

# SOMPOホールディングス 統合レポート2023



# 目次

グループCEOメッセージ	04
グループCOOメッセージ	08

## 第一部 戦略

SOMPOのパーパス実現に向けた戦略	12
グループCFO/CSOメッセージ	14
中期経営計画	18
戦略の遂行状況	
レジリエンスのさらなる強化に向けて	
①規模と分散	20
②One SOMPO	24
データなどを起点に「つなぐ・つながる」	
①リアルデータプラットフォーム(RDP)	26
②Insurhealth®を通じた新たな価値の提供	28
SOMPOのデジタル戦略の進化	30
【特集1】SOMPOのデジタル戦略の3つのホライズン	
ホライズン1: CDOによるSOMPOのDX(デジタルトランスフォーメーション)の活性化	32
ホライズン2: データビジネスの具現化 ~介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護~	36
ホライズン3: 来るディスラプションに向けた戦略	40

## 第二部 SOMPOのパーパス経営

価値創造サイクル ~パーパス実現に向けた共通フレームワーク~	44
【特別鼎談】企業価値向上に向けた人的資本経営	46
価値創造サイクルの出発点 MYパーパスを起点とした価値創造	50
価値創造サイクル「原動カルート(エンゲージメント)」 エンゲージメントの向上に向けて	54
価値創造サイクル「原動カルート(I&D)」 多様性を力とした組織力の向上	60
【特集2】SOMPOアワード	62
【社外取締役 鼎談】持続的成長に向けたカルチャー変革	68
未実現財務価値の向上に向けて	
人的資本インパクトパスの可視化	72
内なる変化のエビデンス	74
表出する変化・アウトカムのエビデンス	76

## 第三部 経営基盤

資本政策・ERM	79
SDGs経営	82
気候変動への対応	88
ガバナンス	94

参考情報	
グループ会社紹介	122
ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認	125

## はじめに

当社の子会社である損害保険ジャパン株式会社における「保険料の調整行為」への社員の関与および同社保険代理店である中古車販売店による保険金の不正請求などのコンプライアンス上の課題に関しまして、お客さま、株主、代理店、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまに、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。

社会からの信頼のうえに成り立つ保険事業を中心とするグループとして、現在の状況を大変重く受け止めており、社外弁護士などから構成される調査委員会を設置し、全容の解明に努めております。事実関係および真因を究明のうえ、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復にグループを挙げて取り組んでまいります。

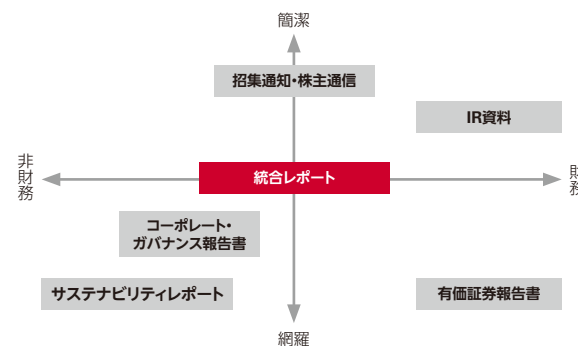
### 編集方針

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いたしました。

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 Value Reporting Foundationが提供している企業の短・中・長期の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



### 表紙に込めた思い

統合レポート2023の表紙では、SOMPOの価値創造に向けた共通フレームワークである「価値創造サイクル」にもとづき、多様な社員一人ひとりが「MYパーパス」をSOMPOのパーパスに重ね合わせることで、社会にさまざまな価値を提供していくというSOMPOならではのストーリーを表現しています。

### 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。





# あらゆる人が自分らしい人生を 健康で豊かに楽しむことの できる社会

この大きな志を、SOMPOは決して絵空事とは言わせない。

先の見えない時代のなか、私たちの拠りどころとなるもの。  
それは一人ひとりの胸の内にある想い。

SOMPOは、社員一人ひとりの内なる想いと徹底的に向き合うことで、  
互いを尊重しあいながら、やりがいと幸せを実感して働ける、  
力強い組織へと変わろうとしている。

多様な想いが交わりあい、チャレンジへと突き動かされるとき  
「価値創造サイクル」の循環が、さらに広がり、加速する。  
安心・安全・健康をかなえる、新たなイノベーションが生み出されていく。

## 社員一人ひとりの内なる想いが SOMPOのパーパスを実現させる

## SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康のテーマパーク”により、  
あらゆる人が自分らしい人生を  
健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する

## SOMPOが社会に提供する価値

- 社会が直面する未来のリスクから人々を守る
- 健康で笑顔あふれる未来社会を創る
- 多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

## グループCEOメッセージ

# SOMPOならではの パーパス経営により、 「なくてはならない」存在へ

SOMPOホールディングス株式会社  
グループCEO 取締役 代表執行役会長

櫻田 謙悟



### はじめに

世界は今、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の真ただ中にあります。異常気象や激甚自然災害の常態化、AIの急速な進展、ロシアによるウクライナ侵攻を契機とするエネルギー資源の高騰、新型コロナウイルス感染症など、過去の延長では考えもおよばないことが立て続けに起こり、私たちの生活に大きな影響を与え続けています。1年先どころか数か月先すら見通すことが難しく、さらに混迷が深まっています。

このような時代だからこそ、私たちには、考えることをやめ立ち止まるのではなく、一人ひとりが自ら能動的に考え、変化に対しても柔軟に対応し、多くの課題を乗り越えていくことが求められていると思います。主体性を持った個人やその集合体である組織が国や社会のあるべき姿を考え、たとえ小さ

くともイノベーションに挑戦することで幸福度の高い社会を目指す。こうした社会を私は「生活者共創社会」と呼び、さまざまなステークホルダーとともに実現を目指したいと思っています。

生活者とは働き手であると同時に家族の一員、消費者など多面的な役割や立場を持つ個人だけでなく、個人の集合体である組織をも含む概念です。企業は「生活者共創社会」の一員として、社会のあらゆるステークホルダーの「ハピネス」という多面的な価値の創出に取り組むべく、組織や人材のダイバーシティを高め、より多くのイノベーションを生み出していくことが求められます。その前提となるのが、違いを許容し個人を尊重するインクルージョン(包摂性)であり、そしてインクルージョンの根底にあるのが「パーパス」であると私は考えています。

### SOMPOのパーパス経営

#### SOMPOらしいパーパス経営

SOMPOは、「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとしています。これはSOMPOが向き合うべき社会課題は何か、SOMPOが社会に提供する価値は何かを定めたものであり、「安心・安全・健康に暮らしたい」という人々の根源的な想いや価値観にアプローチしたものです。そしてSOMPOグループの多様な事業、多様な社員に共通の目標やミッションなど進むべき方向を示したものです。

そして今、SOMPOは、このパーパスを経営の軸に据え、SOMPOらしい「パーパス経営」に挑戦しています。SOMPO

らしさとは、事業のダイバーシティとパーパス・マネジメントです。つまり、保険、介護、デジタルといった多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと、事業の垣根を超えて連動・連携しSOMPOのパーパス実現を目指す。さらに、その取組みは多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの「MYパーパス」を起点に、個の力を最大限に発揮しながら突き進んでいく。これこそが私が考えるSOMPOらしいパーパス経営です。このSOMPOらしいパーパス経営によって、マルチステークホルダーのハピネスに貢献するさまざまなイノベーションを生み出す企業グループになることを目指しています。



## 起点となる「MYパーパス」

「MYパーパス」とは働く意義や生きる目的ともいうべきもので、個人の経験や価値観といった内面的なところから湧き上がってくるものです。SOMPOの社員は、「保険を通じて笑顔を増やしたい」（損害保険）、「最高の思い出を作れる場所を提供したい」（介護）といった、さまざまな「MYパーパス」を持っています。そしてそれぞれがSOMPOのパーパスと重ね合わせることで、内発的動機にもとづきパーパス実現に向けたチャレンジを繰り返す。そのような企業文化への変革を目指しています。

そのために何より重要なのが、経営トップ自らが自身の言葉で語り社員と対話することと考え、私自身、2021年から継続的にタウンホールミーティングを開催しています。世界中のSOMPOグループの社員（累計約2.5万人）とMYパーパスを語り合い、SOMPOらしいパーパス経営の目指す姿を伝えてきました。さまざまな事業や国・地域の社員が互いのMYパーパスと会社のパーパスについて語り合うことで、互いに刺激を受け明日への活力を得るといった試みは、SOMPOだからこそできることであり、グループのトップとして今後も精力的に行っていきます。

そして、SOMPOらしいパーパス経営をやり抜くためにはチャレンジの総量を増やすことが何より重要です。2022年から世界のSOMPOグループの社員を対象とした「SOMPOアワード」を開始しました。失敗を恐れずMYパーパスにもとづくチャレンジを繰り返す、そのようなカルチャーへの変革を目指したグループ横断の表彰制度です。「介護が価値のある素晴らしい仕事であることを伝えたい」という思いからチームを結成して取り組んだSOMPO流子ども食堂プロジェクトや、「誰もがワクワクする社会を実現したい」という思いから生まれた視覚障がい者向けの遠隔サポートサービスの開発など、初年度にもかかわらずMYパーパスを起点とした素晴らしい取組みが1,000件近く集まりました。MYパーパスにもとづくチャレンジを自ら語り、それを褒め称え合う。そのことが世界中のSOMPOの社員の共感を呼び、そして互いにつながりあうことで、チャレンジの輪が広がり、イノベーションが加速していくことを期待しています。



## 企業価値につながる 未実現財務価値

### 未実現財務価値の向上

パーパス経営の土台となるこのような取組みはいわゆる「非財務」と言われます。確かに直接的に財務価値をもたらすものではないかもしれませんが、中長期的には財務価値や企業価値につながるはずで、また企業が創出する社会価値の視点で言えば、より大きな社会課題解決に取り組み、価値を提供していくことがステークホルダーからの期待であり、それこそが企業としての存在意義であると考えています。企業の立場からすると、このような「非財務」と言われる取組みをどのようにビジネスにつなげ企業価値を高めていくのか、また自社がチャレンジする社会課題や自社ならではの社会価値とは何かをもっと雄弁にかつエビデンスベースで語っていくべきです。そしてそのことが企業価値を押し上げていくものと信じています。

当社では、このような取組みの結果、中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼んでいます。そして、これらが財務価値・企業価値につながることをエビデンスベースで確認しながら、その総量を増やしていきます。実際にダイバーシティが進んだ組織の社員のエンゲージメントが高いことや、エンゲージメントの高い組織の業績が良いことなどについて、当社ではさまざまな指標を測定し相関関係を分析し、これらがどのような経路で財務価値や企業価値につながっていくかを社内外に示しています。

### 介護リアルデータプラットフォーム『egaku』 が創出する社会価値

SOMPOならではの大きな社会価値を創出する取組みの1つが、2023年度から事業化した介護リアルデータプラットフォーム（RDP）『egaku』です。少子高齢化がもたらす介護現場の需給ギャップの拡大は、日本では2040年までに介護崩壊をもたらす、海外においてもいずれ同様の事態が訪れるという見方もあります。『egaku』は、施設入居者の日々のバイタルなどのリアルデータを可視化・解析することで一人ひとりにとっての最適なケアを実現するものです。介護現場における生産性や品質を高め、人にしかできない温かみのあるサービスへの注力を可能とし、職員の時間創出や働きがい・エンゲージメントの向上といった効果も生み出し

ます。これを自社だけでなく介護業界に広げていきます。そしてこのサービスを介護業界のデファクトスタンダードとし、日本で2040年に69万人にまで広がると言われている介護需給ギャップの解消を目指します。そして、あらゆる人が介護を受けられる未来社会の実現に貢献していきます。

当社では『egaku』によって解消できる介護の需給ギャップを22万人と見込んでおり、これにより創出するGDP換算の社会価値を3.7兆円と試算しています。世界で見ても、介護需給ギャップの解消に資する効果的なソリューションを私は聞いたことがなく、SOMPOが日本だけでなく世界の課題解決に自信を持って取り組んでいきます。そして多くの高齢者を支え、介護の未来を変えるというSOMPOにしかできない価値創造を着実に進めることで、企業価値を高めていきます。

## 「なくてはならない」存在となるために

最後に、中期経営計画について触れたいと思います。

国内損害保険会社2社の経営統合を機に2010年に持株会社を設立して以降、「安心・安全・健康のテーマパーク」という世界に類を見ないユニークな事業モデルを確立し「なくてはならない」存在となるために、精力的にトランスフォーメーションを進めてきました。主力事業である保険については、国内損害保険会社、生命保険会社の統合による収益力向上に加え、海外保険会社の大型買収を通じたグローバルプラットフォームにより、さらなる成長とレジリエンスを実現するポートフォリオの構築を図ってきました。さらには、2015年の介護事業への本格参入や2016年からの積極的なデジタル投資、パランティアという強力なパートナーの獲得など、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた事業基盤構築も着実に進めてきました。

このように築き上げてきた基盤を土台に、「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化を到達点に掲げたのが2021年度からの3年間の中期経営計画です。

パーパス実現に向けた3年間と位置づけ、グループ一丸となって取組みを進めた結果、海外保険事業はグループの成長ドライバーとなり、テーマパーク実現を推し進めるために不可欠となる強固な財務基盤をもたらす存在となりました。また、SOMPOの強みでもある多様な事業から生み出される豊富なリアルデータが、『egaku』という大きな社会価値を創出する新事業として具現化しました。数値目標については一過



性の要因により2022年度の修正連結利益は計画値に届きませんでしたが、2023年度末には過去最高益となる2,800億円、修正連結ROEは10%の達成を見込んでいます。CEOとして10年以上にわたって進めてきたテーマパーク構想の成果に大きな手応えを感じています。

しかし、SOMPOがテーマパークを実現し、真に「なくてはならない」存在になれたかということ、私はまだ十分ではなく、追求し続けていかねばならないと考えています。私はグループCEOとして、グループCOOの奥村さんとともに、SOMPOならではのパーパス経営を加速し、インクルージョンを前提に人材のダイバーシティをさらに進め、データ・デジタルを最大限に活用し、社会課題解決につながる新たな価値を創出し続ける。そのような企業グループへの変革に取り組みます。そしてSOMPOを世界に類を見ないユニークな価値を提供する「なくてはならない」存在にしていきたいです。



## グループCOOメッセージ

「あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会」を実現する。

そのために、私たち自身のレジリエンス・強靱性を高めながら、変容するお客さまのニーズに応え、お客さまから信頼されるグループにしていきます。

私たちSOMPOグループの源流は、1888年に創業した日本初の火災保険会社である東京火災です。火災が発生したら、保険という金銭的な補償を提供するだけでなく、だれよりも早くお客さまのもとに駆け付け、身を挺して火災からお客さまをお守りしてきました。

このDNAは、135年もの時を超え、SOMPOのパーパスへと受け継がれています。

私たちは、“安心・安全・健康”をお客さまへお届けし、すべての人が健康で豊かな人生を楽しむことのできる社会を実現する。そのために、社会が直面する未来のリスクから人々を守り、健康で笑顔あふれる未来社会を創り、多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む。この3つの価値を提供していきます。

その実現には、まず社会の変化やSOMPOグループの経営環境を的確にとらえ、そして私たち自身のビジネスモデルのあり方や価値観に目を向け、真摯に受け止めることが不可欠であると考えています。私はグループの最高執行責任者として、未来志向で私たちができることを躊躇なく実行し、企業としてのレジリエンス・強靱性を高めて、変容するお客さまのニーズにしっかりと応えられる、お客さまから信頼されるグループにしていきます。

グループCOO  
取締役  
代表執行役社長

奥村 幹夫



### 厳しい環境を直視する

昨年4月にグループCOOに就任して以降、SOMPOのパーパスを実現し持続的な成長を遂げるため、グループの置かれた経営環境を正しく冷静に認識し、厳しい現実を直視できているかを常に自問自答し続けています。

まず、受け止めなければならないのは、マザーマーケットである日本における人口動態です。日本では史上初めて恒常的な人口減少に直面しています。実際、日本の人口は2008年の約1億2,800万人をピークに減少していますが、2023年は約1億2,460万人と、その減少率はわずか2.6%となっています。そのため、人口減少を実感している方は多くはないかもしれませんが、一方で、出生者数の減少は顕著です。私が生まれた1965年は約182万人でしたが、2022年は80万人を割

り込み史上最低となりました。ある調査によると、2056年には日本の人口は1億人を割り込み、2059年には出生者数が50万人を下回る予測となっています。つまり今後日本は急激な人口減少に確実に見舞われることとなります。

また、15～64歳の生産年齢人口も1995年の約8,716万人をピークに2023年には約7,400万人、2050年には約5,275万人に減少すると言われています。一方、65歳以上の高齢者の割合は高まり続けており、2022年には28.9%に至っています。つまり、働く人が減るため、支える人が増える、経済も拡大基調というわけにはいかなくなるわけです。このような人口動態の変化をしっかりと受け止める必要があり、これまでのような右肩上がりの人口・経済を前提としたビジネスモデルにとどまっていなければならないと考えています。

次にグローバルな社会課題であり、リスクが顕在化してい

る気候変動です。次世代により良い社会を引き継ぐためにも、SOMPOが持続的な成長を遂げていくためにも、避けては通れない課題です。2022年も自然災害は猛威を振るい、保険損害額は約18.5兆円と過去10年平均損害額の12.7兆円を大きく超過しました。また、この自然災害激甚化の傾向は30年前から毎年5～7%ずつ増加しており、この先も続いていくと考えられます。損害保険を主力事業とし、自然災害というリスクから人々をお守りすることを期待されている当社グループにとって、お客さまに安心をお届けするレジリエンス・強靱性を高めるべくビジネスのあり方を考えていかねばなりません。

また、新型コロナウイルス禍によるサプライチェーンの寸断やここ数十年では見られなかったレベルでのインフレーションが続いています。今年7月に日銀が発表した消費者物価指

数においても当初見通しを上回るなど、日本においても想定以上の物価上昇が継続しています。長らくデフレが続いた日本において、インフレが継続する経済環境を経験している人は多くありません。そのようななかで、何を変えて何を変えないのかを、常に考え続ける必要があります。

そして、何よりも大事なことは、こうした環境変化に伴うお客さまの価値観・ニーズの変容です。例えば保険の手続きでは、スマートフォンで数回クリックするだけで簡単に加入できる保険や個人にカスタマイズした契約内容の説明をする動画など、顧客体験価値が飛躍的に高まっています。こうしたお客さまの期待値の進化や変容に応える新たなサービスを提供する必要があります。また、保険の手前で求められる予防・未病といったニーズも今後ますます大きくなると思われます。





これまでのビジネスモデルは、確かに機能してきました。しかし、今後は、外部環境や前提が大きく変わるなか、過去の成功体験をベースにしたビジネスモデルや価値観、仕事の進め方では社会から必要とされる存在になれません。例えば、企業同士の株式の持ち合い、同じ条件で複数の保険会社が共同で保険引受を行うなどの業界慣行、そして何よりも私たち自身のメンタリティや企業文化など、見直していかねばならない課題が数多くあると認識しています。

このような現実や真実から目をそらさずに受け止め、お客さまニーズの変化を的確にとらえ、そして具体的な対策を打ち出していかねばなりません。私自身その先頭に立ってグループの変革を牽引する覚悟を持って臨んでいきます。

### これまでに取り組んできたこと

外部環境の変化に対応するために、現在の中期経営計画において取り組んできたのが「規模の拡大」と「リスクの分散」です。2010年のSOMPOホールディングス設立以来、国内損害保険事業がグループ収益の過半を稼ぎ出してきました。ただ、人口相関性の強い損害保険事業においては、先ほど申し上げたような人口が減少し続ける環境下では、いずれ成長が止まる状況に直面する可能性があります。そのため、国内損害保険事業における収益構造改革への着手に加えて、成長期待の大きい海外保険マーケットへの積極的な経営資源の投入や、高齢化が進むことで拡大が見込まれる介護マ

ケットに参入するなど、グループの収益構造、事業ポートフォリオの見直しを進めてきました。

この取り組みは、ある程度結果として表れてきました。海外保険事業を中心に大きく成長し、SOMPOホールディングス設立の2010年には約1.9兆円だったグループの収入保険料は2022年度には約3.6兆円へ2倍弱に増加しました。また、修正利益に占める海外保険事業の割合は、現中期経営計画開始前の2020年度の約15%から2022年度には約43%へ上昇するなど、「規模の拡大」と「リスクの分散」は一定の効果をあげたと自負しています。

拡大が見込まれている日本のシニアマーケットにおいて、SOMPOグループは介護の居室数1位のポジションとなっています。また、介護施設や在宅事業所の拡大、品質を伴った介護業務の生産性向上によって入居率が向上し、お客さまから選ばれている手応えを感じており、2023年度の売上高は中期経営計画における計画値を上回る見込みです。

私自身、介護事業の責任者を務めた経験を通じて実感したことが2つあります。1つは、介護事業が保険では実現することが難しかったお客さまとの日常的な接点を持つ価値のあるビジネスであるということ。もう1つが介護の需給ギャップ、すなわちケアを必要とする高齢者の増加にケアに携わる職員が追いつかないという社会課題の深刻さです。これはまさに国家の危機ともいえるものであり、日本だけの問題ではなく、いずれは他の先進国も直面すると予想されており、SOMPOが向き合い、解決を目指さなければならないものと考えています。

その想いを実現するソリューションとして開発されたのが『egaku』です。『egaku』によって、介護施設入居者の健康状態が可視化され、介護を必要とする高齢者の必要なサポートを予測することが可能となります。このソリューションにより、適切なサービスを提供できるだけでなく、介護現場における職員の負担が軽減されます。結果、品質を伴った生産性向上や介護職員のエンゲージメントの向上といった効果が期待され、ひいては介護需給ギャップの解消にも貢献すると考えています。

『egaku』は、介護利用者などから得られる「データ」と世界有数のデータ解析企業であるパラティアをはじめとする当社パートナーの「テクノロジー」によって開発されました。この「データ」と「テクノロジー」を活用してお客さまの真のニーズに添えていく。これを戦略として落とし込んだものがリアルデータプラットフォーム(RDP)であり、その第一弾として事業化したのが『egaku』です。

今後は、介護事業だけではなく、グループのさまざまな事

業において「データ」と「テクノロジー」を活用しながらお客さまのニーズに添えていきます。お客さまからデータをいただいで、ニーズをしっかりと把握し、新たなサービスを開発・提供していく。そのような価値を提供できるプラットフォームを構築していきます。

### 新たな価値創出への挑戦

繰り返しになりますが、お客さまのニーズにしっかり添えていくためには、私たち自身も変わっていかねばなりません。組織や制度、ビジネスモデルを見直し、お客さまのニーズに真摯に向き合い、迅速な意思決定ができる体制を構築することが必要です。また、多様な声やニーズに添えられるようなダイバーシティ&インクルージョンが組織に根付いていることも不可欠です。そして、本社から現場に至るすべての役職員が、お客さまをはじめとするステークホルダーの声に耳を傾け、私たちに求められていること、あるべき姿について主体的に考え、それぞれの組織の中で声を上げていく。そのような企業文化に変えていくことが何より重要です。SOMPOグループが持続的な成長を遂げるためにも、環境変化に対する耐久性を高め、強靱でしなやかな組織を作るという広い意味でのレジリエンスの強化に取り組んでいきます。

財務面においては、先ほど申し上げた規模と分散に加えて、コングロマリット・プレミアムの創出を掲げ、国内損害保険事業と海外保険事業が一体となって協業することで資産運用益の向上を実現するなど一定の成果をあげてきましたが、まだまだできることは多くあります。

キーワードは「つなぐ・つながる」です。

海外保険事業は国内損害保険事業に迫る規模にまで成長し、グループ全体での収入保険料は、すでにグローバルでもトップクラスを狙える水準となりました。この2つの事業が強固につながることで、保険引受における専門性を高め、最適な引受リスクの保有やオペレーションの最適化によって効率性を向上させ、グローバルベースでの商品提供などを実現することで、損害保険事業のさらなる成長が可能となるはずで、今後は、グローバルな規模の損害保険グループとして、お客さまのリスクを適切に評価し、最適な補償を提供し、さまざまなリスクから人々を守るために、さらなるレジリエンス向上を実現していきます。

また、健康の領域においても、グループの事業間をつなぐことで、より効果的に取り組むことができると考えています。1人でも多くのお客さまが1日でも長く健康でいられる、つまり健康寿命の延伸については、現在、国内

生命保険事業の『Insurhealth®』を通じて支援しています。また、介護の需給ギャップの解消に対しては介護・シニア事業が『egaku』を通じて貢献しようとしています。今後は生命保険と介護という2つの事業の持つこれらのサービスをつないでいきます。そこにテクノロジーを活用してお客さまから頂戴したデータをつなぎ、さらには、健康を応援するさまざまなパートナーのサービスをつないでいきます。事業と事業をつなぎ、テクノロジーとデータを使ってお客さまやステークホルダーとつながっていく。そしてお客さまのライフステージごとに変わっていく行動・ニーズに対してグループのソリューションを提供していく。そのためにお客さまからいただいたデータをSOMPOグループが提供する損害保険、生命保険、ヘルスケアといったさまざまなサービスにつなげて、お客さまに健康になっていただくための行動をサポートし、年齢を重ね介護が必要になるようであれば、質の高い介護サービスを提供させていただく。このように、お客さまの人生の伴走者ともいえる存在に進化させていきたいと考えています。

これからも経営環境やお客さまのニーズは変わり続けていくと思いますが、私はSOMPOグループが直面している現実や不都合な真実から目を背けるのではなく、むしろこれらを機会ととらえて成長につなげていけるよう変革を主導していきます。そして、何よりも重要なステークホルダーの皆さまからの信頼をベースに、グループの企業価値向上とSOMPOのパーパスの実現にまい進してまいります。

# SOMPOのパーパス実現に向けた戦略

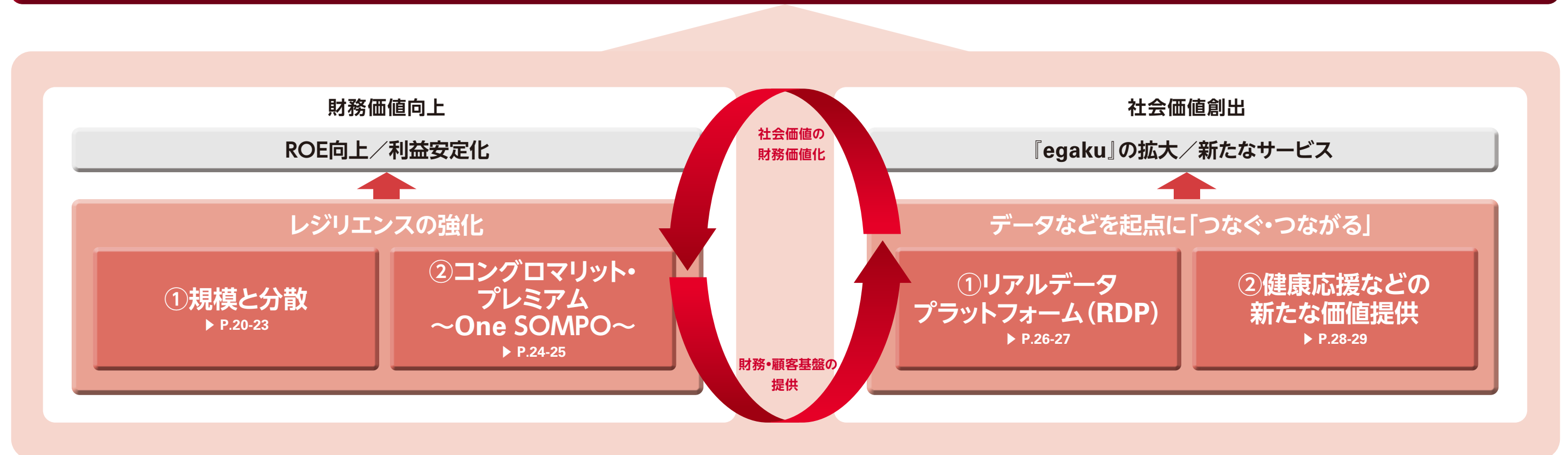
SOMPOがパーパス実現に向けてお客さまのニーズに応え続けていくためには、レジリエンスの強化が不可欠です。これまでの中期経営計画で取り組んできた規模と分散やコングロマリット・プレミアムの発現をさらに推し進め財務価値向上を図るとともに、そこで得られた財務・顧客基盤をグループ内に提供・還流させていきます。

また、SOMPOが持つ強みの1つである事業の多様性を活かし、データなどを起点に「つなぐ・つながる」ことで、社会価値を創出することを目指します。グループの事業から得られる豊富なデータを起点に、事業をつないでマルチステークホルダーとつながりお客さまの行動変

容に即したニーズを把握する。そしてSOMPOにしかできない、SOMPOならではの価値を創出し、企業価値向上を実現していきます。

これらの戦略の実行に向けて、鍵となるのがデジタル戦略です。DX(デジタルトランスフォーメーション)により事業の効率化・コスト削減・新サービス開発などに貢献(ホライゾン1)するだけでなく、DXを通じて得られたデータを活用したビジネスの具体化に貢献(ホライゾン2)するなど、事業の変革を主導しています。そして、WEB3やAIといった将来訪れる大きな変化を見据え、自らの変革とSOMPOのパーパス実現に向けた挑戦を牽引し続けていきます(ホライゾン3)。

## SOMPOのパーパス



※括弧内は各事業の主要会社を記載しています。 ※2023年3月末時点



# グループCFO/CSOメッセージ

## グループのさらなる成長と 企業価値向上に向けて、 中期的な収益向上策と適切な 資本政策を遂行していきます。

グループCFO兼グループCSO  
濱田 昌宏



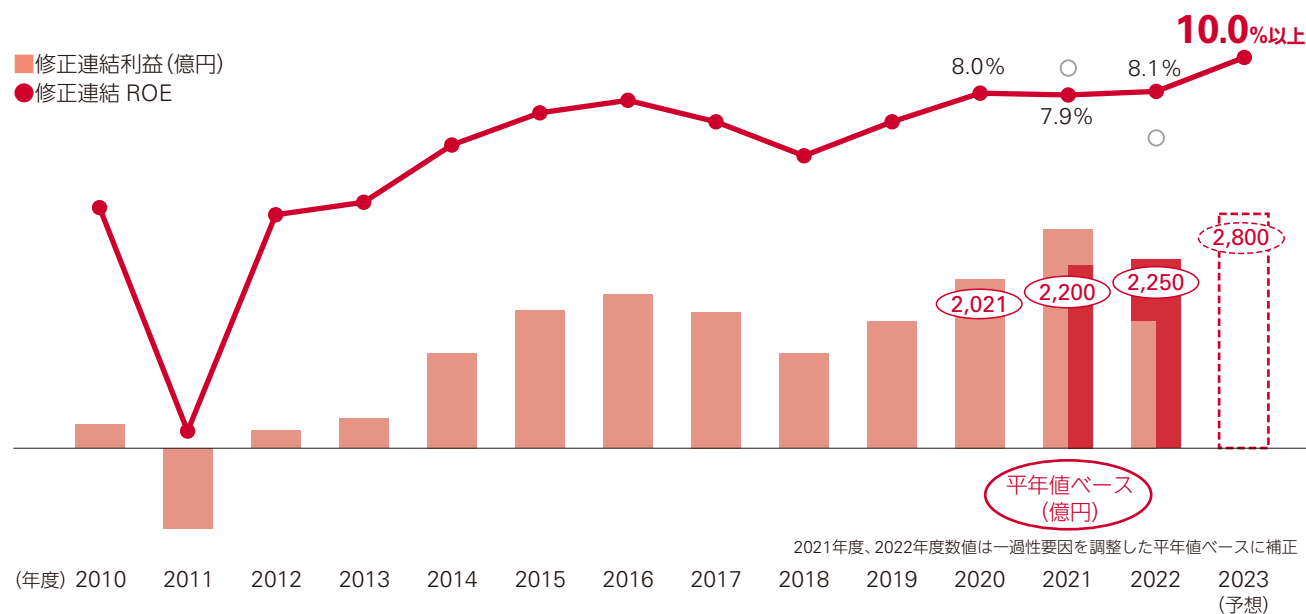
### 経営数値目標の進捗

2021年度から開始した当社の中期経営計画は、最終年度である2023年度の修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上を経営数値目標として掲げてきました。これまでの2年間で、国内損害保険事業における収益構造改革や海外保険事業の成長など、中期経営計画で掲げた取組みは順調に進展し、ベースの収益力は着実に進展しました。

一方で、この2年間で、国内損害保険事業を中心に事業環境が大きく変化しました。具体的には、自然災害の激甚化・多

発化、大口事故なども含めた火災保険の収支悪化、新型コロナ禍後の自動車事故の想定以上の増加、インフレによる自動車保険の修理費単価の高騰などにより、国内損害保険事業の収益環境は厳しくなりつつあります。これらの影響をしっかりと織り込んだ結果、2023年度のグループの修正連結利益は2,800億円と、中期経営計画の目標に若干届かない見込みとなりました。一方で、2023年度の修正連結ROEについては、株主還元や政策株式の削減といった資本政策の効果などもあり、目標の10%を超える見込みです。

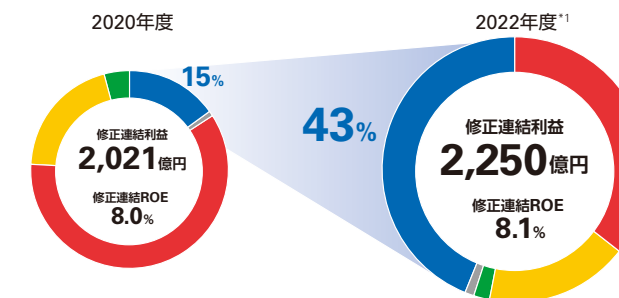
### 修正連結利益・修正連結ROEの推移



### 中期経営計画期間の収益向上策

中期経営計画のこれまでの2年間で振り返ると、2022年度の新型コロナ関連の入院給付金増加などの一過性要因を控除した平年値ベースの修正連結利益は2,250億円となり、前中期経営計画の最終年度である2020年度の2,021億円からは着実に成長しました。トップラインについても、レートアップ環境を追い風に海外保険事業を中心に高い成長を実現し、グループ全体で年率10%以上の規模の拡大を実現しました。また、このレートアップやボルトオンM&Aなどによる海外保険事業の拡大がグループ全体の修正連結利益を牽引した結果、グループにおける海外事業比率はこの2年間で30%程度増加し、グループ利益の分散・安定化も進みました。

### 修正連結利益に占める海外保険事業比率 (平年値ベース)



<sup>\*1</sup> 2022年度の修正連結利益・修正連結ROEおよび構成は一過性要因を調整した平年値ベース  
 ■国内損害保険事業 ■海外保険事業 ■国内生命保険事業  
 ■介護・シニア事業 ■デジタル事業等

### 国内における各事業の進化

国内損害保険事業は、中期経営計画で掲げた収益構造改革を着実に進めてきました。保険契約の収支に見合ったプライシングの適正化、パラティアのデータ解析技術を活用したアンダーライティングの強化、デジタルを活用した業務プロセスの改善による生産性向上など、いずれの取組みでも当初の計画以上の効果が発現しています。

国内生命保険事業は、新型コロナの影響に関連した一過性の保険金支払いにより2022年度は収益が悪化しましたが、保険機能と健康増進機能を兼ね備えたInsurhealth®商品の継続的な投入により、トップラインは順調に伸びており、修正利益も中期経営計画目標を達成する見込みです。

介護・シニア事業では、リアルデータプラットフォーム(RDP)『egaku』の開発が順調に進展しました。加えて、介護ソフトウェアで業界トップクラスのマーケットシェアを持つNDソフトウェアを買収するなど、外販体制も強化し、社会課題解決に向けた事業基盤の整備が進みました。

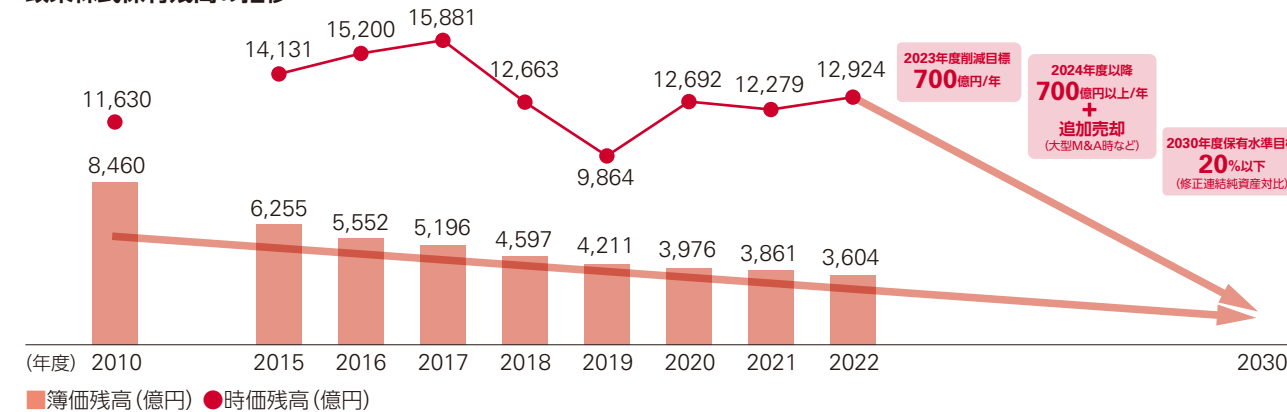
さらに、各事業の取組みの着実な進展に加え、2022年度から

は、グループベストの追求による利益創出「コングロマリット・プレミアム」の施策を新たに開始し、グループレベルでの適正なリスクテイクを進めました。第一弾として、保有・再保険、資産運用、マルチ・ナショナルの分野において事業横断で具体策を進め、2023年度に税引き後で150億円程度の利益積み増しを見込んでいます。

### 中期経営計画期間の資本政策

資本政策の面でも、資本効率の低い分野のリスク削減と成長投資への資本配賦などにより、中期経営計画の取組みは順調に進捗しています。主に損害保険ジャパンが保有する政策株式については、中期経営計画策定時は、年間500億円(中期経営計画期間累計で1,500億円)の削減目標としていましたが、さらなる資本効率の向上と資本余力の創出を目指し、2022年度から削減ペースを年間700億円に加速しました。中期的には、2030年度に政策株式の保有残高について、修正連結純資産対比で20%以下の水準まで削減する方針を打ち出しましたが、この目標も通過点であり、2030年度以降もさらなる削減に取り組む方針です。

### 政策株式保有残高の推移





金利リスクについては、中期経営計画策定時は、SOMPO ひまわり生命において年間3,000億円(中期経営計画期間累計で9,000億円)の超長期債投入を目標としていましたが、2022年度は、金利の上昇局面をとらえて超長期債の購入ペースを加速し、4,893億円の超長期債を投入しました。結果、2022年度末時点での金利リスク量は、中期経営計画開始時点の3分の1程度まで縮小しました。

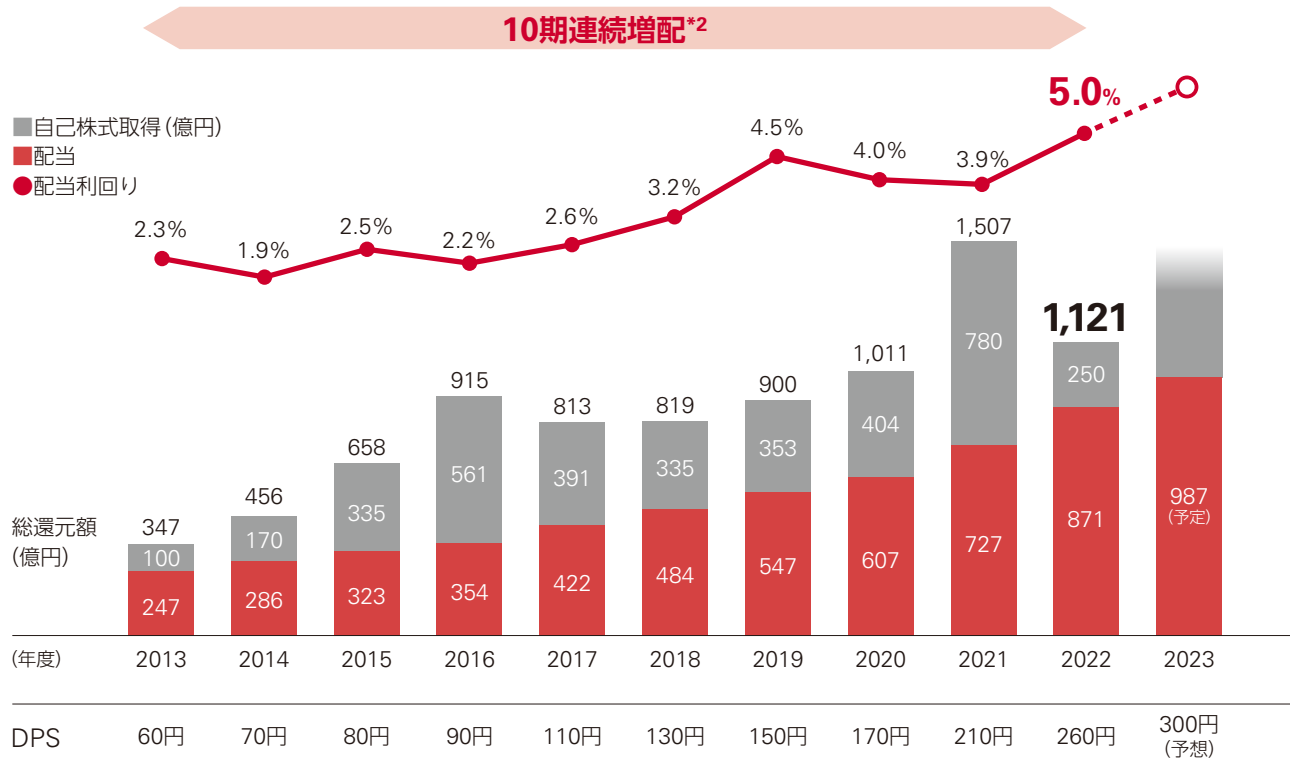
一方で、成長投資については、中期経営計画期間で6,000億円の投資枠を設定しました。これまでの2年間で、海外保険

事業の資本増強や、介護・シニア事業でのNDソフトウェアのM&Aなどで、4,000億円程度の投資を実行しました。2023年度も当社の中長期戦略に適合する投資機会を探し、高い規律を持って、適正なバリュエーションで投資を行っていきます。

成長投資を支える資金調達面では、2022年には、「コングロマリット・プレミアム」の施策のために損害保険ジャパンとして初めての普通社債を発行しました。また、NDソフトウェアのM&Aにあたり、2023年に当社グループとして初めてのとなるESG債(ソーシャルボンド)による調達を行いました。ソーシャルボンドは国内の保険グループとしては初の発行であり、当社の社会課題解決の取組みにご賛同いただいた多くの投資家の皆さまに投資表明をいただきました。

株主還元については、資本効率の向上と成長投資アパタイトとのバランスをふまえた魅力ある株主還元を目指してきました。具体的には、修正連結利益の50%を基礎還元としました。加えて、追加還元についても、透明性ある株主還元方針にもとづき、2021年度には資本水準調整として200億円、2022年度には、「減益時の前年度還元水準の維持」の観点からふまえた還元を行いました。また、配当についても利益成長に伴った増配を目標として掲げ、2014年度から10期連続の増配、中期経営計画開始時点からは年率20%超の配当成長を実現しています。

株主還元の推移



\*2 2023年度予想を含む

なお、財務健全性については、経済価値ベースの自己資本比率指標であるESRは2022年度末時点で223%と、ターゲットレンジ(200%~270%)内で推移しています。成長投資の実行に加え、一過性要因による利益減少や、金融市場の変動による影響などを受けたものの、引き続き財務健全性に問題はありせん。

このように、外部環境の変化によるグループ利益の下押し

はありますが、中期経営計画における戦略面および財務面での各種取組みを着実に実行してきたことが、当社株価の上場来高値更新、J-GAAP基準のPBRの1倍超回復につながってきていると認識しています。一方で、現状でもなお、修正PBR(J-GAAP基準のPBRから日本固有の保険会計基準の影響を調整した指標)は1倍に届いておらず、取組みをさらに進化させることで、修正PBRの1倍超を目指します。

PBRの推移



今後の中期的な経営戦略

2023年度は、現在の中期経営計画の最終年度であるとともに、次の中期経営計画を策定する年でもあります。各事業は着実に成長している一方で、厳しさを増す事業環境を認識し、2023年度は、今の中期経営計画の取組みに加えて、さらなる中期的な収益向上策に着手しました。

国内外の損害保険事業では、レジリエンスのさらなる強化を目指します。国内では、特に収益性が悪化している火災保険の収益改善策として、保険料水準の見直しだけでなく、保険期間の短縮や補償内容の見直しなど、引受条件の改善を抜本的に行い、2020年代半ばに黒字化を目指します。さらに、生産性向上策として商品の統廃合による簡素化や組織体制の最適化を行い、高止まりしている事業費率を中期的に改善させ31%台を目指します。

海外保険事業では、これまで順調なトップライン成長を支えてきたレートアップの周期が徐々にピークアウトしていくなか、より収益性を追求したアンダーライティングの実施とともに、分散の効いた引受ポートフォリオを実現していきます。さらなる収益の安定化を目指し、地理的な拡大にも投資していきます。米国、英国に集中する既存ビジネスとの分散を目指し、カナダ、欧州、東南アジア地域への投資を計画しています。

国内生命保険事業と介護・シニア事業ではデータを活用した収益向上と社会価値の創造を追求していきます。

国内生命保険事業については、Insurhealth®商品の拡販

を進めていますが、これらの契約から得られるリアルデータの分析を進めることで、お客さまの健康行動促進や新たなサービス提案につなげ、健康応援企業としてさらなる保険の拡販と健康増進の相乗効果を狙っていきます。

介護・シニア事業については、『egaku』の事業化を本格的に進めていきます。2023年に買収を完了したNDソフトウェアとのシナジーを含めて、2030年度までに売上高300億円、営業利益100億円、長期的には業界のデファクトスタンダードを目指します。そして、介護人材の需給ギャップの解消による社会課題解決を図ります。

こうした収益向上策や適切な資本政策を通じて、当社の株価・バリュエーション・企業価値の向上を目指します。その1つのベンチマークとして、PBRの向上を重要視しています。PBRは、ROEとPERに分解することができますが、特に国内外の損害保険事業は、グループの屋台骨としてレジリエンスを高め、シナジーを最大化しながらROE向上の原動力となります。一方で、国内生命保険事業や介護・シニア事業などを中心に、『egaku』に代表されるように、リアルデータを起点に新たな付加価値や社会価値を創造することで、投資家の皆さまからの将来の成長期待をしっかりと醸成し、PERの引き上げを目指します。

これに加えて、引き続き、魅力ある株主還元を実行していくことにより、修正PBR1倍超の早期達成を目指します。

今後の当社グループのさらなるビジネスの成長と企業価値向上にご期待ください。



# 中期経営計画

2021年度からスタートした中期経営計画では、SOMPOのパーパス実現に向け3つの基本戦略を掲げ取組みを進めています。年10%超でのトップライン成長や海外保険事業の利益割合拡大などの「規模と分散」の進展に加え、「egaku」(介護RDP)のローンチや介護ソフトウェア業界トップシェアであるNDソフトウェア買収など「新たな顧客価値の創造」においても着実に進捗してきました。

「働き方改革」は、社員一人ひとりのMYパーパスを起点としたパーパス経営の実践へと進化し、SOMPOらしい価値創造の原動力となる人的資本の向上に向けたさまざまな取組みが展開されました。

最終年度となる2023年度は、修正連結ROEは目標の10%以上を達成する見込みであるものの激甚化する自然災害や世界的な物価上昇、新型コロナウイルス感染症の影響などに鑑み、修正連結利益予想は2,800億円としています。

厳しい外部環境をふまえ、取組みの完遂に加え、中期的な収益向上策を開始・実行していくことで、さらなる成長とSOMPOのパーパス実現に向けて歩みを進めていきます。

## 中期経営計画(2021~2023年度)

計画公表時  
到達点

### “安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化

- 修正連結利益：3,000億円以上
- 修正連結ROE：10%以上
- リスク分散効果の発揮
- 保険の枠組みを超えたソリューション・プロバイダー

### 3つの基本戦略

1

#### 規模と分散

- グローバルでのトップライン成長
- 海外保険事業の利益割合の拡大
- 国内損害保険事業における収益構造改革の効果発現

2

#### 新たな顧客価値の創造

- 「egaku」(介護RDP)のローンチ
- Insurhealth®を通じた新たな価値提供

3

#### 働き方改革

- パーパス経営への進化
- 価値創造サイクルにもとづくパーパス経営の実践
- MYパーパスを起点とした人的資本向上の取組み
- グループ横断“SOMPOアワード”の展開

### 経営基盤

資本政策・ERM

SDGs経営

ガバナンス

## 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。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)	
修正連結利益	2,021億円	2,613億円	1,522億円	2,800億円	3,000億円以上	
修正連結ROE	8.0%	9.4%	5.5%	10%以上	10%以上	
分散効果	リスク分散比率	39.4%	41.1%	39.5%	40%以上	2020年度比改善
	海外事業比率	14.9%	23.7%	43.2% <sup>*1</sup>	50%以上	30%以上

### 国内損害保険

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	1,301億円	1,574億円	320億円	800億円	1,500億円以上
正味収入保険料 <sup>*2</sup>	19,034億円	19,417億円	20,147億円	20,474億円	20,000億円
E/コンバインド・レシオ <sup>*2</sup>	94.3%	93.5%	100.9%	97.3%	91.7%
政策株式削減	703億円	501億円	703億円	700億円	500億円(3年間累計:1,500億円)

### 海外保険

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	300億円	618億円	933億円	1,500億円	1,000億円以上
グロス保険料成長率 <sup>*3</sup>	+37.8%	+31.1%	+9.9%	+10.6%	年率+9%程度
E/コンバインド・レシオ <sup>*3</sup>	97.8%	93.9%	93.5%	91.6%	88%台

### 国内生命保険

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	325億円 <sup>*4</sup>	336億円	178億円	400億円	400億円以上
新契約年換算保険料 <sup>*5</sup>	298億円	356億円	361億円	460億円	500億円
保有契約件数	426万件	445万件	471万件	500万件	500万件
ALM資産投入額 <sup>*6</sup>	—	3,294億円	4,893億円	3,000億円	3,000億円

### 介護・シニア

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
事業別修正利益	73億円	59億円	59億円	70億円	80億円以上
売上高	1,318億円	1,361億円	1,498億円	1,788億円	1,620億円
入居率 <sup>*7</sup>	89.4%	91.1%	92.3%	94.8%	93.8%

### 新たな顧客価値の創造

RDP		介護RDP「egaku」			
2023年度目標	中長期目標	2022年度実績	2023年度目標	2030年度目標	2040年度目標
RDP活用商品・サービスの外販・収益化: 2事業以上	RDP活用によって創出するグループの売上高: 5,000億円超	「egaku」ローンチ決定	「egaku」の展開事業所数: 100事業所	「egaku」の営業利益: 100億円	「egaku」が創出する社会インパクト: 3.7兆円(22万人の介護需給ギャップの解消)

\*1 海外事業比率の2022年度実績は、一過性要因を調整した平年値ベースの修正連結利益を用い算定 \*2 損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)  
\*3 SOMPOインターナショナル コマーシャル事業 \*4 現行定義によって再計算 \*5 営業成績ベース \*6 30年債換算 \*7 年度末時点

# 戦略の 遂行状況 ①規模と分散

自然災害の激甚化、新型コロナウイルス禍によるサプライチェーンの寸断、想定を上回るレベルのインフレーションなど、これまでの延長では考えられなかった事象が立て続けに発生しています。SOMPOグループは、このようなニューノーマルに向き合い、あらゆるリスクから人々を守るために、中期経営計画の基本戦略において「規模と分散」を掲げ、レジリエンスの向上を図ってきました。

取組みの柱は、グローバルでの規模の拡大とリスク分散の進展と国内における収益構造改革です。このパートでは、この2つの取組みを牽引した海外保険と国内損害保険の2つの事業の取組みを紹介します。

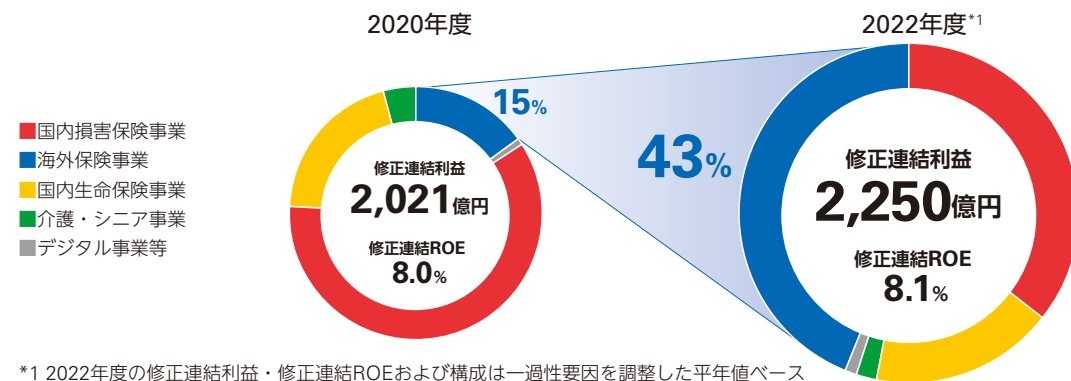
## グローバルでの「規模と分散」の進展

### これまでの成果

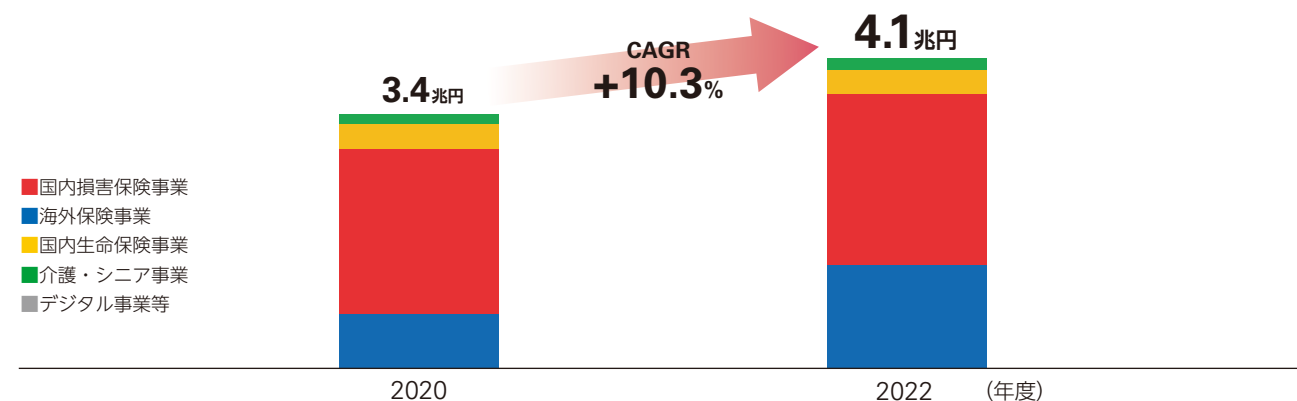
国内損害保険事業が利益の過半を稼ぎ出す事業ポートフォリオから脱却し、利益安定性を高めるべく、現中期経営計画では「規模と分散」を掲げ、海外保険事業への経営資源配分などに取り組んできました。その結果、2年間で海外保険

事業が大きく成長し、2022年度はグループ全体に占める海外保険事業の利益割合が43%に至るなど、事業ポートフォリオの分散が進展し、レジリエンス向上を果たしました。

### 海外保険事業の利益割合拡大(事業ポートフォリオの分散が進展)



### 海外保険事業の保険料収入増加\*2により規模を拡大

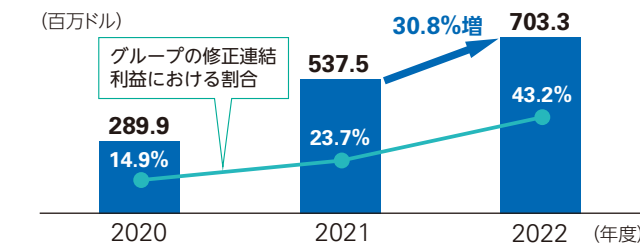


## グループを牽引した海外保険事業の実績

SOMPOインターナショナルの2022年度の修正利益は7億330万ドル(2021年度比 30.8%増)と力強い成長を見せ、SOMPOグループ全体の利益増加に大きく貢献しました。業界全体に影響を及ぼす大規模な自然災害の影響があったものの、適切なエクスポージャー管理・ポートフォリオの分散化・規律あるアンダーライティングに継続的に取り組むことでこのような結果を達成できました。コマーシャル分野のコンバインド・レシオは93.5%を記録、当年事故発生ベースのコンバインド・レシオは2021年度比で0.8pt改善し92.1%となりました。

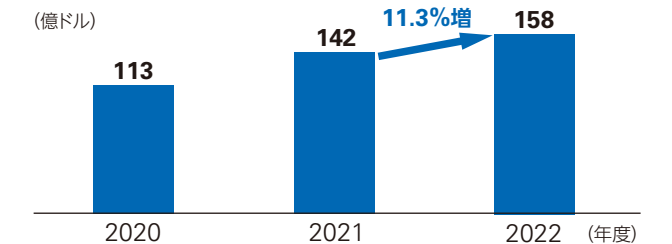
グロス保険料は2021年度比11.3%増加の158億ドルとなり、大きく増収しました。コマーシャル分野では、レート環境が引き続きポジティブであること、また作物価格の上昇が農業保険料を押し上げたことから、2021年度比9.9%の成長となりました。元受事業に加えて再保険事業もこの成長に貢献しており、再保険事業はグロス保険料40億ドルを超え、コンバインド・レシオは90.1%となりました。コンシューマー分野においても、力強いオーガニック成長を記録しており、為替やインフレーションの影響を除き、全体で2021年度比で2けた台の成長率となりました。

海外保険事業の修正利益推移



※グループの修正連結利益における海外保険事業の割合は、一過性要因を調整した平年値ベースの数値で算定

海外保険事業のグロス保険料推移



## 今後の対応

SOMPOインターナショナルは、これまで市場をリードするような成果を残してきましたが、よりシンプルで魅力的な商品・サービスの提供を通じてお客さまをサポートしていくことにより、さらなる成長を遂げる機会があると考えています。現在は米国と英国における事業に重点を置いており、これにより、世界トップ10のP&C保険市場や新たな地域に進出し、リテールマーケットやエクセス&サープラスマーケットに参入する機会を得ることができると考えています。コマーシャル分野ではカナダや欧州大陸、

東南アジアへの地理的拡大や、ブラジルのお客さまにより広範なサービスを提供することが成長のキードライバーとなります。また、魅力的なマーケットや機会があれば、出再者(再保険顧客)に対してより多くのキャパシティを提供する準備もできています。

SOMPOインターナショナルは、こうした新しいお客さま・新しいマーケットへのSOMPOブランドの進出、そして地理的拡大とお客さまにフォーカスした取組みにより、グループ全体の成長にコミットしていきます。

## 事業オーナーメッセージ



海外保険事業オーナー  
ジェイムス・シェイ

SOMPOインターナショナルはこの数年でコマーシャルP&C保険および再保険のマーケットにおけるリーディングプロバイダーに成長しました。当社グループは130年以上の歴史を持ち、全世界で100万以上のコマーシャルおよびコンシューマーのお客さまへサービスを提供し、350億ドル以上の損害保険事業を展開しています。今こそ、私たちはブランド認知度をさらに高め、規模と強固な財務基盤を活かし、他のグローバルP&C保険プロバイダーに引けを取らないレベルで既存・将来のお客さまのサポートに注力する時が来たと感じています。

高いパフォーマンスを発揮している組織は最高の人材を惹き付け、エンパワーメントの文化を生み出します。私たちは、マーケットをリードする結果を残すことで、社会や地域に対する還元を続けてまいります。

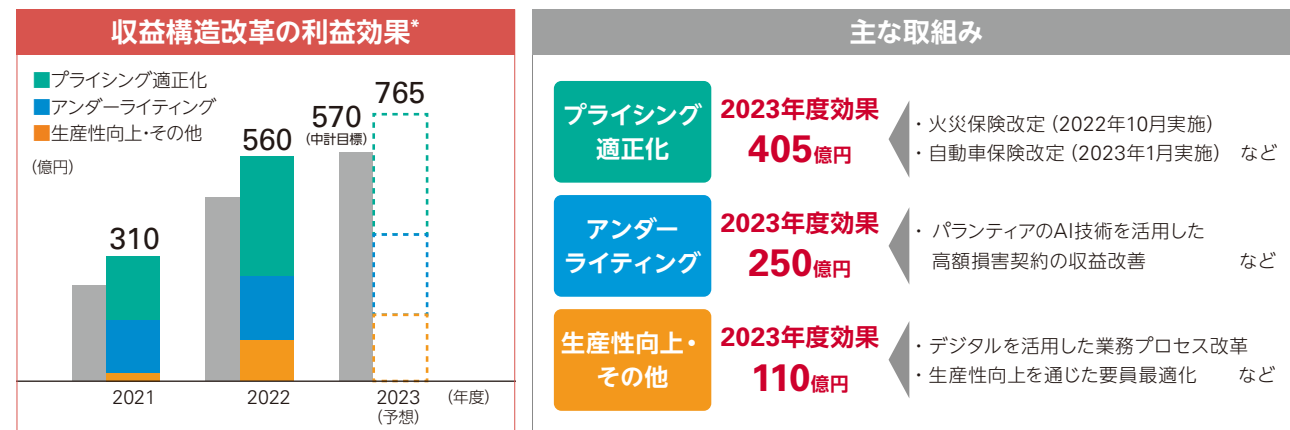


## 国内における収益構造改革

### これまでの成果

損害保険ジャパンでは、変化の激しい環境においてもお客さまの安心・安全・健康を支えるという使命を果たし続けるため、2019年度以降、「プライシングの適正化」「アンダーライティングの強化」「生産性の向上」の3つを柱とする収益構造改革に取り組んできました。

結果として、現中期経営計画の最終年度である2023年度には、当初の目標を上回る765億円の利益押し上げ効果を見込んでおり、着実にレジリエンスの向上に寄与しています。



\*利益効果額は、2020年度対比(税引後)

### 具体的取組み

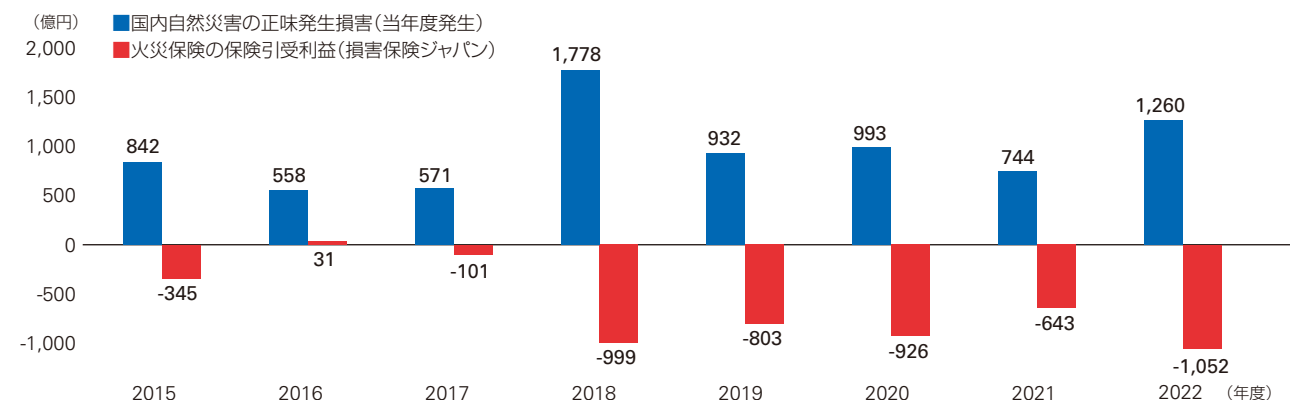
プライシングの適正化については、主力商品である火災保険や自動車保険の商品内容および保険料設定を見直すことなどにより、収益性の向上を図ってきました。

また、アンダーライティング面では、パラティアのAIアンダーライティングを活用することで、損害率が高い契約の収益改善を実現しています。

生産性に関しては、デジタルを活用した業務プロセス改革を推進を進めることで生産性を向上させ、要員の最適化を図っています。

これら取組みの効果が着実に発現している一方で、想定を超える自然災害の頻発化やインフレ進行など、昨今の事業環境は大きく悪化してきました。今後も持続的に保険会社としての責任を果たすためには、さらなる収益改善が必要と認識しています。

### 自然災害による発生損害と火災保険の収支状況



### 今後の対応

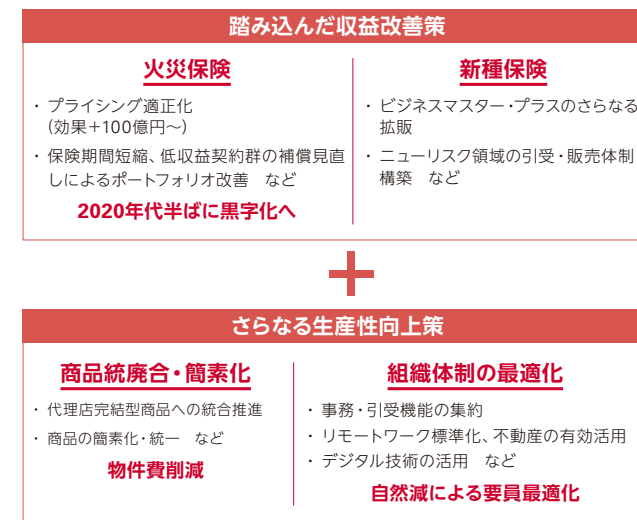
これまで収益構造改革として実施してきた、プライシングの適正化やパラティアの技術を活用したアンダーライティングなどの取組みを着実に継続しながら、踏み込んだ収益改善策とさらなる生産性向上に取り組み、中長期的に事業費率31%台を目指します。

火災保険の収益改善は喫緊の課題であり、2020年代半ばまでに黒字化することを目標とします。

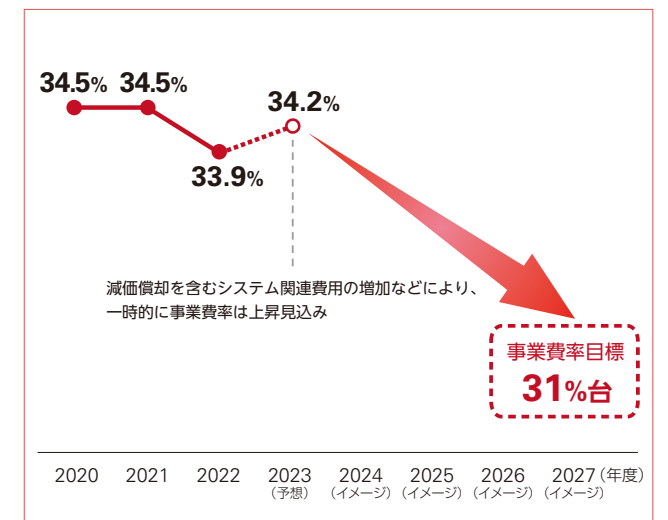
黒字化に向けた具体的な施策としては、保険料率の抜本的な見直しや、収益性の低い契約の補償見直しによるポートフォリオ改善などを実行します。

