

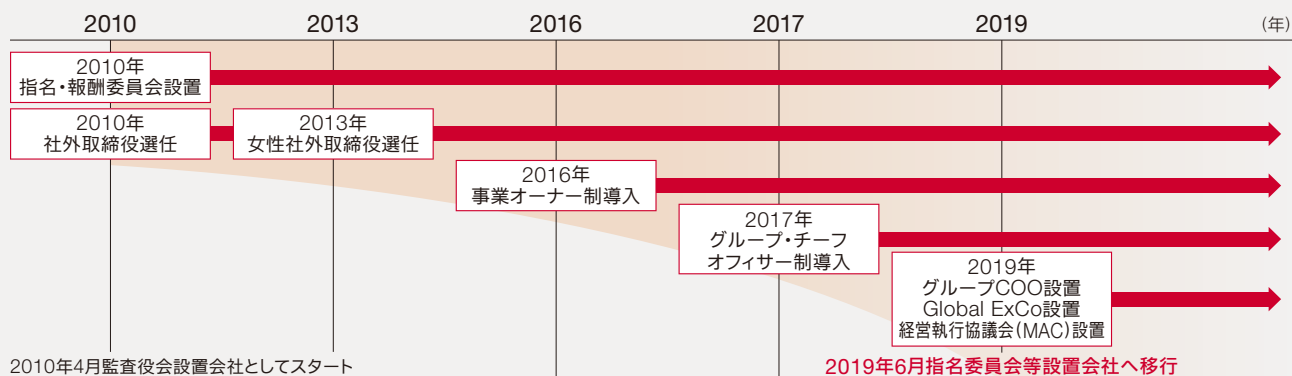
価値創造の戦略

コーポレート・ガバナンス

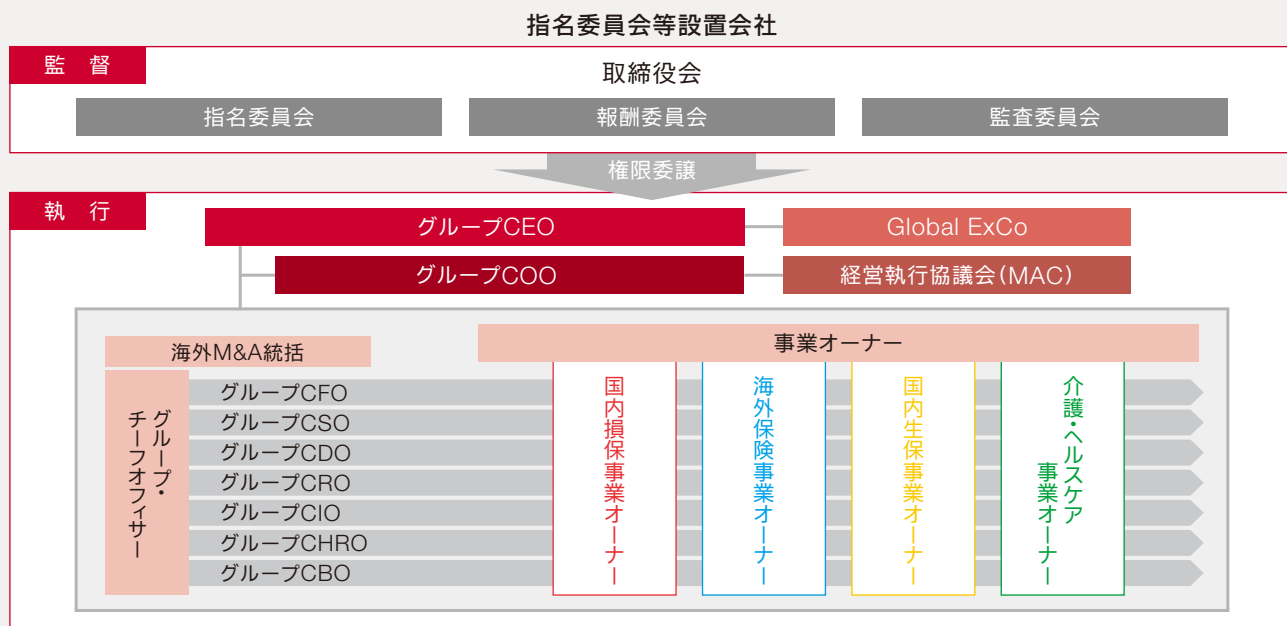
当社グループは、コーポレート・ガバナンスの透明性と公正性の向上を継続して図り、企業の社会的責任を果たすことで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化することが重要であると考えています。当社は取締役会において「コーポレート・ガバナンス方針」を定めており、統治組織の全体像および統治の仕組みの構築に係る基本方針を明確化し、最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

