

# 「安心・安全・健康のテーマパーク」を目指して

ステークホルダーの皆さまには、日頃よりご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

2015年度は当グループの中期経営計画の最終年度でした。グループ一丸となった取組みの結果、おかげさまで当初の目標を達成することができました。

さて、2016年度から5年間の新たな中期経営計画をスタートしました。現代は、VUCA\*と呼ばれる不安定で不確実性が高く、複雑かつあいまいな時代と言われています。新たな計画のもと、先行きが不透明な厳しい環境を勝ち抜いていくために、非連続な環境変化に対する強靱かつ敏捷な対応力を兼ね備えたグループへの進化を目指します。

新中期経営計画では、グループ経営理念である「お客様の安心・安全・健康に資する最高品質のサービス」の具現化に向けたグループの目指す姿として「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築を掲げました。デジタル戦略の推進、新たな事業機会の探求、既存事業の品質向上・サービス領域の拡大や事業間の連携を通じて、それぞれの事業・サービスを魅力ある、特徴をもったアトラクションに進化・充実させていきます。

国内損保事業におきましては、品質と事業効率をさらに高め、引き続きグループの中核事業として、グループ全体の成長エンジンの役割を果たしていきます。

国内生保事業におきましては、新中期経営計画の期間を「第二の創業期」と位置づけ、これまでの生命保険の枠組みを超え、お客様が健康になることを応援する『健康応援企業』への進化を目指していきます。

介護・ヘルスケア事業におきましては、2015年度に本格参入を果たし、上場介護事業者における高齢者住宅居室数で業界トップシェア、売上高で業界第2位のポジションにあります。「高齢者の方の尊厳と自立」と「より安心・安全な介護サービス」の両立を通じて、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献していきます。

海外保険事業におきましては、2014年に子会社化した英国を中心とするSOMPOキャノピアス、すでに一定の基盤があるブラジル、トルコ、南アジア地域のさらなる強化やオーガニック成長と規律あるM&Aにより、先進国と新興国の双方において利益の最大化を目指していきます。

また、2016年10月1日付けで、グループの持株会社である当社の商号を「SOMPOホールディングス株式会社」に変更します。今後、グループ・グローバルベースで「安心・安全・健康」の「SOMPO」ブランドをより一層強化していきます。

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて進化し続けるべく、グループ社員一丸となって、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

今後とも、なお一層のご愛顧・お力添えを賜りますようお願い申し上げます。

\*VUCA：Volatility(不安定性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとったもの。

2016年7月

損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社  
グループCEO 取締役社長

櫻田 謙悟



## OUR VISION

当グループは「保険の先へ、挑む。」をブランドスローガンに、保険事業を中核として、介護事業やリフォーム事業など事業領域を拡大してきました。今後も事業環境の変化が続くことが予想されるなか、持続的成長を実現すべく、2016年度から新中期経営計画をスタートしました。新中期経営計画では、経営理念を具現化し、お客さまの人生に笑顔をもたらす「安心・安全・健康のテーマパーク」への進化を目指します。



目指す姿

## 安心・安全・健康の テーマパーク

「安心・安全・健康」のテーマのもと、保険の先へ挑む幅広い事業展開やデジタル技術の活用により、常にお客さまに寄り添い、最高品質のサービスを提供することでお客さまの幸せな人生をサポート

住まいを  
よくしたい

挑戦したい

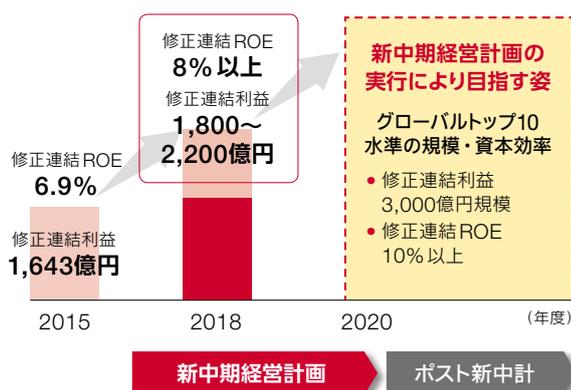
健康な生活を  
送りたい楽しい老後に  
したい災害に  
備えたい経営理念を  
具現化

### グループ経営理念

損保ジャパン日本興亜グループは、お客さまの視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します。

# OUR INITIATIVES

新中期経営計画では、各事業の魅力を徹底的に高めると同時に、デジタル技術を活用したサービスの拡充やお客さま接点の強化、事業間連携などに取り組み、将来的にグローバルトップ10水準の規模および資本効率の実現を目指します。計画の折り返し地点となる2018年度に定量的な経営目標を設定し、各事業部門の成長にとどまらず、M&A、デジタル戦略による新たなビジネスモデルや事業間連携によって、「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築を進めていきます。



