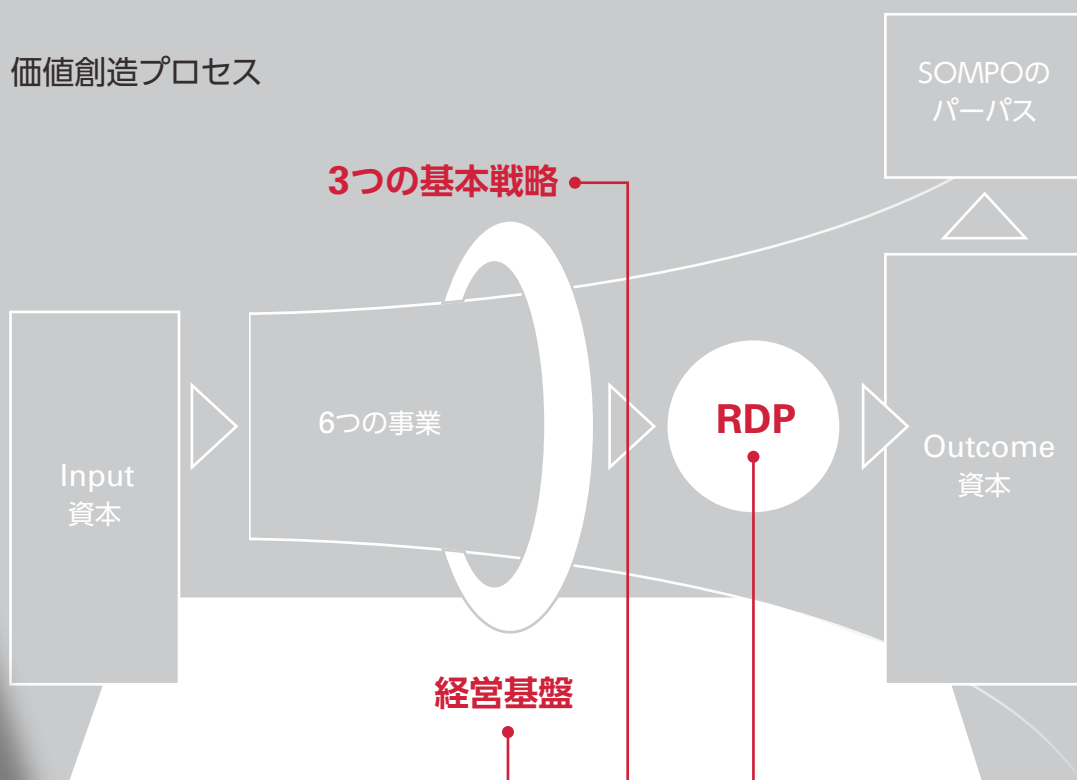


STRATEGY

どのように価値を創造するのか

SOMPOはパーパス実現に向けた価値創出ストーリーからバックキャストし、これから3年、SOMPOがどのように社会への価値提供を実現していくのかをとりまとめた新中期経営計画を策定しました。リアルデータプラットフォームへの進化を含む3つの基本戦略と、SOMPOのパーパス実現に向けたSDGs経営を通じて、「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化する3年が始まります。

価値創造プロセス



3つの基本戦略

- 1 規模と分散
- 2 新たな顧客価値の創造
- 3 働き方改革

RDP
リアルデータ
プラットフォーム

経営基盤

SDGs経営

資本政策・ERM

ガバナンス

これまでの軌跡

2010年のNKSJホールディングス(現SOMPOホールディングス)設立以降、国内損害保険事業および国内生命保険事業の経営統合や既存事業の収益力向上を基点に、介護事業への本格参入など成長分野への経営資源のシフトを積極的に進め、成長基盤と経営基盤の構築を進めました。これを受けて、2016年度から2020年度までの前中期経営計画では、「お客様の安心・安全・健康に資するサービスをご提供し、社会に貢献する」というグループ経営理念の具現化に向け、各事業の優位性の確立・

2010～2015年度 既存事業の収益力向上を基点に、成長分野へ積極的な経営資源シフト 経営統合シナジーの最大発揮

主要KPI

2015年度目標	修正連結利益：1,673億円 修正連結ROE：6.6%
-----------------	--------------------------------

実績

戦略の振り返り

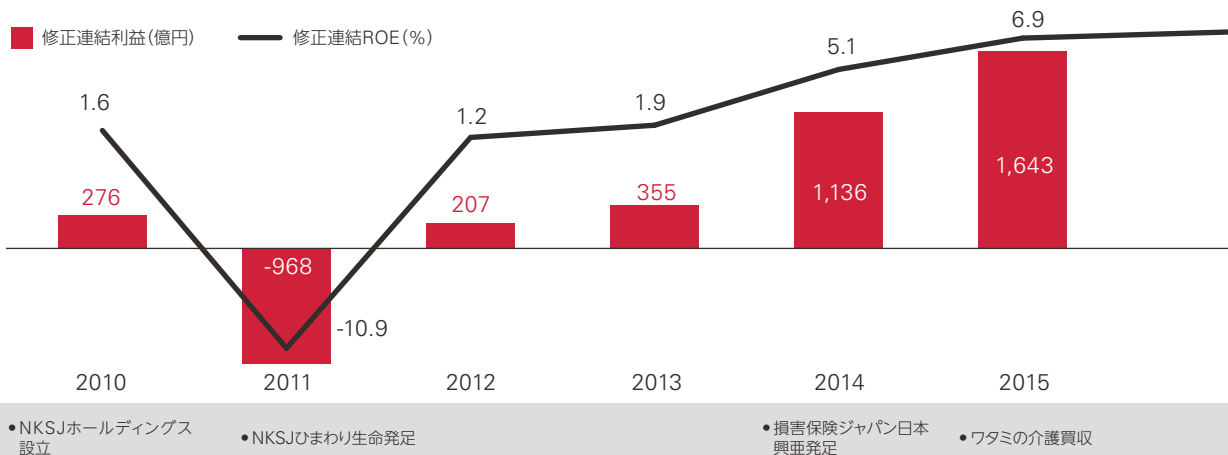
- 国内損害保険事業**
- 中核2社の合併と早期一体化による事業効率向上の実現
 - ノウハウ共有・高度化による高品質な商品・サービスの提供
 - 自動車保険の等級制度改定などの収支改善
 - ダイレクトチャネルも活用した顧客基盤の拡大
- 海外保険事業**
- 元受事業におけるM&A・提携・ローカルマーケット開拓による収益貢献
 - 新興国での自動車保険を中心としたリテール分野と欧米スペシャルティ分野でのバランスの取れたM&Aの実行
- 国内生命保険事業**
- 2社の早期かつ円滑な合併の実現
 - 保障性商品ウェイトの拡大と規模の拡大
- その他**
- 介護事業やリフォーム事業の買収などサービス事業に本格的に参入

主要KPI実績

2015年度実績	修正連結利益：1,643億円 修正連結ROE：6.9%
-----------------	--------------------------------

課題

- 国内の保険事業の収益力強化にとどまり、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
- 先行き不透明なVUCAの時代を見据えたトランスフォーメーション



※2010～2015年度の数値は現在の修正利益定義をベースとした試算値

強化、グループ全体の経営資源の適正配分、ガバナンス体制の強化、人材の多様化の促進など、さまざまな重要課題に取り組みました。また、海外保険事業の拡大や介護事業の早期黒字化などを実現し、さらには成長分野への新規投資やデジタル戦略の推進による事業領域・収益源の多様化を進め、「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)を加速させました。

2016～2020年度(前中期経営計画)

「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と施策効果の発揮

2020年度目標

修正連結利益：2,050～2,150億円
修正連結ROE：8.0%程度

国内損害保険事業

- プライシング戦略や事業費対策などの収益構造改革の遂行
- 自然災害リスクの削減、政策保有株式の売却によるリスク抑制
- 新顧客接点や新収益源の創出

海外保険事業

- Endurance(現SOMPOインターナショナル)の大型買収と着実なPMIの実現
- 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

- Insurhealth®を核とした健康応援企業への変革と拡大
- 健康応援サービスブランド「リンククロス(Linkx)」の展開

介護・ヘルスケア事業

- グループ会社の合併・統合などによるガバナンス強化
- 入居率改善などによる早期黒字化
- Future Care Lab in Japanの開設など将来に向けた投資の実行

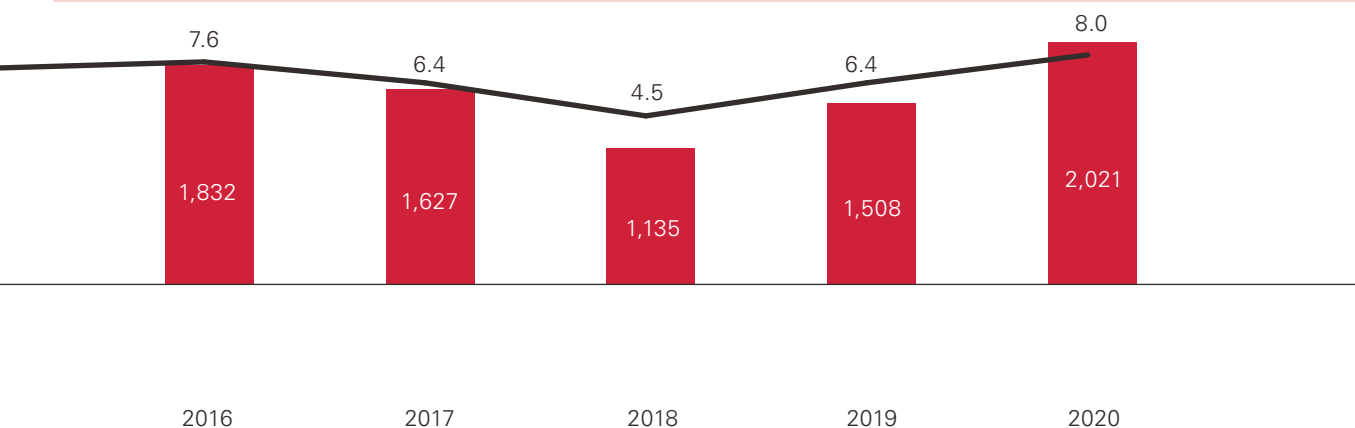
グループ共通戦略

- デジタル戦略を推進し、グローバル3極体制を構築
- 既存事業のデジタル化推進、データを活用した事業戦略の展開
- 事業領域・収益源の多様化・安定性確保
- 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
- 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・生産性の向上を実現

