

質的進化の変遷と中期経営計画

当社グループは「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向け、グループ全体、そして各事業がトランスフォーメーション(質的進化)を着実に進めています。2010年の当社グループの設立以降、国内損害保険事業の経営統合による収益力向上を基点に、成長分野への経営資源シフトを積極的に進め、介護事業への参入など現在の当社グループの事業基盤を構築してきました。そして2016年からはじまった現中期経営計画では、既存事業の枠にとらわれない新たな事業や商品・サービスの開発を加速させ、事業ポートフォリオを変革し、事業領域・収益源の多様化を進めています。現中期経営計画最終年度の2020年度は「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(質的進化)を一気に加速させます。

2010～2012 NKSJホールディングス誕生・前中期経営計画

2012～2015 前中期経営計画

成長基盤の構築

基本戦略

経営統合シナジーの最大発揮

各種戦略と成果

- 国内損害保険事業の中核2社の一体化運営による事業効率向上
- ノウハウ共有・高度化による高品質な商品・サービスの提供
- 資産運用力の強化
- 国内生命保険事業2社の早期かつ円滑な合併の実現
- 海外元受事業におけるM&A・提携・ローカルマーケット開拓による収益貢献
- アシスタンス事業の設立や金融サービスなどのグループ内共同活用による収益源拡大

課題

- 国内損害保険事業2社における合併という究極の統合モデル構築と収益力向上
- グループ事業を含めた事業基盤の共有化・収益化

経営基盤構築

基本戦略

既存事業の収益力向上を基点として、成長分野への積極的な経営資源シフト

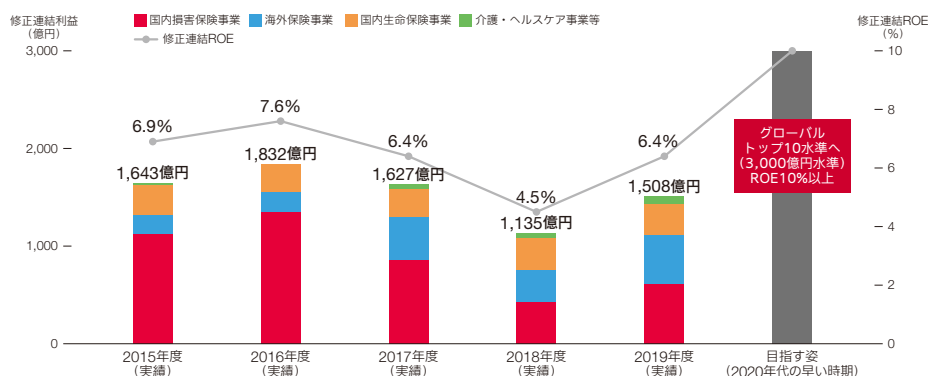
各種戦略と成果

- 国内損害保険事業の中核2社の合併による損保ジャパン日本興亜(現損保ジャパン)の誕生
- 早期一体化による事業効率向上の実現
- 自動車保険の等級制度改定などの収支改善
- ダイレクトチャンネルも活用した顧客基盤の拡大
- 国内生命保険事業における保障性商品ウェイト向上と規模拡大
- 海外保険事業における新興国での自動車保険を中心としたリテール分野と欧米スペシャルティ分野でのバランスの取れたM&Aの実行
- 介護事業やリフォーム事業の買収などサービス事業に本格的に参入
- 先進的で多様なサービス提供による真のサービス産業への進化に着手

課題

- 国内の保険事業の収益力強化に留まり、グローバルプレイヤーと比肩する規模・効率の追求およびサービス産業への構造転換が課題

KPI(修正連結利益・修正連結ROE)の進捗状況



2016～2018 現中期経営計画前半

質的進化の加速

基本戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」の
実現に向けた経営基盤の構築

各種戦略と成果

■各事業の優位性の確立・強化策

- 国内損害保険事業では、プライシング戦略の見直しなど収益構造改革を推し進め、自然災害リスクへの備え拡充や政策保有株式の売却によりリスクを抑制
- 海外保険事業では、Endurance(現S O M P O インターナショナル)の大型買収と着実なPMIの実現、リテールプラットフォーム構想などの立ち上げ
- 国内生命保険事業では、Insurhealth®を核とした健康応援企業への変革に着手
- 介護・ヘルスケア事業では、グループ会社合併・統合や生産性向上により早期黒字化を実現

■グループ共通戦略

- デジタル戦略を推進し、世界3極体制を構築、サイバーセキュリティ事業(S O M P O リスクマネジメント)にも参入
- 事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー(CxO)制の導入、指名委員会等設置会社への移行によるグループガバナンス基盤を構築

課題

- 計画当初は順調な成長を見せるも、大規模自然災害など外的要因によって業績下振れが続いた。構築した経営基盤による利益貢献、マネタイズが課題

2019～2020 現中期経営計画後半

飛躍的成長の実現

基本戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」の
実現に向けた施策効果の発揮

各種戦略

■各事業の優位性の確立・強化策

- 国内損害保険事業では、プライシング戦略の最適化、徹底した事業費対策などの収益構造改革、新顧客接点や新収益源の創出
- 海外保険事業では、グローバルプラットフォームを活用した成長加速、ポルトオンM&Aなどによる事業基盤の拡充
- 国内生命保険事業では、健康維持・増進機能と保険が統合したInsurhealth®の拡大
- 介護・ヘルスケア事業では、さらなる生産性向上と周辺事業収益化、認知症ケアに強いS O M P O ブランド構築

■グループ共通戦略

- 既存事業のデジタル化推進、データを活用した事業戦略
- 事業ポートフォリオを変革し、事業領域・収益源の多様化・安定性確保
- 企業文化の変革により、経営のグローバル化・ミッションベースの働き方・生産性を実現

課題

- With/Afterコロナの社会構造変化・行動変容により、将来的な課題・変革が目前に出現

上記の変革は当社グループが目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」の方向性と合致しており、引き続き、グループの変革を推進

取り巻く事業環境と中長期の針路

これからの新型コロナウイルス感染症による環境変化は予測しがたい面もあるものの、今後想定されるリスクをビジネス機会ととらえ、安心・安全・健康に資する最高品質の商品・サービスを提供することで、社会に貢献していきます。

Politics

- 保護主義やポピュリズムの台頭
- 国際的な政治的対立と貿易摩擦の拡大
- 膨張するグローバル債務
(一部新興国の財政破綻、先進国の財政赤字の深刻化)
- 政治的不安定による
移民・難民の大量発生

Economy

- 経済のブロック化や企業の
サプライチェーンの再編・脆弱性
- 非対面・非接触を含むデジタル化の
一層の加速による産業構造の変化
- コロナ禍もふまえた世界的な
経済成長の鈍化
- 多様なステークホルダーを重視する
ステークホルダー主義への移行
- ESGを重視した投資・資金供給の拡大

Society

- 他地域同時発現リスクの増加
(パンデミック、サイバー攻撃など)
- 風水害、大地震など自然災害の激甚化、
世界的な気候変動・温暖化
- 国際紛争・民族紛争の拡大
- 貧富など格差の拡大・固定化
- 労働市場の変化
- リアルデータ活用による予知・予測・予防な
どのリスクオフ需要
- 新興国の人口増加と中間層の拡大
- 世界的な高齢化の進展
- 脱炭素社会への移行
- シェアリングエコノミーの進展
- 次世代モビリティに向けた取組みの加速

Technology

- サイバーセキュリティ上の脅威
(情報流出やインフラ障害)
- 自動車新技術(自動ブレーキ・自動運転など)
の進展
- 医療・介護の非接触化・省人化
(オンライン、センサーなど)
- クリーンエネルギー技術の進展
- ビッグデータの活用とAI 技術の進展
- ロボット技術の進展
(福祉・介護ロボットなど)

急速な技術革新とデジタルイノベーション

リスク

- デジタル化・産業のコモディティ化による
他業種参入・競争激化
- 自動運転技術の進歩による事故減少、
CASE*の進化に伴う保険需要縮小
- データの利活用高度化、深刻化する
サイバーリスク
- 「多様性」「専門性」を有する優秀人材の
流出 など

機会

- 保険の枠にとらわれないニュービジネスの
可能性拡大
- シェアリングエコノミーの発展に伴う
ビジネスモデルの創出
- 市場ニーズを的確にとらえた顧客本位の
商品開発
- リアルデータ基点のビジネスモデル、
サイバーセキュリティ
- 多様な雇用形態、人材マネジメントの
見直し など

* Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電動化)

市場環境の変化

リスク

- マーケット縮小による競争激化
- 少子高齢化によるニーズの変化
- 都市と地方の2極化
- 人口減少に伴う人材不足 など

機会

- 高品質サービス提供によるシェア拡大・
維持、業務効率化による生産性向上
- シニアマーケットの拡大と新たな商品・
サービスの開発
- 共助・公助の考え方をベースとした
課題解決型の地域づくりなどの産官
学連携・事業化
- 働き方改革(多様な働き方、アウト
プット主義への転換) など

気候変動と自然災害

リスク

- 自然災害の激甚化に伴う支払保険
金の増加
- 自然資本の毀損・劣化に伴う環境基
盤の喪失
- 気候変動・温暖化による(再)保険市
場の変化 など

機会

- 自然災害へのレジリエンス強化、事
業ポートフォリオのリスク分散
- ESG投資の増加、脱炭素社会に対
応した商品・サービスの開発
- 先端技術による危険察知能力、変化
に耐えうるビジネスモデル など

▶ 気候変動に対するリスクと機会はP.28に詳しく掲載しています。

SOMPOグループの経営の方向性

- 保険事業の収益性強化
- グローバル化による分散・成長率と収益性のバランス強化
- 選択と集中によるレジリエンス強化

- 周辺事業領域への拡大によるサービス拡充・収益源の確保
- 安心・安全・健康に関するトータルソリューションの提供
- 事業ポートフォリオの質的進化・変革

- IT・デジタルを活用したデータドリブン型の成長戦略
- 先進プレーヤーとの協業や新事業の創出
- 徹底したお客さま視点での価値判断

- デジタルや先進技術を活用したビジネスモデル変革(リモート化、オンライン化を含む)
- 各事業部門における生産性向上・業務効率化の進展

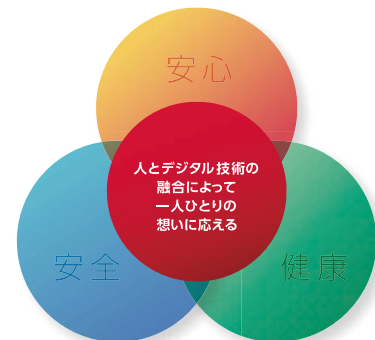
- グループの強みを活かした社会課題の解決
- リアルデータプラットフォームの構築と事業化
- ステークホルダーとの協働、イニシアティブへの積極的な参画
- ESG/SDGs への投資・取組み強化

- イノベーションを起こせる人材の多様化・専門化
- アウトプット主義の徹底、With/Afterコロナの働き方改革
- 企業文化の変革(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))

人々が自分らしく豊かに
生きることができる社会の実現

安心・安全・健康のテーマパーク

SOMPOが提供する多様なソリューションを
お客さまがカスタマイズして生まれるテーマパーク



お客さまの根源的な想いである
安心でいたい・安全でいたい・健康でいたい
のために

サステナビリティ

当社グループの歩み

1888年

- 日本初の火災保険会社として東京火災(現損保ジャパン)が創業
- 火事の多い東京で、24時間365日体制でお客さまを火災から守るため、私設消防団を設置



1992年

- 「地球環境室」設置(国内金融機関初)

1998年

- 「環境レポート」発行

1999年

- エコファンド『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』の運用を開始

2001年

- 「環境・社会レポート2001～サステナビリティレポート～」発行(国内金融機関初)

2011～2012年

- グループCSR重点課題の特定

2013～2014年

- グループCSR-KPI策定

社会的課題への取組みの歴史

当社グループの源流である東京火災は1888年、「火災から人々を守る」という使命感から日本初の火災保険会社として誕生しました。現在は、人口減少や少子高齢化、気候変動、そしてテクノロジーの進化など、社会・経済の構造が大きく変化するなかで、持続可能な社会の実現に向け、さまざまな社会的課題の解決に取り組んでいます。

当社グループは1992年に国内金融機関で初めて「地球環境室」を設置し、早くから地球環境問題への対応を行ってきました。1998年に「環境レポート」の発行を開始し、1999年にはSOMPOアセットマネジメントがエコファンドである『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』の運用を開始しました。また2001年には国内金融機関で初めて「環境・社会レポート2001～サステナビリティレポート～」を

発行するなど、情報開示にも積極的に取り組んできました。

2010年4月のNKSJホールディングス(現SOMPOホールディングス)の発足と同時に「グループCSRビジョン」を策定し、2011～2012年にかけてグループCSR重点課題を特定、2013～2014年にはグループCSR-KPIを策定することで、グループ全体の取組みの実効性を高めてきました。

