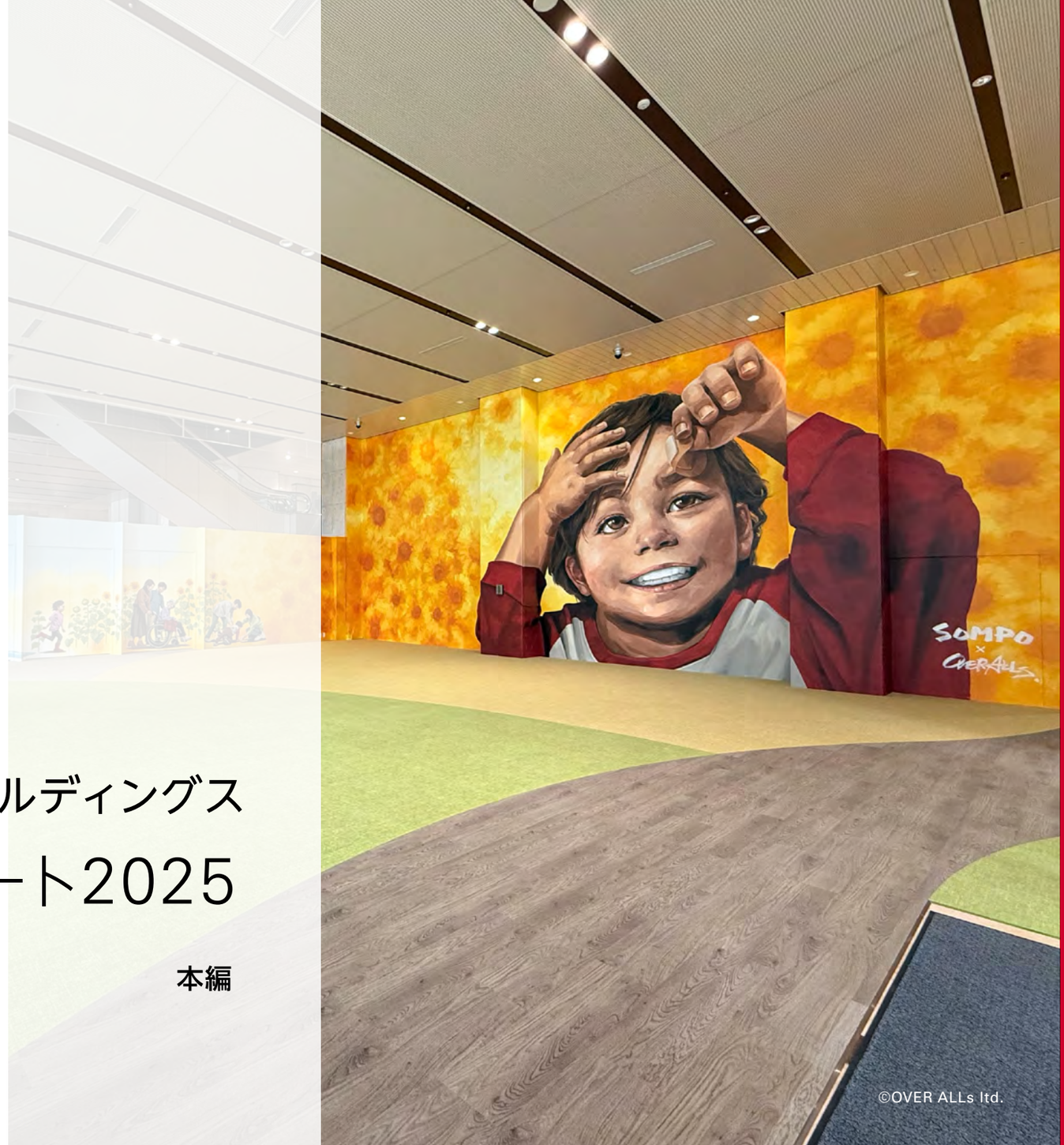
SOMPO



©OVER ALLs ltd.

SOMPOホールディングス
統合レポート2025

本編

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
グループCEOメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

グループCEOメッセージ

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にさかのぼります。130年以上にわたり、複雑なリスクや課題に直面しながらも、お客さま、社会、株主、ビジネスパートナー、社員を含むステークホルダーからの期待に応え、パーパスである「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」の実現に注力してきました。引き続き、どのような環境下においても人々や社会に価値を提供し続けられるよう、SOMPOグループとしての「レジリエンス(強靭性)」の向上に取り組んでまいります。

企業としての「レジリエンス」を実現するための鍵となるのは、企業文化であり社員の成長です。自らの志を実現するための学びや努力を継続し、プロフェッショナルを目指すことの重要性や意義を社員一人ひとりが深く理解し、実践する企業文化を築き上げることが重要です。新たな経営体制下においてはSOMPO P&C、SOMPOウェルビーイングの2つのビジネス領域を軸に「つなぐ・つながる」とグループ内からの学び合いをさらに強化し、「日本発の真のグローバルカンパニー」への進化を目指します。

私は、グループの多様性を活かし、レジリエンスを高め、国境や事業を越えてつながり学び合う企業文化を醸成することで、SOMPOグループをより強固で革新的なグループへと成長させ、「“安心・安全・健康”であふれる未来」の実現に貢献し、次世代に襷をつないでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
グループCEOメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

グループCEOメッセージ

「“安心・安全・健康”であふれる未来」の実現のために不可欠なレジリエンス

私たちSOMPOグループの源流は、1888年に日本初の火災保険会社として創業した東京火災にさかのぼります。当時の社会課題であった町の大火に対して、人々に「安心を届けたい」という想いで創業しました。

現代社会においても、世界はさまざまなリスクと不安にさらされています。地政学リスクの高まりや気候変動、さらにはAIを含めたテクノロジーの飛躍的な進展など、これまでの延長線では想像できなかったことが、非連続に発生し続けています。

例えば、気候変動問題。自然災害による2024年度の世界の経済損失は激甚化・頻発化等の影響もあり3,180億米ドルに至るなど深刻な状態です。直近は緩和傾向にあるものの、自然災害による損害を補償する保険収支の世界的悪化が保険市場のハード化と保険料高騰を招きました。そうした状況も一因となり、お客さまが自然災害に対する補償やサービスを受けることが難しくなるいわゆるプロテクションギャップが拡大しています。私たち保険業界としてしっかりと向き合っていかなければならない重要な社会課題であると認識しています。

また、確実に迫ってきているのが人口動態の変化です。日本においては少子高齢化の急速な進展に伴うさまざまな課題が顕在化しています。2023年度の医療費支出は10年前との比較で約20%増加となる47.3兆円に達し、医療保険制度や介護保険制度などの持続可能性に対する漠然とした不安が高齢者だけではなく若い世代にも広がっています。

このように複雑で解決が難しい課題を抱える現代社会においても、SOMPOグループは創業時の「安心を届けたい」という想いを胸に、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」というパーパスの実現に向けて取り組んでいます。そして、私たちが、お客さま、社会、株主、ビジネスパートナー、社員など、すべてのステークホルダーからの期待に応え、SOMPOグループが社会から必要とされ、信頼され、持続的に安心をお届けできる存在であり続けるためには、グループ全体の「レジリエンス」を高めること、つまり私たち自身が強靭さとしなやかさを兼ね備えることが不可欠です。これは、単に売上の拡大や、ビジネスモデル・保険引受の高度化による収益力向上といった側面にとどまらず、変化する環境にフレキシブルに対応できる組織体制の構築など、より幅広い「レジリエンス」を意味します。

レジリエンス向上の鍵となる企業文化とMYパーパス

これからは、時代の流れがより一層速くなり、そのなかでお客さまのニーズは絶えず変化し続けると思います。そのような状況下においてレジリエンスを高める鍵となるのは企業文化であり、そこで働く社員です。今ある課題にソリューションを提供するだけでなく、組織としてもそこで働く私たち一人ひとりとしても、常に進化し成長し続ける意志を持つことが必要であり、そのような価値観であふれる企業文化を創りあげていきたいと考えています。

企業価値向上には、競争優位性が重要であり、そのためには専門性や生産性の向上が不可欠です。しかし、より重要なことは「真のお客さまニーズは何か」を常に意識して考え抜き、その解決に取り組んでいこうとする強い意志であると思います。これを組織として徹底していくことで社員一人ひとりの専門性や生産性が自ずと高まっていきます。

このような企業文化への変革の起点となるものが「MYパーパス」です。私はスポーツ界の方々とご一緒させていただく場面がありますが、一流のアスリートから、自分を客観的に評価すると同時に自分自身の志を定め、目標を設定し、その達成に向けて全力で努力することの重要性を学んでいます。ビジネス界においても同じことが言えると考えます。この世に生を受け、家族のため、友人のため、社会のために、何らかの貢献をしたいという想いは誰にでも潜在的に存在し、それを達成するために「自分がこうなりたい」という志が「MYパーパス」です。自分と真摯に向き合い、自分を客観視して、足り

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
グループCEOメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

グループCEOメッセージ

ない点を努力して克服していく。そしてそのような社員に対しては会社が機会を提供していく。社員は会社のパーパスとシンクロさせながら、「MYパーパス」をどんどん進化させて、その実現に向けた学びや努力を続けていく。これこそが真のプロフェッショナルであり、私を含む経営陣が率先垂範で取り組んでいくことで、SOMPOグループで働くすべての社員に浸透させていきたいと思います。

また、SOMPOグループでは2022年から社内表彰制度「SOMPOグループアワード」を実施しています。国内外のグループ社員のチャレンジを知り、称え合うことで、グループとしての一体感や挑戦することの意義を役員・社員に感じてもらう場です。2025年2月に開催した表彰式では、損害保険やリスクマネジメントサービス、デジタルを活用した新事業など、SOMPOグループのパーパスの実現に貢献するために、それぞれの持ち場で必死に努力しているSOMPOグループの仲間たちの想いを目の当たりにしました。彼らのような社員がより一層頑張ることができる環境を提供していくことが経営者である私に課された役割のひとつであり、同時にこのような輪を広げ、グループの社員一人ひとりがプロフェッショナルを目指すことの重要性や意義を理解し実践する企業文化を根付かせていきたいと強く感じました。このような取組みを積み重ねていくことが、SOMPOグループ全体のレジリエンスの向上につながっていくと信じています。

中期経営計画の進捗

2024年5月に公表した中期経営計画では、「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」をゴールに、2026年までにSOMPO P&CとSOMPOウェルビーイングという2つのビジネス領域における成長を通じて、修正連結ROEを13～15%、修正EPS成長率を年平均+12%超(いずれもIFRSベース)という経営数値目標を掲げました。中期経営計画の初年度にあたる2024年度の修正連結利益は、海外保険事業での増益が寄与し、期初計画を上回るとともに過去最高益となる3,343億円(日本基準ベース)となりました。なお、2025年度の修正連結ROEは10%程度、現中期経営計画期間の修正EPSについては年率+14%成長のペース(いずれもIFRSベース)を見込んでいますが、引き続き達成に向けて取り組んでいきます。

また、政策株式の売却により生じる資金を活用した成長投資や、より収益が見込まれる事業に資本を振り向けるなどして、2030年度には修正連結利益5,000億円水準、時価総額6兆円水準を達成することをコミットいたしました。この目標は中期経営計画を公表した2024年時点のものからそれぞれ2倍の水準にあたりますが、堅実かつ安定的な成長により、必ず達成しなければならないと思っています。

その達成に向けて、2024年に財務、コミュニケーション、内部監査の領域でグローバルな視点を持つ最適人材を登用し、さらには海外保険事業の知見・ノウハウを国内損害保険事業で活用するなどセンター・オブ・エクセレンスに言行一致で取り組んできました。

「日本発の真のグローバルカンパニー」に向けた新経営体制

しかし、前述のとおり事業環境の変化にフレキシブルに対応し、お客さまの真のニーズに応えるソリューションを提供できるレジリエンスを具備した企業グループへの変革を遂げるためには、さらなる進化が必要です。そこで、「つなぐ・つながる」をより一層加速させ、多様な国や地域、多様な事業を抱えるSOMPOグループの強みを活かしてグループ内のベストプラクティスに学ぶ態勢をさらに強化していくために、早期に新たな経営体制に移行することを決断し、中期経営計画初年度にあたる2025年2月に公表しました。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
グループCEOメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

グループCEOメッセージ

この新経営体制下においては、SOMPO P&CはSOMPOインターナショナルCEOのシェイさんに、SOMPOウェルビーイングは国内生命保険事業を率いてきた大場さんにビジネスCEOを担ってもらい、グループCEOとしての権限の一部を2人に委譲しました。そして私は、業務改善計画の着実な実行に加え、センター・オブ・エクセレンスの推進やベストプラクティスを学び合う企業文化の醸成、多様な意見や異なる価値観を取り入れるための性別・年齢・国籍にとらわれない人材登用の推進、そして今後の事業のあり方の大胆な転換や生産性の飛躍的向上をもたらすであろうデジタル・データ・AIの活用など、グループの変革に資する重要戦略の推進により多くの時間を割くこととしました。

私の志はSOMPOを「日本発の真のグローバルカンパニー」つまり、利他の精神など日本が持つ強みを保ちながら、グローバルで変わりゆくお客さまニーズに応えることができる企業へと変革することであり、これらの重要戦略を言行一致で完遂することで必ず実現していきます。

SOMPO P&CとSOMPOウェルビーイングで目指していくこと

SOMPO P&Cでは、「面の拡大」、つまり地理的拡大と分散を図ることに加え、防災・減災、事故の予兆把握、保険と同時に提供する駆けつけサービスなど、保険の前後のサービスの拡大を進めていくことで、お客さまに長く深くお付き合いいただけることになると考えています。そのために世界各国で展開しているSOMPOグループ各社のベストプラクティスを国や地域を越えて学び合うことに取り組んでいます。例えば、損保ジャパンが取り組んでいるSJ-R(一連の問題を受けビジネスモデルや企業文化の変革等を目指すプロジェクト)では、収益基盤と事業基盤の変革により旧来型のビジネスモデルから脱却し、独自性とレジリエンスの高い会社を目指していますが、このプロジェクトの大きな課題のひとつが保険引受のポートフォリオの変革です。これまでに保険引受の高度化やタイムリーな保険料率の改定の仕組みに関してSOMPOインターナショナルが持つノウハウを活用するなどしてきましたが、このようなセンター・オブ・エクセレンスの取組みをシェイさんのリーダーシップによってさらに加速させます。

SOMPOウェルビーイングでは、日本における少子高齢化という現代の社会課題から生じる3つの「不」に対するソリューションを提供していくことを2024年に公表しました。戦後50歳強であった平均寿命は、医療の進展や食糧事情、公衆衛生の改善などの先人たちの努力によって30年以上伸び、今私たちは人生80年、100年という時代を生きています。その一方、少子高齢化の進展に伴って、本来であればみんなで祝うべき長生きが多くの不安をもたらす事態になっています。「ずっと健康でいられるのだろうか(健康の不)」、「介護が必要になったときにサービスを受けられるだろうか(介護の不)」、「老後の資金は十分にあるのだろうか(老後資金の不)」という3つの「不」です。この不安に対してグループの総力をあげて応えていかなければならないと思います。長きにわたってSOMPOひまわり生命を率いてきた大場さんのリーダーシップにより、3つの「不」に対するソリューションをビジネスとして実装し、着実に実績を積み重ねていくことで、SOMPOウェルビーイングを収益の柱としていきます。

次世代に、より良い社会を引き継いでいくために

私たちは今、先人たちの志と努力によって創りあげられた豊かな社会を生きることができていますが、これを今よりも良い状態で次の世代に引き継いでいきたいと思います。またグループCEOとしてSOMPOを、時代の変化に左右されることなく、人や企業を取り巻くさまざまなリスクや不安に対して安心を届け続けられるような存在にして、次の世代に引き継いでいかなければならないと思います。そのために私が成し遂げなければならないことは、グループの変革です。SOMPOの多様な事業が持つ強みを活かしてレジリエンスを高め、社員が国境や事業を越えてつながり学び合う文化を醸成することで、より強固で革新的なグループに変革できると確信しています。そして、「“安心・安全・健康”であふれる未来」の実現に貢献し、次世代に襷をつないでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

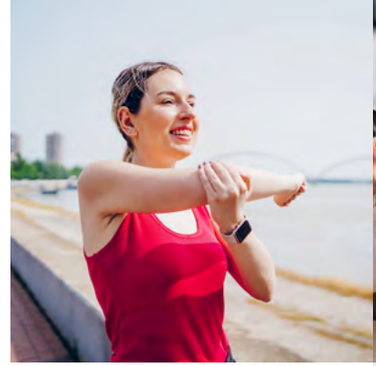
本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
SOMPOのパーパス
パーパス実現に向けて
中期経営計画(2024～2026年度)の
2024年度末進捗
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

SOMPOのパーパス



“安心・安全・健康”で あふれる未来へ

パーパスに込めた想い

“安心・安全・健康”であふれる未来へ

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

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

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

“安心・安全・健康”であふれる未来へ
それが私たちSOMPOグループです。

パーパス実現に向けて

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
SOMPOのパーパス
パーパス実現に向けて
中期経営計画(2024～2026年度)の2024年度末進捗
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

外部環境・社会課題

- 自然災害の激甚化
- 地政学リスク
- 少子高齢化
- AI・テクノロジーの進展

SOMPO P&C

お客さまのニーズやリスクの変化に対応

● 国内損害保険事業　● 海外保険事業

コマーシャル分野 × コンシューマー分野

つなぐ・つながる

SOMPOウェルビーイング

少子高齢化にともなうさまざまな不安に対するソリューション提供

● 国内生命保険事業　● 介護事業

健康　介護　老後資金

レジリエンスのさらなる向上

収益性向上

- グローバルで一体化されたバランスシートを活用した再保険・資産運用などの効率化
- 国内SJ-R(保険引受収支改善、企業文化の変革等)
- 海外保険引受の地理的拡大・分散の進展

3つの「不」に対するソリューションの拡充

- Insurhealth®拡販、未来の介護展開、資産形成商品の拡販
- つなぐ・つながるによる付加価値創出
- 企業文化の変革(学び合う)

成長投資の実行

中期経営計画経営数値目標(IFRSベース)

修正連結ROE(2026年度)	修正EPS成長率(中期経営計画期間中)
13～15%	12%超／年

グループ戦略

財務戦略　人材戦略
デジタル・データ・AI戦略　サステナビリティ戦略
ガバナンス

時価総額・EPS：持続的成長
ROE：グローバル水準に

2030年度目標

修正連結利益	時価総額
5,000億円水準	6兆円水準

SOMPOのパーパス

“安心・安全・健康”であふれる未来へ

お客さまの将来のリスクを低減

お客さまの不安を解消

中期経営計画（2024～2026年度）の2024年度末進捗

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
SOMPOのパーパス
パーパス実現に向けて
中期経営計画（2024～2026年度）の2024年度末進捗
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

グループ経営数値目標（IFRSベース）

修正連結ROE（2026年度目標）：13～15%（2024年度実績：9.2%）
修正EPS成長率（中期経営計画期間目標）：年率+12%超

各事業KPI

SOMPO P&C

● 国内損害保険事業

	2026年度末目標	2024年度末進捗
事業別ROE*1	10%以上*2	7.9%
E／Iコンバインドレシオ*3	95%未満	98.9%
政策株式削減額	中計期間累計8,000億円以上（当初目標の6,000億円以上から引き上げ）	4,293億円

SJ-Rの非財務KPI	2025年度目標	2024年度進捗
・エンゲージメント指数	前年度比向上	3.63pt（対前年度比+0.03pt）
・地域・企業との共創・対話	前年度比増	499件（対前年度比+179件）
・事故対応の総合満足度（自動車）	75.6%	73.7%
・事故対応の総合満足度（火新）	80.1%	78.0%

● 海外保険事業

	2026年度末目標	2024年度末進捗
事業別ROE*4	13%以上	14.2%
修正利益*4	年率+10%成長	1,380百万ドル（当初計画1,243百万ドル）
グロス保険料*4（地理的拡大効果）	10億ドル超	5.4億ドル程度

SOMPOウェルビーイング

● 国内生命保険事業

	2026年度末目標	2024年度末進捗
事業別ROE*5	8%以上	7.7%
修正利益*1	700億円水準	570億円
新契約CSM	930億円	698億円
ひまわりファン数	700万人	538万人
健康行動数	55万件	18.7万件
ホワイト500	2026年度まで11年連続取得	2024年度まで9年連続取得

● 介護事業

	2026年度末目標	2024年度末進捗
事業別ROE*1（オペレーター事業*6）	12%以上	13.7%
修正利益*1	120億円水準	83億円
入居率	95.5%	94.7%
プライベートサービス売上高	8億円水準	6億円
「未来の介護*7」導入効果	30億円水準	14億円

グループ共通KPI

人材戦略

	目標	2024年度末進捗
エンゲージメントスコア	2026年度までの目標：前年度比向上	国内 3.56pt（対前年度比+0.04）、海外 4.16pt（対前年度比−0.02）
障害者雇用率	2026年度目標：2.7%以上	2.61%
男性育児休業取得率	目標：100%	72.9%
女性役員・部店長・管理職比率	2027年4月目標：役員16%、部店長23%、管理職28%　2030年目標：いずれも30%	2025年4月時点 役員14.3%、部店長20.7%、管理職26.6%
ハラスメント認定件数	2026年度までの目標：前年度比削減	33件（対前年度比−4件）
サクセッション・プランに占める女性候補者比率	目標：50%	40%

サステナビリティ戦略

	目標	進捗
GHGスコープ1～3（カテゴリー15を除く）排出量	2030年目標：2017年比60%削減、2050年目標：ネットゼロ	算定中*8
投融資先GHG・スコープ3カテゴリー15排出量	2025年目標：2019年比25%削減、2030年目標：2019年比50～60%削減（インテンシティベース）、2050年目標：ネットゼロ	2023年実績：16.5%削減
トランジション保険引受	2026年度目標：元受収入保険料250億円	2024年実績：297億円

*1 IFRSベース　*2 旧基準ベースの目標値（8%）をIFRSベースに換算　*3 旧基準（J-GAAP）ベース　*4 旧基準（IFRS4号）ベース　*5 IFRS修正利益÷IFRS純資産　*6 施設・在宅介護などの介護保険収入を軸とした事業の修正利益を分子として計算。
*7 人は人にしかできない業務に注力し、それ以外はテクノロジー・デジタル・データ・AIを活用して介護施設のオペレーションの効率化を進め、品質を伴う生産性向上を実現する取組み。
*8 ESGデータは算定後、当社Webサイトに掲載します。 ESGデータ

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

SOMPO P&Cの全体像

SOMPO P&Cでは、国内損害保険事業と海外保険事業が一体となったリスク・リターンの最大化や、
グループ内の知見の最大限の活用による競争優位性の確立に取り組み、レジリエンスのさらなる向上と持続的成長を図っていきます。

レジリエンスのさらなる向上・持続的成長へ

SOMPO P&C
CEO ジェイムス・シェイ

国内損害保険事業 | 海外保険事業

✔ リスク・リターンの最大化
（ひとつのバランスシートに基づくリスクテイク）
✔ 国内損害保険マーケットでの
競争優位性確立
（グループ内の知見を最大限に活用）

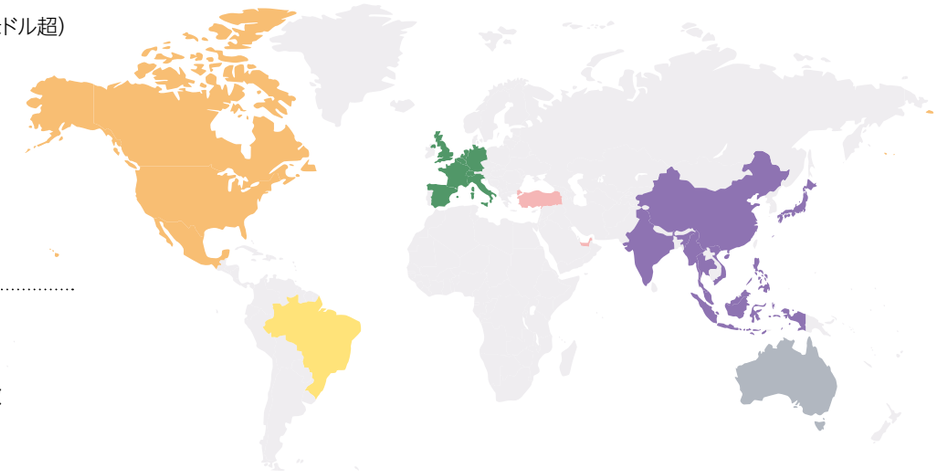
SOMPO P&Cの規模

グローバルで4.8兆円超のグロス保険料、29の国・地域における事業展開、30,000人超の従業員を有しています。
このような規模や多様性といった強みを活かし、グループ内の知見を活かしたセンター・オブ・エクセレンスを推進していきます。

