

あなたの未来を強くする



住友生命グループ Vision2030

スミセイ中期経営計画2025

目次

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1 「スミセイ中期経営計画2022」振り返りおよび環境認識 | P.2 |
| 2 「住友生命グループ Vision2030」 | P.7 |
| 3 「スミセイ中期経営計画2025」 | P.11 |



1 「スミセイ中期経営計画2022」振り返り

・ および環境認識

「スミセイ中期経営計画2022」振り返り ～計数目標の達成状況～

前中期経営計画である「スミセイ中期経営計画2022」は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて、策定直後に計画目標の見直しを強いられる厳しい環境下であったものの、「人ならではの価値」と「デジタル」の融合といったニューノーマル下における新たな取組みを着実に実行したことにより、KGIとして設定した**全指標において目標達成**を見込んでいる。

経営重要指標 (KGI)	中計目標 (2020～2022)	実績 (2020～2022年度見込)
お客さま数 (保有件数) (住友生命+メディケア生命+業務提携先)	1400万件	1465万件
保有年換算保険料 (住友生命+メディケア生命)	2兆3100億円	2兆3441億円
生前給付保障・医療保障等 (住友生命+メディケア生命)	6100億円	6378億円
国内事業基礎利益 ^(※1) (住友生命+メディケア生命)	3年累計 9010億円	3年累計 9072億円
海外事業基礎利益 (シメトラ+アジア4社)	3年累計 1030億円	3年累計 1349億円

※1 2021年度以前の定義に基づく基礎利益を記載（為替に係るヘッジコストを控除する等の改正反映前）。

「スミセイ中期経営計画2022」振り返り ～各取組みの遂行状況～

2020年からの3年間においては、社会に「なくてはならない」保険会社を目指して「スミセイ中期経営計画2022」に掲げる取組みを着実に進め、あらゆる事業をお客さまに寄り添って前進させた。

計画

振り返り

サステナビリティ経営方針の策定

今後に向けて

社会に貢献する

～SDGs達成への貢献～

“住友生命「Vitality」”を核とした住友生命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す

Vitalityのプランバリエーション、健康増進メニューの追加、リワードの進化、Vitality部やVitalityプラザの開設等

ブランド戦略2.0策定

「がんPLUS ALIVE」「プラスつみたて終身保険」「スミセイの認知症保険」等、新商品の発売

アイアル少額短期保険において、PayPayほけん専用「熱中症お見舞い金保険」「インフルエンザお見舞い金保険」を発売、メディケア生命医療保険のソニー生命への供給開始

Vitalityの更なる進化と付加可能商品の拡大

経営方針の浸透による企業風土の醸成

お客さま接点を更に拡大し、お客さまの多様なニーズへの継続的な対応

社会に信頼される

～すべての主語は「お客さま」～

職員の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す

住友生命グループ人権方針、グループ経営管理基本方針、住友生命グループ税務ポリシーの制定

生産性向上・パフォーマンス最大化に向けた各種取組みの推進、人財共育本部の立ち上げ

グループとして一体感・相乗効果のある運営の推進

柔軟で多様な人材の育成、DE&Iの更なる推進

社会の変化に適応する

～進化し続ける企業へ変革～

いかなる環境変化にも対応できる会社になるために、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）を進めていく

