

ガバナンス

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、「安心・安全・健康のテーマパーク」に向けたトランスフォーメーション(質的進化)を続けてきました。そして、このトランスフォーメーションを支えるのが当社のガバナンスです。

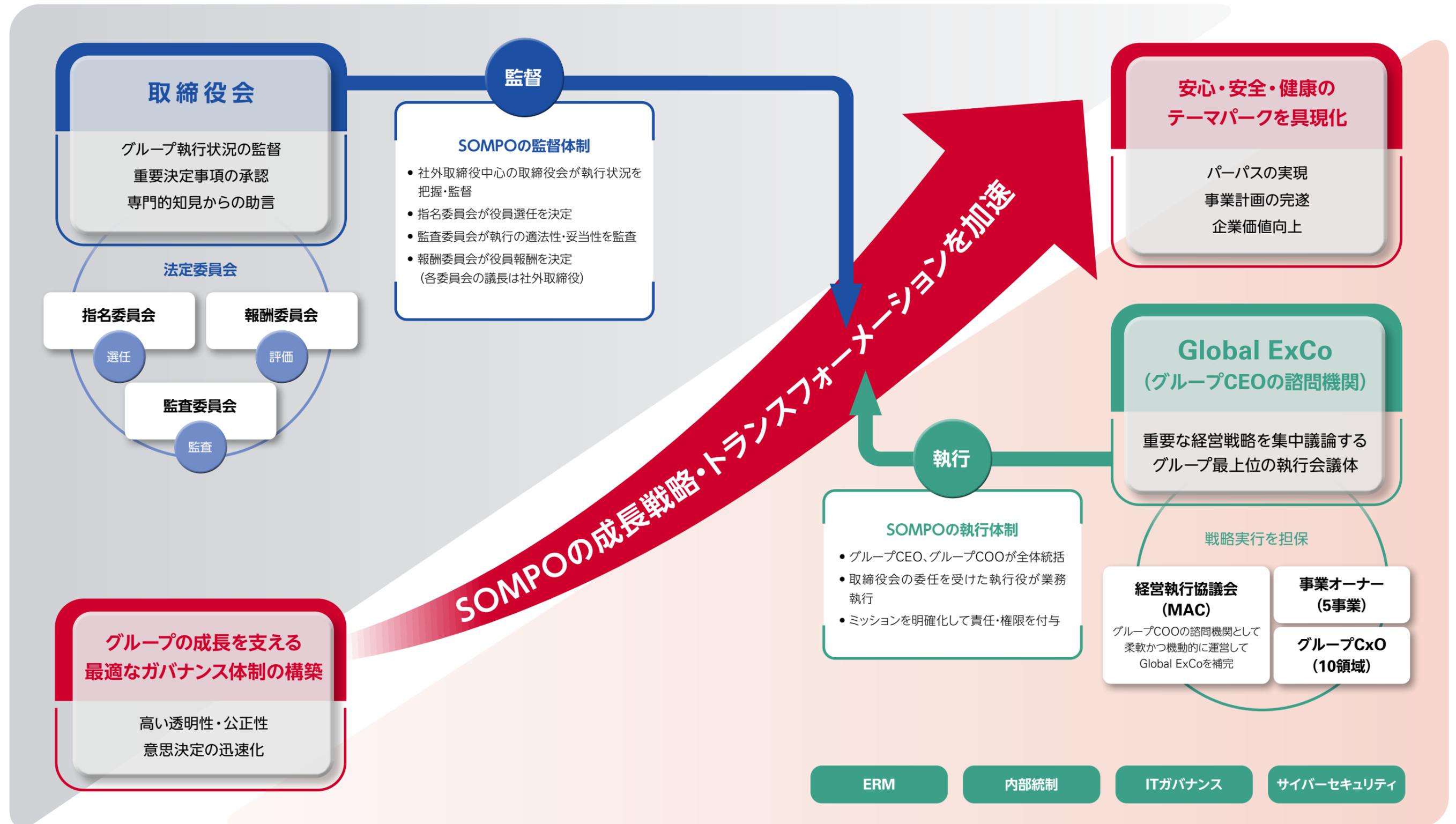
当社は、指名委員会等設置会社として、株主の付託を受けた社外取締役中心の取締役による監督のもと、執行部門が大胆な権限移譲を受ける体制を構築しています。そして、取締役会が監督機能を果たすうえで重要な法定委員会のうち、特に、指名委員会、報酬委員会を社外メンバーのみで構成することで、執行部門との間に適切な緊張感が生み出され、高い透明性と公平性が保たれる仕組みになっています。

