

アニコムグループ

中期経営計画

2019-2021

2019年 5月9日



証券コード : 8715

中期経営計画を、3年間「固定」の計画へ

2019年度中期経営計画から、従前の「ローリング方式」を見直し、
原則3年間は計画を動かさない「固定方式」へ変更します。

【変更の背景】

1. 創業以降、ペット保険市場の開拓に注力し、環境変化に応じて柔軟に戦略・計画を立案するため、ローリング方式を採用してきた。ペット保険を含むペット関連市場は一定の成熟が見え始め、当社自身も株式上場後約10年が経過したことから、今回、改めて本方式の適切性に係る検討を行った
2. 当社グループでは「どうぶつ業界における川上から川下までのすべてを発展的に繋ぐインフラプレーヤー」に向けた各種戦略・施策が出そろってきたところ、中期計画として株主や投資家の皆様に対してのコミットメントをより明確にしていける必要性を強く認識

▶ 3年後に、施策や目標経営指標に対する達成度を評価

▶ 進捗状況については、決算発表のタイミングをはじめ、適時適切に開示

1

はじめに

(1) 代表ご挨拶	P5
(2) アニコムグループ 経営ビジョン	P6
(3) ペット市場を取り巻く環境	P7
(4) ペット業界の課題と、アニコムの取組み	P8

2

中期経営計画

(1) 全体経営戦略	P10
(2) 中期経営戦略	P11
(3) 中期経営計画	P12
(4) 中期経営計画（ERMの考え方）	P13
(5) 中期経営計画（ESGの取組み）	P14
(6) 中長期ロードマップ	P15
(7) ペット保険事業の重点施策	P16
(8) 新規事業の重点施策	P17
(9) ペット保険と新規事業のシナジー	P20

3

グループの紹介

(1) グループ全体像と沿革	P22
(2) アニコム パフェ株式会社	P23
(3) アニコム フロンティア株式会社	P24
(4) アニコム先進医療研究所株式会社	P25
(5) アニコム キャピタル株式会社	P26
(6) セルトラスト・アニマル・セラピューティクス株式会社	P27
(7) 香港愛你康有限公司	P28

1

はじめに

(1) 代表ご挨拶



2000年7月、私は「予防型保険会社」を作るという想いを抱き、アニコムを創業しました。私が考える「予防型保険会社」とは、「涙を減らし、笑顔を生み出す会社」であり、アニコムのコーポレートビジョンとして掲げています。このビジョンには、保険会社が保有する膨大な症例データをもとにケガや病気の予防情報を提供することで、これらを未然に防ぎ、どうぶつと飼い主の皆さまへ、笑顔を提供する会社であるべきだという想いを込めています。

すべての傷病は、二つの要因、すなわち「遺伝要因」と「環境要因」が複合的に関与することによって発症すると考えられています（fig.1）。とりわけ、どうぶつにおいては、遺伝要因による傷病が、ひと以上に多いと考えられており、アニコム損害保険株式会社における年間保険金においても、相当程度の支払いが生じているものと推測されます（fig.2）。しかしながら、遺伝性疾患（遺伝病）は、遺伝子検査をはじめとした技術によって防ぐことができ、当社グループでも遺伝子検査事業を開始し、撲滅に向けて動き出しています。

これは当社の取組みの一例にすぎません。「予防型保険会社」を目指す上で、こうした予防に向けた取組みを常に前に進めていくことで、新たな社会的価値を創出し、持続的な成長を目指して参ります。

