

# 価値創造プロセス

当社グループはデジタル技術の活用や新たな事業・サービスの展開によって、既存のビジネスモデルやグループ全体の事業ポートフォリオの変革を進めます。

「安心・安全・健康のテーマパーク」へのトランスフォーメーションを通じて新たな価値を創造することで、レジリエントでサステナブルな社会の実現を目指します。

当社グループの注力する  
社会的課題

少子高齢化と  
人口減少

健康寿命の  
延伸

テクノロジーの  
進化と  
ライフスタイルの  
多様化

気候変動などに  
よる自然災害の  
常態化

## 安心・安全・健康の

国内損保  
事業

▶ P.44

介護・  
ヘルスケア  
事業

▶ P.54

2017年度業績

2018年度業績(予想)

修正連結利益 **1,627**億円  
修正連結ROE **6.4**%

修正連結利益 **2,200**億円  
修正連結ROE **8.3**%

### 資本の活用

#### 経営基盤を構成する強み

#### 人的資本

グローバルプラット  
フォームを活かした  
人材活用

グループ従業員数\*1  
約8万人

▶ 人事戦略 P.68

#### 知的資本

デジタル技術の  
積極的な活用  
オープンイノベーション  
による外部知見の活用

▶ デジタル戦略 P.70

#### 財務資本

強固な財務基盤

修正連結純資産\*2  
2兆5,539億円

▶ グループCFOメッセージ P.18

\*1 従業員数は2018年3月末時点

\*2 修正連結純資産は2017年度の期首・期末平均残高

# テーマパークの実現

国内生保  
事業

▶ P.50

海外保険  
事業

▶ P.58

2020年度以降の目指す姿

グローバルトップ10水準

修正連結利益 **3,000**億円水準

修正連結 ROE **10%**以上

変化するさまざまな  
リスクに対応する  
商品・サービスの提供

質の高い  
介護・  
ヘルスケア  
サービスの提供

最先端の  
デジタル技術活用を  
通じた新たな  
「安心・安全・健康」の  
体験の創造

気候変動など  
環境問題の解決に  
資する商品・  
サービスの提供

## サステナブルな 社会の実現

安心・安全・健康に暮らせる  
社会の実現

——  
よりよく生活できる  
社会の実現



### — ステークホルダーとの連携 —



#### 社会関係資本

- 顧客基盤
- 代理店ネットワーク
- 戦略的パートナー

# My Commitment

## 「安心・安全・健康に資する 最高品質のサービス」をお届けします。

当社グループは、130年におよぶ歴史のなかで、お客さまの暮らしや企業の事業活動に寄り添い、万が一の際の「保険」を通じて安心をお届けすることで社会の発展に貢献してきました。

しかしながら、現在はVUCA\*1と呼ばれる何が起こるかわからない時代となり、さまざまな社会的課題が顕在化、複雑化しています。国連の定めたSDGs\*2に代表されるように、国際社会が共通して取り組むべき課題はグローバルに拡がっており、それに応じて当社グループの果たすべき役割も進化していく必要があります。保険事業の枠組みを超えて、お客さまに「安心・安全・健康に資する最高品質のサービス」をお届けし、新たな価値を創造することを通じて、持続可能な社会に貢献していくことが当社グループの使命であると考えています。

中期経営計画では、こうした使命を具現化するために、「安心・安全・健康のテーマパーク」という世界にも類を見ないユニークかつ先進的なグループへのトランスフォーメーションを掲げ、信念を持って着実に取組みを進めています。

\*1 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

\*2 2015年に国連が定めた、2030年に向けた「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」



SOMPO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

## 当社グループを取り巻く環境

昨年北米を襲った巨大ハリケーンなどの気候変動による自然災害の常態化、情勢不安などの地政学リスク、人権問題、地域間格差の拡大、デジタル技術の進化など、さまざまな社会的課題が顕在化、また複雑化してきています。当社グループの母国市場である日本における急速な少子高齢化、人口減少はもちろん、グローバルに目を転じて、国連の定めたSDGsに代表されるように国際社会が共通して取り組むべき課題は拡がりを見せています。私が毎年出席している世界経済フォーラムの年次総会（通称：ダボス会議）でも、

このような課題の解決が議論されており、今年は「Creating a Shared Future in a Fractured World」、つまり「バラバラになった世界で共通の未来を創出する」がテーマとなっていました。社会的課題は、もはや一つの主体だけで解決することが難しくなっており、行政・企業・非営利組織などがこれまでの枠組みを超え、新たな主体を巻き込みながら共存し解決していくことが不可欠になってきています。

こうしたなか、当社グループにとっては、人口減少や気候変動はもちろんですが、デジタル・ディスラプション（デジタ

## グループCEOメッセージ

ル技術による既存市場の破壊)が大きな脅威です。損害保険事業を例にとると、自動運転車の普及によって自動車保険のニーズが減少していく可能性があります。さらに、これまで保険業界の外にいたデジタルを中心とするプレイヤー

が参入することにより、業界が激しくディスラプト(破壊)される可能性があります。このように、世の中は、まさにVUCAと呼ばれる何が起こるかわからない時代となり、当社を取り巻く環境は大きく変化していくと考えています。

### 当社グループの目指す姿

こうした時代のなかで勝ち抜いていくために、当社グループは、中核事業である保険事業の枠組みを超えて、お客さまに「安心・安全・健康に資する最高品質のサービス」をお届けする、「安心・安全・健康のテーマパーク」という世界に

も類を見ないユニークかつ先進的なグループへのトランスフォーメーションを目指しています。

「安心・安全・健康のテーマパークとは、どのような姿なのか」とステークホルダーの皆さまにご質問いただくことが





あります。当社グループの中核事業である「保険」はまさかのときに備えるものですが、事故や病気などによるマイナスをゼロにするだけでなく、できるだけ今の幸せを長続きさせる、できればもっと幸せになる、つまりゼロを維持もしくはプラスにするお手伝いをする、これが「安心・安全・健康のテーマパーク」の構想です。「テーマパーク」は、楽しくて、幸せを感じられて、食べたり乗ったりと具体的な「体験」ができる場所です。たとえば、介護状態になること自体は本人

や家族にとってハッピーではありませんが、大切な家族がそういう状態になったときに、安心して託すことができる場所がある、本人も幸せそうに暮らしている、そのような状態を作るお手伝いをするなど、当社グループの提供する商品・サービスを通じて、安心・安全・健康を具体的に体験いただきたい。そのような意味で「テーマパーク」という言葉を使っています。

## 「安心・安全・健康のテーマパーク」へのトランスフォーメーション

### <トランスフォーメーションとエコシステム>

当社グループのトランスフォーメーションとはなにか。単に「規模が拡大しただけ」、「強固になっただけ」、「組織の入れ替えだけ」を意味するものではありません。「質的進化」を果たす必要があります。

