# 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

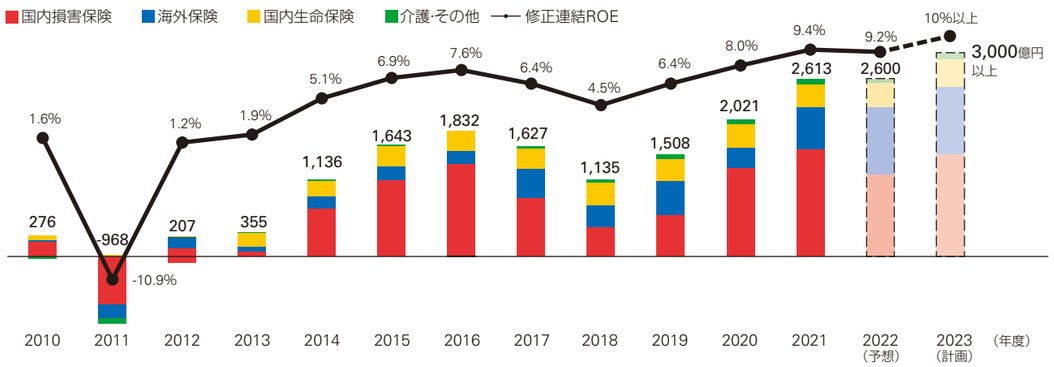


グループCFO兼グループCSO
濵田　昌宏

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Canopius、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拡がりました。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。

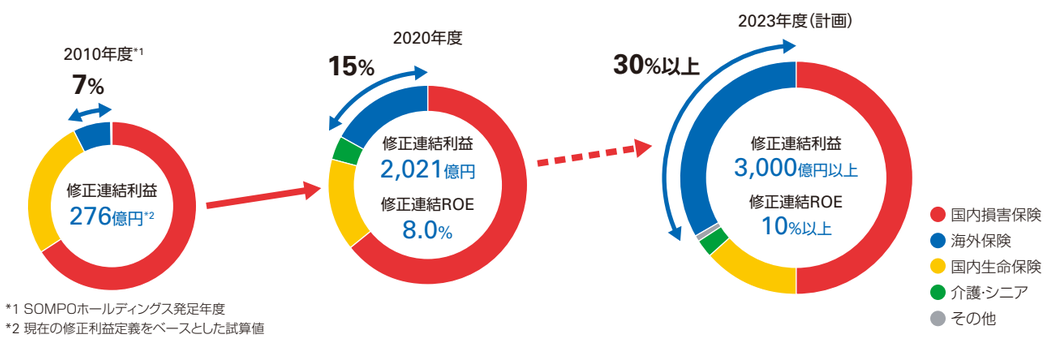



中期経営計画の策定にあたっては、私はグループCSOとして、まず今後の10年間のメガトレンドを考えました。気候変動、デジタルの進展、社会変容に伴う新たなリスクの出現、社会の分断、インフレ、地政学リスクの高まりなど、ニューノーマルな社会がグローバルで形成され、国内では世界に先駆けて人口減少、少子高齢化に伴う社会課題に直面しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、社会の変化や将来の課題が前倒しで出現し、不確実性はますます高まっています。

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術として、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することができると思います。「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。

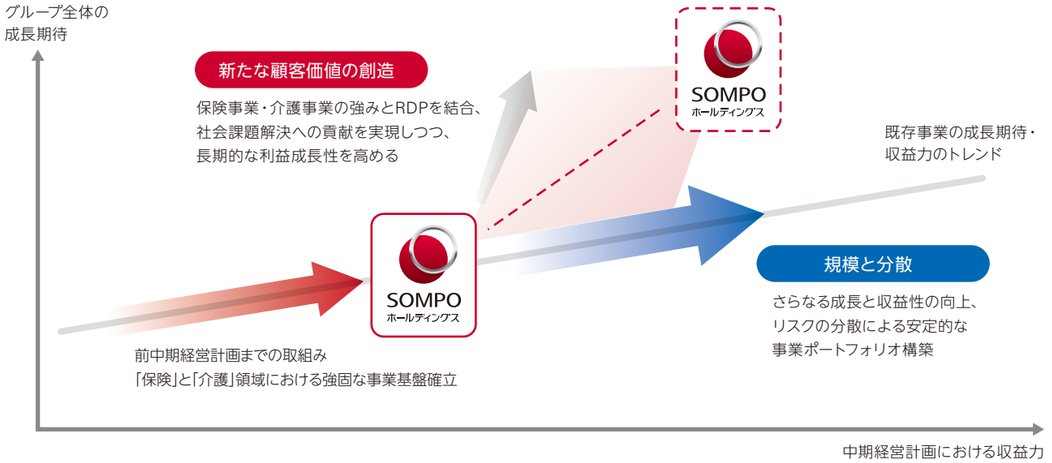
そして、これらの基本戦略遂行のために、この中期経営計画期間中に6,000億円規模の資本を使って積極的な成長投資を行っていきます。「規模と分散」では主に海外保険事業におけるM&Aおよびオーガニック成長への投資、「新たな顧客価値の創造」ではRDPを中心としたデジタル・先進技術への投資などにより、目指す姿の実現を確かなものとしたいと考えています。




*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。具体的には政策株式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。

NKSJ HOLDINGS

日本興亜損保　損保ジャパン












## 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 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
**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。

### 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。

## 資本

- 財務資本
- 社会・関係資本
- 人的資本
- 知的資本
- 自然資本

## Input

**財務資本**

- ●グループの成長投資を可能とする、国内損害保険を中心としたキャッシュフロー創出力
  売上高：3兆6,775億円
- ●健全な財務基盤と十分な成長余力
  修正連結純資産：2兆8,248億円

**社会・関係資本**

- ●130年の歴史で培った信頼と責任
- ●約2,000万人の顧客基盤
- ●多様なステークホルダーとのネットワーク

<代表的な協働>
パランティア、ティアフォー、産業技術総合研究所、慶應義塾大学先端生命科学研究所など
<国際イニシアティブへの参画>P101参照
Partnership for Carbon Accounting Financials(PCAF)、Glasgow Financial Alliance for Net Zero(GFANZ)傘下のネットゼロアライアンス等

**人的資本**

- ●働き方改革で実現する3つのコア・バリューを共有する人材集団
- ●DXの加速を目的としたデジタル人材
- ●変革を恐れない企業文化

**知的資本**

- ●最先端テクノロジーの活用を可能にする環境
  SOMPO Digital Labのグローバル3極体制
  新しい介護を研究開発するFuture Care Lab in Japan
- ●多様な事業から蓄積された大量・良質なリアルデータ
- ●社会課題をビジネスチャンスに変える高い課題解決力




## Outcome

- ●持続的な成長
  修正連結利益：2,613億円
- ●株主の期待に応える資本効率の維持・向上
  修正連結ROE：9.4%
- ●収益の安定性を支える分散
  リスク分散比率：41.1%　海外事業比率：23.7%

- ●人々の暮らしを支えるインフラとしての社会への貢献
  正味支払保険金：1兆5,843億円　介護利用者数：9万人
- ●ブランド力向上 ブランド価値：605百万米ドル*1
- ●国際的イニシアティブへの参画を通じたプレゼンスアップ
  ダボス会議への参加：7回

- ●MYパーパスに突き動かされる社員の輩出
  目標：2023年度までに全対象者によるMYパーパス研修の受講を完了
  実績：国内損害保険・国内生命保険・介護・シニア事業の受講率(66%)
- ●イノベーションの源泉となる人材の多様性強化　女性管理職比率:26.8%
- ●社員の働きがいや幸福度の向上
  目標：2023年度までにGallup Q12の平均目標値を達成
  (国内)3.70pt、(海外)4.10pt
  実績：(国内)3.46pt、(海外)4.02pt

- ●デジタル技術への積極的投資および産官学連携にもとづくイノベーションの創出
- ●お客さまの安心・安全・健康を支える商品およびサービスラインナップの充実
  2021年度に新規開発された保険商品・特約・サービス 46種類*2
- ●介護の負担軽減と持続可能な高齢社会への貢献
  目標：2023年度までに258施設において未来の介護モデルを導入

- ●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
  P65参照
  温室効果ガス (GHG)
  削減目標
  スコープ1.2.3 (カテゴリー1~14)
  2030年：60%削減 (2017年比)
  2050年：実質ゼロ
  スコープ3 (カテゴリー15・投融資)
  2025年：25%削減 (2019年比)
  2050年：実質ゼロ

※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う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年債換算
*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

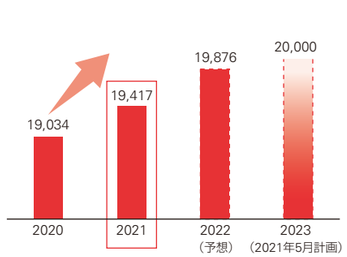
**ニューノーマル・不確実性への備え、レジリエンス獲得**

| 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 | | | |
| • 収益構造改革の完遂<br>>火災保険を中心としたプライシング適正化<br>>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<br>>デジタルを活用した組織・業務プロセスの変革<br>• 国内風水災リスクのコントロール<br>• 政策株式の削減継続 | | • 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<br>• 規律ある保険引受方針維持による収益性改善<br>• 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<br>• 規律あるM&Aの実行 | | • 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<br>• 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<br>• 金利リスク削減による資本効率向上 | |

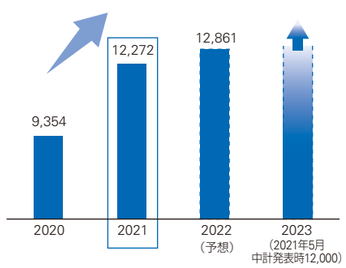
*1 損保ジャパン（除く自賠責・家計地震）　*2 2021~2023年度　*3 2023年度　*4 SOMPOインターナショナル コマーシャル事業　*5 営業成績ベース

### 保険3事業における2021年度の取組み成果

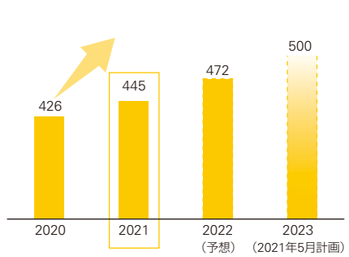
**国内損害保険事業**
正味収入保険料*1（億円）




**海外保険事業**
グロス保険料*2（$ million）




**国内生命保険事業**
保有契約件数（万件）




*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

## 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思われる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マーへの変革に向けた取組みを進めています。

**SOMPOの DX × RDP 戦略**

**各事業の徹底的なDXによる差別化**

**収益拡大**
- 事故・保険金データ分析による引受の最適化
- 介護サービスの供給力向上

**業務効率向上**
- 業務プロセス（保険募集・支払、介護施設オペレーションなど）の業務効率向上

**最高のCX**
- 事故予防・未病サービスを含めた新たなビジネスモデルの創造、Insurhealth®の価値向上

**プラットフォーマーへの変革**
- 介護・ヘルスケア領域において革新的なSaaSソリューションを開発・提供し、介護事業者の品質と生産性を大幅に改善
- 北米での家族介護支援など海外でのRDPチャレンジも開始
- リソースへの投資（パランティア、産総研等）を行い、プラットフォーマーとして社会課題解決のプロバイダーへと進化

注力するRDP 5領域：防災・減災／モビリティ／農業／ヘルシーエイジング／介護

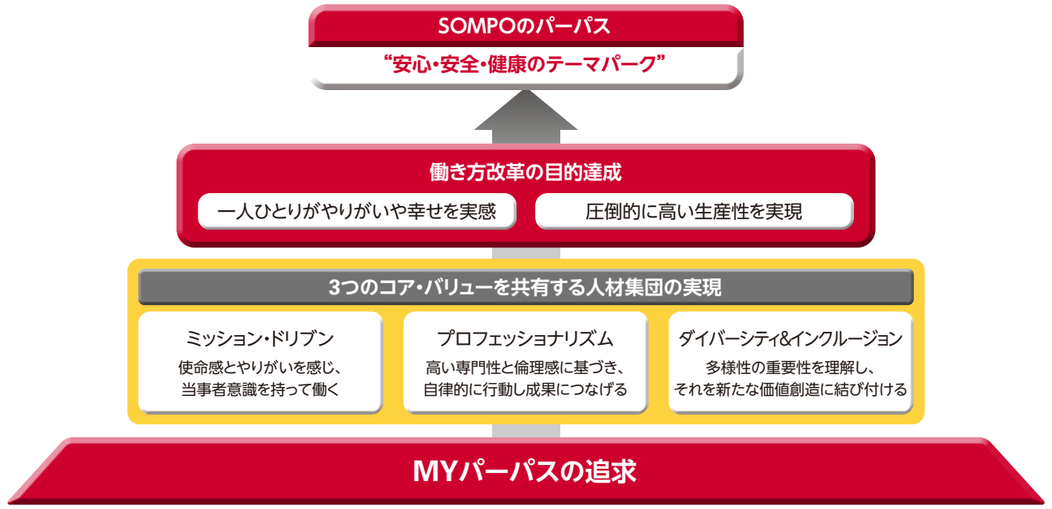
→ DXによる既存事業のバリューアップ

→ 社会ニーズの高い介護・ヘルスケア領域においてSOMPO独自のRDPビジネスを具現化

# 3 SOMPOの働き方改革

## 社員とSOMPOのパーパスを両立させる働き方改革

中期経営計画における基本戦略の1つとして、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、および圧倒的に高い生産性向上を実現するために「働き方改革」を進めています。働き方改革では、社員一人ひとりの「MYパーパス」の追求を土台と位置づけ、最終的なSOMPOのパーパスの実現を目指しています。そのために、当社グループでは、3つのコア・バリューである、「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」を共有する人材集団の実現を目指します。その実現に向けて、さまざまなグループ共通施策を展開するとともに、取組み状況を体系化・可視化するフレームワーク(人的資本インパクトパス)により、進捗の確認および改善につなげていきます。




## 3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現に向けた主なグループ共通施策

「ミッション・ドリブン」の実現に向けた取組みでは、上司との定期的な対話を通じて、MYパーパスの中に仕事を落とし込み、自律的な働き方を目指した「MYパーパス1on1」や、社員がMYパーパスにもとづいて、自らのキャリアを選択できる「自己選択型のキャリア形成制度」を導入しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりが、MYパーパスとSOMPOのパーパスを重ね合わせ、日々の業務に取り組むことで、やりがいや生産性のさらなる向上を目指していきます。

「プロフェッショナリズム」の向上では、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べく、各階層向けに選抜型研修を実施しています。若年層向けの選抜研修では、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」を実施しています。また、損保ジャパンでは、オンラインでの学びの場として「損保ジャパン大学」を設立し、自律的な学びの場の提供を通じて、社員一人ひとりのチャレンジを支援しています。

さらに、デジタルの活用を前提としたビジネスモデルに適応していくために、全社員を3つの人材区分(DX企画人材、DX専門人材、DX活用人材)に分類し、それぞれに適した研修制度を設けることで、効果的なデジタル人材育成に取り組んでいます。

当社グループでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を経営戦略と位置づけ、「Diversity for Growth」というスローガンを掲げて推進しています。推進の目的の1つは「イノベーション」の創出です。SOMPOのパーパスを実現するためには、多様な人が集まって起こるグッドクラッシュを歓迎し、そこから新たな価値を見出していくイノベーションが必要です。各職場で働く社員一人ひとりがMYパーパスを共有し、互いを認め合うカルチャーを醸成していくことで、それぞれの才能や強みを活かし、大きなイノベーションへとつなげていきます。



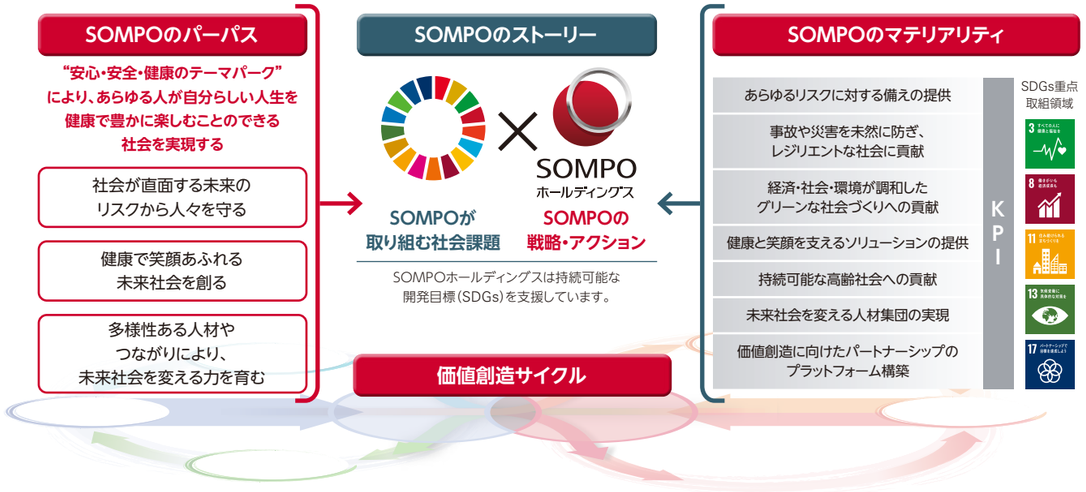


# SDGs経営

## SDGs経営の全体像

中期経営計画では、グループ全体で事業を通じた社会課題解決による経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を経営基盤の1つに位置付けています。その実践のために、パーパス実現に向けた重点課題として7つのマテリアリティを特定しました。さらに、各々のマテリアリティにKPIを設定することで、進捗状況の可視化や課題把握を行うなど、実効性の高いPDCAサイクルを構築しています。

このSDGs経営のフレームワークにより価値創造サイクルを駆動させることで、グループ全体のパーパス実現に向けた取組みを推進しています。




## マテリアリティの特定

パーパス実現に向けたSOMPOのストーリーや国際規範などをもとに洗い出した社会課題に対して、SDGsとの関係性などによる重要性評価を行い、優先的に取り組む社会課題を特定し、これらを整理・統合し、マテリアリティとして体系化しました。

**マテリアリティ特定プロセス**

| | | |
|---|---|---|
| PROCESS 1 | 取り巻く社会課題の洗い出し | パーパス実現に向けたSOMPOのストーリーや国連グローバル・コンパクト、ISO26000といった国際規範などをもとに、経営にとっての重要性とステークホルダーへの影響の双方の視点からSOMPOを取り巻く社会課題を網羅的に洗い出し |
| PROCESS 2 | 優先的に取り組む社会課題の特定 | 洗い出された社会課題をSDGsの169ターゲットとの関係性などによる重要性評価を行い、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 |
| PROCESS 3 | 7つのマテリアリティとして体系化<br>(パーパス実現に向けた重点課題) | 優先的に取り組む社会課題に、当社グループが経営戦略上、どのようにアプローチするのかという視点から整理・統合し、パーパス実現に向けた重点課題として7つのマテリアリティに体系化 |

## マテリアリティKPIと価値創造サイクルの統合

マテリアリティ達成に向けた進捗を測るために、マテリアリティKPIを設定しています。その設定にあたって、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、SDGs経営による価値創造サイクルの実践を仕組み化しています。

