

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

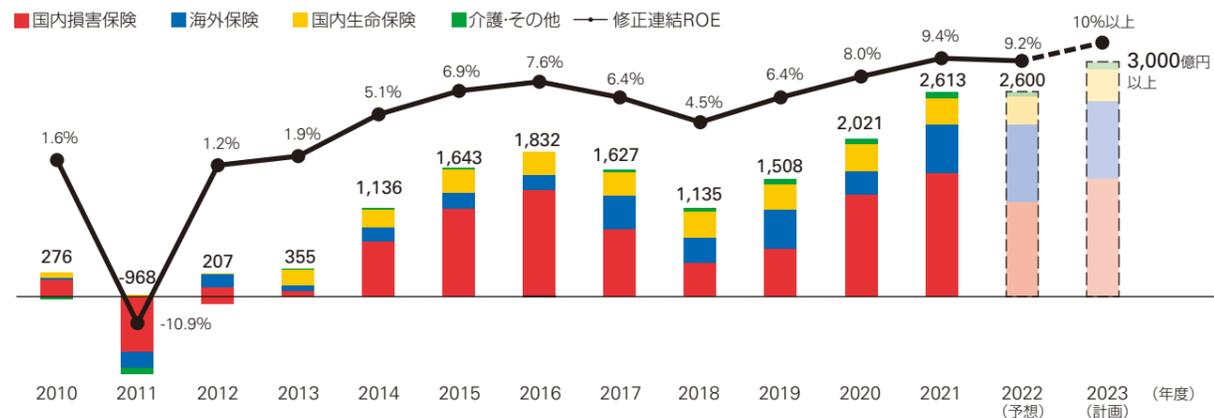


我々を取り巻く外部環境は、先行きを予測しがたいVUCAのなかにあると言えます。環境変化のなかで、新たな社会課題が顕在化し、お客さまの価値観やニーズも大きく変化してきたと感じます。当社は「“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というパーパスを定め、経営の軸に据えています。私はグループCFO兼グループCSOとして、こうした環境変化に即応できるレジリエントな事業ポートフォリオの構築や、財務健全性の確立といった“守り”の取組みと同時に、VUCAの時代でもグループの持続的な成長を確かなものとするための経営資源の配分を実行する、“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



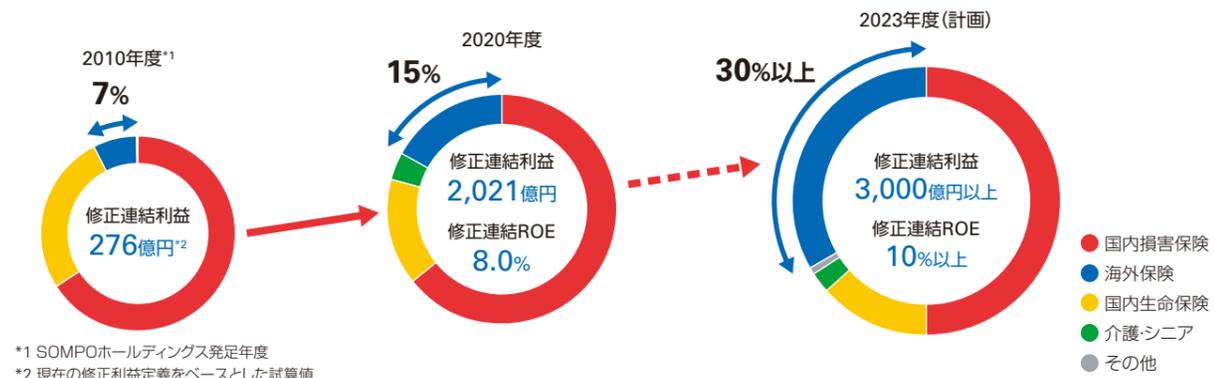
中期経営計画の策定にあたっては、私はグループCSOとして、まず今後の10年間のメガトレンドを考えました。気候変動、デジタルの進展、社会変容に伴う新たなリスクの出現、社会の分断、インフレ、地政学リスクの高まりなど、ニューノーマルな社会がグローバルで形成され、国内では世界に先駆けて人口減少、少子高齢化に伴う社会課題に直面しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、社会の変化や将来の課題が前倒しで出現し、不確実性はますます高まっています。