2016年には「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指す中期経営計画がスタートし、SDGsやパリ協定など国際社会の動向をふまえてグループCSR重点課題を見直しました。2018年には「2017年度比で2030年度までに21%削減、2050年度までに51%削減」とする新たな温室効果ガス排出量の中長期削減目標を設定し、気候変動の緩和に取り組んでいます。

グループCSR重点課題

当社グループが注力していく社会的課題を特定するとともに、グループの強みとして3つの重点アプローチを定め、持続可能な社会の実現に向けて継続的に取り組んでいます。

5つの重点課題	
1 防災・減災への取組み	防災・減災に資する商品・サービスなどの提供やさまざまな組織との協働プロジェクトを展開し、人々が安心・安全に暮らせる社会の実現に貢献している。
2 健康・福祉への貢献	質の高い介護・ヘルスケアサービスなどの提供や健康・福祉の増進に資するプロジェクトを展開し、あらゆる人々がよりよく生活できる社会の実現に貢献している。
3 地球環境問題への対応	気候変動への適応と緩和、生物多様性の保全などにバリューチェーンで対処し、新しいソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献している。
4 よりよいコミュニティ・社会づくり	社会貢献活動や地域の文化振興に資する活動などを通じ、ステークホルダーからもっと信頼される企業グループとして、よりよいコミュニティ・社会の実現に貢献している。
5 ダイバーシティの推進・啓発	基本的人権を尊重し、多様な個性を認め、ダイバーシティを推進することで、社員を含めたステークホルダーが活躍できる社会の実現に貢献している。
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	

2015年

- 国連「SDGs(持続可能な開発目標)」採択
- 国連「パリ協定」採択
- 介護事業に本格参入



2016年

- 「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指す中期経営計画がスタート
- 国際社会の動向をふまえ、グループCSR重点課題を見直し

2018年

- SBT(Science Based Targets)の策定にコミット、金融SBTのエキスパート・アドバイザー・グループへ参画
- パリ協定をふまえ、温室効果ガス排出量の新たな中長期削減目標を設定

2020年

- サステナビリティ・CSR協議会の発足

◎ 強みと特長

ステークホルダー・エンゲージメント

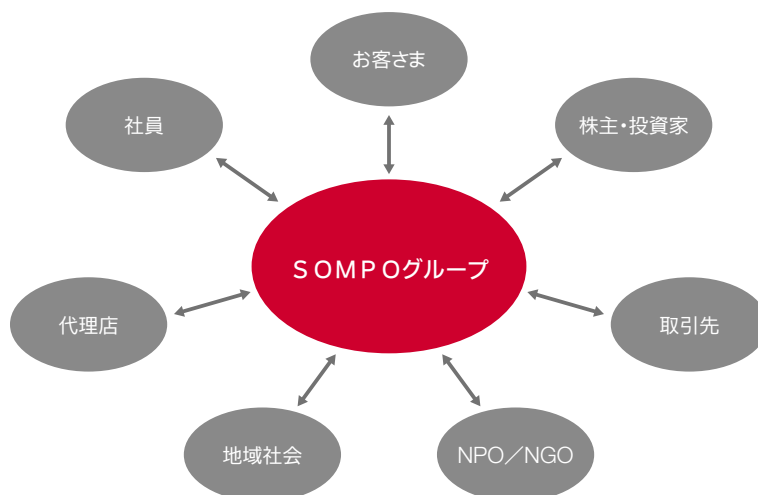
当社グループは、ステークホルダーとのコミュニケーションが、社会的課題に対する理解を深め、信頼関係と協働関係を構築し、より大きな成果を生み出すための重要な取組みであると考え、「ステークホルダー・エンゲージメント」を重視してきました。

ステークホルダー・エンゲージメントに取り組む目的は主に2つあります。

1. ステークホルダーのご意見をグループの意思決定に活かして業務の革新や品質向上などにつなげること
2. ステークホルダーと価値観を共有し、よりよい社会を目指して行動するグループであるために、ステークホルダーに積極的に働きかけ、相互理解と協働を深めること

当社グループは、グループCSR重点課題やグループCSR-KPIを通じて、社会的課題の解決に資する商品・サービスの開発・促進などにつなげるとともに、継続的なエンゲージメントにより、これらの取組みの向上・改善を図っています。

昨今の新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって顕在化・深刻化した社会的課題に対しては、地域で活動するNPOや医療機関に対する支援などを通じて解決に取り組んでいます。



イニシアティブへの積極的な参画

当社グループは、国内外のイニシアティブへの参画を通じて、先進的に取り組む企業や国際機関などとの対話の機会を持ち、知見や先進事例などを学び、自社の取組みの向上につながるサイクルを意識して取り組んできました。

多様な主体が協働して諸課題に取り組むことがより大き

なインパクトをもたらすとの認識のもと、イニシアティブの設立から関与するなど積極的に参画しています。また、情報開示などを通じて、参画を通じて得られた経験を発信することで、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

主なイニシアティブと参画時期

1995年		2005年		2006年	
					
持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)	国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)	CDP	国連グローバル・コンパクト(UNGC)	責任投資原則(PRI) (国内保険会社初)	
2011年		2012年		2017年	
					
持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)	持続可能な保険原則(PSI)	モントリオール・カーボン・プレッジ		Climate Action100+	TCFDコンソーシアム
2018年		2019年			

サステナビリティ推進体制の強化

当社グループは、CSRの幅広い取組みを推進する仕組みとして、ISO14001をベースとした「CSRマネジメントシステム」を構築し、推進の基盤としています。グループ会社において年間を通じたCSR実施計画を策定し、改善に向けたPDCAを実践しています。

さまざまな社会的課題が複雑に絡み合い、深刻化するなか、取組みをより一層加速させるために、2020年4月から、従来の「グループCSR推進本部会議」をグループCOOを議長とする「サステナビリティ・CSR協議会」に変更しました。同時に、「CSR推進」および「ESG／サステナビリティ」の2つのワーキンググループを新たに設置し、当社グループ

の事業部門も含めたステークホルダーとの意見交換や保険引受・投融资などの実務の視点をふまえた協議を行うなど、実効性を高める体制を構築しました。



◎ 重点課題への取組み事例

1. CSOラーニング制度(2000年～)

SOMPO環境財団では、大学生・大学院生を対象に、環境分野のCSO(Civil Society Organization: 市民社会組織、NPO/NGO を包含する概念)で8か月のインターンシップを体験できる「CSOラーニング制度」を実施しています。本制度は、環境CSOとともに持続可能な社会に貢献できる人づくりを目指し、2019年度末までに1,124名が修了しています。2019年2月からは、新たにインドネシア・ジャカルタでプログラムをスタートし、10月に第1期生19名が修了しました。2020年2月から第2期生が活動を開始しています。



2. SAVE JAPAN プロジェクト(2011年～)

損保ジャパンは、地域の環境団体やNPO支援センター、日本NPOセンターと協働し、毎年全国で市民参加型の生物多様性保全活動を行う「SAVE JAPAN プロジェクト」を展開しています。地域住民の方に環境保全活動に参加するきっかけを提供することを目的に実施しており、ご契約時のWEB約款・WEB証券や、自動車事故時のリサイクルパーツのご選択によって削減したコストが活動原資となっています。2019年度末までに約850回イベントを開催し、約45,000名以上の方にご参加いただいています。



3. グループCSR重点課題の見直し(2016年～)

当社は、SDGsやパリ協定等国際社会の動向や事業ポートフォリオの変化をふまえて、グループCSR重点課題の見直しを実施しました。見直しにあたっては、投資家、消費者、政府機関、NPO/NGO、社員、CSRの有識者・国際機関など16のステークホルダーとの対話を行い、さまざまな視点からの意見を反映しました。

4. Diversity on the Arts Project(愛称:DOOR)(2017年～)

「Diversity on the Arts Project(愛称:DOOR(ドア))」は、当社が東京藝術大学と協働で展開する「アート×福祉」をテーマとしたプロジェクトで、東京藝術大学内での体系的かつユニークな講義と、福祉の現場でのワークショップなどの実践演習で構成されています。アートが持つ多様な価値観を活かし、社会的包摂に寄与する人材の育成・輩出と、あらゆる人々が共生できるインクルーシブな社会の実現を目指しています。



5. Future Care Lab in Japan(2019年～)

当社は、「人間」と「テクノロジー」の共生による新しい介護のあり方を創造するプロジェクト「Future Care Lab in Japan」を始動し、国内外の最新テクノロジーの実証などを行う研究所を開設しました。国内外の研究機関や先進企業との協働によるICT・デジタル技術の有効活用と、人が本来やるべき介護を改めて定義することを通じて、「人間」と「テクノロジー」の共生による新しい介護のあり方を提案し、介護サービスの生産性向上、介護職の処遇および働きやすさの向上、ご利用者さまの日常生活の充実度や満足度向上の実現を目指しています。



◎ 気候変動への取組み

当社グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同し、気候変動に対するさまざまな取組みと透明性の高い情報開示に取り組んでいます。

1. 気候変動への対応体制

当社グループは、取締役会が定める「グループERM(戦略的リスク経営)基本方針」に基づいたリスクマネジメント体制を構築しています。当社グループに重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを「重大リスク」と定義し、事業の抱えるリスクをグループCRO(Chief Risk Officer)が網羅的に把握・評価したうえで、その管理状

況を定期的に経営執行協議会(MAC)および取締役会などの会議体に報告する体制としています。

想定を超える風水災損害の発生および脱炭素社会への移行に伴うレピュテーション毀損や資産価格への影響などの気候変動リスクについても重大リスクとして認識し、役員が責任者となって対策を実施しています。

2. 気候変動リスクおよび機会への対応

(1) 自然災害激甚化などに伴うリスクへの対応

当社グループの損害保険事業は、気候変動に伴う自然災害の激甚化などの影響を受けるリスクを内在していることから、気候シナリオを活用した分析などに取り組んでいます。

風水災リスクに関しては、従来からストレステストを実施し、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を定量的に評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性を検証しています。また、2018年より、「アンサンブル気候予測データベース:d4PDF*(database for Policy Decision making for Future climate change)」を活用し、気象・気候ビッグデータを用いた台風・豪雨に関する大規模分析を行い、気温が2℃または4℃上昇した気候下における災害の平均的な傾向変化や極端災害の発生傾向を定量的に把握する取組みを進め、中長期にわたる自然災害の影響の定量分析・把握に努めています。

* 文部科学省の気候変動リスク情報創生プログラムにて開発されたアンサンブル気候予測データベースです。多数の実験例(アンサンブル)を活用することで、台風や集中豪雨などの極端現象の将来変化を、確率的に、かつ高精度に評価することが可能です。また気候変化による自然災害がもたらす未来社会への影響についても確度の高い結論を導くことができるという特徴があります。

(2) 脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会への対応

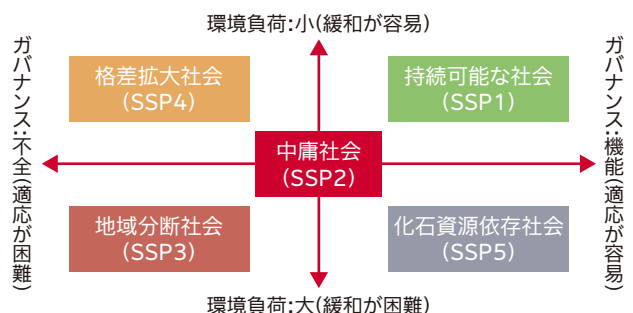
脱炭素社会への移行に向けた法規制の強化やテクノロジーの進展は産業構造および地域社会に変化をもたらす、保険ニーズの変化、株式などの運用資産の価値毀損など、当社グループの将来の業績や財政状態などに影響を及ぼす可能性があります。一方で、産業構造の変革は、新たな保険ニーズやマーケットの創出などのビジネス機会の拡大をもたらすととらえ、脱炭素社会への移行を見据えてさまざまなビジネスに取り組んでいます。

上述のリスク・機会に適切に対応するために、当社グループはグループCOOを議長、グループ各社の役員をメンバーとした「サステナビリティ・CSR協議会」において状況把握、協議を行い、必要に応じて経営執行協議会(MAC)に報告する体制を構築しています。また社内外のステークホルダーとの対話を、社会・経済の変化をとらえ、当社グループへの期待を把握し、グループの事業を発展させる重要な機会と位置づけ、継続的に実施しています。

3. 気候変動の影響を想定した取組み

当社グループはIPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change:国連気候変動に関する政府間パネル)の「共通社会経済経路(SSP: Shared Socioeconomic Pathways)」シナリオなどを参考に、気候変動が激化した社会や低炭素社会を想定したさまざまな取組みを行っています。

共通社会経済経路シナリオの分類



(1) 気候変動が激化した社会を想定した取組み

旧来型の化石燃料に依存し、気候変動への対策が十分になされず、経済発展が鈍化した「地域分断社会シナリオ (SSP3)」においては、気候変動が進行し自然災害が激甚化するとともに、十分なインフラ投資が行き届かず、自然災害に対する脆弱性が高まるとされています。