2020年度実績

修正連結利益：2,021億円
修正連結ROE：8.0%

- With/Afterコロナの社会構造変化・行動変容などに応じたトランスフォーメーションの加速
- 深刻化する社会課題への長期的なアプローチ



• SOMPO Digital Lab設置
• 事業オーナー制導入

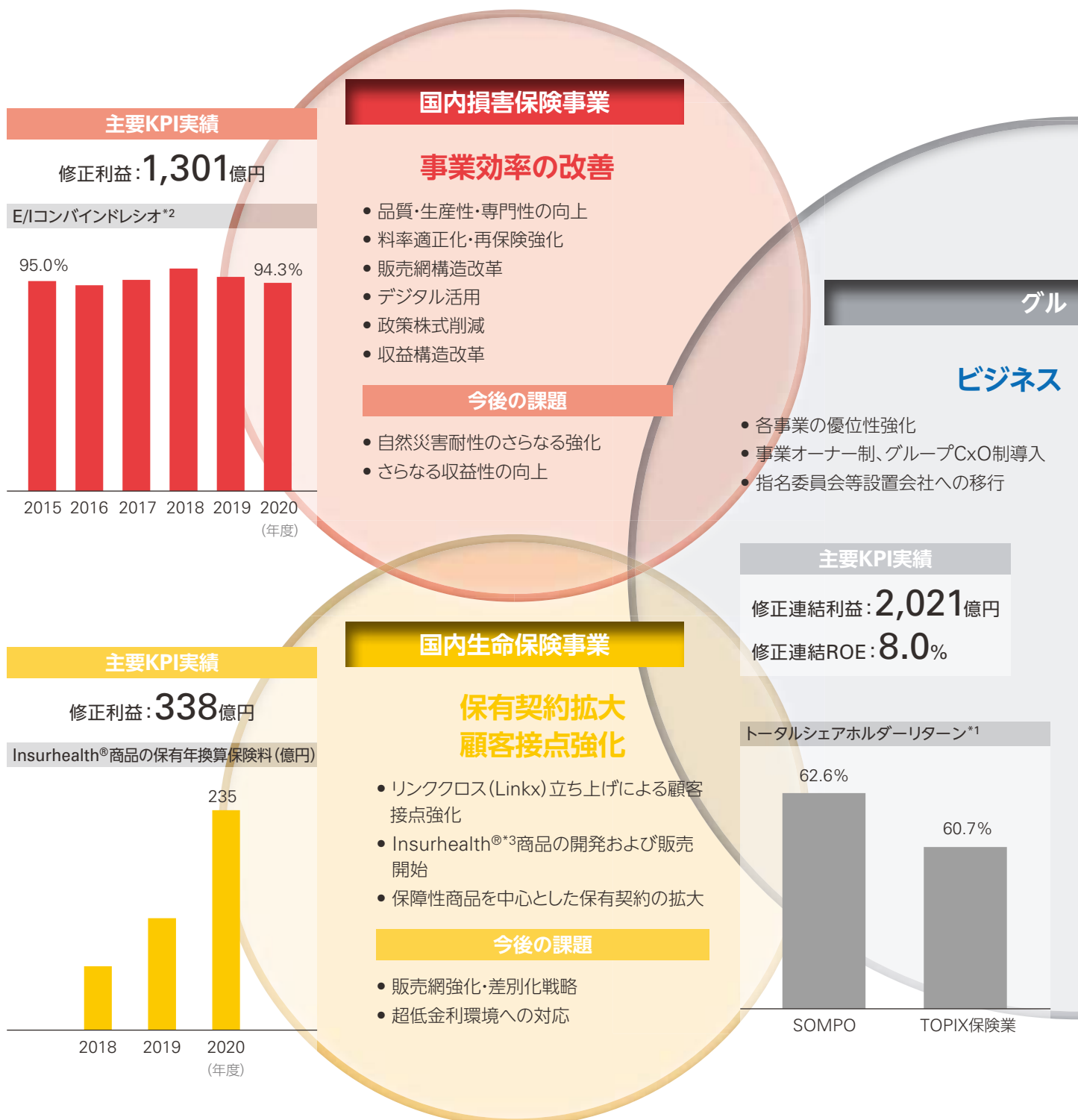
• Endurance買収
• グループCxO制導入

• SOMPOケア発足

• Palantir Technologies Japan設立
• 指名委員会等設置会社移行

前中期経営計画における各事業の取組み

2016年度から開始した前中期経営計画では、これまでの各事業での取組みをもとに着実な成長を果たすとともに、将来に向けた成長分野への新規投資やデジタル戦略を加速させ、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて質的变化の着実な進展を遂げました。国内損害保険事業では、既存ビジネスの収益性を強化するための経営基盤の構造改革に加え、新規事業の開発などに取り組みました。海外保険事業では、Endurance Specialty Holdings Ltd. (現Sompo International Holdings Ltd.)の買収など、規律あるM&Aによる事業規模の拡大と子会社再編によるグローバルなプラットフォームの構築を進めました。



*1 前中期経営計画公表後 (2016年5月26日) ~2021年3月末、出典: Bloomberg

*2 損保ジャパン (除く自賠責・家計地震) のE/Iコンバインド・レシオ (=E/I損害率+正味事業費率)

国内生命保険事業では、Insurhealth®を核とする「健康応援企業」への変革に向けて、新たな商品・サービスを開発・展開しました。そして、介護・ヘルスケア事業では、既存の介護施設のサービス品質と生産性の向上に資する施策と人材育成などを実施しました。また、デジタル分野においては、外部人材の登用やさまざまなプレイヤーとのパートナーシップ形成を積極的に進め、取組みを本格化させました。

海外保険事業

オーガニック成長とM&Aによる成長加速

- Endurance買収
- グローバル・プラットフォーム戦略
- オーガニックおよびボルトオンM&Aによる成長加速
- 世界最大規模の農業保険プロバイダーへ成長

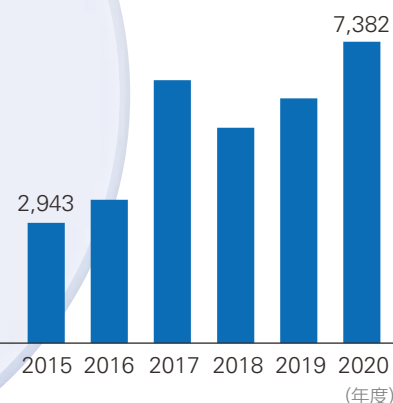
今後の課題

- 業績安定性の改善
- 収益性の向上

主要KPI実績

修正利益：300億円

収入保険料(億円)



アップ

モデルの進化

- 大型M&Aの実行
- デジタル体制整備
- Palantir(パランティア)への出資

今後の課題

- レジリエンス獲得
- 社会課題解決に向けた長期的アプローチ
- 魅力ある株主還元の実現

介護・ヘルスケア事業

品質・生産性向上による利益安定化

- 介護事業早期黒字化
- 認知症サービス展開
- 入居率改善
- 品質・生産性向上
- 処遇改善による人材確保
- 内部管理体制の整備
- 傘下介護事業会社の合併

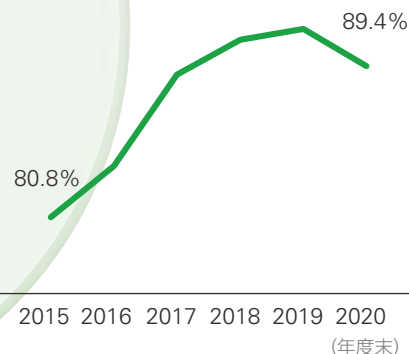
今後の課題

- 業界の需給ギャップ解決
- ノウハウの外部展開

主要KPI実績

修正利益：73億円

入居率

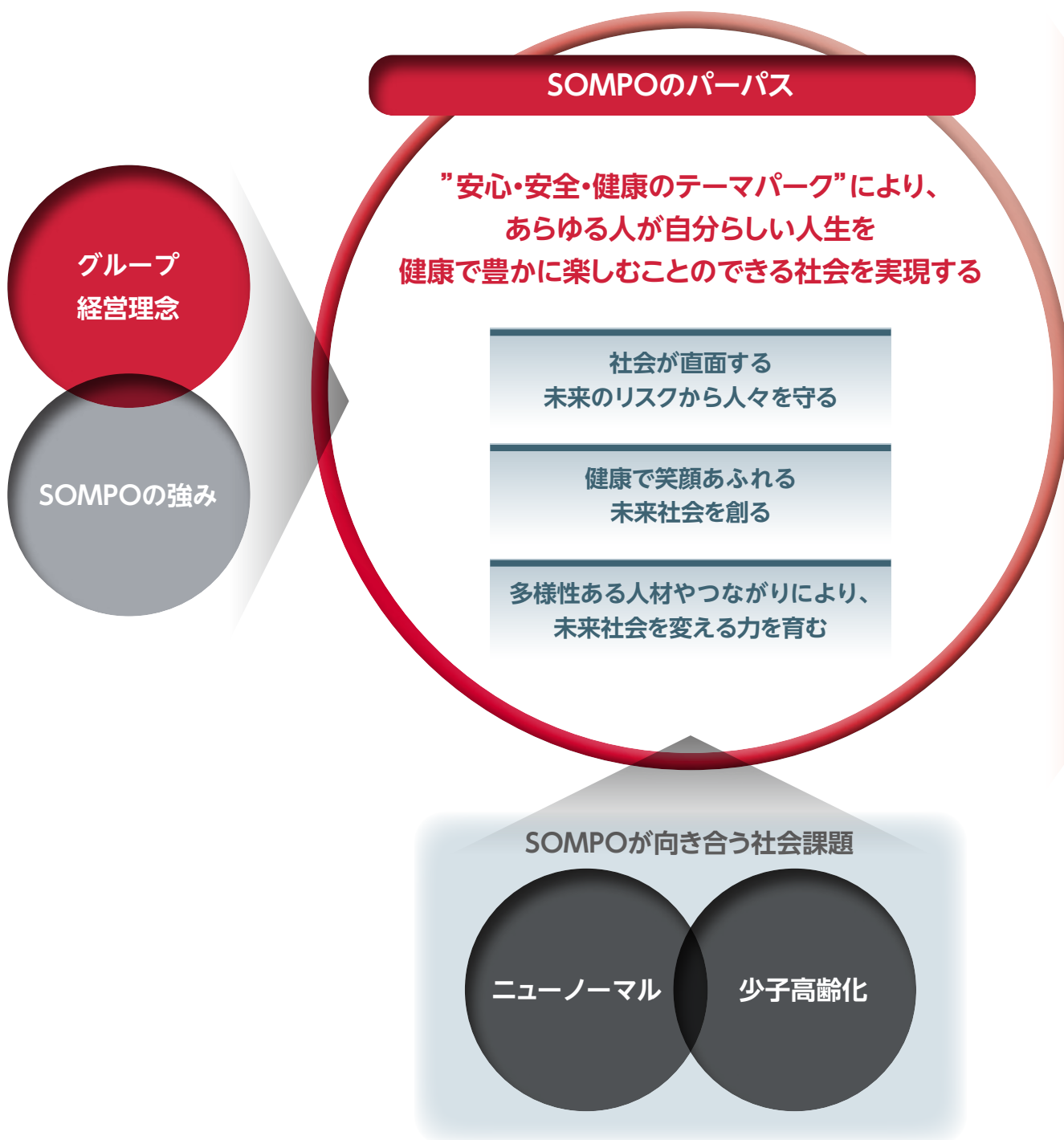


*3 Insurhealth® (インシュアヘルス)：「万が一」への備え(Insurance)と、「毎日」に寄り添って健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせた従来にはない新たな価値

