

# ガバナンス



取締役  
監査委員会委員  
花田 秀則

取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員  
内山 英世

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)

取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・報酬委員会委員  
村田 珠美

グループCOO兼グループCBO  
取締役 代表執行役副社長  
辻 伸治



取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・報酬委員会委員  
**遠藤 功**

取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員  
**村木 厚子**

取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員長  
**柳田 直樹**

取締役  
監査委員会委員  
**埴 昌樹**

グループCEO  
取締役 代表執行役社長  
**櫻田 謙悟**

取締役  
(社外取締役)  
報酬委員会委員長・指名委員会委員  
**野原 佐和子**

取締役

(2019年7月1日現在)



取締役  
さくらだ けんじ  
櫻田 謙悟  
(1956年2月11日生)

略歴

1978年4月安田火災海上保険株式会社入社。  
損害保険事業における経営統合、事業提携、経営企画、営業、システムなどの経験に加え、国際金融機関におけるグローバルキャリアを有し、2010年に株式会社損害保険ジャパン代表取締役社長に就任。2012年には当社代表取締役社長に就任し、現在はグループCEO (Chief Executive Officer) としてグループ経営全般を統括。2019年6月から現職(グループCEO 取締役代表執行役社長)。



取締役  
つじ しんじ  
辻 伸治  
(1956年12月10日生)

略歴

1979年4月安田火災海上保険株式会社入社。  
損害保険事業における経理、広報、CSR、営業などの経験を有し、当社においてはグループ会社の経営管理や経理・財務などを担当し、2014年に当社代表取締役就任。2017年に当社グループCFO (Chief Financial Officer) に就任。2019年1月にグループCOO (Chief Operating Officer) に就任。2019年4月にグループCBO (Chief Brand Officer) を兼任。2019年6月から現職(グループCOO兼グループCBO 取締役代表執行役副社長)。



取締役  
監査委員会委員  
はなば まさき  
埴 昌樹  
(1958年2月16日生)

略歴

1981年4月安田火災海上保険株式会社入社。  
損害保険事業および生命保険事業における経営企画や経理・財務などの経験により経営全般に幅広い見識を有し、2010年に株式会社損害保険ジャパン執行役員、2014年には同社取締役に就任。2016年6月に当社常勤監査役に就任。2019年6月から現職。



取締役  
監査委員会委員  
はなだ ひでのり  
花田 秀則  
(1958年8月15日生)

略歴

1981年4月日本火災海上保険株式会社入社。  
損害保険事業における経理部門での長年の経験により財務、会計分野に關する高い見識を有し、2016年に当社および損害保険ジャパン日本興亜株式会社執行役員に就任。2018年6月に当社常勤監査役に就任。2019年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
報酬委員会委員長・指名委員会委員  
のほら さわこ  
野原 佐和子  
(1958年1月16日生)

取締役会への出席状況(2018年度)

取締役会14回のうち12回出席

重要な兼職の状況

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  
株式会社ゆうちょ銀行取締役(社外取締役)  
東京瓦斯株式会社監査役(社外監査役)  
第一三共株式会社取締役(社外取締役)

選任理由等

経営者としての経験に加え、IT業界に関わる豊富な経験、産業競争力会議民間議員など政府関係委員会等の役職を歴任し政策策定に参画するなど高い見識を有しており、多角的かつ専門的な観点から当社の経営に適切な助言をいただくこと、また、当社の重要戦略でもある女性活躍推進に関しても貴重な助言をいただくことが期待できるため。2013年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・報酬委員会委員  
えんどう いくお  
遠藤 功  
(1956年5月8日生)

取締役会への出席状況(2018年度)

取締役会14回のうち14回出席

重要な兼職の状況

株式会社ローランド・ベルガー会長  
株式会社良品計画取締役(社外取締役)  
日鉄日新製鋼株式会社取締役(社外取締役)

選任理由等

グローバル・コンサルティングファームにおける実務経験に加え、大学院教授としての学術的な知見をふまえた幅広い見識と、経営者としての豊富な経験を有しており、特に「現場力」の実践的研究を通じ深度のある多角的な観点から当社の経営に適切な助言をいただくことが期待できるため。2014年6月から現職。



## 取締役

(2019年7月1日現在)



取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・報酬委員会委員

むらた たまき  
**村田 珠美**  
(1960年1月18日生)

### 取締役会への出席状況(2018年度)

取締役会14回のうち14回出席

### 重要な兼職の状況

弁護士

### 選任理由等

法律家としての豊富な知識と経験を有し、その知識と経験に基づく専門的知見から当社の経営に適切な助言をいただくこと、また、当社の重要戦略でもある女性活躍推進に関しても貴重な助言をいただくことが期待できるため。2014年6月から現職。



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)  
(1960年12月26日生)

### 取締役会への出席状況(2018年度)

取締役会14回のうち14回出席

### 重要な兼職の状況

立教大学経営学部国際経営学科教授  
株式会社ブリヂストン取締役(社外取締役)

### 選任理由等

学識者としての幅広い見識を有し、特に大学での経営戦略論やCSRに関する研究を通じて当社の経営に適切な助言をいただくこと、また、グローバルな視点からも多角的な助言をいただくことが期待できるため。2014年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員長

やなぎだ なおき  
**柳田 直樹**  
(1960年2月27日生)

### 取締役会への出席状況(2018年度)

社外監査役として取締役会14回のうち14回出席

### 重要な兼職の状況

弁護士  
YKK株式会社監査役(社外監査役)

### 選任理由等

法律家としての豊富な知識と経験を有し、2014年に当社社外監査役に就任。専門的な知識と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

うちやま ひでよ  
**内山 英世**  
(1953年3月30日生)

### 取締役会への出席状況(2018年度)

社外監査役として取締役会14回のうち14回出席

### 重要な兼職の状況

公認会計士  
朝日税理士法人顧問  
オムロン株式会社監査役(社外監査役)  
エーザイ株式会社取締役(社外取締役)