このような社会を想定し、当社グループでは、気象・気候ビッグデータを用いた損害保険事業への影響把握や、保険料率・再保険カバーの最適化に加え、以下の取組みを通じて、中長期的な事業のレジリエンス強化を図っています。

- ニューリスク対応商品の販売強化、デジタル技術活用による新たな顧客サービスの創出などの国内損害保険事業の収益性強化
- 事業領域拡大(収益源の多様化)
- 地理的分散(海外M&A)

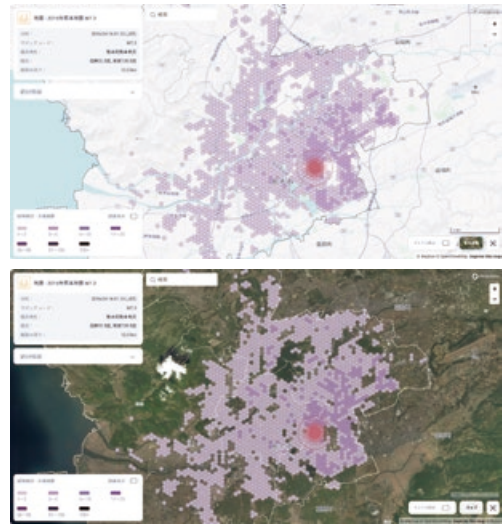
<日本国内での主な取組み>

損保ジャパンでは、地域防災に関わる気象や建物などの各種データとAI(人工知能)技術を活用して洪水・地震などの自然災害の予測に取り組みるとともに、自治体向けには、避難にかかる諸費用を補償する「防災・減災費用保険」の提供によって自治体による迅速な初動対応をサポートし、住民の安心・安全な生活への貢献および地域レジリエンスの向上を目指しています。

気候変動適応ニーズの高まりに対しては、損害保険だけでなく、リスクコンサルティングサービスの機会拡大が見込まれます。S O M P O リスクマネジメントは、2018年から文部科学省の「気候変動適応技術社会実装プログラム(SI-CAT)」に参画し、気温が2℃または4℃上昇した際の気候予測データベースの活用や、研究機関との意見交換などを行いました。このような取組みを通じて、自然災害評価モデルの高度化や気候関連情報開示などに関するノウハウの蓄積とビジネス拡大を目指しています。

<海外での主な取組み>

海外保険事業では、中核事業会社であるS O M P O



地震による被害予測画像(地図版と衛星版)

インターナショナルが従前より強みとする農業保険分野にて統合ブランド「AgriSompo」を立ち上げ、欧米に加えて南米、アジアへも展開地域の拡大を進めています。また、損保ジャパン、S O M P O リスクマネジメントが国際協力銀行(JBIC)などととも研究・開発を重ね、2010年より東南アジアで提供を開始した「天候インデックス保険」は、国連開発計画(UNDP)が商業活動と持続可能な開発を両立するビジネスモデルの構築を促進することを目指して主導するイニシアティブ「ビジネス行動要請(BCtA)」の認定を2015年に受けています。いずれも風水災や干ばつなどの自然災害リスクに対する補償の提供で、農業従事者の経営リスク軽減に貢献しています。当該保険商品を含む気候変動の適応ニーズは、気候変動に脆弱な発展途上国を中心に今後ますます高まると認識しています。



(2) 低炭素社会を想定した取組み

一定の経済発展のもと、気候変動への対策が効果的に講じられ、環境と経済が調和する「持続可能な社会シナリオ(SSP1)」においては、地域資源を活かした循環型社会、省エネルギー社会、脱物質型のシェアリングサービスの発展などが想定されています。

このような社会においては、太陽光、風力などの再生可能エネルギーの主流化が進むと同時に、地域社会におけるシームレスな公共交通網の整備などの「移動革命」が自動車台数減少をもたらすなど、主に国内損害保険事業に影響を与える可能性があります。

<再生可能エネルギーの普及に向けた貢献>

当社グループは、エネルギー転換が脱炭素社会に向けて重要な役割を担うとの認識のもと、再生可能エネルギーの普及を後押しする取組みを進めています。

■風力発電事業者向けリスクコンサルティングサービス

損害保険商品の提供に加え、大学や研究機関などのステークホルダーとの共同研究により得られたノウハウを活用



写真提供：株式会社ウィンド・パワー・グループ

し、風力発電事業のプロジェクト組成から運転開始、その後の撤去またはリプレイスに至るすべてのプロジェクトフェーズを対象として、風力発電事業に関わるバリューチェーン全体へのリスクマネジメントサービスを展開しています。

<CASEへの取組み>

CASEに代表される従来の自動車保険マーケットに大きな変化をもたらす動きに対しては、新たなマーケットの構築に向けて、当社グループが持つデータを活用し他業界や研究教育機関との協働に取り組んでいます。

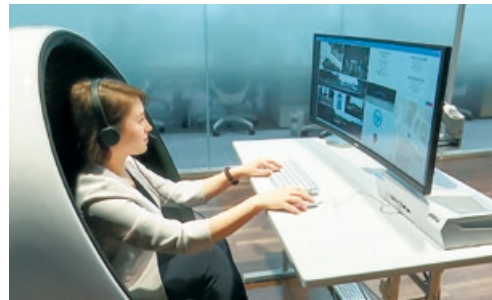
■自動走行への取組み

交通渋滞緩和・走行時の燃費向上・物流コスト低減などによるエネルギー効率の改善や、シームレスな公共交通の実現に向けた動きが加速すると想定しており、損害保険事業を通じて得られる走行・環境負荷・交通事故などのリアルデータとデジタル技術を融合させ、安全な自動運転サービス実証に必要な「事故の予防・監視・補償」を提供する自

動運転実証プラットフォームの構築を目指しています。

現在、自動運転の事故トラブル対応サービス研究拠点「コネクテッドサポートセンター」を開設し、自動運転サービス実証を支えるインシュアテックソリューション「Level IV Discovery」の共同研究*に取り組んでおり、高い安全性を低コストで提供する自動運転実証プラットフォームにより、安心・安全な自動運転社会の早期実現を目指します。

* 自動運転システム開発の株式会社ティアフォーと高精度三次元地図技術を持つアイサンテクノロジー株式会社との業務提携にもとづく共同開発



コネクテッドサポートセンター
／遠隔でアナウンスするオペレーターの様子

■シェアリング&サービスへの取組み

MaaS (Mobility as a Service)の発展は、シームレスな地域交通システムに向け「ラストワンマイル」の空白を埋める重要な役割を担うと見込んでいます。当社グループは、個人間カーシェアリング、マイカーリース、駐車場シェアリングに参入し普及へ取り組むとともに、「MaaS」の実証実験に関するリスクマネジメントサービスや、市町村やNPOなどの移動支援サービスの運営主体向けの保険提供を行っています。自動車保険データや代理店販売網を活かした事業の拡大を通じて、「移動革命」への貢献および新たなビジネス機会の創出に取り組んでいきます。

また、「ラストワンマイル」の解決に向けて注目されている電動キックボードについて、普及に向けて専用保険の開発や安全確保のためのリスクアセスメントに取り組んでいます。

(3) その他の取組み

<機関投資家としての取組み>

当社グループは、投資先企業との対話を通じて企業の気候変動への対応を促すなど、責任ある投資家としての取組みを推進しています。

損保ジャパンでは、投資先企業とのESGエンゲージメントに加え、気候変動などのトレンドが運用ポートフォリオに与える影響の定量的な検証を進めています。

SOMPOアセットマネジメントは、機関投資家が協働でエンゲージメント活動を行う「Climate Action100+」に参加し、投資先企業の温室効果ガス排出量の削減や長期計画の策定などへの働きかけを積極的に行っています。

また、2017年9月に責任投資原則(PRI:Principles for Responsible Investment)が主導する「モンテリオール・カーボン・プレッジ」への賛同を表明し、長期投資を志向する「SNAMサステナブル投資マザーファンド」の受益権1万口あたりの温室効果ガス排出量およびファンド全体の排出量の算出、公表を継続的に行っています。

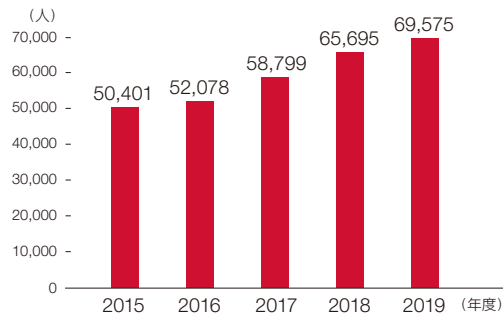


<市民社会と連携した環境人材育成への取組み>

当社グループは、1992年に旧安田火災が「地球環境室」を設置して以降、気候変動を含む環境問題には、一

人ひとりが意識と関心を高め、自発的に行動することが重要であるとの認識のもと、市民社会と連携した環境人材の育成に継続的に取り組んでいます。また、研究機関や行政機関との協働による環境問題に関する研究の成果を社会へ広く発信しています。

環境分野の人材育成



※日本の希少生物種の保全活動「SAVE JAPANプロジェクト」、「市民のための環境公開講座」への参加人数と大学(院)生の環境NPO/NGOへのインターンシップ支援「CSOラーニング制度」の修了人数の累計です。

4. 指標と目標

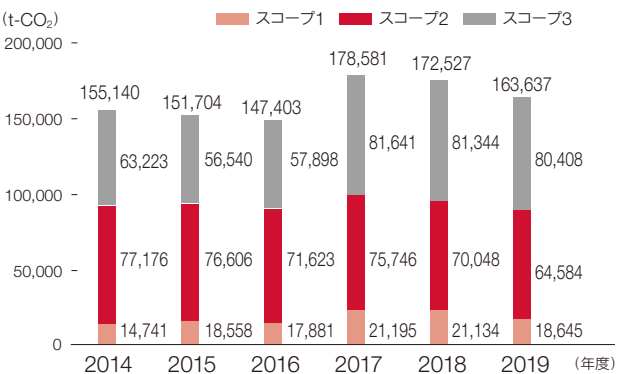
当社グループはCSR・ESGの取組みの促進やその効果を確認するための指標である「グループCSR-KPI」に以下の項目を掲げ、継続的に取り組んでいます。

- 気候変動への適応・緩和に向けた商品・サービスの開発・提供
- 環境保全に関する普及活動・教育機会への参加人数
- CO₂排出量
- 電力使用量
- 紙の使用量

2018年度に「2017年度比で2030年度までに21%削減、2050年度までに51%削減」という温室効果ガス排出量の中長期削減目標を新たに設定し、気候変動の緩和に取り組んでいます。

また、パリ協定の掲げる長期目標の実現に必要な温室効果ガス排出量削減を目指すイニシアティブであるSBT (Science Based Targets) の認定を目指して取組みを進めており、日本の金融機関では唯一、SBTの金融機関向けガイドライン策定におけるエキスパート・アドバイザー・グループに参画し、枠組み作りに関与しています。

温室効果ガス排出量



※Scope 1 (ガソリンなどの使用による直接排出)、Scope 2 (電力などのエネルギー起源の間接排出)、Scope 3 (輸送や出張など、バリューチェーン全体における間接排出)の合計値であり、算定対象範囲は以下のとおりです。

2014年度：損保ジャパン(連結子会社を含む)および日本興亜損保(連結子会社を含む)

2015年度：当社の主要な連結子会社および事業会社

2016-2019年度：当社および主要な連結子会社

(SOMPOケアは2017年度より算定対象)

※2012年度から認証機関による第三者検証を受けています。

※2017年度と2018年度の排出量は、2019年度の算出基準で再計算しています。

デジタル

● 事故・災害・病気の未然の予防・予知を実現するデジタルの力

保険は、もしものときの備えとして事故やけが、病気が発生した際に保険金をお支払いすることで安心をご提供するものです。

これからはそうした不測の事態を予防し、「事故をなくす」「災害をなくす」「病をなくす」、保険が必要ないほどの安心・安全・健康な世界を作っていくことが、保険会社における持続可能な社会の実現にもつながっていきます。当社グ

ループは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による環境変化に備え、AI・ビッグデータ・CXアジャイル*・デザイン思考といった最新のデジタル技術・手法に投資し、既存事業の徹底した省人化・高度化と、Palantir Technologies Japan 株式会社(以下、Palantir Japan)をはじめとするデジタル新事業の展開を推進します。

* Customer Experience(顧客が体験する価値)に基づいたアジャイル開発

● 強みと特長

2016年4月のデジタル戦略部発足以降、東京・シリコンバレー・テルアビブの「SOMPO Digital Lab」3極体制で日本国内のみならず海外グループ会社を含めグループ全体のデジタルトランスフォーメーションの実現に向けて、既存事業の改革と新規事業創出に取り組んできました。

当社グループのデジタル事業のトランスフォーメーション(質的進化)を達成するための人材戦略として、榎崎浩一グループCDOに加え、2020年4月から社外人材の尾股宏グループCo-CDO就任による2名CDO体制となりました。本体制で根本的な既存事業のデジタルトランスフォーメーションとデジタル新事業へのシフトの両立を実現していきます。

