

SOMPOホールディングス

# 統合レポート2026



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
ーSOMPO P&Cー

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
ーSOMPOウェルビーイングー

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
ーデジタル・データ・AI戦略ー

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
ー人材戦略ー

ガバナンス

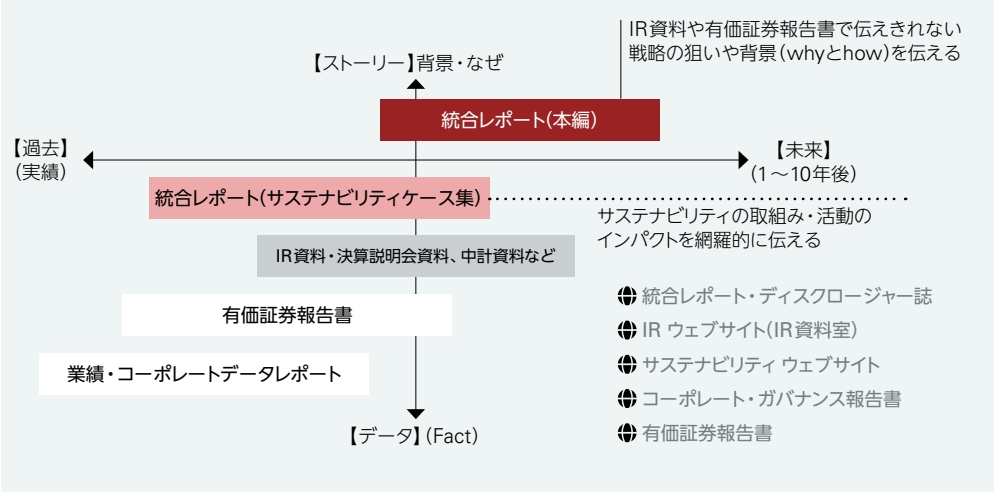
# ステークホルダーの皆さまへ

本レポートは、グループが目指す姿の実現に向けた「成長ストーリー」を中長期的な視点でお伝えすることを目的としています。本編では、IR資料や有価証券報告書では伝えきれない当社グループの戦略の狙いや背景(why)、将来に向けて想定しているアクションなど(how)を掲載しています。また、サステナビリティに関する具体的な活動についてはサステナビリティケース集に掲載しています。本レポートを通じてステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を深め、持続的な企業価値の向上へとつなげていきます。

## 情報発信の全体像

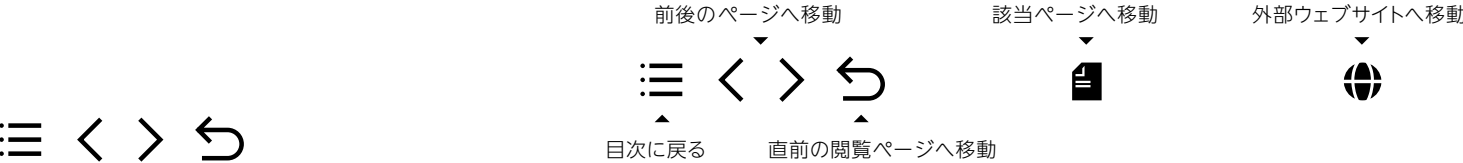
読者の皆さまが関心のある情報へスムーズにアクセスできるよう、以下の構成としています。

- 本編：成長戦略や業績をはじめとした価値創造の全体像
- サステナビリティケース集：サステナビリティの具体的な活動事例や関連データ



## 操作ガイド

ページ間を移動しやすいよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。



## 報告対象期間

原則として2025年度(2025年4月～2026年3月)。最新の状況をお知らせする目的で直近の活動についても掲載しています。

## 報告対象範囲

SOMPOホールディングス株式会社、国内外のグループ会社。一部、事業会社の代理店およびそれらの全国組織の取組みを含みます。

## 発行時期

日本語版：2026年8月、英語版：2026年10月  
(前回発行時期：日本語版2025年8月、英語版2025年11月)

## 参考ガイドラインなど

- 国際統合報告フレームワーク\*1
- 価値協創ガイダンス\*2
- ISO 26000(社会的責任に関する手引)
- SDG Compass: SDGsの企業行動指針ーSDGsを企業はどう活用するかー
- TCFD提言／TNFD提言
- ISO 14064-1(組織における温室効果ガスの排出量及び吸収量の定量化及び報告のための仕様並びに手引)
- サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク(NSC)「サステナビリティ報告ガイドライン SPI報告解説書」
- 国連グローバル・コンパクトの10原則
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則(ラギー・フレームワーク)」
- 日本経団連「企業行動憲章」および「企業行動憲章」実行の手引き

\*1 IFRS財団(旧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

## 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基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基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。

## 企画・編集・お問い合わせ先

SOMPOホールディングス株式会社  
サステナブル経営推進部  
〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1  
TEL:03-3349-3000(代表)

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 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、  
幸せて豊かな社会・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。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

グループビジョン

未来の可能性を  
解き放つ

The vision to unlock possibilities

私たちはどうすれば、人々に不確実な未来へ踏み出す安心と自信を届けられるのか。

1世紀以上にわたり、SOMPOは「先を読む力」で世界を見つめてきました。  
データをもとにリスクを見極め、行動へとつながる洞察を生み出す。  
過去から学び、未来を見据え、確信をもって常識を問い直す。

困難が訪れる前に、機会が過ぎ去る前に、  
お客さま、地域社会、そして仲間を支え続けてきました。

未来の可能性を解き放つ、これが私たちSOMPOグループです。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

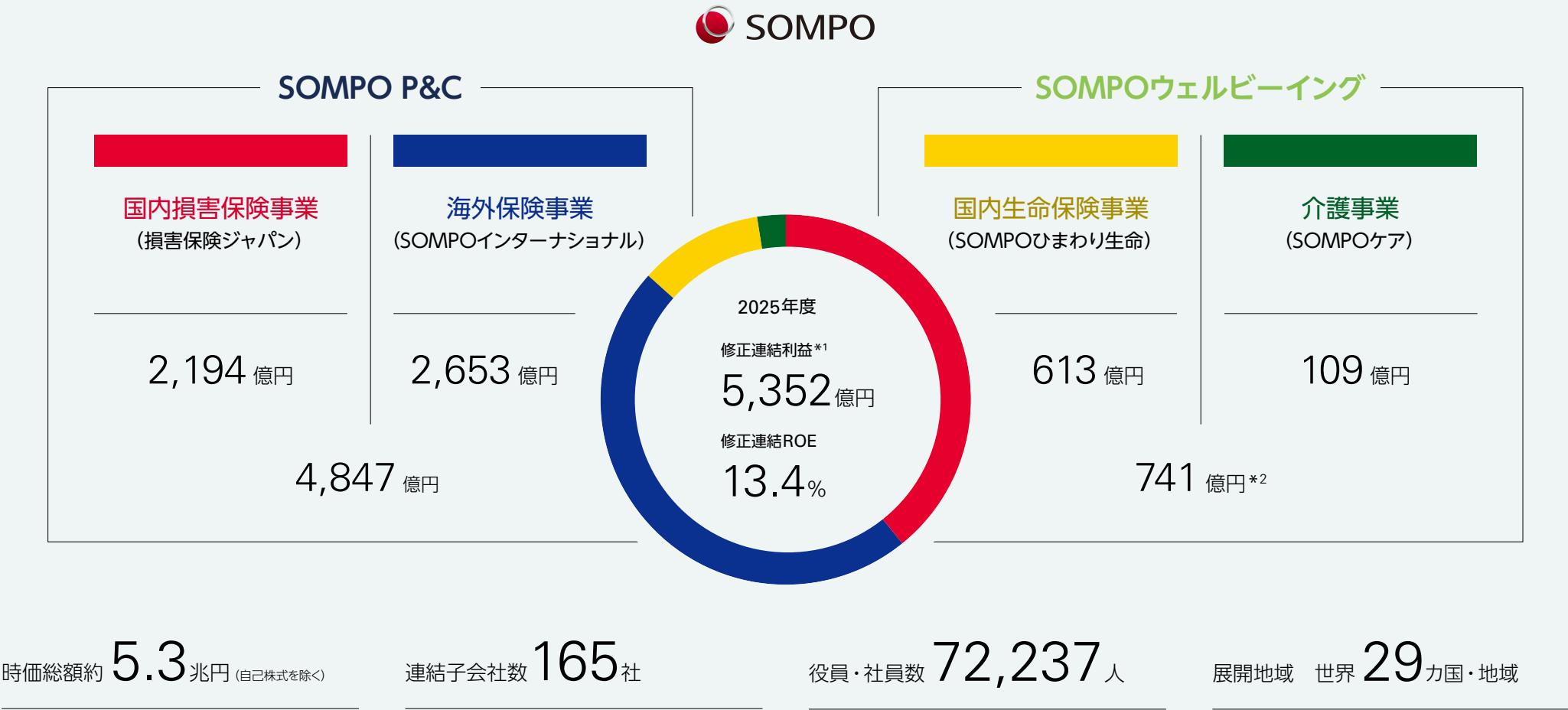
人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

At a Glance

※ 2026年3月末時点

1888年に創業した東京火災を祖業とするSOMPOグループは、損害保険事業をはじめとした社会への価値提供を通じて成長を遂げてきたグループです。2025年度からは、SOMPO P&C(国内損害保険事業、海外保険事業)とSOMPOウェルビーイング(国内生命保険事業・介護事業など)の2つのビジネス領域からなる経営体制に移行し、「安心・安全・健康”であふれる未来へ”の実現を通じた持続的成長を加速させています。



