

MISSION

「安心・安全・健康の テーマパーク」に向けた トランスフォーメーション

SOMPOホールディングス株式会社
グループCEO 取締役 代表執行役社長

櫻田 謙悟



課題先進国日本において企業が果たすべき役割

21世紀の今の時代を象徴するキーワードは「VUCA*」だと考えています。それは不安定で、不確実で、複雑で、曖昧な、まさに乱気流の時代です。急速なグローバル化や第4次産業革命がもたらすデジタル技術の革新によってこれまで全く手の届かなかったことが実現できるようになる一方、その負の側面とされる所得格差や機会不均等が拡大し、人々の不満がポピュリズムの台頭や自国優先主義を招き、「格差社会」や

「分断社会」の問題に直面しています。また、個人情報の保護や人権についても倫理的な課題が顕在化しています。今はまさに、SDGsが志向する誰一人取り残さない包摂的で持続可能な社会の実現に向け、人類の叡智が試されています。

このことは、私が毎年参加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）でもこれまでとの大きな変

化として強く感じました。2019年の統一テーマは、「グローバルイゼーション4.0 - 第4次産業革命の時代に形成するグローバル・アーキテクチャー」でした。私が参加したデジタル分野のセッションでも、環境NGO、科学者、ミュージシャン、学生といった多様なメンバーが、まさに、「テクノロジーを社会・人類の幸せのためにどう活用すべきか」、「テクノロジー」と「叡智」を上手く活用し、格差社会や分断社会などの技術革新に伴う負の側面をどう払拭していくか”について議論をしてきました。

私は、今後も社会の中心は人であり、人類のためにデジタルがあるということをお忘れずに、人間とデジタルが共生する道を探ることが大切だと考えています。そして、「テクノロジー」と「叡智」という点において、日本は「テクノロジー・技術革新」がもたらす負の側面に対して最先端のソリューションを提供できる国になれると考えています。

それは、日本人が古くから社会的道徳を重んじた独特の倫理観や利他的な考えを持っているからです。例えば、東日本大震災に乗じて暴動がおこるところか配給の列に並ぶ姿やサッカーの国際大会で負けてもゴミを持ち帰る姿を世界を驚かせています。この「日本人の精神性と社会」が日本のコア・コンピタンスになるということです。

そしてもう一つは、日本は「実世界から生じるリアルデータ」を持っているからです。リアルデータとは、医療・介護関連データや自動車の走行データ、製品の稼働データなどのことです。日本には、国民皆保険制度に基づき長年蓄積してきたデータがあり、また日本が得意としてきた「モノづくり」においても高品質な工場設備などの稼働データを持っています。バーチャルデータの分野は「GAF A」に代表されるような巨大デジタル・プラットフォーマー企業に圧倒されていますが、日本はリアルデータに基づく

革新的な商品・サービスを創造することができると考えています。

私は今年の4月に経済同友会の代表幹事に就任しました。そこで強く発信しているのは国際社会のなかで日本が「いて欲しい国」だけでなく、「いなくては困る国」になるべきということです。「いて欲しい国」とは世界の人々を惹きつける魅力のある国、「いなくては困る国」とは国際社会に信頼され、課題解決のソリューションを提供できる国のことです。日本は急速に進展する少子高齢化に対する国の財政や社会保障問題、労働人口の減少など大きな課題を抱えています。これは視点を変えると、日本は今後世界が抱えることになる課題の先進国であるとも言え、日本が国際社会にソリューションを提供できるチャンスがきているととらえるべきです。

そして、日本は抱えている課題を解決するために3つのことに取り組むべきと考えています。一つ目は生産性向上に向けた企業の自己変革です。日本の労働生産性はOECD諸国の平均以下に位置しており、これを高めなければなりません。しかし単に労働時間を短縮するのでは縮小均衡に陥ることになります。いかに付加価値を向上させるかが重要であり、そのためにはイノベーション創出が不可欠です。そしてイノベーションの創出にはモノカルチャー・同調性志向と決別し、ダイバーシティによるグッド・クラッシュ(知の衝突)が必要です。これが二つ目です。最後に、かつての日本人が持っていた価値観である、挑戦の結果としての失敗を恐れず、むしろ失敗を糧ともしうる意識を取り戻すことです。経営陣は自身の企業が「いて欲しい企業、いなくては困る企業」となるためにどうすべきか、覚悟を持って戦略を見直し俊敏に事業の姿を変えて社会課題を克服していかなければいけません。さもなければ、日本も企業も生き残れないと感じています。

