

SOMPOホールディングス 統合レポート2024

目次・編集方針

- 2 グループCEOメッセージ
- 6 取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

- 8 不祥事案の概要/行政処分の概要
- 9 業務改善計画の進捗
- 10 社外取締役対談 信頼回復に向けて
- 14 社外取締役鼎談 信頼回復に向けたカルチャー変革
- 18 グループCROメッセージ
一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

- 19 SOMPOのパーパス
- 20 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- 23 SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 24 新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像
- 26 各事業戦略
 - 26 国内損害保険事業
 - 29 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
 - 33 海外保険事業
 - 37 ウェルビーイング
 - 40 国内生命保険事業
 - 42 介護事業
- 44 グループ共通戦略
 - 44 財務戦略 グループCFOメッセージ
 - 48 データ・デジタル戦略
 - 50 人材戦略
- 52 ガバナンス
 - 52 ガバナンスの強化
 - 53 取締役会の実効性評価
 - 54 役員一覧
- 56 SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

- 57 ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

編集方針

当社の統合レポートは、ステークホルダーの皆さまに、当社のビジネスモデルを深くご理解いただくとともに、コミュニケーションツールとして活用することで、対話を通じ、さらなる企業価値向上につなげていくことを目的に発行しています。

編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク^{*1}」および「価値協創ガイダンス^{*2}」を参照し、ビジネスモデル、ステークホルダーに提供する価値をわかりやすくお示しました。

また、保険業法第271条の25および同施行規則第210条の10の2にもとづいて作成したディスクロージャー資料も兼ねています。

^{*1} IFRS財団(旧Value Reporting Foundation)が提供している企業の短・中・長期的価値創造ストーリーを伝える国際的な企業報告フレームワーク
^{*2} 経済産業省がとりまとめた、企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いに理解を深め、価値協創に向けた行動を促すことを目的としたガイダンス



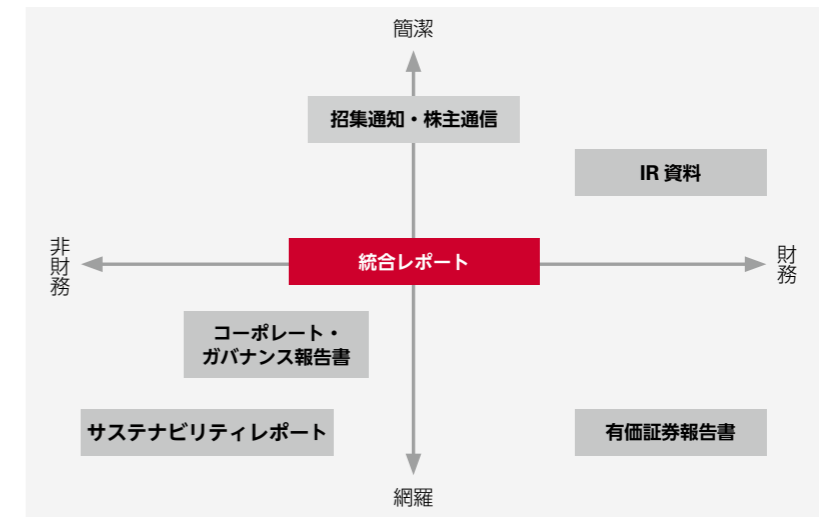
情報開示体系

当社は、ステークホルダーの皆さまからの当社グループの企業活動への理解深化を目的に、統合報告書とサステナビリティレポートを同時期に公開しています。あわせてお読みいただくことで、目指す姿に向けた成長戦略に加え、SOMPOの価値創造の全体像やESGの取組みの進捗についてご確認いただけます。

統合レポート



サステナビリティレポート



Web 参考情報

- [サステナビリティレポート2024](#)
- [サステナビリティWebサイト](#)
- [IR資料室](#)
- [コーポレートガバナンス報告書](#)
- [有価証券報告書](#)

免責事項

本誌に掲載している情報は、当社グループの経営方針や計画などにもとづいた将来予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報にもとづいて作成しているものです。したがって、実際の業績や活動計画は、将来の経営環境によって影響を受ける可能性があります。

社名表記について

統合レポート2024のなかでは、SOMPOホールディングスを「HD」と記載します。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

グループCEOメッセージ



一連の問題を通じて明らかになったさまざまな課題を一つひとつ解決していき、お客さまやステークホルダーからの信頼回復に努めてまいります。

そして、「安心・安全・健康」であふれる未来を実現するために、グローバルな視点でお客さまのリスクをとらえ、最適なソリューションを提供できる「真のグローバル企業」へとSOMPOを変革していきます。

一連の問題を通じて明らかになった課題

はじめに自動車保険金不正請求問題や企業向け保険料の調整問題、また乗合保険会社におけるお客さまの保険契約情報の不適切な取扱いに関しまして、お客さま、関係者の皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心からお詫び申し上げます。

これらの問題にはさまざまな原因がありますが、その根本にあるものは共通であると私は考えています。それは、事業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、私たちが持つ価値基準をその環境変化にあわせて変えていくことができなかったということです。人口が増加傾向でインターネットも存在せず、損害保険業界が規制で守られていた1990年代またはそれ以前の価値基準を今の

時代にまで引きずり、真の意味での競争を回避してきました。例えば、取引先企業に対する「本業支援」に依存した保険料収入の争い。これは私の知るかぎり日本特有の慣習です。このような価値基準を変えることができず、組織や私たち自身が内向きになり、上司にモノを言えなかったり、自分たちのロジックが正しいと思い込んだまま代理店やお客さまに押し付けたりという行動をとり続けてしまいました。本来であればお客さまのニーズにあったサービスを提供し、その品質や価値が評価された結果として、お客さまの数が増え、売上が上がるわけですが、基本的なことを脇に追いやり、世間の常識とはかけ離れた売上至上主義に走ってしまったと総括しています。

足元の外部環境に目を転じると、AIやデジタルの発展やライフスタイルの多様化によりお客さまのニーズが多様化し、さらには、自然災害の激甚化・頻発化、地政学リスクの高まりなどで不確

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

グループCEOメッセージ

実性が高まっています。日本では人口動態が変化し少子高齢化が進むことで、さまざまな課題が表面化しています。私たちはお客さまの価値観や社会の変化にしっかりと目を向け、自らの価値基準を変革していかなければならないと認識しています。そして、それらの変化を柔軟かつタイムリーに受け止めるためには、形だけのDEI (Diversity, Equity & Inclusion) ではなく、多様なバックグラウンドを持った社員のだれもが自らの意見を言うことができ、それを受け止める心をもった人や組織となること、すなわち本質的なDEIを伴った企業文化を醸成していくことが必要と考えています。同質性が高ければ、時代の変化に必要な新しい考えを潰してしまいますし、異なる意見を聞かなくなります。そうなれば不都合な情報は報告されなくなり、ビジネスモデルも働き方もすべてに現状維持バイアスが働いてきます。残念ながら、今回の一連の問題で、このような課題が組織のいたるところに根深く存在していることが明らかになりました。このグループで長年にわたり働いてきた者として、そして経営者として重く受け止めるとともに、深く反省しています。

このような非常に厳しい状況のなかでも、グループ一体となり前を向いて進んでいかなければなりません。まずやらなければならないことは、私をはじめとする経営陣の「言行一致」です。経営者として時代遅れの価値基準から脱却していくというメッセージを出し続け、それぞれが率先垂範し、言ったことをしっかりと実行していく。それを継続し、社員を鼓舞し、価値基準や行動を変えていくことが、結果としてステークホルダーからの信頼の回復につながっていくと信じています。

“安心・安全・健康”であふれる未来へ

グループとしての一体感を高め、前に進んでいくためには、今一度私たちが何のために存在し、何を目指していくのかをすべてのグループ社員、そしてステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えていくことが重要だと考えました。そのため、取締役および国内・海外の経営メンバーによる度重なる議論を経て、これまでの企業理念体系を見直し、SOMPOのパーパスを「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」として再言語化しました。

当社グループは、これまでも“安心・安全・健康”を掲げ、人々が豊かな生活ができる社会の実現を目指して取り組んできましたが、これは今後も変わりません。再言語化によって、国内だけでなく海外のステークホルダーにも理解できるようよりシンプルな表現にし、保険だけにとどまらない“安心・安全・健康”に資するサービスを提供し、未来を切り拓いていくという決意と想いを込めました。

私たちが目指す「“安心・安全・健康”であふれる未来」とはどのような社会なのか、そしてその社会を実現するために私たちはどのような価値を提供していくのかを「パーパスに込めた想い」として、また、グループの社員が大切にすべきことを「SOMPOの価値観（誠実・自律・多様性）」としてまとめ、この私たちの指針ともいえる新しいパーパスの実現を目指し、グループのすべての役員・社員が同じ価値観を持って、一丸となって取り組んでいきます。

今、日本および世界は数多くの不安と向き合っています。例えば、日本は過去から地震リスクや自然災害リスクに晒されてきましたし、世界的な気候変動や地政学リスクの高まりにより、人々の日常生活の基盤はより一層、不安定化しています。これらのリスクに対して、しっかりと安定的に保険を通じた支援をしていくと同時に、防災減災のソリューションの提供によって、より安心な社会を構築していきたい。そして災害大国・日本をよりポジティブなものにし、人々が安心して生活できるような社会を実現したいと思っています。

ほかにも、人口動態の変化からもたらされる不安は見逃すことはできません。先人たちがさまざまな努力によって築き上げてきた豊かな長寿国が今、急速な人口減少・少子高齢化の時代を迎えています。この人口動態は止めることができません。今後も間違いなく、社会制度の課題や人々の人生、生活におけるさまざまな不安が表出していきます。これらをグループの総力をあげて一つひとつ解決していきたい。そしてより多くの人々が年を取ることをポジティブにとらえられる社会に変えていきたい。SOMPOのパーパスの実現を通じて、このような社会への変革に貢献していきたいと思えます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループCEOメッセージ

「SOMPO P&C」と「SOMPOウェルビーイング」

2021年度からの中期経営計画では、規模と分散、新たな顧客価値の創造、働き方改革の3つの基本戦略に取り組んできました。この前中期経営計画を総括すると、規模と分散では、海外保険事業の成長を主因に事業ポートフォリオの分散が進み、一定の成果を得ることができました。新たな顧客価値の創造としては、保険の機能と健康応援機能を組み合わせた「Insurhealth®」の着実な成長や、介護事業での「未来の介護」への挑戦を通じた高品質で生産性の高い介護サービスのノウハウの蓄積がありました。結果としてグループの修正連結利益は過去最高の2,910億円、修正連結ROEは9.2%、金融市場の変動影響に伴う資本増加影響等を補正すれば10.1%を達成することができました。

2024年度からの新中期経営計画では、損害保険ジャパンでの一連の問題に対してグループ一丸となって信頼回復に努めていくとともに、私たちが実現したい社会に向け、「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」をゴールとして設定しました。そして、信頼回復とレジリエンス向上に取り組む国内損害保険事業、グループの規模の拡大と成長を牽引する海外保険事業、中長期の成長の牽引役を担うウェルビーイング事業という3つの事業領域に注力してまいります。

国内損害保険事業では「新しい損保ジャパン」を目指し、今までの慣習を見直し、社会の変化に対応できる事業基盤と収益基盤の変革を目指す「SJ-R」に全社をあげて取り組みます。

また海外保険事業では、グループの成長ドライバーとして、規律ある保険引受をベースに、米国、カナダ、欧州、アジアを中心に積極的に地理的拡大を進め、さらなる利益成長を目指していきます。この2つの事業が中心となり、グループとしてのレジリエンスのさらなる向上を実現し、不確実性の高い時代におけるさまざまなリスクに対するソリューションを提供できる基盤を構築していきます。

そしてその先には2つの事業が連携を深め、「SOMPO P&C」として規模の経済を追求することで、市場環境や顧客・リスクの変化に対応できるグローバル損害保険会社としての確固たる地位を築くことを目指します。「SOMPO P&C」では、コマース分野での高い専門性、コンシュー



マー分野での高い効率性を発揮できる組織づくりやオペレーションの構築に注力していきます。そして、各国・地域で展開する損害保険事業の知見・ノウハウを集約するセンター・オブ・エクセレンスを追求し、保険引受、再保険、資産運用などの領域でグループとして最適なポートフォリオの構築やベストプラクティスを確立し、レジリエンスのさらなる向上を実現していきます。

ウェルビーイング事業では、健康応援企業というユニークさを持つSOMPOひまわり生命や、最高レベルの品質・生産性を誇るSOMPOケアのさらなる成長を推し進めていきます。加えて、この両社およびコーポレート・ウェルネス事業などが持つ顧客基盤や強み・ノウハウを集約し、事業を超えて商品・サービスをつなぎ、この3年間で「SOMPOウェルビーイング」の事業基盤を整備し、「つなぐ・つながる」ビジネスを実装していきます。

「SOMPOウェルビーイング」では、高齢化社会における健康、介護、老後資金にまつわる「不」を解消し、年を重ねることがポジティブにとらえられるような社会の実現を目指します。今までの保

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループCEOメッセージ

険や介護のようなプロダクトアウトの発想ではなく、ライフステージによって変化するお客さまのニーズを的確に把握し、それに沿ったソリューションを提供しながら、健康寿命の延伸に貢献します。また、健康レベルが低下されたお客さまに対しては、品質・生産性の高い介護ケアサービスを提供します。当社グループのサービスを通じて得られたデータを活用することで、最適な介護ケアサービスを提供することが可能になります。保険と介護をつなげることで保険の持つ価値をより一層高めることができます。つまり保険がアップグレードされるわけです。このようにしてお客さまの一生に寄り添い、「長く」、「厚く」、生涯にわたってソリューションを提供し、お客さまのLife Time Valueを高めていきたいと考えています。

日本発の真のグローバル企業

私はSOMPOグループを「日本発の真のグローバル企業」にしていきたいとよく申しあげています。SOMPOグループは日本で生まれた会社であり、根底には日本人が大事にする利他の精神が根付いていると思っています。そういった強みを保ちつつ、グローバルで変わりゆくお客さまニーズに応えることができる会社になりたいと思っています。例えば、私たちのお客さまはグローバルに事業を展開しており、世界中で増加する自然災害と向き合っています。新たな地政学リスクに晒されることもあります。「真のグローバル企業」として、「安心・安全・健康」であふれる未来]を創りたいと思ったときに、私たちは、グローバルな視点でお客さまのリスクをとらえ、最適なソリューションを提供できる存在でなければなりません。

そのためにまずしっかりと取り組むべきは、旧態依然の価値基準や現状維持バイアスからの脱却です。一連の問題で顕在化したさまざまな課題から目をそらしてはならないと強く思っています。私たちができていなかったこと、失敗したこと、ステークホルダーの皆さまからいただいたご指摘を直視して真摯に受け止め、正すべきことは躊躇なく正していく。そしてそれら一つひとつ積み重ねてお客さまや社会からの信頼を回復していくことが、今私たちに求められていることであり、私が先頭に立ち進めていきます。

変化を積極的かつポジティブに考え、さまざまな課題の発生をチャンスととらえ、能動的にソリューションを創り提供していける人と組織。多様なメンバーが自由闊達に意見を言い合い、それを受け入れ、新しい価値を創り出せるような企業文化。私は、これら一つひとつ実現し、SOMPOを真のグローバル企業へと変革していきます。



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

取締役会議長インタビュー



取締役会議長を引き受けるに至った背景

昨年度は中古車販売店における保険金不正請求や保険料調整といった問題が顕在化し、ステークホルダーの皆さまに大変ご心配をおかけすることになりました。取締役として、これらの問題を非常に重く受け止めています。今般、昨年来のグループ内の動揺の収束と経営課題の解決に監督の立場として取り組むことが必要だと考えるとともに、私も金融機関の経営者としての経験を少しでも当社グループの経営にお役に立てることができればと考え、取締役会議長をお引き受けることにいたしました。

一連の問題の原因をどのようにとらえているか

何が一連の問題の要因だったのかという自問自答は当社グループ内でも繰り返し行われているわけですが、ガバナンスの仕組み、企業文化、あるいは施策の不徹底が重なったことで発生したと分析しています。しかし、私としては物事をより単純にとらえたほうが良いと感じています。これらの問題に関していえば、根本にあるのはすべてコミュニケーションの問題、これが非常に大きいので

はないかととらえています。取締役会、HDと損保ジャパン、さらにはそれぞれの社内のレポーティングラインといったさまざまなレイヤーにおけるコミュニケーションが十分でなかったことが要因ではないかと考えています。

取締役会として取り組むべき課題は何か

これから取り組むべき課題は3つあると考えています。1点目は、当社グループ内のあらゆる組織のなかで「コミュニケーションを活性化」させる必要があるということです。反省をふまえて申しあげると、持株会社の取締役会として、グループの理念、計画、施策などが、グループ内の一人ひとりにいかに腹に落ち、いかに実行に移されているかを把握しきれていなかった、理念と現場のギャップをとらえ切れていなかったと感じています。このような現場の情報を取り入れたうえでの意見交換や議論が不足していました。

このような点をふまえ、2024年6月からは執行を担われている濱田さんと原さんに新たに取締役にさせていただきました。奥村さんを含む執行の3人には、当社グループという大きな組織のなかで起きていることをしっかりと取締役会に伝える役割があります。特に財務や人事などの部門を統括している2人には新しい目線やより精緻な情報を取締役会に提供していただくことを期待しています。

会社というものは組織で動いていますが、そもそも「組織(そしぎ)」というのは何なのかを突き詰める必要があります。組織とは大和言葉で読み替えると「組み織り」です。これは織物というものは、縦糸と横糸が強く絡み合っていてできていることを指しています。つまり、組織とは、縦の情報と横の情報が強く交わり合うことで、すなわちコミュニケーションによって成り立っていることを意味しています。組織は人の集団です。よって、縦横の多様な情報によって自分たちの組織が進んでいく道が正しいのかどうかを確認しながら前を向いて歩む、という知恵がこの言葉に込められていると思います。

会社における縦糸は非常に強固で指揮命令系統がはっきりしていますが、問題は横糸です。これがとても重要で、常に十分なコミュニケーションができることで、脚色されていないフラットな情報を得ることができなければならない、これが難しい課題なのです。

「コミュニケーションを活性化させる」というと簡単に聞こえるかもしれませんが、実はどんな会社も組織もコミュニケーションには課題を抱えており、私の経験を振り返っても一度として簡単だと思ったことはありません。皆が生き活きと話をする環境ができれば、当社グループは改革に向けてクイックスタートが切れるはずで、今年度は再スタートの1年目にあたりますので、まず取締役会議長としてもこの点にフォーカスしていきたいと思っています。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



取締役会議長インタビュー

2点目は、内部統制体制の再構築です。取締役会、特に社外取締役としては、しっかりとサポートをしなければならないと考えています。例えば、スリーラインディフェンスにおける第三線の機能強化に関しては、これまでも意見表明し、すでに一部着手している部分もありますが、しっかりと具体化し実効性を高めていきたいと考えています。

3点目は、執行の変革を後押しすることです。グループの変革をミッションに奥村さんがグループCEOに就任しました。取締役会としてはその変革が正しい方向に進んでおり、計画を上回るスピードで進んでいるのかをしっかりと監督しなければいけません。しかし、監督と執行は対立概念では全くありません。もちろん牽制機能は必要ですが、常に対立して牽制することが必要なわけではないと私は考えています。会社をよりよくするために、株主をはじめとするステークホルダーの利益に資するために、執行が思い切って決断できる環境を作ることも監督の大きな役割であると思っています。もちろん、リスクの取り方などは思うことをしっかりと申しあげる必要があります。やるべきではないことについても、はっきりと意思表示をしていくつもりですが、そうでないかぎり、24時間365日グループのことを考えている経営陣を尊重すべきところは尊重しなければならないと考えています。

変化の激しい時代のなかで企業は競争に晒されていますから、奥村さんにはリーダーシップを発揮してスピード感を持ってやっていただきたい。奥村さんの背中を押すとともにスピード感を持って物事がスムーズに進められるための環境づくりも取締役会としての重要な役割であると考えています。

今後の取締役会の運営

現在の取締役会の主要テーマの一つが業務改善計画です。私が議長に就任した2024年4月以降、毎月状況が報告され取締役会としてモニタリングを行っています。関連する課題がいろいろと出てきますが、とにかく今認識している課題をすべて俎上に載せて、取締役会で議論して方向性を確認していく。良いことも悪いこともすべてです。特に悪いことについては、どんどんテーブルに載せて、変えるべきところは変えていくという方向に持っていきたいと思っています。

また、こういった計画や対応策はやはり実行が問題です。私も前職でお世話になった社外取締役から常々「計画5%、実行95%」と言われていました。ですから取締役会としては、本当にうまく進んでいるのか、進んでいないとすると何が課題なのかについて、活発に議論しています。

グループの戦略でいえば、当社グループは多様な事業を持つグループであり、HD取締役会でカバーすべき範囲はかなり広い。大所高所から見て重要なポイントに絞って議論するというのがこれまでのやり方でしたが、少なくとも今年度は各事業の現場の社員たちがどのように理解しどのよ

うに受け止めているか、と言う点についてまで見ていかなければならないと思っています。

例えば、パーパス経営。パーパスについては、グループとして「安心・安全・健康」であふれる未来へ」と本年度から再言語化されました。私にとって最も重要なことは、現場の社員にどのように理解されているのか、本当に腹に落ちているか、ということです。

私の理解では、パーパスとは会社の中に社員の人生があるのではなくて、一人ひとりの人生の中に会社があるべきであり、主体は社員一人ひとりだということです。私たちがやらなければならないことは、その一人ひとりの個性を活かし、組織の中でいかにその個性を発揮してもらえる環境を作るか、ということだと思っています。これまでは会社という縦糸の方が強すぎた部分がありましたが、こういった現場の実情までとらえて横のコミュニケーションを太くすることができれば、パーパスを実のあるものとし、真のパーパス経営に昇華させることができるのではないかと思います。

SOMPOグループに今後必要とされることは何か

まずは先ほど申しあげた縦糸・横糸のコミュニケーションの仕組みをしっかりと作ることです。グローバルに見れば非常に多くの社員がいて、その一人ひとりの力で成り立っている会社なので、社員全員が自由に生き活きと議論しあうことができる環境を作っていくことが欠かせません。

もう一つは、グループのビジネスとしてどのように付加価値を創出するか、ということです。今は大きな変革期だととらえています。例えば半導体やAIといった技術の進歩を見ればわかるように、加速度的に進化を遂げて今年と来年では全く違う環境が訪れる時代です。地球規模では気候変動の影響などにより自然災害が増え続けており、どのようにして身の安全を確保していくかといった課題がありますし、先進国では少子高齢化と生産年齢人口の減少により介護や健康にまつわる課題が出てきています。当社グループは人々の生活を守ったりウェルビーイングを追求したりという社会の本質的かつ哲学的な課題に挑戦しようとしている稀有な存在だと思います。そのようなSOMPOの強みを活かして、どのように他の会社とは違う付加価値を生み出していくかが一番重要なことだと思います。ただ、同じものを作るだけではコモディティ化の宿命の途を進むしかありません。

私たちのやるべきことは、私たちのビジネスの違いとは何か、を研ぎ澄ますことです。社会課題が多い分、チャンスはいくらでもありますし、当社グループは事業の多様性を見ればわかるように、チャンスをつかむことができる要素をたくさん持っていると思います。

このような認識のもと、執行とのコミュニケーションをしっかりととり、時には物を申しあげながらも、変革を後押しし、グループの再生と企業価値向上の実現を図っていききたいと思います。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分 の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



不祥事案の概要/行政処分の概要

保険料調整行為等への対応

事案の概要

損害保険ジャパンは、独占禁止法に抵触すると考えられる不適切な保険料調整行為等の問題により、2023年12月19日に公正取引委員会の立入検査を受けるとともに、2023年12月26日には金融庁から、保険業法第132条第1項に基づく業務改善命令を受け、その中で、独占禁止法等に抵触する行為もしくは法令の趣旨に照らして不適切な行為を行うリスクが発現しやすい環境であったなどの指摘を受けました。これに基づき、適正な競争実施のための環境整備などの再発防止策を掲げた業務改善計画を2024年2月29日に金融庁に提出しました。

行政処分(業務改善命令)の概要(2023年12月26日)

損害保険ジャパン
1. 今回の処分を踏まえた経営責任の所在の明確化
2. 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律(昭和22年法律第54号。以下「独占禁止法」という。)に抵触すると考えられる事案、同法の趣旨に照らして不適切な行為があった事案について、更なる事案の特定、調査等
3. 共同保険を含む企業保険分野における適正な競争実施のための環境整備に向けた方策の検討、実施
4. 適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立(独占禁止法等の法令の趣旨に照らし、不適切な行為のインセンティブとならない営業目標の策定やリスクに応じ適正な保険料を提示できる営業活動を実現するための方策の策定を含む)
5. 独占禁止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立(営業担当者をはじめとする社内関係者及び代理店に対する十分な教育や適切な監督態勢の構築を含む)
6. コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成(独占禁止法等の重要な法令遵守よりも自社の都合を優先する企業文化の是正策を含む)
7. 上記を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化

Web 詳細は「[金融庁による行政処分について](#)」および「[業務改善計画の提出について](#)」をご参照ください。

自動車保険金不正請求等への対応

事案の概要

SOMPOホールディングスおよび損害保険ジャパンは、中古車販売代理店による自動車保険金不正請求等への対応に関する問題により、2024年1月25日に金融庁から、それぞれ保険業法第271条の29第1項、保険業法第132条第1項に基づく業務改善命令を受け、その中で、適切な企業文化の醸成に向けた取組みが不十分であるなどの指摘を受けました。これに基づき、このような事態を二度と起こさないようコンプライアンス・お客さま保護を重視する健全な企業風土の醸成などの再発防止策を掲げた業務改善計画を2024年3月15日に金融庁に提出しました。

行政処分(業務改善命令)の概要(2024年1月25日)

SOMPOホールディングス	損害保険ジャパン
1. 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化	1. 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化
2. 保険持株会社として、子会社である保険会社の業務の健全かつ適切な運営を確保するための態勢の構築(損保ジャパンの内部統制の十分性・実効性を適時・適切に把握し適切な経営管理を行うための方策を含む)	2. 適切な保険金支払管理態勢の確立 ・不正請求を防止するための態勢整備(適切な損害調査を実施するための方策、顧客本位の視点から修理業者の紹介サービス等を実施するための方策、不正請求に係る予兆情報を一元的に管理し必要な対応を図るための態勢整備の検討・実施を含む) ・公正かつ的確な審査体制・手続きの確立(詳細な調査が未実施であることにより不適切な不払いとなっている可能性のある事案の検証、検証結果に基づく顧客対応を含む)
3. 営業優先ではない、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土を子会社である保険会社に醸成させるための態勢の構築(顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む)	3. 実効性のある代理店管理(保険募集管理)態勢の確立(代理店の特性に応じた適正な保険募集を確保するための方策、代理店に対する適切な出向管理の検討・実施を含む)
4. 上記1~3を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化	4. コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢の確立(不芳情報を適時に把握するとともに、社長を含む経営陣等に適切に報告されるための方策、当局への適正な報告を確保するための方策を含む)
	5. 営業優先ではなく、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成(顧客の利益よりも自社の利益を優先する企業文化の是正策を含む)
	6. 上記1~5を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化

Web 詳細は「[金融庁による行政処分\(業務改善命令\)の概要と再発防止の方向性](#)」および「[業務改善計画の提出について](#)」をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



業務改善計画の進捗

SOMPOホールディングスおよび損害保険ジャパンは、業務改善計画の第一回目の進捗状況などを2024年6月14日に金融庁に提出いたしました。次回は、2024年8月末時点の進捗状況を2024年9月に報告予定です。今後も再発防止に向けて、改善計画の着実な実施に努めるとともに、進捗状況を適切に報告・開示していきます。

進捗状況(2024年5月末日時点)