\*1 その他(△236億円)を含めています。  
\*2 その他ウェルビーイング(19億円)を含めています。  
※ 括弧内は各事業の主要会社を記載しています。

|                                             |
|---------------------------------------------|
| イントロダクション                                   |
| トップコミットメント                                  |
| SOMPOの価値創造                                  |
| リスクにおびやかされる<br>ことのない未来への貢献<br>—SOMPO P&C—   |
| 少子高齢化にともなう<br>お客さまの不安の解消<br>—SOMPOウェルビーイング— |
| SOMPO<br>Earth Positive Actions             |
| デジタル・データ・AIの<br>戦略的利活用<br>—デジタル・データ・AI戦略—   |
| 人間尊重・SOMPOの価値観<br>(誠実・自律・多様性)の体現<br>—人材戦略—  |
| ガバナンス                                       |

# CONTENTS

## 目次

|                                              |    |                                            |                                            |
|----------------------------------------------|----|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ステークホルダーの皆さまへ                                | 1  | <b>少子高齢化にともなうお客さまの不安の解消—SOMPOウェルビーイング—</b> | <b>人間尊重・SOMPOの価値観 (誠実・自律・多様性)の体現—人材戦略—</b> |
| <b>イントロダクション</b>                             |    | SOMPOウェルビーイングの全体像                          | 55                                         |
| SOMPOのパーパス                                   | 2  | SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ                     | 57                                         |
| グループビジョン                                     | 3  | 国内生命保険事業                                   | 58                                         |
| At a Glance                                  | 4  | 介護事業                                       | 61                                         |
|                                              |    | SOMPOウェルビーイングの取組み                          | 62                                         |
| <b>トップコミットメント</b>                            |    | <b>SOMPO Earth Positive Actions</b>        | <b>ガバナンス</b>                               |
| グループCEOメッセージ                                 | 6  | SOMPO Earth Positive Actionsの全体像           | 64                                         |
|                                              |    | SOMPO Earth Positive Actionsロードマップ         | 66                                         |
| <b>SOMPOの価値創造</b>                            |    | SOMPO Earth Positive Actionsの取組み           | 67                                         |
| SOMPOの価値創造プロセス                               | 11 |                                            | 取締役会の運営状況                                  |
| SOMPOのマテリアリティ                                | 12 |                                            | 指名委員会の活動                                   |
| 中期経営計画 2025年度末進捗                             | 13 | <b>Ⅰ 特集Ⅰ パーパスの実現に貢献する事業創造</b>              | 70                                         |
| 財務戦略 グループCFOメッセージ                            | 14 | 社会課題解決を新規事業創出の源泉に                          | 71                                         |
|                                              |    |                                            | 役員選任方針                                     |
| <b>リスクにおびやかされることのない未来への貢献—SOMPO P&amp;C—</b> |    | <b>デジタル・データ・AIの戦略的利活用—デジタル・データ・AI戦略—</b>   | 72                                         |
| SOMPO P&C CEOメッセージ                           | 19 | デジタル・データ・AI戦略の全体像とロードマップ                   | 73                                         |
| 国内損害保険事業                                     | 21 | グループCo-CDOメッセージ                            | 74                                         |
| 海外保険事業                                       | 26 | グループCDaOメッセージ                              | 75                                         |
| 対談   事業基盤変革と損保ジャパン<br>ならではの価値創造に向けて          | 28 | デジタル・データ・AI戦略の取組み                          | 80                                         |
|                                              |    |                                            | 取締役会の構成                                    |
|                                              |    |                                            | 81                                         |

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# グループCEOメッセージ

「世界のレジリエンスとウェルビーイングの  
プラットフォーム」を目指して



グループCEO 取締役  
代表執行役社長

奥村 幹夫

グループCEOに就任した2024年以降、私は「不都合な真実」から決して目をそらさないことを貫き、常に自らに問い続けてきました。

2023年以降に露呈した自動車保険金の不正請求や保険料調整行為、保険契約情報等の不適切な管理といった一連の問題は創業以来の危機であると真摯に受け止め、改革を進めてきました。長年根付いていたトップライン(売上)偏重の文化や同質性の高い組織における上意下達の風土、現状維持バイアスによる旧態依然としたビジネスモデルの限界といった課題が顕在化したことを痛感しています。

これらの内部課題に加え、変化する外部環境にも向き合ってきました。激甚化する自然災害は人々の安心・安全な生活をおびやかすだけでなく、損害保険事業の根幹を揺るがしています。ほかにも、地政学リスク、インフレーションの加速、生成AIなどのテクノロジーの進化、さらには日本国内では人口減少や少子高齢化が不可逆的に進行しています。そして、このような環境変化のなか、お客さまのニーズは大きくかつ確実に変化しています。

私は、役員・社員一人ひとりがこれらの課題を「自分事」としてとらえ、行動することの重要性を説き続けています。そして、自ら先頭にたち、これらの真実から目をそらすことなく、不退転の覚悟で変革を完遂することこそがグループCEOとしての最大の責務だと考えています。

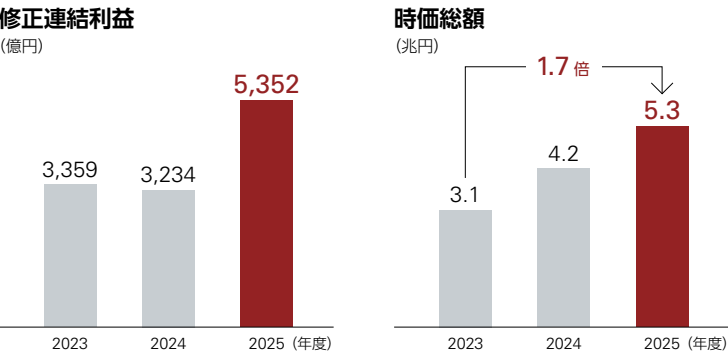
## 変革の成果と、確かな手ごたえ

2024年度は「信頼回復」と「変革」への覚悟を社内外に示した年でした。SOMPOホールディングスがグループ全体の情報を的確に把握し、グループベストの意思決定ができる体制へとグループガバナンスを抜本的に見直すとともに、業務改善計画に基づく信頼回復に取り組んできました。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」をそのゴールに掲げ、損害保険ジャパンでは、事業基盤と収益基盤の変革を目指す再生プロジェクト「SJ-R」が始動しました。

# グループCEOメッセージ

続く2025年度は、これらの変革が具体的な成果として表れた年でした。業績面では修正連結利益が5,352億円と過去最高益を更新し、2030年度の目標である5,000億円を5年前倒しで達成しました。2026年度目標を13～15%とした修正連結ROEは13.4%に到達しました。時価総額は約5.3兆円(2026年3月末・自己株式を除く)に達し、中期経営計画策定時(2024年3月末)の約3.1兆円の1.7倍へと大きく成長することができました。

この成果は、自然災害の減少といった外部要因のみならず、損害保険ジャパンが全社一丸で着実に進めている「SJ-R」を通じた収益力の回復や、SOMPOインターナショナルの順調な成長が牽引したのですが、国内生命保険と介護を含む主要4事業のすべてが対前年度比で増収増益を果たし、グループの成長に寄与しました。

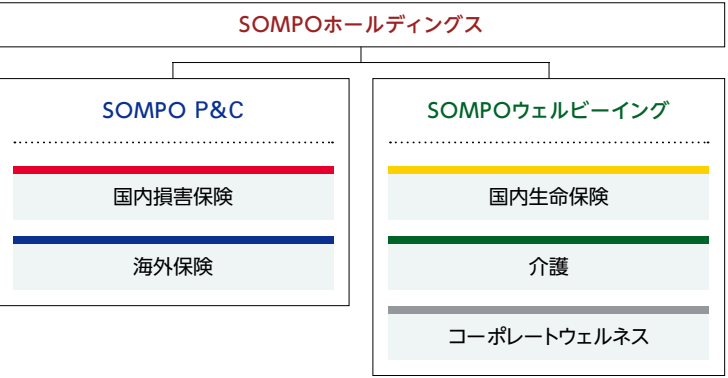


当社は2025年4月に「SOMPO P&C」「SOMPOウェルビーイング」の2分野にビジネス領域を集約した新たな経営体制に移行しました。この変更は、国内損害保険、海外保険、国内生命保険、介護という事業セグメントによって生じていた「サイロ」を壊し、「つなぐ・つながる」を加速させ、国・地域や事業を越えてお互いに学び合う「センター・オブ・エクセレンス」を追求するとともに、真のお客さまニーズに応えられるグループへと進化を遂げるための大きな決断でした。業績という揺るぎない事実がこれまでの変革の正しさを証明し、社員が「会社は変わる、自分たちが未来を創る」という確かな手ごたえを感じることができた1年であったと感じています。

## 2025年3月以前の経営体制



## 2025年4月以降の経営体制



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# グループCEOメッセージ

## 次なる飛躍へ向けた基盤整備の1年に

この成長の軌道を確認たるものとし、さらなる企業価値向上を果たすうえで、2026年度は極めて重要な年です。中期経営計画でコミットした経営数値目標(修正連結ROE13～15%/修正EPS成長率12%超)の達成に加え、次なる飛躍に向けた基盤の整備に注力していきます。

SOMPO P&Cでは、SheaビジネスCEOのもとで、地理的拡大によるオーガニック成長に加え、2025年度に買収したAspenのPMIを進め、再保険事業におけるコスト削減・アンダーライティング高度化などの統合シナジーの早期実現を図ります。損害保険ジャパンでは、業務改善計画を着実に実行するとともに、「SJ-R」を通じた事業基盤と収益基盤の変革を加速させ、収益性とお客さまへの提供価値をさらに高めていきます。

SOMPOウェルビーイングでは、健康・介護・老後資金に関わる3つの「不」の解消に向けて、2025年度までにRIZAPグループ株式会社や株式会社鎌倉新書との資本業務提携や、新会社(SOMPOウェルビーイング株式会社)の設立などの基盤構築を進めました。2026年度は大場ビジネスCEOのリーダーシップにより、SOMPOひまわり生命やSOMPOケアがもつ強みとこれらの基盤を融合し、顧客接点の拡大とビジネス実装に取り組んでいきます。

