

SOMPOホールディングス  
統合レポート 2020



# 目次

VISION	価値創造の歴史	2
	価値創造モデル	4
	グループCEOメッセージ	6
	社外取締役 三委員長特別鼎談	14
	解説 : Global Executive Committee(Global ExCo)	18
STRATEGY	質的進化の変遷と中期経営計画	20
	取り巻く事業環境と中長期の針路	22
	サステナビリティ	24
	デジタル	32
	人材	36
	財務戦略	40
	財務・ESGハイライト	44
	戦略的リスク経営(ERM)	48
BUSINESS	国内損害保険事業	52
	海外保険事業	56
	国内生命保険事業	62
	介護・ヘルスケア事業	65
	その他戦略事業会社	69
GOVERNANCE	取締役紹介	70
	役員一覧	72
	SOMPOホールディングスのコーポレート・ガバナンスの特長	76
	コーポレート・ガバナンス	78
業績データ	事業の概況(連結)	92
	経理の概況(連結)	106
コーポレートデータ	会社概要	158
	株式・株主の状況	159
	当社および子会社等の概況	161

## グループ経営理念

SOMPOグループは、お客さまの視点で  
すべての価値判断を行い、保険を基盤として  
さらに幅広い事業活動を通じ、  
お客さまの安心・安全・健康に資する  
最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します。

### 統合レポート2020編集方針

本誌は、上記の経営理念に基づいて「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推進している当社グループの姿を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくご理解いただくために作成した統合レポートです。「国際統合報告フレームワーク<sup>\*1</sup>」および「価値協創ガイダンス<sup>\*2</sup>」を参照し、これまでの実績や将来戦略を、財務・非財務両面で統合的にまとめています。

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に基づいて作成したディスクロージャー資料としても発行しています。

<sup>\*1</sup> 2010年に設立された国際統合報告評議会 (IIRC : International Integrated Reporting Council) が提供している国際的な企業報告フレームワーク  
<sup>\*2</sup> 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の理解を深め、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



### 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

環境・社会などのサステナビリティに関連する情報は、当社の企業価値向上にとって重要な内容を抜粋し、戦略および取組みの一環として掲載しています。より幅広い、まとまったサステナビリティ情報はCSRサイトをご覧ください。

<https://www.sompo-hd.com/csr/>



### 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基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基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。

# 価値創造の歴史

当社グループは1888年、「火災から人々を守りたい」という思いから日本初の火災保険会社として創業しました。技術革新がもたらす環境変化や、人口減少や少子高齢化、気候変動、テクノロジーの進化など私たちを取り巻く社会が変わっていくなか、「人のために」「社会のために」という考えを継承し、実践しながら課題の解決に取り組んできました。当社グループはこれからの時代においても、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指し、新たな価値の創造に向けてチャレンジしていきます。

## 歴史を受け継いで

当社グループの中核である損保ジャパンの前身の東京火災は、当時、木造家屋が多く深刻な社会課題であった火災からお客さまを



24時間365日守るため、「東京火災消防組」を結成し、「保険会社の消防」として頼りにされてきました。「お客さまを守る」という保険会社としての使命感と心意気は、130年余りにおよぶ歴史のなかで脈々と受け継がれ、現在の経営理念につながっています。

## 事業環境の変化に対応すべく、 経営統合

東京火災創業から約100年間の保険業界は、護送船団と呼ばれた横並びの規制業種でした。平成に入り1996年の保険業法改正（日本版金融



ビッグバン)を機に、自由化が一気に加速しました。それまでは、どの保険会社で加入しても同じ商品・同じ保険料でしたが、競争が激化し、業界再編が巻き起こりました。お客さまに寄り添いながら進化してきた当社グループの前身となる損保ジャパンと日本興亜損保は、歴史のなかで培ってきた強みを一つにし、2010年4月に持株会社NKSJホールディングス(現SOMPOホールディングス)を設立しました。

## 「安心・安全・健康のテーマパーク」 の実現に向けて

当社グループは、外部環境の目まぐるしい変化を見据え、「安心・安全・健康」を軸に、異なる歴史と文化を持つ複数の企業が、統合と合併を繰り返しながら成長してきました。今後も、新型コロナウイルス感染症による環境変化など予測しがたい面もありますが、VUCA\*と呼ばれる時代においても、安定的な利益創出と強固な財務基盤をベースに各事業のトランスフォーメーションや事業間連携により「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指していきます。

\* Volatility(不安定性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとったもの。

## 持続的に成長するグループへ

さまざまなイノベーションや経済危機が起き、社会の変化が加速するなか、社会課題の解決を通じて持続的に成長するグループへのトランスフォーメーションを進めています。

国内損害保険事業では、人口減少や高齢化などにより国内の自動車保有台数が減少するなか、自動運転社会の発展やモビリティ領域の発展を目指したり、個人間カーシェア事業・マイカーリース事業に参入したりするなど、社会の変化に応じた事業展開を進めています。

海外保険事業は、2017年に過去最大規模のM&AとなるEndurance(現SOMP Oインターナショナル)の買収を行い、グローバルベースでの成長基盤を構築しました。

国内生命保険事業においては、2011年に損保ジャパンひまわり生命と日本興亜生命が合併し、「NKSJひまわり生命(現SOMP Oひまわり生命)」が発足。経営基盤をさらに強固なものとして成長を加速し、Insurhealth®(インシュアヘルス)と健康経営\*の両輪で健康応援企業への変革を進めています。

介護事業には、2015年に当時介護業界大手のワタミの介護、2016年にメッセージの買収により本格参入しました。そして2018年には、グループ内介護事業会社4社をSOMP Oケアとして統合。お住まいの地域で、ご利用者さまに合わせた、フルラインナップの介護サービスを提供しています。

デジタル戦略においては、2016年に東京、シリコンバレー、2018年にテルアビブに「SOMPO Digital Lab」を設置、今後ビッグデータの活用が注目されるなか、2019年にPalantir Technologies Inc.と共同でPalantir Technologies Japan 株式会社を設立し幅広い業種の企業や社会にデータソリューションの提供を開始しました。

またマネジメント体制として、2016年に「事業オーナー制」、2017年に「グループ・チーフオフィサー(CxO)制」を導入。2019年にはさらなるガバナンス強化を図るため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。

\* NPO法人健康経営研究会の登録商標



# 価値創造モデル

取り巻く事業環境 ▶ P. 22

急速な技術革新と  
デジタイゼーション

市場環境の変化

気候変動と自然災害

グループ  
経営理念

▶ P. 1

経営戦略  
(中期経営計画)

▶ P. 21 ▶ P. 23

経営資本

サステナビリティ

▶ P. 24

エンゲージメントを通じた社会的課題への取組み

- グループCSR重点課題
- ステークホルダー・エンゲージメント
- イニシアティブへの積極的な参画
- サステナビリティ推進体制の強化

デジタル

▶ P. 32

既存事業のデジタルトランスフォーメーションと  
デジタル事業へのシフトの両立

- SOMPO Digital Labの設置  
(東京、シリコンバレー、テルアビブ)
- 2名CDO(Chief Digital Officer)体制
- リアルデータプラットフォームの構築

人材

▶ P. 36

新しい人材集団への変革

- グループ連結従業員数47,535人(2020年3月31日現在)
- ダイバーシティ
- プロフェッショナリズム
- ミッション・ドリブン

財務

▶ P. 40

強固な財務健全性の維持と資本効率の向上

- ESR(Economic Solvency Ratio) 227% (2020年3月31日現在)
- 修正連結ROE 6.4%(2020年3月31日現在)

## 価値創出



# SOMPO ホールディングス

安心・安全・健康のテーマパーク

## 目指す姿

### 国内損害保険事業

▶ P. 52

### 海外保険事業

▶ P. 56

### 国内生命保険事業

▶ P. 62

### 介護・ヘルスケア事業

▶ P. 65

「安心でいたい」  
「安全でいたい」  
「健康でいたい」

誰もが持つこの根源的な  
想いに応えるために、

グループの力を結集して、  
さまざまな最高品質の  
「安心・安全・健康」に  
関するソリューションを  
次々に創出していきます。

これらを組み合わせること  
によって、一人ひとりの  
「テーマパーク」のような  
存在となることを目指します。

## 安心・安全・健康の テーマパーク

いて欲しいSOMPO  
いなくては困るSOMPO

||

お客さま、社会、地球の  
幸せへの貢献

## 持続可能な社会

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

## 強固なガバナンス体制

▶ P. 70

- 指名委員会等設置会社
- 企業価値の増大と株主との利害の共有を目的とした役員報酬制度
- Global ExCo ▶ P. 18、経営執行協議会(MAC)
- 事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制のマトリクス型経営

# グループCEOメッセージ



## 「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

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

櫻田 謙悟

## はじめに

世界中で新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい続けています。感染されたすべての方に心からお見舞い申し上げますとともに、感染リスクと隣り合わせで医療や介護の現場で日々奮闘される皆さまに心からの敬意を表します。

この感染拡大は、従来の社会や人々の意識・行動に大きなパラダイムシフトをもたらしました。当社はこれまでもVUCA\*の社会を勝ち抜くため、デジタル推進やリアルデータ活用、介護事業への参入など事業の進化を通じた「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指してきましたが、

今後その色合いは一層強まるものと考えています。新たなビジネスモデルの確立やデジタルの利活用、それらを通じた持続的な成長を支えるガバナンスの強化、働き方改革による生産性の向上など、取り組むべき課題に向き合いながら、新たな価値の創造を追求していく所存です。当社グループはこれからも「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現するという確かな戦略のもと、さらなる価値創造と企業価値の向上に向けて、必要な方策を着実に講じていきます。

## 1. 中計最終年度にあたって

2020年度は2016年からの中期経営計画の最終年度を迎え、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーションを一気に加速させる重要な節目となります。

当社は国内損害保険事業を主業とする企業グループとして2010年に設立して以来、グループ内の国内損害保険会社、国内生命保険会社の統合や海外保険事業における大型買収など、収益力の向上と成長分野への経営資源シフトを積極的に進めてきました。また、2015年には介護事業に本格参入し、2016年にはデジタル事業への積極投資を開始するなど、現在の当社グループの事業基盤を着実に

構築してきました。

そして、2016年から進めてきた現中期経営計画の遂行においては、各事業の魅力を徹底的に高めると同時に、新たな事業機会の探求、グループ内の事業間連携やデジタル技術を活用したお客さまサービスの拡充などに取り組んでいます。「事業ポートフォリオの変革」と「企業文化の変革」を推し進め、グローバルベースでの存在感のある事業規模の確立と、他社にはないユニークな事業モデルを構築していくことで、社会的課題の解決やサステナブルな社会を実現していくことを目指しています。

## 2. 決意の裏にあった強烈な危機感

### (1) デジタル・ディスラプション

グループのトランスフォーメーションに取り組み始めた背景には、従来の損害保険会社のビジネスモデルが持続可能でなくなるという危機感がありました。

SOMPOは損害保険からスタートしたグループで、お客さまが事故や災害で損害を受けたときに保険金を支払うという、マイナスをゼロに原状回復する役割を果たしてきました。損害保険の重要性はこれからも変わりませんが、そ

\* Volatility (不安定性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をとったもの

の一方で、AIやIoTなどのデジタル技術の革新によって、事故や災害、ケガなどを予防、軽減するソリューションが進展するなか、自分たちも変わっていかなくてはならないという危機感を持ちました。

さらに、デジタル技術の革新によって、全く新しい事業形態を生み出す「デジタル・ディスラプション」にさまざまなビジネス・業界が巻き込まれています。グループの中核事業である保険事業も、自動運転技術の向上や異業種による保険事業参入などによって、デジタル化の渦に引き込まれていきます。

新たな技術にビジネスモデルを壊されるくらいなら、自ら壊して生まれ変わった方がいい。そのような信念を持ってグループのコアコンピタンスとなるデジタルの力で全社的なイノベーションを推進し、新たな顧客体験価値の創造を目指すことを決意しました。

### (2) 取り巻く環境の認識

私たちを取り巻く環境も大きく変化しています。

新型コロナウイルス感染症による日常生活への影響はもちろんのこと、世界的な「超低金利」環境の常態化、世界で激甚化する自然災害、サイバー攻撃の脅威などはもはやニューノーマルといえるでしょう。また、急速なグローバル化やデジタル化の進展によって格差の拡大や社会の分断が生じ、ポピュリズムや権威主義の台頭を招いています。世代間や、先進国と途上国の分断・対立も深刻さを増しています。

非連続の変化が続く今、当社グループも過去や慣習にとらわれず物事の本質を見抜いて既存のビジネスモデルの再点検・再定義・再構築を行う必要があると考えています。

### (3) 日本の果たす役割

こうした環境変化のなか、日本は相次ぐ自然災害などの課題を着実に克服してきた国でもあり、国際社会において果たすべき役割が高まっていると感じています。

私は、歴史的に日本企業が有する「世のため人のため、三方よし」といった精神性や価値観を再評価し、これまでの資本主義が抱えている格差や分断といった課題に対して世界に役立つソリューションの提供に貢献できるのではないかと考えています。日本は急速に進展する少子高齢化に対する国の財政や社会保障、労働人口の減少という大きな課題も抱える課題先進国でもあります。こういった課題に対し、日本が最適化された社会のモデルを提示し自ら実践し発信していくことで、世界から見て「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」になれると信じています。

### (4) 持続可能な社会に向けた具体的な行動

私は毎年ダボス会議（世界経済フォーラムの年次総会）に参加していますが、2020年は「ステークホルダーがつくる持続可能で結束した世界」をテーマとし、サステナビリティについて多くの議論がなされました。気候変動や人権、生物多様性、食料、エネルギーなどの課題が相互に関連し複雑化するなかで、まだ生まれてきていない次世代に持続可能な社会を受け継いでいくために、地球のステークホルダーである私たちの具体的な行動が必要であることを強く感じました。今まさに、2030年をターゲットとしたSDGsが志向する持続可能な社会の実現に向け残りはあと10年間となり、政府や市民だけでなく、企業にも具体的な行動が求められていることを再認識しました。

2021年のダボス会議は「グレート・リセット\*」、つまり協力を通じてより公正で持続可能かつレジリエンス（適応、回復する力）のある未来のための、経済・社会システムの基盤構築へのコミットメントがテーマとなります。社会が大

\* 出典：世界経済フォーラム・プレスリリース(2020年6月1日)<https://jp.weforum.org/press/2020/06/the-great-reset>



きく変化し、さまざまな社会的課題が顕在化するなか、私たちはステークホルダーとの協働を通じて、誰一人取り残さない、包摂的な社会の構築に向けて具体的に行動していかなければなりません。さもなければ自分たちが社会から淘汰されてしまうという危機感を持っています。

### 3. 価値創造ストーリー

#### (1) 目指す姿：安心・安全・健康のテーマパーク

このような環境下で、私たちが目指す姿が「安心・安全・健康のテーマパーク」です。

「安心・安全・健康のテーマパーク」がもたらすものは、これまでの保険が果たしてきた「マイナスをゼロにする」、いわば、まさかのときの最後の経済的備えとしての機能だけではありません。その前の段階、例えば疾病や認知症の予防、防災減災、安全運転など、商品やサービスを通じてお客さまの暮らしにいつも寄り添い、人生を豊かにするパートナー、すなわち「ゼロをプラスに変える」存在としての価値です。つまり、安心・安全・健康という抽象的な概念を目に見える形に変換し、“社会の中心である「人」の人生に寄り添い、デジタル・テクノロジーなどのあらゆる先進技術を適切に活用し、社会的課題を解決していくとともに、ひとつなぎで支えていく”存在になる、ということです。そして、当社グループが目指す究極の姿は、お客さまや社会全体、地球を含めたあらゆるステークホルダーの「幸せ」に貢献することです。そのために、各事業で培ったノウハウやリアルデータを結集し、「人にしかできないこと」と「デジタル技術」を融合させ、安心・安全・健康領域のソリューションを提供し続けることで、新たな価値を生み出す、唯一無二の存在を目指します。

今後、企業は人類の夢の実現や、社会や環境の課題解決に資する事業に取り組むことで成長を促し、結果として企業価値を高めていく、サステナビリティの拡大に取り組むべきと



考えています。これは、まさに当社グループが掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」がイメージする姿そのものです。

万が一のときに役立つSOMPOから、人生に笑顔をもたらすSOMPOになること、さらに社会的課題等の解決に貢献していくことで、世の中で「いて欲しいSOMPO」「いなくては困るSOMPO」を目指していきます。

#### (2) SOMPOグループの強み

こうしたビジョンを実現していくために、当社グループの3つの大きな強みを活かしていきたいと考えています。

##### サステナビリティ

一つ目はサステナビリティです。当社グループの原点は130年前の火消しです。木造家屋が多く当時の深刻な社会的課題であった火災から「人々を守りたい」という使命感のもと、日本初の火災保険会社として創業したことが始まりです。社会的課題の解決に貢献する思いは、現在も「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスを提供し、社会に貢献する」という経営理念にも現れています。



近年の複雑化した社会的課題の解決には、さまざまなステークホルダーの力を合わせた協働によるインパクトの創出が不可欠です。この「ステークホルダー」を重視する考え方はグループに脈々と受け継がれており、これまでも産官学・異業種間提携や、市民社会との協働によってさまざまな事業・研究活動を実施し、持続可能な社会の実現に向けて貢献してきました。

例えば、昨年開設した研究所「Future Care Lab in Japan」では、「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創造するため、スタートアップ企業や大手メーカー、研究機関の技術と当社グループの介護現場のオペレーションノウハウを融合する共同研究・開発などを行っています。今後は先端技術を活用したQOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上など、人間の幸せを追求するためにテクノロジーを活用していきたいと考えています。最期まで幸せに生きるためのサービス・商品を多様な主体との協働を通じて提供することで、少子高齢化が進む日本で社会的課題の解決に貢献し、ひいては世界でも受け入れられると信じています。

### デジタル戦略

二つ目はデジタル戦略です。既存事業の生産性向上やさらなる進化、新たなビジネス創出にはデジタルが不可欠です。当社グループのデジタル戦略は東京、シリコンバレー、テルアビブの3極体制を構築するとともに、社外の人材をCDO(Chief Digital Officer)として採用し、多様性

のあるプロフェッショナル人材戦略をとっています。

デジタルの活用においては、特に「リアルデータ」が重要です。「リアルデータ」とはインターネット上からは獲得できない個人・企業の実世界での活動についてセンサーなどにより取得されるデータを指します。社会における活動そのものを把握することによって、社会やお客さまの課題を深く認識し、課題の要因をデジタル技術で高速かつ大量に分析することで、解決につなげていきます。

当社グループでは、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。これらを活用することで「事故や病気そのものが起きないソリューションを提供する」ことができると信じ、私たちの保有するリアルデータを本当の宝に変えたいと考えています。

その実現に向け、当社は昨年、米国データ分析大手のPalantir Technologies Inc.(以下、Palantir)と共同で日本法人Palantir Technologies Japan株式会社を発足させました。Palantirの本社を訪問した際、これまで見てきた日本や世界のテクノロジー企業とはショッキングなほどに違うと感じました。彼らのビッグデータ解析を目の当たりにし、高い技術力を誇るだけでなく、社会に存在する意義と、世のため人のためにどう技術を活用するかという哲学を重視していた集団であることに強い感銘を受けました。現在の日本が抱える社会的課題を考えると、こうした哲学に基づく知見や考察が重要になると考えています。また、当社は今年に入りPalantirへの出資も決定しました。同社の高度なソフトウェア技術を駆使して、リアルデータを活用していく基盤となる「安心・安全・健康のリアルデータプラットフォーム」の構築に共同で取り組んでいきます。

ただし、リアルデータには個人情報など多くの大切なデータが含まれます。そのため、当社グループがリアルデータ

を活用していくためには、法令や規制への準拠は当然のこと、「S O M P Oなら情報を預けても安心」という「Trust」を得られるような丁寧な配慮と、お客さまが自ら進んで情報を提供くださる気持ち、すなわち「Willingness」が生じるようなメリットを感じられる商品・サービスなどを提供する必要があります。私はPalantirとの共同設立会社を通じ、世界最高水準といわれる同社のビッグデータ解析技術を活用することでこれらを実現し、社会的課題の解決につなげていけると信じています。

### 新しい人材集団への変革

三つ目は人材です。今年のダボス会議では、人材や才能を重視する考え方「タレンティズム」という新しい概念が披露されました。世界が抱える課題解決には世界中のタレントを結集する必要があるという内容の議論でしたが、そのなかで私は、タレントは特定の天才だけでなく万人が持っているもので、それを念頭に本格的なダイバーシティ&インクルージョンに取り組むべきであるという意見に特に共感を覚え、当社グループでも同じことが言えると感じました。社員一人ひとりがグループのミッション・ゴールに向かって自身の才能や強みを発揮する新しい人材集団に変革していくことを目指し、マネジメントもそうした環境を整備して後押ししていかなければなりません。

また、今回の新型コロナウイルス感染症の危機への対応では世界中で物理的な移動や対面でのコミュニケーションが大幅に制限され、ビジネスシーンはもちろん、日常生活も大きく変革することが求められました。社員が安心して健康に働くことのできる環境を守るという当たり前のことがどれだけ大切かということも、改めて強く認識することになりました。私はこの変化を奇貨として受け止め、よりよい会社へ生まれ変わり、社会に貢献するチャンスに変えていかな

なくてはならないと考えています。

具体的に取り組むのが、「働き方改革」です。当社グループでは徹底した「アウトプット主義」への転換を図り、多様で変化の速いステークホルダーのニーズを的確に察知するためのEQ(Emotional Intelligence Quotient:心の知能指数)を高め、生産性を強く意識した行動と、それを支える「質の向上」や「場所を問わない働き方」を加速させていきます。そして、これらに必要な投資は惜しまないつもりです。職場環境におけるデジタルトランスフォーメーションを実現すべく、デジタル・AI技術の活用やロボットを活用した業務自動化(RPA:Robotic Process Automation)の導入を含む業務プロセス見直し、ワークルールの刷新や新たなコミュニケーションの形成など、新しい働き方を推し進めていきます。当社グループが先進事例となり、社員が使命感と働き甲斐を持って高い競争力を発揮しながら健全に成長していくことのできるグループとなることで、日本の労働市場が抱える課題の解決にも貢献できると考えています。

もう一つは「ダイバーシティ&インクルージョン」です。先に述べたような働き方改革を通じて、多様な人材を惹きつけ、力を発揮し、活躍してもらおうフィールドを整備することが重要



です。平成の30年間を振り返り、日本が反省すべきことは、行き過ぎた同調性から陥ったイノベーションの欠如だと考えています。自戒の念を込めて言えば、当社グループでも同様にダイバーシティ& インクルージョンはまだ圧倒的に足りないと考えています。多様な人が集まって起きるグッド・クラッシュを歓迎し、そこから新たな価値を見出していくことが、イノベーションの根幹です。国籍・性別・年齢などに左右されることなく、一人ひとりの才能や強みに真剣に向き合うことで、真のダイバーシティ& インクルージョンを実現させ、大きなイノベーションにつなげていくことが重要だと考えています。

これらを実現させるために不可欠なのが、「ミッション・ドリブン(使命ありき)」「リザルト・オリエンテッド(実現志向)」な企業文化への変革です。それぞれが自身の役割を明確に理解して、それを果たすことに集中して、圧倒的な当事者意識を持って自ら考え、行動していく企業集団への進化をこれからも目指していきます。私はグループの社員には今こそ自分の得意分野で何ができるかを考え、人間性を磨いてほしいと思います。そういった人材を大切にすることが持続的に成長する企業だと信じています。

#### 4. 中計最終年度におけるトランスフォーメーションの加速と今後

すでに述べたとおり、2016年度から始まった中期経営計画では、こうした当社グループの強みを最大限活かし、各事業、グループ全体でのテーマパーク実現へのトランスフォーメーション、すなわち「質的進化」の実現を達成することを目指し、着実に進展してきました。「質的進化」が意味するものは、定性的には「事業ポートフォリオの変革」と「企業文化の変革」の実現、定量的には、2020年代の早い時期に「修正連結利益3,000億円・修正連結ROE10%」を達成することです。

##### (1) 2019年度までの総括

昨年まで国内で相次いだ大規模災害の影響もあり、2019年度の実績は修正連結利益ベースで1,508億円、修正連結ROEは6.4%となりましたが、国内自然災害の影響を除くと各事業の収益基盤は着実に成長しています。

2020年度の計画値は修正連結利益2,050~2,150億円、修正連結ROEは8%程度としていましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響について、現時点で発現蓋然性が高く、合理的に算出可能な影響額に限定して算定した予想に基づき、修正連結利益1,870億円、修正連結ROE8.1%以上という業績予想としました。

また、株主還元についても、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が与える影響を経営陣にて十分に議論を尽くしたうえで、2019年度実績に対しては計画どおりの配当と自己株式の取得を行うことを決定し、2020年度実績に対しては7期連続となる増配を見込んでいます。これは、当社の「株主の皆さまには配当と自己株式の取得により修正連結利益の50%~100%を還元し、配当については安定的な増配を継続していく」との株主還元方針に則った決定であり、株主還元重視の姿勢を貫いたものと考えています。当社は引き続き、成長への投資と財務健全性の確保、そして魅力ある株主還元の実現・継続をバランスよく行い企業価値を高めていくことを目指してまいります。



## (2)コーポレートガバナンス改革

トランスフォーメーション実現に向けて、経営体制をさらに強化させるために、当社は設立以来、監査役会設置会社でありながら任意の指名・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して、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)などの導入とあわせて、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、2019年には、監督のガバナンス機能を強化して、同時に執行部門への大幅な権限委譲を実現するために、指名委員会等設置会社へ移行することを決定しました。この変革によって経営の監督と業務執行を分離し、立場と役割を明確化することで両機能のさらなる強化が図られる体制が整備されました。新体制下の取締役会は社外取締役を中心に構成されており、また、新たに設置された指名・監査・報酬の法定三委員会ではいずれも社外取締役が委員長を務め、公正かつ活発に議論が行われています。当社グループはこうして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。

執行部門では、昨年4月に、グループCEOの諮問機関である「Global Executive Committee(以下、Global

ExCo)」を新設しました。本会議は、日本人を中心に議論してきた従来の経営会議のあり方を見直し、海外の役員も含めたメンバーでグループ全体の戦略や方針など、グループの重要課題に絞って集中討議を行う、執行部門の最高位の会議体です。海外保険事業を率いる外国人役員を含むメンバーで構成されており、海外実務に精通し、事業に肌感覚があるトップが経営論議に参加することで、グローバルかつダイバーシファイされた視点で、ベストな方法や仕組み、資源配分などが議論されています。当社グループはGlobal ExCoでの協議の内容を直ちに各事業戦略に反映し、具現化することで業務の意思決定・執行のスピードを上げています。保険だけではない世界中の情報が集まり、意思決定する、このような会議体は世界でも例がないと思います。

さらに、国内事業案件や管理業務案件に係る重要事項などについては、昨年4月に新設したグループCOO(Chief Operating Officer)の諮問機関である「経営執行協議会(MAC:Managerial Administrative Committee)」において協議し、着実に実行していく仕組みとしており、これら2つの会議体の機能を最大限に活用することで、グループの成長を支える強固な執行体制の構築を目指しています。

## 最後に

社会のステークホルダーである企業には、テクノロジーを公益(Common Good)のために適切に活用し、持続的な価値を創造し、社会の役に立つという使命があります。企業それぞれが目指す姿を定義し活動することが、より包摂的で持続可能な社会実現に向けた重要な鍵であり、またそうした実現に導く責任があります。

当社グループを支えるあらゆるタレントの力を結集して具体的に行動することで、お客さまや社会の課題を解決し、次世代を担う若者が希望を持てる社会を取り戻さなけ

ればなりません。そして、今まで以上に本気で企業文化の変革・トランスフォーメーションを推し進めていきます。ポストコロナでは、さらに複雑な社会的課題が待ち構えています。当社グループ一丸となってこの難局を乗り越え、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現、「いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPO」となることを目指していきます。今後もステークホルダーの皆さまの一層の支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

# 社外取締役 三委員長特別鼎談



スコット・トレバー・デイヴィス × 野原 佐和子 × 柳田 直樹  
(指名委員会委員長) (報酬委員会委員長) (監査委員会委員長)

## ～「安心・安全・健康のテーマパーク」実現に向けた SOMPOグループのガバナンス～

**Q1** | 社外取締役の皆さんはSOMPOグループ  
でどういった視点を大切にしているか教えて  
ください。

**デイヴィス** 一貫して意識しているのは、社外の視点を持ち、あるべき姿と実態の両方を頭の中で常に描きながら客観性を担保することです。私たちは社内の役員ではないので、外部の立場で、提案されることに対してクリアな目線で判断を下すことが求められます。

私自身、公私を区別する必要がある教授職をしているので、この視点は特に意識するようにしています。同様に、ほかのお二人もそれぞれ自分なりの視点というのがあると思います。

**野原** 私は、社外としての視点を意識することに加えて、足もとだけでなく、大所高所から俯瞰的に見るというところに注意しています。

落としどころを見つけていくというのではなく、むしろ違う視点の意見を言うことで、少し視野を広げて、新しい視点に気づいてもらうことが重要だと思っています。こうした意味で、議論を発展させるための「一石を投じる」ことが私の役割です。

もう一つ、私の場合は、やはり女性として選ばれているということも意識しています。女性として気づく点もあると思いますし、女性の地位向上につながるようなことについては意識して発言するようにしています。

**柳田** 私も社外の評価は特に気にかけるようにしています。会社の外部からの評価を十分考慮し、経営判断を行う。これは会社にとって非常に重要なことですし、当社グループにおいても然りです。第三者目線で見ても「なるほど。それならわかる」というものになっているか、内部の常識のみで動いてしまっていないかという視点です。

また、特に私は監査委員でもあるので、経営判断の原則に照らして適正な手続きがふまれている、合理性のある判断がなされているかどうかというところは常に意識しています。

別の観点になりますが、とても速いスピードで改革が進み、比重が大きくなってきている海外保険事業や、保険会社としてはある意味特殊な介護・ヘルスケア事業については、特に注意して見ているというのは当社グループならではの視点かもしれませんね。

**デイヴィス** 私は社外取締役にも上司がいると考えています。その上司こそが、委任をいただいている株主です。

また、さまざまな方針・ポジション・期待を持った株主すべてに目を向けることが重要であると考えていて、株主の意見を代表して論じることを意識しています。

**野原** 社外としての視点を持って社内の判断に加わるだけでなく、株主の代表として、会社の経営状況に関して監督・助言する役目もあるということですよ。私たちはそれぞれの経歴を活かし、自分のこれまでの経験や専門分野をもとに前向きな発言ができる立場にあると思って

います。当社グループの価値が向上するように、俯瞰的に監督し、建設的に助言しています。

## Q2 指名委員会等設置会社への移行から1年が経過しましたが、変化したと感じる点などをお聞かせください。

**野原** 従来は一つになっていた、経営の監督と業務執行が分離され、取締役会は経営計画の決定と執行状況の監督に特化して、執行に関わる具体的な部分は、Global ExCoと経営執行協議会(MAC)にするという体制になりました。

このことによって、経営はよりスピードアップしたと感じています。

**デイヴィス** 執行への権限移譲を執行側の一人ひとりが受けるのではなく、執行体制として受け止めるべく、指名委員会等設置会社への移行と同時に、海外を含めた執行側の意思決定プラットフォームであるGlobal ExCoと、国内を基本とした執行側の意思決定プラットフォームである経営執行協議会(MAC)を同時に作りました。

これがとてもうまく機能しているから、スピードが上がったのだと思います。

**野原** 直接Global ExCoにオブザーバーとして同席することによって、国内事業だけでなく海外事業についても見えてくるようになりました。

より現場に近いところで、会社や国の枠を超えて事業会社のトップ同士がどのような議論をし、どのような経営プランを考えているのかといったことを見ることにより、整理されて上がってくる取締役会の議題を見ても、その行間がより理解できるようになったため、執行状況の監督がやりやすくなりました。

**柳田** 確かにそうですね。同席をしても、資料を見ても、Global ExCoは極力その場で決めていこうという姿勢がよく見えます。もちろんその場で決められないこともあります。具体的に期限を決めて進めていく姿勢が非常によく出ています。議論のための議論はせず、決めていくための議論をしようという考え方が全体に浸透しているような印象です。

**デイヴィス** 私は、指名委員会等設置会社への移行によって、スピードが速くなっただけでなくて、逆に時間がかかるようになった側面もあると思っています。経営戦略の検討、そしてその評価にかかる時間は大幅に増えました。メリハリのある、非常に深い議論ができています。

一方で速くなり、一方で時間をかけるところはかける。より健全なバランスがとれたということだと思っています。

ここまで、スピードの話をしてきましたが、最も大事なのは計画的意思決定に十分な機動性がある体制がとれているかということです。経営戦略について前倒しに考えることのできる時間が十分にとれているか、その議論をするための場が確保されているか、この両方において、当社グループのガバナンス体制は極めてよく手当されていると感じています。

Global ExCoについてはP.18で解説していますのでご参照ください。

## Q3 当社グループが目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」というテーマに関して、どのような点に期待されていますか？

**野原** このビジョンは、グローバル化と事業の多角化をどのような形でやっていくべきかを示している大変素晴らしいビジョンだと思っています。日本の社会課題解決に寄与するというので、日本国内ではすでに期待が高まっているのではないのでしょうか。さらには海外からも注目される企業として存在感を増していくターニングポイントとなりうるのではないかと期待しています。

現在、大きな柱として、国内損害保険、海外保険、国内生命保険、介護・ヘルスケアの4つの事業があり、そこにデジタルをはじめとした他の事業が加わりつつある状況です。それに伴ってさまざまなサービスが開発されています。例えばアジアで言うと、介護や認知症関連サービス、さらにアジア以外でも農業保険などのサービスの展開が今後期待されます。これらを、いかに速やかに、魅力的に展開していくか。それが鍵になります。国内と国外の拠点で連携を強め、あらゆるお客さまに喜んでもらえるようなサービスをグローバルに提供していければと思います。

**柳田** テーマパークという言葉は、経営の立場からではなく、お客さま目線で生まれたものです。テーマパークと掲げる以



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

上は、「ここに行くとこんなサービスが受けられる」というようなものを作りたい。つまり、「SOMPOのサービスを通して自分の生活が豊かになる」「SOMPOに頼れば、生活が豊かになるための良いアイデアが生まれる」とすべてのお客さまに思ってもらえるような会社でありたいと願っています。

現在、保険会社のイメージは「事故など万が一のときに頼れる」というものだと思うのですが、そこから一歩踏み出して、お客さまの日常生活にとって、もっと身近な存在になりたいですね。

もちろん万が一のときにも頼っていただけて、さらに事故や体の不調を未然に防いだり、災害の被害を最小限に抑えたりするのも役立つサービスを提供したいです。例えば、野原さんがおっしゃったような介護や認知症関連サービスもその一環と言えるでしょう。人生のすべての局面が豊かになるような仕掛けをお客さまのためにつくっていただける会社として、これからの社会に貢献したいですね。

**デイヴィス** 「安心・安全・健康のテーマパーク」というテーマを実現するためには、お客さまとの信頼関係をうまく活かしていきたいですね。

私が役員会で初めて当社グループの話を聞いた際に出てきた話題が、現在「オフ」の部分で「オン」に変える、というものでした。保険を契約していただく瞬間と、万が一のときに保険が適用される瞬間はお客さまにとって「オン」になるのですが、それ以外の期間は、全くと言っていいほど保険会社とお客さまの間には接点がないのです。ただ、その期間中でもお客さまとの契約が継続しているのは、お客さまが当社グループに対する信頼、「困ったときに助けてくれる」という安心感を持ち続けてくださっているからです。せっかくならその信頼関係を活かし、お客さま自身も気づいていないような需要を「オフ」期間中に見出し、スイッチを「オン」に切り替えることができればと、期待しています。

**Q4** | **新型コロナウイルス感染症の世界的流行はSOMPOグループの目指す姿に影響を及ぼしますか。**

**柳田** 目指す姿そのものは変わりませんが、実現していくための方法論や手段などが変わってくるのではないかと思います。

デジタル化が必然的に加速することは間違いなく、デジタルを中心に置きながら戦略を考えていくことになるのではないのでしょうか。

ただ、抽象的に「デジタルだね」と言っているだけでは

いけません。具体的にどれだけ実行に移せるか、会社間に相当な違いがこれから出てくるはずですので、各社の経営の本気度が試されます。そして、当社グループの経営の本気度は極めて強いです。また、経営の本気度が社員に伝わるかどうかということも重要だと思いますが、トップが常に強いメッセージを発信していますので、それは社員に伝わるはず。全社が一丸となって「目指す姿」に進んでいく態勢に向かっていくのではないかと考えています。

**野原** もともとテーマパーク戦略というビジョンは過去から一貫していますが、世の中での出来事に応じて、都度うまく方向を変えながら、あるいはその領域を拡大しながら、明確になったところについてフォーカスしていくというように、これまでも内容はさまざまに変わっています。

ですから同じように、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による社会の需要変化をふまえる必要はありますよね。

例えば、非対面・非接触だけでも、個別で、タイムリーで、親切的なコミュニケーションをしてほしいというニーズが増えてくるはず。お客さまとのコミュニケーション、あるいはサービス提供の仕方について考えなければいけないですし、これに応えるサービスが、新しいビジネスにもなったりするのだろうと思っています。

また、当社グループは従来から生活関連のリアルデータプラットフォームを構築すると言っていますが、生活関連のビッグデータをプラットフォームとして他社にも提供するでしょうし、自社でもいろいろなサービス展開をしていくと思うので、これらを、今回の世の中の変化に合わせた形にシフトするということもあると思います。

**デイヴィス** 私は、このテーマパーク戦略が、より求められるようになったと思います。

テーマパーク戦略では安心・安全・健康を保証する、高めるためのいろいろなサービスを提供するわけですが、そのために生活者の目線で、一人ひとりにあったライフスタ



取締役(社外取締役)  
報酬委員会委員長・指名委員会委員 野原 佐和子

イルソリューションというものを提案するということが含まれています。

もちろん「世の中のインフラが整っていれば自分の安心・安全・健康は大丈夫だろう」と、このようなソリューションの必要性を感じない方もいます。ですから、アトラクションはよいものがあるのに、なかなか当社グループのテーマパークが世の中とかみあわず、まだ活かしきれていない状況はあります。

ですが、新型コロナウイルス感染症の世界的流行によって、危機的な状況・何かの条件が欠落した状況においては、個人での対処は非常に難しいということが実感としてわかってきましたので、ソリューションの必要性を感じていなかった方も、自身や家族の安心・安全・健康の必要性を感じるようになったのではないのでしょうか。

当社グループはテーマパーク実現のためのパートナーシップ、ネットワーキング構築にこの数年必死に取り組んできましたので、それが今、まさに世の中の役に立てる機会だと思っています。

## Q5 | 各委員会の委員長として、初年度1年間を振り返ってのご感想や評価などをお聞かせください。

**柳田** 指名委員会等設置会社への移行に伴って、自分自身、監査役から取締役である監査委員という立場が変わったということが一番の違いなのですが、全く違う観点で務めているのではなく、従来から監査役として持ってきた観点というのは、基本そのまま必要だと思っています。

ただ、従来の「悪い意思決定がなされないように」というこれまでの観点が「よりよい意思決定が行われるように」という観点が加わりました。ですから、これに向けて積極的な意見を述べるのが求められているのだと思っています。1年を振り返って、意識はそうよくなりました。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けて、今後の監査の仕方でも工夫していく必要があるだろうと監査委員会の中でも話し合っています。従来の方法に代わるもの、場合によっては、従来以上の効果を得られる方法があるかもしれません。

**デイヴィス** 以前は任意として存在していた指名・報酬委員会が、指名委員会等設置会社に移行する過程で、指名委員会と報酬委員会に分かれました。

指名・報酬委員会においてフレームワークがすでにできていたこと、指名委員会と報酬委員会のメンバーをあえて同じメンバーにすることによって、輪をかけて安定した力



取締役(社外取締役)  
監査委員会委員長 柳田 直樹

強いスタートを切ることができました。

ガバナンスというのは約束を交わすことですが、その一番の約束事が経営戦略になります。その約束を守っていることを見せるのもガバナンスです。つまり、しかるべき約束を交わすこと、その約束を守っていくということの両面がガバナンスです。

指名委員会が飾り物ではなく、本当に生きているものになればなるほど、その約束とは何か、どのように果たすのか、しっかりと果たしているのか、いつまでに果たすのかということが議論の内容になってきます。当社グループでは、それがとても激しい勢いでこの1年間に展開されてきました。

当社グループのCEOは、ガバナンスはトランスフォーメーションを実現するために必要不可欠のものだと強い思いを持っています。その姿勢はこの1年間の指名委員会で一層鮮明になってきたと私は考えています。

**野原** この1年間で報酬委員会の基礎、枠組みはうまくできたと思いますが、これがより実質的に深まるように、今後さらに努力していきたいと思っています。

当社グループにおける執行役員以上の報酬が我々報酬委員会の議論の範疇なのですが、そこだけが遊離しているわけではなく、会社全体の全社員の人事制度や評価制度、マネジメント制度、育成のシステムにもつながっていると考えています。

若い世代の人たちをどう評価して、どのように優秀な人材を見つけて、どう育てていくかということと、サクセッション・プラン、報酬制度がシームレスにつながっている必要があると思って日頃から議論しています。

社員一人ひとりのモチベーションが高い状態をどのように作るかということが、企業価値を上げることに繋がると思うのです。そういう延長線上に人事制度のこともあって、そういったことをしっかりと議論した上で決めなければいけないという意味で、責任は重大だと思っています。

## 1. 目的・位置づけ

当社は、グループの目指す姿である「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、執行のスピード・柔軟性・質の向上や経営のグローバル化を進めるための仕組みが必要と考え、2019年4月にグループCEOの諮問機関としてGlobal ExCoを新設しました。Global ExCoは、S O M P Oグループの戦略や業務執行方針等の経営に重大な影響を与えるテーマについて、国内外の事業オーナーやグループ・チーフオフィサーなどグループの重要な役割を担う経営トップ層が、それぞれの担当領域の見地や、立場にとらわれない視点から直接自由に意見を交わし、そのなかから迅速かつ確にハイレベルな決定を行っていく執行部門の最上位の会議体です。

当社のGlobal ExCoは、日本人を中心に幅広いテーマを議論してきたこれまでの経営会議のあり方を見直し、海外の役員を含めたダイバーシファイされたメンバーで、グループ全体の戦略に関する重要な課題に絞り、集中討議を行っています。そして、執行部門を監督する取締役会に対しては、議論の

内容を報告するだけでなく、取締役が自ら会議にオブザーブする機会を確保するなど、意思決定プロセスの透明性確保にも努めています。

Global ExCoではこれまで、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた打ち手、そのための資本投下やデジタル・AI活用などのテーマについて、多様なバックグラウンドに基づき活発に意見が交わされてきました。また、直近ではWith/Afterコロナの事業環境をふまえた株主還元のあり方についてさまざまな見解が示され、真剣な議論が展開されました。足もとでは、社会課題の解決につながる新たな価値提供や、既存・周辺事業の成長に必要な取組み、その先にある次期中期経営計画の策定に向けた議論も本格化しています。取り巻く事業環境をとらえ、当社グループとしての価値創造や持続的・飛躍的成長に向けたレジリエントな進化について、Global ExCoが掲げる「3つの心構え」をベースに、「グッド・クラッシュ」を恐れることなく喧々諤々と議論しています。

### <主な議論のテーマ>

グループ経営計画

資本政策

人事戦略

デジタル戦略

次期中期経営計画

新規事業戦略

働き方改革

その他

### <3つの心構え>

#### 虚心坦懐

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。

#### グループベスト

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は控え、グループ全体の成果の最大化を目指す。

#### 事実に基づく

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。

## 2. 開催頻度・開催形式

原則として毎年6回の開催を予定しています。グループCSO(Chief Strategy Officer)が議事進行役となり、グループCEOが議長として議論の取りまとめを行いながら、毎回4~5個ずつのテーマについて議論しています。



### 3. メンバー

国内からは、代表執行役であるグループCEOおよびグループCOOをはじめ、国内損害保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスケア事業の事業オーナーとグループ・チーフオフィサーが、海外からは、海外保険事業オーナーや海外M&A統括などがそれぞれ正規メンバーとして参加します。このほか、議論のテーマなど必要に応じて参加者を加えて開催しています。



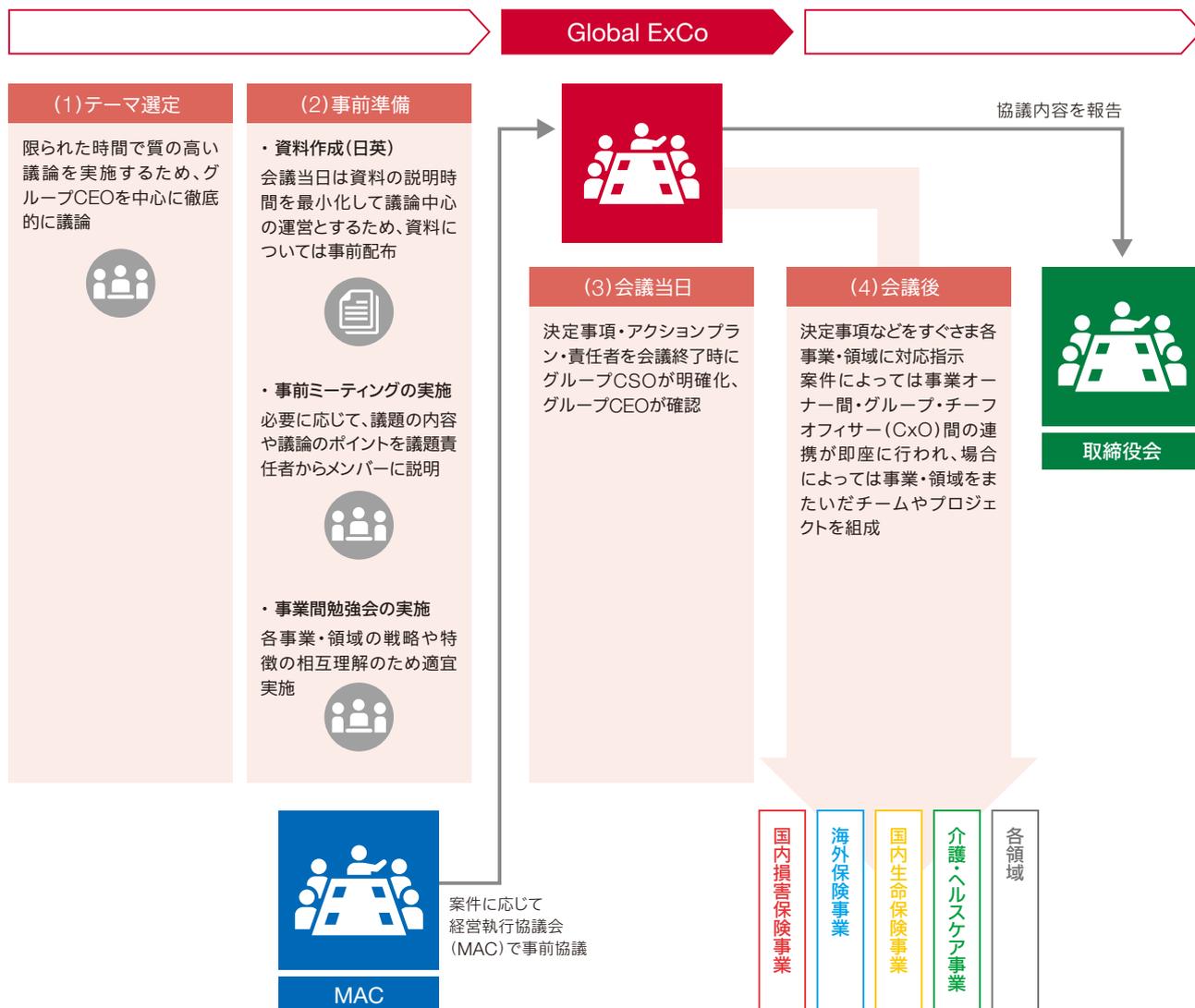
ジョン・チャーマン  
海外保険事業オーナー



ナイジェル・フラッド  
海外M&A統括

### 4. 運営方法

Global ExCoを起点とした執行スピードの向上および実効性の向上のために、以下の仕組みを確立しています。



このように、Global ExCoを起点として、グループ全体での俊敏かつ柔軟な意思決定と迅速な実行により、トランスフォーメーションを早期に実現する体制を構築しています。

