

事業オーナー	
グループ CFO	国内損保事業オーナー
グループ CRO	国内生保事業オーナー
グループ CACO	介護ヘルスケア事業オーナー
グループ CIO	海外保険事業オーナー
グループ CDO	
グループ CHRO	

## 資本政策



戦略的リスク経営\*の枠組みに基づき、  
利益・資本のバランスをふまえ、  
魅力ある株主還元の実現、  
企業価値最大化を目指します。

\* ERM:Enterprise Risk Management

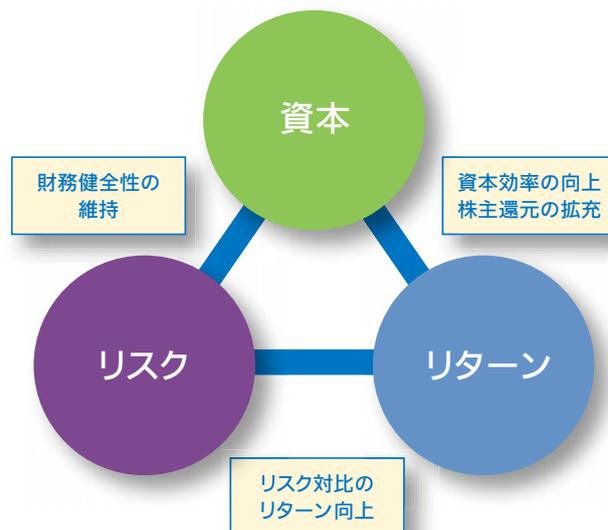
グループCFO  
代表取締役  
副社長執行役員  
辻 伸治

### 資本政策に関する基本方針

戦略的リスク経営の枠組みに基づき、利益・資本・リスクのバランスを適切にコントロールし、強固な財務健全性の維持、グローバルトップ10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+自己株式取得)の実現を目指します。

欧州ソルベンシーIIなどに準拠した財務健全性の管理手法やリスク対比のリターン指標(ROR:Return on Risk)を適用し、継続的に資本の質を向上させ、積極的なリターン獲得が可能な資本政策を進め、企業価値最大化を目指します。

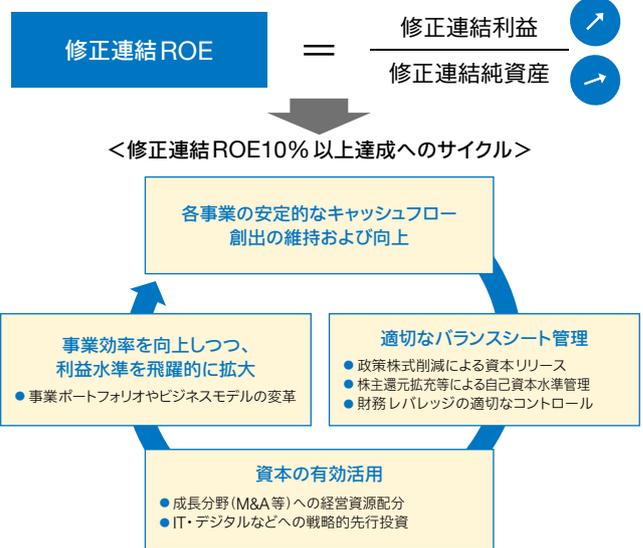
### ERMフレームワークに基づく資本政策



## 資本効率の向上

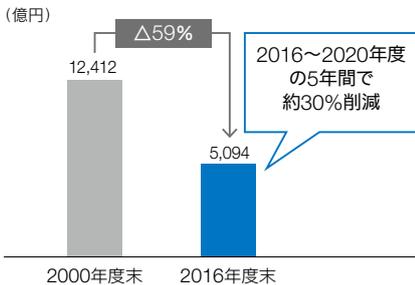
戦略的リスク経営の枠組みに基づいて確立した持続的なROE向上を実現するための運営サイクルのもと、グループの各事業が安定的にキャッシュフローを創出する態勢を維持・向上しつつ、政策株式の継続的な削減や株主還元の拡充などの適切なバランスシート管理を行っています。そのうえで、成長分野(M&Aなど)への経営資源配分およびIT・デジタルへの戦略的先行投資などに有効活用するほか、事業ポートフォリオやビジネスモデルの変革により事業効率の向上・利益水準の飛躍的拡大を達成することによって、修正連結利益および修正連結ROEを持続的に向上させ、中長期的な目標水準に到達するよう、グループを運営しています。

### ROE向上サイクル



### <ROE向上サイクルに基づく具体的な取組事例>

#### 政策株式の削減実績推移(薄価ベース)



#### 成長分野への経営資源配分

事業領域	国/地域	事業名	実施年
海外保険事業	先進国	SOMPOキャノピアス(英)	2014年
	先進国	SOMPOインターナショナル(エンデュランス)(英領バミューダ)	2017年
介護・ヘルスケア事業	新興国	SOMPOシンガポール	2010年
	新興国	SOMPOジャパン	2011年
	新興国	シゴルタ(トルコ)	2013年
戦略事業	新興国	ベルジャヤソノボ(マレーシア)	2011年
	新興国	SOMPOセグロス(ブラジル)	2013年
	先進国	SOMPOケアネクスト	2015年
	先進国	SOMPOケアメッセージ	2016年
戦略事業	先進国	フレッシュハウス	2015年
戦略事業	先進国	SOMPOフランティ	2015年

