

SOMPOホールディングス 統合レポート2022



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。

SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康のテーマパーク”により、
あらゆる人が自分らしい人生を
健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

SOMPOが社会に提供する価値

- 社会が直面する未来のリスクから人々を守る
 - 健康で笑顔あふれる未来社会を創る
- 多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

昨日まで当たり前だったことが、あっという間に塗り替えられていく。
そんな変化の激しい時代を生き抜くため、
いま、私たちに求められているもの、それは北極星としてのパーパス。
SOMPOのパーパスと社員一人ひとりのMYパーパス、
これが重なり合ったとき、そこには大きな力が生まれる。

私たちSOMPOグループは、この大きな力を生み出すため、
改めて、競争力の源泉である**社員一人ひとりと正面から向き合う。**
自らの内なる想いに突き動かされる社員、
それこそがSOMPOの成長を支える原動力。
社員一人ひとりが互いを尊重し合いながら、
やりがいと幸せを実感して働く、そんな**力強い組織**への進化に挑む。

そうした進化の先にはきっと、**多様な価値観の交わり**をきっかけとした、
心動かされるチャレンジが待っている。
そのチャレンジ一つひとつから生まれる**SOMPOらしいイノベーション**が、
大きなうねりとなり、**社会を変えていく。**
目指すは、**あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会。**

SOMPOならではの価値創造、
その始まりは社員一人ひとりのMYパーパス。

統合レポート2022の制作にあたって

今年度の統合レポートの作成は、株主や投資家など、本レポートを手にとって読んでくださる皆さまに対し、本レポートを通じてどのようなメッセージをお伝えしたいのかという本質的な問いに立ち返り、この問いに対して制作チームで改めて議論をするところからスタートいたしました。

その結果、私たちは、ステークホルダーの皆さまに、当社らしさや当社の強みについてご理解いただき、SOMPOならではの成長可能性とそれに対する実現期待感に触れていただくことを、今年度の統合レポートのゴールとして設定いたしました。

このゴールを達成するために、本レポートでは、社員一人ひとりのMYパーパスを起点に、SOMPOのパーパスの実現に向けた成長ストーリーを描く「価値創造サイクル」を中心に据え、このサイクルに沿って当社の戦略や具体的な取組み、それらに携わった社員の生の声やステークホルダーの皆さまとの共創の様子などをご紹介します。また、ただ事実を事実としてお伝えするだけでなく、“チャレンジ”や“未来志向”といった視点も大切に、社員によるMYパーパスを起点とした積極的なチャレンジの様子や、当社として描く仮説とそれにもとづく将来の姿なども織り交ぜた構成とすることを心がけました。

本レポートをきっかけに、SOMPOらしい成長ストーリーについてステークホルダーの皆さまにご理解・共感いただき、当社への期待や可能性を感じていただくとともに、さらにその先では、パーパス実現に向けた皆さまとの共創の輪がより一層広がっていくことを切に願っています。

統合レポート2022制作メンバー



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もと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もと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。

目次

| | |
|--|-----|
| グループCEOメッセージ | 04 |
| グループCOOメッセージ | 08 |
| SOMPOのパーパス | |
| SOMPOのパーパス | 12 |
| 【特別鼎談】SOMPOのパーパス経営 ～パーパス実現に向けた原動力～ | 13 |
| SOMPOの価値創造の全体像 | 18 |
| 価値創造サイクル | 20 |
| MYパーパスに突き動かされるカルチャーの醸成(原動力ルート) | 22 |
| 共創志向にもとづく高品質な商品・サービス提供を通じた顧客基盤の拡大(既存ビジネスルート) | 30 |
| 未来社会を変えるソリューションの提供(新たな価値創造ルート) | 36 |
| 未実現財務価値の向上に向けて ～人的資本のインパクトパスの可視化～ | 42 |
| 戦略・資本 | |
| グループCFO/CSOメッセージ | 47 |
| 競争力の源泉たるSOMPOの資本 | 50 |
| 中期経営計画の全体像・主要な経営管理指標 | 54 |
| 3つの基本戦略 | 56 |
| 経営基盤・SDGs経営/SOMPO気候アクションへの取組状況 | 59 |
| • 資本政策(ERM) | 66 |
| ガバナンス | |
| 【取締役・経営メンバーダイアログ】SOMPOの“生きたガバナンス” | 68 |
| コーポレート・ガバナンス体制の全体像 | 78 |
| Global Executive Committee (Global ExCo)の特長 | 80 |
| 取締役会の特長 | 82 |
| 進化を続けるガバナンス | 87 |
| 監督体制 | 88 |
| 執行体制 | 89 |
| サクセッション・プラン(後継者育成計画) | 90 |
| 役員選任方針 | 91 |
| 役員報酬制度 | 92 |
| 戦略的リスク経営(ERM) | 96 |
| コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制 | 98 |
| 取締役会の実効性評価 | 100 |
| サステナビリティガバナンス | 101 |
| 取締役紹介 | 102 |
| 役員一覧 | 104 |
| ビジネス | |
| At a Glance | 109 |
| コングロマリット・プレミアム創出に向けたプロジェクト | 110 |
| 国内損害保険事業 | 112 |
| 海外保険事業 | 114 |
| 国内生命保険事業 | 116 |
| 介護・シニア事業 | 118 |
| デジタル事業 | 120 |
| 戦略事業会社 | 122 |
| ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認 | 125 |

グループCEOメッセージ

会社と社員のパーパス融合で挑む

SOMPOらしい成長

—実現したい社会と企業価値の向上に向けて—

SOMPOホールディングス株式会社
グループCEO 取締役 代表執行役会長

櫻田 謙悟



はじめに

私たちの世界は、いま多くの課題と向き合っています。最近では、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を契機とする世界的な資源エネルギーの高騰や食糧安全保障の危機、米国をはじめとするインフレの加速、金利や為替の変動などが企業や人々の生活に影響を及ぼしています。日本も例外ではなく、さらに新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続くなか、異常気象や自然災害などが人々の日々の安全な生活を脅かしています。

こうした多様な局面を抱えながら「自利」が衝突する分断の時代においては、未来に向けた正しい選択をし、社会的合意を作り出すことは極めて難しいと言わざるを得ません。乗り越える唯一の道は、マルチステークホルダー主義、つまり社会のさまざまなステークホルダーが、お互いの立場や利害の違いを乗り越えて合意を探ることだと思います。

そして私は、このマルチステークホルダー主義を実践するうえで、日本にこそ、他国に対する優位性があると信じています。鍵は「世のため人のため」が自らの利益につながるという「利他」の精神です。新渡戸稲造博士の「武士道」や、渋沢栄一翁の「論語と算盤」でも示された価値観であり、私は、中庸や社会の調和を重んじる精神性と豊かな文化的伝統が、日本の特性や実践的な知恵を育み、強みになっていくという考えを持っています。これは、近年世界のリーダーたちの議論や企業経営においても重要性が増している、SDGsや脱炭素社会に向けた気候変動対応にも通じることだと思います。

一方で、30年に及ぶ長い停滞を経て、日本が世界の中で弱い国に転落してしまうのではという懸念を抱いています。国内の人口動態の変化や少子高齢化はすでに待たなしの状況にあり、課題先進国と言われる現実からも目を背けることはできません。しかし、そのような中でも、SOMPOはこれまで、保険や介護を中心に「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指してチャレンジしてきました。そして、2021年度は過去最高益に到達し、VUCAの時代においても着実に成長が望めることを証明できたと思います。当社が描くストーリーが正しかったと信じて、これからの日本、そして世界のために、どのように貢献し、どのような未来社会を創っていくのか、完成予想図を示しながら、グループとして成長を続けていきたいと思っています。

「SOMPOのパーパス」とグループの成長ストーリー

グループの共通言語となった「SOMPOのパーパス」

当社では、「SOMPOのパーパス」を経営の軸に据えることをグループ全体で合意して、社員一人ひとりへの浸透を図ってきました。そして同時に、社員それぞれの「MYパーパス」の重要性にも着目して、タウンホールミーティングを複数回開催し、私自身、延べ1万人以上のSOMPOグループの従業員と向き合ってきました。

長い時間をかけて改めて確信したのは、「SOMPOのパーパス」と「MYパーパス」という2つのパーパスの融合こそが**会社経営には重要であり、これを抜きに成長は見込めない**ということです。社員一人ひとりの多様なMYパーパスを尊重し合うダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に溢れる環境で、自らのMYパーパスに突き動かされた社員が自分らしく、SOMPOのパーパス実現に向けてチャレンジを繰り返す。これこそが、当社の成長を支える原動力であり、保険や介護といった既存事業や、後述するリアルデータプラットフォーム(RDP)を中心とした新たな価値創造において、社会課題解決に資するイノベーションを生み出していきます。これが当社の目指すSOMPOらしい価値創造の姿であり、パーパス実現に向けた成長ストーリーです。

このストーリーの出発点は一人ひとりのパーパスです。社員自身がパーパスの重要性を信じ、誰かの借りものでなく、自分自身に深く問いかけて「MYパーパス」に辿り着くことからすべては始まり、グループ全体でその輪を広げていきます。そして、国も組織も超えたSOMPOという1つの大きな船に全員が乗り、実現したい社会に向かっていきます。

私は、経済同友会等の場で、将来世代や若手経営者、メディア・学識経験者の皆さまと「生活者共創社会」というテーマで議論を重ねています。生活者とは、消費者であり、働き手、すべての個人と、それにより構成される企業、政府も含む広い意味で使っている言葉です。それぞれの生活者がパーパスにのっとり、主体的な観点でさまざまな選択と行動を繰り返しながら、全体としては、あらゆるステークホルダーの最大幸福の実現のために質的な成長を追求する社会を、どう創り上げていくかということがテーマです。まだ、これから発想を広げていく必要はありますが、SOMPOがその実現の先鞭をつける存在になっていきたいと思っています。

「MYパーパス」に突き動かされる SOMPOのカルチャーと原動力

私とのタウンホールミーティングで、ある社員は「幼いころに貧しかった経験からお金の大切さを学び、その学びが今の生命保険の仕事に活かしている」こと、また別の社員は「介護という仕事を通じて、幼少期の過酷な経験を乗り越え、人を信頼する、人に信頼されることの大切さを心から感じ、今では介護が自分の人生そのものである」など、自分のことを包み隠さず、原体験とそこから辿り着いた「MYパーパス」を語ってくれました。

「MYパーパス」に向き合う社員は、自身の内発的な動機に突き動かされて自ら考えて行動し、その結果は高いエンゲージメントにも表れてくると思います。また、「MYパーパス」から生まれる内発的な動機や圧倒的な当事者意識は、仕事の生産性や専門性そして創造性などを高める源泉になります。

そして、当社には、保険会社としての130年を超える歴史、祖業の伝統があります。「身を挺してお客さまを守り抜く」という創業の志のもと、長い時間をかけて積み重ねてきたお客さまからの信頼、それに応えるための責任と本質的な「安心」や「温かさ」の精神は、SOMPOのDNAとしてこれからも変わらずグループの根底にあり続けます。この強いDNAと、「MYパーパス」に突き動かされる社員たちとの融合がSOMPOの中で化学反応を起こしていくことを期待しています。

一般的に、大きな組織では、個人のパーパスを会社のパーパスにつなげることは難しいと思われる方もいるかもしれませんが、一人では難しいことでもチームや会社なら実現できる、会社という装置を使って「MYパーパス」を実現したい、そう考える社員が増えて「MYパーパス」が会社の先を行くようになれば、行動が大きく変わり、会社のカルチャーも変わると思います。

こうしたカルチャーの変革を下支えし、さらには加速させるためにはD&Iは欠かせません。当社にはさまざまなバックボーンを持つ社員が、グローバルかつ多様な事業の現場で働いています。タウンホールミーティングは事業を問わず誰にでも参加を呼びかけ、研修や講習も原則事業の垣根を越えて実施しています。また、東京の本社ビルにはSOMPOインターナショナルのメンバーが常駐できるオフィスを用意しました。さまざまな機会を得て、「MYパーパス」と自身の仕事を上手くマージして成果を出していける人を、性別、年齢、国籍に関係なく積極的に登用することで会社は強くなると考えています。こうして社員の内発的な動機を高め、チャレンジとイノベーションの機会を増やし、現場に活力を生みながら経営の質を高める戦略によって、SOMPOの価値創造の原動力となる人財を強固なものにしていきます。

SOMPOの企業価値向上への戦略

未実現財務価値が裏づける SOMPOの企業価値向上の「伸びしろ」

当社は2021年に新しい中期経営計画を公表しました。ここでは、既存の事業領域を中心とした規模の拡大とリスクの分散、新しい顧客価値の創造、働き方改革を基本戦略に掲げています。サービスを提供する側でなく、お客さまやご利用者さまの目線と期待にもとづいて戦略を実践し、社員の働きがいと生産性を支える施策も打っていきます。現状維持では前に進めないという気持ちで徹底した現場主義を貫き、DX(デジタル・トランスフォーメーション)やグループ内の戦略的なシナジー実現を目指さなくてはならないと思っています。

しかし、そうした努力の結果は、市場においては財務的な価値に対する評価中心にとらえられ、それが企業の価値とされることが一般的だと思います。これは、当社だけでなく、多くの企業が同じような思いを持たれているのではないのでしょうか。企業の価値には、定量的には示すことの難しい「何か」が介在するはずであり、その答えは、企業固有のストーリーと、それを裏づけるエビデンスの有無が関係しているのではないかと考えています。

企業価値を高めるためのストーリーには、社会課題解決への貢献やWellbeingの実現という要素が欠かせません。SOMPOはマルチステークホルダーに向けて「安心・安全・健康のテーマパーク」という「SOMPOならではの」価値創造のストーリーを示し、その実現に向けたトランスフォーメーションを繰り返すことで、これに挑戦していきます。そのためのパートナーとして、米国のパランティアや、国内最大級の公的研究機関である産業技術総合研究所との提携も実現しました。

意気込みや曖昧な定義ではなく、しっかりと社会へのインパクトやエビデンスを示していけるよう、グループ内外の英知を集め、「SOMPOならやれる」という確固たるものを築き、SOMPOの企業価値、ブランドを高めていきます。これはグループCEOである私のミッションであり、株主の皆さまや取締役会からの付託だと思っていますから、必ず成し遂げると強い覚悟で臨んでいきます。

介護RDPが変える社会

SOMPOの企業価値を高めるため、まずは介護事業におけるRDPの実用化を成功させたいと思っています。少子高齢化に伴う介護の担い手不足や社会保障費の増大は、国難とも言

える避けられない現実です。

SOMPOはこの重大な課題に正面から向き合うと決めています。介護の現場から収集するリアルデータをもとに、まずは「見える介護」を実現して現場を支えます。さらに、「匠を仕組みに」をコンセプトに、介護の質を高めるソリューションを開発するとともに、「予測する介護」も実現し、約230万人いるとされる「支える側」の人々も支えたいと思っています。このノウハウを他の事業者の皆さまとも共有できれば、将来社会に非常に大きなインパクトを与えることができるはずで、100年の人生を誰もが豊かに過ごせるように、ご利用者さまのQOL(Quality of Life)の向上、約7,000社の事業主のプラットフォームを創り出していきます。介護RDPは、まだリリースを目指して開発に取り組んでいる最中ですが、ここから未来がもっと良い方向に変わると信じて、私自身も楽しみで仕方がない思いでその日を待ち望んでいます。

しかし、介護の課題はとて大きく、さまざまなステークホルダーの力を借りなくては解決できません。国や自治体とも連携して、三位一体の在宅介護モデルの確立や、将来的には混合介護の実現も必要だと考えています。また、今後は海外諸国も必ず同じ課題に直面すると思います。SOMPO発、日本発のソリューションを海外へ輸出することも視野に、あらゆるステークホルダーを巻き込んで、大きくて幸せなエコシステムを創っていきたくと思っています。

サステナブルな成長を支える SOMPOの仕組み

20年先、50年先の将来の社会を支えていくには、サステナブルな経営体制の構築も不可欠です。現在、当社には、5人の事業オーナーと、9人のグループ・チーフオフィサーが執行を担っています。事業オーナーはそれぞれがトップの立場で事業の魅力高め、いわばグループの「遠心力」として成長・拡大を牽引します。そして、グループ・チーフオフィサーは、グループの共通戦略が確実に遂行されるよう、いわばグループの「求心力」として連携を図り、計画を実行していきます。全体を統括するのが、グループCEOである私と、グループCOOです。

これらのメンバーは、取締役会から指名、委任を受けて選定されます。当社は健全な成長には厳格なガバナンスが不可欠という考えから、2019年に指名委員会等設置会社に移行し、現在は14名中10名が社外取締役という構成で執行部門の監督を行う体制としています。2022年4月からは、グループCOOには奥村、国内損害保険事業オーナーには白川、介護・シニア事業オーナーには遠藤に、それぞれ新たに就任しても



らいました。いずれも社外取締役のみで構成される指名委員会が、サクセッション・プランに従い承認を行ったメンバーであり、各事業を力強くリードしてくれると確信しています。

なお、これまで幅広い事業領域で高い実績を残してきたグループCOOの奥村に関しては、今後SOMPOの「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化をリードし、将来的にグループCEOを担うことも視野に、経営の多くの領域を担っていくのに相応しいと考え、代表執行役社長として指名委員会に推薦し、ご承認いただきました。今後奥村グループCOOには特に保険事業(国内損害保険、海外保険、国内生命保険)の実質的な責任者として、現中期経営計画の目標達成を牽引してもらい、私は引き続きSOMPOグループの最高経営責任者として、介護やデジタル、大型M&Aなどグループ全体の戦略的課題に関する重要事項を所管するという役割分担となります。こうした新たな経営体制で、中期経営計画の残り2年の完遂に一丸となって取り組んでいきます。

最後に

私は、幼い頃は強く、カッコいい人間になりたいと思っていました。しかしその後、剣豪宮本武蔵の「独行道」に記された「身を浅く思ひ、世を深く思ふ」という言葉に出会い、自分のことだけを考えている、真の強さを手にすることはできない、大切なのは誰かのために努力する精神だと気づかされました。

以来、さまざまな出会いや経験を積み重ね、大きなグループを率いるようになり、昨年には「あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」ことをグループのパーパスとして掲げました。リアルデータを活用して、事故を減らし、被災を減らし、病気のリスクを減らし、日々の暮らしをより安心・安全なほうへ、人々の人生をより健康なほうへ変えていく。これが今の私のパーパスです。

これからもグループの成長を牽引して、より良い社会を作ることで、未来を選択する権利を持つ若者・次世代にバトンを渡していく責任を果たしていきます。



次世代に安心・安全・健康な社会をつなぐため

—SOMPOを牽引する社長のミッション—

グループCOO
取締役
代表執行役社長
奥村 幹夫

大切にしていること

このたびグループCOO代表執行役社長に就任した奥村です。はじめに、私自身が大切にしていることと、社長としてのミッションについてお話しします。

私の人生を振り返ってみると、これまで多くの出会いや想像もしなかった経験があり、そしてそれらすべてに意味があり、「運と縁」によって支えられてきたと感じています。そうしたなかで私が一番大切にしているのは人との出会いや「つながり」です。長く付き合っただけのように自分を高め、相手の目線に立ち、自分は何を提供できるのか、ということを常に考えています。

私は、この「つながり」というものは、交友関係などの自分自身のネットワークだけではなく、今この時代を生きる私たちから、次の世代を生きる人々への時間を越えた「つながり」でもあると考えています。例えて言うならば駅伝のようなものです。自分が受け持つ区間では、人生をかける想いで一生懸命に進み、次の世代の人にできるだけ良い形でバトンを渡していきたいと思うのです。私自身、人生をこれまでもエンジョイできていますが、こうした良い思いを実感できる社会を次世代、そしてその次の世代にも引き継げるようにしていきたいと思っています。

社長としてのミッション

次世代に引き継ぐために、私たちが対峙しなければならない主な課題は人口動態と気候変動だと考えます。そして、これらはまさにSOMPOが向き合うべき社会課題そのものです。私たちは、こうした短期間では解決することが難しい課題を背負っていますが、困難だからこそ自分たちが生きている間にできる限りのことをして次世代にバトンをつなぐことが重要です。したがって、SOMPOの役割は、安心・安全・健康な社会を持続可能な状態で次世代に引き継ぐことだと考えています。

そのためにSOMPOは、多様で変化するお客さまのニーズや社会課題をとらえ、その解決に向けたソリューションを提供していかねばなりません。そのキーワードは「つなぐ・つながる・つなげる」です。社会や人の「つながり」はもちろんのこと、SOMPOの事業間で「つながり」、ビジネスパートナーや地域社会と「つながり」、そしてデータを「つないで」ソリューションを開発し、お客さまの人生に伴走する、さらにそこで得られたデータを活用し、より深くニーズに応えられるソリューションに「つなげる」、こういったことを成し遂げたいと考えています。

その実現のためには、私たち自身が常に変化し、多様化

するお客さまのニーズや社会課題に対するソリューションを提供できる企業グループに進化する必要があり、その鍵がダイバーシティ&インクルージョン (D&I) と新たなことにチャレンジする企業文化だと考えています。

私は、会社が存続するためにはD&Iは欠かすことができないという危機感を持っています。それは、会社を経営していくためには多種多様な経験・価値観がないと判断を誤るからです。皆が同質的であると、世の中で何が起きているのか、お客さまは当社や当社のビジネスについてどう思っているのかを把握できず、お客さまの多様なニーズをつかむことはできません。その観点では、ライバルは同業他社ではなく進化するお客さまです。異業種やスタートアップ企業の保険参入により、スマホで数回クリックするだけで簡単に保険加入ができるなど、顧客体験価値が飛躍的に向上しています。お客さまの期待値はまさにそういったものへと進化しているため、私たち自身が従来型の保険会社・金融機関のスタンスのまま、従来からの改善で満足しているようではお客さまの期待に応えることはできません。綺麗ごとではなく、経営する上でD&Iは大変重要で、「なぜD&Iが重要なのか」、もっと端的に言えば「なぜスーツを着た男性だけではダメなのか」ということを役員全員が自問自答し、形式だけでなく本気でD&Iに取り組む必要があります。

次に企業文化についてですが、私は転職をした経験もあり、自分自身や自社を外から客観的に見るのが重要だと考えています。実際、一度外に出たことによってSOMPOグループのカルチャーを非常にクリアにとらえることができました。SOMPOでは一人ひとりが真面目に仕事に取り組み、安定や信用といった特色の企業文化や強固な経営基盤、130年以上の歴史を通じたお客さまとのつながりを構築してきました。しかし、これまで皆が一生懸命頑張ってきたにもかかわらず、結果として日本社会が過去30年間成長できなかったように、SOMPOも今までどおりの努力の継続だけでは、むしろ退化・衰退してしまうのでは、という危機感を持っています。だからこそ、新しいことへチャレンジしていく必要があります。そのうえでは、前例踏襲や予定調和による意思決定などが足かせになる可能性があります。また、人口減少という未知の局面を迎え、これまでの常識や過去の成功体験は通用しない時代が到来します。日本全体がそうなのかもしれませんが、自らの成功体験から脱却し、新しいことに臆せずチャレンジする

企業文化へと変革することが当社グループの課題であり、本気で変えていかねばなりません。できなかったことを真摯に自問自答し、失敗を恐れず新しいことにチャレンジする、成功した人を称賛し合う、互いに学び合い、フラットに意見を言える、そのような企業文化に向けて、執行の責任者として先頭に立ち、自らも努力をしていきたいと考えています。

このように、お客さまの人生に寄り添う伴走者としてソリューションを提供すること、そしてそれを可能とするためにD&Iに本気で取り組み、社員がいきいきとチャレンジしながら働ける風通しの良い企業文化を作ることが社長としてのミッションだと思っています。

コングロマリット・プレミアム創出に向けて

社長に就任して100日が経過したところですが、思ったとおり、実際にどの事業を見ても、一生懸命、誠実、真摯にお客さまに向き合っている企業グループだと感じています。例えば、今年の3月に福島県沖地震が発生した際には、その直後から、私たち経営陣が指示をする前に、お客さまや代理店の皆さま、そして社員の安否確認などの報告が続々と入ってきました。これは組織の隅々に至るまで、災害などが起きた際の行動の速さがDNAとして浸透しているからだと思います。また、災害で被害を受けた方が一日でも早く復旧していただけるよう迅速に行動する社員一人ひとりの姿を見て、改めて現場力の強さを実感しました。

こうした強い現場と社員一人ひとりの努力の結果、中期経営計画は順調に進捗し、2021年度は2期連続の史上最高益を出すことができました。ただ、新型コロナウイルス感染症の影響により人流や交通量が減り自動車保険の損害が減ったことや、株式市場の活況による運用収益の上振れなど、一過性のプラス要因もありましたので、こうしたバイアスを排除して冷静に実力を評価することを常に意識しています。

2022年度の目標設定においては、2021年度の一過性のプラス要因を取り除いたうえで、実際の実力値はどこまで上がってきているのかを何度も現場と話し合い計画を立てました。その結果、実力値ベースで昨年度実績と同水



準まで成長できると考えています。そして、このように業績が順調に推移している今だからこそ、油断することなく冷静かつ適切に社会の変化を把握し、次の打ち手を考えなければなりません。地球温暖化や人口減少などが私たちの生活やビジネスに与える影響や、日々変化し続けるお客さま・社会のニーズを十分に感じ取れているか、自分自身に問い続ける必要があります。社会の変化やその変化への対応への感度が鈍くなってはいないか、という問題意識です。順調な業績にあぐらをかき、お客さまの変化に気づかなくなるといづれ見放され、成長できなくなります。お客さまのニーズに向き合い、社会の中で役割を果たすためには、私たちがレジリエンスを高め、持続的な成長を図る必要があります。そのためには足元での事業計画だけでなく、将来に向けた中長期的な対策を今から実行する必要があります。

その具体策として進めているのが、グループベストの考えにもとづいた「コングロマリット・プレミアム創出」への取り組みです。これまで安心・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や、それを支えるガバナンスの改革を実施してきました。今後はさらなる飛躍に向けて、グループの求心力を強め、合理的なグループベストのリスクテイクを行うことが必要となります。わかりやすく

言えば、グループ各社が1つの会社だったという判断基準で、リスクテイクを行っていくということです。まずは、早期に効果を発揮しうる保険事業において「保有・再保険」、「資産運用」および「マルチナショナルビジネス」の3つの分野を対象にプロジェクトを開始しました。

グループベストの理念にもとづいて機能させるためには、理想や理屈だけではなく、組織のあり方や評価など細部の制度設計が必要です。そこで、グループCEOの諮問機関であり、執行部門の最上位の会議体であるGlobal Executive Committeeの下に、私が責任者となるステアリングコミティを設置しました。各事業オーナーが参画するとともに、先述した3分野のワーキンググループにおいて、グループベストを徹底的に追求し、具体的な施策・アクションへの落とし込みを行い、追加的な利益創出を可能とする体制としています。コングロマリット・プレミアムを真に創出した保険グループは世界的にも稀有ではないかと思えます。ステークホルダーの皆さまに評価いただけるよう結果を出すことにコミットしていきます。

さらに、「つなぐ・つながる・つなげる」というキーワードのとおり、例えば、SOMPOの持つ世界有数のシニアマーケットのデータや生の声を、損害保険や生命保険のソリューションの開発に活用するなど、各事業が1つのSOMPOとしてグループベストでつながり、安心・安全・健康な社会の創造に資する新しいサービス・ソリューションを提供することで、1+1+1を3ではなく、それ以上の価値を創造する、これこそが私が目指しているコングロマリット・プレミアムの意味するところです。

最後に

これまで中長期的な話を中心にしてきましたが、残り2年となった中期経営計画の達成に、全社員がこだわって進んでいきます。私はSOMPOを多様な人材がいきいきと輝きながら失敗を恐れずにチャレンジできる企業グループへと変革し、お客さまのニーズに応えるソリューションの提供を通じて次世代に安心・安全・健康な社会をバトンタッチする自らのミッション完遂に向けて、全力をあげて取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さま、どうぞご期待ください。

私の原体験

—ブラジルから始まった「つながり」—

私はサッカーが盛んな埼玉県で育ったことから、幼少期から大学までサッカーに打ち込みました。大学在学時にサッカー王国であるブラジルに留学しましたが、そこで得た経験が私の価値観に大きな影響を与えました。ブラジルでは当時約150万人もの日系人の方々が在住しており、大きなコミュニティを形成していました。私は地球の反対側にいる日系コミュニティが築き上げてきた偉大なレガシーに感銘を受けました。過去に異国の地へ渡った多くの先輩方が大変な苦勞をされながらも、長年にわたってブラジルの方々と真摯に向き合ってきた結果、ブラジルでは日本という国や日本人に対する信頼が醸成されました。そのおかげで、20歳の日本人である私がブラジルで大切に扱ってもらえたのです。この経験を通じて私は、「ブラジルへの恩返しをしたい」、「日本とブラジルをつなぐ懸け橋になりたい」といった、人と人をつなぐ、国と国をつなぐことを強く意識するようになりました。その後、ブラジル留学で培ったポルトガル語の通訳のアルバイトをきっかけとした縁を通じて、当時ブラジルに進出していた安田火災（現損保ジャパン）に入社することとなりました。

入社後は企業営業、経営企画、海外子会社の経営、そして転職を経て介護事業の経営などに携わってきました。諸先輩方のご指導のもとさまざまな経験をしてきましたが、その中から2000年からのニューヨーク勤務時の経験についてご紹介します。

当時、当社の米国現地法人は厳しい経営状況であり、私は再建に向けて日々闘っていました。その最中の2001年9月11日、アメリカ同時多発テロ事件に遭遇しました。毎日入社していたワールドトレードセンタービルに航空機が目の前で衝突し、真っ赤な炎の塊が突き抜けていった光景を今でも鮮明に覚えています。私は、混乱と喧騒、もくもくと煙が立ち上る中を無我夢中で走り抜け、なんとか無事に逃げることができましたが、

一歩でも間違えていれば命を落としていたと思えます。それ以来、「自分は生かされている」と考え、今この一瞬を悔いのないよう全力で取り組むことを強く意識するようになりました。

その後、無事に米国現地法人の経営を軌道に乗せることができ、帰国して経営企画部門に配属となりました。私は、世界・日本の人口動態のトレンドをふまえると、今後グループの成長を支えるのは海外マーケットであると考え、海外事業強化の必要性を主張しましたが、当時のマネジメントが下した結論は国内事業への注力であり、私の想いは叶いませんでした。意気消沈した私は自分の力不足を嘆きつつも新たな挑戦を目指すべく転職を決意しました。転職した先は外資系金融機関でしたが、ここでも2007年9月に顕在化したサブプライム住宅ローンに端を発した金融危機という大きな試練に向き合うことになりました。

紆余曲折がありました。その後再び、縁があって当社に入社することとなります。そのきっかけもブラジルでした。当社は、その後も海外事業へ打って出るか否かの侃々諤々の議論をしていましたが、経営陣の交代を契機に、海外事業に注力する方針が打ち出されることとなります。その最初の一步として2009年にブラジルで保険会社を買収することになり、諸先輩方からお声がけをいただいたこともあり悩んだ末に私は再入社を決めました。再入社後は、ブラジルの買収先企業に文字通り単身で乗り込み、現地マネジメントメンバーの一員として事業の拡大に尽力してきました。

SOMPOとの縁がブラジルであったように、人生には多くの「運と縁」があることを実感しています。これまで自分を支えてくれた数多くの出会いに感謝するとともに、これからも人との「つながり」を大切に、人生を歩んでいきたいと思えます。

SOMPOのパーパス

SOMPOは経営理念に立ち返り、
 この先の20年、50年という長期のスパンでグループで何を目指し、
 どのような価値を提供していくのかを「SOMPOのパーパス」として決めました。
 私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに「安心・安全・健康のテーマパーク」により、
 社会に価値を提供し続けることで、
 あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会の実現を目指します。

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。

SOMPOの強み

- 130年の歴史を通じた信頼と責任
- 事業・人材・ネットワークの多様性
- 高い課題解決力

SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康のテーマパーク”により、
 あらゆる人が自分らしい人生を
 健康で豊かに楽しむことのできる
 社会を実現する

SOMPOが社会に提供する価値

- 社会が直面する未来のリスクから人々を守る
- 健康で笑顔あふれる未来社会を創る
- 多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

SOMPOが 向き合う 社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

【特別鼎談】 SOMPOのパーパス経営

～パーパス実現に向けた原動力～



取締役(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員
名和 高司



グループCSuO
下川 亮子



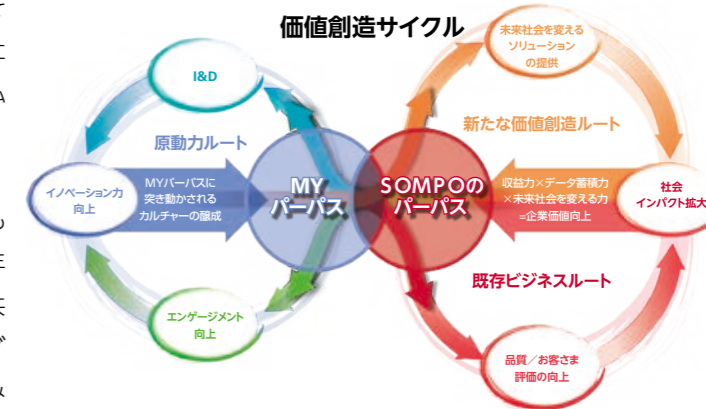
グループCHRO
原 伸一

パーパス経営とは何か

名和 私が申し上げている「パーパス」は、存在意義という堅い言葉よりも「志」を意味しています。「志」は士の心。武士道の士。これは櫻田グループCEOが『Bushido Capitalism』という本で書かれたように、日本人の精神そのものであり、道を究める人たちの心が「志」だとすると、そのような内側の強い想いがパーパスだと思っています。よく言われている「ミッション」という言葉は、どちらかという大義であり、「すべき」という義務感が先行するものですが、パーパスあるいは「志」は、「何とかしたい」という、内側から込み上がってくるものです。外発なのか内発なのかによって大きく違うと思います。企業としてしっかりと志を中心を持つためには、その志が「ワクワク」するか、「ならでは」か、「できる」と顧客も社員も思えるか、という3つの共感要件が必要です。これが、私がパーパスについて提唱していることです。

下川 SOMPOのパーパスは、私たちの志です。その志をもとに私たちSOMPOがパーパス実現に向けて前進し、100年先も価値を出し続けていて、その姿がステークホルダーに共感を得られている状態、それが私たちにとっての持続可能な成長の目指す姿であると考え、その実現に向けた取組みを「価値創造サイクル」という形で表しています。私たちの「ならでは」は、人であり、保険とともに介護とデジタルを事業と

して有していることだと思います。この価値創造サイクルは、SOMPOのパーパスとMYパーパスを中心に置き、自らのMYパーパスに突き動かされた社員が自分らしく、SOMPOのパーパス実現に向けてチャレンジを繰り返し、当社の成長を支える原動力となる(左)。そして、その原動力に保険や介護といった既存事業での商品・サービスのレベルアップやその先のソリューションの創出を行う(右下)。さらに、多様で強い既存事業を持っているからこそ生まれるシナジーや共創により新たな価値の創出につなげていく(右上)。この3つを循環させて価値を生み出し続けることがSOMPOらしい価値創造のサイクルであり、それらを一つ一つ実現し、皆さまに示していくことが我々のパーパス経営だと思っています。



SOMPOのパーパス経営 ～パーパス実現に向けた原動力～



「ワクワク」のお話がありました。 (SDGsの) 18番目にあたるのが「安心・安全・健康のテーマパーク」だと思っています。テーマパークは安心・安全・健康を見たり触れたりできる存在に変える場所です。さらに、保険は「万が一」、何かあったときに対応しマイナスをゼロにする価値が主になりますが、プラスの価値、ハピネスを多く創り出していく場所でもありたいというのがテーマパークの意味するところでもあり、これから深めていかなければならない点だと考えています。そして、MYパーパスが私たちの「ならでは」であり、「ワクワク」の原点、まさに内発的なところだと思っています。

原 当社の特徴は、MYパーパスの追求を土台に自律的な集団になろうということであり、人材戦略や経営戦略の土台にしている点です。SOMPOのパーパスという型はありますが、そこに社員を強引に当てはめるアプローチは取っていません。起点はあくまでもMYパーパスであって、それらをSOMPOのパーパスと重ね合わせて何千何万と積み重ねていくことで、SOMPOのパーパスの実現を目指しています。

最近、名和先生のご著書である「シュンペーター」を拝読し、このやり方が正しいと自信を持ちました。著書のなかで、吉田松陰が門下生に語りかけた「あなたの志は何ですか」という言葉が印象深く残っています。外部環境にとらわれず、自分たちの内発的な想いこそがイノベーションの起点であり、アントレプレナーは観察の人から行動の人にならない、その源泉が志、パーパスである。このことには大変感銘を受けました。

名和 会社のパーパスは北極星であり、抽象的なものです。一人ひとりが自分事化して、MYパーパスとして自律的にやっていくというのは正しい方向だと思います。ただ、会社と個人の間には、それぞれの所属する部門・組織がありますので、いったんそのパーパスに集約しないと、自分のやってい

ることが安心・安全・健康のテーマパークのどこに位置するのか、腹落ちしにくいはずですが。

パーパスは、大きく言うと、企業全体のパーパス、一つの集合体(部門・組織)のパーパス、MYパーパスの3段階があります。まずは、企業全体のパーパスが部門の中で共有され、それが全体を1つに束ねる力となります。そして、一人ひとりの想いが部門・組織に集約され、SOMPOというもう1つ大きなくりになっていくのだらうと思います。組織のパーパスをどのように誘導していくか、どうくっついていくかが重要なことだと思います。組織・部門単位のパーパスをどう作るかは、ホールディングスではなかなか難しいと思いますが、何か工夫していることはありますか。

下川 SOMPOのパーパスはすぐには実現できない中長期のものであり、7.4万人分のMYパーパスとの間には確かに距離がありますが、グループのパーパスのもとに各事業それぞれの想いやパーパスがあり、それが各部門・組織のミッションへとしっかりとつながっていると思っています。ただ、現実の世界では、それぞれの現場で「パーパスはともかく、今月の売上は」というように、別の話として、目の前の数字に集中しがちなのも事実です。だからこそ、中間層である職場の長の役割が重要であり、現場のリーダーが、いかに会社・組織とMYパーパスをつなげ、組織の力として束ねていけるのかが鍵となります。そのために、櫻田グループCEOとのタウンホールミーティングを通じ、7.4万人がMYパーパスをもつところから一歩進めて、MYパーパスにもとづく個人の力を組織の力としてどう束ねていくのかの議論をグループ全体で行っています。

原 今年4月、損保ジャパンの白川社長が全社員向けメッセージで、「私のMYパーパスは」と語りました。会社がMYパーパスを基軸とする経営と売上や成績をどう融合するかはこれからの課題ですが、MYパーパスはお遊びではなくて、経営戦略の真ん中にあることを社長自ら発信したことは非常に大きなことだと思っています。

パーパス経営の鍵・原動力

名和 価値創造サイクルの中に、インクルージョン&ダイバーシティ(以下「I&D」)という言葉があります。一人ひとりが輝いて自分の想いを持つということはダイバーシティに近い考えだと思います。その前提としてインクルージョンがないと、みんなの想いがバラバラな方向を向いてしまい、組織とし

てのパワーにならないので、パーパスでしっかりと牽引することが非常に大切です。それぞれの組織のパーパスがグループ全体のパーパスである安心・安全・健康のテーマパークとインクルージョンされると、とても力が出る組織に変わっていくと思います。

もう1つ難しいのが、掛け算の価値にすることです。そのためには、個人や組織のパーパスを、もう1回束ね直し、また分解する。この因数分解と統合を行ったり来たりする組織運動が必要であり、難しいところです。まるで微分と積分の関係のようですが、単に積分するとやらされ感になりますし、単に微分するとみんな思い思いにやっけてしまいます。当社グループのようなコングロメリットでは余計に難しいですが、うまくいくとすぐ価値が出る要素になると思います。

下川 MYパーパスを持つということは、社員のダイバーシティの再認識であり、いわば個を目覚めさせていくプロセスです。しかし自分探しの旅に出て帰ってこないといった状況にならないよう、ダイバーシティをワークさせるためにインクルージョンが必要です。

グループ全体でいうと、大きな4つの事業が遠心力を活かし走ってきたところを、いかにホールディングスとして求心力をもってまとめていくか、グループとしてシナジーをあげていくかに取り組んでいます。保険から介護、介護から保険という双方の波及効果や、日本と海外の損保のベストプラクティスの追求などがあります。ダイバーシティとインクルージョンを両方進めてパワーにしていくための取組みが、組織のさまざまなレベルで繰り返し行われているといえます。

原 現在、損害保険をグループ目線、グループ全体のポートフォリオで見て、より効率的にすることに取り組んでいます。目線を1つ上げ、鳥瞰することで、事業オーナー制で遠心力が効いていたところに対し、インクルーシブになれるさまざまな芽を見つけ、それをリードしていく、これがホールディングスの重要な役割であると思っています。

名和 シュンペーターの「イノベーションは新結合」という言葉がありますが、私はあえて「異結合」と言っています。これがまさにI&Dだと思います。異なったもの、尖ったものがないと価値を生まないため、まずは異であること、それぞれが目覚めていることが重要です。しかし異なるだけでは新しい結合は起こらないので、それぞれが尖ったものを持ちながら結合することがイノベーションであり、まさにI&Dはイノベーションの原動力だと思います。一人ひとりが目覚める一方で

ONEチームになる、というこの運動がイノベーションを起こすためにとても重要です。そういう意味でもMYパーパスで目覚めさせた後、ONEチームになっていく、この繰り返し、イノベーションの鍵だと感じています。

下川 イノベーションやチャレンジを恒常的に生み出す文化を創っていくことが、MYパーパスの取組みの目的の一つです。MYパーパスを起点とすることで、チャレンジやイノベーションが生まれ、それが組織としての力、会社のいわばステージを上げることにつながっていきます。そのためには外形的な話ではなく、成長戦略実現のためのI&Dが必要なのです。

SOMPOの「未実現財務価値」

名和 価値創造サイクルが本当に新しい価値を生むために、そのあたりが改善されてみなさんの運動につながっていかばよいと思います。SOMPOの価値の源泉は人であり、モチベーションが上がるあるいはMYパーパスに火が付くことで、どのように生産性や創造性が高まるのかがしっかり見えてくると、MYパーパスがアウトプットにつながるというリンケージや因果関係が見えてくると思います。

下川 人的資本が財務価値そして企業価値へつながるインパクトがそれにあたると考えています。MYパーパスと働き方改革という、私たち「ならでは」のアクションが個人や組織の力になり、人材力が上がる。それが既存ビジネスの付加価値、たとえば商品・サービスの質や、保険金支払いなどのお客さま接点における満足度の向上につながり、財務価値の向上につながる。それだけでなく、ステークホルダーの皆さまから今後SOMPOを選んでいただく理由、SOMPOへの将来期待、すなわち「SOMPOっていいな」「違うなSOMPOは」「SOMPOならやってくれる」と思っただけのようないわばブランド価値にもつながっていくはずですが、これは現時点で我々の考えるパスを示しただけなので、今後は実際にそうなっていることを見える化だけでなく定量化して証明していく必要があります。

部分的にはなりますが、今のところMYパーパス1on1を実施している組織と従業員エンゲージメントは明らかな正の相関があることがわかっています。チャレンジ・イノベーションはこれからどう測るべきか検討しなければいけない部分ですが、その先に関しては、例えばエンゲージメントとお客さま評価や組織目標の達成力にも相関があることがわかってきて



いるので、これらをいわば我々のエビデンスとして積み重ねていきたいと思っています。

原 数字以外の事例としては2つほどあります。1つはSOMPOが人的資本経営について力を入れていることが世の中に伝わりだしているという点です。これが価値につながるとまでは信じてはいてませんが、一生懸命やっていることは伝わっていて、メディアに取り上げられる機会も増えています。投資家からもIRミーティングや株主総会でMYパーパスに関する質問がありました。資本市場の方々からMYパーパスについて質問されるのは、今までには全くなかったことです。

もう1つは採用力です。特にキャリア採用、つまり新卒でない方たちに対する採用力は確実に上がっていることを実感しています。どう数値で表すのか、どう測るのかについては考えているところですが、入ってくる方々の質が上がっていることを実感しています。

名和 インパクトパスの部分・部分をしっかり計測し、アウトプットにどう結びつくかを測るという話ですね。難しいですがそのあたりが見えてくると、先進的な絵姿になります。部分・部分を測れるKPIIはできつつあるとのことなので、インパクトパスとして全体がつながっていくことを、試行錯誤しながら証明していくと、確実に期待値は上がっていくと思います。エンゲージメントもブランド価値の数値も上がってきています。それがあつた種、1つの状況証拠になります。しかし、残念ながらPBRIは1を切っている状態*で、本当のポテンシャルが将来価値につながるという期待になっていません。今後、どういう形で市場の期待へとつなげていくのか、本当に楽しみです。

*修正PBRI(株価を1株当たり修正連結純資産で除した指標)

SOMPOらしい価値創造に向けて

名和 ジョブ型についても、SOMPOは、一人ひとりがそれぞれの時々に合った仕事を選びつつ、個人の積分としてキャリアを積んでいくと明確に言っています。自分をしっかりと作っていく組織なのだと思うと、人を惹きつけ、成長させる力になるのですごく良いと思います。これは世の中のジョブ型とは違うと見えています。

原 終身雇用を前提に、会社主導の配置転換を繰り返す典型的な日本型雇用をメンバーシップ型と呼ぶならば、我々のジョブ型は「キャリア自律型」だと考えています。やろうとしていることは、SOMPOのパーパスに賛同して、これを実現するために、SOMPOで働きたいという人を惹きつけるようなパーパスであり、人事制度であるということです。そして、「今度はこの仕事がやりたい!」と自ら手をあげて、ポストを勝ち取る、こういった仕組みをどんどん入れていきたいと思っています。

名和 すごいなと感動したのは「SOMPO伝」(P.28参照)のシリーズです。一人ひとりが輝いているのが個人名でわかるし、その人たちが自分の自立したキャリアをしっかりと作っているのが等身大で伝わってきました。

下川 SOMPO伝は、パーパス浸透のいくつかある取組みの中の1つです。パーパス浸透に向けては、タウンホールミーティングでのトップ発信、現場で展開しているMYパーパス1on1研修やワークショップなどの実践に向けた取組み、これらの効果を測るためのエンゲージメント、そしてPRを連動させて展開しています。SOMPO伝では、それぞれがMYパーパスやヒストリーを語っており、社員が主役です。新聞掲載は5人だけでしたが、ホームページではホールディングスだけでなく、さまざまな事業会社の社員が合計100名登場しています。

名和 あれは自分事化しているイメージがつかめる伝播力があり、感心しました。

名和 もう1点、プリンシプル、つまり行動原理・原則が大事になると考えています。パーパスは北極星で高いところにあるものですが、日々の行動におけるプリンシプルが問われていると感じています。志の中に規律が存在するということに近いですが、SOMPOの原理原則について、どうお考えでしょうか。

原 少し概念が違うかもしれませんが、SOMPOでは3つのコア・バリューを持っています。一つ目は「ミッション・ドリブン」、二つ目が「プロフェッショナリズム」、三つ目が「ダイバーシティ&インクルージョン」。この3つを大切にしている集団を実現したいと考えています。メンバーシップ型社員のように、年功序列、上意下達で決められたことをしっかりやるのが尊ばれてきた中で、そのアンチテーゼとしてミッションを中心に考えて行動する、ミッション・ドリブン。ジェネラルに何でも会社から言われたことを8割方できる人ではなく、自分のパーパスにもとづいて自分の持ち場で会社のパーパス実現のために頑張るというプロフェッショナリズム。最後にダイバーシティ&インクルージョン。この3つを持つ人材集団になろうと思っています。

名和 「SOMPO伝」を見ていると、自分らしいコア・バリューをしっかりと守ることで、いきなりパーパスには届かないが、自信をもって、自分のやったことに納得し、これが積み重なってパーパスが実現する、そういったパーパス到達への道が見えてくる気がします。

もう1つ、M&Aやインオーガニックな成長についてです。SOMPOに力、つまり求心力がないと、外への展開はできません。だから、まずはSOMPOの中で型を作ることが必要です。その型ができたら、コアな部分を他社に移植し、巻き込み、皆さんの力を刷り込むことによって価値創造を行うということです。例えば介護でも損保でも、我々らしいリスク可視化やQOL(生活の質)向上のアルゴリズムがあれば、他社が持っている商圏や力を我々の価値創造につなげられると思います。この方が、ゼロから始めるよりわかりやすいと思います。

下川 リアルデータプラットフォーム(RDP)で構想していることが、まさに型を作り、それを広げて巻き込んでいく取組みにあたると思います。介護事業としてオペレーションをしながら、そのノウハウを活かしたソリューションをプラットフォームとして展開する、必要な共創できるパートナーを見つけアライアンスを組むといった、今までと違った形でのビジネスモデルを考えています。そのためには、パーパス実現に向けてM&Aでハードな事業を買ってくるというだけでなく、いわばソフトウェアビジネスをつくり広げていくためのM&Aも必要と考えています。プラットフォームとしてシェアを上げていくにあたり必要なものは何か、不足するものに対してはM&Aや誰かと手を組むことで、ビジネス全体のスケール、ステージを上げていくという議論もしています。



名和 M&Aやアライアンスの巧者は、外を共感させ、変えていく力があると思います。SOMPOはいろんな業態を持っており、その中でパーパスをしっかりと根づかせている。これまで買収した会社に対してもしっかりとパーパスが根づいていることがわかると、それが本当にSOMPOグループのソフトパワーになると思います。人を変えていく、まさに人材をSOMPOに染め上げ、価値を上げる力があると、ビジネス上のシナジー以上にパワフルだと思います。ジョブ型でもメンバーシップ型でもない、ある種ハイブリット型ですが、しっかりと人が育つ組織であることがブランドになるとグローバルに通じるのではないのでしょうか。グローバルのジョブ型と日本のメンバーシップ型のいいところ取りをして、外の人を惹きつけられればよいと思います。買収した会社やパートナーに、パーパス、コア・バリューをしっかりと理解してもらうところが企業の強さだと思います。

原 時間はかかるかもしれませんが、これを進めてそのようなブランドを作りたいと思います。

名和 期待しています。日本にもこういう企業があると言えるようになるとうよいと思います。

非常に感心しているのは、ここ数年のデルタ、変化量です。これだけ大きな会社であるのに、皆さんが舵取りを始めたこの数年間は素晴らしい。今後期待と同時にぜひお願いしたいことは、これを続けるとともに、加速させてほしいということです。ここから安定するのか、加速するのかのクロスロードだと思っています。

So Far So Goodだと思いますが、安心することなく、もっと頑張る、もっと加速させていただきたいと思っています。

SOMPOの価値創造の全体像

MEGATREND

当社グループでは、多彩な事業を束ねるグループ力と各事業のつながりにより、自らの強みを活かした課題解決により価値を生み出す事業ごとの存在感ある競争優位性を強化し合い、さまざまな資本の掛け合わせを通じて、多様な価値の創出に取り組んでいます。

中期経営計画では、3つの基本戦略にもとづき、SOMPOを支える5つの事業が各々の強みを活かしながら、グループ共通の「価値創造サイクル」をそれぞれ駆動させることで、社会に価値を提供していきます。またそのプロセスを通じて蓄積されるリアルデータを活用し、安心・安全・健康に資する新たなソリューションを生み出す仕組み「リアルデータプラットフォーム (RDP)」を構築することにより、一層スケールの大きな価値提供を可能とし、SOMPOのパーパスの実現をより確かなものにしていきます。

SOMPOが向き合う社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

SOMPOのパーパス

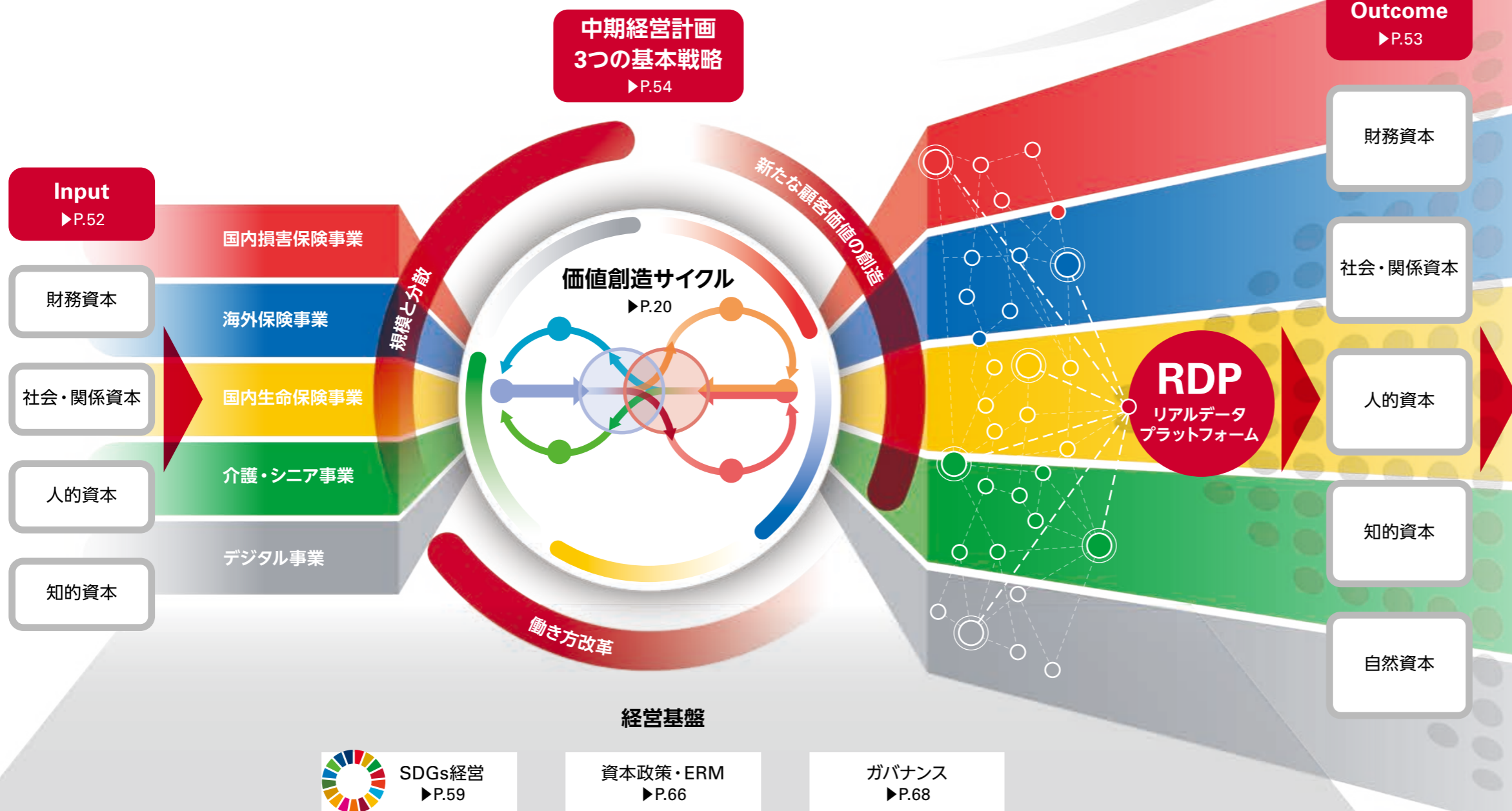
“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