加えて、将来の成長ドライバーとしての新たな事業創造も加速させます。2025年度は、気候変動の影響などにより安定供給がおびやかされている「食」に関する社会課題の解決に向け、株式会社農業総合研究所をグループに迎え入れました。2026年度もSOMPOのパーパスの実現に貢献する事業創造に積極的に取り組んでいきます。

このような成長投資のための資本の創出に向け、政策株式の売却も進めています。売却により創出された資本は、P&Cの規模の拡大や地理的分散に資する案件およびウェルビーイング領域のミッシングピースの獲得にも配分していきます。M&Aは目的ではなく持続的成長のための手段です。戦略性と経済合理性を厳しく見極めたうえで実行していきます。

これらの基盤整備を進め、2030年度には、修正連結利益を前中期経営計画期間(2021～2023年度)の平均水準(2,500億円程度)の3倍、2024年3月末の時価総額(約3.1兆円)の3倍を目指します。

## AIとの共生の時代における人的資本の最大化

事業の成長を加速させる鍵は、間違いなくデジタル・データ・AIの徹底活用です。生産性を飛躍的に高めるだけでなく、SOMPOならではの新しい顧客体験価値を創造し、ビジネスモデルを次の次元へ進化させていきます。テクノロジーが進化し人とAIとの共生が進むほど、「人」にしか果たせない役割が重要になると認識しています。AIがルーティン業務を担うなか、「人」にしか持ちえないゼロから解を生む創造力、周囲を巻き込む熱量あるいは共感力といったものが競争力の源泉になります。

「人」というグループ最大の非財務資本を高めるべく、2024年度に立ち上げたのが300億円規模の「SOMPO人材ファンド」です。引き続きSOMPOの価値観である「誠実・自律・多様性」を体現し、AIとの共生の時代に真の価値を創造しうるプロフェッショナル人材を積極的に育成していきます。

また、社会のため、会社のため、そして自らの成長のために挑戦する社員を後押しし、その成果を還元するため、2026年度から国内グループ会社の社員を対象に株式報酬制度を導入しました。社員がオーナーシップを持って付加価値を創出し、その価値を株主の皆さまと分かち合い、社員自身の資産形成にも寄与するという好循環を構築していきます。

## 課題の最前線から進化の最前線へ

次なる飛躍に欠かせないグループの結束をより一層高めるために、2027年4月に「SOMPOホールディングス株式会社」から「SOMPOグループ株式会社」への社名変更を実施します。また、社員一人ひとりが自らの持つ無限の可能性を信じて挑戦し、会社は社員の挑戦をサポートするという意志を込めて、グループビジョン「未来の可能性を解き放つ(The vision to unlock possibilities)」を、そしてグループで取り組む重要課題として「SOMPOのマテリアリティ」を新たに策定・公表しました。持株会社と事業会社、あるいは事業間の垣根を越えた連携と、社員一人ひとりの課題解決に向けた挑戦を加速させ、「ONE SOMPO」でパーパスの実現と持続的成長という共通のゴールを目指していきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
ーSOMPO P&Cー

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
ーSOMPOウェルビーイングー

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
ーデジタル・データ・AI戦略ー

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
ー人材戦略ー

ガバナンス

# グループCEOメッセージ

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です。当時の社会課題であった火事から人々を守る「世のため、人のため」の精神で創業し、その後も保険や介護を通じて変化する社会課題に向き合いながら成長を遂げてきました。

SOMPOグループのマザーマーケットの一つである日本は、自然災害の激甚化や少子高齢化によるさまざまな問題が顕在化している課題先進国です。しかし私はこれを悲観していません。むしろ社会課題に対する「解」を磨き上げ、世界に先駆けて提供する絶好の機会だととらえています。

例えば、損害保険ジャパンの「HIKESHI DNA 2030 Project」で取り組んでいる防災・減災から復旧支援までのシームレスなソリューションや、SOMPOケアのテクノロジー活用による高い品質と生産性を両立した介護サービスは、世界でもかけがえのない価値を持ちえます。SOMPOグループの多様な事業が国や地域を越えてつながり、課題解決のソリューションをグローバルに提供する「世界のレジリエンスとウェルビーイングのプラットフォーム」へと進化する。これが2030年のその先に私たちが見据える姿です。

実現の鍵は、創業の精神「世のため、人のため」を胸に、SOMPOグループの一人ひとりがお客さまの真のニーズを考え抜き、挑戦していくことにあります。国・地域や事業の垣根を越えて協力し合うチームワークも不可欠です。そして、その根底には、同調圧力を恐れず「事実(データ)と仮説(構想)」に基づき率直に議論し、挑戦を称賛する「和して同ぜず」「Harmony, but not Conformity」の企業文化が欠かせません。

「世界のレジリエンスとウェルビーイングのプラットフォーム」へ。私は「世のため、人のため」の精神を貫き、SOMPOグループを、多様な社会課題に向き合い、真のお客さまニーズに応えるソリューションを提供し続ける企業グループへと進化させていきます。そして、その担い手である社員たちの挑戦を、全力で支え続けていきます。

📺 グループCEOメッセージ動画

ステークホルダーの皆さまへ向けた、グループCEOからの  
メッセージ動画はこちらからご視聴いただけます。



イントロダクション

トップコミットメント

## SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPOの価値創造

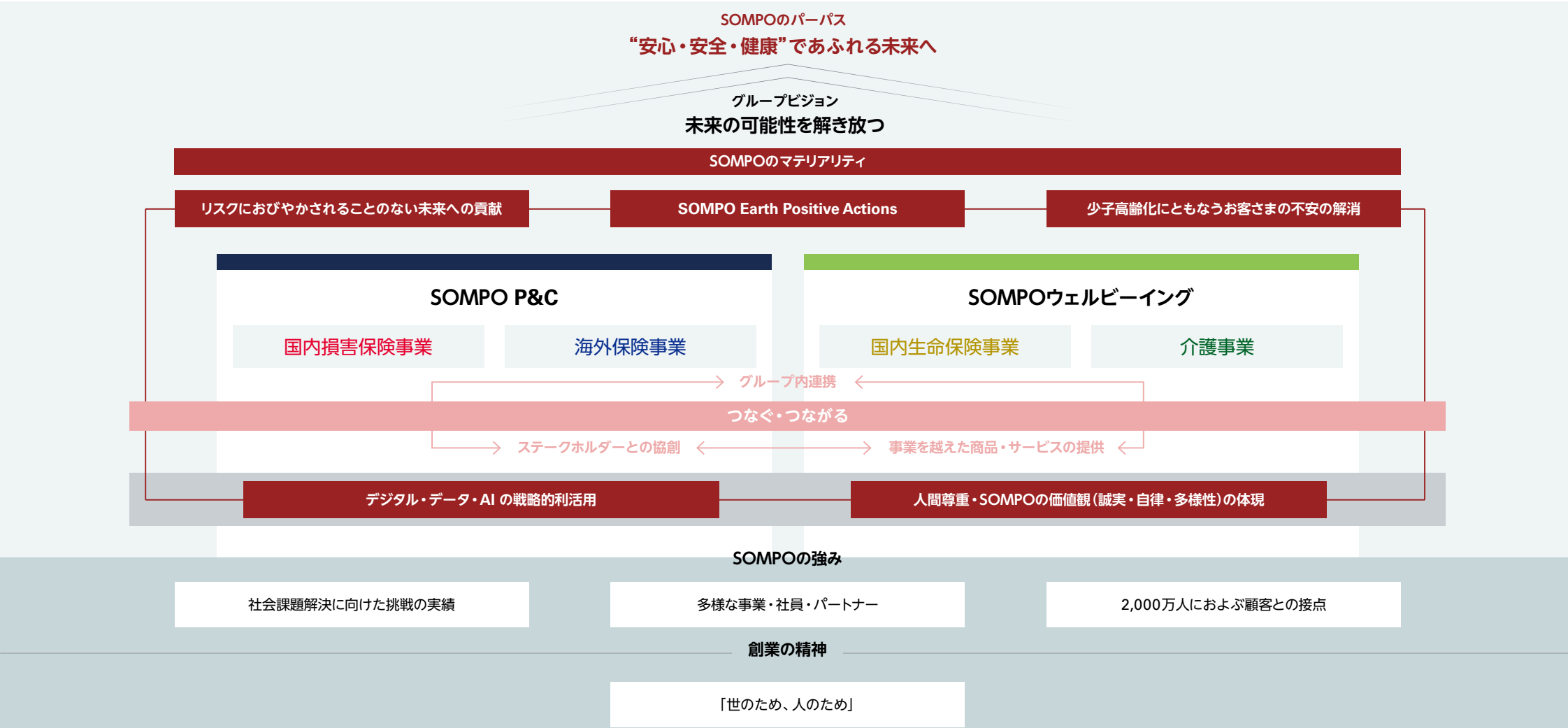
- 11 SOMPOの価値創造プロセス
- 12 SOMPOのマテリアリティ
- 13 中期経営計画 2025年度末進捗
- 14 財務戦略 グループCFOメッセージ

# SOMPOの価値創造プロセス

「世のため、人のため」という創業の精神を受け継ぎ、SOMPOグループは、不確実性の高い現代社会におけるさまざまな課題に向き合っています。

パーパスである「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」のもと、SOMPO P&CとSOMPOウェルビーイングの2つの事業が有機的につながり、多様なステークホルダーと協創し、お客さまとの接点を活かして、さまざまな商品・サービスを提供していく。この「つなぐ・つながる」を中心に据えたSOMPOならではのビジネスモデルによって、価値を創造していきます。

多様な事業の、そして多様な志をもつ社員が「未来の可能性を解き放つ」べく積極果敢に挑戦し、価値創造に取り組むことで、グループの持続的成長とパーパスの実現を目指していきます。



SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

SOMPOのマテリアリティ

SOMPOグループは、少子高齢化や自然災害の激甚化、AIやテクノロジーの進化といったマクロトレンドによって複雑化する社会課題を受け、自らを変革し、未来を先取りして価値を創出していくことが不可欠であると考えています。この環境変化のもとで、持続的成長を通じたSOMPOのパーパス「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」の実現に向け、優先的に取り組むべき課題として特定したのが、5つの「マテリアリティ」です。



SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

中期経営計画 2025年度末進捗

2024～2026年度の中期経営計画では、「レジリエンスのさらなる向上」と「つなぐ・つながる」をゴールとし、修正連結ROE13～15％と修正EPS成長率12％超(年率)をグループ経営数値目標としています。2025年度は、「変革の断行」が財務に表れた結果、修正連結ROEは13.4％に至るなど、順調に推移しています。

中期経営計画(2024年度～2026年度)等の進捗

| 項目       |               | 中期経営計画における<br>目標値 | 2024年度<br>(実績) | 2025年度<br>(実績) | 2026年度<br>(予想) |
|----------|---------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| 修正連結ROE  |               | 13～15%            | 9.2%           | 13.4%          | 13.1%程度*1      |
| 修正EPS成長率 |               | 年率+12%超           | —              | —              | 年率+19%程度*2     |
| 修正連結利益   |               | —                 | 3,234億円        | 5,352億円        | 5,000億円        |
|          | SOMPO P&C     | —                 | 2,832億円        | 4,847億円        | 4,600億円        |
|          | 国内損害保険事業      | —                 | 1,235億円        | 2,194億円        | 1,800億円        |
|          | 海外保険事業        | —                 | 1,597億円        | 2,653億円        | 2,800億円        |
|          | SOMPOウェルビーイング | —                 | 662億円          | 741億円          | 750億円          |
|          | 国内生命保険事業      | —                 | 570億円          | 613億円          | 610億円          |
|          | 介護事業          | —                 | 83億円           | 109億円          | 130億円          |
|          | その他ウェルビーイング   | —                 | 8億円            | 19億円           | 10億円           |
|          | その他           | —                 | －260億円         | －236億円         | －350億円         |

🔍 事業部門別修正利益、修正連結利益、修正連結純資産および修正連結ROEの計算方法は修正連結利益等の定義をご参照ください。

\*1 金融市場変動影響などを中期経営計画策定時の前提をもとに調整した後のROE

\*2 基礎還元と政策株式売却益の還元のみ考慮した試算値

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 財務戦略 グループCFOメッセージ

## 資本循環経営を進化させ、 持続的な企業価値向上を実現する

2024年度から始まった現中期経営計画(以下、現中計)は最終年度に入りました。この期間、当社グループは「変革と断行」を力強く推し進めた結果、2025年度の修正連結利益は5,000億円を超え、2025年度末時点の時価総額は5兆円超と2023年度末対比で2兆円以上拡大しました。

私のミッションは、この「変革と断行」の歩みを止めることなく、さらに高いレベルへ進化させることにあります。グループのファイナンス領域の最高責任者として、既存の枠組みや前例にとらわれず、あらゆる価値創造プロセスに深く関与していく覚悟ですが、特に重点を置くべき領域は2つと考えています。

まずは、グループの資本効率向上、つまりROEのさらなる引上げです。現中計開始以降、グループのROEは順調に向上していますが、さらに高いレベルへ進化するためには、各事業の資本効率向上に向けた徹底した取組みが必要不可欠です。同時に、キャッシュ・フロー創出を伴う質の高い利益にこだわり、グループの資本循環経営をさらに加速させていきます。

もう1点は、Aspen Insurance Holdings Limited(以下、Aspen社)に続くインオーガニックの成長投資です。グローバルピア対比では、当社は引き続き成長拡大を志向するフェーズにあり、創出資本を成長投資に振り向けていきたいと考えています。厳格な投資規律を前提として、成長投資に果敢にチャレンジし、一段階上の利益水準と、利益成長を通じた株主還元総額の増加を実現していくことが、中長期的な株主価値の最大化につながると確信しています。



グループCFO  
田尻 克至

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

財務戦略 グループCFOメッセージ

2025年度の振返りと今後の見通し

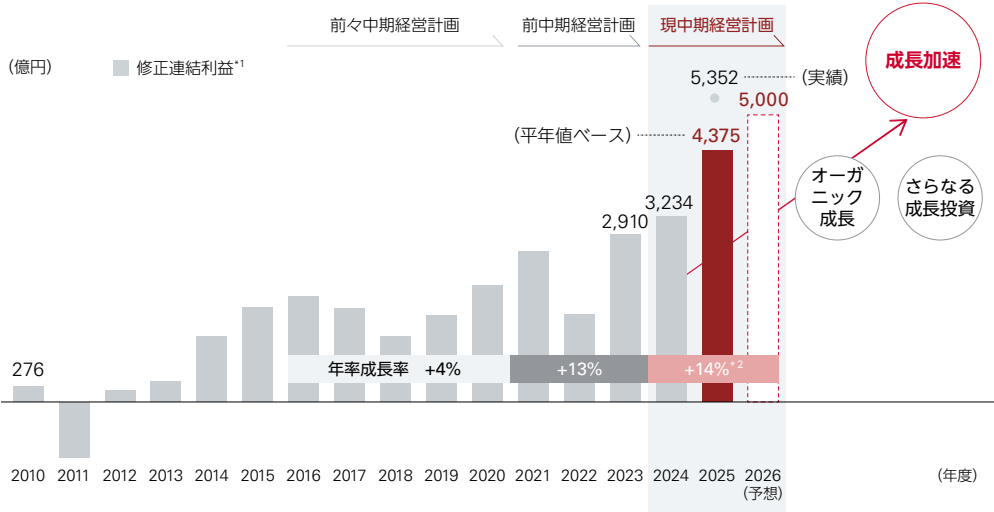
2025年度は、国内外での自然災害減少などの追い風もありましたが、グループの修正連結利益は5,352億円となりました。国内損害保険事業では、SJ-Rの着実な推進による収益性の改善、加えて海外保険事業の順調な成長を背景に、2030年度の目標として掲げていた5,000億円を前倒しで達成しました。

また、2026年2月には5,000億円超の規模の成長投資となるAspen社の買収も無事に完了し、その後のPMIも順調にスタートしております。これは現中計の成長戦略における大きな成果となります。

現中計の経営数値目標として、2026年度の修正連結ROE13～15%、修正EPS成長率12%超を掲げています。2025年度時点では、修正連結ROEは13.4%、現中計期間の修正EPS成長率見込みは19%となりました。

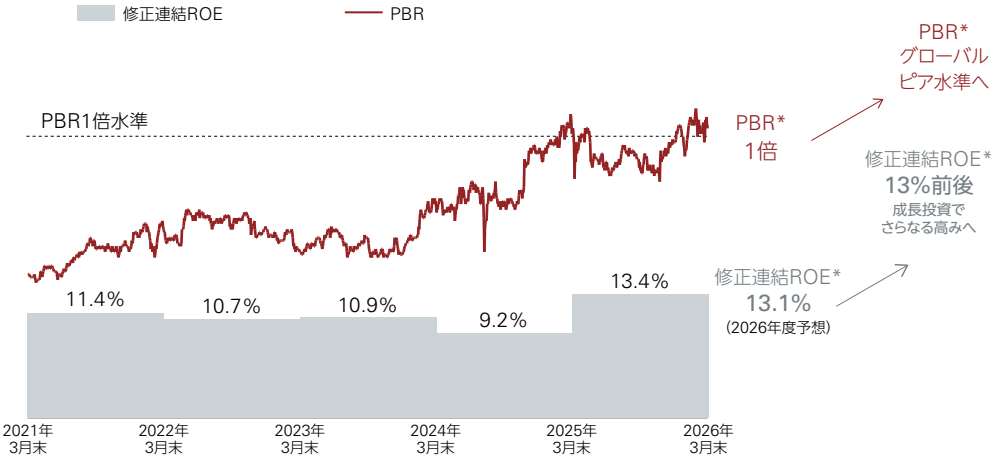
この順調な進捗をさらに加速させるべく、私たちは現状に甘んじることなく、2030年度に向けた企業価値向上のターゲットをさらに引き上げ、高いレベルへの歩みを進めます。次のセクションでは、2030年度の目指す姿および達成に向けた成長ストーリーについて詳しくお話しします。

修正連結利益の推移



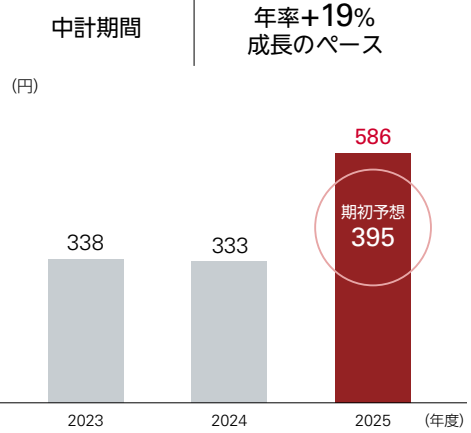
<sup>\*1</sup> 2023年度までは日本基準ベース、2024年度以降はIFRSベース  
<sup>\*2</sup> 基準となる2023年度の修正連結利益はIFRSベースの3,359億円をもとに計算

株価純資産倍率 (PBR)と修正連結ROE\*の推移



\* 2021～2022年度は試算値、2026年度予想は金融市場変動影響などを中計策定時の前提に調整後のROE (調整前は11.0%)、期中の連結純資産は線形補完にて算出

修正EPS 成長率



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

財務戦略 グループCFOメッセージ

2030年度の目指す姿

修正連結利益・修正連結ROE・時価総額をさらに高い水準にしていきたいと考えています。

この企業価値創造を実現していくうえで、私たちがもっとも重要視するのは、修正連結ROEを安定的に13%前後に引き上げ、さらに向上させていくことです。オーガニックでの収益性向上に向けた取組み、およびインオーガニックの成長投資が、資本効率を引き上げるうえで重要と考えています。

