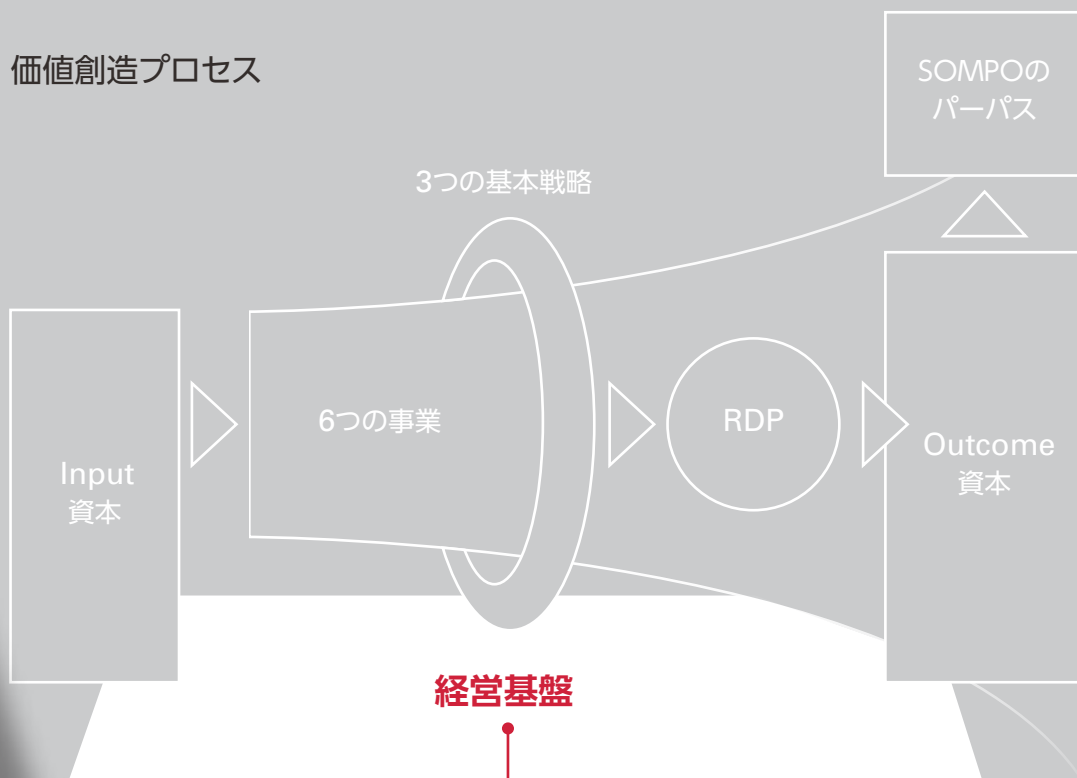


GOVERNANCE

価値創造を支える仕組み

SOMPOはこれまで、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など、迅速な意思決定と能動的な実行を支える体制構築に向け、積極的にガバナンス改革に取り組んできました。また、「経営の羅針盤」と位置づけるERMにより、不安定で不確実なVUCAの時代における多様化・複雑化するリスクの適切なマネジメントを実施しています。このセクションでは、SOMPOの持続的な価値創造を支えるこれらの経営基盤について、その仕組みと特徴をご説明します。

価値創造プロセス



経営基盤

SDGs
経営

資本政策・
ERM

ガバナンス

ガバナンス

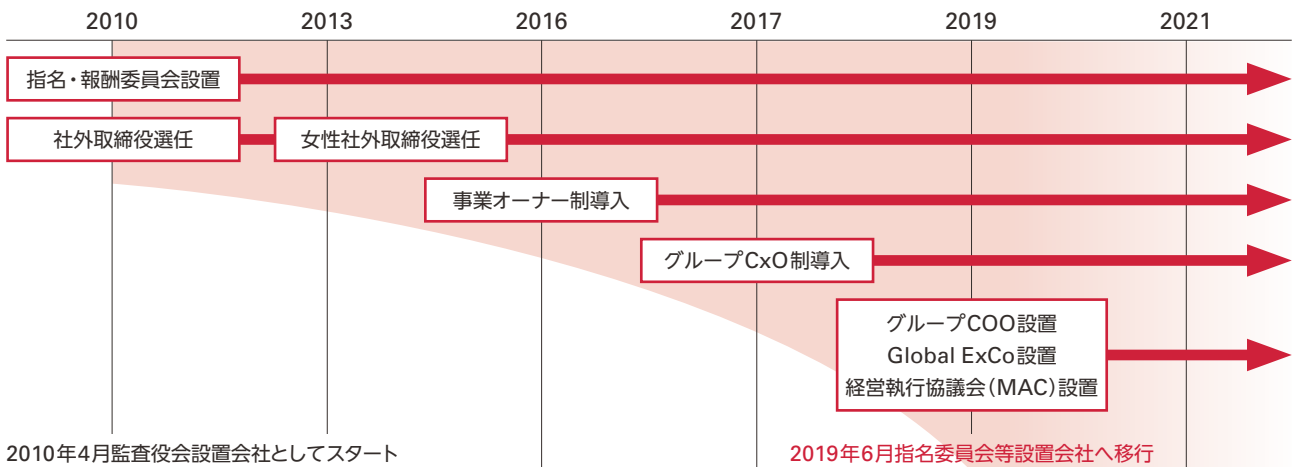
コーポレート・ガバナンス改革の歩み

当社グループはコーポレート・ガバナンスの透明性と公正性の向上を継続して図り、事業を通じて企業の社会的責任を果たすことで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化することが重要であると考えています。このため、取締役会において「コーポレート・ガバナンス方針」を定めており、統治組織の全体像および統治の仕組みの構築に係る基本方針を明確化し、最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

当社は、経営の公正性と健全性を高める狙いから、社外取締役の機能が最大限に発揮され、ガバナンスの実効性が高まるよう、グループの経営環境の変化に応じて取締役会の機関設計を進化させてきました。このため、会社創設時は、監査役会設置会社でありながら任意の指名・報酬委員会を設

置し、取締役会全体としても社外取締役が半数を占める構成として、さまざまな助言を受けながらグループの経営基盤を構築しました。その後、事業オーナー制やグループ・チーフオフィサー(CxO)制を導入するなど事業の拡大を進めるなかにおいては、指名・報酬委員会を中心に社外取締役が執行体制を監督し、監査役会が適法性に加え妥当性まで踏み込んだ監査を行う「ハイブリッド型」のガバナンス体制を維持してきました。

さらに、2019年6月には指名委員会等設置会社への移行を決定し、法定の三委員会(指名・監査・報酬)の設置に加え、社外取締役を中心とした取締役会を構成することで、監督機能を強めながらも、執行部門への大幅な権限委譲を行える体制として、現在に至ります。



取締役の構成

当社の役員の選任にあたっては、役員選任方針の通り、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、執行役および執行役員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。

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、ジェンダーや国際性など多様性を考慮して社外取締役を選任し、社外取締役を中心に構成します。

社外取締役は、役員選任方針にしたがい、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とし、コーポレート・ガバナンス、消費者対応、海外事業展開などの観点に社外の目を導入します。

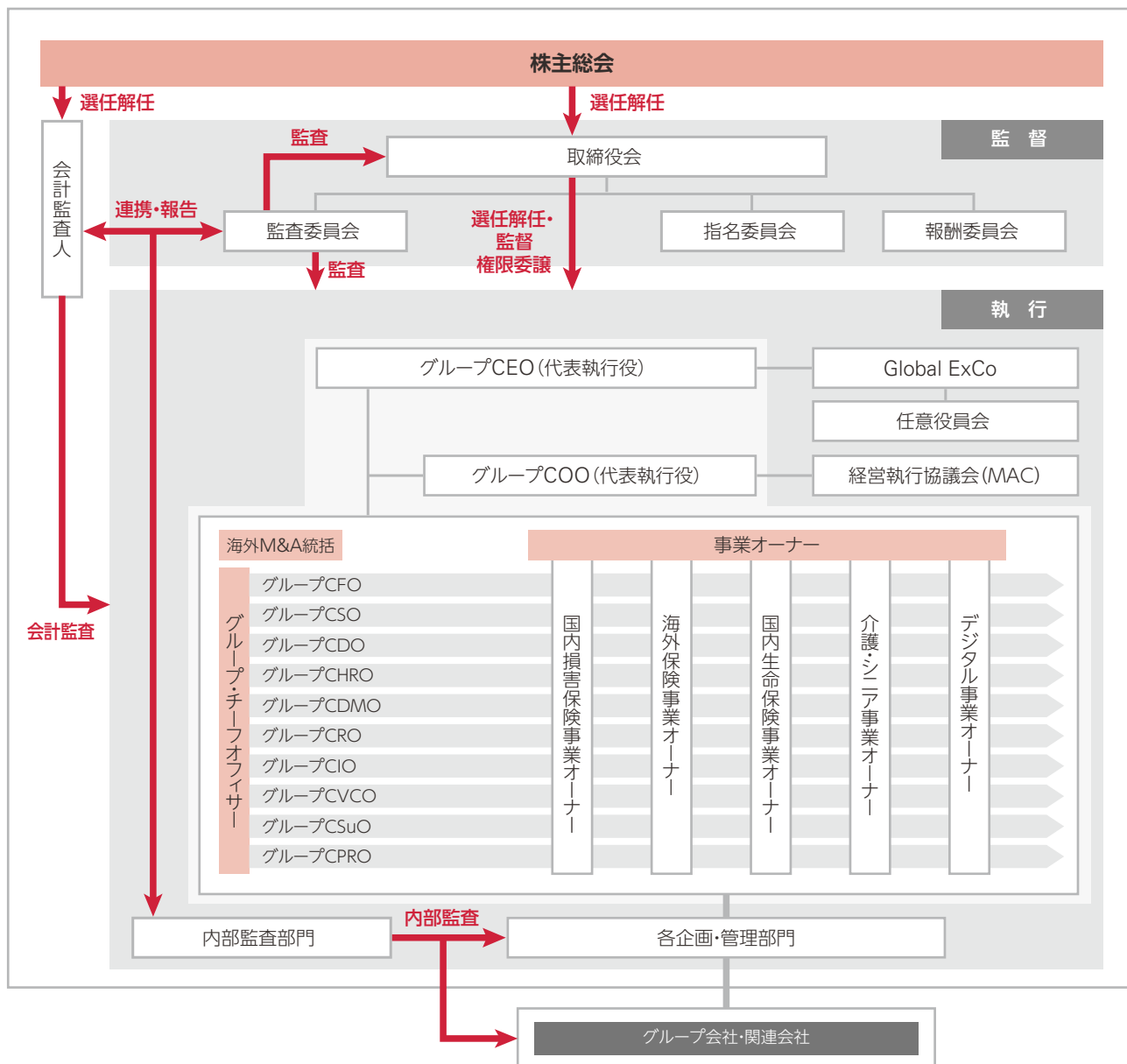
コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、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。

取締役会はグループ経営の基本方針およびその根幹となる内部統制基本方針の決定、執行役および執行役員の選任、取締役および執行役の職務執行の監督を行います。さらに、業務執行の決定について法律で認められるかぎりにおいて原則として執行役に委任することで、取締役会の監督機能