当社グループでは、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業に加えて、介護・ヘルスケア事業などを手がけ、これらの事業で得られる事故や災害などの膨大なリアルデータ

を保有しています。

これらを活用することで「事故や病気が起きたときに保険金を支払う」のではなく、「事故や病気そのものが起きないソリューションを提供する」ことができると信じ、私たちの保有するリアルデータを本当の宝に変えたいと考えています。

それを実現させるため、2019年11月には世界25か国でビッグデータ解析ソフトウェアプラットフォーム事業を展開する米国 Palantir Technologies Inc.(以下、Palantir)と共同でPalantir Japanを設立しました。

また、データ活用のグループ汎用基盤となりうるリアルデータプラットフォームの構築推進のため、2020年4月にデジタル戦略部内にデータ統括室を設置し、データガバナンスやグループデータ活用の底上げを図るとともに、当社グループ内のデータ人材育成にも取り組んでいきます。

SOMPO Digital Lab Tokyo

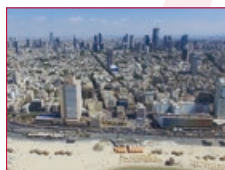
連携



当社のイノベーション促進のコントロールタワーとしての役割を担い、当社グループの各事業における研究開発を支援しています。

連携

SOMPO Digital Lab Tel Aviv



サイバーセキュリティ、ヘルスケア、モビリティなどの分野でお客さまをサポートするための提携先の発掘など、最先端技術の情報収集やネットワークの構築を進めています。

連携

SOMPO Digital Lab Silicon Valley



最新のデジタルテクノロジーに関する情報収集や現地の有力企業などとのネットワーク構築を進めています。

◎ 基本方針

1. 各事業部門における業務効率化の進展

AIなどの新たな技術を活用することで、従来人手がかかっていた業務における生産性の向上および効率化

2. デジタル技術を活用したお客さま接点の変革

IoTやセンサーを活用した顧客体験価値を向上させる商品およびサービスの開発

3. デジタルネイティブ向けのマーケティング

デジタル技術に慣れ親しんだ若年層に支持される商品およびサービスの開発

4. 新たなビジネスモデルの進化

既存の事業領域とは一線を画した発想・技術に基づくビジネスモデルの構築

第四次産業革命でみられる技術の進展やデジタルネイティブのニーズの変容により、企業のあり方や価値そのものが見直されています。

さらに新型コロナウイルスの出現により、世の中の仕組みやニーズ、価値観は劇的に変化しており、世界的にもリモート・非対面でのつながり方が拡大・定着して、これに伴うデジタルやデータ活用のインフラ化も急激に進むと考えています。

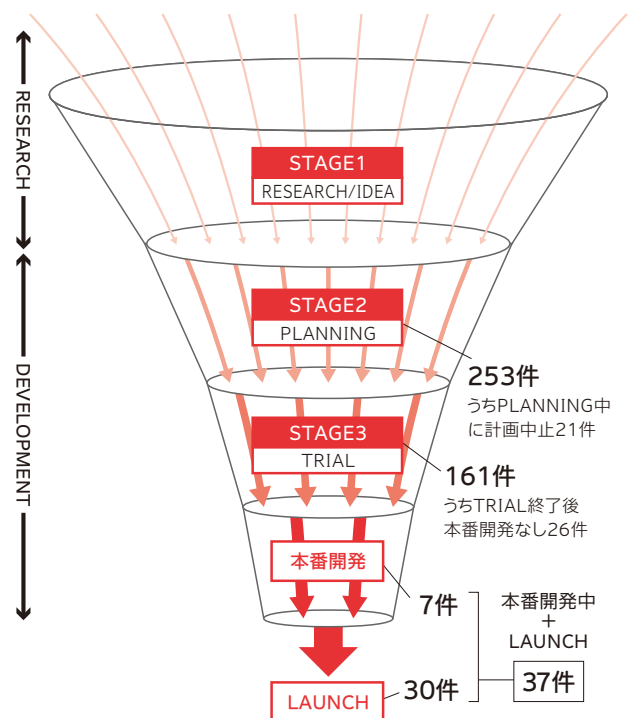
当社グループの保険ビジネスが持続可能でなくなる危機感を持ち、デジタルを活用した「安心・安全・健康」を提供する新たなビジネスモデルを推進しています。「SOMPO Digital Lab」では、当社グループにおける既存事業のデジタルライゼーションと、新しいサービスを含めた事業の創出というミッションを掲げ、海外の先進事例を把握しながら、業務効率化、顧客接点の変化への対応、デジタルネイティブ向けマーケティング（これまで接触できなかった層との接点をどのように作るか）、新たなビジネスモデルの研究開発を行っています。具体的にはアンダーライティング（保険引受）やクレームサービスのAI化、IoTを活用した保険・サービスの開発、保険機能のアンバンドル（分解）化による他パートナーとのオープンイノベーション、Palantirの技術を活用した企業との共創ビジネスなどを行っています。

2016年度のデジタル戦略部発足以降、2019年度末までに行った実証実験やトライアル（PoC: Proof of Concept）は253件、うち37件が本番化（本番化が決定した案件も含む）しています。

AI・ビッグデータ・CXアジャイル・デザイン思考をさらに

強化し、デジタル戦略の策定・推進およびデジタル新規事業創出・事業推進を通じ、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引き続き牽引するとともに、デジタルトランスフォーメーションの社会実装による企業や社会の課題の解決にも貢献していきます。

■これまでのPoC概況

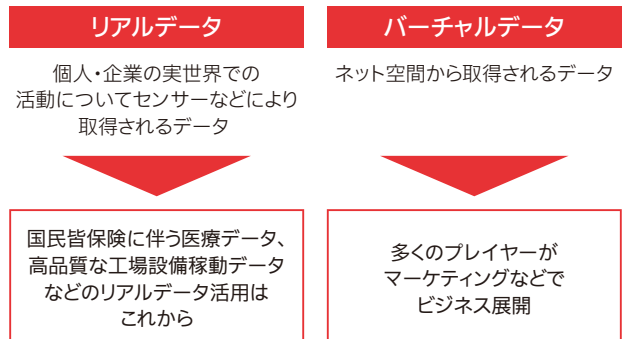


デジタルトランスフォーメーションの加速



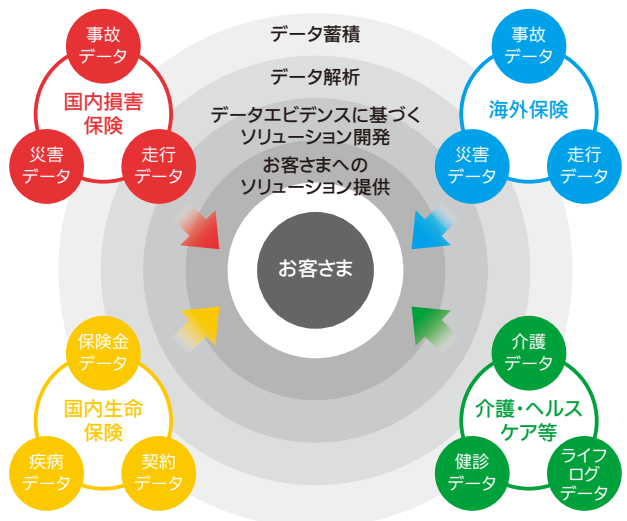
リアルデータの重要性

世界の多くのプレイヤーがバーチャルデータを活用したビジネス展開を進めているものの、日本が豊富なデータを有するリアルデータの利活用はこれからであり、リアルデータの解析や解析結果に基づく新たなソリューションの創出が期待できます。SOMPOホールディングスが各事業を通じて得られる膨大な事故データなどのリアルデータは、今後大きな付加価値を生み出すものと考えています。



SOMPOグループのデータ戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」実現の鍵はSOMPOホールディングスが保有するリアルデータです。当社グループは、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業に加えて、介護・ヘルスケア事業などを手がけており、事故や災害などの膨大なリアルデータを保有しています。こうしたすべてのリアルデータを活用したビジネスモデル(リアルデータプラットフォーム)を構築し、このプラットフォームを通じた高付加価値・高品質な商品やサービスをお客さまに提供するとともに、お客さまの安心・安全・健康、ひいては少子高齢化などの社会課題解決を目指します。



◎ 「安心・安全・健康のリアルデータプラットフォーム」の立ち上げ

当社と米国 Palantir は2019年11月、ビッグデータ解析ソフトウェアプラットフォーム事業を展開するテクノロジー会社 Palantir Japan を共同設立しました。さらに2020年6月、当社、Palantir、Palantir Japan の3社は関係をより強固なものとし、日本における「安心・安全・健康のリアルデータプラットフォーム」の立ち上げに向けて合意しました。

日本は国民皆保険制度に伴う医療・健康データ、世界で最も高水準な高齢化率を背景とした介護データ、安全性・信頼性・品質性の高い日本製品を生み出す工場設備の稼働データなど、リアルデータを豊富に有していますが、これをベースとする世界に発信できるバリューやビジネスモデルはまだ確立されていません。

当社の保険、介護・ヘルスケア分野におけるデータを活用したより良いサービス提供のノウハウと、世界中の主要な組織にセントラル・プラットフォーム・ソリューションを提供してきた Palantir および Palantir Japan の専門的知見を融合し、日本におけるリアルデータプラットフォーム構築を目指します。その第一弾として、日本国内の介護・ヘルスケア分野でのプラットフォーム構築を進めていきます。



ソフトウェアプラットフォームを通じて
より良い世界を目指す



安心・安全・健康のテーマパーク

安心・安全・健康のサービスで
より良い世界を目指す

日本企業の
デジタルトランス
フォーメーション
を支援

Palantir Japan の持つ技術力は、当社にとどまらず、日本企業や官公庁向けに、そのオペレーションや経営意思決定を根幹からデータドリブンで変革することを後押しします。その結果、VUCA の時代に対応できる柔軟性、グローバル競争に勝つ競争力、ひいては社会全体に対する価値向上を支えることができると考えています。究極的には、Palantir Japan が日本の産業界にとって必要不可欠と言われるような、データ活用やデジタルトランスフォーメーションのプラットフォームとなることを目指してまいります。

◎ SOMPO グループのリアルデータ活用例

当社はパラマウントベッドホールディングス株式会社と業務提携し、SOMPO ケアの介護付きホーム（約18,000室）全室に睡眠データ計測センサー（眠りSCAN）の導入を開始しました。これは世界初^{*1}の取組みです。

こうした介護リアルデータの収集を起点とし、国内No.1のシニアリビング居室数^{*2}を誇る SOMPO ケアが保有する大量、24時間/365日、多様な項目のリアルデータを収集、相関関係の分析結果を健康・ウェルネス分野のプレイヤーと共有し、介護度改善ソリューションや認知症の早期発見・予防・改善メニュー、生活習慣病の予防サービスなどの提供に取り組んでいきます。

なお、データ収集にあたっては、各種法令順守はもちろんのこと、お客さまの心情に配慮した丁寧な対応によって、ご理解を得ながら進めていきます。

データ分析においては、Palantir ソフトウェアを活用し、一元的かつ連続的に収集・統合・解析することで、介護施設における入居者さまの健康状態の予兆把握、介護職員の業務負荷軽減が実現できると考えています。

すでに入居者さまの各種データ統合の実証実験を開始し、入居者さまの健康状態の把握や体調変化をタイムリーに検知することで、介護職員が迅速に入居者さまの状況に応じて対応できることが確認できています。こうした取組みは世界的にも類を見ず、今後は、体調変化の検知にとどまらない健康状態の予兆モデルの構築に進化させていきます。

^{*1} 数万室規模の介護付きホームすべてにセンサーを導入する取組みは世界初（2020年5月現在 当社調べ）

^{*2} シニアリビング居室数：約25,600室（業界No.1；2020年5月現在 当社調べ）シニアリビングとは、介護付きホーム、サービス付き高齢者向け住宅、グループホーム、その他居住系サービスの総称です。