理想とするのは、利益成長を伴ったROEの向上、つまり、ROEとEPS両方の持続的成長です。現中計開始後、EPSは順調に高い成長率を維持しています。今後も成長を持続していくためには、適切なリスクテイクによる利益拡大と、短期だけでなく中長期に効果が発現する成長投資が不可欠です。良質な成長投資の実現を通じてさらなる上積みも狙っていきたいと考えています。

資本循環経営の進化

資本循環経営は、当社の財務戦略の中核です。つまり、持株会社は、各事業が創出した利益を最大限に活用するために、その資本をグループ経営数値目標である修正連結ROEおよび修正EPSの成長に資する投資や魅力ある株主還元を活用します。さらに、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。現中計での資本循環経営の取組みが奏功し、ROEは順調に向上しました。

さらなるROE向上のためには、分子となる利益の成長が、分母となる純資産の成長を上回る状態を維持する必要があるため、資本活用をさらに厳格に行い、資本効率の低いリスクテイクを削減し、資本効率の高い分野に資本配賦を進めます。

また、資本循環経営を十分に機能させるため、事業間で円滑に資本移動をし、資本効率の高い分野に資本・資金を集中投下できる体制を確保する必要があります。このためには、今まで以上にグループとして各事業のキャッシュ・フロー創出力、資本の移動可能性(ファンジビリティ)を高めていくことが不可欠と考えています。こうしたグループ内の機動的な資金活用に加え、必要に応じて外部ファイナンス(調達)も活用していきます。その一環として、当社は、2026年4月に、本邦における新しいソルベンシー規制のもとで、初めて払込み済みTier2資本調達手段(構造上の劣後性を有するもの)に算入される要件を満たす、米ドル建シニア無担保社債を発行しました。

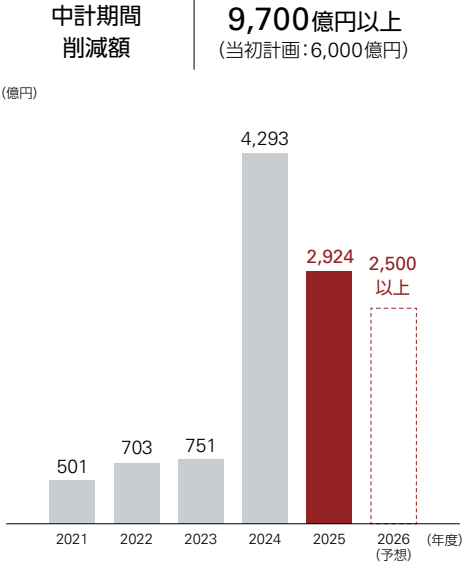
今後も、財務健全性、格付の維持・向上を大前提として、最適な資本構成・手段の追求と、資金需要への対応を両立していきます。

政策株式削減

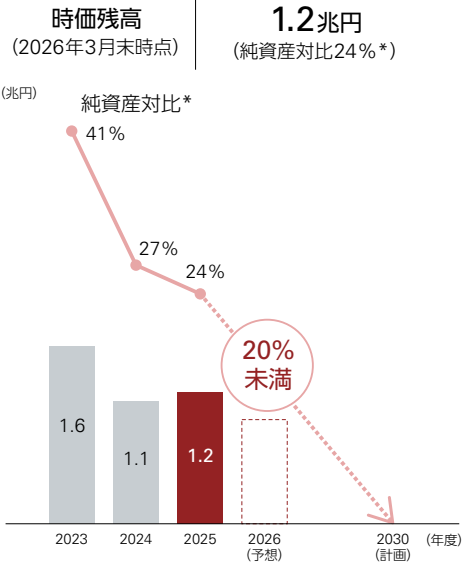
当社は2030年度末までに上場政策株式の保有残高ゼロを目指しており、2025年度は、当初計画を上回る2,924億円の政策株式を削減しました。現中計期間の順調な削減実績をふまえ、当初6,000億円としていた削減目標を、今年度始めに9,700億円以上へ上方修正しました。

政策株式削減は、資本効率・ROE引き上げに寄与し、資本コストを下げることにもつながるため、必ずやり遂げる所存です。ただし、単に売却して、手元に資金を滞留させるだけでは、安定的な配当金収入の減少や必要以上の自己資本の蓄積を招き、かえって資本効率を低下させかねません。したがって、前述のとおり、規律を重視したインオーガニックを含めた成長投資や株主還元など、売却による創出資本・資金をバランスよく活用していくことが、資本循環のさらなる進化のための重要なポイントと考えています。

政策株式削減額



上場政策株式保有残高の推移



\* 上場政策株式残高/IFRS連結純資産

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
ーSOMPO P&Cー

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
ーSOMPOウェルビーイングー

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
ーデジタル・データ・AI戦略ー

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
ー人材戦略ー

ガバナンス

財務戦略 グループCFOメッセージ

成長投資

2030年度の目標の達成に向けては、インオーガニックな利益成長は不可欠と認識しており、成長投資機会は常に模索しています。そうしたなか、当社の投資規律、カルチャーにフィットする案件として、2026年2月にAspen社の買収を実現させました。5,000億円を超える大型の海外M&Aであり、当社グループの成長戦略実現に向けた成長投資となりました。現在、Aspen社のPMIを着実に進めています。順調に推移しています。

今後も、着実にプロセスを深化させることで、SOMPO P&C、特に海外保険事業における早期のシナジー創出をより確実なものにしていきます。

財務健全性を示すESR (Economic Solvency Ratio)はAspen社買収後も引き続き十分な水準であり、さらなる投資機会を追求可能です。P&Cの領域では、収益貢献・レジリエンスの向上に資する海外保険会社などのM&Aに対するアペタイトは引き続き強く持っており、現在も、SOMPOホールディングス・SOMPOインターナショナルの海外M&A専門チームが協働し、常に潜在的な投資機会を追求しています。海外P&Cマーケットは、ソフト化の顕在化とともに案件が増えている状況にあり、さらなる成長が見込め、リスク分散が図れる分野などを中心に可能性を検討します。

ウェルビーイング領域では、エコシステム実現に向けて、欠けているピース獲得に向けた投資を、厳格な投資規律のもとで追求していきます。直近では株式会社鎌倉新書と資本業務提携を締結し、一部出資を実行しました。

株主還元方針

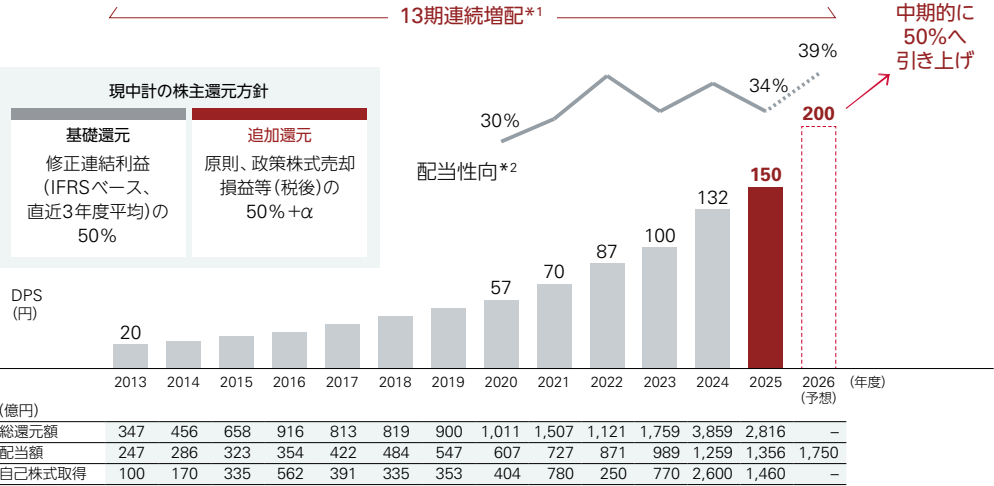
現中計の株主還元は、予見性・安定性を高めるべく、修正連結利益の直近3年平均の50%を基礎還元とし、加えて、政策株式売却損益等(税後)の50%を原則として追加還元するとともに、機動的な資本水準調整についても検討する方針です。

一方で、当社株のバリュエーション(株価)が向上していることを背景に、配当利回りは低下傾向にあり、配当の観点では当社株の魅力度がやや低下していました。こうした課題認識に加え、今後も既存事業の収益性向上、Aspen社のPMIの着実な実行、成長投資の実行を通じて、さらなる利益拡大・レジリエンス向上が実現できると考え、配当性向を段階的に引き上げていく方針を打ち出しました。

2026年度はその第一ステップとして、配当性向を40%程度に引き上げ、2025年度の1株あたり配当(150円)から50円増配した1株あたり配当200円を見込みました。中期的には配当性向50%まで段階的に引き上げていきたいと考えています。また、成長投資と株主還元のバランスを適切に取りつつ、中期的な修正連結ROEの水準などを見ながら、必要であると判断すれば機動的な自己株式取得(資本水準調整)も検討します。

グループCFOとして、目指すべきROE水準の確実な達成に向けたアプローチをより一層重視し、成長投資と株主還元の最適なアロケーションを追求していきます。

一株あたり配当額(DPS)と配当性向



\*1 2013年度以降、2026年度予想を含む  
\*2 配当額／修正連結利益、2021年度と2022年度の修正利益は一過性要因を除いた平年値ベース、2024年度までは日本基準の修正連結利益、2025年度以降はIFRSベースの修正連結利益の3年平均

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

SOMPOが解決を目指す社会課題

# リスクにおびやかされる ことのない未来への貢献 —SOMPO P&C—

- 19 SOMPO P&C CEOメッセージ
- 21 国内損害保険事業
- 26 海外保険事業
- 28 | 対談 | 事業基盤変革と損保ジャパン  
ならではの価値創造に向けて