新中期経営計画

2021年度から新たな中期経営計画がスタートしました。将来をクリアに見通すことが難しいVUCAの時代であることもふまえ、今回の計画期間は2023年度までの3年間としています。

新中期経営計画は、「SOMPOのパーパス」で掲げている目指す社会や、社会に提供する価値をベースに、今後の3年間で取り組むことを具体化したものです。このように、「SOMPOのパーパス」から導かれた3つの基本戦略である「規模と分散」、「新たな顧客価値の創造」、「働き方改革」を着実に遂行していくことで、修正連結利益：3,000億円以上、修正連結ROE：10%以上などの到達点を目指していきます。



中期経営計画 (2021～2023年度)

到達点

▶ P.38-39

“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化

- 修正連結利益: 3,000 億円以上
- 修正連結 ROE: 10 %以上
- リスク分散効果の発揮
- 保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダー

3つの基本戦略

1 規模と分散

自然災害の激甚化・新型コロナウイルス感染症拡大など急速な環境変化に耐えうる強靱な経営基盤を備えるため、保険・介護事業を中心とした収益性・生産性の向上や顧客基盤の拡大を進めます。また、M&Aなども活用した事業規模拡大・利益成長を推進し、事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上を実現します。

2 新たな顧客価値の創造

デジタルとデータが生み出す変革の潮流をとらえ、既存事業との親和性の高い領域での新事業開発に注力し、また、各事業・領域のリアルデータ(社会や生活から得られる実際のデータ)を有機的に結びつけるリアルデータプラットフォームを構築し、これまでにない価値提供を目指します。

3 働き方改革

グループの持続的成長には、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、高い生産性の実現が不可欠です。3つのコアバリュー(ミッション・ドリブン、プロフェッショナリズム、ダイバーシティ&インクルージョン)を体現する人材集団を目指し、さまざまな制度改革・人材育成を推進します。

SDGs経営

▶ P.44

資本政策・ERM

▶ P.51

ガバナンス

▶ P.51

新中期経営計画

経営数値目標と主要KPI

2023年度までに「修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上」の達成と、中長期的にリアルデータプラットフォーム(RDP)を活用した市場創出と売上高5,000億円超を目指します。

各事業のトップライン(売上)・ボトムライン(利益)を追求することでグループの利益やROEを向上させるとともに、政策株式や金利リスクの削減、新たな事業展開により、分散効果を高めていくことで目標を達成していきます。

		2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
修正連結利益		2,021 億円	2,050 億円	3,000 億円以上*
修正連結ROE		8.0%	7.4%	10%以上
分散効果	リスク分散比率	39.4%	40.2%	2020年度比改善
	海外事業比率	14.9%	29.3%	30%以上
新たな顧客価値の創造		—	—	商品・サービスの 外販・収益化 (2事業以上)

*オーガニック成長を前提とした計画値。想定以上の自然災害影響などによる下振れリスク(△300億円)に対し、M&A実行によって利益上乘せ(+300億円)を図ることで、計画の達成確度を高める

国内損害保険			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上
正味収入保険料*1	19,034億円	19,293億円	20,000億円
E/Iコンバインド・レシオ*1	94.3%	94.8%	91.7%
政策株式削減	703億円	500億円	500億円 (3年間累計:1,500億円)

海外保険			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	300億円	600億円	1,000億円以上
グロス保険料成長率*2	+37.8%	+10.2%	年率+9%程度
E/Iコンバインド・レシオ*2	97.8%	91.7%	88%台

国内生命保険			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	338億円	325億円	400億円以上
新契約年換算保険料*3	298億円	430億円	500億円
保有契約件数	426万件	443万件	500万件
ALM資産投入額*4	—	3,000億円	3,000億円 (3年間累計:9,000億円)

介護・シニア			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	73億円	65億円	80億円以上
売上高	1,318億円	1,375億円	1,620億円
入居率*5	89.4%	90.8%	93.8%

新たな顧客価値の創造					
2023年度計画	RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2事業以上	中長期目標	RDP活用によって創出するグループの売上高	5,000億円超

*1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震)

*2 SOMPOインターナショナル(SI)コマーシャル事業

*3 営業成績ベース

*4 30年債換算

*5 年度末時点

新中期経営計画 3つの基本戦略

1 規模と分散

レジリエンス獲得

気候変動・温暖化や世界的な低金利環境の継続など、ニューノーマルへの備えとして、規模と分散戦略の取組みを加速し、レジリエントなポートフォリオ構築を図ります。規模と分散戦略は、強固な経営基盤を確立している国内損害保険、海外保険、国内生命保険の保険3事業を中心に組み込んでいきます。具体的な取組みとして、国内損害保険事業では、

収益構造改革の完遂を通じ、収益性のさらなる向上とともに、キャッシュ創出能力を強化します。海外保険事業では、保険マーケットのハード化をふまえた増収・高い利益成長とともに、規律あるM&A実行による成長を実現します。国内生命保険事業ではInsurhealth®による新たなお客さま層の開拓を通じた増収を実現します。

気候変動・温暖化

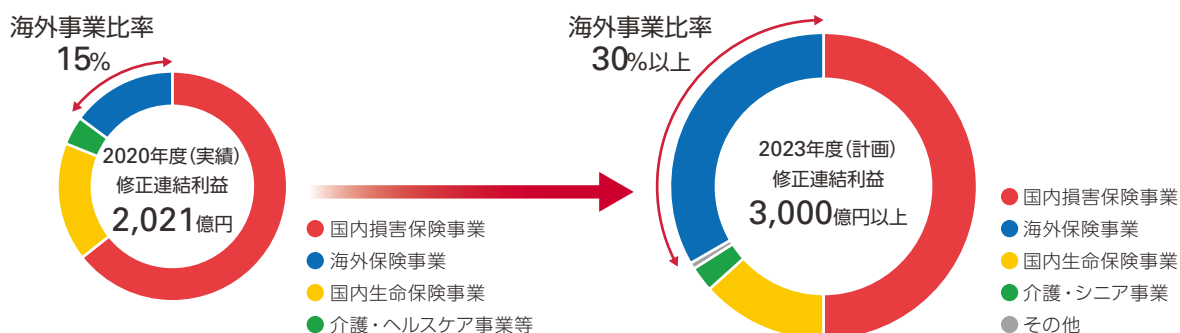
世界的な低金利環境

不確実性への備え、レジリエンス獲得

国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業
収益性の追求による利益拡大・ 安定的キャッシュ創出	マーケットのハード化をふまえた レートアップなどによる高い利益成長	Insurhealth®による 新たな顧客層開拓を通じた収入拡大
正味収入保険料 成長率*1	グロス保険料 成長率*4	新契約 年換算保険料*5
+1.5%程度 (年率)*2	+9%程度 (年率)*2	500億円*3
E/Iコンバインド・ レシオ*1	E/Iコンバインド・ レシオ*4	保有契約件数
91.7%*3	88%台*3	500万件*3
	規律あるM&A	
<ul style="list-style-type: none"> 収益構造改革の完遂 <ul style="list-style-type: none"> >火災保険を中心としたプライシング適正化 >Palantir(パランティア)と連携したAIアンダーライティング活用による高損契約の見直し >デジタルを活用した組織・業務プロセスの変革 国内風水災リスクのコントロール 政策株式の削減継続 	<ul style="list-style-type: none"> 保険マーケットのハード化をとらえた増収 規律ある保険引受方針維持による収益性改善 厳密なコスト管理・最適な要員配置による、さらなる業務効率性の改善 リテールプラットフォームにおけるベストプラクティスの共有、収益性改善 規律あるM&Aの実行 	<ul style="list-style-type: none"> Insurhealth®を原動力とした増収、データを活用した健康応援接点強化・お客さまの数の拡大 営業店事務の本社集中化、本社フロア縮小、拠点統合などによるローコストオペレーションの推進 金利リスク削減による資本効率向上

*1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震) *2 2021~2023年度 *3 2023年度 *4 SOMPOインターナショナル(SI)コマーシャル事業 *5 営業成績ベース

規模と分散によりバランスの取れた事業ポートフォリオを目指す



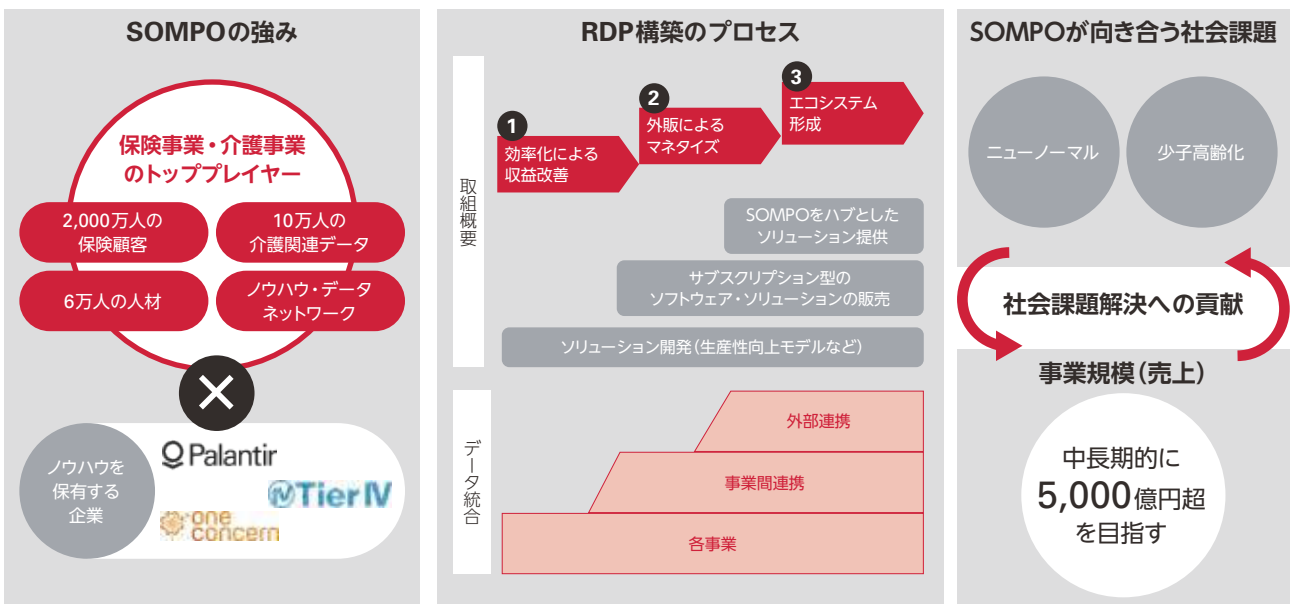
2 新たな顧客価値の創造

当社グループ内外から各事業を通じて得られる膨大なリアルデータの利活用は、人の生活をより豊かにする大きな付加価値を生み出すとともに、持続可能な社会の実現および企業価値の向上にもつながっていくと考えています。