海外事業債運用におけるシメトラ投資顧問への全面委託を開始

働く場所・時間にとらわれない働き方の推進、既存業務の抜本的見直し

次世代システムインフラ構築の推進（お客さま向けアプリ、データプラットフォーム 等）

Zoom・LINE WORKS等のデジタルツールの導入、新契約及び保全手続きのデジタル化

CVCファンド（※1）「SUMISEI INNOVATION FUND」を通じたスタートアップへの出資

収益力向上とリスクコントロールの強化

更なるイノベーションの創出とパフォーマンスの最大化

パートナー企業等とのシステム連携の加速

他社との協業によるWaaS（※2）サービスメニューの充実とサービス品質や効率性の向上

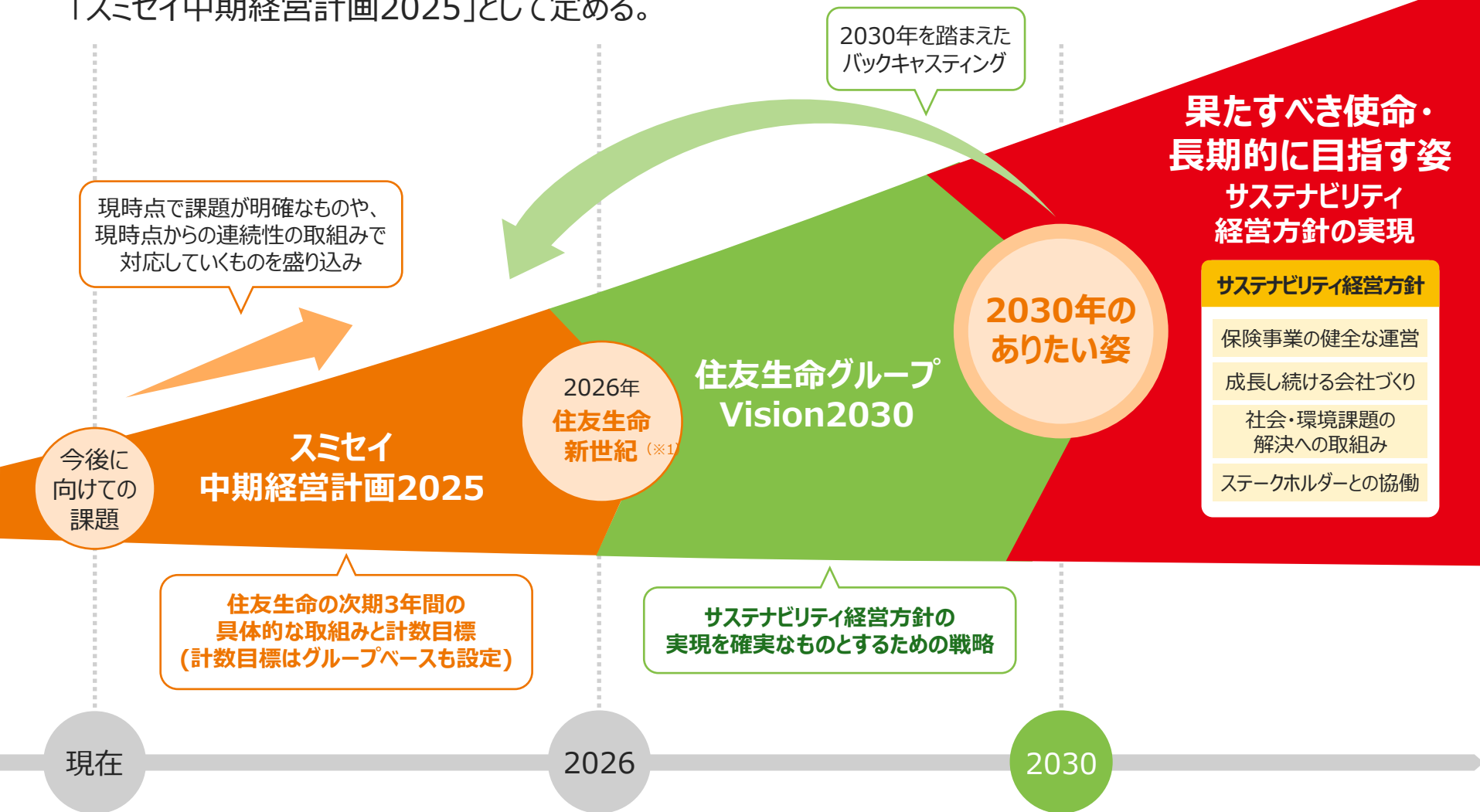
※1 CVCファンド：将来性のあるスタートアップ企業への投資を通じて、事業共創を効率的・効果的に推進する仕組み。

※2 「Well-being as a Service」の略で、“住友生命「Vitality」”を中心に「一人ひとりのよりよく生きる＝ウェルビーイング」を支えるサービスをエコシステムとして展開していく。