SOMPOが社会に提供する価値

社会が直面する
未来のリスクから人々を守る

健康で笑顔あふれる
未来社会を創る

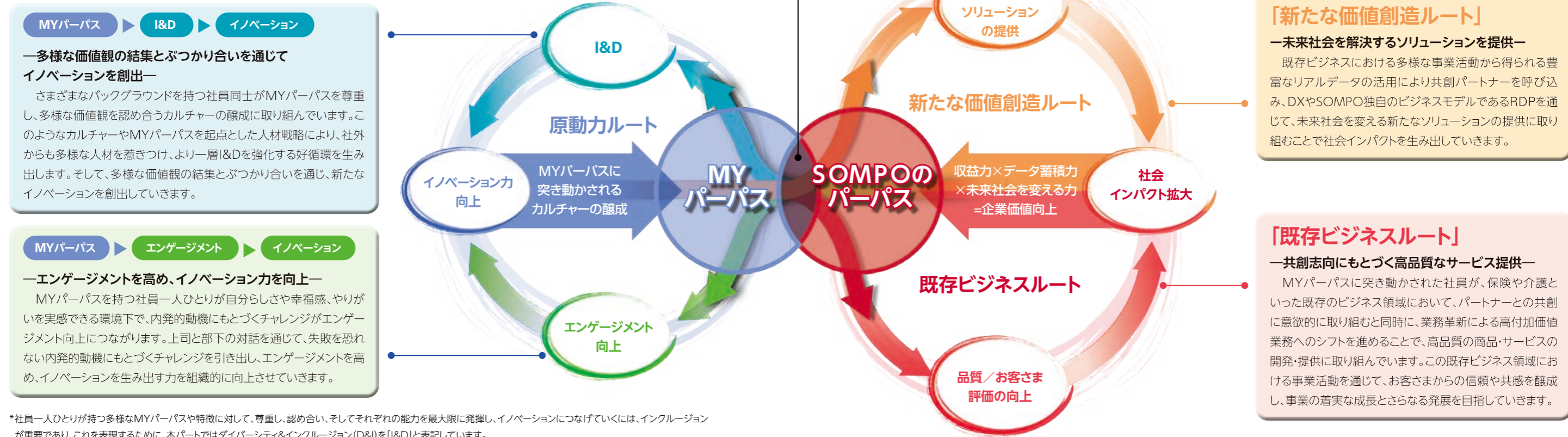
多様な人材やつながりにより、
未来社会を変える力を育む



PURPOSE

価値創造サイクル

当社グループはSOMPOのパーパス実現に向けて資本の組み合わせと多彩な事業展開により、グループ丸で「価値創造サイクル」の駆動に取り組んでいます。価値創造サイクルとは、MYパーパスに突き動かされる社員がI&D*（インクルージョン&ダイバーシティ）に溢れる環境で自分らしく働き、チャレンジを繰り返すカルチャーを醸成する「原動カルト」、共創志向にもとづく高品質のサービス提供により、信頼・共感を生み出す「既存ビジネスルート」、既存ビジネスから生み出されたデータを駆使し、DXやSOMPO独自のビジネスモデルを創出するRDP（リアルデータプラットフォーム）の活用により新たなソリューションを提供する「新たな価値創造ルート」の3つで構成されています。当社グループは事業活動を通じてこの3つを循環させて価値を生み出し続けることがSOMPOらしい価値創造であり、この価値創造サイクルの循環を強く、大きくすることで、企業価値の向上とパーパスの実現を目指していきます。



PURPOSE

Value Communication Team (VCT) メッセージ



グループCVCO、グループCSuO、グループCPROの3人の役員からなる「Value Communication Team (VCT)」は、金融市場をはじめとしたマルチステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを通じて企業価値を高めるというミッションのもと、2021年8月に設置されました。これまで、企業価値に関する分析やブランド戦略、PR、グループ社員へのパーパス浸透、SDGs経営（ESGへの取り組み）といったグループの重要施策をリードしてきました。グループを取り巻く事業環境が大きく変化するなか、多様なバックグラウンドを持ったメンバー3人が密に連携し、事業オーナーやグループCFOをはじめとする各CxOとも協議をしながら、グループ一体となった企業価値向上に向けた取組みを主導・サポートしています。また、これらの取組みをさまざまなステークホルダーに向けて発信し、SOMPOの企業価値向上を実現していきます。

海外M&A統括
グループCVCO
ナイジェル・フラッド



グループCSuO
下川 亮子

SOMPOのパーパスの実現に向けて、社員がMYパーパスを持つところから出発するカルチャー変革とともに、本業を通じた社会価値と経済価値の創出に取り組むSDGs経営の推進、さらにこれらの取組みをつながりあるストーリーに乗せて発信するブランド戦略の構築がミッションです。SOMPOならではのサステナブルな成長を社内外に示していくことで企業価値向上に貢献していきます。



グループCPRO
新甚 博史

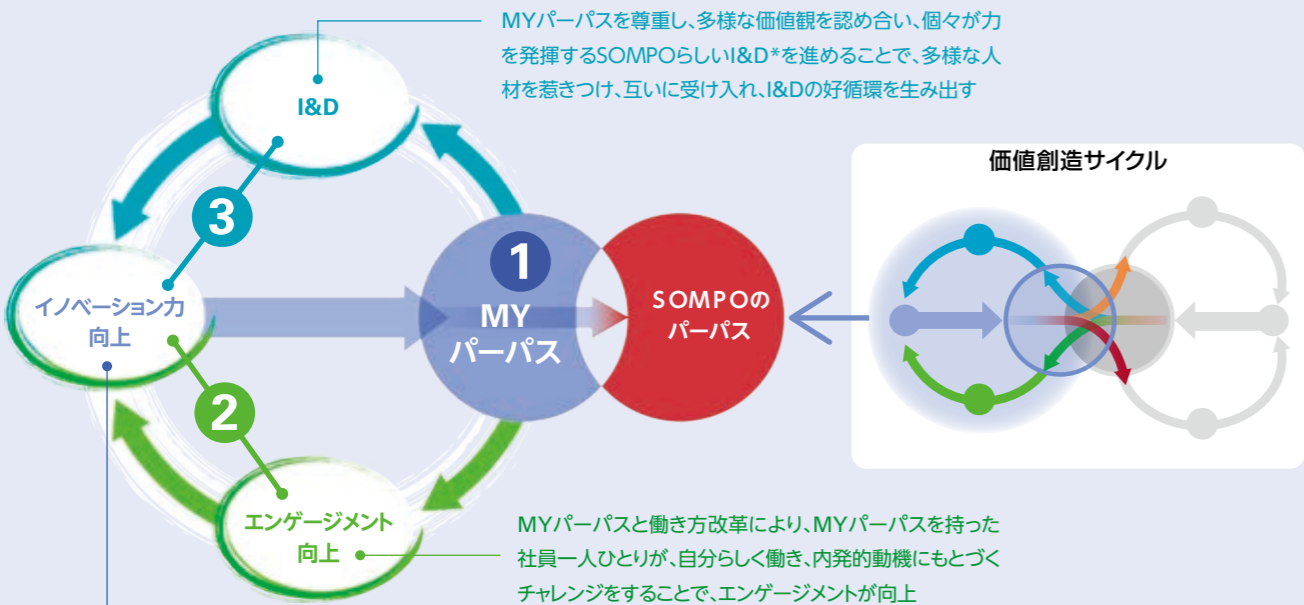
パブリックリレーション領域の責任者として、報道や広告・宣伝を通して、SOMPOのパーパス実現に向けた取組みを国内外・社内外のステークホルダーに向けて発信し、グループブランドの価値を上げ、顧客数と収益拡大を図り、企業価値を高めることがミッションです。「安心・安全・健康のテーマパーク」のコンセプトを発信し、グループ役職員7.4万人の一体感醸成を目指していきます。

MYパーパスに突き動かされるカルチャーの醸成

SOMPOのパーパスは、「安心・安全・健康のテーマパーク」を通じて社会に価値を提供し続け、それによってあらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することです。

社会課題の解決により経済価値と社会価値を両立し、人々の幸せに資する持続可能な成長を追求していくことがパーパス経営の本質であり、そのための原動力は当社グループの社員一人ひとりです。

SOMPOグループでは社員一人ひとりが自らの人生の目的である「MYパーパス」に突き動かされ、会社と個人のパーパスを重ね合わせ、内発的動機にもとづいてチャレンジを繰り返すことで「イノベーション」を創出する、そういった企業文化をパーパス経営の原動力としていきます。このパートではこのようなカルチャーの醸成に向けた取り組みを、その起点となる社員のMYパーパスとともにご紹介します。



エンゲージメントの高い社員がI&Dに溢れる環境でチャレンジを繰り返すカルチャーの醸成により、イノベティブな新商品・サービスを生み出す力(組織力)が向上

*社員一人ひとりが持つ多様なMYパーパスや特徴に対して、尊重し、認め合い、そしてそれぞれの能力を最大限に発揮し、イノベーションにつなげていくには、インクルージョンが重要であり、これを表現するために、本パートではダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を「I&D」と表記しています。

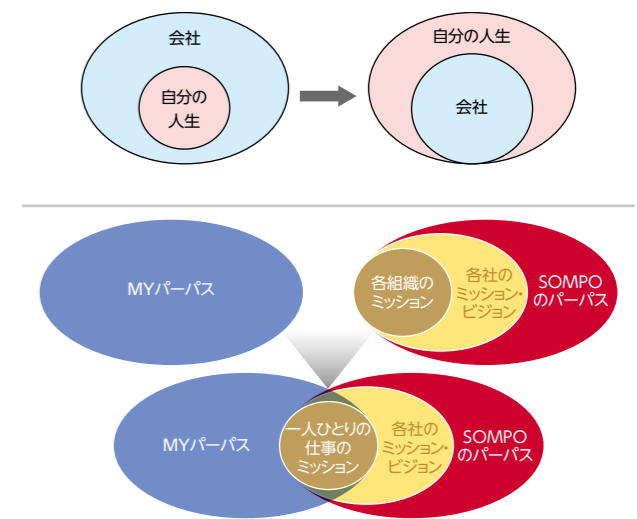
| | | | | | |
|--|--|--|---|---|---------------|
| 役員数 73,676人 男性 27,070人 女性 46,606人 (2022年3月31日時点) | 事業別役員数(2022年3月31日時点) | | | | |
| | 国内損害保険 | 海外保険 | 国内生命保険 | 介護・シニア | デジタル・その他事業 |
| | 35,068人 | 10,472人 | 2,716人 | 23,606人 | 1,814人 |
| MYパーパス研修受講率*1 66.0% (2023年度目標値100%) | 従業員エンゲージメント GallupQ12の平均得点*2 (国内) 3.46pt (海外) 4.02pt | 健康経営に関連する生産性指標(WLQ)*3 (Work Limitations Questionnaire) 93.8% | 健康経営認定社数*4 22社 大規模 14社 中小規模 8社 | | |
| 女性役員比率 9.0% (2022年4月1日時点) | 外国籍役員比率*5 14.7% (2022年7月1日時点) | サクセッション・プランにおける女性候補者比率*6 32.4% | 女性管理職比率 26.8% (2022年4月1日時点) | 障がい者雇用率 2.41% (2022年4月1日時点) | |

*1 国内損害保険、国内生命保険、介護・シニア事業における受講率
 *2 2023年度末の目標値は、国内3.70pt / 海外4.10pt に設定
 *3 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命を対象とする
 *4 うちホワイト500(大規模法人部門)は11社
 *5 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/34名)
 *6 グループCEOおよびグループCxO、事業オーナーをはじめとする主要キーポスト(計88)が対象

SOMPOのパーパス経営のアプローチ

SOMPOのパーパス実現に向けた原動力は、当社グループの社員一人ひとりです。当社グループでは仕事や働き方に関して「会社の中に自分の人生を置く」という考え方から「自分の人生の中に会社を置く」という価値観へのパラダイムシフトが起きている時代において、何よりもまず社員一人ひとりが自分の人生におけるパーパス(MYパーパス)に向き合うことが大切であると考えています。

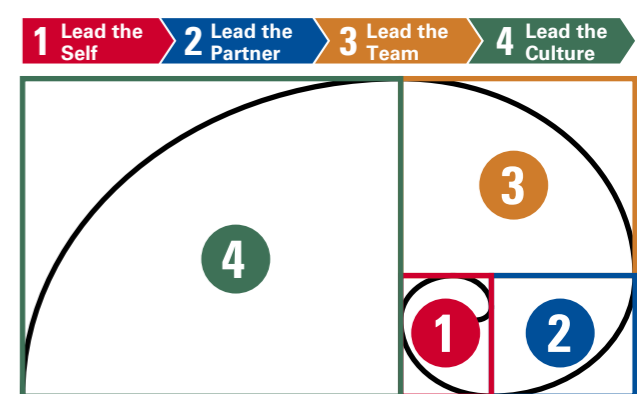
それぞれの社員の内側から込みあがってくる強い想い・MYパーパスが起点であり、それらを会社や組織のパーパスと重ね合わせていくことによってSOMPOのパーパス実現を目指す、これがSOMPOのパーパス経営のアプローチです。



SOMPOが目指すカルチャー

当社グループでは、社員一人ひとりがMYパーパスに向き合いSOMPOのパーパスと重ね合わせることで、内発的動機にもとづくチャレンジによりイノベーションがグループのいたる所で創出されています。そして多様な人材が互いのMYパーパスを尊重し合い、個々の力が存分に発揮される、そのようなカルチャーを目指します。

そして目指すカルチャーへの変革を以下4つのステップで進めるべく、さまざまな施策を打ち出しています。



- ① **Lead the Self**…MYパーパスを作り社員一人ひとりが変わる
- ② **Lead the Partner**…パートナーとのMYパーパスにもとづく対話を通じて、チャレンジ、その先のイノベーションを生み出す

- ③ **Lead the Team**…「MYパーパスにもとづく対話を通じたチャレンジ・イノベーションの創出」を組織レベルで実践する
- ④ **Lead the Culture**…組織での実践を持続可能なものとして回し続ける仕組みを作り、カルチャー変革を実現する

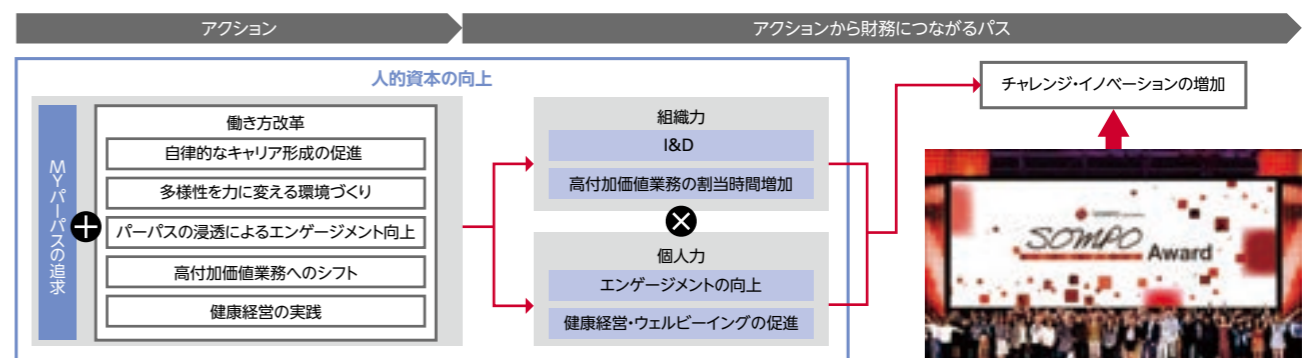
人的資本インパクトパスの可視化に向けた取り組み

当社グループではMYパーパスを起点に取り組みカルチャー変革や働き方改革が、人的資本の増加を通じ、財務価値・企業価値の向上につながる道筋の可視化にも注力しています。

具体的には、「MYパーパス・働き方改革が個人と組織の力を高め、業務の質と量の向上を図り、チャレンジやイノベーションが増加することで、短期・中期の財務価値を創出する」という一連の道筋をインパクトパスと呼び、その詳細化や社

内外のデータを活用した要素間の相関の検証、今後必要となるKPIの整理などに取り組んでいます(P.42参照)。

またチャレンジやイノベーションの創出を加速させる仕組みとして、社員によるMYパーパスが起点となった価値創造の取り組みを表彰する制度(SOMPOアワード)の導入についても検討を進めています。



1 起点となるMYパーパス



4.4 技術的・職業的スキルによる働きがい向上

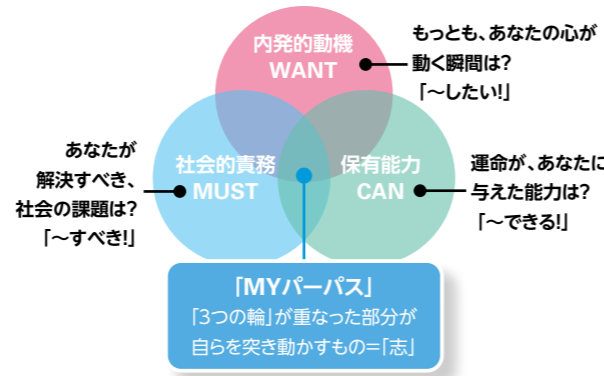
8.2 イノベーションによる経済生産性向上

10.2 人々の能力強化とインクルージョンの促進

MYパーパスとは?

MYパーパスとは、自分自身はどのような人間なのか、自分にとっての幸せとは何か、自分自身が人生において成し遂げたいことは何か、といった「人生の目的」あるいは「働く意義」を指します。

当社グループではMYパーパスを考えるうえで、まずは自分自身の人生・キャリアを「WANT (内発的動機)」「MUST (社会的責務)」「CAN (保有能力)」の3つの観点で振り返り、それらが重なった部分を自らを突き動かすもの＝「志」として、MYパーパスと呼んでいます。



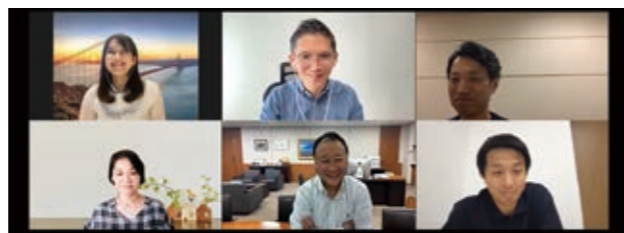
MYパーパスの策定・尊重を支援する各種施策

- 1 Lead the Self
- 2 Lead the Partner
- 3 Lead the Team
- 4 Lead the Culture

グループCEOによるタウンホールミーティング

「会社や個人のパーパス/ミッションを考える」をテーマに、国内の全グループ会社の社員を対象に、櫻田グループCEO自らが社員約1万人に直接語りかけるタウンホールミーティングを開催(2021年9月~11月/全7回)しました。タウンホールミーティングでは櫻田グループCEOが自ら、「会社を利用して自分のパーパスを達成することが本質」、「一番大きいのは人生のパーパス。まずは自身のパーパス(MYパーパス)は何かを思い出してほしい」などと語りかけ、当社グループが社員の「MYパーパス」を中心に据えてSOMPOのパーパス

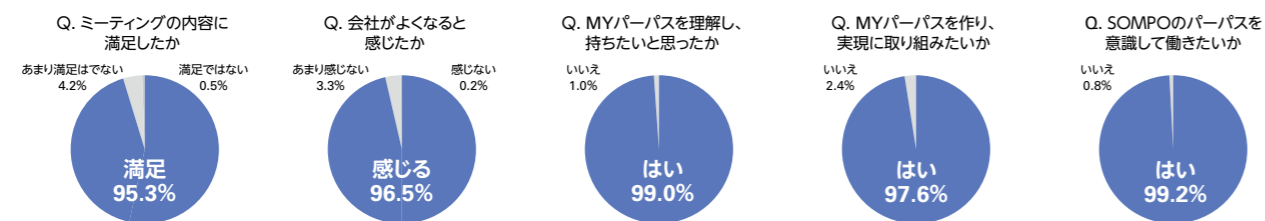
の実現に向けてグループをあげて取り組むことを明確化しました。そして、参加後のアンケートでは、99%の社員がMYパーパスを持ちたいと回答するなど、共感を示しました。



トップが自ら語りかけグループ社員と対話

タウンホールミーティング参加者向けアンケート

【アンケート結果(全7回累計)】



グループ横断の研修の実施と現場起点でのムーブメント

タウンホールミーティングに参加し、社員の心についた火をともし続けるために、グループ横断でMYパーパスの策定を支援する研修やワークショップ、MYパーパスの共有会などさまざまな施策を実施し、全20回、約4,000名(2022年7月末時点)が参加しました。この施策に参加した社員が起点となり、「パーパス推進委員会」の立ち上げや「MYパーパスの共有会」の開催など各社・各部署での自発的な取組みが広がり、当社グループ全体でMYパーパスを策定・尊重するムーブメントが広がっています。



計20回 約4,000名が参加

すべての人に笑顔届けたい

SOMPOケア そんぽの家S 淡路駅前 支配人 圓藤 香津子

『すべての人が笑顔で生活できる空間と最高の人生の思い出を作れる場所を提供したい』これが私のMYパーパスです。笑顔でいることの大切さ、周りの人への優しさを教えてくれたのは同居していた祖母でした。

大好きな祖母は、リウマチを患っていました。歩行が困難になってからは私が毎食、祖母の部屋に食事を運び、1時間ほど話をするようになりました。いつも楽しそうに話をしてくれる祖母と過ごした時間が、介護福祉士になるという目標につながりました。ご入居者さまやご家族の方から「ここに来てよかった。圓藤さんと良かった」と笑顔で言ってくれたとき、この仕事をしていて本当に良かったと感じます。

ご入居者さまの人生のパートナーとなれるよう、これからも一緒に働く仲間と笑顔で仕事をします。



MYパーパス

すべての人が笑顔で生活できる空間と最高の人生の思い出を作れる場所を提供すること

あの日味わった後悔を誰も味わうことのないように…

損保ジャパンパートナーズ 京都支店 課長 茶谷 明美



私のMYパーパスは『人生のアクシデントにより路頭に迷わないよう、保険を通じて笑顔で安心して暮らせる人を1人でも多く増やしていく』です。

当社へ入社後、両親の生命保険を見直す必要があったと思っていましたが、後回しになっていました。そのうちに父が癌を患い、急いで生命保険を確認したところ補償内容が充分ではないことがわかり、治療の選択肢が閉ざされました。両親に申し訳ない思いと自分に対して腹が立ち、あのときの深い後悔を誰にも味わって欲しくないと思いました。

今の私の仕事は、電話対応などを通じてお客さまへ安心をお届けし、組織メンバーをまとめていくことです。

今回、自分のMYパーパスを理解することで、自分自身の行動・意識の変化がありました。これまで

遠慮して踏み出せなかったことでも、使命感を持ってもうひと踏ん張り頑張れるようになり、『やりがい』や『達成感』を実感しています。

MYパーパス

誠実さを忘れない。目の前の人を不安のない豊かな人生を送れるよう人生のアクシデントにより路頭に迷わないよう保険を通じて、未然に備える方法を提供し笑顔で暮らせる人を1人でも増やしていく

MYパーパスにより生じた変化

SOMPOひまわり生命 法人統括部法人第一支社 支社長 吉永 英史



MYパーパスを作成するなかで、自身の内面を明確に言語化できたことが一番重要だったのではないかと感じています。

明確な言語化により、周囲の理解も明確になり、さらには考え方の違いを認識し尊重できる環境の構築にもつながると考えています。実際に今のチームメンバーは、自分自身のパーパスや会社／組織のパーパスを、これまでよりも明確に理解できるようになってきたと思いますし、マネジメントの立場としても、一人ひとりのパーパスを実現できる折り合いを見つけてサポートがしやすくなっています。結果としてI&D推進やエンゲージメント向上に前向きに取り組んでいる、と実感しています。

また、副次的な効果かもしれませんが、私自身のMYパーパスについても、みんなが理解して共感して、営業組織として一緒に目指してもらえていると勝手にながら思っています(笑)。メンバーに感謝しています。

MYパーパス

過去にない前向きかつ建設的なミッションの適切な遂行、およびそのための能力保持を行い、保険という機能を活用し、理のこなった正義を通用させる世の中の一助にしてい

2 エンゲージメント向上からイノベーションの創出へ

4.4 技術的・職業的スキルによる働きがい向上 8.2 イノベーションによる経済生産性向上 9.b イノベーションによる付加価値創造



MYパーパスを持つ社員一人ひとりが自分らしさや幸福感、やりがいを実感できる環境下で内発的動機にもとづきチャレンジすることが、エンゲージメントの向上につながります。そのため、MYパーパスを中心に据えた「対話」を重視して、一人ひとりの内発的動機にもとづくチャレンジを引き出し、エンゲージメントを高め、イノベーションを生み出す力を組織的に向上させていきます。

パーパス・ドリブンな組織運営を目指すための各種施策

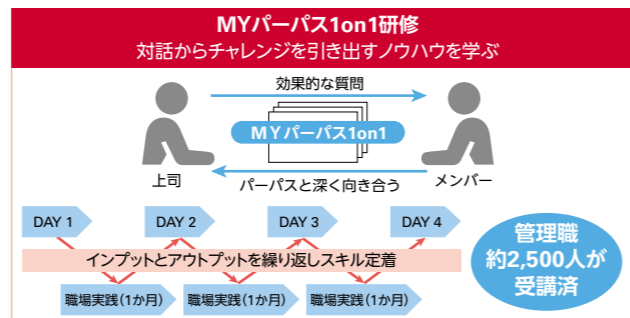
MYパーパス1on1研修

当社ではMYパーパスを中心に置いた対話により内発的動機にもとづくチャレンジを引き出すため、管理職以上を対象にグループ横断のMYパーパス1on1研修をこれまで約2,500人に対し、267回(2022年8月16日時点)実施しました。

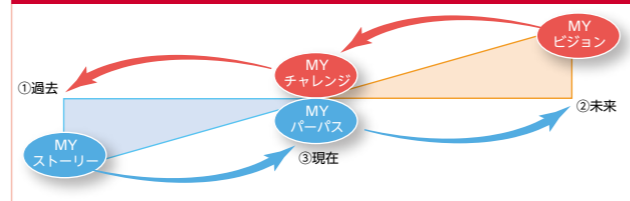
2023年度末までに全対象者の100%の受講をKPIとして定めており、今年度中に86%が受講を完了する見込みです。

MYパーパス1on1は、MYパーパスを中心に据え、過去の体験を振り返りながら、MYパーパスの実現に向けた将来のありたい姿(MYビジョン)に向けて、チャレンジを引き出す上司と部下の「ヒト」の1on1です。

このダイアログフローにもとづいた対話を各部署で実践・習慣化することで、新たなチャレンジとイノベーションを生み出すカルチャーを醸成し、SOMPOのパーパス実現につなげていきます。



対話から内発的動機にもとづくチャレンジを引き出すダイアログフロー



国内リーダー層向けタウンホールミーティング

2022年度は、パーパス・ドリブンで働く社員一人ひとりを活かす新時代のマネジメントを実践するために、その要となる国内リーダー層3,600名に対して櫻田グループCEOと対話を行うタウンホールミーティングを実施しました。MYパーパスにもとづく対話を通じてチャレンジ・イノベーションの創出を持続可能なものとしていくために、リーダーのあるべき姿、どのような組織運営をすべきかについて議論を行いました。

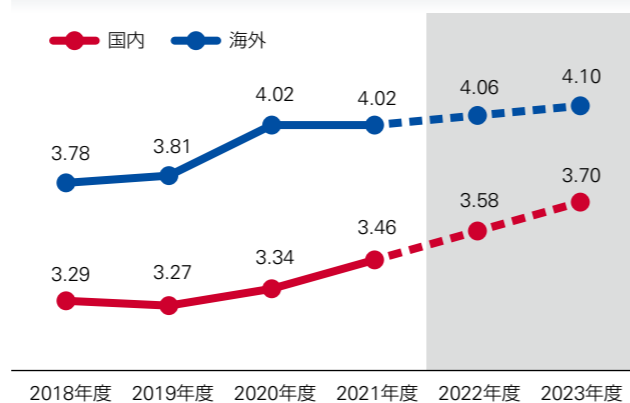


櫻田グループCEOから参加者に対して「時には闘ってミッションと一人ひとりのMYパーパスを結びつけるのがリーダー」「パーパスマネジメントはタフであり、リーダーの腕の見せどころ」などの熱いメッセージを伝え、多くのリーダー層が日頃の迷いや悩みの解決にヒントを得ました。参加後のアンケートでは、99%の参加者がパーパスの重要性やパーパス・ドリブンな組織を率いるリーダーの役割を理解・認識できたと回答しました。

エンゲージメント・サーベイ

社員一人ひとりの「やりがい」や「幸福度」の向上が、高い生産性を実現する原動力になると考え、2021年度から従業員エンゲージメントをグループ共通のKPIとして設定しました。エンゲージメント・サーベイはGallup社が提供するQ12を採用し、国内外のグループ会社に対して年2回のサーベイを実施しています。直近のエンゲージメント・サーベイにおいては、約75%のグループ会社でスコアの上昇が見られました。当社が取り組んでいるパーパス浸透施策が「効果」として徐々に表れてきており、今後も各種施策の展開を継続・拡充していくことで、従業員エンゲージメントのさらなる向上を目指していきます。

Gallup社のエンゲージメント・サーベイ結果と目標値(5点満点)



組織の力を引き出すMYパーパス

損害保険ジャパン 名古屋自動車営業部第三課 課長 二口 竜一

「メンバーを十分に理解し、一人ひとりが120%の力を発揮できる環境を作りたい」
 そう思いながら日々マネジメント業務に取り組んできた中で出会ったのが、「MYパーパス」でした。まずは自分自身を理解してもらおうと、職場のメンバー全員に私のMYパーパスを開示しました。また部署ではMYパーパスの共有会を実施することで、メンバー同士の相互理解が深まり、自発的な助け合いが起こるなどチームの結束力が高まったと実感しています。
 普段はMYパーパスと仕事目標を結び付け、メンバーの「やりたい」を引き出す対話を行っています。そのような中で新たなチャレンジにより成果が生まれたり、自らキャリアを掴むためにジョブチャレンジ制度に応募したりするなど、積極的な変化が生まれてきています。
 またコミュニケーションの質が変わったことでエンゲージメント・サーベイにも影響がありました。MYパーパスにもとづいた対話によって新たなチャレンジを引き出して実現する、このサイクルを一人ひとり回していくことが、強い組織になる鍵だと実感しています。



MYパーパス

人との関わりを積極的に持ち、仲間との笑顔の輪を広げ、仲間同士が信じ合い、夢中になって働ける環境にする。そして最大限のチーム力を引き出し、1人の孤立も孤独もない社会を実現する

私の価値観を変えたMYパーパス

SOMPOケア 東京中央第4事業部 事業部長・シニアリーダー 柳原 智子



私は金融・不動産業界を経験したのちに現職に就いていますが、個人の志を尊重し仕事に向き合うという考え方はこれまであまり馴染みがなかったように思います。しかし私が管理職となった際、指示を出しても全くその通りに動いてもらえないという経験があり、「昔のままのマネジメントでは上手くいかない」と感じました。その後、対話の大切さを学び実践していましたがそれだけでは足りない部分もありました。
 そのようななかで出会ったのが、「MYパーパスを起点にメンバーと対話をする」という考え方です。昨年度のタウンホールミーティングでの「まずはMYパーパスを考えることが大事」、「会社を自分のパーパスを実現する場として使ってほしい」といった櫻田さんの言葉は衝撃でした。その後の研修などを経て、時代に合った考えだと実感しています。

MYパーパス

社員が働きがいを持てる職場づくりをし、ご利用者さまがSOMPOだからできたことをたくさん増やしていきたい

MYパーパスと会社のパーパスの重なりを一緒に探し、チャレンジを応援していく、そのような組織を作ることができればみんなが幸せに働けると信じ、私は一人ひとりに向き合い、MYパーパスにもとづく対話を実践していきます。

MYパーパスがイノベーション・成果につながっている取組み

損害保険ジャパン 名古屋自動車開発部刈谷営業課 課長 難波 克彰

私が所属する部では「パーパス・ドリブンな働き方」を目指し、全員がMYパーパスを策定し、職場で共有のうえ、一人ひとりが実践する取組みを行っています。

さらに、今年度からは、私たちが担当する企業・代理店の皆さまへ「MYパーパスの取組みや実例の共有会」を行っています。こうした取組みを通じて、企業様の人材育成・組織開発などに貢献するとともに、当社創業130年の歴史において、なかなか接点を持てなかった企業グループ各社様においてもパーパスを起点とした新たな関係構築にもつながっており、私たちは確かな手応えを感じています。

例えば、先日、これまで保険取引のない企業様でパーパス共有会を実施いたしました。この会を境に、当社および私たち社員に対するお客さまの見方も大きく変わり、歴史の垣根を越えた新たな関係がスタートしたと感じました。また、ある企業様では、社員の皆さまへ当部部長のMYパーパスを共有しましたが、多くの共感を呼び、その後のコミュニケーションの質・幅が広がると同時に、新たな営業案件にもつながっています。

私たちは、こうしたMYパーパスの共有は、保険の枠に留まらず、社会課題解決とともにチャレンジする「仲間づくり」につながると考えており、今後も、積極的に取り組んでいきたいと思っています。

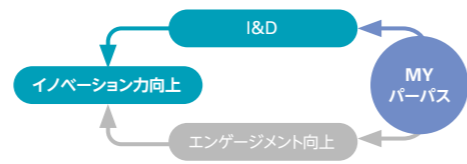


MYパーパス

皆が存在感を感じて過ごせる世の中へ

3 I&D*からイノベーションの創出へ

4.5 障がい者などへの教育・職業訓練 5.5 女性参画・女性活躍 10.2 人々の能力強化とインクルージョンの促進



当社グループでは、さまざまなバックグラウンドを持つ社員同士がMYパーパスを尊重し、多様な価値観を認め合うカルチャーの醸成に取り組んでいます。このようなカルチャーやMYパーパスを起点とした人材戦略により、社外からも多様な人材を惹きつけ、より一層I&Dを強化する好循環を生み出し、多様な価値観の結集とぶつかり合いを通じ、新たなイノベーションを創出しています。

MYパーパスによるI&D

MYパーパスの共有・共感

多様なMYパーパスをインクルージョンし、グループのイノベーションの力として活用していくことは、互いのMYパーパスを理解し、認め合うことから始まります。当社グループでは、MYパーパスに突き動かされ、SOMPOという舞台で自分の志を実現していく、多様な個性を持った当社グループの社員100名の未来伝記である「SOMPO伝」を社内外に発信しています。その他にも、動画やグループ横断のコミュニティ、各職場での共有会などを通じ、役員を含む社員が互いのMYパーパスを開示し、尊重する取組みを進めています。



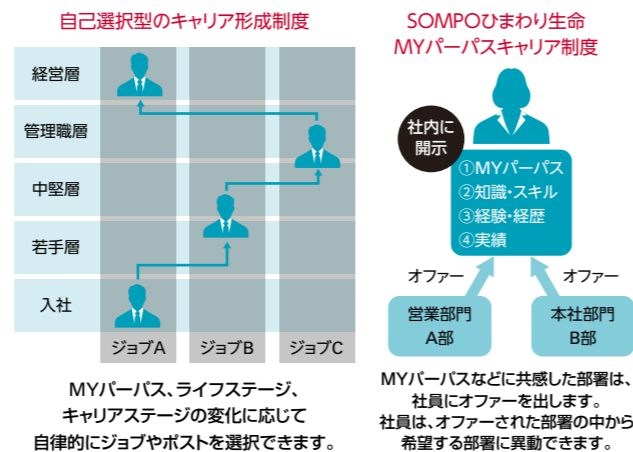
SOMPOグループ社員100名の伝記(SOMPO伝)はこちら
<https://www.sompo-dna.info/>

I&Dのさらなる促進とチャレンジ・イノベーションを引き出す仕組み

MYパーパスを起点としたキャリア形成を支援する人事制度の導入

当社グループでは、社員が「MYパーパス」にもとづいて、自らの人生・キャリアを選択し、成果を発揮できる人事制度の導入・拡大を進めています。

当社においては、本人の同意なき人事異動は実施せず、部長・課長への立候補制度を導入するなど、本人主導のジョブ選択を中心とする自律的キャリア形成を進めています。グループ各社においても、それぞれの事業特性をふまえ、会社主導の異動・転職の見直しの議論・検討や、自己選択型のキャリア形成制度の拡充を進めています。例えば、SOMPOひまわり生命では、社員自身がMYパーパスとともに保持する知識・スキル、経験・経歴、実績を会社に開示し、その内容をもとにオファーがあった部署から異動先を選択する「ひまわりMYパーパスキャリア制度」を実施しています。



キャリア採用

当社グループでは、I&Dの推進、高度専門人材の獲得を主な目的に、キャリア採用を積極的に推進しています。当社では2020年4月に採用を開始後、2年間で社員数の2割にあたる約100名のキャリア採用を実施しました。部長・課長・担当者のそれぞれのポストにキャリア採用者を配置し、既存の内部人材の一人ひとりが持つ強みと融合することで、新たな価値創造へとつなげています。

ジェンダーギャップの解消

当社グループでは、女性社員のライフイベントとキャリアアップを両立するための研修プログラム、アンコンシャス・バイアスの診断ツールや研修動画の導入など、女性の働きやすさを支援する風土と環境を構築しています。これらの取組みの結果、2022年4月1日時点の女性管理職数・比率は1,843名、26.8%(2024年4月1日目標:30%)です。また、グループ主要キーポスト(計88ポスト)におけるサクセッション・プランでは、女性候補者比率を2022年度までに50%とする数値目標を設定し、取組みを進めています。

*社員一人ひとりが持つ多様なMYパーパスや特徴に対して、尊重し、認め合い、そしてそれぞれの能力を最大限に発揮し、イノベーションにつなげていくには、インクルージョンが重要であり、これを表現するために、本パートではダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を「I&D」と表記しています。

メンバー間の相互理解を深めるMYパーパス共有会

損害保険ジャパン カスタマーコミュニケーション企画部企画グループ 課長代理 有末 宏

昨年度に一部のメンバー間でMYパーパス共有会を実施しました。今年度は職場全体で部長や各リーダーからメンバーに向けてMYパーパス共有会を実施していただきました。現在、1on1などの機会を通じてMYパーパスの共有や作成支援をしています。今後、メンバー層から有志を募り共有会を実施する予定です。

MYパーパス共有会を通じて自分自身を深く知ることと、周りのメンバーに自分を理解してもらうことにつながりました。また、周りのメンバー一人ひとりが異なる想いを持っていること、想いに至るまでの背景などを知ることによって相互理解が一段と深まりました。職場ではお互いの考え方や得意分野を考慮したうえで、より中身のあるコミュニケーションを取りながら意思決定ができ、高い相乗効果を得ています。

共有会は、MYパーパスである「多くの人と共に歩み、共に苦しみ、共に喜びを分かち合う」ために必要な取組みであり、今後も積極的に実施したいと考えています。



MYパーパス
 多くの人と共に歩み、共に苦しみ、共に喜びを分かち合う

MYパーパスを軸としたSOMPOグループの考えに共感し、入社を決意

SOMPOホールディングス サステナブル経営推進部 主任 松田 佳那美



私はかねて、自分は何がしたいのか、そのために何ができるのかという視点で、自身のキャリアについて考えてきました。そんな折、MYパーパスを大切にしているSOMPOに出会い、MYパーパスを中心に、会社のフィールドを活かして自分のキャリアを築いていくという考え方にとても共感し、入社を決めました。

私のMYパーパスは「自分の気持ちに正直でいられ、ポジティブな応援であふれる社会にしているために、コミュニケーションのチカラでサポートする」ことです。

今後に向けては、SOMPOとは全く異なる業界で培ったブランドやコミュニケーションに関する知識・経験を活かし、多様な価値観を持つSOMPOグループの皆さんが自分の気持ちに正直に日々の仕事に取り組めるようポジティブな応援を送ることを心がけ、また、私自身もMYパーパスを体現

MYパーパス
 自分の気持ちに正直でいられ、ポジティブな応援であふれる社会にしているためにコミュニケーションのチカラでサポートする

すべく、自らの気持ちに正直に日々の仕事に向き合っていきたいと思っています。

MYパーパスにより生まれる新たなチャレンジ・イノベーション

損害保険ジャパン 大分支店法人支社 主任 伊藤 あゆみ

私が所属する部署では、メンバー一人ひとりと対話(1on1)から、個々の想い(MYパーパス)を引き出し、それに合うような役割のアサインを試みしています。

私自身も課長と定期的に対話を繰り返すうちに、「地元大分に貢献したい」という想いが自分の中に強くあることを再確認し、今年度から大分県を担当させていただくこととなりました。

現在、MYパーパスの実現に向けた一歩として、大分県との深いつながりを生み出すべく、SOMPOグループオリジナルのSDGsカードゲームを使ったイベントを検討しています。

このカードゲーム自体も、「会社のことをもっと伝えたい」というSOMPOの仲間の想いが起点となり、当社によるSDGsへの取組みの理解促進を目的に開発されたものです。

イベントの検討にあたっては、同様のイベントを検討している他の社員と意見交換を行っていますが、皆それぞれ想いを持って企画を考えており、自らの考えを深めるためのアイデアに触れる良い機会となっています。

このようにMYパーパスを持った多様な仲間が集まり、つながることで、新たなアイデアによるチャレンジやイノベーションが生まれ、SOMPOグループ全体がより強い会社になっていくのではと実感しています。



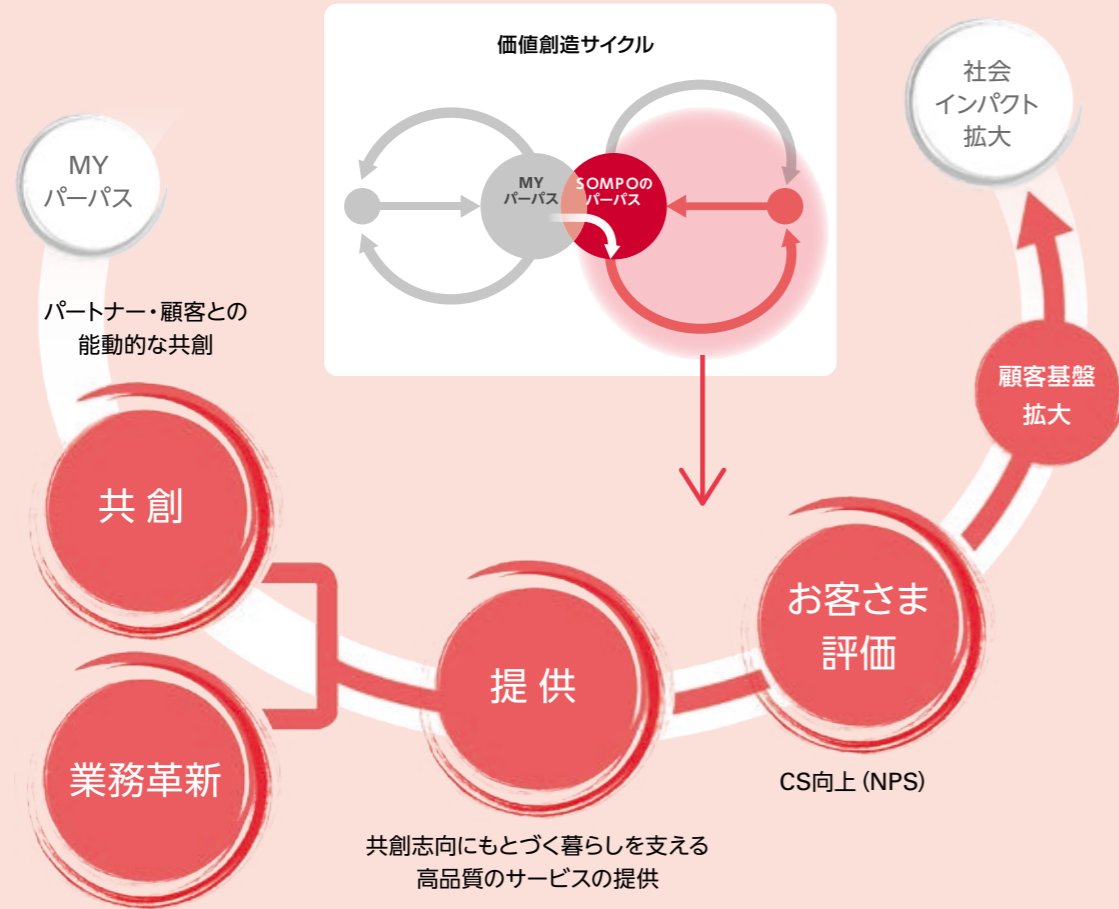
MYパーパス
 世のため人のため
 ~人とつながり、学び、笑顔でい続けたい~

価値創造サイクル 既存ビジネスルート



共創志向にもとづく高品質な商品・サービス提供を通じた顧客基盤の拡大

当社グループでは、SOMPOのパーパス実現の原動力であるMYパーパスに突き動かされた社員が、既存ビジネス領域においてグループ丸となり、パートナーとの共創による高品質のサービス提供とそれによる顧客基盤の拡大に取り組んでいます。このパートではグループ各社の具体的な取組事例をそれに携わる社員の想いとともにご紹介します。

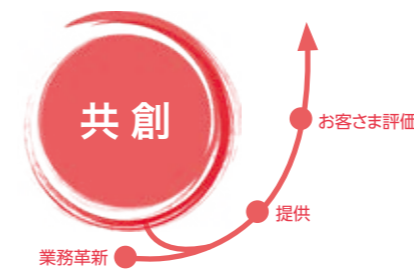


| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 国内損害保険事業 重点販売商品*実績 7.2 万件 24.9 億円 ▶P.31、34 | 国内損害保険事業 自動車事故の保険金 支払いお客さま満足度 46.4 pt ▶P.35 | 国内生命保険事業 Insurhealth®の 販売件数/保有件数 34 万件/ 71 万件 ▶P.34、35 | 国内生命保険事業 マイリンククロス 会員数 45.7 万人 ▶P.39 | 介護・シニア事業 介護利用者数 9 万人 ▶P.35 |
|--|--|--|--|--|

※数値は2021年度実績
*重点販売商品は、メディカル・マスター、入院パスポート、新ドライビングI、UGOKU等

共創志向で目指す顧客基盤の拡大

MYパーパスに突き動かされるエンゲージメントの高い社員が、**業務革新**により高付加価値業務にシフトし、パートナーとの**共創**に意欲的に取り組むことで、多様な事業領域において、お客さまの暮らしを支える高品質な商品・サービスをマーケットに**提供**しています。この取組みにより、信頼や共感にもとづく**お客さま評価**を高め、さらなる顧客基盤の拡大と事業の成長を目指していきます。



パートナー・顧客との共創を通じた高品質な商品・サービスの創出

多様な価値観を持つ社員がマーケットから得た声を十分かつ適切に商品・サービス開発に反映するため、パートナー・顧客との共創に積極的に取り組み、自社の技術や知見にとらわれない、高品質商品・サービスの創出を目指しています。

徹底してお客さまニーズを反映した『入院パスポート』

損害保険ジャパン

3.3 伝染病や感染症の根絶・対処 3.4 精神保健と福祉の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

2021年6月に販売を開始した新しい医療保険『入院パスポート』は、1万人以上のお客さまの声から生まれました。

お客さまへの街頭インタビューや定性・定量調査などを繰り返し行い、徹底的にお客さまが求めているものは何かを考え、開発された商品です。「入院時は残された家族に負担がかかる」「入院した際にお金が足りるか不安」「事務手続きが多くて面倒」といったお客さまの声に着目し、業界初の補償や、スマホ完結型の手続きを実現しました。本商品により、入院前から退院後までの安心をご提供し、治療に専念できる環境をお届けします。

スマホでピタッと充実保険



前例にとらわれない新たな挑戦

リテール商品業務部 ヘルスケアグループ 課長代理 山本 暢也

私は、仕事を通じた新たな挑戦に働きがい・やりがいを感じています。本商品は、困っているその時に保険でお役に立ちたいという想いから、前例にとらわれず、徹底的にお客さまの声にこだわりぬいてチームで開発したものであり、私にとって大きな挑戦でした。結果、最短30分での保険金のお支払いなどを実現し、「日経優秀製品・サービス賞2021」最優秀賞受賞にもつながりました。今後もお客さまを中心に置き、前例にとらわれずお客さまと社会の課題解決につながる挑戦を続けていきたいと考えています。



ネットゼロ社会の実現に向けた貢献『ONE SOMPO WINDサービス』 損害保険ジャパン

7.2 再生可能エネルギー割合の拡大 13.2 気候変動対策 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

世界が実現を目指すネットゼロ社会に向けて、日本では再生可能エネルギーの普及および安定供給が大きな課題となっています。洋上風力発電のポテンシャルは大きく、今後導入が見込まれるものの、台風・落雷などの自然災害や海底ケーブルの事故などさまざまなリスクにさらされている点が課題の1つとなっています。当社グループは、東京大学との共同研究のもとリスク評価モデルを開発し、洋上風力発電事業者の各種リスクを補償する包括保険に、建設作業から事業運営までのリスク評価をセットした『ONE SOMPO WINDサービス』を開発し、日本における洋上風力発電事業者の支援および再生可能エネルギーの普及に貢献しています。

| 地域 | 件数 | 総額 | 平均額 | 平均期間 |
|-----|----|--------|--------|------|
| 北海道 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 東北 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 関東 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 中部 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 関西 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 中国 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 四国 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 九州 | 1 | 10,000 | 10,000 | 10 |
| 合計 | 7 | 70,000 | 10,000 | 10 |

再生可能エネルギーの普及を後押し

企業営業第六部 エナジー室 室長 村上 要輔

洋上風力発電事業の未知のリスクを可視化し、適切なリスクヘッジ対策を立案し、安全で地球環境に配慮したエネルギー供給の主役となる洋上風力発電産業の持続可能な成長に貢献することが、将来を担う次世代の若い人達にたすきをつなぐ私たちの使命と考え、『ONE SOMPO WINDサービス』を通じて、お客さまの公募入札または資金調達をサポートしています。今後も自然災害リスクの増大要因と考えられる気候変動リスク抑制の鍵となる再生可能エネルギーの普及を後押ししていきます。

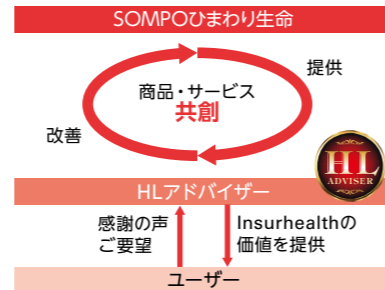


商品・サービスを高品質で提供するHLアドバイザーとの共創

SOMPOひまわり生命

3.4 精神保健と福祉の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

SOMPOひまわり生命では、「高いコンサルティング提案力」、「健康応援の実現」、「お客さま本位の業務運営」を兼ね備えた最高品質の生命保険募集人をHLアドバイザーに認定しています。HLアドバイザーと「共に創る」を合言葉に、お客さまへInsurhealth®の価値(万が一の保障だけでなく、毎日の健康も応援するこれまでにない新たな価値)を提供し、「安心・安全・健康」をお届けすることにより、Insurhealth®に共感いただける新たなお客さまを増やしていきます。そして、お客さまに1番近い存在であるHLアドバイザーから届く声を活かしながら、健康応援企業の実現に向けた共創に取り組んでいきます。



お客さまの「万が一」と「健康」をお守りできる最高のパートナー

営業企画部 課長代理 山下 翔

私はHLアドバイザーの声を聞き、サポートすることで、その先のお客さまへ安心・健康をお届けすることにやりがいを感じています。健康応援企業の確立に向けて当社最高品質のパートナーであるHLアドバイザーとともにInsurhealth®の価値を浸透させ、お客さまから喜びの声をいただけるようにしていきたいと考えています。



Insurhealth®の価値を共に進化させる

営業企画部 課長代理 古橋 恭悟

私は相手に矢印を向け、傾聴の姿勢を持つことで社会課題の解決につなげていきたいと考えています。HLアドバイザーは、Insurhealth®の価値を提供することで、より多くのお客さまの課題を解決に導くことができる当社最高品質のパートナーです。私のパーパスの実現に向けてもHLアドバイザーは必要不可欠な存在であり、今後もInsurhealth®とともに進化させていきたいと考えています。

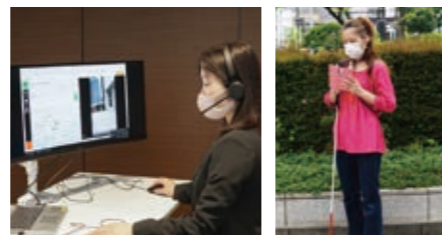


当事者インタビューを通じて開発『Eyeco Support』

プライムアシスタンス

3.4 精神保健と福祉の促進 9.2 インノベーションによる産業化の促進、雇用・GDPの増加 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

プライムアシスタンス(PRA)では「人にしかできないサービス」を提供したいという想いから、視覚障がいを持つ方の「1人でいつでも気軽に出かけたい」というニーズに応えるため、『Eyeco Support』を開発いたしました。本サービスは、当事者へのインタビューなどを通じた試行錯誤を繰り返し開発され、オペレーターがスマホの映像を通じて取得した周辺情報などをお伝えすることで、必要とする情報へタイムリーにアクセスし、選択肢や行動範囲を大きく広げます。本サービスと同じ課題意識を持つ自治体、航空会社および鉄道会社との実証実験を通じて、共創の輪を広げていきます。



世の中のあらゆる障壁をなくし、笑顔を増やす

ライフ事業部 副長 藤田 玲子

私は、孤立や格差による障壁に苦しむ人々が笑顔になるサービスを仲間とともに開発したいという想いを持っており、『Eyeco Support』はまさにそれを形にしたものです。開発にあたり、視覚障がいをお持ちの方々へインタビューをしましたが、エンドユーザーに近い距離で生活や想いに寄り添うPRAだからこそ、その声を開発に反映できたと思います。今後は、障害の有無に関わらず、誰もが能力を存分に発揮して、やりたいことにチャレンジできる社会づくりに貢献したいです。



デジタルとコミュニケーションの力で暮らしをサポート

ライフ事業部 藤井 実都江

私は、本商品の開発の初期段階にアドバイザーとして加わったことをご縁に、PRAへ入社しました。当時は、視覚障がいをもつ当事者として商品開発に携わり、世の中に商品が生み出されることに喜びを感じておりました。社員として入社するにあたり、責任の重さも感じましたが、PRAには、メンバーとともに挑戦できる環境があると思っています。現在、開発から利用者拡大に向けたフェーズに移っていますが、デジタルとコミュニケーションの力で暮らしをサポートする本商品の価値を多くの方に広げていきたいと思っています。



人にしかできない 高付加価値サービスへのシフト

当社グループでは、デジタルやテクノロジーなどを活用し業務革新を進めることで、お客さまと向き合うための時間の創出など、人にしかできない付加価値の高いサービス提供を目指した働き方へのシフトに取り組んでいます。

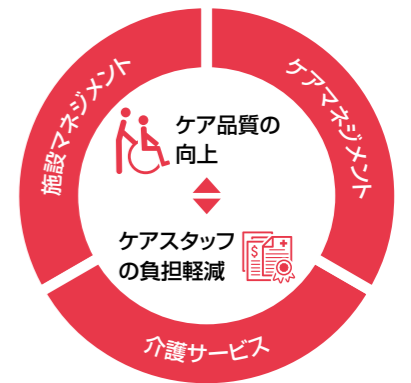
ケア品質の向上とケアスタッフの負担軽減を目指す 未来の介護創造プロジェクト

SOMPOケア

1.3 適切な社会保障制度及び対策の実施 3.4 精神保健と福祉の促進 8.8 安全・安心な労働環境の促進

介護施設での業務を「施設マネジメント」「ケアマネジメント」「介護サービス」の観点で見直すことにより、ケア品質の向上とケアスタッフの負担軽減の両立を目指すプロジェクトです。

具体的には最新テクノロジーやリアルデータを活用し、業務プロセスの見直しを図り時間を創出するとともに、対話など「人にしかできない業務」により多くの時間を使うことで、ご利用者さまに最適なサービスを提供する取組みを進めています。



ケア品質の向上

心身の状態や「できること」「やりたいこと」といった価値観を大切にしながら、「人間尊重」の理念のもとづく、お一人おひとりに合わせた最適なケア＝カスタムメイドケアを提供することにより、人にしかできない最高品質の介護サービスを提供します。

その一環で、ご利用者さまのこれまでの生活やこれから叶えたい夢などを記し、お一人おひとりの価値観・人生の目標を共有するオリジナルのエンディングノート「夢絵のりと（ゆめゆいのりと）」を活用し、最期までその方らしく過ごしていただくことに力を入れています。



ケアスタッフの負担軽減

介護施設にテクノロジーを導入することで、ご利用者さまにご満足いただき、かつ、現場の職員の負荷も軽減する取組みを行っています。

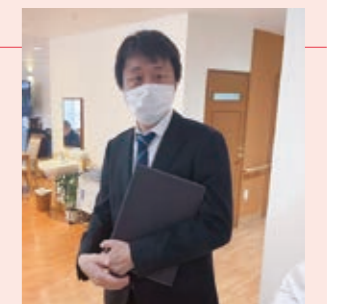
例えば介護用シャワー入浴装置「美浴(びあみ)」は、お湯を溜める必要がないためご利用者さまは溺れるなどの不安を感じることなく快適に入浴できるだけでなく、通常は2名体制で行う特殊浴槽での入浴介助が1名での実施が可能のため、ケアスタッフの負担軽減も実現しています。



そんぽの家 はるひ野 ホーム長インタビュー

上席ホーム長 古澤 隆

未来の介護創造プロジェクト先行ホームの1つとして、2020年度から取り組んでいます。これまでは職員の経験と勤に頼った介護をしていましたので、例えば新入職員の育成に一定の時間を要していましたが、テクノロジーを活用することで業務の標準化や職員の負担軽減が実現できています。職員は空いた時間を使って、これまで以上にご入居者さまに寄り添う時間を作ることができていますので、品質向上にもつながっていると思います。





社会課題を解決する 高品質な商品・サービスの提供

商品・サービス力強化のための共創の加速および高付加価値サービスの提供を目的とした業務革新により、当社グループでは、社会課題を解決し、お客さまの暮らしを支える高品質な商品・サービスの提供に取り組んでいます。

中小企業経営者の課題を解決する『メディカル・マスター』

3.3 伝染病や感染症の根絶・対処 3.4 精神保健と福祉の促進 8.3 イノベーションによる中小零細企業の支援

「従業員を大切にしたい」「簡単に保険に加入したい」という中小企業経営者の想いに応え、2021年6月から中小企業向けの新商品『メディカル・マスター』を提供しています。本商品は、従業員に保険料を負担させることなく企業負担で、企業が所有する有形資産だけでなく、経営者や従業員といった企業を支える「人」も対象にした商品です。優秀な人材確保、離職防止のために大企業に劣らない福利厚生制度の充実を行いたい中小企業経営者の皆さまからは、従業員の記名・告知が不要であるなど手続きが簡便である点が高く評価されています。本商品を通じて、より多くの中小企業とそこで働く従業員をさまざまなリスクからお守りします。

損害保険ジャパン

ビジネスマスター プラス



メディカル・マスター

多様な個性を持ったメンバーが強みを発揮

コマースビジネス業務部 ビジネスマスターグループ グループリーダー 山田 一輝

従業員の方々が安心して長く働ける環境づくりに貢献したい。離職防止や人手不足といった経営者の悩みに応えたい。メディカル・マスター開発プロジェクトは、そんな思いから部門の垣根を越えたチームにより動き出しました。私は、多彩なバックグラウンドを持つメンバーが知識や経験をぶつけあったとき、個々の力の和を超える素晴らしい仕事を成し遂げられると信じています。私自身は途中からチームに合流しましたが、発生する多くの課題に対し、知恵を出し合い一つ一つ克服していきました。多様なメンバーが強みを発揮したからこそプロジェクトを完遂できたと実感しています。今後も仲間の多様性を尊重し、お客さまに喜んでいただける商品づくりをしていきたいと思ひます。



がん罹患前から治療後のケアまでをトータルにサポートする がん保険の提供

1.4 人々のあらゆるサービスと経済的資源へのアクセシビリティ 3.4 精神保健と福祉の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

2021年10月に発売したがん保険『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』は、がん罹患前から治療後のケアまでをトータルにサポートし、高額療養費制度をふまえた合理的かつ最新のがん治療に対応した「新しいがん保険のカタチ」を実現しました。喫煙者でも加入後に禁煙に成功すると、割安な非喫煙者保険料率への変更が可能です。さらにご契約からがんの保障が開始する3か月間は保険料が発生しない業界初の仕組みを導入しました。

健康をサポートするがん保険 勇気のお守り

お客さまの豊かな人生をサポート

事業企画部 課長代理 森田 俊彦

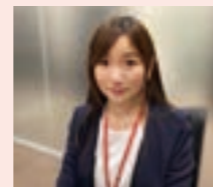
本商品は、がん罹患前から治療後までをトータルにサポートする商品です。自宅でできるがんリスク検査サービスをご紹介します。がんの早期発見につなげます。万が一がんに罹患してしまっても、がん患者さま向けオンライン運動レッスンをご紹介します。体の不具合の改善をサポートします。これからも一つひとつの仕事に自分が関わる意義にこだわって、お客さまにお届けするサービスを高品質なものに磨いていきたいと思ひます。



お客さまに寄り添う保険を開発

商品企画部 課長代理 田中 彩

本商品は、高額療養費制度をふまえて治療を受けた月ごとに給付金を支払う「治療給付型」と、まとめて給付金を支払い多様な使い道に充てていただく「診断給付型」の2つの保障により、お客さまのニーズにお応えしています。今後もお客さまに寄り添う保険の開発を通じて、一般的に「わかりづらい」「難しい」とされる保険をわかりやすくお手元に届けていきます。



信頼と共感にもとづく 顧客基盤の拡大

共創志向にもとづく高品質な商品・サービスの提供によって、各事業領域においてお客さまや社会からの確かな信頼・共感を獲得することで、事業の着実な成長を支える顧客基盤の拡大に取り組んでいます。

J.D.パワー『2021年コンタクトセンターサポート満足度調査』 代理店系損害保険部門 第1位!

