



# Group Management Foundation

▶ グループ経営基盤

# 人事戦略



グループCHRO  
常務執行役員 笠井 聡

SOMPOホールディングスグループに集まる国籍・性別・経験・年齢の異なる約8万人の多様な人材の知恵や経験をグループの成長に活かすグループ人事施策を展開しています。先の見えないVUCAの時代では、人材の多様性こそが企業の未来を切り拓く原動力となります。「Diversity for Growth」をスローガンに多様な人材が活躍できる企業グループを目指します。

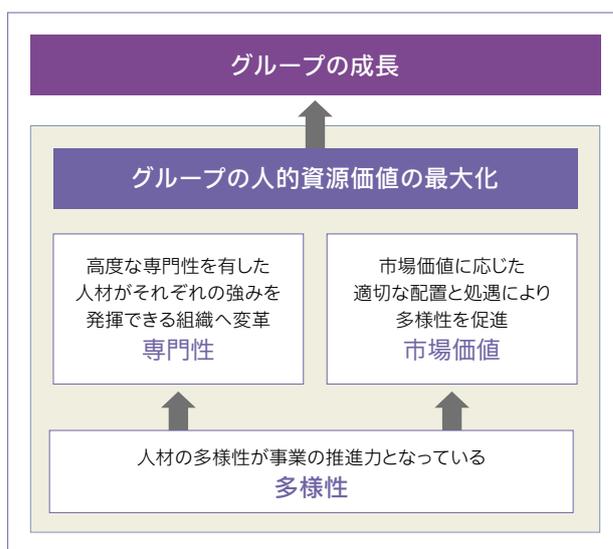
## ■ グループ人事戦略

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。

そうした経営環境において、SOMPOホールディングスグループに集まる約8万人の国籍・性別・経験・年齢の異なる多様な人材の知恵や経験を経営に活かしていくことは、グループにとって最重要の人事戦略であると考えています。

2015年から本格的にスタートしたグループ人事戦略は、国・事業ごとに運営していた人事に横串をさし、グループベースで優秀な人材が国籍・性別・経験・年齢にかかわらずさまざまなフィールドで活躍できる企業グループになることを目指しています。

多様な人材が活躍できる土壌を整えるために、さまざまな人事情報や人事制度をグループ共通の基盤で運営できるよう人事プラットフォームを構築してきました。グループ全体の重要ポスト(キーポスト)の見える化、評価軸の共通化、新人事システムによる人材情報の見える化などです。このプラットフォームを活かし、グループ横断で活躍できる優秀な人材を発掘し、国や事業をまたいで適時・適所の配置を行い、教育の機会を与えるなど、活躍のフィールドを広げさらなる成長を促し、その強みを発揮することができる企業グループを実現します。



## ■ 多様性

多様な人材(国籍・性別・経験・年齢)が強みを発揮し活躍しているグループになるため、経営陣の多様化、グループ間人材交流、女性活躍などを積極的に推進しています。

当社では、3名の女性の社外取締役・監査役を招へいするとともに、執行部には外部から法律の専門家であり保険事業のM&A経験が豊富な外国籍の執行役員やIT・デジタル分野に高い専門性を持つ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。2017年度には、新たにグループ入りしたSOMPOインターナショナルのJohn Charman CEOのリーダーシップのもとにグループのすべての海外事業を統合することを決定しました。国籍にかかわらず事業にとってベストの人材が重要な職責を担うグループであることを示しています。

国内グループ会社間での会社をまたいだ人事異動のみならず、海外グループ会社との人材交流も活発化させています。これまでは日本から海外グループ会社へ日本人を派遣するだ

けの一方通行でしたが、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。2017年度末までに累計で45名が日本の各部署で仕事を行い新たな経験を積むと同時に、日本本社のグローバル化に貢献しています。

また、当社はグループの女性管理職比率目標(2020年度末30%)達成を目指して、「女性経営塾」などの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んでいます。当社のこうした取組みは、「内閣総理大臣賞(女性が輝く先進企業表彰)」受賞や「なでしこ銘柄」選定など、各方面から高い評価をいただいています。2018年3月には、企業内保育所「SOMPO KIDS PARK」を開設するなど、ジェンダーダイバーシティにさらに力を入れています。