2019年5月9日

いぬ森 伸昭

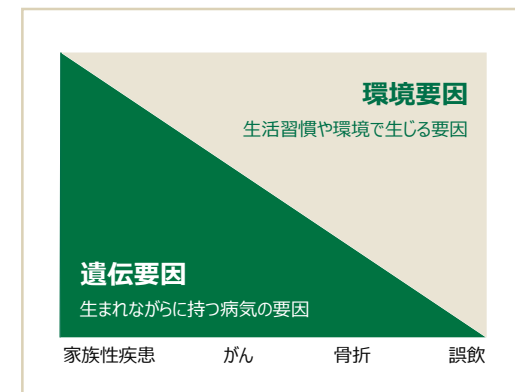


fig.1 傷病の生じる要因のイメージ図

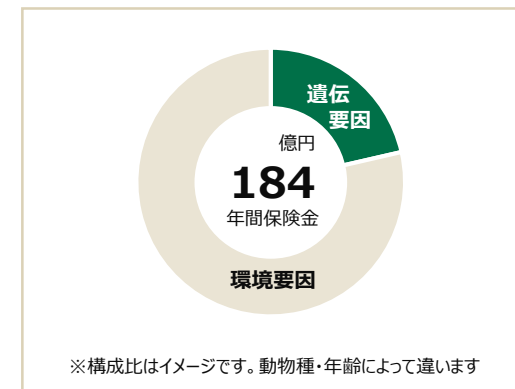


fig.2 年間保険金の内訳（2018年度実績）

■ 長期 経営VISION

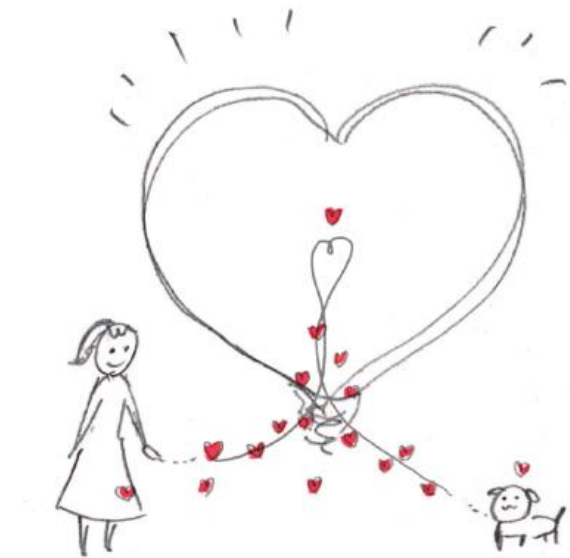
どうぶつが生み出す「**心の発電力**」を高めることで
新たな有効需要とエネルギーを創出し、
どうぶつと人間双方の健康寿命延伸に貢献します。

■ 中期 経営VISION

どうぶつ業界のインフラプレーヤーとして、すべての生命の
多様性を認識し、「**予防による健康寿命延伸**」という
新たな価値を提供します。

■ 2019 経営VISION

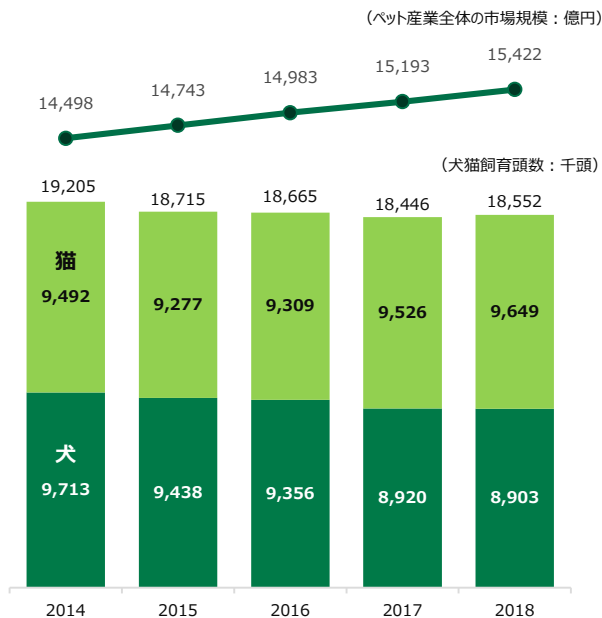
グループのリソースを結集し、どうぶつ業界における
川上から川下までのすべてを発展的に繋ぐ
インフラプレーヤーの確立に向けた事業化を加速します。



きみが、心の発電所。

(3) ペット市場を取り巻く環境

市場規模と飼育頭数

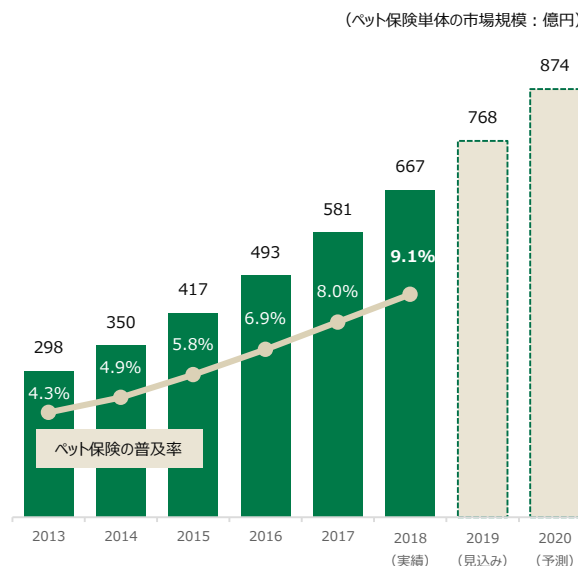


出典：一般社団法人 日本ペットフード協会

出典：(株)矢野経済 ペットビジネスマーケティング総覧2019年版

犬の飼育頭数は逡減も、市場は伸長

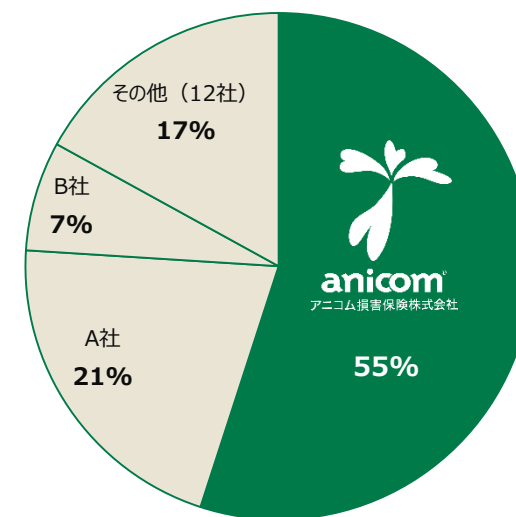
ペット保険の市場規模



出典：(株)富士経済 2019年 ペット関連市場マーケティング総覧

普及率はまだ9%、市場は成長中

ペット保険の各社シェア (保険料ベース (概算))