執行部門では、事業オーナー制×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、一体感を持って機動的にグループ戦略を実現しています。

そして、グループ最上位の執行会議体であるGlobal ExCoでは、グループの持続的な成長という共通のミッションのもと、各事業の経営を担う事業オーナーや、それぞれの領域における高い専門性を持つグループCxOなど、多様なバックグラウンドを持つ経営メンバーたちにより、地域や時間軸を超えた議論が繰り広げられ、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ベストの意思決定がなされています。



コーポレート・ガバナンス体制の全体像



監督体制

当社は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図っています。また、指名・監査・報酬の法定三委員会設置によって、より高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

取締役会の構成

社外取締役は、取締役14名中10名(比率71%)

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



取締役のダイバーシティ

14名中女性が3名、男性が11名(うち、外国人1名)

※当社設立時は女性0名(人数・割合とも増加)、外国人1名(同人数・同割合)



取締役の在任年数

取締役の平均在任期間(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。

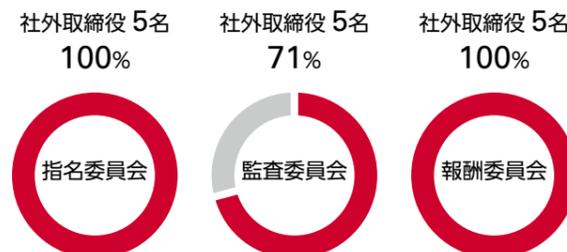


取締役(株主総会で選任) (2022年7月1日現在)

社内取締役	社外取締役		
 櫻田 謙悟 (執行役兼務)	 スコット・オーバー・デイヴィス (指名委員会委員長)	 東 和浩 (報酬委員会委員長)	 和賀 昌之
 奥村 幹夫 (執行役兼務)	 名和 高司	 山田 ヌユミ	
 手島 俊裕	 柳田 直樹 (監査委員会委員長)	 遠藤 功	 伊藤 久美
 笠井 聡	 内山 英世	 柴田 美鈴	
指名委員会 社外取締役のみで構成	監査委員会 過半数が社外取締役	報酬委員会 社外取締役のみで構成	

