

このような環境下において、収益力向上、責任投資推進、リスクコントロール強化を図っています。

### ●収益力向上

2025年度から導入予定の経済価値ベースの新資本規制を見据えて、リスク対比リターンの高い資産に重点的に投資していきます。

ALM運用ポートフォリオでは、負債コストを上回る金利水準で超長期国債等への投資を検討します。また、為替ヘッジコスト変動による収益への影響を抑制するため、変動金利を中心に外貨建クレジット資産への投資を進めます。

バランス運用ポートフォリオでは、中期的な収益力向上のため、金利・為替・株価の水準次第で、オープン外債／外国株式等への投資を検討します。

### ●責任投資推進

責任ある機関投資家として、社会・環境課題の解決に貢献すべく、資産運用を通じたポジティブ・インパクトの創出、ネガティブ・インパクトの抑制に取り組むとともに、インパクトの可視化に取り組んでいます。詳細は  P.34を参照ください。

### ●リスクコントロール

保険金等の支払能力の充実の状況を示す比率（ソルベンシー・マージン比率）に加えて、新資本規制における指標「ESR(Economic value-based Solvency Ratio、経済価値ベースのソルベンシー比率)」のモニタリングも一層強化して、投資行動に伴うリスクのコントロールを強化していきます。

## 資産運用立国実現に向けた取組み

お客様の資産形成に資する魅力のある商品を提供するための資産運用力向上の取組みを通じて、インベストメントチェーン上の重要な役割を担い、経済の好循環実現に貢献するとともにすべてのステークホルダーにウェルビーイング価値を提供していきます。



商品・サービスの提供	お客様の幅広い資産形成ニーズにお応えする観点から、商品ラインアップの拡充を進めています。また、ライフプラン等に沿ったコンサルティングを実施し、お客様に最適な保険をお届けしていきます。  P.51
資産運用力向上の取組み	お客様の資産形成に資する魅力ある商品を提供するため、次の取組みを行っていきます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益力向上が期待できる海外資産やプライベートアセットなど多様な資産への投資を拡大するとともに、持続可能な社会実現のための資金需要を投資機会と捉えて責任投資を一層推進していきます。</li> <li>■ 投融資先企業の中長期的な企業価値向上を目指し、企業との対話（スチュワードシップ活動）のさらなる充実を図ります。</li> <li>■ 戦略的な見地から、人材育成に積極的に取り組みます。</li> <li>■ 社会課題の解決に資する投融資の分野を中心に、優秀な新興資産運用会社の活用に取り組みます。</li> </ul>
金融リテラシー向上への貢献	お客様の長期的な資産形成をサポートすべく、企業にお勤めの皆さまや、将来を担う世代といった多くの方々へ、金融リテラシー向上に資する様々なセミナーを提供していきます。  P.38

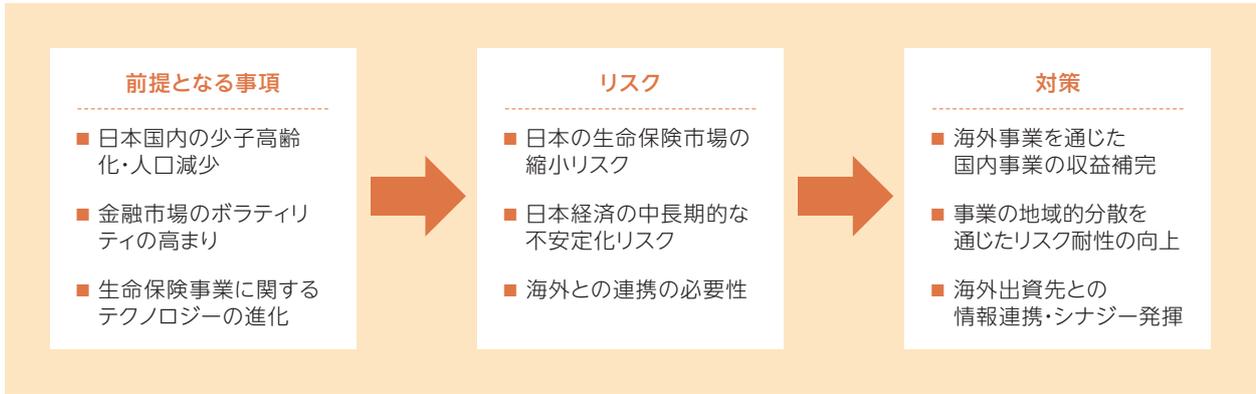
# 海外事業

## 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。



## 2023年度の振り返り

上記の環境認識を踏まえたうえで、当社では、海外生保市場のうち、規模・成長性の観点から北米とアジアを事業の軸と定め、海外事業を推進しています。

北米事業ではボラティリティの高い米国の経済環境の中、金利上昇の追い風を受け、シメトラの個人年金商品販売が過去最高となるなど保険3事業部門（個人年金部門・企業保険部門・個人保険部門）とも好調な新契約販売実績となりました。当社による2016年の完全子会社化以降、保有契約高も堅調に増加していることに加え、資本効率の向上等に向けた諸施策も両社協議のうえで実行しており、着実に当社グループの収益基盤の拡大に貢献しています。