4.8兆円超（317億米ドル超）
グロス保険料

29の国・
地域で事業展開

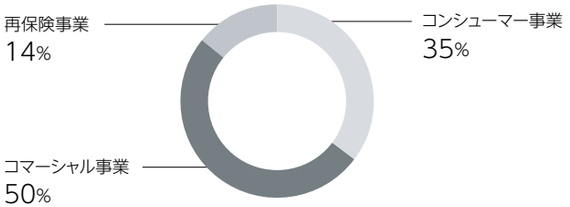
30,000人超
グローバルの従業員数



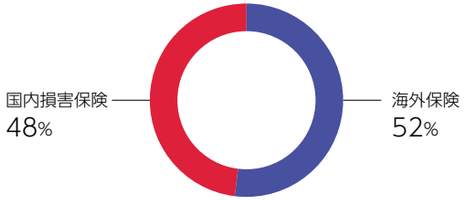
SOMPO P&Cのポートフォリオ

グローバルな拠点でコンシューマー・コマーシャル・再保険事業を展開しています。
事業・地域別に分散されたポートフォリオをベースにレジリエンスのさらなる向上を図っていきます。

事業別グロス保険料（2024年度）



地域別グロス保険料（2024年度）



※ 端数四捨五入

SOMPO P&C CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

SOMPO P&C CEO
海外保険事業担当(責任者)
ジェイムス・シェイ(James Shea)

今日の保険業界は、世界中で急速に変化しており、持続的な成長のためには、卓越した業務運営、一体感のある組織文化、そして先を見据えた人材戦略のバランスが不可欠です。この1年間、当社の海外保険事業は、現地の専門知識とグローバルな目標を統合し、明確な長期戦略を着実に実行することで、これらの強みを発揮してきました。

SOMPOグループの海外における成果は、丁寧なコミュニケーションを通じて戦略を実行する能力によって実現されています。保険市場の不確実性など逆風が吹くなかでも、海外保険事業では厳格な保険引受と戦略的な拡大に焦点を当てた取組みを継続してきました。この明確な戦略を組織全体に浸透させることで、分権化された大規模な海外保険事業でありながらも、地域ごとの柔軟性を損なうことなく、効果的に連携し、成長し続けることができることを実証し続けています。

直近で達成したマイルストーンは次のとおりです。

事業の拡大:

米国のデンバー、ヒューストン、マイアミ、イタリアのミラノ、英国のバーミンガム、マンチェスターに新たにオフィスを開設しました。

卓越した再保険:

質の高いアンダーライティング能力により、再保険分野で優れた成果を上げました。

文化の統合:

世界中の社員が地域を越えた一体感と帰属意識を高めるため、継続的に取り組んでいます。これにより、チームはグローバルに統一された組織の一員であるという自覚を持つようになります。

成長の基盤となる人材

SOMPOグループのような人材を重視するビジネスにおいて、人材の獲得、維持、育成は、人事部門だけでなく経営戦略上も不可欠な課題です。海外保険事業では、優秀な人材の獲得と次世代リーダーの育成において、大きな進展がありました。昨年度は、経営幹部や事業部門のエキスパートを含む400人以上の社員を迎え入れました。これは、SOMPOが業界トップクラスのプロフェッショナルにとって魅力的な存在として高く評価されていることを示しています。

SOMPOグループが展開する「フューチャー・リーダーズ・プログラム」などの取組みは、人材の定着と後継者育成に向けた積極的なアプローチであり、今後10年以上にわたって人材を十分に確保できると考えています。世界的な人口動態の変化による人材不足に直面するなか、私たちは内部人材の育成を最優先課題としつつ、外部人材にとっても魅力的な選択肢であり続けることを重視しています。

このような人材重視の姿勢は、現在のニーズに応えるだけでなく、異文化への対応能力やデジタル専門知識への需要の高まりなど、業界の将来の課題に備えることにも貢献するものです。

市場環境とブランド力の活用

海外保険事業の成長は、外部の市場環境とSOMPOブランドの強化という両面から後押しされてきました。

市場機会:

主要事業における保険引受に焦点を当て、高い市場対応力を発揮してきました。

ブランドの進化:

SOMPOブランドは日本国内で高い認知度を誇っています。海外でも世界各国のブローカーやお客さまから、信頼できる安定したパートナーとして評価を高めるべく、着実に歩みを進めています。また、このような状況において真のリーダーシップを発揮するには、市場環境の変化にただ対応するだけでなく、変化を先取りし、その変化に対応できる能力を持ち、多様な市場で共感を呼ぶブランドを構築することが不可欠であることを実証してきました。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

SOMPO P&C CEOメッセージ

当社グループのユニークな強みのひとつは、現地の多様な文化を尊重し、活用しながらも、ダイナミックかつ一体感のあるグローバルな枠組みに統合する「マルチ・ローカル」な組織を目指していることです。真にグローバルな成功を収めるためには、日本を含む世界各地のさまざまなビジネス文化のニュアンスを理解することが不可欠であると認識しています。この取組みを進めるため、私たちは社員が地域の垣根を越えて働くことを推進し、それぞれが専門知識や経験を共有しながら、異文化を理解し、事業目標と個人の目標達成を目指せる環境を整えています。今後、私たちはグローバルに統合された事業体となることを目指します。世界中のすべてのローカルチームが、共通のツール、プロセス、そして統一された文化に支えられながら、組織の一員であると感じられるようにしていきます。このようなアプローチを通じて、私たちは21世紀の複雑なグローバリゼーションを乗り越え、ビジネスにおいて最適なポジションを確立できると確信しています。

長期的ビジョンと実行可能なアクションとのバランスが重要

ビジネスにおいては、長期目標と目の前の実行可能なアクションとのバランスをとることが重要であると認識しています。私たちは、再保険、調達、サプライヤー管理、業務効率化など、事業の多くの分野において、可能なかぎり迅速に成果を追求し、それを活用することを目指しています。同時に、2030年以降を見据え、人材育成、オーガニック成長、戦略的M&Aに焦点を当てた取組みを進めています。私たちは現在成長の途上にあり、そのペースやスピードは時とともに変化するとしても、常に正しい方向に進んでいると認識しています。

地政学的な緊張、経済の不確実性、気候変動関連リスクが顕著な世界において、私たちは現実的かつ先見性のあるアプローチが重要であると考えています。リスク管理の観点からは、管理可能なリスクとそうでないリスクを区別し、厳格な保険引受と事業継続能力の強化に重点を置いています。また、新たな地域、商品、パートナーシップの模索を通じて、課題のなかにチャンスを見出すことを常に追求しつつ、成長のペースを維持しています。

このレジリエンスの向上と、持続可能性およびイノベーションへのコミットメントによって、私たちは急速に変化する世界の複雑な状況を乗り越えるリーダーとして認められると考えています。

新たなSOMPO P&C

SOMPO P&Cは、コマーシャル、コンシューマー、再保険をバランスよく組み合わせることで、さまざまな地域で大規模に事業を展開し、ポートフォリオの多様化によりリスクを軽減し、業績の安定化を図ります。各事業部門の専門知識を活用して商品やサービスを強化し、多様なお客さまニーズに合わせて、個々のお客さまのニーズに合わせたソリューションを提供するとともに、市場動向に迅速に対応できる柔軟性を備えていきます。この戦略的アプローチは、クロスセルと市場拡大を通じて成長機会を創出するだけでなく、競争力とお客さま満足度を高めることにも貢献すると考えています。また、人口動態の変化に対応するための新たな戦略やアイデア、アプローチが世界各地でその効果を現すことを期待しています。

国内損害保険事業と海外保険事業をSOMPO P&Cとして統合することで、世界中で3万人を超える社員を抱え、グロス保険料で300億米ドルを超える規模となります。世界全体ではコマーシャル50%、コンシューマー35%、再保険14%（端数は四捨五入）というバランスの取れたポートフォリオを有しています。地域や商品の枠を越えて戦略を遂行し、グローバル企業として組織の潜在能力を最大限に引き出し、イノベーションを推進することにより、当社グループのパーパスと戦略目標の両方をより効果的に達成できる体制を整えていきます。

これらの達成の鍵となるのは、組織の一体感を強化することです。私たちがどのような存在であり、どのように機能していくかということを社内に浸透させることで、社員やその他のステークホルダーをより効率的かつ効果的にサポートできるようになります。

国内損害保険事業と海外保険事業の統合は、グローバルな保険グループとしての連携を強化し、戦略を遂行するうえで重要なものです。2025年4月1日に新経営体制へ移行した後も、当面は統合プロセスを継続し、両部門の連携を強化し、シナジー効果を追求します。この経営体制への移行は、経済の変化に対応し、レジリエンスを高め続けるための継続的な進化の一環です。この変革により、私たちの事業はシンプルになり、地域を越えた深いつながりと連携を促進することで、皆さまへの還元を実現するとともに、業界でもっとも働きやすい職場を実現できると考えています。

当面の目標は業務をシンプルにすることです。これにより、常に変化するお客さまのニーズに、現在も将来も、お客さまがどこにいても、お応えしていきます。

最後に：2030年以降のビジョン

SOMPOの海外保険事業の歩みは、私たちが戦略的な連携、人材の活用、組織文化の統合といった能力を持つことを証明してきました。人材への投資、市場機会を的確にとらえること、そしてあらゆる課題に対して明確なビジョンを持って対応することで、財務的な成功にとどまらず、真にグローバルな保険グループとして目指すべきベンチマークを確立していきます。

進化を続けるなかで、統一されたグローバル・アイデンティティ、強固な人材基盤、卓越性へのコミットメントに裏打ちされた2030年に向けたビジョンは、業界全体に示唆を与えるものと考えています。リーダーシップが未来を切り拓くものであるならば、私たちSOMPOグループはまさにその最前線を歩み続けていると考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

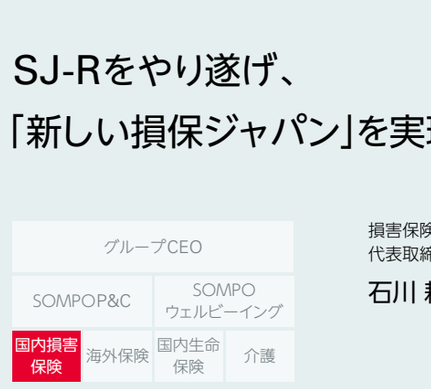
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

国内損害保険事業

SJ-Rをやり遂げ、「新しい損保ジャパン」を実現する



損害保険ジャパン
代表取締役社長
石川 耕治

信頼回復と「新しい損保ジャパン」への覚悟

損保ジャパン(以下「当社」)は、自動車保険金の不正請求問題、企業向け保険の保険料調整行為、そして保険代理店との間で発生した保険契約情報の不適切な管理といった一連の事案により、お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまにご迷惑とご心配をおかけしました。私は社長就任前からこれらの問題への対処に関わってきましたが、真因は当社のビジネスモデルが社会や環境の変化に対応しきれていなかったことだと考えています。

今変わらなければ未来はない、という覚悟のもと、私たちは「新しい損保ジャパン」の実現に向け、全社をあげた変革プロジェクトである「SJ-R」に取り組んでいます。これは、業務改善計画の着実な実行をベースとして、これまでのビジネスモデルや仕事のやり方を根本から変革し、当社に関係するすべての皆さまから「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と評価していただける存在に生まれ変わるための新たな挑戦です。

カルチャー変革を深化させ、事業基盤を再構築する

企業文化の変革は、SJ-Rのすべての基盤となる最重要事項です。この一年、私たちは「お客さまに、社会に、そして自分にまっすぐ。」というスローガンを掲げ、健全な組織風土の醸成に向けて取組みを進めてきました。

全社員を対象とした「カルチャーチェンジサーベイ」は2024年5月の開始以来、7回連続でスコアが改善しており、企業文化が少しずつ変化してきていることを感じています。業務改善計画で定めた145の取組みのうち、2025年7月末時点で126の取組みが「効果継続」のステータスに到達しました。これは、従来のやり方にとらわれず、変革を実現する組織へと変わろうとする役員・社員一人ひとりの意識の表れであるととらえています。

特に力を入れているのは、経営層と社員の対話の促進です。2025年7月末までに、私をはじめとする本社の役員が、全部店で延べ1万名を超える社員と直接対話をするタウンホールミーティングを行ってきました。対話のなかでは、会社方針に対する建設的な提案が寄せられ、前向きな変化が生まれつつあることを実感しています。

また、2024年11月に本社に新設した「伝承室～教訓から学ぶ～*1」には、2025年5月末までに延べ約4,700名の社員が訪問しました。新入職員も訪問し、一連の問題の経緯や原因を自分事として深く理解する機会を提供しています。

加えて、昨年度に作り上げた「私たちの5つの約束」や、グループ共通コンピテンシーである「SOMPOの価値観」をふまえて、2025年4月には価値基準体系の見直し等に伴う人事制度の改定も実施しました。これは、社員一人ひとりが自律的に考え、行動し、多様な意見を尊重し合う企業文化を醸成するための重要な一歩であり、会社が「人を大切にし、育てる」ことで、社員が幸せと働きがいを実感できる会社の実現を加速させるものです。

また、現場の社員41名を中心に構成された「SJ-Rワーキング・グループ」による提言が、「お客さま信頼品質基準」の策定や「新しい損保ジャパンの目指す姿」の具体化、そして「新しい保険金サービス部門づくり」といった全社施策に反映されていることも、ボトムアップの変革の大きな手応えとなっています。

一方で、過去の「アンドン*2の欠如」が示唆するように、組織の変革は道半ばです。真の変革は、仕事のやり方やビジネスモデルそのものを変えなければ実現できません。また、ゼネラリストと高度な専門性を持つ人材とのバランス型運用へのシフトは中長期的な課題であり、300億円規模の「SOMPO人材ファンド」を活用して、専門人材の育成・採用を急ピッチで進めています。社員全員が指示を待つのではなく、自ら考え、行動し、さらに進化していく「自律」の精神を全社に根付かせることが、SJ-R完遂の鍵になります。

*1 一連の問題によって世の中から信頼を失った事実や記憶を風化させず、学んだ教訓を後世に受け継いでいくために設置した社員向け施設。行政処分の概要やお客さまからの声・当時の様子をまとめた資料や動画などを閲覧・視聴することができます。
*2 問題の発生を知らせる仕組み

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

国内損害保険事業

収益基盤強化への着実な進捗と今後の展望

この一年、私たちは収益基盤の強化に向けた取組みも加速してきました。

例えば、近年のインフレや自然災害の激甚化・頻発化といった厳しい外部環境のなかで、長年赤字が続いていた火災保険では、持続的に商品提供が可能な料率への変更や規律ある引受を徹底し、コア保険引受利益*3が2期連続で黒字になりました。

また、自動車保険においても、火災保険と同様の取組みに加え、AI活用をはじめとする保険金支払いの適正化と専門性を向上させることで、公平性と収益性の両立に努めています。

事業費率についても、将来の成長戦略に向けた先行投資があったものの、各種対策によって前年度並みの水準を維持することができました。2030年度までには30%程度の事業費率を目指し、ITコスト削減や最適な店舗戦略の実現、代理店と保険会社のあるべき役割分担など、アクションプランを実行していきます。

営業部門では、人口動態の影響を受けやすいリテールビジネスにおいて効率化を進めるとともに、お客さまの利便性向上と事業費率改善の両立を図っています。

コマーシャルビジネスにおいては、単に保険を提供するだけでなく、お客さまのリスクを深く理解・分析し、保険を含む総合的なリスクソリューションを提供できる「プロフェッショナル集団」への変革を目指しています。

生成AIを活用した問い合わせ対応や営業事務の全国7エリアへの集約化に向けた対応も着実に進展しており、ビジネスプロセスを最適化することで2026年度末までに約0.5ポイントの事業費率改善効果を見込んでいます。

保険金サービス部門では、公正かつ適正な保険金支払いのため、2025年4月に不正請求対応専門部署を新設しました。これにより、自動車保険の損害率改善効果が2025年度から発現する予定です。

また、昨年7月にリリースした「SJ-Rダッシュボード」によって、経営と現場がファクトデータに基づいて対話を重ね、変革の必要性について議論を深めてきたことで、社内全体に変革の意識が浸透していることを実感しています。

同時に、保有するすべての契約をセグメント別に収益管理し、きめ細かなアンダーライティングを実行する態勢の整備にもめどがついています。

*3 保険引受利益から異常危険準備金、危険準備金、自然災害責任準備金に係る影響を除いたもの

SOMPO P&Cとして進化させ、SJ-Rを完遂する

2025年度から、SOMPOグループは「SOMPO P&C」と「SOMPOウェルビーイング」の2つのビジネス領域からなる新たな経営体制へと移行しました。この「SOMPO P&C」体制は、国内損害保険事業と海外保険事業が一体となり、ひとつのバランスシートに基づくリスクテイク能力の拡大を通じてリターンの最大化を図りながら、世界の先進事例を日本流にアレンジして取り入れることで、SJ-Rの実現の確度と速度を高めることにも取り組んでいきます。

SOMPO P&Cが持つ海外での豊富な経験と専門的な視点を取り入れ、グローバルな視点でお客さまのリスクをとらえ、最適なソリューションを提供できる真のグローバル保険会社へと変革を進めていきます。

SOMPO P&Cの知見をSJ-Rの完遂に最大限活かすために、すでに取り入れている事例が多数あります。

例えば、海外グループ会社で培われた、インフレや為替変動を織り込んだ可変型の保険設計の検討や、AIを活用した不正請求検知に関するノウハウは、当社の商品部門や保険金サービス部門、営業部門の変革を後押ししています。また、国内と海外が一体となったバランスシートを活用し、再保険や資産運用などの効率性を追求しており、個社単独では不可能だったキャパシティの提供や、グループ全体の収益性と安定性を高めることに貢献しています。同時に、海外と日本の人材交流を加速させ、多様性のある人材を育成する取組みもスタートしています。

一方で、時として変革には痛みが伴い、厳しい選択を迫られることもありますが、私は強い覚悟を持って、ぶれることなく、この変革に取り組んでいきます。

これらの挑戦は決して簡単なものではありませんが、社員全員が誇りを感じられる「新しい損保ジャパン」を実現し、「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」とお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに実感していただけるように、SJ-Rをやり遂げる覚悟です。

今後とも、SOMPOグループ、損保ジャパンの挑戦にご期待ください。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

国内損害保険事業

中期経営計画における事業戦略の全体像

独自性とレジリエンスを誇る「新しい損保ジャパン」の実現を目指す

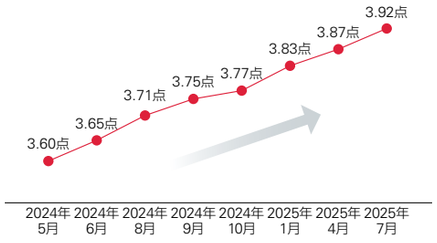
お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。 | 独自性とレジリエンスの追求

「お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。」を基本理念として、業務改善計画を着実に遂行することで信頼回復に努めつつ、「事業基盤」と「収益基盤」の再構築に注力します。業務品質を高めながら、ポートフォリオ変革や、保険金サービス部門と営業部門の変革などに取り組むプロジェクト「SJ-R」を基軸として、態勢整備を進めていきます。

主な取組み

企業文化の変革に向けて、2024年度は、「まず、経営陣が変わる」ことを伝えていくため、タウンホールミーティングで現場の声を直接聴き、対話することで経営と現場の距離感解消、信頼関係の醸成を図ってきました。 2025年度は、SJ-Rをさらに加速させるため、対話の規模を拡大するとともに、全社に対する発信を強化することで、新しい損保ジャパンの目指す姿や経営の想いの伝播、施策実行の後押しにつなげ、経営と現場が一丸となった変革を進めていきます。

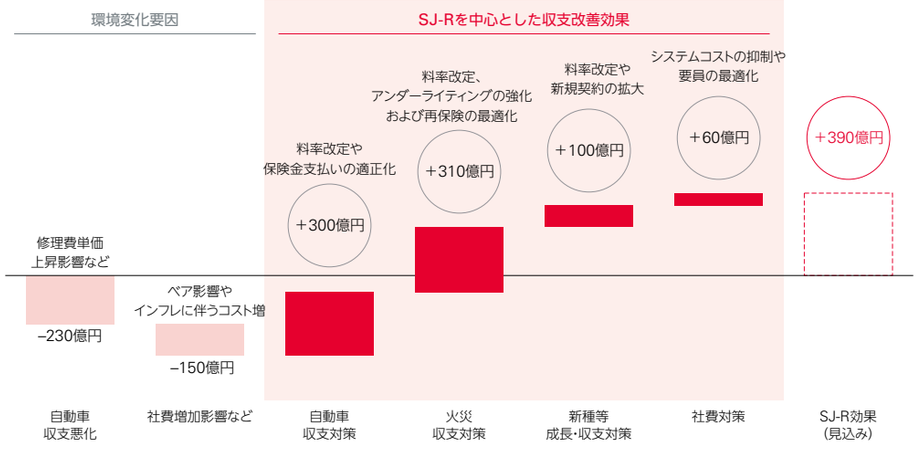
カルチャーチェンジサーベイ結果の推移（全7回）



経営陣によるタウンホールミーティングの様子

SJ-Rを中心とした収支改善効果の見込み

2025年度においては、SJ-Rの各種取組みによって、対2024年度で+390億円程度（税後）の収支改善効果を見込んでいます。



※ 旧基準（J-GAAPベース）

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

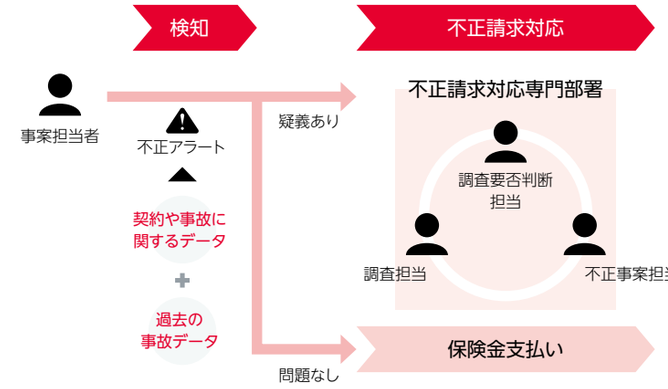
サステナビリティ編

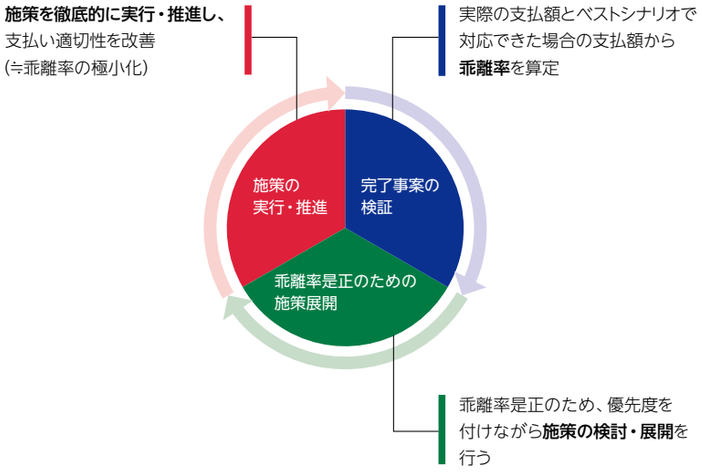
業績・コーポレートデータ編

国内損害保険事業

自動車保険においては、不正検知の強化およびお支払い済み事案の事後検証（CFR*）の導入などにより、保険金支払いの適切性を向上させ、収支改善を加速していきます。

* CFR（Closed File Review）：適切な保険金支払いの観点でお支払い済み事案をチェックし、そこで発見された全国的な課題などを特定する仕組み。抽出した課題に対し、業務プロセスやルールの見直しを実行することで保険金支払いの適切性を向上。



