



2021年5月14日

各位

会社名 アイペットホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役CEO 山村 鉄平
(コード番号：7339 東証マザーズ)
問合せ先 取締役CFO 工藤 雄太
(Mail：ir@ipet-hd.com)

中期経営計画（2021年度-2023年度）策定に関するお知らせ

当社は、2021年度を初年度とし、2023年度までの3年間を対象とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、中期経営計画を添付しておりますので、そちらをご参照ください。

以上

中期経営計画

(2021-2023年度)

アイペットホールディングス株式会社（証券コード：7339）

2021年5月14日

目次

アイペットグループについて	P.03
損保事業	P.07
グループ経営	P.23
数値計画	P.31



アイペットホールディングス

2020年10月設立
東証マザーズ上場

100%



アイペット損害保険

100%

Pet's All Right, Inc. ペッツオーライ

2021年3月
子会社化

100% 非連結

P's-first
ペットファースト
少額短期保険

ペットファースト
少額短期保険

2020年10月
子会社化

経営理念

ペットと人とが共に健やかに暮らせる社会をつくる

VISION

ペットと人の幸せを考え続ける会社

MISSION

ペットとの暮らしが愛情あふれるものにする

VALUES

♥ **i for Happiness** - ひとりひとりが幸せの創造者となる -

♥ **Integrity** - 誠実さこそが全ての出発点 -

♥ **Innovative** - 最高のクオリティを追い求める -

アイペットグループの強みと課題

強み

環境・課題

改正動愛法の順次施行

- ・ペットショップ、ブリーダーの
コスト増、販売頭数減少の可能性も

損保60万件超の
保有契約と
傷病等各種データ

損害率上昇を吸収できる
事業費構造への転換

生産性向上に向けた
オペレーション改善、DX



代理店



Web



ご契約者さま



動物病院



リソース・人財
・全国の営業拠点など

- ・インターネットチャネルでの強み
- ・顧客サービス
 - 情報発信
 - オンライン健康相談など

ペットショップ、
動物病院とのリレーション

対応動物病院制度による高い
利便性
・5297施設(2021年3月末時点)

強みを活かし、更なる成長へ

当グループが目指す姿

経営理念 ペットと人が共に健やかに暮らせる社会をつくる

VISION ペットと人の幸せを考え続ける会社

目指す姿へ向けたアクション

当グループの強みを活かし、サービスを通じて社会課題/ニーズを発掘・解決する

人財
ノウハウ

×

データと
顧客接点

×

顧客
サービス

社会課題/ニーズ
の発掘・顕在化



社会課題/ニーズ
を満たすための
サービス強化/開発

ニーズ

社会
課題

- ・ ペット、飼い主、非飼い主の共生
- ・ 獣医療環境の向上 etc...

損保事業



重点方針

(2020年5月11日発表の中期経営計画より)

1 お客さまに選ばれる会社で
あり続ける



2 持株会社へ移行し、
事業領域を拡大する



3 デジタライゼーションを
推進する



進捗/見通し

新規契約の獲得は計画を上回り、保有契約も60万件を突破

- ・ コロナ禍の中、ペット需要が旺盛に
- ・ 3年連続で年間保有純増件数は業界 No.1 (当社調べ)
- ・ 対応動物病院も順調に増加 (5,297施設、2021年3月末日時点)

2020年10月に持株会社設立

- ・ ペッツファースト少額短期保険をアイペット損保の子会社化 (2020年10月、非連結)
- ・ ペッツオーライを子会社化 (2021年3月)

・ 基幹システムのインフラ更改を完了 (2020年12月)

