



GOVERNANCE

価値創造を支える仕組み

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

コーポレート・ガバナンスの概要

当社は2019年6月の定時株主総会をもって指名委員会等設置会社へ移行しました。経営における監督と執行の立場・役割の明確化による両機能の更なる強化および社外取締役を中心とした取締役会による監督のガバナンス体制の強化を図っています。

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

組織形態	指名委員会等設置会社
取締役人数	12名、うち9名が社外取締役 ・非業務執行取締役比率83% (12名中10名) ・社外取締役比率75% (12名中9名)

取締役会ならびに指名委員会、監査委員会および報酬委員会の構成員

氏名	役職	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
櫻田 謙悟	グループCEO取締役 代表執行役社長	○ (議長)	—	—	—
辻 伸治	グループCOO取締役 代表執行役副社長	○	—	—	—
手島 俊裕	取締役	○	—	○	—
スコット・トレバー・ デイヴィス	社外取締役	○	○ (委員長)	—	○
東 和浩	社外取締役	○	○	—	○ (委員長)
名和 高司	社外取締役	○	○	—	○
柴田 美鈴	社外取締役	○	○	—	○
山田 メコム	社外取締役	○	○	—	○
柳田 直樹	社外取締役	○	—	○ (委員長)	—
内山 英世	社外取締役	○	—	○	—
遠藤 功	社外取締役	○	—	○	—
伊藤 久美	社外取締役	○	—	○	—

執行役・執行役員

執行役は、取締役会から委任を受けた業務執行の決定および業務執行を担います。執行役員は、執行役から業務執行権限の一部委譲を受けて、業務の執行を担当します。

取締役・執行役・執行役員の選任

取締役については指名委員会の選定をふまえて株主総会において決定し、執行役および執行役員については指名委員会の選定をふまえて取締役会において決定しています。また「役員選任方針」を定め開示しています。

- 役員選任方針は、コーポレート・ガバナンス方針の5.に記載しています。

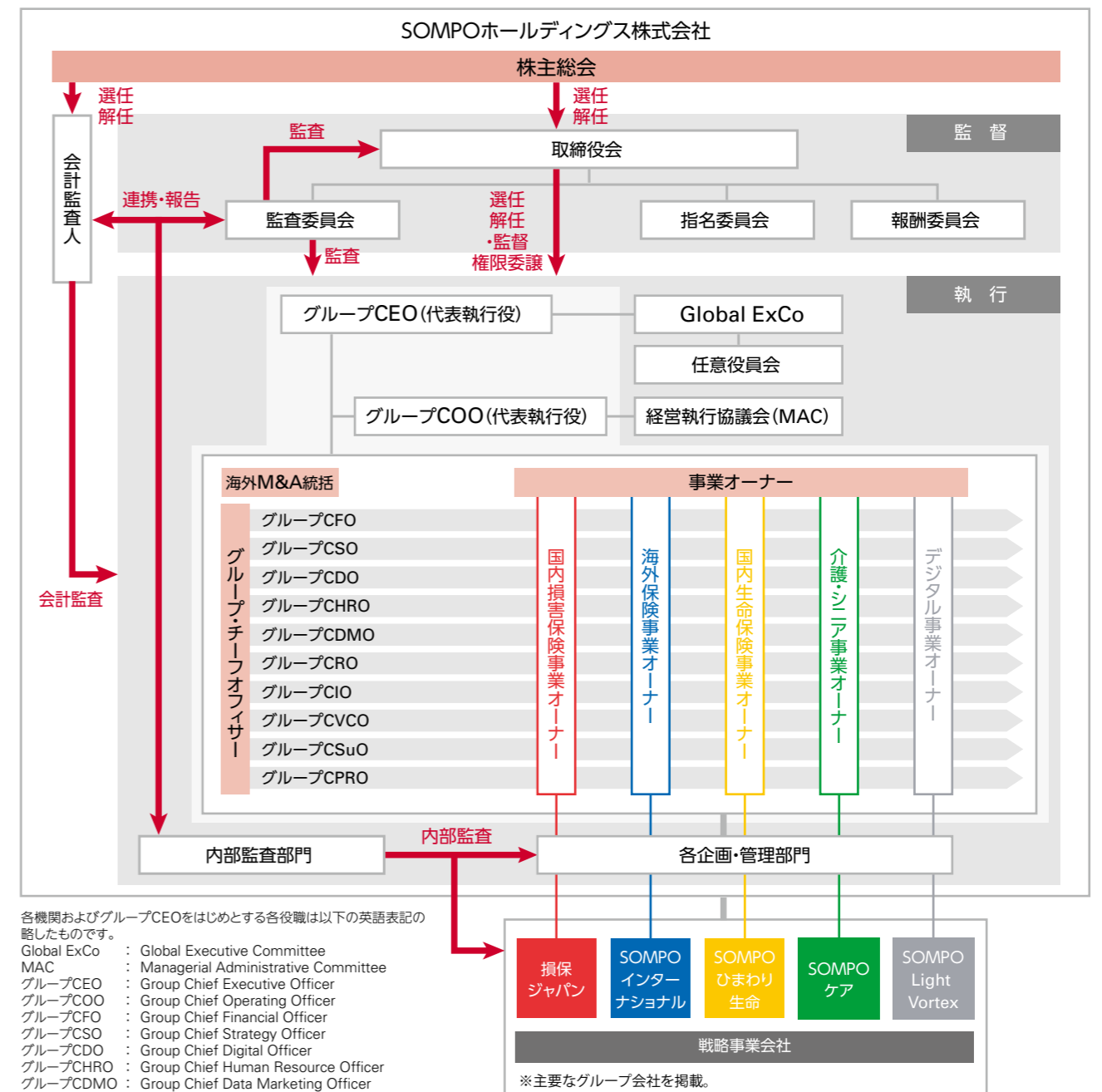
独立役員の人数

- 社外取締役9名
- すべての社外取締役は金融商品取引所が定める独立役員です。
 - 社外取締役の独立性に関する基準をコーポレート・ガバナンス報告書にて開示しています。