SOMPOの強みである保険事業・介護事業に加えて、デジタル新規事業の立ち上げにより新たに獲得できるリアルデータと、提携パートナー企業が保有するノウハウ・技術力を組み

合わせ、これまでの領域にとどまらないサブスクリプション型のソリューションを外部提供していきます。

リアルデータプラットフォーム(RDP)では、既存事業での収益拡大、事業間の連携による新たな顧客価値の創造、そして最終的にはエコシステムを形成するプロセスで、社会課題解決への貢献とともに中長期的な利益成長を目指します。



グループCDOメッセージ

インターネット上で生み出されるバーチャルデータに対し、お客さまの実生活に紐づくいわゆるリアルデータは、今後その重要性が一層高まってきます。

当社は、基幹事業である保険、介護事業に加え、デジタル新規事業から出てくるリアルデータ、さらに他社との外部連携を通じて収集するリアルデータを、世界レベルで実績があるPalantir(パランティア)社の技術・知見とともに活用し、唯一無二のRDPを構築していきます。

RDPは、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、グローバルで勝ち抜く競争力を高め、ひいては社会価値の向上につながっていくものと考えています。

当社にとって、RDPの意義の1つは、いわばソフトウェア事業モデルの創出です。リアルデータを取得・活用・解析することにより、さまざまな社会課題を解決するソリューションをソフトウェア事業的にサブスクリプション型でお客さまに提供していきます。

究極的には、当社グループがわが国の産業界にとって必要不可欠と言われるような、ソリューション・プロバイダーとなることを目指しており、グローバル展開も見据えています。



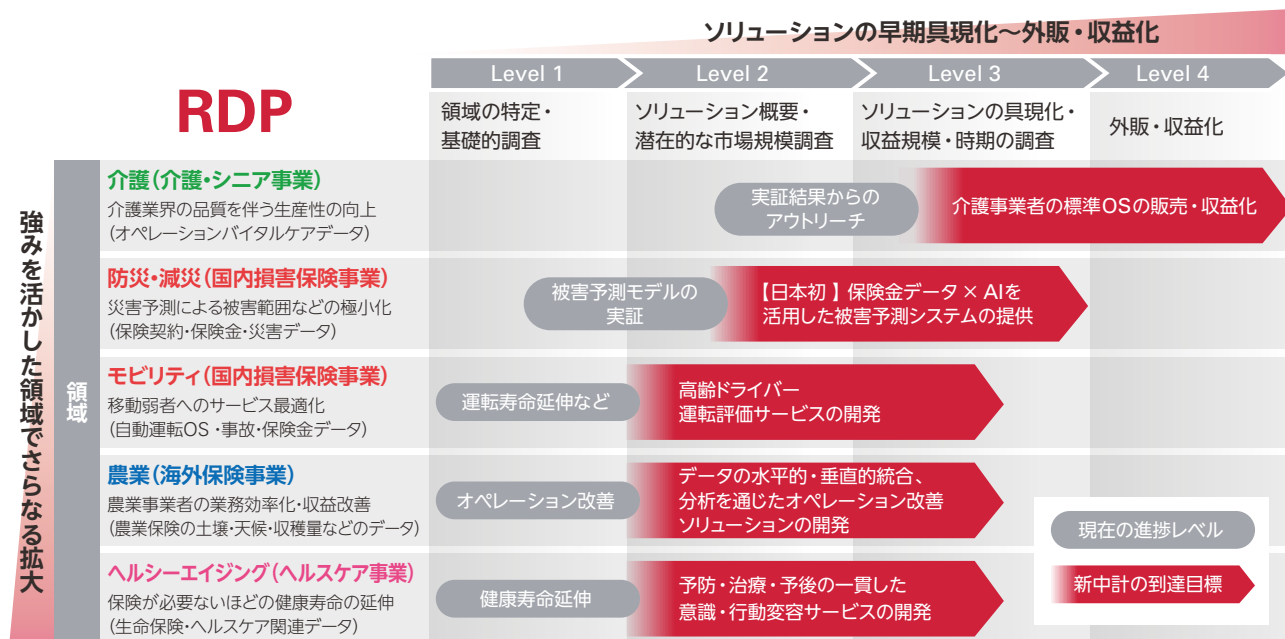
グループCDO
執行役専務
榎崎 浩一

2 新たな顧客価値の創造

注力領域と進捗状況

SDGsへのさらなる貢献と当社の経営理念である「安心・安全・健康のテーマパーク」をより具体化するために、注力する5領域を選定しました。

今後、他に類を見ない当社の事業形態や強みを活かして、各々のソリューションの早期具現化、外販・収益化を伴う社会実装を目指していきます。



介護業界では、高齢者増加に伴う需要増と少子化による労働力減少に起因する需給ギャップの拡大と社会保障費の増大という大きな2つの社会課題を抱えています。これには介護業務の質を伴った生産性の向上が必要であり、当社グループではこれらの課題に対応するための取組みに着手しています。

SOMPOケアにて運営する介護付有料老人ホームでは、日々のご入居者さまへのケアや体調を把握するための各種バイタルの記録、センサーなどから取得する情報、施設の業務運営上のケアスケジュールなどさまざまなデータが発生しています。異なる場所に保存していたこれらのデータを統合することで、施設長が迅速な情報収集とデータに基づく判断を行うことが可能となりました。このようにデータ活用による介護オペレーションの改善や最適化が可能であることを実証できました。

現在は自社内での展開拡大と並行して、さらなるデータ・ノウハウ蓄積に向けて外部の介護事業者に対するアプローチを開始しており、ソリューションの外部展開を目指していきます。

また、将来的には関連する領域が多いと思われる医療機関との連携や他のサードパーティーの参画も見据えており、介護業界標準のエコシステムとなっていくように開発を進めています。

実証成果1: データ統合による判断精度の向上

- 異なるシステムのデータを統合し、判断に必要な情報を最適な形で表示
- アセスメント/ケアスケジュール/ケア実績の比較・変化が明確に示され、必要な対応策の意思決定精度が向上



実証成果2: 最新データを基にした迅速なアクション

- 体調変化があったご入居者さまを毎朝お知らせし、入居者対応を優先順位づけ
- さらに関連するバイタルデータなども一元的に表示することで、必要な情報収集が完結



3 働き方改革

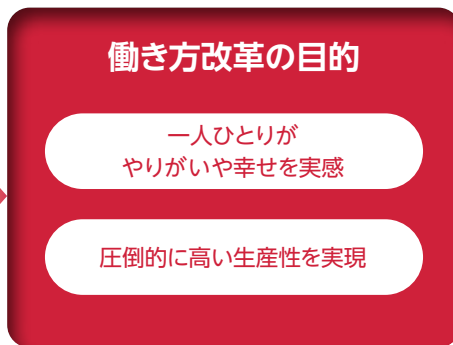
新中期経営計画における基本戦略の一つとして、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、および圧倒的に高い生産性を実現するために「働き方改革」を進めています。これにより、3つのコアバリュー（ミッション・ドリブン、プロフェッショナリズム、ダイバーシティ&インクルージョン）を共有する人材

集団を実現し、SOMPOのパーパス実現の原動力としていきます。

また、働き方改革の取組状況を体系化・可視化するフレームワークとして「生産性KPI体系」を導入し、進捗や成果の測定および改善につなげていきます。

3つのコアバリューを共有する人材集団の実現

- ミッション・ドリブン
- プロフェッショナリズム
- ダイバーシティ&インクルージョン



デジタル・ワークシフト (人材育成)

- DX企画人材
デジタル企画力、実行力、情報収集・活用力
- DX専門人材
データサイエンス、デザイン、エンジニアリング
- DX活用人材
理解力、活用力、育成力

- 自分および仕事のミッション明確化
- 自律的なキャリア形成の促進
- 「仕事における幸福度」の向上
- 多様性を力に変える環境づくり

- デジタル施策を企画し、組織を牽引
- 高レベルのスキルを有し、企画を実現
- デジタルを活用し、顧客に価値を提供

グループCHROメッセージ

新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々が「社会の持続可能性の重要さ」を再認識する機会となりました。同時に、持続的な社会の実現に向けて、企業はその姿勢を問われています。当社グループでは、マルチステークホルダーの重要な一角である「社員」の仕事における幸せを、お客さまの幸せと同様に大切に、持続的な社会の実現に貢献していきます。その鍵が、グループで取り組む「SOMPOの働き方改革」です。新中期経営計画の基本戦略の一つであり、企業文化を変革する、創業130年で最大のプロジェクトです。

その中心が、3つのコアバリューを共有する人材集団の実現です。社員一人ひとりが「MYミッション」（自らの人生のミッション）に突き動かされて仕事をする「ミッション・ドリブン」、高い専門性と倫理観に基づき、自律的に行動し、成果につなげる「プロフェッショナリズム」、多様性の重要さを理解し、新たな価値創造に結びつける「ダイバーシティ&インクルージョン」、これら3つのコアバリューの実践により、社員一人ひとりの働きがいや幸福度、お客さまの満足度の向上を通じて、SOMPOの持続的成長を目指します。

原動力は社員一人ひとりです。MYミッションとSOMPOのパーパスを重ね合わせ、日々の仕事を通じて新たな価値提供につなげるとともに、それを何千、何万と積み重ね、パーパスに掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現していきます。

