

Wellbeing



OUR VISION

安心・安全・健康のテーマパークへ

当社グループは、「保険の先へ、挑む。」をブランドスローガンに、これまで保険事業を中核として、介護事業や住宅リフォーム事業など事業領域を拡大してきました。

今後も事業環境の変化が続くことが予想されるなか、グループの成長とサステナブルな社会を実現すべく、グループ経営理念を具現化していきます。「安心・安全・健康」のテーマのもと、幅広い事業展開やデジタル技術の活用により、お客さまに常に寄り添い、最高品質のサービスを提供することでお客さまの幸せな人生をサポートする「安心・安全・健康のテーマパーク」への進化を目指します。



Security



Health

新たな価値を創造し、サステナブルな社会の実現を目指します。

当社グループはデジタル技術の活用や新たな事業・サービスの展開によって、既存のビジネスモデルやグループ全体の事業ポートフォリオの変革を進めます。

「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通じて新たな価値を創造することで、レジリエントでサステナブルな社会の実現を目指します。

Group Growth

グループの成長

「安心・安全・健康」の
テーマパーク

デジタル
トランスフォーメーション

新たな事業への挑戦・
事業間連携

社会的課題/
トレンド

気候変動等による
自然災害の常態化

少子高齢化と
人口減少

健康課題の
増加

テクノロジーの進化と
ライフスタイルの多様化

国内損保
事業

国内生保
事業

財務基盤

IT・デジタル

人材

Sustainable Society

サステナブルな社会の実現

創出する価値

- 変化するさまざまなリスクに対応する商品・サービスの提供を通じた安心・安全に暮らせる社会の実現
- 質の高い介護・ヘルスケアサービスの提供を通じたよりよく生活できる社会の実現
- 最先端のデジタル技術活用を通じた新たな「安心・安全・健康」の体験価値の創造
- 気候変動など環境問題の解決に資する商品・サービスの提供を通じた持続可能な社会の実現

お客さまの幅広い
ライフステージや日常生活において
「安心・安全・健康」を総合的にサポート

敏捷かつ迅速な意思決定を
可能にするガバナンス体制

内部統制・コンプライアンス

ERM

海外保険
事業

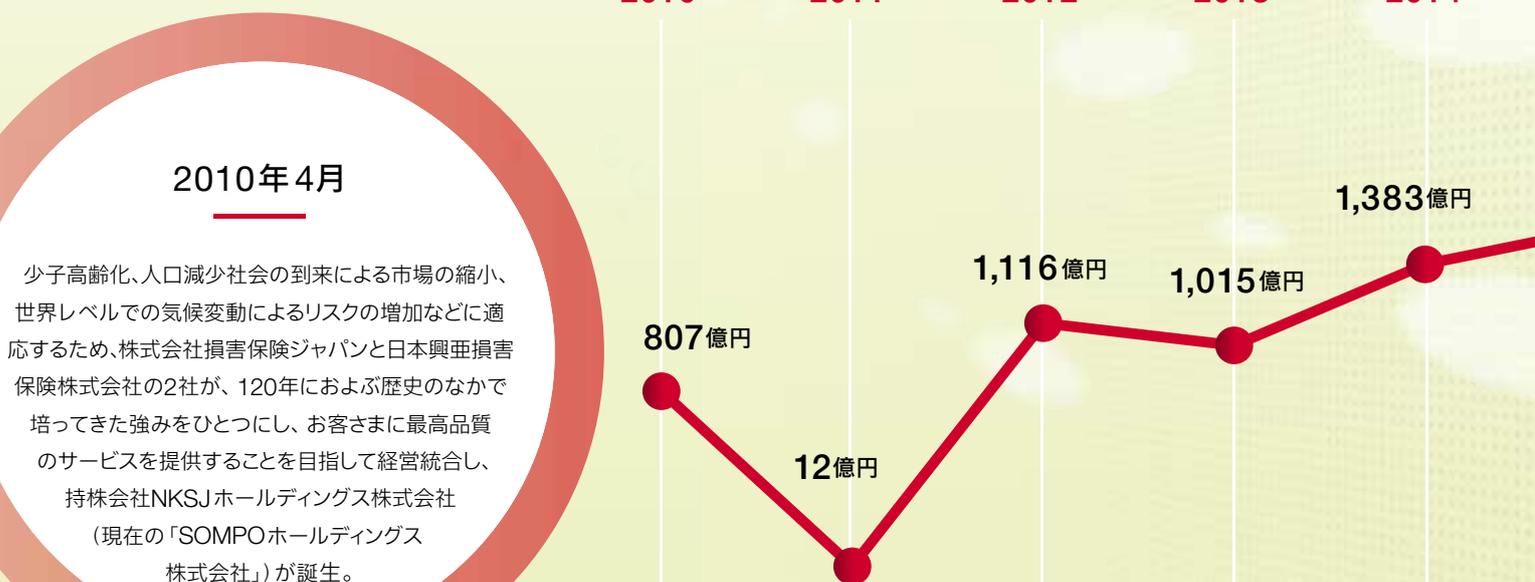
介護・ヘルスケア
事業

事業環境の変化に対応し、企業価値を着実に向上させてきました。

2015年度を最終年度とする前中期経営計画においては、国内損保事業の収益力向上を基点として、国内生保事業や海外保険事業など成長分野への経営資源シフトを積極的に進め、グループを持続的な成長サイクルへ乗せることができました。現中期経営計画の初年度である2016年度は、各事業の着実な取組みにより順調なスタートを切りました。

修正連結利益*の推移

(年度) 2010 2011 2012 2013 2014



2010年4月

少子高齢化、人口減少社会の到来による市場の縮小、世界レベルでの気候変動によるリスクの増加などに適応するため、株式会社損害保険ジャパンと日本興亜損害保険株式会社の2社が、120年におよぶ歴史のなかで培ってきた強みをひとつにし、お客さまに最高品質のサービスを提供することを目指して経営統合し、持株会社NKSJホールディングス株式会社（現在の「SOMPOホールディングス株式会社」）が誕生。

* 修正連結利益の定義はP.55をご参照ください。
2010～2014年度は、前中期経営計画における基準で算出した修正連結利益です。
(参考)前中期経営計画における基準で算出した2015年度の修正連結利益：2,155億円

2010年度

2011年度

2012年度

2013年度

事業

- 5月
テネット<シンガポール>を連結子会社化
- 11月
フィバシゴルダ<トルコ>を連結子会社化

- 6月
ベルジャヤ<マレーシア>を連結子会社化
- 10月
損保ジャパンひまわり生命と日本興亜生命が合併し、NKSJひまわり生命が誕生
- 3月
損保ジャパンと日本興亜損保の合併を公表

- 4月
プライムアシスタンスを設立し、アシスタンス事業に参入
- 9月
シダーに出資し、介護事業に参入

- 6月
マリチマ<ブラジル>を連結子会社化

■ 国内損保事業 ■ 国内生保事業 ■ 介護・ヘルスケア事業 ■ 海外保険事業 ■ 戦略事業

ESG

- 4月
・社外取締役の選任
・指名・報酬委員会の設置

- 12月
「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)」へ署名

- 6月
「女性のエンパワーメント原則」へ署名

- 6月
初めて女性の社外取締役を選任
- 9月
ダイバーシティ推進本部を設置

2017年4月

■ 国内損保事業

代理店販売主体の損保ジャパン日本興亜、ダイレクト販売のセゾン自動車火災、媒介代理店を通じた通信販売のそんぽ24が多様化するお客さまニーズに対応。また損保ジャパン日本興亜DC証券が確定拠出年金事業、SOMPOリスクアマネジメントがリスクマネジメントおよびヘルスケアサービス事業を展開。

■ 国内生保事業

損保ジャパン日本興亜ひまわり生命が、主に損保代理店を通じた医療保険・収入保障保険など収益性の高い保障商品の販売および「健康」を軸にした新たなサービスの提供に注力。