の一段の強化と執行のさらなるスピードアップをともに図ります。また、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切な職務執行により、取締役、執行役および執行役員の選任、職務の監査、処遇の透明性の確保などを図り、よりコーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備、維持しています。

業務執行体制においては、グループCEOおよびグループCOOの全体統括のもと、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー(CxO)制を採用し、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務執行ならびに権限・責任の明確化を図っています。



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っています。また、指名・報酬・監査の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11回定時株主総会終結時の取締役は、12名のうち半数を超える9名を社外取締役としており、日本人11名・外国人1名、男性9名・女性3名の構成です。また、平均在任期間（監査役であった期間を含みます。）は4.1年です。

取締役（株主総会で選任） (2021年7月1日現在)		
社内取締役	社外取締役	
 櫻田 謙悟 (執行役兼務)	 スコット・トレバー・デイヴィス	 東 和浩
 辻 伸治 (執行役兼務)	 名和 高司	 柴田 美鈴
	 山田 メユミ	
 手島 俊裕	 柳田 直樹	 内山 英世
	 遠藤 功	 伊藤 久美
指名委員会 社外取締役のみで構成	報酬委員会 社外取締役のみで構成	監査委員会 過半数が社外取締役

■指名委員会

指名委員会は、取締役・執行役・執行役員を選任方針・選任基準を定め、候補者案を決定するとともに、業務内容・規模などに応じ、子会社の取締役・執行役員の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。

取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の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である委員の中から選定します。2021年7月時点の委員数は5名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・執行役員の評価ならびに報酬体系・報酬について決定するほか、業務内容・規模などに応じ、子会社の取締役・執行役の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。

取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の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である委員の中から選定します。2021年7月時点の委員数は5名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・執行役の職務遂行の適法性・妥当性を監査して監査報告の作成を行うほか、会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の報酬などの決定への同意権の行使、監査基準・監査の基本方針・監査計画を策定し、組織的に監査を実施します。

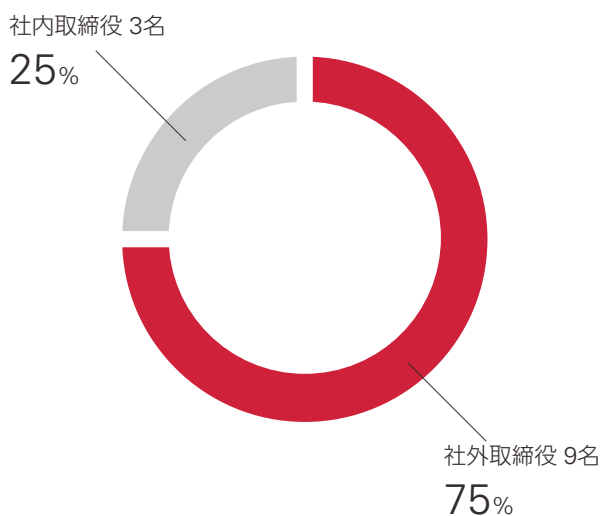
執行役を兼務しない取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は原則社外取締役である委員の中から選定し、常勤監査委員および財務・会計に関わる専門的知見を有する監査委員を原則1名以上配置しています。2021年7月時点の委員数は5名であり、そのうち4名が社外取締役です。

監督体制の特徴

1 取締役会の構成

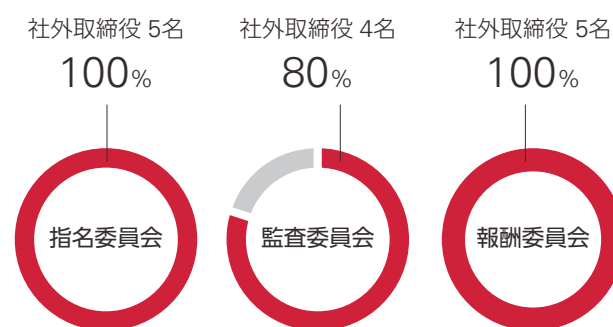
2021年7月時点の社外取締役は、取締役12名中9名(比率75%)

※設立時(2010年4月)の12名中6名(比率50%)から人数・割合とも増加



2 委員会の構成

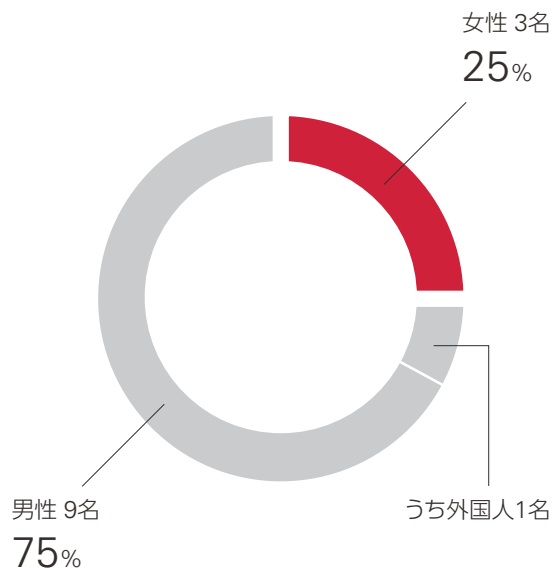
2021年7月時点の法定三委員会は、指名委員会・報酬委員会は社外取締役のみで構成、監査委員会は過半数が社外取締役



3 取締役のジェンダー構成

2021年7月時点の取締役は、女性が12名中3名(日本人)、男性が9名(日本人8名、外国人1名)

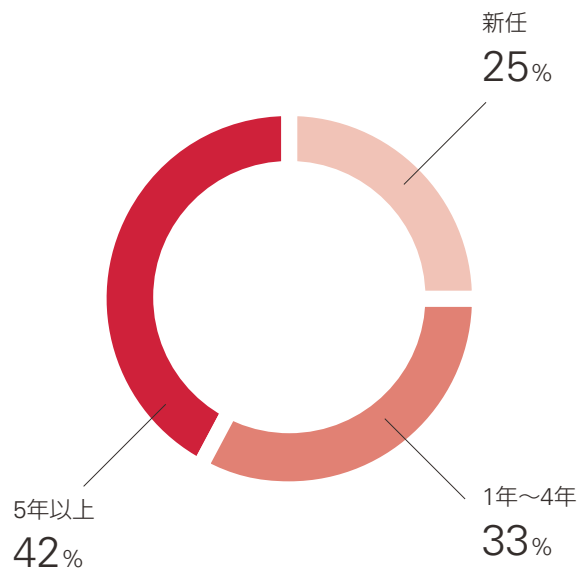
※設立時は女性0名(人数・割合とも増加)、外国人1名(同人数・同割合)



4 取締役の在任年数

2021年7月時点の取締役の平均在任期間(監査役であった期間を含む)は、4.1年

※当社では社外取締役の通算在任年数が8年を超える場合は、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げません



指名委員会について



サクセッション・プランの効果的な実行と 役員多様性向上を通じて、SOMPOのパーパスの 実現、企業価値の向上に貢献していきます

社外取締役 指名委員会委員長
スコット・トレバー・デイヴィス

指名委員会は、当社グループ各社の取締役、執行役および執行役員の選任または解任に係る審議に社外の目を導入することによって、グループのガバナンスの透明性および公正性を向上させることを目的としています。

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、現在当社グループはトランスフォーメーション(質的な変化)を推し進めています。この変化のただなかにおいて、取締役や執行役、執行役員に求められる役割やスキル、経験、あるいは経営チームとしてのポートフォリオの在り方は日々大きく変化しています。そのような当社グループを取り巻く環境をふまえ、2020年度、当社グループが今後目指す姿にふさわしい、取

締役選任方針の改定、執行役、執行役員のポートフォリオ構築方針の策定、執行役・執行役員選任基準の改定を実施しました。あわせて、個別の役員選任やサクセッション・プラン策定などにおいて、当社グループ役員多様性を向上させる取組みを継続的に行いました。

今年度、当社はSOMPOのパーパスを定めました。このパーパスを実現するためには、サクセッション・プランの効果的な実行と役員多様性向上が重要です。指名委員会における議論を通じてこれらを実現することにより、SOMPOのパーパスの実現、企業価値の向上に貢献していきます。

指名委員会の活動実績

2020年度は合計11回の指名委員会を開催しました。2020年度の指名委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

サクセッション・プランの策定	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目的として策定しました。 グループCEOをはじめとするグループキーポスト計81ポストが対象です。 後継候補者選定にあたり、女性比率などの検討基準を設けることにより、多様な人材プールを形成しています。
取締役選任方針の改定	<ul style="list-style-type: none"> 会社から独立した立場で、執行に対して適切な助言を行い、高い監督機能を発揮するという社外取締役としての役割を果たすべく、当社における取締役選任方針を改定しました。 国内外の事例などを参照し、「能力要件」と「在任年数の要件」を追加しました。
執行役、執行役員のポートフォリオ構築方針の策定、執行役・執行役員選任基準の改定	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループが今後目指す姿に基づき、執行役、執行役員の経営チームとしてのポートフォリオの在り方、および個別の執行役、執行役員選任基準を策定、改定しました。 経営チームのポートフォリオとしての多様性や、各役員個別のスキルや経験など全体のバランスを重視する内容としています。
執行役、執行役員の選任	<ul style="list-style-type: none"> 当社の執行役、執行役員選任に関する取締役付議議案を決議しました。
損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役選任	<ul style="list-style-type: none"> 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役に勧告する、両社の取締役候補者選任議案を決議しました。

監査委員会について



事業環境の変化をとらえた監査活動の工夫により、ステークホルダーの期待に応え続ける監査委員会を目指していきます

社外取締役 監査委員会委員長
柳田 直樹

当社は、2019年6月に指名委員会等設置会社となり、監査役会の機能は監査委員会に移行しました。監査役会時代と比べ、監査委員会はメンバー構成とともに運営も社外監査委員が中心となっており、より透明性・公正性が高い体制となっています。

2020年度は、コロナ禍の影響を受け、監査の方法も大きく変わりました。例えば、従来は常勤監査委員が実施していた海外グループ会社への出張による現地経営陣とのミーティングを、リモートで実施したことにより、社外監査委員も出席することができました。このように、コロナ禍においても監査活動においてさまざまな工夫を行い、より質の高い監査を追求していきます。

2021年度は新たな中期経営計画のスタートの年になります。当社は「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、さまざまな事業を展開しており、またリアルデータプラットフォームなど、他に類を見ない新たな取組みを進めています。その分、監査すべき範囲が広く難しさもありますが、各監査委員の経験と専門性をふまえ、事業・領域ごとにメイン担当を決めて監査活動を行うなど、多様なバックグラウンドを持つ社外中心の監査委員構成であることを活かした工夫により、効果的な監査を行っています。監査対象となる事業や経営戦略に適宜対応した最善の監査を行うことにより、ステークホルダーの期待に応え続ける監査委員会を目指していきます。

監査委員会の活動実績

2020年度は合計12回の監査委員会を開催しました。

監査委員会は、監査基本方針・監査計画を策定し、監査計画にのっとり通年で監査活動を実施し、年度末に監査結果報告を行うとともに、年度の監査活動の総括を行っています。実施した監査活動は、都度監査委員会で報告を行い、定期的に監査計画の進捗状況を確認しています。通年の監査活動で

は、重要会議への出席、重要な決裁事項の確認などに加え、代表執行役とのミーティング、事業オーナー・グループCxOとのミーティング、国内外グループ会社往査などを通じて情報収集を行い、経営に対して必要な意見・提言を行っています。