当社グループは、これまで指名・報酬委員会等を有するハイブリッド型の会社機関設計と運営、事業オーナー制(2016年度)、グループ・チーフオフィサー(CxO)制(2017年度)など、グループ経営体制の強化に向けて着実に取組みを進めてきました。そして、次のステージを目指すため、2019年6月に「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」に移行し、グループの目指す姿の実現に向け、より迅速に意思決定し、能動的に実行する体制構築を目指すこととしました。

これまでのコーポレート・ガバナンス改革



コーポレート・ガバナンス体制



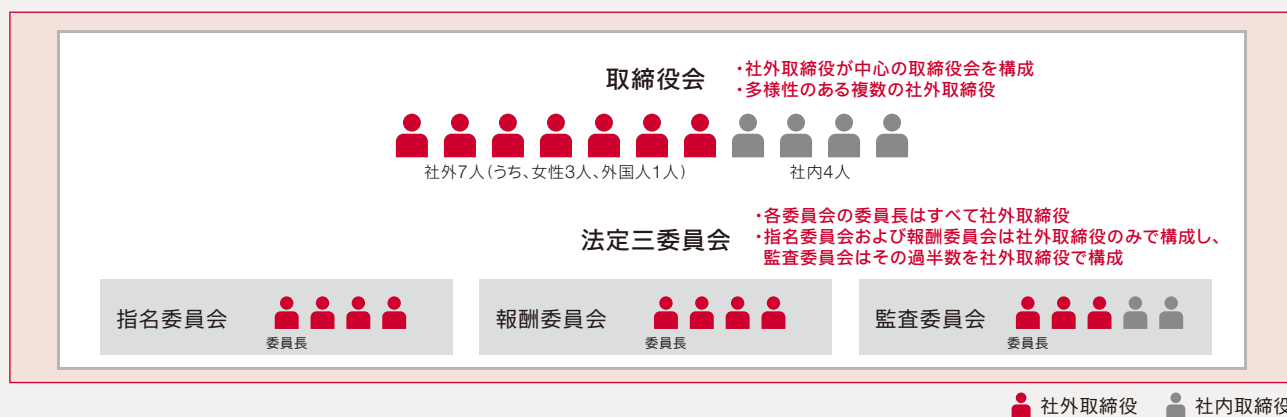
各機関およびグループCEOをはじめとする各役職は以下の英語表記を略したものです。Global ExCo: Global Executive Committee/MAC: Managerial Administrative Committee/グループCEO: Group Chief Executive Officer/グループCOO: Group Chief Operating Officer/グループCFO: Group Chief Financial Officer/グループCSO: Group Chief Strategy Officer/グループCDO: Group Chief Digital Officer/グループCRO: Group Chief Risk Officer/グループCIO: Group Chief Information Officer/グループCHRO: Group Chief Human Resource Officer/グループCBO: Group Chief Brand Officer

指名委員会等設置会社へ移行

当社は、コーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2019年6月に指名委員会等設置会社へ移行しました。経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図ります。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統治体制を構築しています。