各社のディスクロージャー誌、決算公告等から当社推計

11年連続シェア No.1

▶ 犬の飼育頭数の逡減傾向は続くも、ペット保険市場は毎年2桁台の成長

(4) ペット業界の課題と、アニコムへの取り組み

ペット業界の課題

ペット業界全体

- 犬の飼育頭数の過剰
- どうぶつと共生しやすい環境づくり
- どうぶつの健康と病気
- 殺処分問題

供給サイド

(ブリーディング・ペットショップ)

- ブリーダー数の減少・高齢化に伴う供給数の減少
- ブリーディング環境の問題 (遺伝病・繁殖環境など)
- 引退後の繁殖どうぶつの生活
- ペットショップ規制強化の流れ

需要サイド

(飼い主・医療・関連事業)

- 高齢者の飼育不能時の不安、ペットロス
- 遺伝病に関する不安、社会問題化
- 動物病院の後継者不足、地域偏在問題



- どうぶつとの共生メリットの啓蒙 (幸福、健康)
- 正しいしつけの普及、共生住宅の推進
- 遺伝性疾患の削減、適正獣医療の推進
- 終生飼育の啓蒙、施設整備、自治体連携

- ブリーディングサポート
(科学・技術・データ・医療・マーケティング等)
- 終生飼育施設の整備、里親探しの支援
- ペットショップ環境衛生等のサポート

- 高齢者を含む飼育不能時の支援
- 遺伝子検査の普及および研究・事業拡大
- 動物病院承継

▶リーディングカンパニーとして、飼育頭数向上を含むペットを取り巻く各課題に対して取り組んでいく

2

中期経営計画

(1) 全体経営戦略

これまでのアニコム（創業から基礎固めの18年間）



涙を拭く保険会社グループ[°]

生じた病気・ケガに対して、治療や保険金を給付するサービスを提供してきた。

これからのアニコム（第二期創業期としての位置付け）



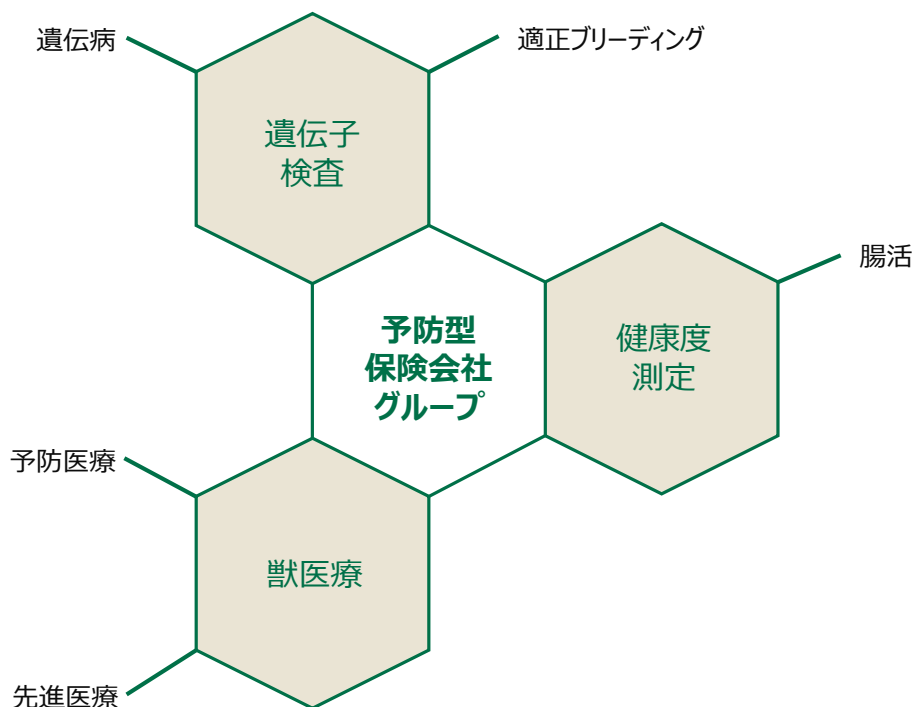
笑顔を生み出す保険会社グループ[°]

