

## 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

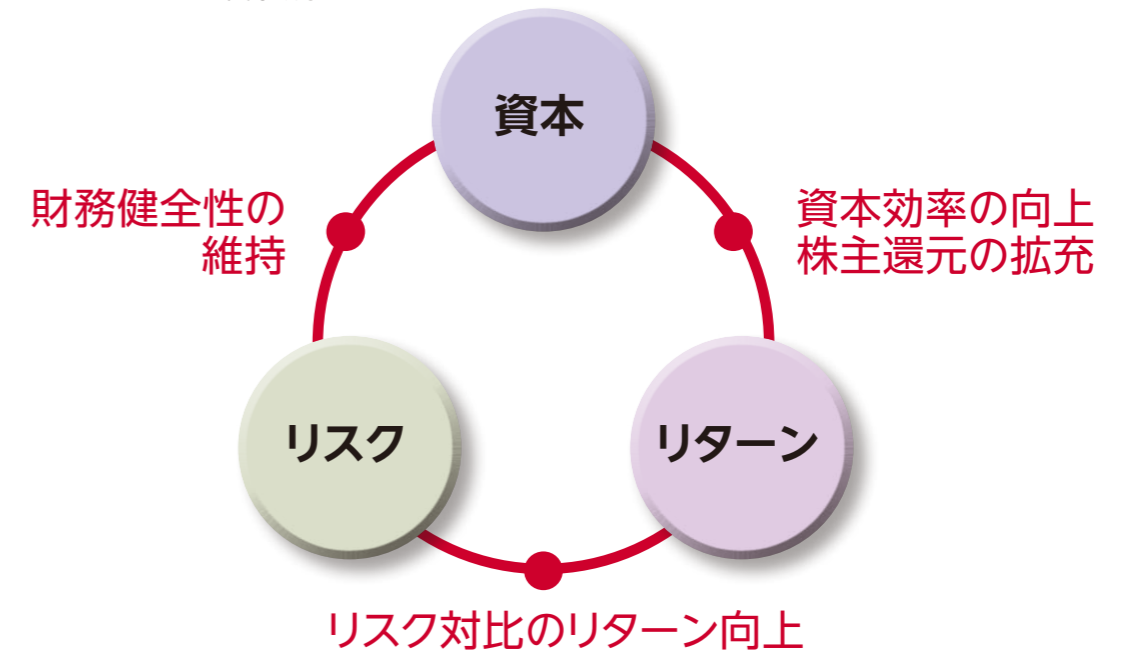
## 資本政策・ERM

### 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。

# 資本政策・ERM

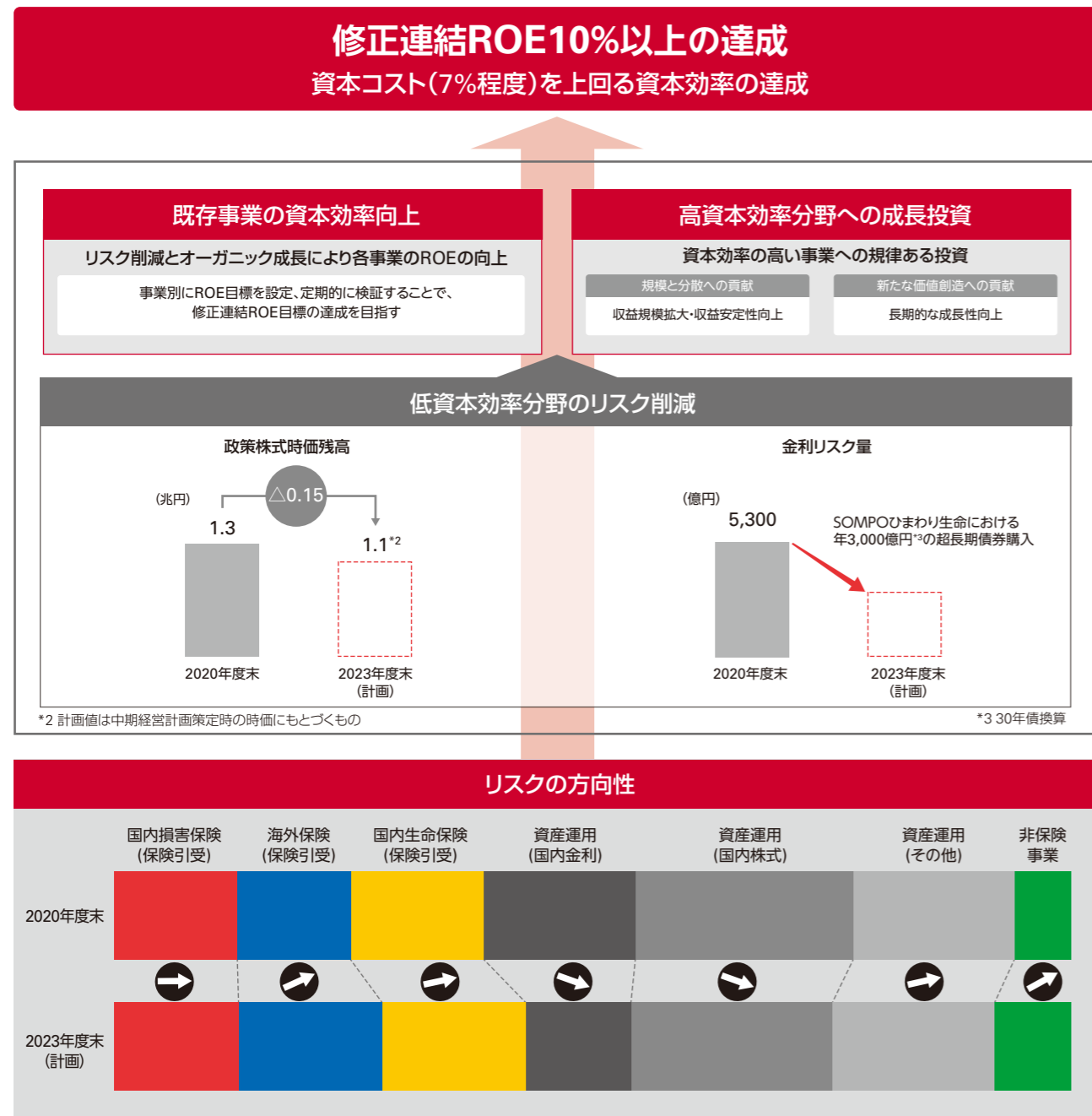
各事業によって創出されたキャッシュフローは、M&Aなどの成長投資の原資になります。現中期経営計画では、3つの基本戦略のうち「規模と分散」領域および「新たな価値創造」領域における成長投資に6,000億円規模の経営資源を配賦する方針としています。

「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

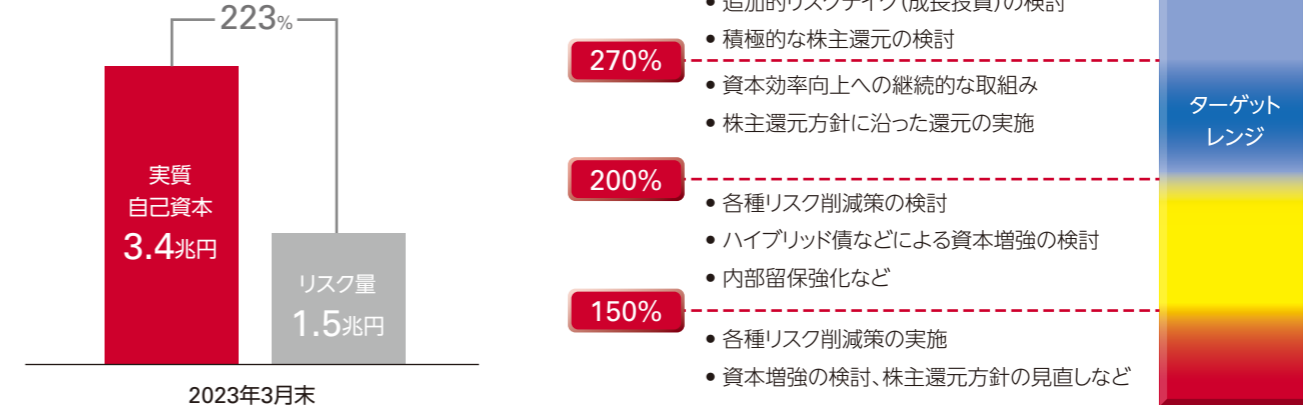
強固な財務健全性を維持するため、経済価値ベースの「資本」と「リスク」を対比したESR(Economic Solvency Ratio)にもとづく自己資本管理を行っています。