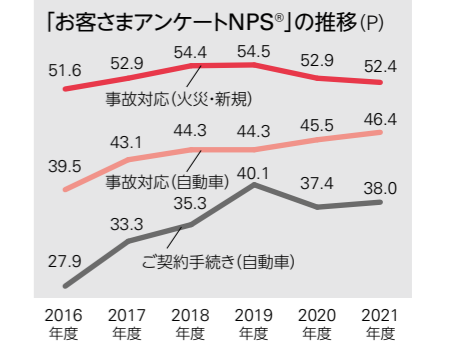
損害保険ジャパン

3.6 交通安全の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ 11.2 持続可能な輸送システムへのアクセスの提供

本調査は、直近1年以内に金融機関において、商品・サービスに関する困りごと解決や各種問い合わせ、情報収集でコンタクトセンターサポートを利用した人を対象に、満足度を聴取する調査です。損保ジャパンは、「利用のしやすさ」「用件に対し提供された情報や回答内容の適切さ」「説明の丁寧さ/対応の丁寧さ」「問題の解決や対応に要した時間」の全4ファクターで最高評価を得て代理店系損害保険会社部門で第1位を獲得しました。

また、損保ジャパンは、お客さま本位の業務運営*の定着に向けて取り組んでおり、その定着状況を評価する指標の1つとして「お客さまアンケートNPS®」を定めています。契約手続きをされたお客さまおよび事故対応サービスを受けたお客さまからの評価は、お客さま本位の業務運営方針の公表前(2016年度末)と比較して向上しています。

*損保ジャパンは経営理念にもとづき、あらゆるお客さま接点において徹底したお客さま視点にもとづくお客さま本位の業務運営を行っています。

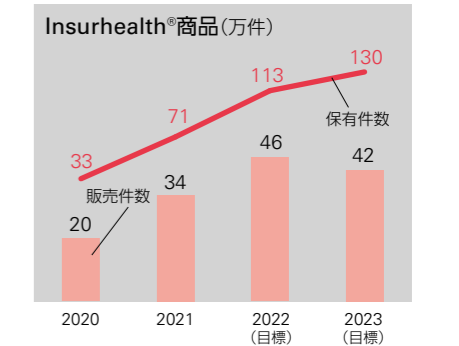


『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』の申込件数 20万件に到達!

1.4 人々のあらゆるサービスと経済的資源へのアクセシビリティ 3.4 精神保健と福祉の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』の申込件数が、2022年7月に20万件に到達しました。実際に加入されたお客さまからは、「禁煙を始めるきっかけになった」「保険料の重複が発生しない点で、がん保険見直しの決め手となった」などご好評いただいています。また、ファイナンシャルプランナーなど専門家の方からもご評

価いただき、各種がん保険ランキングにおいて「大賞」や「1位」を獲得しています。本商品はがん罹患前から治療後のケアまでをトータルにサポートする「新しいがん保険のカタチ」を実現したInsurhealth®商品です。SOMPOひまわり生命は健康応援企業を目指し、Insurhealth®商品の販売・保有件数を拡大していきます。



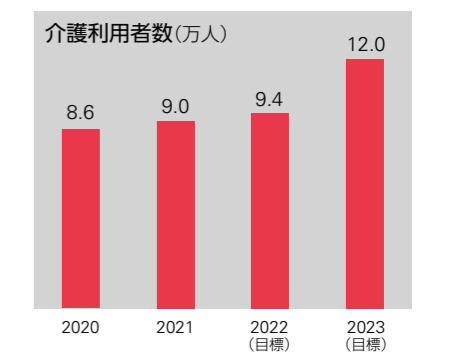
『アジア太平洋高齢者ケア革新アワード』で自立支援に向けた取組みが 最優秀賞を受賞!

3.4 精神保健と福祉の促進 9.2 イノベーションによる産業化の促進、雇用・GDPの増加 17.16 マルチステークホルダーパートナーシップ

SOMPOケアは一人ひとりの「自分らしさ」を尊重する「自立支援」の介護サービスを通して、高齢者のQOL (Quality of Life)向上をコンセプトとする『自立した生活をサポートするSOMPOケアの自立支援』と題して、『OPERATOR OF THE YEAR-ASSISTED LIVING』部門にエントリーし、最優秀賞を受賞しました。

本アワードは、『高齢者介護の在り方を見直す』をテーマに、世界中からエントリーされた200を超える高齢者ケアに関する優れたイノベーションを、各国の有識者で構成される審査員が評価し、部門ごとに表彰するものです。「自立支援」につながる介護サービスを提供するため、ケアマネジメントを通じて高齢者一人ひとりのニーズを深く理解したうえで最適なケアを提供する取組み、自立支援の周辺取組みである職員向けの教育研修や事例検討会の実施、また、ICT・デジタルを積極的に活用したデータの蓄積・分析を進めています。高齢者一人ひとりの本質的なニーズと、提供しているサービス内容とのギャップを把握することで、より適切な介護サービスを提供できるよう努めています。このような取組みを通じて、高齢

者一人ひとりに寄り添い、個別性のある品質の高い最適な介護サービスを提供することで、介護利用者数を拡大させ、より多くの高齢者を支えていきます。

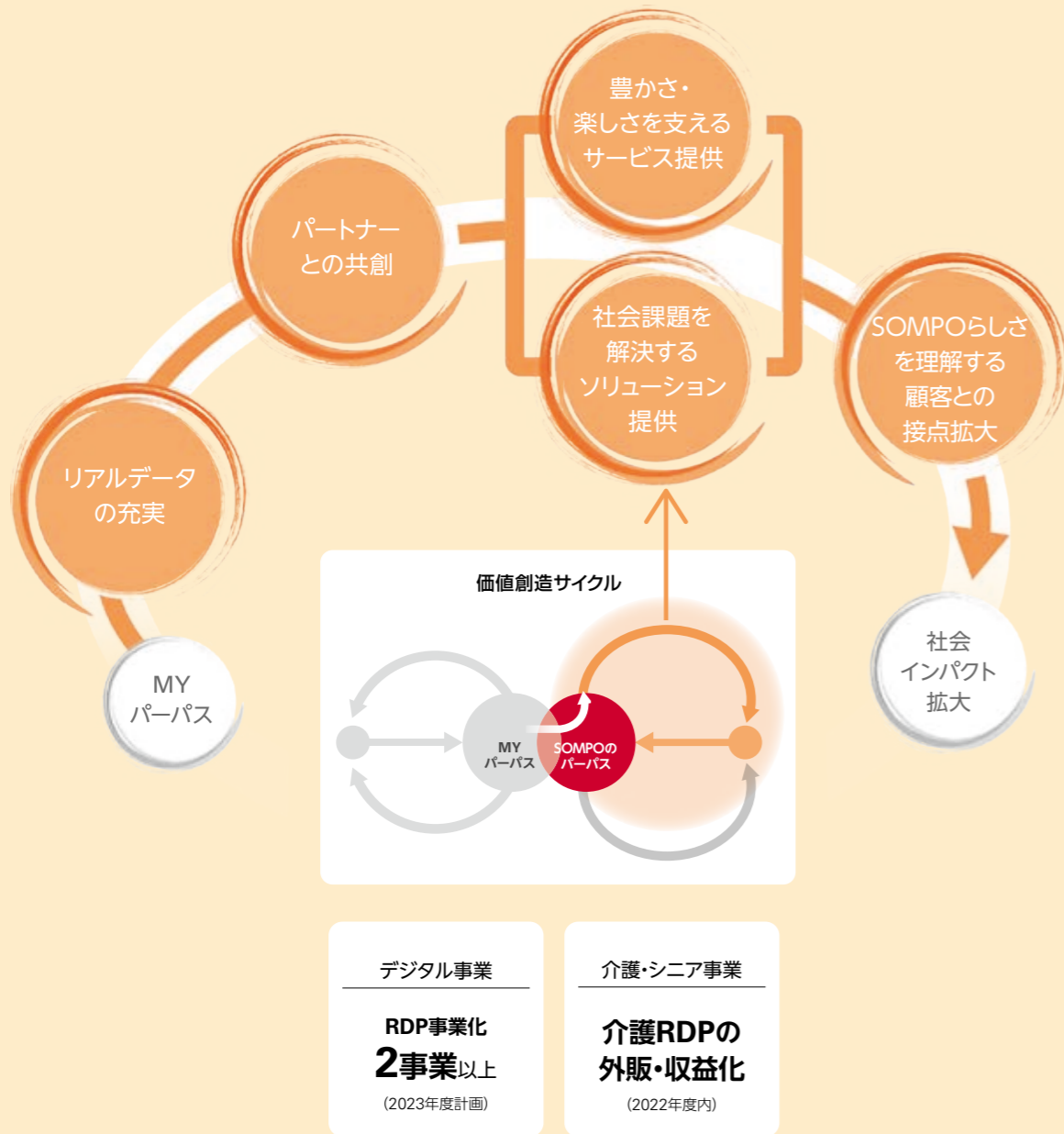


価値創造サイクル 新たな価値創造ルート



未来社会を変えるソリューションの提供

既存ビジネスで培った信頼やそこで蓄積した良質かつ豊富なリアルデータにより、多様な事業や人材を共創パートナーとして呼び込み、DXの推進や新たなビジネスモデルであるリアルデータプラットフォーム (RDP) を確立することで、既存事業の枠を超えた新たな価値創造に取り組んでいます。本コンテンツでは、新たな価値創造の一環として、未来社会を変えるソリューション提供に取り組む姿を各社の具体的な取組みとともにご紹介します。



2016年より取り組んでいる各事業のデジタルトランスフォーメーション(DX)の徹底的な推進により、既存事業の収益拡大や業務効率の改善を実行するとともに、SOMPOグループ各社の取組みを国内外の各事業・各社に連携することによりグループ全体のDXをさらに加速させ、企業価値の向上を目指します。

また、DXの取組みをRDPにつなげ、特に社会ニーズの高い介護・ヘルスケア領域において革新的なSaaSソリューションを開発・提供し、当社独自のRDPビジネスの具現化を目指しています。

グループCDO
アルバート・チュー

デジタルトランスフォーメーションを実現するDX戦略

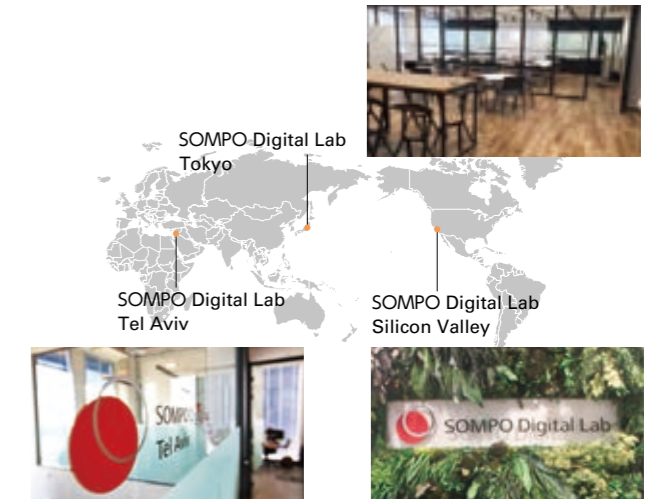
当社グループでは、デジタル・データドリブンでの「新事業による顧客価値の創造」と「グループ既存事業のDX推進」を両輪で展開しています。

DX推進を取組みの基盤と位置づけ、デジタル技術の発掘組織の組成、DX推進責任者であるCDOの設置、デジタルトランスフォーメーション実現の担い手の確保・育成(DX専門人材確保・DX人材育成)を3つの柱とし、それぞれを有機的に機能させることで、DXの取組みを加速し、トランスフォーメーション(変革)の実現に取り組んでいます。また、グループ全体のDXの取組みを通じ蓄積されるデータを活用し、安全・安心・健康に資する新たなソリューションを生み出す仕組み「リアルデータプラットフォーム(RDP)」の実現に向けた取組みに連動させ、顧客価値創造を通じた企業価値の向上を追求していきます。

既存事業の変革と新規事業を創出するSOMPOデジタルラボ

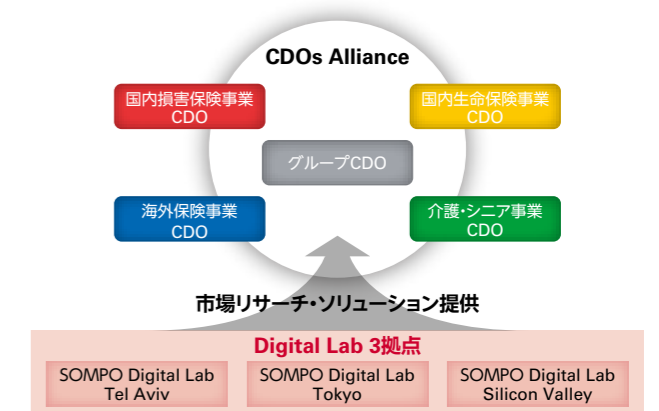
2016年4月のデジタル戦略部(現 デジタル・データ戦略部)設置以降、東京・シリコンバレー・テルアビブのSOMPO Digital Lab 3拠点体制でSOMPOグループのデジタル事業を支援しています。

各拠点が現地のコミュニティに入り込み、ベンチャー・キャピタルのネットワークも活用しながら最先端の情報を収集することで、最新のテクノロジーに関する情報収集や現地有力企業へのアプローチを可能にしています。また、グループ全体のDXの実現に向けて各拠点が相互に連携することで、多様なビジネスニーズに対する最適なソリューションを提供し、各グループ会社の既存事業の変革と新規事業創出を支援しています。



DX推進責任者の設置

グループ全体のDX推進責任者のグループCDOと、当社グループのコア事業のDXを推進するために各事業に設置された4名のCDOとがアライアンスを構築しDXの取組みを推進するとともに、デジタル先進技術をいち早くキャッチする「アンテナ」としての役割をもつSOMPO Digital Lab 3拠点が市場リサーチとPoC(Proof of Concept)、ソリューション提供の機能を担い、各事業を包括的にサポートすることで、グループ全体のDXの取組みを加速する体制としています。



DXで目指す姿と期待する効果

| 事業 | DXで目指す姿 | 2023年度 期待効果 |
|--------|---|---|
| 国内損害保険 | <ul style="list-style-type: none"> デジタルによる組織・業務プロセスの変革(守りのDX) CX・UX向上を実現する新たなデジタル・ビジネスモデルの創造(攻めのDX) | 151億円 (アンダーライティング収支改善、オペレーション効率化) |
| 海外保険 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスプロセスの変革と自動化 データ統合を通じた意思決定の質とスピードの向上 デジタル活用によるロス予防の実現 新技術活用を通じた差別化の実現 | 19億円 (オペレーション効率化、新たなビジネス機会、アンダーライティング収支改善) |
| 国内生命保険 | <ul style="list-style-type: none"> Insurhealth®(保険+健康)の価値向上によるひまわりファンの拡大 業務の効率化と最適化の追求 | 40億円 (新たなビジネス機会、オペレーション効率化) |
| 介護・シニア | <ul style="list-style-type: none"> デジタル・データを活用した、高い品質と生産性を誇る未来の介護創造プロジェクトの具現化(介護付きホームや在宅介護モデルの進化など) | 9億円 (オペレーション効率化) |

新たな価値創造に向けたSOMPOのパートナー

9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上 11.b 災害レジリエントな街づくり 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

当社グループは、志を同じくするパートナーとともに社会課題解決に資するソリューションの提供による新たな価値創造への取り組みを進め、SOMPOのパーパスの実現と企業価値向上を目指しています。

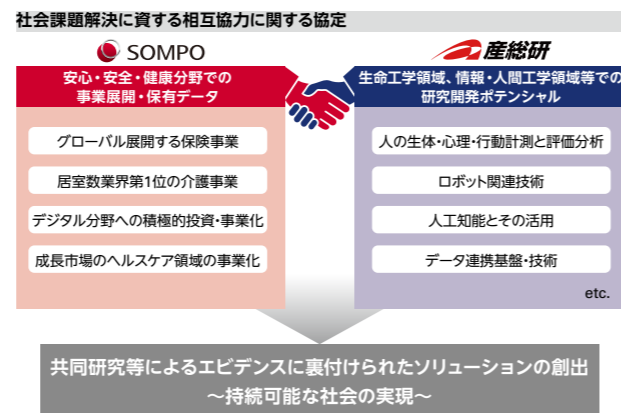
Palantir Technologies Inc (パランティア)

当社はPalantir Technologies Inc(以下、パランティア)と合併で設立したPalantir Technologies Japan株式会社の3社で、大量かつ良質なリアルデータの活用による新たなソリューションを提供するために業務提携を行っています。

パランティアの技術と当社グループのリアルデータの組み合わせによりリアルデータプラットフォーム(RDP)を開発し、新たな価値創造に挑戦していきます。先行する介護RDPでは、介護施設向けのソリューションを2022年度内に展開予定であり、着々と準備を進めています。

国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)

当社は、国内最大級の研究機関である国立研究開発法人産業技術総合研究所(以下「産総研」)とそれぞれが持つ強みを総合的に活用し、少子高齢化やニューノーマルへの対応といった社会課題解決に向けた包括的な相互協力に関する協定を締結しています。当社と産総研は、政府・自治体、企業などを巻き込んだエコシステムを形成し、新たな顧客価値やソリューションを創出するプラットフォーム構築を目指しています。まずは介護品質の評価方法の開発と標準化、介護プロセスの効率的な実態把握方法の開発などを進め、日本発の安心・安全・健康のソリューションとして世界に発信することを目指しています。



アンダーライティング業務の高度化と自動化

3.4 精神保健と福祉の促進 8.2 イノベーションによる経済生産性向上 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

パランティアのデータ分析プラットフォーム[Foundry]を、アンダーライティング業務(保険引受、以下「UW」)に導入しました。

社内外に散在していたデータをFoundryで統合し一箇所に蓄積することで、end-to-endのソリューションを構築し、効率化と判断精度の向上に取り組んでいます。

現在、企業さま向け火災保険の引受部門を中心に、UWの主要システムとして使用を開始しています。データを根拠としたプライシングや引受条件の適正化を進めているほか、従来は把握しきれなかった中小規模の高損害率契約を特定し、それらの引受条件の見直しが可能となったことで、21年度は着実な収支改善効果が生まれています。

今後は新種保険への取り組み拡大を進め、将来的にはリスクモデルやAI技術を統合することで、UWのさらなる高度化と

自動化を目指しています。

また、日立製作所との共創により最先端の疑似量子コンピューティングを用いた自然災害ポートフォリオ最適化技術を保険業界で初めて実用化し、2022年度から自然災害リスクの引受判断に導入しました。自然災害リスクの引受条件、再保険条件など、現実的に取り得る膨大な組合せの中からリスクタイプと安定収益を両立するポートフォリオを疑似量子コンピュータにより高速計算する技術で、すでに企業さま向け地震保険にて利用を開始し、今後もその他種目の保険の引受業務や再保険手配への活用を拡大していきます。

損保ジャパンは引き続き、リアルデータプラットフォームや量子技術をはじめとする最先端の技術活用によるDXを推進していきます。

デジタルとデータを活用した、新たな価値の提供 SOMPOひまわり生命

3.4 精神保健と福祉の促進 9.b イノベーションによる付加価値創造 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

当社では、パーパスの実現に向け、デジタルとデータを活用し、お客さまを健康にする価値を提供していきます。これまで、グループが開発しているSOMPO Digital Labのネットワークを活用したイスラエルのスタートアップ企業であるビナー社との協業、台湾のH2社や新潟大学との協業を通じ、新たな価値を提供してきました。ビナー社とは、ヘルスケア分野で協業し、撮影のみでストレス状態をチェックできる機能を共同開発しました。本機能は、生活習慣の改善をサポートするアプリ「リンククロス健康トライ」を通じて提供しています。本アプリでは他にも、シリコン



バレーのスタートアップ企業の健康診断のデータを画像から取得する技術を活用した機能も搭載しています。また、H2社は、世界で約90万人が利用する糖尿病患者向けの健康管理アプリ「シンクヘルス」を展開しています。当社は、業務提携によりアプリを活用したHbA1c値(ヘモグロビンA1c値)などの継続管理を推奨することで、糖尿病患者の重症化予防を応援しています。その他、新潟大学との共同研究として、アプリを用いた自発的な生活習慣の見直しによる、生活習慣の改善効果についての研究も実施しています。

今後も、国内外のネットワークや知見を活かし、新たな価値を提供していきます。



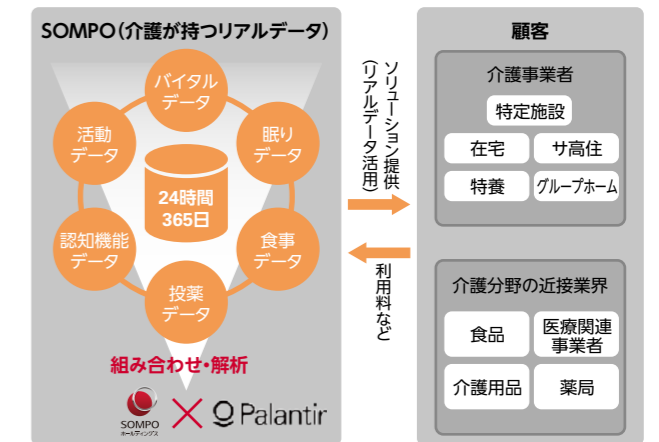
事業企画部
サービスデザイン 課長代理
伊藤愛理

介護RDP—介護・シニア領域でプラットフォームへ変革

3.4 精神保健と福祉の促進 9.2 産業化の促進、雇用・GDPの増加 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

介護RDPの概要

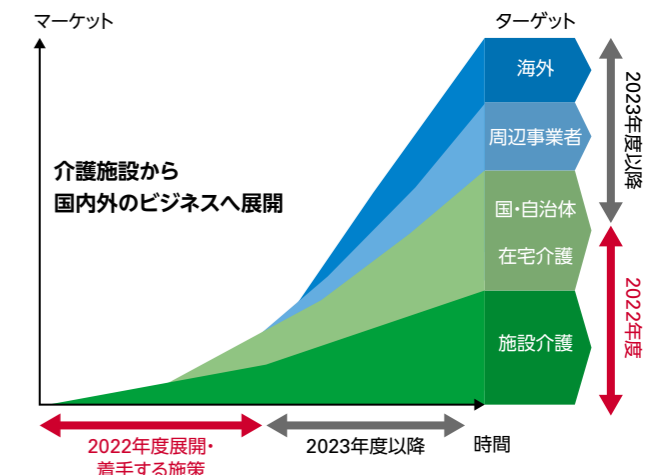
介護・シニア事業では日本の社会課題である高齢化に伴う介護需要の拡大と介護供給とのギャップを解決し、介護保険制度の持続可能性を向上させることにチャレンジしています。その取り組みの大きな柱が「介護RDP(リアルデータプラットフォーム)」です。業界大手のSOMPOケアが持つご利用者さまのビッグデータ(リアルデータ)、サービスやノウハウなどのオペレーション力、パランティアのデータ統合技術を軸に、品質を伴った生産性の向上に資する新たなソリューションを創出し、介護・近接業界へ展開することで業界全体の持続可能性向上への貢献を目指しています。



介護RDPで目指す姿

介護RDPは介護・近接業界への展開に留まらず、国・自治体との連携による持続可能な介護保険制度の実現、海外への展開などのビジネス拡大を目標としています。

第一歩として介護施設向けに2022年6月よりパートナー会社と連携開始、年度内には本格販売開始を計画しています。並行して自治体との連携による在宅介護モデルの構築・ケアラー支援サービスの検討や、産総研との共同研究によりテクノロジーや介護品質などの標準化にも取り組むことでデファクトスタンダードとなり得る仕組みの構築を目指します。



介護RDPのビジネスモデルと実践

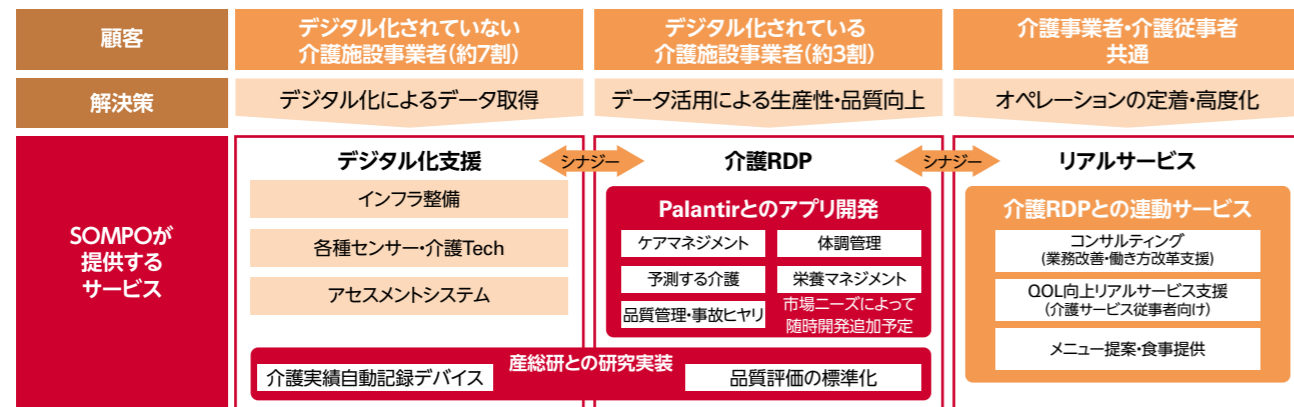
介護RDPのビジネスモデル

介護施設向けのビジネスモデルとして、介護RDP、デジタル化支援、リアルサービス提供の3つのメニューで支援することを検討しています。

すでにデジタル化が進んでいる介護事業者には、開発したソリューション(アプリ)を提供し、データ活用による生産性・品質向上を支援していきます。また、各種記録やシステムなどのデジタル化が整備されていない介護事業者に対しては、デジタル化の支援による基盤整備、各種データの一元管理

による見える化とともに、リアルデータを取得・活用できるような仕組み作りを支援していきます。さらにデータ面での支援以外にSOMPOケアのノウハウやサービスなどのリアルサービス面でも支援を実施することで、オペレーションの定着や高度化を図っていきます。

これらの支援を実施することで、SOMPOが目指す品質を伴った生産性向上を業界に広めていき、介護保険制度の持続可能性向上に貢献していくことにチャレンジしていきます。



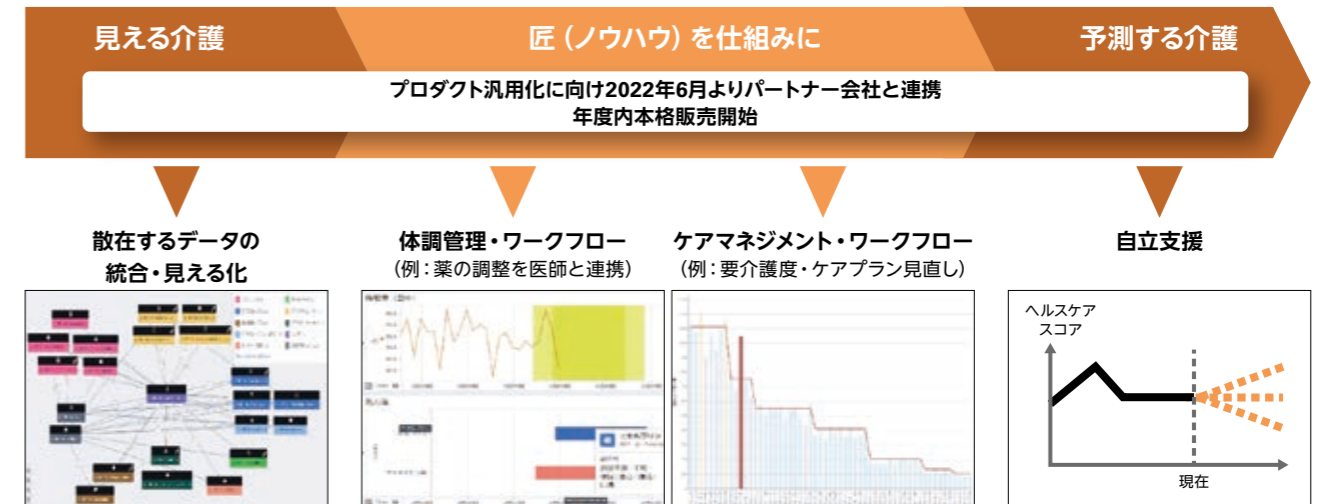
介護施設向けソリューションの具体例

体調管理・ワークフロー

各種センサーやご利用者さまの日々の記録などの情報を一元化・分析することで体調変化に対する示唆を与えるアプリです。医師とも連携することで薬の調整や必要な介入などができる効果を期待し、開発・実証を進めています。

ケアマネジメントサイクル・ワークフロー

得られたリアルデータや記録をもとに、ケアマネジメントの流れである、「アセスメント」「ケアプラン作成」「介護スタッフ業務(予定)」「介護記録」の4つの観点で示唆を与えるアプリです。要介護度・ケアプランの見直しができる効果を期待し、開発・実証を進めています。



介護RDPで目指す未来

実証の実施にあたって

そんぽの家 川崎宮前 ホーム長インタビュー

そんぽの家 川崎宮前 上席ホーム長 佐々木 大輔

介護RDPの先行ホームとして、リアルデータを活用したモジュールの実証を実施しています。これまでは複数のシステムや紙などご利用者さまの情報(リアルデータ)が散在していたため、必要な情報を探すのに時間がかかっていましたが、情報の一元化によりケアプランの作成時間短縮や質の向上などの効果が生まれています。またデータから予測される適切なタイミングや方法でのケアを示唆してくれることにより、品質の高いケアをご利用者さまにとって良いタイミングでご提供することができ始めています。創出された時間で今まで以上にご利用者さまと接することができるため、お一人おひとりに寄り添った介護を提供できるようになると考えています。



プロジェクトリーダーコメント

SOMPOケア データ戦略部長 平沼 直樹

現在は2つの施設で、実際に予測する介護の機能を使い、予測の立ったご利用者さまに対して悪化防止をするべく取組みを進め、さらにユーザーを拡大して、展開に向けた準備をしています。ご利用者さまにとっては「可能な限り健康状態の悪化を防ぐことによる自分らしい暮らしの継続」、職員にとっては「健康状態悪化に伴う業務負担の軽減と、ご利用者お一人おひとりに寄り添った介護の実施によるモチベーション向上」、経営にとっては「職員の業務負荷軽減および離職予防による経営の安定」の実現を目指していきます。



介護RDP推進に向けて

SOMPOケア 取締役執行役員CDO 岩本 隆博



日本が抱える社会課題の1つに少子高齢の進展があり、どの産業も避けては通れない大きな問題です。高齢化が介護産業に与えるインパクトとしては高齢者数が増加する一方、生産年齢人口が減少することが指摘されており、2040年には高齢者を支える介護従事者数が69万人不足するという推計を厚生労働省が公表しています。この問題に我々SOMPOも強い危機感を抱いており、介護産業の持続可能性を高めるために何かできることはないかと考えた結果、自社の成長だけでなく、介護RDPを通じ、他の介護事業者や医療などの近接業界と手を取り合い、社会全体の成長を果たすことが不可欠だと結論づけました。

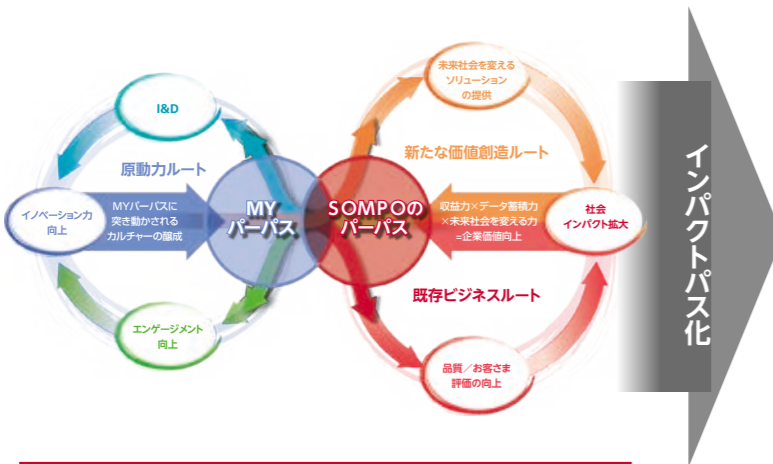
この介護RDPの取組みにより介護産業全体の品質を伴う生産性の向上を目指していきます。適正なケアマネジメントによる介護報酬の算定と要員体制の確保、体調管理や将来予測などによるご利用者さまのADL(Activities of Daily Living)・QOL(Quality of Life)の向上、ひいては社会保障費の削減につなげていくことで、まさに、ご利用者さま、職員、未来社会が「三方良し」となる世界を作り上げたいと考えています。

未実現財務価値の向上に向けて ～人的資本のインパクトパスの可視化～

SOMPOの未実現財務価値の可視化に向けた取組み

当社では、中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組むとともにインパクトパスを描くことで可能な限り可視化していきます。

SOMPOのパーパスの実現に向けたパスを描いた「価値創造サイクル」を活用し、未実現財務価値の向上に向けた主要レバー/KPIを定め、これらの指標の一つ一つの向上を通じて、SOMPOのパーパス経営の進展をステークホルダーの皆さまに示していきます。



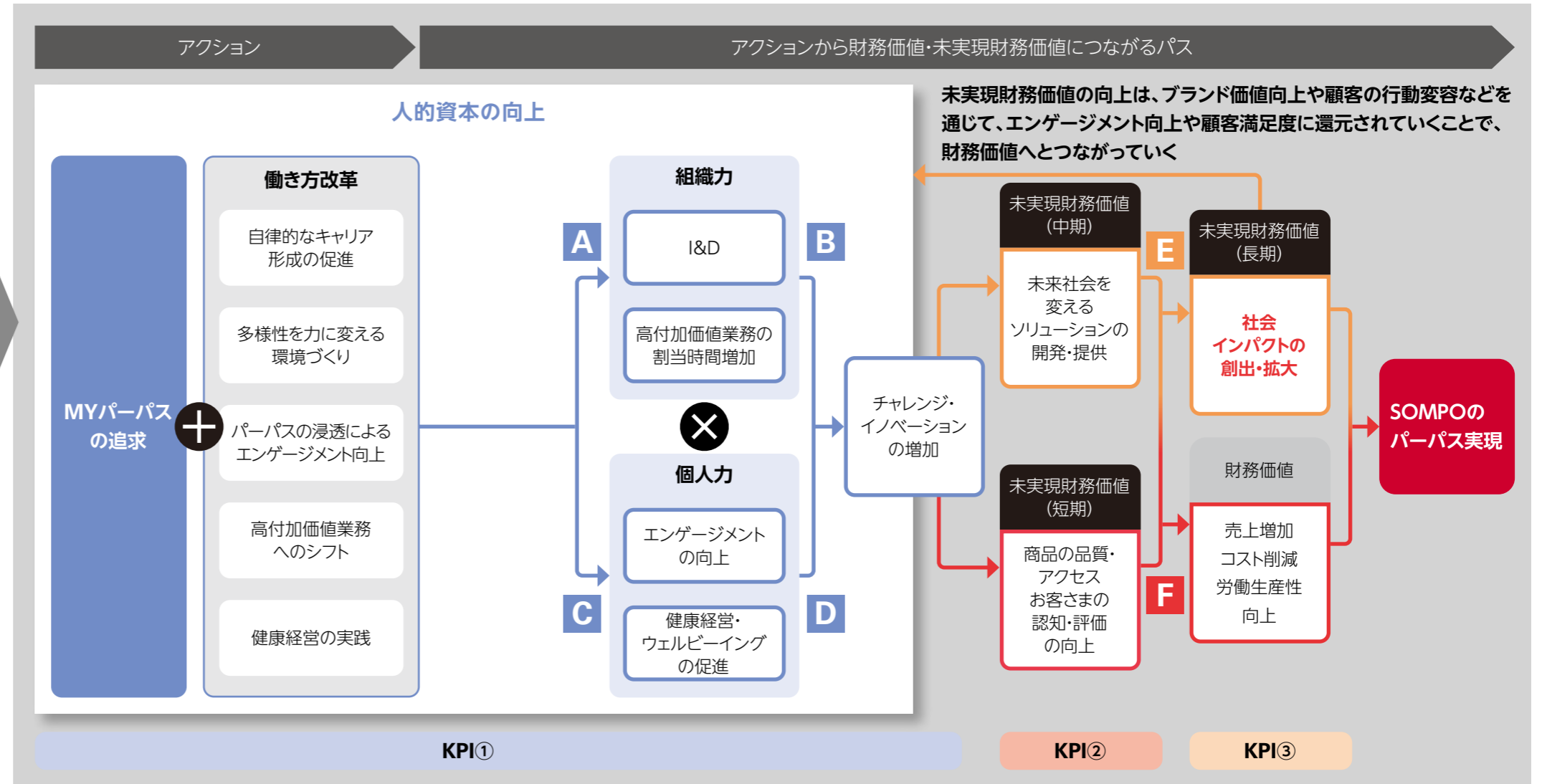
インパクトパス

当社における人的資本への投資などの未実現財務価値の向上に向けた取組みが、財務価値ひいては企業価値につながるまでの道筋を可視化しました。

当社では、MYパーパスの追求および働き方改革がエンゲージメント向上・I&Dなどを通じて、組織力と個人力、つまり人的資本の向上につながると考えています。そして、それを強力なドライバーとして、チャレンジ・イノベーションを創出し、短期・中期・長期の未実現財務価値の向上を通じて、持続的に財務価値を高めながら、パーパスを実現していきます。

特に今回は、人的資本のインパクトパスの可視化に注力しました。このインパクトパスのストーリーにもとづき、各レバーについて順次KPIを設定し、進捗を測定し、示すとともに(右表参照)、それぞれのつながりについて、外部機関が公開する客観的なデータおよび当社グループ内のデータから検証し、パスの高度化に取り組んでいきます。

※財務諸表に表れない価値は、一般的に「非財務価値」と呼ばれていますが、これらは中長期的に財務価値・企業価値につながるものであることをふまえ、当社では「未実現財務価値」と呼んでいます。



| KPI① | 具体的内容 | 2021年度実績 P22参照 |
|----------|--------------------------|------------------------------------|
| MYパーパス | ● 役職員数(2022年3月31日時点) | 73,676人(男性27,070人、女性46,606人) |
| | ● MYパーパス研修受講率数 | 66.0%(2023年度目標値100%) ^{*1} |
| エンゲージメント | ● 従業員エンゲージメント | 国内 3.46pt 海外 4.02pt ^{*2} |
| | ● 健康経営に関連する生産性指標 | 93.8% ^{*3} |
| | ● 健康経営優良法人認定社数 | 22社(大規模14社、中小規模8社) |
| I&D関連 | ● 女性役員比率(2022年4月1日時点) | 9.0% |
| | ● 外国籍役員比率(2022年7月1日時点) | 14.7% ^{*4} |
| | ● サクセッション・プランにおける女性候補者比率 | 32.4% ^{*5} |
| | ● 女性管理職比率(2022年4月1日時点) | 26.8% |
| | ● 障がい者雇用率(2022年4月1日時点) | 2.41% |

*1 国内損害保険、国内生命保険、介護・シニア事業における受講率
*2 2023年度末の目標値は、国内3.70pt/海外4.10ptに設定
*3 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命を対象とする

| KPI② | 具体的内容 | 2021年度実績 P30参照 |
|-----------|--------------------------|----------------|
| 品質/お客さま評価 | ● 重点販売商品実績 | 7.2万件、24.9億円 |
| | ● 自動車事故対応お客さま満足度 | 46.4pt |
| | ● Insurhealth®の販売件数/保有件数 | 34万件/71万件 |
| | ● 介護利用者数 | 9万人 |

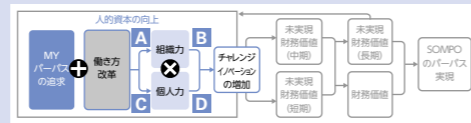
| KPI③ | 具体的内容 | 目標 P36参照 |
|---------|-------------------------|-----------------|
| ソリューション | ● RDP活用によって創出するグループの売上高 | 5,000億円(中長期目標) |
| | ● RDP活用商品・サービスの外販・収益化 | 2023年度末までに2事業以上 |
| 社会インパクト | ● 詳細は2022年11月に開示予定 | |

*4 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/34名)
*5 グループCEOおよびグループCxO、事業オーナーとはじめとする主要キーポスト(計88)を対象

未実現財務価値の向上に向けて ~人的資本のインパクトパスの可視化~

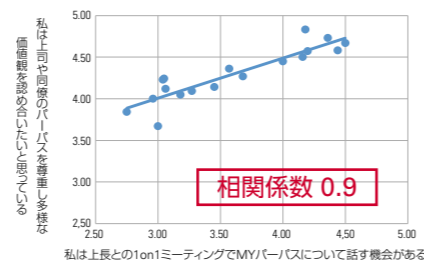
インパクトパスのつながり検証

人的資本



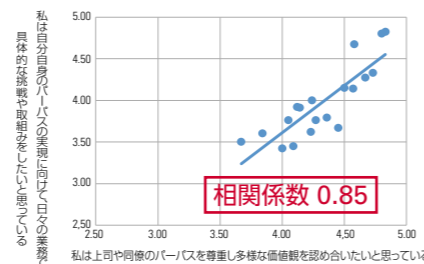
A 「MYパーパスにもとづく対話」は「I&D」を加速

MYパーパスの策定と、それにもとづく対話や組織内での共有は、多様な価値観を認め合う文化、すなわちI&Dカルチャー醸成の鍵であり、土台です。
当社では、MYパーパス1on1をしっかりと行っている組織ほど、多様な価値観を認め合う傾向が強いことを確認しています。



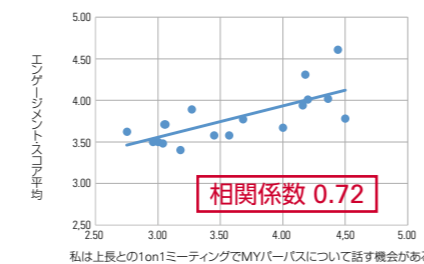
B 「I&D」は内発的動機にもとづく「チャレンジ」を加速

I&Dカルチャーが醸成された組織では、異なる価値観を持つ一人ひとりが、その才能や強みを発揮しやすく、イノベーション創出に向けたチャレンジが増加すると考えています。
当社では、多様な価値観を認め合う組織ほど、パーパス実現に向けたチャレンジ意欲が高くなる傾向を確認しています。



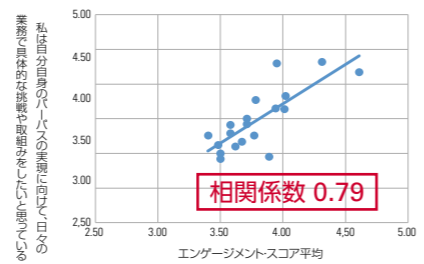
C 「MYパーパスにもとづく対話」は「エンゲージメント向上」を加速

MYパーパスを策定し、上司と部下がMYパーパスを中心においた対話(1on1)を行うことは、社員のMYパーパスにもとづく自律的な働き方を促し、エンゲージメント向上につながると考えています。
当社では、MYパーパスにもとづく対話(1on1)ができている組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。
※通常の1on1とエンゲージメントの相関は0.5程度



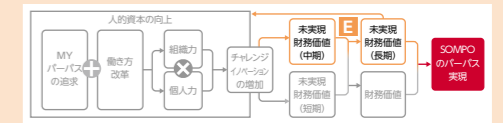
D 「エンゲージメント」は内発的動機にもとづく「チャレンジ」を加速

エンゲージメントの向上が、イノベーションの創出につながる、一人ひとりの内発的動機にもとづくチャレンジを増やすと考えています。
当社では、エンゲージメントの高い組織では社員一人ひとりがMYパーパスの実現に向けてチャレンジしようとする意識が高い傾向を確認しています。



※当社での分析は、SOMPOホールディングスの従業員を対象にしたエンゲージサーベイ調査にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。今後同様の分析をグループ各社へ拡大し実施することを検討しています。
※相関係数の見方：一般的に、相関係数の絶対値が「1」に近いほど「正の相関係数」が強いと言われてます。相関係数数の絶対値が「0.7~1.0」を示す場合には、強い相関関係があることが示唆されます。

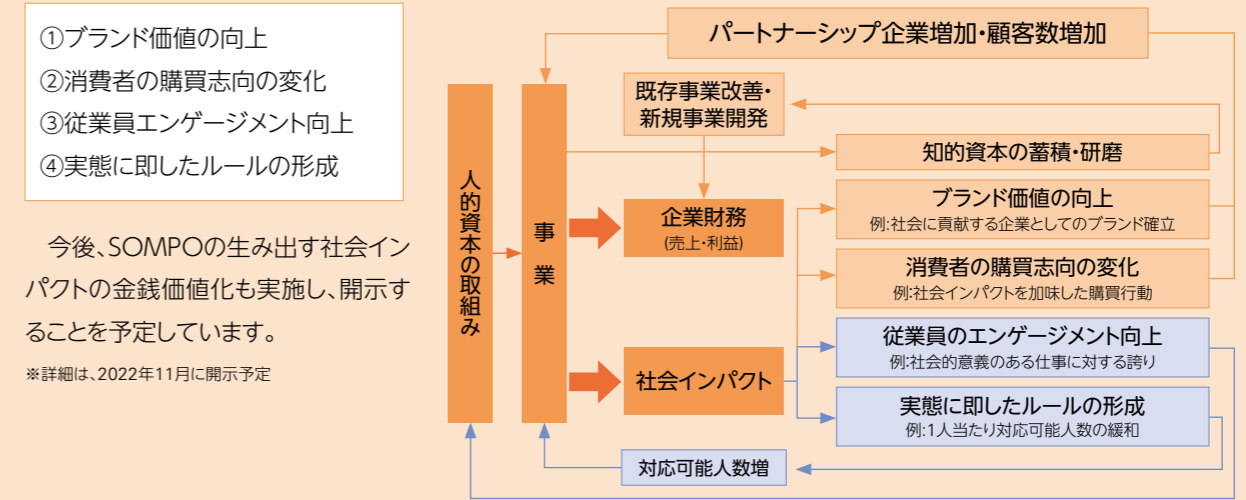
未実現財務価値(中期・長期)



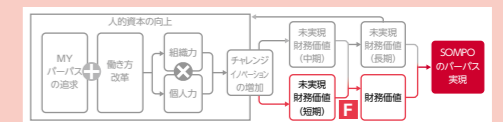
E SOMPOが生み出す社会インパクトと将来的な財務価値へのつながりの可視化にチャレンジ

インパクトパスの整理と金銭価値化により、事業規模を超えて生み出される社会インパクトを明らかにしていきます。以下に示す4つのパスが社会インパクトとして将来の財務価値につながるルートであり、これらのパスを通じて、社会インパクトが人的資本や事業活動に還元され、財務価値が生み出されると考えています。

介護事業の例



未実現財務価値(短期)

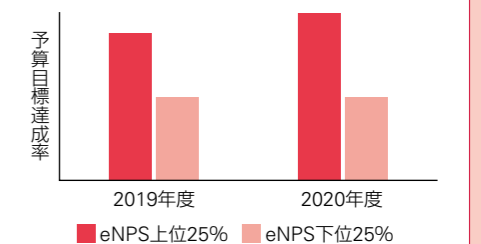


F エンゲージメントの向上は、チャレンジ・イノベーションの増加を通じて品質や業績の向上につながる

エンゲージメントの高い組織では、労働生産性や品質の向上も期待できます。当社グループでは、損保ジャパンの営業店を対象にエンゲージメント関連スコア「eNPS」*と「予算目標達成率」との相関性の分析を行い、スコアの高い営業店は、翌年度以降の達成率が高い傾向があることを確認しました。

*「eNPS」とは、損保ジャパンで実施しているエンゲージメント関連スコアであり、「家族・知人に当社への入社を進めるか」という問いにもとづく指標です。

損保ジャパン営業店(約550店)のエンゲージメント(eNPS)の上位25%と下位25%の翌年度以降の予算目標達成店の比率を比較・検証しました。
その結果、**上位25%は、下位25%と比べて達成率が高い**という、統計上の有意な差異を確認しました。