▲ 施策検討 ■ 施策開始

	業務改善計画を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化	コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢の確立(独占禁止法含む)	営業優先ではなく、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成
共通事項	SOMPOホールディングス		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループガバナンスの強化・実効性の向上 ■ 事業会社(国内主要会社)の機関設計の見直し ■ コンプライアンス担当役員の設置 ■ コンプライアンス室の新設 ■ 内部監査担当役員の設置 ▲ グループCxOと個社CxOとの相対関係の明確化 ■ 専門人材育成の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 子会社の重要施策等に関する内部統制等のモニタリング態勢 ■ 一連の問題に関する情報連携・報告態勢 ▲ 内部監査態勢 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践 ▲ 文化・風土浸透状況のフォローアップ
共通事項	損害保険ジャパン		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社外取締役の設置(監査等委員会の設置) ■ 持株会社による損保個社の経営管理態勢 ■ 第2線・第3線担当役員の機能強化 ■ 委員会の新設 ■ 付議基準・稟議規程等の見直し ■ 自社の過去事例や他社事例を参考とした学び ■ 社外(海外を含む)の視点の取入れ ■ 経営会議付議事項の管理態勢の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3線管理体制の抜本的な見直し ● 第1線における役割の明確化 ● 第2線(コンプライアンス部・リスク管理部)におけるリスク管理態勢・内部統制の強化 ● 第3線(内部監査部)における内部統制の強化 ● 第1線と第2線・第3線のコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営レベルのコンプライアンス意識の醸成 ■ 行動規範等の見直し ■ 営業推進態勢・営業目標の設定の見直し ■ 人事評価およびその運用の見直し ■ 顧客保護とコンプライアンスを重視したカルチャーの醸成・役職員の浸透に向けた取組み ■ カルチャー変革担当役員・カルチャー変革推進部、品質管理担当役員・品質管理部の設置
保険料調整行為	企業保険分野における適正な競争実施のための環境整備に向けた方策 <ul style="list-style-type: none"> ■ 共同保険・団体扱契約等にかかわる保険引受についてのルール整備等 ■ 政策株式・過度な便宜供与等の方針決定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独占禁止法等に関する全役職員を対象とした教育・理解促進 ■ 代理店における適切な保険引受プロセスの構築 	適正な営業推進態勢及び保険引受管理態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ▲ 保険引受管理態勢、契約ごとの採算管理、リスクに応じた適正な保険料を提示できる営業活動
自動車保険金不正請求	適切な保険金等支払管理態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ■ 技術アジャスターの損害調査業務へのシフト ■ 不正請求を防止するための態勢整備(情報の一元管理、本社の関与強化など) ■ 公正かつ的確な審査体制・手続きの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不芳情報に関する報告ルールの策定(経営陣、SOMPOホールディングス、関係当局等への報告) 	実効性のある代理店管理(保険募集管理)態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ■ 大規模代理店指導による顧客保護体制確立 ■ 代理店手数料ポイントにおける品質によるポイント反映ウェイトの拡大(順次) ▲ 代理店不祥事への対応ルールの策定

Web 詳細は「業務改善計画の進捗状況(開示事項の経過・2024年5月末日時点) および保険料調整行為に関する社外調査委員会による調査報告書の受領について」をご参照ください

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

社外取締役対談 信頼回復に向けて



信頼回復に向けたトップとしての役割

石川 昨年度発生した自動車保険金不正請求や保険料調整行為の問題には複合的な要因があります。お客さまが損害保険会社に当然に期待している公平性、公共性に対する意識や、損害保険会社として最も大切な社会的使命を私たちが見失ってしまっていたと総括しています。残念ながら、この社会的使命よりも、トップラインやマーケットシェアを優先するカルチャーが存在していたことが真因の一つであったと考えています。

一連の問題に対する業務改善命令および社外調査委員会からの提言のなかでも、このカルチャーは変えなければならない、変えなければ未来はないとまで、大変厳しく指摘されました。企業で働く人の長年の経験の積み重ねであるカルチャーを変えることは簡単なことではありませんが、私は会社が生まれ変わる最後の機会をいただいていると考えています。正しいことを正しく実践して、社員を含むすべてのステークホルダーの期待に応えられるような会社にしていきたいと思っています。私たちが果たしたい究極の目的は、お客さまに、「損保ジャパンでよかった」とおっしゃっていただくことです。損保ジャパンがしっかり信頼を回復すれば、SOMPOグループ全体のお客さまから「SOMPOでよかった」と言ってもらえるはずです。SOMPOのブランドを、もう一度皆さまからの期待に応えられるようなブランドにしていきたいためには、まず私たち損保ジャパンが、失ってしまった信頼を取り戻していくことが非常に重要です。

信頼回復に向けた私自身の役割を申し上げますと、まずは業務改善計画を責任を持ってやり遂げることですが、先ほどお話ししたカルチャーを変えていくうえで、トップの役割は大変重要です。これまでの長い歴史のなかでできあがった企業風土・カルチャーを変えるため、トップとしての相当な覚悟が必要です。現状を打破する仕組みをどこまで損保ジャパンのなかに作れるか。その仕組みを作ることこそが、私の仕事であり、絶対に後戻りしないという宣言をし、トップとしての覚悟を示すことは社長にしかできないことだと強く認識しています。

対話こそが変革の鍵

石川 損保ジャパンは、極端に申しあげると今までは、本社で決めたことを全国の部店がしっかりとやっていくという仕組みで回っていました。私はこのあり方を変え、現場との対話を重視していきたいと考えています。現場にはさまざまな課題があります。お客さまに提供するソリューションも、現場と本社の社員が対話しながら決め、一体感を持って実行していく。それが新しい損保ジャパンが目指していくやり方です。

私を含む本社役員によるタウンホールミーティングを7月末までに全国の158部店中、雹災の事故対応のある1部店を除く157部店で終わりました。一連の問題に対して、役員としての反省とともに、これからの新しい損保ジャパンを経営陣が生々の声で語り、それに対して全国の現場の社員から、いろいろな意見をいただいています。最初は経営に対する不信や不満の声が多かったのですが、今は「損保ジャパンを良い会社にしよう」という声や、「損保ジャパンを真に顧客本位の会社に再生するチャンスである」という声もたくさん出てきています。

全国でタウンホールミーティングをしているなかで感じたのは、現場の支店長や部長、課支社長たちがどのように自身の想いを伝えているのかによって、そこにいる社員の反応や変化のスピードに違いがあるということです。現場の社員は、損保ジャパンという会社を、私や本社役員でなく、支店長や部長から感じているということです。第一線のリーダーが「こういう会社になっていこうよ」と自分の言葉で何度も語っている職場に行くと、やはり雰囲気は違います。それはタウンホールミーティング会場の扉を開けた瞬間にわかります。私は現場と経営の一体感を大切にしていきたいと話していますが、この一体感は支店長や部長、課支社長といった各現場のリーダーたちとの一体感でもあります。現場のリーダーたちが、自分で考えて、自らの言葉で対話し、現場起点の変革を進めていく。これが損保ジャパン再生のストーリーです。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



社外取締役対談 信頼回復に向けて

柴田 一連の問題が起こる前からタウンホールミーティングは実施されていきました。ただ、これまでは、実施にあたって現場が準備を周到に行い、各部署の代表者がシナリオを持って参加するようなスタイルもあったとのこと、昨年度に参加した経営執行会議のなかで、そのようなやり方を変えなければならないのではないか、との指摘・議論があったことが、とても印象に残っています。そのような率直な指摘が会議の場でなされるのを聞いたとき、まず経営層の皆さんの考えや対応が変わってきたのだと感じましたが、現在、タウンホールミーティングの手応えなどは変わってきているのでしょうか。



石川 従来はイベント的な要素も強かったのですが、タウンホールミーティングは現場と経営の本音での意見交換や対話であるべきだと思います。現場にはお客さま対応をしているうえでの思いや考えがありますので、経営陣が一時的に経営方針を伝えるのではなく、タウンホールミーティングを通じて意見をぶつけ合い、対話することが重要です。本音で語り合うことが本当のタウンホールミーティングだと思いますので、開催方法などもさまざまな工夫を行っています。

柴田 日々社会が変わっていくなかで、コンプライアンスのあり方や考え方も変遷していき、従来はそこまで注目されなかったことがニュースとなり目にすることも多くなりました。また、SOMPOがパーパスとして企業の存在意義を説いてきたことに照らしても、損保ジャパンの社員のなかにも、一連の問題のなかの各事象に対して「これっておかしいのでは?」と感じていた人がいたのだと思います。しかし、先ほど石川さんがお話しされていたとおり、本社で決めたことを全国の部店がしっかり取り組むという仕組みができあがっていて、その慣行で長くやってきたので、「やっぱりおかしくないのかな」と一定の正当化ができてしまったり、「声を上げないほうが無難か」と思ってしまうりする人がいたのかもしれない。しかし、今回、一連の問題に直面し、やっぱり「自分たちの感覚が正しかった」、「おかしいと思っていたのは正しかった」と感じたのではないのでしょうか。

石川 例えば自動車保険金不正請求問題においても、おかしいと感じた社員がいたとしても、その情報が上に伝わらない風通しの悪さがありました。おかしいと感じた情報が早く経営に上がる仕組みを作らなければならないと思います、私が社長に就任し、すぐにつくったのが「どろたまBOX」*という仕組みです。これは、現場の社員から経営陣に直接、泥のついたたまねぎ、つまり良くない情報を届ける仕組みです。2024年2月末の創設から7月時点で、1,000件以上の声が集まっていますが、この1,000件の中には、これまで経営陣が認識できなかったことが沢山含まれており、私たちが直視すべき現実です。レポートラインを通じて現場に報告を求めると、どうしてもその過程で泥が落とされ、当たり障りのないきれいな情報になってしまいがちです。その情報で経営判断をすると、誤った判断につながる可能性があります。そこで、現場のありのままの実態を正確に把握したうえで経営判断をするために、この仕組みをつくりました。

* 経営に直接、ネガティブ情報を含む現場情報を届ける仕組み。現場担当者の問題意識である泥(ネガティブ)のついたたまねぎ(情報)の泥が、組織のラインを通じて上がっていくうちに洗い流されどカピカピの状態に届いてしまうことを回避するべく、泥のついたたまねぎを直接届けて欲しいという想いをこめて「どろたま」と命名して設置。

同じ過ちを繰り返さないために

柴田 HDの監査委員会でも、一連の問題が発生する前から、監査活動を通じて各種問題事案の真因や損保ジャパンとの情報伝達の課題などについて議論し、「それはおかしいのではないか」と言える文化が足りない、悪い情報が上がりにくいのではないかという意見が出ていました。悪い情報こそ上げる仕組み、そしてそれが評価される仕組み・文化が、今一番必要だと思います。答えを持ってなくても違和感を口に出せるというのが大事です。併せて、社員が持ったおかしいという違和感を確信に変えられる、具体的な事例をふまえた教育も重要だと思います。

また、第一線の営業が強いというのは、どこの企業にも一定程度あることかもしれませんが、リスク管理や法務・コンプライアンスといった第二線・第三線の管理セクションの存在感やそれらのセクションに対するリスペクトが、もっと社内にあったほうが良いと思います。思い切りアクセルを踏むには、いざというときに絶対に効くブレーキや、スピードを出してもブレない柱の存在、そして、それらが確実にあるという認識が必要となります。そこを担うのが第二線・第三線であり、会社にとって非常に重要であるという意識がもっとあるべきだと思います。ぜひ石川さんや執行の皆さんも、これらのセクションをどんどん活用し、意見交換をし、コミュニケーションをとっていただきたいです。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

社外取締役対談 信頼回復に向けて

石川 今私がイメージしている第二線・第三線は、大手自動車メーカーさんが製造ラインで問題の予兆を察知したときにラインを停止させる「アンドン」のようなものです。メーカーさんではラインでいつもと何か違う、これは良くない状況だという予兆を把握したときには、ラインを止めるアンドンを引きます。その際に工場長の許可などはとりません。アンドンを引いてラインを止めて、総点検をして、問題がないと確認ができてから再度ラインを動かすという仕組みが取られています。この仕組みが当社にはありませんでした。けん制の役割を期待された社員が、その役割を果たそうとすると、いろいろな人に許可を得る必要があり、その間に業務はどんどん回り、問題が具体的に発生するまで止まらないという状況でした。

今後、現状維持バイアスの呪縛から脱し、量(トップライン)ではなく質(品質)で勝負していくためには、けん制機能であるコンプライアンス、内部統制の重要性が高まります。したがって、さまざまな社員に第二線・第三線のキャリアを積んでもらいたいと考えますし、将来経営を担う社員には必ず経験していただくような人事運用や人材育成プランも考えていきます。こうして、第二線・第三線経験を有する社員が育ち、アンドンを引いてくれる人を大切に、意見を聞くようなカルチャーに変わっていけば、良くない予兆を把握したときには、自律的に機能する組織になると考えています。

また、一度決めた経営方針をトップが変わってもブレずにつないでいくために、経営をチームで引き継いでいくことが重要だと考えています。強力な経営トップがリードしていくのではなく、多様なチームで機能し続けていくほうが、変化の激しい時代には合致していると思っています。また、経営トップが交代したらすべてが元に戻ってしまうことも回避しなければなりません。特に業務改善計画に取り組んでいる損保ジャパンは、多様性のある経営チームによって、後戻りしないようにすることが重要であると考えています。

柴田 本当にそう思います。チームとして方針を受け継いで、大切な芯の部分は変えないながらも必要な新陳代謝はしていく、そういった一定の長いスパンを覚悟して取り組まないと、企業文化はそう簡単には変わらないと思います。

業務改善計画

石川 業務改善計画は、まだ緒に就いたばかりではありますが、少しずつ手応えを感じながら進めています。もう一度会社を作り直そうという思いで「SJ-R」というプロジェクトを作り、業務改善計画に取り組んでいます。タウンホールミーティングでも、参加している社員からこれまでとはずいぶ

ん違うと感じているという声も多く聞こえてきますし、自分たち自身も変革に取り組みたい、という気持ちになってくれています。現場と経営の距離感をもっと縮めて一体感を持って「SJ-R」に取り組みれば、必ずより良い会社になれます。

変革の一番の手応えは、このような現場の変化ですが、ガバナンス体制を変更したことも非常に大きいと感じています。監査等委員会を設置し、HD兼任の取締役を置き、社外監査役であった方が取締役になったことで、取締役会の雰囲気は大きく変わりました。社外取締役の皆さんには今までは監査役としてミッションを担っていただきましたが、一連の問題があったこともあり、説明する私たち執行側とともに双方の認識が変わったのではと感じます。現在は、社外取締役として、かなり深い議論の中でご意見をいただいております。「私はこう思うが、なぜやらないのか」といった積極的なコミュニケーションも増えてきています。また、HDとの兼任の取締役の設置や、HD取締役会における説明責任の実行によってHD社外取締役の皆さんとの距離も近づき、グループ経営の仕組みも一体感が増していると感じています。

そのほか、CCuO(カルチャーオフィサー)やその専門チーム(カルチャー変革推進部)、CQO(クオリティオフィサー)や品質管理委員会などの新たな役職や枠組みを設置するなど、仕組みも整えてきました。あわせて人事評価制度を変更することによって、カルチャー変革や業務品質の向上を担保したいと思っております。こうした新たな取組みについては、第三者あるいは社外取締役の皆さんの目線も入れて進めていきます。

業務改善計画の着実な実行によって、お客さま、社会からの信頼を回復し、「損保ジャパンでよかった」と言ってもらえる会社が変わっていけるよう、私を含む経営陣が一丸となって力を尽くしていきます。

柴田 業務改善計画への取組みはまだ始まったばかりで評価はこれからですが、現時点で言えば、経営層の皆さんがいわゆる忖度のない活発な意見交換をしている、するようになった、という点は評価していますし、奥村さんや石川さんの覚悟や危機感、本当に最後のチャンスだ、という発言が、



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

社外取締役対談 信頼回復に向けて

あらゆるトピックスにおいてなされることにも、変わってきたな、動いているなど感じています。

今後、業務改善計画への取組みにおいて課題にぶつかることがあると思いますが、絶対に、改善計画の進捗報告のために表面的に課題を潰していくだけ、となってしまうはいけなく考えています。目標がトップライン達成から業務改善計画のチェックボックスを塗り潰すことに替わるのでは意味がありません。一つひとつの取組みを何のためにやるのか、再生や改革の趣旨に沿って進められているのが重要であり、監査委員会としても、そこをしっかりと見ていきたいと思っています。

石川 すでに業務改善計画として多くの施策を出し、8割以上の項目で取組みを開始しています。中期経営計画のこれから3年間で、柴田さんがおっしゃるような進捗をチェックしていくことだけに終始するような会社になった瞬間に、社会から期待される会社ではなくなってしまうと思っています。また、チェックボックスを塗り潰すために一生懸命取り組むだけでは、楽しさや仕事に対する誇りはありません。重要なのは、「私たちは何のために存在するのか」、つまりパーパスです。これをもう一度しっかりと根付かせ、「安心・安全・健康“であふれる未来へ」というグループのパーパスを実現するために、損保ジャパンは何をしていくのか、というところまで落とし込んでいきます。全社員との対話をふまえ、損保ジャパンの目指す姿や新たな価値基準を11月の「振り返りの日」*までに決めようとして取り組んでいます。

* 今回の一連の問題を受けて、全役員・全社員がすべてをお客さまの立場で考える会社を実践するべく、いいワオリティの日にあたる11月9日を「振り返りの日～お客さまの立場で考え、行動につなげる～」として新たに設定し、各種取組みを実施する。

今後に向けて

石川 変革を進める過程で、まだ膿が出てくるかもしれません。それはこれまでの損保ジャパンが、過去の価値観で作ってきてしまったものであったり、業界慣習として抱えてきた課題であったりもします。今はとにかく徹底的に膿を出し、あの会社は誠実で透明性のある会社だと言われるようにしていかなければならない。膿を出すこと、膿が出てくることは、損保ジャパンが良くなっていくために必要なプロセスであるというメッセージを経営として出していきます。膿を出し切り、変革を確実なものにしていきます。

先ほども申しあげましたが、お客さまから「損保ジャパンでよかった」と言われる、社員が誇りを持って働ける会社になることが、究極の目標です。今回、金融庁の有識者会議でも指摘されたように代理店との関係も再構築していく必要があります。価値観をともにするパートナーとして一緒に日本経済、国民生活を支えていく損害保険会社の社会的責任を果たすことは、私たちのミッション・存在意義ですので、代理店とともにそれに応えられる会社にしていきたいと思っています。

柴田 最後に3点お伝えしたいと思います。まず、石川さんには、「ここまでやったか、損保ジャパン」と言われるくらいに、膿を出しきることを徹底的にやっていただきたいと思っています。トップとしての強い意志を発信されていますが、経営層同士、社外役員、中間や現場のリーダー層、前線の社員、あらゆる層との対話をし、多様な経験値と視点で意見交換することで気づきや刺激を得て、何に共感できて、何に違和感があるのか確認しながら、あらゆる層と意志を共有していただきたい、また、今後計画が進み課題も生じていくなかで検証しながら対話を継続していただきたい、というのが1点目です。

2点目は、損保ジャパンが信頼回復のために進んでいくなかで、損保ジャパンだけがとにかく頑張らなきゃと肩肘を張るのではなく、ぜひグループの力を取り入れて進めていただきたいということです。SOMPOケアに対するお客さまからの信頼感や、損保ジャパンが動こうとしたときに必要なオペレーション面などですぐに対応してくれるデジタルチーム、グローバルでの保険の知見や専門人材を有するSOMPOインターナショナルなど、グループとして、とても良い財産を多く持っているの、ぜひグループ内の各社が双方向で活用し、貢献しあえると良いと思います。

3点目は、一連の問題については損害保険業界としての信頼回復が求められると思っており、損保ジャパンにはその業界の変革をリードする強い存在感を出していただきたいと思っています。簡単ではありませんが業界の変革を成し遂げられたら、そこから得られるもの、つまり社会やお客さまからの信頼は大きなものであると思いますし、社員の皆さんも自分の会社に誇りを持てると思います。今は業界としての歴史的な転換期だと思いますが、今の取組みを後から振り返ったときに、保険業界の歴史に遺せるようにしていただきたいです。今、そのチャンスを与えられていると思っています。

石川 一連の事態からの再生に向けた検討を通じて、あらためてグループの持つリソースやノウハウを再認識しています。これらをもっと有機的に連携できれば、もっと違う次元に行けるグループだと感じています。

例えば、現物給付サービスである介護事業を営んでいることはSOMPOならではの強みです。損保ジャパンが信頼を回復し、お客さまにグループの価値を伝えることができれば、2,000万人を超える損保ジャパンのお客さまにSOMPOのファンになっていただけます。ウェルビーイング事業のSOMPOひまわり生命やSOMPOケアに損保ジャパンのお客さまをつなげていく、グループが目指している「つなぐ・つながる」のベースを作っていくことも損保ジャパンの重要な役割であると私は思っています。業務改善計画の確実な実行とともに、そうした新しい姿を目指していきたいですね。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談
信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

社外取締役鼎談 信頼回復に向けたカルチャー変革

グループ CHRO
原 伸一社外取締役
指名委員会委員・報酬委員会委員
遠藤 功損害保険ジャパン
CCuO・CHRO
(カルチャー変革・人事担当)
酒井 香世子

一連の問題の根底にある課題は何か

原 もともとの雇用体系が終身雇用。「同じ釜の飯を食う」経験をした人が中心の、同質的な組織になっていました。長い時間をかけて私たちの同質化が進んだ結果、言わなくてもわかる、秩序を乱してはいけないという空気が組織の中で生まれ、一つの大きなムラようになってきたのだと思います。同質の人が集まったムラになると、そのなかで上の人にモノを言うと損をすると考えるようになります。本来は何かを目指して事業を立ち上げたはずなのに、その目的を見失い、そのムラのなかでよく思われ高い地位を得ることや、自分たちのムラを富ませることが目的化していきます。そして、お客さまに価値を提供するために存在しているという意識が希薄化します。こうしたことをひっくるめて、私たちの同質性が一連の問題の根底にあると思っています。

酒井 損害保険会社への期待は公共性や公正性を伴って社会を支えることです。それにもかかわらず不適切な行為で社会から大きな批判を受けることになり、お客さまや関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけした点を深く反省しています。真因という意味では、ガバナンス上の課題も大きいですが、やはり、「すべてをお客さまの立場で考え、行動する」という基本行動ができていなかったのだと思います。

自分たちの常識が世の中のそれに照らした時にアップデートできていませんでした。業界の構造的な課題も大きいと思います。私たちは2006年に業務停止を受け、その時もお客さまに向き合おうとやってきましたが、実はそこにはらんでいる業界自体の制度疲労にきちんと向き合っていないと思います。

遠藤 グループ全体で考えたときに、今までの保険会社から生まれ変わることを目指して、介護やデジタルなど、多様性を求めて新しいSOMPOを生み出そうとチャレンジしてきたことは間違っていないし、その方向性は信じてよいと思います。

しかし、経営がやろうとしていることと社員との間にいつの間にかギャップや距離が生まれ社員がついてこれなくなりました。HDが明確な方向性を示し、大きく曲がろうとしたが曲がりきれない、そもそも何のために曲がるかの理解が足りない、また曲がりたくない人もいて、さまざまな軋轢が出て、問題が噴出した。グループ全体としてコミュニケーションが足りず、ギャップが拡大し、社員が置き去りとなり、お客さまを裏切ることに繋がった。それがHDからみたときの一番大きな問題である気がします。事業会社は課題を抱えており、例えば酒井さんのおっしゃった構造的な問題などもあり簡単には変わらなかったわけですが、HDはそれぞれの会社に寄り添っていたのか。もう少し丁寧に、事業の課題に寄り添って変革を進めなければならなかった。チェンジマネジメントができていなかったのだと思います。今はまさに大きなターニングポイントであり、さまざまな課題があるなかで、本当に舵を切っていけるのかが、試されていると思います。

グループ間のギャップをどのように解消していくか

原 これまでは、グループが目指すパーパスとして「安心・安全・健康のテーマパーク」を掲げていました。一方で、海外の社員を中心に「“テーマパーク”がわかりづらい」という声がありました。こういった声を受け、1年半前から見直しに動き出した矢先に、一連の問題が顕在化しました。

そうしたなかでパーパスの再言語化とともに、すべての役員・社員の行動様式の前提として皆が大切にしている価値観や行動のバックストップといったものも、しっかりとグループとして掲げなければならぬと思い至りました。

パーパスの再言語化においては、さまざまなステップを踏みました。当然経営陣でも何度も議論しましたし、グループ内の社員を対象にワークショップを開催したり、損保ジャパンの社員と対話したりを繰り返し、最終的にやはり「安心・安全・健康」は私たちグループが目指す姿として正しいという合意に至りました。そして保険だけにとどまらないグループの強みを活かしながら、未来を切り拓

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役対談
信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



社外取締役対談 信頼回復に向けたカルチャー変革

いていくという決意も込めて、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」としました。

また、パーパスを掲げるだけでは、大切にすべきものが行動に落としこまれなかったという反省もふまえ、役員・社員が具体的に判断し行動する際の拠り所として「SOMPOの価値観」を新設しました。これについても、同様にさまざまな議論やワークショップ、経営会議を経て、「誠実」「自律」「多様性」の3つを定めるに至りました。

「誠実」は社会や人に対して正しいことをしようと道徳心、誠意を持って正しく対応できているのか、「お天道様は見ている」ということを表現しています。人に見られていなくても胸を張って、それが恥ずかしくない行動としてできているか、ということがこの「誠実」という言葉に込めた想いです。

それから、「自律」。元々、MYパーパスの取組みのなかで、「自分はどうなりたいのか」、「どのような仕事をしたいのか」、「自分のあり方を考えてみよう」ということをやってきました。それだけではなく、前例にとらわれず問題点などを自分で考え、そして自ら挑む、という私たちが強みとして持っていたチャレンジ精神や進取の気性といったものをもう一度思い出し、実践しようというのがこの「自律」です。今回、顕在化した問題を通じ、私たちは、集団として考えることをやめてしまっていたとあらためて感じています。

そして三つ目に「多様性」をあげています。ジェンダー、年齢、国籍、障害の有無といった点がよく言及されますが、そういった意味だけではなく、価値観や意見の多様性が重要だと思っています。これまではムラのなかで穏便に済ませるために自分が正しいと思ってそれを口に出さないことが、ある意味では尊ばれてきたわけですが、これからはそうではなく、多様な人の意見をしっかりと聞く、しっかりと対話をする、そして尊重し尊敬する。こういったマインドセットが重要になってくると思います。そうすることで、社員が思ったことを素直に口にできる、そしてみんながそれを聞く、というカルチャーに変わっていくと思っています。

今後、これらの実効性を高めるため、「SOMPOの価値観」の評価・登用基準への反映など、人事制度を変え、仕組みとしても取り入れていきたいと考えています。

酒井 損保ジャパンでは「SJ-R」として当社のビジネスモデルそのもの、事業基盤と収益基盤の抜本的な変革を行っています。これに伴い、昨年度後半から約50人の社員代表のワーキンググループなどを中心にHDとも連携しながら「新しい損保ジャパンをどのような会社にしていくか」という根本的な議論をしてきました。また、今年度に入ってからは、全国でタウンホールミーティングを開催し、社員との対話を深めています。11月を目処に新しい価値基準を策定する予定ですが、引き続きしっかりと社員の声を聴き、その対話のプロセスも開示しながら全社員で作りに上げていきたいと思っています。

さきほど原さんから話があった「誠実」「自律」「多様性」というキーワードは、多くの社員から「大切にしたい」という声が出ています。HDと損保ジャパン双方の価値基準の関係を整理しながら、ギャップを丁寧に埋め、思いを伝えていくことが重要です。誰かが決めたものではなく、自分もその議論に参加したと実感できるような進め方やそれが当たり前となる風土にしていきたいと思っています。

遠藤 損保ジャパンが変わることはSOMPOグループが変わることだと思います。損保ジャパンのカルチャー変革の取組みはSOMPOグループ全体が変われるかどうかの一丁目一番地であり、損保ジャパンが変われなかったらグループの未来はありません。HDも一緒になって変わっていくべきと思います。それくらい大きなインパクトある取組みであり、難易度が高いという意識を持たなければならぬと思っています。



原 その意味では、まず役員から変わらなければならないと思います。持株会社制に移行してから十数年、HDと損保ジャパンとの間で徐々に対話が失われてきました。役員同士の対話が減り、それが部長や課長に伝播し、最終的に全社に広がってしまったと感じます。そこで、両社のコミュニケーションを活性化する方策について、さまざまな工夫を始めました。その一つが役員フロア同居です。両社の役員が一つの大部屋に同居することにしたのです。奥村さんと石川さんも同じフロアで全面ガラス張り。二人にはいつでも声をかけることができます。役員同士の会話も増えてきました。また、今年4月からは両社の役員や部長の兼務も始めました。このように、両社が対峙するのではなく、同じ方向を向くことが大切だと思っています。