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



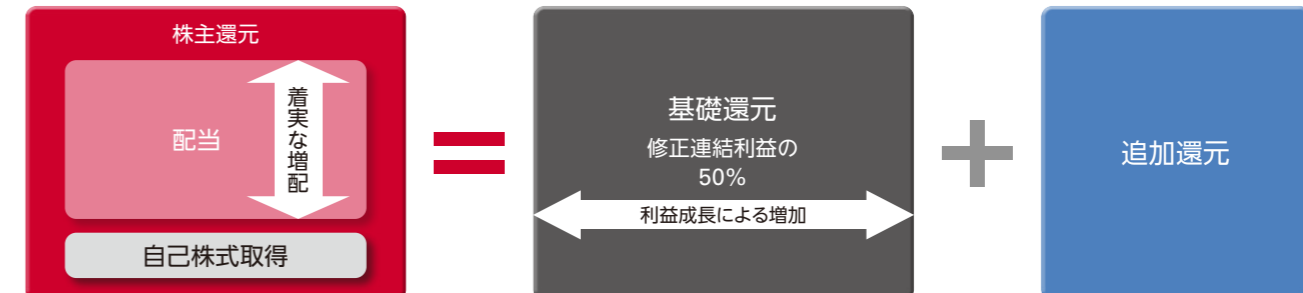
## 株主還元

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

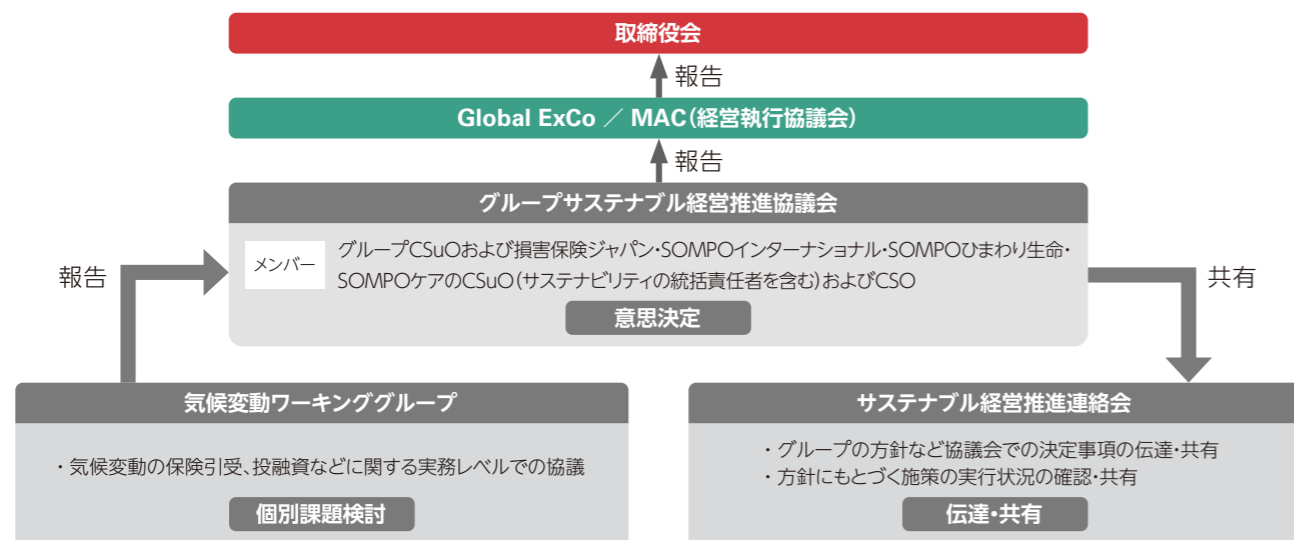
当社では、SOMPOのパーパス実現に向けたグループ全体の戦略や方針にもとづき、執行役員および執行役員が対策を実行し、その遂行状況を取締役会が監督する体制を構築しています。

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。

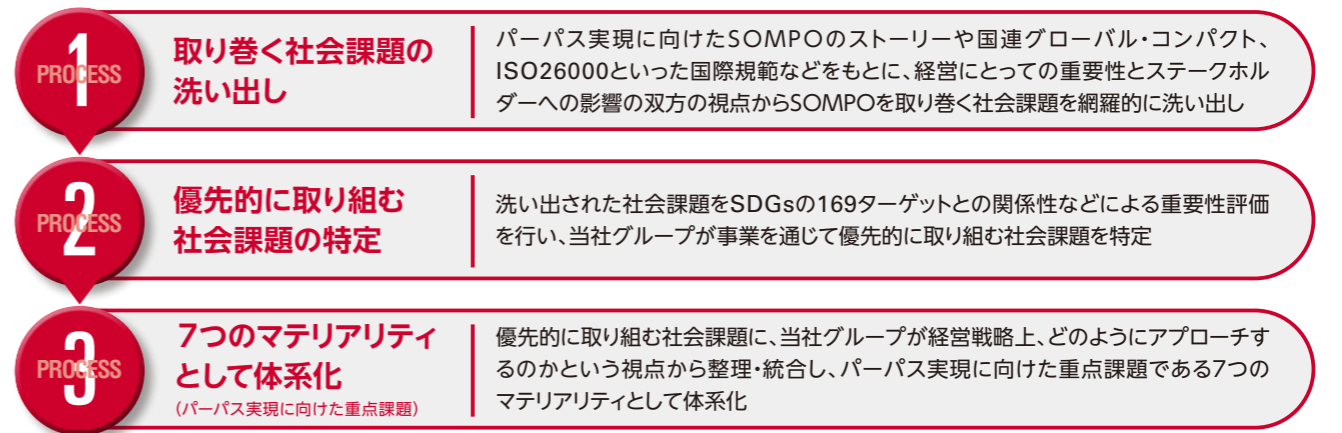
また、協議会で議論される内容はグループ最上位の執行会議体であるGlobal ExCo(Global Executive Committee)、MAC(経営執行協議会)および取締役会へ定期的に報告しています。



## マテリアリティの特定

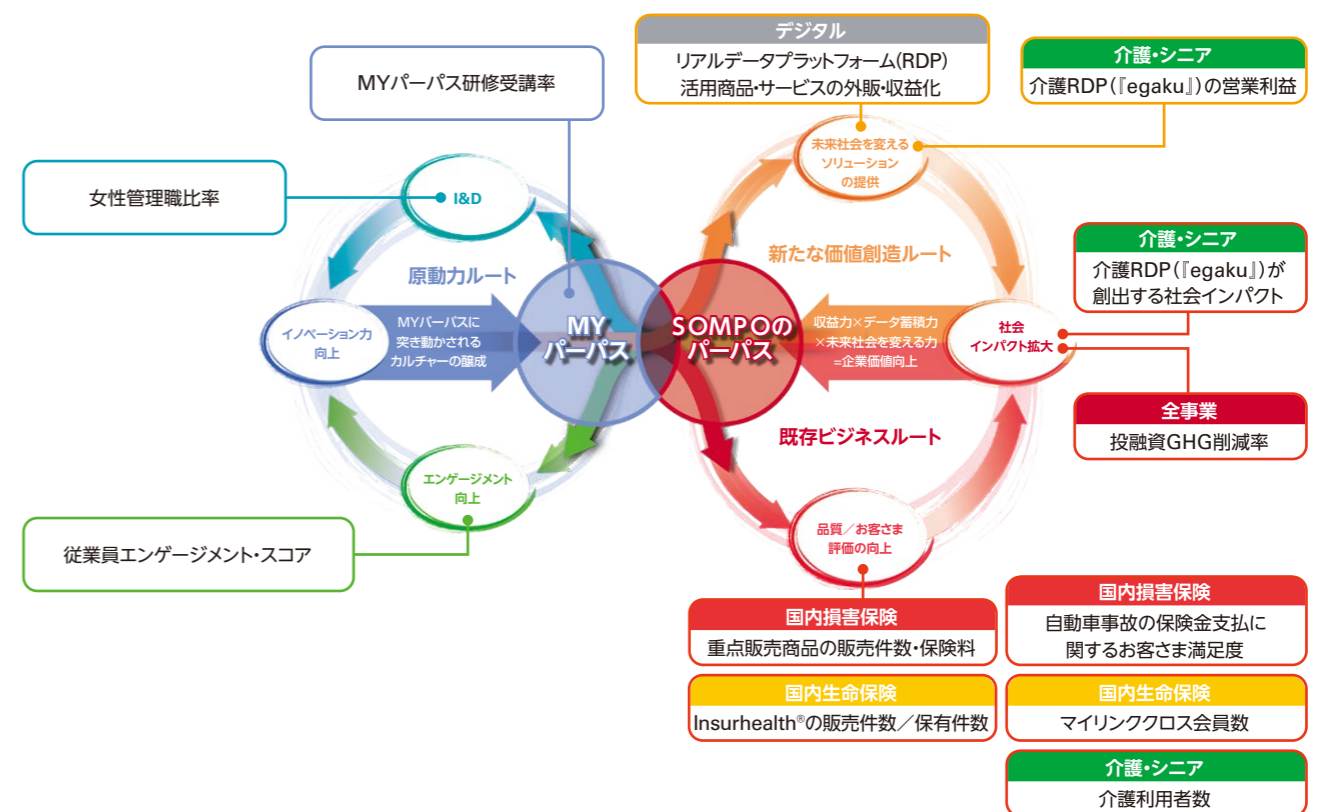
パーパス実現に向けたSOMPOのストーリーや国際規範などをもとに洗い出した社会課題に対して、SDGsとの関係性などによる重要性評価を行い、優先的に取り組む社会課題を特定し、これらを整理・統合し、マテリアリティとして体系化しました。

### 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

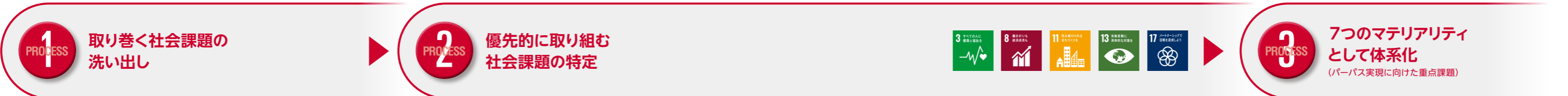
マテリアリティ達成に向けた取組みの進捗を測るために、マテリアリティKPIを設定しています。設定にあたっては、価値創造サイクルにおける重要なレバーおよびそのKPIと統合することで、SDGs経営による価値創造サイクルの実践を仕組み化しています。



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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	優先的に取り組む社会課題		
G	組織統治	ガバナンスの機能発揮					△5.5			△8.8	●9.b							●16.7	△17.17	☆		
		ERMの高度化								△8.10					△13.1			△16.5				
		サイバーセキュリティのレジリエンス向上								△8.10	△9.1											
		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									△8.8		△10.3								●16.5			
腐敗防止									△8.8		△10.3								●16.5			
S	人権	バリューチェーンにおけるESG配慮								●7.2	●8.7				●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			●8.8		△10.2							●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		
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	☆			
消費者課題		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	☆		
E	環境	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	☆		
		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