## 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。

**Process 1**
**取り巻く社会課題の洗い出し**

**Process 2**
**優先的に取り組む社会課題の特定**

**Process 3**
**7つのマテリアリティとして体系化**
**（パーパス実現に向けた重点課題）**

| 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 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 優先的に取り組む社会課題 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| G | 組織統治 | ガバナンスの機能発揮 | | | | | △5.5 | | | △8.8 | ●9.b | | | | | | | ●16.7 | △17.17 | ☆ |
| | | ERMの高度化 | | | | | | | | △8.10 | | | | | | | | △16.5 | | |
| | | サイバーセキュリティのレジリエンス向上 | | | | | | | | △8.10 | △9.1 | | | | | | | | | |
| | | 国際情勢の不安定化に対するレジリエンス向上 | | | | | | | | | | | | | | | | ●16.1 | | |
| | 公正な事業慣行 | コンプライアンスの遵守 | | | | | | | | △8.8 | | △10.3 | | | | | | ●16.5 | | |
| | | 腐敗防止 | | | | | | | | △8.8 | | △10.3 | | | | | | ●16.5 | | |
| S | | バリューチェーンにおけるESG配慮 | | | | | | | ●7.2 | ●8.7 | | | | ●12.2 | ●13.2 | △14.2 | △15.1 | △16.2 | ●17.17 | ☆ |
| | 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 | | △10.2 | | | | | | ●16.1 | ●17.16 | ☆ |
| | | 感染症の拡大防止 | | | ●3.3 | | | | | ●8.10 | | | | | △13.1 | | | | | |
| | 労働慣行 | 従業員エンゲージメント向上 | | | △3.4 | ●4.4 | △5.4 | | | ●8.2 | ●9.b | | | | | | | | | ☆ |
| | | 組織のイノベーション力向上 | | | | △4.4 | △5.b | | | ●8.2 | ●9.b | | | | | | | | | |
| | | 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 | | ●10.2 | | △12.6 | | | | | | ☆ |
| | | 健康経営®の推進* | | | ●3.4 | | | | | ●8.8 | | | | | | | | | △17.16 | ☆ |
| | | 人材投資（生涯教育・リカレント教育） | | | | ●4.4 | | | | ●8.2 | ●9.b | △10.2 | | | | | | | | ☆ |
| | | 人的資本への投資 | | | △3.4 | △4.4 | △5.5 | | | ●8.2 | ●9.b | △10.2 | | | | | | | | ☆ |
| | コミュニティへの参画およびコミュニティの発展 | 地域活性化に向けた地域創生支援 | | | | | | | | | | | △11.3 | | | | | | ●17.16 | |
| | | 文化・芸術の振興 | | | | △4.7 | | | | | | | | | | | | | ●17.16 | |
| | | 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 | △9.3 | | ●11.b | | ●13.1 | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 自然災害にレジリエントな社会への貢献 | ●1.5 | | | | | | | ●8.10 | | | ●11.b | | ●13.1 | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献 | | | ●3.6 | | | | | ●8.10 | ●9.b | | ●11.2 | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 持続可能な社会保障制度への貢献 | ●1.3 | | ●3.4 | | ●5.4 | | | ●8.8 | | △10.2 | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 災害弱者への支援 | △1.5 | | | | | | | | | | △11.b | | △13.3 | | | | △17.16 | |
| | | 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 | ●9.2 | ●10.4 | ●11.b | ●12.5 | ●13.3 | ●14.2 | ●15.1 | ●16.2 | ●17.16 | ☆ |
| | 消費者課題 | データ社会への対応 | | | ●3.4 | △4.4 | △5.b | | | △8.10 | ●9.2 | | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | お客さまサービスの品質向上 | | | ●3.6 | | | | | ●8.10 | △9.5 | | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | プライバシーの保護 | | | | | | | | △8.8 | | | | | | | | ●16.5 | | |
| | | スマート社会への貢献 | | | ●3.4 | | | | | | | | ●11.3 | | △13.1 | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 健康寿命の延伸 | △1.4 | | ●3.4 | △4.4 | △5.4 | | | ●8.10 | | △10.2 | | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供 | | | ●3.4 | | | | | ●8.10 | | | | △12.8 | | | | | ●17.16 | |
| | | 次世代育成（防災教育・交通安全教育等） | | | ●3.6 | ●4.7 | | △6.6 | | | | | ●11.b | | | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 次世代育成（環境教育） | | | | ●4.7 | | | | | | | ●11.b | ●12.3 | ●13.3 | ●14.1 | | | ●17.16 | ☆ |
| E | 環境 | 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 | ●9.1 | | ●11.4 | | ●13.3 | △14.1 | △15.5 | | ●17.16 | ☆ |
| | | サステナブル・ファイナンス（投融資）の推進 | | | △3.9 | | | | ●7.a | △8.3 | ●9.4 | | ●11.4 | | ●13.a | △14.1 | △15.5 | | ●17.16 | ☆ |
| | | 持続可能な食糧供給への貢献 | ●1.5 | ●2.4 | | | | △6.6 | | ●8.10 | | | | | ●13.1 | | | | ●17.16 | ☆ |
| | | 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 | | △9.1 | | △11.4 | ●12.8 | ●13.2 | △14.1 | △15.5 | | ●17.16 | ☆ |
| | | 循環型社会への貢献 | | | | | | ●6.b | | | | | | ●12.5 | △13.3 | ●14.1 | △15.4 | | ●17.16 | ☆ |
| | | 自然共生社会への貢献 | | | | | | ●6.6 | | | | | | ●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。

★2022年度に追加したKPI
☆今後追加予定のKPI

価値創造サイクルにおける重要なKPI

| 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 | ガバナンスの機能発揮 | 変革に向けた多様なステークホルダーとの共創 | 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 |
| | | | | 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 | | | AgriSompoによる農業保険の事業対象国の拡大 | 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** | 自然災害にレジリエントな社会への貢献 | | | 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 |
| | 安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献 | | | ★ 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 |
| | お客さまサービスの品質向上 | | | ★ 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 |
| | 次世代への教育（防災、交通安全） | | | 防災や交通安全教育の参加人数 | グループ共通 |
| **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） | | | 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 |
| | カーボンニュートラル社会、循環型社会、自然共生社会への貢献 | | | 自社の温室効果ガス（GHG）削減率 | グループ共通 |
| | | | | 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 |
| | バリューチェーンにおけるESG配慮 | | | ★ 投融資の温室効果ガス（GHG）削減率 | グループ共通 |
| | 次世代への教育（環境） | | | 環境教育への参加人数 | グループ共通 |
| **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 | | | Insurhealth®販売件数 | 国内生命保険事業 |
| | | | | 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 |
| | | | | 社名認知度 | 国内生命保険事業 |
| | | | | 健康イメージ | 国内生命保険事業 |
| | | | | 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 |
| | スマート社会への貢献 | | | スマートコミュニティのProof of Concept件数 | 介護・シニア事業 |
| **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 | | | 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 |
| | | | | ☆ 介護事業が創出する社会インパクト | 介護・シニア事業 |
| **未来社会を変える人材集団の実現** | 従業員エンゲージメント向上 | 人的資本への投資 | | 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 |
| | 健康経営、人間尊重・人権リスクへの適切な対応 | | | 健康経営に関連する生産性指標（WLQ） | グループ共通 |
| | ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | | | 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 |
| | 人材投資（生涯教育・リカレント教育） | | | 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 |
| **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 | | | 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 |
| | | | | ☆ 介護RDPに関する指標 | 介護・シニア事業 |

| 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 | パートナーシップの増加<br>①対外公表した協業・提携件数<br>②協業・提携によるProof of Concept／実証実験などの件数<br>③協業・提携によって提供したソリューション数<br>【2021年度実績】<br>①97件<br>②45件<br>③58件 | 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%<br>※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<br>（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 | |
| 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 | 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 |
| 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<br>（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 | |
| 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 | 人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会 |
| 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<br>※スコープ1,2,3（投融資を除く）が対象 | | 228,051tCO2e | 単年度目標なし | 7.2 | 12.8 | 13.2 | |
| 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<br>※スコープ3カテゴリー15が対象 | | 2020年度<br>株式948,530tCO2e、<br>債券906,207tCO2e | – | 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：<br>2021年度末5位、2022年度末3位、2023年度末1位 | | 9位 | 未達成 | 3.4 | 3.a | 8.10 | |
| 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28件、2022年度73件、2023年度258件 | | 23件 | 未達成 | 1.3 | 3.4 | 8.8 | 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 |
| 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 | |
| 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 | 多様性ある人材からイノベーティブなソリュ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 |
| 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 | |
| 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ティング制度を導入。 | 単年度目標なし | 8.2 | 8.5 | 9.5 | |
| 2023年度までに<br>DX専門人材：177名<br>DX企画人材<br>(a)DX基礎研修受講完了者：4,000名<br>(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<br>DX活用人材：研修受講者17,100名 | | DX専門人材:31名<br>DX企画人材<br>(a)DX基礎研修受講完了者:1,979名<br>(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<br>DX活用人材:研修受講者10,656名 | 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 | 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 |
| 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 | |

# 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。

## SOMPO気候アクション

**①気候変動への「適応」**

**協働を通じた商品・サービスの開発・提供により、社会のレジリエンス力向上を支援**

- AgriSompoによる持続可能な農業への貢献
- 防災・減災に資する商品開発・新事業
- 企業向けBCP策定支援サービス など

**②気候変動の「緩和」**

**グループの温室効果ガス排出量ネットゼロ実現(2050年)**

- グループの再生可能エネルギーの導入(2030年70%)
- 生物多様性などに配慮した持続可能な調達
- クリーンエネルギー促進に資する商品開発・新事業
- 企業向け脱炭素促進支援サービス など

**③社会のトランスフォーメーションへの貢献**

**NPOなどのステークホルダーとの協働や金融機関としてのエンゲージメントを通じて社会の移行に貢献**

- 投資先企業へのエンゲージメント
- ルールメイキングや政策提言への積極的関与
- 環境人材の輩出 など

## 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/)

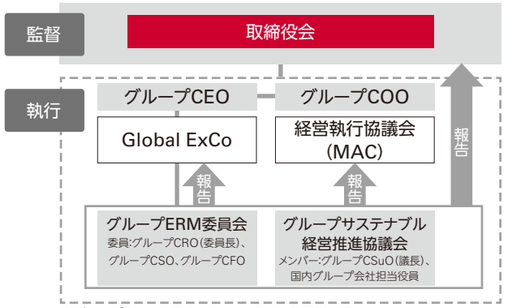
### 【気候変動ガバナンス体制】

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会が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。




※グループERM委員会はGlobal ExCoの下部組織

**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

### 【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、リスクアペタイトフレームワークを構築しています。

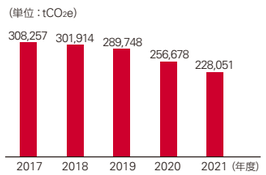
気候変動リスクに関しては、当社グループの事業のさまざまな面に影響を及ぼし、その影響が長期かつ不確実性を伴うことをふまえ、「気候変動リスクフレームワーク」を構築しています。

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。

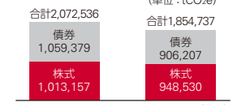
### 【指標と目標】

**(1)主な指標**

温室効果ガス(GHG)排出量
スコープ1~3[*1]
(カテゴリー15・投融資を除く)




スコープ3(カテゴリー15)[*2]
GHG総排出量




WACI(加重平均炭素強度)
(単位:tCO2e/百万米ドル)

| 年度 | 株式 | 債券 |
|---|---|---|
| 2019 | 119.60 | 121.07 |
| 2020 | 100.58 | 133.77 |

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**

温室効果ガス(GHG)排出削減目標

| | 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 クオリティアシュアランス 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。

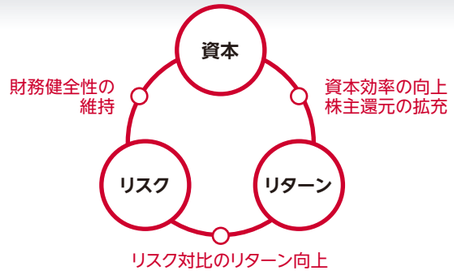
*2 MSCI ESG Research社が提供するデータを使用して国内外の上場株式と社債の投資先におけるスコープ1およびスコープ2を対象に算出。GHG排出量は投資先のEVIC(Enterprise Value Including Cash:現金を含む企業価値)ベースに対する当社持分であり、WACIは、各投資先企業の米ドルでの売上高あたりのGHG排出量をポートフォリオの保有割合に応じ、加重平均した値。

# 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。

**ERMフレームワークにもとづく資本政策**




## 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

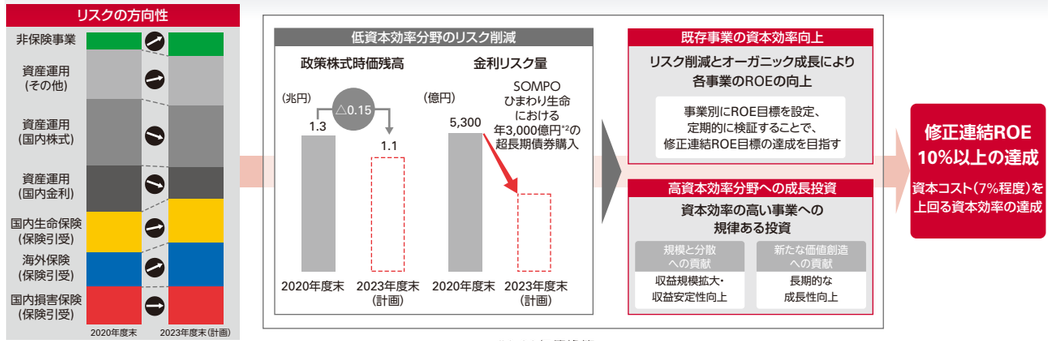
資本効率を着実に高めるためのグループリスクプロファイルの改善取組みは、グループの中期的なリスクテイク方針を定めたリスクアペタイトステートメント(RAS:Risk Appetite Statement)にもとづいて行っています。RASは、各リスクカテゴリーについてリスク対比リターンをふまえたリスクテイクの方向性を示したもので、RASにもとづき、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減を定めています。現中期経営計画期間においては、1,500億円程度の政策株式売却、国内生命保険事業で年間3,000億円の超長期債券購入をKPIとして定めています。2021年度は政策株式を501億円売却、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レートを設定しており、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。

**ESRの状況**

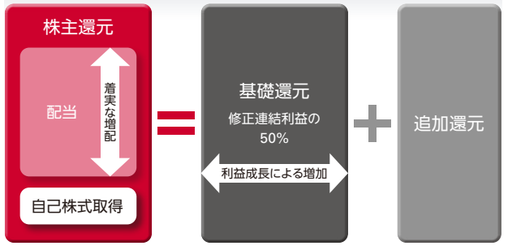



## 株主還元

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。

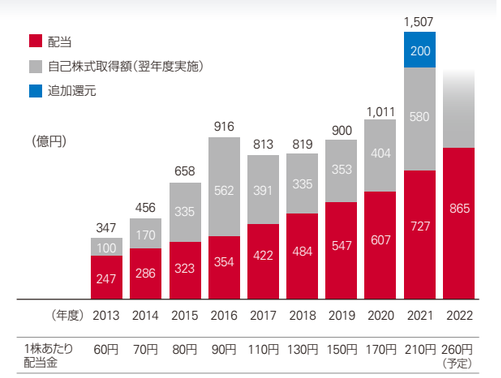
現中期経営計画の株主還元方針では、修正連結利益の50%を基礎的な還元とし、業績動向や金融市場環境、資本の状況などをふまえて追加還元を実施します。利益成長により着実に還元総額（配当総額+自己株式取得額）を拡大させていくとともに、利益成長に合わせた増配を行い、株主還元に占める配当の割合を高めていきます。本方針をふまえ、2022年度配当は、2021年度配当から50円増配となる1株当たり260円（中間130円、期末130円）と、9期連続の増配を見込みます。

**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益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**



# ガバナンス

SOMPOグループは、さまざまな次元で急速に変化しています。既存事業の変革、新たな事業基盤の構築、海外における新市場・新事業の拡大。これらの実現のためには、企業グループ全体として、また、さまざまな市場やコミュニティの一員としても、効果的な経営戦略、リスクテイク、投資などが必要不可欠です。そのためには、明確な全体ビジョンを持ち、経営陣による適切な意思決定・経営判断に必要な権限と情報をグループ全体で知識とベストプラクティスとして共有し、将来成長に資する相乗効果を発揮できる組織が求められます。これを可能にする重要な要素の1つが、優れたガバナンス、つまり透明性、説明責任、客観性を確保する能力です。SOMPOグループ各社の経営と変革に不可欠な要素としてのガバナンスは、常に議論され進化し続けています。今回のダイアログは、ステークホルダーの皆さまに、SOMPOグループが目指すガバナンスとは何か、また、どのようにガバナンスの強化に努めているかを、経営陣の生の声を通じてお届けするために開催しました。

ダイアログのコーディネーターは、指名委員会委員長、立教大学経営学部教授であるスコット・トレバー・デイヴィス取締役が務めました。






## 取締役・経営メンバーダイアログ

# SOMPOの“生きたガバナンス”

### トランスフォーメーションというミッションと戦略をドライブする「WHY」

**デイヴィス**　現在、多くの企業では、外部環境の変化によって経営課題が浮き彫りになり、結果としてビジネスモデルの変革を迫られています。一方、SOMPOでは長期のスパンで「安心・安全・健康のテーマパーク」という明確なパーパス（存在意義）を定め、この実現に向けて進めている変革＝トランスフォーメーションを、「質的進化」という概念でとらえています。また、環境変化に伴って顕在化する新たな課題に対しては、常に「WHY」から議論を始め、直近の数年で戦略的かつ筋の通ったトランスフォーメーションを実践しています。私の研究では、真の質的進化には、会社全体に共有される使命感、つまり、「WHY」の共通理解が必要不可欠であることがわかっていますが、このような質的進化を加速させてきた原動力は何なのかを、まず櫻田さんにうかがいます。

**櫻田**　理由は簡単で、サステナビリティです。経営の持続可能性を高めるには、トランスフォーメーションが不可欠なのだという認識と、危機感のようなものが原動力になっていると思っています。今から100年後にも、SOMPOグループはステークホルダーから見て「なくてはならない」存在でありたいという想いが、その出発点でした。そこで「WHY」を起点に、私たちの本質的な存在意義について議論を始めたのです。

当社グループの祖業である損害保険は、100年後も価値あるものとして社会に存在しているとは言い切れませんし、消滅している可能性すらあります。経営のサステナビリティを担保するためには、事故や災害といった、お客さまにとってネガティブな局面にのみ必要とされる「損害保険の会社」ではなく、「日々の暮らしに寄り添っていてくれている」「何かあったら相談しよう」と頼りにされる会社になる必要があります。議論を続ける中で、これが経営陣の共通認識になりました。お客さまの根源的な欲求はハピネス、つまり「安心」「安全」「健康」な人生を送ることだと思いますので、「今の幸せな状態を維持する手助けをしてほしい」、あるいは「将来、人生の最期の時でも、あの会社なら安心だよね」と言われる存在になるために、損害保険のケイパビリティだけでなく、事業全般の質的な進化を加速させることは、いわば必然でした。

**デイヴィス**　SOMPOのパーパス、SOMPOだから社会に提供できる価値、そしてトランスフォーメーションの方向性に関する議論を、緊張感を維持しながら継続できている理由は何ですか。

**櫻田**　一つは「安心・安全・健康のテーマパーク」がまだ実現していないことです。私たちが目指しているテーマパークと現在のSOMPOグループとの間には、まだかなりの乖離があります。もし、すでに「なくてはならない」存在になっていたとすれば、ステークホルダーからの評価はもっと大きなものになっているはずです。残念ながら、世の中の99%の人々にとって、今の当社グループは「損害保険会社」のイメージのままです。職員のマインドも、おそらく大半が「保険会社」です。これまで保険が果たしてきた「マイナスをゼロにする」を進化させた、「ゼロをプラスに変える」存在にはまだなっていないのですよ。しかも、大手といってもあくまで国内の損害保険市場における大手であり、グローバルで見れば小さなマーケットに過ぎません。つまり世界の人々にとっての「なくてはならない」存在にはなっていないのです。

こうした現状を打開する糸口の1つは、介護です。「安心・安全・健康」という抽象的な概念を、具体性のある介護・シニア事業として展開し、デジタル技術で差別化する取組みは、成長とサステナビリティ、そしてパーパスを実現していくためにも極めて重要です。お客さまが介護サービス・施設を選定する局面では、保険の契約とは異なり、事業を展開する「会社」を強く意識されています。お客さまご自身で口コミなどの評価を調べ、実際に施設へ足を運んでさまざまな質問をされます。その結果、「この会社が運営する施設なら、終の棲家としてふさわしい」と判断されるわけです。

介護業界における大手にはなったものの、ステークホルダーの評価は二分されます。1つは、「黒字は計上しているものの、市場としてはレッドオーシャンであり、将来の収益性が不透明だ」というもの。もう1つは、「国難とも言われる介護市場によくぞ踏み込んだ」というポジティブな評価です。事業を通じて社会課題を解決する私たちの企業姿勢がリスペクトされる場面も増えていますが、事業の将来価値や会社への期待感が株価に反映されているとは言いがたい状況です。これらの評価をふまえつつ、当社グループの事業継続性を高めていくには、「未実現財務価値」という概念を通じて将来の成長をConvincible（納得させられる）でlikely（ありえる）なものに変えていかねばならない点が課題です。

この課題に向き合う過程で、介護現場から得られる大量のデータを人の幸せにつなげる「リアルデータ・プラットフォーマー」になるという目標を定めました。そして、目指す姿を早期に具現化するために、世界最高レベルのビッグデータ解析能力を誇るパランティアと、ディープラーニングをはじめとす