委員会の構成

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



執行体制

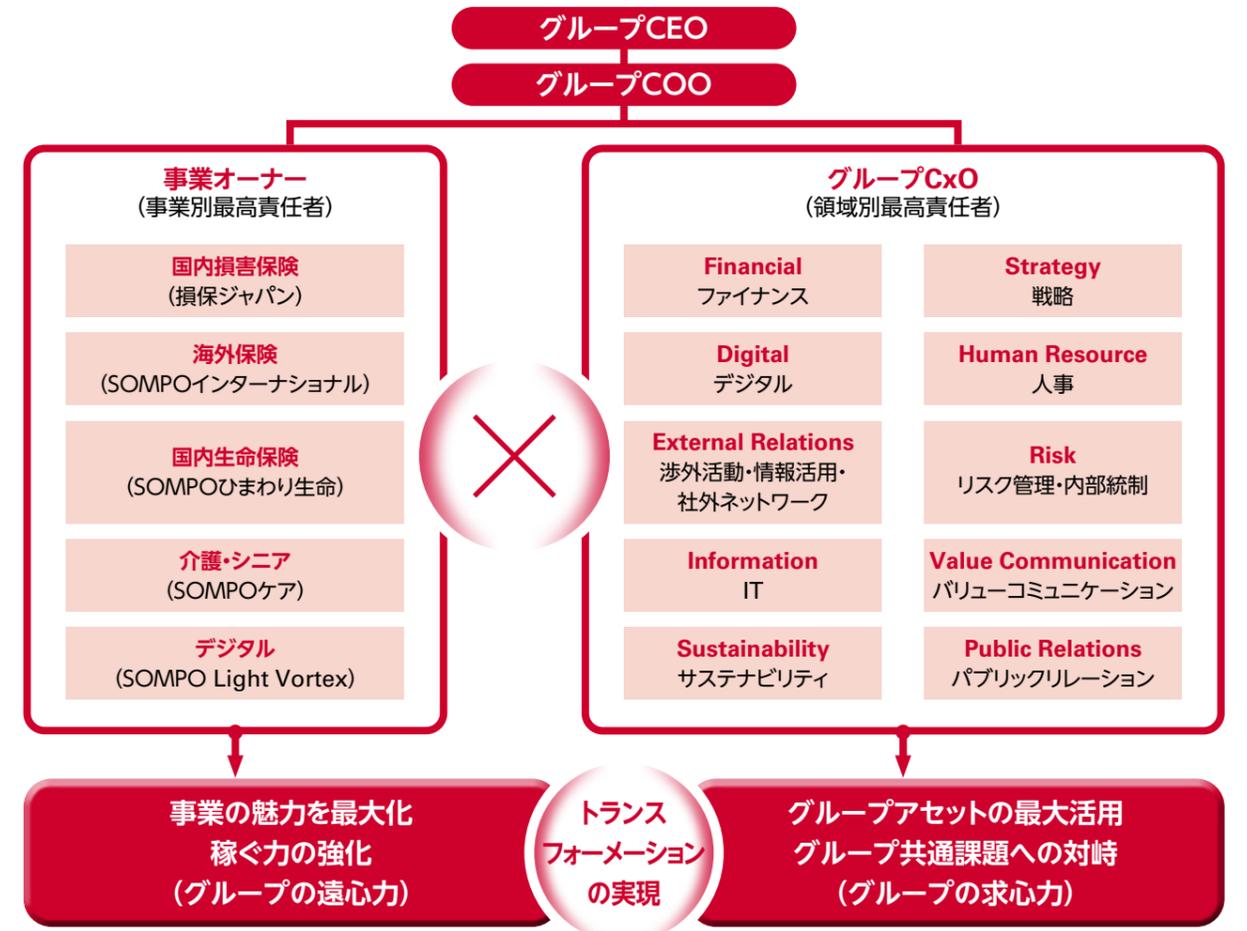
当社は、VUCAの時代においても敏捷かつ柔軟にトランスフォーメーションを重ねていくために、事業オーナー制とグループCxO制という2つの仕組みを掛けあわせた執行体制を構築しています。

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CxO制

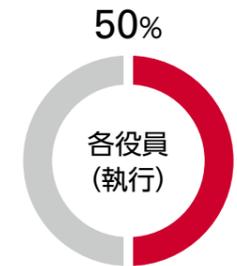
各領域において高い専門性を持つグループCxOがグループの経営理念やパーパスの実現、企業価値向上、コングロマリット・プレミアムの創出などに向けて、必要な影響力を横断的に発揮することでグループ全体の一体性や健全性を維持する仕組みです。



多様なバックグラウンドを持つ役員

当社では、サクセッション・プランの策定、役員の選任において役員ポートフォリオの多様性を重視しており、その結果として、多様な専門性やバックグラウンドを持つ役員が選任され、グループのトランスフォーメーションの実現に向けた質の高い意思決定が可能な体制を実現しています。