# 質的進化の変遷と中期経営計画

当社グループは「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。2010年の当社グループの設立以降、国内損害保険事業の経営統合による収益力向上を基点に、成長分野への経営資源シフトを積極的に進め、介護事業への参入など現在の当社グループの事業基盤を構築してきました。そして2016年からはじまった現中期経営計画では、既存事業の枠にとらわれない新たな事業や商品・サービスの開発を加速させ、事業ポートフォリオを変革し、事業領域・収益源の多様化を進めています。現中期経営計画最終年度の2020年度は「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーション(質的進化)を一気に加速させます。

## 2010～2012 NKSJホールディングス誕生・前中期経営計画

## 2012～2015 前中期経営計画

### 成長基盤の構築

#### 基本戦略

経営統合シナジーの最大発揮

#### 各種戦略と成果

- 国内損害保険事業の中核2社の一体化運営による事業効率向上
- ノウハウ共有・高度化による高品質な商品・サービスの提供
- 資産運用力の強化
- 国内生命保険事業2社の早期かつ円滑な合併の実現
- 海外元受事業におけるM&A・提携・ローカルマーケット開拓による収益貢献
- アシスタンス事業の設立や金融サービスなどのグループ内共同活用による収益源拡大

#### 課題

- 国内損害保険事業2社における合併という究極の統合モデル構築と収益力向上
- グループ事業を含めた事業基盤の共有化・収益化

### 経営基盤構築

#### 基本戦略

既存事業の収益力向上を基点として、成長分野への積極的な経営資源シフト

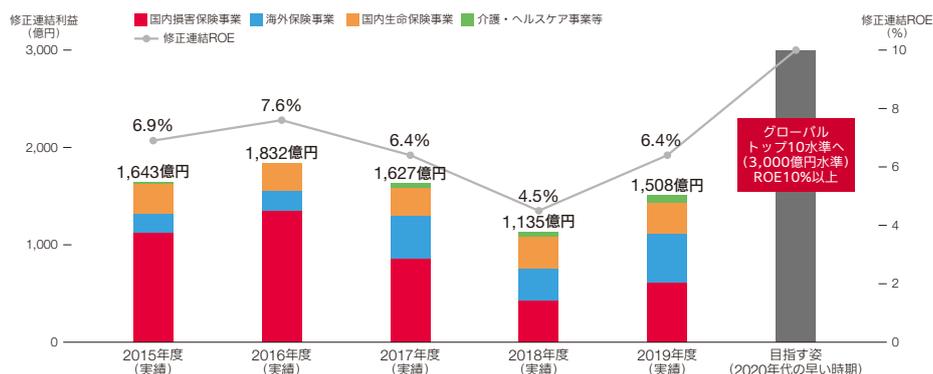
#### 各種戦略と成果

- 国内損害保険事業の中核2社の合併による損保ジャパン日本興亜(現損保ジャパン)の誕生
- 早期一体化による事業効率向上の実現
- 自動車保険の等級制度改定などの収支改善
- ダイレクトチャンネルも活用した顧客基盤の拡大
- 国内生命保険事業における保障性商品ウェイト向上と規模拡大
- 海外保険事業における新興国での自動車保険を中心としたリテール分野と欧米スペシャルティ分野でのバランスの取れたM&Aの実行
- 介護事業やリフォーム事業の買収などサービス事業に本格的に参入
- 先進的で多様なサービス提供による真のサービス産業への進化に着手

#### 課題

- 国内の保険事業の収益力強化に留まり、グローバルプレイヤーと比肩する規模・効率の追求およびサービス産業への構造転換が課題

KPI(修正連結利益・修正連結ROE)の進捗状況



## 2016～2018 現中期経営計画前半

### 質的進化の加速

#### 基本戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」の  
実現に向けた経営基盤の構築

#### 各種戦略と成果

##### ■各事業の優位性の確立・強化策

- 国内損害保険事業では、プライシング戦略の見直しなど収益構造改革を推し進め、自然災害リスクへの備え拡充や政策保有株式の売却によりリスクを抑制
- 海外保険事業では、Endurance(現S O M P O インターナショナル)の大型買収と着実なPMIの実現、リテールプラットフォーム構想などの立ち上げ
- 国内生命保険事業では、Insurhealth®を核とした健康応援企業への変革に着手
- 介護・ヘルスケア事業では、グループ会社合併・統合や生産性向上により早期黒字化を実現

##### ■グループ共通戦略

- デジタル戦略を推進し、世界3極体制を構築、サイバーセキュリティ事業(S O M P O リスクマネジメント)にも参入
- 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によるグループガバナンス基盤を構築

#### 課題

- 計画当初は順調な成長を見せるも、大規模自然災害など外的要因によって業績下振れが続いた。構築した経営基盤による利益貢献、マネタイズが課題

## 2019～2020 現中期経営計画後半

### 飛躍的成長の実現

#### 基本戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」の  
実現に向けた施策効果の発揮

#### 各種戦略

##### ■各事業の優位性の確立・強化策

- 国内損害保険事業では、プライシング戦略の最適化、徹底した事業費対策などの収益構造改革、新顧客接点や新収益源の創出
- 海外保険事業では、グローバルプラットフォームを活用した成長加速、ボルトオンM&Aなどによる事業基盤の拡充
- 国内生命保険事業では、健康維持・増進機能と保険が統合したInsurhealth®の拡大
- 介護・ヘルスケア事業では、さらなる生産性向上と周辺事業収益化、認知症ケアに強いS O M P O ブランド構築

##### ■グループ共通戦略

- 既存事業のデジタル化推進、データを活用した事業戦略
- 事業ポートフォリオを変革し、事業領域・収益源の多様化・安定性確保
- 企業文化の変革により、経営のグローバル化・ミッションベースの働き方・生産性を実現

#### 課題

- With/Afterコロナの社会構造変化・行動変容により、将来的な課題・変革が目前に出現

上記の変革は当社グループが目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」の方向性と合致しており、引き続き、グループの変革を推進

# 取り巻く事業環境と中長期の針路

これからの新型コロナウイルス感染症による環境変化は予測しがたい面もあるものの、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。

## Politics

- 保護主義やポピュリズムの台頭
- 国際的な政治的対立と貿易摩擦の拡大
- 膨張するグローバル債務  
(一部新興国の財政破綻、先進国の財政赤字の深刻化)
- 政治的不安定による  
移民・難民の大量発生

## Economy

- 経済のブロック化や企業の  
サプライチェーンの再編・脆弱性
- 非対面・非接触を含むデジタル化の  
一層の加速による産業構造の変化
- コロナ禍もふまえた世界的な  
経済成長の鈍化
- 多様なステークホルダーを重視する  
ステークホルダー主義への移行
- ESGを重視した投資・資金供給の拡大

## Society

- 他地域同時発現リスクの増加  
(パンデミック、サイバー攻撃など)
- 風水害、大地震など自然災害の激甚化、  
世界的な気候変動・温暖化
- 国際紛争・民族紛争の拡大
- 貧富など格差の拡大・固定化
- 労働市場の変化
- リアルデータ活用による予知・予測・予防な  
どのリスクオフ需要
- 新興国の人口増加と中間層の拡大
- 世界的な高齢化の進展
- 脱炭素社会への移行
- シェアリングエコノミーの進展
- 次世代モビリティに向けた取組みの加速

## Technology

- サイバーセキュリティ上の脅威  
(情報流出やインフラ障害)
- 自動車新技術(自動ブレーキ・自動運転など)  
の進展
- 医療・介護の非接触化・省人化  
(オンライン、センサーなど)
- クリーンエネルギー技術の進展
- ビッグデータの活用とAI 技術の進展
- ロボット技術の進展  
(福祉・介護ロボットなど)

## 急速な技術革新とデジタルイノベーション

### リスク

- デジタル化・産業のコモディティ化による  
他業種参入・競争激化
- 自動運転技術の進歩による事故減少、  
CASE\*の進化に伴う保険需要縮小
- データの利活用高度化、深刻化する  
サイバーリスク
- 「多様性」「専門性」を有する優秀人材の  
流出 など

### 機会

- 保険の枠にとらわれないニュービジネスの  
可能性拡大
- シェアリングエコノミーの発展に伴う  
ビジネスモデルの創出
- 市場ニーズを的確にとらえた顧客本位の  
商品開発
- リアルデータ基点のビジネスモデル、  
サイバーセキュリティ
- 多様な雇用形態、人材マネジメントの  
見直し など

\* Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared & Services(カーシェアリングとサービス)、Electric(電動化)

## 市場環境の変化

### リスク

- マーケット縮小による競争激化
- 少子高齢化によるニーズの変化
- 都市と地方の2極化
- 人口減少に伴う人材不足 など

### 機会

- 高品質サービス提供によるシェア拡大・  
維持、業務効率化による生産性向上
- シニアマーケットの拡大と新たな商品・  
サービスの開発
- 共助・公助の考え方をベースとした  
課題解決型の地域づくりなどの産官  
学連携・事業化
- 働き方改革(多様な働き方、アウト  
プット主義への転換) など

## 気候変動と自然災害

### リスク

- 自然災害の激甚化に伴う支払保険  
金の増加
- 自然資本の毀損・劣化に伴う環境基  
盤の喪失
- 気候変動・温暖化による(再)保険市  
場の変化 など

### 機会

- 自然災害へのレジリエンス強化、事  
業ポートフォリオのリスク分散
- ESG投資の増加、脱炭素社会に対  
応した商品・サービスの開発
- 先端技術による危険察知能力、変化  
に耐えうるビジネスモデル など

▶ 気候変動に対するリスクと機会はP.28に詳しく掲載しています。

## SOMPOグループの経営の方向性

- 保険事業の収益性強化
- グローバル化による分散・成長率と収益性のバランス強化
- 選択と集中によるレジリエンス強化

- 周辺事業領域への拡大によるサービス拡充・収益源の確保
- 安心・安全・健康に関するトータルソリューションの提供
- 事業ポートフォリオの質的進化・変革

- IT・デジタルを活用したデータドリブン型の成長戦略
- 先進プレーヤーとの協業や新事業の創出
- 徹底したお客さま視点での価値判断

- デジタルや先進技術を活用したビジネスモデル変革(リモート化、オンライン化を含む)
- 各事業部門における生産性向上・業務効率化の進展

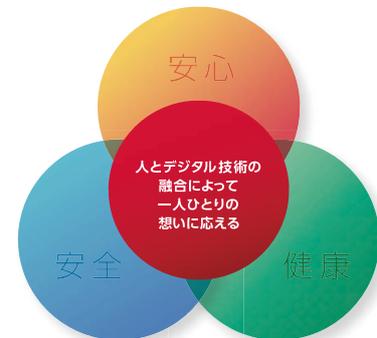
- グループの強みを活かした社会課題の解決
- リアルデータプラットフォームの構築と事業化
- ステークホルダーとの協働、イニシアティブへの積極的な参画
- ESG/SDGs への投資・取組み強化

- イノベーションを起こせる人材の多様化・専門化
- アウトプット主義の徹底、With/Afterコロナの働き方改革
- 企業文化の変革(ミッション・ドリブン(使命ありき)、リザルト・オリエンテッド(実現志向))

人々が自分らしく豊かに  
生きることができる社会の実現

### 安心・安全・健康のテーマパーク

SOMPOが提供する多様なソリューションを  
お客さまがカスタマイズして生まれるテーマパーク



お客さまの根源的な想いである  
安心でいたい・安全でいたい・健康でいたい  
のために

# サステナビリティ

## 当社グループの歩み

### 1888年

- 日本初の火災保険会社として東京火災(現損保ジャパン)が創業
- 火事の多い東京で、24時間365日体制でお客さまを火災から守るため、私設消防団を設置



### 1992年

- 「地球環境室」設置(国内金融機関初)

### 1998年

- 「環境レポート」発行

### 1999年

- エコファンド『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』の運用を開始

### 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)

### 2011～2012年

- グループCSR重点課題の特定

### 2013～2014年

- グループCSR-KPI策定

## 社会的課題への取組みの歴史

当社グループの源流である東京火災は1888年、「火災から人々を守る」という使命感から日本初の火災保険会社として誕生しました。現在は、人口減少や少子高齢化、気候変動、そしてテクノロジーの進化など、社会・経済の構造が大きく変化するなかで、持続可能な社会の実現に向け、さまざまな社会的課題の解決に取り組んでいます。

当社グループは1992年に国内金融機関で初めて「地球環境室」を設置し、早くから地球環境問題への対応を行ってきました。1998年に「環境レポート」の発行を開始し、1999年にはSOMPOアセットマネジメントがエコファンドである『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』の運用を開始しました。また2001年には国内金融機関で初めて「環境・社会レポート2001～サステナビリティレポート～」を

発行するなど、情報開示にも積極的に取り組んできました。

2010年4月のNKSJホールディングス(現SOMPOホールディングス)の発足と同時に「グループCSRビジョン」を策定し、2011～2012年にかけてグループCSR重点課題を特定、2013～2014年にはグループCSR-KPIを策定することで、グループ全体の取組みの実効性を高めてきました。

2016年には「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指す中期経営計画がスタートし、SDGsやパリ協定など国際社会の動向をふまえてグループCSR重点課題を見直しました。2018年には「2017年度比で2030年度までに21%削減、2050年度までに51%削減」とする新たな温室効果ガス排出量の中長期削減目標を設定し、気候変動の緩和に取り組んでいます。

## グループCSR重点課題

当社グループが注力していく社会的課題を特定するとともに、グループの強みとして3つの重点アプローチを定め、持続可能な社会の実現に向けて継続的に取り組んでいます。

5つの重点課題	
1 防災・減災への取組み	防災・減災に資する商品・サービスなどの提供やさまざまな組織との協働プロジェクトを展開し、人々が安心・安全に暮らせる社会の実現に貢献している。
2 健康・福祉への貢献	質の高い介護・ヘルスケアサービスなどの提供や健康・福祉の増進に資するプロジェクトを展開し、あらゆる人々がよりよく生活できる社会の実現に貢献している。
3 地球環境問題への対応	気候変動への適応と緩和、生物多様性の保全などにバリューチェーンで対処し、新しいソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献している。
4 よりよいコミュニティ・社会づくり	社会貢献活動や地域の文化振興に資する活動などを通じ、ステークホルダーからもっとも信頼される企業グループとして、よりよいコミュニティ・社会の実現に貢献している。
5 ダイバーシティの推進・啓発	基本的人権を尊重し、多様な個性を認め、ダイバーシティを推進することで、社員を含めたステークホルダーが活躍できる社会の実現に貢献している。
3つの重点アプローチ	
① 金融機能やデジタル技術などを活かした革新的な商品・サービスの提供	
② 人材育成を意識したNPO/NGOなどをはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携	
③ 継続的に支援し培ってきた、文化・芸術を通じた取組み	

### 2015年

- 国連「SDGs(持続可能な開発目標)」採択
- 国連「パリ協定」採択
- 介護事業に本格参入



### 2016年

- 「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指す中期経営計画がスタート
- 国際社会の動向をふまえ、グループCSR重点課題を見直し

### 2018年

- SBT(Science Based Targets)の策定にコミット、金融SBTのエキスパート・アドバイザー・グループへ参画
- パリ協定をふまえ、温室効果ガス排出量の新たな中長期削減目標を設定

### 2020年

- サステナビリティ・CSR協議会の発足

## ◎ 強みと特長

### ステークホルダー・エンゲージメント

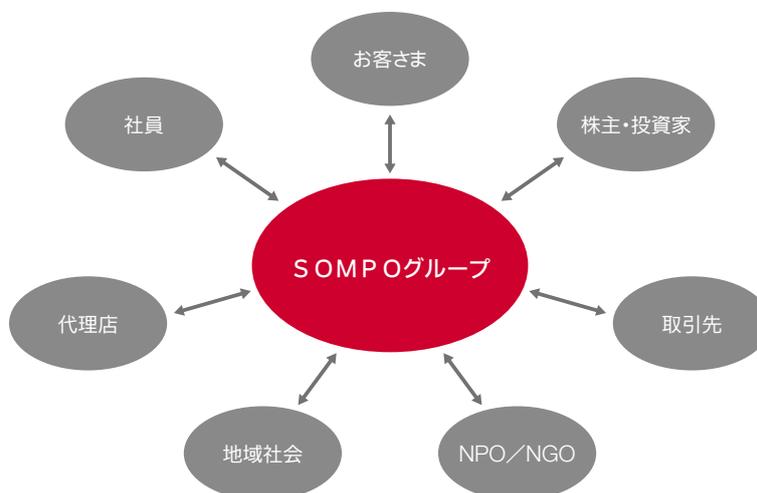
当社グループは、ステークホルダーとのコミュニケーションが、社会的課題に対する理解を深め、信頼関係と協働関係を構築し、より大きな成果を生み出すための重要な取組みであると考え、「ステークホルダー・エンゲージメント」を重視してきました。

ステークホルダー・エンゲージメントに取り組む目的は主に2つあります。

1. ステークホルダーのご意見をグループの意思決定に活かして業務の革新や品質向上などにつなげること
2. ステークホルダーと価値観を共有し、よりよい社会を目指して行動するグループであるために、ステークホルダーに積極的に働きかけ、相互理解と協働を深めること

当社グループは、グループCSR重点課題やグループCSR-KPIを通じて、社会的課題の解決に資する商品・サービスの開発・促進などにつなげるとともに、継続的なエンゲージメントにより、これらの取組みの向上・改善を図っています。

昨今の新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって顕在化・深刻化した社会的課題に対しては、地域で活動するNPOや医療機関に対する支援などを通じて解決に取り組んでいます。



イニシアティブへの積極的な参画

当社グループは、国内外のイニシアティブへの参画を通じて、先進的に取り組む企業や国際機関などとの対話の機会を持ち、知見や先進事例などを学び、自社の取組みの向上につながるサイクルを意識して取り組んできました。

多様な主体が協働して諸課題に取り組むことがより大き

なインパクトをもたらすとの認識のもと、イニシアティブの設立から関与するなど積極的に参画しています。また、情報開示などを通じて、参画を通じて得られた経験を発信することで、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

主なイニシアティブと参画時期

1995年		2005年		2006年	
					
持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)	国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)	CDP	国連グローバル・コンパクト(UNGC)	責任投資原則(PRI) (国内保険会社初)	
2011年		2012年		2017年	
					
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)	持続可能な保険原則(PSI)	モントリオール・カーボン・プレッジ		Climate Action100+	TCFDコンソーシアム
2018年		2019年			

サステナビリティ推進体制の強化

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、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。

さまざまな社会的課題が複雑に絡み合い、深刻化するなか、取組みをより一層加速させるために、2020年4月から、従来の「グループCSR推進本部会議」をグループCOOを議長とする「サステナビリティ・CSR協議会」に変更しました。同時に、「CSR推進」および「ESG／サステナビリティ」の2つのワーキンググループを新たに設置し、当社グループ

の事業部門も含めたステークホルダーとの意見交換や保険引受・投融资などの実務の視点をふまえた協議を行うなど、実効性を高める体制を構築しました。



## ◎ 重点課題への取組み事例

### 1. CSOラーニング制度(2000年～)

SOMPO環境財団では、大学生・大学院生を対象に、環境分野のCSO(Civil Society Organization: 市民社会組織、NPO/NGO を包含する概念)で8か月のインターンシップを体験できる「CSOラーニング制度」を実施しています。本制度は、環境CSOとともに持続可能な社会に貢献できる人づくりを目指し、2019年度末までに1,124名が修了しています。2019年2月からは、新たにインドネシア・ジャカルタでプログラムをスタートし、10月に第1期生19名が修了しました。2020年2月から第2期生が活動を開始しています。



### 2. SAVE JAPAN プロジェクト(2011年～)

損保ジャパンは、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、毎年全国で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」を展開しています。地域住民の方に環境保全活動に参加するきっかけを提供することを目的に実施しており、ご契約時のWEB約款・WEB証券や、自動車事故時のリサイクルパーツのご選択によって削減したコストが活動原資となっています。2019年度末までに約850回イベントを開催し、約45,000名以上の方にご参加いただいています。



### 3. グループCSR重点課題の見直し(2016年～)

当社は、SDGsやパリ協定等国際社会の動向や事業ポートフォリオの変化をふまえて、グループCSR重点課題の見直しを実施しました。見直しにあたっては、投資家、消費者、政府機関、NPO/NGO、社員、CSRの有識者・国際機関など16のステークホルダーとの対話を行い、さまざまな視点からの意見を反映しました。

### 4. Diversity on the Arts Project(愛称:DOOR)(2017年～)

「Diversity on the Arts Project(愛称:DOOR(ドア))」は、当社が東京藝術大学と協働で展開する「アート×福祉」をテーマとしたプロジェクトで、東京藝術大学内での体系的かつユニークな講義と、福祉の現場でのワークショップなどの実践演習で構成されています。アートが持つ多様な価値観を活かし、社会的包摂に寄与する人材の育成・輩出と、あらゆる人々が共生できるインクルーシブな社会の実現を目指しています。



### 5. Future Care Lab in Japan(2019年～)

当社は、「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創造するプロジェクト「Future Care Lab in Japan」を始動し、国内外の最新テクノロジーの実証などを行う研究所を開設しました。国内外の研究機関や先進企業との協働によるICT・デジタル技術の有効活用と、人が本来やるべき介護を改めて定義することを通じて、「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、介護サービスの生産性向上、介護職の処遇および働きやすさの向上、ご利用者さまの日常生活の充実度や満足度向上の実現を目指しています。



## ◎ 気候変動への取組み

当社グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同し、気候変動に対するさまざまな取組みと透明性の高い情報開示に取り組んでいます。

### 1. 気候変動への対応体制

当社グループは、取締役会が定める「グループERM(戦略的リスク経営)基本方針」に基づいたリスクマネジメント体制を構築しています。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」と定義し、事業の抱えるリスクをグループCRO(Chief Risk Officer)が網羅的に把握・評価したうえで、その管理状

況を定期的に経営執行協議会(MAC)および取締役会などの会議体に報告する体制としています。

想定を超える風水災損害の発生および脱炭素社会への移行に伴うレピュテーション毀損や資産価格への影響などの気候変動リスクについても重大リスクとして認識し、役員が責任者となって対策を実施しています。

### 2. 気候変動リスクおよび機会への対応

#### (1) 自然災害激甚化などに伴うリスクへの対応

当社グループの損害保険事業は、気候変動に伴う自然災害の激甚化などの影響を受けるリスクを内在していることから、気候シナリオを活用した分析などに取り組んでいます。

風水災リスクに関しては、従来からストレステストを実施し、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を定量的に評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性を検証しています。また、2018年より、「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)」を活用し、気象・気候ビッグデータを用いた台風・豪雨に関する大規模分析を行い、気温が2℃または4℃上昇した気候下における災害の平均的な傾向変化や極端災害の発生傾向を定量的に把握する取組みを進め、中長期にわたる自然災害の影響の定量分析・把握に努めています。

\* 文部科学省の気候変動リスク情報創生プログラムにて開発されたアンサンブル気候予測データベースです。多数の実験例(アンサンブル)を活用することで、台風や集中豪雨などの極端現象の将来変化を、確率的に、かつ高精度に評価することが可能です。また気候変化による自然災害がもたらす未来社会への影響についても確度の高い結論を導くことができるという特徴があります。

#### (2) 脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会への対応

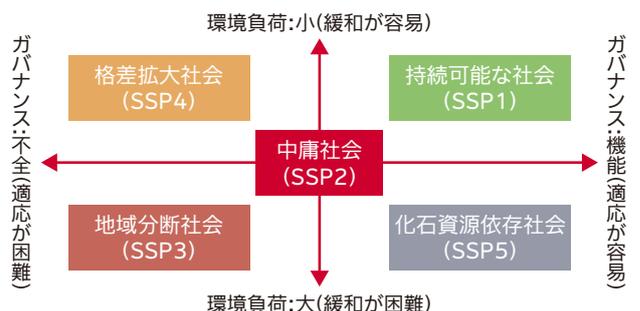
脱炭素社会への移行に向けた法規制の強化やテクノロジーの進展は産業構造および地域社会に変化をもたらす、保険ニーズの変化、株式などの運用資産の価値毀損など、当社グループの将来の業績や財政状態などに影響を及ぼす可能性があります。一方で、産業構造の変革は、新たな保険ニーズやマーケットの創出などのビジネス機会の拡大をもたらすととらえ、脱炭素社会への移行を見据えてさまざまなビジネスに取り組んでいます。

上述のリスク・機会に適切に対応するために、当社グループはグループCOOを議長、グループ各社の役員をメンバーとした「サステナビリティ・CSR協議会」において状況把握、協議を行い、必要に応じて経営執行協議会(MAC)に報告する体制を構築しています。また社内外のステークホルダーとの対話を、社会・経済の変化をとらえ、当社グループへの期待を把握し、グループの事業を発展させる重要な機会と位置づけ、継続的に実施しています。

### 3. 気候変動の影響を想定した取組み

当社グループはIPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change: 国連気候変動に関する政府間パネル)の「共通社会経済経路(SSP: Shared Socioeconomic Pathways)」シナリオなどを参考に、気候変動が激化した社会や低炭素社会を想定したさまざまな取組みを行っています。

#### 共通社会経済経路シナリオの分類



### (1) 気候変動が激化した社会を想定した取組み

旧来型の化石燃料に依存し、気候変動への対策が十分になされず、経済発展が鈍化した「地域分断社会シナリオ (SSP3)」においては、気候変動が進行し自然災害が激甚化するとともに、十分なインフラ投資が行き届かず、自然災害に対する脆弱性が高まるとされています。

このような社会を想定し、当社グループでは、気象・気候ビッグデータを用いた損害保険事業への影響把握や、保険料率・再保険カバーの最適化に加え、以下の取組みを通じて、中長期的な事業のレジリエンス強化を図っています。

- ニュールリスク対応商品の販売強化、デジタル技術活用による新たな顧客サービスの創出などの国内損害保険事業の収益性強化
- 事業領域拡大(収益源の多様化)
- 地理的分散(海外M&A)

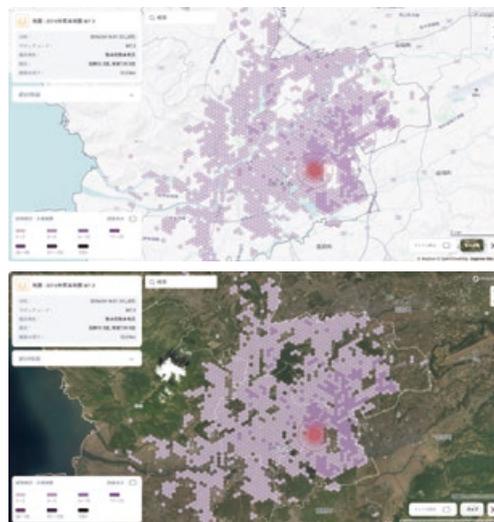
#### <日本国内での主な取組み>

損保ジャパンでは、地域防災に関わる気象や建物などの各種データとAI(人工知能)技術を活用して洪水・地震などの自然災害の予測に取り組むとともに、自治体向けには、避難にかかる諸費用を補償する「防災・減災費用保険」の提供によって自治体による迅速な初動対応をサポートし、住民の安心・安全な生活への貢献および地域レジリエンスの向上を目指しています。

気候変動適応ニーズの高まりに対しては、損害保険だけでなく、リスクコンサルティングサービスの機会拡大が見込まれます。S O M P O リスクマネジメントは、2018年から文部科学省の「気候変動適応技術社会実装プログラム(SI-CAT)」に参画し、気温が2℃または4℃上昇した際の気候予測データベースの活用や、研究機関との意見交換などを行いました。このような取組みを通じて、自然災害評価モデルの高度化や気候関連情報開示などに関するノウハウの蓄積とビジネス拡大を目指しています。

#### <海外での主な取組み>

海外保険事業では、中核事業会社であるS O M P O



地震による被害予測画像(地図版と衛星版)

インターナショナルが従前より強みとする農業保険分野にて統合ブランド「AgriSompo」を立ち上げ、欧米に加えて南米、アジアへも展開地域の拡大を進めています。また、損保ジャパン、S O M P O リスクマネジメントが国際協力銀行(JBIC)などととも研究・開発を重ね、2010年より東南アジアで提供を開始した「天候インデックス保険」は、国連開発計画(UNDP)が商業活動と持続可能な開発を両立するビジネスモデルの構築を促進することを目指して主導するイニシアティブ「ビジネス行動要請(BCtA)」の認定を2015年に受けています。いずれも風水災や干ばつなどの自然災害リスクに対する補償の提供で、農業従事者の経営リスク軽減に貢献しています。当該保険商品を含む気候変動の適応ニーズは、気候変動に脆弱な発展途上国を中心に今後ますます高まると認識しています。



### (2) 低炭素社会を想定した取組み

一定の経済発展のもと、気候変動への対策が効果的に講じられ、環境と経済が調和する「持続可能な社会シナリオ(SSP1)」においては、地域資源を活かした循環型社会、省エネルギー社会、脱物質型のシェアリングサービスの発展などが想定されています。

このような社会においては、太陽光、風力などの再生可能エネルギーの主流化が進むと同時に、地域社会におけるシームレスな公共交通網の整備などの「移動革命」が自動車台数減少をもたらすなど、主に国内損害保険事業に影響を与える可能性があります。

### <再生可能エネルギーの普及に向けた貢献>

当社グループは、エネルギー転換が脱炭素社会に向けて重要な役割を担うとの認識のもと、再生可能エネルギーの普及を後押しする取組みを進めています。

### ■風力発電事業者向けリスクコンサルティングサービス

損害保険商品の提供に加え、大学や研究機関などのステークホルダーとの共同研究により得られたノウハウを活用



写真提供：株式会社ウィンド・パワー・グループ

し、風力発電事業のプロジェクト組成から運転開始、その後の撤去またはリプレイスに至るすべてのプロジェクトフェーズを対象として、風力発電事業に関わるバリューチェーン全体へのリスクマネジメントサービスを展開しています。

### <CASEへの取組み>

CASEに代表される従来の自動車保険マーケットに大きな変化をもたらす動きに対しては、新たなマーケットの構築に向けて、当社グループが持つデータを活用し他業界や研究教育機関との協働に取り組んでいます。

### ■自動走行への取組み

交通渋滞緩和・走行時の燃費向上・物流コスト低減などによるエネルギー効率の改善や、シームレスな公共交通の実現に向けた動きが加速すると想定しており、損害保険事業を通じて得られる走行・環境負荷・交通事故などのリアルデータとデジタル技術を融合させ、安全な自動運転サービス実証に必要な「事故の予防・監視・補償」を提供する自

動運転実証プラットフォームの構築を目指しています。

現在、自動運転の事故トラブル対応サービス研究拠点「コネクテッドサポートセンター」を開設し、自動運転サービス実証を支えるインシュアテックソリューション「Level IV Discovery」の共同研究\*に取り組んでおり、高い安全性を低コストで提供する自動運転実証プラットフォームにより、安心・安全な自動運転社会の早期実現を目指します。

\* 自動運転システム開発の株式会社ティアフォーと高精度三次元地図技術を持つアイサンテクノロジー株式会社との業務提携にもとづく共同開発



コネクテッドサポートセンター  
／遠隔でアナウンスするオペレーターの様子

### ■シェアリング&サービスへの取組み

MaaS (Mobility as a Service)の発展は、シームレスな地域交通システムに向け「ラストワンマイル」の空白を埋める重要な役割を担うと見込んでいます。当社グループは、個人間カーシェアリング、マイカーリース、駐車場シェアリングに参入し普及へ取り組むとともに、「MaaS」の実証実験に関するリスクマネジメントサービスや、市町村やNPOなどの移動支援サービスの運営主体向けの保険提供を行っています。自動車保険データや代理店販売網を活かした事業の拡大を通じて、「移動革命」への貢献および新たなビジネス機会の創出に取り組んでいきます。

また、「ラストワンマイル」の解決に向けて注目されている電動キックボードについて、普及に向けて専用保険の開発や安全確保のためのリスクアセスメントに取り組んでいます。

### (3) その他の取組み

#### <機関投資家としての取組み>

当社グループは、投資先企業との対話を通じて企業の気候変動への対応を促すなど、責任ある投資家としての取組みを推進しています。

損保ジャパンでは、投資先企業とのESGエンゲージメントに加え、気候変動などのトレンドが運用ポートフォリオに与える影響の定量的な検証を進めています。

SOMPOアセットマネジメントは、機関投資家が協働でエンゲージメント活動を行う「Climate Action100+」に参加し、投資先企業の温室効果ガス排出量の削減や長期計画の策定などへの働きかけを積極的に行っています。

また、2017年9月に責任投資原則(PRI:Principles for Responsible Investment)が主導する「モンテリオール・カーボン・プレッジ」への賛同を表明し、長期投資を志向する「SNAMサステナブル投資マザーファンド」の受益権1万口あたりの温室効果ガス排出量およびファンド全体の排出量の算出、公表を継続的に行っています。

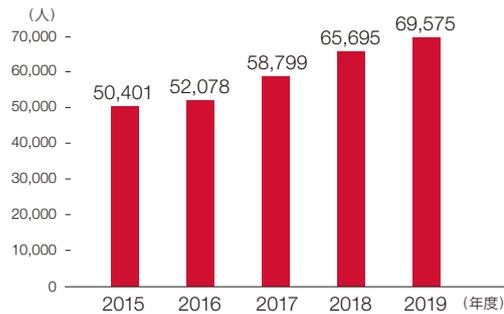


#### <市民社会と連携した環境人材育成への取組み>

当社グループは、1992年に旧安田火災が「地球環境室」を設置して以降、気候変動を含む環境問題には、一

人ひとりが意識と関心を高め、自発的に行動することが重要であるとの認識のもと、市民社会と連携した環境人材の育成に継続的に取り組んでいます。また、研究機関や行政機関との協働による環境問題に関する研究の成果を社会へ広く発信しています。

#### 環境分野の人材育成



※日本の希少生物種の保全活動「SAVE JAPANプロジェクト」、「市民のための環境公開講座」への参加人数と大学(院)生の環境NPO/NGOへのインターンシップ支援「CSOラーニング制度」の修了人数の累計です。

#### 4. 指標と目標

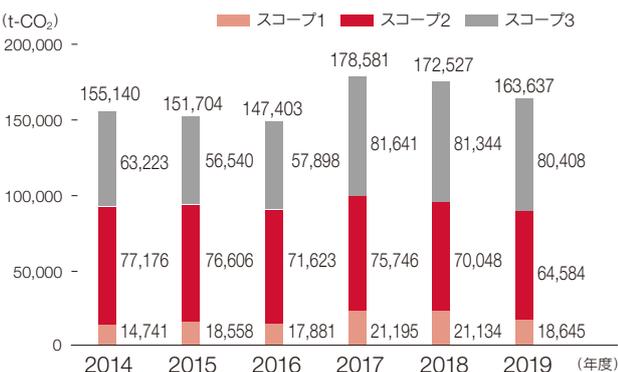
当社グループはCSR・ESGの取組みの促進やその効果を確認するための指標である「グループCSR-KPI」に以下の項目を掲げ、継続的に取り組んでいます。

- 気候変動への適応・緩和に向けた商品・サービスの開発・提供
- 環境保全に関する普及活動・教育機会への参加人数
- CO<sub>2</sub>排出量
- 電力使用量
- 紙の使用量

2018年度に「2017年度比で2030年度までに21%削減、2050年度までに51%削減」という温室効果ガス排出量の中長期削減目標を新たに設定し、気候変動の緩和に取り組んでいます。

また、パリ協定の掲げる長期目標の実現に必要な温室効果ガス排出量削減を目指すイニシアティブであるSBT (Science Based Targets) の認定を目指して取組みを進めており、日本の金融機関では唯一、SBTの金融機関向けガイドライン策定におけるエキスパート・アドバイザー・グループに参画し、枠組み作りに関与しています。

#### 温室効果ガス排出量



※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) の合計値であり、算定対象範囲は以下のとおりです。

2014年度：損保ジャパン (連結子会社を含む) および日本興亜損保 (連結子会社を含む)

2015年度：当社の主要な連結子会社および事業会社

2016-2019年度：当社および主要な連結子会社

(SOMPOケアは2017年度より算定対象)

※2012年度から認証機関による第三者検証を受けています。

※2017年度と2018年度の排出量は、2019年度の算出基準で再計算しています。

# デジタル

## ● 事故・災害・病気の未然の予防・予知を実現するデジタルの力

保険は、もしものとき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。

これからはそうした不測の事態を予防し、「事故をなくす」「災害をなくす」「病をなくす」、保険が必要ないほどの安心・安全・健康な世界を作っていくことが、保険会社における持続可能な社会の実現にもつながっていきます。当社グ

ループは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による環境変化に備え、AI・ビッグデータ・CXアジャイル\*・デザイン思考といった最新のデジタル技術・手法に投資し、既存事業の徹底した省人化・高度化と、Palantir Technologies Japan 株式会社(以下、Palantir Japan)をはじめとするデジタル新事業の展開を推進します。

\* Customer Experience(顧客が体験する価値)に基づいたアジャイル開発

## ● 強みと特長

2016年4月のデジタル戦略部発足以降、東京・シリコンバレー・テルアビブの「SOMPO Digital Lab」3極体制で日本国内のみならず海外グループ会社を含めグループ全体のデジタルトランスフォーメーションの実現に向けて、既存事業の変革と新規事業創出に取り組んできました。

当社グループのデジタル事業のトランスフォーメーション(質的進化)を達成するための人材戦略として、榎崎浩一グループCDOに加え、2020年4月から社外人材の尾股宏グループCo-CDO就任による2名CDO体制となりました。本体制で根本的な既存事業のデジタルトランスフォーメーションとデジタル新事業へのシフトの両立を実現していきます。

当社グループでは、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業に加えて、介護・ヘルスケア事業などを手がけ、これらの事業で得られる事故や災害などの膨大なリアルデータ

を保有しています。

これらを活用することで「事故や病気が起きたときに保険金を支払う」のではなく、「事故や病気そのものが起きないソリューションを提供する」ことができると信じ、私たちの保有するリアルデータを本当の宝に変えたいと考えています。

それを実現させるため、2019年11月には世界25か国でビッグデータ解析ソフトウェアプラットフォーム事業を展開する米国 Palantir Technologies Inc.(以下、Palantir)と共同でPalantir Japanを設立しました。

また、データ活用のグループ汎用基盤となりうるリアルデータプラットフォームの構築推進のため、2020年4月にデジタル戦略部内にデータ統括室を設置し、データガバナンスやグループデータ活用の底上げを図るとともに、当社グループ内のデータ人材育成にも取り組んでいきます。

### SOMPO Digital Lab Tokyo

連携



当社のイノベーション促進のコントロールタワーとしての役割を担い、当社グループの各事業における研究開発を支援しています。

連携

### SOMPO Digital Lab Tel Aviv



サイバーセキュリティ、ヘルスケア、モビリティなどの分野でお客さまをサポートするための提携先の発掘など、最先端技術の情報収集やネットワークの構築を進めています。

連携

### SOMPO Digital Lab Silicon Valley



最新のデジタルテクノロジーに関する情報収集や現地の有力企業などとのネットワーク構築を進めています。

## ◎ 基本方針

### 1. 各事業部門における業務効率化の進展

AIなどの新たな技術を活用することで、従来人手がかかっていた業務における生産性の向上および効率化

### 2. デジタル技術を活用したお客さま接点の変革

IoTやセンサーを活用した顧客体験価値を向上させる商品およびサービスの開発

### 3. デジタルネイティブ向けのマーケティング

デジタル技術に慣れ親しんだ若年層に支持される商品およびサービスの開発

### 4. 新たなビジネスモデルの進化

既存の事業領域とは一線を画した発想・技術に基づくビジネスモデルの構築

第四次産業革命でみられる技術の進展やデジタルネイティブのニーズの変容により、企業のあり方や価値そのものが見直されています。

さらに新型コロナウイルスの出現により、世の中の仕組みやニーズ、価値観は劇的に変化しており、世界的にもリモート・非対面でのつながり方が拡大・定着して、これに伴うデジタルやデータ活用のインフラ化も急激に進むと考えています。

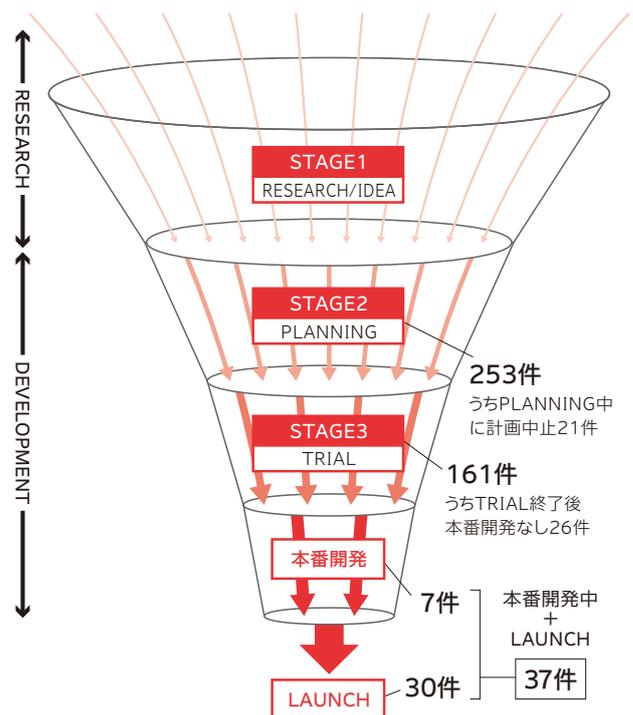
当社グループの保険ビジネスが持続可能でなくなる危機感を持ち、デジタルを活用した「安心・安全・健康」を提供する新たなビジネスモデルを推進しています。「SOMPO Digital Lab」では、当社グループにおける既存事業のデジタルライゼーションと、新しいサービスを含めた事業の創出というミッションを掲げ、海外の先進事例を把握しながら、業務効率化、顧客接点の変化への対応、デジタルネイティブ向けマーケティング（これまで接触できなかった層との接点をどのように作るか）、新たなビジネスモデルの研究開発を行っています。具体的にはアンダーライティング（保険引受）やクレームサービスのAI化、IoTを活用した保険・サービスの開発、保険機能のアンバンドル（分解）化による他パートナーとのオープンイノベーション、Palantirの技術を活用した企業との共創ビジネスなどを行っています。

2016年度のデジタル戦略部発足以降、2019年度末までに行った実証実験やトライアル（PoC: Proof of Concept）は253件、うち37件が本番化（本番化が決定した案件も含む）しています。

AI・ビッグデータ・CXアジャイル・デザイン思考をさらに

強化し、デジタル戦略の策定・推進およびデジタル新規事業創出・事業推進を通じ、利益への貢献とグループのデジタルトランスフォーメーションを引き続き牽引するとともに、デジタルトランスフォーメーションの社会実装による企業や社会の課題の解決にも貢献していきます。

#### ■これまでのPoC概況

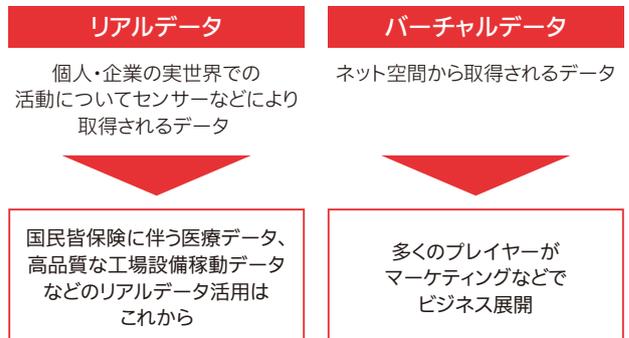


## デジタルトランスフォーメーションの加速



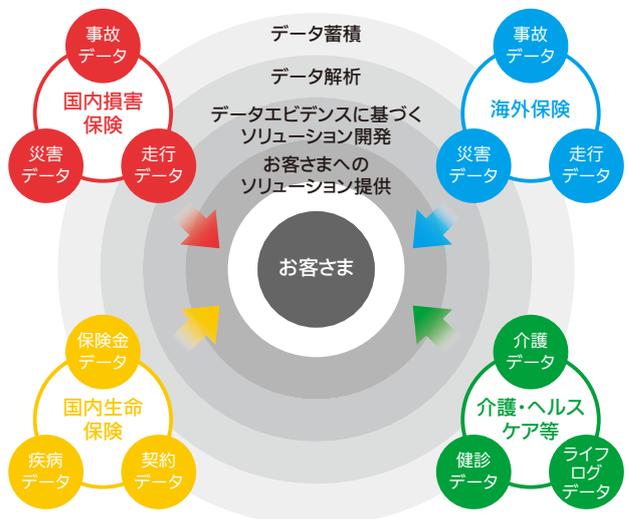
### リアルデータの重要性

世界の多くのプレイヤーがバーチャルデータを活用したビジネス展開を進めているものの、日本が豊富なデータを有するリアルデータの利活用はこれからであり、リアルデータの解析や解析結果に基づく新たなソリューションの創出が期待できます。SOMPOホールディングスが各事業を通じて得られる膨大な事故データなどのリアルデータは、今後大きな付加価値を生み出すものと考えています。



### SOMPOグループのデータ戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」実現の鍵はSOMPOホールディングスが保有するリアルデータです。当社グループは、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業に加えて、介護・ヘルスケア事業などを手がけており、事故や災害などの膨大なリアルデータを保有しています。こうしたすべてのリアルデータを活用したビジネスモデル(リアルデータプラットフォーム)を構築し、このプラットフォームを通じた高付加価値・高品質な商品やサービスをお客さまに提供するとともに、お客さまの安心・安全・健康、ひいては少子高齢化などの社会課題解決を目指します。



## ◎ 「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

当社と米国 Palantir は2019年11月、ビッグデータ解析ソフトウェアプラットフォーム事業を展開するテクノロジー会社 Palantir Japan を共同設立しました。さらに2020年6月、当社、Palantir、Palantir Japan の3社は関係をより強固なものとし、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しました。

日本は国民皆保険制度に伴う医療・健康データ、世界で最も高水準な高齢化率を背景とした介護データ、安全性・信頼性・品質性の高い日本製品を生み出す工場設備の稼働データなど、リアルデータを豊富に有していますが、これをベースとする世界に発信できるバリューやビジネスモデルはまだ確立されていません。

当社の保険、介護・ヘルスケア分野におけるデータを活用したより良いサービス提供のノウハウと、世界中の主要な組織にセントラル・プラットフォーム・ソリューションを提供してきた Palantir および Palantir Japan の専門的知見を融合し、日本におけるリアルデータプラットフォーム構築を目指します。その第一弾として、日本国内の介護・ヘルスケア分野でのプラットフォーム構築を進めていきます。



ソフトウェアプラットフォームを通じて  
より良い世界を目指す



安心・安全・健康のサービスで  
より良い世界を目指す

日本企業の  
デジタルトランス  
フォーメーション  
を支援

Palantir Japan の持つ技術力は、当社にとどまらず、日本企業や官公庁向けに、そのオペレーションや経営意思決定を根幹からデータドリブンで変革することを後押しします。その結果、VUCA の時代に対応できる柔軟性、グローバル競争に勝つ競争力、ひいては社会全体に対する価値向上を支えることができると考えています。究極的には、Palantir Japan が日本の産業界にとって必要不可欠と言われるような、データ活用やデジタルトランスフォーメーションのプラットフォームとなることを目指してまいります。

## ◎ SOMPO グループのリアルデータ活用例

当社はパラマウントベッドホールディングス株式会社と業務提携し、SOMPO ケアの介護付きホーム（約18,000室）全室に睡眠データ計測センサー（眠りSCAN）の導入を開始しました。これは世界初<sup>\*1</sup>の取組みです。

こうした介護リアルデータの収集を起点とし、国内No.1のシニアリビング居室数<sup>\*2</sup>を誇る SOMPO ケアが保有する大量、24時間/365日、多様な項目のリアルデータを収集、相関関係の分析結果を健康・ウェルネス分野のプレイヤーと共有し、介護度改善ソリューションや認知症の早期発見・予防・改善メニュー、生活習慣病の予防サービスなどの提供に取り組んでいきます。