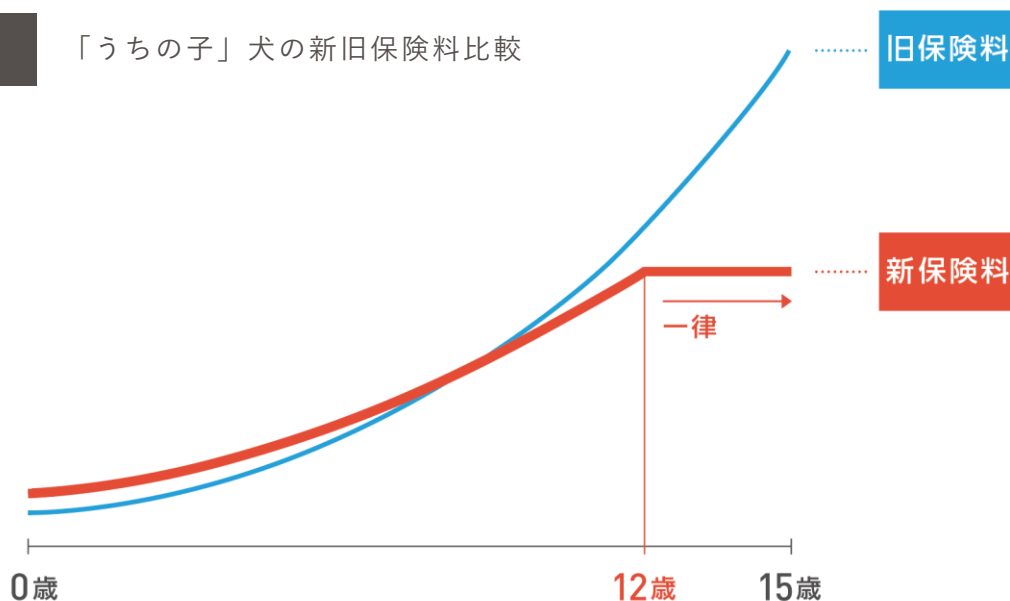
・ 生産性向上に向けて「DXプロジェクト」を推進

消費税増税や損害率の状況等を踏まえ、2021年5月2日より保険料改定を実施

- ・ 極端に高かった高齢層の保険料を引き下げ、継続しやすくしました。
- ・ 損害率が悪化傾向にある若齢層の保険料を一部引き上げました。

保険料改定イメージ

「うちの子」犬の新旧保険料比較



影響

お客さま

高齢層の保険料引下げにより、生涯（0歳から15歳までを想定）ご加入された場合の総額での保険料負担が大幅に軽減

収入保険料

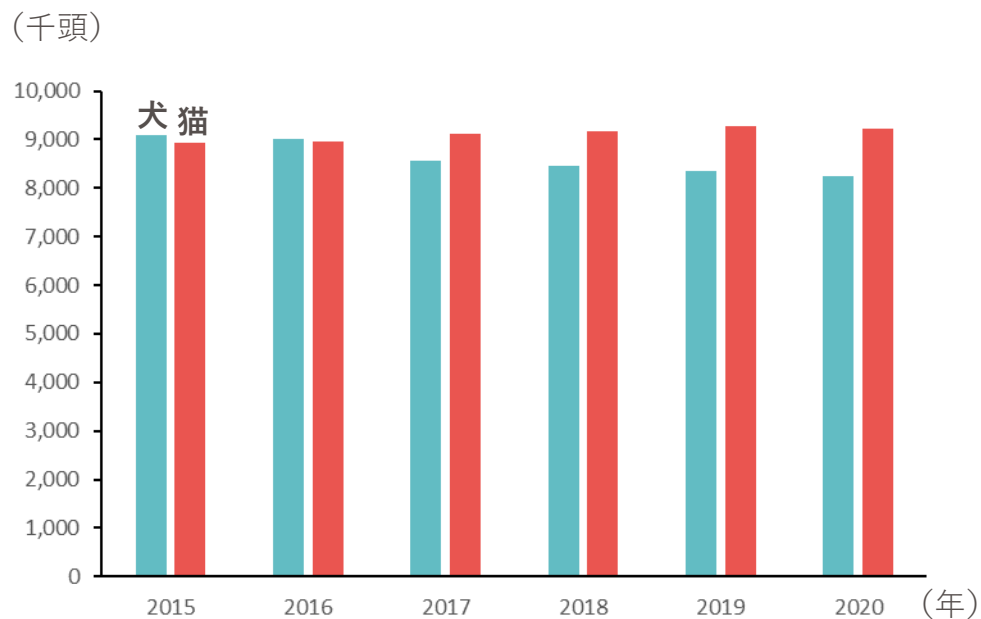
収入保険料は増収

損害率

損害率の上昇を抑制

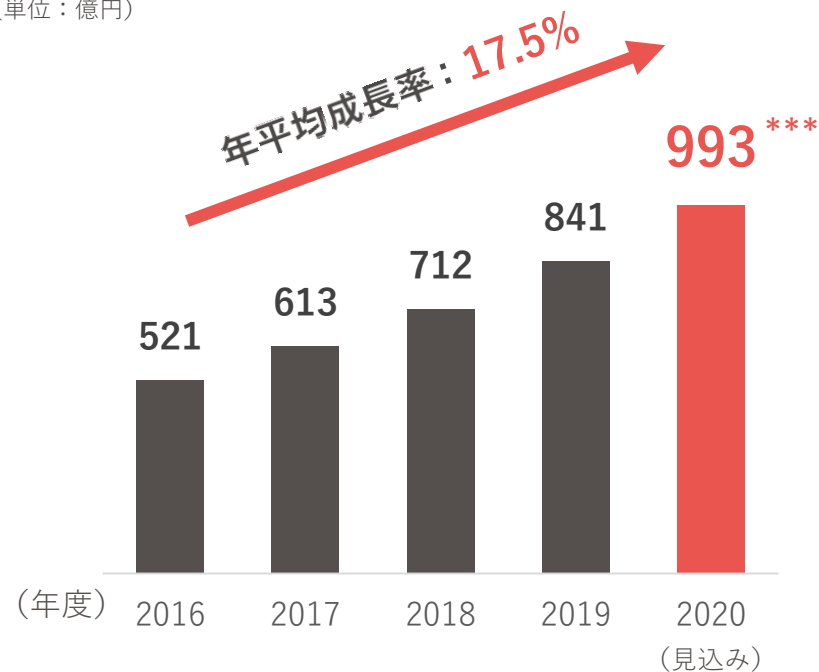
市場は引続き成長。FY2020はコロナ下での行動変容に伴う飼育増も後押し

飼育頭数の推移*



ペット保険市場規模の推移**

(単位：億円)



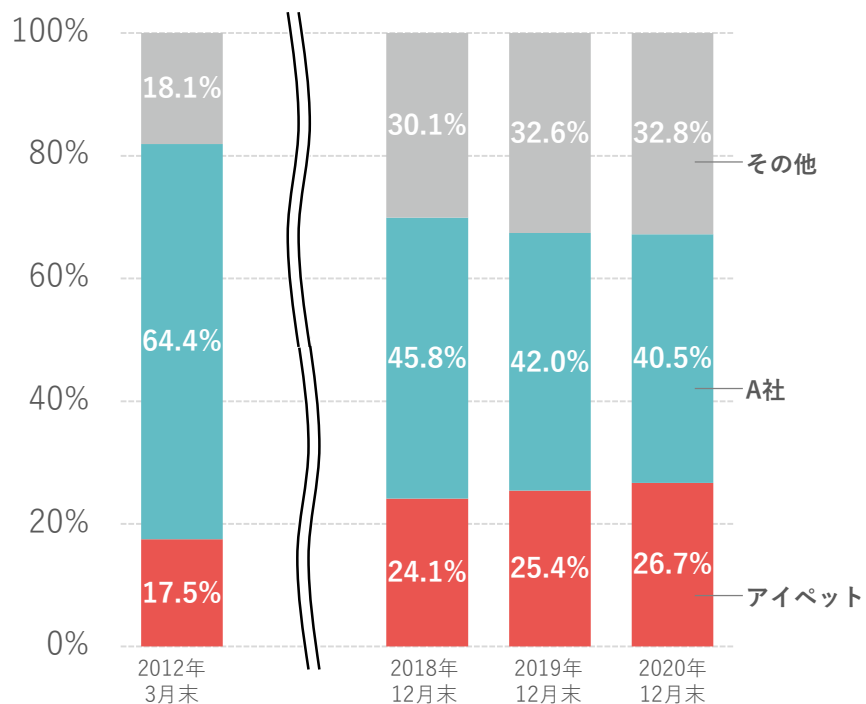
* 全国犬猫飼育実態調査（一般社団法人ペットフード協会）による推計

** ペットビジネスマーケティング総覧2021年版（株式会社矢野経済研究所）

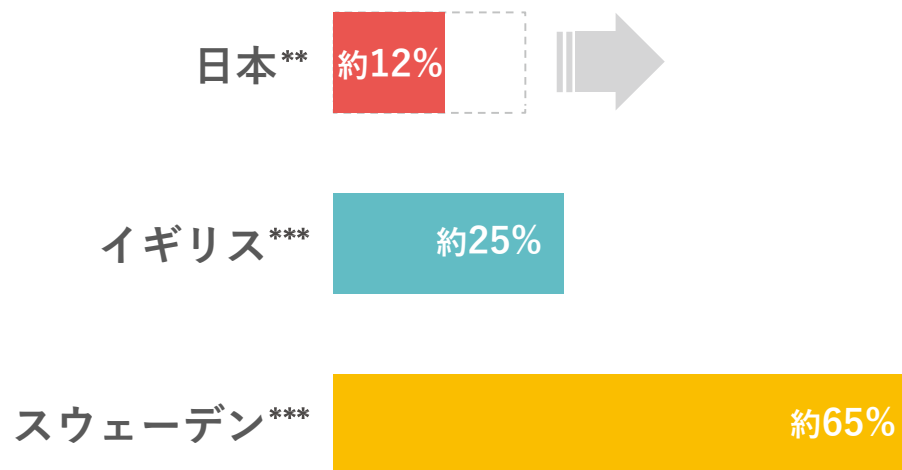
*** 2020年度見込値（2021年1月現在）

このような中、当社はシェアを伸ばしてきたが、伸びしろはまだ大きい

各社の保有契約件数シェア推移*



ペット保険の普及率 諸外国との比較



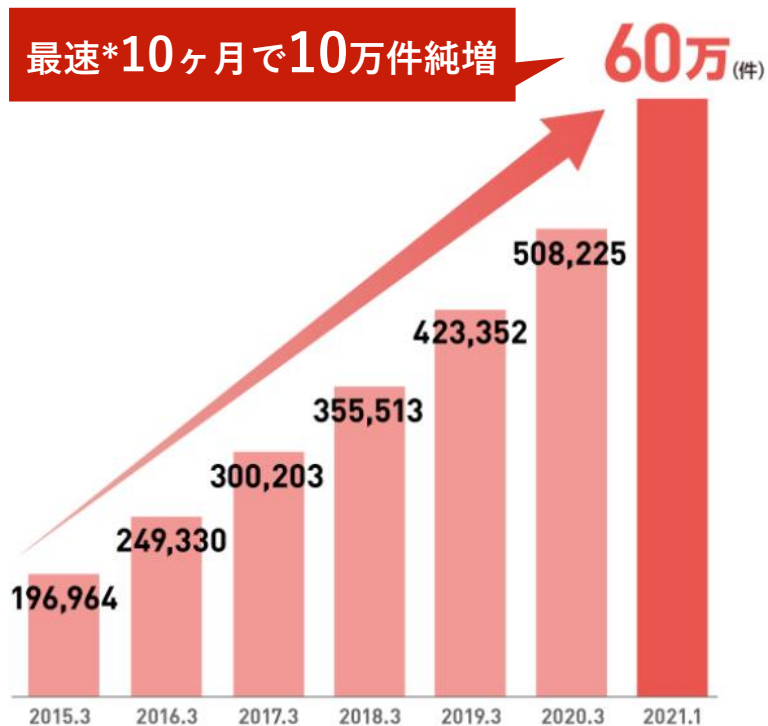
* 2018年12月末以降は、(株)富士経済「2020年、2021年 ペット関連市場マーケティング総覧」2012年3月末は当社調べ