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				2022年度実績		貢献する主なSDGsターゲット			SOMPOが目指す社会／実現する姿
			KPI項目	対象事業	数値目標	パートナーシップKPI	実績値	達成状況(単年度目標)	1.4	8.10	11.b	
あらゆるリスクに対する備えの提供	金融包摂・あらゆる人々への保険の普及		国内の正味収入保険料(保険の普及への貢献)	国内損害保険事業	2021年度19,886億円、2022年度20,553億円、2023年度20,799億円		20,793億円	達成	1.4	8.10	11.b	保険の進化により、気候変動、感染症、サイバー攻撃などのニューリスクからも守られ、安心・安全に過ごせる社会
			海外の総収入保険料(保険の普及への貢献)	海外保険事業	2021年度+7.9%、2022年度+7.1%、2023年度+6.9% ※米ドルベース		+11.3%増収	達成	1.4	8.10	13.1	
			生命保険の保有契約件数(保険の普及への貢献)	国内生命保険事業	2021年度443万件、2022年度472万件、2023年度500万件		471万件	未達成	1.4	3.4	8.10	
			あらゆる人々への病気・ケガへの備えに資する保険商品(重点販売商品)の販売件数・保険料	国内損害保険事業	対前年比増加		対前年度比増加(実績+2,890件、+5.0億円)	達成	3.3	3.4	8.10	
			持続可能な食糧供給への貢献	海外保険事業	2023年度までに対象国数を増加		-	単年度目標なし	1.5	2.4	13.1	
事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献		自然災害への保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業	対前年比改善		対前年度比+1.6ポイント	達成	1.5	11.b	13.1	予兆把握と未然防止によってリスク自体が抑制され、被害が最小化されている社会
			気候変動への適応・緩和に資する商品・サービスの開発	グループ共通	開発実績を随時公表		各種開示物掲載	単年度目標なし	1.5	13.1	13.3	
			安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献(重点販売商品)の販売件数・保険料	国内損害保険事業	対前年比増加		対前年度比増加(実績+324,220件、+15.4億円)	達成	3.6	8.10	11.2	
			お客さまサービスの品質向上	国内損害保険事業	対前年比改善		対前年度比▲0.8ポイント	未達成	3.6	8.10	11.2	
			次世代への教育(防災、交通安全)	グループ共通	2021年度15,000人、2022年度18,000人、2023年度20,000人		17,963名	未達成	3.6	4.7	11.b	
経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献	サステナブル・ファイナンス(保険引受・商品開発/投融資)		サステナビリティ関連のイニシアティブ・ルールメイキングへの参画・活動	グループ共通	活動実績を随時公表		各種開示物掲載	単年度目標なし	9.4	11.4	13.3	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
			投融資先エンゲージメント数	グループ共通	対前年度比増加		対前年度比減少	未達成	7.a	9.4	13.a	
			自社の温室効果ガス(GHG)削減率	グループ共通	2030年60%削減(2017年比)、2050年実質排出ゼロ ※スコア1、2、3(投融資を除く)が対象		239,554tCO <sub>2</sub> e	単年度目標なし	7.2	12.8	13.2	
			使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え	グループ共通	2030年導入率70%		5.1%	単年度目標なし	7.2	12.2	13.2	
			投融資の温室効果ガス(GHG)削減率	グループ共通	2025年25%削減(2019年比)、2050年実質排出ゼロ ※スコア3カテゴリー15が対象		2021年度株式931,821tCO <sub>2</sub> e 債券909,893tCO <sub>2</sub> e	単年度目標なし	7.a	12.8	13.2	
健康と笑顔を支えるソリューションの提供	健康寿命の延伸		生物多様性保全活動・環境教育への参加人数	グループ共通	2021年度11,500人、2022年度9,000人、2023年度10,500人		9,472人	達成	4.7	13.3	14.1	支えられる人が、いつまでも自分らしく自立し、健康で笑顔あふれる人生を過ごせる社会
			Insurhealth®販売件数	国内生命保険事業	2021年度末30万件/2022年度末46万件/2023年度末42万件		44万件	未達成	1.4	3.4	8.10	
			Insurhealth®保有件数	国内生命保険事業	2021年度末60万件/2022年度末113万件/2023年度末130万件		110万件	未達成	1.4	3.4	8.10	
			Insurhealth®商品の販売占有率	国内生命保険事業	2021年度末60%/2022年度末70%/2023年度末80%		74%	達成	3.4	3.a	8.10	
			マイリンククロス会員数	国内生命保険事業	2022年度70万人/2023年度100万人		77万人	達成	1.4	3.4	8.10	
			社名認知度	国内生命保険事業	2021年度末60%/2022年度末70%/2023年度末70%		56.8%	未達成	3.4	3.a	8.10	
			健康イメージ	国内生命保険事業	SOMPOひまわり生命の生命保険業界での順位 2021年度末5位、2022年度末3位、2023年度末1位	パートナーシップの増加 ①対外公表した協業・提携件数 ②協業・提携によるProof of Concept/実証実験などの件数 ③協業・提携によって提供したソリューション数	8位	未達成	3.4	3.a	8.10	
			認知症予防プログラム展開事業所数	介護・シニア事業	2021年度38件、2022年度82件、2023年度194件		133件	達成	3.4	5.4	10.2	
			保健指導事業の売上高	戦略事業	2021年度3,519百万円、2022年度3,881百万円、2023年度4,039百万円		3,693百万円	未達成	3.4	3.5	4.7	
			メンタルヘルスサービスの売上高	戦略事業	2021年度1,485百万円、2022年度1,619百万円、2023年度1,764百万円		1,600百万円	未達成	3.4	8.8	4.4	
持続可能な高齢社会への貢献	持続可能な社会保障制度への貢献		スマートコミュニティのProof of Concept件数・スマートコミュニティ事業売上高	介護・シニア事業	2021年度10件、2022年度10件、2023年度0.2億円(事業化初年度売上高)		9件	未達成	3.4	11.3	3.d	少子高齢化社会を支える人の負担が軽減され、夢の持てる社会
			未来の介護モデルの導入施設数	介護・シニア事業	2021年度28件、2022年度73件、2023年度180件		37件	未達成	1.3	3.4	8.8	
			介護施設の入居率	介護・シニア事業	2021年度90.8%、2022年度92.9%、2023年度94.8%		92.3%	未達成	1.3	3.4	10.2	
			介護利用者数	介護・シニア事業	2021年度9万人、2022年度9.4万人、2023年度10万人		9.2万人	未達成	1.3	3.4	5.4	
			介護職の離職率	介護・シニア事業	2021年度11.4%、2022年度11.0%、2023年度11.4%		11.7%	未達成	1.3	3.4	8.5	
未来社会を支える人材集団の実現	人的資本への投資		従業員エンゲージメント	グループ共通	2023年度までにGallup Q12の平均得点 (国内)3.70pt (海外)4.10pt		(国内)3.50pt (海外)4.12pt	単年度目標なし	4.4	8.2	9.b	多様な人材からイノベティブなソリューションが創出され、未来社会を支える力が保たれている組織
			MYパーパス研修受講率	グループ共通	2023年度までに全対象者が受講完了(当社および国内グループ会社)		90%	単年度目標なし	3.4	4.4	8.2	
			テレワーク率	グループ共通	グループ全体で50%以上 ※介護現場などは対象外		43%	未達成	4.4	5.4	9.b	
			健康経営®に関連する生産性指標(WLQ)	グループ共通	各社において対前年度比改善		93.5%	未達成	3.4	4.4	8.8	
			女性管理職比率	グループ共通	2023年度末30%(2024年4月1日時点)		28.1%(2023年4月1日時点)	単年度目標なし	5.5	8.2	10.2	
			障がい者雇用率	グループ共通	2023年度末2.5%(2024年4月1日時点)		2.36%(2023年4月1日時点)	単年度目標なし	4.4	8.2	10.2	
			ジョブ型人事制度へのシフト	グループ共通	2023年度までに各社においてジョブ型制度の実現		SOMPOホールディングスではジョブ型雇用を担当層にまで拡大	単年度目標なし	8.2	8.5	9.5	
			デジタル人材育成・獲得数	グループ共通	2023年度までにDX専門人材177名 DX企画人材 (a)DX基礎研修受講完了者4,173名 (b)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者1,797名 DX活用人材研修受講者17,281名		DX専門人材69名 DX企画人材 (a)DX基礎研修受講完了者4,173名 (b)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者1,797名 DX活用人材研修受講者17,281名	単年度目標なし	4.4	8.2	9.5	
価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築	データ社会の促進		リアルデータプラットフォーム(RDP)活用によって創出するグループの売上高	デジタル事業	5,000億円(中長期目標)		2023年度より『egaku』を事業化	単年度目標なし	3.4	9.5	17.16	事実・データにもとづくイノベーション創出により、高齢社会を支える側・支えられる側、双方にとって豊かな人生を提案する組織
			リアルデータプラットフォーム(RDP)活用商品・サービスの外販・収益化	デジタル事業	2023年度末までに2事業以上		2023年度より『egaku』を事業化	単年度目標なし	3.4	9.5	17.16	
			★介護RDP(『egaku』)の展開事業所数	介護・シニア事業	2023年度100事業所へ展開		-	-	3.4	8.5	9.2	
			★介護RDP(『egaku』)の営業利益	介護・シニア事業	2030年度100億円		-	-	3.4	8.2	9.2	
			★介護RDP(『egaku』)が創出する社会インパクト	介護・シニア事業	2040年度3.7兆円(22万人の介護需給ギャップの解消)		-	-	1.3	3.4	8.5	

# 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し、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力向上を支援</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。