## 株主還元

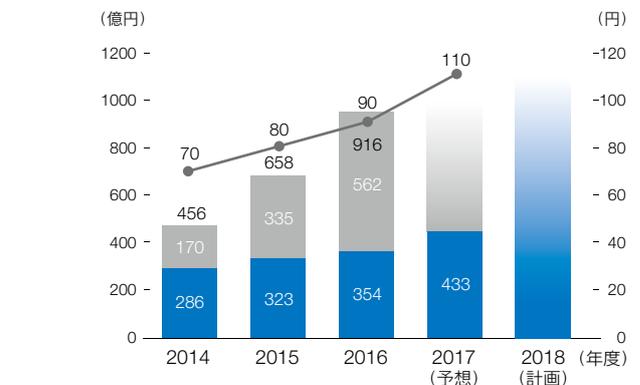
株主の皆さまへの還元につきましては、安定配当を基本とし、資本の状況に応じた機動的な自己株式取得も選択肢とし、魅力ある還元の実現を目指します。

これまでの修正連結利益の成長を背景に、株主の皆さまへの還元総額(配当総額+自己株式取得額)を拡大する方針であり、2016年度にスタートした中期経営計画における株主還元の中期的な目標水準として、総還元性向\*で修正連結利益の50%程度を目指します。

\* 総還元性向とは、毎期の利益に対する株主還元のウェイトを示す指標で次の計算によります。

総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額(株主還元目的)) / 修正連結利益  
修正連結利益の計算方法については、P.55をご覧ください。

### 株主還元総額の推移



	2014	2015	2016	2017(予想)	2018(計画)
修正連結利益	908	1,320	1,832	2,050	2,200~2,300
総還元性向	50%	50%	50%	—	—
(参考)年度末株価	3,735円	3,188円	4,079円	—	—

■ 配当総額(左軸) ■ 自己株式取得総額(左軸) ● 1株当たり年間配当金(右軸)

## 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)に基づく自己資本管理をしています。

自己資本管理にあたっては、グループ戦略上の適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(ESR:180~250%)やリスク許容度を設定するほか、ESRの算定においては、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、欧州ソルベンシーIIなどの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・管理に努めています。

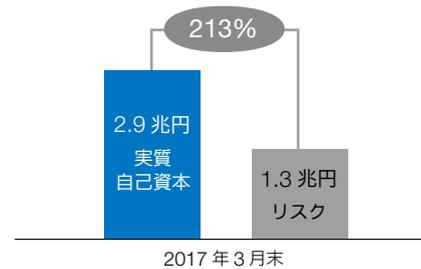
なお、2017年3月末基準のESRは215%と、ターゲット資本水準の範囲内に収まっており、十分な財務健全性を有しています。

## ESR (Economic Solvency Ratio)

### ターゲットレンジは概ね180~250%

180%: ストレストestをふまえても財務健全性を安定的に確保可能な水準

250%: 資本効率の観点をふまえて設定



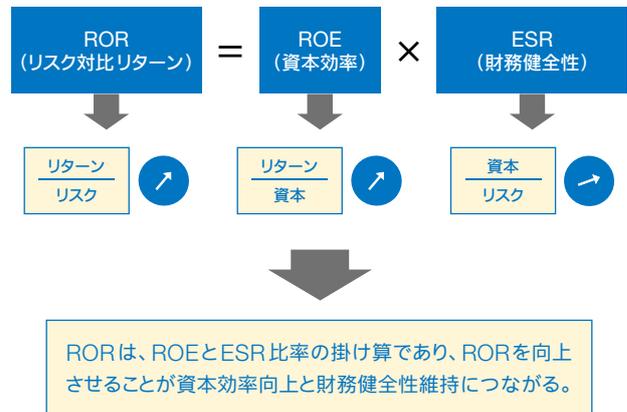
## リスク対比の収益性向上

リスク対比のリターン指標であるRORを経営の意思決定に活用し、ROR向上を通じて、資本効率の向上および財務健全性の維持を図り、持続的な企業価値拡大を目指しています。

事業計画の策定では、グループ全体の資本効率、財務健全性、利益安定性に関する将来見通しに加えて、事業単位・保険種目ごとのRORによる定量分析をふまえて、計画の妥当性確認をしています。

個別施策においても、政策株式削減における銘柄選定のほか、自然災害リスクの再保険戦略やM&Aの投資判断、保険商品における引受戦略・料率設定など、幅広い局面でRORを「経営のものさし」として活用しています。

## RORの向上



	事業オーナー				
グループ CFO	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	海外保険事業オーナー	
<b>グループ CRO</b>					
グループ CACO					
グループ CIO					
グループ CDO					
グループ CHRO					

# 戦略的リスク経営(ERM)

戦略的リスク経営の実践、浸透を通じて  
財務の健全性を確保するとともに、  
企業価値向上に取り組んでいきます。



グループCRO  
取締役  
常務執行役員  
藤倉 雅人

グループ経営基盤

## 戦略的リスク経営(ERM)の運営

### 1. 戦略的リスク経営のPDCAサイクル

当社グループの「戦略的リスク経営」は、不測の損失を極小化するとともに、資本を有効活用し、適切なリスクコントロールのもと収益を向上させ、グループの企業価値の最大化を図ることを目的としています。

