

グループCEOメッセージ



「SOMPOのパーパス」の実現

—中期経営計画(2021~2023年度)のスタート—

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

はじめに

昨年に続き、いまま新型コロナウイルス感染症は世界中で猛威を振るっています。感染してしまわれたすべての方々に心からお見舞い申し上げますとともに、感染リスクの脅威に向き合いながら医療などの現場で日々奮闘される皆さまに心からの敬意と感謝の気持ちをお伝えします。そして、当社グループにおいても、多くの職員が日々のさまざまな現場で働いています。特に、過酷な状況が続く介護の現場では、前向きで、強い使命感を持った職員たちが、サポートを必要とする方々の笑顔をお守りするために、文字どおり体を張って期待に応えています。私はこうした仲間を誇りに感じ、この厳しい環境下でもグループとして社会に貢献していかななくてはならない責任への想いを新たにしました。

いま、従来の社会や人々の意識・行動には非常に大きなパラダイムシフトが起こっています。当社グループの保険事業にも大きな影響を与える、気候変動による自然災害の多発や激甚化、低金利環境の長期化などは、すでに新しい普通「ニューノーマル」といってよい状態で

す。また、介護事業を中心に向き合う国内の深刻な少子高齢化は、目を背けることのできない紛れもない現実です。私たちの日常も変わりました。少し先の将来のこととも思っていたリモートワークの普及やDX(デジタルトランスフォーメーション)は急速に進み、新しい働き方やライフスタイルがグループの中でも定着してきたところで、私は、こうした潮流は基本的に元に戻ることはないと考えています。当社グループは、受け身でなく自ら変化を推し進め、自分たちを取り巻く環境に適応しながら、これまで目指してきた「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現への挑戦を続けていきます。新たな年度を迎え、「SOMPOのパーパス」と新たな3年間の中期経営計画も公表しました。既存事業の着実な成長と、デジタル領域などでの新規事業の拡大に取り組み、さらなる価値創造と企業価値の向上を果たすための方策を着実に実行していきます。

「安心・安全・健康のテーマパーク」と「SOMPOのパーパス」

私はこれまで、ダボス会議（世界経済フォーラムの年次総会）や経済同友会代表幹事の活動を通じて、日本や世界の政財界のトップやスタートアップ経営者、学生たちと、さまざまな議論の機会を持ってきました。その中で強く思うことは、いま大きなうねりとなって社会に影響を与えているマルチステークホルダー主義やサステナビリティ、デジタル化の流れは待たなしであるということです。すでに社会はこれまでの資本主義では立ち行かず、企業には短期的な利益の追求や株主至上主義に偏った経営を見直すことが求められています。また、SDGsに代表される、長期志向であらゆるステークホルダーに向き合い、多様性と持続可能性を高めていく経営方針は、もはや前提条件だと思っています。当社グループも、保険事業や介護事業を通じて伝統的に取り組んできた社会との共生やステークホルダーとの協業をさらに進化させて、重点課題（マテリアリティ）を経営のフレームワークに取り込み、グループの経営基盤と位置づけて戦略的に実行していくことを決定しました。そして、当社グループが力を入れてきたデジタルの可能性は、明らかに世界の変化を加速させており、伝統的な金融ビジネスも例外なくその影響を受けています。数年前とは状況がまったく違っているということだと思います。私自身、これまでも言ってきたことですが、先の読めないVUCAの時代はこれからも続き、当社グループを取り巻く事業環境は、凄まじいスピードで変化・変質が繰り返されていくことを確信しています。

そして、コロナ禍という100年に1度ともいえる歴史的な災厄に見舞われるなか、世界中の誰しもが根源的な欲求として持っているであろう「安心」「安全」「健康」な人生を送ることと、それを支える社会の実現に対する想いは、さらに強いものに

なつたと思います。これからの企業には、そうした共通の価値観のもとで、どのような課題に向き合い、どのように解決して社会に貢献していくのかが問われるはずですが、これは当社グループにとっては必ずしも新しい気づきではなく、むしろこれまで歩んできた道といってよいと思います。お客さまの視点ですべての価値判断を行う、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提供する、そうした経営理念のもとで、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指してきた私たちの経営戦略は間違っていなかったことを、私はいま改めて確信しています。当社グループはこうした厳しい環境下においても、強固な経営基盤を維持して、確かな戦略を掲げながら成長を続けていくことを目指していきます。

「SOMPOのパーパス」は、そうした周辺環境をふまえて、改めて経営の根幹に立ち返り、この先の20年、50年という長期のスパンで当社グループが何を目指していくのか、どのような課題と向き合い、どのような価値提供を目指していかなくてはならないか、その方向性をできるだけわかりやすく社内外に示すために新たに定めたものです。「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を送り、健康で豊かに毎日を楽しむことができる社会を実現する。具体的には、社会が直面する未来のリスクから人々を守り、健康で笑顔あふれる未来社会を創り、多様な人材やつながりによって未来社会を変える力を育てていく。この「SOMPOのパーパス」を経営の根幹に置いて、グループとしての持続的な成長を目指していくことを決めました。