自然災害の頻発化、大口事故の増加などの事業環境の変化をふまえ、収益改善に向けた取組みを加速させていきます。

### 収益回復に向けた新たなアクション



### 事業費率\*の見通し



\*損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)

### 事業オーナーメッセージ



国内損害保険事業オーナー  
白川 儀一

現中期経営計画で取り組んできた収益構造改革については、グループの強みであるパラティアのデジタル技術を活用した収益改善の取組みが進展したことで、順調に推移しています。

加えて、当社の商品・サービスをお客さまからご評価いただいたことで、中期経営計画で掲げた正味収入保険料(自賠責・家計地震除く)の最終年度での目標を、1年前倒した2022年度に達成しています。

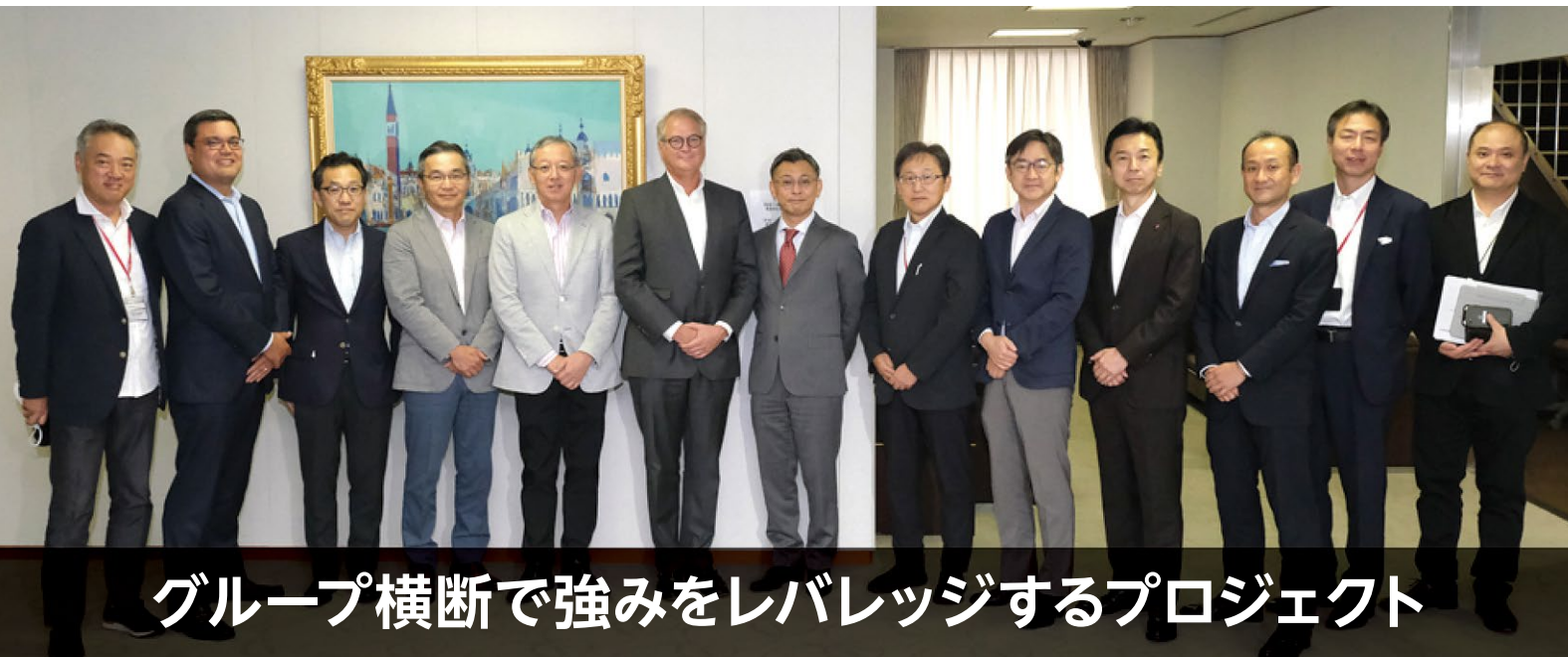
一方で、自然災害の激甚化・頻発化など、一過性ではない大きな経営環境の変化が到来しており、特に火災保険については、損害率が高止まりし、収益を圧迫しています。

このため、「収益回復に向けた新たなアクション」として、従来の取組みから「一歩踏み込んだ」対策を実行します。具体的には徹底的な生産性向上による事業費削減に加え、直近の収益状況をふまえ、次回の商品改定において料率水準の見直しや、アンダーライティング面の強化を行う予定です。

当社の「公共福祉と、国民生活の安定・産業発展への貢献」という創業時の理念は、現在でも変わりません。社会インフラとして定着している火災保険を持続可能な保険商品としてこれからも提供し続けるため、収益力の回復に取り組んでまいります。



# 戦略の遂行状況 ②One SOMPO



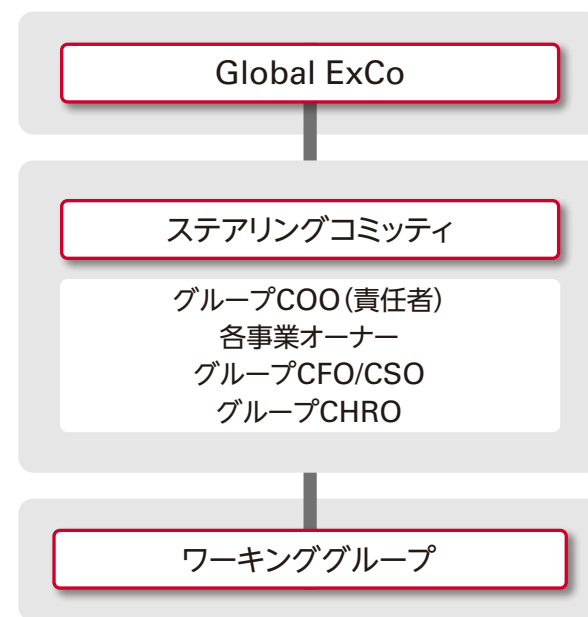
## グループ横断で強みをレバレッジするプロジェクト



レジリエンスの強化に向けては、SOMPOの一つひとつの事業が財務規律・保険引受における専門性・業務効率・市場競争力を継続的に向上させていくことが不可欠です。そして変化し続けるお客さまのニーズやリスクに応えるためには、専門性をSOMPOグループ横断でレバレッジすることが重要となります。SOMPOがグループとして利益を生み出しながら成長・発展していくためには、資本効率の高い組織を構築し、事業部門間の連携を深めることでレジリエンスを高めていくことが必要であり、このような考えのもと、私たちは「One SOMPO」プロジェクトを立ち上げ、協働と強靱な事業体制の構築に取り組んでいます。

SOMPOグループの各事業をつなげるために、執行部門の最上位の会議体であるGlobal ExCo(Global Executive Committee)の傘下にステアリングコミッティを設置し、グループCOOを責任者、各事業オーナー、グループCFO/CSO、グループCHROをメンバーとしたプロジェクトチームを組成し、2022年度から取組みを進めています。

### 組織図/体制図

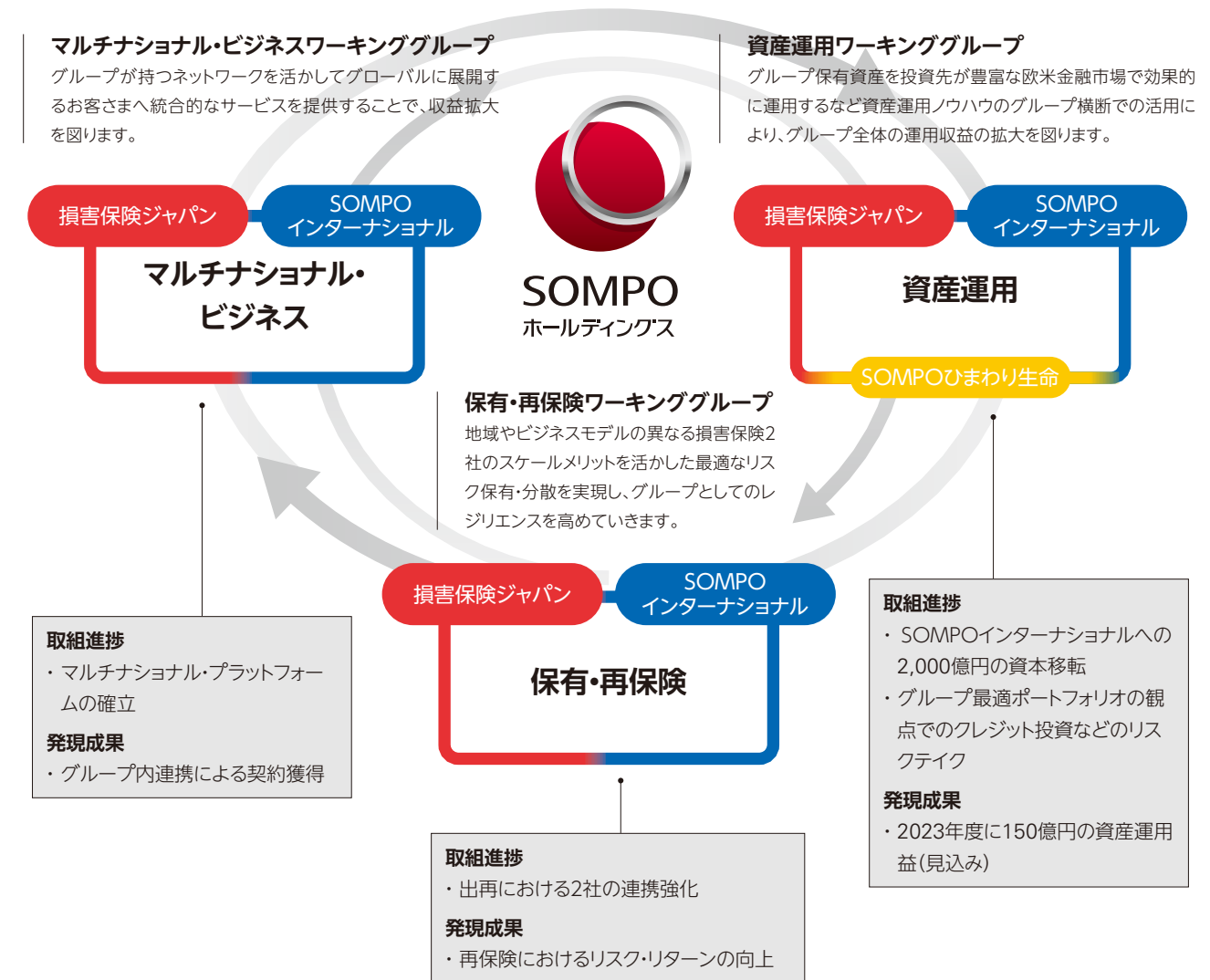


## 2022年度の到達点

2022年度は「保有・再保険」、「資産運用」、「マルチナショナル・ビジネス」の3つの分野を主要テーマに掲げてワーキンググループを設置して、主にグループの保険ビジネスにおけるレジリエンスの強化に取り組んできました。

その成果として、2023年度は、保有・再保険分野における損害保険ジャパンとSOMPOインターナショナルとの連携加

速によるリスクリターンの上昇、資産運用ではSOMPOインターナショナルへの2,000億円の資本移転や運用多様化により150億円の効果が発現する見込みです。また、マルチナショナル・ビジネスにおいても、プラットフォームを確立し、損害保険ジャパンとSOMPOインターナショナルとの連携による契約獲得が続いています。



## ポスト中期経営計画に向けて

2024年度からは新たな中期経営計画がスタートする予定であり、私たちの強みをグローバルにレバレッジすることで、これまで以上にグループのレジリエンスを向上させ、利益を追求していきます。



# 戦略の 遂行状況 ①リアルデータプラットフォーム(RDP)

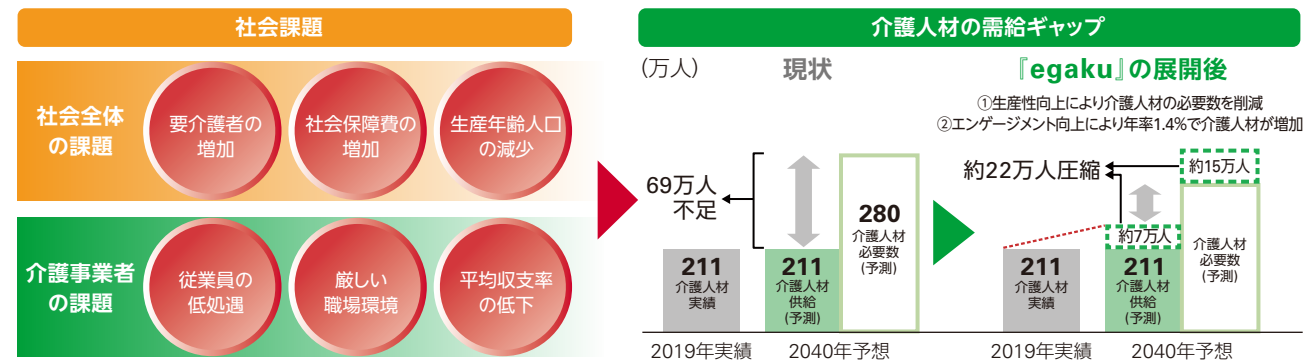
中期経営計画において掲げたRDP構想が介護・シニア事業において具現化したのが『egaku』です。これまで介護事業で進めてきたデジタル化によって把握が可能となった介護のリアルデータに、パランティアの解析技術とパートナーであるNDソフトウェアのネットワークをかけ合わせ、2023年度から事業化します。これによって日本の介護の課題である需給ギャップの解消に挑みます。

## 『egaku』誕生の背景・社会課題

日本では、高齢化に伴う要介護者の増加、社会保障費の増加、生産年齢人口の減少などの社会全体の課題に加えて、8割が小規模事業者で占める介護事業者においても、従業員の低処遇、厳しい職場環境、平均収支率の低下などを要因とした倒産・休業業が増加しており、2040年には介護を担う人材との需給ギャップが69万人にのぼると見込まれています。

介護・シニア事業では、介護需要の拡大と介護人材の供給のギャップを解決し、介護保険制度の持続可能性を向上させることにチャレンジしています。その取り組みの大きな柱が「安心・

安全・健康のリアルデータプラットフォーム(介護RDP)である『egaku』です。業界大手のSOMPOケアが持つご利用者さまのビッグデータ(リアルデータ)およびサービスやノウハウなどのオペレーション力、パランティアのデータ統合技術、産業技術総合研究所(以下「産総研」)の研究開発ポテンシャルを軸に、品質を伴った生産性の向上に資するソリューションを創出します。さらに、NDソフトウェアのプロダクト・チャネル・顧客基盤を活かして、ソリューションを展開していくことで、業界全体の持続可能性向上への貢献を目指していきます。



## 『egaku』が目指すこと

『egaku』は、介護業界全体のデファクトスタンダードとなることを目指し、生産性向上による介護人材の必要数削減およびエンゲージメント向上(介護職員の働きがいを醸成)による介護人材増加を通じた介護産業の持続可能性向上および介護離職の減少など国民生活への影響極小化を目標とします。

2030年に向けて、創出する経済価値目標として、導入顧

客経済効果1,000億円、売上高300億円、営業利益100億円を掲げています。2040年には、介護人材の需給ギャップ約22万人の解消による約3.7兆円の社会インパクトの創出をターゲットに掲げ、これらの取り組みを通して、SOMPOグループの企業価値向上を目指していきます。



## 『egaku』のサービス内容

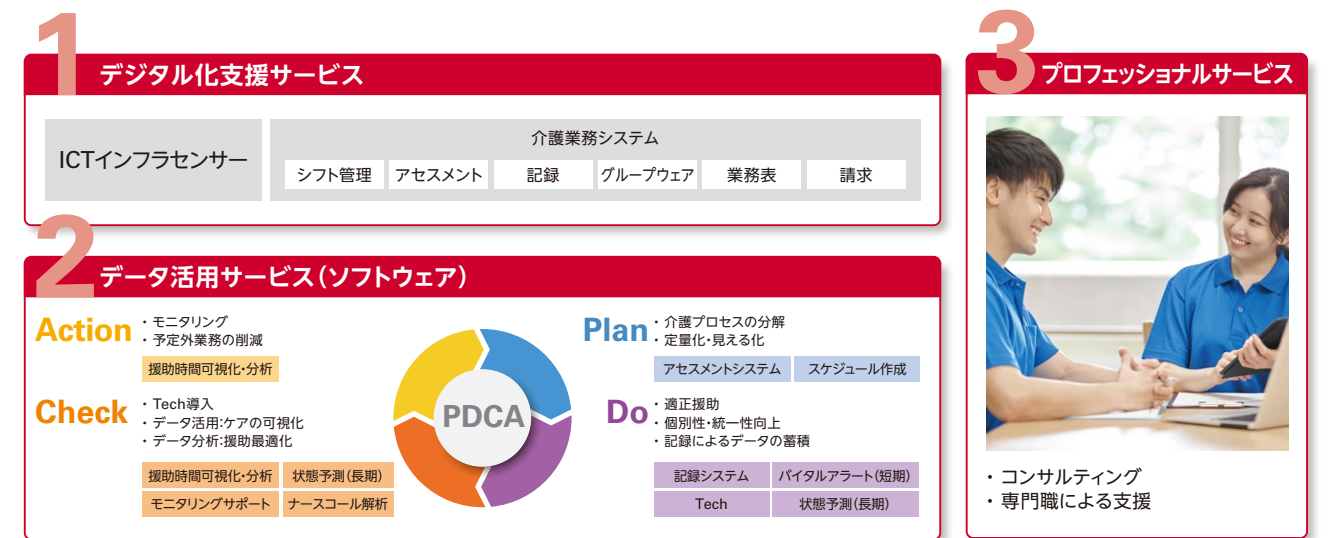
『egaku』は介護事業者のニーズに合わせて、デジタル化支援サービス、データ活用サービス、プロフェッショナルサービスの3種類のサービスを提供します。

デジタル化支援サービスでは、NDソフトウェアとのシナジー効果を活かして、介護事業者へのデジタル化によるデータ取得および業務システム導入支援を実施し、データ活用サービスへ連携します。

データ活用サービスでは、パランティアと開発した生産性・

品質を向上させるアプリを提供し、データ活用によるケアの可視化、データ分析による援助最適化を通じたオペレーション効率化による時間創出により、ケアの質向上をサポートします。

プロフェッショナルサービスでは、データ活用によって見える化された介護事業者の業務上の課題を解決するマネジメント手法のコンサルティングや専門職による支援を実施することで、データ活用サービスの提供価値であるケアマネジメントのPDCAを強力にサポートします。

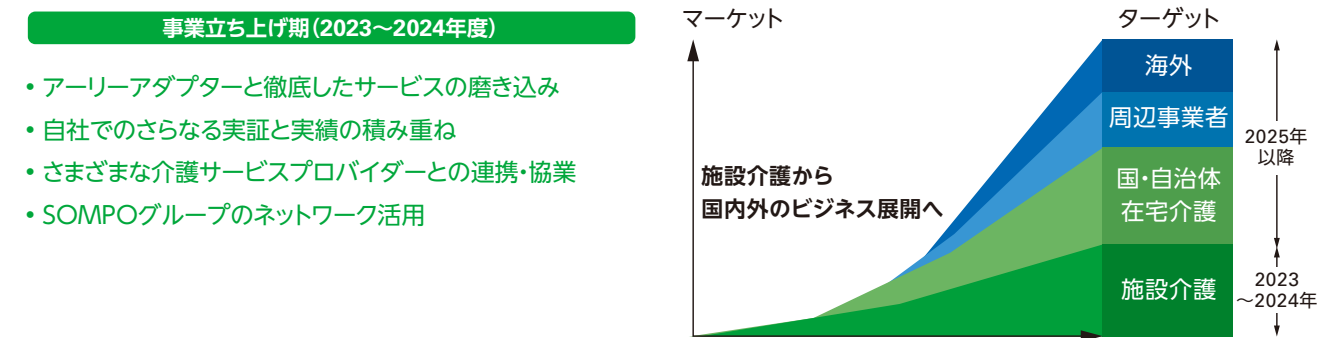


## ロードマップ

『egaku』では、2023~2024年度の2年間を事業立ち上げ期として、社内・社外それぞれで利用実績を積み重ねながら、介護業界でのデータ活用による持続可能な介護の実現に取り組む仲間を増やしていきます。2023年度100事業所、2024年度には累計300事業所に提供することを目指します。

中期的には、自治体と連携した在宅介護モデルの構築や海

外展開を実現し、SOMPOケアで2030年度売上高300億円・営業利益100億円を目指します。長期的には、産総研との共同研究による介護品質の標準化に取り組み、『egaku』を通じてSOMPOのノウハウを介護事業者に提供し、介護業界全体のデファクトスタンダードとなる仕組みの構築を目指します。

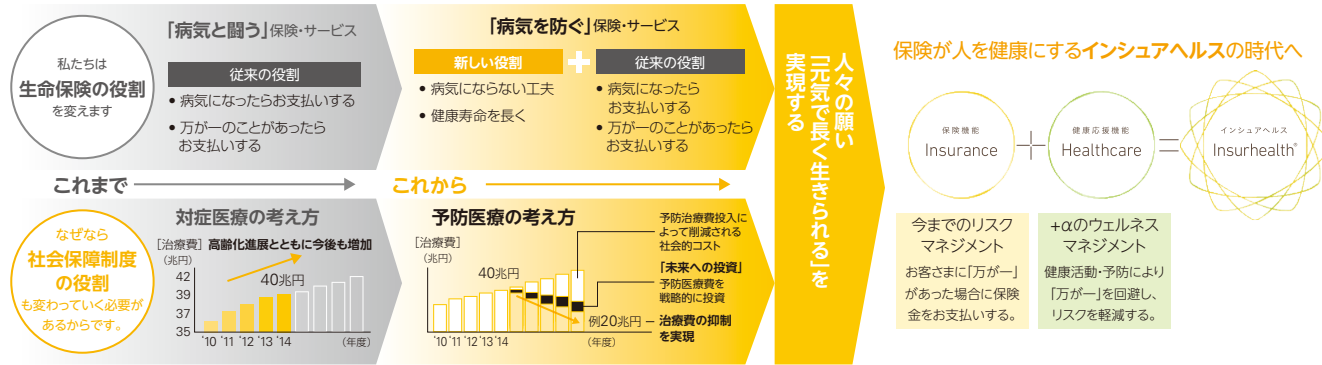


# 戦略のデータなどを起点に「つなぐ・つながる」 遂行状況 ②Insurhealth®を通じた新たな価値の提供

## Insurhealth®という新しい顧客価値

生命保険は元来、社会保障制度の補完的役割を担ってきましたが、少子高齢化・人口動態の変化によって、その役割は大きく変わろうとしています。例えば、日本政府は「未来投資戦略2018」において「健康寿命の延伸」を掲げており、国民一人ひとりの健康づくりや疾病などの予防をサポートするため、官民一体となった取組みが進められています。

SOMPOひまわり生命は、人生100年時代において、生命保険の伝統的な役割である「万が一」の備えに加えて、お客さま一人ひとりの「毎日」の健康にも寄り添って応援していくことが大切であると考え、人々の願いである「元気で長く生きられる」を実現するため、「健康応援企業」への変革を進めています。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® (インシュアヘルス)」を新たな価値として提供していきます。



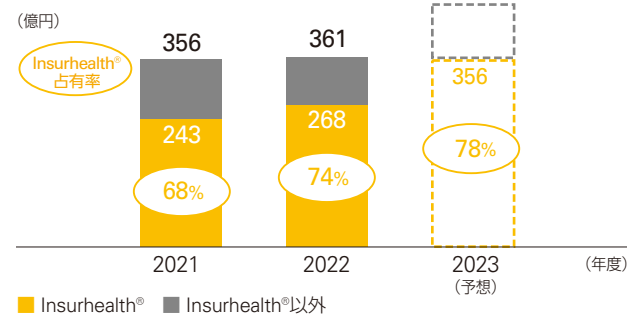
## 成果

### Insurhealth®商品の販売実績

新契約年換算保険料\*1は、2018年度に投入したInsurhealth®商品をドライバーに着実な成長を続けており、2022年度の販売実績の74%を占めています。なお、2023年6月末までのInsurhealth®商品の累計販売実績は920億円、130万件にまで拡大しました。

\*1 営業成績ベース

### 新契約年換算保険料



## 具体的取組み

### Insurhealth®商品ラインナップの拡充と健康応援CX

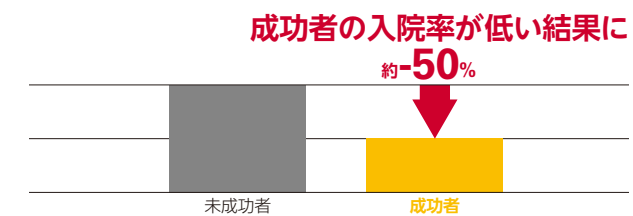
Insurhealth®商品は、これまでに全10商品を発売しました。Insurhealth®商品第一弾として2018年4月に発売した収入保障保険『じぶんと家族のお守り』では、お客さまの健康

### お客さまの健康への貢献

「健康☆チャレンジ！制度」\*2は2020年5月の開始後3年間で、チャレンジに成功されたお客さまが累計1万人を突破しました。当制度の対象のお客さまのデータを分析したところ、成功者の入院率は未成功者の入院率と比較して約50%低いとの結果が出るなど、禁煙や健康状態 (BMI、血圧など) の改善以外にも、将来の健康リスクも未然に防いでいる可能性が示唆されています。

\*2 加入後にお客さまの健康状態 (血圧やBMI、喫煙状況) が改善された場合、保険料が割安になるとともに、契約日にさかのぼった保険料差額相当額を健康チャレンジ祝金としてお受け取りいただける制度

### 「健康☆チャレンジ！制度」成功者・未成功者の入院率



状態改善を応援するプログラム「健康☆チャレンジ！制度」を業界で初めて導入しました\*3。

2021年10月に発売したがん保険『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』は、禁煙による保険料割引や生活習慣

維持・改善アプリ利用推進による“予防”、がんリスク検査サービス提供による“早期発見”、社会保障制度や最新のがん治療の実態に対応した合理的な“保障”、がん患者さま向けサービス提供による“治療後のケア”により、がんをトータルにサポートする「新しいがん保険のカタチ」を実現しました。

また、2023年5月に発売した『健康をサポートする変額保険 将来のお守り』では、加入時の喫煙状況や健康状態に応じて健康積立金が加算される「健康ステージ制度」および、加入後の禁煙成功や健康状態の改善によって健康積立金が

## 今後の方針

「健康☆チャレンジ！制度」に成功したお客さまのデータ分析より、生活環境に変化のあったお客さまは、そうではないお客さまに比べ、チャレンジの成功率が高いことがわかってきました。つまり、生活環境の変化は、健康への意識が高まり行動変容が起きやすいタイミングの1つであると言えます。今後、お客さまに関するデータの整備および活用により、お客さま一人ひとりの健康意識が高まる最適なタイミングでコミュニケーションを図っていきます。例えば、お客さまとのコミュニケーションに生成AIの1つであるChatGPTを活用するといった検証を開始しています。このような取組みを通じて、お客さまとのコミュニケーションの精度を向上させることで、将来的にはお客さまの健康行動のさらなる支援につなげていくことを目指します。

さらに、デジタルによるお客さまとの接点の窓口である、マイリンククロス (Webサービス) を通じて、お客さまは、スマホやパソコンなどから手軽に保険手続きやヘルスケアサービスを利用

## 事業オーナーメッセージ



国内生命保険事業オーナー  
大場 康弘

SOMPOひまわり生命は、健康応援企業として、従来にない新たな価値「Insurhealth®」をお客さまに提供しています。Insurhealth®商品の販売実績は好調であり、「健康☆チャレンジ！制度」に成功されたお客さまからもたくさんのお喜びの声をいただくなど、Insurhealth®が着実に浸透し、お客さまの健康応援を実現していると感じています。

また、J.D.パワー社が実施している「2023年生命保険契約満足度調査」において、保険代理店部門の総合満足度ランキングで第1位を獲得しました。「顧客対応」「支払保険料」「商品提供」の3ファクターで最高評価を獲得できたことは、Insurhealth®に取り組んできたことへの評価の表れでもありと考えています。

SOMPOひまわり生命は、これからもInsurhealth®商品を提供し、健康応援CXを活用したお客さまの健康行動へのさらなる支援を実施することで、健康応援企業として一人でも多くのお客さまがより長く健康でいられる豊かな人生のお手伝いを、全役職員一丸となって取り組んでまいります。

さらに加算される新たなチャレンジ制度を、業界で初めて導入しました\*4。

以上のInsurhealth®商品の提供に加え、その価値を通じてお客さまがより健康を体感いただくためのコミュニケーション活動 (健康応援CX) にも取り組んでいます。例えば、「健康☆チャレンジ！制度」では、加入した後もお客さまに対し、あらゆる手段で継続的に働きかけを行い、チャレンジを後押しすることで健康応援を実現します。そして、チャレンジ成功後も健康を維持していただくためのサポートを実施しています。

\*3 2018年3月29日時点 SOMPOひまわり生命調べ

\*4 2023年2月20日時点 SOMPOひまわり生命調べ

することができます。マイリンククロスをすべてのお客さまに利用いただくためのマイルストーンとして、2023年度は登録者数100万人を目指します。そして、「保険と健康をつなぐゲートウェイ」としてさらに進化させるべく、保険と健康それぞれの機能の連携を強化する仕組みを構築していきます。





# SOMPOのデジタル戦略の進化

VUCAの時代における破壊的イノベーションに挑むため、SOMPOのデジタル戦略は2016年にスタートしました。既存事業のDX(デジタルトランスフォーメーション)を中心に取組みを進め、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実現しました。各事業を通じて得られる膨大なリアルデータを活用した新たなビジネス創出を目指し、リアルデータプラットフォーム(RDP)を立ち上げ、2023年には介護RDP『egaku』として具現化しました。

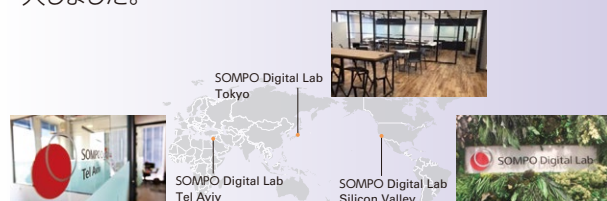
そして、WEB3・AI時代の到来などの近い将来訪れる大きな変化を見据え、グループの主要事業にCDOを設置しグループCDOと連携するCDOアライアンスを構築しました。このアライアンスを通じてグループの変革を主導し、SOMPOのパーパスの実現と持続的な企業価値向上への挑戦を続けていきます。

## ホライゾン 1 DX

デジタル化による破壊的イノベーション(Digital Disruption)に挑むべく、2016年に東京・シリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置し、デジタル戦略をスタートしました。

デジタル先進技術をいち早くキャッチする「アンテナ」として、SOMPO Digital Labが市場リサーチとPoC/ソリューション提供の機能を担い、各事業を包括的にサポートする体制を構築しました。

高度化・巧妙化するサイバー攻撃の深刻化などにより、サイバーリスクを企業経営における重大リスクととらえ、2017年11月にはテルアビブ(イスラエル)にSOMPO Digital Labを新設し、2018年1月にサイバーセキュリティ事業に参入しました。



**2016年4月**  
東京・シリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置

**2016年5月**  
グループCDO (Chief Digital Officer) を設置

**2017年11月**  
テルアビブにSOMPO Digital Labを設置

**2018年1月**  
サイバーセキュリティ事業に参入

**2019年3月**  
デジタル発の社内ベンチャー会社・少額短期保険 Mysurance を設立

**2016年~**  
デジタル戦略スタート

## ホライゾン 2 RDP

SOMPOは保険や介護・ヘルスケアの事業を通じて得られる事故や災害、生活・健康・介護などに関する貴重かつ膨大なリアルデータを保有しています。「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化に向けて、これらを活用することで新たなソリューションを提供することができると考え、リアルデータを活用し、社会課題の解決に資する基盤となる「リアルデータプラットフォーム(RDP)」の構築に着手しました。



**2019年11月**  
米国 Palantir Technologies Inc. (パランティア)と共同でPalantir Technologies Japanを設立

**2020年4月**  
共同CDO (Chief Digital Officer) 体制

**2020年6月**  
SOMPO、Palantir、Palantir Technologies Japanの3社で、日本における「安心・安全・健康のリアルデータプラットフォーム」の立ち上げに向けて合意

**2020年9月**  
BtoBオークション事業会社 SOMPOオークスを設立

**2019年~**  
RDP立ち上げ

## ホライゾン 3 WEB3・AI時代へ

DXとRDPの取組みをさらに加速させるため、各グループの主要事業にCDOを設置し、グループCDOと連携するCDOアライアンスを構築しました。

介護・シニア事業ではPalantirと共同でソフトウェア・ソリューションを開発し、自社内での活用と外部の介護事業者との協業を通じて、日本の介護産業を支える『egaku』を開発、2023年4月に事業化しました。

生成AI・LLM(大規模言語モデル)などの社会に大きなインパクトを生み出す可能性のある新しい技術の急速な進化・進展や、これまでの中央集権的なものとは異なるブロックチェーンなどを通じた新たなエコシステム到来の可能性(WEB3)などに対し、SOMPOは自ら変革し、持続的に成長し続けるために挑戦を続けます。



**2021年4月**  
AI開発のスタートアップ ABEJAと資本業務提携

**2021年7月**  
デジタル事業の中核会社 SOMPO Light Vortexを設立

**2022年4月**  
グループの主要事業にCDOを設置しグループCDOと連携するCDOアライアンスを構築  
DX施策と効果の進捗管理を行うDXメトリクスの運用を開始

**2023年4月**  
介護RDP『egaku』事業開始

**2021年~**  
DX × RDPの加速

来るべき変化に向けて



## 特集1 SOMPOのデジタル戦略の3つのホライゾン

SOMPOのデジタル戦略は、3つのホライゾン(ステージ)によって戦略的に進められています。

デジタル戦略の根幹であるホライゾン1では、SOMPOの各事業でデジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた業務効率の向上、コスト削減を実現することで収益を高めることに注力しています。

ホライゾン2では、今後3~5年を視野に、DXを通じて蓄積されたデータを使って新しいビジネスの創出、つまりリアルデータプラットフォーム(RDP)の具現化を目指しています。

ホライゾン3では、5~8年先を見据え、AIやWEB3といった破壊的なテクノロジーをどのようにメインストリームに導入し、新しい製品やサービスの開発につなげていくかなど、さまざまな可能性を検討しています。

本特集パートでは、この3つのホライゾンを牽引するSOMPOグループのリーダーたちが取組みの進捗や今後の展望を総括します。

### 1 ホライゾン DX(デジタルトランスフォーメーション)

## CDOによるSOMPOのDXの活性化



SOMPOホールディングス  
グループCDO  
アルバート・チュー

損害保険ジャパン  
CDO  
村上 明子

SOMPOインターナショナル  
CIO兼CDO  
アルフレッド・ゴージェイ

SOMPOひまわり生命  
CDO  
西川 素之

SOMPOケア  
CDO  
岩本 隆博

### 各事業におけるDX

**アルバート** 本日の対談は、「ホライゾン1:DX(デジタルトランスフォーメーション)」がテーマです。各事業領域のCDOはホライゾン1構想の鍵を握っています。

**村上** 損害保険事業では、まずは保険金のお支払いとアンダーライティングの精緻化・効率化を実現することを目指しています。近年、自然災害の影響が深刻化しており、これまでと同じコストをかけては保険そのものが成り立たなくなってしまうことが想定されるためです。

一方、デジタルテクノロジーは私たちの日常生活では当たり前前となっています。今後は、保険をオンラインやチャネルを通じて販売するというだけでなく、お客さまのデジタルの行動に適切に、保険が必要となったときに、すぐに保険に加入いただける仕組みが必要です。私たちは購買行動のオンライン化を加速させ「新しい保険加入体験」を作っていかなければいけません。この新しいデジタル販売手法と顧客体験の創出を目指すことで、ビジネスプロセスの効率化を行います。

**アルフレッド** DXには多くの可能性があります。私は新しい未来のビジネス・エコシステムを創造することだと考えています。こ



のエコシステムは、保険のサプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーにメリットを提供し、利益を最大化するものではなくてはなりません。

そのためにはデータの価値を高めることが鍵となります。保険事業では、膨大なデータが蓄積されますが、確実に利益を最大化するためには、あらゆる保険商品に関するデータを統合し、第三者のデータでその価値を補強する必要があります。

次の課題は、ビジネスプロセスのデジタル化とスピードです。現在人の手が触れている、あるいは人の脳が処理している、ほとんどすべてのビジネスプロセスをスピーディにデジタル化していく必要があります。

3つ目の課題は、複雑さの軽減です。複雑さは、スピードを落とし、摩擦を生みだし、コストがかかることがあります。矛盾しているかもしれませんが、より少ない技術で、堅牢な技術を導入することが重要だと思います。

その堅牢性とは、意思決定者がどこにいても、必要な時にいつでも情報を活用できるようモビリティを向上させることもいえます。

**西川** SOMPOひまわり生命で取り組むDXは2つの領域がスコープです。1つは、Insurhealth®をもっと磨き上げお客さまの健康をもっと後押ししていくという「攻め」の領域です。もう1つは、業務効率化、オペレーションの組み替え、お客さまにとって最適で、心地よい顧客体験の創出といった「守り」の部分です。ホライゾン1のこの1年は、契約データ管理方法の見直しや新たなデジタル技術を活用した保険商品の案内手法などを模索してきました。これらは、ホライゾン1での成果になると同時にホライゾン2への大きな種まきだと考えています。私たちの今後の課題は、種から実を収穫し、テクノロジーとデータによって、ビジネスに確かな効果をもたらしていくことです。

**岩本** SOMPOケアでは「持続可能な介護の仕組みを作る」。その結果、「豊かな長寿国日本を実現したい」という壮大な目標を

もってスタートしました。介護業界は年齢も働き方もさまざまな人材が、日々の業務に熱心に取り組んでいます。それら業務は丁寧なサービスを提供するのと同時に正確に記録を残していかなければならないという特性があります。2017年から介護保険請求などの事務作業の集中化や、現場で発生する介護の記録にスマートフォンを導入するなどの施策を実行してきました。また、要介護者の見守りであるとか、介護業務そのものを代替するテクノロジーやロボットなどの研究を始めるため、2019年からFuture Care Lab in Japanを設置しました。調査そのものは年間200アイテムくらい行っており、徐々に現場のオペレーションの中で浸透してきています。

私たちは、少子高齢化が進み2040年には69万人の介護職員が不足すると試算されている環境下で、介護の質を維持・向上しつつ、業務の効率化を実現すべくデータの活用にも積極的に取り組んでいます。データを活用することで、入院率が下がったり、罹患率が下がったりすることで、健康寿命の延伸、社会保障費の削減に寄与できるのではないかと考えています。

**村上** データに関していうと、すべての領域でその必要性を感じています。損害保険事業では、アンダーライティングでのデータ活用を進めています。

損害保険ジャパンでは1つの情報基盤のうえに、Palantirの『Foundry』を使って、過去の損害率やさまざまな情報を効率的に収集し、簡単な事案に関しては、自動的にアンダーライティングの結果を出せるようになってきました。将来的にはそのデータを使って、より高度なアンダーライティングを実現しようとしています。また、大規模な災害が起こると、お客さまからの保険金請求が集中しますが、デジタル化されることで、複数の人が同時に情報にアクセスでき、効率的に災害時の保険金のお支払い手続きを進められるようになります。





## CDOが描く今後のビジョン

**アルバート** DXの種をまき、事業を通じて刈り取っていくことは非常にエキサイティングなことだと思います。ここからは、これまでの種まきをどのように収穫していくのかというビジョンについてお聞かせください。

**村上** 損害保険事業は大きなトランスフォーメーションが必要な時期にきており、デジタルでしっかり寄り添っていきたくて考えています。単に1つのビジネスプロセスをデジタル化するだけでなく、それぞれのデータがつながることによってビジネスプロセス自体のトランスフォーメーションを目指すというのが、将来のビジョンです。例えば、アンダーライティングで実施している過去の契約情報、事故情報や支払保険金によるリザルトデータの活用に限らず、それらの膨大なデータをさらに活用したデータドリブンの商品改定や引受方針改定をさらに加速させていきたいと思っています。

私たちは、全社員がデータを活用できることを目指しています。一人の担当者から、役員、社長に至るまで、データを見ながら、会社の経営、業務を進めていくことが重要だと思います。まさにデータがすべてのビジネスプロセスをつなげ、それによってビジネスプロセスが変革されていくということです。

**西川** SOMPOひまわり生命では、健康応援企業への変革を掲げてきているなかで、勝ち筋が見えてきました。例えば、健康になったら保険料が割引されるという「健康☆チャレンジ！制度」を使ったお客さまは、使っていないお客さまに比べると入院率が半減するという明確なファクトが見えてきたのです。さらにこの「健康☆チャレンジ！制度」を後押ししていくためのデジタルのサービス、いわゆるインフラが充実してきたことなどです。

この勝ち筋をより明確な太い線にしていくことが、次のチャレンジです。具体的には、お客さまが健康に向かって行動変容していくという仕組みを作ることが、お客さまを健康にし、当社の健康応援企業としてのブランド確立につながり、それらによって、新しいお客さまが増えていく新たな循環を生み出すということです。そのためには、データを活用して一人ひとりに適した「Insurhealth®」やサービスを開発し、一人ひとりが望むタイミングで提供する仕組みを作ることが重要です。社内外のデータを組み合わせ、この仕組みを作っていくことが、SOMPOひまわり生命のホライゾン2であり、それが生保リアルデータプラットフォームの実現につながっていくと考えています。

**岩本** 健康で長生きすることをどう実現するかについて、どこにフォーカスし、何ができるかをデータを駆使して考えることが必要です。1つ目は、入院をしなくてすむよう、早めに変化に気づくことで早期の対応に結びつけることにデータを活用していくことです。2つ目は、もう少し長い目で見たとき、多数のご利用者

さまの日々の生活ログが取れているなかで、似通った状況の方の過去実績からその人の将来状況を推測することも可能になってきています。これらの推測情報から重度化予防、自立支援に資する活動をしていく試みを、検討し始めているところです。

**アルバート** データの力は、入居者の生活の質を向上させるだけでなく、介護士が提供するケアの質も向上させるものです。海外保険事業の今後のビジョンはどうでしょうか。

**アルフレッド** データはビジネスに命を吹き込む動脈であり血液です。データ主導の意思決定とは、主観を排除し、科学的な意思決定を行うことです。会社の将来の成長と成功の鍵になるはずで、初期のステージでは、損失の原因や理由を分析することで、より良いビジネスを展開することができます。発展したステージでは、社内外の複数の情報源から得られるデータを総合的に分析することが、収益性を高め、ビジネスの構造的な強さを改善する鍵になります。

データの精度も重要な要素になります。私たちは「リコンシリエーション・レポート・システム」というものを導入しました。これは、一連の複雑なレポートが毎日、自動的にすべてのトランザクションを照合し、アプリケーション間の情報が正しいかを検証していくものです。すべてのものを自動化し、照合することによってエラーにリアルタイムもしくは期間内で気づくことができる仕組みです。

## CDOアライアンス

**アルバート** 皆さんありがとうございます。SOMPOのユニークネスの1つは、私たちCDOがそれぞれ独自のビジョンや視点、取組みを持っていることです。私たちは、DXに関する専門知識を結集し、デジタルとデータにおける部門横断的なコラボレーションを促進するために、CDOアライアンスを結成しました。CDOアライアンスの協力関係の強さや私たちがグループにどのように貢献できるかについてお聞かせください。

**村上** 保険に関する技術を表す言葉にインシュアテックという言葉がありますが、その要素や技術を見てみると、それは決して保険に限らないわけです。例えば画像を見て何かを判断する、アバターを使ってお客さまとインタラクションするなど、保険に限らず介護などの分野でも活用できそう



な共通の技術は多くあります。こういった技術に関する動向や、PoC(実証実験)の結果などをこのアライアンスで共有していきたいと思っています。

**アルフレッド** 最初に思いつくのはアイデアや成功例の共有です。加えて私たちは、ほかの業界から多くのことを学ぶことができます。私たちは保険・介護業界でそれなりに成功してきましたが、これらの業界から学び、得られるものは限られています。他業界から学び、それを私たちのソリューションの中に取り込み、進化させるべきです。そうすれば、私たちはさらに大きなホライズンを開けると思います。

**西川** 他事業の取組みの成功や失敗を疑似体験でき、それを学び、自分たちの取組みに活かしていけることが、アライアンスのいいところだと思っています。もう1つは、人材育成などで協力できるのではないかと考えています。各事業でDXに取り組んでいるメンバー同士の交流などを通じて、ほかの事業がやっていることを知り、それを自分の会社に持ち帰って発展させていくことができれば、育成をより早く進めていける環境を作り出せるのではないのでしょうか。



**岩本** 生成AIを使い始めることを想定した場合、例えば高齢者の健康に関して介護・生命保険の間でノウハウや事例の共有ができるだろうと思います。そのようなアイデアがアライアンスの中で議論され、具体的になることに期待していますし、一緒に取り組んでいきたいと思っています。

**アルバート** もう1つの重要な視点として、デジタル部門以外で働く同僚にDXを推進するためにどのような働きかけができると思いますか。

**岩本** デジタルデバイスを「使ってください」と言うだけではなかなか使ってくれないですが、「これを使うと、あなたが担当している利用者」にこんないいことがある」ということまで伝えると、使ってくれるケースが増えます。伝える力を学んでいく必要があると実感しています。



**西川** デジタルを使ってもらうのは、現場に何か解決しなければいけない課題があるからであり、その課題を解決することに効果があるということをおさくてもいいから実感してもらって、見せていく、ということが必要だと考えます。

そういう意味では、先ほど岩本さんがおっしゃった伝える力も大事ですし、小さな成功をいくつも作って、目的や達成感を実感してもらおうことが一番の特効薬です。

皆からアイデアを募って、何かやってみよう、うまくできなきゃないか、また次やろうよ、というムーブメントを大きくしていくことが大事だと思います。

**アルフレッド** 私たちの場合は少し状況が違います。SOMPOインターナショナルではテクノロジーに対して貪欲です。課題は、テクノロジーですべてのビジネス上の問題を解決できるわけではないということです。AIについては、特に一番難しい問題だけをやるようにしていますが、同時に適切に使わなければリスクだということも教えなければなりません。私たちデジタル部門側の問題は、どのテクノロジーを使うか、一番メリットがあるのはどこかを見つけることです。それが私たちのアプローチであり、悩みです。ユーザーにテクノロジーはすごいと感心させるステージはもう終わっていて、規制やコンプライアンスに準拠しないとリスクがあることを教える段階にきています。

**村上** アルフレッドの話聞いていて、人は今うまくいっているものを変えたくないという思いが強いことが問題だと思いました。

その壁を超えるためには、簡単な案件のプロセスの一部を機械にやらせることへの障壁を下げる必要があります。その結果、人に時間の余裕ができてくれば、難しい案件や付加価値の高い仕事により時間をかけられます。あるいは、将来的にはAIが非常に高度なことをすると思いますが、それが正しいかどうかを専門性を持った人が最終的に確認する、テクノロジーの統合を進め、人が人にしかできないことをしっかりと行なっていくためにテクノロジーを活用する、ということへの信頼を築いていくことが大事だと思います。



## データビジネスの具現化

### ～介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護～

デジタル戦略のホライゾン2では、DXで蓄積したさまざまなデータを活用して新たなビジネスを展開していきます。当社は、リアルデータプラットフォーム構想を掲げて以降、グループをあげてその具現化に取り組んできました。そして、2023年に『egaku』としてサービスを開始しました。

『egaku』により、ホライゾン2の具現化を牽引する遠藤介護・シニア事業オーナーと、そのパートナーとしてこのエコシステムに参画するNDソフトウェア・松山社長が『egaku』で実現する未来の介護についてお話しします。



介護・シニア事業オーナー  
遠藤 健



NDソフトウェア  
代表取締役社長  
松山 庸哉

### 『egaku』開発の背景

**遠藤** 日本では、高齢化に伴う要介護者の増加により、介護の需要は右肩上がりとなっていきます。一方で、介護を担う人材を含む生産年齢人口は今後減少していきます。厚生労働省の試算では、2040年には介護を必要とする高齢者と介護を担う人材との需給ギャップが69万人にまで拡大すると見込まれています。

日本の介護システムは、北海道から沖縄まで、全国の津々浦々に施設系、在宅系などさまざまな業態のサービスが配置されている、世界に類を見ない素晴らしい仕組みです。このような仕組みが介護人材の需給ギャップの拡大により維持できなくなることに危機感を持っています。

この状況に対して何かできることはないか、日本の介護を救うためのエコシステムを提供できないか、という思いが『egaku』の開発の背景にあります。

**松山** NDソフトウェアは、介護・福祉を中心に事務管理と現場の業務支援を目的としたソフトウェアの提供を通じ、介護事業者の健全な運営に貢献し、介護保険制度を支えます。介護人材の需給ギャップ解消は、我々も取り組んでいかなければならない非常に重要な課題です。

人材は他の業界との奪い合いにもなるため、介護業界の魅力を上げていかなければ、介護人材の需給ギャップは厚生労働省の試算からさらに拡大する可能性もあります。介護業界の魅力をどのように上げていくかという、職員の処遇、働きがい、ケアの品質と生産性、この4つの向上が必要です。そしてこれらの向上にはIT・デジタル技術の活用が鍵となります。この『egaku』によって介護の「見える化」を実現し、職員の処遇、働きがい、ケアの品質と生産性向上につなげていくことができると考えています。



### データを起点としたエコシステム

**遠藤** 日本に介護事業者は6万社あると言われていますが、当社を含めた大手5社のマーケットシェアは3%程度であり、中小の事業者が圧倒的に多い業界です。当社も施設や事業所の拡大に取り組んでいますが、当社の規模を拡大するだけでは介護業界全体を変え、日本の未来の介護を変革することには限界があります。

しかし、SOMPOケアには8万人のご利用者さま、2万人を超える職員の日々の記録データ、つまり、リアルなビッグデータが存在します。このデータを分析すると何かが見えてくるのではないかと。このデータを使うことでご利用者さまのために役に立つことができる、そしてこの私たちの取組みを介護業界でエコシステムを構築し提供することができれば、日本の介護を変えられるのではないかと。このようなことを考え、具体的な検討を進めてきました。

そのような時、Palantirとの提携が開始され、リアルデータプラットフォーム(RDP)構想が立ち上がりました。

**松山** NDソフトウェアは、SOMPOグループと同じように、介護・障がい福祉事業所の「安心・安全・健康」を追求してきた企業です。介護事業所や障がい福祉事業所をシステムを通じて支えることで、ご利用者さまの「安心・安全・健康」を実現することを目指しています。そして当社の社員は、当社のシステムを使っている事業者だけでなく、もっと多くの介護・障がい福祉事業者やご利用者さまの幸せを追求したいと強く思っています。そこがSOMPOグループのパーパスと完全に一致しています。

ソフトウェア会社として初めて当社はSOMPOグループに加わりました。グループに加わり、実際の事業運営の中に入り込みリアルデータを活用したソリューションを提供することで、生産性、収益性を高め、職員の処遇、働きがいの向上、加えて採用増、離職減につながると考えています。このように、私たちが、リアルデータを持つ企業とIT・DX・ソフトウェア会社のタッグで生み出す新たなソリューションの価値を伝えることで、世の中のIT・DX・ソフトウェア会社から「SOMPOと一緒にやりたい」という声が増えれば、それが介護業界だけでなく、これらの業界の変革にもつながると考えています。

### 『egaku』が創出する価値

**遠藤** 『egaku』では2030年度に売上高300億円、営業利益100億円を目指す計画を立てています。そしてもう1つ重要なことは、『egaku』が創出する社会価値です。

私たちは、『egaku』が約22万人の介護人材の需給ギャップを解消することにより、2040年に約3.7兆円の社会価値を生み出すことができると試算しており、その実現を目指します。

そして、『egaku』によって生産性を高め、それを介護業界で働く職員の皆さんの処遇改善にまわしていく。このような好循環を業界全体で作っていくことで、介護業界の魅力を高めていくことが最終的に目指すことです。

そのためには『egaku』を業界のデファクトスタンダードにする。すなわち介護事業者にとって『egaku』がなければ、困るといふところまでもっていかねば、業界に対して大きな変化をもたらすことができると考えています。



**松山** 私から見た『egaku』の凄さは、紙の記録が中心あるいはデータがあってもそれらが異なる場所にバラバラに存在している介護現場において、ペーパーワーク中心のオペレーションからデータドリブンでのオペレーション中心のマネジメントに変革するシステムであることです。

今までの現場運営のノウハウをデータ化し、そのデータをもとにオペレーション、ケアサービスの改善につなげることができると。ご利用者さまやそのご家族の立場から見れば、現在のオペレーションに対して介護を受ける人の意思の尊重が不足しているという見方もあります。事業者側の感情に任せたサービスの提供やだれもが同じサービスを受ける一律介護から脱却したいという思いを持っている事業者も多く存在します。

『egaku』はそのような介護のオペレーションを支援できるシステムであり、本人が受けたい介護を受けられるという理想的な介護に大いに寄与します。

例えば、援助時間データは、「Aさんは平均以上、Bさんは平均



データビジネスの具現化 ~介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護~

以下]となっている場合、Aさんでは、自立を妨げる過剰介護になっていないか、Bさんはケアが不足していないか、といった分析が可能となり、お一人おひとりに合った個別ケアにつなげられます。職員個人の感覚と経験で行っていた介護が「見える化」され、オペレーションにつなげられる。この点が『egaku』の凄さです。

**遠藤** 松山さんのおっしゃるとおりです。『egaku』の機能の例をあげると、例えばその施設に70人のご利用者さまがいたら、1つの画面に70人の名前が出てきて、1週間の援助時間

『egaku』の画面イメージ(一部)



**松山** 職員が利用者の自立を阻害することもあります。例えば、30分かれば自分で着替えられるところを、職員が手伝ってしまうケースです。こういったところも『egaku』により見える化され、個別ケアができることでケアの品質の向上につながります。『egaku』によってご利用者さまの希望にあわせた、本人の人権を尊重したケアが実現します。

**遠藤** 一律介護をやっている事業所のオペレーション自体を変えていくようにSOMPOケアがアドバイスし、『egaku』の導入を働きかけることによって、その事業者の介護を可視化し、個別ケアの実現を後押しすることができます。

『egaku』の手応え

**遠藤** 先行導入している他社の事業者においては、経営層は『egaku』を導入することによって生産性を高めつつ、ケアの品質も落とさない、最終的に効率的な人員配置が実現し

を標準の援助時間と比較して見ることができます。標準以上の援助時間を要しているご利用者さまが一目でわかるわけです。そういった方は、排泄や食事の介助、例えば排泄だと、部屋に行ってみなければいけない、行ってみたら失禁していたということが起きていることを把握できます。

要するに援助時間がずれていることがとても多い。このように原因がわかると、排泄援助の時間帯をずらすというように、打ち手や解決策が見えてきます。今までは職員の中だけに入っていて全体が見えなかったものが、見える介護となります。

て処遇改善にもつながる。この必要性和実現に向けた方向性に理解を示してくれます。

『egaku』を介護の現場に展開していくときに、ホーム長、職員などの現場の人たちが今までのオペレーションを変えなければならない。課題は、この「変化への抵抗」です。現場の一人ひとりに、「何のためにやっていくのか」を理解してもらい進めることが重要です。そのためには、まずは「成功事例」を数多く作ることが最優先の課題となります。

やはり今、一番手応えがあるのは当社の施設です。『egaku』を非常によく使ってくれています。ホーム長、ケアコンダクターといったリーダー層は利便性を強く感じています。次のステップは、その他の職員です。働きやすさを感じてもらいモチベーションがあがるよう浸透・展開していくことが重要です。

そして、これらの成功事例を当社以外で増やしていくことが、『egaku』を業界全体に広めていくために何より重要だと考えており、2023年度は、『egaku』導入目標を100事業所として今まさに取り組んでいるところです。

また、日本の多くの事業所が介護保険の請求ソフトを導入し



ていますが、介護記録システムは競争が激しく、システムの利便性の争いとなっています。今後の『egaku』の展開を見据えると、NDソフトウェアには、介護記録システムにおける優位性を高め、『egaku』との相乗効果を高めてもらいたいと考えています。

今後の展望

**遠藤** 2023年度は非常に重要な年になります。先ほども申し上げましたが「『egaku』を導入してよかった」という事業者の声をどれだけ上げられるかが課題です。

NDソフトウェアは特養老人ホームのシェアが高く、そこで『egaku』を使う事例を作ることが成功すると、展開スピードが加速していくと考えています。

そして、当社のシステムを当社が良いというだけでなく、同業者にも同様の声が増えていくことが一番重要であり、『egaku』推進のエンジンになります。

また、施設だけではなく、在宅で介護を受けている方が多くいらっしゃいます。ここに『egaku』をどう導入していくかが、次の課題となります。施設であれば24時間365日データを取れますが、在宅で介護を受けている方とは週に数回程度の接点しかありません。

今、スマートシティやデジタル健康特区の構想が日本各地で存在します。自治体を中心となって医療・介護を結びつける、ヘルスケアデータプラットフォーム化です。こういったプラットフォームを自治体作り、そこにデータが集まってくる。そこに『egaku』を展開していくことが在宅部門での成功の鍵となります。

現在、連携を開始している自治体もいくつかあります。損害保険ジャパンが全国で進めている地域連携協定をきっかけにして連携が始まった自治体もあります。日本の自治体はどこであつても高齢化・人口減少が深刻となっています。今回新たに開発し、ローンチした『ケアエール』という体調や日々の出来事

などを気軽に共有できる在宅事業所向けのスマートフォンシステムなども活用しながら効果的に進めていければと考えています。

『egaku』によって介護事業の生産性が向上し、あらゆる人が介護を受けることができる。その結果、介護離職が減り、介護事業の職員数が増えなくても、介護人材の需給ギャップの解消という大きな社会課題の解決に貢献でき、3.7兆円という社会価値を生み出すことができる。私たちは、この実現を目指していきたいと思っています。

**松山** 日本の介護の課題解決に対して、NDソフトウェアは日本でもっとも介護・障がい福祉事業所を支援できるソフトウェア会社になることを目指しています。具体的にやるべきことは、現在のソフトウェアと『egaku』とのバンドリング、つまり『egaku』と相性の良いシステムを作っていくことです。特に介護記録システムの活用から現場のさまざまなデータの取得を目指し、オペレーションの改善ができるシステムを構築していきます。

そして、介護現場の負担軽減、ひいては介護業界全体の生産性向上に貢献し、日本が誇る素晴らしい介護保険制度の持続可能性の向上に力を尽くしていきたいと考えています。

**遠藤** 中長期的な課題としては海外への展開です。海外の介護事業者に対し、『egaku』を通じた事業オペレーション支援はその1つであり、特に教育研修ノウハウの提供については本格的な検討に入っています。

『egaku』はリアルデータをベースにしており、海外においてどのように取得するか、個人情報の規制が厳しい地域もありますが、このような問題も克服し、SOMPOにしかできない、SOMPOならではの価値を世界に提供していきたいと考えています。



## 来るディスラプションに向けた戦略



デジタル事業オーナー  
榎崎 浩一



グループCDO  
アルバート・チュー

### デジタル業界の現状

**榎崎** これまでWEB3とAIについてたくさん話してきましたが、SOMPOグループのデジタル戦略における3つのホライゾンにおいて、WEB3とAIについてはどうお考えですか。

**アルバート** シリコンバレーの技術革新の始まりはその名前の由来どおりシリコンです。その後、PC、インターネット、そしてモバイルまで、テクノロジーには多くの波があります。今、はっきりと目とすることができる次の波は、WEB3とAIです。WEB3は、eコマースの大部分を支配するアマゾンのような少数のテック・ジャイアントを中心とした現在のインターネット(WEB 2.0)とは異なります。WEB3によってデータを活用する方法が変わり、データから新製品・サービスを生み出すことができますようになります。WEB3は、ブロックチェーンやスマートコントラクトのようなテクノロジーによって支えられており、世界がより分散化・透明化されるという大きなインパクトをもたらします。

それは多くの産業に変化をもたらします。だれもが自分のデータを所有するようになり、1つの企業ではなく、データを提供しただれもがその恩恵を受けられるようになります。

ここ1年でAIが爆発的に普及したのは、LLM(大規模言語モデル)を作成できる生成AIのおかげです。

インターネット上で公開されているデータを学習材料として使ってモデルを構築しています。インターネットには非常に多くの

情報がありますから、AIチャットボットにどんな質問をしても、ほぼ確実に答えを返してくれます。何が正しくて何が間違っているかはわからないかもしれませんが、とてもよい回答をしてくれます。

**榎崎** 面白いですね。

**アルバート** 生成AIのもう1つの特徴は、シェイクスピア風のエッセイのような新しい文章を書けることです。

**榎崎** シェイクスピア風にですか。

**アルバート** そうです。生成AIは、金融や保険、ヘルスケア、さらにはコンテンツ制作やエンターテインメントなど、多くの業界に影響を与えます。例えば、カスタマーサービスの分野では、多くの顧客がコールセンターに電話をかけた後、チャット・アプリケーションを使って情報を得たりしていますが、そのすべてが生成AIの助けを借りてより効率的にできるようになります。つまり、修理する方法など企業が持っているすべての情報をデータベース化し、AIに学習させることで、より正確で迅速な回答を提供できるAIモデルを構築できるのです。特に、顧客がとても難しい質問をした場合、生成AIは、カスタマーエージェントがとても迅速に対応する助けになります。



**榎崎** すべてが分散し重心がないため、そこにはハイテク大手は必要ないのですね。AIもまた、オープンソース化、コモディティ化され、無料で使えるようになるでしょう。これまでのソフトウェアモデルにあった価値や情報の非対称性が崩れるわけです。つまり、ユーザー側で実際のビジネスから得られるリアルデータが重要になります。

**アルバート** そのとおりです。リアルデータを積み重ねるには、そのデータの特定分野の専門家が必要です。そしてその専門知識は、私たちが持つもう1つの価値なのです。

**榎崎** まさにそうですね。

**アルバート** 多くの人がAIによって仕事を奪われることを心配しています。しかし、私が考えるに、AIはまず人の仕事の助けとなり、仕事をより効率的にすることができます。AIはリアルデータと膨大な経験・知識を組み合わせることができるため、プロフェッショナルである人の助けになるでしょう。しかし、最終的にはプロフェッショナルである人が具体的な業務に関する判断をしなければならないわけです。そのため少なくとも当面は、人が非常に重要であることに変わりはなく、生産性向上の手段としてAIを活用することになると思います。

**榎崎** 好むと好まざるとにかかわらず、AIによってもたらされるパラダイムシフトは大きな混乱となります。SOMPOは、他の企業よりも周到に来るべきディスラプションに備えていると思います。ディスラプションにどのように対処していこうとしていますか。

**アルバート** ディスラプションを想定しているからこそ準備していますし、そのために3つのホライゾンのデジタル戦略を採用しています。ホライゾン1はDX(デジタルトランスフォーメーション)、ホライゾン2はそこから生成されたデータを活用して

新たなビジネスチャンスを生み出すことです。ホライゾン3は、ブロックチェーン、スマートコントラクト、AIなど、業界を変える特定のテクノロジーによるディスラプションを予測することです。ですから、私たちは今、それら破壊的なテクノロジーを理解し、実験し、私たちの日常に持ち込み私たちの生産性をどのように向上させられるか、そしてWEB3やAIにもとづいてどのような新しいサービスを生み出すことができるのか、準備しているのです。

私たちは将来のビジョンを持っているからこそ、変革やディスラプションに備えることができます。しかし、ビジョンを実現することは難しいことです。

### SOMPOのデジタル戦略の優位性とユニークさ

**アルバート** ここ数年、SOMPOはビジョンとデジタル戦略の実行に全力を注いできました。その一例がPalantirです。データは非常に重要ですが、そのデータをすべて取り込み、分析するには、最新クラスの最高のプラットフォームが必要です。そして、Palantir Technologies JapanのCEOである榎崎さんもよくご存知のように、データを取得するだけでなく、Palantirの『Foundry』に実際のデータを簡単に取り込むことができます。ホライゾン3という新たな破壊的世界に向かって加速できる新しい分析やツールを生み出すことができるようになるのです。

**榎崎** 最初が介護です。リアルデータプラットフォーム『egaku』はPalantirの『Foundry』をベースにしています。現在、その上に生成AIを構築しており、専門領域の専門家やスペシャリストの知識をこの『egaku』に組み込むことができます。これによって介護の初心者の方でも、『egaku』に組み込まれたこの領域のスペシャリストの専門知識を活用することができるのです。在宅介護を含む介護業界に革命を起こし、皆が利益を得ることができます。

また、損害保険の引受においても『Foundry』を通じて、すでに大きな取組みの成果が得られつつあります。

**アルバート** SOMPOはグローバルに展開しており、世界中にエキサイティングな機会を創出しています。AIやWEB3などのテクノロジーは日本や米国だけのものでもなく、グローバルな技術です。ですから、私たちが開発するツールやモデルは、簡単にグローバルなものとなり、より迅速かつ効率的な方法で世界中で業務を遂行する能力を加速させることができます。損害保険ジャパンとSOMPOひまわり生命はその一





例で、「教えて！ SOMPO」や「教えて！ ひまわり」でAIを活用しています。それについて少しお話しいただけますか。

**榎崎** 「教えて！ SOMPO」「教えて！ ひまわり」は、詳細な約款など、保険商品に関するあらゆる質問に対する回答を、営業社員や代理店に提供する社内FAQです。これらにはAI技術が組み込まれており、より簡単なユーザー・インターフェースを実現しています。まるで賢い友人のように、「私はこんな状況にあるけど、どうすればいい?」と尋ねることができます。

**アルバート** 先ほど、SOMPOはグローバルに事業を展開しているという話をしました。東京だけでなく、シリコンバレーやテルアビブにもSOMPO Digital Labを置いており、これらのグローバル・テック・エコシステムを構築しています。グローバル・ネットワークについて、どのようにお考えですか。

**榎崎** 私たちのグローバル・ネットワーク、Palantirや、2023年6月に上場したABEJAなどの戦略的パートナーは、各テクノロジーを活用することを可能にしています。そして同時に、私たちには共通のビジョンがあり、おそらくほかにもスタートアップなどの仲間がいるはずで

**アルバート** 私たちが持っているもう1つの大きな財産はグループ内の事業会社のCDOです。損害保険ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケアの各事業会社のCDOと、SOMPO Light Vortex、SOMPO Digital Labとともに、CDOアライアンスを結成しました。このCDOアライアンスを通じて、デジタルとデータに関するあらゆる取組みで協働し、相乗効果を生み出すことができます。