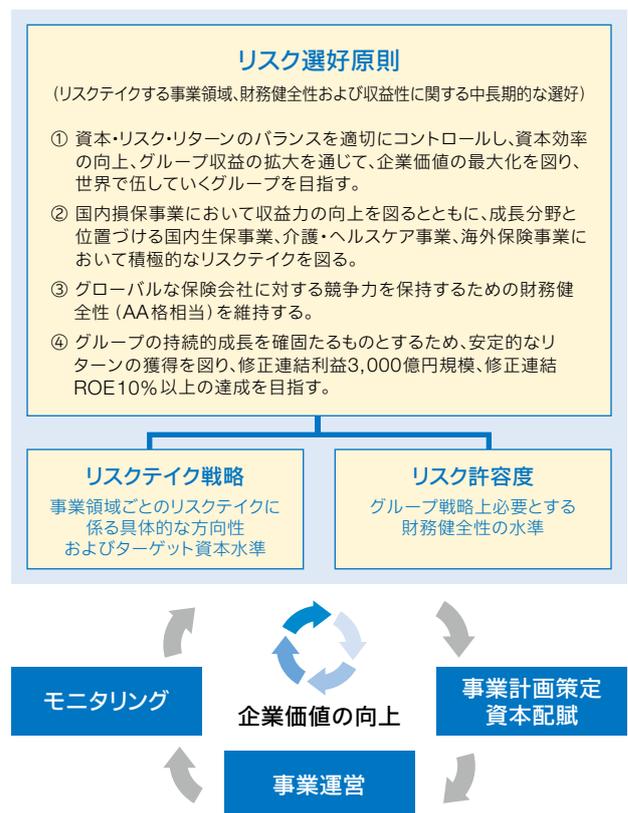
この目的を達成するため、当社はリスクテイクの指針となる「グループ リスク選好」を定め、これを起点として事業運営を行う戦略的リスク経営のPDCAサイクルを構築し、実践しています。

**Plan:** 各事業は、「グループ リスク選好」に基づき事業計画を策定します。当社は、グループ全体の資本効率(ROE)、財務健全性(ESR)、リスク対比リターン(ROR)などの定量的な妥当性検証を行い、グループ全体最適の観点から事業計画を決定します。また、各事業の成長性や収益性などをふまえて資本配賦を行います。

**Do:** 各事業は、配賦された資本の範囲内でリスクテイクを行い、事業計画における利益目標の達成を目指します。

**Check・Action:** 当社グループは、経営環境の変化、計画の進捗状況等について定期的にモニタリングを行い、必要に応じて事業計画や資本配賦の見直しを行います。

### グループ リスク選好



## 2. リスクコントロールシステム

当社グループは、リスクアセスメントを起点として、グループを取り巻くリスクを網羅的に把握し、対応することができるよう、強固なリスクコントロールシステムを構築し、運営しています。

### (1) トップリスク管理

「グループに重大な影響を及ぼす可能性があるリスク」をトップリスクと定義し、リスクオーナー(役員クラス)を定め、対応策の実施、進捗状況の管理に対する責任を明確にしています。

トップリスクの選定にあたっては、リスクアセスメントによるボトムアップでの洗い出しに加えて、経営陣や社外取締役による環境認識をふまえたトップダウンの観点も考慮して決定しています。

### (2) エマージングリスク管理

「環境変化などにより新たに発現または変化し、将来、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義し、リスクアセスメントや外部機関のレポートなどを通じて選定したうえで、適切に管理しています。

エマージングリスクは、損失軽減の観点だけでなく、新たな保険商品・サービスなどのビジネス機会の観点からも重要であり、グループ横断でモニタリング、調査研究を進めています。

### (3) 自己資本管理

グループ戦略上必要とする財務健全性に係るリスク許容度として、保有期間1年間で被る可能性がある損失額をVaR(Value at Risk)というリスク尺度で計測し、AA格相当の財務健全性を維持できるよう管理しています。

当社は、グループおよび各事業単位のリスクと資本の状況を定期的にモニタリングし、リスク許容度に抵触するおそれが生じた場合に、リスク削減または資本増強などの対応策を策定・実施する態勢を整備しています。

### (4) ストレステスト

グループの経営に重大な影響を及ぼし得る事象を的確に把握・管理するために、グループベースでシナリオ・ストレステスト、リバース・ストレステストおよび感応度分析を実施し、資本およびリスクへの影響度を分析して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

シナリオ・ストレステスト	大規模な自然災害や金融市場の混乱など、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性検証などに活用することを目的として実施しています。なお、環境変化などに適切に対応するため、ストレスシナリオの妥当性を定期的に検証しています。
リバース・ストレステスト	リスク許容度などに抵触する具体的な事象を把握し、あらかじめアクションに備えることを目的として実施しています。
感応度分析	主なリスク要因の変動が資本とリスクに与える影響を把握するとともに、実績との比較を行い、内部モデルの妥当性を検証することを目的として実施しています。

### (5) リミット管理

特定事象の発現により多額の損失が生じることを回避するため、与信リスク、出再リスク、海外自然災害リスクに対してはグループベースでリスク許容度と整合的なリミットを設定し、超過しないよう管理しています。

リミット管理にあたっては、予防的管理としてウォーニングラインを設定しており、ウォーニングライン超過時には対応方針を策定・実施する態勢を整備しています。

## 戦略的リスク経営(ERM)の基盤となる強固なリスクコントロールシステム



## 戦略的リスク経営(ERM)の発展

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においては、常に先を見据え、リスクに対応していく必要があります。また、当社グループは、介護事業への本格参入に加えて、海外事業の拡大など、リスクポートフォリオが大きく変貌しつつあり、多様化・複雑化するリスクに対応するため、戦略的リスク経営を継続的に発展させていく必要があると認識しています。

2017年度は、「グループ・チーフオフィサー制」のもと、グループCROとして、各事業における戦略的リスク経営の実践の推進と、グループベースでの戦略的リスク経営のさらなる進化に向けた取組みを進めています。