■ 介護・ヘルスケア事業

SOMPOケアメッセージ、SOMPOケアネクスト、関連会社のシダーが施設介護、在宅介護および通所介護 サービスを展開。

■ 海外保険事業

32か国・地域、228都市に展開。SOMPO インターナショナルによる企業分野のプラットフォーム構築およびブラジル・トルコ・東南アジア地域を中心にリテール分野における市場平均を上回る成長に注力。

■ ESG*

DJSIをはじめとするSRIインデックスへの組入れなど、国内外の各種機関から高い評価。

*Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)



2014年度

- 5月
キャンピアス(英国)および同社の子会社を連結子会社化
- 9月
損保ジャパンと日本興亜損保が合併、損保ジャパン日本興亜が誕生
- 9月
NKSJひまわり生命が損保ジャパン日本興亜ひまわり生命に社名変更

2015年度

- 4月
フレッシュハウスを子会社化し、住宅リフォーム事業に参入
- 12月
ワタミの介護を連結子会社化、SOMPOケアネクストが誕生

2016年度

- 6月
ASEANの大手銀行CIMBグループと銀行窓口販売の提携合意
 - 3月
SOMPOインターナショナル(エンデュランス)〈英領パミューダ〉を連結子会社化*
- * P.48で特集していますのでご覧ください。

- 1月
2014年度 東証上場会社表彰「企業行動表彰」を受賞(「女性の活躍の推進に向けた積極的な取組み」で評価)

- 7月
東南アジアの天候インデックス保険が国内の金融機関で初めて「ビジネス行動要請(BCtA)」に承認
- 7月
国境を越えたグループ人材交流「Exchange Program」を開始

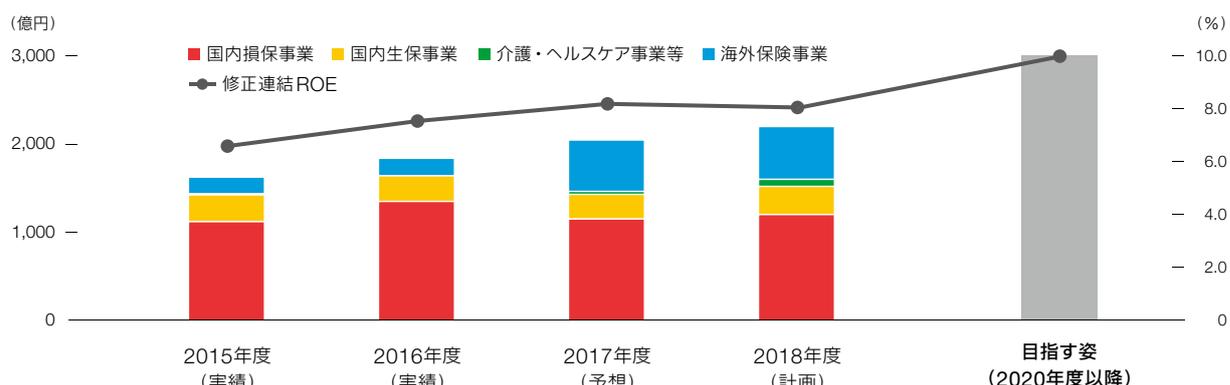
- 1月
国内全グループ会社を適用範囲としたISO14001認証を取得

- 4月
事業オーナー制を導入
- 12月
損保ジャパン日本興亜が「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」受賞
- 2月
グループ会社5社が「健康経営優良法人2017(ホワイト500)」に認定

中期経営計画

グループ計画

中期経営計画では、「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する」というグループ経営理念の具現化に向けて、各事業の魅力を徹底的に高めると同時に、デジタル技術を活用したサービスの拡充やお客さま接点の強化、事業間連携などに取り組み、「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築を進めています。将来的にはグローバルトップ10水準の規模および資本効率の実現を目指して、計画の折り返し地点となる2018年度に定量的な経営目標を設定しました。



修正連結利益*	1,643億円	1,832億円	2,050億円	2,200～2,300億円	▶ グローバルトップ10水準へ (3,000億円水準)
修正連結ROE*	6.9%	7.6%	8.1%	8%以上	▶ 10%以上

2016年11月に2018年度のグループ経営数値目標を上方修正し、「修正連結利益2,200億円～2,300億円、修正連結ROE8%以上」としました。

* 修正連結利益、修正連結ROEの定義はP.55をご参照ください。

各事業の計画

国内損保事業

価値創造イノベーション～最もお客さまに支持される損害保険会社へ～

修正利益計画(2018年度): **1,200億円以上**

- ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新
- デジタルとヒトを融合したお客さま接点の構築
- 質を伴った成長

2016年度は安定した収益力を背景にグループの計画達成に大きく貢献しました。引き続き、グループ全体の成長エンジンとしての役割を果たしていきます。

グローバルトップ水準の事業効率を目指し、ビジネスプロセスとシステム基盤の刷新を進めていくとともに、現場力の発揮、デジタル技術の活用を通じて、お客さまや産業構造の変化の先をとらえた新たな商品・サービスやビジネスモデルの創造に取り組んでいきます。

国内生保事業

「健康応援企業」へ進化～第二の創業期～

修正利益計画(2018年度): **320億円以上**

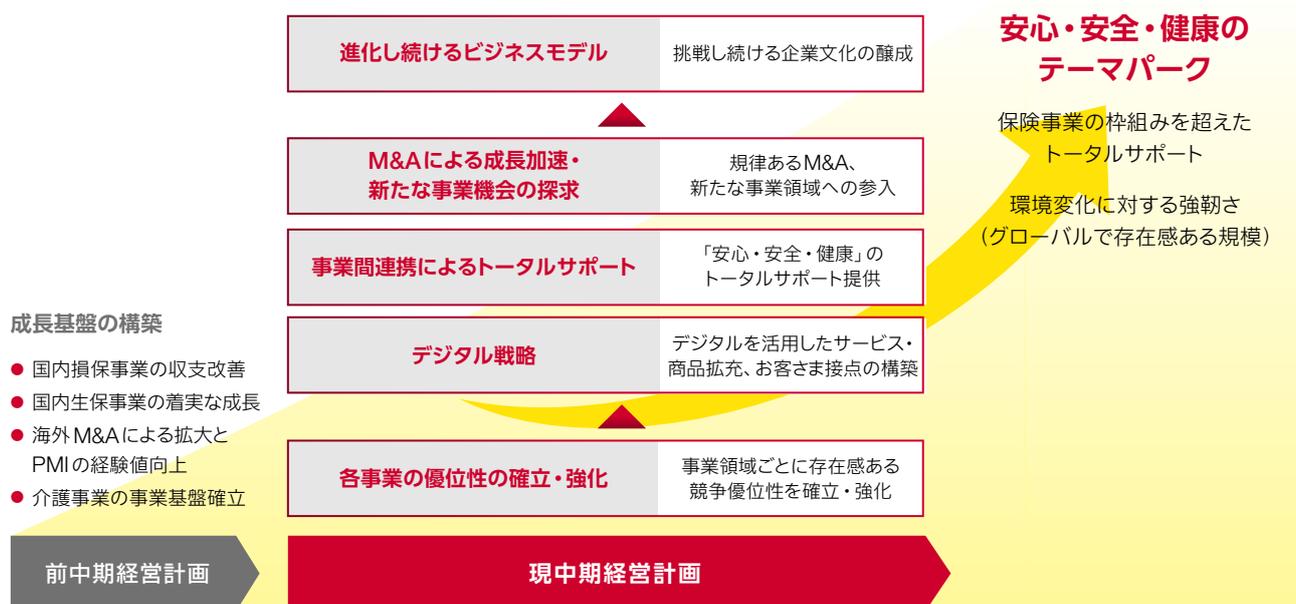
- 健康応援企業へ進化
- 商品・サービス・チャネル三位一体のビジネスモデル

2016年度は「健康応援企業」への進化に向けた取組みをスタートし、「安心・安全・健康のフロントランナー」として、グループの進化を牽引し始めています。

健康サービスブランド「Linkx(リンククロス)」の展開を軸とした、「商品」「サービス」「販売チャネル」が三位一体となった健康にフォーカスしたビジネスモデルへ変革し、お客さまの数を着実に増加させ、グループ戦略に貢献していきます。