### 選任理由等

公認会計士としての専門的な見識および経験を有している他、日本有数の監査法人およびグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有し、2017年に当社社外監査役に就任。豊富な知見と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

むらき あつこ  
**村木 厚子**  
(1955年12月28日生)

### 取締役会への出席状況(2018年度)

社外監査役として取締役会14回のうち14回出席

### 重要な兼職の状況

伊藤忠商事株式会社取締役(社外取締役)  
住友化学株式会社取締役(社外取締役)

### 選任理由等

厚生労働省における厚生労働事務次官、大臣官房審議官、雇用均等・児童家庭局長、内閣府における政策統括官といった重要ポストを歴任し、2017年に当社社外監査役に就任。高い見識と豊富な経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。

■ 執行役

(2019年7月1日現在)



グループCEO  
(Group Chief Executive Officer)  
代表執行役社長  
さくらだ けんじ  
**櫻田 謙悟**  
(1956年2月11日生)



グループCOO兼グループCBO  
(Group Chief Operating Officer,  
Group Chief Brand Officer)  
代表執行役副社長  
つじ しんじ  
**辻 伸治**  
(1956年12月10日生)



国内損害保険事業 オーナー  
執行役  
(損害保険ジャパン日本興亜株式会社)  
代表取締役社長  
にしざわ けいじ  
**西澤 敬二**  
(1958年2月11日生)



海外保険事業 オーナー  
執行役  
(Sompo International Holdings Ltd. 取締役)  
(Executive Chairman of the Board)  
**ジョン・チャーマン**  
(John R. Charman)  
(1952年10月22日生)



国内生命保険事業 オーナー  
執行役  
(損保ジャパン日本興亜  
ひまわり生命保険株式会社)  
代表取締役社長  
おおば やすひろ  
**大場 康弘**  
(1965年9月30日生)



介護・ヘルスケア事業 オーナー  
執行役  
(SOMPOケア株式会社)  
代表取締役会長 CEO  
かさい さとし  
**笠井 聡**  
(1962年12月22日生)



執行役専務  
(海外M&A統括)  
(Sompo International Holdings Ltd. 取締役)  
(Chief Executive Officer)  
**ナイジェル・フラッド**  
(Nigel Frudd)  
(1958年10月4日生)



グループCFO兼グループCIO  
(Group Chief Financial Officer,  
Group Chief Information Officer)  
執行役常務  
はまだ まさひろ  
**濱田 昌宏**  
(1964年12月18日生)



グループCSO  
(Group Chief Strategy Officer)  
執行役常務  
おくむら みきお  
**奥村 幹夫**  
(1965年11月23日生)



グループCDO  
(Group Chief Digital Officer)  
執行役常務  
ならさき こういち  
**檜崎 浩一**  
(1958年1月4日生)

## 執行役

(2019年7月1日現在)



グループCRO  
(Group Chief Risk Officer)  
執行役  
いずはら たかし  
**伊豆原 孝**  
(1964年3月23日生)



グループCHRO  
(Group Chief Human Resource)  
Officer  
執行役常務  
はら しんいち  
**原 伸一**  
(1965年4月14日生)



執行役常務  
(海外事業企画部長)  
かわうち ゆうじ  
**川内 雄次**  
(1965年12月24日生)



執行役  
(経理部長)  
くろだ やすのり  
**黒田 泰則**  
(1963年8月17日生)



執行役  
(シニアマーケット事業部 特命部長)  
こばやし たくと  
**小林 卓人**  
(1965年11月22日生)



執行役  
(海外リテールプラットフォーム担当)  
たじり かつゆき  
**田尻 克至**  
(1967年10月8日生)



執行役  
(経営企画部 特命部長)  
あいりょう たかと  
**有働 隆登**  
(1962年8月4日生)



執行役  
(秘書部長)  
いしかわ こうじ  
**石川 耕治**  
(1968年12月22日生)

## ■ 監督の体制

当社は、コーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2019年6月に指名委員会等設置会社へ移行し、経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図り、また、指名・監査・報酬の法定三委員会設置によって、より高い透明性と公正性の向上を実現していく統治体制を構築しています。

### ■ 取締役会

取締役会は、法令または定款で定められた責務を履行するほか、取締役会規則に定める経営に関する重要項目を決定するとともに、業務執行の状況に対して、監督機能を発揮しています。取締役会の議長は、定款の定めに従い取締役会で選定することとしており、グループCEOを兼務する取締役がこれを務めています。

第9回定時株主総会終結時の取締役は、11人のうち半数を超える7人を社外取締役としており、日本人10人・外国人1人、男性8人・女性3人の構成です。また、平均在任期間（監査役であった期間を含みます。）は4.6年です。

### ■ 指名委員会

指名委員会は、取締役・執行役の選任方針・選任基準を定め、候補者案を決定するとともに、主要子会社の取締役および執行役員選任にも関与します。また、グループCEOの個人業績評価に基づく選解任審議を行うことで、透明性を高め、ガバナンスの向上を図ります。3人以上の取締役で構成し、過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は社外取締役から選定します。2019年7月時点の委員数は4人であり社外取締役のみで構成しています。

### ■ 報酬委員会

報酬委員会は、取締役・執行役の評価ならびに報酬体系・報酬について決定するほか、主要子会社の取締役および執行役員報酬などにも関与します。また、グループCEOの個人業績評価を行うことで、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高め、ガバナンスの向上を図ります。3人以上の取締役で構成し、過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は社外取締役から選定します。2019年7月時点の委員数は4人であり社外取締役のみで構成しています。

### ■ 監査委員会

監査委員会は、取締役・執行役の職務執行の適法性・妥当性の監査を行い、監査報告の作成を行うほか、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容を決定します。執行役を兼務しない3人以上の取締役で構成し、過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は原則社外取締役から選定し、常勤監査委員および財