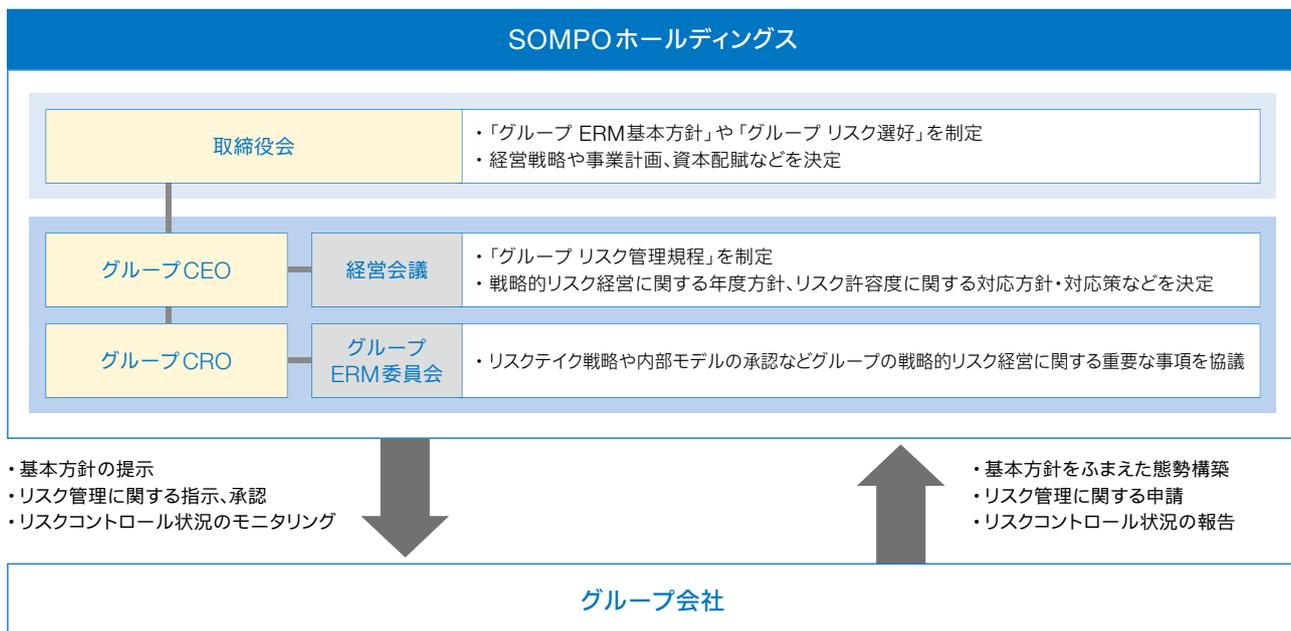
具体的には、拡大を続ける海外保険事業では、欧米事業を統括するSOMPOインターナショナルや海外主要拠点へのERM人員配置、人材交流を通じて海外との連携を密にするとともに、グローバルな知見を取り入れるため

グループERM委員会へ海外経営者等が参画するなど、グローバルベースで真に統合されたERM態勢の構築と高度化を進めています。介護・ヘルスケア事業においては、介護ビジネスの特性をふまえたリスク管理態勢の強化と重大なリスクの発生を未然に防ぐ仕組みづくりに取り組んでいます。

グループ横断での横串機能強化に向けた取組みとしては、グループCFOと連携し、グループ全体のリスクポートフォリオを能動的にコントロールする枠組みの構築に取り組んでいます。

また、戦略的リスク経営を支えるERM文化のグループ全体へのさらなる浸透・定着と人材の育成・強化を図るため、業績評価へのROR指標の活用をさらに進めるとともに、経営者からのメッセージ配信や階層別研修などを継続的に実施しています。

### 戦略的リスク経営(ERM)に関する体制



		事業オーナー			
グループ コーポレート オフィサー	グループ CFO	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	海外保険事業オーナー
	グループ CRO				
	<b>グループ CACO</b>				
	グループ CIO				
	グループ CDO				
	グループ CHRO				

## コンプライアンス・内部監査



コンプライアンス・内部監査のノウハウを活かし、グループ全体の内部統制システムの実効性・効率性を高め、「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービス」を提供していく態勢を構築します。

グループCACO  
取締役  
常務執行役員  
吉川 浩一

### グループ全体の内部統制システムの整備

当社は、当社グループの社会的責任と公共的使命に鑑み、グループ各社の事業基盤の健全性を確保するために整備すべき態勢を各種グループ基本方針に定め、各社に遵守を求めています。

各社の態勢の実効性を検証することを通じて、グループ全体の内部統制システムの継続的な改善に取り組んでいますが、なかでも、コンプライアンスと内部監査は内部統制システムを構築するうえでの重要な機能といえます。

### コンプライアンスへの取組み

当社グループは、社会的責任の遂行を常に意識し、法令等のルールや社会規範および企業倫理にのっとった適正な企業活動を通じて、「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、社会から信頼される企業グループを目指しています。

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「グループ コンプライアンス行動規範」を定め、グループ内の役職員に周知徹底していますが、グループ各社がこれらの方針等に基づいて、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、コンプライアンスに関するさまざまなリスクを想定し、リスクの発現を未然に防止することにも取り組んでいます。

例えば、外国法の域外適用(自国や進出国以外の法令・規制等が適用されること)のリスクに対しては、当社がグルー

プ内外のネットワークを駆使して、世界各国・地域の法令・規制等の改正情報を収集し、対応が求められる事項を整理したうえで、国内外のグループ会社へ提供するなどして、各社の態勢整備のサポートをしています。

当社グループは、保険事業を中核として介護事業やリフォーム事業などへ事業領域を拡大していますが、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、グループ各社からの報告だけでなく、当社および各社の会議体への相互参加、各社への個別訪問などを通じ、各社の実態の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