## ■ グローバルリーダーの育成

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、各層向けに選抜型研修を実施しています。

若手層向け研修として、短期海外派遣研修やMBA(国内・海外)派遣、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(以下、SOMPO GU)」があります。2012年10月に設立したSOMPO GUは、「経営知識の習得」と「多様な人材との協働の経験」を目的としており、座学の講習だけでなくALP(Action Learning Project)を通じて各国のCEOから与えられた課題に解決案を提案する実践を重視したプログラムとしています。2018年度までに、15か国から合計140名が参加し、国籍を問わず、基礎的な経営知識を習得すると同時に多様な人材との論議を通じて幅広い視野を培ったグローバル人材をグループベースで育成しています。

また中堅層向けには、2017年度にGLP(Global Leadership Program)を新設しました。グループCEO

のセッションを設けるなど将来の経営者としての視座を高めることを目的とし、リベラルアーツとケーススタディを中心としたプログラムは、全編英語で実施しています。また、上位層向けのプログラムとしてGEP(Global Executive Program)を今年度中に新設予定です。

今後も育成した人材の適時・適所・適材の配置を行い、グループ全体の競争力強化につなげていきます。



2018年開催のSOMPO Global University  
10か国から合計21名が参加

## TOPICS

ダイバーシティの取組みの一環として、障がい者が強みを活かしながら働くことのできる環境を実現するため、2018年4月に「SOMPO チャレンジド株式会社」を設立しました。新会社の設立によって、より多くの障がい者が働きがいと成長を実感できる場を創出していきます。



SOMPO チャレンジド設立メンバー

# デジタル戦略



グループCDO  
常務執行役員 榑崎 浩一

新たな技術にビジネスモデルを壊されるくらいなら、自ら壊して生まれ変わった方がいい。そのような決意を持って全社にデジタル変革を起こし、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。