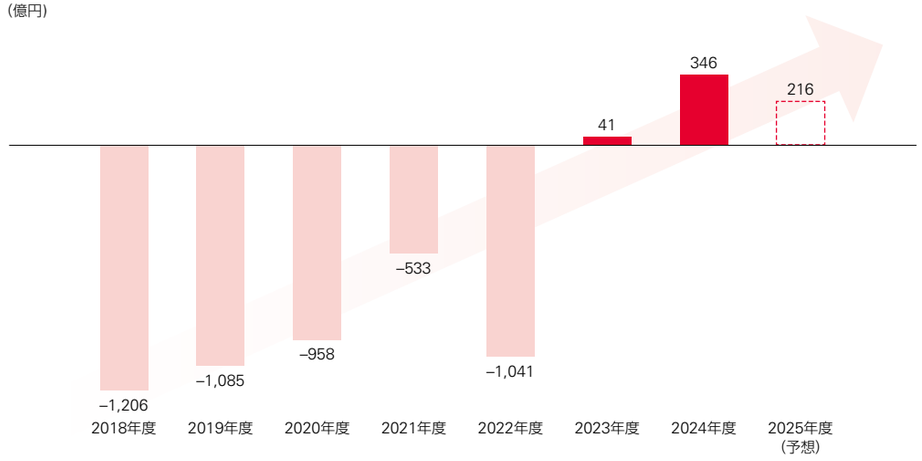


火災保険においては、料率適正化の取組みに加え、恒常的に損害率が高いセグメントにおける規律ある引受の徹底、補償条件の改善を通じた利益のボラティリティとリスク量の抑制を図ることでポートフォリオの改善に努めています。

これらの取組みにより、2024年度の火災保険コア保険引受利益は、346億円となりました。2025年度は同水準の見通しで黒字の定着に努めています。

火災保険コア保険引受利益*

（億円）



* 保険引受利益から異常危険準備金、危険準備金、自然災害責任準備金に係る影響を除いたもの

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

海外保険事業

海外保険事業の実績

海外保険事業は、再保険事業、北米事業、グローバルマーケット、AgriSompo（グローバル農業保険事業）、コンシューマー事業からなる分散されたポートフォリオを有している点が特長です。北米で継続的に作物価格の影響を受けている農業保険を除きすべての事業で高い成長を維持し、2024年度のグロス保険料は16,532百万米ドル（旧基準（IFRS4号）ベース）に至りました。

海外保険事業における戦略的ビジネスユニットの2024年度の実績は以下のとおりです。

再保険事業

グロス保険料は、更改時の増収、新規契約の獲得、復元保険料収入が主な要因となり、8.1％増の4,532百万米ドルとなりました。グローバルプロパティ（財産保険など）における良好なレート環境、新規契約、前年度保険料の精算、およびグローバルカジュアルティ（賠償責任保険など）の更改時の増収がトップライン成長を牽引しました。

保険引受利益は、主に既経過保険料の力強い成長により、前年の366百万米ドルから過去最高の394百万米ドルに増益しました。2024年度のコンバインドレシオ89.8％は、2023年度の89.8％と同じ優れた水準を維持しており、カジュアルティ（賠償責任保険など）におけるクォータシェア（比例再保険の一種）およびエクセス・オブ・ロス（非比例再保険の一種）の構成の変化や市場サイクルの変化の影響を受けています。

北米事業（米国、バミューダ、カナダ、メキシコにおける事業）

グロス保険料は、地理的拡大の取組みを主な要因とする新規事業の成長および保険金コストの増加の傾向を上回る良好なレート環境によって、前年度比5.6％増の4,997百万米ドルとなり、北米事業として過去最高水準を記録しました。カジュアルティ（賠償責任保険など）における10％超のレートアップは、マーケットの激しい競争が続く他の保険種目の減収を部分的に相殺しました。

保険引受利益は15百万米ドルとなり、2023年度の152百万米ドルの保険引受損失からプラスに転じました。この改善は、2023年第4四半期に行われた2019年度以前の事故に対する支払備金積み増しの影響がなくなったことが主な要因ですが、頻発する自然災害、再保険ストラクチャーの戦略的変更、事業成長を支えるための物件費増加により部分的に相殺されました。

自然災害による発生保険金（税前）は、ハリケーン・ミルトンとヘレンの影響により、215百万米ドルとなり、2023年度の172百万米ドルから増大しました。

グローバルマーケット（英国、欧州大陸事業およびトルコ、ブラジル、アジアにおけるコマーシャル事業）

グロス保険料は、カジュアルティ（賠償責任保険など）およびエネルギー（エネルギー業界向け保険など）の既存の事業の力強い貢献や、欧州大陸、アジア、英国における戦略的成長イニシアチブにより、前年度比16.6％増の2,993百万米ドルとなりました。

保険引受利益は、前年度の29百万米ドルから62百万米ドルに増益しました。これは、既経過保険料の増加と、前年度の支払備金積み増しの影響の剥落に伴う損害率の低下によるものですが、戦略的成長イニシアチブへの先行投資やインフレと為替の影響による物件費の増加により部分的に相殺されました。

AgriSompo（グローバル農業保険事業）

グロス保険料は、北米における作物価格の下落が主な要因となり、前年度比8.7％減の2,627百万米ドルとなりました。ポートフォリオの見直しによる集積リスクの軽減に向けた継続的な取組みも影響しました。

2024年度のAgriSompoは、保険引受利益が46百万米ドルとなり、前年度の保険引受損失67百万米ドルから改善しました。保険引受利益の改善は、主に前年度以前に発生の事故に係る支払備金の取り崩しが要因ですが、継続的なインフレと投資の影響による物件費の増加により部分的に相殺されました。

コンシューマー事業

トルコおよびアジア地域から構成される個人向け事業を含むコンシューマー事業は、保険引受損失19百万米ドルを計上し、前年度の保険引受利益11百万米ドルから減少しました。グロス保険料は、ブラジル事業の撤退の影響を除くと33％増加し、1,381百万米ドルとなりましたが、主な要因はトルコにおけるインフレに伴う保険料増収です。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

SOMPOウェルビーイングの全体像

当社は、少子高齢化という現代の社会課題から生じる3つの「不」に対するソリューションを提供していくことを2024年に公表し、2025年4月からは新たな経営体制下によるSOMPOウェルビーイングが始動しました。

SOMPOウェルビーイングでは、「つなぐ・つながる」をキーワードに、ユニークな強みを持つ各事業を「つなぎ」、それぞれのお客さまと「つながる」ことで、3つの「不」に対する包括的かつ個別性に応じたソリューションを提供していきます。

これにより、3つの「不」の解消を通じて、年を重ねることをポジティブにとらえられる社会の実現に貢献していきます。

SOMPOウェルビーイングが目指す姿

**年を重ねることをポジティブに
とらえられる社会の実現**

3つの「不」解消に向けたSOMPOの取組み

健康寿命の延伸	介護需給ギャップの解消	資産寿命の延伸
• 健康の可視化 • 予防 • 介入 • 保障	• 持続的な介護事業モデルの確立 • 介護相談 • 認知症予防	• 資産運用ならびに資産流動化の支援

少子高齢化から生じる3つの「不」

健康の「不」	介護の「不」	老後資金の「不」
平均寿命と健康寿命のギャップ 約10年	家庭における介護の担い手が 減少	老後資金を自分で備えられる人 1割

ユニークな強みを持つ各事業による「つなぐ・つながる」

各事業のお客さま、商品、サービスをつなぎ、SOMPOならではのソリューションを提供

※上記数値は2025年7月1日時点(RIZAPは2025年8月14日時点)のものです。

SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

SOMPOウェルビーイング CEO
大場 康弘

「つなぐ・つながる」を通じて3つの「不」を解消する
ビジネスモデルを確立し、年を重ねることを
ポジティブにとらえられる社会を実現

実績・成果を積み重ねることの重要性

4月よりSOMPOウェルビーイング CEOを拝命しました。私はこれまでSOMPOひまわり生命で10年間仕事をし、そのうち2018年からの7年間は社長を務めました。就任当時、伝統的な生命保険のビジネスモデル頼みでは成長の限界を感じており、競争の軸を変えなければならないと考えました。そこで、「健康応援企業」というビジョンを掲げ、保険本来の機能(Insurance)に健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせた「Insurhealth®(インシュアヘルス)」の提供を2018年にスタートしました。

お客さまにとっては生命保険と健康は表裏一体のものであり、それぞれを別々のものではなくお客さまにご提案していくことをビジネスの新たな柱としました。しかし従来のビジネスモデルに慣れている社員・代理店にとっては、当初はなかなか受け入れ難く、苦労したのも事実です。私は全国を訪問し、職場ごとに少人数での座談会を300回以上行うなどしながら、Insurhealth®のビジョンと戦略を浸透させることに7年間力を注ぎ続けてきました。

浸透が進む大きなきっかけとなったのは、「健康チャレンジ」の機能が付いた収入保障保険『じぶんと家族のお守り』です。これはお客さまの健康状態が改善された場合、保険料の一部を健康チャレンジ祝金としてお返しする機能で、実際に健康状態が改善されたお客さまの感謝の声や市場のポジティブな反応に直接社員が接することで、Insurhealth®に対する理解が進むことになったのです。

ビジネスにおいてはやはり実績・成果を出すことが重要です。理念やコンセプトで頭でっかちになるのではなく、このような実績・成果を現場で着実に積み重ねていくことを大切にしています。

SOMPOウェルビーイング CEOとしてのミッション

SOMPOグループの祖業は1888年にスタートした東京火災です。木造住宅が密集していて火災の多かった当時、お客さまに寄り添う火消しの精神から事業が始まりました。それから130年以上が経過し、日本人の平均寿命は40年以上延びました。私たちは幸せや豊かさを享受する一方で、当時にはなかった新たな今日的なリスクを抱えています。

今、SOMPOウェルビーイングが向き合っているのは、少子高齢化が急速に進む現代において生じる、健康、介護、老後資金の3つにまつわる「不」の解消です。向き合うリスクが異なるだけで、「お客さまのお役に立ちたい」という創業時の精神と全く同じであると私は思っています。この3つの「不」は、2つまたは3つが連動して現れるなど複合的に発生することがあります。また家族構成や経済的な状況などのお客さまの置かれている状況によって解決の仕方もさまざまであり、個別性がとても高いこともわかっています。そのため、これらの3つの「不」を包括的にとらえ、お客さまごとの個別性に応じたアプローチが必要となります。

このような、3つの「不」に対して、包括的かつ個別性に応じたソリューションを提供している事業体はおそらく今の日本に、いや世

SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

界中にも存在していないと思います。SOMPOが世界に先駆けてソリューションを提供していく。これがウェルビーイングCEOとしての私のミッションです。

「つなぐ・つながる」に向けた現在の取組み

ミッションの実現に向け、現在、「つなぐ・つながる」に取り組んでいます。今私たちが展開している個々の事業が持つユニークな強みを活かし、これらをつなぎ、お客さまとつながることで3つの「不」の解消を果たしていこうとしています。

SOMPOひまわり生命は、「保険＋健康応援機能」のコンセプトに共感し、Insurhealth®にご加入いただいたお客さまの契約件数が、約210万件に達しています。SOMPOケアは、日本で最大のシニアリビング居室数約2万8千室を持ち、在宅サービスもあわせて約8万6千人がご利用されており、ケアサービスの提供を通じて蓄積された知見・ノウハウを持っています。企業の従業員に対する特定保健指導などのサービスを提供しているSOMPOヘルスサポートは、医療保険者全体の約34%のトップシェアを有しています。ウェルネス・コミュニケーションズは、「企業と人を元気にする。」というコーポレートビジョンを掲げ健康管理クラウドサービスを法人向けに提供しており、約1,800社、約180万人の従業員の健康診断などのデータを管理しています。さらに資本提携先のRIZAPには120万人以上のchocoZAP会員がいます。

これらの事業がつながり、お客さま一人ひとりが抱える課題をより包括的にとらえて、ニーズに合致したサービスを提供していくことでSOMPOならではの3つの「不」に対する解決策をお客さまにご提案していくことができると私は確信しています。

現在2つのことに取り組んでいます。一つ目は社員一人ひとりのマインドの改革です。SOMPOウェルビーイングのビジョンとパーパスをCEOとしてしっかりと浸透させていきます。ウェルビーイングCEOに就任した4月から毎週1回、朝礼方式でまずウェルビーイング事業に携わる社員向けに私の考えを直接伝える機会を持ち、繰り返し語る場を設けています。今後もさらに場を社内外に拡大し、すべてのSOMPOグループの社員がウェルビーイングのミッションを理解し、事業の垣根を越えてつながり、行動に移す状況をいち早く築いていきたいと考えています。

二つ目は仕組みの構築です。現在、SOMPOウェルビーイングの各社が抱えるお客さまの共通IDを作り、お客さまがどの会社でどのような接点を持ち、サービスをご利用いただいたかを記録し、それを分析できるシステムを2026年度中にリリースすべく取り組んでいます。この共通顧客IDは当社グループの積年の課題です。損保ジャパンを含めた各社の社員が参画してプロジェクトを進めており、最終的にはSOMPOグループ全体のグループ共通顧客基盤にまで発展させたいと考えています。

また、意思決定の仕組みも大きく変えました。それぞれの事業会社における利害とウェルビーイング全体としての利害が合致しないこともあろうかと思います。そのトレードオフを乗り越えるためには統合的な意思決定が重要となります。そこで、各事業会社社長がメンバーとして参画し、私が議長を務める「ウェルビーイングマネジメントボード」を設置しました。グループ横断で責任者が実質議論し、意思決定を迅速化することで、執行のスピードを上げていきます。

年を重ねることをポジティブにとらえられる社会の実現に向けて

実際に3つの「不」に関わる相談窓口「ウェルビオ」を都内に3店舗出店し、オンライン面談を含めて、多くのご相談をいただいています。ウェルビオに来店されるお客さまは、介護関連のご相談に来られる方が多くいらっしゃいます。ひとえに介護の相談といっても、施設介護と在宅介護の選び方、高齢者施設入居後の不動産活用方法、認知症になった場合の資産管理方法、介護の費用とその費

用に備える方法、終活の準備など多岐にわたっています。地域・家族構成・経済状況などをふまえながら、そのお客さまにとって「どのような介護との向き合い方がよいのか」をプロの相談員が親身になって一緒に考えさせていただいております。介護施設や家族信託の紹介など、実際に有効な解決策につなげられたケースも出てきています。また、仕事と介護の両立を支援する法人向けのサービスとして、2025年7月から『ウェルビオBiz』の提供を開始しました。今後、日本でビジネスケアラーの問題は、2030年に約318万人、経済損失約9兆円規模と見込まれている大きな社会課題です。実際に昨年度トライアルいただいた企業からもご好評いただいており、ビジネスとして有望であることを確信しています。

私はリーダーシップを発揮し、メンバーの皆さんと力をあわせて、世界で唯一と言えるビジネスモデルを早期に確立します。そしてSOMPOウェルビーイングがSOMPOグループの中長期的な成長を支えるドライバーになるとともに、「年を重ねることをポジティブにとらえられる社会の実現」に貢献します。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

国内生命保険事業

健康応援企業として、ウェルビーイング事業全体の推進エンジンに

SOMPOひまわり生命
代表取締役社長
久米 康樹

多様なキャリアを活かしたリーダーシップを発揮し新たなSOMPOひまわり生命を創る

私のキャリアは損害保険会社での営業から始まり、その後、自動車保険の商品開発、人事、経営企画など、多岐にわたる業務を経験しました。自動車保険の商品開発に携わった時期は、規制緩和や業界再編が進む大きな変革期であり、新しい市場環境に対応するための商品開発や事業再編というダイナミズムを経験しました。その後のSOMPOケアでの介護事業責任者としての経験では、保険とは異なるサービス産業の厳しさや、お客さま・現場との対話の重要性、そして異なる文化の組織を統合することの難しさを深く体感しました。これまでの多様な経験を活かし、SOMPOひまわり生命の社長として、会社の持続的な成長とお客さまの未来への貢献、社会課題の解決に向けて、全身全霊でコミットしていきます。

「つなぐ・つながる」ことで、お客さまの「不安」を「希望」に

SOMPOひまわり生命は、「健康応援企業」として、「万が一」に備えるという生命保険の伝統的な役割(Insurance)に加え、「毎日」に寄り添い健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせた新たな価値「Insurhealth®(インシュアヘルス)」を提供しています。これまでに約210万件のご契約をいただき、多くのお客さまにご支持いただいております。私たちは、少子高齢化やライフスタイルの多様化が進む中で、お客さまが抱える健康や老後への不安に、より幅広く寄り添える存在でありたいと考えています。そのため、健康管理アプリ「MYひまわり」などを通じて、お客さまの日常に寄り添いながら、健康づくりをサポートしています。また、SOMPOグループの一員として、介護や老後資金などの課題にも向き合い、グループ各社と連携しながら、より包括的なウェルビーイングの実現を目指しています。お客さまの「不安」を「希望」に変えることが、私たちの使命です。これからもSOMPOひまわり生命は、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」というパーパスのもと、お客さまの人生に寄り添います。

人生を一貫してサポートする健康応援企業として

ひまわり生命の強みである健康応援企業としての実績を基盤に、ウェルビーイング体制ではグループ内のリソースを柔軟に活用します。事業を超えて商品・サービスを連携させる「つなぐ・つながる」連携により、介護事業の知見を保険商品開発に活かすなど、横断的な取組みを加速させます。一方で、保険業界では顧客情報漏洩などが相次ぎ、信頼回復が喫緊の課題です。私たちは、高い倫理観と規律をもって「当たり前のことを当たり前に実行する」ことを徹底し、信頼の回復にとどまらず、微差力を活かしたオペレーショナル・エクセレンスの実現を目指します。ひまわり生命が、健康から介護までお客さまの人生を一貫してサポートする健康応援企業として進化を遂げ、社会から信頼される存在となるよう、変化を恐れず、全役職員が一丸となってチャレンジを続けていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

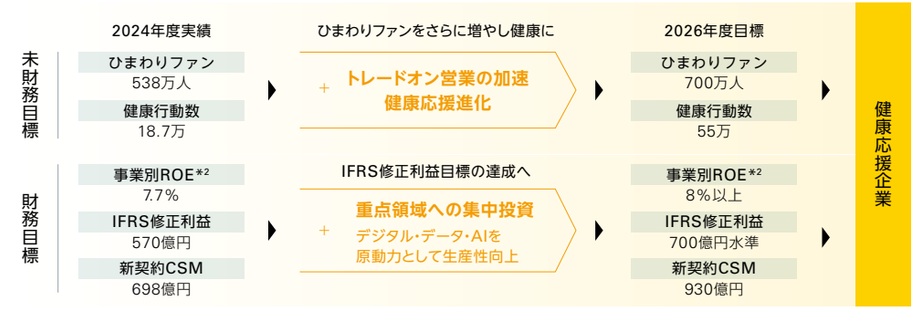
サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

国内生命保険事業

中期経営計画における事業戦略の全体像

お客さま本位で、ひまわりファン*1をさらに増やし(700万人)、健康になっていただくことにより(健康行動数55万件)IFRS利益700億円水準を達成する

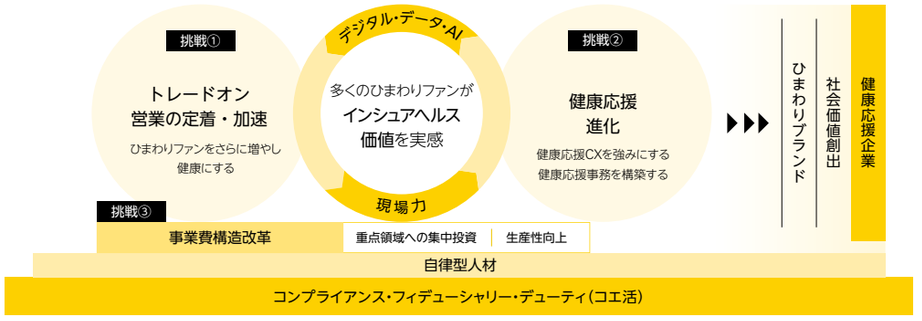


*1 健康応援企業としてひまわり生命が提供する保険商品とヘルスケアサービスの双方の価値に共感いただいているお客さま
*2 IFRS修正利益÷IFRS純資産

中期経営計画では“お客さま本位で、ひまわりファンをさらに増やし、健康になっていただくこと”で掲げた財務目標、未財務目標を達成することに取り組みます。

目標達成に向けたキードライバーは「トレードオン営業」「健康応援進化」「事業費構造改革」の3つの挑戦です。3つの挑戦の相乗効果を生むことで、インシュアヘルスの価値をさらに向上させます。そして、この価値をより多くのひまわりファンに届けていくことで、『健康応援企業』をより確かなものにします。

主な取組み



[1]トレードオン営業

トレードオン営業とは、保険商品の提案とヘルスケアサービスの提案を同価値に位置づけ、一体提案する営業を指します。これにより、お客さまとのつながりを強化し、ひまわりファンのさらなる増加を目指します。お客さまに健康になっていただく健康応援企業ならではのトレードオン営業を加速させ、これまで保険だけではつながることができなかったお客さまとも健康を通じてつながっていくことを目指します。

[2]健康応援進化

お客さまとひまわり生命をつなぐコミュニケーションプラットフォームであるMYひまわり*3を通じて、お客さまにとって心地良い、自然な健康応援を実現する(健康応援CX)とともに、健康応援の高度化、事務部門による健康応援体制(健康応援事務)の構築を軸に顧客体験を進化させ、ひまわり生命ならではの強みとして差別化を図ります。

*3 2024年9月にリリースしたアプリで、「見える・つながる・変えられる」をコンセプトに、生命保険(わたしの生命保険)と健康(わたしの健康)に関するさまざまなサービスを提供しています。

[3]事業費構造改革

ひまわりファンを健康にするための投資を重点領域とし、長期的な価値創出(社会価値創出)にも投資することで、『健康応援企業』の挑戦を言行一致とします。さらに、デジタル・データ・AIを活用した業務変革を推進し、定型業務の効率化などによってリソースを最適化することで生産性の向上を図り、事業費構造改革を進めていきます。

取組みを加速させる2つの力

①現場力

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

②デジタル・データ・AI(の力)

取組みによりお客さまのデータと外部データを収集・分析・活用しながら、ひまわりファンを増やし、健康にする精度を高め、インシュアヘルスの価値を向上させるドライバーとなるもの。蓄積されたデータを活用することで、ひまわり生命独自のコミュニケーション、商品・サービス開発などが可能となり、唯一無二の強みとしていきます。またAI活用により、生産性向上にとどまらず、お客さまにお届けする価値の拡大にも取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

介護事業

従来の介護事業の枠を越えた価値提供を目指して

私はSOMPOウェルビーイングのもと、SOMPOケア、NDソフトウェアからなる介護事業全体の責任を担う立場として、「日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」というパーパスの実現に取り組んでいます。中期経営計画では、『オペレーター事業』『プラットフォーム事業』『ウェルビーイング事業』という三本の柱を軸に、従来の介護事業の枠を超えた価値提供に挑戦しています。

『オペレーター事業』は私たちが築き上げてきた在宅施設の介護サービスそのものです。介護業界の最大の課題は、私たちの予想より早く、圧倒的に「人」が足りなくなることです。そのため、品質を伴う生産性向上、働きがい向上に取り組むことが重要です。若い人材、シニア人材、女性人材、外国籍人材およびテクノロジー・デジタル・データ・AIの活用のすべてがその打ち手です。「人は人にしかできないことに注力し、それ以外の業務はテクノロジー・デジタル・データ・AIに任せる」。これが私たちの目指す「未来の介護」の姿です。また、多様な人材が活躍する職場環境のなかで、職員一人ひとりが誇りと働きがいを持ってチャレンジできるよう、処遇改善やキャリア支援にも力を入れています。

