

## 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月に策定した「資産運用立国実現プラン」に基づき、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進めています。

## 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。

100%子会社であるシメトラ、シングライフとは、ノウハウの共有等、継続的なコミュニケーションを行っています。2024年10月には住友生命を含めた3社で「3Sサミット」を開催する等、グループ全体でのシナジー発揮に向けた取組みを推進しています。

## 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の検討を進めたほか、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・2024年度<br>2年累計実績 | 2025中計目標     |
|----------|------|-------------------------|--------------|
| グループ基礎利益 |      | 6,854億円                 | 3年累計 7,300億円 |
| 住友生命     | 基礎利益 | 6,022億円                 | 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<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>クレジット資産<br>不動産 | 内外株式<br>オープン外債<br>為替ヘッジ付外債 |

## 2024年度の振り返り

### ■ 運用環境

2024年度の日本経済は、物価上昇や企業収益の拡大によりデフレ脱却の兆候は見せつつも、賃金の上昇は物価上昇に追いついておらず、消費の伸びはやや力強さを欠くものとなりました。

金融市場では、日本銀行の追加利上げへの思惑等から金利は上昇しました。株価は、好調な半導体関連株等から日経平均株価は一時過去最高値を更新したものの、景気後退懸念や円高を背景に下落に転じました。

|         | 2023年度末 |   | 2024年度末 |
|---------|---------|---|---------|
| 日本10年国債 | 0.73%   | ↑ | 1.49%   |
| 日経平均株価  | 40,369円 | ↓ | 35,617円 |
| 米国10年国債 | 4.20%   | → | 4.21%   |
| ドル/円    | 151.4円  | ↓ | 149.5円  |

### ■ 取組み

国内債券は、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を積み増しました。また、米国の関税政策等を背景に世界経済に対する不透明感が高まったことから、国内株式や外国株式、オープン外債を削減しました。

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

2025年度は、日本では賃上げ／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、米国では関税による消費者物価の上昇は一時的であることから、利下げを継続す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、米国の金利低下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。また、米国の関税政策に対する懸念は、各国との交渉が進展することで徐々に沈静化すると予想しています。

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、為替変動リスクを排除しつつ米国事業債の厚いスプレッドを享受できる通貨スワップ付外貨建事業債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

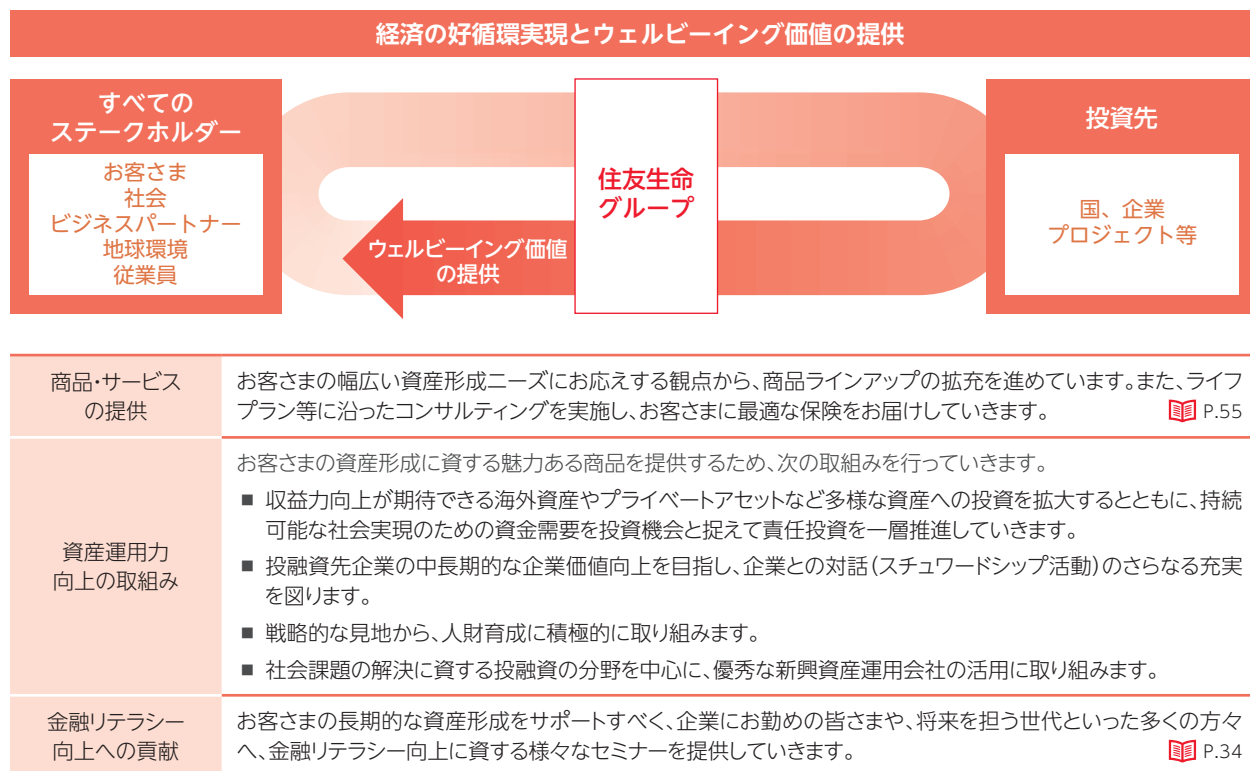
責任ある機関投資家として、社会・環境課題の解決に貢献すべく、資産運用を通じたポジティブ・インパクトの創出、ネガティブ・インパクトの抑制に取り組むとともに、インパクトの可視化に取り組んでいます。詳細は  P.32を参照ください。

