

# 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

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。

#### 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。

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。

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ことに注意しています。

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して議論しています。

### <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・領域だけを考えて議論は控え、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。



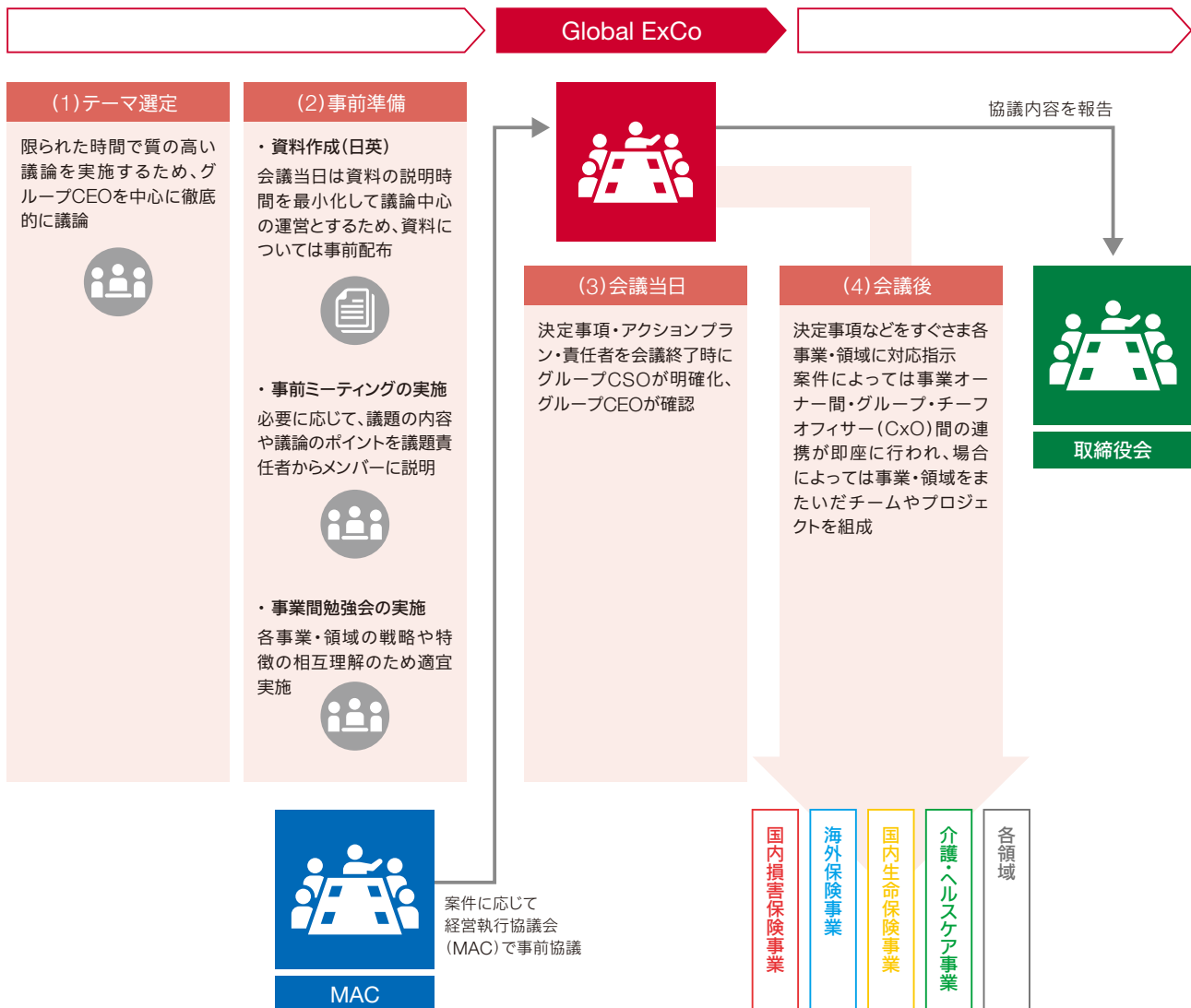
ジョン・チャーマン  
海外保険事業オーナー



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。