例えば、すべてのCDOがAIイニシアティブに取り組んでいます。あるCDOがAIを使って行っていることを別の事業で応用することができるため、事業間で異なるAIの事例を共有

し、協力するだけでなく、新しいソリューションを生み出すために拡張・拡大することができるのです。そのため、各社が1から開発する必要がないだけでなく、各CDOが単独でできることを超えた新たな機会を創出することもできるのです。

**榎崎** 『egaku』はその先駆的な事例です。SOMPOケアのCDOである岩本さんは介護のRDPIに取り組んでいますが、私たちと一緒にグループ外のニーズにも対応できるサービスを考え出しました。これは最初の成功例で、これからもっと増えていくと思います。

もう1つは、Palantir、Palantir Technologies Japanです。彼らにとってSOMPOは多くの日本の顧客のうちの1つであり、パイロット的なカスタマーケースです。

**アルバート** 基本的に、私たちはリアルデータの力を実感しています。そしてAI、WEB3によって、私たちはSOMPOの枠を超え、このようなソリューションを業界に提供することができます。このようなビジョンを持つことが重要です。

**榎崎** そのとおりです。

**アルバート** 『egaku』はすでに介護業界のプラットフォーム構築に着手しています。櫻田さんが掲げた「プラットフォーム・ドリブン」というビジョンは、実現・展開されつつあるわけです。

世界がフラットになっているのは、世界がよりグローバルになっているからです。だれかが米国や日本で何かを作れば、それを世界中に売ることができます。AIやWEB3などのテクノロジーが、よりデジタルでフラットな世界を作り出していると思います。

**榎崎** そうですね。すべてがフラットになり、ブロックチェーンや分散型になっているので、ソフトウェアとして何かを作れば、それがどんなソリューションであれ、世界中のだれにでもハードルなく売ることができます。それがフラット化された世界の仕組みです。

**アルバート** これは保険にも応用できると思います。グローバルな損害保険会社であるSOMPOならば、ブロックチェーン、スマートコントラクト、デジタル決済などの新しいテクノロジーにもとづく次世代の保険商品を開発できるかもしれません。

**榎崎** 保険引受そのものがすべてAIベースで行えるようになり、ユーザー・エクスペリエンスという点で、よりシンプルに、

より網羅的になります。保険商品の枠組みさえも、より高度なものになり、目に見えないリスクも含めてすべてのリスクを完全にカバーできるようになるかもしれません。

### 今後の展望

**アルバート** SOMPOのLLM(大規模言語モデル)プラットフォームは、例えば介護の分野であれば、介護職員やその業務のためのインテリジェント・アシスタントを生み出すことができるかもしれません。先ほどもお伝えしたように、第三者が新しい製品やサービスを生み出すためにオープンなプラットフォームやAPIを確立することができるかもしれません。そして、彼らのビジョンを加速させる手助けをする一方で、彼らのビジネスモデルに参加することもできるのです。

**榎崎** このオープン・プラットフォームのような取組みでは、各LLMがAPIを使ってサイロを超えたインターフェイスを実現し、お互いの能力を活用できると思います。各プラットフォームは、ある意味独立していますが、それでも相互につながっています。つまり、クラウドの原型のようなもので、基本的にはこれらを活用するすべての人の役に立つのです。

**アルバート** SOMPOは、日本だけでなくグローバルに社会問題に取り組んでいます。高齢化は日本だけの問題ではなく、ヨーロッパや米国、中国といった他の国々でも、近い将来さらに大きな問題になるでしょう。私たちが創造するプラットフォームはグローバルなものでなければなりません。

**榎崎** エコシステムを構築し、その上に複数の異なる産業向けのアプリケーションサービスが搭載されていく。そのようなイメージですね。

**アルバート** 私たちにできることは、AIやWEB3を活用して社会課題を解決し、SOMPOのお客さまにもメリットをもたらすこと。それが、AIとWEB3を進化させる私たちの役割だと考えています。

**榎崎** 私たちはとてもラッキーだと思います。私たちにはリアルデータがあり、いい意味で伝統的なビジネスがあり、そしてお客さまがいて、さらに莫大なリソースがあります。

WEB3やAIの登場もあって、私たちの未来は非常に明るいと思います。

**アルバート** 実際私たちは、WEB3やAIによって、25年前のインターネット創成期のような状況にあります。1998年にYahoo、Amazon、Googleが台頭し、それ以降どれほど多くの変化を目の当たりにしてきたでしょうか。今後展開する未来のスピードの速さを強く感じます。この旅を成功させるために、私たちは常に最先端を行き、何が起きているのかを見極め、俊敏かつ柔軟に、それを私たちのビジョンに取り込んでいかなければならないでしょう。それがSOMPOの差別化要因であり、他社とは一線を画する点だと思います。

**榎崎** とてもいい指摘ですね。私たちはこれまで多くの経験をしてきましたし、それはSOMPOにとっても役に立っています。

私はとてもラッキーだと思っています。SOMPOとそのパーパス、そしてSOMPOが7年前にデジタル部門を設立するという決断を下したことに感謝しています。

**アルバート** 私もとても感謝しています。私がAppleで働いていたときのモットーの1つに、“The Journey is the Reward(旅の過程にこそ価値がある)”というものがありました。つまり、私たちは一緒にこの旅をしている。大切なのは最終的なゴールではなく、旅こそが本当に価値あるものなのです。そしてそれは、私のパーパスにもとてもよく合致しています。私のパーパスは、テクノロジーを活用して社会を変えることです。私たちはこの旅をともにすることで、再び世界を変えることができると信じています。

**榎崎** 私のパーパスは利他です。保険の根幹は社会に利益を与えることであり、だから私もそのようにしているのです。私はSOMPOにいることを誇りに感じています。



## 価値創造サイクル ～パーパス実現に向けた共通フレームワーク～

SOMPOグループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとして掲げ、このパーパスを経営の軸に据えています。

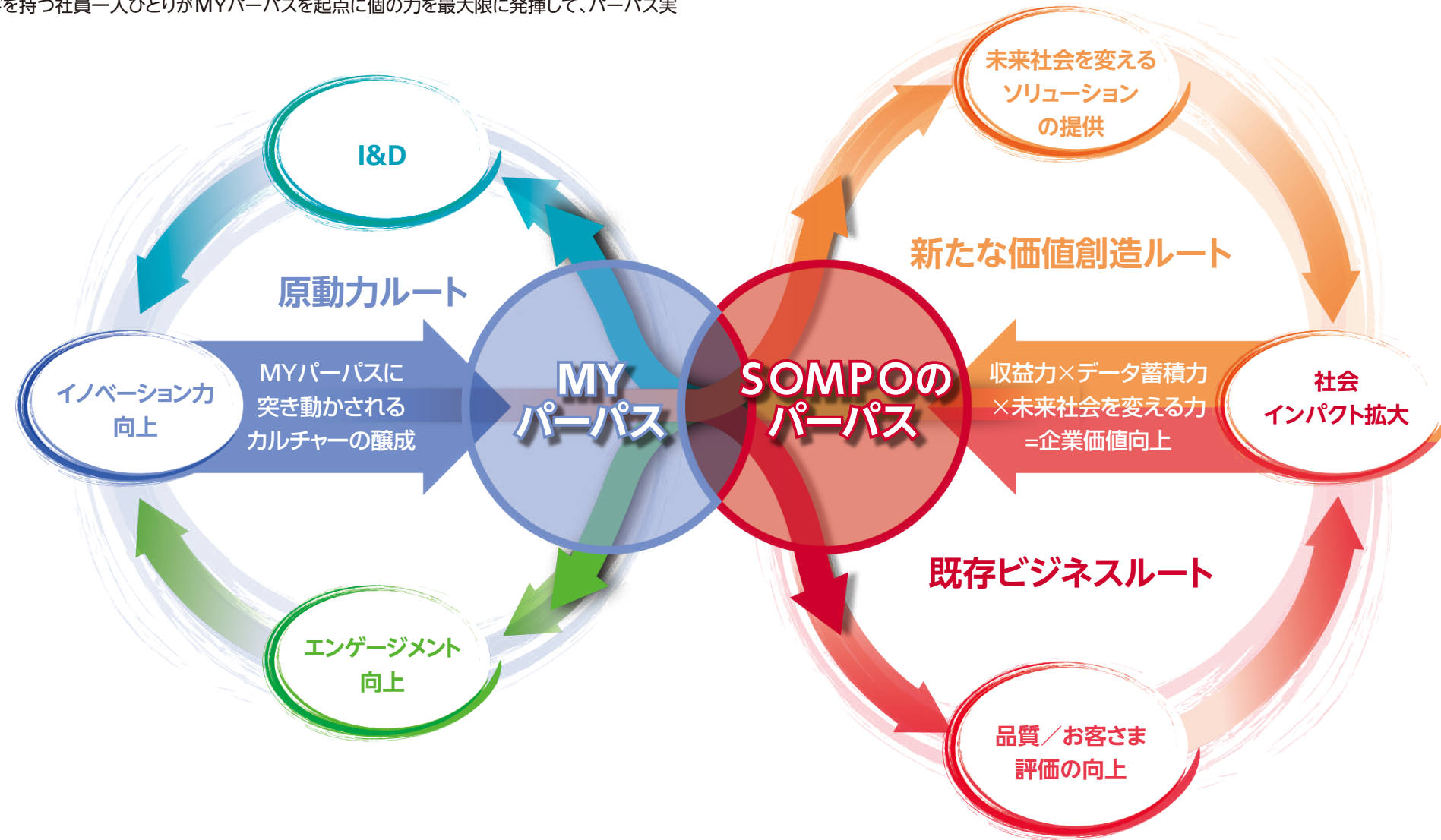
グループ共通のフレームワークである「価値創造サイクル」にもとづき、多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと事業の垣根を超えて運動・連携し、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりがMYパーパスを起点に個の力を最大限に発揮して、パーパス実現に向けた取組みを実践しています。

「価値創造サイクル」は、MYパーパスを起点とした「原動カルート」、高品質なサービス提供によるお客さま評価の向上を図る「既存ビジネスルート」、未来社会を変えるソリューションの提供に取り組む「新たな価値創造ルート」の3つから構成されています。

それぞれを循環させ価値を生み出し続けていくことで企業価値の向上とパーパスの実現を目指します。

### MYパーパスと SOMPOのパーパス

社員一人ひとりが、人生の目的や働く意義である「MYパーパス」と「SOMPOのパーパス」を重ね合わせることを通じて、グループ社員へのパーパス浸透やパーパスの自分事化に取り組んでいます。その結果として、社員が日々、自分らしくチャレンジしながら働くことを通じて、やりがいや幸せの実感をイノベーション創出につなげ、SOMPOのパーパス実現を目指しています。



### 原動カルート

お互いのMYパーパスを尊重し多様な価値観を認め合う。このようなI&D\* (インクルージョン&ダイバーシティ)にあふれる職場で、社員一人ひとりが自分らしさ、幸福感、やりがいを実感してエンゲージメント高く働く。そして、MYパーパスに突き動かされてチャレンジを繰り返し、イノベーションを生み出す。これが当たり前となるカルチャーを醸成し、パーパス実現の原動力にします。

**主な取組み**

- グループCEOによるタウンホールミーティング
- MYパーパス1on1
- SOMPOアワード

### 既存ビジネスルート

MYパーパスに突き動かされた社員が、保険や介護といった既存のビジネス領域において、パートナーとの共創に意欲的に取り組むと同時に、業務革新による高付加価値業務へのシフトを進めることで、高品質の商品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。この既存ビジネス領域における事業活動を通じて、お客さまからの信頼や共感を醸成し、事業の着実な成長とさらなる発展を目指していきます。

**主な取組み**

- グローバルでのトップライン拡大
- 国内損害保険事業における収益構造改革
- コングロマリット・プレミアムの創出 (One SOMPO)

### 新たな価値創造ルート

既存ビジネスにおける多様な事業活動から得られる豊富なリアルデータの活用により共創パートナーを呼び込み、DXやSOMPO独自のビジネスモデルであるリアルデータプラットフォーム (RDP) を通じて、未来社会を変える新たなソリューションの提供に取り組むことで社会インパクトを生み出していきます。

**主な取組み**

- 介護RDP「egaku」
- Insurhealth®を通じた健康応援

\* 社員一人ひとりが持つ多様なMYパーパスや特徴に対して、尊重し、認め合い、そしてそれぞれの能力を最大限に発揮し、イノベーションにつなげていくには、インクルージョンが重要であり、これを表現するために、本パートではダイバーシティ&インクルージョン (D&I) を「I&D」と表記しています。





ソニーグループ株式会社  
執行役専務  
安部 和志 様

高倉&Company合同会社共同代表  
ロート製薬株式会社 戦略アドバイザー  
高倉 千春 様

SOMPOホールディングス  
グループCHRO  
原 伸一

安部 和志

1984年 ソニーに入社。ソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズ バイス・プレジデント、Sony Corporation of America シニア・バイス・プレジデントなどを経て、2016年 執行役員コーポレートエグゼクティブ、執行役EVP。2018年 執行役常務。2020年より現職。ソニーグループのアイデンティティである、多様性を重視する企業文化や会社と社員の対等な関係性を継承しつつ、企業パーパスである「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」の実現に向けて、社員一人ひとりの「成長」と「挑戦」を支援する人事戦略を牽引。

高倉 千春

1983年 農林水産省入省。ファイザー株式会社人事部担当部長などを経て、2014年 味の素株式会社のグローバル人事部長、2020年 ロート製薬株式会社取締役、2020年 同社CHRO。2023年より現職。三井住友海上火災保険、野村不動産ホールディングス、日本特殊陶業の社外取締役も務める。25年以上にわたり、国内外のグローバル企業における人事戦略を推進。近年は、人事領域のオピニオンリーダーとして、キャリアを通じてどのような価値を社会に創出していきたいかという個人の「Will」に着目するなど、多様な次世代人材育成も推進。

パラダイムシフト

**安部氏** 今、世の中でパラダイムシフトが起き、人材に注目が集まっています。各社が個の力を最大限引き出そうとされているのは、社会環境の変化から来る必然性と各社共通の問題意識からだと思っています。また、厳しい環境が続き、一人ひとりも、以前より高い緊張感を持って自ら選択し行動しようとする変化が認められます。これは企業にとってチャンスであり、それに応えることが大きな可能性につながると考えます。ソニーは77年前に設立されて以来、創業者の思いを今に引き継ぎ、常に個の自主性を会社の成長の軸にしてきました。もう一度原点に立ち返り、個の成長を企業の成長につなげていこうとしています。

**高倉氏** 私は縁あって25年ほど人事の世界に携わってきましたが、この間、人的資本に対する考え方が変わったのを見ました。25年前はリソースととらえられていましたが、その後、ヒューマンアセットという考えが広がり、人材マネジメントやタレントマネジメント、サクセッションプランという概念が出てきました。

さらにこの10年で人材が資本の1つになってきました。新しいものを創造していく際にその価値を作っていくのが人である以上、その人に対していかに資源を投入し価値を生むかが経営の課題になってきたと思います。

大事だと思っていることは、技術などの長足の進歩や変化にどう対応するか。そのなかで労働力不足もあり、一人ひとりの価値がますます大事になるということです。特に若い世

代では働くことへの価値観が変化しており、ESGネイティブという言葉のように社会のために何かしたいという意識の変化があります。

**原** 世の中が変わり、個にフォーカスしなければならない時代ですね。SOMPOでは、世の中に必要とされ続ける存在になり、長く存続していくために何が必要かということパーパスで示しています。

これまでは、人口増加や右肩上がりの経済成長のなかでお客さまとともに成長し、事業を拡大してきました。しかし、少子高齢化やテクノロジーの進化など社会のあり方が変わるなかで、これまでのビジネスモデルでいいのか、保険を提供すればそれでよいのか、という問題意識があります。保険のあり方を変え、保険以外の分野にも出ていかなければいけない。これが私たちにとってのイノベーションです。イノベーションを起こすためには、社員がチャレンジしなければなりません。チャレンジできる社員と組織を作ることが私たちにとっての人的資本経営です。イノベーションを奨励する文化とインクルーシブな組織を作り、社員一人ひとりがエンゲージメントを高く保ち、チャレンジする。それがSOMPOの目指す人的資本経営です。

人的資本経営の取組み

**原** 人的資本経営の実践に向けて最初に着手したのが、働くことに対する社員の意識変革です。「会社の中の自分」から「自分の中の会社」への変革が必要でした。これを具体的に進めるための起点となるのがMYパーパスです。自分の人生で何をなしとげたいのか、大切にしたいものは何か、といったことを一人ひとりが言語化し、それを実現するために会社を舞台・装置として使っていくのです。

ソフト面では、グループCEO自らが社員と対話する「タウンホールミーティング」や現場でマネージャーとメンバーが行う「MYパーパス1on1」があります。また、MYパーパスを通じたチャレンジやイノベーションを奨励する施策としてグループ横断の「SOMPOアワード」を創設しました。「すべての挑戦に、エールを。」を掲げ、一人ひとりのチャレンジを皆で称え合うものです。これらを通じて、MYパーパスにもとづくチャレンジにあふれる企業文化への変革を図っていきます。

ハード面では、MYパーパスを実現するためのキャリアを積むことのできる制度が必要と考えており、社員のセルフドリブンな働き方を後押しするためのジョブ型人事制度や手上げ制の人事異動などの導入・拡大を進めています。



**高倉氏** ロート製薬では、この20年で社員数は500人から1,700人、売上も500億円から2,000億円強へと右肩上がり成長を続けてきました。私が誇らしいと思うのは、新規事業を起し続けてきたことです。目薬の会社からスキンケアを主力事業とするまでになり、今では胃の中から健康になると農場を運営し、ハンバーグなど加工食品を作って販売しているほか、再生医療分野にも注力しています。

新規事業を起す鍵となったのは、創業の時から言ってきた「事業を創る前にまずは人が存在する」という思想です。少し古風ですが、運動会や社員旅行を行ったり、誕生日にケーキをプレゼントしたり、非常にフラットな組織文化を作っています。人を真ん中に置き、組織の垣根を超えて人自体を見ることをとても大事にしてきたので、若い人でも意見を言える文化があるほか、手上げ文化も定着しています。昇格も手上げで、社員の主体性を重んじる文化があります。個のパーパスと会社のパーパス・理念である「Connect for Well-being」の交わる場所を探そうとしています。

兼業・副業に関しても8年前から始めています。これは当社の会長の「社員は会社の所有物ではない」という考えによるものです。会社の所有物でないなら会社ではないところで、やりたいことをやってもらい、元気に仕事してもらおうという考えです。

社員はプロフェッショナルであるべきというのが人事制度の根幹にあります。これは難しいことですが、会社のためではなく社会に価値を出していかなければなりません。ですから当社では、キャリアの中でNEEDを探すのではなく、社会への将来価値を考えてNEEDを自分で作っていくことに取り組んでいます。

味の素時代には、SOMPOアワードのように、「Eat Well, Live Well.」のために何をやっているかという事例を世界中から集めてベストプラクティスに対するアワードを実施していました。「人」を見える化してレコグナイズすることは非常に大事だと思います。





**安部氏** 経営を進める上でのアセットは、財務資産、ブランド、知的財産、技術などさまざまですが、その中で「人材」は、定量化、見える化しづらく、時間軸を長くとる必要があるなどの特殊な性格を有しています。何より、主体性や自我があるので、他の資源と異なり、経営の意向で自在に利用できるものではありません。このような特性をもつからこそ、「人」という資本に向き合っていくことには大きな可能性があると考えます。資本としての「人」を経営の方向性と連動させるには、一定の専門性が必要で、それが今、人事部門に問われていることだと思います。これはチャンスであり、その期待が人事機能の価値の高まりになり得ると考えています。

主体性や自我がある社員と会社を対等な関係で見つめ直すことは必然的な流れです。社員が自分にアサインされた仕事に主体性ややりがいを持っている、と感じる状態にするには対話が重要です。ソニーの文化を構成し、体現する仕組みや制度は、大きく分けて「会社が動きかける制度」と「自分の判断を行使する制度」の2つに分けられます。「こういうチャンスがあるが挑戦する意欲、関心はありますか」と投げかけ続けることと、「あなたの今の思い、判断を聞かせてください」と問いかける続けるものです。SOMPOさんも日常的にタウンホールミーティングやSOMPOアワードを行われていますが、対等な関係を維持しようとする個の自主性を尊重する姿勢を示し続けることが求められる、これも広義の対話ではないかと思えます。

**原** おっしゃるとおり、対話は非常に重要です。例えば、MYパーパスは上司と部下が定期的な対話の中で、お互いのMYパーパスを共有していくことで、MYパーパスの中に仕事が落とし込まれ、MYパーパス実現に向けたチャレンジへつながっていくと考えています。

**安部氏** 大事なのは自立した主体性であり、会社が目指すもの、存在意義を定めて、個は個で自分の価値観をもってもら

うというSOMPOさんのアプローチには賛同を覚えます。我々もパーパスのもと、「Special You, Diverse Sony」という人材理念を掲げ、パーパスを中心に2つの円を重ね合わせようとしています。そこで両者の実現の共通ドライバーになるのは「成長」だと考えます。社員一人ひとりも企業も「成長」し続けなければなりません。人格が異なる両者にとって「成長」は共通のアジェンダです。

成長を実現するうえで重要な行動は「挑戦」だと考えます。ソニーの創業者の一人、盛田昭夫は、「挑戦は常にリスクを伴うが、挑戦するリスクよりも挑戦しないリスクの方が大きい。進化の対義語は退化ではなく現状維持」と言っています。現状に満足した時点で世の中の進化から遅れ、それはすなわち相対的に退化することだと日頃から語り、互いに成長し続けようという対話を人事の制度や機会を通して社員に投げかけています。

事業が新しい挑戦に取り組む際には大きなリスクを伴いますが、保険と言う商品には「心配しなくて大丈夫」と肩を押してもらえる安心感を覚えます。そのような商品を扱われるSOMPOさんは、社会が挑戦を続けるうえで、大きな意義を伴う事業を展開されていると感じます。

マイクロソフトが「Growth Mindset」という考えを軸に企業文化の変革を図られ、その取り組みから、さまざまなことを学びましたが、文化を変えるのは極めて困難で、大変なことだと痛感しました。今あるものを否定したり、変えようとするのではなく、あるべき姿を目指す、それが企業のパーパスと個人のMYパーパスであり、Growth-成長というのはその実現に向けた、両者共通の最大のドライバーになり得ると思います。

**原** レガシーもあり大きな規模の企業が文化を変えていくことの難しさを私も実感しています。

しかし、少しずつではありますが、MYパーパスについて共感し、MYパーパスの実現に向けてチャレンジする社員の数が増えてきているのも事実です。



**高倉氏** 「人材版伊藤レポート」には3つの視点が示されています。3つめに組織と個人の行動変容という記述があり、これがないと企業文化は変わらないと思います。ロートは「事業の前にまず人が存在する」と言い続けていますが、この行動変容が個人にも組織にもないとその風土は維持できないと、安部さんのお話からも実感しました。

これから新規事業を起こしていくには、どちらに向かうかを示すのが必要であり、それをリーダー、経営層、皆が考えなくてははいけません。光をどちらから照らすかは、将来への洞察がないとできません。将来への洞察はこれまでの20年、30年とは全く異なり、難しくなっています。今、目の前の仕事を24時間やっても、将来への洞察はきっと起こらない。さらには、勉強や異業種間での対話の時間がなければ新規事業は起きない。こう考えると、今の仕事に費やしている時間を他に振り向けるといって人事としては創出していかなければならない。先ほど申し上げた兼業・副業はまさにこれにあたり、越境学習までやらないと、行動変容する必要性になかなか気づきません。安部さんがおっしゃったとおり、変わるというのは難しく、アウェイに行かないと気が付かないこともあります。これを越境学習の特徴だとすると、時間とエネルギーを本業と違うところに向かわせることも人事の仕事と考えています。

### 日本企業の進むべき方向性

**安部氏** 失われた30年を経て、やはり「成長」が何より重要だと思います。ソニーグループの新社長、十時が、記者会見の場で重視する言葉を聞かれ「成長」と強く語りました。ソニーは6つの多様な事業を抱え、各事業には巨大な競合相手が多く存在するなか、キャピタルを1つに集中して投下するわけにいかないソニーは、多様であるがゆえのハンディを抱えながら、多様性を競争力として価値を生み続けなければならない。そのためには成長し続けなければならないという危機感があります。多様な事業から価値を生むという成長戦略は多様な人材から価値を生むという人事戦略にそのまま通じ、当てはまります。世界中の優秀なエンジニアを始めとして、今後のソニーの成長を支えてくれそうな人材と直接、対話する機会を日頃から重視していますが、対話を通して、共通の期待は報酬よりもむしろ成長機会であると感じます。個人の成長を支援することで企業が成長し、それが資本市場からの期待にも応えられることにつながると考えます。

企業の成長を示す指標が企業価値だとすると、社員の成長を示す指標は、いきいきとやりがいをもって働いていること

を示すエンゲージメント指標だと思っています。エンゲージメントが高い組織と会社の業績には明らかに相関関係があるという客観的なデータも実在しており常にエンゲージメントが高い集団であり続けるよう、社員の成長を支援することで企業の成長を支援する、そこに我々の目指すところ、人事の責任があると思っています。

**高倉氏** 「成長」について会社も個人ももう一度考えなくてはいいないと思います。私も「共成長の時代となり、会社と個人は対等」と申し上げてきました。個人が挑戦すると会社は進化する。会社が進化すると新しい事業が起きて、個人が挑戦できる場が増える。この循環を共成長として6年前に絵を描きました。味の素ではそれをやるために、グローバル人事制度の構築に取り組みしました。将来も成長を続けるとしたら、肯定的な自己否定をしていかなければなりません。成長や成功体験があるとそれが続くと思うのが人の性ですが、これを潰していかなければなりません。そのエネルギーの源泉となる個としての軸をしっかり持って変化に対応し成長していくためにも、MYパーパスの意味はすごく大きいと実感します。

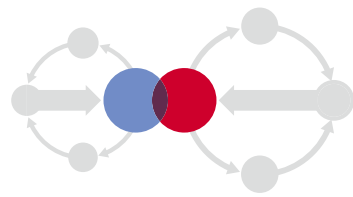
経営的な視点でいうと、やることは2つあります。1つは会社が向かう方向と個人の想いの重なりを大きくすること、そして自分の成長と会社の進化が起き、挑戦する機会がより増えるというメッセージをもっと継続的にはっきり出していくことです。



**原** 本日はお二人のメッセージにとっても勇気をもらいました。社員一人ひとりのMYパーパスの実現は、SOMPOのパーパス実現を支えるイノベーションの源泉です。今後もMYパーパスの実現につながる取り組みを覚悟を持って続けていきたいと思っています。



# 価値創造サイクルの出発点 MYパーパスを起点とした価値創造



私たちSOMPOグループは、「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現することをパーパスとしています。当社グループは、このパーパスを経営の軸に据え、SOMPOらしい「パーパス経営」に挑戦しています。保険、介護、デジタルといった多様な事業が「テーマパーク」という1つの戦略のもと、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの志である「MYパーパス」を起点に、会社と個人のパーパスを重ねあわせ、個の力を組織の力に変え、事業の垣根を超えて運動・連携し、双方のパーパス実現を目指しています。

## SOMPOのパーパス経営のアプローチとその出発点

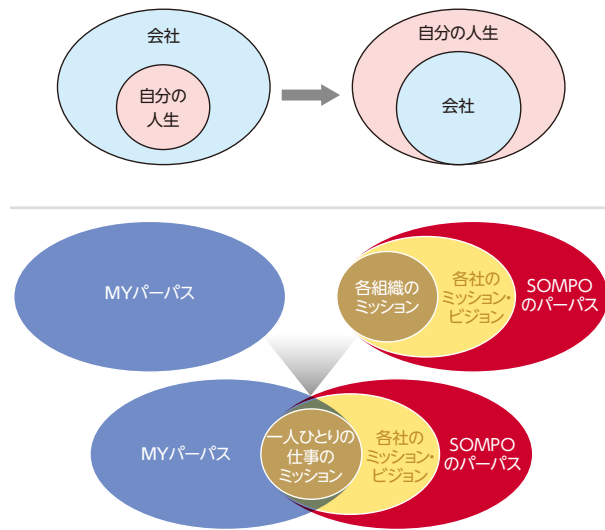
パーパス経営の原動力は、当社グループの社員一人ひとりです。

当社グループでは、仕事や働き方に関して「会社の中に自分の人生を置く」という考え方から「自分の人生の中に会社を置く」という価値観へのパラダイムシフトが進んでいる時代において、何よりもまず社員一人ひとりが自分の人生におけるパーパス(MYパーパス)に向き合うことが大切であると考えています。

それぞれの社員の内側から湧き上がってくる強い想い・MYパーパスを起点に、それを会社や組織のパーパスと重ねあわせていくことによってSOMPOのパーパス実現を目指す、これがSOMPOのパーパス経営のアプローチです。

2021年9月から11月に開催されたタウンホールミーティングでは、櫻田グループCEO自身が「会社を利用して自分のパーパスを達成することが本質」、「一番大きいのは人生のパーパス」、「MYパーパスと会社のパーパスがかみ合ったときに、社員一人ひとりが良い仕事をして幸せな人生を過ごすことができ、SOMPOのパーパスが実現につながる」と、約1万人の社員に語りかけました。

ここがSOMPOならではのMYパーパス起点のパーパス経営の出発点となりました。



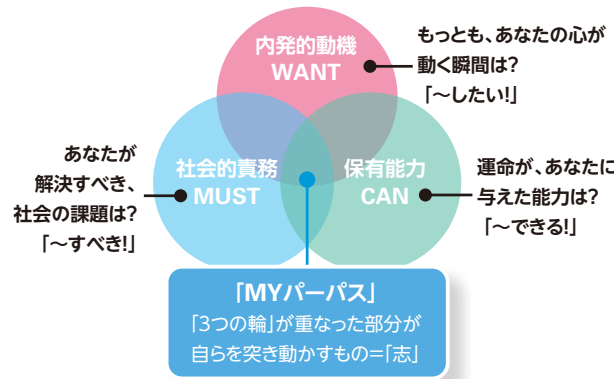
タウンホールミーティングの様子

## MYパーパスとは

MYパーパスとは、自分自身はどのような人間なのか、自分にとっての幸せとは何か、自分自身が人生において成し遂げたいことは何か、といった「人生の目的」あるいは「働く意義」を指します。

MYパーパスは一人ひとりがすでに自身の内側に持っているものです。

これを言語化することで自分自身の人生やキャリアの指針、さらには原動力とすることができます。当社グループでは自分自身を「WANT(内発的動機)」「MUST(社会的責務)」「CAN(保有能力)」の3つの観点で振り返り、それらが重なる部分を自らを突き動かすもの=「志」としてMYパーパスと呼んでいます。



## 櫻田グループCEOによるタウンホールミーティング

櫻田グループCEOが自ら直接社員へ語りかけるタウンホールミーティングは、SOMPOのパーパス経営の出発点であり、SOMPOにとっての新たな旅の始まりとも言える、重要な位置付けとなっています。

### ■変革のフェーズに合わせたメッセージ

櫻田グループCEOのタウンホールミーティングでは、グループのカルチャー変革フェーズにあわせて、テーマを変えて、メッセージを発信し社員との対話を行うことで、MYパーパスに向き合い、社員がSOMPOのパーパスに共感し、行動する意欲を喚起しています。

### ■トップとグループ社員の対話

タウンホールミーティングでは、社員自身がMYパーパスを語り、MYパーパスをテーマに、櫻田グループCEOと直接対話を行っています。櫻田グループCEOと代表社員の対話を通じ、「MYパーパスとは何か」「なぜパーパスが必要か」などに対する理解を深めるとともに、その対話を聞くことで共感の輪が広がり、組織全体の一体感や連帯感が生まれています。

### ■グローバルタウンホールミーティング

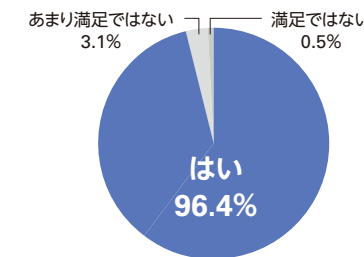
2022年度からはグローバルタウンホールミーティングも開催され、国内外の多様な事業の社員がオンラインスペースに集い、参加者の多様性を尊重しながら意見交換が行われています。

「グローバルタウンホールミーティング」での対話の様子

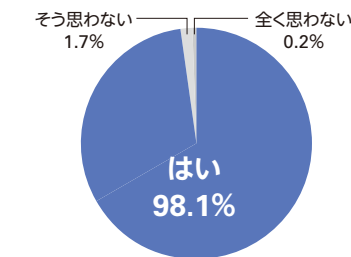


## グローバルタウンホールミーティングのアンケートにみるグローバルでのパーパス経営の浸透

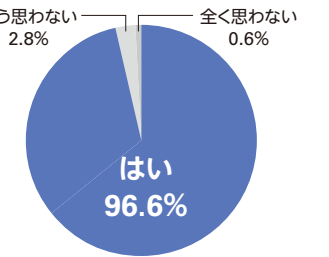
Q. グローバルタウンホールミーティングに満足しましたか?



Q. MYパーパスが何かを理解し、持ちたいと思いましたか?



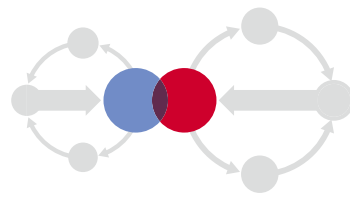
Q. SOMPOの一体感、連帯感を感じましたか?



## タウンホールミーティングの概要 ①テーマ ②対象者 ③開催回数 ④参加人数

<b>2021年度</b> ①SOMPOのパーパス、MYパーパスとは何か、なぜ必要か ②国内役職員 ③7回 ④約1万人	<b>2022年度</b> ①MYパーパスにもとづくチャレンジを引き出すマネジメントとは ②国内マネジメント層 ③2回 ④約4千人	<b>2023年度</b> ①SOMPOのパーパス、各事業のミッション、MYパーパスのつながりとは ②国内外役職員 ③3回(予定) ④約3千人(2023年8月末時点)
---	---	---





## パーパス浸透の取組全体像

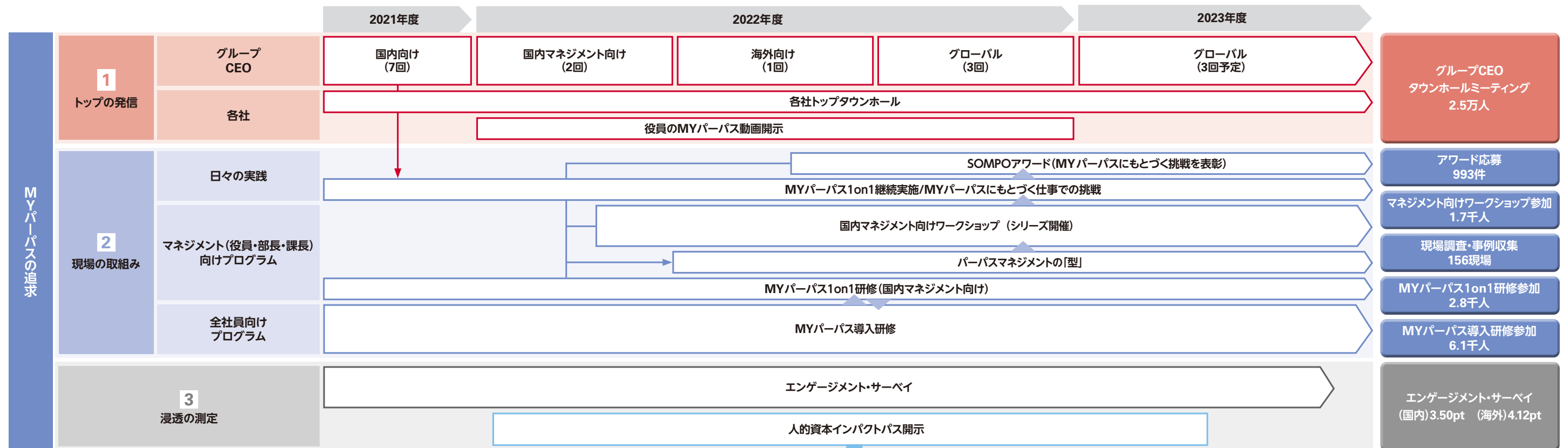
MYパーパスを起点とするSOMPOのパーパス経営をグループ全体で推し進めるために、当社では3つの階層的観点でパーパス浸透の取組を展開しています。

まずは、タウンホールミーティングに代表されるパーパスの実現に向けた変革を促す「トップの発信」です。櫻田グループCEOを筆頭に、各事業のトップによるタウンホールミーティングを定期的で開催し、トップダウンで変革フェーズに則したメッセージを発信しています。

2つ目が、「現場の取組み」です。パーパスの実現、カルチャーの変革のためには、トップのメッセージに共感した社員一人ひとりの現場での実践が必要不可欠です。それを支援するために、マネジメント向けのMYパーパス1on1研修や各種ワークショップ、グループ横断の表彰制度であるSOMPOアワードの開催などのボトムアップの取組を有機的に連動させて展開しています。

そして、3つ目が、「測定と型化」です。パーパス浸透にかかるこれらの取組をナレッジとして結合および蓄積し、「トップ」と「現場」にフィードバックすることでさらなる進化・深化をさせていきます。

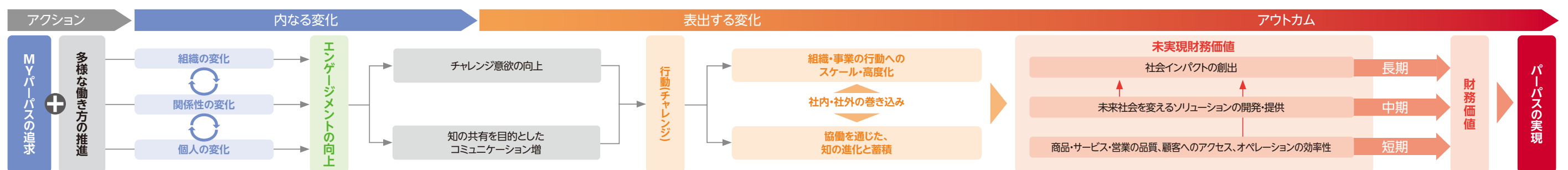
このように各階層の取組を有機的につなげ、定性と定量の双方から把握・検証し、前進していくことこそがSOMPOのパーパス浸透の全体像です。



## 人的資本インパクトパスの可視化

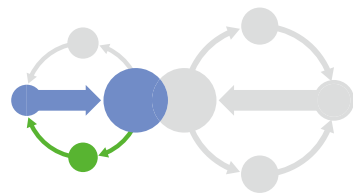
当社グループでは、パーパス浸透を含む人的資本関連の取組み(アクション)などによって生み出される中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組んでいます。またそれらが価値創造に至るまでの道筋を可視化するなどして、MYパーパスを起点としたパーパス経営をエビデンスベースで着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげるべく取り組んでいます。

具体的には、MYパーパスの追求や多様な働き方の推進に係るアクションが組織内でエンゲージメント向上につながる変化を生み、さらに行動(チャレンジ)の増加を促す変化を経て財務価値の創出に至る一連の道筋を「人的資本インパクトパス」として描き、その詳細化や財務インパクトの試算、戦略と連動させたKPI管理などによる活用を進めています。





# 価値創造サイクル「原動カールート(エンゲージメント)」 エンゲージメントの向上に向けて

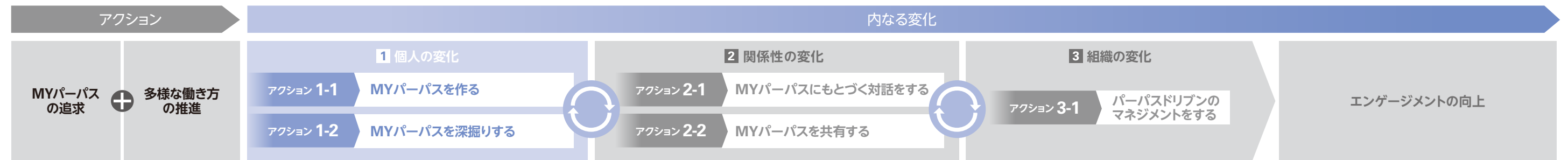


エンゲージメントは、「個人の変化」、「関係性の変化」、「組織の変化」という3つの変化が相互に作用し高まっていきます。当社では、MYパーパスを出発点に、パーパス浸透や働き方改革等のさまざまなアクションを展開することで、このエンゲージメント向上につながる、個人・組織の内側で起こる3つの変化からなる「内なる変化」を引き起こそうと取り組んでいます。

MYパーパスに向き合うことで「個人の変化」を生み、MYパーパスを通じた対話や共有により「関係性を変化」させ、組織全

体で行うことで「組織の変化」を引き起こす。そして、これらを相互に作用させ、3つの変化をスパイラルアップさせていくことで、エンゲージメントを高め、チャレンジやイノベーションという「表出する変化」につなげていきます。

本パートでは、この3つの変化を通じたエンゲージメント向上の取組みをご紹介します。



## 1 個人の変化

SOMPOグループの成長を支える原動力は、「社員一人ひとり」です。まずは、グループ社員一人ひとりが「MYパーパス」に向き合い、「個人の変化」を生み出していくことが、グループ全体の変革のスタートとなります。

社員一人ひとりが、MYパーパスの策定を通じ、自分自身と向き合い、自分の大切にしているものや、自分らしさ、幸福感、やりがいと

は何かを明らかにし、それを実感しながら働くことが、エンゲージメントの向上、そして内発的動機にもとづくチャレンジやイノベーションの創出につながります。

ここでは、「個人の変化」を生み出すための施策の一部をご紹介します。

### アクション 1-1 MYパーパスを作る

#### MYパーパスを作成する <MYパーパスの策定支援>

MYパーパスの策定は、簡単なことではありません。

しかし、MYパーパスは、すでに一人ひとりの中に存在しているものでもあります。当社グループでは、社員が、自分の中にあるMYパーパスを見つけ出し、それを言語化する支援を実施しています。

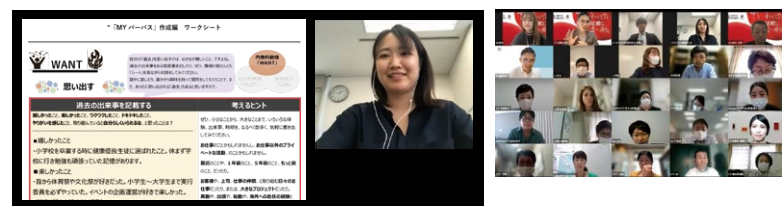
#### MYパーパス導入研修

社員一人ひとりのMYパーパス策定を支援するために、「MYパーパス導入研修」を展開しています。研修は、いつでも、だれでもMYパーパス策定に取り組めるように、グループ横断で毎月定期開催し、これまでに25回、6.1千人が参加しています。

研修では、外部講師を招き、MYパーパスが必要となる背景や、MYパーパスを作成する手法を解説するとともに、すでにMYパーパスを作成した社員がパネリストとして登壇し、自身のMYパーパスや作成の体験談、その後の自身の変化などを伝えることで、研修参加者ができるだけ前向きな気持ちでMYパーパスの策定に取り組めるよう、工夫しています。

これらにより、まずは社員一人ひとりが、「自分自身はどのような人間なのか」「自分にとっての幸せは何か」を考え、自身のMYパーパスと向き合うことを支援しています。

累計実施回数25回 延べ参加者数6.1千人



### アクション 1-2 MYパーパスを深掘りする

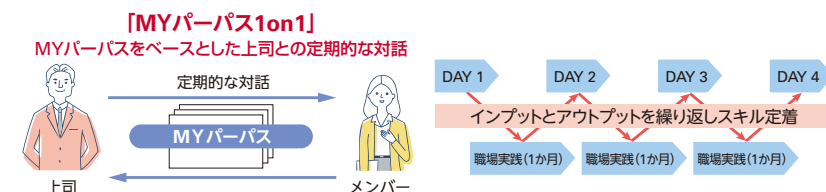
#### MYパーパスを深掘りする <[マネジメント層向け]MYパーパス1on1研修の展開>

職場では、MYパーパスをテーマとした対話のトレーニングを受けた職場の上司がメンバーのMYパーパス策定および深掘りの支援を行います。

上司とメンバーが、MYパーパスを中心に置いた対話を実施することで、各々が作成したMYパーパスの深掘りを行っていきます。

職場の上司が、メンバーに対し、これらを支援するために、当社グループでは、国内の全マネジメント層を対象にグループ横断の「MYパーパス1on1研修」を展開しています。

本研修は、2023年度末までに全対象者の受講をKPIとして定めており、今年度中に完了する見込みです。研修は、複数のプログラムに分かれており、マネジメント層自身のMYパーパスの作成からメンバーとのMYパーパスにもとづく対話の手法までを総合的に学ぶプログラムとなっています。また、複数のプログラムの間には必ず職場での実践期間を設け、インプットとアウトプットを繰り返すことで、マネジメント層のスキルを定着させるとともに、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづくセルフ・ドリブンの働き方の定着を目指しています。



#### MYパーパスを作成した社員の声

MYパーパスの作成を支援する研修や、職場の上司との対話により、MYパーパスを作成し、深掘りした社員からは、次のような声が生まれています。このようにMYパーパスと向き合うことは、社員一人ひとりの気持ちや行動に変化をもたらします。

気がつくや夢中になって作成してました。ありがたい姿を言語化できて今後のキャリアや次のアクションを考えるきっかけになりました。

損害保険ジャパン株式会社  
営業企画部 業務システム推進室  
関水 祐子

過去の自分の一つひとつの行動を振り返ってみるとすべてがつながっていることに気がきました。自分の大事にしているものが見つけて良かったです。

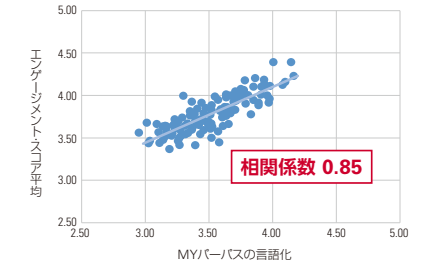
SOMPOひまわり生命株式会社  
九州統括部 北九州支社  
飯田 健太

- ・後悔しない人生を送るためのヒントが見つかった
- ・自分を見つめなおす機会になった
- ・自分のチャレンジの後押しになった
- ・自分の大切にしていた価値観に改めて気づくことができうれしかった
- ・今後やりたいこと、目指したい方向が明確になった
- ・辛いことがあっても前を向けるようになった

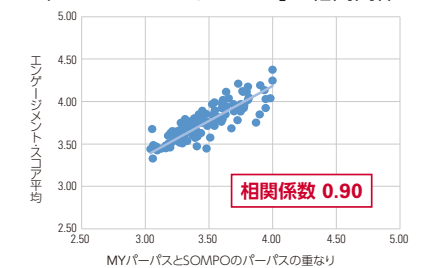
### 検証 個人の変化

MYパーパスを言語化し、SOMPOのパーパスとの重なりを認識することは日々の業務に対する意欲を高める土台となります。当社では、MYパーパスを言語化し、MYパーパスとSOMPOのパーパスとの重なりを認識している組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

「MYパーパスの言語化」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係

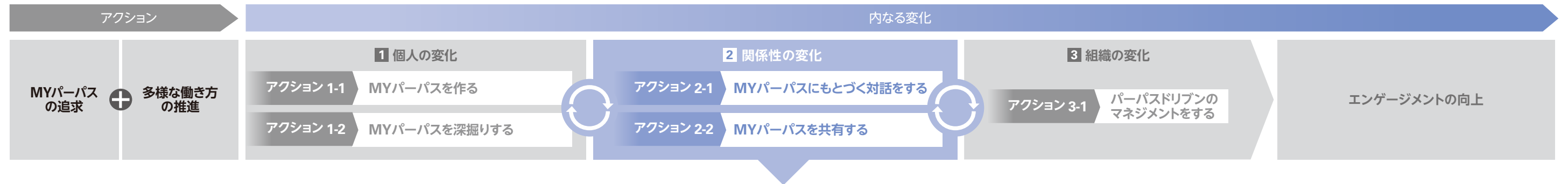
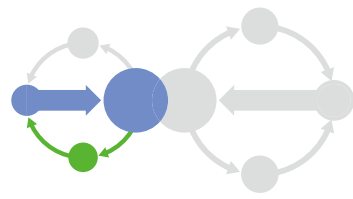


「MYパーパスとSOMPOのパーパスの重なり」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。





## 2 関係性の変化

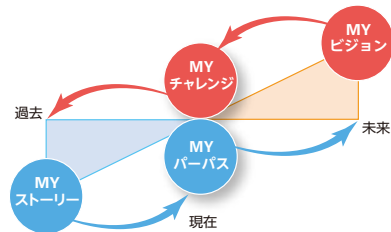
MYパーパスに向き合った「個人」が、上司や職場のメンバーにMYパーパスを開示し、MYパーパスにもとづく対話を行うことで、「関係性」に変化が生じます。また、上司や職場のメンバーとMYパーパスについて対話をするのが、個人のMYパーパスに対しても、新たな気づきを生むこともあります。

このように、「個人の変化」と「関係性の変化」は相互に作用する関係であり、双方の変化を加速させることで、新たな価値を生み出します。ここでは「関係性の変化」を生み出すための2つの取組みについて、ご紹介いたします。

### アクション 2-1 MYパーパスにもとづく対話をする

#### 上司とメンバーの関係性の変化 ～MYパーパスを通じた日々の対話～

MYパーパスを策定したあとは職場のマネジメント層とメンバーの間でMYパーパスを中心に置いた対話を実施します。MYパーパス1on1とは、従来の仕事の内容を中心とした1on1ではなく、MYパーパスを中心に据え、過去の体験を振り返りながら、MYパーパスの実現に向けた将来ありたい姿(MYビジョン)へのチャレンジを引き出す上司とメンバーの「ヒト」の1on1です。実際にMYパーパス1on1を実践した職場のマネジメント層や職場のメンバーからは、次のような声が多く聞かれ、従来の1on1では見られなかった上司とメンバーの「関係性」に変化が生まれています。



#### メンバーからの声



上司にMYパーパスを開示することで、心理的安全性が生まれ、普段の仕事のなかでも会話しやすくなりました。



MYパーパスにもとづいて仕事を割り振っていただき、自分を見てくれていると感じました。

#### マネジメントからの声

互い(上司とメンバー同士)の原体験やMYパーパスを開示したことで、心の距離が縮まり、以前より相談をしやすくなりました。

メンバーのMYパーパスにもとづき担当を割り振ったが、こちらからあまり助言することなく、積極的に仕事を進めてくれています。



### アクション 2-2 MYパーパスを共有する

#### 職場メンバーとの関係性の変化 ～MYパーパス開示・MYパーパス共有会の実施～

職場の上司とメンバーの間でのMYパーパスにもとづいた対話に加え、同じ職場に所属するメンバーにMYパーパスを共有することは、互いの関係性に良い影響を与えます。

こういった職場のメンバーとの関係性に変化を生むための効果的な取組みが、各職場内で行われている「MYパーパスの開示」や「MYパーパス共有会」です。

職場内でMYパーパスを開示したり、MYパーパス共有会で互いの原体験や、原体験にもとづいて作成したMYパーパスについて対話することで、職場のメンバー間の相互理解につながり、お互いの価値観を尊重する文化を醸成します。また自身が語るだけでなく、職場のメンバーからフィードバックをもらうことで、新たな気づき生まれ、MYパーパスをさらに深掘りすることにもつながります。

グループの各職場では、さまざまな工夫を凝らしてMYパーパスを開示したり、共有会を実施する動きが広がっており、このようにMYパーパスの共有や他者との対話を通じ、仲間との「関係性」に変化が生まれ始めています。

#### ～MYパーパスの開示～「MYパーパス集」



MYパーパス共有会の中で自分のパーパスをメンバーに話すことで、深掘りの余地がある部分が明確になりました。

#### ～MYパーパス共有会～



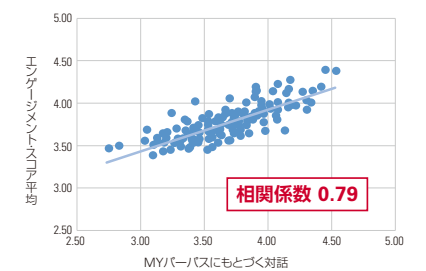
MYパーパス共有会を実施したことで、メンバー同士の日常の会話が増えました。エンゲージメントにも良い結果が出てきました。

### 検証 関係性の変化

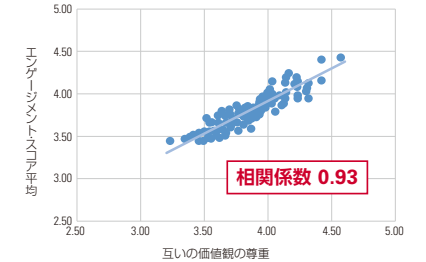
MYパーパスにもとづいて上司と対話し、お互いの価値観を認め合うことは、多様性を高めエンゲージメントの向上に寄与すると考えています。

当社では、MYパーパスにもとづく対話を実施し、お互いの価値観を認めている組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

#### 「MYパーパスにもとづく対話」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係

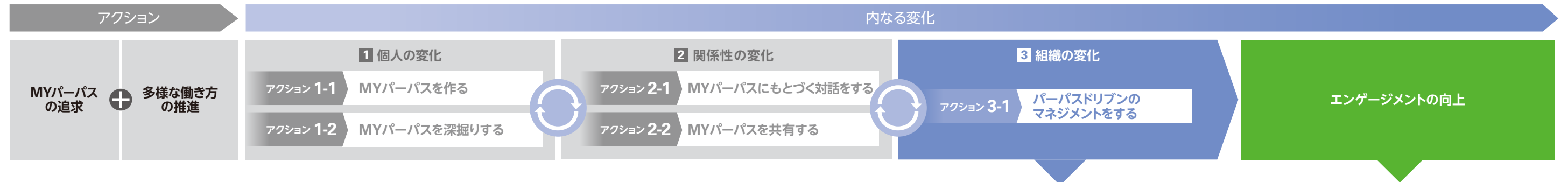
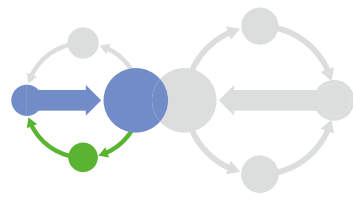


#### 「互いの価値観の尊重」と「エンゲージメント・スコア」の相関関係



※当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。





### 3 組織の変化

個々のMYパーパスにもとづき、多様な価値観を認め合う組織では、エンゲージメントが高まり、チャレンジ意欲の創出やコミュニケーションの増加により、イノベーションが生み出しやすくなります。  
このような企業文化を根付かせ、組織レベルで実践するための要は、組織の「マネジメント層」です。マネジメント層を変革し、「組織

の変化」を起こすべく、当社グループでは、さまざまな施策を展開しています。

エンゲージメントの向上

### エンゲージメント

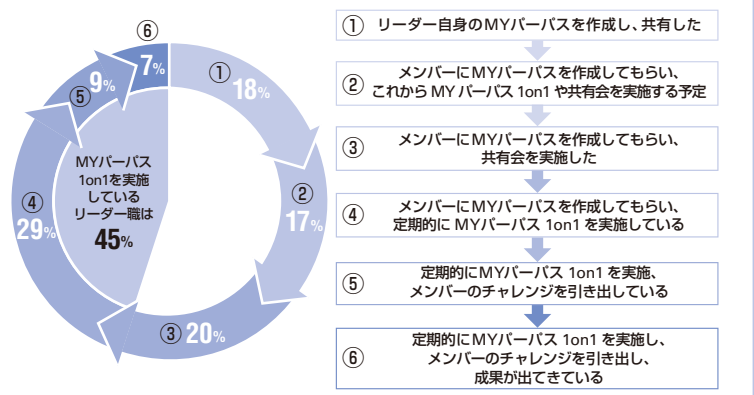
さまざまな困難や課題はあるものの、エンゲージメント・サーベイの結果は、グループ全体で上昇傾向となっており、このような取組みの成果が現れてきています。また、エンゲージメントを高めることが、チャレンジ意欲の増加につながり得ることは、データでも明らかになっており、当社では、エンゲージメント・スコアが高い組織ほど、チャレンジ意欲が高い傾向にあることを確認しています。  
今後も変化のメカニズムに応じた各種施策の展開を継続・拡充していくことで、エンゲージメントの向上を目指し、チャレンジの総量を増やしていくことで、当社グループが目指す企業文化の醸成に向けて進んでいきます。

#### アクション 3-1 パーパスドリブンのマネジメントをする

施策の1つとして、パーパスマネジメント先行現場への実態調査を実施し、MYパーパスを起点とした組織変革のメカニズムの解明に取り組むとともに、それを実践するパーパスマネジメントの「型」にもとづき「マネジメント向けのワークショップ」を設計・展開しています。  
組織の変革フェーズに即した、3種類のワークショップを合計11回実施し、1.7千人が参加しました。  
ワークショップでは、参加者同士のブレイクアウトセッションの時間を設けることで、現場の声や現場で起きていること(暗黙知)を収集し、その情報をパーパスマネジメントの型(形式知)に反映しています。このようなサイクルを回し続けることで、現場のマネジメント層とともに、マネジメント変革を進めています。

#### マネジメント層の現在地

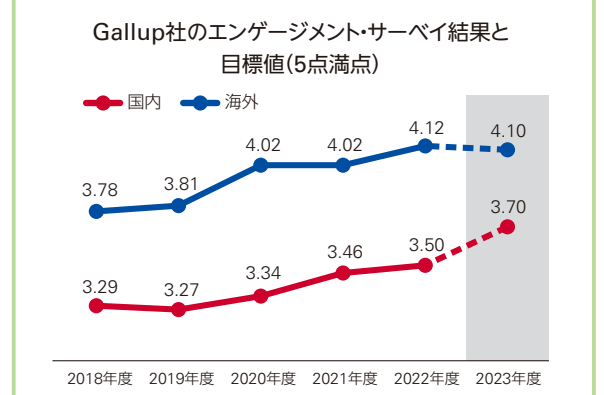
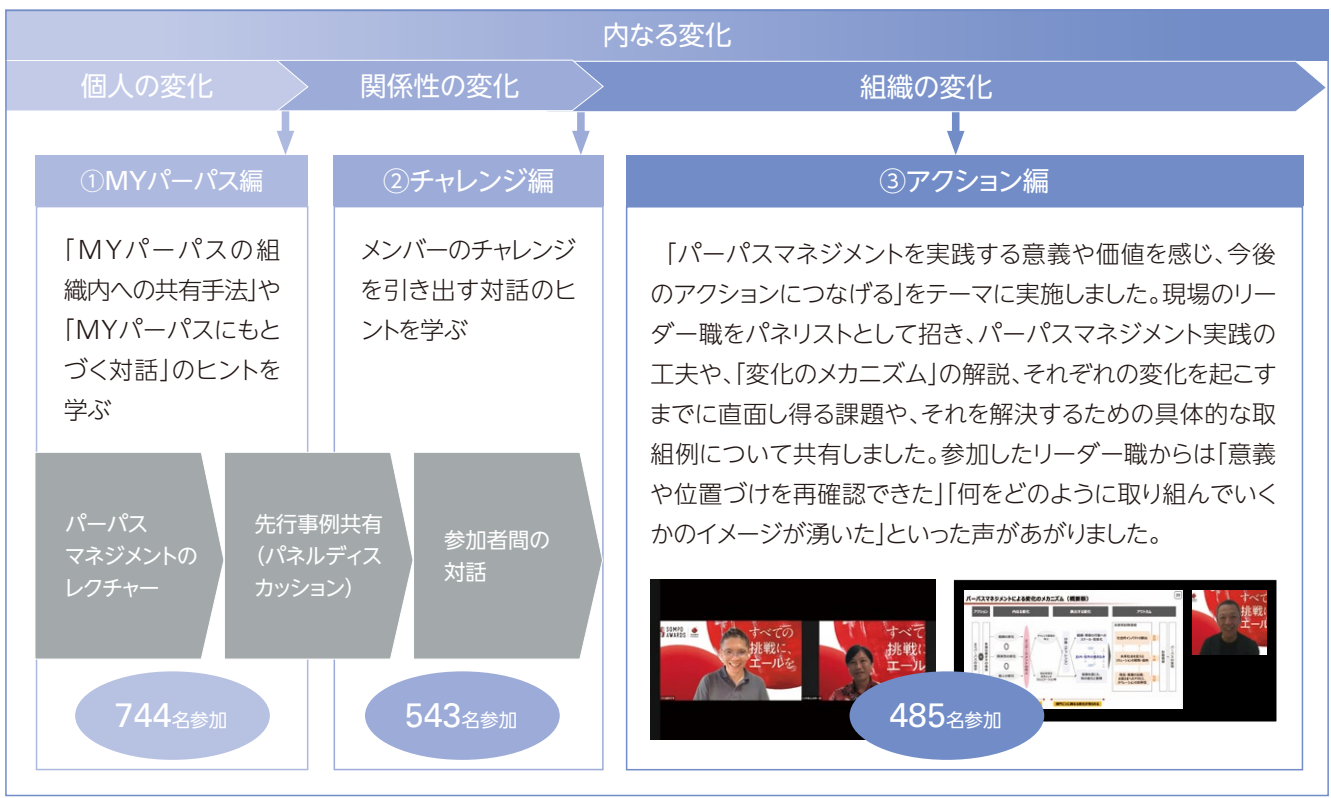
マネジメント層のMYパーパスにもとづく対話の進捗  
(2023年5月国内リーダー職向けアンケート、N=360)



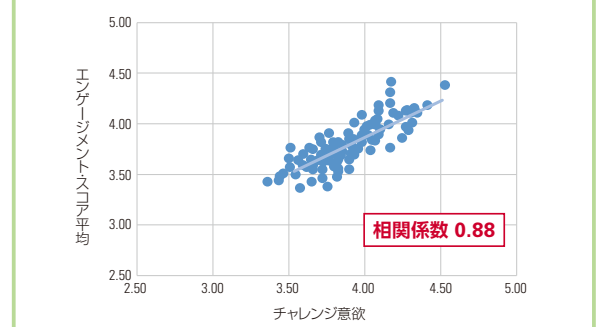
#### マネジメント層の悩み(トップ3)



パーパスマネジメントの実践に際して、現場のマネジメント層は、さまざまな悩みや課題を抱えているのが実情です。だからこそ、当社グループでは、このように現場のマネジメント層とともに新しいSOMPOのパーパスマネジメントの型を作り上げ、それを実践していくことを目指しています。SOMPOグループの挑戦は、まだ始まったばかりです。



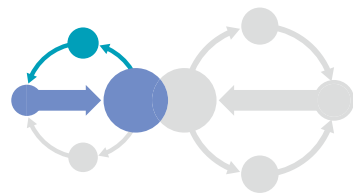
#### 「エンゲージメント・スコア」と「チャレンジ意欲」の相関関係



※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。



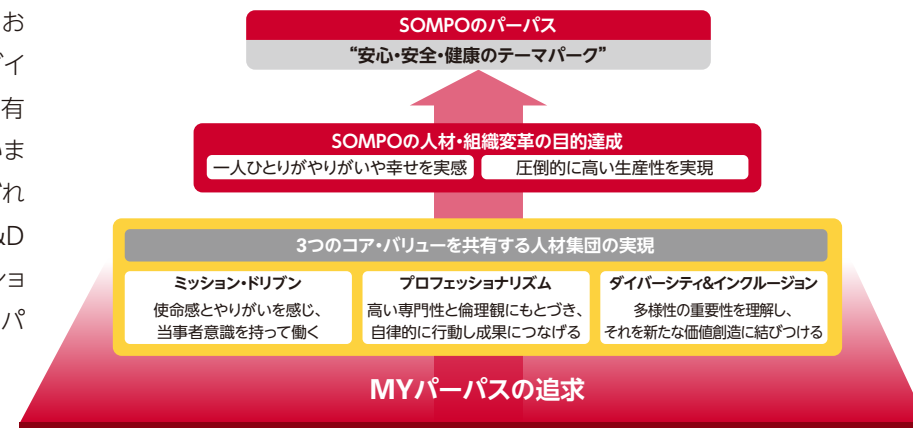
# 価値創造サイクル「原動カルート (I&D)」 多様性を力とした組織力の向上



SOMPOのパーパス実現には、イノベーションの創出が不可欠であり、その鍵を握るのが「インクルージョン&ダイバーシティ (I&D)」です。イノベーションは、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・職歴など、多様な価値観やスキルを有した人材による協働や議論を通じて創出されるとの考えのもと、さまざまな取組みを進めています。

## 3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現

当社グループでは「ミッション・ドリブン」および「プロフェッショナリズム」に並んで、「ダイバーシティ&インクルージョン」を社員が共有すべき3つのコア・バリューに位置付けています。各職場で働く社員一人ひとりが、それぞれの才能や強みを活かし、お互いを認め合うI&Dカルチャーを醸成していくことでイノベーションを創出し、その先にあるSOMPOのパーパス実現を目指していきます。



## MYパーパスの共有によるI&Dカルチャーの醸成

「I&D」を浸透させていく鍵となるのがMYパーパスです。お互いのMYパーパスを尊重し認め合うことは、組織の心理的安全性を高め、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・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

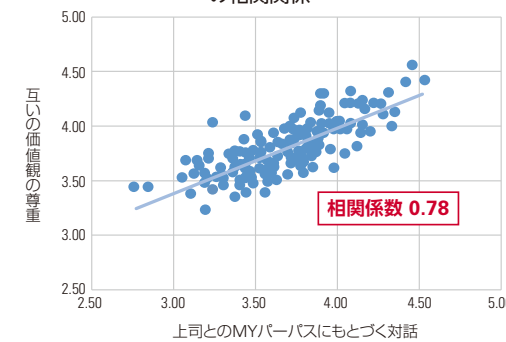
ルーシブなカルチャーを醸成していく土台となります。実際にMYパーパスにもとづく対話を実践している組織ほど、多様な価値観を認め合う傾向が強いことを社内のデータ分析からも確認しています。

### 「MYパーパス」と「I&D」の相関関係

I&Dをはじめとするさまざまな人的資本データを活用・分析したところ、MYパーパスを共有している組織ほど、「多様な価値観を認め合う意識が高い」傾向にあることがわかってきました。同様に、「多様な価値観を認め合う意識が高い」組織ほど、「MYパーパスの実現に向けたチャレンジが増加する」ことも確認しています。