※修正連結利益・修正連結ROEについてはP.50をご参照ください。

- 先進的なシステム・情報基盤の構築と抜本的な業務プロセスの見直しを通して、お客さまへの新たな価値を創造
- 最先端のデジタル技術の活用と専門性の高いヒューマンスキルにより、お客さま接点の品質と利便性を飛躍的に向上
- 質を伴った成長と、グループ最大のお客さま基盤・経営資源により、「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築を牽引

- 「高齢者の方の尊厳と自立」と「より安心・安全な介護サービス」を両立
- 介護、未病・予防、医療連携などの複合的な在宅サービスを一体的に提供
- 他業種連携を含めた、介護・ヘルスケア周辺事業領域の強化

## 国内損保事業

### 価値創造イノベーション

～最もお客さまに支持される損害保険会社へ～

修正利益計画(2018年度):

**1,170 億円以上**

デジタル戦略

## 介護・ヘルスケア事業等

「世界に誇れる豊かな長寿国日本」  
の実現に貢献

修正利益計画(2018年度):

**80 億円以上**

## 国内生保事業

「健康応援企業」へ進化

～第二の創業期～

修正利益計画(2018年度):

**320**億円以上

事業間連携  
による  
トータルサポート

M&Aによる  
成長加速・  
新たな事業機会の  
探求

戦略的リスク経営  
(ERM)

多様性ある人材

- 生命保険のその先へ、お客さまが健康になることを応援する『健康応援企業』へ
- 「健康」を軸にデジタルでお客さまとつながり、健康維持・増進のための多様なサービスを提供
- 「サービス」「商品」「販売チャネル」が三位一体となってお客さまに新たな価値を提供

## 海外保険事業

着実なオーガニック成長  
規律あるM&Aによる成長加速

修正利益計画(2018年度):

**230**億円以上

- SOMPOキャノピアス社を先進国市場における成長ビークルとして活用
- 新興国リテール分野を中心とした事業展開加速による着実なオーガニック成長
- 将来的な成長を期待する新興国と、早期の利益貢献が期待可能な先進国に、バランスよく規律あるM&Aを実施

お客さまの人生に  
笑顔をもたらす「安心・安全・  
健康のテーマパーク」を  
目指していきます

グループCEO  
取締役社長

櫻田 謙悟



### 前中期経営計画のふりかえり

計画最終年度である2015年度の業績はグループ史上最高益となり、修正連結利益、修正連結ROEともに当初の目標を達成しました。

2012年度に始まった前中期経営計画では、国内損保事業の収益力向上を基点として、国内生保事業、海外保険事業など成長分野への経営資源シフトを積極的に進め、持続的成長サイクルの構築を目指し、着実に実現しました。その結果、2015年度の修正連結利益は2,155億円、修正連結ROEは7.8%と、いずれも当初の計画を上回る成果を上げることができました。

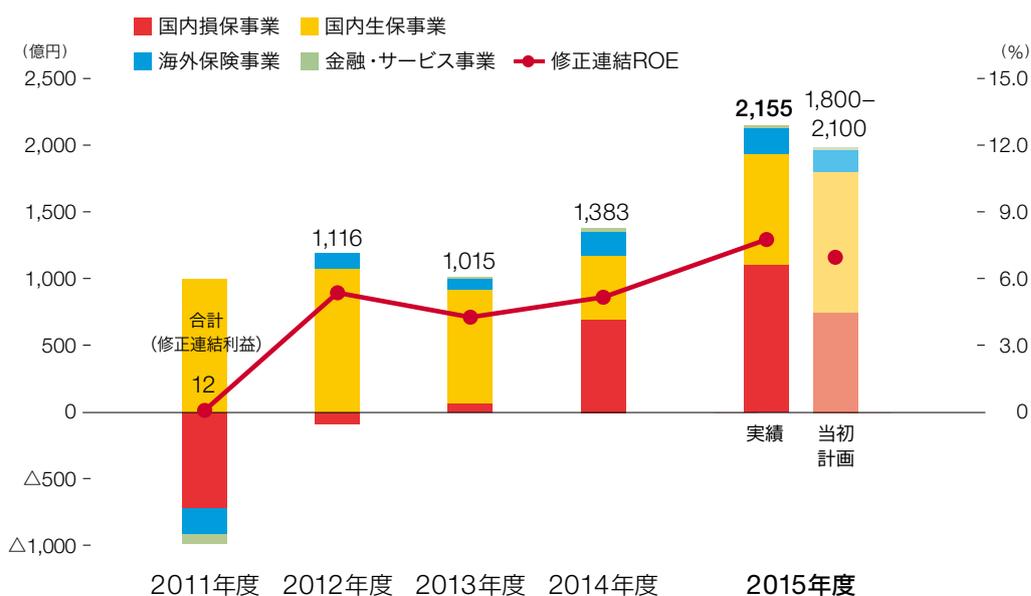
国内損保事業においては、2014年9月に損保ジャパンと日本興亜損保の合併が計画どおり完了し、合併によるシナジー効果を発揮することができました。また、主力商品である自動車保険において収益構造の改善を進め、計画の達成に大きく貢献しました。