務・会計にかかわる専門的知見を有する監査委員を原則1人以上配置します。2019年7月時点の委員数は5人であり、うち3人が社外取締役という構成です。

### ■ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能発揮のため、事前説明会との一体運営、自由・闊達な議事運営を行っています。また、グループCEOと社外取締役の意見交換や役員アンケートなどの機会を確保し、前例にとらわれず改善を講じることで、ガバナンス体制を構築してきました。

2018年度は「事業ポートフォリオの変革」や「各事業の質的進化」にかかわる議論や決定を行い、あわせて、次の



ステージを目指すため、グローバルベースでスタンダードな指名委員会等設置会社に移行し、社外取締役中心の取締役会を構成することを決定しました。その過程では、「安心・安全・健康のテーマパークの具現化」や「取締役会から執行役への権限委譲のありかた」など、持続的成長と企業価値向上のための課題や体制整備に社外役員も積極的に意

見し、活発な経営論議を経た方針は、当社の経営に着実に活かされています。

こうした能動的なPDCAは有効に機能しており、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えることにもつながっています。

## ■ 執行の体制

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およびグループCOO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・チーフオフィサー（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。

### ■ グループ・チーフオフィサー（CxO）制

グループ・チーフオフィサー（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、グループ戦略をふまえ、自身の役割・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・チーフオフィサー（CxO）制は、ミッション・ドリブン（使命ありき）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・チーフオフィサー（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。

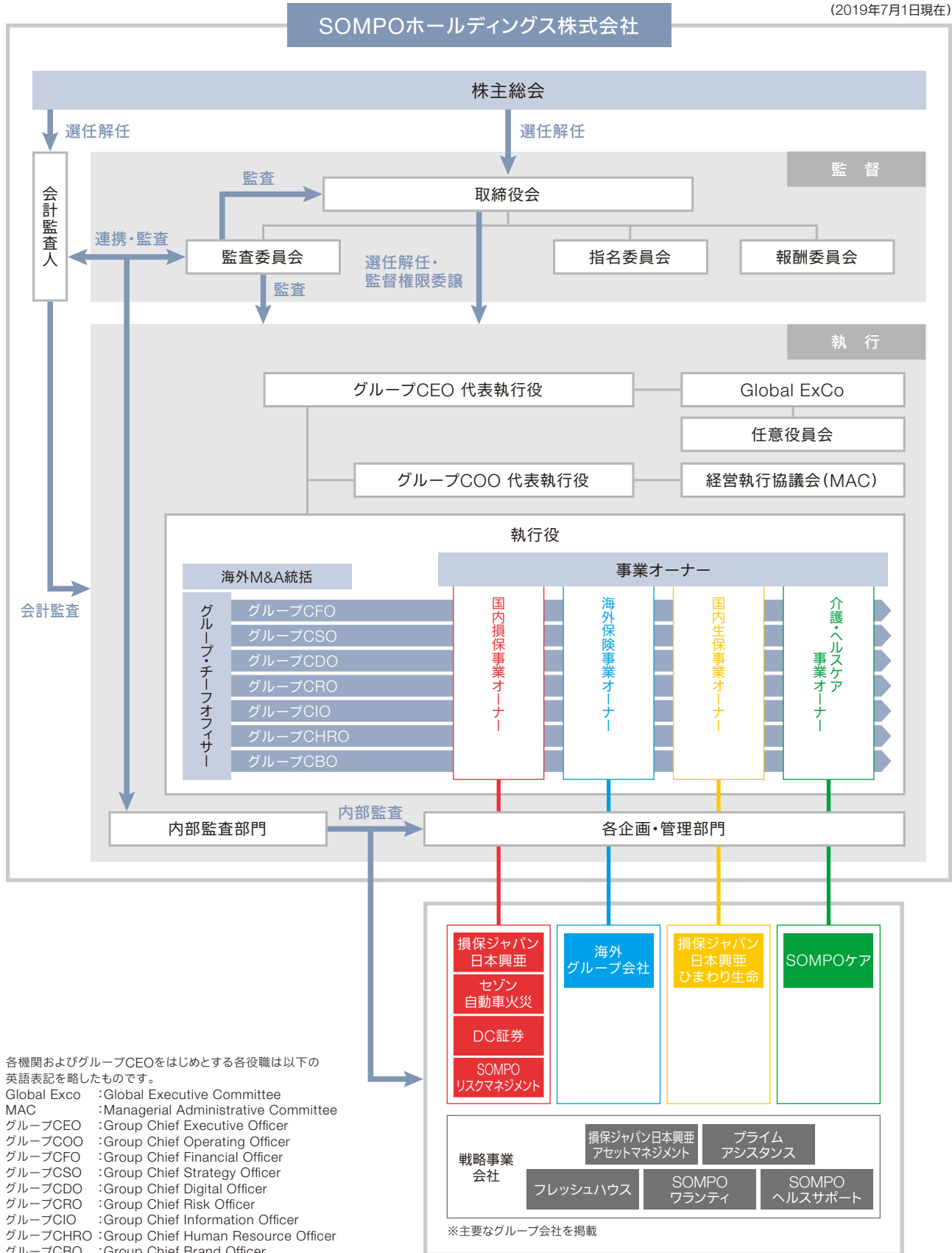
グループ・チーフオフィサー（CxO）の役割・機能、設置領域や設置数は、固定的なものではなく、グループを取り巻く環境やグループ経営課題に伴い変化するものであり、柔軟に見直しを行います。