業務執行体制ではグループCEOとグループCOOの全体統括のもと、各執行役が取締役会から委任を受けた業務執行の決定および業務執行を担うとともに、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー（CxO）制を採用し、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務執行ならびに権限・責任の明確化を図っています。

指名委員会等設置会社の監督体制



Global ExCo、経営執行協議会(MAC)の設置

グループ全体の戦略的課題などに関する協議を行う執行部門の最上位の会議体として、Global ExCoを新たに設置しました。海外保険事業の主要メンバーを含む本会議は、グループCEOの諮問機関として、グループ全体の経営戦略や業務執行方針などの経営に重大な影響を与えるテーマについて、グローバルな視点から、高い見識と多様な意見に基づいて協議を行っています。Global ExCoでの協議の内容は直ちに各事業戦略に反映され、

具現化されて業務の意思決定・執行のスピードを上げています。

主に国内事業案件や管理業務案件に係る重要事項などは、グループCOOの諮問機関である経営執行協議会(MAC)で具体的に協議されたあと、実行されます。経営執行協議会(MAC)での協議内容はGlobal ExCoメンバーにも共有することで、二つの会議体がそれぞれの機能を有機的に発揮していく体制構築を目指しています。



※ ガバナンスの詳細は、P.72以降をご参照ください。

事業環境と中長期の針路

当社グループが130年の歴史のなかで培った経験をもとに、今後想定されるリスクをビジネス機会ととらえ、安心・安全・健康に資する最高品質の商品・サービスを提供することで、社会に貢献していきます。



戦略に基づく施策例

- IT・デジタルを活用した成長戦略
- 先進プレーヤーとの協業による新事業の創造
- 徹底したお客さま視点での価値判断

- LINEを活用した若年層向けの新たな保険加入体験提供(『LINEほけん』の開発・提供)
- DeNAとの共同出資による個人間カーシェア事業とマイカーリース事業への進出
- デジタル技術を活用したシニアドライバーの事故防止
- 健康サービスブランド『Linkx(リンククロス)』の立ち上げ
- 最新のテクノロジーを活用した新たな介護の創造を目指す「Future Care Lab in Japan」の開設
- 認知症サポートプログラムの展開(『認知症保険』や『SOMPO笑顔倶楽部』の提供など)
- 仕事付き高齢者向け住宅の展開 など

- 新たなビジネスモデルの進化
- デジタルネイティブ向けのマーケティング
- デジタル技術を活用したお客さま接点の変革
- 各事業部門における業務効率化の進展

- 安心・安全な自動運転社会に貢献する新たな商品・サービスの開発
- LINEを活用した事故受付・事故対応サービスの開始
- Digital Lab(東京・シリコンバレー・テルアビブ)を起点としたスタートアップとの協業
- サイバーセキュリティ事業への参入
- サイバー攻撃により発生する費用などを補償する『スマートハウス向け火災保険』の提供
- AIを活用した保険金・給付金支払業務 など

- 先進プレーヤーとの協業による新事業の創造
- ステークホルダーとの協働、イニシアティブへの積極的な参画

- AIを活用した防災・減災システムの開発・提供
- テクノロジーを活用した被害予測モデルの確立
- ESGファンド普及・拡大への取組み
- 将来を担う子どもたちとその保護者を対象とした防災教育「防災ジャパングプロジェクト」
- 地域の環境団体やNPO支援センター、日本NPOセンターと協働し市民参加型の生物多様性保全活動を行う「SAVE JAPANプロジェクト」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同表明と開示に向けた対応
- 農業経営リスクの軽減を目的とした『天候インデックス保険』の提供 など

価値創造の戦略

各事業のトランスフォーメーション

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向け、グループ全体、そして各事業がトランスフォーメーション(質的進化)を着実に進めています。現中期経営計画前半(2016~2018年度)は、既存事業の枠にとらわれない新たな事業や商品・サービスの開発が加速しました。中期経営計画後半(2019~2020年度)も事業ポートフォリオの変革を進め、事業領域・収益源の多様化を進めます。