* 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

当社グループの目指す姿～「安心・安全・健康のテーマパーク」～

いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPOへ

何が起きるかわからない時代において、「いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPO」となるためには、自分たちは「どうありたいか? どういう社会を創造したいか? それはなぜか?」を問い続け、将来の目指す姿を「想像」し、今あるべき姿を「バックキャスト」することが重要です。また、私たちは、持続可能な社会を将来世代に引き継いでいくために、さまざまなステークホルダーと協力し社会を変革していかなければなりません。そのために「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」という経営理念のもと、当社グループが将来の目指す姿を「想像」し、従来の延長にない新しいビジネスモデルを志向し、たどり着いたのが「安心・安全・健康のテーマパーク」です。これが私たちの目指す姿であり、ぶれない信念です。

ゼロをプラスに変える「安心・安全・健康のテーマパーク」

「安心・安全・健康のテーマパーク」とは、安心・安全・健康という抽象的な概念を目に見える形に変換し、“社会

の中心である「人」の人生に寄り添い、デジタル・テクノロジーなどのあらゆる先進技術を適切に活用し、社会的課題を解決していくとともに、ひとつなぎで支えていく”存在になる、ということです。

従来の保険事業は、お客さまに事故や病気などの万が一のことが起きたときにマイナスをゼロにする、つまり現状復帰の機能を果たすビジネスです。今の健康や幸せを維持する機能や、ゼロをプラスにする機能は果たせず、さらにハッピーになりたいという要請には応えられません。

一方で、テーマパークは、行けば楽しくなる、ゼロをプラスに変えることができます。「まさかのとき」だけに機能するのではなく、商品やサービスに触れて感じることで人を幸せにできます。このようなポジティブなテーマパークを実現すること、それが経営理念である「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」ことにつながると考えています。当社グループの社員にも、どうしたらお客さまがハッピーになれるか、という視点でアンテナを張り、生き生きと業務に取り組んでほしいと思います。

グループCEOとしてのミッション

「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

グループCEOである私のミッションは、「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果たすことです。トランスフォーメーションとは、単に変わるのではなく、「質的進化」を意味します。具体的に言うと、定性的には「事業ポートフォリオの変革」と「企業文化の変革」の実現、定量的には、「修正連結利益3,000億円・修正連結ROE10%の達成」です。各事業がそれぞれの魅力を徹底的に高めると同時に、グループの事業領域や収



益源の多様化により事業ポートフォリオを組み替え、ミッション・ドリブン(使命ありき)、リザルト・オリエンテッド(実現志向)な企業文化へ変えていくことです。

デジタル技術の革新によってさまざまなビジネス・業界を巻き込んでデジタル・ディスラプションが起こっており、さまざまな業界が否応なくこのデジタル化の渦の中に引き込まれていきます。今までは「～業」といった業界ごとに分かれていた「縦」の関係が崩れ、デジタル化の加速がこれまで人為的に区切られてきた「業界」という垣根を一気に崩し、全く新しい事業形態を生み出しています。当社グループの中核事業である保険事業もこれらのデジタル・ディスラプションに無縁ではいられず、自動運転技術の向上や異業種による保険事業参入などによって、従来の保険を中心としたビジネスモデルに限界がくると認識しています。私たちはこうしたなか、どうやって既存ビジネスを守るのかという前提で物事を考えずに、この変化をチャンスととらえています。そのうえで、各事業の優位性のさらなる強

化を前提としつつ、ERMや最適なグループ資源配分に基づくM & A戦略や新規事業開発を進め、事業のポートフォリオを変革し、大きな成長を遂げていきます。

企業文化の変革については、グループの未来の創造に対しミッション(使命)と言える強い意志を持って新しい事業やリスクに挑戦し、付加価値を創造するアウトプット主義に転換します。そのために、私は経営者として、人材の多様化を進め「グッド・クラッシュ(知の衝突)」と「融合」が起きる機会をつくっていきます。企業文化を変革すれば、事業ポートフォリオも変革することができ、必ず定量的な進化の実現にも向かっていきます。そのため企業文化の変革はとても重要であり、チャレンジングな目標です。だからこそ、単にメッセージを発信するだけでなく、すべての役職員が自分のミッションを理解し、自らのミッションとして引き受け、それを自ら語り、どのように達成するかを常に問いながら行動していく、そのような人材・組織に変化させることがグループCEOのミッションだと考えています。