カルチャー変革の要諦

酒井 今は、お客さまからも社会からも「損保ジャパンは変わるべきだ」と背中を押していただいていますので、しっかりと社外の声を受け止めて、もう一度再生しようと動き始めています。まず「経営陣の行動を変える」ということでタウンホールミーティングをスタートしました。7月末までに石川さんをはじめとする本社の役員で158部店中、震災の影響で開催延期となった1部店を除き、157部店を訪問しました。また、各地区の営業担当、保険金サービス担当役員も精力的にタウンホールミーティングを実施し社員との対話を深めています。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役対談
信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ

一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

☰

社外取締役対談 信頼回復に向けたカルチャー変革

遠藤 社員との対話はとても大切であり、石川さん、酒井さんをはじめとした役員の皆さんが精力的に動いていますね。カルチャーを変えるにはこのようなトップダウンだけではなく、社員一人ひとりの意識改革と行動変容がボトムアップで起きてこなければなりません。社員一人ひとりが主体的に、意識を変える、行動や発言を変えるということが生まれてくる。たとえ小さくてもそれが新しい土壌を作っていきます。そういうものを引き出す仕掛けを考え、よい取組みをみんなで発信し、共有し、称賛する。そのような運動にしていかなければならないと思います。これらをどのようにして粘り強くやっていけるかが変革の鍵になると思います。そのような意識を持ち、すでに動いてくれる社員が損保ジャパンにもいるはずで、重要なのは、その輪をどうやって広げていくのかです。よいカルチャーは与えられるものではありません。自分たちで作っていくということに気づき、行動する社員の輪が広がると、カルチャーは大きく変わっていきます。

酒井 実際に対話をすると「自分たちも変わらなければならない」あるいは「小さい一歩でもやってみようと思った」と言ってくれる社員が確実に増えている実感があります。私はカルチャー変革の担当役員ですが、担当役員を配置しただけでカルチャーが変わるということは絶対にありません。まず、経営陣が行動を変える、そして、相手の声に耳を傾ける「対話」から始まり、それを認め「ありがとう」と言い合える「承認」が重要です。加えて、社会の変化にあわせてさまざまな「学び」を得て専門性を高めていくことが必要であり、その基盤となるのが「多様性:DEI」であると話をしています。

遠藤 私は「オープンアイズ」、「フレッシュアイズ」とよく言っています。「オープンアイズ」で、目を開けて外の世界を見ると、世の中はこんなに変わっているということに気づきますし、変わっていきけると思います。そして、新卒社員やキャリア採用者、他事業の社員などの「フレッシュアイズ」で見たら、よいところも悪いところも見えてきますし、現場に「フレッシュアイズ」を入れていかないと、どんどん同質化してしまいます。

このオープンアイズとフレッシュアイズの要素をどのように組織の中に入れていくのが、重要となります。当社グループは、これだけ多様な事業があって、拠点があって、人材がいる、これらを混ぜるのです。損保ジャパンのなかで、そしてグループ全体で、横の移動をどんどん仕掛けて混ぜていくと、淀んだ空気から新しい空気が変わっていき、カルチャーの変革につながっていきます。このような横のつながりを作っていくのはとても大事なことであり、教育に加えて、もっと交流やコミュニケーションに投資することを考えてもよいと思います。

酒井 オープンアイズ、フレッシュアイズ、本当に大切ですね。以前ある方に「今の時代は“まぜるな危険”ではなく、“まぜなきゃ危険”ですよ」といわれたことを思い出しました。多様性こそが持続的成長の鍵となります。損保ジャパンでも、地方勤務の方が本社部門の仕事を経験できる「リモートジョブチャレンジ制度」や「メンター制度」、ERGと呼ばれる社員のボトムアップ活動などを通じて「まぜる」を実践しています。

また、若い社員が思っていることを潰さないマネジメントもすごく大事だと思っています。上司が「やってみたら?応援するよ」と部下の背中を押せるよう、マネジメント研修も内容を刷新し、自走する組織にするための気づきを与えています。

原 今年度、人材投資のファンドとして300億円を確保しました。まさにこれをどう使うかだと思っています。もちろんeラーニングや研修の充実も必要ですが、やはり経験や交流が重要だと思います。社外や社内の別の部署での他流試合など、さまざまな経験を積む、そして交流する機会をしっかりと確保したいと思っています。

また、事業の垣根を超えた人材交流にチャレンジしていきたいと思っており、人材ラウンドテーブルという仕組みを始めました。これは、専門分野ごとに設定する、言わば人材戦略会議として、グループCxOや各社CxOにより構成されます。その分野の人材・組織をグループ全体として強化するための方策を議論し、育成プログラムやグループ横断でのアサインメントにつなげていきます。この取組みは、社員からみても、ある分野で専門性を磨きキャリアアップする機会がグループ内で得られるという意味で、画期的だと思います。

酒井 グローバルで成長するためには、保険の専門性、具体的にはリスクマネジメントやアンダーライティングに関する知識向上に向けた投資も必要です。あわせて今後バックオフィスの集中化やAIの活用がさらに進む中、付加価値を生む仕事とは何かをしっかりと考えていく必要があります。社会価値創造にチャレンジしたいと考える若手社員も増えていきますし、自治体や他企業と協働し、地域でエコシステムを構築するためのノウハウなど、社員が新たな価値を生み出すためのリカレント教育も実施していきたいと思っています。



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要
業務改善計画の進捗
社外取締役対談 信頼回復に向けて
**社外取締役対談
信頼回復に向けたカルチャー変革**
グループCROメッセージ
一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

社外取締役鼎談 信頼回復に向けたカルチャー変革

遠藤 確かに地域でできることはまだあるはずですが。私が顧問を務めている会社では、地域の支店ごとに、それぞれの独自性、地域性を加味しながら、業績ではない「自分たちならではの価値」を自ら考え、定めて取り組んでいます。数字の比較ばかりで、横並びのランキングだけを見るのではなく、地域ごとに自分たちの強みを認識して、何だったらNo.1になれるかを考え行動をし始めると、組織全体の雰囲気は良くなっていきます。

相対価値のゲームがもう限界であり、絶対価値を見出し、いかなければならぬ。これなら負けないというものを見出し、それを尊重していかなければ、相対価値や数字だけでは現場は疲弊します。

酒井 グループ横断で実施している「SOMPOアワード」もそのようなことかもしれないですね。事業会社にとってトップラインは大事ですが、それだけではなく地域や社会にどう認められるか、損保ジャパンでもそのような軸を作ろうとしています。

原 その絶対価値を追求していくのが「SOMPOの価値観」でいう「自律」です。つまり自分が何に貢献できるのかを考えることであり、それは「多様性」に結びついていきます。相対的な優劣ではなく、価値創造できるところでお互いに頑張れば、それは専門性になります。グループとしてそういったところに、しっかりお金を使っていかなければならないと思います。

遠藤 社員が自分の価値に気づくために会社が投資していくことが必要ですし、それが社員と会社との絆になります。Googleが10年くらい前から盛んに「Belonging」と言っています。彼らは社員が組織に対する帰属意識を持つはずがなく、だから会社が帰属意識を生み出すべきと考えています。日本では帰属意識を持つのは当たり前と思いついてそこに対する意識が希薄です。

帰属意識というのは、社員と会社が互いに利害関係・信頼関係を持つ対等でフラットな関係であり、そこにはリスペクトが存在します。

原 日本の組織において「帰属意識」とは、これまで残念ながら「滅私奉公」でした。一方、遠藤さんのおっしゃる、あるべき帰属意識はこれとは全く異なり、社員が自分の意思で、いかに価値を生み出し組織・社会に貢献していくか、ということですね。

会社も社員を、社員も会社をリスペクトする。その原動力となるのが「MYパーパス」だと思っています。「MYパーパス」は、何をしたいか、どうやって会社に貢献し、どうやって世の中に貢献したいのかを自分で考えて作り上げるものです。「MYパーパス」によって始まった他者との対話は、相手を

リスペクトするDEI (Diversity, Equity & Inclusion) 実践のきっかけとなります。そして、最終的には他者の精神や愛社精神、ひいては自分自身のキャリア形成にもつながります。

酒井 損保ジャパンでも、まさに帰属意識が重要ということで、「この会社に居続けたいか」「誇りを持って働いているか」という選択的在職意向のデータで相関を見たいと思っています。これで現場の元気度やカルチャー変革の進捗を把握できないかとトライしようと思っています。



遠藤 それに加えて、ボトムアップでのムーブメントがどれほど広がっているのか、小さくてもいいから主体的な活動や提案がどれほど生まれているのかといったエピソードや生きた事例を吸い上げていくことも有効です。数字の裏にある本質、つまり、自分で変えようとしている社員がいて、彼らがどういう行動を起こすのかという実体が重要なのです。これらが積み重なれば数字は良くなっているはずですが。

また、自分が変われば職場が変わる、職場が変われば会社が変わる。ここが重要な点だと思えます。このつながりをどう社員に示していくか。会社が変わるのを期待するのではなく、「あなたが変われば会社も変えられる」ということを示せば、損保ジャパンは真面目で優秀な社員がたくさんいるので、絶対に良い会社になれるはずですが。

カルチャー変革に向けた決意

原 すべては一人ひとりの意識や行動が起点であり、それが組織の変革へつながると私も思います。その一人ひとりの「変わりたい」という気持ちをどう引き出し行動に結びつけていくかを、経営として問われていると思います。不退転の決意で取り組んでいきます。

酒井 遠藤さんから「損保ジャパンは絶対よい会社になれる」といっていただけて心強いです。一人ひとりの社員を尊重し、社員全員が「ワクワク」と「やりがい」を感じながら生き生きと働いている、それは突き詰めるとお客さまに持続的によいサービスを提供することにつながります。このような損保ジャパンを実現するために覚悟を持って取り組んでいきます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

不祥事案の概要/行政処分の概要

業務改善計画の進捗

社外取締役対談 信頼回復に向けて

社外取締役鼎談

信頼回復に向けたカルチャー変革

グループCROメッセージ
一人ひとりが正しい行動を積み上げる

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループCROメッセージ 一人ひとりが正しい行動を積み上げる



2つの業務改善命令を受けて

当社グループでは、国内損害保険子会社における保険料調整行為等への対応、また当社および同子会社における自動車保険金不正請求等への対応について、金融庁からそれぞれ業務改善命令を受けました。グループの業務の適正を確保するための内部統制の枠組みはあったものの、同子会社の重要施策等をモニタリングする態勢や同子会社との情報連携・報告態勢等について、実効性の点で課題がある旨、金融庁等から指摘を受けました。

当社における内部統制は言わばSOMPOのパーパスを体現するための土台です。内部統制を有効に機能させるための情報伝達やモニタリングなどのルール作りはもちろん重要ですが、その実効性において最も重要なものは従業員一人ひとりの価値観とそれにもとづく行動です。今回の事案をふまえ、さまざまな議論を経て「SOMPOの価値観」(行動規範)を新設しました。今後はこれを組織に定着させることが当社にとって極めて重要な課題です。

正しい行動の実践

私たちは日々の業務において、さまざまな場面で判断を行う必要があり、自らが置かれた状況や利害関係のなかで、時として判断に迷う場面に遭遇します。特に当社グループは公共性の高い保

険グループとして、倫理的・道徳的に問題がないか、すべてのお客さまにとって公正・公平かなど、より高い目線での判断が求められます。

そのような場合の判断基準として、昨年度までは「インテグリティの追求」を進めていました。インテグリティとは、法令や社内ルールが存在しない場合でも、倫理的に正しい行いとは何か、社会の期待に合致しているかを自ら考え、だれが見ても正しい行動を実践するというものです。今年度は、さらにこれを明確化する仕組みとして「SOMPOのYes」を新設しました。

具体的には、判断に迷った場合に、「世の中に堂々と説明できるのか」、「全てのお客さま、取引先に対して公正な対応なのか」、「家族や友人に自信を持って話せるのか」を自問し、これらすべてにYesと言えない場合は、一度立ち止まって再度考えるというものです。

声を拾い上げるための仕組み

正しい行動の実践が基本ですが、万一組織内で不正などの兆候に気づいた場合は、業務上のレポートラインを通じて、正確な情報が現場から経営陣に確実に連携されるメカニズムも重要です。一方、本来機能すべきレポートラインが目詰まりした場合に備え、内部通報制度を整備していますが、役職員からの認知度や心理的安全性に改善の余地があり、広く活用されているとは必ずしも言えない状況です。

こうした状況をふまえ、現場の声や懸念、相談を幅広く拾い上げられる窓口の新設など、内部通報制度の有効性向上に向けた施策を検討しています。

顧客保護やコンプライアンス違反に対する予兆把握機能を高め、問題の芽を摘み取り、自浄作用が機能する組織を目指します。

グループの信頼回復に向けて

今年度から開始した新中期経営計画では、国内損害保険事業における業務改善計画の着実な実行を通じた「信頼の回復」を最優先事項に位置づけ、グループをあげて企業風土の変革に取り組んでいます。SOMPOグループが社会から必要とされ、信頼される存在であり続けるためには、一人ひとりが強い法令遵守の意識と高い倫理観をもって行動することが重要であり、多くの役職員が行動を積み上げていくことで、はじめて当社グループのカルチャーとして定着します。

その際には、私たち経営陣が先頭に立ってコンプライアンスの意識の浸透に取り組むことが何よりも重要です。グループ全体で「新しい会社を作り上げる」という強い意志を持ち、「法令等遵守」、「お客さま本位の業務運営」および「社会からの視点」に立脚して、覚悟をもって信頼回復に取り組んでまいります。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



SOMPOのパーパス

あらゆるステークホルダーに一層ご理解いただけるよう、SOMPOのパーパスを再言語化し、「安心・安全・健康」であふれる未来へ」としました。

この新たなパーパスには、保険だけにとどまらない“安心・安全・健康”に資するサービスを提供し、未来を切り拓いていくという

当社グループの想いを込めています。

パーパスに込めた想い

“安心・安全・健康”であふれる未来へ

それは、個人も企業もリスクにおびやかされることなく、
いつでもどんな時でも、ありたい姿に向かって歩いていける、
豊かで笑顔あふれる未来。

人生100年時代、そして世界が日々著しく変化する時代に、
挑戦を恐れることなく、しなやかに前向きに、成長をし続けられるように。

SOMPOグループは、事業、国、そして企業間の垣根を越えてつながり合い、
幸せで豊かな社会・人生の実現に向けた一番頼れるパートナーとして、
さまざまなリスクや身体・生活の不安に、
共に向き合い、共に歩み、支え続けます。

“安心・安全・健康”であふれる未来へ
それが私たちSOMPOグループです。

グループ一体となり実現を目指す「安心・安全・健康」であふれる未来」とはどのような未来なのか、
その過程でどのような社会課題に向き合い、そしてどのように社会に価値を提供していこうとしているのかを
示したものが「パーパスに込めた想い」です。

パーパスの実現の起点となるのは、私たちSOMPOグループの社員一人ひとりの「想い」であり、
それを大切にしながら「安心・安全・健康」であふれる未来」の実現を目指していきます。

Web 社員一人ひとりの「MYパーパス」を起点とした取組みについては、[SOMPOの価値創造の全体像/サステナビリティレポート2024 \(P.16-30\)](#) をご参照ください。

SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康”で あふれる未来へ



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

☰

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

2021年度に開始した中期経営計画の最終年度となる2023年度の修正連結利益は、海外保険事業がグループの業績を大きく牽引したことなどにより、過去最高となる2,910億円を達成し、修正連結ROEは10.1%^{*1}となりました。

前中期経営計画では、「規模と分散」、「新たな顧客価値の創造」、「働き方改革」の3つの基本戦略を柱とし、グループのトランスフォーメーションと事業ポートフォリオ変革に取り組みました。収益性の拡大とリスク分散の進展によるレジリエンスの強化に加え、国内生命保険分野・介護分野における新しい取り組みにもチャレンジし、基盤強化に努めました。

2023年度業績

修正連結利益:2,910億円 修正連結ROE:10.1%^{*1}

主要な経営管理指標 ※計画とは2021年に公表した中期経営計画を指します。

	2023年度実績	計画(2023年度末)
修正連結利益	2,910億円	3,000億円以上
修正連結ROE	10.1%^{*1}	10%以上
リスク分散比率	38.2%	2020年度(39.4%)比改善
分散効果		
海外事業比率	56.0%	30%以上

国内損害保険事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	723億円	1,500億円以上
正味収入保険料 ^{*2}	19,824億円	20,000億円
E/Iコンパインド・レシオ ^{*2}	99.3%	91.7%
政策株式削減	1,956億円 (3年間累計)	1,500億円 (3年間累計)
海外保険事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	1,631億円	1,000億円以上
グロス保険料成長率 ^{*3}	年率+15%^{*4}	年率+9%程度
E/Iコンパインド・レシオ ^{*3}	91.8%^{*5}	88%台

国内生命保険事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	418億円	400億円以上
新契約年換算保険料 ^{*6}	382億円	500億円
保有契約件数	493万件	500万件
ALM資産投入額 ^{*7}	11,113億円 (3年間累計)	9,000億円 (3年間累計)
介護・シニア事業		
	2023年度実績	計画(2023年度末)
事業別修正利益	88億円	80億円以上
売上高	1,758億円	1,620億円
入居率 ^{*8}	92.9%	93.8%

規模と分散の進展によるレジリエンス向上

グループのトップラインは
年率+7%成長^{*4}

事業ポートフォリオの
分散が進展

国内生命保険・介護事業の基盤強化

国内生命保険の保有契約件数は
年率+5%拡大^{*4}

未来の介護に向けた
取り組み実施

^{*1} 金融市場変動に伴う資本増加影響等を補正。調整前の修正連結ROEは9.2% ^{*2} 損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)
^{*3} Sompo International コマーシャル事業 2023年度実績にはSompoシグルタ、Sompoセグロス、アジア各社のコマーシャル事業(グロス保険料:871百万ドル)を含む
^{*4} 2021～2023年度 ^{*5} 本社経費および一過性の備金増影響を除く ^{*6} 営業成績ベース ^{*7} 30年償換算 ^{*8} 8年度末時点

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



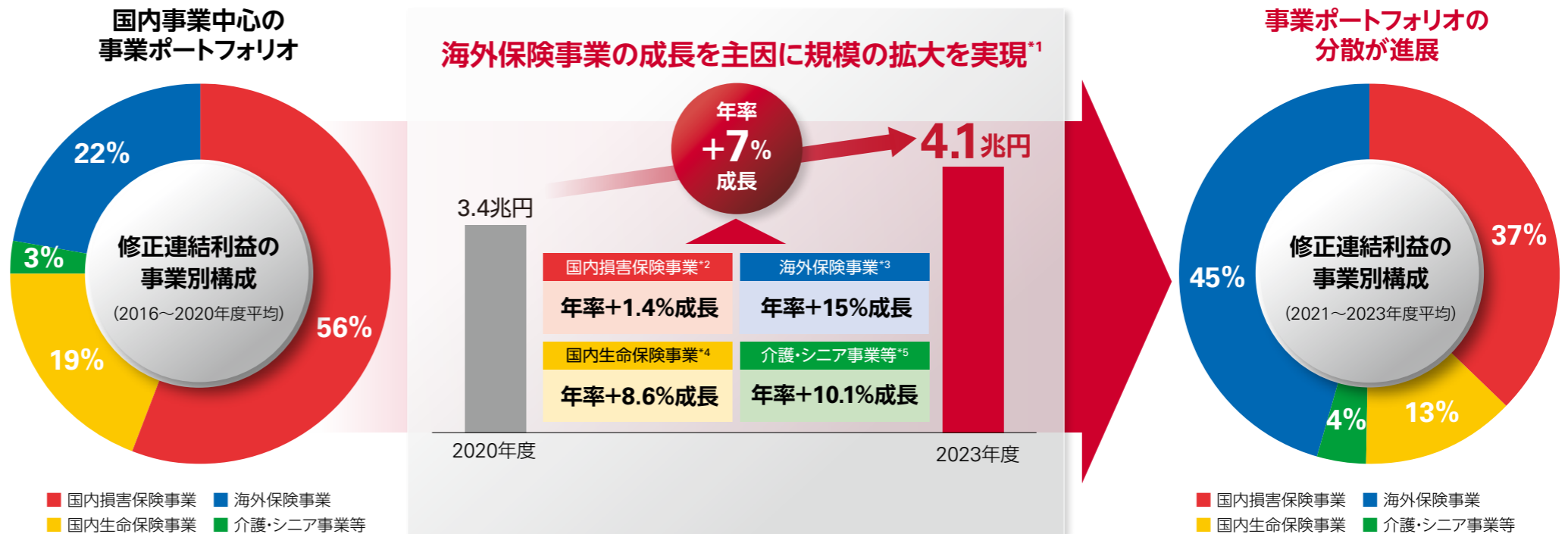
前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

3つの基本戦略の成果

1 規模と分散

自然災害の増加やインフレ等による自動車保険の損害率上昇により、国内損害保険事業の収益力は低下しましたが、海外保険事業が規律あるアンダーライティングにより、コマーシャル分野を中心に成長したことで、グループ全体の規模の拡大を実現しました。

また、海外保険事業の成長に伴い、グループの事業ポートフォリオは、国内事業中心から、国内と海外のバランスが取れた事業ポートフォリオへと分散が進展し、グループのレジリエンスは向上しました。



*1 海外保険事業・国内損害保険事業は正味収入保険料等、国内生命保険事業は生命保険料、介護事業は営業収入 *2 正味収入保険料 *3 グロス保険料 *4 新契約年換算保険料(営業成績ベース) *5 営業収入

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

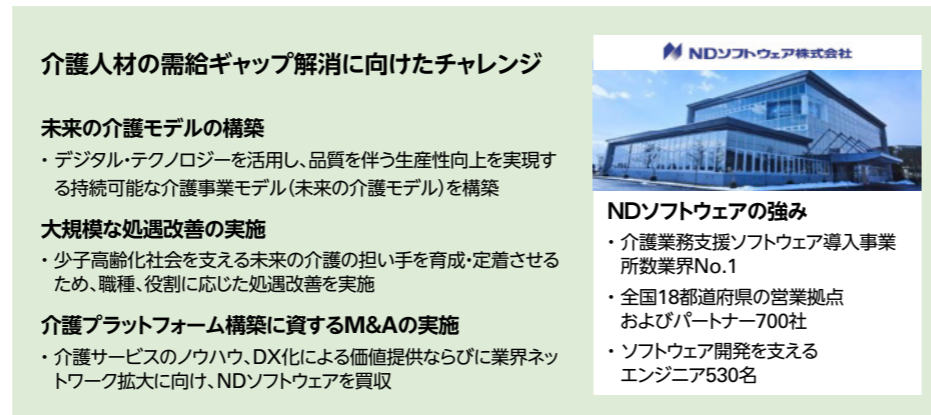
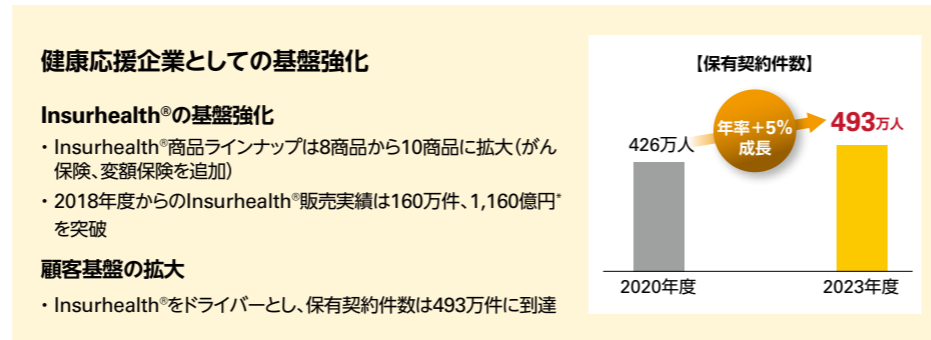
ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

2 新たな顧客価値の創造

社会課題解決への貢献と中長期的な利益成長を目指し、新たな顧客価値の創造に取り組みました。国内生命保険事業では、保険本来の機能(Insurance)と健康応援機能(Healthcare)を組み合わせ新たな価値であるInsurhealth®の基盤強化を中心とした健康応援企業の確立を目指しました。介護事業では、未来の介護モデルの構築や、介護の担い手である介護人材の社会的地位向上に資する処遇改善、業界の持続的成長に向けたM&Aの実施など、介護業界が抱える課題である介護人材の需給ギャップ解消に向けたチャレンジを進めました。



* 2023年度末時点。金額は年換算保険料、営業成績ベース

3 働き方改革

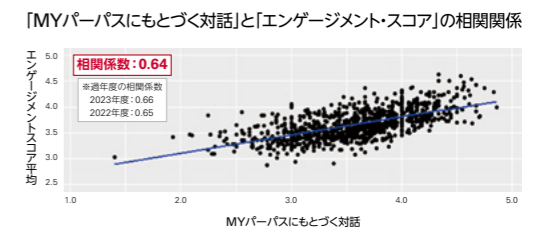
働き方改革では、社員一人ひとりの「MYパーパス」を起点に、エンゲージメントを高め、チャレンジやイノベーションにあふれるカルチャーを創り出すことでSOMPOのパーパス実現と企業価値向上を目指しました。このグループ横断の取組みは、「トップの発信(タウンホールミーティング)」、「現場の取組み(MYパーパス1on1)」、「浸透の測定(エンゲージメント・サーベイ)」の3つのアプローチで展開しました。

トップの発信(タウンホールミーティング)

グループの経営陣が国内外のグループ役員・社員を対象に「MYパーパス」および「SOMPOのパーパス」の意義を発信する場として「タウンホールミーティング」を継続的に開催しました。これまでにグループ横断では計15回開催し、約24,800人が参加しました。

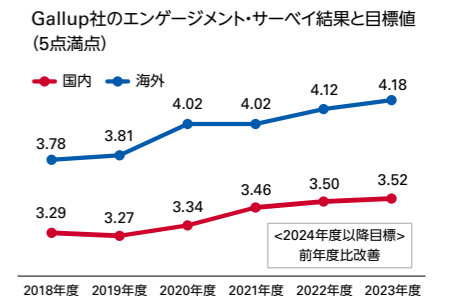
現場の取組み(MYパーパス1on1)

「MYパーパス」を中心に置いた上司と部下との対話(1on1)の導入を目的として、グループ横断のMYパーパス1on1研修を導入し、2023年度末時点で、国内の全グループ管理職が本研修の受講を完了しました。「MYパーパスに基づく対話」を実践している組織ほど、エンゲージメントが高まる傾向にあることを確認しました。



浸透の測定(エンゲージメント・サーベイ)

従業員エンゲージメントをグループ共通のKPIとして設定し、国内外のグループ会社に対して毎年サーベイを実施してきました。サーベイの結果をもとに、組織単位での浸透の状況や変化の状況を把握するなど取組みの効果を測定してきました。



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク**
- 新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

当社では、グループを取り巻く外部環境(メガトレンド)等をふまえ、グループとして取り組むべき課題を洗い出し、社外ステークホルダーとの対話や経営陣による議論を経て、ステークホルダーと当社グループの2つの軸で重要度の評価を行いました。これらの課題をふまえて抽出された機会とリスクは以下の通りです。

Web 取り組むべき課題の洗い出し、重要度評価の詳細については[パーパスに込めた想いの導出プロセス/サステナビリティレポート2024\(P.7-8\)](#)の導出プロセスを参照ください。

	取り巻く環境	機会	リスク
外部環境(メガトレンド)	人口動態	<ul style="list-style-type: none"> 海外保険市場の拡大 高齢者市場・ニーズ(介護、健康関連、予防など)の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国内での伝統的な保険(自動車、住宅など)市場の縮小
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 防災、減災ニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害の激甚化・頻発化による損害保険事業の収支悪化
	テクノロジーの進展	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジーを活用した組織・社員の生産性向上 新たな保険ニーズの出現 新規ビジネス創出機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 保険市場における新規参入者の出現 保険事業のビジネスモデルの陳腐化・競争力低下
	地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> 不確実性の高まりを受けた海外における損害保険加入ニーズ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点における事業継続困難 ボラティリティの拡大による保険収支の悪化
	消費者行動の変化	<ul style="list-style-type: none"> 新たな保険ニーズの出現、保険形態の変化 新たなビジネスモデルの構築の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 現行のビジネスモデルの限界