## ■ デジタル活用の重要テーマ

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

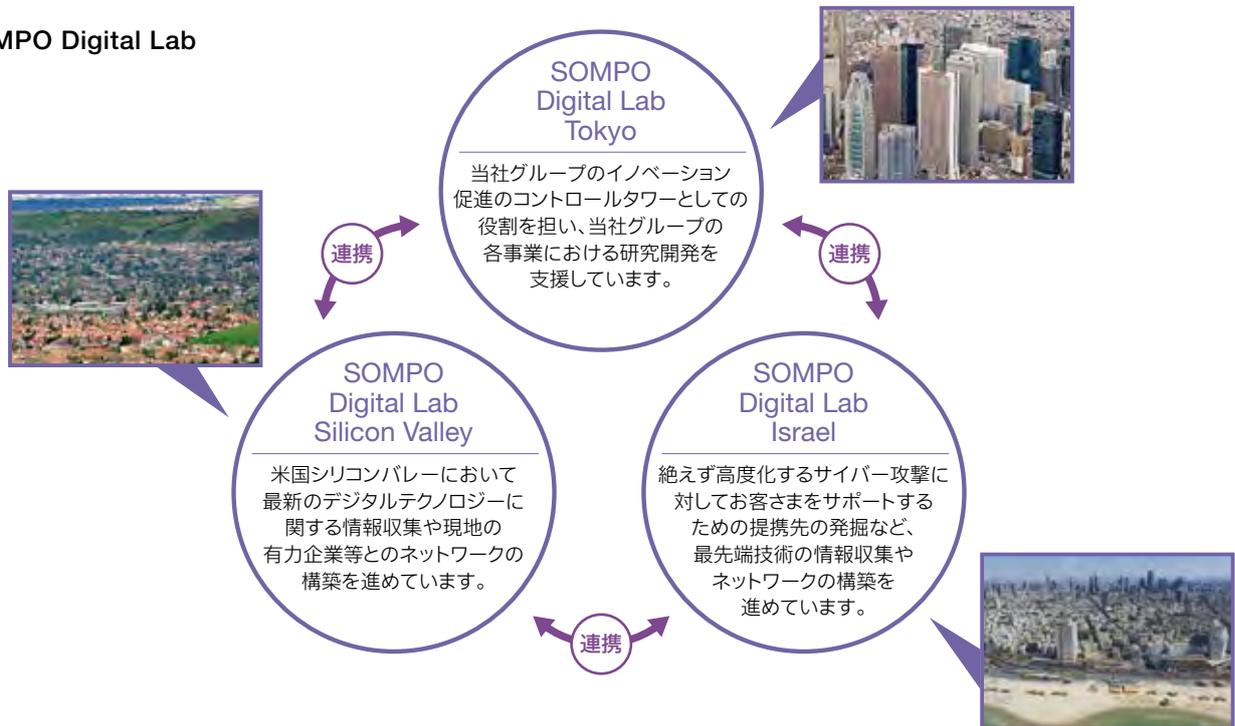
### 4. 新たなビジネスモデルの研究および開発

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

## ■ 取組みの成果

デジタルに関する実証実験やトライアル (PoC:Proof of Concept) を積極的に実施しており、2017年度は、損保ジャパン日本興亜の保険金サービス拠点へ「AI音声認識システム」を導入しました。また、営業店からバックオフィスへの質問に回答する「教えて!SOMPO」など、さまざまな問い合わせに迅速かつ満足度高く対応するためのAI導入や保険引受の自動化など業務効率化に関するサービスを開始しました。さらに、安全運転支援機能を備えたドライブレコーダーを活用したサービス「DRIVING!〜クルマのある暮らし〜」など、IoTデバイスを活用した顧客体験価値を向上させる商品・サービスの提供を行っています。42件のPoCから10件(うち2件は本番開発中)が各グループ会社で実サービス化されており、2018年1月には、新たなビジネスモデルの研究および開発の成果として、サイバーセキュリティ事業に参入しました。

## SOMPO Digital Lab



## TOPICS

### 最先端テクノロジーの活用とエッジAIセンターの構築

さまざまなIoT技術によるセンサーデータや音声・動画データなどのビッグデータの蓄積により、AI技術でデータを解析し、実ビジネスに活用する動きがあらゆる産業・分野に広がっています。一方で、収集されるデータの飛躍的な増加と、そのデータ解析に必要とされるコンピューティングリソースの増加に対応するため、ネットワーク負荷や遅延を最小化するための最適なシステムやネットワーク・アーキテクチャが求められています。SOMPOホールディングスでは、SOMPOシステムズ、NTT東日本と共同でデータを集約するクラウド環境と、ネットワーク負荷や遅延を抑えてデータのAI処理を実行するAIセンターを構築しました。

損保ジャパン日本興亜では、このAIセンターのサービスとして、タブレット端末のカメラ機能で撮影した自動車保険証券および車検証の内容を自動で読み取り、読み取った内容を保険料計算システムへ転送することで、お見積りからご契約手続きまでシームレスかつペーパーレスで完了できるアプリ『カシャらく見積り』を開発し提供しています。



### 音声ビッグデータを活用した独自AI開発

損保ジャパン日本興亜における全国約300か所(約1万席)の保険金サービス拠点において、音声認識技術を活用した「AI 音声認識システム」を2018年2月に導入し、運用を開始しました。これにより、保険金サービスの一層の品質向上と業務効率化を実現します。さらに、蓄積されるデータを活用し、高品質な電話対応を行う社員のノウハウと、ビッグデータ解析で得られる過去の電話対応記録における優れた対応に共通する特徴(アルゴリズム)を融合し、最高レベルのお客さま対応を行うAIモデルの研究に着手しています。

# ITガバナンス



グループCIO  
取締役常務執行役員 濱田 昌宏

国内外で一貫したITガバナンス体制の構築、日々、高度化するサイバーリスクへの適切な対応、そして急速に進展するデジタル技術の活用推進等を通じて、各事業の競争優位の確立とグループ全体の企業価値の向上に貢献します。

## ■ 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。

これまでの取組みの成果を踏襲しつつ、新たな事業展開を支援し、これまで以上にグループ全体の企業価値向上に貢献できるよう、以下の4点についてチャレンジしていきます。

### 1. ITガバナンスフレームワークの改善・再設計

グループ各社のシステム変革の前提として、各国・各業界の法規制に沿ったプロセスが求められます。各規制への準拠を前提としつつ、その他の管理プロセスも含めて国際標準に沿った整備を進めることで、ITガバナンスのフレームワークを構築してきました。

今後、このフレームワークの維持・向上を図るとともに、グループ全体のガバナンス体制の進化に合わせて改善・再設計に取り組んでいきます。

### 2. サイバーリスク対策の高度化

「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、外部情報の収集・共有を通じて、高まるサイバーリスクに対応するとともに、有事の際には、各社で検知した攻撃への対応を支援しています。