中期経営計画の初年度である2016年度は、各事業の着実な取組みの結果、修正連結利益、修正連結ROEともに目標を上回る成果をあげました。

また、SOMPOインターナショナル(エンデュランス)の買収、介護事業の事業基盤の確立、デジタル戦略の本格化に向けた「SOMPO Digital Lab」の設置、敏捷かつ柔軟な意思決定を行うための事業オーナー制の導入など、さまざまな取組みを具現化しています。引き続き、中期経営計画で目指す姿を早期に実現するための取組みを着実に実行していきます。



介護・ヘルスケア事業等

「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に貢献

修正利益計画(2018年度): **80**億円以上

- 高齢者の方の尊厳・自立と安心・安全の両立
- 介護・ヘルスケアの総合サービスの提供

グループの新たな柱として、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に向けた事業を展開しています。

「SOMPOケア ユニバーシティ」の開設や、ICT(情報通信技術)・デジタル技術の活用、内部管理態勢の強化を通じて、安全性・生産性・品質の向上に引き続き努め、急激に進展する高齢化社会において最高品質の介護・ヘルスケアサービスを提供していきます。

海外保険事業

着実なオーガニック成長、規律あるM&Aによる成長加速

修正利益計画(2018年度): **600**億円以上

- 企業分野における真に統合されたグローバル保険事業プラットフォームの構築
- リテール分野における市場平均を上回るオーガニック成長

過去最大規模のM&Aとなる、米国を事業基盤とするSOMPOインターナショナル(エンデュランス)の買収を2017年3月に行い、企業分野における大きな成長基盤を構築しました。また、リテール分野においても順調なオーガニック成長を果たし、グループ成長に貢献しています。

引き続き、規律あるM&Aと着実なオーガニック成長による飛躍的な成長を目指していきます。

「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実現し、 企業価値を向上させていきます。

SOMPOホールディングス株式会社
グループCEO 取締役社長

櫻田 謙悟

VUCAの時代 ～環境認識～

現代は、VUCA*と呼ばれる不安定で不確実性が高く、複雑かつあいまいな時代と言われてい
ます。国内における人口減少、急速な高齢化はもちろんのこと、海外においても、大規模災害の常
態化、気候変動といった環境問題、テロ攻撃をはじめとした情勢不安、さらには貧困や人権問題な
ど、本当にさまざまな社会的課題が顕在化してきています。

加えて、テクノロジー分野の課題も表面化してきており、「デジタル・ディスラプション」、すなわ
ち、指数関数的に進化するテクノロジーとそれに伴うお客さまの行動変化は、社会的なインパクト
が非常に大きい破壊的なイノベーションであると考えます。AI(人工知能)・ブロックチェーン・IoT
(Internet of Things)などのデジタル技術の進化やモバイルの普及によって、グローバルベース
で産業構造が激変するリスクとチャンスが到来したと確信しています。

このように、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しており、その変化は今後ますます
加速していくことが予想されます。

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



トランスフォーメーション ～中期経営計画～

何が起るかわからない時代だからこそ、企業が持続的な成長を果たしていくためには、ぶれない信念・ビジョンを持つ必要があります。当社グループの経営理念は、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、社会に貢献する」ことであり、これこそが、2010年4月SOMPOホールディングス発足以降、一貫して変わらない、ぶれない信念です。

2016年度からスタートした中期経営計画において、この信念にもとづき「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築をビジョンとして掲げています。各事業の「ビジネスモデル」の変革を進め、グループ全体の「事業ポートフォリオ」を変革することで、「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を実現します。こうした従来の延長線上にはない新たなビジネスモデルの創出によって、新たな価値を創造できると考えます。この実現には、経営トップの強いリーダーシップが必要であり、自らトランスフォーメーションを牽引していくつもりです。

■ 企業価値向上に向けて ～安心・安全・健康のテーマパーク～

では、当社グループの目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」とはどういった姿なのか。それは「安心・安全・健康」というテーマのもと、保険にとどまらない幅広い事業展開やデジタル技術の活用により、お客さまの幸せな人生をひとつなぎで支えていく、そのようなグループの姿です。

一流のテーマパークでは、優れたサービスが提供され、アトラクションに乗っている「オン」の時間だけでなく、乗っていない「オフ」の時間も来場するお客さまを楽しませています。

当社グループに置き換えてみると、例えば一般的な損害保険は、1年間の保険契約であり、毎年契約を更新する仕組みとなっています。一方で、保険金をお支払いする事故は、多くのお客さまにとってはそれほど頻繁に起こるものではありません。お客さまと接する「オン」の時間は限られています。

当社グループは、お客さまと接点を持たない「オフ」の時間を「オン」の時間に変え、お客さまに「安心・安全・健康」に過ごしていただくための価値を提供し続けていきます。介護・ヘルスケア事業などの「新たな事業・サービス」の展開や、デジタル技術の活用は、まさにお客さまとの新たな接点であり、新たな価値を提供していくものです。こうした取組みを通じ、「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現していきます。





■ 足下の経営状況 ～中期経営計画初年度をふりかえって～

中期経営計画の初年度である2016年度は、各事業の着実な取組みの結果、修正連結利益、修正連結ROEともに目標を達成し順調なスタートを切りました。また2016年度は、将来における持続的成長に資するトランスフォーメーションの第一歩を力強く踏み出しましたので、その取組みをご紹介します。

<ブランド>

2016年10月に、当社は「SOMPOホールディングス株式会社」へ社名を変更しました。国内および海外のグループ会社においても、順次「SOMPO」を冠した社名への変更を進めており、グループ・グローバルベースで「安心・安全・健康」の「SOMPO」ブランドを強化していきます。

<SOMPO インターナショナル(エンデュランス)の買収>

当社において過去最大規模の6,831億円を投じてSOMPO インターナショナル(エンデュランス)を買収し、先進国マーケットにおける大きな成長基盤を構築しました。買収完了と同時にブランド名を「SOMPO INTERNATIONAL」へ変更し、すでに「SOMPO」ブランドのもと一体となった運営を開始しています。今後、グローバル人事システムやアンダーライティング(保険引受け)システムの統合を進め、現地に設立したSompo International Holdingsを通じて、元受保険事業、再保険事業、ロイズビジネスの再編を検討していきます。

<介護・ヘルスケア事業>

グループの新たな柱として「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現を目指し、2015年度に介護事業に本格参入しました。内部管理態勢の強化、プロフェッショナルを育成する「SOMPOケアユニバーシティ」の開設や、ICT(情報通信技術)・デジタル技術の活用、複数の産学連携を通じて、事業基盤の確立を進めています。

安全性・生産性・品質の向上に引き続き努め、急激に進展する高齢化社会において最高品質の介護・ヘルスケアサービスを提供していきます。



<デジタル戦略>

デジタル・ディスラプション(デジタル技術による破壊的イノベーション)を、リスクではなくチャンスに変える取組みとして、2016年4月に東京とシリコンバレーに「SOMPO Digital Lab」を設置しました。

最新デジタル技術の研究やスタートアップ企業とのネットワークキングを急ピッチで進め、より速いスピードでデジタルの世界で起きていることをとらえ、アクションを起こしていきます。