なお、データ収集にあたっては、各種法令順守はもちろんのこと、お客さまの心情に配慮した丁寧な対応によって、ご理解を得ながら進めていきます。

データ分析においては、Palantir ソフトウェアを活用し、一元的かつ連続的に収集・統合・解析することで、介護施設における入居者さまの健康状態の予兆把握、介護職員の業務負荷軽減が実現できると考えています。

すでに入居者さまの各種データ統合の実証実験を開始し、入居者さまの健康状態の把握や体調変化をタイムリーに検知することで、介護職員が迅速に入居者さまの状況に応じて対応できることが確認できています。こうした取組みは世界的にも類を見ず、今後は、体調変化の検知にとどまらない健康状態の予兆モデルの構築に進化させていきます。

<sup>\*1</sup> 数万室規模の介護付きホームすべてにセンサーを導入する取組みは世界初（2020年5月現在 当社調べ）

<sup>\*2</sup> シニアリビング居室数：約25,600室（業界No.1；2020年5月現在 当社調べ）シニアリビングとは、介護付きホーム、サービス付き高齢者向け住宅、グループホーム、その他居住系サービスの総称です。



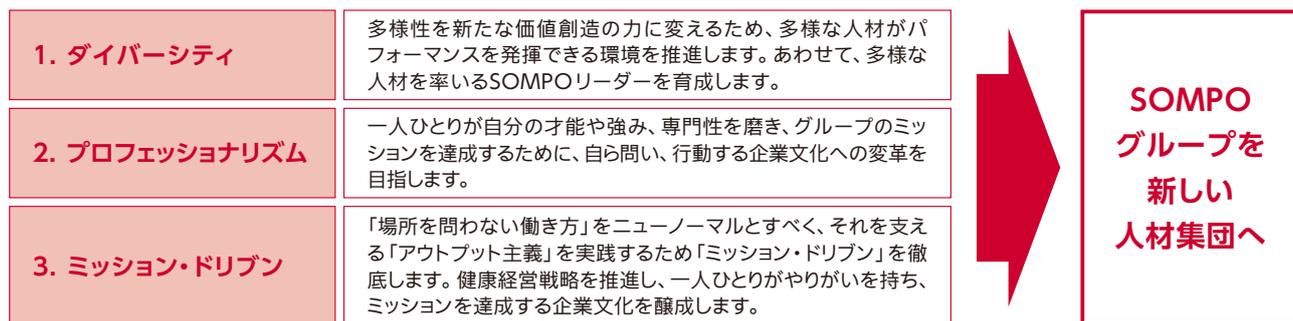
# 人材

## ◎「安心・安全・健康のテーマパーク」実現のため、SOMPOグループを新しい人材集団へ

当社グループの経営理念である「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献する」ことを実現するために、当社グループを「新しい人材集団」へと変革します。当社グループに集まる国籍・性別・経験・年齢の異なる社員一人ひとりが、お客さまの暮らしに寄り添い、人生を豊かにする「安心・安全・健康のテーマパーク」としてゼロをプラスに変える存在になるために、自分たちはどうすべきかを問い続け自らの行動に変革を起こします。これにより企業文化を変革し、事業ポートフォリオの変革を後押しする

ことにより、グループの成長に貢献します。

人材や才能を重視する「タレンティズム」という概念を重視し、一人ひとりが持つ個性、才能、それに基づく強みを活かして活躍できる企業文化を醸成していきます。新型コロナウイルス感染症の影響により、さまざまなビジネスの前提が覆されているなかで、この危機を奇貨として受け止め新たなチャンスとすべく、「ダイバーシティ」「プロフェッショナリズム」「ミッション・ドリブン」の3つのコア・バリューを大切にしながら、「新しい人材集団」へのトランスフォーメーションを強力に推進します。



## ◎ Core Value1. ダイバーシティ

—多様性の重要性を理解し、それを新たな価値創造に結びつける—

### 1. 生産性向上を実現するSOMPOグループの働き方改革

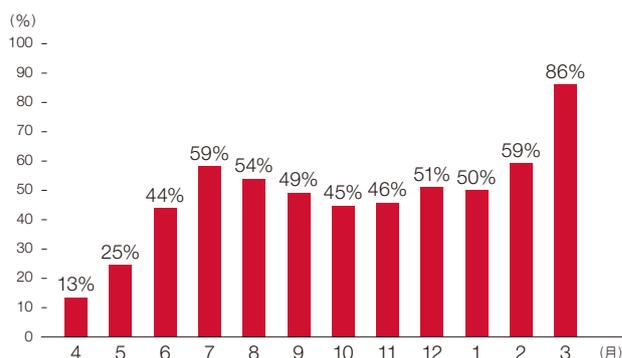
このたびの新型コロナウイルス感染症の感染拡大による変化を奇貨として、生産性を最大化させる働き方を目指します。各事業の目指す姿を再定義し、「場所を問わない働き方」への転換など、「新たな働き方」への改革を加速していきます。社員一人ひとりが高い生産性を意識して働くとともに、創出した時間を有効活用しそれぞれの持つ能力を最大限に発揮できるよう、新たなマネジメントスキルセット教育や「アウトプット主義」で働くためのワークルールの改定などに取り組んでいます。

#### ・よりフレキシブルな働き方を目指して

時間と場所の制約を取り払い、よりフレキシブルな働き方を目指して、シフト勤務制度やテレワーク勤務を活用し

ています。2019年の夏には、2020年の夏に予定していた東京2020オリンピックの実施に先駆け、テレワーク推

テレワーク全社実施率の推移 (2019年度)



進期間を設定し、全社的な取組みを推進しました。国内拠点では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、2020年3月から「原則在宅勤務」を実施しました。同時に、一人ひとりの状況に応じた最適な働き方の選択や業務適性に即した働き方ができるよう、各種制度の整備を進めています。職場環境においてもデジタルトランスフォーメーションを実現すべく、業務に



テレワークの様子

おけるAIやIoTの活用、RPAの導入を含む業務プロセスの見直しなど、現場目線での継続的業務の見直しを図っています。

おけるAIやIoTの活用、RPAの導入を含む業務プロセスの見直しなど、現場目線での継続的業務の見直しを図っています。

#### ・多様性を尊重した働き方へ

ワーク・ライフ・バランスの一環となる休み方の改善にも取り組み、時間単位で取得可能な特別休暇、連続取得ができるリフレッシュ休暇や、さらに有給休暇としてのボランティア休暇など、さまざまな事由による年休取得を推進しています。これらのさまざまな取組みを通じて、新しいことへの挑戦や自己成長に投資をし、高い価値創造を実現することを目指しています。

## 2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンをグループの成長に欠かせない重要な経営戦略の一つと位置づけ、「Diversity for Growth」をスローガンに、社員一人ひとりが多様な強みを最大限に発揮しながら活躍し、働きがいのある職場となるための制度づくり、風土づくりに力を入れています。

#### ・多国籍企業として

国籍や性別にかかわらず、異なる背景や多様な価値観を持った人材が集まり、多様な強みを最大限に発揮することが、イノベーションの加速につながると考えています。専門性の高い外国籍の役員を取締役に選任し、執行部門においてはジョン・チャーマンを海外保険事業オーナーに、また、ナイジェル・フラッドを海外M&Aの責任者としてそれぞれ執行役に選任し、取締役会やGlobal ExCoにおいてグローバルな視点から多様な意見に基づいて協議を行っていく方針としています。それ以外の専門性の高いポジションに関しても積極的に外部人材の登用を行っており、オープン・イノベーションの醸成を行っています。

#### ・女性が活躍する会社へ

2020年度末までのグループ全体女性管理職比率の目標を30%以上と設定して女性社員の知識・スキル向上、意識・マインド変革に向けて女性育成プログラムを実施しているほか、グループ各社で独自のプログラムも実施しています。これらのプログラムを通して、2020年4月時点において、損保

ジャパンでは、女性の取締役1名、執行役員1名と部長12名、SOMPOひまわり生命では執行役員4名と部長1名を登用しています。



当社は、経済産業省および東京証券取引所が女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家に魅力ある銘柄として紹介する「なでしこ銘柄」に、3年連続で選定されました。

#### ・障がい者の活躍

障がい者の職業生活における能力発揮・自己実現の場を安定的に供給し、ダイバーシティを構成する一角として新たな価値を創造することを目指し、障がい者雇用促進に取り組んでいます。グループ全体における障がい者がいきいきと働ける環境づくりを目的に2018年4月に設立した特例子会社「SOMPOチャレンジド」は、当社グループの障がい者雇用を牽引する役割も担っています。

#### ・自分らしく働くために

性別や性自認に関係なく使える設備の設置・LGBTの理解を深める研修の開催、会社とともに歩んできた熟年層が意欲と能力のあるかぎり働き続けられるような環境を整え、活力ある企業体質をつくることを目的とした定年後の再雇用制度の導入など、すべての社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

### 3. 人材の多様性を力に変えるグローバルタレントマネジメント

キーポストの後継者育成計画、コア人材へのタフアサインメント付与、選抜型研修などの各施策と連動したグローバルベースのタレントマネジメントを実施しています。グループの人材を計画的なキャリアパスを経て経営や各領域のプロフェッショナル人材として効果的に育成する仕組みを構築しています。

#### ・ 専門性の追求

2018年度から「Sompo International Global Trainee Program (SIGTP)」を開始しました。本プログラムは、特定の専門職務における国内優秀人材を選抜し、高い専門性を有する海外現地法人において、さらなる専門性向上のために特定の職務に複数年従事するプログラムです。2018年度は13名、2019年度は7名をアンダーライティング(保険引受)部門などに派遣しており、今後も専門性の追求を目指し継続する予定です。

#### ・ グローバルリーダーの育成

経営をグローバルベースで牽引できる人材を育成すべ

く、3つの対象層向けに選抜型研修を実施しています。経営陣の登壇や、国内外のグループ会社から広く参加者が集い、ともに切磋琢磨することにより、当社グループを率いるためのリーダーシップを磨きます。



選抜型研修GEP(Global Executive Program)にて自身のリーダーシップ変革について発表する様子

## Core Value2. プロフェッショナルリズム

### —高い専門性に基づき、自律的に考え、行動する—

多様性のある真のプロフェッショナル人材集団へのトランスフォーメーションを進めていくために、2020年4月から新たに「ジョブ型人事制度」を導入しました。多様な人材が「ミッション・ドリブン(使命ありき)」「リザルト・オリエンテッド(実現志向)」の考え方で行動し、高いエンゲージメントの状態活躍できる新しい企業文化への変革を促進することを目的としています。社内外における高度な専門性を有する人材の採用や主要ポストへの登用を積極的に行い、組織風土や企業文化の変革を加速させていきます。

#### ・ 自律的なキャリア形成促進を目指して

新しい人材集団へトランスフォーメーションを進めるうえで重要な要素となるデジタルとグローバルの領域に重点を置いて、社員一人ひとりが自律的にキャリア形成できるよう支援しています。新入社員を対象としたe-ラーニングによるITリテラシー向上支援や社内起業家育成プログラ

ム、全社員を対象としたTOEICレベルアップコンテストや英会話学習コンテンツ・語学学校の紹介、海外グループ会社と連携した選抜型海外研修などを通じて、高い専門性を自律的に育む社員のキャリア形成を促進しています。

#### ・ ITテクノロジーの活用

グループ全体における人事管理の一元化ならびに業務プロセス共通化によるオペレーションの改善を目的として、新たな人事システムの構築を行っています。海外グループ会社8社では2018年度より稼働開始し、国内一部グループ会社を対象に2021年度からの稼働に向けたプロジェクトを進めています。海外では、グループ会社間でのさらなる情報活用およびコミュニケーションの活性化を実現しました。損保ジャパンでは採用・人事異動へのAI活用など、実証実験を行い、人事領域のデジタルトランスフォーメーション化を推進しています。

## ◎ Core Value3. ミッション・ドリブン ー使命感とやりがいー

### 1. 健康経営<sup>\*1</sup>の推進

「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスの提供」を実現するためには、その原動力である「社員および家族の健康」が大切です。グループ人間尊重ポリシーにおいても、「社員の健康維持・増進に取り組むことで活力ある労働環境を確保」することを掲げており、これらの方針に基づき、グループ全体および各社にて健康維持・増進につながるさまざまな取組みを実施しています。

#### (1) 社員の健康維持・増進の取組み

社員一人ひとりの健康維持・増進を実現するため、社員の健康状態に合わせた取組みを実施しています。損保ジャパンでは、過去の健診結果から「血糖値」に着目し、「健康レポート」で社員の健康状態を広く共有し、「めざせ!優糖生」のキャッチフレーズで改善活動を展開しています。S O M P O ひまわり生命では、2019年4月から社内禁煙の取組みをより一層強化し、全社員就業時間内禁煙を導入するとともに2020年4月入社対象の新卒採用募集要項に、「入社時点で非喫煙者であること」を明記しています。

#### (2) 活力ある労働環境確保の取組み

当社グループでは、活力ある労働環境を確保することが社員の心身の健康維持や生産性向上、ひいては企業の持続的な成長につながると考えており、グループ各社において労働時間の適正化やテレワーク、シフト勤務、年次有給休暇取得の促進などの多様な働き方の実現に取り組んでいます。損保ジャパンでは、社員の意識調査を定期的実施し、社員のやりがい向上や組織の活性化につなげています。

### 2. エンゲージメント向上施策の展開

当社グループでは、エンゲージメントとは「社員一人ひとりが会社の成長と自身の成長を結びつけ、会社为实现しようとしている戦略・目標に向かって、自らの力を発揮しようとする自発的な意欲」と定義しています。エンゲージメント向上により、企業文化の変革を加速させることができると考え、2017年度から本格的なグループ内調査を開始しています。26社(海外9社、国内17社)に展開しており、同時に、エンゲージメント向上策の一環として、強みを活かすための研修などを展開しています。

#### (3) データヘルスの取組み

ヘルスケア事業を展開するS O M P Oヘルスサポートの健康データ分析ノウハウを活用し、健康保険組合とも連携しながら、データヘルスに取り組んでいます。損保ジャパンでは、社員の健康診断やストレスチェックの結果、生活習慣などのデータを蓄積しており、労働時間やプレゼンティーイズム<sup>\*2</sup>との関係性について分析を進めています。また、S O M P O ひまわり生命では、全社員を対象に無償貸与しているウェアラブル端末から収集した健康状態のデータと健康診断結果やレセプトデータで分析を進めており、データヘルスの進化に取り組んでいます。

当社は、健康経営に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2020」に2年連続選定されました。あわせて当社グループの12社が、経済産業省および日本健康会議が運営する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2020 大規模法人部門」に認定され、そのうち8社が「健康経営優良法人2020大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。健康保険組合とも連携しながら取組みの継続的な効果を社内外に発信していくとともに、検証や見直しを図っていくことにより、グループ各社やお客さま企業への健康経営普及拡大を行っていきます。



\*1 NPO法人健康経営研究会の登録商標

\*2 心身の健康状態による生産性低下がもたらす損失

# 財務戦略

## ◎ 資本政策に関する基本方針

SOMPOホールディングスの資本政策は、戦略的リスク経営(ERM)の枠組みに基づき、利益・資本・リスク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、修正連結利益3,000億円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、成長事業への投資などにより拡大した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+自己株式取得)の実現を基本方針としています。

足もとの世界経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に端を発した経済活動の停滞により、先行きの不透明感が高まっていますが、当社グループはこうした環境においても強固な財務基盤を維持しており、この基本方針に変わりはありません。

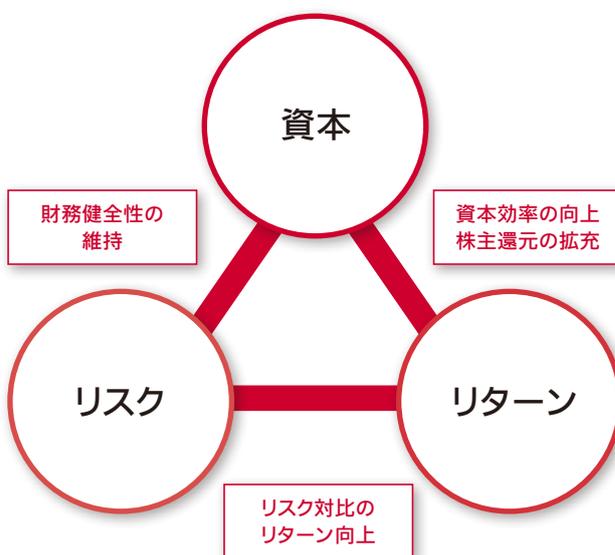
基本方針に基づき、国際的な資本規制にも準拠した財務健全性の管理手法を適用するほか、業績評価および投資判断といった幅広い分野での経営判断において、修正連結ROEと連動する評価指標やリスク対比のリターン指標(ROR:Return on Risk)の検討・活用などを進めています。

## ◎ 資本効率の向上

戦略的リスク経営の枠組みに基づく持続的な資本効率(ROE)向上を実現するための運営サイクルを確立しています。グループの各事業が安定的にキャッシュフローを創出する態勢を維持・向上しつつ、政策保有株式の継続的な削減、株主還元の拡充および財務レバレッジのコントロールなどの適切なバランスシート管理を行っています。そのうえで、成長事業分野への経営資源配分(M&Aを含む)およびデジタル技術や先端科学技術といった、産業構造の変革をもたらすとともに、新事業の創出が期待されるさまざまな分野への戦略的先行投資などに有効活用するほか、事業ポートフォリオやビジネスモデルの変革により事業効率の向上・利益水準の飛躍的拡大を達成することによって、修正連結

利益および修正連結ROEを持続的に向上させ、中長期的な目標水準到達に向けて、グループを運営しています。

### ERMフレームワークに基づく資本政策



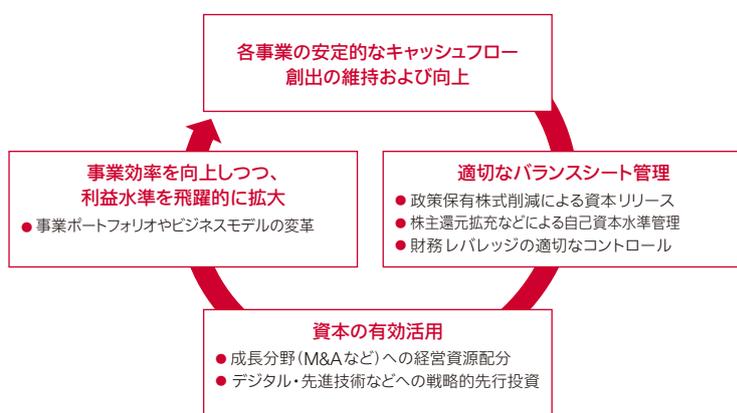
利益および修正連結ROEを持続的に向上させ、中長期的な目標水準到達に向けて、グループを運営しています。

なお、2019年度は対前年度での自然災害の減少や海外保険事業の好調を主因に、修正連結利益は1,508億円、修正連結ROEは6.4%となりました。2020年度は現時点で把握可能な新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を一定程度織り込む一方で、自然災害の平準化を見込んでおり、利益水準およびROEは改善する見込みです。(なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響が精査できる段階において、業績予想の前提に反映し、改めて公表する予定です。)今後も、目標水準の早期達成に向けて着実に資本効率向上の取組みを進めていきます。

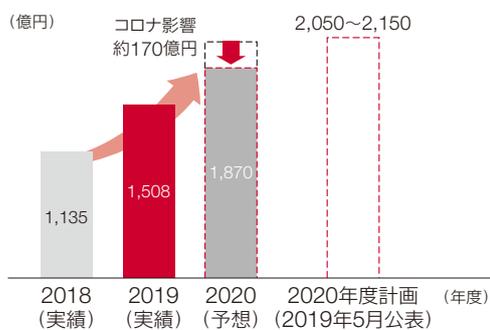
## ROE向上サイクル

$$\text{修正連結ROE} = \frac{\text{修正連結利益}}{\text{修正連結純資産}}$$

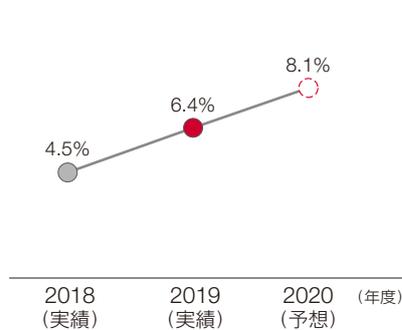
<修正連結ROE10%以上達成へのサイクル>



## 修正連結利益



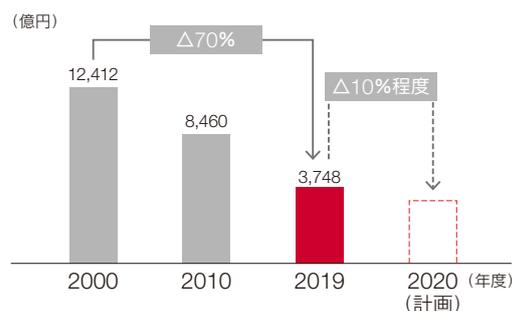
## 修正連結ROE



## 政策保有株式に関する方針と削減状況

政策保有株式については、当社の子会社である損保ジャパンを通じて、株主配当金収入や株価上昇によるリターン獲得、保険販売チャネルや業務提携先との関係強化および企業との保険取引の維持・強化などを目的として保有しており、毎年、取締役会において保有継続の経済合理性について検証を行っています。検証に際しては、保険取引やアライアンス強化など保有目的に基づく将来性、株価上昇による含み益形成や株式としての長期的展望に加え、保険引受および株式のリターンとリスクを定量的に評価する指標なども活用しています。

## 薄価ベースの政策保有株式残高(実績と残高)



資本政策の一環として、政策保有株式の継続的削減により生まれるキャピタル益の一部をM&Aなどの成長事業投資に配分することにより、財務健全性の確保と資本効率の向上を目指す経営方針としており、中期および年度の政策保有株式の保有方針・売却計画を決定しています。

なお、現中期経営計画期間においては、毎年1,000億円程度の削減を進める計画としています。2019年度は1,004億円の削減を実施し、2016年度からの4年間で4,724億円の削減を達成しています。引き続き、定量的な評価および株式保有企業との十分な対話などを経たうえで、株式保有残高削減に努めていきます。

## 株主還元

株主の皆さまへの還元につきましては、財務状況や今後の事業環境などを勘案しつつ、現中期経営計画後半期間(2019年度・2020年度)においては増配の継続を基本としており、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。

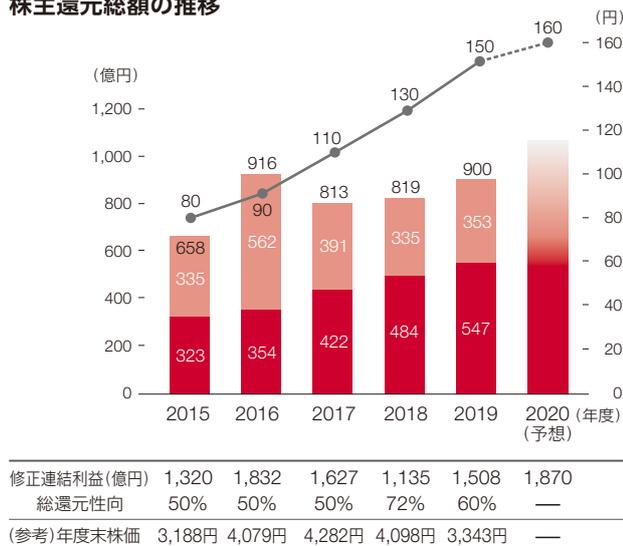
修正連結利益の成長を背景に、株主の皆さまへの還元総額(配当総額+自己株式取得額)を積極的に拡大する方針であり、現中期経営計画後半期間(2019年度・2020年度)における株主還元の目標標準としては、総還元性向\*1で修正連結利益の50%~100%としています。

なお、2019年度の業績に対する株主還元としては、2019年度配当を前期から20円増配の1株当たり150円(中間75

円、期末75円)とするとともに、総額353億円の自己株式取得(上限、株主還元目的)を公表しました。自己株式の取得については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、当社を取り巻く環境の変化をふまえ、経営陣はGlobal ExCoなどで議論を重ねたうえで、現在の株主還元方針に沿った実施を取締役会で決定しました。これにより、2019年度の業績に対する総還元性向は60%となります。

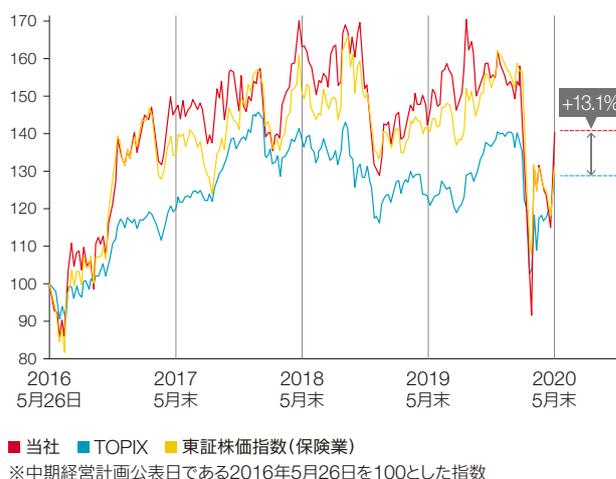
2020年度は、業績面で新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けるものの、現時点で増益を見込むことから、配当は、2019年度からさらに10円増配となる1株当たり160円(中間80円、期末80円)と、7期連続の増配を見込んでいます。

株主還元総額の推移



■ 配当総額(左軸) ■ 自己株式取得総額(株主還元目的)(左軸)  
 ● 1株当たり年間配当金(右軸)  
 ※前中期経営計画期間(2015年度まで)は、国内生命保険事業の修正利益を除く。

トータル・シェアホルダー・リターンの推移 (2016年5月26日~2020年5月31日)



今後も内部留保した利益や政策保有株式売却に係るキャピタル益などを魅力ある成長投資に活用し、事業の飛躍の成長を推し進めることにより、拡大した利益を原資として株主還元を拡充していくことで、株主価値の最大化を実現していきます。

なお、当社のトータル・シェアホルダー・リターン<sup>\*2</sup>は中

期経営計画の公表以降、TOPIXを大きく上回って推移しており、着実に株主価値は増加しています。

<sup>\*1</sup> 総還元性向とは、毎期の利益に対する株主還元ウェイトを示す指標で次の計算によります。

総還元性向=(配当総額+自己株式取得総額(株主還元目的))/修正連結利益  
※修正連結利益の計算方法については、P.47をご覧ください。

<sup>\*2</sup> トータル・シェアホルダー・リターンとは、配当再投資後の収益率です。

## ◎ 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)に基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、グループ戦略上の適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(ESR:180~250%)やリスク許容度を設定するほか、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・管理に努めています。

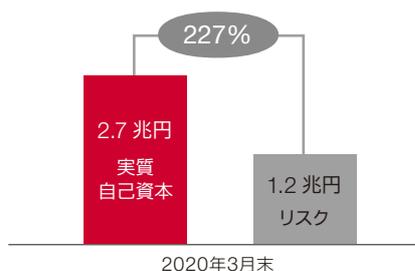
なお、2020年3月末基準のESRは227%と、ターゲット資本水準の範囲内に収まっており、十分な財務健全性を有しています。

### ESR(Economic Solvency Ratio)

#### ターゲットレンジは180~250%

180%: ストレストestをふまえても財務健全性を安定的に確保可能な水準

250%: 資本効率の観点からふまえて設定



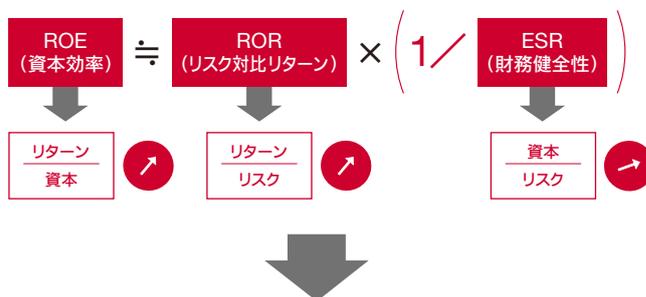
## ◎ リスク対比の収益性向上

リスク対比のリターン指標であるRORなどをさまざまな経営の意思決定の場面で活用し、リスクに見合ったリターンの確保・向上に資する事業運営を行うことで、各種指標の向上を通じて、資本効率の向上および財務健全性の維持を図り、持続的な企業価値拡大を目指しています。

事業計画の策定では、グループ全体の資本効率、財務健全性、利益安定性に関する将来見通しに加えて、事業単位・保険種目ごとのリスク・リターンを含めた定量分析をふまえて、計画の妥当性確認を行っています。

個別施策においても、政策保有株式削減における銘柄選定のほか、頻発している自然災害リスクに対する再保険戦略やM&Aの投資判断、保険商品における引受戦略・料率設定、役職員の業績評価など、幅広い局面でRORなどを「経営のものさし」として活用しています。

### RORの活用 (ROEの分解イメージ)



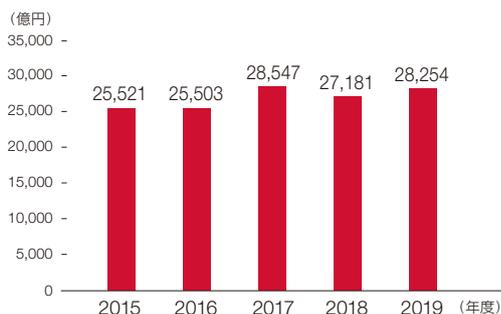
ROEは、おおよそRORとESR(逆数)に分解することができ、財務健全性を維持したうえで、RORを向上させることで、資本効率の向上につながります。

# 財務・ESGハイライト

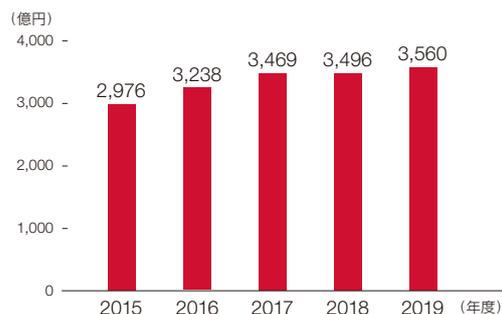
## 財務ハイライト

### 収入保険料は拡大

#### 正味収入保険料



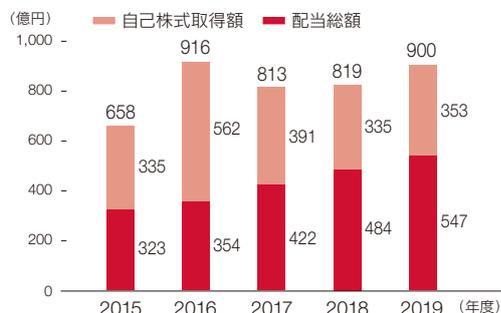
#### 生命保険料



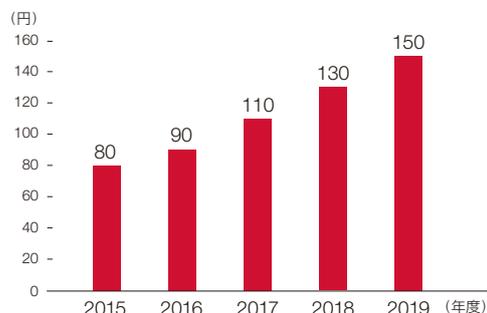
2019年度の正味収入保険料は、国内損害保険事業では火災保険や自動車保険、海外保険事業ではSOMPOインターナショナルを中心に増収となりました。生命保険料は保有契約の拡大により堅調に推移しています。

### 7期連続の増配

#### 株主還元



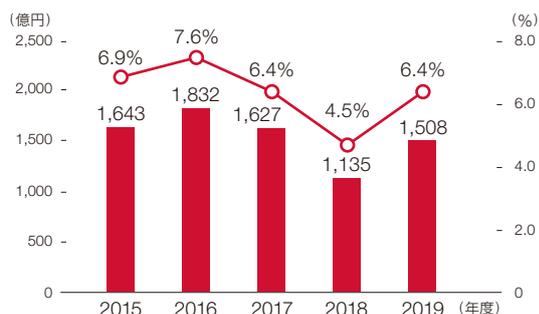
#### 1株あたり配当金



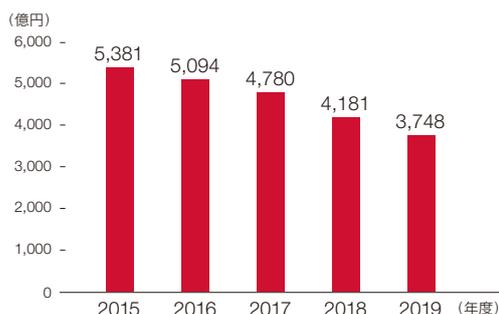
2019年度から総還元性向のターゲットレンジを50~100%に変更、さらに魅力ある株主還元の実現を目指します。配当については7期連続の増配(2020年度予想含む)を見込んでおり、また今後も増配の継続を基本方針としています。

### 資本効率も中期的に向上トレンド、政策株式も着実に削減

#### 修正連結利益・修正連結ROE



#### 政策株式残高\*1



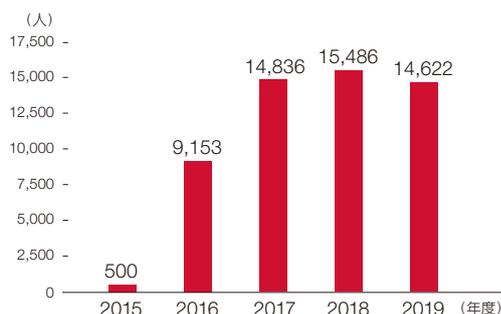
2019年度は、2018年度に引き続き国内自然災害の影響を受けたものの、これらの影響を平準化すると、ベースの修正連結利益は着実に増加しています。また、政策株式も継続的に削減し、資本効率を向上させています。

\*1 損保ジャパン社保有の上場株式簿価残高(単体ベース) ※修正連結利益の計算方法については、P.47をご覧ください。

## ESGハイライト

### 防災教育活動の促進

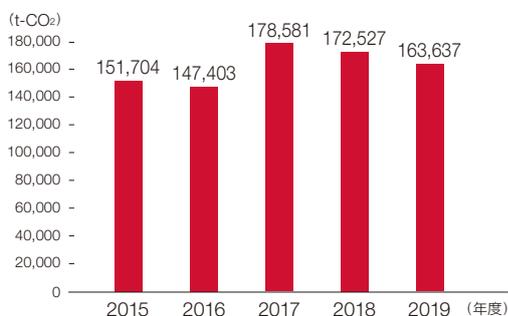
#### NPO/NGOなどと連携した防災・減災に資する地域貢献活動への参加人数



防災教育活動により、多くの人々の意識向上と正しい知識習得を促し、安心・安全な暮らしに貢献します。

### バリューチェーン全体の環境負荷低減に貢献

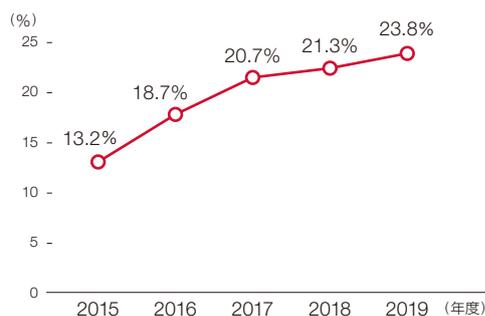
#### 温室効果ガス排出量(スコープ1~3)



温室効果ガス排出削減目標である「2017年度比で2030年度までに21%削減、2050年度までに51%削減」に向け、バリューチェーン全体の環境負荷低減に努めています。

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

#### 女性管理職比率\*2

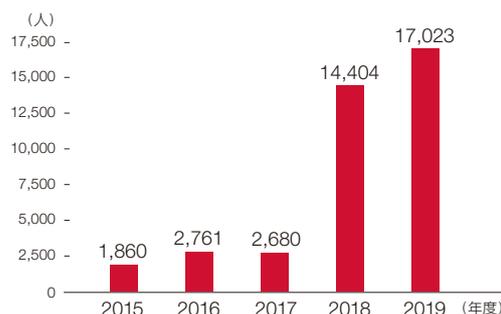


当社グループではダイバーシティを成長に欠かせない重要な経営戦略と位置づけ、女性活躍推進をはじめ、多様な人材がそれぞれの能力を発揮し、企業として持続的に成長を続けていけるよう、取り組んでいます。

\*2 海外連結子会社は各年度12月末時点、国内事業会社は翌年度4月1日時点のデータです。

### 認知症サポーターの養成を促進

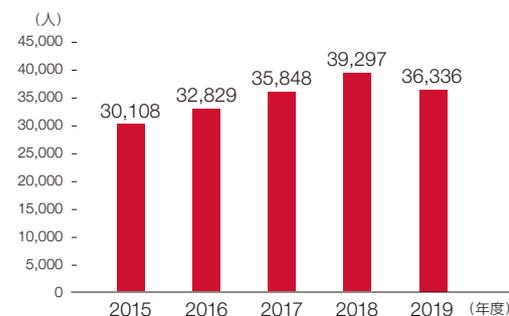
#### 健康・福祉に関する教育機会への参加人数



認知症への正しい知識と理解を持ち、適切な対応ができる人材の育成を目指しています。

### 社員一人ひとりが自発的に社会貢献活動に参加

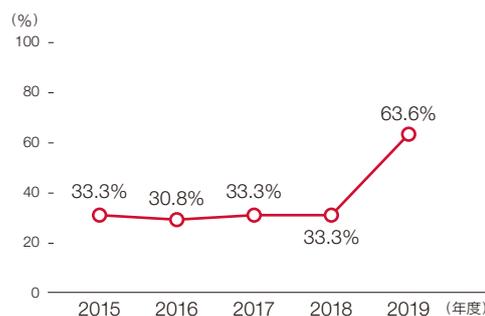
#### 社会貢献活動への参加人数



役職員によるボランティア組織「SOMP Oちきゅう倶楽部」を中心に、全国でさまざまなボランティア活動を展開しています。

### 社外取締役を中心としたガバナンス体制

#### 社外取締役比率



当社の取締役会は社外取締役を中心に構成しており、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る体制を構築しています。

※2020年7月時点の社外取締役比率は75%です。(P.76「取締役の構成」参照)

● SOMPOホールディングス 連結財務指標・ESG指標

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>業績概況</b> (百万円)							
経常収益	2,621,689	2,790,555	2,843,226	3,008,339	3,282,343	3,256,186	3,419,530
正味収入保険料	1,933,283	1,973,777	2,062,606	2,268,967	2,508,031	2,552,193	2,550,336
生命保険料	238,178	250,193	264,732	277,230	277,208	297,696	323,860
経常利益	△ 6,437	△ 51,815	104,783	112,391	208,309	216,853	241,713
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 12,918	△ 92,262	43,618	44,169	54,276	159,581	166,402
包括利益	△ 143,120	△ 48,098	319,047	149,965	469,485	△ 116,689	226,949
<b>1株当たり情報</b> (円)							
当期純利益	△ 31.11	△ 222.30	105.10	106.98	132.85	394.21	419.15
配当額	80.0	80.0	60.0	60.0	70.0	80.0	90.0
(うち中間配当額)	-	-	-	30.0	30.0	40.0	40.0
潜在株式調整後当期純利益	-	-	104.87	106.77	132.61	393.66	418.71
<b>財政状態</b> (百万円)							
純資産額	1,079,446	1,000,577	1,283,488	1,390,153	1,829,852	1,652,839	1,868,940
総資産額	8,981,974	8,893,378	9,178,198	9,499,799	10,253,431	10,186,746	11,931,135
自己資本比率 (%)	12.0	11.2	13.9	14.5	17.8	16.1	15.1
連結ソルベンシー・マージン比率 (%)	-	549.8	688.3	783.1	803.4	851.4	748.9
<b>株式情報</b> (株)							
期末発行済株式数 (除く自己株式)	415,106,429	414,825,205	414,726,157	411,284,208	408,037,848	404,162,514	393,398,576
<b>修正財務指標</b>							
修正連結利益 (億円)	807	12	1,116	1,015	1,383	1,643	1,832
修正連結ROE (%)	4.2	0.1	5.4	4.3	5.2	6.9	7.6
<b>ESG指標</b>							
NPO/NGOなどと連携した 防災・減災に資する地域貢 献活動への参加人数	-	-	-	-	-	500	9,153
健康・福祉に関する教育機会へ の参加人数	-	-	102	80	189	1,860	2,761
温室効果ガス排出量 (スコープ1～3) (tCO <sub>2</sub> ) *1	-	-	138,039	139,736	155,140	151,704	147,403
社会貢献活動への参加人数 *2	-	30,785	26,017	22,412	31,623	30,108	32,829
女性管理職比率 *3 (%)	4.0	5.3	5.0	5.2	11.0	13.2	18.7
社外取締役比率 (%)	-	50.0	50.0	25.0	33.3	33.3	30.8

※ 2011年10月1日付で普通株式4株を1株の割合で併合しています。2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり配当額および期末発行済株式数(除く自己株式)を算定しています。

※ 「企業結合に関する会計基準」などを採用し、2015年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

※ 連結ソルベンシー・マージン比率については、2011年3月31日付で改正された保険業法施行規則などにより、また2011年度末より連結ベースの財務健全性基準として適用されることになったものです。また、2013年度末から算出にかかる法令などが改正されています。このため、2013年度以降の数値は、2012年度以前とは異なる基準によって算出されており、2010年度の数値はありません。

※ 2010年度および2011年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であるため記載していません。

※ 2016年度から修正連結利益の定義を変更しています。(2015年度数値についても新指標に組み替えて表示しています。)

\*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)の合計値であり、算定対象範囲は以下のとおりです。

2012年度：当社の連結子会社等27社、2013年度：損保ジャパン(連結子会社含む)および日本興亜損保(連結子会社含む)、2014年度：損保ジャパン(連結子会社を含む)および日本興亜損保(連結子会社を含む)、2015年度：当社の主要な連結子会社および事業会社、2016-2019年度：当社および主要な連結子会社(SOMPOケアは2017年度より算定対象)  
2017年度と2018年度の排出量は、2019年度の算出基準で再計算しています。

\*2 2013年度以前は、損保ジャパンおよびそのグループ会社の数値です。

\*3 海外連結子会社は各年度12月末時点、国内事業会社は翌年度4月1日時点のデータです。2013年度以前は基準日が異なります。

**修正財務指標**

修正連結利益とは、日本会計基準の連結純利益から、異常危険準備金などを調整した事業の成果をより適切に示す利益指標です。当社は、当指標を株主還元の原因としています。

## 修正連結利益・修正連結ROE等の定義(2016年度～2019年度)

	2017年度	2018年度	2019年度
	3,770,052	3,643,040	3,760,366
	2,854,755	2,718,155	2,825,482
	346,998	349,606	356,064
	141,890	198,959	192,451
	139,817	146,626	122,515
	177,754	△ 54,460	△ 77,806
	361.39	392.26	334.12
	110.0	130.0	150.0
	55.0	65.0	75.0
	361.09	391.96	333.89
	1,916,210	1,779,911	1,612,584
	11,948,323	12,018,254	11,977,836
	15.8	14.6	13.3
	862.5	859.8	856.1
	380,579,944	372,426,159	364,125,082
	1,627	1,135	1,508
	6.4	4.5	6.4
	14,836	15,486	14,622
	2,680	14,404	17,023
	178,581	172,527	163,637
	35,848	39,297	36,336
	20.7	21.3	23.8
	33.3	33.3	63.6

		計算方法
事業部門別修正利益	国内損保事業*1	当期純利益 + 異常危険準備金繰入額等(税引後) + 価格変動準備金繰入額(税引後) - 有価証券の売却損益・評価損(税引後) - 特殊要因(子会社配当など)
	海外保険事業	当期純利益(主な非連結子会社含む) なお、SOMPO インターナショナルのみ Operating Income*2
	国内生保事業	当期純利益 + 危険準備金繰入額(税引後) + 価格変動準備金繰入額(税引後) + 責任準備金補正(税引後) + 新契約費繰延(税引後) - 新契約費償却(税引後)
	介護・ヘルスケア事業等*3	当期純利益
修正連結利益		事業部門別修正利益の合計
修正連結純資産		連結純資産(除く国内生保事業純資産) + 国内損保事業異常危険準備金等(税引後) + 国内損保事業価格変動準備金(税引後) + 国内生保事業修正純資産*4
修正連結ROE		修正連結利益 ÷ 修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)

\*1 損害保険ジャパン株式会社、セゾ自動車火災保険会社(旧そんぼ24損害保険株式会社を含む)、損保ジャパンパートナーズ株式会社、損保ジャパンDC証券株式会社およびSOMPOリスクマネジメント(2017年度以降)、Myurance株式会社、株式会社DeNA SOMPO mobility、akippa株式会社および株式会社DeNA SOMPO Carlifeの合計

\*2 SOMPO インターナショナルの修正利益は一過性的変動要素を除いたOperating Income(=当期純利益-為替損益-有価証券売却・評価損益-減損損失など)で定義

\*3 SOMPOケア株式会社(旧SOMPOケアメッセージ株式会社)、株式会社シスター(2018年度まで)、SOMPOヘルスサポート株式会社、SOMPOアセットマネジメント株式会社、株式会社プライムアシスタンス、SOMPOワランティ株式会社、Palantir Technologies Japan株式会社、株式会社フレッシュハウスおよびウェルネス・コミュニケーションズ株式会社の合計

\*4 国内生保事業修正純資産=国内生保事業純資産(日本会計基準)+危険準備金(税引後)+価格変動準備金(税引後)+責任準備金補正(税引後)+未償却新契約費(税引後)

\*5 2018年度以降の事業部門別修正利益は、一過性的損益または子会社配当などの特殊要因を除く

## ESGに関する社外からの評価

当社グループはESGの取組みに早くから力を入れており、国内外の各種機関から高い評価をいただきSRIインデックス(社会的責任投資指数)などに組み入れられています。(2020年7月1日時点)



In collaboration with



CLIMATE



FTSE Blossom Japan

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE4Good

## 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、2019年度の温室効果ガス排出量(スコープ1~3)について、ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド(LRQA)による第三者検証を受けています。

主要ESGデータの開示について その他の主要なESGデータ情報は、CSRサイトをご覧ください。https://www.sompo-hd.com/csr/esg/data/

# 戦略的リスク経営(ERM)

ERMは「経営の羅針盤」。多様化・複雑化するリスクの適切なマネジメントを通じて、「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支えるとともに、企業価値の向上と社会貢献を実現します。

## ◎「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を支えるERM

大規模自然災害の頻発や、超低金利環境の常態化、さらには新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、不安定で不確実なVUCAの時代において、リスク管理には、未然に損失を回避する従来の役割だけでなく、投資のタイミングを逸することなどによる機会損失を低減させ、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つの機能にたとえられます。すなわち、ア.グループが置かれた現在地を正確に把握し、イ.将来起こりうるリスクを敏感に察知し、ウ.グループが取るべき航路を明確に提示する、という機能であり、変化の激しい環境においてはこれらの機能がますます重要になっていきます。

経営の羅針盤としてのERMを正確に機能させるには、グループを取り巻く内外環境の劇的な変化を適切にとらえ、グループの全役職員がERMを正しく理解して実践することが必要になります。そのためには、共通の軸に基づいた判断が可能となるよう、組織の隅々まで根付いた「リスク文化」の醸成が重要です。

グループの全役職員がERMを理解し、同じベクトルに向かって行動できるよう、ERMが目指す姿や基本的な考え方となる「ERMビジョン」を策定しました。このビジョンのもと、経営層だけでなく全役職員が、リスク対比の収益性(ROR:Return on Risk)の向上や財務健全性(ESR:Economic Solvency Ratio)の安定に向けて具体的な判断や行動を実践できるようになるために、「世界トップ水準のERM」の実現に向けたリスク文化をグループに広げる取組みを行っています。

当社グループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」

### 「経営の羅針盤」としてのERM

#### SOMPOグループのERMビジョン

- SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)は、適切なリスクのマネジメントを通じて、企業価値向上と社会貢献をサポートし、すべてのステークホルダーとの共存共栄を目指します。
- その実現に向けて、
  - ① 進化・多様化するリスクを的確にとらえてコントロールし、グループの健全性を維持し続けます。
  - ② 公平・適正な価格でお客さまに最高品質のサービスをご提供するとともに、適切な対価でリスクをお引き受けします。
  - ③ 『安心・安全・健康のテーマパーク』の具現化に向け、より適切な事業ポートフォリオの構築に努めます。
- グループの全役職員が、「SOMPOグループのERMは世界一」と言われるまで戦略的リスク経営を実践します。