従来の延長線上にはない新たなビジネスモデルの創出などを通じ、各事業のビジネスモデルを変革する。デジタル技術や資本などの経営リソースを最適化し、グループ全体の事業ポートフォリオを変革する。そして、既存の枠組みやグループ間だけでなく、優れた知見や可能性を持つ「外」のパートナーともつながる「エコシステム」を構築し、互いに影響しあいながらグループ全体の機能を高め、「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現する。これが当社グループの質的進化、すなわちトランスフォーメーションです。

### <トランスフォーメーションに欠かせない「デジタル」×「ヒト」>

では、トランスフォーメーションを実現していくために何が必要か、それは「デジタル」と「ヒト」です。

迫り来るデジタル・ディスラプションをチャンスに変えるためには、より速いスピードでデジタルの世界で起きていることをとらえ、これまでの枠組みやビジネスモデルを超えた

アクションを起こすことが必要です。そのために、東京、米国シリコンバレーに「SOMPO Digital Lab」を開設、さらに、最先端技術が集まるイスラエルにも拠点を開設し、既存事業におけるデジタル技術の実用化やサイバーセキュリティ事業への新規参入など、先駆的な取組みを進めています。

一方で、最先端のデジタル技術を知ることは非常に重要ですが、それだけではトランスフォーメーションは起こせません。デジタル時代における最大かつ最終的な差別化要素は「ヒト」です。デジタル化によりAIやロボットがいくら進歩したとしても、人の感情に寄り添い、答えのない複雑な課題に大局的な視点で意思決定をしていくことはできません。つまり、デジタル時代だからこそ、ヒトの役割は今まで以上に重要になると考えています。最大のポイントは「EQ(心の知能指数)」であり、EQの高い人材こそがデジタル時代のキードライバーになります。そのような人材を多数育成するとともに、プロフェッショナル人材や異能人材の育成や外部採用などにより人材を多様化し、トランスフォーメーションの牽引役として活躍してもらいます。

こうした取組みが、新たな価値を創造し、さまざまな社会的課題を機会(チャンス)ととらえ、長期的な企業価値向上、持続可能な社会の実現にもつながるものと考えています。

### 中期経営計画の進捗

当社グループは、2016年度からスタートした5年間の中期経営計画を通じて、これまでお話ししてきた目指す姿へのトランスフォーメーションを実現していきます。

中期経営計画は、今年度で3年目に入ります。これまで築いてきた基盤をさらに進化させ、着実に成果を出し、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて取組みを加速します。また、2020年度以降の早期に目指す「グローバル上場保険会社トップ10水準の規模（修正連結利益3,000億円以上）および資本効率（修正連結ROE10%以上）」の実現に向け、安定的な利益創出と強固な財務基盤をベースに、各事業のトランスフォーメーションと事業間連携により既存事業の収益性を向上させ、成長投資機会をとらえることで、持続的成長サイクルを構築していきます。

2017年度は、北米のハリケーン等の国内外自然災害や大口事故などの影響により、修正連結利益は1,627億円と前年度に比べて205億円の減益となりましたが、2018年度は各事業の増益により、過去最高益の2,200億円を見込んでいます。

株主還元については、2017年度は前年度に比べて20円の増配と総額391億円の自己株式取得を実施し、4期連続で中長期的な目標水準である総還元性向50%を維持しました。また、2018年度についても、増益に合わせ5期連続の増配を見込んでいます。

中期経営計画がスタートしてからの2年間で、各事業の取組みは着実に進展しており、今後も「安心・安全・健康のテーマパーク」に向けた戦略を着実に実行していきます。

#### <国内損保事業>

長年培ったビジネスプロセスをゼロベースで見直し、130年の歴史を持つ企業文化そのものを変革することで、持続的な成長を目指します。AI・RPA\*などのデジタル技術を活

\* Robotic Process Automation  
ソフトウェアロボットによる業務プロセス自動化

用した生産性向上や、業界の垣根を超えた先進的なプレイヤーとの協業を通じた画期的な商品・サービス開発など、既存事業の成長と新たな価値創造に向けたイノベーションにも取り組んでいます。

#### <国内生保事業>

保険本来の機能(Insurance)と健康を応援する機能(Healthcare)を統合した「Insurhealth: インシュアヘルス」の展開を通じ、従来にない新たな付加価値を提供し、お客さまが健康になることを応援する「健康応援企業」への変革を進めています。

具体的には、健康サービスブランド『リンククロス』を立ち上げ、健康状態が改善されたお客さまには、以降の保険料を引き下げるとともに、加入時からの保険料差額相当額をお支払いする『リンククロス じぶんと家族のお守り』を発売しました。こうした商品・サービスを通じて、健康維持、健康増進という新たな価値を提供していきます。

#### <介護・ヘルスケア事業>

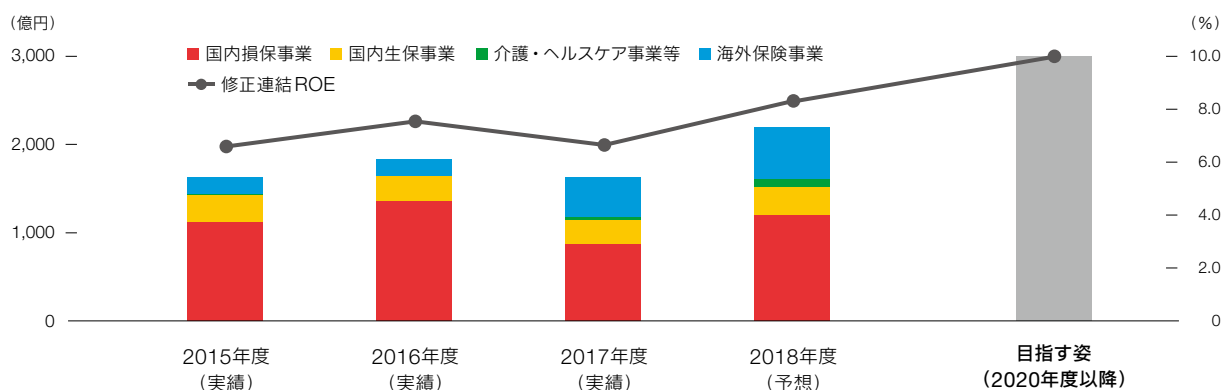
順調な入居率の改善により、2017年度に目指していた黒字化を実現しました。さらに、2018年7月に実施した主力事業会社2社の合併を通じ、サービス品質向上とコスト削減の両立を目指します。また、急激に進む高齢化に向け、認知機能の低下予防を起点とする産官学の連携基盤を確立し「健康寿命延伸」にも取り組み、グループの成長だけでなく、社会的課題の解決、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現にも貢献していきます。

#### <海外保険事業>

2017年3月に買収したSOMPOインターナショナルを中心とした先進国における組織再編を終え、アンダーライ



ティングの高度化やグローバルに農業保険を展開する「AgriSompo」の立ち上げなどの成果が出始めています。さらに、今後は新興国のリテール分野の保険事業を統括するプラットフォーム構築にも着手し、世界初の真に統合された海外保険事業グローバルプラットフォームの構築を進めています。



