

# SOMPOホールディングス 統合レポート2023



# 目次

グループCEOメッセージ	04
グループCOOメッセージ	08

## 第一部 戦略

SOMPOのパーパス実現に向けた戦略	12
グループCFO/CSOメッセージ	14
中期経営計画	18
戦略の遂行状況	
レジリエンスのさらなる強化に向けて	
①規模と分散	20
②One SOMPO	24
データなどを起点に「つなぐ・つながる」	
①リアルデータプラットフォーム(RDP)	26
②Insurhealth®を通じた新たな価値の提供	28
SOMPOのデジタル戦略の進化	30
【特集1】SOMPOのデジタル戦略の3つのホライズン	
ホライズン1: CDOによるSOMPOのDX(デジタルトランスフォーメーション)の活性化	32
ホライズン2: データビジネスの具現化 ~介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護~	36
ホライズン3: 来るディスラプションに向けた戦略	40

## 第二部 SOMPOのパーパス経営

価値創造サイクル ~パーパス実現に向けた共通フレームワーク~	44
【特別鼎談】企業価値向上に向けた人的資本経営	46
価値創造サイクルの出発点 MYパーパスを起点とした価値創造	50
価値創造サイクル「原動カルート(エンゲージメント)」 エンゲージメントの向上に向けて	54
価値創造サイクル「原動カルート(I&D)」 多様性を力とした組織力の向上	60
【特集2】SOMPOアワード	62
【社外取締役 鼎談】持続的成長に向けたカルチャー変革	68
未実現財務価値の向上に向けて	
人的資本インパクトパスの可視化	72
内なる変化のエビデンス	74
表出する変化・アウトカムのエビデンス	76

## 第三部 経営基盤

資本政策・ERM	79
SDGs経営	82
気候変動への対応	88
ガバナンス	94

参考情報	
グループ会社紹介	122
ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認	125

## はじめに

当社の子会社である損害保険ジャパン株式会社における「保険料の調整行為」への社員の関与および同社保険代理店である中古車販売店による保険金の不正請求などのコンプライアンス上の課題に関しまして、お客さま、株主、代理店、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまに、大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心からお詫び申し上げます。

社会からの信頼のうえに成り立つ保険事業を中心とするグループとして、現在の状況を大変重く受け止めており、社外弁護士などから構成される調査委員会を設置し、全容の解明に努めております。事実関係および真因を究明のうえ、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復にグループを挙げて取り組んでまいります。

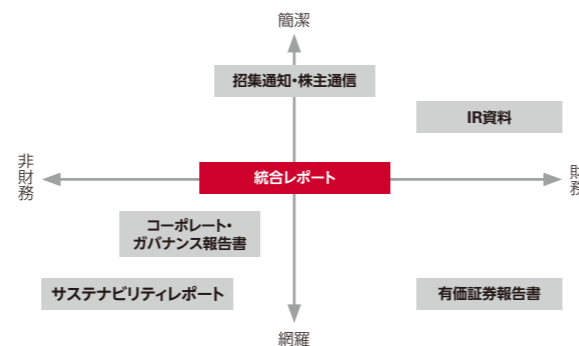
### 編集方針

編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク\*1」および「価値協創ガイダンス\*2」を参照し、ビジネスモデル、ステークホルダーに提供する価値をわかりやすくお示しいたしました。

また、保険業法第271条の25および同施行規則第210条の10の2にもとづいて作成したディスクロージャー資料も兼ねています。

\*1 Value Reporting Foundationが提供している企業の短・中・長期の価値創造ストーリーを伝える国際的な企業報告フレームワーク

\*2 経済産業省がとりまとめた、企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いに理解を深め、価値協創に向けた行動を促すことを目的としたガイダンス



### 表紙に込めた思い

統合レポート2023の表紙では、SOMPOの価値創造に向けた共通フレームワークである「価値創造サイクル」にもとづき、多様な社員一人ひとりが「MYパーパス」をSOMPOのパーパスに重ね合わせることで、社会にさまざまな価値を提供していくというSOMPOならではのストーリーを表現しています。



### 免責事項

本誌に掲載している情報は、当社グループの経営方針や計画などにもとづいた将来予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報にもとづいて作成しているものです。したがって、実際の業績や活動計画は、将来の経営環境によって影響を受ける可能性があります。

# あらゆる人が自分らしい人生を 健康で豊かに楽しむことの できる社会

この大きな志を、SOMPOは決して絵空事とは言わせない。

先の見えない時代のなか、私たちの拠りどころとなるもの。  
それは一人ひとりの胸の内にある想い。

SOMPOは、社員一人ひとりの内なる想いと徹底的に向き合うことで、  
互いを尊重しあいながら、やりがいと幸せを実感して働ける、  
力強い組織へと変わろうとしている。

多様な想いが交わりあい、チャレンジへと突き動かされるとき  
「価値創造サイクル」の循環が、さらに広がり、加速する。  
安心・安全・健康をかなえる、新たなイノベーションが生み出されていく。

## 社員一人ひとりの内なる想いが SOMPOのパーパスを実現させる

## SOMPOのパーパス

“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  
健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

## SOMPOが社会に提供する価値

- 社会が直面する未来のリスクから人々を守る
- 健康で笑顔あふれる未来社会を創る
- 多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

## グループCEOメッセージ

# SOMPOならではの パーパス経営により、 「なくてはならない」存在へ

SOMPOホールディングス株式会社  
グループCEO 取締役 代表執行役会長

櫻田 謙悟



### はじめに

世界は今、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の真ただ中にあります。異常気象や激甚自然災害の常態化、AIの急速な進展、ロシアによるウクライナ侵攻を契機とするエネルギー資源の高騰、新型コロナウイルス感染症など、過去の延長では考えもおよばないことが立て続けに起こり、私たちの生活に大きな影響を与え続けています。1年先どころか数か月先すら見通すことが難しく、さらに混迷が深まっています。

このような時代だからこそ、私たちには、考えることをやめ立ち止まるのではなく、一人ひとりが自ら能動的に考え、変化に対しても柔軟に対応し、多くの課題を乗り越えていくことが求められていると思います。主体性を持った個人やその集合体である組織が国や社会のあるべき姿を考え、たとえ小さ

くともイノベーションに挑戦することで幸福度の高い社会を目指す。こうした社会を私は「生活者共創社会」と呼び、さまざまなステークホルダーとともに実現を目指したいと思っています。

生活者とは働き手であると同時に家族の一員、消費者など多面的な役割や立場を持つ個人だけでなく、個人の集合体である組織をも含む概念です。企業は「生活者共創社会」の一員として、社会のあらゆるステークホルダーの「ハピネス」という多面的な価値の創出に取り組むべく、組織や人材のダイバーシティを高め、より多くのイノベーションを生み出していくことが求められます。その前提となるのが、違いを許容し個人を尊重するインクルージョン(包摂性)であり、そしてインクルージョンの根底にあるのが「パーパス」であると私は考えています。

### SOMPOのパーパス経営

#### SOMPOらしいパーパス経営

SOMPOは、「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健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとしています。これはSOMPOが向き合うべき社会課題は何か、SOMPOが社会に提供する価値は何かを定めたものであり、「安心・安全・健康に暮らしたい」という人々の根源的な想いや価値観にアプローチしたものです。そしてSOMPOグループの多様な事業、多様な社員に共通の目標やミッションなど進むべき方向を示したものです。

そして今、SOMPOは、このパーパスを経営の軸に据え、SOMPOらしい「パーパス経営」に挑戦しています。SOMPO

らしさとは、事業のダイバーシティとパーパス・マネジメントです。つまり、保険、介護、デジタルといった多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと、事業の垣根を超えて連動・連携しSOMPOのパーパス実現を目指す。さらに、その取組みは多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの「MYパーパス」を起点に、個の力を最大限に発揮しながら突き進んでいく。これこそが私が考えるSOMPOらしいパーパス経営です。このSOMPOらしいパーパス経営によって、マルチステークホルダーのハピネスに貢献するさまざまなイノベーションを生み出す企業グループになることを目指しています。

## 起点となる「MYパーパス」

「MYパーパス」とは働く意義や生きる目的ともいうべきもので、個人の経験や価値観といった内面的なところから湧き上がってくるものです。SOMPOの社員は、「保険を通じて笑顔を増やしたい」（損害保険）、「最高の思い出を作れる場所を提供したい」（介護）といった、さまざまな「MYパーパス」を持っています。そしてそれぞれがSOMPOのパーパスと重ね合わせることで、内発的動機にもとづきパーパス実現に向けたチャレンジを繰り返す。そのような企業文化への変革を目指しています。

そのために何より重要なのが、経営トップ自らが自身の言葉で語り社員と対話することと考え、私自身、2021年から継続的にタウンホールミーティングを開催しています。世界中のSOMPOグループの社員（累計約2.5万人）とMYパーパスを語り合い、SOMPOらしいパーパス経営の目指す姿を伝えてきました。さまざまな事業や国・地域の社員が互いのMYパーパスと会社のパーパスについて語り合うことで、互いに刺激を受け明日への活力を得るといった試みは、SOMPOだからこそできることであり、グループのトップとして今後も精力的に行っていきます。

そして、SOMPOらしいパーパス経営をやり抜くためにはチャレンジの総量を増やすことが何より重要です。2022年から世界のSOMPOグループの社員を対象とした「SOMPOアワード」を開始しました。失敗を恐れずMYパーパスにもとづくチャレンジを繰り返す、そのようなカルチャーへの変革を目指したグループ横断の表彰制度です。「介護が価値のある素晴らしい仕事であることを伝えたい」という思いからチームを結成して取り組んだSOMPO流子ども食堂プロジェクトや、「誰もがワクワクする社会を実現したい」という思いから生まれた視覚障がい者向けの遠隔サポートサービスの開発など、初年度にもかかわらずMYパーパスを起点とした素晴らしい取組みが1,000件近く集まりました。MYパーパスにもとづくチャレンジを自ら語り、それを褒め称え合う。そのことが世界中のSOMPOの社員の共感を呼び、そして互いにつながりあうことで、チャレンジの輪が広がり、イノベーションが加速していくことを期待しています。



## 企業価値につながる 未実現財務価値

### 未実現財務価値の向上

パーパス経営の土台となるこのような取組みはいわゆる「非財務」と言われます。確かに直接的に財務価値をもたらすものではないかもしれませんが、中長期的には財務価値や企業価値につながるはずで、また企業が創出する社会価値の視点で言えば、より大きな社会課題解決に取り組み、価値を提供していくことがステークホルダーからの期待であり、それこそが企業としての存在意義であると考えています。企業の立場からすると、このような「非財務」と言われる取組みをどのようにビジネスにつなげ企業価値を高めていくのか、また自社がチャレンジする社会課題や自社ならではの社会価値とは何かをもっと雄弁にかつエビデンスベースで語っていくべきです。そしてそのことが企業価値を押し上げていくものと信じています。

当社では、このような取組みの結果、中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼んでいます。そして、これらが財務価値・企業価値につながることをエビデンスベースで確認しながら、その総量を増やしていきます。実際にダイバーシティが進んだ組織の社員のエンゲージメントが高いことや、エンゲージメントの高い組織の業績が良いことなどについて、当社ではさまざまな指標を測定し相関関係を分析し、これらがどのような経路で財務価値や企業価値につながっていくかを社内外に示しています。

### 介護リアルデータプラットフォーム『egaku』 が創出する社会価値

SOMPOならではの大きな社会価値を創出する取組みの1つが、2023年度から事業化した介護リアルデータプラットフォーム（RDP）『egaku』です。少子高齢化がもたらす介護現場の需給ギャップの拡大は、日本では2040年までに介護崩壊をもたらす、海外においてもいずれ同様の事態が訪れるという見方もあります。『egaku』は、施設入居者の日々のバイタルなどのリアルデータを可視化・解析することで一人ひとりにとっての最適なケアを実現するものです。介護現場における生産性や品質を高め、人にしかできない温かみのあるサービスへの注力を可能とし、職員の時間創出や働きがい・エンゲージメントの向上といった効果も生み出し

ます。これを自社だけでなく介護業界に広げていきます。そしてこのサービスを介護業界のデファクトスタンダードとし、日本で2040年に69万人にまで広がると言われている介護需給ギャップの解消を目指します。そして、あらゆる人が介護を受けられる未来社会の実現に貢献していきます。

当社では『egaku』によって解消できる介護の需給ギャップを22万人と見込んでおり、これにより創出するGDP換算の社会価値を3.7兆円と試算しています。世界で見ても、介護需給ギャップの解消に資する効果的なソリューションを私は聞いたことがなく、SOMPOが日本だけでなく世界の課題解決に自信を持って取り組んでいきます。そして多くの高齢者を支え、介護の未来を変えるというSOMPOにしかできない価値創造を着実に進めることで、企業価値を高めていきます。

## 「なくてはならない」存在となるために

最後に、中期経営計画について触れたいと思います。

国内損害保険会社2社の経営統合を機に2010年に持株会社を設立して以降、「安心・安全・健康のテーマパーク」という世界に類を見ないユニークな事業モデルを確立し「なくてはならない」存在となるために、精力的にトランスフォーメーションを進めてきました。主力事業である保険については、国内損害保険会社、生命保険会社の統合による収益力向上に加え、海外保険会社の大型買収を通じたグローバルプラットフォームにより、さらなる成長とレジリエンスを実現するポートフォリオの構築を図ってきました。さらには、2015年の介護事業への本格参入や2016年からの積極的なデジタル投資、パランティアという強力なパートナーの獲得など、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた事業基盤構築も着実に進めてきました。

このように築き上げてきた基盤を土台に、「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化を到達点に掲げたのが2021年度からの3年間の中期経営計画です。

パーパス実現に向けた3年間と位置づけ、グループ一丸となって取組みを進めた結果、海外保険事業はグループの成長ドライバーとなり、テーマパーク実現を推し進めるために不可欠となる強固な財務基盤をもたらす存在となりました。また、SOMPOの強みでもある多様な事業から生み出される豊富なリアルデータが、『egaku』という大きな社会価値を創出する新事業として具現化しました。数値目標については一過



性の要因により2022年度の修正連結利益は計画値に届きませんでしたが、2023年度末には過去最高益となる2,800億円、修正連結ROEは10%の達成を見込んでいます。CEOとして10年以上にわたって進めてきたテーマパーク構想の成果に大きな手応えを感じています。

しかし、SOMPOがテーマパークを実現し、真に「なくてはならない」存在になれたかということ、私はまだ十分ではなく、追求し続けていかねばならないと考えています。私はグループCEOとして、グループCOOの奥村さんとともに、SOMPOならではのパーパス経営を加速し、インクルージョンを前提に人材のダイバーシティをさらに進め、データ・デジタルを最大限に活用し、社会課題解決につながる新たな価値を創出し続ける。そのような企業グループへの変革に取り組みます。そしてSOMPOを世界に類を見ないユニークな価値を提供する「なくてはならない」存在にしていきたいです。

## グループCOOメッセージ

「あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会」を実現する。

そのために、私たち自身のレジリエンス・強靱性を高めながら、変容するお客さまのニーズに応え、お客さまから信頼されるグループにしていきます。

私たちSOMPOグループの源流は、1888年に創業した日本初の火災保険会社である東京火災です。火災が発生したら、保険という金銭的な補償を提供するだけでなく、だれよりも早くお客さまのもとに駆け付け、身を挺して火災からお客さまをお守りしてきました。

このDNAは、135年もの時を超え、SOMPOのパーパスへと受け継がれています。

私たちは、“安心・安全・健康”をお客さまへお届けし、すべての人が健康で豊かな人生を楽しむことのできる社会を実現する。そのために、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り、未来社会を変える力を育む。この3つの価値を提供していきます。

その実現には、まず社会の変化やSOMPOグループの経営環境を的確にとらえ、そして私たち自身のビジネスモデルのあり方や価値観に目を向け、真摯に受け止めることが不可欠であると考えています。私はグループの最高執行責任者として、未来志向で私たちができることを躊躇なく実行し、企業としてのレジリエンス・強靱性を高めて、変容するお客さまのニーズにしっかりと応えられる、お客さまから信頼されるグループにしていきます。

グループCOO  
取締役  
代表執行役社長

奥村 幹夫



### 厳しい環境を直視する

昨年4月にグループCOOに就任して以降、SOMPOのパーパスを実現し持続的な成長を遂げるため、グループの置かれた経営環境を正しく冷静に認識し、厳しい現実を直視できているかを常に自問自答し続けています。

まず、受け止めなければならないのは、マザーマーケットである日本における人口動態です。日本では史上初めて恒常的な人口減少に直面しています。実際、日本の人口は2008年の約1億2,800万人をピークに減少していますが、2023年は約1億2,460万人と、その減少率はわずか2.6%となっています。そのため、人口減少を実感している方は多くはないかもしれませんが、一方で、出生者数の減少は顕著です。私が生まれた1965年は約182万人でしたが、2022年は80万人を割

り込み史上最低となりました。ある調査によると、2056年には日本の人口は1億人を割り込み、2059年には出生者数が50万人を下回る予測となっています。つまり今後日本は急激な人口減少に確実に見舞われることとなります。

また、15～64歳の生産年齢人口も1995年の約8,716万人をピークに2023年には約7,400万人、2050年には約5,275万人に減少すると言われています。一方、65歳以上の高齢者の割合は高まり続けており、2022年には28.9%に至っています。つまり、働く人が減るため、支える人が増える、経済も拡大基調というわけにはいかなくなるわけです。このような人口動態の変化をしっかりと受け止める必要があり、これまでのような右肩上がりの人口・経済を前提としたビジネスモデルにとどまっていなければならないと考えています。

次にグローバルな社会課題であり、リスクが顕在化してい

る気候変動です。次世代により良い社会を引き継ぐためにも、SOMPOが持続的な成長を遂げていくためにも、避けては通れない課題です。2022年も自然災害は猛威を振るい、保険損害額は約18.5兆円と過去10年平均損害額の12.7兆円を大きく超過しました。また、この自然災害激甚化の傾向は30年前から毎年5～7%ずつ増加しており、この先も続いていくと考えられます。損害保険を主力事業とし、自然災害というリスクから人々をお守りすることを期待されている当社グループにとって、お客さまに安心をお届けするレジリエンス・強靱性を高めるべくビジネスのあり方を考えていかねばなりません。

また、新型コロナウイルス禍によるサプライチェーンの寸断やここ数十年では見られなかったレベルでのインフレーションが続いています。今年7月に日銀が発表した消費者物価指

数においても当初見通しを上回るなど、日本においても想定以上の物価上昇が継続しています。長らくデフレが続いた日本において、インフレが継続する経済環境を経験している人は多くありません。そのようななかで、何を変えて何を変えないのかを、常に考え続ける必要があります。

そして、何よりも大事なことは、こうした環境変化に伴うお客さまの価値観・ニーズの変容です。例えば保険の手続きでは、スマートフォンで数回クリックするだけで簡単に加入できる保険や個人にカスタマイズした契約内容の説明をする動画など、顧客体験価値が飛躍的に高まっています。こうしたお客さまの期待値の進化や変容に応える新たなサービスを提供する必要があります。また、保険の手前で求められる予防・未病といったニーズも今後ますます大きくなると思われます。



これまでのビジネスモデルは、確かに機能してきました。しかし、今後は、外部環境や前提が大きく変わるなか、過去の成功体験をベースにしたビジネスモデルや価値観、仕事の進め方では社会から必要とされる存在になれません。例えば、企業同士の株式の持ち合い、同じ条件で複数の保険会社が共同で保険引受を行うなどの業界慣行、そして何よりも私たち自身のメンタリティや企業文化など、見直していかねばならない課題が数多くあると認識しています。

このような現実や真実から目をそらさずに受け止め、お客さまニーズの変化を的確にとらえ、そして具体的な対策を打ち出していかねばなりません。私自身その先頭に立ってグループの変革を牽引する覚悟を持って臨んでいきます。

### これまでに取り組んできたこと

外部環境の変化に対応するために、現在の中期経営計画において取り組んできたのが「規模の拡大」と「リスクの分散」です。2010年のSOMPOホールディングス設立以来、国内損害保険事業がグループ収益の過半を稼ぎ出してきました。ただ、人口相関性の強い損害保険事業においては、先ほど申し上げたような人口が減少し続ける環境下では、いずれ成長が止まる状況に直面する可能性があります。そのため、国内損害保険事業における収益構造改革への着手に加えて、成長期待の大きい海外保険マーケットへの積極的な経営資源の投入や、高齢化が進むことで拡大が見込まれる介護マ

ケットに参入するなど、グループの収益構造、事業ポートフォリオの見直しを進めてきました。

この取り組みは、ある程度結果として表れてきました。海外保険事業を中心に大きく成長し、SOMPOホールディングス設立の2010年には約1.9兆円だったグループの収入保険料は2022年度には約3.6兆円へ2倍弱に増加しました。また、修正利益に占める海外保険事業の割合は、現中期経営計画開始前の2020年度の約15%から2022年度には約43%へ上昇するなど、「規模の拡大」と「リスクの分散」は一定の効果をあげたと自負しています。

拡大が見込まれている日本のシニアマーケットにおいて、SOMPOグループは介護の居室数1位のポジションとなっています。また、介護施設や在宅事業所の拡大、品質を伴った介護業務の生産性向上によって入居率が向上し、お客さまから選ばれている手応えを感じており、2023年度の売上高は中期経営計画における計画値を上回る見込みです。

私自身、介護事業の責任者を務めた経験を通じて実感したことが2つあります。1つは、介護事業が保険では実現することが難しかったお客さまとの日常的な接点を持つ価値のあるビジネスであるということ。もう1つが介護の需給ギャップ、すなわちケアを必要とする高齢者の増加にケアに携わる職員が追いつかないという社会課題の深刻さです。これはまさに国家の危機ともいえるものであり、日本だけの問題ではなく、いずれは他の先進国も直面すると予想されており、SOMPOが向き合い、解決を目指さなければならないものと考えています。

その想いを実現するソリューションとして開発されたのが『egaku』です。『egaku』によって、介護施設入居者の健康状態が可視化され、介護を必要とする高齢者の必要なサポートを予測することが可能となります。このソリューションにより、適切なサービスを提供できるだけでなく、介護現場における職員の負担が軽減されます。結果、品質を伴った生産性向上や介護職員のエンゲージメントの向上といった効果が期待され、ひいては介護需給ギャップの解消にも貢献すると考えています。

『egaku』は、介護利用者などから得られる「データ」と世界有数のデータ解析企業であるパラティアをはじめとする当社パートナーの「テクノロジー」によって開発されました。この「データ」と「テクノロジー」を活用してお客さまの真のニーズに応えていく。これを戦略として落とし込んだものがリアルデータプラットフォーム(RDP)であり、その第一弾として事業化したのが『egaku』です。

今後は、介護事業だけではなく、グループのさまざまな事

業において「データ」と「テクノロジー」を活用しながらお客さまのニーズに応えていきます。お客さまからデータをいただいで、ニーズをしっかりと把握し、新たなサービスを開発・提供していく。そのような価値を提供できるプラットフォームを構築していきます。

### 新たな価値創出への挑戦

繰り返しになりますが、お客さまのニーズにしっかり応えていくためには、私たち自身も変わっていかねばなりません。組織や制度、ビジネスモデルを見直し、お客さまのニーズに真摯に向き合い、迅速な意思決定ができる体制を構築することが必要です。また、多様な声やニーズに応えられるようなダイバーシティ&インクルージョンが組織に根付いていることも不可欠です。そして、本社から現場に至るすべての役職員が、お客さまをはじめとするステークホルダーの声に耳を傾け、私たちに求められていること、あるべき姿について主体的に考え、それぞれの組織の中で声を上げていく。そのような企業文化に変えていくことが何より重要です。SOMPOグループが持続的な成長を遂げるためにも、環境変化に対する耐久性を高め、強靱でしなやかな組織を作るという広い意味でのレジリエンスの強化に取り組んでいきます。

財務面においては、先ほど申し上げた規模と分散に加えて、コングロマリット・プレミアムの創出を掲げ、国内損害保険事業と海外保険事業が一体となって協業することで資産運用益の向上を実現するなど一定の成果をあげてきましたが、まだまだできることは多くあります。

キーワードは「つなぐ・つながる」です。

海外保険事業は国内損害保険事業に迫る規模にまで成長し、グループ全体での収入保険料は、すでにグローバルでもトップクラスを狙える水準となりました。この2つの事業が強固につながることで、保険引受における専門性を高め、最適な引受リスクの保有やオペレーションの最適化によって効率性を向上させ、グローバルベースでの商品提供などを実現することで、損害保険事業のさらなる成長が可能となるはずで、今後は、グローバルな規模の損害保険グループとして、お客さまのリスクを適切に評価し、最適な補償を提供し、さまざまなリスクから人々を守るために、さらなるレジリエンス向上を実現していきます。

また、健康の領域においても、グループの事業間をつなぐことで、より効果的に取り組むことができると考えています。1人でも多くのお客さまが1日でも長く健康でいられる、つまり健康寿命の延伸については、現在、国内

生命保険事業の『Insurhealth®』を通じて支援しています。また、介護の需給ギャップの解消に対しては介護・シニア事業が『egaku』を通じて貢献しようとしています。今後は生命保険と介護という2つの事業の持つこれらのサービスをつないでいきます。そこにテクノロジーを活用してお客さまから頂戴したデータをつなぎ、さらには、健康を応援するさまざまなパートナーのサービスをつないでいきます。事業と事業をつなぎ、テクノロジーとデータを使ってお客さまやステークホルダーとつながっていく。そしてお客さまのライフステージごとに変わっていく行動・ニーズに対してグループのソリューションを提供していく。そのためにお客さまからいただいたデータをSOMPOグループが提供する損害保険、生命保険、ヘルスケアといったさまざまなサービスにつなげて、お客さまに健康になっていただくための行動をサポートし、年齢を重ね介護が必要になるようであれば、質の高い介護サービスを提供させていただく。このように、お客さまの人生の伴走者ともいえる存在に進化させていきたいと考えています。

これからも経営環境やお客さまのニーズは変わり続けていくと思いますが、私はSOMPOグループが直面している現実や不都合な真実から目を背けるのではなく、むしろこれらを機会ととらえて成長につなげていけるよう変革を主導していきます。そして、何よりも重要なステークホルダーの皆さまからの信頼をベースに、グループの企業価値向上とSOMPOのパーパスの実現にまい進してまいります。

# SOMPOのパーパス実現に向けた戦略

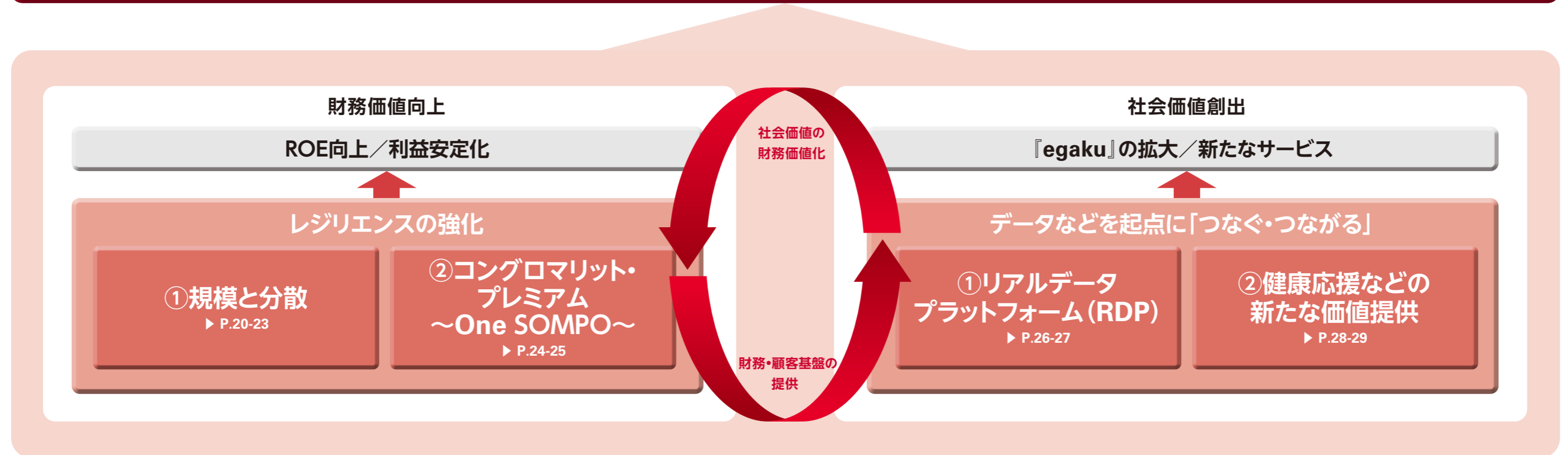
SOMPOがパーパス実現に向けてお客さまのニーズに応え続けていくためには、レジリエンスの強化が不可欠です。これまでの中期経営計画で取り組んできた規模と分散やコングロマリット・プレミアムの発現をさらに推し進め財務価値向上を図るとともに、そこで得られた財務・顧客基盤をグループ内に提供・還流させていきます。

また、SOMPOが持つ強みの1つである事業の多様性を活かし、データなどを起点に「つなぐ・つながる」ことで、社会価値を創出することを目指します。グループの事業から得られる豊富なデータを起点に、事業をつないでマルチステークホルダーとつながりお客さまの行動変

容に即したニーズを把握する。そしてSOMPOにしかできない、SOMPOならではの価値を創出し、企業価値向上を実現していきます。

これらの戦略の実行に向けて、鍵となるのがデジタル戦略です。DX(デジタルトランスフォーメーション)により事業の効率化・コスト削減・新サービス開発などに貢献(ホライゾン1)するだけでなく、DXを通じて得られたデータを活用したビジネスの具体化に貢献(ホライゾン2)するなど、事業の変革を主導しています。そして、WEB3やAIといった将来訪れる大きな変化を見据え、自らの変革とSOMPOのパーパス実現に向けた挑戦を牽引し続けていきます(ホライゾン3)。

## SOMPOのパーパス



※括弧内は各事業の主要会社を記載しています。 ※2023年3月末時点



# グループCFO/CSOメッセージ

## グループのさらなる成長と 企業価値向上に向けて、 中期的な収益向上策と適切な 資本政策を遂行していきます。

グループCFO兼グループCSO  
濱田 昌宏



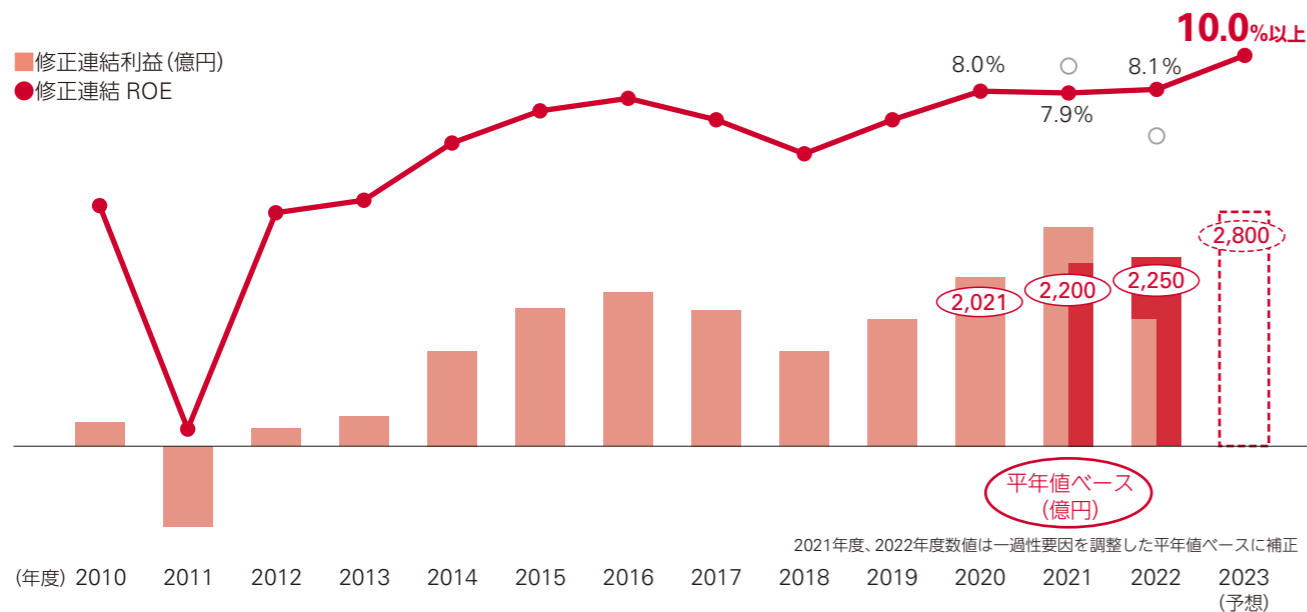
### 経営数値目標の進捗

2021年度から開始した当社の中期経営計画は、最終年度である2023年度の修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上を経営数値目標として掲げてきました。これまでの2年間で、国内損害保険事業における収益構造改革や海外保険事業の成長など、中期経営計画で掲げた取組みは順調に進展し、ベースの収益力は着実に進展しました。

一方で、この2年間で、国内損害保険事業を中心に事業環境が大きく変化しました。具体的には、自然災害の激甚化・多

発化、大口事故なども含めた火災保険の収支悪化、新型コロナ禍後の自動車事故の想定以上の増加、インフレによる自動車保険の修理費単価の高騰などにより、国内損害保険事業の収益環境は厳しくなりつつあります。これらの影響をしっかりと織り込んだ結果、2023年度のグループの修正連結利益は2,800億円と、中期経営計画の目標に若干届かない見込みとなりました。一方で、2023年度の修正連結ROEについては、株主還元や政策株式の削減といった資本政策の効果などもあり、目標の10%を超える見込みです。

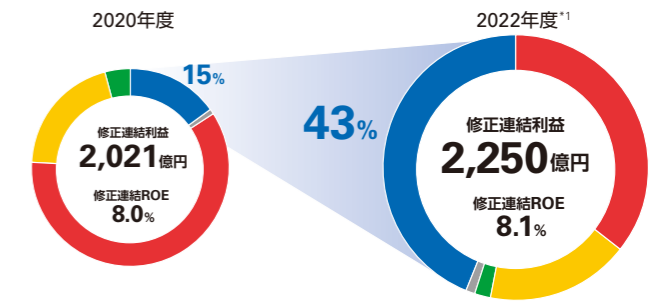
### 修正連結利益・修正連結ROEの推移



### 中期経営計画期間の収益向上策

中期経営計画のこれまでの2年間で振り返ると、2022年度の新型コロナ関連の入院給付金増加などの一過性要因を控除した平年値ベースの修正連結利益は2,250億円となり、前中期経営計画の最終年度である2020年度の2,021億円からは着実に成長しました。トップラインについても、レートアップ環境を追い風に海外保険事業を中心に高い成長を実現し、グループ全体で年率10%以上の規模の拡大を実現しました。また、このレートアップやボルトオンM&Aなどによる海外保険事業の拡大がグループ全体の修正連結利益を牽引した結果、グループにおける海外事業比率はこの2年間で30%程度増加し、グループ利益の分散・安定化も進みました。

### 修正連結利益に占める海外保険事業比率 (平年値ベース)



<sup>\*1</sup> 2022年度の修正連結利益・修正連結ROEおよび構成は一過性要因を調整した平年値ベース  
 ■国内損害保険事業 ■海外保険事業 ■国内生命保険事業  
 ■介護・シニア事業 ■デジタル事業等

### 国内における各事業の進化

国内損害保険事業は、中期経営計画で掲げた収益構造改革を着実に進めてきました。保険契約の収支に見合ったプライシングの適正化、パラティアのデータ解析技術を活用したアンダーライティングの強化、デジタルを活用した業務プロセスの改善による生産性向上など、いずれの取組みでも当初の計画以上の効果が発現しています。

国内生命保険事業は、新型コロナの影響に関連した一過性の保険金支払いにより2022年度は収益が悪化しましたが、保険機能と健康増進機能を兼ね備えたInsurhealth®商品の継続的な投入により、トップラインは順調に伸びており、修正利益も中期経営計画目標を達成する見込みです。

介護・シニア事業では、リアルデータプラットフォーム(RDP)『egaku』の開発が順調に進展しました。加えて、介護ソフトウェアで業界トップクラスのマーケットシェアを持つNDソフトウェアを買収するなど、外販体制も強化し、社会課題解決に向けた事業基盤の整備が進みました。

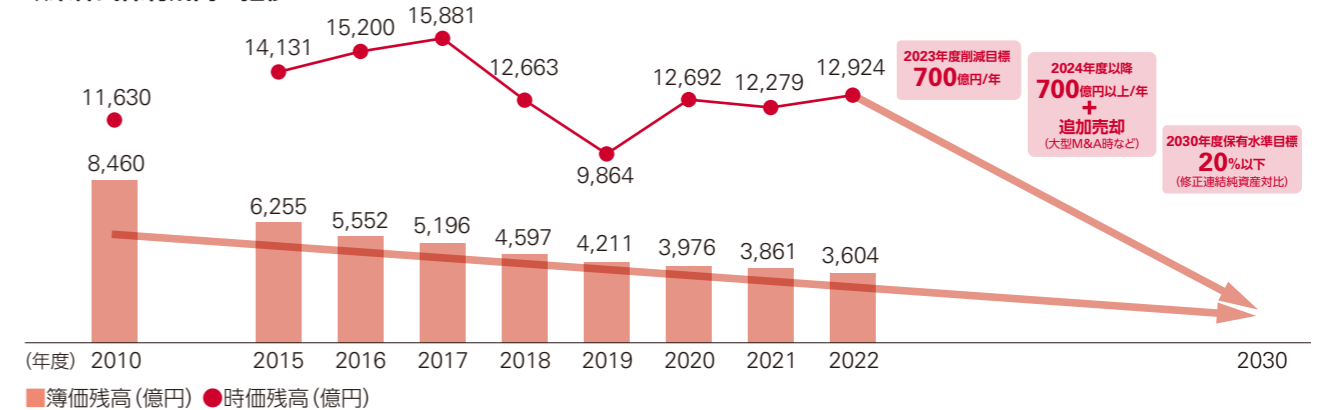
さらに、各事業の取組みの着実な進展に加え、2022年度から

は、グループベストの追求による利益創出「コングロマリット・プレミアム」の施策を新たに開始し、グループレベルでの適正なリスクテイクを進めました。第一弾として、保有・再保険、資産運用、マルチ・ナショナルの分野において事業横断で具体策を進め、2023年度に税引き後で150億円程度の利益積み増しを見込んでいます。

### 中期経営計画期間の資本政策

資本政策の面でも、資本効率の低い分野のリスク削減と成長投資への資本配賦などにより、中期経営計画の取組みは順調に進捗しています。主に損害保険ジャパンが保有する政策株式については、中期経営計画策定時は、年間500億円(中期経営計画期間累計で1,500億円)の削減目標としていましたが、さらなる資本効率の向上と資本余力の創出を目指し、2022年度から削減ペースを年間700億円に加速しました。中期的には、2030年度に政策株式の保有残高について、修正連結純資産対比で20%以下の水準まで削減する方針を打ち出しましたが、この目標も通過点であり、2030年度以降もさらなる削減に取り組む方針です。

### 政策株式保有残高の推移





金利リスクについては、中期経営計画策定時は、SOMPO ひまわり生命において年間3,000億円(中期経営計画期間累計で9,000億円)の超長期債投入を目標としていましたが、2022年度は、金利の上昇局面をとらえて超長期債の購入ペースを加速し、4,893億円の超長期債を投入しました。結果、2022年度末時点での金利リスク量は、中期経営計画開始時点の3分の1程度まで縮小しました。

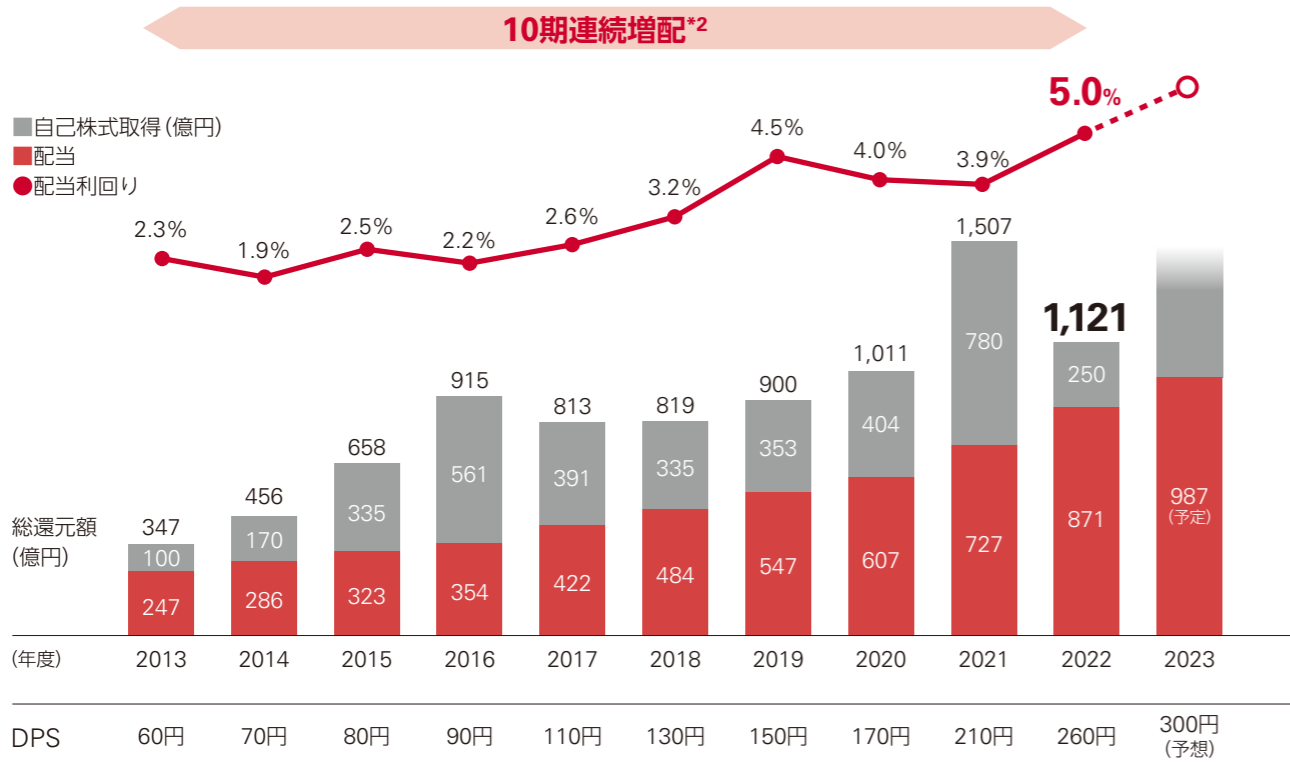
一方で、成長投資については、中期経営計画期間で6,000億円の投資枠を設定しました。これまでの2年間で、海外保険

事業の資本増強や、介護・シニア事業でのNDソフトウェアのM&Aなどで、4,000億円程度の投資を実行しました。2023年度も当社の中長期戦略に適合する投資機会を探し、高い規律を持って、適正なバリュエーションで投資を行っていきます。

成長投資を支える資金調達面では、2022年には、「コングロマリット・プレミアム」の施策のために損害保険ジャパンとして初めての普通社債を発行しました。また、NDソフトウェアのM&Aにあたり、2023年に当社グループとして初めてのとなるESG債(ソーシャルボンド)による調達を行いました。ソーシャルボンドは国内の保険グループとしては初の発行であり、当社の社会課題解決の取組みにご賛同いただいた多くの投資家の皆さまに投資表明をいただきました。

株主還元については、資本効率の向上と成長投資アパタイトとのバランスをふまえた魅力ある株主還元を目指してきました。具体的には、修正連結利益の50%を基礎還元としました。加えて、追加還元についても、透明性ある株主還元方針にもとづき、2021年度には資本水準調整として200億円、2022年度には、「減益時の前年度還元水準の維持」の観点からふまえた還元を行いました。また、配当についても利益成長に伴った増配を目標として掲げ、2014年度から10期連続の増配、中期経営計画開始時点からは年率20%超の配当成長を実現しています。

株主還元の推移



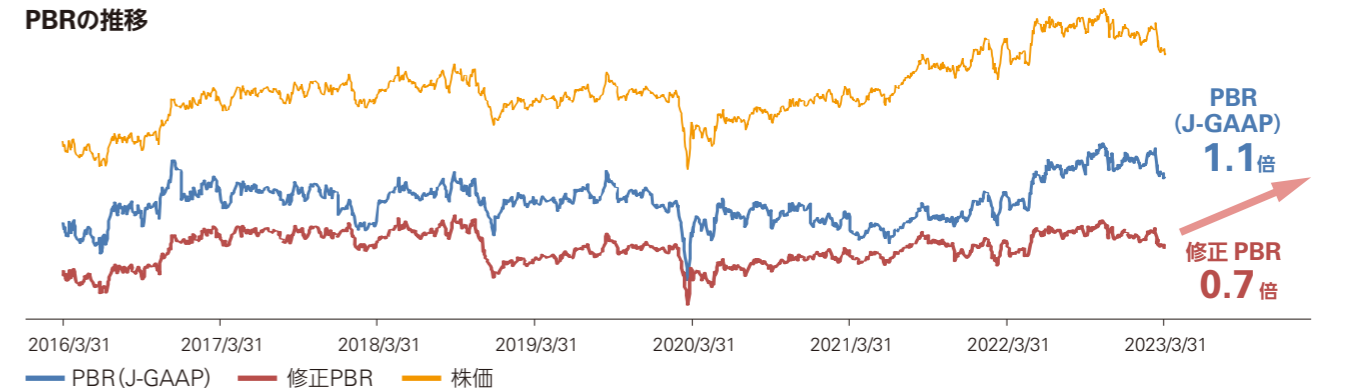
\*2 2023年度予想を含む

なお、財務健全性については、経済価値ベースの自己資本比率指標であるESRは2022年度末時点で223%と、ターゲットレンジ(200%~270%)内で推移しています。成長投資の実行に加え、一過性要因による利益減少や、金融市場の変動による影響などを受けたものの、引き続き財務健全性に問題はありせん。

このように、外部環境の変化によるグループ利益の下押し

はありますが、中期経営計画における戦略面および財務面での各種取組みを着実に実行してきたことが、当社株価の上場来高値更新、J-GAAP基準のPBRの1倍超回復につながってきていると認識しています。一方で、現状でもなお、修正PBR(J-GAAP基準のPBRから日本固有の保険会計基準の影響を調整した指標)は1倍に届いておらず、取組みをさらに進化させることで、修正PBRの1倍超を目指します。

PBRの推移



今後の中期的な経営戦略

2023年度は、現在の中期経営計画の最終年度であるとともに、次の中期経営計画を策定する年でもあります。各事業は着実に成長している一方で、厳しさを増す事業環境を認識し、2023年度は、今の中期経営計画の取組みに加えて、さらなる中期的な収益向上策に着手しました。

国内外の損害保険事業では、レジリエンスのさらなる強化を目指します。国内では、特に収益性が悪化している火災保険の収益改善策として、保険料水準の見直しだけでなく、保険期間の短縮や補償内容の見直しなど、引受条件の改善を抜本的に行い、2020年代半ばに黒字化を目指します。さらに、生産性向上策として商品の統廃合による簡素化や組織体制の最適化を行い、高止まりしている事業費率を中期的に改善させ31%台を目指します。

海外保険事業では、これまで順調なトップライン成長を支えてきたレートアップの周期が徐々にピークアウトしていくなか、より収益性を追求したアンダーライティングの実施とともに、分散の効いた引受ポートフォリオを実現していきます。さらなる収益の安定化を目指し、地理的な拡大にも投資していきます。米国、英国に集中する既存ビジネスとの分散を目指し、カナダ、欧州、東南アジア地域への投資を計画しています。

国内生命保険事業と介護・シニア事業ではデータを活用した収益向上と社会価値の創造を追求していきます。

国内生命保険事業については、Insurhealth®商品の拡販

を進めていますが、これらの契約から得られるリアルデータの分析を進めることで、お客さまの健康行動促進や新たなサービス提案につなげ、健康応援企業としてさらなる保険の拡販と健康増進の相乗効果を狙っていきます。