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPO P&C CEOメッセージ

## SOMPO P&Cの 「つなぐ・つながる」を実現する

2025年4月のSOMPO P&C始動以来、私たちは、国内外の損害保険(P&C)事業全体の連携強化に注力してきました。その目的は、海外保険事業と国内損害保険事業のオペレーションをより深く統合し、グループ全体の総合力を最大化することにあります。

SOMPO P&Cの核心は、グループ全体の価値向上につながる領域での緊密な連携を促進することにあります。これには、専門知識の共有、地域や機能の壁を越えたケイパビリティの連携、そして市場に対するアプローチの一貫性確保といったテーマが含まれます。私たちの目的は、形だけの統合ではなく、真に価値が生まれる領域で、より効果的に協働できる体制を築くことにあります。

この取組みは、社内だけにとどまらず、社外に対しても大きな意味を持ちます。お客さまのニーズが絶えず変化し、事業環境がより複雑化するなかで、お客さま企業、ブローカー・代理店、再保険パートナー、外部ベンダーの皆さまに対し、より明確で一貫した価値を提供することの重要性が増しています。こうした関係者とのエンゲージメント(深い関わり)において、一貫性を高め、共通のパーパスを分かち合うことで、関係の質は向上し、バリューチェーン全体でのパートナーシップが深化し、ひいてはSOMPOブランドの価値強化につながります。

### 連携強化を支える基盤の構築

この一年、私たちは多くの分野で着実な進展を遂げました。主な取組みは以下のとおりです。

#### ● 業務・IT分野:

3か年の変革プロジェクト(Biz-ITプログラム)を立ち上げ、初年度計画を順調に完遂しています。具体的には、初期コスト削減目標を達成するとともに、より明確なターゲット・オペレーティング・モデルの導入、連携と意思決定を促進するための定例会議体の設置などを行いました。これらは、連携を一層強化し、持続的な事業成長を可能にするための重要な基盤です。



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)

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPO P&C CEOメッセージ

● 人事分野：

引き続き、人と人とのつながりによる連携の強化を図りました。J-Repと呼ばれる駐在受け入れやトレーニングプログラムを通じて、損保ジャパンの社員がさまざまな海外拠点で活躍し、相互理解を深め、知見を共有し、グループ内の関係構築に貢献しています。また、部門横断のリーダーシップ会議を定期的に開催し、意見交換やベストプラクティスの共有に努めました。これらは、一見すると地味ですが、極めて重要な取組みです。強固な連携とは、結局のところ、個人間やチーム間の信頼関係、相互理解、オープンなコミュニケーションにかかっているのです。

● 財務・資産運用分野：

SOMPO P&C全体のスケールメリットを積極的に活用しています。各地域のチームが緊密に連携し、市場に対して統一されたアプローチをとることで、一貫性の向上、実行力の強化、意思決定の垂直統合を推進しています。これにより、より効果的に市場に関与し、グループの広範な財務基盤を活用しながら、SOMPO P&C内での資本配分の効率化も図っています。また、スケールメリットを活かし、SOMPO P&Cとグループの双方のレベルで最適な資本構成に合わせた資産配分を行うことで収益性も向上し、財務面での確かな実績をあげています。重要なことは、これがむやみな中央集権化を意図するものではなく、グループ全体の視点に立つことでより高い成果を期待できる分野において、連携を促進するためのものであるということです。

● 保険金サービス分野：

損保ジャパンは、SOMPOシゴルタ(トルコ)と共同で自動車保険の保険金サービス変革に着手しました。その一環として、損保ジャパンのチームがトルコを訪れ、現地の優れたオペレーティング・モデルから知見を得ました。これらの知見は、損保ジャパンの将来の業務プロセス、ITアーキテクチャ、そして変革ロードマップの策定に活かされており、SOMPOシゴルタは、専門特化、標準化、デジタル化、一元化、そしてパフォーマンスの可視化に関するベストプラクティスを示すベンチマークとなっています。

● 社員への浸透：

私は損保ジャパンの石川社長とともに日本各地の拠点を訪れ、現場の仲間たちと直接言葉を交わしました。そこで、連携を深めることでSOMPO P&Cが未来にどのような可能性を切り拓いていけるのか、私たちの将来像を共有しました。

これらすべての挑戦を貫く共通の思想は、「より緊密な協調が、どこで真の価値を生み出すのか」を見極め、それを支える強固な信頼関係、意思決定の仕組み、そしてプロセスを築き上げることです。その意味において、SOMPO P&Cは単に事業を実行する組織にとどまらず、協働を促し、可能性を最大化するためのプラットフォームであるといえます。それぞれが持つ独自の強みや責任、そして向き合っている市場の現実常に深く寄り添い、敬意を払いながら、事業間のより緊密なパートナーシップを築くための揺るぎない土台を提供していきます。

## グローバルでの連携とローカルでの強みの両立

私たちが目指すのは、グローバルな連携を一層強化すると同時に、ローカルにおける機動性を維持することです。このバランスこそが重要です。SOMPOの強みは、その多様な事業、質の高いアンダーライティングと販売網、そして各市場で築き上げてきた信頼にあります。SOMPO P&Cの役割は、これらの強みをより効果的に結びつけ、事業の成功に不可欠なローカルの専門性と説明責任を維持しつつ、ある分野では、グローバルな連携による果実をグループ全体で享受できるようにすることです。

今後、この勢いをさらに加速させることが私たちの優先課題です。引き続き、付加価値を生む実務的な連携、海外保険事業と国内損害保険事業の協働の促進、そして外部パートナーに対するプレゼンスの強化に注力します。私たちは、グループにとってより機能的で効果的なグローバルP&Cプラットフォームを構築し、SOMPO P&C全体での「つなぐ・つながる」に向けたアプローチを追求し続けます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 国内損害保険事業

## 信頼回復への取り組み

自動車保険金の不正請求への対応、企業向け保険の保険料調整行為に係る業務改善計画に基づいた対応を開始してから、2年以上が経過しました。また、乗合代理店との間で発生した保険契約情報等の不適切な管理についても、再発防止に向けた対応を継続しています。

私たちは、この一連の事案を決して風化させず、企業文化の変革やガバナンス強化に取り組んできました。現場第1線からの声に耳を傾けると、現場主導の自律的な改善活動、部門の垣根を越えた対話の活性化、ネガティブ情報の迅速な報告など、社員の意識と行動には前向きな変化が数多く生まれています。

お客さま、地域社会、株主の皆さまなど、あらゆるステークホルダーの皆さまから「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と評価いただける“新しい損保ジャパン”の実現に向けて、引き続き全社員一丸となって取り組んでいきます。

## 企業文化の変革とガバナンスの強化

当社は業務改善計画に基づき、全183の具体的な施策を、全社をあげて実行してきました。2026年5月末時点では、施策の半数以上が新しい内部統制として確立された状態を指す「効果浸透・定着」のフェーズにあり、残る施策の大半が「効果継続」のフェーズとなっています。

私たちが目指すのは、「現場の一人ひとりガールの背景にある本質や目的を深く理解し、いかなる状況下でもプリンシプルベースで正しい行動を自ら判断し、実行できる状態」です。この本質的な取り組みを追求した結果、社内には3つの確かな兆しが見え始めています。

一つ目は「企業文化の変革」です。現場では、業務に潜むリスクを自認し対処する「リスクオーナーシップ」の意識が着実に向上しています。過去の失敗から学ぶ「振り返りの日」、現場の声を経営に直接届ける「どろたまBOX」、そして過去の教訓を未来へ語り継ぐ「伝承室」といった取り組みを通じて、社員

のなかに「自分たちがこの会社を変えよう」という熱量の高まりを感じています。

二つ目は「経営管理態勢の強化」です。現場（第1線）、管理部門（第2線）、監査部門（第3線）が各々の役割と責任を明確にし、相互に牽制を働かせながら、問題の早期発見と是正に向けたPDCAサイクルが定着しており、また、適切な損害調査体制、公平かつ適切な保険金支払いの徹底など、業務プロセスの見直しも進展しています。

そして三つ目は「構造的問題の解消」です。これまでの慣習にとらわれず、お客さま本位の業務運営に資さない出向形態は廃止としました。代理店評価体系も「品質重視」へと移行し、代理店の自律的な態勢整備を支援する仕組みへと転換しています。

## SJ-Rを通じた事業基盤の変革と収益力の向上

2024年度に開始したSJ-Rは、「お客さま・社会からの信頼回復」と「損害保険事業における収益力の向上」という、二つの目的を同時に達成することを目指すプロジェクトです。今年度は、その実現を目指す年度となります。

昨年度、当社は「事業基盤の強化」にリソースを注ぎ込んできました。リテール事業では、代理店との連携を深化させながら「品質向上」を図ると同時に、事務品質サポートセンターの稼働による「品質と生産性の向上」を推進しました。コマーシャル事業では、複雑化する企業リスクに応えるため、アンダーライティングをはじめとする「専門性」を強化する体制を整えました。そして保険金サービス部門では、「お客さま信頼品質基準の浸透・定着」に取り組んできました。

これらの取り組みは、当社の収益構造にも確実な変化をもたらしています。特筆すべきは、火災保険の収益性の改善です。将来にわたって保険商品を持続的に提供するためには、適切な収益水準を確保することが前提となります。現場と本社部門が連携し、料率の適正化や引受ガイドラインの見直しなどの改善を積み重ねた結果、火災保険は安定的な収益水準が確保できる商品となりました。また、もう一つの主力商品である自動車保険は、厳しい

変革を力に、  
「新しい損保ジャパン」の  
実現へ



損害保険ジャパン  
代表取締役社長

石川 耕治

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

## 国内損害保険事業

インフレが続くなかでもデータ解析とプライシング技術の進化を背景に、採算性の改善を進めています。

結果として、昨年度の国内損害保険事業の修正利益は2,194億円と、過去最高益となる水準に達しました。自然災害が比較的少なかったこともあり、お客さま信頼品質基準に基づいたお客さま対応と、日々のオペレーションの改善が、着実な成果として結実したものと考えています。今年度はこのモメンタムをさらに加速させるとともに、SOMPO P&Cとして、海外保険事業との連携を深め、国内・海外それぞれが有する知見や専門性をより高いレベルで融合させながら、国内損害保険事業がグループ全体の成長ドライバーとして力強く牽引する存在となることを目指します。