2020年度の通年の監査活動における新たな取組みや特徴は以下のとおりです。

監査委員の担当制	より掘り下げた監査を実施することを目的として、事業オーナー・グループCxOごとにメイン担当となる監査委員を決め、メイン担当を中心として監査を行う事業・領域別の監査委員担当制を導入しました。
内部監査部との連携	監査委員会監査と内部監査部監査の連携強化を目的として、監査委員による役職員とのミーティングや国内外グループ会社往査への内部監査部長の同席および意見交換参加を開始しました。
会計監査人との連携	会計監査人との連携強化の一環として、2021年3月期から適用されるKAM(Key Audit Matters)の対応方針について、EY新日本有限責任監査法人と丁寧に協議を重ね、内容につき合意しました。
オンライン等を活用した監査活動	コロナ禍における監査対応として、監査委員会の開催、各種ミーティングの実施、国内外グループ会社往査等の監査活動は、対面・訪問による方法に代えて、Web会議などのオンラインによる方法を中心として実施しました。

報酬委員会について



よりミッション・ドリブンな働き方を
グループ全体に浸透させる仕組みとして、
当社グループの役員報酬制度がどうあるべきかについて、
報酬委員会において重点的に検討します

社外取締役 報酬委員会委員長
東 和浩

報酬委員会は、当社グループ各社の取締役、執行役および執行役員の報酬に係る審議に社外の目を導入することによってグループのガバナンスの透明性および公正性を向上させることを目的としています。

現在、当社グループでは、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、介護やデジタル、ヘルスケアなど保険事業以外の事業領域への拡大と、損害保険やデジタル事業領域における海外への展開が進むなど、グループの在り方が大きく変化するさなかにあります。このような環境において、ガバナンスを効かせながら、各役員に対して効果的なインセンティブとなる報酬制度を設計したり、個別の報酬額を決定したりすることの重要性は高まっていると考えています。これ

らをふまえ、グループCEOの報酬パッケージについて、固定報酬、業績連動報酬の比率を変更しました。また、国内外の役員報酬水準の差異をいかに取り扱うか、などについて報酬委員会において重点的に審議を行いました。

2021年度は、「規模と分散」「新たな顧客価値の創造」「働き方改革」を3つの柱とした新中期経営計画のスタートの年となります。その計画を達成するためのインセンティブ提供の仕組みとして、また、よりミッション・ドリブンな働き方をグループ全体に浸透させる仕組みとして、当社グループの役員報酬制度がどうあるべきかについて、今後報酬委員会において重点的に検討を進めていきます。

報酬委員会の活動実績

2020年度は合計11回の報酬委員会を開催しました。2020年度の報酬委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

役員報酬の内外格差の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> 担う役割やミッションに応じて報酬を決めることとしている当社グループの役員報酬制度において、現実にある国内と海外のマーケットの違いによる報酬水準の差異について、今後いかに取り扱うかについて議論を行いました。 議論の結果、当社の役員報酬の考え方の開示などによって、ステークホルダーの理解の形成に努め、中長期的にその差異の解消を目指すこととしました。
グループCEOの業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度のグループCEOの取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
グループCEOの戦略目標と報酬基準額	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度のグループCEOの戦略目標を決議し、その戦略目標に基づき2020、2021年度の報酬基準額を決定しました。
当社執行役の業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度の当社各執行役の取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
当社執行役、執行役員の戦略目標と報酬基準額	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度の当社各執行役、執行役員の戦略目標を決議し、その戦略目標に基づき2020、2021年度の報酬基準額を決定しました。

取締役会の実効性評価

PDCAサイクルによる取締役会の実効性向上

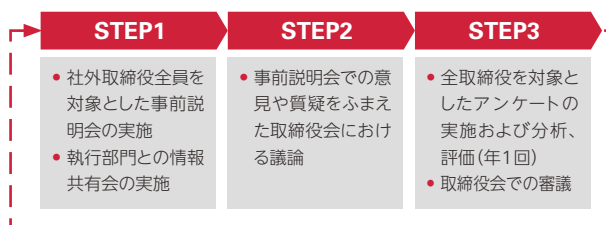
当社は、取締役会の実効性を高めるための取組みについて、全取締役がその必要性を強く認識しており、1年を通じて絶えず議論が行われ、実行に移されるサイクルを確立しています。

取締役会において建設的で充実した議論が行われるよう、開催の都度、社外取締役全員を対象に事前説明会を開催しており、取締役会ではそこでの意見や質疑もふまえて議論を行うこととしています。当社ではこのように事前説明会と取締役会を一体的に運営することで、密度の高い議論がなされ、社外取締役の見識と視点が直接的に取締役会に反映される仕組みを確保しています。

また、監督の側からも主体的に執行部門の実態を把握できる手段を常時確保しているほか、各取締役の自己評価を含む

アンケートを年1回実施して、取締役会全体の実効性について分析・評価をする機会を設けるなど、取締役の意見を積極的に取り入れるための取組みも重視しています。

当社は、これら取締役会の機能発揮に資する取組みや、実効性評価を通じたPDCAサイクルのもと、ガバナンス体制のさらなる進化を図っていきます。



2020年度 取締役会実効性評価の結果

2020年度の主な評価ポイント

- 取締役会が果たすべき役割・機能や取締役会の運営体制(コロナ禍でのオンライン開催における効果や改善点など)
- 昨年度議論を深めていくべきとして掲げたテーマの議論状況(新中期経営計画策定における取締役会での議論など)
- 執行部門における意思決定機能や執行部門に対する監督機能・モニタリング機能も含めたガバナンス体制は当社の経営戦略や事業戦略に合致し最適なものとなっており、重要な経営方針についての議論や毎時の取締役会における事前説明会の充実など、取締役会の実効性を高める仕組みは十分に確保されていると総括しています。
- 新型コロナウイルスへの対応として、全面的なリモート運営を行ったなかにおいても、きわめて効率的・効果的な運営により、議論の時間は十分に確保され、議案に関する執行部門からの説明や審議・決議の適正性としては十分に確保されたとの評価がなされています。
- 2020年度議論を深めていくべきとして掲げたテーマ*については充実した議論ができたとの意見のほか、中期経営計画の策定については、取締役会以外の場も含め、自由闊達な議論がなされ、社会的見地と各取締役の見識が十分に反映され、特に重要なテーマである「働き方改革」に関してはしっかりと時間をかけて有意義な議論がなされ、包括的なテーマでありながら具体的・実行フェーズに進展していることを実感したなどと評価されました。一方で、ESGへの取組みなどについてはさらに議論を深めていくべきとの意見や、「安心・安全・健康のテーマパークの実現」や中期経営計画の検討については、今後の経営方針論議の在り方もにらみ、執行部門との認識共有や論議をより一層深められる進め方がなかったか、といった指摘もなされています。

*2020年度、議論を深めていくべきとされた重要テーマ

- 「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現
- 当社グループにおけるESGの課題と対策
- With/Afterコロナを含む将来環境を見据えた改革
- 次期中期経営計画の策定

2021年度取締役会運営方針

2020年度取締役会実効性評価の結果をふまえ、社外取締役との意見交換、ならびに取締役会での議論の結果、2021年度取締役会においてさらに議論を深めていく必要があると考えるテーマや、さらなる機能発揮を果たしていくうえで有効と考える取組みとして、下記のとおり認識しています。

2020年度提示した課題に加えてさらに議論を深めていくべきテーマ

- 目に見えない資産(ブランド、エンゲージメントなど)の評価および価値向上
- ESG関連課題への対応方針
- 資本市場との建設的なコミュニケーションの在り方
- リアルデータプラットフォームの構築

取締役会のさらなる機能発揮を実現するために重視すべき取組み

- ①対面とリモート併用による取締役と執行役の十分な意思疎通
- ②重要性の高いテーマにおける計画的な審議
- ③取締役会本会議で審議すべき事項の明確化と事前説明会の有効活用
- ④現場視察や複数のレポートライン機能など、執行状況の把握に資する仕組みの確保
- ⑤取締役間や各法定委員会間のコミュニケーション・情報連携

執行の体制

当社は、グループCEOおよびグループCOOによる全体統括のもと、各執行役が取締役会から委任を受けた業務執行の決定および業務執行を担います。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、グループ全体の企業価値の向上を図っています。

また、当社では、グループ全体の経営戦略や業務執行方針などの経営に重大な影響を与えるテーマを協議するために、グループCEOの諮問機関として執行部門の最上位の会議体であるGlobal ExCoを、事業戦略の実行や当社およびグループ会社の管理業務案件に係る重要事項などを協議するために、グループCOOの諮問機関として経営執行協議会(MAC)を、それぞれ設置しています。

執行役・執行役員(取締役会で選任)

代表執行役



グループCEO
取締役 代表執行役社長
櫻田 謙悟
(取締役兼務)



グループCOO
取締役 代表執行役副社長
辻 伸治
(取締役兼務)

事業オーナー



国内損害保険事業
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)
代表取締役社長



海外保険事業
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



国内生命保険事業
国内生命保険事業オーナー
執行役 大場 康弘
(SOMPOひまわり生命)
代表取締役社長



介護・シニア事業
介護・シニア事業オーナー
執行役 笠井 聡
(SOMPOケア)
代表取締役会長CEO



デジタル事業
デジタル事業オーナー
グループCDO
執行役専務 檜崎 浩一
(SOMPO Light Vortex)
代表取締役CEO

グループ・チーフオフィサー



海外M&A統括兼グループCVCO
執行役員専務
ナイジェル・ブラッド
海外M&A・バリューコミュニケーション



グループCFO兼グループCSO(共同)
執行役専務
濱田 昌宏
ファイナンス・戦略



グループCSO(共同) 執行役専務
奥村 幹夫
(Sompo International Holdings)
Chief Executive Officer
戦略