あらゆるデータから、病気・ケガを分析し、「健康度」を見る予防型保険会社グループへ。



笑顔を生み出す保険会社グループ

あらゆるデータから、病気・ケガを分析し、「健康度」を見る予防型保険会社グループへ。



1. 遺伝病撲滅とブリーディングサポート

遺伝子検査を普及させ、避けられる遺伝病を避ける。さらに結果に基づく適切なブリーディングサポート（近交度管理等）を実施することで、新たな遺伝病の発症も予防する。

2. 「腸内フローラ測定（腸活）」による、健康度の測定

環境要因の疾患や遺伝性疾患を補うべく、腸内フローラ測定（腸活）による健康診断で、日々の健康をサポートする。

3. 予防医療と、先進医療の提供

予防医療・早期発見・未病予防を医療現場で提供していく。
発症してしまった疾患は、先進医療を含むグループの病院で診療を行う。

(3) 中期経営計画

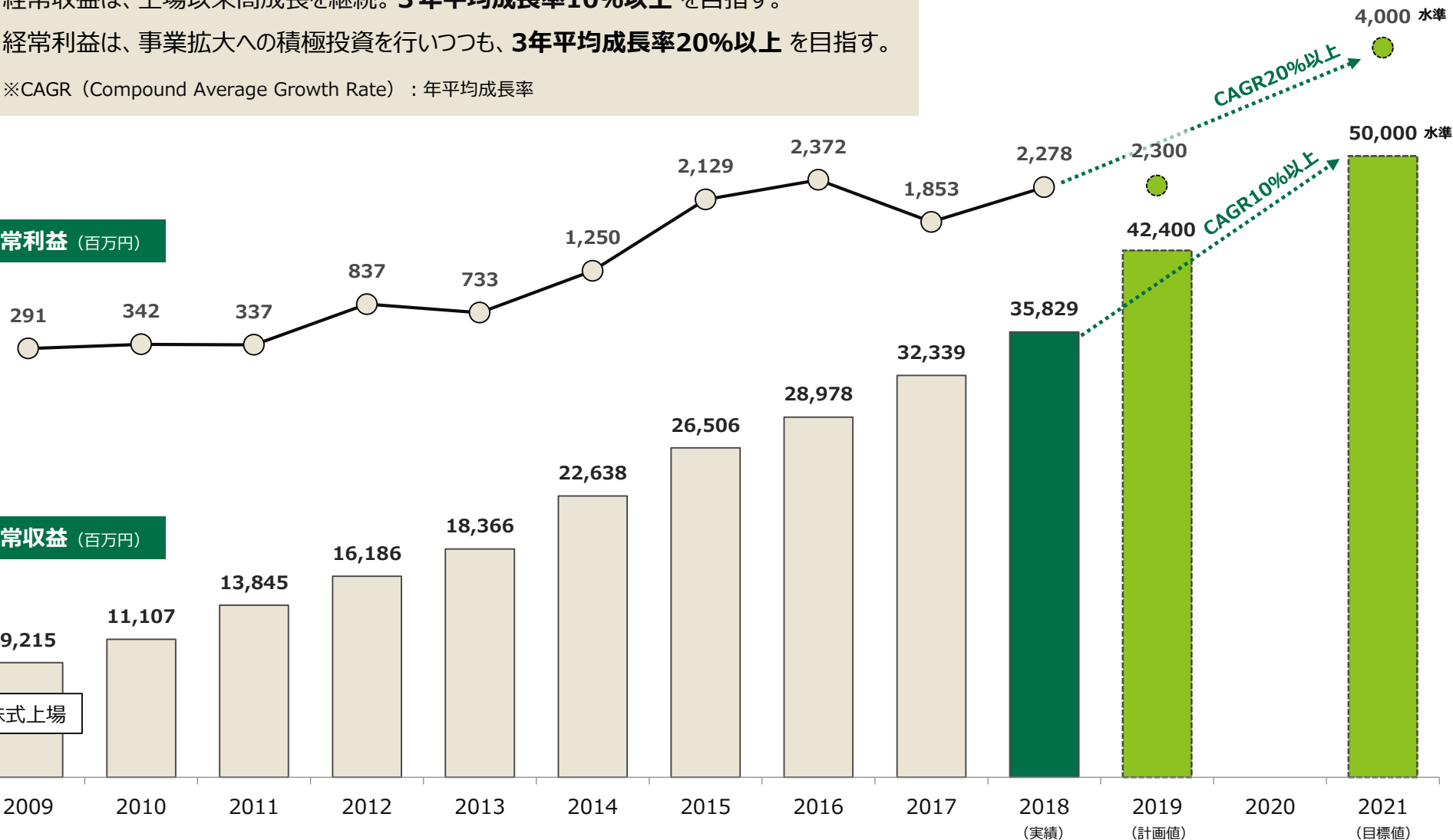
連結経営数値目標

経常収益は、上場以来高成長を継続。**3年平均成長率10%以上**を目指す。

経常利益は、事業拡大への積極投資を行いつつも、**3年平均成長率20%以上**を目指す。

※CAGR（Compound Average Growth Rate）：年平均成長率

経常利益（百万円）



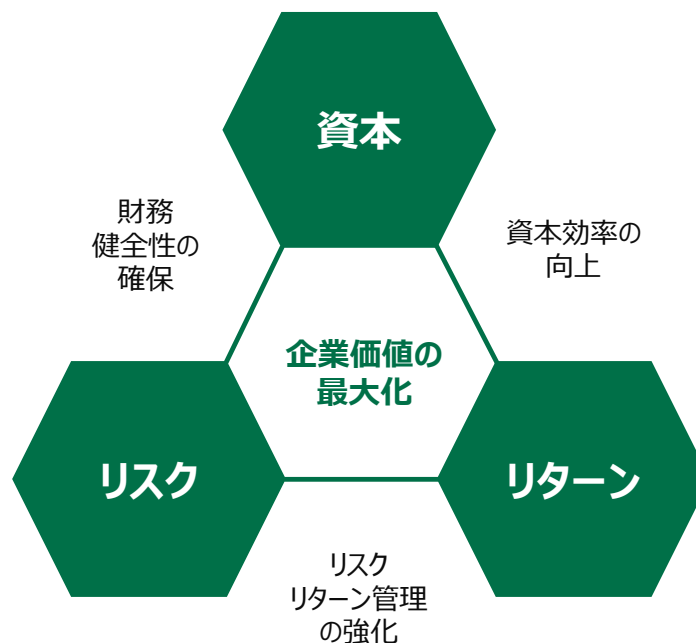
企業価値向上に向けた資本・リスク・リターンの考え方

資本・リスク・リターンのバランスを管理し、財務健全性と資本効率を両立。

中長期的な視野から、継続的・安定的な株主還元を実施。

損保単体 SMR380%程度

長期的には、ソルベンシーマージン比率 (SMR) は、400%程度に。



ROE 10～12%程度へ

資本コスト6.7%前提で、エクイティ・スプレッド + 5%超えへ。

※エクイティ・スプレッド = ROE - 資本コスト

株主還元方針

財務健全性と資本効率の考え方を踏まえ、中長期的な視野から、継続的・安定的な利益配分を行っていくことを、基本方針とする。



Environment

「地球のお医者さん」を目指します

人間やどうぶつだけでなく、すべての『命』と『命』がお互いに理解し、協力しあうという企業理念の下、細菌・微生物・植物の保護、保全に向けた取組みや研究を行っています。