執行役（取締役会で選任）	
<b>代表執行役</b>	
 <p>グループCEO 取締役 代表執行役社長 櫻田 謙悟 (取締役兼務)</p>	 <p>グループCOO兼 グループCBO 取締役 代表執行役副社長 辻 伸治 (取締役兼務)</p> <p style="text-align: right;">ブランド</p>
<b>事業オーナー</b>	
<p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px;">国内損害保険事業</p>  <p>国内損害保険事業オーナー 執行役 西澤 敬二 (損害保険ジャパン日本興亜 代表取締役社長)</p>	<p style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px;">海外保険事業</p>  <p>海外保険事業オーナー 執行役 ジョン・チャーマン (Sompo International Holdings Executive Chairman of the Board)</p>
<p style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">国内生命保険事業</p>  <p>国内生命保険事業オーナー 執行役 大場 康弘 (損保ジャパン日本興亜 ひまわり生命 代表取締役 社長)</p>	<p style="background-color: #28a745; color: white; padding: 2px;">介護・ヘルスケア事業</p>  <p>介護・ヘルスケア事業オーナー 執行役 笠井 聡 (SOMPOケア 代表取締役 会長CEO)</p>
<b>グループ・チーフオフィサー等</b>	
 <p>執行役専務 海外M&amp;A統括 ナイジェル・フラッド (Sompo International Holdings Chief Executive Officer)</p> <p style="text-align: center;">海外M&amp;A</p>	 <p>グループCFO兼 グループCIO 執行役常務 濱田 昌宏</p> <p style="text-align: center;">ファイナンス・IT</p>
 <p>グループCSO 執行役常務 奥村 幹夫</p> <p style="text-align: center;">戦略</p>	 <p>グループCDO 執行役常務 榎崎 浩一</p> <p style="text-align: center;">デジタル</p>
 <p>グループCRO 執行役 伊豆原 孝</p> <p style="text-align: center;">リスク管理</p>	 <p>グループCHRO 執行役常務 原 伸一</p> <p style="text-align: center;">人事</p>



■ コーポレート・ガバナンス体制図

(2019年7月1日現在)



## ■ 役員選任方針

当社の役員の選任にあたっては、次の役員選任方針に則り、取締役については指名委員会が選定した候補者を株主総会において決定し、執行役については指名委員会が選定した候補者を取締役会において決定します。

### (1) 取締役の選任方針

当社は子会社などを監督・指導するとともに、損害保険事業を中心にさまざまな事業を営む子会社などの経営戦略を包含したグループ全体の経営戦略を策定し、これを着実に遂行・実現する役割を担います。

この観点から、取締役会は、多様かつ独立した視点・観点から経営課題などに対して客観的な判断を行うことを目的として、さまざまな分野で広い知見や経験を持つ会社経営者、学識者または法曹もしくは財務・会計にかかわる専門的知見を有する者などを、ジェンダーや国際性の面を含

む多様性を考慮し、社外取締役として選任し、社外取締役を中心に構成します。

また、取締役選任にあたっては、保険会社向けの総合的な監督指針の内容を踏まえた選任基準等に基づき選任を行うほか、社外取締役については「社外取締役の独立性に関する基準」を定め、この基準に照らし合わせて選任を行います。

なお、実質的な論議を行うことを目的として、定款の定めにより取締役は15人以内とします。

### (2) 執行役の選任方針

当社は、執行役の選任にあたり、「望ましい執行役像」・「執行役選任方針」を定め、必要な能力・資質、経験や実績のバランスなどに関する基本的事項を定めており、これらの基準・方針に照らし合わせて選任を行います。

## ■ 社外取締役の独立性に関する基準

当社は、金融商品取引所が求める基準に合致した「社外取締役の独立性に関する基準」を定め、コーポレート・ガバナンス報告書などを通じて開示しています。

「社外取締役の独立性に関する基準」では、次に掲げる事項に基づいて社外取締役の当社からの独立性を判断します。

1. 人的関係：当社グループの役職員との親族関係、その出身会社と当社との役員の相互就任状況
2. 資本的関係：当社株式の保有、当社グループによる株式保有の状況
3. 取引関係：当社グループとの取引・寄付の状況
4. 上記以外の重要な利害関係

社外取締役の選任にあたっては、指名委員会が独立性の有無を審査し、株主総会に取締役選任議案を提出するとともに、金融商品取引所の定める独立役員として届け出ます。

当社グループの経営戦略・経営課題について客観的かつ多角的な視点・視野で有益な議論を行うことを目的として、幅広い分野において高い知見を持つ経営者、学識者、法曹・財務・会計に関わる専門知識を有する者などを、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、独立性を有する社外取締役として幅広く選任しています。この結果、社外取締役は、取締役会および指名、監査、報酬委員会において率直・活発で建設的な検討・議論に貢献しています。

## ■ 社外取締役のサポート体制

取締役会開催にあたっては、取締役会事務局の法務部および各議案の所管部署が、社外取締役に事前説明を行う体制としています。また、指名委員会および報酬委員会は人事部が、監査委員会は監査委員会室が、それぞれ委員

会事務局として社外取締役に補佐する体制としています。

なお、社外取締役に對して「グループジャーナル」「統合報告書」「お客さまの声白書」「CSRコミュニケーションレポート」「IR説明会資料」など、各種情報提供にも努めています。

## ■ SOMPOホールディングスの役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と位置づけています。そして、当社の役員報酬制度は、企業価値の増大と株主との利害の共有を図ることを目的としています。それを受け、当社の役員報酬制度は、以下の基本理念に基づき、社外取締役を委員長とする