社外取締役
**スコット・トレバー・デイヴィス**

るAIのソリューションに秀でたABEJAとの業務提携に至ったわけです。当社グループが培ってきた施設運営のノウハウと、デジタル技術を融合したサービス提供基盤を、介護事業の新しいリアルデータプラットフォーム（RDP）として、まずは日本国内の介護事業者へ提供する戦略を実行に移します。少なくとも10兆円という市場規模があり、他に類を見ないサービス提供基盤を隣接業界にも広げていくことで、他社との競争ではなく、社会の持続可能性向上に貢献できるエコシステムを構築したいと考えています。私が手ごたえを感じているのは、保険事業だけの時代とは全く異なる優れたビジネスパートナーとの連携が広がっていることです。彼らと力を合わせてエコシステムを構築することによって、RDPの開発・運営は第二ステージに入ったと認識しています。

## 緊張感のあるガバナンス

**デイヴィス**　当社グループが、ステークホルダーに対してどのような約束をするのかを決定するプロセスや、約束を果たすために、個々のステークホルダーと対話を重ねながら、客観性や透明性が保たれた質の高い経営が実践できている背景には、SOMPOらしい緊張感のある「生きたガバナンス」があると、私は見ています。このようなガバナンス体制が実現できた要因は何ですか。

**櫻田**　最大の要因は、2019年に指名委員会等設置会社へ移行したことです。それ以前にも任意の指名・報酬委員会がありましたが、今は指名委員会も報酬委員会も完全に社外取締役のみで構成され、私はいずれの構成員でもありません。現在の体制は私にとって厳しくもあり、かつ、良い意味での緊張感があるものです。経営についての本質的な質問をいただく局面では、明確な説明ができない状態にはならないように、常に準備をしています。特に「WHY」と「WHAT」について論理的に説明できるよう、事前に自分を追い込む訓練をする習慣が定着したのは、社外取締役によって占められた委員会のおかげです。仲良しクラブでもなければ敵対関係でもない、経営課題について一緒に悩んでくれて、知恵を出してくれる人たちですよ。このような良い緊張関係を築き、維持していくことは、とても大切だと考えています。

## ガバナンスによって、「サイロのない組織」を実現する

**デイヴィス**　当社は、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー（CxO）制を採用しているわけですが、このようなマトリクス組織を「部分最適に陥った末期的な会社に見られる典型例」と言う経営学的な見方もあります。しかし、SOMPOではあくまで全体最適を目指すための経営体制として、敏捷かつ柔軟な意思決定と業務遂行を実現しています。なぜ、このようなグループ経営体制を構築したのでしょうか。

**櫻田**　かつて、私はホールディングスと損保ジャパンのトップを兼務していました。当初は、損保ジャパンの規模と収益がグループの中で非常に大きかったので、自分の時間の大部分を損保ジャパンの経営に投入することに、特に問題はないと認識していました。しかし、テーマパーク構想や海外・異業種企業との連携を推進していく際に、いずれ壁にぶつかると思ったのです。そこでまず、自分自身はホールディングスのCEOに専念することにし、各事業会社にはホールディングスが無くても経営できるように、事業オーナー制を導入しました。今でいうサイロ型の組織で、事業オーナーに大きな権限を与え、迅速な意思決定と業務遂行を行う縦のラインを作ったのです。そして私は、各事業の戦略と執行状況をモニタリングし、ホールディングスの経営全般を統括してきたわけです。ところがしばらくして、私自身の日々のリソース配分が難しくなるとともに、各事業内での部分最適の兆しが表れるようになり、人事やIT、リスク管理といったグループ共通課題に対する横串が必要な状況になりました。ホールディングスという経営形態が活かせていない、当時のこうした問題が、コングロマリットディスカウントにつながるのだと考えています。そもそも、テーマパーク構想の実現には、縦ラインよりも横ラインが肝になります。そこで、事業オーナーに横のラインを意識してもらい、油断していると資本や人材が他事業に持っていかれるという緊張感のある状態にするために、CxO制を採用したのです。その結果、グループとして最善の意思決定と、グループ横断の施策を実行しやすくなりました。グループCEOである私にとっても、事業オーナー制とCxO制は、縦と横の両方の視座を確保するための、必然的な仕組みだと認識しています。

**デイヴィス**　ガバナンスの役割として、チェック&バランスの確保だという言い方が多く見られます。しかしSOMPOの場合は、CEOの諮問機関であるGlobal Executive Committee（Global ExCo）に、大きな特長があります。事業オーナーとCxOがグループ内の情報とノウハウを共有し、自身の担当領域や立場にとらわれない視点から虚心坦懐に意見を交わし、ハイレベルな決定を下せる場が内在化されていますね。

**櫻田**　その通りだと思います。事業オーナーが背負っている各々のミッションは、ボトムラインで競争しています。売上や利益での貢献だけでなく、社会に提供している価値も含めて、各オーナーはプライドを持って仕事をしています。そして、この縦のラインでの競争が、フェアで健全な競争になっているかどうかを、横のラインを支えるCxOが、資本効率やリスク管理、人材育成などの面からチェックするわけです。彼らにも自らのミッションを宣言してもらうために、各CxOのミッションペーパーをメンバー全員に配布し、事業オーナーだけが明確なミッションを持つのではなく、CxOも結果責任を問われるのだという点を明確にしました。メンバー同士はライバルであると同時に、協力関係を築く相手でもあります。例えばCFOがより良い成果を上げたければ、事業オーナーと納得いくまで話し合うことが不可欠です。健全な競争と相互理解、そして経営層レベルでの共創が全体最適につながっていることを、最近感じています。

## ガバナンスの持つScalability

### Global ExCo

**デイヴィス**　白川社長は2022年4月、SOMPOグループの中核企業である損保ジャパンの社長、そして事業オーナーに就任され、Global ExCoにも出席されています。あのような会議体の場で、どのような気づきがありましたか。

**白川**　国内メンバーだけではなく海外のメンバーも一同に会して事業やシナジーを議論することは、非常に有益だと考えています。実は社長に就任した当時、私の頭の中は国内損害保険事業が大部分を占めていました。ところがGlobal ExCoに参加して皆さんと交流するうちに、海外保険事業を含むグループシナジーを意識するようになりました。Global ExCoが終了して自分の席に戻ってからも、私は損保ジャパンのトップとしてどういう指示を出すべきなのか、グループとしての最適解という観点で考え、判断するように心掛けています。



グループCEO 代表執行役会長
**櫻田 謙悟**

最近のGlobal ExCoで多く取り上げられるテーマが、介護RDPです。まずは日本の介護業界へRDPを展開していくことで、世の中をどう変えていきたいのかという経営トップ層の熱い想いと、それを支えるテクノロジーに関するディスカッションは、保険事業を預かっている私にとって、もう一段も二段も志を高くしていかなければという刺激になっています。

### CxO制度

**デイヴィス**　このたび損保ジャパンにおいてもCxO制度が導入されましたが、この制度を今後、どのように活用していきますか。

**白川**　先般、国内損害保険事業のビジネスモデル自体をトランスフォーメーションするという指針を出しました。人事部門と人材育成部門、代理店指導、営業、保険金支払部門など、すべての部署を連動させて変革を推進するとても大規模な施策です。当然ながら各ラインの取締役や部署がそれぞれベストを尽くすだけで対応できるものではありませんので、新たに採用したCxO制もうまく活用して、効率よく最大・最適の効果を上げていきたいと思っています。また、この変革によって損保ジャパンだけでなくグループとしてもシナジーを創出していけると思っていますから、グループCxOとも連携して有効化・活性化を図っていきます。今後1年程度でこの変革を加速していきたいと考えています。

### 取締役とのコミュニケーション

**デイヴィス**　SOMPOホールディングスは指名委員会等設置会社であり、日本の企業の中では、ガバナンスのもっとも厳格な機関設計をとっている会社の1つです。ホールディングスの取締役はかなり大きな権限を持つ一方で、各事業会



国内損害保険事業オーナー
**白川 儀一**

社の主要メンバーと頻繁に意見を交換しています。私は、経営レベルでのフランクな意見交換の場が多く設けられている点が、当社グループの特長の一つだと思っていますが、白川社長にはどのように映っていますか。

**白川**　取締役の皆さんは事業会社を率いる私たちととてもフランクに接してくださいますし、また私自身もフランクに話せる性格ですので、良い関係を築きやすいと実感しています。今後はグループ戦略や業務執行方針について、より深い意見交換が必要な時期となりますので、担当領域や立場にとらわれない視点から自由に意見を交わせるコミュニケーション環境が、より活きてくると見ています。

**デイヴィス**　ホールディングスの取締役には、随時留意すべき点もあります。「我々が考えていることなら言わなくても分かるだろう」といった思い込みを排除し、事業オーナーの皆さんと、丁寧なディスカッションを図るべき。そして事業オーナーの皆さんは、各々のビジネスについて大きな権限を与えられているからこそ、顧客接点や現場から上がってくる大切な声を、グループ経営を議論する場にも届けてほしい。そのような機会を設けることが、とても重要だと考えています。

**白川**　仰る通り、国内の損害保険市場で今どんな変化が起こっているのかを、もっとも把握しているのは損保ジャパンでありますし、それをホールディングスが手触り感を持って把握するのは難しいと思います。業界で起きている新たなトレンドをふまえた、グループ全体での成果の最大化につながる施策などについて、事業オーナーの立場からしっかり説明することも、私のミッションだととらえています。

## SOMPOのマトリクス型ガバナンスにおいては、「投資=ただの資源配分」ではなく、資源の活性化である

### 事業オーナー制とGlobal ExCo

**デイヴィス**　国内生命保険事業のオーナーである大場社長は、SOMPOグループの経営形態やガバナンスのあり方について、他の生命保険会社にない特長は何だと考えていますか。

**大場**　一番の特長は、事業オーナー制でしょうね。私たち事業オーナーには、非常に大きな権限が与えられています。かといって、フリーハンドで好きにやっているわけでもありません。まずホールディングス全体の方向性があって、そのなかで生命保険事業として、戦略立案や投資配分などの判断が問われています。この制度を基盤にして、権限の分散と集中が絶妙なバランスの上に成り立っており、制度自体も独自の進化を遂げています。

**デイヴィス**　では、Global ExCoとの向き合い方についてはどうでしょうか。

**大場**　権限の分散と集中が絶妙なバランスで成り立っているからこそ、Global ExCoはとても貴重な場だととらえています。私にとっては、意思決定と業務執行を行う際の座標軸になっています。座標軸のうち、縦軸は「現在から未来への時間軸」であり、例えばデジタル事業オーナーの楢﨑さんやグループCDOのアルバートさんからの未来からバックキャストした多様な情報が、Global ExCoの議論に活用されています。私はおおむね現実・現場寄りにいますから、Global ExCoは未来の姿をいかに自らがキャッチアップできているかを確認する場なのです。一方、横軸は「事業の幅」です。国内外の生命保険マーケットを俯瞰しつつ、生命保険事業の戦略をSOMPOグループの目指す姿と照らし合わせて、自らが進んでいるのか遅れているのかを確認する場としても、Global ExCoは有効です。つまり、Global ExCoと事業オーナー制はセットであり、どちらも欠けてはいけないものでしょう。また、最近ではグループCOOに奥村さんが就任され、さらに新しいメンバーも加わったことで、議論にユニークな化学反応が起きています。

**デイヴィス**　もしGlobal ExCoのような会議体がなかったら、ホールディングスの経営とガバナンスはどうなっていただろうかと、想像する時があります。おそらく、「ホールディングス投資委員会×事業オーナー」や「グループCEO×事業オーナーとの個別レポート会議」など、各事業がサイロ化しやすい1対1の会議に多くの時間を割いていたことでしょう。

**大場**　投資戦略に関しては、もしGlobal ExCoがなければ、未来志向の投資は抑えられ、もう少し現実的な投資に偏っていたでしょうね。言い換えれば、未来志向の投資の議論が、Global ExCoの中でしっかりできているのです。私自身も、議論のテーマが投資戦略になった際には、頭の中のスイッチを未来志向に切り替えています。現在の事業戦略と未来のシナリオを結び付けた議論ができているのは、Global ExCoという場があるからこそでしょう。

**デイヴィス**　より長期的な時間軸で、SOMPOグループにとって不可欠な投資を果敢に実行することで、生命保険事業においても将来戦略の選択肢が増え、可能性が広がっていきますね。

**大場**　仰る通りです。ビジネスの可能性が広がる、ワクワクするような投資案件をGlobal ExCoの場で発信していきたいです。特にデジタル改革を進展させるための投資は重要です。生命保険事業でも引き続きDXを推進し、RDPのグループ各社への展開にしっかりつなげたいですね。

## Big PictureによるGroup Advantage

**デイヴィス**　介護・シニア事業は、SOMPOグループの中でもっとも歴史が浅いですが、その分、発展のスピードがもっとも速いと感じています。社会の高齢化に伴う課題解決に向けて、介護事業の役割はますます大きくなっていますが、ここ数年で起きている現場の変化について聞かせてください。

**遠藤**　かつて私も保険事業をやっていましたが、その経験と比較しても介護事業は明らかに社会から注目されていますし、日本が抱える社会課題にダイレクトに貢献できる仕事だと社員も実感していると思います。2022年度は、440人の新卒者が入社しています。そのおよそ7割が「小さい頃におじいちゃんやおばあちゃんに可愛がってもらったから、社会に恩返ししたい」といった理由で入社を決めています。現在の社員数は約25,000人ですが、その多くは高齢者からいただく笑顔に、やりがいを感じています。SOMPOグループとして良いビジネスに参入したと、あらためて思います。

参入当時に櫻田さんから言われた「損害保険とのシナジーは考えなくていい、まずは介護事業者として一流プレーヤーになることだけを考えてほしい」という言葉が今も忘れられません。なぜなら、いろいろな協力業者・取引先の中で、「この会社は損保ジャパンの取引先だ」と意識した瞬間に、ベストな判断ができなくなる可能性があるからです。だからこそあの言葉を常に肝に銘じています。



国内生命保険事業オーナー
**大場 康弘**

**デイヴィス**　櫻田さんは、SOMPOグループの業績を底上げするために介護事業に参入したのではなく、介護業界には質的な変革が求められていて、そのためにベストを尽くす事業者が必要だという課題意識があったのですね。

**遠藤**　櫻田さんから言われたとおり、一流になるには、社員の育成が鍵になります。当時の業務環境は良いものではなかったですし、教育も不十分でした。そこで、まずは社内の人材を徹底的に教育していこうと決意しました。

現在では、企業規模も業務の質も、業界トップになっていると感じています。また、かつては25%ほどだった離職率が、今は約11%にまで低下しました。処遇の改善にも努め、今の当社の介護職（リーダークラス）は、平均的な看護職と同程度の給与水準になっています。これが業界全体の刺激にもなっています。日本政府もSOMPOホールディングスとSOMPOケアの取組みに注目してくださり、いろいろな委員会に呼ばれるようになりました。今のSOMPOグループは、保険事業を通じてリスクから人々を守りながら、介護事業の質的向上によって高齢化問題の解決にも寄与できていると、私は実感しています。

### Global ExCo

**デイヴィス**　事業オーナーとして、Global ExCoのメンバーに加わられていますが、この会議体のメリットや、これまでの議論の経験について教えてください。

**遠藤**　グローバル、つまりダイバーシファイされたメンバーが、損害保険、生命保険、介護について、みんなで縦糸・横糸含めて同じテーマで議論をするというのは、他に類を見ない、SOMPO特有の仕組みだと思います。介護を例に挙げると、5〜6年前なら「危ない事業に参入する」という見方をする人もいたと思います。しかし今は「もっと知りたい」という関心を持つ人が大多数で



介護・シニア事業オーナー
**遠藤 健**

す。事業のあり方やグループ戦略とリンクさせた価値創造の手法を、Global ExCoの場でしっかり議論できるのは最大のメリットです。例えば、SOMPOインターナショナルが推進する事業や投資計画などの話を頭に入れて、自分のフィールドに置き換えて考えることが非常に重要なのです。働き方改革やMYパーパスといったテーマについて、保険と介護は異なるかもしれませんが、話し合えることも大きなメリットです。

SOMPOホールディングスのガバナンスという面では、グローバルの観点からメンバーを集め構成されており、役員の顔ぶれは多種多様です。彼らがリーダーシップを発揮して投資計画を立案し、介護をはじめとする保険以外の事業にも投資をしていますが、これはまさに、SOMPOのガバナンスを象徴していると思いますね。

### CxO

**デイヴィス**　介護RDPの進捗状況についても教えてください。

**遠藤**　2022年11月のIRで、販売計画と商品ラインを発表する予定です。まずは介護事業者での活用から始めて、次のステップとしては地方自治体の推進するデジタル田園都市構想（スマートシティ）において、介護RDPを活用できないかを考えています。この展開にあたっては、パランティアの技術を活用したビックデータの解析が、目玉の一つになります。入居者の食事状況など、介護の記録を蓄積して解析し、3か月後にどのような体調変化が起きるのかを予測したうえで、適切な手を打てるソリューションとして構築します。パランティアの技術は業界の中で大きな差別化ポイントになっています。

**デイヴィス**　介護業界の中で、SOMPOケアだけがパランティアと提携できたのは、遠藤さんが普段から発言されている介護ビジネスの重要性・可能性を、当時グループCDOであった楢﨑さんが深く理解し、パランティアのテクノロジーとの親和性に気づいたからでしょう。CxOが事業オーナーのマインドを理解し、相性の良い案件を次々に引っ張ってくるという好ましい流れは、これからも続くと思います。

**遠藤**　これから私たちが展開する介護RDPは、世の中を変えられるインパクトを秘めています。介護RDPが提供する価値は、日本にとって優先順位の高い社会課題の解決に直結しており、国の政策にも好ましい影響を与える可能性があるはずです。

**デイヴィス**　もし介護業界に参入していなければ、現在のSOMPOグループは、かなり違った姿になっていたでしょう。おそらくCDOの機能も、今のようなパワフルなものにはなっていなかったはずです。

## 地域によらないガバナンス

### SOMPOの違い、それは日本だけでない 海外も含めたBig Pictureの共有

**デイヴィス**　日本では何年も前からグローバル化の重要性が叫ばれています。SOMPOインターナショナルのトップとして、グローバルな保険事業へのニーズとこれまでの実績を、どのようにとらえていますか?

**シェイ**　私たちはすでにグローバルな存在であり、スケールの大きな損害保険会社です。他社との違いは日本のマーケットへの依存度です。2021年度は欧米の多くのグローバル企業よりも大きな保険料の実績を残しましたが、ほとんどの人がこの事実に気づいていないのです。しかし私たちは現状に満足することなく、ポートフォリオの地理的なバランスをとり、日本以外からより多くの収入を得る必要があります。そのためには、常にボトムラインを意識しながら国際的にお客さまを増やしていくことが必要です。私たちの戦略は既存・新規の地域で顧客基盤を拡大し、海外保険事業からより多くの営業利益を得ることと、SOMPOブランドを世界市場で確立することです。このような目的と成長のための戦略は、社員にとってもエキサイティングな提案になります。

### Global ExCo = コーポレートカルチャー トランスフォーメーション

**デイヴィス**　シェイさんはすでに、Global ExCoに何度も参加されています。私もオブザーバーとして参加していますが、回を重ねるごとにレベルが上がっていることを実感します。シェイさんがGlobal ExCoで得た成果やSOMPOインターナショナルの事業と組織に活かすために心掛けていることを教えてください。

**シェイ**　Global ExCoは素晴らしい会議体です。加えて、会議への参加を目的に東京を訪ねることで、会議の前後にGlobal ExCoのメンバーやシニアリーダーたちと会い、関係を深める機会が得られます。櫻田さんは私たちに対して、もっと意見を交わし、議論を深めてほしいと願っているはずです。そしてそれは、すでに行われています。シニアリーダーたちは、時にはチャレジングな質問をしますが、とても良いことだと思います。単に情報を発信するのではなく、グループの重要課題に沿った戦略を確実なものにすることができます。

私にとって本当に必要なことは、帰国した後にGlobal ExCoに参加していないメンバーに、会議で得た情報や私が話したことを伝え、彼らからも自分のチームに伝えてもらうことです。もしそうでなければ、一貫性と焦点が欠落してしまいます。私はSOMPOインターナショナルのリーダーに対しても日本に行ってもらい、日本のメンバーに会うように促しています。東京以外の都市でもGlobal ExCoを開催する機会があれば、現地のマーケットにおいて我々のビジネスを示すことができ、強いメッセージになります。