例：公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWF ジャパン）への支援など

環境に配慮した活動を続けます

約款や冊子類、申込書・請求書・お客様宛通知などの帳票類の電子化を推進するなど、物流や紙の削減に取り組んでいます。

どうぶつと一緒に行動するゴミ拾い運動を関係各所と連携し、続けていくことで糞便問題にも取り組みます。



Social

どうぶつの尊厳を守ります

どうぶつに携わる会社として、『動物の尊厳に関する宣言』を社内に掲げ、殺処分ゼロ、動物虐待ゼロ、飼育環境向上に対してアクションを起こします。

例：老犬ホーム・終生飼育施設の建設・運営、丸紅新電力と協同で開発した新電力プラン（しっぽ応援プラン）など

女性の活躍を推進し、多様な家族の形に寄り添います

女性社員は約6割、管理職のうち約3割、役員では3名と、多くの女性がグループ全体で活躍しています（2019年3月時点）。また、ペット保険の約款に定める「被保険者」に、同性のパートナーも「配偶者」に含む改定を行っています。

人権啓発の取組みを推進します

あらゆる人の基本的人権を尊重すべく、人権基本方針を策定するとともに、ハラスメント防止に向けた活動を推進していきます。



Governance

現在の強固なガバナンス体制を継続します

社外取締役を増員し（3名）、執行役員制度を導入することで、経営の監督と執行を明確に分離しています。

社外取締役を主要な構成員とする「指名・報酬・ガバナンス委員会」で、代表取締役の指名や報酬のほか、内部管理態勢等を含むガバナンス全体の実効性について議論を行っています。

取締役会・経営会議の議論を活性化し、より実効性の高いガバナンスを目指します

社外取締役への事前説明を徹底し、会議における議論を深度あるものとしています。

(6) 中長期ロードマップ

1 か年 事業化の 加速

ペット保険の収益力拡大を継続・加速しつつ、保険金削減を含む費用の改善にも注力。同時に、新規事業の収益化を加速させ、着実に拡大していく。

取組みの具体策

- ▶ 保険事業のさらなる拡大・独自性追求
- ▶ 資産運用力の向上
- ▶ 川上～川下分野の事業化・拡大
- ▶ コーポレートブランドの刷新

3 か年 予防事業を 展開

ペット保険の独自性と、新たな予防サイクル（遺伝・環境・医療）の推進に向け、ビッグデータを最大限に活用。グループ全体の成長性はそのままに、その他経常収益の比率を10%超へ。