** 2020年時点。令和2年 全国犬猫飼育実態調査（一般社団法人ペットフード協会）および2021年ペット関連市場マーケティング総覧（(株)富士経済）を基に当社で算出

*** 2017年時点。Statista, BBC, Svenska Dagbladet, Timetric「Pet Insurance in the UK」

ステイホームによる飼い主の行動変容により、保有契約件数増と損害率上昇の傾向へ

当社の保有契約件数推移

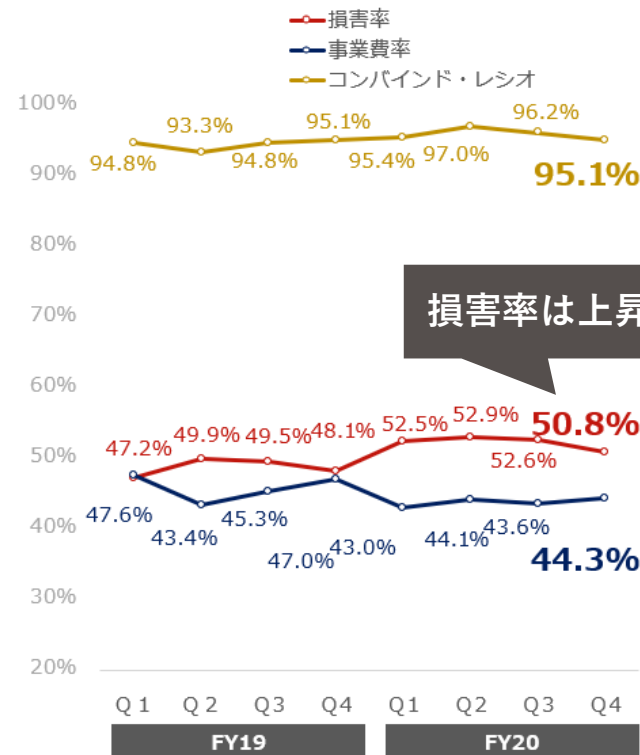


新しくペットを迎える人が増えた

* 当社創業来

** 既経過ベース

当社の主要指標の推移**



在宅時間の増加を受け、ペットの不調に気が付きやすい、通院しやすい、などの背景により通院頻度が上昇

急成長を受け止め、更なる成長に向けて事業基盤を強化し、収益性を高める

FY2020の状況

今後に向けた課題

取組みの方向性

保有契約件数の
大幅な増加



事業費の増加要因

- ・コストが高い初年度契約増
- ・保有契約増によるオペレーションコスト増



オペレーションの効率化による
事業費抑制

- ・事務フロー、システムの改善
- ・ニーズに応じてサービス品質を向上

継続率の維持向上

→収入保険料増加

損害率の上昇



ペット保険の普及に伴い、 今後も更に上昇か

- ・通院頻度上昇
 - ・ご契約者さまの意識向上
- ・単価上昇
 - ・ペットの高齢化
 - ・獣医療の高度化
- ・保険金支払の多い0歳の（新規）契約の増加