また、両社の専門部署間での会議を通じたノウハウの共有や、適切なガバナンスについても、継続的に取り組んでいます。

アジアにおいては、中核市場の一つと位置づけているシンガポールにおいて、シングライフを完全子会社化しました。同社は、デジタルを活用したビジネスモデルを強みとして順調に業容を拡大しており、現在ではシンガポール大手生命保険会社の一角に成長しています。このような実績・成長性の両面と、これまで築き上げてきた両社の良好な関係性を踏まえ、完全子会社化の判断に至ったものです。

バオベトHD、BNIライフ、PICC生命については、現地経営陣等の来日による人材交流や研修の実施、当社派遣取締役を通じた情報提供・技術援助を実施すること等により、各出資先の企業価値向上に努めました。

出資先の経営管理にあたっては、海外駐在員事務所による金融市場や保険業界の動向等に関する調査で得た情報を活用するなど、グローバルに連携して取り組んでいます。



高田社長(中央)  
Margaret Meister CEO(シメトラ、左)  
Pearlyn Phau CEO(シングライフ、右)

## 海外事業における今後の取組み

長期的なお客さま利益の向上を目指し、引き続き、海外事業を通じた収益基盤の強化、リスク分散、海外市場の成長性の享受、海外の先進的なテクノロジー活用に関する情報収集に取り組んでいきます。

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、持続的な成長に向けた取組みを推進するとともに、同社の状況をきめ細かくモニタリングし、必要に応じた施策を実施してまいります。また、シメトラの投資顧問子会社であるシメトラ・インベストメント・マネジメント・カンパニーを通じた資産運用分野における当社との協働等のシナジー発揮に向けた取組みを継続します。

シンガポールにおいては、シングライフとの関係強化等を目的として設立した駐在員事務所の機能も活用し、シングライフの業容拡大に向けて取り組んでいきます。また、シングライフの有するビジネスモデル等のノウハウを、住友生命グループのお客さまの利便性向上や経営効

率化につなげるなど、グループシナジーの発揮・最大化にも取り組んでいきます。

バオベトHD、BNIライフ、PICC生命についても、引き続き、経営への参画、技術援助、人材交流等を推進し、企業価値の向上を図ってまいります。

海外駐在員事務所等においては、海外の金融市場や保険業界の動向、およびテクノロジー活用等に係る調査・情報収集等、当社出資先の経営管理や当社グループの企業価値向上に向けた取組みを継続します。

こうした既存の出資先における企業価値向上に向けた取組みに加え、新規M&Aについても引き続き検討してまいります。

また、海外事業の推進に伴って必要となるガバナンスの継続的な改善、海外事業を支えるグローバル人財の育成にも取り組んでいきます。

## 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。

また、海外でのビジネスに精通した経験者採用を進めるなど、社外からの知見・経験を積極的に取り込み、海外事業の基盤となる人財の拡充に取り組んでいます。



グローバル人財共育に向けた国内研修の様子



受講者による研修最終日のプレゼンテーション

### お客さまの利益の向上

#### 北米・アジアを軸とする海外事業を通じた収益基盤の拡充

##### シナジーの発揮

資産運用、商品開発、IT等の分野における連携

各分野の専門部署間コミュニケーションおよびトレーニーの派遣を通じたノウハウ吸収

##### 適切なガバナンス

出資先の経営状況の的確な把握（モニタリング）および経営目標達成に向けた監督（ガバナンス）を推進

##### グローバル人財共育

グローバルに活躍できる人財の計画的な育成

各専門部署の海外事業に関する業務遂行力の強化

## 出資先企業の紹介

### 米国



シメトラは、1957年に設立され、3つの保険事業部門(個人年金部門・企業保険部門・個人保険部門)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する等、積極的に同社の経営に参画しています。



### シンガポール



シングライフは、2017年の創業当初からデジタルを活用したビジネスモデルに強みを持ち、2020年には英Aviva社のシンガポール事業を買収するなど、順調に業容を拡大しており、現在では多様な商品・販売チャネルを有するシンガポール大手生命保険会社の一角に成長しました。同社には取締役を派遣することに加え、現地駐在員事務所による現地でのコミュニケーションを通じて、同社の成長を推進し、グループシナジーの発揮・最大化に取り組んでいきます。