<ガバナンス>

2016年の中期経営計画のスタートとともに、各事業部門に事業オーナーを設置する事業オーナー制を導入しました。このガバナンス体制は、事業戦略立案・投資判断・人材配置などの権限を委譲し、各事業において、事業オーナーのリーダーシップのもと、スピード感を持った意思決定・業務遂行を目的としています。事業全体での戦略遂行やダイナミックな成長戦略の遂行、各種課題への敏捷かつ柔軟な対応が行われており、存在感のある優位性の確立・強化に向けた取組みが着実に進んでいます。また、2017年度からはグループ・チーフオフィサー(CxO)制を導入しました。グループ全体の戦略・重要課題の遂行などのグループ横串機能を発揮し、より強固なガバナンス体制を構築していきます。

これからの成長ストーリー

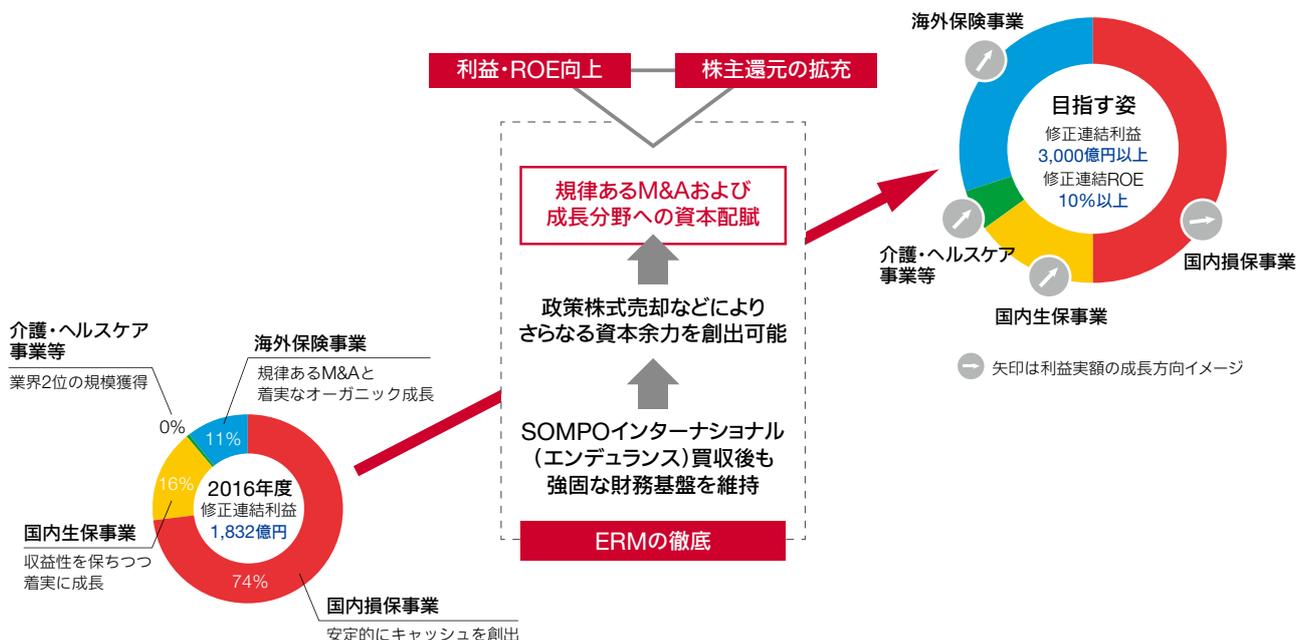
グローバルトップ10水準の利益・ROEの実現へ向けて

まずは各事業オーナーの指揮のもと、国内損保、国内生保、介護・ヘルスケア、海外保険の各事業が、着実に成長していくことが必要と考えています。また、戦略的リスク経営(ERM)のもと、政策株式のコンスタントな売却や自然災害リスクのコントロール強化などを通じてさらなる資本余力を創出し、規律あるM&Aや国内生保、介護・ヘルスケア事業などの成長分野へ資源投入することで、利益・ROEの向上、株主還元の拡充への循環を生み出し、目指す姿であるグローバルトップ10水準の利益・ROEの実現を目指します。

2017年度は、中期経営計画の2年目として、2016年度に始めた取組みに対して着実に結果を出し、成長に向けた各事業の取組みをさらに加速させ、引き続き「安心・安全・健康のテーマパーク」構築に向けたトランスフォーメーションを進めていきます。

未来へ向けて新たな価値を創造する

当社グループのトランスフォーメーションは、国連が、人間、地球および繁栄のための行動計画として定める「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」にも貢献できるものだと考えています。



ステークホルダーの要請に応えていくことは、グループの持続的成長に欠かせません。SDGsに集約された世界共通の達成目標をヒントに、顕在化している社会的課題の解決はもちろん、未来に求められるものを見極め、価値を創造していかなければなりません。そして、こうした未来を起点にした価値創造に不可欠なのが、商品・サービスや事業プロセスに、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への配慮を組み込んでいくことです。

当社グループは、例えば、気候変動の「緩和」「適応」に資する商品・サービスを開発・提供するとともに、温室効果ガス(GHG)排出量の中長期削減目標の設定、ダイバーシティやワークスタイル・イノベーション、ガバナンス強化などの事業プロセスにおいて、ESGに関する課題に取り組んでいます。既存のCSR重点課題についても、ステークホルダーの皆さまとのダイアログを重ねながら、より未来志向のものへと見直しています。

ESGに関する課題に取り組むことで、保険事業における、発展途上国での保険へのアクセスの向上などを通じたインクルーシブな国際社会への貢献や、高齢化が進む日本において社会的意義の大きい介護事業への参入など、これから強まる社会的要請が何かを見通して、事業そのものによる社会的課題へのソリューションの提供ができ、それがサステナブルな社会へと導く社会的変革をもたらすものと考えます。さらに、企業間で連携するとともに、政府や市民社会など多様なステークホルダーと対話し協働することで、社会のトランスフォーメーションに必要な大きなインパクトを生み出せると認識しています。

当社グループは、よりよい未来へのビジネス・ソリューション・プロバイダーとして、「安心・安全・健康」に資するお客さまの幅広いライフステージや日常生活を総合的にサポートしていきます。そして、「安心・安全・健康のテーマパーク」という世界でも類を見ないグループビジョンを目指すなかで、グループを成長させ、レジリエントでサステナブルな社会の実現に寄与していきます。

デジタルによって変革を起こし、「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築を

野原 佐和子

株式会社イブシ・マーケティング研究所
代表取締役社長

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科特任教授



— 当社のガバナンスに対する印象をお聞かせください。

取締役の3分の1が社外取締役であり、指名・報酬委員会はグループCEOおよび社外取締役で構成されているなど、先進的な体制面はもちろんのこと、実際の運用についても大変素晴らしいと評価しています。社外役員が活発に発言できる環境となっており、取締役会などではいつも議論が白熱します。申し上げた意見については、しっかりと受け止めていただいていると感じており、社外役員の意見を「とりあえず聞いておこう」ではなく、一緒に新しいガバナンス体制を構築していこうという執行側の思いがひしひしと伝わってきます。

— 取締役就任から4年が経過しました。振り返っていかがでしょうか。

刻々と進化していると思います。4年前は「変えていきたい」という思いは大変伝わってきたのですが、まだ道半ばという印象でした。今は「安心・安全・健康のテーマパーク」構想のもと、損保+ α （付け足し）ではなく、国内損保、国内生保、介護・ヘルスケア、海外保険という事業の4本柱を明確に打ち出しています。経営戦略そのものが大きな変革期にありますので、それに応じてガバナンスもしっかりと進化させなければという、グループCEOをはじめとする経営陣の強い意志を感じています。社外取締役としてやりがいもありますし、責任も大きいと感じています。