今後も情報収集・共有に努めるとともに、新技術を活用して、サイバー対策のさらなる高度化を図っていきます。

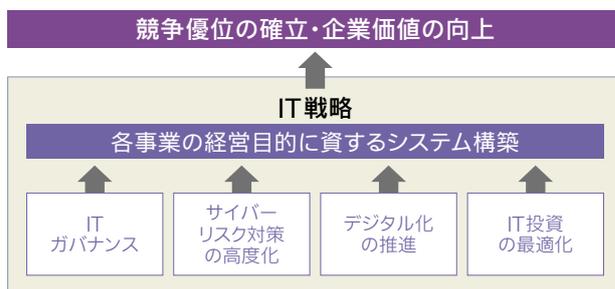
\* Computer Security Incident Response Team (詳しくはp.89参照)

### 3. デジタル化の推進

グループCDOと連携して、進化するデジタル技術をグループ各社の事業で具現化できるよう、各社のIT部門の強化やシステムアーキテクチャ変革等を支援することで、デジタル戦略の実現に貢献していきます。

### 4. IT投資の最適化

グループのIT人材の育成と最適配置を実現するとともに、システムの共通化、ハードウェア・ソフトウェアの共同調達といったシナジーの発揮を図っていきます。IT投資の最適化を進めることで、システムコスト・リスクの低減を図り、各事業ひいてはグループ全体の企業価値を一層高めていきます。



# ブランド戦略



グループCBO  
執行役員 青木 潔

「SOMPO」と聞いたときに、「安心・安全・健康のテーマパーク」が思い浮かぶ、そんなブランドを目指してブランド戦略に取り組んでいます。グループ内にブランドを大切にせる企業文化を根付かせ、「SOMPO」のブランド価値を高めて、各事業の収益向上を下支えしていきます。また、グループのトランスフォーメーションが進むなか、国内外各事業間の連携を強化し、SOMPOブランドの浸透による企業価値向上を目指していきます。

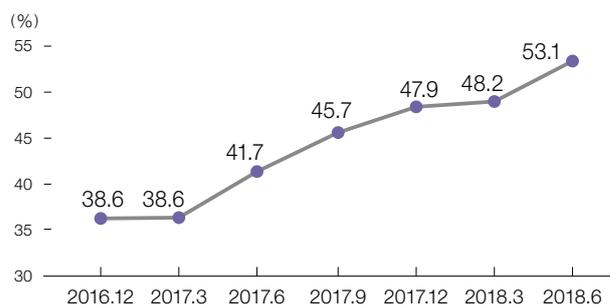
## ■ ブランド価値向上の取組み

グループが目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」で、各事業を通じて提供する商品・サービスをより多くのお客さまに「体験」いただくために、当社グループの認知度を向上させ、「安心・安全・健康」から当社グループを想起していただくためのブランド戦略が必要です。

当社は2016年10月に社名を「SOMPOホールディングス」に変更し、グループとしてブランドイメージに統一感・一貫性を持たせ、従業員への徹底とお客さま・社会への訴求、浸透を図り、認知度向上に努めてきました。

今後、当社がブランド価値を一層高めるためには、各事業・商品ブランドと「SOMPO」のリンケージを強め、情報発信を強化する必要があると考えています。そのため、国内外の各グループ会社の取組みを迅速に共有し、世界各国で情報発信するための体制づくりに取り組んでいます。

### SOMPOホールディングス 社名認知度



※当社依頼に基づく外部調査の結果

### ブランド価値

2016年度	約370百万米ドル(35位)
2017年度	約409百万米ドル(27位)

※ブランド価値・ランキングは、(株)インターブランドジャパンの調査に基づくもの。同社「Japan's Best Domestic Brands 2018(海外売上高比率30%未満の部門)」から転載。

当社は、非財務情報の積極的な開示だけでなく、SDGsやESGなどに見られる社会的課題やグローバルな環境変化と自社の戦略が整合性を保っているかを常に意識しながら、「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社会的課題を解決するという価値創造ストーリーを発信していきます。

※ESGの取組みに関する詳細については、P.38をご参照ください。

# 戦略的リスク経営 (ERM)



グループCRO  
取締役 常務執行役員 藤倉 雅人

戦略的リスク経営(ERM)は、「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築に向けた「経営の羅針盤」。多様化・複雑化するリスクに対応するため、継続的に戦略的リスク経営を発展させ、企業価値向上に取り組んでいきます。

## ■ 戦略的リスク経営(ERM)の運営

### 1. 戦略的リスク経営の活用

リスクが多様化・複雑化していくなか、保険会社におけるリスク管理は、旧来型の受動的なアプローチではなく、戦略的に経営判断に活用していくことが求められています。当社グループにおいては、戦略的リスク経営を、資本・リスク・リターンのバランスを取りながら企業価値の向上を図る一連の経営管理プロセスとして活用しています。そのプロセスにおいて、戦略的リスク経営を、戦略の執行に資する「攻め」と、リスクコントロールとしての「守り」の二つの側面でもらえています。