介護・シニア事業については、『egaku』の事業化を本格的に進めていきます。2023年に買収を完了したNDソフトウェアとのシナジーを含めて、2030年度までに売上高300億円、営業利益100億円、長期的には業界のデファクトスタンダードを目指します。そして、介護人材の需給ギャップの解消による社会課題解決を図ります。

こうした収益向上策や適切な資本政策を通じて、当社の株価・バリュエーション・企業価値の向上を目指します。その1つのベンチマークとして、PBRの向上を重要視しています。PBRは、ROEとPERに分解することができますが、特に国内外の損害保険事業は、グループの屋台骨としてレジリエンスを高め、シナジーを最大化しながらROE向上の原動力となります。一方で、国内生命保険事業や介護・シニア事業などを中心に、『egaku』に代表されるように、リアルデータを起点に新たな付加価値や社会価値を創造することで、投資家の皆さまからの将来の成長期待をしっかりと醸成し、PERの引き上げを目指します。

これに加えて、引き続き、魅力ある株主還元を実行していくことにより、修正PBR1倍超の早期達成を目指します。

今後の当社グループのさらなるビジネスの成長と企業価値向上にご期待ください。

# 中期経営計画

2021年度からスタートした中期経営計画では、SOMPOのパーパス実現に向け3つの基本戦略を掲げ取組みを進めています。年10%超でのトップライン成長や海外保険事業の利益割合拡大などの「規模と分散」の進展に加え、「egaku」(介護RDP)のローンチや介護ソフトウェア業界トップシェアであるNDソフトウェア買収など「新たな顧客価値の創造」においても着実に進捗してきました。

「働き方改革」は、社員一人ひとりのMYパーパスを起点としたパーパス経営の実践へと進化し、SOMPOらしい価値創造の原動力となる人的資本の向上に向けたさまざまな取組みが展開されました。

最終年度となる2023年度は、修正連結ROEは目標の10%以上を達成する見込みであるものの激甚化する自然災害や世界的な物価上昇、新型コロナウイルス感染症の影響などに鑑み、修正連結利益予想は2,800億円としています。

厳しい外部環境をふまえ、取組みの完遂に加え、中期的な収益向上策を開始・実行していくことで、さらなる成長とSOMPOのパーパス実現に向けて歩みを進めていきます。

## 中期経営計画(2021~2023年度)

計画公表時  
到達点

### “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

- グローバルでのトップライン成長
- 海外保険事業の利益割合の拡大
- 国内損害保険事業における収益構造改革の効果発現

2

#### 新たな顧客価値の創造

- 「egaku」(介護RDP)のローンチ
- Insurhealth®を通じた新たな価値提供

3

#### 働き方改革

- パーパス経営への進化
- 価値創造サイクルにもとづくパーパス経営の実践
- MYパーパスを起点とした人的資本向上の取組み
- グループ横断“SOMPOアワード”の展開

### 経営基盤

資本政策・ERM

SDGs経営

ガバナンス

## 主要な経営管理指標

※計画とは2021年に公表した中期経営計画を指します。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)	
修正連結利益	2,021億円	2,613億円	1,522億円	2,800億円	3,000億円以上	
修正連結ROE	8.0%	9.4%	5.5%	10%以上	10%以上	
分散効果	リスク分散比率	39.4%	41.1%	39.5%	40%以上	2020年度比改善
	海外事業比率	14.9%	23.7%	43.2% <sup>*1</sup>	50%以上	30%以上

### 国内損害保険

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	1,301億円	1,574億円	320億円	800億円	1,500億円以上
正味収入保険料 <sup>*2</sup>	19,034億円	19,417億円	20,147億円	20,474億円	20,000億円
E/コンバインド・レシオ <sup>*2</sup>	94.3%	93.5%	100.9%	97.3%	91.7%
政策株式削減	703億円	501億円	703億円	700億円	500億円(3年間累計:1,500億円)

### 海外保険

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	300億円	618億円	933億円	1,500億円	1,000億円以上
グロス保険料成長率 <sup>*3</sup>	+37.8%	+31.1%	+9.9%	+10.6%	年率+9%程度
E/コンバインド・レシオ <sup>*3</sup>	97.8%	93.9%	93.5%	91.6%	88%台

### 国内生命保険

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	325億円 <sup>*4</sup>	336億円	178億円	400億円	400億円以上
新契約年換算保険料 <sup>*5</sup>	298億円	356億円	361億円	460億円	500億円
保有契約件数	426万件	445万件	471万件	500万件	500万件
ALM資産投入額 <sup>*6</sup>	—	3,294億円	4,893億円	3,000億円	3,000億円

### 介護・シニア

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	73億円	59億円	59億円	70億円	80億円以上
売上高	1,318億円	1,361億円	1,498億円	1,788億円	1,620億円
入居率 <sup>*7</sup>	89.4%	91.1%	92.3%	94.8%	93.8%

### 新たな顧客価値の創造

RDP		介護RDP「egaku」			
2023年度目標	中長期目標	2022年度実績	2023年度目標	2030年度目標	2040年度目標
RDP活用商品・サービスの外販・収益化: 2事業以上	RDP活用によって創出するグループの売上高: 5,000億円超	「egaku」ローンチ決定	「egaku」の展開事業所数: 100事業所	「egaku」の営業利益: 100億円	「egaku」が創出する社会インパクト: 3.7兆円 (22万人の介護需給ギャップの解消)

\*1 海外事業比率の2022年度実績は、一過性要因を調整した平年値ベースの修正連結利益を用い算定 \*2 損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)  
\*3 SOMPOインターナショナル コマーシャル事業 \*4 現行定義によって再計算 \*5 営業成績ベース \*6 30年債換算 \*7 年度末時点

# 戦略の 遂行状況 ①規模と分散

自然災害の激甚化、新型コロナウイルス禍によるサプライチェーンの寸断、想定を上回るレベルのインフレーションなど、これまでの延長では考えられなかった事象が立て続けに発生しています。SOMPOグループは、このようなニューノーマルに向き合い、あらゆるリスクから人々を守るために、中期経営計画の基本戦略において「規模と分散」を掲げ、レジリエンスの向上を図ってきました。

取組みの柱は、グローバルでの規模の拡大とリスク分散の進展と国内における収益構造改革です。このパートでは、この2つの取組みを牽引した海外保険と国内損害保険の2つの事業の取組みを紹介します。

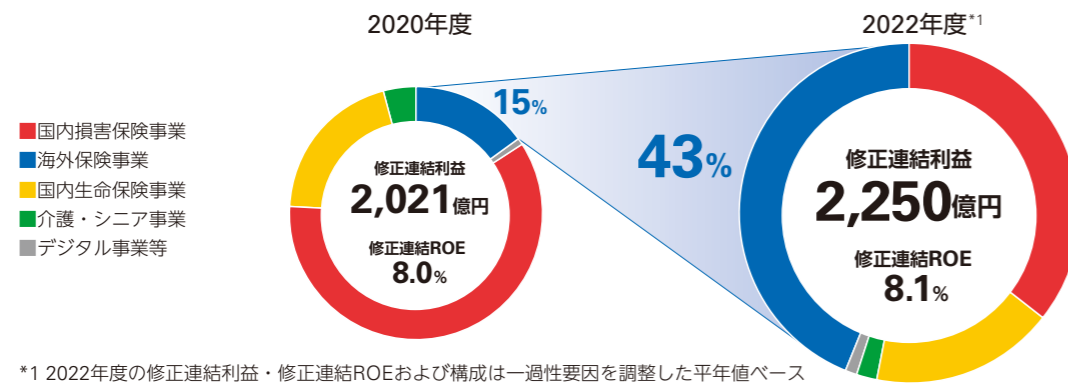
## グローバルでの「規模と分散」の進展

### これまでの成果

国内損害保険事業が利益の過半を稼ぎ出す事業ポートフォリオから脱却し、利益安定性を高めるべく、現中期経営計画では「規模と分散」を掲げ、海外保険事業への経営資源配分などに取り組んできました。その結果、2年間で海外保険

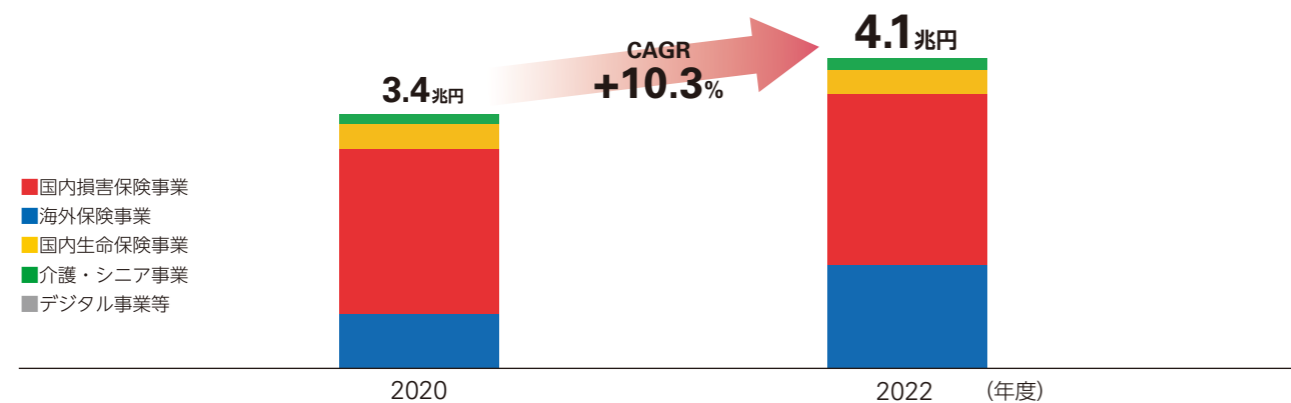
事業が大きく成長し、2022年度はグループ全体に占める海外保険事業の利益割合が43%に至るなど、事業ポートフォリオの分散が進展し、レジリエンス向上を果たしました。

### 海外保険事業の利益割合拡大(事業ポートフォリオの分散が進展)



\*1 2022年度の修正連結利益・修正連結ROEおよび構成は一過性要因を調整した平年値ベース

### 海外保険事業の保険料収入増加<sup>\*2</sup>により規模を拡大



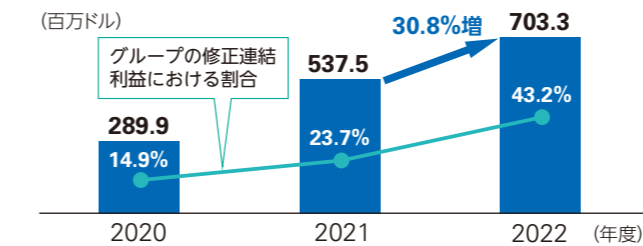
\*2 正味収入保険料+生命保険料+介護事業売上高

### グループを牽引した海外保険事業の実績

SOMPOインターナショナルの2022年度の修正利益は7億330万ドル(2021年度比 30.8%増)と力強い成長を見せ、SOMPOグループ全体の利益増加に大きく貢献しました。業界全体に影響を及ぼす大規模な自然災害の影響があったものの、適切なエクスポージャー管理・ポートフォリオの分散化・規律あるアンダーライティングに継続的に取り組むことでこのような結果を達成できました。コマーシャル分野のコンバインド・レシオは93.5%を記録、当年事故発生ベースのコンバインド・レシオは2021年度比で0.8pt改善し92.1%となりました。

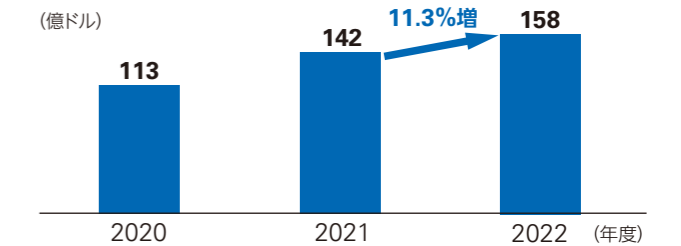
グロス保険料は2021年度比11.3%増加の158億ドルとなり、大きく増収しました。コマーシャル分野では、レート環境が引き続きポジティブであること、また作物価格の上昇が農業保険料を押し上げたことから、2021年度比9.9%の成長となりました。元受事業に加えて再保険事業もこの成長に貢献しており、再保険事業はグロス保険料40億ドルを超え、コンバインド・レシオは90.1%となりました。コンシューマー分野においても、力強いオーガニック成長を記録しており、為替やインフレーションの影響を除き、全体で2021年度比で2けた台の成長率となりました。

海外保険事業の修正利益推移



※グループの修正連結利益における海外保険事業の割合は、一過性要因を調整した平年値ベースの数値で算定

海外保険事業のグロス保険料推移



### 今後の対応

SOMPOインターナショナルは、これまで市場をリードするような成果を残してきましたが、よりシンプルで魅力的な商品・サービスの提供を通じてお客さまをサポートしていくことにより、さらなる成長を遂げる機会があると考えています。現在は米国と英国における事業に重点を置いており、これにより、世界トップ10のP&C保険市場や新たな地域に進出し、リテールマーケットやエクセス&サープラスマーケットに参入する機会を得ることができると考えています。コマーシャル分野ではカナダや欧州大陸、

東南アジアへの地理的拡大や、ブラジルのお客さまにより広範なサービスを提供することが成長のキードライバーとなります。また、魅力的なマーケットや機会があれば、出再者(再保険顧客)に対してより多くのキャパシティを提供する準備もできています。

SOMPOインターナショナルは、こうした新しいお客さま・新しいマーケットへのSOMPOブランドの進出、そして地理的拡大とお客さまにフォーカスした取組みにより、グループ全体の成長にコミットしていきます。

### 事業オーナーメッセージ



海外保険事業オーナー  
ジェイムス・シェイ

SOMPOインターナショナルはこの数年でコマーシャルP&C保険および再保険のマーケットにおけるリーディングプロバイダーに成長しました。当社グループは130年以上の歴史を持ち、全世界で100万以上のコマーシャルおよびコンシューマーのお客さまへサービスを提供し、350億ドル以上の損害保険事業を展開しています。今こそ、私たちはブランド認知度をさらに高め、規模と強固な財務基盤を活かし、他のグローバルP&C保険プロバイダーに引けを取らないレベルで既存・将来のお客さまのサポートに注力する時が来たと感じています。

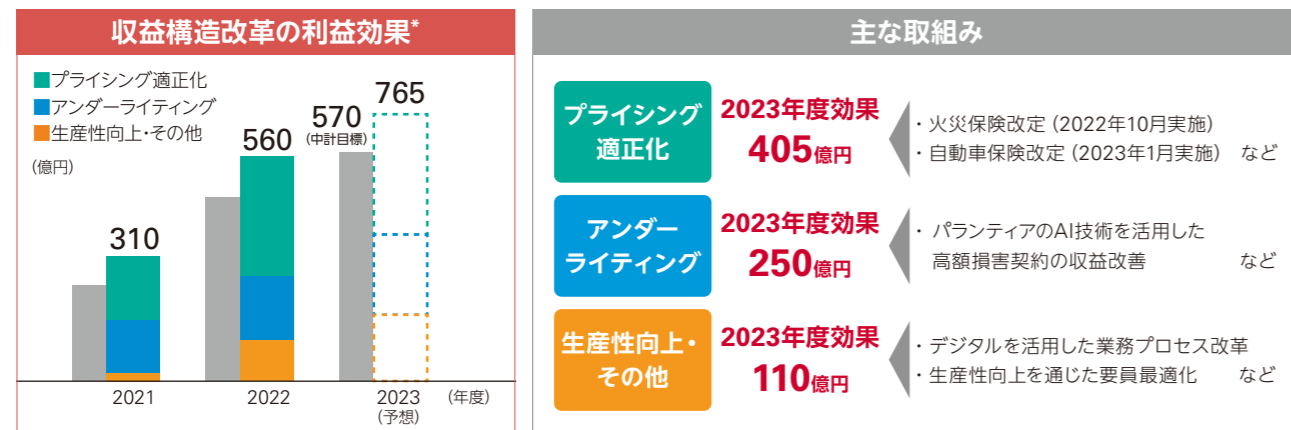
高いパフォーマンスを発揮している組織は最高の人材を惹き付け、エンパワーメントの文化を生み出します。私たちは、マーケットをリードする結果を残すことで、社会や地域に対する還元を続けてまいります。

## 国内における収益構造改革

### これまでの成果

損害保険ジャパンでは、変化の激しい環境においてもお客さまの安心・安全・健康を支えるという使命を果たし続けるため、2019年度以降、「プライシングの適正化」「アンダーライティングの強化」「生産性の向上」の3つを柱とする収益構造改革に取り組んできました。

結果として、現中期経営計画の最終年度である2023年度には、当初の目標を上回る765億円の利益押し上げ効果を見込んでおり、着実にレジリエンスの向上に寄与しています。



\*利益効果額は、2020年度対比(税引後)

### 具体的取組み

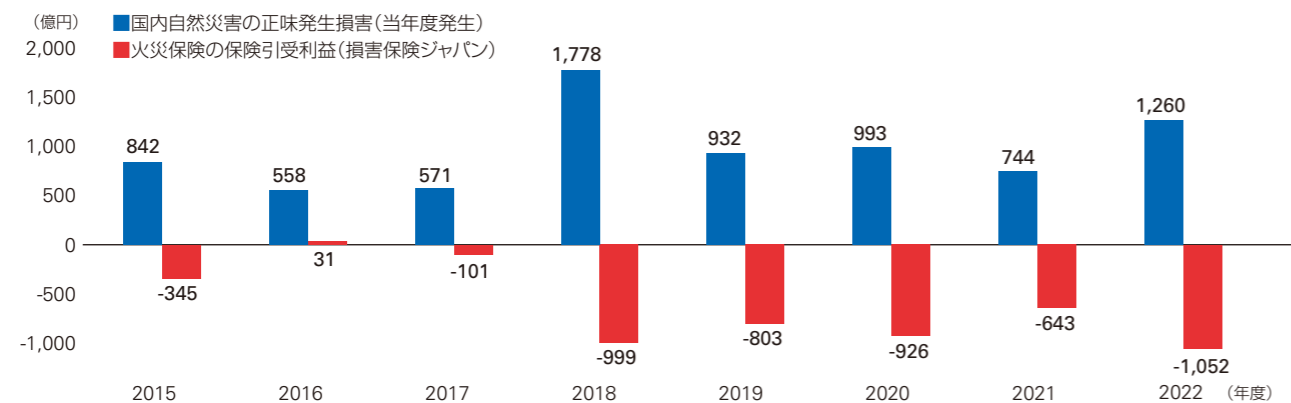
プライシングの適正化については、主力商品である火災保険や自動車保険の商品内容および保険料設定を見直すことなどにより、収益性の向上を図ってきました。

また、アンダーライティング面では、パラティアのAIアンダーライティングを活用することで、損害率が高い契約の収益改善を実現しています。

生産性に関しては、デジタルを活用した業務プロセス改革を推進を進めることで生産性を向上させ、要員の最適化を図っています。

これら取組みの効果が着実に発現している一方で、想定を超える自然災害の頻発化やインフレ進行など、昨今の事業環境は大きく悪化してきました。今後も持続的に保険会社としての責任を果たすためには、さらなる収益改善が必要と認識しています。

### 自然災害による発生損害と火災保険の収支状況



### 今後の対応

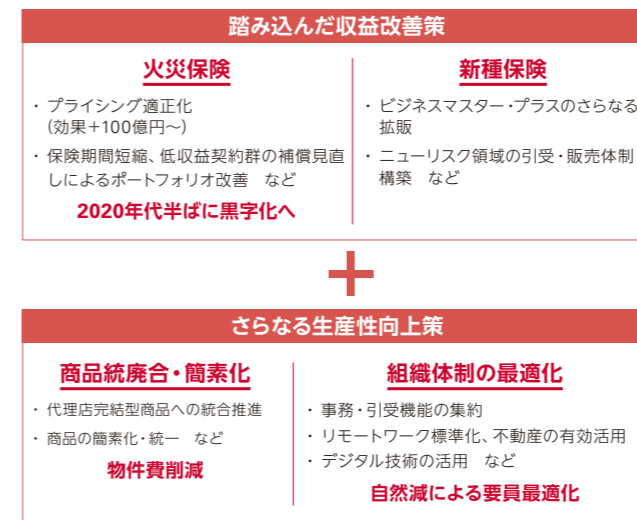
これまで収益構造改革として実施してきた、プライシングの適正化やパラティアの技術を活用したアンダーライティングなどの取組みを着実に継続しながら、踏み込んだ収益改善策とさらなる生産性向上に取り組み、中長期的に事業費率31%台を目指します。

火災保険の収益改善は喫緊の課題であり、2020年代半ばまでに黒字化することを目標とします。

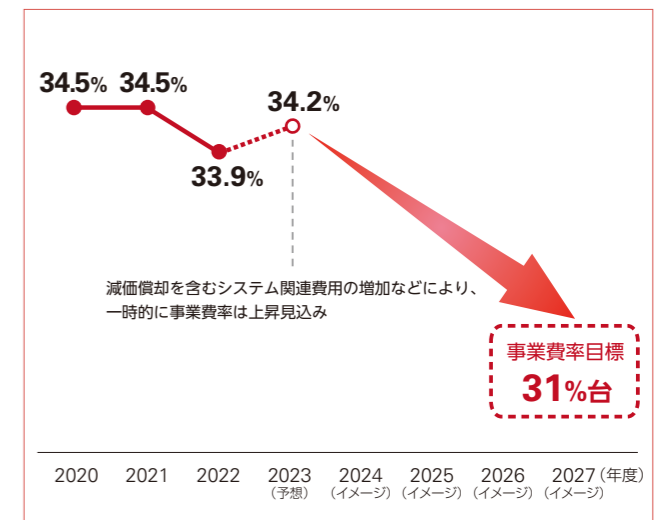
黒字化に向けた具体的な施策としては、保険料率の抜本的な見直しや、収益性の低い契約の補償見直しによるポートフォリオ改善などを実行します。

自然災害の頻発化、大口事故の増加などの事業環境の変化をふまえ、収益改善に向けた取組みを加速させていきます。

### 収益回復に向けた新たなアクション



### 事業費率\*の見通し



\*損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)

### 事業オーナーメッセージ



国内損害保険事業オーナー  
白川 儀一

現中期経営計画で取り組んできた収益構造改革については、グループの強みであるパラティアのデジタル技術を活用した収益改善の取組みが進展したことで、順調に推移しています。

加えて、当社の商品・サービスをお客さまからご評価いただいたことで、中期経営計画で掲げた正味収入保険料(自賠責・家計地震除く)の最終年度での目標を、1年前倒した2022年度に達成しています。

一方で、自然災害の激甚化・頻発化など、一過性ではない大きな経営環境の変化が到来しており、特に火災保険については、損害率が高止まりし、収益を圧迫しています。

このため、「収益回復に向けた新たなアクション」として、従来の取組みから「一歩踏み込んだ」対策を実行します。具体的には徹底的な生産性向上による事業費削減に加え、直近の収益状況をふまえ、次回の商品改定において料率水準の見直しや、アンダーライティング面の強化を行う予定です。

当社の「公共福祉と、国民生活の安定・産業発展への貢献」という創業時の理念は、現在でも変わりません。社会インフラとして定着している火災保険を持続可能な保険商品としてこれからも提供し続けるため、収益力の回復に取り組んでまいります。

# 戦略の遂行状況 ②One SOMPO



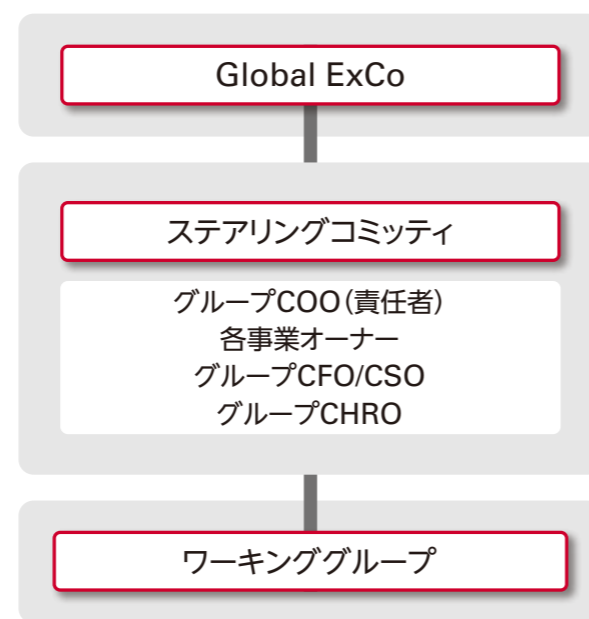
## グループ横断で強みをレバレッジするプロジェクト



レジリエンスの強化に向けては、SOMPOの一つひとつの事業が財務規律・保険引受における専門性・業務効率・市場競争力を継続的に向上させていくことが不可欠です。そして変化し続けるお客さまのニーズやリスクに応えるためには、専門性をSOMPOグループ横断でレバレッジすることが重要となります。SOMPOがグループとして利益を生み出しながら成長・発展していくためには、資本効率の高い組織を構築し、事業部門間の連携を深めることでレジリエンスを高めていくことが必要であり、このような考えのもと、私たちは「One SOMPO」プロジェクトを立ち上げ、協働と強靱な事業体制の構築に取り組んでいます。

SOMPOグループの各事業をつなげるために、執行部門の最上位の会議体であるGlobal ExCo (Global Executive Committee) の傘下にステアリングコミッティを設置し、グループCOOを責任者、各事業オーナー、グループCFO/CSO、グループCHROをメンバーとしたプロジェクトチームを組成し、2022年度から取組みを進めています。

### 組織図/体制図

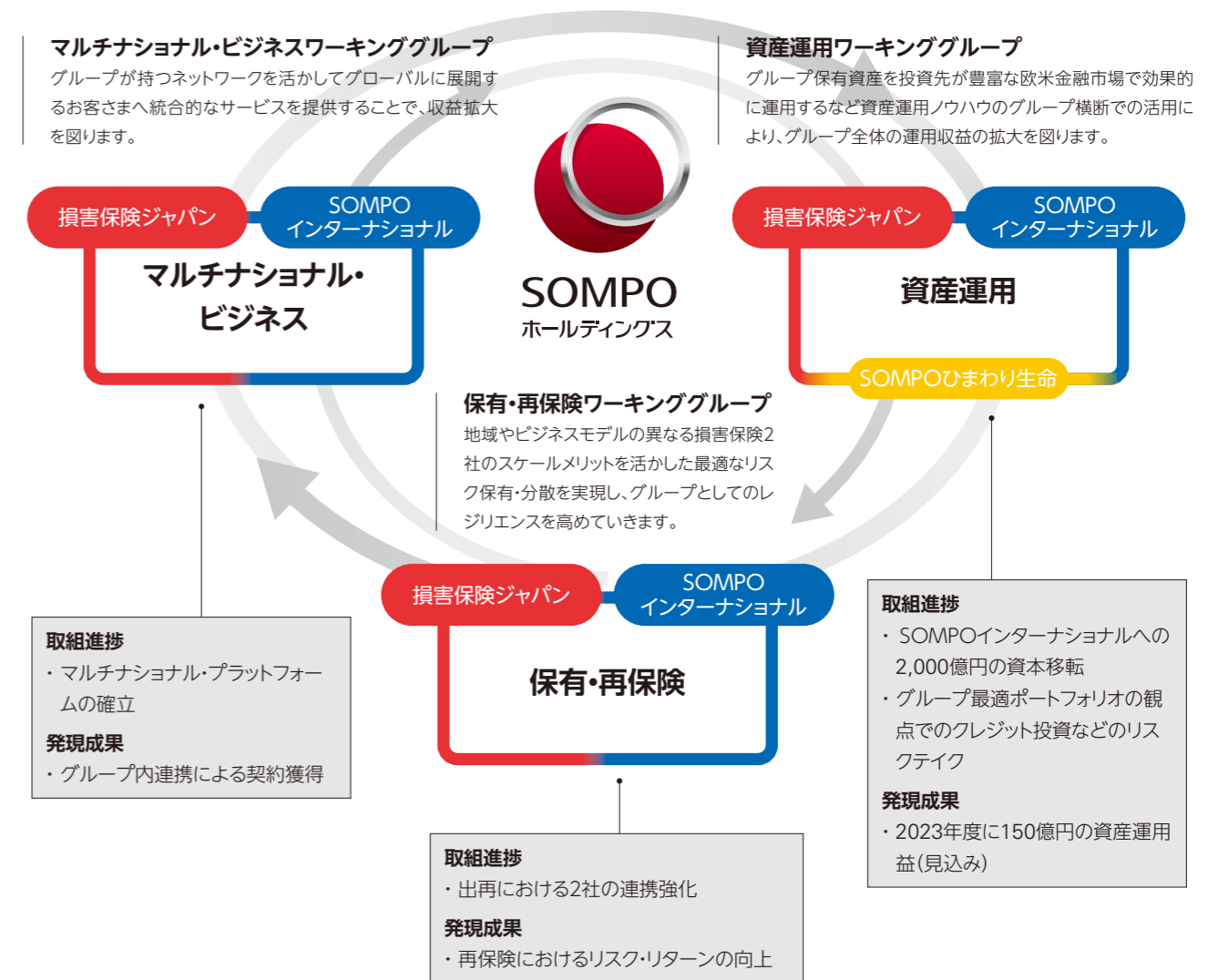


## 2022年度の到達点

2022年度は「保有・再保険」、「資産運用」、「マルチナショナル・ビジネス」の3つの分野を主要テーマに掲げてワーキンググループを設置して、主にグループの保険ビジネスにおけるレジリエンスの強化に取り組んできました。

その成果として、2023年度は、保有・再保険分野における損害保険ジャパンとSOMPOインターナショナルとの連携加

速によるリスクリターンの上昇、資産運用ではSOMPOインターナショナルへの2,000億円の資本移転や運用多様化により150億円の効果が発現する見込みです。また、マルチナショナル・ビジネスにおいても、プラットフォームを確立し、損害保険ジャパンとSOMPOインターナショナルとの連携による契約獲得が続いています。



## ポスト中期経営計画に向けて

2024年度からは新たな中期経営計画がスタートする予定であり、私たちの強みをグローバルにレバレッジすることで、これまで以上にグループのレジリエンスを向上させ、利益を追求していきます。

# 戦略の 遂行状況 ①リアルデータプラットフォーム(RDP)

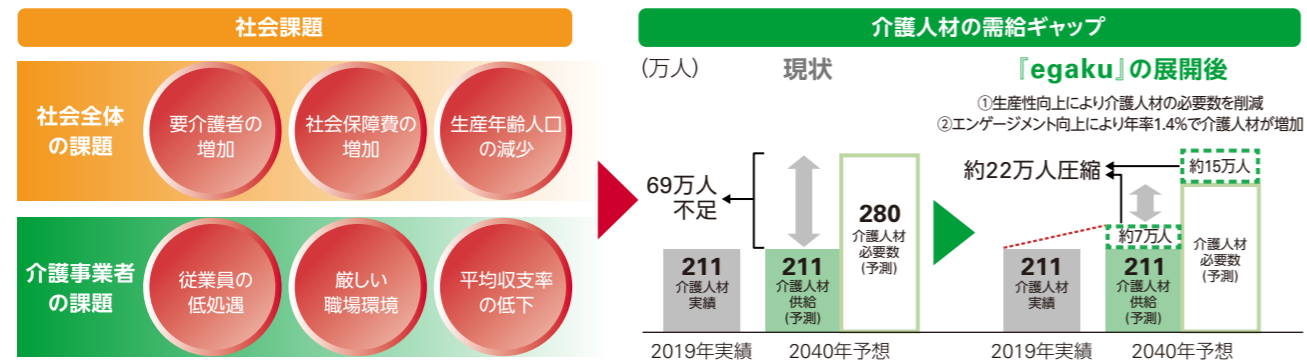
中期経営計画において掲げたRDP構想が介護・シニア事業において具現化したのが『egaku』です。これまで介護事業で進めてきたデジタル化によって把握が可能となった介護のリアルデータに、パランティアの解析技術とパートナーであるNDソフトウェアのネットワークを掛け合わせ、2023年度から事業化します。これによって日本の介護の課題である需給ギャップの解消に挑みます。

## 『egaku』誕生の背景・社会課題

日本では、高齢化に伴う要介護者の増加、社会保障費の増加、生産年齢人口の減少などの社会全体の課題に加えて、8割が小規模事業者で占める介護事業者においても、従業員の低処遇、厳しい職場環境、平均収支率の低下などを要因とした倒産・休廃業が増加しており、2040年には介護を担う人材との需給ギャップが69万人にのぼると見込まれています。

介護・シニア事業では、介護需要の拡大と介護人材の供給のギャップを解決し、介護保険制度の持続可能性を向上させることにチャレンジしています。その取組みの大きな柱が「安心・

安全・健康のリアルデータプラットフォーム(介護RDP)である『egaku』です。業界大手のSOMPOケアが持つご利用者さまのビッグデータ(リアルデータ)およびサービスやノウハウなどのオペレーション力、パランティアのデータ統合技術、産業技術総合研究所(以下「産総研」)の研究開発ポテンシャルを軸に、品質を伴った生産性の向上に資するソリューションを創出します。さらに、NDソフトウェアのプロダクト・チャネル・顧客基盤を活かして、ソリューションを展開していくことで、業界全体の持続可能性向上への貢献を目指していきます。



## 『egaku』が目指すこと

『egaku』は、介護業界全体のデファクトスタンダードとなることを目指し、生産性向上による介護人材の必要数削減およびエンゲージメント向上(介護職員の働きがいを醸成)による介護人材増加を通じた介護産業の持続可能性向上および介護離職の減少など国民生活への影響極小化を目標とします。

2030年に向けて、創出する経済価値目標として、導入顧

客経済効果1,000億円、売上高300億円、営業利益100億円を掲げています。2040年には、介護人材の需給ギャップ約22万人の解消による約3.7兆円の社会インパクトの創出をターゲットに掲げ、これらの取組みを通して、SOMPOグループの企業価値向上を目指していきます。



## 『egaku』のサービス内容

『egaku』は介護事業者のニーズに合わせて、デジタル化支援サービス、データ活用サービス、プロフェッショナルサービスの3種類のサービスを提供します。

デジタル化支援サービスでは、NDソフトウェアとのシナジー効果を活かして、介護事業者へのデジタル化によるデータ取得および業務システム導入支援を実施し、データ活用サービスへ連携します。

データ活用サービスでは、パランティアと開発した生産性・

品質を向上させるアプリを提供し、データ活用によるケアの可視化、データ分析による援助最適化を通じたオペレーション効率化による時間創出により、ケアの質向上をサポートします。

プロフェッショナルサービスでは、データ活用によって見える化された介護事業者の業務上の課題を解決するマネジメント手法のコンサルティングや専門職による支援を実施することで、データ活用サービスの提供価値であるケアマネジメントのPDCAを強力にサポートします。

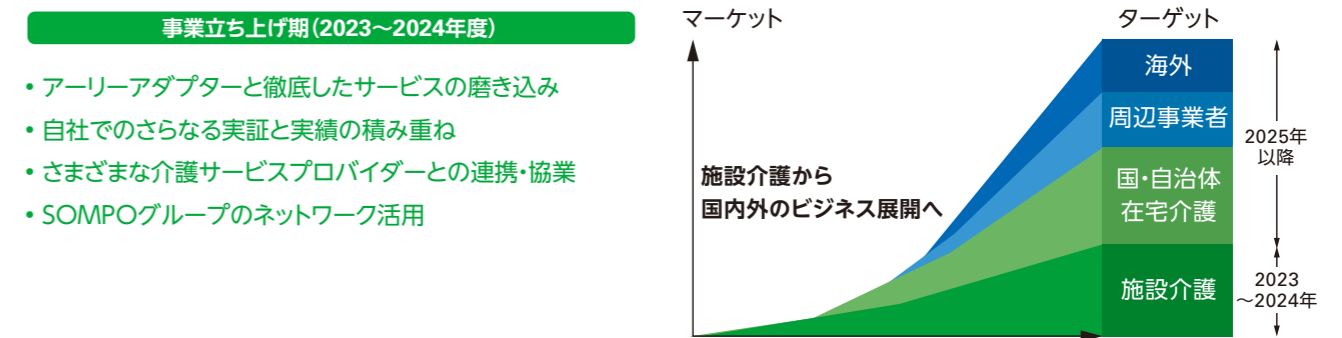


## ロードマップ

『egaku』では、2023~2024年度の2年間を事業立ち上げ期として、社内・社外それぞれで利用実績を積み重ねながら、介護業界でのデータ活用による持続可能な介護の実現に取り組む仲間を増やしていきます。2023年度100事業所、2024年度には累計300事業所に提供することを目指します。

中期的には、自治体と連携した在宅介護モデルの構築や海

外展開を実現し、SOMPOケアで2030年度売上高300億円・営業利益100億円を目指します。長期的には、産総研との共同研究による介護品質の標準化に取り組み、『egaku』を通じてSOMPOのノウハウを介護事業者に提供し、介護業界全体のデファクトスタンダードとなる仕組みの構築を目指します。

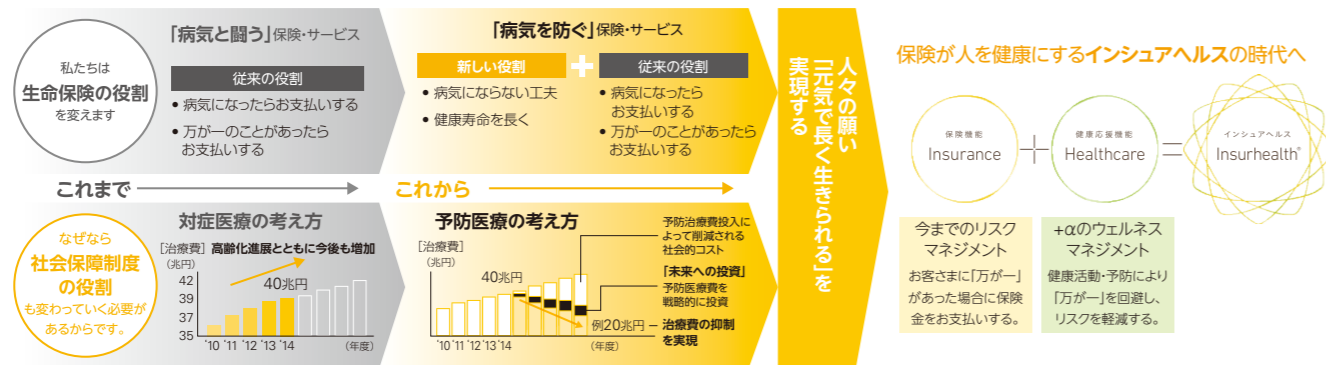


# 戦略のデータなどを起点に「つなぐ・つながる」 遂行状況 ② Insurhealth®を通じた新たな価値の提供

## Insurhealth®という新しい顧客価値

生命保険は元来、社会保障制度の補完的役割を担ってきましたが、少子高齢化・人口動態の変化によって、その役割は大きく変わろうとしています。例えば、日本政府は「未来投資戦略2018」において「健康寿命の延伸」を掲げており、国民一人ひとりの健康づくりや疾病などの予防をサポートするため、官民一体となった取組みが進められています。

SOMPOひまわり生命は、人生100年時代において、生命保険の伝統的な役割である「万が一」の備えに加えて、お客さま一人ひとりの「毎日」の健康にも寄り添って応援していくことが大切であると考え、人々の願いである「元気で長く生きられる」を実現するため、「健康応援企業」への変革を進めています。その実現のために、保険本来の機能 (Insurance) と健康応援機能 (Healthcare) を組み合わせた「Insurhealth® (インシュアヘルス)」を新たな価値として提供していきます。



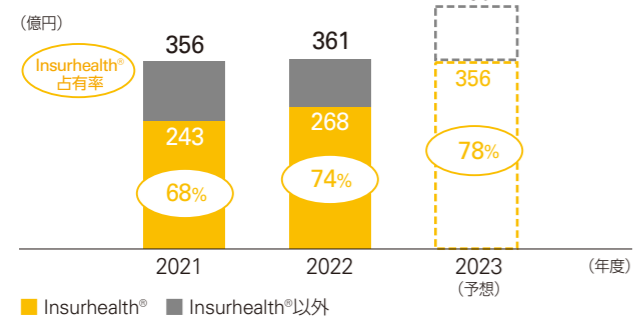
## 成果

### Insurhealth®商品の販売実績

新契約年換算保険料<sup>\*1</sup>は、2018年度に投入したInsurhealth®商品をドライバーに着実な成長を続けており、2022年度の販売実績の74%を占めています。なお、2023年6月末までのInsurhealth®商品の累計販売実績は920億円、130万件にまで拡大しました。

\*1 営業成績ベース

### 新契約年換算保険料



## 具体的取組み

### Insurhealth®商品ラインナップの拡充と健康応援CX

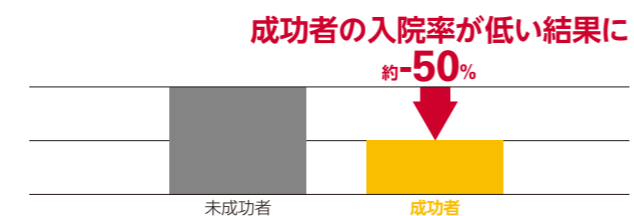
Insurhealth®商品は、これまでに全10商品を発売しました。Insurhealth®商品第一弾として2018年4月に発売した収入保障保険『じぶんと家族のお守り』では、お客さまの健康

### お客さまの健康への貢献

「健康☆チャレンジ！制度」<sup>\*2</sup>は2020年5月の開始後3年間で、チャレンジに成功されたお客さまが累計1万人を突破しました。当制度の対象のお客さまのデータを分析したところ、成功者の入院率は未成功者の入院率と比較して約50%低いとの結果が出るなど、禁煙や健康状態 (BMI、血圧など) の改善以外にも、将来の健康リスクも未然に防いでいる可能性が示唆されています。

\*2 加入後にお客さまの健康状態 (血圧やBMI、喫煙状況) が改善された場合、保険料が割安になるとともに、契約日にさかのぼった保険料差額相当額を健康チャレンジ祝金としてお受け取りいただける制度

### 「健康☆チャレンジ！制度」成功者・未成功者の入院率



状態改善を応援するプログラム「健康☆チャレンジ！制度」を業界で初めて導入しました<sup>\*3</sup>。

2021年10月に発売したがん保険『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』は、禁煙による保険料割引や生活習慣

維持・改善アプリ利用推進による“予防”、がんリスク検査サービス提供による“早期発見”、社会保障制度や最新のがん治療の実態に対応した合理的な“保障”、がん患者さま向けサービス提供による“治療後のケア”により、がんをトータルにサポートする「新しいがん保険のカタチ」を実現しました。

また、2023年5月に発売した『健康をサポートする変額保険 将来のお守り』では、加入時の喫煙状況や健康状態に応じて健康積立金が加算される「健康ステージ制度」および、加入後の禁煙成功や健康状態の改善によって健康積立金が

## 今後の方針

「健康☆チャレンジ！制度」に成功したお客さまのデータ分析より、生活環境に変化のあったお客さまは、そうではないお客さまに比べ、チャレンジの成功率が高いことがわかってきました。つまり、生活環境の変化は、健康への意識が高まり行動変容が起きやすいタイミングの1つであると言えます。今後、お客さまに関するデータの整備および活用により、お客さま一人ひとりの健康意識が高まる最適なタイミングでコミュニケーションを図っていきます。例えば、お客さまとのコミュニケーションに生成AIの1つであるChatGPTを活用するといった検証を開始しています。このような取組みを通じて、お客さまとのコミュニケーションの精度を向上させることで、将来的にはお客さまの健康行動のさらなる支援につなげていくことを目指します。

さらに、デジタルによるお客さまとの接点の窓口である、マイリンククロス (Webサービス) を通じて、お客さまは、スマホやパソコンなどから手軽に保険手続きやヘルスケアサービスを利用

## 事業オーナーメッセージ



国内生命保険事業オーナー  
大場 康弘

SOMPOひまわり生命は、健康応援企業として、従来にない新たな価値「Insurhealth®」をお客さまに提供しています。Insurhealth®商品の販売実績は好調であり、「健康☆チャレンジ！制度」に成功されたお客さまからもたくさんのお喜びの声をいただくなど、Insurhealth®が着実に浸透し、お客さまの健康応援を実現していると感じています。

また、J.D.パワー社が実施している「2023年生命保険契約満足度調査」において、保険代理店部門の総合満足度ランキングで第1位を獲得しました。「顧客対応」「支払保険料」「商品提供」の3ファクターで最高評価を獲得できたことは、Insurhealth®に取り組んできたことへの評価の表れでもありと考えています。

SOMPOひまわり生命は、これからもInsurhealth®商品を提供し、健康応援CXを活用したお客さまの健康行動へのさらなる支援を実施することで、健康応援企業として一人でも多くのお客さまがより長く健康でいられる豊かな人生のお手伝いを、全役職員一丸となって取り組んでまいります。

さらに加算される新たなチャレンジ制度を、業界で初めて導入しました<sup>\*4</sup>。

以上のInsurhealth®商品の提供に加え、その価値を通じてお客さまがより健康を体感いただくためのコミュニケーション活動 (健康応援CX) にも取り組んでいます。例えば、「健康☆チャレンジ！制度」では、加入した後もお客さまに対し、あらゆる手段で継続的に働きかけを行い、チャレンジを後押しすることで健康応援を実現します。そして、チャレンジ成功後も健康を維持していただくためのサポートを実施しています。

\*3 2018年3月29日時点 SOMPOひまわり生命調べ

\*4 2023年2月20日時点 SOMPOひまわり生命調べ

することができます。マイリンククロスをすべてのお客さまに利用いただくためのマイルストーンとして、2023年度は登録者数100万人を目指します。そして、「保険と健康をつなぐゲートウェイ」としてさらに進化させるべく、保険と健康それぞれの機能の連携を強化する仕組みを構築していきます。





# SOMPOのデジタル戦略の進化

VUCAの時代における破壊的イノベーションに挑むため、SOMPOのデジタル戦略は2016年にスタートしました。既存事業のDX(デジタルトランスフォーメーション)を中心に取組みを進め、事業の効率化やデジタル技術を活用した新たなお客さま接点の構築を実現しました。各事業を通じて得られる膨大なリアルデータを活用した新たなビジネス創出を目指し、リアルデータプラットフォーム(RDP)を立ち上げ、2023年には介護RDP『egaku』として具現化しました。

そして、WEB3・AI時代の到来などの近い将来訪れる大きな変化を見据え、グループの主要事業にCDOを設置しグループCDOと連携するCDOアライアンスを構築しました。このアライアンスを通じてグループの変革を主導し、SOMPOのパーパスの実現と持続的な企業価値向上への挑戦を続けていきます。

## ホライゾン 1 DX

デジタル化による破壊的イノベーション(Digital Disruption)に挑むべく、2016年に東京・シリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置し、デジタル戦略をスタートしました。

デジタル先進技術をいち早くキャッチする「アンテナ」として、SOMPO Digital Labが市場リサーチとPoC/ソリューション提供の機能を担い、各事業を包括的にサポートする体制を構築しました。

高度化・巧妙化するサイバー攻撃の深刻化などにより、サイバーリスクを企業経営における重大リスクととらえ、2017年11月にはテルアビブ(イスラエル)にSOMPO Digital Labを新設し、2018年1月にサイバーセキュリティ事業に参入しました。



- 2016年4月  
東京・シリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置
- 2016年5月  
グループCDO (Chief Digital Officer) を設置
- 2017年11月  
テルアビブにSOMPO Digital Labを設置
- 2018年1月  
サイバーセキュリティ事業に参入
- 2019年3月  
デジタル発の社内ベンチャー会社・少額短期保険 Mysurance を設立

## ホライゾン 2 RDP

SOMPOは保険や介護・ヘルスケアの事業を通じて得られる事故や災害、生活・健康・介護などに関する貴重かつ膨大なリアルデータを保有しています。「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化に向けて、これらを活用することで新たなソリューションを提供することができると考え、リアルデータを活用し、社会課題の解決に資する基盤となる「リアルデータプラットフォーム(RDP)」の構築に着手しました。