国内生保事業においては、収益性の高い保障性商品への注力により着実に企業価値が拡大しました。さらにインターネット販売の開始やウェアラブル端末の活用など、将来を見据えた取組みをスタートしています。

海外保険事業は、先進国市場と新興国市場へバランスの取れた投資を行っており、2013年にはブラジルのマリチマ社への増資、2014年に英国ロイズのキャノピアス社(現:SOMPOキャノピアス社)を子会社化するなど、規律あるM&Aによる成長と新興国を中心としてマーケット水準を上回るオーガニック成長を実現しました。

金融・サービス事業は、保険の枠組みを超えた新たなビジネス領域への進出を行っており、2015年は株式会社フレッシュハウス、株式会社プロダクト・ワランティ・ジャパンを子会社化し、それぞれ住宅リフォーム事業、延長保証事業に参入しました。また、2015年、2016年はワタミの介護株式会社(現:SOMPOケアネクスト株式会社)、株式会社メッセージ(現:SOMPOケアメッセージ株式会社)の子会社化など介護事業への本格参入も果たしました。

### 前中期経営計画の推移



(億円)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	
	実績	実績	実績	実績	実績	当初計画
国内損保事業	△ 713	△ 89	65	699	1,108	700-800
国内生保事業	1,000	1,078	857	474	834	1,000-1,100
海外保険事業	△ 197	118	78	186	193	140-200
金融・サービス事業	△ 76	7	15	23	18	20-30
合計 (修正連結利益)	12	1,116	1,015	1,383	2,155	1,800-2,100
修正連結ROE	0.1%	5.4%	4.3%	5.2%	7.8%	7%以上