### 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HD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、2023年の生命保険の収入保険料は第1位となっています。同社へ取締役を派遣し、生命保険事業を中心とした技術援助を行っています。出資比率:22.08%



### 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行っています。出資比率:39.99%



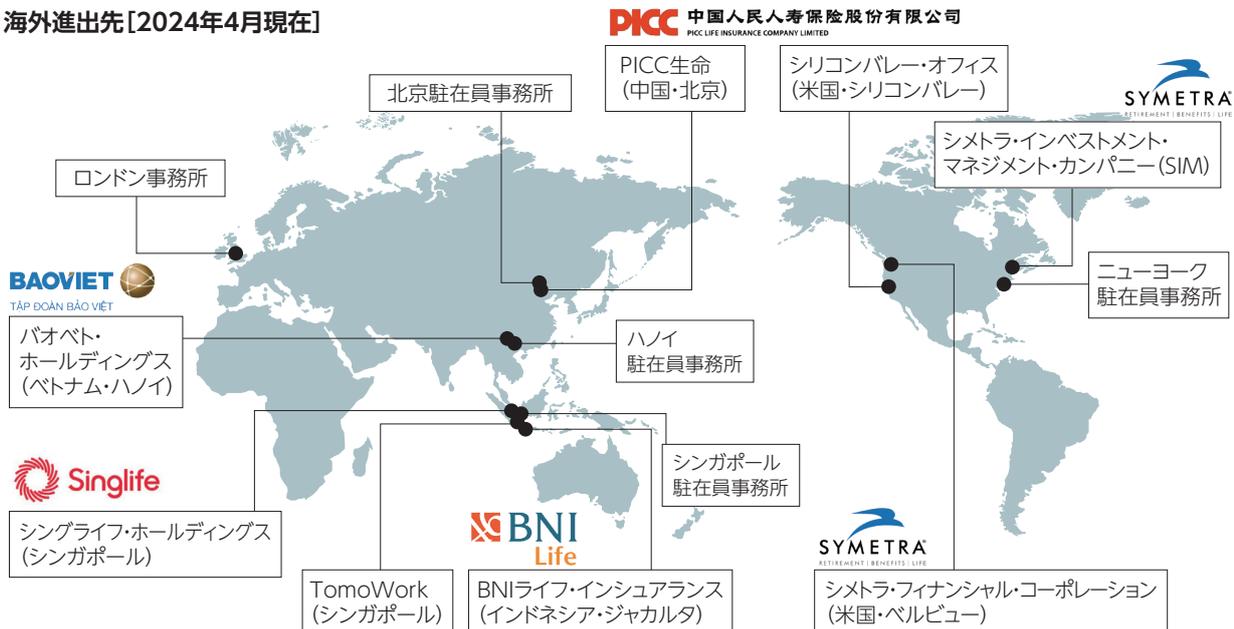
### 中国



PICC生命は、約8万人の保険代理人(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、2023年の収入保険料は、同国の生命保険会社93社中第8位となっています。同社へは取締役の派遣等を通じ経営に参画しています。出資比率:10.00%



### 海外進出先[2024年4月現在]



## 海外子会社のCEOからのコメント



**シメトラ**  
**マーガレット・マイスターCEO**

Margaret Meister  
(President and  
Chief Executive Officer)

シメトラは2016年に住友生命グループの一員となりました。住友生命からのサポートもあり、着実な成長をとげるとともに、両社間のシナジーを実現すること等を通じて、住友生命との強固なパートナーシップを構築してきました。

当社では、2019年から「シメトラ・エンパワーズ」という戦略的なビジョンの中で、「より多くの人々が金銭的不安から解放される世の中を実現する(Creating a world where more people have access to financial freedom)」ことを掲げており、このビジョンの下、提供する商品ラインアップの拡充、販売代理店網の拡大、テクノロジーを活用したサービス向上等を通じ、お客さまへの価値提供・カスタマーエクスペリエンスの向上に取り組んでいます。こうした取組みを通じた、成長の実現に向けて、住友生命との対話を通して、共に取り組んでいきます。

また、シメトラでは従業員を非常に重要な財産と考えており、ダイバーシティの推進も含め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる健全な企業文化の醸成等に取り組んでいます。

シメトラのビジョンや人財育成に向けた取組みは「住友生命グループVision2030」と多くの点で共通しています。我々がビジョンの実現に向けて取り組み成長することで、住友生命グループに貢献したいと考えています。



**シングライフ**  
**パーリン・ファウCEO**

Pearlyn Phau  
(Executive Director &  
Group Chief Executive Officer)

シングライフは住友生命グループの一員となったことで、より強い未来を共に築くことができることを確信しています。まずは国内事業の成長に取り組むつつ、東南アジア地域における住友生命グループの成長に貢献していきます。