報酬委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

なお、当社は、「役員報酬決定方針」において、「役員報酬に関わる基本理念」をはじめ、報酬構成や役職区分ごとの報酬決定方法、各報酬の内容などについて定めています。

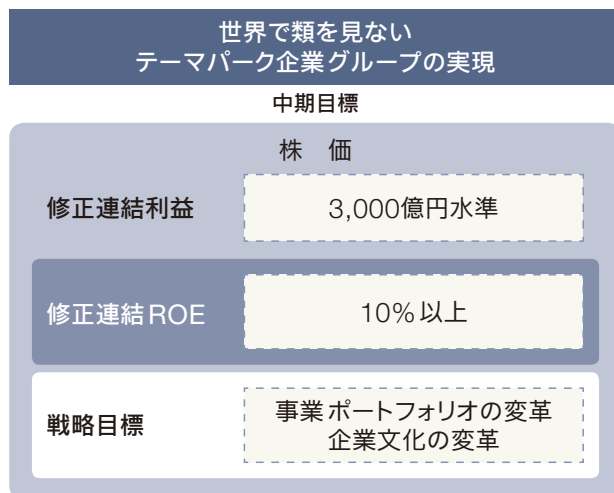
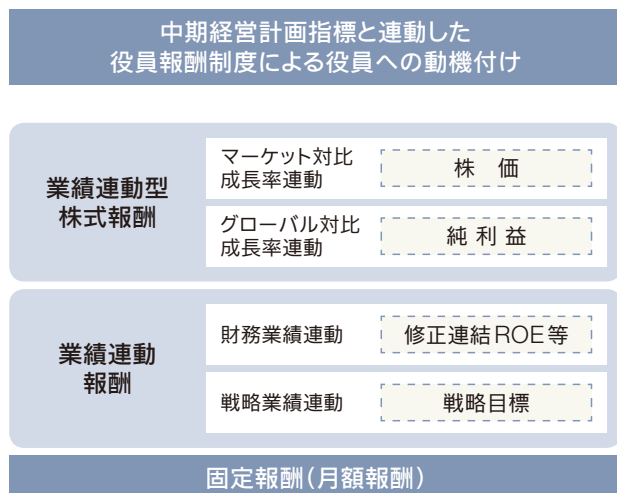
### 役員報酬に関わる基本理念(グループ共通)

- (1) 優秀な人材を当社グループの経営陣として獲得・確保できる報酬水準、報酬制度であること
- (2) 役員報酬制度が事業戦略に整合したものであり、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高めること
- (3) 単年度業績のみでなく、中長期的な業績や役員の取組みを報酬に反映したものであること
- (4) 報酬の内容は、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されること  
なお、役職やポジションに応じた固定的な要素を考慮することがある
- (5) 当社および主要な子会社の報酬制度については、当社に設置する報酬委員会での審議プロセスを通じて、ステークホルダーへの説明責任を果たしうる客観性・透明性および公正性が担保されていること

### 1. 役員報酬制度の概要

当社は、現在の中期経営計画期間を、グループ全体および各事業のトランスフォーメーションのフェーズととらえてい

ます。この取組みを支えるガバナンスの重要な要素として、会社業績に連動した役員報酬を位置づけています。



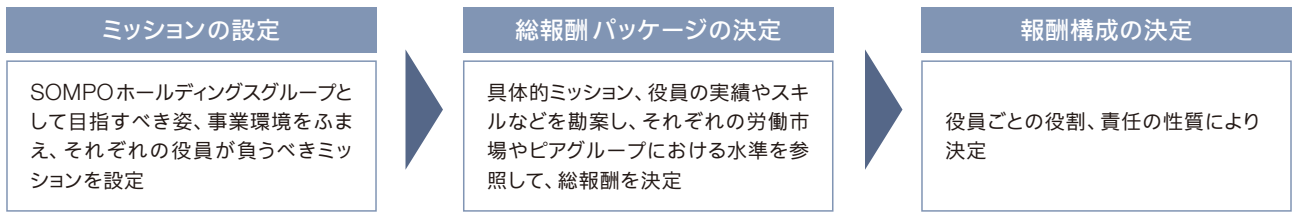
当社では、「ミッション・ドリブン & リザルト・オリエンテッド」の思想に基づき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めています。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しています。

これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、ポスト・グレーディングに基づく総報酬パッ

ケージ標準額を定めています。個々の役員の総報酬パッケージ基準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

#### (1) 総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさや役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別的に設定しています。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基づいて報酬を決定するといったアプローチは取っていません。



## (2) 報酬構成

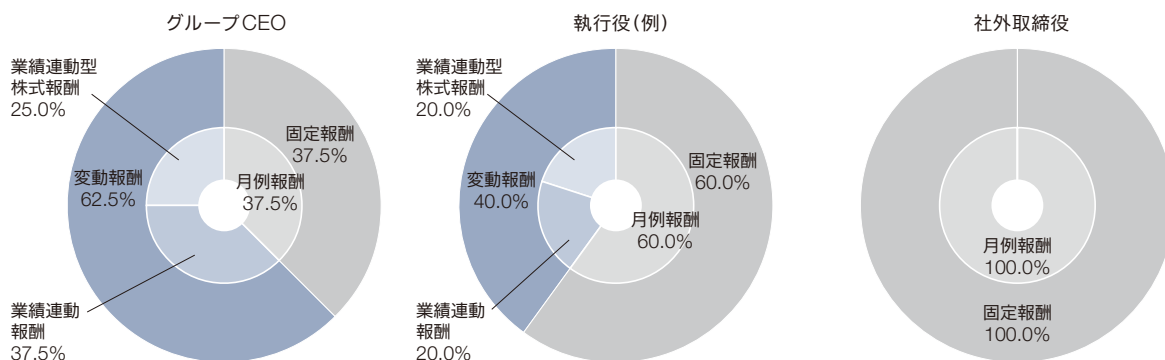
役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績などに連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」

と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

### <当社役員報酬制度の概観>

	報酬要素	構成割合		内容
		CEO	他役員	
固定報酬	月例報酬	37.5%	50~70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別的に決定</li> <li>月例で支払う現金報酬</li> </ul>
変動報酬	業績連動報酬	37.5%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定</li> <li>各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価</li> <li>年度終了後の6月に現金で支給</li> </ul>
	業績連動型株式報酬	25.0%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定</li> <li>過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価</li> <li>信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する</li> </ul>
	小計	62.5%	30~50%	
合計		100%	100%	

### <役職別 報酬構成比率の例>



#### ■ 固定報酬(月例報酬)

当社の固定報酬(月例報酬)は、役員ごとのポストの職責などに応じて設定されており、原則として毎月同額を支給します。

固定報酬(月例報酬)の金額は、ポスト・グレーディングに基づく総報酬パッケージ額を標準額とし、個別のミッションを考慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査に基づくマーケット報酬水準を参照し