※ 修正利益の算出においては、国内損害保険会社の合併にかかる特別損失や法人税減税影響などを特殊要因として除いています。

金額(税控除後)は、2012年度176億円、2013年度267億円、2014年度800億円、2015年度123億円となります。

※ 2011年度はセゾン自動車火災とそんぼ24を金融・サービス事業として集計しています。

※ 修正連結利益・修正連結ROEについてはP.50をご参照ください。

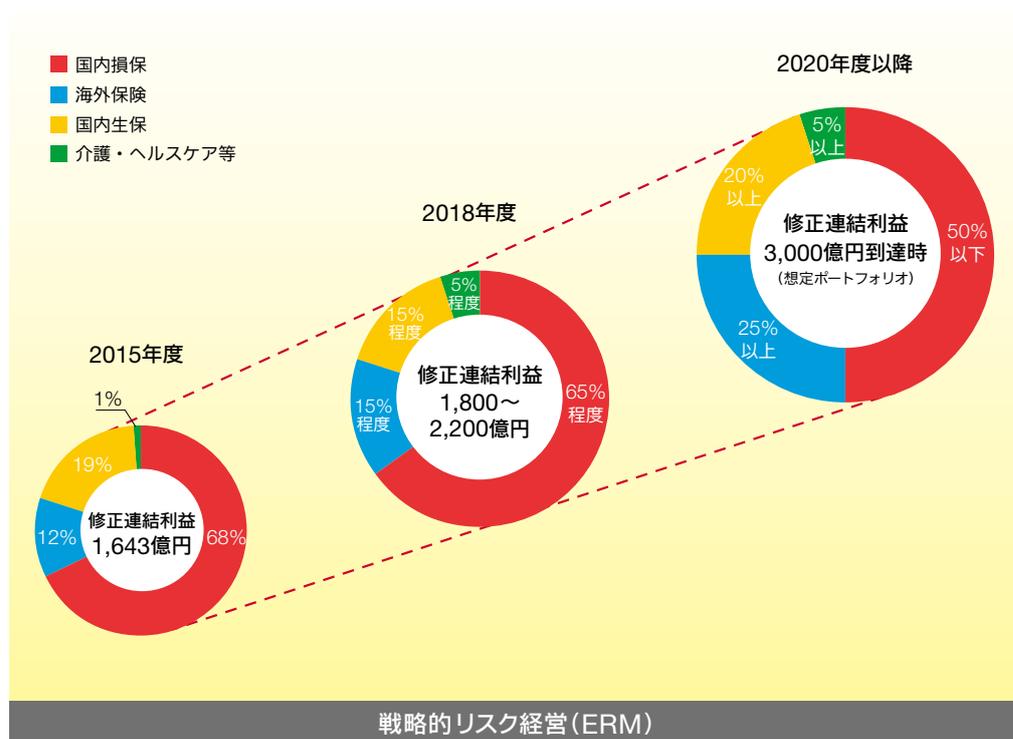
環境認識および将来展望

VUCAと呼ばれる不安定で不確実性が高く、複雑かつあいまいな時代のなかで、グローバルベースでの存在感のある事業規模の確立と、他社にはないユニークな事業モデルを構築していきます。

国内の人口減少・急速な高齢化、大規模自然災害の常態化、指数関数的に進化するテクノロジーとそれに伴うお客さまの行動変化など、当グループを取り巻く環境は非連続かつ大きく変化していくことが予想されます。たとえば主力商品である自動車保険に関しても、自動運転自動車やぶつからない自動車、所有から共有への変化などの例が挙げられます。さらに、新しいライフスタイルを持ったデジタルネイティブ世代のお客さまが消費活動の中心となっていくことも考慮しなければなりません。

当グループが持続的な成長を果たすためには、これらの変化をいち早く察知し、柔軟かつ迅速に対応していくことが求められており、現在の事業ポートフォリオおよびビジネスモデルの延長線ではない、グローバルベースでの存在感のある事業規模の確立と、他社にはないユニークな事業モデルを構築する必要があると考えています。

新中期経営計画では、戦略的リスク経営(ERM)のもと、国内損保事業の収益力向上に向けた先行投資を実施することで持続的な成長原資を確保し、国内生保事業、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業といった成長分野への大胆な経営資源シフトによる事業ポートフォリオの分散を図ることで、想定される大きな環境変化のなかでも、持続的成長を実現する強靭さを持った事業基盤を構築し、グループ経営理念の具現化に向けて大きく舵を切ります。



## グループの目指す姿

「安心・安全・健康のテーマパーク」を構築し、グループ経営理念を具現化していきます。

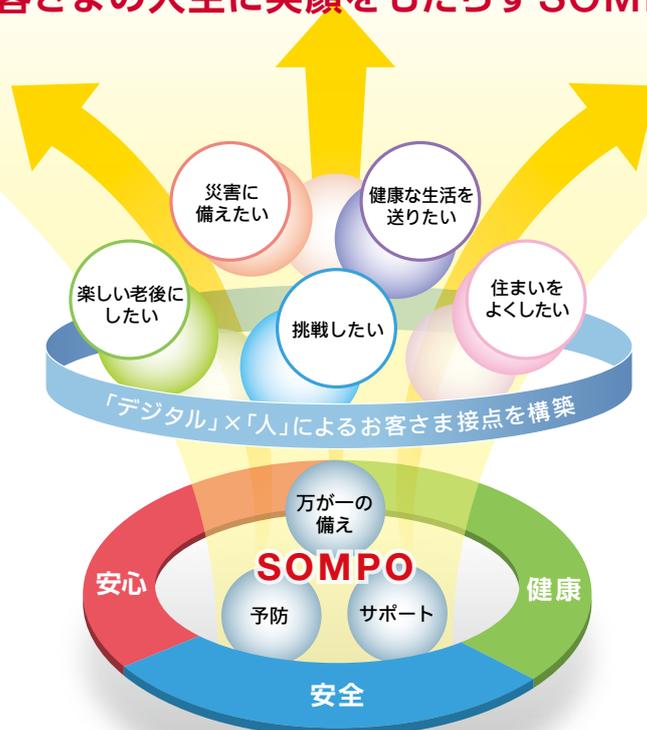


当グループではこれまで「保険の先へ、挑む。」というブランドスローガンのもと、保険事業を中核として、介護事業やリフォーム事業など事業領域を拡大してきました。

新中期経営計画では、新たな事業機会の探求、既存事業の品質向上・サービス領域の拡大や事業間の連携を通して、それぞれの事業・サービスを各分野において魅力ある特徴をもったアトラクションに進化・充実させていきます。あわせて、「人」によるお客さまに寄り添ったサービスに加えて、「デジタル技術」を活用したお客さまとの接点を拡充させていきます。