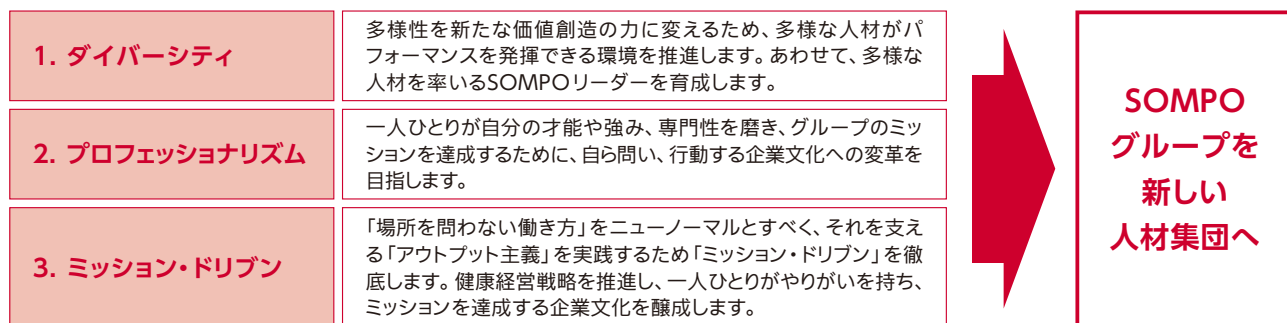
人材

◎「安心・安全・健康のテーマパーク」実現のため、SOMPOグループを新しい人材集団へ

当社グループの経営理念である「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し、社会に貢献する」ことを実現するために、当社グループを「新しい人材集団」へと変革します。当社グループに集まる国籍・性別・経験・年齢の異なる社員一人ひとりが、お客さまの暮らしに寄り添い、人生を豊かにする「安心・安全・健康のテーマパーク」としてゼロをプラスに変える存在になるために、自分たちはどうすべきかを問い続け自らの行動に変革を起こします。これにより企業文化を変革し、事業ポートフォリオの変革を後押しする

ことにより、グループの成長に貢献します。

人材や才能を重視する「タレンティズム」という概念を重視し、一人ひとりが持つ個性、才能、それに基づく強みを活かして活躍できる企業文化を醸成していきます。新型コロナウイルス感染症の影響により、さまざまなビジネスの前提が覆されているなかで、この危機を奇貨として受け止め新たなチャンスとすべく、「ダイバーシティ」「プロフェッショナリズム」「ミッション・ドリブン」の3つのコア・バリューを大切にしながら、「新しい人材集団」へのトランスフォーメーションを強力に推進します。



◎ Core Value1. ダイバーシティ

—多様性の重要性を理解し、それを新たな価値創造に結びつける—

1. 生産性向上を実現するSOMPOグループの働き方改革

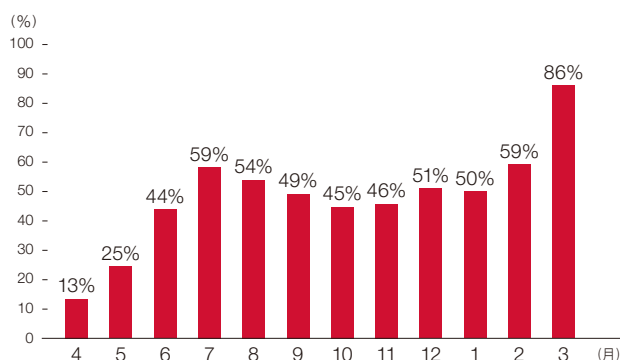
このたびの新型コロナウイルス感染症の感染拡大による変化を奇貨として、生産性を最大化させる働き方を目指します。各事業の目指す姿を再定義し、「場所を問わない働き方」への転換など、「新たな働き方」への改革を加速していきます。社員一人ひとりが高い生産性を意識して働くとともに、創出した時間を有効活用しそれぞれの持つ能力を最大限に発揮できるよう、新たなマネジメントスキルセット教育や「アウトプット主義」で働くためのワークルールの改定などに取り組んでいます。

・よりフレキシブルな働き方を目指して

時間と場所の制約を取り払い、よりフレキシブルな働き方を目指して、シフト勤務制度やテレワーク勤務を活用し

ています。2019年の夏には、2020年の夏に予定していた東京2020オリンピックの実施に先駆け、テレワーク推

テレワーク全社実施率の推移 (2019年度)



進期間を設定し、全社的な取組みを推進しました。国内拠点では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、2020年3月から「原則在宅勤務」を実施しました。同時に、一人ひとりの状況に応じた最適な働き方の選択や業務適性に即した働き方ができるよう、各種制度の整備を進めています。職場環境においてもデジタルトランスフォーメーションを実現すべく、業務に



テレワークの様子

おけるAIやIoTの活用、RPAの導入を含む業務プロセスの見直しなど、現場目線での継続的業務の見直しを図っています。

おけるAIやIoTの活用、RPAの導入を含む業務プロセスの見直しなど、現場目線での継続的業務の見直しを図っています。

・多様性を尊重した働き方へ

ワーク・ライフ・バランスの一環となる休み方の改善にも取り組み、時間単位で取得可能な特別休暇、連続取得ができるリフレッシュ休暇や、さらに有給休暇としてのボランティア休暇など、さまざまな事由による年休取得を推進しています。これらのさまざまな取組みを通じて、新しいことへの挑戦や自己成長に投資をし、高い価値創造を実現することを目指しています。

2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンをグループの成長に欠かせない重要な経営戦略の一つと位置づけ、「Diversity for Growth」をスローガンに、社員一人ひとりが多様な強みを最大限に発揮しながら活躍し、働きがいのある職場となるための制度づくり、風土づくりに力を入れています。

・多国籍企業として

国籍や性別にかかわらず、異なる背景や多様な価値観を持った人材が集まり、多様な強みを最大限に発揮することが、イノベーションの加速につながると考えています。専門性の高い外国籍の役員を取締役に選任し、執行部門においてはジョン・チャーマンを海外保険事業オーナーに、また、ナイジェル・フラッドを海外M&Aの責任者としてそれぞれ執行役に選任し、取締役会やGlobal ExCoにおいてグローバルな視点から多様な意見に基づいて協議を行っていく方針としています。それ以外の専門性の高いポジションに関しても積極的に外部人材の登用を行っており、オープン・イノベーションの醸成を行っています。

・女性が活躍する会社へ

2020年度末までのグループ全体女性管理職比率の目標を30%以上と設定して女性社員の知識・スキル向上、意識・マインド変革に向けて女性育成プログラムを実施しているほか、グループ各社で独自のプログラムも実施しています。これらのプログラムを通して、2020年4月時点において、損保

ジャパンでは、女性の取締役1名、執行役員1名と部長12名、SOMPOひまわり生命では執行役員4名と部長1名を登用しています。



当社は、経済産業省および東京証券取引所が女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家に魅力ある銘柄として紹介する「なでしこ銘柄」に、3年連続で選定されました。

・障がい者の活躍

障がい者の職業生活における能力発揮・自己実現の場を安定的に供給し、ダイバーシティを構成する一角として新たな価値を創造することを目指し、障がい者雇用促進に取り組んでいます。グループ全体における障がい者がいきいきと働ける環境づくりを目的に2018年4月に設立した特例子会社「SOMPOチャレンジド」は、当社グループの障がい者雇用を牽引する役割も担っています。

・自分らしく働くために

性別や性自認に関係なく使える設備の設置・LGBTの理解を深める研修の開催、会社とともに歩んできた熟年層が意欲と能力のあるかぎり働き続けられるような環境を整え、活力ある企業体質をつくることを目的とした定年後の再雇用制度の導入など、すべての社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

3. 人材の多様性を力に変えるグローバルタレントマネジメント

キーポストの後継者育成計画、コア人材へのタフアサインメント付与、選抜型研修などの各施策と連動したグローバルベースのタレントマネジメントを実施しています。グループの人材を計画的なキャリアパスを経て経営や各領域のプロフェッショナル人材として効果的に育成する仕組みを構築しています。

・ 専門性の追求

2018年度から「Sompo International Global Trainee Program (SIGTP)」を開始しました。本プログラムは、特定の専門職務における国内優秀人材を選抜し、高い専門性を有する海外現地法人において、さらなる専門性向上のために特定の職務に複数年従事するプログラムです。2018年度は13名、2019年度は7名をアンダーライティング(保険引受)部門などに派遣しており、今後も専門性の追求を目指し継続する予定です。

・ グローバルリーダーの育成

経営をグローバルベースで牽引できる人材を育成すべ

く、3つの対象層向けに選抜型研修を実施しています。経営陣の登壇や、国内外のグループ会社から広く参加者が集い、ともに切磋琢磨することにより、当社グループを率いるためのリーダーシップを磨きます。



選抜型研修GEP(Global Executive Program)にて自身のリーダーシップ変革について発表する様子

Core Value2. プロフェッショナルリズム

—高い専門性に基づき、自律的に考え、行動する—

多様性のある真のプロフェッショナル人材集団へのトランスフォーメーションを進めていくために、2020年4月から新たに「ジョブ型人事制度」を導入しました。多様な人材が「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)」の考え方で行動し、高いエンゲージメントの状態活躍できる新しい企業文化への変革を促進することを目的としています。社内外における高度な専門性を有する人材の採用や主要ポストへの登用を積極的に行い、組織風土や企業文化の変革を加速させていきます。

・ 自律的なキャリア形成促進を目指して

新しい人材集団へトランスフォーメーションを進めるうえで重要な要素となるデジタルとグローバルの領域に重点を置いて、社員一人ひとりが自律的にキャリア形成できるよう支援しています。新入社員を対象としたe-ラーニングによるITリテラシー向上支援や社内起業家育成プログラ

ム、全社員を対象としたTOEICレベルアップコンテストや英会話学習コンテンツ・語学学校の紹介、海外グループ会社と連携した選抜型海外研修などを通じて、高い専門性を自律的に育む社員のキャリア形成を促進しています。

・ ITテクノロジーの活用

グループ全体における人事管理の一元化ならびに業務プロセス共通化によるオペレーションの改善を目的として、新たな人事システムの構築を行っています。海外グループ会社8社では2018年度より稼働開始し、国内一部グループ会社を対象に2021年度からの稼働に向けたプロジェクトを進めています。海外では、グループ会社間でのさらなる情報活用およびコミュニケーションの活性化を実現しました。損保ジャパンでは採用・人事異動へのAI活用など、実証実験を行い、人事領域のデジタルトランスフォーメーション化を推進しています。

◎ Core Value3. ミッション・ドリブン ー使命感とやりがいー

1. 健康経営^{*1}の推進

「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスの提供」を実現するためには、その原動力である「社員および家族の健康」が大切です。グループ人間尊重ポリシーにおいても、「社員の健康維持・増進に取り組むことで活力ある労働環境を確保」することを掲げており、これらの方針に基づき、グループ全体および各社にて健康維持・増進につながるさまざまな取組みを実施しています。

(1) 社員の健康維持・増進の取組み

社員一人ひとりの健康維持・増進を実現するため、社員の健康状態に合わせた取組みを実施しています。損保ジャパンでは、過去の健診結果から「血糖値」に着目し、「健康レポート」で社員の健康状態を広く共有し、「めざせ!優糖生」のキャッチフレーズで改善活動を展開しています。S O M P O ひまわり生命では、2019年4月から社内禁煙の取組みをより一層強化し、全社員就業時間内禁煙を導入するとともに2020年4月入社対象の新卒採用募集要項に、「入社時点で非喫煙者であること」を明記しています。

(2) 活力ある労働環境確保の取組み

当社グループでは、活力ある労働環境を確保することが社員の心身の健康維持や生産性向上、ひいては企業の持続的な成長につながると考えており、グループ各社において労働時間の適正化やテレワーク、シフト勤務、年次有給休暇取得の促進などの多様な働き方の実現に取り組んでいます。損保ジャパンでは、社員の意識調査を定期的実施し、社員のやりがい向上や組織の活性化につなげています。

2. エンゲージメント向上施策の展開

当社グループでは、エンゲージメントとは「社員一人ひとりが会社の成長と自身の成長を結びつけ、会社为实现しようとしている戦略・目標に向かって、自らの力を発揮しようとする自発的な意欲」と定義しています。エンゲージメント向上により、企業文化の変革を加速させることができると考え、2017年度から本格的なグループ内調査を開始しています。26社(海外9社、国内17社)に展開しており、同時に、エンゲージメント向上策の一環として、強みを活かすための研修などを展開しています。

(3) データヘルスの取組み

ヘルスケア事業を展開するS O M P Oヘルスサポートの健康データ分析ノウハウを活用し、健康保険組合とも連携しながら、データヘルスに取り組んでいます。損保ジャパンでは、社員の健康診断やストレスチェックの結果、生活習慣などのデータを蓄積しており、労働時間やプレゼンティーイズム^{*2}との関係性について分析を進めています。また、S O M P O ひまわり生命では、全社員を対象に無償貸与しているウェアラブル端末から収集した健康状態のデータと健康診断結果やレセプトデータで分析を進めており、データヘルスの進化に取り組んでいます。

当社は、健康経営に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2020」に2年連続選定されました。あわせて当社グループの12社が、経済産業省および日本健康会議が運営する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2020 大規模法人部門」に認定され、そのうち8社が「健康経営優良法人2020大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。健康保険組合とも連携しながら取組みの継続的な効果を社内外に発信していくとともに、検証や見直しを図っていくことにより、グループ各社やお客さま企業への健康経営普及拡大を行っていきます。



*1 NPO法人健康経営研究会の登録商標

*2 心身の健康状態による生産性低下がもたらす損失

財務戦略

◎ 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、修正連結利益3,000億円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、成長事業への投資などにより拡大した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。