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。

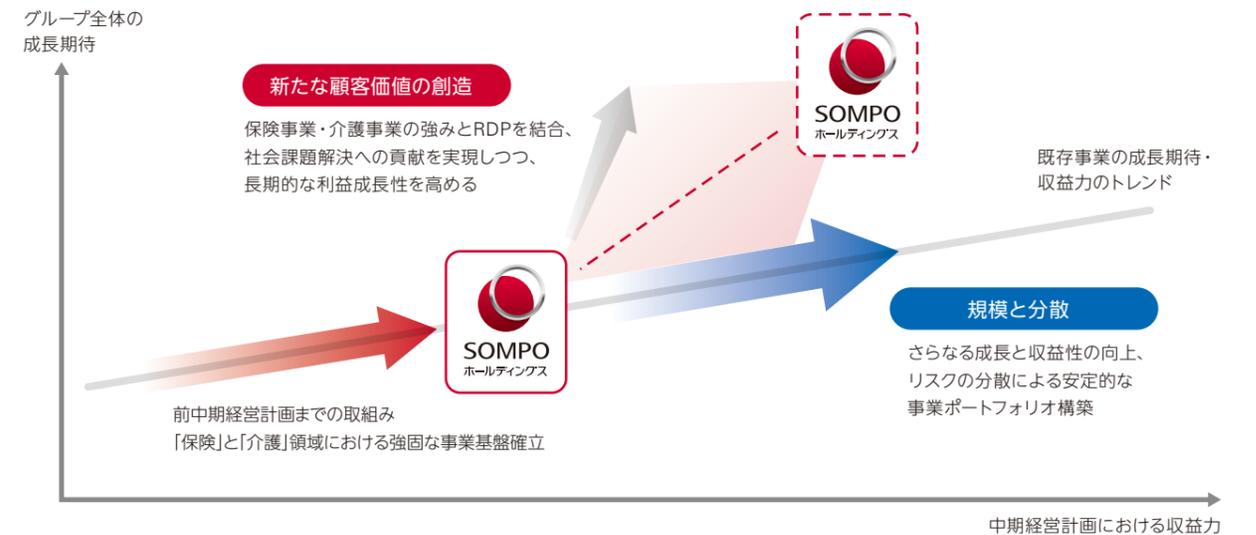


*1 SOMPOホールディングス発足年度
*2 現在の修正利益定義をベースとした試算値

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、株主還元にも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。