### 未来への成長戦略： 「HIKESHI DNA 2030 Project」の始動

私たちが直面しているのは、人口減少、自然災害の激甚化・頻発化、サイバーリスクの増大、そして損害保険業界におけるルール刷新など、かつてない事業環境の変化です。こうした時代において、これまでのように事故が起きたあとに保険金をお支払いするだけの保険会社では、社会の期待に応え続けることはできません。

そのため、私たちは新たな未来への成長戦略として「HIKESHI DNA 2030 Project」を始動しました。これは、事後的な補償にとどまらず、防災・減災という事前領域、そして事後の復旧支援領域へと事業のフォーカスを広げるものです。万が一の事故だけでなく、災害が起きる前、そして災害後も頼りになる損保ジャパンというブランドを確立し、「真にお客さまから選ばれ続ける会社」へと進化します。

契約データや気象情報、衛星画像などを統合し、災害の予兆検知から被害予測までをカバーする高度なプラットフォームの構築。AI建物診断サービスに基づくパーソナライズされた保険の提供。そして、独自の強みを持つ戦略的パートナーとの連携。これらの取組みを多角的に展開することで、防災・減災における新しい社会価値を創出し、同時に当社の成長を確かなもの

としていきます。

私たちは、人々の暮らしを火災から守り抜いた「東京火災消防組」の地域社会への深い献身の精神を現代に受け継いでいます。そして、「HIKESHI」を、世界に通じる「高度なリスクマネジメントとレジリエンス」を象徴する言葉とし、防災・減災を日本の新しい文化にすることを目指していきます。

### 世のため、人のために進化を続ける

私たちが目指す姿は、単に業績の優れた企業になるだけではなく、すべてのお客さま、そして社会全体から「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と評価いただける存在になることです。そして、本業を通じて「災害に強く、だれもが安心して暮らせる地域社会の実現」を追求していきます。

こうした社会価値を提供し続けるためには、継続的に95%を下回るコンバインド・レシオ、グループとして13%を超える修正連結ROEなど、レジリエントな財務体質への進化が不可欠です。SJ-Rによる変革を最後までやり抜く。全社員の覚悟があって初めて、私たちの「世のため、人のために」というDNAが本物の価値として社会に届くと考えています。

私たちのなかに脈々と受け継がれる「HIKESHI DNA」を胸に刻み、社員一人ひとりの多様な力と情熱を結集して、世のため、人のために進化を続けていきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

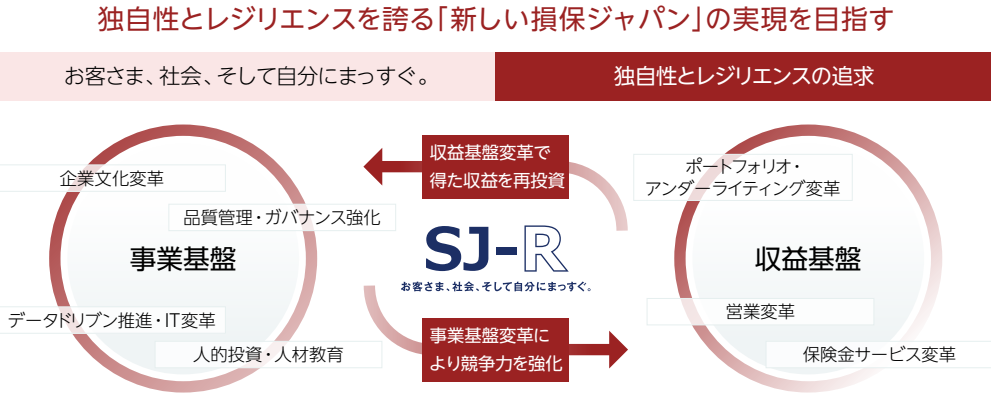
人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

国内損害保険事業

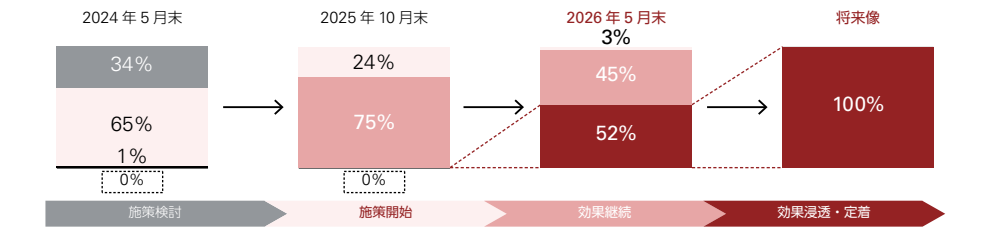
SJ-Rを通じた事業基盤の変革と収益力の向上

「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ます。



業務改善計画の進捗状況(概要)

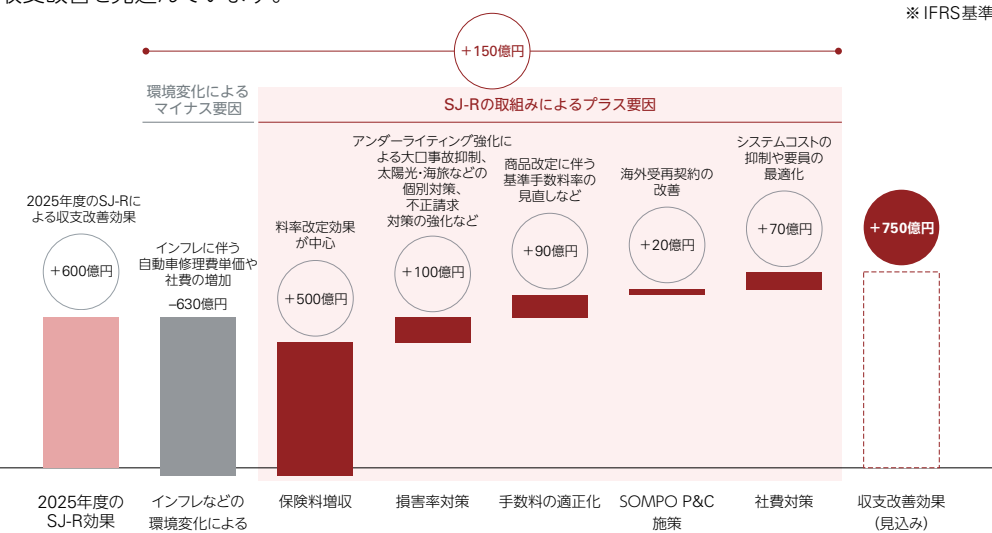
業務改善計画の全183施策を進捗状況のフェーズごとに分類し、進捗を管理しています。2026年5月末時点で、全施策のうち52%が「効果浸透・定着」、45%が「効果継続」となっています。全施策の効果定着に向けて、着実な取組みを推進していきます。



| 主要項目      | 主な進捗状況(2026年4月末時点)                                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業文化の変革   | ● 社員の生の意見を伝える仕組み「どろたまBOX」の投稿数は月間250件ペースで推移しており、継続的に声を上げ続ける文化が定着化                                 |
| 経営管理態勢の強化 | ● 課題のある代理店に対する組織的対応の実施(2024年度の取組み開始以降、8回の代理店選定・対応を実施)<br>● 不正請求対応専門部署の設置とトライアージ実施(10か月で約43,000件) |
| 構造的問題の解消  | ● 代理店出向者は2026年3月末までに全員帰任済み<br>● 代理店業務品質評価制度の導入に先駆け、当社独自の支援策を展開                                   |

SJ-Rを中心とした収支改善効果

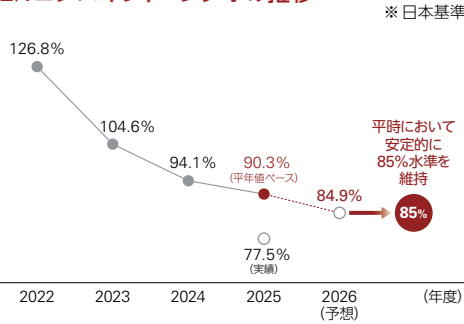
2025年度はプライシングのみならず、アンダーライティングの強化や支払保険金の適正化、事業費対策の進展などにより、+600億円の収支改善効果が発現しました。2026年度もインフレを主因とするマイナス影響が想定されますが、SJ-Rの各種取組みによってそれらを打ち返し、+150億円の収支改善を見込んでいます。



火災保険の収支改善

火災保険は当社グループの創業の原点となった商品であり、現代においては社会のレジリエンスを支える重要なインフラストラクチャーと言っても過言ではありません。損保ジャパンは、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けの徹底、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を改善しています。

E/Iコンバインド・レシオの推移



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 国内損害保険事業

## 企業文化変革に向けた取り組み

### ● タウンホールミーティングと部門間ダイアログ

信頼回復に向けた企業風土改革の第一歩として、経営陣が全国の従業員と直接対話するタウンホールミーティングを重ねてきました(2026年5月末時点で延べ1,647部店、約18,000名参加)。また2025年からは部門を超えた相互理解・対話の場として「部門間ダイアログ」を開催しています(2026年3月末時点で延べ24回、約1,400名参加)。



現場・本社ダイアログで、リーダー、担当者と階層ごとに課題を共有し、解決策を議論するこの対話は、今も広がり続けており、風通しの良い組織風土を醸成しています。

### ● 伝承室と振り返りの日(月間)

私たちが世の中から信頼を失った事実と、その記憶を風化させないために、「伝承室～教訓から学ぶ～」を設置しました。「その時何があったのか」「なぜ起きたのか」を振り返ることで、一連の問題に関する記憶を自分事として落とし込み、後世に伝えます。また、11月を「振り返り月間」として設定し、全職場で「すべてをお客さまの立場で考える会社」の実現に向けて実践することを考える職場ミーティングを実施しました。集約した声をふまえ、担当役員・部店長によるミーティングを実施しました。