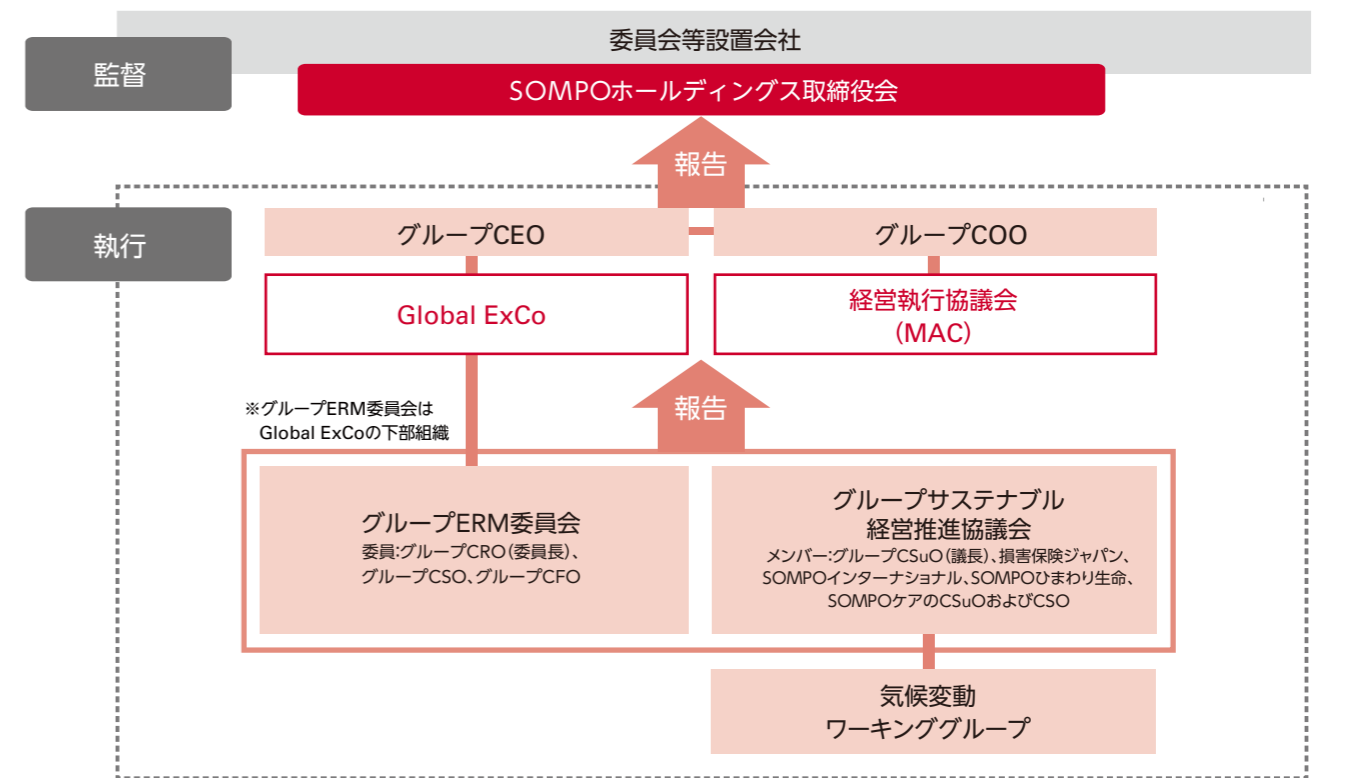
取締役会は、グループ全体の戦略や方針を定めるとともに、パーパス実現に向けた執行役および執行役員の業務遂行状況を監督する役割を担っています。

#### (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し、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。

(3) レジリエンス向上に向けた取組み

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

<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。

# 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

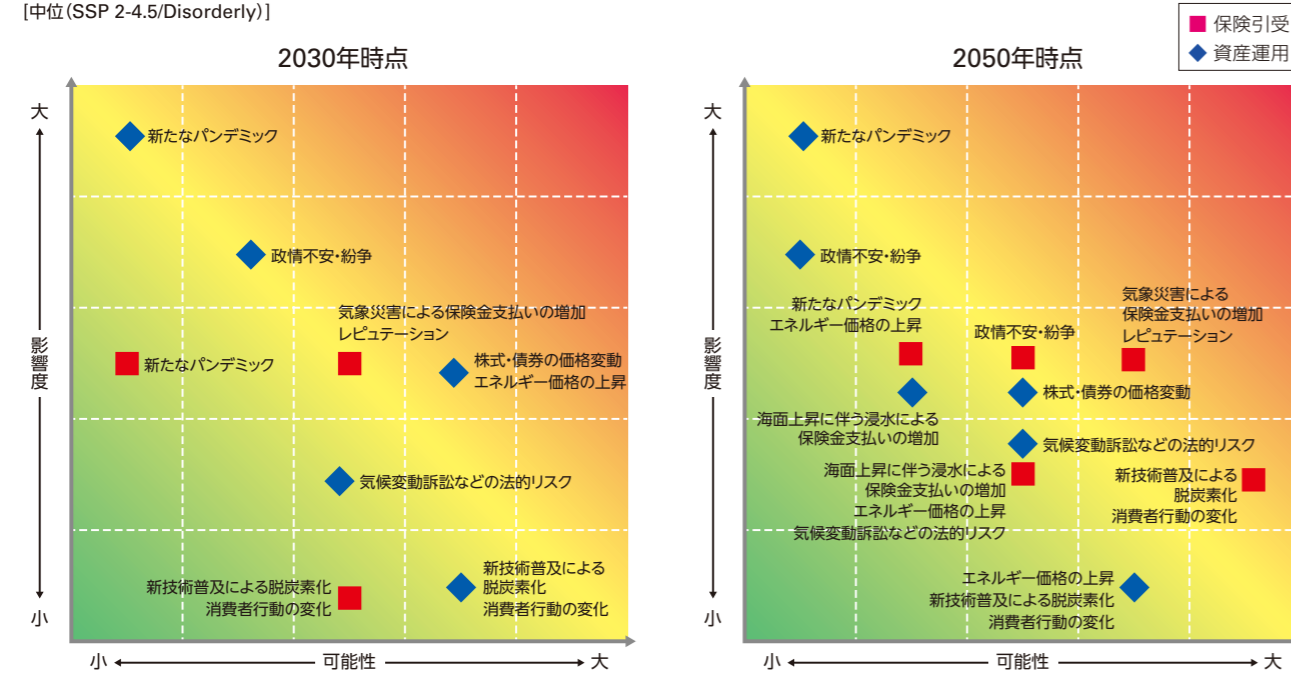
自然災害リスクを含む気候変動リスクに関しては、気候変動が保険事業以外を含めた当社グループの事業のさまざまな面に影響を及ぼすこと、その影響が長期にわたり、不確実性が高いことをふまえて、既存のリスクコントロールシステムを補完し、長期的な気候変動がさまざまな波及経路を通じて当社グループに影響を及ぼすシナリオを深く考察してリスクを特定・評価および管理するための気候変動リスクフレームワークを構築しています。

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)]