果たすべき使命・長期的に目指す姿の実現に向けて

「サステナビリティ経営方針」の実現に向け、2030年のありたい姿とそれに向けた戦略を明確にしたうえで「住友生命グループ Vision2030」として掲げる。

そのうえで、グループとしてのありたい姿の実現に向け、次の3年間において住友生命で取組むことを「スミセイ中期経営計画2025」として定める。



※1 1926年の社名変更(日之出生命→住友生命)から100年



2. 「住友生命グループ Vision2030」

「住友生命グループ Vision2030」の主旨

住友生命グループの長期的に目指す姿を実現するため、グループ全体としての「2030年にありたい姿」として、「住友生命グループ Vision2030」を定める。

住友生命グループの長期的に目指す姿として、『日本・世界・地球未来のウェルビーイングに貢献し続ける保険会社グループ』を掲げるとともに、その実現に向けた2030年時点のありたい姿を、**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」**とする。

その実現のため、Vitalityを核とした先進価値で、保険や健康増進といったお客さまのニーズに応じていく領域はもとより、地域創生や地球環境といった社会課題の解決にも積極的に取り組む。

また、ビジネスパートナーや従業員といった**すべてのステークホルダーのウェルビーイングを支える取組みを進め**、1人でも多くの方の「よりよく生きる」に貢献し、持続可能な未来の実現を目指す。

～日本・世界・地球未来のウェルビーイングに向けて～

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」

住友生命グループ Vision2030で目指すステークホルダーのウェルビーイングな姿

お客さま



それぞれのニーズにあった保障・サービスの提供を受け、様々なリスクに対して不安なく、生き活きとくらすことができる。

1人でも多くの方に
ウェルビーイングの価値を提供

目指すべき目標

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

社会



少子高齢化社会の中でも、多くの方が健康で豊かに生きることができる。また、年齢を重ねても、病気になったとしても、身近な方とともに、幸せに生きることができる。

ビジネスパートナー



住友生命グループの理念を共有し、共に価値を創造・提供していくことで、ビジネスパートナー自身とそのステークホルダーのサステナビリティが高まっていく。

地球環境



カーボンニュートラル実現に向けた取組みにより、気候変動のリスクが大きく低減される。多様な生物が生息し、持続可能な環境が作られている。

従業員



一人ひとりが自律的かつ主体的に成長しながら、自身の価値を発揮できる。また、周りの方から信頼され、誇りと自信をもって働き続けられる。

会社



ステークホルダーを支えていくことで、信頼・支持され、住友生命グループも持続的・安定的に成長する。

ウェルビーイング貢献領域

すべてのステークホルダーがウェルビーイングな姿になっていただけるように、住友生命グループは次の7つの領域での取組みを続けることで、持続可能な未来の実現を目指す。



お客さま

健康増進への貢献

Vitalityを核とした
健康サポート

～身体的な豊かさ～

保険を通じた 安心の提供

お客さまなどに寄り添い続け、
一人ひとりのニーズに応じた
最適な保障・サービスを提供

～経済的な備え～

充実した暮らしを 支える

世代ニーズを捉えた
総合的なサービスの提供

～社会的なつながり～



社会

それぞれの**国・地域**に根付いたウェルビーイングサービスを提供する。

自治体における取組みや**地域企業**における健康経営・ウェルビーイング経営のサポートを行う。



ビジネスパートナー

未来に向けたイノベーションを共に築き、
ビジネスパートナーの成長にもつなげていく。



地球環境

カーボンニュートラル実現に向けた絶え間ない
取組みにより**地球環境の改善**を図っていく。



従業員

住友生命グループの**人財の活性化**、
エンゲージメントの向上に取り組む。

会社



これらの領域での取組みを着実に進めるため、
住友生命グループも成長を続ける。

A vertical line on the left side of the slide, with a grey upper portion and a red lower portion. A large, wavy graphic in shades of orange and red spans across the middle of the slide, starting from the left and curving upwards towards the right.