取組みの具体策

- ▶ ペット保険の独自性を確立
- ▶ 川上～川下分野の収益化
- ▶ ビッグデータの活用
- ▶ どうぶつとの共生環境の改善・整備

その先… ビジネス幅を さらに拡大

予防サイクルを総合的なサービスとして海外に展開。どうぶつ業界の知見・ノウハウ・サイクルをヒト分野にも。

取組みの具体策

- ▶ 予防型保険会社の確立
- ▶ 川上から川下のそれぞれのフェーズと、下支え分野での収益を拡大
- ▶ 海外展開・ヒト分野への展開

(7) ペット保険事業の重点施策

2021年度 ペット保険主要数値

- **トップライン** 保険引受収益 + 資産運用収益の3年CAGR10%程度
- **損害率** 57～59%
- **事業費率** 34～37%
- **ソルベンシーマージン比率** 380%程度（長期的には400%程度）

基幹システム強化および事務効率化

ビッグデータを保持できる磐石なシステム基盤の確保と、効率的なリソース配分により企業成長をサポートするための基幹システムを再構築

システム化
推進

サービスの拡充・指標の見える化

お客様からの声を適切に評価、採用する体制を作り、お客様に一層寄り添ったサービスを拡充（付帯サービス拡充、マイページ・コールセンターの改善、顧客本位の業務運営定着）

顧客満足度
向上

一般チャネル
営業強化

新たな柱の構築

NBチャネルと同程度以上の営業の主軸として成長させ、将来的な収益源に（マーケティング・PR強化、WEB/動物病院活用、新商品開発など）

NBチャネル
営業強化

遺伝子検査をキーとした戦略

遺伝子検査を中心とした営業戦略により、収益を確保（ペットショップ、ブリーダー、譲渡団体、マッチングサイトなど）

6つの 重点施策

運用強化

最適ポートフォリオの構築（不動産含む）

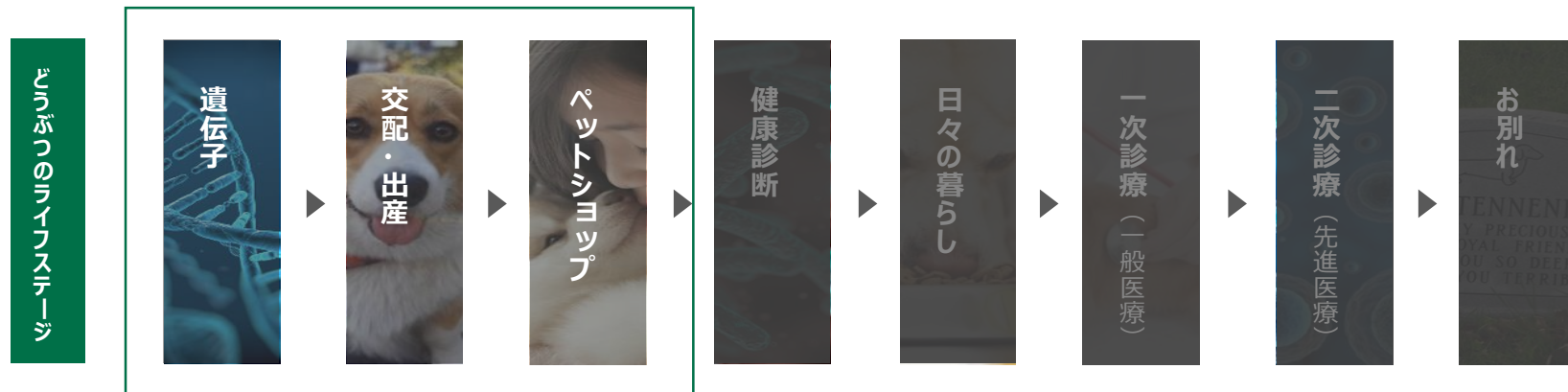
どうぶつをテーマにした不動産にも投資し、各種施策に活用。有価証券ポートフォリオの収益力向上

保険金
適正化

適正治療と「どうぶつ健活」を中心とした予防の発展戦略

「どうぶつ健活」を中心とした当社独自のデータ解析結果を元に予防や適正治療へ展開（傷病の事前回避、疾病の早期発見、適正治療、適正支払）

(8) 新規事業の重点施策 (川上～川中)



遺伝子検査事業

避けられる遺伝病を、繁殖前後の遺伝子検査によって回避。
遺伝子検査を、当社グループのラボにて実施することで、
売上にも貢献しつつ、保険金削減を見込む。

- ▶ 主要ペットショップで販売される生体の全頭検査
- ▶ 繁殖犬の遺伝子検査
- ▶ 新たな原因遺伝子の研究と、検査項目の拡大

ブリーディングサポート事業

ブリーディング現場における種々の課題を解決することで、ブリーダーの
収益機会を向上させ、同時に新たな遺伝病等の発生を防ぎ、健康な
生体を普及させる取組みを実施。

- ▶ 蓄積したデータを活用し近交度のマネジメント
(新たな遺伝病発生・奇形の回避)
- ▶ 交配適期、人工授精、精子バンク、医療等のトータルで
ブリーディングをサポート