— ご専門のデジタル分野について、当社の取組みをどのように見ていらっしゃいますか。

専門の部署（デジタル戦略部）を持株会社を作り、そのトップ（チーフ・デジタルオフィサー＝CDO）を外から招き、大きな権限と自由度を与えたのがポイントと考えています。組織に新しい風を吹かせようとする、従来の事業部門との間に軋轢が起こったりして、うまくいかないことがあります。その点、まずは持株会社が新たな種を探したうえで、よいものがあれば事業会社に連携していくという体制を敷いたのは大変よかったと思います。先日、シリコンバレーにあるSOMPO Digital Labを訪れる機会がありました。最前線でのような種を探しているのか、生の話を聞くことができ、大変頼もしく感じました。今後が楽しみです。

— 今後の課題、期待などについてお聞かせください。

デジタルとテーマパークですね。デジタルトランスフォーメーションという言葉があります。デジタルによって従来のサービスにプラスアルファの付加価値を加えるということはもちろんですが、あらゆるものがデジタルによって変わる可能性があるということが非常に重要です。これは必ずテーマパーク構想に効いてきます。損保は、料率もある程度決まった範囲のなかで競争をしてきたこともあり、それほどイノベーションを必要としない業界でした。しかし今は変革期です。10年前の姿を守ることが重要だ、というような考えは忘れるべきです。全員の意識が変わることで、グループ全体にイノベティブな雰囲気生まれ、結果的に大きくトランスフォーメーションしていく、そのようなグループになってくれればと思いますし、そのためにデジタルは重要な役割を果たすと考えています。

事業オーナーのもとで 現場力を発揮し、トランス フォーメーションの実現を

遠藤 功

株式会社ローランド・ベルガー
会長



ー取締役就任から3年が経過しました。振り返っていかがでしょうか。

グループ全体が大きく変わろうとしています。ちょっと改善する、改革する、ではなくてトランスフォーメーションです。3年前は介護事業に本格参入していなかったし、SOMPO インターナショナル(エンデュランス)もなければ、事業オーナー制もありませんでした。航海に例えるならば、トランスフォーメーションの入り口、舵を大きく切るといふ部分については、非常にうまくいったと考えています。向かうべき方向に針路が定まり、実際に船が動き始めた、そんな3年間だったと思います。

ー当社のガバナンスについての印象をお聞かせください。

当社は非常にチャレンジングかつ野心的な目標に向かって進んでいます。経営陣はトランスフォーメーションするんだ、という強い意志と覚悟を持っており、その点には私も大変共感しています。一方で、当然リスクもあるわけですので、企業価値が毀損しないように、逆に企業価値が高まるようにウォッチしなければなりません。その点、執行側とのコミュニケーション量は十分に確保されており、丁寧な議論ができていると思います。大事なのは、議論の質です。社外取締役は外部の目で、違う角度から、違う考え方で指摘するわけですが、それを受け止めて必要なものはしっかりと取り入れていくという姿勢が当社にはあると考えています。

ートランスフォーメーションを実現していくうえで何が重要か、お考えをお聞かせください。

舵を切るところまではうまくいきました。大事なのはこれからです。事業会社において実際に企業価値を生んでいる人たちが最後までやり切れるか、変わり切れるか、実行力が試されます。そのために、事業オーナー制は非常に重要だと考えています。事業オーナーでなければ、これほど大きな船を変えることはできません。現場の指揮は事業オーナーに委ねられており、事業オーナーが中心になって、現場力を武器にしながら変わっていく必要があります。これもある意味では非常にチャレンジングで、ここまで事業オーナーに任せるといふ会社も、あまり例がないのではないかと思います。

ー今後の課題、期待などについてお聞かせください。

現場が何をすべきか考えながら実行していくのが現場力であって、現場力を発揮しないと船は目的地に到達しません。重要なのは、ミドルマネジメント、現場の最前線に至るまでが本気でトランスフォーメーションするのだという意識を持つことです。当社は意思決定のスピードは相当速いと思います。しかし意思決定のスピードと実行のスピードは異なります。実行には時間がかかります。スピード感を持ってやらなければなりません、時間をかけるべきときはかけることも必要になってきます。また、事業会社に任せることは重要ですが、持株会社として何をすべきなのか、どんなサポートをすべきなのかを引き続き考えていくことが大切です。持株会社と事業会社がしっかりと連携してトランスフォーメーションを実現して欲しいと思います。



介護業界に新たな価値を提示し、日本が直面する課題の解決を

村田 珠美

弁護士

－取締役就任から3年が経過しました。振り返っていかがでしょうか。

大きな組織であるにも関わらず、スピード感を持って物事を決めていく点、また、今日うまくいっているからそれでいいよね、ということではなく、現在進行形でよりよくしていこうという姿勢があることが素晴らしいと感じています。これはある種の驚きでもありましたし、この変化に対応できるスピード感を、社外取締役の立場で、よりよくしていければと考えています。

－実際に取締役会や指名・報酬委員会の議論に参加された印象はいかがでしょう。

率直に言って、ここまで自由に社外役員が意見を言えて、最終的には議長・委員長がひとつの方向にまとめていけるという組織はなかなかないと思います。これは私の持論ですが、最も強い組織というのは、多様な価値観を内包しながらひとつの方向に進んでいける組織だと考えています。例えば外部の人間が入った有識者会議などを設けても、形式的に会議を通しました、という組織が多いように感じますが、当社にはまずそれがありません。次に色々な意見を聞いてしまうと空中分解しかねないのですが、最後はひとつの方向性を見出して結論を出すのが当社であり、私が考える最も強い組織に近いのではないかと考えています。

－最近、当社は介護事業など新たな分野にチャレンジしています。これまでの社外取締役としての関わり方やお考えなどについてお聞かせください。

介護事業への本格参入にあたっては、保険事業を中心に

培った財務基盤や厳しい倫理観を活かして社会的な責任を果たそう、新たな価値を創り出そうということと、経験したことのないリスクを取ることになるということを天秤にかけて、取締役会等でこれ以上ないくらい議論し、決断しました。実質初年度であった昨年は、それなりに厳しさにも直面したと感じています。しかし、グループの総合力を発揮して、極めて短時間で問題点の深掘りや再発防止の策定ができました。また、感心したのは、そのような大変な環境下であっても、新たな介護事業の価値やサービスを生み出すための産学連携など、前向きな種まきがしっかりとできた点です。これこそが長い間、保険事業で培ってきたモノの考え方、単に大変だよね、ではなく、新しい価値を生むためにできることをやろうという姿勢であり、グループとして介護事業に参入したことの大きな意味だと思います。

－今後の課題、期待などについてお聞かせください。

先日、初めて当社の介護施設を訪れる機会がありました。働く人の意識の高さ、入居者が楽しそうにされている姿が大変印象的でした。また介護という、人が人のお世話をする、いわばアナログの極地に最新のデジタル技術を活用した取組みをしていることにも大変驚きました。今後は、介護業界の中で、新規参入組として、新たな目線で、新たな価値をどんどん提示していくべきだと考えます。価値の提示という少しおこがましいですが、介護事業に本格参入したことに対する覚悟をどれだけ示せるかということだと思います。そして介護離職など、日本が直面する課題の解決に貢献していくことを期待しています。

本業を通じて 社会的課題を解決し、 世の中を豊かに

スコット・トレバー・デイヴィス
(Scott Trevor Davis)

立教大学
経営学部国際経営学科教授



－取締役就任から3年が経過しました。振り返っていかがでしょうか。

取締役役に就任する以前、当社(旧損保ジャパン)とCSRレポートに関わりを持ったことがあります。価値判断の基準を組織の外に置き、常に相手にとってこれでのよいのかを考えてPDCAを回す、そんな厳しい会社という印象がありました。3年前に取締役役に就任して、その理由がわかりました。経営陣がそういう考え方であり、それが組織の考え方になっているのです。成功してきた会社として、多くの方々の信頼をいただき、多くの資源を預かっている、その受託責任を強く意識しています。常に未来志向で、将来どうすべきかを考えるからこそ実績が伴っているという、厳しく、かつ極めて健全な考え方をしている会社だと考えています。