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

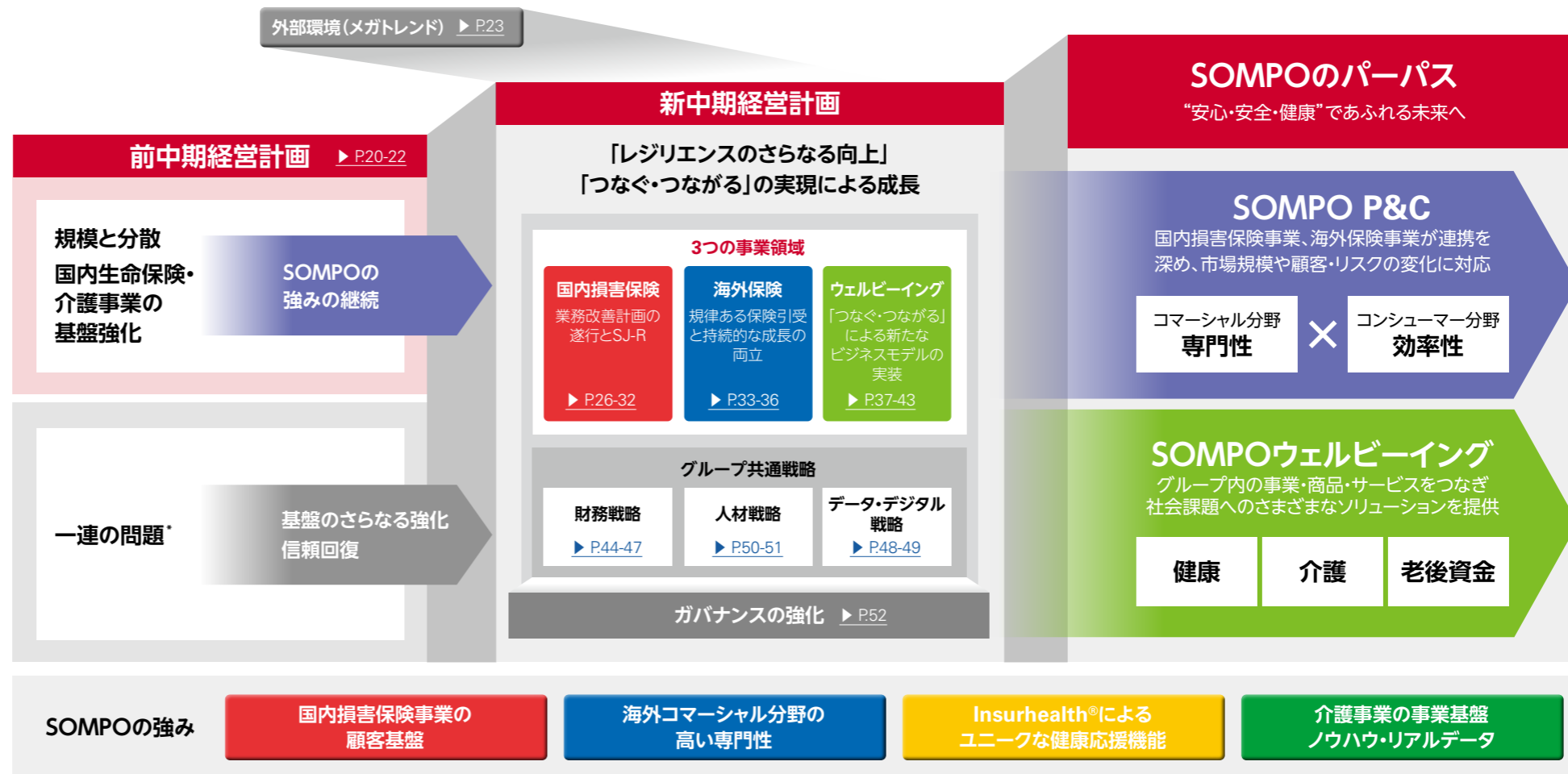


新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

外部環境の変化や当社グループの強みなどをふまえ、「安心・安全・健康」であふれる未来へ」というパーパス実現に向けたグループの将来の姿として「SOMPO P&C」と「SOMPOウェルビーイング」を掲げました。

2024～2026年度の新たな中期経営計画では、これらの実現に向けて、「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」をゴールに位置付けています。

国内損害保険事業、海外保険事業、ウェルビーイングという3つの事業領域に加え、グループ共通戦略である「財務戦略」「人材戦略」「データ・デジタル戦略」にも取り組むことで、「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」の実現による成長を図ります。さらに、健全な成長の土台となるガバナンス変革にあらためて真摯に向き合い、ガバナンスの透明性と実効性を向上していきます。



* 詳細は「不祥事案の概要/行政処分概要」(P.8)および「業務改善計画の進捗」(P.9)をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

新中期経営計画では、2026年度までに修正連結ROE13～15%水準への引き上げ、新中計期間の修正EPS成長率12%超の達成を目指します。

国内損害保険事業では、「SJ-R」を通じて、業務品質と収益基盤を強化することで、レジリエンス向上を図ります。

また、海外保険事業では、規律ある保険引受と専門人材の獲得により、地域・事業領域の拡大を図り、資産運用収益も高めながら、安定した利益成長を目指します。

ウェルビーイングでは、「つなぐ・つながる」をキーワードに、国内生命保険事業は保険と健康応援サービスの2軸での「ひまわりファン」の拡大を図り、介護事業は未来の介護や既存施設の稼働率向上を進めることで、それぞれの強みを磨き上げていきます。

「レジリエンスのさらなる向上」「つなぐ・つながる」の実現による成長

グループ経営数値目標*1

修正連結ROE
(2026年度目標)

13～15% 2023年度: 11.8%

修正EPS成長率
(新中計期間)

年率+12%超

各事業KPI

国内損害保険事業 (2026年度見込み)

事業別ROE*1 **8%以上** (2023年度: 4.5%)

E/I損害率 **62.0%** (2023年度: 65.4%)

事業費率 **33.0%** (2023年度: 33.8%)

E/Iコンバインド・レシオ **95.0%未満** (2023年度: 99.3%)

政策株式削減額
(新中計期間累計) **6,000億円削減が最低ライン**
(さらなる加速で投資機会に備える)

海外保険事業 (2026年度見込み)

事業別ROE*1 **13%以上** (2023年度: 13.1%)

グロス保険料 **地理的拡大効果 10億ドル超**

E/I損害率 **64.8%** (2023年度: 63.8%)

事業費率 **29.0%** (2023年度: 28.5%)

E/Iコンバインド・レシオ*2 **93.8%** (2023年度: 92.3%)

ウェルビーイング (2026年度見込み)

生保事業ROE*1 **12%以上** (2023年度: 9.2%)

新契約CSM*3 **930億円** (2023年度: 681億円)

介護事業ROE**4 **12%以上** (2023年度: 11.7%)

入居率 **95.5%** (2023年度: 92.9%)

*1 IFRSベース、修正連結ROEは除くOCI、2023年度は試算値。国内損保事業は現行ベース、IFRS適用時に再設定。なお、グループのリスク分散比率は2023年度比改善を目指す

*2 当年度発生損害率ベース *3 新契約価値と同様のIFRS17号に基づく指標(税別)、2023年度は試算値 *4 オペレーター事業

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業**
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内損害保険事業

国内損害保険事業では、お客さま・社会からの信頼回復を最優先としつつ、高い独自性とレジリエンスを誇る「新しい損保ジャパン」を実現するため、事業基盤と収益基盤の変革に取り組んでいきます。

新中計における事業戦略の全体像

国内損害保険事業は、SOMPOグループの一員として持続的な成長を図り、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造することで、社会に貢献していきます。

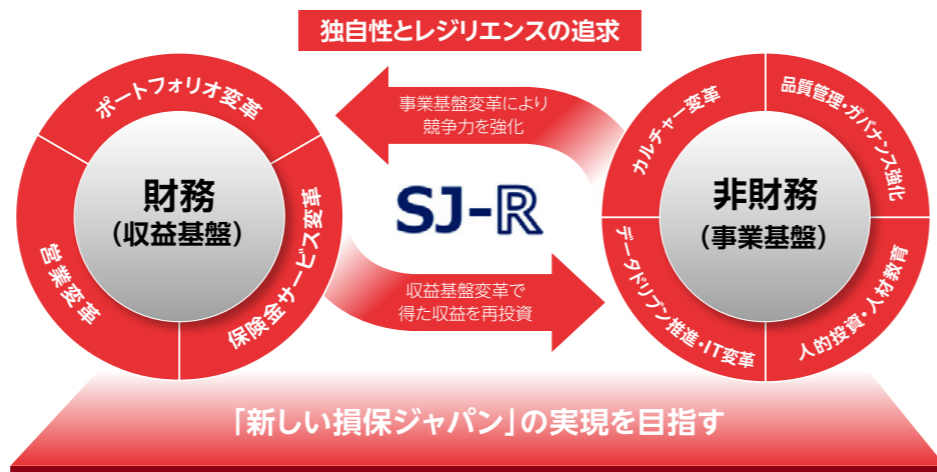
2024年度からスタートした新中期経営計画では、「お客さまに、社会に、まっすぐ。」をスローガンとして掲げ、業務改善計画を着実に遂行することでお客さま・社会からの信頼回復に努めつつ、独自性とレジリエンスを追求することを基本戦略としています。その実現の手段として実践するのがSJ-Rであり、全社をあげて取り組んでいきます。具体的には、ポートフォリオ変革や営業変革、保険金サービス変革といった収益基盤を強化することで直接的に財務効果へ結びつく取組みと、品質管理・ガバナンス態勢の見直しやカルチャー変革など、事業基盤の強化を通じて中長期的に収益力の強化へつながる取組みの二本柱でビジネスモデルの変革を実現していきます。それぞれの取組みは独立したものではなく、事業基盤の変革によって競争力を強化し、収益基盤の変革で得た収益を非財務領域である事業基盤へ再投資していくという循環型の仕組みを意図しており、これにより

「新しい損保ジャパン」の実現を目指していきます。

また、SJ-Rの取組みのなかで、保険金サービス部門による保険金支払いの適正化や生産性の向上、商品部門による適切なプライシング、営業部門と商品部門による緊密な連携で実現する規律あるアンダーライティングなど、収益基盤を強化していくことによって、収益力の回復、収益の安定性、環境変化に対応する機動性の3つを同時に高めていきます。具体的には、2026年度に事業別ROE8%以上、E/Iコンバインド・レシオ*95%未満の達成に加え、台風リスクのコントロールや政策株式削減の加速、自動車保険や火災保険を中心とした長期契約比率の削減を目標として定めています。新中期経営計画でSJ-Rの取組みを完遂することにより、収益力の回復や成長を実現し、単一年度の収益性のみならず、収益の安定性や環境変化に柔軟かつタイムリーに対処するための機動性も備えた事業を構築していきます。

* 損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)

お客さまに、社会に、まっすぐ。



KGI		
事業別ROE	8%以上	
KPI		
E/Iコンバインド・レシオ*	95.0%未満	収益性
政策株式削減	6,000億円以上	安定性
台風リスク	維持または抑制	安定性
長期契約比率	削減を目指す	機動性

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内損害保険事業

新中計における主な取組み

①ポートフォリオ変革

自然災害の激甚化・頻発化、インフレの継続など、近年の損害保険マーケットを取り巻く厳しい事業環境に対応するべく、機動的かつメリハリの利いたプライシングと規律あるアンダーライティングを実現していきます。具体的には、収益性が著しく悪化している特定契約への対策が中心であった従来のアンダーライティング態勢から、保有するすべての契約をセグメント別に収益管理し、きめ細かなアンダーライティング方針を策定できる態勢に転換していきます。収益に課題のあるセグメントを改善し、優良なセグメントを増やすなど、保有契約群の収益ポテンシャルを最大限発現させていくことによって、良質な契約ポートフォリオの構築を目指していきます。

②営業部門変革

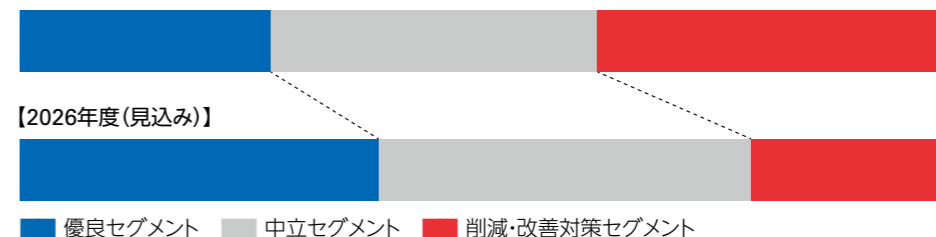
営業部門では、旧弊とされる業界慣習を払拭し、品質向上と収益対策に資する行動が正しく評価される企業文化にシフトチェンジしていきます。代理店との二重構造問題の解消や過度な本業支援の廃止、政策株式の削減を行っていくなど、旧来からのビジネスモデルを見直すことに加え、営業店事務の集約化やペーパーレス化、キャッシュレス化の推進などにより生産性向上を実現していきます。

そして、これらの取組みで創出された時間やリソースを品質向上と専門性強化へ投入することによって、リテール営業部門では高品質なサービスを効率的かつ安定的に提供すること、コマース営業部門では分業化と専門性の強化により総合的なリスクソリューションを提供していくことを目指していきます。

③保険金サービス部門変革

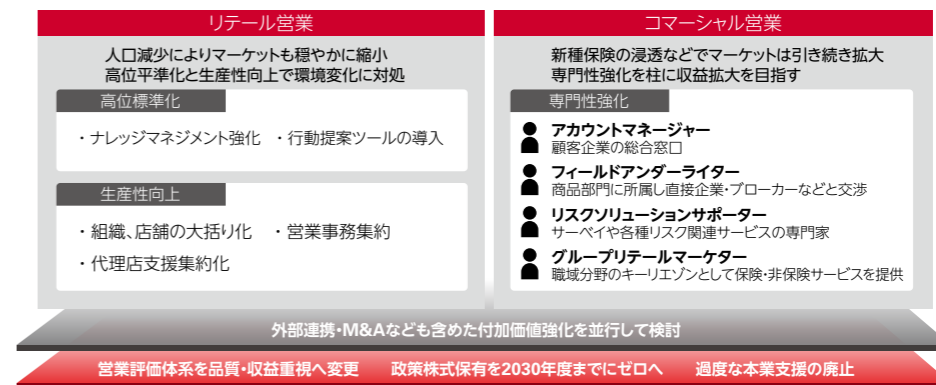
保険金サービス部門では、お客さまに品質で選ばれ、持続的に成長する会社に変革していくために、「適切な保険金支払い」と「お客さまの満足」を不変的なミッションとして再定義しました。正しいことを正しく実践し、すべてのステークホルダーの期待に応える会社となるため、海外子会社(Sompoシグルタ)の先進的な組織設計やデジタル化の取組みを参考にし、効率的な事故対応態勢の構築に取り組んでいきます。具体的には、事故受付、初動対応、修理工場紹介、不正検知、保険金支払いに至るすべての事故対応プロセスを見直し、デジタルを活用した事業効率の改善と不正検知・適正支払いの強化を図っていきます。

【2023年度末】 セグメント別収入保険料(除く自賠責・家計地震)比率



※セグメント区分の定義は種目別に異なる

ポートフォリオ変革を営業面で推進する



保険金サービス部門の追求領域



変革の実現に向けた主な取組み

	2024年度 変革後のプロセス設計・モデル店でのパイロット開始	2025年度 新業務プロセスの全国展開
標準化	本社による中央集権的コントロールオペレーションを全国標準化	
集約化	全国の保険金サービス部を地域単位に集約需要変動へのリソース分配を柔軟に	
分業化 専門化	事案タイプごとの分業各領域の専門家による対応	
見える化	データ収集の仕組みを構築施策効果をリアルタイムで評価・検証可能へ	

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内損害保険事業

新中計における主な取組み

④カルチャー変革

コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土を醸成し、SJ-Rで目指す、あらゆるステークホルダーから「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と言っていただける「新しい損保ジャパン」の実現を目指していきます。この実現に向けて、CCuO(Chief Culture Officer/カルチャー変革担当役員)とカルチャー変革推進部の新設に加え、経営層による全国の社員との対話の場やメッセージの発信など、全社レベルでの変革を推進しています。守るべきものは守り、変えるべきものは変え、新たな全役員・全社員共通の価値観を醸成し、一定の時間をかけて、上意下達ではない、風通しのよい健全な企業風土を実現していきます。

カルチャー変革

【SJ-Rのバリュー】

お客さまに、社会に、まっすぐ。

私たちの5つの約束

①お客さま・社会からの信頼を第一に、公正・公平に対応をします。 ④自ら学び、専門性を高め合い、保険本来の価値を追求します。
 ②代理店さんと共に、お客さまに寄り添い、くらしと社会を支えます。 ⑤多様性と「個」のチカラを活かし、保険の未来に挑み続けます。
 ③品質を重視し、「スピード」と「わかりやすさ」にこだわります。

【カルチャー変革に向けた取組み】

カルチャーの言語化:普遍的な価値基準を2024年内に策定	カルチャーの浸透・定着:各部支店の経営計画への組み込み
カルチャーの見える化:カルチャーチェンジサーベイを実施	「振り返りの日～お客さまの立場で考え、行動につなげる～」の設定

⑥データドリブン推進・IT変革

テクノロジーの進化やお客さまニーズ・価値観の多様化など、極めて複雑で刻一刻と変化している環境下においても、お客さまに選ばれ続けるためには、収集・整理した客観的なデータにもとづいて、お客さまのことを正しく理解し、行動していくことが重要と考えています。データを見て行動する新しい文化が定着し、「新しい損保ジャパン」の実現に向けた変革を加速させるため、新設したデータドリブン経営推進部を中心に全社横断でのデータ利活用に向けた態勢の構築および社員のデータリテラシー向上に取り組んでいきます。

また、その基盤構築の支えとなるIT変革においては、重複する基幹システムや低利用システムなどを整理し、ITコストを適正化するとともに、外部接続が容易な新システムの特性を活かし、業務自動化の推進や保険金サービス部門などのビジネス変革を進めていきます。

⑤品質管理・ガバナンス強化

品質管理を通じ、お客さま視点での業務改善を推進する態勢を構築していくことで、「お客さまに価値で選ばれ、持続的に成長する会社」を目指していきます。この実現に向けて、お客さま評価の向上を目的に、CQO(Chief Quality Officer/品質担当役員)と品質管理担当部署を新設しました。さらに、社外の委員を含む品質管理委員会を新設し、外部目線を取り入れた品質改善に取り組んでいきます。また、ガバナンス強化については、「監査等委員会設置会社」へと移行し、社外取締役を設置することで監督と執行の分離による取締役会の監督機能の強化、役員のミッション(期待役割)と責任・権限の明確化などに取り組んでおり、業務改善計画を着実に実行し、定着を図っていく態勢を整えています。

品質管理の強化

■「お客さま信頼品質基準」の策定と浸透・定着に向けた取組み

当社は、今般の一連の問題や行政処分などを受け、改めてお客さま視点の取組みが重要であるとの認識のもと、「お客さま信頼品質基準」を定義し、浸透・定着に向けて取り組んでいきます。

「お客さま信頼品質基準」とは
 「お客様信頼品質基準」は、お客さまが当たり前期に期待するボーダーライン*（これを下回ると信頼を失う基準）と位置づけています。
 *「お客さま信頼品質基準」のボーダーラインはお客さまによって異なります。

コンダクトリスクとは
 近年、法令違反のみならず社会規範に反する行為や「会社の常識」と「世間の常識」の乖離を幅広くリスクとしてとらえる動きが広まっており、このようなリスクをコンダクトリスクといいます。

⑦人材育成・人事制度

品質を創り上げているのは、社員であることから、「人を大切にし、育てる。」という経営方針のもと、人材育成・人的投資に積極的に取り組んでいきます。具体的には、SJ-Rで取り組む事業基盤・収益基盤の変革に対応できる人材づくりに向けて、キャリア採用・新卒ジョブ型コースなどの採用強化に加え、ジョブ型人事制度の拡充・アップデート、社内人材の専門性強化(戦略的なローテーション等)などにより、ゼネラリスト中心の人材ポートフォリオを専門人材とのバランス型へシフトしていくことで、人材力の強化を図っていきます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内損害保険事業 SJ-R役員対談



損害保険ジャパン CXO
SOMPOホールディングス
経営企画担当、海外M&A担当

田尻 克至

損害保険ジャパン 代表取締役社長
SOMPOホールディングス
国内損害保険事業CEO

石川 耕治

「新しい損保ジャパン」に向けて

自動車保険金不正請求への対応、企業向け保険の保険料調整行為の2つの問題で顕在化した対処すべき課題、そして、損害保険業界を取り巻く環境変化をふまえ、2024年度から開始した中期経営計画では、「新しい損保ジャパン」を目指す全社プロジェクト、SJ-Rをスタートし、全社をあげた変革に取り組んでいます。

損害保険ジャパン代表取締役社長の石川と、同社のCXO(チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー)を務める田尻が、損害保険業界における環境変化、SJ-Rを通じて目指す姿、変革に向けた想いを語ります。

損害保険業界を取り巻く環境変化

石川 2023年度は、自動車保険金不正請求や企業向けの保険料調整行為の問題が表面化しました。私は社長に就任する前から、この一連の問題への対応に関わってきましたが、社会環境が変化し社会から当社に求められていることも変わったが、当社の経営は、その変化に気づけなかった。

あるいは気づいてはいたけれどもそのことを受け容れようとせずに、過去からの慣習を続け、時代遅れになっていたビジネスモデルを変えようと思ってもこなかったことが、根本にあると考えています。言い換えると、今回、問題が顕在化するまで、当社の経営は、この現在のビジネスモデルに限界がきていること、そして、現場の社員に大きな負担をかけてきたことに気がつかなかった、私はそうとらえています。ビジネスモデルの変革は、一朝一夕にはなされないが、不断の取り組みで会社を作り直す覚悟でいます。

田尻 例えば営業部門であれば、取引先に対して、シェアを拡大するために政策株式の保有を前提とした営業活動を行ってきたり、外から見たら過度ともとらえられかねない営業支援を行って、代理店に、自社の契約の取扱いを増やしてもらうことなどが、これまでのビジネスのやり方でした。これらは、損保業界以外の世間の常識とはかけ離れたビジネスのやり方でしたが、その後、2000年代に競争を勝ち抜くための合従連衡が行われた結果、大手数社による寡占状態が形成され、商品やサービスの品質や価格で勝負するという、保険本来の価値での競争が起きにくい状態となり、それが今日に至るまで「続いてきてしまった」ととらえています。

その一方で、私たちを取り巻く経済・社会環境は大きく変化しました。特に日本を含む世界の不確実性は格段に増しました。例えば、世界的な自然災害の激甚化・多発化により保険金支払額の変動幅が大きくなり、過去のデータでは予測することが困難になりました。

保険金の変動幅が比較的小さく収支の見込みが立てやすかった時代には、多少収支の悪い契約があったとしても全体として吸収でき、とにかく売上を拡大すれば利益が確保できるという構図でした。しかし、2018年頃から、自然災害は激甚化・多発化し、そして直近ではインフレもあり、この構図は大きく崩れ、単純に売上を伸ばしたとしても、利益が確保できない状態が続いています。

このように従来やり方が通用しない時代になってきたにもかかわらず、経営は現場に昔と変わらずトップラインを求め続けました。その結果、営業のみならず保険金支払部門、本社まで、いわば会社全体で営業最優先という空気が生まれ、これが一連の問題を引き起こしてしまった大きな原因ではないかと私はとらえています。

私は海外での勤務も経験してきましたが、競合するグローバルの大手損保は、自社の強みやリスク許容度を反映した明確なリスクアペタイトを持っています。自分たちのリスクに対する考え方や積極的に販売する商品などを明確に社外に示し、それに基づいて商品の設計や営業戦略を立てています。日本の損害保険業界のビジネスのやり方、競争環境は世界から見ると非常に変わっているんです。

この日本の競争環境は海外の投資家から「ガラパゴス」とも言われながらも続いてきました。しか

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内損害保険事業 SJ-R役員対談

し、一連の問題を受け、社会からの信頼回復のためにも、ここで変わらなければならない。今変わらないと、私たちの未来はない。私は、それぐらいの強い覚悟を持って現在のCXOとしての業務を日々行っています。

石川 この1年、当社はお客さまや関係する皆さまから、多くのご指摘やお叱り、ご批判の声をいただきました。当社が、どのように変わっていくのかを社会全体が注目している、そう私はとらえています。当社こそが、先陣を切って変革を果たさなければなりません。そのための戦略がSJ-Rです。当局に提出した業務改善計画に最優先で取り組むだけでなく、これまでのビジネスモデルや仕事のやり方を大きく変革し、将来の厳しい環境においても当社が生き残っていくために「高いレジリエンス」と「独自性」を追求していきます。

SJ-Rを通じて目指すこと

石川 2024年4月から、「お客さまに、社会に、まっすぐ。」をスローガンにSJ-Rをスタートしています。長年にわたる社員の共有体験の産物であるカルチャーを変革し、業界の構造的な問題から覚悟を持って脱却します。さらに、厳しい外部環境の変化により、低下した保険本業の収益力の改善を果たし、「新しい損保ジャパン」を実現することは簡単ではないと重々承知していますが、私を含む経営メンバーが、社内向けのネットワーク放送を通じて直接経営からのメッセージを発信することに加え、全国の社員とタウンホールミーティングを繰り返しながら現場の声に耳を傾けています。また、経営に直接ネガティブ情報を含む現場情報を届ける「どろたまBOX」という仕組みにも、2024年2月末の制度開始以降1,000件を超える情報が集まっています。こうした取り組みを通じ、少しずつですが、変革への手応えを感じています。

田尻 損害保険業界は過去にも保険金支払い漏れ問題などを経験し、当社はその当てもカルチャー変革を掲げていましたが、今回の一連の事態を引き起こしたことを考えると、結果として十分ではありませんでした。それは、ビジネスモデルや仕事のやり方を根本的に変えなかったからだとは考えています。

「カルチャーを変える」とだけ言っても、それが精神論で終わってしまうと本当に変わることは難しく、やはり、仕事のやり方・ビジネスモデルから変えていかないと本当に変わることはできません。

SJ-Rの「R」には、「Reborn(生まれ変わる)」の意味も込めています。変えるのはカルチャーだけ

でなく、ビジネスモデルや仕事のやり方から人事制度に至るまですべてです。そのために必要となるアクションプランを策定し、精緻化を進めているところです。リスク量、損害率、社費といった財務の領域から、品質を含むビジネスプロセス、企業文化、人的投資といった非財務の領域に至るまでKPI体系を設計しました。これによって営業部門も商品部門も、保険金支払部門の仕事のやり方、そして人事制度も含めて、すべてを新たに作り変えていきます。だから「Reborn」という意味を含めています。再発防止のための業務改善計画の実行は最重要であり、徹底的にやっていますが、それと同時にビジネスモデルや仕事のやり方を変えて、根本から生まれ変わることが必要だと考えています。

石川 この変革の最終目標は、損保ジャパンのお客さまへの提供価値を高めることです。安定的に利益を出せるようレジリエンスを強化し、お客さまへの提供価値を高めるための投資をしっかりと行い、働く社員にも株主にもしっかりと還元する。そのような循環を築くことで、他では得ることができないような損保ジャパン、SOMPOならではの独自性がある価値を創り上げ、それを適正な価格で、お客さまにお届けすること。これがSJ-Rの最終的なゴールです。

今回、変えることができなかったら、また繰り返してしまうかもしれないという危機感を経営陣全員が共有しています。経営会議での議論にも少しずつではありますが変化を感じています。参加メンバーは、それぞれ自分の役員としての管掌領域を持っていますが、部分最適に陥ることなく、会社全体でどうあるべきか、根本的な課題は何なのか、今は苦しくても中長期的な視点でやるべきことは何か、といった議論が増えてきています。私もトップとして、このような議論をどんどん活性化させていきたいと考えています。

田尻 少し話題は変わりますが、当社のビジネスモデルは、リテール(個人分野)とコマーシャル(企業分野)で、特性が異なります。私は、両方で目指すべきビジネスモデルも異なると考えています。

リテールは補償内容でない部分での他社との差別化をいかにしてやっていくかが重要です。例えば保険に付帯しているサービスの独自性や利便性などがあります。これを自社でやっていくのか、あるいは外部のリソースを提携やM&A等により実装していくのかを見定めて、サービスの品質と範囲を広げていくことが重要と考えています。

またリテールでは、長年の課題ではありますが、営業部門と代理店との二重構造の問題についても、お互いの役割を見直し、それぞれの生産性や効率性を上げ、事故対応品質などお客さまへの提供価値を向上させていくための仕組みを導入していく必要があると考えています。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の
振り返りSOMPOグループを取り巻く
機会とリスク新中期経営計画(2024~2026年度)の
全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた
重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内損害保険事業 SJ-R役員対談