(8) 新規事業の重点施策（川中～川下）



健康的な生活習慣の推進

膨大な顧客データを分析することで、より健康的な生活習慣を推奨し保険金削減に繋げる。それらのデータを活用したフードやデバイスといったコンテンツの開発を目指す。

- ▶ 顧客データに基づく生活習慣と疾病の関係性の分析
- ▶ オウンドメディア・SNSを通じた予防啓発のプッシュ
- ▶ 予防フード・デバイス等の開発・共同研究・協業

どうぶつ診療関連事業（予防～一般診療）

既に50件以上の動物病院を運営し、予防～一般診療を展開中。その過程で得られたデータ（保険金・カルテ等の医療データ）を活用し次世代の予防法の確立を目指す。

- ▶ 動物病院事業の展開・拡大（予防特化型病院 など）
- ▶ カルテ管理システムの利用病院の拡大
- ▶ 予約・送客による顧客利便性の向上

(8) 新規事業の重点施策 (川下)



(9) ペット保険と新規事業のシナジー

どうぶつのライフステージ

新規事業の収益機会

保険事業への寄与

展開



▼川上での寄与

- ・遺伝子ベースの保険料設計や引受診断
- ・新生児チャネルを拡大
- ・遺伝病減少にともなう損害率低下

▼川中での寄与

- ・保険の付加価値を向上
- ・生活習慣病予防による損害率低下
- ・企業集団の獲得

▼川下での寄与

- ・重症化予防による損害率低下
- ・難病治療の確立に伴う損害率低下
- ・高齢者等の飼育に対して裾野を拡大

▼どうぶつデータベースの構築 (新規・保険事業でのさらなる活用へ)

3

グループの紹介

(1) グループ全体像と沿革



子会社の経営管理

資本金：7,950百万円

設立：2000年7月



損害保険業 | ペット保険

資本金：6,550百万円

設立：2006年1月



動物病院支援事業

資本金：495百万円

設立：2004年12月



保険代理店業

資本金：45百万円

設立：2005年2月



動物医療の臨床・研究

資本金：450百万円

設立：2014年1月



ベンチャーキャピタル

資本金：100百万円

設立：2015年7月

2000年 4月	任意組合として anicom（どうぶつ健康促進クラブ）設立
2000年 7月	anicomから「どうぶつ健保」事務受託会社として(株)ビーエスピー設立 (2005年1月にアニコム インターナショナル(株)に、2008年6月に アニコム ホールディングス(株)に、それぞれ商号変更)
2004年12月	アニコム パフェ(株)設立
2005年 2月	アニコム フロンティア(株)設立
2006年 1月	保険会社設立準備のため、アニコムインシュランスプランニング(株)設立 (2007年12月にアニコム損害保険(株)に商号変更)
2007年12月	アニコム損害保険(株)が損害保険業免許を取得 アニコム インターナショナル(株)が保険持株会社としての認可取得
2008年 1月	アニコム損保(株)がペット保険の販売を開始

2008年 4月	アニコム損保(株)がペット保険の補償を開始
2009年11月	「家庭どうぶつ白書」発刊（以降、毎年発刊）
2010年 3月	アニコム ホールディングス(株)が東証マザーズ上場（証券コード：8715）
2014年 1月	日本どうぶつ先進医療研究所(株)（現「アニコム先進医療研究所(株)」）設立
2014年 6月	アニコム ホールディングス(株)が東証一部に市場変更
2015年 7月	アニコム キャピタル(株)設立
2016年 4月	当社49%、富士フイルム(株)51%出資の動物の再生医療に関する合併事業として、セルトラスト・アニマル・セラピューティクス(株)を設立
2017年 3月	当社49%出資の中国における動物医療に関する合併事業として、香港愛你康有限公司を設立



設立：2004年12月24日 資本金：495百万円

動物病院支援や飼い主サポートを通じて、どうぶつとの暮らしをより豊かに。



動物病院支援事業

患者情報から会計管理まで、病院業務全般をサポートする動物病院向けクラウド型カルテ管理システム「アニコムレセプター」の開発・販売等の、動物病院経営を支援する各種サービスを展開しています。



飼い主サポート事業 (物販等)

オンラインショップ「パフェオンライン」、子犬子猫の検索サイト「ハローべいびい」の運営、迷子検索、獣医師等による電話での24時間健康相談サービス「anicom24」、定期配送のしつけBOX「アニトレ24」など、どうぶつと飼い主の暮らしをサポートする事業を幅広く展開しています。