SOMPOの強み

一方で、事業を展開していく上では、「不易流行」すなわち、変えてはいけない本質的なものと、新しい変化を重ねていくべきものがあることも強く意識しています。130年の歴史を持つ保険グループとして、お客さまの「まさか」を支える役割を果たすこと。そして、介護事業者としては、施設をご利用になる皆さまの「いつも」に寄り添う役割を果たすこと。そうやって、社会インフラともいえる事業活動を通じて、人々の大切な日常を守り続けながら、多様なサービスとそれを担う人材がさまざまな課題を解決していくことこそが、大切なSOMPOのDNAであり、強みです。こうした姿は、これからも変わることはありませんし、変えてはいけないものだと思っています。これからさらに、自然環境の変化が人々の生活を脅かし、サイバーリスクなど新たなリスクへの適応が求められる「ニューノーマル」な世の中や、日本を皮切りに世界が経験する「少子高齢化社会」において、SOMPOが果たしていく役割と責任は大きいと考えています。このたび公表した新しい中期経営計画の策定においても、この点は強く意識して経営論議を何度も重ねました。



そして、変えていくのはSOMPOの未来像です。強みを最大限に活かしながら、「SOMPOのパーパス」をどのように実現していくのか、どのような仲間と、どのように社会に関わっていくのか、そうした成長のストーリーを徹底的に考え抜いて、いま必要な選択が何かを決断し、実行していきます。

リアルデータプラットフォームを活用したSOMPOの価値創造

当社グループは、保険事業や介護事業を通じて、毎日、現場からさまざまなデータを獲得することが可能です。そのデータの最大の特徴は、お客さまやご入居者・ご利用者の皆さま、それぞれの行動や生活に紐づくリアルな情報の積み重ね、すなわち「リアルデータ」であるということです。私は、社会課題を解決していくためには、実際の社会や人々の日常から得られる、出自の明らかなこのリアルデータが必要であり、

リアルデータはSOMPOが有する極めてユニークな、新たな事業の可能性を実現していくための「宝の山」だと思っています。そして、これらの広範かつ膨大なリアルデータを統合・分析することで、のちに具体例で示すような安心・安全・健康に資する新たなソリューションを生み出していくSOMPO独自の仕組みが、「リアルデータプラットフォーム(以下、RDP)」です。私は、RDPこそが、グループが持続的・飛躍的な成長を

グループCEOメッセージ

果たしていくための最も重要な鍵だと考えています。そして、RDPを駆使してSOMPOが生み出す新たなソリューションやエコシステムは、必ず、これまでにないスケールの大きな価値提供や社会への貢献を実現していけると信じています。このため、RDPの実現には、まず、自由な発想を現実のものとしていくだけの高い技術力を有し、当社グループが目指す方向性を理解し合えるパートナーが不可欠だと考えてきました。

当社が関係を深めている米国のPalantir Technologies Inc. (以下、パランティア)は、まさにそうしたニーズに応えてくれる存在だと期待しています。パランティアは、世界最高レベルのデータ解析能力を有し、複雑で機密性の高いデータ環境を持つ組織などに高度な技術とサービスを提供してきたプロフェッショナル集団です。そして、そうした素晴らしい功績以上に私に衝撃を与えたのは、創業者のPeter Thiel氏、Alexander Karp氏との出会いでした。優れた技術やテクノロジーは、世の中や人を幸せにするために活かされるべきであるという彼らの哲学に、私は極めて強い共感を覚え、当社グループが成長を果たしていくには、このようなプレーヤーとこそ手を携え、新しい価値を生み出していく以外に道はないと確信しました。そこで当社

はパランティアとのパートナーシップを結び、合併会社も設立して、取組みを具体化していくことを決定しました。

これにより、当社グループは、パランティアの技術と、貴重なリアルデータを組み合わせて、SOMPOにしか生み出すことのできない、新たな価値提供のためのソリューションRDPの開発を本格的に進める準備をようやく整えることができたと考えています。日本においてはマイナンバー制度をはじめとする国家レベルでのデータ活用で、今後着実に変革が進んでいくものと思っています。当社グループはそうした流れも取り込み、RDPを通じて、新たな価値提供を実現しながら、既存事業の品質やレジリエンスを高め、独自のビジネスモデルを構築することに挑戦していきます。そして、同時に経営として大切なのは、このRDPを使ったビジネスモデルが、きちんとグループの利益にも貢献する道筋を用意していくことだと考えています。事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが、将来のグループの利益につながり、社会にも還元されていく。そういう新しい価値の潮流やマーケットを生み出して、それを確かなエビデンスで裏づけることで、ステークホルダーの期待と信頼を獲得して、グループの企業価値を高めることにつなげていきます。