当社は、お客さまが経済的な自由を実現するための、よりよい手段(a better way to financial freedom)を提供することをパーパスとしており、それを実現するため「顧客中心主義」・「次世代商品・サービスの提供」・「デジタル化の推進」・「将来を見据えた人材構築」・「サステナビリティの推進」の5つの戦略に取り組んでいます。

デジタルは当社の強みであり、シングライフアプリを通じてイノベーションを起こしています。また商品開発から顧客サービス、マーケティング、コンテンツ作成までのあらゆる領域で最新AIを活用しイノベーションの推進に取り組んでいます。

サステナビリティにおいては、カーボンニュートラルを国家目標よりも前倒しで達成できるよう挑戦しています。東南アジアの保険会社として初めて、国連が支援するPRI(責任投資原則)の署名者になりました。国内のサステナブルファイナンス協会のメンバーとして、シンガポールの金融エコシステムにおけるサステナビリティを推進しています。

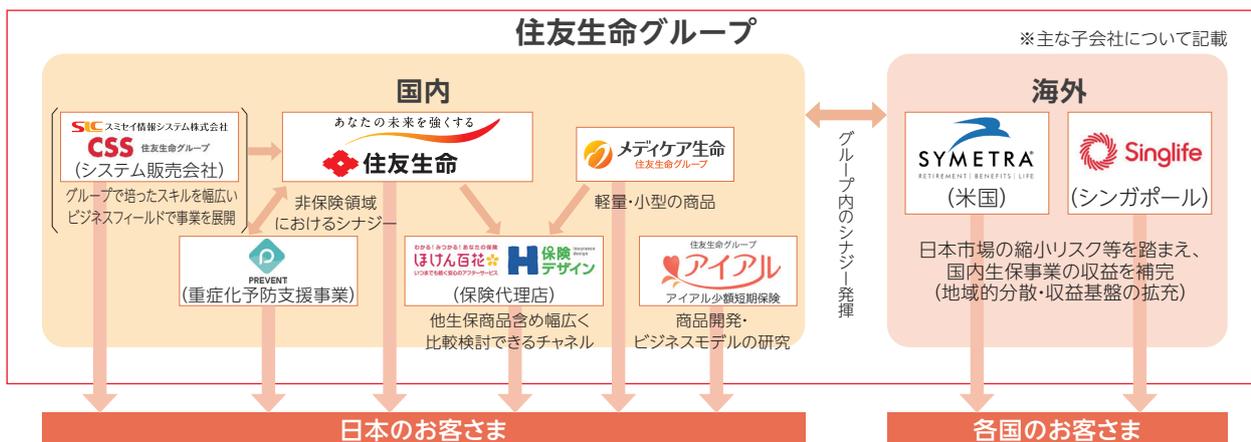
当社の理念や取組みは多くの点で「住友生命グループVision2030」と一致しており、デジタル化や販売チャネル、その他当社が強みとする分野でのコラボレーションなどを通じ、住友生命グループVision2030に貢献していきたいと考えています。

# グループ戦略

長期的な事業の安定性が必要となる生命保険事業の特性を踏まえ、変化するお客さまのニーズに応えるとともに、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、世の中に価値を提供し続けることが重要だと考えています。複雑化・多様化するお客さまニーズや社会的な課題に対応するため、従来の保険領域のみならず、非保険領域も含めた幅広い領域で、住友生命グループ一体となって世の中に価値を提供していきます。

## 住友生命グループの構成

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・関連法人等により構成されています。



## 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（P.91「内部統制」参照）。

2023年度にシングライフを完全子会社化したことに伴い、日本の相互会社として初めて国際的に活動する保険グループであるIAIGに指定されました。グループベースのガバナンスを強化する観点から、内部統制システムの整備についての検討を進め、グループ経営管理のさらなる高度化を進めていきます。

## グループシンナジー発揮に向けた取組み

グループ内の人財交流や知見の共有をはじめ、各領域で様々な新規の取組みを推進し、グループシンナジーの発揮に取り組んでいます。

国内生命保険子会社のメディケア生命では、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。

非保険領域で国内で新たにグループインしたPREVENTでは、重症化予防事業に取り組んでおり、「住友生命[Vitality]」と連携したMVMヘルスケア事業等、

双方の強みを積極的に活用した事業を推進しています（P.54参照）。

また、海外事業については、シメトラの資産運用子会社SIM(Symetra Investment Management Company)に海外社債の運用を2022年から全面委託しており、今後は、シメトラとシングライフ双方とのシンナジー発揮にも取り組んでいきます。

お客さまにウェルビーイング価値をお届けできるよう、これからも国内外の住友生命グループ各社との様々な取組みを通じて、シンナジーの発揮に取り組んでいきます。

<sup>\*</sup>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。