※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

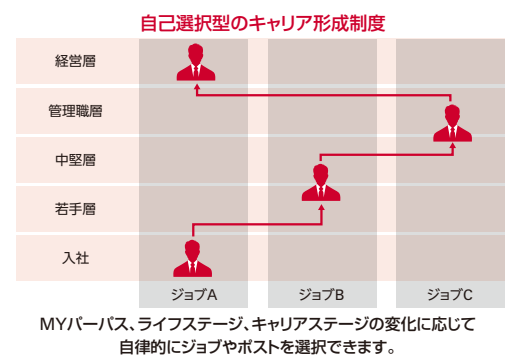
「MYパーパスにもとづく対話」と「互いの価値観の尊重」の相関関係



## 多様なMYパーパスの実現を支援する仕組み

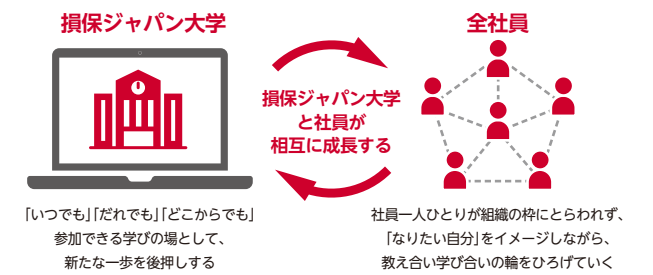
### 自己選択型のキャリア形成制度

当社では多様なMYパーパスの実現を支援する仕組みとして、本人の同意なき人事異動は実施せず、部長・課長・担当層への立候補制度を導入するなど、本人主導のジョブ選択を中心とする自律的キャリア形成を進めています。グループ各社においても、それぞれの事業特性をふまえ、会社主導の異動・転勤の見直しの議論・検討や、自己選択型のキャリア形成制度の拡充を進めています。



### ●企業内オンライン大学の設立

損害保険ジャパンでは、MYパーパスにもとづく「自律的な学び」を仕組化・促進していくことを目的として、2020年10月に企業内オンライン大学「損保ジャパン大学」を設立しました。損保ジャパン大学はオンライン形式のため、社員は場所や時間、現在の業務にとらわれることなく受講できます。さまざまな知識を得る機会を均等に提供することにより、多様な人材による学びやチャレンジ、教え合い・学び合いの風土の醸成と定着を目指しています。



## 多様な人材の獲得および戦略的配置 (ジェンダーギャップの解消・障がい者雇用の促進・キャリア採用)

企業経営における健全なジェンダーバランスや多様なバックグラウンドを持つ人員構成を検討していくことは、トークニズムを排除し、企業のガバナンス強化はもちろん、イノベーションを通じた持続的な成長に寄与するものと考えています。当社グループでは、経営上の意思決定に影響を持つ女性管理職比率を30%以上、障がい者雇用率を2.5%とする数値目標を設定し、2024年4月1日までの達成に向けて取組みを進めています。

当社グループでは、グループCEO、グループCOO、グループCxO、事業オーナーをはじめとする国内外各事業の重要ポストなど、グループキーポスト(計86ポスト)におけるサクセシ

ョン・プランを策定しています。現在、サクセション・プランにおける女性候補者比率は41.9% (2022年度末時点)となっており、将来的には50%とすることを目標にしています。

I&Dの推進、高度専門人材の獲得を主な目的に、キャリア採用にも積極的に取り組んでいます。当社では2020年4月の採用を開始後、3年間で社員数の約3割にあたる約150名のキャリア採用を実施しました。部長・課長・担当のそれぞれのポストにキャリア採用者を配置し、既存の内部人材の一人ひとりが持つ強みと融合することで、新たな価値創造へとつなげています。

## MYパーパスの実現の基盤となる健康経営<sup>®</sup>\*1

MYパーパスの実現のためには、心と体の健康が保たれていることが重要であると考えています。当社グループでは社員の健康維持・増進を経営の重要なテーマの1つと位置づけています。健康経営<sup>®</sup>に関連するデータ(プレゼンティーズ

ムやストレスチェックなど)は、当社の「人的資本インパクトパス」の中でも重要なKPIとして設定されており、財務価値・未実現財務価値との関連性の分析を進めています。

KPI項目	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率 *2	24.2%	26.8%	28.1%
女性役員比率 *3	8.6%	9.0%	11.5%
サクセションプランにおける女性候補者比率	25.4%	32.4%	41.9%
外国籍役員比率 *4	12.1%	14.7%	15.2%
男女間の賃金格差 *5	-	-	67.2%
男性育休取得率	-	71%	75%
障がい者雇用率 *3	2.42%	2.41%	2.36%
健康経営 <sup>®</sup> 優良法人認定社数	20社	22社	22社
健康経営 <sup>®</sup> に関連する生産性指標(WLQ)	93.8%	93.8%	93.5%

\*1 健康経営<sup>®</sup>は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。  
\*2 2020年度は3月31日時点の数値。2021年度、2022年度は翌年度4月1日時点の数値  
\*3 翌年度4月1日時点の数値  
\*4 翌年度7月1日時点の数値  
\*5 SOMPOホールディングス単体の数値



SOMPOグループでは、MYパーパスやI&Dについて社員が理解・共感するフェーズから、それらの理解を力に変え、実際に行動をおこすフェーズへと歩みを進めるべく、2022年に新たなグループ横断の表彰制度“SOMPOアワード”を導入しました。

この表彰制度では、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現に向けた取組みを表彰することで、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革を図っていきます。



SOMPO AWARD OF THE YEAR

すべての応募の中から大賞1つをSOMPO AWARD OF THE YEARとして選出します。



Gotto賞



より多くの社員が“グッと”きた特別賞。  
 カテゴリー受賞案件の中から  
 社員投票で選出されます。

カテゴリー最優秀賞

各カテゴリーでもっとも優秀な賞が選ばれます。

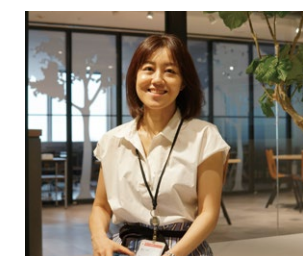


受賞者の声



SOMPOケア  
 西日本第一推進部  
 地域事業推進課  
 星野 一久

ホームのご利用者さまには幸せを感じていただき、地域の子どもたちには介護職をあこがれの職業だと思ってほしい、そういった想いでプロジェクトを推進しました。ご利用者さまや現場の職員の応援・協力があってこそ実現できた企画だと思います。今後もエリア一体となって、ご利用者さま、子どもたち、介護職員で地域交流の輪を広げていきたいです。  
 ▶ 取組みの詳細は、66ページへ



プライムアシスタンス  
 ビジネス開発部  
 企画室  
 藤田 玲子

私が掲げるMYパーパスは、「世の中の不平等や格差をサステナブルな形で中間と一緒に解消する」ことです。この想いを「アイコサポート」を通じて実現するために、支援し、応援してくれた人がたくさんいます。そのうちの1人でも欠けていたらこの賞は受賞できなかったと思いますので、共感してくれた方々への感謝の気持ちでいっぱいです。  
 ▶ 取組みの詳細は、66ページへ



## 特集2 SOMPOアワード

SOMPOアワードは、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現につながるアイデアや取組みを称え合うためのグループ横断の社内表彰制度です。初年度である2022年度は、単に新たな表彰制度として導入するのではなく、タウンホールミーティングや事例共有会など、パーパス浸透施策と密に連携を取りながら制度の浸透を図った結果、国内外のSOMPOグループ各社から合計993件の応募が集まりました。

### 制度の概要

SOMPOアワードでは、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、「チャレンジ」、「カルチャー醸成」、「SOMPOらしい価値創造」の3つのカテゴリーに分けて取組みやアイデアを募集しました。続く選考では、挑戦の背景に想いや使命感、MYパーパスなどにもとづくその方ならではのストーリーがあり、またI&Dやグループシナジー、社会課題解決への貢献など、“SOMPOならでは”が感じられることに重きを置きました。なお、選考プロセスの一部では、応募者の想いを深掘りする対話形式のヒアリングや、もっとも多くの共感を集めた取組みを選出する社員投票の導入など、インタラクティブな方法を採用しています。



アワード  
導入決定

エントリー

選考

役員選考  
+  
社員投票

表彰式

共感

### 社員同士がチャレンジについて語り合う場を提供

SOMPOアワードが企図するMYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、一人でも多くの社員に“自らもチャレンジの一步を踏み出してみよう”という気持ちを持ってもらうべく、事例共有会を実施。すでにSOMPOアワードに応募した社員が、どんなチャレンジをしたのかを語る座談会の場を設けることで、まだ応募していない社員に対して、自分なりのチャレンジについて考える機会を提供しました。



### 特設サイト立ち上げ

実際の応募事例のなかから、取組みに対する想いを約300件公開。パーパス経営に取り組む企業姿勢を社内外に発信するとともに、グループの仲間の想いやチャレンジを共有することで、社員による次なるチャレンジの促進、会社への誇りの醸成、グループとしての一体感の強化につなげました。



▲特設サイトはこちらをご覧ください。  
<https://www.sompo-award.info/>

### 制度立ち上げに対する想い

入社以来、私自身が会社にさまざまな挑戦の機会を恵んでもらった経験から、自らの立場を活用して、当社グループで働く仲間の挑戦を後押しするようなことができないかと考えたことがきっかけです。加えて、当社は多様な事業を有するグループではありますが、一社員の立場からするとそういった多様性を感じる機会が十分ではないのでは、という想いもありました。そこで、チャレンジの総量を上げることに主眼を置き、社員一人ひとりの自分らしい挑戦を応援するグループ横断の表彰制度“SOMPOアワード”を創設するに至りました。キーメッセージ「すべての挑戦に、エールを。」には、すべての社員のチャレンジを称え、励まし、後押ししていきたいという想いが込められています。



SOMPOホールディングス  
サステナブル経営推進部  
松本 静香

### 社員投票

すべての挑戦のなかから、もっともみんなの心を動かした、みんなが選ぶNo.1である特別賞(Gutto賞)を選出するため、選考で選ばれた20件のカテゴリー賞受賞案件を対象にグループ全社員による社員投票を実施。投票を通じて、グループの仲間が国・事業の垣根を越え、互いのチャレンジにエールを送るだけでなく、“私も一緒にチャレンジしたい”、“素晴らしい取組みを行うグループの一員であることに誇りを感じた”などのコメントが数多く見られました。



カテゴリー賞受賞者が、自身の取組みの概要や成果・学びをグループの仲間に伝えるため、思い思いのスライドを作成しました。



スライドでは伝えきれない、取組みにける想いや熱意を伝え、グループ内に共感の輪を生み出すため、1分動画を採用しました。

### 表彰式

SOMPO AWARD OF THE YEAR、Gutto賞、各カテゴリー最優秀賞を発表し、お互いのチャレンジについて共有・称え合うための表彰式を開催。リアル会場とメタバースのハイブリッドで行うグループ初の表彰式では、国内外の社員がインタラクティブに関わり、多様な事業が一体となってパーパス経営に取り組む、SOMPOらしさを体感する機会となりました。また表彰式のなかで櫻田グループCEOからは、「各々のMYパーパスにもとづくチャレンジについて耳を傾け、称え合うことで、次なるチャレンジに向けた気付きやヒント、さらには一緒に取り組む仲間を見つけて帰ってほしい」といったメッセージが送られました。





SOMPO AWARD OF THE YEAR 受賞

## Kokoro zashi 賞

### SOMPO流 子ども食堂中部推進担当PJ始動!

#### 取組内容

- 「介護職は専門性が高く、価値ある職であることを人々に伝え、イメージを変えたい」という大志を胸に介護業界に転職。変革を進める会社の方向性と自身の大志の一致を確認。
- 各担当者の得意分野を活かしながら事業部横断でSOMPO流子ども食堂の推進に取り組むことで、最高のチーム作りに挑戦。
- 結果、多世代間交流の場であるSOMPO流子ども食堂の運営を通じ、チーム力向上に加え、未来の介護職への憧れの醸成や明るく開かれた介護施設のイメージづくりに貢献。



SOMPOケア SOMPO流子ども食堂 中部推進担当プロジェクトメンバー

#### 役員からの応援メッセージ

- 「介護職は価値ある素晴らしい仕事なんだ！そのことを皆に理解してほしい！」という星野さんの強い想いをきっかけに、プロジェクトチームを結成し、各自が強みを活かした強いチーム力で、SOMPO流子ども食堂を実施してくれました。
- これはパーパスマネジメントの手本になる取組みだと感じます。ぜひ今後も子ども食堂の拡大を通じてさらにチーム力を高め、介護業界の変革に挑戦し続けてください！

#### 社員投票コメント

先日名古屋のあるホームを見学させていただきました。子ども、高齢者、社会や地域を変えられる力があると感じました。

お子さまと触れ合い、ご入居者が笑顔になると、私たち職員のやりがいにつながります。お子さまが介護の仕事に興味を持っていただけると嬉しいです。

Gutto 賞 受賞

## Hakken & Shinka 賞

### 障がいを超え誰もが活躍できる社会を「アイコサポート」

#### 取組内容

- 企画者の藤田さんと視覚に障がいのある藤井さんを中心に、関係者の「障がいの有無に関わらず、誰もがもっとワクワクする社会を」という想いが原動力となった取組み。
- SOMPO Digital Lab、デジタル・データ戦略部の支援を経て、プライムアシスタンスのコールセンターを活用し、見えない見えにくい方に「声の視覚情報」を提供するサービスを開発。
- 利用者からは、「できることが増えていくにつれ、新たなことにも挑戦してみようという気持ちになる」との声が聞かれている。



プライムアシスタンス チームアイコサポートメンバー

#### 役員からの応援メッセージ

- 企画の趣旨に賛同し、転職して開発メンバーに加わった藤井さんと、とにかく目の前の藤井さんに喜んでほしいと企画を推進した藤田さんを中心に、「視覚に障がいのある方の生活をより豊かにしたい」という想いの重なりあいによって実現した、大変社会的意義の大きいチャレンジだと思います。
- これからもその熱い想いを大切に、チャレンジを続けていってください！

#### 社員投票コメント

すべての人が自分の人生を自分らしく充実したものになることに貢献しており、まさにSOMPOのパーパスの実現に近づき取組みだと思いました。

利用者の方の喜びの声を聞いたときに、このサービスを提供している会社の一員として、誇りに思い、心を動かされました。

Jitsugen 賞

### 沖縄こどもみらい仕事体験イベント

#### 取組内容

- 「沖縄の発展、課題解決に貢献したい」というメンバーの想いから、沖縄の課題の一つである子どもの貧困の解決に挑戦。
- 支社長も本件に業務として向き合う姿勢を示し、メンバーを全面的にサポート。
- 結果、子どもたちが高い志を持つきっかけ作りとして、プロから仕事内容を学ぶ「沖縄こどもみらい仕事体験イベント」を企画し、17の企業・団体との共創により実現。
- 参加枠を大幅に超える応募に加え、多数のメディアでも取り上げられるなど、大きな関心を集めた。



損害保険ジャパン 沖縄貢献チームメンバー

#### 役員からの応援メッセージ

- 地域ならではの課題に着目し、沖縄の子どもたちが自らの手で未来を切り開いていく、その後押しを、同じ想いを持つ数多くのステークホルダーとの共創を通じ成し遂げた点に大変感銘を受けました。
- この企画を実現する裏には、徹底的な業務の見直しによる時間創出の努力があった点も素晴らしいと思います。
- おめでとうございます。これからの取組みにも期待しています！

#### 社員投票コメント

地域の課題を先送りせず、将来のため今できることに挑戦した素晴らしい取組みですね。こういった活動が沖縄を起点に全国に広がってほしいと思います。

沖縄以外の地域にも横展開が期待できる素晴らしい取組みですね。私たちの活動とも連携してさらに発展させていきたいです！

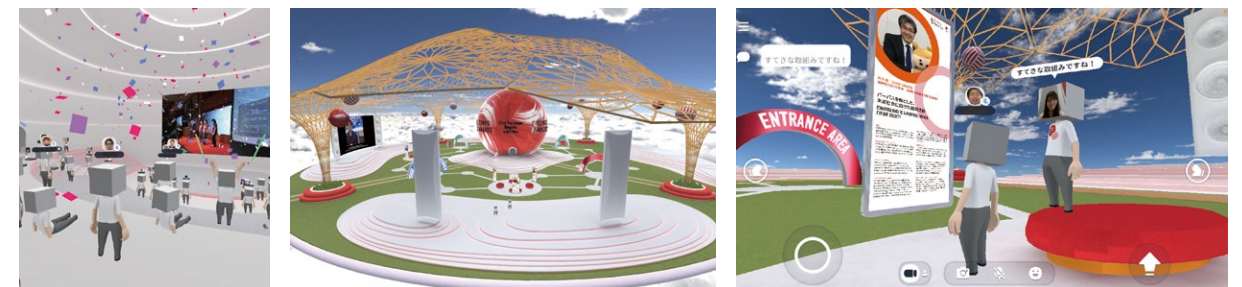
#### COLUMN

### メタバースを活用した表彰式

第1回SOMPOアワード表彰式は、リアルとメタバースを融合した形式で開催しました。表彰式におけるメタバースの導入はグループ初の試みでしたが、その背景には社員自らが作り上げる表彰式にしたいという想いがあります。ただ表彰式を見たり聞いたりするだけでなく、国や事業の垣根を超えて社員が受賞者を称えたり、エールを送ったりする、そういったことを通じて社員自らが作り、盛り上げる式とすべく、インタラクティブな要素を含んだメタバースを導入しました。

メタバース上で表彰式に参加した社員は、メタバース内のスクリーンに中継されるリアル会場の表彰式を見ながら、拍手、ダンスなどのリアクションやチャットを通じて受賞者にエールを送りました。また中継以外にも、メタバース上に配置された受賞案件に関する動画やポスターを見たり、他の参加者との交流を楽しんだりする場面も見られました。

参加者からは、「受賞者のインタビューを聞いて、涙を流した」など、リアル会場の感動が共有され、共感を生んだ声も多くありました。





# MYパーパスを起点としたチャレンジとイノベーション にあふれるカルチャーへの変革に向けて



取締役(社外取締役)  
遠藤 功

取締役(社外取締役)  
山田 メユミ

グループCSuO  
下川 亮子

## MYパーパス起点のカルチャー変革

**下川** SOMPOグループは、「会社の中の自分」というこれまで日本において支配的であった働き方のパラダイムから脱却し、人生の目的、働く意義である「MYパーパス」を起点としたパーパス経営に取り組んできました。MYパーパスに突き動かされるカルチャーを醸成し、それを持続的成長や企業価値向上の原動力にしていこうというものです。そしてSOMPOらしい価値創造、すなわち社会課題の解決によって人々に幸せを提供しサステナブルな成長を追求していくことが、パーパス経営の本質であると考えています。

この3年間、さまざまな施策を展開してきましたが、カルチャー変革は一朝一夕に成し遂げられるものではないため、これらの施策を単発のイベントで終わらせることなく、つなげて、連動させて展開することを意識しています。例えば、トップの発信として実施しているタウンホールミーティングでのテーマや発信内容を受け、MYパーパス研修やマネジメント層向け研修といった現場の施策を連動して実施し、またエンゲージメント・サーベイなどによってその効果や進捗を測定してきました。2022年度からは、MYパーパスを起点としたチャレンジを促すだけでなく、チャレンジした人を賞賛・応援し、そのようなカルチャーへの変革につなげていこうとグループ横断の表彰制度である「SOMPOアワード」を創設しました。

もう一つ取り組んでいることは、「インパクトパス」の構築です。MYパーパスの追求を土台とするさまざまな取り組みが、チャレンジ意欲の向上につながるというメカニズムを可視化し、データ分析などを通じそのエビデンスを示すことで、私たちのストーリーの説明能力を上げることに取り組んでいます。

このように、試行錯誤しながら進めています。まずは当社グループのこのアプローチや考え方について、遠藤さん、山田さんのご意見をお聞かせください。

**遠藤** 多くの日本企業が会社と個人の関係性を根本的に変えるというパラダイムシフトが必要な時期に来ていると考えますが、SOMPOグループは、先進的な取り組みをしていると評価しています。しかしこのような会社・個人双方にとってのパラダイムシフトは、極めて本質的な意識改革が求められ、数年やったからといって簡単に変えられる話ではありません。あの手この手で、5年10年かけて徐々に変わっていくものと認識しています。そのスタートとしては、いろいろなチャレンジをしていますし、目に見える変化も出ています。長い取り組みですから、メッセージをいかに発信し続け、やり続けるかが大事です。方向性については大賛成です。こういった取り組みをしていかないと日本の企業は生き残っていけないと思います。

**山田** 私もパラダイムシフトは、今まさにもっとも必要とされる考え方だと思っています。会社と個人の関係性が変わることはもちろんですが、今はこれだけ地球規模の自然災害が頻発していて、「異常」が日常的な世界になってきています。温暖化や地政学的リスクなどの社会課題を地球市民として日々体感していない人はいないと思います。特に若い世代は、自分事として危機感を持っていて、その先の子供たちの社会を考えたときには、大人の責任としてやらないといけない課題が山積しています。そのようななかで、企業は、経済価値の追求との両輪で社会へ貢献することを大前提にしないと、特に若い方々は仕事のやりがいを感じられないと思います。

ですから、パーパス経営はとて理にかなった手法だと思っています。私も先日、SOMPOアワードの投票に参加をさせていただきました。みなさんが社会課題に対して真摯に考え、周りを巻き込みながら取り組んでいる、こういったことがボトムアップでも起きていることに感銘を受けました。

**下川** ありがとうございます。当社が100年後も社会から必要とされる存在であるためには、私たち自身が成長し変わっていかないとはいけません。そのためには、根本のところをパラダイムシフトしないとはいけません。そういった想いで、この大きな改革に取り組んでいます。社会課題でいえば、会社としても個人としても、より大きな社会課題に取り組むことによって成長できるものと理解しています。

## 取組みによる変化

**下川** 次に、この3年のさまざまな取組みによって見えてきた社員の変化についてお話しします。私の実感としては、大きく3つあります。

1つは、個人の変化です。私はMYパーパスの取組みを、社員のI&D(インクルージョン&ダイバーシティ)を目標めさせる活動だと思っています。策定を通して、自分のやりたいこと、働く意義、あるいはゴールに気付いている社員が徐々に増えていくと感じます。また、MYパーパスを職場で共有する活動を通じて、周りのメンバーの「個」も意識し始めたとも感じています。

2点目はマネジメント層についてです。個に目覚めた社員たちをマネジメントすることは、これまでになく難易度が高いと思います。MYパーパスは、持つことがゴールではなく、そこからチャレンジを引き出すことが本来の狙いです。マネジメント層へのアンケートを見ると、そこに至っているのは全体の45%程度です。彼ら彼女らの悩みとしては、MYパーパスをテーマにどのようにメンバーと対話し、マネジメントしていくか、ある

いは、MYパーパスとSOMPOのパーパスや職場におけるミッション・仕事をどのようにつなげ、チームを束ねていくかという点に難しさを感じているようです。

3点目は、SOMPOアワードから見えてきたことです。これは良い意味で想定外だったのですが、全世界から993件の応募があり、その取組みを評価する社員投票には約7,500票集まりました。多くの社員が挑戦にエールを送りたいと考え、他の社員の挑戦にも関心を持っていることを改めて実感しました。また、応募された取組みから、多くの社員が新たな社会課題解決と自身のやりたいことの実現について考え、実際に行動に移していることを認識しました。

一方で、挑戦したいとまでは思っていない社員、あるいはチャレンジ意欲はあっても行動には移せない社員もまだまだ多いのは事実で、依然道半ばと感じています。これらの変化や今後の課題に対して、アドバイスいただけますか。

**山田** SOMPOアワードの動画を見ましたが、まず社員の皆さんのエネルギーの大きさにはとても驚かされました。一方で、職種・業務によっては、MYパーパスや自分が解決したいと思う社会課題と自身の仕事をつなげにくいという方もいるのではないかと思います。今回のアワードは、社員の皆さんにいろいろな刺激を提供されたと思いますが、これをスタートに、より多くの皆さんが自分事化できる形を目指してブラッシュアップを重ね、このアワードをより価値あるものにしていただけたらと思います。

**遠藤** 一般的に、組織には2・6・2の法則があり、問題意識が高くやる気のある人は2割ぐらいです。今はこの2割の人たちの動きが表出しているのだと思います。問題はあとの8割の人たちで、現実にはそういった波に乗れないという社員も多く存在すると思います。最終的なゴールであるカルチャー変革は、経営層の働きかけから脱し、現場の人たちが自立・自走していくことです。そのため現場でこういった活動をリードできるコアとなる人材を見つけ、教育し、モチベーションを上げていく必要があります。このような主体性を発揮する人たちがマジョリティになると、雰囲気が大きく変わってくるはず。先ほど下川さんのおっしゃった数字を見ても、まだ5割には達していませんから、ここに次のチャレンジがあるのだと思います。

今は個のチャレンジですが、チャレンジするのが当たり前という空気感の職場をどう増やしていくのが最終ゴールなのだと思います。今後それぞれの職場単位でお手本ができてくる必要ですね。





**下川** やはり、マネジメント層が鍵ということですね。これまでの活動は、上位2割の火付け役を作り出すものであり、これによってマネジメント層にも少しずつ火が付き、一部の組織に良い影響を与え始めています。これをマジョリティにするという視点では、やはり地道にやるしかないということですね。

**遠藤** 地道にやることと、やはり部長や課長といった管理職の意識や行動がとても大事です。問題意識のある個人には火はついて、共感してくれる人が少なく上司に理解されなければ、やる気が萎えてしまいます。「目の前の仕事で忙しいからカルチャー変革は後回し」というのは間違っています。自分たちの業務で成果を上げるためには、良いカルチャーを作り、個人の主体性を発揮することこそが先です。こうしたことを理解している管理職はどれほどいるでしょうか。いろいろな会社を見ても、管理職が忙しすぎて本気で取り組めていない。職場単位で良いカルチャーをつくっていくことが重要なポイントであり、大きな課題だと思います。

### 「イノベーション力」とは

**下川** カルチャーを職場単位で作ることの重要性はよく理解できました。それに加えて、企業価値を高めていくためには、新たな領域や既存ビジネスにおいても広い意味でのイノベーションを起こしていけないといけないと思っています。イノベーション力とは何か。つまりイノベーション力を上げるために、会社や社員はどのような力を身に付けたらよいのでしょうか。

**山田** もっとも重要なことは、課題設定力ではないでしょうか。社会課題にどうアプローチすれば、少しでも良い方向に向かうのか、それを見出す視点が重要だと思います。それは必ずしも技術的な発見ではなく、既存の事業や業務のあり方を見直す、再設計するという意味でもあります。

加えて強い意志です。強い意志をもって取り組むエネル

ギー量の大きい組織が、イノベーションを生み出すために必要な最低条件だと思います。

**遠藤** 卓越した個人がだれも思いつかないようなアイデアや発想を生み出すことをイノベーションと考えがちです。もちろんそういった欧米的、演繹法的な個によるイノベーションもある一方で、日本的、帰納法的なイノベーションもあると思います。

例えば「カイゼン」という言葉があります。まず自分たちの職場を改善し、サービスも改善する。その延長線上に、お客さまにこういうサービスを提供したらもっと喜んでくれる、もっと社会に貢献できる、といったアイデアが現場から帰納法的に生まれてくる。最初は小さな挑戦、小さな変化で良いのです。それが当たり前のように起きてくる。これがイノベーションを起こせる組織になるということだと思います。そのためには現場で問題解決、創意工夫ができる人材をどう育てるかが大事です。

“カイゼン”がカルチャーになれば、これは強いです。だれかに言われなくとも、皆がカイゼンのネタを探すようになるわけです。そのなかから大きなイノベーションが起きたりもします。

山田さんのおっしゃるとおり、カイゼンにはまず課題設定が必要ですし、それができる個人・チームを増やしていく。その好事例を紹介して「こういうカルチャーに変えよう」という前向きな空気感を作り出すことがカルチャー変革だと思っています。



**山田** 多くのスタートアップは、何もないところから志だけでスタートして、何かを成し遂げようともがいていくわけです。成し遂げたいことが明確であるからこそ、使えるツテや自分たちの持っているソリューションないしは周りのサポートを引き出して、ゼロ・イチを生んでいく。そのためのHOWをもつて考え続けるわけです。トライ&エラーで大量の失敗をしながらも、なんとか一歩ずつ前進していく。能動的に、それぞれの立場で、より良い仕事、つまりはカイゼンを一歩一歩積み重ねていく。こうすることでしか、ゴールは目指せないのだと思います。

**遠藤** 私は「足元改革」と言っているのですが、自分たちの足元のところも変えられない人間が、大きなものを生み出せるはずがないと思っています。足元改革をするにもチャレンジ精神、フロンティア精神が必要です。経営層はもっと自覚しないといけないのですが、やはり大きな組織ほど組織の重さと距離感があるものです。現場の社員が何かを変えようとするのは、ものすごく勇気がいるのです。ですから、その勇気を発揮できる主体性のある人材が、まずは足元を変えていく。そういったことが現場で自律的に行われていると、良い空気が生まれてくると思います。私はそれがまさにカルチャーだと思っていて、そのような空気をどう増やしていくのか、それが今後とても大事です。せっかく火が付いた人が萎えてしまうことが起きないように上手く誘導したいですね。

**山田** どうしても日本の組織は協調的であることを求められて、ある種お互いの共依存関係に陥ってしまいがちです。いかに自立した個人の集団であるかという点は、結果的に会社へのエンゲージメント向上にも直結していると思います。会社がいかに自立性を持って働ける、失敗も許容される環境を作っていけるかということに尽きると思います。

**下川** 当事者意識と主体性を持った社員を増やし、かつそれを応援する、阻害しない職場環境が大切で、その結果、社員一人ひとりが生み出す価値が上がり、その総和としての会社の価値が上がっていくということですね。

### 今後に向けた期待

**下川** 最後に、カルチャー変革を通じて企業価値向上を実現できる会社だとステークホルダーから期待していただけるようになるためには、何が必要でしょうか。

**山田** SOMPOの場合は、関わる領域が社会課題と直結しているので、より生活者の期待が高いと思います。会社のベースにあるカルチャーが生活者に透けて見える時代です。生活者、ひいては社会から選ばれる存在であるために、より共感を得られる活動に力を入れていく必要があります。

社内にいるとどうしても短期的成果や、業界内の動向などに目が向きがちになるかと思うので、社外取締役としては、できるだけ第三者的により多様なステークホルダーの視点を意識しながら、当社は社会に対してどのような価値貢献ができるポテンシャルを有しているのかなど、できるだけ俯瞰して発言させていただくことが役目であると考えています。



**遠藤** 昨今、日本でも優秀な人材が大手企業を辞めてスタートアップに集まるという事象が起きています。その最大の要因はカルチャーです。当然ですが、良いカルチャーを持っている組織でないと、良い人材は定着しないし集まらないわけです。経営としては、そうしたカルチャー・ファーストの時代になっているということを強く認識して、優秀な人的資本を集積できる会社であり続けなければなりません。そして、それを最終的には企業価値に結び付けていかなければなりません。もう「大企業だから」、「有名だから」という理由だけで、当社が選ばれていないことを強く意識することが大事です。

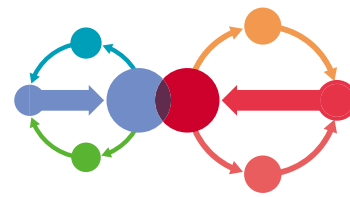
加えてもう1点は、すごく良いことをやっているのに、こういった取り組みを行う社員をどう評価してあげるかを考えることが必要です。挑戦した人がしっかりと評価される、挑戦しなかった人は評価されない。そのようにしていかないと、カルチャーとして根付いていきません。新しいことにチャレンジした人、主体性を発揮した人が高く評価されるような環境を作っていくことが真のカルチャー変革につながっていくと思います。

**下川** おっしゃるとおり、評価制度への反映などカルチャーとして定着させる、その変革のスピードを上げていくための施策はまだ足りていないので、意識して取り組んでいきます。

当社グループで行っているさまざまな人的投資の効果をあげる大前提にカルチャー変革があり、投資家、生活者、あるいは社会から見ても、カルチャー変革は企業価値向上のいわば先行指標であると感じました。社会からの信頼を前提にMYパーパスとSOMPOのパーパスの実現に向けて挑戦しつつ、7万人以上の社員を抱える企業グループのカルチャーをそのように変革することはたやすいものではないと重々承知していますが、一歩でも前進すべく、グループ一丸となって日々取り組んでいきます。引き続き、皆さまに変化を感じていただけるように、必要な手を打っていききたいと思います。



# 未実現財務価値の向上に向けて 人的資本インパクトパスの可視化

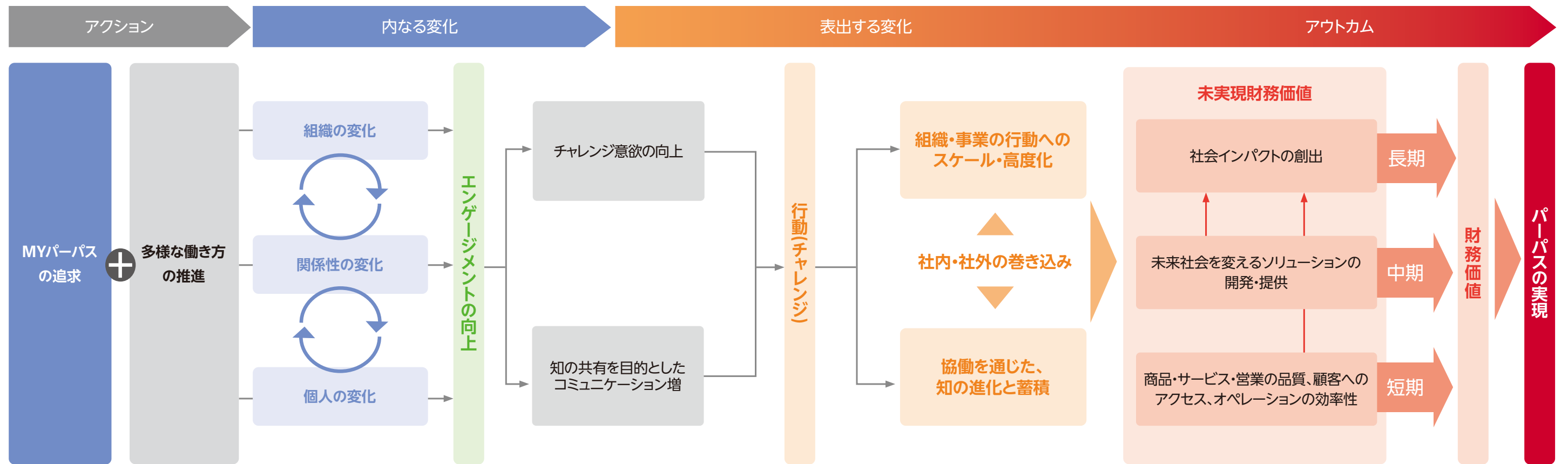


## SOMPOの未実現財務価値の可視化に向けた取組み

当社では、MYパーパスを起点とした人的資本関連の取組みなどによって生み出される中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取り組んでいます。そして、それらをインパクトパスとして描き可能なかぎり可視化することで、パーパス経営をエビデンスベースで着実に進め、持続的な成長と企業価値の向上につなげるべく取り組んでいます。

SOMPOのパーパスの実現に向けたパスを描いた「価値創造サイクル」を活用し、未実現財務価値の向上に向けた主要レバー/KPIを定め、これらの指標の一つひとつの向上を通じて、パーパス経営の進展をステークホルダーの皆さまに示していきます。

※財務諸表に表れない価値は、一般的に「非財務価値」と呼ばれていますが、これらが中長期的に財務価値・企業価値につながるものであることをふまえ、当社では「未実現財務価値」と呼んでいます。



主要KPI	アクション～内なる変化のKPI		
	KPI	具体的内容	2022年度実績
MYパーパス	役職員数		74,654人(男性27,446人、女性47,208人)
	MYパーパス研修受講率		90% *1
エンゲージメント	従業員エンゲージメント		国内 3.50pt 海外4.12pt *2
	健康経営 <sup>®</sup> に関連する生産性指標(WLQ)		93.5%
	健康経営 <sup>®</sup> 優良法人認定社数		22社(大規模14社、中規模8社)
I&D関連	女性役員比率(2023年4月1日時点)		11.5%
	外国籍役員比率(2023年7月1日時点)		15.2% *3
	サクセッション・プランにおける女性候補者比率		41.9% *4
	女性管理職比率(2023年4月1日時点)		28.1%
	障がい者雇用率(2023年4月1日時点)		2.36%

\*1 当社および国内グループ会社の受講率 \*2 GallupQ12の平均得点。2023年度末の目標値は、国内3.70pt/海外4.10ptに設定  
\*3 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/33名) \*4 グループCEO、グループCOO、グループCxO、事業オーナーをはじめとするキーポスト(86ポスト)が対象

## インパクトパス高度化の取組み

当社では、MYパーパスの追求を出発点に、人的資本の向上に向けたさまざまなアクションが、どのようにエンゲージメントを高め、I&Dを加速し、チャレンジ・イノベーションの総量を増やし財務価値ひいては企業価値の向上につながっていくのか。その道筋を“人的資本インパクトパス”と呼び、その可視化とそれに則した実践にチャレンジしています。

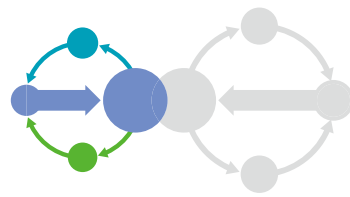
今年度は、前年度の内容をベースにインパクトパスの高度化に注力しました。具体的には、SOMPOグループ全体の現場で観測された変革事例と社内で測定した実データから、MYパーパス起点の人的資本関連のアクションが生み出す「変化のメカニズム」の特定に取り組みました。昨年度のインパクトパスにおける、「個人力の向上」・「組織力の向上」と表した変化の項目を、“内なる変化”としてとらえ、「個人」・「関係性」・「組織」の3つが相互に影響・変化しエンゲージメントの向上につながっていくメカニズムとして詳細化しました。他方でチャレンジ・イノベーションの増加、そしてそれがアウトカムにつながる変化の項目を“表出する変化”としてとらえ、そのパスの導出にも取り組めました。

主要KPI	表出する変化～アウトカムのKPI		
	KPI	具体的内容	2022年度実績
チャレンジ		SOMPOアワード応募数	993件
コミュニケーション		SOMPOアワード社員投票数	7,493票
品質/お客さま評価		重点販売商品の販売件数・保険料	販売件数39.9万件 保険料45.3億円
		自動車事故の保険金支払に関するお客さま満足度	対前年比 0.8pt低下
		Insurhealth <sup>®</sup> の販売件数/保有件数	販売件数44万件 保有件数110万件
		マイリンククロス会員数	77万人
ソリューション		介護RDP(「egaku」)の営業利益	目標値:2030年までに100億円 *5
		RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2023年度より「egaku」が事業化
		介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5
社会インパクト		介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5
		投融資GHG削減率	2019年比 11%削減 *6

\*5 2023年度の事業化のため、目標値を記載 \*6 2021年度の実績値を記載

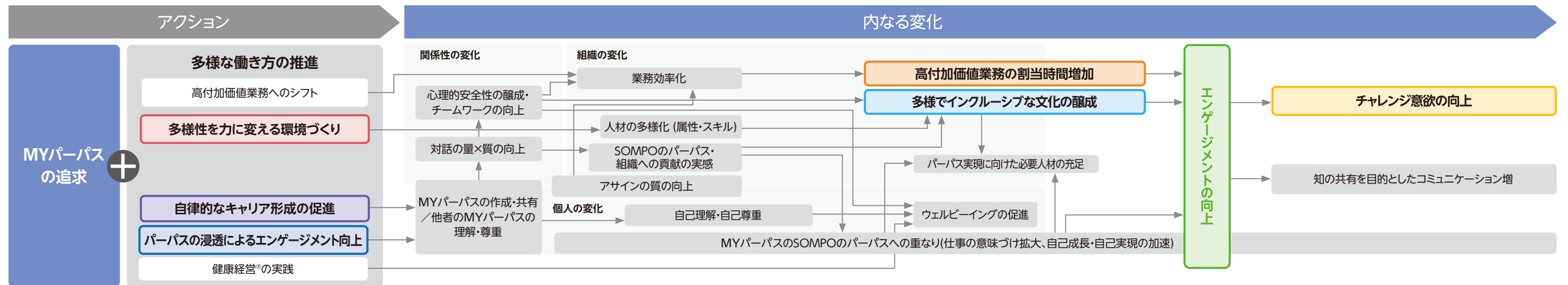


# 未実現財務価値の向上に向けて 内なる変化のエビデンス



## 内なる変化の深化に向けた取組み

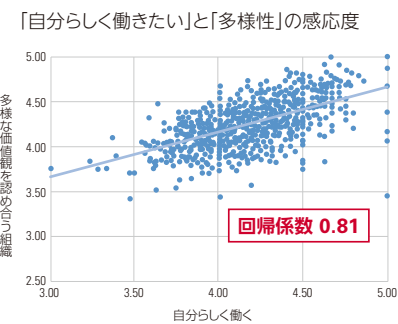
MYパーパスの追求を出発点に、さまざまな人的資本向上の取組みが、個人、そして社員間の関係性、そして組織に変化をもたらす。エンゲージメントの向上につながっていく、これらを「内なる変化」とよび、その変化のメカニズムの解明に取り組みました。そして、その変化のメカニズムの妥当性に関し、これまで自社内で蓄積してきたデータおよび実際の現場事例を分析し、定量と定性の両面から確からしさの検証を進めました。本パートでは、その取組みの一部をご紹介します。



### 検証① 多様性を力に変える環境づくり → 多様でインクルーシブな文化の醸成

「自分らしく働きたい」という実感が1pt上昇すると、「多様性を認め合う組織文化の醸成」の実感値が0.81pt上昇

当社では、MYパーパスの策定と、それにもとづく対話や組織内での共有を通じた多様性を力に変える環境づくりによって、「自分らしく働く」ことに対する実感が高まることで、I&Dが進み「多様な価値観を認め合う組織である」と実感する傾向が強いことを確認しています。



### 検証② 多様でインクルーシブな文化の醸成 → エンゲージメントの向上

- A 多様でインクルーシブな文化の醸成 **0.38**
- B 自律的なキャリア形成の促進 **0.28**
- C パーパスの浸透によるエンゲージメント向上 **0.14**
- D 高付加価値業務の割当時間増加 **0.03**

「多様でインクルーシブな文化の醸成」などの各種アクション・変化のスコアが上昇すると、エンゲージメントが向上する

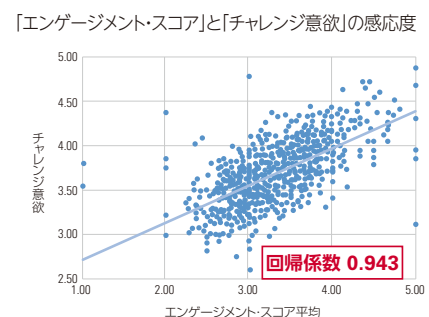
- A “多様性を認め合う組織だ”という実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.38pt上昇
- B 「自律的なキャリア形成」の実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.28pt上昇
- C MYパーパスに関する1on1のスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.14pt上昇
- D 高付加価値業務の割り当て時間に関するスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.03pt上昇

※重回帰分析の結果について、回帰係数が小さく目的変数に与える影響が小さい項目および切片については割愛しています。

### 検証③ エンゲージメントの向上 → チャレンジ意欲の向上

「エンゲージメント・スコア」が1pt上昇すると、「チャレンジ意欲」の実感値が0.943pt上昇

当社では、MYパーパスにもとづくさまざまなアクションが、エンゲージメントの向上につながり、エンゲージメントが高まった個人・組織では、内発的動機にもとづくチャレンジ意欲が強まる傾向を確認しています。



※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。  
 ※ 回帰係数とは、ある結果を予測するための要因が「1」変化した場合に結果がどれくらい変動するかという「結果に与える影響度(感応度)」を表しています。本レポート内で紹介している検証結果は統計的に有意であることを確認しています。(有意水準5%以下を使用)

## 内なる変化のメカニズムの検証

MYパーパスの追求をスタートに多様な働き方の推進の施策・アクションが、個人・関係性・組織の3要素の相互作用を通じてエンゲージメントに収斂していきチャレンジの増加につながることを各種データから特定しました。今後、エンゲージメントの向上に至る過程の変化、その変化を生み出すアクションに関するサブKPIの設定などによりグループ全体の各組織において、エンゲージメント向上に向けた取組みの達成確度を上げていきます。

※アクションからエンゲージメント向上に至る内なる変化について、当社内の複数年にわたる人的資本関連の調査データをもとに、回帰分析を行い、変化の因果関係の確からしさを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。(下記、検証例の一部抜粋)

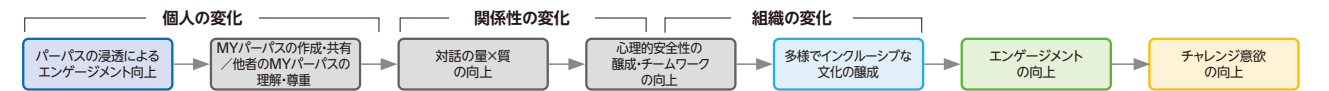
## 現場で生まれている変化の実例

### MYパーパスに突き動かされチャレンジ始めました

MYパーパスの「周囲の人が明るい未来を描き、なりたい自分を実現するための一助となる」に突き動かされ、集まった数名のメンバーを中心に、変化を知る・自分を知る・周囲を知ること目的とした「北サボMIRAIプロジェクト」を展開しました。2022年度は、MYパーパスの「再考」をテーマに活動内容を企画し、MYパーパス作成や再考に悩むメンバー向けの動画の作成、および他部署と共同でのMYパーパス座談会等を実施しました。プロジェクトがうまく進まない時期にはMYパーパスを思い出し、内省を繰り返すことで活動を継続する力を得ています。これからも新しい発見や周囲への良い影響を求めて、幅広く活動をしていきたいです。



### パスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)

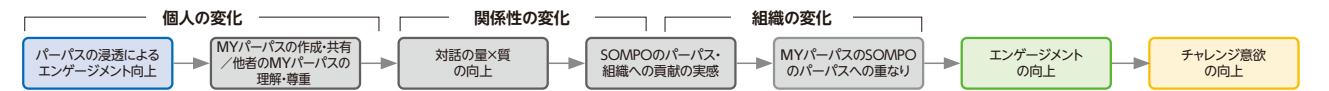


### MYパーパスに突き動かされ部内へのビジョン浸透・パーパス実現に動き出しました

所属部内のメンバー全員に部門のビジョンを浸透させて、日々の仕事において意識してもらいたいという想いのもと、部横断のビジョン・パーパス浸透委員会を立ち上げ、取組みを展開しています。具体的には、メンバー全員参加のビジョン動画やMYパーパス作成に向けた解説動画、メンバー全員のパーパス集など組織全体へのMYパーパス浸透に資するツールを作成しました。一連の取組みによりメンバーに当事者意識が生まれ、相互理解が高まるとともに、各メンバーが組織のパーパスを理解しMYパーパスを重ねたことで、部のミッションである「お客さまを守り抜く」という言葉が当たり前になり飛び交う組織になっています。

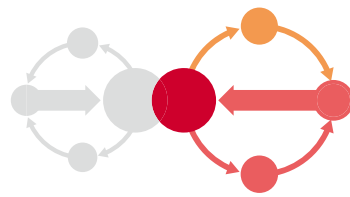


### パスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)



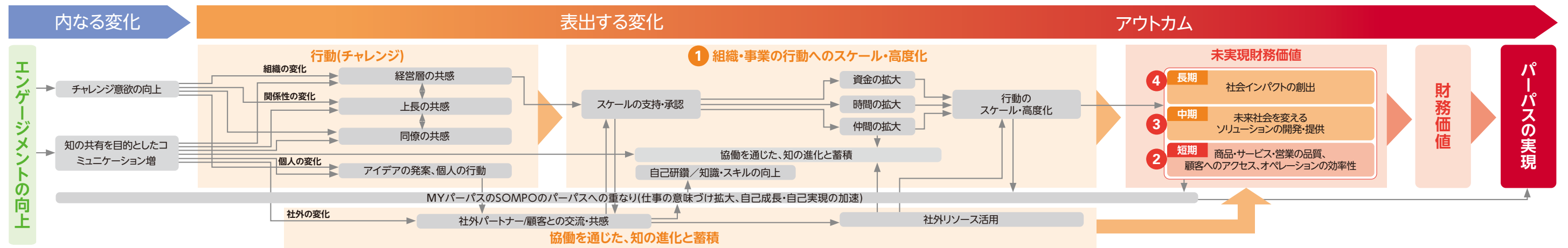


# 未実現財務価値の向上に向けて 表出する変化・アウトカムのエビデンス



## 表出する変化の進化および中長期的なアウトカムの試算に向けた取組み

当社では、MYパーパス起点の人的資本の向上に向けた取組みがエンゲージメントを高め、チャレンジなどの表出する変化の増加を通じ未実現財務価値を創出すると考えています。今年度は、そのメカニズムを可視化するとともに、エンゲージメントがアウトカムの向上に寄与するエビデンス(事例・データ)の蓄積および分析と中長期的なアウトカムの可視化(社会インパクトの試算等)に取り組んできました。本パートでは、その取組みの一部をご紹介します。



### 1 エンゲージメントが高い組織は、高付加価値を生むための業務に充てる時間が30%前後多い

エンゲージメント・スコアの上位25%の組織では新規営業などの高付加価値を生むための業務に従事する時間が、平均以下と比較し30%前後多いという結果が出ています。

※検証にあたり、高付加価値を生むための業務とは、自身の業務のうち「顧客に価値ある商品・サービスを提供するための業務に費やす時間の割合」として定義しています。

### エンゲージメントの向上やチャレンジの増加は、業績や品質の向上に影響を与える

チャレンジ意欲やエンゲージメント・スコアと業績や品質の関係を、当社グループ組織内に蓄積されているデータをもとに、回帰分析を行いました。結果として、エンゲージメントの向上やチャレンジの増加を通じて顧客満足度などの品質の向上や業績の向上に寄与していることを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。

(例:エンゲージメント・スコアと自動車保険金支払いのお客さま満足度指数の回帰係数は6.36pt)

### 2 3 現場で生まれている変化の実例

#### 事例1 大規模災害への保険金お支払い業務の効率・効果向上に向けたグループ横断でのシステム開発

被災地のお客さまのいち早い生活再建に向けて貢献したいとの強い想いから、令和4年福島県沖地震災害の保険金お支払いに際して、ボランティアが提供するデータプラットフォーム『Foundry』を活用し、これまでにない災害時の保険金お支払いの仕組みを開発・導入しました。業務オペレーションの大幅な改善により迅速にお客さまへ保険金をお届けすることができました。

#### 事例2 中核市へのヘルスケアサービス『血糖コーチング』提案を通じた県のスマートシティモデル事業への参画



「自分が関わるすべての方が一生の中で少しでも健康で幸せを感じられるよう自分にできることを考えて行動する」というMYパーパスのもと、自社が提供するヘルスケアサービス『血糖コーチング』を活用した健康増進・重症化予防を市に提案。その結果、市を中心とするコンソーシアムが結成され、血糖コーチングを用いた「ICTを活用した健幸なまちづくり(糖尿病予防)事業」が立ち上がり、県のスマートシティモデル事業に採択されました。

#### 事例3 社会課題の解決に資する新保険商品『Travelキャンセル保険』の開発

今までの保険の「できない」を「できる」に、保険の新しい体験と価値を創造するという強い想いで旅行予約を後押しする『Travelキャンセル保険』を開発・提供。ユーザー、旅行会社、宿泊施設・交通機関の「三方よし」を実現し、国内旅行需要回復の一助を担いました。



## 表出する変化のメカニズムの検証

エンゲージメントが高まった個人や組織は、パーパスの実現に向けて、「チャレンジ」や「コミュニケーション」に代表される具体的な行動を起こしていきます。そして、社内外のステークホルダーを巻き込みながら、協業を通じた知の進化・蓄積と組織・事業の行動へのスケール化・高度化を経て、アウトカムを生み出します。当社では、この一連のプロセスを「表出する変化」と呼び、その可視化およびデータ・事例による検証に取り組んでいます。ただし、表出する変化からアウトカムに至る変化のメカニズムは各社・各部門で異なり、まだ十分に明らかにできてはいません。今後、各領域や事業の戦略・施策などとの連動を図りながら、取組みを進展させていきます。

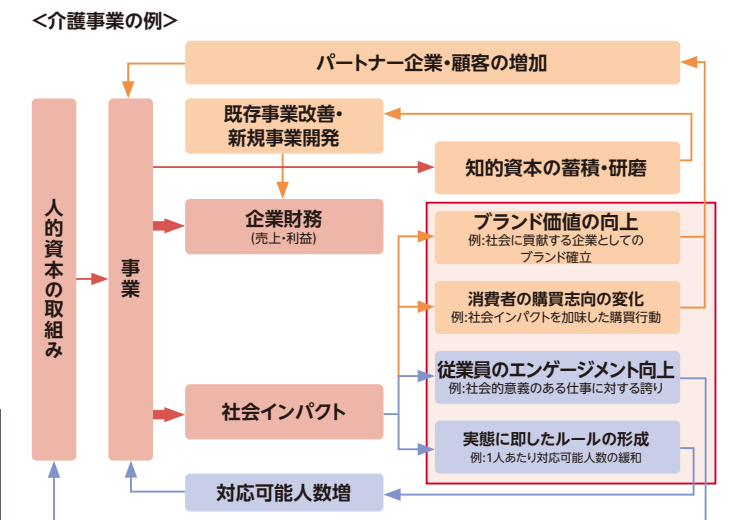
### 4 SOMPOが生み出す社会インパクト

#### 社会インパクトの将来財務へのつながり

インパクトパスの整理と金銭価値化により、事業規模を超えて生み出される社会インパクトを明らかにしていきます。

以下の4つのパスが社会インパクトから将来の財務価値につながるルートです。これらのパスを通じて、人的資本の向上やパートナー企業・顧客の増加につながり、財務価値向上へと至ると考えています。

- ①ブランド価値の向上
- ②消費者の購買志向の変化
- ③従業員エンゲージメント向上
- ④実態に即したルールの形成



### 社会インパクトの算出事例:『egaku』が創出する社会インパクト [egaku]▶P.26

『egaku』は、デジタル化支援サービス、データ活用サービス、プロフェッショナルサービスの3つから構成されており、これらのサービスの展開によって介護事業者の生産性向上、職員のエンゲージメント向上、介護の仕事の魅力向上を実現していきます。2040年には22万人\*1の介護人材需給ギャップを解消し、最大88万人\*2の高齢者を支えることを目指します。これによって介護を理由とした離職などを防ぎ、GDP換算で最大3.7兆円の社会インパクトを創出すると試算しています。



\*1 施設系の30%、在宅系の10%に『egaku』を展開し、導入事業者はSOMPOケア同様に必要な人材の減少、介護人材の増加を達成すると仮定  
\*2 規制緩和により1人の介護人材が4人の高齢者を支えることができたと仮定



## 経営基盤

資本政策・ERM ▶P.79

SDGs経営 ▶P.82

気候変動への対応 ▶P.88

ガバナンス ▶P.94

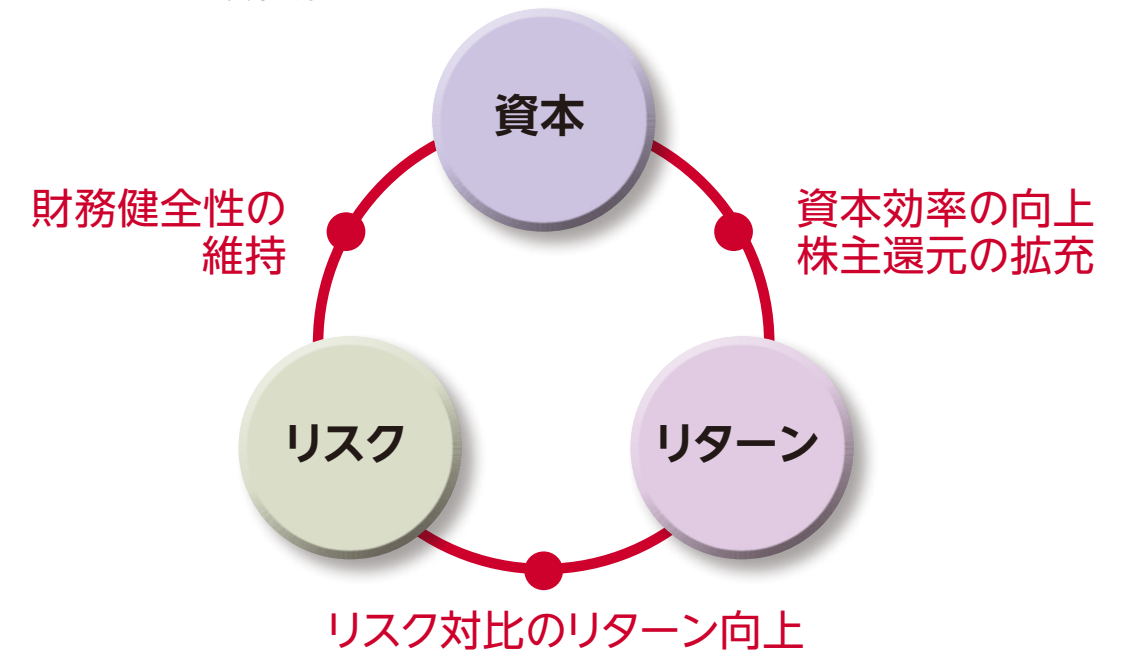
## 資本政策・ERM

### 資本政策に関する基本方針

当社の資本政策は、戦略的リスク経営(ERM)の枠組みにもとづき、資本・リスク・リターンのバランスを適切にコントロールすることで、強固な財務健全性を維持しながら、グローバル水準の利益規模への成長と修正連結ROE10%以

上を見込める着実な資本効率の向上、利益および資本の水準に見合った魅力ある株主還元(株主配当+自己株式の取得)の実現を基本方針としています。

### ERMフレームワークにもとづく資本政策



### 資本効率の向上

グループの資本効率を持続的に高めるため、既存事業から安定的に創出されるキャッシュフローと、リスクを削減することにより創出される資本を、M&Aを含む成長投資やデジタル技術などの資本効率の高い分野に投資しています。これらの資本効率向上への取組みにより、修正連結ROE10%以上の資本効率と、グループの中期的な利益規模の拡大を目指しています。事業別のROE目標も設定しており、各事業の取組みをモニタリングすることで、グループ全体の資本効率向上と修正利益の拡大へつなげています。

なお、修正連結ROEの目標値は、CAPM<sup>\*1</sup>によって推計した当社の資本コスト7%およびグローバルピアの平均的な水準をふまえて設定しました。

<sup>\*1</sup> 資本資産価格モデル。リスクフリーレート+ベータ(当社株価の株式市場に対する感応度)×市場リスクプレミアムで期待リターンを算出する手法

グループの中期的なリスクテイクの方針や方向性を明確にするため、現中期経営計画から、リスクアペタイトステートメント(RAS:Risk Appetite Statement)を定めています。RASは、各リスクカテゴリーについて、リスク対比リターンをふまえたリスクテイクの方向性を示したもので、RASにもとづき、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減を実行しています。中期経営計画期間の3年間においては、策定当初、年間500億円程度の政策株式売却、国内生命保険事業で年間3,000億円の超長期債券購入をKPIとして定めていました。初年度である2021年度は計画どおり、501億円の政策株式売却、3,294億円の超長期債券購入を実行しましたが、2022年度はペースを加速させ、政策株式は703億円売却、超長期債券は4,893億円購入するなど計画を上回るペースでリスク削減に取り組んでいます。政策株式については継続的に削減を続け、2030年度までに時価ベースの保有水準を修正連結純資産の20%以下まで削減することを目指します。



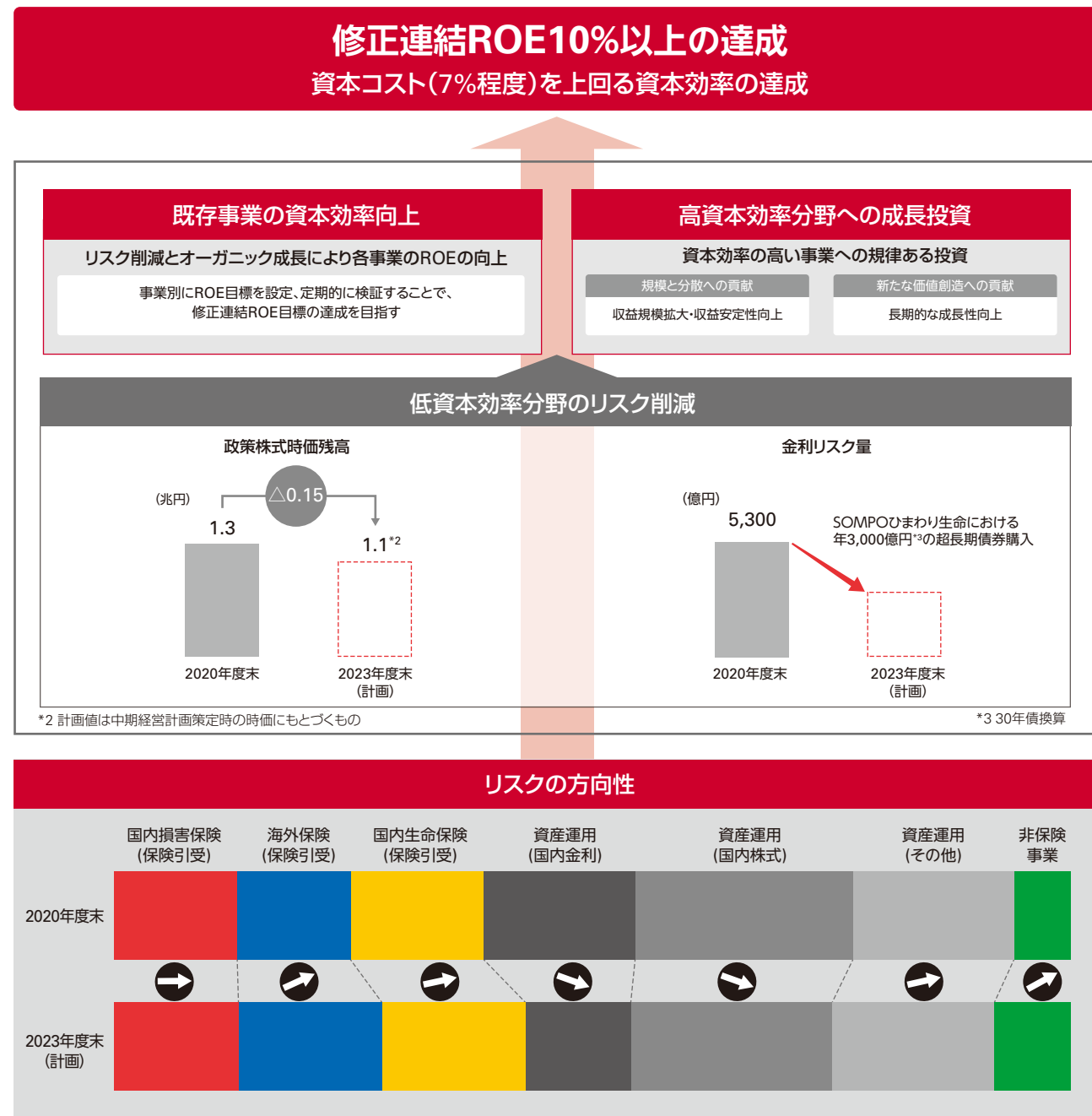
各事業によって創出されたキャッシュフローは、M&Aなどの成長投資の原資になります。現中期経営計画では、3つの基本戦略のうち「規模と分散」領域および「新たな価値創造」領域における成長投資に6,000億円規模の経営資源を配賦する方針としています。

「規模と分散」では、経営数値目標の達成確度を高めることを目的に、主に海外保険事業におけるM&Aおよびオーガニック成長へ、「新たな価値創造」では、社会課題解決への貢献、中長期的な成長性向上を目的に、リアルデータ

プラットフォーム(RDP)の構築やデジタルなど先進技術を持つ企業への出資、ヘルスケア領域への資本投下を想定しています。

M&Aの検討にあたっては、当社事業戦略との整合性やシナジーに関する分析に加え、財務レバレッジをふまえたWACC(Weighted Average Cost of Capital, 加重平均資本コスト)、買収候補企業の業種特性をふまえたハードルレートを設定しており、規律ある投資態勢を確立しています。

資本効率性の向上



財務健全性の維持

強固な財務健全性を維持するため、経済価値ベースの「資本」と「リスク」を対比したESR(Economic Solvency Ratio)にもとづく自己資本管理を行っています。

自己資本管理にあたっては、財務健全性および資本効率の観点から、適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(ESR: 200~270%)やリスク許容度を設定し、ESRの水準に応じて適切

な資本政策を実行します。また、ESRの算定において、昨今の規制動向や国内外保険会社の開示状況などをふまえ、グローバルでの比較可能性を高めるため、国際的な資本規制に準拠した資本管理手法を採用し、財務健全性の維持に努めています。

なお、2023年3月末基準のESRは223%と、ターゲット資本水準の範囲内に収まっており、十分な財務健全性を有しています。

ESRの状況



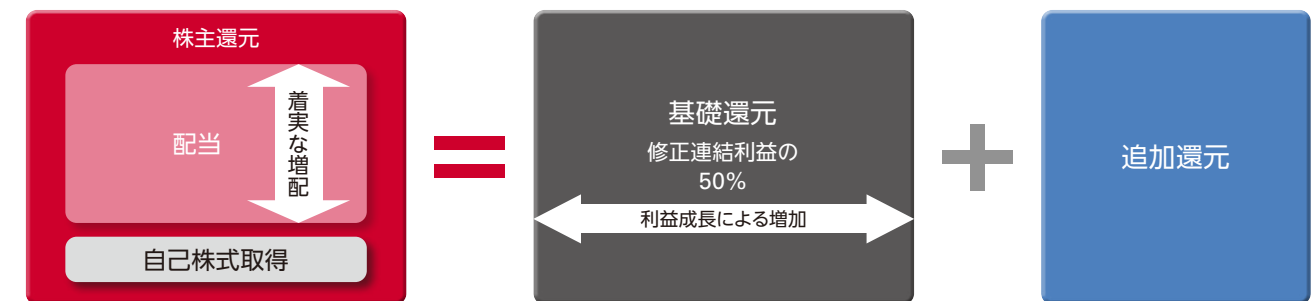
株主還元

株主還元については、財務健全性や事業環境などを勘案しつつ、持続的な利益成長による増配の継続を基本とし、株価・資本の状況に応じた機動的な自己株式取得も選択肢としながら、魅力ある株主還元の実現を目指します。

中期経営計画の株主還元方針では、修正連結利益の50%を基礎的な還元とし、業績動向や金融市場環境、資本の状況など

をふまえた追加還元を実施します。利益成長により着実に還元総額(配当総額+自己株式取得額)を拡大させていくとともに、利益成長に合わせた増配を行い、株主還元における配当の割合を高めていきます。本方針をふまえ、2023年度配当は、2022年度配当から40円増配となる1株当たり300円(中間150円、期末150円)と、10期連続の増配を見込んでます。

株主還元方針



※追加還元は、以下の場合にリスクと資本の状況や今後の見通しをふまえて実施します。  
追加還元を実施するケースは以下のとおりです。  
・ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合  
・自然災害などの一過性要因による減益時に前年度還元額の維持  
・大型M&Aなどの成長投資が見通せない場合  
・その他資本効率改善などが必要と判断した場合