トランスフォーメーションに向けて

デジタル戦略とグループシナジーの創出

トランスフォーメーションを果たすには、デジタル戦略が不可欠だと考えています。既存事業の生産性向上やさらなる進化、オープン・イノベーションの実現およびお客さまとの新たな接点の創出などはデジタルなしには語れません。また、異業種による将来的なデジタル・ディスラプションに備えるためにも、プラットフォームとの提携などにも先んじて取り組まなければなりません。私たちのデジタル戦略は、東京のデジタルラボをコントロールタワーとし、シリコンバレーとイスラエルのテルアビブを新しい価値を生み出すビジネス創出の最先端拠点とする3極体制を構築し、数多くの実証を進めてきました。これらを通じて「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーションを加速させることができると確信しています。

そして、「安心・安全・健康のテーマパーク」が生み出す価値は、国内損保、海外保険、国内生保、介護・ヘルスケア

という4つの各事業が提供する商品・サービスの足し算ではなく、すべてを組み合わせる「ソリューション」として、お客さまに感じていただくものです。そのための鍵がデジタル戦略とリアルデータです。当社グループは、保険事業や介護事業を基盤とし、お客さまへのサービス提供を通じて日々積み重ねた膨大かつリアルなデータを持っています。こうしたデータを最大限に生かし、デジタル戦略のもと4つの事業が相互に連鎖し、グループ横断で新しい価値のある、そして社会が求める商品・サービスを展開することによって、当社グループにしかできない強みを発揮できると考えています。

また、認知症への取組みはグループシナジーのひとつの事例です。当社グループは、2015年から介護事業に本格参入したことで、介護マーケットにおける需給ギャップ、高齢運転者による事故、長生きに伴うファイナンスリスクな

ど、超高齢社会に伴うさまざまな社会的課題の深刻さを改めて認識しました。これらの社会的課題のなかで、介護マーケットにおける需要サイドからの課題解決や長寿社会に伴う認知症への不安の解消および健康寿命の延伸などを目指し、介護事業だけでなく国内損保、国内生保がグループ横断で認知症への取組みを開始しました。

認知症は、まだ抜本的な治療薬が開発されていない難しい領域ではありますが、高齢化が進む日本においては身近で、誰にとっても他人事とは言えない課題であると言えます。ファイナンスとリスクへの備えである保険事業と、介護事業を持つ当社グループだからこそ、総合的に認知症に対して独自のソリューション提供が可能であり、認知症への取組みを通じて社会的課題の解決に果敢に挑戦し、高齢者・認知症の方々の尊厳を守り、偏見や差別のない社会を創っていくことを目指しています。日本は世界で最初に超高齢社会の課題に直面する課題先進国です。「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」を構築することで課題解決に貢献し、「誰一人として取り残さない」社会の実現に貢献したいと考えています。

このように、当社グループが果たすべき役割も進化していくなかで、当社グループは今まで以上に「社会的課題の解決」や「持続可能な社会への貢献」を強く意識し、多様なステークホルダーの声を取り入れ、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に取り組んでいきます。

グループ・ガバナンス体制の変革

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けては、事業のグローバル化や安心・安全・健康に資する多様な事業・サービス展開を支える経営体制をさらに強固なものとする必要となります。

当社グループは、これまで指名・報酬委員会などを有するハイブリッド型の会社機関設計と運営、事業オーナー制(2016年度)、グループ・チーフオフィサー(CxO)制(2017年度)、海外保険事業のプラットフォーム構築(2017年度)、介護事業会社の統合(2018年度)など、グループ経営体制の強化に向けて着実に取組みを

進めてきました。いよいよ次のステージを目指すことができる経験や執行体制の整備が整ってきたと判断し、4月に「Global Executive Committee(以下、Global ExCo)」および「経営執行協議会(MAC:Managerial Administrative Committee)」を新設するとともに、今年6月に「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」に移行し、グループの目指す姿の実現に向け、より迅速に意思決定し、能動的に実行するグループ・ガバナンス体制を構築しました。この変革によって取締役会から執行部門へ大幅な権限委譲がなされ、各自がミッションを明確化し、結果を出すことが徹底して求められるようになります。一方で、社外取締役を中心とした取締役会が十分な監督機能を果たすべく、ガバナンス体制の強化を図っていきます。