●個人間カーシェア事業とマイカーリース事業への参入

DeNAとSOMPOホールディングスは、「安心・安全」な個人間カーシェア市場の実現を目指して、2019年2月にモビリティ領域における合弁会社「DeNA SOMPO Mobility」「DeNA SOMPO Carlife」を設立し、個人間カーシェア事業とマイカーリース事業に参入しました。

●「自動運転」時代を見据えたサービス実証の推進

「補償」中心から「サービス」を中心とした、保険会社の新たな役割を果たすことで、新たな市場をとらえていくことを目的に、2018年9月には、自動運転車の遠隔監視・操舵介入と、事故トラブル対応などの研究施設「コネクテッドサポートセンター」を開設しました。また、2019年2月には、自動運転ソフトウェアを開発するティアフォー、高精度三次元地図の製作・配信を行うアイサンテクノロジーと提携し、自治体や交通事業者が自動運転のサービス実証を実施するためのソリューション・サービスの開発に着手しています。

国内損保

効率化などによるさらなる利益成長・安定化と新たな収益源の創出

- AI・RPA・ITシステムなどへの先行投資や販売網最適化による効率化
- 商品プライシング戦略の最適化、事業費削減による収益構造改革
- 協業・デジタル活用による新顧客接点や新収益源の創出



●健康維持・増進をサポートする『リンククロス』

『リンククロス じぶんと家族のお守り』は、喫煙状況や健康状態が改善されたお客さまの保険料が安くなり、契約日にさかのぼって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「健康☆チャレンジ!」制度を組み込むことで、健康増進を支援します。

新たなビジ

外部パートナーとの



国内生保

「健康応援企業」への変革がもたらす着実な利益成長

- 保有契約の着実な積み上げによる利益拡大
- お客さまの健康維持・増進機能と保険を統合した「Insurhealth®」の展開
- AI・RPAの活用などによる非連続な生産性向上



●『リンククロス 笑顔をまもる認知症保険』の販売開始

2018年10月に、業界初となるMCI(軽度認知症)の段階から保険金をお支払いする認知症保険を販売開始しました。MCIや認知症の早期発見や認知機能低下を予防するための情報提供・サービス紹介などを行う認知症サポート『SOMPO 笑顔倶楽部』を付帯しており、グループ一体で健康応援型の商品を開発しています。

●認知症サポートプログラムの提供

認知症に関する社会的課題をグループ全体で解決するべき重要な課題ととらえ、「SOMPO 認知症サポートプログラム」を展開しています。2018年10月には、認知機能低下の予防を目的としたWebサービス、認知症サポート『SOMPO 笑顔倶楽部』を開始し、グループ横断で保険商品の付帯サービスとして提供しています。

●サイバーセキュリティ事業への参入

2017年11月にイスラエルに設置した「SOMPO Digital Lab」のノウハウを活用し、高度化・巧妙化するサイバー攻撃に最先端の技術で対応すべく、2018年1月にサイバーセキュリティ事業に参入しました。

安心・安全・健康のテーマパーク

●グローバルプラットフォーム戦略の加速

農業保険のプラットフォーム『AgriSompo』や金融機関・専門職業向けなどスペシャルティ保険のプラットフォーム『SomPro』を立ち上げ、グローバル展開を加速しています。また、2018年4月にはリテール分野でもプラットフォームを立ち上げ、グローバルでのノウハウ共有を進めています。

海外保険

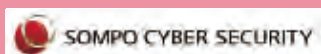
グループの利益成長ドライバー

- 企業分野・リテール分野それぞれのグローバルプラットフォーム・オーガニック成長の加速
- 既存事業を補完するボルトオンM&Aなどによる事業基盤の拡充
- リスク・リターンを重視した規律ある引受の継続