# SDGs経営

## サステナビリティ推進のフレームワーク

中期経営計画では、グループ全体で事業を通じた社会課題解決による経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を経営基盤の1つに位置付けています。その実践のために、パーパス実現に向けた重点課題として7つのマテリアリティを特定しました。さらに、各々のマテリアリティにKPIを

設定することで、進捗状況の可視化や課題把握を行うなど、実効性の高いPDCAサイクルを構築しています。

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



## 推進体制

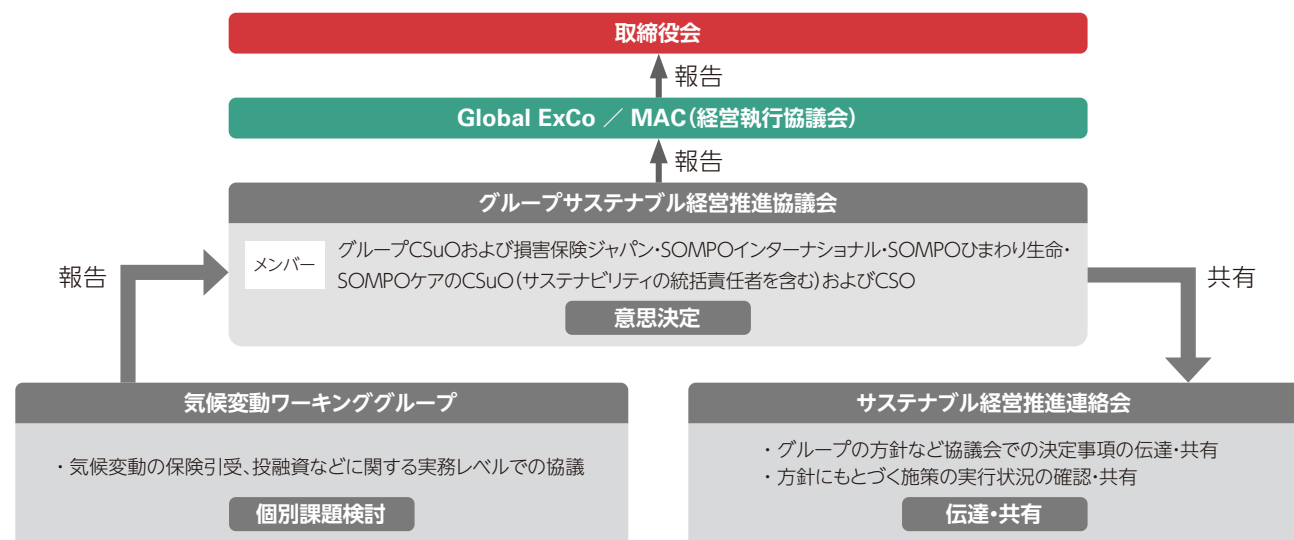
当社では、SOMPOのパーパス実現に向けたグループ全体の戦略や方針にもとづき、執行役員および執行役員が対策を実行し、その遂行状況を取締役会が監督する体制を構築しています。

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

推進体制としては、「グループサステナブル経営推進協議会」(以下、「協議会」)をグループ全体のサステナビリティ

の推進母体として位置付けています。協議会では国内・海外の主要4事業のCSuO・CSOなどがメンバーとなり、気候変動をはじめとするESG課題の協議・意思決定を行っています。協議会の傘下には「気候変動ワーキンググループ」と「サステナブル経営推進連絡会」を配置し、個別課題の検討や、協議会での議論内容をふまえた情報共有・施策実行を進める体制を構築しています。

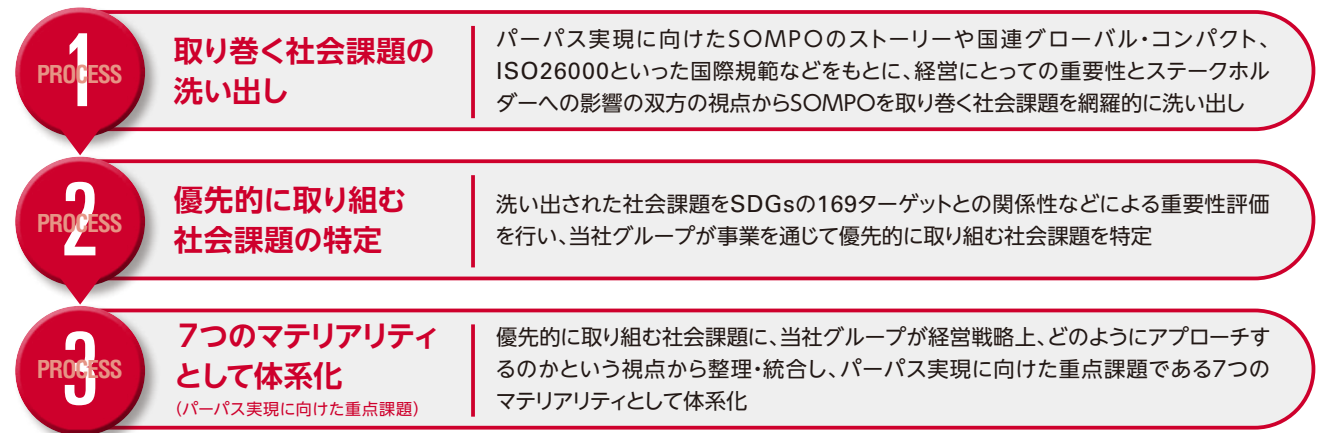
また、協議会で議論される内容はグループ最上位の執行会議体であるGlobal ExCo(Global Executive Committee)、MAC(経営執行協議会)および取締役会へ定期的に報告しています。



## マテリアリティの特定

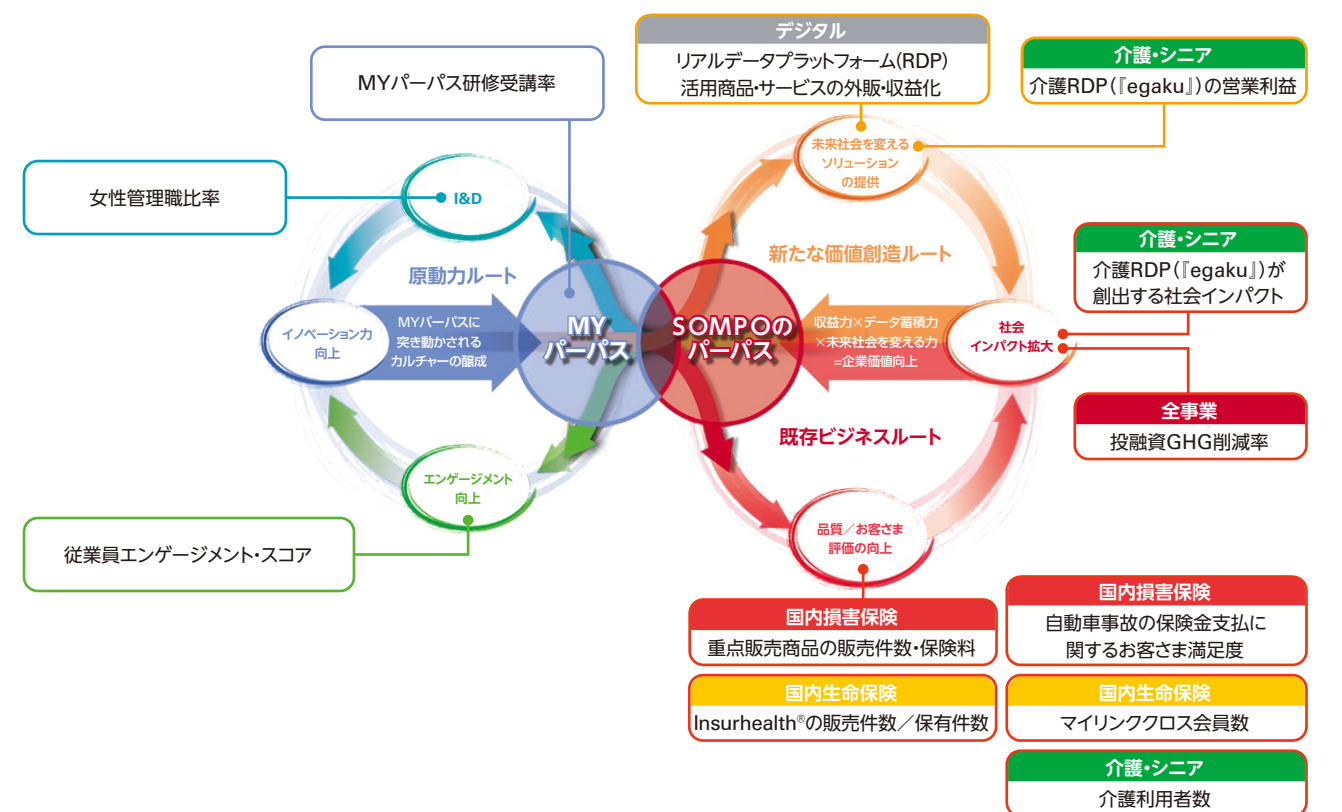
パーパス実現に向けたSOMPOのストーリーや国際規範などをもとに洗い出した社会課題に対して、SDGsとの関係性などによる重要性評価を行い、優先的に取り組む社会課題を特定し、これらを整理・統合し、マテリアリティとして体系化しました。

### マテリアリティ特定プロセス



## マテリアリティKPIと価値創造サイクルの統合

マテリアリティ達成に向けた取組みの進捗を測るために、マテリアリティKPIを設定しています。設定にあたっては、価値創造サイクルにおける重要なレバーおよびそのKPIと統合することで、SDGs経営による価値創造サイクルの実践を仕組み化しています。

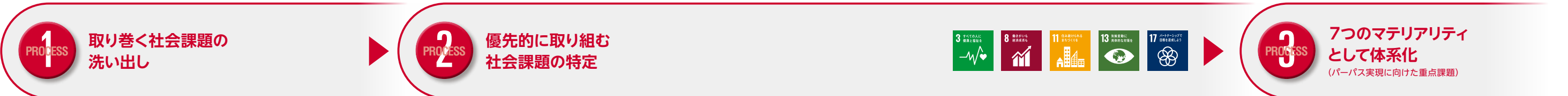




SDGsマトリクス(SOMPOが取り組む社会課題とSDGs)

このマトリクスでは、ISO26000のフレームワークを用いてProcess1で洗い出された当社を取り巻く社会課題とESG・ISO26000の中核主題それぞれとの関係性を整理するとともに、当社グループが商品・サービスの提供などを通じて貢献していくSDGsの169のターゲットを示しています。また、その重要性評価を通じてマテリアリティ候補の絞り込みを行ったProcess2の

結果、当社グループが事業を通じて優先的に取り組む社会課題を特定しています。そして、Process3として、これらの社会課題を当社の戦略に応じて整理・統合し体系化したものが、マテリアリティ(パーパス実現に向けた重点課題)です。



ESG区分	ISO26000 7つの中核主題	SOMPOを取り巻く社会課題																	優先的に取り組む社会課題								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17									
G	組織統治	ガバナンスの機能発揮							△5.5										●16.7	△17.17	☆						
		ERMの高度化																		△13.1		△16.5					
		サイバーセキュリティのレジリエンス向上																									
		公平性・有用性が高く正確・迅速でわかりやすい情報開示																						●16.6			
	公正な事業慣行	国際情勢の不安定化に対するレジリエンス向上																						●16.1			
コンプライアンスの遵守																							●16.5				
腐敗防止																							●16.5				
S	人権	バリューチェーンにおけるESG配慮																					●17.17	☆			
		人間尊重・人権リスクへの適切な対応	△1.3		●3.4	●4.4	△5.4				●8.8		△10.2											●16.1	☆		
	労働慣行	感染症との共生			●3.3																						
		従業員エンゲージメント向上			△3.4	●4.4	△5.4				●8.2	●9.b													☆		
		組織のイノベーション力向上				△4.4	△5.b				●8.2	●9.b													☆		
		ダイバーシティ&インクルージョンの推進	△1.4		△3.4	●4.5	●5.5				●8.2		●10.2		△12.6										☆		
		健康経営*の推進*			●3.4						●8.8														△17.16	☆	
		人材投資(生涯教育・リカレント教育)				●4.4					●8.2	●9.b	△10.2												☆		
	人的資本への投資			△3.4	△4.4	△5.5				●8.2	●9.b	△10.2												☆			
	消費者課題	地域活性化に向けた地域創生支援																							●17.16		
文化・芸術の振興						△4.7																		●17.16			
金融包摂・あらゆる人々への保険の普及		●1.4	●2.3	●3.3						●8.10	△9.3	●11.b		●13.1										●17.16	☆		
自然災害にレジリエントな社会への貢献		●1.5								●8.10		●11.b		●13.1											●17.16	☆	
安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献				●3.6						●8.10	●9.b	●11.2													●17.16	☆	
持続可能な社会保障制度への貢献		●1.3		●3.4		●5.4				●8.8		△10.2													●17.16	☆	
災害弱者への支援		△1.5											△11.b	△13.3											△17.16		
変革に向けた多様なステークホルダーとの共創		●1.4	●2.4	●3.6	●4.7	●5.5	●6.6	●7.a	●8.10	●9.2	●10.4	●11.b	●12.5	●13.3	●14.2	●15.1	●16.2	●17.16	☆								
データ社会への対応				●3.4	△4.4	●5.4				●8.5	●9.5														●17.16	☆	
お客さまサービスの品質向上				●3.6						●8.10	△9.5														●17.16	☆	
E	環境	プライバシーの保護																						●16.5			
		スマート社会への貢献			●3.4								●11.3		△13.1										●17.16	☆	
		健康寿命の延伸	△1.4		●3.4	△4.4	△5.4				●8.10		△10.2												●17.16	☆	
		価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供			●3.4						●8.10				△12.8											●17.16	
		次世代育成(防災教育・交通安全教育等)			●3.6	●4.7		△6.6							●11.b											●17.16	☆
		次世代育成(環境教育)				●4.7									●11.b	●12.3	●13.3	●14.1								●17.16	☆
		サステナブル・ファイナンス(保険引受・保険商品開発)の推進			△3.9					●7.a	△8.10	●9.1		●11.4		●13.3	△14.1	△15.5								●17.16	☆
サステナブル・ファイナンス(投融資)の推進			△3.9					●7.a	△8.3	●9.4		●11.4		●13.a	△14.1	△15.5								●17.16	☆		
持続可能な食糧供給への貢献	●1.5	●2.4					△6.6		●8.10					●13.1										●17.16	☆		
カーボンニュートラル社会の実現	●1.5	●2.4	△3.9	△4.7			△6.6	●7.2		△9.1		△11.4	●12.8	●13.2	△14.1	△15.5								●17.16	☆		
循環型社会への貢献								●6.b						●12.5	△13.3	●14.1	△15.4							●17.16	☆		
生物多様性の保全・自然共生社会実現への貢献								●6.6						●12.5	△13.3	●14.1	△15.2							●17.16	☆		

- あらゆるリスクに対する備えの提供
- 事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献
- 経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献
- 健康と笑顔を支えるソリューションの提供
- 持続可能な高齢社会への貢献
- 未来社会を変える人材集団の実現
- 価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築

※1 当社グループの取組みと関係の強いSDGsターゲットを「●」、関連のあるターゲットを「△」で表記しています。当社グループの課題解決型事業の進展や社会課題の変化に応じて継続的に見直しを行います。  
 ※2 本マトリクスは、千葉商科大学 笹谷秀光教授の監修のもと整理しています。  
 \*「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



マテリアリティKPI

パーパス実現に向けた重点取組み課題を7つのマテリアリティとして体系化しただけでなく、必要なアクションの明確化や現場への浸透・進捗把握を行うためにマテリアリティごとにKPIを設定しています。

マテリアリティKPIを指標に各事業や現場が日々挑戦することはもちろんですが、グループの取組みの進化や戦略に応じた見直し・拡充更新も行っています。2023年は4月にローンチした『egaku』事業に関連するKPIを新たに設定するなどの変更を行いました。

財務だけでなく非財務も含めた指標を定義し、共通のフレームワークを推進することで、SOMPOのパーパス実現に向けてグループ一体で取組みを進めていきます。

★2023年度に追加したKPI 価値創造サイクルにおける重要なKPI

マテリアリティ	マテリアリティの小区分		マテリアリティKPI				2022年度実績		貢献する主なSDGsターゲット			SOMPOが目指す社会／実現する姿
			KPI項目	対象事業	数値目標	パートナーシップKPI	実績値	達成状況(単年度目標)	1.4	8.10	11.b	
あらゆるリスクに対する備えの提供	金融包摂・あらゆる人々への保険の普及		国内の正味収入保険料(保険の普及への貢献)	国内損害保険事業	2021年度19,886億円、2022年度20,553億円、2023年度20,799億円		20,793億円	達成	1.4	8.10	11.b	保険の進化により、気候変動、感染症、サイバー攻撃などのニューリスクからも守られ、安心・安全に過ごせる社会
			海外の総収入保険料(保険の普及への貢献)	海外保険事業	2021年度+7.9%、2022年度+7.1%、2023年度+6.9% ※米ドルベース		+11.3%増収	達成	1.4	8.10	13.1	
			生命保険の保有契約件数(保険の普及への貢献)	国内生命保険事業	2021年度443万件、2022年度472万件、2023年度500万件		471万件	未達成	1.4	3.4	8.10	
			あらゆる人々への病気・ケガへの備えに資する保険商品(重点販売商品)の販売件数・保険料	国内損害保険事業	対前年比増加		対前年比増加(実績+2,890件、+5.0億円)	達成	3.3	3.4	8.10	
			持続可能な食糧供給への貢献				-	単年度目標なし	1.5	2.4	13.1	
事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献		自然災害への保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業	対前年比改善		対前年比+1.6ポイント	達成	1.5	11.b	13.1	予兆把握と未然防止によってリスク自体が抑制され、被害が最小化されている社会
			気候変動への適応・緩和に資する商品・サービスの開発	グループ共通	開発実績を随時公表		各種開示物掲載	単年度目標なし	1.5	13.1	13.3	
			安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献(重点販売商品)の販売件数・保険料	国内損害保険事業	対前年比増加		対前年比増加(実績+324,220件、+15.4億円)	達成	3.6	8.10	11.2	
			自動車事故の保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業	対前年比改善		対前年比▲0.8ポイント	未達成	3.6	8.10	11.2	
			防災や交通安全教育の参加人数	グループ共通	2021年度15,000人、2022年度18,000人、2023年度20,000人		17,963名	未達成	3.6	4.7	11.b	
経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献	サステナブル・ファイナンス(保険引受・商品開発/投融資)		サステナビリティ関連のイニシアティブ・ルールメイキングへの参画・活動	グループ共通	活動実績を随時公表		各種開示物掲載	単年度目標なし	9.4	11.4	13.3	人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会
			投融資先エンゲージメント数	グループ共通	対前年度比増加		対前年度比減少	未達成	7.a	9.4	13.a	
			自社の温室効果ガス(GHG)削減率	グループ共通	2030年60%削減(2017年比)、2050年実質排出ゼロ ※スコア1、2、3(投融資を除く)が対象		239,554tCO <sub>2</sub> e	単年度目標なし	7.2	12.8	13.2	
			使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え	グループ共通	2030年導入率70%		5.1%	単年度目標なし	7.2	12.2	13.2	
			投融資の温室効果ガス(GHG)削減率	グループ共通	2025年25%削減(2019年比)、2050年実質排出ゼロ ※スコア3カテゴリー15が対象		2021年度株式931,821tCO <sub>2</sub> e 債券909,893tCO <sub>2</sub> e	単年度目標なし	7.a	12.8	13.2	
健康と笑顔を支えるソリューションの提供	健康寿命の延伸		生物多様性保全活動・環境教育への参加人数	グループ共通	2021年度11,500人、2022年度9,000人、2023年度10,500人		9,472人	達成	4.7	13.3	14.1	支えられる人が、いつまでも自分らしく自立し、健康で笑顔あふれる人生を過ごせる社会
			Insurhealth®販売件数	国内生命保険事業	2021年度末30万件/2022年度末46万件/2023年度末42万件		44万件	未達成	1.4	3.4	8.10	
			Insurhealth®保有件数	国内生命保険事業	2021年度末60万件/2022年度末113万件/2023年度末130万件		110万件	未達成	1.4	3.4	8.10	
			Insurhealth®商品の販売占有率	国内生命保険事業	2021年度末60%/2022年度末70%/2023年度末80%		74%	達成	3.4	3.a	8.10	
			マイリンククロス会員数	国内生命保険事業	2022年度70万人/2023年度100万人		77万人	達成	1.4	3.4	8.10	
			社名認知度	国内生命保険事業	2021年度末60%/2022年度末70%/2023年度末70%		56.8%	未達成	3.4	3.a	8.10	
			健康イメージ	国内生命保険事業	SOMPOひまわり生命の生命保険業界での順位 2021年度末5位、2022年度末3位、2023年度末1位		8位	未達成	3.4	3.a	8.10	
			認知症予防プログラム展開事業所数	介護・シニア事業	2021年度38件、2022年度82件、2023年度194件		133件	達成	3.4	5.4	10.2	
			保健指導事業の売上高	戦略事業	2021年度3,519百万円、2022年度3,881百万円、2023年度4,039百万円		3,693百万円	未達成	3.4	3.5	4.7	
			メンタルヘルスサービスの売上高	戦略事業	2021年度1,485百万円、2022年度1,619百万円、2023年度1,764百万円		1,600百万円	未達成	3.4	8.8	4.4	
持続可能な高齢社会への貢献	持続可能な社会保障制度への貢献		スマートコミュニティのProof of Concept件数・スマートコミュニティ事業売上高	介護・シニア事業	2021年度10件、2022年度10件、2023年度0.2億円(事業化初年度売上高)		9件	未達成	3.4	11.3	3.d	少子高齢化社会を支える人の負担が軽減され、夢の持てる社会
			未来の介護モデルの導入施設数	介護・シニア事業	2021年度28件、2022年度73件、2023年度180件		37件	未達成	1.3	3.4	8.8	
			介護施設の入居率	介護・シニア事業	2021年度90.8%、2022年度92.9%、2023年度94.8%		92.3%	未達成	1.3	3.4	10.2	
			介護利用者数	介護・シニア事業	2021年度9万人、2022年度9.4万人、2023年度10万人		9.2万人	未達成	1.3	3.4	5.4	
			介護職の離職率	介護・シニア事業	2021年度11.4%、2022年度11.0%、2023年度11.4%		11.7%	未達成	1.3	3.4	8.5	
未来社会を支える人材集団の実現	人的資本への投資		従業員エンゲージメント	グループ共通	2023年度までにGallup Q12の平均得点 (国内)3.70pt (海外)4.10pt		(国内)3.50pt (海外)4.12pt	単年度目標なし	4.4	8.2	9.b	多様な人材からイノベティブなソリューションが創出され、未来社会を支える力が保たれている組織
			MYパーパス研修受講率	グループ共通	2023年度までに全対象者が受講完了(当社および国内グループ会社)		90%	単年度目標なし	3.4	4.4	8.2	
			テレワーク率	グループ共通	グループ全体で50%以上 ※介護現場などは対象外		43%	未達成	4.4	5.4	9.b	
			健康経営®に関する生産性指標(WLQ)	グループ共通	各社において対前年度比改善		93.5%	未達成	3.4	4.4	8.8	
			女性管理職比率	グループ共通	2023年度末30%(2024年4月1日時点)		28.1%(2023年4月1日時点)	単年度目標なし	5.5	8.2	10.2	
			障がい者雇用率	グループ共通	2023年度末2.5%(2024年4月1日時点)		2.36%(2023年4月1日時点)	単年度目標なし	4.4	8.2	10.2	
			ジョブ型人事制度へのシフト	グループ共通	2023年度までに各社においてジョブ型制度の実現		SOMPOホールディングスではジョブ型雇用を担当層にまで拡大	単年度目標なし	8.2	8.5	9.5	
			デジタル人材育成・獲得数	グループ共通	2023年度までにDX専門人材177名 DX企画人材 (a)DX基礎研修受講完了者4,173名 (b)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者1,797名 DX活用人材研修受講者17,281名		DX専門人材69名 DX企画人材 (a)DX基礎研修受講完了者4,173名 (b)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者1,797名 DX活用人材研修受講者17,281名	単年度目標なし	4.4	8.2	9.5	
価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築	データ社会の促進		リアルデータプラットフォーム(RDP)活用によって創出するグループの売上高	デジタル事業	5,000億円(中長期目標)		2023年度より『egaku』を事業化	単年度目標なし	3.4	9.5	17.16	事実・データにもとづくイノベーション創出により、高齢社会を支える側・支えられる側、双方にとって豊かな人生を提案する組織
			リアルデータプラットフォーム(RDP)活用商品・サービスの外販・収益化	デジタル事業	2023年度末までに2事業以上		2023年度より『egaku』を事業化	単年度目標なし	3.4	9.5	17.16	
			★介護RDP(『egaku』)の展開事業所数	介護・シニア事業	2023年度100事業所へ展開		-	-	3.4	8.5	9.2	
			★介護RDP(『egaku』)の営業利益	介護・シニア事業	2030年度100億円		-	-	3.4	8.2	9.2	
			★介護RDP(『egaku』)が創出する社会インパクト	介護・シニア事業	2040年度3.7兆円(22万人の介護需給ギャップの解消)		-	-	1.3	3.4	8.5	



# 気候変動への対応

気候変動は自然災害の激甚化や発生頻度の上昇、干ばつや慢性的な海面水位の上昇など、地球規模でさまざまな影響を与える社会課題であり、人々の安心・安全・健康な生活に脅威をもたらし、損害保険を主要な事業とする当社グループにとっては、経営に重大な影響を及ぼすリスクととらえています。

そのため、当社グループでは気候変動を重要な取組課題と位置づけ、中期経営計画の取組方針として「SOMPO気候アクション」を掲げグループ全体で戦略的に取組みを進めています。

## SOMPO気候アクション

当社グループは、1990年代初頭から幅広いステークホルダーとの協働を通じて地球環境問題に取り組んできました。時代を先取りした30年以上にもわたる環境への取組みは当社の強みであり、これに中期経営計画で掲げるパートナーシップ戦略をかけあわせることで、気候変動への適応、緩和、

社会のトランスフォーメーションへの貢献の3つのアクションを実践していきます。そして、ステークホルダーとともに、人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会の実現を目指していきます。

**SOMPO気候アクション**

①気候変動への「適応」	②気候変動の「緩和」	③社会のトランスフォーメーションへの貢献
<p><b>協働を通じた商品・サービスの開発・提供により、社会のレジリエンス力向上を支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AgriSompoによる持続可能な農業への貢献</li> <li>防災・減災に資する商品開発・新事業</li> <li>企業向けBCP策定支援サービスなど</li> </ul>	<p><b>グループの温室効果ガス排出量ネットゼロ実現(2050年)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの再生可能エネルギーの導入(2030年70%)</li> <li>生物多様性などに配慮した持続可能な調達</li> <li>グリーンエネルギー促進に資する商品開発・新事業</li> <li>企業向け脱炭素促進支援サービスなど</li> </ul>	<p><b>NPOなどのステークホルダーとの協働や金融機関としてのエンゲージメントを通じて社会の移行に貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資先企業へのエンゲージメント</li> <li>ルールメイキングや政策提言への積極的関与</li> <li>環境人材の輩出 など</li> </ul>

**ステークホルダーとともに、人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会を実現**

## SOMPO気候アクションの実践に向けた基本方針・具体的取組み

4つの基本方針	具体的取組み
<b>グリーントランジションプランの策定・実行</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資先の温室効果ガス(GHG)削減の取組み                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・2050年ネットゼロに向けた中間目標(2025年25%削減(2019年比))の策定</li> </ul> </li> <li>● 保険引受・投融資を通じた貢献                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・石炭火力発電・炭鉱開発(一般炭)などへの保険引受・投融資停止</li> <li>・2025年1月までにGHG削減計画の策定がない石炭依存度が高い企業(収入の30%以上を石炭に依存など)に対する保険引受・投融資の停止</li> </ul> <small>※詳細は「ESGに関する保険引受・投融資等に関する方針」(<a href="https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/">https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/</a>)を参照</small> </li> </ul>
<b>気候戦略・リスクへの対応体制強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループサステナブル経営推進協議会の改編                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外保険事業の責任者をメンバーに加えた会議体へ改編</li> </ul> </li> </ul>
<b>気候リスクフレームワークの高度化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな気候リスクフレームワークの構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動がさまざまな波及経路を通じてグループに影響を及ぼすシナリオをふまえたリスクの特定・評価・管理</li> </ul> </li> </ul>
<b>気候関連ビジネス機会への対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業における自律的な取組みの促進                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動を機会ととらえたビジネスの拡大(農業保険、洋上風力関連保険など)、保険・コンサルティングサービスの新規開発</li> </ul> </li> </ul>

## TCFD提言にもとづくディスクロージャー

気候関連リスク・機会に適切に対応し、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図るための当社グループのガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標は以下のとおりです。

なお、TCFD提言にもとづく詳細開示は、公式WEBサイト(<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)、有価証券報告書またはサステナビリティレポートをご参照ください。

### 1. ガバナンス

#### (1) 取締役会の役割

当社グループは、「SOMPOのパーパス」実現に向けた重点課題であるマテリアリティの1つとして「経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献」を掲げています。

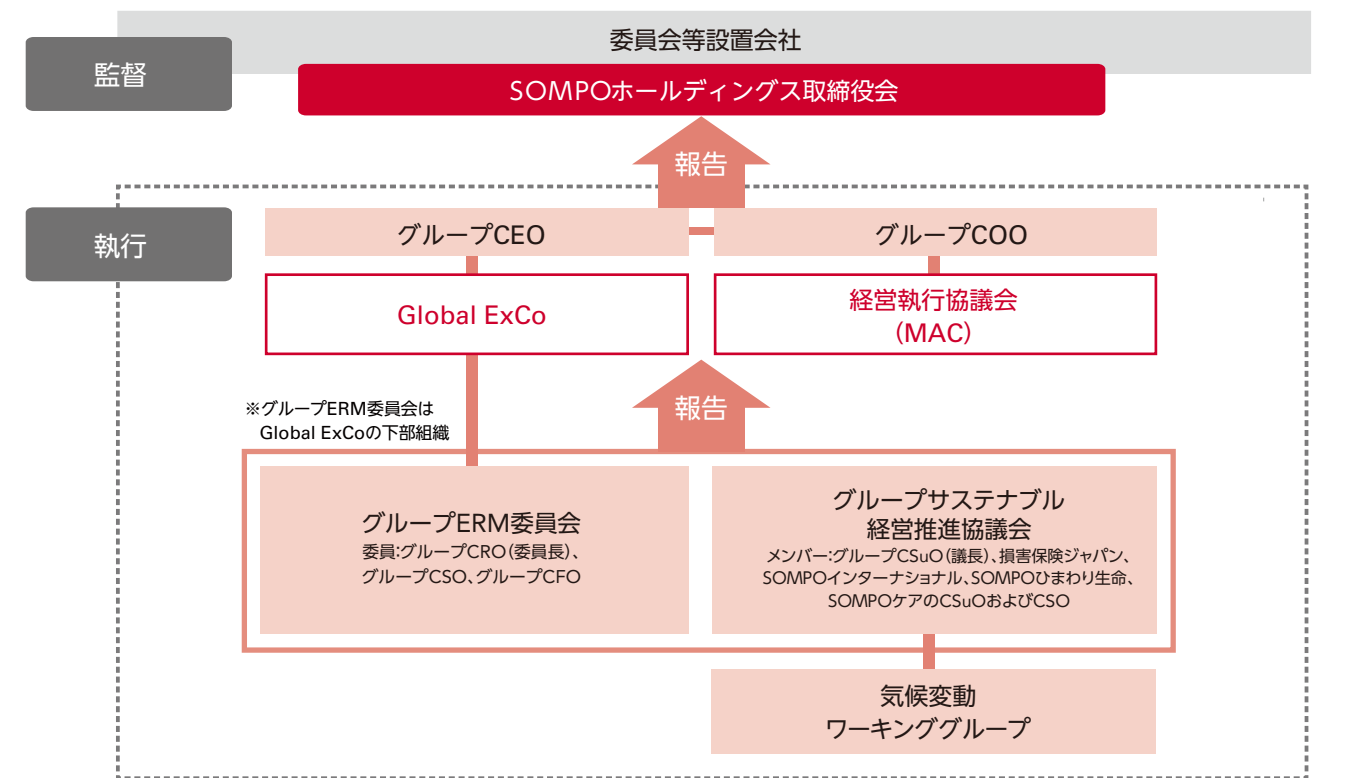
取締役会は、グループ全体の戦略や方針を定めるとともに、パーパス実現に向けた執行役および執行役員の業務遂行状況を監督する役割を担っています。

#### (2) 執行役・執行役員の役割

グループCSuO (Chief Sustainability Officer) は、サステナビリティ領域の最高責任者として、サステナブル経営戦略の策定・実行を担っています。気候変動をはじめとするグループのサステナブル経営戦略については、グループ各社のCSuO (サステナビリティの統括責任者を含む) およびCSOから構成される「グループサステナブル経営推進協議会」において、関連するリスク・機会の状

況をふまえてこれらへの対応について協議することで、グループCSuOの意思決定を支援するなど、グループ全体のサステナビリティ推進体制を構築しています。また、グループCSuOの業務執行のサポート機能としてサステナブル経営推進部を設置しています。

リスク管理については、取締役会が定める「SOMPOグループERM基本方針」にもとづいてリスクコントロールシステムを構築しており、グループCEOの諮問機関であるGlobal Executive Committeeの下部組織であるグループERM委員会などを通じて、グループCRO (Chief Risk Officer) が各事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価し、当社グループに重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを「重大リスク」と定め、その管理状況を定期的に取り締り会およびグループCOOの諮問機関である経営執行協議会 (Managerial Administrative Committee) 等に報告し、対策の有効性などを検証しています。





2. 戦略

2021年度からの中期経営計画では、気候変動リスク・機会に対する複合的なアプローチを実践する「SOMPO気候アクション」を掲げ、気候変動への「適応」、「緩和」、「社会の

トランスフォーメーションへの貢献」に関する取組みを行っています。詳細につきましては、「SOMPO気候アクション」をご覧ください。

(1) 気候関連のリスクと機会

気候変動の進展による自然災害の激甚化や発生頻度の上昇、干ばつや慢性的な海面水位の上昇などの「物理的リスク」、脱炭素社会への転換に向けた法規制の強化や新技術の進展が産業構造や市場の変化をもたらす、企業の財務やレピュテーションにさまざまな影響を与える「移行リスク」やこれに付随して発生する賠償責任リスクが顕在化する可能性があります。

当社は、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)、NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)など外部機関の研究成果をふまえて、気候変動が事業に与えるリスクと機会を整理し、中期(5~10年後:2030年頃)および長期(10~30年後:2050年頃)の時間軸で評価・分析・対応を進めています。

環境変化		当社への影響	リスク	機会	
物理	急性	台風・ハリケーンの頻度・強度の変化、干ばつ、山火事の増大	気象災害の激甚化など	●	-
			農業保険収支の悪化	●	●
	慢性	海面上昇、平均気温の上昇、森林減少、生物多様性影響	海面上昇に伴う浸水による保険金支払いの増加	●	-
			不動産市場の下落(資産価値の下落)	●	-
移行	政策	再生エネルギー、省エネルギー関連の政策推進	株式・債券市場の価格変動	●	●
			エネルギー価格の上昇	●	-
	法律	賠償制度や法改正、新たな法解釈	気候変動訴訟などの法的リスク	●	●
	技術	蓄電、新エネルギーなどの新技術	新技術普及による脱炭素化	●	●
	市場選好	環境配慮型企業への投資および消費者の選好	レピュテーション	●	●
消費者行動の変化			●	●	

(2) シナリオ分析

ア. 物理的リスク

損害保険事業は、台風や洪水、高潮などを含む自然災害の激甚化や発生頻度の上昇に伴う想定以上の保険金の支払いによる財務的影響を受ける可能性があります。リスクの定量的な把握に向けては、2018年以降、大学などの研究機関と連携することで科学的知見をふまえた取組みを進めており、「アンサンブル気候予測データベース:d4PDF(database for Policy Decision making for Future climate change)」などの気象・気候ビッグデータを用いた大規模分析によって、台風や洪水、海面水位の変化の影響を受ける高潮の平均的な傾向変化や極端災害の発生傾向について、平均気温が上昇した気候下での長期的な影響を把握するための取組みを行っています。また、5~10年後の中期的な影響を分析・評価し事業戦略に活用しています。

また、UNEP FI(国連環境計画・金融イニシアティブ)のTCFD保険ワーキンググループが2021年1月に公表したガイダンスにもとづく簡易な定量分析ツールを用いた台風に関する影響度の試算を行っています。気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するNGFS(気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク)が検討を行っているシナリオ分析の枠組みも活用して、引き続き分析を進めていきます。

<試算結果>

台風の発生頻度	約▲30%~+30%
1台風あたりの損害額	約+10%~+50%

イ. 移行リスク

脱炭素社会への移行が当社におよぼす中長期的なインパクトを把握するため、NGFSシナリオを前提に、脱炭素社会への転換に向けた法規制の強化や世界経済の変化が企業におよぼす「政策リスク」と気候変動の緩和や適応に向けた取組みによる「技術機会」についてMSCI社が提供するClimate Value-at-Risk(CVaR)を用いて、当社グループの保有資産に及ぼす影響を分析しています。

加えて、移行リスク削減に向け、脱炭素化への取組みが進んでいない企業への働きかけを促進することが重要であることから、同社が提供するImplied Temperature Rise(ITR)を用いて、当社の投資先企業が2100年度までに2℃の温暖化に抑える目標と整合的なGHG排出量削減目標を設定しているのかを定量的に分析しています。

※移行リスク分析結果につきましては、公式WEBサイト(<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)、有価証券報告書またはサステナビリティレポートをご参照ください。

(3) レジリエンス向上に向けた取組み

気候変動に対するレジリエンスを高めるための当社グループの主要な取組みは次のとおりです。

ア. リスクへの対応

カテゴリー	取組内容
投融資先への取組方針	・株式保有先のうちGHG高排出の上位20社を中心とするエンゲージメントの強化 ・公社債満期償還時にGHG低排出セクターへの入れ替え促進など
保険引受の取組方針	・新設・既設の石炭火力発電や炭鉱開発(一般炭)などへの新規の保険引受停止 ※詳細は「ESGに関する保険引受・投融資等に関する方針」( <a href="https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/">https://www.sompo-hd.com/csr/system/vision/</a> )を参照
自社のGHG削減	・所有ビルの電力を再生可能エネルギー由来へ切り替えなど



# 気候変動への対応

## イ. 機会への対応

カテゴリー	取組内容
エネルギー源	・洋上風力発電事業者向け『ONE SOMPO WINDサービス』 ・水素・アンモニアの輸送専用保険の開発
製品・サービス	・『AgriSompo』による農業保険のグローバル展開 ・気候リスクコンサルティングサービスの開発・提供
市場	・株式会社ウェザーニューズとのパートナーシップ締結

## 3. リスク管理

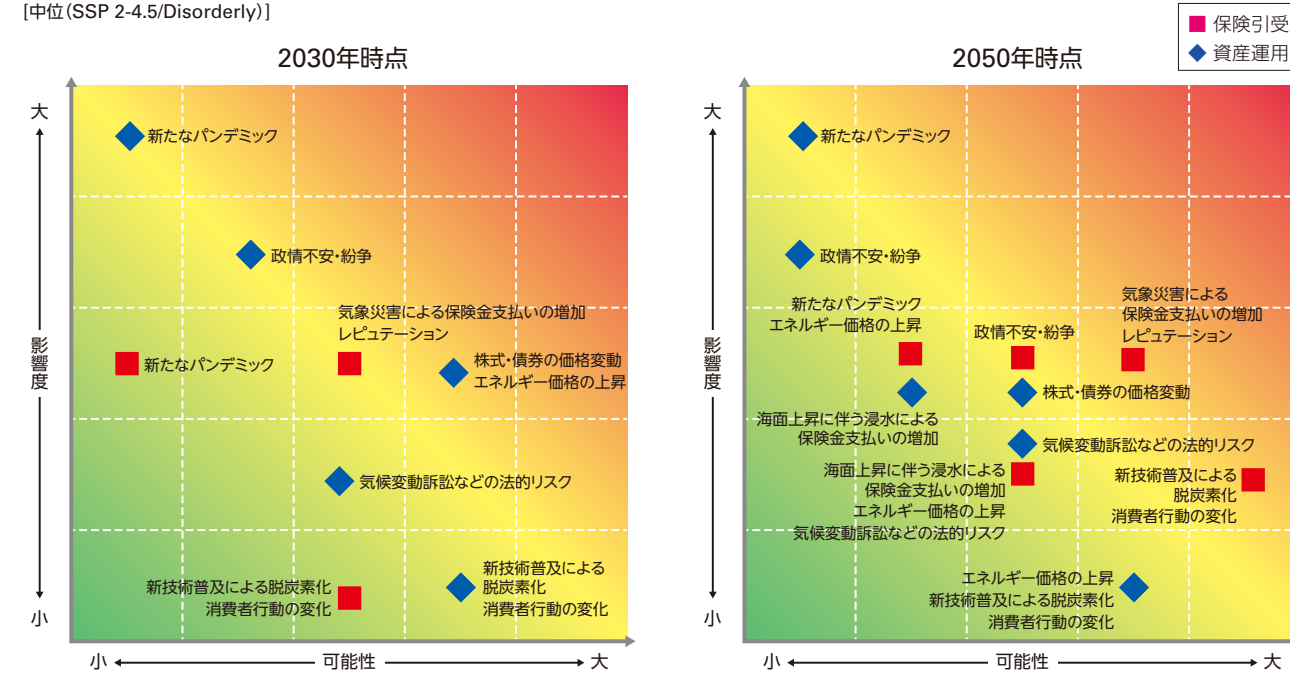
自然災害リスクを含む気候変動リスクに関しては、気候変動が保険事業以外を含めた当社グループの事業のさまざまな面に影響を及ぼすこと、その影響が長期にわたり、不確実性が高いことをふまえて、既存のリスクコントロールシステムを補完し、長期的な気候変動がさまざまな波及経路を通じて当社グループに影響を及ぼすシナリオを深く考察してリスクを特定・評価および管理するための気候変動リスクフレームワークを構築しています。

気候変動リスクフレームワークでは、気候変動の複雑な影響を捕捉するために「環境変化の特定」「当社グループへの

影響を議論」「リスクおよびコントロールの評価」を行います。評価結果をふまえて継続的なモニタリングが必要なリスクは「気候変動リスクマップ」として可視化し、主に保険引受および資産運用に影響を与えるリスクの影響度、可能性、発現時期、傾向などを俯瞰することで、取締役会および執行の諸機関における気候変動に関する議論の活発化を図っています。

※気候変動リスクフレームワークの詳細につきましては、公式WEBサイト (<https://www.sompo-hd.com/csr/materiality/topic2/>)、有価証券報告書またはサステナビリティレポートをご参照ください。

気候変動リスクマップ  
[中位(SSP 2-4.5/Disorderly)]

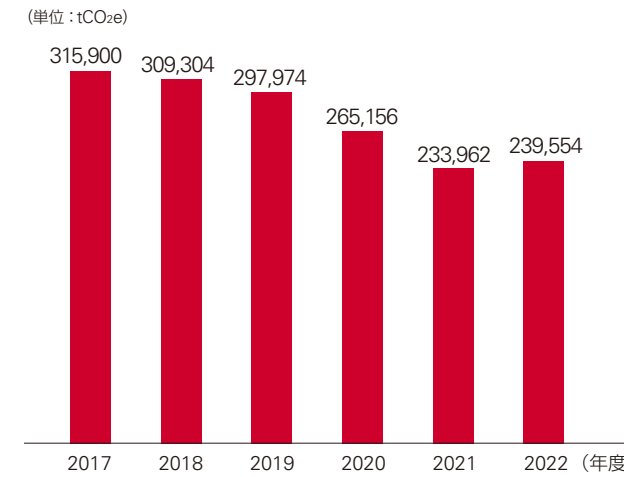


## 4. 指標と目標

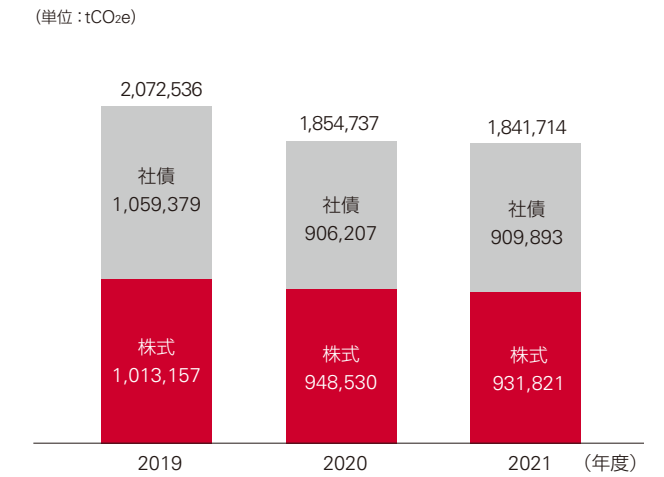
### (1) 主な指標

#### 温室効果ガス (GHG) 総排出量

スコープ1~3\*1 (カテゴリー15・投融資を除く)



スコープ3 (カテゴリー15・投融資)\*2



WACI (加重平均炭素強度)\*2,3

(単位: tCO<sub>2</sub>e/百万米ドル)

年度	株式	社債
2019	119.60	121.07
2020	100.58	133.77
2021	125.05	167.04

#### 【第三者機関による保証】

SOMPOホールディングスでは、報告数値の信頼性を確保するため、温室効果ガス排出量(スコープ1~3)について、British Standards Institutionによる第三者検証を受けています。

\*1 スコープ1 (ガソリンなどの使用による直接排出)、スコープ2 (電力などのエネルギー起源の間接排出)、スコープ3 (輸送や出張など、バリューチェーン全体における間接排出)の合計値です。算出対象範囲は、当社および主要な連結子会社です。なお、2017-2021年度の排出量は、2022年度の算出基準で再計算しています。

\*2 MSCI ESG Research社が提供するデータを使用し、国内外の上場株式と社債の投資先におけるスコープ1およびスコープ2を対象に算出(上場株式のカバー率は86%、社債のカバー率は82%、いずれも時価ベース)。GHG排出量は投資先のEVIC (Enterprise Value Including Cash: 現金を含む企業価値)ベースに対する当社持分であり、WACIは、各投資先企業の売上高あたりのGHG排出量をポートフォリオの保有割合に応じて加重平均した値。なお、数値データは遡及修正される可能性があります。

\*3 2021年度の数値からWACI算出方法が変更となりました。

### (2) 主な目標

#### 温室効果ガス (GHG) 排出削減目標

	スコープ1,2,3 (除くカテゴリー15・投融資)	スコープ3 (カテゴリー15・投融資)
2025年		25%削減(2019年比)
2030年	60%削減(2017年比)	
2050年	実質ゼロ	実質ゼロ

# ガバナンス

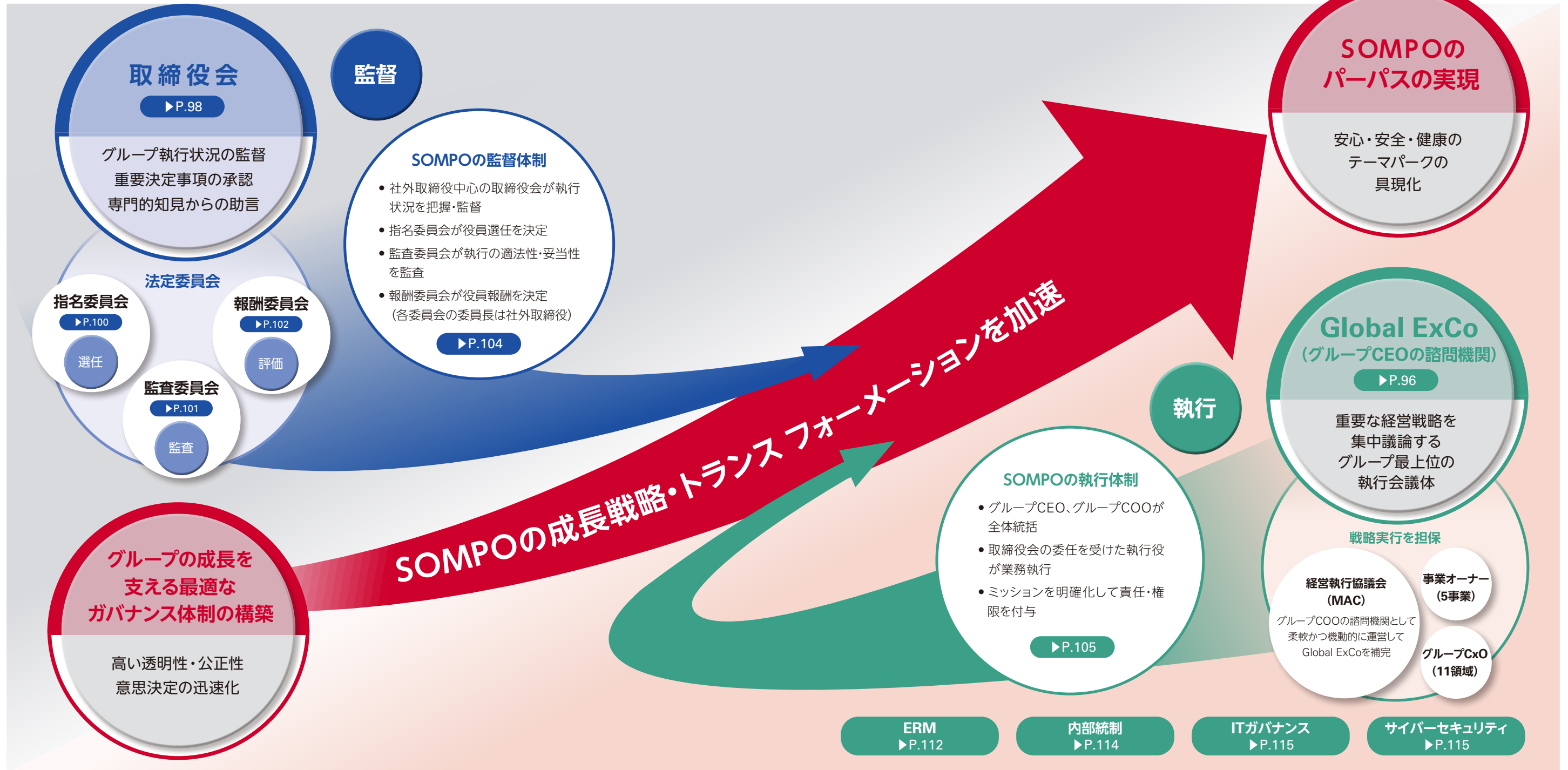
## コーポレート・ガバナンスの全体像

当社グループが100年後にも「なくてはならない」存在であるために、SOMPOのパーパス実現に向けたトランスフォーメーションを推し進めています。そして、このトランスフォーメーションを主導し支えるのがガバナンスです。

当社は指名委員会等設置会社として、社外取締役中心の取締役会による監督のもと、執行部門が大胆な権限委譲を受ける体制を構築しています。そして、取締役会が監督機能を果たすうえで重要となる法定委員会のうち、指名委員会、報酬委員会を社外取締役のみで構成するなど、執行部門との間に適切な緊張感のある、高い透明性と公正性が保たれる仕組みとしています。

執行部門では、事業オーナー制とグループCxO制により、取締役会で選定された執行役・執行役員が、それぞれの専門性を高めながら連動することで迅速に意思決定を行い、SOMPOのパーパス実現に向けて機動的にグループ戦略を遂行しています。

また、事業のさらなるトランスフォーメーションを推し進め、持続的に成長していくために、多様なバックグラウンドを持った質の高い人材が安定的かつ効果的に輩出される仕組みとすべく、サクセッション・プランと役員報酬制度を設計しています。



サクセッション・プラン(指名委員会) ▶P.106

役員報酬制度(報酬委員会) ▶P.108





## Global Executive Committee (Global ExCo) の特長

### — SOMPOグループ最上位の執行会議体 —

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

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

最大の特長は、本会の設置時から掲げる「虚心坦懐」「グループベスト」「事実に基づく」という3つの心構えに支えられた一体感とスピード感です。会議では、事業オーナー、グルー

プCxOという、異なるミッションを持ち、国籍も異なる多様性に富んだメンバーが忌憚なく意見を述べ合い、ときに新たな気付きやグッドクラッシュの効果を生みながら、未来志向で議論を展開します。そして、合意した事項や認識された課題などは閉会前に再度全員で確認し、メンバーそれぞれが、自身のフィールドに持ち帰り速やかに着実に次のアクションにつなげていきます。こうした意思決定のあり方や能動的なトップダウンの仕掛けなどの仕組みは、現在の「SOMPOらしさ」を体現するものの1つと言えます。

#### 3つの心構え

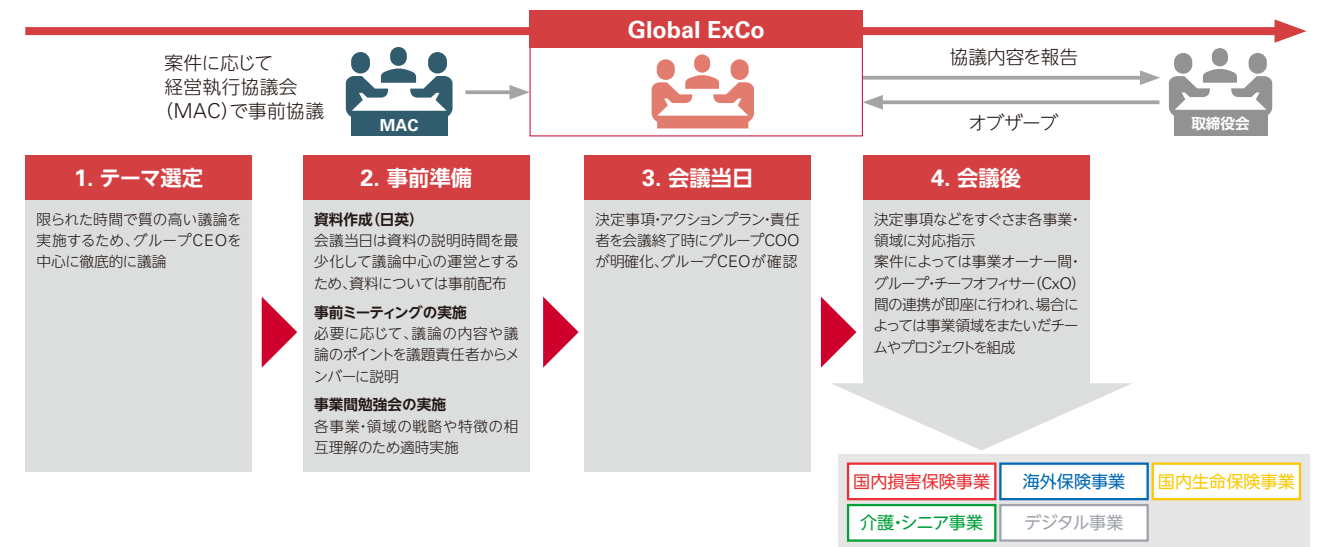
<b>虚心坦懐</b>	事業や各領域の課題を率直に披露し、課題解決に向けて議論する。予定調和は避け、時には悪魔の代弁者 (Devil's Advocate) となり、グッドクラッシュによる深い議論を行う。
<b>グループベスト</b>	グループの執行の最高位の会議体として、グループ全体を俯瞰した観点で議論する。自身の事業・領域だけを考えた議論を控え、グループ全体の成果の最大化を目指す。
<b>事実に基づく</b>	定量的な情報、客観的な事実(投資家など第三者の定性情報も含む)にこだわって議論する。

#### Global ExCoの構成

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

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

### Global ExCoを中心とした会議体運営



Global ExCoは、年間5〜6回のペースで開催しています。限られた時間内に必要な議論が行えるよう、アジェンダは事前に吟味して、論点を明確にし、議論には全員参加の姿勢で臨むことが求められます。

2022年度は、現中期経営計画(2021年度〜2023年度)の目標達成に向けた既存事業の取組状況、コングロマリット・プレミアム創出に向けた施策、リアルデータプラットフォーム (RDP) 戦略、さらなる成長に向けた国内・海外の投資案件

などについて議論を行いました。また、経営環境の急激な変化や人口動態の変化などをふまえた、中・長期的なグループの経営戦略について議論しています。

2023年度は、中・長期的に目指す姿に向けた最適な経営戦略の選択、実現に資するグループの資源配賦のあり方、ステークホルダーとのコミュニケーション強化、企業価値向上などのテーマを議論していく予定です。

#### Global ExCoで議論された主要テーマ

- グループの経営戦略・事業計画
- パーパス経営
- SOMPOの企業価値向上
- RDP戦略/デジタル戦略
- コングロマリット・プレミアムの創出
- 成長戦略(国内・海外投資案件など)
- ステークホルダーとのコミュニケーション強化
- 資本配賦方針/株主還元方針



## 取締役会の特長

### 取締役会の機能・役割について

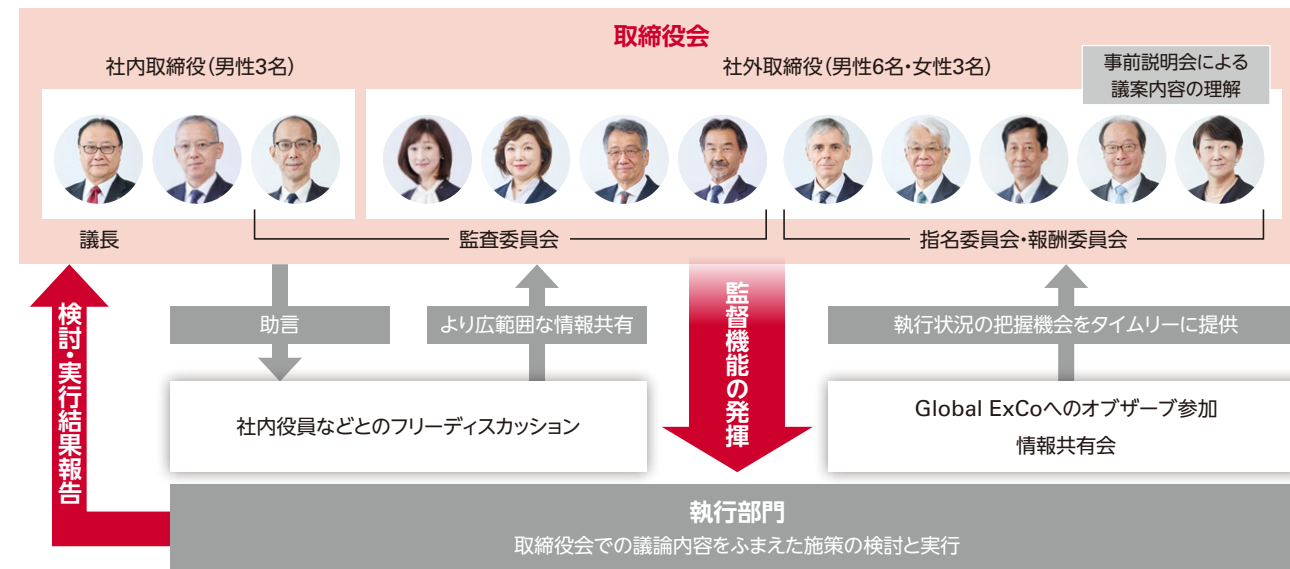
取締役会は、法令または定款で定められた責務を履行するほか、取締役会規則に定める経営に関する重要項目を決定するとともに、業務執行の状況に対して、監督機能を発揮することを目的としています。

監督の実効性が確保されるよう社外取締役が多数を占め

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

### 取締役会の実効性を確保・向上するための取組み

#### 取締役会の監督機能発揮による好循環サイクル



取締役会の実効性確保・向上について、取締役会議長をはじめ全取締役がその必要性を強く認識しており、以下の具体的な取組みによって、1年を通じて、絶えず経営状況に関する適時適切な情報共有をもとに取締役会での議論を行い、意見を活用していくサイクルを確立しています。

#### ① 取締役会の事前説明会の実施・活用

取締役会において建設的で充実した議論が行われるよう、開催の都度、社外取締役全員を対象に事前説明会を開催し、取締役会ではそこでの意見や質疑もふまえて議論を行うこととしています。

事前説明会と取締役会を一体的に運営することで、効率的かつ充実した議論がなされ、社外取締役の見識や視点が取締役会に直接的に反映される仕組みとして確保されています。

#### ② 取締役会の監督機能の発揮に向けた取組み

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

#### 具体的な取組み

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

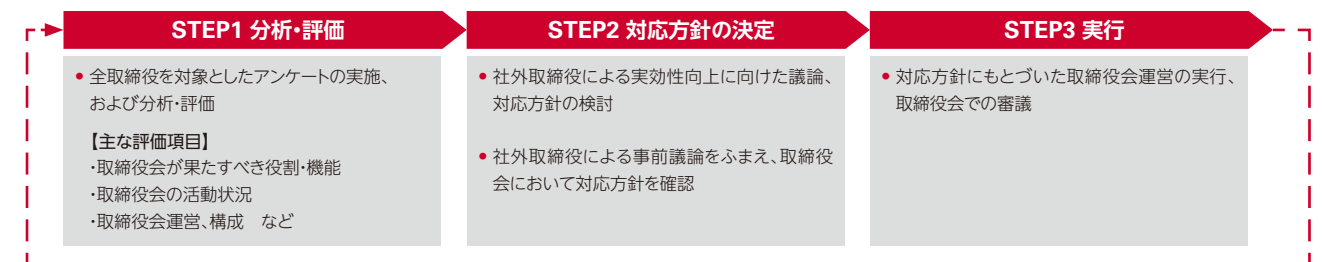
## 取締役会の実効性評価

### PDCAサイクルによる取締役会の実効性向上

当社は、取締役会の実効性を高めるための取組みとして、各取締役の自己評価を含むアンケートを年1回実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価をする機会を設けています。取締役の意見を積極的に採り入れ、

抽出された課題やさらなる進化に向けた対応方針を確認し、取締役会の機能発揮に資する具体的な取組みの実行を通じたPDCAサイクルにより、取締役会の機能向上、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

#### 取締役会実効性向上のためのPDCAサイクル



### 2022年度の評価結果と2023年度の取組み

2022年度の取組みへの主な評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会と一体運営している事前説明会については、活発な意見交換がなされており、極めて有用であると評価された。</li> <li>● 取締役会本会議での審議が以前より充実したとの評価がある一方、本会議では事前説明会に出席していなかった他の役員からの補足や視点があるとよとの意見、本会議で議論すべき点をさらに明確にしていくべきとの意見がなされた。</li> <li>● 前年度に拡充したフリーディスカッションを引き続き実施し、執行部門による報告や取締役会による論議を重ねる取組みとともに、各事業の現場視察の実施は、執行状況の把握に資すると評価された。</li> <li>● ポストコロナにおけるリアルとオンラインの取締役会開催のバランス、ペーパーレスへの取組みなど、非常に効果的な運営がなされていると評価された。</li> <li>● 重要な将来テーマに関して十分な議論の時間を確保するため、今後さらにフリーディスカッションを活用することや、タイムリーな情報共有を継続することも必要との意見がなされた。</li> </ul>
2023年度の取組み	<p>継続的に、また新たに、当社の取締役が経営において議論を深めていく必要があると考えているテーマや、取締役会がさらなる機能発揮を果たしていくうえで有効である可能性がある取組みには次のようなものがあります。当社ではこれらを念頭に置きながら、引き続き実効性を高める取組みを実施していきます。</p> <p>&lt;経営において議論を深めていくべきと考えるテーマ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ ESG関連課題への対応方針</li> <li>・ 資本市場との建設的なコミュニケーションに関する方針</li> <li>・ DX/RDPによる新たな顧客価値創造</li> <li>・ 事業ポートフォリオ、事業間シナジーに関する方針</li> <li>・ パーパス経営の効果測定方針</li> <li>・ サイバーセキュリティ体制を含むリスク管理方針</li> </ul> <p>&lt;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&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 取締役会本会議で審議すべき事項の明確化と事前説明会の有効活用</li> <li>・ 現場視察を含む執行状況の把握に資する仕組みの確保</li> <li>・ 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</li> </ul>



指名委員会について



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

社外取締役 指名委員会委員長  
スコット・トレパー・デイヴィス

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

SOMPOのパーパス、すなわち「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、現在当社グループはトランスフォーメーション(質的な変化)を推し進めています。

保険だけでなく、介護・シニア事業やデジタル事業など幅広い事業領域において、グローバルに事業展開する当社グループにとって、SOMPOのパーパスを実現するために重要なことは、当社グループ役員ポートフォリオの多様性を向上させることです。指名委員会においては、個別の役員選任や

サクセッション・プラン策定などにおいて、多様性を向上させる取組みを継続的に行っています。

2022年度においては、取締役会構成の改編(総数2名、社内取締役1名減員)を前提とした取締役候補者の選任、SOMPOインターナショナルTokyo Office長の選任などを実施しました。また、グループ全体の経営戦略をさらに効果的に実行することを目的として、主要グループ会社の役員選任において、指名委員会と各事業オーナーによる直接の意見交換の機会を設けています。

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

指名委員会の活動実績

2022年度は合計10回の指名委員会を開催しました。2022年度の指名委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

項目	内容
サクセッション・プランの策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループのさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目的として策定しました。</li> <li>グループCEOをはじめとするグループキーポスト計86ポストが対象です。</li> <li>後継候補者選定にあたり、女性比率などの検討基準を設けることにより、多様な人材プールを形成しています。</li> </ul>
取締役候補者の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役選任基準、および取締役会全体のポートフォリオのバランスを考慮し、定時株主総会に提案をする取締役候補者選任議案を決議しました。</li> </ul>
執行役、執行役員の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOMPOホールディングスの執行役、執行役員選任に関する取締役付議議案を決議しました。</li> </ul>
損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役の選任	<ul style="list-style-type: none"> <li>損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役会に勧告する、両社の取締役候補者選任議案を決議しました。</li> </ul>

監査委員会について



当社グループの幅広い事業領域への適切な監査を通じて、企業価値の向上に貢献し、ステークホルダーの期待に応えていきます。

社外取締役 監査委員会委員長  
柴田 美鈴

当社の監査委員会は、5名の監査委員のうち4名を社外監査委員で構成しています。社外監査委員を中心としたメンバーで構成された独立性・客観性の高い体制のもとで、監査委員間の情報共有・活発な意見交換、内部監査部との連携を通じ、ステークホルダーの利益を守ることを使命とした監査活動を行っています。

監査は、執行役等とのミーティングを中心に行っていますが、2022年度は複数のグループ会社を視察し、現場職員からも直接話を聞くことにより業務実態のより深い理解に努め、実効性の高い監査に取り組みました。

当社は、2021年度よりスタートした中期経営計画において「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化するために、リアルデータを活用したソリューションの提供をはじめとする新たな

な取組みを強力に推進しており、その監査の範囲は広範にわたります。今年度は中期経営計画の最終年度となりますが、SOMPOのパーパス実現に向けたその取組みの妥当性について、多様な経歴を持つ監査委員それぞれの知見や専門性を活用し、幅広い事業領域を監査の目的に照らし実効的にかつ高い次元で監査することで、企業価値の向上に貢献できると考えています。