修正連結利益*	1,643億円	1,832億円	1,627億円	2,200億円	▶ グローバルトップ10水準へ (3,000億円水準)
修正連結ROE*	6.9%	7.6%	6.4%	8.3%	▶ 10%以上

2016年11月に開示した中期経営計画の2018年度グループ経営数値目標は、「修正連結利益2,200億円～2,300億円、修正連結ROE8%以上」です。  
 ※修正連結利益、修正連結ROEの定義はP.35をご参照ください。

## 最後に

すべてのステークホルダーの皆さまとの対話と協働を行いつつ、「安心・安全・健康のテーマパーク」というぶれのない信念・ビジョンを持ち、グループ一体となりトランスフォー

メーションを進めていきます。

今後も皆さまからの一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。



### 多様な専門性や 文化を持つ人材が 豊富な組織に

野原 佐和子

株式会社イプシ・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



SOMPOホールディングスグループは、従来国内損保事業を中心に展開してきましたが、今や「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた戦略を推進し、「世界に伍していく」というグループビジョンを掲げ、国内損保事業に加え、多様なサービスを提供するグローバル企業へとトランスフォーメーションしつつあります。

そのためには、海外保険事業の成長基盤(プラットフォーム)を効果的に稼働させ、グループ全体に寄与させること。また、海外保険事業やデジタル戦略を契機に、多様な専門性や文化を持つ人材が豊富で、外部との連携やM&Aを積極的に展開する、変化に柔軟に対応できるイノベティブな社風に変革することが重要な課題だと考えています。

また、コーポレートガバナンスについては、すでに先進的に

取り組んでいると高く評価しています。例えば、取締役会では社内外の役員が活発に意見交換し、それらの議論をふまえてスピーディな決定がなされ、変革が実行されています。指名・報酬委員会は、5人中4人が社外取締役で、取締役・執行役員の選任方針、候補者案を決定するとともに、彼らの評価方法・報酬体系さらに報酬そのものについても議論し、取締役会に勧告しています。報酬体系を、従来の「役位」に基づく体系から各自の「ミッション」の遂行状況に基づく体系へ変革したり、グループCEOのミッションに関する進捗状況を定期的に議論することによって、個人業績評価を決定したりしています。

社外取締役として、これらの点に注目し、今後トランスフォーメーションの進展をサポートするとともに、監督していきたいと考えています。

### さらなる「現場力」の進化で、 前例のないトランス フォーメーションの実現を

遠藤 功

株式会社ローランド・ベルガー会長



SOMPOホールディングスは、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現という前例のない挑戦の真っ只中にいます。これまでの成功体験や常識をあえて否定し、新たな視点、発想でトランスフォーメーションに挑んでいます。

同規模の大企業では見られないほどのスピード感で、さまざまな改革、挑戦が行われています。このスピード感、VUCAの時代にマッチした「体内時計」こそが、SOMPOが新たに手に入れつつある競争力のひとつと言えるでしょう。

とはいえ、トランスフォーメーションはまだ緒についたばかりです。新たなビジネスモデルを確立するためには、これから数多くの困難や試練に直面することは間違いありません。

しかし、この困難や試練こそがSOMPOで働く人たちが

鍛え上げ、その過程からSOMPOの未来を担う人材が育ってくるはずで、内向きの論理ではなく、顧客の論理、市場の論理、競争の論理で未来を切り拓いていく人材を輩出することこそが、トランスフォーメーションの最大の成果物です。

新たな事業ドメインへの挑戦や前例のないプラットフォームの構築、その実現を担保するための「現場力」のさらなる進化など、未来を創造するための経営課題は多様ですが、常に全体感を見失わず、総花的にならないようにすることが大事です。

社員一人ひとりがトランスフォーメーションに能動的に参画し、全社一丸となってテーマパークを実現することを期待しています。

## お客さまと直接かつ 双方向性の情報交換を

村田 珠美

弁護士



SOMPOホールディングスグループは、国内損保および国内生保の成熟した事業分野においても、お客さまの安全運転を支援するサービスや健康増進を支援する保険商品といった新たな付加価値を提供しています。介護・ヘルスケア事業においては、産学連携で認知症の予防、認知症との共存に取り組み、さらに海外保険事業では新たなプラットフォームを構築するなど、かなりのスピード感をもって、事業のトランスフォーメーションや新しい社会的価値の創造を進めています。中期経営計画の半ばを迎え、各事業間のシナジー効果および具体的な新たな商品・サービスの提供を期待しています。

このような状況において、SOMPOホールディングスは、2つの視点を持つべきです。

1つは、スピード感を維持しながら、グループ会社へのガバナンスのメリハリを利かせ、どこを重点的に支援・チェックするか、どこまでを各事業会社に任せるか、を迅速・適切に判断することです。もう1つは、新たな価値創造やサービスに関する情報を、いかにお客さまに届けるかということです。私は、お客さまからYES、NOの返事をいただくところまでがお客さまに届くということだと考えています。お客さまにYESの返事をいただいたときに初めて、商品・サービスが新しい価値になるのだと思っています。これからは、アプリやメールをより一層活用し、お客さまと直接かつ双方向性のある情報交換をし、「安心・安全・健康」に関わるすべてのことについて、SOMPOブランドがお客さまの第一選択肢になることを期待しています。

## 全従業員の戦略への関与 度合いを高めることで 「安心・安全・健康の テーマパーク」の実現を

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

立教大学経営学部国際経営学科教授



SOMPOホールディングスの経営陣は、組織体制面において、規律を重んじた厳格な議論を行いながらも、戦略的な決断を行う意思決定プロセスを実行するために、新たなチーフオフィサー制および事業オーナー制を有効に機能させています。このミッション・ベースの経営プロセスは、才能ある人材を維持し、動機づけ、企業の競争力を高める役員報酬制度が機能することでさらに強化されました。

また、デジタル活用による地域・事業間のコラボレーションがこの1年間でさらに加速され、既存事業や新事業に関するイノベーションを促進する可能性を秘めた、多数の有望な取組みが生まれました。革新的な新事業を生み出しながら、同時に既存の事業を向上させようとする姿勢は、SOMPOホールディングスらしさと経営品質そのものをよく表しています。

グローバルレベルでの成果も目覚ましいものでした。SOMPOホールディングスは、既存の海外保険事業のポートフォリオ全体を統合し、既存の経験豊富な経営陣と、起業家精神を持ち、さらなる成長のための戦略的可能性を広げる新たな経営陣のもと、海外保険事業の利益を伸ばすための機会としてM&Aを活用しています。

過去数年間、SOMPOホールディングスは、戦略的なトランスフォーメーションを達成するために、さまざまなイノベーションを効果的に進めてきました。今後数年間の成長は、国内および海外の事業間のシナジーを創出し、全従業員の戦略への関与度合いを高めることで、革新的で魅力的なサービスを通じた「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現をさらに進められるかにかかっています。