3. 「スミセイ中期経営計画2025」

「スミセイ中期経営計画2025」 基本方針

「スミセイ中期経営計画2025」においては、「住友生命グループ Vision2030」に向けた最初の3年間であることを踏まえ、厳しい経営環境が想定されるなかにおいても将来への投資を行うなど、その実現に向けた取組みを着実に進めていき、2030年に向けて飛躍していくための軌道確立する。

計画に定めるKGIの達成に向けて、サステナビリティ重要項目に対する取組みを進めるとともに、「ウェルビーイングデザインへの進化」「新規領域^(※1)でのイノベーションの実現」「収益構造改革」「グループ戦略」という4つの取組みからウェルビーイング領域を拡大していく。

※1 新規領域：WaaS、少額短期保険・ミニ保険

また、これらの取組みを確実なものとするための推進エンジンとして、「人の価値」を高めることによる生産性の向上、保険事務手続きのデジタル化やデータ価値を最大活用したコンテンツの作成・提供などにより、「人とデジタルが融合」したサービスの提供を充実させていく。

これらの取組みの基盤となる、パーパス経営の社内外への浸透や、不祥事故・コンプライアンス違反の根絶を含む企業風土の醸成にも取組むとともに、今後予想される様々な事業リスクへの対策を検討し、事業のサステナビリティを高めていく。

「住友生命グループ Vision2030」実現のステップ

「スミセイ中期経営計画2025」においては、「住友生命グループ Vision2030」に向けた最初の3年間であることを踏まえ、将来への投資などその実現に向けた取組みを着実に進めていき、2030年に向けて飛躍していくための軌道確立する。

飛躍

Vision2030 の実現

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」

2030年に向けた
確実な「飛躍」のための

2026年
住友生命
新世紀^(※1)

軌道の確立

スミセイ中期経営計画
2025

2030
年

※1 1926年の社名変更(日之出生命→住友生命)から100年

経営重要指標 (KGI)

「スミセイ中期経営計画2025」の経営重要指標 (KGI) として、次のとおり目標値を設定し、その完達を目指す。

				「スミセイ中期経営計画2025」 (2023~2025年度)	
				2025中計目標	
		2020実績	2021実績	2022見込	
グループウェルビーイング価値 提供顧客数 (国内)		1225万名	1255万名	1288万名	1460 万名
グループ保有年換算保険料		2兆8044億円	2兆8845億円	3兆0631億円	3兆3400 億円
グループ基礎利益		2757億円	3375億円	2329億円 (3年累計8462億円)	3年累計 7300 億円
住友生命	ウェルビーイング価値 提供顧客数	1113万名	1114万名	1115万名	1170 万名
	Validity 会員数	56万名	82万名	107万名	240 万名
	保有年換算保険料	2兆2866億円	2兆2693億円	2兆2591億円	2兆2600 億円
	基礎利益 ^(※1)	2663億円	3333億円	2076億円 (3年累計8074億円)	3年累計 6000 億円