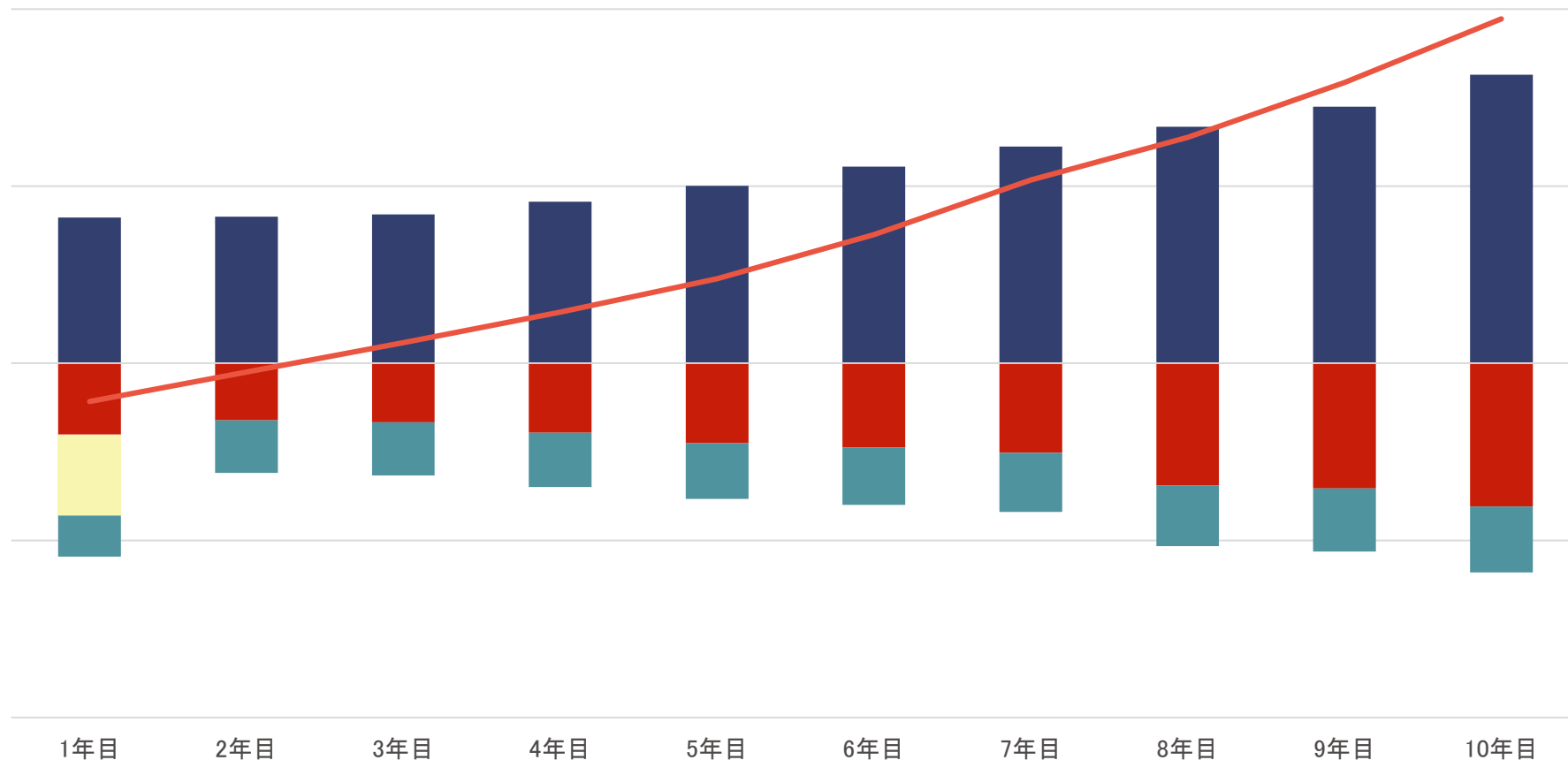
損害率上昇を吸収できる事業費
構造への転換

損害率の上昇抑制への取組み

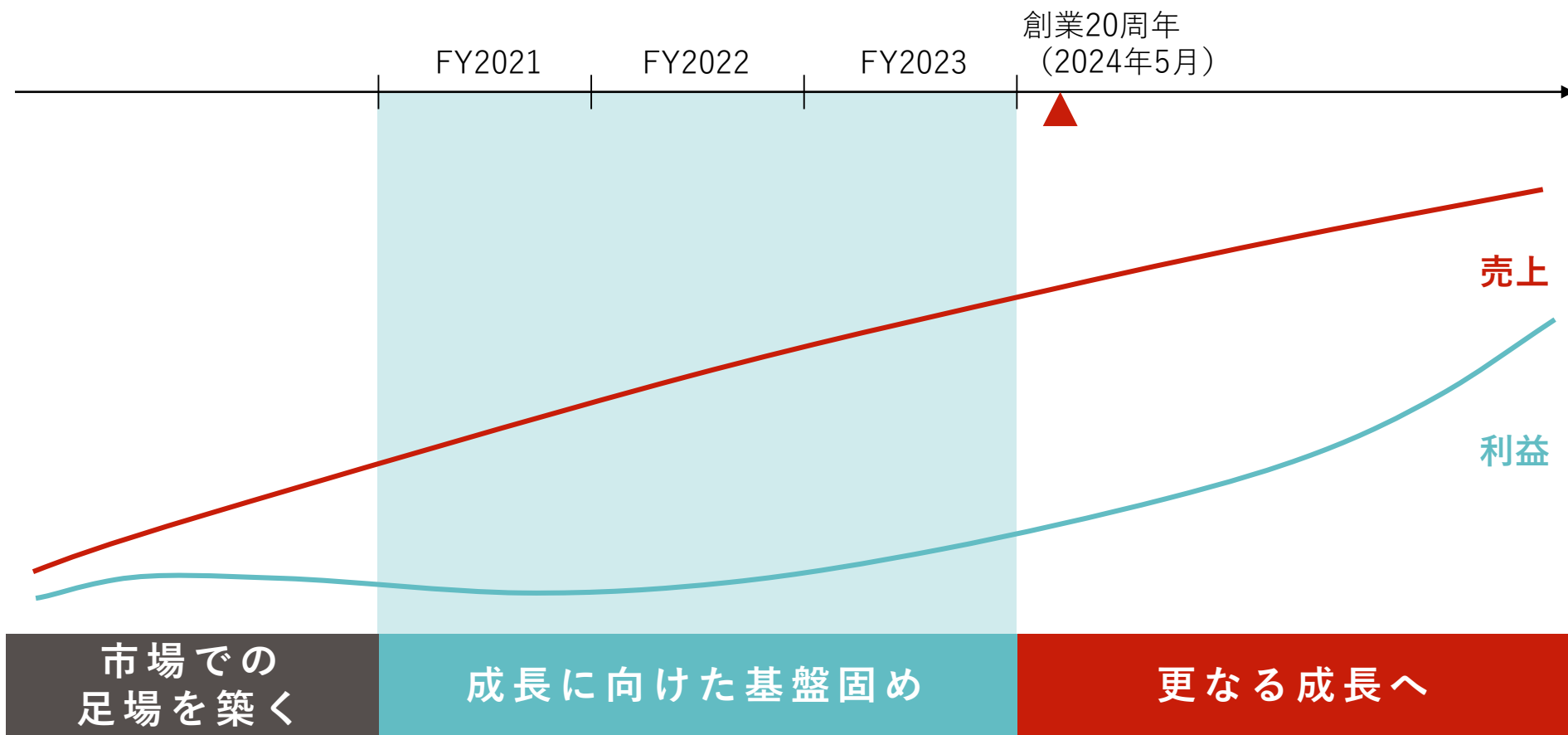
イギリス並の普及率まで成長することも想定し、社内の体制を強化

1件の契約が10年間継続した場合

■ 保険料
 ■ 保険金
 ■ 新規契約獲得等費用(PAC)
 ■ 1契約あたりの事業費
 — 1契約あたり累積損益(LTV-PAC)