これらの取組みを通じて、当グループは、お客さまの幅広いライフステージや日常生活において「安心・安全・健康」を総合的にサポートし、お客さまの人生に笑顔をもたらす「安心・安全・健康のテーマパーク」に進化することで、グループ経営理念である「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供する」を具現化させていきます。

「万が一のときに役立つSOMPO」から  
「お客さまの人生に笑顔をもたらすSOMPO」へ



「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現するための戦略

各事業がコアコンピタンスを強化し、高品質で魅力あるサービスを提供するとともに、グループ内連携や有力プレイヤーとの提携、デジタル技術をはじめとした先進技術の積極的な活用により、保険事業の枠組みを超えたトータルサポートを提供していきます。

「安心・安全・健康のテーマパーク」実現のためには、各事業の魅力を高めていく必要があります。国内損保事業は、最もお客さまに支持される損害保険会社を目指し、価値創造イノベーションに取り組み、グループ全体の成長を牽引します。国内生保事業は、新中期経営計画期間を第二の創業期と位置づけ、「健康応援企業」への進化を目指します。介護・ヘルスケア事業は、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献するため、介護、未病・予防、医療連携などの統合的なサービスを提供します。海外保険事業は、着実なオーガニック成長と規律あるM&Aによる成長加速に取り組みます。

さらに、介護と保険、リフォームと介護、予防と保険など、事業間の連携や有力プレイヤーとの提携を通じ、保険事業の枠組みを超えたトータルサポートサービスの創出を目指します。

また、このような各事業の取組みと並行して、先進的なデジタル技術の活用でグループ横断で取り組みます。その一例として、2016年4月にデジタル分野における研究・開発を目的とする拠点「SOMPO Digital Lab」を東京と米国シリコンバレーに新設しました。テクノロジーの指数関数的な進化の流れを真っ先にとらえ、グループとしての競争優位性を確固たるものとするため、グループ横断の機能強化を目的としており、デジタル技術を活用したお客さま接点の構築やデジタルネイティブ向けのマーケティング、これまでにないビジネスモデルの研究・開発などを行っています。

「安心・安全・健康のテーマパーク」に完成形はなく、お客さまとともに、そして時代の変化とともに常に進化を続けていくものと考えています。



コーポレート・ガバナンス

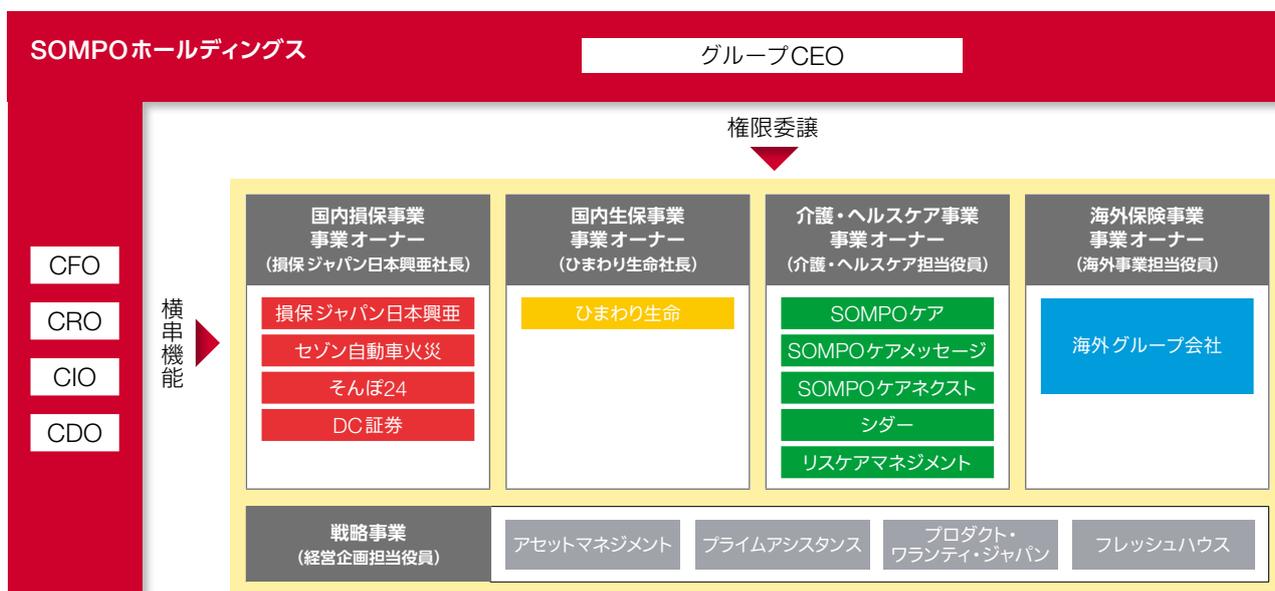
「コーポレート・ガバナンス方針」において統治組織の全体像および統治の仕組みの構築に係る基本方針を明確化したうえで、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求しています。