に向けて、グループ全体のトランスフォーメーションを進めています。そのなかで、資本効率を高めるリスクテイクの枠組みや海外保険事業のリテールプラットフォームにおけるERM態勢を構築し、当社グループのビジネスモデルに合った最適なERMへ進化を図っていきます。

## ERMの実践

当社グループでは、保険商品のプライシングなど現場レベルの活用から、各事業戦略を左右するような重要な経営判断への活用に至るまで、当社グループの戦略に則した、具体的かつ実践的なERMの取組みを推進してい

ます。

また、定性および定量の両面による強固なリスクコントロールシステムを構築し、不測の損失を極小化するように運営しています。

### 1. ERMの経営活用

#### (1) 保険商品の開発、管理における活用

各保険事業の特性に応じ、料率設定など保険商品の開発、商品販売後の収支管理にリスク対比の収益性(ROR)の検証を実施しています。また、商品別の収益評価を商品管理にとどまらず、販売戦略および営業予算の設定にも活用しています。

#### (2) M&Aにおけるリスク評価

M&Aなどの新規事業への投資は、投資効果の測定および投資判断に必要な事項を総合的に評価したうえで決定しています。そのなかで、投資実行によるグループ全体の資本効率(ROE)およびリスク対比の財務健全性(ESR)、収益性(ROR)への影響をふまえた戦略的リス

ク経営に基づく妥当性検証も行っています。

#### (3) 自然災害リスクコントロールにおける活用

自然災害リスクについて、過去の災害データなどを元に定量分析を行い、資本と利益に応じた許容範囲に収まるようコントロールしています。さらに、近年頻発する自然災害に対応するため、最近発生した台風などの損害傾向を分析するほか、気象・気候ビッグデータの分析なども行って得た最新の知見を自社モデルに取り入れ、高度化を進めています。自然災害リスクの評価は、適切な保険料水準の検討、事業計画、再保険戦略などの経営判断に活用しています。

### 2. リスクコントロールシステム

#### (1) 重大リスク管理

「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。各重大リスクの管理態勢の十分性を確認し、リスクの状況を継続的にモニタリングしており、管理が不足していると判断した場合には、責任者を定めて対応策を実施します。

また、現時点では重大リスクではないが、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、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してい

ます。エマージングリスクは、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、潜在的な影響度が一定以上のリスクについては、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

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。

SOMPOグループのERMの全体像

ERM = 経営の羅針盤の3つの機能

- ア. 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)
- イ. 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)
- ウ. グループが取るべき航路を明確に提示(リスク選好を起点とした適切なリスクテイク)

戦略執行(リスクテイク)

リスク選好原則

- ① 資本・リスク・リターンを適切にコントロールし、資本効率の向上、グループ収益の拡大を通じて、企業価値の最大化を図り、世界で伍していくグループを目指す。
- ② 国内損害保険事業において収益力の向上を図るとともに、成長分野と位置づける海外保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスケア事業において積極的なリスクテイクを図る。
- ③ グローバルな保険会社に対する競争力を保持するための財務健全性(AA格相当)を維持する。
- ④ グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターンの獲得を図り、修正連結利益3,000億円規模、修正連結ROE10%以上の達成を目指す。

リスクテイク戦略

事業領域ごとのリスクテイクに係る具体的な方向性およびターゲット資本水準

リスク許容度

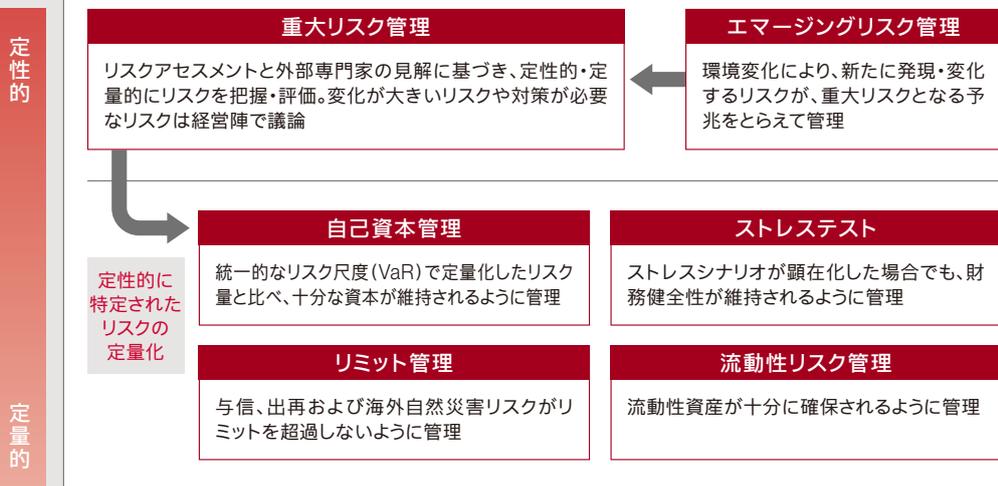
グループ戦略上必要とする財務健全性の水準

事業計画・資本配賦に則ったリスクテイク

ERMの経営活用

保険商品の開発・管理、M&Aにおけるリスク評価、自然災害リスクコントロールなどの個別施策においてもRORを活用するなど、収益性向上に向けた取組みを実施

リスクコントロールシステム



基盤(リスクコントロールシステム)

### (3) ストレストテスト

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、グループベースでシナリオ・ストレストテスト、リバース・ストレストテストおよび感応度分析を実施し、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に対してグループベースでリミット(上限額)を設定し、超過しないよう管理しています。

### (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。

#### シナリオ・ ストレストテスト

大規模な自然災害や金融市場の混乱など、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性検証などに活用することを目的として実施しています。なお、環境変化などに適切に対応するため、ストレスシナリオの妥当性を定期的に検証しています。

#### リバース・ ストレストテスト

リスク許容度などに抵触する具体的な事象を把握し、あらかじめストレス事象アクションに備える対策を検討することを目的として実施しています。

#### 感応度分析

主なリスク要因の変動が資本とリスクに与える影響を把握するとともに、内部モデルが算出した理論値と実績値との比較を行い、内部モデルの妥当性を検証することを目的として実施しています。

## TOPICS

### グループ保険数理機能の強化

グループの財務健全性の維持・向上および経営判断に資するデータ分析や情報提供の基盤を強化するために、保険数理方針などの整備、保険数理専門人材の強化、データ活用環境の整備、内部モデル検証の強化など、グループベースの保険数理機能の整備を進めています。その一環として、2020年1月、グループチーフアクチュアリー(GCA)のポジションを設け、国内外の保険会社・再保険会社などで幅広く活躍してきたエドワード・ブラウマンを登用しました。



エドワード・ブラウマン (GCA)

### 第6回 Global CRO Assemblyの開催

Global CRO Assemblyは、主要なグループ会社のERM・コンプライアンス責任者などが年1回一堂に会し、ERM・コンプライアンスの高度化に向けた横断課題・個別課題について、グループ先事例を共有し、インタラクティブな議論を通じて相互作用を促進することを目的としています。

6回目となる今回は2020年1月に「Road to World Class ERM」をテーマに、各社の経営陣や社内関連部門のERMへの関与の重要性を共有し、ERM活用に関する技術的な議論にとどまらず、ERM強化に向けた各社の課題認識からアクションプラン策定まで、次のアクションにつながる議論を実施しました。



ワークショップにおける活発な議論



国内外グループ会社からCROまたはERM・コンプライアンス責任者などが参加

# 国内損害保険事業

## ◎ 当事業のミッション

グループの中核事業である国内損害保険事業では、お客さまの視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客さまの「安心・安全・健康」を最高品質の商品・サービスで支えていくことで、社会に貢献していきます。

日本初の火災保険会社として1888年に創業した代理店販

売が主体の損保ジャパンを中核に、ダイレクト販売のセゾン自動車火災保険が国内損害保険事業を展開しており、多様化するお客さまニーズに対応しています。また、損保ジャパンDC証券が確定拠出年金事業、SOMPOリスクマネジメントがリスクソリューション・サービスを展開するなど、各社の専門性を活かした最高品質の商品・サービスを提供しています。

## ◎ 事業環境と基本戦略

国内損害保険マーケットにおける当社グループのマーケットシェアは約3割\*を占めており、現状、保険料収入は安定的に推移しています。中期的には、人口動態の変化、大規模自然災害の常態化、デジタル技術の進化とそれに伴うお客さまの価値観・行動の変化に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による生活スタイルの変化など、国内損害保険事業を取り巻く環境は大きく変わりつつあります。

このような変化の激しい時代にあっても、環境変化をビジネスチャンスとしてとらえるとともに、お客さまの立場で徹底的に考え、価値ある商品やサービスを創出し、社会に

貢献し続けることで、最もお客さまに支持される損害保険会社を目指します。既存事業では、自然災害の増加、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による経済成長の減速や金融市場の不安定化などのリスクに備えながら、生産性向上・収益性向上に取り組みます。

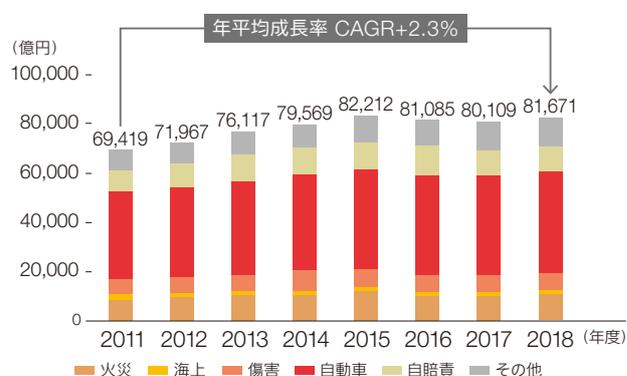
また、新規事業においては、お客さまの価値観・行動の変化などをふまえ、新たな顧客接点やビジネスモデルを創出し、社会に貢献し続けることで、持続的な成長を実現していきます。

\* 保険研究所「Insurance」より当社調べ。



「安心・安全な自動運転社会」実現に向けた実証実験の様子

### 日本における損害保険料\*の推移



出典: Swiss Re "Sigma Report"、保険研究所「Insurance」

\* 再保険会社を除く、国内に法人格または支店を有する元受保険各社の国内正味収入保険料総額ベース

## 中期経営計画の進捗

国内損害保険事業はグループ全体の修正利益の約5割(2020年度計画)を占める最大の事業部門として、今後もグループの成長に寄与していくことを目指します。

### 4年間の成果

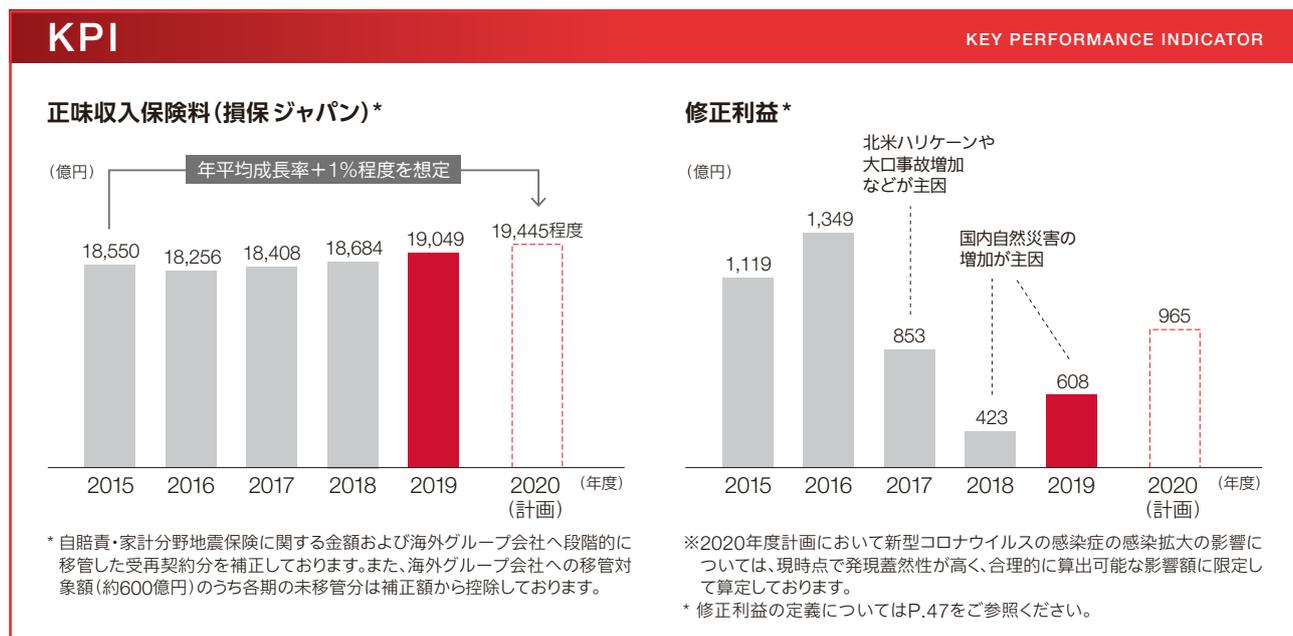
相次ぐ国内外の大規模自然災害の発生など厳しい事業環境が継続する4年間となりましたが、リスクの適切な管理や生産性向上・収益改善に向けた取組みを進めることで、

2019年度の修正利益は年初計画を下回ったものの、前年比では増加する結果となりました。

### 最終年度の課題

国内損害保険事業の修正利益については、大規模な自然災害の影響に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による運用環境の悪化などが想定されますが、国内自然災害の発生が平年並みになると想定していることや、既存事業の生産性向上・収益性改善を進めることにより、前年度を上回る965億円を見込んでいます。新型コロナ

ウイルス感染症の感染状況の動向によっては、今後、個人や企業の活動・購買の減少などによる正味収入保険料の減少や、一部の種目において損害額が増える可能性もありますが、当社グループの成長に寄与していくため、既存事業の持続的成長と新たなビジネスモデルの創出に向けて取り組んでいきます。



## 中長期で目指す姿

国内損害保険事業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、お客さまの「安心・安全・健康」に資する最高品質の商品・サービスを提供していくため、既存事業の持続的成長と新たなビジネスモデルの創出に注力していきます。

既存事業においては、収益性向上に加え、デジタル技術の活用による生産性向上や代理店向け支援の強化、保険金支払部門の対応改革による品質改善など、質を伴った成

長を実現していきます。

新規事業においては、予想されるデジタル技術の飛躍的な進化、産業構造の変化およびそれに伴うお客さまの価値観や生活スタイルの変化をふまえ、プラットフォーム、シェアリング事業者などとの協業により、新たな顧客接点の創出と価値ある商品・サービスの創造にチャレンジしていきます。

## ◎「安心・安全・健康のテーマパーク」実現へ向けて ～サステナブルな社会への貢献～

### チャットボットによる双方向・リアルタイムな事故対応サービスの開始

2018年10月から開始した『LINEによる保険金請求サービス』では、スマートフォン上で保険金のご請求手続きができます。本サービスにおいて、独自開発した自動応答機能（チャットボット）による事故対応サービスのトライアルを開始しました。このサービスにより保険会社の営業時間に限らず、「24時間365日」「双方向」での事故対応サービスを実現し、お客さまのご都合に応じた事故対応サービスを提供していきます。

今後は、チャットボットのバージョンアップを行うとともに修理工場の紹介やレンタカーの手配など、利用できるコンテンツを拡充し、お客さまへの一層のサービス向上に努めていきます。



画面イメージ

### 高齢者の運転寿命延伸を支援する「運転シミュレーター」の開発

社会的に重要な課題となっている高齢ドライバーによる事故の削減を目的として、運転に関する認知機能や運転技能を診断・トレーニングできる機能を備えた『運転シミュレーター』を株式会社セガ・ロジスティクスサービスと共同で開発しました。

本運転シミュレーターを多くの方々に利用いただくことで高齢者の事故の削減と安全なクルマ社会の実現を目指していきます。



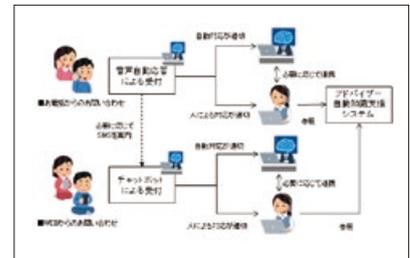
運転シミュレーター

### コールセンターにAIを活用した音声認識自動応答システムを導入

お客さまの発話内容をAIが理解し、お問い合わせ内容ごとに適切な窓口の振り分けを行うサービスを保険業界で初めて開始しました。

これまででは、音声案内に従い、お客さまが最適な窓口の番号をプッシュする必要がありましたが、本システムにより「音声認識を利用したお客さまの要件把握」や「ご要件に沿った手続きの自動受付」が可能となるため、スピーディーかつスムーズなお客さま対応を実現します。

これからもデジタル技術を積極的に活用することで「ヒト」と「機械」を組み合わせさせたコールセンターを実現し、お客さま対応品質の一層の向上を図っていきます。



「音声認識自動応答システム」イメージ

### 食品ロス削減に寄与する費用保険の販売開始

まだ食べられるにもかかわらず、さまざまな理由で市場価値を失った食品を廃棄する食品ロスを削減することは、SDGsの持続可能な開発目標の一つとして、大きな課題となっています。

食品ロス削減に寄与する新たな仕組みとして、食品輸送中の事故により市場価値がなくなったと判断された食品を日本初のフードバンクである特定非営利活動法人セカンドハーベスト・ジャパンへ寄贈し、寄贈にかかる費用を保険金で補償する新たな保険の販売を開始しました。

今後は、本商品の普及を通じて食品ロス削減を支援するとともに、食品廃棄につながる保険事故を減らすためのロスプレベンション（損害防止）サービスの提供を通じた食品ロス削減にも積極的に取り組んでいきます。



セカンドハーベスト・ジャパン



食品ロス削減の支援の様子

## 事業会社の紹介 (2020年4月1日現在)

### 損害保険ジャパン株式会社



2020年4月にお客さまへの分かりやすさの観点から、社名を「損害保険ジャパン株式会社」に変更しました。SOMPOグループの中核事業会社として、国内約2,000万人のお客さまに損害保険を中心に「安心・安全・健康」に資する幅広いサービスを提供しています。損害保険事業を核として、最もお客さまに支持される損害保険会社になり、質を伴った成長を実現します。

医療従事者の皆さまへの感謝とエールを込めた「新宿本社ビル」のブルーライトアップ



### セゾン自動車火災保険株式会社



主力商品である『おとなの自動車保険』は、1歳刻みの保険料体系や選べる補償をはじめとした独創的な商品内容、『ALSOK事故現場安心サポート』などが評価され、おかげさまで2020年3月には保有契約件数が100万件を突破しました。これからもSOMPOグループにおけるダイレクト型損害保険会社として、お客さま一人ひとりに納得感をもって選んでいただける保険会社を目指していきます。

### 損保ジャパンDC証券株式会社



SOMPOグループの確定拠出年金運営管理機関として、企業へのDC制度導入支援から加入者(従業員)の皆さまへの投資教育や各種情報提供など、企業型DCの導入から運営管理に関わるすべてのサービスを包括したバンドル・サービスを提供しています。また、個人型DC(iDeCo)においても包括的なサービスを1社で提供し、多くのお客さまにご利用いただいています。

### SOMPOリスクマネジメント株式会社



アナリティクス事業、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、戦略的リスク経営(ERM)、事業継続(BCM・BCP)、サイバー攻撃対策など、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、「安心・安全・健康」への取組みを支援していきます。

### Mysurance株式会社



SOMPOグループの少額短期保険会社として、デジタル技術を活用してお客さまの多様なニーズに寄り添う商品・サービスを提供し、保険の“新たな価値”を創造していくことを目指しています。「Mysurance(マイシュアランス)」とは、“My Insurance(自分の保険)”を意味する造語です。「困ったときにいつも助けてくれる、自分のための保険」を提供したいという想いを社名に込めています。

### 株式会社プライムアシスタンス



SOMPOグループのアシスタンス会社として、自動車や住まい、海外でのトラブルなどを解決する事業を通じ、「最上級のサービス」でお客さまの安心・安全・健康な生活を24時間365日サポートしています。また、訪日外国人向けサービス、認知症の予防と共生のためのプラットフォーム『SOMPO笑顔倶楽部』の提供など新たな事業を積極的に展開し、世の中のあらゆるお困りごとをアシストすることを目指し、日々チャレンジしています。

### SOMPOワランティ株式会社



メーカー保証終了後の一定期間に発生した製品の故障・不具合について、保証規程に基づき修理をする延長保証サービスを提供しています。商品としては、家庭用の電化製品や住宅設備機器、太陽光発電システム、携帯電話などの延長保証サービス、また、賃貸管理会社向けに賃貸住宅設備における原状回復保証制度のアドミニストレーション業務も行っています。今後もお客さまの幅広いニーズにお応えし、新しい延長保証サービスを提供していきます。

# 海外保険事業

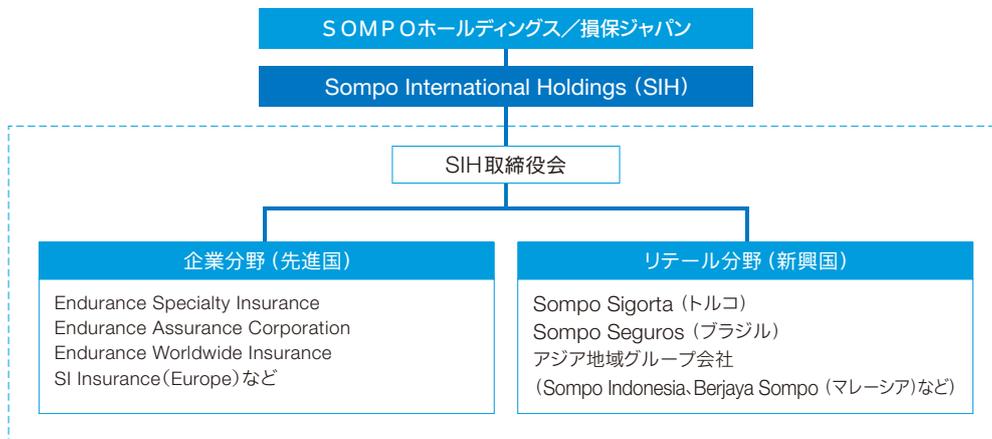
## ● 当事業のミッション

海外保険事業では、グローバルな統合を通じたトランスフォーメーションを進めています。当社グループは30の国・地域に展開しており、豊富な保険引受ノウハウ、お客さま・ビジネスパートナーとの強固な関係、トップクラスの事故対応サービス、ポートフォリオ分散などを通じて、マーケットシェア・収益を拡大し、業界をリードし続けています。今後、数年以内にグループ全体利益の40%以上に貢献することを目標に掲げ、経験豊富な経営陣のリーダーシップのもと、SOMPOホールディングスの全体戦略に沿って、強力なコーポレートガバナンスや、統一性のある保険引受、オペレーション、リス

ク管理体制などを実現します。

また、先進国における企業分野の保険事業に続き、新興国におけるリテール分野の保険事業についても、SOMPOインターナショナルに統合することを進めています。プラットフォームを通じて、専門性や組織の強さを最大限に発揮しながら高品質なリテールブランドをグローバルに確立することで、各マーケットでトップクラスの会社になることを目指しています。また、バランスのとれた魅力的なポートフォリオ形成に資する戦略的な事業買収の機会も引き続き模索していきます。

海外保険事業のグローバルプラットフォーム体制図



## ● 事業環境と基本戦略

2019年は、世界の損害保険業界全体で、保険料の大幅な上昇傾向が見られました。歴史的な低金利、頻発する大規模自然災害、高額訴訟事案の増加、大手保険会社のキャパシティとリスク選好の低下、収益性の高いポートフォリオ形成が困難になったことなどが背景にあり、特に米国の企業分野においては、1年を通してほぼすべての保険種目で顕著に保険料の上昇が見られました。

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症の感染拡

大という前例のない事象は世界経済全体に大きな不確実性をもたらしており、保険業界もこのパンデミックがもたらすニューノーマルに立ち向かっています。このような状況下ですが、市場の混乱によって生み出された機会を活用しながら、お客さま・ブローカー・社員のニーズに応えられる当社グループの安定した基盤を強みに、トップクラスの人材採用や新規ビジネスへの参入など、引き続き積極的な姿勢で取り組みます。

## ● 中期経営計画の進捗

### 4年間の成果

中期経営計画の4年度目となる2019年度の海外保険事業の修正利益は、前年度を171億円上回り、501億円となりました。

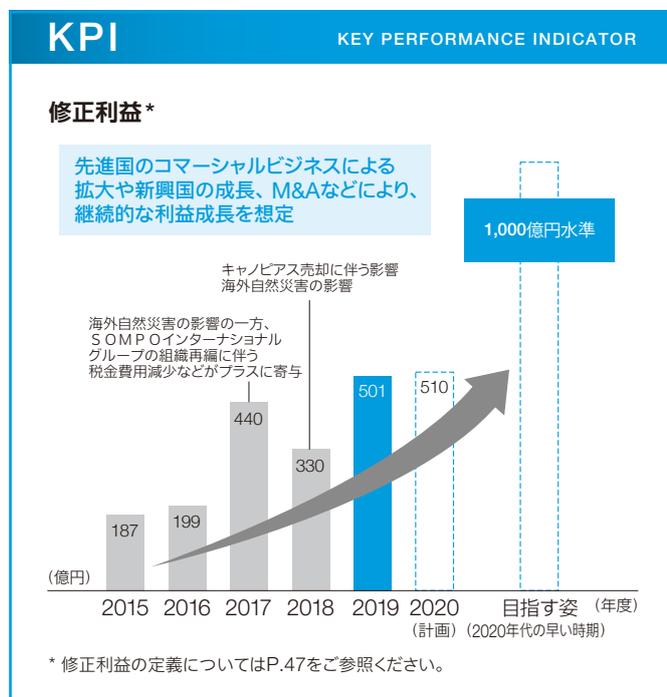
2017年の買収を経て現在のSOMP O インターナショナルの体制を築いて以降、事業規模と地域分散が大きく進展し、4年間で正味収入保険料は1.7倍超、修正利益は2.5

倍超となりました。特に、北米・欧州のトップラインが大きく伸びて全体のポートフォリオの約70%を占めるようになり、安定した収益を先進国で獲得しながら成長しつつ、中長期的には新興国での収益性を高めながら事業を拡大していくための基盤が整いました。

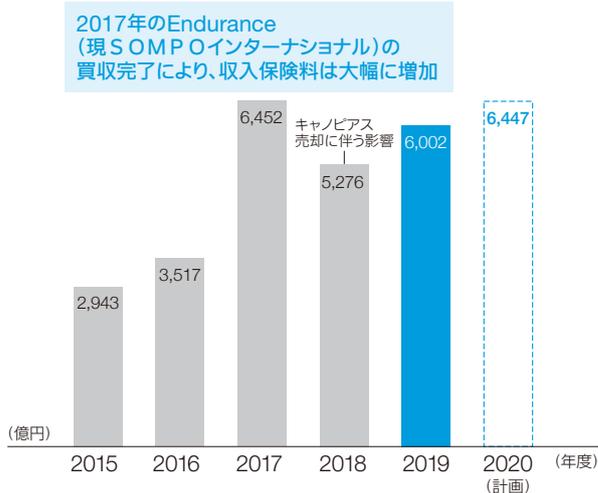
### 最終年度の課題

中期経営計画の最終年度となる2020年度の修正利益は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による運用環境の悪化などを見込んでいますが、保険料の適正化、スペシャルティ保険の拡大、リテール分野における事業会社間でのノウハウ提供と実践などにより、前年度を上回る510億円を計画しています。ただし、各国での活動自粛が長引いた場合、個人や企業の活動・購買の減少などによる正味収入保険料の減少や、発生損害額の増加の可能性もあり、今後の影響を注視していきます。

企業分野では、スペシャルティ保険の拡大による伝統的な保険種目との分散、運用収益を補うための保険引受収益の最大化に取り組みます。リテール分野では、成長率・収益率向上を実現するため、事業会社間でのリソース活用の最大化、さらなるノウハウの提供と実践を進めていきます。また、リテール各社をSOMP O インターナショナルホールディングス傘下に移行する組織再編も進め、迅速かつ全体戦略に沿った意思決定や機動的な資本政策を遂行できる体制づくりも行います。



### 正味収入保険料



## ● 中長期で目指す姿

経済環境が激しく変化し、かつてない課題に直面している状況下、SOMPOインターナショナルはトランスフォーメーションを進めながら、お客さまに適切な商品・サービスを提供し続けるための安定した基盤を確立しています。農業保険分野については、真にグローバルな先駆者として事業創出を着実に進めるとともに、他の分野においても、新商品の開発や既存商品の強化を行いながら、新たなビジネスチャンスを模索していきます。

米国では、垂直統合戦略を進めながらソリューションのポートフォリオを拡大することで、伝統的な保険事業とスペシャルティ保険事業ともに大きく成長できるよう取り組みます。ロンドン・バミューダ市場では、企業分野のプラットフォームを進化させながら、販売力や経営陣の強化を行い、

国際的なマーケットポジションを構築していきます。再保険事業では、マーケット・元受保険会社・社員に引き続き価値を提供できるよう一貫した取組みを続け、英国・欧州大陸・アジア太平洋・南米・メキシコなどの地域では、新規参入を通じて、事業基盤を拡大していきます。

リテールプラットフォームにおいては、データ分析ノウハウを保険料設定だけでなく、保険金請求時の対応やデジタルマーケティング分野においても活用していきます。データ分析を通じたプロセスの進化や、優れたスキルを移植できる仕組みを通じて、革新的な商品・サービスを提供していきます。

強固な財務基盤と優秀な人材における評判を強みに、各国でマーケットリーダーとしての地位を築きながら、グローバルトップ10の保険会社になることを目指します。

### コマーシャル戦略

先進国における企業分野の保険事業では、今後5年以内に、規模・資質・収益性において業界トップ10に入ることを目指しています。元受・再保険事業ともに安定的な収益を確保しながら、トップクラスの人材雇用、戦略的なリスク選択、事業規模・地域の拡大を行い、成長を続けていきます。

なお、ロイズのシンジケートを通じた保険引受を終了し、

2021年1月から英国における保険引受事業をSOMPOインターナショナルに統合するなど、事業効率の向上にも取り組んでいます。歴史的な低金利や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による市場・経済の不確実性は依然として高いものの、現在の市場課題がもたらす新たなチャンスを最大限に活かすとともに、強固なリスク管理戦略と財務基盤を堅持することで、収益性を伴う成長を実現していきます。

### リテール戦略

中長期的に高い成長率が見込まれる新興国市場では、リテール分野を中心に収益を伴った持続的な成長を目指して、事業を拡大していきます。リテール事業会社では、各地域のマーケットニーズに合わせた高品質で幅広い商品・サービスを提供するとともに、リテールプラットフォームを通じて、当社グループ内外のリソース活用や、ノウハウの共有と移植を推

進しています。また、リテール各社をSOMPOインターナショナルホールディングス傘下へ統合する組織再編も進め、最適な組織およびガバナンス体制の構築や、資本の有効活用によるさらなる事業機会の創出により、各マーケットでトップクラスの会社になることを目指していきます。

### M&A戦略

「安心・安全・健康のテーマパーク」を通じて、ステークホルダーのQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上に貢献し、利益規模でグローバルトップ10の保険会社になるという当社グループのビジョン実現に向け、引き続き規律ある戦略的M&Aを実行し、規模と事業領域の拡大を目指します。

新型コロナウイルス感染症に対する不透明感から、極端な市場変動が発生しており、M&Aなどのトランザクションは減少すると見えています。経済が混乱するなか、当

社グループは、ハイレベルなトランザクション推進体制の一元化を目的として、2019年に設立されたグローバル・トランザクション専門委員会およびトランザクションコアチームを通じて、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響・期間について綿密にモニタリングを行い、グローバルプラットフォームの拡大と多様化に向け、買収・出資・戦略的提携など、さまざまな選択肢から最適な手法を用い、さらなる成長機会を追求していきます。

## ● 「安心・安全・健康のテーマパーク」実現へ向けて ～サステナブルな社会への貢献～

### AgriSompo

業界をリードするグローバルな保険会社として、農業保険・農業再保険の統合プラットフォーム『AgriSompo』を通じた革新的な商品と、農作物の収穫におけるリスクソリューションを世界各地の農業関係者に提供することで、食料・農業分野における持続可能性に貢献します。『AgriSompo』では、農家・農業事業者・その他関連事業者に対し、統一化された保険引受や、技術的知見、販売基盤を活用しながら、干ばつ・洪水・その他の自然災害を包括的に補償しています。

依然として十分な食料が確保できない地域もあり、また、自然災害の発生により多くの農業従事者が経済的に困窮しやすい状況にあります。『AgriSompo』では、気候変動

リスクの緩和に努めるとともに、自然災害により最も大きな被害を受ける農業従事者の経済的な影響を軽減できるよう支援しています。

また、現地政府系機関との提携も進め、インド・タイなどでは、各国政府が関与する農業従事者への支援を目的とした農業保険プログラムへの参画なども通じて、技術支援を行っていきます。今後も、気候変動に合わせた商品を継続的に開発するとともに、当社グループの幅広いネットワークを活用しながら『AgriSompo』のプラットフォームをグローバルに拡大し、持続可能な食糧供給体制を推進できるよう取り組みます。



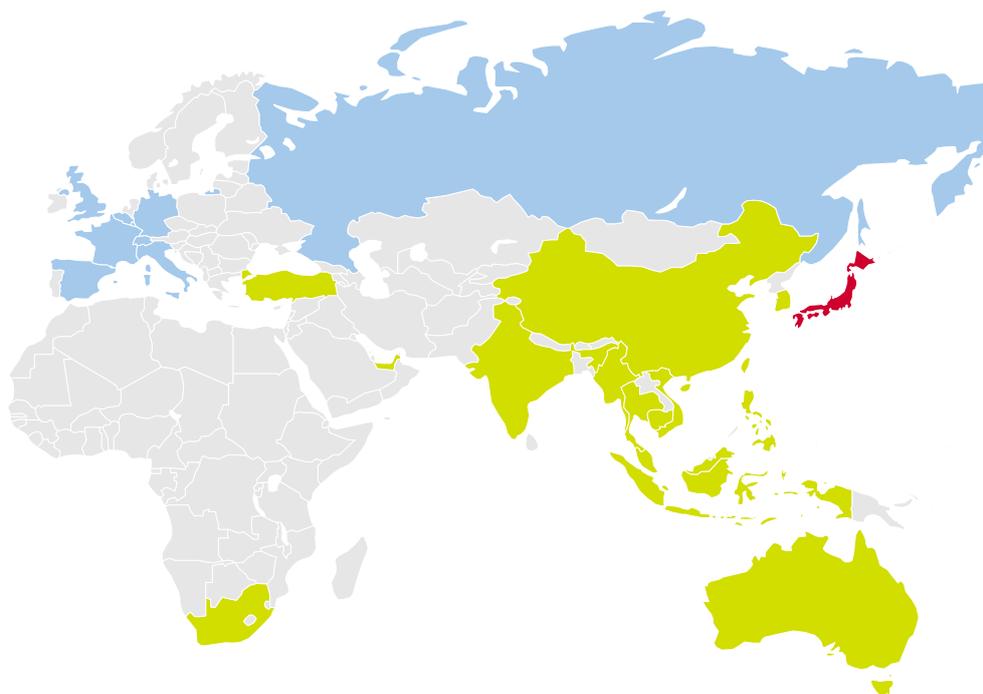
農業従事者向け 保険商品・保険金請求に関する説明会の様子(タイ)

## グローバル展開

### Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.

シンガポール所在のアジア域内を統括する中間持株会社で、ASEAN諸国、インド、中国など、域内14か国・地域の拠点の経営管理を行っています。新商品開発、ブランド戦略、グループベースでのリソースの共有、ASEANの大手銀行グループCIMBとの銀行窓販など、地域横断の施策を通じて、収益性向上と持続的な事業拡大を目指しています。

30か国・



### SOMPO SIGORTA

高度なデータ活用に基づく自動車保険料率算定手法や代理店マネジメント手法を駆使し、変化の激しいトルコ損害保険市場においても持続的な成長を続ける、売上・利益ともに国内トップクラスの保険会社（2019年度 元受収入保険料：第5位、税引後利益：第2位）です。

同社はリテールプラットフォームの機能発揮においても中心的な役割を果たしており、ブラジルやマレーシアをはじめとした他のリテールマーケットにおいても、その優れたノウハウの移植を推進しています。

### SOMPO SEGUROS

ブラジル市場において損害保険と健康保険を取り扱っている同社は、海上保険分野におけるリーディングカンパニーとしての地位を確立しており（2017～19年業界1位）、リテール分野においても、商品ラインナップと販売網の強化および自動車保険分野におけるリテールプラットフォームのノウハウ活用により、持続的な収益拡大を伴った成長を目指しています。

# 地域に展開

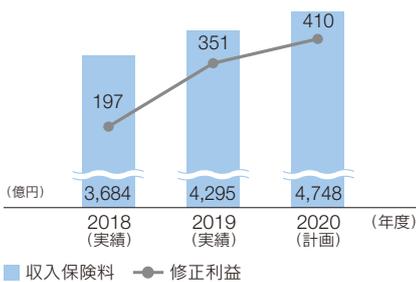
(2020年3月31日現在)



グローバルに元受・再保険事業を展開する保険グループです。先進国における企業分野でのスペシャルティ保険を中心としたサービスの提供に加え、新興国を中心としたリテール分野のプラットフォームの構築を進めています。真に統合されたグローバルプラットフォームのもと、保険引受ノウハウを始めとした深い知見・専門性を活用し、当社グループの海外保険事業の成長を牽引していきます。

## 地域別の収入保険料\*1および修正利益\*2の推移

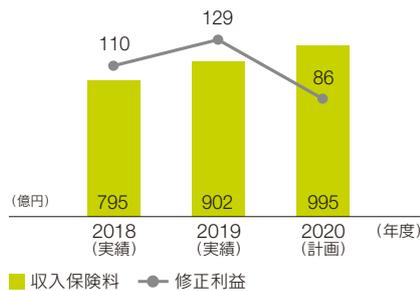
### 北中米・欧州



#### 主なグループ会社(本社所在地ベース)

- Sompo International Holdings Ltd.
- Endurance Specialty Insurance Ltd.
- Endurance Assurance Corporation
- Endurance Worldwide Insurance Limited
- SI Insurance (Europe), SA

### アジア・中東



#### 主なグループ会社(本社所在地ベース)

- Sompo Sigorta Anonim Sirketi
- Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.
- Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd.
- Berjaya Sompo Insurance Berhad
- PT Sompo Insurance Indonesia
- Sompo Insurance China Co., Ltd.
- Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited
- Universal Sompo General Insurance Company Limited
- AYA SOMPO Insurance Company Limited

### 南米



#### 主なグループ会社(本社所在地ベース)

- Sompo Seguros S.A.

\*1 収入保険料は、持分割合を反映した数値を記載しており、連結財務諸表とは基準が異なります。また、複数の地域で事業を展開しているグループ会社は、最大の収益規模を持つ地域に反映しています。

\*2 修正利益の定義はP.47をご参照ください。また、複数の地域で事業を展開しているグループ会社は、最大の収益規模を持つ地域に反映しています。

# 国内生命保険事業

## ◎ 当事業のミッション

SOMPOひまわり生命は、当社グループの経営理念のもと、「健康応援企業」への変革を進めています。お客さまの「万が一」を支える生命保険会社として、お客さまが健康になるための「毎日」にも寄り添い、「万が一の備え」と「毎日の健康」の双方で、お役に立つ存在が、健康応援企業の姿です。人生100年時代において、お客さまの豊かな人生や

夢の実現をサポートするとともに、持続可能で豊かな社会の構築に貢献したいと考えています。今後も、お客さまの健康をサポートする機能を組み合わせた新たな価値「保険＋健康応援 (Insurhealth®: インシュアヘルス)」を提供し、人々の安心や健康に寄与することで社会に貢献していきます。

## ◎ 事業環境と基本戦略

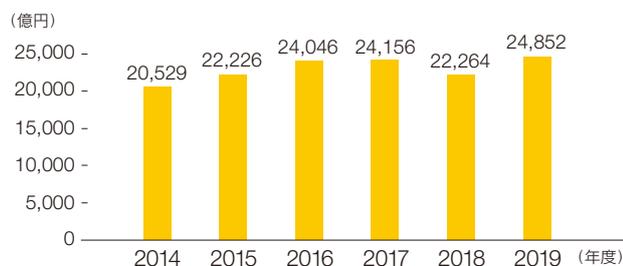
生命保険業界の経営環境は、少子高齢化の進展による保険ニーズの多様化、デジタル技術進展、低金利の常態化などを背景に、大きく変化しています。また、政府が掲げる「健康寿命の延伸」のもと、国民一人ひとりの健康づくりや疾病などの予防をサポートするため、官民一体となった取り組みが進められております。

このような環境のもと、SOMPOひまわり生命は、伝統的な「生命保険会社」からお客さまに一生涯寄り添う「健康応援企業」への変革を目指しています。具体的には、

保険本来の機能 (Insurance) と健康を応援する機能 (Healthcare) を統合した、新たな価値 (Insurhealth®) を提供することで、保険機能では金銭的にサポートし、健康応援機能では予測、予防、寄り添いによるお客さまの健康の維持・増進を図ります。SOMPOひまわり生命は、Insurhealth® を成長のドライバーとして着実な成長を実現するとともに、お客さま本位の業務運営方針に基づき、従来の保険会社にはない新たな価値の提供を行い、お客さまから選ばれる保険会社を目指していきます。

### 日本における生命保険の新契約年換算保険料の推移

#### ◎ 国内生命保険 マーケットの推移

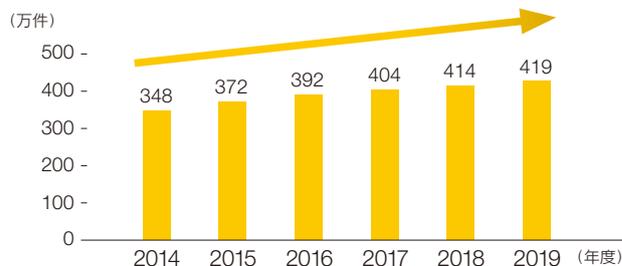


※個人保険のみ

※出典：(一社)生命保険協会「生命保険の動向(2019年度版)」

### SOMPOひまわり生命の保有契約件数推移

#### ◎ 保有契約件数は順調に増加



## ● 中期経営計画の進捗

### 4年間の成果

国内生命保険事業では、生命保険の会計上の特性として契約初年度は会計上の利益がマイナスとなり次年度以降に利益が発生するため、新契約を獲得するほど利益が圧縮されることから、費用の発生時期を是正し、利益が一

定平準化するよう修正した「修正利益」をKPIに採用しています。過去からの保障性商品を中心とした保有契約の着実な積み上げ(2019年度末 419万件)により、安定した利益を確保しています。

### 最終年度の課題

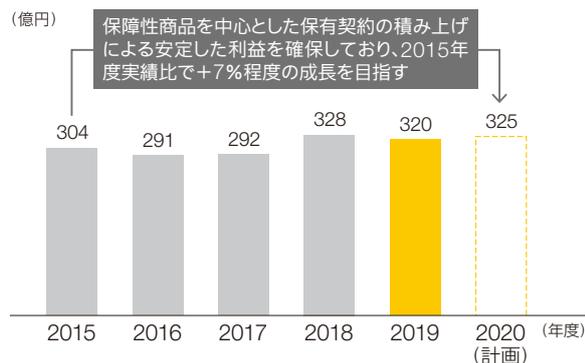
2020年度の修正利益については、325億円を見込んでおります。新商品投入などにより、収益性の高い保障性商品を中心に保有契約の拡大(2020年度末目標 431万件)を目指しています。また、引き続き「新成長戦略の実行」と

「非連続な生産性の向上」という二大方針のもと、スピード感を持って、各施策の取組みを進化・改善していくことにより、中期経営計画で目指す姿を実現します。

## KPI

KEY PERFORMANCE INDICATOR

### 修正利益\*



2019年度は、法人税制改正にともなう販売自粛などにより、年度目標(340億円)を下回る320億円の実績となりました。2020年度は、325億円の計画値達成に向けて、中期経営計画最終年度として目指す姿を具現化してまいります。

\* 修正利益の定義についてはP.47をご参照ください。

## ● 中長期で目指す姿

今後、官民一体となった「健康寿命の延伸」の取組みが進められ、健康に対するニーズがさらに高まるとともに、他社も健康を軸とした保険商品の開発を進め、健康分野での競争が激化していくことが予想されます。そのような環境のなか、SOMPOひまわり生命は「健康応援企業」の

ブランド構築に向け、新たな商品・サービス開発など Insurhealth®の進化に経営資源を集中させ、その販売量およびサービスの質を高めていきます。同時に非連続な生産性向上に向け、営業店の事務を本社に集中化させるなどの抜本的な営業態勢の変革にも取り組んでいきます。

保険機能  
Insurance



Insurhealth®

健康応援機能  
Healthcare

## ◎「安心・安全・健康のテーマパーク」実現へ向けて ～サステナブルな社会への貢献～

### 2019年12月 糖尿病患者向けの医療保険「ブルー」販売開始

本商品は、糖尿病患者の治療の継続を支援することを目的とし、保険+重症化予防という新たな価値「Insurhealth®」を提供します。

糖尿病などの慢性疾患管理アプリ「シンクヘルス」を提供するH2株式会社と業務提携を行い、アプリを活用したHbA1c値などの継続管理を推奨し、一定の条件を充たせば健康体の方と同様の医療保険に移行する仕組みにより、糖尿病患者の重症化予防に貢献します。



### 2020年1月「ニューロトラック 脳ケア」アプリの提供開始

米国シリコンバレーのスタートアップ企業であるNeurotrack Technologies, Inc. (Co-Founder and CEO: Elli Kaplan)と認知機能低下リスクを早期発見し、認知機能の改善・維持を支援するアプリ『ニューロトラック 脳ケア』の共同開発を行い、2020年1月から提供を開始しました。スマートフォンで手軽に利用することができ、かつ、科学的な観点で早期発見から改善までお客さまをトータルで支援します。



アプリ「ニューロトラック 脳ケア」

### 世界最大規模の家電見本市「CES2020」に出展

SOMPOひまわり生命は、2020年1月に米国ネバダ州・ラスベガスで開催された世界最大の家電見本市「CES2020」に日本の保険業界として初めて\*1単独出展をしました。

「Insurhealth®」の概念を世界に発信し、最新テクノロジーを活用した保険契約者向けの新ヘルスケアサービスのプロトタイプ展示を行いました。

#### 【展示サービス内容】

- **ストレスチェックアプリ**\*2: タブレットやスマートフォンによる顔の撮影のみでストレス状態をチェックする
- **認知機能チェックアプリ**\*3: 目の動きで認知機能の状態をチェックする
- **生活習慣病リスク予測アプリ**\*4: 個人の健康診断結果の情報をもとにAIを活用し生活習慣病リスクを6年後まで予測する



「CES2020」出展ブース

今後もさまざまなセンシング技術を用いて得られたデータをもとに、お客さま一人ひとりにパーソナライズした保険商品の提案やヘルスケアサービスを提供し、健康応援企業が目指す姿を世界に向けて発信していきます。

\*1 2020年1月時点

\*2 binah.aiと協業開発

\*3 Neurotrack Technologies, Inc.と協業開発

\*4 株式会社東芝、東芝デジタルソリューションズ株式会社と協業開発

# 介護・ヘルスケア事業

## ◎ 当事業のミッション

品質の高い介護サービスをお届けし、拡大する介護需要を支えることで、超高齢社会の日本が抱える課題を解決し、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献していきます。また、当社グループにおいては、保険事業に次ぐ柱として、「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の中心的役割を果たしていきます。

SOMPOケアは、高齢者が自らの選択で「住みたい場所で受たい介護」を受けていただけるよう、在宅から施設まで、フルラインナップの介護サービスを提供しています。さらに、これまで培ってきた介護サービスのノウハウを他の介護事業者へ提供する新しい事業に取り組むことで、介護産業全体の品質や生産性の向上に貢献することを目指していきます。