### ■ 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

お客さま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。





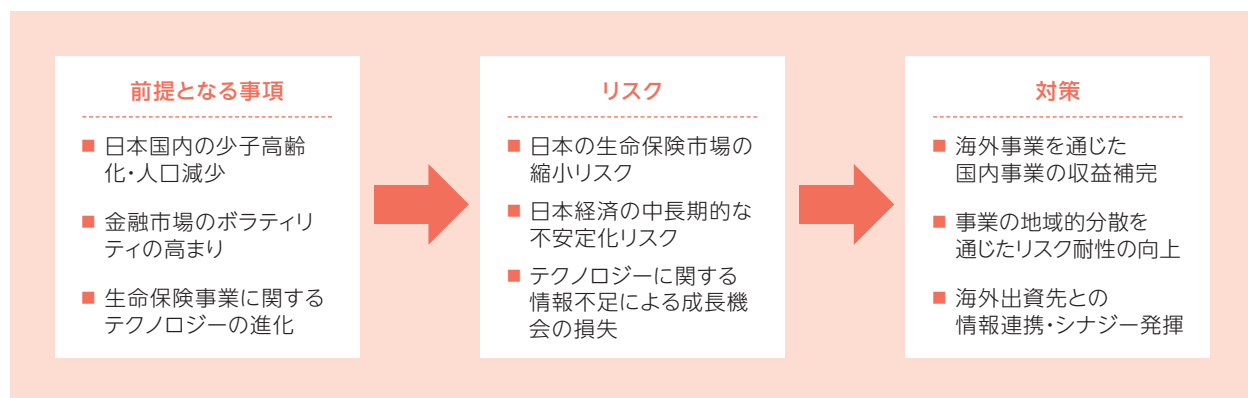
# 海外事業

## 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。



## 2024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。

北米事業では堅調な米国経済の下で、シメトラの個人年金・個人保険商品販売が過去最高となるなど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、保有契約高も着実に増加しており当社グループの収益基盤の拡大に貢献しています。

アジアにおいては、2024年3月にシンガポールのシングライフを完全子会社化しました。同社は、生命保険、損害保険、資産運用サービスと幅広い金融ソリューションサービスを提供しています。また、デジタルとテクノロジーの分野での強みを活かして多様なチャネルを展開することで、市場平均を上回る成長を続けており、2024年度の新契約販売は業界5位の実績となりました。

100%子会社であるシメトラ、シングライフとは、ノウハウの共有をはじめとしたシナジーの実現やグループベースでの適切なガバナンスに向けて、様々な専門部署間で継続的にコミュニケーションを行っています。

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など、グループシナジーの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、保険に加えて資産運用サービスも含めた包括的な金融ソリューションと多様な販売チャネルを有するシングライフの強みを活かして、さらなる顧客基盤の拡大と収益向上に取り組んでいきます。また、シングライフのデジタルやテクノロジーを中心とした

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は、各出資先における経営陣・職員との連携や、日本国内での出資先の経営管理、シナジー創出に向けた取組みなど、多様な場面でグローバル人財が重要な役割を果たしています。

これらの業務には、語学力に加え、国際的な視野、優れたコミュニケーション能力、リーダーシップといった高度なスキルが求められるため、長期的な視点での計画的な育成に取り組んでいます。