－当社のガバナンスについての印象をお聞かせください。

意思決定の質がとても高いと考えています。取締役会の前に、実務担当者から議題についての説明があります。社外役員は議題について質問をし、そのやりとりが何時間も続きます。その結果、議題が先送りになることもありますし、社外役員の意見を受けて、(取締役会本番では)議題の内容が修正されていることもあります。社外の目線で理解されないものはまかり通らない、ということになっているわけです。ものすごい変革を、ものすごいスピードでやっている会社とは思えないくらいに、丁寧な意思決定をしていると思います。

－ご専門のCSRの観点で当社の評価をお聞かせください。

「安心・安全・健康のテーマパーク」と聞くと、保険とは

関係なさそうに聞こえますが、そうではありません。保険事業を柱として、他に提供できるものをどんどん広げていき、生活者の立場に立って、生活をより豊かにするために当社ができることがテーマパーク構想です。当社の強みは保険事業で培ったリスク管理とリスクテイキングです。テーマパーク構想は日本が直面している、または今後直面するリスクを当社が引き受けて、生き生きと楽しく、質の高い生活を送れる日本にしようという、とても「粋」な取り組みです。CSRを社会からの期待・役割と定義すると、まさに本業を通じて人々を幸せにできるのかという点が重要です。当社は見事にそれを実行したうえで、CSRの分野において過去からさまざまな表彰を受けています。リスクセットが変わらないほうが、これからも高い評価を受けやすいのですが、当社は過去を引っ張ることなく、介護事業など、新たな分野に果敢に取り組んでいます。やはり未来志向な会社なのだと思います。

－今後の課題、期待などをお聞かせください。

もし3年前に「テーマパーク構想はよい話か」と聞かれたら、間違いなく「よい」と答えていました。しかし「3年後にここまで進んでいると思うか」と聞かれたら、おそらく「思わない」と答えていたと思います。ものすごいスピードで、頑張ってきてここまで来たと思います。まだまだできることはありますが、この勢いをどう継続するのか、やっていることの意義をどう世の中に伝えていくかが、これからの当社にとっての大きな課題と考えています。

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの透明性と公正性の向上を継続して図り、企業の社会的責任を果たすことで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化することが重要と考えています。

当社グループでは、「コーポレート・ガバナンス方針」を定め、統治組織の全体像および統治の仕組みの構築に係る基本方針を明確化し、最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

そのための体制として、当社は、監査役会設置会社とし、重要な経営判断と業務執行の監督を担う取締役会と、取締役会から独立した監査役および監査役会により、監督・牽制機能の実効性の維持・向上を図るとともに、業務執行体制では、グループCEOの全体統括のもと、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー制および執行役員制を採用し、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務執行ならびに権限責任の明確化を図っています。

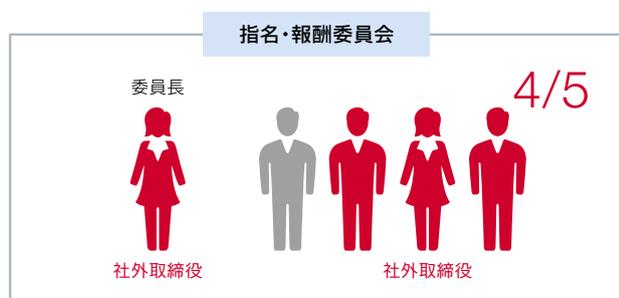
また、役員の選任および処遇の透明性を確保するために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しています。

当社のガバナンスの特長

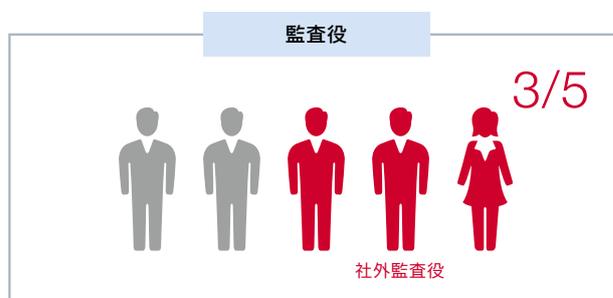
1 強固なガバナンス

委員会設置型機関設計のメリットを多数取り入れたハイブリッド型の態勢で、ガバナンスの実効性を高めています。

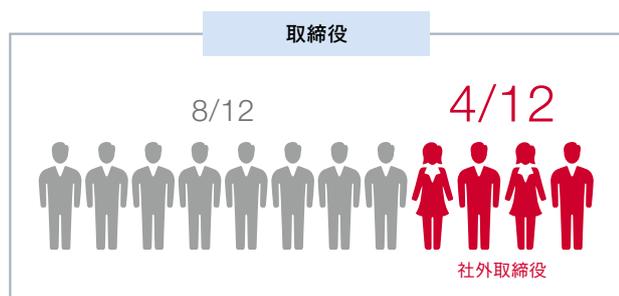
- 取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置
委員長は社外取締役、5名中4名が社外取締役



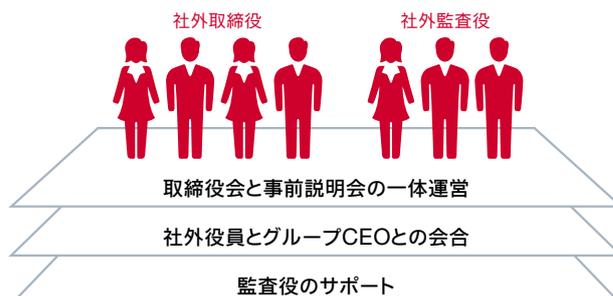
- 監査役および監査役会による監督・牽制機能の実効性の維持・向上
監査役5名のうち3名が社外監査役、経営から独立した立場で監督・牽制、各種委員会等に参加し業務執行の「妥当性」判断にも関与



- 多様性ある複数の社外取締役
社外取締役が1/3（12名中4名）、経営者2名、弁護士1名、大学教授1名（うち女性2名、外国人1名）と多様なバックグラウンド



- 社外役員の機能発揮を支える態勢
取締役会と事前説明会の一体運営、社外役員とグループCEOとの会合、監査役をサポート



2 敏捷かつ柔軟なグループ経営体制

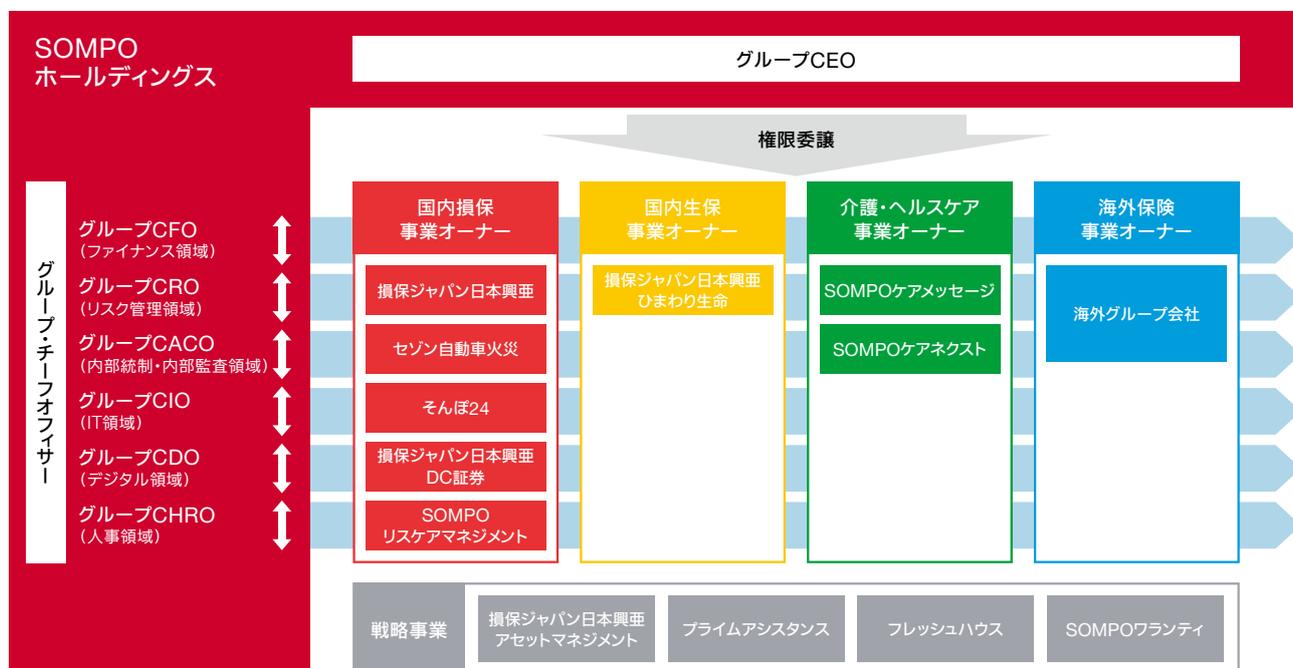
今後の激しい環境変化に対し、敏捷かつ柔軟にグループ経営を行うため、グループCEOの全体統括のもと、事業オーナー制およびグループCxO制を導入しています。