グローバル経営体制の実現

グローバル経営体制の鍵は、グループCEOの諮問機関として設置した「Global ExCo」が握っています。本会議は、日本人を中心に幅広いテーマを議論するこれまでの経営会議のあり方を見直し、海外の役員も含めたメンバーでグループ全体の戦略や方針など、グループの重要課題に絞って集中討議を行う、執行部門の最高位の会議体であり、当社海外保険事業オーナーと海外M & A統括を務める2人の外国人メンバーを含む、事業トップら10人で構成されています。海外実務に精通し、事業に肌感覚があるトップに経営論議へ参加してもらうことで、グローバルな視点でベストな方法や仕組みを共有し、資源配分なども決めていきます。保険だけでなく世界中の情報が集まり、意思決定する、このような会議体は世界でも例がないと思います。今年4月に初めてのGlobal ExCoを開催しましたが、「虚心坦懐」、「グループベスト」、「事実にもとづく」の3つの心構えを基本として、「グッド・クラッシュ」を恐れない議論を行いました。私はこのGlobal ExCoを起点に、グループ執行のトップ層のあり方が変わり、グループ全体でスピーディーな意思決定と迅速な実行により、トランスフォーメーションを早期に実現する手ごたえを感じています。

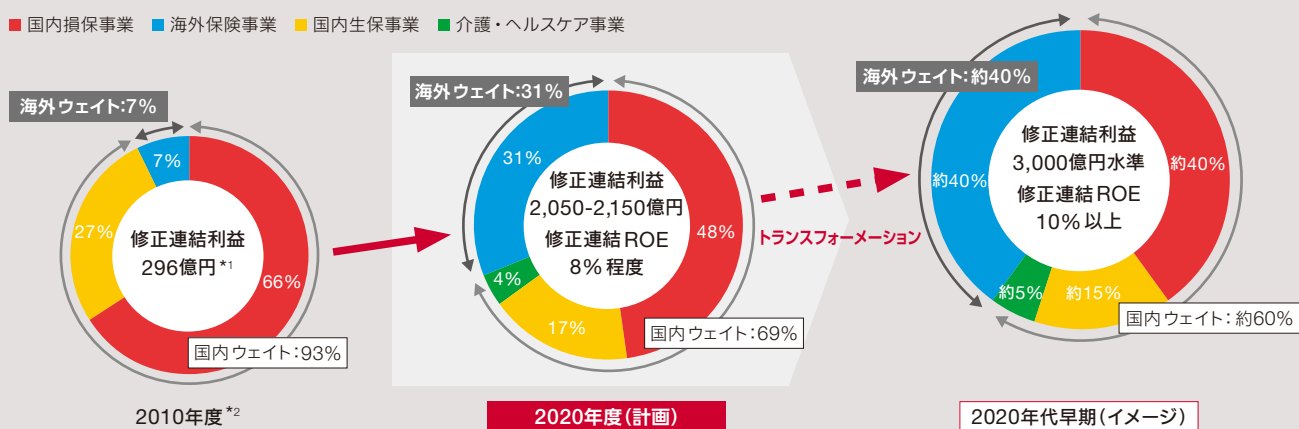
中期経営計画の進捗と2021年度以降の目指す姿

現中期経営計画は、前半の3年間が経過しましたが、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた基盤づくりが着実に進展しました。経営数値の面では、2017・2018年度は大きな自然災害が複数発生した影響を色濃く受けましたが、こういった自然災害の影響を除けば、高水準の利益・ROEを達成しており、グループの収益性や資本効率率は着実に強化してきています。また、海外保険事業の拡大などによるリスク分散効果拡大や再保険スキームの最適化といった収益の安定性向上の取組みに加え、今後は気候変動による影響の分析を高度化し、グループの自然災害リスクに対する、より効率的な軽減策を実行していきます。

