

SOMPOの課題

Q. 現状のSOMPOの課題は。

A. 保険事業は、マーケット・人口構造・外部要因の変化などの課題を抱えている。トランスフォーメーション・イノベーションにより、ゲームチェンジをしようとする執行の考え方は妥当であり、期待している。SOMPOではモノを売るビジネスを行っていないため、知的財産やイノベーションが重要であり、パーパスが本当の価値創造につながっていくであろう。この点について、社員の理解を深めるとともに、理解を実行に移すための権限移譲体制や、人事改革を行うことが重要と考えている。これまでのところ、パーパス浸透の仕組みは機能している。経営者がタウン・ホール・ミーティングなどで社員と直接対話を実施しているが、社外取締役も一定の階層以上の社員と面談するなどかなり丁寧にヒアリングしている。投資家に対しても、KPI、マイルストーンに落とし込み、価値創造ストーリーを丁寧に説明していく必要があると認識している。

ガバナンス体制・サクセッションプラン

Q. 代表執行役会長・グループCEOと代表執行役社長・グループCOOという執行体制となっている背景は何か。現在の体制が当面続くのか。

A. 現時点では、現在の体制が最善と考えているが、この形が継続していくというものではない。トップの交代に関しては特に慎重に対応する必要があり、徐々にシフトしていくのが望ましいと考えている。奥村COOが次期CEOの有力な候補者であることは間違いないが、SOMPOはパーパスとトランスフォーメーション実現に向けて走り始めて間もないところであり、もう少し形が見えたところで必要なスキル・ファンクションを考慮し、適任者を決定したいと考えている。

Q. 事業オーナー・Cx0制で、迅速な意思決定やリスクテイクがなされているのか。

A. 事業オーナー制は経営責任の明確化が趣旨である一方、Cx0の各ポストはSOMPOの戦略に応じて配置するものであり、状況に応じて随時見直しをしていく。Cx0に現在のミッションを尋ねれば、明確に回答できる状態になっており、戦略に照らして適切な体制と評価している。Cx0同士の横の連携もよく取れており効率良く機能している。

役員報酬制度

Q. 内部昇格役員と外部出身役員の報酬格差について、どのように考えているか

A. マーケットで有望な人材を獲得するには、相場に応じた報酬水準を確保する必要がある。出身や属性によらず、活躍に応じた報酬設定を追求することが重要であると考えており、今後さらに議論を深めていきたい。

取締役会の実効性

Q. 資本市場の声は取締役会で共有・議論されているのか。

A. 取締役会においてIRミーティングの実施報告や、資本市場からの指摘・認識ギャップなど随時共有されている。また、資本市場の声を踏まえたうえで、中期経営計画策定のプロセスや取組進捗が取締

役会で報告されている。今後は、SOMPOのトランスフォーメーションが完成した姿、どのように企業価値が高まっていくかということを経済市場に対してしっかりと説明していく必要があると認識しており、資本市場とのコミュニケーションをさらに深めていきたい。

政策保有株式

Q. 政策株式の削減に対する考え方・評価は。

A. 日本の商慣行は理解している一方で、大事な資本は活性化していくべきであり、本業で活かしていくべきである。損保ジャパンでは、2010～2021年度で政策株式を1.3兆円削減してきており、2023年度までの現中期経営計画の期間で1,500億円削減し、M&Aなどの成長投資に使うという経営計画には賛同している。戦略投資を除いて政策株式を保有しないことが理想であり、出来る限り投資家の意を汲んで社外取締役は執行をモニタリングしている。重要な資産であり、銘柄ごとの評価を踏まえて適切な売却時期を見極めているものであるが、投資家の関心が非常に高いこと、数値目標による進捗管理などを含めて、社外取締役としては、政策株式をなぜ保有するのか、削減によって得た資本をいつ何に使うかという点について、執行に対してしっかりと説明と行動を求めている。

以 上