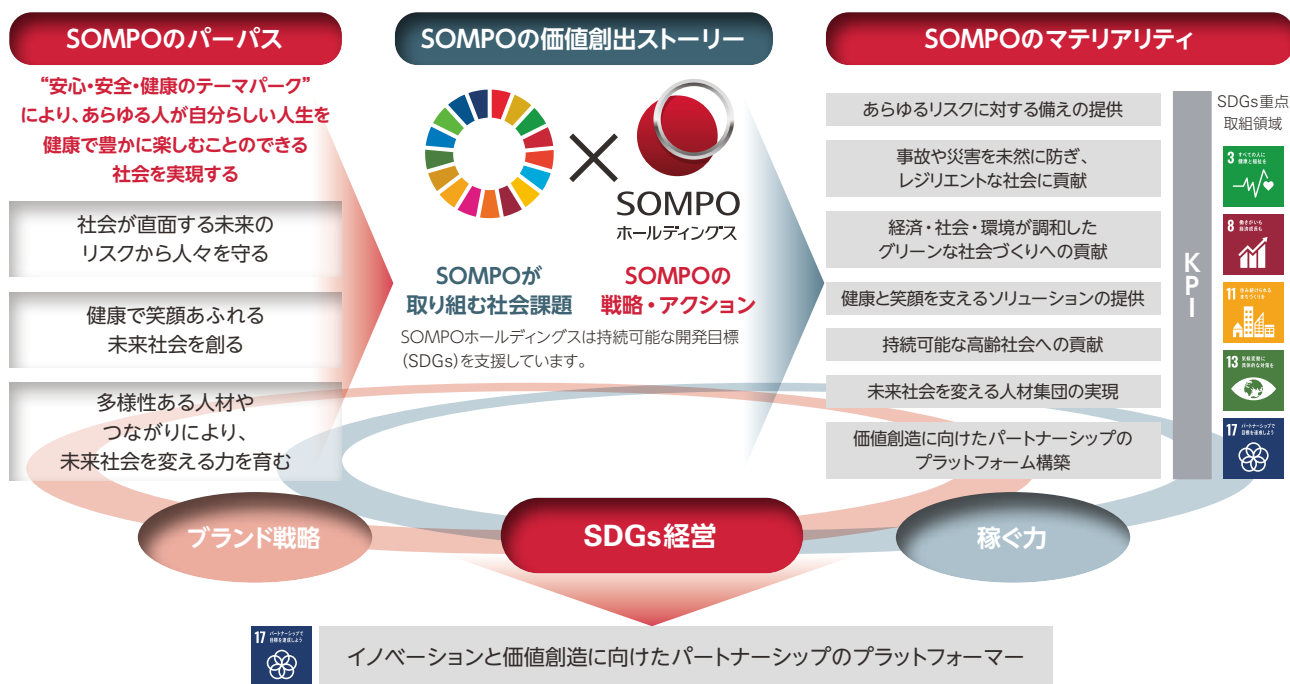


グループCHRO
執行役常務
原伸一

SDGs経営

新中期経営計画では、当社グループのパーパス実現に向け、本業を通じた社会課題解決により経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を、新たに経営基盤として位置づけました。その推進にあたっては、当社グループが取り組む社会課題および戦略・アクションに対し、マテリアリティ・KPIを定めることで経営のフレームワークに組み込むとともに、

そのアウトカムを世界共通言語のSDGsで客観化しながら発信・訴求することで、PDCAを実践していきます。またこのSDGs経営では、本業でSDGsへ貢献してきた実績・強みと社会変革を担うプラットフォーマーの資質を最大限発揮し、イノベーションと価値創造に向けた「パートナーシップ」のプラットフォーマーを目指していきます。



SOMPOの実績・強み

事業・組織の風土、本業を通じたSDGsへの貢献実績

日本初の火災保険会社としての誕生以来、保険を通じ、変化する社会課題へ解を提供することで成長を遂げてきた当社グループには、創業来の社会課題解決のDNAが継承されています。近年では、少子高齢化という社会課題に向き合うために介護事業にも本格参入するなど、保険の枠を超えたソリューション・プロバイダーへと進化を続けています。

CSRの先駆者としての実績

当社グループは1992年のリオ地球サミットへの参加を契機に、国内金融機関でいち早く地球環境室を設置し、環境NPOと協働した「市民のための環境公開講座」を1993年から継続開催するなど、先駆的にCSRへの取組みを展開してきました。また、1995年に設立されたWBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)に発足時から国内金融機関唯一のメンバーとして積極的に参画するなど、グローバルレベルでのCSRの実績が豊富にあります。

プラットフォーマーの資質

安心・安全・健康のテーマパーク

(リアルデータなどを活用したSDGsへの貢献)

当社グループは、前中期経営計画の5年間を通じてグループのトランスフォーメーションを着実に進め、「安心・安全・健康のテーマパーク」を構築してきました。新中期経営計画では、事業の多様性を活かした幅広いソリューションの提供に加え、各事業が生み出す豊富なリアルデータを活用した社会課題解決の仕組み、リアルデータプラットフォーム(RDP)の構築に取り組んでいきます。

ステークホルダーとのネットワーク、多様な人材

多様な事業ポートフォリオを有する当社グループには、企業や自治体、大学・研究機関、さらにはNPO・NGOなど、各事業が構築した多様なステークホルダーとのネットワークがあります。また多様な事業ポートフォリオが生み出す人材の多様性も、当社グループによる多方面にわたるパートナーシップの構築を支える資質となっています。

SOMPOのマテリアリティ

SOMPOの存在意義を示すパーパスおよびその実現に向けた価値創出ストーリーと新中期経営計画の検討に際し、当社では中長期的なメガトレンドの分析や社会課題の洗い出しをもとに、当社グループが有する強みやリソースからどんな社会課題に向き合い、どんな価値を提供していくのかについて徹底的に議論をしました。加えて、国連グローバル・コンパ

クトやISO26000などの国際規範をもとに、社会やステークホルダーにとって重要な課題もふまえ、網羅的に社会課題を洗い出し、その中から優先的に取り組む社会課題を7つのマテリアリティとして整理しています。今後は各マテリアリティに対して設定したKPIにより進捗状況を管理し、パーパス実現に向けた着実なPDCAを実践していきます。

マテリアリティ特定プロセス

PROCESS 1

取り巻く社会課題の洗い出し

パーパス実現に向けた当社の価値創出ストーリーや国連グローバル・コンパクト、ISO26000といった国際規範などをもとに、経営にとっての重要性和ステークホルダーへの影響の双方の視点からSOMPOを取り巻く社会課題を網羅的に洗い出し

PROCESS 2

優先的に取り組む社会課題の特定

網羅的に洗い出されたSOMPOを取り巻く社会課題について、世界共通言語であるSDGsとの関係性をもとに重要性を評価し、当社グループが事業を通じて優先的に取り組む社会課題を特定

SDGsマトリクス ▶P.46-47

PROCESS 3

7つのマテリアリティとして体系化 (経営上の重点課題)

優先的に取り組む社会課題について、当社グループが経営戦略上、どのようにアプローチするかという視点から整理・統合し、経営上の重点課題として7つのマテリアリティに体系化

7つのマテリアリティとKPI

あらゆるリスクに対する備えの提供

事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献

経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献

健康と笑顔を支えるソリューションの提供

持続可能な高齢社会への貢献

未来社会を変える人材集団の実現

価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築

KPI

▶P.48-49

各社の
SDGs
推進計画
(PDCA)

新中期経営計画 経営基盤

SOMPOが取り組む社会課題とSDGs

このマトリクスでは、ISO26000のフレームワークを用いてProcess1で洗い出された当社を取り巻く社会課題とESG・ISO26000の中核主題それぞれとの関係性を整理するとともに、当社グループが商品・サービスの提供などを通じて貢献していくSDGsを169のターゲットで示しています。また、重要度に基づきマテリアリティ候補の絞り込みを行ったProcess2の結果、当



ESG区分	ISO26000 7つの中核主題	SOMPOを取り巻く社会課題	1	2	3	4	5	6	7	8
G	組織統治	ガバナンスの高度化								△8.8
		ERM高度化								△8.10
		サイバーセキュリティの強化								
	公正な事業慣行	コンプライアンスの強化								△8.8
		腐敗防止								△8.8
S	人権	バリューチェーンにおけるESG配慮							●7.2	●8.7
		人間尊重・人権リスク	△1.3		●3.4	●4.4	△5.4			●8.8
	労働慣行	感染症の拡大防止			●3.3					●8.10
		働き方改革による従業員エンゲージメント向上			△3.4	●4.4	△5.4			●8.2
		イノベーションを起こせる人材の育成・活用				△4.4	△5.b			●8.2
		ダイバーシティ&インクルージョンの推進	△1.4		△3.4	●4.5	●5.5			●8.2
		健康経営 [※] の推進			●3.4					●8.8
	コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	人材投資(生涯教育・リカレント教育)				●4.4				●8.2
		地域活性化に向けた地域創生支援								
		文化・芸術の振興				△4.7				
		金融包摂・あらゆる人々への保険の普及	●1.4	●2.3	●3.3					●8.10
		自然災害にレジリエントな社会への貢献	●1.5							●8.10
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献			●3.6					●8.10
		持続可能な社会保障制度への貢献	●1.3		●3.4					●8.8
		災害弱者への支援	△1.5							
多様なステークホルダーとの共創		●1.4	●2.4	●3.6	●4.7	●5.5	●6.6	●7.a	●8.10	
消費者課題		デジタル社会の促進	●1.5	●2.4	●3.4	△4.4	△5.b	△6.4	△7.b	△8.10
	お客さまサービスの品質向上			△3.6					△8.3	
	プライバシーの保護								△8.8	
	スマート社会への貢献			●3.4						
	健康寿命の延伸	△1.4		●3.4	△4.7				●8.10	
	価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供								●8.10	
	次世代教育(防災・交通安全)			●3.6	●4.7		△6.6			
	次世代教育(環境)									
E	環境	サステナブル・ファイナンス(保険引受・保険商品開発)			△3.9				●7.a	△8.10
		サステナブル・ファイナンス(投融資)							●7.a	△8.3
		持続可能な食糧供給への貢献	●1.5	●2.4				△6.6		●8.10
		グリーン社会への貢献	●1.5	●2.4	△3.9	△4.7		△6.6	●7.2	
		循環型社会への貢献						●6.b		
		自然共生社会への貢献						●6.6		

※1 当社グループの取組みと関係の強いSDGsターゲットを[●]、関連のあるターゲットを[△]で表記しています。

当社グループの課題解決型事業の進展や社会課題の変化に応じて継続的に見直しを行います。

※2 本マトリクスは、笹谷秀光氏の監修のもと整理しています。

*「健康経営[®]」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

社グループが事業を通じて優先的に取り組む社会課題を特定しています。これらの社会課題を、Process3として、当社の戦略に応じて整理・統合し体系化したものが、マテリアリティ(SOMPOのパーパス実現に向けた経営上の重点課題)です。



Process 3
7つのマテリアリティとして
体系化
 (経営上の重点課題)

9	10	11	12	13	14	15	16	17	優先的に 取り組む 社会課題
							●16.7		
							●16.5		
●9.1									
	△10.3						●16.5		
	△10.3						●16.5		
		●12.2	●13.2	△14.2	△15.1	△16.2	●17.17		☆
△9.1	△10.2						●16.1	●17.16	☆
			△13.1						
									☆
	●10.2	△12.6							☆
								△17.16	☆
●9.5	△10.2							●17.16	☆
		△11.3						●17.16	
								●17.16	
△9.3		●11.1		●13.1				●17.16	☆
△9.1		●11.b		●13.1				●17.16	☆
●9.1		●11.2						●17.16	☆
	△10.2							●17.16	☆
		△11.b		△13.3				△17.16	
●9.2	●10.4	●11.b	●12.5	●13.3	●14.2	●15.1	●16.2	●17.16	☆
●9.2	△10.2	●11.b	△12.5	△13.1	△14.2	△15.a	△16.1	●17.16	☆
								●17.16	
							●16.5		
		●11.3		△13.1				●17.16	☆
	△10.2							●17.16	☆
			△12.8					●17.16	
		●11.b						●17.16	☆
		●11.b	●12.3	●13.3	●14.1			●17.16	☆
●9.1		●11.4		●13.3	△14.1	△15.5		●17.16	☆
●9.4			△12.c	●13.a	△14.1	△15.5		●17.16	☆
				●13.1				●17.16	☆
△9.1		△11.4	●12.8	●13.2	△14.1	△15.5		●17.16	☆
			●12.5	△13.3	●14.1	△15.4		●17.16	☆
			●12.5	△13.3	●14.1	△15.2		●17.16	☆