報酬等の決定

- 報酬委員会の決定により「役員報酬決定方針」を定め開示しています。
- 役員報酬決定方針は、コーポレート・ガバナンス方針の7.に記載しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年8月1日現在)



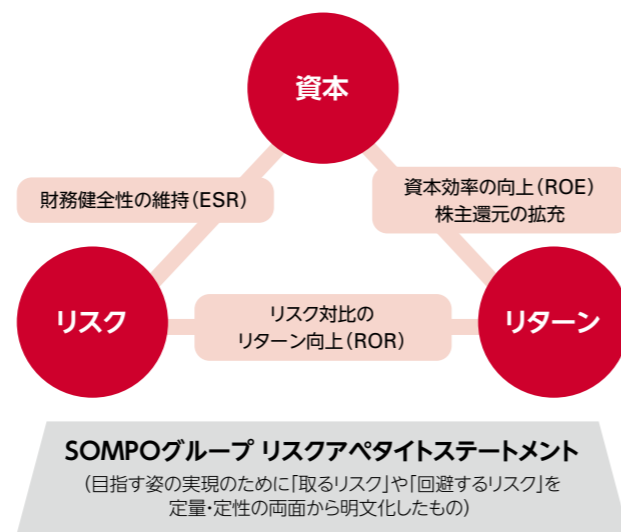
2020年度 取締役会、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の開催状況

2020年4月～2021年3月まで

取締役会	開催回数: 10回	出席率: 99.1%
指名委員会	開催回数: 11回	出席率: 98.1%
監査委員会	開催回数: 12回	出席率: 98.3%
報酬委員会	開催回数: 11回	出席率: 98.1%

戦略的リスク経営 (ERM)

当社の戦略的リスク経営(ERM)は、資本・リスク・リターンのバランスを取りながら強固な財務健全性の維持、利益規模の拡大とROE10%以上を見込める着実な資本効率の向上の実現を目指すことにより、企業価値の最大化を図る経営管理フレームワークです。新中期経営計画では、リスクアペタイト原則、中期リスクテイク戦略およびリスクアペタイト指標からなる「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント」を定め、ここで明確にした中期的なリスクテイクの方向性をふまえ、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減の継続などにより、既存事業の資本効率を向上させます。また、創出された資本およびキャッシュフローを、主に海外保険M&Aなどの成長領域へ向けることで、グループ資本効率のさらなる向上を図ります。これらの取組みにより、これまで中期的な目標としていた修正連結利益3,000億円以上の利益拡大、修正連結ROE10%以上の資本効率について、新中期経営計画の最終年度となる2023年度の達成を目指します。



“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化に向けて進化するERM

ニューノーマルな社会においては、気候変動による大規模自然災害の頻発やサイバー攻撃の脅威など、不確実性を増したリスクが私たちを取り巻いています。VUCAの時代において、ERMは、未然に損失を回避する従来の役割だけでなく、新規事業投資の機会損失を低減させるなどグループを最適な方向に導くナビゲーションの役割が求められています。

これは、変化が激しい荒波の航海における高機能な羅針盤の3つの機能に例えられます。すなわち、①グループが置かれた現在地を正確に把握し、②将来起こりうるリスクを敏感に察知し、③グループが取るべき航路を明確に提示するものであり、ERMが経営の羅針盤としてのこれらの機能を果たし、SOMPOのパーパスを実現に導きます。

当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の

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

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

ERMの枠組み

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

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、リスクアペタイトフレームワークを中心に資本・リスク・リターンに関する分析を重要な経営判断に活用しています。

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

2. リスクコントロールシステム

リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様なリスクを特定、分析、評価する仕組みを活用して不測の損失の極小化と利益の安定を目指しています。

(1) 重大リスク管理

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

また、現時点では重大リスクではないものの、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆をとらえて適切に管理をしています。国内外の専門家との対話や各種情報源から候補を収集し、想定される影響度が一定以上のエマージングリスクについては、損失軽減の観点だけでなく、新たな保険商品・サービスなどのビジネス機会の観点からグループ横断でモニタリングおよび調査研究を行っています。

(2) 自己資本管理

当社グループが保有する各種リスクを統一的な尺度(VaR : Value at Risk)で定量化し、自己資本がリスク量と比べて十分な水準を維持できるよう管理をし、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

(3) ストレストテスト

当社グループの経営に重大な影響を及ぼし得る事象を的確に把握・管理するために、大規模な自然災害や金融市場の混乱などのストレスシナリオが顕在化した際の影響額を算出し、資本およびリスクへの影響度を分析して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

(4) リミット管理

特定事象の発現により多額の損失が生じることを回避するため、与信リスク、出再リスク、海外自然災害リスクの各々に対してグループベースで最大限度額を設定し、管理しています。

(5) 流動性リスク管理

日々の資金繰り管理のほか、巨大災害発生時などの最大資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理しています。