ペット霊園紹介事業

ペットへの愛情が深まる中、ペットが亡くなった際の葬儀を、しっかりしてあげたいというニーズが高まっています。アニコム独自の基準をクリアした信頼できる霊園を、ペット霊園紹介サイトでご紹介しています。



設立：2005年2月25日 資本金：45百万円

どうぶつ業界で働く人を支えるために、あらゆるサポートを。



「勤務中にスタッフがどうぶつに咬まれてしまった、どうぶつにケガをさせてしまった…」どうぶつと関わる仕事には、特有のリスクがつきものです。そうしたリスクから経営者やスタッフを守る保険をはじめ、各種生保・損保の提供を通じ、どうぶつ業界で働く人をサポートします。



獣医師、動物看護師、トリマー、研究者など動物関係者に特化した求人サイト「アニジョブ」の運営を通じ、どうぶつ好きの方が長く安心して働けるような環境づくりに貢献することを目指しています。



これからの業界をになう人材育成のため、ペット業界の現場で即戦力となる知識と資格を身につけられるような各種講座を、専門学校や動物病院で開催しています。



設立：2014年1月24日 資本金：450百万円

研究と臨床で、どうぶつ医療に明るい未来を。



どうぶつに関する基礎研究・医療技術・医療機器の開発などを行っています。2016年12月には横浜市にラボを開設。基本的な研究機器のみならず、膨大なDNAの解析ができる次世代シーケンサーや代謝物など様々な物質を分析できるクロマトグラフィーなど、先進的な研究機器も揃え、日々研究を進めています。



神経性疾患（脊髄損傷・椎間板ヘルニア等）の診療を行う動物病院を含め様々な形態の病院を運営しています。これまで治せなかったと思われていた疾病を治し、どうぶつの健康寿命延伸への寄与を目指しています。



予防を中心とした動物病院も運営しています。さらに、どうぶつ医療に関する標準診療、ガイドラインの策定を行うことで、どうぶつ医療の標準化を目指しています。



設立：2015年7月7日 資本金：100百万円

日本で唯一、どうぶつ医療・ペット関連分野に特化したベンチャーキャピタル企業。



主に、どうぶつ医療分野・ペット関連分野の成長を牽引する有望なベンチャー企業や、イノベーションにつながる研究開発に対する投資・育成に取り組むことで、どうぶつから始まる価値創造を具体化し、日本経済の更なる発展に寄与します。



獣医療の発展およびペット関連市場の拡大に資する研究や事業開発に対する助成を行うプログラム「EVOLVE」を展開し、新たな価値の創出を目指します。

Celltrust Animal
Therapeutics Co., Ltd.

設立：2016年4月1日 資本金：50百万円
出資比率：富士フイルム 51% / アニコムHD 49%

「信頼」と「細胞」により、再生医療・細胞治療を中心とした先端医療の実用化・普及を通じて、獣医療に貢献する。

先進医療の開発～診療

「細胞治療」の実用化を進めています。トランスレーショナルリサーチ(橋渡し研究)の担い手として、大学や企業が行ってきた基礎研究成果を先端的な診療法として実用化させることに特化した活動、R&D(Research & Development)の「D」に特化した活動を行い、獣医療で細胞治療を普及する社会システムの開発の一環として、診断や治療における科学的なエビデンスを構築していくことを最重点にして開発を行っています。

ソリューションの提供

一般診療を行う動物病院においても、先端的な診療法を実践していただけるようにすることが最終的な目標です。細胞治療の場合は、単にその診療法を開発するだけでなく、同社の動物再生医療センター病院と一般診療を行う動物病院とで連携する仕組みを構築します。





設立：2017年3月 資本金：1,300千米ドル

出資比率：アニコムHD 48.8%

中国（上海）での動物病院事業を展開。アジア諸国への、獣医療やペット保険等のペット関連産業の普及を目指す。



日本水準の獣医療の提供

中国（上海）で、動物病院「浦東動物医療中心 (ANICOM TOKYO)」を運営しています。日本人獣医師の顧問派遣、スタッフの日本における研修や、最新設備を用意するなどして、日本式の高度で、丁寧な獣医療を提供しています。



ペット関連産業の
海外展開へ

アジアにおけるペット産業は、獣医療水準を含めて発展途上にある中で、毎年成長を続けている有望な市場でもあります。その中において、当社グループが培ってきたノウハウと技術を活かし、アジア諸国へのペット保険を含むペット関連産業の展開を目指しています。



お問合せ先

アニコム ホールディングス株式会社 経営企画部（IR事務局）

東京都新宿区西新宿 8-17-1 住友不動産新宿グランドタワー39階

URL : <https://www.anicom.co.jp/>

【本資料に関する注意事項】

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載しております。

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。

従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

なお、本資料は情報提供のみを目的としたものであり当社が発行する有価証券への投資の勧誘・募集を目的としたものではありません。