**デイヴィス**　これまでの多くの日本企業では、意思決定は事前に行われており、肝心の会議では決定済みのリストを見ながら確認する、一種の儀式のようなものでした。しかしSOMPOでは、グループ全体の戦略に関する重要な課題について、顔を合わせて真剣に議論しています。

**シェイ**　私はこのようなプロセスを知っていますし、SOMPOではまだ十分ではありませんがそれが起きており、正しい方向に進んでいると思います。良い決断を下すためには議論や話し合いが欠かせません。シニアリーダーは、組織の中に入ってより多くの、さまざまな従業員と話し、ビジネスが行われている場所で何が起こっているかを理解する必要があります。私にとってもっとも刺激があり、示唆に富んだ会議が実現するのは、自社のオフィスで「入社1年未満の全社員と話したい」とリクエストしたときです。彼らはフィルターもかけず、忖度もせず、自らの考えを話してくれます。日本のさまざまなレベルの社員と話をしても、同じような率直さがあると思います。いくつかの話を聞いてみると、彼らはもっと変わってほしいと思っているし、海外で何が起こっているのかに関心を持っているようです。そして、自身の業績や生み出した価値に見合う、正当な対価を得たいとも考えていました。既存の制度や慣習を乗り越えて活躍するためにも、より大きなリスクを取ることを望んでいるのだと思います。事業オーナーとしてGlobal ExCoに参加している私たちの任務は、櫻田さんが「聞きたい」と思う内容を伝えることではありません。私たちは自らの考えを、率直に披露すべきなのです。



海外保険事業オーナー
**ジェイムス・シェイ**

### SOMPOのトランスフォーメーションによって グローバル事業も進化する

**デイヴィス**　Global ExCoをより効果的に運営するために、海外保険事業オーナーとして貢献できることは何ですか。

**シェイ**　まず申し上げたいのは、SOMPOインターナショナルのビジネスが海外でどのように展開されているのか、日本における競争と異なることが、まだ十分に理解されていないことです。私たちのビジネスの多くは保険ブローカー、あるいは「お客さまのお客さま」を通じて行われます。そのため、海外市場で商品・サービスを差別化するための手法は、日本とは異なります。目的は同じであってもそれを達成するための方法は、優先順位（目的、顧客、利益）は一貫していたとしても、「どのように」達成するかという点では異なってきます。

また、SOMPOグループがグローバルな企業集団として成功するためには、グローバルなマインドを持ったリーダーシップを発揮するチームが必要です。特定のビジネスの専門家である必要はありませんが、好奇心旺盛でオープンなマインドを持つ必要があります。SOMPOグループにお客さまを呼び込むためにも、市場で何が有効なのか、戦略を成功させるためにどこにリソースを集中させるべきかを、今後も発信し続けます。

**デイヴィス**　近年、SOMPOインターナショナルの経営とガバナンスは、急速な進化を遂げています。2017年にエンデュランスがSOMPOグループに加わり、その創業者ジョン・



デジタル事業オーナー
**楢﨑 浩一**

チャーマン氏が現在のSOMPOインターナショナルのトップとなりました。この非常に大きな変化のインパクトと、SOMPOグループ全体にとってのジョン・チャーマン氏のレガシーについて教えてください。

**シェイ**　私は、25年以上のキャリアにおいて、3つの会社でさまざまな役割を担ってきましたが、そのたびに実感することがあります。それは、「仕事に終わりはない」ことです。誰かがAからBまでを担った後に、他の人がBからCまで、さらに他の人がCからDまで、といった具合です。組織としての仕事は決して終わらないし、常に進化しているのです。ジョン・チャーマン氏のレガシーは「AからB」の段階であり、極めて重要なプロセスだったと思います。彼はSOMPOインターナショナルにおいて、アンダーライティングの文化に焦点を当て、技術的な専門知識を駆使して、伝統的なロイズ市場などに対抗できるビジネスを作り上げました。これを意図的に、かつひっそりと行ったのです。私はSOMPOインターナショナルの事業規模が短期間で130億～140億ドルにまで拡大したことに驚いています。そしてジョンは、次のステージはもう少し表に出ることだとわかっていたのだと思います。彼はすべてを取りまとめてM&Aを成功させ、事業を正しい方向に導き、困難な局面を切り抜けました。そして私たちは今、これをベースにして顧客基盤をさらに拡大し、よりグループに貢献していく必要があります。

今の私の役割は、SOMPOインターナショナルを「次のレベル」へ引き上げることです。私にとって「次のレベル」とは、大企業のプラス面と、私たちがすでに持っている長所を巧みに組み合わせていくことです。

**デイヴィス**　ジョン・チャーマン氏がSOMPOに残したレガシーの一つは、さまざまなビジネスにおいて、効果的なガバナンスの形態があると示したことです。SOMPOはそこから学び、大きな恩恵を受けました。しかし物事は常に変化し、私たちも変わらなければなりません。仰るとおり、仕事に終わりはありませんね。

## 正しい未来を作るためのガバナンス

**デイヴィス**　SOMPOグループにおける「トランスフォーメーション」の概念について、話していただけますか。

**楢﨑**　SOMPOは、今のポジションを守るためではなく、未来の競争を勝ち抜き、より良いポジションを獲得するために変化しようとしています。これが、SOMPOにとってのトランスフォーメーションです。私たちがやろうとしていることは、私たち自身を変革することです。変化を恐れ、失敗を避けようとする多くの企業とは異なり、私たちはゲームそのものを変えようとしているのです。

もともとSOMPOには、社会や時代の変化をとらえ、それをチャンスに変えるリーダーシップが備わっていたのだと思います。もし、私たちが別の会社にいたら、このような変革は起きなかったでしょうし、パラランティアに巨額の出資をすることもなかったでしょう。

**デイヴィス**　なるほど、デジタル技術の分野で深い経験を持つ人は、社会や業界の全体像を見て先を読み、パラダイムの観点から思考することを習慣化しているのですね。では、トランスフォーメーションを推進するためのデジタル戦略の中身について教えてください。

**チュー**　SOMPOは、保険や介護の業界にパラダイムシフトを起こす存在だと思います。ピーター・ドラッカーは「未来を予測する最良の方法は、未来を創造することだ」という言葉を残しています。まさに今、SOMPOが実践していることです。

私たちが推進するデジタル戦略は、三つのホライゾンで構成されています。一つはDXです。これは戦略の核となるものです。今、私の仕事の80%は、X(=トランスフォーメーション)を設計・測定し、DXが全事業に与える影響を確認しながら、水平的なアプローチで評価することです。

二つ目はリアルデータプラットフォーム(RDP)です。例えば介護のようなコアビジネスにおいて、事業を通じて収集・蓄積したリアルデータから得られた知見と新しいサービスモデルを、介護・他の近接業界にも展開するものです。SOMPOケアが展開する約400の介護施設だけでなく、日本の介護業界を構成する6万とも言われる介護事業者を活性化させ、さらには社会・経済の生産性と効率性を引き上げることに寄与できるのです。

そして三つ目は、5年後、10年後を見据えた「ホライズン3」です。先日、楢﨑さんと私は、あるセミナーでWEB3について話してきました。WEB3を象徴するブロックチェーンやスマートコントラクト、トークンなどのコアテクノロジーは、金融や保険業界の事業モデルを完全に変えてしまう可能性があると感じています。私たちは今、この変化を予測し、未来に成り立つビジネスの創造につながる実験を重ねています。WEB3などがもたらす社会変化が大規模かつ主流になった時に、私たちはすでに準備ができていて、次の時代に必要とされる保険商品・サービスを速やかに提供できるリーダーになることを、目標に定めています。

このようなデジタル戦略を着実に前へ進めながら、これほど包括的な未来への展望を持つ保険グループは、世界のどこにも存在しないと私は確信しています。私や楢﨑さんは、この三つのホライズン戦略によって未来を創造するために、SOMPOの執行役・執行役員に名を連ねているのです。

**楢﨑**　このような戦略を実行に移せるのは、経営トップ層の密なコミュニケーションと相互理解のバランスにもとづいた、優れたガバナンスがあるからでしょう。具体的には三つあると思います。まず、櫻田さんというビジョナリーリーダーがいます。彼は、私たちが何をしているのか、細部に至るまで常に問いかけてきます。また、とても親しみやすい方です。他の会社ではありえないほどです。二つ目は、取締役会です。私たちが何をしようとしているのか、取締役会と密にコミュニケーションをとり、取締役会が何を考えているのか、私たちにどのようなことを期待しているのかを知るために、議論する機会が多く設けられています。そして三つ目は、Global ExCoです。SOMPOのGlobal ExCoの特長は、政治的な駆け引きがないことです。すべての主要な指標と重要な課題について率直に話し合い、同意するかしないかを決定します。この会議は、すべての事業オーナーとCxO、そして取締役に対して開かれています。そのため、グループ経営の重要なテーマごとに、何が起きているのかを、全員が深く理解できます。このような透明性とバランスの取れた視点は、私たちにとって非常に重要なものです。

SOMPOのガバナンスを象徴するこの三つのうち、もし一つでも欠けていれば、これまでのトランスフォーメーションの成果は、何も達成できていなかったでしょう。将来を見通して戦略を立て、行動することもなかったはずです。



グループCDO
**アルバート・チュー**

## ガバナンスは人だからこそ、“I(インクルージョン)”が“D(ダイバーシティ)”の前にある

**デイヴィス**　今日、多岐にわたる話を聞きながら強く感じましたが、なんと言ってもガバナンスの要はやはり人材ですね。グループCEOとしては、サクセッション・プランニングだと思います。当社ではサクセッション・プランニングにあたって、多様性と公平性、帰属意識の概念を採り入れています。また、SOMPOグループとして、目指すものやパーパスは共通していますが、各事業会社では多様な国籍・多様な価値観の人が、トランスフォーメーションの文化の中で活躍しています。人材にこれだけ力を入れている理由は何でしょうか。

**櫻田**　もし、人材マネジメントのアプローチがダイバーシティだけなら、「違っていることが良い」となりますね。極論すれば、「放し飼い、野放図でも良い」となってしまいます。だからまず、違いを受容できる「インクルージョン」がないと、組織としてのミッションを与えられないわけです。さらに、普段は「僕は僕、私は私」だけれども、SOMPOグループの中では、共通の目標やミッションに向かっていこうと一致させるものが必要であり、それがパーパスだと思っています。パーパスを具体的に定義して、パーパスの実現に向けて自分自身は何をしたらよいのかということを、自分事として考えてくれる人たちの集団にしていきたいのです。だから人材にはこだわらなければならないと考えています。

そして、その人は、インクルージョンが前提でありますが、ダイバーシファイされていればされているほど、面白い会社になる。最後は人なのです。

人も企業も常に進化しています。生き物である経営というものをミッション・ドリブンで、しかもパーパスあるダイバーシティで作っていく。そのフレームワークがSOMPOグループにとってのガバナンスなのです。

# ガバナンス

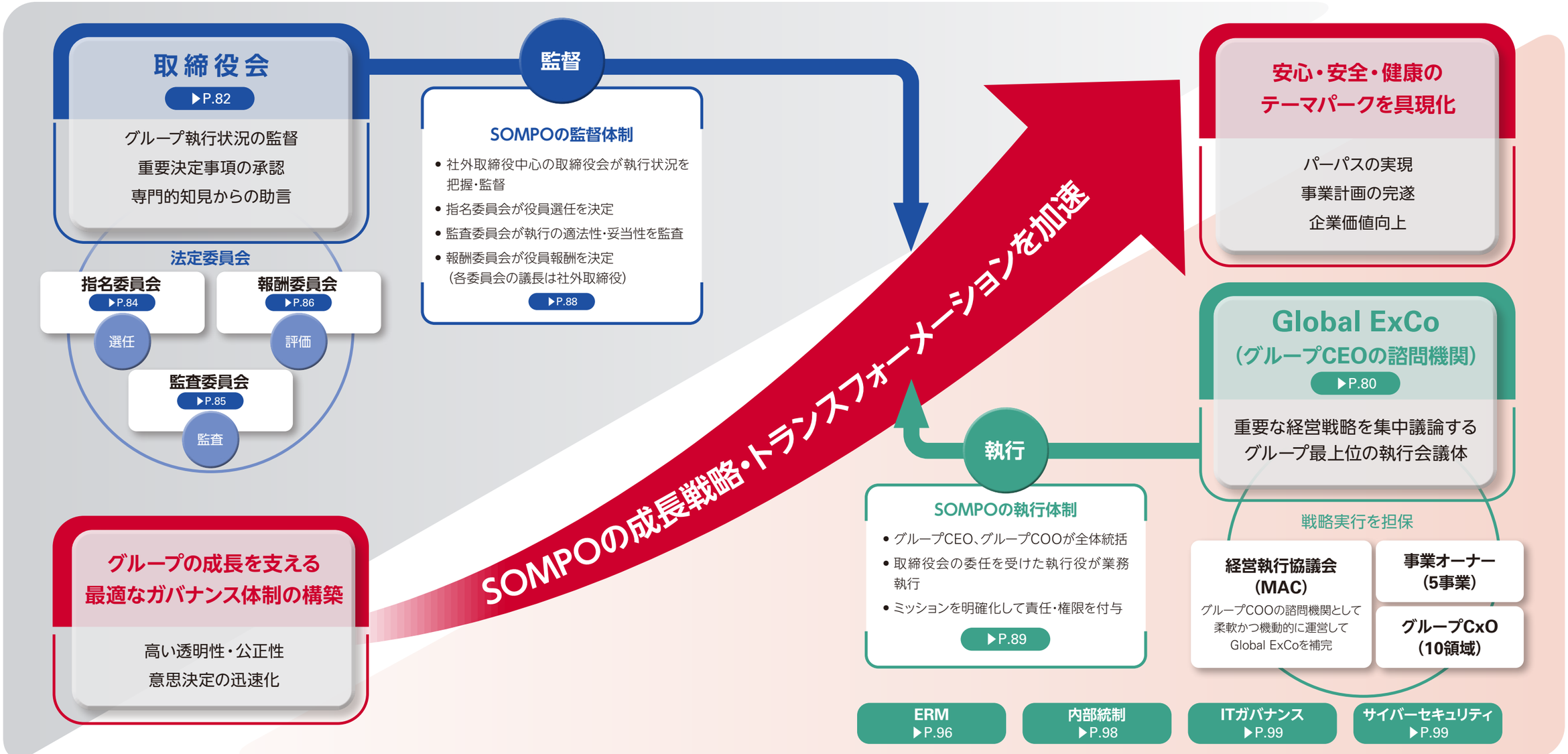
## コーポレート・ガバナンス体制の全体像

当社グループが100年後にも「なくてはならない」存在であるために、「安心・安全・健康のテーマパーク」に向けたトランスフォーメーション（質的進化）を続けてきました。そして、このトランスフォーメーションを支えるのが当社のガバナンスです。

当社は、指名委員会等設置会社として、株主の付託を受けた社外取締役中心の取締役会による監督のもと、執行部門が大胆な権限移譲を受ける体制を構築しています。そして、取締役会が監督機能を果たすうえで重要な法定委員会のうち、特に、指名委員会、報酬委員会を社外メンバーのみで構成することで、執行部門との間に適切な緊張感が生み出され、高い透明性と公平性が保たれる仕組みになっています。

執行部門では、事業オーナー制×グループCxO制により、取締役会で選定された執行役・執行役員が、それぞれの専門性を高めながら連動することで迅速に意思決定を行い、一体感を持って機動的にグループ戦略を実現しています。

そして、グループ最上位の執行会議体であるGlobal ExCoでは、グループの持続的な成長という共通のミッションのもと、各事業の経営を担う事業オーナーや、それぞれの領域における高い専門性を持つグループCxOなど、多様なバックグラウンドを持つ経営メンバーたちにより、地域や時間軸を超えた議論が繰り広げられ、安心・安全・健康のテーマパークの具現化に向けたグループベストの意思決定がなされています。



## Global Executive Committee (Global ExCo) の特長
### −SOMPOグループ最上位の執行会議体−

Global ExCoは、当社グループを率いるグローバルトップが一堂に会して開催されます。

事業計画の進捗や経営課題への取組状況の把握だけでなく、将来予測や社会環境などをふまえたグループ成長戦略など、グループCEOの諮問機関として、重要なテーマを集中議論する会議体です。

最大の特長は、本会の設置時から掲げる「虚心坦懐」「グループベスト」「事実に基づく」という3つの心構えに支えられた一体感とスピード感です。会議では、事業オーナー、グループCxOという、異なるミッションを持ち、国籍も異なる多様性に富んだメンバーが忌憚なく意見を述べ合い、ときに新たな気付きやグッドクラッシュの効果を生みながら、未来志向で議論を展開します。そして、合意した事項や認識された課題などは閉会前に再度全員で確認を行い、メンバーそれぞれが、自身のフィールドに持ち帰り速やかに着実に次のアクションにつなげていきます。こうした意思決定のあり方や能動的なトップダウンの仕掛けなどの仕組みは、現在の「SOMPOらしさ」を体現するものの1つと言えます。



**3つの心構え**

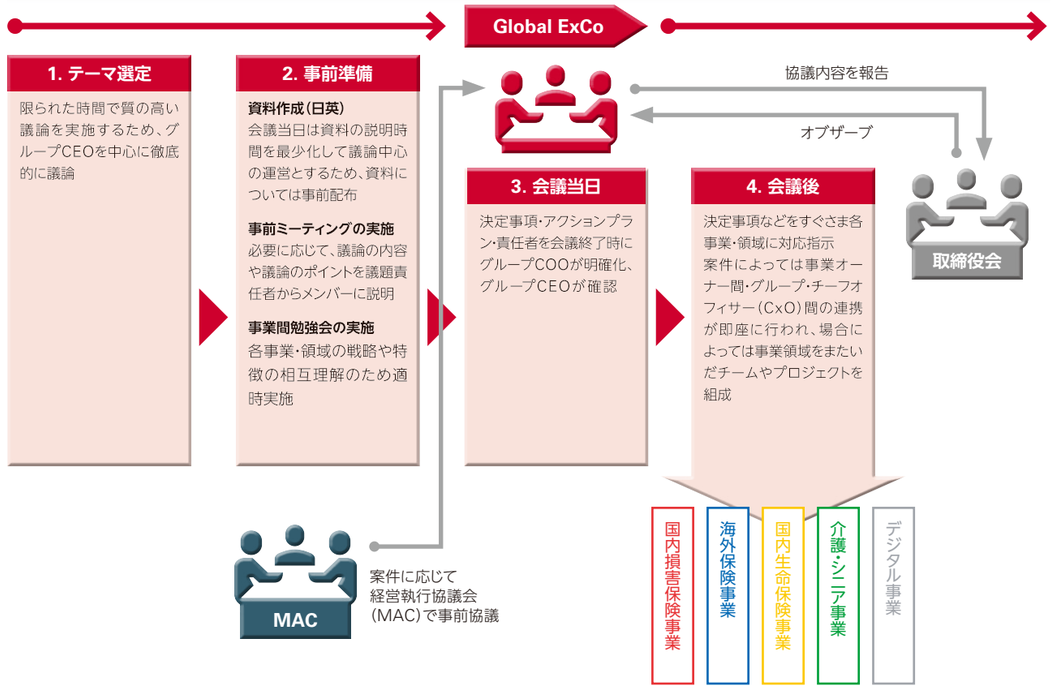
| | |
|---|---|
| 虚心坦懐 | 事業や各領域の課題を率直に披露し、課題解決に向けて議論する。予定調和は避け、時には悪魔の代弁者(Devil's Advocate)となり、グッドクラッシュによる深い議論を行う。 |
| グループベスト | グループの執行の最高位の会議体として、グループ全体を俯瞰した観点で議論する。自身の事業・領域だけを考えた議論を控え、グループ全体の成果の最大化を目指す。 |
| 事実に基づく | 定量的な情報、客観的な事実(投資家など第三者の定性情報も含む)にこだわって議論する。 |

**Global ExCoの構成**

| | |
|---|---|
| 議長 | グループCEO |
| メンバー | グループCEO、グループCOO(進行役)、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、国内生命保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー、デジタル事業オーナー、海外M&A統括、グループCxO (チーフオフィサー) |

※ Global ExCoでの議論の内容は取締役会に毎回報告するとともに、会議当日は取締役のオブザーブ参加も可能とするなど、執行側からの積極的な情報共有によるガバナンスの透明性向上を企図した運営を行っています。