- あらゆるリスクに対する
備えの提供
- 事故や災害を未然に防ぎ、
レジリエントな社会に貢献
- 経済・社会・環境が調和した
グリーンな社会づくりへの貢献
- 健康と笑顔を支える
ソリューションの提供
- 持続可能な高齢社会への貢献
- 未来社会を変える
人材集団の実現
- 価値創造に向けた
パートナーシップの
プラットフォーム構築

新中期経営計画 経営基盤

マテリアリティKPI

マテリアリティ	マテリアリティの小区分	マテリアリティKPI	
		KPI項目	対象事業
あらゆるリスクに対する備えの提供	金融包摂・あらゆる人々への保険の普及	国内の正味収入保険料(保険の普及への貢献)	国内損害保険事業
		海外の総収入保険料(保険の普及への貢献)	海外保険事業
	持続可能な食糧供給への貢献	生命保険の保有契約件数(保険の普及への貢献)	国内生命保険事業
		あらゆる人々への病気・ケガへの備えに資する保険商品(メディカル・マスター、入院/パスポート)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献	自然災害にレジリエントな社会への貢献	AgriSompolによる農業保険の事業対象国の拡大	海外保険事業
	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献	自然災害の保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業
	次世代への教育(防災、交通安全)	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング!、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献	サステナブル・ファイナンス(保険引受・商品開発/投融資)	防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
	グリーン社会、循環型社会、自然共生社会への貢献	サステナビリティ関連のイニシアティブ・ルールメイキングへの参画・活動	グループ横断
	バリューチェーンにおけるESG配慮	投資先エンゲージメント数	グループ横断
	次世代への教育(環境)	温室効果ガス削減率(スコープ1・2・3)	グループ横断
		使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え	グループ横断
健康と笑顔を支えるソリューションの提供	健康寿命の延伸	環境教育への参加人数	グループ横断
		Insurhealth®販売件数	国内生命保険事業
		Insurhealth®保有件数	国内生命保険事業
		Insurhealth®商品の販売占率	国内生命保険事業
		社名認知度	国内生命保険事業
		健康イメージ	国内生命保険事業
	スマート社会への貢献	認知症予防プログラム展開事業所数	介護・シニア事業
		保健指導事業の売上高	ヘルスケア事業
		メンタルヘルスサービスの売上高	ヘルスケア事業
		スマートコミュニティのProof of Concept件数	介護・シニア事業
持続可能な高齢社会への貢献	持続可能な社会保障制度への貢献	未来の介護モデルの導入施設数	介護・シニア事業
		介護施設の入居率	介護・シニア事業
		介護利用者数	介護・シニア事業
		介護職の離職率	介護・シニア事業
未来社会を変える人材集団の実現	働き方改革による従業員エンゲージメント向上	従業員エンゲージメント	グループ横断
		MYミッション研修受講率	グループ横断
	健康経営、人間尊重・人権リスク	テレワーク率	グループ横断
		健康経営に関連する生産性指標(WLQ)	グループ横断
	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	グループ横断
		障がい者雇用率	グループ横断
	人材投資(生涯教育・リカレント教育)	ジョブ型人事制度へのシフト	グループ横断
		デジタル人材育成・獲得数	グループ横断
価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築	デジタル社会の促進	リアルデータプラットフォーム(RDP)活用によって創出するグループの売上高	デジタル事業
		リアルデータプラットフォーム(RDP)活用商品・サービスの外販・収益化	デジタル事業

多様なステークホルダーとの共創

数値目標	パートナーシップKPI	貢献する主なSDGsターゲット			SOMPOが目指す社会／実現する姿	
		1.4	8.10	11.7		
2021年度19,886億円、2023年度20,799億円	パートナーシップの増加 ①対外公表した協業・提携件数 ②協業・提携によるProof of Concept、実証実験などの件数 ③協業・提携によって提供したソリューション数	1.4	8.10	11.7	保険の進化により、気候変動、感染症、サイバー攻撃などのニューリスクからも守られ、安心・安全に過ごせる社会	
2021年度+7.9%、2022年度+7.1%、2023年度+6.9% ※米ドルベース		1.4	8.10	13.1		
2021年度443万件、2023年度500万件		1.4	3.3	8.10		
対前年度比増加		3.3	3.4	8.10		
2023年度までに対象国数を増加		1.5	2.4	13.1	予兆把握と未然防止によってリスク自体が抑制され、被害が最小化されている社会	
対前年度比改善		1.5	11.b	13.1		
対前年度比増加		3.6	8.10	11.2		
2021年度15,000人		3.6	4.7	11.b	人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会	
活動実績を随時公表		9.4	11.4	13.3		
対前年度比増加		7.a	9.4	13.a		
2030年度60%削減(2017年度比)、2050年度実質排出ゼロ ※2050年度のスコープ3は投融资先を含む		7.2	12.8	13.2		
2030年度導入率70%		7.2	12.2	13.2		
2021年度11,500人		12.3	13.3	14.1		
2021年度末30万件、2023年度末42万件		1.4	3.4	8.10		支えられる人が、いつまでも自分らしく自立し、健康で笑顔あふれる人生を過ごせる社会
2021年度末60万件、2023年度末130万件		1.4	3.4	8.10		
2021年度末60%、2023年度末80%		3.4	3.a	8.10		
2021年度末60%、2023年度末80%		3.4	3.a	8.10		
SOMPOひまわり生命の生命保険業界での順位： 2021年度末5位、2023年度末1位		3.4	3.a	8.10		
2021年度38件、2023年度171件		3.4	5.4	10.2		
2021年度35.19億円		3.4	3.5	4.7		
2021年度14.85億円		3.4	4.4	8.8		
2021年度10件		3.4	3.d	11.3		
2021年度28件、2023年度258件		1.3	3.4	8.8	少子高齢化社会を支える人の負担が軽減され、夢の持てる社会	
2021年度90.8%、2023年度93.8%		1.3	3.4	10.2		
2021年度9万人、2023年度12万人		1.3	3.4	10.2		
2021年度11.4%、2023年度10.5%		1.3	3.4	8.5	多様性ある人材からイノベティブなソリューションが創出され、未来社会を変える力が保たれている組織	
2023年度にGallup Q12の平均得点 (国内)3.70pt (海外)4.10pt		4.4	8.2	8.8		
2023年度までに全対象者が受講完了	3.4	4.4	8.2			
グループ全体で50%以上 ※介護現場などは対象外	4.4	5.4	8.8			
各社において対前年度比改善	3.4	4.4	8.8			
2023年度末30%	5.5	8.2	10.2			
2023年度末2.5%	4.4	8.2	10.2			
2023年度までに各社においてジョブ型制度の実現	8.2	8.5	9.5			
2023年度までにDX専門人材177名 DX企画人材 (A)DX基礎研修受講完了者4,000名 (B)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者3,000名 DX活用人材：研修受講者17,100名	4.4	8.2	9.5			
5,000億円(中長期目標)	3.4	9.2	11.b	事実・データに基づくイノベーション創出により、高齢社会を支える側・支えられる側、双方にとって豊かな人生を提案する組織		
2023年度末までに2事業以上	3.4	9.2	11.b			

SDGs経営 SOMPO気候アクション

2015年に採択されたSDGsやパリ協定の実現に向けて、気候変動に対する企業の具体的な行動に期待が高まっており、新中期経営計画においては「SDGs経営」を経営基盤に位置づけ、気候変動への「適応」「緩和」そして「社会のトランスフォーメーションへの貢献」を「SOMPO気候アクション」として掲げ、取組みを加速させていきます。

当社グループは、1990年代から幅広いステークホルダーとの協働を通じて地球環境問題に取り組んできました。長年の取組みによって築き上げたステークホルダーとのパートナーシップによって、環境・経済・社会の持続可能性に配慮した取組みを進め、人と自然が調和したレジリエントなカーボンニュートラル社会の実現を目指していきます。

SOMPO気候アクション

①気候変動への「適応」

協働を通じた
商品・サービスの開発・提供により、
社会のレジリエンス力向上を支援

- AgriSompolによる持続可能な農業への貢献
- 防災・減災に資する商品開発・新事業
- 企業向け BCP 策定支援サービス 等

②気候変動の「緩和」

グループの
温室効果ガス排出量ネットゼロ実現(2050年)

- グループの再生可能エネルギーの導入(2030年70%)
- 生物多様性に配慮した持続可能な調達
- グリーンエネルギー促進に資する商品開発・新事業
- 企業向け脱炭素促進支援サービス 等

③社会のトランスフォーメーションへの貢献

NPOなどのステークホルダーとの協働や
金融機関としてのエンゲージメントを通じて
社会の移行に貢献

- 投資先企業へのエンゲージメント
- ルールメイキングや政策提言への積極的関与
- 環境人材の輩出 等

ステークホルダーとともに、人と自然が調和した包摂的でレジリエントな
カーボンニュートラル社会の実現を目指す



SOMPOの強み

時代を先取りしてきた
30年の地球環境問題への取組み

1992年リオサミット以降の
経営の理解・リーダーシップ

リスク管理を活かした
気候変動への適応策

協働プロジェクトや環境財団を通じたNPO、有識者等との信頼関係

ESGに配慮した商品開発(保険引受・エコファンド等)や学生・
市民向け環境教育で培った「環境のSOMPO」ブランドの構築 等



SDGs経営の推進方針

「パートナーシップ」のプラットフォーム

安心・安全・健康のテーマパーク
(リアルデータ等を活用したSDGsへの貢献)

ステークホルダーとのネットワーク

多様な人材

1992年のリオサミットへ当時の社長が経団連自然保護協議会会長として参加し、国内金融機関で初めて地球環境室を設置して以降、NPOなどとの協働を通じて地球環境問題に取り組んできました。1997年には環境認証システムであるISO14001を取得(国内金融機関初)し、気候変動への「適応」や「緩和」に取り組んでいます。

また、サステナビリティ推進団体への参画やルールメイキングなどを通じた「社会のトランスフォーメーション」にも貢献しています。最近の主な取組みとしては、国連環境計画・金融イニシアティブによる「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の保険パイロットワーキングに参画し、気候リス