コマースでは、高い専門性が鍵となっていきます。これまで、日本では欧米で主流であるブローカー制度が浸透してきませんでした。企業側も同様であり、欧米のようなリスクマネージャーを配置している企業は少ないのが現状です。しかし、今後、コマースは、保険本来の価値で各社が勝負する環境になってきます。そうすると保険会社は、取引先のリスクを理解・分析し、最適なりスクソリューションを提供できる存在となることが求められるようになってくるでしょう。そもそも企業としても、何でも保険でヘッジすればよいわけではありません。これまでは私たちは保険の提供が主な役割でしたが、これからは、保険だけでなく、経済合理性を含めてリスクを保有したり低減したりするためのリスクマネジメントサービスもあわせて提案する必要があります。このような提案ができる専門性の高い人づくりが急務です。

しかし、これまでのような全社員を対象とする研修では、全体の底上げには寄与できませんが、専門性を上げることは難しく、これはグループ全体に言えることではありますが、私は強い問題意識を持っています。そのためにグループで300億円の人材投資ファンドを設定しました。損保ジャパンの人材の大多数はゼネラリストであるため、10年、20年先を見据え専門性を高める人材育成計画を急ピッチで検討しています。また、専門性を高めていくには、人材育成だけでなく、人事制度や採用のあり方も含めて検討する必要があります。損保ジャパンについては、まずは専門性の強化に、このグループの人材投資ファンドを活用していく方針です。

SJ-Rの成功の鍵

石川 SJ-Rを成功させるために最も重要なことは、社員全員が環境の変化と当社の現状を正しく認識することと考えています。正しく認識できなければ、どう変わるべきかがわかりませんし、本気で取り組むことにならないからです。

私たち経営陣は、環境変化や当社の現状、そして変革の必要性について徹底的に議論を重ね、理解を深めてきました。それを今度は社員全員に真に理解してもらい、腹落ちしてもらうまで、何度も繰り返して伝えていきたいと思っています。

経営陣と社員の間にある、情報の非対称性を極力なくしていくことが大切であると考えており、7月には「SJ-Rダッシュボード」をリリースしました。現場第一線の皆さんと経営陣が、同じデータを共有しながら一体となってSJ-Rを推進していくことが、損保ジャパンの新しい強みになると考えています。

田尻 経営陣・本社部門と保険金支払部門や営業部門といった現場がいかに一体となり、SJ-Rを実行していけるかということも重要です。経営陣や本社部門が考え、それを現場の社員に指示し、現場の社員が実行するという形では、この大きな変革は完遂できないと思っています。本社から現場まですべての社員が、正しい認識に基づいて、「何をすべきか」を自ら理解・納得し、自ら考えて、自ら走り、さらに自ら進化していくことが何より重要です。

SJ-Rのプランは、本社部門だけでなく、現場の社員にも入ってもらって策定しましたが、私はまだ現時点では50点の完成度だと言っています。社員全員がゴールを共有できて、それぞれの立場で何が必要なのかを考え、自ら実行していくことで、これを70点、100点にしていかなければならないと思っています。

今後に向けた決意

石川 変革には痛みが伴うため、総論は賛成でも各論では反対という場面は必ず出てきます。しかし、私はトップとして、このSJ-Rを完遂しないかぎり、当社に明るい未来はないという強い覚悟のもと、ぶれることなく、時には厳しい選択も辞さず、この大きな変革に取り組んでいきます。

損保ジャパンが「他の会社とは違う」と感じていただける独自性ある優れた価値をお客さまに提供できる存在となり、社長就任から繰り返し言い続けていますが、当社で働く社員やその家族が誇りを感じられる、そのような「新しい損保ジャパン」を必ず実現していきます。

田尻 私損保ジャパンのトランスフォーメーションの責任者として、社員全員が一体となり取り組んでいけるよう、このSJ-Rを最後までやり遂げる覚悟です。

グループ全体を見る立場として、SOMPOインターナショナルでの成功モデルやノウハウを損保ジャパンにもしっかりと組み込んでいけないかと考えています。彼らはコマース分野における専門性とコンシューマー分野における先進的なノウハウを持っています。例えばトルコの子会社では、インフレや為替などのさまざまな市況をウォッチしてそれらが自社の自動車保険金支払いにどの程度影響するかを分析し、レートに反映するプロセスを週単位でまわしています。こういったグループのベストプラクティスを学び合うことも非常に重要であり、こちらはHDの役員としての立場でサポートをしていきます。SJ-Rにおける保険金支払部門の変革では、早速このトルコの子会社の取組みが非常に参考になったと聞いていますので、こうした取組みをどんどん広げていきます。ぜひ期待してください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談**
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

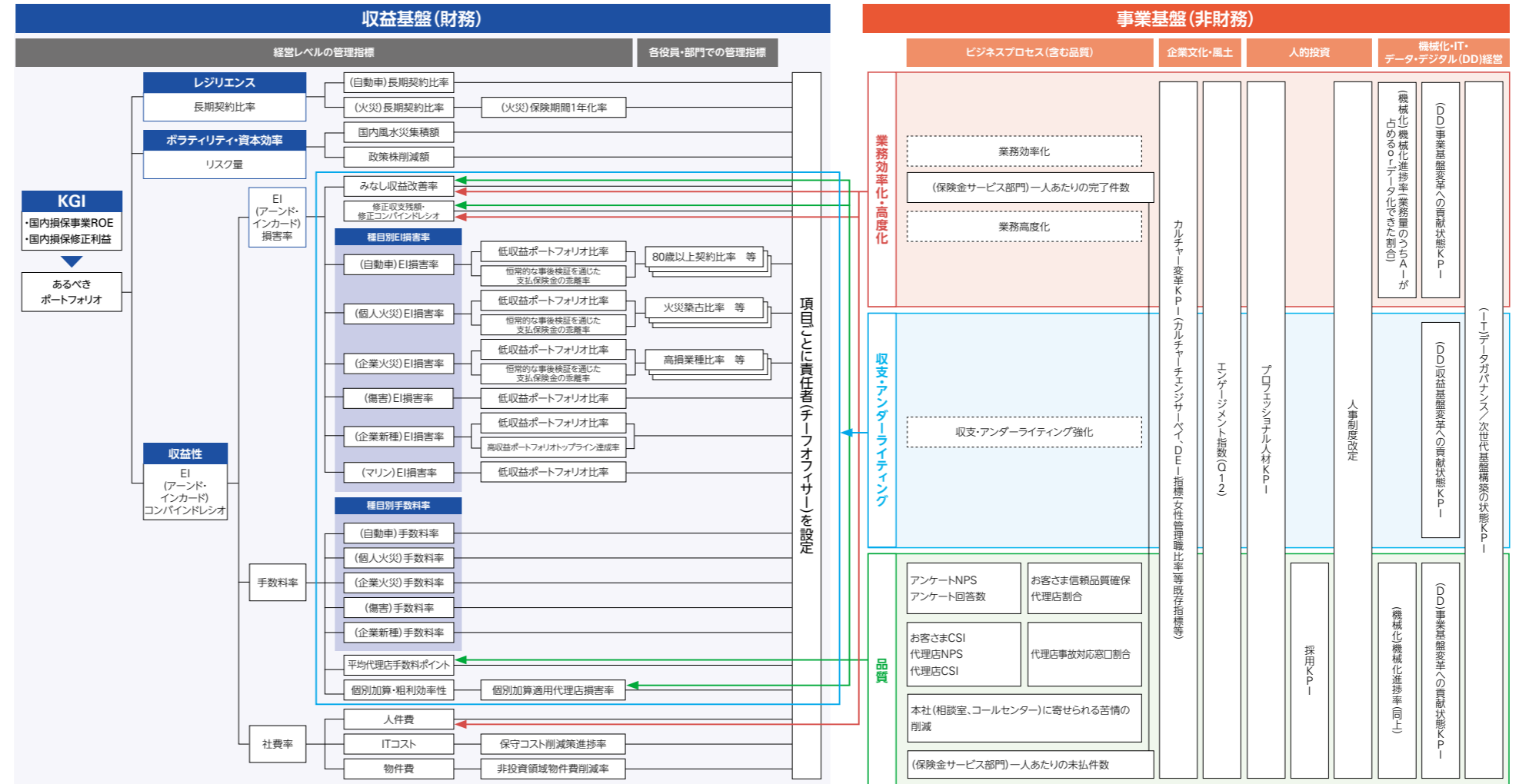


各事業戦略 国内損害保険事業 SJ-R役員対談

SJ-RのKPI体系

SJ-Rは、財務に直接的につながる収益基盤と、中長期的に財務のドライバーとなる事業基盤の両輪からなります。それぞれのアクションプランとKPIを定め、同時に遂行していくことで根本から変革し、高い独自性とレジリエンスを誇りとする「新しい損保ジャパン」を目指します。

* 指標は2024年7月時点のものであり、順次更新予定。



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 海外保険事業

包摂性を高め、多様な人材が
誇りを持って働ける組織を通じて、
グループの利益成長に安定的に
貢献していきます。

海外保険事業CEO

ジェームス・シェイ



事業CEOメッセージ

SOMPOグループは、海外における保険・再保険事業の拡大・強化に取り組んでいます。海外保険事業を通じて、新規・既存市場において収益性の高い成長を実現するとともに、人材を育成し、新たなメンバーを迎え入れ、社員たちに成長を促し、ダイナミックな業界環境の中で一歩先んじるリーダーとして活躍できるよう全力で取り組んでいます。そして、規律あるアンダーライティングにより、引き受けたリスクから適切なリターンを得ることで、グループの利益成長に安定的に貢献することが海外保険事業のミッションです。

海外保険事業の成長のドライバーは、継続的な地理的拡大です。私たちは、北米、欧州、中東、アジア、中南米を含む世界28の国と地域にグループ会社、支店、駐在員事務所を展開しています。海外保険事業は、急速に変化するリスクに迅速かつ機敏に対応するため、社員の専門性を高め、その深い知識と洞察力を駆使し、卓越した水準で必要な商品を提供することで、お客さまや保険ブローカー・パートナーとの関係強化に日々努めています。

海外保険事業では、約9,500人の社員がこのような専門性を駆使して、複雑な課題をわかりやすくし、その解決に取り組んでいます。めまぐるしく変化する世界の中で、私たちは複雑なリスクや技術的なデータやシナリオをわかりやすく集約する能力を強みとし、それに誇りを持っています。私たちは「これが最もシンプルで、最も効率的で、最善な方法か」と常に自問自答しています。そのようにして、私たちはお客さま、パートナー、そして従業員に適切なソリューションと価値を提供できると考えています。

日本での事業の歴史や伝統は、私たちにとって非常に重要であり、私たちの展望に影響を与え、私たちの経営理念の基礎となっています。私たちは、クライアントやパートナーとの信頼、誠実さ、透明性に支えられた長期的な関係を重要視しており、私たちのコミットメントの深さや広さは、当社に対する信頼をさらに高め、長期的で持続的な成功の基盤となっています。

海外保険事業の中心にあるのは、最も重要な資本である人材であり、私たちは「Train、Retain、Attract」をモットーにしています。海外保険事業では、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が働いています。最高のパフォーマンスを発揮できる職場を提供し、魅力的な人材を確保するためには、機会と包摂性が極めて重要であり、お互いが違いを尊重し、評価し、称賛し合う環境づくりに努めています。積極的にお互いに耳を傾け、意見交換し、私たちが生きる複雑な世界へ好奇心を持つことは、お客さまをよりよく理解し、長期的な成功を収めるための基盤であり、社員が学び、貢献し、成長意欲をかき立てられる職場を提供することにつながります。

私たちは、社員がSOMPOで働くことに誇りを持ってほしいと考えています。その鍵は、組織をつないでいくことだと考えています。私たちがどのような存在であり、どのような役割・機能を持っているかに焦点を当てることで、社員をはじめとするすべてのステークホルダーのニーズに、より効率的かつ効果的に応えることができます。これを実現するために、海外保険事業では、社内コミュニケーションを活性化して、人をつなぎ、共通の帰属意識となるSOMPOブランドの醸成に力を入れています。

私たちは、組織の包摂性を高め、従業員に発言の機会を生み出すための新たな場を模索し続けています。海外保険事業では最近、「CEO Advisory Council」を発足させました。この委員会には、世界中から13人のプロフェッショナルな若手社員と、北米、ヨーロッパ、アジア太平洋の各地域のリーダー、委員会から指名された10人によって構成されています。透明性とエンパワーメントに重点を置くこの委員会は、それぞれが持つユニークな視点から、組織の強み、弱み、機会、脅威について率直なフィードバックと多様な視点を提供することをミッションとし、毎月議論を行っています。

また、意思決定と業務効率を向上させるため、人工知能(AI)やデータなどのテクノロジーにも投資しています。人が資本となるビジネスであるため、単純で時間のかかる仕事をまかせることができる新しい技術を取り入れることで、社員がイノベーションに注力し、お客さまやパートナーとより深い関係を築き、情報にもとづいた意思決定をより迅速に行えるようにしたいと考えています。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業**
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

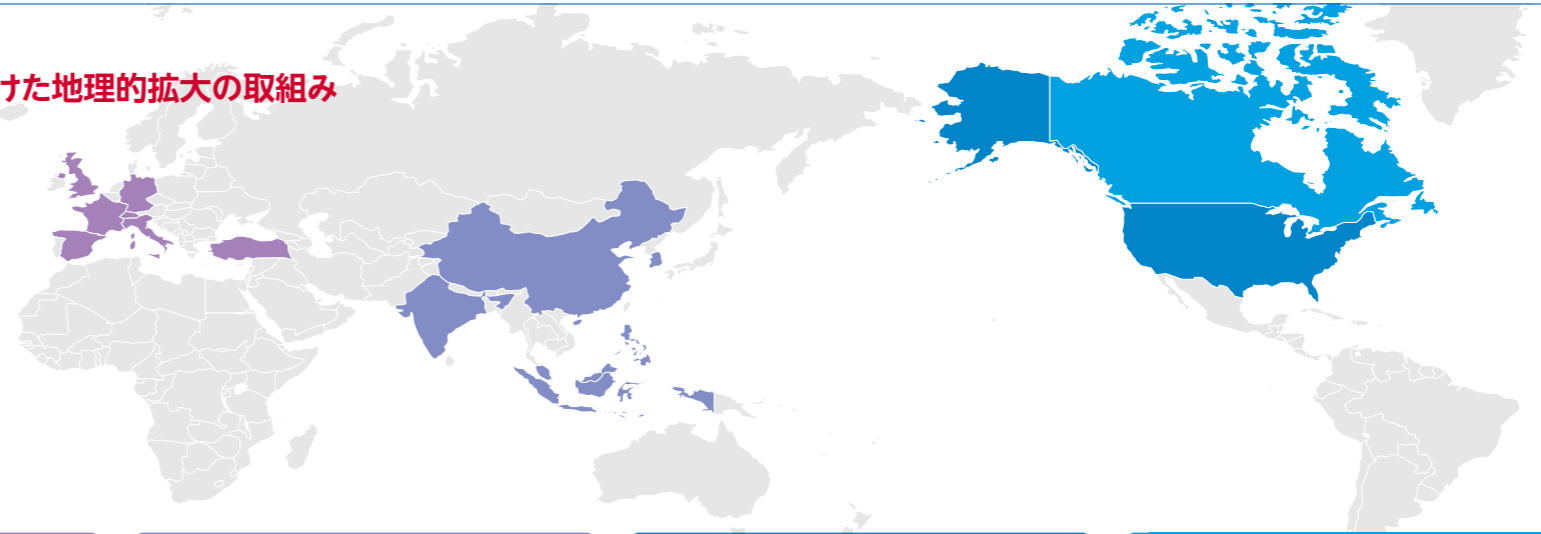
ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 海外保険事業

海外保険事業の成長に向けた地理的拡大の取組み

各地域において、
アンダーライターの追加採用や
新商品投入などを通じて、
2023年度に開設した拠点を拡大



欧州

2023年度
フランス・ドイツ・オーストリア・スイス・イタリア・スペイン・
英国(ロンドン以外)での業務拡大

2024～2026年度

- ・第1四半期 グロス保険料 +34百万ドル
- ・さらなる拠点開設
- ・アンダーライター継続採用
- ・新商品発売

シンガポール

2023年度
企業チャネル対応のためのアンダーライター増員

2024～2026年度

- ・第1四半期 グロス保険料 +3百万ドル
- ・追加増員による大幅業務拡大

米国

2023年度
デンバーに拠点開設
ダラス・ヒューストン拠点の拡大

2024年度

- ・第1四半期 グロス保険料 +74百万ドル
- ・2024年に入って23名のスタッフを採用
- ・シカゴ・ロサンゼルス・アーバイン・ボストン拠点拡大
- ・マイアミ拠点新設

カナダ

2023年度
元受・再保険商品提供のため、トロントに拠点開設

2024～2026年度

- ・第1四半期 グロス保険料 +10百万ドル
- ・アンダーライターと提供商品の拡大

【今後について】

海外保険事業として、究極的には、数多くのお客さまをひきつけ、その基盤を拡大していくことが重要です。これまで、再保険事業はグローバルに展開してマーケットをリードしてきましたし、元受保険事業は主に米国と英国のマーケットに注力して成長を遂げてきました。今後数年間は追い風が吹いており、新規および既存の保険マーケットにおいて、引き続き収益性を伴う成長を遂げる機会があると考えています。一方で、中長期的な視点で見たときには、さまざまな困難に直面する可能性があります。

このような中長期的な経営環境においてもお客さまを拡大していくために、今後も右記に重点を置いた戦略を展開していきます。

- 効率性を重視し、あらゆることに挑戦する
- 収益性の高い顧客基盤を拡大する
- 人とカルチャー
- 組織をつなぎ、距離感をなくす
- テクノロジーへの投資
- 財団を通じたコミュニティへの新たな投資

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



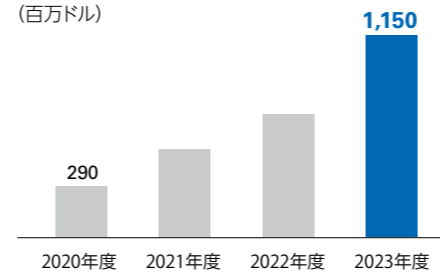
各事業戦略 海外保険事業

業績概況

海外保険事業の2023年度の業績は好調を維持し、修正利益は11億5,010万米ドルとなり、グループの修正利益の56%を占めるに至りました。

修正利益

(百万ドル)



再保険

再保険の gross 保険料は、契約更新時の増収などによって42億米ドルとなり、前年同期比1.8%増となりました。スペシャリティとプロパティにおいて増収したものの、一時的な要因によるカジュアルティの減収によって一部相殺されました。

保険引受利益は、4億1,940万米ドル(保守的な備金積増影響を除く)となり、前年度の3億4,560万米ドルから大幅に増加しました。2022年度のコンバインド・レシオは、ハリケーン「イアン」が2022年第3四半期に上陸し、多額の損害が発生したため、90.1%でしたが、2023年度のコンバインド・レシオは88.3%でした。

北米(米国およびバミューダ事業)

北米事業の gross 保険料は47億米ドルで、全体的な保険料設定が引き続き良好でロス・コストの傾向をわずかに上回り、対前年4.8%増となりました。

保険引受利益は、前年はハリケーン「イアン」の影響により、1億8,270万米ドルであったのに対し、3億2,560万米ドル(保守的な備金積増影響を除く)となりました。保険引受利益の改善により、コンバインド・レシオは90.1%(前年に発生した一時的な影響を除く)と非常に良好な結果となりました。

グローバルマーケット

グローバルマーケット(英国、ヨーロッパ大陸、アジア太平洋地域、およびトルコ、ブラジル、アジア太平洋地域のコマーシャル事業)の gross 保険料は、ブラジルとトルコの減収により一部相殺されたものの、26億米ドルと、英国、ヨーロッパ大陸、アジア太平洋地域のオーガニック成長により対前年6.7%増となりました。

ブラジルは前年と比べてインフレ圧力が強く、トルコでは2023年度第1四半期に発生した地震の影響を受け保険引受損失が発生し、保険引受利益は7,440万米ドル(保守的な備金積増影響を除く)と前年を下回りました。英国およびヨーロッパ大陸の保険引受利益は、アジア・太平洋地域の保険引受実績と同様、当年度も小幅ながら増加しました。

AgriSompo(グローバル農業事業)

AgriSompo(グローバル農業事業)は、大豆と綿花の商品価格が下落したため、gross 保険料は対前年16.4%減の29億米ドルとなりました。加えて、地域的な集中を緩和するため、引き受け中の契約の一部を見直しました。

2023年度の保険引受利益については、6,730万米ドルの保険引受損失となりました(前年度は1,480万米ドルの保険引受利益)。2023年度の保険引受利益減少の主な要因は、gross 保険料の減少、2022年の生育期に関連した悪影響、米国の一部で干ばつが続いたことがあげられます。

コンシューマー事業

ブラジル、トルコ、アジア太平洋地域を中心としたコンシューマー事業では、2023年度の保険引受利益は1,070万米ドルとなりました(前年度は1億1,900万米ドルの損失)。保険引受利益の改善は、より良好な保険料率設定とインフレ環境から8,440万米ドルの保険引受利益の増加を記録したトルコと、主に自動車事業の損害率の大幅な低下により6,080万米ドルの改善を記録したブラジルが大きく牽引しました。アジア太平洋地域では、2022年度に比べて自動車損害が増加したため、保険引受利益は前年度比で減少しました。

コンシューマーの gross 保険料は11億4,900万米ドルと2022年度と同水準でしたが、これは2023年8月にブラジルの個人保険事業から撤退した影響があったことをふまえると、高い成果と考えています。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業**
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 海外保険事業

新中計に向けて

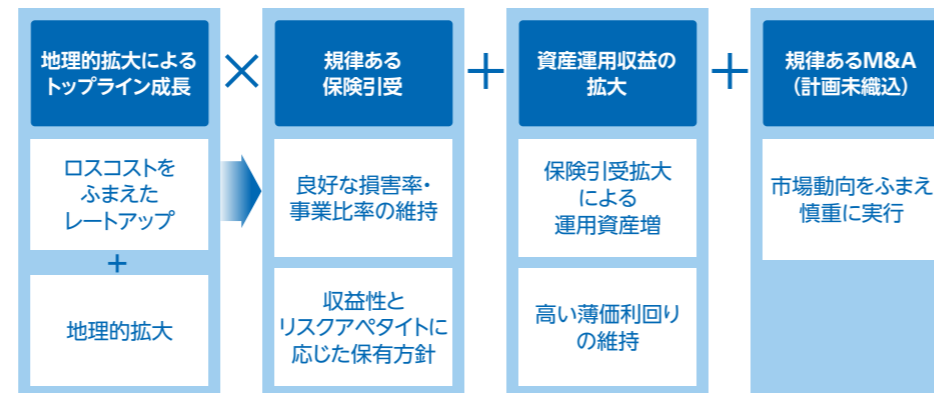
世界の保険市場におけるSOMPOグループの海外保険事業の地位は引き続き強固であり、2023年度までの勢いを維持・継続すべく取り組んでいきます。成長する海外保険事業がグループに貢献できるよう、戦略的取組みの拡大と地理的分散に多額の投資を行っており、それによってポラティリティの低い商品構成へと改善していきます。

海外保険事業の経営陣は、海外保険事業が持つ専門的な知見を総動員していくことで、国境や地域を越えてつながり、サービスを提供する人たちのそれぞれの志やリスク管理のニーズに合致した協働的でつながりのあるパートナーシップを実現できると認識しています。

2023年度は海外保険事業としての目標を達成するとともに、規模の拡大とグローバルで多様な保険契約の獲得によって、バランスシートをさらに強固にすることができました。2024年度もこの好調な勢いを維持し、力強いスタートを切っています。引き続き収益性の高いオーガニック成長を実現し、事業の継続的な変革を通じてグループ全体の利益拡大にさらに貢献していきます。

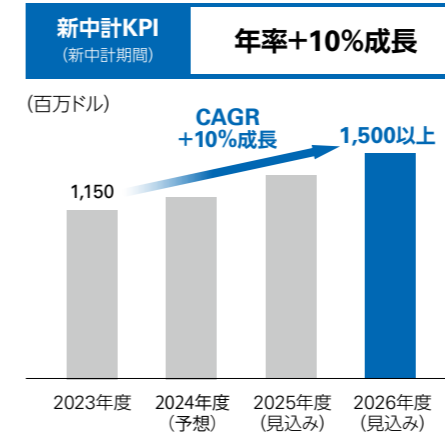
海外保険事業戦略の全体像

2024~2026年度の戦略目標

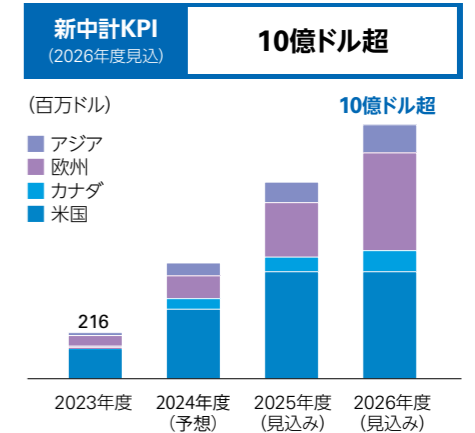


新中期経営計画のKPI

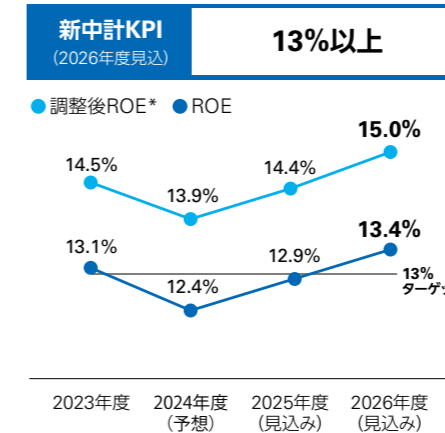
修正利益



グロス保険料



ROE



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 ウェルビーイング



2024年度からの中期経営計画では、生命保険事業、介護事業、コーポレート・ウェルネス事業をあわせ持つというグループの特性を活かし、ウェルビーイング事業を立ち上げました。「つなぐ・つながる」をキーワードに、日本が直面する少子高齢化によってもたらされるさまざまな社会課題に対して、ワンストップで、シームレスに商品・サービスを提供できる姿を目指していきます。

この「SOMPOウェルビーイング」を牽引する3人の役員による鼎談を通じて、どのように社会課題を解決し、中長期の成長を遂げていくかをお伝えします。

SOMPOウェルビーイングのビッグピクチャー

渡部 私たちがマザーマーケットとする日本においては、少子高齢化により、支える人と支えられる人とのバランスが大きく崩れています。なかでも介護サービスの需要は増加の一途をたどり、介護を必要とする年齢層だけでなく、いつ介護が必要となってもおかしくない予備軍まで含めて考えると、今後多くの人が人生を通じて介護との関わりを避けられない「1億総介護時代」が到来することになります。

この「1億総介護時代」において、寿命が延びることによって起こってくるさまざまな不安、つまり健康、介護、老後資金の3つの「不」に対して、SOMPOならではの解決策を提示することで、長生きして年を重ねることをポジティブに考えることができる社会を創りたい。それが私たちの目指す姿です。

SOMPOグループには、各事業が持つ顧客基盤に加え、健康応援というユニークな価値に取り組んできた国内生命保険事業、介護サービス提供で培ったノウハウや業界におけるネットワークなど強固な事業基盤を持つ介護事業が存在します。このようなSOMPOグループならではの強みを活かして、3つの「不」の解消を目指していきたいと考えています。

生涯にわたるソリューションの提供

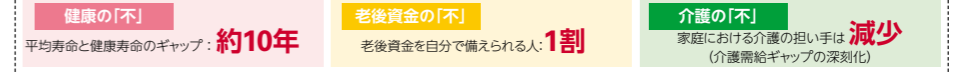
(LTV:Life Time Value・利益の持続的な拡大)

生涯の伴走者としてInsurhealth®による健康寿命の延伸・万が一の場合のサポート

特定保健指導・健診受診代行 など **ウェルビーイング** 介護サービス(在宅・施設)

多様なニーズに応える新商品・サービス

3つの「不」(社会課題)