※この分析は、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

戦略・資本

SOMPOのパーパス実現に向けた

3年間の中期経営計画の初年度となる2021年度は、

グループ一丸となった取組みの結果、2期連続の史上最高益でスタートしました。

2022年度以降も各事業が価値創造サイクルを駆動させ、

基本戦略である「規模と分散」「新たな顧客価値の創造」「働き方改革」を遂行し、

“安心・安全・健康のテーマパーク”を具現化していきます。

グループCFO/CSOメッセージ

レジリエントなビジネスポートフォリオの構築と
グループの持続的な成長を

確かなものとするための経営資源配分により、

SOMPOのパーパスの実現と

企業価値の向上を目指していきます

グループCFO兼グループCSO

濱田 昌宏

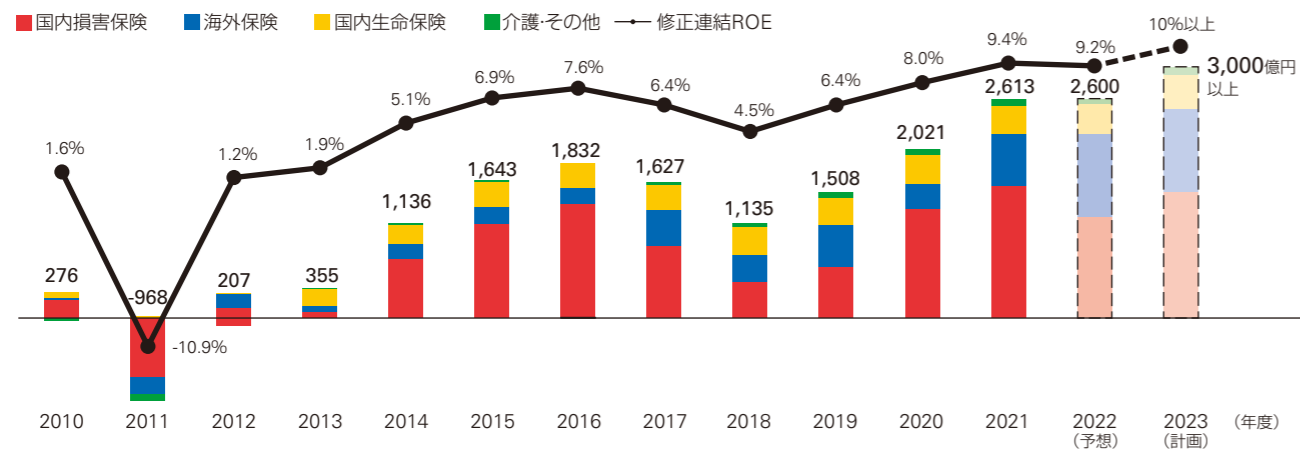


我々を取り巻く外部環境は、先行きを予測しがたいVUCAのなかにあると言えます。環境変化のなかで、新たな社会課題が顕在化し、お客さまの価値観やニーズも大きく変化してきたと感じます。当社は「“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というパーパスを定め、経営の軸に据えています。私はグループCFO兼グループCSOとして、こうした環境変化に即応できるレジリエントな事業ポートフォリオの構築や、財務健全性の確立といった“守り”の取組みと同時に、VUCAの時代でもグループの持続的な成長を確かなものとするための経営資源の配分を実行する、“攻め”の取組みを両立させることで、SOMPOのパーパスの実現と企業価値を高めていくことをミッションとしています。

2010年のNKSJホールディングス(現SOMPOホールディングス)の設立以降の約10年を振り返ると、当社の収益基盤や事業ポートフォリオは大幅なトランスフォーメーションを遂げました。まずは主力の国内損害保険について傘下2社の融合を進めつつ収益力を高め、2014年9月の合併によりグループの中核となる国内最大規模の損保会社の誕生に至りました。安定したキャッシュフローを創出し強固な事業基盤を持った損保ジャパンはその後も、プライシング戦略の見直し、デジタル活用による生産性向上などの収益構造改革などによって、収益性を大幅に改善させ、進化し続けています。一方、日本の人口減少、少子高齢化、自然災害などの課題への対応として、国内損害保険偏重の事業構造から地域やリスクの分散を図るため、海外保険事業を拡大するとともに、介護事業への参入、積極的なデジタル技術の活用にも取り組みました。海外保険事業では、トルコ、マレーシア、ブラジルなど成長著しい新興国へ相次いで進出するとともに、先

進国では高収益で高い成長も期待できるスペシャルティ保険などを手掛けるため、2014年に英国のCanopus、そして2017年にはバミューダのEnduranceグループ(現SOMPOインターナショナル)の大型M&Aを成功させ、事業規模は飛躍的に拡大しました。また、海外保険事業傘下の子会社再編によるグローバル・プラットフォームの構築や、ガバナンスの強化を通じて強固な事業基盤を構築しました。保険事業以外では、2015年度から介護事業に本格的に参入し、サービス品質と生産性向上に資する施策を相次いで実行し、当社が価値を提供するフィールドは大きく広がりました。さらに、国内企業としていち早くデジタル領域に取り組み、東京・シリコンバレー・テルアビブに「SOMPO Digital Lab」を設置し、世界最高レベルのデータ解析能力を有する米国のPalantir Technologies Inc.(パランティア)とのパートナーシップを形成して、デジタルソリューションプロバイダーとしての体制を着々と強化するなど、新たな事業創出にチャレンジしてきました。このように各事業の競争優位性を強化しながら、グループ全体で大胆な経営資源配分を実行することで、収益基盤の多様化・安定性を確保し、2010年度に276億円だった修正連結利益は2020年度には当時の過去最高益となる2,021億円、修正連結ROEも2010年度の1.6%から2020年度8.0%と、大きな進化を実現することができました。発足から10年間でこのようなトランスフォーメーションを推進しつつ、経営基盤の強化と資本の蓄積を進め、いよいよグループが飛躍的に成長し、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を加速させていく土台が醸成されました。

このように大きく成長した2010年代をふまえ、次の2020年代のSOMPOグループのさらなる成長に向けて、2021年度から2023年度までの現中期経営計画が走り始めています。



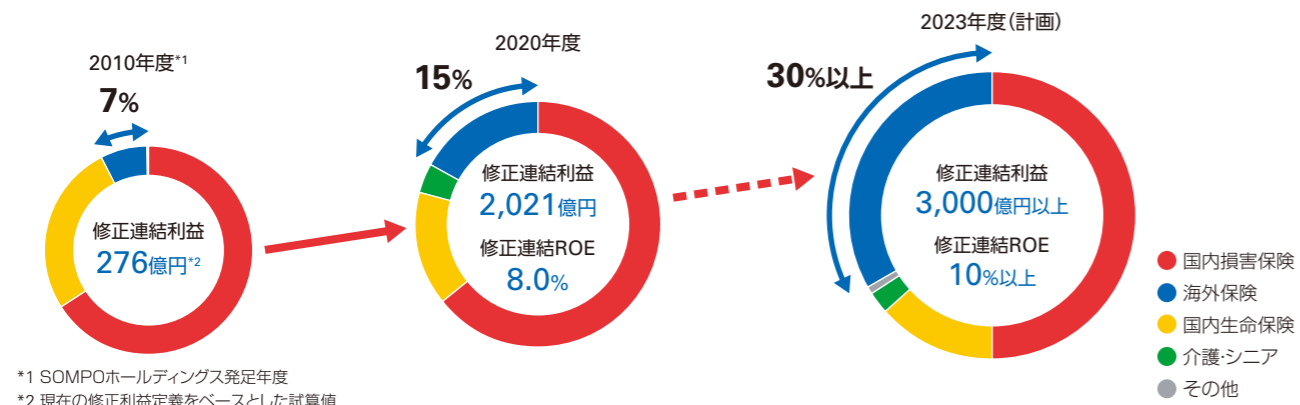
中期経営計画の策定にあたっては、私はグループCSOとして、まず今後の10年間のメガトレンドを考えました。気候変動、デジタルの進展、社会変容に伴う新たなリスクの出現、社会の分断、インフレ、地政学リスクの高まりなど、ニューノーマルな社会がグローバルで形成され、国内では世界に先駆けて人口減少、少子高齢化に伴う社会課題に直面しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、社会の変化や将来の課題が前倒しで出現し、不確実性はますます高まっています。

このような環境下、我々が注力すべき基本戦略を3つ掲げました。保険を祖業とする我々にとって、不確実性への備え・レジリエンスの獲得が従来以上に重要であるとの認識から、まずは「規模と分散」、そしてさらに保険の枠を超えて社会課題を解決していく「新たな顧客価値の創造」、そしてそれらすべてのチャレンジの基盤となる「働き方改革」を戦略として取り組もうというものです。

そして、これらの3つの基本戦略に対して具体的なKGI・KPIを設置し、順調に走り始めています。「規模と分散」では、修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上を目指し、国内損害保険事業の収益性の一層の向上、海外保険事業を成長のドライバーとして、グローバルピアに比肩する安定した収

益基盤を確立し、資本効率性、安定性、成長性を高めることで、地域分散やリスク分散の効いたレジリエンスを獲得していきます。また、「新たな顧客価値の創造」では、我々は「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現というパーパスに向けた重要な戦略として、保険事業や介護事業などを通じて取得した膨大なリアルデータを活用したRDP(リアルデータプラットフォーム)に照準を定めました。RDPによるソリューションの提供を通じて、社会課題を解決し、マネタイズできるビジネスモデルの構築を目指します。RDPの開発は介護事業で先行して進んでおり、近い将来、皆さまに具体的なサービスをお示しできると思います。「働き方改革」では、社員一人ひとりが自らのMYパーパスに突き動かされ、やりがいや幸せを実感し、圧倒的に高い生産性を実現していくことでSOMPOのパーパスを実現していくことを目的に、さまざまな施策が実行されています。

そして、これらの基本戦略遂行のために、この中期経営計画期間中に6,000億円規模の資本を使って積極的な成長投資を行っていきます。「規模と分散」では主に海外保険事業におけるM&Aおよびオーガニック成長への投資、「新たな顧客価値の創造」ではRDPを中心としたデジタル・先進技術への投資などにより、目指す姿の実現を確かなものとしたと考えています。

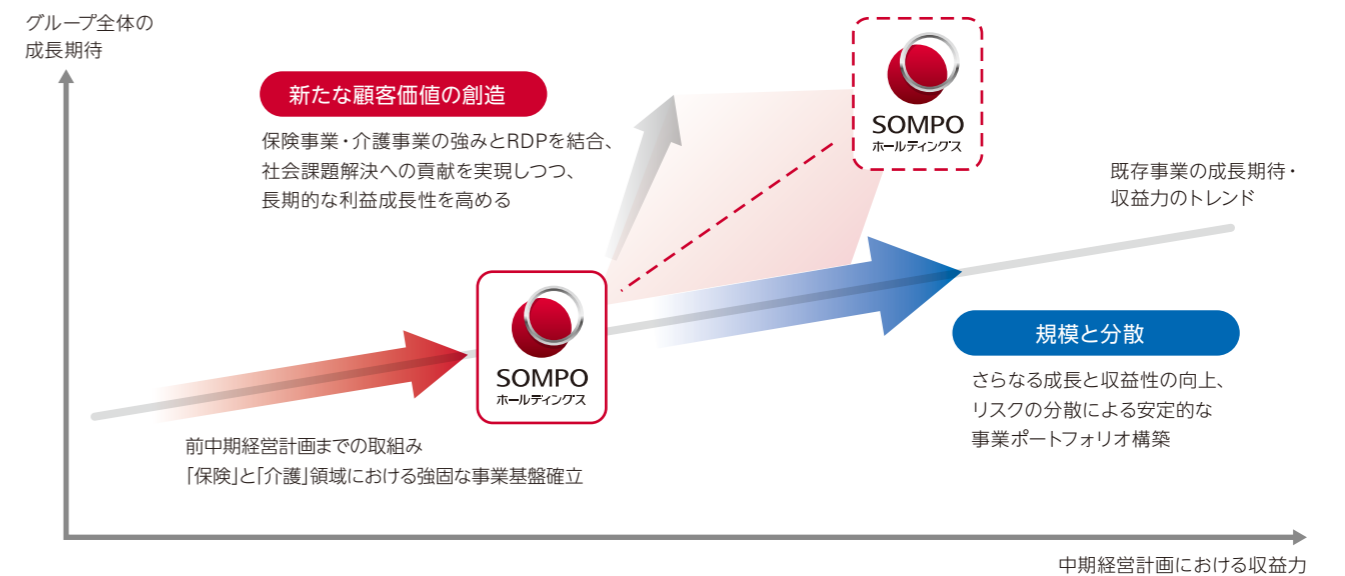


*1 SOMPOホールディングス発足年度
*2 現在の修正利益定義をベースとした試算値

一方、グループCFOとして、財務的なアプローチで3つの基本戦略の位置付けを説明します。この3つの基本戦略の遂行は、PBRなどバリュエーションの改善を通じて当社の企業価値の向上にもつながると確信しています。ご存じの通り、PBRは、ROEとPERの掛け算として分解することができます。ROEはバリュエーション改善にもっともインパクトのある指標です。主に主力事業である保険事業で、「規模と分散」に取り組み、より少ない資本で多くのキャッシュを生み出し、各事業およびグループ全体のROEを着実に高めていきます。具体的には政策株や金利リスクの削減などにより創出した資本を、より効率性の高い事業・領域へ振り向けることでこれを実現していきます。ただし、保険事業は国ごとの規制に応じて一定の資本を保有することが求められるビジネスであることから、ROEを例えば30%まで引き上げることは現実的に困難です。そこで、企業価値向上には、ROE向上に加えてPERの引上げも重要となります。PERには未実現の財務価値を含む成長期待と収益の安定性が大きく関係しています。我々は、保険事業の成長を通じた「規模と分散」による安

定したキャッシュフローの獲得に加えて、「新たな顧客価値の創造」や「働き方改革」に伴う人的資本への投資などによって保険とは異なる角度での将来の成長期待を高めてPERを引き上げ、まだまだ伸びしろのあるバリュエーションや企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

また、バリュエーション分析を通じて、株主の皆さまへの還元が株価に影響を与え、とりわけ配当の充実が重要との認識を強めています。現中期経営計画では修正連結利益の50%を基礎的な還元としており、利益成長により着実に還元総額を拡大させるとともに、株主還元に占める配当の割合を高めていく方針としました。また、業績動向や資本の状況に応じて追加還元を実施することとしています。2021年度は、好調な業績をふまえ、中間期に行った200億円の追加還元を含めて過去最高となる1,507億円の株主還元を決定しました。配当については、今後も含めた利益成長の見通しをふまえ、2022年度は1株当たり260円(中間130円、期末130円)と、2021年度配当から50円増配とし、9期連続の増配を見込んでいます。



中期経営計画の初年度となる2021年度は、経営数値の面では良いスタートを切りました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う交通量減少の影響や、良好な金融市場環境を背景とする資産運用からの収益増加など一過性と考えられる上振れ要因はあったものの、国内損害保険事業での収益構造改革の進捗や海外保険事業での計画を上回るトップライン成長などベースの業績が順調に進捗し、修正連結利益は2期連続で最高益の更新となる2,613億円、修正連結ROEは9.4%となりました。残りの2022、2023年度は、既存事業での取組みをさらに加速させるとともに、成長投資、DXの強

化、コングロマリット・プレミアムを創出する取組みを実行していくことで、中期経営計画の最終年度となる2023年度の経営目標数値である、修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上などの達成確度をさらに高めていきます。

SOMPOは、パーパスに根差した社会への価値提供を通じて企業価値の持続的な向上を実現すべく、経営資源の配分や成長投資、利益成長を伴う魅力ある株主還元などを実行していきます。SOMPOグループのさらなる成長にご期待ください。

競争力の源泉たるSOMPOの資本～歴史～

1888年、当社グループの源流の1つである東京火災は、「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。その使命感は当社の130年の歴史のなかで継承され、現在の経営理念につながっています。そして、社会課題が変化し、複雑化するなか、損害保険を軸として生命保険や介護、デジタルなどグループの事業領域を拡

大し、多様な社会課題の解決に挑み、社会からの信頼と責任という強みを培ってきました。これらの強みを活かして積み重ねた数々の資本が、現在のSOMPOにおける競争力の源泉となっています。



信頼と責任を培ってきた、SOMPOの歴史

1992
地球環境室設置
(国内金融機関初)
地球環境問題に対する全社的な推進を行う専門部署を設置し、ステークホルダーとの協働を通じて環境問題に積極的に取り組んできました。

2010
NKSJホールディングス
(現SOMPOホールディングス) 設立
既存事業の収益力向上を起点として成長分野へ積極的な経営資源シフトを実現し、安定した収益基盤の構築を図りました。

2016
SOMPO Digital Lab設置
デジタル戦略を担う研究・開発拠点として東京・シリコンバレー・テルアビブにSOMPO Digital Labを設置し、情報収集やネットワークを通じてグループ全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)の実現に向けた体制を構築しました。

2019
Palantir Technologies
Japan設立
ビッグデータ解析を通じた日本企業と社会における「安心・安全・健康」を実現するため、米国パランティア社と共同でPalantir Technologies Japanを共同設立しました。

2021
中期経営計画スタート・
SOMPOのパーパス公表
「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というSOMPOのパーパス実現に向けた中期経営計画がスタートしました。

1996
生命保険事業
への参入
安田火災(現損保ジャパン)によるアイ・エヌ・エイ生命の業務の代理・事務の代行委託、日本火災パートナー生命、興亜火災まごころ生命の設立によって生命保険事業に参入しました。

2003
ダイバーシティへの
本格的な取り組み開始
(国内金融機関初)
女性活躍推進のための専門部署設置を皮切りに、多様な人材の活躍を支援する制度・仕組みを構築してきました。

2015
介護事業本格参入
介護事業への本格参入を通じて少子高齢化という社会課題に向き合い、テクノロジーを活用した高い生産性と品質を両立した介護サービスの提供とともに、Future Care Lab in Japanの開設など将来に向けた投資を実行してきました。

2017
Endurance社
(現SOMPO
インターナショナル)買収
規律あるM&Aにより事業規模の拡大と子会社再編によるグローバルなプラットフォーム構築を進め、増収や高い利益成長とともにグループの分散効果に貢献してきました。

2020
働き方改革推進本部設置
働き方改革を「企業文化を変革する創業130年で最大のプロジェクト」として位置付け、グループCEOを本部長とした推進本部を設置し、社員のMYパーパスの追求を通じて3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現を目指しています。

2021
社会課題を解決するための包括的な
相互協力に関する協定の締結
(産業技術総合研究所)
共同研究の推進やその成果の社会実装による日本経済の成長への貢献を目的とし、国内最大級の研究機関である国立研究開発法人産業技術総合研究所と社会課題解決に向けた協定を締結しました。

財務資本

社会・関係資本

人的資本

知的資本

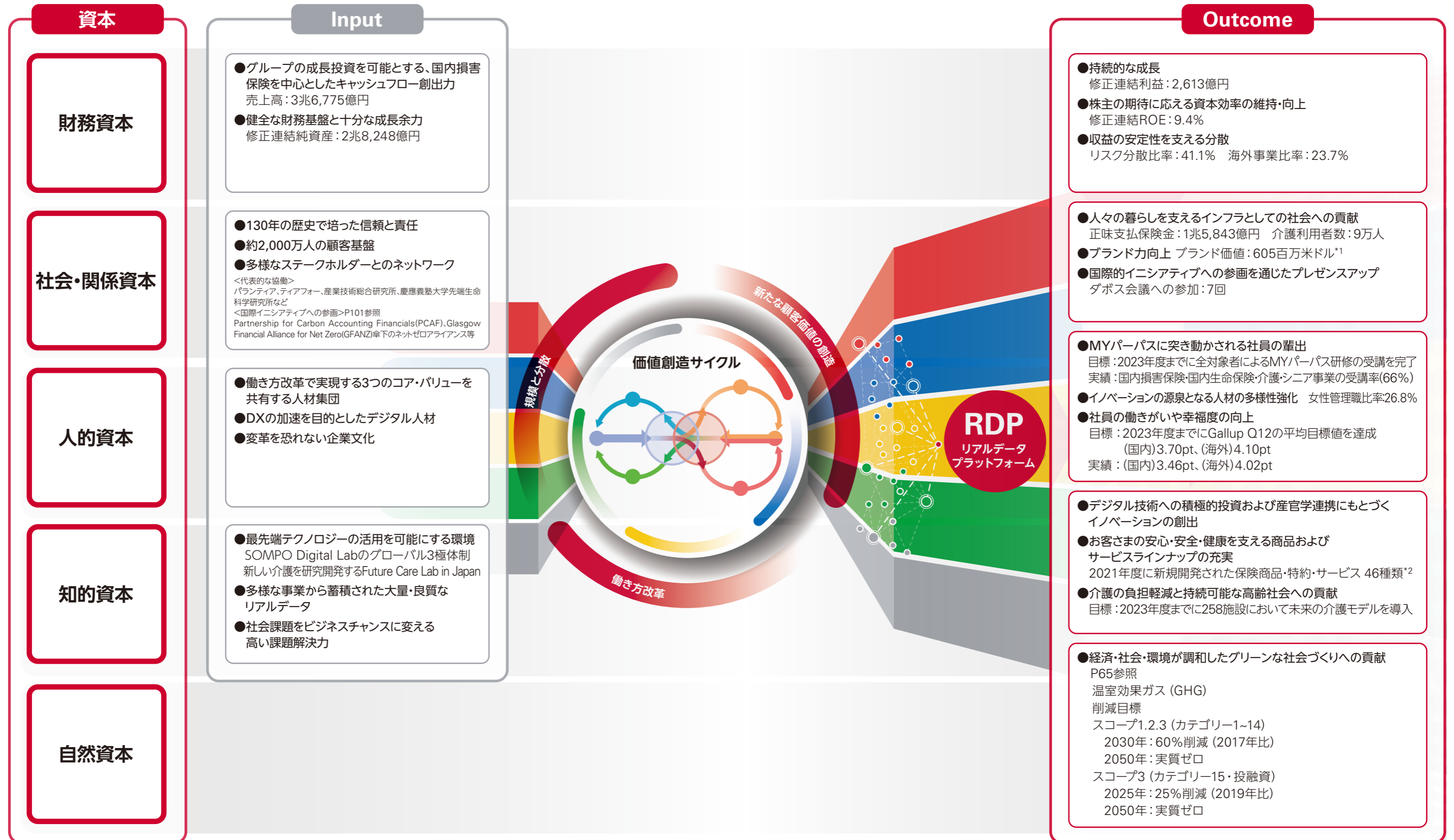
自然資本

STRATEGYP/CAPITAL

競争力の源泉たるSOMPOの資本 ～資本～

130年の歴史のなかで、SOMPOの競争力の源泉といえる数々の資本を蓄積してきました。
安定した収益基盤と多様なステークホルダーとの信頼関係に立脚した多様な資本を組み合わせ、SOMPOならではの価値創

造につなげていきます。そして、MYパーパスに突き動かされる7.4万人の人材が原動力となり価値創造サイクルを駆動させ、持
続的な成長を遂げるとともにSOMPOのパーパスの実現に向けて取り組んでいきます。



※特に表記がない数値は2021年度の実績

*1 株式会社インターブランドジャパンの調査に基づく

*2 2021年度に損保ジャパンおよびSOMPOひまわり生命が公表した商品・サービス・特約の新規開発数の単純合算値

中期経営計画の全体像

2021年度からスタートした中期経営計画は、将来をクリアに見通すことが難しいVUCAの時代であることもふまえ、計画期間を2023年度までの3年間としています。

「SOMPOのパーパス」で掲げている目指す社会の実現に向け、中期経営計画では2023年までにSOMPOとして取り組むことを具体化しています。3つの基本戦略である「規模と分散」「新たな顧客価値の創造」「働き方改革」を着実に遂行していくことで、修正連結利益:3,000億円以上、修正連結ROE:10%以上などの到達点を目指していきます。

中期経営計画(2021~2023年度)

到達点

“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化

- 修正連結利益:3,000億円以上
- 修正連結ROE:10%以上
- リスク分散効果の発揮
- 保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダー

3つの基本戦略

1 規模と分散

自然災害の激甚化・新型コロナウイルス感染症拡大など急速な環境変化に耐えるレジリエントな経営基盤を備えるため、保険事業を中心とした収益性・生産性の向上や顧客基盤の拡大を進めます。また、M&Aなども活用した事業規模拡大・利益成長を推進し、事業ポートフォリオの変革と資本効率の向上を実現します。

2 新たな顧客価値の創造

これまでにない価値提供を実現するため、当社グループはデジタルとデータが生み出す変革の力に着目し、各事業・領域のリアルデータを有機的に結びつけるリアルデータプラットフォームの構築に注力しています。また、既存事業との親和性の高い領域での新事業開発にも取り組んでいます。

3 働き方改革

グループの持続的成長には、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、高い生産性の実現が不可欠です。さまざまな制度改革・人材育成を推進して、3つのコア・バリュー(ミッション・ドリブン、プロフェッショナリズム、ダイバーシティ&インクルージョン)を体現する人材集団を目指します。

SDGs経営

▶ P.59

資本政策・ERM

▶ P.66

ガバナンス

▶ P.68

主要な経営管理指標

| | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度予想 | 2023年度計画 | |
|------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------|
| 修正連結利益 | 2,021億円 | 2,613億円 | 2,600億円 | 3,000億円以上 | |
| 修正連結ROE | 8.0% | 9.4% | 9.2% | 10%以上 | |
| 分散効果 | リスク分散比率 | 39.4% | 41.1% | 42.2% | 2020年度比改善 |
| | 海外事業比率 | 14.9% | 23.7% | 38.5% | 30%以上 |
| 新たな顧客価値の創造 | — | — | — | 商品・サービスの外販・収益化(2事業以上) | |

| 国内損害保険 | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------------------|
| | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度予想 | 2023年度計画 |
| 事業別修正利益 | 1,301億円 | 1,574億円 | 1,200億円 | 1,500億円以上 |
| 正味収入保険料*1 | 19,034億円 | 19,417億円 | 19,876億円 | 20,000億円 |
| E/Iコンバインド・レシオ*1 | 94.3% | 93.5% | 93.7% | 91.7% |
| 政策株式削減 | 703億円 | 501億円 | 500億円 | 500億円(3年間累計:1,500億円) |

| 海外保険 | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|-----------|
| | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度予想 | 2023年度計画 |
| 事業別修正利益 | 300億円 | 618億円 | 1,000億円 | 1,000億円以上 |
| グロス保険料成長率*2 | +37.8% | +31.1% | +4.7% | 年率+9%程度 |
| E/Iコンバインド・レシオ*2 | 97.8% | 93.9% | 90.7% | 88%台 |

| 国内生命保険 | | | | |
|-------------|----------|----------|----------|----------|
| | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度予想 | 2023年度計画 |
| 事業別修正利益 | 325億円*3 | 336億円 | 350億円 | 400億円以上 |
| 新契約年換算保険料*4 | 298億円 | 356億円 | 460億円 | 500億円 |
| 保有契約件数 | 426万件 | 445万件 | 472万件 | 500万件 |
| ALM資産投入額*5 | — | 3,294億円 | 3,000億円 | 3,000億円 |

| 介護・シニア | | | | |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度予想 | 2023年度計画 |
| 事業別修正利益 | 73億円 | 59億円 | 60億円 | 80億円以上 |
| 売上高 | 1,318億円 | 1,361億円 | 1,511億円 | 1,620億円 |
| 入居率*6 | 89.4% | 91.1% | 92.9% | 93.8% |

| 新たな顧客価値の創造 | | | | | |
|------------|---------------------|-------|-------|-----------------------|----------|
| 2023年度計画 | RDP活用商品・サービスの外販・収益化 | 2事業以上 | 中長期目標 | RDP活用によって創出するグループの売上高 | 5,000億円超 |

*1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震) *2 SOMPOインターナショナル コマーシャル事業 *3 現行定義によって再計算 *4 営業成績ベース *5 30年償換算 *6 年度末時点

3つの基本戦略

1 規模と分散

自然災害の激甚化や新型コロナウイルス感染症拡大などのニューノーマルや不確実性への備えとして、中期経営計画の基本戦略の1つである「規模と分散」の取組みを加速させ、レジリエントなポートフォリオ構築を図ります。

「規模と分散」は、強固な経営基盤を確立している国内損害保険、海外保険、国内生命保険の保険3事業を中心に取り組んでいきます。具体的な取組みとして、国内損害保険事業では、収益構造改革の完遂を通じ、収益性のさらなる向上と

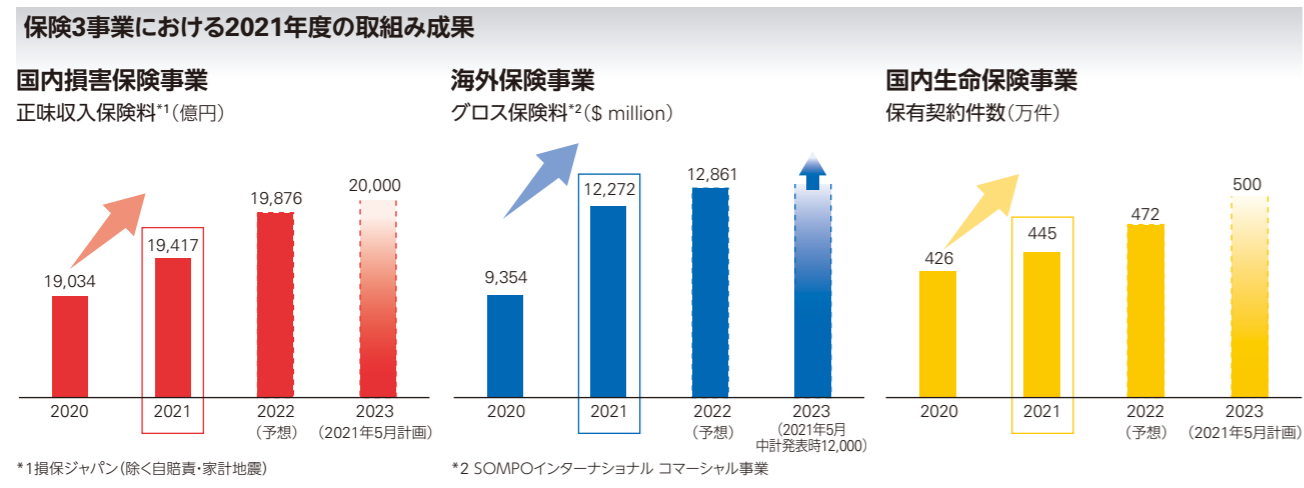
ともに、キャッシュ創出能力を強化します。海外保険事業では、オーガニック成長、プライシング改善などによる高い利益成長とともに、規律あるM&A実行による成長を実現します。国内生命保険事業ではInsurhealth®による新たなお客さま層の開拓を通じた増収を実現します。中期経営計画初年度の2021年度に関しては、グループのレジリエンス獲得に向け、保険3事業ともに着実に成長を果たしました。

自然災害の激甚化
新型コロナウイルス感染症拡大

ニューノーマル・不確実性への備え、レジリエンス獲得

| 国内損害保険事業 | 海外保険事業 | 国内生命保険事業 |
|---|--|--|
| 収益性の追求による利益拡大・安定的キャッシュ創出 | オーガニック成長、プライシング改善、ボルトオンM&Aなどによる高い利益成長 | Insurhealth®による新たな顧客層開拓を通じた収入拡大 |
| 正味収入保険料成長率*1 +1.5%程度 (年率)*2 | グロス保険料成長率*4 +9%程度 (年率)*2 | 新契約年換算保険料*5 500億円 *3 |
| E/コンバインド・レシオ*1 91.7% *3 | E/コンバインド・レシオ*4 88%台 *3 | 保有契約件数 500万件 *3 |
| | 規律あるM&A | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 収益構造改革の完遂 <ul style="list-style-type: none"> >火災保険を中心としたプライシング適正化 >パラシティアと連携したAIアンダーライティング活用による高損害率保険の見直し >デジタルを活用した組織・業務プロセスの変革 ● 国内風水災リスクのコントロール ● 政策株式の削減継続 | <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルプラットフォームを通じたオーガニック成長(既存事業を活用した成長)の押上げ ● 規律ある保険引受方針維持による収益性改善 ● 厳密なコスト管理・最適な要員配置による、さらなる業務効率性の改善 ● 規律あるM&Aの実行 | <ul style="list-style-type: none"> ● Insurhealth®を原動力とした増収、データを活用した健康応援接点強化・お客さまの数の拡大 ● 営業店事務の本社集中化、本社フロア縮小、拠点統合などによるローコストオペレーションの推進 ● 金利リスク削減による資本効率向上 |

*1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震) *2 2021~2023年度 *3 2023年度 *4 SOMPOインターナショナル コマーシャル事業 *5 営業成績ベース



2 新たな顧客価値の創造

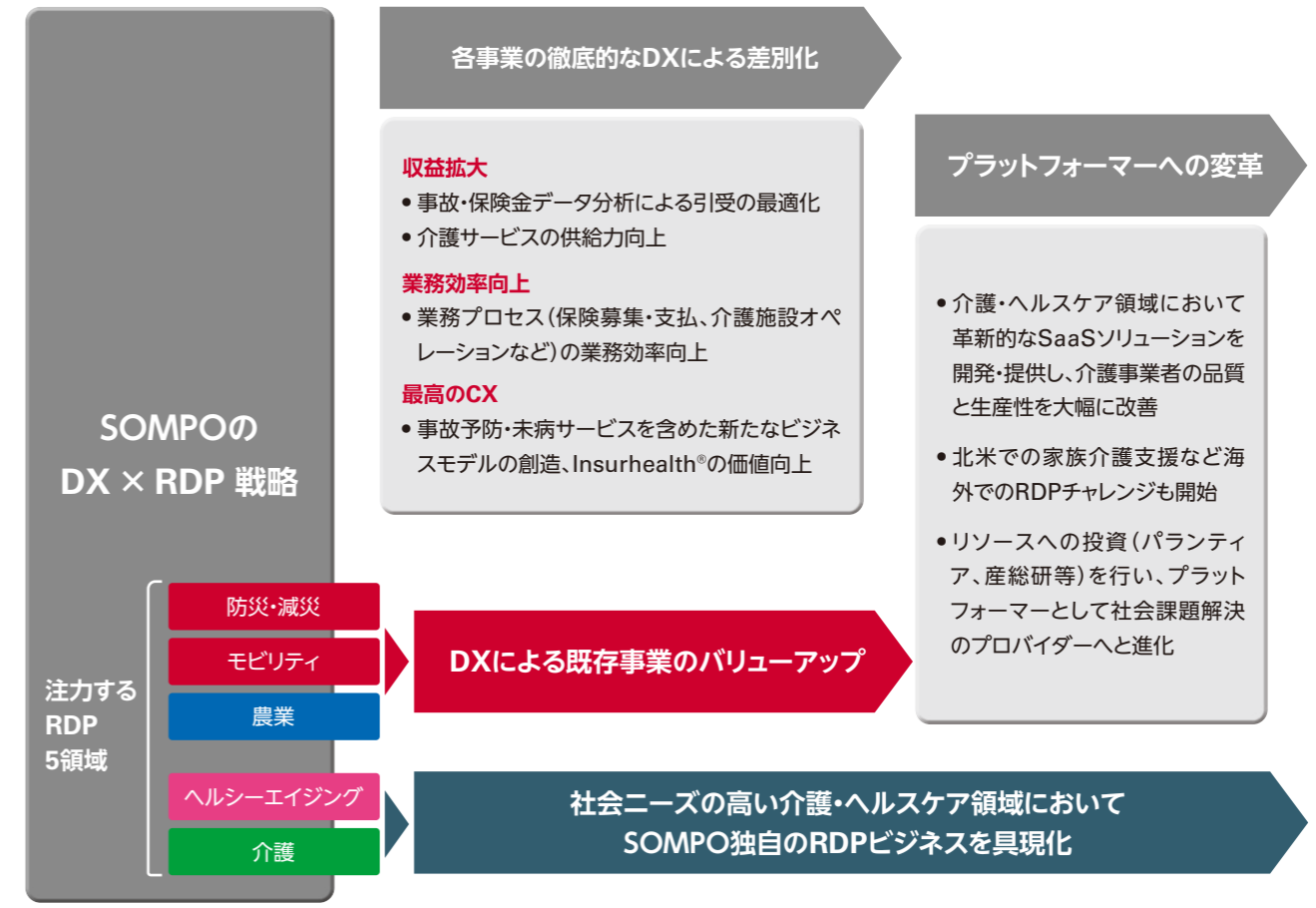
注力領域と進捗状況

「安心・安全・健康のテーマパーク」をより具体化するために、当社の強みを活かした5つの領域を通じてソリューション構築に向けたデジタルトランスフォーメーションに着手しています。そこから生み出されたソリューションが模倣困難かつユニークなものとなり、最終的にはエコシステム化していくことが当社が掲げているRDP戦略になります。この取組みを通じて、既存事業のバリューアップに注力することがソリューションの構築に寄与すると思われる領域(防災・減災、モビリティ、農業)と、先々のエコシステム化を当初から見据えてソリューション構築に努めるべき領域(ヘルシーエイジング、介護)について、当面の方向性を明示しました。

国内損害保険事業においては、DXの取組みを通じてアンダーライティングの仕組みの変革を進めています。データの統合を通じて情報の非対称性が解消され、営業社員の「総アンダーライター化」を目指したプラットフォームの開発が進んでおり、2021年度は特定の契約セグメントへの引受条件の

変更が実現し、収支改善につながりました。このように既存事業のトランスフォーメーションを進めていくことで大きな生産性・収益向上を果たすことが高付加価値なサービス提供につながるとされる3領域(防災・減災、モビリティ、農業)について当面は既存事業のバリューアップに着目し取組みを進めていきます。

一方で、介護業界では高齢者増加に伴う需要増と少子化による労働力減少に起因する需給ギャップの拡大と社会保障費の増大という2つの大きな社会課題を抱えています。これらの課題を解決するには、介護業務の質を伴った生産性の向上が必要であり、SOMPOケアでは実証事業と、そこから培ったソリューションをもとにした外部の介護事業者との協業を開始しました。このようにエコシステム構築に対する社会ニーズが高い2領域(介護・ヘルスケア)については、RDPビジネスを具現化しプラットフォームへの変革に向けた取組みを進めています。



3 SOMPOの働き方改革

社員とSOMPOのパーパスを両立させる働き方改革

中期経営計画における基本戦略の1つとして、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、および圧倒的に高い生産性向上を実現するために「働き方改革」を進めています。働き方改革では、社員一人ひとりの「MYパーパス」の追求を土台と位置づけ、最終的なSOMPOのパーパスの実現を目指しています。そのために、当社グループでは、3つのコア・バ

リューである、「ミッション・ドリブン」「プロフェッショナリズム」「ダイバーシティ&インクルージョン」を共有する人材集団の実現を目指します。その実現に向けて、さまざまなグループ共通施策を展開するとともに、取組み状況を体系化・可視化するフレームワーク(人的資本インパクトパス)により、進捗の確認および改善につなげていきます。



3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現に向けた主なグループ共通施策

「ミッション・ドリブン」の実現に向けた取組みでは、上司との定期的な対話を通じて、MYパーパスの中に仕事を落とし込み、自律的な働き方を目指した「MYパーパス1on1」や、社員がMYパーパスにもとづいて、自らのキャリアを選択できる「自己選択型のキャリア形成制度」を導入しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりが、MYパーパスとSOMPOのパーパスを重ね合わせ、日々の業務に取り組むことで、やりがいや生産性のさらなる向上を目指していきます。

「プロフェッショナリズム」の向上では、グループの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、各階層向けに選抜型研修を実施しています。若年層向けの選抜研修では、シンガポール国立大学ビジネススクールと提携した企業内大学「SOMPO Global University」を実施しています。また、損保ジャパンでは、オンラインでの学びの場として「損保ジャパン大学」を設立し、自律的な学びの場の提供を通じて、

社員一人ひとりのチャレンジを支援しています。さらに、デジタルの活用を前提としたビジネスモデルに適應していくために、全社員を3つの人材区分(DX企画人材、DX専門人材、DX活用人材)に分類し、それぞれに適した研修制度を設けることで、効果的なデジタル人材育成に取り組んでいます。当社グループでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を経営戦略と位置づけ、「Diversity for Growth」というスローガンを掲げて推進しています。推進の目的の1つは「イノベーション」の創出です。SOMPOのパーパスを実現するためには、多様な人が集まって起こ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イノベーションが必要です。各職場で働く社員一人ひとりがMYパーパスを共有し、互いを認め合うカルチャーを醸成していくことで、それぞれの才能や強みを活かし、大きなイノベーションへとつなげていきます。

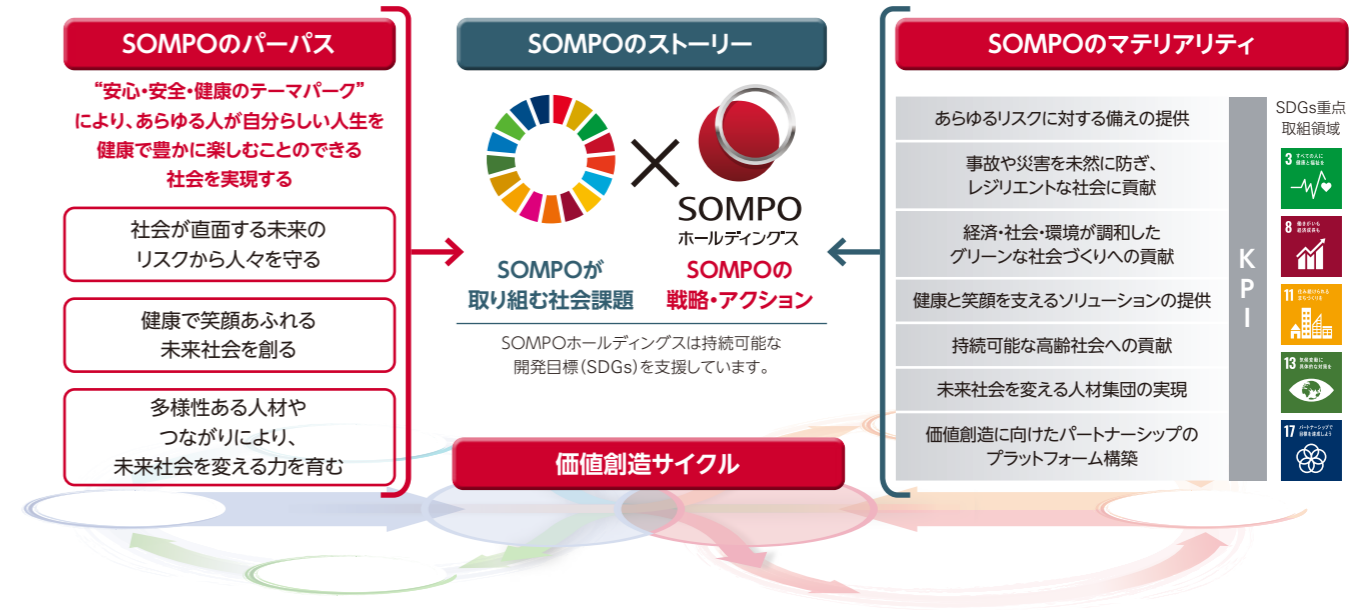
経営基盤 SDGs経営

SDGs経営の全体像

中期経営計画では、グループ全体で事業を通じた社会課題解決による経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を経営基盤の1つに位置付けています。その実践のために、パーパス実現に向けた重点課題として7つのマテリアリティを特定しました。さらに、各々のマテリアリティにKPIを

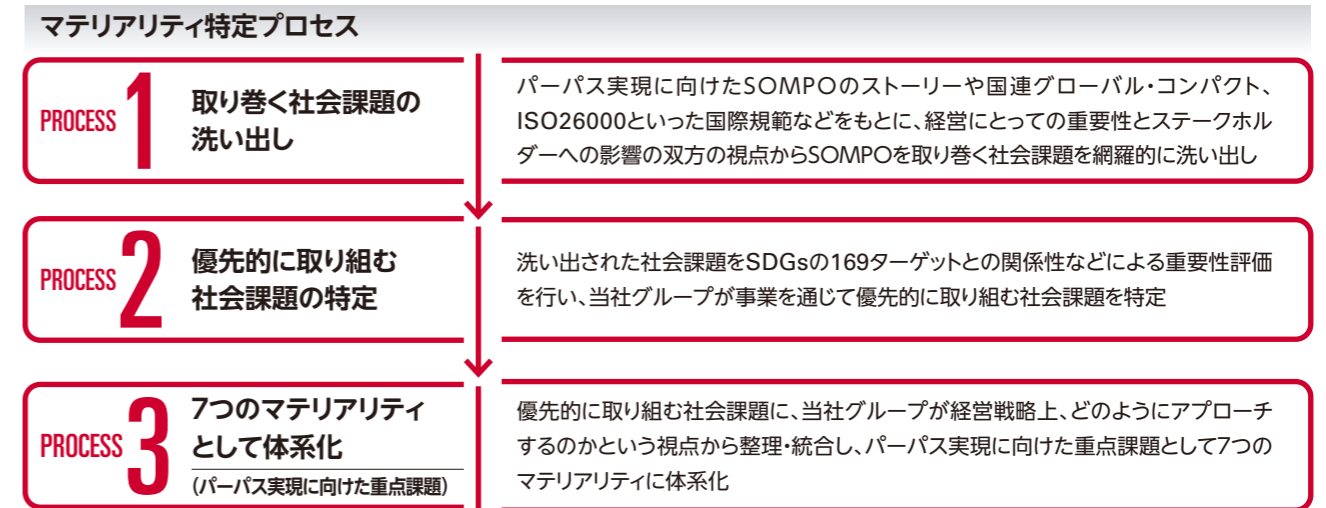
設定することで、進捗状況の可視化や課題把握を行うなど、実効性の高いPDCAサイクルを構築しています。

このSDGs経営のフレームワークにより価値創造サイクルを駆動させることで、グループ全体のパーパス実現に向けた取組みを推進しています。



マテリアリティの特定

パーパス実現に向けたSOMPOのストーリーや国際規範などをもとに洗い出した社会課題に対して、SDGsとの関係性などによる重要性評価を行い、優先的に取り組む社会課題を特定し、これらを整理・統合し、マテリアリティとして体系化しました。



マテリアリティKPIと価値創造サイクルの統合

マテリアリティ達成に向けた進捗を測るために、マテリアリティKPIを設定しています。その設定にあたって、価値創造サイクルにおける重要なレバーおよびそのKPIと統合することで、SDGs経営による価値創造サイクルの実践を仕組み化しています。

SDGsマトリクス (SOMPOが取り組む社会課題とSDGs)

このマトリクスでは、ISO26000のフレームワークを用いてProcess1で洗い出された当社を取り巻く社会課題とESG・ISO26000の中核主題それぞれとの関係性を整理するとともに、当社グループが商品・サービスの提供などを通じて貢献していくSDGsの169のターゲットを示しています。また、その重要性評価を通じてマテリアリティ候補の絞り込みを行ったProcess2の

結果、当社グループが事業を通じて優先的に取り組む社会課題を特定しています。そして、Process3として、これらの社会課題を当社の戦略に応じて整理・統合し体系化したものが、マテリアリティ(パーパス実現に向けた重点課題)です。



| ESG区分 | ISO26000 7つの中核主題 | SOMPOを取り巻く社会課題 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
|------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| G | 組織統治 | ガバナンスの機能発揮 | | | | | △5.5 | | | △8.8 | |
| | | ERMの高度化 | | | | | | | | △8.10 | |
| | | サイバーセキュリティのレジリエンス向上 | | | | | | | | △8.10 | |
| | 公正な事業慣行 | 国際情勢の不安定化に対するレジリエンス向上 | | | | | | | | | |
| | | コンプライアンスの遵守 | | | | | | | | | △8.8 |
| | | | 腐敗防止 | | | | | | | | △8.8 |
| S | 人権 | バリューチェーンにおけるESG配慮 | | | | | | | | ●7.2 | ●8.7 |
| | | 人間尊重・人権リスクへの適切な対応 | △1.3 | | ●3.4 | ●4.4 | △5.4 | | | | ●8.8 |
| | | | 感染症の拡大防止 | | | ●3.3 | | | | | ●8.10 |
| | 労働慣行 | 従業員エンゲージメント向上 | | | △3.4 | ●4.4 | △5.4 | | | | ●8.2 |
| | | 組織のイノベーション力向上 | | | | | △4.4 | △5.b | | | ●8.2 |
| | | ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | △1.4 | | △3.4 | ●4.5 | ●5.5 | | | | ●8.2 |
| 健康経営*の推進* | | | | ●3.4 | | | | | | ●8.8 | |
| | | 人材投資(生涯教育・リカレント教育) | | | ●4.4 | | | | | ●8.2 | |
| | | 人的資本への投資 | | △3.4 | △4.4 | △5.5 | | | | ●8.2 | |
| S | コミュニティへの参画およびコミュニティの発展 | 地域活性化に向けた地域創生支援 | | | | | | | | | |
| | | 文化・芸術の振興 | | | | | △4.7 | | | | |
| | | 金融包摂・あらゆる人々への保険の普及 | ●1.4 | ●2.3 | ●3.3 | | | | | | ●8.10 |
| | | 自然災害にレジリエントな社会への貢献 | ●1.5 | | | | | | | | ●8.10 |
| | | 安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献 | | | ●3.6 | | | | | | ●8.10 |
| | | 持続可能な社会保障制度への貢献 | ●1.3 | | ●3.4 | | ●5.4 | | | | ●8.8 |
| | | | 災害弱者への支援 | △1.5 | | | | | | | |
| | | | 変革に向けた多様なステークホルダーとの共創 | ●1.4 | ●2.4 | ●3.6 | ●4.7 | ●5.5 | ●6.6 | ●7.a | ●8.10 |
| | 消費者課題 | データ社会への対応 | | | ●3.4 | △4.4 | △5.b | | | | △8.10 |
| | | お客さまサービスの品質向上 | | | ●3.6 | | | | | | ●8.10 |
| | | プライバシーの保護 | | | | | | | | | △8.8 |
| | | スマート社会への貢献 | | | ●3.4 | | | | | | |
| 健康寿命の延伸 | | △1.4 | | ●3.4 | △4.4 | △5.4 | | | | ●8.10 | |
| 価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供 | | | | ●3.4 | | | | | | ●8.10 | |
| E | 環境 | 次世代育成(防災教育・交通安全教育等) | | | ●3.6 | ●4.7 | | △6.6 | | | |
| | | 次世代育成(環境教育) | | | ●4.7 | | | | | | |
| | | サステナブル・ファイナンス(保険引受・保険商品開発)の推進 | | | △3.9 | | | | ●7.a | △8.10 | |
| | | サステナブル・ファイナンス(投融資)の推進 | | | △3.9 | | | | ●7.a | △8.3 | |
| | | | 持続可能な食糧供給への貢献 | ●1.5 | ●2.4 | | | △6.6 | | ●8.10 | |
| | | | カーボンニュートラル社会への貢献 | ●1.5 | ●2.4 | △3.9 | △4.7 | △6.6 | ●7.2 | | |
| | | | 循環型社会への貢献 | | | | | ●6.b | | | |
| | | | 自然共生社会への貢献 | | | | | ●6.6 | | | |

| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 優先的に取り組む社会課題 | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------------|---|
| ●9.b | | | | | | | | ●16.7 | △17.17 | ☆ |
| | | | | | | | | △16.5 | | |
| △9.1 | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | ●16.1 | | |
| | △10.3 | | | | | | | ●16.5 | | |
| | △10.3 | | | | | | | ●16.5 | | |
| | | | ●12.2 | ●13.2 | △14.2 | △15.1 | △16.2 | ●17.17 | | ☆ |
| | | | | | | | | ●16.1 | ●17.16 | ☆ |
| | | | | △13.1 | | | | | | |
| ●9.b | | | | | | | | | | ☆ |
| ●9.b | | | | | | | | | | |
| | ●10.2 | | △12.6 | | | | | | | ☆ |
| | | | | | | | | △17.16 | | ☆ |
| ●9.b | △10.2 | | | | | | | | | ☆ |
| ●9.b | △10.2 | | | | | | | | | ☆ |
| | | △11.3 | | | | | | | ●17.16 | |
| | | | | | | | | | ●17.16 | |
| △9.3 | | ●11.b | | ●13.1 | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | ●11.b | | ●13.1 | | | | | ●17.16 | ☆ |
| ●9.b | | ●11.2 | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | △10.2 | | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | △11.b | | △13.3 | | | | | △17.16 | |
| ●9.2 | ●10.4 | ●11.b | ●12.5 | ●13.3 | ●14.2 | ●15.1 | ●16.2 | ●17.16 | | ☆ |
| ●9.2 | | | | | | | | ●17.16 | | ☆ |
| △9.5 | | | | | | | | ●17.16 | | ☆ |
| | | | | | | | ●16.5 | | | |
| | | ●11.3 | | △13.1 | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | △10.2 | | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | | △12.8 | | | | | | ●17.16 | |
| | | ●11.b | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | ●11.b | ●12.3 | ●13.3 | ●14.1 | | | | ●17.16 | ☆ |
| ●9.1 | | ●11.4 | | ●13.3 | △14.1 | △15.5 | | | ●17.16 | ☆ |
| ●9.4 | | ●11.4 | | ●13.a | △14.1 | △15.5 | | | ●17.16 | ☆ |
| | | | | ●13.1 | | | | | ●17.16 | ☆ |
| △9.1 | | △11.4 | ●12.8 | ●13.2 | △14.1 | △15.5 | | | ●17.16 | ☆ |
| | | | ●12.5 | △13.3 | ●14.1 | △15.4 | | | ●17.16 | ☆ |
| | | | ●12.5 | △13.3 | ●14.1 | △15.2 | | | ●17.16 | ☆ |

- あらゆるリスクに対する備えの提供
- 事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献
- 経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献
- 健康と笑顔を支えるソリューションの提供
- 持続可能な高齢社会への貢献
- 未来社会を変える人材集団の実現
- 価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築

※1 当社グループの取組みと関係の強いSDGsターゲットを「●」、関連のあるターゲットを「△」で表記しています。当社グループの課題解決型事業の進展や社会課題の変化に応じて継続的に見直しを行います。
 ※2 本マトリクスは、千葉商科大学 笹谷秀光教授の監修のもと整理しています。
 *「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