具体的には、職員のキャリア志向を踏まえた海外留学や出資先への派遣（駐在員・トレーニー）に加え、国内における各種研修プログラムを継続的に実施しています。取

組みの効果としては、2021年以降に国内での研修を受講した84名中、15名を海外へ派遣しました。

さらに、海外ビジネスに精通した人財の採用を積極的に進めることで、多様な知見や経験を取り込み、海外事業の基盤を支える人財の一層の充実を図っています。



8か月に渡る研修最終日のプレゼンテーションの様子と、修了証を手にする受講者



## TOPICS

## グループシナジーの発揮に向けた取組み

## ～3S サミット 初開催～

2024年10月に、シメトラおよびシングライフと当社の3社で「3Sサミット」を開催しました。このサミットは、Vision2030の実現に向けた重要な議論の機会として実施したもので、CEO、CFOをはじめとする両社の主要メンバーが来日しました。

「3S」という名称は、シメトラ、シングライフ、住友生命の3社がSから始まる社名を持つことに由来しています。

サミットでは、両社の経営幹部と当社の役員とのセッション、普段両社とコミュニケーションをとっている部門とのミーティングが実施され、今後の戦略等についてフェイストゥフェイスで議論することで、お互いの理解を深めることができました。

また、世界中の保険会社が共通して抱えるDX(デジタル・トランスフォーメーション)の課題について、トップレベルのパネルディスカッションも行いました。

3社でのディスカッションは、各社の異なる視点を理解する良い機会となり、グローバルな中での当社

の立ち位置や各社の強みがより明確になりました。

今後も、グローバルな保険会社グループとして、世界中のお客さまのウェルビーイングに貢献するために、各国でビジネスを展開するだけでなく、グループ会社間でのコミュニケーションを通じ、各社の強みを持ち寄り、グループ全体で連携してシナジーを生み出すことで、「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』」に向けて、取り組んでいきます。



戦略ミーティングの様相

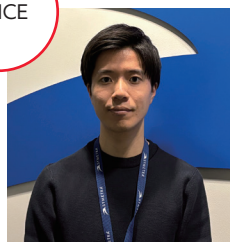


パネルディスカッションの様相



左から  
高田社長、Tommie Brooks CFO (シメトラ)、Margaret Meister CEO (シメトラ)、  
Pearlyn Phau CEO (シングライフ)、Sumit Behl CFO (シングライフ)、角副社長

## VOICE



シメトラ駐在員  
照沼晃平  
主任

## グローバル人材研修での学びを活かし世界へ

2022年度グローバル人材育成研修 (NGLT研修) を受講  
〈2025年度からシメトラへ異動〉

私は2022年度にNGLT研修を受講しました。入社当初より海外事業に携わることを志望していたため、参加の打診をいただいた際には迷うことなく受講を決意しました。

研修の目的は、海外でビジネスに携わるうえで必要となるマインドセットやコミュニケーション上の留意点等を学ぶことに加え、英語によるディスカッションやプレゼンテーションの方法等、ビジネスの場で必要なスキルを習得することにあります。約半年間の研修の中では、座学に加え、英語話者とのディスカッションや、当社役員に対する英語でのプレゼンテーションといったプログラムも含まれており、実践的なスキルを身につけることができましたと感じています。

研修終了後は、海外事業を担当する国際業務部での勤務を経て、2025年4月から米国子会社のシメトラに駐在員として赴任しています。駐在員の主な業務の一つに、シメトラの経営を管理するにあたって住友生命が必要とする情報の収集や、両社間の円滑な意思疎通の支援があります。私は初めての海外駐在であり、現地の方々のコミュニケーション方法や価値観について、日本との差異を感じる事が少なからずありました。ただそうした中でも、案件の進め方について現地職員と意見交換を行う際や、日々の業務を通じて信頼関係を構築していく中で、研修で学んだ知識やスキルが非常に役に立っていることを実感しています。

一方、研修で学んだことが全てではないということも改めて感じています。研修で学んだことを礎に、新たな知識やスキルを積み重ねていくことで、住友生命およびシメトラ双方に貢献していきたいと思っています。



## 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います。生命保険、損害保険に加えて、資産運用サービスも含めた総合的な金融ソリューションサービスをデジタルテクノロジーを活用しながら多様な販売チャネルを通じて展開しています。

同社へは取締役の派遣を通じて経営に参画すると共に、当社の各部門と現地駐在員事務所が連携し、同社の業務遂行状況の把握等の経営管理やシナジー実現に向けた取り組みを行っています。

## 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、2024年の生命保険の収入保険料は同国内で第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、従業員福利厚生など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%