ネスモデル

連携と事業連携を加速



介護・ヘルスケア等

収益性向上と社会的課題の解決を両立

- 最先端の技術を活用した収益性向上
- 認知症関連サービスやシニアマーケットにおける新たな収益源創出



●Future Care Lab in Japan

国内外の最新テクノロジーの実証などを行う研究所「Future Care Lab in Japan」を2019年2月に開設しました。

●SOMPOケア FOOD LAB

2018年3月に「SOMPOケア FOOD LAB」を開設し、新規・改善メニューの立案や咀嚼・嚥下の状態に合わせたメニュー開発を行っています。また、食に関する既存のノウハウを生かし、新規事業としてフードビジネスを強化しています。

トランスフォーメーションを支えるファクター

1 サステナビリティ SOMPOの強み

新たな価値を創造し続けていくために、時代の先を見据えて社会的課題を見出し、その解決に向けてソリューションプロバイダーとして取り組んでいくことが、当社グループのトランスフォーメーションの原動力となっています。

これまでの歩み

1992年

- リオ・デ・ジャネイロ
「環境と開発に関する国連会議(地球 サミット)」

2000年

- 介護保険法施行

2007年

- 日本が超高齢社会に突入
(65歳以上が人口に占める割合が21.5%)
※出典:「人口推計」(平成20年4月15日公表)総務省HP

当社グループの取組み

1990年

- 「地球環境リスク・
マネジメント室」設置

1995年

- 「国連環境計画・
金融イニシアティブ
(UNEP FI)」署名



1997年

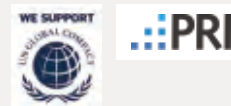
- 事務本部ビル
ISO14001認証取得
(国内金融機関初)

2001年

- 「環境・社会レポート
2001～サステナビリティ
レポート～」発行
(国内金融機関初)

2006年

- 国連グローバル・
コンパクト(UNGC) 署名
- 責任投資原則(PRI)
署名(国内保険会社初)



商品・サービスなどを通じた取組み例

日本のESGファンドの先駆け

損保ジャパン日本興亜アセットマネジメントは『損保ジャパン・グリーン・オープン(「ぶなの森」)』の運用をESGファンドの黎明期である1999年から開始し、長年に渡り環境対策などに積極的に取り組む企業の株式への投資と高い運用パフォーマンスを両立しています。 [P.58へ](#)



防災・減災を通じた災害に強い社会の実現

業界初となるAIを活用した地方自治体向け防災・減災システムの開発・提供や、防災教育などを通じた地域社会との連携、災害に強い都市づくりなど、人々が安心・安全・健康に暮らせる社会の実現に取り組んでいます。 [P.44へ](#)



金融サービスへのアクセス向上の取組み

東南アジアの農業従事者を対象とした天候インデックス保険の開発・提供や、「LINE」アプリを使用してスマートフォンから手軽に購入できる『LINEほけん』の提供など、金融サービスへのアクセス向上に取り組んでいます。 [P.44、P71へ](#)



介護事業への本格参入

「人間」と「テクノロジー」の共生による新しい介護のあり方を提案し、介護人材の需給ギャップの解消に取り組み、持続可能な介護事業モデルの構築および高齢者が安心して暮らせる「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現を目指します。 [P.53へ](#)



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



当社グループは経営理念として、安心・安全・健康に資する最高品質のサービスの提供を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を通じて経営理念に取り組むことで、SDGsの達成にも貢献していきます。

2011年

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」承認
- 東日本大震災

2015年

- 国連「SDGs(持続可能な開発目標)」採択
- 国連「パリ協定」採択

2017年

- 気候関連財務情報開示「タスクフォース(TCFD)」提言公表

2010年

- NKSJホールディングス発足
- 「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」起草委員として参画