マテリアリティKPI

パーパス実現に向けたアクションを明確化し、その取組みの進捗を把握するために、マテリアリティごとにKPIを設定しています。さらに、価値創造サイクルにおける重要なレバーおよびそのKPIと統合することで、価値創造サイクルの実践が可能な仕組みを構築しています。2021年度は、単年度目標のある29項目のうち、24項目で目標を達成しました。マテリアリティKPIはパーパス

| マテリアリティ | マテリアリティの小区分 | マテリアリティKPI | | |
|-----------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|--------|
| | | KPI項目 | 対象事業 | |
| あらゆるリスクに対する備えの提供 | 金融包摂・あらゆる人々への保険の普及 | 国内の正味収入保険料(保険の普及への貢献) | 国内損害保険事業 | |
| | | 海外の総収入保険料(保険の普及への貢献) | 海外保険事業 | |
| | | 生命保険の保有契約件数(保険の普及への貢献) | 国内生命保険事業 | |
| | | あらゆる人々への病気のケアへの備えに資する保険商品(重点販売商品)の販売件数・保険料 | 国内損害保険事業 | |
| | 持続可能な食糧供給への貢献 | AgriSompolによる農業保険の事業対象国の拡大 | 海外保険事業 | |
| 事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献 | 安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献 | 自然災害にレジリエントな社会への貢献 | 国内損害保険事業 | |
| | | ★気候変動への適応・緩和に資する商品・サービスの開発 | グループ共通 | |
| | | 安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(重点販売商品)の販売件数・保険料 | 国内損害保険事業 | |
| | | ★自動車事故の保険金支払に関するお客さま満足度 | 国内損害保険事業 | |
| | お客さまサービスの品質向上 | 防災や交通安全教育の参加人数 | グループ共通 | |
| | 次世代への教育(防災、交通安全) | | | |
| 経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献 | サステナブル・ファイナンス(保険引受・商品開発/投融資) | サステナビリティ関連のイニシアティブ・ルールメイキングへの参画・活動 | グループ共通 | |
| | | 投融資先エンゲージメント数 | グループ共通 | |
| | | 自社の温室効果ガス(GHG)削減率 | グループ共通 | |
| | | 使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え | グループ共通 | |
| | パリューチェーンにおけるESG配慮 | ★投融資の温室効果ガス(GHG)削減率 | グループ共通 | |
| | 次世代への教育(環境) | 環境教育への参加人数 | グループ共通 | |
| 健康と笑顔を支えるソリューションの提供 | 健康寿命の延伸 | Insurhealth®販売件数 | 国内生命保険事業 | |
| | | Insurhealth®保有件数 | 国内生命保険事業 | |
| | | Insurhealth®商品の販売占有率 | 国内生命保険事業 | |
| | | ★マイリンククロス会員数 | 国内生命保険事業 | |
| | | 社名認知度 | 国内生命保険事業 | |
| | | 健康イメージ | 国内生命保険事業 | |
| | | 認知症予防プログラム展開事業所数 | 介護・シニア事業 | |
| | | 保健指導事業の売上高 | 戦略事業 | |
| | | メンタルヘルスサービスの売上高 | 戦略事業 | |
| | | スマートコミュニティのProof of Concept件数 | 介護・シニア事業 | |
| 持続可能な高齢社会への貢献 | 持続可能な社会保障制度への貢献 | 未来の介護モデルの導入施設数 | 介護・シニア事業 | |
| | | 介護施設の入居率 | 介護・シニア事業 | |
| | | 介護利用者数 | 介護・シニア事業 | |
| | | 介護職の離職率 | 介護・シニア事業 | |
| | ☆介護事業が創出する社会インパクト | 介護・シニア事業 | | |
| 未来社会を変える人材集団の実現 | 人財投資(生涯教育・リカレント教育) | 従業員エンゲージメント向上 | グループ共通 | |
| | | MYパーパス研修受講率 | グループ共通 | |
| | | テレワーク率 | グループ共通 | |
| | | 健康経営・人間尊重・人権リスクへの適切な対応 | 健康経営に関連する生産性指標(WLQ) | グループ共通 |
| | | 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 | グループ共通 |
| | | | 障がい者雇用率 | グループ共通 |
| | | | ジョブ型人事制度へのシフト | グループ横断 |
| | | | デジタル人材育成・獲得数 | グループ横断 |
| | | | リアルデータプラットフォーム(RDP)活用によって創出するグループの売上高 | デジタル事業 |
| | | | リアルデータプラットフォーム(RDP)活用商品・サービスの外販・収益化 | デジタル事業 |
| | ☆介護RDPIに関する指標 | 介護・シニア事業 | | |

変革に向けた多様なステークホルダーとの共創

ガバナンスの機能発揮

人的資本への投資

ス実現に向けた取組みの進化や戦略の変化に応じて拡充しており、2022年度からは新たに6項目(追加予定の2項目を含む)の追加を行います。このように、グループ全体で価値創造サイクルのPDCAを可能とするフレームワークを構築し実践することで、SOMPOのパーパス実現に向けた歩みを進めています。

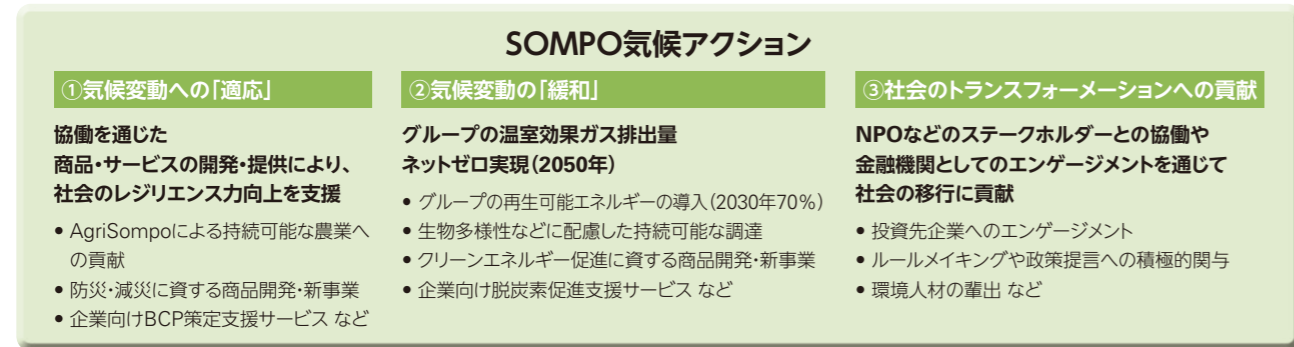
| 数値目標 | パートナーシップKPI | 2021年度実績 | | 貢献する主なSDGsターゲット | SOMPOが目指す社会/実現する姿 |
|---|--|---|-------------|-----------------|--|
| | | 実績値 | 達成状況(単年度目標) | | |
| 2021年度19,886億円、2022年度20,553億円、2023年度20,799億円 | | 19,996億円 | 達成 | 1.4 8.10 11.b | |
| 2021年度+7.9%、2022年度+7.1%、2023年度+6.9% ※米ドルベース | | +25.8% | 達成 | 1.4 8.10 13.1 | 保険の進化により、気候変動、感染症、サイバー攻撃などのニューリスクからも守られ、安心・安全に過ごせる社会 |
| 2021年度443万件、2022年度472万件、2023年度500万件 | | 445万件 | 達成 | 1.4 3.4 8.10 | |
| 対前年度比増加 | | 対前年度比増加(実績+1.2万件、+22.5億円) | 達成 | 3.3 3.4 8.10 | |
| 2023年度までに対象国数を増加 | | 増加なし | 単年度目標なし | 1.5 2.4 13.1 | |
| 対前年度比改善 | | 対前年度比▲3.3ポイント | 未達成 | 1.5 11.b 13.1 | |
| 開発実績を随時公表 | | — | — | 1.5 13.1 13.3 | 予兆把握と未然防止によってリスク自体が抑制され、被害が最小化されている社会 |
| 対前年度比増加 | | 対前年度比増加(実績+5.9万件、+2.4億円) | 達成 | 3.6 8.10 11.2 | |
| 対前年度比改善 | | — | — | 3.6 8.10 11.2 | |
| 2021年度15,000人、2022年度18,000人 | | 23,036人 | 達成 | 3.6 4.7 11.b | |
| 活動実績を随時公表 | | PCAFやGFANZ傘下の3団体への加盟 | 単年度目標なし | 9.4 11.4 13.3 | |
| 対前年度比増加 | | 対前年度比増 | 達成 | 7.a 9.4 13.a | |
| 2030年60%削減(2017年比)、2050年実質排出ゼロ ※スコープ1,2,3(投融資を除く)が対象 | | 228,051tCO ₂ e | 単年度目標なし | 7.2 12.8 13.2 | 人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会 |
| 2030年導入率70% | | 2.2% | 単年度目標なし | 7.2 12.2 13.2 | |
| 2025年25%削減(2019年比)、2050年実質排出ゼロ ※スコープ3カテゴリー1-5が対象 | | 2020年度株式948,530tCO ₂ e、債券906,207tCO ₂ e | — | 7.a 12.8 13.2 | |
| 2021年度11,500人、2022年度9,000人 | | 6,595人 | 未達成 | 4.7 13.3 14.1 | |
| 2021年度末30万件、2022年度末46万件、2023年度末42万件 | | 34万件 | 達成 | 1.4 3.4 8.10 | |
| 2021年度末60万件、2022年度末113万件、2023年度末130万件 | | 71万件 | 達成 | 1.4 3.4 8.10 | |
| 2021年度末60%、2022年度末70%、2023年度末80% | | 68.3% | 達成 | 3.4 3.a 8.10 | |
| 2022年度70万人、2023年度100万人 | | 45.7万人 | — | 1.4 3.4 8.10 | |
| 2021年度末60%、2022年度末70%、2023年度末80% | | 51.7% | 未達成 | 3.4 3.a 8.10 | 支えられる人が、いつまでも自分らしく自立し、健康で笑顔あふれる人生を過ごせる社会 |
| SOMPOひまわり生命の生命保険業界での順位: 2021年度末5位、2022年度末3位、2023年度末1位 | パートナーシップの増加 ①対外公表した協業・提携件数 ②協業・提携によるProof of Concept/実証実験などの件数 ③協業・提携によって提供したソリューション数 | 91件 | 未達成 | 3.4 3.a 8.10 | |
| 2021年度38件、2022年度82件、2023年度171件 | | 41件 | 達成 | 3.4 5.4 10.2 | |
| 2021年度35.19億円、2022年度38.81億円 | | 37.46億円 | 達成 | 3.4 3.5 4.7 | |
| 2021年度14.85億円、2022年度16.19億円 | | 14.93億円 | 達成 | 3.4 4.4 8.8 | |
| 2021年度10件、2022年度10件 | | 12件 | 達成 | 3.4 3.d 11.3 | |
| 2021年度28件、2022年度73件、2023年度258件 | | 23件 | 未達成 | 1.3 3.4 8.8 | |
| 2021年度90.8%、2022年度92.9%、2023年度93.8% | | 91.1% | 達成 | 1.3 3.4 10.2 | 少子高齢化社会を支える人の負担が軽減され、夢の持てる社会 |
| 2021年度9万人、2022年度9.4万人、2023年度12万人 | | 9万人 | 達成 | 1.3 3.4 5.4 | |
| 2021年度11.4%、2022年度11.0%、2023年度10.5% | | 11.4% | 達成 | 1.3 3.4 8.5 | |
| 介護事業が創出する将来の社会インパクトを開示予定 | | — | — | 1.3 3.4 8.5 | |
| 2023年度までにGallup Q12の平均得点 (国内)3.70pt (海外)4.10pt | | (国内)3.46pt、(海外)4.02pt | 達成 | 4.4 8.2 9.b | |
| 2023年度までに全対象者が受講完了 | | 国内損保・国内生保・介護・シニア事業の受講率 66% | 達成 | 4.5 4.4 8.2 | |
| グループ全体で50%以上 ※介護現場などは対象外 | | 65.0% | 達成 | 4.4 5.4 8.8 | |
| 各社において対前年度比改善 | | 93.8% | 達成 | 3.4 8.2 8.8 | |
| 2023年度末30% | | 26.8% | 達成 | 5.5 8.2 10.2 | 多様な人材からイノベーションが創出され、未来社会を支える力が保たれている組織 |
| 2023年度末2.5% | | 2.41% | 達成 | 4.5 8.2 10.2 | |
| 2023年度までに各社においてジョブ型制度の実現 | | SOMPOホールディングス、SOMPOひまわり生命で導入。セゾン自動車火災でジョブポストイング制度を導入。 | 単年度目標なし | 8.2 8.5 9.5 | |
| 2023年度までにDX専門人材:177名 DX企画人材(a)DX基礎研修受講完了者:1,979名 (b)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者:791名 DX活用人材:研修受講者17,100名 | | DX専門人材:31名 DX企画人材(a)DX基礎研修受講完了者:1,979名 (b)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者:791名 DX活用人材:研修受講者10,656名 | 達成 | 4.4 8.2 9.5 | |
| 5000億円(中長期目標) | | 実績なし | 単年度目標なし | 3.4 9.5 17.16 | |
| 2023年度末までに2事業以上 | | 実績なし | 単年度目標なし | 3.4 9.2 17.16 | 事実・データに基づくイノベーション創出により、高齢社会を支える側・支えられる側・双方にとって豊かな人生を提案する組織 |
| 目標水準は事業計画をふまえて決定 | | — | — | 3.4 8.2 9.2 | |

★2022年度に追加したKPI
☆今後追加予定のKPI

価値創造サイクルにおける重要なKPI

SOMPO気候アクションへの取組状況

当社グループは、2021年度からの中期経営計画において、気候変動を重要な社会課題に位置づけ、「SOMPO気候アクション」として、気候変動への「適応」「緩和」そして「社会のトランスフォーメーションへの貢献」を掲げ、取組みを進めています。



1. 気候変動に対する4つの取組課題

気候アクションの具体化に向け、気候変動が当社グループにもたらす潜在的なリスク・機会の分析などをふまえ、①グリーントランジションプランの策定・実行、②社内での対応体制の強化、③気候リスクフレームワークの高度化、④気候関連のビジネス機会の創出の4つの課題に取り組む基本方針を決定しました。

2. グリーントランジションプランの策定・実行

当社グループの保険引受・投融資を含めた温室効果ガス(以下「GHG」)の2050年ネットゼロを目指すべく、グループ全体で以下の取組みを進めています。

【取組み①】投融資先のGHG削減中間目標の策定

2021年度に設定した投融資先を加えたバリューチェーン全体のGHG排出量を2050年までにネットゼロとする目標に加え、2022年5月には投融資先のGHG排出量削減に関する中間目標(2025年までに2019年比▲25%削減)を設定し、投資先企業とのエンゲージメントを強化していきます。

【取組み②】保険引受・投融資方針の強化

当社グループは、サステナビリティを長期的価値創造の原動力ととらえ、パーパスの基本的な考え方にもとづき保険引受・投融資および事業活動の意思決定を行っています。
 ([ESGに関する保険引受・投融資等に関する方針]: <https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/>)
 特にグリーン社会への移行に欠かせないエネルギー転換への貢献については、以下の保険引受・投融資への取組みを通じてSOMPO気候アクションを実践しています。

方針をふまえた保険引受・投融資への取組み

- 石炭火力発電所および炭鉱開発(一般炭)については、新設・既設にかかわらず、新規の保険引受・投融資を停止
- オイルサンドと北極野生生物国家保護区(Arctic National Wildlife Refuge)でのエネルギー採掘活動への新規の保険引受・投融資を停止
- 2025年1月までにGHG削減計画の策定がなく、収入の30%以上を石炭に依存するまたは30%以上のエネルギーを石炭で発電している企業や、北極野生生物国家保護区のエネルギー採掘活動に関わる企業の保険引受・投融資を停止

方針の詳細については当社WEBサイトをご覧ください。
 (<https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/>)

【取組み③】ネットゼロ団体への加盟

当社グループは、2050年までにGHG排出量のネットゼロを目指す金融機関のグローバル連合であるGlasgow Financial Alliance for Net Zero(GFANZ)傘下の3団体に国内保険会社で初めて加盟しました。これにより、保険引受での脱炭素化促進や資産運用でのGHG排出量の削減を通じたネットゼロの取組みの加速と社会のトランスフォーメーションに向けたルールメイキングに貢献していきます。

加盟した3団体(2022年)

- NZIA(ネットゼロ・インシュランス・アライアンス)
- NZAOA(ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス)
- NZAM(ネットゼロ・アセットマネージャーズ・イニシアティブ)

3. TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言をふまえた情報開示

当社グループは、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。詳しくは当社WEBサイトをご覧ください。

(<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)

【気候変動ガバナンス体制】

当社グループは、パーパス実現に向けた重点課題(マテリアリティ)の1つである「経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献」にもとづき、執行役が気候変動戦略・対策を策定・実行し、その遂行状況を取締役会が監督する体制を構築しています。
 グループCSuOはグループサステナブル経営推進協議会の議長として、戦略・取組方針の周知や各社の取組みの確認などを行い、そこでの協議をもとに気候変動戦略や対策の遂行状況をGlobal ExCoや経営執行協議会(MAC)に報告します(P101参照)。
 グループCROは「SOMPOグループERM基本方針」にもとづいてリスクコントロールシステムを構築し、Global ExCoの下部組織であるグループERM委員会などを通じて、各事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価し、気候変動を含むグループの「重大リスク」の管理状況を定期的に経営執行協議会(MAC)や取締役会に報告します。

取締役会は、Global ExCoや経営執行協議会(MAC)における議論・協議内容の報告を受け、SOMPOのパーパス実現に照らした戦略の妥当性や対策の各役員のミッションの遂行状況を監督する役割を担っています。



各会議体における気候変動対策の議論状況(2021年度)
 Global ExCo: 2回
 経営執行協議会(MAC): 5回
 グループサステナブル経営推進協議会: 3回
 グループERM委員会: 2回

【戦略・シナリオ分析】

(1)気候関連のリスクと機会の評価・分析

気候変動に関わる環境変化を洗い出したうえで、当社グループの事業に与えるリスクと機会を短期・中期(5~10年後)、長期(10~30年後)の時間軸で評価・分析を行い、戦略の立案や具体的な対策の検討などに活用しています。

(2)気候変動関連ビジネスへの取組み

これらの分析や基本方針をふまえ、保険を通じた再生可能エネルギーの普及(緩和)やステークホルダーとの共創による防災・減災(適応)、およびESG債などへの継続的な投資などの取組みを進めています。取組みの具体例につきましては、当社WEBサイトをご覧ください。
 (<https://www.sompo-hd.com/csr/action/>)

(3)シナリオ分析

リスクと機会の評価・分析をふまえ、物理的リスクおよび移行リスクのそれぞれのシナリオ分析にも取り組んでいます。

①物理的リスク

台風や洪水、高潮などの自然災害の甚大化や発生頻度の増加により、想定以上の保険金支払いによる財務的影響を受ける可能性があります。損害保険事業では、発生傾向をふまえた保険引受条件や再保険方針の見直しによってリスクを抑制可能であり、地理的分散や短期・中期の気候予測にもとづく定量化や長期的なシナリオ分析などの結果にもとづき、レジリエンスの確保を図っています。

リスクの定量把握に向けては、「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)」などの気象・気候ビッグデータを用いた平均気温が2℃または4℃上昇した気候下での台風や洪水、高潮の変化や極端災害の発生傾向の分析から、長期・中期(5~10年)の影響把握を行っています。また、UNEP FI(国連環境計画・金融イニシアティブ)のTCFD保険ワーキンググループのガイダンスにもとづく簡易な定量分析ツールによる影響度試算を行っています。

<試算結果>
 台風の発生頻度 約▲30%~+30%
 1台風あたりの損害額 約+10%~+50%

現在は、気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するNGFS(気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク)が検討しているシナリオ分析の枠組みを活用し、分析を進めています。

②移行リスク

移行リスクによる当社グループの保有資産(国内外株式・社債)への影響については、1.5度、2度、3度未満に抑えるシナリオを前提に、低炭素な世界経済への移行が企業に及ぼす政策リスクと気候変動の緩和や適応に向けた取組みによる技術機会が及ぼす影響を、MSCI社が提供する手法を用いて定量的に分析しています。分析により、国内株式への影響がもっとも大きいものの、政策リスクの影響が技術機会によって相殺され、全体的な影響は限定的という結果を得ています。

【リスク管理】

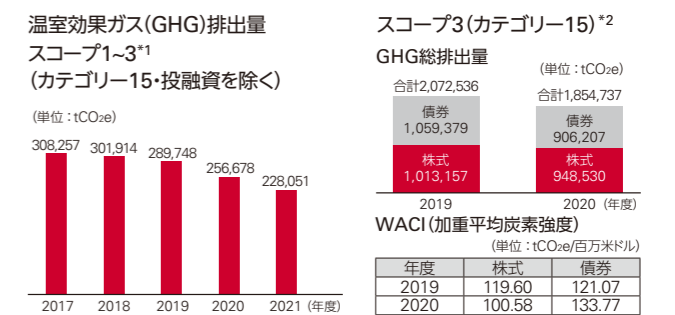
当社は、経営理念・SOMPOのパーパスおよびグループの経営計画において目指す姿の実現に向けて、その達成確度を高めるために「取るリスク」、「回避するリスク」を明確にし、リスクアペタイトフレームワークを構築しています。

気候変動リスクに関しては、当社グループの事業のさまざまな面に影響を及ぼし、その影響が長期かつ不確実性を伴うことをふまえ、「気候変動リスクフレームワーク」を構築しています。

また、政策的移行パターンを想定したリスク評価により気候変動リスクマップとして可視化し、既存のリスクコントロールシステムの枠組みに反映させ、リスク管理の高度化を図っています。

【指標と目標】

(1)主な指標



その他の指標につきましては、当社WEBサイトに掲載しています。
<https://www.sompo-hd.com/csr/esg/data/>

(2)主な目標

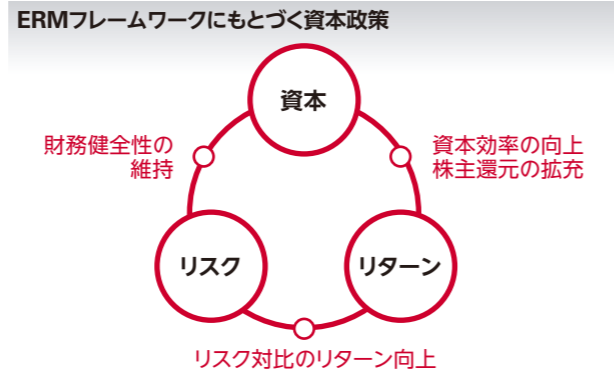
| | スコープ1,2,3 (除く投融資) | スコープ3 (カテゴリ15・投融資) |
|-------|----------------------|-----------------------|
| 2025年 | | 25%削減(2019年比) |
| 2030年 | 60%削減(2017年比) | |
| 2050年 | 実質ゼロ | 実質ゼロ |

【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、2021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 クオリティアシユアランス リミテッド(LRQA)による第三者検証を受けています。
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)の合計値です。算出対象範囲は、当社および主要な連結子会社です。なお、2017-2020年度の排出量は、2021年度の算出基準で再計算しています。
²⁾ MSCI ESG Research社が提供するデータを使用し国内外の上場株式と社債の投資先におけるスコープ1およびスコープ2を対象に算出。GHG排出量は投資先のEVIC(Enterprise Value Including Cash:現金を含む企業価値)ベースに対する当社持分であり、WACIは、各投資先企業の米ドルでの売上高あたりのGHG排出量をポートフォリオの保有割合に応じ、加重平均した値。

経営基盤 資本政策 (ERM)

資本政策に関する基本方針

当社の資本政策は、戦略的リスク経営(ERM)の枠組みにもとづき、資本・リスク・リターン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、グローバル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、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+自己株式の取得)の実現を基本方針としています。



資本効率の向上

グループの資本効率を持続的に高めるため、既存事業から安定的に創出されるキャッシュフローや、リスクを削減することにより創出される資本を、M&Aを含む成長投資やデジタル技術などの資本効率の高い分野に投資しています。これらの資本効率向上への取組みにより、これまで中期的な目標としていた修正連結利益3,000億円規模への利益拡大と修正連結ROE10%以上の資本効率を、現中期経営計画の最終年度となる2023年度に達成することを目指しています。事業別のROE目標も設定しており、各事業の取組みをモニタリングすることで、グループ全体の資本効率向上と修正利益の拡大へつなげています。

なお、修正連結ROEの目標値は、CAPM*1によって推計した当社の資本コスト7%およびグローバルピアの平均的な水準をふまえて設定しました。

*1 資本資産価格モデル。リスクフリーレート+ベータ(当社株価の株式市場に対する感応度)×市場リスクプレミアムで期待リターンを算出する手法

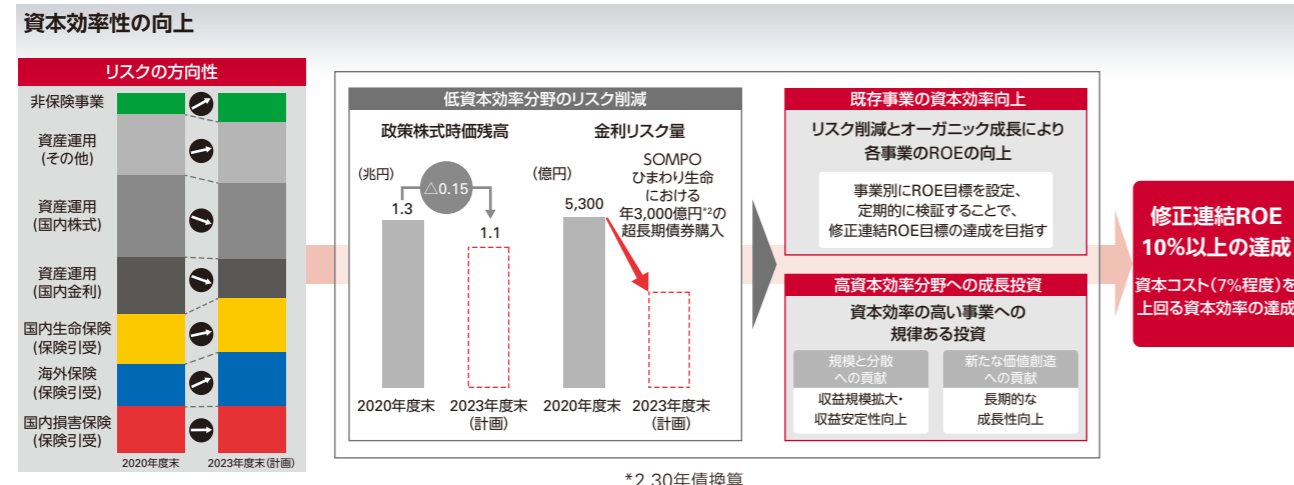
資本効率を着実に高めるためのグループリスクプロファイルの改善取組みは、グループの中期的なリスクテイク方針を定めたリスクアパタイトメント(RAS: Risk Appetite Statement)にもとづいて行っています。RASは、各リスクカテゴリーについてリスク対比リターンをふまえたリスクテイク

の方向性を示したもので、RASにもとづき、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減を定めています。現中期経営計画期間においては、1,500億円程度の政策株式売却、国内生命保険事業で年間3,000億円の超長期債券購入をKPIとして定めています。2021年度は政策株式を501億円売却、超長期債券を3,294億円購入し、着実に取組みを進めました。

成長投資は、現中期経営計画期間中に、3つの基本戦略のうち「規模と分散」および「新たな顧客価値の創造」において6,000億円規模の経営資源を配賦する方針としています。

「規模と分散」では、経営数値目標の達成確度を高めることを目的に、主に海外保険事業におけるM&Aおよびオーガニック成長へ、「新たな顧客価値の創造」では、社会課題解決への貢献、中長期的な成長性向上を目的に、リアルデータプラットフォーム(RDP)の構築やデジタルなど先進技術を持つ企業への出資、ヘルスケア領域への資本投下を想定しています。

M&Aの検討にあたっては、当社事業戦略との整合性やシナジーに関する分析に加え、財務レバレッジを考慮したWACC(Weighted Average Cost of Capital, 加重平均資本コスト)、買収候補企業の業種特性をふまえたハードルを設定しており、規律ある投資態勢を確立しています。



*2 30年債換算

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)にもとづき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、財務健全性および資本効率の観点から、適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(ESR:200~270%)やリスク許容度を設定し、ESRの水準に応じて適切な資本政策を実行します。また、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、財務健全性の維持に努めています。

なお、2022年3月末基準のESRは246%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。

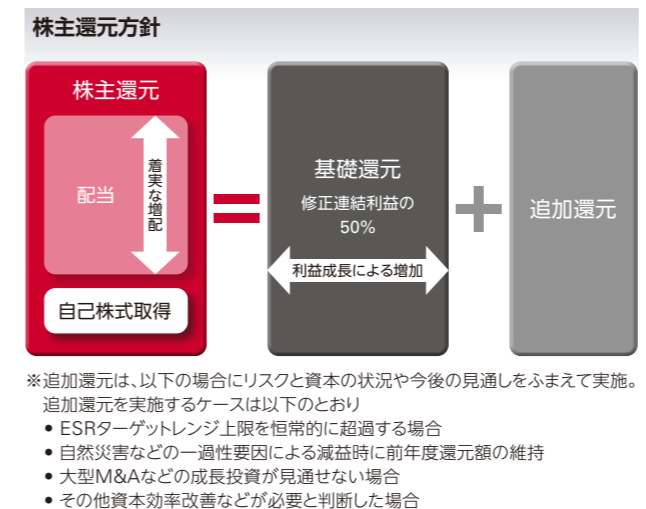


株主還元

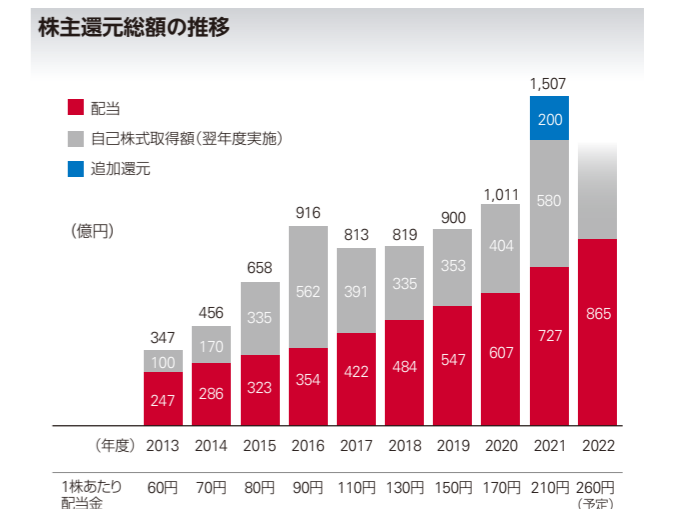
株主還元については、財務健全性や事業環境などを勘案しつつ、持続的な利益成長による増配の継続を基本とし、株価・資本の状況に応じた機動的な自己株式取得も選択肢としながら、魅力ある株主還元の実現を目指します。

現中期経営計画の株主還元方針では、修正連結利益の50%を基礎的な還元とし、業績動向や金融市場環境、資本の状況などをふまえて追加還元を実施します。利益成長に

より着実に還元総額(配当総額+自己株式取得額)を拡大させていくとともに、利益成長に合わせた増配を行い、株主還元にも占める配当の割合を高めていきます。本方針をふまえ、2022年度配当は、2021年度配当から50円増配となる1株当たり260円(中間130円、期末130円)と、9期連続の増配を見込みます。



※追加還元は、以下の場合にリスクと資本の状況や今後の見通しをふまえて実施。追加還元を実施するケースは以下のとおり
 ・ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合
 ・自然災害などの一過性要因による減配時に前年度還元額の維持
 ・大型M&Aなどの成長投資が見通せない場合
 ・その他資本効率改善などが必要と判断した場合



ガバナンス

SOMPOグループは、さまざまな次元で急速に変化しています。既存事業の変革、新たな事業基盤の構築、海外における新市場・新事業の拡大。これらの実現のためには、企業グループ全体として、また、さまざまな市場やコミュニティの一員としても、効果的な経営戦略、リスクテイク、投資などが必要不可欠です。そのためには、明確な全体ビジョンを持ち、経営陣による適切な意思決定・経営判断に必要な権限と情報をグループ全体で知識とベストプラクティスとして共有し、将来成長に資する相乗効果を発揮できる組織が求められます。これを可能にする重要な要素の1つが、優れたガバナンス、つまり透明性、説明責任、客観性を確保する能力です。SOMPOグループ各社の経営と変革に不可欠な要素としてのガバナンスは、常に議論され進化し続けています。今回のダイアログは、ステークホルダーの皆さまに、SOMPOグループが目指すガバナンスとは何か、また、どのようにガバナンスの強化に努めているかを、経営陣の生の声を通じてお届けするために開催しました。

ダイアログのコーディネーターは、指名委員会委員長、立教大学経営学部教授であるスコット・トレバー・デイヴィス取締役が務めました。



大場国内生命保険事業オーナー

デイヴィス取締役

シエイ海外保険事業オーナー

櫻田グループCEO

白川国内損害保険事業オーナー

遠藤介護・シニア事業オーナー

チューグループCDO

植崎デジタル事業オーナー

取締役・経営メンバーダイアログ

SOMPOの“生きたガバナンス”

トランスフォーメーションという ミッションと戦略をドライブする「WHY」

デイヴィス 現在、多くの企業では、外部環境の変化によって経営課題が浮き彫りになり、結果としてビジネスモデルの変革を迫られています。一方、SOMPOでは長期のスパンで「安心・安全・健康のテーマパーク」という明確なパーパス（存在意義）を定め、この実現に向けて進めている変革＝トランスフォーメーションを、「質的進化」という概念でとらえています。また、環境変化に伴って顕在化する新たな課題に対しては、常に「WHY」から議論を始め、直近の数年で戦略的かつ筋の通ったトランスフォーメーションを実践しています。私の研究では、真の質的進化には、会社全体に共有される使命感、つまり、「WHY」の共通理解が必要不可欠であることがわかっていますが、このような質的進化を加速させてきた原動力は何なのかを、まず櫻田さんにうかがいます。

櫻田 理由は簡単で、サステナビリティです。経営の持続可能性を高めるには、トランスフォーメーションが不可欠なのだという認識と、危機感のようなものが原動力になっていると思っています。今から100年後にも、SOMPOグループはステークホルダーから見て「なくてはならない」存在でありたいという想いが、その出発点でした。そこで「WHY」を起点に、私たちの本質的な存在意義について議論を始めたのです。

当社グループの祖業である損害保険は、100年後も価値あるものとして社会に存在しているとは言い切れませんし、消滅している可能性すらあります。経営のサステナビリティを担保するためには、事故や災害といった、お客さまにとってネガティブな局面にのみ必要とされる「損害保険の会社」ではなく、「日々の暮らしに寄り添っていている」「何かあったら相談しよう」と頼りにされる会社になる必要があります。議論を続ける中で、これが経営陣の共通認識になりました。お客さまの根源的な欲求はハピネス、つまり「安心」「安全」「健康」な人生を送ることだと思いますので、「今の幸せな状態を維持する手助けをしてほしい」、あるいは「将来、人生の最期の時でも、あの会社なら安心だよ」と言われる存在になるために、損害保険のケイパビリティだけでなく、事業全般の質的進化を加速させることは、いわば必然でした。

デイヴィス SOMPOのパーパス、SOMPOだから社会に提供できる価値、そしてトランスフォーメーションの方向性に関する議論を、緊張感を維持しながら継続できている理由は何ですか。

櫻田 一つは「安心・安全・健康のテーマパーク」がまだ実現していないことです。私たちが目指しているテーマパークと現在のSOMPOグループとの間には、まだかなりの乖離があります。もし、すでに「なくてはならない」存在になっていたとすれば、ステークホルダーからの評価はもっと大きなものになっているはず。残念ながら、世の中の99%の人々にとって、今の当社グループは「損害保険会社」のイメージのままです。職員のマインドも、おそらく大半が「保険会社」です。これまで保険が果たしてきた「マイナスをゼロにする」を進化させた、「ゼロをプラスに変える」存在にはまだなっていないのです。しかも、大手といってもあくまで国内の損害保険市場における大手であり、グローバルで見れば小さなマーケットに過ぎません。つまり世界の人々にとっての「なくてはならない」存在にはなっていないのです。

こうした現状を打開する糸口の1つは、介護です。「安心・安全・健康」という抽象的な概念を、具体性のある介護・シニア事業として展開し、デジタル技術で差別化する取組みは、成長とサステナビリティ、そしてパーパスを実現していくためにも極めて重要です。お客さまが介護サービス・施設を選定する局面では、保険の契約とは異なり、事業を展開する「会社」を強く意識されています。お客さまご自身で口コミなどの評価を調べ、実際に施設へ足を運んでさまざまな質問をされます。その結果、「この会社が運営する施設なら、終の棲家としてふさわしい」と判断されるわけです。

介護業界における大手にはなったものの、ステークホルダーの評価は二分されます。一つは、「黒字は計上しているものの、市場としてはレッドオーシャンであり、将来の収益性が不透明だ」というもの。もう一つは、「国難とも言われる介護市場によくぞ踏み込んだ」というポジティブな評価です。事業を通じて社会課題を解決する私たちの企業姿勢がリスペクトされる場面も増えていますが、事業の将来価値や会社への期待感が株主に反映されているとはいえない状況です。これらの評価をふまえつつ、当社グループの事業継続性を高めていくには、「未実現財務価値」という概念を通じて将来の成長をConvincible（納得させられる）でlikely（ありえる）なものに変えていかねばならない点が課題です。

この課題に向き合う過程で、介護現場から得られる大量のデータを人の幸せにつなげる「リアルデータ・プラットフォーム」になるという目標を定めました。そして、目指す姿を早期に具現化するために、世界最高レベルのビッグデータ解析能力を誇るパランティアと、ディープラーニングをはじめとす



社外取締役
スコット・トレバー・デイヴィス

るAIのソリューションに秀でたABEJAとの業務提携に至ったわけです。当社グループが培ってきた施設運営のノウハウと、デジタル技術を融合したサービス提供基盤を、介護事業の新しいリアルデータプラットフォーム(RDP)として、まずは日本国内の介護事業者へ提供する戦略を実行に移します。少なくとも10兆円という市場規模があり、他に類を見ないサービス提供基盤を隣接業界にも広げていくことで、他社との競争ではなく、社会の持続可能性向上に貢献できるエコシステムを構築したいと考えています。私が手ごたえを感じているのは、保険事業だけの時代とは全く異なる優れたビジネスパートナーとの連携が広がっていることです。彼らと力を合わせてエコシステムを構築することによって、RDPの開発・運営は第二ステージに入ったと認識しています。

緊張感のあるガバナンス

デイヴィス 当社グループが、ステークホルダーに対してどのような約束をするのかを決定するプロセスや、約束を果たすために、個々のステークホルダーと対話を重ねながら、客観性や透明性が保たれた質の高い経営が実践できている背景には、SOMPOらしい緊張感のある「生きたガバナンス」があると、私は見えています。このようなガバナンス体制が実現できた要因は何ですか。

櫻田 最大の要因は、2019年に指名委員会等設置会社へ移行したことです。それ以前にも任意の指名・報酬委員会がありました。今は指名委員会も報酬委員会も完全に社外取締役のみで構成され、私はいずれの構成員でもありません。現在の体制は私にとって厳しくもあり、かつ、良い意味での緊張感があるものです。経営についての本質的な質問をいただく局面では、明確な説明ができない状態にはならないように、常に準備をしています。特に「WHY」と「WHAT」につ

いて論理的に説明できるよう、事前に自分を追い込む訓練をする習慣が定着したのは、社外取締役によって占められた委員会のおかげです。仲良しクラブでもなければ敵対関係でもない、経営課題について一緒に悩んでくれて、知恵を出してくれる人たちですよ。このような良い緊張関係を築き、維持していくことは、とても大切だと考えています。

ガバナンスによって、「サイロのない組織」を実現する

デイヴィス 当社は、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制を採用しているわけですが、このようなマトリクス組織を「部分最適に陥った末期的な会社に見られる典型例」と言う経営学的な見方もあります。しかし、SOMPOではあくまで全体最適を目指すための経営体制として、敏捷かつ柔軟な意思決定と業務遂行を実現しています。なぜ、このようなグループ経営体制を構築したのでしょうか。

櫻田 かつて、私はホールディングスと損保ジャパンのトップを兼務していました。当初は、損保ジャパンの規模と収益がグループの中で非常に大きかったので、自分の時間の大部分を損保ジャパンの経営に投入することに、特に問題はないと認識していました。しかし、テーマパーク構想や海外・異業種企業との連携を推進していく際に、いずれ壁にぶつかると思ったのです。そこでまず、自分自身はホールディングスのCEOに専念することにし、各事業会社にはホールディングスが無くても経営できるように、事業オーナー制を導入しました。今でいうサイロ型の組織で、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のラインを作ったのです。そして私は、各事業の戦略と執行状況をモニタリングし、ホールディングスの経営全般を統括してきたわけです。ところがしばらくして、私自身の日々のリソース配分が難しくなるとともに、各事業内での部分最適の兆しが表れるようになり、人事やIT、リスク管理といったグループ共通課題に対する横串が必要な状況になりました。ホールディングスという経営形態が活かせていない、当時のこうした問題が、コングロマリットディスカウントにつながるのだと考えています。そもそも、テーマパーク構想の実現には、縦ラインよりも横ラインが肝になります。そこで、事業オーナーに横のラインを意識してもらい、油断していると資本や人材が他事業に持っていかれるという緊張感のある状態にするために、CxO制を採用したのです。その結果、グループとして最善の意思決定と、グループ横断の施策を実行しやすくなりました。グループCEOである私にとっても、事業オーナー制とCxO制

は、縦と横の両方の視座を確保するための、必然的な仕組みだと認識しています。

デイヴィス ガバナンスの役割として、チェック&バランスの確保だという言い方が多く見られます。しかしSOMPOの場合は、CEOの諮問機関であるGlobal Executive Committee(Global ExCo)に、大きな特長があります。事業オーナーとCxOがグループ内の情報とノウハウを共有し、自身の担当領域や立場にとらわれない視点から虚心坦懐に意見を交わし、ハイレベルな決定を下せる場が内在化されていますね。

櫻田 その通りだと思います。事業オーナーが背負っている各々のミッションは、ボトムラインで競争しています。売上や利益での貢献だけでなく、社会に提供している価値も含めて、各オーナーはプライドを持って仕事をしています。そして、この縦のラインでの競争が、フェアで健全な競争になっているかどうかを、横のラインを支えるCxOが、資本効率やリスク管理、人材育成などの面からチェックするわけです。彼らにも自らのミッションを宣言してもらうために、各CxOのミッションペーパーをメンバー全員に配布し、事業オーナーだけが明確なミッションを持つのではなく、CxOも結果責任を問われるのだという点を明確にしました。メンバー同士はライバルであると同時に、協力関係を築く相手でもあります。例えばCFOがより良い成果を上げれば、事業オーナーと納得いくまで話し合うことが不可欠です。健全な競争と相互理解、そして経営層レベルでの共創が全体最適につながっていることを、最近感じています。

ガバナンスの持つScalability

Global ExCo

デイヴィス 白川社長は2022年4月、SOMPOグループの中核企業である損保ジャパンの社長、そして事業オーナーに就任され、Global ExCoにも出席されています。あのような会議体の中で、どのような気づきがありましたか。

白川 国内メンバーだけではなく海外のメンバーも一同に会って事業やシナジーを議論することは、非常に有益だと考えています。実は社長に就任した当時、私の頭の中は国内損害保険事業が大部分を占めていました。ところがGlobal ExCoに参加して皆さんと交流するうちに、海外保険事業を含むグループシナジーを意識するようになりました。Global ExCoが終了して自分の席に戻ってからも、私は損保ジャパンのトップとしてどういう指示を出すべきなのか、グループとしての最



グループCEO 代表執行役会長
櫻田 謙悟

適解という観点で考え、判断するように心掛けています。最近のGlobal ExCoで多く取り上げられるテーマが、介護RDPです。まずは日本の介護業界へRDPを展開していくことで、世の中をどう変えていきたいのかという経営トップ層の熱い想いと、それを支えるテクノロジーに関するディスカッションは、保険事業を預かっている私にとって、もう一段も二段も志を高くしていかなければという刺激になっています。

CxO制度

デイヴィス このたび損保ジャパンにおいてもCxO制度が導入されましたが、この制度を今後、どのように活用していきますか。

白川 一般、国内損害保険事業のビジネスモデル自体をトランスフォーメーションするという指針を出しました。人事部門と人材育成部門、代理店指導、営業、保険金支払部門など、すべての部署を連動させて変革を推進するとても大規模な施策です。当然ながら各ラインの取締役や部署がそれぞれベストを尽くすだけで対応できるものではありませんので、新たに採用したCxO制うまく活用して、効率よく最大・最適の効果を上げていきたいと思っています。また、この変革によって損保ジャパンだけでなくグループとしてもシナジーを創出していけると考えていますから、グループCxOとも連携して有効化・活性化を図っていきます。今後1年程度でこの変革を加速していきたいと考えています。

取締役とのコミュニケーション

デイヴィス SOMPOホールディングスは指名委員会等設置会社であり、日本の企業の中では、ガバナンスのもっとも厳格な機関設計をとっている会社の1つです。ホールディングスの取締役はかなり大きな権限を持つ一方で、各事業会



国内損害保険事業オーナー
白川 儀一

社の主要メンバーと頻りに意見を交換しています。私は、経営レベルでのフランクな意見交換の場が多く設けられている点が、当社グループの特長のひとつだと思っていますが、白川社長にはどのように映っていますか。

白川 取締役の皆さんは事業会社を率いる私たちとともフランクに接して下さいますし、また私自身もフランクに話せる性格ですので、良い関係を築きやすいと実感しています。今後はグループ戦略や業務執行方針について、より深い意見交換が必要な時期となりますので、担当領域や立場にとらわれない視点から自由に意見を交わせるコミュニケーション環境が、より生きてくると見えています。

デイヴィス ホールディングスの取締役には、随時留意すべき点もあります。「我々が考えていることなら言わなくても分かるだろう」といった思い込みを排除し、事業オーナーの皆さんと、丁寧なディスカッションを図るべき。そして事業オーナーの皆さんは、各々のビジネスについて大きな権限を与えられているからこそ、顧客接点や現場から上がってくる大切な声を、グループ経営を議論する場にも届けてほしい。そのような機会を設けることが、とても重要だと考えています。

白川 仰る通り、国内の損害保険市場で今どんな変化が起こっているのかを、もっとも把握しているのは損保ジャパンでありますし、それをホールディングスが手触り感を持って把握するのは難しいと思います。業界で起きている新たなトレンドをふまえた、グループ全体での成果の最大化につながる施策などについて、事業オーナーの立場からしっかり説明することも、私のミッションだととらえています。

SOMPOのマトリクス型ガバナンスにおいては、「投資=ただの資源配分」ではなく、資源の活性化である

事業オーナー制とGlobal ExCo

デイヴィス 国内生命保険事業のオーナーである大場社長は、SOMPOグループの経営形態やガバナンスのあり方について、他の生命保険会社にはない特長は何だと考えていますか。

大場 一番の特長は、事業オーナー制でしょうね。私たち事業オーナーには、非常に大きな権限が与えられています。かといって、フリーハンドで好きにやっているわけでもありません。まずホールディングス全体の方向性があるって、そのなかで生命保険事業として、戦略立案や投資配分などの判断が問われています。この制度を基盤にして、権限の分散と集中が絶妙なバランスの上に成り立っており、制度自体も独自の進化を遂げています。

デイヴィス では、Global ExCoとの向き合い方についてはどうでしょうか。

大場 権限の分散と集中が絶妙なバランスで成り立っているからこそ、Global ExCoはとてつもなく重要な場だととらえています。私にとっては、意思決定と業務執行を行う際の座標軸になっています。座標軸のうち、縦軸は「現在から未来への時間軸」であり、例えばデジタル事業オーナーの榎崎さんやグループCDOのアルバートさんからの未来からバックキャストした多様な情報が、Global ExCoの議論に活用されています。私はおおむね現実・現場寄りになりますから、Global ExCoは未来の姿をいかに自らがキャッチアップできているかを確認する場なのです。一方、横軸は「事業の幅」です。国内外の生命保険マーケットを俯瞰しつつ、生命保険事業の戦略をSOMPOグループの目指す姿と照らし合わせて、自らが進んでいるのか遅れているのかを確認する場としても、Global ExCoは有効です。つまり、Global ExCoと事業オーナー制はセットであり、どちらも欠けてはいけないものなのでしょう。また、最近ではグループCOOに奥村さんが就任され、さらに新しいメンバーも加わったことで、議論にユニークな化学反応が起きています。

デイヴィス もしGlobal ExCoのような会議体が無かったら、ホールディングスの経営とガバナンスはどうなっていたらと、想像する時があります。おそらく、「ホールディングス投資委員会×事業オーナー」や「グループCEO×事業オーナー」の個別レポート会議など、各事業がサイロ化しやすい1対1の会議に多くの時間を割いていたことでしょう。

大場 投資戦略に関しては、もしGlobal ExCoがなければ、未来志向の投資は抑えられ、もう少し現実的な投資に偏っていたでしょうね。言い換えれば、未来志向の投資の議論が、Global ExCoの中でしっかりできているのです。私自身も、議論のテーマが投資戦略になった際には、頭の中のスイッチを未来志向に切り替えています。現在の事業戦略と未来のシナリオを結び付けた議論ができているのは、Global ExCoという場があるからこそでしょう。

デイヴィス より長期的な時間軸でSOMPOグループにとって不可欠な投資を果敢に実行することで、生命保険事業においても将来戦略の選択肢が増え、可能性が広がっていきますね。

大場 仰る通りです。ビジネスの可能性が広がる、ワクワクするような投資案件をGlobal ExCoの場で発信していきたいです。特にデジタル改革を進展させるための投資は重要です。生命保険事業でも引き続きDXを推進し、RDPのグループ各社への展開にしっかりつなげたいですね。

Big PictureによるGroup Advantage

デイヴィス 介護・シニア事業は、SOMPOグループの中でもっとも歴史が浅いですが、その分、発展のスピードがもっとも速いと感じています。社会の高齢化に伴う課題解決に向けて、介護事業の役割はますます大きくなっていきますが、ここ数年で起きている現場の変化について聞かせてください。

遠藤 かつて私も保険事業をやっていましたが、その経験と比較しても介護事業は明らかに社会から注目されていますし、日本が抱える社会課題にダイレクトに貢献できる仕事だと社員も実感していると思います。2022年度は、440人の新卒者が入社しています。そのおよそ7割が「小さい頃におじいちゃんやおばあちゃんに可愛がってもらったから、社会に恩返ししたい」という理由で入社を決めています。現在の社員数は約25,000人ですが、その多くは高齢者からいただく笑顔に、やりがいを感じています。SOMPOグループとして良いビジネスに参入したと、あらためて思います。

参入当時に櫻田さんから言われた「損害保険とのシナジーは考えなくていい、まずは介護事業者として一流プレーヤーになることだけを考えてほしい」という言葉が今も忘れられません。なぜなら、いろいろな協力業者・取引先の中で、「この会社は損保ジャパンの取引先だ」と意識した瞬間に、ベストな判断ができなくなる可能性があるからです。だからこそあの言葉を常に肝に銘じています。



国内生命保険事業オーナー
大場 康弘

デイヴィス 櫻田さんは、SOMPOグループの業績を底上げするために介護事業に参入したのではなく、介護業界には質的な変革が求められていて、そのためにベストを尽くす事業者が必要だという課題意識があったのですね。

遠藤 櫻田さんから言われたとおり、一流になるには、社員の育成が鍵になります。当時の業務環境は良いものではなかったですし、教育も不十分でした。そこで、まずは社内の人材を徹底的に教育していこうと決意しました。

現在では、企業規模も業務の質も、業界トップになっていると感じています。また、かつては25%ほどだった離職率が、今は約11%にまで低下しました。処遇の改善にも努め、今の当社の介護職(リーダークラス)は、平均的な看護職と同程度の給与水準になっています。これが業界全体の刺激にもなっています。日本政府もSOMPOホールディングスとSOMPOケアの取組みに注目して下さり、いろいろな委員会に呼ばれるようになりました。今のSOMPOグループは、保険事業を通じてリスクから人々を守りながら、介護事業の質的向上によって高齢化問題の解決にも寄与できていると、私は実感しています。

Global ExCo

デイヴィス 事業オーナーとして、Global ExCoのメンバーに加わっていますが、この会議体のメリットや、これまでの議論の経験について教えてください。

遠藤 グローバル、つまりダイバーシファイされたメンバーが、損害保険、生命保険、介護について、みんなで縦糸・横糸含めて同じテーマで議論をするというのは、他に類を見ない、SOMPO特有の仕組みだと思います。介護を例に挙げると、5~6年前なら「危ない事業に参入する」という見方をする人もいたと思います。しかし今は「もっと知りたい」という関心を持つ人が大多数で



介護・シニア事業オーナー
遠藤 健

す。事業のあり方やグループ戦略とリンクさせた価値創造の手法を、Global ExCoの場でしっかり議論できるのは最大のメリットです。例えば、SOMPOインターナショナルが推進する事業や投資計画などの話を頭に入れて、自分のフィールドに置き換えて考えることが非常に重要なのです。働き方改革やMYパーパスといったテーマについて、保険と介護は異なるかもしれませんが、話し合えることも大きなメリットです。

SOMPOホールディングスのガバナンスという面では、グローバルの観点からメンバーを集め構成されており、役員の間には多様な顔ぶれがリーダーシップを発揮して投資計画を立案し、介護をはじめとする保険以外の事業にも投資をしていますが、これはまさに、SOMPOのガバナンスを象徴していると思いますね。

CxO

デイヴィス 介護RDPの進捗状況についても教えてください。

遠藤 2022年11月のIRで、販売計画と商品ラインを発表する予定です。まずは介護事業者での活用から始めて、次のステップとしては地方自治体の推進するデジタル田園都市構想（スマートシティ）において、介護RDPを活用できないかを考えています。この展開にあたっては、パランティアの技術を活用したビッグデータの解析が、目玉の一つになります。入居者の食事状況など、介護の記録を蓄積して解析し、3か月後にどのような体調変化が起きるのかを予測したうえで、適切な手を打てるソリューションとして構築します。パランティアの技術は業界の中で大きな差別化ポイントになっています。

デイヴィス 介護業界の中で、SOMPOケアだけがパランティアと提携できたのは、遠藤さんが普段から発言されている介護ビジネスの重要性・可能性を、当時グループCDOであった榎崎さんが深く理解し、パランティアのテクノロジーと

の親和性に気づいたからでしょう。CxOが事業オーナーのマインドを理解し、相性の良い案件を次々に引っ張ってくるという好ましい流れは、これからも続くと思います。

遠藤 これから私たちが展開する介護RDPは、世の中を変えられるインパクトを秘めています。介護RDPが提供する価値は、日本にとって優先順位の高い社会課題の解決に直結しており、国の政策にも好ましい影響を与える可能性があるはずです。

デイヴィス もし介護業界に参入していなければ、現在のSOMPOグループは、かなり違った姿になっていたでしょう。おそらくCDOの機能も、今のようなパワフルなものにはなっていなかったはずです。

地域によらないガバナンス

SOMPOの違い、それは日本だけでない

海外も含めたBig Pictureの共有

デイヴィス 日本では何年も前からグローバル化の重要性が叫ばれています。SOMPOインターナショナルのトップとして、グローバルな保険事業へのニーズとこれまでの実績を、どのようにとらえていますか？

シェイ 私たちはすでにグローバルな存在であり、スケールの大きな損害保険会社です。他社との違いは日本のマーケットへの依存度です。2021年度は欧米の多くのグローバル企業よりも大きな保険料の実績を残しましたが、ほとんどの人がこの事実気づいていないのです。しかし私たちは現状に満足することなく、ポートフォリオの地理的なバランスをとり、日本以外からより多くの収入を得る必要があります。そのため、常にボトムラインを意識しながら国際的にお客さまを増やしていくことが必要です。私たちの戦略は既存・新規の地域で顧客基盤を拡大し、海外保険事業からより多くの営業利益を得ることと、SOMPOブランドを世界市場で確立することです。このような目的と成長のための戦略は、社員にとってもエキサイティングな提案になります。

**Global ExCo = コーポレートカルチャー
トランスフォーメーション**

デイヴィス シェイさんはすでに、Global ExCoに何度も参加されています。私もオブザーバーとして参加していますが、回を重ねるごとにレベルが上がっていることを実感します。シェイさんがGlobal ExCoで得た成果やSOMPOインター

ナショナルの事業と組織に活かすために心掛けていることを教えてください。

シェイ Global ExCoは素晴らしい会議体です。加えて、会議への参加を目的に東京を訪ねることで、会議の前後にGlobal ExCoのメンバーやシニアリーダーたちと会い、関係を深める機会が得られます。櫻田さんは私たちにに対して、もっと意見を交わし、議論を深めてほしいと願っているはずです。そしてそれは、すでに行われています。シニアリーダーたちは、時にはチャレンジングな質問をしますが、とても良いことだと思います。単に情報を発信するのではなく、グループの重要課題に沿った戦略を確かなものにすることができません。