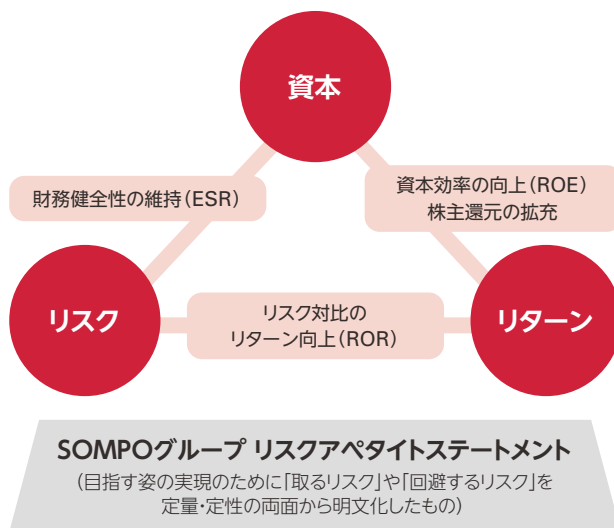
クの分析手法の開発など、保険業界の気候関連情報開示の促進に尽力しました。また、パリ協定の1.5℃目標達成を目指すSBT(Science Based Targets)にコミットし、2018年9月から国内保険グループで唯一、SBTの金融機関向けガイドライン策定におけるエキスパートアドバイザーグループに参画しています。加えて、生物多様性に対する危機感が高まっているなか、産業界の意見を集約し、政策提言を行うBusiness for Natureの戦略アドバイザーグループにも2020年12月から参画しています。

当社グループは、「SOMPO気候アクション」を通じて、レジリエントで包摂的な持続可能な社会に貢献していきます。

資本政策・戦略的リスク経営 (ERM)

当社の戦略的リスク経営(ERM)は、資本・リスク・リターン
のバランスを取りながら強固な財務健全性の維持、利益規
模の拡大とROE10%以上を見込める着実な資本効率の向
上の実現を目指すことにより、企業価値の最大化を図る経営
管理フレームワークです。新中期経営計画では、リスクアペ
タイト原則、中期リスクテイク戦略およびリスクアペタイト指
標からなる「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメン
ト」を定め、ここで明確にした中期的なリスクテイクの方向性
をふまえ、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化によ
る国内金利リスクの削減の継続などにより、既存事業の資本
効率を向上させます。また、創出された資本およびキャッシュ
フローを、主に海外保険M&Aなどの成長領域へ向けること
で、グループ資本効率のさらなる向上を図ります。これらの
取組みにより、これまで中期的な目標としていた修正連結利
益3,000億円以上の利益拡大、修正連結ROE10%以上の

資本効率について、新中期経営計画の最終年度となる2023
年度の達成を目指します。

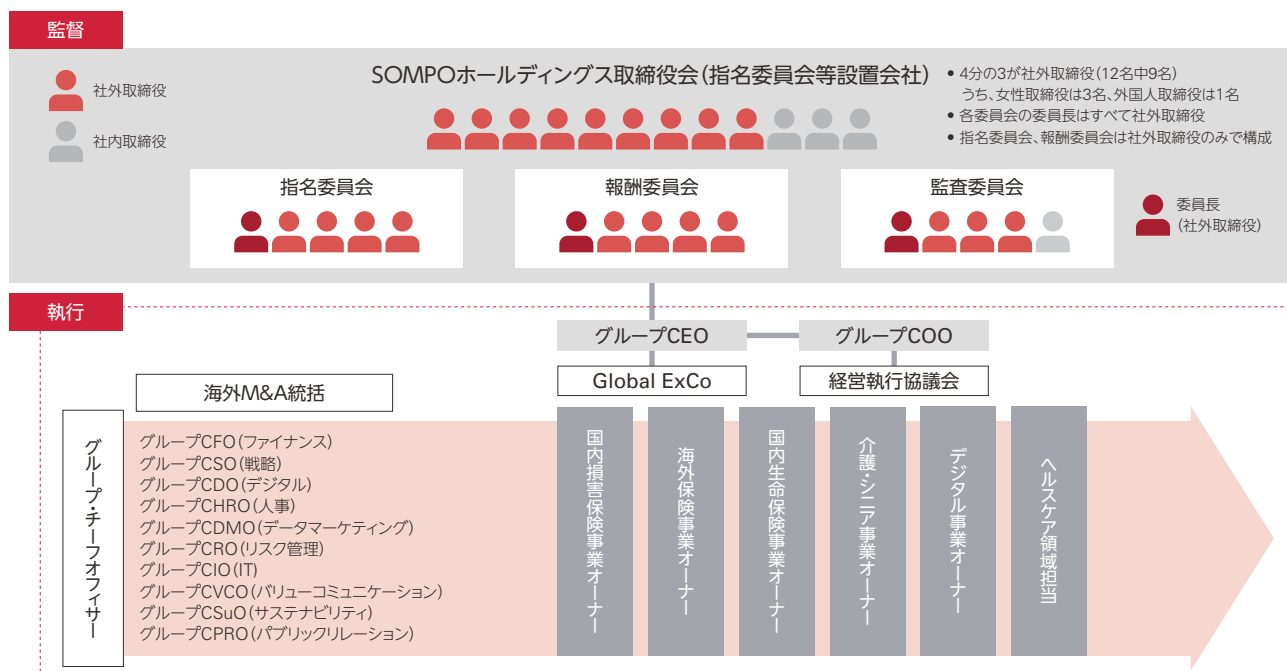


ガバナンス

当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を中心
とした取締役会が執行部門を監督するガバナンス体制を整
備しています。指名・報酬・監査の法定三委員会では、いずれ
も社外取締役が委員長を務め、グループガバナンスの強化
に向けた公正かつ活発な議論が行われており、さらに、取締
役会において能動的かつ積極的に執行状況の共有を図るこ

とでガバナンスの健全性と透明性を高めています。

業務執行体制では、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
(縦ライン)と、グループの機能領域の最高責任者であるグ
ループCxO(横ライン)を置くマトリクス型のグループ経営体
制を敷き、グループ全体の企業価値の向上を図っています。



特別鼎談：SOMPOのパーパス実現に向けたSDGs経営



グループCFO兼グループCSO
執行役専務
濱田 昌宏

CSR/SDGsコンサルタント
笹谷 秀光氏

損害保険ジャパン株式会社
取締役執行役員
酒井 香世子

2021年度からの中期経営計画ではSOMPOのパーパス実現に向け、SDGs経営に取り組んでいきます。パーパス実現に向けたSDGs経営をテーマに、CSR/SDGsコンサルタントの笹谷秀光氏をお招きし、グループCFO兼グループCSO執行役専務の濱田と損保ジャパン取締役執行役員の酒井が意見交換を行いました。

SOMPOのSDGs経営とは何か？

濱田 私たちSOMPOグループは、これまでも「安心・安全・健康のテーマパーク」というグループビジョンを掲げ、保険の枠組みを超え、社会課題の解決に貢献すべく取り組んできました。

そして、今から約1年半前、中期経営計画をつくり始めた際には、まず10年先の環境変化を想定して、そこからバックキャストすることに着手しました。10年先のメガトレンドを考えると、2030年をターゲットにしたSDGsとオーバーラップしてきます。そこにビジネスの潮流であるステークホルダー資本主義やDX(デジタル・トランスフォーメーション)などを重ねると、「安心・安全・健康のテーマパーク」は正しい方向であったことを改めて確信しました。

さらに、社会的な価値観に大変化を及ぼしているコロナ禍の影響もありました。Withコロナ、Afterコロナを想定すると、テーマパーク構想が遠い将来に実現するビジョンではなく、その時間軸がぐっと手前にきたことを経営層全員が実感しました。そこで、改めて、テーマパーク構想の根底に流れる、SOMP

〇らしさ、SOMPOがどのように社会に貢献できるのか、といった自分たちの存在意義(パーパス)を見つめ直しました。

SOMPOのパーパスについて、私たちは中期経営計画づくりの早い段階から、テーマパークにより、どのような社会を目指し、どのような価値を提供するのかを明確にした社会価値創出ストーリーを議論しました。当社だけでなく実業とお客さまを持つグループ内各事業でもしっかり議論しました。

重要なことは、社会に提供する価値をしっかりと示し、それを通じて経済価値を高め、企業価値向上に資する、ということです。当初私たちは、社会価値と経済価値をどうバランスさせるかという方向で考えてきましたが、議論を重ねる中で、この2つは相反するものではなく、唯一の違いは利益獲得までの時間軸だという結論に行き着きました。

そして、この社会価値ストーリーは、もちろん3年間の中期経営計画の到達点で収まるスケールではなく、私たちの中でパーパスに昇華していきました。

パーパス策定の際に最も重視したのが、各事業会社の従業員一人ひとりがパーパスを自分事として誇りに感じ、取り組んでいけるものにするということでした。

SDGs経営は、そのパーパス実現に向けた取組みを推進するための仕組みです。それはテーマパーク構想を具体化するためのマネジメントそのものであり、新中期経営計画では経営基盤と位置づけました。今後、パーパスの実現に向け、SDGs経営によりSOMPOが向き合う社会課題を明確化し、中長期的に稼ぐ力に育てていくとともに、社外にも発信・訴求していく、こういった仕組みをしっかりと回していきます。

酒井 濱田さんよりパーパスや新中期経営計画などグループ全体の話がありましたが、当社グループの中核を担う損保ジャパンの創業は、明治初めの1888年、江戸の町火消しがルーツです。お客さまをお守りし、社会に貢献する、そのようなマインドが130年間ずっと継承されてきています。

1992年、リオで開催された地球サミットに当社の社長が参加し、同年地球環境室を設置、私も1996年に配属されました。当時はまだ「なぜ、損保が環境問題に取り組むのか?」という声も多かった記憶がありますが、企業への期待がCSR(企業の社会的責任)、CSV(共通価値の創造)、そしてSDGsへの貢献へと脈々と進化していることを考えると、当社は比較的早くからその価値に気づいていた企業の1つだと感じています。

実際、損保ジャパンの社員の約85%が「自分の業務がサステナビリティに関係している」と認識しています。この想いをビジネスと連動させてどう進化させていくかが課題です。本業を通じて社会課題を解決し、社会価値を創出していくという好循環が回れば、さらに良い会社に成長していくと思います。

新中期経営計画では「SDGs経営」と明確に打ち出したので、この分野で唯一無二の地位を目指していきたいと思っています。

笹谷 経営とSDGsを結びつけることは大変すばらしい着想であり、とても重要です。経営により、トップや社員がサステナビリティを理解しているかという力量(コンピテンシー)の差が現れてきます。この点は「組織の社会的責任の手引き」(ISO26000、2010年)以来重視されています。貴社にはすでにこれがあります。今までのCSRなどのレガシーは大きな強みです。

長年にわたるCSRの歴史を持つSOMPOがSDGs経営に舵を切ったことのインパクトは大です。SDGsは、ヒト、モノ・サービス、カネ、情報、これら経営の4要素のすべてに関連し、それを経営にビルトインするための手法もあり、情報発信するうえでも世界で通用する効果的な羅針盤です。これを経営の基盤として取り入れたところが優れていると感じます。



SOMPOが取り組むSDGs経営の特長は?