今後も監査委員会では、適時正確な情報収集と委員間の活発な協議を基礎として、執行部門との適切なコミュニケーションの向上および監査手法の効率化などに取組み、最善の監査の実施により、ステークホルダーの期待に応え続ける監査委員会を目指していきます。

監査委員会の活動実績

2022年度は合計13回の監査委員会を開催しました。

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

2022年度の通年の監査活動における取組み・対応は以下のとおりです。

項目	内容
監査委員の担当制	前年度に引き続き、より掘り下げた監査を実施することを目的として、事業オーナー・グループCxOごとにメイン担当となる監査委員を定めています。メイン担当以外の監査委員も積極的に出席しており、監査後の委員会での意見交換も活発に行いました。
内部監査部との連携	内部監査部との連携を強化すべく、監査委員による役職員とのミーティングや国内外グループ会社往査に内部監査部長が前年度に引き続き同席しています。上欄の監査後および内部監査結果をふまえたディスカッションなど、監査委員との間で充実した意見交換を展開しました。
会計監査人との連携	EY新日本有限責任監査法人と年間を通じたミーティング計画を策定し、コミュニケーションの頻度を高く保つとともに、海外保険事業をはじめ各事業につき会計監査人の視点での情報提供を求めるなど活発な意見交換を行い、相互の監査品質の向上に努めました。
監査活動における工夫	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査委員会の開催、各種ミーティングの実施においては、対面、Web会議の使い分けにより、効率性を高めるとともに議論のための十分な時間を確保しました。</li> <li>複数のグループ会社を視察し、現場職員からも直接話を聞くことにより業務実態の深い理解に努めました。</li> </ul>

報酬委員会について



当社グループの役員報酬制度を、企業価値向上に資する、より高いインセンティブ効果を発揮する制度としていきます。

社外取締役 報酬委員会委員長  
東 和浩

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

役員報酬制度は、ガバナンス効果を発揮しながら、企業価値向上に資する、役員にとって真に効果のあるインセンティブとなるものであることが重要と考えています。この観点から、SOMPOホールディングスの役員報酬制度の改定の議論を行い、具体的には、①報酬水準の見直し、②固定報酬割合の引下げ(変動報酬割合の引上げ)、③業績連動報酬の戦略目標における、ブランド価値指標とエンゲージメント指標の評価指標化、④長期インセンティブ制度の改定(株式信託方式からファントムストック方式へ改定)を2023年4月付で

実施しました。これらの改定については、2024年度に主要グループ会社の役員報酬制度においても実施する予定です。

また、当社グループの役員報酬制度における重要なテーマは、グループCEOの報酬パッケージをどのようなものとし、その評価をいかに適切に行うかということです。2022年度は報酬委員会において、グループCEOの戦略目標の決定、報酬総額、固定報酬と業績連動報酬などの報酬の構成の決定、取組みの評価などについて、時間をかけた丁寧な議論を行い、決定しました。

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

報酬委員会の活動実績

2022年度は合計11回の報酬委員会を開催しました。2022年度の報酬委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

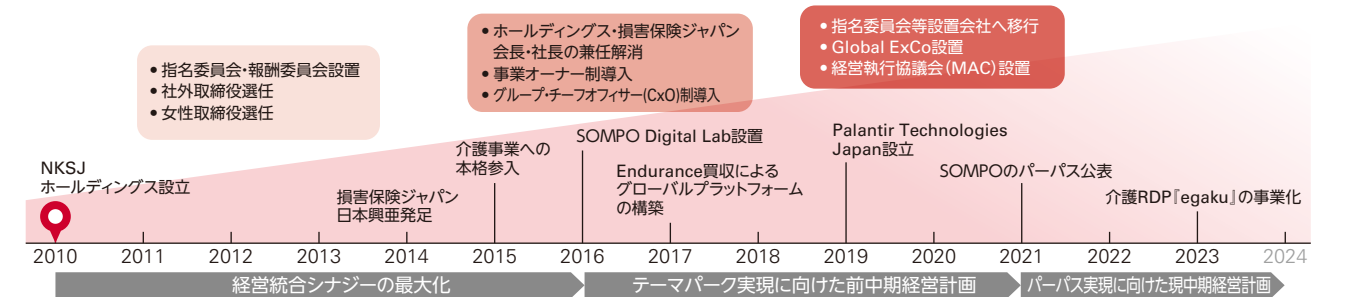
項目	内容
SOMPOホールディングスの役員報酬制度改定	・ SOMPOホールディングスの役員報酬制度を、より高いインセンティブ効果を伴ったものとするべく議論を行い、2023年4月付にて以下の改定を実施しました。 ① 報酬水準の見直し ② 固定報酬割合の引下げ(変動報酬割合の引上げ) ③ 業績連動報酬の戦略目標において、ブランド価値指標とエンゲージメント指標を評価指標化 ④ 長期インセンティブ制度の改定(株式信託方式からファントムストック方式へ改定)
役員報酬における内外差異の取扱い方針	・ 役員報酬における国内外の水準の差異の取扱いについて、外部コンサルティング会社のアセスメントなどを用いて、各役員のエンプロイアビリティの検討を実施しました。 ・ 今後は、当社役員が当社グループ外におけるエンプロイアビリティを高め、より競争力のある役員ポートフォリオの形成に努めることを確認しました。
グループCEOの業績連動報酬	・ 2022年度のグループCEOの取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
グループCEOの戦略目標と報酬基準額	・ グループCEOの2023年度の戦略目標(①事業ポートフォリオのトランスフォーメーション、②エンゲージメント、I&D、③SOMPOの企業価値向上)を承認しました。 ① SOMPOのパーパスの実現を目的として、SOMPOグループの事業ポートフォリオのトランスフォーメーションを推進する。 ② 「イノベーションの創出」および「社員の幸福度、やりがいの向上」を目的とするI&Dを加速し、多様な人材が互いを受け入れ、それぞれのMYパーパスを尊重し合い、個々の力を十分に発揮できる組織・企業文化を実現する。 ③ SOMPOのパーパスやRDP、サステナビリティ経営の推進をグローバルに発信することによりブランド価値を高め、広くステークホルダーのレコグニションを高めることにより企業価値を向上させる。 ・ 上記の戦略目標にもとづき2023年度の報酬基準額を決定しました。
執行役、執行役員の業績連動報酬	・ 2022年度の各執行役、執行役員の取組みを評価しました。 ・ 業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
執行役、執行役員の戦略目標と報酬基準額	・ 各執行役、執行役員の2023年度の戦略目標を承認し、その戦略目標にもとづき2023年度の報酬基準額を決定しました。

パーパス実現を主導し支え続けるガバナンス

2010年に持株会社として設立された当社は、人口減少、高齢化、低水準の経済成長に直面する日本を主要なマーケットとするグループとして、この先いかに持続的な成長を実現するかという課題に、「安心・安全・健康のテーマパークへのトランスフォーメーションを目指す」という答えを出しました。2021年にはSOMPOのパーパスとして「安心・安全・

健康のテーマパーク」により、「あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」ことを掲げ、社会に提供していく価値を明確化しました。

グループが進むべき方向を明確に示し、その実現に向けてトランスフォーメーションを主導し、積み重ねてきたのがSOMPOのガバナンスです。



遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制

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

現在のSOMPOの骨格を形作るこれらのトランスフォーメーションを可能としたのが、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制によるマトリクス型のガバナンス

です。事業オーナーには事業の最高責任者として大幅な権限を付与し、事業の方針決定、事業計画の遂行などを通じてグループの成長・拡大を牽引する役割を与える一方、それぞれの領域で高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー(CxO)に影響力を横断的に発揮できる権限を与えることで遠心力と求心力を掛け合わせた執行体制を構築し、テーマパーク構築に向けたトランスフォーメーションを進めてきました。

パーパス実現に向けたさらなるトランスフォーメーションの加速

このようにして築いてきた経営基盤の上で、トランスフォーメーションをさらに加速させるべく、2019年には指名委員会等設置会社への移行と「Global ExCo」からなる体制変更を実施しました。このガバナンス改革では、経営の監督と業務執行を分離し執行に大幅な権限委譲を行うことで、専門的な知見を持つ社外取締役が監督および重要な経営方針の決定に注力できる効果的な監督・執行体制を実現しました。

そして執行においては、最高位の会議体Global ExCoを設置しました。Global ExCoでは、国籍やバックグラウンドが異なる役員が、真にダイバーシファイされた視点でグループの重要課題を議論し、ベストプラクティスを共有し合い、保険だけで

はない世界中の情報に触れながら意思決定する。それがパーパス実現に向けたSOMPOのトランスフォーメーションを押し進める原動力となっています。

このガバナンスが、グループの成長と収益の基盤となるグローバルプラットフォーム(損害保険)や介護リアルデータプラットフォーム「egaku」につながるパランティアとの新会社設立など、SOMPOのトランスフォーメーションを主導し支えてきました。

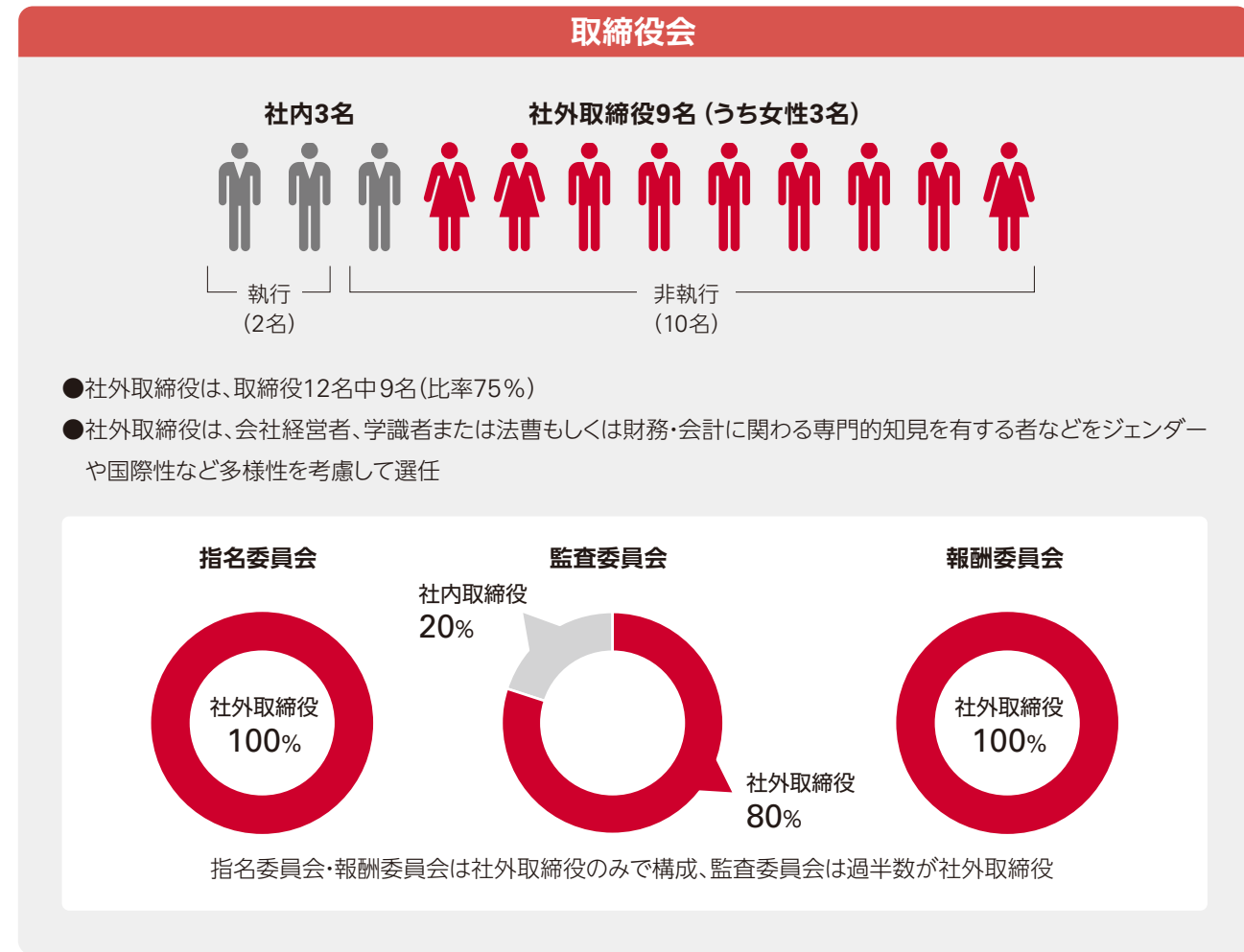
SOMPOのパーパス実現は長きにわたるジャーニーです。これからも生きてガバナンスを土台に、その実現に向けたトランスフォーメーションは続いていきます。



監督体制

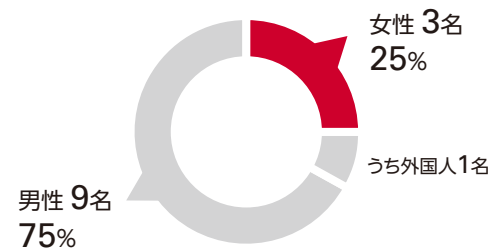
当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を中心とした取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図っています。

また、指名委員会、監査委員会および報酬委員会の3つの法定委員会では、いずれも社外取締役が委員長を務め、より高い透明性と公正性の向上を実現していくガバナンス体制を構築しています。



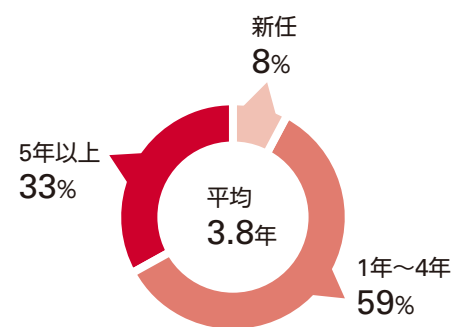
取締役のダイバーシティ

12名中女性が3名、男性が9名(うち、外国人1名)



取締役の在任年数

取締役の平均在任年数(監査役であった期間を含む)は、3.8年  
 ※当社では社外取締役の通算在任年数が8年を超える場合は、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げません。



執行体制

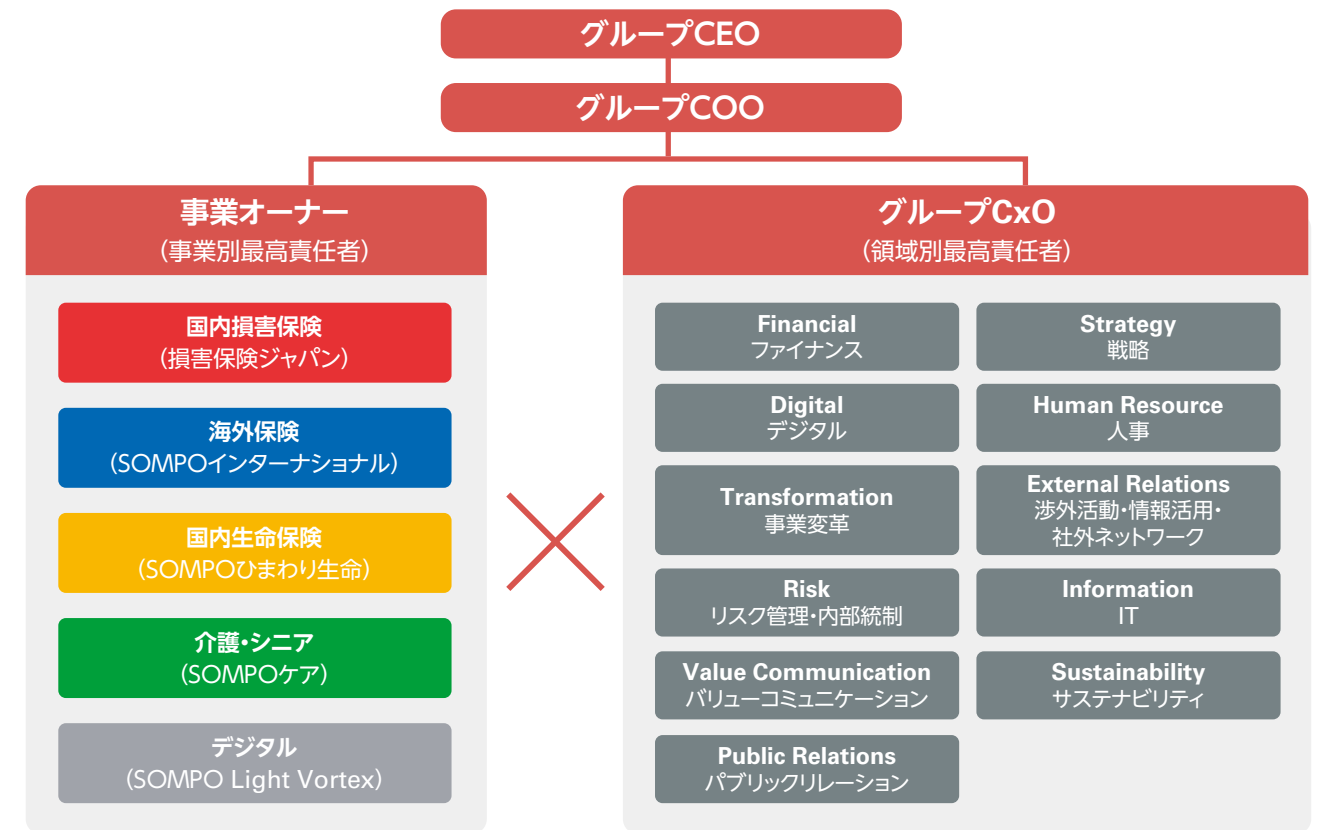
当社は、事業オーナー制とグループ・チーフオフィサー(CxO)制という2つの仕組みを掛け合わせたマトリクス型の執行体制を採用し、変化の激しい時代においても、敏捷かつ柔軟な意思決定と業務遂行を実現しています。

事業オーナー制

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

グループ・チーフオフィサー(CxO)制

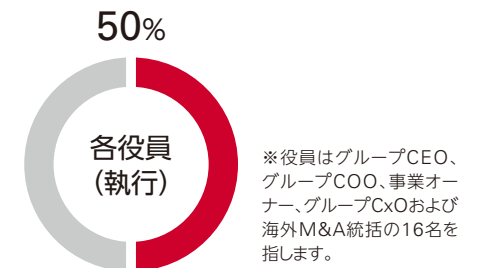
各領域において高い専門性を持つグループ・チーフオフィサー(CxO)がパーパスの実現および企業価値向上に向けて、必要な影響力を横断的に発揮することのできる仕組みです。



多様なバックグラウンドを持つ役員

多様なバックグラウンドを持つ役員がそれぞれのミッションを念頭に、議論し合い、質の高い意思決定を行うことを通じて、グループのトランスフォーメーションを実現していきます。そのために、サクセッション・プランの策定や役員選任にあたっては、人材ポートフォリオの多様性を重視しています。

当社グループ以外の経歴を持つ役員 8名



## サクセッション・プラン(後継者育成計画)

### 1. サクセッション・プラン策定の目的

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

### 2. 対象ポスト

グループ全体、および各事業における重要性と該当ポストの人材代替希少性にもとづき、グループCEO、グループCOO、グループCxO、事業オーナーをはじめとする国内外各事業の重要ポストなど、グループキーポスト計86ポストをサクセッション・プラン策定の対象としています。

### 3. 候補者選定のポイント

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

#### ①候補者の区分

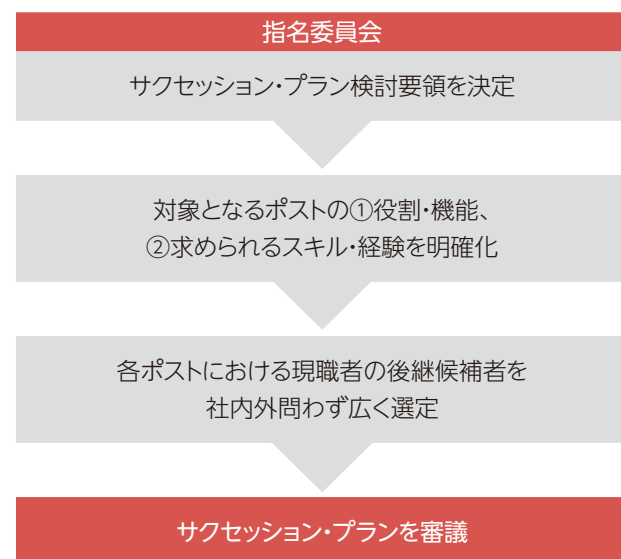
5年以内に該当ポストを担う人材	N(Next)人材
5～10年後に該当ポストを担う人材	F(Future)人材

#### ②人材プールの多様性拡大を目的とした候補者選定基準

- 各ポスト、N人材とF人材それぞれ6名以上の候補者を選定する。
- 各ポストの候補者のうち、N人材とF人材それぞれ50%以上を女性とする。
- 各ポストの候補者に目安とする年齢分布割合を設定する。

### 4. サクセッション・プラン検討の手順

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



### 5. 執行役・執行役員選任、配置、育成との連動

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

## 役員選任方針

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

#### (1)取締役の選任方針

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

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

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

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

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

#### ①能力要件

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

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

#### ②社外取締役の独立性に関する基準

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

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

#### ③在任年数の要件

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

#### (2)執行役・執行役員ポートフォリオ構築方針と選任基準

##### ①執行役・執行役員ポートフォリオの構築方針

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

##### ②執行役・執行役員選任基準

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

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

## 社外取締役のサポート体制

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

局として社外取締役に補佐する体制としています。

なお、社外取締役に對して「統合レポート」「有価証券報告書」「IR説明会資料」など、各種情報提供にも努めています。



## 役員報酬制度

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

おいて、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

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

### 役員報酬に関わる基本理念(グループ共通)

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

## 1. 当社の役員報酬制度

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

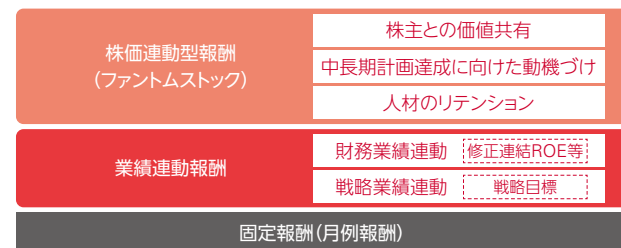
当社では、「ミッション・ドリブン(使命感とやりがいを感じ、当事者意識を持って働く)&リザルト・オリエンテッド(実現志向)」の思想にもとづき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めています。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しています。

これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレード(ポストによる格付)にもとづ

### a. 総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさなどを考慮したうえで、報酬水準を個別に設定しています。

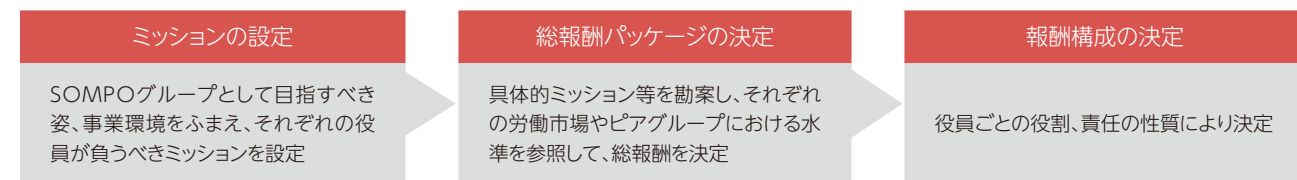
トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組み、会社業績に連動した役員報酬制度



く総報酬パッケージ標準額を定めています。個々の役員の総報酬パッケージ標準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

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

そのため、従来型の役位別の報酬テーブルにもとづいて報酬を決定するといったアプローチを当社では採っていません。



### b. 報酬構成

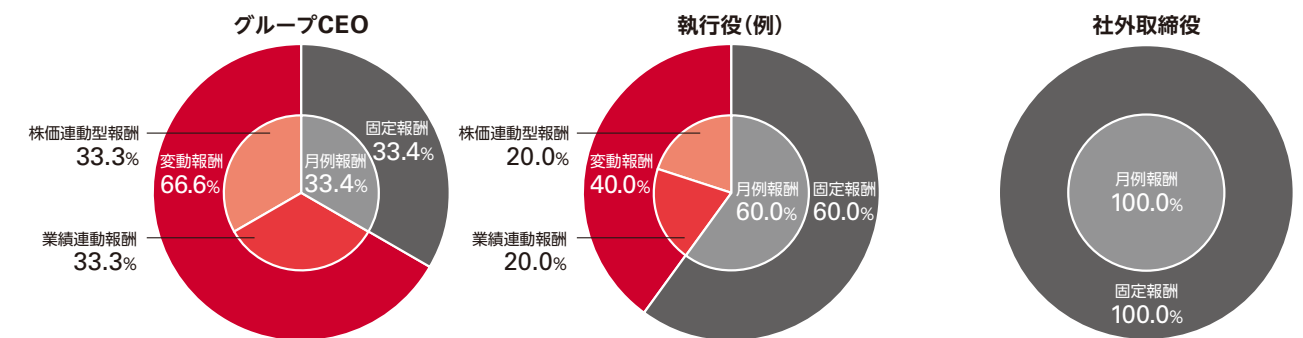
役員報酬は、各役員の役割や職責にもとづいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期

的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「株価連動型報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

### 当社役員報酬制度の概観

	報酬要素	構成割合		内容
		グループCEO	グループCEO以外	
固定報酬	月例報酬	33.4%	50~70%	・役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別的に決定 ・月例で支払う現金報酬
変動報酬	業績連動報酬	33.3%	15~25%	・基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 ・各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 ・年度終了後の6月に現金で支給
	株価連動型報酬	33.3%	15~25%	・株主との価値共有とグループの中長期成長を促進するため、株価に応じて支給額を決定 ・ユニット付与から一定期間が経過した後に退任時までの任意の時期および退任時に現金で支給
	小計	66.6%	30%~50%	
合計		100%	100%	

### 役職別 報酬構成比率の例



### c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

#### ① 固定報酬(月例報酬)

当社の固定報酬(月例報酬)は、役員ごとのポストの職責などに応じて設定されており、原則として毎月同額を支給します。固定報酬(月例報酬)の金額は、ポスト・グレードにもとづく総報酬パッケージ額を標準額とし、個別のミッションを考慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査にもとづくマーケット報酬水準を参照したうえで妥当と考えられる水準に決定しています。

#### ② 業績連動報酬

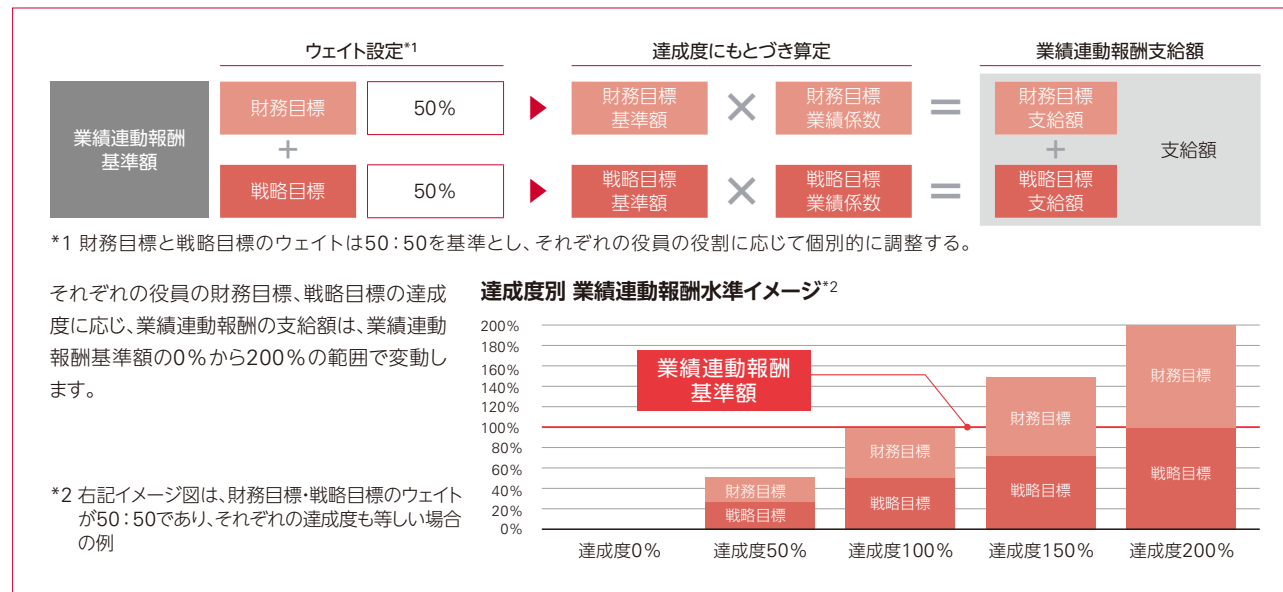
当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しています。

なお、当社では業績連動報酬制度について、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、各役員のミッション

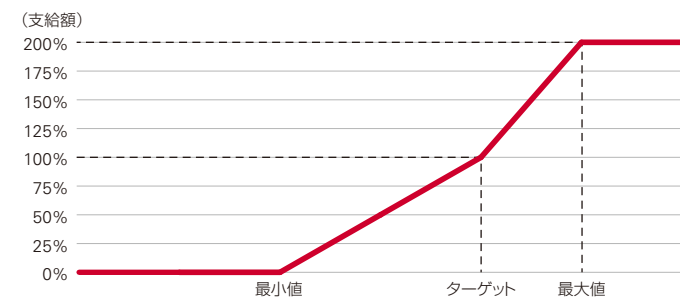
に応じて設定した戦略目標の達成度合いにもとづき適用する係数の変動幅を「0%~200%」としています。

- 業績連動報酬は、業績連動報酬基準額に単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROE等とし、指標の目標額(事業計画値)に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの役員のミッションに応じてグループCEOまたは事業オーナー等の評価担当役員と合意した指標とし、その目標の達成度合いに応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標には、未実現財務価値指標に関する必須項目として、全役員にエンゲージメント指標を、また、一部の役員にブランド価値指標を設定しています。

役員報酬制度



財務目標



ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100%として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0%から100%、100%から200%の間で比例的に変動します。

注：上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

業績連動報酬で用いられる指標

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

- ※1 国内損害保険事業の当期純利益は、損害保険ジャパン株式会社単体の数値です。
- ※2 介護・シニア事業のうちSOMPOケア社長に対して適用する財務指標は、SOMPOケア単体の修正利益です。
- ※3 デジタル事業の修正利益および売上高は、Palantir Technologies Japan単体の数値です。

③ 株価連動型報酬

当社では、グループ全体が長期的かつ持続的に成長していくことが重要であると考えています。当社グループの役員の報酬と株式価値の連動性を維持しつつ、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識および人材のリテンションをさらに高めることを目的として、従前の業績連動型株式報酬制度を廃止し、2023年4月1日付けで株価連動型報酬（ファントムストック。以下「PS」といいます。）制度を導入いたしました。

当該報酬は、現物株式と同じ経済的価値を提供するPSを役員に支給するものであり、概要は次のとおりです。

戦略目標

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

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

担当事業	財務指標（2023年度）
グループ全体	修正連結利益 修正連結ROE
国内損害保険事業	修正利益 当期純利益
海外保険事業	修正利益
国内生命保険事業	修正利益 修正EV増加額
介護・シニア事業	修正利益
デジタル事業	修正利益 売上高

- 各役員のミッションの大きさに応じた株価連動型報酬基準額に、前年度の戦略目標評価係数を乗じ、当社株価で除した付与ユニット数を決定します。

$$\left[ \text{株価連動型報酬基準額} \times \text{付与前年度における戦略目標評価係数} \right] \div \text{付与日における当社株価(終値)} = \text{付与されるユニット数}$$

- 付与されたユニットは、付与日から3年後の事業年度末に権利確定し、権利確定したユニットはPS①およびPS②に区分されます。なお、権利確定前に自己都合により退任した場合は権利確定の対象外となります。
- PS①およびPS②は50%ずつに区分され、内容はそれぞれ以下のとおりです。  
PS①：権利確定後、退任時までの任意の時期にその時点の当社株価に応じた金額および累計配当相当額を現金で支給します。  
PS②：退任時に所定の方法に基づき算出した当社株価に応じた金額および累計配当相当額を現金で支給します。

- 支給する金額は以下のとおり決定します。

任意の時期におけるPS①の権利行使にもとづく支給

$$\left[ \text{役員が指定するPS①の数} \times \text{役員が受給する意思表示を行った日における当社株価(終値)} \right] + \text{累計配当相当額}$$

退任日におけるPS①およびPS②の権利行使にもとづく支給

$$\left[ \text{退任日まで権利行使していないPS①およびPS②の数} \times \text{退任時の当社株価(所定の方法にもとづく算出)} \right] + \text{累計配当相当額}$$

2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2022年度）

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

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		固定報酬(月例報酬)	退職慰労金等	業績連動報酬等		
				金銭報酬	非金銭報酬	
取締役(社外取締役を除く)	78	73	—	2	2	5
社外取締役	187	187	—	—	—	10
執行役	1,725	779	—	642	302	19
合計	1,990	1,040	—	645	305	31

- ※1 報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数には、2021年3月31日をもって辞任した執行役1名分、2022年3月31日をもって辞任した執行役6名分および2022年6月27日開催の第12回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名分が含まれています。
- ※2 執行役を兼務する取締役2名および2022年3月31日まで執行役を兼務した取締役1名の報酬等の額は、取締役としての報酬等と執行役としての報酬等を区分したうえで、それぞれの報酬等の総額に含めていますので、対象となる役員の員数計と各区分の対象となる役員の員数の合計は相違しています。
- ※3 「業績連動報酬等」のうち、「業績連動報酬」は金銭で支給する報酬であり、前事業年度の業績にもとづく報酬および当事業年度の業績にもとづく報酬の引当金計上額の合計です(ただし、前事業年度の引当金計上額は除きます。)。また、「役員報酬決定方針」改定前の「業績連動型株式報酬」は「非金銭報酬」であり、前事業年度の業績にもとづく、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額です。
- ※4 取締役および執行役の報酬等は、すべて保険持株会社からの報酬等であり、保険持株会社の親会社等からの報酬等はありません。

3. 役員ごとの連結報酬等の総額等（2022年度）

連結報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりです。

氏名	連結報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			
				固定報酬(月例報酬)	退職慰労金等	業績連動報酬等	
						金銭報酬	非金銭報酬
櫻田 謙悟	477	取締役	SOMPOホールディングス株式会社	6	—	2	1
		執行役	—	—	—	—	
		取締役	損害保険ジャパン株式会社	127	—	209	130
奥村 幹夫	308	取締役	SOMPOホールディングス株式会社	4	—	—	1
		執行役	—	—	127	75	
ジェイムス・シェイ (James Shea)	721	執行役	SOMPOホールディングス株式会社	—	—	—	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	267	—	—	—
ジョン・チャーマン (John R. Charman)	915	執行役	Sompo International Holdings Ltd.	160	—	293	—
		取締役	SOMPOホールディングス株式会社	—	—	278	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	—	—	636	—

- ※1 業績連動報酬については、当事業年度に支払われた報酬額を記載しており、当事業年度の引当金計上額は含んでいません。
- ※2 役員に外資建てで支払われる報酬については、円換算した額を表示しています。
- ※3 ジェイムス・シェイ氏は、2023年3月31日付で当社の執行役を辞任し、同年4月1日付で執行役員に就任しています。
- ※4 ジョン・チャーマン氏は、2022年3月31日をもって執行役を辞任しています。



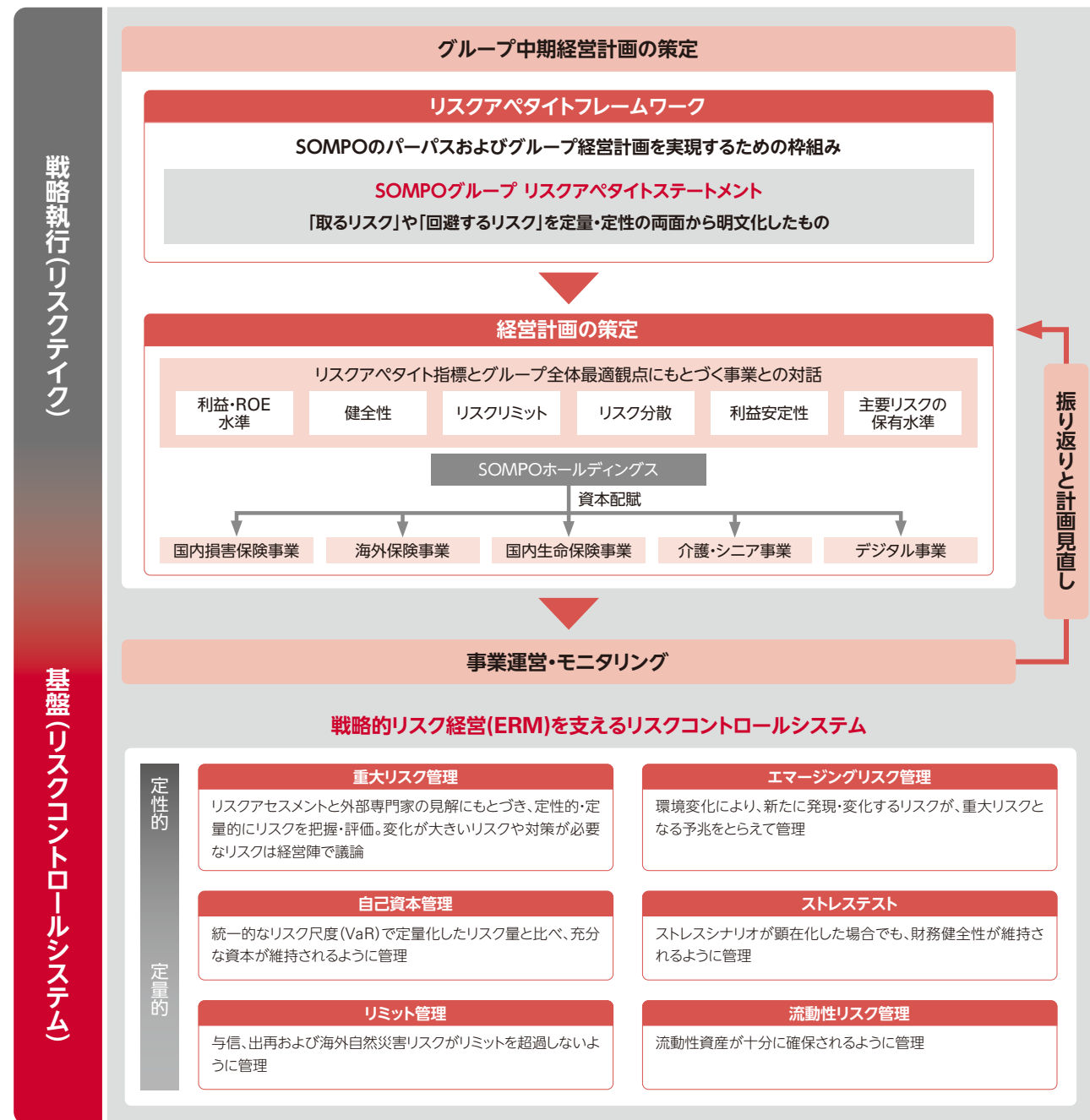
## 戦略的リスク経営(ERM)

### “経営の羅針盤”としての戦略的リスク経営(ERM)

気候変動による自然災害の激甚化・頻発化、地政学リスクの高まり、サイバー攻撃の脅威やAIなどのデジタル技術の急速な進展など、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の取り組みを進めるとともに「新たな顧客価値の創造」により、社会課題解決への貢献を実現しつつ、長期的な利益成長性の向上に取り組んでいます。その実現を支えるリスク管理の枠組みである

戦略的リスク経営(ERM)は、“経営の羅針盤”として、①グループが置かれた現在地を正確に把握(現状の多面的な分析)し、②将来起こりうるリスクを敏感に察知(重要なリスクの的確な把握と対策)し、③グループが取るべき航路を提示(最適な事業ポートフォリオの提示)することで、損失を未然に回避するだけでなく、新規事業投資などの機会損失を低減させることで、当社グループを最適な方向に導く機能を発揮しています。

### SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)の全体像



### 2つのレジリエンスの追求

2019年からの新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、企業にオペレーションの中断・分断に対するレジリエンスの重要性を教訓として残しました。その後も、地政学的分断が加速し、新たな技術によりサイバー攻撃が高度化するなか、戦略的リスク経営(ERM)には、リスク・ポートフォリオとオペレーションの2つの側面からの「レジリエンス」が求められています。

1つ目は「レジリエントなポートフォリオの構築」であり、急速に変化する社内外の情勢をふまえて、健全性、収益性、資本

効率などの影響を定量化して示すことで、取るべきリスク・回避すべきリスクを継続的に見直すための経営議論をサポートしています。

そして2つ目は「レジリエントなオペレーションの確立」であり、多様化・複雑化するリスクが当社グループに与える影響を可視化するとともに、リスクが発現した際にも事業やサービスが継続的に提供できるオペレーションを確立します。

ERMは、これら2つのレジリエンスを追求することで、グループの持続的成長の実現に貢献していきます。

### SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)

当社グループのERMには、資本・リスク・リターンバランスを取りながら企業価値の最大化を図るための経営管理フレームワークとしてリスクテイクに係わる「リスクアペタイトフレームワーク」と経営基盤の安定に資する「リスクコントロールシステム」の2つの側面があります。

#### 1. リスクアペタイトフレームワーク

リスクテイクの側面では、当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント」として明文化しています。当社は、リスクアペタイト指標とグループ全体最適観点にもとづいて各事業と対話したうえでグループ経営計画を策定し、各事業に資本配賦をおこなっています。

詳細は当社公式WEBサイトをご覧ください。  
(<https://www.sompo-hd.com/company/risk/>)

#### 2. リスクコントロールシステム

リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様なリスクと機会を的確かつ網羅的に特定、分析、評価するため

に、リスクコントロールシステムを活用しています。

当社グループは、「事業に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク」を「重大リスク」と定義し、リスクアセスメントや専門家などの見解にもとづき事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価しています。重大リスクが当社に及ぼす影響を具体的なシナリオで想定し、その発生可能性および影響度(経済的損失、業務継続性およびレピュテーション毀損の3項目)を定性・定量の両面から評価し、対策の十分性について議論しています。

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

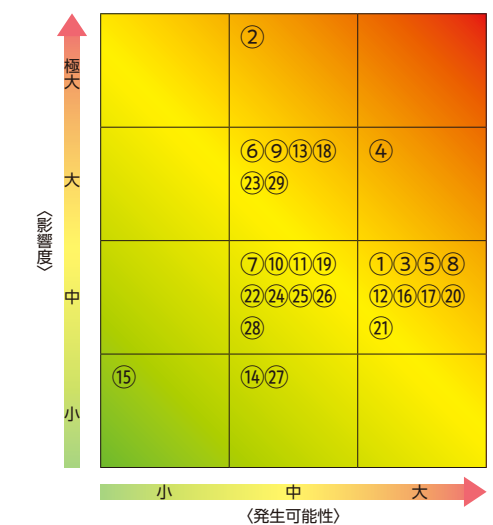
その他、「自己資本管理」、「ストレステスト」、「リミット管理」、「流動性リスク管理」を通じて、不測の損失の極小化と利益の安定を図っています。

詳細は当社公式WEBサイトをご覧ください。  
(<https://www.sompo-hd.com/ir/financial/risk/>)

#### 重大リスク一覧

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

#### 重大リスクのヒートマップ

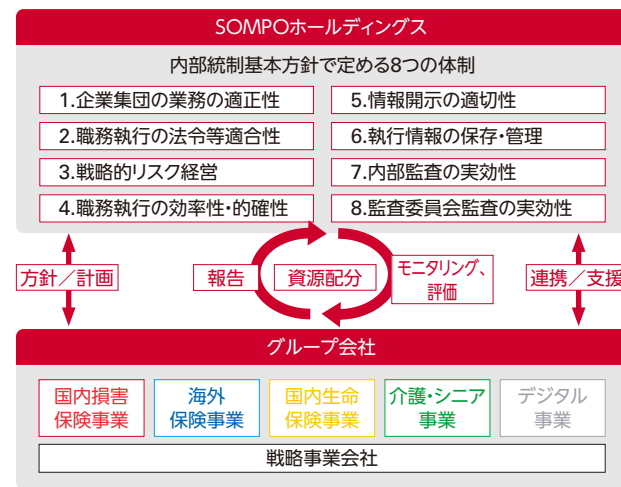


## コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制

取締役会は、当社グループの業務の適正を確保するとともに、企業価値を高めるための基盤として「内部統制基本方針」（詳細は<https://www.sompo-hd.com/company/governance/policy/>）を参照）に8つの体制を定めています。

また、グループの統制を実効的かつ効率的に機能させるために、グループ各社と経営管理契約などを締結して各社の状況を適切に把握・検証し、グループレベルで継続的に内部統制システムの充実・強化に取り組んでいます。

<SOMPOグループの内部統制システム>



## コンプライアンスへの取り組み

当社は「グループ コンプライアンス基本方針」をはじめとする各種方針や行動規範を定め、当社グループ内のコンプライアンス態勢整備と役員への周知徹底を図っています。また、コンプライアンスを単に法令遵守ととらえるのではなく、健全な社会的存在である企業として、社員一人ひとりが、主体的・自律的に企業倫理や社会規範にのっとって行動することができる文化醸成に努めています。

当社はグループ各社と連携し、より実効性の高いコンプライアンス推進に取り組めるよう、当社グループの戦略と外部環境などをふまえたコンプライアンス態勢の進化にも取り組んでいます。例えば、データ保護に関する世間の意識の高まりなどをふまえ、変化するプライバシーリスクへの対応の取組みや、潜在的なコンダクトリスクの洗い出しなど、予兆把握の向上にも取り組んでいます。

また、問題事象を早期に発見する重要な仕組みである内部通報・相談制度においては、通報・相談者保護の強化を推進し、守秘義務の徹底のほか、各国の関係法令にもとづいた態勢

を整備しています。

これにより、職場での解決が難しい問題が発生した場合は、速やかに利用できる内部通報・相談態勢を整えています。

なお、2022年度の内部通報・相談件数は261件で、利用者が安心して相談できるように制度の活性化に取り組んでいます。

当社グループは、保険事業を中核として介護・シニア事業やデジタル事業などへ事業領域を拡大し、また協業や新たなテクノロジー、データの活用による既存事業の変革や新事業の創出に取り組んでいます。態勢整備にあたっては、各社が遵守すべき関係法令だけでなく、事業の特性、会社の規模、事業運営の実態、さらには潜在的なリスクといった要素もふまえた態勢を検討していく必要があります。そのために、当社および各社の会議体への相互参加や各事業のコンプライアンス部門のトップを集めたチーフコンプライアンスオフィサー会議を開催し、各事業の好取組事例の共有や課題に対する意見交換を行うなど、当社グループの実態把握や情報共有に努め、各社の態勢整備に向けたサポートに役立てています。

## グループの内部監査態勢の整備

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

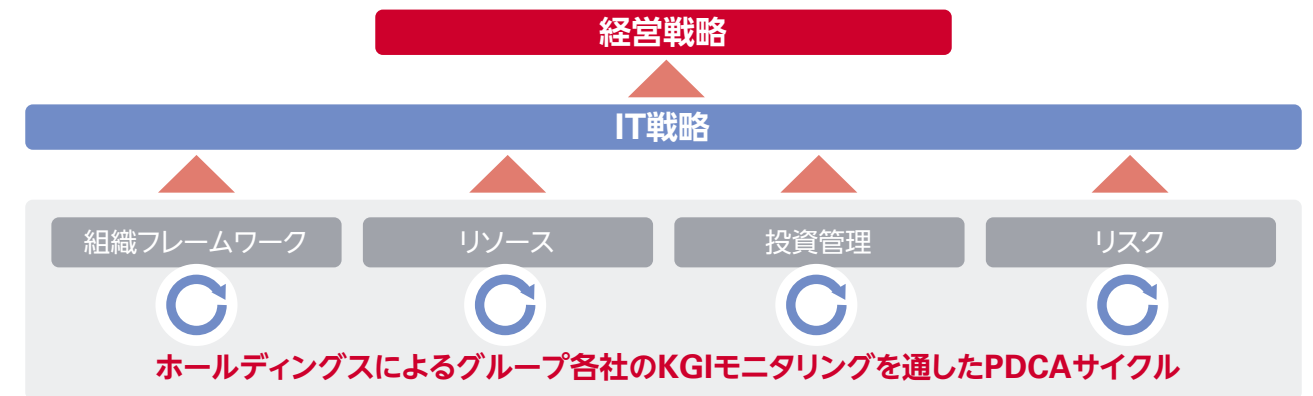
ルダーの期待に応えられるよう取り組んでいます。

具体的には、当社はモニタリング機能を拡充し、変化するリスクに関する機動的な監査を行うとともに、グループ各社に対しては、外部評価機関による検証も含め内部監査の品質評価を実施し、各社における課題の改善方法などを提言するなど、内部監査態勢の整備を支援しています。

## ITガバナンス

グループ各社のシステム構築と運用にあたり、その前提として各国、各業界のレギュレーションに沿ったプロセスが求められます。その他の管理プロセスも国際標準に沿って整備しており、グループ各社のKGIモニタリングに

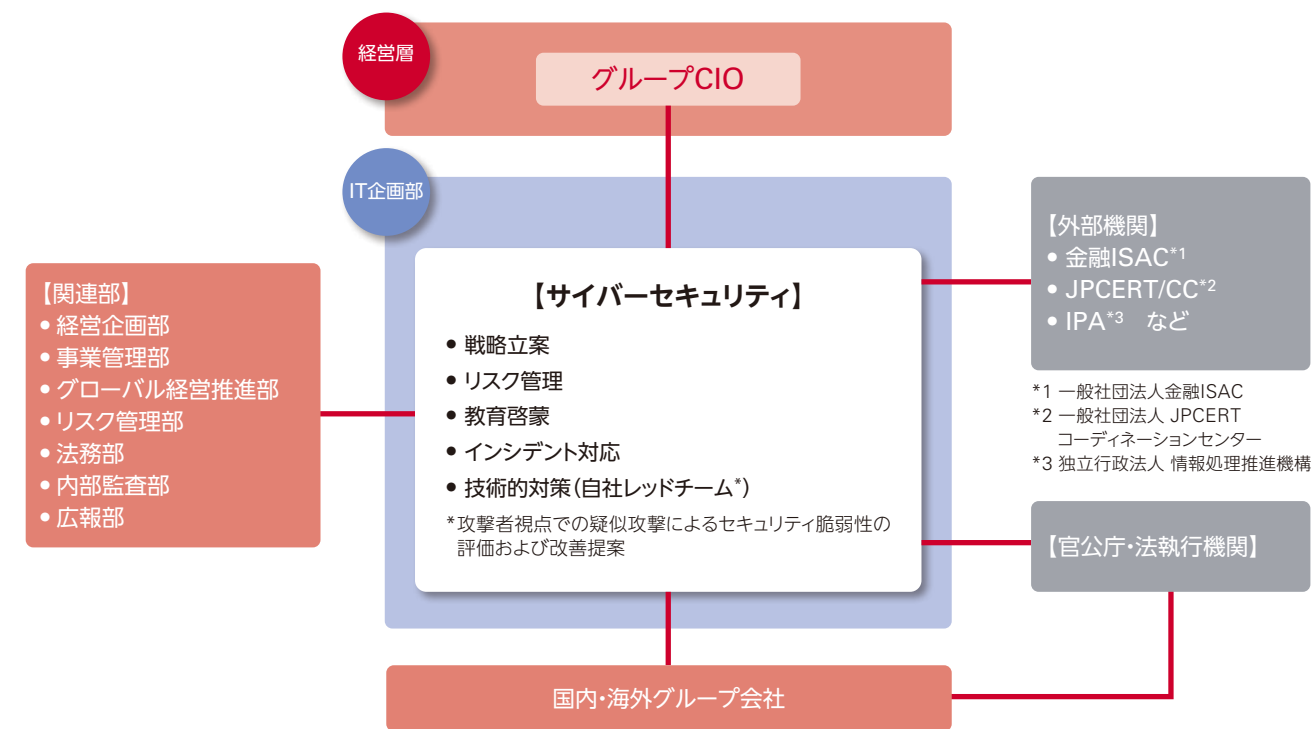
よるPDCAサイクルを通して改善活動を繰り返しながら、ITプロセスの最適化を行い、グループ全体の経営戦略とIT戦略を支えています。



## サイバーリスク対応

当社ではサイバーセキュリティへの取組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、「グループサイバーセキュリティ基本方針」を定め、グループ全体として効率的かつ実効性のあるサイバーリスク管理態勢の整備に努めています。当社IT企画部内にはサイバーセキュリティの専門チームを組成し、サイバーセキュリティ戦略の策定やグループ横断的なセキュリティ強化に取り組むとともに、

平時・有事ともにグループ各社と共同でサイバーリスクを管理し、その成熟度をグループワイドで高めています。当社は、サイバーセキュリティを重要課題として認識するとともに、セキュリティを事業戦略とIT戦略に強力に結び付け、各事業における競争上の優位性へと転換しながらデジタルトランスフォーメーションを安心・安全な形で実現していきます。



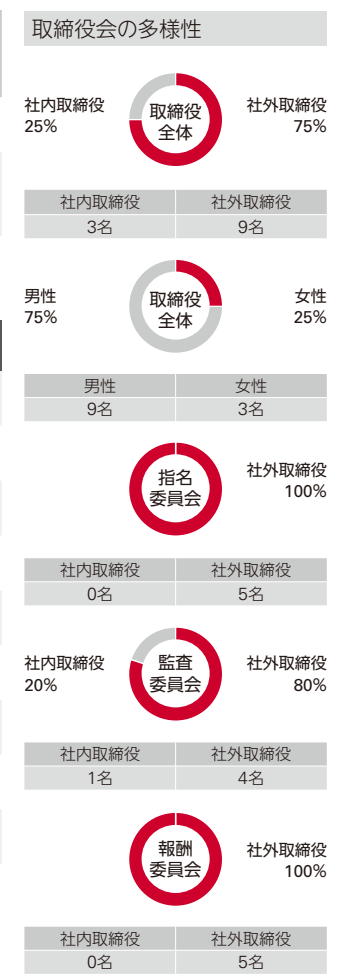


取締役紹介



櫻田 謙悟    奥村 幹夫    スコット・トレバー・デイヴィス    東 和浩    遠藤 功    名和 高司    山田 メユミ    柴田 美鈴    伊藤 久美    和賀 昌之    梶川 融    笠井 聡

氏名	櫻田 謙悟	奥村 幹夫	スコット・トレバー・デイヴィス	東 和浩	遠藤 功	名和 高司	山田 メユミ	柴田 美鈴	伊藤 久美	和賀 昌之	梶川 融	笠井 聡
再任/新任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	再任	新任	再任
役職	取締役	取締役	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	取締役
			指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	監査委員	監査委員	監査委員	監査委員	監査委員
取締役に特に期待するスキル・専門的な分野												
①事業戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
②グローバル経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
③ESG、SDGs	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
④トランスフォーメーション戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑤デジタル	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑥人材戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑦財務、会計	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑧コーポレート・ガバナンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
⑨法務、リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



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



役員一覧

(2023年7月1日現在)

取締役



取締役  
さくらだ けんご  
櫻田 謙悟  
(1956年2月11日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席

略 歴

1978年4月安田火災海上保険株式会社入社。損害保険事業における経営統合、事業提携、経営企画、営業、システムなどの経験に加え、国際金融機関におけるグローバルキャリアを有し、2010年に株式会社損害保険ジャパン代表取締役社長に就任。2012年には当社代表取締役社長に就任し、現在はグループCEO(Chief Executive Officer)としてグループ経営全般を統括。2019年から2023年まで公益社団法人経済同友会代表幹事を歴任。2022年4月から現職(グループCEO 取締役 代表執行役会長)。



取締役  
おくむら みきお  
奥村 幹夫  
(1965年11月23日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会11回のうち11回出席

略 歴

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



取締役(社外取締役)  
指名委員会委員長・  
報酬委員会委員  
スコット・トレババー・  
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(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員会11回のうち11回出席

重要な兼職の状況

立教大学経営学部国際経営学教授  
株式会社ブリヂストン取締役(社外取締役)  
味の素株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

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



取締役(社外取締役)  
指名委員会委員・  
報酬委員会委員  
えんどう ゆきお  
遠藤 功  
(1956年5月8日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/監査委員会13回のうち12回出席

重要な兼職の状況

株式会社ネクステージ取締役(社外取締役)  
TANAKAホールディングス株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

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



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

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員会11回のうち11回出席

重要な兼職の状況

大阪商工会議所副会頭  
本田技研工業株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など

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



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

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員会11回のうち11回出席

重要な兼職の状況

株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役  
NECキャピタルソリューション株式会社取締役(社外取締役)  
一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授  
三井住友信託銀行株式会社顧問  
京都先端科学大学経営学研究科・経営管理専攻教授  
株式会社朝日新聞社監査役(社外監査役)

選任理由など

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

取締役



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

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会2回のうち2回出席/監査委員会10回のうち9回出席/報酬委員会2回のうち2回出席

重要な兼職の状況

弁護士  
デリカフーズホールディングス株式会社取締役(社外取締役)  
株式会社パイロットコーポレーション取締役(社外取締役)

選任理由など

法律家としての豊富な知識と経験を有し、金融庁での勤務経験があり、専門的な知識と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能の観点からガバナンス、ダイバーシティ&インクルージョンについて貴重な助言を行うことが期待できるため。2020年6月から現職。



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

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/監査委員会13回のうち13回出席

重要な兼職の状況

オフィスKITO合同会社代表社員  
株式会社True Data取締役(社外取締役)  
富士古河E&C株式会社取締役(社外取締役)  
株式会社良品計画取締役(社外取締役)

選任理由など

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



取締役(社外取締役)  
監査委員会委員  
かじかわ とおる  
梶川 融  
(1951年9月24日生)

新任

重要な兼職の状況

太陽有限責任監査法人代表社員会長  
株式会社柿安本店監査役(社外監査役)  
キッコーマン株式会社監査役(社外監査役)  
三菱鉛筆株式会社監査役(社外監査役)

選任理由など

公認会計士としての専門的な見識と経験に加え、経営者としての豊富な経験を有している。多様な業種、規模の企業の監査、経営に対する助言を行った経験、および監査法人の経営者としての豊富な知見と経験により、とりわけコーポレートガバナンスなどにおいて貴重な助言を行うことが期待できるため。2023年6月から現職。



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

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会14回のうち14回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員会11回のうち11回出席

重要な兼職の状況

株式会社アイスタイル取締役  
セイノーホールディングス株式会社取締役(社外取締役)  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス取締役(社外取締役)

選任理由など

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



取締役(社外取締役)  
監査委員会委員  
わが まさゆき  
和賀 昌之  
(1958年4月10日生)

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会11回のうち11回出席/指名委員会8回のうち8回出席/報酬委員会9回のうち9回出席

重要な兼職の状況

なし

選任理由など

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



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

取締役会などへの出席状況(2022年度)  
取締役会11回のうち11回出席/監査委員会10回のうち10回出席

略 歴

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



役員一覧

(2023年8月1日現在)

執行役・執行役員



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



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



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



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



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



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



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



海外M&A統括  
執行役員専務  
ナイジェル・フラッド  
(Nigel Frudd)  
(1958年10月4日生)



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



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



グループCXO  
(Group Chief Transformation Officer)  
執行役専務  
わたなべ かずふみ  
渡部 一文  
(1963年1月23日生)



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


執行役・執行役員



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



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




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



グループCPRO  
(Group Chief Public Relations Officer)  
執行役員  
しんじん ひろふみ  
新甚 博史  
(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  
(アジア等新規事業(損害保険以外)統括)  
かわうち ゆうじ  
川内 雄次  
(1965年12月24日生)



執行役員専務  
(経営企画部長 兼 海外戦略室長)  
たじり かつゆき  
田尻 克至  
(1967年10月8日生)



執行役員専務  
(経営企画部特命部長)  
まき えみこ  
槇 絵美子  
(1965年6月29日生)



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



執行役員  
(SOMPOケア株式会社)  
代表取締役社長COO  
washimi takamitsu  
鷺見 隆充  
(1972年9月19日生)



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

## 戦略事業会社

### SOMPOアセットマネジメント

#### SOMPOアセットマネジメント

アセットマネジメント事業では、1993年から投資価値分析にESG要素を織り込む取組みを続けており、1999年9月に運用を開始した『損保ジャパン・グリーン・オープン（愛称：ぶなの森）』をはじめとし、ESGの観点をより強調した運用商品を積極的に展開しています。2020年3月からはESG投資の本場である欧州市場において、日本株ESGファンドの販売を開始しました。また、2020年度からESG/スチュワードシップ活動とその成果をお客さまにわかりやすくお伝えするコミュニケーションツールとして「インパクトレポート」を発行しています。報告対象とするファンドをさらに増やしていくとともに、よりわかりやすくお伝えるための研究を続けるほか、当レポートでの取組みを投資先企業との対話にも活用していく方針です。



### フレッシュハウス

#### FRESH HOUSE

創業30年という節目を目前に控え、フレッシュハウスはリフォーム事業を通して、より高性能で付加価値の高いサービスをお客さまに提供するための変革を行っています。顧客ニーズにマッチした店舗再編を加速させるとともに、リフォームデザインコンテスト13年連続受賞で培った提案力や施工技術で、リノベーションや高機能商品を中心としたブランディングを行い、より高品質なサービスを提供する企業を目指します。また、グループの有する介護事業との連携を強化するため、専門の介護リフォーム事業部を設置し、高齢者がくらしやすい総合的な住環境整備の提案・施工も行います。



### SOMPOヘルスサポート

#### SOMPOヘルスサポート

医療保険者の幅広い保健事業・健康増進に対するニーズにお応えします。全国を網羅する専門職ネットワークと最新のデジタル技術を活用した支援ツールを融合し、健康情報の提供から特定保健指導・重症化予防に至るまでアウトカムを重視したサービスを提供しています。

企業の産業保健活動においては、心理専門職によるメンタルヘルス支援をはじめ、産業医・保健師のネットワークを通じて、企業の産業保健体制を総合的に支援します。

また、ストレスチェックや生産性測定などのツール提供のほか、健康データ分析により健康課題を把握し、健康経営®およびコラボヘルスの推進支援サービスも提供しています。



## 国内損害保険事業のグループ会社

### セゾン自動車火災

#### SAISON INSURANCE

主力商品である『おとなの自動車保険』は、独創的な商品内容と『ALSOK事故現場安心サポート』等が評価され、2023年3月に保有契約件数が130万件を突破しました。『ほけんnote』や『SA・PO・PO』等のデジタルサービスとリアル接点を通して、お客さまの抱える不安やリスクを解消する商品やサービスを一人ひとりのお客さまにあわせて提供することで、安心・安全な日々をサポートできる存在を目指していきます。

### SOMPOリスクマネジメント

#### SOMPOリスクマネジメント

デジタル事業、リスクマネジメント事業、サイバーセキュリティ事業を基盤に、安心・安全・健康のソリューション・サービスプロバイダーとしてお客さまに平時より信頼をいただいております。また社会の新たな課題やリスクに対しお客さまニーズに寄り添ったソリューション・サービスを提供し、地域社会から選ばれる、なくてはならない企業となることを目指しています。

### プライムアシスタンス

#### プライムアシスタンス

お客さまの安心・安全・健康な生活をアシストするため、モビリティ、ホーム、ヘルスケア、海外インバウンドの各事業で、24時間365日「最上級のサービス」を提供しています。また、視覚障がい者の方向けのサポートサービスである『アイコサポート』や、地域社会の移動サービス『NORUMO』等、「社会課題に向き合い、地域社会に貢献する新規事業」にチャレンジすることで「世の中のあらゆるお困りごとからお客さまをアシストするアシスタンス会社」への進化を目指していきます。

### 損保ジャパンパートナーズ

#### 損保ジャパン パートナーズ

全国にサービス拠点を持つ、国内最大級の保険代理店として、約100万人のお客さまに損害保険・生命保険を中心としたお客さまの「安心」「安全」「健康」に資する総合サービスを提供しています。

お客さま一人ひとりの「声」や「想い」を大切に「暮らし」に寄り添うことを定めた行動指針「お客さまへの誓い」の実践を通じて、お客さまに喜ばれ、選ばれ続ける代理店を目指してまいります。

### 損保ジャパンDC証券

#### 損保ジャパンDC証券

確定拠出年金(DC)の運営管理機関として、企業型DC導入から年金給付に至るまで、国内でほとんど例のないワンストップサービスを実現しています。特に英語サービスを強みとし、外資系企業との取引は業界トップとなっています。個人型DC(iDeCo)も、お客さまの期待に応える包括的サービスを提供しています。業界を先駆けたロボアドバイザー搭載のスマホアプリ「つみたてナビ」の提供など、高品質なサービスにも注力しています。

### Mysurance

#### MYSURANCE

SOMPOグループの少額短期保険業者として、プラットフォームなどの異業種とも連携しながら、旅行キャンセル保険やスマホ保険、家財保険など、デジタル技術を活用したオンライン完結型の商品を提供しています。社会や環境の変化、新たなお客さまニーズに応える商品をスピーディーに創り続けるとともに、保険加入から保険金受取りまでのあらゆる場面で、「快適」「便利」といった体験をお客さまに提供することを目指します。

### SOMPOワランティ

#### SOMPOワランティ

家庭用電化製品や住宅設備機器、スマートフォンを中心に、メーカー保証終了後の一定期間に発生した製品の故障について、保証規程にもとづき修理をする延長保証サービスを提供しています。お客さまの幅広いニーズにお応えするため、対象製品の拡充やお客さまの利便性をより一層高める体制の構築など、サービス品質の向上に取り組んでいます。今後も安心・安全に資するイノベティブで最高品質の延長保証サービスを提供してまいります。



## 情報開示

当社グループは、「ディスクロージャー基本方針」(<https://www.sompo-hd.com/company/disclosure/policies/>)を定め、お客さま・株主・投資家などの皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対して、当社グループの経営状況や各種の取組状況などに関する情報をご理解いただけるように、適時・適切な情報の開示に努めています。

### 公式ウェブサイト

公式ウェブサイトでは、企業情報、グループ事業の状況、株主・投資家向けの情報やサステナビリティの取組みなどを紹介するほか、ニュースリリースもタイムリーに掲載しています。また、英文版のページを設け、海外の方にも広く情報を提供しています。

### <当社公式ウェブサイトURL>

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

### 投資家・アナリスト向け説明会などの開催

投資家・アナリストの皆さま向けに、定期的に説明会を開催しています。説明会資料などは、当社の公式ウェブサイトに掲載しており、どなたでもご覧いただくことができます。

なお、年2回開催するIRミーティングでは、原則グループCEOを含む経営陣が出席し、プレゼンテーションおよび質疑応答を行っています。また、経営陣が個別に国内外の投資家と対話する機会を設けています。