2012年

- 「UNEP FI 持続可能な保険原則 (PSI)」起草から参画し署名



2016年

- 国際社会の動向をふまえ、グループCSR重点課題を見直し P.69へ

2018年

- TCFD賛同 P.70へ

グループ全体でのCSR推進体制

当社グループは、CSRの幅広い取組みを推進する仕組みとして、ISO14001をベースとした「CSRマネジメントシステム」を構築し、CSR推進の基盤としています。グループ会社において年間を通じたCSR実施計画を策定し、改善に向けたPDCAを実践しています。

また、各社における好取組みの共有・進捗確認およびグループ全体のCSRの取組みの底上げを図ることを目的として、グループCBOを本部長、各社の役員クラスをメンバーとした「グループCSR推進本部」を設け、ESG課題などについても協議を行っています。



今後どのようにテーマパーク化、グローバル化を後押ししていくのか

課題先進国の日本から先駆的なソリューションを提供するなど、ステークホルダーと協働してグローバルに複雑化した社会的課題の解決に取り組めます。今後は「いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPO」を目指してトランスフォーメーションを進め、「誰一人取り残さない」人間中心の社会を将来世代へ引き継いでいきます。

トランスフォーメーションを支えるファクター

2 人材

SOMPOの強み

「企業文化の変革」と「事業ポートフォリオの変革」を通じて、トランスフォーメーションを達成します。グループの人材集団の多様性、専門性、市場価値向上を進めることが「企業文化の変革」には不可欠です。そのため、当社グループは「人材」をトランスフォーメーションを支える重要なファクターと位置づけています。

これまでの歩み

■選抜型研修

グループの経営人材育成を目指し、事業の垣根を越えて女性向けおよびグローバル・ベースの選抜型研修を展開

2011年

- 女性経営プログラム

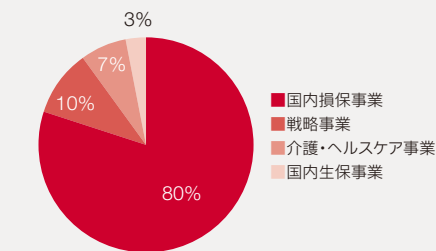
2012年

- SOMPO Global University

2017年

- Global Leadership Program
- Global Executive Program

女性経営プログラム	将来、経営層・部長を担う女性社員を対象に経営視点・視座の向上を目的としたプログラム（累計98人参加）
SOMPO Global University	若年層向けに、将来経営を担いグローバルに活躍する人材の育成を目的とした企業内大学（累計17カ国 162人参加）
Global Leadership Program	中堅層向けの将来の経営者としての視座を高めることを目的としたプログラム（累計8カ国 23人参加）
Global Executive Program	上位層の経営者候補向けのグローバルリーダー育成を目的としたプログラム（累計8カ国 24人参加）



2019年度女性経営プログラム参加者 事業別人数比率

■グローバル・ベースの人材交流

グループの人材がグローバル・ベースで活躍できる環境を整えるため、海外グループ会社との人材交流を活性化

2014年

- Exchange Program* 開始
- * 2019年から「Global Assignment Program」へ名称変更



Exchange Programの様子

2017年

- グローバル・ベースのタレントマネジメントを開始

■グローバル・ベースの人事基盤(システム・制度)の構築



統合された人事システム基盤

グループの人材がグローバル・ベースで活躍できる環境を整えるため、人事基盤を構築

2016年

- グローバル共通の人事システム基盤を海外グループ会社から導入開始

2017年

- グループ全体の重要ポスト(キーポスト)の見える化と評価軸(コンピテンシー)のコア部分の共通化

2018年

- 国内グループの人事システム基盤統一を目指したプロジェクト始動

今後どのようにテーマパーク化、グローバル化を後押ししていくのか

当社グループに集まる国籍・性別・経験・年齢の異なる8万人の多様な人材の知恵や経験をグループの成長に活かすグループ人事施策を展開します。先の見えないVUCAの時代では、人材の多様性こそが企業の未来を切り拓く原動力となります。当社グループのトランスフォーメーション、そしてそれを実現するための「企業文化の変革」をリードし、「真のグローバル企業」に進化すべく、人材集団のトランスフォーメーションを実現していきます。特に、「多様性」「専門性」および「市場価値向上」を推進することにより、グループに集まる一人ひとりが自らのミッション達成を目指し強みを発揮することで、グループの成長を後押しします。