重要な経営判断と業務執行の監督を担う取締役会と、取締役会から独立した監査役および監査役会により、監督・牽制機能の実効性の維持・向上に努めるべく、監査役会設置会社を選択するとともに、事業オーナー制および執行役員制を採用し、迅速な意思決定と権限・責任の明確化を図っています。

また、取締役会の諮問機関として委員長および委員の過半数を社外取締役とする指名・報酬委員会を設置し、役員を選任および処遇の決定についての透明性および公正性の確保を図るとともに、監査役が各種課題別委員会等に出席し意見を述べるなど、業務執行の妥当性に関し実質的に牽制可能な態勢を整えています。このように、当社は監査役会設置会社でありながら委員会設置型機関設計のメリットを多数取り入れたハイブリッド型の態勢で、ガバナンスの実効性を高めています。

2016年6月末現在、取締役会は、事業会社の業務に精通した社内取締役9名と、社外取締役4名の13名で構成し、また、2名の女性社外取締役を選定するなどダイバーシティもふまえた構成としています。社外取締役は、経営戦略、企業法務、ICTなどの専門分野のみならず、さまざまな分野における豊富な経験および幅広い見識に基づき、社外の客観的な立場から経営戦略や経営課題について後押しするとともに、経営を監督する機能を担っています。これら社外取締役の存在が、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性向上に大きく寄与していると考えています。

取締役会では、社外役員からさまざまな知見に基づく意見をいただき、建設的で充実した議論が行えるよう、社外役員合同の事前説明会を開催し、重要議案を中心に議案の説明を行っています。そこで出された意見・質疑内容などを役員全員で共有し、取締役会運営の実効性を高めています。



また、2016年度から導入した事業オーナー制では、各事業部門（国内損保事業、国内生保事業、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業）のトップを事業オーナーと位置づけ、事業オーナーに事業戦略立案・投資判断・人材配置などの権限を委譲し、大きな環境変化に対して、お客さまにより近い事業部門が柔軟かつ敏捷な意思決定・業務執行を行います。そしてホールディングスは、グループCEOが全体を統括、チーフオフィサー（グループCFO、CRO、CIO、CDO）が横串機能を担い、グループ全体の戦略・重要課題の遂行、経営資源配分、グループ横串機能の発揮等に今まで以上に取り組みます。

これにより、各事業領域がコアコンピタンスを確立・強化するとともに、事業間の有機的な連携を図り、グループ全体の企業価値の向上が図られると考えています。

CSR

社会的課題の解決を通じて、サステナブルな社会の実現とグループの成長を目指します。

気候変動、貧困や人権問題、健康問題など、現在、さまざまな社会的課題が顕在化しています。これらの社会的課題に柔軟かつ迅速に対応していくことが当グループの持続的な成長につながると考えています。当社は、新中期経営計画においても、引き続き、企業価値を持続的に高めるための重要な経営基盤のひとつとしてCSRを位置づけています。

国際社会に目を向けると、2015年は、サステナビリティに関する重要な国際合意が議論された歴史的な年でした。9月に国連サミットで「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択され、12月には国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で「パリ協定」が採択されました。SDGsやパリ協定をはじめとした国際的な議論において、ボーダーレスで複雑にからみ合う社会的課題の解決には、さまざまなステークホルダーが協働して取り組むことが重要であり、なかでも企業の

5つの重点課題

- 1 防災・減災への取組み
- 2 健康・福祉への貢献
- 3 地球環境問題への対応
- 4 よりよいコミュニティ・社会づくり
- 5 ダイバーシティの推進・啓発

3つの重点アプローチ

- 1 金融機能やデジタル技術などを活かした革新的な商品・サービスの提供
- 2 人材育成を意識したNPO・NGOなどをはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携
- 3 継続的に支援し、培ってきた文化・芸術を通じた取組み