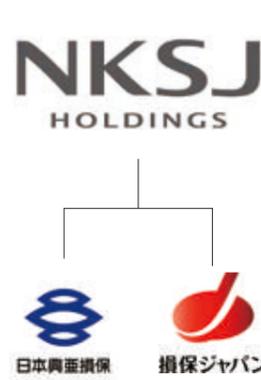
競争力の源泉たるSOMPOの資本～歴史～

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。



1888年、東京火災創業。24時間365日体制でお客さまを火災から守るという精神から「東京火災消防組」を結成。



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

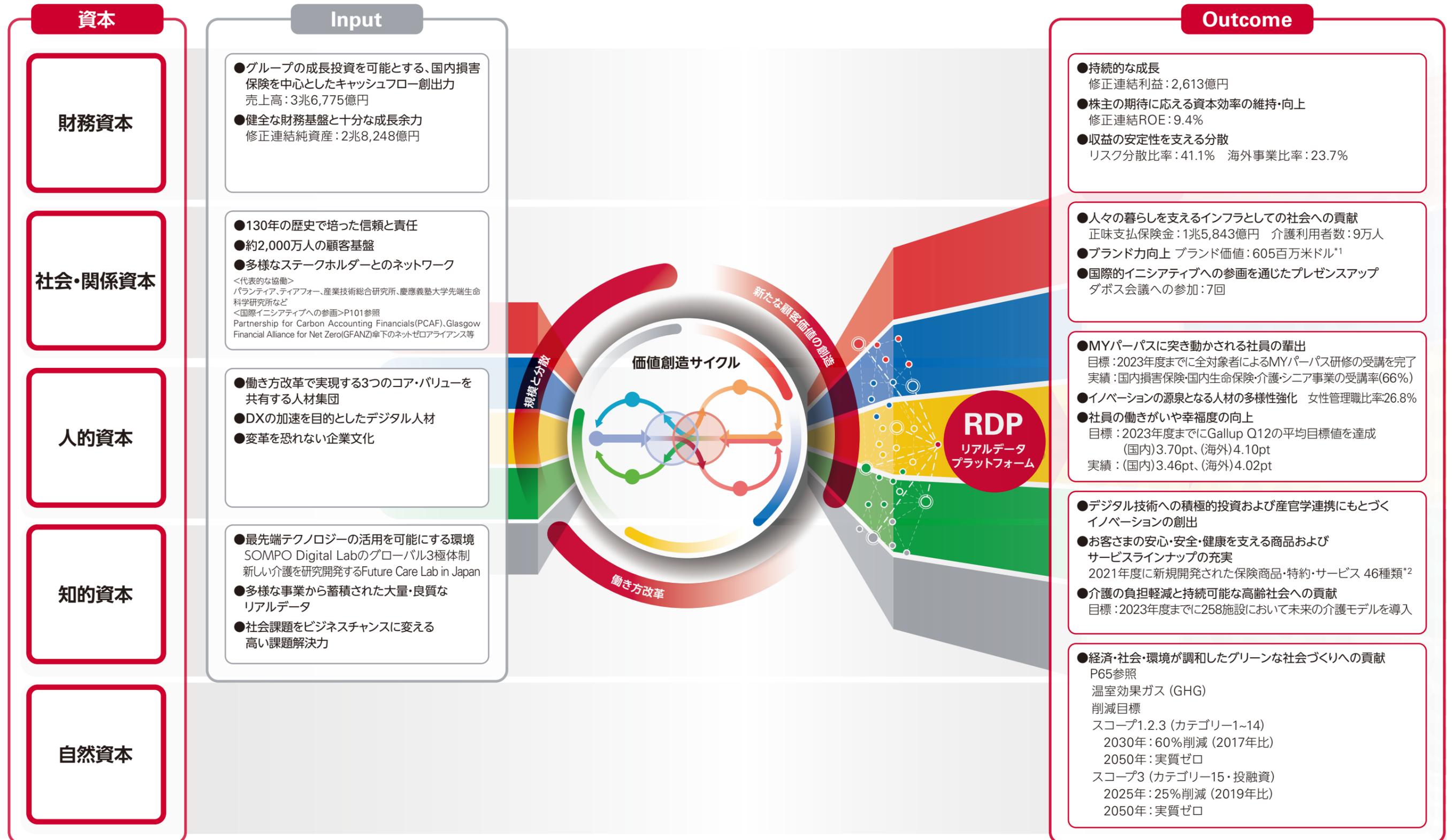
知的資本

自然資本

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

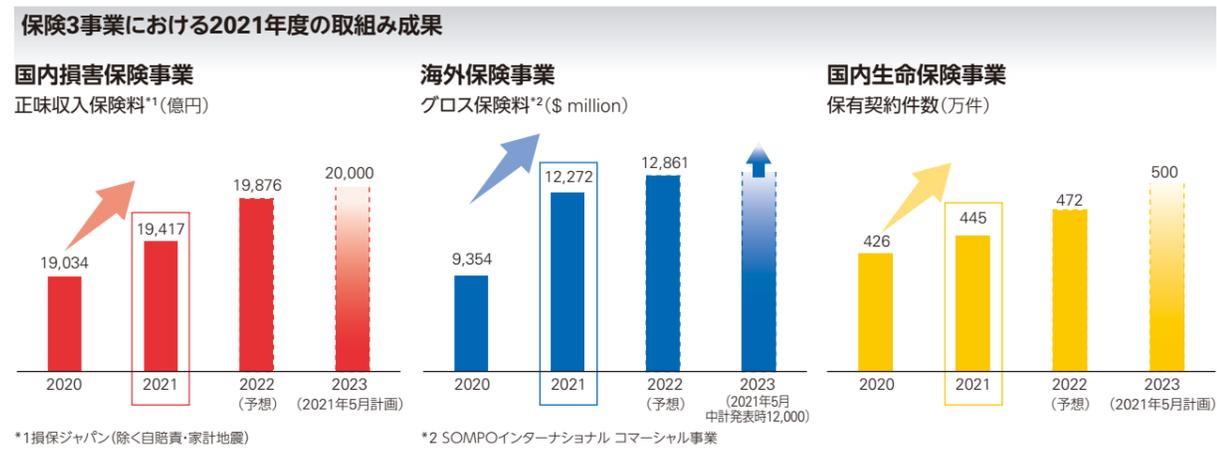
ともに、キャッシュ創出能力を強化します。海外保険事業では、オーガニック成長、プライシング改善などによる高い利益成長とともに、規律あるM&A実行による成長を実現します。国内生命保険事業ではInsurhealth®による新たなお客さま層の開拓を通じた増収を実現します。中期経営計画初年度の2021年度に関しては、グループのレジリエンス獲得に向け、保険3事業ともに着実に成長を果たしました。