新会社設立に関する記者会見の様子(2019年11月)
左から、SOMPOホールディングスの榎崎浩一グループCDO、米Palantir Technologies Inc.のピーター・ティール共同創業者/チェアマン、SOMPOホールディングスの櫻田謙悟グループCEO

介護を通じたハピネスの実現に向けて

具体的に取組みを進めている分野としては、介護の領域があげられます。介護の重要性や必要性はもはや改めて言うまでもないと思いますが、間違いなくこれから深刻さを増していく社会課題の1つです。介護費用は年々増え続け、直近では10兆円を超える規模にまで膨れ上がっています。そしてこれは、2040年までには25兆円に到達するという試算もあり、財政のひっ迫は将来の大きな懸念となっています。さらに問題なのは、介護現場における需給ギャップです。担い手不足と

言われ続けてきた介護事業ですが、介護の需要は今後さらに高まり、2019年に全国で210万人であった介護職員の数が、2040年には300万人近くを必要とされるほど、相当に深刻な状況に陥るという見方もあります。支えられる側はもちろん、それを支える側もまた幸せな人生を送れるようにすること、そうやって未来を豊かで幸せなものにしていくためにも、いま手を打たなくてはならない重要なテーマと断言してよいと思います。そこで、SOMPOはまず、介護の現場を変えていくことに挑戦することを決めました。介護の現場はこれまで、高い理念を持つ職員の方々が、さまざまな工夫と苦労を重ねてご入居者・ご利用者の皆さまを支えてきた、経験とスキルに多くを頼らざるを得ない難しい職場という一面があったと思っています。しかし、蓄積されてきた貴重な経験値や、施設で働く職員やご入居者・ご利用者の皆さまを含む約10万人に関する日々の詳細な情報をデータ化して「見える介護」「予測できる介護」を実現できれば、例えば、経験の浅い職員でも必要なサービスを効果的に提供できるようになる助けとなるはずです。そうやって先進的なテクノロジーも取り入れながら、介護の現場に真に必要な、人にしかできない温かみをもったサービスの提供に存分に力を注げる環境を整えていきます。そうすることで、本来果たすべきご入居者・ご利用者の皆さまにハピネスをお届けするというミッションの実現を支えていくことこそが、当社グループの目指すべき姿なのだと考えます。すでにグループ内の施設ではRDPを使った事業モデルの実証実験が進められており、2023年度末までに全施設への導入を目指しています。そして、こうしたノウハウは、当社グループだけでなく人手不足に悩む他の多くの介護事業者にとっても同様に有益なはずです。当社グループの事業モデルやシステムを介護の現場を支える事業者の皆さまにも共同で利用いただけるよう、サブスクリプション型(会員制)のサービスのよう

な形での提案を通じて、業界全体の底上げに貢献しながら自らの事業規模の拡大を図ることも可能だと考えています。

防災・減災をはじめとする

さまざまな分野でのRDP活用

また、損害保険と親和性の高い防災・減災の分野でも取り組みは進んでいます。国内では近年、地震や大雨・台風の被害に数多く見舞われており、私たちも保険グループとしての責任を果たすべく全国の職員が奔走しています。また、介護の現場では、ご入居者さまを守るための安全確保や緊急避難に普段から備え、施設への影響が見込まれそうな有事には迅速な対応を行えるよう万全の準備を行っています。そして、こうして災害に向き合う上で最も重要なことの1つが、危機をいち早く察知して効果的な対策を講じていくことです。損保ジャパンが提携しているOne Concern, Inc.は、最大72時間前の洪水予測を可能とするシミュレーション技術を開発しています。この技術に当社グループが有する約2,000万件もの保険提供を通じて得た膨大なデータをかけ合わせれば、実用化への大きな後押しとなるはずです。こちらも今年度中に約50都市に関する洪水予測モデルの開発を目指すなど、すでに具体的な計画が進められています。多くの自治体や企業との連携が実現できれば、それだけ地域住民への避難指示や被害予測、平時の防災計画や予兆把握などが高度化されて、大切な生命や財産を守ることもつながるはずです。

RDPの開発は今後も、自動運転・モビリティが進化する社会に対応するためのサービスや、グローバルな気候分析などで農業事業者を支える仕組み、多くの人々が長生きして最期を迎えるときまで幸せに笑顔で暮らす「ヘルシーエイジング」の実現に向けた取り組みなど、さまざまな場面を想定しながらサービスの具現化を進めていきます。