人の生き方や価値観は、一人ひとり違うのが当たり前です。だからこそ、高齢になっても介護が必要になっても、ずっと自分らしいくらしが続けられるように、その人を深く知り、できること・やりたいことを大切にすべきと考えます。私たちは「人間尊重」という理念のもと、本当の意味での「自立支援」のあり方を考え、確かな知見とテクノロジーの力でカスタムメイドされた新しいケアを追求しています。「未来の介護」、介護保険外のサービスである「プライベートサービス」、テクノロジーの活用、自慢の食事、すべてに磨きをかけて究極の「カスタムメイドケア」を創り上げていきます。

ただ、私たちだけでは「日本の介護を変える」ことはできません。『プラットフォーム事業』では、私たちがオペレーター事業で培ったノウハウやサービスを世の中の介護事業者の仲間に広めていくことで、「日本の介護を変える」ことを実現します。食事、運営、改善を支援するコンサルティングサービス、NDソフトウェアの介護・福祉支援業務ソフトウェアの外販により、介護業界全体の変革、発展を目指します。

『ウェルビーイング事業』では、介護業界と、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の仲間たちがつながることで、ご利用者さまやそのご家族の、健康と笑顔をお守りするサービスを提供し、「日本の未来を創る」ことを実現します。健康、介護、老後資金の3つの「不」の相談窓口「ウェルビオ」では、介護に関する相談だけでなく、健康や保険、資産管理などくらしの全般にわたる相談を受け、ご利用者さまやご家族の生活全体を支えるサービスを提供しています。

3つの不安を解消するハブとなり、日本の未来を創る

介護という実サービスを担う私たちが「生活者にもっとも近い存在」として、SOMPOグループ各社との連携を通じて、商品・サービスを融合、進化させ、介護だけでなく、健康、老後資金の3つの不安を解消するハブとなっていきます。

私たちがグループにもたらす価値は、現場起点のノウハウ・サービス・データにあります。SOMPOウェルビーイングのメインプレイヤーとして、従来の介護事業者という枠を超え、生活全体を支えるサービス提供者へと進化し続けていきます。さらに、「つなぐ・つながる」を合言葉に、部門や職種、社内外の垣根を越えて、職員・お客さま・地域・グループが一体となる仕組みを創り出します。

これからの時代に必要なのは、介護という枠を超え、年を重ねることをポジティブにとらえられる社会の実現です。私たちはこれからも、さまざまな試行錯誤を繰り返し、ノウハウやサービスを磨き上げ、その成果を介護業界の仲間へ提供することで日本の介護を変えていきます。そして、高齢者が抱える3つの不安の解消に資するサービスを提供することによって、日本の未来を創る。そんな志を抱き、前に、前に進んでいきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

介護事業

中期経営計画における事業戦略の全体像

基盤のオペレーター事業に加え、プラットフォーム事業、ウェルビーイング事業を新たな収益の柱とし、介護業界全体の変革、発展を目指す

2024年度から始まった中期経営計画では、基盤のオペレーター事業に加え、プラットフォーム事業とグループのメインプレイヤーとして取り組むウェルビーイング事業を新たな収益の柱とし、当社グループの介護事業の利益成長だけでなく、介護業界全体の変革、発展に取り組んでいます。

2024年度は、修正利益、入居率、事業別ROEともに計画どおり進捗しています。既存事業・新棟の成長に加え、「未来の介護」モデルを全介護付きホームで導入し、品質を伴う生産性向上を実現しています。また、NDソフトウェアのソフトウェア拡販や食事外販が進展し、プラットフォーム事業の拡大につながりました。

主要KPIと進捗

修正利益*1

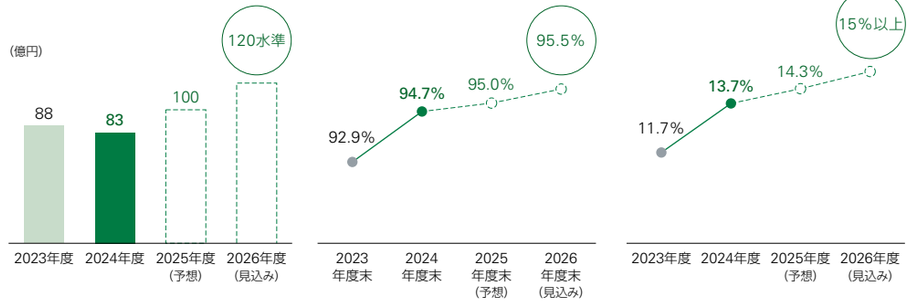
2026年度見込み	120億円水準

入居率

中計KPI（2026年度末）	95.5%

事業別ROE（オペレーター事業*2）

中計KPI（2026年度）	12%以上



*1 2023年度は旧基準、2024年度以降はIFRSベース
*2 施設・在宅介護などの介護保険収入を軸とした事業の修正利益を分子として計算。2023年度は旧基準、2024年度以降はIFRSベース

主な取組み

オペレーター事業

収益力の向上、「未来の介護」モデルの展開、物価高騰などの外部環境への適応に取り組み、介護施設の入居率は事業参入以来最高の94.7%を達成しました。「未来の介護」モデルは、全介護付きホームで導入が完了し、1ホームあたり月1.8人分（介護付きホームに勤務する介護職員の総労働時間10%）相当の生産性向上を実現しています。また、介護保険外のサービスである「プライベートサービス」を本格展開し、サービス提供によりご利用者さまの生きがい支援を目指しています。

プラットフォーム事業

オペレーター事業で培ったノウハウ・サービスである食事、コンサルティングサービスの外販、NDソフトウェアによる介護・福祉業務支援ソフトウェアの開発・提供に取り組みました。2024年度の高齢者施設向けの食事外販、NDソフトウェアの売上高は前年実績を上回り進捗しています。

ウェルビーイング事業

健康、介護、老後資金の不安にワンストップで応える介護を軸とした新たなサービスの展開に取り組んでいます。高齢者やそのご家族に向けた相談サービス「ウェルビオ」や、終活・資産運用支援、未病・予防介護の仕組みづくりを進めることで、人々のくらしの選択肢を広げています。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
SOMPO P&C
SOMPO P&Cの全体像
SOMPO P&C CEOメッセージ
国内損害保険事業
海外保険事業
SOMPOウェルビーイング
SOMPOウェルビーイングの全体像
SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ
国内生命保険事業
介護事業
SOMPOウェルビーイングの新たな取組み
グループ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

SOMPOウェルビーイングの新たな取組み

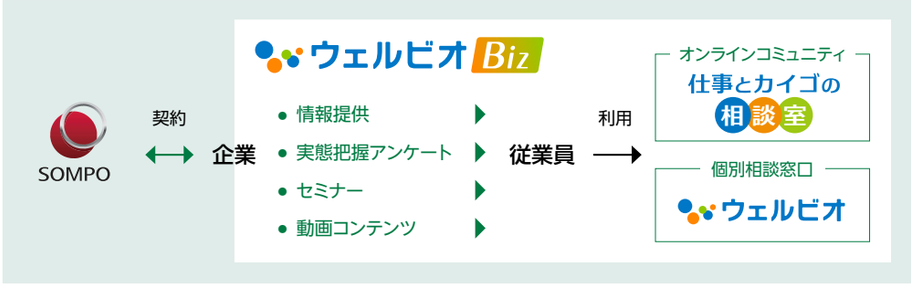
仕事と介護の両立支援サービス『ウェルビオBiz』

SOMPOヘルスサポートは、仕事と介護の両立を支援し、従業員の介護離職防止と企業の生産性向上に貢献する企業向けの新サービス『ウェルビオBiz』を開発し、2025年7月1日よりサービス提供を開始しました。

背景・目的

少子高齢化の加速により、労働人口の減少と高齢化が同時に進行し、企業における人材不足は深刻化しています。加えて、共働き世帯の増加に伴い、家族の介護を担う従業員(ビジネスケアラー)が増加し、介護と仕事の両立が困難になるケースが増えています。その結果、労働生産性の低下や、介護離職という形での企業の人材流出につながるという問題も顕在化しています。このような状況を受け、政府は「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」を策定するなど、企業における仕事と介護の両立支援を推進しています。

SOMPOグループは、これまで介護領域や健康経営の領域におけるノウハウを培ってきました。そのノウハウを活かして、SOMPOホールディングスおよびSOMPOヘルスサポートは、企業が従業員の介護離職を防止し、生産性を維持・向上させる取組みを包括的に支援する『ウェルビオBiz』を開発しました。本サービスの提供を通じて、従業員が安心して働き続けられる社会の実現に貢献します。



サービスの概要

『ウェルビオBiz』は、従業員の仕事と介護の両立を支援するための企業向けサービスです。経済産業省の「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」や厚生労働省の「育児・介護休業法の改正」などの内容にも対応したパッケージ型のサービスで、各企業での取組みを後押しします。

本サービスは、介護離職や生産性低下を防止するために必要な要素を包括支援から個別支援まで網羅的にカバーしています。特に従業員の介護に関する悩みは個別性が高いため、一人ひとりに対応する支援が重要です。「オンラインコミュニティ」については、経済産業省の「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」に事例として掲載されている損保ジャパンの社内コミュニティのノウハウを活用し、外部向けに開発。相談窓口は、介護のプロであるSOMPOケアの専門職などが対応し、顧客レビューにおいて高評価*を獲得しました。いずれも介護に長年向き合ってきたSOMPOグループならではのサービスとなっています。

* 2025年6月でサービスをご利用いただいたお客さまによるSTORESレビューにて、5段階中4.9の総合評価をいただきました。

今後の展開

本サービスは、2024年度下期にトライアル(8社従業員4万人が利用)を実施、商品内容のブラッシュアップを重ねてきました。2025年6月、大阪・関西万博テーマウィーク「健康とウェルビーイング」内イベントにおいて紹介し、個別支援をはじめとしたSOMPOグループならではのサービスについて紹介しました。

2025年7月より正式に本商品を販売しており、今後は、損保ジャパンをはじめとするグループ各社の法人顧客にサービス提供することにより、介護による離職や生産性低下による経済損失などを低減させるなど社会課題解決への取組みを加速していきます。

大阪・関西万博での講演の様子(写真左・株式会社日本総合研究所 南雲氏　右・ウェルビーイングCEO 大場)
※ 2025年6月24日開催　日本経済新聞社　イベント・企画ユニット主催 金融が支える健康経営・ウェルビーイングに協賛

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

財務戦略

時価総額・修正EPSの持続的成長と
グローバル水準の資本効率向上を
通じ、2030年度に時価総額6兆円、
修正連結利益5,000億円を目指す

グループCFO
濵田 昌宏

中期経営計画（2024～2026年度）の目標と2030年度の目指す姿

2024年度からスタートした中期経営計画（以下、現中計）から1年が経過しました。現中計では、最終年度の2026年度までに修正連結ROEを13～15%水準に引き上げ、現中計期間の修正EPS成長率を12%超（いずれもIFRSベース）とすることをグループ経営数値目標として掲げています。また、政策株式残高をゼロにする2030年度の目指す姿として、時価総額6兆円水準、修正連結利益5,000億円水準をお示ししています。

グループの目標達成に向け、現中計においては資本循環経営のさらなる進化を掲げており、2024年度においては、規律をもった資本政策に基づき、過去最大規模となる2,600億円の自己株式取得を公表しました。また、2025年度からは、グループのビジネス領域を「SOMPO P&C」、「SOMPOウェルビーイング」に集約し、国内・海外一体となってリスク対比リターンを最大化する取組みを開始しました。あわせて、他の国内損害保険グループに先駆けて、国際財務報告基準（IFRS）に基づく業績報告も本格的に開始することになります。

これらの取組みを着実かつ効果的に進めていくとともに、時価総額・修正EPSの持続的成長を図りつつ、資本効率をグローバル水準まで向上させることによって、現中計のグループ経営数値目標および2030年度の目指す姿を達成することが、グループCFOとしての私のミッションです。

それでは、現中計1年目の進捗もふまえ、当社の財務戦略について詳しくご説明します。

現中計1年目の振返りと今後の見通し

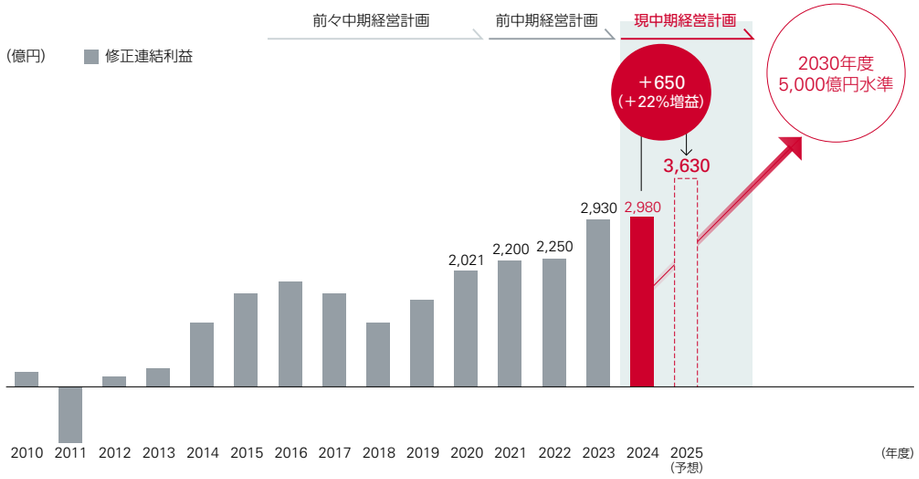
現中計開始時の2024年3月末時点で3,190円だった当社株価は、2024年度中間期での利益見通しの引き上げや規律ある資本政策などが奏功し、2025年3月末時点では4,521円と1.4倍に上昇し、時価総額は4.2兆円規模まで拡大しました。この大幅上昇の要因は主に海外保険事業の成長と政策株式の売却およびそれに伴う規律を持った株主還元の拡充がけん引したものと認識しています。一方、この1年間でSJ-Rの遂行や海外の地理的拡大、ウェルビーイング事業の基盤固めなど、グループの重要戦略に着実に取り組んだものの、本質的な収益性の改善はまだこれからとなります。2030年度の時価総額6兆円水準の実現に向けては、グループ戦略の着実な実行、それに伴う収益性、利益規模の拡大を通じたバリュエーション向上を実現していく必要があると考えています。

現中計のグループ経営数値目標の状況について、修正EPS成長率目標（12%超）達成に向けては、2024年度中間期の資本水準調整としての自己株式取得1,100億円の実行もあり、今後の利益成長を念頭に置くと順調に進捗しています。修正連結ROE目標（13～15%水準）に関しては、チャレンジングな目標ではありますが、達成に向けて、まずは既存事業の収益性改善や規律ある成長投資実行による修正連結利益の成長、すなわちROEの分子対策に一義的に取り組んでいきたいと私は考えています。一方で、特に成長投資については機会の有無に左右されますし、規律を持って判断しなければなりません。したがって、まずはROEの分子対策に取り組んでいくものの、成長投資パイプラインや収益機会の状況、市場環境、自己株式取得によるマーケット影響などのさまざまな要素も見ながら、必要であれば資本水準調整などの分母対策についても検討していきます。いずれにしても、成長を念頭に置きつつ、分子・分母のバランスをとりながら、2026年度のROE目標の達成を目指します。

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

財務戦略

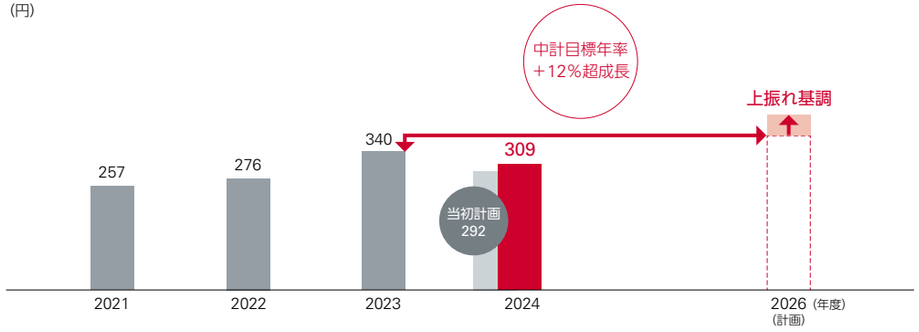
図1 修正連結利益の推移



※ 2023年度までは旧基準(日本基準)ベース、2024年度以降はIFRSベース
※ 2021年度以降は平年値ベース:コロナ影響、大口事故、自然災害(2023年以降は国内のみ)などの一過性要因を期初予想値に調整
※ 旧基準(日本基準)ベース実績値 2021年度:2,613億円、2022年度:1,522億円、2023年度:2,910億円、2024年度:3,343億円
※ IFRSベース実績値 2024年度:3,234億円

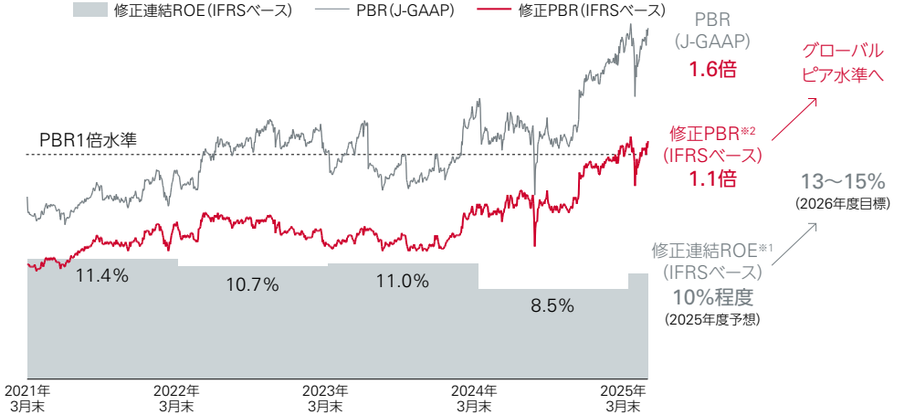
図2 1株当たり修正連結利益(修正EPS)の推移

修正EPS成長率(IFRSベース) 年率+14%成長のペース



※ 平年値ベース、2021年度、2022年度は、試算値

図3 株価純資産倍率(PBR)と修正連結ROEの推移



※1 平年値ベース、2021~2022年度は試算値
※2 2021~2022年度は試算値

資本循環経営の進化

現中計の財務戦略として、当社は資本循環経営の進化を掲げています。資本循環経営は、まず、各事業が配賦された資本を元にビジネスを運営し、資本効率を最大化するようなリスクテイクを実行、事業別ROEなどのKPIを着実に達成することで、グループ経営数値目標の達成に寄与する役割を担います。持株会社は各事業が創出した利益を回収し、その集約した資本をグループ経営数値目標である修正連結ROEおよび修正EPSの成長に資する投資や魅力ある株主還元に活用するとともに、各事業への資本の再配賦、業績モニタリングなどといった役割を担います。このため、現中計では各事業から持株会社への資本・資金回収(レミッタンス)を強化する方針を定め、各事業による運用益とのバランスをとりつつ、持株会社で余剰資本をコントロールする考え方を導入しています。また、現中計で目指すROE目標なども踏まえ、資本の充実状況を示すESR(Economic Solvency Ratio)のターゲットレンジ上限を20pt引き下げて250%に変更しました。

その上で、資本循環経営のポイントとなる「リスク削減・コントロール」、「リスクテイク・成長投資」および「株主還元」といった施策を確実に行することで、資本循環サイクルの強化を図り、グループ経営数値目標である修正連結ROEおよび修正EPS成長の達成を確実なものとしていきます。

それでは、これから各ポイントについて詳細をご説明します。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

財務戦略

リスク削減・コントロール

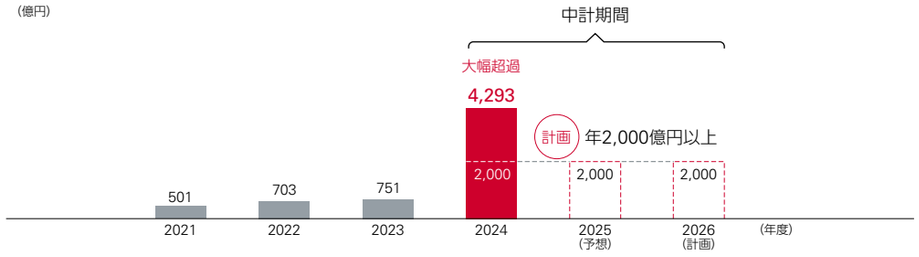
当社は2030年度末までに政策株式の保有残高ゼロを目指しており、2024年度の政策株式削減額は、当初計画を大幅に上回る4,293億円の削減となりました。これを踏まえ、現中計期間の政策株式削減計画額は、6,000億円から8,000億円以上に上方修正しました。2030年度に向けて削減ペースをさらに加速させ、政策株式削減により強化された資本を、オーガニック成長やM&A、株主還元などに振り向けていきます。

また、各種投資案件についても、当初の計画や事業環境変化などを踏まえた明確な基準を定めてEXIT判断を厳格に行い、不採算投資からの早期撤退や資本の効率的な回収を進めるとともに、回収した資本を新たな成長投資機会に振り向けていきます。その他にも、国内自然災害リスクの管理を強化するとともに、収益性の悪い保険ポートフォリオの削減なども進めていきます。

図4 政策株式削減額と政策株式保有残高の推移

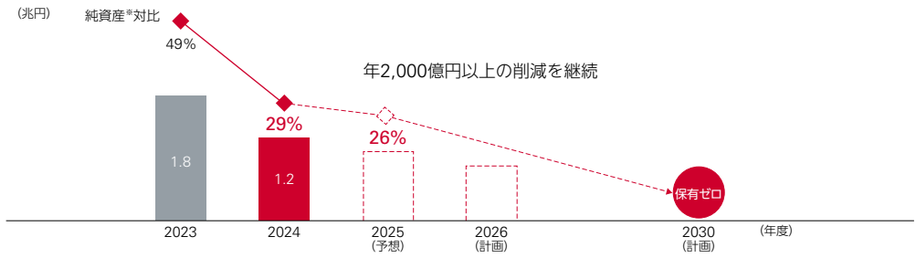
政策株式削減額

中計目標　8,000億円以上に上方修正（当初計画：6,000億円）



政策株式保有残高の推移

削減目標　時価残高1.2兆円（純資産※対比29%）を2030年度に保有ゼロへ



※ 修正純資産対比、2024年度以降はIFRS純資産対比

リスクテイク・成長投資

現中計のリスクテイクの方向性として、海外M&A・ウェルビーイングM&A・オーガニック・基盤強化の4領域を掲げています。各領域でのリスクテイクを着実に進めていきますが、後程ご説明する2ビジネス体制（SOMPO P&C、SOMPOウェルビーイング）の確立により、各領域でのリスクテイクはより効果的なものになると考えています。

2030年度の目標達成に向けては、一定規模の利益積上げが必要不可欠であることをふまえると、やはりM&A実行によるインオーガニックな利益成長は必要不可欠と認識しています。その観点では、特に収益貢献が早く、レジリエンスの向上に資する海外M&Aに対するアペタイトは強く、ハードルレートをはじめとした当社の投資規律およびカルチャーにフィットする案件があれば、躊躇なく取り組んでいきます。ターゲットとする領域は従来と変わらず、地理的には北米・欧州、特にコマーシャルビジネスが選択肢になりますが、これに縛られず、視野を広く検討しています。ウェルビーイングM&Aの領域では、当社グループの持続的な成長に貢献し、かつSOMPOの強みが活きる投資領域に注力し、商品・サービス基盤の拡充につなげます。

なお、M&A自体は目的ではなく資本効率向上のための手段のひとつですので、常に規律を持って検討を進めることに変わりはありません。実際に、バリュエーションの動向などもふまえた結果、2024年度においては大規模なM&Aの実行はありませんでしたが、海外の保険分野を中心としたオーガニック成長に資する投資、収益性の高いセグメントを中心とした保険引受リスクテイク、クレジット投資の拡大などの資産運用リスクテイクについては、着実に実行していきました。