当社は保有契約件数が急速に増加中であるため、会計上の利益が出づらい状況は続く
 ・ 継続率の維持向上や生産性向上が重要



本中計期間の重点方針

1. 質を伴うトップラインの向上
2. 生産性の向上
3. 経営基盤の強化

量だけでなく質も追求し、更なる成長の礎に

重点方針

具体的な取組み

1 質を伴うトップラインの向上

前中計に引き続き、営業力を強化

- ・収益への貢献、募集品質向上
- ・継続率の維持向上

2 生産性の向上

事務、システムの改善（DXの推進）

事業費の合理化

損害率上昇抑制への取組み

3 経営基盤の強化

人財力強化

リスク管理体制の強化

基軸となる施策を拡充しつつ、利益率向上により更に飛躍

1. ペットショップを中心としたリアルチャネルの強化

- ・代理店コンサルティング営業の取組強化
- ・営業接点の強化

2. その他チャネルの強化

- ・ネットチャネルのNo.1を目指し続ける
- ・第一生命HDとの協業による新規契約獲得件数の増加

3. 新規チャネルの開拓

- ・譲渡チャネルの開拓
- ・ブリーダーチャネルの開拓
- ・猫マーケットの開拓

4. 継続率向上施策

- 初年度は利益が出づらい収支構造であり、継続率向上が収益にとって重要
- ・CRM施策の推進
 - ・募集品質の向上

5. 商品とサービスの拡充

- ・お客さまニーズに合った商品の展開・開発
- ・対応動物病院による窓口精算サービスの更なる拡充

事務・システムの強靱化を目指す取組みを「DXプロジェクト」と位置づけ、新たに推進

目的

- ・ 保有契約件数の伸展を支える事務・システムの強靱化

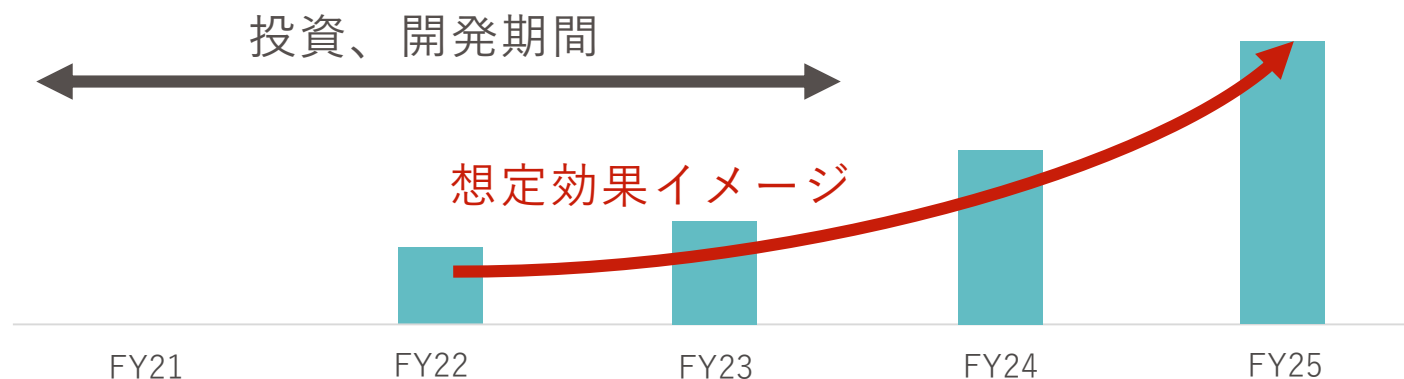
内容

- ・ 基幹システムの更なるアップデート
 - ・ 業務フローの見直し、人手作業の自動化による効率化検討

スケジュール

- ・ FY21～FY23の3か年を想定
- ・ 投資効果の高い事務領域より着手

想定効果イメージ



前中計の「デジタルイゼーションの推進」の下で行ってきた基幹システム開発の方向性を転換し、新プロジェクトに進化

コロナ禍での急成長→一層の事務効率化が急務
 ・急激な保有契約件数増加
 ・保険金請求件数増加

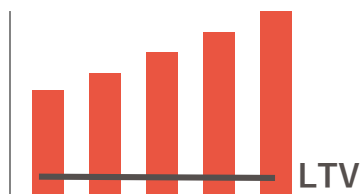
これまでの基幹システム開発の方向性

自社で保有

- ・2020年12月に基盤システム更改、一部システム開発済*
- ・2021年5月の保険料改定にも問題なく対応
- ・減価償却の対象

自社で全体を開発

- ・人手、体制の確保が必要
- 継続的にアップデートが必要
- ペット保険のオペレーションが複雑で開発難易度が高い



今後の基幹システム開発の方向性

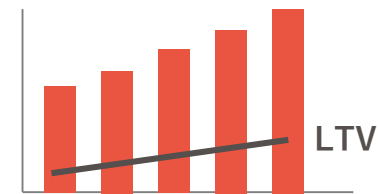
SaaSを利用

- ・環境維持、保守は外部ベンダーが実施
- ・自社で資産を保有せず
- ・減価償却の対象はほぼなし
- ・サービスの進化により選択肢の一つに

SaaS導入時の一部カスタマイズのみ

- ・拡張性も担保

アップデートもベンダーが対応



システム

開発

収益イメージ

* 直近の基幹システム開発プロジェクトではソフトウェアは仮勘定を含め総額24億円を資産計上。うち、2020年12月の更改分は10億円相当

事業費の合理化を引続き推進

物件費

本社を含む拠点戦略を検討
・リモートワークと組み合わせた働き方改革を更に推進

帳票電子化等の取組みの強化

営業費

営業費用の効率化

コンサルティング型営業の強化による付加価値向上

コロナ禍、アフターコロナを見据えた営業効率の見直し
・代理店（CS）と営業職員（ES）の満足度をともに向上

人件費

人財の最適配置の追求

コンバインドレシオ90%（正味）、95%（EI）を恒常的に維持する

損害率の上昇抑制に向けて様々な施策を実施していく

施策 1

損害率の動向を踏まえた、機動的な保険料改定

施策 2

ペットの傷病防止に向けて、飼い主さまに飼育方法等を啓蒙

- ・ ペットオーライ（後掲資料参照）
オンライン ペット健康相談事業
- ・ うちの子HAPPY PROJECT
ペットの病気や事故、しつけの対策や情報を獣医師がお届け

施策 3

募集チャンネルのポートフォリオの最適化

施策 4

適正契約の引受、保険金不正請求防止に向けた取組みの推進

中長期の人事ミッション～大項目は「生産性向上」

生産性向上に向けた人事戦略	
人財力強化	個人の意識改革
役員および従業員一人ひとりのスキルアップ	ロイヤリティ向上→エンゲージメント向上
能力や成果を重視した登用・昇格の推進	働きやすさの追求による多様な働き方の許容
若手優秀人財の確保	成果主義を根本とした人事評価

リスク管理は、損保の態勢強化からグループの態勢強化へ

アイペット損保	
リスクアペタイト フレームワークの実践	リスクカルチャーの浸透
健全性の確保	リスクガバナンス強化
リスクの特定	統合的リスク管理態勢強化
収益力の向上	経済価値ソルベンシーマージン規制に向けた態勢整備

アイペットホールディングス
グループ統合的なリスク選好（事業計画・資本配賦）
資本効率の向上による企業価値の最大化
成長分野へのリスクテイクによる収益力の向上
競争力を維持する財務健全性の維持
各グループ会社における定量的・定性的リスク管理

グループ経営

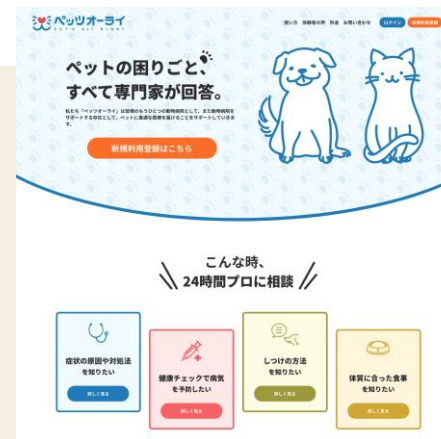


アフターコロナ時代において、グループ経営理念を体現するため
ペットオーライ株式会社を完全子会社化



100%

Pet's All Right, Inc.



<https://petsallright.net/>

FY2020

2021年3月完全子会社化

- ・ オンライン ペット健康相談事業
 - － スマートフォンを使って、獣医師、ドッグトレーナー、ホリスティックケア・カウンセラーに相談できるサービス

今後の取組み

- ・ グループの強みであるペットショップチャンネルで新規契約獲得を推進し、シナジーを発揮
- ・ ペットライフを豊かにする様々なサービスの拡充による、継続率の向上

リクルート”New RING”グランプリを獲得し
本事業を起ち上げたアントレプレナー

代表取締役CEO 小早川 斉

- ▽不動産会社入社
- ▽リフォーム会社を起業
 - ・年商2億へ成長させる
- ▽株式会社リクルート入社
 - ・ゼクシィのディレクターとして社内MVP受賞
 - ・チームリーダーを担当
 - ・社内新規事業コンテストNew RINGグランプリ獲得
 - ・0→1領域にて事業検討／サービス開発／収益化まで行い黒字ビジネスへ成長させる
- ▽Blockchainの技術を使ったビジネスアドバイスや企業内新規事業のコンサル、富山県庁へのアドバイザーなども経験
- ▽よりスピーディな事業成長を実現させるためリクルートからExit

Pet's All Right, Inc.