- 2019年11月  
米国 Palantir Technologies Inc. (パランティア)と共同でPalantir Technologies Japanを設立
- 2020年4月  
共同CDO (Chief Digital Officer) 体制
- 2020年6月  
SOMPO、Palantir、Palantir Technologies Japanの3社で、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
- 2020年9月  
BtoBオークション事業会社 SOMPOオークスを設立

2019年～  
RDP立ち上げ

## ホライゾン 3 WEB3・AI時代へ

DXとRDPの取組みをさらに加速させるため、各グループの主要事業にCDOを設置し、グループCDOと連携するCDOアライアンスを構築しました。

介護・シニア事業ではPalantirと共同でソフトウェア・ソリューションを開発し、自社内での活用と外部の介護事業者との協業を通じて、日本の介護産業を支える『egaku』を開発、2023年4月に事業化しました。

生成AI・LLM(大規模言語モデル)などの社会に大きなインパクトを生み出す可能性のある新しい技術の急速な進化・進展や、これまでの中央集権的なものとは異なるブロックチェーンなどを通じた新たなエコシステム到来の可能性(WEB3)などに対し、SOMPOは自ら変革し、持続的に成長し続けるために挑戦を続けます。



- 2021年4月  
AI開発のスタートアップ ABEJAと資本業務提携
- 2021年7月  
デジタル事業の中核会社 SOMPO Light Vortexを設立
- 2022年4月  
グループの主要事業にCDOを設置しグループCDOと連携するCDOアライアンスを構築  
DX施策と効果の進捗管理を行うDXメトリクスの運用を開始
- 2023年4月  
介護RDP『egaku』事業開始

2021年～  
DX × RDPの加速

来るべき変化に向けて

## 特集1 SOMPOのデジタル戦略の3つのホライゾン

SOMPOのデジタル戦略は、3つのホライゾン(ステージ)によって戦略的に進められています。

デジタル戦略の根幹であるホライゾン1では、SOMPOの各事業でデジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた業務効率の向上、コスト削減を実現することで収益を高めることに注力しています。

ホライゾン2では、今後3~5年を視野に、DXを通じて蓄積されたデータを使って新しいビジネスの創出、つまりリアルデータプラットフォーム(RDP)の具現化を目指しています。

ホライゾン3では、5~8年先を見据え、AIやWEB3といった破壊的なテクノロジーをどのようにメインストリームに導入し、新しい製品やサービスの開発につなげていくかなど、さまざまな可能性を検討しています。

本特集パートでは、この3つのホライゾンを牽引するSOMPOグループのリーダーたちが取組みの進捗や今後の展望を総括します。

### 1 ホライゾン DX(デジタルトランスフォーメーション)

## CDOによるSOMPOのDXの活性化



SOMPOホールディングス  
グループCDO  
アルバート・チュー

損害保険ジャパン  
CDO  
村上 明子

SOMPOインターナショナル  
CIO兼CDO  
アルフレッド・ゴージェイ

SOMPOひまわり生命  
CDO  
西川 素之

SOMPOケア  
CDO  
岩本 隆博

### 各事業におけるDX

**アルバート** 本日の対談は、「ホライゾン1:DX(デジタルトランスフォーメーション)」がテーマです。各事業領域のCDOはホライゾン1構想の鍵を握っています。

**村上** 損害保険事業では、まずは保険金のお支払いとアンダーライティングの精緻化・効率化を実現することを目指しています。近年、自然災害の影響が深刻化しており、これまでと同じコストをかけては保険そのものが成り立たなくなってしまうことが想定されるためです。

一方、デジタルテクノロジーは私たちの日常生活では当たり前前となっています。今後は、保険をオンラインやチャネルを通じて販売するというだけでなく、お客さまのデジタルの行動に適切に、保険が必要となったときに、すぐに保険に加入いただける仕組みが必要です。私たちは購買行動のオンライン化を加速させ「新しい保険加入体験」を作っていかなければいけません。この新しいデジタル販売手法と顧客体験の創出を目指すことで、ビジネスプロセスの効率化を行います。

**アルフレッド** DXには多くの可能性があります。私は新しい未来のビジネス・エコシステムを創造することだと考えています。こ



のエコシステムは、保険のサプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーにメリットを提供し、利益を最大化するものではなくてはなりません。

そのためにはデータの価値を高めることが鍵となります。保険事業では、膨大なデータが蓄積されますが、確実に利益を最大化するためには、あらゆる保険商品に関するデータを統合し、第三者のデータでその価値を補強する必要があります。

次の課題は、ビジネスプロセスのデジタル化とスピードです。現在人の手が触れている、あるいは人の脳が処理している、ほとんどすべてのビジネスプロセスをスピーディにデジタル化していく必要があります。

3つ目の課題は、複雑さの軽減です。複雑さは、スピードを落とし、摩擦を生みだし、コストがかかることがあります。矛盾しているかもしれませんが、より少ない技術で、堅牢な技術を導入することが重要だと思います。

その堅牢性とは、意思決定者がどこにいても、必要な時にいつでも情報を活用できるようモビリティを向上させることもいえます。

**西川** SOMPOひまわり生命で取り組むDXは2つの領域がスコープです。1つは、Insurhealth®をもっと磨き上げお客さまの健康をもっと後押ししていくという「攻め」の領域です。もう1つは、業務効率化、オペレーションの組み替え、お客さまにとって最適で、心地よい顧客体験の創出といった「守り」の部分です。ホライゾン1のこの1年は、契約データ管理方法の見直しや新たなデジタル技術を活用した保険商品の案内手法などを模索してきました。これらは、ホライゾン1での成果になると同時にホライゾン2への大きな種まきだと考えています。私たちの今後の課題は、種から実を収穫し、テクノロジーとデータによって、ビジネスに確かな効果をもたらしていくことです。

**岩本** SOMPOケアでは「持続可能な介護の仕組みを作る」。その結果、「豊かな長寿国日本を実現したい」という壮大な目標を

もってスタートしました。介護業界は年齢も働き方もさまざまな人材が、日々の業務に熱心に取り組んでいます。それら業務は丁寧なサービスを提供するのと同時に正確に記録を残していかなければならないという特性があります。2017年から介護保険請求などの事務作業の集中化や、現場で発生する介護の記録にスマートフォンを導入するなどの施策を実行してきました。また、要介護者の見守りであるとか、介護業務そのものを代替するテクノロジーやロボットなどの研究を始めるため、2019年からFuture Care Lab in Japanを設置しました。調査そのものは年間200アイテムくらい行っており、徐々に現場のオペレーションの中で浸透してきています。

私たちは、少子高齢化が進み2040年には69万人の介護職員が不足すると試算されている環境下で、介護の質を維持・向上しつつ、業務の効率化を実現すべくデータの活用にも積極的に取り組んでいます。データを活用することで、入院率が下がったり、罹患率が下がったりすることで、健康寿命の延伸、社会保障費の削減に寄与できるのではないかと考えています。

**村上** データに関していうと、すべての領域でその必要性を感じています。損害保険事業では、アンダーライティングでのデータ活用を進めています。

損害保険ジャパンでは1つの情報基盤のうえに、Palantirの『Foundry』を使って、過去の損害率やさまざまな情報を効率的に収集し、簡単な事案に関しては、自動的にアンダーライティングの結果を出せるようになってきました。将来的にはそのデータを使って、より高度なアンダーライティングを実現しようとしています。また、大規模な災害が起こると、お客さまからの保険金請求が集中しますが、デジタル化されることで、複数の人が同時に情報にアクセスでき、効率的に災害時の保険金のお支払い手続きを進められるようになります。



## CDOが描く今後のビジョン

**アルバート** DXの種をまき、事業を通じて刈り取っていくことは非常にエキサイティングなことだと思います。ここからは、これまでの種まきをどのように収穫していくのかというビジョンについてお聞かせください。

**村上** 損害保険事業は大きなトランスフォーメーションが必要な時期にきており、デジタルでしっかり寄り添っていきたくて考えています。単に1つのビジネスプロセスをデジタル化するだけでなく、それぞれのデータがつながることによってビジネスプロセス自体のトランスフォーメーションを目指すというのが、将来のビジョンです。例えば、アンダーライティングで実施している過去の契約情報、事故情報や支払保険金によるリザルトデータの活用に限らず、それらの膨大なデータをさらに活用したデータドリブンの商品改定や引受方針改定をさらに加速させていきたいと思っています。

私たちは、全社員がデータを活用できることを目指しています。一人の担当者から、役員、社長に至るまで、データを見ながら、会社の経営、業務を進めていくことが重要だと思います。まさにデータがすべてのビジネスプロセスをつなげ、それによってビジネスプロセスが変革されていくということです。

**西川** SOMPOひまわり生命では、健康応援企業への変革を掲げてきているなかで、勝ち筋が見えてきました。例えば、健康になったら保険料が割引されるという「健康☆チャレンジ！制度」を使ったお客さまは、使っていないお客さまに比べると入院率が半減するという明確なファクトが見えてきたのです。さらにこの「健康☆チャレンジ！制度」を後押ししていくためのデジタルのサービス、いわゆるインフラが充実してきたことなどです。

この勝ち筋をより明確な太い線にしていくことが、次のチャレンジです。具体的には、お客さまが健康に向かって行動変容していくという仕組みを作ることが、お客さまを健康にし、当社の健康応援企業としてのブランド確立につながり、それらによって、新しいお客さまが増えていく新たな循環を生み出すということです。そのためには、データを活用して一人ひとりに適した「Insurhealth®」やサービスを開発し、一人ひとりが望むタイミングで提供する仕組みを作ることが重要です。社内外のデータを組み合わせ、この仕組みを作っていくことが、SOMPOひまわり生命のホライゾン2であり、それが生保リアルデータプラットフォームの実現につながっていくと考えています。

**岩本** 健康で長生きすることをどう実現するかについて、どこにフォーカスし、何ができるかをデータを駆使して考えることが必要です。1つ目は、入院をしなくてすむよう、早めに変化に気づくことで早期の対応に結びつけることにデータを活用していくことです。2つ目は、もう少し長い目で見たとき、多数のご利用者

さまの日々の生活ログが取れているなかで、似通った状況の方の過去実績からその人の将来状況を推測することも可能になってきています。これらの推測情報から重度化予防、自立支援に資する活動をしていく試みを、検討し始めているところです。

**アルバート** データの力は、入居者の生活の質を向上させるだけでなく、介護士が提供するケアの質も向上させるものです。海外保険事業の今後のビジョンはどうでしょうか。

**アルフレッド** データはビジネスに命を吹き込む動脈であり血液です。データ主導の意思決定とは、主観を排除し、科学的な意思決定を行うことです。会社の将来の成長と成功の鍵になるはずで、初期のステージでは、損失の原因や理由を分析することで、より良いビジネスを展開することができます。発展したステージでは、社内外の複数の情報源から得られるデータを総合的に分析することが、収益性を高め、ビジネスの構造的な強さを改善する鍵になります。

データの精度も重要な要素になります。私たちは「リコンシリエーション・レポート・システム」というものを導入しました。これは、一連の複雑なレポートが毎日、自動的にすべてのトランザクションを照合し、アプリケーション間の情報が正しいかを検証していくものです。すべてのものを自動化し、照合することによってエラーにリアルタイムもしくは期間内で気づくことができる仕組みです。

## CDOアライアンス

**アルバート** 皆さんありがとうございます。SOMPOのユニークネスの1つは、私たちCDOがそれぞれ独自のビジョンや視点、取組みを持っていることです。私たちは、DXに関する専門知識を結集し、デジタルとデータにおける部門横断的なコラボレーションを促進するために、CDOアライアンスを結成しました。CDOアライアンスの協力関係の強さや私たちがグループにどのように貢献できるかについてお聞かせください。

**村上** 保険に関する技術を表す言葉にインシュアテックという言葉がありますが、その要素や技術を見てみると、それは決して保険に限らないわけです。例えば画像を見て何かを判断する、アバターを使ってお客さまとインタラクションするなど、保険に限らず介護などの分野でも活用できそう



な共通の技術は多くあります。こういった技術に関する動向や、PoC(実証実験)の結果などをこのアライアンスで共有していきたいと思っています。

**アルフレッド** 最初に思いつくのはアイデアや成功例の共有です。加えて私たちは、ほかの業界から多くのことを学ぶことができます。私たちは保険・介護業界でそれなりに成功してきましたが、これらの業界から学び、得られるものは限られています。他業界から学び、それを私たちのソリューションの中に取り込み、進化させるべきです。そうすれば、私たちはさらに大きなホライズンを開けると思います。

**西川** 他事業の取組みの成功や失敗を疑似体験でき、それを学び、自分たちの取組みに活かしていけることが、アライアンスのいいところだと思っています。もう1つは、人材育成などで協力できるのではないかと考えています。各事業でDXに取り組んでいるメンバー同士の交流などを通じて、ほかの事業がやっていることを知り、それを自分の会社に持ち帰って発展させていくことができれば、育成をより早く進めていける環境を作り出せるのではないのでしょうか。



**岩本** 生成AIを使い始めることを想定した場合、例えば高齢者の健康に関して介護・生命保険の間でノウハウや事例の共有ができるだろうと思います。そのようなアイデアがアライアンスの中で議論され、具体的になることに期待していますし、一緒に取り組んでいきたいと思っています。

**アルバート** もう1つの重要な視点として、デジタル部門以外で働く同僚にDXを推進するためにどのような働きかけができると思いますか。

**岩本** デジタルデバイスを「使ってください」と言うだけではなかなか使ってくれないですが、「これを使うと、あなたが担当している利用者」にこんないいことがある」ということまで伝えると、使ってくれるケースが増えます。伝える力を学んでいく必要があると実感しています。



**西川** デジタルを使ってもらうのは、現場に何か解決しなければいけない課題があるからであり、その課題を解決することに効果があるということをおさくてもいいから実感してもらって、見せていく、ということが必要だと考えます。

そういう意味では、先ほど岩本さんがおっしゃった伝える力も大事ですし、小さな成功をいくつも作って、目的や達成感を実感してもらおうが一番の特効薬です。

皆からアイデアを募って、何かやってみよう、うまくできなきゃないか、また次やろうよ、というムーブメントを大きくしていくことが大事だと思います。

**アルフレッド** 私たちの場合は少し状況が違います。SOMPOインターナショナルではテクノロジーに対して貪欲です。課題は、テクノロジーですべてのビジネス上の問題を解決できるわけではないということです。AIについては、特に一番難しい問題だけをやるようにしていますが、同時に適切に使わなければリスクだということも教えなければなりません。私たちデジタル部門側の問題は、どのテクノロジーを使うか、一番メリットがあるのはどこかを見つけることです。それが私たちのアプローチであり、悩みです。ユーザーにテクノロジーはすごいと感心させるステージはもう終わっていて、規制やコンプライアンスに準拠しないとリスクがあることを教える段階にきています。

**村上** アルフレッドの話聞いていて、人は今うまくいっているものを変えたくないという思いが強いことが問題だと思いました。

その壁を超えるためには、簡単な案件のプロセスの一部を機械にやらせることへの障壁を下げる必要があります。その結果、人に時間の余裕ができてくれば、難しい案件や付加価値の高い仕事により時間をかけられます。あるいは、将来的にはAIが非常に高度なことをすると思いますが、それが正しいかどうかを専門性を持った人が最終的に確認する、テクノロジーの統合を進め、人が人にしかできないことをしっかりと行なっていくためにテクノロジーを活用する、ということへの信頼を築いていくことが大事だと思います。

## データビジネスの具現化

### ～介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護～

デジタル戦略のホライゾン2では、DXで蓄積したさまざまなデータを活用して新たなビジネスを展開していきます。当社は、リアルデータプラットフォーム構想を掲げて以降、グループをあげてその具現化に取り組んできました。そして、2023年に『egaku』としてサービスを開始しました。

『egaku』により、ホライゾン2の具現化を牽引する遠藤介護・シニア事業オーナーと、そのパートナーとしてこのエコシステムに参画するNDソフトウェア・松山社長が『egaku』で実現する未来の介護についてお話しします。



介護・シニア事業オーナー  
遠藤 健



NDソフトウェア  
代表取締役社長  
松山 庸哉

### 『egaku』開発の背景

**遠藤** 日本では、高齢化に伴う要介護者の増加により、介護の需要は右肩上がりとなっていきます。一方で、介護を担う人材を含む生産年齢人口は今後減少していきます。厚生労働省の試算では、2040年には介護を必要とする高齢者と介護を担う人材との需給ギャップが69万人にまで拡大すると見込まれています。

日本の介護システムは、北海道から沖縄まで、全国の津々浦々に施設系、在宅系などさまざまな業態のサービスが配置されている、世界に類を見ない素晴らしい仕組みです。このような仕組みが介護人材の需給ギャップの拡大により維持できなくなることに危機感を持っています。

この状況に対して何かできることはないか、日本の介護を救うためのエコシステムを提供できないか、という思いが『egaku』の開発の背景にあります。

**松山** NDソフトウェアは、介護・福祉を中心に事務管理と現場の業務支援を目的としたソフトウェアの提供を通じ、介護事業者の健全な運営に貢献し、介護保険制度を支えます。介護人材の需給ギャップ解消は、我々も取り組んでいかなければならない非常に重要な課題です。

人材は他の業界との奪い合いにもなるため、介護業界の魅力を上げていかなければ、介護人材の需給ギャップは厚生労働省の試算からさらに拡大する可能性もあります。介護業界の魅力をどのように上げていくかという、職員の処遇、働きがい、ケアの品質と生産性、この4つの向上が必要です。そしてこれらの向上にはIT・デジタル技術の活用が鍵となります。この『egaku』によって介護の「見える化」を実現し、職員の処遇、働きがい、ケアの品質と生産性向上につなげていくことができると考えています。



### データを起点としたエコシステム

**遠藤** 日本に介護事業者は6万社あると言われていますが、当社を含めた大手5社のマーケットシェアは3%程度であり、中小の事業者が圧倒的に多い業界です。当社も施設や事業所の拡大に取り組んでいますが、当社の規模を拡大するだけでは介護業界全体を変え、日本の未来の介護を変革することには限界があります。

しかし、SOMPOケアには8万人のご利用者さま、2万人を超える職員の日々の記録データ、つまり、リアルなビッグデータが存在します。このデータを分析すると何かが見えてくるのではないかと。このデータを使うことでご利用者さまのために役に立つことができる、そしてこの私たちの取組みを介護業界でエコシステムを構築し提供することができれば、日本の介護を変えられるのではないかと。このようなことを考え、具体的な検討を進めてきました。

そのような時、Palantirとの提携が開始され、リアルデータプラットフォーム(RDP)構想が立ち上がりました。

**松山** NDソフトウェアは、SOMPOグループと同じように、介護・障がい福祉事業所の「安心・安全・健康」を追求してきた企業です。介護事業所や障がい福祉事業所をシステムを通じて支えることで、ご利用者さまの「安心・安全・健康」を実現することを目指しています。そして当社の社員は、当社のシステムを使っている事業者だけでなく、もっと多くの介護・障がい福祉事業者やご利用者さまの幸せを追求したいと強く思っています。そこがSOMPOグループのパーパスと完全に一致しています。

ソフトウェア会社として初めて当社はSOMPOグループに加わりました。グループに加わり、実際の事業運営の中に入り込みリアルデータを活用したソリューションを提供することで、生産性、収益性を高め、職員の処遇、働きがいの向上、加えて採用増、離職減につながると考えています。このように、私たちが、リアルデータを持つ企業とIT・DX・ソフトウェア会社のタッグで生み出す新たなソリューションの価値を伝えることで、世の中のIT・DX・ソフトウェア会社から「SOMPOと一緒にやりたい」という声が増えれば、それが介護業界だけでなく、これらの業界の変革にもつながると考えています。

### 『egaku』が創出する価値

**遠藤** 『egaku』では2030年度に売上高300億円、営業利益100億円を目指す計画を立てています。そしてもう1つ重要なことは、『egaku』が創出する社会価値です。

私たちは、『egaku』が約22万人の介護人材の需給ギャップを解消することにより、2040年に約3.7兆円の社会価値を生み出すことができると試算しており、その実現を目指します。

そして、『egaku』によって生産性を高め、それを介護業界で働く職員の皆さんの処遇改善にまわしていく。このような好循環を業界全体で作っていくことで、介護業界の魅力を高めていくことが最終的に目指すことです。

そのためには『egaku』を業界のデファクトスタンダードにする。すなわち介護事業者にとって『egaku』がなければ、困るといふところまでもっていかねば、業界に対して大きな変化をもたらすことができると考えています。



**松山** 私から見た『egaku』の凄さは、紙の記録が中心あるいはデータがあってもそれらが異なる場所にバラバラに存在している介護現場において、ペーパーワーク中心のオペレーションからデータドリブンでのオペレーション中心のマネジメントに変革するシステムであることです。

今までの現場運営のノウハウをデータ化し、そのデータをもとにオペレーション、ケアサービスの改善につなげることができると。ご利用者さまやそのご家族の立場から見れば、現在のオペレーションに対して介護を受ける人の意思の尊重が不足しているという見方もあります。事業者側の感情に任せたサービスの提供やだれもが同じサービスを受ける一律介護から脱却したいという思いを持っている事業者も多く存在します。

『egaku』はそのような介護のオペレーションを支援できるシステムであり、本人が受けたい介護を受けられるという理想的な介護に大いに寄与します。

例えば、援助時間データは、「Aさんは平均以上、Bさんは平均

データビジネスの具現化 ~介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護~

以下]となっている場合、Aさんでは、自立を妨げる過剰介護になっていないか、Bさんはケアが不足していないか、といった分析が可能となり、お一人おひとりに合った個別ケアにつなげられます。職員個人の感覚と経験で行っていた介護が「見える化」され、オペレーションにつなげられる。この点が『egaku』の凄さです。

**遠藤** 松山さんのおっしゃるとおりです。『egaku』の機能の例をあげると、例えばその施設に70人のご利用者さまがいたら、1つの画面に70人の名前が出てきて、1週間の援助時間

『egaku』の画面イメージ(一部)



を標準の援助時間と比較して見ることができます。標準以上の援助時間を要しているご利用者さまが一目でわかるわけです。そういった方は、排泄や食事の介助、例えば排泄だと、部屋に行ってみなければいけない、行ってみたら失禁していたということが起きていることを把握できます。

要するに援助時間がずれていることがとても多い。このように原因がわかると、排泄援助の時間帯をずらすというように、打ち手や解決策が見えてきます。今までは職員の中だけに入っていて全体が見えなかったものが、見える介護となります。

て処遇改善にもつながる。この必要性和実現に向けた方向性に理解を示してくれませう。

『egaku』を介護の現場に展開していくときに、ホーム長、職員などの現場の人たちが今までのオペレーションを変えなければならない。課題は、この「変化への抵抗」です。現場の一人ひとりに、「何のためにやっていくのか」を理解してもらい進めることが重要です。そのためには、まずは「成功事例」を数多く作ることが最優先の課題となります。

やはり今、一番手応えがあるのは当社の施設です。『egaku』を非常によく使ってくれています。ホーム長、ケアコンダクターといったリーダー層は利便性を強く感じています。次のステップは、その他の職員です。働きやすさを感じてもらいモチベーションがあがるよう浸透・展開していくことが重要です。

そして、これらの成功事例を当社以外で増やしていくことが、『egaku』を業界全体に広めていくために何より重要だと考えており、2023年度は、『egaku』導入目標を100事業所として今まさに取り組んでいるところです。

また、日本の多くの事業所が介護保険の請求ソフトを導入し

**松山** 職員が利用者の自立を阻害することもあります。例えば、30分かれば自分で着替えられるところを、職員が手伝ってしまうケースです。こういったところも『egaku』により見える化され、個別ケアができることでケアの品質の向上につながります。『egaku』によってご利用者さまの希望にあわせた、本人の人権を尊重したケアが実現します。

**遠藤** 一律介護をやっている事業所のオペレーション自体を変えていくようにSOMPOケアがアドバイスし、『egaku』の導入を働きかけることによって、その事業者の介護を可視化し、個別ケアの実現を後押しすることができます。

『egaku』の手応え

**遠藤** 先行導入している他社の事業者においては、経営層は『egaku』を導入することによって生産性を高めつつ、ケアの品質も落とさない、最終的に効率的な人員配置が実現し



ていますが、介護記録システムは競争が激しく、システムの利便性の争いとなっています。今後の『egaku』の展開を見据えると、NDソフトウェアには、介護記録システムにおける優位性を高め、『egaku』との相乗効果を高めてもらいたいと考えています。

今後の展望

**遠藤** 2023年度は非常に重要な年になります。先ほども申し上げましたが「『egaku』を導入してよかった」という事業者の声をどれだけ上げられるかが課題です。

NDソフトウェアは特養老人ホームのシェアが高く、そこで『egaku』を使う事例を作ることが成功すると、展開スピードが加速していくと考えています。

そして、当社のシステムを当社が良いというだけでなく、同業者にも同様の声が増えていくことが一番重要であり、『egaku』推進のエンジンになります。

また、施設だけではなく、在宅で介護を受けている方が多くいらっしゃいます。ここに『egaku』をどう導入していくかが、次の課題となります。施設であれば24時間365日データを取れますが、在宅で介護を受けている方とは週に数回程度の接点しかありません。

今、スマートシティやデジタル健康特区の構想が日本各地で存在します。自治体を中心となって医療・介護を結びつける、ヘルスケアデータプラットフォーム化です。こういったプラットフォームを自治体作り、そこにデータが集まってくる。そこに『egaku』を展開していくことが在宅部門での成功の鍵となります。

現在、連携を開始している自治体もいくつかあります。損害保険ジャパンが全国で進めている地域連携協定をきっかけにして連携が始まった自治体もあります。日本の自治体はどこであつても高齢化・人口減少が深刻となっています。今回新たに開発し、ローンチした『ケアエール』という体調や日々の出来事

などを気軽に共有できる在宅事業所向けのスマートフォンシステムなども活用しながら効果的に進めていければと考えています。

『egaku』によって介護事業の生産性が向上し、あらゆる人が介護を受けることができる。その結果、介護離職が減り、介護事業の職員数が増えなくても、介護人材の需給ギャップの解消という大きな社会課題の解決に貢献でき、3.7兆円という社会価値を生み出すことができる。私たちは、この実現を目指していきたいと思ひます。

**松山** 日本の介護の課題解決に対して、NDソフトウェアは日本でもっとも介護・障がい福祉事業所を支援できるソフトウェア会社になることを目指しています。具体的にやるべきことは、現在のソフトウェアと『egaku』とのバンドリング、つまり『egaku』と相性の良いシステムを作っていくことです。特に介護記録システムの活用から現場のさまざまなデータの取得を目指し、オペレーションの改善ができるシステムを構築していきます。

そして、介護現場の負担軽減、ひいては介護業界全体の生産性向上に貢献し、日本が誇る素晴らしい介護保険制度の持続可能性の向上に力を尽くしていきたいと考えています。

**遠藤** 中長期的な課題としては海外への展開です。海外の介護事業者に対し、『egaku』を通じた事業オペレーション支援はその1つであり、特に教育研修ノウハウの提供については本格的な検討に入っています。

『egaku』はリアルデータをベースにしており、海外においてどのように取得するか、個人情報の規制が厳しい地域もありますが、このような問題も克服し、SOMPOにしかできない、SOMPOならではの価値を世界に提供していきたいと考えています。

## 来るディスラプションに向けた戦略



デジタル事業オーナー  
榎崎 浩一



グループCDO  
アルバート・チュー

### デジタル業界の現状

**榎崎** これまでWEB3とAIについてたくさん話してきましたが、SOMPOグループのデジタル戦略における3つのホライゾンにおいて、WEB3とAIについてはどうお考えですか。

**アルバート** シリコンバレーの技術革新の始まりはその名前の由来どおりシリコンです。その後、PC、インターネット、そしてモバイルまで、テクノロジーには多くの波があります。今、はっきりと目とすることができる次の波は、WEB3とAIです。WEB3は、eコマースの大部分を支配するアマゾンのような少数のテック・ジャイアントを中心とした現在のインターネット(WEB 2.0)とは異なります。WEB3によってデータを活用する方法が変わり、データから新製品・サービスを生み出すことができますようになります。WEB3は、ブロックチェーンやスマートコントラクトのようなテクノロジーによって支えられており、世界がより分散化・透明化されるという大きなインパクトをもたらします。

それは多くの産業に変化をもたらします。だれもが自分のデータを所有するようになり、1つの企業ではなく、データを提供しただれもがその恩恵を受けられるようになります。

ここ1年でAIが爆発的に普及したのは、LLM(大規模言語モデル)を作成できる生成AIのおかげです。

インターネット上で公開されているデータを学習材料として使ってモデルを構築しています。インターネットには非常に多くの

情報がありますから、AIチャットボットにどんな質問をしても、ほぼ確実に答えを返してくれます。何が正しくて何が間違っているかはわからないかもしれませんが、とてもよい回答をしてくれます。

**榎崎** 面白いですね。

**アルバート** 生成AIのもう1つの特徴は、シェイクスピア風のエッセイのような新しい文章を書けることです。

**榎崎** シェイクスピア風にですか。

**アルバート** そうです。生成AIは、金融や保険、ヘルスケア、さらにはコンテンツ制作やエンターテインメントなど、多くの業界に影響を与えます。例えば、カスタマーサービスの分野では、多くの顧客がコールセンターに電話をかけた後、チャット・アプリケーションを使って情報を得たりしていますが、そのすべてが生成AIの助けを借りてより効率的にできるようになります。つまり、修理する方法など企業が持っているすべての情報をデータベース化し、AIに学習させることで、より正確で迅速な回答を提供できるAIモデルを構築できるのです。特に、顧客がとても難しい質問をした場合、生成AIは、カスタマーエージェントがとても迅速に対応する助けになります。



**榎崎** すべてが分散し重心がないため、そこにはハイテク大手は必要ないのです。AIもまた、オープンソース化、コモディティ化され、無料で使えるようになるでしょう。これまでのソフトウェアモデルにあった価値や情報の非対称性が崩れるわけです。つまり、ユーザー側で実際のビジネスから得られるリアルデータが重要になります。

**アルバート** そのとおりです。リアルデータを積み重ねるには、そのデータの特定分野の専門家が必要です。そしてその専門知識は、私たちが持つもう1つの価値なのです。

**榎崎** まさにそうですね。

**アルバート** 多くの人がAIによって仕事を奪われることを心配しています。しかし、私が考えるに、AIはまず人の仕事の助けとなり、仕事をより効率的にすることができます。AIはリアルデータと膨大な経験・知識を組み合わせることができるため、プロフェッショナルである人の助けになるでしょう。しかし、最終的にはプロフェッショナルである人が具体的な業務に関する判断をしなければならないわけです。そのため少なくとも当面は、人が非常に重要であることに変わりはなく、生産性向上の手段としてAIを活用することになると思います。

**榎崎** 好むと好まざるとにかかわらず、AIによってもたらされるパラダイムシフトは大きな混乱となります。SOMPOは、他の企業よりも周到にやるべきディスラプションに備えていると思います。ディスラプションにどのように対処していこうとしていますか。

**アルバート** ディスラプションを想定しているからこそ準備していますし、そのために3つのホライゾンのデジタル戦略を採用しています。ホライゾン1はDX(デジタルトランスフォーメーション)、ホライゾン2はそこから生成されたデータを活用して

新たなビジネスチャンスを生み出すことです。ホライゾン3は、ブロックチェーン、スマートコントラクト、AIなど、業界を変える特定のテクノロジーによるディスラプションを予測することです。ですから、私たちは今、それら破壊的なテクノロジーを理解し、実験し、私たちの日常に持ち込み私たちの生産性をどのように向上させられるか、そしてWEB3やAIにもとづいてどのような新しいサービスを生み出すことができるのか、準備しているのです。

私たちは将来のビジョンを持っているからこそ、変革やディスラプションに備えることができます。しかし、ビジョンを実現することは難しいことです。

### SOMPOのデジタル戦略の優位性とユニークさ

**アルバート** ここ数年、SOMPOはビジョンとデジタル戦略の実行に全力を注いできました。その一例がPalantirです。データは非常に重要ですが、そのデータをすべて取り込み、分析するには、最新クラスの最高のプラットフォームが必要です。そして、Palantir Technologies JapanのCEOである榎崎さんもよくご存知のように、データを取得するだけでなく、Palantirの『Foundry』に実際のデータを簡単に取り込むことができます。ホライゾン3という新たな破壊的世界に向かって加速できる新しい分析やツールを生み出すことができるようになるのです。

**榎崎** 最初が介護です。リアルデータプラットフォーム『egaku』はPalantirの『Foundry』をベースにしています。現在、その上に生成AIを構築しており、専門領域の専門家やスペシャリストの知識をこの『egaku』に組み込むことができます。これによって介護の初心者の方でも、『egaku』に組み込まれたこの領域のスペシャリストの専門知識を活用することができるのです。在宅介護を含む介護業界に革命を起こし、皆が利益を得ることができます。

また、損害保険の引受においても『Foundry』を通じて、すでに大きな取組みの成果が得られつつあります。

**アルバート** SOMPOはグローバルに展開しており、世界中にエキサイティングな機会を創出しています。AIやWEB3などのテクノロジーは日本や米国だけのものでもなく、グローバルな技術です。ですから、私たちが開発するツールやモデルは、簡単にグローバルなものとなり、より迅速かつ効率的な方法で世界中で業務を遂行する能力を加速させることができます。損害保険ジャパンとSOMPOひまわり生命はその一



例で、「教えて！ SOMPO」や「教えて！ ひまわり」でAIを活用しています。それについて少しお話しいただけますか。

**榎崎** 「教えて！ SOMPO」「教えて！ ひまわり」は、詳細な約款など、保険商品に関するあらゆる質問に対する回答を、営業社員や代理店に提供する社内FAQです。これらにはAI技術が組み込まれており、より簡単なユーザー・インターフェースを実現しています。まるで賢い友人のように、「私はこんな状況にあるけど、どうすればいい?」と尋ねることができます。

**アルバート** 先ほど、SOMPOはグローバルに事業を展開しているという話をしました。東京だけでなく、シリコンバレーやテルアビブにもSOMPO Digital Labを置いており、これらのグローバル・テック・エコシステムを構築しています。グローバル・ネットワークについて、どのようにお考えですか。

**榎崎** 私たちのグローバル・ネットワーク、Palantirや、2023年6月に上場したABEJAなどの戦略的パートナーは、各テクノロジーを活用することを可能にしています。そして同時に、私たちには共通のビジョンがあり、おそらくほかにもスタートアップなどの仲間がいるはずで

**アルバート** 私たちが持っているもう1つの大きな財産はグループ内の事業会社のCDOです。損害保険ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケアの各事業会社のCDOと、SOMPO Light Vortex、SOMPO Digital Labとともに、CDOアライアンスを結成しました。このCDOアライアンスを通じて、デジタルとデータに関するあらゆる取組みで協働し、相乗効果を生み出すことができます。

例えば、すべてのCDOがAIイニシアティブに取り組んでいます。あるCDOがAIを使って行っていることを別の事業で応用することができるため、事業間で異なるAIの事例を共有

し、協力するだけでなく、新しいソリューションを生み出すために拡張・拡大することができるのです。そのため、各社が1から開発する必要がないだけでなく、各CDOが単独でできることを超えた新たな機会を創出することもできるのです。

**榎崎** 『egaku』はその先駆的な事例です。SOMPOケアのCDOである岩本さんは介護のRDPIに取り組んでいますが、私たちと一緒にグループ外のニーズにも対応できるサービスを考え出しました。これは最初の成功例で、これからもっと増えていくと思います。

もう1つは、Palantir、Palantir Technologies Japanです。彼らにとってSOMPOは多くの日本の顧客のうちの1つであり、パイロット的なカスタマーケースです。

**アルバート** 基本的に、私たちはリアルデータの力を実感しています。そしてAI、WEB3によって、私たちはSOMPOの枠を超え、このようなソリューションを業界に提供することができます。このようなビジョンを持つことが重要です。

**榎崎** そのとおりです。

**アルバート** 『egaku』はすでに介護業界のプラットフォーム構築に着手しています。櫻田さんが掲げた「プラットフォーム・ドリブン」というビジョンは、実現・展開されつつあるわけです。

世界がフラットになっているのは、世界がよりグローバルになっているからです。だれかが米国や日本で何かを作れば、それを世界中に売ることができます。AIやWEB3などのテクノロジーが、よりデジタルでフラットな世界を作り出していると思います。

**榎崎** そうですね。すべてがフラットになり、ブロックチェーンや分散型になっているので、ソフトウェアとして何かを作れば、それがどんなソリューションであれ、世界中のだれにでもハードルなく売ることができます。それがフラット化された世界の仕組みです。

**アルバート** これは保険にも応用できると思います。グローバルな損害保険会社であるSOMPOならば、ブロックチェーン、スマートコントラクト、デジタル決済などの新しいテクノロジーにもとづく次世代の保険商品を開発できるかもしれません。

**榎崎** 保険引受そのものがすべてAIベースで行えるようになり、ユーザー・エクスペリエンスという点で、よりシンプルに、

より網羅的になります。保険商品の枠組みさえも、より高度なものになり、目に見えないリスクも含めてすべてのリスクを完全にカバーできるようになるかもしれません。

### 今後の展望

**アルバート** SOMPOのLLM(大規模言語モデル)プラットフォームは、例えば介護の分野であれば、介護職員やその業務のためのインテリジェント・アシスタントを生み出すことができるかもしれません。先ほどもお伝えしたように、第三者が新しい製品やサービスを生み出すためにオープンなプラットフォームやAPIを確立することができるかもしれません。そして、彼らのビジョンを加速させる手助けをする一方で、彼らのビジネスモデルに参加することもできるのです。

**榎崎** このオープン・プラットフォームのような取組みでは、各LLMがAPIを使ってサイロを超えたインターフェイスを実現し、お互いの能力を活用できると思います。各プラットフォームは、ある意味独立していますが、それでも相互につながっています。つまり、クラウドの原型のようなもので、基本的にはこれらを活用するすべての人の役に立つのです。

**アルバート** SOMPOは、日本だけでなくグローバルに社会問題に取り組んでいます。高齢化は日本だけの問題ではなく、ヨーロッパや米国、中国といった他の国々でも、近い将来さらに大きな問題になるでしょう。私たちが創造するプラットフォームはグローバルなものではないけません。

**榎崎** エコシステムを構築し、その上に複数の異なる産業向けのアプリケーションサービスが搭載されていく。そのようなイメージですね。

**アルバート** 私たちにできることは、AIやWEB3を活用して社会課題を解決し、SOMPOのお客さまにもメリットをもたらすこと。それが、AIとWEB3を進化させる私たちの役割だと考えています。

**榎崎** 私たちはとてもラッキーだと思います。私たちにはリアルデータがあり、いい意味で伝統的なビジネスがあり、そしてお客さまがいて、さらに莫大なリソースがあります。

WEB3やAIの登場もあって、私たちの未来は非常に明るいと思います。

**アルバート** 実際私たちは、WEB3やAIによって、25年前のインターネット創成期のような状況にあります。1998年にYahoo、Amazon、Googleが台頭し、それ以降どれほど多くの変化を目の当たりにしてきたでしょうか。今後展開する未来のスピードの速さを強く感じます。この旅を成功させるために、私たちは常に最先端を行き、何が起きているのかを見極め、俊敏かつ柔軟に、それを私たちのビジョンに取り込んでいかなければならないでしょう。それがSOMPOの差別化要因であり、他社とは一線を画する点だと思います。

**榎崎** とてもいい指摘ですね。私たちはこれまで多くの経験をしてきましたし、それはSOMPOにとっても役に立っています。

私はとてもラッキーだと思っています。SOMPOとそのパーパス、そしてSOMPOが7年前にデジタル部門を設立するという決断を下したことに感謝しています。

**アルバート** 私もとても感謝しています。私がAppleで働いていたときのモットーの1つに、“The Journey is the Reward(旅の過程にこそ価値がある)”というものがありました。つまり、私たちは一緒にこの旅をしている。大切なのは最終的なゴールではなく、旅こそが本当に価値あるものなのです。そしてそれは、私のパーパスにもとてもよく合致しています。私のパーパスは、テクノロジーを活用して社会を変えることです。私たちはこの旅をともにすることで、再び世界を変えることができると信じています。

**榎崎** 私のパーパスは利他です。保険の根幹は社会に利益を与えることであり、だから私もそのようにしているのです。私はSOMPOにいることを誇りに感じています。



## 価値創造サイクル ～パーパス実現に向けた共通フレームワーク～

SOMPOグループは、「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健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとして掲げ、このパーパスを経営の軸に据えています。

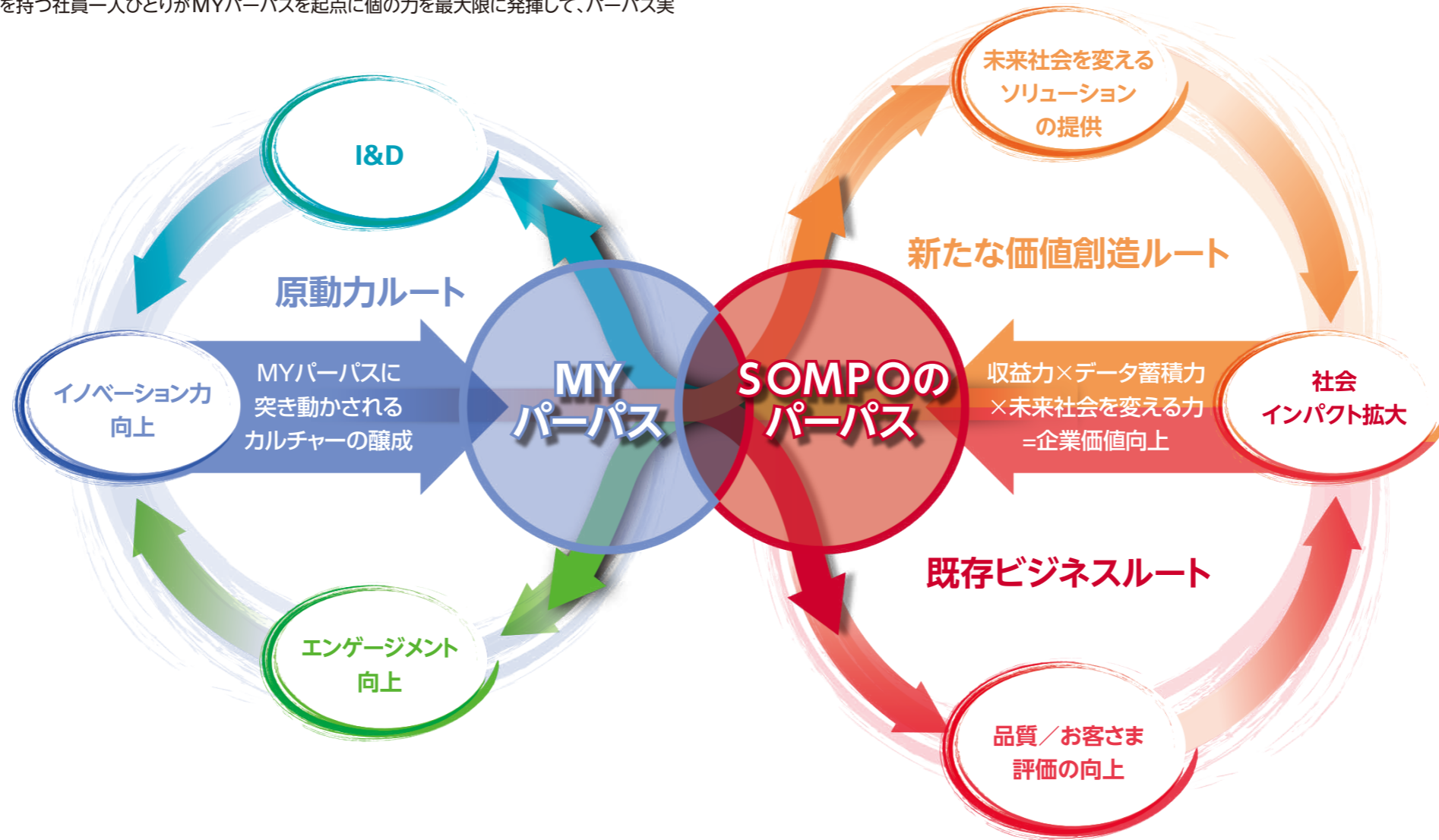
グループ共通のフレームワークである「価値創造サイクル」にもとづき、多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと事業の垣根を超えて運動・連携し、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがMYパーパスを起点に個の力を最大限に発揮して、パーパス実現に向けた取組みを実践しています。

「価値創造サイクル」は、MYパーパスを起点とした「原動カルート」、高品質なサービス提供によるお客さま評価の向上を図る「既存ビジネスルート」、未来社会を変えるソリューションの提供に取り組む「新たな価値創造ルート」の3つから構成されています。

それぞれを循環させ価値を生み出し続けていくことで企業価値の向上とパーパスの実現を目指します。

### MYパーパスと SOMPOのパーパス

社員一人ひとりが、人生の目的や働く意義である「MYパーパス」と「SOMPOのパーパス」を重ね合わせることを通じて、グループ社員へのパーパス浸透やパーパスの自分事化に取り組んでいます。その結果として、社員が日々、自分らしくチャレンジしながら働くことを通じて、やりがいや幸せの実感をイノベーション創出につなげ、SOMPOのパーパス実現を目指しています。



### 原動カルート

お互いのMYパーパスを尊重し多様な価値観を認め合う。このようなI&D\* (インクルージョン&ダイバーシティ)にあふれる職場で、社員一人ひとりが自分らしさ、幸福感、やりがいを実感してエンゲージメント高く働く。そして、MYパーパスに突き動かされてチャレンジを繰り返し、イノベーションを生み出す。これが当たり前となるカルチャーを醸成し、パーパス実現の原動力にします。

**主な取組み**

- グループCEOによるタウンホールミーティング
- MYパーパス1on1
- SOMPOアワード

### 既存ビジネスルート

MYパーパスに突き動かされた社員が、保険や介護といった既存のビジネス領域において、パートナーとの共創に意欲的に取り組むと同時に、業務革新による高付加価値業務へのシフトを進めることで、高品質の商品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。この既存ビジネス領域における事業活動を通じて、お客さまからの信頼や共感を醸成し、事業の着実な成長とさらなる発展を目指していきます。

**主な取組み**

- グローバルでのトップライン拡大
- 国内損害保険事業における収益構造改革
- コングロマリット・プレミアムの創出 (One SOMPO)

### 新たな価値創造ルート

既存ビジネスにおける多様な事業活動から得られる豊富なリアルデータの活用により共創パートナーを呼び込み、DXやSOMPO独自のビジネスモデルであるリアルデータプラットフォーム (RDP) を通じて、未来社会を変える新たなソリューションの提供に取り組むことで社会インパクトを生み出していきます。

**主な取組み**

- 介護RDP「egaku」
- Insurhealth®を通じた健康応援

\* 社員一人ひとりが持つ多様なMYパーパスや特徴に対して、尊重し、認め合い、そしてそれぞれの能力を最大限に発揮し、イノベーションにつなげていくには、インクルージョンが重要であり、これを表現するために、本パートではダイバーシティ&インクルージョン (D&I) を「I&D」と表記しています。





ソニーグループ株式会社  
執行役専務  
安部 和志 様

高倉&Company合同会社共同代表  
ロート製薬株式会社 戦略アドバイザー  
高倉 千春 様

SOMPOホールディングス  
グループCHRO  
原 伸一

安部 和志

1984年 ソニーに入社。ソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズ バイス・プレジデント、Sony Corporation of America シニア・バイス・プレジデントなどを経て、2016年 執行役員コーポレートエグゼクティブ、執行役EVP。2018年 執行役常務。2020年より現職。ソニーグループのアイデンティティである、多様性を重視する企業文化や会社と社員の対等な関係性を継承しつつ、企業パーパスである「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」の実現に向けて、社員一人ひとりの「成長」と「挑戦」を支援する人事戦略を牽引。