たうで妥当と考えられる水準に決定しています。

#### ■ 業績連動報酬

当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しています。

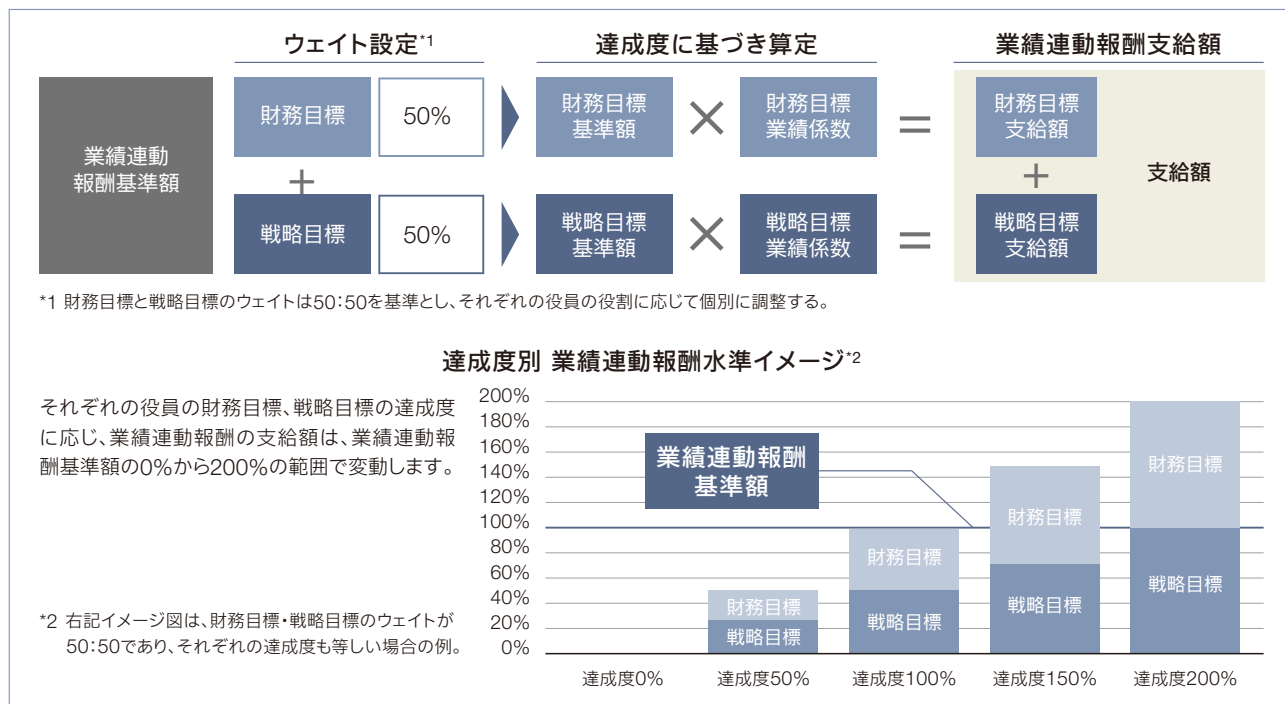


# ガバナンス

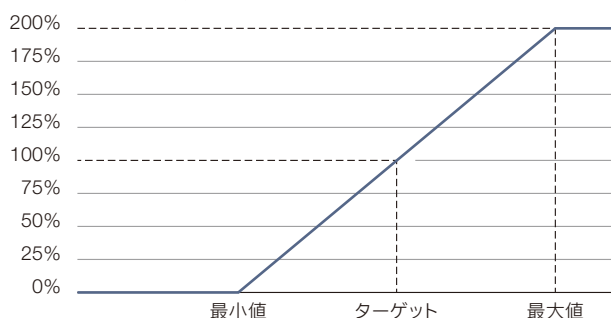
## コーポレート・ガバナンス

- 業績連動報酬は業績連動報酬基準額に、単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役

- 員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROEなどとし、指標の目標額（事業計画値）に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの役員のミッションに応じてグループCEOまたは事業オーナーなどの評価担当役員と合意した指標とし、その目標の達成度合いに応じて係数を決定します。



**財務目標の達成度評価**



※ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100%として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0%から100%、100%から200%の間で比例的に変動します。

※上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

**戦略目標の達成度評価**

レベル	達成度
期待以上の成果をあげた場合	200%
	175%
	150%
	125%
期待通りの成果	100%
期待された成果をあげられなかった場合	75%
	50%
	25%
	0%

※役員ごとに設定した戦略目標の達成度に応じて、それぞれに応じた係数を乗じます。戦略目標をターゲット水準で達成した場合を100%とし、最高を200%、最低を0%としています。

### ■業績連動報酬で用いられる指標

業績連動報酬で用いられている財務指標の概要は右記のとおりであり、役員が担当する事業に応じて定めています。なお、戦略目標は役員個人別に定めています。

\* ROR: Return on Riskの略。リスク対比のリターン指標であり、継続的に資本の質を向上させ、積極的リターン獲得が可能な資本政策を進め、企業価値の最大化を目指すもの。

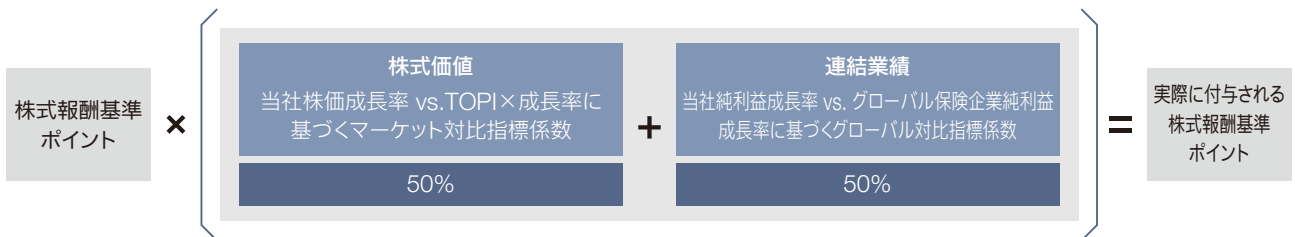
担当事業	財務指標(2019年度)
グループ全体	修正連結ROE
国内損害保険事業	正味収入保険料、修正利益、ROR* 当期純利益、コンバインド・レシオ
海外保険事業	正味収入保険料、修正利益、ROR*
国内生命保険事業	修正EV増加額、修正利益、ROR*
介護・ヘルスクア事業	売上高、経常利益