社会的課題の  
解決

サステナブルな社会の実現  
グループの成長



役割が非常に重要であるとの認識が高まっています。企業は、サステナビリティに向けた取り組みを、企業の戦略、意思決定、情報開示に不可欠な要素として組み込み、自らを変え、社会を変えていくことが求められています。

これらの国際動向や当グループの環境変化をふまえ、グループのCSR重点課題の見直しを行いました。新たな重点課題は、経営理念に掲げる、お客さまの「安心・安全・健康」に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献することを具現化するため、5つを特定しました。また、重点課題に取り組むにあたって、当グループの強みを活かすアプローチ方法として3つを策定しました。今後も、新たな重点課題のもと、社会的課題の解決を通じて、サステナブルな社会の実現とグループの成長を目指していきます。

(参考)

2016年5月26日にIRミーティング 新中期経営計画説明会を開催しました。説明会の模様(抜粋)は、こちらのQRコードからご覧いただけます。



# SOMPOホールディングスの変革を しっかりと支えてまいります



## プロフィール

**野原 佐和子**

(前列左)

株式会社イブシ・マーケティング研究所  
代表取締役社長

慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科特任教授

**遠藤 功**

(後列左)

株式会社ローランド・ベルガー  
会長

**村田 珠美**

(前列右)

弁護士

**スコット・トレバー・デイヴィス  
(Scott Trevor Davis)**

(後列右)

立教大学  
経営学部国際経営学科教授



## 新中期経営計画がスタートしました。 計画に対する評価や当社のガバナンスについてお聞かせください。

**野原** | 当社は、メガ損保事業者から「安心・安全・健康」をサポートするテーマパーク型サービス産業への大変革の最中にあり、新中期経営計画は、その変革による成長を実現する重要な期間に当たります。

計画の策定過程では、取締役会等の機会に何度も説明を聞きました。国内損保、国内生保、海外保険、介護、新サービス創出等について、各々実現可能なプランか、デジタル化のトレンドに即しているか、顧客視点で考えているか、社外の人間だからこそ気づけることが隠れていないかを常に考えながら、ディスカッションに加わりました。そして、各現場の体制や人材を考慮しながら、未来を先取りしたアグレッシブな計画が策定されたと評価しています。

また、当社の取締役会では、新中期経営計画に限らずさまざまな議題について、社外役員が積極的に発言し、社内外を問わず熱心に議論が交わされます。当社は、法制度やガイダンスの枠組みだけにとらわれることなく、それをどのように進化させて、会社の健全な成長につなげていくかという視点でコーポレート・ガバナンス体制を構築し実践していると、高く評価しています。

**村田** | 新中期経営計画で、国内損保、国内生保、介護・ヘルスケア、そして海外保険と4つの事業を基本とし、事業オーナー制の導入というSOMPOホールディングスグループのユニークな成長戦略と目指す姿が可視化できたと思います。

計画策定にあたっては、事業ごとに、ガバナンスのメリハリをつけること、特に新規事業には、SOMPOホールディングスグループのガバナンスやコンプライアンスのノウハウを重点的に提供し、それによって企業価値を上げることが、また計画全体では、一読して理解できるものであること(可視化)を意識しました。

計画の実施段階では、双方向性そしてスピードが大事です。新中期経営計画が最前線にいきわたり、日々の業務に活かされることはもちろんですが、日々の業務を担う現場からの、計画の進捗、達成見通しや意見をくみ取ること、そこから必要な修正・変更スピードをもって対応することが大事です。

**遠藤** | SOMPOホールディングスはグループの目指す姿として「安心・安全・健康のテーマパーク」を打ち出し、ダイナミックにそのビジネスモデルを転換、進化させようとしています。その議論の過程においては、さまざまな意見が飛び交いました。質の高い議論を繰り返した結果、経営陣の総意として打ち出されたのが、今回の新中期経営計画です。そこには時代の変化を冷静に見据えた合理性だけではなく、変革に挑戦するのだという強い意志と情熱がこめられています。

私はかねてから経営は「理+情+熱」の3つの要素で形成されていると考えています。そして、これら3つの要素が揃えば、自ずと「利」に結びつくはずですが、新中期経営計画にはこれら3つの要素が盛り込まれています。

しかし、計画は実行しなければまったく意味がありません。実行の過程では、より多くの困難や壁にぶつかるはずですが、それらを乗り越えていくことによって、さらに逞しいSOMPOホールディングスとなることを期待しています。