足もとの世界経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に端を発した経済活動の停滞により、先行きの不透明感が高まっていますが、当社グループはこうした環境においても強固な財務基盤を維持しており、この基本方針に変わりはありません。

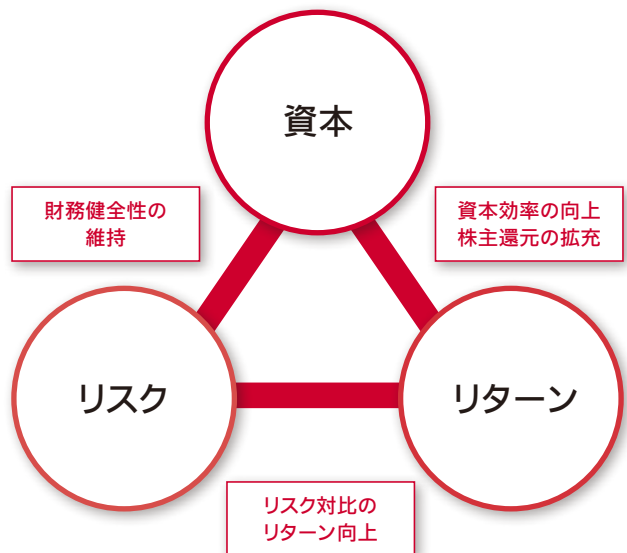
基本方針に基づき、国際的な資本規制にも準拠した財務健全性の管理手法を適用するほか、業績評価および投資判断といった幅広い分野での経営判断において、修正連結ROEと連動する評価指標やリスク対比のリターン指標(ROR:Return on Risk)の検討・活用などを進めています。

◎ 資本効率の向上

戦略的リスク経営の枠組みに基づく持続的な資本効率(ROE)向上を実現するための運営サイクルを確立しています。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、成長事業分野への経営資源配分(M&Aを含む)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。

ERMフレームワークに基づく資本政策



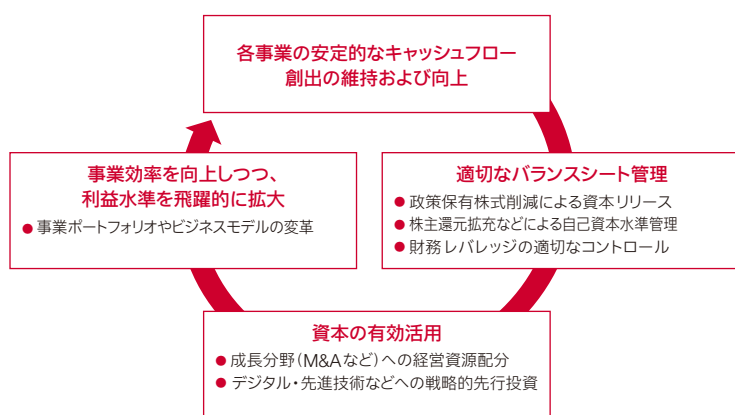
利益および修正連結ROEを持続的に向上させ、中長期的な目標水準到達に向けて、グループを運営しています。

なお、2019年度は対前年度での自然災害の減少や海外保険事業の好調を主因に、修正連結利益は1,508億円、修正連結ROEは6.4%となりました。2020年度は現時点で把握可能な新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を一定程度織り込む一方で、自然災害の平準化を見込んでおり、利益水準およびROEは改善する見込みです。(なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が精査できる段階において、業績予想の前提に反映し、改めて公表する予定です。)今後も、目標水準の早期達成に向けて着実に資本効率向上の取組みを進めていきます。

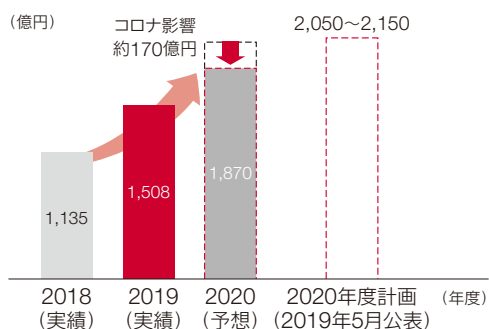
ROE向上サイクル

$$\text{修正連結ROE} = \frac{\text{修正連結利益}}{\text{修正連結純資産}}$$

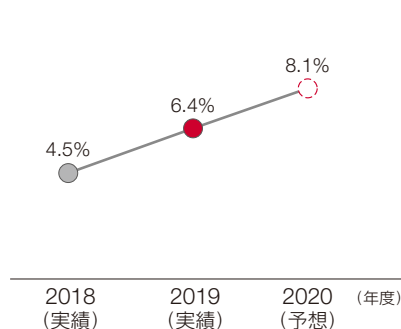
<修正連結ROE10%以上達成へのサイクル>



修正連結利益



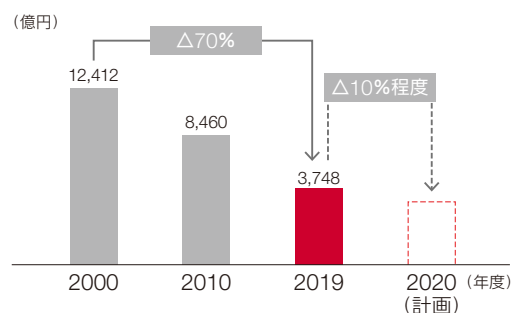
修正連結ROE



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継続の経済合理性について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なども活用しています。

薄価ベースの政策保有株式残高(実績と残高)



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、中期および年度の政策保有株式の保有方針・売却計画を決定しています。

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、現中期経営計画後半期間(2019年度・2020年度)においては増配の継続を基本としており、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。

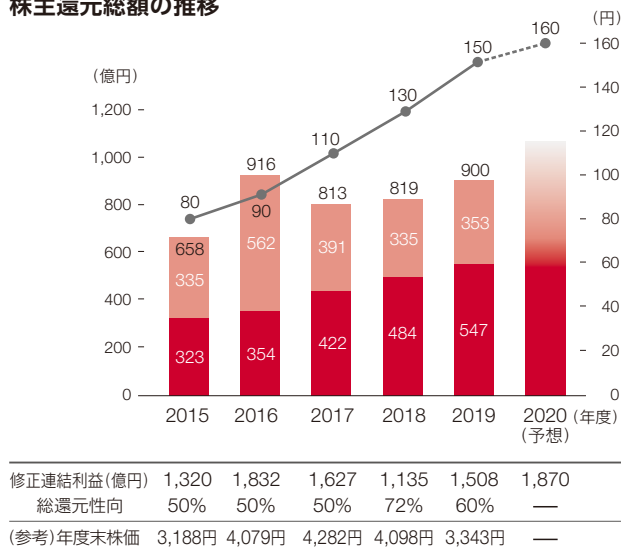
修正連結利益の成長を背景に、株主の皆さまへの還元総額(配当総額+自己株式取得額)を積極的に拡大する方針であり、現中期経営計画後半期間(2019年度・2020年度)における株主還元の目標水準としては、総還元性向*1で修正連結利益の50%~100%としています。

なお、2019年度の業績に対する株主還元としては、2019年度配当を前期から20円増配の1株当たり150円(中間75

円、期末75円)とするとともに、総額353億円の自己株式取得(上限、株主還元目的)を公表しました。自己株式の取得については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、当社を取り巻く環境の変化をふまえ、経営陣はGlobal ExCoなどで議論を重ねたうえで、現在の株主還元方針に沿った実施を取締役会で決定しました。これにより、2019年度の業績に対する総還元性向は60%となります。

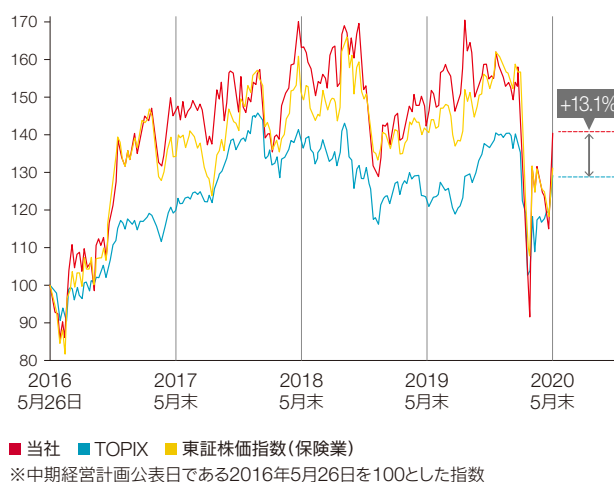
2020年度は、業績面で新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けるものの、現時点で増益を見込むことから、配当は、2019年度からさらに10円増配となる1株当たり160円(中間80円、期末80円)と、7期連続の増配を見込んでいます。

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、国内生命保険事業の修正利益を除く。

トータル・シェアホルダー・リターンの推移
(2016年5月26日~2020年5月31日)



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、事業の飛躍の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。

なお、当社のトータル・シェアホルダー・リターン^{*2}は中

期経営計画の公表以降、TOPIXを大きく上回って推移しており、着実に株主価値は増加しています。

^{*1} 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.47をご覧ください。

^{*2} トータル・シェアホルダー・リターンとは、配当再投資後の収益率です。

◎ 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、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。

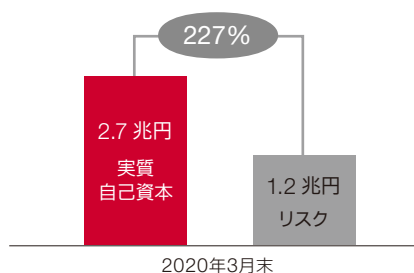
なお、2020年3月末基準のESRは227%と、ターゲット資本水準の範囲内に収まっており、十分な財務健全性を有しています。

ESR(Economic Solvency Ratio)

ターゲットレンジは180~250%

180%: ストレストest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



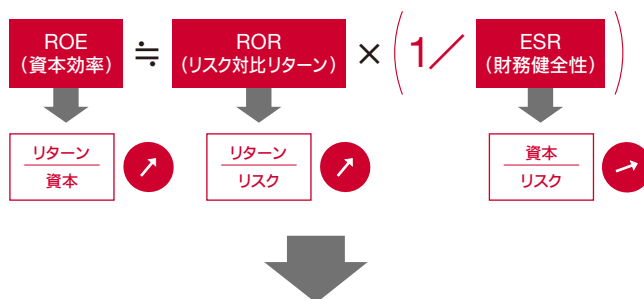
◎ リスク対比の収益性向上

リスク対比のリターン指標であるRORなど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、各種指標の向上を通じて、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・保険種目ごとのリスク・リターンを含めた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、頻発している自然災害リスクに対する再保険戦略や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などを「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)



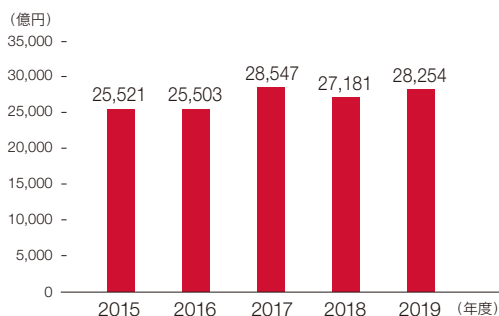
ROEは、おおよそRORとESR(逆数)に分解することができ、財務健全性を維持したうえで、RORを向上させることで、資本効率の向上につながります。

財務・ESGハイライト

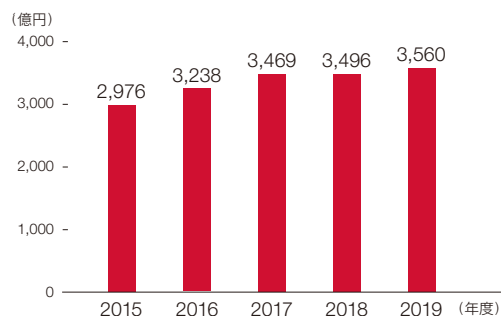
財務ハイライト

収入保険料は拡大

正味収入保険料



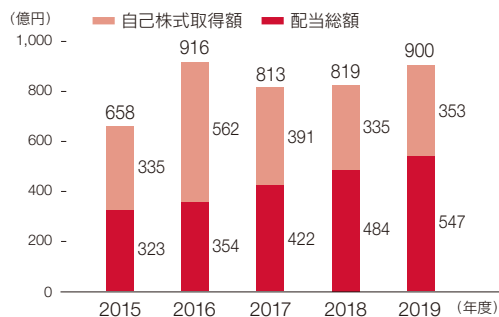
生命保険料



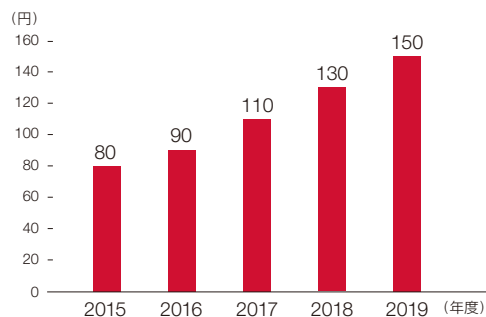
2019年度の正味収入保険料は、国内損害保険事業では火災保険や自動車保険、海外保険事業ではSOMPOインターナショナルを中心に増収となりました。生命保険料は保有契約の拡大により堅調に推移しています。