2019年度からの後半計画では、消費増税や民法(債権

法)改正などの外部環境による下押し要因がありますが、各事業の生産性の向上や商品ポートフォリオの最適化などを通じた事業基盤強化により、2020年度の修正連結利益は2,050億円～2,150億円、修正連結ROEは8%程度をターゲットとしています。そのうえで、さらに強靱な事業基盤を築くことにより、次期中計以降で飛躍的な成長軌道にシフトチェンジし、2020年代の早期に、修正連結利益3,000億円水準、修正連結ROE10%以上を達成することを目指します。その際には、国内と海外のウエイトが6:4程度とバランスのとれた事業ポートフォリオとなることを想定しています。そして、私たちは保険事業の枠組みを超え、大きく変革していきます。

■ 国内損保事業 ■ 海外保険事業 ■ 国内生保事業 ■ 介護・ヘルスケア事業



*1 現在の修正利益定義をベースとした試算値

*2 SOMPOホールディングス発足年

最後に

これまで誰も成し遂げたことのない変革の先に、「安心・安全・健康のテーマパーク」という新たな価値創造があります。社会のなかで私たちはすべてのステークホルダーの皆さまとの対話と協働を重ね、持続可能な社会への変革に向け、その中で「いて欲しいSOMPO、いなくては困る

SOMPO」になるため、グループ・社員が一体となり、当事者意識を持って行動し、グループのトランスフォーメーションを進めていきます。

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。



変革を通じた 成長のためのガバナンス

取締役
(社外取締役)
指名委員会委員長・報酬委員会委員

スコット・トレバー・デイヴィス
(Scott Trevor Davis)

Q1. このタイミングでガバナンス体制を変更したのはなぜですか。

一般的にガバナンスの目的は、企業が価値を創造し続け、ステークホルダーの期待に応えているかどうかを確認することです。目的達成には、適切な目標を設定し、適切な決定を下し、それらを効果的に実行することが求められます。目標を立ててから評価されるまでの一連のプロセスの監視と評価は、ガバナンスにとって重要な問題です。

個々の企業は、各社固有のステークホルダーの期待に応えるために、ビジネスモデルや価値提案に関する独自の特徴を有しています。もちろんこれはSOMPOホールディングスにも当てはまります。そのため、SOMPOホールディングスのガバナンスの質および指名委員会等設置会社のガバナンス体制導入の重要性を評価するためには、事業の戦略的方向性と事業の特徴も考慮しなければなりません。

約10年前、SOMPOホールディングスは、人口減少、高齢化、低水準の経済成長に直面する日本において、主に国内の損害保険事業が中心だった事業を全社的にいかに成長させていくかという課題に直面していました。そして、SOMPOホールディングスが出した答えが「トランスフォーメーション」でした。ここで言う「トランスフォーメーション」とは、「安心・安全・健康」の領域で、「テーマパーク」のような一連のシームレスなサービスやソリューションを提供

していくグループへの変革を通じた成長と価値創造を指します。SOMPOホールディングスの事業運営は、既存のビジネスモデルの刷新と、既存事業に関連する新たな分野への事業領域の拡大という変革を通じた成長を重視する方向に変わりました。

その結果、ガバナンスの観点からは、市場のさまざまなダイナミクスに対応するためのスピード感を持った意思決定の必要性や有望な事業機会、市場間のシナジーの発見と発展を促進する必要性が高まりました。また、持株会社の観点からは、成長する事業ポートフォリオのマネジメントを強化する必要性が高まりました。

SOMPOホールディングスのガバナンスは、責任範囲を明確にし、より客観性と透明性を高めるための継続的なプロセスとして管理されており、シナジーやイノベーションを追求するために、事業部門間の幅広い連携を推進しています。そのため、現時点で指名委員会等設置会社のガバナンス体制を採用することは、トランスフォーメーションを進めるなかで意思決定の客観性と透明性を高め、適切に経営を監督していくための非常に有効な手段です。

ただ、指名委員会等設置会社への移行は、価値を創造しステークホルダーとの約束を守るために必要とされるガバナンス体制やシステムを強化する、継続的なプロセスの一つに過ぎません。

Q2. CEOはどのように指名されますか？

最高経営責任者（CEO）を務める適任者の指名は、あらゆる企業にとって極めて重要な問題であり、SOMPOホールディングスにおいても例外ではありません。しかし、重要なことは、「CEOがどのように選ばれ、指名されるのか」ではなく、「役員への任命と評価がどのように戦略と結びついているのか」ということです。