**デイヴィス** | 新中期経営計画は、SOMPOホールディングスが保険業界に抜本的な変革をもたらし、お客さまの人生を豊かにするためのイノベーション企業としての地位を確立するものであると考えています。

計画の成否は、ビジネスモデルを転換できるか否かにかかっています。これまでのSOMPOホールディングスは、お客さまに万が一の事故や不幸が起こった際に解決策を提供するビジネスモデルでした。これからは、お客さまが豊かな人生を送るために、お客さま自身では概念化・明確化できないような解決策を提供するビジネスモデルを確立していくこととなります。同時に、海外においても国内同様の特徴をもつ新たなビジネスモデルを構築しつつ、国内ビジネスと補完しあう、バランスの取れたダイナミックな事業ポートフォリオを構築する必要があると考えています。

これらの変革の基礎はすでに準備できていますので、取組みの強化・改善を進めていくことが重要です。



目指す姿を実現するために、SOMPOホールディングスグループが今後すべきこと、期待することなどについてお聞かせください。

**野原** | 新中期経営計画で当社は、保険という非常時だけ思い出すサービスだけでなく、介護、健康関連データ管理サービスといった日々の暮らしに密着したサービスも提供する、「安心・安全・健康」に関するテーマパーク型サービス事業者を目指しています。

イザというときのサポートから日常的なサポートまでさまざまなシーンで当社サービスを利用いただくことになるため、ユーザーにとって多面的でより身近な存在になる必要があります。今まで以上に、ユーザーとの接点を重視し、お客さま第一を極めてほしいと思います。

一方で、そうした多面的なサービスをタイムリーにスピーディに展開し、効率的かつ上質できめ細かいサービスを提供するには、AI、ビックデータ、IoT、フィンテック等のデジタル技術を積極的に活用していくことが重要だと考えます。

その意味で、2016年4月にデジタル戦略研究・開発拠点として東京と米国シリコンバレーに設置した「SOMPO Digital Lab」に大きな期待をしています。

**村田** | 「安心・安全・健康」のサービスを提供する会社として、お客さまの日常生活のなかに当たり前が存在すること、お客さまのニーズを予測して対応する事業者であることです。

私たちは、日常生活で、ここまでがAの問題、ここからはBの問題と意識はしません。保険や介護そのものではないですが、その前段階の問題やその周辺にある問題も含めて対応すること、そして具体的な問題が起こる前に、お客さまの動向・指向から予測して、お客さま個々にピンポイントで有益な情報やサービスを、適時に、ときに事前に提供・提案すること。それには、私たちの想像力、AIを含むIT化（デジタル戦略）、また4事業と戦略事業との連携が大事です。



**遠藤** | SOMPOホールディングスが今取り組もうとしていることは、前例のない挑戦です。「安心・安全・健康のテーマパーク」、それを推進するための事業オーナー制の導入、全社的なデジタル戦略の推進など、先進的かつ革新的な経営モデルの構築を目指しています。

前例がないということは、他社の物真似はできないということです。自分たちで考え、自分たちで模索し、自分たちで答えを出していくしかありません。

ときにはうまくいかないこともあるかもしれませんが、しかし、新しいことにチャレンジし、試行錯誤から多くを学習することによって、次世代を担う卓越した人材が生まれてくるはずです。

未来を創造するのは、中堅・若手社員たちです。彼らに大きな仕事を任せ、「SOMPOホールディングスの社員はすごい!」と評判になるような「卓越人材輩出企業」を目指してもらいたいと思っています。

**デイヴィス** | さらなる成長と発展のためには、ガバナンス、人材、イノベーションの3つが重要です。

ガバナンス・ストラクチャの基礎はすでにできており、各事業戦略における権限と責任を負う事業オーナーが指名されたうえで、期待する役割が明確化されるとともに、厳しくも建設的な議論が行われる健全な「ガバナンス文化」が醸成されています。

人材の観点では、幅広い分野において能力が高く、多才かつモチベーションの高い人材から選ばれる企業になる必要があります。すでに地域ごとの人材管理で成長を促す仕組みや適材適所を実現する仕組みは整っていますが、さらに発展させることが必要です。

また新たなビジネススタイルを創り出すイノベーションを実現するためには、国内外のSOMPOホールディングスの能力や知識を統合する力が必要になってきます。

これら3つの要素のそれぞれにおいて継続性とバランスの取れたパフォーマンスを発揮し、SOMPOホールディングスがさらに成長することを期待しています。