※1 為替に係るヘッジコストを算定に含めるなど、2022年度から適用された定義に基づく基礎利益を記載。過年度の数値も同様の定義で算出。 14

(参考) 経営重要指標 (KGI) の考え方

各「経営重要指標 (KGI)」のもつ意味合いは次のとおりである。

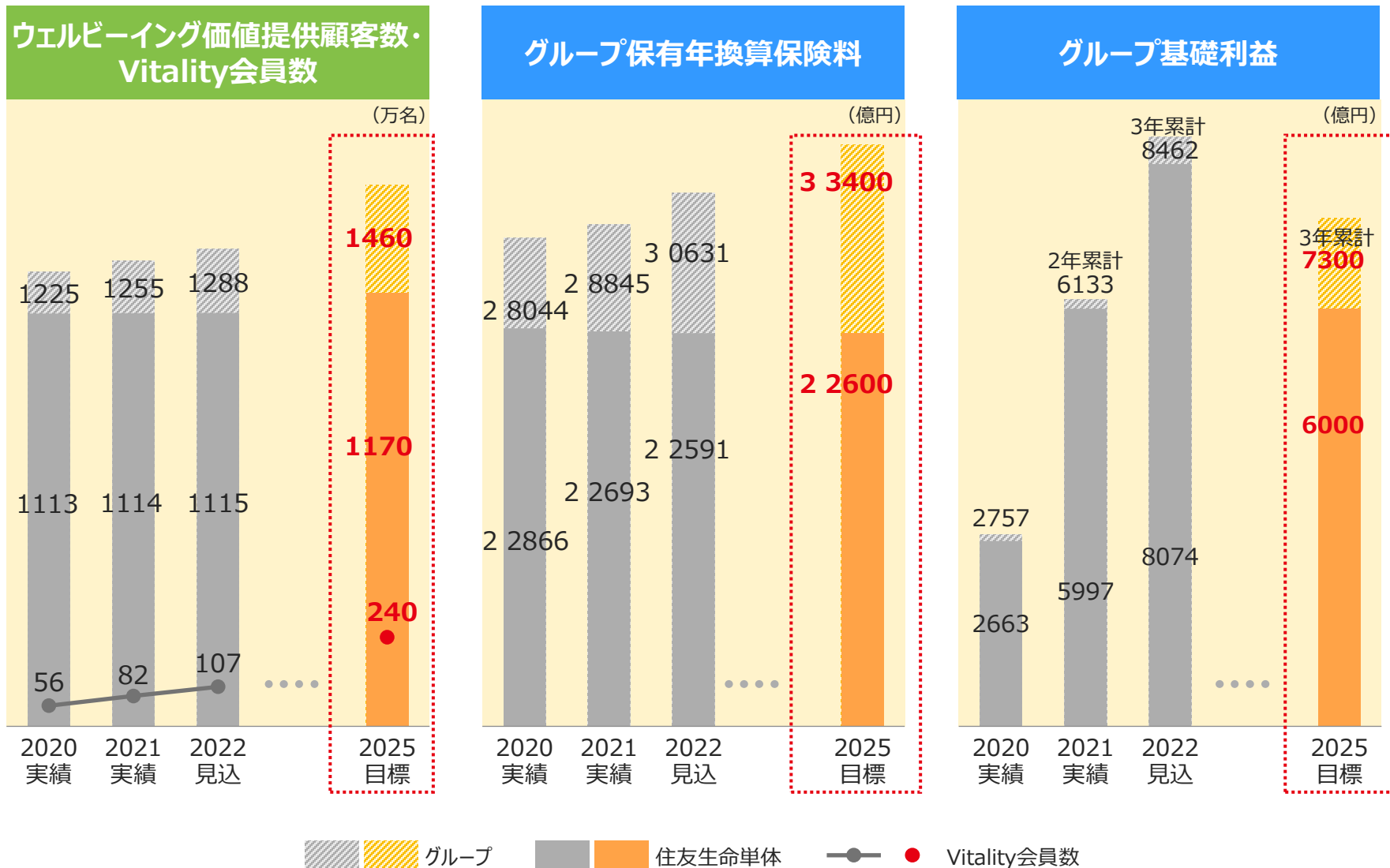
経営重要指標 (KGI)



※1 Vitality 健康プログラムの一部を、保険契約と切り離して単独で提供する商品の名称。

(参考) 経営重要指標 (KGI) ～推移～

各「経営重要指標 (KGI)」の過去の推移は次のとおりである。



～ 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」へ ～

Vision2030実現に向けた軌道の確立

健康増進への貢献

保険を通じた安心の提供

充実した暮らしを支える

ビジネスパートナーの成長

国・地域、自治体・企業

地球環境の改善

人財の活性化、エンゲージメント向上

4つの取組みと2つの推進エンジンにより ウェルビーイング領域を広げていく

ウェルビーイングデザインへの進化

保険のコンサルティングを中心とした商品・サービス提供にとどまらず、保険以外のサービス領域まで含めたサービスをチャネルに関わらず総合的に提供することを通じて、お客さまを守り・増やしていく。これまで以上に地域に根付いてお客さまに寄り添い続けていくための体制を確立させる。