これらの対話を通じて、当社の経営方針などを投資家に適切に説明するとともに、投資家の関心や懸念事項については適時

に取締役会や経営陣にフィードバックしたうえで、経営戦略の策定・業務執行を行っています。

#### 2022年度開催の説明会など

機関投資家・アナリスト向け説明会(IRミーティング)	2回
機関投資家・アナリスト向け電話会議	2回
経営陣・社外取締役によるテーマ別ミーティング	2回
証券会社主催カンファレンス	7回
個別ミーティング	378件
個人投資家向け説明会	5回

### 本誌に掲載しているサステナビリティ関連情報について

 当社の企業価値向上にとって重要な環境・社会などのサステナビリティに関連する情報を、戦略および取組みの一環として掲載しています。詳しいサステナビリティ関連情報は当社公式ウェブサイトおよびサステナビリティレポートをご覧ください。  
<https://www.sompo-hd.com/csr/>

## 社外からの評価(ESG関連インデックスへの組み入れ)

<p>Dow Jones Sustainability Indices (Asia Pacific)</p> <p>Member of <b>Dow Jones Sustainability Indices</b> Powered by the S&amp;P Global CSA</p>	<p>FTSE4Good Index series</p>  <p>FTSE4Good</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan Index</p>
<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>MSCI ESG Leaders Indexes*</p>  <p>2023 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p>	<p>MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p>
<p>MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)</p> <p>2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)</p>	<p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>  <p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>	

\* SOMPOホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるSOMPOホールディングスのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## 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2023の発行にあたって

はじめに、当社の子会社である損害保険ジャパン株式会社における「保険料の調整行為」への社員の関与および同社保険代理店である中古車販売店による保険金の不正請求などのコンプライアンス上の課題に関しまして、お客さま、株主、代理店、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまに、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。

当社では、統合レポートをSOMPOならでは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ています。

昨年度のレポートでは、SOMPOのパーパス経営の根幹をなす、人生の目的、働く意義である「MYパーパス」に焦点を当て、各取組みに携わる社員の志・想いと、それがどのような経路をたどって財務価値につながっていくのかを価値創造サイクルとインパクトパスによってお示しました。投資家・お取引先企業をはじめとするステークホルダーの皆さまからはさらなる進化に向けたアドバイスなど、さまざまな声をお寄せいただき、あらためて感謝申し上げます。

今年度のレポートでは、中期経営計画で到達点に掲げた「“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化」に向けたグループの取組みをお伝えするとともに、昨年度に引き続き、「MYパーパス」を起点とする取組みを通じてこの1年間に生まれた変化に紙面を割きました。これまで取り組んできた「MYパーパス」と会社のパーパスを重ねあわせるというSOMPOならではのアプローチや、チャレンジにあふれる企業文化への変革に対する共感の輪が社員の間で広がり、パーパス実現の原動力となるであろうという兆しを少しでも感じていただけると幸いです。

これらの取組みを始めて2年余りが経過しましたが、グループの7万人以上の社員一人ひとりの価値観や行動を変え、企業文化を変革するには至っておりません。多くの課題を抱えながらも、一歩でも前進すべく、グループ一丸となって日々取り組んでいるところです。ステークホルダーの皆さまからのお言葉に真摯に耳を傾け、これからも取り組んでまいります。



グループCSuO  
下川 亮子

### 「統合レポート2023」の制作に携わった当社グループ各社

SOMPOホールディングス：サステナブル経営推進部、広報部、経営企画部、財務企画部、人事部、法務部、事業管理部、デジタル・データ戦略部、グローバル経営推進部、シニアマーケット事業部、IT企画部、秘書部、経理部、リスク管理部、内部監査部、監査委員会室、新事業推進室

損害保険ジャパン、SOMPOインターナショナル、SOMPOひまわり生命、SOMPOケア、SOMPOアセットマネジメント、フレッシュハウス、SOMPOヘルスサポート、セゾン自動車火災、損保ジャパンDC証券、SOMPOリスクマネジメント、Mysurance、プライムアシスタンス、SOMPOワランティ、損保ジャパンパートナーズ

# 業績データ

## 財務ハイライト

SOMPOホールディングス 連結財務指標 127

### 事業の概況 (連結)

<b>1. 国内損害保険事業の概況</b>	<b>129</b>
1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)	129
2 正味収入保険料	
3 正味支払保険金	
4 運用資産	130
5 有価証券	
6 利回り	131
7 海外投融資	132
<b>2. 海外保険事業の概況</b>	<b>133</b>
<b>3. 国内生命保険事業の概況</b>	<b>133</b>
1 保有契約高	133
2 新契約高	
3 運用資産	134
4 有価証券	
5 利回り	135
6 海外投融資	136
<b>4. 介護・シニア事業の概況</b>	<b>136</b>
<b>5. 保険持株会社の 連結ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>138</b>
<b>6. 保険子会社等および少額短期保険業者の 単体ソルベンシー・マージン比率</b>	<b>139</b>
1 損害保険ジャパン株式会社	139
2 セゾン自動車火災保険株式会社	140
3 キャピタル損害保険株式会社	
4 SOMPOひまわり生命保険株式会社	141
5 Mysurance株式会社	142

### 経理の概況 (連結)

<b>1. 連結財務諸表等</b>	<b>143</b>
1 連結貸借対照表	143
2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	144
3 連結株主資本等変動計算書	146
4 連結キャッシュ・フロー計算書	148
5 連結財務諸表作成のための 基本となる重要な事項	150
6 重要な会計上の見積り	153
7 会計方針の変更	154
8 未適用の会計基準等	
9 追加情報	155
10 連結貸借対照表関係	156
11 連結損益計算書関係	158
12 連結包括利益計算書関係	
13 連結株主資本等変動計算書関係	159
14 連結キャッシュ・フロー計算書関係	161
15 リース取引関係	
16 退職給付関係	162
17 スtock・オプション等関係	165
18 税効果会計関係	175
19 セグメント情報等	176
20 関連当事者情報	181
21 1株当たり情報	
22 重要な後発事象	182
23 会計監査	
<b>2. 有価証券等の情報</b>	<b>183</b>
1 金融商品関係	183
2 有価証券関係	189
3 金銭の信託関係	192
4 デリバティブ取引関係	



SOMPOホールディングス 連結財務指標

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業績概況(百万円)											
経常収益	3,008,339	3,282,343	3,256,186	3,419,530	3,770,052	3,643,040		3,760,366	3,846,323	4,167,496	4,607,134
正味収入保険料	2,268,967	2,508,031	2,552,193	2,550,336	2,854,755	2,718,155		2,825,482	2,923,547	3,215,713	3,670,717
生命保険料	277,230	277,208	297,696	323,860	346,998	349,606		356,064	346,177	325,183	316,752
経常利益	112,391	208,309	216,853	241,713	141,890	198,959		192,451	215,097	315,512	122,530
当期純利益	44,169	54,276	159,581	166,402	139,817	146,626		122,515	142,482	224,842	91,156
包括利益	149,965	469,485	△116,689	226,949	177,754	△54,460		△77,806	512,417	143,823	△32,648
1株当たり情報(円)											
当期純利益	106.98	132.85	394.21	419.15	361.39	392.26		334.12	397.40	644.24	270.64
配当額	60.0	70.0	80.0	90.0	110.0	130.0		150.0	170.00	210.00	260.00
(うち中間配当額)	30.0	30.0	40.0	40.0	55.0	65.0		75.0	80.00	105.00	130.00
潜在株式調整後当期純利益	106.77	132.61	393.66	418.71	361.09	391.96		333.89	397.16	643.86	270.53
財政状態(百万円)											
純資産額	1,390,153	1,829,852	1,652,839	1,868,940	1,916,210	1,779,911		1,612,584	2,031,168	2,040,789	1,868,902
総資産額	9,499,799	10,253,431	10,186,746	11,931,135	11,948,323	12,018,254		11,977,836	13,118,656	13,787,835	14,460,232
自己資本比率(%)	14.5	17.8	16.1	15.1	15.8	14.6		13.3	15.4	14.7	12.8
連結ソルベンシー・マージン比率(%)	783.1	803.4	851.4	748.9	862.5	859.8		856.1	871.8	773.0	584.0
株式情報(株)											
期末発行済株式数(除く自己株式)	411,284,208	408,037,848	404,162,514	393,398,576	380,579,944	372,426,159		364,125,082	354,956,543	342,602,649	333,083,607
修正財務指標											
修正連結利益(億円)	355	1,136	1,643	1,832	1,627	1,135		1,508	2,021	2,613	1,522
修正連結ROE(%)	1.9	5.1	6.9	7.6	6.4	4.5		6.4	8.0	9.4	5.5

※ 「企業結合に関する会計基準」等を採用し、2015年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。  
 ※ 2013～2015年度の修正連結利益および修正連結ROEは2016年度の定義をベースとした試算値を掲載しています。

修正連結利益・修正連結ROE等の定義(2021年度以降)

事業部門別修正利益※1	国内損害保険事業	当期純利益 +異常危険準備金繰入額等(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) -有価証券の売却損益・評価損(税引後)
	海外保険事業	Operating Income※2 なお持分法適用関連会社は、原則当期純利益
	国内生命保険事業	当期純利益 +危険準備金繰入額等(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) +責任準備金補正(税引後) +新契約費繰延(税引後) -新契約費償却(税引後) -有価証券の売却損益・評価損(税引後)
	介護・シニア事業	当期純利益
	デジタル事業	当期純利益 -投資に関する売却損益・評価損(税引後)
その他	当期純利益	
修正連結利益	事業部門別修正利益の合計	
修正連結純資産	連結純資産(除く国内生命保険事業純資産) +国内損害保険事業異常危険準備金等(税引後) +国内損害保険事業価格変動準備金(税引後) +国内生命保険事業修正純資産※3	
修正連結ROE	修正連結利益÷修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)	
リスク分散比率	リスク分散効果÷グループリスク総量 (分散効果考慮前)	
海外事業比率(地域分散比率)	海外保険事業修正利益÷修正連結利益	

※1 事業部門別修正利益は、一過性の損益またはグループ会社配当等の特殊要因を除く。  
 ※2 一過性の変動要素を除いたOperating Income(=当期純利益-為替損益-有価証券売却・評価損益-減損損失など)で定義  
 ※3 国内生命保険事業修正純資産=国内生命保険事業純資産(日本会計基準)+危険準備金(税引後)+価格変動準備金(税引後)+責任準備金補正(税引後)+未償却新契約費(税引後)

修正財務指標

修正連結利益とは、日本会計基準の連結純利益から、異常危険準備金などを調整した事業の成果をより適切に示す利益指標です。  
 当社は、同利益を株主還元の原因としています。

# 事業の概況 (連結)

## 1. 国内損害保険事業の概況

### 1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)

(単位:百万円、%)

種目	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	500,724	19.55	2.32	553,594	20.93	10.56
海上	49,065	1.92	10.45	59,117	2.24	20.49
傷害	236,459	9.23	△4.41	234,121	8.85	△0.99
自動車	1,147,521	44.79	0.05	1,149,439	43.46	0.17
自動車損害賠償責任	220,617	8.61	△7.62	225,489	8.53	2.21
その他	407,515	15.91	3.75	422,948	15.99	3.79
合計	2,561,904	100.00	0.08	2,644,710	100.00	3.23
(うち収入積立保険料)	(81,009)	(3.16)	(△13.36)	(70,773)	(2.68)	(△12.64)

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。  
2. 「元受正味保険料(含む収入積立保険料)」とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものであります。(積立型保険の積立保険料を含みます。)

### 2 正味収入保険料

(単位:百万円、%)

種目	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	328,029	14.80	6.91	385,476	16.83	17.51
海上	46,841	2.11	15.41	54,947	2.40	17.30
傷害	153,498	6.92	△0.39	155,352	6.78	1.21
自動車	1,141,991	51.51	0.12	1,143,902	49.94	0.17
自動車損害賠償責任	217,261	9.80	△8.77	211,113	9.22	△2.83
その他	329,525	14.86	4.19	339,804	14.83	3.12
合計	2,217,148	100.00	0.94	2,290,596	100.00	3.31

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

### 3 正味支払保険金

(単位:百万円、%)

種目	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	216,465	17.92	0.79	286,787	21.25	32.49
海上	22,999	1.90	△7.75	22,956	1.70	△0.19
傷害	70,378	5.83	△2.33	87,443	6.48	24.25
自動車	567,452	46.98	1.09	617,608	45.77	8.84
自動車損害賠償責任	159,225	13.18	△9.45	144,986	10.74	△8.94
その他	171,450	14.19	△0.47	189,706	14.06	10.65
合計	1,207,972	100.00	△1.08	1,349,489	100.00	11.72

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

### 4 運用資産

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
預貯金	504,107	7.90	495,820	8.40
買現先勘定	73,999	1.16	69,999	1.19
買入金銭債権	20,104	0.31	20,366	0.35
金銭の信託	20,683	0.32	21,105	0.36
有価証券	4,291,143	67.21	3,874,601	65.68
貸付金	494,703	7.75	441,994	7.49
土地・建物	210,442	3.30	207,941	3.52
運用資産計	5,615,185	87.94	5,131,828	86.99
総資産	6,385,083	100.00	5,899,190	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

### 5 有価証券

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
国債	678,580	15.81	512,262	13.22
地方債	12,419	0.29	12,701	0.33
社債	646,357	15.06	514,550	13.28
株式	1,271,703	29.64	1,276,277	32.94
外国証券	1,455,844	33.93	1,319,952	34.07
その他の証券	226,237	5.27	238,856	6.16
合計	4,291,143	100.00	3,874,601	100.00

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。  
2. 2021年度の「その他の証券」の主なもの、投資信託受益証券212,389百万円であり、  
2022年度の「その他の証券」の主なもの、投資信託受益証券222,247百万円であり。



## 6 利回り

### 1. 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り	収入金額	平均運用額	年利回り
預貯金	13	513,791	0.00	19	493,775	0.00
買現先勘定	2	63,101	0.00	3	71,653	0.00
買入金銭債権	156	21,222	0.74	151	20,389	0.74
金銭の信託	592	16,223	3.66	602	16,172	3.73
有価証券	108,038	3,162,829	3.42	108,761	3,114,015	3.49
貸付金	4,880	541,421	0.90	4,401	467,601	0.94
土地・建物	2,915	223,822	1.30	2,768	210,937	1.31
小計	116,600	4,542,413	2.57	116,707	4,394,544	2.66
その他	229	—	—	363	—	—
合計	116,830	—	—	117,070	—	—

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。  
 2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」に、「金銭の信託運用益」および「金銭の信託運用損」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額であります。  
 3. 平均運用額は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。ただし、買現先勘定および買入金銭債権については日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。  
 4. 連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に係る株式を含めておりますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しております。

### 2. 資産運用利回り(実現利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り
預貯金	4,018	513,791	0.78	3,628	493,775	0.73
買現先勘定	2	63,101	0.00	3	71,653	0.00
買入金銭債権	156	21,222	0.74	151	20,389	0.74
金銭の信託	1,307	16,223	8.06	3,103	16,172	19.19
有価証券	147,680	3,162,829	4.67	132,540	3,114,015	4.26
貸付金	5,652	541,421	1.04	5,193	467,601	1.11
土地・建物	2,915	223,822	1.30	2,768	210,937	1.31
金融派生商品	△2,604	—	—	△13,460	—	—
その他	1,512	—	—	818	—	—
合計	160,642	4,542,413	3.54	134,746	4,394,544	3.07

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。  
 2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」および「積立保険料等運用益」の合計額から「資産運用費用」を控除した金額であります。  
 3. 平均運用額(取得原価ベース)は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。ただし、買現先勘定および買入金銭債権については日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。  
 4. 連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に係る株式を含めておりますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しております。

## 7 海外投融資

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
外貨建				
外国公社債	523,802	34.03	343,103	24.23
外国株式	50,062	3.25	45,404	3.21
その他	695,124	45.16	790,698	55.84
計	1,268,990	82.45	1,179,206	83.27
円貨建				
外国公社債	20,190	1.31	22,794	1.61
その他	249,913	16.24	214,103	15.12
計	270,104	17.55	236,898	16.73
合計	1,539,094	100.00	1,416,104	100.00
海外投融資利回り				
運用資産利回り(インカム利回り)		4.41		3.64
資産運用利回り(実現利回り)		4.86		2.91

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。  
 2. 金銭の信託として運用しているものを含めて表示しております。  
 3. 「海外投融資利回り」のうち「運用資産利回り(インカム利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「6 利回り 1.運用資産利回り(インカム利回り)」と同様の方法により算出したものであります。  
 4. 「海外投融資利回り」のうち「資産運用利回り(実現利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「6 利回り 2.資産運用利回り(実現利回り)」と同様の方法により算出したものであります。  
 5. 2021年度の外貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券633,790百万円であり、円貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券185,565百万円であります。2022年度の外貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券727,439百万円であり、円貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券158,285百万円であります。

## 2. 海外保険事業の概況

(単位:百万円、%)

	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)		2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)	
	金額	増減率	金額	増減率
正味収入保険料	998,565	37.36	1,380,120	38.21

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

## 3. 国内生命保険事業の概況

### 1 保有契約高

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
		金額	増減率	金額	増減率
個人保険		23,301,172	△1.03	22,858,745	△1.90
個人年金保険		216,055	△3.22	208,801	△3.36
団体保険		2,700,035	△0.58	2,659,037	△1.52
団体年金保険		—	—	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。  
2. 個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものであります。

### 2 新契約高

(単位:百万円)

区分	連結会計年度	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
		新契約+転換による純増加	新契約	転換による純増加	新契約+転換による純増加	新契約	転換による純増加
個人保険		1,924,487	1,924,487	—	1,724,168	1,724,168	—
個人年金保険		—	—	—	—	—	—
団体保険		23,963	23,963	—	93,951	93,951	—
団体年金保険		—	—	—	—	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。  
2. 新契約・転換による純増加の個人年金保険の金額は年金支払開始時における年金原資であります。

## 3 運用資産

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
		金額	構成比	金額	構成比
預貯金		137,951	3.71	79,308	2.02
有価証券		3,476,022	93.53	3,734,465	95.14
貸付金		41,428	1.11	42,150	1.07
土地・建物		432	0.01	433	0.01
運用資産計		3,655,835	98.37	3,856,357	98.24
総資産		3,716,323	100.00	3,925,327	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

## 4 有価証券

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
		金額	構成比	金額	構成比
国債		2,370,357	68.19	2,692,301	72.09
地方債		57,678	1.66	56,882	1.52
社債		421,119	12.11	380,316	10.18
株式		9,859	0.28	10,424	0.28
外国証券		611,887	17.60	587,130	15.72
その他の証券		5,120	0.15	7,409	0.20
合計		3,476,022	100.00	3,734,465	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。



## 5 利回り

### 1. 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り	収入金額	平均運用額	年利回り
預貯金	—	124,249	—	—	76,004	—
有価証券	48,199	3,301,806	1.46	53,797	3,601,588	1.49
貸付金	1,248	41,526	3.01	1,270	41,788	3.04
土地・建物	—	449	—	—	438	—
小計	49,447	3,468,032	1.43	55,068	3,719,820	1.48
その他	—	—	—	—	—	—
合計	49,447	—	—	55,068	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る収益および資産については除いて記載しております。  
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」であります。  
3. 平均運用額は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

### 2. 資産運用利回り(実現利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り
預貯金	—	124,249	—	—	76,004	—
有価証券	46,862	3,301,806	1.42	62,628	3,601,588	1.74
貸付金	1,248	41,526	3.01	1,270	41,788	3.04
土地・建物	—	449	—	—	438	—
金融派生商品	464	—	—	△4,773	—	—
合計	48,575	3,468,032	1.40	59,125	3,719,820	1.59

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る損益および資産については除いて記載しております。  
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額であります。  
3. 平均運用額(取得原価ベース)は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

## 6 海外投融資

(単位:百万円、%)

区分	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
外貨建				
外国公社債	567,076	93.95	543,789	93.94
その他	11,951	1.98	12,989	2.24
計	579,027	95.93	556,779	96.18
円貨建				
外国公社債	8,820	1.46	8,604	1.49
その他	15,770	2.61	13,496	2.33
計	24,590	4.07	22,100	3.82
合計	603,618	100.00	578,879	100.00
海外投融資利回り				
運用資産利回り(インカム利回り)		2.00		2.28
資産運用利回り(実現利回り)		2.16		1.54

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る損益および資産については除いて記載しております。  
2. 「海外投融資利回り」のうち「運用資産利回り(インカム利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「5 利回り 1. 運用資産利回り(インカム利回り)」と同様の方法により算出したものであります。  
3. 「海外投融資利回り」のうち「資産運用利回り(実現利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「5 利回り 2. 資産運用利回り(実現利回り)」と同様の方法により算出したものであります。  
4. 2021年度の外貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であり、円貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であります。  
2022年度の外貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であり、円貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であります。

## 4. 介護・シニア事業の概況

経常収益は、2021年度に比べて150億円増加し、1,516億円となりました。親会社株主に帰属する当期純損益は、2021年度に比べて5億円減少し、7億円の純利益となりました。

(参考)全事業の概況

1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)

(単位:百万円、%)

種目	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	698,230	19.16	9.29	811,188	19.89	16.18
海上	104,894	2.88	17.88	134,251	3.29	27.99
傷害	239,911	6.58	△4.05	238,659	5.85	△0.52
自動車	1,217,407	33.41	0.02	1,263,857	31.00	3.82
自動車損害賠償責任	220,617	6.05	△7.62	225,489	5.53	2.21
その他	1,163,307	31.92	41.11	1,404,014	34.43	20.69
合計	3,644,369	100.00	11.85	4,077,460	100.00	11.88
(うち収入積立保険料)	(81,009)	(2.22)	(△13.36)	(70,773)	(1.74)	(△12.64)

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。  
2. 「元受正味保険料(含む収入積立保険料)」とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものであります。(積立型保険の積立保険料を含みます。)

2 正味収入保険料

(単位:百万円、%)

種目	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	524,266	16.30	14.14	627,013	17.08	19.60
海上	92,493	2.88	12.79	117,017	3.19	26.51
傷害	156,850	4.88	0.07	159,745	4.35	1.85
自動車	1,217,232	37.85	△0.03	1,263,943	34.43	3.84
自動車損害賠償責任	217,261	6.76	△8.77	211,113	5.75	△2.83
その他	1,007,609	31.33	30.90	1,291,883	35.19	28.21
合計	3,215,713	100.00	9.99	3,670,717	100.00	14.15

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

3 正味支払保険金

(単位:百万円、%)

種目	2021年度 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)			2022年度 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	311,296	19.65	13.01	401,364	20.61	28.93
海上	45,867	2.89	1.44	48,789	2.51	6.37
傷害	71,164	4.49	△2.24	88,314	4.53	24.10
自動車	612,647	38.67	2.46	678,374	34.83	10.73
自動車損害賠償責任	159,225	10.05	△9.45	144,986	7.44	△8.94
その他	384,195	24.25	8.96	585,818	30.08	52.48
合計	1,584,397	100.00	4.25	1,947,647	100.00	22.93

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

5. 保険持株会社の連結ソルベンシー・マージン比率

◆連結ソルベンシー・マージン比率(2022年度末)

当社は、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づき、連結ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生や、資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。こうした「通常の予測を超える危険」(表の「(B)連結リスクの合計額」)に対して「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(表の「(A)連結ソルベンシー・マージン総額」)の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「(C)連結ソルベンシー・マージン比率」であります。

連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いに合わせますが、保険業法上の子会社(議決権が50%超の子会社)については、原則として計算対象に含めております。

連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に、経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

2022年度末の当社の連結ソルベンシー・マージン比率は、2021年度末に比べ189.0ポイント低下して584.0%となりました。

SOMPOホールディングス株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	
	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
	金額	金額
(A) 連結ソルベンシー・マージン総額	3,697,989	3,252,617
資本金又は基金等	1,033,111	900,226
価格変動準備金	105,389	110,858
危険準備金	35,949	37,938
異常危険準備金	558,190	545,598
一般貸倒引当金	5,474	8,150
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)	1,037,412	752,515
土地の含み損益	114,601	112,041
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額(税効果控除前)	23,088	28,591
保険料積立金等余剰部分	161,014	145,353
負債性資本調達手段等	433,560	427,000
保険料積立金等余剰部分及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額	—	—
少額短期保険業者に係るマージン総額	7	25
控除項目	57,743	54,970
その他	247,933	239,288
(B) 連結リスクの合計額 $\sqrt{(\sqrt{R_1^2+R_2^2+R_3+R_4})^2+(R_5+R_6+R_7)^2+R_8+R_9}$	956,727	1,113,737
損害保険契約の一般保険リスク (R <sub>1</sub> )	339,295	413,736
生命保険契約の保険リスク (R <sub>2</sub> )	15,226	14,810
第三分野保険の保険リスク (R <sub>3</sub> )	11,935	13,089
少額短期保険業者の保険リスク (R <sub>4</sub> )	27	97
予定利率リスク (R <sub>5</sub> )	22,389	20,729
生命保険契約の最低保証リスク (R <sub>6</sub> )	400	401
資産運用リスク (R <sub>7</sub> )	560,798	632,507
経営管理リスク (R <sub>8</sub> )	24,522	28,570
損害保険契約の巨大災害リスク (R <sub>9</sub> )	250,884	304,310
(C) 連結ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100	773.0%	584.0%



## 6. 保険子会社等および少額短期保険業者の単体ソルベンシー・マージン比率

### ◆単体ソルベンシー・マージン比率(2022年度末)

国内保険会社は、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づき、単体ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

保険会社は、保険事故発生や契約満期などの際における保険金・給付金や満期返戻金などの支払に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生、大幅な環境変化による死亡率の変動または保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。こうした「通常の予測を超える危険」(表の「(B)単体リスクの合計額」)に対して「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(表の「(A)単体ソルベンシー・マージン総額」)の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「(C)単体ソルベンシー・マージン比率」であります。

単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に、保険会社の経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

2022年度末の国内保険子会社の単体ソルベンシー・マージン比率の状況は以下のとおりです。

### 1 損害保険ジャパン株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		3,042,067	2,952,779
資本金又は基金等		669,398	648,480
価格変動準備金		95,331	99,792
危険準備金		2,475	3,624
異常危険準備金		554,520	541,683
一般貸倒引当金		132	172
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		988,227	935,188
土地の含み損益		132,656	129,929
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		433,560	427,000
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		46,381	36,213
その他		212,146	203,119
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		872,214	947,373
一般保険リスク (R <sub>1</sub> )		196,903	202,217
第三分野保険の保険リスク (R <sub>2</sub> )		—	—
予定利率リスク (R <sub>3</sub> )		13,946	12,362
資産運用リスク (R <sub>4</sub> )		623,096	692,323
経営管理リスク (R <sub>5</sub> )		20,380	21,983
巨大災害リスク (R <sub>6</sub> )		185,055	192,263
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100		697.5%	623.3%

### 2 セゾン自動車火災保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		21,775	19,323
資本金又は基金等		17,631	16,709
価格変動準備金		87	107
危険準備金		11	11
異常危険準備金		3,669	3,915
一般貸倒引当金		—	0
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		374	△1,421
土地の含み損益		—	—
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		—	—
その他		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		8,841	9,442
一般保険リスク (R <sub>1</sub> )		7,011	7,612
第三分野保険の保険リスク (R <sub>2</sub> )		—	—
予定利率リスク (R <sub>3</sub> )		15	13
資産運用リスク (R <sub>4</sub> )		1,763	1,747
経営管理リスク (R <sub>5</sub> )		302	320
巨大災害リスク (R <sub>6</sub> )		1,304	1,309
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100		492.5%	409.2%

### 3 キャピタル損害保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		9,880	10,424
資本金又は基金等		7,311	7,714
価格変動準備金		12	9
危険準備金		0	0
異常危険準備金		2,604	2,807
一般貸倒引当金		0	0
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		△49	△107
土地の含み損益		—	—
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		—	—
その他		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		857	926
一般保険リスク (R <sub>1</sub> )		691	732
第三分野保険の保険リスク (R <sub>2</sub> )		—	—
予定利率リスク (R <sub>3</sub> )		0	0
資産運用リスク (R <sub>4</sub> )		389	439
経営管理リスク (R <sub>5</sub> )		33	36
巨大災害リスク (R <sub>6</sub> )		30	35
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100		2,304.6%	2,250.9%

#### 4 SOMPOひまわり生命保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		389,628	309,186
資本金等		126,060	127,005
価格変動準備金		9,969	10,958
危険準備金		33,462	34,301
一般貸倒引当金		2	1
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		23,330	△35,854
土地の含み損益		—	—
全期チルメル式責任準備金相当額超過額		161,014	145,353
負債性資本調達手段等		—	—
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、 マージンに算入されない額		—	△8,748
持込資本金等		—	—
控除項目		—	—
その他		35,787	36,168
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_6)^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4$		57,302	58,712
保険リスク相当額	(R <sub>1</sub> )	14,226	13,924
第三分野保険の保険リスク相当額	(R <sub>6</sub> )	11,935	13,089
予定利率リスク相当額	(R <sub>2</sub> )	8,427	8,354
最低保証リスク相当額	(R <sub>7</sub> )	400	401
資産運用リスク相当額	(R <sub>3</sub> )	40,451	41,622
経営管理リスク相当額	(R <sub>4</sub> )	1,508	1,547
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率[(A)/{(B)×1/2}]×100		1,359.8%	1,053.2%

少額短期保険業者は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づき、単体ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

#### 5 Mysurance株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		1,400	1,094
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)		1,392	1,068
価格変動準備金		—	—
異常危険準備金		7	25
一般貸倒引当金		—	—
その他有価証券評価差額(税効果控除前)		—	—
土地の含み損益		—	—
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)		—	—
将来利益		—	—
税効果相当額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
控除項目		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1^2+R_2^2)}+R_3+R_4$		32	104
保険リスク相当額		29	100
一般保険リスク相当額	(R <sub>1</sub> )	27	97
巨大災害リスク相当額	(R <sub>4</sub> )	2	2
資産運用リスク相当額	(R <sub>2</sub> )	10	8
経営管理リスク相当額	(R <sub>3</sub> )	1	3
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率[(A)/{(B)×1/2}]×100		8,606.4%	2,098.9%



# 経理の概況 (連結)

## 1. 連結財務諸表等

### 1 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	2021年度 (2022年3月31日)		2022年度 (2023年3月31日)		比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(資産の部)		%		%	
現金及び預貯金	1,170,892	8.49	1,246,638	8.62	75,746
買現先勘定	73,999	0.54	69,999	0.48	△4,000
買入金銭債権	20,104	0.15	21,915	0.15	1,810
金銭の信託	20,815	0.15	21,236	0.15	421
有価証券	9,542,035	69.21	9,808,182	67.83	266,146
貸付金	536,132	3.89	484,145	3.35	△51,986
有形固定資産	353,438	2.56	360,882	2.50	7,444
土地	114,278		112,957		△1,320
建物	132,446		137,542		5,096
リース資産	64,381		64,935		554
建設仮勘定	12,618		15,875		3,256
その他の有形固定資産	29,713		29,571		△141
無形固定資産	428,266	3.11	543,122	3.76	114,856
ソフトウェア	108,110		99,161		△8,949
のれん	151,012		197,729		46,716
その他の無形固定資産	169,143		246,232		77,088
その他資産	1,618,878	11.74	1,816,820	12.56	197,941
退職給付に係る資産	179	0.00	230	0.00	50
繰延税金資産	31,741	0.23	98,173	0.68	66,431
貸倒引当金	△8,649	△0.06	△11,114	△0.08	△2,465
資産の部合計	13,787,835	100.00	14,460,232	100.00	672,397
(負債の部)					
保険契約準備金	9,445,446	68.51	10,118,934	69.98	673,487
支払準備金	1,959,817		2,382,382		422,564
責任準備金等	7,485,628		7,736,552		250,923
社債	539,742	3.91	609,051	4.21	69,309
その他負債	1,536,282	11.14	1,642,946	11.36	106,664
退職給付に係る負債	69,767	0.51	59,235	0.41	△10,532
役員退職慰労引当金	9	0.00	16	0.00	6
賞与引当金	41,814	0.30	42,488	0.29	674
役員賞与引当金	767	0.01	487	0.00	△279
株式給付引当金	2,401	0.02	2,669	0.02	267
特別法上の準備金	105,389	0.76	110,858	0.77	5,469
価格変動準備金	105,389		110,858		5,469
繰延税金負債	5,424	0.04	4,642	0.03	△782
負債の部合計	11,747,045	85.20	12,591,329	87.08	844,284
(純資産の部)					
株主資本					
資本金	100,045	0.73	100,045	0.69	—
資本剰余金	134,962	0.98	134,708	0.93	△253
利益剰余金	1,028,109	7.46	1,035,772	7.16	7,662
自己株式	△24,965	△0.18	△82,145	△0.57	△57,179
株主資本合計	1,238,152	8.98	1,188,381	8.22	△49,770
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	838,843	6.08	587,917	4.07	△250,925
繰延ヘッジ損益	3,429	0.02	2,412	0.02	△1,016
為替換算調整勘定	△68,911	△0.50	54,890	0.38	123,802
退職給付に係る調整累計額	16,605	0.12	20,555	0.14	3,950
その他の包括利益累計額合計	789,966	5.73	665,776	4.60	△124,189
新株予約権	446	0.00	269	0.00	△177
非支配株主持分	12,224	0.09	14,475	0.10	2,251
純資産の部合計	2,040,789	14.80	1,868,902	12.92	△171,886
負債及び純資産の部合計	13,787,835	100.00	14,460,232	100.00	672,397

### 2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)		2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)		比較増減
	金額	百分比	金額	百分比	
連結損益計算書		%		%	
経常収益	4,167,496	100.00	4,607,134	100.00	439,638
保険引受収益	3,656,896	87.75	4,090,702	88.79	433,806
正味収入保険料	3,215,713		3,670,717		455,003
収入積立保険料	81,009		70,773		△10,235
積立保険料等運用益	30,944		30,159		△785
生命保険料	325,183		316,752		△8,430
その他保険引受収益	4,045		2,299		△1,746
資産運用収益	338,496	8.12	325,711	7.07	△12,784
利息及び配当金収入	215,785		241,475		25,690
金銭の信託運用益	1,353		3,105		1,752
売買目的有価証券運用益	853		2,200		1,347
有価証券売却益	112,354		75,524		△36,829
有価証券償還益	4,836		2,389		△2,446
特別勘定資産運用益	1,767		1,430		△337
その他運用収益	32,491		29,744		△2,746
積立保険料等運用益振替	△30,944		△30,159		785
その他経常収益	172,103	4.13	190,720	4.14	18,617
その他の経常収益	172,103		190,720		18,617
経常費用	3,851,984	92.43	4,484,604	97.34	632,620
保険引受費用	3,099,481	74.37	3,597,988	78.10	498,506
正味支払保険金	1,584,397		1,947,647		363,250
損害調査費	132,036		135,859		3,822
諸手数料及び集金費	632,667		703,159		70,492
満期返戻金	190,527		181,722		△8,805
契約者配当金	28		7		△21
生命保険金等	100,557		132,543		31,986
支払準備金繰入額	252,510		322,801		70,291
責任準備金等繰入額	203,433		164,048		△39,384
その他保険引受費用	3,322		10,197		6,875
資産運用費用	37,383	0.90	113,781	2.47	76,397
金銭の信託運用損	45		2		△42
有価証券売却損	11,869		58,653		46,783
有価証券評価損	5,966		12,325		6,359
有価証券償還損	4		—		△4
金融派生商品費用	15,368		28,121		12,753
その他運用費用	4,129		14,678		10,548
営業費及び一般管理費	570,387	13.69	598,472	12.99	28,085
その他経常費用	144,731	3.47	174,363	3.78	29,631
支払利息	14,960		15,966		1,006
貸倒引当金繰入額	1,915		4,852		2,936
貸倒損失	108		77		△30
持分法による投資損失	5,675		1,844		△3,831
その他の経常費用	122,071		151,622		29,550
経常利益	315,512	7.57	122,530	2.66	△192,982

(単位:百万円)

科目	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)		2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)		比較増減
	金額	百分比	金額	百分比	
特別利益	15,364	0.37	8,957	0.19	△6,406
固定資産処分益	15,364		8,957		△6,406
特別損失	13,243	0.32	8,078	0.18	△5,165
固定資産処分損	5,670		2,371		△3,298
減損損失	2,396		148		△2,247
特別法上の準備金繰入額	5,176		5,469		292
価格変動準備金	5,176		5,469		292
不動産等圧縮損	—		88		88
税金等調整前当期純利益	317,632	7.62	123,409	2.68	△194,223
法人税及び住民税等	123,161	2.96	32,237	0.70	△90,924
法人税等調整額	△32,139	△0.77	△1,759	△0.04	30,379
法人税等合計	91,022	2.18	30,477	0.66	△60,544
当期純利益	226,610	5.44	92,931	2.02	△133,678
非支配株主に帰属する当期純利益	1,767	0.04	1,774	0.04	6
親会社株主に帰属する当期純利益	224,842	5.40	91,156	1.98	△133,685

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)		2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)	
	金額	金額	金額	金額
当期純利益	226,610	92,931		
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	△159,488	△251,113		
繰延ヘッジ損益	△977	△1,016		
為替換算調整勘定	71,828	122,626		
退職給付に係る調整額	5,755	3,971		
持分法適用会社に対する持分相当額	94	△47		
その他の包括利益合計	△82,787	△125,580		
包括利益	143,823	△32,648		
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	142,847	△33,206		
非支配株主に係る包括利益	976	557		

## 3 連結株主資本等変動計算書

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,045	244,060	876,066	△73,772	1,146,399
当期変動額					
剰余金の配当			△68,747		△68,747
親会社株主に帰属する当期純利益			224,842		224,842
自己株式の取得				△60,430	△60,430
自己株式の処分		△10		150	139
自己株式の消却		△109,087		109,087	—
連結範囲の変動			△4,052		△4,052
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△109,097	152,043	48,807	91,752
当期末残高	100,045	134,962	1,028,109	△24,965	1,238,152

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計
当期首残高	997,904	4,406	△141,211	10,862	871,961
当期変動額					
剰余金の配当					
親会社株主に帰属する当期純利益					
自己株式の取得					
自己株式の処分					
自己株式の消却					
連結範囲の変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△159,061	△977	72,299	5,743	△81,995
当期変動額合計	△159,061	△977	72,299	5,743	△81,995
当期末残高	838,843	3,429	△68,911	16,605	789,966

(単位:百万円)

	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	467	12,340	2,031,168
当期変動額			
剰余金の配当			△68,747
親会社株主に帰属する当期純利益			224,842
自己株式の取得			△60,430
自己株式の処分			139
自己株式の消却			—
連結範囲の変動			△4,052
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△20	△115	△82,132
当期変動額合計	△20	△115	9,620
当期末残高	446	12,224	2,040,789



2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,045	134,962	1,028,109	△24,965	1,238,152
超インフレによる影響額			△4,225		△4,225
当期首残高(調整後)	100,045	134,962	1,023,883	△24,965	1,233,926
当期変動額					
剰余金の配当			△79,816		△79,816
親会社株主に帰属する当期純利益			91,156		91,156
自己株式の取得				△58,026	△58,026
自己株式の処分		△253		846	592
連結範囲の変動			547		547
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△253	11,888	△57,179	△45,545
当期末残高	100,045	134,708	1,035,772	△82,145	1,188,381

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計
当期首残高	838,843	3,429	△68,911	16,605	789,966
超インフレによる影響額					
当期首残高(調整後)	838,843	3,429	△68,911	16,605	789,966
当期変動額					
剰余金の配当					
親会社株主に帰属する当期純利益					
自己株式の取得					
自己株式の処分					
連結範囲の変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△250,925	△1,016	123,802	3,950	△124,189
当期変動額合計	△250,925	△1,016	123,802	3,950	△124,189
当期末残高	587,917	2,412	54,890	20,555	665,776

(単位:百万円)

	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	446	12,224	2,040,789
超インフレによる影響額			△4,225
当期首残高(調整後)	446	12,224	2,036,564
当期変動額			
剰余金の配当			△79,816
親会社株主に帰属する当期純利益			91,156
自己株式の取得			△58,026
自己株式の処分			592
連結範囲の変動			547
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△177	2,251	△122,115
当期変動額合計	△177	2,251	△167,661
当期末残高	269	14,475	1,868,902

#### 4 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	連結会計年度	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)	比較増減
		金額	金額	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益		317,632	123,409	△194,223
減価償却費		53,932	51,591	△2,341
減損損失		2,396	148	△2,247
のれん償却額		26,536	30,277	3,741
支払備金の増減額(△は減少)		233,362	314,074	80,712
責任準備金等の増減額(△は減少)		194,259	167,566	△26,693
貸倒引当金の増減額(△は減少)		△103	1,591	1,694
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		△3,197	△5,931	△2,733
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)		△26	6	32
賞与引当金の増減額(△は減少)		10,296	△3,792	△14,088
役員賞与引当金の増減額(△は減少)		△322	△302	20
株式給付引当金の増減額(△は減少)		654	796	141
価格変動準備金の増減額(△は減少)		5,176	5,469	292
利息及び配当金収入		△215,785	△241,475	△25,690
有価証券関係損益(△は益)		△99,350	△6,931	92,418
支払利息		14,960	15,966	1,006
為替差損益(△は益)		△29,474	△28,522	952
有形固定資産関係損益(△は益)		△9,706	△6,496	3,210
貸付金関係損益(△は益)		0	743	742
持分法による投資損益(△は益)		5,675	1,844	△3,831
その他資産(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は増加)		△72,763	△18,137	54,626
その他負債(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は減少)		65,410	△80,600	△146,010
その他		21,201	32,748	11,546
小計		520,767	354,043	△166,724
利息及び配当金の受取額		201,430	231,330	29,899
利息の支払額		△15,506	△16,372	△866
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)		△106,671	△120,109	△13,438
営業活動によるキャッシュ・フロー		600,021	448,892	△151,129

(単位:百万円)

科目	連結会計年度	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)	比較増減
		金額	金額	
投資活動によるキャッシュ・フロー				
預貯金の純増減額(△は増加)		10,079	△9,072	△19,152
買入金銭債権の取得による支出		△2,884	△2,187	696
買入金銭債権の売却・償還による収入		4,183	1,776	△2,406
金銭の信託の増加による支出		△20	△3,000	△2,979
金銭の信託の減少による収入		9,790	3,634	△6,156
有価証券の取得による支出		△1,944,183	△2,157,767	△213,584
有価証券の売却・償還による収入		1,496,848	1,905,741	408,892
貸付けによる支出		△106,430	△127,178	△20,747
貸付金の回収による収入		204,982	173,989	△30,992
債券貸借取引支払保証金・受入担保金の純増減額		47,624	168,818	121,193
その他		△25,433	△135,637	△110,203
資産運用活動計		△305,442	△180,882	124,559
営業活動及び資産運用活動計		294,578	268,009	△26,569
有形固定資産の取得による支出		△21,497	△24,142	△2,645
有形固定資産の売却による収入		22,716	13,365	△9,350
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		—	△64,931	△64,931
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入		—	3,329	3,329
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出		—	△19,538	△19,538
その他		△44,316	△51,835	△7,518
投資活動によるキャッシュ・フロー		△348,540	△324,634	23,905
財務活動によるキャッシュ・フロー				
借入金の返済による支出		△30,482	△16,288	14,194
社債の発行による収入		—	227,000	227,000
社債の償還による支出		—	△173,370	△173,370
債券貸借取引受入担保金の純増減額(△は減少)		673	21,353	20,680
自己株式の売却による収入		2	115	112
自己株式の取得による支出		△60,430	△58,026	2,403
配当金の支払額		△68,657	△79,718	△11,060
非支配株主への配当金の支払額		△839	△1,081	△242
その他		△10,374	△12,348	△1,974
財務活動によるキャッシュ・フロー		△170,108	△92,364	77,743
現金及び現金同等物に係る換算差額		1,735	30,764	29,029
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		83,107	62,657	△20,449
現金及び現金同等物の期首残高		1,117,770	1,207,306	89,536
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額		6,429	1,075	△5,353
現金及び現金同等物の期末残高		1,207,306	1,271,040	63,733

## 5 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

## 1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社数 74社

主要な会社名

損害保険ジャパン株式会社  
セゾン自動車火災保険株式会社  
損保ジャパンパートナーズ株式会社  
Mysurance株式会社  
Sompo International Holdings Ltd.  
Endurance Specialty Insurance Ltd.  
Endurance Assurance Corporation  
Endurance Worldwide Insurance Limited  
SI Insurance (Europe), SA  
Sompo Sigorta Anonim Sirketi  
Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.  
Berjaya Sompo Insurance Berhad  
Sompo Seguros S.A.  
SOMPOひまわり生命保険株式会社  
SOMPOケア株式会社  
エヌ・デーソフトウェア株式会社  
SOMPOワランティ株式会社  
SOMPO Light Vortex株式会社  
SOMPOアセットマネジメント株式会社  
損保ジャパンDC証券株式会社  
SOMPOリスクマネジメント株式会社  
SOMPOヘルスサポート株式会社

エヌ・デーソフトウェア株式会社およびその傘下の3社は、株式の取得により子会社となったため、当連結会計年度から連結の範囲に含めております。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な会社名

SOMPOシステムズ株式会社

非連結子会社は、総資産、経常収益、当期純損益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、いずれも企業集団の財政状態および経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

## 2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数 12社

主要な会社名

キャピタル損害保険株式会社  
Universal Sompo General Insurance Company Limited  
Palantir Technologies Japan株式会社  
株式会社ティアフォー  
株式会社DeNA SOMPO Mobility  
株式会社ABEJA  
株式会社DeNA SOMPO Carlife  
akippa株式会社



(2) 持分法を適用していない非連結子会社および関連会社(SOMPOシステムズ株式会社他)は、当期純損益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 当社は、国内損害保険連結子会社を通じて、日本地震再保険株式会社の議決権の26.6%を所有しておりますが、同社事業の公共性を踏まえ、同社の財務および営業または事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができないと判断されることから、関連会社から除いております。

### 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

在外連結子会社の決算日はいずれも12月31日ですが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、連結子会社の決算日現在の財務諸表を使用しております。

なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

### 4. 会計方針に関する事項

(1) 有価証券の評価基準および評価方法

- ① 売買目的有価証券の評価は、時価法によっております。  
なお、売却原価の算定は移動平均法によっております。
- ② 満期保有目的の債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法によっております。
- ③ 「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」(日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第21号)に基づく責任準備金対応債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法によっております。  
なお、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりであります。  
国内生命保険連結子会社において、保険種類・資産運用方針等により個人保険に小区分を設定し、小区分に係る責任準備金のデューレーションと責任準備金対応債券のデューレーションとを一定幅の中でマッチングさせる運用方針をとっております。
- ④ 持分法を適用していない非連結子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。
- ⑤ その他有価証券(市場価格のない株式等を除く。)の評価は、時価法によっております。  
なお、評価差額は全部純資産直入法により処理し、また、売却原価の算定は移動平均法によっております。
- ⑥ その他有価証券のうち市場価格のない株式等の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。
- ⑦ 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっております。
- ⑧ 運用目的および満期保有目的のいずれにも該当しない有価証券の保有を目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、その他有価証券と同じ方法によっております。

(2) デリバティブ取引の評価基準および評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっております。

(3) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

- ① 有形固定資産(リース資産を除く)  
有形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は、定額法によっております。
- ② 無形固定資産(リース資産を除く)  
無形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は、定額法によっております。  
子会社の買収により取得した無形固定資産については、その効果が及ぶと見積られる期間にわたり、効果の発現する態様にしたがって償却しております。  
連結子会社の保有する自社利用ソフトウェアの減価償却は、利用可能期間に基づく定額法によっております。
- ③ リース資産  
国内連結子会社における所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産の減価償却は、リース期間を耐用年数とする定額法によっております。

(4) 重要な引当金の計上基準

- ① 貸倒引当金  
国内保険連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、資産の自己査定基準および償却・引当基準に基づき、次のとおり計上しております。  
破産、特別清算、手形交換所における取引停止処分等、法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者に対する債権および実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額を引き当てております。  
今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断して必要と認められる額を引き当てております。  
上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率等を債権額に乗じた額を引き当てております。  
また、すべての債権は資産の自己査定基準に基づき、各所管部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署等が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の引当を行っております。  
その他の連結子会社は、主に個別の債権について回収可能性を検討し、貸倒見積額を計上しております。
- ② 役員退職慰労引当金  
国内連結子会社は、役員の退職慰労金(年金を含む)の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。
- ③ 賞与引当金  
従業員賞与に充てるため、期末における支給見込額を基準に計上しております。
- ④ 役員賞与引当金  
役員賞与に充てるため、期末における支給見込額を基準に計上しております。
- ⑤ 株式給付引当金  
「役員株式給付規程」に基づく当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役員および執行役員への当社株式の交付に備えるため、期末における株式給付債務の見込額を基準に計上しております。
- ⑥ 価格変動準備金  
国内保険連結子会社は、株式等の価格変動による損失に備えるため、保険業法第115条の規定に基づき計上しております。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

- ① 退職給付見込額の期間帰属方法  
退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、主として給付算定式基準によっております。
- ② 数理計算上の差異の費用処理方法  
数理計算上の差異は、主として、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10~11年)による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

連結子会社は、金利変動に伴う貸付金および債券のキャッシュ・フロー変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引で、特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を適用しております。  
「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」(日本公認会計士協会業種別委員会実務指針第26号)に基づく長期の保険契約等に係る金利変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引については、繰延ヘッジを適用しております。ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間ごとにグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しております。  
また、保有する株式に係る将来の株価変動リスクをヘッジする目的で行う株式スワップ取引については時価ヘッジを適用しております。また、為替変動に伴う外貨建資産等の為替変動リスクをヘッジする目的で実施する為替予約取引、通貨オプション取引および通貨スワップ取引については原則として時価ヘッジを、振当処理の要件を満たしている場合には振当処理を適用しております。外貨建予定取引の円貨建キャッシュ・フローを固定する目的で実施している為替予約取引の一部については、繰延ヘッジを適用しております。国内保険連結子会社が発行する外貨建社債および外貨建借入金に係る為替変動リスクをヘッジする目的で実施する通貨スワップ取引については振当処理を適用しております。  
なお、ヘッジ有効性については、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とを定期的に比較し、両者の変動額等を基礎とし

て判断しております。

ただし、ヘッジ対象とヘッジ手段に関する重要な条件が同一でありヘッジに高い有効性があることが明らかなもの、金利スワップの特例処理の適用要件を満たすものおよび振当処理の適用要件を満たすものについては、ヘッジ有効性の評価を省略しております。

#### (7) 重要な収益および費用の計上基準

介護・シニア事業においては、介護施設入居者に、介護付きホーム(介護付有料老人ホーム)などでの各種介護サービスや、入居者への福祉用具販売サービスが提供された時点で履行義務が充足され、当該履行義務を充足した時点で収益を認識しております。

なお、介護施設入居者に対するサービスについて、顧客への財又はサービスの提供における当社グループの役割が代理人に該当する取引については、顧客から受け取る額から仕入れ先に支払う額を控除した純額で収益を認識することとしております。

#### (8) 保険契約に関する会計処理

国内保険連結子会社における保険料、支払備金および責任準備金等の保険契約に関する会計処理については、保険業法等の法令等の定めによっております。

#### (9) のれんの償却方法および償却期間

のれんについては、発生年度以後10～20年間で均等償却しております。

ただし、少額のものについては一括償却しております。

#### (10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の定期預金等の短期投資からなっております。

#### (11) 消費税等の会計処理

当社および国内連結子会社の消費税等の会計処理は、主として税抜方式によっております。

ただし、国内保険連結子会社の損害調査費、営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっております。

なお、資産に係る控除対象外消費税等はその他資産に計上し、5年間で均等償却しております。

## 6 重要な会計上の見積り

### 1. のれんの減損

#### (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
のれん	151,012	197,729

#### (2) 会計上の見積りの内容について連結財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

##### ① 算出方法

のれんは、発生したのれんごとにその効果の及ぶ期間を測定し、償却期間(20年以内)にわたって均等償却しております。ただし、重要性が乏しいのれんについては、発生連結会計年度に一括償却しております。

のれんの減損の兆候の把握については、「固定資産の減損に係る会計基準」および「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第6号)に基づき、決算期末に行うほか随時把握に努めており、のれんを含む資産グループにおいて、市場環境を含む経営環境が著しく悪化(例えば、買収時の事業計画からの著しい下方乖離や直近の業績および将来の見通しの悪化など)した場合などにおいて、減損の兆候があるものとしております。

減損の兆候が発生したのれんを含む資産グループについては、残存償却年数の期間で当該資産グループから生じる割引前将来キャッシュ・フローの総額を見積り、これが帳簿価額を下回る場合には、減損損失を認識しております。

減損損失を認識すべきであると判定されたのれんを含む資産グループについては、割引前将来キャッシュ・フローを割引率で割引いた使用価値などの回収可能価額を算出し、これが帳簿価額を下回る金額を減損損失として計上することとしております。

#### ② 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

減損の兆候が発生し、将来の事業計画を作成するうえで、著しく下方修正する必要のある事象(海外保険事業における正味収入保険料や損害率等の見積りの仮定に与える重要な事象など)が生じた結果、割引前将来キャッシュ・フローが大幅に下落した場合には、減損損失が発生する可能性があります。

## 2. 支払備金

#### (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度
支払備金	1,959,817	2,382,382

#### (2) 会計上の見積りの内容について連結財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

国内保険連結子会社は、保険業法第117条、同施行規則第72条および第73条の規定ならびに平成10年大蔵省告示第234号に基づき、支払備金を積み立てております。海外保険連結子会社は、所在地国の法規制等に基づき、支払備金を積み立てております。

##### ① 算出方法

普通支払備金については、支払事由の発生の報告があった保険契約について、支払事由の報告内容、保険契約の内容および損害調査内容等に基づき個別に支払見込額を見積もっており、また、既発生未報告損害支払備金(以下「IBNR備金」という。)については、まだ支払事由の発生の報告を受けていないが保険契約に規定する支払事由が既に発生したと認められるものについて、保険種類等の計算単位ごとに、主として統計的手法を用いて見積もっております。なお、大規模自然災害などの個別性の高い損害については、個別にIBNR備金を見積もっております。

##### ② 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

法令等および海外の法規制等の改正、裁判の判例の動向、インフレおよび為替相場などの変動要因により、保険金等の支払額や支払備金の計上額が当初の見積りから変動する可能性があります。

なお、IBNR備金は、過去の実績等を勘案し、適正な保険数理に基づき積み立てておりますが、支払事由の発生について未報告であること等に起因する不確実性を有しております。

## 7 会計方針の変更

### 「時価の算定に関する会計基準の適用指針」の適用

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下、「時価算定会計基準適用指針」という。)を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用することとしております。なお、連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

## 8 未適用の会計基準等

国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社における主な未適用の会計基準等は以下のとおりであります。なお、連結財務諸表作成時において、連結財務諸表に与える影響は評価中であります。

会計基準等の名称	概要	適用予定日
IFRS第9号「金融商品」	金融商品の分類および測定等を規定	2024年3月期の期首
IFRS第17号「保険契約」	保険負債の認識および測定等を規定	2024年3月期の期首



## 9 追加情報

### 1. 業績連動型株式報酬制度

当社は、当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度として「株式給付信託(BBT)」(以下「本制度」といいます。)を導入しております。

#### (1) 取引の概要

本制度の導入に際し、「役員株式給付規程」(以下「規程」といいます。)を制定し、規程に基づき、将来給付する株式を取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しております。(以下「本信託」といいます。)

本制度は、規程に基づき、当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役および執行役員にポイントを付与し、そのポイントに応じて、退任時に株式を給付する仕組みであります。

#### (2) 会計処理

「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 平成27年3月26日)に準じて、総額法を適用しております。

規程に基づき役員に付与したポイント数を基礎として、費用およびこれに対応する引当金を計上しております。

本信託に残存する自社の株式は、株主資本において自己株式として計上しており、当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前連結会計年度末3,693百万円、961,300株、当連結会計年度末3,280百万円、853,700株であります。

### 2. 超インフレ経済下における会計処理

当連結会計年度において、トルコにおける3年間の累積インフレ率が100%を超えたため、トルコ・リラを機能通貨とするトルコの子会社について、超インフレ経済下で営業活動を行っていると判断いたしました。このため、トルコの子会社の財務諸表について、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従った調整を実施したうえで連結しております。IAS第29号では、超インフレ経済下にある子会社の財務諸表について、報告期間の末日現在の測定単位に修正したうえで連結財務諸表に含めることが要求されております。

## 10 連結貸借対照表関係

### 1. 有形固定資産の減価償却累計額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
406,556	420,172

### 2. 有形固定資産の圧縮記帳額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
12,609	12,325

(注) 2022年度において国庫補助金の交付を受けて取得した有形固定資産について、取得価額から控除した圧縮記帳額は88百万円であります。

### 3. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
有価証券(株式)	38,047	49,111
(うち、共同支配企業に対する投資の金額)	(1,437)	(1,980)
有価証券(出資金)	10,405	13,281

### 4. 保険業法に基づく債権のうち、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、三月以上延滞債権ならびに貸付条件緩和債権の金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
破産更生債権及びこれらに準ずる債権額	31	30
危険債権額	28	18
三月以上延滞債権額	35	34
貸付条件緩和債権額	—	—
合計	96	83

(注) 破産更生債権及びこれらに準ずる債権とは、破産手続開始、更生手続開始または再生手続開始の申立て等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権およびこれらに準ずる債権であります。  
危険債権とは、債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態および経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収および利息の受取りができない可能性の高い債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権に該当しない債権であります。  
三月以上延滞債権とは、元本または利息の支払が約定支払日の翌日から三月以上遅延している貸付金で破産更生債権及びこれらに準ずる債権ならびに危険債権に該当しないものであります。  
貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権ならびに三月以上延滞債権に該当しないものであります。

5. 担保に供している資産および担保付債務は次のとおりであります。

**担保に供している資産**

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
預貯金	83,835	30,610
有価証券	608,872	788,282
有形固定資産	1,606	928
合計	694,315	819,821

(注) 上記は、借入等の担保のほか、海外営業のための供託資産として差し入れている有価証券等であります。

**担保付債務**

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
その他負債(債券貸借取引受入担保金)	385,359	575,531
その他負債(借入金)	239	134
その他負債(預り金)	47	—
合計	385,646	575,666

なお、上記有価証券には、現金担保付有価証券貸借取引により差し入れた有価証券が含まれており、その金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
338,128	518,569

6. 有価証券のうち消費貸借契約により貸し付けているものの金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
571,113	669,649

**11 連結損益計算書関係**

事業費の主な内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)
代理店手数料等 給与	574,545 248,025	627,049 257,195

(注) 事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費ならびに諸手数料及び集金費の合計であります。

**12 連結包括利益計算書関係**

その他の包括利益に係る組替調整額および税効果額

(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△108,309	△318,820
組替調整額	△111,948	△7,118
税効果調整前	△220,257	△325,938
税効果額	60,769	74,825
その他有価証券評価差額金	△159,488	△251,113
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△116	3,662
組替調整額	△1,239	△1,060
資産の取得原価調整額	—	△4,012
税効果調整前	△1,355	△1,409
税効果額	378	393
繰延ヘッジ損益	△977	△1,016
為替換算調整勘定		
当期発生額	71,828	122,626
退職給付に係る調整額		
当期発生額	7,786	6,217
組替調整額	275	△734
税効果調整前	8,061	5,482
税効果額	△2,306	△1,511
退職給付に係る調整額	5,755	3,971
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	272	△6
組替調整額	△177	△41
持分法適用会社に対する持分相当額	94	△47
その他の包括利益合計	△82,787	△125,580



## 13 連結株主資本等変動計算書関係

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

### 1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

(単位:千株)

	当連結会計年度 期首株式数	当連結会計年度 増加株式数	当連結会計年度 減少株式数	当連結会計年度末 株式数
発行済株式				
普通株式	373,330	—	25,631	347,698
合計	373,330	—	25,631	347,698
自己株式				
普通株式	18,373	12,391	25,669	5,096
合計	18,373	12,391	25,669	5,096

- (注) 1. 当連結会計年度期首および当連結会計年度末の普通株式の自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式がそれぞれ、991千株、961千株含まれております。
2. 普通株式の発行済株式の株式数の減少25,631千株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少であります。
3. 普通株式の自己株式の株式数の増加12,391千株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加12,384千株および単元未満株式の買取りによる増加6千株であります。
4. 普通株式の自己株式の株式数の減少25,669千株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少25,631千株、株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少30千株、新株予約権の権利行使に伴う自己株式の処分による減少6千株および単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

### 2. 新株予約権に関する事項

(単位:百万円)

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	446
合計		446

### 3. 配当に関する事項

#### (1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2021年6月28日 定時株主総会	普通株式	32,035百万円	90円	2021年3月31日	2021年6月29日
2021年11月19日 取締役会	普通株式	36,711百万円	105円	2021年9月30日	2021年12月7日

- (注) 1. 2021年6月28日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金89百万円が含まれております。
2. 2021年11月19日取締役会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金100百万円が含まれております。

#### (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2022年6月27日 定時株主総会	普通株式	36,074百万円	利益剰余金	105円	2022年3月31日	2022年6月28日

- (注) 2022年6月27日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金100百万円が含まれております。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

### 1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

(単位:千株)

	当連結会計年度 期首株式数	当連結会計年度 増加株式数	当連結会計年度 減少株式数	当連結会計年度末 株式数
発行済株式				
普通株式	347,698	—	—	347,698
合計	347,698	—	—	347,698
自己株式				
普通株式	5,096	9,709	190	14,615
合計	5,096	9,709	190	14,615

- (注) 1. 当連結会計年度期首および当連結会計年度末の普通株式の自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式がそれぞれ、961千株、853千株含まれております。
2. 普通株式の自己株式の株式数の増加9,709千株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加9,704千株および単元未満株式の買取りによる増加4千株であります。
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少190千株は、株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少107千株、新株予約権の権利行使に伴う自己株式の処分による減少82千株および単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

### 2. 新株予約権に関する事項

(単位:百万円)

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	269
合計		269

### 3. 配当に関する事項

#### (1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2022年6月27日 定時株主総会	普通株式	36,074百万円	105円	2022年3月31日	2022年6月28日
2022年11月18日 取締役会	普通株式	43,742百万円	130円	2022年9月30日	2022年12月6日

- (注) 1. 2022年6月27日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金100百万円が含まれております。
2. 2022年11月18日取締役会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金111百万円が含まれております。

#### (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2023年6月26日 定時株主総会	普通株式	43,411百万円	利益剰余金	130円	2023年3月31日	2023年6月27日

- (注) 2023年6月26日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金110百万円が含まれております。

## 14 連結キャッシュ・フロー計算書関係

### 1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)
現金及び預貯金	1,170,892	1,246,638
買現先勘定	73,999	69,999
買入金銭債権	20,104	21,915
有価証券	9,542,035	9,808,182
預入期間が3か月を超える預貯金	△56,285	△75,860
現金同等物以外の買入金銭債権	△20,104	△20,366
現金同等物以外の有価証券	△9,523,335	△9,779,469
現金及び現金同等物	1,207,306	1,271,040

### 2. 重要な非資金取引の内容

該当事項はありません。

### 3. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでおります。

## 15 リース取引関係

### オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(借主側)

(単位:百万円)

	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
1年内	18,705	19,197
1年超	159,977	168,068
合計	178,682	187,266

(貸主側)

(単位:百万円)

	2021年度末 (2022年3月31日)	2022年度末 (2023年3月31日)
1年内	324	278
1年超	1,497	1,129
合計	1,821	1,407

## 16 退職給付関係

### 1. 採用している退職給付制度の概要

当社は、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として、退職一時金制度を設けております。

連結子会社の損害保険ジャパン株式会社は、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として、退職一時金制度ならびに既年金受給者および受給待期者を対象とする規約型企業年金制度および自社運営の退職年金制度を設けております。また、退職給付信託の設定を行っております。

そのほかの国内連結子会社では、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として規約型企業年金制度および非積立型の退職一時金制度を設けております。

一部の在外連結子会社は、確定拠出型および確定給付型の退職給付制度を設けております。

なお、一部の退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しております。

### 2. 確定給付制度

#### (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	182,092	176,012
勤務費用	11,554	11,050
利息費用	1,023	1,180
数理計算上の差異の発生額	△2,683	△5,424
退職給付の支払額	△16,077	△17,631
過去勤務費用の発生額	24	—
連結範囲の変動	—	960
その他	78	423
退職給付債務の期末残高	176,012	166,570

(注) 簡便法により計算した退職給付費用を「勤務費用」に計上しております。

#### (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月 1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月 1日から 2023年3月31日まで)
年金資産の期首残高	101,943	106,740
期待運用収益	400	388
数理計算上の差異の発生額	5,002	1,065
事業主からの拠出額	1,360	1,522
退職給付の支払額	△2,033	△2,042
その他	65	392
年金資産の期末残高	106,740	108,066



(3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表  
(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	167,820	157,019
年金資産	△106,740	△108,066
非積立型制度の退職給付債務	61,079	48,953
アセット・シーリングによる調整額	8,191	9,550
	316	501
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	69,587	59,004
退職給付に係る負債	69,767	59,235
退職給付に係る資産	△179	△230
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	69,587	59,004

(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額  
(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
勤務費用	11,554	11,050
利息費用	1,023	1,180
期待運用収益	△400	△388
数理計算上の差異の費用処理額	284	△744
過去勤務費用の費用処理額	△0	7
その他	10	△13
確定給付制度に係る退職給付費用	12,472	11,091

(注) 簡便法により計算した退職給付費用を「勤務費用」に計上しております。

(5) 退職給付に係る調整額  
退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
過去勤務費用	24	△12
数理計算上の差異	△8,086	△5,470
合計	△8,061	△5,482

(6) 退職給付に係る調整累計額  
退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
未認識過去勤務費用	24	12
未認識数理計算上の差異	△23,080	△28,535
合計	△23,056	△28,523

(7) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりであります。

(単位:%)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
債券	21	22
株式	67	66
共同運用資産	2	1
生命保険一般勘定	8	8
現金および預金	0	0
その他	2	2
合計	100	100

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりであります。

(単位:%)

	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
割引率	国内連結子会社	0.3~0.8
	在外連結子会社	2.9~8.9
長期期待運用収益率	国内連結子会社	0.0~1.5
	在外連結子会社	8.9

### 3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、2021年度9,832百万円、2022年度10,657百万円であります。

## 17 スtock・オプション等関係

### 1. Stock・オプションに係る費用計上額および科目名

該当事項はありません。

### 2. 権利失効による利益計上額

該当事項はありません。

### 3. Stock・オプションの内容、規模およびその変動状況

#### (1) Stock・オプションの内容

当社が付与したStock・オプションは、以下のとおりであります。

当社第15回および同第16回のStock・オプションについては旧株式会社損害保険ジャパン(以下「旧損保ジャパン」といいます。)が、当社第17回から同第22回までのStock・オプションについては旧日本興亜損害保険株式会社(以下「旧日本興亜損保」といいます。)がそれぞれ付与していたStock・オプションに代えて、当社設立日である2010年4月1日に付与したものであります。

なお、当社は、2016年6月27日開催の第6回定時株主総会において業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」の導入を決議し、新規のStock・オプションの付与を行わないこととしております。