# コーポレート・ガバナンス

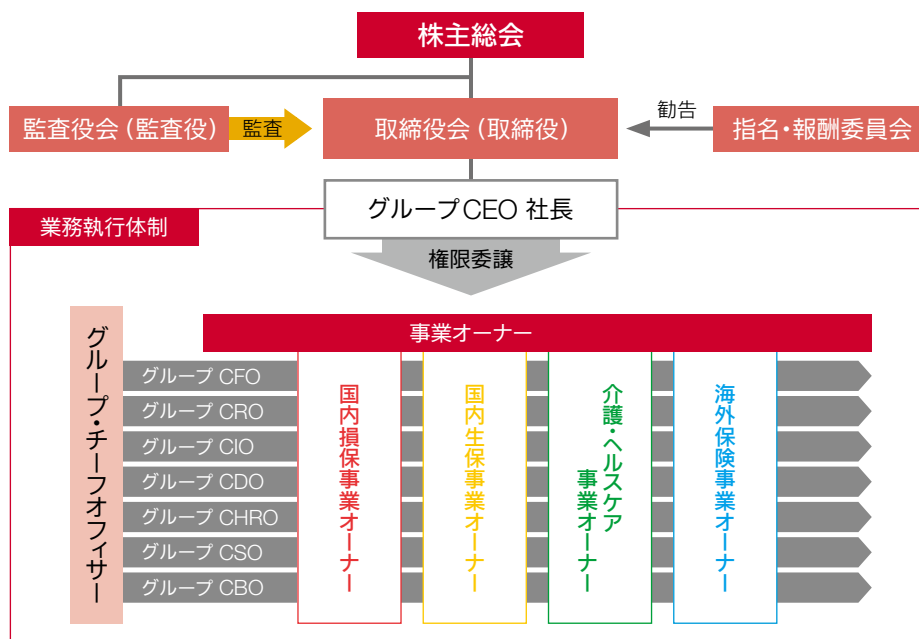
当社グループは、コーポレート・ガバナンスの透明性と公正性の向上を継続して図り、企業の社会的責任を果たすことで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化することが重要と考えています。

当社グループでは、「コーポレート・ガバナンス方針」を定め、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、最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

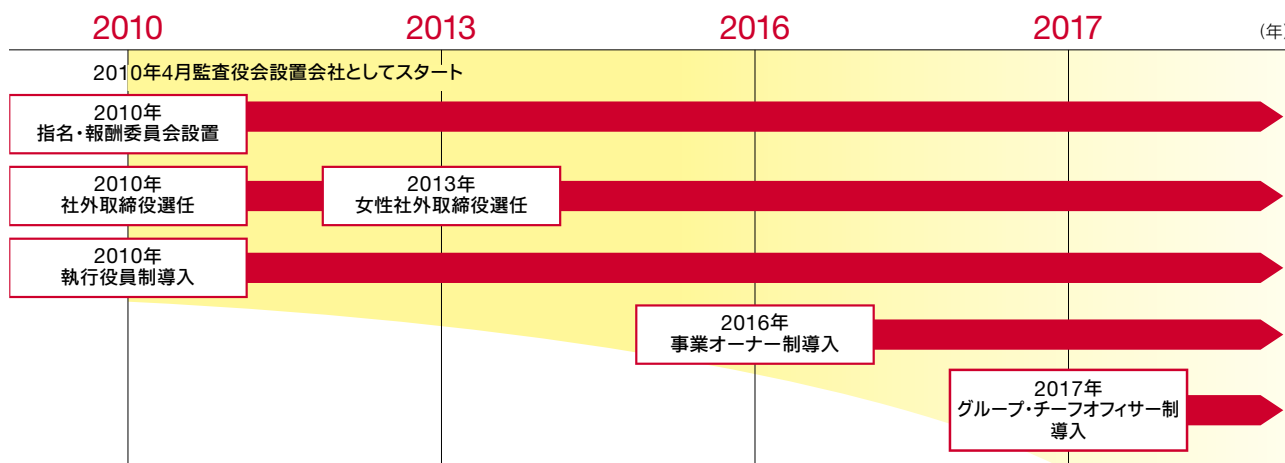
そのための体制として、当社は、監査役会設置会社とし、重要な経営判断と業務執行の監督を担う取締役会と、取締役会から独立した監査役および監査役会により、監督・牽制機能の実効性の維持・向上を図るとともに、業務執行体制では、グループCEOの全体統括のもと、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー制および執行役員制を採用し、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務執行ならびに権限責任の明確化を図っています。

また、役員を選任および処遇の透明性を確保するために、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ています。

## コーポレート・ガバナンス体制



## 主なコーポレート・ガバナンス改革



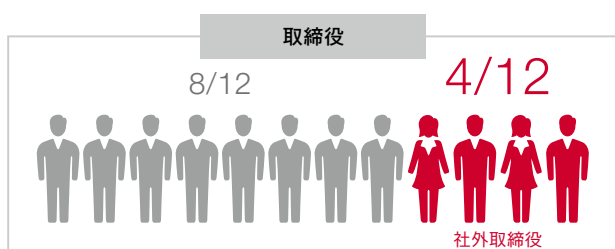
## 当社のガバナンスの特長

### 1 強固なガバナンス

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。

#### ● 多様性ある複数の社外取締役

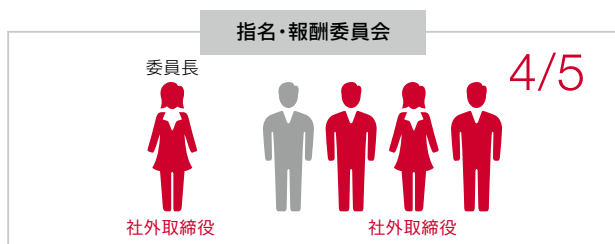
取締役12名のうち、1/3の4名が社外取締役。経営者2名、法律家1名、大学教授1名(うち女性2名、外国人1名)と多様なバックグラウンドを持った社外取締役により構成しています。



#### ● 指名・報酬委員会の設置

当社は取締役および執行役員を選任や報酬などに関する透明性および公正性の向上を目的に取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会は、5名(社外取締役4名と社内取締役1名(グループCEO))で構成され、委員長は社外取締役が務め、取締役・執行役員の評価ならびに報酬体系および報酬を審議し、取締役会に勧告しています。なお、評価結果は、毎年の役員の再任判断に反映しています。特に、グループCEOについては、社外委員の