グループCDO(共同) 執行役員
アルバート・チュー
デジタル



グループCHRO 執行役常務
原 伸一
人事



グループCDMO兼グループCIO
執行役常務
尾股 宏
データマーケティング・IT



グループCRO 執行役
魚谷 宜弘
リスク管理



グループCSuO 執行役
下川 亮子
サステナビリティ



グループCPRO 執行役
新基 博史
パブリックリレーション

■事業オーナー制

事業オーナーは、事業部門の最高責任者として、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。

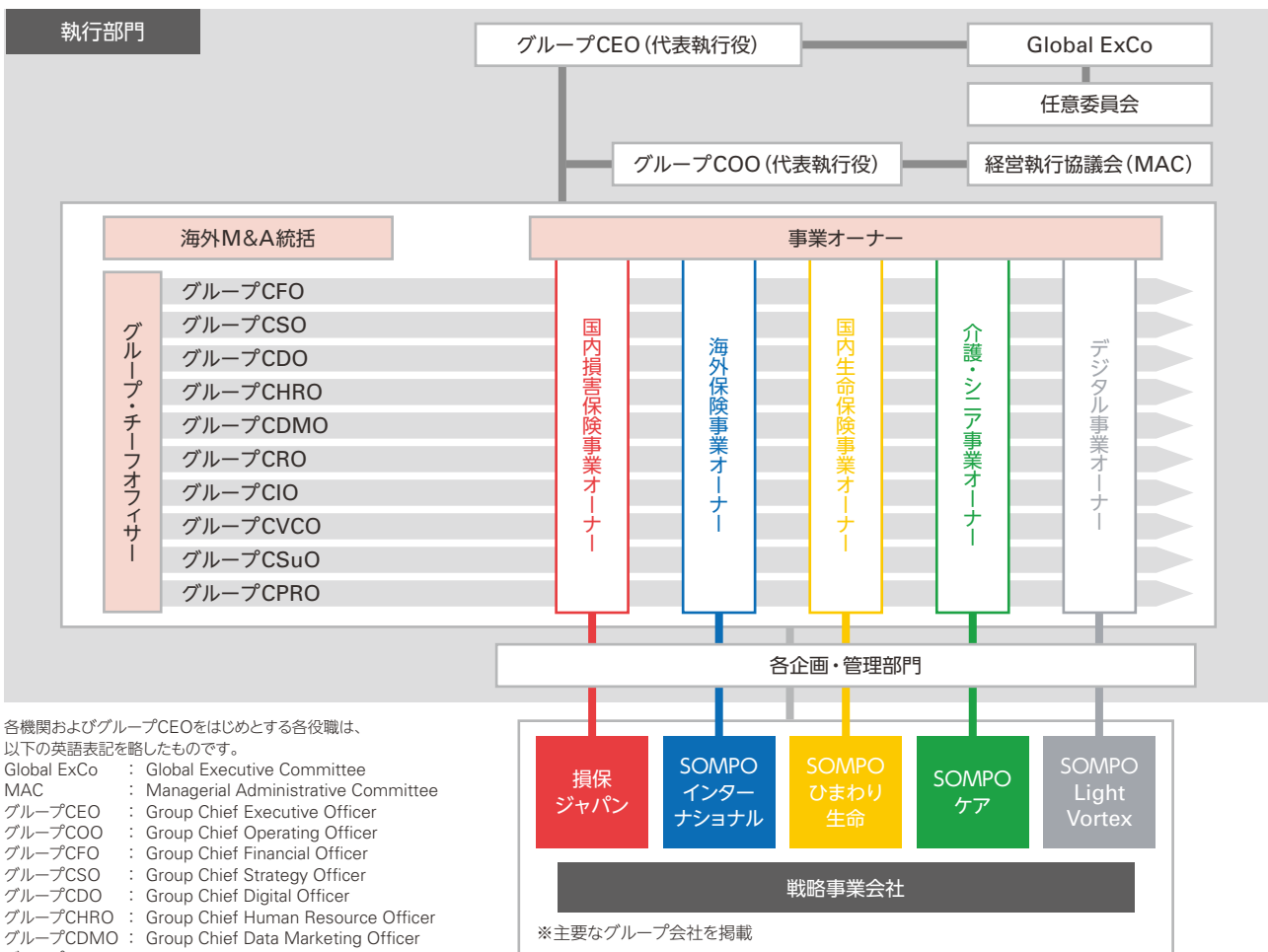
■グループ・チーフオフィサー(CxO)制

グループCxOは、グループ全体の各機能領域における最高責任者として、各機能領域におけるグループ全体の統括を担います。グループ戦略をふまえ、自身の役割・機能・責任に基づき、敏捷かつ柔軟にグループベストの意思決定およびグループ横断での業務遂行を行います。

グループCxO制は、ミッション・ドリブンで、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。

執行体制図

2021年8月1日時点



各機関およびグループCEOをはじめとする各役職は、以下の英語表記を略したものです。

- Global ExCo : Global Executive Committee
- MAC : Managerial Administrative Committee
- グループCEO : Group Chief Executive Officer
- グループCOO : Group Chief Operating Officer
- グループCFO : Group Chief Financial Officer
- グループCSO : Group Chief Strategy Officer
- グループCDO : Group Chief Digital Officer
- グループCHRO : Group Chief Human Resource Officer
- グループCDMO : Group Chief Data Marketing Officer
- グループCRO : Group Chief Risk Officer
- グループCIO : Group Chief Information Officer
- グループCVCO : Group Chief Value Communication Officer
- グループCSuO : Group Chief Sustainability Officer
- グループCPRO : Group Chief Public Relations Officer

執行部門における意思決定プロセス(Global ExCo、MAC)



当社は、Global ExCo : Global Executive Committee (以下、Global ExCo)と経営執行協議会(MAC: Managerial Administrative Committee)という2つの執行会議体を有しており、2つの会議体は取締役会から権限委譲された範囲内で、以下の役割・機能のもと、グループにおける重要テーマを議論し、迅速かつ適切なプロセスで意思決定

を進めています。なお、執行部門に権限委譲された事項も、原則、取締役会へ報告する方針としており、他にも取締役による執行会議のオブザーブなど、さまざまな形で執行に関する情報が取締役と共有される仕組みを確保しながら、透明性も担保しています。

Global ExCo

【議長】

グループCEO

【メンバー】

グループCEO、グループCOO、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、国内生命保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー、デジタル事業オーナー、海外M&A統括、ヘルスケア領域担当、グループ・チーフオフィサー

【開催頻度】

原則、年6回

【役割・機能】

海外役員を含めたダイバーシファイされたメンバーで、当社グループの戦略や業務執行方針などの経営に重大な影響を与えるテーマについて議論を行い、迅速かつ的確にハイレベルな決定を行っていく執行部門の最上位の会議体です。

執行部門を監督する取締役会に対しては、議論の内容を報告するだけでなく、取締役自らがオブザーブしたり、重要テーマに関してはフリーディスカッションの機会を設けるなどして、意思決定プロセスの透明性確保にも努めています。

MAC

【議長】

グループCOO

【メンバー】

グループCOO、国内損害保険事業オーナー、国内生命保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー、デジタル事業オーナー、ヘルスケア領域担当、グループ・チーフオフィサー、主要国内グループ会社トップ

【開催頻度】

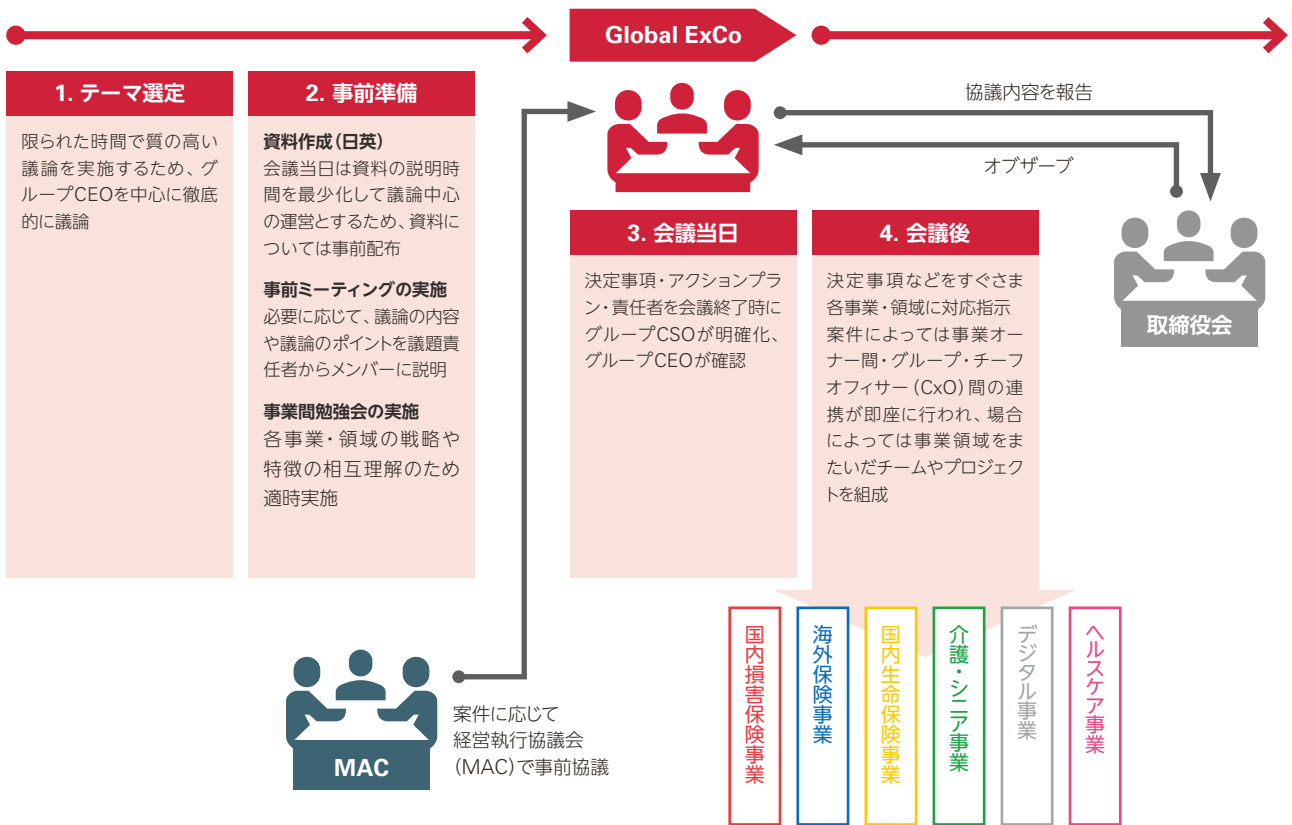
毎月

【役割・機能】

主に国内事業案件や管理業務案件に係る重要事項などは、グループCOOの諮問機関である経営執行協議会(MAC)で具体的に協議されます。また、案件に応じてGlobal ExCoの事前協議を行うなど、Global ExCoの指示に基づき追加の議論を実施しています。MACでの議論内容は、すぐさま海外役員を含むGlobal ExCoメンバーに共有しており、2つの会議体が有機的に連動しています。



Global ExCoを中心とした会議体運営



2020年度にGlobal ExCo、MACで議論された主要テーマ



サクセッション・プラン(後継者育成計画)

1. サクセッション・プラン策定の目的

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、トランスフォーメーションを推し進める当社グループにおいて、事業のさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目指して、サクセッション・プラン策定に取り組んでいます。

2. 対象ポスト

グループ各事業における重要性と該当ポストの人材代替希少性に基づき、グループCEOおよびグループCxO、事業オーナーをはじめとする国内外各事業の重要ポストなど、グループキーポスト計81ポストをサクセッション・プラン策定の対象としています。

3. 候補者選定のポイント

後継者候補を以下の区分で明確化して選定し、多様性拡大の観点から各ポストの候補者選定に一定の基準を設定して検討を行うこととし、計画的な育成と外部からの採用検討を行っています。

①候補者の区分

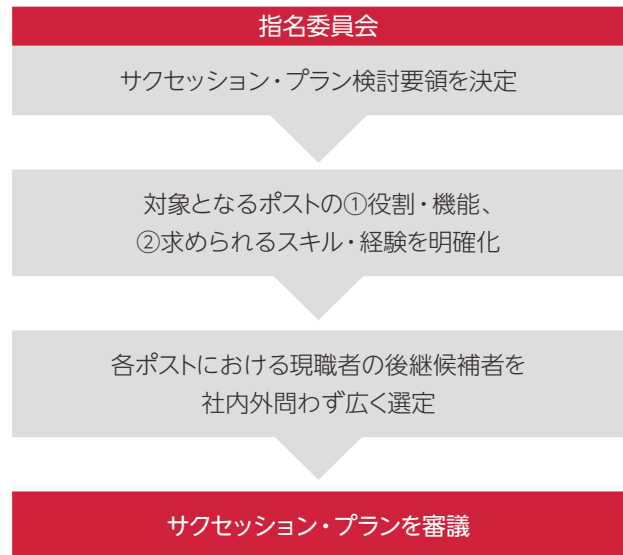
5年以内に該当ポストを担いうる人材	N (Next)人材
5～10年後に該当ポストを担いうる人材	F (Future)人材