内部監査については、「グループ 内部監査基本方針」において、「内部管理態勢の適切性および有効性を検証するプロセス」と位置づけ、このプロセスを内部事務処理等の問題点の発見、指摘にとどまらず、問題点を分析のうえ改善方法の提言等を実施するものであることを明確化し、効率的かつ実効性のある内部監査態勢を構築することを掲げています。

グループ全体の内部監査態勢を整備するために、当社はグループ各社の内部監査計画や監査状況等をモニタリングして、各社のリスク予兆を把握し、リスクの特性をふまえて必要な内部監査の実施および各社への支援をしています。

また、グループ内の内部監査スキル・ノウハウの活用により、各社の内部監査機能を高度化していくことも重要な役割です。例えば、2016年9月に一般社団法人日本内部監査協

会(会長：伏屋 和彦)の第30回会長賞(内部監査優秀実践賞)を受賞した損保ジャパン日本興亜の取組みを、グループ各社で活用ができるようノウハウとしてグループ内に蓄積し、各社に展開するといったことにも取り組んでいます。



受賞式の様子

## 内部統制システムの実効性向上への取組み

グループCACOの諮問機関として内部統制委員会を設置しています。

同委員会では、「内部統制基本方針」に掲げる9つの体制を実効的かつ効率的に機能させるために、グループの内外の経営環境をふまえながら内部統制上の改善課題を抽出し、その対策について議論しています。

また、その実施状況と効果を検証しながら、継続的に内部統制システムのレベルアップに向けた取組みをしています。

グループ各社に対しては、内部統制上の改善課題を定期的に洗い出し、その実施状況を経営報告するなどの態勢整備を求めています。当社はグループ各社によるこれらの取組みをモニタリングし、必要に応じてアドバイスや支援を行うなどして、グループ全体の内部統制システムの実効性向上に取り組んでいます。

### 「内部統制基本方針」で掲げる9つの体制

1. 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
2. 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
3. 戦略的リスク経営に関する体制
4. 職務の執行が効率的かつ的確に行われることを確保するための体制
5. 財務の健全性および財務報告の適正性を確保するための体制
6. 情報開示の適切性を確保するための体制
7. 取締役および執行役員の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
8. 内部監査の実効性を確保するための体制
9. 監査役の監査に関する体制

		事業オーナー			
グループ ティーフロンサー	グループ CFO	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	海外保険事業オーナー
	グループ CRO				
	グループ CACO				
	グループ CIO				
	グループ CDO				
	グループ CHRO				

## IT 戦略

デジタル案件の具現化、  
適切なサイバーリスクへの対応を通じて、  
各事業の競争優位を確立します。

グループCIO  
常務執行役員  
浦川 伸一

### ITの活用によるビジネス価値の発現

グループIT戦略は、システムコスト、システムリスクを最適にコントロールし、各事業の経営目的に資するシステム構築を実現することと位置づけています。

特に事業オーナーと連携し、各事業のIT投資の最適化を通じて、競争優位を確立することが求められます。

### ITガバナンス

上記グループIT戦略のうち、システムコスト、システムリスクの最適化については、以下の3つに取り組んでいます。

#### 1. ITガバナンス

グループ各社のシステム変革にあたり、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います。

またシステム基盤を現在および将来のデジタル化に適合すべくアーキテクチャを変革することで、グループCDOと連携したデジタル案件を具現化・実現することに積極的にチャレンジしていきます。

#### 2. サイバーリスクへの対応

グループ全体で組織的にサイバーリスクに対応するため「SOMPOホールディングスCSIRT\*」を設置し、グループ各社の態勢整備支援や、外部情報収集等を実施することで、高まるサイバーリスクへの対応を不断に高度化していきます。

\*シーサート：Computer Security Incident Response Team

#### 3. グループシナジー発揮

システム共通化によるコストやシステムリスク削減、システム人材の育成と最適配置等のグループシナジーを追求していきます。

## 国内損保事業における「未来革新プロジェクト」

事業オーナーと連携した競争優位確立、またデジタル化に適合するための事例として、国内損保事業における「未来革新プロジェクト」があります。

「未来革新プロジェクト」は、国内損保事業の基幹システムを最新鋭のシステム構造に全面刷新し、急速に進展するデジタル社会にも対応、お客さま本位のサービス提供を可能とします。

外部サービス利用により、例えば、ウェアラブル端末から得られた情報を利用した保険設計など、デジタル化に対応した商品開発・サービス提供が容易となります。

これにより、お客さまの嗜好や行動の変化に対応したサービス提供や事故対応が可能になり、デジタル技術の進展に対応したお客さまエンゲージメント向上を実現します。

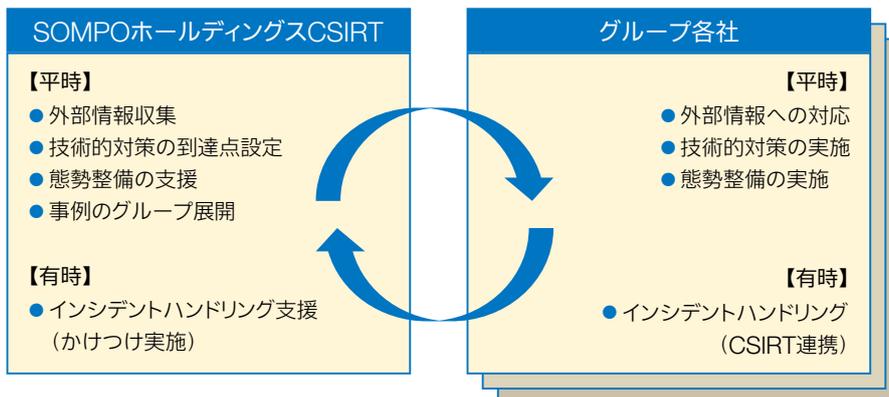
### 外部接続に柔軟に対応したシステムが実現する、お客さまエンゲージメントの向上