## ◎ 事業環境と基本戦略

急速に進展する高齢化に伴い、介護を必要とする高齢者は増加し、今後も国内の介護市場は拡大が見込まれています。一方で生産年齢人口の減少に伴い、介護を支える労働力の減少が見込まれており、持続可能な事業モデルを確立するためには、生産性の向上や人材確保・育成が喫緊の経営課題です。

発や認知症ケア力の向上にも取り組むことで、健康寿命延伸にもチャレンジしています。

このような事業環境のもと、介護事業ではテクノロジーの活用を通じた生産性の向上や処遇改善、社員研修の充実など人材育成の強化により、高い生産性と品質を両立した介護サービスの実現に取り組んでいます。また、「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」の実現に貢献することを目指し、認知機能低下予防サービスの開

### 上場大手介護事業者の売上高(2020年3月期)

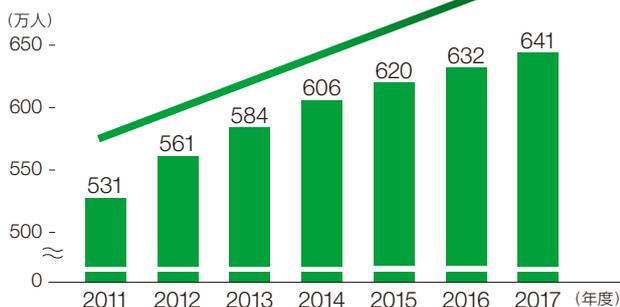
#### ◎ 売上高は業界第2位の規模

1	A社	1,537億円
2	SOMPOケア	1,284億円
3	B社	1,229億円
4	C社	911億円
5	D社	608億円

※各社決算資料をもとにSOMPOケア作成

### 需要増加

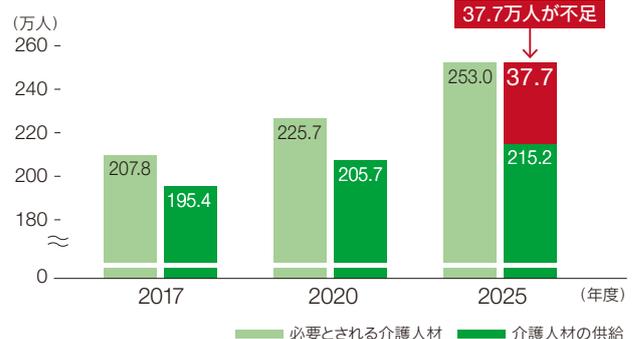
#### ◎ 要介護(要支援)認定者数は年々増加



※厚生労働省「介護保険事業状況報告書」をもとにSOMPOケア作成

### 介護人材の需給ギャップ

#### ◎ 2025年には介護人材が37.7万人不足する見込み



※厚生労働省「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計(確定値)について」をもとにSOMPOケア作成

## ● 中期経営計画の進捗

### 4年間の成果

中期経営計画の4年度目に当たる2019年度の、主要事業会社であるSOMPOケアの業績は、居住系サービスの入居率が91.5%となり、年初計画にわずかに届かな

かったものの、生産性向上やコスト削減などの取組みにより、修正利益は62億円となり年初計画を上回る結果となりました。

### 最終年度の課題

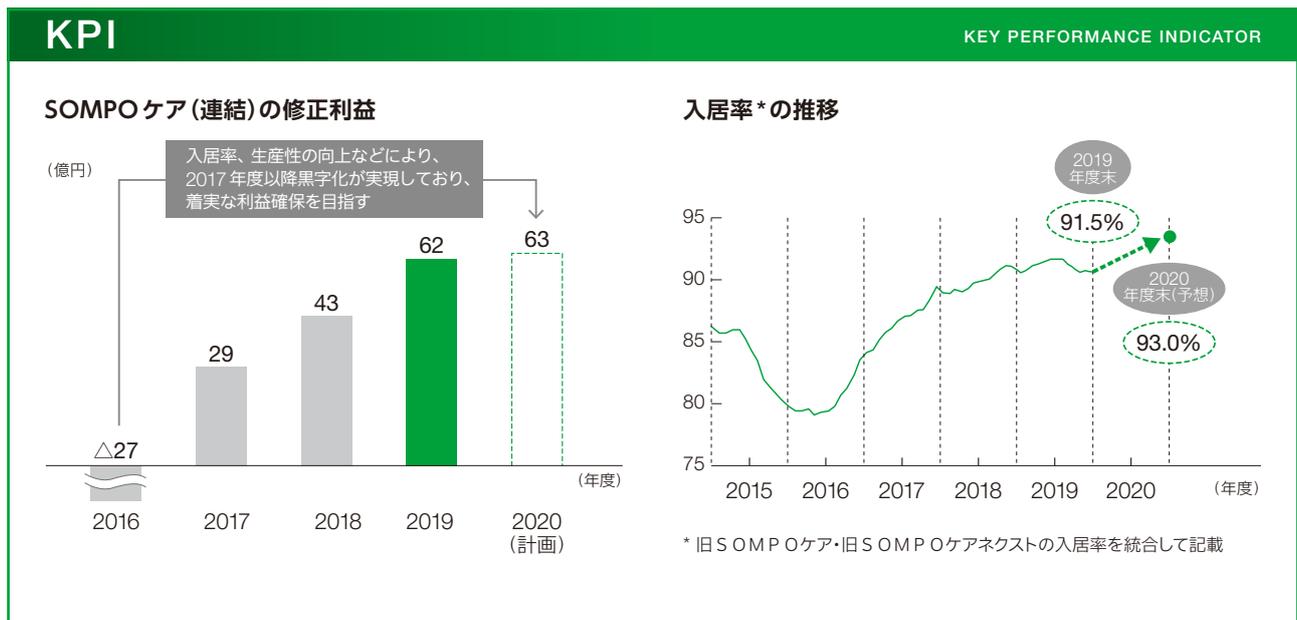
2020年度は、引き続き入居率の改善や単価アップ効果を見込みますが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響下で介護の現場を支える職員への特別手当支給の影響もあり、修正利益は63億円を見込んでいます。

なお、この計画の前提となる居住系サービスの2021年3月末入居率は93.0%としていますが、新型コロナウイルス

感染症の感染拡大に伴う外出自粛などにより、新規入居者減少などの影響を受ける可能性があります。

※目標数値としている修正利益とは、介護・ヘルスケア事業の場合は当期純利益となります。また、入居率の算出方法は期末時点の入居者総数を期末時点の総居室数で除して算出しております。SOMPOケアの介護事業においては、収益の多くを居住系サービスが占めていることから、居住系サービスの入居率をKPIとしています。

※2020年度修正利益および入居率の見込みは報告書提出時点における計画値です。



## ● 中長期で目指す姿

テクノロジーの活用を通じた生産性向上や人材の確保・育成に取り組むことで、介護サービスの供給力を強化し、「最高の品質と生産性」を実現します。

これを前提に、高齢者が住みたい場所で、受けたい介護を選択できるフルラインナップサービスの充実や、これまで培ってきた介護サービスのノウハウを他の介護事業者へ

提供するソリューションビジネスを通じて拡大する介護需要を支えていきます。

さらに、社会的課題となっている認知症に関して、認知機能低下予防に資するサービスの提供などを通じ、「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」を実現することを目指します。

## ◎ 「安心・安全・健康のテーマパーク」実現へ向けて ～サステナブルな社会への貢献～

### 介護事業者を支援する「ビジネスプロセスサポート」サービスの展開

SOMPOケアが介護事業の運営を通じて培った豊富なノウハウや実績を、全国の介護事業運営法人や新規参入を検討される方々に提供するサービス、「ビジネスプロセスサポート」を2020年4月から開始しました。施設運営ノウハウや購買力、教育研修体系、ITインフラなどをワンストップで提案・提供することで、日本の介護を支える全国の介護事業運営法人をサポートしていきます。これを通じてご利用者さまへのサービス品質向上と介護事業の生産性向上を実現し、多くの課題を抱える介護の未来に対し、ソリューションを提供することを目指していきます。



「ビジネスプロセスサポート」の提供開始

### 未来の介護に向けた新たな取組み「まちづくりプロジェクト」への参画

SOMPOケアは新たな取組みとして、高齢化や人口減少に伴う社会的課題の解決に向け、安心・安全で質の高い介護サービスの提供を軸に、地域貢献や多世代間交流を含めた持続可能な共助社会を目指す「まちづくりプロジェクト」へ参画していきます。

具体的には、大手デベロッパーや地域企業と連携し、健康寿命の延伸をはじめとして、行政や地域社会のさまざまなニーズに応えていきます。介護施設・事業所を新設し、ICT・IoTやリアルデータを活用することにより、地域の暮らしを支えます。さらには、アクティブシニアに向けた見守りサービスや食事の提供、コミュニティスペースの設置、就業機会の提供なども計画しており、人と人がつながるまちの発展を目指します。

現在計画を進めている「横浜市栄区プロジェクト」では、大規模分譲マンション計画地の隣接地に、最新の介護機器などを導入した介護施設を新設し、加えて訪問介護やデイサービスなどの展開も予定しています(2022年4月完成予定)。また、「泉パークタウンプロジェクト」では、開発から50年以上の歴史がある人気の複合型住宅団地における、介護や医療の充実という付加価値に貢献することで、持続可能なまちづくりの一翼を担います(2023年春完成予定)。

### 体動センサー「眠りSCAN」の活用

2018年度から、パラマウントベッド株式会社製の体動センサー「眠りSCAN」の活用を開始しています。マットレスの下に設置することで、内蔵のセンサーが体動(寝返り、呼吸、脈拍など)を測定し、睡眠状態を把握することができます。加えて、睡眠・覚醒・起き上がり・離床なども検出でき、それらの情報は、介護スタッフのモバイル端末にリアルタイムで表示されます。

介護付きホーム「SOMPOケア ラヴィーレ弥生台」では、「眠りSCAN」を導入したことでご入居者さまのQOL(生活の質)向上や大幅な業務改善を実現しました。従来、夜間の各居室への巡回は、ご入居者さまの睡眠を妨げる可能性がありましたが、画面上でご入居者さまの見守りができるようになったことで、必要なときに居室を訪問して様子を見ることや、覚醒時にサービスを提供することが可能になり、ご入居者さまの睡眠の質向上や、最適な介護計画や要介護度の維持、悪化防止につながっています。また、夜間の介護スタッフ人員1名を削減(3名から2名へ)し、業務負担の軽減(移動距離40%削減)を実現しました。



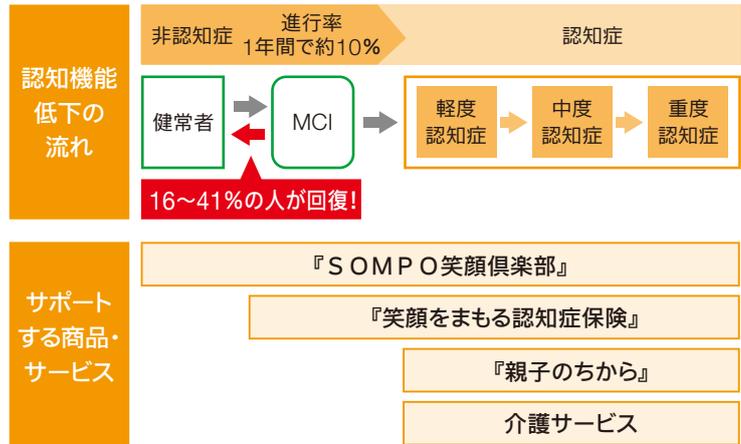
センサーが体動を測定し、睡眠状態を把握

## ◎ グループで連携した取組み

### SOMPO認知症サポートプログラム

「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」を目指し、グループ横断で「SOMPO認知症サポートプログラム」を展開しています。介護離職防止に特化した『親子のちから』(損保ジャパン)、MCI・認知症との診断で一時金をお支払いする『笑顔をまもる認知症保険』(SOMPOひまわり生命)、認知機能低下予防や認知症ケアを含む介護関連のサービス

紹介などを行う認知症サポート『SOMPO笑顔倶楽部』などの商品・サービス提供に加え、2019年には、認知症予防プログラムによる、認知機能低下の抑制に対する有効性を検証することを目指した、国が補助する研究開発事業に参画しました。2020年は、認知機能低下のリスク低減や進行抑制に有効な認知症予防プログラムの開発、家庭での認知症介護を応援するサイト『あんなこんな』の開設など、国内最大規模の保険および介護事業を展開する当社グループならではの、お客さまのご要望に沿った認知症に関するソリューションの開発・提供に取り組んでいきます。



## ● 人材の育成と確保

### 職員の定着、教育の充実に力を入れるSOMPOケアの「介護プライド」

介護業界では、増加する介護需要を支えるための人材確保と、品質の高い介護サービスを提供するための人材育成が課題となっています。

SOMPOケアでは、その解決に向けて2019年10月に、介護福祉士を中心とした介護職の処遇改善を実施し、「地域トップクラス」の水準に引き上げました。介護職が持つ専門性の高い技術や知識に対する評価の一つとして、また職員が働きやすく、存分に活躍できる環境を整えることを目指しています。将来的には、介護職のリーダーを担う職員の処遇を、看護師と同水準まで引き上げ、その社会的地位の向上を実現していきます。

また、人材の育成と定着に向け、介護に関する知識と技術を学ぶ企業内大学、「SOMPOケアユニバーシティ」を、東京と大阪に運営しています。介護の専門性に加えて、自己啓発や自己実現の意識が高い人材を育成することに力を入れています。

何よりも、ご利用者さまに自分らしく、生き生きとした日々を送っていただくために、専門性の高い技術や知識を活かし、ご利用者さまそれぞれの心身の状態や価値観に合わせた、質の高いサポートをするのがSOMPOケアの「介護プライド」です。



お一人おひとりに合わせたサポート



SOMPOケアユニバーシティでの研修の様子

## ● 新型コロナウイルス感染症への対応

### 緊急事態宣言下におけるSOMPOケアの取組み

介護は、サービスを利用する高齢者の生活に欠かすことができないものであり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の状況下においても、サービスの提供継続が必須です。そのために、事業所の消毒作業を強化するとともに、標準感染予防策(スタンダードプリコーション)に基づくサービスの提供、ご利用者さま・職員の体調確認徹底などの感染拡大防止策を実施し、ご利用者さまの支援に努めています。居住系のサービスでは、ご入居者さまとご家族さまによる「オンライン面会」なども実施しています。

また、家の中で過ごす時間が増えて活動量が少なくなっている高齢者、オフィスワーカーに向けてオリジナル体操『SOMPOケアスマイル体操』の動画をYouTubeのSOMPOケア公式チャンネルで公開。さらに、高齢者に対する食事・栄養面からのサポートとして『SOMPOケア簡単!スマイルレシピ集』をSOMPOケア公式ホームページで公開しました。

緊急事態宣言下で全事業所・施設に勤務する社員に対し、特別手当(正社員3,000円/日、時給者375円/時(1日3,000円限度))を付与したほか、オンライン研修なども充実を図りました。



オリジナル体操動画やレシピ集などの新しいコンテンツの公開

## ◎ その他戦略事業会社のミッション

お客様の資産形成に関するサービスをご提供するアセットマネジメント事業、住宅リフォーム事業、総合的なヘルスサポート事業を展開しており、国内損害保険事業をはじめとするグループ会社との事業間連携をベースとした収益モデルの向上を図っています。

## ◎ 事業会社の紹介 (2020年4月1日現在)

### SOMPOアセットマネジメント株式会社



お客様の中長期的な資産形成に資する最高品質の商品・サービスを提案・提供し、「日本一お客様のことを考える資産運用会社」になることを目指します。

### 株式会社フレッシュハウス



総合リフォーム企業として、高品質のリフォームサービスを通じて、住まいの不安・不便・不快をなくし、安心・安全で快適な住居を一人でも多くのお客さまに提供することを目指しています。

### SOMPOヘルスサポート株式会社



長年のヘルスケア事業の実績と最新の知見やデジタル技術を融合した、高い効果を見込める「健康」に資する商品・サービスの提供を通じて、「こころと身体」の健康をサポートするリーディングカンパニーを目指します。

### ウェルネス・コミュニケーションズ株式会社



企業・健康保険組合をお客さまとして、健康診断のアウトソーシングサービス・健康情報管理システムの提供などを通じて、「企業と人を元気にする」を実践するヘルスケアカンパニーを目指します。

## ◎ 「安心・安全・健康のテーマパーク」実現へ向けて ～サステナブルな社会への貢献～

### 【SOMPOアセットマネジメント】「ぶなの森」運用20周年

SOMPOアセットマネジメントが運用する、エコファンドの先駆けである『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』が設定20周年を迎えました。1993年から、投資価値分析にESG要素を織り込む取組みを開始し、長期にわたって実績を積み重ねてきました。昨年には提供するESG投資商品の残高が1,000億円を突破しており、今後も着実にESG投資の取組みを進めていきます。



### 【フレッシュハウス】新たな生活様式に対応する「ステイリフォーム」を提唱

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を予防する“新たな生活様式”に合わせたライフスタイルを後押しするためのリフォームプラン『ステイリフォーム』を2020年6月から開始しました。『ステイリフォーム』では、在宅勤務を支援するワークスペースのリフォーム、触らずに操作できるタッチレス商品、人と会わずに荷物を受け取れる宅配ボックスなど、手軽に新たな生活様式に対応できるようサポートしていきます。



### 【SOMPOヘルスサポート】「QUPiO With」提供開始

SOMPOヘルスサポートは、2019年12月に業界初となるコミュニケーションAIを搭載した生活習慣改善アプリ『QUPiO With』のサービス提供を開始しました。『QUPiO With』は、「利用者に寄り添いフォローする」「会話をしながら気づきを与える」など、利用者が継続して使うことで知らず知らず、健康活動へ導かれてゆくサポートを行うことを目指しています。

### 【ウェルネス・コミュニケーションズ】幅広い健康・疾病予防関連サービスを提供

グループ各社とヘルスケア領域における連携を進めており、特にSOMPOヘルスサポートとは健康診断の手配・受診勧奨や健診結果データ化および保健指導の実施、健康診断結果の分析から健康課題の把握・対策実行といった幅広い健康・疾病予防関連サービスをシームレスに提供することに取り組んでいます。

# 取締役紹介

東 和浩

取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・  
報酬委員会委員

内山 英世

取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

スコット・トレバー・デイヴィス  
(Scott Trevor Davis)

取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員長・報酬委員会委員



柴田 美鈴

取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・  
報酬委員会委員

柳田 直樹

取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員長

辻 伸治

グループCOO兼  
グループCBO  
取締役  
代表執行役副社長

「安心・安全・健康のテーマ」

櫻田 謙悟  
グループCEO  
取締役  
代表執行役社長

遠藤 功  
取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

名和 高司  
取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・  
報酬委員会委員



野原 佐和子  
取締役  
(社外取締役)  
報酬委員会委員長・  
指名委員会委員

村木 厚子  
取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

花田 秀則  
取締役  
監査委員会委員

パーク」の実現に向けて

取締役

(2020年7月1日現在)



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(2019年度)

取締役会10回のうち10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年には公益社団法人経済同友会代表幹事に就任。2019年6月から現職(グループCEO 取締役 代表執行役社長)。



取締役  
つじ しんじ  
辻 伸治  
(1956年12月10日生)

取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席

略 歴

1979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理、広報、CSR、営業などの経験を有し、当社においてはグループ会社の経営管理や経理・財務などを担当し、2014年に当社代表取締役就任。2017年に当社グループCFO(Chief Financial Officer)に就任。2019年1月にグループCOO(Chief Operating Officer)に就任。2019年4月にグループCBO(Chief Brand Officer)を兼任。2019年6月から現職(グループCOO兼グループCBO 取締役 代表執行役副社長)。



取締役  
監査委員会委員  
はなだ ひでのり  
花田 秀則  
(1958年8月15日生)

取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席 / 監査委員会11回のうち11回出席 / 監査役会3回のうち3回出席

略 歴

1981年4月日本火災海上保険株式会社入社。損害保険事業における経理部門での長年の経験により財務、会計分野に関する高い見識を有し、2016年に当社および損害保険ジャパン日本興亜株式会社執行役員に就任。2018年6月に当社常勤監査役に就任。2019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  
のほら さわこ  
野原 佐和子  
(1958年1月16日生)

取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席 / 指名委員会10回のうち10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

株式会社イブシ・マーケティング研究所代表取締役社長 / 東京瓦斯株式会社監査役(社外監査役) / 第一三共株式会社取締役(社外取締役) / 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授

選任理由など

経営者としての経験に加え、IT業界に関わる豊富な経験、産業競争力会議民間議員など政府関係委員会などの役職を歴任し政策策定に参画するなど高い見識を有しており、多角的かつ専門的な観点から当社の経営に適切な助言をいただくこと、また、当社の重要戦略でもある女性活躍推進に関しても貴重な助言をいただくことが期待できるため。2013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(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席 / 指名委員会10回のうち10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

立教大学経営学部国際経営学科教授  
株式会社プリチストン取締役(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  
ひがし かずひろ  
東 和浩  
(1957年4月25日生)

新任

重要な兼職の状況

大阪商工会議所副会頭 / 株式会社りそなホールディングス取締役会長 / 株式会社りそな銀行取締役会長

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

(2020年7月1日現在)



取締役  
(社外取締役)  
指名委員会委員・報酬委員会委員

なわ たかし  
**名和 高司**

(1957年6月8日生)

新任

## 重要な兼職の状況

一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授／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)／株式会社ファーストリテイリング取締役(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

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。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)  
指名委員会委員・報酬委員会委員

しばた みすず  
**柴田 美鈴**

(1974年7月25日生)

新任

※柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。

## 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)／株式会社スペースバリューホールディングス取締役(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)  
監査委員会委員長

やなぎだ なおき  
**柳田 直樹**

(1960年2月27日生)

## 取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席／監査委員会11回のうち11回出席／監査役会3回のうち3回出席

## 重要な兼職の状況

弁護士／YKK株式会社監査役(社外監査役)／株式会社クスリのアオキホールディングス取締役(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、2014年に当社社外監査役に就任。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を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

うちやま ひでよ  
**内山 英世**

(1953年3月30日生)

## 取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席／監査委員会11回のうち11回出席／監査役会3回のうち3回出席

## 重要な兼職の状況

公認会計士／朝日税理士法人顧問／オムロン株式会社監査役(社外監査役)／エーザイ株式会社取締役(社外取締役)

## 選任理由など

公認会計士としての専門的な見識および経験を有しているほか、日本有数の監査法人およびグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有し、2017年に当社社外監査役に就任。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。2019年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

むらき あつこ  
**村木 厚子**

(1955年12月28日生)

## 取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席／監査委員会11回のうち11回出席／監査役会3回のうち3回出席

## 重要な兼職の状況

伊藤忠商事株式会社取締役(社外取締役)／住友化学株式会社取締役(社外取締役)

## 選任理由など

厚生労働省における厚生労働事務次官、大臣官房審議官、雇用均等・児童家庭局長、内閣府における政策統括官といった重要ポストを歴任し、2017年に当社社外監査役に就任。高い見識と豊富な経験を活かして、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。2019年6月から現職。



取締役  
(社外取締役)  
監査委員会委員

えんどう いさお  
**遠藤 功**

(1956年5月8日生)

## 取締役会などへの出席状況(2019年度)

取締役会10回のうち10回出席／指名委員会10回のうち10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

株式会社良品計画取締役(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。

※花田秀則氏、柳田直樹氏、内山英世氏および村木厚子氏は、2019年6月24日開催の第9回定時株主総会終結時までは監査役であったため、取締役会の出席回数には監査役として出席した3回も含めて記載すると共に、当社が監査役会設置会社であった間における監査役会への出席回数および指名委員会等設置会社に移行した後の監査委員会への出席回数をあわせて記載しております。

● 執行役

(2020年7月1日現在)



グループCEO  
(Group Chief Executive Officer)  
代表執行役社長  
さくらだ けんじ  
**櫻田 謙悟**  
(1956年2月11日生)



グループCOO兼グループCBO  
(Group Chief Operating Officer,  
Group Chief Brand Officer)  
代表執行役副社長  
つじ しんじ  
**辻 伸治**  
(1956年12月10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  
にしざわ けいじ  
**西澤 敬二**  
(1958年2月11日生)



海外保険事業オーナー  
執行役  
(Sompo International Holdings Ltd. 取締役)  
(Executive Chairman of the Board)  
**ジョン・チャーマン**  
(John R. Charman)  
(1952年10月22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  
おおば やすひろ  
**大場 康弘**  
(1965年9月30日生)



介護・ヘルスケア事業オーナー  
執行役  
(SOMPOケア株式会社)  
代表取締役会長CEO  
かさい さとし  
**笠井 聡**  
(1962年12月22日生)



執行役専務  
海外M&A統括  
(グループCEOスペシャル・アドバイザー)  
**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(共同)  
(Group Chief Financial Officer,  
Group Co-Chief Strategy Officer)  
執行役常務  
はまだ まさひろ  
**濱田 昌宏**  
(1964年12月18日生)



グループCSO(共同)  
(Group Co-Chief Strategy Officer)  
執行役常務  
(Sompo International Holdings Ltd.)  
取締役(Chief Executive Officer)  
おくむら みつあき  
**奥村 幹夫**  
(1965年11月23日生)



グループCDO  
(Group Chief Digital Officer)  
執行役常務  
ならさき こういち  
**檜崎 浩一**  
(1958年1月4日生)



グループCDO(共同)兼グループCIO  
(Group Co-Chief Digital Officer,  
Group Chief Information Officer)  
執行役常務  
おまた ひろし  
**尾股 宏**  
(1963年10月6日生)



グループCRO  
(Group Chief Risk Officer)  
執行役  
いずはら たかし  
**伊豆原 孝**  
(1964年3月23日生)

## ◎ 執行役

(2020年7月1日現在)



グループCHRO  
(Group Chief Human Resource)  
Officer  
執行役常務  
はら しんいち  
**原 伸一**  
(1965年4月14日生)



執行役常務  
(海外事業企画部長)  
かわうち ゆうじ  
**川内 雄次**  
(1965年12月24日生)



執行役  
(経理部長)  
くろだ やすのり  
**黒田 泰則**  
(1963年8月17日生)



執行役  
(シニアマーケット事業部長)  
こばやし たくと  
**小林 卓人**  
(1965年11月22日生)



執行役  
(海外リテールプラットフォーム担当)  
たじり かつゆき  
**田尻 克至**  
(1967年10月8日生)



執行役  
(内部監査部長)  
うどう たかと  
**有働 隆登**  
(1962年8月4日生)



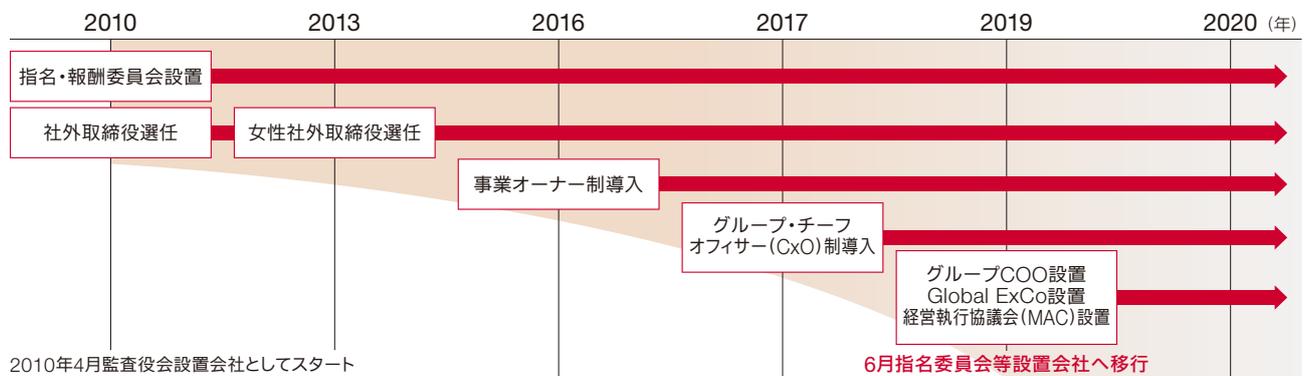
執行役  
(秘書部長)  
いしかわ こうじ  
**石川 耕治**  
(1968年12月22日生)

# SOMPOホールディングスの コーポレート・ガバナンスの特長

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り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しています。

## ◎ これまでのコーポレート・ガバナンス改革

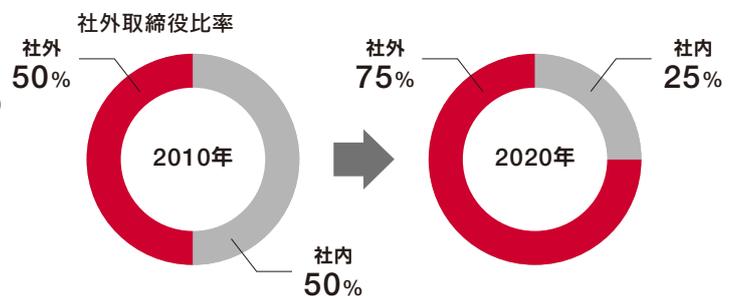


## ◎ 取締役の構成

当社は、「事業ポートフォリオの変革」と「企業文化の変革」を推し進めるため、国内外を問わずさまざまな人材を積極的に活用し、グループの目指す姿の実現に向けて迅速に意思決定し、能動的に実行していくことを目指しています。

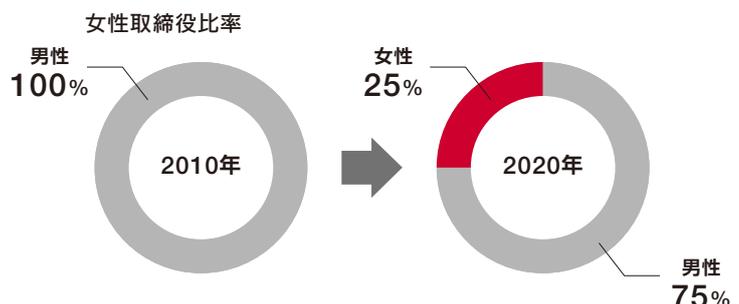
### 社外取締役比率

・2020年7月時点の社外取締役は、前年から1名増加して取締役12名中9名(比率75%)  
 ※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



### 女性取締役比率

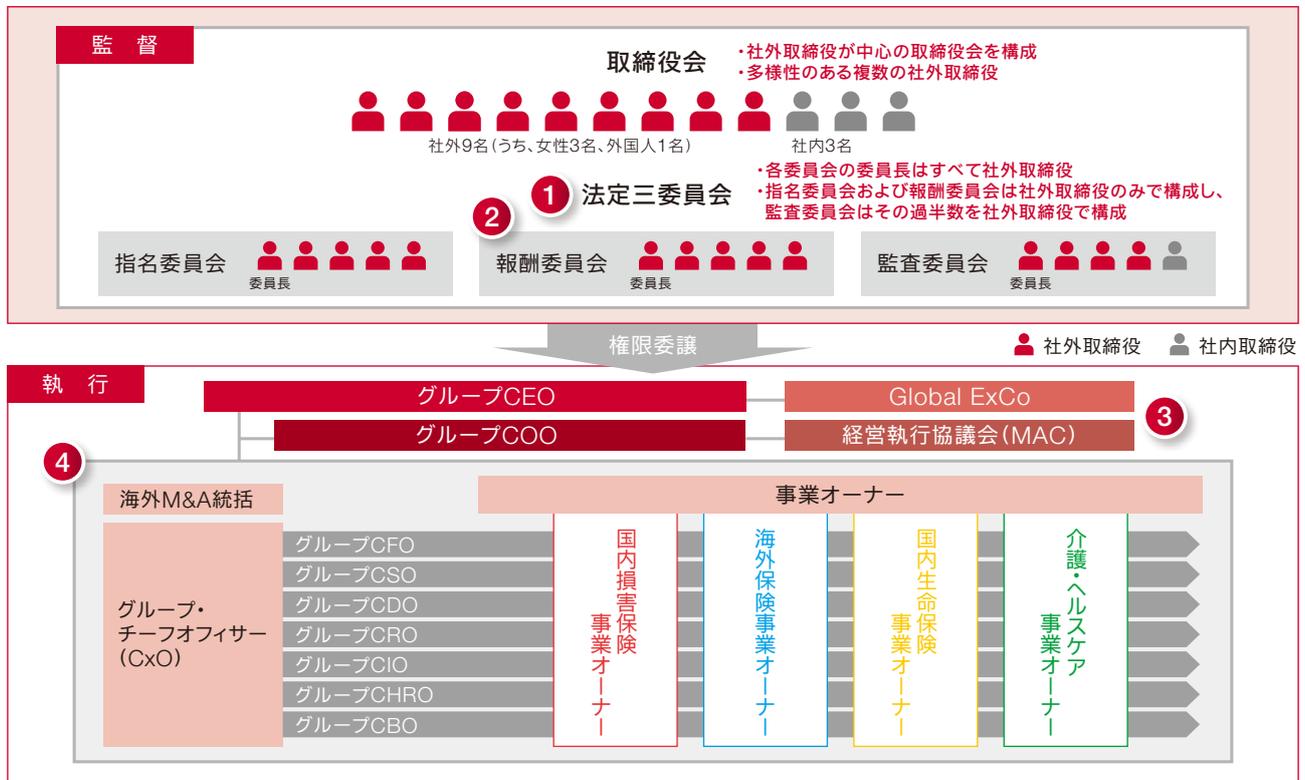
・2020年7月時点の女性取締役は、取締役12名中3名(比率25%)  
 ※設立時は0名(人数・割合とも増加)



### 外国人取締役比率

・2020年7月時点の外国人取締役は、取締役12名中1名(比率8%)  
 ※設立時は1名(同人数・同割合)

## ガバナンスの特長



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

<p><b>1</b> 指名委員会等設置会社</p>	<p>当社は、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し、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・報酬・監査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。</p>
<p><b>2</b> 企業価値の増大と株主との利害の共有を目的とした役員報酬制度</p>	<p>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。当社の役員報酬制度は、「役員報酬に関わる基本理念」に基づき、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。</p> <p>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。</p>
<p><b>3</b> Global ExCo、経営執行協議会(MAC)</p>	<p>Global ExCo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、具現化され業務の意思決定・執行のスピードを上げています。</p> <p>管理業務案件に係る重要事項等は、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後、実行されます。</p> <p>2つの会議体の機能を最大限に活用することで、グループの成長を支える強固な執行体制の構築を目指しています。</p>
<p><b>4</b> 事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制のマトリクス型経営</p>	<p>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。</p>

## ○ 監督の体制

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、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・報酬・監査の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。

### ■取締役会

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、監督機能を発揮しています。取締役会の議長は、定款の定めに従い取締役会で選定することとしており、グループCEOを兼務する取締役がこれを務めています。

第10回定時株主総会終結時の取締役は、12名のうち半数を超える9名を社外取締役としており、日本人11名・外国人1名、男性9名・女性3名の構成です。また、平均在任

期間（監査役であった期間を含みます。）は4.3年です。

### ■指名委員会

指名委員会は、取締役・執行役の選任方針・選任基準を定め、候補者案を決定するとともに、業務内容・規模などに応じ、子会社の取締役・執行役員の選任にも関与します。また、グループCEOの個人業績評価に基づく選解任審議を行うことで、透明性を高め、ガバナンスの向上を図ります。

取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は社外取締役である委員の中から選定します。2020年7月時点の委員数は5名であり社外取締役のみで構成しています。

### ■報酬委員会

報酬委員会は、取締役・執行役の評価ならびに報酬体系・報酬について決定するほか、業務内容・規模などに応じ、子会社の取締役・執行役員の報酬などにも関与します。また、グループCEOの個人業績評価を行うことで、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高め、ガバナンスの向上を図ります。

取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は社外取締役である委員の中から選定します。2020年7月時点の委員数は5名であり社外取締役のみで構成しています。

### ■監査委員会

監査委員会は、取締役・執行役の職務執行の適法性・妥当性を監査して監査報告の作成を行うほか、会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の報酬などの決定への同意権の行使、監査基準・監査の基本方針・監査計画を策定し、組織的に監査を実施します。

執行役を兼務しない取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は原則社外取締役である委員の中から選定し、常勤監査委員および財務・会計に関わる専門的知見を有する監査委員を原則1名以上配置しています。2020年7月時点の委員数は5名であり、そのうち4名が社外取締役です。

取締役（株主総会で選任）		
社内取締役	社外取締役	
 <p>櫻田 謙悟 (取締役会議長・執行役兼務)</p>	 <p>野原 佐和子 (報酬委員会委員長)</p>	 <p>スコット・トレパー・デイヴィス (指名委員会委員長)</p>
 <p>辻 伸治 (執行役兼務)</p>	 <p>東 和浩</p>	 <p>名和 高司</p>
	 <p>柴田 美鈴</p>	
 <p>花田 秀則</p>	 <p>柳田 直樹 (監査委員会委員長)</p>	 <p>内山 英世</p>
	 <p>村木 厚子</p>	 <p>遠藤 功</p>
<p>指名委員会 社外取締役のみで構成</p>	<p>報酬委員会 社外取締役のみで構成</p>	<p>監査委員会 過半数が社外取締役</p>

## ● 執行の体制

変化の激しいVUCAの時代においては、並外れた「敏捷性」「柔軟性」を持った経営体制が必要となります。当社グループでは、その実現に向けて、グループCEOおよびグループCOOの全体統括のもと、事業部門の最高責任者である事業オーナーに大きな権限を与え、迅速な意思決定と業務遂行を行う(縦ライン)とともに、グループの機能領域の最高責任者であるグループ・チーフオフィサー(CxO)がグループ全体の担当機能領域を統括し、グループベストの意思決定・グループ横断の業務遂行(横ライン)を行うマトリクス型のグループ経営体制を構築しています。

### ■事業オーナー制

事業オーナーは、グループ経営理念およびグループ経営計画の実現に向け、担当する事業部門全体の計画遂行および「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた貢献に責任を負うとともに、事業戦略立案、投資判断および人材配置など、その実行に必要な大きな権限を持っています。

2016年4月の事業オーナー制の導入以降、各事業オーナーのリーダーシップのもと、スピード感を持った意思決定・業務遂行により、ダイナミックな成長戦略の遂行や、各種課題に対し敏捷かつ柔軟に対応しています。

### ■グループ・チーフオフィサー(CxO)制

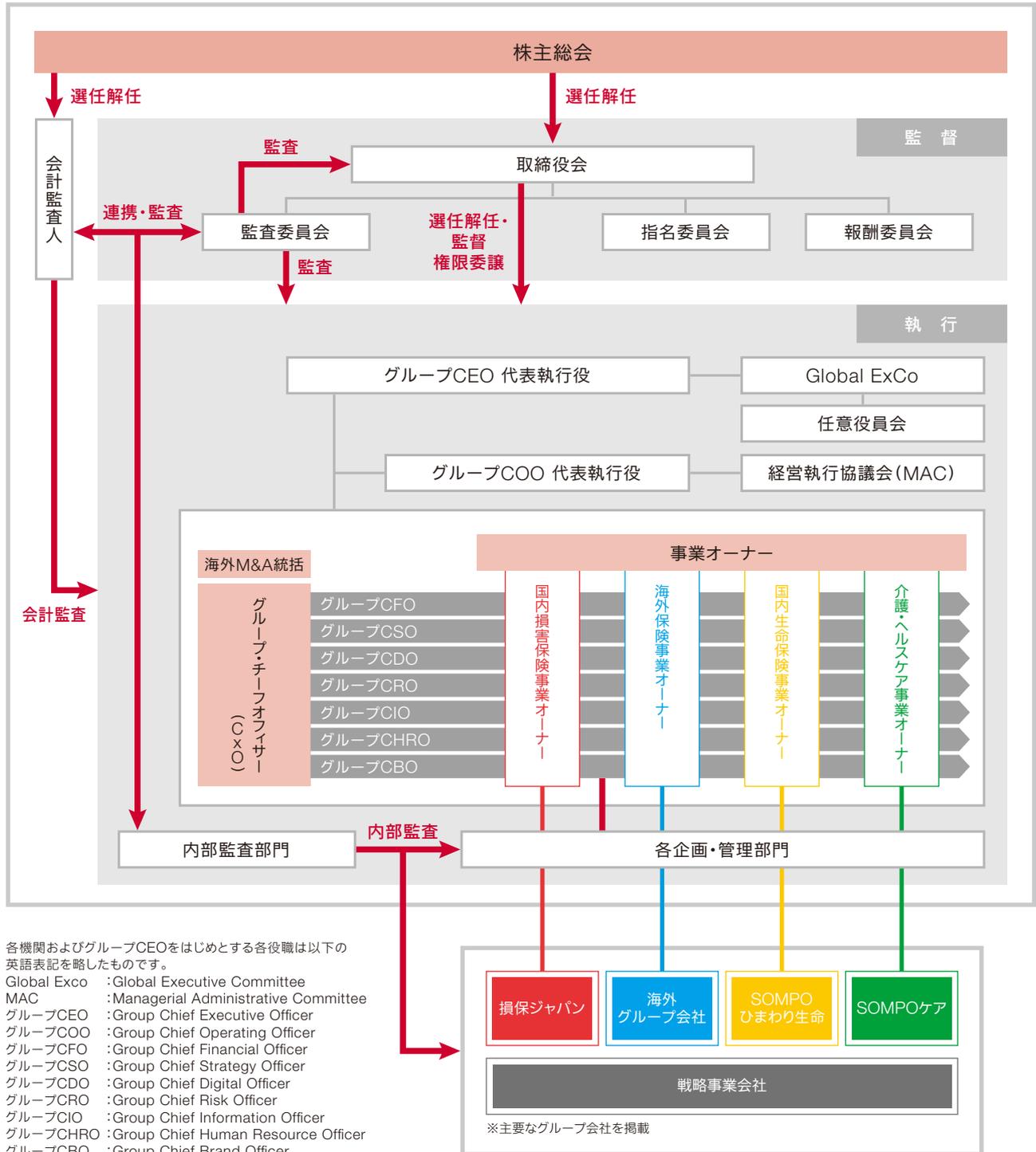
グループ・チーフオフィサー(CxO)は、担当する機能領域におけるグループ全体の最高責任者として、グループ戦略をふまえ、自身の役割・機能・責任に基づき、グループベストに向けた機能発揮をグループ横断で行っています。

グループ・チーフオフィサー(CxO)制は、ミッション・ドリブン(使命ありき)で、強いリーダーシップを期待する仕組みとして2017年4月に導入し、各グループ・チーフオフィサー(CxO)の役割・機能や必要なスキル・経験などは、「ファンクション・ポートフォリオ」に規定し明示しています。グループ・チーフオフィサー(CxO)の役割・機能、設置領域や設置数は、固定的なものではなく、グループを取り巻く環境やグループ経営課題に伴い変化するものであり、柔軟に見直しを行います。

執行役 (取締役会で選任)	
<b>代表執行役</b>	
 <p>グループCEO 取締役 代表執行役社長 櫻田 謙悟 (取締役兼務)</p>	 <p>グループCOO 兼グループCBO 取締役 代表執行役副社長 辻 伸治 (取締役兼務)</p> <p style="text-align: right;">ブランド</p>
<b>事業オーナー</b>	
<p style="text-align: center; background-color: #f06292;">国内損害保険事業</p>  <p>国内損害保険事業オーナー 執行役 西澤 敬二 (損保ジャパン 代表取締役社長)</p>	<p style="text-align: center; background-color: #00bcd4;">海外保険事業</p>  <p>海外保険事業オーナー 執行役 ジョン・チャーマン (Sompo International Holdings Executive Chairman of the Board)</p>
<p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">国内生命保険事業</p>  <p>国内生命保険事業オーナー 執行役 大場 康弘 (SOMPOひまわり生命 代表取締役社長)</p>	<p style="text-align: center; background-color: #4caf50;">介護・ヘルスケア事業</p>  <p>介護・ヘルスケア事業オーナー 執行役 笠井 聡 (SOMPOケア 代表取締役会長CEO)</p>
<b>グループ・チーフオフィサー(CxO)等</b>	
 <p>執行役専務 海外M&amp;A統括 グループCEO スペシャル・アドバイザー ナイジェル・フラッド</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">海外M&amp;A</p>	 <p>グループCFO 兼グループCSO(共同) 執行役常務 濱田 昌宏</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">ファイナンス・戦略</p>
 <p>グループCSO(共同) 執行役常務 奥村 幹夫 (Sompo International Holdings Chief Executive Officer)</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">戦略</p>	 <p>グループCDO 執行役常務 榎崎 浩一</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">デジタル</p>
 <p>グループCDO(共同) 兼グループCIO 執行役常務 尾股 宏</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">デジタル・IT</p>	 <p>グループCRO 執行役 伊豆原 孝</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">リスク管理</p>
 <p>グループCHRO 執行役常務 原 伸一</p> <p style="text-align: center; background-color: #ffc107;">人事</p>	

◎ コーポレート・ガバナンス体制図

(2020年7月1日現在)



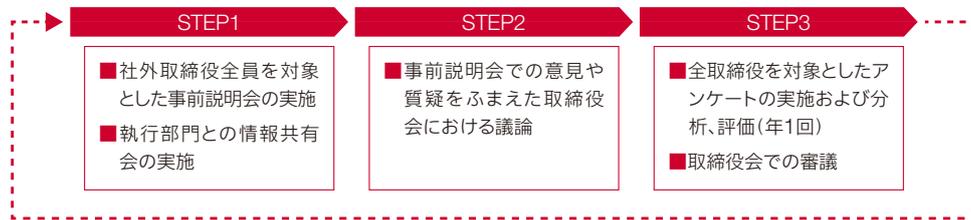
## ◎ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高める取組みについて、全取締役がその必要性を強く意識し、1年を通じて絶えず議論が行われ、実行に移されるサイクルを確立しています。

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、取締役会では当該説明会で提示された意見や質疑もふまえて議論を行うこととしています。当社ではこのように事前説明会と取締役会を一体的に運営することで、密度の

高い議論がなされ、社外取締役の見識が取締役に直接的に反映される仕組みが確保されています。

また、監督の側からも主体的に執行部門の実態を把握できる手段を常時確保しているほか、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施して、取締役会全体の実効性について分析・評価を総括する機会を設けるなど、取締役の意見を積極的に取り入れるための取組みも重視しています。

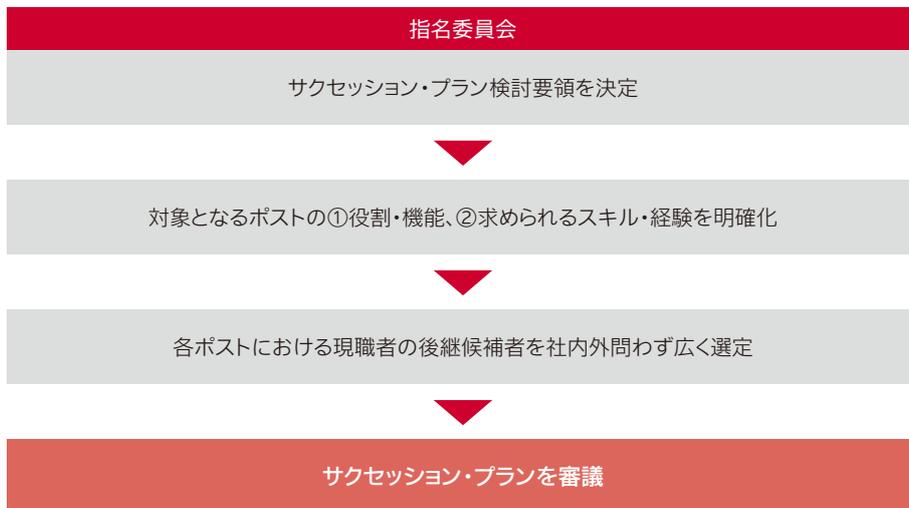


## ◎ サクセッション・プラン(後継者育成計画)

当社は、グループ内の各事業のさらなる成長を実現するために、グループCEOをはじめとしたグループのキーとなるポストについて、安定的かつ効果的に質の高い人材が輩出される体制の構築を目指し、サクセッション・プラン(後継者育成計画)を策定しています。

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従って策定されます。対象となる

ポストの役割・機能と求められるスキル・経験を明確化し、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。



## ◎ 役員選任方針

当社の役員の選任にあたっては、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、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、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、社外取締

役として選任し、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に基づき選任を行うほか、社外取締役については「社外取締役の独立性に関する基準」を定め、この基準に照らし合わせて選任を行います。