②人材プールの多様性拡大を目的とした候補者選定基準

- 各ポスト、N人材とF人材それぞれ5名以上の候補者を選定する。
- 各ポストの候補者のうち、N人材とF人材それぞれ30%以上を女性とする。
- 各ポストの候補者に目安とする年齢分布割合を設定する。

4. サクセッション・プラン検討の手順

サクセッション・プランは、指名委員会において、あらかじめ決定された検討要領に従って策定されます。対象となるポストの「現在」と「今後」における役割・機能と求められるスキル・経験をそれぞれ明確化し、それに基づいて、各ポストにおける現職者の後継候補者を社内外問わず広く選定します。策定されたサクセッション・プランは、指名委員会において、各委員の多様かつ高い知見に基づき、より強固で多様性のある後継者候補プールを構築することを目的に、積極的かつ建設的な議論が行われています。



5. 執行役・執行役員選任、配置、育成との連動

策定されたサクセッション・プランを効果的に当社グループの執行役・執行役員選任、配置や育成に連動させることを目的として、選定された各候補者に対し、経営人材育成を目的とした研修派遣機会の提供やタフアサインメントの付与を行い、多様な経営人材を計画的に育成しています。

役員選任方針

当社の役員を選任にあたっては、次の役員選任方針の通り、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・執行役員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、ジェンダーや国際性など多様性を考慮して社外取締役を選任し、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ふ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、①「能力要件」、②「社外取締役の独立性に関する基準」、および③「在任年数の要件」に基づいて選任を行います。

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名以内とします。

※この方針において、ジェンダーとは、性別役割分業・LGBTQの存在など、性に関する事象・知識・価値観すべてをいいます。

①能力要件

当社は、さまざまな分野で広い知見や経験を持つ会社経営者、学者または法曹もしくは財務・会計に関わる専門的知見を有する者などを社外取締役として選任します。

また、選任にあたっては、取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を、その業務に振り向けられる状況にあることを要件とします。

②社外取締役の独立性に関する基準

当社は、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。

- ア. 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
- イ. 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
- ウ. 取引関係：当社グループとの取引・寄付の状況
- エ. 上記以外の重要な利害関係

③在任年数の要件

当社の社外取締役および社外監査役としての通算在任年数が8年を超える者については、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げないこととします。

(2) 執行役・執行役員ポートフォリオ構築方針と選任基準

①執行役・執行役員ポートフォリオの構築方針

当社は、サクセッション・プランに基づいた計画的な経営人材の育成を行い、執行役および執行役員全体の構成については、ジェンダー、年齢、経験、国際性などポートフォリオの多様性や経営チームとしてのバランスを重視します。

②執行役・執行役員選任基準

当社は、執行役および執行役員の選任にあたり、次の基準に照らし合わせて選任を行います。

- SOMPOの経営理念、パーパスに基づき変革を実現できること。
- 変革をけん引する次世代のリーダーを育成できること。
- 社員が自信と誇りを持ち、高い志で果敢にチャレンジする風土を醸成できること。
- 自らのミッションに突き動かされ、行動できること。
- 担うミッション、役割に関する高い専門性、見識を有すること。
- 担うミッション、役割に関する経験と実績を有すること。
- 多様性の価値を理解し、価値創造につなげることができること。
- 公平、公正な判断力、目標達成力を有していること。
- 人格において公正で誠実であること。

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を補佐する体制としています。

なお、社外取締役に対して「グループ報」「統合報告書」「IR説明会資料」等の提供のほか、執行部門による情報共有会の場を設けるなど、各種情報提供にも努めています。

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、後述の「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

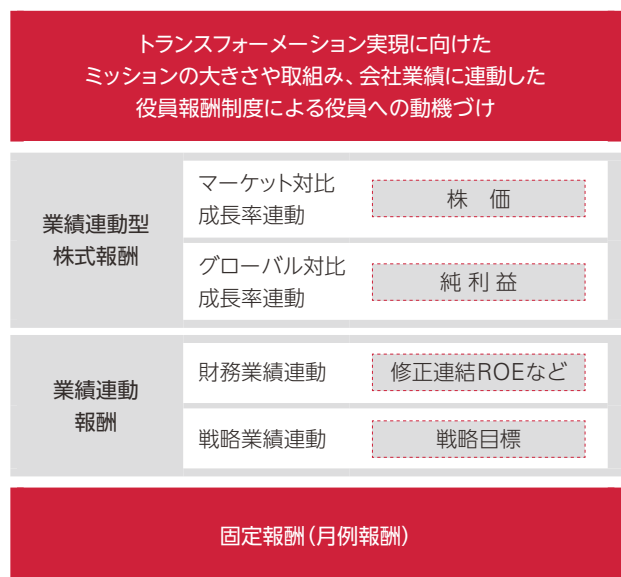
当社は、現在の中期経営計画期間を、グループ全体および各事業のトランスフォーメーション具現化のフェーズととらえています。これを支えるガバナンスの重要な要素として、トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組み、会社業績に連動した役員報酬を位置づけています。

当社では、「ミッション・ドリブン(使命感とやりがいを感じ、当事者意識を持って働く)&リザルト・オリエンテッド(実現志向)」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、当該ポスト・グレーディング(ポストによる格付)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。

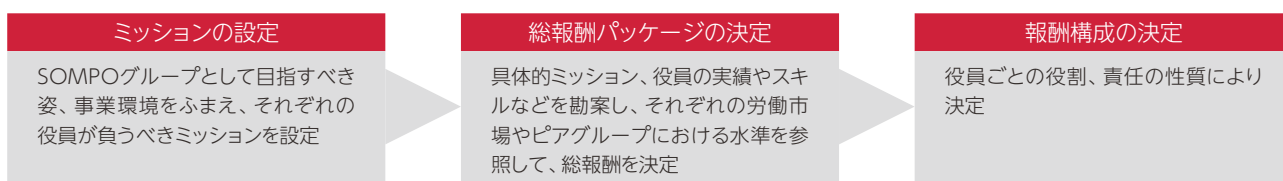
また、報酬委員会は、当社のすべての取締役および執行役の報酬について、以下に記載する決定プロセスや算定方法に基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。



a. 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を当社では採っていません。



b. 報酬構成

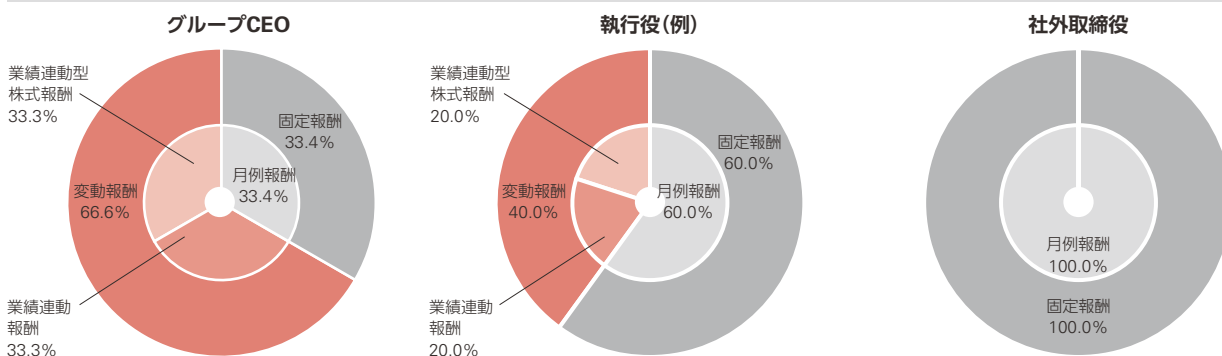
役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績などに連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企

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(執行役および執行役員)

	報酬要素	構成割合		内容
		グループCEO	グループCEO以外	
固定報酬	月例報酬	33.4%	50~70%	<ul style="list-style-type: none"> 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 月例で支払う現金報酬
変動報酬	業績連動報酬	33.3%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> 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 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 年度終了後の6月に現金にて支給
	業績連動型株式報酬	33.3%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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。
	小計	66.6%	30%~50%	
合計		100%	100%	

役職別報酬構成比率の例



役員報酬制度

c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

■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

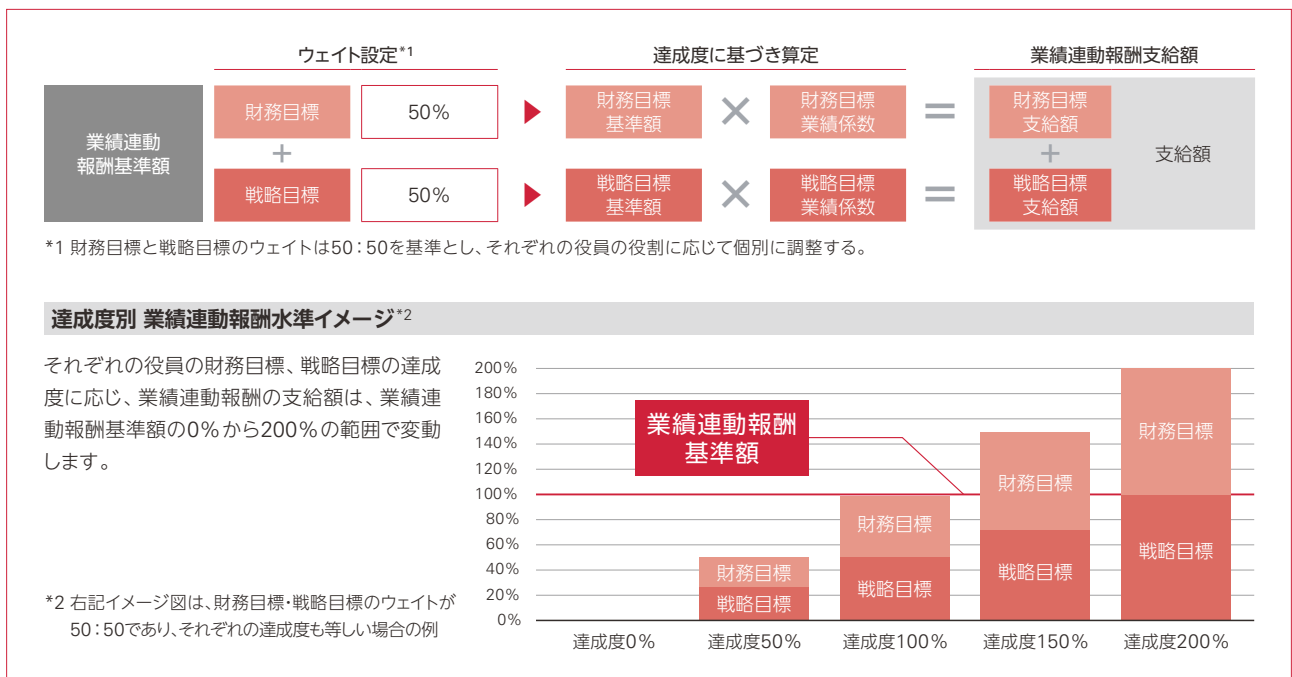
慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査に基づくマーケット報酬水準を参照したうえで妥当と考えられる水準に決定しています。