私にとって本当に必要なことは、帰国した後にGlobal ExCoに参加していないメンバーに、会議で得た情報や私が話したことを伝え、彼らからも自分のチームに伝えてもらうことです。もしそうでなければ、一貫性と焦点が欠落してしまいます。私はSOMPOインターナショナルのリーダーに対しても日本に行ってもらい、日本のメンバーに会うように促しています。東京以外の都市でもGlobal ExCoを開催する機会があれば、現地のマーケットにおいて我々のビジネスを示すことができ、強いメッセージになります。

デイヴィス これまでの多くの日本企業では、意思決定は事前に行われており、肝心の会議では決定済みのリストを見ながら確認する、一種の儀式のようなものでした。しかしSOMPOでは、グループ全体の戦略に関する重要な課題について、顔を合わせて真剣に議論しています。

シェイ 私はこのようなプロセスを知っていますし、SOMPOではまだ十分ではありませんがそれが起きており、正しい方向に進んでいると思います。良い決断を下すためには議論や話し合いが欠かせません。シニアリーダーは、組織の中に入ってより多くの、さまざまな従業員と話し、ビジネスが行われている場所では何が起きているかを理解する必要があります。私にとってもっとも刺激があり、示唆に富んだ会議が実現するのは、自社のオフィスで「入社1年未満の全社員と話したい」とリクエストしたときです。彼らはフィルターもかけず、忸度もせず、自らの考えを話してくれます。日本のさまざまなレベルの社員と話しても、同じような率直さがあると思います。いくつかの話を聞いてみると、彼らはもっと変わってほしいと思っているし、海外で何が起きているのかに関心を持っているようです。そして、自身の業績や生み出した価値に見合う、正当な対価を得たいとも考えていました。既存の制度や慣習を乗り越え



海外保険事業オーナー
ジェームス・シェイ

て活躍するためにも、より大きなリスクを取ることを望んでいるのだと思います。事業オーナーとしてGlobal ExCoに参加している私たちの任務は、櫻田さんが「聞きたい」という内容を伝えることではありません。私たちは自らの考えを、率直に披露すべきなのです。

**SOMPOのトランスフォーメーションによって
グローバル事業も進化する**

デイヴィス Global ExCoをより効果的に運営するために、海外保険事業オーナーとして貢献できることは何ですか。

シェイ まず申し上げたいのは、SOMPOインターナショナルのビジネスが海外でどのように展開されているのか、日本における競争と異なることが、まだ十分に理解されていないことです。私たちのビジネスの多くは保険ブローカー、あるいは「お客さまのお客さま」を通じて行われます。そのため、海外市場で商品・サービスを差別化するための手法は、日本とは異なります。目的は同じであってもそれを達成するための方法は、優先順位（目的、顧客、利益）は一貫していても、「どのように」達成するかという点では異なってきます。

また、SOMPOグループがグローバルな企業集団として成功するためには、グローバルなマインドを持ったリーダーシップを発揮するチームが必要です。特定のビジネスの専門家である必要はありませんが、好奇心旺盛でオープンなマインドを持つ必要があります。SOMPOグループにお客さまを呼び込むためにも、市場で何が有効なのか、戦略を成功させるためにどこにリソースを集中させるべきかを、今後も発信し続けます。

デイヴィス 近年、SOMPOインターナショナルの経営とガバナンスは、急速な進化を遂げています。2017年にエンデュランスがSOMPOグループに加わり、その創業者ジョン・



デジタル事業オーナー
榑崎 浩一

チャーマン氏が現在のSOMPOインターナショナルのトップとなりました。この非常に大きな変化のインパクトと、SOMPOグループ全体にとってのジョン・チャーマン氏のレガシーについて教えてください。

シエイ 私は、25年以上のキャリアにおいて、3つの会社でさまざまな役割を担ってきましたが、そのたびに実感することがあります。それは、「仕事に終わりはない」ことです。誰かがAからBまでを担った後に、他の人がBからCまで、さらに他の人がCからDまで、といった具合です。組織としての仕事は決して終わらないし、常に進化しているのです。ジョン・チャーマン氏のレガシーは「AからB」の段階であり、極めて重要なプロセスだったと思います。彼はSOMPOインターナショナルにおいて、アンダーライティングの文化に焦点を当て、技術的な専門知識を駆使して、伝統的なロイズ市場などに対抗できるビジネスを作り上げました。これを意図的に、かつひっそりと行ったのです。私はSOMPOインターナショナルの事業規模が短期間で130億~140億ドルにまで拡大したことに驚いています。そしてジョンは、次のステージはもう少し表に出ることだとかっていたのだと思います。彼はすべてを取りまとめてM&Aを成功させ、事業を正しい方向に導き、困難な局面を切り抜けました。そして私たちは今、これをベースにして顧客基盤をさらに拡大し、よりグループに貢献していく必要があります。

今の私の役割は、SOMPOインターナショナルを「次のレベル」へ引き上げることです。私にとって「次のレベル」とは、大企業のプラス面と、私たちがすでに持っている長所を巧みに組み合わせるということです。

デイヴィス ジョン・チャーマン氏がSOMPOに残したレガシーの一つは、さまざまなビジネスにおいて、効果的なガバナンスの形態があると示したことです。SOMPOはそこから学

び、大きな恩恵を受けました。しかし物事は常に変化し、私たちも変わらなければなりません。仰るとおり、仕事に終わりはありませんね。

正しい未来を作るためのガバナンス

デイヴィス SOMPOグループにおける「トランスフォーメーション」の概念について、話していただけませんか。

榑崎 SOMPOは、今のポジションを守るためではなく、未来の競争を勝ち抜き、より良いポジションを獲得するために変化しようとしています。これが、SOMPOにとってのトランスフォーメーションです。私たちがやろうとしていることは、私たち自身を変革することです。変化を恐れ、失敗を避けようとする多くの企業とは異なり、私たちはゲームそのものを変えようとしているのです。

もともとSOMPOには、社会や時代の変化をとらえ、それをチャンスに変えるリーダーシップが備わっていたのだと思います。もし、私たちが別の会社にいたら、このような変革は起きなかったでしょうし、パランティアに巨額の出資をすることもなかったでしょう。

デイヴィス なるほど、デジタル技術の分野で深い経験を持つ人は、社会や業界の全体像を見て先を読み、パラダイムの観点から思考することを習慣化しているのですね。では、トランスフォーメーションを推進するためのデジタル戦略の中身について教えてください。

チュー SOMPOは、保険や介護の業界にパラダイムシフトを起こす存在だと思います。ピーター・ドラッカーは「未来を予測する最良の方法は、未来を創造することだ」という言葉を残しています。まさに今、SOMPOが実践していることです。

私たちが推進するデジタル戦略は、三つのホライズンで構成されています。一つはDXです。これは戦略の核となるものです。今、私の仕事の80%は、X(=トランスフォーメーション)を設計・測定し、DXが全事業に与える影響を確認しながら、水平的なアプローチで評価することです。

二つ目はリアルデータプラットフォーム(RDP)です。例えば介護のようなコアビジネスにおいて、事業を通じて収集・蓄積したリアルデータから得られた知見と新しいサービスモデルを、介護・他の近接業界にも展開するものです。SOMPOケアが展開する約400の介護施設だけでなく、日本の介護業界を構成する6万とも言われる介護事業者を活性化させ、さらに

は社会・経済の生産性と効率性を引き上げることに寄与できるのです。

そして三つ目は、5年後、10年後を見据えた「ホライズン3」です。先日、榑崎さんと私は、あるセミナーでWEB3について話してきました。WEB3を象徴するブロックチェーンやスマートコントラクト、トークンなどのコアテクノロジーは、金融や保険業界の事業モデルを完全に壊してしまう可能性があると感じています。私たちは今、この変化を予測し、未来に成り立つビジネスの創造につながる実験を重ねています。WEB3などがもたらす社会変化が大規模かつ主流になった時に、私たちはすでに準備ができていて、次の時代に必要とされる保険商品・サービスを速やかに提供できるリーダーになることを、目標に定めています。

このようなデジタル戦略を着実に前へ進めながら、これほど包括的な未来への展望を持つ保険グループは、世界のどこにも存在しないと私は確信しています。私や榑崎さんは、この三つのホライズン戦略によって未来を創造するために、SOMPOの執行役・執行役員に名を連ねているのです。

榑崎 このような戦略を実行に移せるのは、経営トップ層の密なコミュニケーションと相互理解のバランスにもとづいた、優れたガバナンスがあるからでしょう。具体的には三つあると思います。まず、櫻田さんというビジョナリーリーダーがいます。彼は、私たちが何をしているのか、細部に至るまで常に問いかけてきます。また、とても親しみやすい方です。他の会社ではありえないほどです。二つ目は、取締役会です。私たちが何をしようとしているのか、取締役会と密にコミュニケーションをとり、取締役会が何を考えているのか、私たちにどのようなことを期待しているのかを知るために、議論する機会が多く設けられています。そして三つ目は、Global ExCoです。SOMPOのGlobal ExCoの特長は、政治的な駆け引きがないことです。すべての主要な指標と重要な課題について率直に話し合い、同意するかしないかを決定します。この会議は、すべての事業オーナーとCxO、そして取締役に対して開かれています。そのため、グループ経営の重要なテーマごとに、何が起きているのかを、全員が深く理解できます。このような透明性とバランスの取れた視点は、私たちにとって非常に重要なものです。

SOMPOのガバナンスを象徴するこの三つのうち、もし一つでも欠けていけば、これまでのトランスフォーメーションの成果は、何も達成できていなかったでしょう。将来を見通して戦略を立て、行動することもなかったはずで



グループCDO
アルバート・チュー

ガバナンスは人だからこそ、「I(インクルージョン)」が「D(ダイバーシティ)」の前にある

デイヴィス 今日、多岐にわたる話を聞きながら強く感じましたが、なんと言ってもガバナンスの要はやはり人材ですね。グループCEOとしては、サクセッション・プランニングだと思います。当社ではサクセッション・プランニングにあたって、多様性と公平性、帰属意識の概念を採り入れています。また、SOMPOグループとして、目指すものやパーパスは共通していますが、各事業会社では多様な国籍・多様な価値観の人が、トランスフォーメーションの文化の中で活躍しています。人材にこれだけ力を入れている理由は何でしょうか。

櫻田 もし、人材マネジメントのアプローチがダイバーシティだけなら、「違っていることが良い」となりますね。極論すれば、「放し飼い、野放図でも良い」となってしまいます。だからまず、違いを受容できる「インクルージョン」がないと、組織としてのミッションを与えられないわけです。さらに、普段は「僕は僕、私は私」だけれども、SOMPOグループの中では、共通の目標やミッションに向かっていこうと一致させるものが必要であり、それがパーパスだと思っています。パーパスを具体的に定義して、パーパスの実現に向けて自分自身は何をしたらよいのかということ、自分事として考えてくれる人たちの集団にしていきたいのです。だから人材にはこだわらなければならないと考えています。

そして、その人は、インクルージョンが前提でありますが、ダイバーシファイされていなければいけないほど、面白い会社になる。最後は人なのです。

人も企業も常に進化しています。生き物である経営というものもミッション・ドリブンで、しかもパーパスあるダイバーシティでやっていく。そのフレームワークがSOMPOグループにとってのガバナンスなのです。

ガバナンス

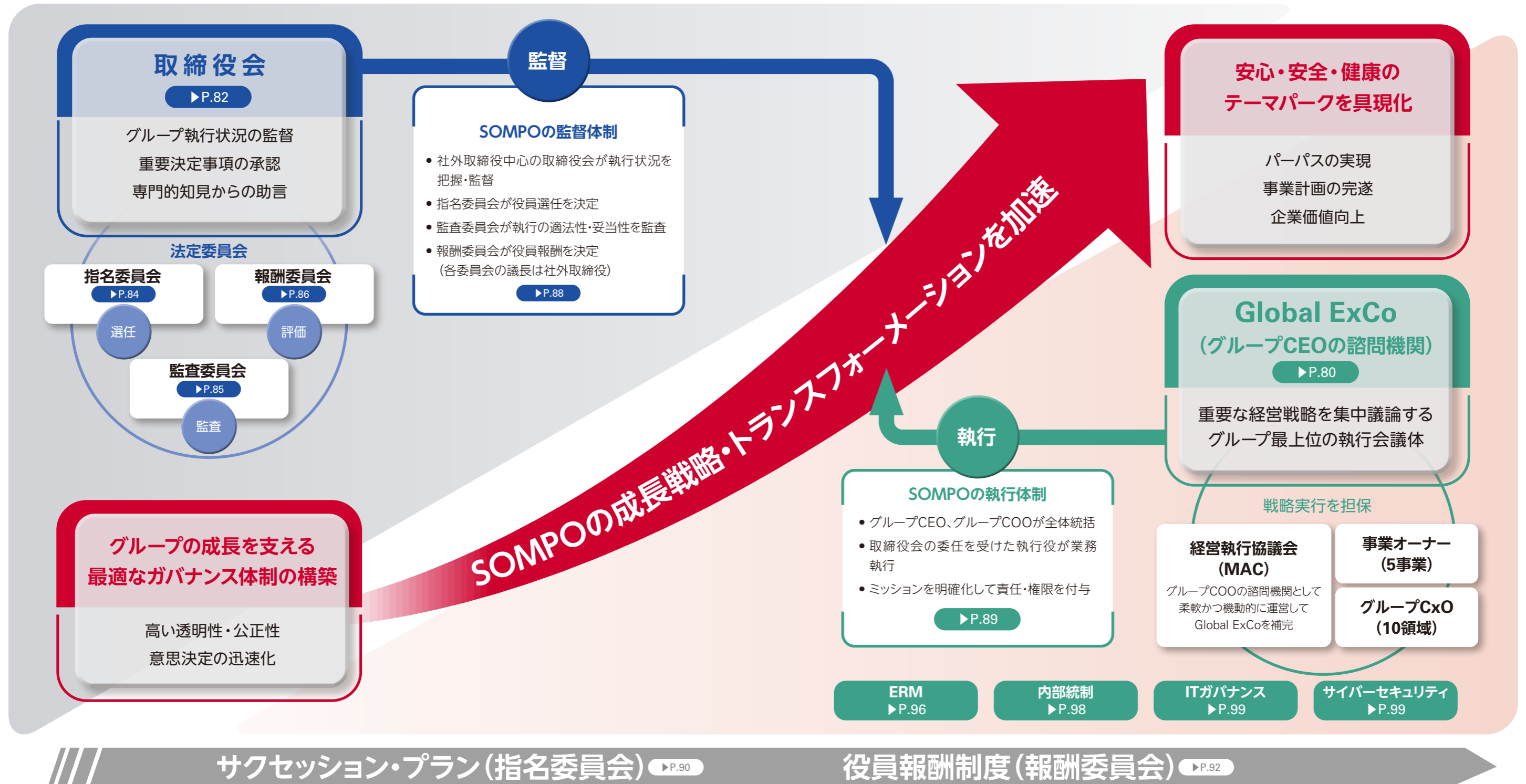
コーポレート・ガバナンス体制の全体像

当社グループが100年後にも「なくてはならない」存在であるために、「安心・安全・健康のテーマパーク」に向けたトランスフォーメーション(質的進化)を続けてきました。そして、このトランスフォーメーションを支えるのが当社のガバナンスです。

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

執行部門では、事業オーナー制×グループCxO制により、取締役会で選定された執行役・執行役員が、それぞれの専門性を高めながら連動することで迅速に意思決定を行い、一体感を持って機動的にグループ戦略を実現しています。

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



Global Executive Committee (Global ExCo) の特長

—SOMPOグループ最上位の執行会議体—

Global ExCoは、当社グループを率いるグローバルトップが一堂に会して開催されます。

事業計画の進捗や経営課題への取組状況の把握だけでなく、将来予測や社会環境などをふまえたグループ成長戦略など、グループCEOの諮問機関として、重要なテーマを集中議論する会議体です。

最大の特長は、本会の設置時から掲げる「虚心坦懐」「グループベスト」「事実に基づく」という3つの心構えに支えられた一体感とスピード感です。会議では、事業オーナー、グルー

プCxOという、異なるミッションを持ち、国籍も異なる多様性に富んだメンバーが忌憚なく意見を述べ合い、ときに新たな気づきやグッドクラッシュの効果を生みながら、未来志向で議論を展開します。そして、合意した事項や認識された課題などは閉会前に再度全員で確認を行い、メンバーそれぞれが、自身のフィールドに持ち帰り速やかに着実に次のアクションにつなげていきます。こうした意思決定のあり方や能動的なトップダウンの仕掛けなどの仕組みは、現在の「SOMPOらしさ」を体現するものの1つと言えます。



3つの心構え

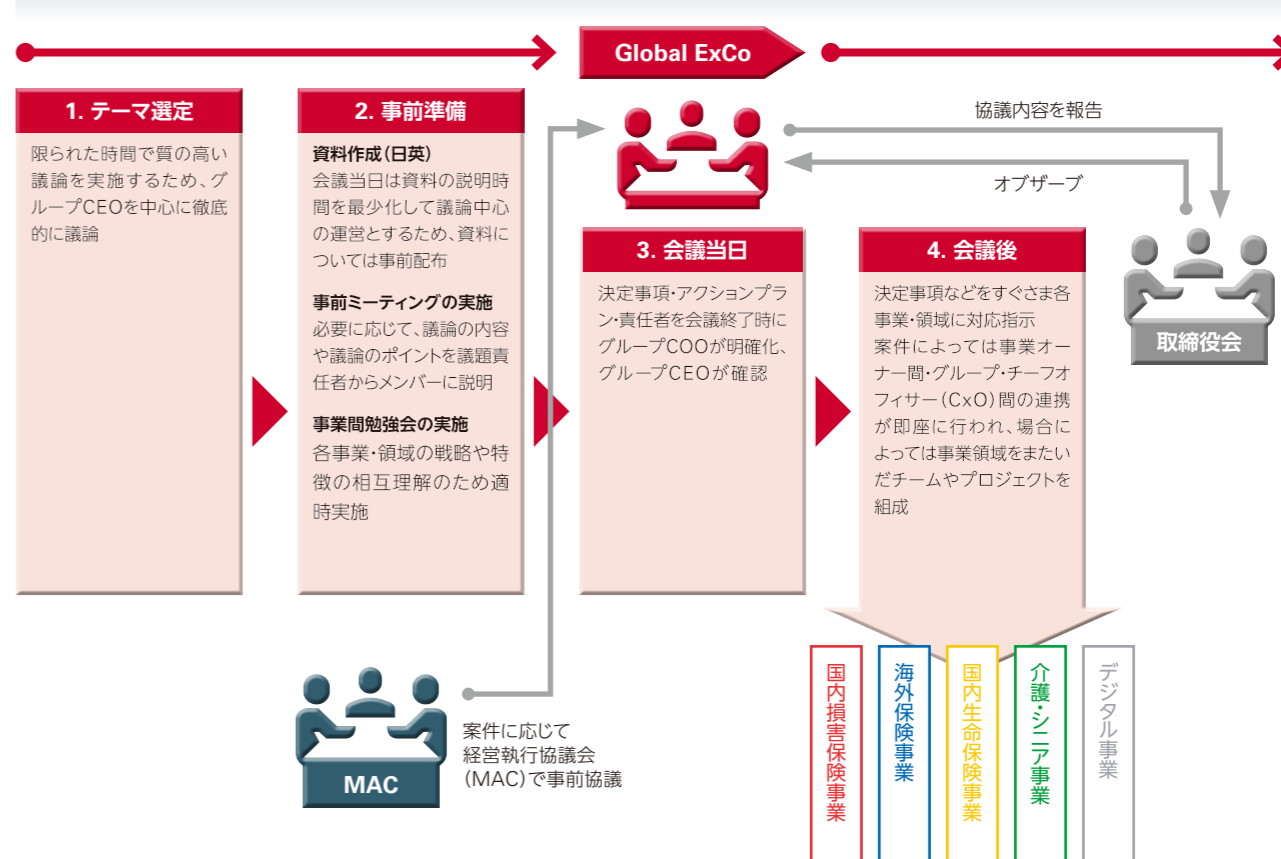
| | |
|----------------|--|
| 虚心坦懐 | 事業や各領域の課題を率直に披露し、課題解決に向けて議論する。予定調和は避け、時には悪魔の代弁者 (Devil's Advocate) となり、グッドクラッシュによる深い議論を行う。 |
| グループベスト | グループの執行の最高位の会議体として、グループ全体を俯瞰した観点で議論する。自身の事業・領域だけを考えた議論を控え、グループ全体の成果の最大化を目指す。 |
| 事実に基づく | 定量的な情報、客観的な事実(投資家など第三者の定性情報も含む)にこだわって議論する。 |

Global ExCoの構成

| | |
|-------------|---|
| 議長 | グループCEO |
| メンバー | グループCEO、グループCOO(進行役)、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、国内生命保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー、デジタル事業オーナー、海外M&A統括、グループCxO(チーフオフィサー) |

※ Global ExCoでの議論の内容は取締役会に毎回報告するとともに、会議当日は取締役のオブザーブ参加も可能とするなど、執行側からの積極的な情報共有によるガバナンスの透明性向上を企図した運営を行っています。

Global ExCoを中心とした会議体運営



Global ExCoは、年間5~6回のペースで開催しています。限られた時間内に必要な議論が行えるよう、アジェンダは事前に吟味して、論点を明確にし、議論には全員参加の姿勢で臨むことが求められます。2021年度は、新たにスタートした中期経営計画を中心に、資本政策や株主還元、企業価値向上への取組方針やRDP(リアルデータプラットフォーム)戦略、働き方改革などについて議論を行いました。

2022年度のGlobal ExCoでは、中期経営計画の達成に向

けた既存事業の取組状況や、収益を底上げするための新規投資の検討状況、RDP戦略などを議論していく予定です。また、経営環境の急激な変化への対応や人口動態の変化などの将来予測もふまえ、最適な経営戦略の選択と実現に資するグループの資源配賦のあり方、企業価値向上につながるディスクロージャーやステークホルダーとのコミュニケーション強化などについても、検討を深めていく方針です。

Global ExCoで議論された主要テーマ

| 2021年度 | 2022年度 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 SOMPOの企業価値向上 国内・海外投資案件 戦略的リスク経営(ERM) RDP・デジタル戦略 気候変動への対応方針 働き方改革 | <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 SOMPOの企業価値向上 国内・海外投資案件 成長戦略 資本配賦 RDP・デジタル戦略 ステークホルダーとのコミュニケーション強化 |

取締役会の特長

取締役会の機能・役割について

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。

また、当社の取締役会は、監督の実効性が確保されるよう社外取締役が多数を占める構成とし、かつ十分な多様性が発揮されるようジェンダーや国際性などを考慮するとともに、会社経営者、学識者および法曹・財務・会計に関する専門的知見を有するメンバーを選任することで、高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

取締役会の実効性を確保・向上するための取組み

取締役会の実効性確保・向上について、取締役会議長をはじめ全取締役がその必要性を強く認識しており、以下の具体的な取組みによって、一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。

① 取締役会の事前説明会の実施・活用

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、取締役会ではそこでの意見や疑問もふまえて議論を行うこととしています。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、効率的かつ充実した議論がなされ、社外取締役の見識や視点が取締役会に直接的に反映される仕組みとして確保されています。

② 取締役会の監督機能の発揮に向けた取組み

取締役会と執行部門の間に距離感を生ませず、十分な意思疎通が保たれるよう、取締役が執行状況を把握するため

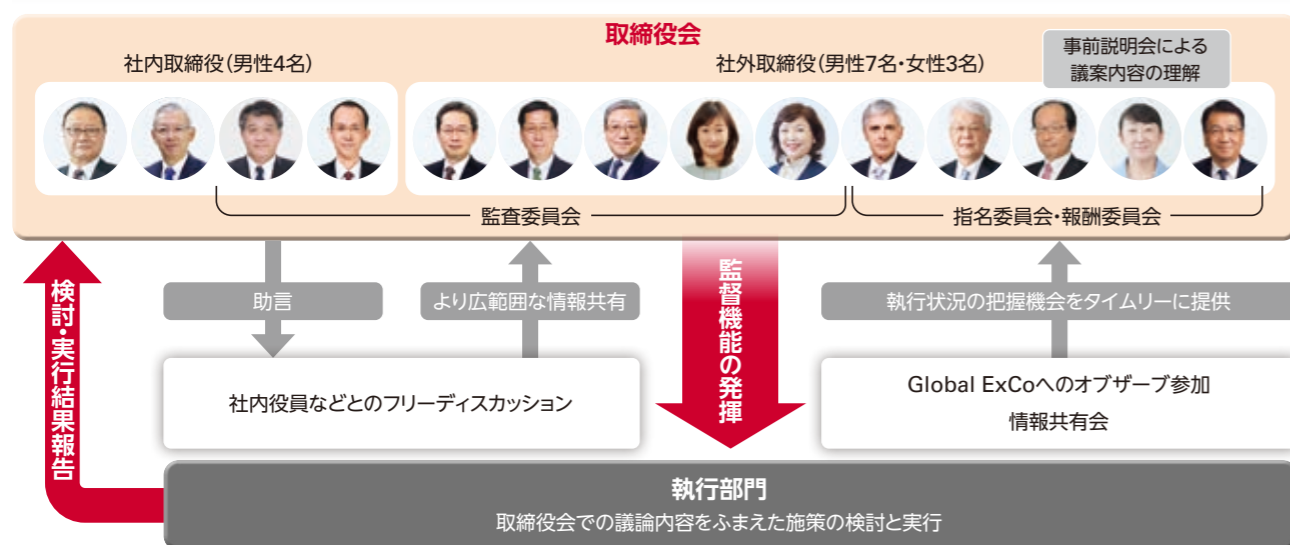
の情報連携を強化するなど、監督機能の発揮に資する取組みも意欲的に行っています。

具体的には、取締役会において事業オーナーとグループ・チーフオフィサーが一堂に会して行う業務執行報告、執行部門の会議体であるGlobal Executive Committeeおよび経営執行協議会(Managerial Administrative Committee)への取締役のオブザーブ参加やその他会議体へのアクセス、取締役会付議事項に限定することなく執行のタイムリーな情報を社外取締役に報告する情報共有会の開催、事業オーナーの経営目線から見た執行情報に関するフリーディスカッションの開催、社外取締役と代表執行役の意見交換などが行われています。

③ 取締役会の実効性アンケートの実施

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の分析・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。

取締役会の監督機能発揮による好循環サイクル



取締役会における重要テーマの審議状況

| 重要審議テーマ | 議論内容 |
|---|---|
| 目に見えない資産 (ブランド、エンゲージメントなど) の評価および価値向上 | <ul style="list-style-type: none"> 「働き方改革」の取組みによる社員の連帯感醸成の重要性や、エンゲージメント向上に資する人事制度のあり方、当社の目指す企業文化 これらの取組みの要素を企業価値向上にどのようにつなげるか |
| ESG関連課題への対応方針 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスクなどへの対応方針についてグループ全体で整合させること、また明確に打ち出すことの重要性 |
| 資本市場との建設的な コミュニケーションのあり方 | <ul style="list-style-type: none"> 重要経営戦略に関する資本市場との対話のあり方として、投資家への情報提供や効果的な伝え方の重要性 |
| リアルデータプラットフォーム の構築 | <ul style="list-style-type: none"> リアルデータプラットフォーム構築におけるビジネスモデル構築や、リスク管理および顧客目線の重要性 デジタル事業におけるデータマーケティング強化のあり方 |

<執行情報の能動的な共有の仕組み：フリーディスカッションの活用>

2021年度は取締役と執行役の十分な意思疎通を図るため、情報共有会の開催頻度、内容をさらに充実させるとともに、事業オーナーの経営目線から見た執行情報に関するフリーディスカッションを複数回実施しました。取締役会付議の要否にかかわらず、また、決議に至る前段階から執行による報告、取締役会メンバーによる論議を重ねています。前年度の取締役会実効性評価において、新型コロナウイルス対応下における運営での問題意識として、取締役と執行、特に各事業オーナーとの間でのよりリアルな情報共有・コミュニケーションの充実も喫緊の課題とされたところ、事業ごとに執行役と取締役の集中的なフリーディスカッションを実施したこと

は、非常に有効であったとの評価がなされています。

また、取締役会において議論を深めていくべきとして掲げた重要テーマについては、いずれの観点についても多角的な議論がなされ、望ましい方向に大きく前進している、特にパーパス経営やエンゲージメントについては活発な議論と実践の報告がなされ議論が深まったとの意見があがっています。また、全般的に取締役会としての十分な課題認識のもと議論がなされており、執行側においてもそれをふまえた検討と実行がなされ、それに対して再度取締役会で議論がなされる好循環が生まれていると評価されています。

フリーディスカッションの開催実績

2021年度実施テーマ

- 国内損害保険事業の戦略
- 海外保険事業の戦略 ※2022年4月実施
- 国内生命保険事業の戦略
- 介護・シニア事業の戦略
- デジタル事業の戦略
- グループの持続可能な成長に向けた取組み

グループの目指すべき姿の実現に向けた取締役会のさらなる進化

当社は、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移譲による業務執行の迅速化を図り、また指名・監査・報酬の法定三委員会設置によって、高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

取締役会での重要な経営テーマについての集中的な審議、指名・監査・報酬の各法定委員会での、役員を選任や報酬決定、職務執行の適法性・妥当性の監督など、それぞれの機関が、その役割をより忠実に遂行しステークホルダーへの説明責任を果たすための議論が深められています。また、執行の最高意思決定機関であるGlobal Executive Committeeなどにおいては、経営戦略の根幹となる中期経

営計画や安心・安全・健康のテーマパークの実現に向けて、積極的な審議がなされています。

これらについて、当社の取締役は、執行部門における意思決定機能や執行部門に対する監督機能・モニタリング機能も含めたガバナンス体制は、当社の経営戦略や事業戦略に合致した最適なものとなっており、取締役会の実効性を高める仕組みも十分に確保されていると総括しています。

当社は、グループが目指す姿の実現に向けて、これらのガバナンス体制を基礎として、重要な経営テーマについては取締役と執行部門とのフリーディスカッションなども有効に活用しながら、意思決定の質を高める取組みを重ね、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。

指名委員会について



多様性に富んだ当社グループ役員ポートフォリオを構築し、SOMPOのパーパスの実現、企業価値の向上に貢献していきます

社外取締役 指名委員会委員長
スコット・トレバー・デイヴィス

指名委員会は、当社グループ各社の取締役、執行役および執行役員の選任または解任にかかる審議に社外の目を導入することによって、グループのガバナンスの透明性および公正性を向上させることを目的としています。

SOMPOのパーパス、すなわち「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、現在当社グループはトランスフォーメーション(質的進化)を推し進めています。これをさらに加速させるべく、2021年度において、当社グループの中核ポスト(グループCOO社長、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー)のサクセッション・プランを実行し、新たな候補者を選定、選任しました。2022年度からはこ

の新たな経営体制のもと、順調なスタートを切っています。

保険だけでなく、介護事業やデジタル事業など幅広い事業領域において、グローバルに事業展開する当社グループにおいて、SOMPOのパーパスを実現するために重要なことは、当社グループ役員ポートフォリオの多様性を向上させることです。指名委員会においては、個別の役員選任やサクセッション・プラン策定などにおいて、多様性を向上させる取組を継続的に行っています。

指名委員会における議論を通じて、多様性に富んだ当社グループ役員ポートフォリオを構築し、SOMPOのパーパスの実現、企業価値の向上に貢献していきます。

指名委員会の活動実績

2021年度は合計11回の指名委員会を開催しました。2021年度の指名委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

| | |
|-------------------------------|--|
| SOMPOグループ中核ポストのサクセッション・プランの実行 | <ul style="list-style-type: none"> SOMPOグループの中核ポストである、グループCOO社長、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナーについて、サクセッション・プランを実行するべく、新たな候補者を選定し、対外開示を行いました。 |
| サクセッション・プランの策定 | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループのさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目的として策定しました。 グループCEOをはじめとするグループキーポスト計88ポストが対象です。 後継候補者選定にあたり、女性比率などの検討基準を設けることにより、多様な人材プールを形成しています。 |
| 取締役候補者の選任 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役選任基準、および取締役会全体のポートフォリオのバランスを考慮し、定時株主総会に提案をする取締役候補者選任議案を決議しました。 |
| 執行役、執行役員選任 | <ul style="list-style-type: none"> SOMPOホールディングスの執行役、執行役員選任に関する取締役付議議案を決議しました。 |
| 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役選任 | <ul style="list-style-type: none"> 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役会に勧告する、両社の取締役候補者選任議案を決議しました。 |

監査委員会について



当社グループの事業の成長や急速な環境の変化に対応した実効性の高い監査を行い、ステークホルダーの期待に応えていきます

社外取締役 監査委員会委員長
柳田 直樹

監査委員会は、社外監査委員を中心としたメンバーで構成された透明性・公正性が高い体制のもとで、各委員の多様なスキル・バックグラウンドを活かした役割分担を行い、実効性の高い監査を実施しています。

監査方法につきましては、2020年度以降はコロナ禍での対応としてWeb会議システムを積極活用するなど、「働き方改革」に資する運用を行い、監査側、被監査側双方にとって効率的となる対応を進め、質の高い監査につなげていきました。今後も形式にとらわれず一層効果的な監査の方法を追求していきます。

また、当社では2021年度より新たな中期経営計画をス

タートしており「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化するために、リアルデータを活用したソリューションの提供に向けた取組みをはじめとする幅広い新たな取組みを強力に推進しています。そのため今後の監査範囲はより広くかつ専門性が高くなる傾向があることから、さらなる高い次元での監査を行うべく、2022年6月より幅広い知見や専門性を有する2名の新たな監査委員を迎え、7名体制で監査委員会を運営していきます。今後も最善の監査を行うことで、ステークホルダーの期待に応え続ける監査委員会を目指していきます。

監査委員会の活動実績

2021年度は合計12回の監査委員会を開催しました。

監査委員会は、監査基本方針・監査計画を策定し、監査計画にのっとり通年で監査活動を実施し、年度末に監査報告を行うとともに、監査活動の総括を行っています。実施した監査活動は、都度監査委員会で報告を行い、定期的に監査計画の進捗状況を確認しています。通年の監査活動では、重要会議への出席、重要な決裁事項の確認などに加え、代表

執行役とのミーティング、事業オーナー・グループCxOとのミーティング、部長とのミーティング、国内外グループ会社往査などを通じて情報収集を行い、経営に対して必要な意見・提言を行っています。

2021年度の通年の監査活動における取組み・対応は以下のとおりです。

| | |
|------------|---|
| 監査委員の担当制 | より掘り下げた監査を実施することを目的として、事業オーナー・グループCxOごとにメイン担当となる監査委員を定め、メイン担当を中心として監査を行う担当制を実施しました。 |
| 内部監査部との連携 | 内部監査部との連携を強化すべく、監査委員による役員とのミーティングや国内外グループ会社往査への内部監査部長の同席とともに、内部監査結果をふまえた監査委員とのディスカッションを実施するなど、広く意見交換の場を設けました。 |
| 会計監査人との連携 | 会計監査人との連携を強化すべく、EY新日本有限責任監査法人と年間を通じたミーティング計画を策定し、コミュニケーションの頻度を高く保つとともに、活発な意見交換を行い、相互の監査品質の向上に努めました。 |
| 監査活動における工夫 | コロナ禍対応および働き方改革を推進すべく、監査委員会の開催、各種ミーティングの実施、国内外グループ会社往査などの監査活動には、Web会議などのリモートによる方法を広く活用し効率性を高めるとともに、議論に充てる時間の確保に工夫を施しました。 |

報酬委員会について



当社グループの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を発揮する制度とするべく、報酬委員会において検討していきます

社外取締役 報酬委員会委員長
東 和浩

報酬委員会は、当社グループ各社の取締役、執行役および執行役員の報酬にかかる審議に社外の目を導入することによってグループのガバナンスの透明性および公正性を向上させることを目的としています。

役員報酬制度は、ガバナンス効果を発揮しながら、同時に役員にとって真に効果のあるインセンティブとなるものであることが重要と考えています。この観点から、持株会社であるSOMPOホールディングスだけでなく、グループ全体とリわけ中核事業会社の役員報酬制度をよりミッション・ドリブンなものとするべく、2021年度に報酬委員会は、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命に対して役員報酬制度改定の勧告を

行いました。また、当社グループの役員報酬制度における重要なテーマは、グループCEOの報酬パッケージをどのようなものとし、その評価をいかに適切に行うかということです。2021年度は報酬委員会において、グループCEOの戦略目標の決定、報酬総額、固定報酬と業績連動報酬などの報酬の構成の決定、取組みの評価などについて、時間をかけた丁寧な議論を行い、決定しました。

当社グループの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を発揮する制度とするべく、報酬委員会において検討していきます。

報酬委員会の活動実績

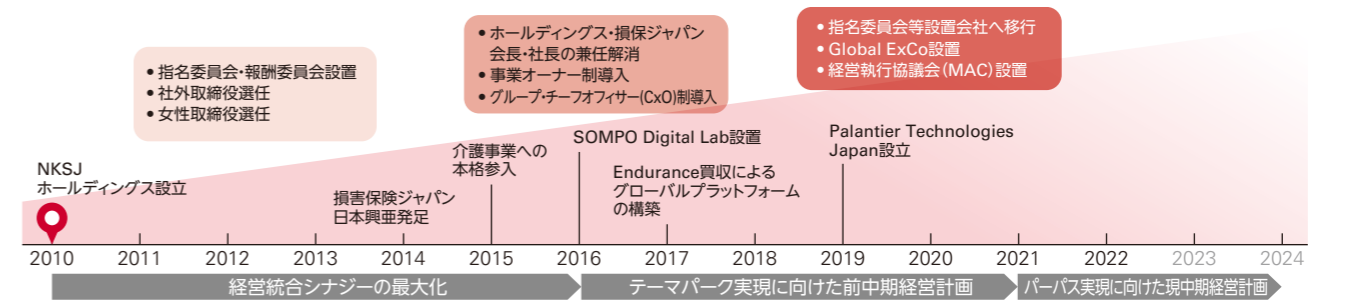
2021年度は合計10回の報酬委員会を開催しました。2021年度の報酬委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

| | |
|-----------------------------|--|
| 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の役員報酬制度改定 | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループの中核事業会社(損保ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケア)の役員報酬制度について、当社グループの役員報酬決定方針に照らして改善すべき点がないかという観点で議論を行いました。 議論の結果、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の役員報酬制度をより当社グループの役員報酬決定方針に準じた制度とするよう、両社の取締役会に勧告を行い、2022年4月付にて勧告にもとづいた改定に至りました。 |
| グループCEOの業績連動報酬 | <ul style="list-style-type: none"> 2021年度のグループCEOの取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。 |
| グループCEOの戦略目標と報酬基準額 | <ul style="list-style-type: none"> グループCEOの2022年度の戦略目標(①RDPの構築、②エンゲージメント・I&D、③SOMPOの企業価値向上)を決議しました。 ①RDPの構築：新たな顧客価値を創造し、社会課題解決に資する社会共通で有益な枠組みとして、リアルデータプラットフォーム(RDP)構築を実現する。 ②エンゲージメント、I&D：「イノベーションの創出」および「社員の幸福度、やりがいの向上」を目的とするI&Dを加速し、多様な人材が互いを受け入れ、それぞれのMYパーパスを尊重し合い、個々の力を十分に発揮できる組織・企業文化を実現する。これによりSOMPOグループの持続的な成長を促進し、企業価値の向上を実現する。 ③SOMPOの企業価値向上：SOMPOのパーパスやRDP、サステナビリティ経営の推進をグローバルに発信することによりブランド価値を高め、広くステークホルダーのレコグニションを高めることにより企業価値を向上させる。 上記の戦略目標にもとづき2022年度の報酬基準額を決定しました。 |
| HD執行役、執行役員の業績連動報酬 | <ul style="list-style-type: none"> 2021年度のHD各執行役、執行役員の取組みを評価しました。 業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。 |
| HD執行役、執行役員の戦略目標と報酬基準額 | <ul style="list-style-type: none"> HD各執行役、執行役員の2022年度の戦略目標を決議し、その戦略目標にもとづき2022年度の報酬基準額を決定しました。 |

進化を続けるガバナンス

2010年に持株会社として設立された当社は、人口減少、高齢化、低水準の経済成長に直面する日本を主要なマーケットとする損害保険グループとして、この先いかに持続的な成長を実現するかという課題に、「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目指す」という答えを出しました。以降、トランスフォーメーションをより発展的かつ確かなものにしていくために、ガバナンスもトランスフォーメーションし

続けてきました。「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というSOMPOのパーパスの実現には、多様なあふれるメンバーによる未来に向けた議論とそれらを通じた質が高く敏捷な意思決定が不可欠であり、それを支えてきたのがSOMPOのガバナンスです。



遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制へ

傘下の損害保険事業会社の合併(2014年)以降、当社は、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向け、介護事業への本格参入(2015年)、SOMPO Digital Lab設立(2016年)、Endurance社の買収によるグローバルプラットフォームの構築(2017年)などの経営基盤づくりを進めてきました。

現在のSOMPOの骨格を形作るこれらのトランスフォーメーションを可能としたのが、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制によるマトリクス型のガバナンスです。事業オーナーには事業の最高責任者として大幅な権限を

付与することで、事業の方針決定、事業計画の遂行などを通じてグループの成長・拡大を牽引する仕組みとする一方、グループ共通課題については、それぞれの領域で高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー(CxO)に影響力を横断的に発揮できる権限を与えています。

このようなグループの遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制により、テーマパークに向けたトランスフォーメーションを推し進めてきました。

ガバナンストランスフォーメーションの加速

このようにして築いてきた経営基盤の上で、テーマパークに向けたトランスフォーメーションをさらに加速させるべく、2019年には指名委員会等設置会社への移行に加え、執行の会議体として「Global ExCo」および「MAC(経営執行協議会)」を設置しました。

このガバナンス改革では、経営の監督と業務執行を分離して、執行に大幅な権限移譲を行うことで、専門的な知見を持つ社外取締役が、執行の監督および重要な経営方針の決定に注力することができる効果的な監督・執行体制を実現しました。

そして執行においては、これまで日本人を中心に議論してきた経営会議のあり方を大幅に見直し、執行部門の最高位の会議体Global ExCoを設置しました。Global ExCoでは、国籍

やバックグラウンドが異なる役員が、真にダイバーシファイされた視点でグループの重要課題を議論し、ベストプラクティスを共有し合い、保険だけではなく世界中の情報に触れながら意思決定するなど、SOMPOのトランスフォーメーションを推し進める原動力として機能しています。

このガバナンスが、現在のRDP構想につながるパランティアとの新会社設立やコングロマリット・プレミアム創出に向けたシナジーの発揮など、SOMPOのトランスフォーメーションの土台となってきました。

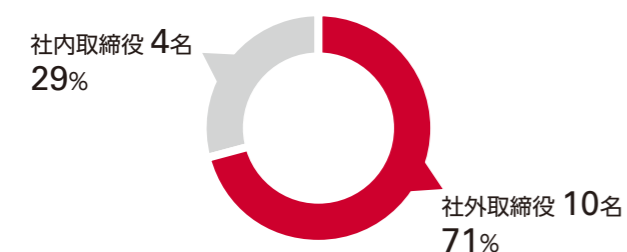
当社グループの「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーションは今後も続いていきます。引き続き、持続的成長に向け、最適なガバナンスを追求していきます。

監督体制

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

取締役会の構成

社外取締役は、取締役14名中10名(比率71%)
 ※当社設立時(2010年4月)の12名中6名(比率50%)から人数・割合とも増加



取締役のダイバーシティ

14名中女性が3名、男性が11名(うち、外国人1名)
 ※当社設立時は女性0名(人数・割合とも増加)、外国人1名(同人数・同割合)



取締役の在任年数

取締役の平均在任期間(監査役であった期間を含む)は、3.8年
 ※当社では社外取締役の通算在任年数が8年を超える場合は、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げません。



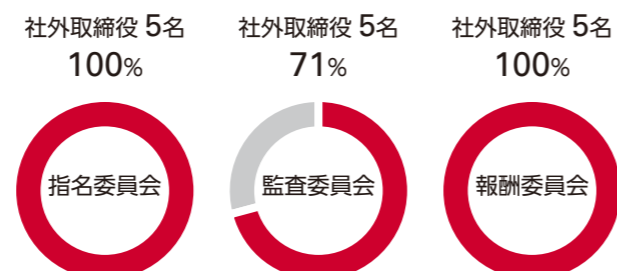
取締役(株主総会で選任) (2022年7月1日現在)

| 社内取締役 | 社外取締役 | | |
|----------------------|---------------------------------|------------------------|-----------|
| 櫻田 謙悟 (執行役兼務) | スコットレパー・デイヴィス (指名委員会委員長) | 東 和浩 (報酬委員会委員長) | 和賀 昌之 |
| 奥村 幹夫 (執行役兼務) | 名和 高司 | 山田 メグミ | |
| 手島 俊裕 | 柳田 直樹 (監査委員会委員長) | 遠藤 功 | 伊藤 久美 |
| 笠井 聡 | 内山 英世 | 柴田 美鈴 | |

| | | |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| 指名委員会 社外取締役のみで構成 | 監査委員会 過半数が社外取締役 | 報酬委員会 社外取締役のみで構成 |
|---------------------|--------------------|---------------------|

委員会の構成

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



執行体制

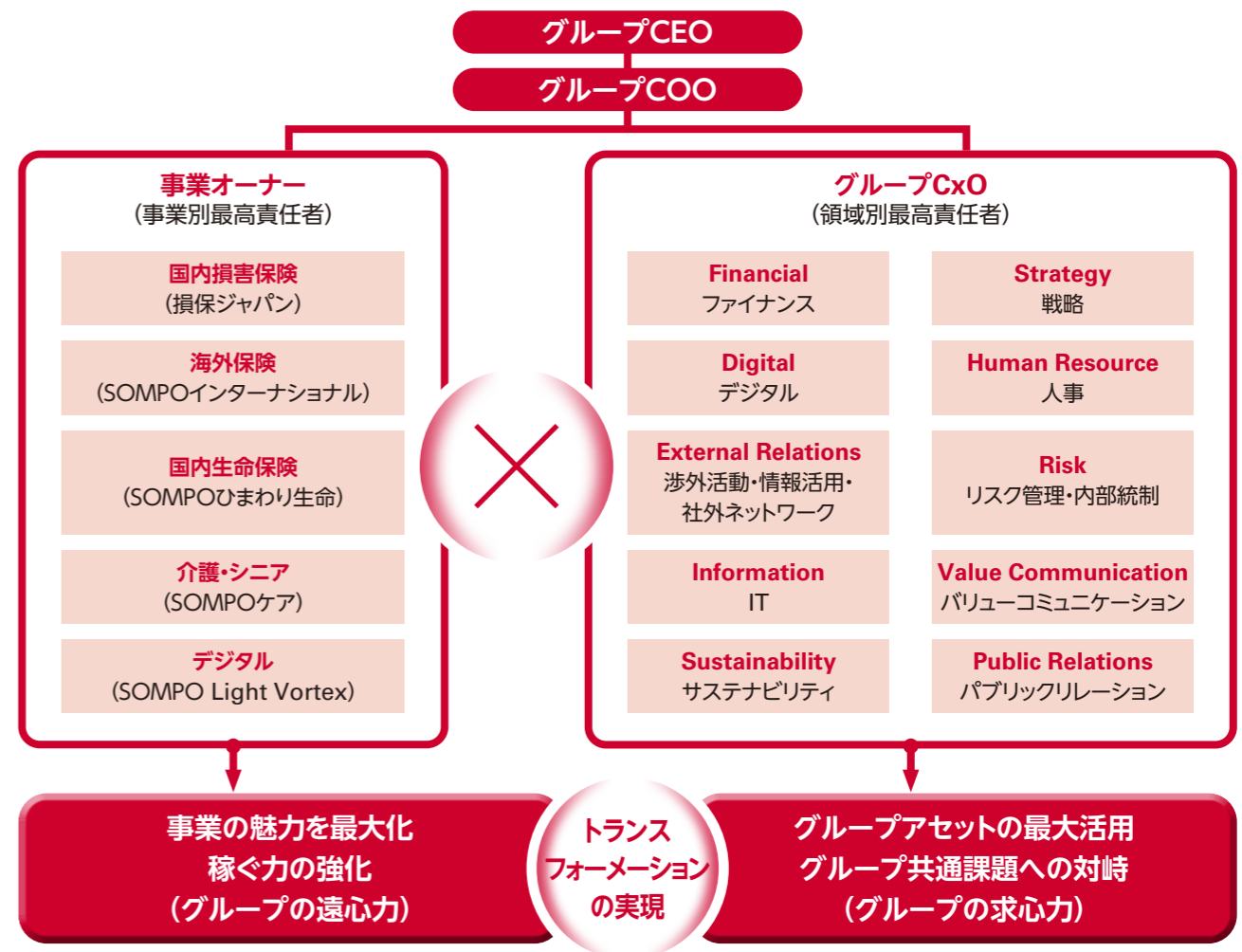
当社は、VUCAの時代においても敏捷かつ柔軟にトランスフォーメーションを重ねていくために、事業オーナー制とグループCxO制という2つの仕組みを掛け合わせた執行体制を構築しています。

事業オーナー制

事業オーナーが各事業の経営トップの立場で事業の方針を定め、事業計画の遂行や経営の質を高めることでグループの成長・拡大を牽引する仕組みです。

グループCxO制

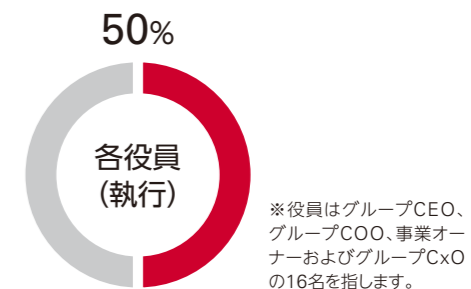
各領域において高い専門性を持つグループCxOがグループの経営理念やパーパスの実現、企業価値向上、コングロマリット・プレミアムの創出などに向けて、必要な影響力を横断的に発揮することでグループ全体の一体性や健全性を維持する仕組みです。



多様なバックグラウンドを持つ役員

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

当社グループ以外の経歴を持つ役員 8名



サクセッション・プラン（後継者育成計画）

1. サクセッション・プラン策定の目的

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、トランスフォーメーションを推し進める当社グループにおいて、事業のさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目指して、サクセッション・プラン策定に取り組んでいます。

2. 対象ポスト

グループ全体、および各事業における重要性和該当ポストの人材代替希少性にもとづき、グループCEOをはじめとするグループCxO、事業オーナーをはじめとする国内外各事業の重要ポストなど、グループキーポスト計88ポストをサクセッション・プラン策定の対象としています。

3. 候補者選定のポイント

後継者候補を以下の区分で明確化して選定し、多様性拡大の観点から各ポストの候補者選定に一定の基準を設定して検討を行うこととし、計画的な育成と外部からの採用検討を行っています。

①候補者の区分

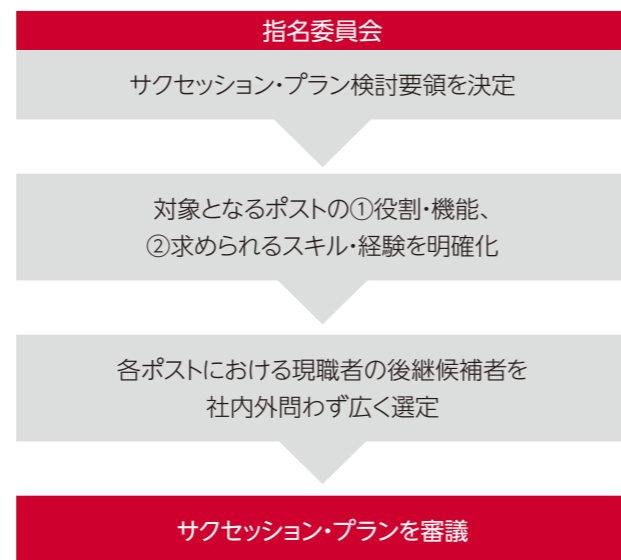
| | |
|-------------------|-------------|
| 5年以内に該当ポストを担う人材 | N(Next)人材 |
| 5～10年後に該当ポストを担う人材 | F(Future)人材 |

②人材プールの多様性拡大を目的とした候補者選定基準

- 各ポスト、N人材とF人材それぞれ5名以上の候補者を選定する。
- 各ポストの候補者のうち、N人材とF人材それぞれ40%以上を女性とする。
- 各ポストの候補者に目安とする年齢分布割合を設定する。

4. サクセッション・プラン検討の手順

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「現在」と「今後」における役割・機能と求められるスキル・経験をそれぞれ明確化し、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。



5. 執行役・執行役員選任、配置、育成との連動

策定されたサクセッション・プランを効果的にSOMPOグループの執行役・執行役員選任、配置や育成に連動させることを目的として、選定された各候補者を、経営人材育成を目的とした研修派遣機会の提供やタフアサインメントの付与を行い、多様な経営人材を計画的に育成しています。

役員選任方針

当社の役員を選任にあたっては、次の役員選任方針の通り、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・執行役員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、ジェンダーや国際性など多様性を考慮して社外取締役を選任し、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等に基づき選任を行うほか、社外取締役については、①「能力要件」、②「社外取締役の独立性に関する基準」、および③「在任年数の要件」に基づいて選任を行います。

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。

※この方針において、ジェンダーとは、性別役割分業・LGBTQの存在など、性に関する事象・知識・価値観すべてをいいます。

①能力要件

当社は、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・会計にかかわる専門的知見を有する者などを社外取締役として選任します。

また、選任にあたっては、取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を、その業務に振り向けられる状況にあることを要件とします。

②社外取締役の独立性に関する基準

当社は、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。

- ア. 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
- イ. 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
- ウ. 取引関係:当社グループとの取引・寄付の状況
- エ. 上記以外の重要な利害関係

③在任年数の要件

当社の社外取締役および社外監査役としての通算在任年数が8年を超える者については、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げないこととします。

(2)執行役・執行役員ポートフォリオ構築方針と選任基準

①執行役・執行役員ポートフォリオの構築方針

当社は、サクセッション・プランにもとづいた計画的な経営人材の育成を行い、執行役および執行役員全体の構成については、ジェンダー、年齢、経験、国際性などポートフォリオの多様性や経営チームとしてのバランスを重視します。

②執行役・執行役員選任基準

当社は、執行役および執行役員の選任にあたり、次の基準に照らし合わせて選任を行います。

- SOMPOの経営理念、ビジョンにもとづき変革を実現できること。
- 変革をけん引する次世代のリーダーを育成できること。
- 社員が自信と誇りを持ち、高い志で果敢にチャレンジする風土を醸成できること。
- 自らのミッションに突き動かされ、行動できること。
- 担うミッション、役割に関する高い専門性・見識を有すること。
- 担うミッション、役割に関する経験と実績を有すること。
- 多様性の価値を理解し、価値創造につなげることができること。
- 公平、公正な判断力、目標達成力を有していること。
- 人格において公正で誠実であること。

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を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」「お客様の声白書」「サステナビリティレポート」「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、以下の基本理念にもとづき、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、後述の「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具現化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(使命感とやりがいを感じ、当事者意識を持って働く)&リザルト・オリエンテッド(実現志向)」の思想にもとづき、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。