一方、戦略的リスク経営は経営陣だけで活用するものではありません。現場の社員一人ひとりが、各々の分野における日々の活動で活かしてこそ、真の戦略的リスク経営であり、その基盤としての文化の浸透に、継続的に取り組んでいます。

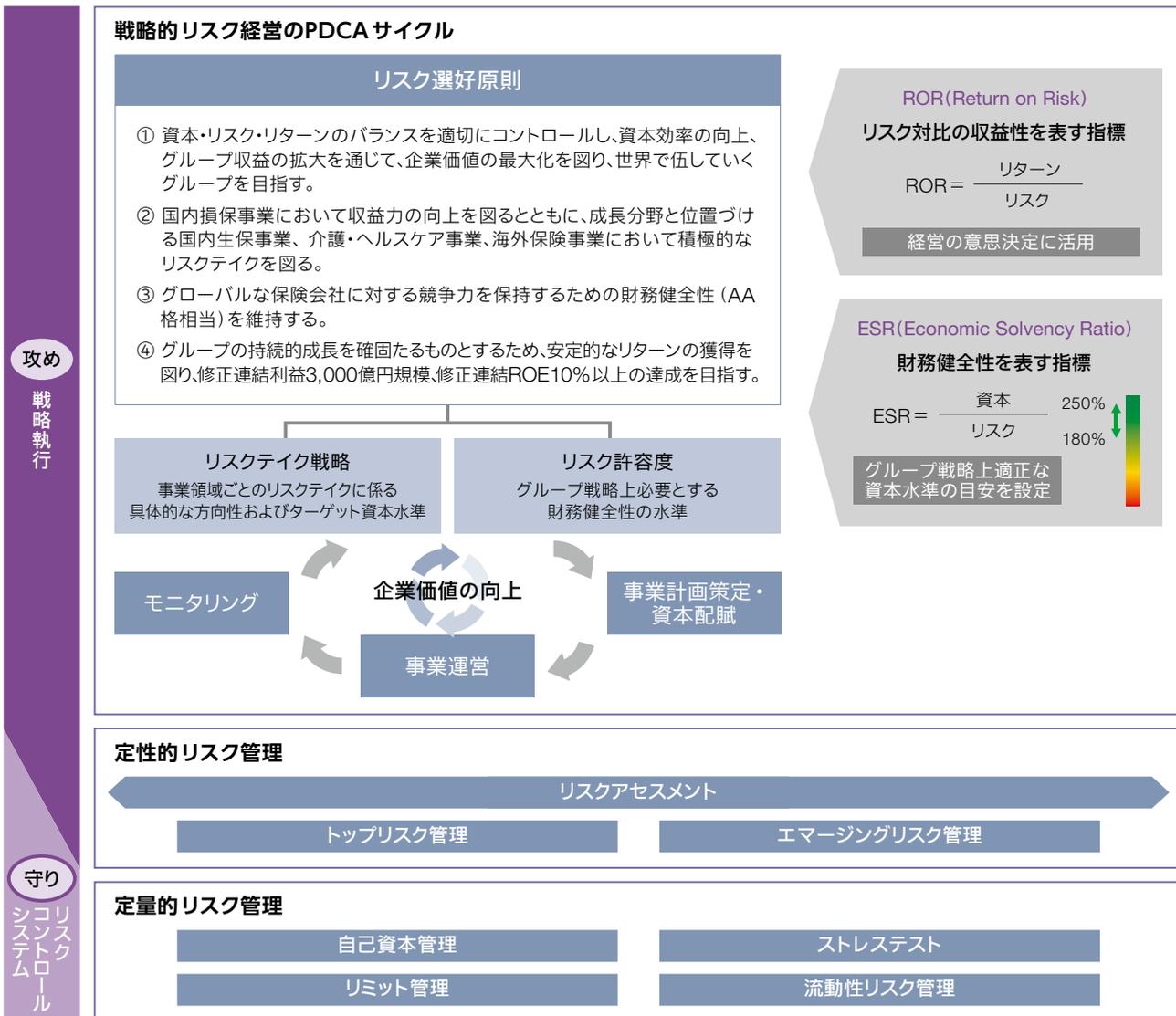
#### (1)「攻め」の経営活用

「攻め」の最たる例は、事業計画の策定への活用です。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、これを起点とした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。各事業は、「グループ リスク選好」に基づいて事業計画を策定し、当社は、グループ全体の資本効率(ROE)、財務健全性(ESR)、リスク対比の収益性(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、資本配賦を行います。