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

株主還元方針

各事業で創出された利益については、各事業による運用益とのバランスをとりつつ、原則として持株会社にて集約・管理します。そして集約した資本のうち一部は、株主の皆さまに還元します。株主還元にあたっては、財務健全性や事業環境などを勘案しつつ、持続的な利益成長による増配の継続を基本とし、株価・資本の状況に応じた機動的な自己株式取得も選択肢とします。

現中計の株主還元方針では、IFRS導入後の2025年度から、株主還元の予見性・安定性を高めるべく、修正連結利益の直近3年平均の50%を基礎還元とし、利益成長により、配当総額に自己株式取得額を

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

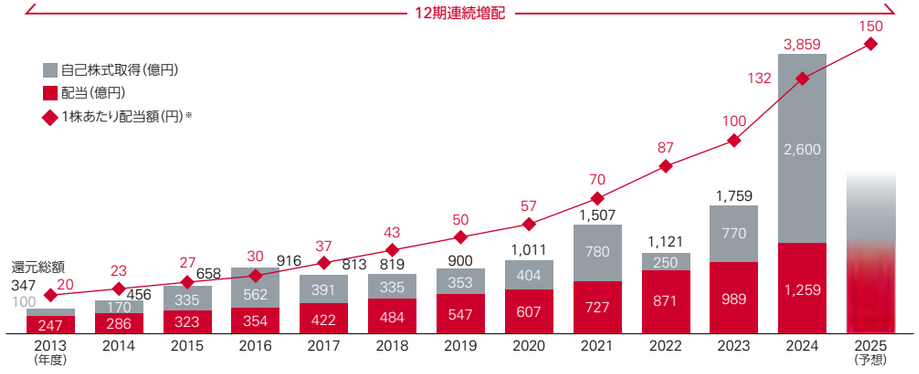
財務戦略

加えた総還元額を拡大させていきます。また、中期的な利益成長にあわせた増配を原則とし、基礎還元に占める配当の割合を高めていきます。それに加えて、原則として政策株式売却損益等(税後)の50%を追加還元します。さらに、ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合には、リスクと資本の状況、業績動向や金融市場環境などをふまえて資本水準調整も検討します。

現中計の株主還元方針に基づく2024年度の業績に対する総還元額は3,859億円、うち自己株式取得額は2,600億円といずれも過去最大となりました。また、各事業の今後の業績見通しや規律を持った資本政策をふまえると、現中計期間のEPS成長率は+14%超を見込めると判断し、2025年度配当は、2024年度配当から18円増配となる1株当たり150円と、12期連続の増配を見込んでいます。

今後も、市場の皆さまとの対話を重ねながら、株主還元の魅力を高めていきます。

図5 株主還元の推移



※ 当社は2024年4月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、株式分割前後の1株当たり配当を比較する場合は分割前も同基準に調整(小数第1位を四捨五入)して記載しております。

図6 株主還元方針

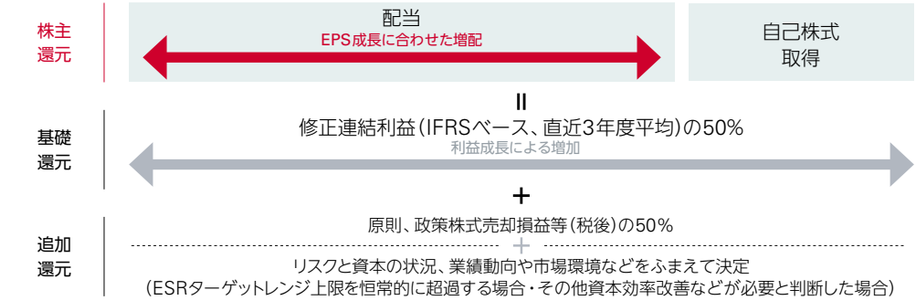


図7 ESRターゲットレンジ

2つのビジネス体制(SOMPO P&C、SOMPOウェルビーイング)確立

当社グループでは、2025年度からビジネス領域を「SOMPO P&C」、「SOMPOウェルビーイング」に集約し、事業や地域の枠を超えて連携を強化します。2ビジネス体制で「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」を推進・加速することでグループの持続的な成長を目指します。SOMPO P&Cは29の国・地域でグローバルに損害保険事業を展開しており、不確実性が高まる環境下において、国内損害保険と海外保険が一体となってリスク対比リターンを最大化することでレジリエンスのさらなる向上を図ります。一層の収益性向上に向けて、海外・国内一体となり1つのバランスシートと見立てた再保険・資産運用などの効率性の追求、海外保険の知見の導入によるSJ-Rのさらなる加速、海外保険引受の地理的拡大・分散の進展・成長投資等を実行していきます。他方、SOMPOウェルビーイングでは、健康、老後資金、介護の3つの「不」に対して、Insurhealth®拡販、未来の介護展開、資産形成商品の拡販といったSOMPOグループのソリューションを提供することで、Life Time Value(LTV)を持続的に拡大し、2030年度に修正利益1,000億円以上を目指します。

これらの事業成長や財務戦略の遂行により、グループの目標として掲げている2030年度の時価総額6兆円、修正連結利益5,000億円を達成します。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

人材戦略

日本発の真のグローバルカンパニーに向けた人材戦略

グループCHRO
原 伸一

SOMPOグループが目指す「日本発の真のグローバルカンパニー」を、人材の観点で言い換えるなら、社員一人ひとりがプロフェッショナルである会社だと考えています。

もともとの雇用体系が終身雇用、同質性の高いムラのなかで、上手く立ち振る舞うことが優秀とされてきました。結果として、会社は金太郎飴をつくるような人材育成しか行ってこなかったわけですから、目指す姿の実現に向けては、大きな変革が必要です。

そして今、これまでジェネラリスト育成に偏重していた人材育成方針を大きく転換し、一人ひとりがプロフェッショナルとして活躍するための専門性強化に、大胆に舵を切っています。ここで重要なのは、いわゆる専門家として、「自分はこれだけをすればいい」という人材を重宝するのではなく、自らの専門性を高めながら、そのスキルや知識をもって組織のミッションに使命感をもって取り組める、言い換えれば「高いプロ意識を有した」そんな社員であふれる会社としていくことです。

土台となるコーポレートカルチャーと柱となる人材強化

昨年2024年度はパーパスを軸とした企業理念体系の再構築に取り組みました。そのなかでグループの存在意義であるSOMPOのパーパスを、すべてのステークホルダーにとっての北極星となるよう再言語化するとともに、すべての役員・社員が大切にすべき「SOMPOの価値観」(本編/P33参照)を策定しました。また、価値観を起点に「グループ共通コンピテンシー」を見直し、各種制度や基準に反映することで、さらなる浸透を図り、実効性を高めてきました。

もちろん、こうした取組みは一度指針を作ったら終わりというものではなく、会社が営みを続け、これらを軸に社員が日々の意識や行動を変えていくことで、徐々にコーポレートカルチャーとして形作られ、根付いていくものです。そして、そうしたカルチャーを土台とし、企業として新たな価値を生み出し、より成長するために必要となるのが人材強化です。そこで、「グループ人材強化」を人材戦略の柱と位置付け、2024年度に設立した、300億円規模の「SOMPO人材ファンド」からの専門性強化などに向けた人材投資を加速させてきました。

そして、こうした各領域での専門性強化に加えて、今まさに進めているのが、グループ共通の求める人材像、目指すプロフェッショナルの明確化です。イメージだけお伝えすると、社員に求めるスキル・専門性を二階建て構造とし、全社員に共通で求められる一階部分と、それぞれの領域で求められる二階部分に分けて考えています。一階部分は、現代の読み書きそろばんとなるもので、「英語」と「AI」を軸に考えています。そのうえで、各領域での尖った専門性を二階部分として、引き続き強化していきます。

社員が会社を舞台にして、自らの強みとなるスキルや専門性を磨き、自律的なキャリアを追求することで、再構築した企業理念体系を軸としたSOMPOのカルチャーを、より魂のこもったものとしていきたいと考えています。

人材戦略での「つなぐ・つながる」とセンター・オブ・エクセレンス(CoE)

2025年度から、新たな経営体制に移行し、「SOMPO P&C」と「SOMPOウェルビーイング」の2つのビジネス領域に再編しました。今後はそれぞれのビジネス領域が主体となって、人材戦略を実行していきます。そのなかでひとつのカギとなるのが、センター・オブ・エクセレンス(CoE)です。

SOMPOグループでは、領域ごとのベストプラクティスやノウハウをグループ全体に展開すべく、CoEを加速させていきます。勤務する国や所属会社に関わらず、各領域における専門知識や経験、リーダーシップにおいて最適な人材にグループを牽引してもらいます。

この先駆けとして、内部監査領域およびコミュニケーション領域において、2024年8月から、所属会社にとらわれないグループ最高責任者の任命を行いました。もっとも、役員任命に限るものではなく、大切なのはグループ全体を見渡し、そのポジションに最もふさわしい人材を登用していくということです。こうした取組みにより、人材戦略においても「つなぐ・つながる」を実現し、より強いグループへと進化させていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

人材戦略

成長を支える「SOMPOの働き方」

このような取組みを加速させるなか、加えて見直すべきもののひとつとして、「働き方」があると考えています。外部環境が大きく変化するなか、企業としての成長を続けるためには、機動性と柔軟性を備えた組織となる必要があります。そしてそのためには、社員一人ひとりの働き方の変革が必要です。

そうしたなか、2025年度、「SOMPOの働き方・働く場所の原則」および「SOMPOの働き方の指針」を新たに策定しました。目指すは、「組織の価値創造の最大化」と「社員の高いパフォーマンス・成長・働きがい」です。出社とリモートワークの利点をうまく活用しながら、その両立を目指していきます。

そして、「SOMPOの働き方」実践の先例として、SOMPOホールディングスと損保ジャパンのコーポレート部門の一部を「グループ本社」とし、2027年2月に新オフィスへ移転します。新オフィスでは、最先端のテクノロジーを最大限活用した生産性の高い働き方を実現します。また、これをファーストステップとし、多様かつ柔軟な働き方とそれを可能にするワークプレイスの整備をグループ全体で進めていきます。そして、そのなかで未来の働き方を育てていくことで、持続的成長や企業価値向上につなげていきます。

新たな生産性指標で測る中長期的な価値創造

人材戦略で進める人材投資、ワークプレイス投資といった「人への投資」は、中長期的には価値創造につながり、収益の拡大、すなわち生産性向上に資すると考えます。これを可視化するため、2025年度、人材戦略の効果を測定する新たな指標として、社員一人当たりの価値創造の大きさを示す「労働生産性」と、人的投資のリターンを示す「人的資本ROI」という2つの生産性指標を導入しました。これらは、人材にかけるお金は、「コスト」ではなく「投資」である、ととらえた指標です。

ただし、これらの指標は自然災害等の影響による収益のボラティリティに大きく左右されるため、単年度の増減で評価するのではなく、中長期的に改善することを企図する指標とするとともに、今後も指標の高度化を図っていきます。

今後に向けた展望　～日本発の真のグローバルカンパニーに向けて～

先述のとおり、2025年度からの新たな経営体制の移行に伴い、それぞれのビジネス領域が主体となった人材戦略を実行していきます。「SOMPO P&C」においては、SOMPOインターナショナルと損保ジャパンが、国や地域、文化の違いを越え、さまざまなコラボレーションをスタートさせています。専門性強化に舵を切った日本の組織が、社員の高い専門性を強みに成長してきたSOMPOインターナショナルに学ぶ点は数限りありません。また、日本に根差した、世のため、人のために、何ができるかを考える「利他」の精神は今後もグローバルで尊重していく、大切な姿勢です。

こうしたグループ全体で学びあい、高めあう取組みを通じ、社員一人ひとりの成長を図るとともに、SOMPOの価値観である「誠実」「自律」「多様性」を体現していきます。そして、プロフェッショナルであふれるグループを創り上げていくことで、「日本発の真のグローバルカンパニー」を目指していきます。

TOPICS

多様な知を結集し、世界に貢献する

真のグローバルカンパニーを目指す当社は、世界各地の事業が持つ強みを最大限に活かしつつ、地域ごとの多様な文化や価値観を尊重し、連帯感を基盤とする企業文化の醸成に力を注いでいます。

SOMPO P&Cにおいては、SOMPOインターナショナルと損保ジャパンが有する多様な視点を融合させ、コラボレーション、人材育成、そして共通の価値観の共有を通じて、イノベーションの創出、レジリエンスの向上、そして競争優位性の確立を強力に推進しています。

組織の垣根を越え、一体的かつ機動的に協働できる人材を育成するため、私たちは異文化コミュニケーションの促進とリーダーシップ開発に惜しみなく注力しています。これにより、結束力が高く、変化に柔軟に対応できる、活力に満ちた企業文化の実現を目指します。

当社の成功は、社員一人ひとりの専門性と知見の結集によって支えられています。そのため、私たちのビジョンは単なるグローバルな拠点展開に留まらず、共通のパーパスと卓越性の追求を軸に、誰もが活躍できるインクルーシブな環境を構築することにあります。こうした理念と人材戦略を連携・推進することで、持続的な成長を牽引し、世界中のお客さまに卓越した価値を提供できる、才能が躍動する環境を創造しています。

この強固な基盤は、SOMPO P&Cをグローバルな業界リーダーとして確立するだけでなく、お客さま、パートナー、そして地域社会の進化するニーズに対し、自信をもって応え続け、真に意義あるインパクトを創出していくことを可能にします。

SOMPOインターナショナル CHRO
ジョイ・マッキューン(Joy McCune)

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

人材戦略

人材戦略の概要

SOMPOのパーパス実現に向けて、中期経営計画では「すべての社員にとって誇りと幸せを実感できる」、「自律的なキャリアや成長が実感できる」、「MYパーパスを追求できる」をキーワードに、人事制度を整備するとともに、取組みを拡充しています。その過程においては「グループ人材強化」、「コーポレートカルチャー変革」、「人事制度の進化と人材基盤の拡充」を重点戦略として位置づけました。今後もこれらの重点戦略を基軸に、社員と会社がともに成長できる環境をつくるとともに、さらなる経営基盤の強化を目指します。

中期経営計画における人材戦略の全体像

重点戦略

グループ人材強化

SOMPOグループの経営戦略の遂行に必要な人材ポートフォリオを明確にし、グループの人材強化を進めています。

2024年度には、SOMPOグループおよび各事業の経営戦略遂行に必要な人材ポートフォリオ構築に向け、300億円規模の「SOMPO人材ファンド」を設立し、育成・採用等のグループ人材投資を拡大しています。また、各社のCHROや人事部門のほか、グループCEOや関連部門の役員等が参加し、各専門領域別のサクセッション・プランに基づく人材の育成、登用、アサインメント等について協議する「人材ラウンドテーブル」を開催し、あるべき人材ポートフォリオの構築やそれに向けた人材への投資につなげています。今後も、社員に求める専門性・スキルの明確化や、その向上に資する資格補助や講座受講の補助制度の拡大など、人材強化施策のさらなる拡充にも取り組んでいきます。

「SOMPO人材ファンド」(300億円)の人材投資例

国内損害保険の企業営業変革専門家育成プログラムの実行	アンダーライティングスペシャリストの獲得・育成、現場への専門性伝播
生成AI(LLM)を活用した業務遂行に関する育成の開始	社外派遣を通じた経営人材育成の拡充
新たなグループ共通学習管理システムの導入	多様な人材が活躍できる組織・文化の醸成に向けたさらなる投資

プロフェッショナルとしての価値提供によりグループの持続的な企業価値向上へ

人材強化・育成に関しての詳細はサステナビリティ編／人材育成(P.140)をご参照ください。
サクセッション・プランに関しての詳細はサステナビリティ編／サクセッション・プラン(P.65)をご参照ください。

各ビジネス領域・各社においても、専門性向上に向けた育成・採用等を強化しています。具体例として、損保ジャパンでは、持続的な成長を支える人材の安定的な採用に向けて、各都道府県に「採用アンバサダー」を設置し、全国各地での新卒インターンシップやセミナーの開催、リファラル採用によるキャリア人材の獲得など、採用力強化を図っています。また、若手社員向けの人材育成プログラム「Innovation Z」をはじめとした階層別にデザインされた教育体系の整備や、企業内オンライン大学「損保ジャパン大学」、「SOMPOコマーシャルアカデミー」の展開など、専門性向上に向けた取組みを進めています。

さらに、人材強化をグループ横断で下支えする基盤として、社員の自発的な学びを支援するグループ共通の学習管理システム「SOMPO Learning Hub」を新たに導入しました。

こうした取組みを通じて、今後もグループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

人材戦略

コーポレートカルチャー変革

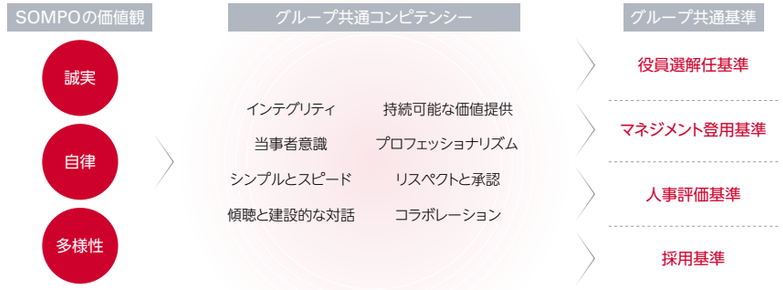
SOMPOグループでは、「社員が声をあげられる、多様な意見が受け入れられる」コーポレートカルチャーへの変革に取り組んでいます。2024年度には「誠実」「自律」「多様性」を、「SOMPOの価値観」とし、SOMPOグループすべての役員・社員が大切にしたい根幹、具体的に判断し行動する際の拠り所として定めました。

SOMPOの価値観

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

また、「SOMPOの価値観」との整合性をはかるため「グループ共通コンピテンシー」も見直し、役員選任、マネジメント登用、社員の評価や採用の基準に反映し、浸透を図るとともに実効性を高めています。引き続きこれらの価値観を根底に、多様な人材が活躍でき、グループの持続的成長を後押しするコーポレートカルチャーへの変革を目指します。

すべての役員・社員の実践につなげるための仕組み化



人事制度の進化と人材基盤の拡充

人材戦略の土台である「MYパーパスの追求」を後押しし、「グループ人材強化」や「コーポレートカルチャー変革」を人事制度や仕組みから支えるべく、自己選択型のキャリア形成を支援する制度を拡充し、基盤を整備しています。一例としては、「グループジョブチャレンジ制度」を通じて全グループ社員がグループ各社の公募ポストに応募可能とすることで、グループ内の会社を跨ぐチャレンジや幅広い経験の機会提供を図り、一人ひとりの「MYパーパス」に基づく自律的なキャリア形成を支援しています。2025年度からは、SOMPOホールディングスと損保ジャパンのジョブ型人事制度を共通化し、進化させました。引き続きグループでのジョブ型人事制度のさらなる進化・拡大をはじめ、すべての社員の専門性向上を図るとともに、高度な専門性をグループの持続的成長につなげるため、センター・オブ・エクセレンス(CoE)も加速させていきます。

加えて、グループベースでの人材ポートフォリオの可視化、自己選択型のキャリア形成ならびに専門性向上のさらなる支援を目的とした、グループ横断の人材戦略プラットフォーム(タレントマネジメントシステム)の構築を進めています。

また、国内グループ会社社員を対象に、現物株式を用いた株式報酬制度の2026年度導入に向けた準備を進めています。社員の会社業績や株価上昇に関する意識およびオーナーシップを一層高め、貢献意欲を向上させることを目的とするとともに、これにより、グループ全体の一体感を醸成し、中長期的なグループの企業価値向上につなげていきます。

今後に向けて

SOMPOグループでは、人材への投資が、社員一人ひとりの働きがいや、キャリアオーナーシップの醸成、エンゲージメントの向上、社員の心身の健康維持・増進、ウェルビーイングに結びつき、結果として目に見える具体的な行動変容を生むと考えています。

そしてこの効果を可視化するためのKPIを改めて明確化しました。さらに今年度からは新たに2つの生産性指標(「労働生産性」・「人的資本ROI」)を導入しました。これらの指標は単年度での増減のみで評価するのではなく、中長期的な視点から、人材戦略に基づく取組みを評価し、改善につなげることを企図する指標として位置づけています。

経営戦略と人材戦略のさらなる連動により、中期経営計画の達成および持続的な企業価値の向上を目指すとともに、グループ一丸となってSOMPOのパーパスを実現していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

人材戦略

グループ共通の枠組み・KPI

SOMPOグループでは、人材戦略の着実な実行により、社員一人ひとりがさらなる成長を図るとともに、「SOMPOの価値観」を体現することで、パーパス実現につなげていきます。
人材戦略を軸とした取組みの進捗は、グループ共通の枠組みに示すKPIの達成度により可視化することで、PDCAサイクルを最適化し持続的な向上を図っていきます。

人材戦略 → 変化（重点KPI*1）

グループ人材強化

コーポレートカルチャー変革

人事制度の進化と人材基盤の拡充

自律 専門性の向上

		2024年度実績	範囲	目標
「SOMPO人材ファンド」活用状況		8.4億円	国内グループ全体	対前年度比増加
キャリアオーナーシップ指標	ジョブ型適用者数	244名（対前年度比+32名）	SOMPOホールディングス 損害保険ジャパン	対前年度比増加
	公募型制度*2による異動者数/応募者数	267名/836名（対前年度比+38名/+136名）	国内グループ全体	対前年度比増加

多様性 多様な人材の活躍

	2024年度実績	範囲	目標
女性役員比率/女性部店長比率/女性管理職比率	14.3%/20.7%/26.6%（対前年度比+1.6%/+0.6%/+1.1%）	グループ全体	30%（2030年目標）
キャリア採用数	241名（対前年度比+151名）	SOMPOホールディングス 損害保険ジャパン	対前年度比増加
キャリア採用比率	43.9%（対前年度比+10.6%）	SOMPOホールディングス 損害保険ジャパン	対前年度比向上
サクセッション・プランに占める女性候補者比率	40%（対前年度比-2.6%）	グループ全体	50%
男性育児休業取得率	72.9%（対前年度比-8.3%）	国内グループ全体	100%
障害者雇用率	2.61%（対前年度比+0.12%）	国内グループ全体	2.7%（2025年度目標）

誠実 インテグリティの向上

	2024年度実績	範囲	目標
インテグリティ指標*3	3.68（対前年度比-0.07）	国内グループ全体	対前年度比向上
ハラスメント認定件数	33件（対前年度比-4件）	国内グループ全体	対前年度比減少

心身の健康の維持増進

	2024年度実績	範囲	目標
年間総実労働時間	1,931時間（対前年度比-17時間）	国内グループ全体	対前年度比減少
メンタル休職者数	794名（対前年度比+82名）	国内グループ全体	対前年度比減少
BMIの基準値内割合	64.6%（対前年度比-0.2%）	国内グループ全体	対前年度比向上
喫煙率	16.3%（対前年度比-0.5%）	国内グループ全体	12%未満（2030年目標）

エンゲージメントの向上

2024年度実績
国内：3.56pt（対前年度比+0.04pt）
海外：4.16pt（対前年度比-0.02pt）

範囲
グループ全体

目標
対前年度比向上

イノベーションを生むチャレンジの増加

2024年度実績
チャレンジ指標*3：3.44（対前年度比+0.14）

範囲
国内グループ全体

目標
対前年度比向上

生産性の向上
生産性指標*4

2024年度実績
人的資本ROI 43.2%

範囲
グループ全体

目標
対前年度比向上

2024年度実績
労働生産性 0.13億円/人

目標
対前年度比向上

人的資本ROI
= [修正連結利益+人への投資（人件費+教育投資+ワークプレイス投資）] ／（人件費+教育投資+ワークプレイス投資）-1

労働生産性
= [修正連結利益 +人への投資（人件費+教育投資+ワークプレイス投資）] ／従業員数

グループとしての価値創造

企業価値向上・パーパスの実現

*1：本枠組みは、グループ共通の主要KPIを中心に記載
*2：グループ会社間およびSOMPOホールディングス・国内主要事業会社内での社内公募制度
*3：エンゲージメントサーベイにおける、これらに関わる当社独自設問のスコア平均値
*4：2025年度より導入