## SOMPOホールディングスCSIRT

高まるサイバーリスクへの対応として、専任者組織として「SOMPOホールディングスCSIRT」を設置し、グループ各社にも担当設定のうえ、以下の取組みを実施しています。

- ・外部情報(被害状況、脆弱性情報)の収集、共有、対応指示
- ・グループ内のインシデント情報管理、ハンドリング支援
- ・リスクベースの技術的対策の到達点設定支援
- ・事業継続計画の策定、要員教育、訓練計画～実施支援



		事業オーナー			
グループ ティーフロンサー	グループ CFO	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	海外保険事業オーナー
	グループ CRO				
	グループ CACO				
	グループ CIO				
	グループ CDO				
	グループ CHRO				

## デジタル戦略



当社グループのコアコンピタンスとなる  
デジタルの力で全社的な  
イノベーションを推進し、  
新たな顧客体験価値の創造を目指します。

グループCDO  
常務執行役員  
梶崎 浩一

### デジタル活用の重要テーマについて

当社グループにおけるデジタル戦略の取組みは、指数関数的に進化するデジタル技術の戦略的な活用を、グループの事業において集中的かつ飛躍的に進めることを目指すものと位置づけています。デジタル技術の進化は、保険会社の業務プロセスだけでなく、お客さま・ビジネスモデル・競争環境に大きな影響を及ぼすものであることから、以下の4つの分野に取り組んでいます。

#### 1. 各事業部門における業務効率化

AI等の新たな技術を活用することで、従来人手がかかっていた業務における生産性の向上および効率化

#### 2. デジタル技術を活用した新たなお客さま接点の構築

IoT(モノのインターネット)やセンサーを活用した顧客体験価値を向上させる商品およびサービスの開発

#### 3. デジタルネイティブ向けのマーケティング

デジタル技術に慣れ親しんだ若年層に支持される商品およびサービスの開発

#### 4. 新たなビジネスモデルの研究および開発

既存の事業領域とは一線を画した発想・技術に基づくビジネスモデルの構築



「SOMPO Digital Lab Tokyo」では、当社グループのイノベーション促進のコントロールタワーとしての役割を担い、当社グループの各事業における研究開発を支援しています。



SOMPO Digital Lab  
Tokyo



SOMPO Digital Lab  
Silicon Valley

「SOMPO Digital Lab Silicon Valley」では、米国シリコンバレーにおいて最新のデジタルテクノロジーに関する情報収集や現地の有力企業等とのネットワークの構築を進めています。

## SOMPO Digital Lab Silicon Valleyの取組み

- ・ベンチャー企業の育成や支援を行うインキュベーター（「Plug and Play」、「Comet Labs」、「Runway」等）との提携
- ・未来の自動車とモビリティについて研究開発を推進するスタンフォード大学の研究機関「CARS」との提携
- ・Geodesic Capitalが設立したベンチャーキャピタルファンドへの投資 など



### デジタル活用事例①

#### 問い合わせ業務におけるAIの活用

損保ジャパン日本興亜では、コールセンターにおけるお客さまからの問い合わせ、営業部門からの問い合わせにおいて人工知能(AI)を導入しています。具体的には、コールセンターではお客さまの音声認識、問い合わせに対する最適な回答候補をデータベースから検索し、リアルタイムで表示します。営業部門からの問い合わせについては、過去の問い合わせデータを活用することで従来の検索システムを改善しました。こうしたAIの導入により、回答までの時間の短縮・業務効率化につながっています。



### デジタル活用事例②

#### ウェアラブル端末を活用した取組み

損保ジャパン日本興亜ひまわり生命では、約3,000名の社員の健康増進を後押しするために、ウェアラブル端末を配布しており、健康情報とウェアラブル端末を通じて収集されるデータをもとに疾病と活動の相関関係を分析しています。今後は、お客さま向けにもウェアラブル端末を活用していくことで、お客さまの健康増進を後押ししていくことを目指しています。



## TOPICS

### データサイエンティスト養成機関を設立

ビッグデータやAIを活用できる人材の不足が課題となるなか、SOMPOホールディングスは、グループにおける今後のデジタル戦略の将来を担う人材を早期に発掘し育成するため、デジタルハリウッド株式会社と連携し2017年4月にデータサイエンティスト養成コース「Data Science BOOTCAMP」を開講しました。当社グループが保有する自動車の走行データや健康関連のビッグデータを活用した実践的な講座となっており、今後、年2回の

ペースで実施していく予定です。第1回は社内外から定員を上回る30名が受講しています。



		事業オーナー			
グループ・チーフ・オフィサー	グループ CFO	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	海外保険事業オーナー
	グループ CRO				
	グループ CACO				
	グループ CIO				
	グループ CDO				
	グループ CHRO				

## 人事戦略

国籍・性別・年齢・経験の観点から  
さまざまな人材が活躍できるフィールドをつくり、  
多様性を強みとする組織に変革することで  
グループの成長に貢献します。