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/Iコンバインド・レシオ*1 91.7% *3	E/I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 >パランティアと連携した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

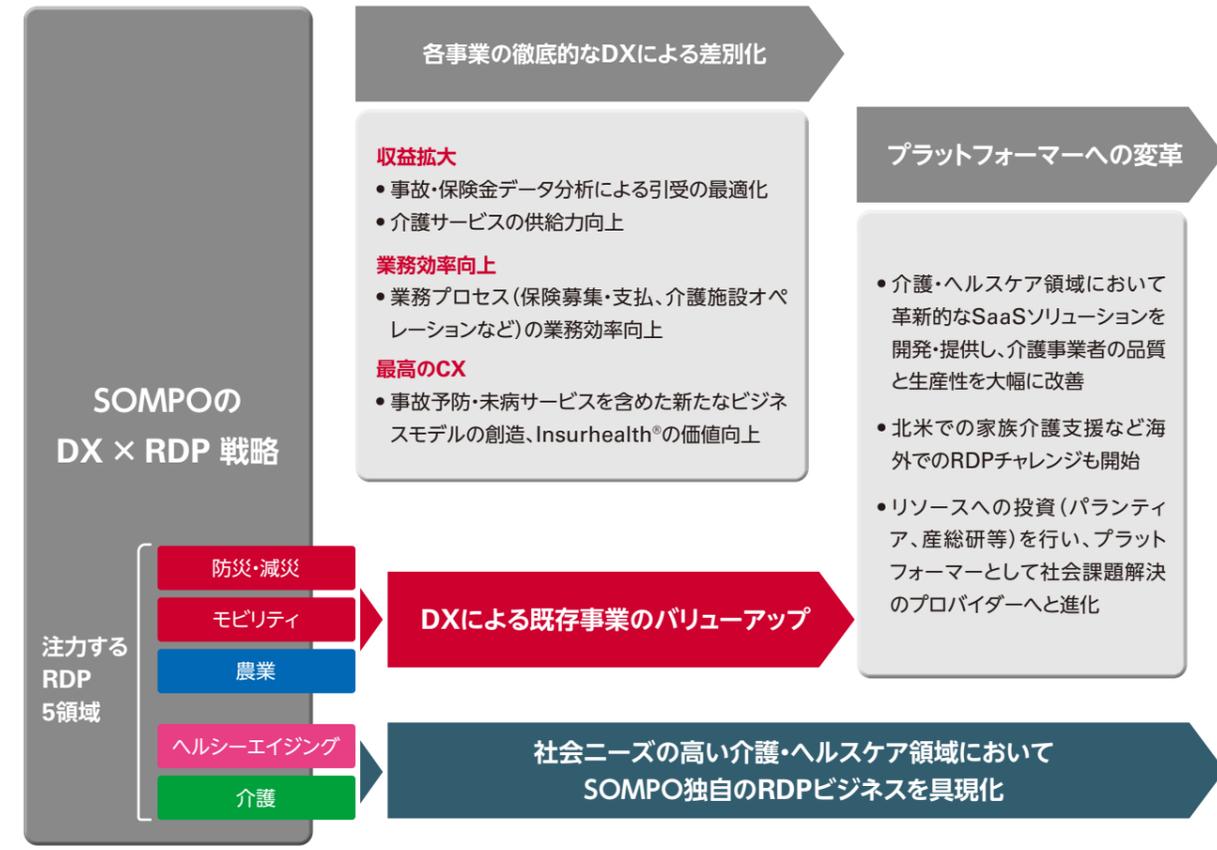
注力領域と進捗状況

「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。



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。

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
		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
	公正な事業慣行	腐敗防止									△8.8
		バリューチェーンにおけるESG配慮								●7.2	●8.7
	人権	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
		従業員エンゲージメント向上			△3.4	●4.4	△5.4				●8.2
労働慣行	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	
	地域活性化に向けた地域創生支援										
	文化・芸術の振興					△4.7					
S	コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	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
		データ社会への対応			●3.4	△4.4	△5.b				△8.10
	消費者課題	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						
E	環境	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
		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									
	△10.3						●16.1		
	△10.3						●16.5		
			●12.2	●13.2	△14.2	△15.1	△16.2	●17.17	☆
							●16.1	●17.16	☆
●9.b				△13.1					☆
●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
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	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・ケガ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	海外保険事業
		AgriSompolによる農業保険の事業対象国の拡大	海外保険事業
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)	自然災害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
		★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(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
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	防災や交通安全教育の参加人数	グループ共通
		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
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	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
		★投融資の温室効果ガス(GHG)削減率	グループ共通
		環境教育への参加人数	グループ共通
		Insurhealth®販売件数	国内生命保険事業
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)	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
		健康イメージ	国内生命保険事業
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	デジタル社会の促進	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
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	デジタル社会の促進	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
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	デジタル社会の促進	☆介護事業が創出する社会インパクト	介護・シニア事業