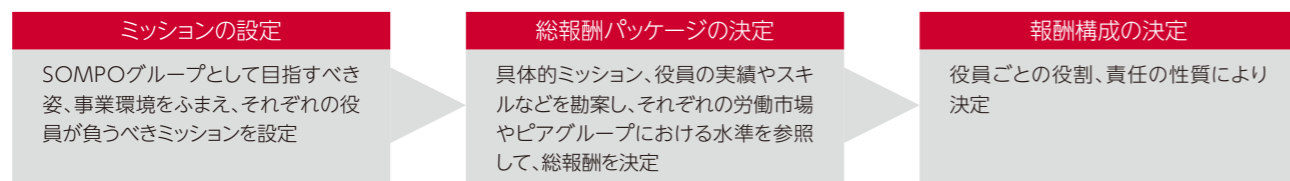
これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレード(ポストによる格付)にもとづき総報酬パッケージ標準額を定めています。個々の役員の総報酬パッケージ標準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

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もとづき、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

にもと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。



b. 報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責にもとづいて支給する「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 | 報酬要素 | 構成割合 | | 内容 |
|------|-----------|---------|-----------|--|
| | | グループCEO | グループCEO以外 | |
| 固定報酬 | 月例報酬 | 33.4% | 50~70% | <ul style="list-style-type: none"> 役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別に決定 月例で支払う現金報酬 |
| 変動報酬 | 業績連動報酬 | 33.3% | 15~25% | <ul style="list-style-type: none"> 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 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 年度終了後の6月に現金で支給 |
| | 業績連動型株式報酬 | 33.3% | 15~25% | <ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 |
| | 小計 | 66.6% | 30%~50% | |
| 合計 | | 100.0% | 100.0% | |

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。

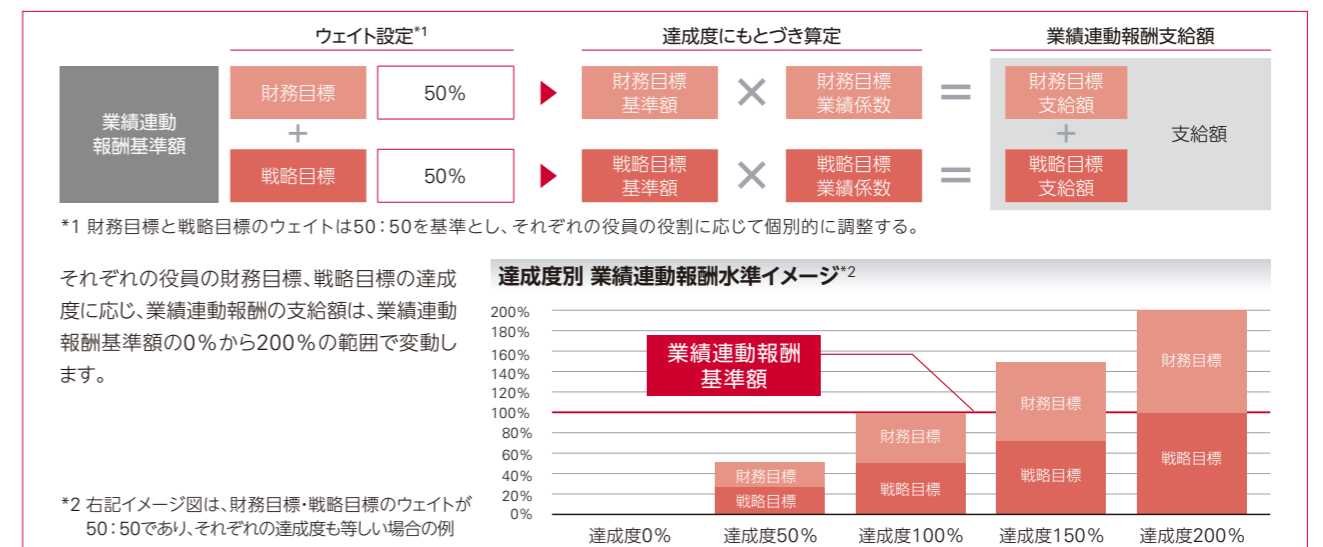
固定報酬(月例報酬)の金額は、ポスト・グレードにもとづき総報酬パッケージ額を標準額とし、個別のミッションを考慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査にもとづきマーケット報酬水準を参照したうえで妥当と考えられる水準に決定しています。

■業績連動報酬

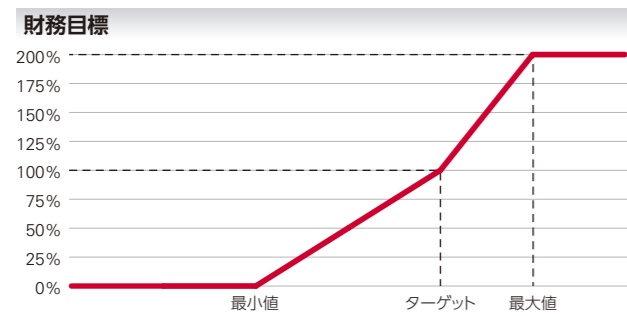
当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しています。概要は以下のとおりです。なお、

当社では業績連動報酬制度について、会社の財務実績だけでなく、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」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、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もとづき適用する係数の変動幅を「0%~200%」としています。

- 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。



役員報酬制度



※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て、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% |
| | 125% |
| 期待どおりの成果 | 100% |
| 期待された成果をあげられなかった場合 | 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。

- (注) 1 国内損害保険事業の正味収入保険料は、自賠責・家計分野地震保険に関する金額を除いています。
2 国内損害保険事業の当期純利益は、損害保険ジャパン株式会社単体の数値です。
3 国内損害保険事業のE/ノコンパインド・レシオは、自賠責・家計分野地震保険を除いた損害保険ジャパン株式会社単体の数値です。

| 担当事業 | 財務指標(2022年度) |
|----------|--------------------------------------|
| グループ全体 | 修正連結利益、修正連結ROE |
| 国内損害保険事業 | 正味収入保険料、修正利益、ROE、当期純利益、E/ノコンパインド・レシオ |
| 海外保険事業 | Gross Written Premium、修正利益 |
| 国内生命保険事業 | 修正EV増加額、修正利益、ROE、保有契約件数 |
| 介護・シニア事業 | 売上高、修正利益、ROE |

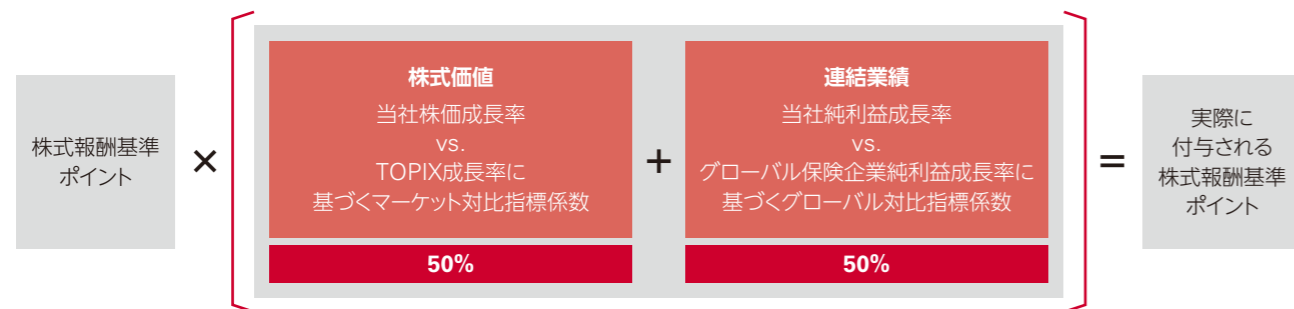
業績連動型株式報酬

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)にもとづき付与数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。
- 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(2021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) | 退職慰労金等 | 業績連動報酬等 | | |
| | | | | 金銭報酬 | 非金銭報酬 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 48 | 43 | — | 3 | 2 | 4 |
| 社外取締役 | 154 | 154 | — | — | — | 11 |
| 執行役 | 2,020 | 1,169 | — | 602 | 248 | 22 |
| 合計 | 2,224 | 1,367 | — | 605 | 251 | 35 |

- (注) 1 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には、2021年3月31日をもって辞任した執行役7名分および2021年6月28日開催の第11回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名分が含まれています。
2 執行役を兼務する取締役2名の報酬等の額は、取締役としての報酬等と執行役としての報酬等を区分したうえで、それぞれの報酬等の総額に含めていますので、対象となる役員の員数計と各区分の対象となる役員の員数の合計は相違しています。
3 「業績連動報酬等」のうち、「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。)。また、「業績連動型株式報酬」は「非金銭報酬」であり、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。
4 取締役および執行役の報酬等は、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

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総額(百万円) | | | |
|-----------------------------|---------------|------|-----------------------------------|-------------------|--------|---------|-------|
| | | | | 固定報酬(月例報酬) | 退職慰労金等 | 業績連動報酬等 | |
| | | | | | | 金銭報酬 | 非金銭報酬 |
| 櫻田 謙悟 | 432 | 取締役 | 当社 | 6 | — | 1 | 1 |
| | | 執行役 | 損害保険ジャパン株式会社 | 127 | — | 178 | 118 |
| 辻 伸治 | 106 | 取締役 | 当社 | 6 | — | 1 | 1 |
| | | 執行役 | SOMPOひまわり生命保険株式会社 | 60 | — | 19 | 18 |
| 西澤 敬二 | 152 | 取締役 | SOMPOケア株式会社 | — | — | — | — |
| | | 執行役 | 当社 | — | — | — | — |
| ジェイムス・シェイ (James Shea) | 818 | 執行役 | 損害保険ジャパン株式会社 | 78 | — | 38 | 35 |
| | | 取締役 | 当社 | 488 | — | — | — |
| ジョン・チャーマン (John R. Charman) | 357 | 取締役 | Sompo International Holdings Ltd. | 85 | — | 244 | — |
| | | 執行役 | 当社 | 147 | — | 210 | — |
| ナイジェル・フラッド (Nigel Frudd) | 187 | 執行役 | Sompo International Holdings Ltd. | 0 | — | — | — |
| | | 執行役 | 当社 | — | — | 187 | — |
| 奥村 幹夫 | 113 | 執行役 | 当社 | 55 | — | 33 | 24 |
| | | 取締役 | Sompo International Holdings Ltd. | — | — | — | — |

- (注) 1 業績連動報酬については、当事業年度に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 役員に外貨建てで支払われる報酬については、円換算した額を表示しています。
3 ナイジェル・フラッド氏は、2021年3月31日をもって執行役を辞任しています。
4 ナイジェル・フラッド氏の業績連動報酬(金銭報酬)には、所得税額の一部補填に関わる費用等を含んでいます。

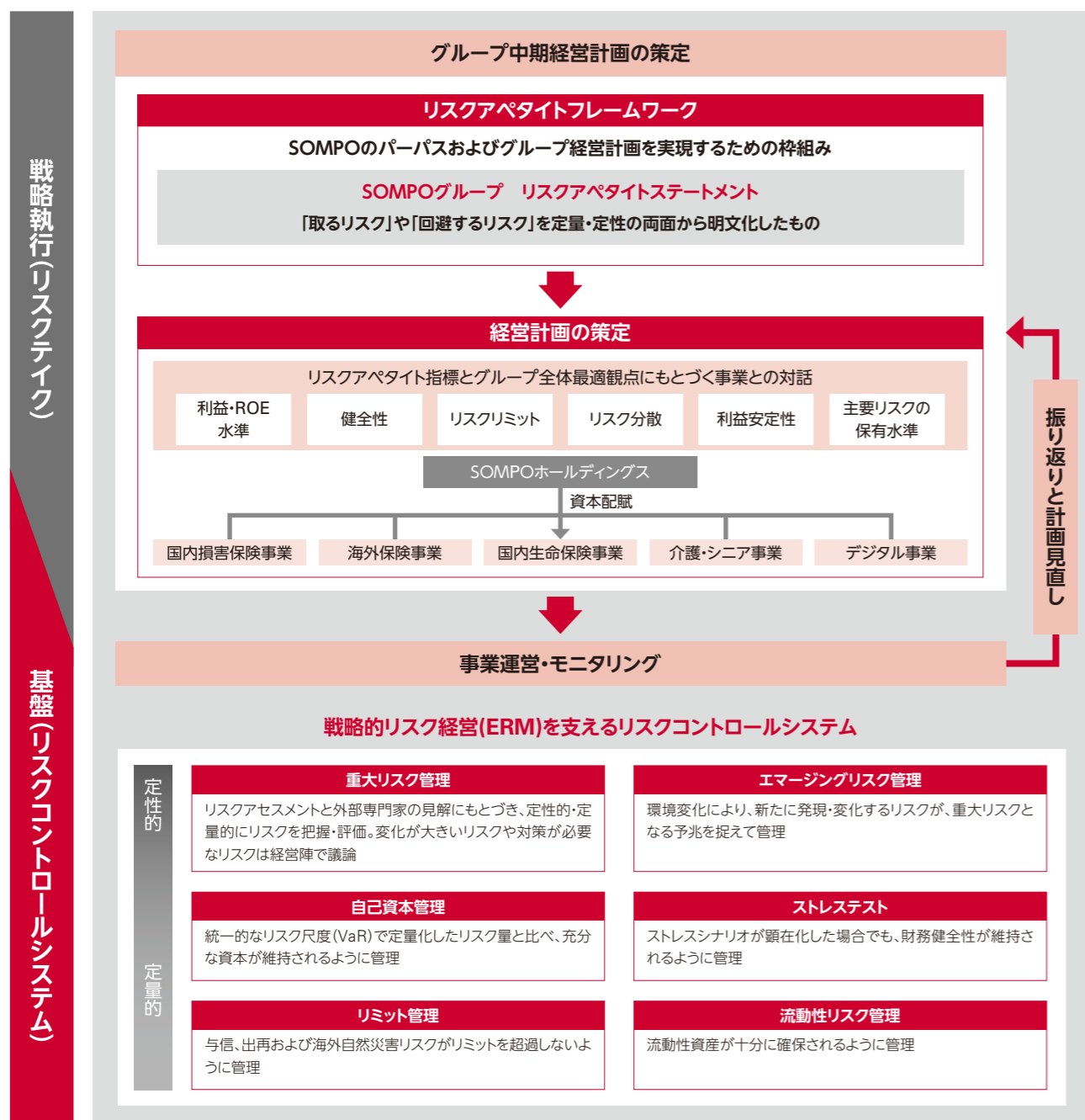
戦略的リスク経営 (ERM)

“経営の羅針盤”としての戦略的リスク経営 (ERM)

気候変動による大規模自然災害の頻発やサイバー攻撃の脅威など、不確実性を増すリスクが私たちを取り巻き、混迷を深める世界情勢のなかで、当社グループとしてとるべき進路を見極める力が問われています。ERMは、グループを最適な方向に導くナビゲーションの役割が求められており、このことは変化が激しい荒波の航海における高機能な羅針盤の

3つの機能に例えられます。すなわち、①グループの現状を正確に分析し、②将来起こりうるリスクを事前にとらえ対応し、③グループが取るべき最適な進路を提示するものであり、ERMは経営の羅針盤としてのこれらの機能を果たし、経営理念およびSOMPOのパーパスを実現に導くことをミッションとしています。

SOMPOグループの戦略的リスク経営 (ERM) の全体像



パーパス実現に向けたERMの“深化”と“進化”

当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の取組みを加速し、レジリエンス向上を図るとともに、「新たな顧客価値の創造」により、社会課題解決への貢献を実現しつつ、長期的な利益成長性の向上に取り組んでいます。それを支えるERMも従来の保険事業をベースとした枠組みの延長線での高度化にとどまらず、新たなビジネスモデルに即した枠組みへと変革していく必要があります。

例えば、保険・介護事業で蓄積したノウハウをふまえたデジタルなどの非保険事業における定量・定性両面のリスク管理の枠組みの構築や、気候変動やサイバー攻撃の巧妙化などのニューノーマルな社会におけるリスクの分析、検証を通じた、ビジネスサイドの機会追求や脅威低減への貢献など、ERMの進化にチャレンジしています。

SOMPOグループの戦略的リスク経営 (ERM)

当社グループのERMには、資本・リスク・リターンバランスを取りながら企業価値の最大化を図るための経営管理フレームワークとしてリスクテイクに係わる「リスクアペタイトフレームワーク」と経営基盤の安定に資する「リスクコントロールシステム」の2つの側面があります。

様々なリスクを特定、分析、評価するリスクコントロールシステムを活用しています。

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

1. リスクアペタイトフレームワーク

リスクテイクの側面では、当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を「SOMPOグループリスクアペタイトステートメント」として明文化しています。当社は、リスクアペタイト指標とグループ全体最適観点にもとづいて各事業と対話したうえでグループ経営計画を策定し、各事業に資本配賦を行っています。

また、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆をとらえて適切に管理をしています。

詳細は当社WEBサイトをご覧ください。
(<https://www.sompo-hd.com/company/risk/>)

その他、「自己資本管理」、「ストレステスト」、「リミット管理」、「流動性リスク管理」を通じて、不測の損失の極小化と利益の安定を図っています。

2. リスクコントロールシステム

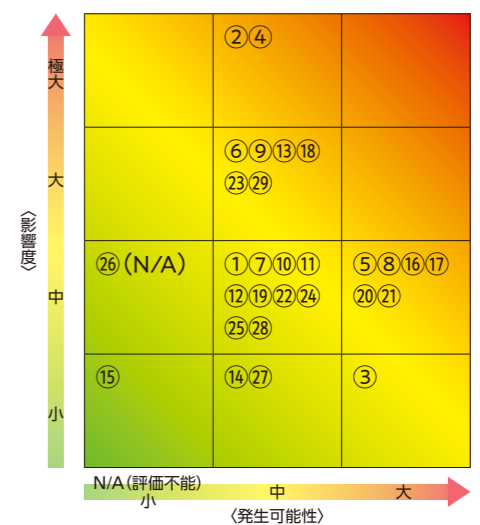
リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多

詳細は当社WEBサイトをご覧ください。
(<https://www.sompo-hd.com/ir/financial/risk/>)

重大リスク一覧

| 分類 | No. | 重大リスク | 分類 | No. | 重大リスク | |
|-------------|--------------|-----------------------|---------------------------------------|------------------|------------------------|---------|
| 経営戦略 リスク | ① | 競争環境の悪化・転換 | オペレーショナル リスクおよび コンプライアンス リスク | ⑯ | 委託先管理の失敗 | |
| | ② | 経済環境の悪化 | | ⑰ | システム障害 | |
| | ③ | 地政学リスク | | ⑱ | サイバーセキュリティ | |
| | ④ | パンデミック | | ⑲ | 労務リスク | |
| | ⑤ | 税制・規制の変更 | | ⑳ | 顧客情報漏えい (サイバー攻撃を除く) | |
| | ⑥ | ガバナンス不十分 | | ㉑ | 不祥事・機密情報漏えい | |
| | ⑦ | 新事業に係るリスクの見誤り | | ㉒ | コンダクトリスク | |
| | ⑧ | 大型システム開発プロジェクトの遅延等 | | ㉓ | 国内巨大地震 | |
| | ⑨ | 気候変動リスク(物理的リスク・移行リスク) | | ㉔ | 国内巨大風水災 | |
| | ⑩ | サステナビリティリスク | | ㉕ | 海外巨大自然災害 | |
| | ⑪ | 風評リスク | ㉖ | サイバー集積リスク | | |
| | ⑫ | 人材・人材力不足 | ㉗ | 介護事業環境の見誤り | | |
| | ⑬ | 市場の大幅悪化 | ㉘ | 介護事業における重大不祥事件発生 | | |
| | 財務・運用 リスク | ⑭ | 投融資先、出再先の破綻 | その他リスク | ㉙ | 事業中断リスク |
| | | ⑮ | 大規模災害時の資金繰り | | | |

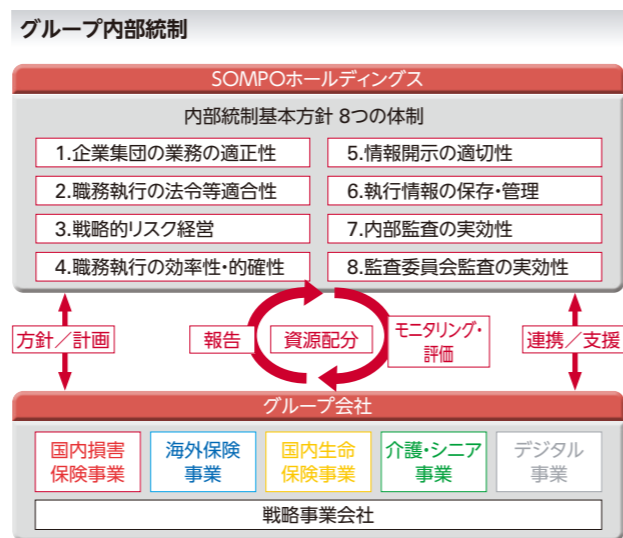
重大リスクのヒートマップ



コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

取締役会は、当社グループの業務の適正性を確保するとともに、企業価値を高めるための基盤として「内部統制基本方針」に8つの体制を定めています。また、グループの統制を実効的かつ効率的に機能させるために、グループ各社と経営管理契約などを締結して各社の状況を適切に把握・検証し、グループレベルで継続的に内部統制システムの充実・強化に取り組んでいます。詳細は当社WEBサイトをご覧ください。

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



コンプライアンスへの取り組み

当社は「グループコンプライアンス基本方針」をはじめとする各種方針や行動規範を定め、当社グループ内のコンプライアンス態勢整備と役員への周知徹底を図っています。また、コンプライアンスを単に法令遵守ととらえるのではなく、健全な社会的存在である企業として企業倫理や社会規範ののちで行動することができる文化醸成に努めています。

当社はグループ各社と連携し、より実効性の高いコンプライアンス推進に取り組めるよう、当社グループの戦略と外部環境などをふまえたコンプライアンス態勢の進化にも取り組んでいます。例えば、データ保護に関する世間の意識の高まりなどをふまえ、変化するプライバシーリスクへの対応に取り組んでいます。また、問題事象を早期に発見するため、内部通報制度の強化に加え、潜在的なコンダクトリスクの洗い出しなど、予兆把握の向上にも取り組んでい

ます。

当社グループは、保険事業を中核として介護・シニア事業やデジタル事業などへ事業領域を拡大し、また協業、新たなテクノロジーやデータの活用による既存事業の変革や新事業の創出に取り組んでいます。態勢整備にあたっては、各社が遵守すべき関係法令だけでなく、事業の特性、会社の規模、事業運営の実態さらには潜在的なリスクといった要素もふまえた態勢を検討していく必要があります。そのために、当社および各社の会議体への相互参加や各事業のコンプライアンス部門のトップを集めたチーフコンプライアンスオフィサー会議を開催し、各事業の好取組事例の共有や課題に対する意見交換を行うなど、当社グループの実態把握や情報共有に努め、各社の態勢整備に向けたサポートに役立てています。

グループの内部監査態勢の整備

当社は「グループ内部監査基本方針」において、内部監査を「内部管理態勢の評価および問題点の改善方法の提言等を実施するプロセス」と位置づけ、グループ全体として効率的かつ実効性のある内部監査態勢を整備し、事業特性や経営戦略等をふまえたリスクベースの内部監査を実施することにより、企業価値を高めるとともにステークホル

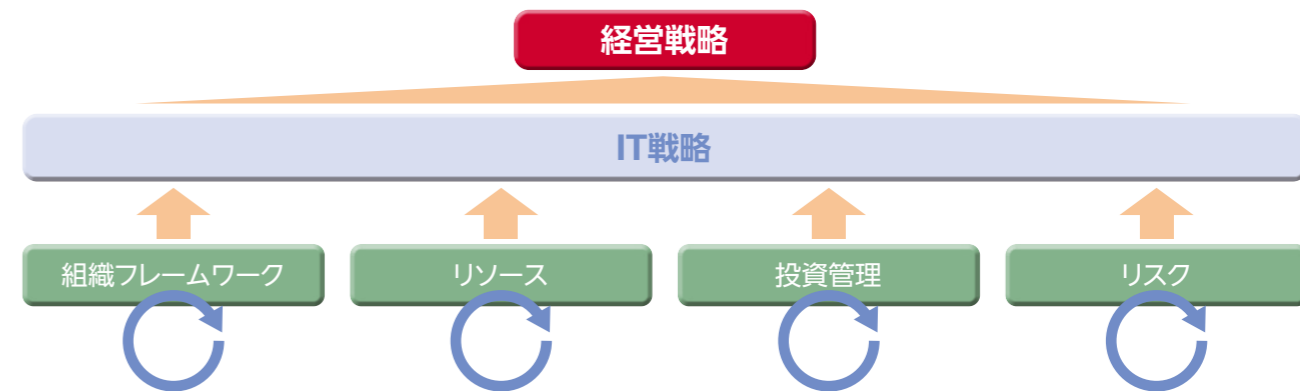
ダーの期待に応えられるよう取り組んでいます。

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

ITガバナンス

グループ各社のシステム構築と運用にあたり、その前提として各国、各業界のレギュレーションに沿ったプロセスが求められます。その他の管理プロセスも国際標準に沿って整備しており、グループ各社のKGIモニタリングに

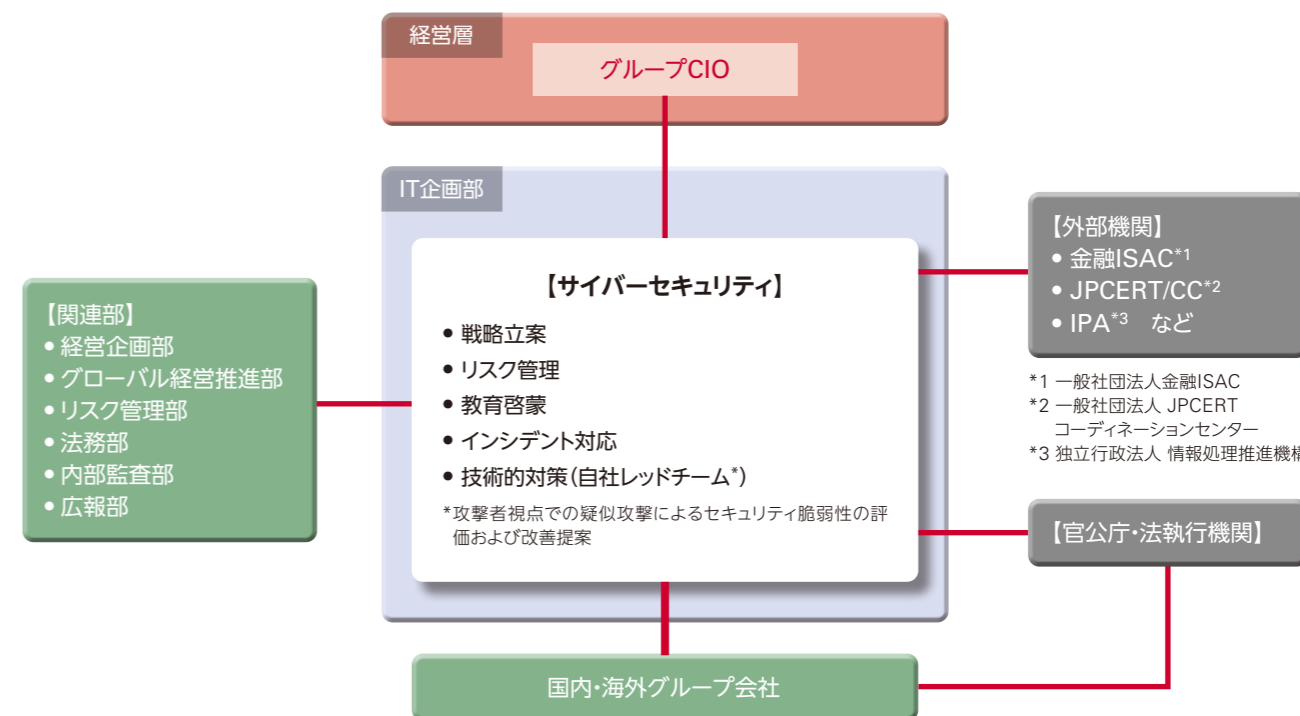
よるPDCAサイクルを通して改善活動を繰り返しながら、ITプロセスの最適化を行い、グループ全体の経営戦略とIT戦略を支えています。



サイバーリスク対応

当社ではサイバーセキュリティへの取り組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、「グループサイバーセキュリティ基本方針」を定め、グループ全体として効率的かつ実効性のあるサイバーリスク管理態勢の整備に努めています。当社IT企画部にはサイバーセキュリティの専門チームを組成し、サイバーセキュリティ戦略の策定やグループ横断的なセキュリティ強化に取り組むとともに、

平時・有事ともにグループ各社と共同でサイバーリスクを管理し、その成熟度をグループワイドで高めています。当社は、サイバーセキュリティを重要課題として認識するとともに、セキュリティを事業戦略とIT戦略に強力に結び付け、各事業における競争上の優位性へと転換しながらデジタルトランスフォーメーションを安心・安全な形で実現していきます。



*1 一般社団法人金融ISAC
*2 一般社団法人 JPCERT コーディネーションセンター
*3 独立行政法人 情報処理推進機構

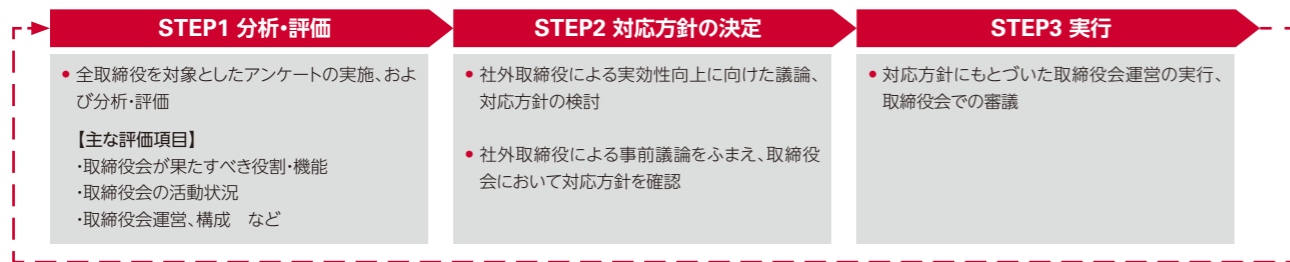
取締役会の実効性評価

PDCAサイクルによる取締役会の実効性向上

当社は、取締役会の実効性を高めるための取組みとして、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価をする機会を設けています。取締役の意見を積極的に取り入れ、抽出された課題や

さらなる進化に向けた対応方針を確認し、取締役会の機能発揮に資する具体的な取組みの実行を通じたPDCAサイクルにより、取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

取締役会実効性向上のためのPDCAサイクル



2021年度の主な取組みと成果

2021年度は、前年度の実効性評価の結果をふまえ、以下の取組みを実施しました。

| 2021年度議論を深めていくべきとされた重要テーマ | 主な課題 | 主な取組内容 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 目に見えない資産(ブランド、エンゲージメントなど)の評価および価値向上 ESG関連課題への対応方針 資本市場との建設的なコミュニケーションのあり方 リアルデータプラットフォームの構築 | <ul style="list-style-type: none"> 執行役との十分な意見交換/重要テーマの集中議論 対面とリモート併用による取締役と執行の十分な意思疎通 | <ul style="list-style-type: none"> 情報共有会の開催頻度・内容の充実化 フリーディスカッションを複数回開催し、各事業の経営戦略や企業価値向上等について、執行部門との集中議論の時間を確保 デジタル事業における現場担当者とのディスカッション開催 ハイブリッド開催を基本とし、議題・テーマに応じた対面実施の機会を設定 |

取締役会はこれらの取組みを、取締役会の実効性向上に寄与する有効な取組みであったと評価しています。

2022年度の実効性向上方針

2022年度、当社の取締役が今後の取締役会において議論を深めていく必要があると考えているテーマや、取締役会がさらなる機能発揮を果たしていくうえで有効である可能性がある取組みには次のようなものがあります。

| 2022年度にさらに議論を深めていくべきテーマ | 取締役会のさらなる機能発揮を実現するために重視すべき取組み |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 目に見えない資産(ブランド、エンゲージメントなど)の評価および価値向上 ESG関連課題への対応方針 資本市場との建設的なコミュニケーションのあり方 DX/RDPIによる新たな顧客価値創造 事業ポートフォリオ、事業間シナジーのあり方 パーパス経営の効果測定のあるあり方 サイバーセキュリティ体制を含むリスク管理のあり方 | <ol style="list-style-type: none"> 対面とリモート併用による取締役と執行役の十分な意思疎通 重要性の高いテーマに特化した重点的な審議 取締役会本会議で審議すべき事項の明確化と事前説明会の有効活用 現場視察や複数のレポートライン機能など、執行状況の把握に資する仕組みの確保 取締役間や各法定委員会間のコミュニケーション・情報連携 |

当社は、上記を念頭に置きながら、取締役会の機能の維持・向上に資する取組みを実施していきます。また、引き続き実効性評価を通じたPDCAサイクルのもと、ガバナンス体制のさらなる進化を図っていきます。

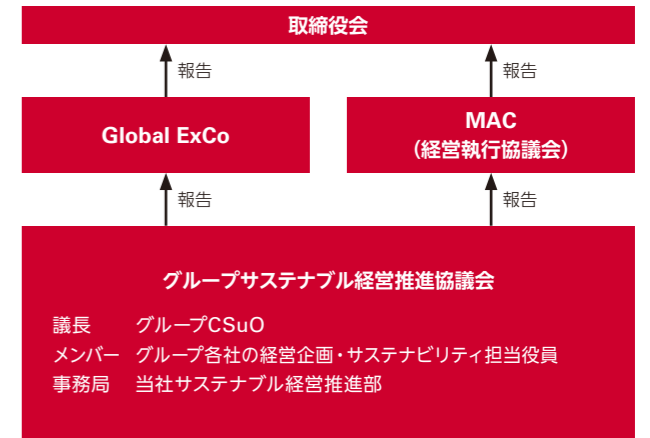
サステナビリティガバナンス

当社では、SOMPOのパーパス実現に向けたグループ全体の戦略や方針にもとづき、執行役および執行役員が対策を実行し、その遂行状況を取締役会が監督する体制を構築しています。

サステナビリティ領域の最高責任者であるグループCSuO (Chief Sustainability Officer)は、グループのサステナブル経営に関する戦略を策定・実行し、グループ全体のサステナビリティ機能を統括する役割を担っています。

グループCSuOを議長、グループ各社の経営企画・サステナビリティ担当役員をメンバーとする「グループサステナブル経営推進協議会」(以下、「協議会」)では、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題に対して、各事業・各社の多様な視点をふまえた事前協議を行い、対応方針などをGlobal ExCo、経営執行協議会(MAC)に付議をするなど、質の高い意思決定につなげています。またGlobal ExCoやMACにおける議論の状況を取締役会(事前説明会を含む)に報告することで、監督の実効性を高めています。

また、協議会は、パーパス実現に向けた重点課題であるマテリアリティやそのKPIをふまえて各社が策定する実施計画について、その進捗や課題の確認を行うなどグループ全体の取組みを推進する役割を担っています。



- <協議会の開催テーマ(2021年4月~2022年6月)>**
- グループの中期経営計画の報告・共有と2021年度SDGs経営に関する推進方針
 - マテリアリティKPIの策定(MACの事前協議)
 - グループのネットゼロ目標の改定(MACの事前協議)
 - グループの気候変動戦略(Global ExCoの事前協議)
 - 2021年度取組みの上半期総括
 - 2021年度取組みの年度総括 等

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げるサイクルを意識して取り組んでいます。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、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。



取締役紹介



櫻田 謙悟

奥村 幹夫



スコット・トレバー・デイヴィス

東 和浩

名和 高司

山田 メグミ



和賀 昌之

柳田 直樹

遠藤 功

内山 英世



柴田 美鈴

伊藤 久美

手島 俊裕

笠井 聡

| 氏名 | 櫻田 謙悟 | 奥村 幹夫 | スコット・トレバー・デイヴィス | 東 和浩 | 名和 高司 | 山田 メグミ | 和賀 昌之 |
|---------------------|---------|---------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 役職 | 取締役 | 取締役 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 |
| 就任時期 | 2010年4月 | 2022年6月 | 2014年6月 | 2020年6月 | 2020年6月 | 2021年6月 | 2022年6月 |
| 取締役特に期待するスキル・専門的な分野 | | | | | | | |
| ①事業戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ②グローバル経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ③ESG、SDGs | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ④トランスフォーメーション戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑤デジタル | ● | ● | | | ● | ● | |
| ⑥人材戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| ⑦財務、会計 | ● | ● | | ● | | ● | ● |
| ⑧コーポレートガバナンス | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑨法務、リスクマネジメント | ● | ● | | ● | | | ● |

| 氏名 | 柳田 直樹 | 遠藤 功 | 内山 英世 | 柴田 美鈴 | 伊藤 久美 | 手島 俊裕 | 笠井 聡 |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|
| 役職 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 社外取締役 独立役員 | 取締役 | 取締役 |
| 就任時期 | 2019年6月 | 2014年6月 | 2019年6月 | 2020年6月 | 2021年6月 | 2021年6月 | 2022年6月 |
| 取締役特に期待するスキル・専門的な分野 | | | | | | | |
| ①事業戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ②グローバル経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ③ESG、SDGs | ● | | ● | ● | | | |
| ④トランスフォーメーション戦略 | | ● | | | ● | | ● |
| ⑤デジタル | | ● | | | ● | | |
| ⑥人材戦略 | | ● | ● | | ● | ● | ● |
| ⑦財務、会計 | | ● | ● | | ● | ● | |
| ⑧コーポレートガバナンス | ● | | ● | ● | | ● | ● |
| ⑨法務、リスクマネジメント | ● | | | ● | | ● | |

※各スキル・専門的な分野の考え方は以下のとおりです。
 (①と②) 原則として当社の取締役全員に対して、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野
 (③～⑨) 各取締役固有の知見、経験による専門的な知見にもとづいて、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野
 なお、各取締役に特に期待するスキル・専門的な分野であり、取締役の有するすべてのスキル・専門的な知見を表すものではありません。

役員一覧

取締役



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(2021年度)
取締役会13回のうち13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。2022年4月から現職(グループCEO 取締役 代表執行役会長)。



取締役
おくむら みきお
奥村 幹夫
(1965年11月23日生)

新任
略 歴
1989年4月安田火災海上保険株式会社入社。国内損害保険事業、海外保険事業、介護・シニア事業の各事業の経営に参画した実績を持ち、2019年に当社グループCSO(Chief Strategy Officer)に就任し、現在はグループCOO(Chief Operating Officer)としてグループ経営全般を統括。2022年6月から現職(グループCOO 取締役 代表執行役社長)。



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(2021年度)
取締役会13回のうち13回出席/指名委員会11回のうち11回出席/報酬委員会10回のうち10回出席

重要な兼職の状況
立教大学経営学部国際経営学教授
株式会社ブリヂストン取締役(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に関わ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)
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(2021年度)
取締役会13回のうち12回出席/監査委員会12回のうち12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)/株式会社ソ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
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(2021年度)
取締役会13回のうち13回出席/監査委員会12回のうち12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)/株式会社ネクステージ取締役(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。



取締役(社外取締役)
監査委員会委員
うちやま ひせお
内山 英世
(1953年3月30日生)

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会13回のうち12回出席/監査委員会12回のうち10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)
報酬委員会委員長・指名委員会委員
ひがし かずひろ
東 和浩
(1957年4月25日生)

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会13回のうち13回出席/指名委員会11回のうち11回出席/報酬委員会10回のうち10回出席

重要な兼職の状況
大阪商工会議所副会長/本田技研工業株式会社取締役(社外取締役)
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長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(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)

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会13回のうち12回出席/指名委員会11回のうち10回出席/報酬委員会10回のうち10回出席

重要な兼職の状況
株式会社シュネス/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)/一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授/三井住友信託銀行株式会社顧問/京都先端科学大学経営学研究科・経営管理専攻教授/株式会社朝日新聞監査役
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。現在は同校客員教授に就任。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



取締役(社外取締役)
監査委員会委員
しばた みすず
柴田 美鈴
(1974年7月25日生)
※柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会13回のうち13回出席/指名委員会11回のうち11回出席/報酬委員10回のうち10回出席

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)
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
いとう くみ
伊藤 久美
(1964年12月20日生)

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会10回のうち10回出席/監査委員会9回のうち9回出席

重要な兼職の状況
4ULifecare株式会社エグゼクティブコンサルタント/True Data取締役(社外取締役)/富士古河E&C株式会社取締役(社外取締役)
選任理由など
電機メーカーなどの事業会社での事業戦略立案等の経験に加え、ヘルスケア事業会社でのCMO(Chief Marketing Officer)を務めるなど、IT、デジタルおよびマーケティングに高い知見を有している。また、女性活躍推進に取り組むNPO法人の立ち上げに参画するなど、ダイバーシティ&インクルージョンについても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。



取締役
監査委員会委員
てしま としひろ
手島 俊裕
(1960年10月24日生)

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会10回のうち10回出席/監査委員会9回のうち9回出席

略 歴
1992年9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財務および法務部門における長年の経験を有し、同社の取締役として、人事や保険金サービス部門などを担当し、2018年に損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員に就任。2021年4月に損害保険ジャパン株式会社顧問に就任。2021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
やまだ
山田 メコム
(1972年8月30日生)
※山田メコム氏の戸籍上の氏名は山田芽由美です。

取締役会などへの出席状況(2021年度)
取締役会10回のうち10回出席/指名委員会9回のうち9回出席/報酬委員会8回のうち8回出席

重要な兼職の状況
株式会社アイスタイル取締役/セイノーホールディングス株式会社取締役(社外取締役)/株式会社セブン&アイホールディングス取締役(社外取締役)
選任理由など
経営者としての起業、事業経営の経験に加え、デジタルを含めたマーケティングに関する豊富な実務経験を有し、総務省や経済産業省の政府関係委員会等の委員を歴任し、政策策定に参画するなど高い知見を有している。また、女性活躍推進にも積極的に取り組んでおり、ダイバーシティ&インクルージョンについても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021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
わが まさゆき
和賀 昌之
(1958年4月10日生)

新任
重要な兼職の状況
なし
選任理由など
三菱ケミカル株式会社の国内外における各事業部門、本社部門の要職を歴任し、2018年に代表取締役社長に就任。グローバルな組織の経営経験、人事制度や企業文化の変革を牽引した経験を有し、これら大企業の経営トップとしての経験と実績により、当社の事業戦略やグローバル経営、トランスフォーメーション戦略に関しても貴重な助言を行うことが期待できるため。2022年6月から現職。



取締役
監査委員会委員
かさい さとし
笠井 聡
(1962年12月22日生)

新任
略 歴
1985年4月安田火災海上保険株式会社入社。国内損害保険事業における企画・人事・システム部門の経験を有し、2017年に当社グループCHRO(Chief Human Resource Officer)および損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員、2019年に当社介護・ヘルスケア事業オーナー、2022年4月に当社顧問に就任。2022年6月から現職。

役員一覧


執行役・執行役員



グループCEO
(Group Chief Executive Officer)
代表執行役会長
さくらだ けんご
櫻田 謙悟
(1956年2月11日生)



グループCOO
(Group Chief Operating Officer)
代表執行役社長
おくむら みきお
奥村 幹夫
(1965年11月23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
しらかわ けいち
白川 儀一
(1970年8月19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)
ジェイムス・シェイ
(James Shea)
(1965年11月18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CEO
おおば やすひろ
大場 康弘
(1965年9月30日生)



介護・シニア事業オーナー
執行役
(SOMPOケア株式会社)
代表取締役会長CEO
えんどう けん
遠藤 健
(1954年3月3日生)



デジタル事業オーナー
執行役専務
(Palantir Technologies Japan株式会社 代表取締役CEO)
(SOMPO Light Vortex株式会社 代表取締役CEO)
ならさき こういち
榎崎 浩一
(1958年1月4日生)



グループCVCO
(Group Chief Value Communication Officer)
海外M&A統括
執行役員専務
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
(Group Chief Financial Officer)
(Group Chief Strategy Officer)
執行役専務
はまだ まさひろ
濱田 昌宏
(1964年12月18日生)



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



グループCERO
(Group Chief External Relations Officer)
執行役専務
いしかわ こうじ
石川 耕治
(1968年12月22日生)




グループCDO
(Group Chief Digital Officer)
執行役員
アルバート・チュー
(Albert Chu)
(1960年7月31日生)

執行役・執行役員



グループCRO
(Group Chief Risk Officer)
執行役
うおたに よしひろ
魚谷 宜弘
(1965年10月8日生)



グループCSuO
(Group Chief Sustainability Officer)
執行役
しもかわ りょうこ
下川 亮子
(1971年8月15日生)



グループCPRO
(Group Chief Public Relations Officer)
執行役
しんじん ひろふみ
新甚 博史
(1969年1月25日生)



グループCIO
(Group Chief Information Officer)
執行役
かわぞえ たいせい
川添 太誠
(1967年12月4日生)




執行役員常務
(グローバル経営推進部長)
ケネス・ライリー
(Kenneth Reilly)
(1973年8月29日生)



執行役員常務
(グローバル経営推進部特命部長)
かわうち ゆうじ
川内 雄次
(1965年12月24日生)



執行役員常務
(Global Consumer P&C
Insurance (Retail) Business担当)
たじり かつゆき
田尻 克至
(1967年10月8日生)



介護・シニア副事業オーナー
執行役員
くめ やすき
久米 康樹
(1972年1月14日生)



執行役員
(SOMPOケア株式会社)
代表取締役社長COO
washimi takamitsu
鷺見 隆充
(1972年9月19日生)



執行役員
グループDeputy CFO
(財務企画部長)
やまぐち つとむ
山口 力
(1966年10月6日生)

ビジネス

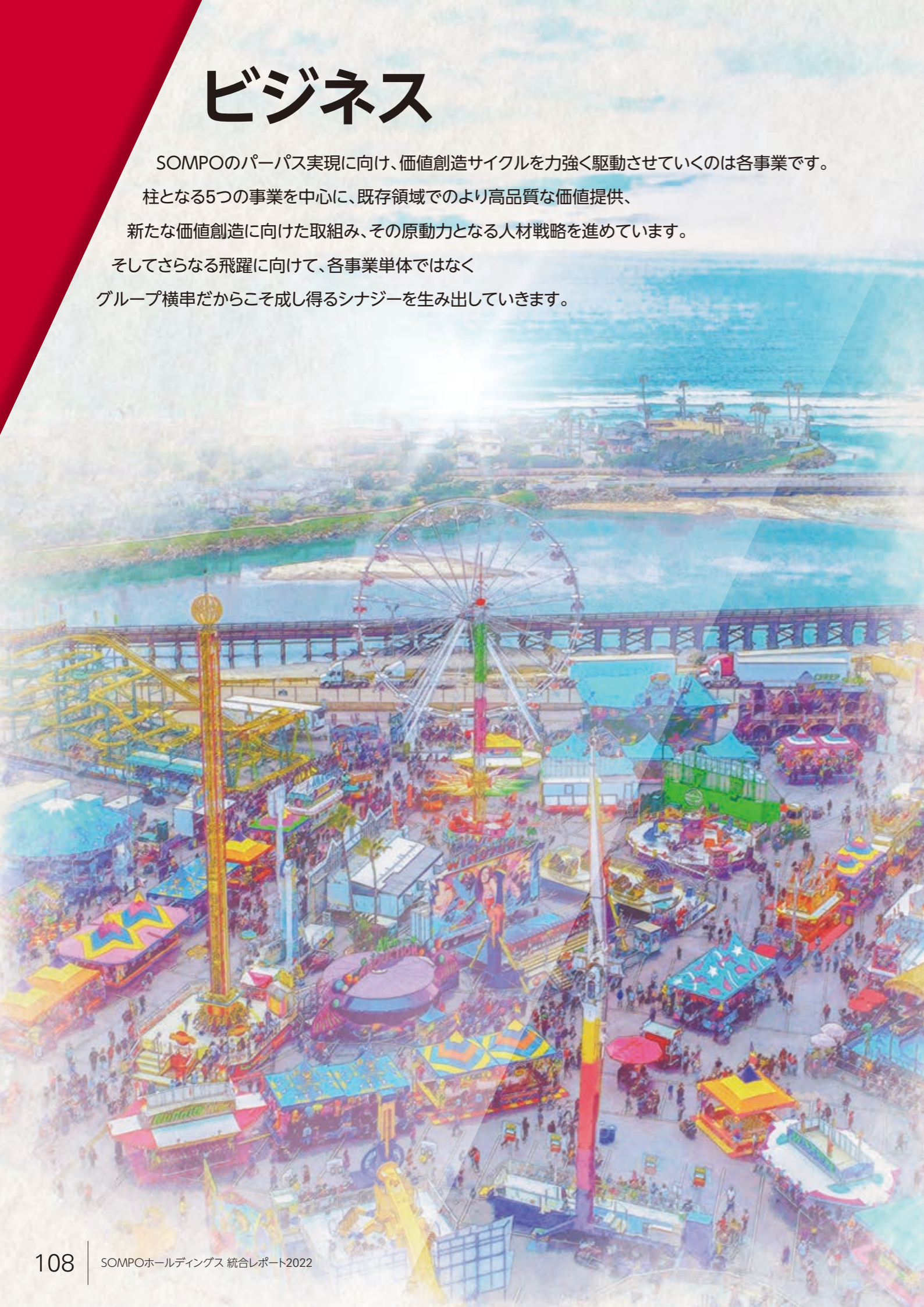
SOMPOのパーパス実現に向け、価値創造サイクルを力強く駆動させていくのは各事業です。

柱となる5つの事業を中心に、既存領域でのより高品質な価値提供、

新たな価値創造に向けた取組み、その原動力となる人材戦略を進めています。

そしてさらなる飛躍に向けて、各事業単体ではなく

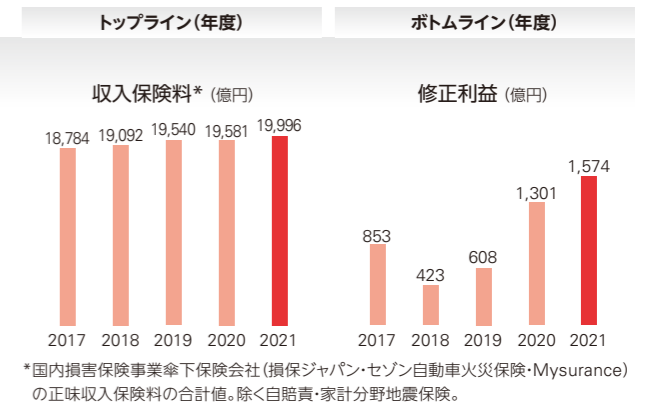
グループ横串だからこそ成し得るシナジーを生み出していきます。



At a Glance

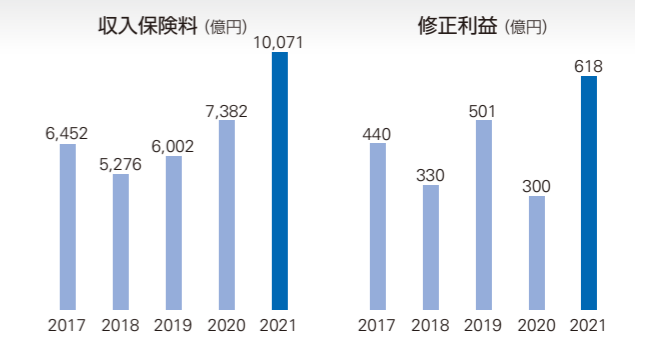
国内損害保険事業

損保ジャパンを中心とする本事業では、激しい事業環境の変化の中でも安定的かつ持続的に成長を続けるべく、お客さまの声をもとにした商品開発や、AIを活用したアンダーライティング機能強化などに取り組んでいます。また、新たな価値創造に向けては、モビリティ、防災・減災、自動運転などの分野でのサービス開発を進めています。



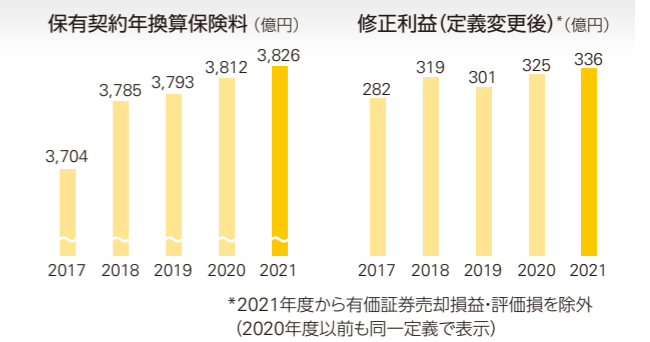
海外保険事業

SOMPOインターナショナルは29か国で事業を展開し、世界最大のマルチナショナル農業保険をはじめとする多様なサービスをグローバルに提供するなど、グループ全体の規模拡大やポートフォリオ分散を牽引しています。さらに、サイバーや再生エネルギーなど社会が直面するニューリスクに焦点を合わせ、新たな顧客価値創造を通じイノベーションを推進しています。



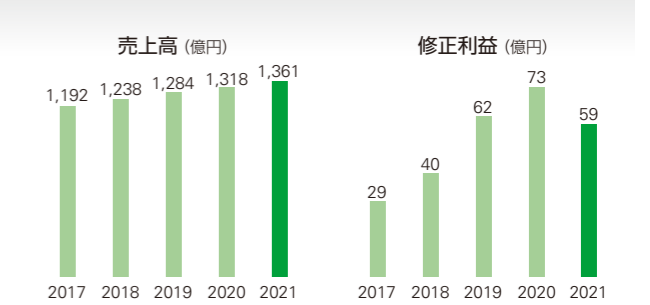
国内生命保険事業

SOMPOひまわり生命では、お客さまが健康になることを応援する健康応援企業として、保険本来の機能(Insurance)に、健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせた、従来にない新たな価値「Insurhealth®」を提供しています。保険本来の機能と、Healthcare(健康応援)を一体化することで、お客さまの「万が一」を可能な限りなくしていくことに取り組んでいます。



介護・シニア事業

SOMPOケアを中核とする本事業では、施設から在宅まで幅広く対応可能なフルラインナップの介護サービスをお客さまにお届けします。そして新たな価値創造に向け、テクノロジーやリアルデータを活用した高品質なサービスの創出、近接業界や他の事業者を巻き込んだエコシステムを構築すると同時に、介護が必要になる前の高齢者を支援する事業を展開していきます。



デジタル事業

2021年度はSOMPO Light Vortexを設立し、デジタルを基点にした新規事業の創出・展開・管理を行うとともに、当社グループのデジタル技術開発の支援、有望なスタートアップ企業への投資などを行う体制を整備しました。また、当社はリアルデータの活用やRDPの開発に向けて、米国のソフトウェア・プラットフォームカンパニーであるパランティアと共同で設立した日本の合併会社であるPalantir Technologies Japanと共同で独自のビジネスモデルの開発に向けて、取組みを進めています。

コングロマリット・プレミアム創出に向けたプロジェクト

SOMPOグループでは、国内損害保険、海外保険、国内生命保険、介護・シニア、デジタルという5つの柱を中心に、各事業がリーダーシップを持ち力強く価値を創出してきました。それらを支える仕組みが2016年に導入した事業オーナー制であり、事業オーナーに事業戦略立案・投資判断・人材配置などの実行に際しての大きな権限を付与することで遠心力を効かせ、スピード感を持った意思決定、業務遂行を可能としてきました。

そしてここからさらなる飛躍を遂げるためには、求心力を強め各事業単体ではなくSOMPOグループ一体だからこそ可能となる合理的なリスクテイクを実現し、コングロマリット・プレミアム(グループシナジー)を創出することが不可欠であると考えています。具体的には、「つなぐ・つながる・つな

げる」をキーワードにグループとしてのリスクテイクの最適化を通じ財務メリットを享受することだけでなく、多様な事業を展開する中で得られたデータやノウハウをグループ間でつなぎ合わせ、新たなサービス・ソリューションを提供することを通じ、お客さまや社会に大きな価値を生み出すことを目指します。