グループCHRO  
常務執行役員  
笠井 聡

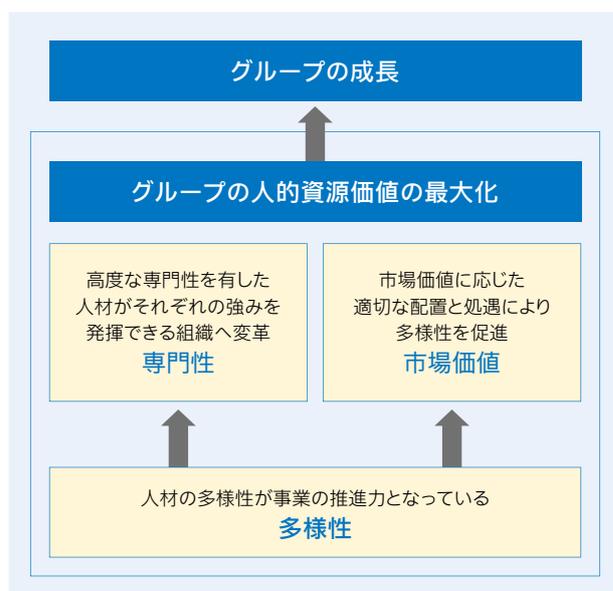
### グループ人事戦略について

現在のVUCAと言われる不確実な時代には、過去の慣習にとらわれない新たな発想を生み出し、直面する課題に対してスピード感を持って判断していくことが求められます。

また、SOMPOインターナショナル(エンデュランス)買収などに代表されるように海外事業の拡大や介護事業への参入により、当社グループの事業ポートフォリオも多様化しています。このようななかで、視点や価値観の多様性は、情報収集や示唆の抽出、課題の特定、戦略策定といった一連のプロセスにプラス効果をもたらし、最終的な意思決定の質を向上させると考えます。このような多様性をグループに取り込み、強みに変えるべく、各人事施策を展開していきます。

また、専門性は多様性の一部であることから、グループの競争力を生み出す高度な専門性を有した人材を重点的に育成し、各事業・各分野のエキスパートとして活躍してもらうことを目指します。

多様な人材が活躍できる土壌を整えるべく、市場価値に応じて適切な配置と処遇の実現を目指します。グループ横断で適時・適所・適材の人事配置を行い、各国・各事業において、それぞれの強みを発揮することのできる組織への変革を推進します。これによりグループの人的資源価値の最大化を図り、グループの成長に貢献します。



## 多様性

多様な人材(国籍・性別・年齢・経験)が強みを発揮し活躍しているグループになるため、経営者の多様化・グループ間人材交流・若手人材の積極登用・専門人材の中途採用などを積極的に推進しています。

当社では、2名の女性取締役を含む多様なバックグラウンドをもつ社外取締役を複数招へいするとともに、外部から海外M&A担当の外国籍の執行役員やIT・デジタル部門担当の執行役員を起用するなど、経営陣の多様化を進めています。さらに組織や人材の多様化を進めるために、国内外のグループ会社間の人材交流を進めています。



損保ジャパン日本興亜  
ひまわり生命  
人財開発部  
部長  
下川 亮子

外資系投資銀行、投資ファンド、小売業を経て、2016年に当社に入社しました。さまざまなバックグラウンドを持つ人材が集まっており、ダイバーシティに富んだ当社には、多様な人材を受け入れる土壌があります。今年度は人財開発部長として、社員の力をさらに引き出し、当社のダイバーシティを強みに変えるべく、フラットな目線でさまざまな見直しや取り組みを行っています。健康応援企業への変革を目指し、お客さまに新たな価値を提供しようとする当社にとって、ジェンダーダイバーシティのみならず保険の枠を超えた多角的な視点に基づいた意思決定を行っていく必要があります。今後も当社の成長と進化に少しでも貢献していきたいです。

国内グループ会社間での会社をまたいだ人事異動を活発化させるとともに、海外グループ会社間では日本からの海外派遣のみでなく、海外グループ会社雇用の職員を日本の各部署に受け入れる「Exchange Program」を2014年度からスタートさせています。2016年度末までに累計で26名が日本の部署で仕事を行い、日本本社のグローバル化も進めています。

また、当社は2013年度にグループの女性管理職比率目標(2020年度末30%)を設定するとともに、女性管理職育成プログラムを構築し、積極的に女性管理職登用に取り組み、ジェンダーダイバーシティに力を入れています。



SOMPOホールディングス  
海外事業企画部  
オペレーショングループ  
損保ジャパン日本興亜  
海外事業企画部  
オペレーショングループ  
副長  
郁 斐

14歳の時に中国から日本へ移り、大学では経済学を専攻しました。大学卒業後、イギリスの大学院に進学し金融投資について学びました。2014年に当社に入社、現在は海外事業企画部にて主に新規プロジェクトを担当しています。当社は自分自身の能力・モチベーション次第で、年齢・バックグラウンドに関係なく、積極的にチャレンジできる社風であると感じています。今後はさらなるチャレンジングな環境で自身の力を高め、当社が将来的に目指す姿として掲げている「グローバルトップ10水準の会社」の実現に貢献できるような人材を目指したいと思います。

## 専門性

当社グループでは「安心・安全・健康のテーマパーク」を目指すべく、介護事業、リフォーム事業への進出などグループの事業領域が拡大しています。

国内外の人材交流を積極的に推し進めることに加え、各国・各事業で活躍する優秀な人材の登用を進めることで、グループ内の各事業が各マーケットで高い競争力を確保することを目指しています。

また、専門性の高い技能やノウハウを有した人材を幅広く獲得するため、ビッグデータ解析やICT、法的専門知識等に関わる実績と経験を有する人材の採用を積極的に進めています。特に、ICT技術の進展は、デジタル・ディスラプションと言われるとおり、デジタルの技術がさまざまな業界