トランスフォーメーションを通じた成長を達成するため、SOMPOホールディングスは、組織的にも多くのイノベーションを進めてきました。執行レベルでは、事業オーナーとグループ・チーフオフィサー（CxO）のそれぞれの地位が確立されています。国内損保事業、海外保険事業、国内生保事業、介護・ヘルスケア事業の各事業のトップは、事業オーナーとして指名されています。CxOのポジションは、CEOから始まり、業務執行、戦略、デジタル、財務、人事およびリスクの最高責任者（それぞれCOO、CSO、CDO、CFO、CHROおよびCRO）で構成されています。事業オーナーはビジネスモデルの開発および管理責任を負い、CxOは機能領域の責任を負うマトリクス型の経営体制です。

この体制により、さまざまな視点から同時に事業を検討することができます。例えば、介護分野のイノベーションは、高齢者のニーズの変化に加えて、デジタルなど新たな技術の活用による効率性向上の機会創出やサービス開発など、多面的に検討することが可能になります。この事業部門と機能領域の区別は、計画と実行段階の両方で客観的かつ透明性のあるバランスのとれた戦略の策定を可能にします。それと同時に、異なる役割を持った役員が相互に影響しあうことによって、彼らのパフォーマンス、能力、潜在的な素質を評価することができます。

事業オーナーまたはCxOのどちらであるかに関わらず、すべての役員は、「安心・安全・健康のテーマパーク」実現に向けたトランスフォーメーションという全社的なミッションに基づいて自らのミッションを策定することを求められています。役員への昇進と報酬は、「ミッション・ドリブン（使命ありき）、リザルト・オリエンテッド（実現志向）」の方針に基づいています。

SOMPOホールディングスの後継者育成は、抽象的なものではなく、あくまでミッションに基づいています。CEOを含む経営陣は、トランスフォーメーションを通じたグループ

全体の成長戦略の実現を定義し、その実現に貢献できるミッションを策定し、実行する能力について絶えず評価され、その評価に対する結果に応じて報酬を受け取っています。

Q3. SOMPOホールディングスのガバナンスの発展における次のステップは何ですか？

SOMPOホールディングスの「ミッション・ドリブン、リザルト・オリエンテッド」に基づく方針は、現在までのところ、イノベーションを促進し、成果を出しているという点で非常に効果的です。また、事業オーナーとCxOを組み合わせたマトリクス型の経営体制は、経営プロセスにおけるさらなる透明性と客観性を促進するうえで著しい効果をもたらしました。その結果、現在SOMPOホールディングスおよびグループ各社に配置されている経営陣は優秀で、素晴らしいパフォーマンスを発揮しています。これらの経営陣の質とパフォーマンス、そしてそれを支える方針と手順が相まって、SOMPOホールディングスは、トランスフォーメーションの実行という次のステップに向けて成長を遂げながら、指名委員会等設置会社のガバナンス体制の特徴を最大限に活用していくでしょう。

指名委員会等設置会社のガバナンス体制の利点の1つは、方針の策定と戦略の実行の分離、つまり監督責任と執行責任を明確に区別することによって、柔軟でタイムリーな戦略の実行を可能にすることです。この新しいガバナンス体制により、取締役会は意思決定の柔軟性と適時性を高めるために、必要に応じてより多くの権限を事業オーナーとCxOに委譲します。また、SOMPOホールディングスは、「Global ExCo」と呼ばれる新しいレベルの戦略的組織を設置しました。

取締役会は全体的な戦略の方向性を設定し、進捗と達成度を厳密に監督しますが、「Global ExCo」は、「ミッション・ドリブン、リザルト・オリエンテッド」の方針に従って、国内外の業務の調整と発展を強化する目的で、海外子会社のメンバーも含む事業オーナーおよびCxOによって構成された管理プラットフォームとして機能します。また、この「Global ExCo」という新しい組織が、地域および事業領域を超えた、知識や専門性、経験、資源のシナジーを生み出すことにより、SOMPOホールディングスグループが、すべてのグループメンバーの国を超えて経営管理機能の敏捷性と透明性をさらに向上させることを期待しています。

価値創造の歴史

130年前、当社は、「火災からお客さまを守る」という使命感と心意気から日本初の火災保険会社として誕生しました。人口減少や少子高齢化、気候変動、そしてモバイルの普及やテクノロジーの進化など、私たちを取り巻く事業環境やお客さまの行動が大きく変化するなか、「人のために」「社会のために」という考えを継承し実践することで、これまでの激変の時代を乗り越えてきました。当社はこれからの時代においても、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指し、新たな価値の創造に向けてチャレンジしていきます。