一人ひとりを突き動かす「MYミッション」とSOMPOの人材コア・バリュー

SOMPOの経営戦略を支えるのは間違いなく人です。私は、人材は企業の宝であり、重要な財産だと考えています。コロナ禍ではまず、職員の安全を確保するためにも、場所を問わない働き方を徹底的に進め、そのうえでそれぞれの現場で仕事の効率を高めるための努力を重ねてきました。これから本格的に力を入れたいのは、職員一人ひとりの働きがいと「SOMPOのパーパス」との融合です。仕事でも人生でも、自らを突き動かすものは何か、そこから見えてくるそれぞれの「MYミッション」に向き合い、自分がどうありたいかをしっかりと考えてもらえるようにしていきます。私はグループCEO



としてこれを後押しするため、有志で募った約1,000名の職員を前に、オンラインの座談会を開催しました。そこでは、仕事も経歴も性別も異なる職員たちから、それぞれの仕事に対する想いや「MYミッション」に軸を置くことへの共感の声を聴くことができました。社会の役に立ちたい、仕事を通じて喜びや成長を感じたいという熱いメッセージに、私も本音で応じ、あっという間に時間が過ぎてしまったことを覚えています。これからも、「安心・安全・健康のテーマパーク」や「SOMPOのパーパス」に込めた想いを職員に伝えていくつもりです。そして、自分は仕事にどう向き合いたいのか、言い換えれば、自分の人生の中に会社や仕事を置いてみたときに、「SOMPOのパーパス」を実現するということがどういうことなのか、職員一人ひとりが自分事として腹落ちした状態をつくっていきます。そうすることが、現場の働きがいと生産性の向上を実現して、エンゲージメントも高めていくはずです。当社グループは、それぞれがMYミッションに突き動かされて働き、プロフェッショナリズムと多様性を発揮しながら最大限の成果を生み出す、そんなコア・バリューを持った企業集団になることを目指しています。真のダイバーシティ&インクルージョン、そしてそこからあふれ出る好奇心は、新たなイノベーションを生み出す源泉であり、SOMPOの企業文化を変革していく原動力です。その力で周囲を巻き込み、さまざまなパートナーシップを形成して、社会とともに成長を続けていくことが、これからSOMPOが果たしていかななくてはならないミッションであると確信しています。

中期経営計画(2021~2023年度)

これらをふまえ、2021年度から始まる3年間の新しい中期経営計画を策定しました。業績面では、前中期経営計画で中期的なターゲットとして見据えていた「修正連結利益ベース3,000億円以上、修正連結ROE10%以上」の達成を目指します。前中期経営計画の期間中は、グループの実質的な収益力と資本効率を高めるため、既存事業の徹底した経営基盤強化とともに、海外保険事業ではEnduranceグループ(現SOMPOインターナショナル)との大型M&Aを成功させました。また、当時は難しい判断であった介護事業への本格参入を決め、国内企業ではいち早くシリコンバレーに拠点を構えてデジタル事業の取組みを進めるなど、さまざまなトランスフォーメーションも精力的に進めてきました。その結果、最終年度にあたる2020年度には、修正連結利益は過去最高益の2,021億円で、また、修正連結ROEは8.0%となり、いよいよグループが飛躍を遂げるための成長基盤が整った、と考えています。それぞれの事業が資本効率を高めながら、グループの稼ぐ力を最大限に発揮していくことを目指します。さらに、

既存事業の枠を超えたエコシステムの構築、RDPを駆使したソリューションプロバイダーへの進化を通じた「新たな顧客価値の創造」や、昨年から続く「働き方改革」の取組みも具体化を進めていきます。

この中期経営計画の3年間でどう過ごすかは、その先の将来に向けて非常に重要な意味を持ちます。それは、単に経営数値目標やKPIを達成できるかどうかだけではありません。SOMPOがこれからどう成長していくのか、マーケットにおいてどのような点が優れていて、どのような期待が持てるのかを、この計画の達成を通じてしっかりとステークホルダーに理解していただき、将来に向けた企業価値を高めていくことが大切だと考えています。そうしてグループの潜在的な企業価値を顕在化させていく戦略も、本計画には盛り込みました。できるだけ多くの具体的なエビデンスを積み重ねながら、SOMPOの将来性やストーリーへの共感を集め、社会や市場に納得いただけるだけのナラティブを形成していくための取組みを、私が先頭に立って実行していきます。

最後に

当社グループは、いま大きな転換点を迎えました。私はグループCEOに就任してから常々、後に振り返ったときに「SOMPOは、昔は保険会社だった」と言われたいと思ってきましたが、いまがその分水嶺なのだと考えています。伝統的な保険グループから、「安心・安全・健康のテーマパーク」を通じて、社会に価値を提供する企業グループへ

進化するために、グループが一丸となって前に進んでいきます。そうして「SOMPOのパーパス」を体現していくことで、未来の世界に必要とされる唯一無二の「いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPO」となることを目指していきます。今後ステークホルダーの皆さまの一層の支援を賜りますよう、よろしく願いいたします。