■業績連動報酬

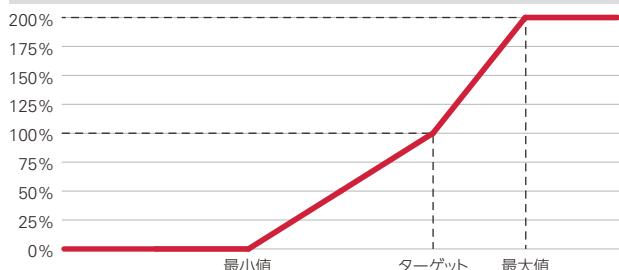
当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しています。概要は以下のとおりです。なお、当社では業績連動報酬制度について、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、各役員のミッションに応じて設定した戦略目標の達成度合いに基づき適用する係数の変動幅を「0%~200%」としています。

- 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



※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。

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。

(注) 1 国内損害保険事業の正味収入保険料は、自賠責・家計分野地震保険に関する金額を除いています。
 2 国内損害保険事業のE/Iコンパインド・レシオは、自賠責・家計分野地震保険を除いた損害保険ジャパン単体の数値です。

業績連動型株式報酬

当社では、グループ全体が長期的かつ持続的に成長していくことが重要であると考えています。2016年6月開催の定時株主総会において、当社グループの役員の報酬と業績および株式価値の連動性をより明確にし、当社グループの役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当該報酬は、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、当社の中長期的な業績に連動する形を採っています。

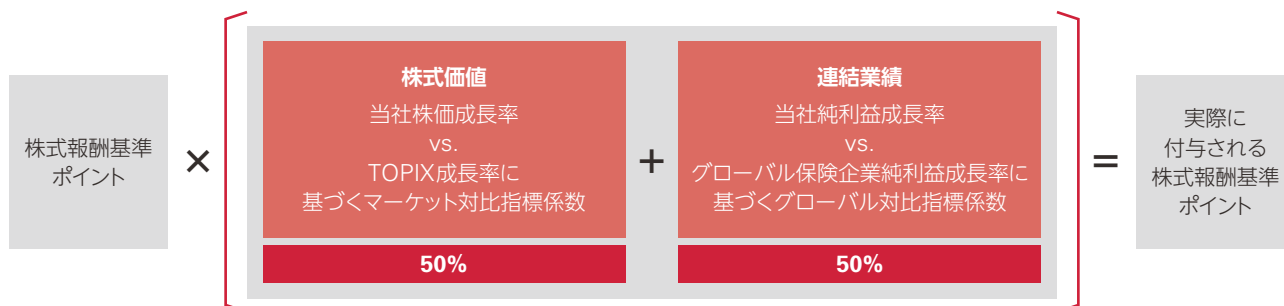
戦略目標

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%としております。

担当事業	財務指標(2021年度)
グループ全体	修正連結利益、修正連結ROE
国内損害保険事業	正味収入保険料、修正利益、事業別ROE、E/Iコンパインド・レシオ、当期純利益
国内生命保険事業	修正EV増加額、修正利益、事業別ROE、保有契約件数
介護・シニア事業	売上高、修正利益、事業別ROE

- 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。
- 業績連動型株式報酬に用いる指標は、過去3事業年度の平均値を基準年度の数値で除したうえで、付与ポイント数に反映させます。



役員報酬制度

2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年度)

当事業年度における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下のとおりです。

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)	退職慰労金等	業績連動報酬等		
				金銭報酬	非金銭報酬	
				業績連動報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	56	51	—	2	2	4
社外取締役	146	146	—	—	—	10
執行役	1,955	889	—	831	234	17
合計	2,158	1,087	—	834	236	29

- (注) 1 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、2020年6月22日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名分が含まれています。
- 2 執行役を兼務する取締役2名の報酬等の額は、取締役としての報酬等と執行役としての報酬等を区分したうえで、それぞれの報酬等の総額に含めていますので、対象となる役員の員数計と各区分の対象となる役員の員数の合計は相違しています。
- 3 「業績連動報酬等」のうち、「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。)。また、「業績連動型株式報酬」は「非金銭報酬」であり、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。
- 4 取締役および執行役の報酬等は、すべて保険持株会社からの報酬等であり、保険持株会社の親会社等からの報酬等はありません。

3. 役員ごとの連結報酬等の総額等(2020年度)

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)	退職慰労金等	業績連動報酬等	
						金銭報酬	非金銭報酬
				業績連動報酬	業績連動型 株式報酬		
櫻田 謙悟	400	取締役	当社	6	—	1	1
		執行役		143	—	154	92
		取締役	損害保険ジャパン 株式会社	—	—	—	—
辻 伸治	107	取締役	当社	6	—	1	1
		執行役		60	—	18	19
		取締役	SOMPOひまわり 生命保険株式会社	—	—	—	—
西澤 敬二	151	執行役	当社	—	—	—	—
		取締役	損害保険ジャパン 株式会社	78	—	35	37
ジョン・チャーマン (John R. Charman)	341	執行役	当社	138	—	203	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	0	—	—	—
ナイジェル・フラッド (Nigel Frudd)	175	執行役	当社	175	—	—	—
奥村 幹夫	100	執行役	当社	55	—	18	26
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	—	—	—	—

- (注) 1 業績連動報酬については、前事業年度の業績に基づいて支払われた報酬額を記載しており、当事業年度の引当金計上額は含んでいません。
- 2 ジョン・チャーマン氏の報酬は米国ドルで支払っています。米国ドルから円への換算レートは、固定報酬(月例報酬)は送金時レート、業績連動報酬はその種類に応じて送金時レートと2019年度の期末社内換算レートを使用しています。
- 3 ナイジェル・フラッド氏の報酬には、所得税額の一部補填に関わる費用等を含んでいます。
- 4 ナイジェル・フラッド氏の報酬の固定報酬(月例報酬)は米国ドルで支払っています。米国ドルから円への換算レートは送金時レートを使用しています。なお、所得税額の一部補填に関わる費用は英国ポンドで支払っています。英国ポンドから円の換算レートは2020年度の期末社内換算レートを使用しています。

戦略的リスク経営(ERM)

“経営の羅針盤”としての戦略的リスク経営(ERM)

ニューノーマルな社会においては、気候変動による大規模自然災害の頻発やサイバー攻撃の脅威など、不確実性を増したリスクが私たちを取り巻いています。VUCAの時代において、ERMは、未然に損失を回避する従来の役割だけでなく、新規事業投資の機会損失を低減させるなど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つの機能に例えられます。すなわち、①グループが置かれた現在地を正確に把握し、②将来起こりうるリスクを敏感に察知し、③グループが取るべき航路を明確に提示するものであり、ERMが経営の羅針盤としてのこれらの機能を果たし、SOMPOのパーパスを実現に導きます。

“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化に向けて進化する戦略的リスク経営(ERM)

当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の取組みを加速し、レジリエンス向上を図るとともに、「新たな顧客価値の創造」により、社会課題解決への貢献を実現しつつ、長期的な利益成長性を高めることで、“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化に取り組んでいます。それを支えるERMも従来の保険事業をベースとした枠組みの延長線での高度化にとどまらず、新たなビジネスモデルに即した枠組み

へと変革していく必要があります。

例えば、保険・介護事業で蓄積したノウハウをふまえたデジタルやヘルスケアといった非保険事業における定量・定性両面のリスク管理の枠組みの構築や、気候変動やデジタル化の加速などのニューノーマルな社会におけるリスクの分析、検証を通じた、ビジネスサイドの機会追求や防災、減災、予防などの脅威低減への貢献など、ERMの進化にチャレンジしています。

SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)

当社グループのERMは、資本・リスク・リターンバランスを取りながら企業価値の最大化を図る一連の経営管理フレームワークとして「戦略執行に係るリスクテイク」と「経営基盤の安定に資するリスクコントロール」の2つの側面を持っています。

なリスクを特定、分析、評価する仕組みを活用して不測の損失の極小化と利益の安定を目指しています。

1. リスクアパタイトフレームワーク

リスクテイクの側面では、リスクアパタイトフレームワークを中心に資本・リスク・リターンに関する分析を重要な経営判断に活用しています。

リスクアパタイトフレームワークは、経営理念、SOMPOのパーパスおよびグループの経営計画で目指す姿の実現に向けて、当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を明確にしたうえでリスクテイクを行うことで、その達成確度を高めるための仕組みです。各事業は、当社グループのリスクテイクの方向性を明文化した「SOMPOグループ リスクアパタイトステートメント」(P.103参照)と整合的な事業計画を策定し、当社は、その検証と達成に向けたモニタリングを実施しています。