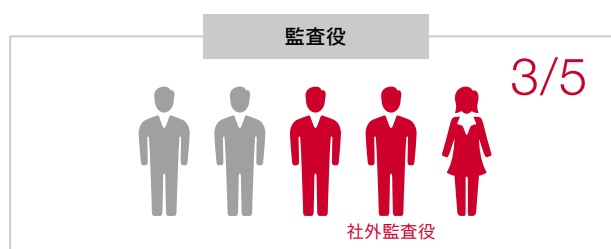
#### ● 取締役会実効性評価

当社は、取締役会が監督機能と執行の適切なリスクテイクを後押しする機能を十分に発揮できるよう、事前説明会との一体運営および自由・闊達な議事運営を行っています。また、グループ経営におけるホールディングスの役割に関する議論、グループCEOと社外取締役の意見交換、グループ・チーフオフィサーの自己評価と総括、代表取締役と監査役の意見交換、役員アンケートなどを通じて、さまざまな角度から取締役会の実効性について評価と課題認識を行う機会を確保し、透明性・客観性ある意思決定プロセスと監督機能を向上させる体制を構築しています。

2017年度は、「海外保険事業における強固な成長基盤(プラットフォーム)の構築」や「デジタル技術を活用したイノベーションの実現」など、グループの枠組みや成長戦略にかかる決

#### ● 監査役および監査役会による監査・牽制機能

監査役5名のうち半数以上の3名を社外監査役としており、経営から独立した立場で監査・牽制、各種委員会などに参加し、業務執行の「妥当性」判断にも関与しています。

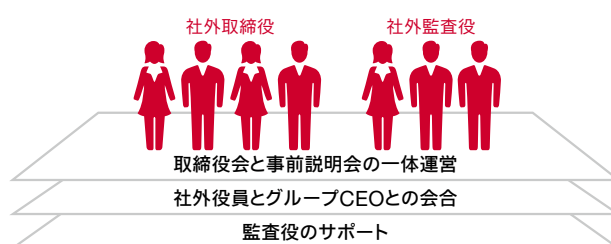


みで協議を行い、評価結果を決定、取締役会に報告し、グループCEO再任プロセスの客観性、適時性、透明性を担保しています。

※役員報酬スキームについては、P.87をご参照ください。

#### ● 社外役員の機能発揮を支える態勢

取締役会と事前説明会を一体的に運営することにより、取締役会における建設的で充実した議論および運営の実効性を確保しています。また、社外役員相互および執行の最高責任者と自由な意見交換を行うため、社外取締役とグループCEOの会合等を開催しています。



定を適時・適切に行ってまいりました。その過程では、「各事業会社の状況を理解し、そのステージや環境に応じて当社の関与のあり方を判断すること」や「必要な資源配分を行い、各事業のビジネスモデルの変革(トランスフォーメーション)を支えていくこと」など、持続的成長と企業価値向上のために必要な当社の役割がさまざまな場面で議論され、取締役会付議事項の絞り込み、グループ内の役割・機能の見直し、事業計画の策定などに着実に反映されています。

当社は、こうした能動的なPDCAが有効に機能していると評価しており、今後も幅広い視点・立場から議論を継続してグループ全体に還元していくことが、ガバナンスの高度化やステークホルダーの期待に応えることにも繋がると考えています。

**2 敏捷かつ柔軟なグループ経営体制**

今後の激しい環境変化に対応するため、グループCEOの全体統括のもと、事業オーナー制およびグループ・チーフオフィサー(CxO)制を導入しています。

● **事業オーナー制とグループCxO制を両輪としたマトリクス型経営体制**

変化の激しいVUCAの時代においては、並外れた「敏捷性」「柔軟性」を持った経営体制が必要となります。

当社では、その実現に向けて、グループCEOの全体統括のもと、事業部門の最高責任者である事業オーナーに大きな権限を与え、迅速な意思決定と業務遂行を行う(縦ライン)とともに、





グループの機能領域の最高責任者であるグループCxOがグループ全体の担当機能領域を統括し、グループベストの意思決定・グループ横断の業務遂行(横ライン)を行うマトリクス型のグループ経営体制を構築しています。

**事業オーナー制**

事業オーナーは、グループ経営理念およびグループ経営計画の実現に向け、担当する事業部門全体の計画遂行および「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた貢献に責任を負うとともに、事業戦略立案、投資判断および人材配置など、その実行に必要な大きな権限を持っています。

2016年4月の事業オーナー制の導入以降、各事業オーナーのリーダーシップのもと、スピード感を持った意思決定・業務遂行により、ダイナミックな成長戦略の遂行や、各種課題に対し敏捷かつ柔軟に対応しています。

※各事業の戦略・取組みについては、P.44以降をご参照ください。

		主要なグループ会社	
	国内損害保険事業オーナー 取締役 西澤 敬二	国内損害保険事業 の最高責任者	損保ジャパン日本興亜 セゾン自動車火災 そんぼ24 損保ジャパン日本興亜D C証券 SOMPO リスクアマネジメント
	国内生命保険事業オーナー 取締役 大場 康弘	国内生命保険事業 の最高責任者	損保ジャパン日本興亜ひまわり生命
	介護・ヘルスケア事業オーナー 取締役常務執行役員 奥村 幹夫	介護・ヘルスケア事業の 最高責任者	SOMPO ケア
	海外保険事業オーナー 取締役常務執行役員 田中 順一	海外保険事業の 最高責任者	海外グループ会社



## グループCxO制

グループCxOは、担当する機能領域におけるグループ全体の最高責任者として、グループ戦略を踏まえ、自身の役割・機能・責任に基づき、グループベストに向けた機能発揮をグループ横断で行っています。

グループCxO制は、ミッションドリブンで、強いリーダーシップを期待する仕組みとして2017年4月に導入し、各グループCxOの役割・機能や必要なスキル・経験などは、「ファンクション・ポートフォリオ」に規定し明示しています。

現在設置のグループCxOの役割・機能は下表のとおりです。2018年4月には、「グループCSO」および「グループCBO」を新設するとともに、グループの内部統制・内部監査を統括する「グループCACO」をグループのリスク管理を統括する「グループCRO」に統合し、牽制機能の統一化を図りました。