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

人材戦略

センター・オブ・エクセレンス（CoE） 「知」と「人」の融合　～グループ全体の競争力強化へ～

SOMPOグループでは、各領域で有する専門知識やノウハウをグループ全体に展開すべく、センター・オブ・エクセレンス(CoE)を加速させています。2024年度からは所属会社や従来の担当領域にとらわれず、グループの重要なポストにグループ全体からもっともふさわしい人材を登用する取組みをこれまで以上に進め、グループ全体の競争力強化につなげています。

グループCAE 執行役員 兼
SOMPOインターナショナル CAE

デイビッド・カンプート (David Camputo) ※CAEは内部監査を担当する役員を指します。

内部監査部門におけるグローバルなセンター・オブ・エクセレンスの設立は、当社グループの変革を大きく前進させる重要な節目となりました。

SOMPOホールディングスをはじめ、SOMPOインターナショナル、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命、SOMPOケアといったグループ各社の内部監査チームを統合し、リスクマネジメントやガバナンスの強化、そして持続的な企業価値の創出を支える、強固かつ一体的な監査体制を構築しています。また、TeamMate+やリアルタイムJSOXテストなどの共通プラットフォームを導入することで、グループ全体の監査業務における一貫性、スピード、透明性が飛躍的に向上しました。さらに、新たな取組みであるグローバルCenter of Expertiseでは、好奇心や機動力を育むとともに、国や地域を越えた知見の交流を促進し、次世代を担う人材の育成にも注力しています。これらの取組みにより、内部監査はAIやデータ分析を活用して先見性を高め、より深い洞察に基づいた意思決定支援が可能となりました。現在では、従来の管理機能にとどまらず、具体的なアクションプランを提示する戦略的アドバイザーとしての役割が期待されています。

センター・オブ・エクセレンスの導入により、内部監査部門は、信頼性を高め、強靭なSOMPOグループの構築にむけて、不可欠な存在として位置づけられました。これからも私たち内部監査は、明確な視点とパーパスを持って行動し、一歩先を見据え、明日の課題にともに立ち向かえるよう、常に備えていきます。

執行役員常務
SOMPO P&C担当
グループDeputy CFO

ニコラス・バーネット (Nicolas Burnet)

グローバルファイナンス部門は、財務リーダーシップの連携が、いかに大きな長期的価値を創出し得るかを体現しています。資本政策や財務戦略、投資の判断、投資家との対話において、SOMPOホールディングスとSOMPOインターナショナルの両社は緊密に連携しながら、将来を見据え、グループ全体として確かな成果をあげるための財務体制をつくりあげています。2024年、SOMPOグループは過去最高益を更新し、資本効率の改善を図りました。また、自社株買いを計画的に実行する一方で、成長投資への資金も十分に確保しました。これらの成果の背景には、戦略的な資産配分、ROEの改善、市場評価向上を図る投資家エンゲージメント、PBRの適正化といった、グループファイナンス部門の多大な貢献があります。また、人的資本とデジタル・インフラへの的確な投資を通じて、事業基盤の強化にも取り組んでいます。財務計画や分析には生成AIを導入し、新たな人事システムの活用により、地域間におけるキャリアの流動性と整合性を高めています。センター・オブ・エクセレンスのアプローチのもと、ファイナンス部門は事業における真のグローバルパートナーとしての役割を担うようになりました。業績の向上、投資家との信頼関係の構築、そしてSOMPOが長期的かつ持続可能な成長を遂げるための体制が、着実に整いつつあります。

執行役員
コミュニケーション担当(Group Head of Communications)

シーナ・マーテンス (Sina Martens)

グループ・コミュニケーション機能の創設は、私たちが「One Sompo」としてつながり、関わり合い、ともに成長していくうえで、大きな前進となる取組みです。

2024年にSOMPOホールディングスとSOMPOインターナショナルは、両社のコミュニケーション機能を統合し、多様な専門性や視点、エネルギーを結集したグローバルチームを立ち上げました。この連携により、グローバルブランドとしての価値をさらに高め、新たな協業の機会が生まれています。また、共通の価値観に根ざした目的意識が深まったことで、世界各地のグループ社員同士のつながりが、これまで以上に強固になっています。SOMPOインターナショナルとSOMPOホールディングスが社内エンゲージメントのプラットフォーム「Workvivo」を導入し、今後は損害保険ジャパンへの展開も予定しています。このプラットフォームを通じて、グループ全員がつながり、協力し、グローバルな企業文化の醸成に貢献できる共通の基盤として、定着しつつあります。こうしたグループ・コミュニケーションの取組みは、私たちの共有するアイデンティティを一層強固にし、多様な地域と文化を結びつける架け橋となって、全社一丸となって取り組む推進力となっています。この取組みは、「One Team, One Vision」の未来に向かって進んでいることを象徴しています。

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

デジタル・データ・AI戦略

“安心・安全・健康”であふれる未来を創造するSOMPOのDDAX（デジタル・データ・AIトランスフォーメーション）

当社は、デジタル・データ・AIの力を活用し、“安心・安全・健康”であふれる未来を創造します。

その原動力となるのが、グループ全体のデジタル戦略「DDAX（デジタル・データ・AIトランスフォーメーション）」です。

DDAXは、2つのアプローチで未来をつなぎます。

ヨコのDDAX（全社横断のデジタル基盤）：

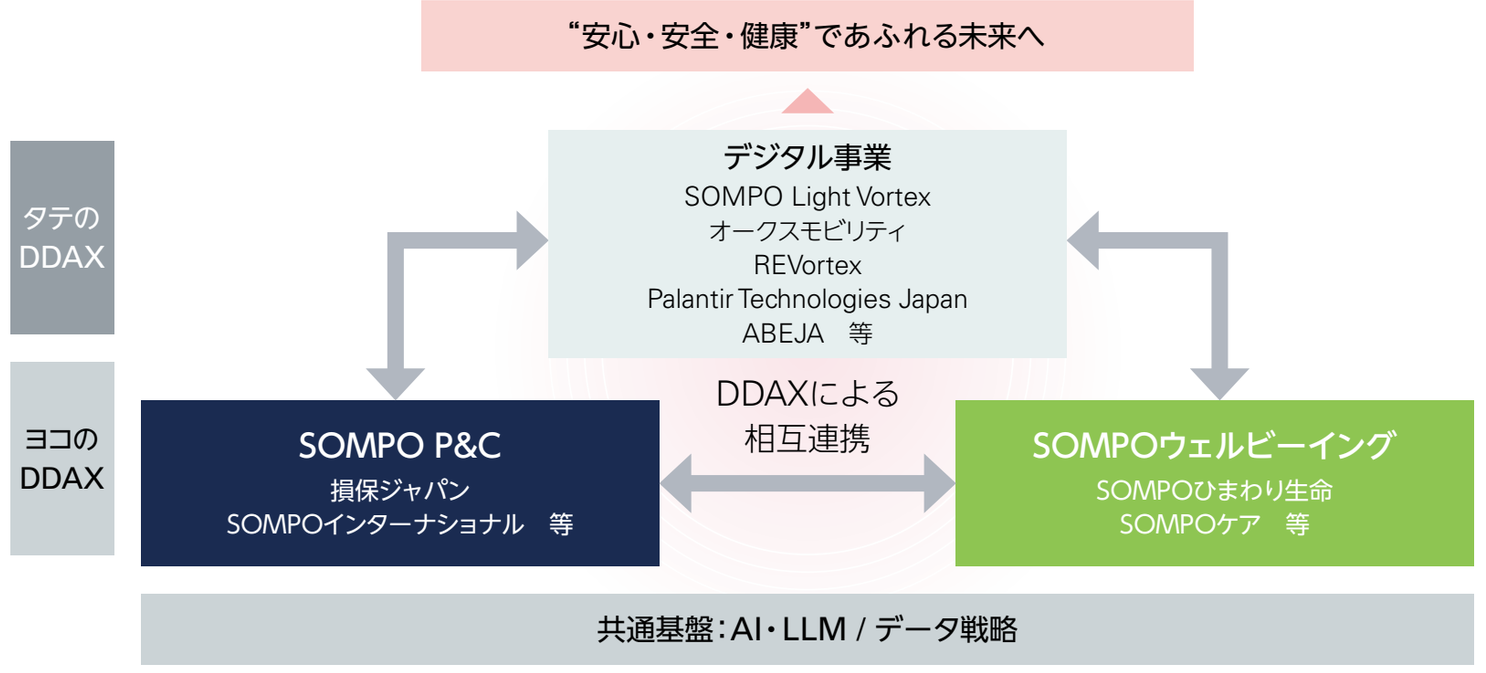
社員のだれもがAI/LLM（大規模言語モデル）といった先端技術を活用できる環境を整備し、現在はグループで展開する事業課題・特定業務の解決に活用できるAI実装を進めています。これにより、業務効率化とデータに基づく的確な判断を実現し、お客さまへのサービス向上へとつなげます。

タテのDDAX（デジタル事業の深化）：

既存事業のみならず、デジタル技術を駆使して隣接領域での新たな事業創出にも挑戦し、当社グループの企業顧客のサポートや社会課題の解決に貢献します。お客さまのニーズに応え、オーダーメイドの“安心・安全・健康”をお届けします。

DDAXは進化を続けていきます。AIによる飛躍的な生産性向上や革新的なサービス創出など、すでに具体的な成果が生まれています。また、各事業が連携し、お客さまのさまざまなニーズに応える新たなサービスも生まれています。

当社は、DDAXを通じて、デジタルの可能性を最大限に引き出し、皆さまの未来をより豊かなものにすることを目指していきます。



ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

デジタル・データ・AI戦略

AIでこそ実現できる新たな体験価値を提供していく

グループCDO
木村 将之

SOMPOの新たなデジタル戦略「DDAX」

これまでSOMPOグループは、2016年に東京とシリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置し、先進的なデジタル技術を取り入れながら、データ・ドリブンなポートフォリオ変革など、デジタル・データ・トランスフォーメーション(DDX)を推進してきました。私は前職の2016年から当社のプロジェクトに関わっており、その立場から思う当社の強みは挑戦の歴史です。以前は新しいテクノロジーの導入自体が目的になってしまい、結果としてユーザーの利便性が上がらず受け入れられない、いわゆるテクノロジードリブンによる失敗に陥ってしまうこともありました。この経験を経て、現在はユーザーや現場の課題を解決するためにテクノロジーを導入する課題ドリブンの考え方を徹底しています。これにより、お客さまや社員の共感を得られ、新たな取組みが受け入れられるようになりました。

課題ドリブンでAI・デジタルを実装する際に重要になるのが実装部隊です。当社のデジタル部門は現在約200人規模になっており、これほどの体制を自前で有する企業は、IT企業を除き国内ではあまり例がないと思います。開発スピードを最大限に速めながら、コストを抑えつつ痒いところに手が届く開発を行うことができる内製化力は当社の大きな強みであると感じています。

昨今は、AIの発展が目まぐるしく、AIを取り入れることにより業務効率化・顧客体験の個別化・ビジネスモデルの変革をもたらすことが企業の存続に必須となってきています。AIを活用するためには、その基盤となるデータを整備し、AIの力をフルに活用することが肝要となります。従来のデジタル戦略を大幅に進化させ、データを最大限に活用しながらAIによるトランスフォーメーションを達成する。これが、私たちがこれから目指すDDAXです。

ミッション

私はSOMPOのパーパスに共感し、社会的意義のあることに携わりたいという想いから、2025年6月にグループCDOとして入社しました。私のミッションはSOMPOグループ全体のDDAXの推進ですが、そのなかでもAI推進に注力していきます。当社グループのさまざまな事業プロセスにAIを実装し、生産性向上や新規事業の創出につなげ、2030年度のグループの目標の達成に貢献していきます。

企業のAI推進には3つのフェーズがあります。第1フェーズは「汎用型AIを社員が使いこなす段階」、第2フェーズは「AIを業務に組み込む段階」、第3フェーズは「AIを前提にビジネスモデルを変革する段階」です。第1フェーズでいうと、グループ独自開発の対話型生成AIの社員の利用率が50%を超え、議事録作成やメールの下書きなど社員の業務効率化に貢献しています。第2フェーズとしては、各事業の業務に特化したAIの組み込みが進んでいます。例えば、損保ジャパンの保険金サービス部門での事故受付時の担当者割り振り、不正検知の強化にAIを活用しています。また、SOMPOケアの介護施設では、ご入居者さまの介護の実施記録、睡眠データの計測をもとに、ご入居者さま一人ひとりに寄り添った介護を行っています。今後はそれらのデータをもとにしたAIを活用することで、さらなる体験価値を提供しようとしています。今のSOMPOはAI推進の第2フェーズを着実に遂行してきており、第3フェーズのビジネスモデル変革の実現に向けて、各事業部門との対話を重ねています。

ミッション達成のためには社内におけるAIビジョンの浸透と文化の醸成が不可欠です。AI活用の文化を醸成するため、ノウハウを共有するコミュニティを運営しており、グループ全体へのAI浸透をさらに強化していきます。また、さらに活動を加速するために当社の強みでもある内製開発のデジタル部門をさらに強化するべく、AI人材の育成と獲得にも積極的に取り組んでいます。

AI推進を通じて目指す姿

これまで多くの新規事業の立ち上げに携わりましたが、困難な局面においても、お客さまの課題に向き合い続けることで成功への道筋を見出し、成果を残してきました。前職では海外経験がないなか、単身でシリコンバレーで事業を立ち上げた経験から、目的から逆算して物事を推進する力と強いメンタリティが自身の強みだと自負しています。この強みを活かし、「全社員がAIを当たり前に使いこなす」、「業務プロセスにAIを実装する」、「各事業がAIを前提としたビジネスモデルに変革する」、という各フェーズを通してDDAXを達成できるよう、必要な解決策を一つひとつ実施し、多様な課題にも挑戦していきます。その過程においては、多くの課題や困難にも直面すると思いますが、決して諦めることなく、AI推進の最前線に立ち、デジタル部隊の力を結集させて取り組んでいきます。そして、AIでこそ実現できる新たな体験価値をお客さまに提供し、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」の実現に貢献するためにDDAXの推進に尽力していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

デジタル・データ・AI戦略

データと人の力で、より良い社会の実現を

グループCDaO
村上 明子

データを通じてグループの事業を支える

データの力を最大限に活用し、グループ全体の事業を支えることが私のミッションです。主に2つの視点から、このミッションに取り組んでいます。

第一に、データの力を活用し、グループが掲げる「つなぐ・つながる」の実現を加速させるという視点です。新たな経営体制のもと、国内外で展開している損害保険事業をグローバルに統合し、またウェルビーイング事業においては多様なサービスの連携を通じた新たな価値創出を目指しています。こうした大きな変革を成功させるためには、各組織に存在するデータを連携させ、戦略的に活用することが不可欠です。

第二に、AIの目覚ましい進化を事業にどう活かすかという視点です。ビジネスにおけるAIの活用は、もはや選択肢ではなく前提となりつつあり、AIを使うだけでなくAIの性能を高める必要があります。そのためにデータの品質を高め、「AI活用に適したデータ(AIレディなデータ)」を常に活用できる体制を築くことが、グループ全体の競争力を強化すると考えています。

ミッション達成に向けた3つの取組課題

私がグループCDaOに就任した2025年4月以降、ミッション達成に向けて主に3つの課題に取り組んでいます。

一つ目はユースケースの創出です。グループ社員がデータ活用を通じて業務改善やお客さまへの提供価値の向上を実感し、成功体験を積み重ねられるような取組みを進めています。その一例が、損保ジャパンで導入した「SJ-R ダッシュボード」です。これは、全社員が共通のデータを確認し、具体的な行動へとつなげるための仕組みです。データ(事実)に基づいて自部門の状況を全社と比較することができるため、経営の健全化や品質向上に向けた具体的な施策の検討に役立ちます。

二つ目は人材育成です。従来は「データはIT部門が管理するもの」という認識が一般的でしたが、社員一人ひとりがデータ活用の当事者であるという意識を持ち、その活用について自ら考え行動することを促しています。社員同士がどのようなデータを保有し、どのように管理・活用しているかをお互いに共有できる場も設け、グループ全体のデータリテラシー向上を図っています。

三つ目は、データガバナンスです。データ活用の多様化に伴い、自部門のデータが他部門やグループ内で活用されるケースがこれまで以上に増えていきます。そのため、社員一人ひとりが自らのデータとその価値を理解し、主体的にデータの品質維持に取り組むことができるよう、ルールや基盤などの土台作りを進めていきます。

技術の力でより良い社会を実現したい

私は、子供の頃に訪れたつくば科学万博で科学の力に感動して以来、技術で世の中をよくするということに意義を感じ技術の道を歩んできました。その当時に抱いた志を遂げるために、現在は、SOMPOホールディングスのグループCDaOとして、SOMPO P&CやSOMPOウェルビーイングをデータで下支えすることで、より良い社会の実現に貢献したいと考えています。

デジタル・データ・AI戦略

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

デジタル技術を活用し、新たな事業の創出を

執行役専務
デジタル・新規事業開発担当（責任者）
投資担当
楢﨑 浩一

ミッション達成に向けた取組み

2016年入社以降、私はグループCDOとしてグループのデジタル事業を率いてきました。2025年度からは、デジタル事業および投資の責任者を拝命し、3つのミッション達成に向けた取組みを進めていきます。

一つ目のミッションは、デジタル技術を活用した新事業を立ち上げ、グループの収益に直接的に貢献することです。すでに米国Palantir社との合弁会社をはじめ、顧客企業の課題解決を支援するSOMPO Light Vortex、モビリティ領域のオークスモビリティなど、5つの事業体が稼働中です。例えば、SOMPO Light Vortexでは、損害保険ジャパンの営業店と連携し、SOMPOのケイパビリティを活用しながら、事業会社の経営やDX、新事業開発などの課題解決支援を行っています。

SOMPOグループの高い認知度と、強固な顧客基盤をもとに、グループ全体の収益にも大きく貢献しつつあります。

二つ目は、SOMPO P&CとSOMPOウェルビーイングのさらなる発展・進化を、隣接領域からサポートすることです。事業単体では対応が難しい隣接領域へ先行して参入し、開発を手がける、いわば部品作りのような役割を担います。例えば、P&C領域では、将来普及が見込まれるEV（電気自動車）関連ビジネスや、ウェルビーイング領域では高齢者医療関連の新規ビジネスなど、将来的に両事業への貢献を見据えたビジネスの種の探索やソリューションの開発を進めています。

三つ目は、新規事業開発担当として、P&C、ウェルビーイングに次ぐ第三の事業を新たに創出することです。これについては、2025年8月に新組織を立ち上げ、すでに具体的な案件を手がけています。早期事業化により「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」の実現に貢献していきます。

「利他」の精神で成し遂げる

私は、SOMPOグループへの入社前、商社で約20年勤務し、その後、米ソフトウェアスタートアップ各社でCEO、COO等として企業経営や事業開発に16年間携わってきました。当時から現在に至るまで一貫して、自社だけでなくお客さまや社会も豊かにしたいという「利他」の精神を持ち続けています。その後、私がSOMPOグループへの参画を決意したのは、“安心・安全・健康”というSOMPOのパーパスに共鳴したためです。

事業を通じて“安心・安全・健康”という価値をお届けし、お客さまに喜んでいただき、その対価をいただくという現在のミッションは、まさに私が大切にしている「利他」の精神そのものであり、強い想いを持って必ず成し遂げたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

サステナビリティ戦略

SOMPOの価値創造
ステークホルダーとともに、より大きなインパクトを生み出す

グループCSuO
酒井 香世子

私たちの原点とサステナビリティへの歩み

「人々を罹災からお守りしたい」。明治の時代に生まれたこの揺るぎない想いが、私たちSOMPOグループの始まりです。その源流は、明治21年(1888年)に誕生した日本初の火災保険会社「東京火災」にさかのぼります。契約者を守り抜くという強い使命感と心意気は、SOMPOグループの根幹を成す精神として、脈々と受け継がれています。創業から130年以上の時を経た今も、この精神は私たちの活動の根幹を成し、社会への貢献という揺るぎない使命感として息づいています。

1992年、ブラジルのリオデジャネイロで開催された国連地球サミット。当時の社長が経団連ミッション団長として参加し「21世紀は環境の世紀である」と、企業による環境への取組みの重要性を痛感して帰国しました。この強いリーダーシップのもと、同年10月には地球環境室を設置し、SOMPOにおけるサステナビリティへの取組みが本格的に始動しました。1990年代初頭という早い段階で、保険会社として社会的責任を果たすべく、環境問題の解決に率先して取り組んだ先見性には深い感銘を受けます。そしてこの先駆的な精神は、私たちが継承し、さらに発展させていくべき重要な指針となっています。

大切にしてきたステークホルダーとの協働

サステナビリティへの取組みにおいて、私たちがもっとも大切にしていること、それはステークホルダーとの協働です。現代社会が抱える課題は複雑化し、企業単独での解決は困難を極めています。しかし、多様なセクターとの連携を通じて、より大きなインパクトを生み出すことが可能になります。その象徴的な取組みのひとつが、1993年に開始した「市民のための環境公開講座」です。環境NPOとの協働でスタートし、30年以上にわたり継続することで、環境問題への「認識」を深め、「行動」を促す市民の育成に貢献してきました。受講者数は累計53,000人を超え、社会への確かなインパクトを生み出しています。また、2024年から、気候変動の緩和の取組みとして、国内外の企業と協力し、企業の施設などから漏洩した温暖化(メタン)ガスを衛星画像から解析する技術の実証に着手しています。気候変動枠組条約COP29といった国際会議で、この取組みについて発表したり、他の関係者との情報交換・サービス開発を進めたりしており、保険業界が持つリスクマネジメントの知識・ノウハウが、社会にポジティブなインパクトを生み出すことへの期待が高まっていることを実感しています。このほかにも、国内外の金融機関や企業との連携による保険・サービスの開発・提供、地域社会貢献活動など、SOMPOは、お客さま、取引先企業、地域社会、ビジネスパートナー、そして社員といった、あらゆるステークホルダーとの協働に注力しています。社会が真に求めているニーズを的確にとらえ、より大きなインパクトを生み出すためには、ステークホルダーとの対話とエンゲージメントが不可欠であると確信しているからです。これらの取組みを通じて、ステークホルダーとの信頼関係と協業関係を強固に築き上げていくことは、SOMPOグループの持続的な成長を確実なものとします。私たちは、このステークホルダーとの協働を、SOMPOグループの活動を支える基盤として、これからも大切に育んでいきます。

取組みの原動力は「社員」

サステナビリティをグループ全体で推進するうえで、SOMPOグループは「社員」をもっとも重要な原動力ととらえています。創業の原点である「人のために」という強い想いは、社員一人ひとりに深く根付いており、大きな強みとなっています。その想いを具現化するため、30年以上前の1993年には、社員ボランティア組織「SOMPOちきゅう倶楽部」を創設し、社員の社会課題に対する感性を高め、具体的な行動を促す機会を提供してきました。また、本業を通じた社会課題解決の重要性を浸透させるため、20年以上前から全社員を対象としたサステナビリティ研修を継続的に実施しています。さらに2021年からは、社員一人ひとりの志や想いを起点としたパーパスの浸透にも力を入れ、社内表彰制度「SOMPOグループアワード」を通じて、パーパス実現や社会課題解決に挑戦する社員を称賛し、その活動を共有することで、グループ全体の一体感を醸成しています。

サステナビリティやパーパスの浸透は、一朝一夕に成し遂げられるものではありません。しかし、社員一人ひとりの日々の行動の積み重ねが、社会に大きなインパクトを与えるという強い信念のもと、私たちは、原動力となる「社員」の育成に、これからも全力を尽くします。