● 事業オーナーへの権限委譲による迅速な意思決定

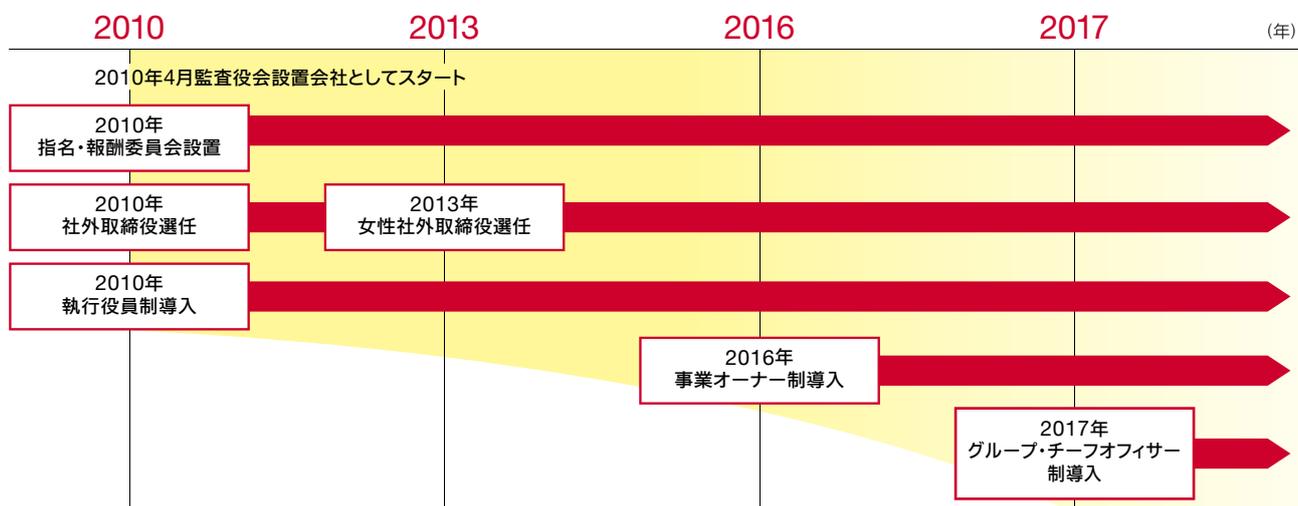
事業部門の最高責任者として、国内損保事業オーナー、国内生保事業オーナー、介護・ヘルスケア事業オーナーおよび海外保険事業オーナーを置き、事業オーナーに事業戦略立案、投資判断および人材配置などの権限を委譲し、お客さまにより近い事業部門において、敏捷かつ迅速な意思決定および業務遂行を実施

● グループ経営における各領域の責任者としてグループCxOを設置

グループ全体の各機能領域における最高責任者として、グループCFO、グループCRO、グループCACO、グループCIO、グループCDOおよびグループCHROを置き、各機能領域におけるグループ全体の統括を担い、敏捷かつ柔軟にグループベストの意思決定およびグループ横断での業務遂行を実施



主なコーポレート・ガバナンス改革





取締役・監査役紹介

A グループCEO
代表取締役社長
社長執行役員
櫻田 謙悟

B グループCFO
代表取締役
副社長執行役員
辻 伸治

C 海外保険事業オーナー
代表取締役
専務執行役員
江原 茂

D グループCRO
取締役
常務執行役員
藤倉 雅人

E グループCACO
取締役
常務執行役員
吉川 浩一



(2017年7月1日現在)

F 介護・ヘルスケア事業オーナー
取締役
常務執行役員
奥村 幹夫

G 国内損害保険事業オーナー
取締役
西澤 敬二

H 国内生命保険事業オーナー
取締役
高橋 薫

I 取締役(社外取締役)
野原 佐和子

J 取締役(社外取締役)
遠藤 功

K 取締役(社外取締役)
村田 珠美

L 取締役(社外取締役)
スコット・トレバー・デイヴィス
(Scott Trevor Davis)

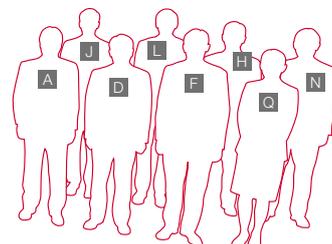
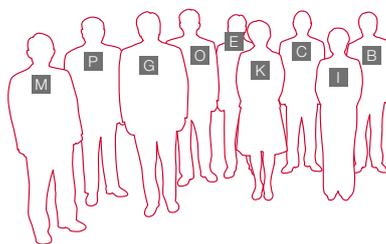
M 常勤監査役
高田 俊之

N 常勤監査役
埴 昌樹

O 監査役(社外監査役)
柳田 直樹

P 監査役(社外監査役)
内山 英世

Q 監査役(社外監査役)
村木 厚子



サステナブルな社会の実現に向けて

当社グループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」を構築し、持続的に企業価値を高めていくために、ESG(環境・社会・ガバナンス)の取組みを重要な経営課題のひとつと位置づけており、「グループCSRビジョン」に基づき、社会的課題の解決を通じて、サステナブルな社会とグループの成長の実現を目指しています。

2015年9月に国連サミットにおいて全会一致で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」では、企業が果たす役割の重要性が強調されています。これをふまえ、当社グループは、SDGs達成に向けたさまざまな取組みを推進しています。

グループCSRビジョン

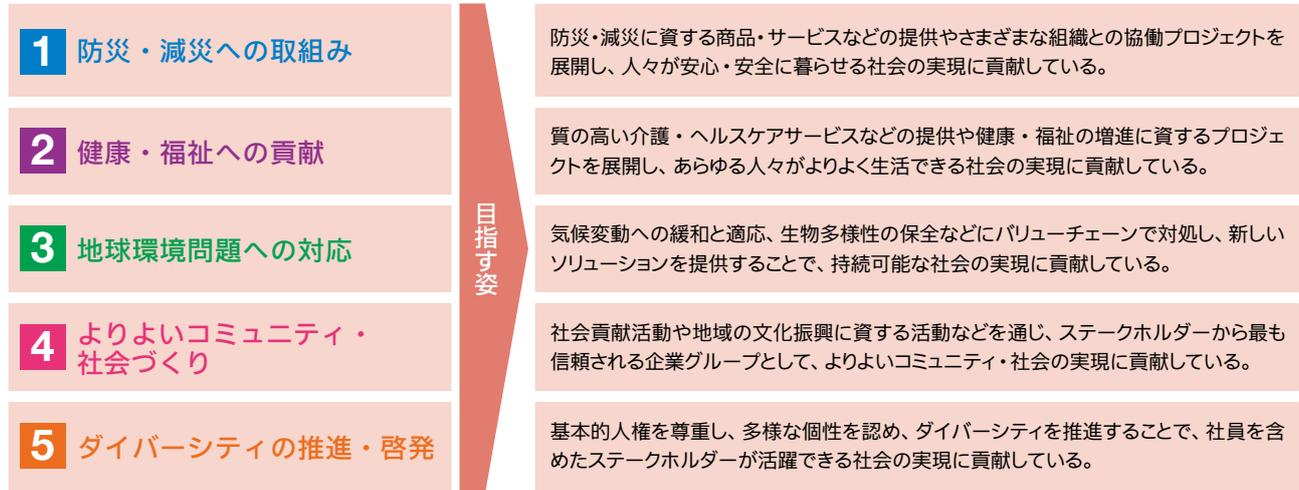
SOMPOホールディングスグループは、未来に向けた対話を通じてステークホルダーと積極的にかかわりあいながら、高い倫理観のもと国際的な行動規範を尊重し、気候変動や生物多様性などの環境問題、人権やダイバーシティ、地域社会への配慮などを自らの事業プロセスに積極的に組み込むとともに、社会に対して透明性の高い情報を積極的かつ公正に開示していきます。