グループCxOの役割・機能、設置領域や設置数は、固定的なものではなく、グループを取り巻く環境やグループ経営課題に伴い変化するものであり、柔軟に見直しを行います。

		統括分野	役割・機能
	グループCFO 代表取締役副社長 執行役員 辻 伸治	ファイナンス領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループCEOの戦略的意思決定の支援を行うとともに、財務・経理機能の統括を担う</li> <li>財務目標を達成するとともに、全体最適の観点から資本効率を高め、企業価値の最大化に貢献する</li> </ul>
	グループCRO 取締役常務執行役員 藤倉 雅人	リスク管理領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的リスク経営を定着させることを通じて、企業価値の向上に貢献する</li> <li>内部統制・内部監査上のグループ基本方針などの策定、管理・報告体制の整備・維持、モニタリング・支援等により、有効かつ効率的な内部統制システムを構築し、業務の適正を確保する</li> </ul>
	グループCSO 取締役常務執行役員 濱田 昌宏	戦略領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営企画領域、法務領域の戦略立案・実行を統括するとともに、同領域におけるグループCEOの戦略的意思決定を支援する</li> <li>グループ全体の経営戦略策定・実行を担うとともに、各領域・事業戦略の策定および実行時における一貫性を担保することで、経営計画達成に貢献する</li> </ul>
	グループCIO 取締役常務執行役員 濱田 昌宏	IT領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のIT戦略の策定・推進を担う</li> <li>システムコストおよびシステムリスクをコントロールし、各事業の経営目的に資するシステム構築による経営変革に貢献する</li> <li>各事業の競争優位実現のためのデジタル化を具現化する</li> </ul>
	グループCDO 常務執行役員 榑崎 浩一	デジタル領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のデジタル戦略の統括を担う</li> <li>デジタル戦略による利益への貢献とグループのデジタルトランスフォーメーションを牽引する</li> </ul>
	グループCHRO 常務執行役員 笠井 聡	人事領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループビジョン・戦略実現に向けた、グループ人事ビジョンおよびグループ人事戦略の策定・実行、グループ全体の人事機能の統括ならびに人事部門の人材力強化の取組を担い、グループの人的資源価値の最大化を実現する</li> <li>グループ内役員登用および役員報酬への関与を通して、適切な人事・報酬ガバナンスを実現する</li> </ul>
	グループCBO 執行役員 青木 潔	ブランド領域の 最高責任者	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営ビジョンの実現に向けて、「プリンシプル」として、海外を含むグループ全体で一貫した「SOMPOブランド」を定義し、お客さま・社会に訴求する</li> <li>ブランド戦略のグループ全体への浸透によって「企業文化の変革」および「品質の向上」に貢献する</li> </ul>

※グループCxOは以下の英語表記を略したものです。 グループCFO: Group Chief Financial Officer / グループCRO: Group Chief Risk Officer / グループCSO: Group Chief Strategy Officer / グループCIO: Group Chief Information Officer / グループCDO: Group Chief Digital Officer / グループCHRO: Group Chief Human Resource Officer / グループCBO: Group Chief Brand Officer / グループCACO: Group Chief Audit and Compliance Officer



## 取締役・監査役紹介

**A** グループCEO  
代表取締役社長  
社長執行役員  
**櫻田 謙悟**

**B** グループCFO  
代表取締役  
副社長執行役員  
**辻 伸治**

**C** グループCRO  
取締役  
常務執行役員  
**藤倉 雅人**

**D** 介護・ヘルスケア事業オーナー  
取締役  
常務執行役員  
**奥村 幹夫**

**E** 海外保険事業オーナー  
取締役  
常務執行役員  
**田中 順一**

※役員一覧はP.78をご参照ください。



**F** グループCSO兼グループCIO  
取締役  
常務執行役員  
**濱田 昌宏**

**G** 国内損害保険事業オーナー  
取締役  
**西澤 敬二**

**H** 国内生命保険事業オーナー  
取締役  
**大場 康弘**

**I** 取締役(社外取締役)  
**野原 佐和子**

**J** 取締役(社外取締役)  
**遠藤 功**

**K** 取締役(社外取締役)  
**村田 珠美**

**L** 取締役(社外取締役)  
**スコット・トレバー・デイヴィス**  
(Scott Trevor Davis)

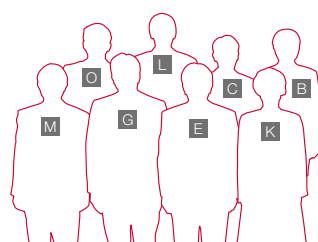
**M** 常勤監査役  
**埴 昌樹**

**N** 常勤監査役  
**花田 秀則**

**O** 監査役(社外監査役)  
**柳田 直樹**

**P** 監査役(社外監査役)  
**内山 英世**

**Q** 監査役(社外監査役)  
**村木 厚子**







戦略的リスク経営(ERM\*)の枠組みに基づき、利益・資本のバランスをふまえ、魅力ある株主還元、企業価値最大化を目指します。

\* ERM:Enterprise Risk Management

グループCFO 代表取締役  
副社長執行役員

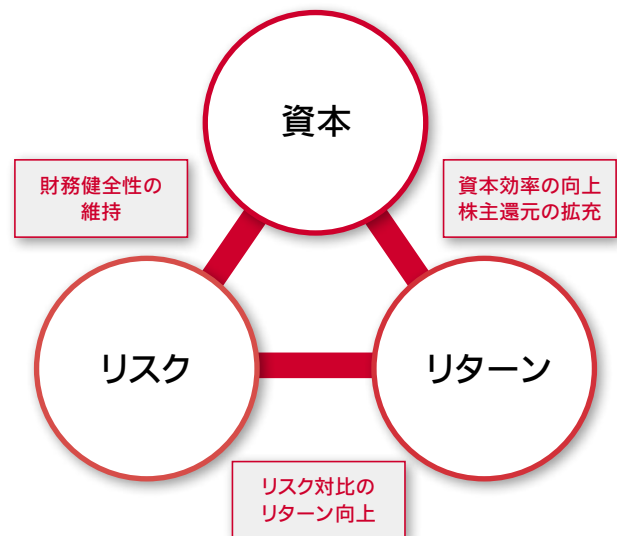
辻 伸治

## 資本政策に関する基本方針

SOMPOホールディングスの資本政策は、戦略的リスク経営(ERM)の枠組みに基づき、利益・資本・リスクのバランスを適切にコントロールすることで、強固な財務健全性を維持しながら、グループの成長ビジョンであるグローバルトップ10水準の利益規模への成長と修正連結ROE10%以上を見込める着実な資本効率の向上、利益および資本の水準に見合った魅力ある株主還元(株主配当+自己株式取得)の実現を基本方針としています。

この基本方針に基づき、欧州ソルベンシーIIなどの国際的な資本規制にも準拠した財務健全性の管理手法の適用や、業績評価および投資判断といった幅広い分野での経営判断におけるリスク対比のリターン指標(ROR:Return on Risk)の活用などを進めています。継続的に資本の質を向上させ、積極的なリターン獲得が可能な資本政策を実践することで、企業価値の最大化を目指しています。

## ERMフレームワークに基づく資本政策

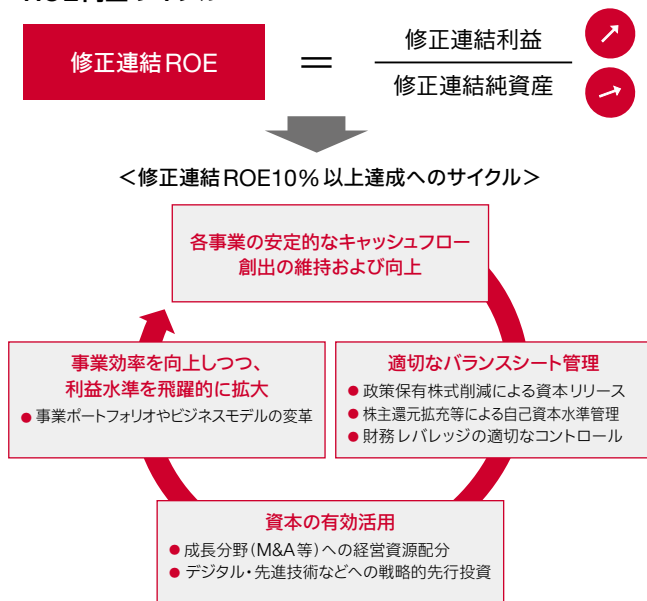


## 資本効率の向上

戦略的リスク経営の枠組みに基づいて確立した持続的な資本効率(ROE)向上を実現するための運営サイクルのもと、グループの各事業が安定的にキャッシュフローを創出する態勢を維持・向上しつつ、政策保有株式の継続