各事業の持つ強み

大場 日本における人口動態の変化は今に始まったことではありません。SOMPOひまわり生命では、2016年から「健康応援企業」への変革を掲げ、生命保険の伝統的な役割である万が一の備えに加えて、お客さまが「元気で長く生きられる」ことを目指してきました。その実現のために、保険本来の機能(Insurance)と健康応援機能(Healthcare)を組み合わせた「Insurhealth®」を新たな価値と見定め、2018年から提供を続けてきました。その結果、Insurhealth®の累計販売実績は160万件に至り、当社の成長ドライバーになりました。しかし、私は真の健康応援企業への変革はまだ果たせていないと考えています。これまでの取組みをもっと磨き上げ、日本社会が抱える健康の「不」の解消に大きく貢献できる真の健康応援企業になる。これが国内生命保険事業の中期経営計画で目指す姿です。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 ウェルビーイング

驚見 「SOMPOの介護が日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」これが私たち介護事業の目指す姿です。全国25の都道府県に、施設サービス470拠点、在宅サービス640拠点を展開し、約8.5万人のご利用者さまに介護サービスを提供する事業規模を有しています。また、2023年には介護業務支援ソフトウェアの提供を通じて全国の介護事業者とのネットワークを持つNDソフトウェアをグループに加えました。

介護業界の最大の課題は働く人が圧倒的に足りなくなることです。つまり介護人材の需給ギャップの拡大です。そのような事態に備え、これまでデータやデジタルを活用してオペレーションの効率化を図るとともに、人は人にしかできない介護に注力するなどの品質を伴う生産性向上に取り組んできました。このような持続可能な介護事業モデルを私たちは「未来の介護」と呼んでおり、この中期経営計画における取組み課題の一つに位置づけています。そして、持続可能な介護事業モデルのノウハウ、サービスを私たちが持つプラットフォームを通じて他の介護事業者提供していくことで、介護の「不」の解消に貢献していきます。そして生涯の伴走者のアンカーとして、人生の最期にお客さまに寄り添い、最大限の力を発揮する存在でありたいと考えています。

どのような事業モデルを構築していくのか

渡部 国内生命保険や介護はグループのなかで確固たる力を持った事業であり、BtoBtoE*向けの健診等のコーポレート・ウェルネス事業も一定の事業規模を誇っています。これまではこれらの事業は独立して別個に展開してきましたが、SOMPOウェルビーイングでは、「つなぐ・つながる」をキーワードに取り組んでいきます。

まずはグループの保険と介護など事業間を「つなぐ」ことに取り組めます。健康に関するさまざまなサポートを行うサービスがしっかりと運動しお客さまにサービスのつながりを感じていただけることが大きな視点です。例えば、健診を受けられたお客さまに対して健康サービスをご提案するワンストップサービスを提供していくことに取り組めます。また、例えば介護施設のご利用者さまのお子さま世代など、お客さまご本人だけでなくそのご家族とも「つながる」。さらにはサービスを受けられたお客さまの行動をデータ化し、グループの各社にまたがるデータをつなげ、一つの大きなデータベースを構築する。そのデータに基づくサービス提案につなげていく。最後には介護サービスの提供も可能となる。そのようなことを考えています。

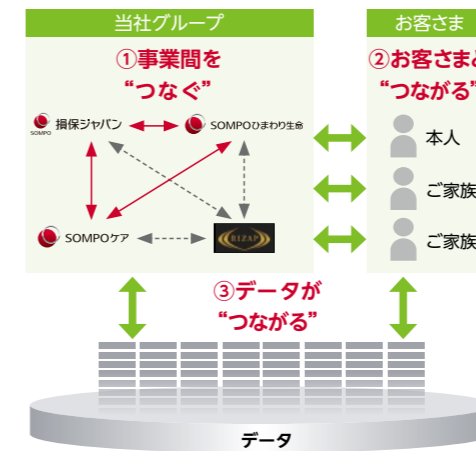
2024年6月に資本業務提携契約を締結したRIZAPグループのサービスは、私たちにとってのミッシングピースです。今までは健康サービスの提供に際して「運動してください」「歩きましたか」

といったアプローチしかできませんでしたが、「chocoZAPで運動しましょう」といったより具体的な提案ができるわけです。このリアルなサービスを手に入れた意義はとてとても大きいと考えています。

このようにお客さま起点で3つの「不」に応えるソリューションの提供を通じて、お客さまとご家族と「長く」「厚く」つながることで、Life Time Value(LTV)を持続的に拡大していき、グループの中長期的な成長に貢献していく。このようなサイクルを積み上げていくことで、ユニークな価値を提供するグループとしての認知を高め、SOMPOブランドがお客さまに選ばれる状態を創り出していきます。



“つなぐ・つながる”のコンセプト



LTV拡大のイメージ



各事業の役割

大場 SOMPOウェルビーイングにおいて、ひまわり生命はお客さまが実際に健康になっていくことを実証していく重要な役割を担います。また「ひまわりファン」つまり、健康応援企業として当社が提供する保険商品とヘルスケアサービスの双方の価値に共感いただいているお客さまを増やすことを通じて、ウェルビーイングの取組みにおける顧客基盤の役割を果たすとともに、お客さまとつ

* Business to Business to Employee

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の
振り返りSOMPOグループを取り巻く
機会とリスク新中期経営計画(2024～2026年度)の
全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた
重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 ウェルビーイング

ながら健康に関わるデータを取得・蓄積していく役割も担います。

現在500万人を超えるひまわりファンに保険商品もしくはヘルスケアサービスの健康応援機能の活用をお勧めすることにより、2026年度には、健康に向かう行動変容の取組み(健康行動)を起こしたお客さまを55万人まで増やしたいと考えています。

いま議論しているのは、55万人のコアとなるお客さまに対してどのようにして最適なサービスを提供していくかということです。この55万人のお客さまのなかには、ご本人が介護施設に入られる方やご家族に介護が必要となられる方が一定数出てきますし、ヘルスケアサービスにより一層興味を持たれる方、あるいは損害保険を検討される方もおられるでしょう。例えば、介護施設に入りたいたいという方にはしっかりとおつなぎする。運動したい方にはchocoZAPをお勧めする。認知症に備えたいというお話があれば、そのニーズにあったサービスをご紹介します。さらに、今後はポイントプログラムを構築して、お客さまがグループのサービスを受けて貯められたポイントで、グループのいろいろなサービスにお支払いいただけるようなことも検討していきます。こういった心地よさをお客さまに感じていただける世界観を極めていこう、なじみの店に行くとなんとなく好みの料理が出てくるような、いわば「常連の心地よさ」を私たちが提供する価値にしていこうと考えています。

データについて申しあげると、Insurhealth[®]では何らかの健康活動のデータが蓄積されており、そのような方が介護施設に入られたりヘルスケアサービスを受けられたりするときには、そのデータを参照し「あなたのことはよくわかっています」という話ができます。「はじめまして」ではない「常連の心地よさ」が「つなぐ・つながる」の要素になると考えています。

驚見 SOMPOケアでは大きく2つの役割を担っていきます。一つはデータやテクノロジーを活用して磨き上げたSOMPOケア自身のオペレーションのノウハウ、サービスを広く提供することにより、介護の「不」の解消に貢献していくことです。現在の人口動態を考えると、平均寿命と健康寿命のギャップが縮まっていったとしても、最期には介護サービスを必要とされる方がいらっしゃいます。長生きして年を重ねることをポジティブに考えることができるように人生の最期を幸せに過ごせる社会を創ることが必要であり、そのためには私たちが品質の高い介護サービスを提供し続けられることが不可欠と考えています。

もう一つは、NDソフトウェアのネットワークを活用するなどして、他の介護事業者と「つながる」ことです。SOMPOウェルビーイングでは今後3つの「不」に関するさまざまなサービスを提供していくこととなります。これまで事業化を進めてきた介護事業に関するノウハウ・サービスだけでなく、介護を必要とする前後のサービスの展開を想定し、他の介護事業者を中心とした仲間づくりに取り組

んでいきます。

SOMPOグループを「つなぐ」という観点で言うと、SOMPOケアが介護サービスを提供しているご利用者さまのなかには、まだ自立して生活できる方々もたくさんいらっしゃいます。そういった方がグループの健康に関するサービスやRIZAPのサービスにつながっていくと、健康の「不」の解消にもつながると思います。この取組みは始まったばかりであり、現時点ではまだグループ内の「つなぐ・つながる」が十分な状況ではありませんが、グループのサービスを受けられるお客さまが必要となるときに、SOMPOケアの介護サービスを受けられる仕組みの構築などを実現したいと考えています。

今後の取組み

渡部 この中期経営計画期間においては、生命保険、介護、健診やメンタルヘルス事業等のコーポレート・ウェルネスなどのグループの事業の「つなぐ・つながる」をより強固なものにし、各事業が持つ強みやさまざまなアイデアを一つでも多く具現化することから始めたいと考えています。

お客さまとの接点については、オンラインとオフラインで場所を選ばずに提供できる仕組みを作っていきます。その最初のステップとして、介護を軸とした3つの「不」に応える相談窓口を年度内に3店舗展開していきます。お客さまとの接点をその家族とのつながりにまで拡大し、保険とその周辺サービスを合わせた価値をお届けするチャネルを確立していきたいと考えています。また蓄積された健康行動のデータを分析し、介護の予測や資金の予測を行い、お客さまの行動変容につなげていくことも考えていきたい。

さまざまな実証実験を進めながらアジャイルに新しいサービスを創っていくことをやっていきたいと思っています。そのなかでグループにはないミッシングピースがあれば、M&Aや資本提携などを通じてサービスを増やしていくことも積極的に検討します。例えば老後資金の「不」に対しては、今はまだ十分なソリューションがなく、検討領域の一つと考えています。

目指す姿に向けて、この3年間は大場さんや驚見さんには自社の強みをしっかりと磨きこんでいただき、私は、先ほど申しあげたビッグピクチャーをより具体化し、お客さま接点の充実、データの蓄積、お客さまの行動変容にもとづくサービス提案の仕組みといったSOMPOウェルビーイングの事業基盤の構築にしっかりと取り組んでいきます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業**
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内生命保険事業

事業CEOメッセージ

「唯一無二の顧客体験」の創造を通じて、一人でも多くのお客さまに健康と豊かな人生を

国内生命保険事業CEO
大場 康弘

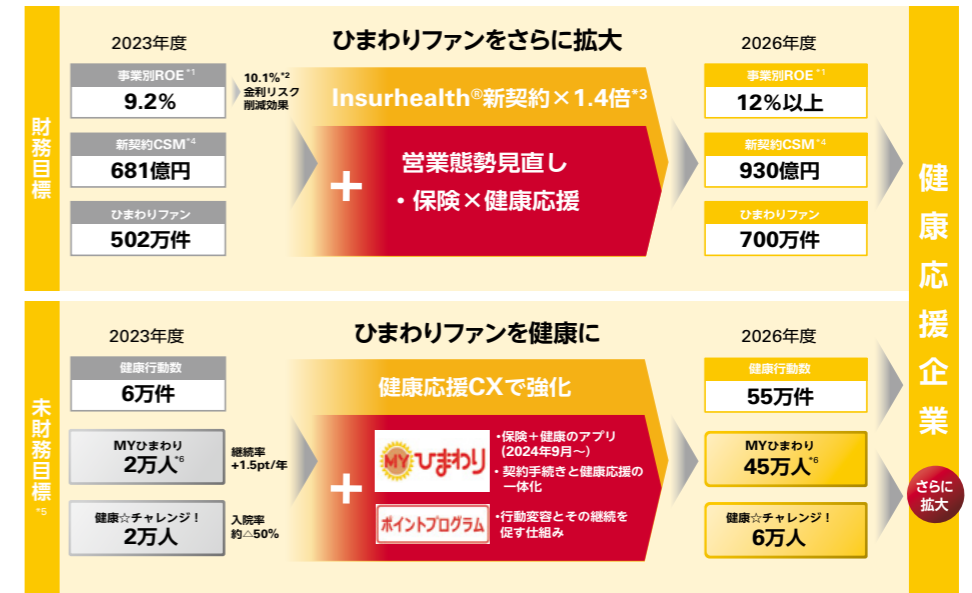


SOMPOひまわり生命は「健康応援企業」として、お客さまの豊かな人生と夢の実現をサポートし、自分らしい人生を過ごせる社会を実現することを目指しています。目指す姿に向けてお客さまに提供してきた、保険本来の機能(Insurance)に健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせた「Insurhealth®(インシュアヘルス)」は2018年の販売開始から累計販売件数が160万件を突破しており(2023年度末時点)、多くのお客さまから共感・ご支持をいただいています。また、『健康☆チャレンジ!』の成功者は未成功者に比べ入院率が低いといった健康応援による実績も見えてきており、お客さまの健康応援を実現していると感じています。

当社は、保険商品やヘルスケアサービス等を通じて、データ・デジタルでお客さまとつながり、健康に対する気づきの提供や行動変容の応援を行ってまいりました。このようなデータ・デジタルを活用して健康を応援するコミュニケーション活動を一層強化し、保険商品やヘルスケアサービスによる提供価値の向上を目指していきます。そして、健康応援企業として、今後もお客さまの健康応援を実現する「唯一無二の顧客体験」の創造を通じて、一人でも多くのお客さまが健康でいられる豊かな人生のお手伝いを全役職員が一丸となって取り組んでまいります。

新中計における事業戦略の全体像

“お客さま本位で、ひまわりファンをさらに拡大し、健康になっていただくこと”で掲げた財務目標、未財務目標を達成する



*1 IFRS利益ベース *2 金利リスク削減で必要資本が減少したことによるHD資本配賦額の減少を反映
*3 新契約年換算保険料ベースで+120億円(前中計の増収額+135億円) *4 IFRS17号による新契約価値
*5 将来の大幅な利益増加につながり得る価値 *6 アプリ利用かつ健診データ登録者数

中期経営計画では“お客さま本位で、ひまわりファンをさらに拡大し、健康になっていただくこと”で掲げた財務目標、未財務目標を達成することに取り組みます。目標達成に向けたキードライバーはInsurhealth®と健康応援CXです。営業態勢を見直し、保険商品の提案と健康サービスの提案を同価値と位置づけたトレードオン営業に取り組むことでInsurhealth®新契約を1.4倍とし、掲げた財務目標を達成していきます。またお客さまの健康を応援するコミュニケーションである健康応援CXにより、ひまわりファンの健康に向かう行動変容を応援していくことで、多くのひまわりファンに健康になっていただくことを目指します。また、ひまわりファンを健康にする取組みを通じて、健康行動がもたらす利益効果を実現していきます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業**
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 国内生命保険事業

新中計における主な取組み

1 トレードオン営業

保険商品の提案と健康サービスの提案を同価値に位置づけ、一体で推進していくことにより、お客さまとつながり、お客さまとの関係を強化することで、ひまわりファンをさらに増やし、健康になっていただく健康応援企業ならではの営業、トレードオン営業を定着させることで、これまで保険だけではつながることができなかったお客さまと健康によってつながっていくことに取り組んでいきます。



*1 事務部門がお客さま接点で健康応援を行うこと *2 営業現場と本社が一体となってお客さまの健康を応援するコミュニケーション活動
*3 ひまわりファンの健康に向かう行動数 *4 法令等遵守にとどまらず、健康応援企業として社会の期待に応えて信頼を得ていくこと

新中計における取組みを加速させる2つの力

①現場力(ヒトの力)

お客さまにより近いところで、現場の社員が自ら課題を設定し、現場の一人ひとりの多様な人財(DEI)が知恵を出し合い、職場・会社全体のチームワークで改善・進化する力(組織・個人の共創=コ・クリエイション)。

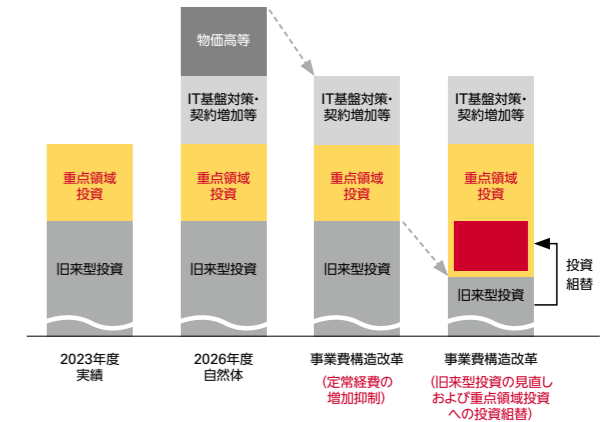


2 健康応援CX強化

MYひまわりを核にお客さまとつながり、事務やお客さま対応を起点にお客さまの行動変容を促すこと(健康応援事務)で、お客さまに健康になっていただくコミュニケーション(健康応援CX)を当社ならではの強みとしていきます。

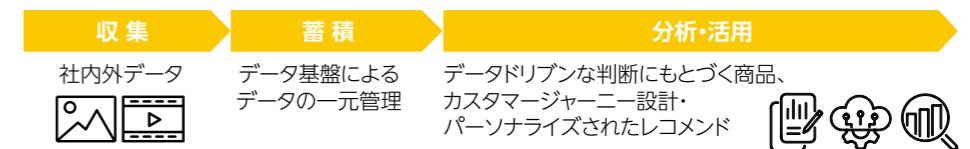
3 事業費構造改革

すべての業務を見直し、物流コスト増・物価高・契約増加による事務量増加に伴う定常経費の増加を抑制します。また旧来型投資を見直し、重点領域への投資組替をすることで、“ひまわりファンをさらに拡大して、健康になっていただく”新中計の実現を後押ししていきます。



②データ・デジタル(の力)

取組みによりお客さまのデータと外部データを収集・分析・活用しながら、ひまわりファンを増やし、健康にする精度を高め、Insurhealth®の価値を向上させるドライバーとなるもの。蓄積されたデータを活用することで、当社独自のコミュニケーション、商品・サービス開発などが可能となり、唯一無二の強みとしていきます。



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業**
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 介護事業

事業CEOメッセージ

**SOMPOの介護が
日本の介護を変える。
そして、日本の未来を創る。**

介護事業CEO
鷲見 隆充



日本では、急速な高齢化に伴う要介護(要支援)認定者や認知症高齢者の増加などにより、今後も介護需要の増加が見込まれています。一方で、生産年齢人口の減少に伴い、労働力はますます不足する見通しであり、供給力の確保は日本社会全体の大きな課題となっています。2040年には介護の需要と介護を担う人材とのギャップは約57万人に広がる見込まれています。

この国難ともいえる状況のなか、介護産業の持続可能性を向上させるため、私たちは「SOMPOの介護が日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」ことにチャレンジしていきます。

「SOMPOの介護が日本の介護を変える。」とは、介護人材の需給ギャップ解消に向け、私たちだけが変わるのではなく、他の介護事業者にも私たちのノウハウ・サービスを提供することで業界を変えていき、介護産業の持続可能性を向上させていくことを目指しています。「そして、日本の未来を創る。」とは、つながった介護業界とSOMPOグループ各社が提供するサービスが「つなぐ・つながる」ことで、介護業界だけでは対応することができなかった健康、老後資金の不安などを解消し、健康で笑顔あふれる未来社会を創ることを目指しています。この想いを「SOMPOの介護が日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」に込めSOMPOの介護事業、ひいては日本の介護業界の持続的成長を目指しています。

その実現に向けた合言葉は、「共生」、「共育」、「共創」という3つの「共に」です。より多様な人材が活躍できる環境づくりや未来の介護人材への働きかけによって、介護を提供する人・受ける人が共に心豊かに生きる社会を目指す「共生」、ご利用者さまの生きがいを支援する介護保険外サービス(プライベートサービス)や地域の交流拠点となる「SOMPO流 子ども食堂」の拡大を通じ、もっと働きがいのある会社を共に育てる「共育」、サービス品質と生産性の両方を追求しながら「未来の介護」を共に創る「共創」。これら3つの「共に」を軸に、介護サービス提供者としてのさらなる成長や他の介護事業者、SOMPOグループの仲間とも「つなぐ・つながる」ことを目指していきます。

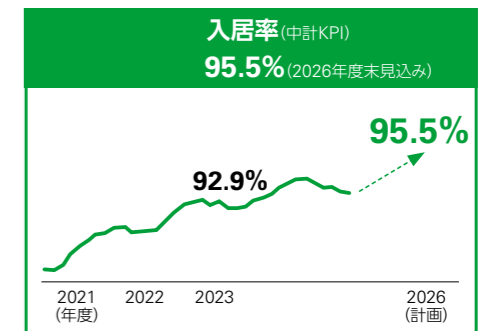
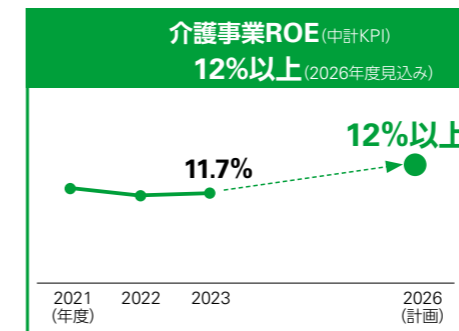
新中計における事業目標

これまでに蓄積した介護サービス提供者のノウハウを基盤とし、プラットフォーム事業とウェルビーイング事業の展開により、自社の利益成長だけでなく、介護業界全体の変革、発展を目指す

介護業界が抱える社会課題は、当社だけではなく、業界全体で乗り越えなければならない課題です。中期経営計画では、オペレーター事業を基盤とし、プラットフォーム事業とウェルビーイング事業の展開により、自社の利益成長だけでなく、介護業界全体の変革、発展を目指します。

「未来の介護」を追求しながら世の中との接点を増やすことで、介護サービス提供の実施主体であるSOMPOケア自身、ひいては業界の持続的成長を目指す「オペレーター事業」、このオペレーター事業で得たノウハウや磨き上げたサービスの提供、NDソフトウェアによる介護業務支援ソフトウェアの開発・提供など、他の介護事業者とも「つなぐ・つながる」ことにより、業界全体の持続的成長への貢献を目指す「プラットフォーム事業」、SOMPOグループ各社と「つなぐ・つながる」ことにより、お客さまのウェルビーイング向上に寄与する「ウェルビーイング事業」の3つを柱とし、事業戦略を進めていきます。

介護業界の変革をリード



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

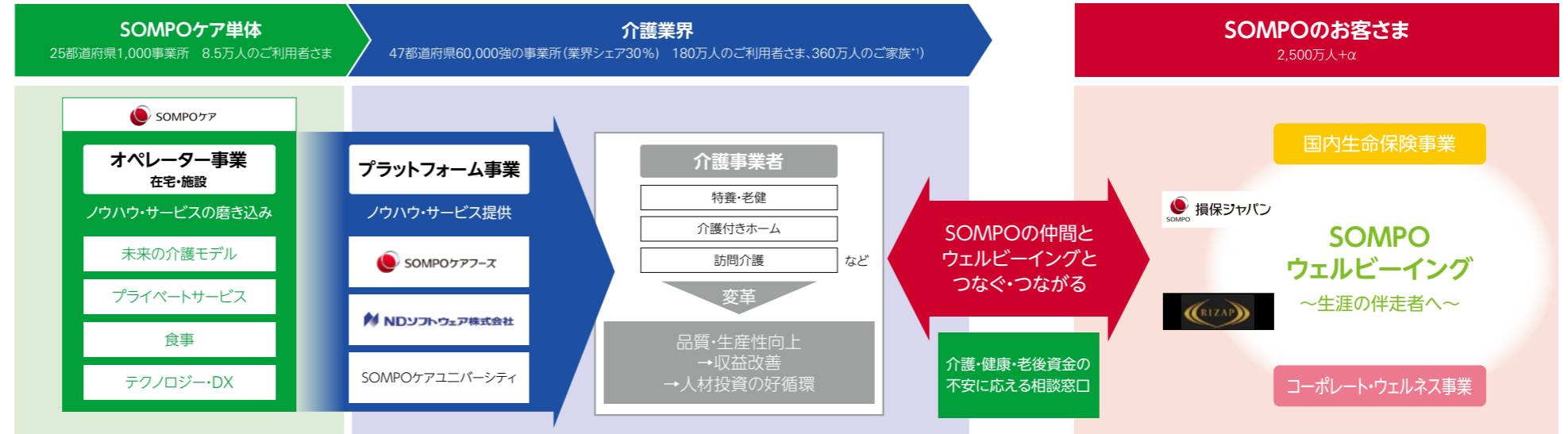
- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業**
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



各事業戦略 介護事業

将来的に目指す姿



*1人のご利用者さまに、2人のご家族さまがいらっしゃる前提で試算

オペレーター事業

介護事業の持続的成長とそれを支える人材の確保・育成

オペレーター事業では、収益力の向上、持続可能な介護事業モデルの構築、外部環境への適応などに取り組みながら、人材への投資を実施します。特に、「未来の介護」は介護人材の需給ギャップ拡大の解消に向けた取組みであり、デジタル・テクノロジーの活用のほか、介護施設のオペレーションにおけるムリ・ムダ・ムラを見直すことで時間を創出し、ご利用者さまお一人おひとりのご要望に基づいたケア「カスタムメイドケア」を実現することで品質を伴った介護サービスの提供を目指します。

プラットフォーム事業

介護事業で培ったノウハウの見える化、介護事業者への価値提供

プラットフォーム事業では、SOMPOケアフーズの高齢者向けの食事の提供、NDソフトウェアによる介護業務支援ソフトウェアの開発・提供を通じた介護事業者のサポートなど、オペレーター事業を中心に培ったノウハウをコンサルティングサービスとして多くの介護事業者に提供することを目指しています。SOMPOのノウハウやサービスで事業者の介護オペレーション変革をサポートすることで品質を伴う生産性の向上、処遇改善・人材投資の好循環を生み、介護業界全体の持続的成長に貢献します。

ウェルビーイング事業

未病から要介護まで幅広いステージのQOL*2向上を目指す

ウェルビーイング事業ではプラットフォームによってつながった介護業界とSOMPOグループの仲間が「つなぐ・つながる」ことで、介護・健康・老後資金の不安にワンストップで応え、生涯の伴走者としてお客さまをサポートしていきます。介護を軸とした3つの「不安」に応える相談窓口の展開など、グループ全体で連携しながら、ご利用者さまだけでなく、そのご家族をはじめとした未病から要介護まで幅広いステージのお客さまのQOL向上を目指します。

*2クオリティオブライフ

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループ共通戦略 財務戦略 グループCFOメッセージ



グループCFO
濱田 昌宏

2024年度から新中期経営計画がスタートしました。この新中計では、最終年度の2026年度までに修正連結ROE13~15%水準への引き上げ、新中計期間の修正EPS成長率12%超の達成をグループ経営数値目標^{*1}として掲げました。

私はグループCFOとして、SOMPOグループ全体の資本配賦の最適化・資本効率の向上を進めるとともに、各グループ会社の経営管理を通じて、このグループ経営数値目標の達成にコミットしていきます。強化策の一環で、2024年度よりFP&A機能の専門部署である事業分析室を作りました。各事業の経営状況・財務状況の分析・提言を通じて、各事業の業績改善に一体となって取り組み、計画達成を支えています。

また、企業価値の最大化に向けて資本市場の声に耳を傾け適切な資本政策を実行するとともに、財務・非財務を問わずグループ課題を常に自分事ととらえ、当社グループのさらなる成長に貢献していく所存です。

昨年度、当社グループは国内損害保険事業を中心に大きな問題を引き起こしてしまい、さまざまな課題が顕在化しました。新中計の策定においては、まずはこれらの現状と課題をふまえ、あらためてお客さま、株主の皆さま、社員、社会といった多様なステークホルダーを強く意識してきました。そして、国内損害保険事業はまずは信頼回復とレジリエンスを重視したビジネスモデルへと見直し、その間海外保険事業がグループの成長を牽引、さらにウェルビーイング事業で将来の成長を創造、というグループの3年間の道筋を策定しました。