**Global ExCoを中心とした会議体運営**




Global ExCoは、年間5〜6回のペースで開催しています。限られた時間内に必要な議論が行えるよう、アジェンダは事前に吟味して、論点を明確にし、議論には全員参加の姿勢で臨むことが求められます。2021年度は、新たにスタートした中期経営計画を中心に、資本政策や株主還元、企業価値向上への取組方針やRDP(リアルデータプラットフォーム)戦略、働き方改革などについて議論を行いました。

2022年度のGlobal ExCoでは、中期経営計画の達成に向けた既存事業の取組状況や、収益を底上げするための新規投資の検討状況、RDP戦略などを議論していく予定です。また、経営環境の急激な変化への対応や人口動態の変化などの将来予測もふまえ、最適な経営戦略の選択と実現に資するグループの資源配賦のあり方、企業価値向上につながるディスクロージャーやステークホルダーとのコミュニケーション強化などについても、検討を深めていく方針です。

**Global ExCoで議論された主要テーマ**

| 2021年度 | 2022年度 |
|---|---|
| • 中期経営計画<br>• SOMPOの企業価値向上<br>• 国内・海外投資案件<br>• 戦略的リスク経営(ERM)<br>• RDP・デジタル戦略<br>• 気候変動への対応方針<br>• 働き方改革 | • 中期経営計画<br>• SOMPOの企業価値向上<br>• 国内・海外投資案件<br>• 成長戦略<br>• 資本配賦<br>• RDP・デジタル戦略<br>• ステークホルダーとのコミュニケーション強化 |

# 取締役会の特長

## 取締役会の機能・役割について

取締役会は、法令または定款で定められた責務を履行するほか、取締役会規則に定める経営に関する重要項目を決定するとともに、業務執行の状況に対して、監督機能を発揮しています。取締役会の議長は、定款の定めに従い取締役会で選定することとしており、グループCEOを兼務する取締役がこれを務めています。

また、当社の取締役会は、監督の実効性が確保されるよう社外取締役が多数を占める構成とし、かつ十分な多様性が発揮されるようジェンダーや国際性などを考慮するとともに、会社経営者、学識者および法曹・財務・会計に関する専門的知見を有するメンバーを選任することで、高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

## 取締役会の実効性を確保・向上するための取組み

取締役会の実効性確保・向上について、取締役会議長をはじめ全取締役がその必要性を強く認識しており、以下の具体的取組みによって、一年を通じて絶えず議論が行われ、実行に移されるサイクルを確立しています。

### ① 取締役会の事前説明会の実施・活用

取締役会において建設的で充実した議論が行われるよう、開催の都度、社外取締役全員を対象に事前説明会を開催し、取締役会ではそこでの意見や質疑もふまえて議論を行うこととしています。このように事前説明会と取締役会を一体的に運営することで、効率的かつ充実した議論がなされ、社外取締役の見識や視点が取締役会に直接的に反映される仕組みとして確保されています。

### ② 取締役会の監督機能の発揮に向けた取組み

取締役会と執行部門の間に距離感を生ませず、十分な意思疎通が保たれるよう、取締役が執行状況を把握するための情報連携を強化するなど、監督機能の発揮に資する取組みも意欲的に行っています。

具体的には、取締役会において事業オーナーとグループ・チーフオフィサーが一堂に会して行う業務執行報告、執行部門の会議体であるGlobal Executive Committeeおよび経営執行協議会(Managerial Administrative Committee)への取締役のオブザーブ参加やその他会議体へのアクセス、取締役会付議事項に限定することなく執行のタイムリーな情報を社外取締役に報告する情報共有会の開催、事業オーナーの経営目線から見た執行情報に関するフリーディスカッションの開催、社外取締役と代表執行役の意見交換などが行われています。

### ③ 取締役会の実効性アンケートの実施

各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施して取締役会全体の実効性についての分析・評価を総括する機会を設けるなど、取締役の意見を積極的に取り入れるための取組みも重視しています。

**取締役会の監督機能発揮による好循環サイクル**




**取締役会における重要テーマの審議状況**

| 重要審議テーマ | 議論内容 |
|---|---|
| 目に見えない資産(ブランド、エンゲージメントなど)の評価および価値向上 | • 「働き方改革」の取組みによる社員の連帯感醸成の重要性や、エンゲージメント向上に資する人事制度のあり方、当社の目指す企業文化<br>• これらの取組みの要素を企業価値向上にどのようにつなげるか |
| ESG関連課題への対応方針 | • 気候変動リスクなどへの対応方針についてグループ全体で整合させること、また明確に打ち出すことの重要性 |
| 資本市場との建設的なコミュニケーションのあり方 | • 重要経営戦略に関する資本市場との対話のあり方として、投資家への情報提供や効果的な伝え方 |
| リアルデータプラットフォームの構築 | • リアルデータプラットフォーム構想におけるビジネスモデル構築や、リスク管理および顧客目線の重要性<br>• デジタル事業におけるデータマーケティング強化のあり方 |

## ＜執行情報の能動的な共有の仕組み：フリーディスカッションの活用＞

2021年度は取締役と執行役の十分な意思疎通を図るため、情報共有会の開催頻度、内容をさらに充実させるとともに、事業オーナーの経営目線から見た執行情報に関するフリーディスカッションを複数回実施しました。取締役会付議の要否にかかわらず、また、決議に至る前段階から執行による報告、取締役会メンバーによる論議を重ねています。前年度の取締役会実効性評価において、新型コロナウイルス対応下における運営での問題意識として、取締役と執行、特に各事業オーナーとの間でのよりリアルな情報共有・コミュニケーションの充実も喫緊の課題とされたところ、事業ごとに執行役と取締役の集中的なフリーディスカッションを実施したことは、非常に有効であったとの評価がなされています。

また、取締役会において議論を深めていくべきとして掲げた重要テーマについては、いずれの観点についても多角的な議論がなされ、望ましい方向に大きく前進している、特にパーパス経営やエンゲージメントについては活発な議論と実践の報告がなされ議論が深まったとの意見があがっています。また、全般的に取締役会としての十分な課題認識のもと議論がなされており、執行側においてもそれをふまえた検討と実行がなされ、それに対して再度取締役会で議論がなされる好循環が生まれていると評価されています。

**フリーディスカッションの開催実績**

**2021年度実施テーマ**

- 国内損害保険事業の戦略
- 海外保険事業の戦略　※2022年4月実施
- 国内生命保険事業の戦略
- 介護・シニア事業の戦略
- デジタル事業の戦略
- グループのサステナブルな成長に向けた取組み

## グループの目指すべき姿の実現に向けた取締役会のさらなる進化

当社は、経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限移譲による業務執行の迅速化を図り、また指名・監査・報酬の法定三委員会設置によって、高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

取締役会での重要な経営テーマについての集中的な審議、指名・監査・報酬の各法定委員会での、役員の選任や報酬決定、職務執行の適法性・妥当性の監督など、それぞれの機関が、その役割をより忠実に遂行しステークホルダーへの説明責任を果たすための議論が深められています。また、執行の最高意思決定機関であるGlobal Executive Committeeなどにおいては、経営戦略の根幹となる中期経営計画や安心・安全・健康のテーマパークの実現に向けて、積極的な審議がなされています。

これらについて、当社の取締役は、執行部門における意思決定機能や執行部門に対する監督機能・モニタリング機能も含めたガバナンス体制は、当社の経営戦略や事業戦略に合致した最適なものとなっており、取締役会の実効性を高める仕組みも十分に確保されていると総括しています。

当社は、グループが目指す姿の実現に向けて、これらのガバナンス体制を基礎として、重要な経営テーマについては取締役と執行部門とのフリーディスカッションなども有効に活用しながら、意思決定の質を高める取組みを重ね、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えていきます。

## 指名委員会について



多様性に富んだ当社グループ役員ポートフォリオを
構築し、SOMPOのパーパスの実現、
企業価値の向上に貢献していきます

社外取締役 指名委員会委員長
**スコット・トレバー・デイヴィス**

指名委員会は、当社グループ各社の取締役、執行役および執行役員の選任または解任にかかる審議に社外の目を導入することによって、グループのガバナンスの透明性および公正性を向上させることを目的としています。

SOMPOのパーパス、すなわち「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、現在当社グループはトランスフォーメーション(質的進化)を推し進めています。これをさらに加速させるべく、2021年度において、当社グループの中核ポスト(グループCOO社長、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー)のサクセッション・プランを実行し、新たな候補者を選定、選任しました。2022年度からはこの新たな経営体制のもと、順調なスタートを切っています。

保険だけでなく、介護事業やデジタル事業など幅広い事業領域において、グローバルに事業展開する当社グループにおいて、SOMPOのパーパスを実現するために重要なことは、当社グループ役員ポートフォリオの多様性を向上させることです。指名委員会においては、個別の役員選任やサクセッション・プラン策定などにおいて、多様性を向上させる取組みを継続的に行っています。

指名委員会における議論を通じて、多様性に富んだ当社グループ役員ポートフォリオを構築し、SOMPOのパーパスの実現、企業価値の向上に貢献していきます。

### 指名委員会の活動実績

2021年度は合計11回の指名委員会を開催しました。2021年度の指名委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

| | |
|---|---|
| SOMPOグループ中核ポストのサクセッション・プランの実行 | • SOMPOグループの中核ポストである、グループCOO社長、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナーについて、サクセッション・プランを実行するべく、新たな候補者を選定し、対外開示を行いました。 |
| サクセッション・プランの策定 | • 当社グループのさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目的として策定しました。<br>• グループCEOをはじめとするグループキーポスト計88ポストが対象です。<br>• 後継候補者選定にあたり、女性比率などの検討基準を設けることにより、多様な人材プールを形成しています。 |
| 取締役候補者の選任 | • 取締役選任基準、および取締役会全体のポートフォリオのバランスを考慮し、定時株主総会に提案をする取締役候補者選任議案を決議しました。 |
| 執行役、執行役員の選任 | • SOMPOホールディングスの執行役、執行役員選任に関する取締役付議議案を決議しました。 |
| 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役選任 | • 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役会に勧告する、両社の取締役候補者選任議案を決議しました。 |

## 監査委員会について



当社グループの事業の成長や急速な環境の変化に
対応した実効性の高い監査を行い、
ステークホルダーの期待に応えていきます

社外取締役 監査委員会委員長
**柳田 直樹**

監査委員会は、社外監査委員を中心としたメンバーで構成された透明性・公正性が高い体制のもとで、各委員の多様なスキル・バックグラウンドを活かした役割分担を行い、実効性の高い監査を実施しています。

監査方法につきましては、2020年度以降はコロナ禍での対応としてWeb会議システムを積極活用するなど、「働き方改革」に資する運用を行い、監査側、被監査側双方にとって効率的となる対応を進め、質の高い監査につなげていきました。今後も形式にとらわれず一層効果的な監査の方法を追求していきます。

また、当社では2021年度より新たな中期経営計画をスタートしており「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化するために、リアルデータを活用したソリューションの提供に向けた取組みをはじめとする幅広い新たな取組みを強力に推進しています。そのため今後の監査範囲はより広くかつ専門性が高くなる傾向があることから、さらなる高い次元での監査を行うべく、2022年6月より幅広い知見や専門性を有する2名の新たな監査委員を迎え、7名体制で監査委員会を運営していきます。今後も最善の監査を行うことで、ステークホルダーの期待に応え続ける監査委員会を目指していきます。

### 監査委員会の活動実績

2021年度は合計12回の監査委員会を開催しました。

監査委員会は、監査基本方針・監査計画を策定し、監査計画にのっとって通年で監査活動を実施し、年度末に監査報告を行うとともに、監査活動の総括を行っています。実施した監査活動は、都度監査委員会で報告を行い、定期的に監査計画の進捗状況を確認しています。通年の監査活動では、重要会議への出席、重要な決裁事項の確認などに加え、代表執行役とのミーティング、事業オーナー・グループCxOとのミーティング、部室長とのミーティング、国内外グループ会社往査などを通じて情報収集を行い、経営に対して必要な意見・提言を行っています。

2021年度の通年の監査活動における取組み・対応は以下のとおりです。

| | |
|---|---|
| 監査委員の担当制 | より掘り下げた監査を実施することを目的として、事業オーナー・グループCxOごとにメイン担当となる監査委員を定め、メイン担当を中心として監査を行う担当制を実施しました。 |
| 内部監査部との連携 | 内部監査部との連携を強化すべく、監査委員による役職員とのミーティングや国内外グループ会社往査への内部監査部長の同席とともに、内部監査結果をふまえた監査委員とのディスカッションを実施するなど、広く意見交換の場を設けました。 |
| 会計監査人との連携 | 会計監査人との連携を強化すべく、EY新日本有限責任監査法人と年間を通じたミーティング計画を策定し、コミュニケーションの頻度を高く保つとともに、活発な意見交換を行い、相互の監査品質の向上に努めました。 |
| 監査活動における工夫 | コロナ禍対応および働き方改革を推進すべく、監査委員会の開催、各種ミーティングの実施、国内外グループ会社往査などの監査活動には、Web会議などのリモートによる方法を広く活用し効率性を高めるとともに、議論に充てる時間の確保に工夫を施しました。 |

## 報酬委員会について



### 当社グループの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を発揮する制度とするべく、報酬委員会において検討していきます

社外取締役 報酬委員会委員長
**東 和浩**

報酬委員会は、当社グループ各社の取締役、執行役および執行役員の報酬にかかる審議に社外の目を導入することによってグループのガバナンスの透明性および公正性を向上させることを目的としています。

役員報酬制度は、ガバナンス効果を発揮しながら、同時に役員にとって真に効果のあるインセンティブとなるものであることが重要と考えています。この観点から、持株会社であるSOMPOホールディングスだけでなく、グループ全体とりわけ中核事業会社の役員報酬制度をよりミッション・ドリブンなものとするべく、2021年度に報酬委員会は、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命に対して役員報酬制度改定の勧告を行いました。

また、当社グループの役員報酬制度における重要なテーマは、グループCEOの報酬パッケージをどのようなものとし、その評価をいかに適切に行うかということです。2021年度は報酬委員会において、グループCEOの戦略目標の決定、報酬総額、固定報酬と業績連動報酬などの報酬の構成の決定、取組みの評価などについて、時間をかけた丁寧な議論を行い、決定しました。

当社グループの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を発揮する制度とするべく、報酬委員会において検討していきます。

### 報酬委員会の活動実績

2021年度は合計10回の報酬委員会を開催しました。2021年度の報酬委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

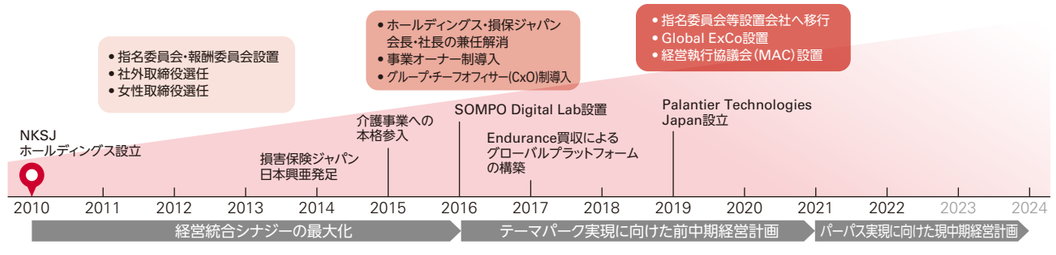
| | |
|---|---|
| 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の役員報酬制度改定 | • 当社グループの中核事業会社（損保ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケア）の役員報酬制度について、当社グループの役員報酬決定方針に照らして改善すべき点がないかという観点で議論を行いました。<br>• 議論の結果、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の役員報酬制度をより当社グループの役員報酬決定方針に準じた制度とするよう、両社の取締役会に勧告を行い、2022年4月付にて勧告にもとづいた改定に至りました。 |
| グループCEOの業績連動報酬 | • 2021年度のグループCEOの取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。 |
| グループCEOの戦略目標と報酬基準額 | • グループCEOの2022年度の戦略目標（①RDPの構築、②エンゲージメント・I&D、③SOMPOの企業価値向上）を決議しました。<br>①RDPの構築：新たな顧客価値を創造し、社会課題解決に資する社会共通で有益な枠組みとして、リアルデータプラットフォーム（RDP）構築を実現する。<br>②エンゲージメント、I&D：「イノベーションの創出」および「社員の幸福度、やりがいの向上」を目的とするI&Dを加速し、多様な人材が互いを受け入れ、それぞれのMYパーパスを尊重し合い、個々の力を十分に発揮できる組織・企業文化を実現する。これによりSOMPOグループの持続的な成長を促進し、企業価値の向上を実現する。<br>③SOMPOの企業価値向上：SOMPOのパーパスやRDP、サステナビリティ経営の推進をグローバルに発信することによりブランド価値を高め、広くステークホルダーのレコグニションを高めることにより企業価値を向上させる。<br>• 上記の戦略目標にもとづき2022年度の報酬基準額を決定しました。 |
| HD執行役、執行役員の業績連動報酬 | • 2021年度のHD各執行役、執行役員の取組みを評価しました。<br>• 業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。 |
| HD執行役、執行役員の戦略目標と報酬基準額 | • HD各執行役、執行役員の2022年度の戦略目標を決議し、その戦略目標にもとづき2022年度の報酬基準額を決定しました。 |



## 進化を続けるガバナンス

2010年に持株会社として設立された当社は、人口減少、高齢化、低水準の経済成長に直面する日本を主要なマーケットとする損害保険グループとして、この先いかに持続的な成長を実現するかという課題に、「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目指す」という答えを出しました。以降、トランスフォーメーションをより発展的かつ確かなものにしていくために、ガバナンスもトランスフォーメーションし続けてきました。

「“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のパーパスの実現には、多様性あふれるメンバーによる未来に向けた議論とそれらを通じた質が高く敏捷な意思決定が不可欠であり、それを支えてきたのがSOMPOのガバナンスです。




### 遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制へ

傘下の損害保険事業会社の合併（2014年）以降、当社は、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向け、介護事業への本格参入（2015年）、SOMPO Digital Lab設立（2016年）、Endurance社の買収によるグローバルプラットフォームの構築（2017年）などの経営基盤づくりを進めてきました。

現在のSOMPOの骨格を形作るこれらのトランスフォーメーションを可能としたのが、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー（CxO）制によるマトリクス型のガバナンスです。事業オーナーには事業の最高責任者として大幅な権限を付与することで、事業の方針決定、事業計画の遂行などを通じてグループの成長・拡大を牽引する仕組みとする一方、グループ共通課題については、それぞれの領域で高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー（CxO）に影響力を横断的に発揮できる権限を与えています。

このようなグループの遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制により、テーマパークに向けたトランスフォーメーションを推し進めてきました。

### ガバナンストランスフォーメーションの加速

このようにして築いてきた経営基盤の上で、テーマパークに向けたトランスフォーメーションをさらに加速させるべく、2019年には指名委員会等設置会社への移行に加え、執行の会議体として「Global ExCo」および「MAC（経営執行協議会）」を設置しました。

このガバナンス改革では、経営の監督と業務執行を分離して、執行に大幅な権限移譲を行うことで、専門的な知見を持つ社外取締役が、執行の監督および重要な経営方針の決定に注力することができる効果的な監督・執行体制を実現しました。

そして執行においては、これまで日本人を中心に議論してきた経営会議のあり方を大幅に見直し、執行部門の最高位の会議体Global ExCoを設置しました。Global ExCoでは、国籍やバックグラウンドが異なる役員が、真にダイバーシファイされた視点でグループの重要課題を議論し、ベストプラクティスを共有し合い、保険だけではない世界中の情報に触れながら意思決定するなど、SOMPOのトランスフォーメーションを推し進める原動力として機能しています。

このガバナンスが、現在のRDP構想につながるパランティアとの新会社設立やコングロマリット・プレミアム創出に向けたシナジーの発揮など、SOMPOのトランスフォーメーションの土台となってきました。

当社グループの「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーションは今後も続いていきます。引き続き、持続的成長に向け、最適なガバナンスを追求していきます。

## 監督体制

当社は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図っています。また、指名・監査・報酬の法定三委員会設置によって、より高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。

### 取締役会の構成

社外取締役は、取締役14名中10名(比率71%)

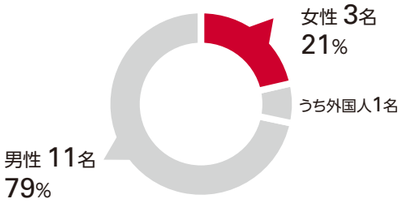
※当社設立時(2010年4月 )の12名中6名(比率50%)から人数・割合とも増加




### 取締役のダイバーシティ

14名中女性が3名、男性が11名(うち、外国人1名)