SOMPOグループならではの価値創造ストーリー

気候変動、生物多様性の喪失、人権課題など、現代社会が直面する課題は、ますます複雑化し、その解決は困難さを増しています。「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」というパーパスを掲げるSOMPOグループは、これまで培ってきた多様なステークホルダーとの強固なつながりと信頼を基盤に、熱意あふれる「社員」を原動力として、社会課題の解決に挑戦し、企業価値の向上を目指します。私たちは、この「SOMPOグループならではの価値創造ストーリー」を積極的に発信し、より多くのステークホルダーからの共感を呼び、社会へのインパクトを最大化することを目指します。「日本発の真のグローバルカンパニー」として進化するこれからのSOMPOグループの価値創造ストーリーに、ぜひご期待ください。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス

サステナビリティ編

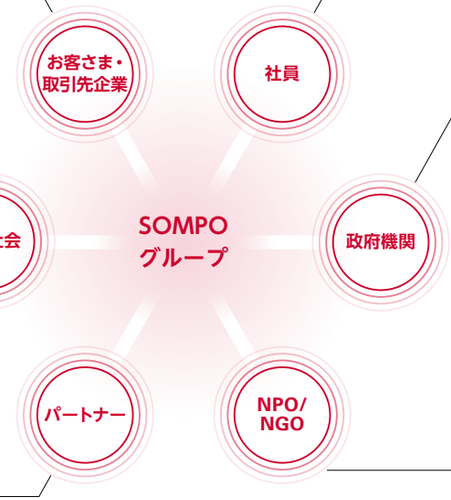
業績・コーポレートデータ編

サステナビリティ戦略

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループでは、複雑化する現代の社会課題であっても、多様なセクターとの連携により解決に近づけるという考えに基づき、マルチステークホルダーとの対話・協働に取り組んできました。

社会が真に求めているニーズを的確にとらえ、より大きなインパクトを生み出すとともに、ステークホルダーとの信頼関係と協業関係を強固に築き上げていくことがグループの持続的な成長につながると考え取り組んでいます。



お客さま・取引先企業

リスク管理と気象データを組み合わせたサプライチェーンの自然災害リスクの低減サービス

概要

損保ジャパンおよびSOMPOリスクマネジメントは、株式会社ウェザーニューズとの協働により、それぞれが持つ保険データやリスク管理・コントロールの知見・ノウハウおよび気象に関する豊富なデータを組み合わせて災害情報を提供するWebサービス『SORAレジリエンス』を2023年から提供しています。企業本体だけではなく、そのサプライチェーンにおける災害の状況をリアルタイムにお伝えすることで、企業のリスクマネジメントや事業継続に貢献しています。

地域社会

子ども食堂を通じた地域の複合的な社会課題の解決

概要

SOMPOケアは、全国で展開する介護付きホームなどの居住系事業所において2022年から「SOMPO流 子ども食堂」を開催しています。介護施設のご利用者さまと地域の子どもたちが食事やレクリエーションを通じて触れ合う多世代交流の場を提供しています。この取組みを通じて、ご利用者さまの笑顔と活力向上、ケア職員の働きがいの醸成、子どもたちの介護の仕事に対する親近感の醸成など、地域の複合的な社会課題の解決を目指しています。

パートナー

保険代理店による地域貢献活動の展開

概要

保険事業におけるパートナーである代理店においても、損保ジャパンの自動車整備工場代理店組織であるAIRオートクラブが、北海道から九州までの各地域において、自然保護や清掃活動など、自動車整備の技術を活かした車いすの整備といった地域のニーズに応じたさまざまな社会貢献活動を展開しています。

社員

社員のスキルを活かした東日本大震災の復興支援

概要

東日本大震災の被災地で復興活動に取り組む団体にSOMPOグループの社員をサポート役として派遣する「社員派遣プログラム」を2012年から開始しました。これは、被災地復興の活動が中長期的に必要となる状況からマネジメントスキルを持つ人材へのニーズに応えて実施したものです。このプログラムを通じて被災地支援に貢献するとともに、社員の社会課題に対する感度や課題解決力の向上にも努めました。

政府機関

自然災害の影響を受けやすい稲作農業従事者の生活を支援

概要

損保ジャパンおよびSOMPOリスクマネジメントが、国際協力銀行（JBIC）などと協働の官民パートナーシップにより実施したリスクファイナンスに関する研究の成果として、タイ東北部における干ばつリスクを対象とした天候インデックス保険を2010年から展開しました。この保険は政府系のタイ農業協同組合銀行のローン利用者向けに提供され、累積降水量が一定値を下回った場合に保険金をお支払いするものです。2011年度には加入件数が6,000件を超えるなど、自然災害によって深刻な打撃を受けやすい稲作農業従事者の生活を支援する取組みとして注目を集めました。

NPO/NGO

地域の課題にあわせた自然環境の保全と人々の関心の向上への貢献

概要

損保ジャパンが2011年から展開している生物多様性保全活動「SAVE JAPAN プロジェクト」は、NPOと企業との新たなパートナーシップの確立などを目指す特定非営利活動法人日本NPOセンターと、日本各地の課題に詳しい地域のNPO支援センター、環境NPOとの協働プロジェクトです。日本各地の地域の課題にあわせて市民参加型で展開することで、自然環境の保全と地域の環境課題に対する人々の関心の向上にも貢献しています。

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
財務戦略
人材戦略
デジタル・データ・AI戦略
サステナビリティ戦略
ガバナンス
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

SOMPOグループアワード
―サステナビリティの原動力となる社員を後押しする―

当社グループでは、サステナビリティの取組みの原動力となるのは社員一人ひとりであるという考えに基づき、社員の取組みを後押しすることに取り組んできました。

2022年から実施している「SOMPOグループアワード」は、「すべての挑戦に、エールを。」をコンセプトにしたグループ横断の社員表彰制度です。社会課題解決などに取り組むグループの仲間と想いを知り、互いにエールを贈り合い、さらには仲間の挑戦を知ることでグループとしての一体感や多様性を実感できる機会として実施しています。また、表彰制度を通じて、SOMPOのパーパス実現や社会課題解決を目指して取り組むことの重要性の社員への浸透にも取り組んでいます。

2回目となる「SOMPOアワード2024」では、グループ各社の代表案件に選ばれた社員がお互いを知り交流を深めるための「エールでつながる会」、グループ各社代表案件の取組みを一般社員が知る機会である「プレイベント」や「SOMPO Week」関連イベントを開催しました。自らの志やMYパーパスの実現に向け社会課題に向き合い挑戦する社員の輪を拡大することで、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

SOMPOアワード2024 全体像

2024

-10.25 グループエントリー

各社にて応募、共有、選考を通じて3つのカテゴリーへエントリーを募りました。

-11.27 選考

グループでの選考(書類選考/ヒアリング)を経て3カテゴリー6件ずつ、合計18件のカテゴリー優秀賞を決定しました。

12.11 エールでつながる会

国内グループ会社の代表案件に選ばれた社員と各社事務局総勢約170名が一堂に会し、「エールでつながる会」を開催。グループ会社の垣根を越えて、互いの挑戦や想いを共有しあうことで、グループとしてのつながりを強めました。

2025

1.8-1.24 社員投票

カテゴリー優秀賞18件を対象としたグループ横断の投票にて、もっとも共感を集めた取組みをカテゴリー最優秀賞を決定しました。

グループ社員からの投票総数
6,192票

2.17-2.21 SOMPO Week

「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」の実現を目指して、グループの多様性・一体感を体感することを目的とした「SOMPO Week 2024」を実施。「SOMPO DEI Week」、「SOMPO DIGITAL SHOWCASE 2025」を開催し、会社や事業の枠を越えてさまざまな想いとつながりました。

2.7 プレイベント

グループ各社代表案件の取組みを共有するイベントを「SOMPOアワード2024表彰式プレイベント」として開催。当日は延べ800人が参加し、発表者のチャレンジに対して沢山のエールが贈られました。

2.21 表彰式

3つのカテゴリー優秀賞を受賞された18件のチームの代表者を会場にお招きし、その取組みに込められた多様なストーリーを発表。そして社員投票による最優秀賞3件が発表されました。グループを越えて、さまざまな想いや感動をシェアしエールを贈り合いました。

最優秀賞受賞チームの想いを画で表現

「SOMPOアワード2024」において最優秀賞を受賞した3チームの想いを画で表現しました。画の作成は、“アートで「楽しい国、日本」を実現する。”をコンセプトに、想いや歴史を表現した壁画・オフィスアートを数多く手がけている、株式会社OVER ALLs様に協力をいただきました。完成した画は、社員を対象に実施した特設イベントでお披露目をしたあと、共用ワークプレイスに展示し、志を遂げるためのチャレンジの重要性を伝えていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

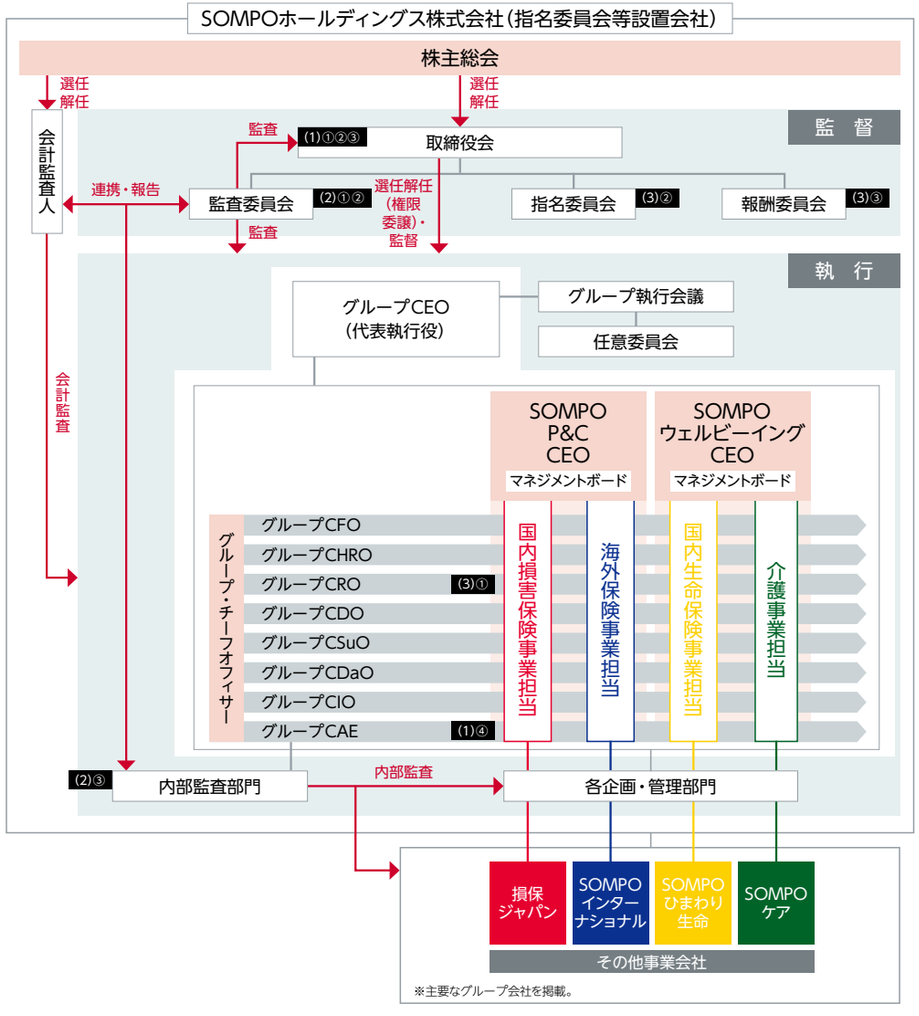
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

ガバナンスの実効性向上に向けて

当社グループは、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復を最重要課題ととらえ、ガバナンスの実効性向上に継続的に取り組んでいます。2024年以降、経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化、子会社の健全かつ適切な運営を確保するための態勢の構築、健全な組織風土の醸成に向けた体制を整備し、その実効性を高める仕組みや運用の改善に努めています。



(1)経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化

①取締役会議長への社外取締役の選任

②取締役会における議論の活性化

詳細は取締役議長メッセージ(本編/P.45)をご参照ください。

③外部専門家を活用した取締役会全体の実効性の分析・評価

④グループCAE:グローバル視点での最適人材の登用

詳細は取締役議長メッセージ(本編/P.45)をご参照ください。

(2)子会社の健全かつ適切な運営を確保するための態勢の構築

①事業会社の社員の声の収集

②監査委員とグループCRO、コンプライアンス担当役員との定期的な意見交換

③内部監査機能の実効性向上

各詳細は監査委員会(本編/P.49)をご参照ください。

(3)健全な組織風土の醸成に向けた取組み

①「コンプライアンス行動規範」の見直しと、「SOMPOのYes」の社員への浸透

詳細はグループ内部統制(本編/P.44)をご参照ください。

②新たなグループ共通コンピテンシーを反映した役員選任方針への改訂

詳細は指名委員会(本編/P.51)をご参照ください。

③新たなグループ共通コンピテンシーを反映した役員報酬に関わる基本理念の見直し、グループ役員報酬制度への変更

詳細は報酬委員会(本編/P.52)をご参照ください。

「保険契約情報等の不適切な管理」に関する業務改善計画の提出についてはこちらをご覧ください。

「業務改善計画の提出について」(2025年5月30日)

「保険料調整行為」「自動車保険金の不正請求への対応」に関する業務改善計画の進捗はこちらをご覧ください。

「業務改善計画の進捗について」(2025年5月末時点)

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

グループ内部統制

企業風土の改革と内部統制の強化により、全社員が自律的に正しい判断と行動ができる真に強固な組織を築き上げる

グループCRO
魚谷 宜弘

グループの内部統制の現状と課題認識

2025年3月に金融庁から、国内損害保険子会社において顧客情報漏洩に関する業務改善命令を受けました。保険料等価格調整行為、保険金不正請求に続き、1年半足らずで3度目となる業務改善命令をグループCROとして極めて重く受け止めています。

私たちが目指す「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」というSOMPOのパーパスは、社会への貢献と持続的な企業価値の向上を両立させるための羅針盤です。そのパーパスを実現するためには、強固な経営基盤に基づく透明性の高い事業運営が不可欠であり、その根幹をなすのが有効に機能する内部統制です。

現在、グループとして、「旧態依然としたビジネスモデルや業界慣行」からの脱却と、企業文化・風土の改革に取り組んでいますが、その歩みを確かなものとしていく必要があります。そのために新経営体制を通じて事業や地域の枠を越えた連携を強化し、多様な価値観やベストプラクティスを積極的に取り入れるとともに、グローバルなガバナンス基準もふまえて内部統制を着実に強化していきます。

また、私たちのビジネスモデルに潜在する社会との価値観の相違を、役職員一人ひとりが気づき、それを見過ごさずに自分事としてとらえ、仕事のやり方や考え方を積極的に見直し、改善を重ねていく、そうした自浄作用が働くPDCAサイクルを確立することも、重要な課題であると認識しています。

グループの態勢強化に向けた3つの取組み

業務改善命令を受け、損保ジャパンでは、引き続き業務改善計画に沿って改善を進めています。しかし、指摘された問題は、国内損害保険子会社特有のものではなく、グループ全体で取り組むべき課題もあります。従って、グループとしても主に次の3つの取組みを進めています。

① コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成

業界慣行からの脱却や企業風土の変革は、役職員一人ひとりの行動変容から始まります。昨年度、「コンプライアンス行動規範」の見直しを行うとともに、正しい行動を恒常的に実践するための仕組み(判断基準)として「SOMPOのYes」を策定しました。今後はこれらの徹底した実践が重要であり、すでにグループ会社にて各社独自の取組みも行われています。例えば、社長・役員メッセージ、社内報、研修などでの周知や、SOMPOのYesが記載された携帯待受画面・テレビ会議用背景の作成などです。実際に、「SOMPOのYesを思い出し正しい方向に進めた」という声も届いており、浸透に向けた取組みの効果が少しずつながら現れ始めています。各社の好取組事例をグループ内で横展開するなどを通じ、引き続きグループ全体の顧客本位の風土醸成に全力を尽くしていきます。

② 実効性のあるガバナンス態勢実現に向けた取組み

日々の業務においては、現場と本社が一体となり、目標達成のみにとらわれることなく隠れたリスクに自ら気づき、適切に対応していくことが重要です。また、現場における既存の運営態勢や目標設定などの見直しに際しては、本社の管理部門や内部監査部門は、独立した立場で牽制・モニタリング機能を発揮し、内部統制の有効性を高めていきます。

具体的な取組みとして、外部目線を入れた業務の点検を通して、日常業務に内在するコンプライアンスリスク・コンダクトリスクの洗い出しを行い、検出事項をふまえたガバナンス態勢の抜本的な見直しを図ります。

③ 適切な法令遵守態勢の確立

グループ内で発生する問題を未然に防ぐ手立てのひとつとして、全役職員が正しく法令を理解し、日々の業務における行動が法令に反するかもしれないという意識を持つことが重要です。当社グループでは、役職員がいつでも研修を受講できる「SOMPO Learning Hub」(グループ共通の学習プラットフォーム)を導入し、実態に即した体系的な知識を習得できる環境を整備しました。特に重要なテーマについては、説明会の実施および職場勉強会や確認テストなどを組み合わせた実践的なカリキュラムにするなど、法令知識に関する教育を強化していきます。また、グローバルで法規制の動向に対する感度を高め、法令遵守態勢の見直しや強化をスピーディに行います。

変革に向けて

現在進行中の業務改善計画に加え、さらに業務改善命令を受けたことにより、「現状維持バイアス」が想像以上に根深く、グループにおける変革を阻んでいるという現状を痛感しました。しかし、この危機を企業文化・風土変革の「最後のチャンス」ととらえ、先述した施策などに真摯に取り組み、皆さまの信頼回復と当社グループの成長の糧としていきたいと強く考えています。

実効性のある法令遵守・ガバナンス態勢の浸透・定着には、役職員一人ひとりが正しい判断・行動を取ることが必要不可欠です。私たち経営陣が率先垂範し、グループ一丸となって企業風土改革に邁進してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

取締役会議長メッセージ

ガバナンスの実効性を高め、グループの持続的な成長に貢献する

社外取締役
取締役会議長
東 和浩

3つの課題への対応

昨年度のレポートでは、取締役会の課題として、コミュニケーションの活性化（主に横のコミュニケーション）、内部統制体制の再構築、執行の変革の後押しという3つを提示しており、この1年間はこれらに注力してきました。

まず、コミュニケーションの活性化についてです。取締役会の変化という点で申し上げると、私が議長として議事運営を行うことで、グループCEOである奥村さんは一人の発言者として他の取締役とはフラットな関係になったと思います。一方で、毎回の取締役会冒頭で奥村さんから前回の取締役会以降に起きていることを丁寧に報告してもらっています。社外からは見えないタイムリーかつ豊富な情報と自らの考えを表明してもらうことで、私たち取締役は、理解を深めることができており、それがその後の有意義な議論につながっていることを実感しています。取締役会以外に関していえば、執行と社外取締役による合宿での集中討議、取締役会前後に行われる社外取締役同士のフリーディスカッション、主要なグループ会社である損保ジャパンの社外取締役とのディスカッションなども行っており、マルチウェイで情報が入ってくるようになりました。2025年は7月に開催されたグループの役員が集うリーダーズサミットや昨年から参加しているSOMPOインターナショナルの独立取締役年次総会への参加も予定していますので、これらを通じた情報収集と取締役会での議論の活性化を図っていきたいと考えています。

2点目の内部統制の強化については、第3線の機能強化のために、2024年度に実施したコンプライアンス担当役員の設置、損保ジャパンの社外取締役の設置に加え、2025年度はグループCAE（Chief Audit Executive）にSOMPOインターナショナルのCAEであるデイビッド・カンプート氏を指名し、グループ全体の内部監査の統括を行ってもらいます。内部統制体制の構築において、海外の発想も取り入れていくことは、日本企業にとっては稀有な取組みだと思います。これは、グループにとって最適な人材を最適なポストに登用するというセンター・オブ・エクセレンスの取組みの一環であり、取締役会として、その効果をモニタリングしていきたいと考えています。

3点目の執行の変革の後押しについてですが、この1年は、奥村さんをはじめとする執行とのコミュニケーションの量と質を高めながら、執行の後押しを進めてきたつもりです。新経営体制についても、昨年12月に開催した合宿による集中討議などから議論を重ねてきました。この経営体制の変革は海外企業をグループの一部門とするのではなく、グループ全体をグローバルスタンダードにシフトさせるという日本の金融業界としてはチャレンジングな試みです。この新たな経営体制を初めて奥村さんから聞いたとき、彼の並々ならぬ覚悟を感じました。このいわば逆転の発想ともいえる経営体制の変革という構想を、取締役会としても後押ししていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

取締役会議長メッセージ

新経営体制の狙い

この新経営体制は、ビジネスだけではなく、人の働き方、組織の文化そのものを変えていくことが目的だととらえています。日本の損害保険業界は明治時代以降、戦争やさまざまな統制、高度経済成長を経て、独自の発展をとげてきました。その後、1996年の保険業法改正によって自由化が進み、グローバルなリスクをとる時代へと変化していきましたが、私が経験した銀行業界と同様、損害保険業界も「護送船団方式」と呼ばれる業界全体が同じスピードで進むという状態を引きずってしまっていたように思います。この古い体質から早急に抜け出す必要があるわけで、今回の新経営体制では、奥村さんの抜本的なカルチャー変革に対する覚悟が伝わってきます。

取締役会は、カルチャー変革の取組みによって現場の思考や行動が実際に変わってきているのかをしっかりモニタリングする役割を担っています。細部をみるというよりもグループ全体を継続的にみて変化を確認することに時間をかけたいと思います。そのために、私たちは、例えば損保ジャパンの部店長会議に同席し、ディスカッションの状況を確認するなどして現状の把握に努めています。企業文化が変わるには相当な時間がかかると思っており、正直なところまだまだこれからだと思います。

変革のカギとなる一人ひとりのプロフェッショナリズム

私は変革のカギは、「プロフェッショナリズム」だと思っています。もともと保険は、人知を超えるリスクを乗り越えるためにお互いに助け合う「共助」の精神から生まれており、SOMPOグループにおけるこの精神は今日では介護事業にもつながっています。この共助を実現するためには、SOMPOの社員一人ひとりが「プロフェッショナル」でなくてはなりません。プロフェッショナルには、知識や技術を持っていることも重要ですが、それ以上に「献身的な使命感」を伴っていることこそが本質ではないでしょうか。

人は動物のなかでも社会的な動物と言われています。人が幸福感を感じるのは他者の役に立っているという満足感から生まれると言ってもよいでしょう。その根底には、お客さまのために、社会を良くするために、という発想や責任感が常にあるはずです。自分たちは何のために生きているのかという存在意義や原点を見つめ直すこと、言い換えるとパーパスのために何をやるかということを再認識する必要があると思います。会社が掲げるパーパスを形式的にとらえるのではなく、社会のために何がしたくて、そのなかで自分は何を磨いていこうかというマインドを持ってもらいたいのです。企業の中にいると、自分の担当範囲の仕事をこなすという考えになりがちですが、献身の対象は会社ではなく、お客さまや社会であるべきなのです。お客さまや社会を良くするために行動することがプロフェッショナリズムだと思います。社員一人ひとりが自分たちの原点である存在意義に立ち戻り、それに基づいて行動できているかを意識的にモニタリングしていきたいと思います。

今後のグループの課題と取締役会として果たしていきたいこと

ビジネスとカルチャーの変革のスピードを加速させ、通常10年かかるようなことをいかに早く組織に定着させるかが今後の課題です。そのためには、奥村さんと2人のビジネスCEOには、異文化を結合させ、事業部門を統合・拡大していくことが求められます。SOMPO P&Cは、地域によって異なるカルチャーやビジネスの方法をどのように融合させていくかが課題となります。SOMPOウェルビーイングは、生命保険、介護、ヘルスケアというそれぞれの事業が「命あるかぎり、人間がどのように幸福に過ごしていくか」という想いを共有することで、いかに相互のシナジーを生み出すかが課題です。経営トップには、それぞれの部門の声にしっかりと耳を傾けてリーダーシップを発揮いただきたいと思います。取締役会は、これまで以上に執行とのコミュニケーションを密にして、執行の変革を力強く後押しすることで、グループの持続的な成長に貢献していきたいと思います。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