の構造を変えるほど大きな影響を与えています。

当社グループの事業構造にも大きな変革をもたらす可能性を秘めており、これらの機会をチャンスとしてとらえ成長していくためにも当該分野に関わる専門性の高い人材を獲得し、経験を活かせる部署で活躍してもらうことが重要であると考えています。

そのような人材獲得のために、従来の処遇体系にこだわることなく、スキル・経験・実績に基づく強み(市場価値)を前提に処遇することを目指していきます。さらに、そうして獲得した人材の専門性を、グループ・グローバルベースで適時・適所・適材の人材配置を通して、グループ全体の競争力強化につなげていきます。



セゾン自動車火災保険  
マーケティング部  
マーケティンググループ  
SOMPOホールディングス  
デジタル戦略部  
担当課長  
中島 文平

証券や通信事業などの分野でデジタルを中心としたマーケティングの業務を経験後、2016年に当社に入社しました。当社入社後はWeb広告やOne to Oneマーケティング(お客さまひとりひとりのニーズに合わせたマーケティング)などを担当しています。当社は、デジタル技術を活用したお客さまとの接点強化により、お客さまへ心地よい体験の提供を目指しています。ビッグデータの活用や最先端技術の利用などによる新たなチャレンジを推進し、デジタル変革を起こすべく日々奮闘しています。



SOMPOホールディングス  
デジタル戦略部  
損保ジャパン日本興亜  
デジタル戦略部  
特命課長  
中林 紀彦

日系製造業のIT企画、外資系ITベンダーのデータサイエンティスト、インターネット広告系R&D組織での事業開発経験を経て、2016年に入社しました。デジタル戦略部のチーフ・データサイエンティストとして、重要な経営資源である「データ」をグループ横断で最大限に活用するための方針や体制づくりに取り組んでいます。当社は、最先端のテクノロジーを活用して社会や事業を変えていける企業だと思っています。また、データサイエンティスト協会理事および筑波大学大学院の客員准教授として、データサイエンスに関して企業の即戦力となる人材育成にも注力しています。

## TOPICS

### 企業内大学「SOMPOケア ユニバーシティ」の開設

2016年4月にSOMPOケアネクストが開設した従業員向け研修センター「SOMPOケア Next Step Center」は、実際のホームと同様の居室・設備を再現した業界初の研修施設であり、介護技術の向上などに対し、これまで多くの従業員が活用してきました。

2017年7月1日からは、「SOMPOケア ユニバーシティ」として、SOMPOケアグループの各業務形態に合わせて規模を拡大しており、将来的にはSOMPOケアグループにとらわれず、介護事業を支えるさまざまな職種の方々の学びの場となり、現場の課題・対策の研究機能も有する、介護の総合研究開発センターとなることを目指します。



居室再現スペース。ベッドでは体位変換や移乗介助、清拭等、さまざまな技術を学びます。



入浴介助研修の様子。入浴介助技術のほか、福祉用具の使用、見守りのルール等についても学びます。

## LGBTの取組み

当社グループでは、LGBTへの理解を深め、当事者がより働きやすい環境を構築するため、社員がアライ(理解者・支援者)になるための勉強会を開催しています。グループの社員約120名が参加し、アライとして職場や個人でできることを学びロールプレイングを通じ理解を深めました。当日アライを表明した社員に対し、LGBTフレンドリーステッカーを配布し、それぞれの職場においてよき支援者・理解者として働きやすい職場環境作りをリードしていくことを宣言しました。

※LGBTとは、レズビアン(L=女性同性愛者)、ゲイ(G=男性同性愛者)、バイセクシャル(B=両性愛者)、トランスジェンダー(T=性同一性障害者を含む生まれた時の体の性と心の性が一致しない人)の頭文字です。



## グローバル人事会議の開催

当社グループでは「GHRI(Global Human Resource Initiatives)」を毎年開催しています。

2017年は海外グループ会社の11社から12名の参加者が日本本社を訪れグローバルで展開していく各種施策について議論を交わしました。各国で法令等が異なるため、歩調を合わせて施策を展開していくのが難しい場面もありますが、各国の「ベストプラクティス」をFace to Faceで共有することで、全世界のグループ会社にも有意義な会議になっています。

2017年には、買収したSOMPOインターナショナル(エンデュランス)も会議に加わり、タイムリーな情報共有を双方向で実施することで、人的資源価値の最大化に資するさまざまな施策のグローバルベースでの理解や協力を図り、グループ全体の持続的成長に人事面から貢献する大切な情報交換の場となっています。



2017年開催の「GHRI」。海外グループ各社の11社から合計12名が参加。

## グローバル人材の育成

将来の当社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るため、2012年10月に企業内大学「SOMPO Global University」を設立しました。

このプログラムは、世界有数のビジネススクールであるシンガポール国立大学ビジネススクールでの「経営知識の習得」と、その知識を実践の場で発揮するための「海外での実務経験」の2本柱で構成されています。

日本人だけではなく世界各国から選抜された人材が集まり、徹底したディスカッションによる集合研修を通じて経営知識を習得し、さらにグループ外の海外企業で実務を経験することで、国内外問わず活躍できる人材を育成しています。

2017年度までに、15か国から合計119人が参加し、国籍を問わず、知識と経験、そして幅広い視野を持ったグローバル人材をグループベースで輩出しています。

2017年からはデジタル分野に関する授業を追加することや、ALP(Action Learning Program)として、グループ会社の経営課題に対する提案をする機会を設けるなど、より実践型の研修になるよう改善に努めています。



2017年開催の「SOMPO Global University」。12か国から合計22名が参加。