当社グループ以外の経歴を持つ役員 8名



※役員はグループCEO、グループCOO、事業オーナーおよびグループCxOの16名を指します。

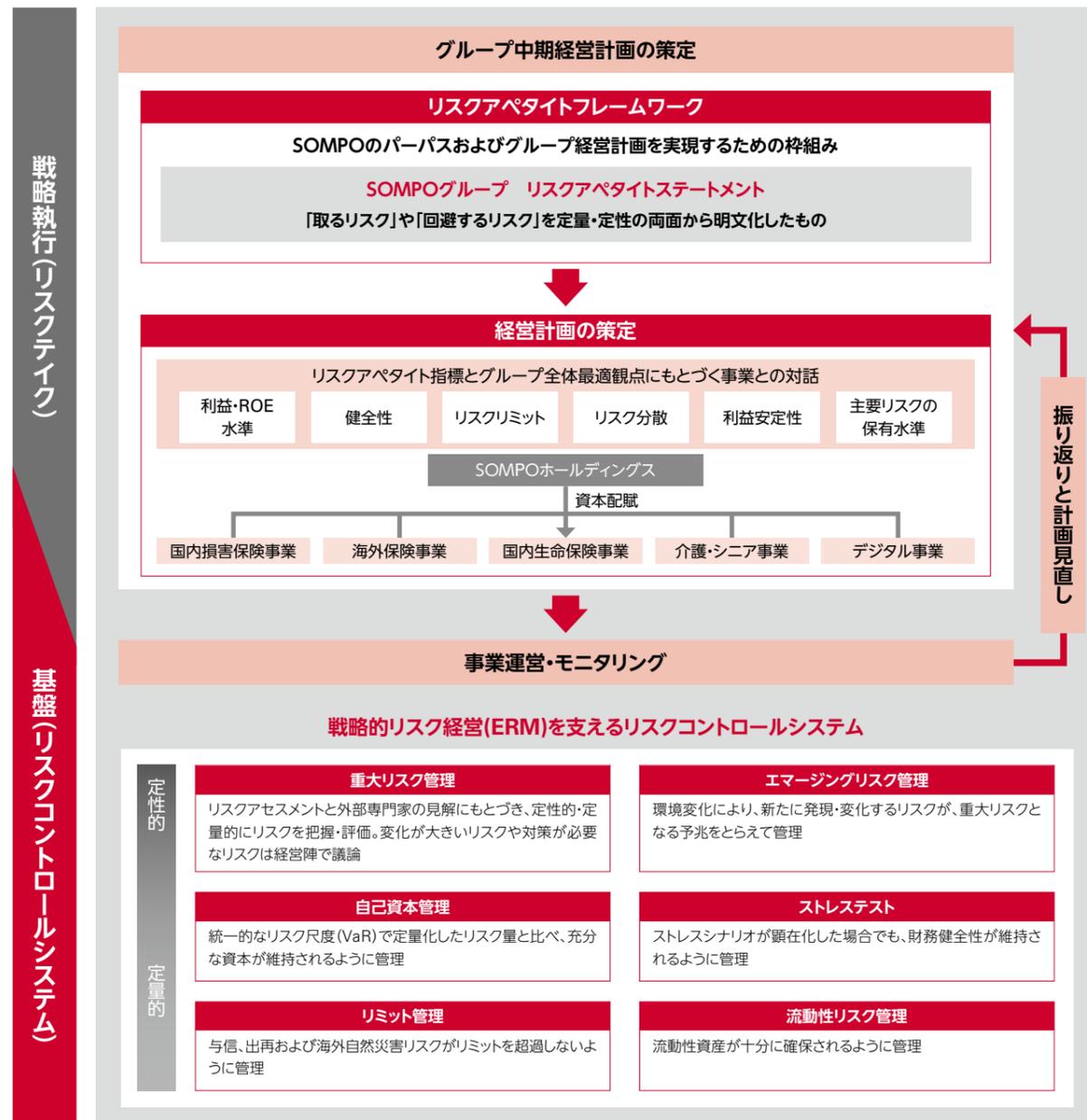
戦略的リスク経営(ERM)

“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、不確実性を増すリスクが私たちを取り巻き、混迷を深める世界情勢のなかで、当社グループとしてとるべき進路を見極める力が問われています。ERMは、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おり、このこと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グループの現状を正確に分析し、②将来起こりうるリスクを事前にとらえ対応し、③グループが取るべき最適な進路を提示するものであり、ERMは経営の羅針盤としてのこれらの機能を果たし、経営理念およびSOMPOのパーパスを実現に導くことをミッションとしています。

SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)の全体像



パーパス実現に向けたERMの“深化”と“進化”

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の向上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などの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、気候変動やサイバー攻撃の巧妙化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脅威低減への貢献など、ERMの進化にチャレンジしています。

SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)

当社グループのERMには、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。

様々なリスクを特定、分析、評価する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、対策状況を確認しています。

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。

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行っています。

詳細は当社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

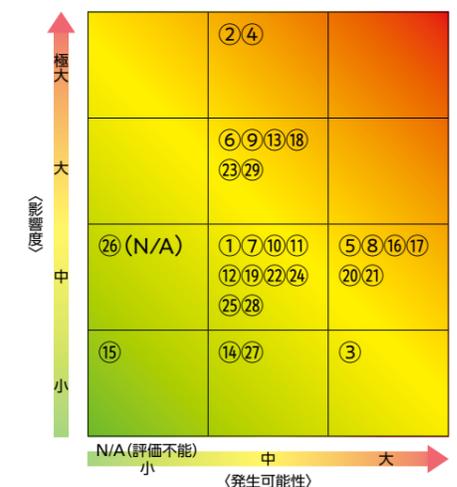
リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多

詳細は当社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	経済環境の悪化		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	大型システム開発プロジェクトの遅延等		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	㉘	介護事業における重大不祥事件発生	
	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



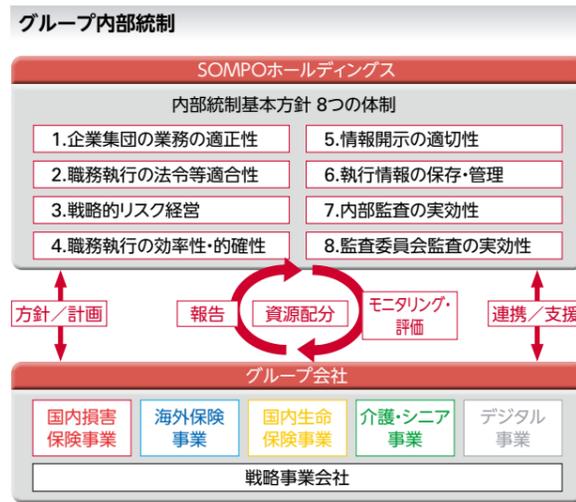
コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

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性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」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。

詳細は当社WEBサイトをご覧ください。

(<https://www.sompo-hd.com/company/governance/policy/>)



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に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企業倫理や社会規範ののちで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に取り組んでいます。また、問題事象を早期に発見するため、内部通報制度の強化に加え、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。

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、新たなテクノロジーやデータの活用による既存事業の変革や新事業の創出に取り組んでいます。態勢整備にあたっては、各社が遵守すべき関係法令だけでなく、事業の特性、会社の規模、事業運営の実態さらには潜在的なリスクといった要素もふまえた態勢を検討していく必要があります。そのために、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等をふまえたリスクベースの内部監査を実施することにより、企業価値を高めるとともにステークホル