収益構造改革

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く。

新規領域でのイノベーションの実現

一人ひとりのより良く生きるに貢献するためにWaaSの開発に取組み、実装につなげるとともに、新規領域におけるサービスを充実させ、当社グループのサービスを受けていただけるお客さまの拡大を図る。

新規領域：WaaS、少額短期保険・ミニ保険

推進エンジン

人財共育

グループ戦略

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する。

推進エンジン

デジタル&データ

これまでの取組みを強く太く ～サステナビリティ重要項目の推進～

よりよい企業風土の醸成

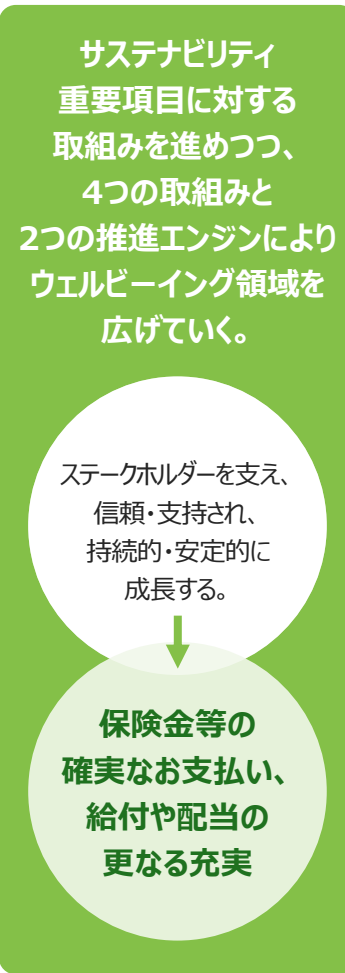
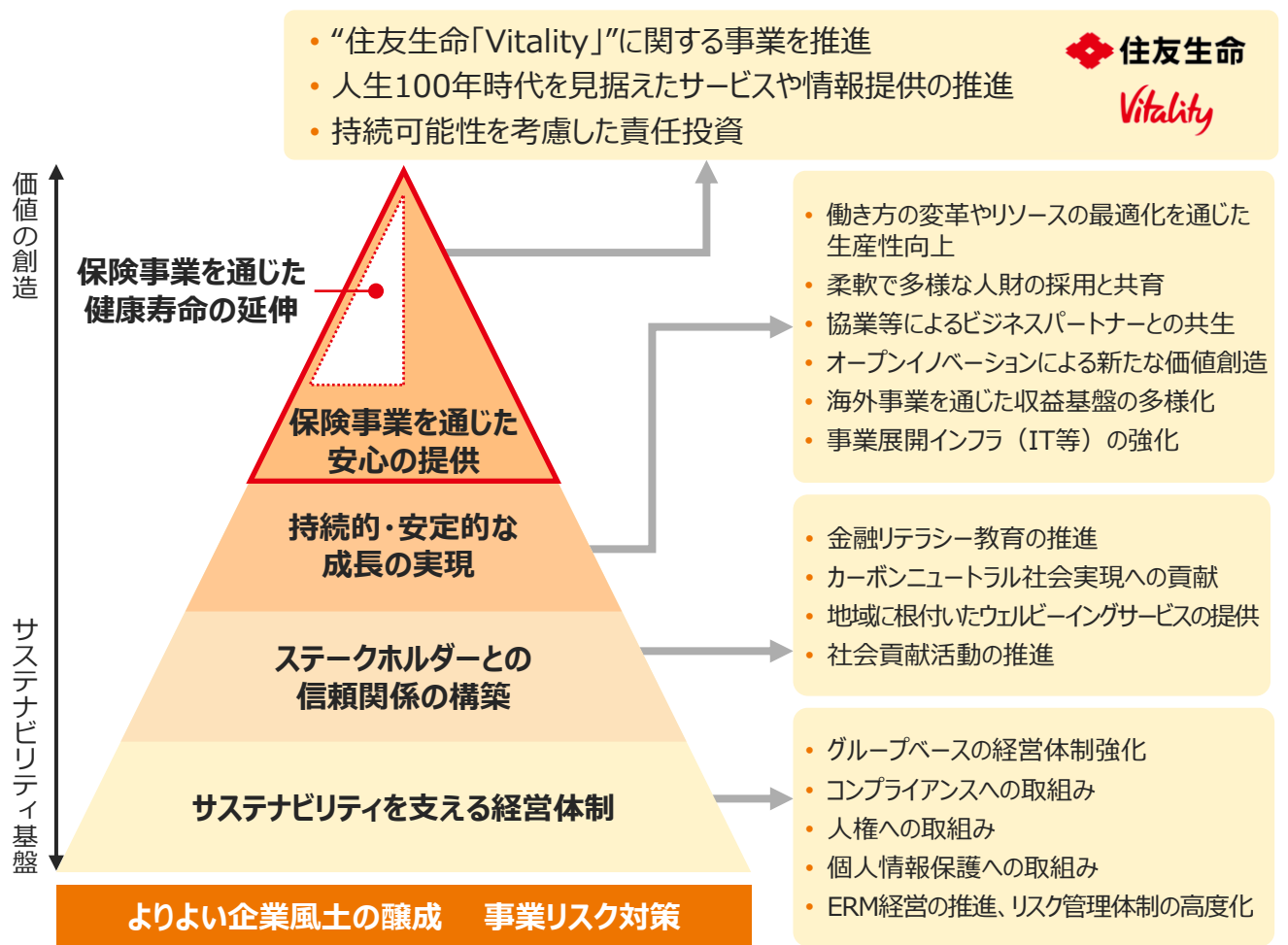
事業リスク対策