的な削減、株主還元の拡充および財務レバレッジのコントロールなどの適切なバランスシート管理を行っています。そのうえで、成長事業分野(M&Aなど)への経営資源配分およびデジタル技術や先端科学技術といった産業構造の変革をもたらすとともに、新事業の創出が期待されるさまざまな分野への戦略的先行投資などに有効活用するほか、事業ポートフォリオやビジネスモデルの変革により事業効率の向上・利益水準の飛躍的拡大を達成することによって、修正連結利益および修正連結ROEを持続的に向上させ、中長期的な目標水準到達に向けて、グループを運営しています。

### ROE向上サイクル



### 政策保有株式に関する方針と削減状況

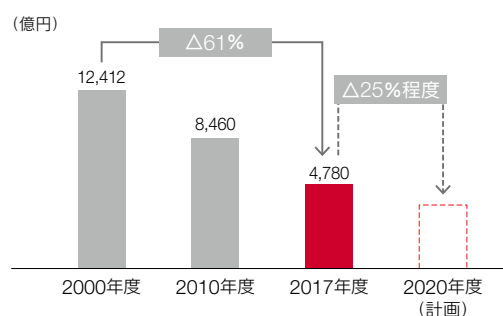
政策保有株式については、当社の子会社である損保ジャパン日本興亜を通じて、株主配当金収入や株価上昇によるリターン獲得、保険販売チャネルや業務提携先との関係強化および企業との保険取引の維持・強化などを目的として保有しており、毎年、取締役会において保有を継続する経済合理性があるかどうかの検証を行っています。検証に際しては、保険取引やアライアンス強化など保有目的に基づ

く将来性、株価上昇による含み益形成や株式としての長期的展望に加え、保険引受および株式のリターンとリスクを定量的に評価する指標(ROR)も活用しています。

資本政策の一環として、政策保有株式の継続的削減により生まれるキャピタル益の一部を海外M&Aなどの成長事業投資に配分することにより、財務健全性の確保と資本効率の向上を目指す経営方針としており、取締役会は、中期および年度の政策保有株式の保有・売却計画を決定しています。

なお、現中期経営計画期間においては、毎年1,000億円程度の削減を進める計画としており、2017年度は1,096億円の削減を達成しています。引き続き、定量的な評価および株式保有企業との十分な対話などを経たうえて、株式保有残高削減に努めていきます。

### 薄価ベースの政策保有株式残高(実績と残高)



### 株主還元

株主の皆さまへの還元につきましては、財務状況や今後の事業環境などを勘案しつつ、利益成長に基づく増配も視野に入れたうえで、安定的に配当することを基本としており、株価・資本の状況に応じた機動的な自己株式取得も選択肢としながら、魅力ある株主還元の実現を目指します。

修正連結利益の成長を背景に、株主の皆さまへの還元総額(配当総額+自己株式取得額)を積極的に拡大する方針であり、中期経営計画における株主還元の中期的な目標水準としては、総還元性向で修正連結利益の50%程度としています。

なお、2017年度の業績に対する株主還元としては、2017年度配当を前期から20円増配の1株当たり110円



(中間55円、期末55円)とするとともに、総額391億円の自己株式取得(株主還元目的)を実施しました。これにより、2017年度の業績に対する総還元性向は50%となります。

2018年度配当は、2017年度からさらに20円増配となる1株当たり130円(中間65円、期末65円)と、5期連続の増配を見込んでいます。

今後も内部留保した利益や政策保有株式売却に係るキャピタル益などを魅力ある成長投資に活用し、事業の飛躍的成長を推し進めることにより、拡大した利益を原資として株主還元を拡充していくことで、株主価値の最大化を実現していきます。

\* 総還元性向とは、毎期の利益に対する株主還元のウェイトを示す指標で次の計算によります。  
 総還元性向=(配当総額+自己株式取得総額(株主還元目的))/修正連結利益  
 ※修正連結利益の計算方法については、P.35をご覧ください。

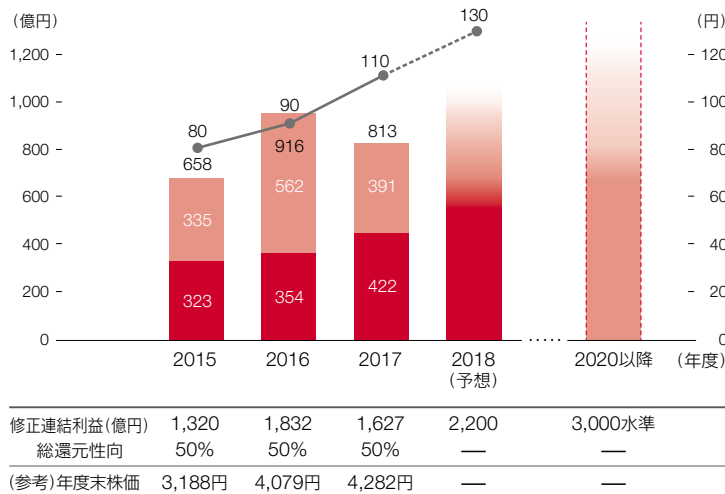
### 財務健全性の維持

強固な財務健全性を維持するため、経済価値ベースの「資本」と「リスク」を対比したESR(Economic Solvency Ratio)に基づく自己資本管理を行っています。

自己資本管理にあたっては、グループ戦略上の適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(ESR:180~250%)やリスク許容度を設定するほか、ESRの算定において、昨今の規制動向や国内外保険会社の開示状況などをふまえ、グローバルでの比較可能性を高めるため、欧州ソルベンシーIIなどの国際的な資本規制に準拠した資本管理手法を採用し、財務健全性の維持・管理に努めています。

なお、2018年3月末基準のESRは229%と、ターゲット資本水準の範囲内に収まっており、十分な財務健全性を有しています。

### 株主還元総額の推移



■ 配当総額(左軸) ■ 自己株式取得総額(株主還元目的)(左軸)  
 ● 1株当たり年間配当金(右軸)