取締役会の運営状況

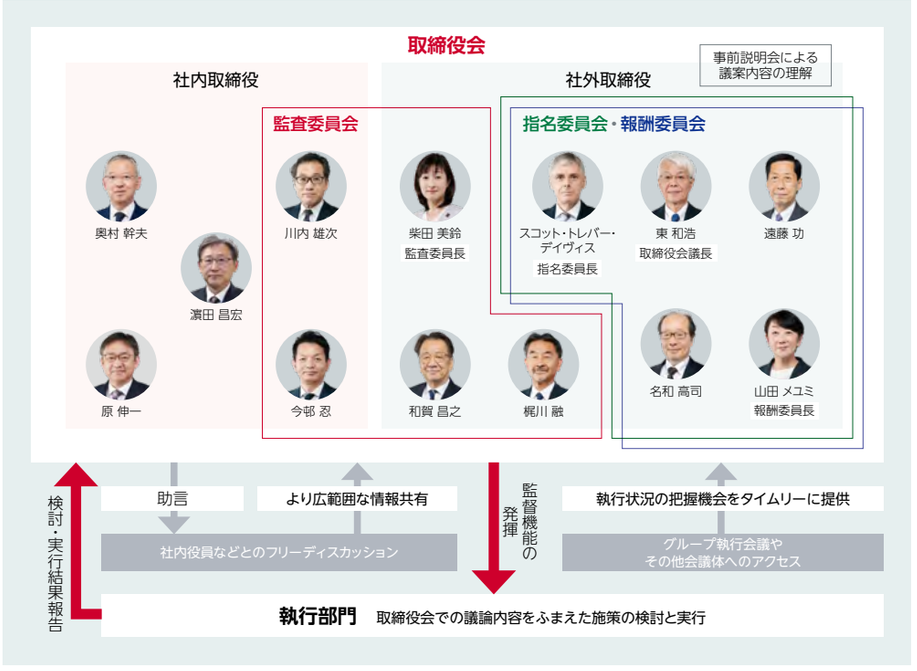
取締役会の概要

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が執行部門を監督するガバナンス体制を整備しています。取締役会および指名・監査・報酬の法定三委員会は、いずれも社外取締役が議長・委員長を務めています。各委員会において、グループガバナンスの強化に向けた公正かつ活発な議論が行われており、さらに、取締役会において能動的かつ積極的に執行状況の共有を図ることでガバナンスの健全性と透明性を高めています。

取締役会は、法令および定款で定められた責務を履行しており、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ほか、業務執行の状況に対して監督機能を発揮しています。

社外取締役は、役員選任方針に従い、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とし、コーポレート・ガバナンス、消費者対応、海外事業展開などに社外の視点を取り入れています。

取締役会の監督機能発揮による好循環サイクル



取締役会の開催にあたり、その都度、社外取締役向けに事前説明会を開催して議案の説明を行っています。事前説明会で出された社外取締役の意見・質疑内容などは取締役会開催前に出席役員全員で共有し、取締役会と事前説明会を一体的に運営しています。また、取締役のグループ執行会議やその他会議体へのオブザーブ参加、取締役会事務局からの情報提供などを通じて、取締役会における建設的で充実した議論および取締役会運営の実効性の確保を図っています。

2024年度の活動実績

取締役会で議論された主なテーマ

2024年度は合計14回の取締役会を開催しました。主な審議事項は以下のとおりです。

項目	内容
当社および損害保険ジャパンの業務改善計画の遂行状況と効果発揮	業務改善計画の進捗状況を確認するとともに、企業風土改革や損害保険業界の構造的な問題への対応などの取組みの効果を高めるための提言を行いました。
企業価値のさらなる向上のためのグループ戦略	当事業年度から始まった中期経営計画の達成をより確かなものとし、持続的に企業価値を向上させるための経営体制や事業ポートフォリオのあり方、人材戦略などについて議論しました。
資本循環経営の推進	政策保有株式削減の進展をふまえ、ROE向上のための成長投資や株主還元のバランス について議論しました。
中期経営計画の進捗状況	グループCEOによる定例的な執行状況報告、グループ経営数値目標の四半期報告を通じて、中期経営計画の進捗状況を確認しました。
サステナビリティの取組み	当社グループのこれまでのサステナビリティの取組みを総括するとともに、今後の優先課題への対応方針について議論しました。

具体的な取組み

- 取締役会におけるグループCEO、事業CEO、グループ・チーフオフィサーによる適切な業務執行報告
- 集中討議合宿の実施など、重要な経営課題・戦略について理解を深め、議論する機会の確保
- グループ執行会議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しない、執行のタイムリーな情報を社外取締役に報告する機会の確保
- 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

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

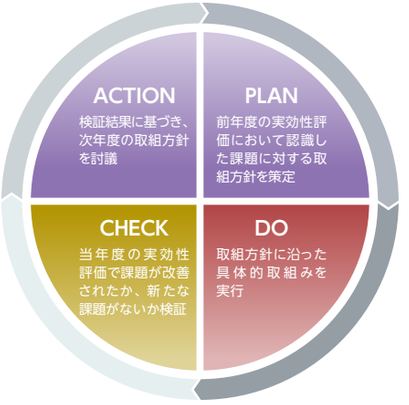
取締役会の運営状況

取締役会の実効性向上に向けた取組み

取締役会の機能発揮のためのPDCAサイクル

当社では、取締役会の機能発揮に資する具体的な取組みを通じた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。

取締役会の実効性を高めるための取組みとして、2024年度は、従来実施している各取締役の自己評価を含むアンケートに加え、外部専門家を活用し、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ました。



第三者評価の結果概要と今後の方針

外部専門家を活用した2024年度の取締役会運営に関する実効性評価の結果の概要と今後の取組方針は以下のとおりです。特定された課題の改善策や、さらなる機能発揮に必要な施策を推進します。

	STEP1 分析・評価（CHECK）	STEP2 対応方針の決定（ACTION・PLAN）	STEP3 実行（DO）
プロセス	● 外部専門家による助言を得て、全取締役を対象としたアンケートを実施 ● 外部専門家により、アンケート回答結果を分析のうえ、全取締役へのインタビューおよび、グループインタビュー、グループディスカッションを実施	● 外部専門家の助言を得て、取締役会実効性向上のための課題と取組方針について、取締役会にて総括を実施	● 対応方針に基づき、具体的取組みを実行し、より実効性のある取締役会運営・審議につなげる
結果の概要	**取締役会の機能発揮に関する評価** 当社取締役会の優れた点として、以下が確認されました。 ・議長とCEOを分離し、かつ、人格と資質を備えた社外取締役が議長を務めることで、取締役会の実効性向上が図られていること ・グループCEOによる定例的なプレゼンテーションや集中討議合宿の実施など、取締役会の運営面での継続的な改善が図られていること ・前年度の取締役会実効性評価で課題として掲げた取組方針のうち、特に、「業務改善計画の着実な実行と効果発揮」に関する議論を深めることや、執行状況報告の機会充実による「取締役会のさらなる機能発揮」などについての取組みが十分に進められたこと **取締役会の実効性をさらに高めるための取組み** 取締役会の実効性をさらに高めるための取組みの必要性という観点で、以下が確認されました。 ・取締役会の構成につき、規模・多様性・スキルマトリクスなどの観点で最適化を図り続けていくこと ・SOMPOホールディングスの取締役会・法定委員会・社外取締役、および各事業会社の取締役会がそれぞれ果たすべき職責をふまえ、グループ全体のコーポレート・ガバナンスをより効率的かつ実効的に機能させていくこと	**評価結果をふまえた今後の取組方針** 今後、以下のような取組みを推進し、当社取締役会およびコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることにより、持続的な企業価値の向上、「SOMPOのパーパス」として掲げた、「“安心・安全・健康”であふれる未来」の実現を目指していきます。 ❶ グループガバナンス構造のさらなる進化と強化に向けた取組み ❷ SOMPOホールディングス取締役会のミッションステートメントの策定 ❸ 指名委員会による取締役会サクセッション・プランの実効的な運用 ❹ SOMPOホールディングス取締役会と損害保険ジャパン等中核事業会社取締役会とのさらなる連携強化	取組方針に基づき実施

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

監査委員会

信頼される監査により、新経営体制の推進力を高める

社外取締役
監査委員会委員長
柴田 美鈴

2024年度の取組み

監査委員会では、業務改善計画の進捗を重点監査項目のひとつに位置づけ、モニタリングにおいては、各施策が実効的に機能しているか、換言すれば、経営と現場にギャップが生じていないか、経営陣に悪い情報がしっかりと報告されているかという点の確認を重視してきました。2線（リスク管理・コンプライアンス部門）・3線（内部監査部門）がしっかりと機能していることが重要であり、監査委員会では、四半期ごとにグループCROから直接報告を受け、率直な所感や肌感覚も含めた情報をふまえて意見交換をするとともに、内部監査部門からの報告を質量のいずれも充実させ、実態の把握に努めてきました。

例えば、内部監査部門から、損保ジャパンの「どろたまBOX」に関しアンケートやヒアリングを行った結果について、良いことばかりでなく改善の指摘も含めた社員の生の意見が、まず監査委員会に報告がなされ、それをふまえてSOMPOホールディングスの取締役会にも現場の実態が報告がされたことは、進捗の効果の一部として評価しています。

また、2025年4月からはSOMPOインターナショナルの内部監査部門の責任者であるデイビッド・カンプート氏がグループCAEを務めています。各事業担当と対話を重ね、グループで統一された効率的な監査を目指しつつも、各事業の特性等を考慮した最適な監査手法の確立に取り組んでおり、内部監査メンバーの専門性向上にも貢献しています。最近、損保ジャパンにおいても内部監査部門への異動希望者が増えつつあるとの話を聞いて好ましい状況と感じており、さらなる3線強化に向けて、監査委員会としても連携を深めていきたいと考えています。

これらに加え、2024年度は、監査委員を含む社外取締役が損保ジャパンのリーダー層向け研修に参加したことで、前線の社員の議論状況の把握ができ、より実情をふまえた議論や執行との意見交換が可能になったと考えています。

もっとも、業務改善計画の多くの具体的な効果が表れるのはこれからであり、特に企業風土については時間がかかるのは必至です。2024年度末には再々度業務改善命令を受け、2025年度も一層気を引き締めて取り組むべき重要な年であることは言うまでもありません。監査委員会としても、引き続き、グループがあるべき姿に向けてどこにいるのか、本質的な成果が表れているのか、実態を意識したモニタリングを行っていきます。

新たなグループ経営体制をどのように支えるか

SOMPO P&CおよびSOMPOウェルビーイングの2つのビジネス領域に集約した新経営体制は、2030年のグループのあるべき姿の実現に向け、中計で示した各施策を現実化する、加速させる目的だと認識しています。大きなチャレンジであり、奥村さんからは「企業文化や価値基準を変えるのは今しかない」「苦しいときこそ一歩前に出るべき」という強い信念と覚悟が確認されました。監査委員会としては、いざというときは確実に利くブレーキをしっかり持ち、ブレーキに対する信頼を強めながら、経営が前向きに進んでいくことを後押しするという視点で監査活動をしていきたいと考えています。新経営体制がしっかりと機能するためには、SOMPO P&CおよびSOMPOウェルビーイングの各ビジネスCEOのリーダーシップが適切に発揮されるべく、まずは、権限や組織体制が目的に沿って整備されているか、グループにおける重要事項はSOMPOホールディングスの取締役会に報告されているかなどを中心に、しっかりモニタリングしていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

監査委員会

2024年度　活動実績

2024年度は合計15回の監査委員会を開催しました。主な監査活動は以下のとおりです。

項目	内容
監査基本方針・監査計画の策定	当社グループの目指す姿と前年度の監査委員会活動で認識した課題などをふまえて重点監査項目を設定するとともに、監査基本方針・監査計画を策定しました。
執行の重要会議への出席	執行の重要会議に出席、または関係資料を閲覧するなどして、会社の重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握し、必要があると認めたときは意見を表明しました。
不祥事案等への対応状況の確認	グループCROおよびコンプライアンス担当役員から、グループの重大リスクへの対応状況および子会社での不祥事案・重大事案の発生状況や再発防止策の実施状況などを四半期ごとに(個別案件があれば随時)報告を受けており、必要に応じて提言、意見表明などを行いました。
代表執行役、事業CEOやグループCxO、部室長、グループ会社役員とのミーティングの実施	各ミーティングを通じて課題認識の理解、事業の実態の把握に努め、重点監査項目の取組状況や見解を確認するとともに自由闊達な意見交換を行いました。

当社の監査委員会は、メンバーそれぞれの経験、知見を活かした、専門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、グループCAEおよび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。

監査委員会は、監査基本方針・監査計画を策定し、監査計画にのっとって通年で監査活動を実施し、年度末に監査報告を行うとともに、監査活動の総括を行っています。実施した監査活動は、都度監査委員会で報告を行い、定期的に監査計画の進捗状況を確認しています。

通年の監査活動では、取締役会および執行の重要会議への出席、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CEO(2025年4月1日付けで事業CEOは事業担当に名称変更)やグループCxOとのミーティング、部室長とのミーティング、グループ会社役員とのミーティングなどを通じて情報収集を行い、取締役および執行役等の職務執行状況を監督し、必要な意見・提言を行っています。

2025年度　重点監査項目

業務改善計画は2024年度に引き続き当社グループにとって重要な取組みであることから、その対応状況を2025年度も重点的に監査します。また、SOMPO P&CおよびSOMPOウェルビーイングにおける新体制の状況を新たに重点監査項目に設定し、適切な態勢が整備され機能していることを注視していきます。

項目	監査の視点
業務改善計画への対応状況 ※2024年度からの継続項目	・業務改善計画の進捗管理と報告態勢の適切性 ・当社主導施策における当社執行部門の役割発揮状況
SOMPO P&C・SOMPOウェルビーイングにおける新体制の状況	・各ビジネスCEOのリーダーシップ発揮態勢の整備・機能状況 ・意思決定・業務執行の円滑性 ・重要事項の報告・議論態勢 ・人材の配置・育成状況

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

指名委員会

グループが一体となって取組みを推進できる経営体制の構築を

社外取締役
指名委員会委員長
スコット・トレバー・デイヴィス

指名委員会は、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関わ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。

現在、当社は、SOMPOのパーパス実現に向けて、損害保険事業におけるレジリエンスの向上およびウェルビーイング事業におけるお客さまへのシームレスなサービス提供を「SOMPOグループが目指す姿」として取り組んでいます。2025年度は、その目指す姿の実現を加速するため、ビジネス領域を「SOMPO P&C」と「SOMPOウェルビーイング」に集約し、各事業を統括するビジネスCEOを新設しました。これは、グループCEOの権限をビジネスCEOに一定委譲することで意思決定の迅速化を図るとともに、両マネジメントボードでの議論を通じて、グループの一体化した取組みを推進することを目的とした体制変更となります。

指名委員会では、この新体制をリードするビジネスCEOとして、シェイ氏をSOMPO P&C CEOに、大場氏をSOMPOウェルビーイングCEOに選任し、また新体制を支える執行役・執行役員の選任を実施しました。さらに、それらポストを含む、グループのさらなる変革と成長をリードする重要ポストのサクセッション・プランを策定し、多様な専門性や背景を持った質の高い人材を安定的かつ効果的に輩出するために、それらの人材を選任するための議論およびインタビューを継続的に行っています。それに際しては、一昨年から続く一連の不祥事案などを繰り返さない経営体制の構築、また経営に対する効果的な監督機能・助言機能の発揮を実現することを念頭に置きつつ、パーパスおよび企業価値向上を実現できる人材を厳選しています。

こうした指名委員会における議論を通じて、今後も多様性、専門性に富んだ当社グループ役員の適切なポートフォリオを構築し、パーパスの実現、企業価値の向上に貢献していきます。

2024年度　活動実績

2024年度は合計11回の指名委員会を開催しました。主な審議事項は以下のとおりです。

項目	内容
役員選任方針の見直し	グループ共通の期待行動を備え、またそれらを組織に浸透させることができる執行役・執行役員を選任していくために、新たな「グループ共通コンピテンシー」をもとにした期待行動を網羅的に「執行役・執行役員選任基準」に反映させ、また、SOMPOの価値観を「取締役の選任方針」の共通要件として設けることを決議しました。
サクセッション・プランの策定・実行	SOMPOのパーパスの実現に向けて、また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重要ポストを担いうる多様な専門性や背景を持った質の高い人材を、安定的かつ効果的に輩出することを目的として、サクセッション・プランを策定し、決議しました。
当社取締役候補者の選任	取締役選任基準および取締役会全体のポートフォリオのバランスを考慮し、当社の定時株主総会に提案する取締役候補者選任議案を決議しました。
当社執行役および執行役員の選任	SOMPO P&CおよびSOMPOウェルビーイングの取組みを加速させるために両ビジネスCEOを設置するなど、2025年度の新たな執行体制を構築することを目的とした当社の執行役および執行役員選任に関する取締役会付議議案を決議しました。
損害保険ジャパン SOMPOひまわり生命の取締役選任	損害保険ジャパンおよびSOMPOひまわり生命保険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。

TOPICS

新たな「グループ共通コンピテンシー」をふまえた「役員選任方針」の策定

当社グループでは、パーパスをはじめとするグループの企業理念体系を核とし、すべての役員・社員が一丸となって、「社員が声をあげられる、多様な意見が受け入れられる」コーポレートカルチャーへの変革を目指しています。新たな理念体系においては、「誠実」「自律」「多様性」を「SOMPOの価値観」として定め、パーパス実現に向けてグループ全体で取り組んでいくうえでの判断・行動の拠り所としました。そして、この「SOMPOの価値観」を起点に、あらためて日々の期待行動を導きだし、「グループ共通コンピテンシー」を見直しました。

これをふまえ、指名委員会では、新たな「グループ共通コンピテンシー」をもとに「役員選任方針」を見直し、期待行動を網羅的に「執行役・執行役員選任基準」に反映させ、また「SOMPOの価値観」を「取締役の選任方針」の共通要件として設けることを決議しました。

これにより、指名委員会は、グループ共通の期待行動を自ら徹底し、また組織を巻き込んで風土醸成していくことができる執行役・執行役員を選任していくことを明確にしました。

ステークホルダーの皆さまへ

本編

トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧

サステナビリティ編

業績・コーポレートデータ編

報酬委員会

ガバナンスを発揮し、企業価値向上に資する役員報酬制度へ

社外取締役
報酬委員会委員長
山田 メユミ

報酬委員会は、グループ各社の取締役、執行役および執行役員の報酬に関わ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ミッションとしています。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を提供する制度であることが重要と考えています。

2024年度においては、当社グループの役員報酬制度が、一昨年から続く一連の不祥事案などを繰り返さないため、またパーパス、企業価値の向上を実現するための適切なドライバーとなっているか否か、さらにインセンティブ効果の観点、ステークホルダーの納得感などを、外部専門家の知見も取り込みながら総合的に繰り返し確認してきました。

その結果、マーケットの動向をふまえた合理的な報酬水準の設定、長期インセンティブにおけるグループ国内外での制度統一などをはじめとした制度変更を行い、グループ役員報酬制度の進化を図りました。

さらに、「SOMPOグループが目指す姿」の実現を加速することを目的とした、ビジネス領域を「SOMPO P&C」と「SOMPOウェルビーイング」に集約した新たな経営体制を支えるインセンティブ制度も策定しました。

今後も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を継続していきます。

2024年度　活動実績

2024年度は合計12回の報酬委員会を開催しました。主な審議事項は以下のとおりです。

項目	内容
役員報酬の基本理念の見直し	SOMPOのパーパスおよびSOMPOの価値観を役員報酬に関わる基本理念における各要素の上位概念として位置づけ、それらを役員自ら実行するとともに組織を巻き込んで風土醸成をしていくことが評価され、それが報酬につながることを役員報酬に関わる基本理念に示すことを決議しました。
当社役員報酬制度のあり方	役員報酬制度全体の適切性、インセンティブ効果およびステークホルダーの納得感などの観点から、2024年度を通じて役員報酬制度全体の見直しを実施しました。具体的には、役員報酬水準の適切性、株価連動型報酬制度のインセンティブ性および退任時の報酬支給ルールの合理性などについて重点的に討議し、見直すべき点について制度改定を行うことを決議しました。
グループCEOの業績連動報酬	グループCEOの2025年度の戦略目標およびそれに基づいた2025年度の報酬基準額を決議しました。
当社執行役および執行役員の業績連動報酬	グループCEOが評価した当社各執行役および執行役員の2024年度の取組みについて確認、承認し、業績連動報酬の支給率および支給額を決議しました。
当社執行役および執行役員の戦略目標と報酬基準額	当社各執行役および執行役員の2025年度の戦略目標およびそれに基づいた2025年度の報酬基準額を決議しました。

TOPICS

新たな「役員報酬に関わる基本理念」の策定

当社は、「役員報酬に関わる基本理念」として、役員報酬制度のコアとなる要素を反映し策定していますが、一昨年から続いている不祥事案などをふまえて、適切な理念となっているかをあらためて精査しました。

2024年度を通して検討を重ね、パーパスおよび「SOMPOの価値観」を「役員報酬に関わる基本理念」における各要素の上位概念として位置づけ、パーパスおよび「SOMPOの価値観」を役員が備え、グループ共通の期待行動である新たな「グループ共通コンピテンシー」を自らが実行し、組織を巻き込んで風土醸成をしていくことが評価され、それが報酬につながることを「役員報酬に関わる基本理念」の冒頭に掲げることとしました。さらに、役員報酬制度のコアとなる要素として、「ステークホルダーへの価値創出」を追加しました。

報酬委員会では、この新たな「役員報酬に関わる基本理念」に基づき、今後も適切な役員報酬制度の構築を進めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ
本編
トップメッセージ
パーパス実現に向けて
事業戦略
グループ戦略
ガバナンス
ガバナンスの実効性向上に向けて
グループ内部統制
取締役会議長メッセージ
取締役会の運営状況
監査委員会
指名委員会
報酬委員会
取締役一覧
サステナビリティ編
業績・コーポレートデータ編

取締役一覧

2025年7月1日時点

取締役

取締役
奥村 幹夫 (おくむら みきお)
(1965年11月23日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回

取締役
濵田 昌宏 (はまだ まさひろ)
(1964年12月18日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:11／11回

取締役
原 伸一 (はら しんいち)
(1965年4月14日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:11／11回

取締役(社外取締役) 社外・独立
指名委員(委員長)・報酬委員
スコット・トレバー・デイヴィス
(Scott Trevor Davis)
(1960年12月26日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
指名委員会:10／11回
報酬委員会:11／12回

取締役(社外取締役) 社外・独立
指名委員・報酬委員
遠藤 功 (えんどう いさお)
(1956年5月8日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
指名委員会:10／11回
報酬委員会:10／12回

取締役(社外取締役) 社外・独立
取締役会議長 指名委員・報酬委員
東 和浩 (ひがし かずひろ)
(1957年4月25日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
指名委員会:11／11回
報酬委員会:12／12回

取締役(社外取締役) 社外・独立
監査委員(委員長)
柴田 美鈴 (しばた みすず)
(1974年7月25日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
監査委員会:15／15回

取締役(社外取締役) 社外・独立
指名委員・報酬委員
名和 高司 (なわ たかし)
(1957年6月8日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:13／14回
指名委員会:11／11回
報酬委員会:12／12回

取締役(社外取締役) 社外・独立
報酬委員(委員長)・指名委員
山田 メユミ (やまだ めゆみ)
(1972年8月30日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
指名委員会:11／11回
報酬委員会:12／12回

取締役(社外取締役) 社外・独立
監査委員
和賀 昌之 (わが まさゆき)
(1958年4月10日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
監査委員会:15／15回

取締役(社外取締役) 社外・独立
監査委員
梶川 融 (かじかわ とおる)
(1951年9月24日生)
出席状況(2024年度)
取締役会:14／14回
監査委員会:15／15回

取締役 新任
監査委員
川内 雄次 (かわうち ゆうじ)
(1965年12月24日生)

取締役 新任
監査委員
今邨 忍 (いまむら しのぶ)
(1973年2月13日生)

取締役の略歴・選任理由は当社Webサイト 役員一覧をご参照ください。