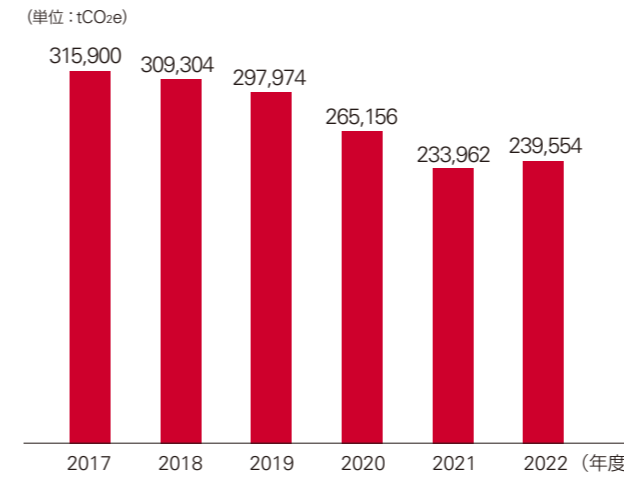


## 4. 指標と目標

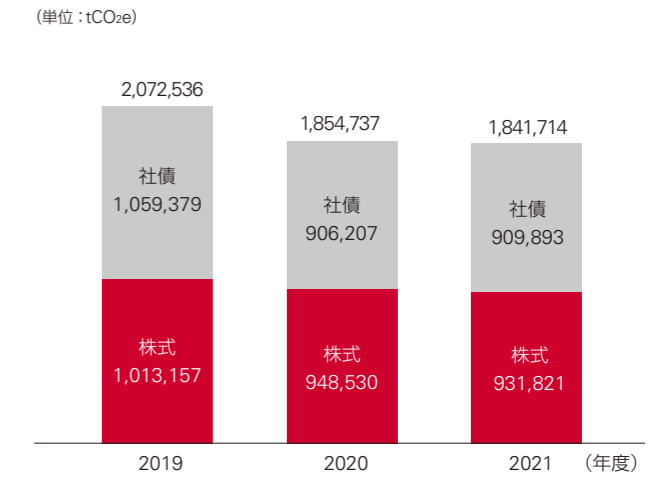
### (1) 主な指標

#### 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: tCO2e/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

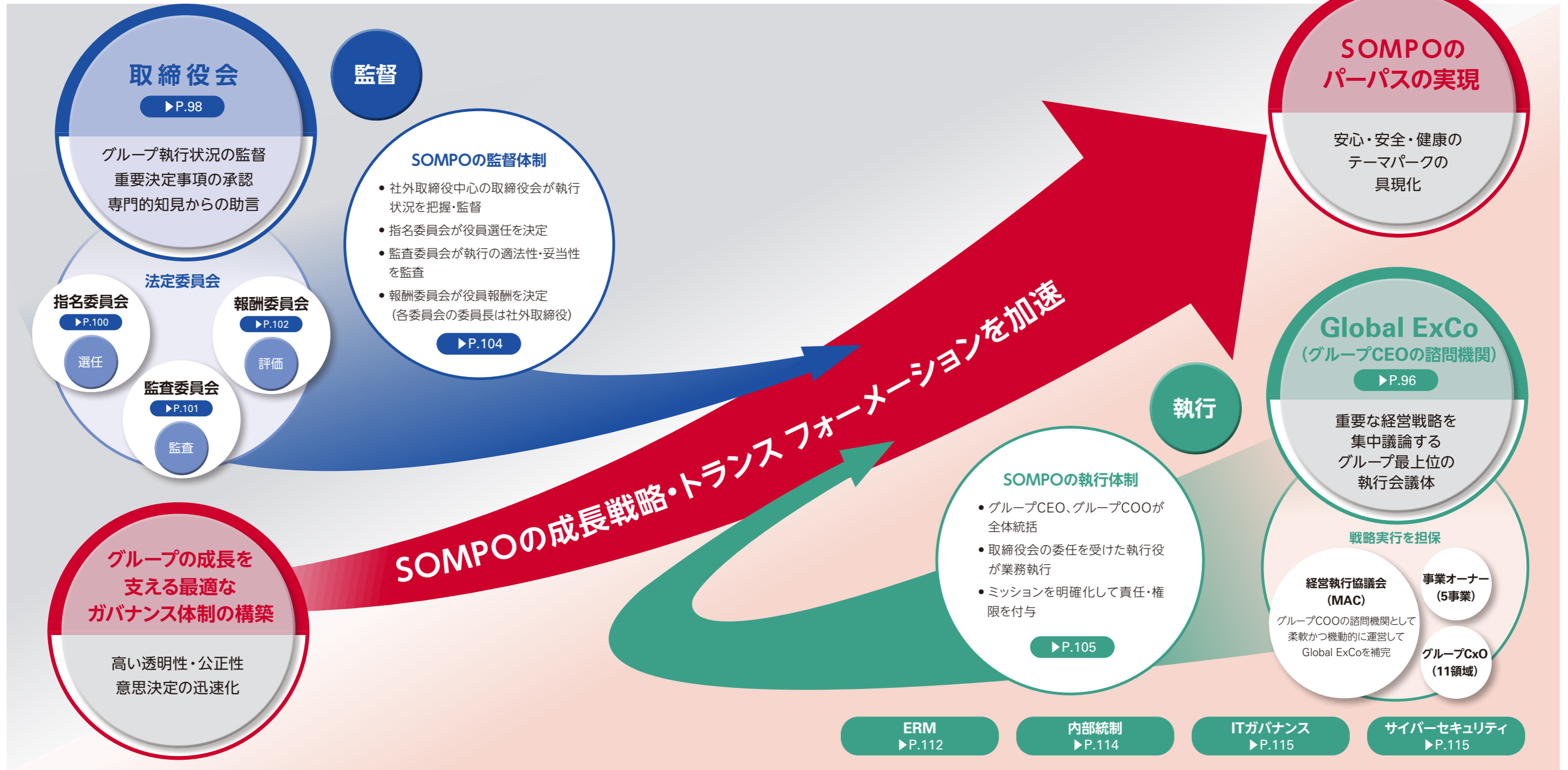
## コーポレート・ガバナンスの全体像

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。



**SOMPOのパーパスの実現**

安心・安全・健康の  
テーマパークの  
具現化

**Global ExCo**  
(グループCEOの諮問機関)

▶ P.96

重要な経営戦略を  
集中議論する  
グループ最上位の  
執行会議体

**戦略実行を担保**

経営執行協議会  
(MAC)  
グループCOOの諮問機関として  
柔軟かつ機動的に運営して  
Global ExCoを補完

事業オーナー  
(5事業)

グループCxO  
(11領域)

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

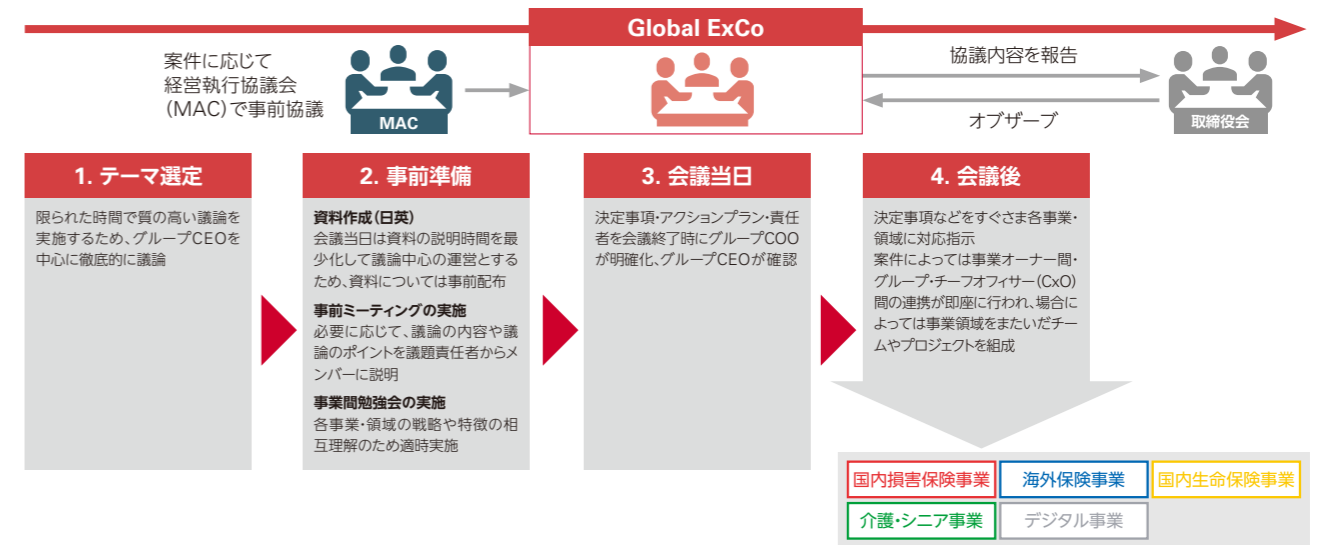
<b>虚心坦懐</b>	事業や各領域の課題を率直に披露し、課題解決に向けて議論する。予定調和は避け、時には悪魔の代弁者 (Devil's Advocate) となり、グッドクラッシュによる深い議論を行う。
<b>グループベスト</b>	グループの執行の最高位の会議体として、グループ全体を俯瞰した観点で議論する。自身の事業・領域だけを考えた議論を控え、グループ全体の成果の最大化を目指す。
<b>事実に基づく</b>	定量的な情報、客観的な事実(投資家など第三者の定性情報も含む)にこだわって議論する。

#### 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

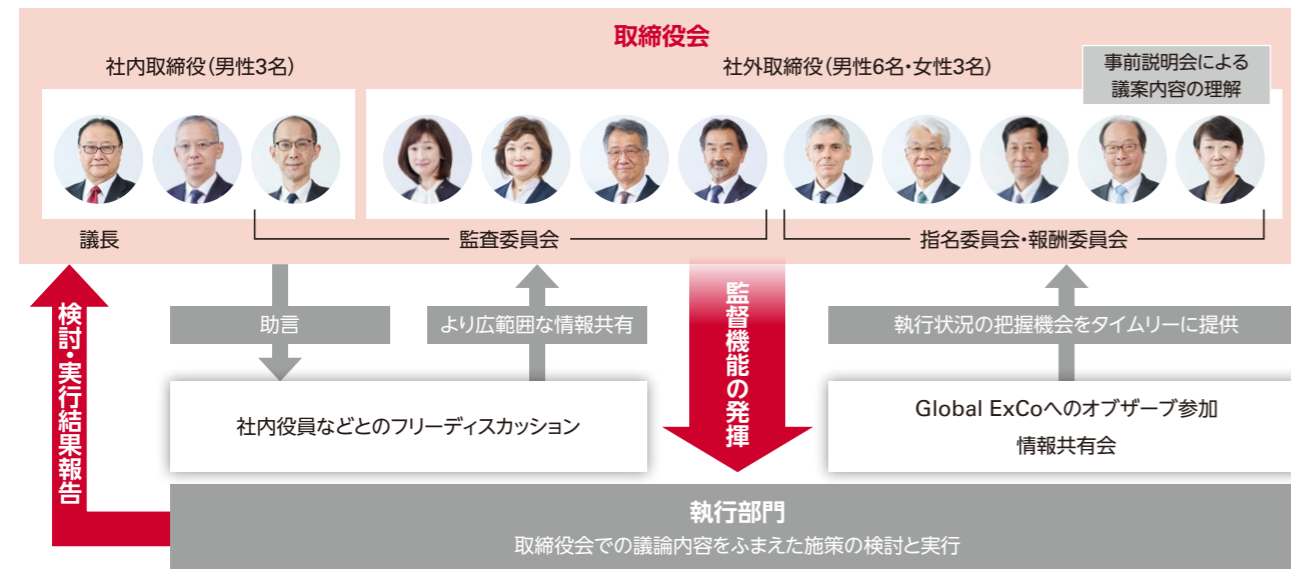
取締役会は、法令または定款で定められた責務を履行するほか、取締役会規則に定める経営に関する重要項目を決定するとともに、業務執行の状況に対して、監督機能を発揮することを目的としています。

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

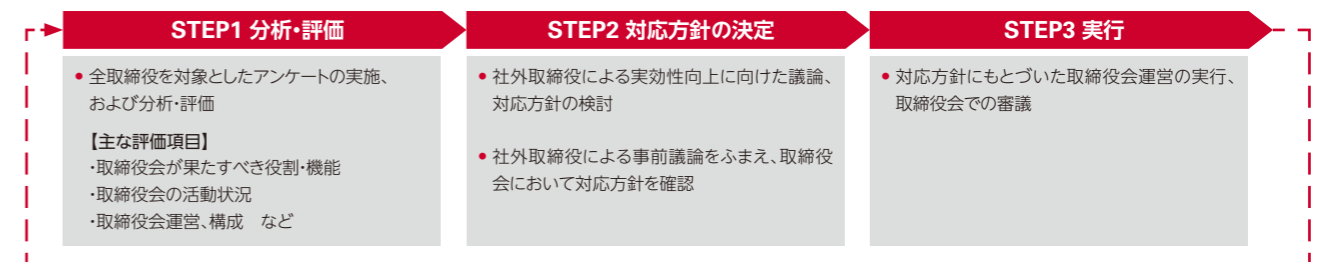
## 取締役会の実効性評価

### 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。

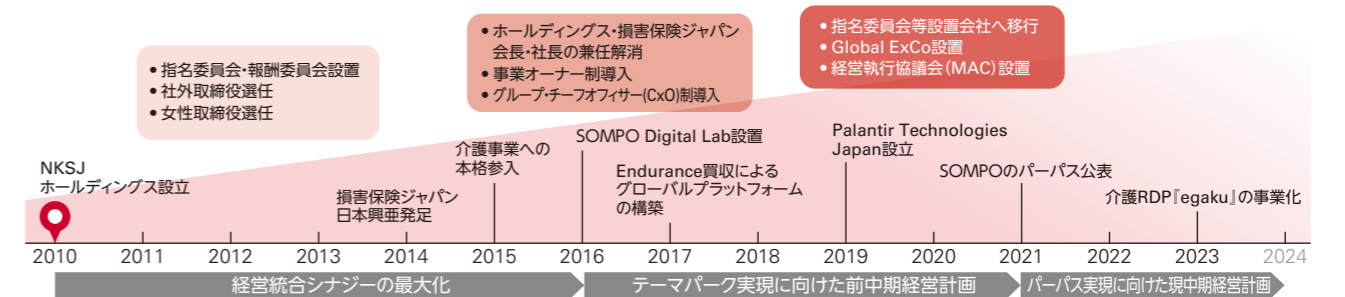
項目	内容
SOMPOホールディングスの役員報酬制度改定	・ SOMPOホールディングスの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を伴ったものとするべく議論を行い、2023年4月付にて以下の改定を実施しました。 ① 報酬水準の見直し ② 固定報酬割合の引下げ(変動報酬割合の引上げ) ③ 業績連動報酬の戦略目標において、ブランド価値指標とエンゲージメント指標を評価指標化 ④ 長期インセンティブ制度の改定(株式信託方式からファントムストック方式へ改定)
役員報酬における内外差異の取扱い方針	・ 役員報酬における国内外の水準の差異の取扱いについて、外部コンサルティング会社のアセスメントなどを用いて、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。