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。

### (2) 執行役の選任方針

当社は、執行役の選任にあたり、「望ましい執行役像」・「執行役選任方針」を定め、必要な能力・資質、経験や実績のバランスなどに関する基本的事項を定めており、これらの基準・方針に照らし合わせて選任を行います。

## ◎ 社外取締役の独立性に関する基準

当社は、金融商品取引所が求める基準に合致した「社外取締役の独立性に関する基準」を定め、コーポレート・ガバナンス報告書などを通じて開示しています。

「社外取締役の独立性に関する基準」では、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。

1. 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
2. 資本的関係：当社株式の保有、当社グループによる株式保有の状況
3. 取引関係：当社グループとの取引・寄付の状況
4. 上記以外の重要な利害関係

社外取締役の選任にあたっては、指名委員会が独立性の有無を審査し、株主総会に取締役選任議案を提出するとともに、金融商品取引所の定める独立役員として届け出ます。

当社グループの経営戦略・経営課題について客観的かつ多角的な視点・視野で有益な議論を行うことを目的として、幅広い分野において高い知見を持つ経営者、学識者、法曹・財務・会計に関わる専門知識を有する者などを、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を考慮し、独立性を有する社外取締役として幅広く選任しています。この結果、社外取締役は、取締役会および指名、監査、報酬委員会において率直・活発で建設的な検討・議論に貢献しています。

## ◎ 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に補佐する体制としています。

なお、社外取締役に對して「グループ報」「統合報告書」「お客さまの声白書」「CSRコミュニケーションレポート」「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、以下の基本理念に基づき、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. 役員報酬制度の概要

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(使命ありき)」「リザルト・オリエンテッド(実現志向)」の思想に基づき、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・グレーディング(ポストによる格付)に基づ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基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基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

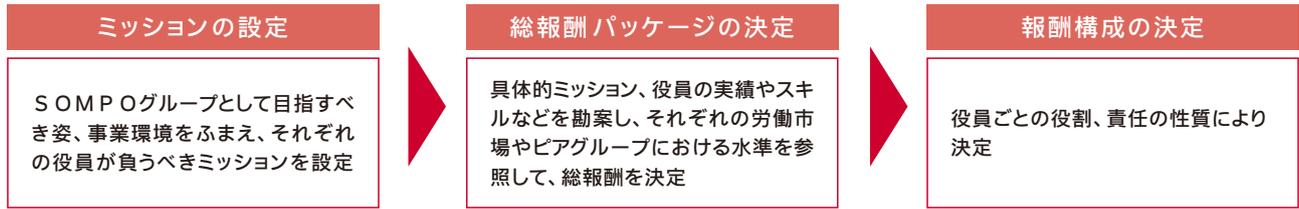
### a. 総報酬パッケージの決定プロセス

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や役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別的に設定しています。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基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。

### 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 役員報酬制度による役員への動機付け

業績連動型 株式報酬	マーケット対比 成長率連動	株 価
	グローバル対比 成長率連動	純 利 益
業績連動 報酬	財務業績連動	修正連結ROEなど
	戦略業績連動	戦略目標

### 固定報酬(月例報酬)



## b. 報酬構成

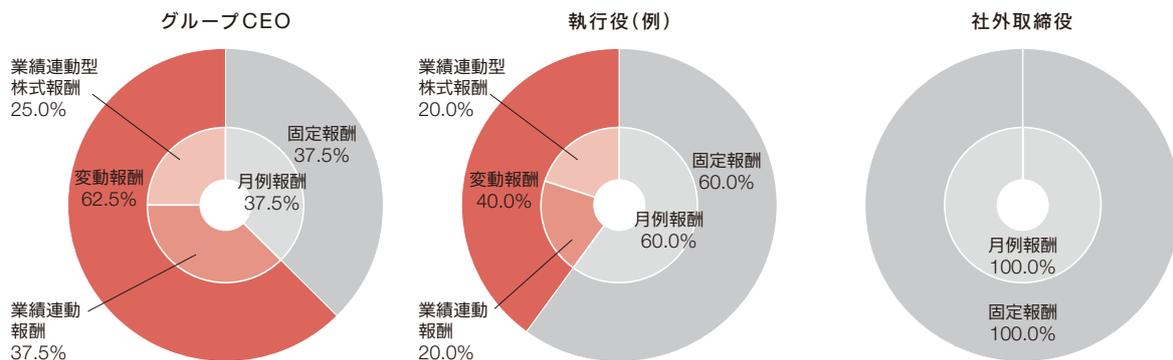
役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中

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「業績連動型株式報酬」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
		CEO	他役員	
固定報酬	月例報酬	37.5%	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	37.5%	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>
	業績連動型株式報酬	25.0%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定</li> <li>過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価</li> <li>信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する</li> </ul>
	小計	62.5%	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

### ■ 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・グレーディングに基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

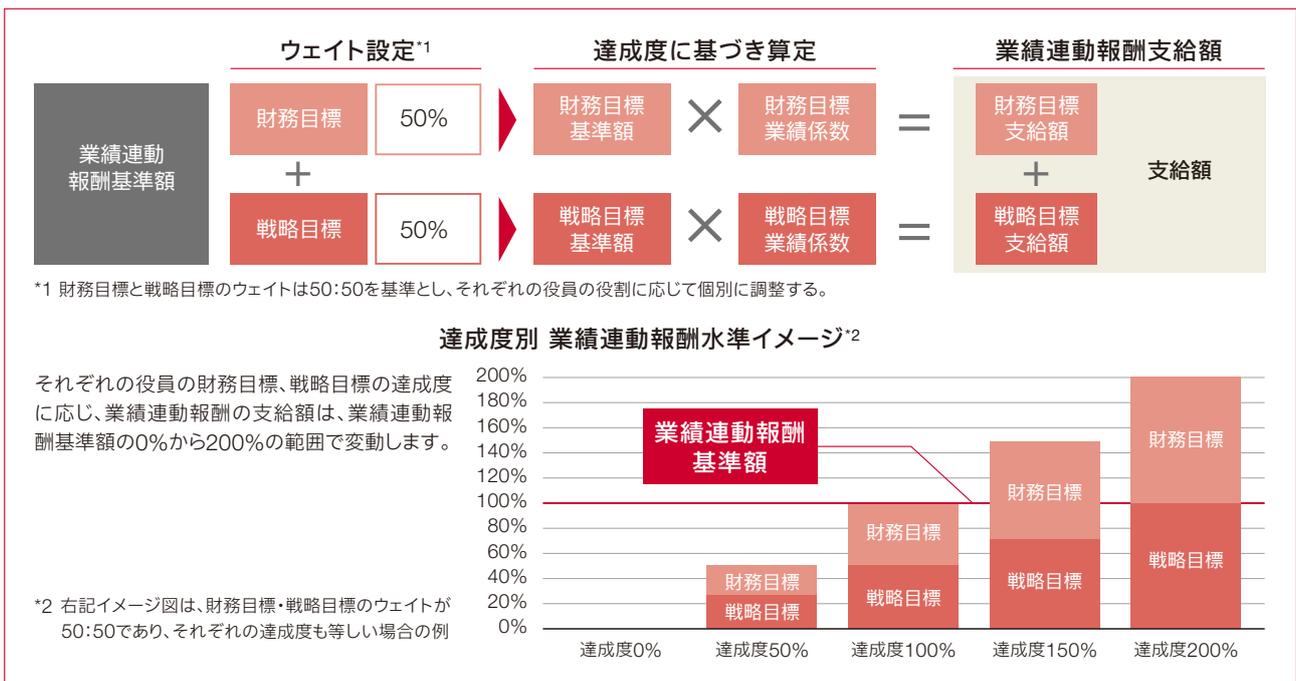
を考慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査に基づくマーケット報酬水準を参照したうえで妥当と考えられる水準に決定しています。

## ■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。概要は以下のとおりです。なお、当社では業績連動報酬制度について、2019年度から新しい制度を導入し、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」方式に改め、また、インセンティブとしての機能の強化を図り、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基づき適用する係数の変動幅を「50%~125%」から「0%~200%」へと改めています。

- 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などとし、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など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。



※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。

※上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

**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%
期待通りの成果	125%
期待された成果をあげられなかった場合	100%
	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。

## ■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。

\* ROR：Return on Riskの略。リスク対比のリターン指標であり、継続的に資本の質を向上させ、積極的リターン獲得が可能な資本政策を進め、企業価値の最大化を目指すもの。

担当事業	財務指標(2020年度)
グループ全体	修正連結ROE
国内損害保険事業	正味収入保険料、修正利益、ROR*、当期純利益、コンバインド・レシオ
海外保険事業	正味収入保険料、修正利益、ROR*
国内生命保険事業	修正EV増加額、修正利益、ROR*
介護・ヘルスケア事業	売上高、経常利益

## ■業績連動型株式報酬

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。2016年6月開催の定時株主総会において、当社グループの役員の報酬と業績および株式価値の連動性をより明確にし、当社グループの役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、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を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当該報酬は、当社株価とTOPIXの相対的な成長率の対比(株式価値)、および当社純利益と保険業を中心とするグローバル企業の純利益の相対的な成長率の対比(連結業績)に基づき付与数が変動する株式報酬であり、当社の中長期的な業績に連動する形を採っています。

- 業績連動型株式報酬は、株式報酬基準ポイント数に、中長期的な株式価値および連結業績をマーケット対比で反映させています。
- 株式価値については、過去3事業年度の当社株価の成長率とTOPIXの成長率を対比してマーケット対比指標係数を決定します。
- 連結業績については、保険業を中心としたグローバル企業を競合企業とし、過去3事業年度の連結純利益の成長率を対比してグローバル対比指標係数を決定します。
- 業績連動型株式報酬に用いる指標は、過去3事業年度の平均値を基準年度の数値で除したうえで、付与ポイント数に反映させます。



## 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(2019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)	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	退職慰労金等	
取締役	取締役(社外取締役を除く)	126	120	5	—	8
	社外取締役	104	104	—	—	7
監査役	監査役(社外監査役を除く)	15	15	—	—	2
	社外監査役	10	10	—	—	3
執行役	1,197	482	510	204	—	16
合計	1,454	733	516	204	—	36

- (注) 1 当社は、2019年6月24日開催の第9回定時株主総会終結の時をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。これに伴い、上記の「監査役(社外監査役を除く)」および「社外監査役」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数には、2019年4月1日から同年6月24日までの間に在任していました監査役の職務執行の対価の総額および監査役の員数を記載しています。
- 2 「取締役(社外取締役を除く)」における報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の数には、2019年3月31日をもって辞任した取締役2名分および2019年6月24日開催の第9回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名分が含まれています。
- 3 「取締役(社外取締役を除く)」の報酬等の総額には、2019年4月1日から同年6月24日まで取締役としての報酬および執行役員を兼務する取締役の執行役員としての報酬、2019年6月24日開催の第9回定時株主総会終結の時から2020年3月31日までの執行役員を兼務しない取締役の報酬を含んでいます。なお、執行役員を兼務する取締役の執行役員報酬は73百万円(固定報酬(月例報酬):67百万円、業績連動報酬:6百万円)で、支給対象人数は6名です。
- 4 「執行役」の報酬等の総額には、2019年6月24日開催の第9回定時株主総会終結の時から2020年3月31日までの取締役を兼務する執行役の取締役としての報酬を含んでいます。なお、執行役のうち取締役報酬の支給対象人数は2名です。
- 5 「固定報酬(月例報酬)」は、金銭で支給する報酬です。
- 6 「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基づく報酬および当事業年度の業績に基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。)
- 7 「業績連動型株式報酬」は、前事業年度の業績に基づき、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。
- 8 取締役、監査役および執行役の報酬は、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(2019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額(百万円)			
				固定報酬(月例報酬)	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	退職慰労金等
櫻田 謙悟	326	取締役	当社	37	82	—	—
		執行役		112	—	94	—
		取締役	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	—	—	—	—
辻 伸治	100	取締役	当社	16	13	—	—
		執行役		49	—	20	—
		取締役	SOMPOひまわり生命保険株式会社	—	—	—	—
西澤 敬二	151	取締役	当社	—	—	—	—
		執行役		—	—	—	—
		取締役	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	78	35	37	—
ジョン・チャーマン (John R. Charman)	107	執行役	当社	107	—	—	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	0	—	—	—
ナイジェル・フラッド (Nigel Frudd)	839	執行役	当社	0	—	—	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	90	598	—	149

- (注) 1 業績連動報酬については、ナイジェル・フラッド氏を除いて前事業年度の業績に基づいて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 櫻田謙悟氏および辻伸治氏の当社の「取締役」の連結報酬等の種類別の額には、2019年4月1日から同年6月24日まで取締役としての報酬および執行役員を兼務する取締役の執行役員としての報酬を、当社「執行役」の連結報酬等の種類別の額には、2019年6月24日開催の第9回定時株主総会終結の時から2020年3月31日までの取締役を兼務する執行役の取締役としての報酬を含んでいます。
- 3 ジョン・チャーマン氏およびナイジェル・フラッド氏の報酬は米国ドルで支払っています。米国ドルから円への換算レートは、ジョン・チャーマン氏については、固定報酬(月例報酬)の送金時レート、ナイジェル・フラッド氏については、2020年3月31日時点の1米国ドル108.83円の社内所定レートを使用しています。
- 4 ジョン・チャーマン氏の、業績連動報酬の達成度が100%の場合における当事業年度分総報酬は、380百万円(固定報酬141百万円、業績連動報酬239百万円、※1米国ドル108.83円換算)です。また、表中の金額は、執行役就任以降に支払われた報酬の金額を記載しています。
- 5 ナイジェル・フラッド氏は、Sompo International Holdings, Ltd.のCEOを2020年1月1日付けにて退任しています。これに伴い、同社における当事業年度分の業績連動報酬を当事業年度に支払っています。また、退任報酬として、当事業年度分の業績連動報酬基準額の4分の1にあたる金額を支払っています。
- 6 ナイジェル・フラッド氏の、業績連動報酬の達成度が100%の場合における当事業年度分総報酬は、707百万円(固定報酬109百万円、業績連動報酬598百万円)です。また、表中の金額は、執行役就任以降に支払われた報酬の金額を記載しています。

## ◎ コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

当社は、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事業基盤として「内部統制基本方針」を定め、グループレベルの内部統制を整備し、継続的にその改善を図っています。

また、「内部統制基本方針」に掲げる9つの体制\*を実効的かつ効率的に機能させるために、グループの統制状況や内部統制上の改善課題について、取締役会が適切に把握および検証し、体制の充実に努めています。

### 〈グループ内部統制〉



\* 9つの体制

- 1 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 2 取締役、執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 3 戦略的リスク経営に関する体制
- 4 職務の執行が効率的かつ的確に行われることを確保するための体制
- 5 財務の健全性を確保するための体制
- 6 情報開示の適切性を確保するための体制
- 7 執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 8 内部監査の実効性を確保するための体制
- 9 監査委員会の監査に関する体制

## ◎ 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「グループ コンプライアンス行動規範」を定め、グループ内の役職員に周知徹底していますが、グループ各社がこれらの方針などに基づいて、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、コンプライアンスに関するさまざまなリスクを想定し、リスク発現の未然防止にも取り組んでいます。

例えば、外国法の域外適用(自国や進出国以外の法令・規制などが適用されること)のリスクに対しては、当社がグループ内外のネットワークを駆使して、世界各国・地域の法令・規制などの改正情報を収集し、対応が求められる事項を整理したうえで、国内外のグループ会社へ提供するなど、各社のコンプライアンスに関する態勢整備のサポートをしています。

また、潜在的な不正のリスクを洗い出すためにデータアナリティクス(統計的データ分析手法)の導入など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・ヘルスケア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、グループ各社からの報告だけでなく、当社および各社の会議体への相互参加、各社への個別訪問などを通じ、各社の実態の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など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の整備に努めています。そして、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、グループ各社の内部監査の品質を評価し、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サポートしています。

## ◎ ITガバナンス

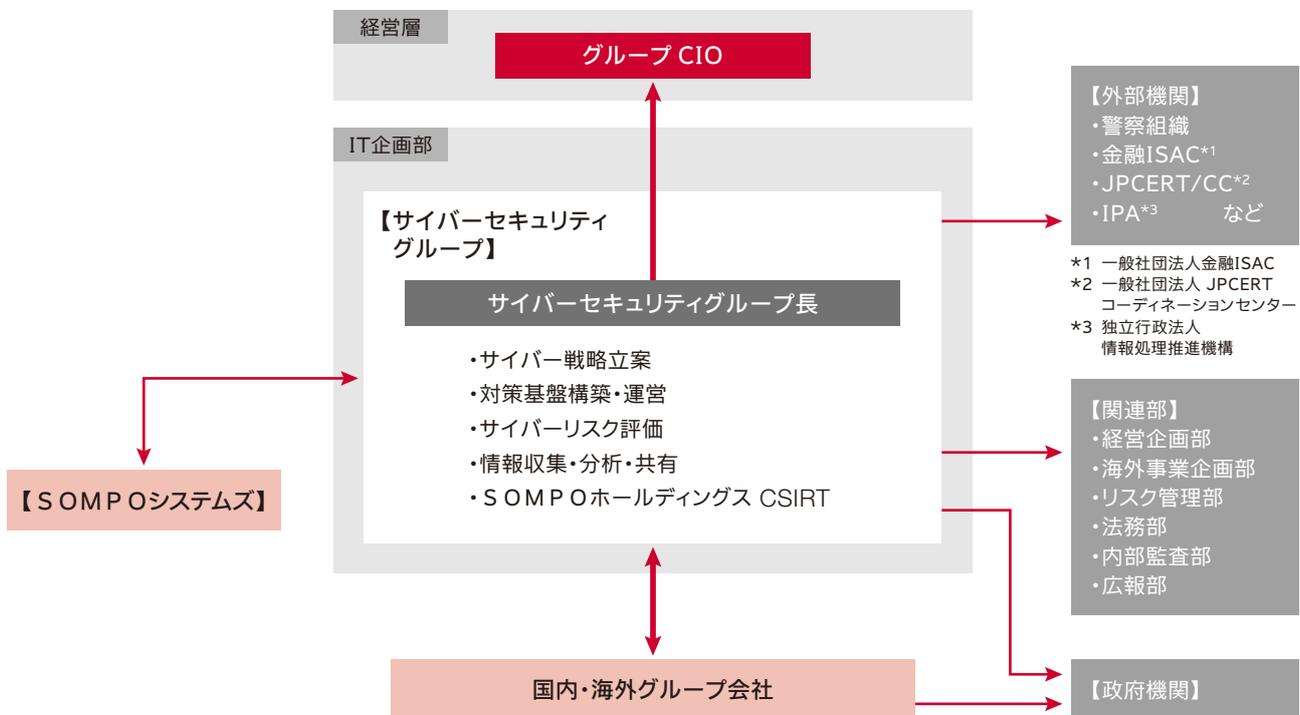
グループ各社のシステム変革にあたり、その前提として各国、各業界のレギュレーションに沿ったプロセスが求められます。その他の管理プロセスも国際標準に沿って整備しています。また、システム共通化によるコストやシステムリスク

削減、システム人材の育成と最適配置などのグループシナジーを追求するとともに、現在および将来のデジタル化に適合すべくアーキテクチャを変革することで、デジタル戦略案件の具現化に向けたシステム基盤整備を行っています。

## ◎ サイバーリスク対応

技術の進化や環境の変化に呼応して高まるサイバーリスクに、グループ全体で組織的・包括的に対応するため、専門組織としてサイバーセキュリティグループを設置し、サイバーリスク対応態勢をさらに強化しました。この専門家集団は従来の、S O M P OホールディングスCSIRT (Computer Security Incident Response Team)の機能も内包しながら、平時・有事ともにグループ各社のサイバーセキュリティ担当と共同でセキュリティリスクを管理し、その成熟度をグループワイドで上げていくことを大きなミッションとしています。この新態勢により当社グループは、セキュリティカル

チャーの変革を軸としたサイバーセキュリティのトランスフォーメーションを、最先端の技術とともに進むビジネスのデジタルトランスフォーメーションを支える主要成功要因として今後も強力に強化・推進していきます。またセキュリティリスクの管理は企業の社会的責任とも言えます。サイバーセキュリティグループはセキュリティを国内・海外のビジネス戦略と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、当社グループが大事にする「安心・安全」をお客さまやビジネスパートナー、そして株主の皆さまに提供していくことを目指しています。



## 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み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。

### ホームページ・統合レポート

ホームページでは、企業情報、グループ事業の状況、株主・投資家向けの情報やCSR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。

#### <当社ホームページURL>

<https://www.sompo-hd.com/>

また、ホームページ以外に、当社グループの概要、経営方針、業績などをわかりやすく説明するため、「SOMPOホールディングス統合レポート」(和文・英文)を作成しています。



### 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、当社のホームページに掲載しており、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を含む経営陣幹部が出席し、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、グループCEOを

含む経営陣幹部が個別に国内外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幹部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。

#### <2019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
証券会社主催カンファレンス	3回
個別ミーティング	274回
個人投資家向け説明会	8回

※新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、2020年2月・3月の証券会社主催カンファレンスは開催中止

# 業績データ

## 事業の概況 (連結)

<b>1. 国内損害保険事業の概況</b>	<b>92</b>
1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)	92
2 正味収入保険料	
3 正味支払保険金	
4 運用資産	93
5 有価証券	
6 利回り	94
7 海外投融資	95
<b>2. 海外保険事業の概況</b>	<b>96</b>
<b>3. 国内生命保険事業の概況</b>	<b>96</b>
1 保有契約高	96
2 新契約高	
3 運用資産	97
4 有価証券	
5 利回り	
6 海外投融資	99
<b>4. 介護・ヘルスケア事業の概況</b>	<b>100</b>
<b>5. 保険持株会社の 連結ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>101</b>
<b>6. 保険子会社等および少額短期保険業者の 単体ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>102</b>
1 損害保険ジャパン日本興亜株式会社	102
2 セゾン自動車火災保険株式会社	103
3 日立キャピタル損害保険株式会社	
4 SOMPOひまわり生命保険株式会社	104
5 Mysurance 株式会社	105

## 経理の概況 (連結)

<b>1. 連結財務諸表等</b>	<b>106</b>
1 連結貸借対照表	106
2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	107
3 連結株主資本等変動計算書	109
4 連結キャッシュ・フロー計算書	111
5 連結財務諸表作成のための 基本となる重要な事項	112
6 会計方針の変更	115
7 未適用の会計基準等	
8 追加情報	116
9 連結貸借対照表関係	117
10 連結損益計算書関係	118
11 連結包括利益計算書関係	119
12 連結株主資本等変動計算書関係	120
13 連結キャッシュ・フロー計算書関係	121
14 リース取引関係	122
15 退職給付関係	
16 スtock・オプション等関係	125
17 税効果会計関係	135
18 セグメント情報等	136
19 関連当事者情報	141
20 1株当たり情報	
21 重要な後発事象	142
22 会計監査	
<b>2. 有価証券等の情報</b>	<b>143</b>
1 金融商品関係	143
2 有価証券関係	147
3 金銭の信託関係	150
4 デリバティブ取引関係	

# 事業の概況 (連結)

## 1. 国内損害保険事業の概況

### 1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)

(単位:百万円、%)

種目	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	426,238	16.76	6.25	460,860	17.72	8.12
海上	46,123	1.81	△1.83	46,395	1.78	0.59
傷害	262,694	10.33	△5.01	271,152	10.42	3.22
自動車	1,123,163	44.15	△0.35	1,137,169	43.72	1.25
自動車損害賠償責任	297,246	11.69	△0.06	290,712	11.18	△2.20
その他	388,254	15.26	7.73	395,028	15.19	1.74
合計	2,543,721	100.00	1.36	2,601,318	100.00	2.26
(うち収入積立保険料)	(111,132)	(4.37)	(△7.68)	(113,703)	(4.37)	(2.31)

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

2. 「元受正味保険料 (含む収入積立保険料)」とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものであります。(積立型保険の積立保険料を含みます。)

### 2 正味収入保険料

(単位:百万円、%)

種目	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	265,519	12.08	△5.92	285,630	12.78	7.57
海上	44,315	2.02	△6.48	46,901	2.10	5.84
傷害	172,856	7.86	△5.17	169,024	7.56	△2.22
自動車	1,118,765	50.88	△0.48	1,131,317	50.60	1.12
自動車損害賠償責任	278,788	12.68	△4.53	281,141	12.57	0.84
その他	318,458	14.48	9.70	321,809	14.39	1.05
合計	2,198,702	100.00	△0.89	2,235,825	100.00	1.69

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

### 3 正味支払保険金

(単位:百万円、%)

種目	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	276,294	19.59	36.93	234,257	17.55	△15.21
海上	34,103	2.42	17.26	28,418	2.13	△16.67
傷害	91,729	6.50	△4.85	86,460	6.48	△5.74
自動車	620,252	43.97	1.91	614,177	46.00	△0.98
自動車損害賠償責任	206,781	14.66	△4.02	192,508	14.42	△6.90
その他	181,396	12.86	20.71	179,299	13.43	△1.16
合計	1,410,557	100.00	8.37	1,335,120	100.00	△5.35

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

## 4 運用資産

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
預貯金	489,138	7.48	498,845	8.04
買現先勘定	64,999	0.99	69,999	1.13
買入金銭債権	11,703	0.18	19,897	0.32
金銭の信託	40,862	0.62	32,871	0.53
有価証券	4,067,374	62.20	3,733,595	60.20
貸付金	661,077	10.11	640,492	10.33
土地・建物	223,925	3.42	227,009	3.66
運用資産計	5,559,080	85.01	5,222,710	84.21
総資産	6,539,595	100.00	6,202,067	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

## 5 有価証券

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
国債	782,353	19.23	725,677	19.44
地方債	17,358	0.43	16,993	0.46
社債	604,069	14.85	648,197	17.36
株式	1,310,730	32.23	1,032,571	27.66
外国証券	1,284,594	31.58	1,213,155	32.49
その他の証券	68,268	1.68	96,998	2.60
合計	4,067,374	100.00	3,733,595	100.00

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

2. 2018年度の「その他の証券」の主なものは、投資信託受益証券54,455百万円であります。  
2019年度の「その他の証券」の主なものは、投資信託受益証券81,998百万円であります。

## 6 利回り

### 1. 運用資産利回り (インカム利回り)

(単位: 百万円、%)

区分	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り	収入金額	平均運用額	年利回り
預貯金	246	455,187	0.05	125	624,748	0.02
コールローン	—	—	—	0	138	0.03
買現先勘定	2	62,238	0.00	2	60,795	0.00
買入金銭債権	134	6,844	1.96	150	14,310	1.05
金銭の信託	2,093	73,463	2.85	1,211	39,016	3.11
有価証券	98,459	3,232,253	3.05	102,070	3,031,755	3.37
貸付金	7,010	646,947	1.08	6,967	655,420	1.06
土地・建物	3,499	233,316	1.50	3,106	225,384	1.38
小計	111,447	4,710,251	2.37	113,634	4,651,572	2.44
その他	1,166	—	—	1,201	—	—
合計	112,613	—	—	114,835	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」に、「金銭の信託運用益」および「金銭の信託運用損」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額であります。

3. 平均運用額は原則として各月末残高 (取得原価または償却原価) の平均に基づいて算出しております。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については日々の残高 (取得原価または償却原価) の平均に基づいて算出しております。

4. 連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に係る株式を含めておりますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しております。

### 2. 資産運用利回り (実現利回り)

(単位: 百万円、%)

区分	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り
預貯金	298	455,187	0.07	△1,911	624,748	△0.31
コールローン	—	—	—	0	138	0.03
買現先勘定	2	62,238	0.00	2	60,795	0.00
買入金銭債権	134	6,844	1.96	150	14,310	1.05
金銭の信託	4,438	73,463	6.04	△2,305	39,016	△5.91
有価証券	188,269	3,232,253	5.82	154,920	3,031,755	5.11
貸付金	8,039	646,947	1.24	5,532	655,420	0.84
土地・建物	3,499	233,316	1.50	3,106	225,384	1.38
金融派生商品	△6,685	—	—	△9,404	—	—
その他	2,247	—	—	△288	—	—
合計	200,244	4,710,251	4.25	149,802	4,651,572	3.22

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

2. 資産運用損益 (実現ベース) は、連結損益計算書における「資産運用収益」および「積立保険料等運用益」の合計額から「資産運用費用」を控除した金額であります。

3. 平均運用額 (取得原価ベース) は原則として各月末残高 (取得原価または償却原価) の平均に基づいて算出しております。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については日々の残高 (取得原価または償却原価) の平均に基づいて算出しております。

4. 連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に係る株式を含めておりますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しております。

## 7 海外投融資

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
外貨建				
外国公社債	674,539	49.85	566,195	44.27
外国株式	107,917	7.98	66,832	5.23
その他	344,420	25.45	407,329	31.85
計	1,126,877	83.28	1,040,358	81.34
円貨建				
非居住者貸付	1,100	0.08	—	—
外国公社債	31,854	2.35	25,394	1.99
その他	193,298	14.29	213,277	16.67
計	226,252	16.72	238,672	18.66
合計	1,353,130	100.00	1,279,031	100.00
海外投融資利回り				
運用資産利回り(インカム利回り)		2.53		3.16
資産運用利回り(実現利回り)		2.64		3.01

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。  
 2. 金銭の信託として運用しているものを含めて表示しております。  
 3. 「海外投融資利回り」のうち「運用資産利回り(インカム利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「6 利回り 1. 運用資産利回り(インカム利回り)」と同様の方法により算出したものであります。  
 4. 「海外投融資利回り」のうち「資産運用利回り(実現利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「6 利回り 2. 資産運用利回り(実現利回り)」と同様の方法により算出したものであります。  
 5. 2018年度の外貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券251,149百万円であり、円貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券130,875百万円であります。2019年度の外貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券296,870百万円であり、円貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券156,769百万円であります。

# 事業の概況 (連結)

## 2. 海外保険事業の概況

(単位:百万円、%)

	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)		2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)	
	金額	増減率	金額	増減率
正味収入保険料	519,452	△18.37	589,657	13.52

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

## 3. 国内生命保険事業の概況

### 1 保有契約高

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
		金額	増減率	金額	増減率
個人保険		23,073,457	5.46	23,429,156	1.54
個人年金保険		237,554	△4.19	229,689	△3.31
団体保険		2,710,674	△2.66	2,752,617	1.55
団体年金保険		—	—	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

2. 個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものであります。

### 2 新契約高

(単位:百万円)

区分	連結会計年度	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
		新契約+転換による純増加	新契約	転換による純増加	新契約+転換による純増加	新契約	転換による純増加
個人保険		4,244,311	4,244,311	—	2,475,501	2,475,501	—
個人年金保険		—	—	—	—	—	—
団体保険		17,092	17,092	—	14,223	14,223	—
団体年金保険		—	—	—	—	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

2. 新契約・転換による純増加の個人年金保険の金額は年金支払開始時における年金原資であります。

### 3 運用資産

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
預貯金	92,843	3.09	116,117	3.61
有価証券	2,804,105	93.28	2,982,789	92.71
貸付金	41,734	1.39	43,163	1.34
土地・建物	445	0.01	445	0.01
運用資産計	2,939,128	97.77	3,142,515	97.68
総資産	3,006,265	100.00	3,217,267	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

### 4 有価証券

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
国債	1,843,724	65.75	1,900,955	63.73
地方債	66,010	2.35	74,315	2.49
社債	425,426	15.17	515,609	17.29
株式	8,649	0.31	7,319	0.25
外国証券	460,294	16.42	484,588	16.25
合計	2,804,105	100.00	2,982,789	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

### 5 利回り

#### 1. 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り	収入金額	平均運用額	年利回り
預貯金	—	86,033	—	—	73,150	—
買入金銭債権	—	—	—	0	24	0.00
有価証券	43,308	2,623,647	1.65	44,417	2,829,437	1.57
貸付金	1,235	40,686	3.04	1,290	42,482	3.04
土地・建物	—	422	—	—	448	—
小計	44,544	2,750,789	1.62	45,708	2,945,542	1.55
その他	—	—	—	—	—	—
合計	44,544	—	—	45,708	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る収益および資産については除いて記載しております。  
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」であります。  
3. 平均運用額は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

## 2. 資産運用利回り(実現利回り)

(単位:百万円、%)

連結会計年度 区分	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り
預貯金	—	86,033	—	—	73,150	—
買入金銭債権	—	—	—	0	24	0.00
有価証券	44,460	2,623,647	1.69	47,011	2,829,437	1.66
貸付金	1,235	40,686	3.04	1,290	42,482	3.04
土地・建物	—	422	—	—	448	—
金融派生商品	△926	—	—	△374	—	—
合計	44,769	2,750,789	1.63	47,928	2,945,542	1.63

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る損益および資産については除いて記載しております。  
 2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額であります。  
 3. 平均運用額(取得原価ベース)は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

## 6 海外投融資

(単位:百万円、%)

区分	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
外貨建				
外国公社債	429,747	94.74	454,709	94.93
計	429,747	94.74	454,709	94.93
円貨建				
外国公社債	8,410	1.85	8,855	1.85
その他	15,459	3.41	15,421	3.22
計	23,870	5.26	24,276	5.07
合計	453,618	100.00	478,986	100.00
海外投融資利回り				
運用資産利回り(インカム利回り)		2.02		1.95
資産運用利回り(実現利回り)		1.94		2.28

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る損益および資産については除いて記載しております。
2. 「海外投融資利回り」のうち「運用資産利回り(インカム利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「5 利回り 1. 運用資産利回り(インカム利回り)」と同様の方法により算出したものであります。
3. 「海外投融資利回り」のうち「資産運用利回り(実現利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「5 利回り 2. 資産運用利回り(実現利回り)」と同様の方法により算出したものであります。
4. 2018年度の円貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であります。  
2019年度の円貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であります。

# 事業の概況 (連結)

## 4. 介護・ヘルスケア事業の概況

経常収益は、前連結会計年度に比べて69億円増加し、1,344億円となりました。親会社株主に帰属する当期純損益は、前連結会計年度に比べて15億円増加し、13億円の純利益となりました。

### (参考) 全事業の概況

#### 1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)

(単位:百万円、%)

種目	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	531,642	17.05	△1.23	585,284	18.05	10.09
海上	88,929	2.85	△14.78	94,251	2.91	5.98
傷害	271,240	8.70	△5.86	276,844	8.54	2.07
自動車	1,207,020	38.70	△3.45	1,233,940	38.06	2.23
自動車損害賠償責任	297,246	9.53	△0.06	290,712	8.97	△2.20
その他	722,477	23.17	5.14	761,156	23.48	5.35
合計 (うち収入積立保険料)	3,118,558 (111,132)	100.00 (3.56)	△1.48 (△7.68)	3,242,190 (113,703)	100.00 (3.51)	3.96 (2.31)

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

2. 「元受正味保険料 (含む収入積立保険料)」とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものであります。(積立型保険の積立保険料を含みます。)

#### 2 正味収入保険料

(単位:百万円、%)

種目	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	375,171	13.80	△17.39	406,295	14.38	8.30
海上	81,730	3.01	△22.40	87,241	3.09	6.74
傷害	180,270	6.63	△6.50	173,875	6.15	△3.55
自動車	1,199,516	44.13	△3.37	1,221,171	43.22	1.81
自動車損害賠償責任	278,788	10.26	△4.53	281,141	9.95	0.84
その他	602,677	22.17	5.89	655,757	23.21	8.81
合計	2,718,155	100.00	△4.78	2,825,482	100.00	3.95

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

#### 3 正味支払保険金

(単位:百万円、%)

種目	2018年度 (2018年4月1日から2019年3月31日まで)			2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	345,793	20.40	2.46	305,562	18.57	△11.63
海上	53,424	3.15	△15.20	49,624	3.02	△7.11
傷害	95,396	5.63	△5.51	88,253	5.36	△7.49
自動車	671,375	39.61	△1.13	661,398	40.20	△1.49
自動車損害賠償責任	206,781	12.20	△4.02	192,508	11.70	△6.90
その他	322,119	19.01	6.57	347,993	21.15	8.03
合計	1,694,889	100.00	△0.19	1,645,340	100.00	△2.92

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

## 5. 保険持株会社の連結ソルベンシー・マージン比率

### ◆連結ソルベンシー・マージン比率(2019年度末)

当社は、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づき、連結ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生や、資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。こうした「通常の予測を超える危険」(表の「(B)連結リスクの合計額」)に対して「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(表の「(A)連結ソルベンシー・マージン総額」)の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「(C)連結ソルベンシー・マージン比率」であります。

連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いに合わせますが、保険業法上の子会社(議決権が50%超の子会社)については、原則として計算対象に含めております。

連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に、経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標のひとつであります。その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

当連結会計年度末の当社の連結ソルベンシー・マージン比率は、前連結会計年度末に比べ3.7ポイント低下して856.1%となりました。

## SOMPOホールディングス株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2018年度末 (2019年3月31日)	2019年度末 (2020年3月31日)
		金額	金額
(A) 連結ソルベンシー・マージン総額		3,264,797	3,121,168
資本金又は基金等		799,920	868,552
価格変動準備金		90,722	95,387
危険準備金		32,571	33,859
異常危険準備金		501,491	466,910
一般貸倒引当金		2,745	4,598
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		947,259	715,505
土地の含み損益		84,297	102,820
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額(税効果控除前)		△4,970	2,807
保険料積立金等余剰部分		172,796	182,064
負債性資本調達手段等		433,560	433,560
保険料積立金等余剰部分及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
少額短期保険業者に係るマージン総額		0	0
控除項目		38,048	43,671
その他		242,452	258,772
(B) 連結リスクの合計額 $\sqrt{(\sqrt{R_1^2+R_2^2+R_3+R_4})^2+(R_5+R_6+R_7)^2+R_8+R_9}$		759,401	729,136
損害保険契約の一般保険リスク (R <sub>1</sub> )		251,559	263,183
生命保険契約の保険リスク (R <sub>2</sub> )		14,865	15,550
第三分野保険の保険リスク (R <sub>3</sub> )		9,961	10,554
少額短期保険業者の保険リスク (R <sub>4</sub> )		—	1
予定利率リスク (R <sub>5</sub> )		26,533	25,314
生命保険契約の最低保証リスク (R <sub>6</sub> )		388	393
資産運用リスク (R <sub>7</sub> )		466,050	428,964
経営管理リスク (R <sub>8</sub> )		19,430	18,879
損害保険契約の巨大災害リスク (R <sub>9</sub> )		181,719	179,303
(C) 連結ソルベンシー・マージン比率[(A) / {(B) × 1/2}] × 100		859.8%	856.1%

# 事業の概況 (連結)

## 6. 保険子会社等および少額短期保険業者の単体ソルベンシー・マージン比率

### ◆単体ソルベンシー・マージン比率 (2019年度末)

国内保険会社は、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づき、単体ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

保険会社は、保険事故発生や契約満期などの際における保険金・給付金や満期返戻金などの支払に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生、大幅な環境変化による死亡率の変動または保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。こうした「通常の予測を超える危険」(表の「(B)単体リスクの合計額」)に対して「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(表の「(A)単体ソルベンシー・マージン総額」)の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「(C)単体ソルベンシー・マージン比率」であります。

単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に、保険会社の経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

2019年度末の国内保険子会社の単体ソルベンシー・マージン比率の状況は以下のとおりです。

### 1 損害保険ジャパン日本興亜株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2018年度末 (2019年3月31日)	2019年度末 (2020年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		2,925,752	2,722,944
資本金又は基金等		667,900	705,020
価格変動準備金		83,183	87,116
危険準備金		917	1,348
異常危険準備金		497,090	463,552
一般貸倒引当金		296	181
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		979,958	731,484
土地の含み損益		102,267	120,616
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		433,560	433,560
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		53,329	47,562
その他		213,906	227,627
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$		810,142	759,131
一般保険リスク	(R <sub>1</sub> )	185,722	189,818
第三分野保険の保険リスク	(R <sub>2</sub> )	—	—
予定利率リスク	(R <sub>3</sub> )	18,070	16,855
資産運用リスク	(R <sub>4</sub> )	584,923	543,032
経営管理リスク	(R <sub>5</sub> )	18,978	17,993
巨大災害リスク	(R <sub>6</sub> )	160,215	149,948
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 $[(A) / \{(B) \times 1/2\}] \times 100$		722.2%	717.3%

(注) 2020年4月1日付で社名が損害保険ジャパン株式会社に変更になりました。

## 2 セゾン自動車火災保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2018年度末 (2019年3月31日)		2019年度末 (2020年3月31日)
		セゾン自動車火災保険(株)	そんぽ24損害保険(株)	
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		10,676	10,216	17,272
資本金又は基金等		5,554	9,940	13,565
価格変動準備金		49	—	57
危険準備金		11	—	11
異常危険準備金		4,400	276	3,358
一般貸倒引当金		—	—	—
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		660	—	279
土地の含み損益		—	—	—
払戻積立金超過額		—	—	—
負債性資本調達手段等		—	—	—
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—	—
控除項目		—	—	—
その他		0	—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$		6,248	1,649	8,250
一般保険リスク (R <sub>1</sub> )		4,893	1,455	6,591
第三分野保険の保険リスク (R <sub>2</sub> )		—	—	—
予定利率リスク (R <sub>3</sub> )		19	—	17
資産運用リスク (R <sub>4</sub> )		693	202	1,033
経営管理リスク (R <sub>5</sub> )		201	53	268
巨大災害リスク (R <sub>6</sub> )		1,101	126	1,307
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 $[(A) / \{(B) \times 1/2\}] \times 100$		341.7%	1,238.7%	418.6%

(注) そんぽ24損害保険株式会社は、2019年7月1日付でセゾン自動車火災保険株式会社と合併し消滅しております。

## 3 日立キャピタル損害保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2018年度末 (2019年3月31日)	2019年度末 (2020年3月31日)
		(A) 単体ソルベンシー・マージン総額	
資本金又は基金等		7,015	6,950
価格変動準備金		8	9
危険準備金		0	0
異常危険準備金		2,083	2,245
一般貸倒引当金		—	—
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		23	△11
土地の含み損益		—	—
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		—	—
その他		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2}+R_5+R_6$		656	727
一般保険リスク (R <sub>1</sub> )		544	612
第三分野保険の保険リスク (R <sub>2</sub> )		—	—
予定利率リスク (R <sub>3</sub> )		0	0
資産運用リスク (R <sub>4</sub> )		271	288
経営管理リスク (R <sub>5</sub> )		25	27
巨大災害リスク (R <sub>6</sub> )		23	22
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 $[(A) / \{(B) \times 1/2\}] \times 100$		2,781.5%	2,527.6%

## 4 SOMPOひまわり生命保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2018年度末 (2019年3月31日)	2019年度末 (2020年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		383,002	382,291
資本金等		104,752	113,336
価格変動準備金		7,490	8,213
危険準備金		31,642	32,499
一般貸倒引当金		4	5
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		66,370	42,847
土地の含み損益		—	—
全期チルメル式責任準備金相当額超過額		172,796	182,064
負債性資本調達手段等		—	—
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、 マージンに算入されない額		△28,599	△27,819
持込資本金等		—	—
控除項目		—	—
その他		28,545	31,144
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_8)^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4$		50,809	51,935
保険リスク相当額	(R <sub>1</sub> )	14,188	14,392
第三分野保険の保険リスク相当額	(R <sub>8</sub> )	9,961	10,554
予定利率リスク相当額	(R <sub>2</sub> )	8,443	8,442
最低保証リスク相当額	(R <sub>7</sub> )	388	393
資産運用リスク相当額	(R <sub>3</sub> )	34,335	35,137
経営管理リスク相当額	(R <sub>4</sub> )	1,346	1,378
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 $[(A) / \{(B) \times 1/2\}] \times 100$		1,507.5%	1,472.1%

(注) SOMPOひまわり生命保険株式会社は損保ジャパン日本興亜ひまわり生命株式会社が2019年10月1日付で社名変更したものであります。

少額短期保険業者は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づき、単体ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

## 5 Mysurance 株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2018年度末 (2019年3月31日)	2019年度末 (2020年3月31日)
(A) ソルベンシー・マージン総額		2,228	1,594
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)		2,228	1,594
価格変動準備金		—	—
異常危険準備金		0	0
一般貸倒引当金		—	—
その他有価証券評価差額(税効果控除前)		—	—
土地の含み損益		—	—
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)		—	—
将来利益		—	—
税効果相当額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
控除項目		—	—
(B) リスクの合計額 $\sqrt{(R_1^2+R_2^2)}+R_3+R_4$		17	9
保険リスク相当額		0	1
一般保険リスク相当額	(R <sub>1</sub> )	—	1
巨大災害リスク相当額	(R <sub>4</sub> )	0	0
資産運用リスク相当額	(R <sub>2</sub> )	16	8
経営管理リスク相当額	(R <sub>3</sub> )	0	0
(C) ソルベンシー・マージン比率[(A) / {(B) × 1/2}] × 100		25,145.7%	34,800.0%

# 経理の概況(連結)

## 1. 連結財務諸表等

### 1 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	2018年度 (2019年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)		比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(資産の部)		%		%	
現金及び預貯金	971,469	8.08	925,014	7.72	△46,454
買現先勘定	64,999	0.54	69,999	0.58	5,000
買入金銭債権	11,869	0.10	21,183	0.18	9,314
金銭の信託	40,993	0.34	33,003	0.28	△7,990
有価証券	8,012,734	66.67	7,970,386	66.54	△42,348
貸付金	703,255	5.85	684,094	5.71	△19,161
有形固定資産	355,144	2.96	374,393	3.13	19,249
土地	128,381		126,045		△2,336
建物	124,558		135,333		10,775
リース資産	55,598		71,969		16,370
建設仮勘定	13,260		8,311		△4,948
その他の有形固定資産	33,345		32,734		△611
無形固定資産	401,165	3.34	407,988	3.41	6,823
ソフトウェア	21,023		18,822		△2,201
のれん	198,694		172,665		△26,029
その他の無形固定資産	181,447		216,501		35,054
その他資産	1,447,194	12.04	1,428,879	11.93	△18,315
退職給付に係る資産	207	0.00	186	0.00	△21
繰延税金資産	15,663	0.13	70,886	0.59	55,223
貸倒引当金	△6,442	△0.05	△8,179	△0.07	△1,736
資産の部合計	12,018,254	100.00	11,977,836	100.00	△40,417
(負債の部)					
保険契約準備金	8,348,638	69.47	8,544,735	71.34	196,096
支払備金	1,559,910		1,558,502		△1,408
責任準備金等	6,788,727		6,986,233		197,505
社債	510,383	4.25	504,089	4.21	△6,294
その他負債	1,113,887	9.27	1,091,499	9.11	△22,387
退職給付に係る負債	103,796	0.86	94,094	0.79	△9,702
役員退職慰労引当金	31	0.00	30	0.00	△0
賞与引当金	30,363	0.25	32,969	0.28	2,605
役員賞与引当金	261	0.00	702	0.01	440
株式給付引当金	1,347	0.01	1,619	0.01	271
特別法上の準備金	90,722	0.75	95,387	0.80	4,664
価格変動準備金	90,722		95,387		4,664
繰延税金負債	38,910	0.32	125	0.00	△38,785
負債の部合計	10,238,342	85.19	10,365,252	86.54	126,909
(純資産の部)					
株主資本					
資本金	100,045	0.83	100,045	0.84	—
資本剰余金	244,170	2.03	244,129	2.04	△40
利益剰余金	712,745	5.93	788,922	6.59	76,177
自己株式	△2,902	△0.02	△38,842	△0.32	△35,940
株主資本合計	1,054,058	8.77	1,094,254	9.14	40,196
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	763,859	6.36	578,261	4.83	△185,597
繰延ヘッジ損益	6,449	0.05	5,593	0.05	△856
為替換算調整勘定	△62,937	△0.52	△83,214	△0.69	△20,276
退職給付に係る調整累計額	△3,551	△0.03	2,103	0.02	5,654
その他の包括利益累計額合計	703,820	5.86	502,743	4.20	△201,076
新株予約権	632	0.01	551	0.00	△81
非支配株主持分	21,399	0.18	15,033	0.13	△6,365
純資産の部合計	1,779,911	14.81	1,612,584	13.46	△167,327
負債及び純資産の部合計	12,018,254	100.00	11,977,836	100.00	△40,417