IPO／M&A実績も豊富な
ベンチャー経営管理のプロフェッショナル

取締役CFO 安川 徳昭

- ▽国内大手コンサルティングファーム入社
- ▽クライアントである中堅アパレル企業へ転籍
 - ・管理部門を統括
 - ・M&Aによるオーナーの事業承継を完遂
- ▽人材サービス事業会社入社
 - ・管理部門責任者
 - ・取締役管理本部長、上場準備責任者を歴任
 - ・2011年8月JASDAQ(スタンダード)
 - ・2012年7月東証二部
 - ・2013年7月東証一部に上場を達成
 - ・上場後、CFOとして戦略的M&Aの実行、事業子会社のPMIを中心にグループの成長に寄与
- ▽国内メディア系企業入社
 - ・企業再生に取組み、短期間で黒字転換を達成

2020年

ペットオーライ株式会社
代表取締役CEO就任

2020年

ペットオーライ株式会社
取締役CFO就任

2020年10月1日にアイペット損保の100%子会社化（非連結）

これまで

- ・ 2020年10月1日アイペット損保の子会社へ
- ・ 同社では継続契約の引受けを行わないため、既存のお客さまは、ご希望によりアイペット損保にて継続できる仕組みを構築



2020年12月満期分から開始し、計画を大きく上回る状況

→グループシナジーにも貢献



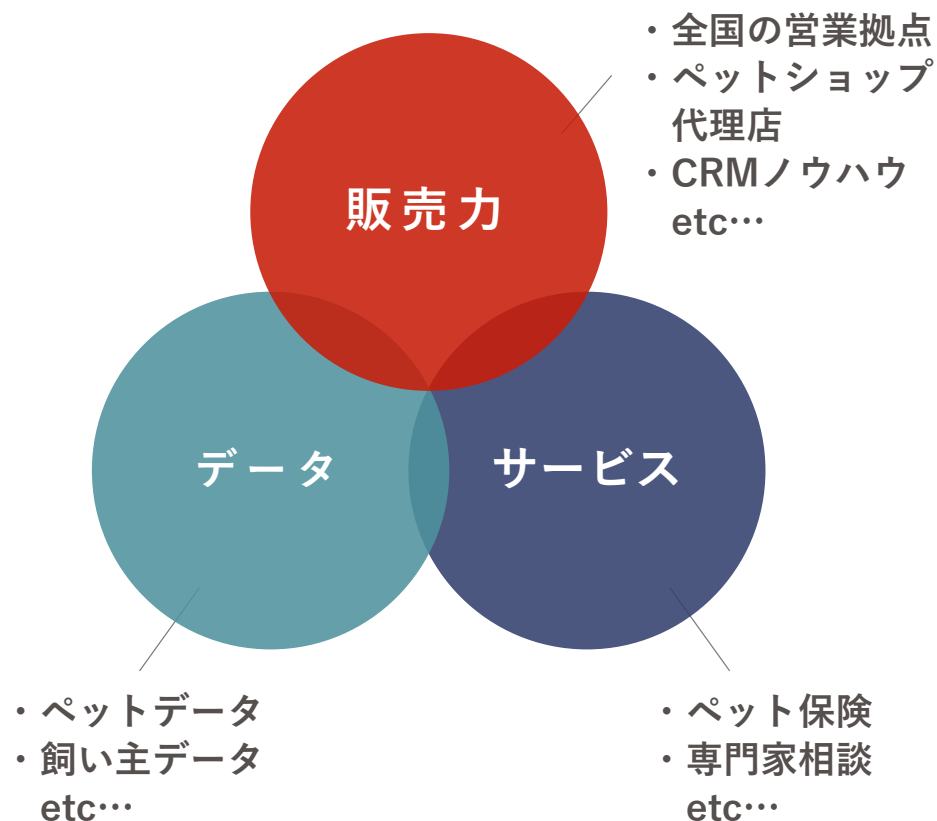
今 後

- ・ 保有契約がなくなった後もお客さまからの保険金請求に適切に対応できるよう体制を継続
- ・ 機動的な対応が可能な少額短期保険会社として、新商品の開発にも取り組む予定

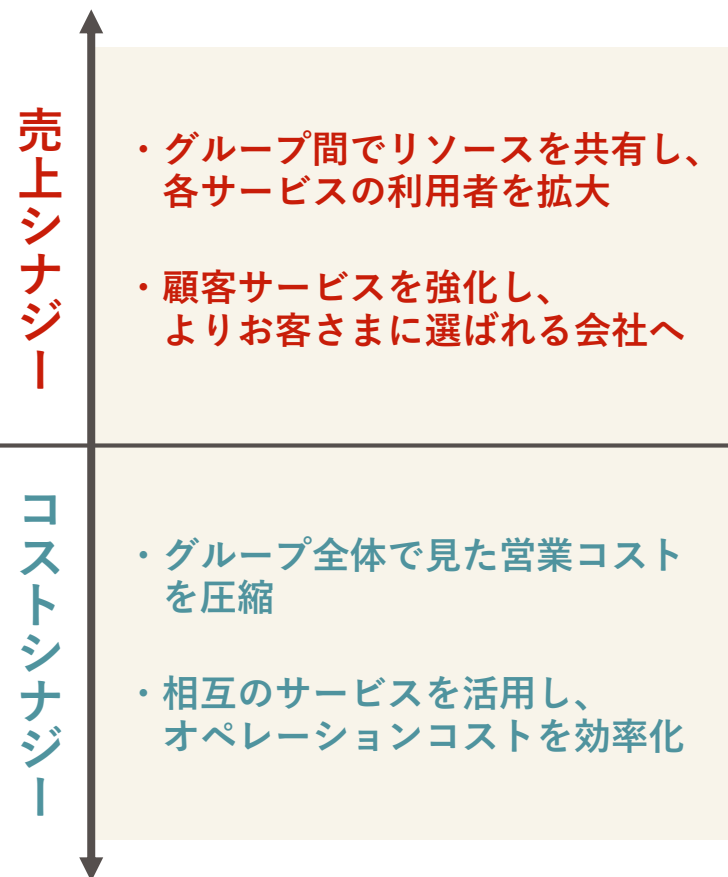
グループシナジーの創出につながる活用を検討

グループのリソースを活用し、事業効率化・顧客サービス強化を図る

グループリソース



グループシナジー



ESG経営の実践

事業を通じた環境負荷の低減(E)、ペットと共に健康で幸せに生きられる社会への貢献(S)、ガバナンスの強化による信頼性向上(G)等の取組みを、更なる成長に活かす。

Environment

ビジネスプロセスの変革や 環境に配慮した取組み

- ・デジタルライゼーション推進によるペーパーレス化
 - デジタルマーケティング
 - ご契約者さま専用「マイページ」の活用等
- ・営業車へのエコカーの活用
- ・共生環境向上、環境美化への啓蒙活動
 - しつけに関する情報発信、啓蒙活動
- ・地球環境保護への取組み推進
 - 「うちの子ライト」会員証をプラスチック製から紙製へ変更
 - 「デジタル冊子-KEEPGREEN-」化の推進
 - お取引先さまとの契約に電子契約を活用

環境負荷の低減へ

Social

ペット保険の普及拡大や ペットに関わる社会貢献

- ・ペット保険による飼い主さまの支援
 - 商品改定を実施、より継続しやすい保険料体系を実現
- ・持株会社化によるペットに関わる社会的課題への取組み
- ・青森県との動物愛護に関する連携協定
 - ペット防災サイト、ペットとの避難所情報共有マップ公開
 - ミルクボランティア育成のためのオンライン講座開催支援
- ・各種情報発信、啓蒙活動
- ・動物福祉に関する活動等への寄付、支援
- ・従業員の働きがい
 - ペット休暇、ペット忌引き制度等
 - 在宅勤務、時差通勤を制度化
- ・若手、女性の登用等
- ・障がい者雇用の促進

ペットと健康で幸せに
暮らせる社会へ

Governance

ガバナンスの強化

- ・取締役会の監督機能強化、透明性の向上
 - 監査等委員会設置会社(※)
 - 任意の指名・報酬諮問委員会の設置(※)
- ・保険金不正請求防止に向けた取組み
- ・コンプライアンス・リスク管理の一層の強化