パーパス経営の社内外への浸透や、不祥事故・コンプライアンス違反の根絶を含む企業風土の醸成にも取組みとともに、今後予想される様々な事業リスクへの対策を検討する。

サステナビリティ重要項目の推進

「スミセイ中期経営計画2025」の実現に向け、サステナビリティ経営方針に基づき定めている重要項目ごとに取り組む事項を明確化し、PDCAサイクルを回していく。

サステナビリティ重要項目（マテリアリティ）に対する主な取組み



4つの取組み ～ウェルビーイングデザインへの進化～

保険のコンサルティングを中心とした商品・サービス提供にとどまらず、保険以外のサービス領域まで含めたサービスをチャンネルに関わらず総合的に提供することを通じて、お客さまを守り・増やしていく。これまで以上に地域に根付いてお客さまに寄り添い続けていくための体制を確立させる。

保険を通じた安心の提供と健康増進への貢献

- お客さまの体験価値向上のため、「人ならでは」の価値に「デジタル」を融合（AI等を活用した活動・コンサルティングサポートの展開など）することで、お客さまの状況・状態に応じた最適な商品・サービスを提供する。
- Vitality保険を広めていくための先進的な商品の開発やVitalityを付加することができる商品の拡大を図っていく。
- 魅力ある貯蓄性商品や代理店チャンネルにおける競争力のある商品を開発する。企業保険については、団体3大疾病保障保険(ホスピタA・V)の拡充や新商品の開発を推進する。
- お客さまサポートにおいては、チャンネルを超えて総合的なサービスが提供できる体制の強化を図る。
- 支社本社が一体となったお客さまフォロー体制の強化や、保険手続きやアフターフォローのデジタル化を継続推進していく。

ウェルビーイングを提供する競争力の高い人財集団づくり

- お客さまに寄り添ったサービス提供に資する営業職員（ウェルビーイングデザイナー）の育成と販売体制の強化を図っていく。
- 営業職員在籍率向上に向けた運営と指導者教育を強化していく。
- お客さまへのウェルビーイングの提供に向けた営業職員評価の見直しなどを進めていく。

充実した暮らしを支え、地域に根付いたウェルビーイングサービスの提供

- 地域企業における健康経営・ウェルビーイング経営や自治体における取組みを全役職員によりサポートしていく。

4つの取組み ～新規領域でのイノベーションの実現～

一人ひとりのより良く生きるに貢献するためにWaaS^(※1)の開発に取組み実装につなげるとともに、新規領域におけるサービスを充実させ、当社グループのサービスを受けていただけるお客さまの拡大を図る。