## ■業績連動型株式報酬

当社株価とTOPIXの相対的な成長率の対比(株式価値)、および当社純利益と保険業を中心とするグローバル企業の純利益の相対的な成長率の対比(連結業績)に基づき付与数が変動する株式報酬であり、当社の中長期的な業績に連動する形となっています。

・業績連動型株式報酬は、株式報酬基準ポイント数に、中長期的な株式価値および連結業績をマーケット対比で反映させています。

- ・株式価値については、過去3事業年度の当社株価の成長率とTOPIXの成長率を対比してマーケット対比指標係数を決定します。
- ・連結業績については、保険業を中心としたグローバル企業を競合企業とし、過去3事業年度の連結純利益の成長率を対比してグローバル対比指標係数を決定します。



## 2. 役員報酬支給額(2018年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	退職慰労金等	
取締役(社外取締役を除く)	541	283	141	116	—	8
監査役(社外監査役を除く)	62	62	—	—	—	3
社外役員	社外取締役	56	—	—	—	4
	社外監査役	42	—	—	—	3
合計	701	443	141	116	—	18

- (注) 1 取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数には、2018年3月31日をもって辞任した取締役1名ならびに2018年6月25日開催の第8回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれています。
- 2 監査役(社外監査役を除く)の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数には、2018年6月25日開催の第8回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名が含まれています。
- 3 取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額には、執行役員兼務取締役の執行役員としての報酬479百万円(固定報酬(月例報酬): 243百万円、業績連動報酬: 131百万円、業績連動型株式報酬: 104百万円)を含んでいます。なお、執行役員報酬の支給人数は8名であります。
- 4 固定報酬(月例報酬)は、金銭で支給する報酬です。
- 5 業績連動報酬は、金銭で支給する報酬であり、前事業年度の業績に基づく報酬および当事業年度の業績に基づく報酬の引当金計上額の合計です。(ただし、前事業年度の引当金計上額は除きます。)
- 6 業績連動型株式報酬は、前事業年度の業績に基づき、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額です。
- 7 連結報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりです。

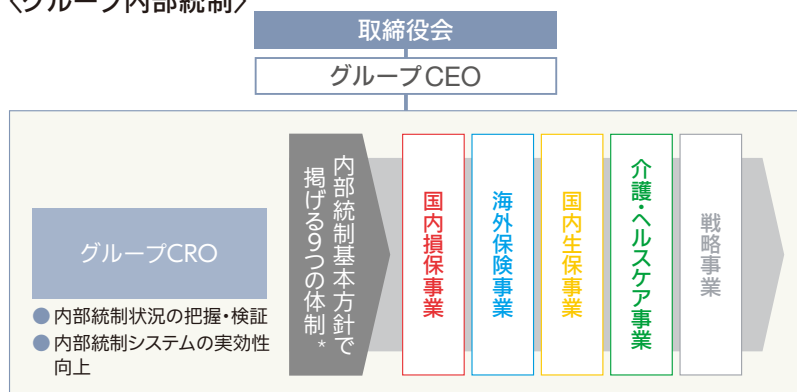
氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	退職慰労金等
櫻田 謙悟	248	取締役	当社	110	82	56	—
		取締役	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	—	—	—	—
西澤 敬二	150	取締役	当社	—	—	—	—
		取締役	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	78	31	40	—

## ■ コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

当社は、グループの業務の適正を確保するとともに、企業価値を高めるための事業基盤として「内部統制基本方針」を定め、グループレベルの内部統制を整備し、継続的にその改善を図っています。

また、「内部統制基本方針」に掲げる9つの体制\*を実効的かつ効率的に機能させるために、グループの統制状況や内部統制上の改善課題について、取締役会が適切に把握および検証し、体制の充実に努めています。

### 〈グループ内部統制〉



\* 9つの体制

- 1 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 2 取締役、執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 3 戦略的リスク経営に関する体制
- 4 職務の執行が効率的かつ的確に行われることを確保するための体制
- 5 財務の健全性を確保するための体制
- 6 情報開示の適切性を確保するための体制
- 7 執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 8 内部監査の実効性を確保するための体制
- 9 監査委員会の監査に関する体制

## ■ コンプライアンスへの取り組み

当社は「グループ コンプライアンス基本方針」をはじめとする各種方針や「グループ コンプライアンス行動規範」を定め、グループ内の役職員に周知徹底していますが、グループ各社がこれらの方針などに基づいて、より実効性の高いコンプライアンス推進に取り組めるよう、コンプライアンスに関するさまざまなリスクを想定し、リスク発現の未然防止にも取り組んでいます。

例えば、外国法の域外適用(自国や進出国以外の法令・規制などが適用されること)のリスクに対しては、当社がグループ内外のネットワークを駆使して、世界各国・地域の法令・規制などの改正情報を収集し、対応が求められる事項を整理したうえで、国内外のグループ会社へ提供するなど、各社のコンプライアンスに関する態勢整備のサポート

をしています。また、潜在的な不正のリスクを洗い出すためにデータアナリティクス(統計的データ分析手法)の導入などにも取り組んでいます。

当社グループは、保険事業を中核として介護・ヘルスケア事業などへ事業領域を拡大し、また協業やデジタル活用による既存事業の変革や新事業の創出に取り組んでいます。態勢整備にあたっては、各社が遵守すべき関係法令だけでなく、事業の特性、会社の規模、事業運営の実態、さらには潜在的なリスクといった要素もふまえた態勢を検討していく必要があります。そのため、グループ各社からの報告だけでなく、当社および各社の会議体への相互参加、各社への個別訪問などを通じ、各社の実態の把握や情報共有に努め、各社の態勢整備に向けたサポートに役立てています。