高倉 千春

1983年 農林水産省入省。ファイザー株式会社人事部担当部長などを経て、2014年 味の素株式会社のグローバル人事部長、2020年 ロート製薬株式会社取締役、2020年 同社CHRO。2023年より現職。三井住友海上火災保険、野村不動産ホールディングス、日本特殊陶業の社外取締役も務める。25年以上にわたり、国内外のグローバル企業における人事戦略を推進。近年は、人事領域のオピニオンリーダーとして、キャリアを通じてどのような価値を社会に創出していきたいかという個人の「Will」に着目するなど、多様な次世代人材育成も推進。

パラダイムシフト

**安部氏** 今、世の中でパラダイムシフトが起き、人材に注目が集まっています。各社が個の力を最大限引き出そうとされているのは、社会環境の変化から来る必然性と各社共通の問題意識からだと思っています。また、厳しい環境が続き、一人ひとりも、以前より高い緊張感を持って自ら選択し行動しようとする変化が認められます。これは企業にとってチャンスであり、それに応えることが大きな可能性につながると考えます。ソニーは77年前に設立されて以来、創業者の思いを今に引き継ぎ、常に個の自主性を会社の成長の軸にしてきました。もう一度原点に立ち返り、個の成長を企業の成長につなげていこうとしています。

**高倉氏** 私は縁あって25年ほど人事の世界に携わってきましたが、この間、人的資本に対する考え方が変わったのを見ました。25年前はリソースととらえられていましたが、その後、ヒューマンアセットという考えが広がり、人材マネジメントやタレントマネジメント、サクセッションプランという概念が出てきました。

さらにこの10年で人材が資本の1つになってきました。新しいものを創造していく際にその価値を作っていくのが人である以上、その人に対していかに資源を投入し価値を生むかが経営の課題になってきたと思います。

大事だと思っていることは、技術などの長足の進歩や変化にどう対応するか。そのなかで労働力不足もあり、一人ひとりの価値がますます大事になるということです。特に若い世

代では働くことへの価値観が変化しており、ESGネイティブという言葉のように社会のために何かしたいという意識の変化があります。

**原** 世の中が変わり、個にフォーカスしなければならない時代ですね。SOMPOでは、世の中に必要とされ続ける存在になり、長く存続していくために何が必要かということパーパスで示しています。

これまでは、人口増加や右肩上がりの経済成長のなかでお客さまとともに成長し、事業を拡大してきました。しかし、少子高齢化やテクノロジーの進化など社会のあり方が変わるなかで、これまでのビジネスモデルでいいのか、保険を提供すればそれでいいのか、という問題意識があります。保険のあり方を変え、保険以外の分野にも出ていかなければいけない。これが私たちにとってのイノベーションです。イノベーションを起こすためには、社員がチャレンジしなければなりません。チャレンジできる社員と組織を作ることが私たちにとっての人的資本経営です。イノベーションを奨励する文化とインクルーシブな組織を作り、社員一人ひとりがエンゲージメントを高く保ち、チャレンジする。それがSOMPOの目指す人的資本経営です。

人的資本経営の取組み

**原** 人的資本経営の実践に向けて最初に着手したのが、働くことに対する社員の意識変革です。「会社の中の自分」から「自分の中の会社」への変革が必要でした。これを具体的に進めるための起点となるのがMYパーパスです。自分の人生で何をなしとげたいのか、大切にしたいものは何か、といったことを一人ひとりが言語化し、それを実現するために会社を舞台・装置として使っていくのです。

ソフト面では、グループCEO自らが社員と対話する「タウンホールミーティング」や現場でマネージャーとメンバーが行う「MYパーパス1on1」があります。また、MYパーパスを通じたチャレンジやイノベーションを奨励する施策としてグループ横断の「SOMPOアワード」を創設しました。「すべての挑戦に、エールを。」を掲げ、一人ひとりのチャレンジを皆で称え合うものです。これらを通じて、MYパーパスにもとづくチャレンジにあふれる企業文化への変革を図っていきます。

ハード面では、MYパーパスを実現するためのキャリアを積むことのできる制度が必要と考えており、社員のセルフドリブンな働き方を後押しするためのジョブ型人事制度や手上げ制の人事異動などの導入・拡大を進めています。



**高倉氏** ロート製薬では、この20年で社員数は500人から1,700人、売上も500億円から2,000億円強へと右肩上がり成長を続けてきました。私が誇らしいと思うのは、新規事業を起し続けてきたことです。目薬の会社からスキンケアを主力事業とするまでになり、今では胃の中から健康になると農場を運営し、ハンバーグなど加工食品を作って販売しているほか、再生医療分野にも注力しています。

新規事業を起す鍵となったのは、創業の時から言ってきた「事業を創る前にまずは人が存在する」という思想です。少し古風ですが、運動会や社員旅行を行ったり、誕生日にケーキをプレゼントしたり、非常にフラットな組織文化を作っています。人を真ん中に置き、組織の垣根を超えて人自体を見ることをとても大事にしてきたので、若い人でも意見を言える文化があるほか、手上げ文化も定着しています。昇格も手上げで、社員の主体性を重んじる文化があります。個のパーパスと会社のパーパス・理念である「Connect for Well-being」の交わる場所を探そうとしています。

兼業・副業に関しても8年前から始めています。これは当社の会長の「社員は会社の所有物ではない」という考えによるものです。会社の所有物でないなら会社ではないところで、やりたいことをやってもらい、元気に仕事してもらおうという考えです。

社員はプロフェッショナルであるべきというのが人事制度の根幹にあります。これは難しいことですが、会社のためではなく社会に価値を出していかなければなりません。ですから当社では、キャリアの中でNEEDを探すのではなく、社会への将来価値を考えてNEEDを自分で作っていくことに取り組んでいます。

味の素時代には、SOMPOアワードのように、「Eat Well, Live Well.」のために何をやっているか」という事例を世界中から集めてベストプラクティスに対するアワードを実施していました。「人」を見える化してレコグナイズすることは非常に大事だと思います。



**安部氏** 経営を進める上でのアセットは、財務資産、ブランド、知的財産、技術などさまざまですが、その中で「人材」は、定量化、見える化しづらく、時間軸を長くとる必要があるなどの特殊な性格を有しています。何より、主体性や自我があるので、他の資源と異なり、経営の意向で自在に利用できるものではありません。このような特性をもつからこそ、「人」という資本に向き合っていくことには大きな可能性があると考えます。資本としての「人」を経営の方向性と連動させるには、一定の専門性が需要で、それが今、人事部門に問われていることだと思います。これはチャンスであり、その期待が人事機能の価値の高まりになり得ると考えています。

主体性や自我がある社員と会社を対等な関係で見つめ直すことは必然的な流れです。社員が自分にアサインされた仕事に主体性ややりがいを持っている、と感じる状態にするには対話が重要です。ソニーの文化を構成し、体現する仕組みや制度は、大きく分けて「会社が動きかける制度」と「自分の判断を行使する制度」の2つに分けられます。「こういうチャンスがあるが挑戦する意欲、関心はありますか」と投げかけ続けることと、「あなたの今の思い、判断を聞かせてください」と問いかける続けるものです。SOMPOさんも日常的にタウンホールミーティングやSOMPOアワードを行われていますが、対等な関係を維持しようとする個の自主性を尊重する姿勢を示し続けることが求められる、これも広義の対話ではないかと思えます。

**原** おっしゃるとおり、対話は非常に重要です。例えば、MYパーパスは上司と部下が定期的な対話の中で、お互いのMYパーパスを共有していくことで、MYパーパスの中に仕事が落とし込まれ、MYパーパス実現に向けたチャレンジへつながっていくと考えています。

**安部氏** 大事なのは自立した主体性であり、会社が目指すもの、存在意義を定めて、個は個で自分の価値観をもってもら

うというSOMPOさんのアプローチには賛同を覚えます。我々もパーパスのもと、「Special You, Diverse Sony」という人材理念を掲げ、パーパスを中心に2つの円を重ね合わせようとしています。そこで両者の実現の共通ドライバーになるのは「成長」だと考えます。社員一人ひとりも企業も「成長」し続けなければなりません。人格が異なる両者にとって「成長」は共通のアジェンダです。

成長を実現するうえで重要な行動は「挑戦」だと考えます。ソニーの創業者の一人、盛田昭夫は、「挑戦は常にリスクを伴うが、挑戦するリスクよりも挑戦しないリスクの方が大きい。進化の対義語は退化ではなく現状維持」と言っています。現状に満足した時点で世の中の進化から遅れ、それはすなわち相対的に退化することだと日頃から語り、互いに成長し続けようという対話を人事の制度や機会を通して社員に投げかけています。

事業が新しい挑戦に取り組む際には大きなリスクを伴いますが、保険と言う商品には「心配しなくて大丈夫」と肩を押してもらえる安心感を覚えます。そのような商品を扱われるSOMPOさんは、社会が挑戦を続けるうえで、大きな意義を伴う事業を展開されていると感じます。

マイクロソフトが「Growth Mindset」という考えを軸に企業文化の変革を図られ、その取り組みから、さまざまなことを学びましたが、文化を変えるのは極めて困難で、大変なことだと痛感しました。今あるものを否定したり、変えようとするのではなく、あるべき姿を目指す、それが企業のパーパスと個人のMYパーパスであり、Growth-成長というのはその実現に向けた、両者共通の最大のドライバーになり得ると思います。

**原** レガシーもあり大きな規模の企業が文化を変えていくことの難しさを私も実感しています。

しかし、少しずつではありますが、MYパーパスについて共感し、MYパーパスの実現に向けてチャレンジする社員の数が増えてきているのも事実です。



**高倉氏** 「人材版伊藤レポート」には3つの視点が示されています。3つめに組織と個人の行動変容という記述があり、これがないと企業文化は変わらないと思います。ロートは「事業の前にまず人が存在する」と言い続けていますが、この行動変容が個人にも組織にもないとその風土は維持できないと、安部さんのお話からも実感しました。

これから新規事業を起こしていくには、どちらに向かうかを示すのが必要であり、それをリーダー、経営層、皆が考えなくてははいけません。光をどちらから照らすかは、将来への洞察がないとできません。将来への洞察はこれまでの20年、30年とは全く異なり、難しくなっています。今、目の前の仕事を24時間やっても、将来への洞察はきっと起こらない。さらには、勉強や異業種間での対話の時間がなければ新規事業は起きない。こう考えると、今の仕事に費やしている時間を他に振り向けるといって人事としては創出していかなければならない。先ほど申し上げた兼業・副業はまさにこれにあたり、越境学習までやらないと、行動変容する必要性になかなか気づきません。安部さんがおっしゃったとおり、変わるというのは難しく、アウェイに行かないと気が付かないこともあります。これを越境学習の特徴だとすると、時間とエネルギーを本業と違うところに向かわせることも人事の仕事と考えています。

### 日本企業の進むべき方向性

**安部氏** 失われた30年を経て、やはり「成長」が何より重要だと思います。ソニーグループの新社長、十時が、記者会見の場で重視する言葉を聞かれ「成長」と強く語りました。ソニーは6つの多様な事業を抱え、各事業には巨大な競合相手が多く存在するなか、キャピタルを1つに集中して投下するわけにいかないソニーは、多様であるがゆえのハンディを抱えながら、多様性を競争力として価値を生み続けなければならない。そのためには成長し続けなければならないという危機感があります。多様な事業から価値を生むという成長戦略は多様な人材から価値を生むという人事戦略にそのまま通じ、当てはまります。世界中の優秀なエンジニアを始めとして、今後のソニーの成長を支えてくれそうな人材と直接、対話する機会を日頃から重視していますが、対話を通して、共通の期待は報酬よりもむしろ成長機会であると感じます。個人の成長を支援することで企業が成長し、それが資本市場からの期待にも応えられることにつながると考えます。

企業の成長を示す指標が企業価値だとすると、社員の成長を示す指標は、いきいきとやりがいをもって働いていること

を示すエンゲージメント指標だと思っています。エンゲージメントが高い組織と会社の業績には明らかに相関関係があるという客観的なデータも実在しており常にエンゲージメントが高い集団であり続けるよう、社員の成長を支援することで企業の成長を支援する、そこに我々の目指すところ、人事の責任があると思っています。

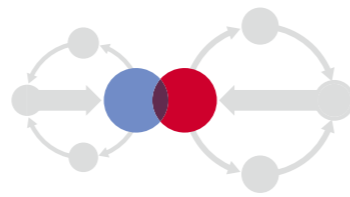
**高倉氏** 「成長」について会社も個人ももう一度考えなくてはいいないと思います。私も「共成長の時代となり、会社と個人は対等」と申し上げてきました。個人が挑戦すると会社は進化する。会社が進化すると新しい事業が起きて、個人が挑戦できる場が増える。この循環を共成長として6年前に絵を描きました。味の素ではそれをやるために、グローバル人事制度の構築に取り組みました。将来も成長を続けるとしたら、肯定的な自己否定をしていかなければなりません。成長や成功体験があるとそれが続くと思うのが人の性ですが、これを潰していかなければなりません。そのエネルギーの源泉となる個としての軸をしっかり持って変化に対応し成長していくためにも、MYパーパスの意味はすごく大きいと実感します。

経営的な視点でいうと、やることは2つあります。1つは会社が向かう方向と個人の想いの重なりを大きくすること、そして自分の成長と会社の進化が起き、挑戦する機会がより増えるというメッセージをもっと継続的にはっきり出していくことです。



**原** 本日はお二人のメッセージにとっても勇気をもらいました。社員一人ひとりのMYパーパスの実現は、SOMPOのパーパス実現を支えるイノベーションの源泉です。今後もMYパーパスの実現につながる取組みを覚悟を持って続けていきたいと思っています。

# 価値創造サイクルの出発点 MYパーパスを起点とした価値創造



私たちSOMPOグループは、「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健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとしています。当社グループは、このパーパスを経営の軸に据え、SOMPOらしい「パーパス経営」に挑戦しています。保険、介護、デジタルといった多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの志である「MYパーパス」を起点に、会社と個人のパーパスを重ねあわせ、個の力を組織の力に変え、事業の垣根を超えて運動・連携し、双方のパーパス実現を目指しています。

## SOMPOのパーパス経営のアプローチとその出発点

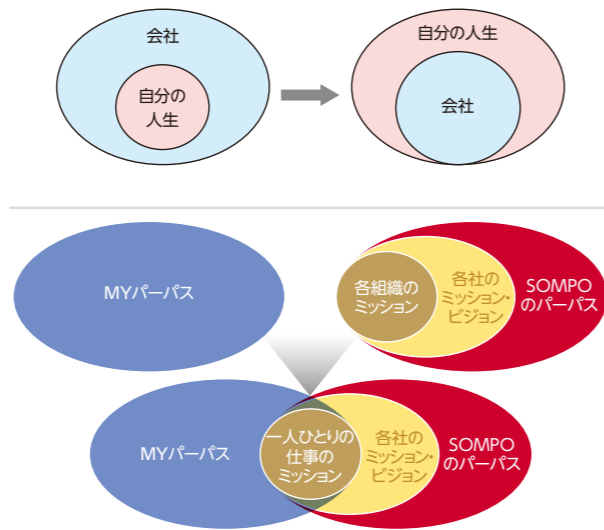
パーパス経営の原動力は、当社グループの社員一人ひとりです。

当社グループでは、仕事や働き方に関して「会社の中に自分の人生を置く」という考え方から「自分の人生の中に会社を置く」という価値観へのパラダイムシフトが進んでいる時代において、何よりもまず社員一人ひとりが自分の人生におけるパーパス(MYパーパス)に向き合うことが大切であると考えています。

それぞれの社員の内側から湧き上がってくる強い想い・MYパーパスを起点に、それを会社や組織のパーパスと重ねあわせていくことによってSOMPOのパーパス実現を目指す、これがSOMPOのパーパス経営のアプローチです。

2021年9月から11月に開催されたタウンホールミーティングでは、櫻田グループCEO自身が「会社を利用して自分のパーパスを達成することが本質」、「一番大きいのは人生のパーパス」、「MYパーパスと会社のパーパスがかみ合ったときに、社員一人ひとりが良い仕事をして幸せな人生を過ごすことができ、SOMPOのパーパスが実現につながる」と、約1万人の社員に語りかけました。

ここがSOMPOならではのMYパーパス起点のパーパス経営の出発点となりました。



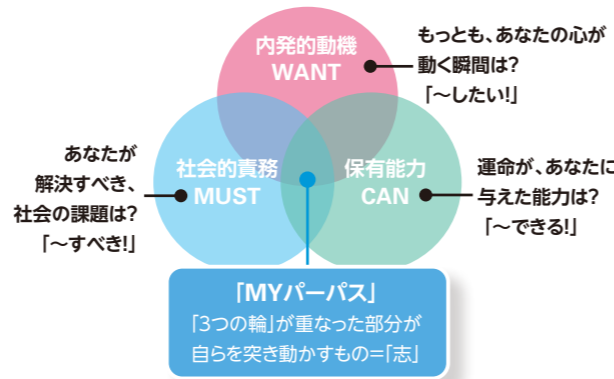
タウンホールミーティングの様子

## MYパーパスとは

MYパーパスとは、自分自身はどのような人間なのか、自分にとっての幸せとは何か、自分自身が人生において成し遂げたいことは何か、といった「人生の目的」あるいは「働く意義」を指します。

MYパーパスは一人ひとりがすでに自身の内側に持っているものです。

これを言語化することで自分自身の人生やキャリアの指針、さらには原動力とすることができます。当社グループでは自分自身を「WANT(内発的動機)」「MUST(社会的責務)」「CAN(保有能力)」の3つの観点で振り返り、それらが重なる部分を自らを突き動かすもの=「志」としてMYパーパスと呼んでいます。



## 櫻田グループCEOによるタウンホールミーティング

櫻田グループCEOが自ら直接社員へ語りかけるタウンホールミーティングは、SOMPOのパーパス経営の出発点であり、SOMPOにとっての新たな旅の始まりとも言える、重要な位置付けとなっています。

### ■変革のフェーズに合わせたメッセージ

櫻田グループCEOのタウンホールミーティングでは、グループのカルチャー変革フェーズにあわせて、テーマを変えて、メッセージを発信し社員との対話を行うことで、MYパーパスに向き合い、社員がSOMPOのパーパスに共感し、行動する意欲を喚起しています。

「グローバルタウンホールミーティング」での対話の様子



### ■トップとグループ社員の対話

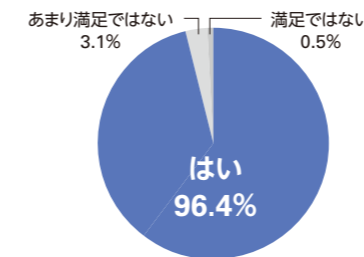
タウンホールミーティングでは、社員自身がMYパーパスを語り、MYパーパスをテーマに、櫻田グループCEOと直接対話を行っています。櫻田グループCEOと代表社員の対話を通じ、「MYパーパスとは何か」「なぜパーパスが必要か」などに対する理解を深めるとともに、その対話を聞くことで共感の輪が広がり、組織全体の一体感や連帯感が生まれています。

### ■グローバルタウンホールミーティング

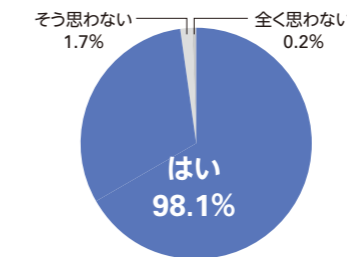
2022年度からはグローバルタウンホールミーティングも開催され、国内外の多様な事業の社員がオンラインスペースに集い、参加者の多様性を尊重しながら意見交換が行われています。

## グローバルタウンホールミーティングのアンケートにみるグローバルでのパーパス経営の浸透

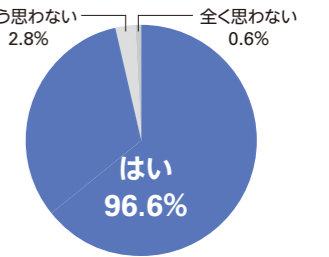
Q. グローバルタウンホールミーティングに満足しましたか?



Q. MYパーパスが何かを理解し、持ちたいと思いませんか?

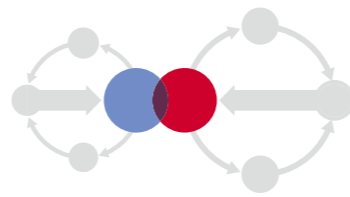


Q. SOMPOの一体感、連帯感を感じましたか?



## タウンホールミーティングの概要 ①テーマ ②対象者 ③開催回数 ④参加人数

<b>2021年度</b> ①SOMPOのパーパス、MYパーパスとは何か、なぜ必要か ②国内役職員 ③7回 ④約1万人	<b>2022年度</b> ①MYパーパスにもとづくチャレンジを引き出すマネジメントとは ②国内マネジメント層 ③2回 ④約4千人	<b>2023年度</b> ①SOMPOのパーパス、各事業のミッション、MYパーパスのつながりとは ②国内外役職員 ③3回(予定) ④約3千人(2023年8月末時点)
---	---	---



## パーパス浸透の取組全体像

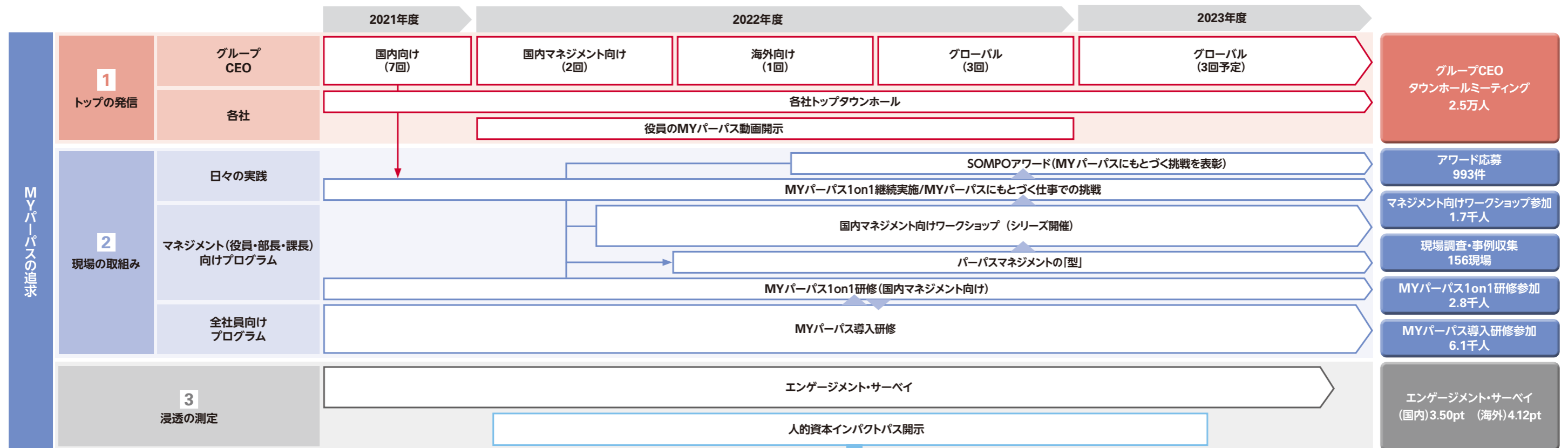
MYパーパスを起点とするSOMPOのパーパス経営をグループ全体で推し進めるために、当社では3つの階層的観点でパーパス浸透の取組を展開しています。

まずは、タウンホールミーティングに代表されるパーパスの実現に向けた変革を促す「トップの発信」です。櫻田グループCEOを筆頭に、各事業のトップによるタウンホールミーティングを定期的で開催し、トップダウンで変革フェーズに則したメッセージを発信しています。

2つ目が、「現場の取組み」です。パーパスの実現、カルチャーの変革のためには、トップのメッセージに共感した社員一人ひとりの現場での実践が必要不可欠です。それを支援するために、マネジメント向けのMYパーパス1on1研修や各種ワークショップ、グループ横断の表彰制度であるSOMPOアワードの開催などのボトムアップの取組みを有機的に連動させて展開しています。

そして、3つ目が、「測定と型化」です。パーパス浸透にかかるこれらの取組みをナレッジとして結合および蓄積し、「トップ」と「現場」にフィードバックすることでさらなる進化・深化をさせていきます。

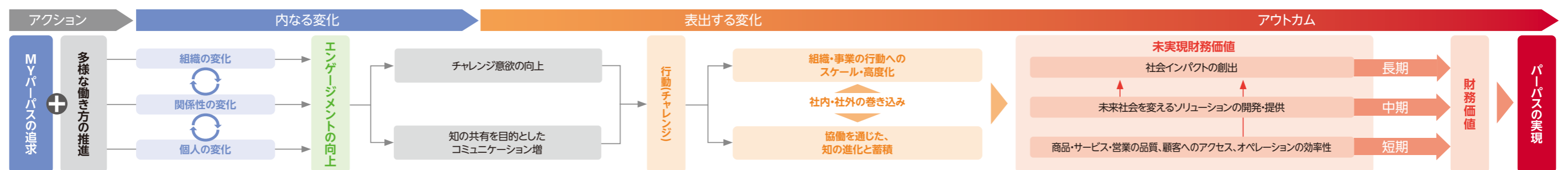
このように各階層の取組みを有機的につなげ、定性と定量の双方から把握・検証し、前進していくことこそがSOMPOのパーパス浸透の全体像です。



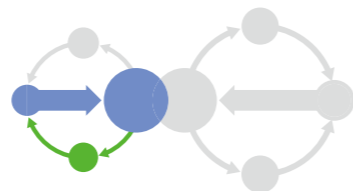
## 人的資本インパクトパスの可視化

当社グループでは、パーパス浸透を含む人的資本関連の取組み(アクション)などによって生み出される中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組んでいます。またそれらが価値創造に至るまでの道筋を可視化するなどして、MYパーパスを起点としたパーパス経営をエビデンスベースで着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげるべく取り組んでいます。

具体的には、MYパーパスの追求や多様な働き方の推進に係るアクションが組織内でエンゲージメント向上につながる変化を生み、さらに行動(チャレンジ)の増加を促す変化を経て財務価値の創出に至る一連の道筋を「人的資本インパクトパス」として描き、その詳細化や財務インパクトの試算、戦略と連動させたKPI管理などによる活用を進めています。



# 価値創造サイクル「原動カールート(エンゲージメント)」 エンゲージメントの向上に向けて



エンゲージメントは、「個人の変化」、「関係性の変化」、「組織の変化」という3つの変化が相互に作用し高まっていきます。当社では、MYパーパスを出発点に、パーパス浸透や働き方改革等のさまざまなアクションを展開することで、このエンゲージメント向上につながる、個人・組織の内側で起こる3つの変化からなる「内なる変化」を引き起こそうと取り組んでいます。

MYパーパスに向き合うことで「個人の変化」を生み、MYパーパスを通じた対話や共有により「関係性を変化」させ、組織全

体で行うことで「組織の変化」を引き起こす。そして、これらを相互に作用させ、3つの変化をスパイラルアップさせていくことで、エンゲージメントを高め、チャレンジやイノベーションという「表出する変化」につなげていきます。

本パートでは、この3つの変化を通じたエンゲージメント向上の取組みをご紹介します。



## 1 個人の変化

SOMPOグループの成長を支える原動力は、「社員一人ひとり」です。まずは、グループ社員一人ひとりが「MYパーパス」に向き合い、「個人の変化」を生み出していくことが、グループ全体の変革のスタートとなります。

社員一人ひとりが、MYパーパスの策定を通じ、自分自身と向き合い、自分の大切にしているものや、自分らしさ、幸福感、やりがいと

は何かを明らかにし、それを実感しながら働くことが、エンゲージメントの向上、そして内発的動機にもとづくチャレンジやイノベーションの創出につながります。

ここでは、「個人の変化」を生み出すための施策の一部をご紹介します。

### アクション 1-1 MYパーパスを作る

#### MYパーパスを作成する <MYパーパスの策定支援>

MYパーパスの策定は、簡単なことではありません。

しかし、MYパーパスは、すでに一人ひとりの中に存在しているものでもあります。当社グループでは、社員が、自分の中にあるMYパーパスを見つけ出し、それを言語化する支援を実施しています。

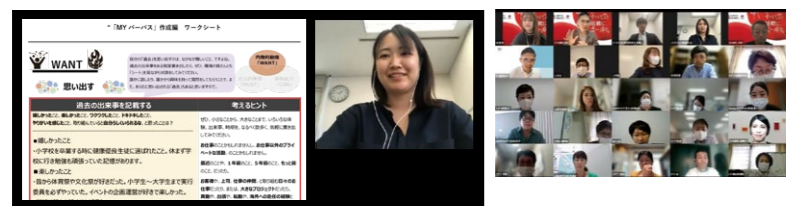
#### MYパーパス導入研修

社員一人ひとりのMYパーパス策定を支援するために、「MYパーパス導入研修」を展開しています。研修は、いつでも、だれでもMYパーパス策定に取り組めるように、グループ横断で毎月定期開催し、これまでに25回、6.1千人が参加しています。

研修では、外部講師を招き、MYパーパスが必要となる背景や、MYパーパスを作成する手法を解説するとともに、すでにMYパーパスを作成した社員がパネリストとして登壇し、自身のMYパーパスや作成の体験談、その後の自身の変化などを伝えることで、研修参加者ができるだけ前向きな気持ちでMYパーパスの策定に取り組めるよう、工夫しています。

これらにより、まずは社員一人ひとりが、「自分自身はどのような人間なのか」「自分にとっての幸せは何か」を考え、自身のMYパーパスと向き合うことを支援しています。

累計実施回数25回 延べ参加者数6.1千人



### アクション 1-2 MYパーパスを深掘りする

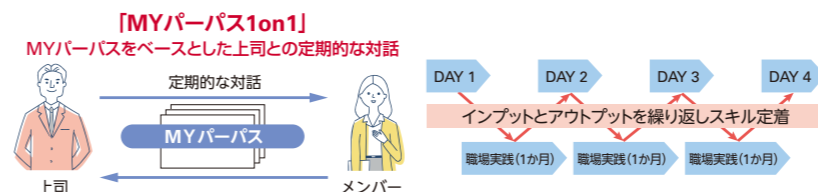
#### MYパーパスを深掘りする <[マネジメント層向け]MYパーパス1on1研修の展開>

職場では、MYパーパスをテーマとした対話のトレーニングを受けた職場の上司がメンバーのMYパーパス策定および深掘りの支援を行います。

上司とメンバーが、MYパーパスを中心に置いた対話を実施することで、各々が作成したMYパーパスの深掘りを行っていきます。

職場の上司が、メンバーに対し、これらを支援するために、当社グループでは、国内の全マネジメント層を対象にグループ横断の「MYパーパス1on1研修」を展開しています。

本研修は、2023年度末までに全対象者の受講をKPIとして定めており、今年度中に完了する見込みです。研修は、複数のプログラムに分かれており、マネジメント層自身のMYパーパスの作成からメンバーとのMYパーパスにもとづく対話の手法までを総合的に学ぶプログラムとなっています。また、複数のプログラムの間には必ず職場での実践期間を設け、インプットとアウトプットを繰り返すことで、マネジメント層のスキルを定着させるとともに、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづくセルフ・ドリブンの働き方の定着を目指しています。



#### MYパーパスを作成した社員の声

MYパーパスの作成を支援する研修や、職場の上司との対話により、MYパーパスを作成し、深掘りした社員からは、次のような声が生まれています。このようにMYパーパスと向き合うことは、社員一人ひとりの気持ちや行動に変化をもたらします。

気がつくや夢中になって作成していました。ありがたい姿を言語化できて今後のキャリアや次のアクションを考えるきっかけになりました。

損害保険ジャパン株式会社  
営業企画部 業務システム推進室  
関水 祐子

過去の自分の一つひとつの行動を振り返ってみるとすべてがつながっていることに気がきました。自分の大事にしているものが見つけて良かったです。

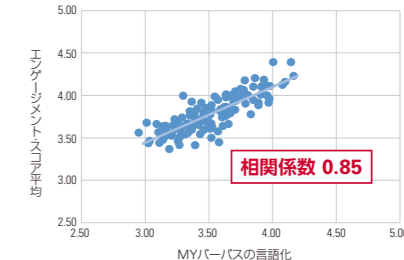
SOMPOひまわり生命株式会社  
九州統括部 北九州支社  
飯田 健太

- ・後悔しない人生を送るためのヒントが見つかった
- ・自分を見つめなおす機会になった
- ・自分のチャレンジの後押しになった
- ・自分の大切にしていた価値観に改めて気づくことができうれしかった
- ・今後やりたいこと、目指したい方向が明確になった
- ・辛いことがあっても前を向けるようになった

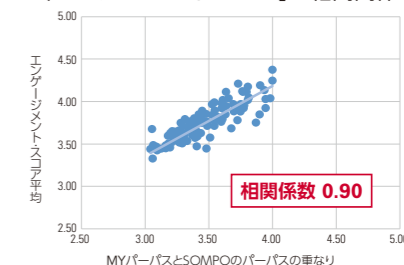
### 検証 個人の変化

MYパーパスを言語化し、SOMPOのパーパスとの重なりを認識することは日々の業務に対する意欲を高める土台となります。当社では、MYパーパスを言語化し、MYパーパスとSOMPOのパーパスとの重なりを認識している組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

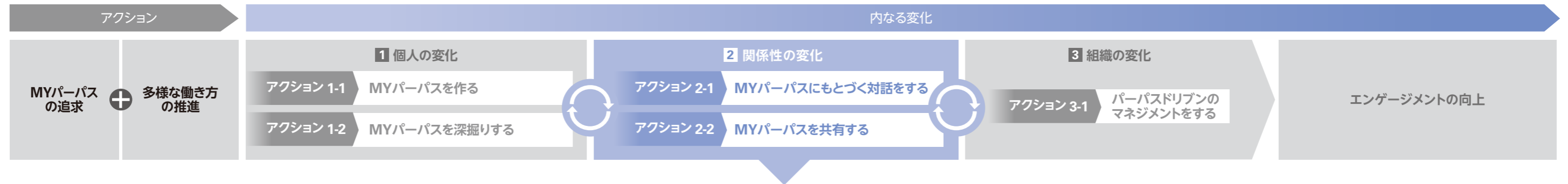
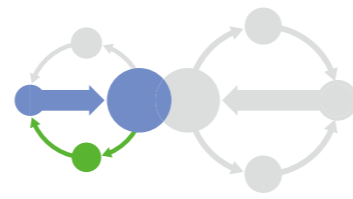
「MYパーパスの言語化」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



「MYパーパスとSOMPOのパーパスの重なり」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。



## 2 関係性の変化

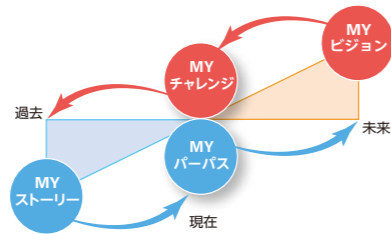
MYパーパスに向き合った「個人」が、上司や職場のメンバーにMYパーパスを開示し、MYパーパスにもとづく対話を行うことで、「関係性」に変化が生じます。また、上司や職場のメンバーとMYパーパスについて対話をするのが、個人のMYパーパスに対しても、新たな気づきを生むこともあります。

このように、「個人の変化」と「関係性の変化」は相互に作用する関係であり、双方の変化を加速させることで、新たな価値を生み出します。ここでは「関係性の変化」を生み出すための2つの取組みについて、ご紹介いたします。

### アクション 2-1 MYパーパスにもとづく対話をする

#### 上司とメンバーの関係性の変化 ～MYパーパスを通じた日々の対話～

MYパーパスを策定したあとは職場のマネジメント層とメンバーの間でMYパーパスを中心に置いた対話を実施します。MYパーパス1on1とは、従来の仕事の内容を中心とした1on1ではなく、MYパーパスを中心に据え、過去の体験を振り返りながら、MYパーパスの実現に向けた将来ありたい姿(MYビジョン)へのチャレンジを引き出す上司とメンバーの「ヒト」の1on1です。実際にMYパーパス1on1を実践した職場のマネジメント層や職場のメンバーからは、次のような声が多く聞かれ、従来の1on1では見られなかった上司とメンバーの「関係性」に変化が生まれています。



#### メンバーからの声



上司にMYパーパスを開示することで、心理的安全性が生まれ、普段の仕事のなかでも会話しやすくなりました。



MYパーパスにもとづいて仕事を割り振っていただき、自分を見てくれていると感じました。

#### マネジメントからの声

互い(上司とメンバー同士)の原体験やMYパーパスを開示したことで、心の距離が縮まり、以前より相談をしやすくなりました。

メンバーのMYパーパスにもとづき担当を割り振ったが、こちらからあまり助言することなく、積極的に仕事を進めてくれています。



### アクション 2-2 MYパーパスを共有する

#### 職場メンバーとの関係性の変化 ～MYパーパス開示・MYパーパス共有会の実施～

職場の上司とメンバーの間でのMYパーパスにもとづいた対話に加え、同じ職場に所属するメンバーにMYパーパスを共有することは、互いの関係性に良い影響を与えます。こういった職場のメンバーとの関係性に変化を生むための効果的な取組みが、各職場内で行われている「MYパーパスの開示」や「MYパーパス共有会」です。

職場内でMYパーパスを開示したり、MYパーパス共有会で互いの原体験や、原体験にもとづいて作成したMYパーパスについて対話することで、職場のメンバー間の相互理解につながり、お互いの価値観を尊重する文化を醸成します。また自身が語るだけでなく、職場のメンバーからフィードバックをもらうことで、新たな気づき生まれ、MYパーパスをさらに深掘りすることにもつながります。グループの各職場では、さまざまな工夫を凝らしてMYパーパスを開示したり、共有会を実施する動きが広がっており、このようにMYパーパスの共有や他者との対話を通じ、仲間との「関係性」に変化が生まれ始めています。

#### ～MYパーパスの開示～「MYパーパス集」



MYパーパス共有会の中で自分のパーパスをメンバーに話すことで、深掘りの余地がある部分が明確になりました。

#### ～MYパーパス共有会～

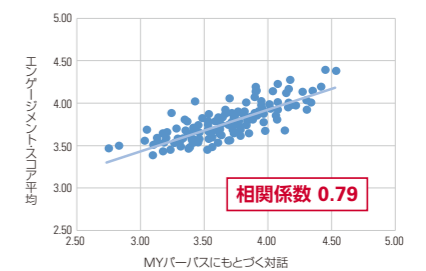


MYパーパス共有会を実施したことで、メンバー同士の日常の会話が増えました。エンゲージメントにも良い結果が出てきました。

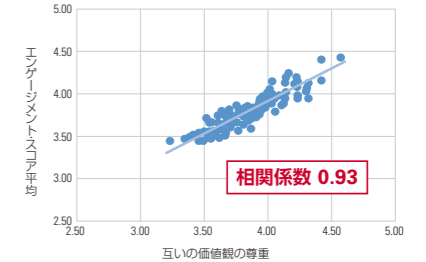
### 検証 関係性の変化

MYパーパスにもとづいて上司と対話し、お互いの価値観を認め合うことは、多様性を高めエンゲージメントの向上に寄与すると考えています。当社では、MYパーパスにもとづく対話を実施し、お互いの価値観を認めている組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

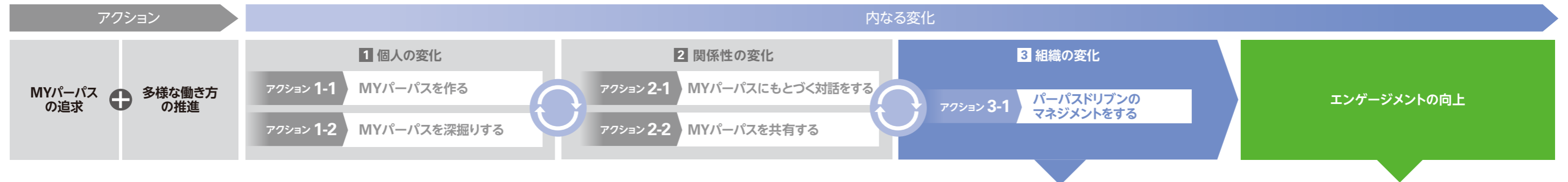
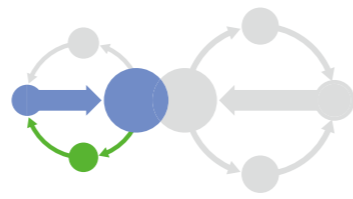
「MYパーパスにもとづく対話」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



「互いの価値観の尊重」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。



### 3 組織の変化

個々のMYパーパスにもとづき、多様な価値観を認め合う組織では、エンゲージメントが高まり、チャレンジ意欲の創出やコミュニケーションの増加により、イノベーションが生み出しやすくなります。

このような企業文化を根付かせ、組織レベルで実践するための要は、組織の「マネジメント層」です。マネジメント層を変革し、「組織

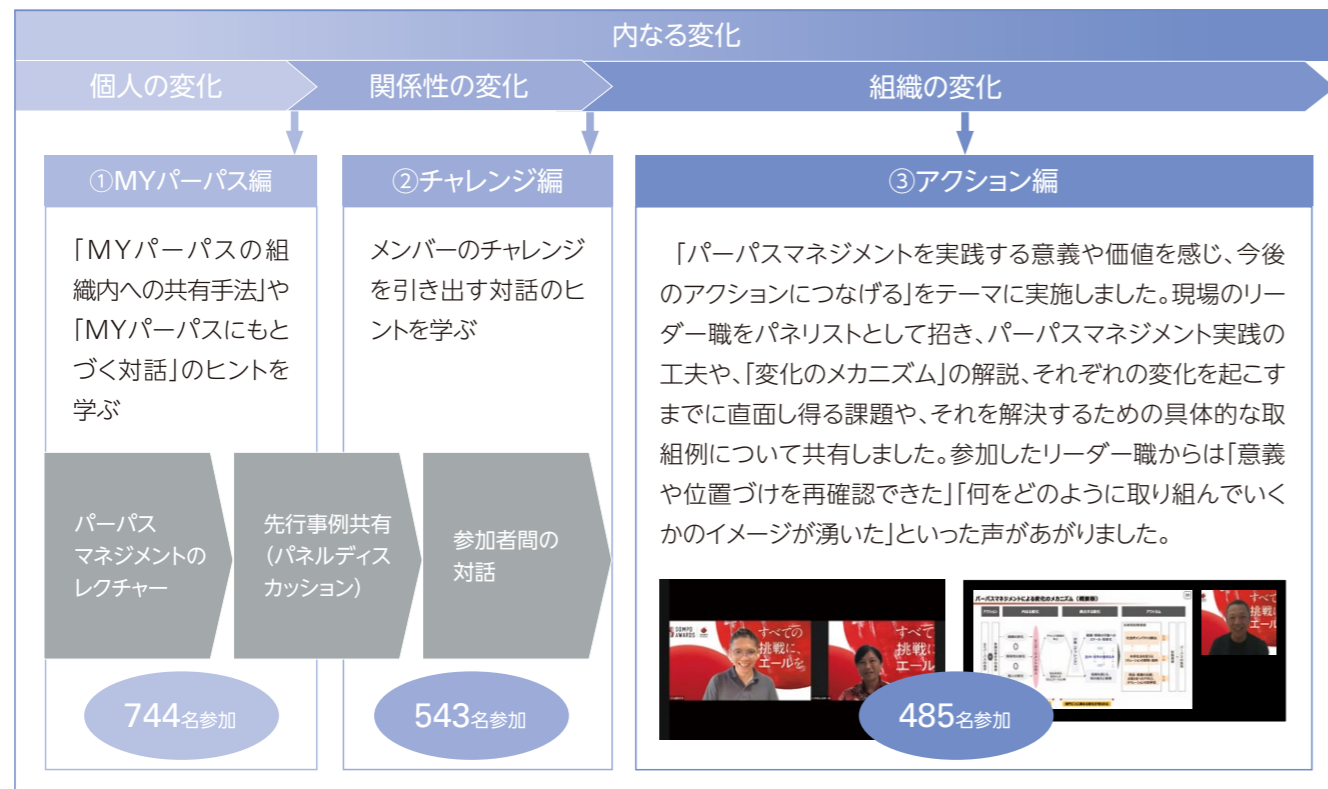
の変化」を起こすべく、当社グループでは、さまざまな施策を展開しています。

#### アクション 3-1 パーパスドリブンのマネジメントをする

施策の1つとして、パーパスマネジメント先行現場への実態調査を実施し、MYパーパスを起点とした組織変革のメカニズムの解明に取り組むとともに、それを実践するパーパスマネジメントの「型」にもとづき「マネジメント向けのワークショップ」を設計・展開しています。

組織の変革フェーズに即した、3種類のワークショップを合計11回実施し、1.7千人が参加しました。

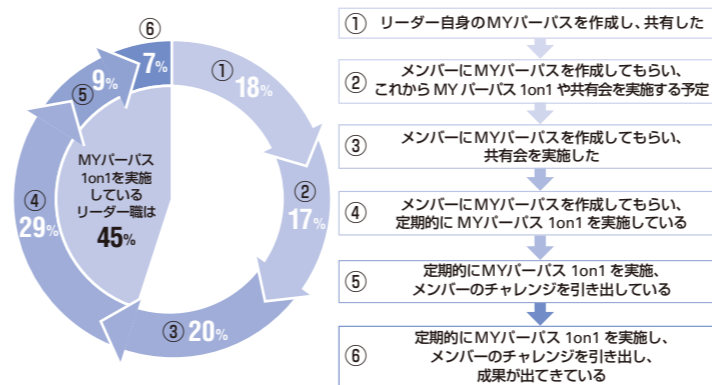
ワークショップでは、参加者同士のブレイクアウトセッションの時間を設けることで、現場の声や現場で起きていること(暗黙知)を収集し、その情報をパーパスマネジメントの型(形式知)に反映しています。このようなサイクルを回し続けることで、現場のマネジメント層とともに、マネジメント変革を進めています。



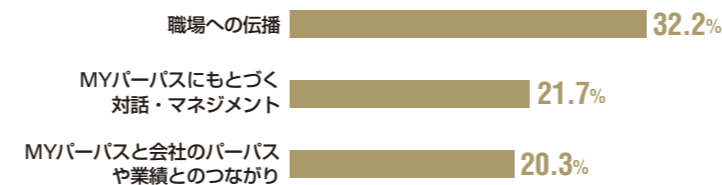
#### マネジメント層の現在地

##### マネジメント層のMYパーパスにもとづく対話の進捗

(2023年5月国内リーダー職向けアンケート、N=360)



##### マネジメント層の悩み(トップ3)



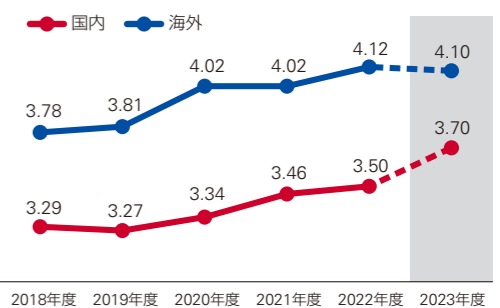
パーパスマネジメントの実践に際して、現場のマネジメント層は、さまざまな悩みや課題を抱えているのが実情です。だからこそ、当社グループでは、このように現場のマネジメント層とともに新しいSOMPOのパーパスマネジメントの型を作り上げ、それを実践していくことを目指しています。SOMPOグループの挑戦は、まだ始まったばかりです。

#### エンゲージメント

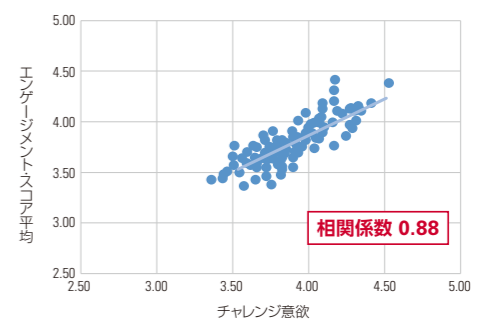
さまざまな困難や課題はあるものの、エンゲージメント・サーベイの結果は、グループ全体で上昇傾向となっており、このような取組みの成果が現れてきています。また、エンゲージメントを高めることが、チャレンジ意欲の増加につながり得ることは、データでも明らかになっており、当社では、エンゲージメント・スコアが高い組織ほど、チャレンジ意欲が高い傾向にあることを確認しています。