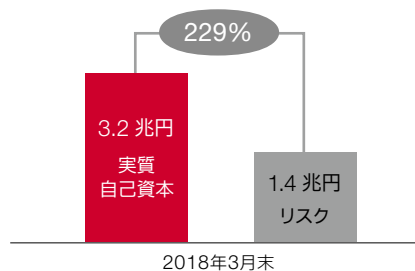
※前中期経営計画期間(2015年度まで)は、国内生保事業の修正利益を除く。

### ESR(Economic Solvency Ratio)

ターゲットレンジは概ね180~250%

180%: ストレストテストをふまえても財務健全性を安定的に確保可能な水準

250%: 資本効率の観点からふまえて設定





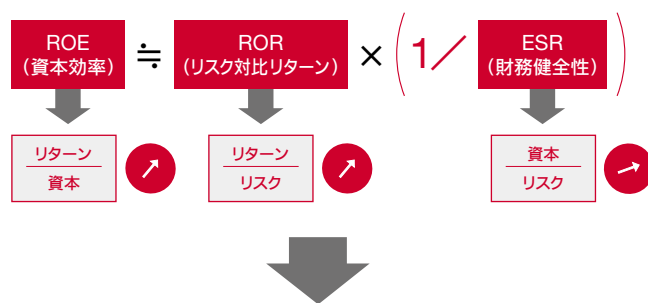
### リスク対比の収益性向上

リスク対比のリターン指標であるRORをさまざまな経営の意思決定の場面で活用し、リスクに見合ったリターンの確保・向上に資する事業運営を行うことで、ROR向上を通じて、資本効率の向上および財務健全性の維持を図り、持続的な企業価値拡大を目指しています。

事業計画の策定では、グループ全体の資本効率、財務健全性、利益安定性に関する将来見通しに加えて、事業単位・保険種目ごとのRORによる定量分析をふまえて、計画の妥当性確認を行っています。

個別施策においても、政策保有株式削減における銘柄選定のほか、自然災害リスクの再保険戦略やM&Aの投資判断、保険商品における引受戦略・料率設定、役職員の業績評価など、幅広い局面でRORを「経営のものさし」として活用しています。

### RORの活用 (ROEの分解イメージ)



ROEは、おおよそRORとESR(逆数)に分解することができ、財務健全性を維持したうえで、RORを向上させることで、資本効率の向上につながります。

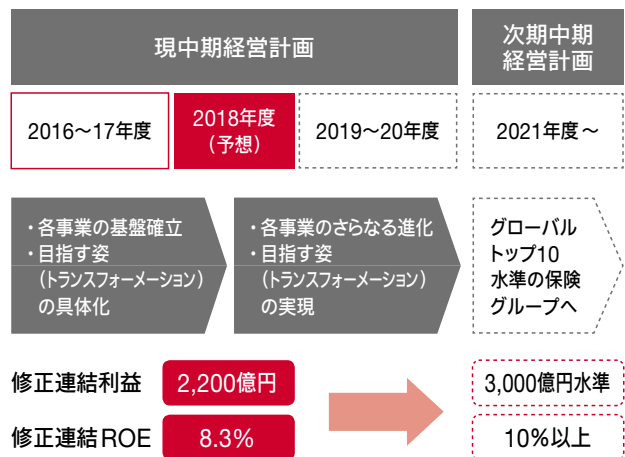


「安心・安全・健康のテーマパーク」  
の実現に向けて、中期経営計画  
を着実に進めていきます。

グループCSO  
取締役常務執行役員  
濱田 昌宏

## 中期経営計画

2016年度にスタートした現在の中期経営計画は、目まぐるしい外部環境変化や東京オリンピック以降の国内マーケットなども視野に、将来においても持続的に成長できるグループにトランスフォーメーションしていくことを軸としています。そして、その目指す姿を「安心・安全・健康のテーマパーク」と呼び、具体的には、各事業がそれぞれの魅力を徹底的に高めると同時に、デジタル技術の活用、新たな事業機会の探求、グループ内の事業間連携および外部パートナーとのエコシステム構築などを通じた変革を起こすことで、従来の延長線上にはない新たなビジネスモデルを創出していきます。



## 2016~2017年度の振り返り

当社グループの強みの1つは、新たなチャレンジに向けたスピードであり、経営スピードを磨くために、中期経営計画スタート時から事業オーナー制による各事業の遠心力発揮とグループ・チーフオフィサー制によるグループ全体での横串機能の発揮によって、最適なグループ・ガバナンスを機能させてきました。そして、その体制下で中期経営計画の前半2年間は、各事業の基盤をしっかりと確立するとともに、各々の事業が目指すトランスフォーメーションの姿について定義することに費やしてきました。

国内損保事業は、国内最大規模の合併を終え、グループの中核事業としてキャッシュを安定的に創出するために、収益性強化や利益のボラティリティの抑制に注力してきました。並行して、デジタル技術の活用や先進的なプレイヤーと

の協業により、新たな価値創造やビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

国内生保事業は、保障性商品を中心とした着実な事業拡大により、グループ利益に安定的に貢献できる規模に成長してきました。並行して、健康サービスブランドを立ち上げ、「健康応援企業」として他社にない「保険＋健康（Insurhealth：インシュアヘルス）」を提供する会社を目指しています。

介護・ヘルスケア事業は、2015年度後半の大手介護事業会社の買収を機にスタートしました。さまざまな課題に直面しつつもそれを乗り越え、質を伴った収益性向上に注力してきました。並行して、介護事業のみならず、認知機能の低下予防を起点とした研究やサービス提供を通じて、社会的課題の解決を目指しています。

海外保険事業は、2017年3月のSOMPOインターナショナルの買収により、一気に事業規模を拡大するとともに、先進国の組織再編を進めてきました。さらに今後は、新興国も含めたグローバルなプラットフォーム構築にチャレンジし、グループの利益拡大に大きく貢献していきます。

このように、各事業は盤石な事業基盤を整備しつつ、目指すべきトランスフォーメーションの輪郭が見えてきました。

## 2018年度の位置づけ

中期経営計画3年目の2018年度は、非常に重要な年

度となります。折り返しの年度として業績面での結果が問われるとともに、前年度までに見え始めた各事業のトランスフォーメーションの姿を具体化し、実現フェーズとして中期経営計画後半にしっかりつないでいく必要があるためです。

## グループが目指す姿

持株会社であるSOMPOホールディングスは、各事業のトランスフォーメーションをサポートするとともに、グループ共通のデジタル戦略、人事戦略などでグループを主導し、グループ全体として「安心・安全・健康のテーマパーク」を追求していきます。加えて、グループ全体のトランスフォーメーションとして、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。各事業の安定成長から生み出すキャッシュフローや政策保有株式削減により創出した資本余力などを、成長領域のM&Aやデジタル・先進技術といったイノベーションが期待される分野に資源配分することで、さらなる利益拡大・資本効率向上を目指していきます。

これらの革新性(質)と規模拡大(量)の両軸で成長していくことにより、修正連結利益3,000億円水準、修正連結ROE10%以上という経営数値目標をできる限り早く達成するとともに、世界にも類を見ない、安心・安全・健康分野におけるユニークかつ先進的なグループとなることを目指し、着実にグループ戦略を遂行していきます。

## 事業ポートフォリオの推移