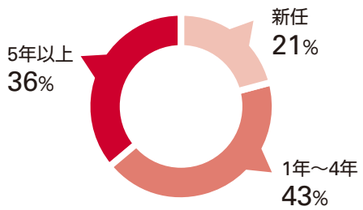
※当社設立時は女性0名(人数・割合とも増加)、外国人1名(同人数・同割合)




### 取締役の在任年数

取締役の平均在任期間(監査役であった期間を含む)は、3.8年

※当社では社外取締役の通算在任年数が8年を超える場合は、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げません。

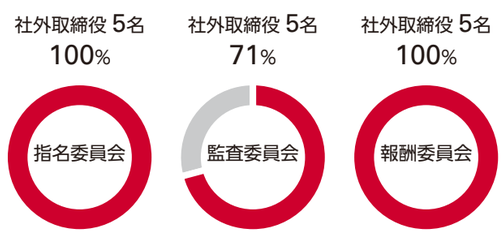



### 取締役(株主総会で選任) (2022年7月1日現在)




### 委員会の構成

法定三委員会は、指名委員会・報酬委員会は社外取締役のみで構成、監査委員会は過半数が社外取締役




## 執行体制

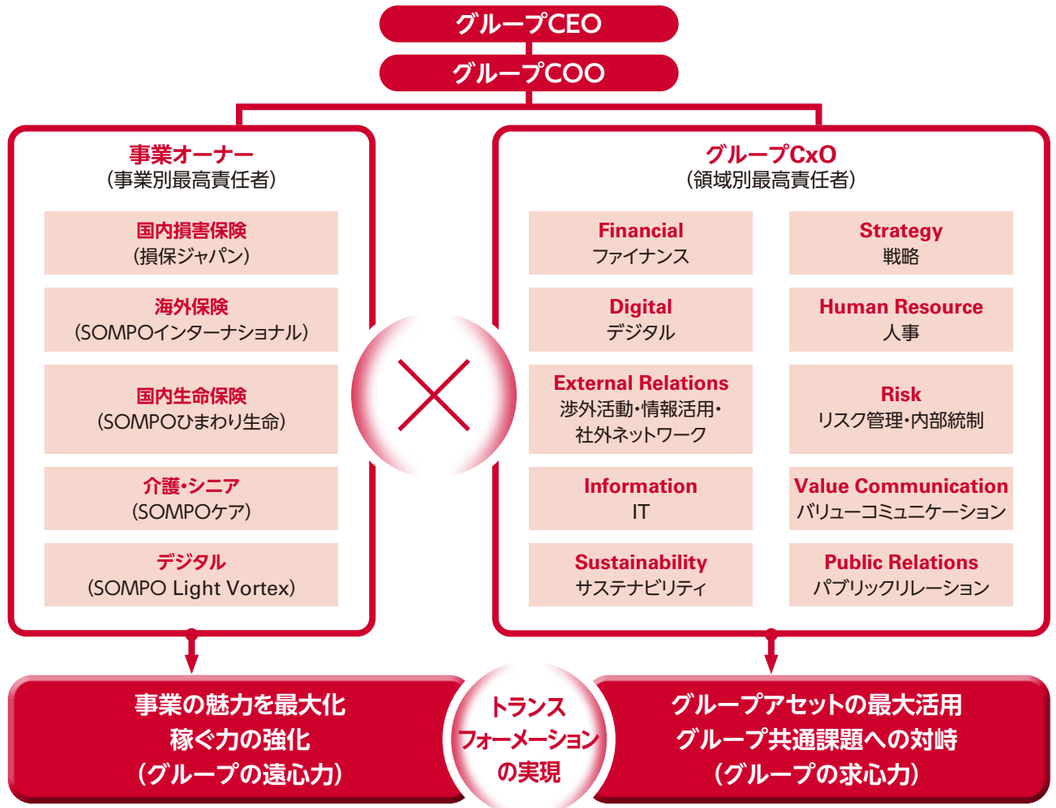
当社は、VUCAの時代においても敏捷かつ柔軟にトランスフォーメーションを重ねていくために、事業オーナー制とグループCxO制という2つの仕組みを掛け合わせた執行体制を構築しています。

### 事業オーナー制

事業オーナーが各事業の経営トップの立場で事業の方針を定め、事業計画の遂行や経営の質を高めることでグループの成長・拡大を牽引する仕組みです。

### グループCxO制

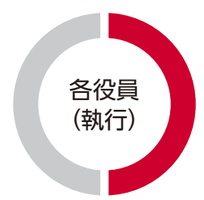
各領域において高い専門性を持つグループCxOがグループの経営理念やパーパスの実現、企業価値向上、コングロマリット・プレミアムの創出などに向けて、必要な影響力を横断的に発揮することでグループ全体の一体性や健全性を維持する仕組みです。




### 多様なバックグラウンドを持つ役員

当社では、サクセッション・プランの策定、役員の選任において役員ポートフォリオの多様性を重視しており、その結果として、多様な専門性やバックグラウンドを持つ役員が選任され、グループのトランスフォーメーションの実現に向けた質の高い意思決定が可能な体制を実現しています。

当社グループ以外の経歴を持つ役員 8名
50%




※役員はグループCEO、グループCOO、事業オーナーおよびグループCxOの16名を指します。

## サクセッション・プラン（後継者育成計画）

### 1. サクセッション・プラン策定の目的

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、トランスフォーメーションを推し進める当社グループにおいて、事業のさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目指して、サクセッション・プラン策定に取り組んでいます。

### 2. 対象ポスト

グループ全体、および各事業における重要性と該当ポストの人材代替希少性にもとづき、グループCEOをはじめとするグループCxO、事業オーナーをはじめとする国内外各事業の重要ポストなど、グループキーポスト計88ポストをサクセッション・プラン策定の対象としています。

### 3. 候補者選定のポイント

後継者候補を以下の区分で明確化して選定し、多様性拡大の観点から各ポストの候補者選定に一定の基準を設定して検討を行うこととし、計画的な育成と外部からの採用検討を行っています。

**①候補者の区分**

| | |
|---|---|
| 5年以内に該当ポストを担いうる人材 | N（Next）人材 |
| 5～10年後に該当ポストを担いうる人材 | F（Future）人材 |

**②人材プールの多様性拡大を目的とした候補者選定基準**

- 各ポスト、N人材とF人材それぞれ5名以上の候補者を選定する。
- 各ポストの候補者のうち、N人材とF人材それぞれ40%以上を女性とする。
- 各ポストの候補者に目安とする年齢分布割合を設定する。

### 4. サクセッション・プラン検討の手順

サクセッション・プランは、指名委員会において、あらかじめ決定された検討要領に従って策定されます。対象となるポストの「現在」と「今後」における役割・機能と求められるスキル・経験をそれぞれ明確化し、それにもとづいて、各ポストにおける現職者の後継候補者を社内外問わず広く選定します。策定されたサクセッション・プランは、指名委員会において、各委員の多様かつ高い知見にもとづき、より強固で多様性のある後継者候補プールを構築することを目的に、積極的かつ建設的な議論が行われています。

指名委員会

↓

サクセッション・プラン検討要領を決定

↓

対象となるポストの①役割・機能、
②求められるスキル・経験を明確化

↓

各ポストにおける現職者の後継候補者を
社内外問わず広く選定

↓

サクセッション・プランを審議

### 5. 執行役・執行役員選任、配置、育成との連動

策定されたサクセッション・プランを効果的にSOMPOグループの執行役・執行役員選任、配置や育成に連動させることを目的として、選定された各候補者を、経営人材育成を目的とした研修派遣機会の提供やタフアサインメントの付与を行い、多様な経営人材を計画的に育成しています。



## 役員選任方針

当社の役員の選任にあたっては、次の役員選任方針にのっとり、取締役については指名委員会が選定した候補者を株主総会において決定し、執行役・執行役員については指名委員会が選定した候補者を取締役会において決定します。

**（1）取締役の選任方針**

当社は子会社等を監督・指導するとともに、損害保険事業を中心にさまざまな事業を営む子会社などの経営戦略を包含したグループ全体の経営戦略を策定し、これを着実に遂行・実現する役割を担います。

この観点から、取締役会は、多様かつ独立した視点・観点から経営課題などに対して客観的な判断を行うことを目的として、ジェンダーや国際性など多様性を考慮して社外取締役を選任し、社外取締役を中心に構成します。

また、取締役選任にあたっては、保険会社向けの総合的な監督指針の内容をふまえた選任基準等に基づき選任を行うほか、社外取締役については、①「能力要件」、②「社外取締役の独立性に関する基準」、および③「在任年数の要件」に基づいて選任を行います。

なお、実質的な論議を行うことを目的として、定款の定めにより取締役は15名以内とします。

※この方針において、ジェンダーとは、性別役割分業・LGBTQの存在など、性に関する事象・知識・価値観すべてをいいます。

**①能力要件**

当社は、さまざまな分野で広い知見や経験を持つ会社経営者、学識者または法曹もしくは財務・会計にかかわる専門的知見を有する者などを社外取締役として選任します。

また、選任にあたっては、取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を、その業務に振り向けられる状況にあることを要件とします。

**②社外取締役の独立性に関する基準**

当社は、次に掲げる事項にもとづいて社外取締役の当社からの独立性を判断します。

ア. 人的関係：当社グループの役職員との親族関係、その出身会社と当社との役員の相互就任状況
イ. 資本的関係：当社株式の保有、当社グループによる株式保有の状況
ウ. 取引関係：当社グループとの取引・寄付の状況
エ. 上記以外の重要な利害関係

**③在任年数の要件**

当社の社外取締役および社外監査役としての通算在任年数が8年を超える者については、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げないこととします。

**（2）執行役・執行役員ポートフォリオ構築方針と選任基準**

**①執行役・執行役員ポートフォリオの構築方針**

当社は、サクセッション・プランにもとづいた計画的な経営人材の育成を行い、執行役および執行役員全体の構成については、ジェンダー、年齢、経験、国際性などポートフォリオの多様性や経営チームとしてのバランスを重視します。

**②執行役・執行役員選任基準**

当社は、執行役および執行役員の選任にあたり、次の基準に照らし合わせて選任を行います。

- SOMPOの経営理念、ビジョンにもとづき変革を実現できること。
- 変革をけん引する次世代のリーダーを育成できること。
- 社員が自信と誇りを持ち、高い志で果敢にチャレンジする風土を醸成できること。
- 自らのミッションに突き動かされ、行動できること。
- 担うミッション、役割に関する高い専門性、見識を有すること。
- 担うミッション、役割に関する経験と実績を有すること。
- 多様性の価値を理解し、価値創造につなげることができること。
- 公平、公正な判断力、目標達成力を有していること。
- 人格において公正で誠実であること。

## 社外取締役のサポート体制

取締役会開催にあたっては、取締役会事務局の法務部および各議案の所管部署が、社外取締役に事前説明を行う体制としています。また、指名委員会および報酬委員会は人事部が、監査委員会は監査委員会室が、それぞれ委員会事務局として社外取締役を補佐する体制としています。

なお、社外取締役に対して「グループ報」「統合報告書」「お客さまの声白書」「サステナビリティレポート」「IR説明会資料」など、各種情報提供にも努めています。

# 役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と位置づけています。そして、当社の役員報酬制度は、企業価値の増大と株主との利害の共有を図ることを目的としています。それを受け、当社の役員報酬制度は、以下の基本理念にもとづき、社外取締役を委員長とする報酬委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

なお、当社は、後述の「役員報酬決定方針」において、役員報酬に関わる基本理念をはじめ、報酬構成や役職区分ごとの報酬決定方法、各報酬の内容などについて定めています。

**役員報酬に関わる基本理念(グループ共通)**

(1) 優秀な人材を当社グループの経営陣として獲得・確保できる報酬水準、報酬制度であること
(2) 役員報酬制度が事業戦略に整合したものであり、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高めること
(3) 単年度業績のみでなく、中長期的な業績や役員の取組みを報酬に反映したものであること
(4) 報酬の内容は、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されること
なお、役職やポジションに応じた固定的な要素を考慮することがある
(5) 当社および主要な子会社の報酬制度については、当社に設置する報酬委員会での審議プロセスを通じて、ステークホルダーへの説明責任を果たしうる客観性・透明性および公正性が担保されていること

## 1. 役員報酬制度の概要

当社は、現在の中期経営計画期間を、グループ全体および各事業のトランスフォーメーション具現化のフェーズととらえています。これを支えるガバナンスの重要な要素として、トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組み、会社業績に連動した役員報酬を位置づけています。

当社では、「ミッション・ドリブン(使命感とやりがいを感じ、当事者意識を持って働く)&リザルト・オリエンテッド(実現志向)」の思想にもとづき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めています。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しています。

これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレーディング(ポストによる格付)にもとづく総報酬パッケージ標準額を定めています。個々の役員の総報酬パッケージ基準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

また、報酬委員会は、当社のすべての取締役および執行役の報酬について、以下に記載する決定プロセスや算定方法にもとづき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

### a. 総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさや役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別的に設定しています。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルにもとづいて報酬を決定するといったアプローチを当社では採っていません。

| ミッションの設定 | 総報酬パッケージの決定 | 報酬構成の決定 |
|---|---|---|
| SOMPOグループとして目指すべき姿、事業環境をふまえ、それぞれの役員が負うべきミッションを設定 | 具体的ミッション、役員の実績やスキルなどを勘案し、それぞれの労働市場やピアグループにおける水準を参照して、総報酬を決定 | 役員ごとの役割、責任の性質により決定 |

### b. 報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責にもとづいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

**当社役員報酬制度の概観**

| | 報酬要素 | 構成割合 グループCEO | 構成割合 グループCEO以外 | 内容 |
|---|---|---|---|---|
| 固定報酬 | 月例報酬 | 33.4% | 50～70% | • 役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別的に決定<br>• 月例で支払う現金報酬 |
| 変動報酬 | 業績連動報酬 | 33.3% | 15～25% | • 基準額を定めたうえで、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定<br>• 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価<br>• 年度終了後の6月に現金で支給 |
| | 業績連動型株式報酬 | 33.3% | 15～25% | • 株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定<br>• 過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価<br>• 信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与<br>• 退任後に株式を付与 |
| | 小計 | 66.6% | 30%～50% | |
| 合計 | | 100.0% | 100.0% | |

### c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

**■固定報酬(月例報酬)**

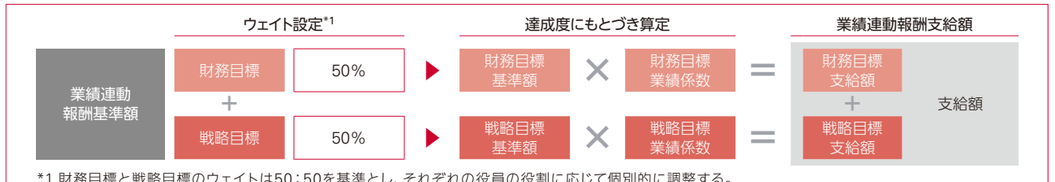
当社の固定報酬(月例報酬)は、役員ごとのポストの職責などに応じて設定されており、原則として毎月同額を支給します。

固定報酬(月例報酬)の金額は、ポスト・グレーディングにもとづく総報酬パッケージ額を標準額とし、個別のミッションを考慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査にもとづくマーケット報酬水準を参照したうえで妥当と考えられる水準に決定しています。

**■業績連動報酬**

当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しています。概要は以下のとおりです。なお、当社では業績連動報酬制度について、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、各役員のミッションに応じて設定した戦略目標の達成度合いにもとづき適用する係数の変動幅を「0%～200%」としています。

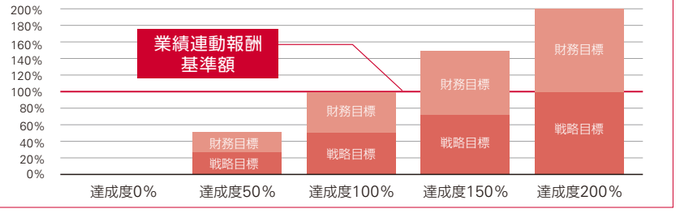
- 業績連動報酬は、業績連動報酬基準額に単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。




*1 財務目標と戦略目標のウェイトは50:50を基準とし、それぞれの役員の役割に応じて個別的に調整する。

それぞれの役員の財務目標、戦略目標の達成度に応じ、業績連動報酬の支給額は、業績連動報酬基準額の0%から200%の範囲で変動します。

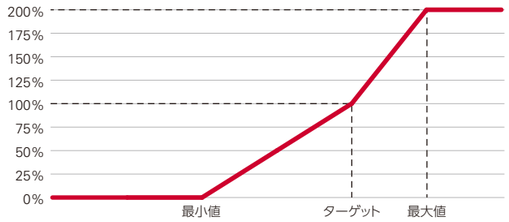
**達成度別 業績連動報酬水準イメージ*2**




*2 右記イメージ図は、財務目標・戦略目標のウェイトが50:50であり、それぞれの達成度も等しい場合の例

# 役員報酬制度

**財務目標**




※ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100％として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0％から100％、100％から200％の間で比例的に変動します。
※上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

**戦略目標**

| レベル | 達成度 |
|---|---|
| 期待以上の成果をあげた場合 | 200％ |
| | 175％ |
| | 150％ |
| | 125％ |
| 期待どおりの成果 | 100％ |
| 期待された成果をあげられなかった場合 | 75％ |
| | 50％ |
| | 25％ |
| | 0％ |

※役員ごとに設定した戦略目標の達成度に応じて、それぞれに応じた係数を乗じます。戦略目標をターゲット水準で達成した場合を100％とし、最高を200％、最低を0％としています。

### ■業績連動報酬で用いられる指標

業績連動報酬で用いられている財務指標の概要は右記のとおりであり、役員が担当する事業に応じて定めています。なお、戦略目標は役員個人別に定めています。

| 担当事業 | 財務指標（2022年度） |
|---|---|
| グループ全体 | 修正連結利益、修正連結ROE |
| 国内損害保険事業 | 正味収入保険料、修正利益、ROE、当期純利益、E／Iコンバインド・レシオ |
| 海外保険事業 | Gross Written Premium、修正利益 |
| 国内生命保険事業 | 修正EV増加額、修正利益、ROE、保有契約件数 |
| 介護・シニア事業 | 売上高、修正利益、ROE |

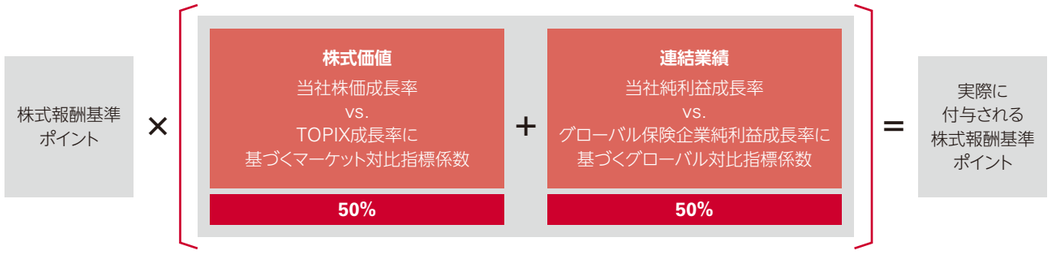
（注）1 国内損害保険事業の正味収入保険料は、自賠責・家計分野地震保険に関する金額を除いています。
2 国内損害保険事業の当期純利益は、損害保険ジャパン株式会社単体の数値です。
3 国内損害保険事業のE／Iコンバインド・レシオは、自賠責・家計分野地震保険を除いた損害保険ジャパン株式会社単体の数値です。

### ■業績連動型株式報酬

当社では、グループ全体が長期的かつ持続的に成長していくことが重要であると考えています。2016年6月開催の定時株主総会において、当社グループの役員の報酬と業績および株式価値の連動性をより明確にし、当社グループの役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当該報酬は、当社株価とTOPIXの相対的な成長率の対比（株式価値）、および当社純利益と保険業を中心とするグローバル企業の純利益の相対的な成長率の対比（連結業績）にもとづき付与数が変動する株式報酬であり、当社の中長期的な業績に連動する形を採っています。

- 業績連動型株式報酬は、株式報酬基準ポイント数に、中長期的な株式価値および連結業績をマーケット対比で反映させています。
- 業績連動型株式報酬に用いる指標は、過去3事業年度の平均値を基準年度の数値で除したうえで、付与ポイント数に反映させます。