今後も変化のメカニズムに応じた各種施策の展開を継続・拡充していくことで、エンゲージメントの向上を目指し、チャレンジの総量を増やしていくことで、当社グループが目指す企業文化の醸成に向けて進んでいきます。

Gallup社のエンゲージメント・サーベイ結果と目標値(5点満点)

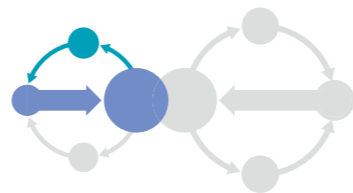


「エンゲージメント・スコア」と「チャレンジ意欲」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

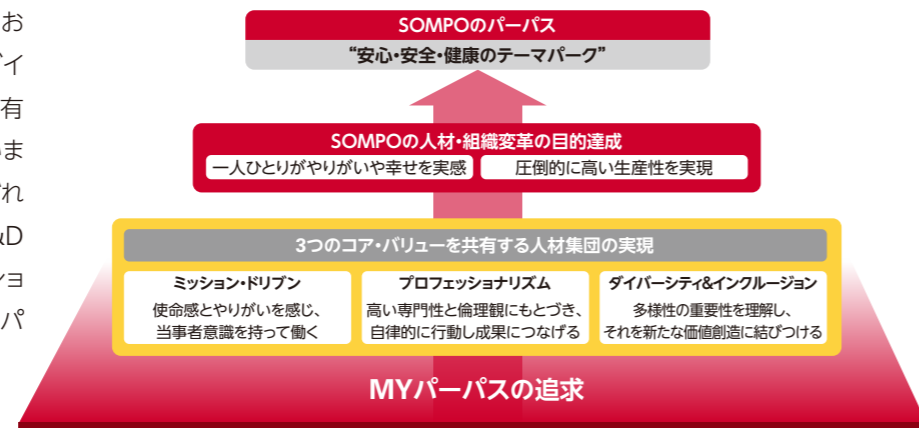
# 価値創造サイクル「原動カルート (I&D)」 多様性を力とした組織力の向上



SOMPOのパーパス実現には、イノベーションの創出が不可欠であり、その鍵を握るのが「インクルージョン&ダイバーシティ (I&D)」です。イノベーションは、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・職歴など、多様な価値観やスキルを有した人材による協働や議論を通じて創出されるとの考えのもと、さまざまな取組みを進めています。

## 3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現

当社グループでは「ミッション・ドリブン」および「プロフェッショナリズム」に並んで、「ダイバーシティ&インクルージョン」を社員が共有すべき3つのコア・バリューに位置付けています。各職場で働く社員一人ひとりが、それぞれの才能や強みを活かし、お互いを認め合うI&Dカルチャーを醸成していくことでイノベーションを創出し、その先にあるSOMPOのパーパス実現を目指していきます。



## MYパーパスの共有によるI&Dカルチャーの醸成

「I&D」を浸透させていく鍵となるのがMYパーパスです。お互いのMYパーパスを尊重し認め合うことは、組織の心理的安全性を高め、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・職歴など、多様なバックグラウンドや価値観が共存したインク

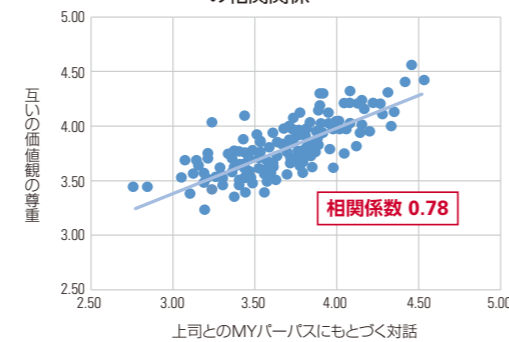
ルーシブなカルチャーを醸成していく土台となります。実際にMYパーパスにもとづく対話を実践している組織ほど、多様な価値観を認め合う傾向が強いことを社内のデータ分析からも確認しています。

### 「MYパーパス」と「I&D」の相関関係

I&Dをはじめとするさまざまな人的資本データを活用・分析したところ、MYパーパスを共有している組織ほど、「多様な価値観を認め合う意識が高い」傾向にあることがわかってきました。同様に、「多様な価値観を認め合う意識が高い」組織ほど、「MYパーパスの実現に向けたチャレンジが増加する」ことも確認しています。

※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

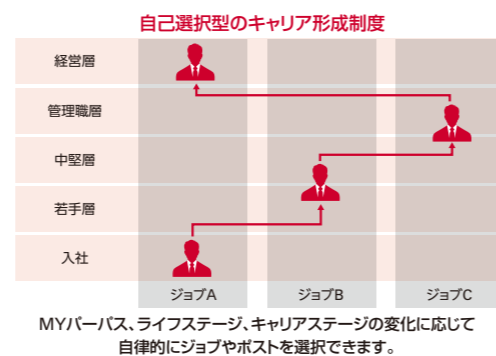
「MYパーパスにもとづく対話」と「互いの価値観の尊重」の相関関係



## 多様なMYパーパスの実現を支援する仕組み

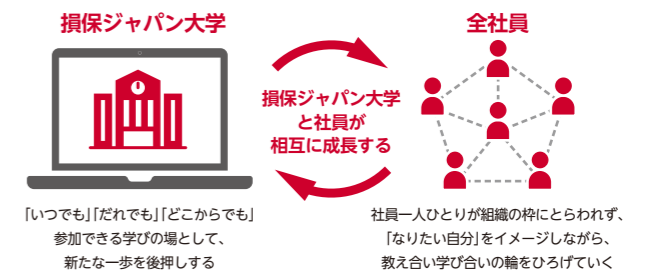
### 自己選択型のキャリア形成制度

当社では多様なMYパーパスの実現を支援する仕組みとして、本人の同意なき人事異動は実施せず、部長・課長・担当層への立候補制度を導入するなど、本人主導のジョブ選択を中心とする自律的キャリア形成を進めています。グループ各社においても、それぞれの事業特性をふまえて、会社主導の異動・転勤の見直しの議論・検討や、自己選択型のキャリア形成制度の拡充を進めています。



### ●企業内オンライン大学の設立

損害保険ジャパンでは、MYパーパスにもとづく「自律的な学び」を仕組化・促進していくことを目的として、2020年10月に企業内オンライン大学「損保ジャパン大学」を設立しました。損保ジャパン大学はオンライン形式のため、社員は場所や時間、現在の業務にとらわれることなく受講できます。さまざまな知識を得る機会を均等に提供することにより、多様な人材による学びやチャレンジ、教え合い・学び合いの風土の醸成と定着を目指しています。



## 多様な人材の獲得および戦略的配置 (ジェンダーギャップの解消・障がい者雇用の促進・キャリア採用)

企業経営における健全なジェンダーバランスや多様なバックグラウンドを持つ人員構成を検討していくことは、トークニズムを排除し、企業のガバナンス強化はもちろん、イノベーションを通じた持続的な成長に寄与するものと考えています。当社グループでは、経営上の意思決定に影響を持つ女性管理職比率を30%以上、障がい者雇用率を2.5%とする数値目標を設定し、2024年4月1日までの達成に向けて取組みを進めています。

当社グループでは、グループCEO、グループCOO、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86ポスト)におけるサクセシ

ョン・プランを策定しています。現在、サクセション・プランにおける女性候補者比率は41.9% (2022年度末時点)となっており、将来的には50%とすることを目標にしています。

I&Dの推進、高度専門人材の獲得を主な目的に、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。当社では2020年4月の採用を開始後、3年間で社員数の約3割にあたる約150名のキャリア採用を実施しました。部長・課長・担当のそれぞれのポストにキャリア採用者を配置し、既存の内部人材の一人ひとりが持つ強みと融合することで、新たな価値創造へとつなげています。

## MYパーパスの実現の基盤となる健康経営<sup>®</sup>\*1

MYパーパスの実現のためには、心と体の健康が保たれていることが重要であると考えています。当社グループでは社員の健康維持・増進を経営の重要なテーマの1つと位置づけています。健康経営<sup>®</sup>に関連するデータ(プレゼンティーズ

ムやストレスチェックなど)は、当社の「人的資本インパクトパス」の中でも重要なKPIとして設定されており、財務価値・未実現財務価値との関連性の分析を進めています。

KPI項目	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率 *2	24.2%	26.8%	28.1%
女性役員比率 *3	8.6%	9.0%	11.5%
サクセションプランにおける女性候補者比率	25.4%	32.4%	41.9%
外国籍役員比率 *4	12.1%	14.7%	15.2%
男女間の賃金格差 *5	-	-	67.2%
男性育休取得率	-	71%	75%
障がい者雇用率 *3	2.42%	2.41%	2.36%
健康経営 <sup>®</sup> 優良法人認定社数	20社	22社	22社
健康経営 <sup>®</sup> に関連する生産性指標(WLQ)	93.8%	93.8%	93.5%

\*1 健康経営<sup>®</sup>は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。  
\*2 2020年度は3月31日時点の数値。2021年度、2022年度は翌年度4月1日時点の数値  
\*3 翌年度4月1日時点の数値  
\*4 翌年度7月1日時点の数値  
\*5 SOMPOホールディングス単体の数値



SOMPOグループでは、MYパーパスやI&Dについて社員が理解・共感するフェーズから、それらの理解を力に変え、実際に行動をおこすフェーズへと歩みを進めるべく、2022年に新たなグループ横断の表彰制度“SOMPOアワード”を導入しました。

この表彰制度では、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現に向けた取組みを表彰することで、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革を図っていきます。



SOMPO AWARD OF THE YEAR

すべての応募の中から大賞1つをSOMPO AWARD OF THE YEARとして選出します。



カテゴリー最優秀賞

各カテゴリーでもっとも優秀な賞が選ばれます。



Gotto賞



より多くの社員が“グッと”きた特別賞。  
カテゴリー賞受賞案件の中から  
社員投票で選出されます。

受賞者の声



SOMPOケア  
西日本第一推進部  
地域事業推進課  
星野 一久

ホームのご利用者さまには幸せを感じていただき、地域の子どもたちには介護職をあこがれの職業だと思ってほしい、そういった想いでプロジェクトを推進しました。ご利用者さまや現場の職員の応援・協力があってこそ実現できた企画だと思います。今後もエリア一体となって、ご利用者さま、子どもたち、介護職員で地域交流の輪を広げていきたいです。

▶ 取組みの詳細は、66ページへ



プライムアシスタンス  
ビジネス開発部  
企画室  
藤田 玲子

私が掲げるMYパーパスは、「世の中の不平等や格差をサステナブルな形で中間と一緒に解消する」ことです。この想いを「アイコサポート」を通じて実現するために、支援し、応援してくれた人がたくさんいます。そのうちの1人でも欠けていたらこの賞は受賞できなかったと思いますので、共感してくれた方々への感謝の気持ちでいっぱいです。

▶ 取組みの詳細は、66ページへ

## 特集2 SOMPOアワード

SOMPOアワードは、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現につながるアイデアや取組みを称え合うためのグループ横断の社内表彰制度です。初年度である2022年度は、単に新たな表彰制度として導入するのではなく、タウンホールミーティングや事例共有会など、パーパス浸透施策と密に連携を取りながら制度の浸透を図った結果、国内外のSOMPOグループ各社から合計993件の応募が集まりました。

### 制度の概要

SOMPOアワードでは、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、「チャレンジ」、「カルチャー醸成」、「SOMPOらしい価値創造」の3つのカテゴリーに分けて取組みやアイデアを募集しました。続く選考では、挑戦の背景に想いや使命感、MYパーパスなどにもとづくその方ならではのストーリーがあり、またI&Dやグループシナジー、社会課題解決への貢献など、“SOMPOならでは”が感じられることに重きを置きました。なお、選考プロセスの一部では、応募者の想いを深掘りする対話形式のヒアリングや、もっとも多くの共感を集めた取組みを選出する社員投票の導入など、インタラクティブな方法を採用しています。



アワード  
導入決定

エントリー

選考

役員選考  
+  
社員投票

表彰式

共感

### 社員同士がチャレンジについて語り合う場を提供

SOMPOアワードが企図するMYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、一人でも多くの社員に“自らもチャレンジの一步を踏み出してみよう”という気持ちを持ってもらうべく、事例共有会を実施。すでにSOMPOアワードに応募した社員が、どんなチャレンジをしたのかを語る座談会の場を設けることで、まだ応募していない社員に対して、自分なりのチャレンジについて考える機会を提供しました。



### 特設サイト立ち上げ

実際の応募事例のなかから、取組みに対する想いを約300件公開。パーパス経営に取り組む企業姿勢を社内外に発信するとともに、グループの仲間の想いやチャレンジを共有することで、社員による次なるチャレンジの促進、会社への誇りの醸成、グループとしての一体感の強化につなげました。



▲特設サイトはこちらをご覧ください。  
<https://www.sompo-award.info/>

### 制度立ち上げに対する想い

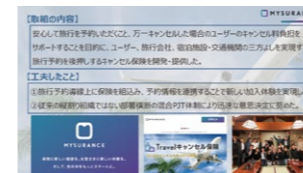
入社以来、私自身が会社にさまざまな挑戦の機会を恵んでもらった経験から、自らの立場を活用して、当社グループで働く仲間の挑戦を後押しするようなことができないかと考えたことがきっかけです。加えて、当社は多様な事業を有するグループではありますが、一社員の立場からするとそういった多様性を感じる機会が十分ではないのでは、という想いもありました。そこで、チャレンジの総量を上げることに主眼を置き、社員一人ひとりの自分らしい挑戦を応援するグループ横断の表彰制度“SOMPOアワード”を創設するに至りました。キーメッセージ「すべての挑戦に、エールを。」には、すべての社員のチャレンジを称え、励まし、後押ししていきたいという想いが込められています。



SOMPOホールディングス  
サステナブル経営推進部  
松本 静香

### 社員投票

すべての挑戦のなかから、もっともみんなの心を動かした、みんなが選ぶNo.1である特別賞(Gutto賞)を選出するため、選考で選ばれた20件のカテゴリー賞受賞案件を対象にグループ全社員による社員投票を実施。投票を通じて、グループの仲間が国・事業の垣根を越え、互いのチャレンジにエールを送るだけでなく、“私も一緒にチャレンジしたい”、“素晴らしい取組みを行うグループの一員であることに誇りを感じた”などのコメントが数多く見られました。



カテゴリー賞受賞者が、自身の取組みの概要や成果・学びをグループの仲間に伝えるため、思い思いのスライドを作成しました。



スライドでは伝えきれない、取組みにかけた想いや熱意を伝え、グループ内に共感の輪を生み出すため、1分動画を採用しました。

### 表彰式

SOMPO AWARD OF THE YEAR、Gutto賞、各カテゴリー最優秀賞を発表し、お互いのチャレンジについて共有・称え合うための表彰式を開催。リアル会場とメタバースのハイブリッドで行うグループ初の表彰式では、国内外の社員がインタラクティブに関わり、多様な事業が一体となってパーパス経営に取り組む、SOMPOらしさを体感する機会となりました。また表彰式のなかで櫻田グループCEOからは、「各々のMYパーパスにもとづくチャレンジについて耳を傾け、称え合うことで、次なるチャレンジに向けた気付きやヒント、さらには一緒に取り組む仲間を見つけて帰ってほしい」といったメッセージが送られました。





## Kokoro zashi 賞

### SOMPO流 子ども食堂中部推進担当PJ始動!

#### 取組内容

- 「介護職は専門性が高く、価値ある職であることを人々に伝え、イメージを変えたい」という大志を胸に介護業界に転職。変革を進める会社の方向性と自身の大志の一致を確認。
- 各担当者の得意分野を活かしながら事業部横断でSOMPO流子ども食堂の推進に取り組むことで、最高のチーム作りに挑戦。
- 結果、多世代間交流の場であるSOMPO流子ども食堂の運営を通じ、チーム力向上に加え、未来の介護職への憧れの醸成や明るく開かれた介護施設のイメージづくりに貢献。



SOMPOケア SOMPO流子ども食堂中部推進担当プロジェクトメンバー

#### 社員投票コメント

先日名古屋のあるホームを見学させていただきました。子ども、高齢者、社会や地域を変えられる力があると感じました。

お子さまと触れ合い、ご入居者が笑顔になると、私たち職員のやりがいにつながります。お子さまが介護の仕事に興味を持っていただけると嬉しいです。

#### 役員からの応援メッセージ

- 「介護職は価値ある素晴らしい仕事なんだ！そのことを皆に理解してほしい！」という星野さんの強い想いをきっかけに、プロジェクトチームを結成し、各自が強みを活かした強いチーム力で、SOMPO流子ども食堂を実施してくれました。
- これはパーパスマネジメントの手本になる取組みだと感じます。ぜひ今後も子ども食堂の拡大を通じてさらにチーム力を高め、介護業界の変革に挑戦し続けてください！



## Hakken & Shinka 賞

### 障がいを超え誰もが活躍できる社会を「アイコサポート」

#### 取組内容

- 企画者の藤田さんと視覚に障がいのある藤井さんを中心に、関係者の「障がいの有無に関わらず、誰もがもっとワクワクする社会を」という想いが原動力となった取組み。
- SOMPO Digital Lab、デジタル・データ戦略部の支援を経て、プライムアシスタンスのコールセンターを活用し、見えない見えにくい方に「声の視覚情報」を提供するサービスを開発。
- 利用者からは、「できることが増えていくにつれ、新たなことにも挑戦してみようという気持ちになる」との声が聞かれている。



プライムアシスタンス チームアイコサポートメンバー

#### 社員投票コメント

すべての人が自分の人生を自分らしく充実したものにすることに貢献しており、まさにSOMPOのパーパスの実現に近づき取組みだと思いました。

利用者の方の喜びの声を聞いたときに、このサービスを提供している会社の一員として、誇りに思い、心を動かされました。

#### 役員からの応援メッセージ

- 企画の趣旨に賛同し、転職して開発メンバーに加わった藤井さんと、とにかく目の前の藤井さんに喜んでほしいと企画を推進した藤田さんを中心に、「視覚に障がいのある方の生活をより豊かにしたい」という想いの重なりあいによって実現した、大変社会的意義の大きいチャレンジだと思えます。
- これからもその熱い想いを大切に、チャレンジを続けていってください！



### 沖縄こどもみらい仕事体験イベント

#### 取組内容

- 「沖縄の発展、課題解決に貢献したい」というメンバーの想いから、沖縄の課題の一つである子どもの貧困の解決に挑戦。
- 支社長も本件に業務として向き合う姿勢を示し、メンバーを全面的にサポート。
- 結果、子どもたちが高い志を持つきっかけ作りとして、プロから仕事内容を学ぶ「沖縄こどもみらい仕事体験イベント」を企画し、17の企業・団体との共創により実現。
- 参加枠を大幅に超える応募に加え、多数のメディアでも取り上げられるなど、大きな関心を集めた。



損害保険ジャパン 沖縄貢献チームメンバー

#### 社員投票コメント

地域の課題を先送りせず、将来のため今できることに挑戦した素晴らしい取組みですね。こういった活動が沖縄を起点に全国に広がってほしいと思います。

沖縄以外の地域にも横展開が期待できる素晴らしい取組みですね。私たちの活動とも連携してさらに発展させていきたいです！

#### 役員からの応援メッセージ

- 地域ならではの課題に着目し、沖縄の子どもたちが自らの手で未来を切り開いていく、その後押しを、同じ想いを持つ数多くのステークホルダーとの共創を通じ成し遂げた点に大変感銘を受けました。
- この企画を実現する裏には、徹底的な業務の見直しによる時間創出の努力があった点も素晴らしいと思います。
- おめでとうございます。これからの取組みにも期待しています！

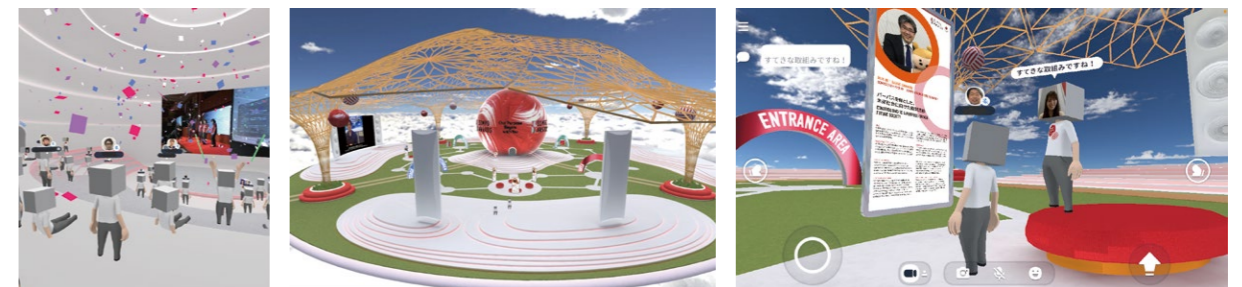
### COLUMN

### メタバースを活用した表彰式

第1回SOMPOアワード表彰式は、リアルとメタバースを融合した形式で開催しました。表彰式におけるメタバースの導入はグループ初の試みでしたが、その背景には社員自らが作り上げる表彰式にしたいという想いがあります。ただ表彰式を見たり聞いたりするだけでなく、国や事業の垣根を超えて社員が受賞者を称えたり、エールを送ったりする、そういったことを通じて社員自らが作り、盛り上げる式とすべく、インタラクティブな要素を含んだメタバースを導入しました。

メタバース上で表彰式に参加した社員は、メタバース内のスクリーンに中継されるリアル会場の表彰式を見ながら、拍手、ダンスなどのリアクションやチャットを通じて受賞者にエールを送りました。また中継以外にも、メタバース上に配置された受賞案件に関する動画やポスターを見たり、他の参加者との交流を楽しんだりする場面も見られました。

参加者からは、「受賞者のインタビューを聞いて、涙を流した」など、リアル会場の感動が共有され、共感を生んだ声も多くありました。



# MYパーパスを起点としたチャレンジとイノベーション にあふれるカルチャーへの変革に向けて



## MYパーパス起点のカルチャー変革

**下川** SOMPOグループは、「会社の中の自分」というこれまで日本において支配的であった働き方のパラダイムから脱却し、人生の目的、働く意義である「MYパーパス」を起点としたパーパス経営に取り組んできました。MYパーパスに突き動かされるカルチャーを醸成し、それを持続的成長や企業価値向上の原動力にしていこうというものです。そしてSOMPOらしい価値創造、すなわち社会課題の解決によって人々に幸せを提供しサステナブルな成長を追求していくことが、パーパス経営の本質であると考えています。

この3年間、さまざまな施策を展開してきましたが、カルチャー変革は一朝一夕に成し遂げられるものではないため、これらの施策を単発のイベントで終わらせることなく、つなげて、連動させて展開することを意識しています。例えば、トップの発信として実施しているタウンホールミーティングでのテーマや発信内容を受け、MYパーパス研修やマネジメント層向け研修といった現場の施策を連動して実施し、またエンゲージメント・サーベイなどによってその効果や進捗を測定してきました。2022年度からは、MYパーパスを起点としたチャレンジを促すだけでなく、チャレンジした人を賞賛・応援し、そのようなカルチャーへの変革につなげていこうとグループ横断の表彰制度である「SOMPOアワード」を創設しました。

もう一つ取り組んでいることは、「インパクトパス」の構築です。MYパーパスの追求を土台とするさまざまな取り組みが、チャレンジ意欲の向上につながるというメカニズムを可視化し、データ分析などを通じそのエビデンスを示すことで、私たちのストーリーの説明能力を上げることに取り組んでいます。

このように、試行錯誤しながら進めています。まずは当社グループのこのアプローチや考え方について、遠藤さん、山田さんのご意見をお聞かせください。

**遠藤** 多くの日本企業が会社と個人の関係性を根本的に変えるというパラダイムシフトが必要な時期に来ていると考えますが、SOMPOグループは、先進的な取り組みをしていると評価しています。しかしこのような会社・個人双方にとってのパラダイムシフトは、極めて本質的な意識改革が求められ、数年やったからといって簡単に変えられる話ではありません。あの手この手で、5年10年かけて徐々に変わっていくものと認識しています。そのスタートとしては、いろいろなチャレンジをしていますし、目に見える変化も出ています。長い取り組みですから、メッセージをいかに発信し続け、やり続けるかが大事です。方向性については大賛成ですし、こういった取り組みをしていかないと日本の企業は生き残っていけないと思います。

**山田** 私もパラダイムシフトは、今まさにもっとも必要とされる考え方だと思っています。会社と個人の関係性が変わることにはもちろんですが、今はこれだけ地球規模の自然災害が頻発していて、「異常」が日常的な世界になってきています。温暖化や地政学的リスクなどの社会課題を地球市民として日々体感していない人はいないと思います。特に若い世代は、自分事として危機感を持っていて、その先の子供たちの社会を考えたときには、大人の責任としてやらないといけない課題が山積しています。そのようななかで、企業は、経済価値の追求との両輪で社会へ貢献することを大前提にしないと、特に若い方々は仕事のやりがいを感じられないと思います。

ですから、パーパス経営はとて理にかなった手法だと思っています。私も先日、SOMPOアワードの投票に参加をさせていただきました。みなさんが社会課題に対して真摯に考え、周りを巻き込みながら取り組んでいる、こういったことがボトムアップでも起きていることに感銘を受けました。

**下川** ありがとうございます。当社が100年後も社会から必要とされる存在であるためには、私たち自身が成長し変わっていかないとはいけません。そのためには、根本のところをパラダイムシフトしないとはいけません。そういった想いで、この大きな改革に取り組んでいます。社会課題でいえば、会社としても個人としても、より大きな社会課題に取り組むことによって成長できるものと理解しています。

## 取組みによる変化

**下川** 次に、この3年のさまざまな取組みによって見えてきた社員の変化についてお話しします。私の実感としては、大きく3つあります。

1つは、個人の変化です。私はMYパーパスの取組みを、社員のI&D(インクルージョン&ダイバーシティ)を目標めさせる活動だと思っています。策定を通して、自分のやりたいこと、働く意義、あるいはゴールに気付いている社員が徐々に増えていくと感じます。また、MYパーパスを職場で共有する活動を通じて、周りのメンバーの「個」も意識し始めたとも感じています。

2点目はマネジメント層についてです。個に目覚めた社員たちをマネジメントすることは、これまでになく難易度が高いと思います。MYパーパスは、持つことがゴールではなく、そこからチャレンジを引き出すことが本来の狙いです。マネジメント層へのアンケートを見ると、そこに至っているのは全体の45%程度です。彼ら彼女らの悩みとしては、MYパーパスをテーマにどのようにメンバーと対話し、マネジメントしていくか、ある

いは、MYパーパスとSOMPOのパーパスや職場におけるミッション・仕事をどのようにつなげ、チームを束ねていくかという点に難しさを感じているようです。

3点目は、SOMPOアワードから見えてきたことです。これは良い意味で想定外だったのですが、全世界から993件の応募があり、その取組みを評価する社員投票には約7,500票集まりました。多くの社員が挑戦にエールを送りたいと考え、他の社員の挑戦にも関心を持っていることを改めて実感しました。また、応募された取組みから、多くの社員が新たな社会課題解決と自身のやりたいことの実現について考え、実際に行動に移していることを認識しました。

一方で、挑戦したいとまでは思っていない社員、あるいはチャレンジ意欲はあっても行動には移せない社員もまだまだ多いのは事実で、依然道半ばと感じています。これらの変化や今後の課題に対して、アドバイスいただけますか。

**山田** SOMPOアワードの動画を見ましたが、まず社員の皆さんのエネルギーの大きさにはとても驚かされました。一方で、職種・業務によっては、MYパーパスや自分が解決したいと思う社会課題と自身の仕事をつなげにくいという方もいるのではないかと思います。今回のアワードは、社員の皆さんにいろいろな刺激を提供されたと思いますが、これをスタートに、より多くの皆さんが自分事化できる形を目指してブラッシュアップを重ね、このアワードをより価値あるものにしていただけたらと思います。

**遠藤** 一般的に、組織には2・6・2の法則があり、問題意識が高くやる気のある人は2割ぐらいです。今はこの2割の人たちの動きが表出しているのだと思います。問題はあとの8割の人たちで、現実にはそういった波に乗れないという社員も多く存在すると思います。最終的なゴールであるカルチャー変革は、経営層の働きかけから脱し、現場の人たちが自立・自走していくことです。そのため現場でこういった活動をリードできるコアとなる人材を見つけ、教育し、モチベーションを上げていく必要があります。このような主体性を発揮する人たちがマジョリティになると、雰囲気が大きく変わってくるはずですが、先ほど下川さんのおっしゃった数字を見ても、まだ5割には達していませんから、ここに次のチャレンジがあるのだと思います。

今は個のチャレンジですが、チャレンジするのが当たり前という空気感の職場をどう増やしていくのが最終ゴールなのだと思います。今後それぞれの職場単位でお手本ができてくる必要ですね。



**下川** やはり、マネジメント層が鍵ということですね。これまでの活動は、上位2割の火付け役を作り出すものであり、これによってマネジメント層にも少しずつ火が付き、一部の組織に良い影響を与え始めています。これをマジョリティにするという視点では、やはり地道にやるしかないということですね。

**遠藤** 地道にやることと、やはり部長や課長といった管理職の意識や行動がとても大事です。問題意識のある個人には火はついて、共感してくれる人が少なく上司に理解されなければ、やる気が萎えてしまいます。「目の前の仕事で忙しいからカルチャー変革は後回し」というのは間違っています。自分たちの業務で成果を上げるためには、良いカルチャーを作り、個人の主体性を発揮することこそが先です。こうしたことを理解している管理職はどれほどいるでしょうか。いろいろな会社を見ても、管理職が忙しすぎて本気で取り組めていない。職場単位で良いカルチャーをつくっていくことが重要なポイントであり、大きな課題だと思います。

### 「イノベーション力」とは

**下川** カルチャーを職場単位で作ることの重要性はよく理解できました。それに加えて、企業価値を高めていくためには、新たな領域や既存ビジネスにおいても広い意味でのイノベーションを起こしていけないといけないと思っています。イノベーション力とは何か。つまりイノベーション力を上げるために、会社や社員はどのような力を身に付けたらよいのでしょうか。

**山田** もっとも重要なことは、課題設定力ではないでしょうか。社会課題にどうアプローチすれば、少しでも良い方向に向かうのか、それを見出す視点が重要だと思います。それは必ずしも技術的な発見ではなく、既存の事業や業務のあり方を見直す、再設計するという意味でもあります。

加えて強い意志です。強い意志をもって取り組むエネル

ギー量の大きい組織が、イノベーションを生み出すために必要な最低条件だと思います。

**遠藤** 卓越した個人がだれも思いつかないようなアイデアや発想を生み出すことをイノベーションと考えがちです。もちろんそういった欧米的、演繹法的な個によるイノベーションもある一方で、日本的、帰納法的なイノベーションもあると思います。

例えば「カイゼン」という言葉があります。まず自分たちの職場を改善し、サービスも改善する。その延長線上に、お客さまにこういうサービスを提供したらもっと喜んでくれる、もっと社会に貢献できる、といったアイデアが現場から帰納法的に生まれてくる。最初は小さな挑戦、小さな変化で良いのです。それが当たり前のように起きてくる。これがイノベーションを起こせる組織になるということだと思います。そのためには現場で問題解決、創意工夫ができる人材をどう育てるかが大事です。

“カイゼン”がカルチャーになれば、これは強いです。だれかに言われなくとも、皆がカイゼンのネタを探すようになるわけです。そのなかから大きなイノベーションが起きたりもします。

山田さんのおっしゃるとおり、カイゼンにはまず課題設定が必要ですし、それができる個人・チームを増やしていく。その好事例を紹介して「こういうカルチャーに変えよう」という前向きな空気感を作り出すことがカルチャー変革だと思っています。



**山田** 多くのスタートアップは、何もないところから志だけでスタートして、何かを成し遂げようともがいていくわけです。成し遂げたいことが明確であるからこそ、使えるツテや自分たちの持っているソリューションないしは周りのサポートを引き出して、ゼロイチを生んでいく。そのためのHOWをもつて考え続けるわけです。トライ&エラーで大量の失敗をしながらも、なんとか一歩ずつ前進していく。能動的に、それぞれの立場で、より良い仕事、つまりはカイゼンを一歩一歩積み重ねていく。こうすることでしか、ゴールは目指せないのだと思います。

**遠藤** 私は「足元改革」と言っているのですが、自分たちの足元のところも変えられない人間が、大きなものを生み出せるはずがないと思っています。足元改革をするにもチャレンジ精神、フロンティア精神が必要です。経営層はもっと自覚しないといけないのですが、やはり大きな組織ほど組織の重さと距離感があるものです。現場の社員が何かを変えようとするのは、ものすごく勇気がいるのです。ですから、その勇気を発揮できる主体性のある人材が、まずは足元を変えていく。そういったことが現場で自律的に行われていると、良い空気が生まれてくると思います。私はそれがまさにカルチャーだと思っていて、そのような空気をどう増やしていくのか、それが今後とても大事です。せっかく火が付いた人が萎えてしまうことが起きないように上手く誘導したいですね。

**山田** どうしても日本の組織は協動的であることを求められて、ある種お互いの共依存関係に陥ってしまいがちです。いかに自立した個人の集団であるかという点は、結果的に会社へのエンゲージメント向上にも直結していると思います。会社がいかに自立性を持って働ける、失敗も許容される環境を作っていけるかということに尽きると思います。

**下川** 当事者意識と主体性を持った社員を増やし、かつそれを応援する、阻害しない職場環境が大切で、その結果、社員一人ひとりが生み出す価値が上がり、その総和としての会社の価値が上がっていくということですね。

### 今後に向けた期待

**下川** 最後に、カルチャー変革を通じて企業価値向上を実現できる会社だとステークホルダーから期待していただけるようになるためには、何が必要でしょうか。

**山田** SOMPOの場合は、関わる領域が社会課題と直結しているので、より生活者の期待が高いと思います。会社のベースにあるカルチャーが生活者に透けて見える時代です。生活者、ひいては社会から選ばれる存在であるために、より共感を得られる活動に力を入れていく必要があります。

社内にいるとどうしても短期的成果や、業界内の動向などに目が向きがちになるかと思うので、社外取締役としては、できるだけ第三者的により多様なステークホルダーの視点を意識しながら、当社は社会に対してどのような価値貢献ができるポテンシャルを有しているのかなど、できるだけ俯瞰して発言させていただくことが役目であると考えています。



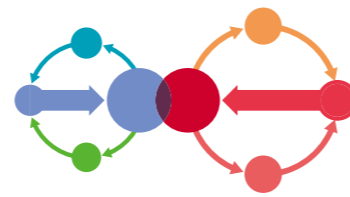
**遠藤** 昨今、日本でも優秀な人材が大手企業を辞めてスタートアップに集まるという事象が起きています。その最大の要因はカルチャーです。当然ですが、良いカルチャーを持っている組織でないと、良い人材は定着しないし集まらないわけです。経営としては、そうしたカルチャー・ファーストの時代になっているということを強く認識して、優秀な人的資本を集積できる会社であり続けなければなりません。そして、それを最終的には企業価値に結び付けていかなければなりません。もう「大企業だから」、「有名だから」という理由だけで、当社が選ばれていないことを強く意識することが大事です。

加えてもう1点は、すごく良いことをやっているのに、こういった取り組みを行う社員をどう評価してあげるかを考えることが必要です。挑戦した人がしっかりと評価される、挑戦しなかった人は評価されない。そのようにしていかないと、カルチャーとして根付いていきません。新しいことにチャレンジした人、主体性を発揮した人が高く評価されるような環境を作っていくことが真のカルチャー変革につながっていくと思います。

**下川** おっしゃるとおり、評価制度への反映などカルチャーとして定着させる、その変革のスピードを上げていくための施策はまだ足りていないので、意識して取り組んでいきます。

当社グループで行っているさまざまな人的投資の効果をあげる大前提にカルチャー変革があり、投資家、生活者、あるいは社会から見ても、カルチャー変革は企業価値向上のいわば先行指標であると感じました。社会からの信頼を前提にMYパーパスとSOMPOのパーパスの実現に向けて挑戦しつつ、7万人以上の社員を抱える企業グループのカルチャーをそのように変革することはたやすいものではないと重々承知していますが、一歩でも前進すべく、グループ一丸となって日々取り組んでいきます。引き続き、皆さまに変化を感じていただけるように、必要な手を打っていききたいと思います。

# 未実現財務価値の向上に向けて 人的資本インパクトパスの可視化

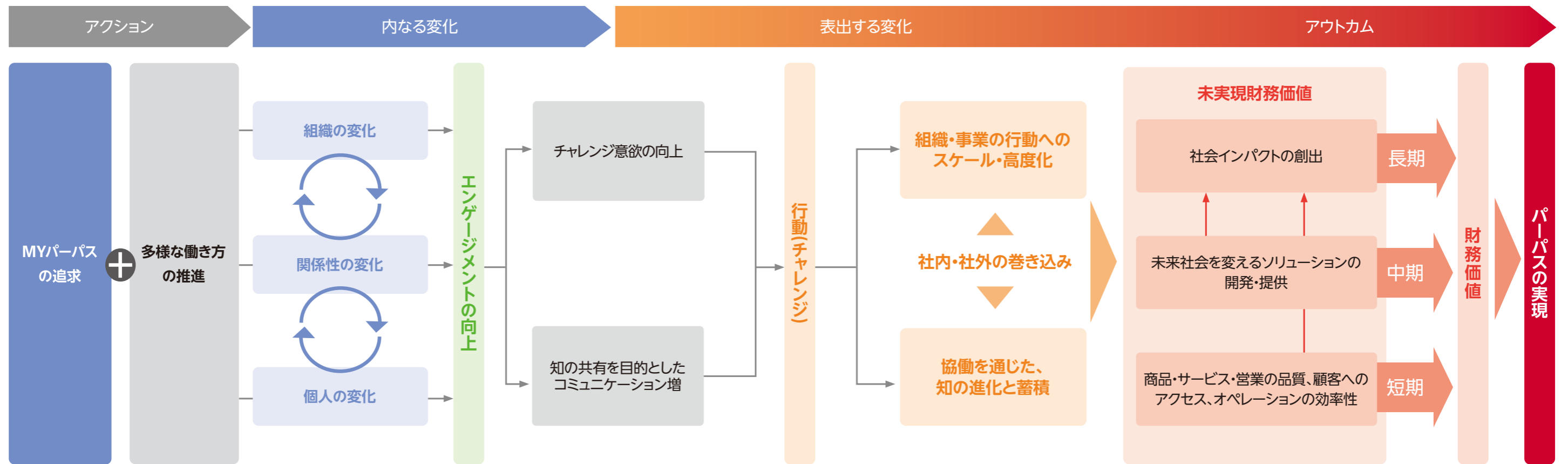


## SOMPOの未実現財務価値の可視化に向けた取組み

当社では、MYパーパスを起点とした人的資本関連の取組みなどによって生み出される中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組んでいます。そして、それらをインパクトパスとして描き可能なかぎり可視化することで、パーパス経営をエビデンスベースで着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげるべく取り組んでいます。

SOMPOのパーパスの実現に向けたパスを描いた「価値創造サイクル」を活用し、未実現財務価値の向上に向けた主要レバー/KPIを定め、これらの指標の一つひとつの向上を通じて、パーパス経営の進展をステークホルダーの皆さまに示していきます。

※財務諸表に表れない価値は、一般的に「非財務価値」と呼ばれていますが、これらが中長期的に財務価値・企業価値につながるものであることをふまえ、当社では「未実現財務価値」と呼んでいます。



主要KPI	アクション～内なる変化のKPI		
	KPI	具体的内容	2022年度実績
MYパーパス	役職員数		74,654人(男性27,446人、女性47,208人)
	MYパーパス研修受講率		90% *1
エンゲージメント	従業員エンゲージメント		国内 3.50pt 海外4.12pt *2
	健康経営 <sup>®</sup> に関連する生産性指標(WLQ)		93.5%
	健康経営 <sup>®</sup> 優良法人認定社数		22社(大規模14社、中規模8社)
I&D関連	女性役員比率(2023年4月1日時点)		11.5%
	外国籍役員比率(2023年7月1日時点)		15.2% *3
	サクセッション・プランにおける女性候補者比率		41.9% *4
	女性管理職比率(2023年4月1日時点)		28.1%
	障がい者雇用率(2023年4月1日時点)		2.36%

\*1 当社および国内グループ会社の受講率

\*3 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/33名)

\*2 GallupQ12の平均得点。2023年度末の目標値は、国内3.70pt/海外4.10ptに設定

\*4 グループCEO、グループCOO、グループCxO、事業オーナーをはじめとするキーポスト(86ポスト)が対象

## インパクトパス高度化の取組み

当社では、MYパーパスの追求を出発点に、人的資本の向上に向けたさまざまなアクションが、どのようにエンゲージメントを高め、I&Dを加速し、チャレンジ・イノベーションの総量を増やし財務価値ひいては企業価値の向上につながっていくのか。その道筋を“人的資本インパクトパス”と呼び、その可視化とそれに則した実践にチャレンジしています。

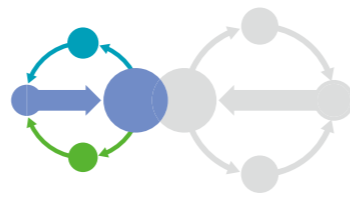
今年度は、前年度の内容をベースにインパクトパスの高度化に注力しました。具体的には、SOMPOグループ全体の現場で観測された変革事例と社内測定した実データから、MYパーパス起点の人的資本関連のアクションが生み出す「変化のメカニズム」の特定に取り組みました。昨年度のインパクトパスにおける、「個人力の向上」・「組織力の向上」と表した変化の項目を、“内なる変化”としてとらえ、「個人」・「関係性」・「組織」の3つが相互に影響・変化しエンゲージメントの向上につながっていくメカニズムとして詳細化しました。他方でチャレンジ・イノベーションの増加、そしてそれがアウトカムにつながる変化の項目を“表出する変化”としてとらえ、そのパスの導出にも取り組みました。

主要KPI	表出する変化～アウトカムのKPI		
	KPI	具体的内容	2022年度実績
チャレンジ		SOMPOアワード応募数	993件
コミュニケーション		SOMPOアワード社員投票数	7,493票
品質/お客さま評価		重点販売商品の販売件数・保険料	販売件数39.9万件 保険料45.3億円
		自動車事故の保険金支払に関するお客さま満足度	対前年比 0.8pt低下
		Insurhealth <sup>®</sup> の販売件数/保有件数	販売件数44万件 保有件数110万件
		マイリンククロス会員数	77万人
ソリューション		介護RDP(「egaku」)の営業利益	目標値:2030年までに100億円 *5
		RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2023年度より「egaku」が事業化
		介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5
社会インパクト		介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5
		投融資GHG削減率	2019年比 11%削減 *6

\*5 2023年度の事業化のため、目標値を記載

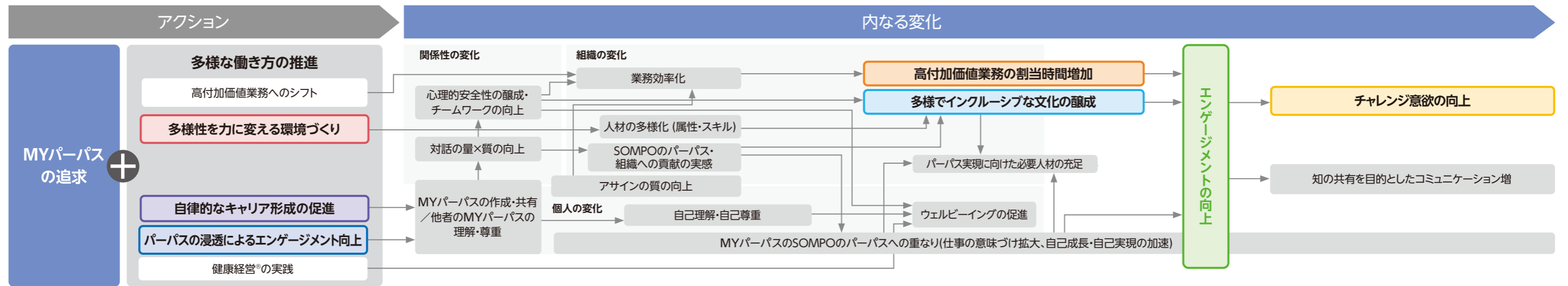
\*6 2021年度の実績値を記載

# 未実現財務価値の向上に向けて 内なる変化のエビデンス



## 内なる変化の深化に向けた取組み

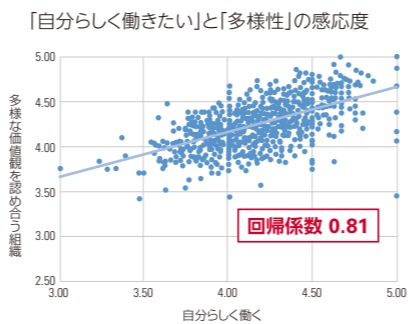
MYパーパスの追求を出発点に、さまざまな人的資本向上の取組みが、個人、そして社員間の関係性、そして組織に変化をもたらし、エンゲージメントの向上につながっていく、これらを「内なる変化」とよび、その変化のメカニズムの解明に取り組みました。そして、その変化のメカニズムの妥当性に関し、これまで自社内で蓄積してきたデータおよび実際の現場事例を分析し、定量と定性の両面から確からしさの検証を進めました。本パートでは、その取組みの一部をご紹介します。



### 検証① 多様性を力に変える環境づくり → 多様でインクルーシブな文化の醸成

「自分らしく働きたい」という実感が1pt上昇すると、「多様性を認め合う組織文化の醸成」の実感値が0.81pt上昇

当社では、MYパーパスの策定と、それにもとづく対話や組織内での共有を通じた多様性を力に変える環境づくりによって、「自分らしく働く」ことに対する実感が高まることで、I&Dが進み「多様な価値観を認め合う組織である」と実感する傾向が強いことを確認しています。



### 検証②

- A 多様でインクルーシブな文化の醸成: 0.38
- B 自律的なキャリア形成の促進: 0.28
- C パーパスの浸透によるエンゲージメント向上: 0.14
- D 高付加価値業務の割当時間増加: 0.03

**「多様でインクルーシブな文化の醸成」などの各種アクション・変化のスコアが上昇すると、エンゲージメントが向上する**

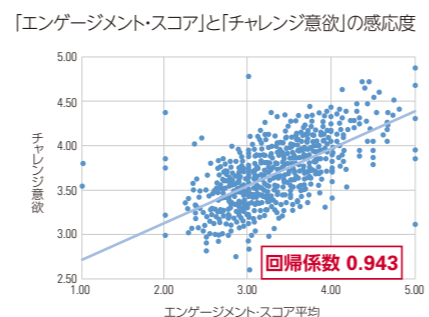
- A “多様性を認め合う組織だ”という実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.38pt上昇
- B 「自律的なキャリア形成」の実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.28pt上昇
- C MYパーパスに関する1on1のスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.14pt上昇
- D 高付加価値業務の割り当て時間に関するスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.03pt上昇

※重回帰分析の結果について、回帰係数が小さく目的変数に与える影響が小さい項目および切片については割愛しています。

### 検証③ エンゲージメントの向上 → チャレンジ意欲の向上

「エンゲージメント・スコア」が1pt上昇すると、「チャレンジ意欲」の実感値が0.943pt上昇

当社では、MYパーパスにもとづくさまざまなアクションが、エンゲージメントの向上につながり、エンゲージメントが高まった個人・組織では、内発的動機にもとづくチャレンジ意欲が強まる傾向を確認しています。



※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。  
 ※ 回帰係数とは、ある結果を予測するための要因が「1」変化した場合に結果がどれくらい変動するかという「結果に与える影響度(感応度)」を表しています。本レポート内で紹介している検証結果は統計的に有意であることを確認しています。(有意水準5%以下を使用)