#### ① 旧損保ジャパンから移行し、当社が付与したStock・オプション

	当社第15回新株予約権	当社第16回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧損保ジャパン取締役および執行役員 27 上記以外 <sup>(注)1</sup> 1	旧損保ジャパン取締役および執行役員 41 上記以外 <sup>(注)1</sup> 1
株式の種類別のStock・オプション 付与数(株)	普通株式 74,325 <sup>(注)2</sup>	普通株式 186,775 <sup>(注)2</sup>
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2033年8月11日	2010年4月1日～2034年8月10日
新株予約権の数(個)*	197 <sup>(注)3</sup>	342 <sup>(注)3</sup>
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 4,925 <sup>(注)3,4</sup>	普通株式 8,550 <sup>(注)3,4</sup>
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 3,761 資本組入額 <sup>(注)5</sup>	発行価格 2,493 資本組入額 <sup>(注)5</sup>
新株予約権の行使の条件*	<sup>(注)6</sup>	<sup>(注)6</sup>
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	<sup>(注)7</sup>	<sup>(注)7</sup>

※ 当連結会計年度の末日(2023年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2023年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧損保ジャパンでの付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。  
2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。  
3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、25株であります。  
4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。  
調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率  
5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。  
(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。  
(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。  
6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。  
(1) 新株予約権は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日までの期間に限り、新株予約権を行使することができます。  
(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。  
7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。  
当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。))をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。))の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。))の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。  
(1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。  
(2) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の種類  
再編成対象会社の普通株式とします。  
(3) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の数  
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。  
(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。  
(5) 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。  
(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
上記(注)5に準じて決定します。  
(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。  
(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件  
以下の取扱いに準じて決定します。  
下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合は)、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。  
① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案  
② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案  
③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案  
④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
(9) その他の新株予約権の行使の条件  
上記(注)6に準じて決定します。



② 旧日本興亜損保から移行し、当社が付与したストック・オプション

	当社第17回新株予約権	当社第18回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 5 上記以外 <sup>(注)1</sup> 7	旧日本興亜損保取締役および執行役員 7 上記以外 <sup>(注)1</sup> 11
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 35,775 <sup>(注)2</sup>	普通株式 50,400 <sup>(注)2</sup>
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2024年6月29日	2010年4月1日～2025年6月29日
新株予約権の数(個)*	14[0] <sup>(注)3</sup>	13[0] <sup>(注)3</sup>
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 3,150[0] <sup>(注)3,4</sup>	普通株式 2,925[0] <sup>(注)3,4</sup>
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,385 資本組入額 <sup>(注)5</sup>	発行価格 2,385 資本組入額 <sup>(注)5</sup>
新株予約権の行使の条件*	<sup>(注)6</sup>	<sup>(注)6</sup>
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	<sup>(注)7</sup>	<sup>(注)7</sup>

※ 当連結会計年度の末日(2023年3月31日)における内容を記載しております。当連結会計年度の末日から有価証券報告書提出日の前月末現在(2023年5月31日現在)にかけて変更された事項については、有価証券報告書提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧日本興亜損保での付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。  
 2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。  
 3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、225株であります。  
 4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。  

$$\text{調整後株式数} = \text{調整前株式数} \times \text{分割・併合の比率}$$
  
 5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。  
 (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。  
 (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。  
 6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。  
 (1) 新株予約権者は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から起算して1年が経過した日(以下「権利行使開始日」といいます。)から、権利行使開始日から起算して7年が経過した日または行使期間の末日のいずれか早い日までの間に限り、新株予約権を行使することができます。  
 (2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。  
 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の直前の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。  
 (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数  
 残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。  
 (2) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の種類  
 再編成対象会社の普通株式とします。  
 (3) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の数  
 組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。  
 (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
 各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。  
 (5) 新株予約権を行使することができる期間  
 新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。  
 (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
 上記(注)5に準じて決定します。  
 (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
 新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。  
 (8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件  
 以下の取扱いに準じて決定します。  
 下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。  
 ① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案  
 ② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案  
 ③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案  
 ④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
 ⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
 (9) その他の新株予約権の行使の条件  
 上記(注)6に準じて決定します。

	当社第19回新株予約権	当社第20回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 12 上記以外 <sup>(注)1</sup> 2	旧日本興亜損保取締役および執行役員 12 上記以外 <sup>(注)1</sup> 2
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 27,675 <sup>(注)2</sup>	普通株式 30,375 <sup>(注)2</sup>
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2027年3月27日	2010年4月1日～2028年3月17日
新株予約権の数(個)*	0 <sup>(注)3</sup>	0 <sup>(注)3</sup>
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 0 <sup>(注)3,4</sup>	普通株式 0 <sup>(注)3,4</sup>
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,441 資本組入額 <sup>(注)5</sup>	発行価格 2,441 資本組入額 <sup>(注)5</sup>
新株予約権の行使の条件*	<sup>(注)6</sup>	<sup>(注)6</sup>
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	<sup>(注)7</sup>	<sup>(注)7</sup>

	当社第21回新株予約権	当社第22回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 16 上記以外 <sup>(注)1</sup> 3	旧日本興亜損保取締役および執行役員 21 上記以外 <sup>(注)1</sup> 3
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 61,875 <sup>(注)2</sup>	普通株式 88,425 <sup>(注)2</sup>
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2029年3月16日	2010年4月1日～2029年10月7日
新株予約権の数(個)*	0 <sup>(注)3</sup>	0 <sup>(注)3</sup>
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 0 <sup>(注)3,4</sup>	普通株式 0 <sup>(注)3,4</sup>
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,441 資本組入額 <sup>(注)5</sup>	発行価格 2,441 資本組入額 <sup>(注)5</sup>
新株予約権の行使の条件*	<sup>(注)6</sup>	<sup>(注)6</sup>
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	<sup>(注)7</sup>	<sup>(注)7</sup>

※ 当連結会計年度の末日(2023年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2023年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧日本興亜損保での付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。  
2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。  
3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、225株であります。  
4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。

調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。

- (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。  
(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。

6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。

- (1) 新株予約権者は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員いずれの地位をも喪失した日(以下「権利行使開始日」といいます。)から、権利行使開始日の翌日から起算して10日後まで(かつ新株予約権の行使期間(以下「行使期間」といいます。)の末日まで)の間に限り、新株予約権を行使することができません。

(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生直前の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

- (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。  
(2) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の種類  
再編成対象会社の普通株式とします。  
(3) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の数  
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。  
(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。  
(5) 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。  
(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
上記(注)5に準じて決定します。  
(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。  
(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件  
以下の取扱いに準じて決定します。  
下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。  
① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案  
② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案  
③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案  
④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
(9) その他の新株予約権の行使の条件  
上記(注)6に準じて決定します。



③ 当社が付与したストック・オプション

	当社第23回新株予約権	当社第24回新株予約権
決議年月日	2010年7月30日取締役会決議	2011年10月14日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 7 当社子会社取締役および執行役員 66 (合計実付与人数 69) (注)1,2	当社取締役および執行役員 8 当社子会社取締役および執行役員 82 (合計実付与人数 86) (注)1,2
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 349,450 (注)3	普通株式 372,300 (注)3
付与日	2010年8月16日	2011年11月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年8月17日～2035年8月16日	2011年11月1日～2036年10月31日
新株予約権の数(個)*	826 (注)4	194 (注)4
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 20,650 (注)4,5	普通株式 19,400 (注)4,5
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 1,809 資本組入額 (注)6	発行価格 1,373 資本組入額 (注)6
新株予約権の行使の条件*	(注)7	(注)7
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	(注)8	(注)8

	当社第25回新株予約権	当社第26回新株予約権
決議年月日	2012年7月27日取締役会決議	2013年7月26日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 7 当社子会社取締役および執行役員 87 (合計実付与人数 90) (注)1,2	当社取締役および執行役員 9 当社子会社取締役および執行役員 136 (合計実付与人数 79) (注)1,2
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 391,100 (注)3	普通株式 195,000 (注)3
付与日	2012年8月14日	2013年8月13日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2012年8月14日～2037年8月13日	2013年8月13日～2038年8月12日
新株予約権の数(個)*	201 (注)4	130 (注)4
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 20,100 (注)4,5	普通株式 13,000 (注)4,5
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 1,329 資本組入額 (注)6	発行価格 2,297 資本組入額 (注)6
新株予約権の行使の条件*	(注)7	(注)7
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	(注)8	(注)8

	当社第27回新株予約権	当社第28回新株予約権
決議年月日	2014年7月30日取締役会決議	2015年7月30日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 11 当社子会社取締役および執行役員 117 (合計実付与人数 69) (注)1,2	当社取締役および執行役員 16 当社子会社取締役および執行役員 61 (合計実付与人数 63) (注)1,2
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 172,900 (注)3	普通株式 100,700 (注)3
付与日	2014年8月15日	2015年8月17日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2014年8月15日～2039年8月14日	2015年8月17日～2040年8月16日
新株予約権の数(個)*	157[135] (注)4	137[120] (注)4
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 15,700[13,500] (注)4,5	普通株式 13,700[12,000] (注)4,5
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 2,404 資本組入額 (注)6	発行価格 4,153 資本組入額 (注)6
新株予約権の行使の条件*	(注)7	(注)7
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	(注)8	(注)8

\* 当連結会計年度の末日(2023年3月31日)における内容を記載しております。当連結会計年度の末日から有価証券報告書提出日の前月末現在(2023年5月31日現在)にかけて変更された事項については、有価証券報告書提出日の前月末現在における内容を〔〕内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

- (注) 1. 取締役には、社外取締役および非常勤取締役を含みません。  
2. 当社と当社子会社間の兼任者等があるため、合計実付与人数を( )内に記載しております。  
3. 株式数に換算して記載しております。なお、当社第23回新株予約権については2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。  
4. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、第23回は25株、第24回から第28回は100株であります。  
5. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。  
調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率  
6. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。  
(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。  
(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。  
7. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。  
(1) 新株予約権者である当社の取締役および執行役、当社子会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日までの期間に限り、新株予約権を行使することができません。  
(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。  
8. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。  
当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換、または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。  
(1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。  
(2) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の種類  
再編成対象会社の普通株式とします。  
(3) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の数  
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)5に準じて決定します。  
(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。  
(5) 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。  
(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項  
上記(注)6に準じて決定します。  
(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。

(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件

以下の取扱いに準じて決定します。

下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に当社は無償で新株予約権を取得することができます。

- ① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- ② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
- ③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
- ④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- ⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(9) その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)7に準じて決定します。

(2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

① ストック・オプションの数

当社のストックオプション制度は、付与時に権利が確定しているため、権利確定前に関する事項は記載しておりません。

〈権利確定後〉

(単位:株)

	当社第15回 新株予約権	当社第16回 新株予約権	当社第17回 新株予約権	当社第18回 新株予約権	当社第19回 新株予約権
前連結会計年度末	4,925	8,550	3,150	2,925	2,250
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	—	—	—	—	2,250
失効	—	—	—	—	—
未行使残	4,925	8,550	3,150	2,925	0

	当社第20回 新株予約権	当社第21回 新株予約権	当社第22回 新株予約権	当社第23回 新株予約権	当社第24回 新株予約権
前連結会計年度末	2,700	4,275	5,175	27,350	37,200
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	2,700	4,275	5,175	6,700	17,800
失効	—	—	—	—	—
未行使残	0	0	0	20,650	19,400

	当社第25回 新株予約権	当社第26回 新株予約権	当社第27回 新株予約権	当社第28回 新株予約権
前連結会計年度末	34,900	21,000	26,600	23,700
権利確定	—	—	—	—
権利行使	14,800	8,000	10,900	10,000
失効	—	—	—	—
未行使残	20,100	13,000	15,700	13,700

② 単価情報

(単位:円)

	当社第15回 新株予約権	当社第16回 新株予約権	当社第17回 新株予約権	当社第18回 新株予約権	当社第19回 新株予約権
権利行使価格	1	1	1	1	1
行使時平均株価	—	—	—	—	5,356
付与日における公正な評価単価	3,760 <sup>(注)1,2</sup>	2,492 <sup>(注)1,2</sup>	2,384 <sup>(注)1</sup>	2,384 <sup>(注)1</sup>	2,440 <sup>(注)1</sup>

	当社第20回 新株予約権	当社第21回 新株予約権	当社第22回 新株予約権	当社第23回 新株予約権	当社第24回 新株予約権
権利行使価格	1	1	1	1	1
行使時平均株価	5,356	5,356	5,356	5,356	5,551
付与日における公正な評価単価	2,440 <sup>(注)1</sup>	2,440 <sup>(注)1</sup>	2,440 <sup>(注)1</sup>	1,808 <sup>(注)1</sup>	1,372

	当社第25回 新株予約権	当社第26回 新株予約権	当社第27回 新株予約権	当社第28回 新株予約権
権利行使価格	1	1	1	1
行使時平均株価	5,682	5,669	5,669	5,570
付与日における公正な評価単価	1,328	2,296	2,403	4,152

(注) 1. 権利行使価格および付与日における公正な評価単価は、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の価格を記載しております。  
2. 旧損保ジャパンでの付与時点の評価単価を記載しております。

4. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与されたストック・オプションはありません。

なお、旧損保ジャパンから移行した新株予約権(当社第15回新株予約権および同第16回新株予約権)については、新たな見積もりは行っておりません。また、旧日本興亜損保から移行した新株予約権(当社第17回新株予約権から同第22回新株予約権まで)については、パーチェス法により再評価したものであるため、新たな見積もりは行っておりません。

5. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

当社のストックオプション制度は、付与時に権利が確定しているため、該当事項はありません。



## 18 税効果会計関係

### 1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生 の 主な原因別の内訳

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
繰延税金資産		
責任準備金等	218,547	222,460
支払備金	47,320	48,822
税務上無形固定資産	40,535	41,481
財産評価損	34,004	33,376
価格変動準備金	29,413	30,940
その他	93,840	114,720
繰延税金資産小計	463,661	491,800
評価性引当額	△61,856	△51,473
繰延税金資産合計	401,804	440,327
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△343,160	△300,221
連結子会社時価評価差額金	△8,191	△8,175
その他	△24,136	△38,398
繰延税金負債合計	△375,488	△346,796
繰延税金資産(負債)の純額	26,316	93,530

### 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位:%)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
国内の法定実効税率	30.6	30.6
(調整)		
子会社税率差	△6.7	△11.4
のれん償却	2.6	7.5
受取配当金等の益金不算入額	△1.8	△5.2
交際費等の損金不算入額	0.9	1.4
住民税均等割等	0.3	0.6
その他	2.9	1.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.7	24.7

### 3. 法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理

当社および一部の国内連結子会社は、2022年度から、連結納税制度からグループ通算制度へ移行しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税および地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理ならびに開示を行っております。

## 19 セグメント情報等

### 【セグメント情報】

#### 1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務諸表が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社では、独立した経営単位である関係会社が、当社の経営方針のもと、それぞれの事業における包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

したがって、当社は、個々の関係会社を最小単位とした事業別のセグメントから構成されており、「国内損害保険事業」、「海外保険事業」、「国内生命保険事業」および「介護・シニア事業」の4つを報告セグメントとしております。なお、報告セグメントに含まれていない当社、延長保証事業、デジタル関連事業、アセットマネジメント事業等は「その他」の区分に集約しております。

「国内損害保険事業」は、主として日本国内の損害保険引受業務、資産運用業務およびそれらに関連する業務を、「海外保険事業」は、主として海外の保険引受業務および資産運用業務を、「国内生命保険事業」は、主として日本国内の生命保険引受業務および資産運用業務を、「介護・シニア事業」は、主として介護および介護周辺サービスの提供業務をそれぞれ行っております。

#### 2. 報告セグメントごとの売上高、利益または損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。報告セグメントの利益または損失は親会社株主に帰属する当期純利益をベースとした数値であります。

セグメント間の内部収益は、第三者間取引価格等に基づいております。

(時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用)

「会計方針の変更」に記載のとおり、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号2021年6月17日)を当連結会計年度の期首から適用しております。

当該変更が当連結会計年度のセグメント利益または損失に与える影響は軽微であります。

### 3. 報告セグメントごとの売上高、利益または損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結財務 諸表計上額 (注)4
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・シニア 事業	計				
売上高(注)1									
外部顧客への売上高	2,217,148	1,005,247	318,501	136,661	3,677,558	89,999	3,767,558	399,938	4,167,496
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	1	1	16,559	16,560	△16,560	—
計	2,217,148	1,005,247	318,501	136,663	3,677,560	106,558	3,784,118	383,377	4,167,496
セグメント利益	138,288	42,168	15,949	1,367	197,773	27,069	224,842	—	224,842
セグメント資産	6,385,083	3,232,407	3,716,323	163,731	13,497,544	290,290	13,787,835	—	13,787,835
その他の項目									
減価償却費	25,889	21,402	497	5,134	52,923	1,009	53,932	—	53,932
のれんの償却額	11	21,716	—	4,807	26,536	—	26,536	—	26,536
利息及び配当金収入	117,041	49,601	49,447	96	216,187	402	216,589	△804	215,785
支払利息	7,022	5,676	59	2,203	14,961	0	14,962	△2	14,960
持分法投資利益または 損失(△)	73	888	—	—	961	△6,637	△5,675	—	△5,675
特別利益(注)5	15,149	213	0	—	15,364	0	15,364	—	15,364
特別損失(注)6	11,307	937	956	7	13,209	34	13,243	—	13,243
(減損損失)	(1,650)	(745)	(—)	(—)	(2,396)	(—)	(2,396)	(—)	(2,396)
税金費用	45,902	18,871	6,414	3,364	74,554	16,468	91,022	—	91,022
持分法適用会社への投資額	1,484	9,919	—	—	11,403	13,106	24,509	—	24,509
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	55,199	8,035	2,440	4,362	70,036	988	71,025	—	71,025

- (注) 1. 売上高は、国内損害保険事業にあつては正味収入保険料、海外保険事業にあつては正味収入保険料および生命保険料、国内生命保険事業にあつては生命保険料、介護・シニア事業、「その他」および連結財務諸表計上額にあつては経常収益の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、当社(保険持株会社)、延長保証事業、アセットマネジメント事業、確定拠出年金事業等であり。
3. 売上高の調整額は、正味収入保険料または生命保険料以外の国内損害保険事業、海外保険事業および国内生命保険事業に係る経常収益399,938百万円、セグメント間取引消去△16,560百万円であり。
4. セグメント利益は、連結損益計算書の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。
5. 国内損害保険事業における特別利益は、固定資産処分益15,149百万円であり。
6. 国内損害保険事業における特別損失の主なもの、固定資産処分損5,404百万円および価格変動準備金繰入額4,251百万円であり。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結財務 諸表計上額 (注)4
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・シニア 事業	計				
売上高(注)1									
外部顧客への売上高	2,290,596	1,386,039	310,834	151,646	4,139,117	36,801	4,175,919	431,215	4,607,134
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	36	36	18,374	18,411	△18,411	—
計	2,290,596	1,386,039	310,834	151,683	4,139,154	55,176	4,194,330	412,804	4,607,134
セグメント利益または損失(△)	55,084	48,032	1,006	793	104,916	△13,759	91,156	—	91,156
セグメント資産	5,899,190	4,047,692	3,925,327	265,241	14,137,450	322,781	14,460,232	—	14,460,232
その他の項目									
減価償却費	26,367	18,143	654	5,498	50,663	927	51,591	—	51,591
のれんの償却額	—	25,003	—	5,274	30,277	—	30,277	—	30,277
利息及び配当金収入	117,484	68,533	55,068	93	241,180	1,312	242,492	△1,016	241,475
支払利息	7,592	6,112	150	2,117	15,973	1	15,975	△8	15,966
持分法投資利益または 損失(△)	83	877	—	—	960	△2,805	△1,844	—	△1,844
特別利益(注)5	5,854	3,099	3	—	8,957	—	8,957	—	8,957
特別損失(注)6	6,228	610	1,004	198	8,043	35	8,078	—	8,078
(減損損失)	(148)	(—)	(—)	(—)	(148)	(—)	(148)	(—)	(148)
税金費用	15,728	14,473	591	2,226	33,020	△2,542	30,477	—	30,477
持分法適用会社への投資額	1,564	16,598	—	—	18,163	21,915	40,079	—	40,079
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	67,009	7,443	2,586	94,422	171,460	1,366	172,827	—	172,827

- (注) 1. 売上高は、国内損害保険事業にあつては正味収入保険料、海外保険事業にあつては正味収入保険料および生命保険料、国内生命保険事業にあつては生命保険料、介護・シニア事業、「その他」および連結財務諸表計上額にあつては経常収益の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、当社(保険持株会社)、延長保証事業、デジタル関連事業、アセットマネジメント事業等であり。
3. 売上高の調整額は、正味収入保険料または生命保険料以外の国内損害保険事業、海外保険事業および国内生命保険事業に係る経常収益431,215百万円、セグメント間取引消去△18,411百万円であり。
4. セグメント利益または損失は、連結損益計算書の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。
5. 国内損害保険事業における特別利益は、固定資産処分益5,854百万円であり。また、海外保険事業における特別利益は、固定資産処分益3,099百万円であり。
6. 国内損害保険事業における特別損失の主なものは、価格変動準備金繰入額4,480百万円であり。

#### 【関連情報】

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

#### 1. 製品およびサービスごとの情報

(単位:百万円)

	火災	海上	傷害	自動車	自動車損害 賠償責任	その他	合計
正味収入保険料	524,266	92,493	156,850	1,217,232	217,261	1,007,609	3,215,713

(単位:百万円)

	個人保険	個人年金保険	団体保険	団体年金保険	合計
生命保険料	304,713	4,150	16,319	—	325,183

#### 2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位:百万円)

日本	米国	その他	合計
2,624,841	604,567	448,149	3,677,558

- (注) 1. 売上高は正味収入保険料および生命保険料ならびに介護・シニア事業における経常収益の合計を記載しております。
2. 主に顧客の所在地を基礎とした社内管理区分により、国または地域に分類しております。



(2) 有形固定資産

(単位:百万円)

日本	海外	合計
318,849	34,588	353,438

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

1. 製品およびサービスごとの情報

(単位:百万円)

	火災	海上	傷害	自動車	自動車損害賠償責任	その他	合計
正味収入保険料	627,013	117,017	159,745	1,263,943	211,113	1,291,883	3,670,717

(単位:百万円)

	個人保険	個人年金保険	団体保険	団体年金保険	合計
生命保険料	297,639	3,740	15,372	—	316,752

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位:百万円)

日本	米国	その他	合計
2,692,663	827,396	619,057	4,139,117

(注) 1. 売上高は正味収入保険料および生命保険料ならびに介護・シニア事業における経常収益の合計を記載しております。  
2. 主に顧客の所在地を基礎とした社内管理区分により、国または地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位:百万円)

日本	海外	合計
323,965	36,917	360,882

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業	介護・シニア事業	計			
減損損失	1,650	745	—	—	2,396	—	—	2,396

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業	介護・シニア事業	計			
減損損失	148	—	—	—	148	—	—	148

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業	介護・シニア事業	計			
当期償却額	11	21,716	—	4,807	26,536	—	—	26,536
当期末残高	—	124,645	—	26,366	151,012	—	—	151,012

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業	介護・シニア事業	計			
当期償却額	—	25,003	—	5,274	30,277	—	—	30,277
当期末残高	—	118,746	—	78,983	197,729	—	—	197,729

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

【連結決算セグメント情報】

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業	介護・シニア事業	その他	計	消去	連結
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,508,110	1,087,497	374,698	136,661	89,999	4,196,968	(29,471)	4,167,496
セグメント間の内部経常収益	9,199	715	—	1	16,559	26,475	(26,475)	—
計	2,517,309	1,088,213	374,698	136,663	106,558	4,223,443	(55,947)	4,167,496
経常利益	180,351	63,521	23,320	4,747	43,571	315,512	—	315,512
資産	6,385,083	3,232,407	3,716,323	163,731	290,290	13,787,835	—	13,787,835

(注)外部顧客に対する経常収益の消去欄の金額のうち主なものは、経常収益のうちの責任準備金等戻入額を連結損益計算書上は経常費用のうちの責任準備金等繰入額に含めて表示したことによる振替額であります。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

	国内損害保険事業	海外保険事業	国内生命保険事業	介護・シニア事業	その他	計	消去	連結
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,627,771	1,470,618	394,951	151,646	36,801	4,681,790	(74,655)	4,607,134
セグメント間の内部経常収益	9,310	266	0	36	18,374	27,988	(27,988)	—
計	2,637,081	1,470,885	394,951	151,683	55,176	4,709,778	(102,644)	4,607,134
経常利益または経常損失(△)	71,186	61,784	2,600	3,226	△16,266	122,530	—	122,530
資産	5,899,190	4,047,692	3,925,327	265,241	322,781	14,460,232	—	14,460,232

(注)外部顧客に対する経常収益の消去欄の金額のうち主なものは、経常収益のうちの責任準備金等戻入額を連結損益計算書上は経常費用のうちの責任準備金等繰入額に含めて表示したことによる振替額であります。

## 20 関連当事者情報

関連当事者情報について記載すべき重要なものはありません。

## 21 1株当たり情報

区分	連結会計年度	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
1株当たり純資産額		5,919円73銭	5,566円64銭
1株当たり当期純利益		644円24銭	270円64銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		643円86銭	270円53銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

区分	連結会計年度	2021年度 (2021年4月1日から 2022年3月31日まで)	2022年度 (2022年4月1日から 2023年3月31日まで)
1株当たり当期純利益			
親会社株主に帰属する当期純利益		224,842	91,156
普通株主に帰属しない金額		—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益		224,842	91,156
普通株式の期中平均株式数(千株)		348,999	336,818
潜在株式調整後1株当たり当期純利益			
親会社株主に帰属する当期純利益調整額		—	—
普通株式増加数(千株)		209	128
(うち新株予約権(千株))		(209)	(128)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要		—	—

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

区分	連結会計年度	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
純資産の部の合計額		2,040,789	1,868,902
純資産の部の合計額から控除する金額		12,671	14,745
(うち新株予約権)		(446)	(269)
(うち非支配株主持分)		(12,224)	(14,475)
普通株式に係る期末の純資産額		2,028,118	1,854,157
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)		342,602	333,083

3. 株主資本において自己株式として計上される「株式給付信託(BBT)」に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。

1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度963千株、当連結会計年度866千株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度961千株、当連結会計年度853千株であります。

## 22 重要な後発事象

### 1. 国内無担保社債(ソーシャルボンド)の発行

当社は以下のとおり、2023年4月27日に国内無担保社債(ソーシャルボンド)を発行いたしました。

1 発行体	SOMPOホールディングス株式会社
2 社債の名称	第1回無担保社債(社債間限定同順位特約付)(ソーシャルボンド)
3 社債総額	700億円
4 各社債の金額	金1億円
5 払込金額	各社債の金額100円につき金100円
6 償還価額	各社債の金額100円につき金100円
7 償還期限	2028年4月27日(5年債)
8 利率	年0.479%
9 募集期間	2023年4月21日
10 払込期日	2023年4月27日
11 利払日	毎年4月27日および10月27日
12 資金使途	エヌ・デーソフトウェアの株式取得のために調達した短期借入金(ブリッジローン)の返済資金
13 第三者評価	株式会社日本格付研究所から第三者評価を取得しています。
14 共同主幹事会社	みずほ証券株式会社 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 大和証券株式会社 野村證券株式会社 SMBC日興証券株式会社 BofA証券株式会社
15 ストラクチャリング・エージェント	みずほ証券株式会社
16 財務代理人	株式会社みずほ銀行
17 取得格付	AA+(株式会社日本格付研究所)
18 振替機関	株式会社証券保管振替機構

### 2. 自己株式の取得

当社は、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、2023年5月19日開催の取締役会において自己株式を取得することを決議いたしました。

(1) 自己株式の取得を行う理由

当社は、財務の健全性を確保しつつ、成長事業分野への投資等により資本効率の向上を図るとともに、株主還元につきましては、基礎還元(修正連結利益の50%)に加え、業績動向や市場環境、資本の状況などを踏まえて追加還元を行う方針としており、配当のほか、自己株式取得も選択肢としております。この方針に基づき、2023年3月期業績に対する株主還元(追加還元)としての自己株式取得を行うものであります。

(2) 取得に係る事項の内容

① 取得対象株式の種類	当社普通株式
② 取得し得る株式の総数	7,000,000株(上限)
③ 株式の取得価額の総額	25,000,000,000円(上限)
④ 取得期間	2023年6月1日から2023年11月16日まで

## 23 会計監査

1. 当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)および2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受け、監査報告書を受領しています。

2. 当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)および2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記および連結附属明細表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受け、監査報告書を受領しています。



## 2. 有価証券等の情報

### 1 金融商品関係

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは保険業を中心に事業を行っており、保険会社の運用資金の性格をふまえ、安全性・流動性・収益性の観点から資産運用を行っております。また、生命保険や積立保険のような長期の保険負債にかかわる資産運用を適切に行うため、ALM(資産・負債の総合管理)に基づく運用手法により、将来の満期返戻金などの支払いに向けた安定的な収益確保を図っております。

なお、連結子会社においては、財務基盤を更に強固なものとする観点から、主要格付機関から一定の資本性が認められる劣後債(ハイブリッド・ファイナンス)の発行により、実質的な自己資本の増強を図っております。

##### (2) 金融商品の内容およびそのリスク

当社グループが保有する金融資産は主に債券、株式等の有価証券であり、株価・金利・為替など市場の変動により価格が下落するリスク(市場リスク)、市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされるリスク(流動性リスク)にさらされております。

また、債券・貸付金等については、発行体・貸付先の信用力の低下や破綻等により、価値が減少するリスク(信用リスク)にさらされております。

デリバティブ取引については、主として保有資産のリスクをヘッジする目的で利用しておりますが、同様に市場リスクおよび信用リスクにさらされております。

なお、ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4 会計方針に関する事項 (6) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しております。

##### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

当社は、グループの企業価値の最大化を目的とする戦略的リスク経営(ERM)の観点から、リスクを適切に把握、評価、コントロールし、リスク発現の際に的確に対応できる態勢を次のとおり整備しております。

戦略的リスク経営を支えるため、グループ全体のリスクの状況を的確に把握し、各種リスクを統合して管理することなどを定めた「SOMPOグループERM基本方針」を取締役会において制定しております。また、経営陣がグループ全体のリスクの状況を把握したうえで、適切な意思決定を行うために、グループERM委員会を設置し、リスク管理態勢を整備・推進するための部署としてリスク管理部を設置しております。

当社は、資産運用リスクモデルにより、市場リスク、信用リスクおよび不動産投資リスクに加えて、保険子会社が有する積立保険などの保険負債について、資産運用利回りが予定利率を下回るリスクも含めて一元的に管理しており、資産情報を日次で把握し、資産運用リスク量を計測しております。また、グループの経営に重大な影響を及ぼしうる事象を包括的に捉えたストレス・シナリオを設定し、リスクを統合的に評価・計測するストレス・テストを行い、リスク管理に活用しております。

信用リスクについては、特定与信先への集中を管理するためのリミットを設定し、グループ全体で適切に管理しております。

流動性リスクについては、保険子会社に対して、巨大災害発生など、流動性リスク・シナリオ発現に伴う保険金支払いなどの資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理させるなどの態勢を整備しております。

グループ各社は、「SOMPOグループERM基本方針」をふまえた規程を制定するなど、それぞれの業務内容・規模・特性に応じたリスク管理態勢を整備し、主体的にリスク管理を行っております。特に保険子会社は、経営に重大な影響を及ぼしうる各種リスクについて、それぞれのリスクの特性に応じた管理を適切に実施しております。

##### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が変動することもあります。また、「デリバティブ取引関係」注記における「契約額等」は、デリバティブ取引における契約額または想定元本であり、当該金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスク量や信用リスク量を表すものではありません。

#### 2. 金融商品の時価等および時価のレベルごとの内訳等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額、レベルごとの時価は、次のとおりであります。

なお、市場価格のない株式等および組合出資金等については、次表に含めておりません((注)3参照)。

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性および重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価:観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産または負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価:観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価:観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

##### (1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	—	20,104	—	20,104
金銭の信託	—	20,815	—	20,815
有価証券				
売買目的有価証券				
公社債	4,490	1,808	—	6,299
株式	8,978	—	—	8,978
外国証券	15,282	2,024	—	17,307
その他有価証券 <sup>(※1)</sup>				
公社債	1,038,805	970,193	—	2,008,999
株式	1,230,493	—	—	1,230,493
外国証券	979,228	1,733,201	27,654	2,740,083
その他	1,281	—	16	1,297
資産計	3,278,559	2,748,148	27,670	6,054,378
デリバティブ取引 <sup>(※2)(※3)</sup>				
通貨関連	—	△79,532	—	△79,532
金利関連	—	4,629	—	4,629
債券関連	—	3,317	—	3,317
その他	16	△28	264	252
デリバティブ取引計	16	△71,613	264	△71,332

(※1) 2019年7月4日公表の企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」第26項に従い、経過措置を適用した投資信託は本計数の残高には含めておりません。連結貸借対照表における当該投資信託の金額は1,066,604百万円であります。

(※2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。

デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、△で表示しております。

(※3) デリバティブ取引のうち、ヘッジ会計を適用している取引の連結貸借対照表計上額は△65,511百万円であります。

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
買入金銭債権	—	21,915	—	21,915
金銭の信託	—	21,236	—	21,236
有価証券				
売買目的有価証券				
公社債	4,688	1,394	—	6,083
株式	9,591	—	—	9,591
外国証券	15,967	7,931	—	23,898
その他有価証券				
公社債	742,025	801,862	—	1,543,888
株式	1,233,564	—	—	1,233,564
外国証券	1,132,532	2,001,162	697,810	3,831,505
その他	69,189	2,242	160,308	231,741
資産計	3,207,560	2,857,745	858,119	6,923,425
デリバティブ取引 <sup>(※1)(※2)</sup>				
通貨関連	—	△11,139	—	△11,139
金利関連	—	3,261	—	3,261
株式関連	△1	—	—	△1
債券関連	—	7,694	—	7,694
その他	△1	△27	△265	△295
デリバティブ取引計	△3	△210	△265	△479

(※1) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。

デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、△で表示しております。

(※2) デリバティブ取引のうち、ヘッジ会計を適用している取引の連結貸借対照表計上額は△6,881百万円であります。

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

現金及び預貯金、買現先勘定、債券貸借取引受入担保金は、短期間(1年以内)のものが大半を占めており、時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しております。

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	時価				連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3	合計		
有価証券						
満期保有目的の債券						
公社債	1,227,242	180,397	—	1,407,640	1,204,717	202,922
外国証券	7,273	21,520	—	28,794	22,520	6,273
責任準備金対応債券						
公社債	923,917	10,420	—	934,337	966,496	△32,159
貸付金 <sup>(※)</sup>	—	—	547,076	547,076	536,108	10,968
資産計	2,158,434	212,338	547,076	2,917,848	2,729,843	188,005
社債	—	552,806	—	552,806	539,742	13,064
負債計	—	552,806	—	552,806	539,742	13,064

(※) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金24百万円を控除しております。

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	時価				連結貸借対照表計上額	差額
	レベル1	レベル2	レベル3	合計		
有価証券						
満期保有目的の債券						
公社債	1,181,881	164,846	—	1,346,728	1,208,639	138,089
外国証券	26	12,766	—	12,792	12,845	△53
責任準備金対応債券						
公社債	1,299,564	9,585	—	1,309,149	1,410,404	△101,255
貸付金 <sup>(※)</sup>	—	—	492,119	492,119	484,114	8,004
資産計	2,481,472	187,197	492,119	3,160,789	3,116,003	44,785
社債	—	605,519	—	605,519	609,051	△3,532
負債計	—	605,519	—	605,519	609,051	△3,532

(※) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金31百万円を控除しております。

(注) 1. 時価の算定に用いた評価技法およびインプットの説明

資産

買入金銭債権

第三者から入手した価格に基づき算出した価額を時価としており、入手した価格に使用されたインプットに基づきレベル2の時価に分類しております。

金銭の信託

原則として、信託財産である有価証券を「有価証券」と同様の方法により算定した価額をもって時価としており、当該有価証券のレベルに基づき、レベル2の時価に分類しております。

有価証券

活発な市場における無調整の相場価格を利用できるものはレベル1の時価に分類しております。主に株式、国債、上場投資信託がこれに含まれます。公表された相場価格を用いていたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しております。主に地方債、社債がこれに含まれます。非上場投資信託については、委託会社から提示された基準価額等によっており、主に信託財産の構成物のレベルに基づきレベル2またはレベル3の時価に分類しております。

私寡債は、第三者から入手した価格に基づき算出した価額を時価としており、入手した価格に使用されたインプットが観察可能なインプットを用いている場合または観察できないインプットの影響が重要でない場合については、レベル2の時価に分類しており、重要な観察できないインプットを用いている場合については、レベル3の時価に分類しております。

貸付金

貸付金の案件ごとに将来の回収予定キャッシュ・フローを、期間に対応したリスクフリーレートに内部格付けに基づく信用リスクプレミアムと流動性プレミアムを付加した割引率により割り引いた金額としており、レベル3の時価に分類しております。

負債

社債

取引所の価格および業界団体等より公表されている価格等を基に算定した価額をもって時価としており、レベル2の時価に分類しております。

デリバティブ取引

取引所取引については、取引所等における最終の価格をもって時価としております。店頭取引については、金利、外国為替相場等のインプットを用いて、将来キャッシュ・フローの割引現在価値やオプション価格計算モデル等により算定した価額をもって時価としております。

取引所取引については、主にレベル1の時価に分類しております。店頭取引のうち観察可能なインプットを用いている場合または観察できないインプットの影響が重要でない場合については、レベル2の時価に分類しており、重要な観察できないインプットを用いている場合については、レベル3の時価に分類しております。

2. 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品のうちレベル3の時価に関する情報

(1) 期首残高から期末残高への調整表、純損益に認識した未実現損益

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	有価証券	デリバティブ取引
	その他有価証券	その他
期首残高	13,418	2,119
当期の損益またはその他の包括利益		
損益に計上 <sup>(※1)</sup>	△387	746
その他の包括利益に計上 <sup>(※2)</sup>	2,331	237
購入、売却、発行および決済	12,308	△2,839
期末残高	27,670	264
当期の損益に計上した額のうち連結貸借対照表日において保有する金融商品の評価損益 <sup>(※1)</sup>	—	962

(※1) 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれております。

(※2) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれております。



2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	有価証券	デリバティブ取引
	その他有価証券	その他
期首残高	753,556	264
当期の損益またはその他の包括利益		
損益に計上 <sup>(※1)</sup>	8,896	990
その他の包括利益に計上 <sup>(※2)</sup>	△13,617	135
購入、売却、発行および決済	109,283	△1,656
期末残高	858,119	△265
当期の損益に計上した額のうち連結貸借対照表日において保有する金融商品の評価損益 <sup>(※1)</sup>	15,353	372

(※1) 連結損益計算書の「資産運用収益」および「資産運用費用」に含まれております。

(※2) 連結包括利益計算書の「その他の包括利益」の「その他有価証券評価差額金」および「為替換算調整勘定」に含まれております。

(2) 時価の評価プロセスの説明

金融商品の売買を行う部署が保有する金融商品の時価について、グループ各社が定める基本的方針に従って算定および検証が行われます。算定された結果は、金融商品の売買を行う部署から独立した部署によって検証が行われます。時価の算定にあたっては、個々の資産の性質、特性およびリスクが最も適切に反映されるよう算定しております。また、第三者から入手した相場価格を利用する場合においても、利用されている評価技法およびインプットの適切な方法により価格の妥当性を検証しております。

3. 市場価格のない株式等および組合出資金等の連結貸借対照表計上額については次のとおりであり、金融商品の時価等および時価のレベルごとの内訳等に関する事項で開示している計表中の「有価証券」には含めておりません。

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
市場価格のない株式等 <sup>(※1)</sup>	82,955	95,252
組合出資金等 <sup>(※2)</sup>	185,280	200,767

(※1) 市場価格のない株式等には非上場株式等が含まれ、企業会計基準適用指針第19号「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」第5項に従い、時価開示の対象とはしていません。

(※2) 組合出資金等は、主に投資事業組合であります。これらは企業会計基準適用指針第31号「時価の算定に関する会計基準の適用指針」第24-16項に従い、時価開示の対象とはしていません。

4. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	1,164,562	6,228	—	—
買現先勘定	73,999	—	—	—
買入金銭債権	—	969	—	19,117
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	6,300	83,765	225,541	727,377
地方債	—	1,000	—	43,400
社債	4,400	4,500	800	99,300
外国証券	4,962	10,552	653	—
責任準備金対応債券				
国債	—	—	6,000	948,900
社債	—	—	—	11,900
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	87,016	150,045	248,104	467,694
地方債	—	1,800	9,500	11,500
社債	31,583	153,322	75,490	599,810
外国証券	198,283	1,050,253	793,283	942,791
その他の証券	11,518	7,029	26,204	1,205
貸付金 <sup>(※)</sup>	184,035	254,976	62,538	34,571
合計	1,766,662	1,724,442	1,448,116	3,907,567

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない7百万円は含めておりません。

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	1,237,525	9,003	—	—
買現先勘定	69,999	—	—	—
買入金銭債権	1,552	380	—	20,117
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	7,100	251,135	91,171	703,777
地方債	—	1,000	—	43,400
社債	4,200	500	600	99,300
外国証券	3,812	6,364	2,615	—
責任準備金対応債券				
国債	—	—	—	1,452,400
社債	—	—	—	11,900
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	38,016	146,969	143,685	381,960
地方債	—	5,300	6,500	11,500
社債	36,324	125,209	70,547	503,039
外国証券	184,667	1,191,547	977,900	1,132,442
その他の証券	247	19,206	25,416	1,170
貸付金 <sup>(※)</sup>	170,862	227,149	58,494	27,631
合計	1,754,307	1,983,766	1,376,929	4,388,638

(※) 貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない6百万円は含めておりません。

5. 社債、長期借入金、リース債務およびその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	34,506	—	—	—	—	498,612
長期借入金	15,256	48	41	14	13	71
リース債務	9,048	8,437	7,522	6,957	6,428	39,870
債券貸借取引受入担保金	385,359	—	—	—	—	—
合計	444,171	8,486	7,564	6,971	6,441	538,554

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	—	—	—	—	85,829	516,222
長期借入金	1,294	1,288	1,261	1,261	1,241	26
リース債務	10,868	8,941	8,278	7,284	6,516	38,477
債券貸借取引受入担保金	575,531	—	—	—	—	—
合計	587,694	10,230	9,540	8,545	93,587	554,726

## 2 有価証券関係

### 1. 売買目的有価証券

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	1,639	2,635

### 2. 満期保有目的の債券

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	1,086,043	1,295,977	209,934
	外国証券	19,545	25,851	6,305
	小計	1,105,589	1,321,829	216,239
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	118,674	111,662	△7,011
	外国証券	2,975	2,942	△32
	小計	121,649	114,605	△7,043
合計		1,227,238	1,436,434	209,195

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	1,076,224	1,231,876	155,652
	外国証券	6,477	6,566	89
	小計	1,082,701	1,238,442	155,741
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	132,414	114,851	△17,563
	外国証券	6,368	6,226	△142
	小計	138,783	121,077	△17,705
合計		1,221,484	1,359,520	138,036

### 3. 責任準備金対応債券

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	244,471	261,774	17,303
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	722,025	672,562	△49,462
合計		966,496	934,337	△32,159

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	187,245	198,839	11,593
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	1,223,159	1,110,309	△112,849
合計		1,410,404	1,309,149	△101,255

### 4. その他有価証券

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	1,271,303	1,168,831	102,472
	株式	1,191,869	379,955	811,913
	外国証券	2,113,763	1,810,929	302,833
	その他	190,781	165,269	25,512
	小計	4,767,718	3,524,986	1,242,731
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	737,695	762,653	△24,957
	株式	38,624	45,836	△7,212
	外国証券	1,636,053	1,688,726	△52,673
	その他	92,099	93,379	△1,279
	小計	2,504,472	2,590,595	△86,122
合計		7,272,190	6,115,581	1,156,609

(注) 1. 市場価格のない株式等および組合出資金等は、上表に含まれておりません。  
2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理している譲渡性預金ならびに買入金銭債権として処理している貸付債権信託受益権等を「その他」に含めて記載しております。

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	737,040	680,127	56,913
	株式	1,211,725	370,543	841,181
	外国証券	1,221,400	1,017,548	203,852
	その他	188,026	174,656	13,370
	小計	3,358,193	2,242,875	1,115,318
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	806,847	865,614	△58,767
	株式	21,838	24,806	△2,967
	外国証券	2,610,105	2,852,932	△242,826
	その他	133,788	139,486	△5,698
	小計	3,572,579	3,882,840	△310,260
合計		6,930,773	6,125,715	805,057

(注) 1. 市場価格のない株式等および組合出資金等は、上表に含まれておりません。  
2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理している譲渡性預金ならびに買入金銭債権として処理している貸付債権信託受益権等を「その他」に含めて記載しております。



### 5. 連結会計年度中に売却した責任準備金対応債券

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)  
該当事項はありません。

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	76,574	4,332	76
合計	76,574	4,332	76

### 6. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	151,559	979	5,584
株式	52,983	39,042	1,293
外国証券	917,840	69,110	4,880
その他	5,495	2,950	111
合計	1,127,878	112,082	11,869

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	324,704	19,014	14,537
株式	74,018	42,802	670
外国証券	862,845	5,612	43,356
その他	12,735	3,766	11
合計	1,274,303	71,197	58,576

### 7. 連結会計年度中に減損処理を行った有価証券

2021年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について2,944百万円(うち、株式1,537百万円、外国証券1,406百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について1,110百万円(うち、株式744百万円、外国証券366百万円)減損処理を行っております。

2022年度において、その他有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について9,839百万円(うち、株式882百万円、外国証券8,940百万円、その他16百万円)、その他有価証券で市場価格のない株式等および組合出資金等について1,535百万円(うち、株式1,034百万円、外国証券501百万円)減損処理を行っております。

なお、有価証券の減損にあたっては、原則として、期末日の時価が取得原価に比べて30%以上下落したものを対象としております。

## 3 金銭の信託関係

### 1. 運用目的の金銭の信託

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△32	6

### 2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

### 3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
金銭の信託	20,269	14,952	5,316

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
金銭の信託	20,836	17,353	3,482

### 4. 減損処理を行った金銭の信託

2021年度において、運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託において、信託財産として運用されている有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について12百万円減損処理を行っております。

2022年度において、運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託において、信託財産として運用されている有価証券(市場価格のない株式等および組合出資金等を除く。)について89百万円減損処理を行っております。

なお、有価証券の減損にあたっては、原則として、期末日の時価が取得原価に比べて30%以上下落したものを対象としております。

## 4 デリバティブ取引関係

### 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	為替予約取引				
	売建	50,394	—	△3,382	△3,382
	買建	2,280	—	1,472	1,472
	通貨オプション取引				
	売建	12,087	—	△254	△240
	買建	10,250	—	1	△12
	通貨スワップ取引	20,835	—	△7,102	△7,102
合計		—	—	△9,265	△9,265

## 2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	為替予約取引				
	売建	70,685	—	△1,203	△1,203
	買建	14,424	—	241	241
	通貨オプション取引				
	買建	10,000	—	6	△15
	通貨スワップ取引	1,992	—	42	42
合計		—	—	△912	△934

## (2)金利関連

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引				
	売建	4,462	—	△11	△11
市場取引 以外の取引	金利スワップ取引				
	受取固定・支払変動	3,962	2,306	△114	△114
合計		—	—	△126	△126

## 2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引				
	売建	5,507	—	△2	△2
	買建	743	—	△0	△0
市場取引 以外の取引	金利スワップ取引				
	受取固定・支払変動	3,280	—	△82	△82
合計		—	—	△84	△84

## (3)株式関連

2021年度(2022年3月31日)

該当事項はありません。

## 2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	株価指数先物取引				
	売建	3,504	—	△1	△1
合計		—	—	△1	△1

## (4)債券関連

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	債券先渡取引				
	売建	6,360	—	△6,462	15
	買建	9,600	—	9,780	△0
合計		—	—	3,317	14

## 2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	債券先渡取引				
	売建	11,783	—	△10,598	149
	買建	20,449	—	18,292	△149
合計		—	—	7,694	△0

## (5)その他

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	クレジットデリバティブ取引				
	売建	1,260	1,087	21	21
市場取引 以外の取引	天候デリバティブ取引				
	売建	8,389	4,139	△1,401	149
	買建	2,548	1,655	2,260	229
	地震デリバティブ取引				
	売建	94,575	10	△854	668
	買建	40,698	6	277	△237
	ロス・ディベロップメント・カバー取引				
	売建	2,916	2,916	△50	△50
合計		—	—	252	781

## 2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	クレジットデリバティブ取引				
	売建	1,355	691	18	18
市場取引 以外の取引	天候デリバティブ取引				
	売建	4,664	—	△75	45
	買建	1,080	—	386	△10
	地震デリバティブ取引				
	売建	98,150	—	△869	690
	買建	43,810	—	290	△251
	ロス・ディベロップメント・カバー取引				
	売建	3,363	3,363	△45	△45
合計		—	—	△295	446



# コーポレートデータ

会社概要	197
株式・株主の状況	198
当社および子会社等の概況	200

## 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

### (1) 通貨関連

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	996,690	—	△67,529	
	通貨オプション取引	その他有価証券	売建	164,123	—	△2,764
			買建	142,983	—	27
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引	外貨建社債(負債) および外貨建借入金	142,767	—	(注)	
合計			—	—	△70,267	

(注) 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債(負債)および外貨建借入金と一体として処理されております。また、外貨建社債(負債)に関する時価は、「金融商品関係」の社債の時価を含めて記載しております。

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	
時価ヘッジ	為替予約取引 売建	その他有価証券	696,497	—	△10,198	
	通貨オプション取引	その他有価証券	売建	184,412	—	△241
			買建	153,228	—	213
合計			—	—	△10,227	

### (2) 金利関連

2021年度(2022年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定・支払変動	保険負債	52,500	44,500	4,755
合計			—	—	4,755

2022年度(2023年3月31日)

(単位:百万円)

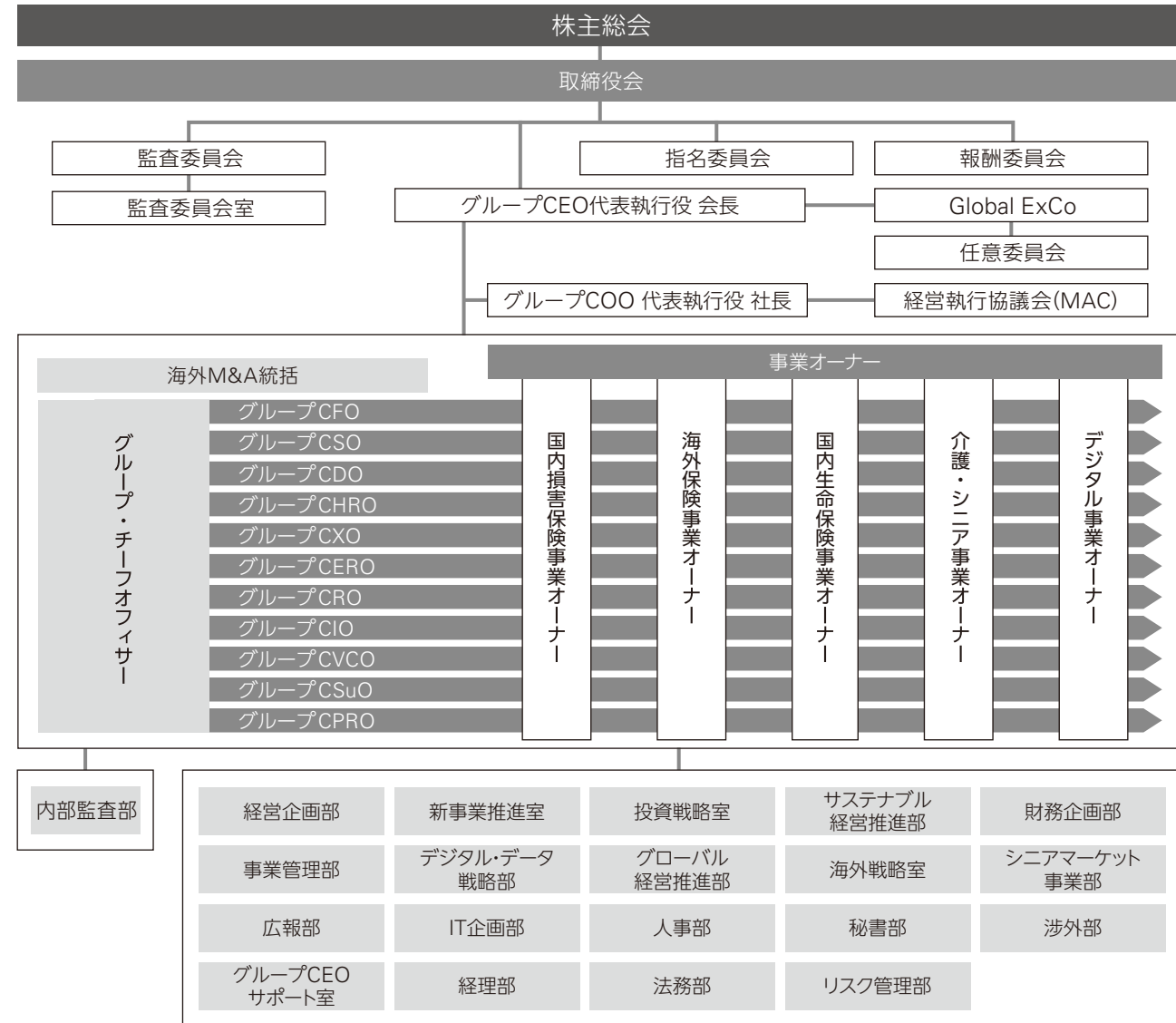
ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定・支払変動	保険負債	44,500	37,000	3,346
合計			—	—	3,346

# 会社概要

会社名：SOMPOホールディングス株式会社（英文表記:Sompo Holdings, Inc.）  
 設立：2010年4月1日  
 資本金：1,000億円  
 本店所在地：〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1 TEL 03-3349-3000(代表)  
 グループCEO  
 取締役：櫻田 謙悟  
 代表執行役会長  
 従業員数：506人\*  
 事業内容：損害保険会社、生命保険会社その他の保険業法の規定により子会社等とした会社の経営管理およびこれに附帯する業務  
 上場証券取引所：東京証券取引所（プライム市場）  
 URL：https://www.sompo-hd.com/  
 \*2023年3月31日現在

## 組織図

(2023年8月1日現在)



各機関およびグループCEOをはじめとする各役職は、以下の英語表記の略したものです。Global ExCo:Global Executive Committee/MAC:Managerial Administrative Committee/グループCEO:Group Chief Executive Officer/グループCOO:Group Chief Operating Officer/グループCFO:Group Chief Financial Officer/グループCSO:Group Chief Strategy Officer/グループCDO:Group Chief Digital Officer/グループCHRO:Group Chief Human Resource Officer/グループCXO:Group Chief Transformation Officer/グループCERO:Group Chief External Relations Officer/グループCRO:Group Chief Risk Officer/グループCIO:Group Chief Information Officer/グループCVCO:Group Chief Value Communication Officer/グループCSuO: Group Chief Sustainability Officer/グループCPRO:Group Chief Public Relations Officer

# 株式・株主の状況

## 株式の基本事項

1. 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
2. 定時株主総会開催時期 毎事業年度終了後3か月以内に開催します。
3. 期末配当および議決権の基準日 3月31日(中間配当の基準日は9月30日)
4. 単元株式数 100株
5. 株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社
6. 公告方法 電子公告により行います。  
(https://www.sompo-hd.com/publication/)ただし、事故その他やむを得ない事由によって、電子公告による公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載して行います。
7. 上場証券取引所 東京証券取引所(プライム市場)

## 株主総会議案等

第13回定時株主総会が2023年6月26日(月)に開催されました。報告事項および決議事項は以下のとおりです。

- |  |  |
|--|--|
| <p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件</li> <li>2. 2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで) 計算書類報告の件</li> </ol> <p>上記について報告いたしました。</p> | <p>決議事項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>第1号議案 剰余金の処分の件</li> <li>第2号議案 取締役12名選任の件</li> </ol> <p>上記議案は原案どおり承認可決されました。</p> |
|--|--|

## 株式分布情報

1. 発行株式の概況
 

(1) 発行する株式の内容	普通株式
(2) 発行可能株式総数	1,200,000,000株
(3) 発行済株式総数	347,698,689株(自己株式を含む)
(4) 総株主数	60,169人

(2023年3月31日現在)

### 2. 所有者別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
政府・地方公共団体	2	8	0.00
金融機関	151	119,672	34.42
金融商品取引業者	56	24,859	7.15
その他の法人	1,111	23,993	6.90
外国法人等	944	125,598	36.12
個人・その他	57,905	53,566	15.41
合計	60,169	347,698	100.00

### 3. 地域別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
北海道	1,144	1,029	0.30
東北	1,711	2,242	0.64
関東	29,797	195,543	56.24
中部	8,699	8,846	2.54
近畿	10,932	7,715	2.22
中国	2,445	1,616	0.46
四国	1,437	2,078	0.60
九州	3,089	3,013	0.87
外国	915	125,614	36.13
合計	60,169	347,698	100.00



## 当社および子会社等の概況 (2023年3月31日現在)

### 4. 所有株式数別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
500,000株以上	92	253,931	73.03
100,000株以上	193	43,533	12.52
50,000株以上	136	9,539	2.74
10,000株以上	568	11,352	3.27
5,000株以上	775	5,119	1.47
1,000株以上	7,708	14,604	4.20
500株以上	6,591	4,193	1.21
100株以上	25,421	5,054	1.45
100株未満	18,685	368	0.11
合計	60,169	347,698	100.00

\*1. 株式数は、記載単位未満を切り捨てて表示しています。

\*2. 発行済株式総数に対する株式数の割合は、記載単位未満を四捨五入して表示しています。

### 上位10名の株主

(2023年3月31日現在)

株主名	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	60,103	18.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	22,401	6.71
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	270 PARK AVENUE, NEW YORK, NY 10017, UNITED STATES OF AMERICA (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	11,100	3.32
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	8,727	2.61
SOMPOホールディングス従業員持株会	東京都新宿区西新宿1丁目26-1 SOMPOコーポレートサービス株式会社 福利厚生SSC部内	8,591	2.57
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目7-3 東京ビルディング	7,829	2.34
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	6,026	1.80
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	4,126	1.24
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社	東京都千代田区神田和泉町2番地	3,901	1.17
内外汽船株式会社	東京都千代田区有楽町1丁目6-1	3,419	1.02

※上記のほか当社所有の自己株式13,761千株があります。

なお、当該自己株式数には「株式給付信託(BBT)制度のために設定したみずほ信託銀行株式会社(再信託受託者:株式会社日本カストディ銀行(信託E口))が所有する当社株式853千株は含まれていません。

※発行済株式の総数に対する所有株式数の割合は、自己株式(13,761千株)を控除して計算しています。

### 資本金の推移

年月日	資本金	備考
2010年4月1日	100,000,000,000円	設立時点
2010年4月1日	100,035,468,550円	新株式の発行に伴う増加
2010年4月5日	100,045,733,000円	新株式の発行に伴う増加

### 最近の新株発行

種類	発行年月日	発行株式数	備考
普通株式	2010年4月1日	116,100株	新株予約権の権利行使に伴う発行
普通株式	2010年4月5日	29,800株	新株予約権の権利行使に伴う発行

### 最近の社債発行

銘柄(発行年月日)	発行総額
SOMPOホールディングス株式会社第1回無担保社債(社債間限定同順位特約付)(ソーシャルボンド)(2023年4月27日)	70,000百万円

SOMPOグループは、当社(保険持株会社)および関係会社(子会社97社および関連会社20社)によって構成されており、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業、介護・シニア事業等を営んでおります。主なグループ会社は以下のとおりです。

#### 国内損害保険事業

- ◎ 損害保険ジャパン株式会社
- ◎ セゾン自動車火災保険株式会社
- ◎ 損保ジャパンパートナーズ株式会社
- ◎ Mysurance株式会社
- ★ キャピタル損害保険株式会社

#### 海外保険事業

- ◎ Sompo International Holdings Ltd. <英国領バミューダ>
- ◎ Endurance Specialty Insurance Ltd. <英国領バミューダ>
- ◎ Endurance Assurance Corporation <アメリカ>
- ◎ Endurance Worldwide Insurance Limited <イギリス>
- ◎ SI Insurance( Europe), SA <ルクセンブルク>
- ◎ Sompo Sigorta Anonim Sirketi <トルコ>
- ◎ Sompo Holdings(Asia) Pte. Ltd. <シンガポール>
- ◎ Berjaya Sompo Insurance Berhad <マレーシア>
- ◎ Sompo Seguros S.A. <ブラジル>
- ★ Universal Sompo General Insurance Company Limited <インド>

#### 国内生命保険事業

- ◎ SOMPOひまわり生命保険株式会社

#### 介護・シニア事業

- ◎ SOMPOケア株式会社
- ◎ エヌ・デーソフトウェア株式会社

#### その他

- (延長保証事業)
- ◎ SOMPOフランティ株式会社
- (デジタル関連事業)
- ◎ SOMPO Light Vortex株式会社
- (アセットマネジメント事業)
- ◎ SOMPOアセットマネジメント株式会社
- (確定拠出年金事業)
- ◎ 損保ジャパンDC証券株式会社
- (リスクマネジメント事業)
- ◎ SOMPOリスクマネジメント株式会社
- (ヘルスケア事業)
- ◎ SOMPOヘルスサポート株式会社
- (ソフトウェア販売事業)
- ★ Palantir Technologies Japan株式会社
- (自動運転プラットフォーム開発事業)
- ★ 株式会社ティアフォー
- (個人間カーシェアリング事業)
- ★ 株式会社DeNA SOMPO Mobility
- (AI関連事業)
- ★ 株式会社ABEJA
- (マイカーリース事業)
- ★ 株式会社DeNA SOMPO Carlife
- (駐車場シェアリング事業)
- ★ akippa株式会社

※各記号の意味は次のとおりです。◎:連結子会社 ★:持分法適用関連会社

※上記は、重要な連結子会社および持分法適用関連会社について記載しています。

## 子会社等の状況

### 連結子会社

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合(%) <sup>*1</sup>	当社子会社等が所有する議決権の割合(%) <sup>*1</sup>
損害保険ジャパン株式会社	東京都新宿区	1944年 2月12日	70,000 百万円	国内損害保険 事業	100.0	—
セゾン自動車火災保険株式会社	東京都豊島区	1982年 9月22日	32,260 百万円	国内損害保険 事業	—	99.9
損保ジャパンパートナーズ株式会社	東京都新宿区	1989年 2月28日	100 百万円	国内損害保険 事業	—	100.0
Mysurance株式会社	東京都新宿区	2018年 7月17日	2,075 百万円	国内損害保険 事業	—	100.0
Sompo International Holdings Ltd.	ペンブローク (英国領バミューダ)	2017年 3月24日	0 千米ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Specialty Insurance Ltd.	ペンブローク (英国領バミューダ)	2001年 11月30日	12,000 千米ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Assurance Corporation	ニューヨーク州パーチェス (アメリカ)	2002年 9月5日	5,000 千米ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Worldwide Insurance Limited	ロンドン (イギリス)	2002年 4月10日	215,967 千英ポンド	海外保険事業	—	100.0
SI Insurance (Europe), SA	ルクセンブルク (ルクセンブルク)	2018年 1月12日	30 千ユーロ	海外保険事業	—	100.0
Sompo Sigorta Anonim Sirketi	イスタンブール (トルコ)	2001年 3月30日	195,498 千トルコリラ	海外保険事業	—	100.0
Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.	シンガポール (シンガポール)	2008年 8月1日	790,761 千シンガポールドル	海外保険事業	—	100.0
Berjaya Sompo Insurance Berhad	クアラルンプール (マレーシア)	1980年 9月22日	118,000 千リンギット	海外保険事業	—	70.0
Sompo Seguros S.A.	サンパウロ (ブラジル)	1943年 10月8日	1,872,498 千リアル	海外保険事業	—	99.9
SOMPOひまわり生命保険株式会社	東京都新宿区	1981年 7月7日	17,250 百万円	国内生命保険 事業	100.0	—
SOMPOケア株式会社	東京都品川区	1997年 5月26日	3,925 百万円	介護・シニア 事業	100.0	—
エヌ・デーソフトウェア株式会社	山形県南陽市	2018年 12月20日	100 百万円	介護・シニア 事業	100.0	—
SOMPOワランティ株式会社	東京都千代田区	2009年 8月20日	95 百万円	その他 (延長保証事業)	100.0	—
SOMPO Light Vortex 株式会社	東京都新宿区	2021年 7月1日	12,198 百万円	その他 (デジタル関連事業)	100.0	—
SOMPOアセットマネジメント株式会社	東京都中央区	1986年 2月25日	1,550 百万円	その他(アセット マネジメント事 業)	100.0	—
損保ジャパンDC証券株式会社	東京都新宿区	1999年 5月10日	3,000 百万円	その他(確定拠出 年金事業)	—	100.0

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合(%) <sup>*1</sup>	当社子会社等が所有する議決権の割合(%) <sup>*1</sup>
SOMPOリスクマネジメント株式会社	東京都新宿区	1997年 11月19日	30 百万円	その他(リスク マネジメント事業)	100.0	—
SOMPOヘルスサポート株式会社	東京都千代田区	2018年 10月1日	10 百万円	その他 (ヘルスケア事業)	100.0	—
その他52社						

### 持分法適用関連会社

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合(%) <sup>*1</sup>	当社子会社等が所有する議決権の割合(%) <sup>*1</sup>
キャピタル損害保険株式会社	東京都千代田区	1994年 6月21日	6,200 百万円	国内損害保険 事業	—	20.6
Universal Sompo General Insurance Company Limited	ムンバイ (インド)	2007年 1月5日	3,681,818 千ルピー	海外保険事業	—	34.6
Palantir Technologies Japan 株式会社	東京都渋谷区	2019年 10月15日	5,432 百万円	その他(ソフト ウェア販売事業)	50.0	—
株式会社ティアフォー	愛知県 名古屋市千代田区	2015年 12月1日	104 百万円	その他(自動運転 プラットフォーム 開発事業)	27.7	—
株式会社DeNA SOMPO Mobility	東京都渋谷区	2019年 3月1日	100 百万円	その他(個人間 カーシェアリング 事業)	50.0	—
株式会社ABEJA	東京都港区	2012年 9月10日	100 百万円	その他 (AI関連事業)	—	22.0
株式会社DeNA SOMPO Carlife	東京都渋谷区	2019年 3月25日	100 百万円	その他(マイカー リース事業)	39.0	—
akippa株式会社	大阪府大阪市浪速区	2009年 2月2日	100 百万円	その他(駐車場 シェアリング 事業)	33.5	—
その他4社						

※「子会社等」とは、保険業法および保険業法施行令に定める子会社、子法人等および関連法人等を指します。

\*1 所有する議決権の割合は、記載単位未満を四捨五入して表示しています。



**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/>