## 2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2021年度）

当事業年度における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は以下のとおりです。

| 役員区分 | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | | 対象となる役員の員数（名） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 固定報酬（月例報酬） | 退職慰労金等 | 業績連動報酬等 | | |
| | | | | 金銭報酬 | 非金銭報酬 | |
| | | | | 業績連動報酬 | 業績連動型株式報酬 | |
| 取締役（社外取締役を除く） | 48 | 43 | — | 3 | 2 | 4 |
| 社外取締役 | 154 | 154 | — | — | — | 11 |
| 執行役 | 2,020 | 1,169 | — | 602 | 248 | 22 |
| 合計 | 2,224 | 1,367 | — | 605 | 251 | 35 |

（注）1 報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数には、2021年3月31日をもって辞任した執行役7名分および2021年6月28日開催の第11回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名分が含まれています。
2 執行役を兼務する取締役2名の報酬等の額は、取締役としての報酬等と執行役としての報酬等を区分したうえで、それぞれの報酬等の総額に含めていますので、対象となる役員の員数計と各区分の対象となる役員の員数の合計は相違しています。
3 「業績連動報酬等」のうち、「業績連動報酬」は金銭で支給する報酬であり、前事業年度の業績に基づく報酬および当事業年度の業績に基づく報酬の引当金計上額の合計です（ただし、前事業年度の引当金計上額は除きます。）。また、「業績連動型株式報酬」は「非金銭報酬」であり、前事業年度の業績に基づき、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額です。
4 取締役および執行役の報酬等は、すべて保険持株会社からの報酬等であり、保険持株会社の親会社等からの報酬等はありません。

## 3. 役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりです。

| 氏名 | 連結報酬等の総額（百万円） | 役員区分 | 会社区分 | 連結報酬等の種類別の総額（百万円） | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 固定報酬（月例報酬） | 退職慰労金等 | 業績連動報酬等 | |
| | | | | | | 金銭報酬 | 非金銭報酬 |
| | | | | | | 業績連動報酬 | 業績連動型株式報酬 |
| 櫻田 謙悟 | 432 | 取締役 | 当 社 | 6 | － | 1 | 1 |
| | | 執行役 | | 127 | － | 178 | 118 |
| | | 取締役 | 損害保険ジャパン株式会社 | － | － | － | － |
| 辻　伸治 | 106 | 取締役 | 当 社 | 6 | － | 1 | 1 |
| | | 執行役 | | 60 | － | 19 | 18 |
| | | 取締役 | SOMPOひまわり生命保険株式会社 | － | － | － | － |
| | | | SOMPOケア株式会社 | － | － | － | － |
| 西澤 敬二 | 152 | 執行役 | 当 社 | － | － | － | － |
| | | 取締役 | 損害保険ジャパン株式会社 | 78 | － | 38 | 35 |
| ジェイムス・シェイ（James Shea） | 818 | 執行役 | 当 社 | 488 | － | － | － |
| | | 取締役 | Sompo International Holdings Ltd. | 85 | － | 244 | － |
| ジョン・チャーマン（John R. Charman） | 357 | 執行役 | 当 社 | 147 | － | 210 | － |
| | | 取締役 | Sompo International Holdings Ltd. | 0 | － | － | － |
| ナイジェル・フラッド（Nigel Frudd） | 187 | 執行役 | 当 社 | － | － | 187 | － |
| 奥村 幹夫 | 113 | 執行役 | 当 社 | 55 | － | 33 | 24 |
| | | 取締役 | Sompo International Holdings Ltd. | － | － | － | － |

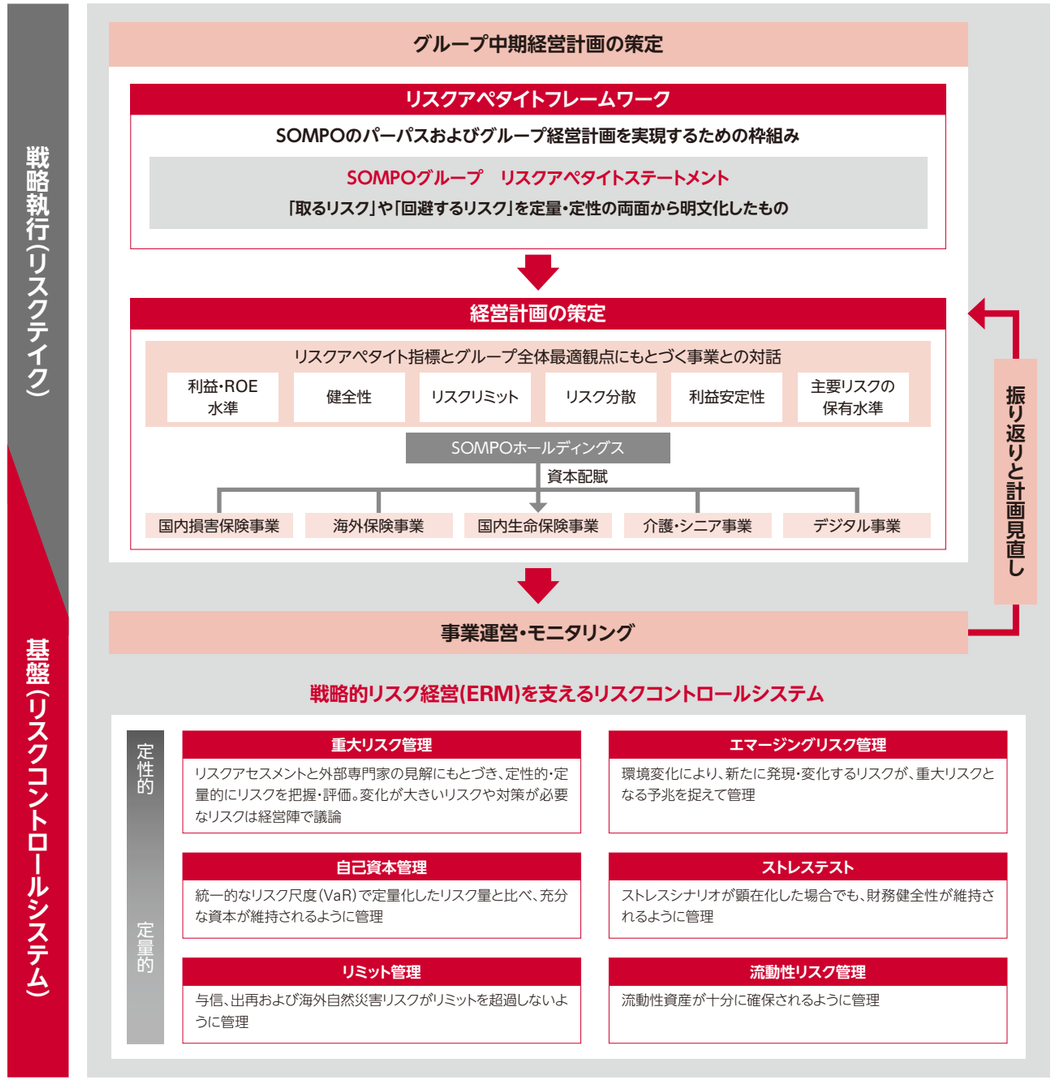
（注）1 業績連動報酬については、当事業年度に支払われた報酬額を記載しており、当事業年度の引当金計上額は含んでいません。
2 役員に外貨建てで支払われる報酬については、円換算した額を表示しています。
3 ナイジェル・フラッド氏は、2021年3月31日をもって執行役を辞任しています。
4 ナイジェル・フラッド氏の業績連動報酬（金銭報酬）には、所得税額の一部補填に関わる費用等を含んでいます。

# 戦略的リスク経営（ERM）

## “経営の羅針盤”としての戦略的リスク経営（ERM）

気候変動による大規模自然災害の頻発やサイバー攻撃の脅威など、不確実性を増すリスクが私たちを取り巻き、混迷を深める世界情勢のなかで、当社グループとしてとるべき進路を見極める力が問われています。ERMは、グループを最適な方向に導くナビゲーションの役割が求められており、このことは変化が激しい荒波の航海における高機能な羅針盤の3つの機能に例えられます。すなわち、①グループの現状を正確に分析し、②将来起こりうるリスクを事前にとらえ対応し、③グループが取るべき最適な進路を提示するものであり、ERMは経営の羅針盤としてのこれらの機能を果たし、経営理念およびSOMPOのパーパスを実現に導くことをミッションとしています。

### SOMPOグループの戦略的リスク経営（ERM）の全体像




## パーパス実現に向けたERMの“深化”と“進化”

当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の取組みを加速し、レジリエンス向上を図るとともに、「新たな顧客価値の創造」により、社会課題解決への貢献を実現しつつ、長期的な利益成長性の向上に取り組んでいます。それを支えるERMも従来の保険事業をベースとした枠組みの延長線での高度化にとどまらず、新たなビジネスモデルに即した枠組みへと変革していく必要があります。

例えば、保険・介護事業で蓄積したノウハウをふまえたデジタルなどの非保険事業における定量・定性両面のリスク管理の枠組みの構築や、気候変動やサイバー攻撃の巧妙化などのニューノーマルな社会におけるリスクの分析、検証を通じた、ビジネスサイドの機会追求や脅威低減への貢献など、ERMの進化にチャレンジしています。

## SOMPOグループの戦略的リスク経営（ERM）

当社グループのERMには、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最大化を図るための経営管理フレームワークとしてリスクテイクに係わる「リスクアペタイトフレームワーク」と経営基盤の安定に資する「リスクコントロールシステム」の2つの側面があります。

### 1. リスクアペタイトフレームワーク

リスクテイクの側面では、当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を「SOMPOグループリスクアペタイトステートメント」として明文化しています。当社は、リスクアペタイト指標とグループ全体最適観点にもとづいて各事業と対話したうえでグループ経営計画を策定し、各事業に資本配賦を行っています。
詳細は当社WEBサイトをご覧ください。
（https://www.sompo-hd.com/company/risk/）

### 2. リスクコントロールシステム

リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様なリスクを特定、分析、評価するリスクコントロールシステムを活用しています。

当社グループは、「事業に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク」を「重大リスク」と定義し、リスクアセスメントや専門家などの見解にもとづき事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価しています。重大リスクが当社に及ぼす影響を具体的なシナリオで想定し、その発生可能性および影響度（経済的損失、業務継続性およびレピュテーション毀損の3項目）を定性・定量の両面から評価し、対策状況を確認しています。

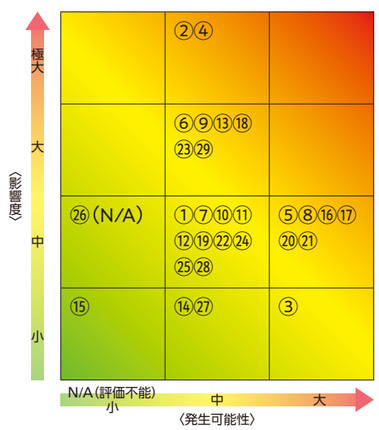
また、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆をとらえて適切に管理をしています。

その他、「自己資本管理」、「ストレステスト」、「リミット管理」、「流動性リスク管理」を通じて、不測の損失の極小化と利益の安定を図っています。
詳細は当社WEBサイトをご覧ください。
（https://www.sompo-hd.com/ir/financial/risk/）

### 重大リスク一覧

| 分類 | No. | 重大リスク |
|---|---|---|
| 経営戦略リスク | ① | 競争環境の悪化・転換 |
| | ② | 経済環境の悪化 |
| | ③ | 地政学リスク |
| | ④ | パンデミック |
| | ⑤ | 税制・規制の変更 |
| | ⑥ | ガバナンス不十分 |
| | ⑦ | 新事業に係るリスクの見誤り |
| | ⑧ | 大型システム開発プロジェクトの遅延等 |
| | ⑨ | 気候変動リスク（物理的リスク・移行リスク） |
| | ⑩ | サステナビリティリスク |
| | ⑪ | 風評リスク |
| | ⑫ | 人材・人材力不足 |
| 財務・運用リスク | ⑬ | 市場の大幅悪化 |
| | ⑭ | 投融資先、出再先の破綻 |
| | ⑮ | 大規模災害時の資金繰り |
| オペレーショナルリスクおよびコンプライアンスリスク | ⑯ | 委託先管理の失敗 |
| | ⑰ | システム障害 |
| | ⑱ | サイバーセキュリティ |
| | ⑲ | 労務リスク |
| | ⑳ | 顧客情報漏えい（サイバー攻撃を除く） |
| | ㉑ | 不祥事・機密情報漏えい |
| | ㉒ | コンダクトリスク |
| 事業固有リスク | ㉓ | 国内巨大地震 |
| | ㉔ | 国内巨大風水災 |
| | ㉕ | 海外巨大自然災害 |
| | ㉖ | サイバー集積リスク |
| | ㉗ | 介護事業環境の見誤り |
| | ㉘ | 介護事業における重大不祥事件発生 |
| その他リスク | ㉙ | 事業中断リスク |

### 重大リスクのヒートマップ



## コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

取締役会は、当社グループの業務の適正性を確保するとともに、企業価値を高めるための基盤として「内部統制基本方針」に8つの体制を定めています。また、グループの統制を実効的かつ効率的に機能させるために、グループ各社と経営管理契約などを締結して各社の状況を適切に把握・検証し、グループレベルで継続的に内部統制システムの充実・強化に取り組んでいます。
詳細は当社WEBサイトをご覧ください。
(https://www.sompo-hd.com/company/governance/policy/)




## コンプライアンスへの取組み

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行動規範を定め、当社グループ内のコンプライアンス態勢整備と役職員への周知徹底を図っています。また、コンプライアンスを単に法令遵守ととらえるのではなく、健全な社会的存在である企業として企業倫理や社会規範にのっとって行動することができる文化醸成に努めています。

当社はグループ各社と連携し、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、当社グループの戦略と外部環境などをふまえたコンプライアンス態勢の進化にも取り組んでいます。例えば、データ保護に関する世間の意識の高まりなどをふまえ、変化するプライバシーリスクへの対応に取り組んでいます。また、問題事象を早期に発見するため、内部通報制度の強化に加え、潜在的なコンダクトリスクの洗い出しなど、予兆把握の向上にも取り組んでいます。

当社グループは、保険事業を中核として介護・シニア事業やデジタル事業などへ事業領域を拡大し、また協業、新たなテクノロジーやデータの活用による既存事業の変革や新事業の創出に取り組んでいますが、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、当社および各社の会議体への相互参加や各事業のコンプライアンス部門のトップを集めたチーフコンプライアンスオフィサー会議を開催し、各事業の好取組事例の共有や課題に対する意見交換を行うなど、当社グループの実態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

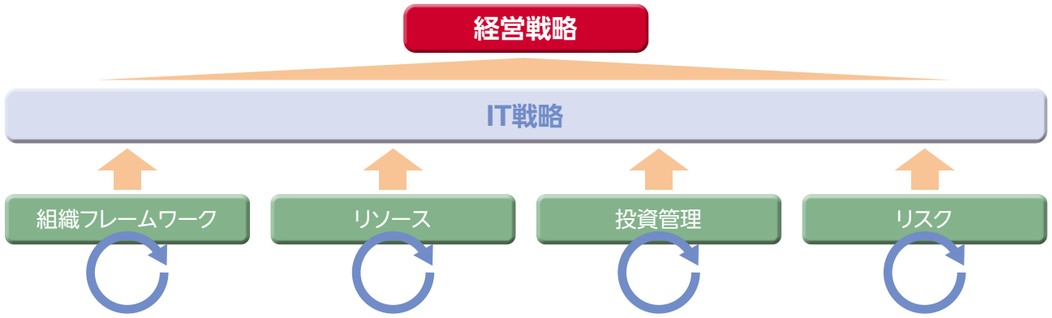
当社は「グループ内部監査基本方針」において、内部監査を「内部管理態勢の評価および問題点の改善方法の提言等を実施するプロセス」と位置づけ、グループ全体として効率的かつ実効性のある内部監査態勢を整備し、事業特性や経営戦略等をふまえたリスクベースの内部監査を実施することにより、企業価値を高めるとともにステークホルダーの期待に応えられるよう取り組んでいます。

具体的には、当社はモニタリング機能を拡充し、変化するリスクに関する機動的な監査を行うとともに、グループ各社に対しては、内部監査の品質評価を実施し、各社が認識した課題の改善方法などを提言するなど、内部監査態勢の整備を支援しています。



## ITガバナンス

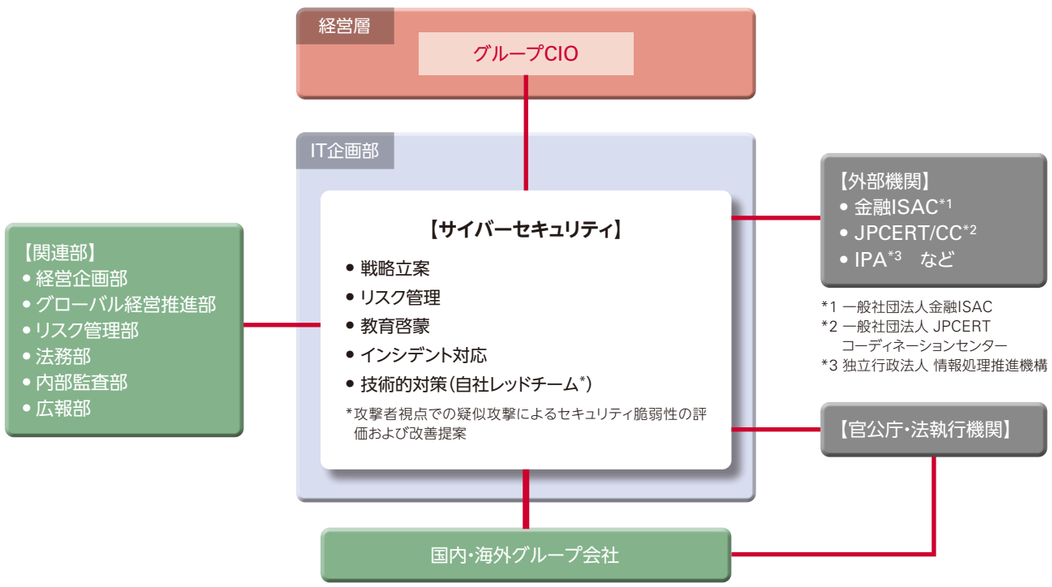
グループ各社のシステム構築と運用にあたり、その前提として各国、各業界のレギュレーションに沿ったプロセスが求められます。その他の管理プロセスも国際標準に沿って整備しており、グループ各社のKGIモニタリングによるPDCAサイクルを通して改善活動を繰り返しながら、ITプロセスの最適化を行い、グループ全体の経営戦略とIT戦略を支えています。




ホールディングスによるグループ各社のKGIモニタリングを通したPDCAサイクル

## サイバーリスク対応

当社ではサイバーセキュリティへの取組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、「グループサイバーセキュリティ基本方針」を定め、グループ全体として効率的かつ実効性のあるサイバーリスク管理態勢の整備に努めています。当社ＩＴ企画部内にはサイバーセキュリティの専門チームを組成し、サイバーセキュリティ戦略の策定やグループ横断的なセキュリティ強化に取り組むとともに、平時・有事ともにグループ各社と共同でサイバーリスクを管理し、その成熟度をグループワイドで高めています。当社は、サイバーセキュリティを重要課題として認識するとともに、セキュリティを事業戦略とIT戦略に強力に結び付け、各事業における競争上の優位性へと転換しながらデジタルトランスフォーメーションを安心・安全な形で実現していきます。




*1 一般社団法人金融ISAC
*2 一般社団法人 JPCERT コーディネーションセンター
*3 独立行政法人 情報処理推進機構

# 取締役会の実効性評価

## PDCAサイクルによる取締役会の実効性向上

当社は、取締役会の実効性を高めるための取組みとして、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価をする機会を設けています。取締役の意見を積極的に取り入れ、抽出された課題やさらなる進化に向けた対応方針を確認し、取締役会の機能発揮に資する具体的な取組みの実行を通じたPDCAサイクルにより、取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

**取締役会実効性向上のためのPDCAサイクル**

| STEP1 分析・評価 | STEP2 対応方針の決定 | STEP3 実行 |
|---|---|---|
| • 全取締役を対象としたアンケートの実施、および分析・評価<br>【主な評価項目】<br>・取締役会が果たすべき役割・機能<br>・取締役会の活動状況<br>・取締役会運営、構成　など | • 社外取締役による実効性向上に向けた議論、対応方針の検討<br>• 社外取締役による事前議論をふまえ、取締役会において対応方針を確認 | • 対応方針にもとづいた取締役会運営の実行、取締役会での審議 |