※2020年10月1日付でアイペットホールディングスに設置

より信頼される
ペット保険会社グループへ

2020年度「ESG経営調査」*において東証一部を除く上場企業中4位に

グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、
コーポレートガバナンス体制を引続き強化する

1. ガバナンス強化に向けたこれまでの取組み事例

- ・ 持株会社設立時、機関設計として「監査等委員会設置会社」を選択
- ・ 任意の指名・報酬諮問委員会の設置
- ・ グループ会社を含む役員報酬体系を見直し、決定プロセスの透明性・客観性を向上
- ・スピーディーな意思決定と監督機能の更なる強化を実現するため、社内組織を再設計
- ・ステークホルダーとの接点強化のためにIR専門部署を新設

2. 今後の取組み検討課題

- ・ グループ会社へのコンプライアンスの更なる推進
- ・ グループ内の情報共有、課題解決を目的として、グループ会社経営協議会を設置
- ・ 多様性確保のため、更なる女性、若手の登用
- ・ 取締役会の実効性評価の実施

参考：SDGsへの取り組み

中核会社であるアイペット損保では、ペット保険事業の推進、進化により、ペットと人が共に健康で幸せに暮らしていけるような社会を目指し、「ペットと人のSDGs」に取り組んでいる。

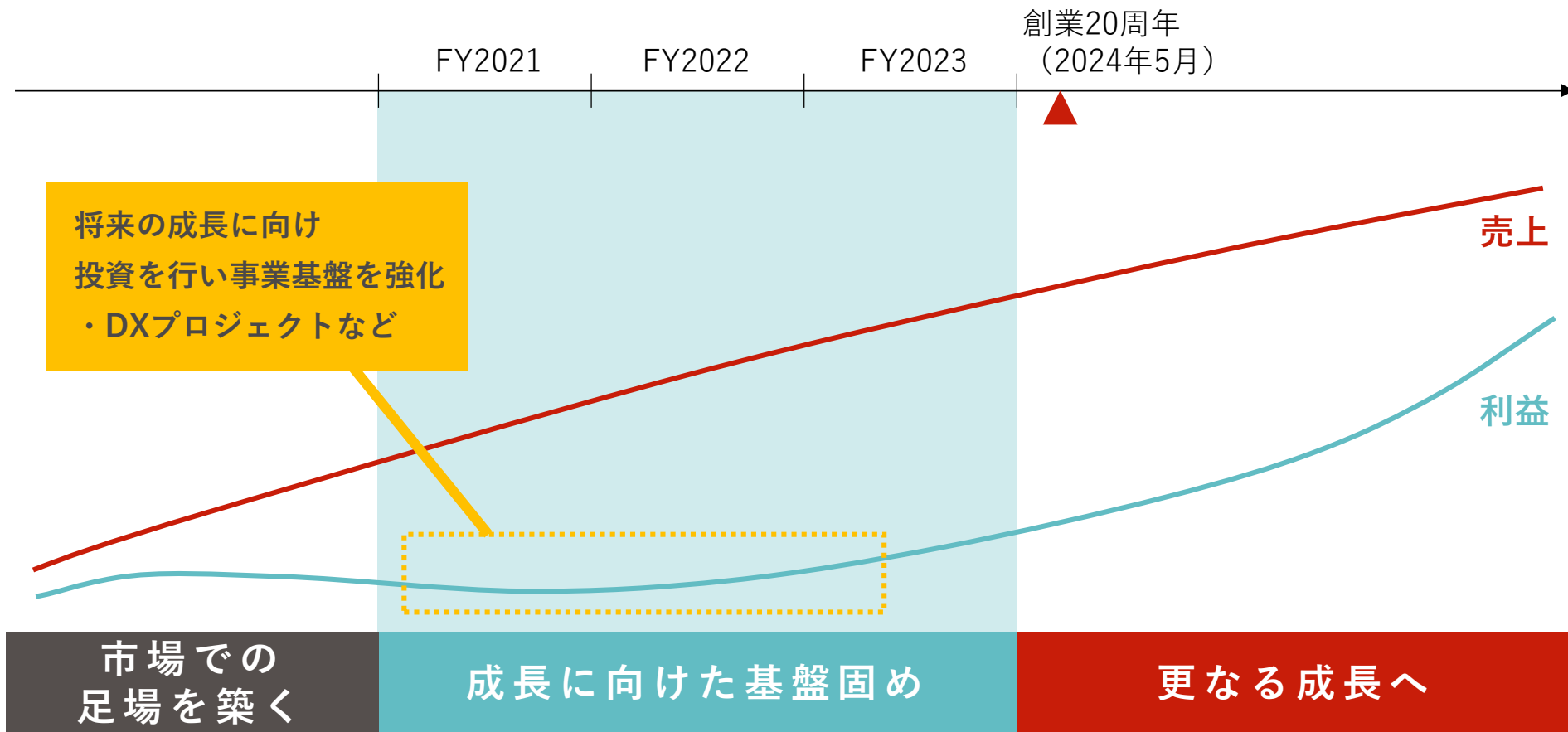
重点目標	具体的な取り組み(例)	対応するSDGsの目標
ペットと共に健康に	<ul style="list-style-type: none"> ・ ペット保険の提供 ・ ペットの病気やケガに関する情報発信、啓蒙活動 ・ 商品改定を実施し、よりご継続していただきやすい商品へ 	
ペットと共に安全に	<ul style="list-style-type: none"> ・ ペットの防災に関する情報発信、啓蒙活動 ・ 青森県における人とペットの防災対策推進強化 ・ 災害救助犬の育成支援 	
ペットを飼っている人も飼っていない人も幸せに	<ul style="list-style-type: none"> ・ しつけに関する情報発信、啓蒙活動 ・ マナー啓蒙活動の実施 ・ かるた・カレンダーを児童養護施設へ寄贈 	
全ての命に愛を	<ul style="list-style-type: none"> ・ 青森県との動物愛護に関する連携協定 ・ 青森県におけるミルクボランティア育成のためのオンライン講座開催支援 ・ かるた、カレンダーの写真投稿企画での寄付活動 ・ 「ペットのおうち*」への「ノミ・マダニ駆除薬」支援 ・ 終生飼養に関する情報発信、啓蒙活動 	
保険会社としての信頼性の更なる向上に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客さま主義の推進 ・ ガバナンス強化 ・ 保険金不正請求防止に向けた取り組み ・ コンプライアンス・リスク管理の更なる強化 ・ デジタルライゼーションの推進によるペーパーレス化 ・ 営業車にエコカーを活用 ・ デジタル冊子化等による、地球環境保護への取り組み推進 ・ お取引先さまとの契約に電子契約を活用 	
「うちの子」である従業員の健やかな生活と成長に向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・ ペット休暇、ペット忌引きの導入 ・ 女性の活躍推進 ・ 防災対策強化 ・ オンラインでの従業員教育 ・ 在宅勤務、時差通勤を制度化 ・ 障がい者雇用の促進 	