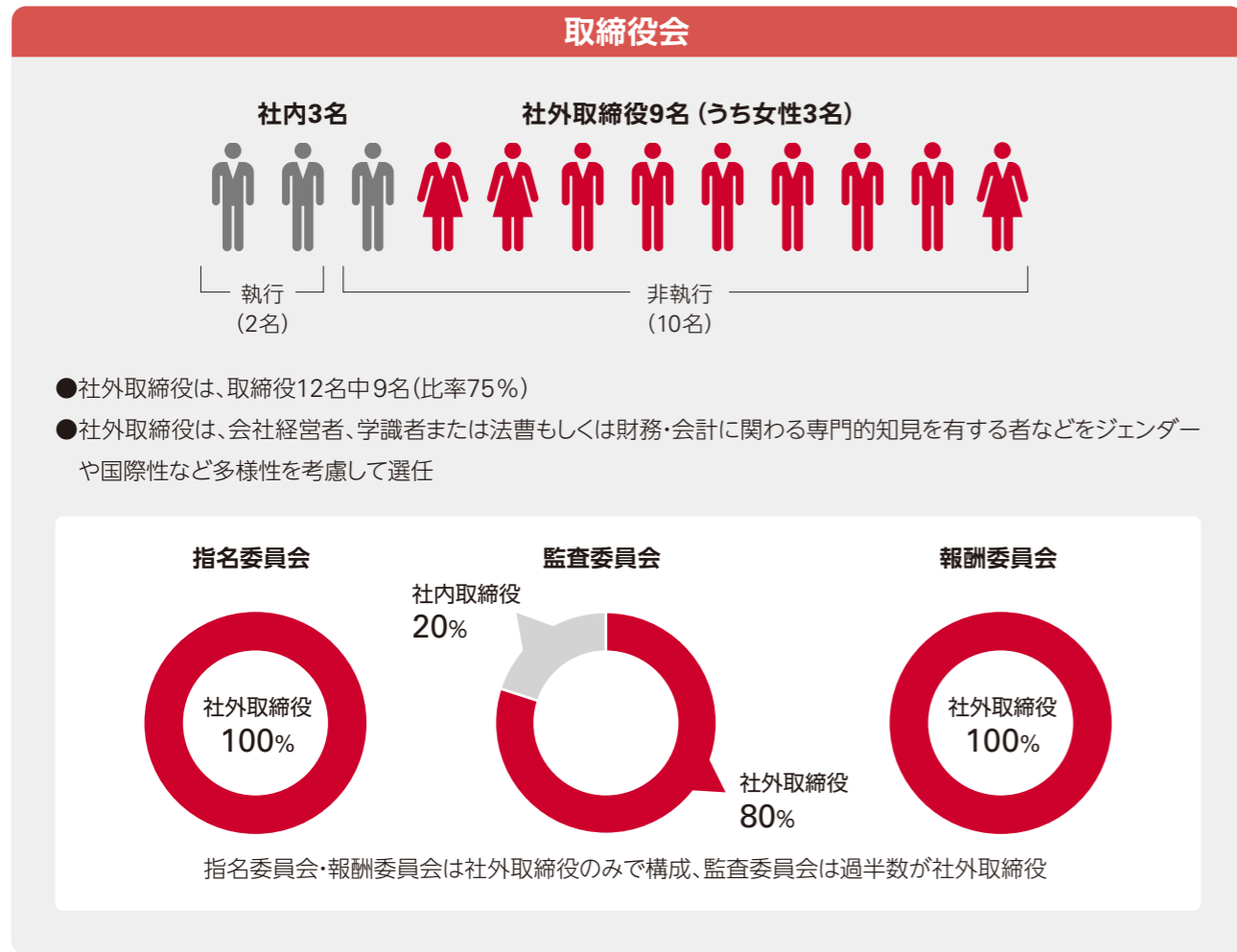
SOMPOのパーパス実現は長きにわたるジャーニーです。これからも生きてガバナンスを土台に、その実現に向けたトランスフォーメーションは続いていきます。



監督体制

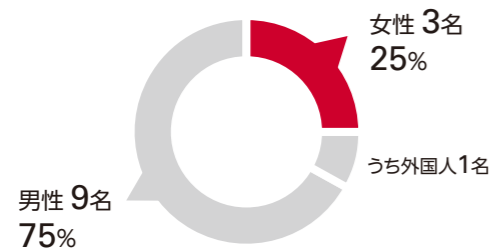
当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を中心とした取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図っています。

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。



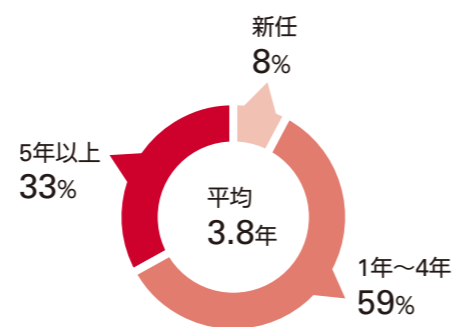
取締役のダイバーシティ

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

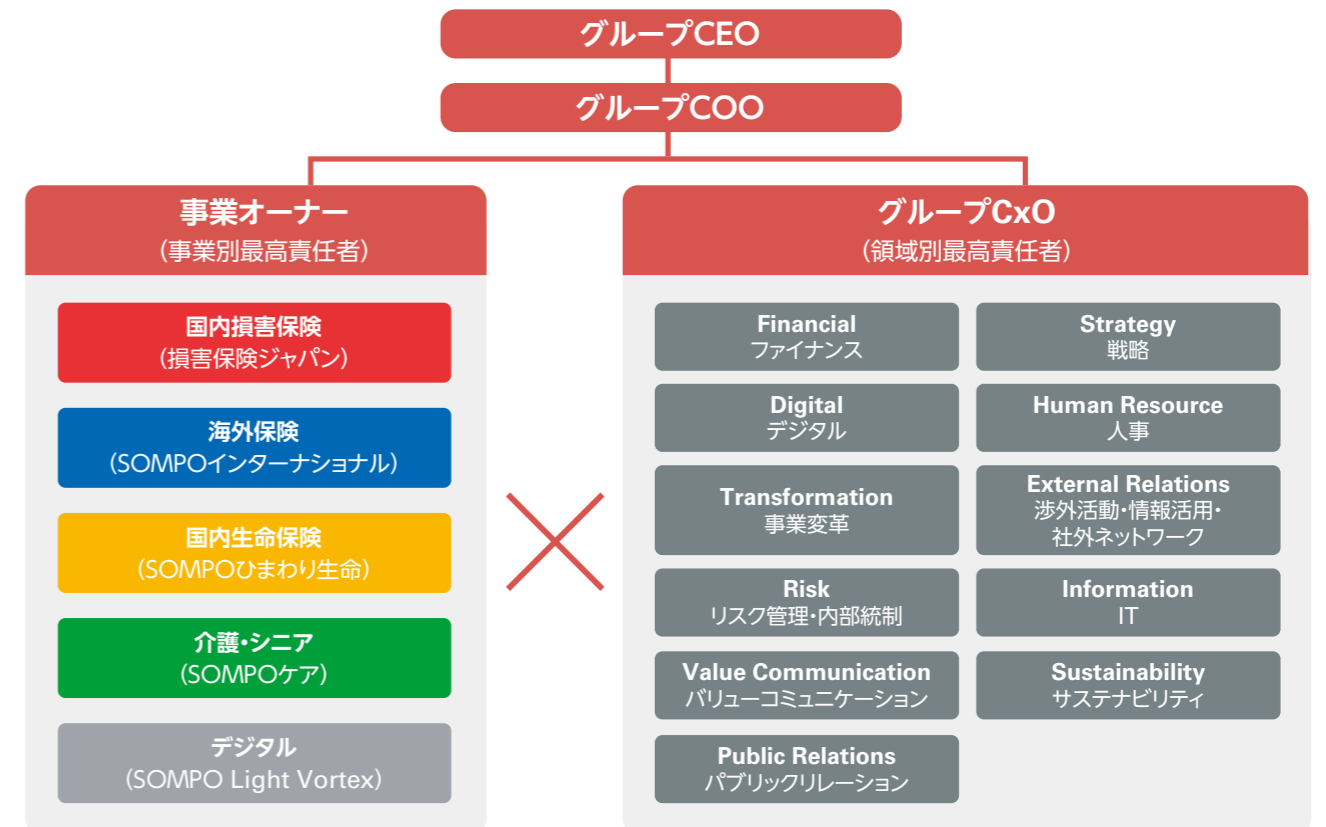
当社は、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制という2つの仕組みを掛け合わせたマトリクス型の執行体制を採用し、変化の激しい時代においても、敏捷かつ柔軟な意思決定と業務遂行を実現しています。

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

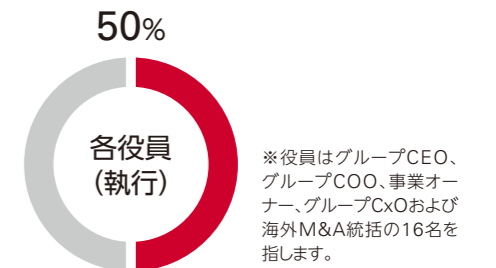
各領域において高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー(CxO)がパーパスの実現および企業価値向上に向けて、必要な影響力を横断的に発揮することのできる仕組みです。