7期連続の増配

株主還元



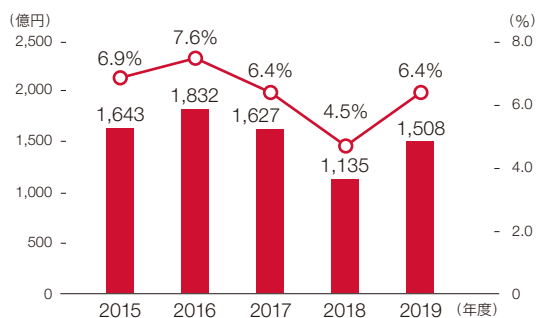
1株あたり配当金



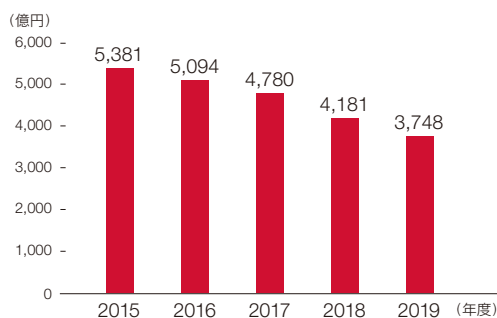
2019年度から総還元性向のターゲットレンジを50~100%に変更、さらに魅力ある株主還元の実現を目指します。配当については7期連続の増配(2020年度予想含む)を見込んでおり、また今後も増配の継続を基本方針としています。

資本効率是中期的に向上トレンド、政策株式も着実に削減

修正連結利益・修正連結ROE



政策株式残高*1



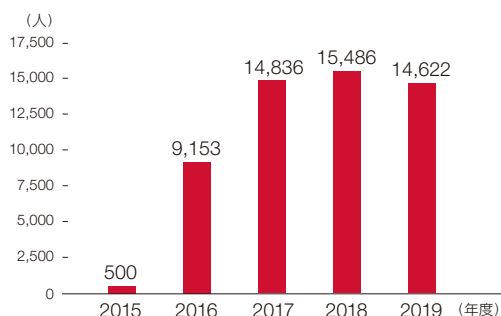
2019年度は、2018年度に引き続き国内自然災害の影響を受けたものの、これらの影響を平準化すると、ベースの修正連結利益は着実に増加しています。また、政策株式も継続的に削減し、資本効率を向上させています。

*1 損保ジャパン社保有の上場株式簿価残高(単体ベース) ※修正連結利益の計算方法については、P.47をご覧ください。

ESGハイライト

防災教育活動の促進

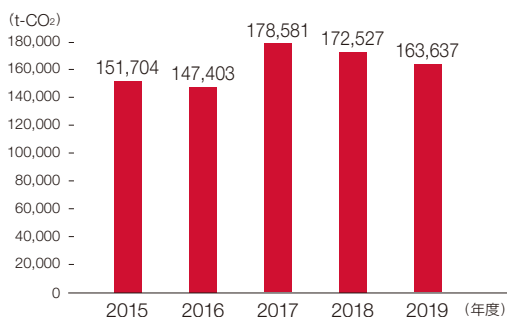
NPO/NGOなどと連携した防災・減災に資する地域貢献活動への参加人数



防災教育活動により、多くの人々の意識向上と正しい知識習得を促し、安心・安全な暮らしに貢献します。

バリューチェーン全体の環境負荷低減に貢献

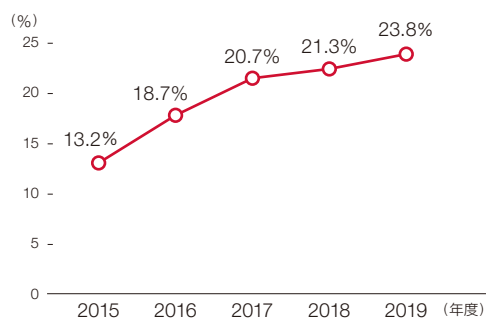
温室効果ガス排出量(スコープ1~3)



温室効果ガス排出削減目標である「2017年度比で2030年度までに21%削減、2050年度までに51%削減」に向け、バリューチェーン全体の環境負荷低減に努めています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性管理職比率*2

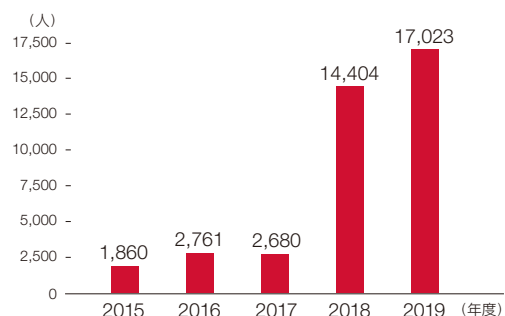


当社グループではダイバーシティを成長に欠かせない重要な経営戦略と位置づけ、女性活躍推進をはじめ、多様な人材がそれぞれの能力を発揮し、企業として持続的に成長を続けていけるよう、取り組んでいます。

*2 海外連結子会社は各年度12月末時点、国内事業会社は翌年度4月1日時点のデータです。

認知症サポーターの養成を促進

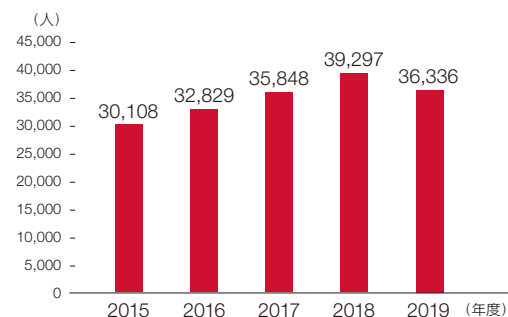
健康・福祉に関する教育機会への参加人数



認知症への正しい知識と理解を持ち、適切な対応ができる人材の育成を目指しています。

社員一人ひとりが自発的に社会貢献活動に参加

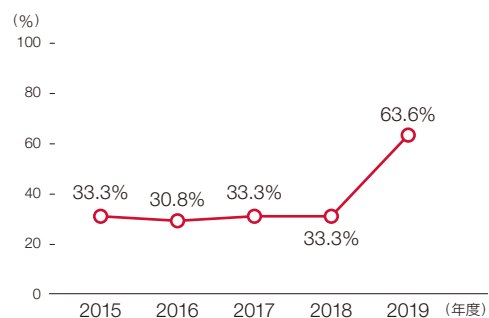
社会貢献活動への参加人数



役職員によるボランティア組織「SOMP Oちきゅう倶楽部」を中心に、全国でさまざまなボランティア活動を展開しています。

社外取締役を中心としたガバナンス体制

社外取締役比率



当社の取締役会は社外取締役を中心に構成しており、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る体制を構築しています。

※2020年7月時点の社外取締役比率は75%です。(P.76「取締役の構成」参照)

SOMPOホールディングス 連結財務指標・ESG指標

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
業績概況 (百万円)							
経常収益	2,621,689	2,790,555	2,843,226	3,008,339	3,282,343	3,256,186	3,419,530
正味収入保険料	1,933,283	1,973,777	2,062,606	2,268,967	2,508,031	2,552,193	2,550,336
生命保険料	238,178	250,193	264,732	277,230	277,208	297,696	323,860
経常利益	△ 6,437	△ 51,815	104,783	112,391	208,309	216,853	241,713
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 12,918	△ 92,262	43,618	44,169	54,276	159,581	166,402
包括利益	△ 143,120	△ 48,098	319,047	149,965	469,485	△ 116,689	226,949
1株当たり情報 (円)							
当期純利益	△ 31.11	△ 222.30	105.10	106.98	132.85	394.21	419.15
配当額	80.0	80.0	60.0	60.0	70.0	80.0	90.0
(うち中間配当額)	-	-	-	30.0	30.0	40.0	40.0
潜在株式調整後当期純利益	-	-	104.87	106.77	132.61	393.66	418.71
財政状態 (百万円)							
純資産額	1,079,446	1,000,577	1,283,488	1,390,153	1,829,852	1,652,839	1,868,940
総資産額	8,981,974	8,893,378	9,178,198	9,499,799	10,253,431	10,186,746	11,931,135
自己資本比率 (%)	12.0	11.2	13.9	14.5	17.8	16.1	15.1
連結ソルベンシー・マージン比率 (%)	-	549.8	688.3	783.1	803.4	851.4	748.9
株式情報 (株)							
期末発行済株式数 (除く自己株式)	415,106,429	414,825,205	414,726,157	411,284,208	408,037,848	404,162,514	393,398,576
修正財務指標							
修正連結利益 (億円)	807	12	1,116	1,015	1,383	1,643	1,832
修正連結ROE (%)	4.2	0.1	5.4	4.3	5.2	6.9	7.6
ESG指標							
NPO/NGOなどと連携した 防災・減災に資する地域貢 献活動への参加人数	-	-	-	-	-	500	9,153
健康・福祉に関する教育機会へ の参加人数	-	-	102	80	189	1,860	2,761
温室効果ガス排出量 (スコープ1～3) (tCO ₂) *1	-	-	138,039	139,736	155,140	151,704	147,403
社会貢献活動への参加人数 *2	-	30,785	26,017	22,412	31,623	30,108	32,829
女性管理職比率 *3 (%)	4.0	5.3	5.0	5.2	11.0	13.2	18.7
社外取締役比率 (%)	-	50.0	50.0	25.0	33.3	33.3	30.8

※ 2011年10月1日付で普通株式4株を1株の割合で併合しています。2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり配当額および期末発行済株式数(除く自己株式)を算定しています。

※ 「企業結合に関する会計基準」などを採用し、2015年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

※ 連結ソルベンシー・マージン比率については、2011年3月31日付で改正された保険業法施行規則などにより、また2011年度末より連結ベースの財務健全性基準として適用されることになったものです。また、2013年度末から算出にかかる法令などが改正されています。このため、2013年度以降の数値は、2012年度以前とは異なる基準によって算出されており、2010年度の数値はありません。

※ 2010年度および2011年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

※ 2016年度から修正連結利益の定義を変更しています。(2015年度数値についても新指標に組み替えて表示しています。)

*1 スコープ1(ガソリンなどの使用による直接排出)、スコープ2(電力などのエネルギー起源の間接排出)、スコープ3(輸送や出張など、バリューチェーン全体における間接排出)の合計値であり、算定対象範囲は以下のとおりです。

2012年度：当社の連結子会社等27社、2013年度：損保ジャパン(連結子会社含む)および日本興亜損保(連結子会社含む)、2014年度：損保ジャパン(連結子会社を含む)および日本興亜損保(連結子会社を含む)、2015年度：当社の主要な連結子会社および事業会社、2016-2019年度：当社および主要な連結子会社(SOMPOケアは2017年度より算定対象)
2017年度と2018年度の排出量は、2019年度の算出基準で再計算しています。

*2 2013年度以前は、損保ジャパンおよびそのグループ会社の数値です。

*3 海外連結子会社は各年度12月末時点、国内事業会社は翌年度4月1日時点のデータです。2013年度以前は基準日が異なります。

修正財務指標

修正連結利益とは、日本会計基準の連結純利益から、異常危険準備金などを調整した事業の成果をより適切に示す利益指標です。当社は、当指標を株主還元の原因としています。

修正連結利益・修正連結ROE等の定義(2016年度～2019年度)

	2017年度	2018年度	2019年度
	3,770,052	3,643,040	3,760,366
	2,854,755	2,718,155	2,825,482
	346,998	349,606	356,064
	141,890	198,959	192,451
	139,817	146,626	122,515
	177,754	△ 54,460	△ 77,806
	361.39	392.26	334.12
	110.0	130.0	150.0
	55.0	65.0	75.0
	361.09	391.96	333.89
	1,916,210	1,779,911	1,612,584
	11,948,323	12,018,254	11,977,836
	15.8	14.6	13.3
	862.5	859.8	856.1
	380,579,944	372,426,159	364,125,082
	1,627	1,135	1,508
	6.4	4.5	6.4
	14,836	15,486	14,622
	2,680	14,404	17,023
	178,581	172,527	163,637
	35,848	39,297	36,336
	20.7	21.3	23.8
	33.3	33.3	63.6

		計算方法
事業部門別修正利益	国内損保事業*1	当期純利益 + 異常危険準備金繰入額等(税引後) + 価格変動準備金繰入額(税引後) - 有価証券の売却損益・評価損(税引後) - 特殊要因(子会社配当など)
	海外保険事業	当期純利益(主な非連結子会社含む) なお、SOMPO インターナショナルのみ Operating Income*2
	国内生保事業	当期純利益 + 危険準備金繰入額(税引後) + 価格変動準備金繰入額(税引後) + 責任準備金補正(税引後) + 新契約費繰延(税引後) - 新契約費償却(税引後)
	介護・ヘルスケア事業等*3	当期純利益
修正連結利益		事業部門別修正利益の合計
修正連結純資産		連結純資産(除く国内生保事業純資産) + 国内損保事業異常危険準備金等(税引後) + 国内損保事業価格変動準備金(税引後) + 国内生保事業修正純資産*4
修正連結ROE		修正連結利益 ÷ 修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)