健康増進を含む、一人ひとりのより良く生きるへの貢献

- 健康増進への取組みに加え、病があっても幸せに、齢を重ねても幸せに、というコンセプトによるウェルビーイングサービスの開発に取組む。
- Vitalityスマート^(※2)の会員数を増やしていくための、提供体制を構築する。
- Vitalityを更に魅力的なものにしていくためのプログラムのレベルアップ、Vitality福利厚生型の開発を進めていく。

少額短期保険・ミニ保険の開発、WaaSの実装

- 今後もお客さまのニーズを満たす少額短期保険・ミニ保険を複数開発していく。
- 「お客さまのよりよく生きる」にお役に立てる新しいサービスを開発し、実装する。
- 企業や自治体等との提携により、多くのお客さまにサービス提供できる体制を構築する（より効果的なサービス提供主体の検討含む）。

お客さまとつながる仕組み、イノベーションの構築

- 保険とWaaSサービスのフルラインナップで、住友生命グループとしてお客さまにウェルビーイングをお届けする仕組みを構築する。
- CVCファンドを通じたイノベーションを創出する。更なるサービス向上のため、データの利活用を進める。

※1 「Well-being as a Service」の略で、“住友生命「Vitality」”を中心に「一人ひとりのよりよく生きる＝ウェルビーイング」を支えるサービスをエコシステムとして展開していく。

※2 Vitality 健康プログラムの一部を、保険契約と切り離して単独で提供する商品の名称。

4つの取組み ～収益構造改革～

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く。

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。
- 為替ヘッジコストに対する収益感応度の抑制を進め、収益の安定化を図るとともに、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る。
- 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）や専門人材育成を図っていく。

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く。
- アジアを統括するような拠点の設立を検討し、より肌理細やかなモニタリング・経営管理とシナジー発揮を実現させる。合わせて、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る。
- 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く。

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く。
- 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、生産性向上を図る。
- 新規事業のうち収益化に時間がかかる案件については、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く。

4つの取組み ～グループ戦略～

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する。

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、住友生命社と子会社が一体となった取組みを推進していく。
- 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。また、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する。

環境課題や人権課題の解決への取組み

GHG削減量
2030年目標
(グループ)

▲50%
(2019年度対比)

- 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く。
- グループ人権方針に則った人権尊重の企業風土の醸成やデューデリジェンスの実施を推進する。
- その他、将来世代がよりよく生きることができるよう、事業を通じた社会・環境課題の解決に取組み、多様性を包摂する持続可能な社会の実現に貢献する。

2つの推進エンジン ～人とデジタルの融合による進化～

「人財共育」と「デジタル&データ」を推進エンジンと位置づけ、各種取組みを強力に進めていくための推進力として、全社横断的に各種取組みを加速させていく。

人財共育

ウェルビーイングに貢献し、持続可能な未来を実現していくため、根幹となるのは人であるとの考えのもと、「人の価値」を圧倒的に高めていく。



- 会社の経営理念・戦略を実現するために、職種問わず「人の価値」向上に取り組む。
- 職員が自らの「ありたい姿」が実現できるようキャリアプランニングやリスキルの仕組み化を推進する。
- エンゲージメントを向上させ、職員のウェルビーイングを高めていくことにより、生産性の向上につなげていく。
- 人財共育の考え方をグループ全体に浸透・定着させる。
- 人事運用・制度の見直し、外部人財活用の検討、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進する。

デジタル&データ

人の力だけではできないことをデジタルとデータで補完していく。「人とデジタルが融合」したサービス提供により、ウェルビーイングに貢献する。



- デジタルを活用した多様なサービス提供機会を創出する。
- 各種データを活用することにより、お客さまごとにパーソナライズされた最適な保障を提供する。
- 保険と、Vitalityを中心とした「健康増進サービス」「WaaS」を組み合わせ、「住友生命グループならではの価値」を向上させる。
- 全社に横ぐしを通し、優先順位を定め、それぞれの取組みのスピードを上げていく。