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

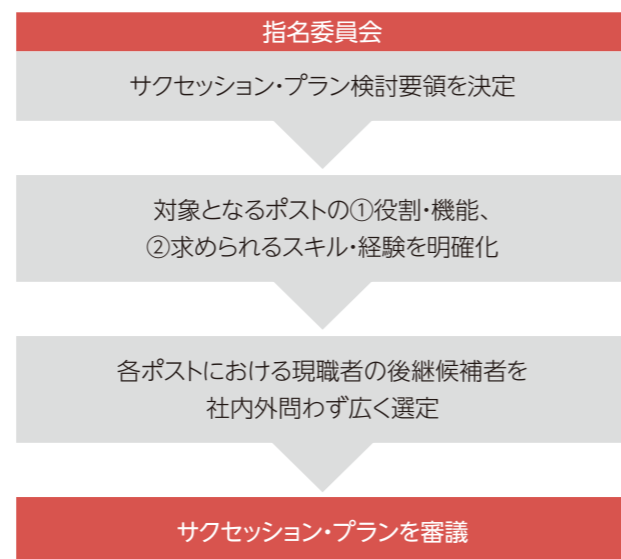
5年以内に該当ポストを担う人材	N(Next)人材
5～10年後に該当ポストを担う人材	F(Future)人材

#### 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)

- 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
  - 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
  - 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
  - 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
- 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。

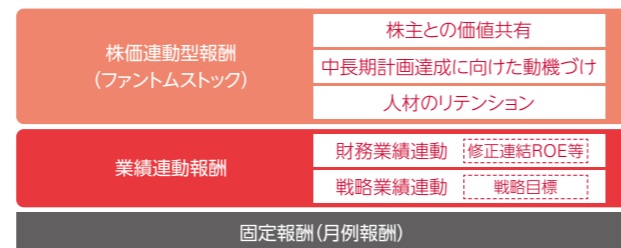
当社では、「ミッション・ドリブン(使命感とやりがいを感じ、当事者意識を持って働く)&リザルト・オリエンテッド(実現志向)」の思想にもとづき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めています。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しています。

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。

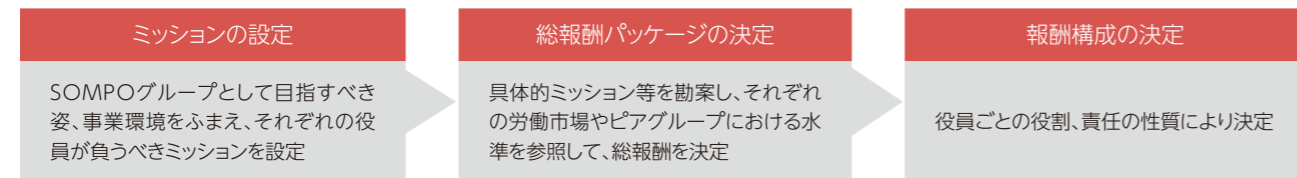
トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組み、会社業績に連動した役員報酬制度



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

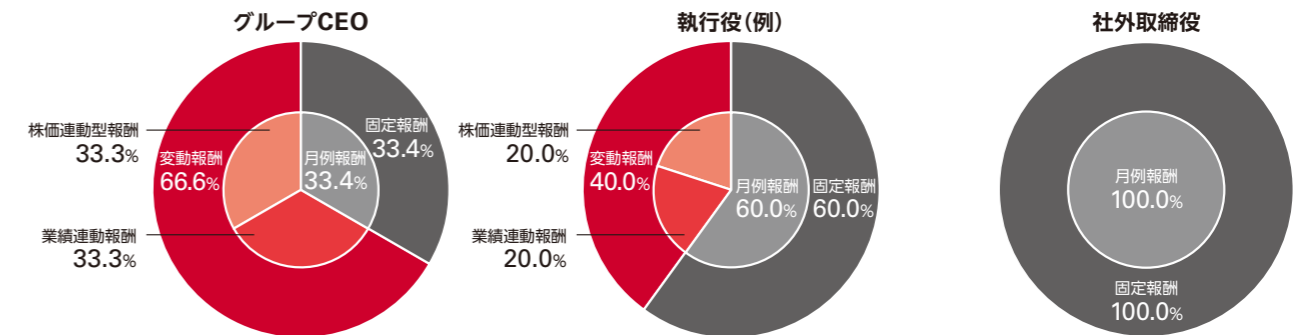
役員報酬は、各役員の役割や職責にもとづいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期

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。

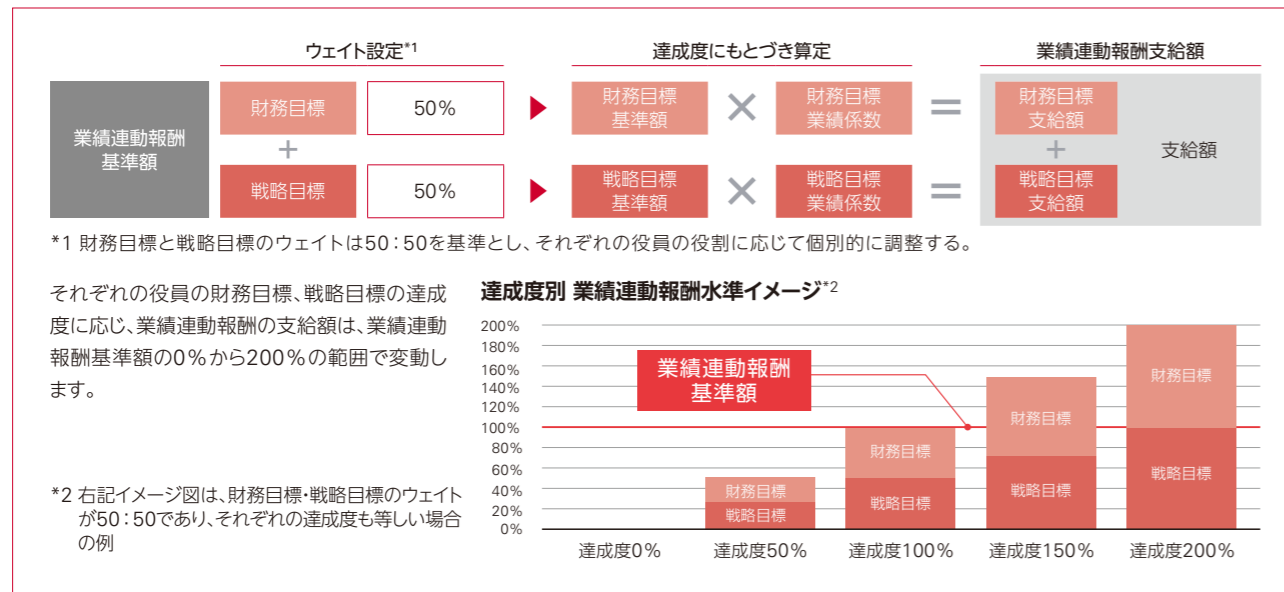
なお、当社では業績連動報酬制度について、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、各役員のミッション

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。

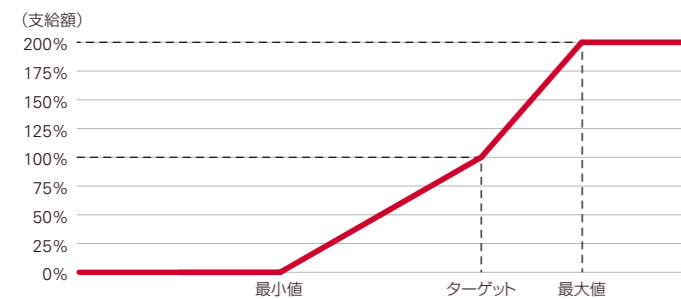
- 業績連動報酬は、業績連動報酬基準額に単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROE等とし、指標の目標額(事業計画値)に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの役員のミッシ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



ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100%として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0%から100%、100%から200%の間で比例的に変動します。

注: 上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

業績連動報酬で用いられる指標

業績連動報酬で用いられている財務指標の概要は右記のとおりであり、役員が担当する事業に応じて定めています。なお、戦略目標は役員個人別に定めています。

- ※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。

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

- 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 International Holdings Ltd.	—	—	—	—
				267	—	—	—
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	160	—	293	—
				—	—	278	—
			Sompo International Holdings Ltd.	—	—	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。



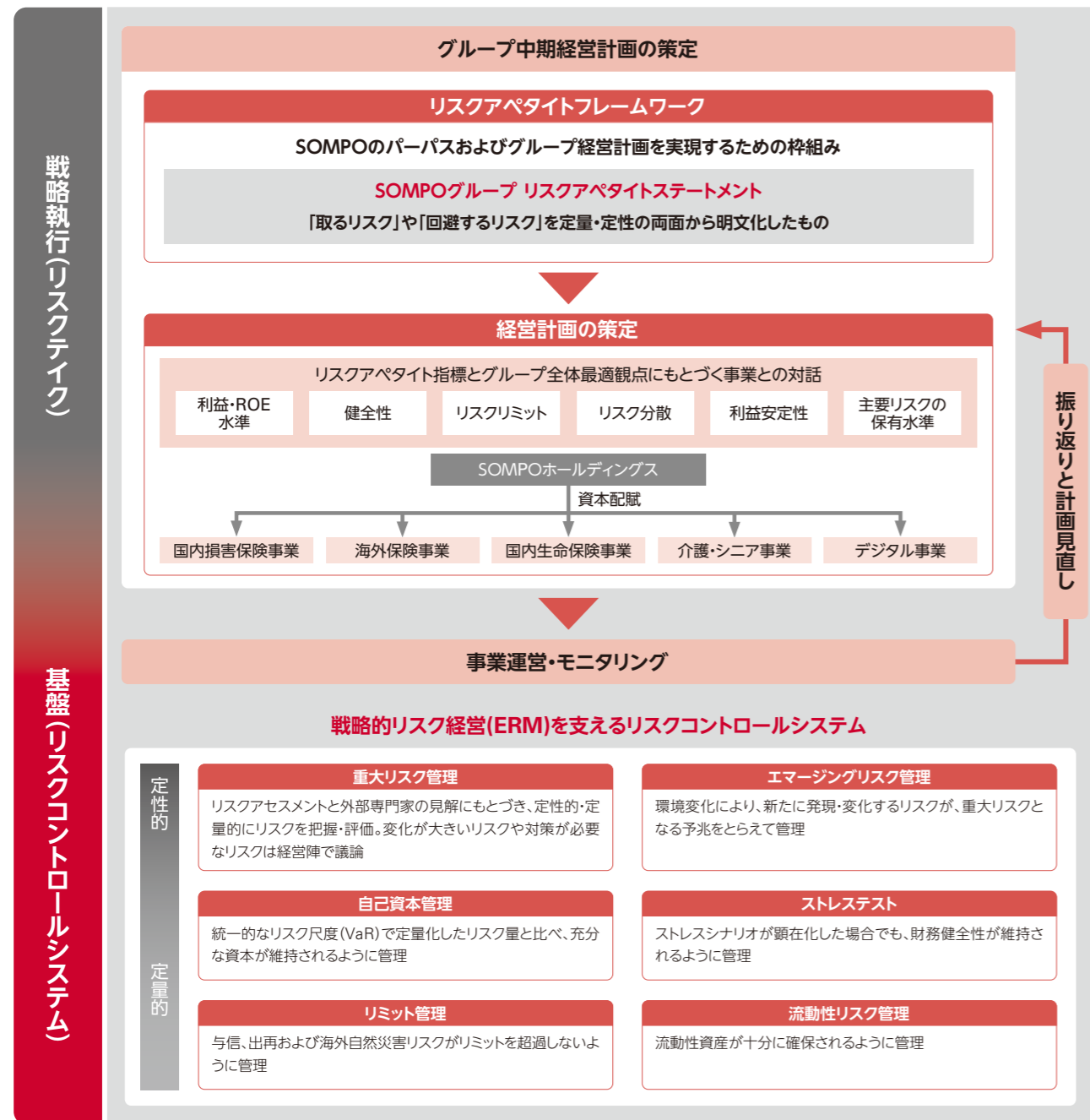
## 戦略的リスク経営(ERM)