※人材に関する取組みの詳細については、P.60以降をご参照ください。

3 デジタル

SOMPOの強み

デジタル・ディスラプションは、保険業界にも大きな影響を与えていると考えています。すでに、これまでの保険の概念を覆す商品やサービスが、ウェブやスマートフォンで提供されており、生き残るためには、積極的にデジタル・トランスフォーメーションを仕掛けていくことが重要であり、「デジタル」の積極的な活用こそ、当社グループのトランスフォーメーションを支えるファクターです。

これまでの歩み

■ SOMPO Digital Labの設置

SOMPO Digital Lab Tokyo

2016年4月設立



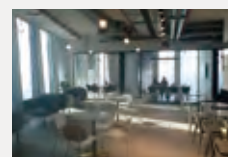
SOMPO Digital Lab Silicon Valley

2016年4月設立



SOMPO Digital Lab Tel Aviv

2017年11月設立



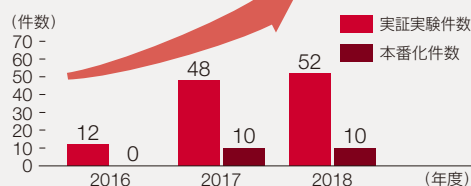
SOMPO Digital Lab Tokyo	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用したサービスの実証実験 新ビジネス検討 など
SOMPO Digital Lab Silicon Valley	<ul style="list-style-type: none"> 最新技術・ビジネスモデルの研究・情報提供 現地企業とのネットワーク構築
SOMPO Digital Lab Tel Aviv	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社のイノベーション推進 など

■ SOMPO Digital Labの体制

2016年4月に約 **10** 人の人員配置でスタートし、2019年6月末現在には、兼務者などを含め約 **120** 人の規模に成長し、当社グループのデジタル戦略推進を担う拠点として、トランスフォーメーションをさらに加速させていきます。また、2018年7月には、内製開発チームである「SOMPO Sprintチーム」を SOMPO Digital Lab Tokyo内に立ち上げ、アジャイル型開発手法を用いて、スピード感を持った実証実験体制の構築を行っています。

■ 実証実験・本番化の件数推移

▶ 着実に実証実験・本番化件数は増加



これまでに実証実験・本番化した主な案件

- 業界初*の「LINE」を活用した事故受付・事故対応サービスの開始
- シリコンバレーのデジタルヘルスケア分野のスタートアップ企業である Neurotrack Technologies, Inc. (ニューロトラック)と業務提携し、認知機能低下を予防するデジタルコーチングサービス「日本版メモリーヘルスプログラム(MHP)」の共同開発に向けた実証実験を開始
- シリコンバレーのスタートアップ企業 Trov.inc(トロブ)と協業し、自分の大切な所有物に1日単位で手軽にスマートフォンのウェブ上で保険加入できるオンデマンド型保険商品を開発 など

* 2019年7月現在、損保ジャパン日本興亜調べ

今後どのようにテーマパーク化、グローバル化を後押ししていくのか

保険は、もしもの時の備えとして事故やけが、病気が発生した際に保険金をお支払いすることで安心をご提供するものです。当社グループはそれに加え、デジタル技術を活用することで、これらを未然に防ぎ、保険が必要ないほどの「安心・安全・健康」な社会の実現をしたいと考えています。

東京・シリコンバレー・テルアビブというグローバルな拠点での情報収集力とコアコンピタンスとなるデジタルの力を活かして、グループ全社にデジタル変革を起こし、新しい顧客体験価値の創造と、真のサービス産業の実現を目指します。

※ デジタルに関する取組みの詳細については、P.64以降をご参照ください。