*1 損害保険ジャパン株式会社、セゾ自動車火災保険会社(旧そんぼ24損害保険株式会社を含む)、損保ジャパンパートナーズ株式会社、損保ジャパンDC証券株式会社およびSOMPOリスクマネジメント(2017年度以降)、Myurance株式会社、株式会社DeNA SOMPO mobility、akippa株式会社および株式会社DeNA SOMPO Carlifeの合計

*2 SOMPO インターナショナルの修正利益は一過性的変動要素を除いたOperating Income(=当期純利益-為替損益-有価証券売却・評価損益-減損損失など)で定義

*3 SOMPOケア株式会社(旧SOMPOケアメッセージ株式会社)、株式会社シスター(2018年度まで)、SOMPOヘルスサポート株式会社、SOMPOアセットマネジメント株式会社、株式会社プライムアシスタンス、SOMPOワランティ株式会社、Palantir Technologies Japan株式会社、株式会社フレッシュハウスおよびウェルネス・コミュニケーションズ株式会社の合計

*4 国内生保事業修正純資産=国内生保事業純資産(日本会計基準)+危険準備金(税引後)+価格変動準備金(税引後)+責任準備金補正(税引後)+未償却新契約費(税引後)

*5 2018年度以降の事業部門別修正利益は、一過性的損益または子会社配当などの特殊要因を除く

ESGに関する社外からの評価

当社グループはESGの取組みに早くから力を入れており、国内外の各種機関から高い評価をいただきSRIインデックス(社会的責任投資指数)などに組み入れられています。(2020年7月1日時点)



In collaboration with



CLIMATE



FTSE Blossom Japan

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE4Good

第三者機関による保証

SOMPOホールディングスでは、報告数値の信頼性を確保するため、2019年度の温室効果ガス排出量(スコープ1~3)について、ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド(LRQA)による第三者検証を受けています。

主要ESGデータの開示について その他の主要なESGデータ情報は、CSRサイトをご覧ください。https://www.sompo-hd.com/csr/esg/data/

戦略的リスク経営(ERM)

ERMは「経営の羅針盤」。多様化・複雑化するリスクの適切なマネジメントを通じて、「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支えるとともに、企業価値の向上と社会貢献を実現します。

◎「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を支えるERM

大規模自然災害の頻発や、超低金利環境の常態化、さらには新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、不安定で不確実なVUCAの時代において、リスク管理には、未然に損失を回避する従来の役割だけでなく、投資のタイミングを逸することなどによる機会損失を低減させ、グループを最適な方向に導くナビゲーションの役割が求められています。

これは、変化が激しい荒波の航海における高機能な羅針盤の3つの機能にたとえられます。すなわち、ア.グループが置かれた現在地を正確に把握し、イ.将来起こりうるリスクを敏感に察知し、ウ.グループが取るべき航路を明確に提示する、という機能であり、変化の激しい環境においてはこれらの機能がますます重要になっていきます。

経営の羅針盤としてのERMを正確に機能させるには、グループを取り巻く内外環境の劇的な変化を適切にとらえ、グループの全役職員がERMを正しく理解して実践することが必要になります。そのためには、共通の軸に基づいた判断が可能となるよう、組織の隅々まで根付いた「リスク文化」の醸成が重要です。

グループの全役職員がERMを理解し、同じベクトルに向かって行動できるよう、ERMが目指す姿や基本的な考え方となる「ERMビジョン」を策定しました。このビジョンのもと、経営層だけでなく全役職員が、リスク対比の収益性(ROR:Return on Risk)の向上や財務健全性(ESR:Economic Solvency Ratio)の安定に向けて具体的な判断や行動を実践できるようになるために、「世界トップ水準のERM」の実現に向けたリスク文化をグループに広げる取組みを行っています。

当社グループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」

「経営の羅針盤」としてのERM

SOMPOグループのERMビジョン

- SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)は、適切なリスクのマネジメントを通じて、企業価値向上と社会貢献をサポートし、すべてのステークホルダーとの共存共栄を目指します。
- その実現に向けて、
 - ① 進化・多様化するリスクを的確にとらえてコントロールし、グループの健全性を維持し続けます。
 - ② 公平・適正な価格でお客さまに最高品質のサービスをご提供するとともに、適切な対価でリスクをお引き受けします。
 - ③ 『安心・安全・健康のテーマパーク』の具現化に向け、より適切な事業ポートフォリオの構築に努めます。
- グループの全役職員が、「SOMPOグループのERMは世界一」と言われるまで戦略的リスク経営を実践します。

に向けて、グループ全体のトランスフォーメーションを進めています。そのなかで、資本効率を高めるリスクテイクの枠組みや海外保険事業のリテールプラットフォームにおけるERM態勢を構築し、当社グループのビジネスモデルに合った最適なERMへ進化を図っていきます。

ERMの実践

当社グループでは、保険商品のプライシングなど現場レベルの活用から、各事業戦略を左右するような重要な経営判断への活用に至るまで、当社グループの戦略に則した、具体的かつ実践的なERMの取組みを推進してい

ます。

また、定性および定量の両面による強固なリスクコントロールシステムを構築し、不測の損失を極小化するように運営しています。

1. ERMの経営活用

(1) 保険商品の開発、管理における活用

各保険事業の特性に応じ、料率設定など保険商品の開発、商品販売後の収支管理にリスク対比の収益性(ROR)の検証を実施しています。また、商品別の収益評価を商品管理にとどまらず、販売戦略および営業予算の設定にも活用しています。

(2) M&Aにおけるリスク評価

M&Aなどの新規事業への投資は、投資効果の測定および投資判断に必要な事項を総合的に評価したうえで決定しています。そのなかで、投資実行によるグループ全体の資本効率(ROE)およびリスク対比の財務健全性(ESR)、収益性(ROR)への影響をふまえた戦略的リス

ク経営に基づく妥当性検証も行っています。

(3) 自然災害リスクコントロールにおける活用

自然災害リスクについて、過去の災害データなどを元に定量分析を行い、資本と利益に応じた許容範囲に収まるようコントロールしています。さらに、近年頻発する自然災害に対応するため、最近発生した台風などの損害傾向を分析するほか、気象・気候ビッグデータの分析なども行って得た最新の知見を自社モデルに取り入れ、高度化を進めています。自然災害リスクの評価は、適切な保険料水準の検討、事業計画、再保険戦略などの経営判断に活用しています。

2. リスクコントロールシステム

(1) 重大リスク管理

「事業に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク」を重大リスクと定義し、事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価しています。各重大リスクの管理態勢の十分性を確認し、リスクの状況を継続的にモニタリングしており、管理が不足していると判断した場合には、責任者を定めて対応策を実施します。

また、現時点では重大リスクではないが、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆をとらえて適切に管理してい

ます。エマージングリスクは、国内外の専門家との対話や各種情報源から候補を収集し、潜在的な影響度が一定以上のリスクについては、損失軽減の観点だけでなく、新たな保険商品・サービスなどのビジネス機会の観点からグループ横断でモニタリングおよび調査研究を行っています。

(2) 自己資本管理

グループが保有する各種リスクを統一的な尺度(VaR: Value at Risk)で定量化し、自己資本がリスク量と比べて十分な水準を維持できるよう管理して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

SOMPOグループのERMの全体像

ERM = 経営の羅針盤の3つの機能

- ア. グループが置かれた現在地を正確に把握(現状の多面的な分析)
- イ. 将来起こりうるリスクを敏感に察知(重要なリスクの的確な把握と対策)
- ウ. グループが取るべき航路を明確に提示(リスク選好を起点とした適切なリスクテイク)

戦略執行(リスクテイク)

基盤(リスクコントロールシステム)

リスク選好原則

- ① 資本・リスク・リターンを適切にコントロールし、資本効率の向上、グループ収益の拡大を通じて、企業価値の最大化を図り、世界で伍していくグループを目指す。
- ② 国内損害保険事業において収益力の向上を図るとともに、成長分野と位置づける海外保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスケア事業において積極的なリスクテイクを図る。
- ③ グローバルな保険会社に対する競争力を保持するための財務健全性(AA格相当)を維持する。
- ④ グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターンの獲得を図り、修正連結利益3,000億円規模、修正連結ROE10%以上の達成を目指す。

リスクテイク戦略

事業領域ごとのリスクテイクに係る具体的な方向性およびターゲット資本水準

リスク許容度

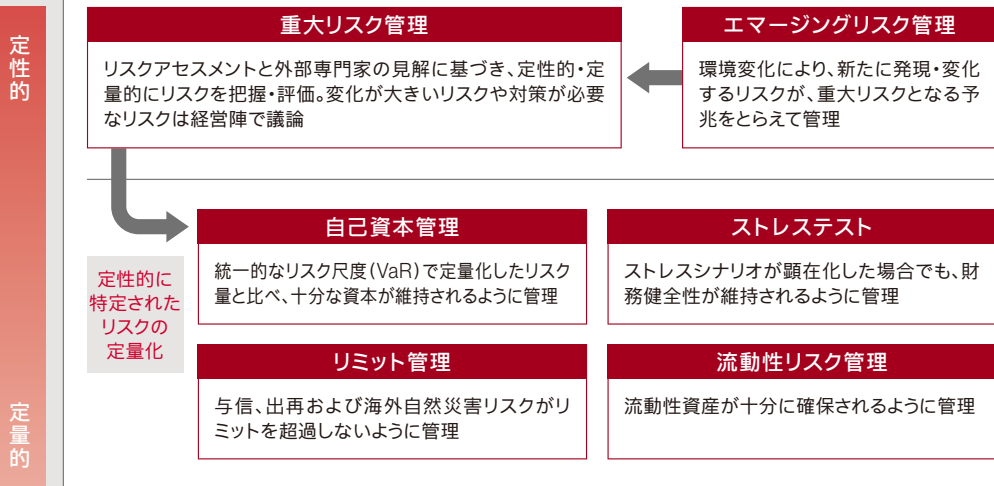
グループ戦略上必要とする財務健全性の水準

事業計画・資本配賦に則ったリスクテイク

ERMの経営活用

保険商品の開発・管理、M&Aにおけるリスク評価、自然災害リスクコントロールなどの個別施策においてもRORを活用するなど、収益性向上に向けた取組みを実施

リスクコントロールシステム



(3) ストレストテスト

グループの経営に重大な影響を及ぼし得る事象を的確に把握・管理するために、グループベースでシナリオ・ストレストテスト、リバース・ストレストテストおよび感応度分析を実施し、資本およびリスクへの影響度を分析して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

(4) リミット管理

特定事象の発現により多額の損失が生じることを回避するため、与信リスク、出再リスク、海外自然災害リスクに対してグループベースでリミット(上限額)を設定し、超過しないよう管理しています。

(5) 流動性リスク管理

日々の資金繰り管理のほか、巨大災害発生時などの最大資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理しています。

シナリオ・ ストレストテスト

大規模な自然災害や金融市場の混乱など、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性検証などに活用することを目的として実施しています。なお、環境変化などに適切に対応するため、ストレスシナリオの妥当性を定期的に検証しています。

リバース・ ストレストテスト

リスク許容度などに抵触する具体的な事象を把握し、あらかじめストレス事象アクションに備える対策を検討することを目的として実施しています。

感応度分析

主なリスク要因の変動が資本とリスクに与える影響を把握するとともに、内部モデルが算出した理論値と実績値との比較を行い、内部モデルの妥当性を検証することを目的として実施しています。

TOPICS

グループ保険数理機能の強化

グループの財務健全性の維持・向上および経営判断に資するデータ分析や情報提供の基盤を強化するために、保険数理方針などの整備、保険数理専門人材の強化、データ活用環境の整備、内部モデル検証の強化など、グループベースの保険数理機能の整備を進めています。その一環として、2020年1月、グループチーフアクチュアリー(GCA)のポジションを設け、国内外の保険会社・再保険会社などで幅広く活躍してきたエドワード・ブラウマンを登用しました。



エドワード・ブラウマン (GCA)

第6回 Global CRO Assemblyの開催

Global CRO Assemblyは、主要なグループ会社のERM・コンプライアンス責任者などが年1回一堂に会し、ERM・コンプライアンスの高度化に向けた横断課題・個別課題について、グループ先事例を共有し、インタラクティブな議論を通じて相互作用を促進することを目的としています。

6回目となる今回は2020年1月に「Road to World Class ERM」をテーマに、各社の経営陣や社内関連部門のERMへの関与の重要性を共有し、ERM活用に関する技術的な議論にとどまらず、ERM強化に向けた各社の課題認識からアクションプラン策定まで、次のアクションにつながる議論を実施しました。



ワークショップにおける活発な議論



国内外グループ会社からCROまたはERM・コンプライアンス責任者などが参加