濱田 私は、SDGs経営という言葉を、単に「SDGsを意識した経営をなさい」ということではなく、パーパス実現に向けた課題の明確化、長期にわたる取組みのPDCA、さらにはその発信と、まさに経営のフレームワークだととらえています。保険中心に、短期・中期の業績を追いかけるための経営フレームワークは数多く存在しますが、長期かつ非財務の取組みを推進するための仕組みはあまり多くありませんでした。

保険業界は、大きな社会問題にまで発展した保険金不払い問題を経て、改めてサービス品質が重要であることを認識しました。それ以降、当社グループでは、品質を定期的にチェックする経営のフレームワークを構築し、経営も現場も、品質に高いプライオリティを置き続けています。同様に、社会価値を創出する、あるいはSDGsに資する、しかしすぐには経済価値に結びつかない取組みを考えたとき、これをしっかりと軌道に乗せて持続させていくためには、グループ全体を覆う共通の意識づけが必要で、これがまさにパーパスです。そして、その品質を高めるためのさまざまな仕組みや経営のPDCAが、SDGs経営にあたります。

SDGs経営を進めるためのポイントとなる「経営システムへの取り込み」については、「SOMPOのパーパス」の実現に向けた重点課題を「SOMPOのマテリアリティ」として決めました。この過程では、SDGsマトリクスを作成し、SDGsの169のターゲットと、当社グループの提供する商品・サービスや今後の戦略との関係性を洗い出し、このマテリアリティの達成に向けた取組みに対して、SDGsを紐づけながらKPIを設定しました。このマテリアリティKPIは、パーパス実現に向けた価値創出ストーリーや新中期経営計画と密接に連動させており、結果的にKPIの約8割が事業との関連が色濃い、その事業の進捗を見るのに値する指標となりました。

こうすることで、社会価値と経済価値を創出し続け、できれば1年後には、当社にとってのSDGs18番目の目標を打ち出すところまでSDGs経営を持っていきたいです。



笹谷秀光氏

1976年東京大学法学部卒。1977年農林省入省、環境省大臣官房審議官、農林水産省大臣官房審議官、関東森林管理局長を経て退官。2008年(株)伊藤園入社、取締役、常務執行役員を経て退職。2020年4月より千葉商科大学・基盤教育機構教授。博士(政策研究)。

酒井 マテリアリティKPIやSDGsマトリクスを整理することで、損保ジャパンが新中期経営計画で取り組む課題とSDGs経営への取組みがかけ離れたものではなく、シンクロしているという気づきがありました。そして、今、損保ジャパンとして実践していこうと思っていることは4つあります。

1点目は、損害保険事業の中で商品・サービスを開発して、SDGsで社会を良くしていくことです。新しい技術革新にはリスクに対する保険やサービスの提供などが考えられます。また、損保ジャパンには約23,000人の社員と約48,000店の代理店の皆さまのネットワークがありますので、それらを活かして、地域固有の課題に対しても向き合っていきます。

次に、従来型の保険の提供にとどまらない社会課題解決への取組みです。具体的には、DX活用による防災・減災などの予防サービスの充実や、MaaS(Mobility as a Service)対応に注力していきます。

3点目は、気候変動問題への対応です。政府が掲げた2050年カーボンニュートラルに向けて、使用する電力の再生可能エネルギーへの変更を進めていきます。また、社会からの期待が高い「適応」分野に関しても、長年にわたって蓄積してきた知見を活かして、保険やリスクコンサルなどの新たなソリューションの提供に取り組んでいきます。

4点目は、エンゲージメント(建設的対話)です。機関投資家としてESGをテーマとした積極的な対話を展開し、投融資先企業の取組みを促進するとともに、日本社会の変革にも貢献していきます。

笹谷 「SDGsを単に意識するのではなく、経営にビルトイン」することは極めて重要なポイントです。企業のSDGsでは、経済価値と社会価値の同時実現を狙う共通価値の創造(CSV)という競争戦略の実践が重要です。ただ取り組む社

会課題が主観的ではいけません。そこでSDGsを活用すれば、社会課題がSDGsにより客観化されます。これにより、他社と差別化し競争優位を築くことが要諦です。例えば、消費者の商品選択への影響や競争優位につながる連携相手の確保などです。

さらに社員が「SDGs頭」になり、社内外で「SDGs会話」が生まれ、新たなチャレンジやイノベーションにつながります。このように、組織力の面で大きな差がついてくるので、SDGsの経営へのビルトインが重要です。

また、ESGとSDGsの関連性が現在混乱しています。そこで、ESGと関連づけてSDGs17目標をわかりやすく整理できる「ESG/SDGsマトリクス」という手法を私が企業での実践の中で理論化してきました。その効果は、まず網羅的な整理でマテリアリティ選定に役立ち、かつ、企業にとって都合の良いSDGsを選んだとの批判を防ぎます。そして投資家に対する訴求力が非常に高まり、マルチステークホルダーに対しても重点が見える化します。社員の理解も進みます。今回アドバイスさせていただいた貴社のマトリクスは、SDGsのターゲット・レベルで整理し、グループ内でも共有し、全体としてマテリアリティを設定したことは大変良いスタートです。

また、SDGsを実践するためのKPIの8割以上が本業とシンクロしている点もポイントです。なぜなら、SDGsでは企業の本業を通じた創造性とイノベーションが期待され、SDGsを本業に寄せることで競争力の源泉にもなり、品質が高いサービスにつながるビジネスモデルになっていると評価します。

SDGsをしっかりと経営にビルトインして徹底的に使っている企業はまだ少ないので、注目しています。

SOMPOはパートナーシップ戦略をどのように展開していくのか?

濱田 当社グループはこれまで損害保険事業を中心にさまざまなパートナーシップを構築してきましたが、5年前から始めた介護事業では、これまでエコシステムを作ろうとしていた側であったのが、逆にステークホルダーから声がかかるようになりました。そのような中で掲げたリアルデータプラットフォーム(RDP)構想は、パートナーシップを作るうえでの鍵となる大きな取組みです。前中期経営計画では「安心・安全・健康のテーマパーク」を打ち出し、そのあるべき姿を5年間追求し続け、新中期経営計画においては、RDPをテーマパークの具体的な姿と位置づけています。

ポイントは、1つの点ではなく、点が線になり、線が面になっ

ていくダイナミズムを含んでいるということです。最初は自社の生産性向上かもしれませんが、その先には外に対して販売し、新しい収益源にするとともに、社会課題を解決する。ここまで辿り着かないとRDPとはいいません。例えば、国の社会保障財源を手助けする、こういった大きな構想を持って、介護、防災・減災、モビリティ、ヘルシーエイジング、農業の5つの領域でRDPを考え始めています。さまざまなサービスのプロバイダーとしてエコシステムを形成していくためには、データ解析技術を持つパラティアだけではなく、データ取得、ソリューション開発のパートナーも必要であると考えています。肝心なことは、私たちのSDGsへの想い、社会課題を解決したいという想いととも、武器となるデータプロセスの仕組みの構築であり、SDGsに対して強い想いを持つプレイヤーを呼び込み、パートナーシップをどんどん広げていきたい。私たちは、そのようなプラットフォーマーになることを目指します。

酒井 17番(パートナーシップ)はSDGsの中で別格であり、非常に大切だと思っています。現在の複雑な社会課題は、企業単独での解決は難しい。当社は1990年代初頭から環境問題の解決に積極的に取り組んできましたが、当初から「ステークホルダーとの協働」にこだわってきました。これまで300以上のNPOとの協働や200を超える自治体との連携協定締結の実績もあり、例えば、環境NPOと協働で展開している「市民のための環境公開講座」には30年間で約3万人の方に受講いただいています。私たちのパートナーシップの取組みは、「SDGsウォッシュだ」と絶対に言われたい自信があります。

さらに近年は、社会起業家の存在感が高まり、若年層のマインドも大きく変化しているため、そういう方々と地域の企業や自治体をつなげる新たなプラットフォームも構想しています。また、損保ジャパンの社員を派遣している慶應義塾大学先端生命科学研究所(山形県鶴岡市)では、ベンチャー企業やNPOを巻き込んだ新たな共創にもチャレンジしています。人材育成やシニア人材のリカレント教育などの観点もふまえつつ、パートナーシップの形をさらに進化させていきたいと思っています。

笹谷 聞けば聞くほど奥が深いですね。保険は幅広い社会課題に対してアプローチができるので、社会課題解決のハブとなりえます。新たに獲得したRDPも含め、パートナーシップのプラットフォーマーになる資質があると思います。SDGsは磁場みたいなもので、パートナーシップを強固にし、イノベーションを呼び込みます。SDGsを使った連携は共通言語によ



り話が早い。今後のRDPのSDGsによる効果をイメージするには、SDGs17番(パートナーシップ)を真ん中に据えて、その周りにほかのSDGs目標を描きます。そして、RDPによりB2B2Cを通じた出口としてのデータの活用先のさまざまなソリューションにつなげ、結果として周りにあるSDGsの多くの目標に貢献するという見せ方も考えられます。例えば、介護は目標3(健康)、レジリエンシーは目標11(持続可能なまちづくり)などです。そうするとRDPは網羅的なSDGs王国のようになっていくと思います。

SDGsには規定演技と自由演技があります。規定演技であるマトリクス整理をすると多くの課題が当てはまりますが、貴社は奥深いビジネスモデルなので、17の目標だけでは説明が付きません。特にSDGsを盛り込んだ国連文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」にも明記されている「身体的・精神的・社会的なwell-being(より良き生き方や幸せ)の保障」は言い表せないと思います。その部分は自由演技になります。これを私は「SDGsの18番目の目標」といっています。貴社からの発信は世界的にリアクションを生み、グループ全体が活性化します。世界を睨んだ動きが加速されるでしょう。難しい社会課題解決に向けてSDGsで重視する「ムーンショット」とか「レベル・オブ・アンビション」を感じさせると思います。

また、損保ジャパンの巨大なネットワークがSDGs化していくと、グループ内でモデルになり水平展開する役割を持てきます。そして、歴史と伝統、社内風土、ネットワーク、ブランドへの信頼、グループ力、リスク管理のノウハウといった無形資産を遺憾なく使いSDGs経営を行うと、企業ブランドのリ・デザインにつながります。

コロナで起きた一番大きなことはヒトの分断です。今までの価値観が通用しなくなり、自省する人が増え、パラダイムシフトが起こりました。SOMPOのSDGs経営では、ESGの「E」のカーボンニュートラルに加え、ESGの「S」で重要なヒトにも焦点を当てていますので、コロナ後のビルド・バック・ベターに貢献するソリューションプロバイダーとして、世界から期待される企業になると思います。