また、常に一歩先を見据えて、社会の安心・安全・健康に資する商品・サービスの提供をすることで、ソリューションプロバイダーとしてレジリエントで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

グループCSR重点課題

お客さまの「安心・安全・健康」に資する最高品質のサービスを提供し、社会に貢献するため、5つの重点課題を特定しました。また、重点課題に取り組むにあたって、当社グループの強みを活かすアプローチ方法として3つを特定しました。

5つの重点課題



3つの重点アプローチ

- ① 金融機能やデジタル技術などを活かした革新的な商品・サービスの提供
- ② 人材育成を意識したNPO/NGOなどをはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携
- ③ 継続的に支援し、培ってきた文化・芸術を通じた取組み

ESGに関する社外からの主な評価

当社グループはESGの取組みに早くから力を入れて取り組んでおり、国内外の各種機関から高い評価をいただいています。最近の主な評価を紹介します。

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI World, Asia Pacific)

企業の持続可能性を「経済」「環境」「社会」の3つの側面から評価し、先進的な取組みをしている企業をDJSI構成銘柄として抽出した、世界の代表的なSRIインデックスです。当社の発足から7年連続、損保ジャパン日本興亜(旧：損保ジャパン)からの通算で17年連続の組入れとなり、日本企業として最長の連続選定となります。



17年連続
組入れ

RobecoSAM社 企業の持続可能性調査 (RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment)

DJSIの調査対象企業から選定したもので、2017年は「銅賞(RobecoSAM Bronze Class)」を受賞しました。当社の発足から7年連続、損保ジャパン日本興亜(旧：損保ジャパン)からの通算では10年連続で受賞しています。



10年連続
受賞

CDP(気候変動)アンケート

世界の機関投資家が企業に気候変動への戦略や温室効果ガス排出量の公表を要請するプロジェクト「CDP」の気候変動に関するアンケートでAリストに選定され、国内外の金融機関で最高ランクを獲得しました。



Aリスト
選定

「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」受賞 (損保ジャパン日本興亜)

損保ジャパン日本興亜は、女性管理職比率の拡大、全社員の働き方改革「ワークスタイルイノベーション」への取組み、地域連携による女性活躍推進の3点が評価され、2016年度「女性が輝く先進企業表彰」において「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。



内閣総理大臣表彰
受賞

第20回環境コミュニケーション大賞 「地球温暖化対策報告大賞(環境大臣賞)」を受賞

ESGに関する詳細な情報開示「CSRコミュニケーションレポート2016」が、第20回環境コミュニケーション大賞(主催：環境省、地球・人間環境フォーラム)の環境報告書部門で、「地球温暖化対策報告大賞(環境大臣賞)」を受賞しました。



環境大臣賞
受賞

※SRIインデックス(社会的責任投資指数)などへの組入れはP.29をご参照ください。

持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)達成へ向けた取組み

2015年9月、ニューヨークでの国連サミットにおいて、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)が加盟193か国の全会一致で採択されました。公式合意文書の第67段落では、「創造性とイノベーションを持つ企業の参画を要請する」と明記されるなど、SDGs達成において企業の役割が期待されています。



当社は、SDGsを含めた国際社会の動向などをふまえて、2016年にグループCSR重点課題を見直しました(重点課題はP.24参照)。さらに、新たな重点課題に即したグループCSR-KPI(重要業績評価指標)を策定したうえで、PDCAを通じた取組みを推進し、パフォーマンスの向上を目指しています。

SDGs達成へ寄与する取組事例

当社グループは、SDGs達成に向けてさまざまな取組みを実施しています。

5つの重点課題	SDGsへの主な貢献	主な取組事例
①防災・減災への取組み	3 すべての人に健康と福祉を 11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を	企業向け安全運転支援サービス『スマイリングロード』、個人向けスマートフォン用アプリ『ポータブルスマイリングロード』(以上、P.34参照)、『噴火デリバティブ』の提供と「噴火発生確率の評価手法」の開発など
②健康・福祉への貢献	1 貧困をなくそう 3 すべての人に健康と福祉を	介護・ヘルスケア事業(P.42参照)、健康サービスブランド『Linkx(リンククロス)』(P.39、40参照)など
③地球環境問題への対応	17 パートナリシップで目標を達成しよう 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう	東南アジア諸国での『天候インデックス保険』(P.52参照)、「太平洋自然災害リスク保険パイロット・プログラム」への参加など
④よりよいコミュニティ・社会づくり	4 質の高い教育をみんなに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 16 平和と公正をすべての人に	NPO/NGOと協働で実施する「SOMPOホールディングス ボランティアデー」、大規模災害の復興支援など
⑤ダイバーシティの推進・啓発	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	女性活躍などのダイバーシティ推進、LGBT社員への人事・福利厚生制度の整備など(人事戦略についてはP.68参照)

SDGs達成へ向けたステークホルダー・エンゲージメント

SDGsの目標17では、「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」という目標が設定されており、あらゆる取組みを進めるにあたり、重要な目標となっています。



当社グループの事業活動に影響を与える重要なステークホルダーは多種多様です。当社グループは、多様なステークホルダーとのコミュニケーションが、社会的課題を認識し、信頼関係と協働関係を構築し、より大きな成果を生み出すための重要な取組みであると考え、「ステークホルダー・エンゲージメント」を重視してきました。重点課題に取り組むにあたって、当社グループの強みを活かすアプローチ方法の一つとしても「人材育成を意識したNPO/NGOなどをはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携」を掲げています。



『天候インデックス保険』商品開発に向けた地域社会との対話



日本の希少生物種の環境保全活動「SAVE JAPANプロジェクト」で協働するNPOとの対話



CSR重点課題見直しの際の対話（16機関・団体のステークホルダーと対話を実施）

社会への宣言・イニシアティブへの参画を通じたリーダーシップ

国内外のさまざまなイニシアティブが、パートナーシップを通じたSDGs達成を目指し、取組みを進めています。当社グループは、さまざまなイニシアティブに率先して参画し、SDGs達成に向けて主導的役割を担うよう努めています。



国連グローバル・コンパクト (UNGC)



女性のエンパワメント原則 (WEPs)



国連開発計画が主導する「ビジネス行動要請 (BCTA)」



国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)



責任投資原則 (PRI)



持続可能な保険原則 (PSI)



Caring for Climate



持続可能な発展のための世界経済人会議 (WBCSD)

SDGsに関する事例集で当社グループの取組みが紹介されています



「SDG Industry Matrix, Financial Services」 (UNGC, KPMG)



「動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取組み現場から～」 (グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関)

ESGの取組みの詳細は当社ホームページ「CSR」をご覧ください。
<http://www.sompo-hd.com/csr/>