		従業員エンゲージメント	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
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	デジタル社会の促進	健康経営・人間尊重・人権リスクへの適切な対応	グループ共通
		健康経営に関連する生産性指標(WLQ)	グループ共通
		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
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	デジタル社会の促進	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
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	デジタル社会の促進	☆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

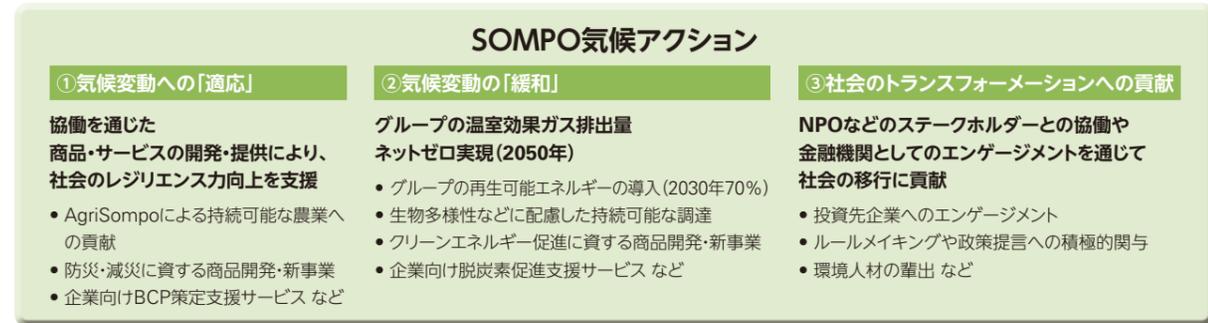
人的資本への投資

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	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+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	
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	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	
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	人と自然が調和した包括的でレジリエントなカーボンニュートラル社会
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	2020年度株式948,530tCO ₂ e、債券906,207tCO ₂ e
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		—	—	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	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
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	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
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年度実績】 ①97件 ②45件 ③58件
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	
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	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
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	多様な人材からイノベーションが創出され、未来社会を変える力が保たれている組織
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	
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	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
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:4,000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:3,000名 DX活用人材:研修受講者17,100名		達成	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	
目標水準は事業計画をふまえて決定		—	—	3.4 8.2 9.2	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

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に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と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

※グループERM委員会はGlobal ExCoの下部組織

【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】

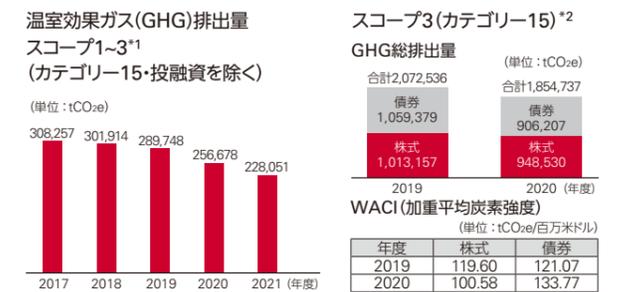
当社は、経営理念・SOMPOのパーパスおよびグループの経営計画において目指す姿の実現に向けて、その達成確度を高めるために「取るリスク」、「回避するリスク」を明確にし、リスクアパタイトフレームワークを構築しています。