SOMPOは、このようなコングロマリット・プレミアム創出に向けたプロジェクトを推進するため、グループにおける執行部門の最上位の会議体であるGlobal ExCoの傘下にステアリングコミッティを組成し、グループCOOを責任者とし各事業オーナー、グループCFO/CSO、グループCHROが参画する本組織で取組みを進めています。

組織図/体制図



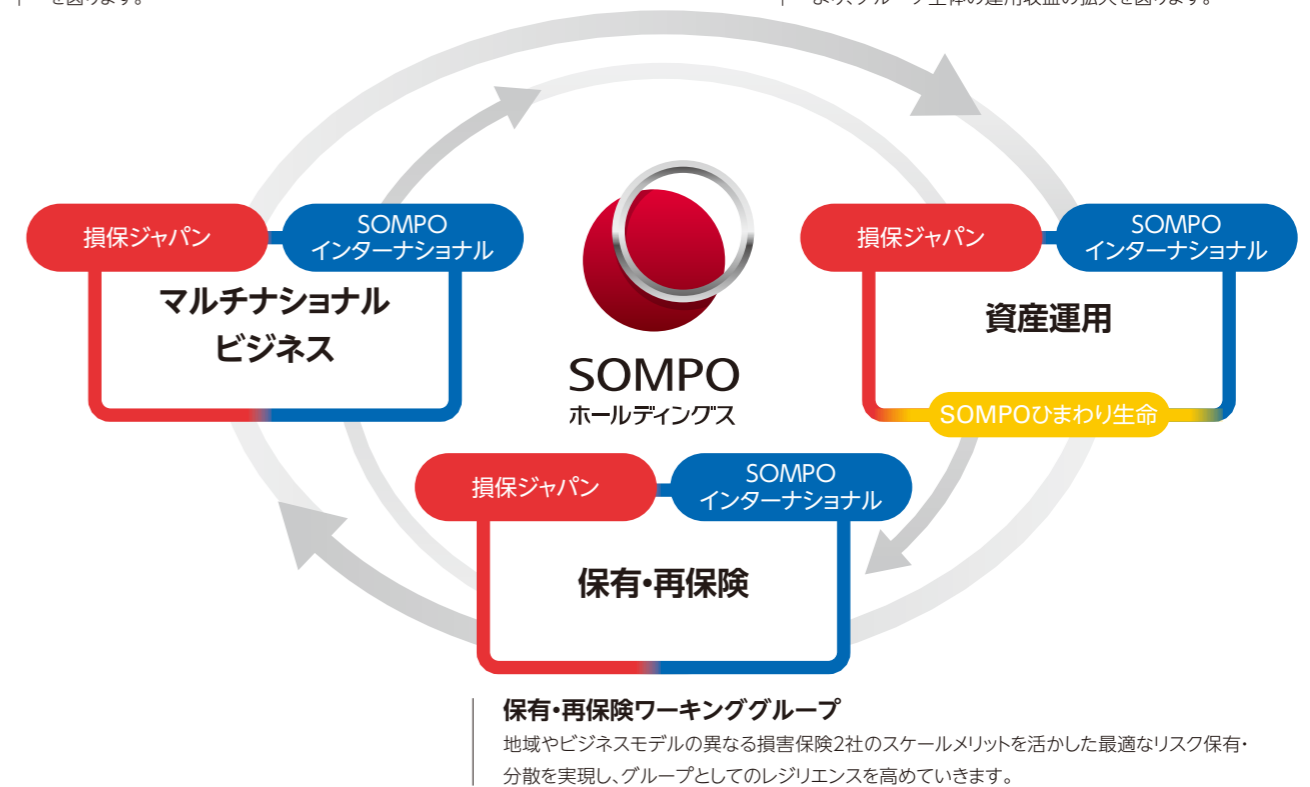
ワーキンググループでの具体的な取組み

コングロマリット・プレミアム創出を具体的に進めていくために、ステアリングコミッティの傘下にワーキンググループを設置し、グループベストを徹底的に追求しています。ワーキンググループは、まずは早期に効果を発揮しうる事業を対象として、「保有・再保険」、「資産運用」、および「マルチナショナルビジネス」の3つの分野でスタートしました。

「保有・再保険」においてはグループベースでのリスク保有最適化や再保険カバーの見直し、「資産運用」においてはスケールメリットを活かした追加でのリスクテイクやグループ余剰資本の活用、「マルチナショナルビジネス」においてはプラットフォームの構築、システム・デジタルの共同活用・クロスセルのさらなる深化といった検討を進めています。

マルチナショナルビジネスワーキンググループ
グループが持つネットワークを活かしてグローバルに展開するお客さまへ統合的なサービスを提供することで、収益拡大を図ります。

資産運用ワーキンググループ
グループ保有資産を投資先が豊富な欧米金融市場で効果的に運用するなど資産運用ノウハウのグループ横断での活用により、グループ全体の運用収益の拡大を図ります。



Sompo International, Executive Vice President, Head of SI Tokyo Office兼
SOMPOホールディングス 執行役員常務 グローバル経営推進部長

ケネス・ライリー



SI Tokyo Officeは国内事業と海外事業の総合力を活用することが重要なミッションの1つであり、グローバルな取組みの推進およびマネジメントにおいて主導的な役割を担っています。

ワーキンググループでは、SOMPOホールディングスとグループ会社のメンバーが連携して知見や情報を共有し、オープンに意見交換を行っています。事業オーナーとCxOで構成されるステアリングコミッティでは、ワーキンググループからの提言をふまえて実質的な議論を行い、実施・執行に向けた最適な道筋を決定していきます。

常に変化するマーケットにおいては機動的であることが求められますが、同時に、リスクおよび機会を念頭に、お客さま、従業員、ビジネスパートナー、株主に対するコミットメントに重点的に取り組んでいきます。SI Tokyo Officeはグループのコアバリューを高める機会を追求するとともに、社内のコミュニケーションを強化し、組織の総合力を活かしていきます。

国内損害保険事業

SOMPOのパーパス実現に向けた国内損害保険事業の価値創造

国内損害保険事業の創出する社会価値は、「いかなる時代も社会・人々が直面するリスクから人々をお守りすること」、そして「持続可能な社会の実現に貢献すること」です。

社員の幸せや働きがいをベースとして、保険事業とその先にある「安心・安全・健康」の領域で、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造していくことで、社会に貢献していきます。

中期経営計画において目指す姿

国内損害保険事業では、新たな顧客価値の創造、社会課題の解決に資する新事業の創造およびこれらの事業の収益化を目指していきます。また、その基盤となる企業文化の変革を推し進めていくことで、「多様性のある社員一人ひとりが

創造性・独創性を発揮し、お客さまの立場ですべての価値判断を行い、スピーディに決断と実行を行うことのできる組織風土」を醸成していきます。

| | |
|-----------|---|
| Vision | すべての人々・地域・社会に、たくさんの笑顔と活力あふれる確かな明日をお届けします |
| Mission | 社員の幸せや働きがいをベースとして、保険事業とその先の安心・安全・健康の領域で、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造し、社会に貢献していく |
| ブランドスローガン | Innovation for Wellbeing |

SOMPOのパーパス
"安心・安全・健康のテーマパーク"により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

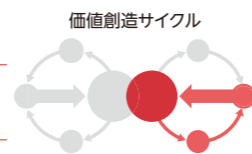
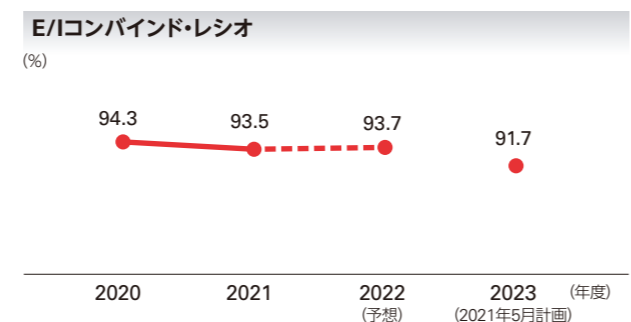
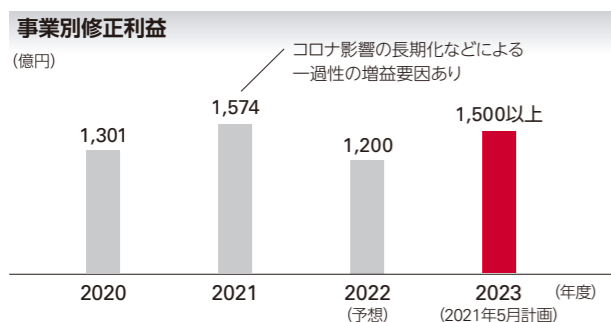
安心・安全・健康のテーマパークの実現

共創志向にもとづく既存ビジネス領域における戦略

国内損害保険事業は、自然災害の多発化・激甚化や自動車保有台数の減少などの事業環境の変化の中においても、お客さまやパートナー企業との共創にもとづき、安定的かつ持続的に成長し続けることのできる事業構造の維持・構築を目指しています。

2021年度には、お客さまの声をもとに生まれた『入院パスポート』や『UGOKU(移動の保険)』等の新商品の販売を開

始したほか、Palantir Technologies JapanのAIを活用したアンダーライティング機能強化などの収益構造改革に取り組み、事業別修正利益は1,574億円と当初計画を上回る結果となりました。2022年度は、営業現場へのAI機能の展開や、事故対応時のAI活用による生産性向上など、収益性向上に向けた取組みを加速させていきます。

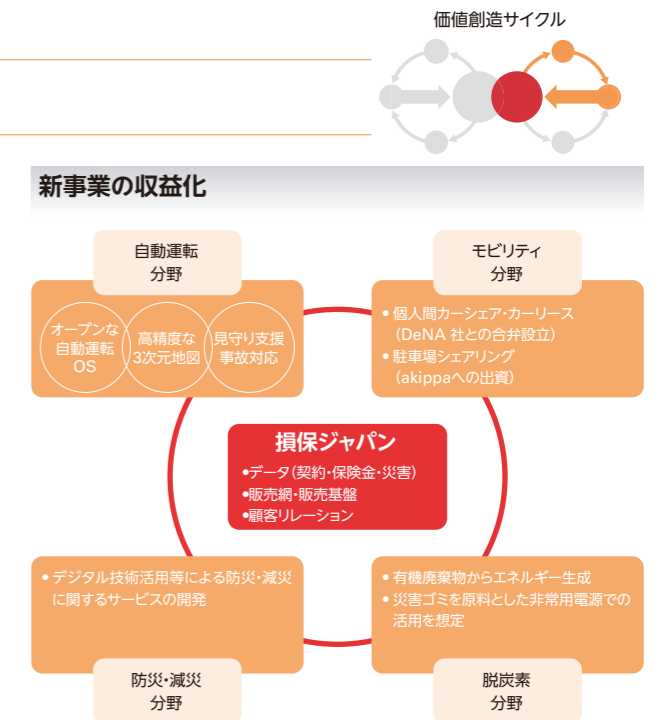


新たな価値創造に向けた戦略

新たな価値創造に向けては、損害保険事業と親和性の高いモビリティ、防災・減災、自動運転、脱炭素などの分野で、中長期的な収益源の拡大を目指し、具体的な取組みを進めています。

自動運転分野では、2022年2月に、株式会社ティアフォー、アイサンテクノロジー株式会社および国立大学法人東京大学と連携して、国内初となる「自動運転システム提供者専用保険」を開発しました。

引き続き、脱炭素に向けたソリューションの開発や、防災・減災に関するサービス開発など、新たな価値の提供に挑戦していきます。



カルチャー変革につながる基盤強化戦略

損保ジャパンは、社員の幸せや働きがいをベースとして、保険事業とその先の安心・安全・健康の領域で、お客さまにとって新たな価値ある商品・サービスを創造し、社会に貢献していくことを目指しています。

社員がより働きがいをを感じるための具体的な取組みとして、2021年度には、社員のアイデアから生まれた社内副業制度「SOMPOクエスト」や、フルリモートで業務を行うことを前提として転居を伴わずに自らが希望するポストに応募できるジョブ・チャレンジ制度「リモートチャレンジコース」などの制度を新設しました。

今後も、お客さまへの新しい価値提供に向けてイノベーションを起こすための人材育成を一層進めるとともに、「働き方・仕事のやり方改革」を通じて、一人ひとりがモチベーション高く活躍できる、もっと「働きがいをを感じる会社」を目指します。



MYパーパスにもとづくチャレンジ



ビジネスデザイン戦略部
 リーダー
 渡部 達也

昨今の著しい技術進化と社会問題の多角化により損害保険業界にも大きな変革が求められている中、新しい収益源を確保していくために、特に親和性のあるモビリティ分野や防災・減災への取組みを進めてきました。例えばマイカーリースのサービスは損害保険事業との親和性も高く、代理店さんがお客さまに新たなクルマの持ち方を提案することで自動車保険の獲得にもつながっており、今後もさらなる利便性向上につなげていく想定です。引き続き国内損害保険事業の収益拡大と、安心・安全・健康のテーマパークの具現化に貢献していきたいと思っております。

海外保険事業

SOMPOのパーパス実現に向けた海外保険事業の価値創造

SOMPOインターナショナルは、高品質な保険および保険関連サービスの提供を通じて、お客さまや社会全体の安心・安全・健康に貢献しています。

SOMPOインターナショナルは、グループの海外保険事業の担い手として、新商品の導入や新たな地域への進出による収益性の向上、事業規模を活用した競争優位性の確立およびお客さまからの信頼の確保に取り組むことにより、グループ全体の規模の拡大とポートフォリオの分散を推進していきます。また、社会が直面する将来のリスクへのソリューションに焦点を合わせ、新たな顧客価値創造を通じてイノベーションを推進し、2023年度までにグループ全体収益の3分の1に相当する10億米ドルの貢献を目指します。

中期経営計画において目指す姿

海外保険事業では、引き続きインターナショナルクライアント（法人・個人）への対応、質の高い顧客サービス、将来に向けた収益性の高い新たなビジネスチャンスの発掘および開拓に注力しています。また、グループの成長とリスク分散の原動力としての役割を認識し、経済的価値の創造と基盤強化を図りつつ、社会的価値を提供するというグループの取組みをサポートしていきます。

SOMPOインターナショナルでは、お客さまおよび関

係者をすべての中心に据えており、マーケットにおいても、より力強く日々その存在感は増しています。今後も事業の戦略目標達成に向けて、最適な人材およびツールに投資し、世界でのブランド認知度向上に貢献していきます。そして事業拡大および持続可能な成長に注力するなか、新たな地域体制により、保険引受能力、市場専門性、リスクアペタイトの一貫性をより一層活用し、世界各国でのビジネスを円滑にしていきます。



規模と分散について

当社グループの損害保険事業グロス保険料約350億米ドルのうち、138億米ドルをSOMPOインターナショナルが占めています。当社は、世界最大のマルチナショナル農業保険を含む30以上の種目で構成される多様なポートフォリオを

提供するトップ・プロバイダーです。29カ国で事業を展開し、マルチナショナル・プラットフォームを通じて100カ国以上にアクセスするSOMPOインターナショナルの商品とサービスには次のものが含まれます。

| | |
|------------------------------------|--|
| Global Agriculture | AgriSompoの統合プラットフォームを通じて農家、牧場経営者、農業サプライヤー、その他の保険会社およびアグリビジネスに、伝統的、革新的な農業保険と生産性ツールを提供するGlobal Agriculture |
| Global Claims Service | 保険引受プロセスにも組み込まれた、経験豊富な専任担当者によるGlobal Claims Service |
| Global Commercial Insurance | 北米、EMEA、中南米、アジア太平洋の地域プラットフォームを通じて損害保険商品を提供するGlobal Commercial Insurance |
| Global Consumer Insurance | ローカルマーケットに適した高品質の個人向けソリューションを含むGlobal Consumer Insurance |
| Global Reinsurance | 世界の主要マーケットにおいて幅広く、専門性の高い再保険商品を提供するGlobal Reinsurance |

ニューリスクに対する保険の提供



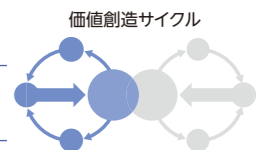
SOMPOインターナショナルは、グローバル企業の一員としてのコミットメントおよび責任を果たすとともに、お客さまのニーズに応えるためのイノベーションに取り組んでいます。これまで農業保険事業において世界の主要マーケットにおける「飢餓のない」社会や農家の経済的継続性に向けた支援に取り組んできたように、商品・サービスを活用する機会を最適化して、地域の問題に対応していきます。

また、SOMPO Digital Labと提携し、革新的で市場をリードするマルチナショナル、サイバー、デジタルコマース保険プラットフォームおよびリスクコントロール・ソリューションの開発にも取り組んでいます。

One Sompo One Energyの取組みとして、世界的なパンデミックからのグリーンリカバリーに向けて、再生エネルギー事業を拡大しています。One Sompo One Energyではエネルギーの上流と下流（アップストリーム・エネルギー、ダウンストリーム・エネルギー）、従来型電力、そして再生可能エネルギーを一体でとらえ、お客さまのシームレスなエネルギー移行をサポートしていきます。

すべてのステークホルダーのために収益性の高い組織を創り出すことにより、革新的な保険ソリューションを市場にもたすことができ、それらが当社、ひいては世界の持続可能な未来の構築へとつながっていきます。

I&Dが生み出すイノベーション



SOMPOインターナショナルには壮大な成長プランがあります。当社はインクルーシブな文化の中でこそ、イノベーション、的確な意思決定、最適な人材の確保が可能だと考えています。引き続きインクルーシブで多様な労働環境の構築に投資し、この分野の進展に取り組んでいきます。

またSompo Women in Insurance Management (SWIM) プログラムの立上げに加え、育児休暇や有給休暇制度をグローバルに強化し、インクルーシブな採用活動を行っています。Inclusive Diversity Councilでは、インクルーシブ・ダイバーシティの枠組みを実行するための土台作りを進めており、将来に向けた多様な人材パイプラインの構築に向けて、強固なインターンおよびトレーニングのプログラム開発に引き続き取り組んでいます。

SOMPOインターナショナルでは、私たちのストーリーは人から始まります。当社では社員同士、お客さま、ブローカー、ビジネスパートナーとの協力的・生産的な関係を重視し、一人ひとりの貢献を大切にしています。そして多様性の尊重、イ

ンクルーシブな組織デザインの浸透、この分野に関する学びと発展に向けた機会の提供、少数派グループへの積極的なサポート、人々の声を届けることに取り組んでいます。

Inclusive Diversity Councilでは、これまでの取組みをさらに前進させ、インクルーシブ・ダイバーシティを組織のあらゆる側面に一層浸透させていきます。すべてのシニアリーダーは、組織全体にインクルーシブ・リーダーシップをさらに浸透させるプログラムであるInclusive Leader Journeyに参加しています。また、当社はEverywoman in Insurance Forum、Dive In（保険業界におけるインクルージョンおよび多様性の世界的フェスティバル）、African Caribbean Insurance Network (ACIN) への後援、貢献を行っているほか、スポットライトシリーズ（社員が自身のバックグラウンドや業界トピックなどについてインタビュー形式で紹介する社内向けコンテンツ）を通じて組織全体の多様な人材を紹介、尊重しています。



アイラ・ベイラー
Executive Vice President,
Global Head of Talent
and Inclusion

SOMPOインターナショナルのエンゲージされ、インクルーシブでハイパフォーマンスな企業文化の構築に携わることは、心躍るものです。インクルーシブ・ダイバーシティはSOMPOインターナショナルがトップ10の保険会社になる過程の成長、スケール、人材、適切性のストーリーにおいて、重要な役割を担います。この分野における取組みは当社の成功の鍵となっています。なぜなら、社員一人ひとりが当社を際立たせる存在であり続けるからです。

国内生命保険事業



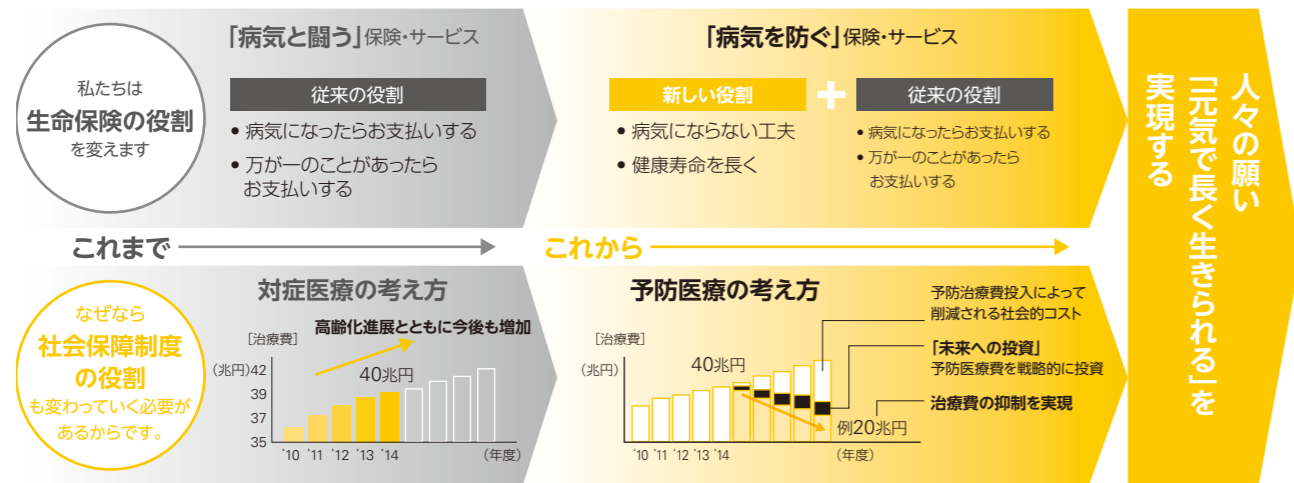
SOMPOのパーパス実現に向けた国内生命保険事業の価値創造

生命保険は元来、社会保障制度の補完的役割を担ってきましたが、少子高齢化といった社会課題が発現し、私たちを取り巻く環境は大きく変わっています。対症医療と対をなす従来のリスクマネジメントだけではなく、予防医療にも対応し、健康寿命を延伸するウェルネスマネジメントの両方へ保障のかたちを変えるべきだと私たちSOMPOひまわり生命は考えました。SOMPOのパーパス実現に向け、「健康応援企業の確立」を目指します。

中期経営計画において目指す姿

健康で笑顔あふれる未来社会創りのため、SOMPOひまわり生命は、生命保険事業を行う「健康応援企業」として、国民の一人ひとりが健康になることを応援します。「健康応援企業」への変革とは、生命保険の伝統的な役割である「万が一」への備え(Insurance)と、「毎日」に寄り添って健康を

応援する機能(Healthcare)を組み合わせ、従来にない新たな価値「Insurhealth®(インシュアヘルス)」をお客さまに提供し、人生100年時代におけるお客さまの豊かな人生や夢の実現をサポートできる存在になることです。



保険が人を健康にするインシュアヘルスの時代へ

1 共創志向にもとづく既存ビジネス領域における戦略

「高いコンサルティング提案力」「健康応援の実現」「お客さま本位の業務運営」を兼ね備えた当社の最高品質の生命保険募集人をHLアドバイザーに認定しています。お客さまに寄り添うHLアドバイザーを中心とし全国の代理店・募集人とともに、生命保険の伝統的な役割である「万が一」への

備え(Insurance)と、「毎日」に寄り添って健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせ、従来にない新たな価値「Insurhealth®」によって顧客を創造することで成長を確かなものにしていきます。このような取り組みにより、私たちは高いお客さま満足度を実現しています。

価値創造サイクル

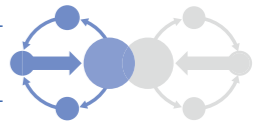


2 新たな価値創造に向けた戦略

私たちは、これまで進めてきた、健康応援企業へのトランスフォーメーションを加速化させる鍵がDXであると考えています。新たなテクノロジーや社内外のデータの活用を一層強化することで、お客さまに提供するInsurhealth®の価値の最大化と、個々のお客さまへの提案の最適化を実現させ、お客さま

を健康に導いていきます。この実現のために、アプリやサービス機能を継続的に拡張させ、お客さま一人ひとりに寄り添っていくことができるように付加価値を高めていきます。これらの一連の取組みによって、当社を支持していただける新しいお客さまを増やし、次の成長へとつなげていきます。

価値創造サイクル



3 カルチャー変革につながる基盤強化戦略

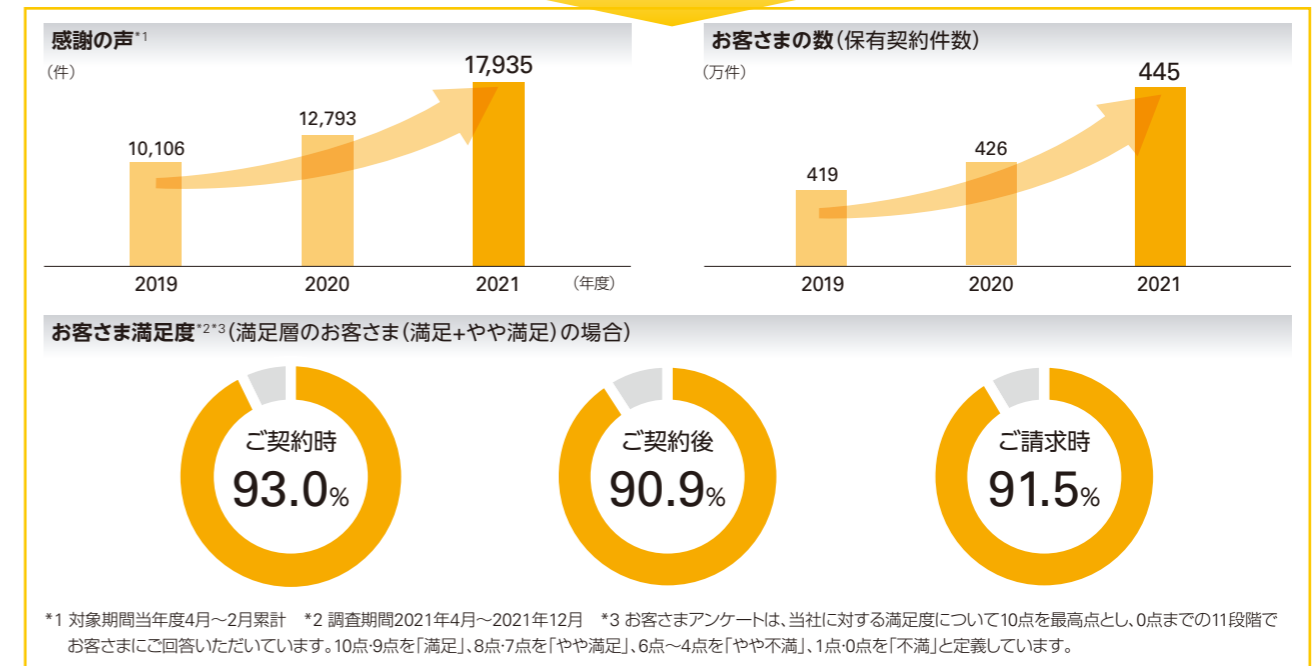
(1)MYパーパスの作成・共有

社員の働きがい・生きがいを向上させるために、1on1などを通じてMYパーパスの作成支援を行っています。また、それぞれの社員が自らのMYパーパスや自己研鑽状況などを発信できるシステムを展開し、1,600名以上がMYパーパスを社内公開しています。

(2)職場単位のパーパス

MYパーパスと職場単位のパーパスのつながりがイメージできるように、各職場は存在意義や目指す姿を記載した「部署ナビ」を社内公開しています。これにより、希望部署にチャレンジできる「ジョブ・チャレンジ制度」などの実効性が向上しています。

1 2 3 の戦略遂行の成果



MYパーパスにもとづく「健康応援企業の確立」に向けたチャレンジ



経営企画部 課長
榎葉 良子

多様性が当たり前になることで、誰もが活躍し自分らしい人生を楽しめる社会をつくりたいという想いのもと、伝統的な生命保険会社から脱却し、保険が人を健康にするInsurhealth®(インシュアヘルス)の時代を切り拓くべく、「健康応援企業の確立」という前例なき挑戦に日々取り組んでいます。変革への道筋には正解がなくチャレンジングですが、Wellness for Happinessをスローガンに健康寿命延伸による社会課題解決を通し、SOMPOのパーパス実現へグループを牽引していきたいと考えています。

介護・シニア事業

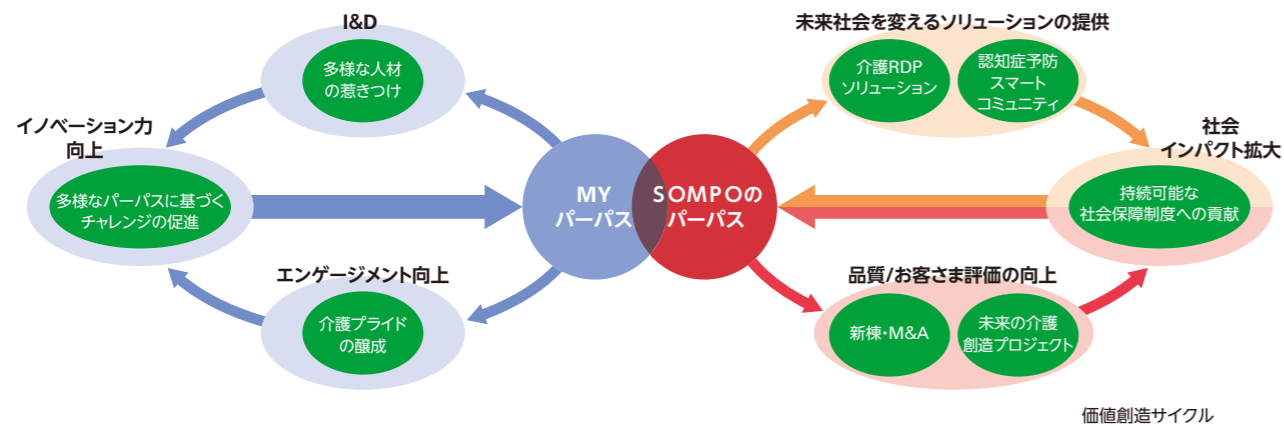
SOMPOのパーパス実現に向けた介護・シニア事業の価値創造

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することが見込まれています。その一方で、介護現場を支える介護職員の不足は解消されていません。SOMPOケアは「介護の未来を変えていく」をスローガンとして掲げ、この社会課題や外部環境変化に対し、「既存ビジネス領域の拡大」「新たな価値の創造」「MYパーパスに基づくイノベーション力の向上」の3つの方向で取組みを進めることで、持続可能な社会保障制度の構築に貢献するとともに、SOMPOのパーパスである「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会の実現に貢献していきます。

中期経営計画において目指す姿

中期経営計画では、SOMPOケア発足後初となる新棟の建設やM&Aの実施、介護RDPをはじめとする新たな価値創造へのチャレンジ、それらを支える介護職員の処遇改善などパーパス実現に向けた第一歩を踏み出しました。2023年度

までにさらに取組みを加速させ、SOMPOのノウハウ・サービスを磨き上げるとともに、それらを業界に届ける仕組みの構築にチャレンジしています。



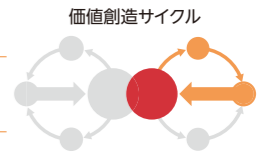
共創志向にもとづく既存ビジネス領域における戦略

「Future Care Lab in Japan」で実証された安全で品質の高いテクノロジーの活用やリアルデータを活用した科学的介護の推進により未来の介護モデルを構築し、処遇改善を通じた質の高い人材確保により介護サービスの供給力を高めていきます。高い供給力を基礎として、自社開発と戦略的なM&Aを効果的に組み合わせ、在宅介護から施設介護まで

のフルラインナップサービスを拡充するなど、自社の成長を通じて拡大する介護需要を支えています。21年度には未来の介護モデルをSOMPOケアの25施設に展開、22年4月には新棟の開設、ネクサスケアのM&Aを実施するなど着実に取組みを進めています。



新たな価値創造に向けた戦略

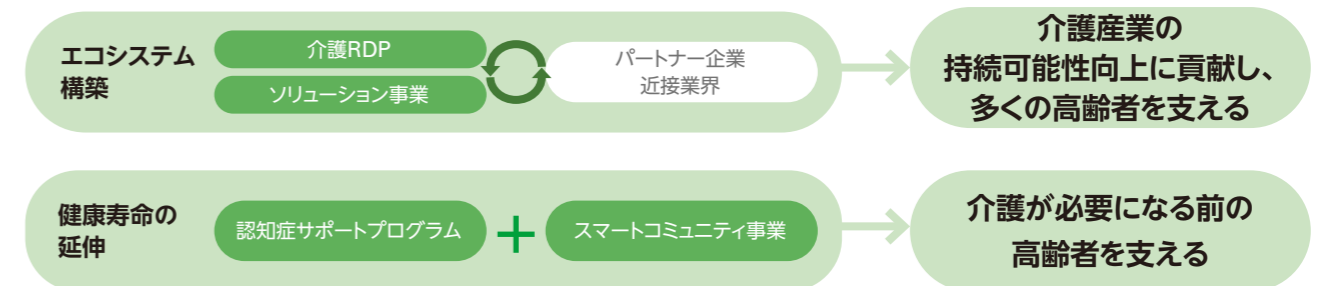


介護RDPとソリューション事業により、SOMPOのリアルデータとリアルサービスを介護事業者や近接業界に広げていくことでエコシステムを構築し、業界全体の持続可能性に貢献し、より多くの高齢者を支えていきます。

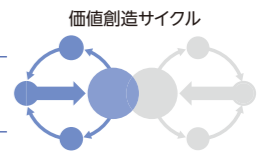
また、介護が必要な方だけでなく、介護が必要になる前の高齢者へのサービスとして、認知症サポートプログラムやスマートコミュニティ事業を展開することで自分らしく豊かに生きる社会の実現に貢献し、健康寿命の延伸、社会保障給付費の抑

制にチャレンジしていきます。

21年度には、ソリューション事業は500以上の介護事業所への展開を実施、介護RDPIはSOMPOケアの一部の施設やパートナー企業への提案を実施しています。また、認知症予防プログラムのトライアルや会津若松市をはじめとする自治体とスマートコミュニティ事業の協業にも取り組んでおり、新たな価値を社会に届けられるようチャレンジをしています。



カルチャー変革につながる基盤強化戦略

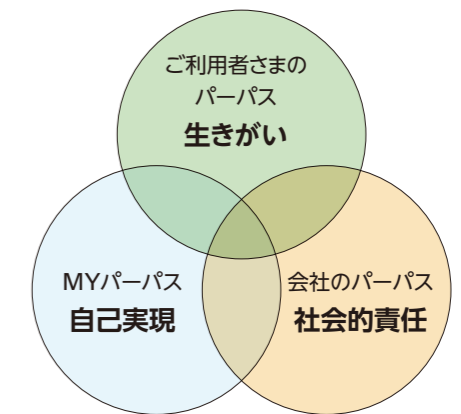


介護は「ご利用者さまお一人おひとりに寄り添い、人生の終盤に彩りを添える仕事」であると同時に、さまざまな社会課題に直面することも多く、その課題解決に使命感を持つ職員も多く在籍しています。

ご利用者さまの生きがいと職員のMYパーパスを重ねながら、情熱や想い・誇りを持って仕事に取り組むことができれば、高い専門性と豊かな心の態度である「介護プライド」が醸成され、当社の社会価値創造に寄与すると考えています。

当社ではMYパーパスを探索・深化する1つの機会として、「パーパスマネジメント道場」を実施しています。今年度は部長層に、その後課長層にも拡大することで、各組織がパーパスドリブンの働き方となり、さまざまなイノベーションが生まれると考えています。

ご利用者さま、会社のパーパスとMYパーパスを重ねながら、情熱や想い・誇りを持って仕事に取り組む職員が介護・シニア事業の基盤



MYパーパスにもとづく「介護業界のイメージを変える」チャレンジ



人事部 人事企画課リーダー 下田 久美子

私のパーパスは、たとえ高齢になっても、介護が必要になっても「住みたい場所」で「受けたい介護」を受け、最後まで自分らしく、楽しいと思える人生を迎えられる社会を実現していくことです。そのためには、介護業界のイメージを変えることが必要であり、社内外ともに介護業界に携わる方々の魅力向上に資するパーパス浸透に尽力していきたいと思っています。職員が誇りや働きがいを感しながらご利用者さまと接することは、ご利用者さまが自分らしくいきいきと過ごすことにつながると考えています。

デジタル事業

SOMPOのパーパス実現に向けたデジタル事業の価値創造

お客さまの「安心・安全・健康」な暮らしの実現、SOMPOのパーパスの実現、そしてSDGsへ貢献していくために、デジタル・AI・データ解析技術などを駆使し、リスクの可視化による行動変容の促進、健康に資する各種サポートによるQOL (Quality of Life) の向上および女性が活躍できる健康支援などの新たな顧客価値を提供していきます。

中期経営計画において目指す姿

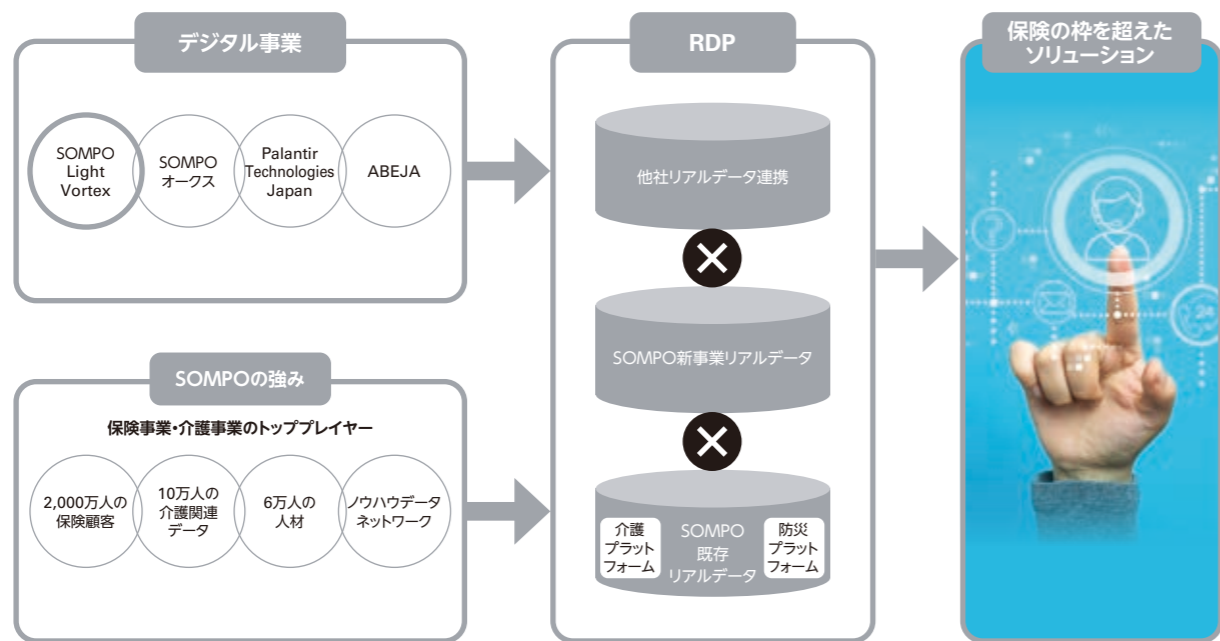
保険は、もしものときの備えとして事故やけが、病気が発生した際に保険金をお支払いすることで安心を提供するものですが、そうした不測の事態を事前に予測し、予防することで「事故をなくす」「災害をなくす」「病をなくす」にチャレンジし、社会のデジタルトランスフォーメーションを通じて「保険が必要ないほどの安心・安全・健康な世界」を創っていくことを目指していきます。

じし、社会のデジタルトランスフォーメーションを通じて「保険が必要ないほどの安心・安全・健康な世界」を創っていくことを目指していきます。

共創志向にもとづく既存ビジネス領域における戦略

SOMPO Light Vortexを中心に、BtoBオークション事業会社であるSOMPOオークス、データプラットフォームソフトウェアカンパニーであるPalantir Technologies Japanと、AI・データ解析に優れたABEJAの4社は各社の強みを活か

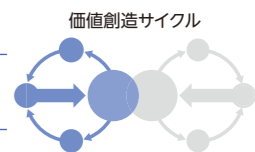
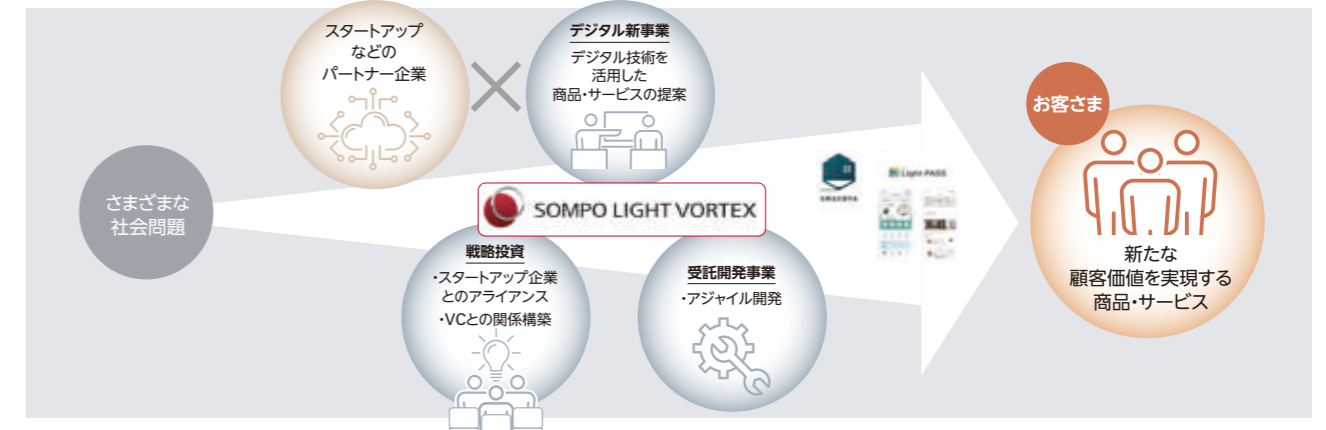
し、当社グループのデジタル・データ分野のDXに加え、保険の枠を超えたソリューション・ビジネスを行いデジタル事業としての収益拡大に取り組んでいきます。



新たな価値創造に向けた戦略

デジタル事業の中核会社であるSOMPO Light Vortexでは、SOMPOグループが掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指し、あらゆる人が健康で豊かに楽しむことのできる社会の実現のため、優良なスタートアップや事業パートナーなどとの協業によるデジタルを活用した商

品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決を目指しています。また、モビリティやヘルシーエイジング領域における新たなサービスや空き家を活用した新たな生活体験の提供など、新たな価値の創造にも取り組んでいきます。



カルチャー変革につながる基盤強化戦略

外部人材登用

データサイエンティスト・エンジニア・UI/UXデザイナーといった専門人材の多くは外部から登用しており、内製開発チームの主力メンバーとしてビジネス部門との協業体制によりアジャイルでスピーディな開発を支えています。

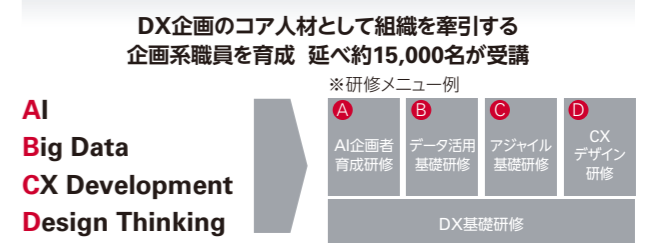
人材育成 (DX人材育成)

グループ全体のDX実現は、それを成し遂げる担い手が重要であり、グループの多くの社員がデジタルを理解し、活用できる状態にする必要があります。当社グループでは、全社員がDX人材となるべく、基礎的な研修から実践的な研修まで10数個のプログラムを用意し、延べ約15,000名の社員が受講しています。

DX専門人材



DX企画人材



MYパーパスにもとづくチャレンジ



デジタルデータ戦略部 チーフUXデザイナー 原田 養正

私はビジネスの現場にデザイン思考を根づかせたいと考えています。ビジネス部門とともに、ユーザー調査の実施などを通じて、お客さま目線に立つことで、新しいものを作り上げていく文化を醸成していきたいです。そのために、主にエンジニアで構成される内製開発チームは、デザイン思考とアジャイル開発を武器に、グループ全体のDX推進を目的に各社と協力し行うデジタルPoCやトライアルに加え、SOMPO Light Vortexにおけるデジタル新規事業開発にも参画しています。また、各RDPプロジェクトにおいてはデータサイエンティスト・データエンジニアとの緊密な協業にも取り組んでいます。

戦略事業会社

SOMPOアセットマネジメント

SOMPOアセットマネジメント

アセットマネジメント事業では、1993年から投資価値分析にESG要素を織り込む取り組みを続けており、1999年9月に運用を開始した『損保ジャパン・グリーン・オープン（愛称：ぶなの森）』をはじめとし、ESGの観点をより強調した運用商品を積極的に展開しています。2020年3月からはESG投資の本場である欧州市場において、日本株ESGファンドの販売を開始しました。また2022年1月にネットゼロ・アセットマネージャーズ・イニシアティブ（2050年までに投資ポートフォリオからのGHG排出量ネットゼロを目指す国際的イニシアティブ）への参画を表明し、ステューワードシップ活動の一層の取組み推進、運用力の強化に努めることで持続可能な社会形成への貢献を目指しています。



フレッシュハウス

FRESH HOUSE

1都7県に30店舗の営業拠点を持つリフォーム専門会社のフレッシュハウスは、屋内・屋外を問わずさまざまなリフォーム・リノベーションに対応しています。

累計施工件数14万件を超える豊富な知見と経験を活かし、グループの有する介護事業との連携により、要介護者への在宅改修（介護リフォーム）だけでなく、総合的な住環境の改善を提案・施工することが可能です。

また、屋根の点検に赤外線サーマルカメラ搭載のドローンを活用し、年間500件の診断を実施するなど、リフォームを通じて防災・減災への取組みも行っており、神奈川県と「災害時におけるドローンによる協力に関する協定」を締結しています。



SOMPOヘルスサポート

SOMPOヘルスサポート

健康保険組合や共済組合などの医療保険者のデータヘルス計画や保健事業に対する幅広いニーズにお応えします。

全国を網羅する専門職ネットワークと最新のデジタル・ICT技術を活用した支援ツールを融合し、健康情報の提供から特定保健指導・重症化予防に至るまで健康リスクに応じたサービスを提供しています。

企業の産業保健活動においては、メンタルヘルスを中心とした専門職による支援から、ストレスチェックや生産性測定などのツール提供まで総合的なサポートが可能です。

また、健康データ分析により健康課題を把握し、健康経営およびコラボヘルスの推進を支援しています。



国内損害保険事業のグループ会社

セゾン自動車火災

SAISON INSURANCE

主力商品である『おとなの自動車保険』は、独創的な商品内容と『ALSOK事故現場安心サポート』等が評価され、おかげさまで2022年3月に保有契約件数が120万件を突破しました。『ほけんnote』や『SA・PO・PO』等のデジタルサービスとリアル接点を通して、お客様の抱える不安やリスクを明らかにし、顕在化した不安やリスクを解消する商品やサービスを一人ひとりのお客様に合わせて提供することで、安心・安全な日々をサポートできる存在を目指していきます。

SOMPOリスクマネジメント

SOMPOリスクマネジメント

デジタル事業、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、安心・安全・健康のソリューション・サービスプロバイダーとしてお客様に平時より信頼をいただいております。また社会の新たな課題やリスクに対しお客様ニーズに寄り添ったソリューション・サービスを提供し、地域社会から選ばれる、なくてはならない企業となることを目指しています。

プライムアシスタンス

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、お客様の安心・安全・健康な生活をアシストするため、モビリティ、ホーム、ヘルスケア、海外インバウンドの各事業で、24時間365日「最上級のサービス」を提供しています。また、視覚障がい者の方向けのサポートサービスである「Eyeco Support」や、地域社会の移動サービス「NORUMO」等、「社会課題に向き合い、地域社会に貢献する新規事業」にチャレンジすることで「世の中のあらゆるお困りごとを解決・アシストするアシスタンス会社」への進化を目指していきます。

損保ジャパンパートナーズ

損保ジャパン パートナーズ

全国にサービス拠点をもち、国内最大級の保険代理店として、約100万人のお客様に損害保険ならびに生命保険を中心としたお客様の「安心」「安全」「健康」に資する総合サービスを提供しています。

お客様一人ひとりの「声」や「想い」を大切に「暮らし」に寄り添うことを定めた行動指針「お客様への誓い」の実践を通じて、お客様に喜ばれ、選ばれ続ける代理店を目指していきます。

損保ジャパンDC証券

損保ジャパンDC証券

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、加入者（従業員）の皆さまへの資産形成サポートサービスから口座管理に至るまで、企業型DC・個人型DC（iDeCo）に関わるすべてのサービスをワンストップで提供します。また、ロボットアドバイザーを搭載したスマホアプリ「つみたてナビ」の提供をはじめ、お客様のライフステージを通じた長期資産形成をサポートし、お客様の豊かで明るい未来の実現に貢献します。

Mysurance

MYSURANCE

SOMPOグループの少額短期保険会社として、デジタル・プラットフォームなどの異業種と連携し、旅行キャンセル保険やスマホ保険といったオンライン完結型の商品を提供しています。お客様アンケートを実施し、そこで得られた気づきをすぐに商品Webサイトに反映するなど、快適な加入・保険金請求体験を提供できるよう努めています。今後もデジタル技術を活用した体験価値を創出し、時代の変化により発生する新たなお客様ニーズにスピーディに応える保険会社を目指します。

SOMPOワランティ

SOMPOワランティ

家庭用の電化製品や住宅設備機器、携帯電話を中心に、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、保証規程にもとづき修理をする延長保証サービスを提供しています。お客様の幅広いニーズにお応えするために、お客様が修理状況をリアルタイムで確認できる新サービスをリリースするなどサービス品質の向上に取り組んでいます。今後も安心・安全に資するイノベーションで最高品質の延長保証サービスを提供していきます。

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サステナビリティ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を含む経営陣が個別に国内外の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。

| 2021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 | 7回 |
| 個別ミーティング | 279回 |
| 個人投資家向け説明会 | 4回 |

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

 当社の企業価値向上にとって重要な環境・社会などのサステナビリティに関する情報を、戦略および取組みの一環として掲載しています。詳しいサステナビリティ関連情報は当社WEBサイトおよびサステナビリティレポートをご覧ください。
https://www.sompo-hd.com/csr/

社外からの評価 (ESG関連インデックスへの組み入れ)

| | | |
|---|---|---|
| <p>Dow Jones Sustainability Indices (World/Asia Pacific)</p> <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices</p> <p>Powered by the S&P Global CSA</p> | <p>FTSE4Good Index series</p> <p>FTSE4Good</p> | <p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>FTSE Blossom Japan</p> |
| <p>2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> | <p>MSCI ESG Leaders Indexes Constituent*</p> <p>2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p> | <p>2022 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> |
| <p>S&P JPX カーボン・エフィシエント指数</p> <p>S&P JPX カーボン・エフィシエント指数</p> | | |

* SOMPOホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるSOMPOホールディングスのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

統合レポート2022の発行にあたって

昨年5月、当社は「“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というパーパスを公表し、この1年間、グループを挙げてパーパス実現に向けた取組みを進めてきました。本レポートの制作にあたっては、その取組みをステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えするために、「価値創造サイクル」に沿った形でお示しすることにしました。

この「価値創造サイクル」は、まさにSOMPOらしく価値を創造するべくグループ各社が回していくサイクルで、「MYパーパス」に突き動かされるカルチャーを醸成する「原動力ルート」(左)、共創志向にもとづく高品質のサービス提供により信頼・共感を生み出す「既存ビジネスルート」(右下)、データを駆使しDXによる差別化とSOMPO独自のビジネスモデルであるRDPIによる「新たな価値創造ルート」(右上)の3つで構成しています。そして、この3つを循環させてさまざまな価値を生み出し続けることが、サステナブルな成長を目指す当社のパーパス経営です。

今回のレポートでは、このサイクルの起点となる社員一人ひとりの「MYパーパス」に焦点を当て、各取組みに携わる社員の「志」や「想い」も含めたストーリーをお伝えすることで、読者の皆さまに、リアル感や躍動感、そして「SOMPOなら」という実現期待を抱いていただけるよう心掛けました。そして、これらの取組みから生まれる価値は、将来的には財務価値そして企業価値の向上につながる「未実現財務価値」でなければなりません。この点についても、人的資本を中心に将来財務につながるインパクトパスや重要なレバーを明らかにするとともに、KPIを設定し、その進捗をお示しすることで、グループの価値創造とパーパス経営の進捗状況をコミュニケーションするというチャレンジを開始することにしました。

昨年度は2期連続の史上最高益を達成しましたが、これを一時的なものとしてせず持続的な成長につながるためには、パーパス経営を加速することが必要不可欠です。MYパーパスを起点に、いたるところで内発的動機にもとづくチャレンジやイノベーションが生み出される企業文化への変革を真に成し遂げ、SOMPOならではの価値提供を加速させてまいります。

本レポートがステークホルダーの皆さまとの未来に向けた建設的な対話の一助になれば幸いです。



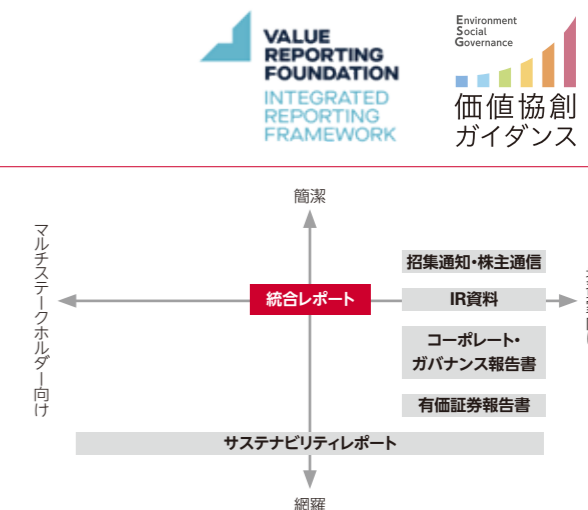
グループCSuO
下川 亮子

編集方針

編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク^{*1}」および「価値協創ガイドライン^{*2}」を参照し、価値創造プロセスを用いて活用する資本、ビジネスモデル、ステークホルダーに提供する価値をわかりやすく解説しています。

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にもとづいて作成したディスクロージャー資料も兼ねています。

*1 Value Reporting Foundationが提供している企業の短・中・長期の価値創造ストーリーを伝える国際的な企業報告フレームワーク
*2 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に理解を深め、価値協創に向けた行動を促すことを目的としたガイドライン



「統合レポート2022」の制作に携わった当社グループ各社

SOMPOホールディングス：サステナブル経営推進部、広報部、経営企画部、財務企画部、人事部、法務部、事業管理部、デジタル・データ戦略部、グローバル経営推進部、シニアマーケット事業部、IT企画部、秘書部、経理部、リスク管理部、内部監査部、監査委員会室、新事業推進室
損害保険ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケア、SOMPO アセットマネジメント、フレッシュハウス、SOMPO ヘルスサポート、セゾン自動車火災、損保ジャパンDC証券、SOMPOリスクマネジメント、Mysurance、プライムアシスタンス、SOMPOワランティ、損保ジャパンパートナーズ

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/>