また、個別の戦略等の判断においても、ROE、ESRやRORといった指標を活用することで、財務健全性を維持しつつ、一層の収益力向上を目指しています。加えて、各事業・部門の業務における具体的な活用を通して、戦略的リスク経営をリスク管理部門だけの取組みとするのではなく、企業価値向上に向けた当社グループ全体の取組みとして定着させています。

#### (2)「守り」のリスクコントロールシステム

当社グループにおいては、定性および定量の両面による強固なリスクコントロールシステムを構築し、不測の損失を極小化するように運営しています。「守り」において、ESRは特に重要な指標であり、さまざまなリスクがESRに与える影響を定量的に計測し、財務健全性に影響がないことを確認しています。



### (3) 戦略的リスク経営を支えるリスク文化

リスク管理に全社で取り組む企業文化を浸透させるため、各事業あるいは各階層のレベルに応じたさまざまなコンテンツを提供し、教育を実施しています。引き続き、社員が戦略的リスク経営に触れる機会を増やすことで、幅広い浸透に努めます。

## 2. 戦略的リスク経営の活用事例

当社グループでは、戦略的リスク経営を幅広く、経営の意思決定に活用しています。

### (1) 保険商品の開発・管理における活用

各保険事業の特性に応じ、料率設定など保険商品の開発、商品販売後の収支管理にリスク対比の収益性（ROR）の検証を実施しています。また、商品別の収益評価を商品管理にとどまらず、再保険戦略、販売戦略および営業予算

の設定にも活用しています。

### (2) 介護事業におけるリスクの定量化

介護事業の収益構造をふまえた、利益変動をシミュレーションする当社グループ独自の介護事業リスクモデルを開発し、活用しています。当モデルにより定量化されたリスク量は、保険や運用などのリスク量と統合したうえで、グループ全体の財務健全性への影響を確認しています。

### (3) M&Aにおけるリスク評価

M&Aなどの新規事業への投資は、投資効果の測定および投資判断に必要な事項を総合的に評価したうえで決定しています。そのなかで、投資実行によるグループ全体の資本効率（ROE）、財務健全性（ESR）、リスク対比の収益性（ROR）への影響をふまえた戦略的リスク経営に基づく妥当性検証も行っています。

### 3. リスクコントロールシステム

#### (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

「環境変化等により新たに発現または変化し、将来、グループに重大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た洗い出しに加えて、グループCROを中心とした専門チームが環境認識をふまえた選定を行い、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

グループが保有する各種リスクを統一的な尺度(VaR: Value at Risk)で定量化し、自己資本がリスク量と比べて十分な水準を維持できるよう管理して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

#### (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。

#### (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。

#### (6) 流動性リスク管理

日々の資金繰り管理のほか、巨大災害発生時などの最大資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理しています。

## ■ 戦略的リスク経営(ERM)の発展

介護事業への参入に加えて、海外保険事業の拡大など、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進化させていく必要があると認識しています。

そのために戦略的リスク経営の枠組みのさらなる進化に向け、グローバルベースで真に統合されたERM態勢の構築を目指しています。すでに海外主要拠点にERM要員を

配置し、経営陣およびCROと連携・協議し一体となって戦略的リスク経営の展開および態勢向上を進めています。

SOMPOインターナショナルとのERM態勢の統合にあたっては、両経営陣による議論を重ね、両社のノウハウ共有を通じてさらなる融和を図っています。グループ自然災害リスク管理の高度化やサイバーリスク管理態勢の構築など、グループの持つノウハウを結集し、さらに発展させていきます。

## TOPICS

### S&P社によるSOMPOホールディングスのERM評価

2018年4月26日、S&Pグローバル・レーティング株式会社による当社グループのERM評価が「適切かつリスクコントロールが厳格」から「厳格」に、1段階引き上げられました。

これは、当社グループの経営の意思決定プロセスにおいて、ERMが広く継続的に活用されていることが評価されたものです。

#### S&PにおけるERM評価

1. 非常に厳格 (Very Strong)
2. 厳格 (Strong)
3. 適切かつリスクコントロールが厳格 (Adequate with strong risk controls)
4. 適切 (Adequate)
5. 弱い (Weak)