2. リスクコントロールシステム

リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様

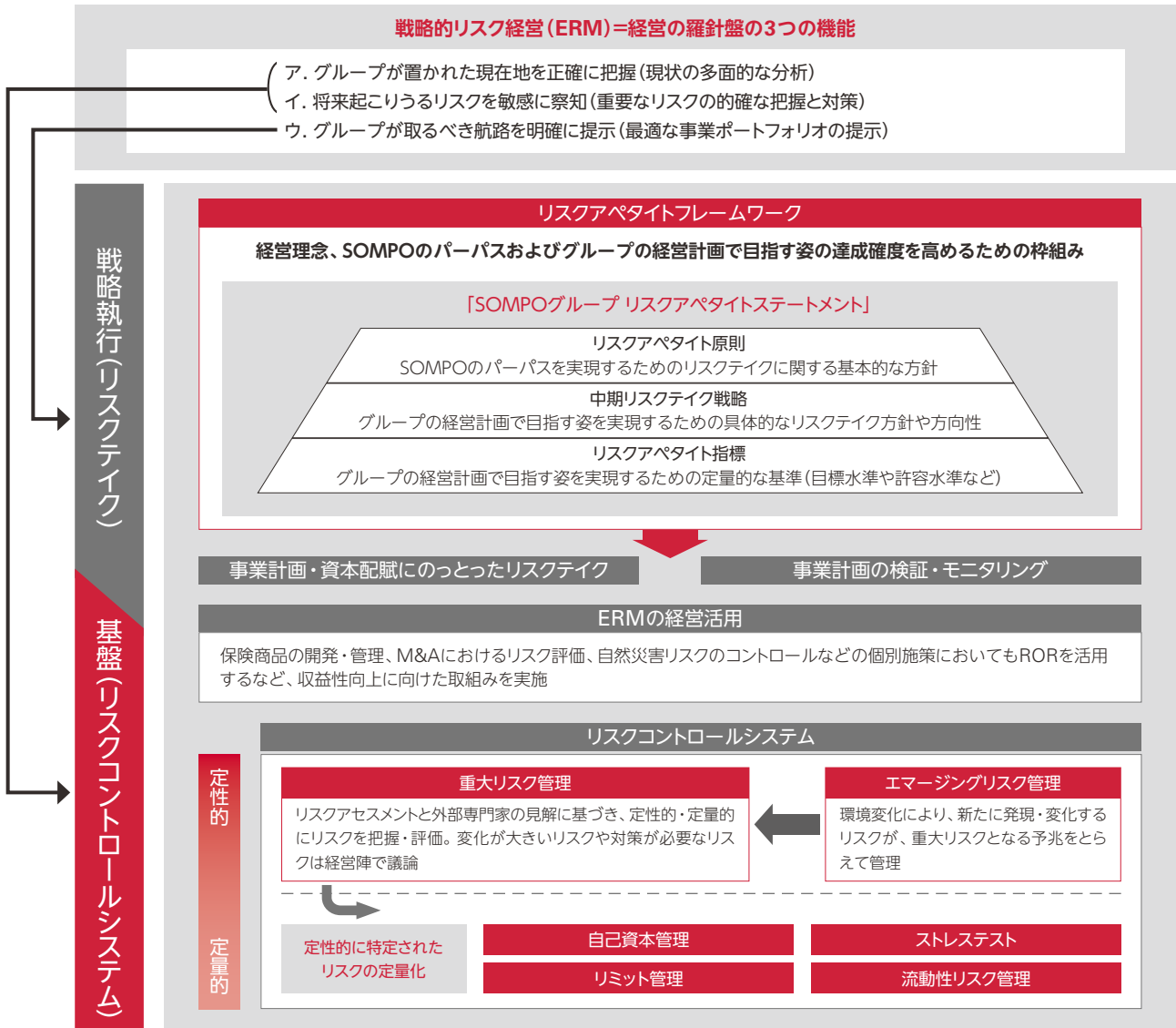
(1) 重大リスク管理

当社グループは、「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。重大リスクは、リスクアセスメントや専門家などの見解に基づいて網羅的に把握し、リスクが当社に及ぼす影響を具体的なシナリオで想定したうえで、発生可能性および影響度(経済的損失、業務継続性およびレピュテーション毀損の3項目)でリスクを定性・定量の両面から評価しています。

また、現時点では重大リスクではないものの、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社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をしています。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、想定される影響度が一定以上のエマージングリスクについては、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。

戦略的リスク経営(ERM)

SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)の3つの機能と全体像



SOMPOグループの主な重大リスク

影響度	極大		<ul style="list-style-type: none"> ● パンデミック ● 気候変動リスク ● 市場の大幅悪化 ● 国内巨大地震 ● 事業中断リスク 	
	大	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客情報漏えい(発生可能性N/A) 		
	中	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー集積リスク(発生可能性N/A) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争環境の悪化・転換 ● ESGリスク ● 人材・人材力不足 ● コンダクトリスク ● 国内巨大風水災 ● 海外巨大自然災害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 税制・規制の変更 ● 委託先管理の失敗 ● システム障害(サイバー攻撃含む) ● 不祥事・機密情報漏えい
	小			<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスク
		N/A(評価不能)、小	中	大、極大
		発生可能性		

(2)自己資本管理

当社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をし、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

(3)ストレステスト

当社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、大規模な自然災害や金融市場の混乱などのストレスシナリオが顕在化した際の影響額を算出し、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の各々に対してグループベースで最大限度額を設定し、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。

「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント」の策定

新中期経営計画の策定にあわせて、グループのリスクアペタイトを見直し、「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント」として新中期経営計画の方向性や当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を定量・定性の両面から明文化しました。その構成は、SOMPOのパーパスに紐づく「リスクアペタイト原則」、新中期経営計画に紐づく「中期リスクテイク戦略」、目指す姿を実現するための定量基準を定めた「リスクアペタイト指標」からなり、リスクカテゴリーごとのアペタイトやスタンス、目標水準を記載しています。

リスクアペタイト原則

- 資本・リスク・リターンバランスを適切にコントロールし、資本効率および利益安定性の向上、グループ収益の拡大を通じて、企業価値の最大化を図る。
- 多様化・複雑化するリスクを的確にとらえてコントロールするとともに、より多くのお客さまへのサービス提供と社会への価値提供を将来にわたって持続可能にするための強固な財務健全性を維持する。
- 保険・介護など、安心・安全・健康に資する事業ポートフォリオをグローバルかつバランスよく構築し、収益源の多様化、リスク分散による利益の成長と安定化および資本効率の改善を進める。また、中長期の価値創造を通じた利益成長を実現するため、M&Aなども活用し新たな事業領域での積極的なリスクテイクを行い、社会課題の解決と企業価値の飛躍的成長を目指す。

中期リスクテイク戦略

- グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターン獲得を図り、修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上の達成を目指す。
- 保険事業では「規模と分散」の追求のため、海外先進国で保険引受を拡大しつつ、自然災害リスクは利益変動への影響を抑制する。また、株式リスクおよび金利リスクの削減とともに、リスク対比リターン獲得のための資産運用を推進する。
- 非保険事業では「新たな顧客価値の創造」のため、リアルデータプラットフォームの構築や関連分野への積極投資による事業創出を企図する。

リスクアペタイト指標

- グループの経営計画で目指す姿を実現するための定量的な基準(目標水準や許容水準など)を定める(以下は一例)。

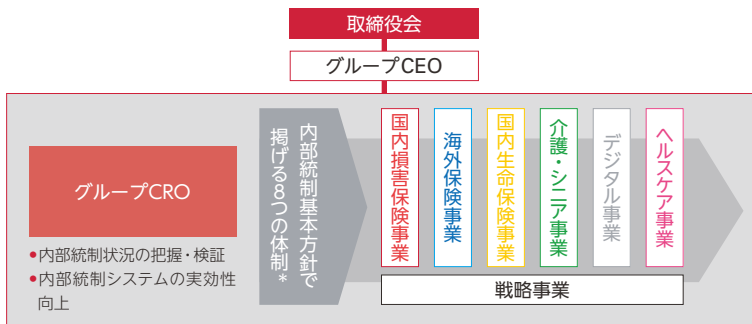
指標	位置づけ	目標/許容水準
ターゲット資本水準	グループ戦略上の適正な資本水準の目安	グループESR：200～270%
リスク許容度	グループおよび各事業単位が戦略上必要とする財務健全性の水準	グループESR：150% 保険事業のESR：120% 非保険事業のESR：100%
	国内保険子会社が事業継続するために最低限必要な財務健全性の水準	国内保険子会社のESR：100%
リスク分散比率	リスク分散、利益の地理的分散の観点から利益安定性を評価	2020年度比改善
海外事業比率		30%以上

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8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



* 8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 情報開示の適切性を確保するための体制
- 6 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
- 7 内部監査の実効性を確保するための体制
- 8 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・規制等が適用されること）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）の導入や内部通報制度の強化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・シニア事業やデジタル事業、ヘルスケア事業などへ事業領域を拡大し、また協業、新たなテクノロジーやデータの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

当社は「グループ内部監査基本方針」において、内部監査を「内部管理態勢の評価および問題点の改善方法の提言などを実施するプロセス」と位置づけ、グループ全体として効率的かつ実効性のある内部監査態勢を整備し、事業特性や経営戦略などをふまえたリスクベースの内部監査を実施することにより、企業価値を高めるとともにステークホルダーの

期待に応えられるよう取り組んでいます。

具体的には、当社はモニタリング機能を拡充し、変化するリスクに関する機動的な監査を行うとともに、グループ各社に対しては、内部監査の品質評価を実施し、各社が認識した課題の改善方法などを提言するなど、内部監査態勢の整備を支援しています。

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。

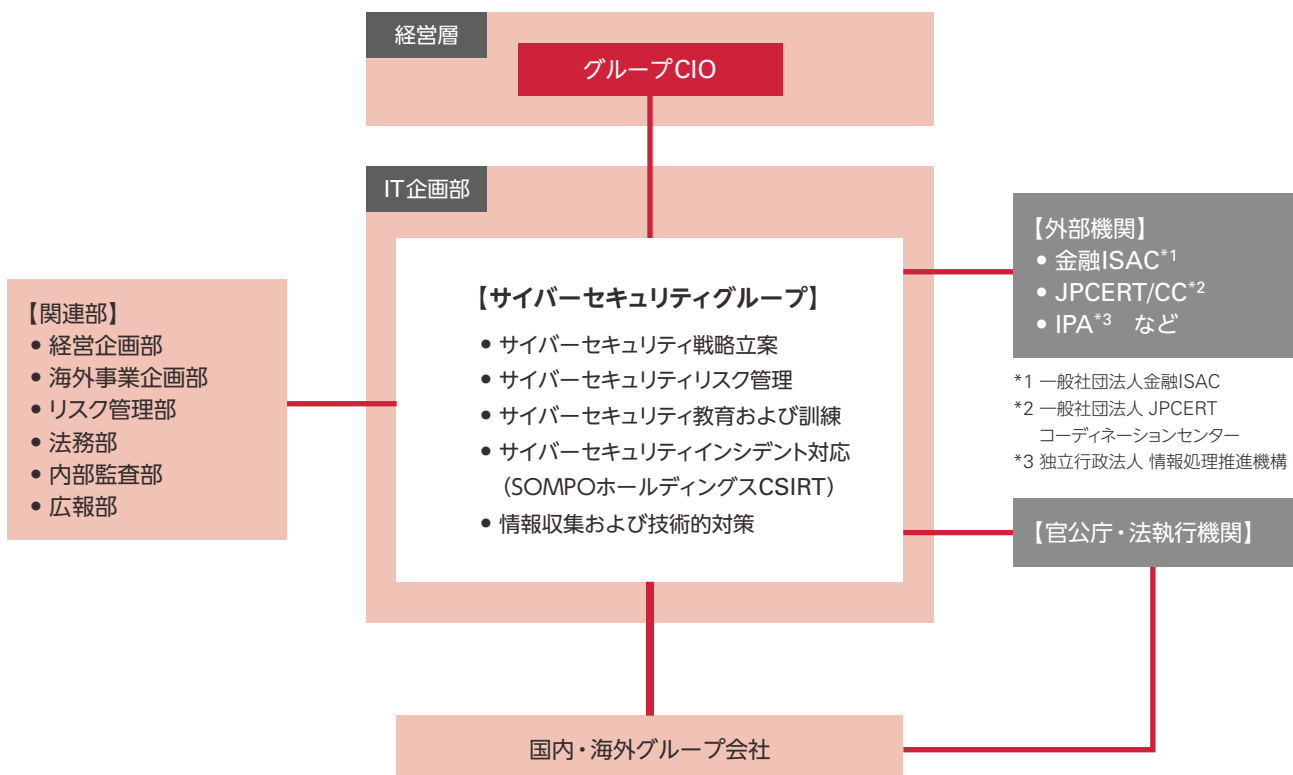
サイバーリスク対応

当社グループが大事にする「安心・安全」をお客さまやビジネスパートナー、そして株主の皆さまに提供するためには、技術の進化や環境の変化に呼応して高まるサイバーリスクへの取り組みが必要不可欠となります。当社では「グループサイバーセキュリティ基本方針」を定め、サイバーセキュリティへの取り組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、グループ全体として効率的かつ実効性のあるサイバーリスク管理態勢の整備に努めています。

また、日々高度化・複雑化するサイバーリスクへの対処のため、当社IT企画部内に専門組織としてサイバーセキュリティグループを設置し、戦略の策定やグループ横断的なセキュリ

ティ強化に取り組んでいます。この専門家集団はSOMPOホールディングスCSIRT (Computer Security Incident Response Team)の機能も内包しながら、平時・有事ともにグループ各社のサイバーセキュリティ担当と共同でサイバーリスクを管理し、その成熟度をグループワイドで上げていくことを大きなミッションとしています。