### “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。

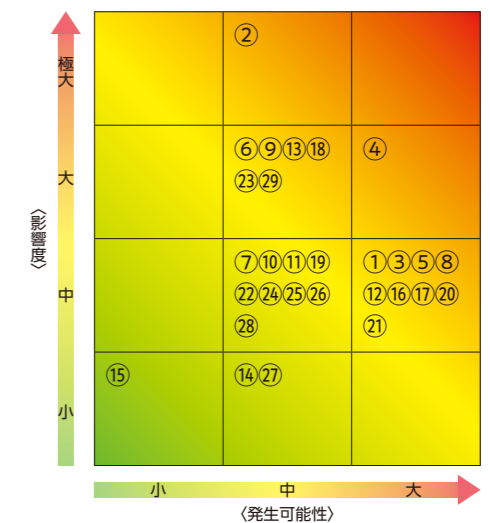
その他、「自己資本管理」、「ストレステスト」、「リミット管理」、「流動性リスク管理」を通じて、不測の損失の極小化と利益の安定を図っています。

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
	⑪	風評リスク		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
財務・運用 リスク	⑬	市場の大幅悪化	その他リスク	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		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

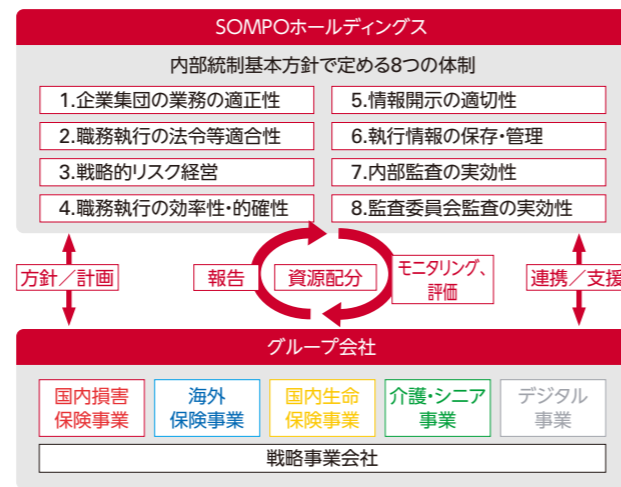


## コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

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り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

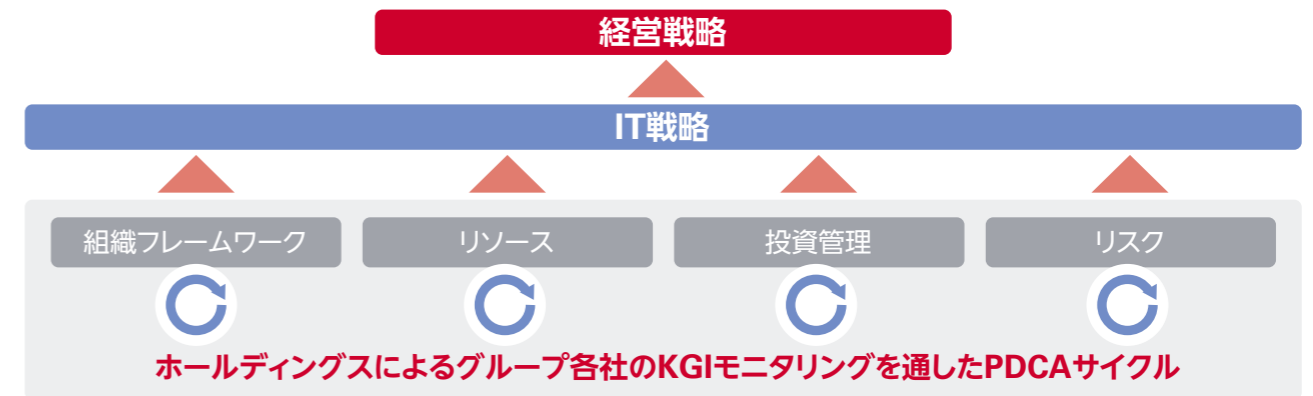
ルダーの期待に応えられるよう取り組んでいます。

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

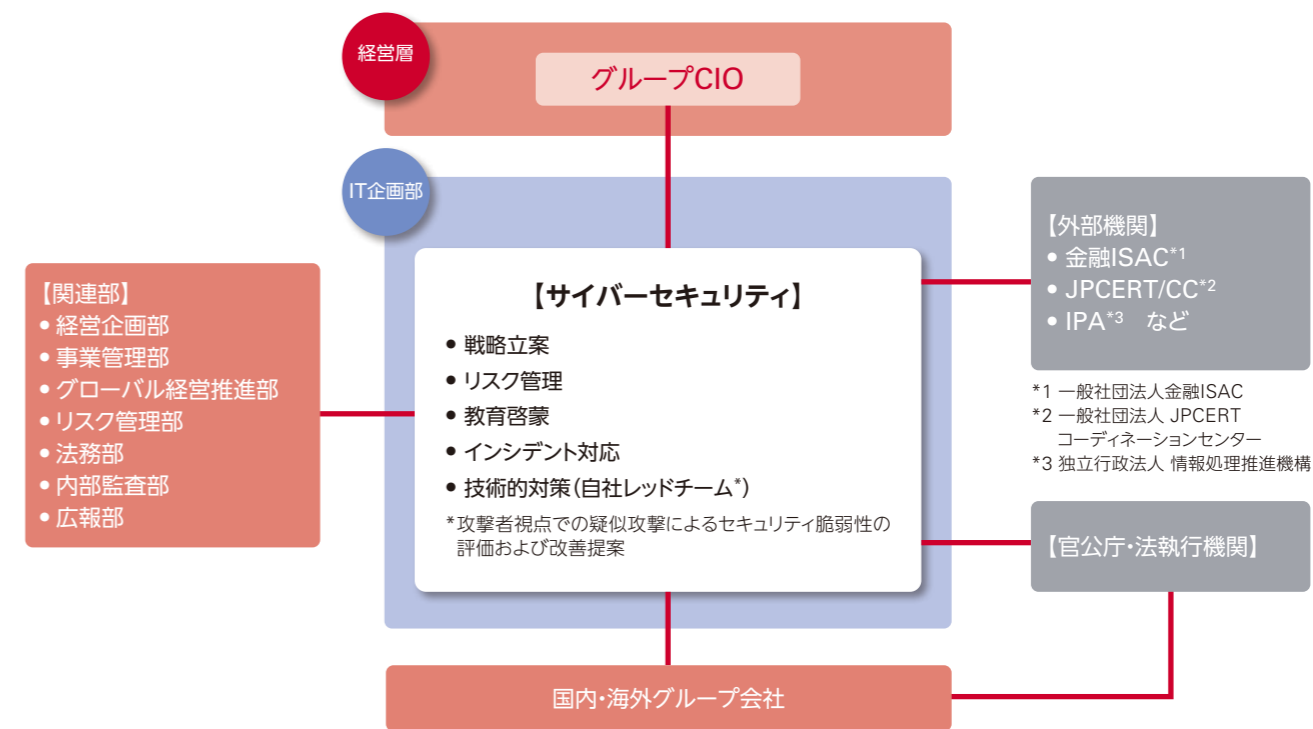
よるPDCAサイクルを通して改善活動を繰り返しながら、ITプロセスの最適化を行い、グループ全体の経営戦略とIT戦略を支えています。



## 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。



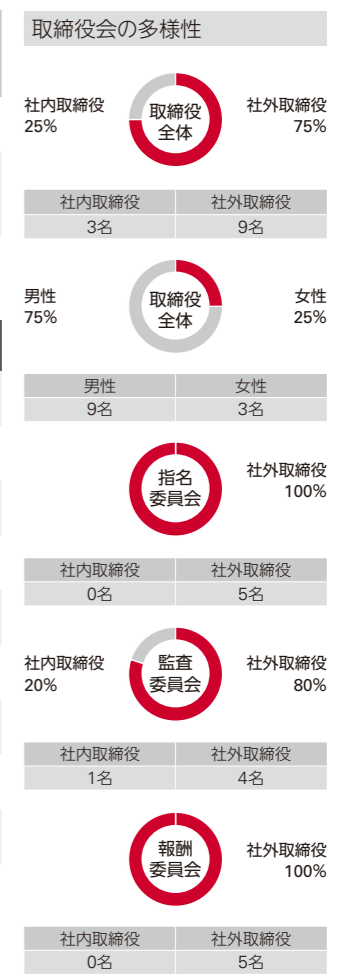


取締役紹介



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 みきお  
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(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 いくお  
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)  
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



取締役(社外取締役)  
監査委員会委員長  
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)  
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しても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。



取締役(社外取締役)  
監査委員会委員  
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)  
キッコー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(社外取締役)  
指名委員会委員・  
報酬委員会委員  
やまだ  
山田 ユミコ  
(1972年8月30日生)  
※山田ユミコ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しても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。



取締役(社外取締役)  
監査委員会委員  
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内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しても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  
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)  
執行役員  
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  
washimi takamitsu  
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)