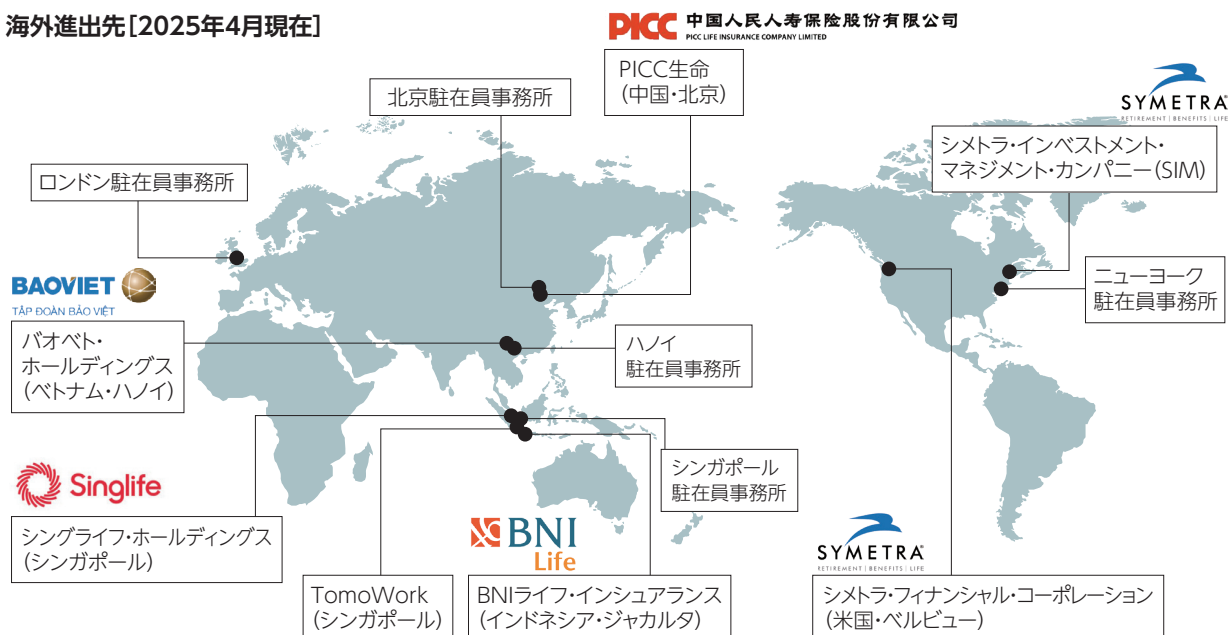
## 中国



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、2024年の収入保険料は、同国の生命保険会社91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[2025年4月現在]

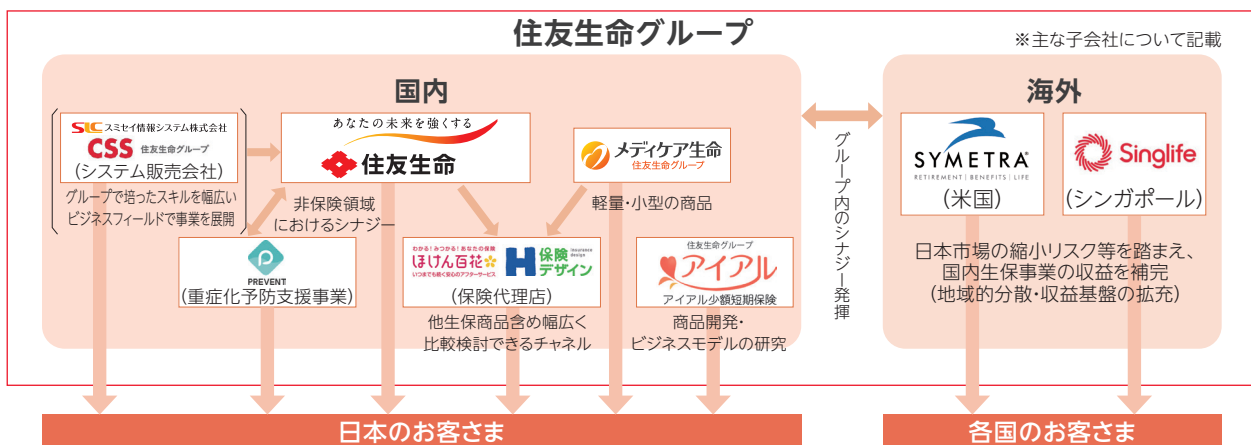


# グループ戦略

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.89「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、2024年7月に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。国際的に活動する保険グループの責務として、グループベースのガバナンスを強化する観点から、深刻なストレスの発現時における、グループの健全性を迅速に回復するための計画を策定しました。

## グループシ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、グループシナジーの発揮に取り組んでいます。

非保険領域で国内で2023年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.58参照）。

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います。また、2024年10月に、シメトラ、シングライフおよび当社の3社で「3Sサミット」を開催し、3社のシナジー発揮にも取り組んでいます（P.65参照）。

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、シナジーの発揮に取り組んでいきます。