## 内なる変化のメカニズムの検証

MYパーパスの追求をスタートに多様な働き方の推進の施策・アクションが、個人・関係性・組織の3要素の相互作用を通じてエンゲージメントに収斂していきチャレンジの増加につながることを各種データから特定しました。今後、エンゲージメントの向上に至る過程の変化、その変化を生み出すアクションに関するサブKPIの設定などによりグループ全体の各組織において、エンゲージメント向上に向けた取組みの達成確度を上げていきます。

※アクションからエンゲージメント向上に至る内なる変化について、当社内の複数年にわたる人的資本関連の調査データをもとに、回帰分析を行い、変化の因果関係の確からしさを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。(下記、検証例の一部抜粋)

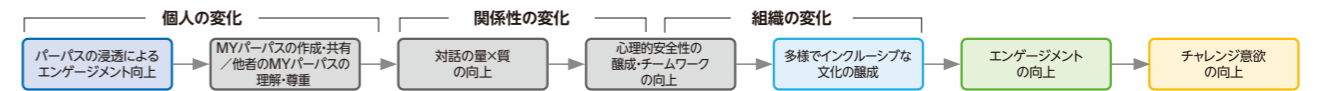
## 現場で生まれている変化の実例

### MYパーパスに突き動かされチャレンジ始めました

MYパーパスの「周囲の人が明るい未来を描き、なりたい自分を実現するための一助となる」に突き動かされ、集まった数名のメンバーを中心に、変化を知る・自分を知る・周囲を知ることと目的とした「北サボMIRAIプロジェクト」を展開しました。2022年度は、MYパーパスの「再考」をテーマに活動内容を企画し、MYパーパス作成や再考に悩むメンバー向けの動画の作成、および他部署と共同でのMYパーパス座談会等を実施しました。プロジェクトがうまく進まない時期にはMYパーパスを思い出し、内省を繰り返すことで活動を継続する力を得ています。これからも新しい発見や周囲への良い影響を求めて、幅広く活動をしていきたいです。



### バスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)



### MYパーパスに突き動かされ部内へのビジョン浸透・パーパス実現に動き出しました

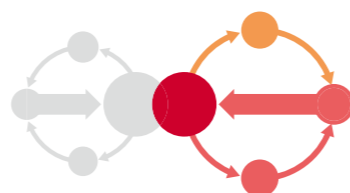
所属部内のメンバー全員に部門のビジョンを浸透させて、日々の仕事において意識してもらいたいという想いのもと、部横断のビジョン・パーパス浸透委員会を立ち上げ、取組みを展開しています。具体的には、メンバー全員参加のビジョン動画やMYパーパス作成に向けた解説動画、メンバー全員のパーパス集など組織全体へのMYパーパス浸透に資するツールを作成しました。一連の取組みによりメンバーに当事者意識が生まれ、相互理解が高まるとともに、各メンバーが組織のパーパスを理解しMYパーパスを重ねたことで、部のミッションである「お客さまを守り抜く」という言葉が当たり前になり飛び交う組織になっています。



### バスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)

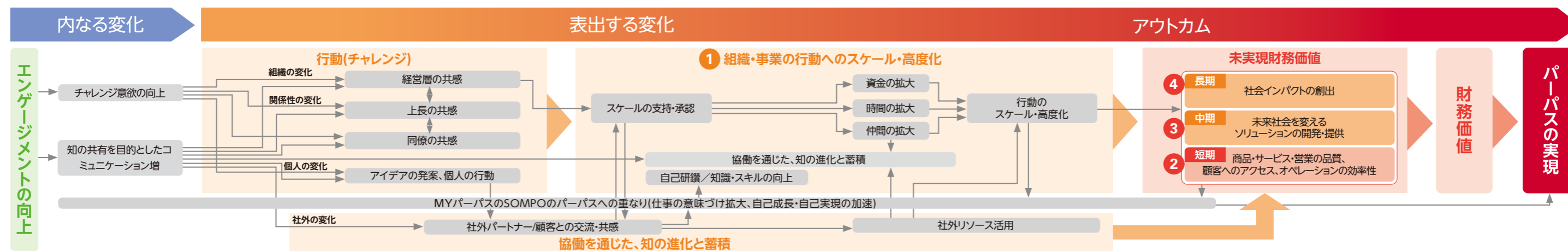


# 未実現財務価値の向上に向けて 表出する変化・アウトカムのエビデンス



## 表出する変化の進化および中長期的なアウトカムの試算に向けた取組み

当社では、MYパーパス起点の人的資本の向上に向けた取組みがエンゲージメントを高め、チャレンジなどの表出する変化の増加を通じ未実現財務価値を創出すると考えています。今年度は、そのメカニズムを可視化するとともに、エンゲージメントがアウトカムの向上に寄与するエビデンス(事例・データ)の蓄積および分析と中長期的なアウトカムの可視化(社会インパクトの試算等)に取り組んできました。本パートでは、その取組みの一部をご紹介します。



### 1 エンゲージメントが高い組織は、高付加価値を生むための業務に充てる時間が30%前後多い

エンゲージメント・スコアの上位25%の組織では新規営業などの高付加価値を生むための業務に従事する時間が、平均以下と比較し30%前後多いという結果が出ています。

※検証にあたり、高付加価値を生むための業務とは、自身の業務のうち「顧客に価値ある商品・サービスを提供するための業務に費やす時間の割合」として定義しています。

### エンゲージメントの向上やチャレンジの増加は、業績や品質の向上に影響を与える

チャレンジ意欲やエンゲージメント・スコアと業績や品質の関係を、当社グループ組織内に蓄積されているデータをもとに、回帰分析を行いました。結果として、エンゲージメントの向上やチャレンジの増加を通じて顧客満足度などの品質の向上や業績の向上に寄与していることを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。

(例:エンゲージメント・スコアと自動車保険金支払いのお客さま満足度指数の回帰係数は6.36pt)

### 2 3 現場で生まれている変化の実例

#### 事例1 大規模災害への保険金お支払い業務の効率・効果向上に向けたグループ横断でのシステム開発

被災地のお客さまのいち早い生活再建に向けて貢献したいとの強い想いから、令和4年福島県沖地震災害の保険金お支払いに際して、ボランティアが提供するデータプラットフォーム『Foundry』を活用し、これまでにない災害時の保険金お支払いの仕組みを開発・導入しました。業務オペレーションの大幅な改善により迅速にお客さまへ保険金をお届けすることができました。

#### 事例2 中核市へのヘルスケアサービス『血糖コーチング』提案を通じた県のスマートシティモデル事業への参画

「自分が関わるすべての方が一生の中で少しでも健康で幸せを感じられるよう自分にできることを考えて行動する」というMYパーパスのもと、自社が提供するヘルスケアサービス『血糖コーチング』を活用した健康増進・重症化予防を市に提案。その結果、市を中心とするコンソーシアムが結成され、血糖コーチングを用いた「ICTを活用した健幸なまちづくり(糖尿病予防)事業」が立ち上がり、県のスマートシティモデル事業に採択されました。



#### 事例3 社会課題の解決に資する新保険商品『Travelキャンセル保険』の開発

今までの保険の「できない」を「できる」に、保険の新しい体験と価値を創造するという強い想いで旅行予約を後押しする『Travelキャンセル保険』を開発・提供。ユーザー、旅行会社、宿泊施設・交通機関の「三方よし」を実現し、国内旅行需要回復の一助を担いました。



## 表出する変化のメカニズムの検証

エンゲージメントが高まった個人や組織は、パーパスの実現に向けて、「チャレンジ」や「コミュニケーション」に代表される具体的な行動を起こしていきます。そして、社内外のステークホルダーを巻き込みながら、協業を通じた知の進化・蓄積と組織・事業の行動へのスケール化・高度化を経て、アウトカムを生み出します。当社では、この一連のプロセスを「表出する変化」と呼び、その可視化およびデータ・事例による検証に取り組んでいます。ただし、表出する変化からアウトカムに至る変化のメカニズムは各社・各部門で異なり、まだ十分に明らかにできてはいません。今後、各領域や事業の戦略・施策などとの連動を図りながら、取組みを進展させていきます。

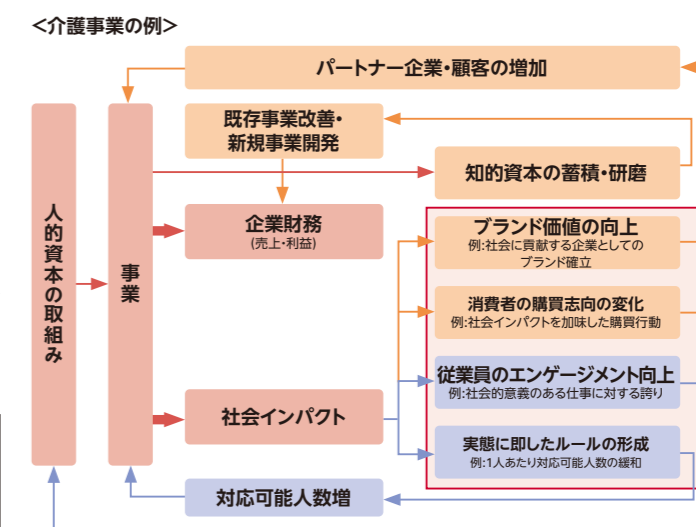
### 4 SOMPOが生み出す社会インパクト

#### 社会インパクトの将来財務へのつながり

インパクトパスの整理と金銭価値化により、事業規模を超えて生み出される社会インパクトを明らかにしていきます。

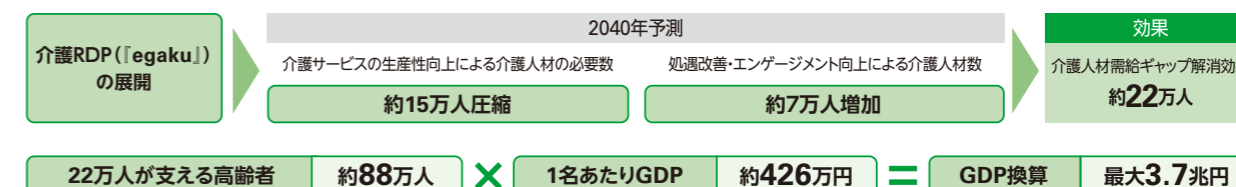
以下の4つのパスが社会インパクトから将来の財務価値につながるルートです。これらのパスを通じて、人的資本の向上やパートナー企業・顧客の増加につながり、財務価値向上へと至ると考えています。

- ①ブランド価値の向上
- ②消費者の購買志向の変化
- ③従業員エンゲージメント向上
- ④実態に即したルールの形成



### 社会インパクトの算出事例:『egaku』が創出する社会インパクト [egaku]▶P.26

『egaku』は、デジタル化支援サービス、データ活用サービス、プロフェッショナルサービスの3つから構成されており、これらのサービスの展開によって介護事業者の生産性向上、職員のエンゲージメント向上、介護の仕事の魅力向上を実現していきます。2040年には22万人\*1の介護人材需給ギャップを解消し、最大88万人\*2の高齢者を支えることを目指します。これによって介護を理由とした離職などを防ぎ、GDP換算で最大3.7兆円の社会インパクトを創出すると試算しています。



\*1 施設系の30%、在宅系の10%に『egaku』を展開し、導入事業者はSOMPOケア同様に必要な人材の減少、介護人材の増加を達成すると仮定

\*2 規制緩和により1人の介護人材が4人の高齢者を支えることができたと仮定



## 経営基盤

資本政策・ERM ▶P.79

SDGs経営 ▶P.82

気候変動への対応 ▶P.88

ガバナンス ▶P.94

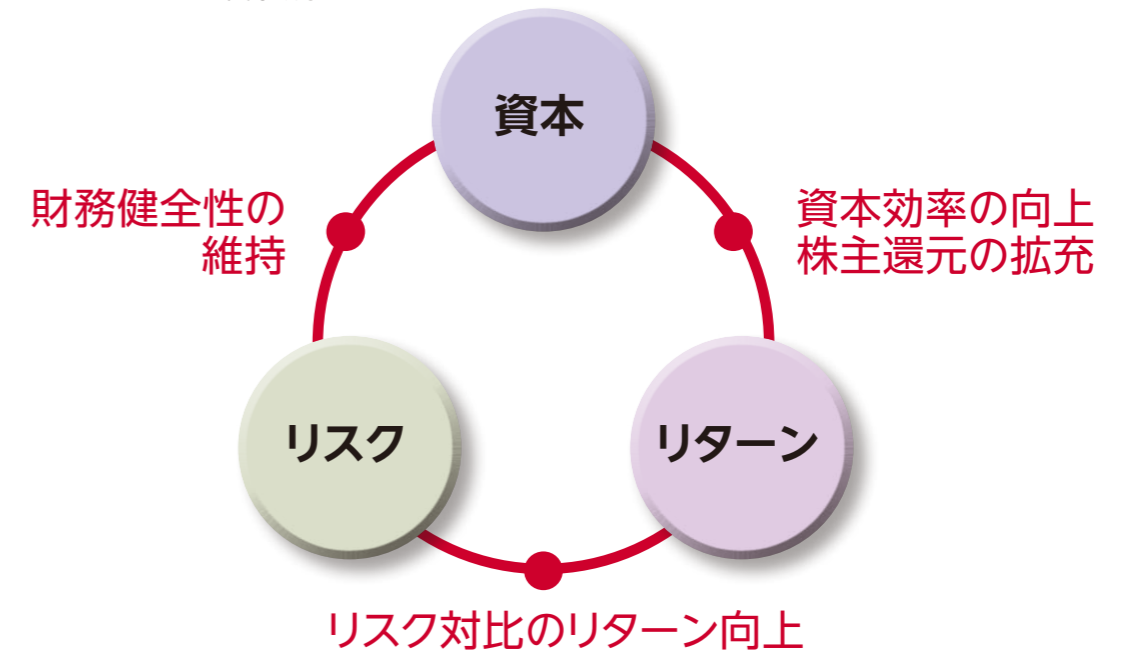
## 資本政策・ERM

### 資本政策に関する基本方針

当社の資本政策は、戦略的リスク経営(ERM)の枠組みにもとづき、資本・リスク・リターン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、グローバル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、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+自己株式の取得)の実現を基本方針としています。

### ERMフレームワークにもとづく資本政策



### 資本効率の向上

グループの資本効率を持続的に高めるため、既存事業から安定的に創出されるキャッシュフローと、リスクを削減することにより創出される資本を、M&Aを含む成長投資やデジタル技術などの資本効率の高い分野に投資しています。これらの資本効率向上への取組みにより、修正連結ROE10%以上の資本効率と、グループの中期的な利益規模の拡大を目指しています。事業別のROE目標も設定しており、各事業の取組みをモニタリングすることで、グループ全体の資本効率向上と修正利益の拡大へつなげています。

なお、修正連結ROEの目標値は、CAPM<sup>\*1</sup>によって推計した当社の資本コスト7%およびグローバルピアの平均的な水準をふまえて設定しました。

<sup>\*1</sup> 資本資産価格モデル。リスクフリーレート+ベータ(当社株価の株式市場に対する感応度)×市場リスクプレミアムで期待リターンを算出する手法

グループの中期的なリスクテイクの方針や方向性を明確にするため、現中期経営計画から、リスクアペタイトステートメント(RAS: Risk Appetite Statement)を定めています。RASは、各リスクカテゴリーについて、リスク対比リターンをふまえたリスクテイクの方向性を示したもので、RASにもとづき、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を実行しています。中期経営計画期間の3年間においては、策定当初、年間500億円程度の政策株式売却、国内生命保険事業で年間3,000億円の超長期債券購入をKPIとして定めていました。初年度である2021年度は計画どおり、501億円の政策株式売却、3,294億円の超長期債券購入を実行しましたが、2022年度はペースを加速させ、政策株式は703億円売却、超長期債券は4,893億円購入するなど計画を上回るペースでリスク削減に取り組んでいます。政策株式については継続的に削減を続け、2030年度までに時価ベースの保有水準を修正連結純資産の20%以下まで削減することを目指します。

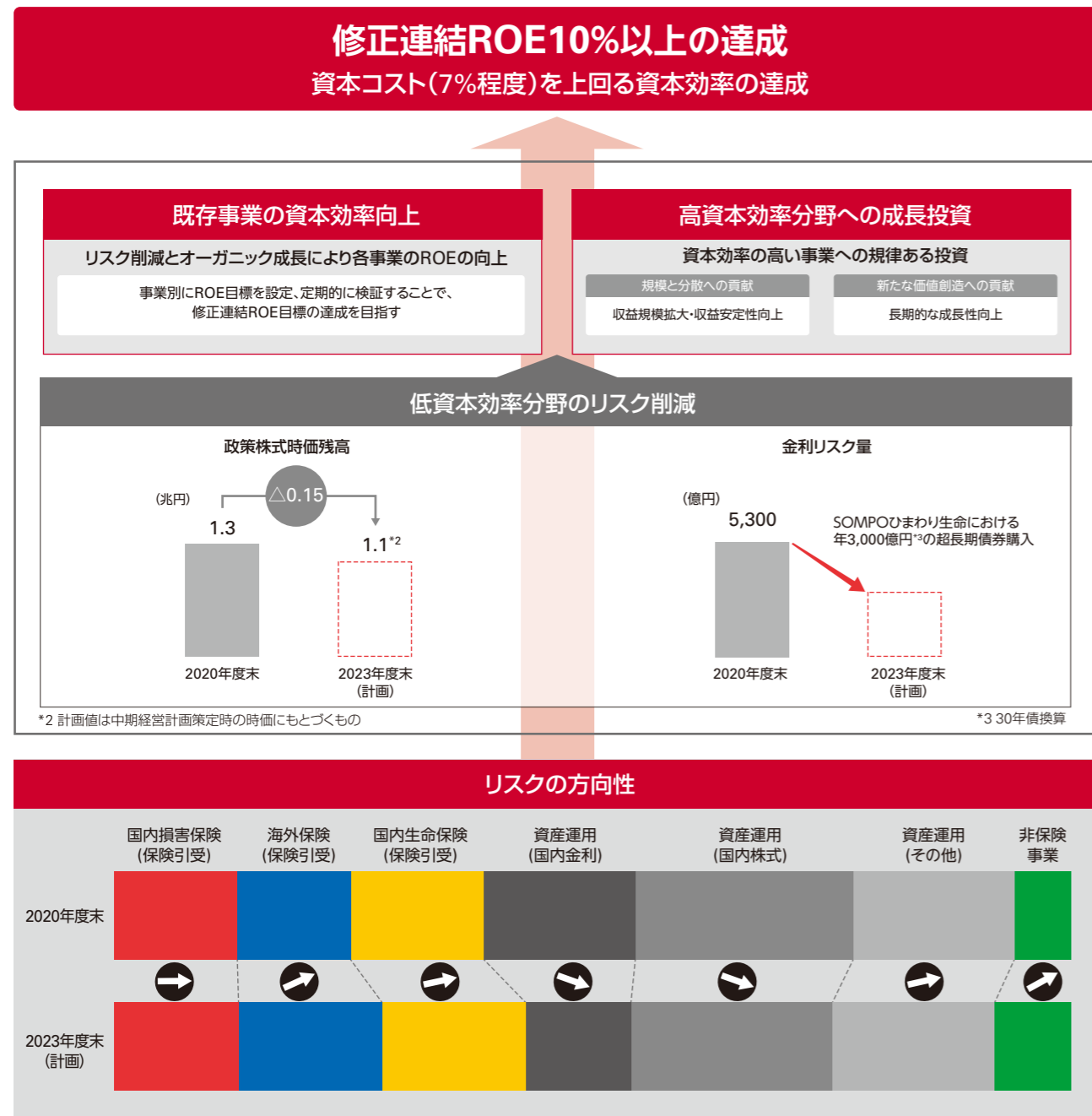
各事業によって創出されたキャッシュフローは、M&Aなどの成長投資の原資になります。現中期経営計画では、3つの基本戦略のうち「規模と分散」領域および「新たな価値創造」領域における成長投資に6,000億円規模の経営資源を配賦する方針としています。

「規模と分散」では、経営数値目標の達成確度を高めることを目的に、主に海外保険事業におけるM&Aおよびオーガニック成長へ、「新たな価値創造」では、社会課題解決への貢献、中長期的な成長性向上を目的に、リアルデータ

プラットフォーム(RDP)の構築やデジタルなど先進技術を持つ企業への出資、ヘルスケア領域への資本投下を想定しています。

M&Aの検討にあたっては、当社事業戦略との整合性やシナジーに関する分析に加え、財務レバレッジをふまえたWACC(Weighted Average Cost of Capital, 加重平均資本コスト)、買収候補企業の業種特性をふまえたハードルレートを設定しており、規律ある投資態勢を確立しています。

資本効率性の向上



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)にもと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、財務健全性および資本効率の観点から、適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(ESR: 200~270%)やリスク許容度を設定し、ESRの水準に応じて適切

な資本政策を実行します。また、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、財務健全性の維持に努めています。

なお、2023年3月末基準のESRは223%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の状況



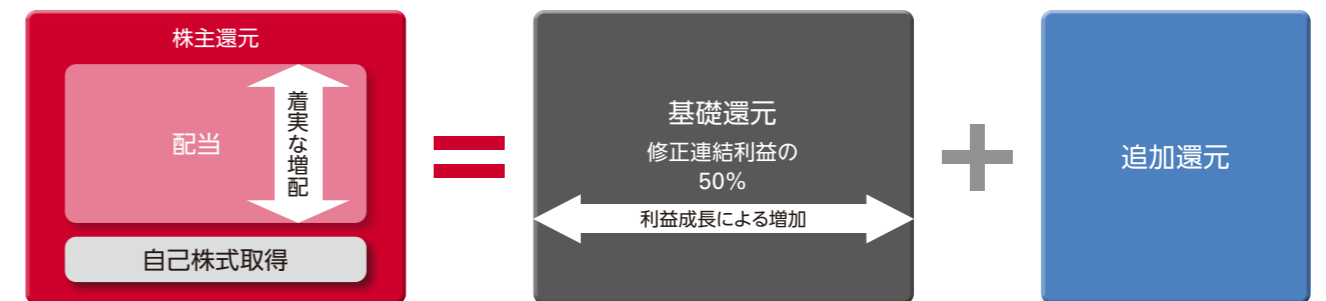
株主還元

株主還元については、財務健全性や事業環境などを勘案しつつ、持続的な利益成長による増配の継続を基本とし、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。

中期経営計画の株主還元方針では、修正連結利益の50%を基礎的な還元とし、業績動向や金融市場環境、資本の状況など

をふまえた追加還元を実施します。利益成長により着実に還元総額(配当総額+自己株式取得額)を拡大させていくとともに、利益成長に合わせた増配を行い、株主還元における配当の割合を高めていきます。本方針をふまえ、2023年度配当は、2022年度配当から40円増配となる1株当たり300円(中間150円、期末150円)と、10期連続の増配を見込んでます。

株主還元方針



※追加還元は、以下の場合にリスクと資本の状況や今後の見通しをふまえて実施します。  
追加還元を実施するケースは以下のとおりです。  
・ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合  
・自然災害などの一過性要因による減益時に前年度還元額の維持  
・大型M&Aなどの成長投資が見通せない場合  
・その他資本効率改善などが必要と判断した場合

# SDGs経営

## サステナビリティ推進のフレームワーク

中期経営計画では、グループ全体で事業を通じた社会課題解決による経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を経営基盤の1つに位置付けています。その実践のために、パーパス実現に向けた重点課題として7つのマテリアリティを特定しました。さらに、各々のマテリアリティにKPIを

設定することで、進捗状況の可視化や課題把握を行うなど、実効性の高いPDCAサイクルを構築しています。

このSDGs経営のフレームワークにより価値創造サイクルを駆動させることで、グループ全体のパーパス実現に向けた取組みを推進しています。



## 推進体制

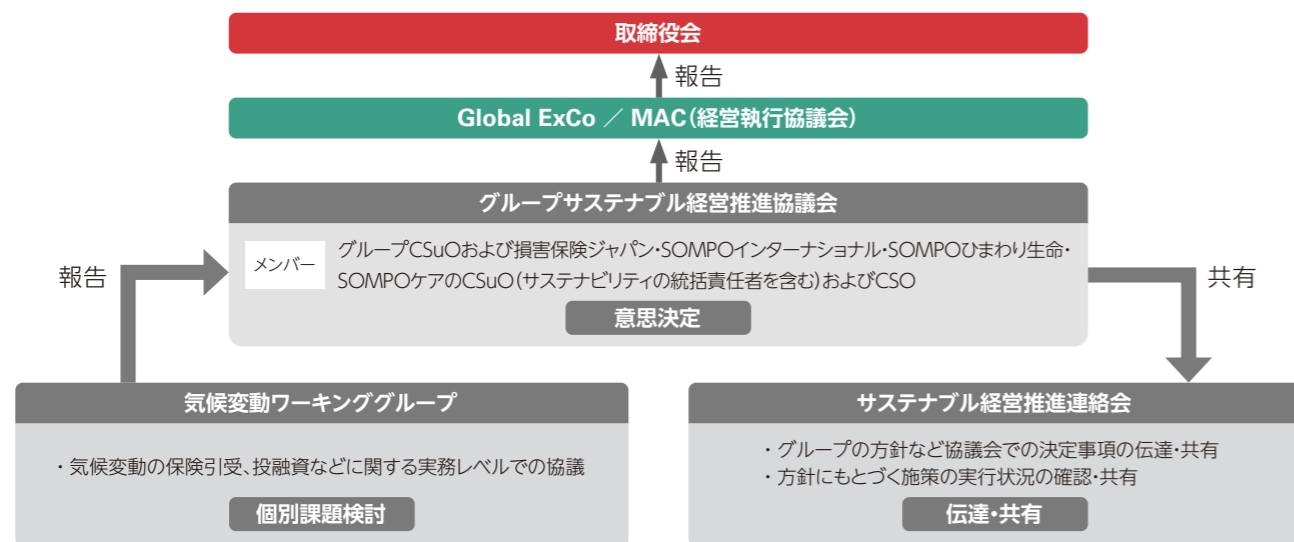
当社では、SOMPOのパーパス実現に向けたグループ全体の戦略や方針にもとづき、執行役員および執行役員が対策を実行し、その遂行状況を取締役会が監督する体制を構築しています。

サステナビリティ領域の最高責任者であるグループCSuO (Chief Sustainability Officer) は、グループのサステナブル経営に関する戦略を策定・実行し、グループ全体のサステナビリティ機能を統括する役割を担っています。

推進体制としては、「グループサステナブル経営推進協議会」(以下、「協議会」)をグループ全体のサステナビリティ

の推進母体として位置付けています。協議会では国内・海外の主要4事業のCSuO・CSOなどがメンバーとなり、気候変動をはじめとするESG課題の協議・意思決定を行っています。協議会の傘下には「気候変動ワーキンググループ」と「サステナブル経営推進連絡会」を配置し、個別課題の検討や、協議会での議論内容をふまえた情報共有・施策実行を進める体制を構築しています。

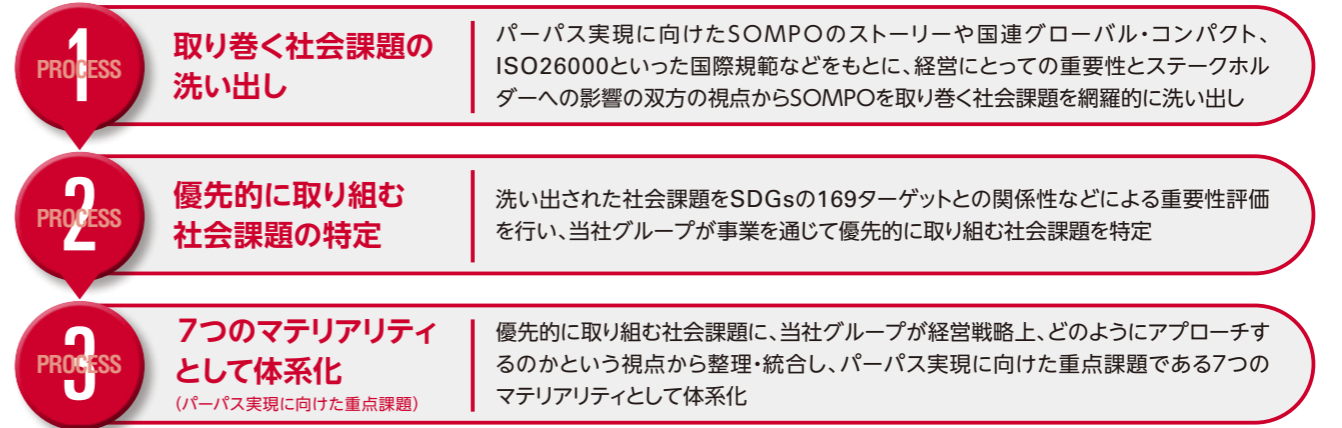
また、協議会で議論される内容はグループ最上位の執行会議体であるGlobal ExCo(Global Executive Committee)、MAC(経営執行協議会)および取締役会へ定期的に報告しています。



## マテリアリティの特定

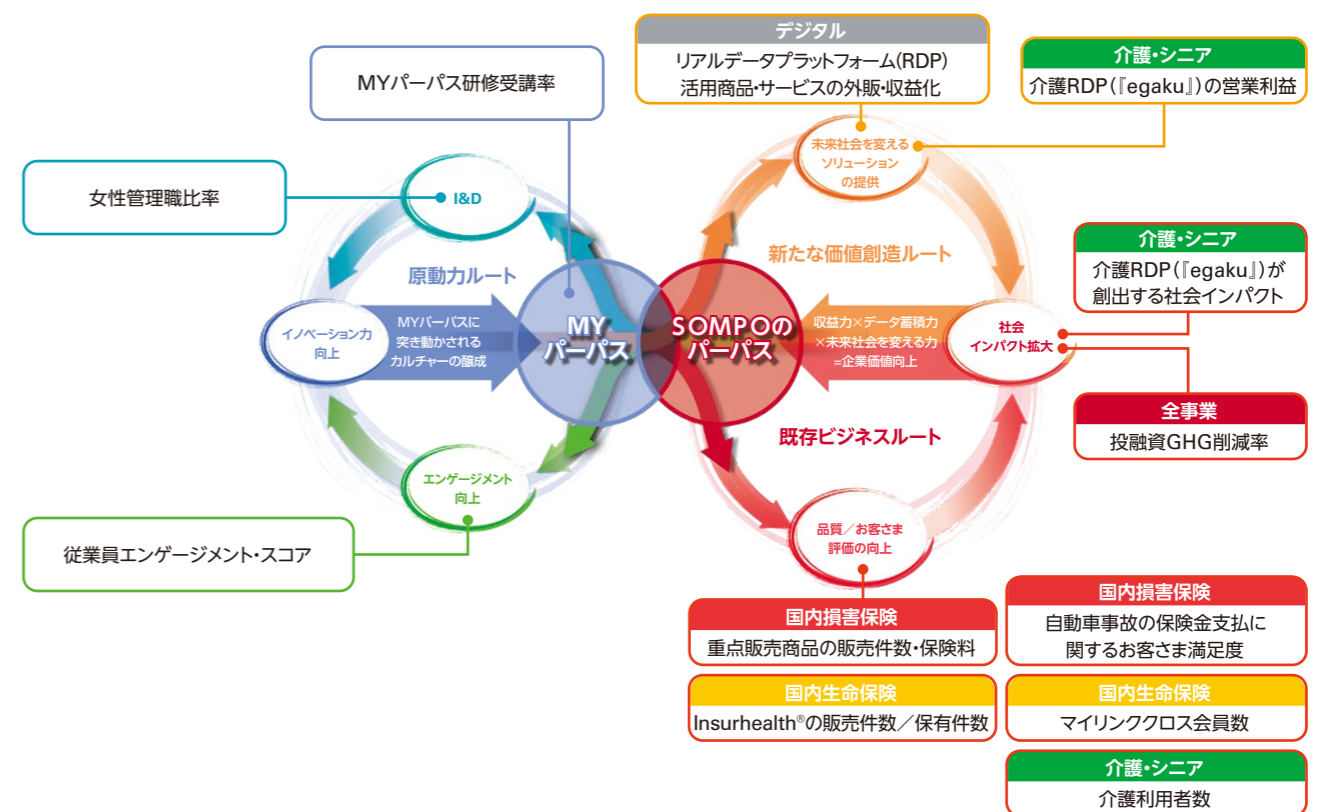
パーパス実現に向けたSOMPOのストーリーや国際規範などをもとに洗い出した社会課題に対して、SDGsとの関係性などによる重要性評価を行い、優先的に取り組む社会課題を特定し、これらを整理・統合し、マテリアリティとして体系化しました。

### マテリアリティ特定プロセス



## マテリアリティKPIと価値創造サイクルの統合

マテリアリティ達成に向けた取組みの進捗を測るために、マテリアリティKPIを設定しています。設定にあたっては、価値創造サイクルにおける重要なレバーおよびそのKPIと統合することで、SDGs経営による価値創造サイクルの実践を仕組み化しています。



SDGsマトリクス(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の169のターゲットを示しています。また、その重要性評価を通じてマテリアリティ候補の絞り込みを行ったProcess2の

結果、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しています。そして、Process3として、これらの社会課題を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(パーパス実現に向けた重点課題)です。



ESG区分	ISO26000 7つの中核主題	SOMPOを取り巻く社会課題																	優先的に取り組む社会課題										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17											
G	組織統治	ガバナンスの機能発揮							△5.5										●16.7	△17.17	☆								
		ERMの高度化																		△13.1		△16.5							
		サイバーセキュリティのレジリエンス向上																											
		公平性・有用性が高く正確・迅速でわかりやすい情報開示																				●16.6							
	公正な事業慣行	国際情勢の不安定化に対するレジリエンス向上																				●16.1							
コンプライアンスの遵守																					●16.5								
腐敗防止																					●16.5								
S	人権	バリューチェーンにおけるESG配慮																			●12.2	●13.2	△14.2	△15.1	△16.2	●17.17	☆		
		人間尊重・人権リスクへの適切な対応	△1.3		●3.4	●4.4	△5.4				●8.7																●16.1	☆	
	労働慣行	感染症との共生			●3.3						△8.10																		☆
		従業員エンゲージメント向上			△3.4	●4.4	△5.4				●8.2	●9.b																	☆
		組織のイノベーション力向上				△4.4	△5.b				●8.2	●9.b																	☆
		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		●10.2		△12.6														☆
		健康経営*の推進*			●3.4						●8.8																△17.16		☆
		人材投資(生涯教育・リカレント教育)				●4.4					●8.2	●9.b	△10.2																☆
	コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	人的資本への投資			△3.4	△4.4	△5.5				●8.2	●9.b	△10.2																☆
		地域活性化に向けた地域創生支援												△11.3													●17.16		☆
文化・芸術の振興						△4.7																				●17.16		☆	
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	△9.3	●11.b		●13.1												●17.16	☆	☆	
自然災害にレジリエントな社会への貢献		●1.5								●8.10		●11.b		●13.1												●17.16	☆	☆	
安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献				●3.6						●8.10	●9.b	●11.2														●17.16	☆	☆	
持続可能な社会保障制度への貢献		●1.3		●3.4		●5.4				●8.8		△10.2														●17.16	☆	☆	
災害弱者への支援		△1.5											△11.b	△13.3												△17.16		☆	
消費者課題		変革に向けた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	●9.2	●10.4	●11.b	●12.5	●13.3	●14.2	●15.1	●16.2	●17.16	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
		データ社会への対応			●3.4	△4.4	●5.4				●8.5	●9.5															●17.16	☆	☆
	お客さまサービスの品質向上			●3.6						●8.10	△9.5														●13.1	●17.16	☆	☆	
	プライバシーの保護									△8.8																●16.5		☆	
	スマート社会への貢献			●3.4									●11.3	△13.1												●17.16	☆	☆	
	健康寿命の延伸	△1.4		●3.4	△4.4	△5.4				●8.10		△10.2														●17.16	☆	☆	
	価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供			●3.4						●8.10				△12.8												●17.16	☆	☆	
	次世代育成(防災教育・交通安全教育等)			●3.6	●4.7		△6.6							●11.b												●17.16	☆	☆	
	次世代育成(環境教育)				●4.7									●11.b	●12.3	●13.3	●14.1									●17.16	☆	☆	
	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)の推進			△3.9					●7.a	△8.10	●9.1	●11.4		●13.3	△14.1	△15.5									●17.16	☆	☆	
サステナブル・ファイナンス(投融資)の推進				△3.9					●7.a	△8.3	●9.4	●11.4		●13.a	△14.1	△15.5									●17.16	☆	☆		
持続可能な食糧供給への貢献		●1.5	●2.4					△6.6		●8.10					●13.1											●17.16	☆	☆	
カーボンニュートラル社会の実現		●1.5	●2.4	△3.9	△4.7			△6.6	●7.2		△9.1	△11.4	●12.8	●13.2	△14.1	△15.5									●17.16	☆	☆		
循環型社会への貢献									●6.b					●12.5	△13.3	●14.1	△15.4									●17.16	☆	☆	
生物多様性の保全・自然共生社会実現への貢献									●6.6					●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

※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、千葉商科大学 笹谷秀光教授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。

マテリアリティKPI

パーパス実現に向けた重点取組み課題を7つのマテリアリティとして体系化しただけでなく、必要なアクションの明確化や現場への浸透・進捗把握を行うためにマテリアリティごとにKPIを設定しています。

マテリアリティKPIを指標に各事業や現場が日々挑戦することはもちろんですが、グループの取組みの進化や戦略に応じた見直し・拡充更新も行っています。2023年は4月にローンチした『egaku』事業に関連するKPIを新たに設定するなどの変更を行いました。

財務だけでなく非財務も含めた指標を定義し、共通のフレームワークを推進することで、SOMPOのパーパス実現に向けてグループ一体で取組みを進めていきます。

★2023年度に追加したKPI

価値創造サイクルにおける重要なKPI

Table with columns: 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, 数値目標, パートナーシップKPI), 2022年度実績 (実績値, 達成状況), 貢献する主なSDGsターゲット, SOMPOが目指す社会/実現する姿. Rows include categories like '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', '未来社会を支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'.

戦略

SOMPOのパーパス経営

経営基盤

# 気候変動への対応

気候変動は自然災害の激甚化や発生頻度の上昇、干ばつや慢性的な海面水位の上昇など、地球規模でさまざまな影響を与える社会課題であり、人々の安心・安全・健康な生活に脅威をもたらす、損害保険を主要な事業とする当社グループにとっては、経営に重大な影響を及ぼすリスクととらえています。

そのため、当社グループでは気候変動を重要な取組課題と位置づけ、中期経営計画の取組方針として「SOMPO気候アクション」を掲げグループ全体で戦略的に取組みを進めています。

## SOMPO気候アクション

当社グループは、1990年代初頭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。時代を先取りした30年以上にもわたる環境への取組みは当社の強みであり、これに中期経営計画で掲げるパートナーシップ戦略をかけあわせることで、気候変動への適応、緩和、

社会のトランスフォーメーションへの貢献の3つのアクションを実践していきます。そして、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していきます。

**SOMPO気候アクション**

①気候変動への「適応」	②気候変動の「緩和」	③社会のトランスフォーメーションへの貢献
<p><b>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向上を支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AgriSompoによる持続可能な農業への貢献</li> <li>防災・減災に資する商品開発・新事業</li> <li>企業向けBCP策定支援サービスなど</li> </ul>	<p><b>グループの温室効果ガス排出量ネットゼロ実現(2050年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの再生可能エネルギーの導入(2030年70%)</li> <li>生物多様性などに配慮した持続可能な調達</li> <li>グリーンエネルギー促進に資する商品開発・新事業</li> <li>企業向け脱炭素促進支援サービスなど</li> </ul>	<p><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資先企業へのエンゲージメント</li> <li>ルールメイキングや政策提言への積極的関与</li> <li>環境人材の輩出 など</li> </ul>

**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を実現**

## SOMPO気候アクションの実践に向けた基本方針・具体的取組み

4つの基本方針	具体的取組み
<b>グリーントランジションプランの策定・実行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資先の温室効果ガス(GHG)削減の取組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2050年ネットゼロに向けた中間目標(2025年25%削減(2019年比))の策定</li> </ul> </li> <li>● 保険引受・投融資を通じた貢献                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 石炭火力発電・炭鉱開発(一般炭)などへの保険引受・投融資停止</li> <li>・ 2025年1月までにGHG削減計画の策定がない石炭依存度が高い企業(収入の30%以上を石炭に依存など)に対する保険引受・投融資の停止</li> </ul> <small>※詳細は「ESGに関する保険引受・投融資等に関する方針」(<a href="https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/">https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/</a>)を参照</small> </li> </ul>
<b>気候戦略・リスクへの対応体制強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループサステナブル経営推進協議会の改編                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外保険事業の責任者をメンバーに加えた会議体へ改編</li> </ul> </li> </ul>
<b>気候リスクフレームワークの高度化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな気候リスクフレームワークの構築                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気候変動がさまざまな波及経路を通じてグループに影響を及ぼすシナリオをふまえたリスクの特定・評価・管理</li> </ul> </li> </ul>
<b>気候関連ビジネス機会への対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業における自律的な取組みの促進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 気候変動を機会ととらえたビジネスの拡大(農業保険、洋上風力関連保険など)、保険・コンサルティングサービスの新規開発</li> </ul> </li> </ul>

## TCFD提言にもとづくディスクロージャー

気候関連リスク・機会に適切に対応し、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図るための当社グループのガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標は以下のとおりです。

なお、TCFD提言にもとづく詳細開示は、公式WEBサイト(<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)、有価証券報告書またはサステナビリティレポートをご参照ください。

### 1. ガバナンス

#### (1) 取締役会の役割

当社グループは、「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の1つとして「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」を掲げています。

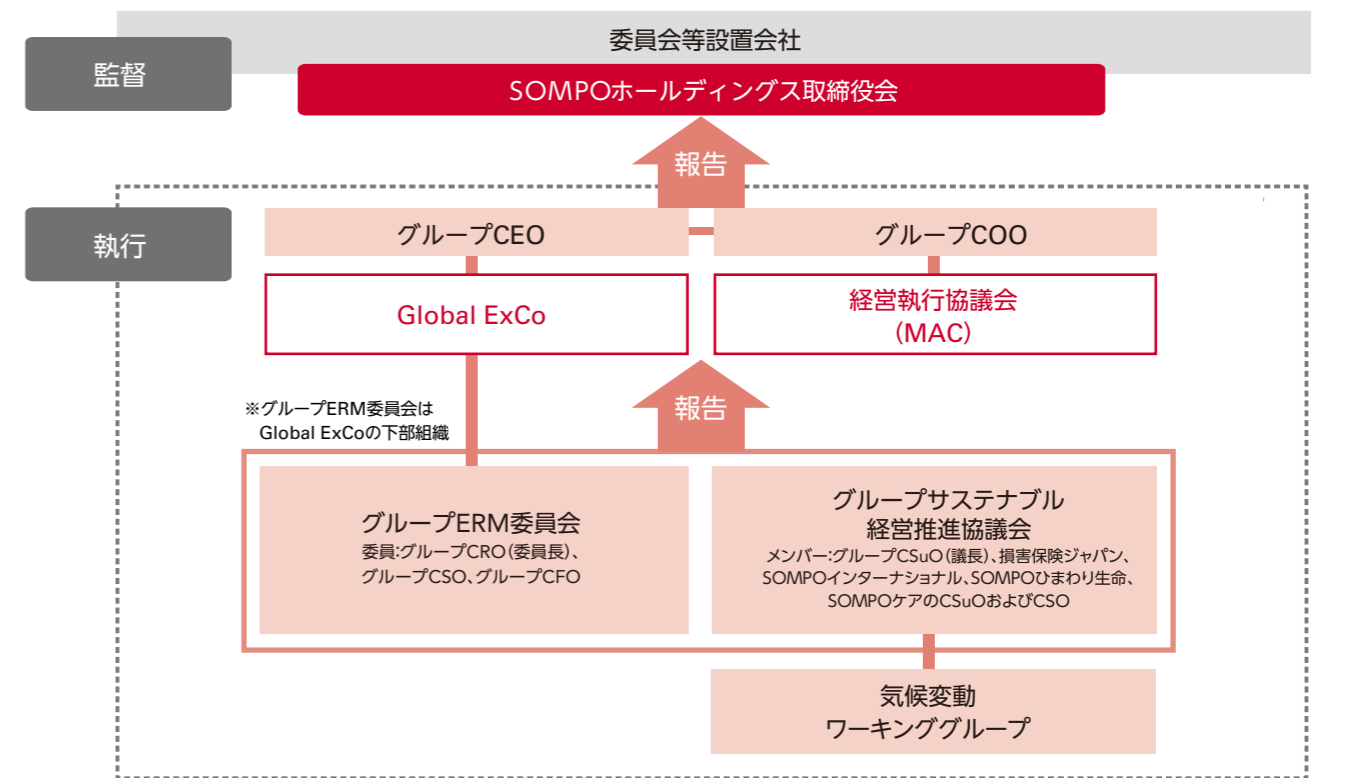
取締役会は、グループ全体の戦略や方針を定めるとともに、パーパス実現に向けた執行役および執行役員の業務遂行状況を監督する役割を担っています。

#### (2) 執行役・執行役員の役割

グループCSuO (Chief Sustainability Officer) は、サステナビリティ領域の最高責任者として、サステナブル経営戦略の策定・実行を担っています。気候変動をはじめとするグループのサステナブル経営戦略については、グループ各社のCSuO (サステナビリティの統括責任者を含む) およびCSOから構成される「グループサステナブル経営推進協議会」において、関連するリスク・機会の状

況をふまえてこれらへの対応について協議することで、グループCSuOの意思決定を支援するなど、グループ全体のサステナビリティ推進体制を構築しています。また、グループCSuOの業務執行のサポート機能としてサステナブル経営推進部を設置しています。

リスク管理については、取締役会が定める「SOMPOグループERM基本方針」にもとづいてリスクコントロールシステムを構築しており、グループCEOの諮問機関であるGlobal Executive Committeeの下部組織であるグループERM委員会などを通じて、グループCRO (Chief Risk Officer) が各事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価し、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」と定め、その管理状況を定期的に取り締り会およびグループCOOの諮問機関である経営執行協議会 (Managerial Administrative Committee) 等に報告し、対策の有効性などを検証しています。



2. 戦略

2021年度からの中期経営計画では、気候変動リスク・機会に対する複合的なアプローチを実践する「SOMPO気候アクション」を掲げ、気候変動への「適応」、「緩和」、「社会の

トランスフォーメーションへの貢献」に関する取り組みを行っています。詳細につきましては、「SOMPO気候アクション」をご覧ください。

(1) 気候関連のリスクと機会

気候変動の進展による自然災害の激甚化や発生頻度の上昇、干ばつや慢性的な海面水位の上昇などの「物理的リスク」、脱炭素社会への転換に向けた法規制の強化や新技術の進展が産業構造や市場の変化をもたらす、企業の財務やレピュテーションにさまざまな影響を与える「移行リスク」やこれに付随して発生する賠償責任リスクが顕在化する可能性があります。

当社は、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）、NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）など外部機関の研究成果をふまえて、気候変動が事業に与えるリスクと機会を整理し、中期（5～10年後：2030年頃）および長期（10～30年後：2050年頃）の時間軸で評価・分析・対応を進めています。

環境変化		当社への影響	リスク	機会	
物理	急性	台風・ハリケーンの頻度・強度の変化、干ばつ、山火事の増大	気象災害の激甚化など	●	—
			農業保険収支の悪化	●	●
	慢性	海面上昇、平均気温の上昇、森林減少、生物多様性影響	海面上昇に伴う浸水による保険金支払いの増加	●	—
			不動産市場の下落（資産価値の下落）	●	—
移行	政策	再生エネルギー、省エネルギー関連の政策推進	株式・債券市場の価格変動	●	●
			エネルギー価格の上昇	●	—
	法律	賠償制度や法改正、新たな法解釈	気候変動訴訟などの法的リスク	●	●
	技術	蓄電、新エネルギーなどの新技術	新技術普及による脱炭素化	●	●
	市場選好	環境配慮型企業への投資および消費者の選好	レピュテーション	●	●
消費者行動の変化			●	●	