## 2021年度の主な取組みと成果

2021年度は、前年度の取締役会実効性評価の結果をふまえ、以下の取組みを実行しました。

**2021年度議論を深めていくべきとされた重要テーマ**

- 目に見えない資産（ブランド、エンゲージメントなど）の評価および価値向上
- ESG関連課題への対応方針
- 資本市場との建設的なコミュニケーションのあり方
- リアルデータプラットフォームの構築

| 主な課題 | 主な取組内容 |
|---|---|
| ◆執行役との十分な意見交換/重要テーマの集中論議<br>◆対面とリモート併用による取締役と執行の十分な意思疎通 | • 情報共有会の開催頻度・内容の充実化<br>• フリーディスカッションを複数回開催し、各事業の経営戦略や企業価値向上等について、執行部門との集中論議の時間を確保<br>• デジタル事業における現場担当者とのディスカッション開催<br>• ハイブリッド開催を基本とし、議題・テーマに応じた対面実施の機会を設定 |

取締役会はこれらの取組みを、取締役会の実効性向上に寄与する有効な取組みであったと評価しています。

## 2022年度の取締役会運営方針

2022年度、当社の取締役が今後の取締役会において議論を深めていく必要があると考えているテーマや、取締役会がさらなる機能発揮を果たしていくうえで有効である可能性がある取組みには次のようなものがあります。

**2022年度にさらに議論を深めていくべきテーマ**

- 目に見えない資産（ブランド、エンゲージメントなど）の評価および価値向上
- ESG関連課題への対応方針
- 資本市場との建設的なコミュニケーションのあり方
- DX／RDPによる新たな顧客価値創造
- 事業ポートフォリオ、事業間シナジーのあり方
- パーパス経営の効果測定のあり方
- サイバーセキュリティ体制を含むリスク管理のあり方

**取締役会のさらなる機能発揮を実現するために重視すべき取組み**

①対面とリモート併用による取締役と執行役の十分な意思疎通
②重要性の高いテーマに特化した重点的な審議
③取締役会本会議で審議すべき事項の明確化と事前説明会の有効活用
④現場視察や複数のレポートライン機能など、執行状況の把握に資する仕組みの確保
⑤取締役間や各法定委員会間のコミュニケーション・情報連携

当社は、上記を念頭に置きながら、取締役会の機能の維持・向上に資する取組みを実施していきます。また、引き続き実効性評価を通じたPDCAサイクルのもと、ガバナンス体制のさらなる進化を図っていきます。

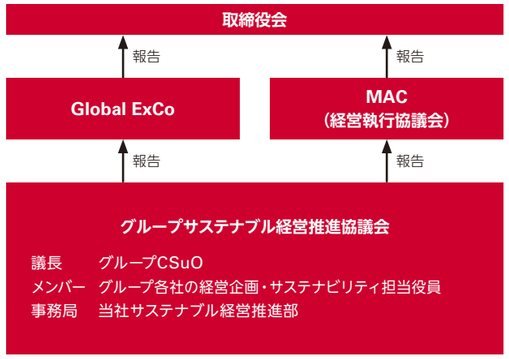
# サステナビリティガバナンス

当社では、SOMPOのパーパス実現に向けたグループ全体の戦略や方針にもとづき、執行役および執行役員が対策を実行し、その遂行状況を取締役会が監督する体制を構築しています。

サステナビリティ領域の最高責任者であるグループCSuO（Chief Sustainability Officer）は、グループのサステナブル経営に関する戦略を策定・実行し、グループ全体のサステナビリティ機能を統括する役割を担っています。

グループCSuOを議長、グループ各社の経営企画・サステナビリティ担当役員をメンバーとする「グループサステナブル経営推進協議会」（以下、「協議会」）では、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題に対して、各事業・各社の多様な視点をふまえた事前協議を行い、対応方針などをGlobal ExCo、経営執行協議会（MAC）に付議をするなど、質の高い意思決定につなげています。またGlobal ExCoやMACにおける議論の状況を取締役会（事前説明会を含む）に報告することで、監督の実効性を高めています。

また、協議会は、パーパス実現に向けた重点課題であるマテリアリティやそのKPIをふまえて各社が策定する実施計画について、その進捗や課題の確認を行うなどグループ全体の取組みを推進する役割を担っています。




**<協議会の開催テーマ（2021年4月～2022年6月）>**

- グループの中期経営計画の報告・共有と2021年度SDGs経営に関する推進方針
- マテリアリティKPIの策定（MACの事前協議）
- グループのネットゼロ目標の改定（MACの事前協議）
- グループの気候変動戦略（Global ExCoの事前協議）
- 2021年度取組みの上半期総括
- 2021年度取組みの年度総括　等

# イニシアティブへの積極的な参画

当社グループは、国内外のイニシアティブへの参画を通じて、先進企業や国際機関などとの対話の機会を持ち、知見や先進事例などを学び、自社の取組みの向上につなげるサイクルを意識して取り組んでいます。多様な主体が協働して諸課題に取り組むことがより大きなインパクトをもたらすとの認識のもと、イニシアティブの設立から関与するなど積極的に参画しています。また、参画を通じて得られた経験を発信することで、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

**1995年**
- 持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）

**2005年**
- CDP

**2006年**
- 国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）
- 国連グローバル・コンパクト（UNGC）

**2011年**
- 責任投資原則（PRI）
- Caring for Climate
- 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）

**2012年**
- 持続可能な保険原則（PSI）
- WEPs

**2017年**
- モントリオール・カーボン・プレッジ

**2018年**
- Climate Action100+

**2019年**
- 気候変動イニシアティブ
- TCFDコンソーシアム

**2020年**
- Business for Nature

**2021年**
- PCAF

**2022年**
- GFANZ傘下の3団体
  - NZAM（ネットゼロ・アセットマネージャーズ・イニシアティブ）
  - NZAOA（ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス）
  - NZIA（ネットゼロ・インシュランス・アライアンス）

## 取締役紹介



櫻田 謙悟　　奥村 幹夫



スコット・トレバー・デイヴィス　　東 和浩　　名和 高司　　山田 メユミ



和賀 昌之　　柳田 直樹　　遠藤 功　　内山 英世



柴田 美鈴　　伊藤 久美　　手島 俊裕　　笠井 聡

| 氏名 | 櫻田　謙悟 | 奥村　幹夫 | スコット・トレバー・デイヴィス | 東　和浩 | 名和　高司 | 山田　メユミ | 和賀　昌之 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 役職 | 取締役 | 取締役 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 |
| | | | 指名委員<br>報酬委員 | 指名委員<br>報酬委員 | 指名委員<br>報酬委員 | 指名委員<br>報酬委員 | 指名委員<br>報酬委員 |
| 就任時期 | 2010年4月 | 2022年6月 | 2014年6月 | 2020年6月 | 2020年6月 | 2021年6月 | 2022年6月 |
| 取締役に特に期待するスキル・専門的な分野 | | | | | | | |
| ①事業戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ②グローバル経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ③ESG、SDGs | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ④トランスフォーメーション戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑤デジタル | ● | ● | | | ● | ● | |
| ⑥人材戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| ⑦財務、会計 | ● | ● | | ● | | ● | ● |
| ⑧コーポレートガバナンス | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ⑨法務、リスクマネジメント | ● | ● | | ● | | | ● |

| 氏名 | 柳田　直樹 | 遠藤　功 | 内山　英世 | 柴田　美鈴 | 伊藤　久美 | 手島　俊裕 | 笠井　聡 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 役職 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 取締役 | 取締役 |
| | 監査委員 | 監査委員 | 監査委員 | 監査委員 | 監査委員 | 監査委員 | 監査委員 |
| 就任時期 | 2019年6月 | 2014年6月 | 2019年6月 | 2020年6月 | 2021年6月 | 2021年6月 | 2022年6月 |
| 取締役に特に期待するスキル・専門的な分野 | | | | | | | |
| ①事業戦略 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ②グローバル経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| ③ESG、SDGs | ● | | ● | ● | | | |
| ④トランスフォーメーション戦略 | | ● | | | ● | | ● |
| ⑤デジタル | | ● | | | ● | | |
| ⑥人材戦略 | | ● | ● | | ● | ● | ● |
| ⑦財務、会計 | | ● | ● | | ● | ● | |
| ⑧コーポレートガバナンス | ● | | ● | ● | | ● | ● |
| ⑨法務、リスクマネジメント | ● | | | ● | | ● | |

※各スキル・専門的な分野の考え方は以下のとおりです。
(①と②) 原則として当社の取締役全員に対して、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野
(③～⑨) 各取締役固有の知見、経験による専門的な知見にもとづいて、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野
なお、各取締役に特に期待するスキル・専門的な分野であり、取締役の有するすべてのスキル・専門的知見を表すものではありません。

（2022年7月1日現在）

# 役員一覧

## 取締役



取締役
櫻田 謙悟（さくらだ けんご）
（1956年2月11日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち13回出席

**略　歴**
1978年4月安田火災海上保険株式会社入社。
損害保険事業における経営統合、事業提携、経営企画、営業、システムなどの経験に加え、国際金融機関におけるグローバルキャリアを有し、2010年に株式会社損害保険ジャパン代表取締役社長に就任。2012年には当社代表取締役社長に就任し、現在はグループCEO（Chief Executive Officer）としてグループ経営全般を統括。2019年には公益社団法人経済同友会代表幹事に就任。2022年4月から現職（グループCEO 取締役 代表執行役会長）。



取締役
奥村 幹夫（おくむら みきお）
（1965年11月23日生）

新任

**略　歴**
1989年4月安田火災海上保険株式会社入社。国内損害保険事業、海外保険事業、介護・シニア事業の各事業の経営に参画した実績を持ち、2019年に当社グループCSO（Chief Strategy Officer）に就任し、現在はグループCOO（Chief Operating Officer）としてグループ経営全般を統括。2022年6月から現職（グループCOO 取締役 代表執行役社長）。



取締役（社外取締役）
指名委員会委員長・
報酬委員会委員
スコット・トレバー・デイヴィス
（Scott Trevor Davis）
（1960年12月26日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち13回出席／指名委員会11回のうち11回出席／報酬委員会10回のうち10回出席

**重要な兼職の状況**
立教大学経営学部国際経営学科教授
株式会社プリヂストン取締役（社外取締役）

**選任理由など**
学識者としての幅広い見識を有し、特に大学での経営戦略論やCSRに関わる研究を通じて当社の経営に適切な助言をいただくこと、また、グローバルな視点からも多角的な助言をいただくことが期待できるため。2014年6月から現職。



取締役（社外取締役）
監査委員会委員長
柳田 直樹（やなぎだ なおき）
（1960年2月27日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち12回出席／監査委員会12回のうち12回出席

**重要な兼職の状況**
弁護士／YKK株式会社監査役（社外監査役）／株式会社クスリのアオキホールディングス取締役（社外取締役）

**選任理由など**
法律家としての豊富な知識と経験を有し、2014年に当社社外監査役に就任。専門的な知識と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。



取締役（社外取締役）
監査委員会委員
遠藤 功（えんどう いさお）
（1956年5月8日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち13回出席／監査委員会12回のうち12回出席

**重要な兼職の状況**
株式会社良品計画取締役（社外取締役）／株式会社ネクステージ取締役（社外取締役）

**選任理由など**
グローバル・コンサルティングファームにおける実務経験に加え、大学院教授としての学術的な知見をふまえた幅広い見識と、経営者としての豊富な経験を有し、特に「現場力」の実践的研究を通じ深度のある多角的な観点から当社の経営に適切な助言を行っており、広い視点からの経営への提言が期待できるため。2014年6月から現職。



取締役（社外取締役）
監査委員会委員
内山 英世（うちやま ひでよ）
（1953年3月30日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち12回出席／監査委員会12回のうち10回出席

**重要な兼職の状況**
公認会計士／朝日税理士法人顧問／オムロン株式会社監査役（社外監査役）／エーザイ株式会社取締役（社外取締役）

**選任理由など**
公認会計士としての専門的な見識および経験を有しているほか、日本有数の監査法人およびグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有し、2017年に当社社外監査役に就任。豊富な知見と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。



取締役（社外取締役）
報酬委員会委員長・
指名委員会委員
東 和浩（ひがし かずひろ）
（1957年4月25日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち13回出席／指名委員会11回のうち11回出席／報酬委員会10回のうち10回出席

**重要な兼職の状況**
大阪商工会議所副会頭／本田技研工業株式会社取締役（社外取締役）

**選任理由など**
銀行事業における財務、経営管理などの経験を有し、2013年に株式会社りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長および株式会社りそな銀行代表取締役社長兼執行役員に就任。また、一般社団法人大阪銀行協会会長、大阪商工会議所副会頭など財界の要職を歴任。大企業の経営トップとして豊富な知見と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2020年6月から現職。



取締役（社外取締役）
指名委員会委員・
報酬委員会委員
名和 高司（なわ たかし）
（1957年6月8日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち12回出席／指名委員会11回のうち10回出席／報酬委員会10回のうち10回出席

**重要な兼職の状況**
株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役／ NECキャピタルソリューション株式会社取締役（社外取締役）／株式会社ファーストリテイリング取締役（社外取締役）／味の素株式会社取締役（社外取締役）／一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授／三井住友信託銀行株式会社顧問／京都先端科学大学経営学研究科・経営管理専攻教授／株式会社朝日新聞監査役

**選任理由など**
日系大手商社、グローバル・コンサルティングファームにおける実務経験を有し、2010年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科の教授に就任。現在は同校客員教授に就任。経営コンサルタントとしての豊富なビジネス経験と、グローバルな視点を持った高い学術的な知見を活かして、取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2020年6月から現職。

## 取締役



取締役（社外取締役）
監査委員会委員
柴田 美鈴（しばた みすず）
（1974年7月25日生）
※柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会13回のうち13回出席／指名委員会11回のうち11回出席／報酬委員10回のうち10回出席

**重要な兼職の状況**
弁護士／デリカフーズホールディングス株式会社取締役（社外取締役）

**選任理由など**
法律家としての豊富な知識と経験を有し、金融庁での勤務経験があり、専門的な知識と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2020年6月から現職。



取締役（社外取締役）
指名委員会委員・
報酬委員会委員
山田 メユミ（やまだ）
（1972年8月30日生）
※山田メユミ氏の戸籍上の氏名は山田芽由美です。

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会10回のうち10回出席／指名委員会9回のうち9回出席／報酬委員会8回のうち8回出席

**重要な兼職の状況**
株式会社アイスタイル取締役／セイノーホールディングス株式会社取締役（社外取締役）／株式会社セブン&アイホールディングス取締役（社外取締役）

**選任理由など**
経営者としての起業、事業経営の経験に加え、デジタルを含めたマーケティングに関する豊富な実業経験を持ち、総務省や経済産業省の政府関係委員会等の委員を歴任し、政策策定に参画するなど高い知見を有している。また、女性活躍推進にも積極的に取り組んでおり、ダイバーシティ&インクルージョンに関しても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。



取締役（社外取締役）
監査委員会委員
伊藤 久美（いとう くみ）
（1964年12月20日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会10回のうち10回出席／監査委員会9回のうち9回出席

**重要な兼職の状況**
4ULifecare株式会社エグゼクティブコンサルタント／True Data取締役（社外取締役）／富士古河E&C株式会社取締役（社外取締役）

**選任理由など**
電機メーカーなどの事業会社での事業戦略立案等の経験に加え、ヘルスケア事業会社でのCMO（Chief Marketing Officer）を務めるなど、IT、デジタルおよびマーケティングに高い知見を有している。また、女性活躍推進に取り組むNPO法人の立ち上げに参画するなど、ダイバーシティ&インクルージョンに関しても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。



取締役（社外取締役）
指名委員会委員・
報酬委員会委員
和賀 昌之（わが まさゆき）
（1958年4月10日生）

新任

**重要な兼職の状況**
なし

**選任理由など**
三菱ケミカル株式会社の国内外における各事業部門、本社部門の要職を歴任し、2018年に代表取締役社長に就任。グローバルな組織の経営経験、人事制度や企業文化の変革を牽引した経験を有し、これら大企業の経営トップとしての経験と実績により、当社の事業戦略やグローバル経営、トランスフォーメーション戦略に関しても貴重な助言を行うことが期待できるため。2022年6月から現職。



取締役
監査委員会委員
手島 俊裕（てしま としひろ）
（1960年10月24日生）

**取締役会などへの出席状況（2021年度）**
取締役会10回のうち10回出席／監査委員会9回のうち9回出席

**略　歴**
1992年9月 安田火災海上保険株式会社入社。
損害保険事業における財務および法務部門における長年の経験を有し、同社の取締役として、人事や保険金サービス部門などを担当し、2018年に損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員に就任。2021年4月に損害保険ジャパン株式会社顧問に就任。2021年6月から現職。



取締役
監査委員会委員
笠井 聡（かさい さとし）
（1962年12月22日生）

新任

**略　歴**
1985年4月安田火災海上保険株式会社入社。国内損害保険事業における企画・人事・システム部門の経験を持ち、2017年に当社グループCHRO（Chief Human Resource Officer）および損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員、2019年に当社介護・ヘルスケア事業オーナー、2022年4月に当社顧問に就任。2022年6月から現職。

（2022年7月1日現在）

# 役員一覧

## 執行役・執行役員



グループCEO
(Group Chief Executive Officer)
代表執行役会長
櫻田 謙悟（さくらだ けんご）
（1956年2月11日生）



グループCOO
(Group Chief Operating Officer)
代表執行役社長
奥村 幹夫（おくむら みきお）
（1965年11月23日生）



国内損害保険事業オーナー
執行役
（損害保険ジャパン株式会社
代表取締役社長）
白川 儀一（しらかわ ぎいち）
（1970年8月19日生）



海外保険事業オーナー
執行役
（Sompo International Holdings Ltd.
取締役(Executive Chairman of the Board)）
ジェイムス・シェイ
(James Shea)
（1965年11月18日生）



国内生命保険事業オーナー
執行役
（SOMPOひまわり生命保険株式会社
代表取締役社長CEO）
大場 康弘（おおば やすひろ）
（1965年9月30日生）



介護・シニア事業オーナー
執行役
（SOMPOケア株式会社
代表取締役会長CEO）
遠藤 健（えんどう けん）
（1954年3月3日生）



デジタル事業オーナー
執行役専務
（Palantir Technologies Japan株式会社 代表取締役CEO
SOMPO Light Vortex株式会社 代表取締役CEO）
楢﨑 浩一（ならさき こういち）
（1958年1月4日生）



グループCVCO
(Group Chief Value Communication Officer)
海外M&A統括
執行役員専務
ナイジェル・フラッド
(Nigel Frudd)
（1958年10月4日生）



グループCFO兼グループCSO
(Group Chief Financial Officer
Group Chief Strategy Officer)
執行役専務
濵田 昌宏（はまだ まさひろ）
（1964年12月18日生）



グループCHRO
(Group Chief Human Resource Officer)
執行役専務
原 伸一（はら しんいち）
（1965年4月14日生）



グループCERO
(Group Chief External Relations Officer)
執行役常務
石川 耕治（いしかわ こうじ）
（1968年12月22日生）



グループCDO
(Group Chief Digital Officer)
執行役員
アルバート・チュー
(Albert Chu)
（1960年7月31日生）

## 執行役・執行役員



グループCRO
(Group Chief Risk Officer)
執行役
魚谷 宜弘（うおたに よしひろ）
（1965年10月8日生）



グループCSuO
(Group Chief Sustainability Officer)
執行役
下川 亮子（しもかわ りょうこ）
（1971年8月15日生）



グループCPRO
(Group Chief Public Relations Officer)
執行役
新甚 博史（しんじん ひろふみ）
（1969年1月25日生）



グループCIO
(Group Chief Information Officer)
執行役
川添 太誠（かわぞえ たいせい）
（1967年12月4日生）



執行役員常務
(グローバル経営推進部長)
ケネス・ライリー
(Kenneth Reilly)
（1973年8月29日生）



執行役員
(グローバル経営推進部特命部長)
川内 雄次（かわうち ゆうじ）
（1965年12月24日生）



執行役員常務
（Global Consumer P&C
Insurance (Retail) Business担当）
田尻 克至（たじり かつゆき）
（1967年10月8日生）



介護・シニア副事業オーナー
執行役員
久米 康樹（くめ やすき）
（1972年1月14日生）



執行役員
（SOMPOケア株式会社
代表取締役社長COO）
鷲見 隆充（わしみ たかみつ）
（1972年9月19日生）



執行役員
グループDeputy CFO
(財務企画部長)
山口 力（やまぐち つとむ）
（1966年10月6日生）