## 2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	2018年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)		2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)		比較増減
	金額	百分比	金額	百分比	
連結会計年度					
経常収益	3,643,040	100.00	3,760,366	100.00	117,325
保険引受収益	3,220,047	88.39	3,334,680	88.68	114,632
正味収入保険料	2,718,155		2,825,482		107,327
収入積立保険料	111,132		113,703		2,571
積立保険料等運用益	38,203		35,140		△3,063
生命保険料	349,606		356,064		6,458
その他保険引受収益	2,949		4,289		1,339
資産運用収益	273,249	7.50	266,713	7.09	△6,536
利息及び配当金収入	188,722		204,135		15,412
金銭の信託運用益	5,445		202		△5,243
売買目的有価証券運用益	—		324		324
有価証券売却益	110,913		90,376		△20,536
有価証券償還益	1,709		1,032		△677
特別勘定資産運用益	391		—		△391
その他運用収益	4,271		5,782		1,511
積立保険料等運用益振替	△38,203		△35,140		3,063
その他経常収益	149,743	4.11	158,973	4.23	9,229
その他の経常収益	149,743		158,973		9,229
経常費用	3,444,081	94.54	3,567,915	94.88	123,833
保険引受費用	2,737,949	75.16	2,839,225	75.50	101,276
正味支払保険金	1,694,889		1,645,340		△49,548
損害調査費	135,759		130,144		△5,615
諸手数料及び集金費	504,932		531,419		26,487
満期返戻金	205,423		212,156		6,733
契約者配当金	128		101		△26
生命保険金等	88,471		94,610		6,138
支払備金繰入額	13,119		8,394		△4,724
責任準備金等繰入額	89,730		212,208		122,478
その他保険引受費用	5,494		4,848		△646
資産運用費用	35,798	0.98	48,166	1.28	12,368
金銭の信託運用損	1,006		2,507		1,501
売買目的有価証券運用損	195		—		△195
有価証券売却損	10,984		6,562		△4,421
有価証券評価損	13,425		23,307		9,882
有価証券償還損	236		455		218
金融派生商品費用	2,766		6,999		4,233
特別勘定資産運用損	—		1,925		1,925
その他運用費用	7,184		6,408		△775
営業費及び一般管理費	540,542	14.84	539,172	14.34	△1,369
その他経常費用	129,792	3.56	141,350	3.76	11,558
支払利息	13,902		14,166		263
貸倒引当金繰入額	420		1,219		799
貸倒損失	27		54		27
持分法による投資損失	593		8,952		8,359
その他の経常費用	114,848		116,956		2,108
経常利益	198,959	5.46	192,451	5.12	△6,507

(単位:百万円)

科目	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)		2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)		比較増減
	金額	百分比	金額	百分比	
特別利益	12,868	0.35	1,873	0.05	△10,995
固定資産処分益	12,868		1,873		△10,995
特別損失	9,799	0.27	17,133	0.46	7,334
固定資産処分損	2,427		4,532		2,104
減損損失	1,735		2,672		936
特別法上の準備金繰入額	4,626		4,664		37
価格変動準備金	4,626		4,664		37
その他特別損失	1,009		5,264		4,255
税金等調整前当期純利益	202,029	5.55	177,191	4.71	△24,838
法人税及び住民税等	43,276	1.19	71,733	1.91	28,457
法人税等調整額	16,380	0.45	△17,729	△0.47	△34,110
法人税等合計	59,657	1.64	54,004	1.44	△5,652
当期純利益	142,372	3.91	123,187	3.28	△19,185
非支配株主に帰属する当期純利益	△4,253	△0.12	671	0.02	4,925
親会社株主に帰属する当期純利益	146,626	4.02	122,515	3.26	△24,110

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)		2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	
	金額	金額	金額	金額
当期純利益	142,372		123,187	
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	△154,942		△185,486	
繰延ヘッジ損益	△601		△856	
為替換算調整勘定	△40,913		△19,739	
退職給付に係る調整額	△328		5,660	
持分法適用会社に対する持分相当額	△47		△570	
その他の包括利益合計	△196,832		△200,993	
包括利益	△54,460		△77,806	
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	△49,978		△78,553	
非支配株主に係る包括利益	△4,481		747	

### 3 連結株主資本等変動計算書

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,045	408,335	603,615	△128,182	983,814
会計方針の変更による累積的影響額			3,529		3,529
会計方針の変更を反映した当期首残高	100,045	408,335	607,144	△128,182	987,343
当期変動額					
剰余金の配当			△45,208		△45,208
親会社株主に帰属する当期純利益			146,626		146,626
自己株式の取得				△39,127	△39,127
自己株式の処分		△50		295	244
自己株式の消却		△164,112		164,112	—
連結範囲の変動			4,182		4,182
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△2			△2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△164,165	105,600	125,279	66,714
当期末残高	100,045	244,170	712,745	△2,902	1,054,058

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計
当期首残高	922,425	7,050	△22,317	△3,205	903,954
会計方針の変更による累積的影響額	△3,529				△3,529
会計方針の変更を反映した当期首残高	918,896	7,050	△22,317	△3,205	900,425
当期変動額					
剰余金の配当					
親会社株主に帰属する当期純利益					
自己株式の取得					
自己株式の処分					
自己株式の消却					
連結範囲の変動					
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△155,037	△601	△40,620	△346	△196,604
当期変動額合計	△155,037	△601	△40,620	△346	△196,604
当期末残高	763,859	6,449	△62,937	△3,551	703,820

(単位:百万円)

	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	749	27,692	1,916,210
会計方針の変更による累積的影響額			—
会計方針の変更を反映した当期首残高	749	27,692	1,916,210
当期変動額			
剰余金の配当			△45,208
親会社株主に帰属する当期純利益			146,626
自己株式の取得			△39,127
自己株式の処分			244
自己株式の消却			—
連結範囲の変動			4,182
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			△2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△116	△6,292	△203,013
当期変動額合計	△116	△6,292	△136,298
当期末残高	632	21,399	1,779,911

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,045	244,170	712,745	△2,902	1,054,058
当期変動額					
剰余金の配当			△51,632		△51,632
親会社株主に帰属する当期純利益			122,515		122,515
自己株式の取得				△36,328	△36,328
自己株式の処分		△35		387	352
連結範囲の変動			154		154
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△5			△5
その他			5,139		5,139
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△40	76,177	△35,940	40,196
当期末残高	100,045	244,129	788,922	△38,842	1,094,254

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計
当期首残高	763,859	6,449	△62,937	△3,551	703,820
当期変動額					
剰余金の配当					
親会社株主に帰属する当期純利益					
自己株式の取得					
自己株式の処分					
連結範囲の変動					
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					
その他					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△185,597	△856	△20,276	5,654	△201,076
当期変動額合計	△185,597	△856	△20,276	5,654	△201,076
当期末残高	578,261	5,593	△83,214	2,103	502,743

(単位:百万円)

	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	632	21,399	1,779,911
当期変動額			
剰余金の配当			△51,632
親会社株主に帰属する当期純利益			122,515
自己株式の取得			△36,328
自己株式の処分			352
連結範囲の変動			154
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			△5
その他			5,139
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△81	△6,365	△207,523
当期変動額合計	△81	△6,365	△167,327
当期末残高	551	15,033	1,612,584

## 4 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	連結会計年度	2018年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	比較増減
		金額	金額	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益		202,029	177,191	△24,838
減価償却費		47,305	41,401	△5,904
減損損失		1,735	2,672	936
のれん償却額		24,057	23,961	△95
支払備金の増減額 (△は減少)		11,962	2,558	△9,404
責任準備金等の増減額 (△は減少)		85,494	201,474	115,980
貸倒引当金の増減額 (△は減少)		255	261	5
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)		1,193	△1,631	△2,824
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)		△9	△0	8
賞与引当金の増減額 (△は減少)		△1,071	2,895	3,967
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)		△29	440	469
株式給付引当金の増減額 (△は減少)		410	426	16
価格変動準備金の増減額 (△は減少)		4,626	4,664	37
利息及び配当金収入		△188,722	△204,135	△15,412
有価証券関係損益 (△は益)		△87,971	△61,068	26,902
支払利息		13,902	14,166	263
為替差損益 (△は益)		△1,455	△7,118	△5,662
有形固定資産関係損益 (△は益)		△10,490	2,613	13,104
貸付金関係損益 (△は益)		0	1	0
持分法による投資損益 (△は益)		593	8,952	8,359
その他資産 (除く投資活動関連、財務活動関連) の増減額 (△は増加)		△295,450	△57,010	238,439
その他負債 (除く投資活動関連、財務活動関連) の増減額 (△は減少)		82,050	41,687	△40,363
その他		12,892	27,453	14,560
小計		△96,688	221,858	318,546
利息及び配当金の受取額		192,623	204,778	12,155
利息の支払額		△18,921	△14,553	4,368
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)		1,758	△55,637	△57,396
営業活動によるキャッシュ・フロー		78,772	356,446	277,674
投資活動によるキャッシュ・フロー				
預貯金の純増減額 (△は増加)		54	21,626	21,571
買入金銭債権の取得による支出		△6,889	△9,861	△2,972
買入金銭債権の売却・償還による収入		1,889	1,682	△206
金銭の信託の増加による支出		△1	△3,181	△3,180
金銭の信託の減少による収入		62,125	6,106	△56,018
有価証券の取得による支出		△1,442,144	△1,649,179	△207,034
有価証券の売却・償還による収入		1,462,201	1,490,653	28,452
貸付けによる支出		△224,725	△189,970	34,754
貸付金の回収による収入		180,906	198,945	18,039
債券貸借取引支払保証金・受入担保金の純増減額		1,966	44,420	42,454
その他		45,248	24,096	△21,152
資産運用活動計		80,630	△64,662	△145,292
営業活動及び資産運用活動計		159,402	291,784	132,381
有形固定資産の取得による支出		△28,149	△27,043	1,105
有形固定資産の売却による収入		21,154	4,464	△16,689
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		△12,731	—	12,731
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出		—	△928	△928
その他		△47,421	△51,949	△4,527
投資活動によるキャッシュ・フロー		13,482	△140,117	△153,600
財務活動によるキャッシュ・フロー				
借入れによる収入		90	4	△86
借入金の返済による支出		△34,758	△32,285	2,473
社債の償還による支出		—	△5,722	△5,722
債券貸借取引受入担保金の純増減額 (△は減少)		106,571	△89,383	△195,954
自己株式の売却による収入		128	116	△12
自己株式の取得による支出		△39,127	△36,328	2,799
配当金の支払額		△45,159	△51,571	△6,412
非支配株主への配当金の支払額		△1,695	△7,184	△5,489
その他		△5,177	△8,250	△3,072
財務活動によるキャッシュ・フロー		△19,127	△230,605	△211,477
現金及び現金同等物に係る換算差額		△18,231	△12,609	5,622
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		54,895	△26,886	△81,782
現金及び現金同等物の期首残高		931,033	991,295	60,261
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額		5,366	3,345	△2,021
現金及び現金同等物の期末残高		991,295	967,753	△23,541

## 5 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

### 1. 連結の範囲に関する事項

#### (1) 連結子会社数 66社

##### 主要な会社名

損害保険ジャパン日本興亜株式会社  
セゾン自動車火災保険株式会社  
損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社  
Mysurance 株式会社  
Sompo International Holdings Ltd.  
Endurance Specialty Insurance Ltd.  
Endurance Assurance Corporation  
Endurance Worldwide Insurance Limited  
SI Insurance (Europe), SA  
Sompo Sigorta Anonim Sirketi  
Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.  
Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd.  
Berjaya Sompo Insurance Berhad  
PT Sompo Insurance Indonesia  
Sompo Insurance China Co., Ltd.  
Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited  
Sompo Seguros S.A.  
SOMPOひまわり生命保険株式会社  
SOMPOケア株式会社  
SOMPOヘルスサポート株式会社  
損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社  
損保ジャパン日本興亜DC証券株式会社  
SOMPOリスクマネジメント株式会社

そんぽ24損害保険株式会社は、2019年7月1日付でセゾン自動車火災保険株式会社と合併し消滅しております。

Mysurance 株式会社は、重要性が増したため、当連結会計年度から連結の範囲に含めております。

なお、Sompo Sigorta Anonim Sirketiは、Sompo Japan Sigorta Anonim Sirketiが2019年5月28日付で、SOMPOひまわり生命保険株式会社は、損保ジャパン日本興亜ひまわり生命株式会社が2019年10月1日付で社名変更したものであります。

#### (2) 主要な非連結子会社の名称等

##### 主要な会社名

Sompo Insurance (Thailand) Public Company Limited  
Sompo Japan Nipponkoa Reinsurance Company Limited

非連結子会社は、総資産、経常収益、当期純損益（持分に見合う額）および利益剰余金（持分に見合う額）等からみて、いずれも企業集団の財政状態および経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

### 2. 持分法の適用に関する事項

#### (1) 持分法適用の関連会社数 12社

##### 主要な会社名

日立キャピタル損害保険株式会社  
Universal Sompo General Insurance Company Limited  
AYA SOMPO Insurance Company Limited  
Palantir Technologies Japan 株式会社  
株式会社DeNA SOMPO Mobility  
akippa株式会社  
株式会社DeNA SOMPO Carlife

なお、AYA SOMPO Insurance Company Limited、Palantir Technologies Japan株式会社、株式会社DeNA SOMPO Mobility、akippa株式会社および株式会社DeNA SOMPO Carlifeは、株式の取得により関連会社となったため、当連結会計年度から持分法の適用範囲に含めております。

(2) 持分法を適用していない非連結子会社および関連会社(Sompo Insurance (Thailand) Public Company Limited、Sompo Japan Nipponkoa Reinsurance Company Limited他)は、当期純損益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 当社は、国内損害保険連結子会社を通じて、日本地震再保険株式会社の議決権の26.6%を所有しておりますが、同社事業の公共性を踏まえ、同社の財務および営業または事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができないと判断されることから、関連会社から除いております。

### 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

在外連結子会社の決算日はいずれも12月31日ですが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、連結子会社の決算日現在の財務諸表を使用しております。

なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

### 4. 会計方針に関する事項

#### (1) 有価証券の評価基準および評価方法

① 売買目的有価証券の評価は、時価法によっております。

なお、売却原価の算定は移動平均法によっております。

② 満期保有目的の債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法によっております。

③ 「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」(日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第21号)に基づく責任準備金対応債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法によっております。

なお、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりであります。

国内生命保険連結子会社において、保険種類・資産運用方針等により個人保険に小区分を設定し、小区分に係る責任準備金のデュレーションと責任準備金対応債券のデュレーションとを一定幅の中でマッチングさせる運用方針をとっております。

④ 持分法を適用していない非連結子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

⑤ その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)の評価は、期末日の市場価格等に基づく時価法によっております。

なお、評価差額は全部純資産直入法により処理し、また、売却原価の算定は移動平均法によっております。

⑥ その他有価証券のうち時価を把握することが極めて困難と認められるものの評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

⑦ 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっております。

⑧ 運用目的および満期保有目的のいずれにも該当しない有価証券の保有を目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、その他有価証券と同じ方法によっております。

#### (2) デリバティブ取引の評価基準および評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっております。

#### (3) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産(リース資産を除く)

有形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は、定額法によっております。

② 無形固定資産(リース資産を除く)

無形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は、定額法によっております。

海外子会社の買収により取得した無形固定資産については、その効果が及ぶと見積もられる期間にわたり、効果の発現する態様にしたがって償却しております。

連結子会社の保有する自社利用ソフトウェアの減価償却は、利用可能期間に基づく定額法によっております。

③ リース資産

国内連結子会社における所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産の減価償却は、リース期間を耐用年数とする定額法によっております。

(4) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

国内保険連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、資産の自己査定基準および償却・引当基準に基づき、次のとおり計上しております。

破産、特別清算、手形交換所における取引停止処分等、法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者に対する債権および実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額を引き当てております。

今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断して必要と認められる額を引き当てております。

上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率等を債権額に乗じた額を引き当てております。また、すべての債権は資産の自己査定基準に基づき、各所管部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署等が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の引当を行っております。

その他の連結子会社は、主に個別の債権について回収可能性を検討し、貸倒見積額を計上しております。

② 役員退職慰労引当金

国内連結子会社は、役員退職慰労金（年金を含む）の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

③ 賞与引当金

従業員賞与に充てるため、期末における支給見込額を基準に計上しております。

④ 役員賞与引当金

役員賞与に充てるため、期末における支給見込額を基準に計上しております。

⑤ 株式給付引当金

「役員株式給付規程」に基づく当社グループの取締役（非業務執行社内取締役および社外取締役を除く）、執行役員および執行役員への当社株式の交付に備えるため、期末における株式給付債務の見込額を基準に計上しております。

⑥ 価格変動準備金

国内保険連結子会社は、株式等の価格変動による損失に備えるため、保険業法第115条の規定に基づき計上しております。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、主として給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、主として、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10～11年）による定額法により按分した額を、それぞれ発生翌連結会計年度から費用処理しております。

また、過去勤務費用は、主として、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（5年）による定額法により費用処理しております。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

連結子会社は、金利変動に伴う貸付金および債券のキャッシュ・フロー変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引で、特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を適用しております。

「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」（日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第26号）に基づく長期の保険契約等に係る金利変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引については、繰延ヘッジを適用しております。ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間ごとにグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しております。

また、保有する株式に係る将来の株価変動リスクをヘッジする目的で行う株式スワップ取引については時価ヘッジを適用しております。

また、為替変動に伴う外貨建資産等の為替変動リスクをヘッジする目的で実施する為替予約取引、通貨オプション取引および通貨スワップ

取引については原則として時価ヘッジを、振当処理の要件を満たしている場合には振当処理を適用しております。外貨建予定取引の円貨建キャッシュ・フローを固定する目的で実施している為替予約取引の一部については、繰延ヘッジを適用しております。国内保険連結子会社が発行する外貨建社債および外貨建借入金に係る為替変動リスクをヘッジする目的で実施する通貨スワップ取引については振当処理を適用しております。

なお、ヘッジ有効性については、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とを定期的に比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しております。

ただし、ヘッジ対象とヘッジ手段に関する重要な条件が同一でありヘッジに高い有効性があることが明らかなもの、金利スワップの特例処理の適用要件を満たすものおよび振当処理の適用要件を満たすものについては、ヘッジ有効性の評価を省略しております。

#### (7) のれんの償却方法および償却期間

のれんについては、発生年度以後10～20年間で均等償却しております。

ただし、少額のものについては一括償却しております。

#### (8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の定期預金等の短期投資からなっております。

#### (9) 消費税等の会計処理

当社および国内連結子会社の消費税等の会計処理は、主として税抜方式によっております。

ただし、国内保険連結子会社の損害調査費、営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっております。

なお、資産に係る控除対象外消費税等はその他資産に計上し、5年間で均等償却しております。

## 6 会計方針の変更

当社の海外連結子会社であるSompo International Holdings Ltd.の連結財務諸表において、従来は米国会計基準を適用しておりましたが、当社グループとして国際財務報告基準（IFRS）の任意適用を検討していることや他の海外連結子会社における会計基準の採用状況等を総合的に判断した結果、当連結会計年度よりIFRSを適用しております。

この変更による影響額は軽微であるため、遡及適用は行っておりません。

なお、この変更に伴う為替換算調整勘定から利益剰余金への振替による利益剰余金の変動額は、当連結会計年度の連結株主資本等変動計算書における「その他」に表示しております。

## 7 未適用の会計基準等

- ・「時価の算定に関する会計基準」（企業会計基準第30号 2019年7月4日）
- ・「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第31号 2019年7月4日）
- ・「棚卸資産の評価に関する会計基準」（企業会計基準第9号 2019年7月4日）
- ・「金融商品に関する会計基準」（企業会計基準第10号 2019年7月4日）
- ・「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第19号 2020年3月31日）

### (1) 概要

国際的な会計基準の定めとの比較可能性を向上させるため、「時価の算定に関する会計基準」および「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（以下「時価算定会計基準等」という。）が開発され、時価の算定方法に関するガイダンス等が定められました。時価算定会計基準等は次の項目の時価に適用されます。

- ・「金融商品に関する会計基準」における金融商品
- ・「棚卸資産の評価に関する会計基準」におけるトレーディング目的で保有する棚卸資産

また、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」が改訂され、金融商品の時価のレベルごとの内訳等の注記事項が定められました。

(2) 適用予定日

2022年3月期の期首から適用予定であります。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

連結財務諸表作成時において、連結財務諸表に与える影響は評価中であります。

- ・「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(企業会計基準第24号 2020年3月31日)

(1) 概要

関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に、採用した会計処理の原則および手続きの概要を示すことを目的とするものです。

(2) 適用予定日

2021年3月期の年度末より適用予定であります。

- ・「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)

(1) 概要

当年度の連結財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目における会計上の見積りの内容について、連結財務諸表利用者の理解に資する情報を開示することを目的とするものです。

(2) 適用予定日

2021年3月期の年度末より適用予定であります。

## 8 追加情報

### 1. 新型コロナウイルスの感染拡大の影響に係る会計上の見積りの仮定

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、世界の経済活動が停滞しており、翌連結会計年度の一定期間にわたり、当社グループの保険引受業務や資産運用業務などに影響を及ぼす可能性があります。このため、今後の見通しを過去の実績等に基づいて予測することが難しい状況ではありますが、繰延税金資産の回収可能性やのれんの評価など、将来の予測に基づき会計上の見積りを行うにあたっては、現時点で最善の方法による仮定のもと算定しております。

### 2. 業績連動型株式報酬制度の導入

当社は、当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度として「株式給付信託(BBT)」(以下「本制度」といいます。)を導入しております。

(1) 取引の概要

本制度の導入に際し、「役員株式給付規程」(以下「規程」といいます。)を制定し、規程に基づき、将来給付する株式を取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しております。(以下「本信託」といいます。)

本制度は、規程に基づき、当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役および執行役員にポイントを付与し、そのポイントに応じて、退任時に株式を給付する仕組みであります。

(2) 会計処理

「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 平成27年3月26日)に準じて、総額法を適用しております。

規程に基づき役員に付与したポイント数を基礎として、費用およびこれに対応する引当金を計上しております。

本信託に残存する自社の株式は、株主資本において自己株式として計上しており、当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前連結会計年度末1,518百万円、550,100株、当連結会計年度末4,047百万円、1,053,400株であります。

## 9 連結貸借対照表関係

1. 有形固定資産の減価償却累計額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
399,664	410,205

2. 有形固定資産の圧縮記帳額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
16,958	15,688

3. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
有価証券(株式)	22,362	36,049
有価証券(出資金)	2,481	3,808

4. 貸付金のうち破綻先債権等の金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
破綻先債権額	—	—
延滞債権額	137	81
3カ月以上延滞債権額	35	35
貸付条件緩和債権額	—	—
合計	173	117

(注) 破綻先債権とは、元本または利息の支払の遅延が相当期間継続していることその他の事由により元本または利息の取立てまたは弁済の見込みがないものとして未収利息を計上しなかった貸付金(貸倒償却を行った部分を除く。以下「未収利息不計上貸付金」という。)のうち、「法人税法施行令」(昭和40年政令第97号)第96条第1項第3号イからホまで(貸倒引当金勘定への繰入限度額)に掲げる事由または同項第4号に規定する事由が生じている貸付金であります。

延滞債権とは、未収利息不計上貸付金であって、破綻先債権および債務者の経営再建または支援を図ることを目的として利息の支払を猶予した貸付金以外の貸付金であります。

3カ月以上延滞債権とは、元本または利息の支払が、約定支払日の翌日から3カ月以上遅延している貸付金で破綻先債権および延滞債権に該当しないものであります。

貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破綻先債権、延滞債権および3カ月以上延滞債権に該当しないものであります。

5. 担保に供している資産および担保付債務は次のとおりであります。

**担保に供している資産**

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
預貯金	56,238	38,663
有価証券	598,778	449,819
有形固定資産	4,837	2,457
合計	659,853	490,940

(注) 上記は、借入等の担保のほか、海外営業のための供託資産として差し入れている有価証券等であります。

**担保付債務**

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
その他負債(売現先勘定)	8,977	—
その他負債(債券貸借取引受入担保金)	227,176	182,213
その他負債(借入金)	2,230	380
その他負債(預り金)	47	47
合計	238,432	182,641

なお、上記有価証券には、現金担保付有価証券貸借取引により差し入れた有価証券が含まれており、その金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
219,252	167,783

6. 有価証券のうち消費貸借契約により貸し付けているものの金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
340,432	379,198

7. 貸出コミットメント契約に係る融資未実行残高は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
8,879	—

## 10 連結損益計算書関係

1. 事業費の主な内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
代理店手数料等	483,659	511,025
給与	241,980	236,852

(注) 事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費ならびに諸手数料及び集金費の合計であります。

2. その他特別損失は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
商号変更に係る費用	—	5,264
特別転進支援施策に係る特別転進支援加算金等	1,009	—

## 11 連結包括利益計算書関係

その他の包括利益に係る組替調整額および税効果額

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△107,785	△187,119
組替調整額	△100,483	△75,127
税効果調整前	△208,268	△262,246
税効果額	53,326	76,760
その他有価証券評価差額金	△154,942	△185,486
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	820	329
組替調整額	△1,654	△1,517
税効果調整前	△833	△1,187
税効果額	232	331
繰延ヘッジ損益	△601	△856
為替換算調整勘定		
当期発生額	△40,913	△19,785
組替調整額	—	45
為替換算調整勘定	△40,913	△19,739
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△1,121	7,241
組替調整額	643	544
税効果調整前	△478	7,786
税効果額	149	△2,126
退職給付に係る調整額	△328	5,660
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△63	△579
組替調整額	16	9
持分法適用会社に対する持分相当額	△47	△570
その他の包括利益合計	△196,832	△200,993

## 12 連結株主資本等変動計算書関係

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

### 1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	415,352	—	42,021	373,330
合計	415,352	—	42,021	373,330
自己株式				
普通株式	34,772	8,244	42,112	904
合計	34,772	8,244	42,112	904

- (注) 1. 当連結会計年度期首および当連結会計年度末の普通株式の自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式がそれぞれ、596千株、550千株含まれております。  
 2. 普通株式の発行済株式の株式数の減少42,021千株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少であります。  
 3. 普通株式の自己株式の株式数の増加8,244千株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加8,238千株、単元未満株式の買取りによる増加6千株であります。  
 4. 普通株式の自己株式の株式数の減少42,112千株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少42,021千株、株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少46千株、新株予約権の権利行使に伴う自己株式の処分による減少44千株および単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

### 2. 新株予約権に関する事項

(単位:百万円)

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	632
合計		632

### 3. 配当に関する事項

#### (1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2018年6月25日 定時株主総会	普通株式	20,964百万円	55円	2018年3月31日	2018年6月26日
2018年11月19日 取締役会	普通株式	24,243百万円	65円	2018年9月30日	2018年12月4日

- (注) 1. 2018年6月25日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金32百万円が含まれております。  
 2. 2018年11月19日取締役会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金35百万円が含まれております。

#### (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2019年6月24日 定時株主総会	普通株式	24,243百万円	利益剰余金	65円	2019年3月31日	2019年6月25日

- (注) 2019年6月24日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金35百万円が含まれております。

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

### 1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

	当連結会計年度 期首株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	373,330	—	—	373,330
合計	373,330	—	—	373,330
自己株式				
普通株式	904	8,428	127	9,205
合計	904	8,428	127	9,205

- (注) 1. 当連結会計年度期首および当連結会計年度末の普通株式の自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式がそれぞれ、550千株、1,053千株含まれております。  
 2. 普通株式の自己株式の株式数の増加8,428千株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加7,821千株、株式給付信託(BBT)の取得による増加601千株および単元未満株式の買取りによる増加6千株であります。  
 3. 普通株式の自己株式の株式数の減少127千株は、株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少97千株、新株予約権の権利行使に伴う自己株式の処分による減少29千株および単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

## 2. 新株予約権に関する事項

(単位:百万円)

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	551
合計		551

## 3. 配当に関する事項

### (1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2019年6月24日 定時株主総会	普通株式	24,243百万円	65円	2019年3月31日	2019年6月25日
2019年11月19日 取締役会	普通株式	27,388百万円	75円	2019年9月30日	2019年12月4日

(注) 1. 2019年6月24日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式に対する配当金35百万円が含まれております。  
2. 2019年11月19日取締役会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。

### (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2020年6月22日 定時株主総会	普通株式	27,388百万円	利益剰余金	75円	2020年3月31日	2020年6月23日

(注) 2020年6月22日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託 (BBT) が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。

## 13 連結キャッシュ・フロー計算書関係

### 1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
現金及び預貯金	971,469	925,014
買現先勘定	64,999	69,999
買入金銭債権	11,869	21,183
有価証券	8,012,734	7,970,386
預入期間が3か月を超える預貯金	△94,015	△70,013
現金同等物以外の買入金銭債権	△11,703	△19,897
現金同等物以外の有価証券	△7,964,057	△7,928,919
現金及び現金同等物	991,295	967,753

### 2. 重要な非資金取引の内容

該当事項はありません。

### 3. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでおります。

## 14 リース取引関係

### オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(借主側)

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
1年内	19,879	16,773
1年超	179,911	153,244
合計	199,790	170,017

(貸主側)

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
1年内	433	195
1年超	1,385	1,200
合計	1,818	1,396

## 15 退職給付関係

### 1. 採用している退職給付制度の概要

連結子会社の損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として、退職一時金制度ならびに既年金受給者および受給待期者を対象とする規約型企業年金制度および自社運営の退職年金制度を設けております。また、退職給付信託の設定を行っております。

そのほかの国内連結子会社では、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として規約型企業年金制度および非積立型の退職一時金制度を設けております。

一部の在外連結子会社は確定拠出型および確定給付型の退職給付制度を設けております。

なお、一部の退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しております。

## 2. 確定給付制度

### (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	202,072	193,735
勤務費用	12,640	12,400
利息費用	809	432
数理計算上の差異の発生額	△3,535	△12,800
退職給付の支払額	△13,906	△15,508
過去勤務費用の発生額	△418	—
合併による増加	6	—
その他	△3,932	△179
退職給付債務の期末残高	193,735	178,080

(注) 簡便法により計算した退職給付費用を「勤務費用」に計上しております。

### (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
年金資産の期首残高	100,454	90,436
期待運用収益	526	496
数理計算上の差異の発生額	△5,080	△5,612
事業主からの拠出額	691	1,376
退職給付の支払額	△2,206	△2,142
その他	△3,947	△118
年金資産の期末残高	90,436	84,434

### (3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	185,239	170,331
年金資産	△90,436	△84,434
非積立型制度の退職給付債務	94,803	85,896
アセット・シーリングによる調整額	8,495	7,748
	289	262
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	103,588	93,908
退職給付に係る負債	103,796	94,094
退職給付に係る資産	△207	△186
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	103,588	93,908

### (4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
勤務費用	12,640	12,400
利息費用	809	432
期待運用収益	△526	△496
数理計算上の差異の費用処理額	583	539
過去勤務費用の費用処理額	59	7
その他	1,099	33
確定給付制度に係る退職給付費用	14,666	12,916

(注) 簡便法により計算した退職給付費用を「勤務費用」に計上しております。

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
過去勤務費用	△477	△7
数理計算上の差異	955	△7,778
合計	478	△7,786

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
未認識過去勤務費用	△43	△51
未認識数理計算上の差異	4,942	△2,824
合計	4,898	△2,876

(7) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりであります。

(単位:%)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
債券	21	23
株式	63	60
共同運用資産	6	5
生命保険一般勘定	7	8
現金および預金	1	1
その他	2	3
合計	100	100

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりであります。

(単位:%)

		2018年度 (2018年4月 1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)
割引率	国内連結子会社	0.1~1.0	0.5~1.0
	在外連結子会社	4.7~9.9	3.1~8.3
長期期待運用収益率	国内連結子会社	0.0~1.5	0.0~1.5
	在外連結子会社	9.9	7.0

### 3. 確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、2018年度7,147百万円、2019年度7,640百万円であります。

## 16 スtock・オプション等関係

### 1. スtock・オプションに係る費用計上額および科目名

該当事項はありません。

### 2. 権利失効による利益計上額

該当事項はありません。

### 3. スtock・オプションの内容、規模およびその変動状況

#### (1) スtock・オプションの内容

当社が付与したStock・オプションは、以下のとおりであります。

当社第15回および同第16回のStock・オプションについては旧株式会社損害保険ジャパン（以下「旧損保ジャパン」といいます。）が、当社第17回から同第22回までのStock・オプションについては旧日本興亜損害保険株式会社（以下「旧日本興亜損保」といいます。）がそれぞれ付与していたStock・オプションに代えて、当社設立日である2010年4月1日に付与したものであります。

なお、当社は、2016年6月27日開催の第6回定時株主総会において業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」の導入を決議し、新規のStock・オプションの付与を行わないこととしております。

#### ① 旧損保ジャパンから移行し、当社が付与したStock・オプション

	当社第15回新株予約権	当社第16回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧損保ジャパン取締役および執行役員 27 上記以外 <sup>(注)1</sup> 1	旧損保ジャパン取締役および執行役員 41 上記以外 <sup>(注)1</sup> 1
株式の種類別のStock・オプション 付与数(株)	普通株式 74,325 <sup>(注)2</sup>	普通株式 186,775 <sup>(注)2</sup>
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2033年8月11日	2010年4月1日～2034年8月10日
新株予約権の数(個)*	197 <sup>(注)3</sup>	342 <sup>(注)3</sup>
新株予約権の目的となる株式の 種類、内容および数(株)*	普通株式 4,925 <sup>(注)3,4</sup>	普通株式 8,550 <sup>(注)3,4</sup>
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 3,761 資本組入額 <sup>(注)5</sup>	発行価格 2,493 資本組入額 <sup>(注)5</sup>
新株予約権の行使の条件*	<sup>(注)6</sup>	<sup>(注)6</sup>
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権 の交付に関する事項*	<sup>(注)7</sup>	<sup>(注)7</sup>

※ 当連結会計年度の末日(2020年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2020年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧損保ジャパンでの付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。
2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式会社併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。
3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、25株であります。
4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。  
調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率
5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。
- (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
- (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。
6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。
- (1) 新株予約権は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日までの期間に限り、新株予約権を行使することができます。
- (2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。
7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。
- 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。
- (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。
- (2) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の種類  
再編成対象会社の普通株式とします。
- (3) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の数  
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。
- (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。
- (5) 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。
- (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
上記(注)5に準じて決定します。
- (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。
- (8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件  
以下の取扱いに準じて決定します。  
下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。
- ① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案  
② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案  
③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案  
④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- (9) その他の新株予約権の行使の条件  
上記(注)6に準じて決定します。

② 旧日本興亜損保から移行し、当社が付与したストック・オプション

	当社第17回新株予約権	当社第18回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 5 上記以外(注)1 7	旧日本興亜損保取締役および執行役員 7 上記以外(注)1 11
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 35,775(注)2	普通株式 50,400(注)2
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2024年6月29日	2010年4月1日～2025年6月29日
新株予約権の数(個)*	14(注)3	13(注)3
新株予約権の目的となる株式の 種類、内容および数(株)*	普通株式 3,150(注)3、4	普通株式 2,925(注)3、4
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,385 資本組入額(注)5	発行価格 2,385 資本組入額(注)5
新株予約権の行使の条件*	(注)6	(注)6
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権 の交付に関する事項*	(注)7	(注)7

\* 当連結会計年度の末日(2020年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2020年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

(注) 1. 旧日本興亜損保での付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。

2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。

3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、225株であります。

4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。  
調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。

(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。

(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。

6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。

(1) 新株予約権者は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から起算して1年が経過した日(以下「権利行使開始日」といいます。)から、権利行使開始日から起算して7年が経過した日または行使期間の末日のいずれか早い日までの間に限り、新株予約権を行使することができます。

(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。

当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限ります。）、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転（以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。）をする場合において、組織再編成行為の効力発生の直前の時点において残存する新株予約権（以下「残存新株予約権」といいます。）の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社（以下「再編成対象会社」といいます。）の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

(1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数

残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

(2) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の種類

再編成対象会社の普通株式とします。

(3) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の数

組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記（注）4に準じて決定します。

(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。

(5) 新株予約権を行使することができる期間

新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。

(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記（注）5に準じて決定します。

(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限

新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。

(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件

以下の取扱いに準じて決定します。

下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社取締役会決議がなされた場合）は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。

① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(9) その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）6に準じて決定します。

	当社第19回新株予約権	当社第20回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 12 上記以外(注)1 2	旧日本興亜損保取締役および執行役員 12 上記以外(注)1 2
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 27,675(注)2	普通株式 30,375(注)2
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2027年3月27日	2010年4月1日～2028年3月17日
新株予約権の数(個)*	10(注)3	12(注)3
新株予約権の目的となる株式の 種類、内容および数(株)*	普通株式 2,250(注)3,4	普通株式 2,700(注)3,4
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,441 資本組入額(注)5	発行価格 2,441 資本組入額(注)5
新株予約権の行使の条件*	(注)6	(注)6
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権 の交付に関する事項*	(注)7	(注)7

	当社第21回新株予約権	当社第22回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 16 上記以外(注)1 3	旧日本興亜損保取締役および執行役員 21 上記以外(注)1 3
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 61,875(注)2	普通株式 88,425(注)2
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2029年3月16日	2010年4月1日～2029年10月7日
新株予約権の数(個)*	19(注)3	23(注)3
新株予約権の目的となる株式の 種類、内容および数(株)*	普通株式 4,275(注)3,4	普通株式 5,175(注)3,4
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,441 資本組入額(注)5	発行価格 2,441 資本組入額(注)5
新株予約権の行使の条件*	(注)6	(注)6
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権 の交付に関する事項*	(注)7	(注)7

※ 当連結会計年度の末日(2020年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2020年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧日本興亜損保での付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。
2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。
3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、225株であります。
4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。
- 調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率
5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。
- (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
- (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。
6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。
- (1) 新株予約権者は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員いずれの地位をも喪失した日(以下「権利行使開始日」といいます。)から、権利行使開始日の翌日から起算して10日後まで(かつ新株予約権の行使期間(以下「行使期間」といいます。)の末日まで)の間に限り、新株予約権を行使することができます。
- (2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。
7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。
- 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生直前の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。
- (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。
- (2) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の種類  
再編成対象会社の普通株式とします。
- (3) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の数  
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。
- (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。
- (5) 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。
- (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
上記(注)5に準じて決定します。
- (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。
- (8) 当社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件  
以下の取扱いに準じて決定します。
- 下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。
- ① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案  
② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案  
③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案  
④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- (9) その他の新株予約権の行使の条件  
上記(注)6に準じて決定します。

③ 当社が付与したストック・オプション

	当社第23回新株予約権	当社第24回新株予約権
決議年月日	2010年7月30日取締役会決議	2011年10月14日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 7 当社子会社取締役および執行役員 66 (合計実付与人数 69) (注)1、2	当社取締役および執行役員 8 当社子会社取締役および執行役員 82 (合計実付与人数 86) (注)1、2
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 349,450 (注)3	普通株式 372,300 (注)3
付与日	2010年8月16日	2011年11月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年8月17日～2035年8月16日	2011年11月1日～2036年10月31日
新株予約権の数(個)*	1,218 [1,094] (注)4	398 [372] (注)4
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 30,450 [27,350] (注)4、5	普通株式 39,800 [37,200] (注)4、5
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 1,809 資本組入額 (注)6	発行価格 1,373 資本組入額 (注)6
新株予約権の行使の条件*	(注)7	(注)7
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	(注)8	(注)8

	当社第25回新株予約権	当社第26回新株予約権
決議年月日	2012年7月27日取締役会決議	2013年7月26日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 7 当社子会社取締役および執行役員 87 (合計実付与人数 90) (注)1、2	当社取締役および執行役員 9 当社子会社取締役および執行役員 136 (合計実付与人数 79) (注)1、2
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 391,100 (注)3	普通株式 195,000 (注)3
付与日	2012年8月14日	2013年8月13日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2012年8月14日～2037年8月13日	2013年8月13日～2038年8月12日
新株予約権の数(個)*	439 [389] (注)4	285 [245] (注)4
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 43,900 [38,900] (注)4、5	普通株式 28,500 [24,500] (注)4、5
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 1,329 資本組入額 (注)6	発行価格 2,297 資本組入額 (注)6
新株予約権の行使の条件*	(注)7	(注)7
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	(注)8	(注)8

	当社第27回新株予約権	当社第28回新株予約権
決議年月日	2014年7月30日取締役会決議	2015年7月30日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 11 当社子会社取締役および執行役員 117 (合計実付与人数 69) (注)1、2	当社取締役および執行役員 16 当社子会社取締役および執行役員 61 (合計実付与人数 63) (注)1、2
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 172,900 (注)3	普通株式 100,700 (注)3
付与日	2014年8月15日	2015年8月17日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2014年8月15日～2039年8月14日	2015年8月17日～2040年8月16日
新株予約権の数(個)*	373 [323] (注)4	335 [286] (注)4
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 37,300 [32,300] (注)4、5	普通株式 33,500 [28,600] (注)4、5
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 2,404 資本組入額 (注)6	発行価格 4,153 資本組入額 (注)6
新株予約権の行使の条件*	(注)7	(注)7
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	(注)8	(注)8

\* 当連結会計年度の末日(2020年3月31日)における内容を記載しております。当連結会計年度の末日から有価証券報告書提出日の前月末現在(2020年5月31日現在)にかけて変更された事項については、有価証券報告書提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

(注)1. 取締役には、社外取締役および非常勤取締役を含みません。

2. 当社と当社子会社間の兼任者等がいるため、合計実付与人数を( )内に記載しております。

3. 株式数に換算して記載しております。なお、当社第23回新株予約権については2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。

4. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、第23回は25株、第24回から第28回は100株であります。

5. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。

調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

6. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。

(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。

(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。

7. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。

(1) 新株予約権者である当社の取締役および執行役、当社子会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日までの期間に限り、新株予約権を行使することができます。

(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

8. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換、または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割計画、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

(1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数

残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

(2) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の種類

再編成対象会社の普通株式とします。

(3) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の数

組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)5に準じて決定します。

(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。

(5) 新株予約権を行使することができる期間

新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。

(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記(注)6に準じて決定します。

(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限

新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。

(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件

以下の取扱いに準じて決定します。

下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合）は、取締役会が別途定める日に当社は無償で新株予約権を取得することができます。

① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(9) その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）7に準じて決定します。

(2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

① ストック・オプションの数

当社のストック・オプション制度は、付与時に権利が確定しているため、権利確定前に関する事項は記載しておりません。

〈権利確定後〉

	当社第15回 新株予約権	当社第16回 新株予約権	当社第17回 新株予約権	当社第18回 新株予約権	当社第19回 新株予約権
前連結会計年度末(株)	4,925	8,550	3,150	2,925	2,250
権利確定(株)	—	—	—	—	—
権利行使(株)	—	—	—	—	—
失効(株)	—	—	—	—	—
未行使残(株)	4,925	8,550	3,150	2,925	2,250

	当社第20回 新株予約権	当社第21回 新株予約権	当社第22回 新株予約権	当社第23回 新株予約権	当社第24回 新株予約権
前連結会計年度末(株)	2,700	4,275	5,175	30,450	42,400
権利確定(株)	—	—	—	—	—
権利行使(株)	—	—	—	—	2,600
失効(株)	—	—	—	—	—
未行使残(株)	2,700	4,275	5,175	30,450	39,800

	当社第25回 新株予約権	当社第26回 新株予約権	当社第27回 新株予約権	当社第28回 新株予約権
前連結会計年度末(株)	48,900	32,100	45,400	43,900
権利確定(株)	—	—	—	—
権利行使(株)	5,000	3,600	8,100	10,400
失効(株)	—	—	—	—
未行使残(株)	43,900	28,500	37,300	33,500

② 単価情報

	当社第15回 新株予約権	当社第16回 新株予約権	当社第17回 新株予約権	当社第18回 新株予約権	当社第19回 新株予約権
権利行使価格(円)	1	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	—	—	—	—	—
付与日における公正な評価単価(円)	3,760 <sup>(注)1,2</sup>	2,492 <sup>(注)1,2</sup>	2,384 <sup>(注)1</sup>	2,384 <sup>(注)1</sup>	2,440 <sup>(注)1</sup>

	当社第20回 新株予約権	当社第21回 新株予約権	当社第22回 新株予約権	当社第23回 新株予約権	当社第24回 新株予約権
権利行使価格(円)	1	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	—	—	—	—	4,171
付与日における公正な評価単価(円)	2,440 <sup>(注)1</sup>	2,440 <sup>(注)1</sup>	2,440 <sup>(注)1</sup>	1,808 <sup>(注)1</sup>	1,372

	当社第25回 新株予約権	当社第26回 新株予約権	当社第27回 新株予約権	当社第28回 新株予約権
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	4,171	4,171	4,177	4,174
付与日における公正な評価単価(円)	1,328	2,296	2,403	4,152

(注) 1. 権利行使価格および付与日における公正な評価単価は、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の価格を記載しております。  
2. 旧損保ジャパンでの付与時点の評価単価を記載しております。

#### 4. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与されたストック・オプションはありません。

なお、旧株式会社損害保険ジャパンから移行した新株予約権(当社第15回新株予約権および同第16回新株予約権)については、新たな見積もりは行っていません。また、旧日本興亜損害保険株式会社から移行した新株予約権(当社第17回新株予約権から同第22回新株予約権まで)については、パーチェス法により再評価したものであるため、新たな見積もりは行っていません。

#### 5. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

当社のストック・オプション制度は、付与時に権利が確定しているため、該当事項はありません。

## 17 税効果会計関係

### 1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
繰延税金資産		
責任準備金等	170,496	175,003
支払備金	38,064	35,980
税務上無形固定資産	33,268	35,107
財産評価損	32,217	33,842
退職給付に係る負債	29,097	26,291
税務上繰越欠損金(注)	25,635	26,225
その他	56,364	73,867
繰延税金資産小計	385,144	406,319
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)	△19,522	△22,147
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△39,484	△41,269
評価性引当額小計	△59,006	△63,416
繰延税金資産合計	326,138	342,902
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△317,268	△237,312
連結子会社時価評価差額金	△8,791	△8,735
その他	△23,325	△26,093
繰延税金負債合計	△349,386	△272,141
繰延税金資産(負債)の純額	△23,247	70,760

(注)税務上の繰越欠損金およびその繰延税金資産の繰越期限別の金額

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金 <sup>(*)</sup>	981	2,180	2,197	2,440	1,942	15,894	25,635
評価性引当額	△922	△2,180	△2,197	△2,440	△1,942	△9,839	△19,522
繰延税金資産	59	—	—	—	—	6,054	6,113 <sup>(*)</sup>

(\*)税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(\*)税務上の繰越欠損金25,635百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産6,113百万円を計上しております。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断し評価性引当額を認識しておりません。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金 <sup>(*)</sup>	2,583	2,633	2,698	1,941	1,469	14,897	26,225
評価性引当額	△2,132	△1,993	△2,437	△1,941	△1,469	△12,171	△22,147
繰延税金資産	451	639	261	—	—	2,725	4,078 <sup>(*)</sup>

(\*)税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(\*)税務上の繰越欠損金26,225百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産4,078百万円を計上しております。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより回収可能と判断し評価性引当額を認識しておりません。

### 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

2018年度および2019年度は、法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため注記を省略しております。

### 【セグメント情報】

#### 1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務諸表が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社では、独立した経営単位である関係会社が、当社の経営方針のもと、それぞれの事業における包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

したがって、当社は、個々の関係会社を最小単位とした事業別のセグメントから構成されており、「国内損害保険事業」、「海外保険事業」、「国内生命保険事業」および「介護・ヘルスケア事業」の4つを報告セグメントとしております。なお、報告セグメントに含まれていない当社、アセットマネジメント事業、リスクマネジメント事業、確定拠出年金事業等は「その他」の区分に集約しております。

「国内損害保険事業」は、主として日本国内の損害保険引受業務、資産運用業務およびそれらに関連する業務を、「海外保険事業」は、主として海外の保険引受業務および資産運用業務を、「国内生命保険事業」は、主として日本国内の生命保険引受業務および資産運用業務を、「介護・ヘルスケア事業」は、主として介護サービスおよびヘルスケアサービスの提供業務をそれぞれ行っております。

#### 2. 報告セグメントごとの売上高、利益または損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。報告セグメントの利益または損失は親会社株主に帰属する当期純利益をベースとした数値であります。