(2) シナリオ分析

ア. 物理的リスク

損害保険事業は、台風や洪水、高潮などを含む自然災害の激甚化や発生頻度の上昇に伴う想定以上の保険金の支払いによる財務的影響を受ける可能性があります。リスクの定量的な把握に向けては、2018年以降、大学などの研究機関と連携することで科学的知見をふまえた取り組みを進めており、「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)」などの気象・気候ビッグデータを用いた大規模分析によって、台風や洪水、海面水位の変化の影響を受ける高潮の平均的な傾向変化や極端災害の発生傾向について、平均気温が上昇した気候下での長期的な影響を把握するための取り組みを行っています。また、5～10年後の中期的な影響を分析・評価し事業戦略に活用しています。

また、UNEP FI (国連環境計画・金融イニシアティブ) のTCFD保険ワーキンググループが2021年1月に公表したガイダンスにもとづく簡易な定量分析ツールを用いた台風に関する影響度の試算を行っています。気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するNGFS (気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク) が検討を行っているシナリオ分析の枠組みも活用して、引き続き分析を進めていきます。

<試算結果>

台風の発生頻度	約▲30%～+30%
1台風あたりの損害額	約+10%～+50%

イ. 移行リスク

脱炭素社会への移行が当社におよぼす中長期的なインパクトを把握するため、NGFSシナリオを前提に、脱炭素社会への転換に向けた法規制の強化や世界経済の変化が企業におよぼす「政策リスク」と気候変動の緩和や適応に向けた取り組みによる「技術機会」についてMSCI社が提供するClimate Value-at-Risk (CVaR) を用いて、当社グループの保有資産に及ぼす影響を分析しています。

加えて、移行リスク削減に向け、脱炭素化への取り組みが進んでいない企業への働きかけを促進することが重要であることから、同社が提供するImplied Temperature Rise (ITR) を用いて、当社の投資先企業が2100年度までに2℃の温暖化に抑える目標と整合的なGHG排出量削減目標を設定しているのかを定量的に分析しています。

※移行リスク分析結果につきましては、公式WEBサイト (<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)、有価証券報告書またはサステナビリティレポートをご参照ください。

(3) レジリエンス向上に向けた取り組み

気候変動に対するレジリエンスを高めるための当社グループの主要な取り組みは次のとおりです。

ア. リスクへの対応

カテゴリー	取組内容
投融資先への取組方針	・株式保有先のうちGHG高排出の上位20社を中心とするエンゲージメントの強化 ・公社債満期償還時にGHG低排出セクターへの入れ替え促進など
保険引受の取組方針	・新設・既設の石炭火力発電や炭鉱開発（一般炭）などへの新規の保険引受停止 ※詳細は「ESGに関する保険引受・投融資等に関する方針」 ( <a href="https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/">https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/</a> ) を参照
自社のGHG削減	・所有ビルの電力を再生可能エネルギー由来へ切り替えなど

# 気候変動への対応

## イ. 機会への対応

カテゴリー	取組内容
エネルギー源	・洋上風力発電事業者向け『ONE SOMPO WINDサービス』 ・水素・アンモニアの輸送専用保険の開発
製品・サービス	・『AgriSompo』による農業保険のグローバル展開 ・気候リスクコンサルティングサービスの開発・提供
市場	・株式会社ウェザーニューズとのパートナーシップ締結

## 3. リスク管理

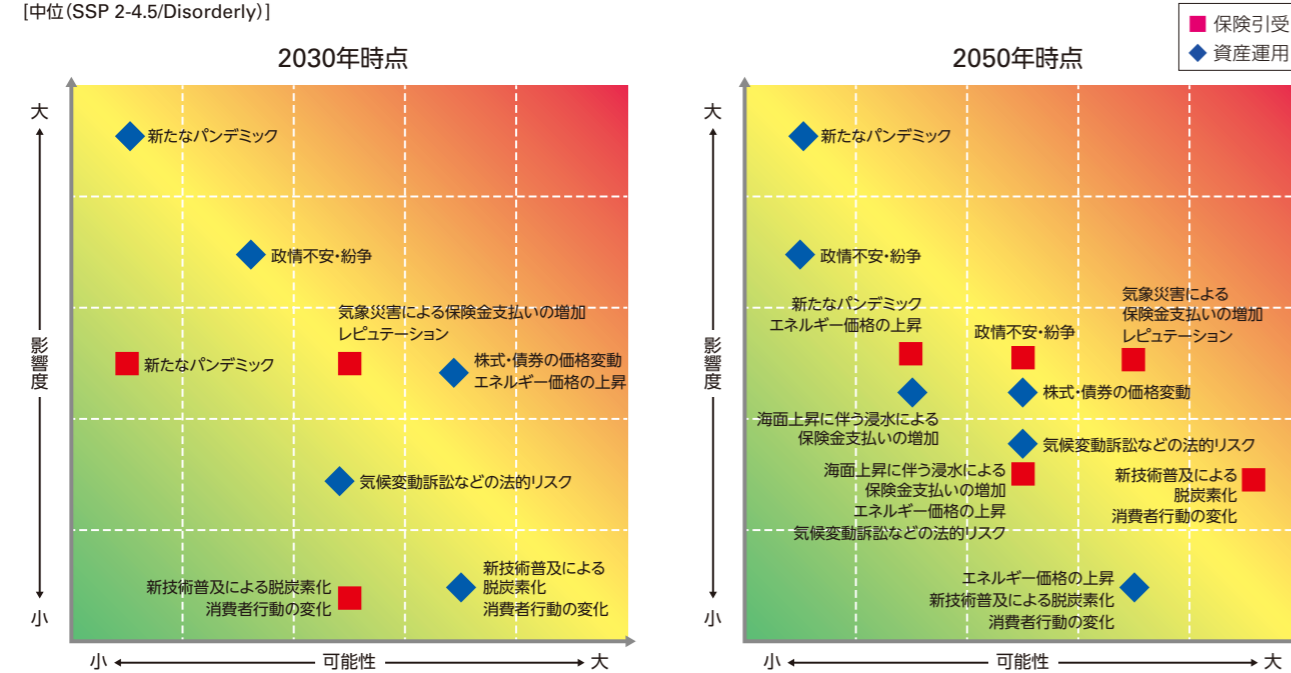
自然災害リスクを含む気候変動リスクに関しては、気候変動が保険事業以外を含めた当社グループの事業のさまざまな面に影響を及ぼすこと、その影響が長期にわたり、不確実性が高いことをふまえて、既存のリスクコントロールシステムを補完し、長期的な気候変動がさまざまな波及経路を通じて当社グループに影響を及ぼすシナリオを深く考察してリスクを特定・評価および管理するための気候変動リスクフレームワークを構築しています。

気候変動リスクフレームワークでは、気候変動の複雑な影響を捕捉するために「環境変化の特定」「当社グループへの

影響を議論」「リスクおよびコントロールの評価」を行います。評価結果をふまえて継続的なモニタリングが必要なリスクは「気候変動リスクマップ」として可視化し、主に保険引受および資産運用に影響を与えるリスクの影響度、可能性、発現時期、傾向などを俯瞰することで、取締役会および執行の諸機関における気候変動に関する議論の活発化を図っています。

※気候変動リスクフレームワークの詳細につきましては、公式WEBサイト (<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)、有価証券報告書またはサステナビリティレポートをご参照ください。

気候変動リスクマップ  
[中位(SSP 2-4.5/Disorderly)]

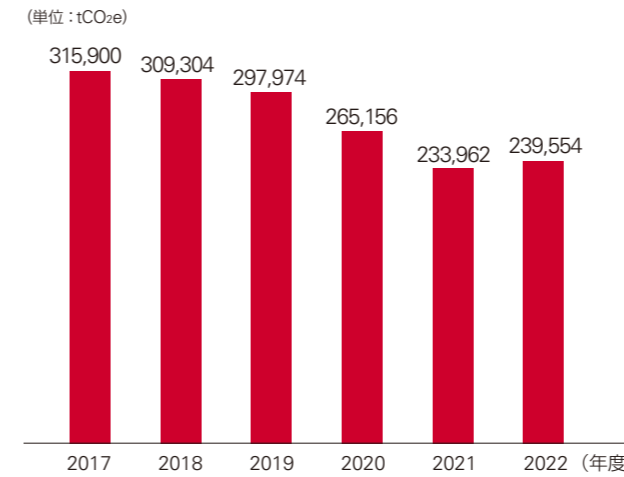


## 4. 指標と目標

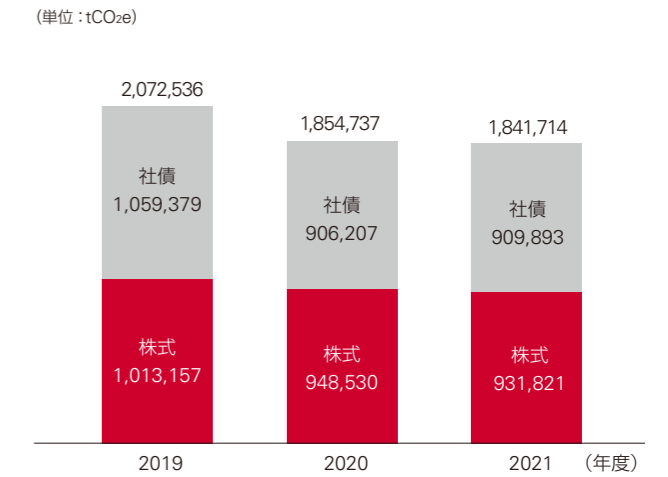
### (1) 主な指標

#### 温室効果ガス (GHG) 総排出量

スコープ1~3\*1 (カテゴリー15・投融資を除く)



スコープ3 (カテゴリー15・投融資)\*2



WACI (加重平均炭素強度)\*2,3

(単位: tCO<sub>2</sub>e/百万米ドル)

年度	株式	社債
2019	119.60	121.07
2020	100.58	133.77
2021	125.05	167.04

#### 【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、温室効果ガス排出量(スコープ1~3)について、British Standards Institutionによる第三者検証を受けています。

\*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)の合計値です。算出対象範囲は、当社および主要な連結子会社です。なお、2017-2021年度の排出量は、2022年度の算出基準で再計算しています。

\*2 MSCI ESG Research社が提供するデータを使用し、国内外の上場株式と社債の投資先におけるスコープ1およびスコープ2を対象に算出(上場株式のカバー率は86%、社債のカバー率は82%、いずれも時価ベース)。GHG排出量は投資先のEVIC (Enterprise Value Including Cash: 現金を含む企業価値)ベースに対する当社持分であり、WACIは、各投資先企業の売上高あたりのGHG排出量をポートフォリオの保有割合に応じて加重平均した値。なお、数値データは遡及修正される可能性があります。

\*3 2021年度の数値からWACI算出方法が変更となりました。

### (2) 主な目標

#### 温室効果ガス (GHG) 排出削減目標

	スコープ1,2,3 (除くカテゴリー15・投融資)	スコープ3 (カテゴリー15・投融資)
2025年		25%削減(2019年比)
2030年	60%削減(2017年比)	
2050年	実質ゼロ	実質ゼロ



# ガバナンス

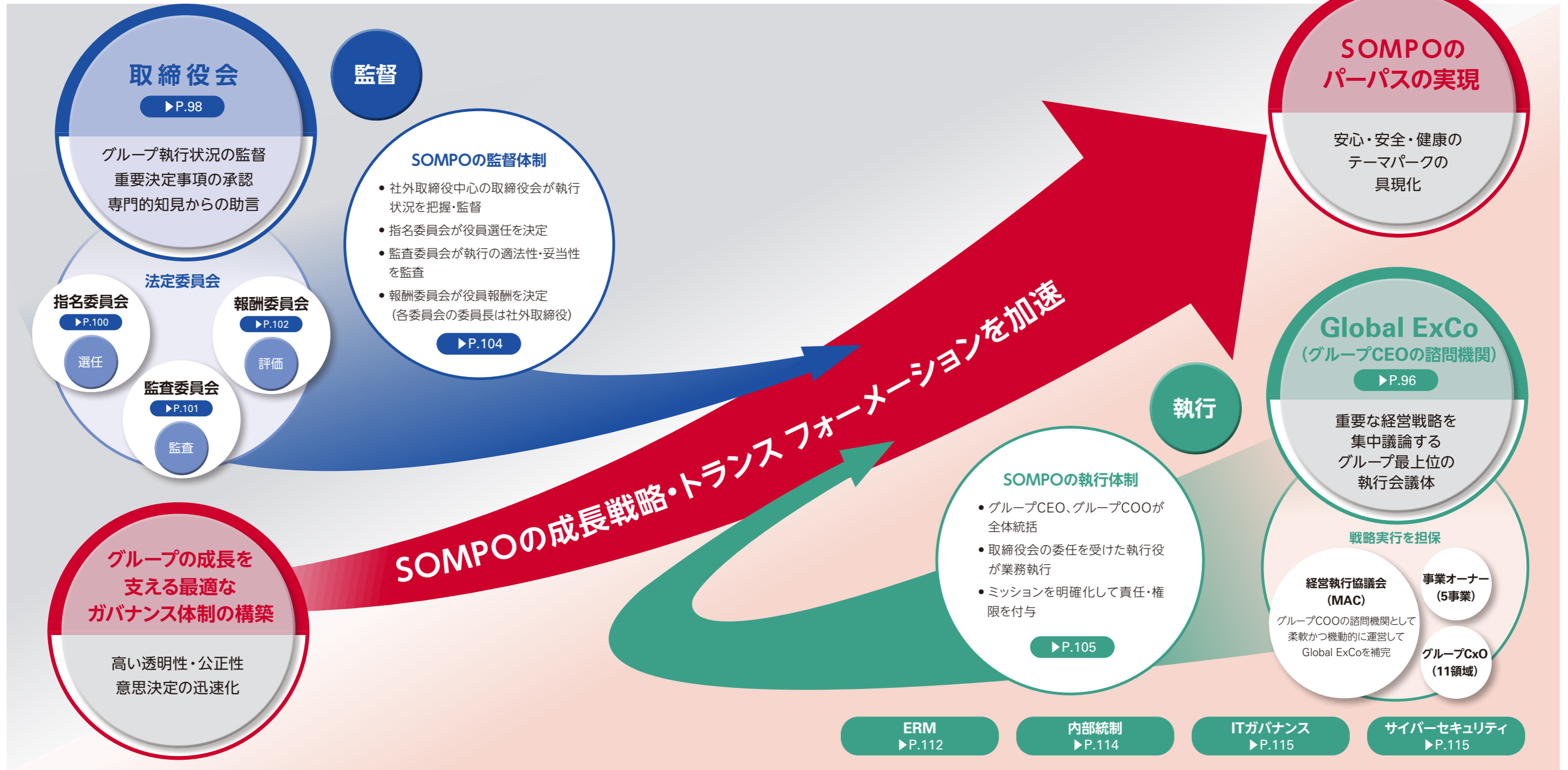
## コーポレート・ガバナンスの全体像

当社グループが100年後にも「なくてはならない」存在であるために、SOMPOのパーパス実現に向けたトランスフォーメーションを推し進めています。そして、このトランスフォーメーションを主導し支えるのがガバナンスです。

当社は指名委員会等設置会社として、社外取締役中心の取締役会による監督のもと、執行部門が大胆な権限委譲を受ける体制を構築しています。そして、取締役会が監督機能を果たすうえで重要となる法定委員会のうち、指名委員会、報酬委員会を社外取締役のみで構成するなど、執行部門との間に適切な緊張感のある、高い透明性と公正性が保たれる仕組みとしています。

執行部門では、事業オーナー制とグループCxO制により、取締役会で選定された執行役・執行役員が、それぞれの専門性を高めながら連動することで迅速に意思決定を行い、SOMPOのパーパス実現に向けて機動的にグループ戦略を遂行しています。

また、事業のさらなるトランスフォーメーションを推し進め、持続的に成長していくために、多様なバックグラウンド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仕組みとすべく、サクセッション・プランと役員報酬制度を設計しています。



サクセッション・プラン (指名委員会) ▶ P.106

役員報酬制度 (報酬委員会) ▶ P.108



## Global Executive Committee (Global ExCo) の特長

### — SOMPOグループ最上位の執行会議体 —

Global ExCoは、当社グループを率いるグローバルトップが一堂に会して開催されます。

事業計画の進捗や経営課題への取組状況の把握だけでなく、将来予測や社会環境などをふまえたグループ成長戦略など、グループCEOの諮問機関として、重要なテーマを集中議論する会議体です。

最大の特長は、本会の設置時から掲げる「虚心坦懐」「グループベスト」「事実に基づく」という3つの心構えに支えられた一体感とスピード感です。会議では、事業オーナー、グルー

プCxOという、異なるミッションを持ち、国籍も異なる多様性に富んだメンバーが忌憚なく意見を述べ合い、ときに新たな気付きやグッドクラッシュの効果を生みながら、未来志向で議論を展開します。そして、合意した事項や認識された課題などは閉会前に再度全員で確認し、メンバーそれぞれが、自身のフィールドに持ち帰り速やかに着実に次のアクションにつなげていきます。こうした意思決定のあり方や能動的なトップダウンの仕掛けなどの仕組みは、現在の「SOMPOらしさ」を体現するものの1つと言えます。

#### 3つの心構え

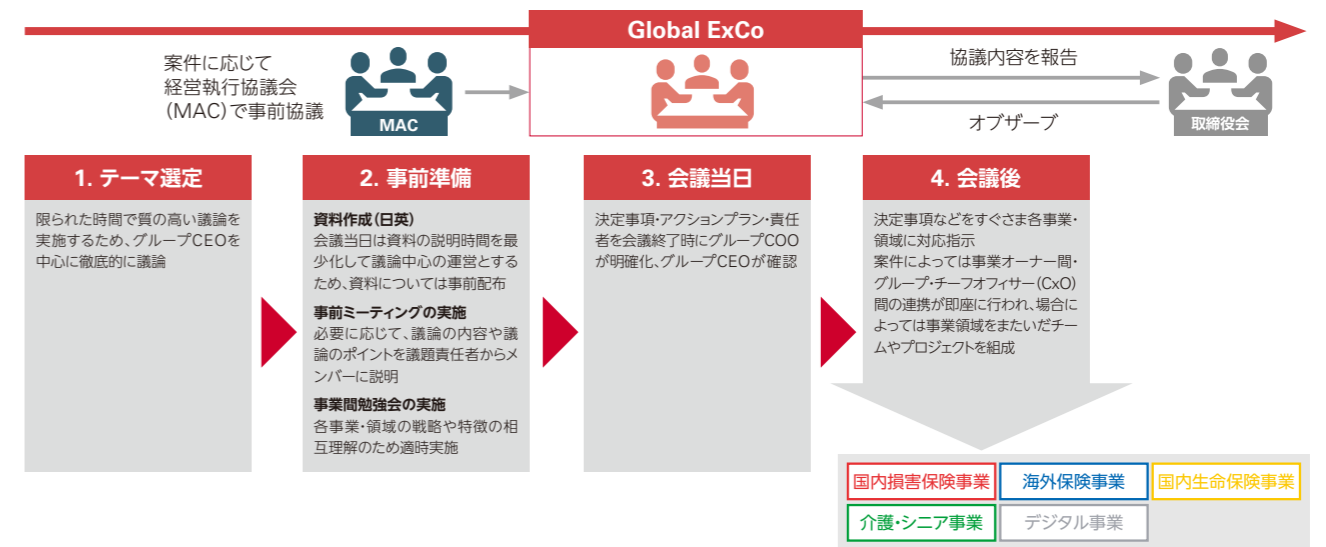
<b>虚心坦懐</b>	事業や各領域の課題を率直に披露し、課題解決に向けて議論する。予定調和は避け、時には悪魔の代弁者 (Devil's Advocate) となり、グッドクラッシュによる深い議論を行う。
<b>グループベスト</b>	グループの執行の最高位の会議体として、グループ全体を俯瞰した観点で議論する。自身の事業・領域だけを考えた議論を控え、グループ全体の成果の最大化を目指す。
<b>事実に基づく</b>	定量的な情報、客観的な事実(投資家など第三者の定性情報も含む)にこだわって議論する。

#### Global ExCoの構成

<b>議長</b>	グループCEO
<b>メンバー</b>	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、グループ・チーフオフィサー (CxO)

※ Global ExCoでの議論の内容は取締役会に毎回報告するとともに、会議当日は取締役のオブザーブ参加も可能とするなど、執行側からの積極的な情報共有によるガバナンスの透明性向上を企図した運営を行っています。

#### Global ExCoを中心とした会議体運営



Global ExCoは、年間5〜6回のペースで開催しています。限られた時間内に必要な議論が行えるよう、アジェンダは事前に吟味して、論点を明確にし、議論には全員参加の姿勢で臨むことが求められます。

2022年度は、現中期経営計画(2021年度〜2023年度)の目標達成に向けた既存事業の取組状況、コングロマリット・プレミアム創出に向けた施策、リアルデータプラットフォーム (RDP) 戦略、さらなる成長に向けた国内・海外の投資案件

などについて議論を行いました。また、経営環境の急激な変化や人口動態の変化などをふまえた、中・長期的なグループの経営戦略について議論しています。

2023年度は、中・長期的に目指す姿に向けた最適な経営戦略の選択、実現に資するグループの資源配賦のあり方、ステークホルダーとのコミュニケーション強化、企業価値向上などのテーマを議論していく予定です。

#### Global ExCoで議論された主要テーマ

- グループの経営戦略・事業計画
- パーパス経営
- SOMPOの企業価値向上
- RDP戦略/デジタル戦略
- コングロマリット・プレミアムの創出
- 成長戦略(国内・海外投資案件など)
- ステークホルダーとのコミュニケーション強化
- 資本配賦方針/株主還元方針

## 取締役会の特長

### 取締役会の機能・役割について

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、監督機能を発揮することを目的としています。

監督の実効性が確保されるよう社外取締役が多数を占め

る構成とし、かつ十分な多様性が発揮されるようジェンダーや国際性などを考慮するとともに、会社経営者、学識者および法曹・財務・会計に関する専門的知見を有するメンバーを選任することで、高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

### 取締役会の実効性を確保・向上するための取組み

#### 取締役会の監督機能発揮による好循環サイクル



取締役会の実効性確保・向上について、取締役会議長をはじめ全取締役がその必要性を強く認識しており、以下の具体的な取組みによって、1年を通じて、絶えず経営状況に関する適時適切な情報共有をもとに取締役会での議論を行い、意見を活用していくサイクルを確立しています。

#### ① 取締役会の事前説明会の実施・活用

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、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。

事前説明会と取締役会を一体的に運営することで、効率的かつ充実した議論がなされ、社外取締役の見識や視点が取締役会に直接的に反映される仕組みとして確保されています。

#### ② 取締役会の監督機能の発揮に向けた取組み

取締役会と執行部門の間に距離感を生ませず、十分な意思疎通が保たれるよう、取締役が執行状況を把握するための情報連携を強化するなど、監督機能の発揮に資する取組みも意欲的に行っています。

#### 具体的な取組み

- 取締役会において事業オーナーとグループ・チーフオフィサーが一堂に会して行う業務執行報告
- Global Executive Committeeおよび経営執行協議会 (Managerial Administrative Committee) への取締役のオブザーブ参加やその他会議体へのアクセス
- 取締役会付議事項に限定することなく、執行のタイムリーな情報を社外取締役に報告する情報共有会の開催
- 執行情報に関するフリーディスカッションの開催
- 社外取締役と代表執行役の意見交換 など

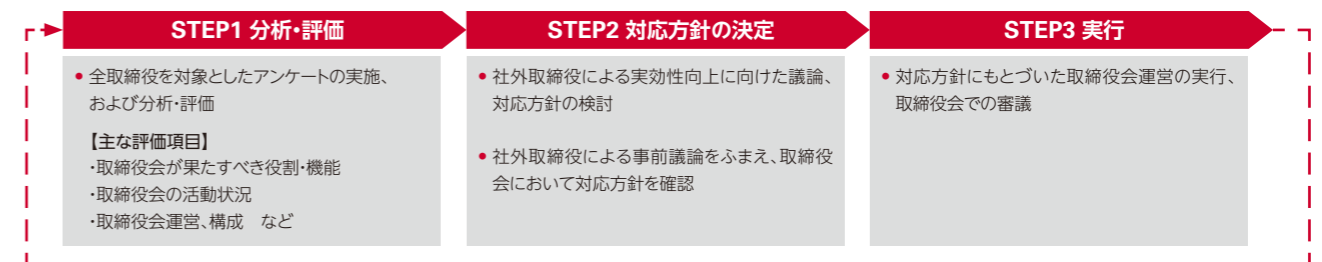
## 取締役会の実効性評価

### 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として、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施し、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ています。取締役の意見を積極的に採り入れ、

抽出された課題やさらなる進化に向けた対応方針を確認し、取締役会の機能発揮に資する具体的な取組みの実行を通じたPDCAサイクルにより、取締役会の機能向上、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

#### 取締役会実効性向上のためのPDCAサイクル



### 2022年度の評価結果と2023年度の取組み

2022年度の取組みへの主な評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会と一体運営している事前説明会については、活発な意見交換がなされており、極めて有用であると評価された。</li> <li>● 取締役会本会議での審議が以前より充実したとの評価がある一方、本会議では事前説明会に出席していなかった他の役員からの補足や視点があるとよとの意見、本会議で議論すべき点をさらに明確にしていくべきとの意見がなされた。</li> <li>● 前年度に拡充したフリーディスカッションを引き続き実施し、執行部門による報告や取締役会による論議を重ねる取組みとともに、各事業の現場視察の実施は、執行状況の把握に資すると評価された。</li> <li>● ポストコロナにおけるリアルとオンラインの取締役会開催のバランス、ペーパーレスへの取組みなど、非常に効果的な運営がなされていると評価された。</li> <li>● 重要な将来テーマに関して十分な議論の時間を確保するため、今後さらにフリーディスカッションを活用することや、タイムリーな情報共有を継続することも必要との意見がなされた。</li> </ul>
2023年度の取組み	<p>継続的に、また新たに、当社の取締役が経営において議論を深めていく必要があると考えているテーマや、取締役会がさらなる機能発揮を果たしていくうえで有効である可能性がある取組みには次のようなものがあります。当社ではこれらを念頭に置きながら、引き続き実効性を高める取組みを実施していきます。</p> <p>&lt;経営において議論を深めていくべきと考えるテーマ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ ESG関連課題への対応方針</li> <li>・ 資本市場との建設的なコミュニケーションに関する方針</li> <li>・ DX/RDPによる新たな顧客価値創造</li> <li>・ 事業ポートフォリオ、事業間シナジーに関する方針</li> <li>・ パーパス経営の効果測定方針</li> <li>・ サイバーセキュリティ体制を含むリスク管理方針</li> </ul> <p>&lt;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&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 論点志向による重要性の高いテーマに特化した重点的な審議</li> <li>・ 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</li> <li>・ 現場視察を含む執行状況の把握に資する仕組みの確保</li> <li>・ 社外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</li> </ul>

指名委員会について



多様性に富んだ当社グループ役員ポートフォリオを構築し、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・トレパー・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。

SOMPOのパーパス、すなわち「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。

保険だけでなく、介護・シニア事業やデジタル事業など幅広い事業領域において、グローバルに事業展開する当社グループにとって、SOMPOのパーパスを実現するために重要なことは、当社グループ役員ポートフォリオの多様性を向上させることです。指名委員会においては、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、多様性を向上させる取組みを継続的に行っています。

2022年度においては、取締役会構成の改編(総数2名、社内取締役1名減員)を前提とした取締役候補者の選任、SOMPOインターナショナルTokyo Office長の選任などを実施しました。また、グループ全体の経営戦略をさらに効果的に実行することを目的として、主要グループ会社の役員選任において、指名委員会と各事業オーナーによる直接の意見交換の機会を設けています。

指名委員会における議論を通じて、多様性に富んだ当社グループ役員ポートフォリオを構築し、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

2022年度は合計10回の指名委員会を開催しました。2022年度の指名委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

項目	内容
サクセッション・プランの策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>グループCEOをはじめとするグループキーポスト計86ポストが対象です。</li> <li>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。</li> </ul>
取締役候補者の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役選任基準、および取締役会全体のポートフォリオのバランスを考慮し、定時株主総会に提案をする取締役候補者選任議案を決議しました。</li> </ul>
執行役、執行役員の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOMPOホールディングスの執行役、執行役員選任に関する取締役付議議案を決議しました。</li> </ul>
損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役会に勧告する、両社の取締役候補者選任議案を決議しました。</li> </ul>

監査委員会について



当社グループの幅広い事業領域への適切な監査を通じて、企業価値の向上に貢献し、ステークホルダーの期待に応えていきます。

社外取締役 監査委員会委員長  
柴田 美鈴

当社の監査委員会は、5名の監査委員のうち4名を社外監査委員で構成しています。社外監査委員を中心としたメンバーで構成された独立性・客観性の高い体制のもとで、監査委員間の情報共有・活発な意見交換、内部監査部との連携を通じ、ステークホルダーの利益を守ることを使命とした監査活動を行っています。

監査は、執行役等とのミーティングを中心にしていますが、2022年度は複数のグループ会社を視察し、現場職員からも直接話を聞くことにより業務実態のより深い理解に努め、実効性の高い監査に取り組みました。

当社は、2021年度よりスタートした中期経営計画において「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化するために、リアルデータを活用したソリューションの提供をはじめとする新たな

な取組みを強力に推進しており、その監査の範囲は広範にわたります。今年度は中期経営計画の最終年度となりますが、SOMPOのパーパス実現に向けたその取組みの妥当性について、多様な経歴を持つ監査委員それぞれの知見や専門性を活用し、幅広い事業領域を監査の目的に照らし実効的にかつ高い次元で監査することで、企業価値の向上に貢献できると考えています。

今後も監査委員会では、適時正確な情報収集と委員間の活発な協議を基礎として、執行部門との適切なコミュニケーションの向上および監査手法の効率化などに取組み、最善の監査の実施により、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

2022年度は合計13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、年度末に監査報告を行うとともに、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、部長とのミーティング、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。

2022年度の通年の監査活動における取組み・対応は以下のとおりです。

項目	内容
監査委員の担当制	前年度に引き続き、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定めています。メイン担当以外の監査委員も積極的に出席しており、監査後の委員会での意見交換も活発に行いました。
内部監査部との連携	内部監査部との連携を強化すべく、監査委員による役員とのミーティングや国内外グループ会社往査に内部監査部長が前年度に引き続き同席しています。上欄の監査後および内部監査結果をふまえたディスカッションなど、監査委員との間で充実した意見交換を展開しました。
会計監査人との連携	EY新日本有限責任監査法人と年間を通じたミーティング計画を策定し、コミュニケーションの頻度を高く保つとともに、海外保険事業をはじめ各事業につき会計監査人の視点での情報提供を求めるなど活発な意見交換を行い、相互の監査品質の向上に努めました。
監査活動における工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査委員会の開催、各種ミーティングの実施においては、対面、Web会議の使い分けにより、効率性を高めるとともに議論のための十分な時間を確保しました。</li> <li>複数のグループ会社を視察し、現場職員からも直接話を聞くことにより業務実態の深い理解に努めました。</li> </ul>

報酬委員会について



当社グループの役員報酬制度を、企業価値向上に資する、より高いインセンティブ効果を発揮する制度としていきます。

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。

役員報酬制度は、ガバナンス効果を発揮しながら、企業価値向上に資する、役員にとって真に効果のあるインセンティブとなるものであることが重要と考えています。この観点から、SOMPOホールディングスの役員報酬制度の改定の議論を行い、具体的には、①報酬水準の見直し、②固定報酬割合の引下げ(変動報酬割合の引上げ)、③業績連動報酬の戦略目標における、ブランド価値指標とエンゲージメント指標の評価指標化、④長期インセンティブ制度の改定(株式信託方式からファントムストック方式へ改定)を2023年4月付で

実施しました。これらの改定については、2024年度に主要グループ会社の役員報酬制度においても実施する予定です。

また、当社グループの役員報酬制度における重要なテーマは、グループCEOの報酬パッケージをどのようなものとし、その評価をいかに適切に行うかということです。2022年度は報酬委員会において、グループCEOの戦略目標の決定、報酬総額、固定報酬と業績連動報酬などの報酬の構成の決定、取組みの評価などについて、時間をかけた丁寧な議論を行い、決定しました。

当社グループの役員報酬制度を、企業価値向上に資する、より高いインセンティブ効果を発揮する制度とするべく、報酬委員会において検討していきます。

報酬委員会の活動実績

2022年度は合計11回の報酬委員会を開催しました。2022年度の報酬委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

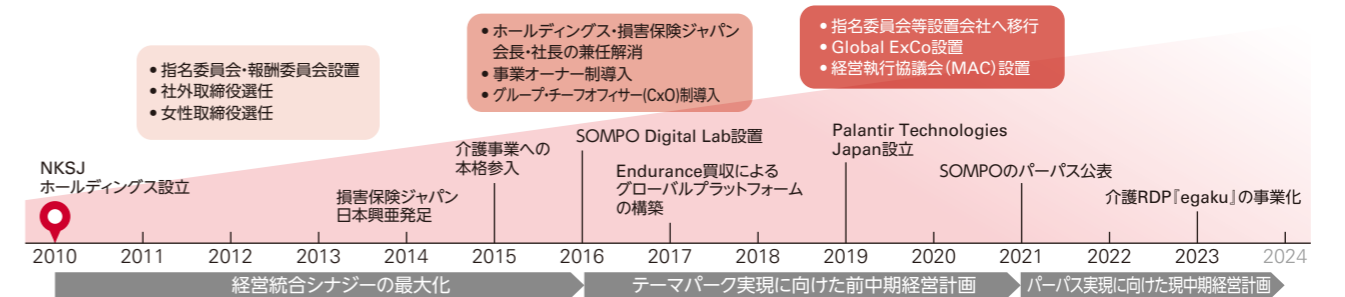
項目	内容
SOMPOホールディングスの役員報酬制度改定	・ SOMPOホールディングスの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を伴ったものとするべく議論を行い、2023年4月付にて以下の改定を実施しました。 ① 報酬水準の見直し ② 固定報酬割合の引下げ(変動報酬割合の引上げ) ③ 業績連動報酬の戦略目標において、ブランド価値指標とエンゲージメント指標を評価指標化 ④ 長期インセンティブ制度の改定(株式信託方式からファントムストック方式へ改定)
役員報酬における内外差異の取扱い方針	・ 役員報酬における国内外の水準の差異の取扱いについて、外部コンサルティング会社のアセスメントなどを用いて、各役員のエンプロイアビリティの検討を実施しました。 ・ 今後は、当社役員が当社グループ外におけるエンプロイアビリティを高め、より競争力のある役員ポートフォリオの形成に努めることを確認しました。
グループCEOの業績連動報酬	・ 2022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	・ グループCEOの2023年度の戦略目標(①事業ポートフォリオのトランスフォーメーション、②エンゲージメント、I&D、③SOMPOの企業価値向上)を承認しました。 ① SOMPOのパーパスの実現を目的として、SOMPOグループの事業ポートフォリオのトランスフォーメーションを推進し進める。 ② 「イノベーションの創出」および「社員の幸福度、やりがいの向上」を目的とするI&Dを加速し、多様な人材が互いを受け入れ、それぞれのMYパーパスを尊重し合い、個々の力を十分に発揮できる組織・企業文化を実現する。 ③ SOMPOのパーパスやRDP、サステナビリティ経営の推進をグローバルに発信することによりブランド価値を高め、広くステークホルダーのレコグニションを高めることにより企業価値を向上させる。 ・ 上記の戦略目標にもとづき2023年度の報酬基準額を決定しました。
執行役、執行役員の業績連動報酬	・ 2022年度の各執行役、執行役員の取組みを評価しました。 ・ 業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
執行役、執行役員の戦略目標と報酬基準額	・ 各執行役、執行役員の2023年度の戦略目標を承認し、その戦略目標にもとづき2023年度の報酬基準額を決定しました。

パーパス実現を主導し支え続けるガバナンス

2010年に持株会社として設立された当社は、人口減少、高齢化、低水準の経済成長に直面する日本を主要なマーケットとするグループとして、この先いかに持続的な成長を実現するかという課題に、「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目指す」という答えを出しました。2021年にはSOMPOのパーパスとして「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健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」ことを掲げ、社会に提供していく価値を明確化しました。

グループが進むべき方向を明確に示し、その実現に向けてトランスフォーメーションを主導し、積み重ねてきたのがSOMPOのガバナンスです。



遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制

傘下の損害保険事業会社の合併(2014年)以降、当社は、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向け、介護事業への本格参入(2015年)、SOMPO Digital Lab設立(2016年)、Enduranceの買収によるグローバルプラットフォームの構築(2017年)などの経営基盤づくりを進めてきました。

現在のSOMPOの骨格を形作るこれらのトランスフォーメーションを可能としたのが、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制によるマトリクス型のガバナンス

です。事業オーナーには事業の最高責任者として大幅な権限を付与し、事業の方針決定、事業計画の遂行などを通じてグループの成長・拡大を牽引する役割を与える一方、それぞれの領域で高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー(CxO)に影響力を横断的に発揮できる権限を与えることで遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制を構築し、テーマパーク構築に向けたトランスフォーメーションを進めてきました。

パーパス実現に向けたさらなるトランスフォーメーションの加速

このようにして築いてきた経営基盤の上で、トランスフォーメーションをさらに加速させるべく、2019年には指名委員会等設置会社への移行と「Global ExCo」からなる体制変更を実施しました。このガバナンス改革では、経営の監督と業務執行を分離し執行に大幅な権限委譲を行うことで、専門的な知見を持つ社外取締役が監督および重要な経営方針の決定に注力できる効果的な監督・執行体制を実現しました。

そして執行においては、最高位の会議体Global ExCoを設置しました。Global ExCoでは、国籍やバックグラウンドが異なる役員が、真にダイバーシファイされた視点でグループの重要課題を議論し、ベストプラクティスを共有し合い、保険だけで

はない世界中の情報に触れながら意思決定する。それがパーパス実現に向けたSOMPOのトランスフォーメーションを押し進める原動力となっています。

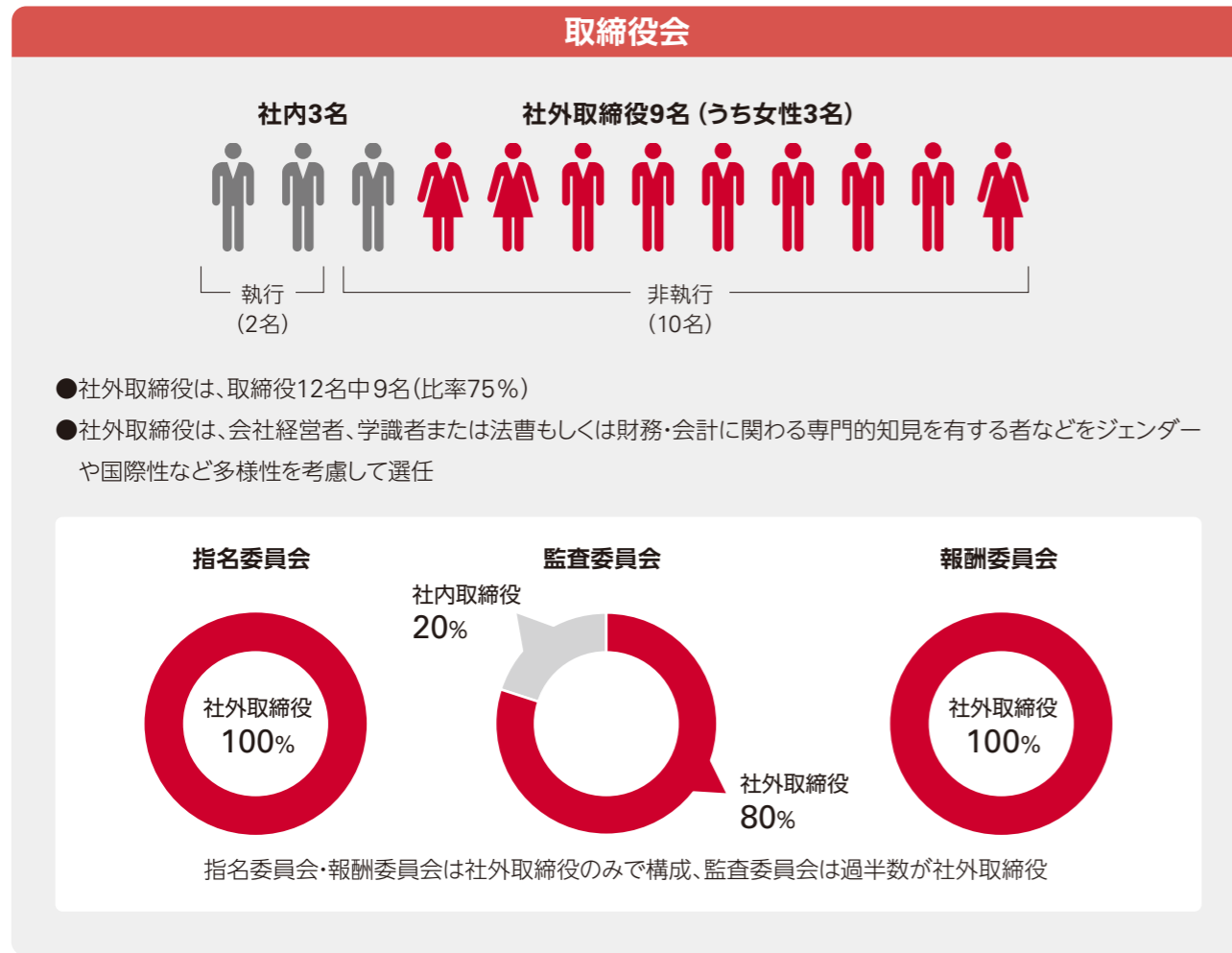
このガバナンスが、グループの成長と収益の基盤となるグローバルプラットフォーム(損害保険)や介護リアルデータプラットフォーム「egaku」につながるパランティアとの新会社設立など、SOMPOのトランスフォーメーションを主導し支えてきました。

SOMPOのパーパス実現は長きにわたるジャーニーです。これからも生きてガバナンスを土台に、その実現に向けたトランスフォーメーションは続いていきます。

監督体制

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、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3つの法定委員会では、いずれも社外取締役が委員長を務め、より高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。



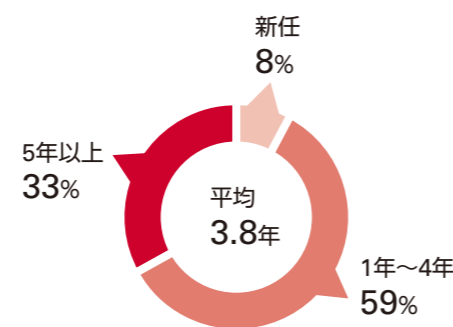
取締役のダイバーシティ

12名中女性が3名、男性が9名(うち、外国人1名)



取締役の在任年数

取締役の平均在任年数(監査役であった期間を含む)は、3.8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。



執行体制

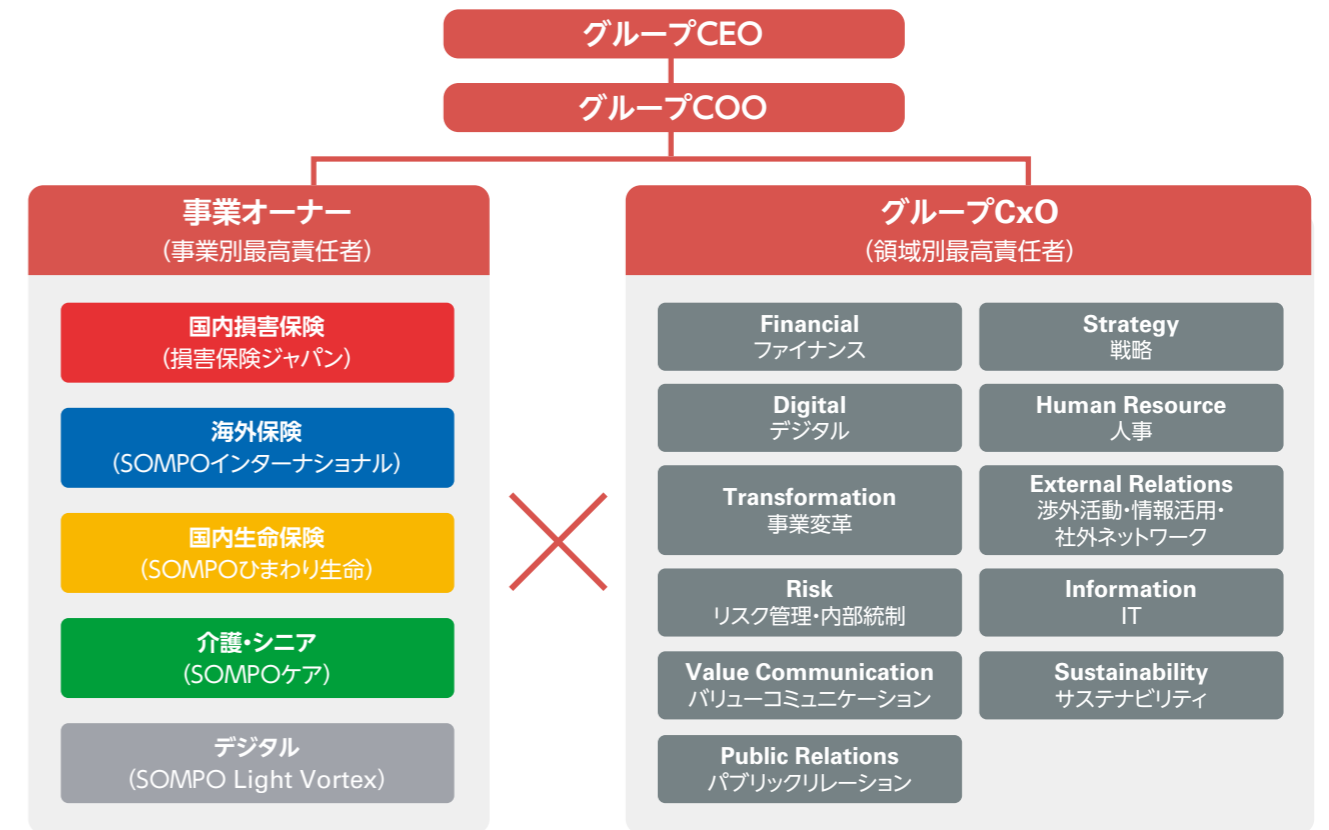
当社は、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制という2つの仕組みを掛け合わせたマトリクス型の執行体制を採用し、変化の激しい時代においても、敏捷かつ柔軟な意思決定と業務遂行を実現しています。

事業オーナー制

事業オーナーが各事業の経営トップの立場で事業の方針を定め、事業計画の遂行や経営の質を高めることでグループの成長・拡大を牽引する仕組みです。

グループ・チーフオフィサー(CxO)制

各領域において高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー(CxO)がパーパスの実現および企業価値向上に向けて、必要な影響力を横断的に発揮することのできる仕組みです。



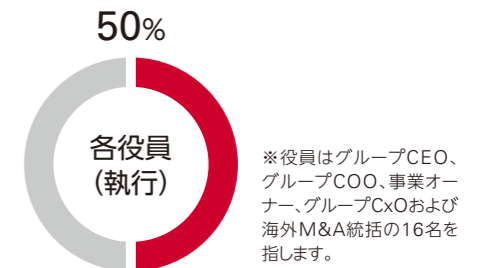
※括弧内は各事業の主要会社を記載しています。



多様なバックグラウンドを持つ役員

多様なバックグラウンドを持つ役員がそれぞれのミッションを念頭に、議論し合い、質の高い意思決定を行うことを通じて、グループのトランスフォーメーションを実現していきます。そのために、サクセッション・プランの策定や役員選任にあたっては、人材ポートフォリオの多様性を重視しています。

当社グループ以外の経歴を持つ役員 8名



## 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進するSOMPO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

グループ全体、および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もとづき、グループCEO、グループCOO、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86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