それでは、今回策定した新中計について、財務戦略を中心に皆さまにご説明します。

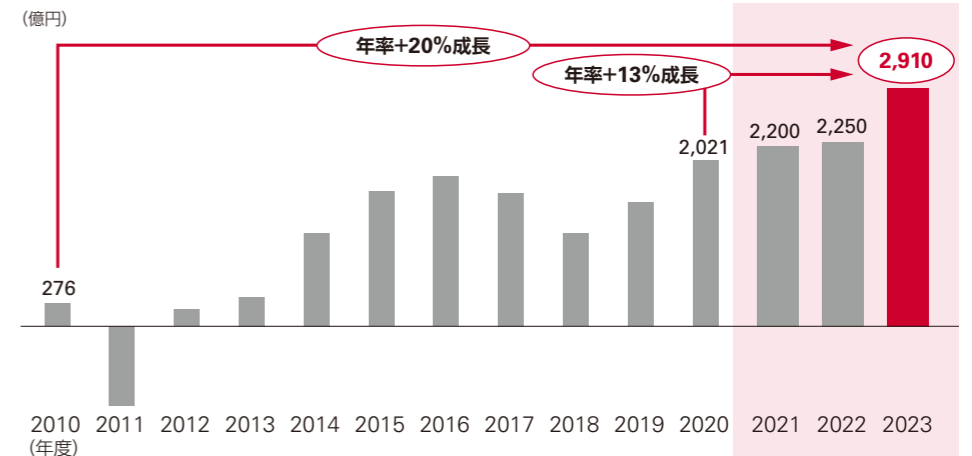
^{*1} IFRSベース、修正連結ROEは除<OCI>

前中期経営計画の経営数値目標の振り返り

まずは、新中計の起点となる前中期経営計画について振り返りたいと思います。2021年度から始まった前中計ですが、最終年度の2023年度は、前述のとおり国内では大きな不祥事案が経営を揺さぶったものの、海外保険事業の牽引でグループ業績は順調に推移し、当初目標としていた修正連結利益3,000億円にはわずかに届きませんでした。2,910億円となり過去最高益を更新することができました。

また、修正連結ROEは9.2%となりましたが、昨年度の金融市場の変動影響などを勘案すれば10.1%となり、資本効率性は前中計の目標であった10%レベルまで到達しました。

図1 修正連結利益^{*2}の推移



^{*2} 2010~2015年度は2016年度の定義をベースとした試算値。2021年度、2022年度は自然災害などの一時的要素を調整した平年値ベースに補正

財務戦略の観点から、リスク削減および創出される資本を成長分野に振り向け、また成長投資とのバランスが取れた魅力ある株主還元の実行にも取り組んできました。

政策株リスクや金利リスクなど、国内で低資本効率分野のリスクは計画を上回って削減し、リスク削減によって生まれた資本は、事業領域を超えて活用し、資本循環により当社の高成長を後押ししました。具体的には、国内損害保険事業から海外保険事業に2,000億円の資本移転を行い、海外クレジット運用を通じたグローバル分散投資の拡大などにより、150億円超の利益貢献となりました。また、介護事業基盤強化に向けて介護システム大手のNDソフトウェア社の買収も実行しました。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループ共通戦略 財務戦略 グループCFOメッセージ

株主還元については、利益成長にあわせた着実な増配や、資本効率などをふまえた機動的な自己株式取得を実行してきました。前中計期間中の1株当たり配当は年率+21%の成長となり、10期連続の増配となりました。また、合計1,800億円規模の自己株式を取得した結果、前中計期間における修正EPS成長は年率+16%となり、修正連結利益の伸びを上回る成長となりました。

図2 株主還元の推移

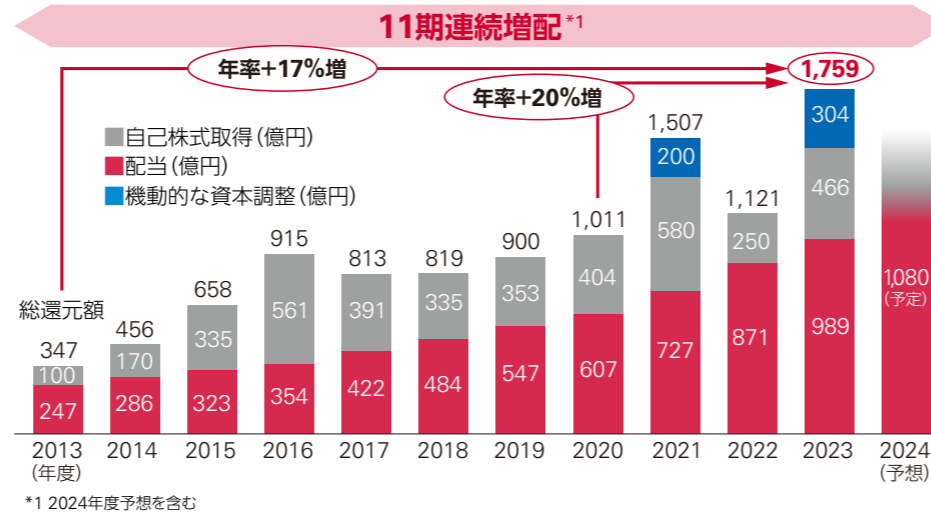
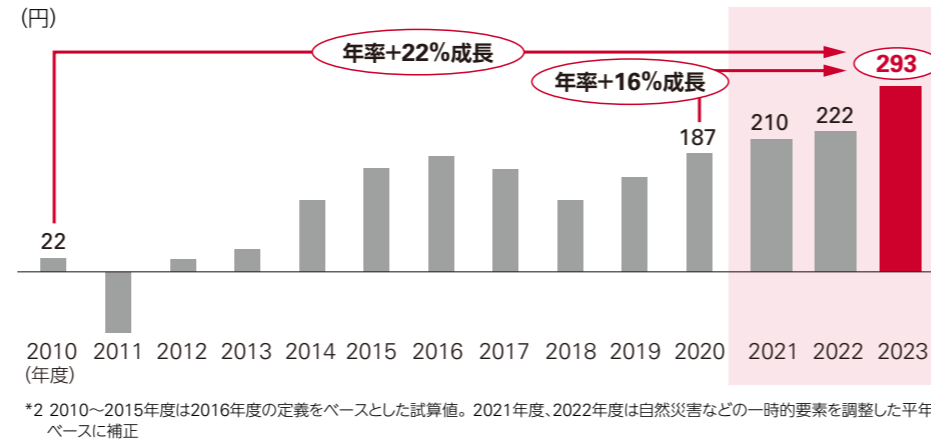
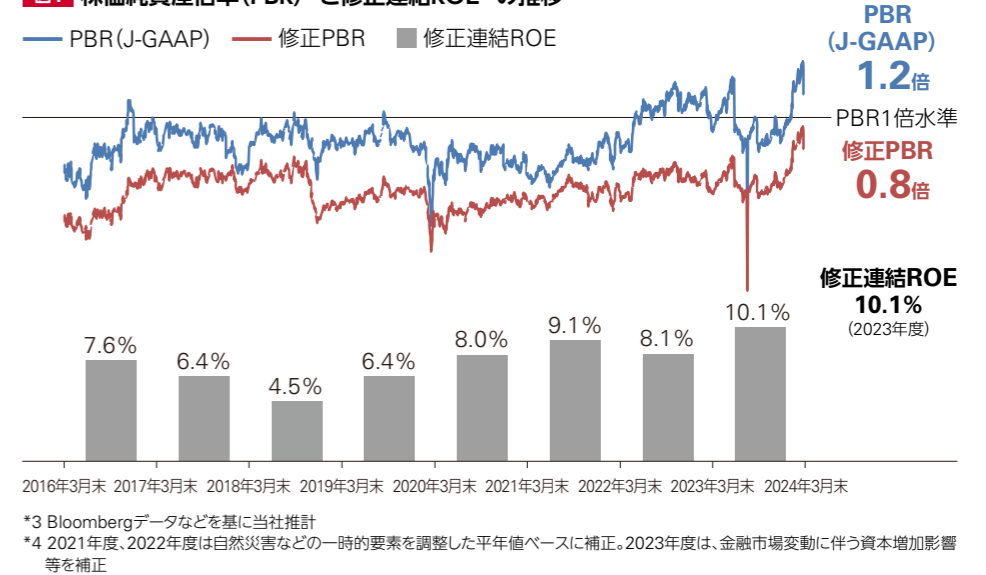


図3 一株あたり修正連結利益(修正EPS)の推移*2



前中計の取組みによる着実な利益成長と資本効率向上・株主還元の充実化により、当社のバリュエーションは大幅に改善しました。株価は大幅上昇して時価総額3兆円を達成し、J-GAAPベースでのPBRは1倍超となりました。今後は新中計の取組みを通じて、異常危険準備金なども資本に含めた修正PBRでも1倍超の達成を目指します。

図4 株価純資産倍率(PBR)*3と修正連結ROE*4の推移



新中期経営計画の財務目標・財務戦略

冒頭で申し上げたとおり、新中計では最終年度の2026年度までに修正連結ROE13~15%水準への引き上げ、新中計期間の修正EPS成長率12%超の達成をグループ経営数値目標として掲げていますが、この目標はIFRS(国際財務報告基準)にもとづくものです。当社では、2024年度末の有価証券報告書からのIFRS適用に向けて、現在準備を進めているところです。それでは、新中計の具体的な財務戦略についてこれからご説明します。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ**
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループ共通戦略 財務戦略 グループCFOメッセージ

資本循環経営の進化

新中計の財務戦略として、資本循環経営の進化を掲げています。資本循環経営とは、資本効率向上で先行する欧州保険会社ピアですすでに定着しているものですが、わかりやすく言うと、儲かっている分野の資本・資金を、儲かっている分野に移して利益を創出し、創出された利益の一部を株主の皆さまに還元するとともに、残りをまた質の高い利益の創出に活用していくという好循環を生む経営のことです。

資本循環経営のなかで、持株会社は各事業が創出した利益を回収し、その集約した資本をグループ経営数値目標である修正連結ROEおよび修正EPSの成長に資する投資や魅力ある株主還元を活用するとともに、各事業への資本の再配賦、業績モニタリングなどといった役割を担います。なお、新中計では各事業から持株会社への資本・資金回収(レミッタンス)を強化する方針を定め、原則、年間の修正利益の100%を持株会社に集約する考え方を導入しています。

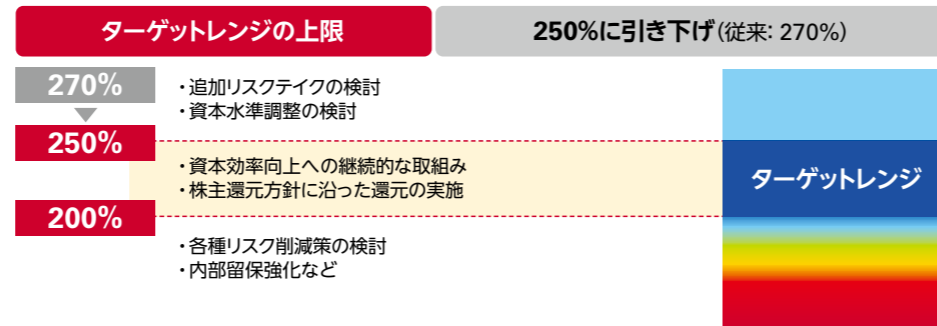
各事業では、配賦された資本をもとにビジネスを運営していきます。そのなかで、資本効率を最大化するようなリスクテイクを実行し、事業別ROEなどのKPIを着実に達成することで、グループ経営数値目標の達成に寄与する役割を担います。

なお、KPIには経営数値目標に直結するものと事業基盤を強くするためのものがあり、新中計では後者についても重視していきます。

また、新中計で目指すROE目標などもふまえ、資本の充実状況を示すESR(Economic Solvency Ratio)のターゲットレンジ上限を20pt引き下げて250%に変更しました。成長投資と株主還元のバランスをふまえた資本政策により、グループ経営数値目標である修正連結ROEおよび修正EPS成長の達成を確実なものとしていきます。

それでは、資本循環経営のそれぞれのポイントについて説明していきます。

図5 ESRターゲットレンジ

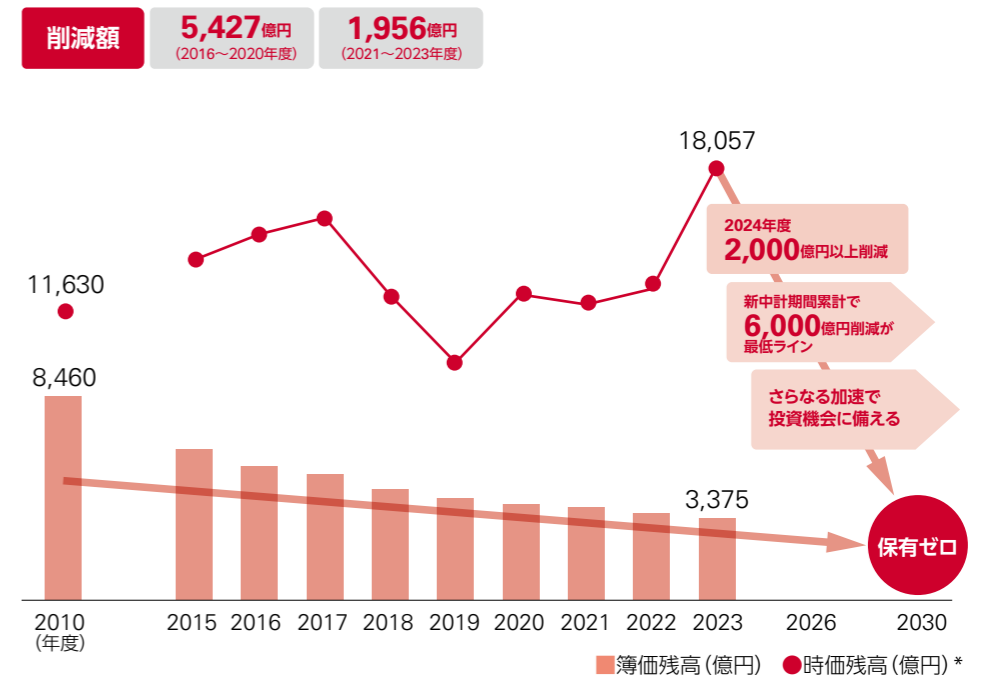


リスク削減・コントロール

新中計での主なリスク削減は国内株式リスクです。2024年2月に、2030年度末までに政策株式の保有残高ゼロを目指すことを公表しました。2024年度の政策株式削減計画額は、発行体との協議状況などもふまえつつ、前年の3倍弱となる2,000億円を最低限の目標としました。また、新中計期間の政策株式削減計画額は、6,000億円を最低ラインとしました。こちらの最低目標は、2030年度末までのタイムライン、業界の政策株式を取り巻く外部環境の変化、投資機会とのバランス、資本効率などを総合的に勘案して設定していますが、昨今の情勢をとらえ、発行体側が流動化を加速させたいなどの動きも出てきていることから、2030年度に向けて削減ペースをさらに加速させ、投資機会などに備えます。

そのほかにも、国内自然災害リスクの管理を強化するとともに、収益性の悪い保険ポートフォリオの削減なども進めていきます。

図6 政策株式保有残高の推移と削減額



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の
振り返りSOMPOグループを取り巻く
機会とリスク新中期経営計画(2024～2026年度)の
全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた
重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

☰

グループ共通戦略 財務戦略 グループCFOメッセージ

リスクテイク

政策株式削減によりさらに強化された資本を、オーガニック成長やM&Aなどに振り向けていきます。

なお、当社ではグループの目指す姿を実現するため、「取るリスク」や「回避するリスク」を定量・定性両面から明文化したリスクアペタイトステートメントを定めており、規律を持ってリスクテイクを行っていきます。

新中計における具体的なリスクテイクの方向性としては、収益性の高いセグメントを中心とした保険引受リスクの拡大や、クレジット投資の拡大などの資産運用リスクテイク、M&A、基盤強化などに活用します。

M&Aについては、政策株式がゼロとなったあとの世界に備えて、前中計以上に強い投資アペタイトを持って臨みます。投資対象としては、新中計のキーワードである「レジリエンスのさらなる向上」、「お客さまをつなぎ、サービスをつなげる」の実現に資する領域へ積極的に投資していく方針です。

「レジリエンスのさらなる向上」の領域では、大型案件を含む海外保険M&Aを対象に、利益規模の拡大・ROE向上と地理的分散・リスク分散に向けて、慎重かつダイナミックに成長投資を実行していきます。また、「お客さまをつなぎ、サービスをつなげる」の領域では、ウェルビーイング事業でのM&Aを念頭に、当社の持続的な成長に貢献し、かつSOMPOの強みが活きる投資領域に注力し、商品・サービス基盤の拡充につなげます。

なお、M&A自体は目的ではなく資本効率向上のための手段の1つですので、バリュエーションの動向もふまえて、海外の保険分野を中心としたオーガニック成長に資する投資にも目を向けていきます。もちろん、投資のみならず撤退についても規律を持って判断していきます。

また、グループ戦略実行に必要な不可欠である人材への投資は新中計の目玉の1つと位置づけており、加えてイノベーションや生産性の向上などに資するデータ・デジタルに関する投資もしっかり行っていきます。

資産運用戦略

当社グループの修正連結利益に占める、資産運用収益の比重は年々増加傾向です。加えて、資産運用収益は、高金利を享受できる海外事業の規模拡大と連動して安定的に増益基調を維持しています。近年多発する自然災害やインフレにより、収益性・利益安定性が低下傾向にある保険引受に比し、グループ修正連結利益水準を支える土台として、資産運用の重要度は高まっています。

新中計では、負債や流動性に配慮しつつ適切な分散投資を続ける一方で、「金利ある世界」へと変遷する過程で想定される金融市場のボラティリティに備えた資産運用ポートフォリオの管理が重要と考えます。引き続き、ポートフォリオのクオリティを重視した安全性の高い運用を心がけつつ、海外クレジット投資の強化などによるリスク・リターン向上など、これまで取り組んできたポートフォ

リオの分散をさらに推し進めることで、資産運用ポートフォリオのリスク・リターンや収益力、レジリエンスの向上につなげます。これにより、新中計の最終年度となる2026年度までのグループ資産運用収益は年率+10%以上の成長を目指す計画です。

また、新中計ではグループ一体運営の強化をさらに推し進める方針です。グループ資産運用ガバナンス、リスク管理の高度化により、効率的な運用態勢を構築していくことで、資産運用の効率性・収益性、レジリエンスを追求します。

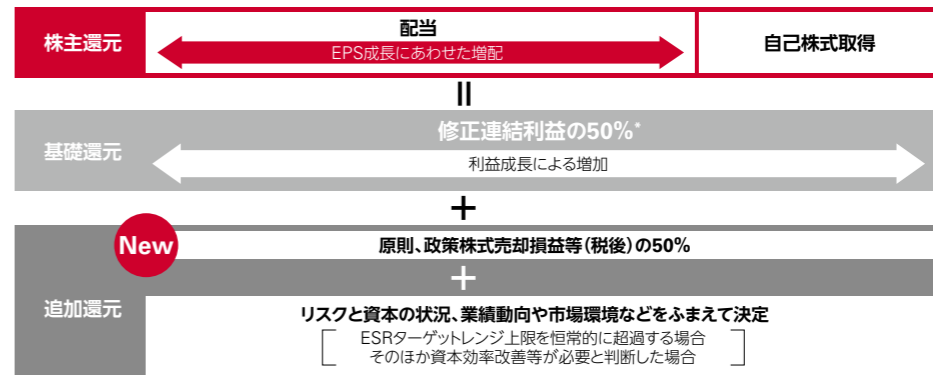
株主還元方針

リスク削減やリスクテイクの結果、創出された各事業の利益については、原則としてその100%を持株会社にて集約・管理します。そして集約した資本のうち一部は、株主の皆さまに還元します。株主還元にあたっては、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ます。

新中計では、修正連結利益の50%を基礎還元とし、利益成長により、配当総額に自己株式取得額を加えた総還元額を拡大させていきます。IFRS導入を予定している2025年度以降は、還元の安定性・予見可能性を高めるため、修正連結利益の直近3年平均の50%を基礎還元とします。また、中期的な利益成長にあわせた増配を原則とし、基礎還元に占める配当の割合を高めていきます。

基礎還元に加え、原則として政策株式売却損益等(税後)の50%を追加還元します。なお、ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合には、リスクと資本の状況、業績動向や金融市場環境などをふまえて資本水準調整も検討し、さらに株主還元の魅力を高めていきます。

図7 株主還元方針



* IFRS適用後は修正連結利益(直近3年平均)の50%

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス
前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
国内損害保険事業
国内損害保険事業 SJ-R役員対談
海外保険事業
ウェルビーイング
国内生命保険事業
介護事業
財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略
ガバナンスの強化
取締役会の実効性評価
役員一覧
SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループ共通戦略 データ・デジタル戦略

グローバルに展開するデジタル拠点のネットワークと多彩なデジタル人材が有するケイパビリティを活用し、AI/LLM(大規模言語モデル)といった今後も飛躍的な拡大が想定されるデジタル技術を取り入れながら、革新的で独自性のあるソリューションを創出していきます。既存事業の業務効率化や品質の向上、お客さまへの新たな顧客体験価値を創出する新しい商品・サービスを展開することで、自ら変革し、持続的に成長し続けます。

前中計までのアチーブメント

当社は2016年からデジタル戦略をスタートし、事業の効率化やデジタル技術を活用した新たなお客さま接点の構築を進めてきました。

前中期経営計画期間では、実証を中心とした取り組みからオペレーションの業務効率化を実現してきました(デジタイゼーション/デジタルライゼーション)。

そして実業での成果(DX効果)を追求し、例えば国内損害保険事業で実際の収支改善効果に大きく貢献しています(デジタル・トランスフォーメーション)。

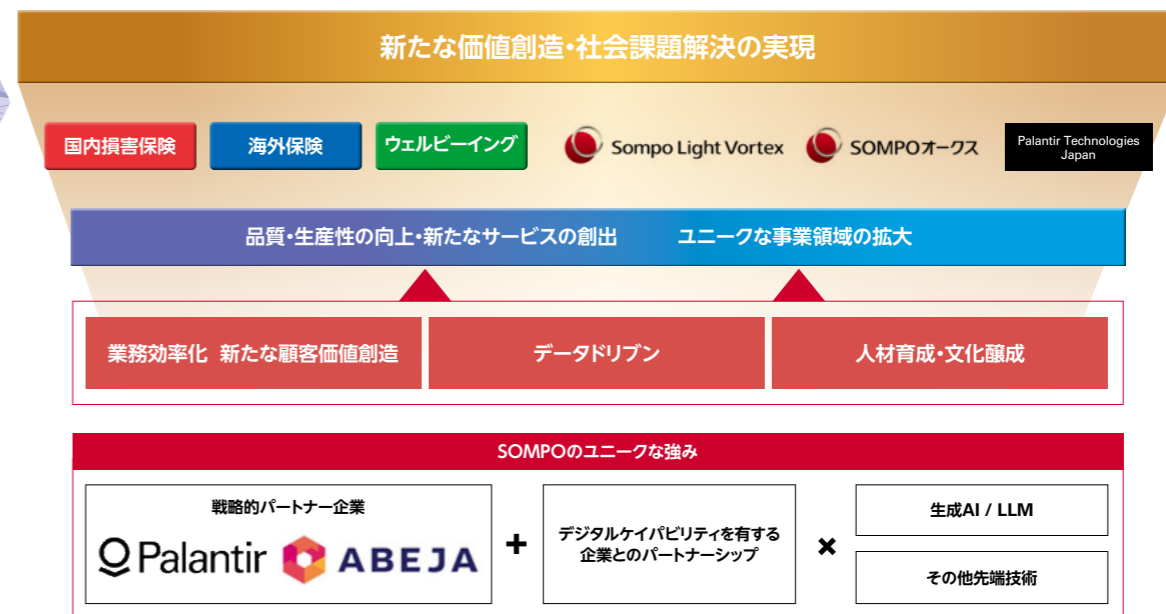
また、新たな事業領域の拡大にも取り組み、オートオークションへの参入(SOMPOオックス株式会社の設立)や、米国Palantir Technologies Inc.とのJV設立(Palantir Technologies Japan株式会社(Palantir))等が実現し、成長を続けています(デジタル・イノベーション)。

今後も、SOMPOが有する事業基盤と新たな技術の活用、パートナーとの連携等を通じてグループの変革を主導し、企業価値向上に向けた挑戦を続けていきます。



新中計におけるデータ・デジタル戦略の全体像

2024年度から開始した中期経営計画においても引き続きデータ・デジタル戦略の進化を続けていきます。既存事業においては、顧客や特定のセグメントといったさまざまな切り口でリスク状況を精緻化することによるデータドリブなポートフォリオ変革、サービス提供のあり方・保険金支払いなどの業務プロセスをお客さま視点で見直すことによる顧客体験価値の向上、職員のマニュアル・オペレーション業務の極小化を図るべく、品質と生産性を向上させていきます。また、2024年7月には電気自動車(EV)のリユース・リサイクル関連事業(静脈産業)の活性化にチャレンジする新会社REVortex株式会社(リボルテックス)を設立しました。今後もデジタルを活用した事業創出にも継続して取り組んでいきます。戦略的パートナーであるPalantir、ABEJA株式会社のデータ統合解析・AI/LLMなどに加え、最先端技術を有する他のパートナーシップの構築により、SOMPOのユニークな強みを活かして新たな価値創造・社会課題解決を実現します。



統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

☰

グループ共通戦略 データ・デジタル戦略

主要取組

国内損害保険事業への貢献

国内損害保険事業では保険金サービスにおいて、AIを活用した損害状況検証・見積もり等のチェックなどに取り組んでいます。また、Palantirの技術を活用して大規模災害発生時の各種オペレーションに必要なデータをあらかじめ整備・統合しており、2024年1月に発生した能登半島地震でも、お客さまへの保険金の早期支払い・災害対応業務の効率化を実現しています。

介護事業への貢献

SOMPOケアの介護施設運営から生まれるさまざまなデータを通じて、介護施設のオペレーションの改善や日々の介護では気づきにくい緩やかに発生する被介護者のバイタルの変化などを速やかに感知し、医療サービス等につなげる仕組みを生み出しました。

介護事業の需要と拡大が進むなか、介護の品質を維持・向上し、持続的に提供できるビジネスモデルに変革するには介護施設運営・介護サービスのさらなる効率化・標準化が求められます。生成AI等の活用により経験の浅い介護スタッフも困難な業務に対応できるようにするなど、サービスの質の向上に挑戦しています。

デジタル事業のユニークネス

2020年9月にSOMPOオックスを設立し、オートオークション事業に参入しました。全損車・事故車の適正な売却を実現するプラットフォーム『AUX Board』を構築し運営しています。設立以来順調に成長を続け、自動車販売会社、カーリース会社、他損害保険会社等との提携により、現在は年間約5万台の出品車両を誇ります。

2024年5月、事業基盤の拡大とさらなる成長を目指し、外部資本を取り入れました。新たな経営陣を迎え経営強化を図るとともに、事故車の再利用などを通じ、中古パーツを適正かつ効率的に流通させるリユース関連事業(静脈産業)の業界標準のプラットフォームを目指します。



グループCDOメッセージ



グループ CDO
檜崎 浩一

データ・デジタル戦略は、SOMPO Digital Lab(日・米(シリコンバレー)・欧州)、SOMPO Light Vortex、SOMPOオックス、Palantir、ABEJAといったグローバルに展開するデジタル部隊でグループを支えています。総勢400名超、エンジニア・データサイエンティストなど多彩なケイパビリティを有するメンバーが、最先端のデジタルテクノロジーを活用・実装することで、グループ全体のDXの実現に向けて全力で取り組んでいます。

具体的実例として、Palantirの技術を活用し、介護分野では施設の各種オペレーションの改善や介護サービスの質の向上、国内損害保険ではアンダーライティング領域や広域災害で活用し収益性の改善や生産性の向上を実現しました。

当社グループが有するデジタルテクノロジーはグループ内のみならず、日本社会に対しても価値を提供しています。

2024年1月に発生した能登半島地震に際しては、損保ジャパンがデジタル技術活用により保険金の早期支払いを実現する一方、Palantirは自治体等と連携して被災者情報の統合を行い、避難所管理・支援物資の適正配布を支援し、被災者・被災地支援を共同で行いました。

このようにデータ・デジタルを通じて自社のみでなく、広く社会に対して価値を提供するように取り組むことがグループCDOとしての想いであり、当社グループの価値向上につながっていくと考えています。

2024年度から開始した中期経営計画においても、SOMPOが目指す「安心・安全・健康」であふれる未来を実現するために、データ・デジタルの知見と人材ケイパビリティを活かし、既存事業における業務効率化、収益改善をさらに加速させます。また、AI/LLMなどの大きなビジネスインパクトをもたらす技術についてもグループ全体へ圧倒的なスピード感を持って展開し、導入研修・環境インフラ等の整備を行うことで人とAIが共存してそれぞれの業務最適化を実現し、ビジネス効果の最大化を目指します。

すでに損保ジャパンでは、2024年2月より自社で最適化した生成AIチャットシステムを導入し、システム活用のための研修プログラムを展開しています。

今後も、グループ事業間や他社との連携を通じて、お客さまへの新たなサービスの提供を実現し、グループの事業機会の創出・拡大を支えていきます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の
振り返りSOMPOグループを取り巻く
機会とリスク新中期経営計画(2024～2026年度)の
全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた
重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループ共通戦略 人材戦略