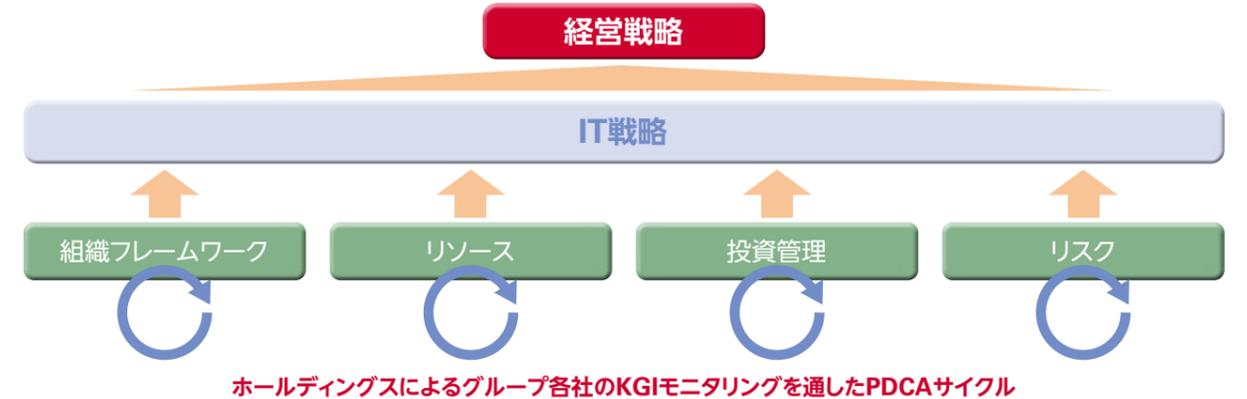
ダーの期待に応えられるよう取り組んでいます。

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

ITガバナンス

グループ各社のシステム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

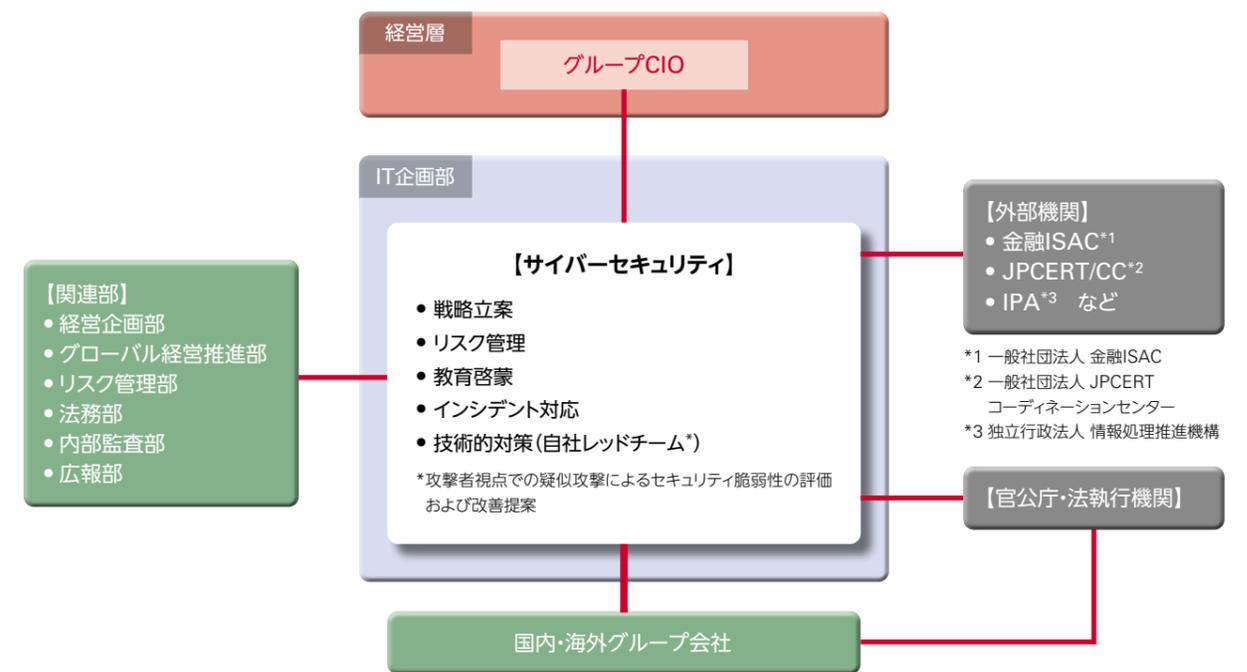
よるPDCAサイクルを通して改善活動を繰り返しながら、ITプロセスの最適化を行い、グループ全体の経営戦略とIT戦略を支えています。



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り組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、「グループ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。



【外部機関】
 ・金融ISAC*1
 ・JPCERT/CC*2
 ・IPA*3 など
 *1 一般社団法人 金融ISAC
 *2 一般社団法人 JPCERT
 コーディネーションセンター
 *3 独立行政法人 情報処理推進機構