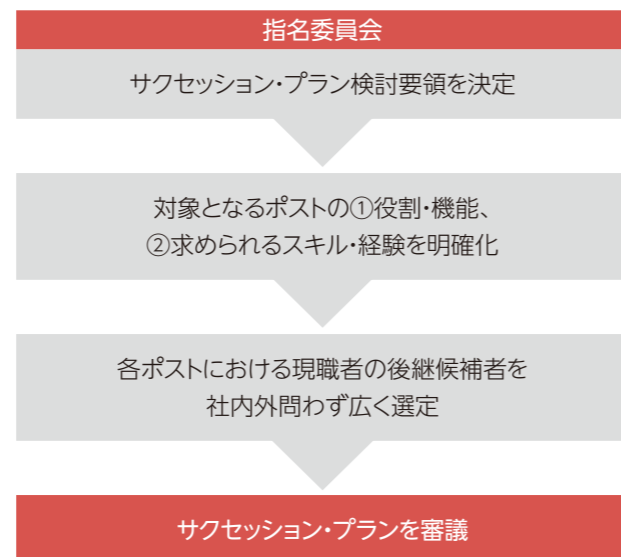
5年以内に該当ポストを担う人材	N(Next)人材
5～10年後に該当ポストを担う人材	F(Future)人材

#### 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6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50%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したがって策定されます。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、それにもとづいて、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もとづき、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SOMPO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を、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、次の役員選任方針に則り、取締役については指名委員会が選定した候補者を株主総会において決定し、執行役・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

当社は子会社等を監督・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などにもと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」にもと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、学識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、次に掲げる事項にもと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. 資本的關係: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・プランにもと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、パーパスにもとづき変革を実現できること。
- 変革を牽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、社外取締役に對して「統合レポート」「有価証券報告書」「IR説明会資料」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、以下の基本理念にもとづき、社外取締役を委員長とする報酬委員会に

おいて、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

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

役員報酬に関わる基本理念(グループ共通)

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

1. 当社の役員報酬制度

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)」の思想にもとづき、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・グレード(ポストによる格付)にもとづ

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などを考慮したうえで、報酬水準を個別に設定しています。

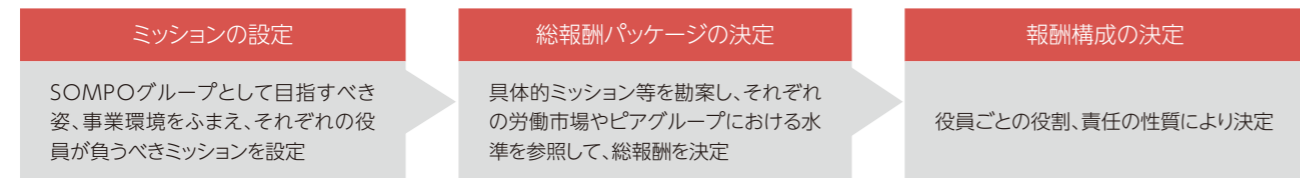
トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組み、会社業績に連動した役員報酬制度



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標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もとづき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

そのため、従来型の役位別の報酬テーブルにもと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

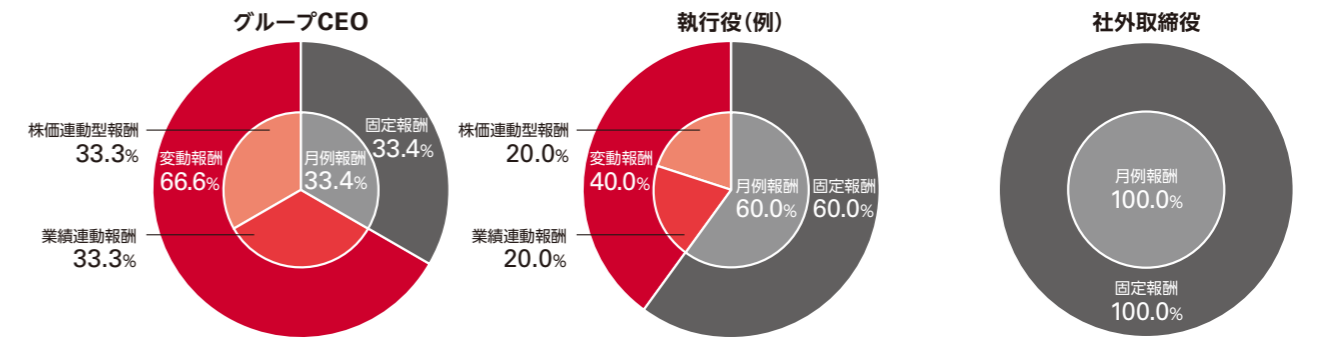
役員報酬は、各役員の役割や職責にもとづいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期

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「株価連動型報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

当社役員報酬制度の概観

	報酬要素	構成割合		内容
		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"> <li>役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別的に決定</li> <li>月例で支払う現金報酬</li> </ul>
変動報酬	業績連動報酬	33.3%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定</li> <li>各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価</li> <li>年度終了後の6月に現金で支給</li> </ul>
	株価連動型報酬	33.3%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主との価値共有とグループの中長期成長を促進するため、株価に応じて支給額を決定</li> <li>ユニット付与から一定期間が経過した後に退任時までの任意の時期および退任時に現金で支給</li> </ul>
	小計	66.6%	30~50%	
合計		100%	100%	

役職別 報酬構成比率の例



c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

① 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・グレードにもと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もと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。

② 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。

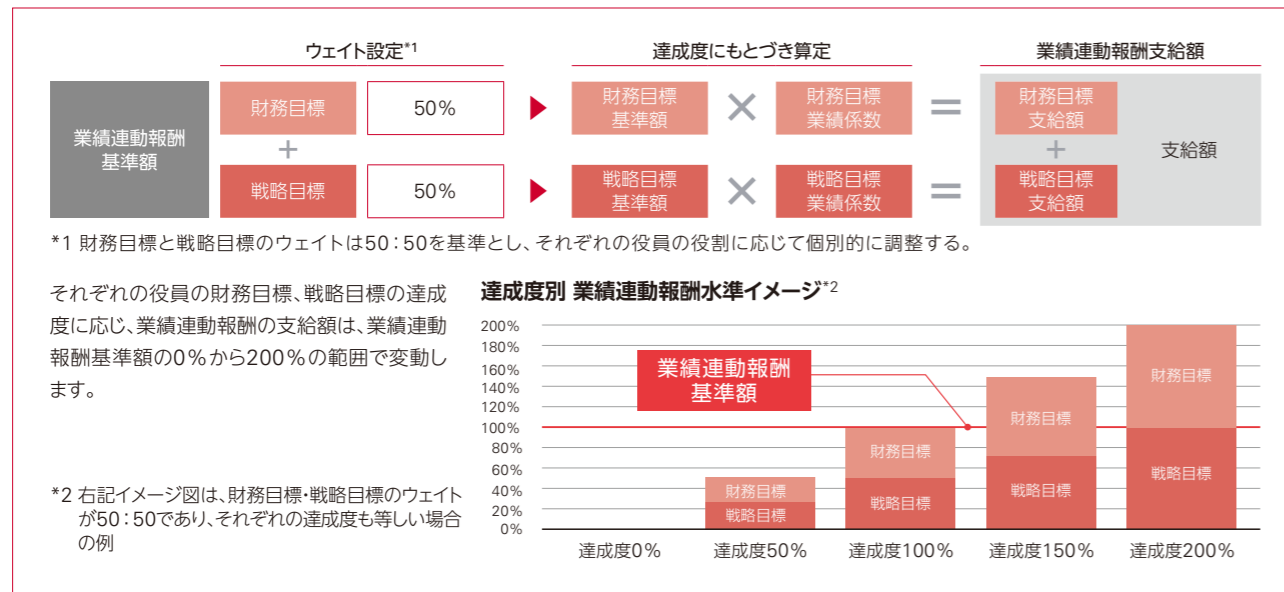
なお、当社では業績連動報酬制度について、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、各役員のミッション

に応じて設定した戦略目標の達成度合いにもとづき適用する係数の変動幅を「0%~200%」としています。

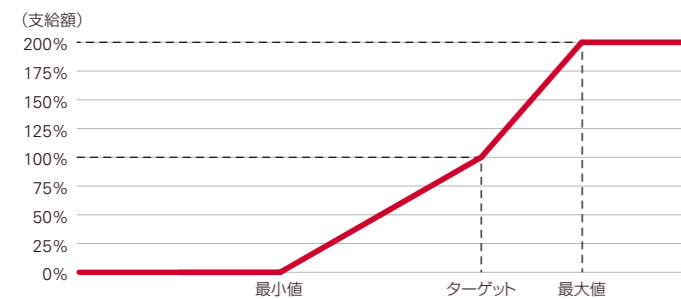
- 業績連動報酬は、業績連動報酬基準額に単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROE等とし、指標の目標額(事業計画値)に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの役員のミッションに応じてグループCEOまたは事業オーナー等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。
- 戦略目標に適用する業績指標には、未実現財務価値指標に関する必須項目として、全役員にエンゲージメント指標を、また、一部の役員にブランド価値指標を設定しています。



役員報酬制度



財務目標



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%
期待どおりの成果	100%
期待された成果をあげられなかった場合	75%
	50%
	25%
	0%

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

担当事業	財務指標 (2023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	修正利益 当期純利益
海外保険事業	修正利益
国内生命保険事業	修正利益 修正EV増加額
介護・シニア事業	修正利益
デジタル事業	修正利益 売上高

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。

- ※1 国内損害保険事業の当期純利益は、損害保険ジャパン株式会社単体の数値です。
- ※2 介護・シニア事業のうちSOMPOケア社長に対して適用する財務指標は、SOMPOケア単体の修正利益です。
- ※3 デジタル事業の修正利益および売上高は、Palantir Technologies Japan単体の数値です。

③ 株価連動型報酬

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。当社グループの役員の報酬と株式価値の連動性を維持しつつ、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および人材のリテンションをさらに高めることを目的として、従前の業績連動型株式報酬制度を廃止し、2023年4月1日付けで株価連動型報酬(ファントムストック。以下「PS」といいます。)制度を導入いたしました。

当該報酬は、現物株式と同じ経済的価値を提供するPSを役員に支給するものであり、概要は次のとおりです。

- 各役員のミッションの大きさに応じた株価連動型報酬基準額に、前年度の戦略目標評価係数を乗じ、当社株価で除した付与ユニット数を決定します。

$$\left[ \text{株価連動型報酬基準額} \times \text{付与前年度における戦略目標評価係数} \right] \div \text{付与日における当社株価(終値)} = \text{付与されるユニット数}$$

- 付与されたユニットは、付与日から3年後の事業年度末に権利確定し、権利確定したユニットはPS①およびPS②に区分されます。なお、権利確定前に自己都合により退任した場合は権利確定の対象外となります。
- PS①およびPS②は50%ずつに区分され、内容はそれぞれ以下のとおりです。
  - PS①: 権利確定後、退任時までの任意の時期にその時点の当社株価に応じた金額および累計配当相当額を現金で支給します。
  - PS②: 退任時に所定の方法に基づき算出した当社株価に応じた金額および累計配当相当額を現金で支給します。

- 支給する金額は以下のとおり決定します。

任意の時期におけるPS①の権利行使にもとづく支給

$$\left[ \text{役員が指定するPS①の数} \times \text{役員が受給する意思表示を行った日における当社株価(終値)} \right] + \text{累計配当相当額}$$

退任日におけるPS①およびPS②の権利行使にもとづく支給

$$\left[ \text{退任日まで権利行使していないPS①およびPS②の数} \times \text{退任時の当社株価(所定の方法にもとづき算出)} \right] + \text{累計配当相当額}$$

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(2022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	
取締役(社外取締役を除く)	78	73	—	2	2	5
社外取締役	187	187	—	—	—	10
執行役	1,725	779	—	642	302	19
合計	1,990	1,040	—	645	305	31

- ※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、2021年3月31日をもって辞任した執行役1名分、2022年3月31日をもって辞任した執行役6名分および2022年6月27日開催の第12回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名分が含まれています。
- ※2 執行役を兼務する取締役2名および2022年3月31日まで執行役を兼務した取締役1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もとづく報酬および当事業年度の業績にもと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、「役員報酬決定方針」改定前の「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もとづく、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(2022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総額(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
櫻田 謙悟	477	取締役	SOMPOホールディングス株式会社	6	—	2	1
				127	—	209	130
				—	—	—	—
奥村 幹夫	308	取締役	SOMPOホールディングス株式会社	4	—	—	1
				99	—	127	75
				—	—	—	—
ジェイムス・シェイ (James Shea)	721	取締役	SOMPOホールディングス株式会社	267	—	—	—
				160	—	293	—
ジョン・チャーマン (John R. Charman)	915	取締役	SOMPOホールディングス株式会社	—	—	278	—
				—	—	636	—

- ※1 業績連動報酬については、当事業年度に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 役員に外資建てで支払われる報酬については、円換算した額を表示しています。
- ※3 ジェイムス・シェイ氏は、2023年3月31日付で当社の執行役を辞任し、同年4月1日付で執行役員に就任しています。
- ※4 ジョン・チャーマン氏は、2022年3月31日をもって執行役を辞任しています。

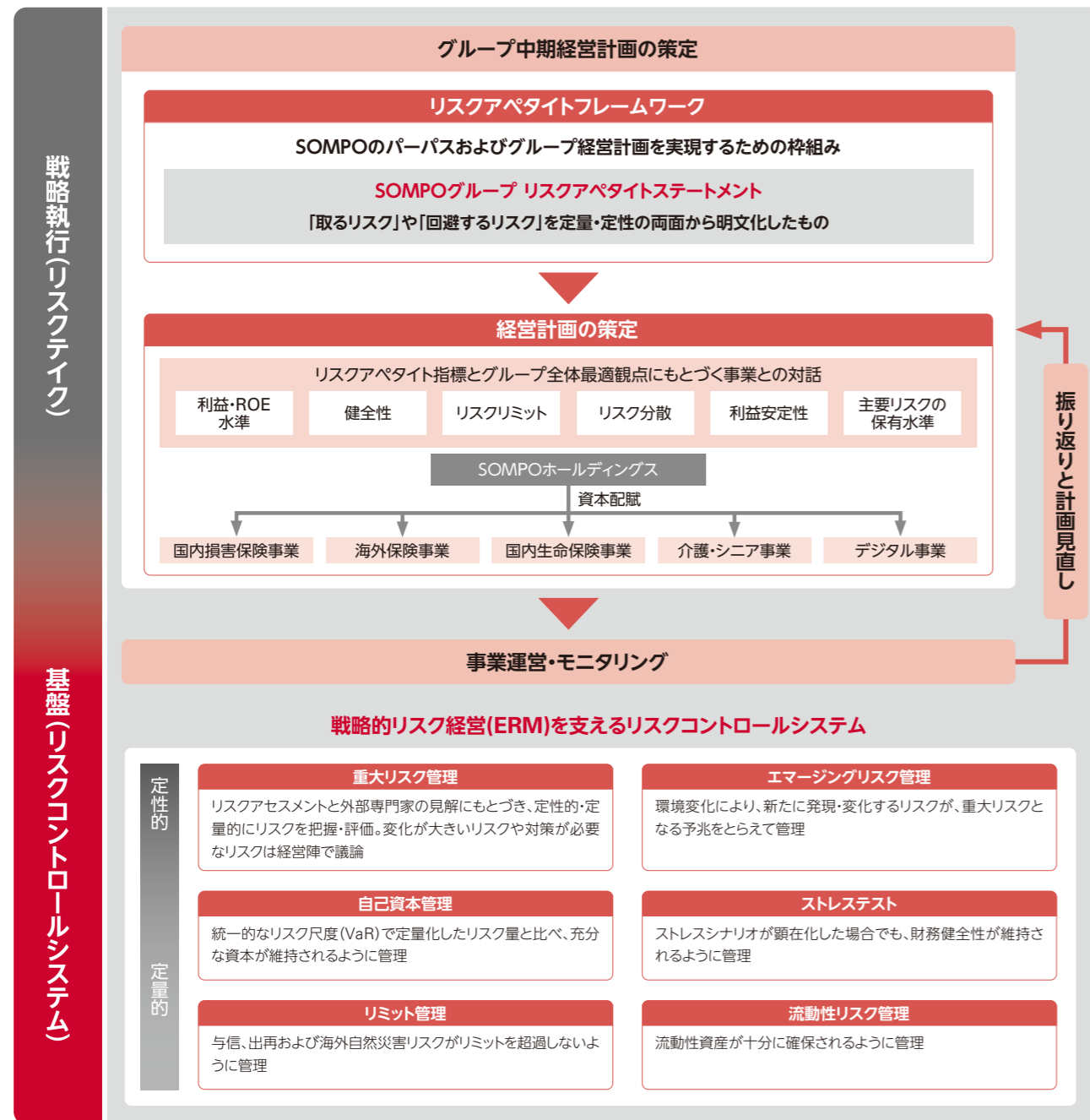
## 戦略的リスク経営(ERM)

### “経営の羅針盤”としての戦略的リスク経営(ERM)

気候変動による自然災害の激甚化・頻発化、地政学リスクの高まり、サイバー攻撃の脅威やAIなどのデジタル技術の急速な進展など、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の取り組みを進めるとともに「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の向上に取り組んでいます。その実現を支えるリスク管理の枠組みであ

る戦略的リスク経営(ERM)は、“経営の羅針盤”として、①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)し、②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)し、③グループが取るべき航路を提示(最適な事業ポートフォリオの提示)することで、損失を未然に回避するだけでなく、新規事業投資などの機会損失を低減させることで、当社グループを最適な方向に導く機能を発揮しています。

### SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)の全体像



### 2つのレジリエンスの追求

2019年からの新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、企業にオペレーションの中断・分断に対するレジリエンスの重要性を教訓として残しました。その後も、地政学的分断が加速し、新たな技術によりサイバー攻撃が高度化するなか、戦略的リスク経営(ERM)には、リスク・ポートフォリオとオペレーションの2つの側面からの「レジリエンス」が求められています。

1つ目は「レジリエントなポートフォリオの構築」であり、急速に変化する社内外の情勢をふまえて、健全性、収益性、資本

効率などの影響を定量化して示すことで、取るべきリスク・回避すべきリスクを継続的に見直すための経営議論をサポートしています。

そして2つ目は「レジリエントなオペレーションの確立」であり、多様化・複雑化するリスクが当社グループに与える影響を可視化するとともに、リスクが発現した際にも事業やサービスが継続的に提供できるオペレーションを確立します。

ERMは、これら2つのレジリエンスを追求することで、グループの持続的成長の実現に貢献していきます。

### SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)

当社グループのERMには、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ための経営管理フレームワークとしてリスクテイクに係わる「リスクアペタイトフレームワーク」と経営基盤の安定に資する「リスクコントロールシステム」の2つの側面があります。

#### 1. リスクアペタイトフレームワーク

リスクテイクの側面では、当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント」として明文化しています。当社は、リスクアペタイト指標とグループ全体最適観点にもとづいて各事業と対話したうえでグループ経営計画を策定し、各事業に資本配賦をおこなっています。

詳細は当社公式WEBサイトをご覧ください。  
(<https://www.sompo-hd.com/company/risk/>)

#### 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なリスクと機会を的確かつ網羅的に特定、分析、評価するため

に、リスクコントロールシステムを活用しています。

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、リスクアセスメントや専門家などの見解にもとづき事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価しています。重大リスクが当社に及ぼす影響を具体的なシナリオで想定し、その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)を定性・定量の両面から評価し、対策の十分性について議論しています。

また、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。

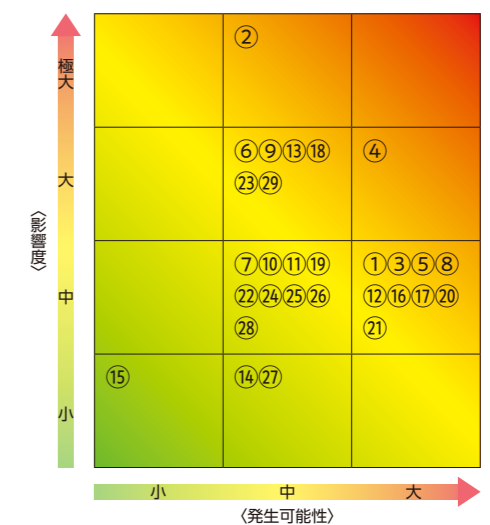
その他、「自己資本管理」、「ストレステスト」、「リミット管理」、「流動性リスク管理」を通じて、不測の損失の極小化と利益の安定を図っています。

詳細は当社公式WEBサイトをご覧ください。  
(<https://www.sompo-hd.com/ir/financial/risk/>)

#### 重大リスク一覧

分類	No.	重大リスク	分類	No.	重大リスク	
経営戦略 リスク	①	競争環境の悪化・転換	オペレーショナル リスクおよび コンプライアンス リスク	⑯	委託先管理の失敗	
	②	大規模景気後退		⑰	システム障害	
	③	地政学リスク		⑱	サイバーセキュリティ	
	④	パンデミック		⑲	労務リスク	
	⑤	税制・規制の変更		⑳	顧客情報漏えい (サイバー攻撃を除く)	
	⑥	ガバナンス不十分		㉑	不祥事・機密情報漏えい	
	⑦	新事業に係るリスクの見誤り		㉒	コンダクトリスク	
	⑧	システム戦略		㉓	国内巨大地震	
	⑨	気候変動リスク(物理的リスク・移行リスク)		㉔	国内巨大風水災	
	⑩	サステナビリティリスク		㉕	海外巨大自然災害	
財務・運用 リスク	⑪	風評リスク	事業固有 リスク	㉖	サイバー集積リスク	
	⑫	人材・人材力不足		㉗	介護事業環境の見誤り	
	⑬	市場の大幅悪化		㉘	介護事業における重大 不祥事件	
	⑭	投融資先、出再先の破綻		その他リスク	㉙	事業中断リスク
	⑮	大規模災害時の資金繰り				

#### 重大リスクのヒートマップ

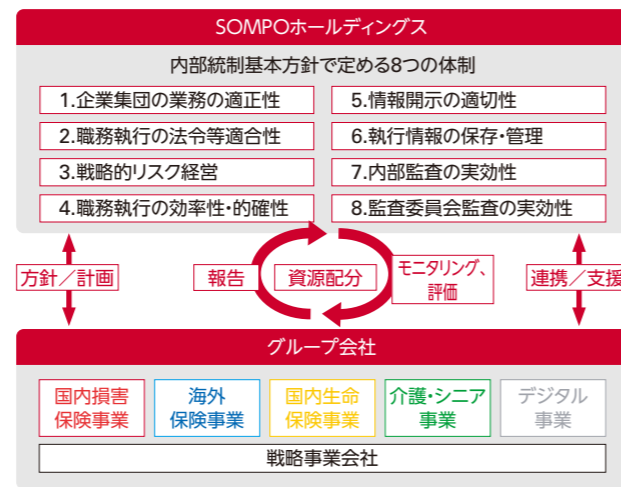


## コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

取締役会は、当社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基盤として「内部統制基本方針」（詳細は<https://www.sompo-hd.com/company/governance/policy/>を参照）に8つの体制を定めています。

また、グループの統制を実効的かつ効率的に機能させるために、グループ各社と経営管理契約などを締結して各社の状況を適切に把握・検証し、グループレベルで継続的に内部統制システムの充実・強化に取り組んでいます。

<SOMPOグループの内部統制システム>



## コンプライアンスへの取り組み

当社は「グループ コンプライアンス基本方針」をはじめとする各種方針や行動規範を定め、当社グループ内のコンプライアンス態勢整備と役員への周知徹底を図っています。また、コンプライアンスを単に法令遵守ととらえるのではなく、健全な社会的存在である企業として、社員一人ひとりが、主体的・自律的に企業倫理や社会規範にのっとって行動することができる文化醸成に努めています。

当社はグループ各社と連携し、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、当社グループの戦略と外部環境などをふまえたコンプライアンス態勢の進化にも取り組んでいます。例えば、データ保護に関する世間の意識の高まりなどをふまえ、変化するプライバシーリスクへの対応の取組みや、潜在的なコンダクトリスクの洗い出しなど、予兆把握の向上にも取り組んでいます。

また、問題事象を早期に発見する重要な仕組みである内部通報・相談制度においては、通報・相談者保護の強化を推進し、守秘義務の徹底のほか、各国の関係法令にもとづいた態勢

を整備しています。

これにより、職場での解決が難しい問題が発生した場合は、速やかに利用できる内部通報・相談態勢を整えています。

なお、2022年度の内部通報・相談件数は261件で、利用者が安心して相談できるように制度の活性化に取り組んでいます。

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などへ事業領域を拡大し、また協業や新たなテクノロジー、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。そのために、当社および各社の会議体への相互参加や各事業のコンプライアンス部門のトップを集めたチーフコンプライアンスオフィサー会議を開催し、各事業の好取組事例の共有や課題に対する意見交換を行うなど、当社グループの実態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等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

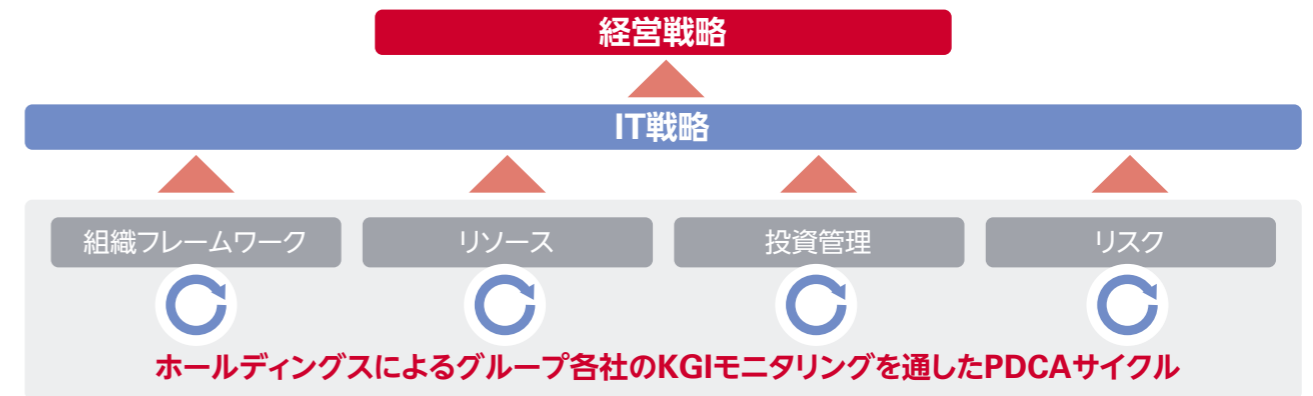
ルダーの期待に応えられるよう取り組んでいます。

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、外部評価機関による検証も含め内部監査の品質評価を実施し、各社における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構築と運用にあたり、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おり、グループ各社のKGIモニタリングに

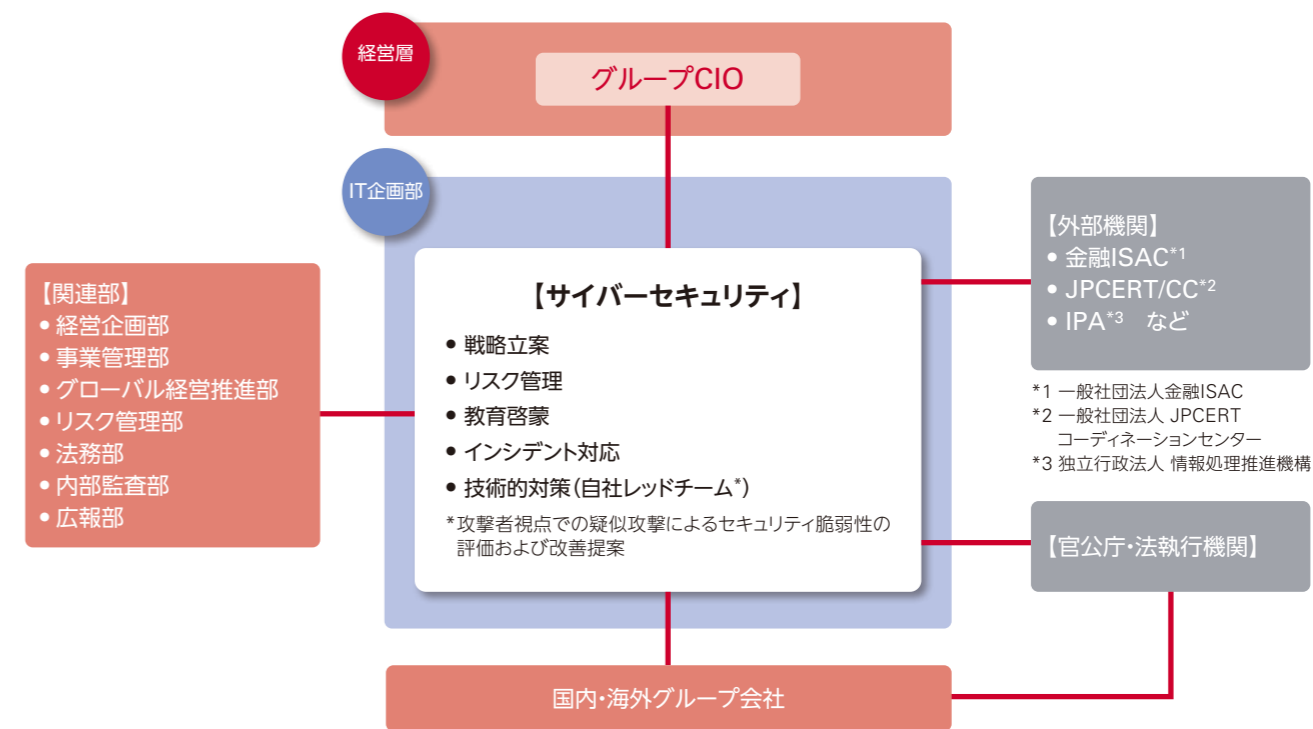
よるPDCAサイクルを通して改善活動を繰り返しながら、ITプロセスの最適化を行い、グループ全体の経営戦略とIT戦略を支えています。



## サイバーリスク対応

当社ではサイバーセキュリティへの取組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、「グループサイバーセキュリティ基本方針」を定め、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。当社IT企画部内にはサイバーセキュリティの専門チームを組成し、サイバーセキュリティ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むとともに、

平時・有事ともにグループ各社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高めています。当社は、サイバーセキュリティを重要課題として認識するとともに、セキュリティを事業戦略と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。

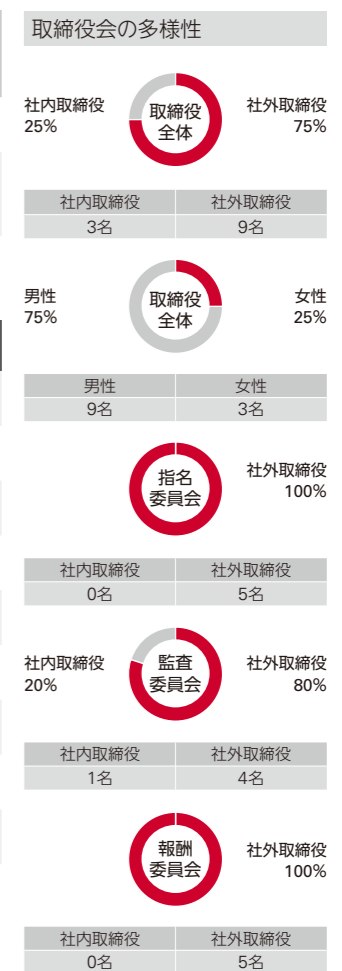


取締役紹介



櫻田 謙悟    奥村 幹夫    スコット・トレバー・デイヴィス    東 和浩    遠藤 功    名和 高司    山田 メユミ    柴田 美鈴    伊藤 久美    和賀 昌之    梶川 融    笠井 聡

氏名	櫻田 謙悟	奥村 幹夫	スコット・トレバー・デイヴィス	東 和浩	遠藤 功	名和 高司	山田 メユミ	柴田 美鈴	伊藤 久美	和賀 昌之	梶川 融	笠井 聡
再任/新任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	新任	再任
役職	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	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	取締役
			指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	監査委員	監査委員	監査委員	監査委員	監査委員
取締役に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もとづいて、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、各取締役に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。

役員一覧

(2023年7月1日現在)

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(2022年度)  
取締役会14回のうち14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年から2023年まで公益社団法人経済同友会代表幹事を歴任。2022年4月から現職(グループCEO 取締役 代表執行役会長)。



取締役  
おくむら みきよ  
奥村 幹夫  
(1965年11月23日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会11回のうち11回出席

**略歴**  
1989年4月安田火災海上保険株式会社入社。  
国内損害保険事業、海外保険事業、介護・シニア事業の各事業の経営に参画した実績を持ち、2019年に当社グループCSO(Chief Strategy Officer)に就任し、現在はグループCOO(Chief Operating Officer)としてグループ経営全般を統括。2022年6月から現職(グループCOO 取締役 代表執行役社長)。

取締役



取締役(社外取締役)  
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(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会2回のうち2回出席/監査委員会10回のうち9回出席/報酬委員会2回のうち2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)  
株式会社パイロットコーポレーション取締役(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の観点からガバナンス、ダイバーシティ&インクルージョンについて貴重な助言を行う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  
やまだ  
山田 メコム  
(1972年8月30日生)  
※山田メコム氏の戸籍上の氏名は山田芽由美です。

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10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**  
株式会社アイスタイル取締役  
セイノーホールディングス株式会社取締役(社外取締役)  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役(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もち、総務省や経済産業省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、ダイバーシティ&インクルージョンに関する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)  
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(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10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教授  
株式会社ブリヂストン取締役(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**  
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ESGおよび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)  
指名委員会委員・  
報酬委員会委員  
えんどう いさよ  
遠藤 功  
(1956年5月8日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/監査委員会13回のうち12回出席

**重要な兼職の状況**  
株式会社ネクステージ取締役(社外取締役)  
TANAKA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**  
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)  
監査委員会委員  
いとう くみ  
伊藤 久美  
(1964年12月20日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/監査委員会13回のうち13回出席

**重要な兼職の状況**  
オフィスKITO合同会社代表社員  
株式会社True Data取締役(社外取締役)  
富士古河E&C株式会社取締役(社外取締役)  
株式会社良品計画取締役(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等の経験に加え、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、ダイバーシティ&インクルージョンに関する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  
わが まさゆき  
和賀 昌之  
(1958年4月10日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会11回のうち11回出席/指名委員会8回のうち8回出席/報酬委員会9回のうち9回出席

**重要な兼職の状況**  
なし

**選任理由など**  
三菱ケミカル株式会社社の国内外における各事業部門、本社部門の要職を歴任し、2018年に代表取締役社長に就任。グローバルな組織の経営経験、人事制度や企業文化の変革を牽引した経験を有し、これら大企業の経営トップとしての経験と実績により、当社の事業戦略やグローバル経営、トランスフォーメーション戦略に関する貴重な助言を行うことが期待できるため。2022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(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10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**  
大阪商工会議所副会頭  
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  
なみ 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(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10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**  
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)  
一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授  
三井住友信託銀行株式会社顧問  
京都先端科学大学経営学研究科経営管理専攻教授  
株式会社朝日新聞社監査役(社外監査役)

**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(社外取締役)  
監査委員会委員  
かじかわ とおる  
梶川 融  
(1951年9月24日生)

**新任**  
**重要な兼職の状況**  
太陽有限責任監査法人代表社員会長  
株式会社柿安本店監査役(社外監査役)  
キョクマン株式会社監査役(社外監査役)  
三菱鉛筆株式会社監査役(社外監査役)

**選任理由など**  
公認会計士としての専門的な見識と経験に加え、経営者としての豊富な経験を有している。多様な業種、規模の企業の監査、経営に対する助言を行った経験、および監査法人の経営者としての豊富な知見と経験により、とりわけコーポレートガバナンスなどにおいて貴重な助言を行うことが期待できるため。  
2023年6月から現職。



取締役  
監査委員会委員  
かさい さとし  
笠井 聡  
(1962年12月22日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会11回のうち11回出席/監査委員会10回のうち10回出席

**略歴**  
1985年4月安田火災海上保険株式会社入社。  
国内損害保険事業における企画・人事・システム部門の経験を持ち、2017年に当社グループCHRO(Chief Human Resource Officer)および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、2019年に当社介護・ヘルスケア事業オーナー、2022年4月に当社顧問に就任。2022年6月から現職。

役員一覧

(2023年8月1日現在)

執行役・執行役員



グループCEO  
(Group Chief Executive Officer)  
代表執行役会長  
さくらだ けんこ  
櫻田 謙悟  
(1956年2月11日生)



グループCOO  
(Group Chief Operating Officer)  
代表執行役社長  
おくむら みきお  
奥村 幹夫  
(1965年11月23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  
しらかわ けいち  
白川 儀一  
(1970年8月19日生)



海外保険事業オーナー  
執行役員  
(Sompo International Holdings Ltd.)  
Executive Chairman of the Board of  
Directors and Chief Executive Officer  
ジェイムス・シェイ  
(James Shea)  
(1965年11月18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CEO  
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  
えんどう けん  
遠藤 健  
(1954年3月3日生)



デジタル事業オーナー  
執行役専務  
(Palantir Technologies Japan株式会社 代表取締役CEO)  
(SOMPO Light Vortex株式会社 代表取締役会長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  
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  
(Group Chief Financial Officer)  
(Group 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CHRO  
(Group Chief Human Resource Officer)  
執行役専務  
はら しんいち  
原 伸一  
(1965年4月14日生)



グループCXO  
(Group Chief Transformation Officer)  
執行役専務  
わたなべ かずふみ  
渡部 一文  
(1963年1月23日生)



グループCERO  
(Group Chief External Relations Officer)  
執行役専務  
いしかわ こうじ  
石川 耕治  
(1968年12月22日生)

執行役・執行役員



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



グループCDO  
(Group 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)



執行役員専務  
(グローバル経営推進部長)  
ケネス・ライリー  
(Kenneth Reilly)  
(1973年8月29日生)



執行役員専務  
(アジア等新規事業(損害保険以外)統括)  
かわうち ゆうじ  
川内 雄次  
(1965年12月24日生)



執行役員専務  
(経営企画部長 兼 海外戦略室長)  
たじり かつゆき  
田尻 克至  
(1967年10月8日生)



執行役員専務  
(経営企画部特命部長)  
まき えみこ  
槇 絵美子  
(1965年6月29日生)



介護・シニア副事業オーナー  
執行役員  
くめ やすき  
久米 康樹  
(1972年1月14日生)



執行役員  
(SOMPOケア株式会社)  
代表取締役社長COO  
わしみ たかみつ  
鷺見 隆充  
(1972年9月19日生)



執行役員  
グループDeputy CFO  
(財務企画部長)  
やまぐち つとむ  
山口 力  
(1966年10月6日生)

## 戦略事業会社

### SOMPOアセットマネジメント

#### SOMPOアセットマネジメント

アセットマネジメント事業では、1993年から投資価値分析にESG要素を織り込む取組みを続けており、1999年9月に運用を開始した『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』をはじめとし、ESGの観点をより強調した運用商品を積極的に展開しています。2020年3月からはESG投資の本場である欧州市場において、日本株ESGファンドの販売を開始しました。また、2020年度からESG/スチュワードシップ活動とその成果をお客さまにわかりやすくお伝えするコミュニケーションツールとして「インパクトレポート」を発行しています。報告対象とするファンドをさらに増やしていくとともに、よりわかりやすくお伝えるための研究を続けるほか、当レポートでの取組みを投資先企業との対話にも活用していく方針です。



### フレッシュハウス

#### FRESH HOUSE

創業30年という節目を目前に控え、フレッシュハウスはリフォーム事業を通して、より高性能で付加価値の高いサービスをお客さまに提供するための変革を行っています。顧客ニーズにマッチした店舗再編を加速させるとともに、リフォームデザインコンテスト13年連続受賞で培った提案力や施工技術で、リノベーションや高機能商品を中心としたブランディングを行い、より高品質なサービスを提供する企業を目指します。また、グループの有する介護事業との連携を強化するため、専門の介護リフォーム事業部を設置し、高齢者がくらしやすい総合的な住環境整備の提案・施工も行います。



### SOMPOヘルスサポート

#### SOMPOヘルスサポート

医療保険者の幅広い保健事業・健康増進に対するニーズにお応えします。全国を網羅する専門職ネットワークと最新のデジタル技術を活用した支援ツールを融合し、健康情報の提供から特定保健指導・重症化予防に至るまでアウトカムを重視したサービスを提供しています。

企業の産業保健活動においては、心理専門職によるメンタルヘルス支援をはじめ、産業医・保健師のネットワークを通じて、企業の産業保健体制を総合的に支援します。

また、ストレスチェックや生産性測定などのツール提供のほか、健康データ分析により健康課題を把握し、健康経営®およびコラボヘルスの推進支援サービスも提供しています。



## 国内損害保険事業のグループ会社

### セゾン自動車火災

#### SAISON INSURANCE

主力商品である『おとなの自動車保険』は、独創的な商品内容と『ALSOK事故現場安心サポート』等が評価され、2023年3月に保有契約件数が130万件を突破しました。『ほけんnote』や『SA・PO・PO』等のデジタルサービスとリアル接点を通して、お客さまの抱える不安やリスクを解消する商品やサービスを一人ひとりのお客さまにあわせて提供することで、安心・安全な日々をサポートできる存在を目指していきます。

### SOMPOリスクマネジメント

#### SOMPOリスクマネジメント

デジタル事業、リスクマネジメント事業、サイバーセキュリティ事業を基盤に、安心・安全・健康のソリューション・サービスプロバイダーとしてお客さまに平時より信頼をいただいております。また社会の新たな課題やリスクに対しお客さまニーズに寄り添ったソリューション・サービスを提供し、地域社会から選ばれる、なくてはならない企業となることを目指しています。

### プライムアシスタンス

#### プライムアシスタンス

お客さまの安心・安全・健康な生活をアシストするため、モビリティ、ホーム、ヘルスケア、海外インバウンドの各事業で、24時間365日「最上級のサービス」を提供しています。また、視覚障がい者の方向けのサポートサービスである『アイコサポート』や、地域社会の移動サービス『NORUMO』等、「社会課題に向き合い、地域社会に貢献する新規事業」にチャレンジすることで「世の中のあらゆるお困りごとからお客さまをアシストするアシスタンス会社」への進化を目指していきます。

### 損保ジャパンパートナーズ

#### 損保ジャパン パートナーズ

全国にサービス拠点を持つ、国内最大級の保険代理店として、約100万人のお客さまに損害保険・生命保険を中心としたお客さまの「安心」「安全」「健康」に資する総合サービスを提供しています。

お客さま一人ひとりの「声」や「想い」を大切に「暮らし」に寄り添うことを定めた行動指針「お客さまへの誓い」の実践を通じて、お客さまに喜ばれ、選ばれ続ける代理店を目指してまいります。

### 損保ジャパンDC証券

#### 損保ジャパンDC証券

確定拠出年金(DC)の運営管理機関として、企業型DC導入から年金給付に至るまで、国内でほとんど例のないワンストップサービスを実現しています。特に英語サービスを強みとし、外資系企業との取引は業界トップとなっています。個人型DC(iDeCo)も、お客さまの期待に応える包括的サービスを提供しています。業界を先駆けたロボアドバイザー搭載のスマホアプリ「つみたてナビ」の提供など、高品質なサービスにも注力しています。

### Mysurance

#### MYSURANCE

SOMPOグループの少額短期保険業者として、プラットフォームなどの異業種とも連携しながら、旅行キャンセル保険やスマホ保険、家財保険など、デジタル技術を活用したオンライン完結型の商品を提供しています。社会や環境の変化、新たなお客さまニーズに応える商品をスピーディーに創り続けるとともに、保険加入から保険金受取りまでのあらゆる場面で、「快適」「便利」といった体験をお客さまに提供することを目指します。

### SOMPOワランティ

#### SOMPOワランティ

家庭用電化製品や住宅設備機器、スマートフォンを中心に、メーカー保証終了後の一定期間に発生した製品の故障について、保証規程にもとづき修理をする延長保証サービスを提供しています。お客さまの幅広いニーズにお応えするため、対象製品の拡充やお客さまの利便性をより一層高める体制の構築など、サービス品質の向上に取り組んでいます。今後も安心・安全に資するイノベティブで最高品質の延長保証サービスを提供してまいります。

## 情報開示

当社グループは、「ディスクロージャー基本方針」(<https://www.sompo-hd.com/company/disclosure/policies/>)を定め、お客さま・株主・投資家などの皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対して、当社グループの経営状況や各種の取組状況などに関する情報を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。

### 公式ウェブサイト

公式ウェブサイトでは、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。

### <当社公式ウェブサイトURL>

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

### 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、当社の公式ウェブサイトに掲載しており、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、経営陣が個別に国内外の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。

### 2022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
経営陣・社外取締役によるテーマ別ミーティング	2回
証券会社主催カンファレンス	7回
個別ミーティング	378件
個人投資家向け説明会	5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

 当社の企業価値向上にとって重要な環境・社会などのサステナビリティに関連する情報を、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公式ウェブサイトおよびサステナビリティレポートをご覧ください。  
<https://www.sompo-hd.com/csr/>

## 社外からの評価(ESG関連インデックスへの組み入れ)

 <p>Dow Jones Sustainability Indices (Asia Pacific) Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&amp;P Global CSA</p>	 <p>FTSE4Good Index series FTSE4Good</p>	 <p>FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Index</p>
 <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	 <p>MSCI ESG Leaders Indexes* 2023 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p>	 <p>MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p>
 <p>MSCI日本株 女性活躍指数(WIN) 2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)</p>	 <p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>	

\* SOMPOホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるSOMPOホールディングスのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

### 統合レポート2023の発行にあたって

はじめに、当社の子会社である損害保険ジャパン株式会社における「保険料の調整行為」への社員の関与および同社保険代理店である中古車販売店による保険金の不正請求などのコンプライアンス上の課題に関しまして、お客さま、株主、代理店、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまに、大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心からお詫び申し上げます。

当社では、統合レポートをSOMPOならではの価値創造のストーリーをステークホルダーの皆さまにお伝えし、建設的対話を行うためのコミュニケーションツールに位置づけています。

昨年度のレポートでは、SOMPOのパーパス経営の根幹をなす、人生の目的、働く意義である「MYパーパス」に焦点を当て、各取組みに携わる社員の志・想いと、それがどのような経路をたどって財務価値につながっていくのかを価値創造サイクルとインパクトパスによってお示しました。投資家・お取引先企業をはじめとするステークホルダーの皆さまからはさらなる進化に向けたアドバイスなど、さまざまな声をお寄せいただき、あらためて感謝申し上げます。

今年度のレポートでは、中期経営計画で到達点に掲げた「“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化」に向けたグループの取組みをお伝えするとともに、昨年度に引き続き、「MYパーパス」を起点とする取組みを通じてこの1年間に生まれた変化に紙面を割きました。これまで取り組んできた「MYパーパス」と会社のパーパスを重ねあわせるというSOMPOならではのアプローチや、チャレンジにあふれる企業文化への変革に対する共感の輪が社員の間で広がり、パーパス実現の原動力となるであろうという兆しを少しでも感じていただけると幸いです。

これらの取組みを始めて2年余りが経過しましたが、グループの7万人以上の社員一人ひとりの価値観や行動を変え、企業文化を変革するには至っておりません。多くの課題を抱えながらも、一歩でも前進すべく、グループ一丸となって日々取り組んでいるところです。ステークホルダーの皆さまからのお言葉に真摯に耳を傾け、これからも取り組んでまいります。



グループCSuO  
下川 亮子

### 「統合レポート2023」の制作に携わった当社グループ各社

SOMPOホールディングス：サステナブル経営推進部、広報部、経営企画部、財務企画部、人事部、法務部、事業管理部、デジタル・データ戦略部、グローバル経営推進部、シニアマーケット事業部、IT企画部、秘書部、経理部、リスク管理部、内部監査部、監査委員会室、新事業推進室

損害保険ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケア、SOMPOアセットマネジメント、フレッシュハウス、SOMPOヘルスサポート、セゾン自動車火災、損保ジャパンDC証券、SOMPOリスクマネジメント、Mysurance、プライムアシスタンス、SOMPOワランティ、損保ジャパンパートナーズ



## SOMPOホールディングス株式会社

〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1

TEL.03-3349-3000

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