当社は、サイバーセキュリティを事業戦略およびIT戦略に強力に結び付け、各事業における競争上の優位性へと転換しながらデジタルトランスフォーメーションを安心・安全な形で実現していきます。



取締役紹介



櫻田 謙悟

辻 伸治

手島 俊裕

スコット・トレバー・
デイヴィス

東 和浩

名和 高司

氏名	櫻田 謙悟	辻 伸治	手島 俊裕	スコット・トレバー・ デイヴィス	東 和浩	名和 高司	
再任／新任	再任	再任	新任	再任	再任	再任	
役職	取締役	取締役	取締役	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	
			監査委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	

取締役特に期待するスキル・専門的な分野							
①事業戦略	●	●	●	●	●	●	
②グローバル経営	●	●	●	●	●	●	
③ESG、SDGs	●	●		●	●	●	
④トランスフォーメーション戦略	●			●	●	●	
⑤デジタル	●					●	
⑥人材戦略	●		●	●	●	●	
⑦財務、会計	●	●	●		●		
⑧コーポレートガバナンス	●	●	●	●	●	●	
⑨法務、リスクマネジメント	●	●	●		●		

※各スキル・専門的な分野の考え方は以下のとおりです。

(①と②)原則として当社の取締役全員に対して、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野

(③～⑨)各取締役固有の知見、経験による専門的な知見に基づいて、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野

なお、各取締役特に期待するスキル・専門的な分野であり、取締役の有するすべてのスキル・専門的知見を表すものではありません。



柴田 美鈴

山田 メユミ

柳田 直樹

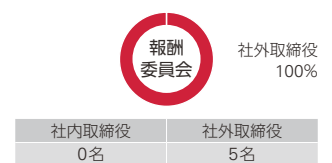
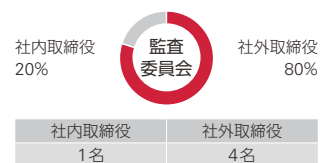
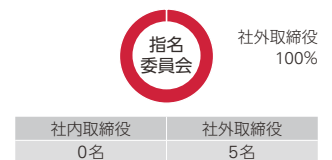
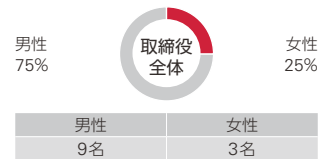
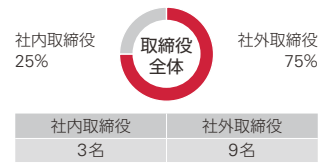
内山 英世

遠藤 功

伊藤 久美

	柴田 美鈴	山田 メユミ	柳田 直樹	内山 英世	遠藤 功	伊藤 久美
再任	再任	新任	再任	再任	再任	新任
社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員
指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	監査委員	監査委員	監査委員	監査委員
	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
	●		●	●		
		●			●	●
		●			●	●
				●	●	●
		●		●	●	●
	●	●	●	●		
	●		●			

取締役会の多様性



役員一覧

取締役



取締役
さくらだ けんご
櫻田 謙悟
(1956年2月11日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席

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年には公益社団法人経済同友会代表幹事に就任。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)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席

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。2021年4月から現職(グループCOO 取締役 代表執行役副社長)。



取締役
監査委員会委員
てしま としひろ
手島 俊裕
(1960年10月24日生)

新任

略歴

1992年9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財務および法務部門における長年の経験を有し、同社の取締役として、人事や保険金サービス部門などを担当し、2018年に損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員に就任。2021年4月に損害保険ジャパン株式会社顧問に就任。2021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)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席/指名委員会11回のうち11回出席/報酬委員会11回のうち11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)

選任理由など

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)
報酬委員会委員長・指名委員会委員
ひがし かずひろ
東 和浩
(1957年4月25日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会8回のうち8回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員会10回のうち10回出席

重要な兼職の状況

大阪商工会議所副会頭/株式会社りそなホールディングス取締役会長/株式会社りそな銀行取締役会長/本田技研工業株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

銀行事業における財務、経営管理などの経験を有し、2013年に株式会社りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長および株式会社りそな銀行代表取締役社長兼執行役員に就任。また、一般社団法人大阪銀行協会会長、大阪商工会議所副会頭など財界の要職を歴任。大企業の経営トップとして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。2020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
なわ たかし
名和 高司
(1957年6月8日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会8回のうち7回出席/指名委員会10回のうち9回出席/報酬委員会10回のうち9回出席

重要な兼職の状況

一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授/株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役/ NECキャピタルソリューション株式会社取締役(社外取締役)/株式会社ファーストリテイリング取締役(社外取締役)/味の素株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

日系大手商社、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を有し、2010年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科の教授に就任。現在は同校客員教授に就任。経営コンサルタントとしての豊富なビジネス経験と、グローバルな視点を持った高い学術的な知見を活かして、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。2020年6月から現職。

取締役



取締役
(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員

しばた みすず
柴田 美鈴

(1974年7月25日生)

※柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。

取締役会などへの出席状況(2020年度)

取締役8回のうち8回出席／指名委員会10回のうち10回出席／報酬委員10回のうち10回出席

重要な兼職の状況

弁護士／デリカフーズホールディングス株式会社取締役(社外取締役)／株式会社スペースバリューホールディングス取締役(社外取締役)

選任理由など

法律家としての豊富な知識と経験を有し、金融庁での勤務経験があり、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。2020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)

取締役会などへの出席状況(2020年度)

取締役会10回のうち10回出席／監査委員会12回のうち12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)／株式会社クスリのアオキホールディングス取締役(社外取締役)

選任理由など

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

えんどう いさお
遠藤 功

(1956年5月8日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)

取締役会10回のうち10回出席／指名委員会1回のうち1回出席／監査委員会10回のうち10回出席／報酬委員会1回のうち1回出席

重要な兼職の状況

株式会社良品計画取締役(社外取締役)／株式会社ネクステージ取締役(社外取締役)

選任理由など

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、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行っており、広い視点からの経営への提言が期待できるため。2014年6月から現職。



取締役
(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員

やまだ
山田 メユミ

(1972年8月30日生)

※山田メユミ氏の戸籍上の氏名は山田芽由美です。

新任

重要な兼職の状況

株式会社アイスタイル取締役／株式会社かんぽ生命保険取締役(社外取締役)／セイノーホールディングス株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

経営者としての起業、事業経営の経験に加え、デジタルを含めたマーケティングに関する豊富な実業経験を持ち、総務省や経済産業省の情報通信や産業構造審議関連の政府関係委員会等の委員を歴任し、政策策定に参画するなど高い知見を有している。また、女性活躍推進にも積極的に取り組んでおり、当社の重要戦略であるダイバーシティ&インクルージョンについても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021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)

取締役会などへの出席状況(2020年度)

取締役会10回のうち10回出席／監査委員会12回のうち12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)

選任理由など

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ほか、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

いとう くみ
伊藤 久美

(1964年12月20日生)

新任

重要な兼職の状況

4ULifecare株式会社代表取締役社長CEO／富士古河E&C株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

電機メーカーなどの事業会社での事業戦略立案、戦略コンサルティングの経験に加え、ヘルスケア事業会社でのCMO(Chief Marketing Officer)を務めるなど、IT、デジタルおよびマーケティングに高い知見を有している。また、女性活躍推進に取り組むNPO法人の立ち上げに参画するなど、当社の重要戦略でもあるダイバーシティ&インクルージョンについても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。

役員一覧

執行役・執行役員



グループCEO
(Group Chief Executive Officer)
代表執行役社長

さくらだ けんご
櫻田 謙悟
(1956年2月11日生)



グループCOO
(Group Chief Operating 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
(SOMPO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・シニア事業オーナー
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)



デジタル事業オーナー
グループCDO
(Group Chief Digital Officer)
執行役専務
(SOMPO Light Vortex株式会社 代表取締役CEO)

ならさき こういち
榎崎 浩一
(1958年1月4日生)



海外M&A統括
グループCVCO
(Group Chief Value Communication Officer)
執行役員専務

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CSO(共同)
(Group Chief Financial Officer,
Group Co-Chief Strategy Officer)
執行役専務

はまだ まさひろ
濱田 昌宏
(1964年12月18日生)



グループCSO(共同)
(Group Co-Chief Strategy Officer)
執行役専務
(Sompo International Holdings Ltd.)
取締役(Chief Executive Officer)

おくむら みきお
奥村 幹夫
(1965年11月23日生)



グループCDO(共同)
(Group Co-Chief Digital Officer)
執行役員

アルバート・チュー
(Albert Chu)
(1960年7月31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・執行役員



グループCDMO兼グループCIO
(Group Chief Data Marketing Officer,
Group Chief Information Officer)
執行役常務
おまた ひろし
尾股 宏
(1963年10月6日生)



グループCRO
(Group Chief Risk Officer)
執行役
うおたに よしひろ
魚谷 宜弘
(1965年10月8日生)



グループCSuO
(Group Chief Sustainability Officer)
執行役
しもかわ りょうこ
下川 亮子
(1971年8月15日生)



グループCPRO
(Group Chief Public Relations Officer)
執行役
しんじん ひろふみ
新甚 博史
(1969年1月25日生)



執行役員常務
(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)



執行役員常務
(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
(内部監査部長)
うどう たかと
有働 隆登
(1962年8月4日生)



執行役
(ヘルスケア領域担当、ヘルスケア事業開発部長)
まつだ ひでやす
松田 秀康
(1965年12月23日生)



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



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



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

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、サステナビリティ領域の最高責任者であるグループCSuOを議長、グループ各社の経営企画・サステナビリティ担当役員をメンバーとする「グループサステナブル経営推進協議会」(以下、「協議会」)を中心に、グループ全体のサステナブル経営を推進しています。

各社は、「SDGs経営推進計画」を策定し、SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題であるマテリアリティに対し、自社の新中期経営計画や事業特性などをふまえ、自社が創出する社会価値と経済価値を念頭にKPIやその達成に向けたアクションプラン、推進責任者などを設定し、SDGs経営を実践しています。

協議会では、グループ各社の進捗確認や課題特定、定期的な総括などを行うとともに、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題に対し、各事業・各社の多様な視点をふま

え、その対応方針などについての協議を行い、これらを取締役会や経営執行協議会(MAC)に報告するなど、実効性の高い運営を行っています。



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げるサイクルを意識して取り組んでいます。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、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

1995年	2005年	2006年	2011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	 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)	 WEPs	 モントリオール・カーボン・プレッジ	 Climate Action100+
		 国連グローバル・コンパクト(UNGC)	 Caring for climate
		 責任投資原則(PRI)	 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)
		 気候変動イニシアティブ	 TCFDコンソーシアム
		 Business for Nature	

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み状況などに関する情報を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サステナビリティ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を含む経営陣が個別に国内外投資家と対話する機会を設けています。

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。

2020年度開催の説明会など

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
証券会社主催カンファレンス	5回
個別ミーティング	325回
個人投資家向け説明会	3回

本誌に掲載しているサステナビリティ関連情報について



環境・社会などのサステナビリティに関連する情報は、当社の企業価値向上にとって重要な内容を抜粋し、戦略および取組みの一環として掲載しています。詳しいサステナビリティ関連情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

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