セグメント間の内部収益は、第三者間取引価格等に基づいております。

「会計方針の変更」に記載のとおり、当社の海外連結子会社である Sompo International Holdings Ltd. の連結財務諸表において、従来は米国会計基準を適用しておりましたが、当社グループとして国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用を検討していることや他の海外連結子会社における会計基準の採用状況等を総合的に判断した結果、当連結会計年度より IFRS を適用しております。

当該変更が当連結会計年度のセグメント利益または損失に与える影響は軽微であります。

### 3. 報告セグメントごとの売上高、利益または損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結財務諸表 計上額(注)4
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計				
売上高(注)1									
外部顧客への売上高	2,198,702	523,972	345,086	127,405	3,195,167	13,250	3,208,418	434,622	3,643,040
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	110	110	15,985	16,095	△16,095	—
計	2,198,702	523,972	345,086	127,515	3,195,277	29,236	3,224,514	418,526	3,643,040
セグメント利益または損失(△)	139,821	△6,033	14,757	△201	148,343	△1,717	146,626	—	146,626
セグメント資産	6,539,595	2,229,930	3,006,265	177,267	11,953,060	65,194	12,018,254	—	12,018,254
その他の項目									
減価償却費	14,566	26,659	456	5,243	46,924	380	47,305	—	47,305
のれんの償却額	100	18,539	609	4,807	24,057	—	24,057	—	24,057
利息及び配当金収入	111,349	33,515	44,544	141	189,551	0	189,551	△829	188,722
支払利息	7,158	3,912	80	2,754	13,904	1	13,906	△3	13,902
持分法投資利益または損失(△)	79	△672	—	—	△593	—	△593	—	△593
特別利益(注)5	12,875	12	—	0	12,888	—	12,888	△20	12,868
特別損失(注)6	6,556	1,448	1,694	117	9,817	1	9,819	△20	9,799
(減損損失)	(703)	(1,032)	(—)	(—)	(1,735)	(—)	(1,735)	(—)	(1,735)
税金費用	51,505	△445	6,193	1,322	58,576	1,080	59,657	—	59,657
持分法適用会社への投資額	1,432	6,153	—	—	7,586	—	7,586	—	7,586
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	62,386	23,087	332	6,313	92,120	676	92,796	—	92,796

- (注) 1. 売上高は、国内損害保険事業においては正味収入保険料、海外保険事業においては正味収入保険料および生命保険料、国内生命保険事業においては生命保険料、介護・ヘルスケア事業、「その他」および連結財務諸表計上額においては経常収益の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、当社(保険持株会社)、アセットマネジメント事業、リスクマネジメント事業および確定拠出年金事業であります。
3. 売上高の調整額は、正味収入保険料または生命保険料以外の国内損害保険事業、海外保険事業および国内生命保険事業に係る経常収益434,622百万円、セグメント間取引消去△16,095百万円であります。
4. セグメント利益または損失は、連結損益計算書の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。
5. 国内損害保険事業における特別利益の主なものは、固定資産処分益12,855百万円であります。
6. 国内損害保険事業における特別損失の主なものは、価格変動準備金繰入額3,994百万円であります。また、国内生命保険事業における特別損失の主なものは、特別転進支援施策に係る特別転進支援加算金等1,009百万円であります。

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結財務諸表 計上額(注)4
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計				
売上高(注)1									
外部顧客への売上高	2,235,825	597,397	348,324	134,289	3,315,836	13,179	3,329,015	431,350	3,760,366
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	184	184	12,495	12,679	△12,679	—
計	2,235,825	597,397	348,324	134,473	3,316,020	25,674	3,341,695	418,671	3,760,366
セグメント利益または損失(△)	95,445	21,599	15,957	1,318	134,321	△11,805	122,515	—	122,515
セグメント資産	6,202,067	2,315,725	3,217,267	173,721	11,908,782	69,054	11,977,836	—	11,977,836
その他の項目									
減価償却費	15,042	20,212	532	5,257	41,045	355	41,401	—	41,401
のれんの償却額	76	18,468	609	4,807	23,961	—	23,961	—	23,961
利息及び配当金収入	114,400	44,563	45,708	129	204,802	110	204,912	△777	204,135
支払利息	7,132	4,449	76	2,515	14,174	7	14,181	△15	14,166
持分法投資損失(△)	△13	△2,214	—	—	△2,227	△6,724	△8,952	—	△8,952
特別利益(注)5	1,824	45	3	—	1,873	—	1,873	—	1,873
特別損失(注)6	13,929	606	2,319	219	17,074	59	17,133	—	17,133
(減損損失)	(2,124)	(547)	(—)	(—)	(2,672)	(—)	(2,672)	(—)	(2,672)
税金費用	37,180	6,257	6,672	3,496	53,605	398	54,004	—	54,004
持分法適用会社への投資額	1,411	7,329	—	—	8,741	10,650	19,391	—	19,391
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	64,813	12,476	912	6,911	85,113	541	85,655	—	85,655

- (注) 1. 売上高は、国内損害保険事業にあっては正味収入保険料、海外保険事業にあっては正味収入保険料および生命保険料、国内生命保険事業にあっては生命保険料、介護・ヘルスケア事業、「その他」および連結財務諸表計上額にあっては経常収益の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、当社(保険持株会社)、アセットマネジメント事業、リスクマネジメント事業、確定拠出年金事業等であります。
3. 売上高の調整額は、正味収入保険料または生命保険料以外の国内損害保険事業、海外保険事業および国内生命保険事業に係る経常収益431,350百万円、セグメント間取引消去△12,679百万円であります。
4. セグメント利益または損失は、連結損益計算書の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。
5. 国内損害保険事業における特別利益は、固定資産処分益1,824百万円であります。
6. 国内損害保険事業における特別損失の主なもの、固定資産処分損4,212百万円、価格変動準備金繰入額3,941百万円および商号変更に係る費用3,651百万円あります。また、国内生命保険事業における特別損失の主なものは、商号変更に係る費用1,558百万円あります。

## 【関連情報】

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

### 1. 製品およびサービスごとの情報

(単位:百万円)

	火災	海上	傷害	自動車	自動車損害賠償責任	その他	合計
正味収入保険料	375,171	81,730	180,270	1,199,516	278,788	602,677	2,718,155

(単位:百万円)

	個人保険	個人年金保険	団体保険	団体年金保険	合計
生命保険料	329,504	5,846	14,256	—	349,606

### 2. 地域ごとの情報

#### (1) 売上高

(単位:百万円)

日本	米国	その他	合計
2,626,307	232,393	336,466	3,195,167

(注) 1. 売上高は正味収入保険料および生命保険料ならびに介護・ヘルスケア事業における経常収益の合計を記載しております。  
2. 主に顧客の所在地を基礎とした社内管理区分により、国または地域に分類しております。

#### (2) 有形固定資産

(単位:百万円)

日本	海外	合計
340,020	15,123	355,144

### 3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

### 1. 製品およびサービスごとの情報

(単位:百万円)

	火災	海上	傷害	自動車	自動車損害賠償責任	その他	合計
正味収入保険料	406,295	87,241	173,875	1,221,171	281,141	655,757	2,825,482

(単位:百万円)

	個人保険	個人年金保険	団体保険	団体年金保険	合計
生命保険料	334,715	5,330	16,018	—	356,064

### 2. 地域ごとの情報

#### (1) 売上高

(単位:百万円)

日本	米国	その他	合計
2,677,291	289,948	348,596	3,315,836

(注) 1. 売上高は正味収入保険料および生命保険料ならびに介護・ヘルスケア事業における経常収益の合計を記載しております。  
2. 主に顧客の所在地を基礎とした社内管理区分により、国または地域に分類しております。

#### (2) 有形固定資産

(単位:百万円)

日本	海外	合計
336,842	37,551	374,393

### 3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

#### 【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア事業	計			
減損損失	703	1,032	—	—	1,735	—	—	1,735

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア事業	計			
減損損失	2,124	547	—	—	2,672	—	—	2,672

#### 【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア事業	計			
当期償却額	100	18,539	609	4,807	24,057	—	—	24,057
当期末残高	140	156,545	1,218	40,790	198,694	—	—	198,694

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア事業	計			
当期償却額	76	18,468	609	4,807	23,961	—	—	23,961
当期末残高	49	136,024	609	35,982	172,665	—	—	172,665

#### 【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

#### 【連結決算セグメント情報】

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア事業	その他	計	消去	連結
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,693,388	568,703	395,715	127,405	13,250	3,798,463	(155,422)	3,643,040
セグメント間の内部経常収益	4,706	2,106	—	110	15,985	22,909	(22,909)	—
計	2,698,095	570,809	395,715	127,515	29,236	3,821,372	(178,331)	3,643,040
経常利益または経常損失(△)	184,996	△ 9,285	22,646	1,238	△ 635	198,959	—	198,959
資産	6,539,595	2,229,930	3,006,265	177,267	65,194	12,018,254	—	12,018,254

(注)外部顧客に対する経常収益の消去欄の金額のうち主なものは、国内損害保険事業セグメントに係る経常収益のうちの責任準備金等戻入額を連結損益計算書上は経常費用のうちの責任準備金等繰入額に含めて表示したことによる振替額であります。

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア事業	その他	計	消去	連結
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,600,961	667,769	402,609	134,289	13,179	3,818,809	(58,443)	3,760,366
セグメント間の内部経常収益	4,130	1,126	—	184	12,495	17,937	(17,937)	—
計	2,605,092	668,896	402,609	134,473	25,674	3,836,747	(76,380)	3,760,366
経常利益または経常損失(△)	144,727	29,075	24,946	5,051	△11,348	192,451	—	192,451
資産	6,202,067	2,315,725	3,217,267	173,721	69,054	11,977,836	—	11,977,836

(注)外部顧客に対する経常収益の消去欄の金額のうち主なものは、経常収益のうちの支払備金戻入額を連結損益計算書上は経常費用のうちの支払備金繰入額に含めて表示したことによる振替額であります。

## 19 関連当事者情報

関連当事者情報について記載すべき重要なものはありません。

## 20 1株当たり情報

区分	連結会計年度	2018年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
1株当たり純資産額		4,720円07銭	4,385円85銭
1株当たり当期純利益		392円26銭	334円12銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		391円96銭	333円89銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

区分	連結会計年度	2018年度 (2018年4月1日から 2019年3月31日まで)	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)
1株当たり当期純利益			
親会社株主に帰属する当期純利益		146,626	122,515
普通株主に帰属しない金額		—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益		146,626	122,515
普通株式の期中平均株式数(千株)		373,792	366,675
潜在株式調整後1株当たり当期純利益			
親会社株主に帰属する当期純利益調整額		—	—
普通株式増加数(千株)		282	247
(うち新株予約権(千株))		(282)	(247)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要		—	—

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

区分	連結会計年度 2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
純資産の部の合計額	1,779,911	1,612,584
純資産の部の合計額から控除する金額	22,032	15,585
(うち新株予約権)	(632)	(551)
(うち非支配株主持分)	(21,399)	(15,033)
普通株式に係る期末の純資産額	1,757,879	1,596,998
1株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数(千株)	372,426	364,125

3. 株主資本において自己株式として計上される「株式給付信託(BBT)」に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度553千株、当連結会計年度786千株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度550千株、当連結会計年度1,053千株であります。

## 21 重要な後発事象

### 自己株式の取得

当社は、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、2020年5月20日開催の取締役会において自己株式を取得することを決議いたしました。

その決議内容は次のとおりであります。

#### 1. 自己株式の取得を行う理由

当社は、財務の健全性を確保しつつ、成長事業分野への投資等により資本効率の向上を図るとともに、株主還元につきましては、配当に加え、資本の状況に応じて自己株式取得も選択肢としております。この方針に基づき、2020年3月期業績に対する株主還元としての自己株式取得を行うものであります。

#### 2. 取得に係る事項の内容

- |                |                           |
|----------------|---------------------------|
| (1) 取得対象株式の種類  | 当社普通株式                    |
| (2) 取得し得る株式の総数 | 15,000,000株(上限)           |
| (3) 株式の取得価額の総額 | 35,300,000,000円(上限)       |
| (4) 取得期間       | 2020年5月29日から2020年11月18日まで |

## 22 会計監査

- 当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)および2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受け、監査報告書を受領しています。
- 当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)および2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記および連結附属明細表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受け、監査報告書を受領しています。

## 2. 有価証券等の情報

### 1 金融商品関係

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは保険業を中心に事業を行っており、保険会社の運用資金の性格をふまえ、安全性・流動性・収益性の観点から資産運用を行っております。また、生命保険や積立保険のような長期の保険負債にかかわる資産運用を適切に行うため、ALM(資産・負債の総合管理)に基づく運用手法により、将来の満期返戻金などの支払いに向けた安定的な収益確保を図っております。

なお、連結子会社においては、財務基盤を更に強固なものとする観点から、主要格付機関から一定の資本性が認められる劣後債(ハイブリッド・ファイナンス)の発行により、実質的な自己資本の増強を図っております。

##### (2) 金融商品の内容およびそのリスク

当社グループが保有する金融資産は主に債券、株式等の有価証券であり、株価・金利・為替など市場の変動により価格が下落するリスク(市場リスク)、市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされるリスク(流動性リスク)にさらされております。

また、債券・貸付金等については、発行体・貸付先の信用力の低下や破綻等により、価値が減少するリスク(信用リスク)にさらされております。デリバティブ取引については、主として保有資産のリスクをヘッジする目的で利用しておりますが、同様に市場リスクおよび信用リスクにさらされております。

なお、ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (6) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しております。

##### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

当社は、グループの企業価値の最大化を目的とする戦略的リスク経営(ERM)の観点から、リスクを適切に把握、評価、コントロールし、リスク発現の際に的確に対応できる態勢を次のとおり整備しております。

戦略的リスク経営を支えるため、グループ全体のリスクの状況を的確に把握し、各種リスクを統合して管理することなどを定めた「グループERM基本方針」を取締役会において制定しております。また、経営陣がグループ全体のリスクの状況を把握したうえで、適切な意思決定を行うために、グループERM委員会を設置し、リスク管理態勢を整備・推進するための部署としてリスク管理部を設置しております。

当社は、資産運用リスクモデルにより、市場リスク、信用リスクおよび不動産投資リスクに加えて、保険子会社が有する積立保険などの保険負債について、資産運用利回りが予定利率を下回るリスクも含めて一元的に管理しており、資産情報を日次で把握し、資産運用リスク量を計測しております。また、グループの経営に重大な影響を及ぼしうる事象を包括的に捉えたストレス・シナリオを設定し、リスクを統合的に評価・計測するストレス・テストを行い、リスク管理に活用しております。

信用リスクについては、特定与信先への集中を管理するためのリミットを設定し、グループ全体で適切に管理しております。

流動性リスクについては、保険子会社に対して、巨大災害発生など、流動性リスク・シナリオ発現に伴う保険金支払いなどの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させるなどの態勢を整備しております。

グループ各社は、「グループERM基本方針」をふまえた規程を制定するなど、それぞれの業務内容・規模・特性に応じたリスク管理態勢を整備し、主体的にリスク管理を行っております。特に保険子会社は、経営に重大な影響を及ぼしうる各種リスクについて、それぞれのリスクの特性に応じた管理を適切に実施しております。

##### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が変動することもあります。また、「4 デリバティブ取引関係」注記における「契約額等」は、デリバティブ取引における契約額または想定元本であり、当該金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスク量や信用リスク量を表すものではありません。

#### 2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表に含まれておりません((注)2参照)。

## 2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	971,469	971,469	—
(2)買現先勘定	64,999	64,999	—
(3)買入金銭債権	11,869	11,869	—
(4)金銭の信託	40,993	40,993	—
(5)有価証券			
売買目的有価証券	198,084	198,084	—
満期保有目的の債券	1,197,758	1,510,109	312,350
責任準備金対応債券	370,080	409,926	39,846
その他有価証券	6,165,141	6,165,141	—
(6)貸付金	703,255		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	△40		
	703,215	722,531	19,315
資産計	9,723,613	10,095,125	371,512
(1)社債	510,383	521,433	11,049
(2)債券貸借取引受入担保金	227,176	227,176	—
(3)借入金	108,751	108,791	39
負債計	846,312	857,401	11,088
デリバティブ取引 <sup>(※2)</sup>			
ヘッジ会計が適用されていないもの	4,838	4,838	—
ヘッジ会計が適用されているもの	11,056	11,056	—
デリバティブ取引計	15,894	15,894	—

(※1) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しております。

(※2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。  
デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

## 2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	925,014	925,014	—
(2)買現先勘定	69,999	69,999	—
(3)買入金銭債権	21,183	21,183	—
(4)金銭の信託	33,003	33,003	—
(5)有価証券			
売買目的有価証券	32,526	32,526	—
満期保有目的の債券	1,200,548	1,496,069	295,520
責任準備金対応債券	460,685	500,834	40,148
その他有価証券	6,174,482	6,174,482	—
(6)貸付金	684,094		
貸倒引当金 <sup>(※1)</sup>	△45		
	684,048	701,715	17,666
資産計	9,601,493	9,954,829	353,335
(1)社債	504,089	505,968	1,879
(2)債券貸借取引受入担保金	182,213	182,213	—
(3)借入金	76,467	76,432	△35
負債計	762,770	764,614	1,844
デリバティブ取引 <sup>(※2)</sup>			
ヘッジ会計が適用されていないもの	5,013	5,013	—
ヘッジ会計が適用されているもの	16,557	16,557	—
デリバティブ取引計	21,570	21,570	—

(※1) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しております。

(※2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。  
デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注) 1. 金融商品の時価の算定方法

資産

(1) 現金及び預貯金

短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

(2) 買現先勘定

短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

(3) 買入金銭債権

取引先金融機関から提示された価格によっております。

(4) 金銭の信託

信託財産として運用されている預金等については、短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。公社債は取引所の価格、日本証券業協会の公表する価格および取引先金融機関等から提示された価格等によっており、株式は取引所の価格によっております。また、外国証券は取引所の価格等によっております。

(5) 有価証券

公社債は取引所の価格、日本証券業協会の公表する価格および取引先金融機関等から提示された価格等によっており、株式は取引所の価格によっております。また、外国証券は取引所の価格および取引先金融機関等から提示された価格によっております。

(6) 貸付金

貸付金の案件ごとに将来の回収予定キャッシュ・フローを、期間に対応したリスクフリーレートに信用リスクプレミアムと流動性プレミアムを付加した割引率により割り引いた金額を時価としております。また、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先の債権等については、担保および保証による回収見込額等に基づいて貸倒見積高を算出しているため、時価は期末日における連結貸借対照表価額から現在の貸倒見積高を控除した金額に近似していることから当該価額をもって時価とする方法によっております。

負債

(1) 社債

取引所の価格および日本証券業協会の公表する価格等によっております。

(2) 債券貸借取引受入担保金

短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

(3) 借入金

借入金の案件ごとに将来の返済予定キャッシュ・フローを、期間に対応したリスクフリーレートに信用リスクプレミアムと流動性プレミアムを付加した割引率により割り引いた金額を時価としております。

デリバティブ取引

「4 デリバティブ取引関係」注記を参照ください。

2. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、「(5) 有価証券」には含めておりません。

(単位: 百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
株式	49,775	66,414
外国証券	19,397	21,841
その他の証券	12,013	13,456
合計	81,186	101,711

(※) 株式は非上場株式であり市場価格がないため、時価開示の対象としておりません。

外国証券は非上場株式および非上場株式等を主な投資対象とするものであり市場価格がないため、時価開示の対象としておりません。

その他の証券は非上場株式等を主な投資対象とするものであり市場価格がないため、時価開示の対象としておりません。

### 3. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	967,129	4,236	—	—
買現先勘定	64,999	—	—	—
買入金銭債権	166	2,000	1,700	7,549
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	5,700	55,960	274,686	683,397
地方債	—	—	1,000	43,400
社債	5,100	12,400	500	92,900
外国証券	4,514	4,975	115	—
責任準備金対応債券				
国債	—	—	—	360,000
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	51,977	230,479	203,279	558,025
地方債	1,600	400	10,500	21,300
社債	64,454	140,479	62,520	513,190
外国証券	101,781	742,604	843,691	569,387
その他の証券	4,200	18,976	6,954	1,285
貸付金 <sup>(※)</sup>	189,377	346,408	93,414	63,952
合計	1,461,002	1,558,921	1,498,361	2,914,387

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない83百万円、期間の定めのないもの10,000百万円は含めておりません。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	917,299	7,593	—	—
買現先勘定	69,999	—	—	—
買入金銭債権	1,287	2,000	3,106	14,322
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	14,060	83,900	250,206	667,877
地方債	—	1,000	—	43,400
社債	3,000	9,700	800	99,300
外国証券	8,173	7,102	118	—
責任準備金対応債券				
国債	—	—	—	440,200
社債	—	—	—	9,400
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	52,706	201,577	217,276	527,024
地方債	400	—	10,500	31,500
社債	46,734	144,097	94,820	609,805
外国証券	144,499	796,209	757,244	657,389
その他の証券	3,958	18,854	7,713	1,351
貸付金 <sup>(※)</sup>	179,729	376,844	78,776	48,730
合計	1,441,848	1,648,878	1,420,562	3,150,300

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない8百万円は含めておりません。

#### 4. 社債、長期借入金、リース債務およびその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	—	—	—	33,300	—	470,745
長期借入金	32,228	30,478	30,477	15,268	60	188
リース債務	5,233	4,620	4,500	4,222	4,033	43,574
債券貸借取引受入担保金	227,176	—	—	—	—	—
合計	264,638	35,099	34,977	52,790	4,093	514,508

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	—	—	32,868	—	—	465,942
長期借入金	30,469	30,467	15,260	53	46	120
リース債務	8,321	8,632	7,252	6,503	5,643	48,254
債券貸借取引受入担保金	182,213	—	—	—	—	—
合計	221,004	39,100	55,381	6,556	5,690	514,317

## 2 有価証券関係

### 1. 売買目的有価証券

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△7,136	△2,394

### 2. 満期保有目的の債券

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表 計上額を超えるもの	公社債	1,184,779	1,497,251	312,472
	外国証券	3,907	3,975	67
	小計	1,188,687	1,501,226	312,539
時価が連結貸借対照表 計上額を超えないもの	公社債	3,216	3,139	△76
	外国証券	5,855	5,742	△112
	小計	9,071	8,882	△189
合計		1,197,758	1,510,109	312,350

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表 計上額を超えるもの	公社債	1,179,676	1,475,011	295,334
	外国証券	13,290	13,619	328
	小計	1,192,967	1,488,630	295,663
時価が連結貸借対照表 計上額を超えないもの	公社債	5,981	5,845	△136
	外国証券	1,599	1,593	△6
	小計	7,581	7,438	△142
合計		1,200,548	1,496,069	295,520

### 3. 責任準備金対応債券

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	361,192	401,082	39,889
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	8,888	8,844	△43
合計		370,080	409,926	39,846

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	375,977	417,368	41,390
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	84,707	83,465	△1,241
合計		460,685	500,834	40,148

### 4. その他有価証券

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	2,130,397	1,932,041	198,355
	株式	1,217,908	461,936	755,971
	外国証券	1,590,323	1,462,884	127,438
	その他	63,892	58,153	5,739
	小計	5,002,520	3,915,016	1,087,504
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	44,163	44,858	△694
	株式	48,817	55,812	△6,994
	外国証券	1,077,106	1,103,626	△26,520
	その他	11,919	12,012	△92
	小計	1,182,007	1,216,309	△34,301
合計		6,184,528	5,131,325	1,053,202

(注) 1. 時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券は、上表に含まれておりません。

2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理している譲渡性預金ならびに買入金銭債権として処理している貸付債権信託受益権等を「その他」に含めて記載しております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	1,889,044	1,722,025	167,019
	株式	869,590	329,234	540,356
	外国証券	1,919,916	1,783,993	135,923
	その他	117,230	108,735	8,494
	小計	4,795,782	3,943,990	851,792
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	340,146	344,479	△4,333
	株式	117,179	132,825	△15,645
	外国証券	953,928	988,441	△34,513
	その他	45,695	48,304	△2,609
	小計	1,456,949	1,514,051	△57,101
合計		6,252,732	5,458,041	794,690

(注) 1. 時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券は、上表に含まれておりません。

2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理している譲渡性預金ならびに買入金銭債権として処理している貸付債権信託受益権等を「その他」に含めて記載しております。

## 5. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2018年度(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	106,408	7,311	212
株式	158,313	90,954	719
外国証券	746,172	11,476	10,002
その他	999	1,108	46
合計	1,011,893	110,850	10,981

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	122,655	8,993	78
株式	100,154	60,955	1,059
外国証券	1,148,912	17,695	5,245
その他	547	1,038	41
合計	1,372,270	88,682	6,426

## 6. 連結会計年度中に減損処理を行った有価証券

2018年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について9,176百万円(うち、株式6,732百万円、外国証券2,444百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて3,616百万円(うち、株式1,050百万円、外国証券2,565百万円、その他0百万円)減損処理を行っております。

2019年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について17,691百万円(うち、株式15,805百万円、外国証券1,885百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて5,616百万円(うち、株式2,636百万円、外国証券2,979百万円、その他0百万円)減損処理を行っております。

なお、有価証券の減損にあたっては、原則として、期末日の時価が取得原価に比べて30%以上下落したものを対象としております。

### 3 金銭の信託関係

#### 1. 運用目的の金銭の信託

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△246	△65

#### 2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

#### 3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

2018年度 (2019年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
金銭の信託	40,336	38,529	1,806

2019年度 (2020年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
金銭の信託	32,428	33,022	△594

#### 4. 減損処理を行った金銭の信託

2018年度において、運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託において、信託財産として運用されている有価証券（時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。）について446百万円減損処理を行っております。

2019年度において、運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託において、信託財産として運用されている有価証券（時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。）について4,750百万円減損処理を行っております。

なお、有価証券の減損にあたっては、原則として、期末日の時価が取得原価に比べて30%以上下落したものを対象としております。

### 4 デリバティブ取引関係

#### 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

##### (1) 通貨関連

2018年度 (2019年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	為替予約取引				
	売建	71,367	—	△307	△307
	買建	6,225	—	2	2
	通貨オプション取引				
	売建	68,899	—	△16	173
	買建	63,000	—	20	△168
	通貨スワップ取引	22,437	—	△1,239	△1,239
合計		—	—	△1,540	△1,539

(注) 時価の算定方法

- 為替予約取引  
先物相場および取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 通貨オプション取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 通貨スワップ取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	為替予約取引				
	売建	34,010	—	89	89
	買建	3,708	—	△416	△416
	通貨オプション取引				
	売建	56,455	—	△68	△11
	買建	51,600	—	234	177
	通貨スワップ取引	45,443	—	△109	△109
合計		—	—	△270	△270

(注) 時価の算定方法

1. 為替予約取引  
先物相場および取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 通貨オプション取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
3. 通貨スワップ取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) 金利関連

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引				
	売建	4,140	—	△81	△81
	買建	24,375	—	102	102
市場取引 以外の取引	金利スワップ取引 受取変動・支払固定	4,014	4,014	66	66
合計		—	—	87	87

(注) 時価の算定方法

1. 金利先物取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 金利スワップ取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引				
	売建	898	—	12	12
	買建	460	—	△13	△13
市場取引 以外の取引	金利スワップ取引 受取変動・支払固定	403	403	△6	△6
合計		—	—	△7	△7

(注) 時価の算定方法

1. 金利先物取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 金利スワップ取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。

### (3) 株式関連

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	株価指数先物取引 売建	10,144	—	70	70
合計		—	—	70	70

(注) 時価の算定方法  
主たる取引所における最終の価格によっております。

2019年度(2020年3月31日)

該当事項はありません。

### (4) 債券関連

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	債券先渡取引				
以外の取引	売建	7,281	—	△7,412	△48
	買建	14,862	—	15,120	167
合計		—	—	7,707	118

(注) 時価の算定方法  
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	債券先渡取引				
以外の取引	売建	2,728	—	△2,812	△2
	買建	8,030	—	8,280	△11
合計		—	—	5,467	△14

(注) 時価の算定方法  
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。

## (5) その他

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益	
市場取引	クレジットデリバティブ取引 売建	521	521	△16	△16	
市場取引 以外の取引	クレジットデリバティブ取引 売建	1,831	77	△2	0	
	天候デリバティブ取引 売建	29,845	2,775	△7,799	701	
	買建	15,178	1,387	6,506	△371	
	地震デリバティブ取引 売建	40,633	10	△3	754	
	買建	36,569	288	8	△514	
	ロス・ディベロップメント・カバー取引 売建	2,688	2,688	△92	△92	
	パンデミックデリバティブ取引 売建	1,109	1,109	△100	136	
	買建	776	—	15	△38	
	合計				△1,485	561

(注) 時価の算定方法

1. クレジットデリバティブ取引  
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。
2. 天候デリバティブ取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
3. 地震デリバティブ取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
4. ロス・ディベロップメント・カバー取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
5. パンデミックデリバティブ取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	クレジットデリバティブ取引				
	売建	558	558	9	9
	売建	98	98	△1	△1
市場取引 以外の取引	クレジットデリバティブ取引				
	売建	76	76	1	1
	天候デリバティブ取引				
	売建	32,837	6,070	△3,011	2,174
	買建	16,605	2,565	2,938	△833
	地震デリバティブ取引				
	売建	70,050	10	△7	1,158
	買建	34,419	150	3	△462
	ロス・ディベロップメント・カバー取引				
	売建	2,737	2,737	△100	△100
パンデミックデリバティブ取引	売建	906	—	△22	215
	買建	634	—	15	△37
合計		—	—	△176	2,122

(注) 時価の算定方法

1. クレジットデリバティブ取引  
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。
2. 天候デリバティブ取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
3. 地震デリバティブ取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
4. ロス・ディベロップメント・カバー取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
5. パンデミックデリバティブ取引  
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。

## 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

### (1) 通貨関連

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	756,133	—	2,123	
	通貨オプション取引	その他有価証券	売建	93,655	—	△60
			買建	84,788	—	47
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引	外貨建社債(負債) および外貨建借入金	198,011	198,011	(注)2	
合計			—————	—————	2,110	

(注) 1. 時価の算定方法

- (1) 為替予約取引  
先物相場を使用しております。
  - (2) 通貨オプション取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
  - (3) 通貨スワップ取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債(負債)および外貨建借入金と一体として処理されているため、その時価は、「金融商品関係」の社債および借入金の時価に含めて記載しております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	831,201	—	8,405	
	通貨オプション取引	その他有価証券	売建	154,562	—	△414
			買建	141,439	—	808
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引	外貨建社債(負債) および外貨建借入金	179,597	179,597	(注)2	
合計			—————	—————	8,798	

(注) 1. 時価の算定方法

- (1) 為替予約取引  
先物相場を使用しております。
  - (2) 通貨オプション取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
  - (3) 通貨スワップ取引  
取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債(負債)および外貨建借入金と一体として処理されているため、その時価は、「金融商品関係」の社債および借入金の時価に含めて記載しております。

(2)金利関連

2018年度(2019年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ 対象	契約額等	契約額等の うち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定・支払変動	保険負債	78,000	69,000	8,945
合計			—	—	8,945

(注) 時価の算定方法  
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算出した時価によっております。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ 対象	契約額等	契約額等の うち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定・支払変動	保険負債	69,000	60,500	7,758
合計			—	—	7,758

(注) 時価の算定方法  
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算出した時価によっております。

# コーポレートデータ

会社概要	158
株式・株主の状況	159
当社および子会社等の概況	161

# 会社概要

会社名：SOMPOホールディングス株式会社  
 (英文表記:Sompo Holdings, Inc.)  
 設立：2010年4月1日  
 資本金：1,000億円  
 本店所在地：〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1  
 TEL 03-3349-3000(代表)

## グループCEO

取締役：櫻田 謙悟  
 代表執行役社長

従業員数：323人\*

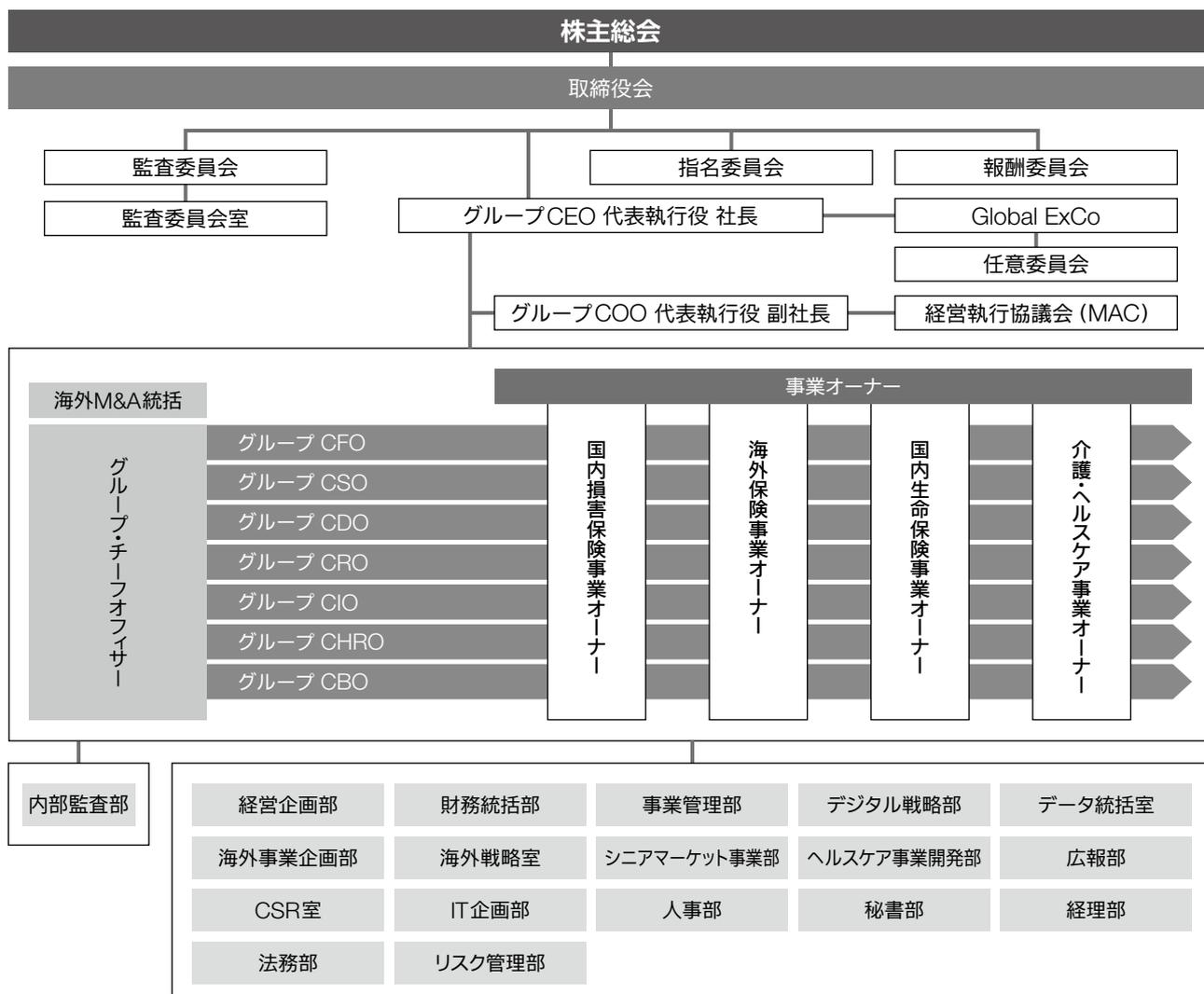
事業内容：損害保険会社、生命保険会社その他の保険業法の規定により子会社等とした会社の経営管理およびこれに附帯する業務

上場証券取引所：東京証券取引所(市場第一部)

URL：https://www.sompo-hd.com/

\* 2020年3月31日現在

## 組織図



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

# 株式・株主の状況

## 株式の基本事項

1. 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
2. 定時株主総会開催時期 毎事業年度終了後3か月以内に開催します。
3. 期末配当および議決権の基準日 3月31日(中間配当の基準日は9月30日)
4. 単元株式数 100株
5. 株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社
6. 公告方法 電子公告により行います。  
(<https://www.sompo-hd.com/>)  
ただし、事故その他やむを得ない事由によって、電子公告による公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載して行います。
7. 上場証券取引所 東京証券取引所(市場第一部)

## 株主総会議案等

第10回定時株主総会が2020年6月22日(月)に開催されました。報告事項および決議事項は以下のとおりです。

報告事項	決議事項
1. 2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役12名選任の件
2. 2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)計算書類報告の件	上記議案は原案どおり承認可決されました。

上記について報告いたしました。

## 株式分布情報

### 1. 発行株式の概況

- (1) 発行する株式の内容 普通株式
- (2) 発行可能株式総数 1,200,000,000株
- (3) 発行済株式総数 373,330,489株(自己株式を含む)
- (4) 総株主数 42,646人

(2020年3月31日現在)

### 2. 所有者別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
政府・地方公共団体	2	8	0.00
金融機関	161	142,262	38.11
金融商品取引業者	52	9,514	2.55
その他の法人	985	28,792	7.71
外国法人等	809	147,528	39.52
個人・その他	40,637	45,223	12.11
合計	42,646	373,330	100.00

# 株式・株主の状況

## 3. 地域別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
北海道	760	1,045	0.28
東北	1,211	2,236	0.60
関東	21,267	198,332	53.13
中部	5,987	9,225	2.47
近畿	7,821	8,028	2.15
中国	1,695	1,550	0.42
四国	1,100	2,502	0.67
九州	1,967	2,854	0.76
外国	838	147,555	39.52
合計	42,646	373,330	100.00

## 4. 所有株式数別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
500,000株以上	98	283,296	75.88
100,000株以上	190	43,218	11.58
50,000株以上	121	8,435	2.26
10,000株以上	554	11,569	3.10
5,000株以上	724	4,828	1.29
1,000株以上	7,188	13,804	3.70
500株以上	6,209	3,981	1.07
100株以上	16,822	3,883	1.04
100株未満	10,740	313	0.08
合計	42,646	373,330	100.00

\*1. 株式数は、記載単位未満を切り捨てて表示しています。

\*2. 発行済株式総数に対する株式数の割合は、記載単位未満を四捨五入して表示しています。

## 上位10名の株主

(2020年3月31日現在)

株主名	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町二丁目11-3	30,431	8.33
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	270 PARK AVENUE, NEW YORK, NY 10017, UNITED STATES OF AMERICA (東京都港区港南二丁目15-1 品川インターシティA棟)	23,572	6.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8-11	19,270	5.28
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿六丁目27-30)	18,579	5.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	東京都中央区晴海一丁目8-11	9,743	2.67
SOMPOホールディングス従業員持株会	東京都新宿区西新宿一丁目26-1 SOMPOビルマネジメント株式会社 福利厚生SSC部内	8,659	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	東京都中央区晴海一丁目8-11	8,327	2.28
日本通運株式会社	東京都港区東新橋一丁目9-3	8,001	2.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	東京都中央区晴海一丁目8-11	7,554	2.07
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15-1 品川インターシティA棟)	5,972	1.64

※上記のほか当社所有の自己株式8,152千株があります。なお、当該自己株式数には「株式給付信託(BBT)」制度のために設定したみずほ信託銀行株式会社(再信託受託者:資産管理サービス信託銀行株式会社(信託E口))が所有する当社株式1,053千株は含まれていません。

※発行済株式の総数に対する所有株式数の割合は、自己株式(8,152千株)を控除して計算しています。

※日本通運株式会社の所有株式には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している株式1,600千株が含まれています(株主名簿上の名義は「みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 日本通運口」です。)

## 資本金の推移

年月日	資本金	備考
2010年4月1日	100,000,000,000円	設立時点
2010年4月1日	100,035,468,550円	新株式の発行に伴う増加
2010年4月5日	100,045,733,000円	新株式の発行に伴う増加

## 最近の新株発行

種類	発行年月日	発行株式数	備考
普通株式	2010年4月1日	116,100株	新株予約権の権利行使に伴う発行
普通株式	2010年4月5日	29,800株	新株予約権の権利行使に伴う発行

SOMPOグループは、当社(保険持株会社)および関係会社(子会社94社および関連会社18社)によって構成されており、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスケア事業等を営んでおります。主なグループ会社は以下のとおりです。

## 事業系統図

### 国内損害保険事業

- ◎ 損害保険ジャパン日本興亜株式会社\*1
- ◎ セゾン自動車火災保険株式会社\*2
- ◎ 損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社\*3
- ◎ Mysurance 株式会社
- ★ 日立キャピタル損害保険株式会社

### 海外保険事業

- ◎ Sompo International Holdings Ltd. <英国領バミューダ>
- ◎ Endurance Specialty Insurance Ltd. <英国領バミューダ>
- ◎ Endurance Assurance Corporation <アメリカ>
- ◎ Endurance Worldwide Insurance Limited <イギリス>
- ◎ SI Insurance (Europe), SA <ルクセンブルク>
- ◎ Sompo Sigorta Anonim Sirketi <トルコ>
- ◎ Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd. <シンガポール>
- ◎ Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd. <シンガポール>
- ◎ Berjaya Sompo Insurance Berhad <マレーシア>
- ◎ PT Sompo Insurance Indonesia <インドネシア>
- ◎ Sompo Insurance China Co., Ltd. <中国>
- ◎ Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited <中国>
- ◎ Sompo Seguros S.A. <ブラジル>
- ★ Universal Sompo General Insurance Company Limited <インド>
- ★ AYA SOMPO Insurance Company Limited <ミャンマー>

### 国内生命保険事業

- ◎ SOMPOひまわり生命保険株式会社\*4

### 介護・ヘルスケア事業

- ◎ SOMPOケア株式会社
- ◎ SOMPOヘルスサポート株式会社

### その他

- (アセットマネジメント事業)
- ◎ 損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社
- (確定拠出年金事業)
- ◎ 損保ジャパン日本興亜DC証券株式会社
- (リスクマネジメント事業)
- ◎ SOMPOリスクマネジメント株式会社
- (ソフトウェア販売事業)
- ★ Palantir Technologies Japan 株式会社
- (個人間カーシェアリング事業)
- ★ 株式会社 DeNA SOMPO Mobility
- (駐車場シェアリング事業)
- ★ akippa 株式会社
- (マイカーリース事業)
- ★ 株式会社 DeNA SOMPO Carlife

※各記号の意味は次のとおりです。 ◎:連結子会社 ★:持分法適用関連会社  
 ※上記は、重要な連結子会社および持分法適用関連会社について記載しています。

\*1 損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、2020年4月1日に商号を損害保険ジャパン株式会社に変更しました。

\*2 セゾン自動車火災保険株式会社およびそんぽ24損害保険株式会社は、2019年7月1日にセゾン自動車火災保険株式会社を存続会社とする合併を行いました。

\*3 損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社は、2020年4月1日に商号を損保ジャパンパートナーズ株式会社に変更しました。

\*4 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険株式会社は、2019年10月1日に商号をSOMPOひまわり生命保険株式会社に変更しました。

# 当社および子会社等の概況 (2020年3月31日現在)

## 子会社等の状況

### 連結子会社

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合 (%) <sup>*1</sup>	当社子会社等が所有する議決権の割合 (%) <sup>*1</sup>
損害保険ジャパン日本興亜株式会社 <sup>*2</sup>	東京都新宿区	1944年 2月12日	70,000 百万円	国内損害保険 事業	100.0	—
セゾン自動車火災保険株式会社 <sup>*3</sup>	東京都豊島区	1982年 9月22日	32,260 百万円	国内損害保険 事業	—	99.9
損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社 <sup>*4</sup>	東京都新宿区	1989年 2月28日	100 百万円	国内損害保険 事業	—	100.0
Mysurance 株式会社	東京都新宿区	2018年 7月17日	1,250 百万円	国内損害保険 事業	—	100.0
Sompo International Holdings Ltd.	ペンブローク (英国領バミューダ)	2017年 3月24日	0 千米ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Specialty Insurance Ltd.	ペンブローク (英国領バミューダ)	2001年 11月30日	12,000 千米ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Assurance Corporation	ニューヨーク州 パーチェス (アメリカ)	2002年 9月5日	5,000 千米ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Worldwide Insurance Limited	ロンドン (イギリス)	2002年 4月10日	215,967 千英ポンド	海外保険事業	—	100.0
SI Insurance (Europe) , SA	ルクセンブルク (ルクセンブルク)	2018年 1月12日	30 千ユーロ	海外保険事業	—	100.0
Sompo Sigorta Anonim Sirketi	イスタンブール (トルコ)	2001年 3月30日	195,498 千トルコリラ	海外保険事業	—	100.0
Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.	シンガポール (シンガポール)	2008年 8月1日	790,761 千シンガポールドル	海外保険事業	—	100.0
Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd.	シンガポール (シンガポール)	1989年 12月14日	278,327 千シンガポールドル	海外保険事業	—	100.0
Berjaya Sompo Insurance Berhad	クアラルンプール (マレーシア)	1980年 9月22日	118,000 千リンギット	海外保険事業	—	70.0
PT Sompo Insurance Indonesia	ジャカルタ (インドネシア)	1975年 12月16日	494,940,000 千ルピア	海外保険事業	—	80.0
Sompo Insurance China Co., Ltd.	大連 (中国)	2005年 5月31日	600,000 千人民元	海外保険事業	—	100.0
Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited	香港 (中国)	1977年 3月25日	270,000 千香港ドル	海外保険事業	—	97.8
Sompo Seguros S.A.	サンパウロ (ブラジル)	1943年 10月8日	1,010,832 千リアル	海外保険事業	—	99.9
SOMP Oひまわり生命保険株式会社 <sup>*5</sup>	東京都新宿区	1981年 7月7日	17,250 百万円	国内生命保険 事業	100.0	—

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合 (%) <sup>*1</sup>	当社子会社等が所有する議決権の割合 (%) <sup>*1</sup>
SOMPOケア株式会社	東京都品川区	1997年 5月26日	3,925 百万円	介護・ヘルスケア 事業	100.0	—
SOMPOヘルスサポート 株式会社	東京都千代田区	2018年 10月1日	10 百万円	介護・ヘルスケア 事業	100.0	—
損保ジャパン日本興亜 アセットマネジメント株式会社	東京都中央区	1986年 2月25日	1,550 百万円	その他(アセット マネジメント事業)	100.0	—
損保ジャパン日本興亜DC証券 株式会社	東京都新宿区	1999年 5月10日	3,000 百万円	その他(確定拠出 年金事業)	—	100.0
SOMPOリスクマネジメント 株式会社	東京都新宿区	1997年 11月19日	30 百万円	その他(リスク マネジメント事業)	100.0	—
その他43社						

#### 持分法適用関連会社

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合 (%) <sup>*1</sup>	当社子会社等が所有する議決権の割合 (%) <sup>*1</sup>
日立キャピタル損害保険 株式会社	東京都千代田区	1994年 6月21日	6,200 百万円	国内損害保険 事業	—	20.6
Universal Sompo General Insurance Company Limited	ムンバイ (インド)	2007年 1月5日	3,681,818 千ルピー	海外保険事業	—	34.6
AYA SOMPO Insurance Company Limited	ヤンゴン (ミャンマー)	2018年 7月12日	63,636,241 千チャット	海外保険事業	—	15.0
Palantir Technologies Japan 株式会社	東京都港区	2019年 10月15日	5,432 百万円	その他(ソフト ウェア販売事業)	50.0	—
株式会社DeNA SOMPO Mobility	東京都渋谷区	2019年 3月1日	100 百万円	その他(個人間 カーシェアリング 事業)	49.0	—
akippa株式会社	大阪府大阪市浪速区	2009年 2月2日	100 百万円	その他(駐車場 シェアリング 事業)	33.5	—
株式会社DeNA SOMPO Carlife	東京都渋谷区	2019年 3月25日	100 百万円	その他(マイカー リース事業)	39.0	—
その他5社						

※「子会社等」とは、保険業法および保険業法施行令に定める子会社、子法人等および関連法人等を指します。

\*1 所有する議決権の割合は、記載単位未満を四捨五入して表示しています。

\*2 損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、2020年4月1日に商号を損害保険ジャパン株式会社に変更しました。

\*3 セゾン自動車火災保険株式会社およびそんぼ24損害保険株式会社は、2019年7月1日にセゾン自動車火災保険株式会社を存続会社とする合併を行いました。

\*4 損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社は、2020年4月1日に商号を損保ジャパンパートナーズ株式会社に変更しました。

\*5 損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険株式会社は、2019年10月1日に商号をSOMPOひまわり生命保険株式会社に変更しました。

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/>