SOMPOのパーパス実現に向けて、新中期経営計画では「すべての社員にとって誇りと幸せを実感できる」、「自律的なキャリアや成長が実感できる」、「MYパーパスを追求できる」をキーワードに、人事制度の整備、取組みを拡充していきます。この人的資本経営実践の過程において、「コーポレートカルチャー変革」、「グループ人材強化」、「人事制度の進化と人材基盤の拡充」を重点戦略として位置づけ、社員と会社がともに成長できる環境づくりと、経営基盤の強化を目指していきます。

■ 人材戦略の概要



「MYパーパス」を起点とした取組みについては、サステナビリティレポート2024 [SOMPOの価値創造の全体像/サステナビリティレポート2024\(P.16-30\)](#)をご参照ください。

■ 重点戦略

コーポレートカルチャー変革

再言語化したパーパスをはじめとするグループの企業理念体系を核とし、すべての役員・社員が一丸となって、「社員が声をあげられる、多様な意見が受け入れられる」コーポレートカルチャーへの変革を目指します。

新たな理念体系においては、SOMPOグループすべての役員・社員が大切にしたいものの根幹を成す「誠実」「自律」「多様性」を、「SOMPOの価値観」として定め、パーパス実現に向けてグループ全体で取り組んでいくうえでの判断・行動の拠り所としました。

SOMPOの価値観

- 誠実** 社会や人に対して正しいことをする
- 自律** 前例に捉われず、自ら考え、自ら挑む
- 多様性** 多様な意見を歓迎し、想いを受けとめる

現在、この「SOMPOの価値観」を起点に、あらためて日々の期待行動を導きだし、「グループ共通コンピテンシー」を統合的に見直しています。今後、採用、評価、マネジメント登用や役員選任の基準に反映し、浸透を図るとともに実効性を高めていきます。

また、前中期経営計画から取り組んできた、「MYパーパスの追求」を、新中期経営計画においても継続していきます。MYパーパスを相互に尊重し認め合うことは、ジェンダー・障害の有無・年齢・国籍・職歴など、多様なバックグラウンドや価値観が共存したインクルーシブなカルチャーを醸成し、SOMPOグループの実践するDEI (Diversity, Equity & Inclusion) *のベースになると考えています。

Web 詳細は[DEI \(Diversity, Equity & Inclusion\) の取組みについて/サステナビリティレポート2024 \(P60-63\)](#)をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



グループ共通戦略 人材戦略

グループ人材強化

グループ戦略実行に向けた人材ポートフォリオの構築

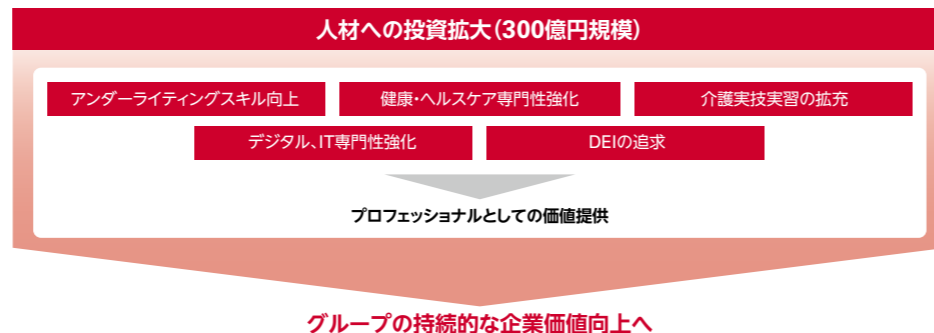
SOMPOのパーパスの実現に向け、グループの各事業や各領域の戦略実行に必要な人材ポートフォリオを明確にし、グループの人材強化を進めていきます。職種・スキルのレベル別の定義を行うことで、必要な人材ポートフォリオを定量的に把握していくと同時に、これらを社員にも開示することで、自律的なキャリア形成・学びを通じた人材強化を促進していきます。また、人材ポートフォリオに関する課題を明らかにしたうえで、効果的な育成・採用・アサインメントを協議する「人材ラウンドテーブル」を開催しています。人材ラウンドテーブルは、サクセッション・プラン*にもとづく育成や、各専門領域別の人材強化など、複数のテーマで開催し、各事業のCHROや人事部門のほか、テーマによってグループCEOなどの役員や、関連の部長などが参加します。こうした人材ラウンドテーブルでの協議を、後述のグループ人材投資やグループ内の最適アサインメントにつなげています。

Web 詳細は[サクセッション・プラン\(後継者育成計画\)/サステナビリティレポート2024 \(P117\)](#)をご参照ください。

グループ人材投資

あるべき人材ポートフォリオの構築に向け、300億円規模の「SOMPO人材ファンド」を設立し、育成・採用等のグループ人材投資を拡大していきます。上述のとおり、各事業、各領域におけるグループ役員・社員一人ひとりの専門性の強化や、将来のグループ経営を担う人材候補の採用・育成、また社員の自発的な学びを支援するグループ横断の学習プラットフォーム構築などを行います。こうした人材強化の取組みを通じて、プロフェッショナルとしての価値を提供し続けることで、グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

グループ人材投資の概要



人事制度の進化と人材基盤の拡充

MYパーパスにもとづく自己選択型キャリア形成

人材戦略の土台である「MYパーパスの追求」と連動する、自己選択型のキャリア形成を支援する制度をグループで拡充しています。HDにおいては、2020年度に新たなジョブ型人事制度を導入した後、会社主導の人事異動を原則廃止しており、社員一人ひとりが自らキャリアを選択することで、プロフェッショナルとしての成果を創出することを目指しています。すでに損保ジャパンやSOMPOひまわり生命等の事業会社でも一部ジョブ型人事制度を導入しており、今後、同制度のグループ内でのさらなる拡大についても検討を進めていきます。

また、キャリアを自己選択するグループ共通の取組みとして、公募ポストに対して自らの意思で応募し、希望する部署への異動を可能とするジョブ・チャレンジ制度を実施しています。本制度は所属会社にかかわらずSOMPOグループ各社の公募ポストにも応募できる制度としており、2023年度は計28社、840ポストを応募可能ポストとし、職務内容などを含めてグループ社員に開示しました。

今後もグループ全体で、社員の自己選択によるキャリア形成の機会を拡充していきます。

人材基盤の拡充

コーポレートカルチャー変革やグループ人材強化を支える、グループベースでの人事制度・体制を整備していきます。先述の、「SOMPOの価値観」の策定や、「グループ共通コンピテンシー」の各種基準への反映、自己選択型の人事制度の拡大もその一つです。グループ各社で連携したジョブ型人事制度の一体運用の検討などを通じ、グループ全体での社員の専門性強化や高度専門人材のキャリア採用拡大を行う体制を整えていきます。

また、グループ横断の人材戦略プラットフォーム(タレントマネジメントシステム)の構築を進めています。このプラットフォームを活用することで、グループベースでの人材ポートフォリオの可視化を進めるとともに、自己選択型のキャリア形成のさらなる推進につなげていきます。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

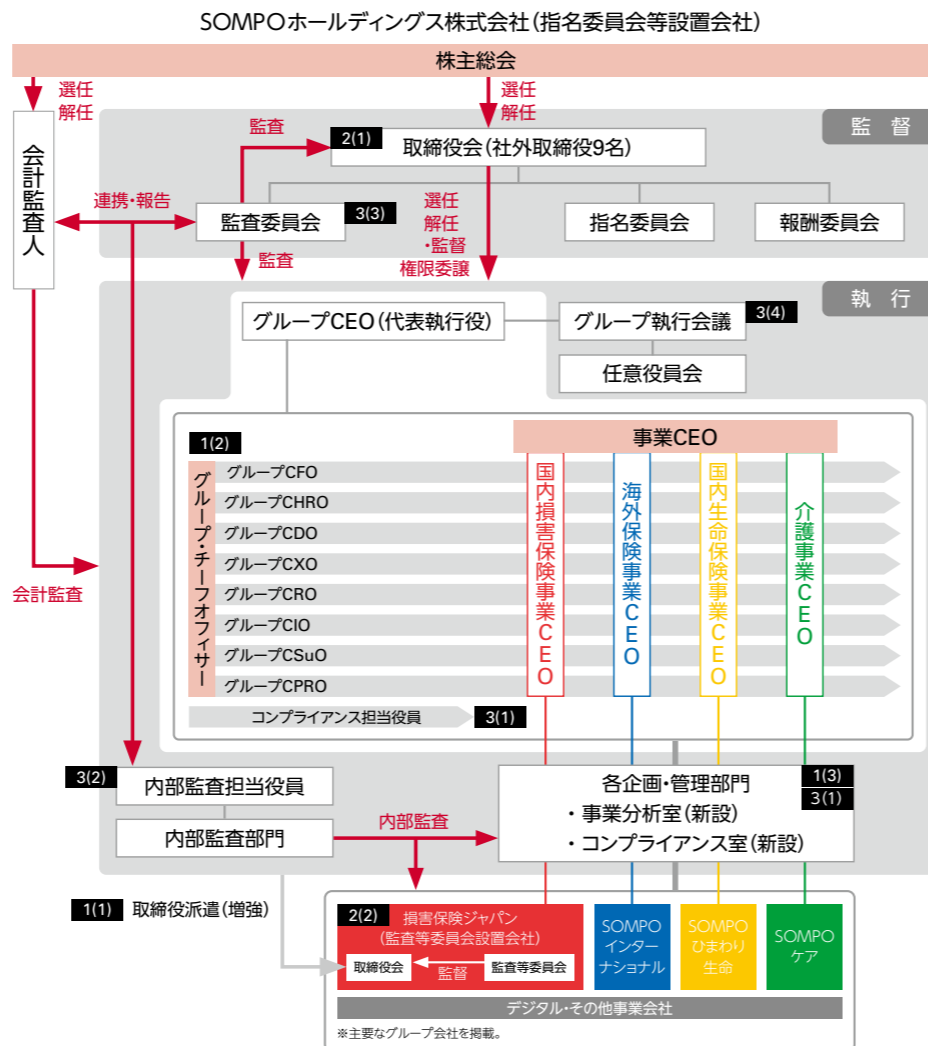
- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化**
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

ガバナンス ガバナンスの強化

業務改善計画を着実に実行し、ステークホルダーからの信頼を回復するためには、ガバナンスの実効性を高めることが不可欠と考えています。2024年4月以降、子会社経営管理の強化、監督と執行の分離による透明性の確保、HDの機能強化、およびこれらを支える組織風土の醸成といったガバナンスの強化を順次進めています。

監督・執行体制



<2024年4月以降の主な取組み>

1. 子会社経営管理の強化

- (1) HDから損保ジャパンへの取締役派遣の増強
- (2) HDのグループCxOと損保ジャパンCxOの相対関係の明確化
- (3) 事業分析室の設置によるモニタリング体制の強化

2. 監督と執行の分離による透明性ある意思決定プロセス

- (1) 取締役会議長に社外取締役を選任
- (2) 損保ジャパンの社外目線強化・取締役会の監督強化(監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の選任、取締役の構成見直し)

3. HDの機能強化

- (1) コンプライアンス担当役員およびコンプライアンス室の設置
- (2) 内部監査担当役員の設置
- (3) 監査委員会とグループCROの定期ミーティングの開始
- (4) グループ執行会議への改編(メリハリと機動性を追求した質の高い議論が可能な会議体へ)

4. これらを支える組織風土の醸成

- (1) 企業理念体系の再構築・パーパスの再言語化
PDF 詳細は「[グループ共通戦略 人材戦略](#)」(P.50-51)をご参照ください。
- (2) 専門人材の強化
PDF 詳細は「[グループ共通戦略 人材戦略](#)」(P.50-51)をご参照ください。
- (3) 役員交流の活性化
PDF 詳細は「[社外取締役対談 信頼回復に向けたカルチャー変革](#)」(P.14-17)をご参照ください。

Web ガバナンスに関する情報の詳細は、[ガバナンス/サステナビリティレポート2024](#)(P.110-142)をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024～2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



ガバナンス 取締役会の実効性評価

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。

2023年度の実効性評価は、重大な不祥事案が発生したことや2024年度から新たな中期経営計画が始まることをふまえ、これまでの取締役会の機能発揮の状況を評価したうえで、さらなる機能発揮を実現するために必要な取組みを明らかにすることを目的として実施しました。

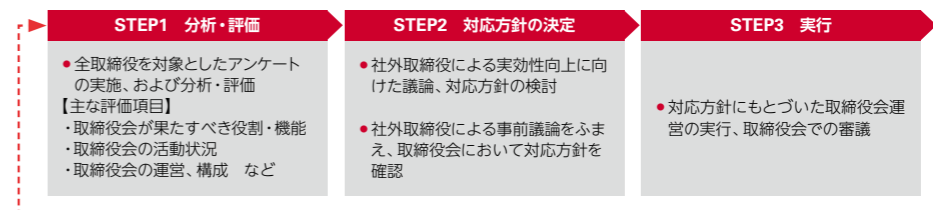
2023年度の実効性評価の着眼点

- A) 取締役会の機能発揮に関する全般的な評価
(適切な審議プロセスの確保、各委員会での審議、課題認識の共有、適切な範囲での情報入手と関与)
- B) 不祥事案に関する業務改善命令をふまえた再発防止の取組みへの評価
(監督の観点から取締役会として取り組むべき点、執行に取組みを促すべき点)
- C) グループのさらなる進化のための未来志向での評価
(取締役会、執行の役割を適切に果たしていくための課題、企業価値の向上に向け重点的に審議していく経営テーマ)

2023年度の評価結果

取締役会の機能発揮に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画などの重要なテーマにおいて十分な審議時間を確保している一方で、現場と経営における意識のギャップがあることや、問題情報の共有が十分になされていないなどの課題が見受けられたとの意見がなされた。 適切な範囲の情報把握のため、監督側の感度を高める必要性とともに執行側においてもより効果的な情報共有を意識していく必要性についても課題が示された。
不祥事案に関する業務改善命令をふまえた再発防止の取組みへの評価	<ul style="list-style-type: none"> 再発防止策の検討の過程において、損害保険事業の実態に対して経営として真正面からとらえたことは非常に重要なことであり、マネジメント体制の強化とあわせて評価されるとともに、再発防止策の優先順位やスケジュール、実効性のある取組み、実行状況のモニタリング、社内における役割などを明確にして取り組んでいくことが求められる旨の意見がなされた。 また、再発防止の最重要点は「社員教育」「風化させない仕組みづくり」であり、これらが再発防止策に含まれていることについての評価と、これらに対する実効性のある取組みを求める旨の意見がなされた。 企業倫理や行動規範の運用に関する検討のほか、当社と事業会社間の情報連携、社外取締役間の定期的な意見交換機会を持つことも有効であるとの意見がなされた。
グループのさらなる進化のための未来志向での評価	<ul style="list-style-type: none"> SOMPOのパーパスの実現に向け、さらなるリスクテイクと、そのための業務執行状況の適切な取締役会への報告が求められるほか、内在するリスクを十分に勘案したポートフォリオマネジメントの必要性について意見がなされた。 当社および事業会社における一体的な経営に関して、グループ間のコミュニケーション機会や情報共有プロセスを増やすことや、当社による事業会社への関与のあり方の検討、機動的かつ実効性の高いガバナンスのあり方を引き続き模索していくことが求められるとの意見がなされた。

取締役会実効性向上のためのPDCAサイクル



2024年度の実効性評価の取組み

評価結果や当社グループの経営環境などをふまえ、執行部門からの報告などにもとづき取締役会でも経営議論を深めていくべきテーマ、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には次のようなものがあります。当社の執行部門では、これからも取締役会におけるさまざまな意見や助言を能動的に受け止め、意思決定の質を高める取組みを重ねるとともに、重要な経営テーマについては、より深い経営議論が行えるよう、取締役会付議に先立って社外取締役と意見交換を実施するなど、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く方針としています。

<経営議論を深めていくべきテーマ(2024年度)>

- 業務改善計画の着実な実行と効果発揮
- SOMPOのパーパス実現に向けて各事業領域で取り組む事業戦略(損保ジャパンにおける「SJ-R」、海外保険事業の成長戦略、ウェルビーイング事業の立ち上げなど)
- グループ共通で取り組む経営基盤の強化(資本コストや資本効率性を意識した経営、人材戦略、デジタル・データ戦略、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など)

<取締役会の更なる機能発揮を実現するために重視すべき取組み>

- グループのガバナンス・内部統制のさらなる実効性の強化
- 不祥事案の再発防止策の進捗および実効性に関するモニタリング機能の強化
- 論点志向による重要性の高いテーマに特化した重点的な審議
- 執行状況報告の機会の充実
- 取締役会本会議で審議すべき事項の明確化
- 社外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

Web 取締役会の特長等に関する情報の詳細は、[コーポレート・ガバナンス/サステナビリティレポート2024\(P110-127\)](#)をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

- SOMPOのパーパス
- 前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り
- SOMPOグループを取り巻く機会とリスク
- 新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像
- 国内損害保険事業
- 国内損害保険事業 SJ-R役員対談
- 海外保険事業
- ウェルビーイング
- 国内生命保険事業
- 介護事業
- 財務戦略 グループCFOメッセージ
- データ・デジタル戦略
- 人材戦略
- ガバナンスの強化
- 取締役会の実効性評価
- 役員一覧**
- SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



ガバナンス 役員一覧

2024年7月1日時点

取締役



取締役
奥村 幹夫 (おくむら みきお)
 (1965年11月23日生)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席



取締役 新任
濱田 昌宏 (はまだ まさひろ)
 (1964年12月18日生)



取締役 新任
原 伸一 (はらしんいち)
 (1965年4月14日生)



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(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席/指名委員会16回のうち16回出席/報酬委員会11回のうち11回出席



取締役(社外取締役)
 指名委員会委員・報酬委員会委員
遠藤 功 (えんどう いくお)
 (1956年5月8日生)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会13回のうち10回出席/指名委員会13回のうち12回出席/監査委員会3回のうち2回出席/報酬委員会9回のうち8回出席



取締役(社外取締役)
 取締役会議長・指名委員会委員・報酬委員会委員
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(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席/指名委員会16回のうち16回出席/報酬委員会11回のうち11回出席



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)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会13回のうち12回出席/監査委員会14回のうち14回出席



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(2023年度)
 取締役会13回のうち12回出席/指名委員会16回のうち16回出席/報酬委員会11回のうち11回出席



取締役(社外取締役)
 報酬委員会委員長・指名委員会委員
山田 メグミ (やまだ めぐみ)
 (1972年8月30日生)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席/指名委員会16回のうち16回出席/報酬委員会11回のうち11回出席



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(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席/監査委員会14回のうち14回出席



取締役(社外取締役)
 監査委員会委員
和賀 昌之 (わが まさゆき)
 (1958年4月10日生)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席/指名委員会3回のうち3回出席/監査委員会11回のうち11回出席/報酬委員会2回のうち2回出席



取締役(社外取締役)
 監査委員会委員
梶川 融 (かじかわ とおる)
 (1951年9月24日生)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会11回のうち10回出席/監査委員会11回のうち11回出席



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)
 取締役会などへの出席状況(2023年度)
 取締役会13回のうち13回出席/監査委員会14回のうち14回出席

Web 取締役、執行役および執行役員の略歴は[当社ウェブサイト役員一覧](#)をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス
前中期経営計画(2021~2023年度)の
振り返り
SOMPOグループを取り巻く
機会とリスク
新中期経営計画(2024~2026年度)の
全体像
国内損害保険事業
国内損害保険事業 SJ-R役員対談
海外保険事業
ウェルビーイング
国内生命保険事業
介護事業
財務戦略 グループCFOメッセージ
データ・デジタル戦略
人材戦略
ガバナンスの強化
取締役会の実効性評価
役員一覧
SOMPOのパーパス実現に向けた
重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



ガバナンス 役員一覧

2024年7月1日時点

執行役・執行役員



グループCEO
(Group Chief Executive 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)



グループCFO
(Group Chief Financial Officer)
代表執行役専務

濱田 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)
代表執行役専務
(法務担当、内部監査担当)

原 伸一 (はらしんいち)
(1965年4月14日生)



国内損害保険事業CEO
執行役

石川 耕治 (いしかわ こうじ)
(1968年12月22日生)



海外保険事業CEO
執行役員

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CEO
執行役員

大場 康弘 (おおば やすひろ)
(1965年9月30日生)



介護事業CEO
執行役員

鷺見 隆充 (わしみ たかみつ)
(1972年9月19日生)



グループCDO
(Group Chief Digital Officer)
執行役専務

榎崎 浩一 (ならさき こういち)
(1958年1月4日生)



執行役員専務
(経営企画担当、海外M&A担当、
経営企画部長、海外戦略室長)

田尻 克至 (たじり かつゆき)
(1967年10月8日生)



グループCXO
(Group Chief Transformation
Officer)
執行役専務

渡部 一文 (わたなべ かずふみ)
(1963年1月23日生)



グループCRO
(Group Chief Risk Officer)
執行役専務

魚谷 宜弘 (うおたによしひろ)
(1965年10月8日生)



グループCo-CDO
(Group Co-Chief Digital Officer)
執行役員

アルバート・チュー
(Albert Chu)
(1960年7月31日生)



グループCIO
(Group Chief Information Officer)
執行役員(IT企画部長)

鈴木 義泰 (すずき よしやす)
(1971年10月11日生)



グループCSuO
(Group Chief Sustainability Officer)
執行役員

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)
執行役員

新甚 博史 (しんじん ひろふみ)
(1969年1月25日生)



執行役員専務
(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)



執行役員専務
(コンプライアンス担当)

堀江 裕志 (ほりえ ひろし)
(1967年9月8日生)



執行役員専務
(Wellbeing海外担当)

川内 雄次 (かわうち ゆうじ)
(1965年12月24日生)



執行役員専務
(Wellbeing副本部長)

久米 康樹 (くめ やすき)
(1972年1月14日生)



執行役員
グループDeputy CFO
(Group Deputy Chief Financial
Officer)

山口 カ (やまぐち つとむ)
(1966年10月6日生)



執行役員
(Wellbeing担当、ウェルビーイング事
業部長)

並木 洋平 (なみき ようへい)
(1974年10月19日生)



執行役員
(Wellbeing担当)

中川 ゆう子 (なかがわ ゆうこ)
(1972年10月15日生)

Web 取締役、執行役および執行役員の略歴は[当社ウェブサイト 役員一覧](#)をご参照ください。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ

取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

SOMPOのパーパス

前中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

SOMPOグループを取り巻く機会とリスク

新中期経営計画(2024~2026年度)の全体像

国内損害保険事業

国内損害保険事業 SJ-R役員対談

海外保険事業

ウェルビーイング

国内生命保険事業

介護事業

財務戦略 グループCFOメッセージ

データ・デジタル戦略

人材戦略

ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価

役員一覧

SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



SOMPOのパーパス実現に向けた重点課題

2024年からの中期経営計画の策定に際して、内外の環境変化をふまえ、再言語化したパーパス「安心・安全・健康」であふれる未来へ」を実現するために、グループとしてどのような課題に取り組むべきかを分析し、外部のステークホルダーとの対話や経営陣による度重なる議論を経て、「パーパスに込めた想い」を定めました。

この「パーパスに込めた想い」は、取り組むべき課題を整理してそれぞれを並べるにとどまらず、創りたい未来、グループとしてありたい姿、長期視点で高みを目指すための取組みを集約し、それを言語化したものです。SOMPOのパーパスおよび「パーパスに込めた想い」は、グループの4つの事業の戦略とも連動しています。それぞれの事業が「パーパスに込めた想い」で掲げた課題の解決を通じて持続的な成長を遂げていくための財務・非財務の戦略を定め、それぞれにKPIを設定して取り組みます。

Web 当社はこの「パーパスに込めた想い」をマテリアリティとしてとらえています。詳細は[パーパスに込めた想いの導出プロセス/サステナビリティレポート2024 \(P7-8\)](#)をご参照ください。



新中計期間(2024~2026年度)における主要なKPI

	国内損害保険	海外保険	ウェルビーイング	
			国内生命保険	介護
財務KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・事業別ROE 8%以上 ・E/I損害率 62.0% ・事業費率 33/0% ・E/Iコンバインドレシオ 95.0%未満 ・政策株式削減額 6,000億円以上(期間累計) 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業別ROE 13%以上 ・グロス保険料(地理的拡大効果) 10億ドル超 ・E/I損害率 64.8% ・事業費率 29.0% ・E/Iコンバインドレシオ 93.8% 	<ul style="list-style-type: none"> ・生保事業ROE 12%以上 ・新契約CSM 930億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・介護事業ROE 12%以上 ・入居率 95.5%
非財務KPI	SJ-Rで掲げる非財務KPI ▶ P.32		<ul style="list-style-type: none"> ・ひまわりファン数 700万件 ・健康行動数 55万件 ・ホワイト500 2026年まで11年連続取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内egakuに関する指標* ・ACP(Advance Care Planning)に関する指標* ・戦略採用数(新卒、外国人、戦略キャリア採用数) 2024年310名
グループ共通	<p>①人材戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメントスコア 対前年比改善(2023年度実績 国内3.52pt、海外4.18pt) ・女性役員・部長・管理職比率 2027年4月:役員16% 部長23% 管理職28%、2030年:いずれも30% ・障害者雇用率 法定雇用率以上(毎年) ・ハラスメント認定件数 対前年比削減 ・男性育児休暇取得率 100% ・サクセッションプラン女性比率 50% <p>②サステナビリティ戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GHGスコープ1~3(カテゴリ15を除く)排出量 2030年60%削減(2017年比) 2050年ネットゼロ ・投資優先GHG・スコープ3カテゴリ15排出量 2025年25%削減(2019年比) 2050年ネットゼロ ・トランジション保険引受目標 2026年度元受収入保険料250億円 			

* 指標の定義・目標値については2024年7月時点では検討中。

統合レポート 2024

目次・編集方針

グループCEOメッセージ
取締役会議長インタビュー

1 信頼回復

2 成長戦略

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認



ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

統合レポート2024の発行にあたって

当社では統合レポートを、当社グループの価値創造のストーリーをステークホルダーの皆さまにお伝えし、建設的対話を行うためのコミュニケーションツールに位置づけ、毎年発行しています。

2023年度は前中期経営計画の最終年度にあたります。海外保険事業の利益成長により規模と分散が進展し、健康応援企業を掲げる国内生命保険事業や介護事業の基盤強化が進むなどして、修正連結利益は2,910億円と過去最高に至るなど一定の成果を得ることができました。そういったなかで自動車保険金不正請求への対応や保険料調整行為といった問題が表面化し、そしてこれらに対する行政処分(業務改善命令)を受けることとなりました。そしてこれらの一連の問題に対してはステークホルダーの皆さまからも厳しいご指摘を頂戴いたしました。また、乗合保険会社におけるお客さまの保険契約情報の不適切な取扱いにおいても、大変なご迷惑とご心配をおかけしています。

そのような厳しい状況のなかで発行を迎える本レポートでは、失ってしまったステークホルダーの皆さまからの信頼を回復するためのグループをあげての取組み、さまざまな変革に向けた経営陣の意志、新たな経営陣の下で目指す姿に向けて一丸となって取り組んでいく姿をお伝えしたいと考え、これらに誌面を割きました。一度失ってしまった信頼は一朝一夕に取り戻すことはできません。業務改善計画で掲げた取組みを着実に実行に移していき、そのうえでお客さまにとって真に価値のある商品・サービスを提供するという営みを一つひとつ積み上げていくことが信頼回復につながっていくと考えています。本レポートでその一端を感じ取っていただければ幸いです。

また、昨年度までのレポートをお読みになられたステークホルダーの皆さまからは、読みやすさの改善に関するご指摘・アドバイスを頂戴しています。本レポートは、先に申しあげたコンセプトに照らしてより重要性が高いと考えた情報に絞り込み、よりご理解いただきやすい形で発行することとしました。そのため昨年度まで掲載していたガバナンス、サステナビリティ、各種KPIの詳細情報などにつきましては、同時に発行している[サステナビリティレポート2024](#)へ移設しています。あわせてご覧いただけますと幸いです。

信頼回復の道程は緒に就いたばかりであり、ステークホルダーの皆さまからの声に耳を傾けながら、改善に努めていきたいと考えています。皆さまにはぜひ忌憚のないご意見を賜れますと幸いです。



グループ CSuO

下川 亮子



SOMPOホールディングス株式会社

〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1

TEL.03-3349-3000

URL <https://www.sompo-hd.com/>