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

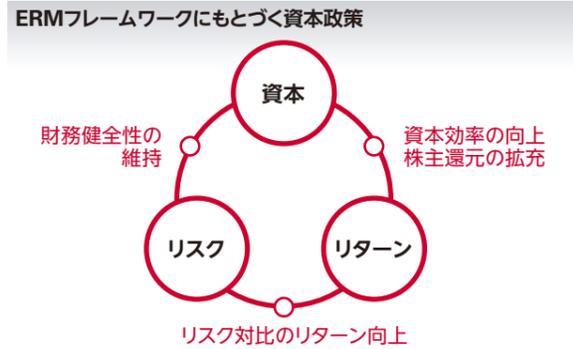
年度	スコープ1,2,3(除く投融資)	スコープ3(カテゴリー15・投融資)
2025年		25%削減(2019年比)
2030年	60%削減(2017年比)	
2050年	実質ゼロ	実質ゼロ

【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て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

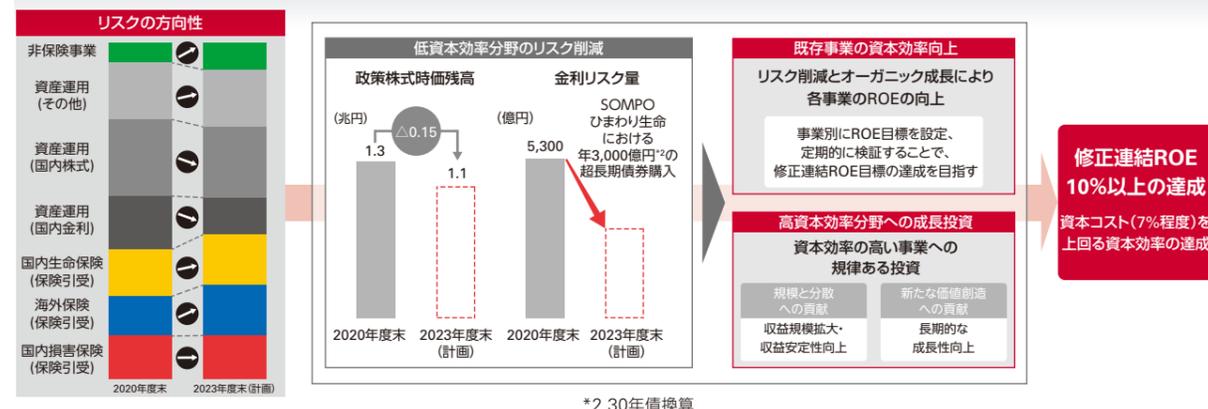
の方向性を示したもので、RASにもとづき、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減を定めています。現中期経営計画期間においては、1,500億円程度の政策株式売却、国内生命保険事業で年間3,000億円の超長期債券購入をKPIとして定めています。2021年度は政策株式を501億円売却、超長期債券を3,294億円購入し、着実に取組みを進めました。

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。

資本効率性の向上



*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)にもとづく自己資本管理を行っています。

自己資本管理にあたっては、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。



- 追加的リスクテイク(成長投資)の検討
- 積極的な株主還元の見直し
- 資本効率向上への継続的な取組み
- 株主還元方針に沿った還元の実施
- 各種リスク削減策の検討
- ハイブリッド債などによる資本増強の検討
- 内部留保強化など
- 各種リスク削減策の実施
- 資本増強の検討、株主還元方針の見直しなど

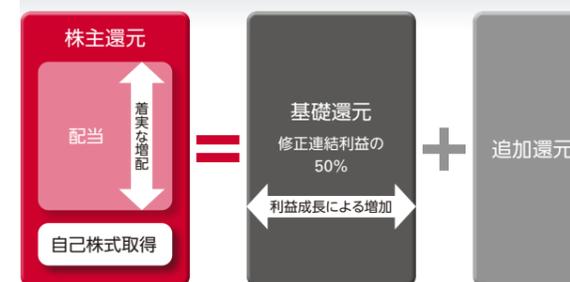
株主還元

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。

株主還元方針



※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

株主還元総額の推移