日本初の火災保険会社として創業

SOMPOホールディングスの中核を担う損保ジャパン日本興亜は、2014年9月に損保ジャパンと日本興亜損保が合併してできた会社です。その2社の前身である安田火災、日産火災、大成火災、日本火災、興亜火災のうち、最も創業が早かった安田火災の源流である東京火災についてご紹介します。東京火災は、火事の多い東京で、火災から人々を守りたいという悲願から日本初の火災保険会社として、1888年に創業しました。お客さまを24時間365日体制で火災から守るため、正式に認可された唯一の私設消防団「東京火災消防組」は、「保険会社の消防」として頼りにされてきました。「お客さまを守る」という保険会社としての使命感と心意気は、130年におよぶ歴史のなかで脈々と受け継がれ、現在の「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」という経営理念につながっています。



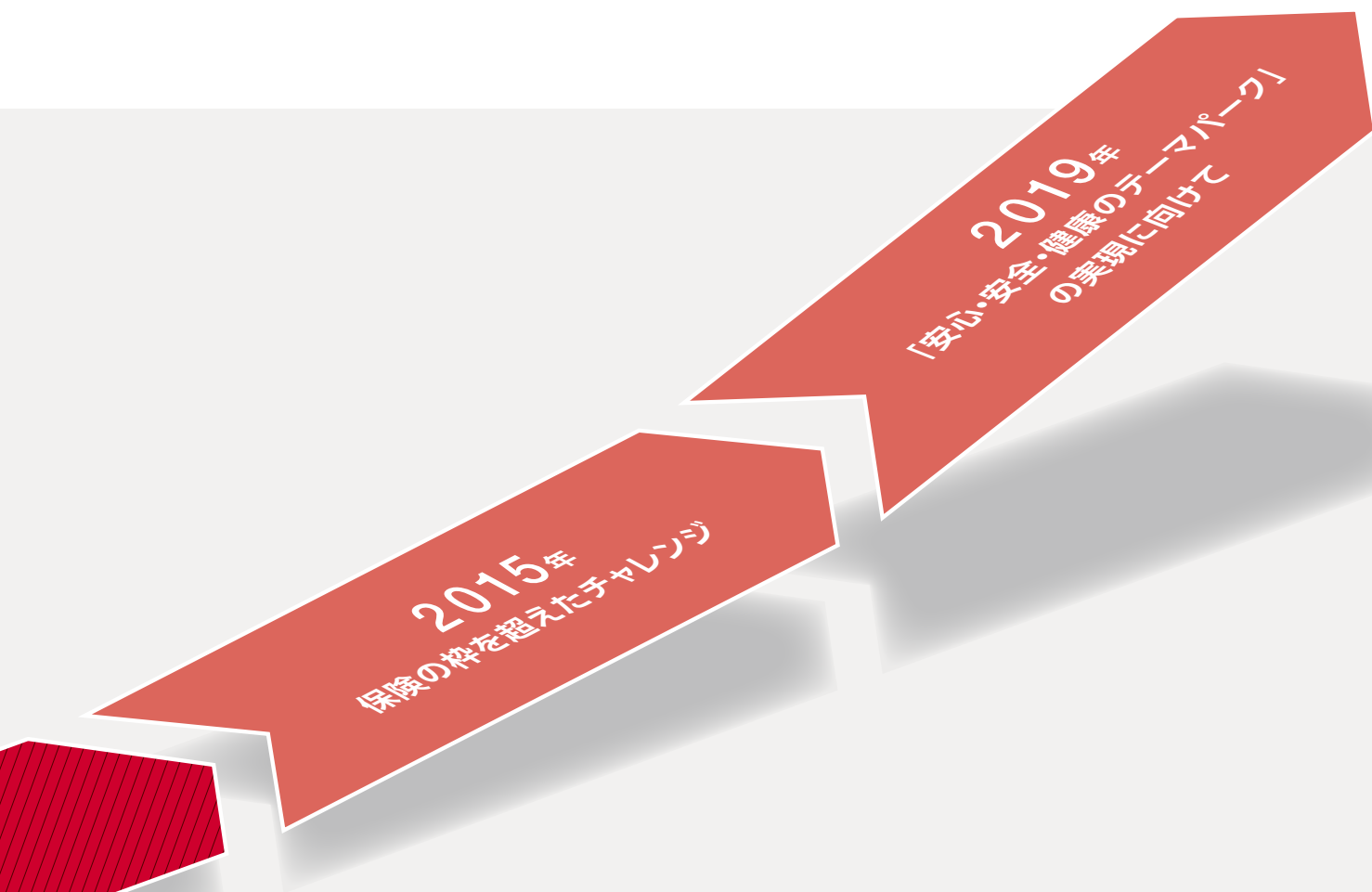
1888年
東京火災(安田火災)として創業

2010年
SOMPOホールディングス
誕生

事業環境の変化に対応すべく、経営統合

東京火災創業からその後約100年間の保険業界は、護送船団と呼ばれた横並びの規制業種でした。平成に入り1996年の保険業法改正(日本版金融ビッグバン)を機に、自由化が一気に加速しました。どの保険会社で加入しても同じ商品・同じ保険料だったものが自由化を機に一気に競争が激化し、業界再編が巻き起こりました。お客さまに寄り添いながら進化してきた当社の前身となる損保ジャパンと日本興亜損保は、130年におよぶ歴史のなかで培ってきた強みを一つにし、2010年4月に持株会社NKSJホールディングス(現:SOMPOホールディングス)を設立、2014年9月に損保ジャパン日本興亜が誕生しました。

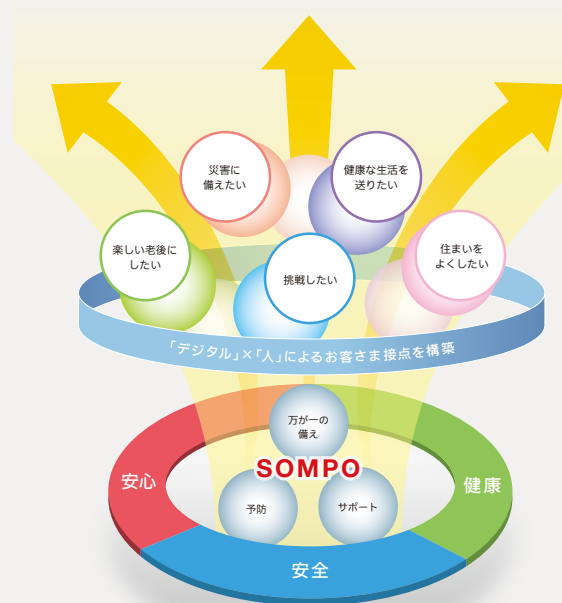




「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて

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。一方、現代はテクノロジーの進化などの時代の変遷とともに、さまざまな社会的課題が顕在化・複雑化したVUCAと呼ばれる時代となり、当社グループの果たす役割も進化していく必要があります。このような時代において、当社グループは、2015年に介護事業へ本格参入したほか、海外事業においては、2017年に買収したEndurance（現SOMPOインターナショナルホールディングス）を中心に、企業分野に加え、リテール分野でのプラットフォームを構築するなど、保険の枠にとられない「安心・安全・健康」の新しい事業領域にチャレンジしています。

当社グループは、「安心・安全・健康」を軸にした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）にとらえ、今後も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や事業間連携により、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指していきます。



価値創造モデル

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

ガバナンス

指名委員会等設置会社への移行
Global ExCoの設置

▶ P.14

顧客接点の変革・多様化と新たな収益源創出

国内損保事業

▶ P.42

「健康応援企業」への変革

国内生保事業

▶ P.50

「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献

介護・ヘルスケア事業

▶ P.53

人材

多様性・専門性・市場価値向上による人的資源価値の最大化

▶ P.22

安心・安全・健康の テーマパーク

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

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

質の高い
介護・ヘルスケア
サービスの提供

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

デジタル

東京・シリコンバレー・
テルアビブの3極体制

▶ P.23

グループの
利益成長ドライバー

海外保険 事業

▶ P.46

サステナビリティ

経営・事業へのSDGsの組み
ステークホルダー・エンゲージメント

▶ P.20



サステナブルな社会の実現

最高品質の商品・サービスの
提供を通じて、
「まさか」のときだけではない、
ゼロをプラスに変える、
人をハッピーにする世界へ