## ■ グループの内部監査態勢の整備

内部監査については、「グループ 内部監査基本方針」において、「内部管理態勢の適切性および有効性を検証するプロセス」と位置づけ、このプロセスを内部事務処理などの問題点の発見、指摘にとどまらず、問題点を分析のうえ改善方法の提言などを実施するものであることを明確化し、効率的かつ実効性のある内部監査態勢を整備すること

を掲げています。

当社は、グループ各社の内部監査実施状況などに関するモニタリングおよび定期的な内部監査業務の品質評価を通じて、各社の課題などを把握し内部監査態勢の整備をサポートしています。

## IT ガバナンス

グループ各社のシステム変革にあたり、その前提として各国、各業界のレギュレーションに沿ったプロセスが求められます。その他の管理プロセスも国際標準に沿って整備しています。また、システム共通化によるコストやシステムリスク

削減、システム人材の育成と最適配置などのグループシナジーを追求するとともに、現在および将来のデジタル化に適合すべくアーキテクチャを変革することで、デジタル戦略案件の具現化に向けたシステム基盤整備を行っています。

## サイバーリスク対応

高まるサイバーリスクにグループ全体で組織的に対応するため、専門組織として「SOMPOホールディングスCSIRT\*」を設置しています。グループ各社の態勢整備支援や、外部情報収集などを通じてサイバーリスク対応の高度化に継続的に取り組んでいます。

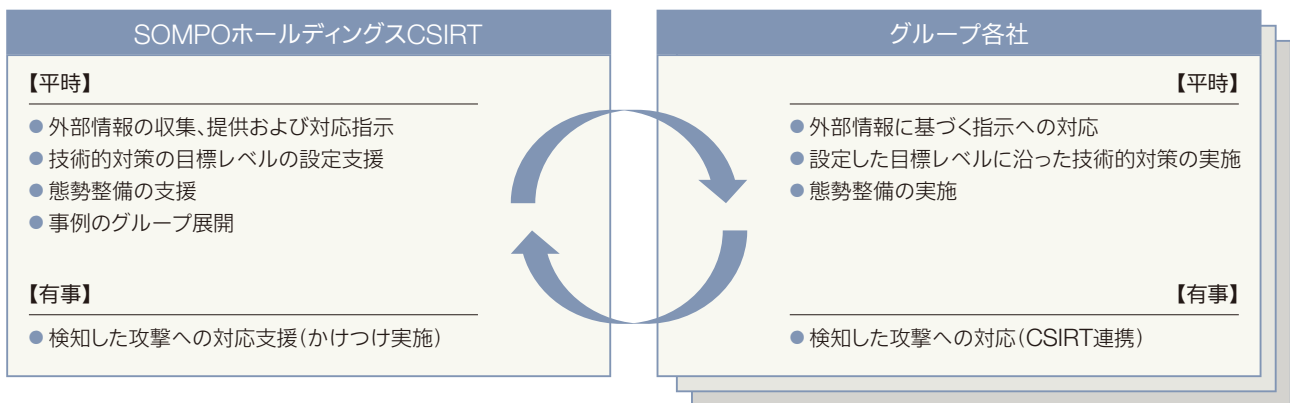
SOMPOホールディングスCSIRTが中心となり、グループ各社にも担当を設定のうえ、以下の取組みを実施しています。

・外部情報(脅威情報、脆弱性情報)を収集し、グループ各

社に提供するとともに対応を指示します。

- ・グループ内で検知した攻撃に関する情報を一元管理し、それぞれの対応について支援します。
- ・グループ各社におけるリスクの発生可能性や発生した場合の影響度に応じて、技術的対策の目標レベル設定を支援します。
- ・事業継続計画の策定、要員教育ならびに訓練の計画から実施までを支援します。

\* CSIRT : Computer Security Incident Response Team





## 情報開示

当社グループは、「ディスクロージャー基本方針」(<https://www.sompo-hd.com/company/disclosure/policies/>)を定め、お客さま・株主・投資家などの皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対して、当社グループの経営状況や各種の取組状況などに関する情報を適切にご理解いただけるように、適時・適切な情報の開示に努めています。

### ホームページ・統合レポート

ホームページでは、企業情報、グループ事業の状況、株主・投資家向けの情報やCSRの取組みなどを紹介するほか、ニュースリリースもタイムリーに掲載しています。また、英文版のページを設け、海外の方にも広く情報を提供しています。

#### <当社ホームページURL>

<https://www.sompo-hd.com/>

また、ホームページ以外に、当社グループの概要、経営方針、業績などをわかりやすく説明するため、「SOMPOホールディングス統合レポート」(和文・英文)を作成しています。



### 投資家・アナリスト向け説明会などの開催

投資家・アナリストの皆さま向けに、定期的に説明会を開催しています。説明会資料などは、当社のホームページに掲載しており、どなたでもご覧いただくことができます。

なお、年2回開催するIRミーティングでは、原則グループCEOを含む経営陣幹部が出席し、プレゼンテーションおよび質疑応答を行っています。また、グループCEOを含む経営陣幹部が個別に国内外投資家と対話する機会を

設けています。加えて、各事業オーナーなどがテーマ別に対話する機会を拡充しています。

これらの対話を通じて、当社の経営方針などを投資家に適切に説明するとともに、投資家の関心や懸念事項については適時に取締役会や経営陣幹部にフィードバックしたうえで、経営戦略の策定・業務執行を行っています。

#### <2018年度開催 説明会など>

機関投資家・アナリスト向け説明会 (IRミーティング)	2回
機関投資家・アナリスト向け電話会議	2回
各事業オーナーなどによるテーマ別スモールミーティング	3回
証券会社主催カンファレンス	5回
個別ミーティング	268回
個人投資家向け説明会	12回