* 株式会社 Easy Communications が運営する国内最大級のペット里親募集サイト

数值計画



アイペット損保は、将来の成長のために投資のフェーズへ



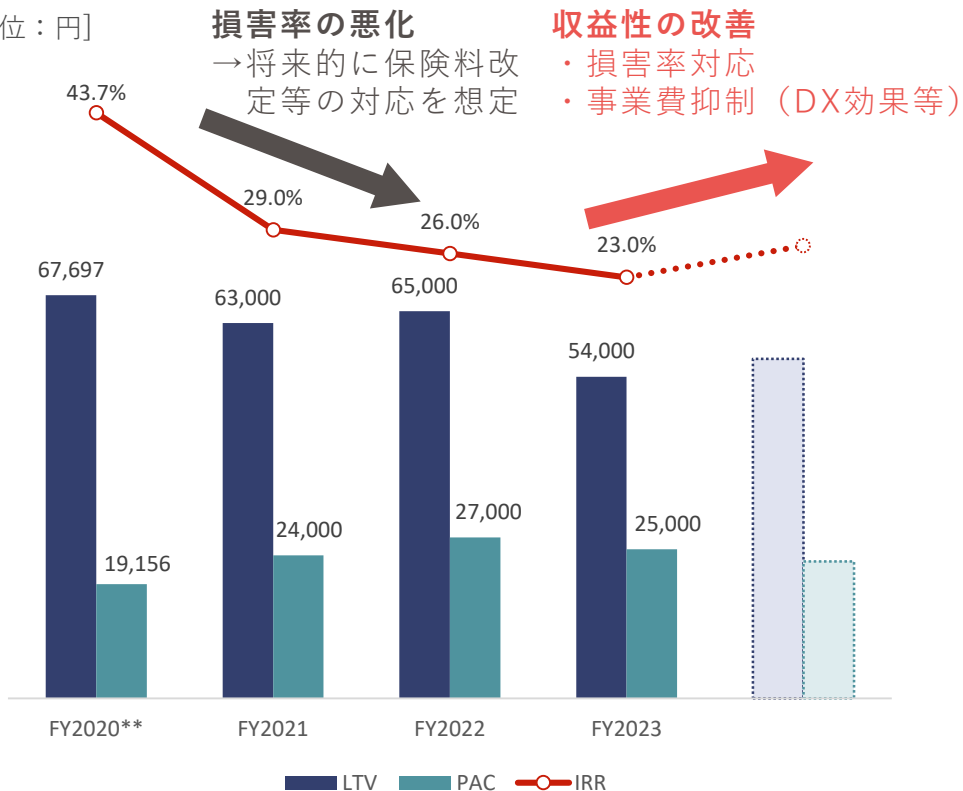
本中計期間の重点方針

1. 質を伴うトップラインの向上
2. 生産性の向上
3. 経営基盤の強化

中長期的な事業の収益性を重要視するため、以下の4指標をKPIとする

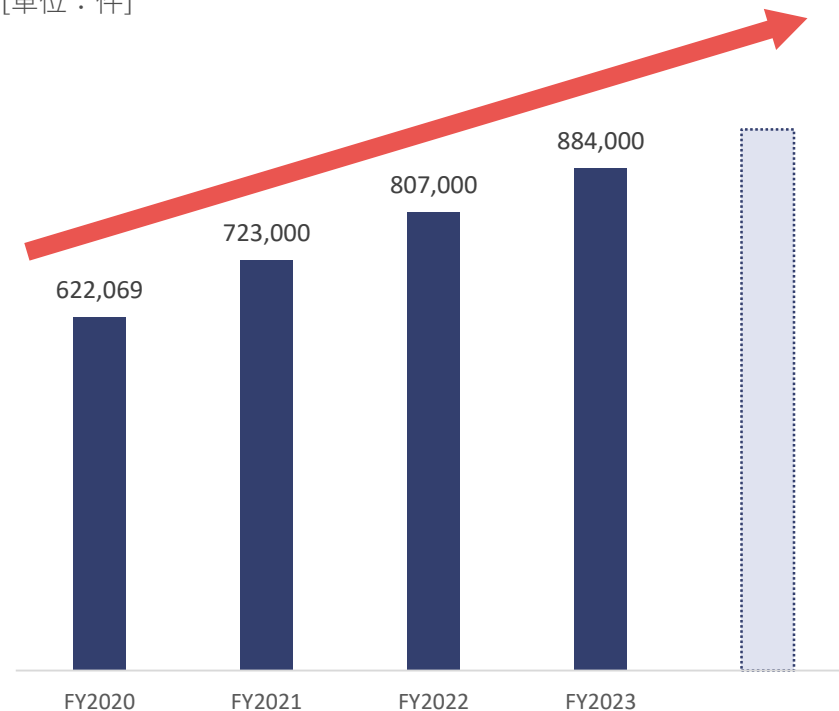
LTV・PAC・IRR*

[単位：円]



保有契約件数***

[単位：件]



将来的に堅固な収益性を築けるよう先行投資を行う

注： LTV、PAC、IRRについてはP34参照
 *： FY2021からFY2023の損害率は保守的に見積もった試算
 **： FY2020は2020年10月～2021年3月の実績値に基づき計算
 ***： 各年度末（3月末）時点の損保事業の保有契約件数

用語の定義・前提

ペットオーライ等の
事業展開により、今後
グループとして拡張を目指す

1 契約換算あたりLTV^{*1} (生涯顧客価値)

【定義】1顧客が当社グループにもたらす**累計利益の総額**

【算式】一定期間における、

$(\text{収益} - \text{契約維持コスト}) \div \text{保有契約件数} \times \text{継続期間}$

(前提) 1. ペット保険事業とペットオーライ事業の合算

2. 平均継続年数は継続率より算出

3. 比較可能にするため米T社モデルを採用

1 契約換算あたりPAC^{*2} (新規契約獲得等費用)

【定義】契約獲得1件あたりのマーケティングコスト・
一時投資費用。いわゆる**イニシャルコストの総額**

【算式】一定期間における、

$(\text{新規手数料} + \text{営業費} + \text{償却費} + \text{一時投資費用})$

$\div \text{新規契約成立件数}$

(前提) ペット保険事業とペットオーライ事業の合算

ペット保険の保有契約件数

ある時点における、

ペット保険の有効な契約件数。

今後生み出す収益の基礎。

グループIRR^{*3} (内部収益率)

グループ全体の観点で
投資(PAC)によって得られると
見込まれる利益の総額(LTV)を
利回りで示した値。

持株会社化を契機として、上記4指標を重要な業績評価指標に設定

*1 LTV (Life Time Value) : 保険1契約あたりLTV+ペットオーライ1契約あたりLTV×希釈係数(ペット保険の契約成立件数を基礎)。

*2 PAC (Pet Acquisition Cost) : 保険1契約成立あたりPAC+ペットオーライ1契約成立あたりPAC×希釈係数(ペット保険の契約成立件数を基礎)。

*3 IRR (Internal Rate of Return)

当中計期間中の収益見込み

2021年3月期は、アイペット損保では新規契約の獲得と継続率が堅調に推移し、トップラインが大きく伸展したが、保険の収益構造上、短期的には利益を圧迫している。将来の更なる成長に向け、事業基盤の強化を図る。

(単位：百万円)

本日 (2021.5.14) 開示		19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
	経常収益	14,941	18,334	22,878	28,600	33,500	37,300
	調整後(連結)* 経常利益	929	1,058	1,119	880	1,320	1,370
	調整後(連結)* 当期純利益	815	726	▲195	580	880	910
	保有契約件数 **	423,352件	508,225件	622,069件	723,000件	807,000件	884,000件

(単位：百万円)

前回 (2020.5.11) 開示		19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
	経常収益	14,941	18,334	21,900	26,000	30,000
	調整後(連結)* 経常利益	929	1,058	1,090	1,370	2,010
	調整後(連結)* 当期純利益	815	726	750	950	1,410
	保有契約件数 **	423,352件	508,225件	581,000件	648,000件	708,000件

* 20/3まではアイペット損保単体、21/3期以降はアイペットHD連結

** 各年度末(3月末)時点の損保事業の保有契約件数

**本資料に掲載している情報の一部には、将来の業績に関する記述が含まれています。
こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。
将来の業績は環境の変化などにより、実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。**