©山之内淡,Tan Yamanouchi & AWGL  
(株式会社AWGL一級建築士事務所)

## HIKESHI DNA 2030 Project

外部環境の変化や業界ルールの刷新などをふまえ、新しい損保ジャパンの目指す姿を具現化するプロジェクトです。「災害に強く、だれもが安心して暮らせる地域社会の実現」を目指すことで「災害時も頼りになる損保ジャパン」というブランドを確立し、真にお客さまから選ばれる会社となることを目的としています。

(注) 下図の内容は、現在検討中のものを含みます。



## 東京火災消防組

1893年、東京火災保険會社は、当時の警視庁から正式に認可された唯一の私設消防団である「東京火災消防組」を結成しました。火災の報せがあれば、印半纏(しるしばんてん)をまとい、鳶口(とびぐち)を手に、いち早く現場に駆けつけ、延焼の防止や消火に奮闘し、お客さまや地域を守りました。東京火災消防組の印半纏や提灯には、鳶口のデザインを取り入れた同社の徽章が描かれています。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

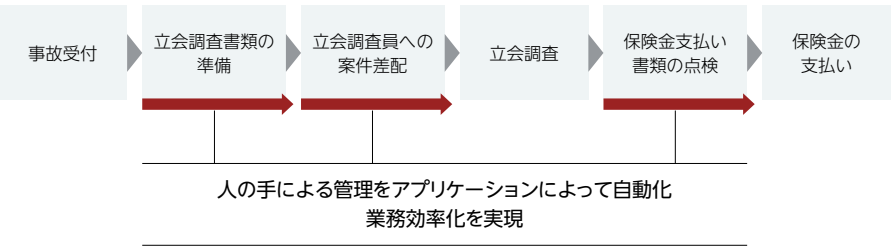
## 国内損害保険事業

### 保険金サービス部門品質向上の取組み

損保ジャパンは、大規模自然災害発生時のお客さまへの迅速かつ円滑な保険金支払いを実現するため、DXを積極的に推進しています。従来、損害調査に必要な情報が複数システムに分散していたことから、被災されたお客さまへの訪問順の整理や、調査に必要な資料の準備などに多くの時間を要していました。この課題に対し、データ・AI活用の先進企業であるPalantir社、ABEJA社と連携して必要な情報を一元管理する仕組みや、業務支援アプリケーションを整備し、損害調査資料の準備、実地調査の手配、アポイント管理などを効率化しています。

このような災害時のお客さま対応力の強化を通じて、HIKESHI DNA 2030 Projectが目指す「災害に強く、だれもが安心して暮らせる地域社会の実現」に貢献しています。

### 大規模災害発生時の保険金支払いにおける業務効率向上の取組み



### ウェザーニューズ社との「HIKESHIパートナーシップ」

損保ジャパンは、2026年4月に世界最大級の気象会社ウェザーニューズ社と「HIKESHIパートナーシップ」を締結しました。「防災を日本の新しい文化へ」をスローガンに掲げ、ウェザーニューズ社の高精度な気象データ・観測網と、損保ジャパンのリスク管理ノウハウを融合。その第一弾として、同年6月より24時間365日放送の気象番組『ウェザーニュースLIVE』にてコラボ番組『HIKESHI ACTIONS!』の放映を開始し、アプリやSNSを通じた大規模な共同プロモーションを展開しています。

社会全体で一人ひとりの防災・減災意識を向上させ、災害から命と大切な暮らしを守るための具体的な行動変容を強力に促すとともに、「HIKESHI」の認知度向上にも努めていきます。

☛ 詳細は『HIKESHI ACTIONS!』をご参照ください。



### DRS Groupとの提携による車両修理プラットフォームの共創

損保ジャパンは、2026年5月にペイントレス・デント・リペア技術の世界的リーダーであるドイツのDRS Groupと戦略的パートナーシップを締結しました。近年激甚化する雹(ひょう)災害に対し、部品交換や塗装を伴わず短時間でへこみを復元する最高水準の技術と、20秒で損害を特定するAIスキャナーを活用。被災地へ72時間以内に初期診断拠点を開設し、見積もりから請求まで一気通貫でデジタル化する体制を構築しました。廃棄部品や塗料使用を極小化することで、環境負荷を徹底的に低減し「循環経済(サーキュラーエコノミー)」の実現に貢献します。「保険金を迅速に支払う」だけでなくとどまらず「車両の復旧まで伴走する」ことで、持続可能な社会インフラを支え抜きます。



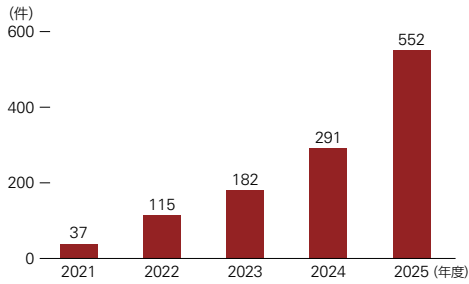
### 防災ジャパングプロジェクト

「世のため、人のため」という創業の想い「HIKESHI DNA」を胸に、地域の課題解決に向け、将来を担う子どもたちとその保護者を対象にした体験型防災ワークショップ「防災ジャパングプロジェクト」を展開しています。損保ジャパンの社員の提案により地域の取引先や代理店などと連携して開催されるなど、保険の取引を越えた地域の課題解決に向けたソリューション提供の輪が全国各地に広がっています。



水害着せ替えゲーム

### 防災ジャパングプロジェクト開催数



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 海外保険事業

## 海外保険事業の戦略上の役割と方向性

海外保険事業は、「世界のレジリエンスとウェルビーイングのためのプラットフォーム」となるというSOMPOグループが目指す姿を実現するうえで、中心的な役割を担っています。近年、事業規模を拡大し、保険引受能力を強化するとともに、グローバルで事業を拡大してきました。

2025年度のAspen買収は、この長期的な道のりにおける大きな一歩であり、成長戦略を加速させるとともに、スペシャリティ(新種)保険および再保険プラットフォームを拡充するものです。

前中期経営計画期間では、主要な取組みを策定して海外保険事業としての戦略の方向性を明示しました。すなわち、「規律ある成長」、「ポートフォリオの質の向上」、「資本効率化の促進」、「重点市場の拡大」、「スペシャリティ保険と再保険のさらなる充実」です。

## 業績と戦略面での進展

業績を評価するにあたっては、根幹となる事業の強みと、前中期経営計画期間中に実施された主要な戦略的施策の影響の両方を認識することが重要です。

SOMPOインターナショナルは、SOMPOグループの業績を牽引する主要な原動力としての地位を維持しており、グループの修正連結利益の約49%をもたらしています。

この成果は、海外保険事業におけるすべてのセグメントでの成長、順調な契約の更新、保険引受実績の改善を反映しています。

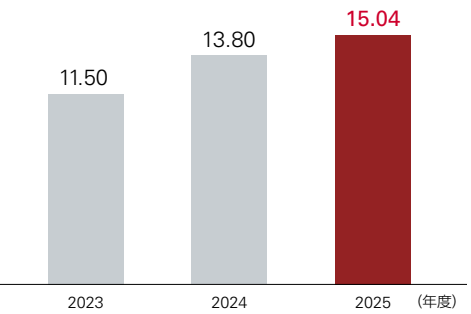
Aspenの買収は2026年2月に完了しました。その効果は、規模と戦略的ポジショニングの両面で重要であり、保険・再保険ポートフォリオおよび英国での事業基盤とともに強化するだけでなく、資本市場ビジネスへのアクセスを確保し、ロイズ市場を通じて70のグローバル市場へのアクセスを強化するものです。また、従来はプレゼンスが限定的だった市場においても、ビジネスチャンスを追求める余地が広がります。以上の意味において、Aspenの買収は、収益と保険料規模を拡大させるだけでなく、より多様でグローバルに連携したビジネスモデルへの進化を加速させる戦略的な推進力として位置づけられます。

## 事業の概況(2025年1-12月)

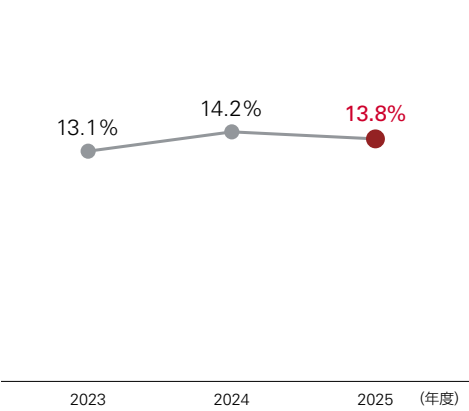
- SOMPOインターナショナルは**2025年度、過去最高となる15億米ドルの修正利益を計上しました**(IFRS第4号適用)。これは主に堅調な保険引受と投資収益によるものです。これにより**年率換算でのROEは13.8%**となり、目標の13%を上回りました。

## 修正利益

(億米ドル)



## 修正ROE



- グロス保険料は4.4%増加して過去最高の171億米ドル**を記録し、すべての事業セグメントにおいて勢いが持続していることを反映しています。グローバル成長戦略の施策を通じて、計画よりも1年前倒しでグロス保険料10億米ドルの目標を達成しました。
- 損害率と事業費率がそれぞれ65.9%および29.3%と横ばいで推移したため、**コンバインドレシオは95.2%**と前年並みとなりました。
- 純投資損益は前年度から12.8%増加**しました。これは主に運用資産の増加、債券ポートフォリオの堅調な再投資利回り、ならびに戦術的な資産配分が寄与したものです。
- 2025年度末の**ESR (Economic Solvency Ratio) は257%**となり、引き続き十分な資本基盤を維持しています。

## ビジネスユニット別の実績

### 再保険事業(SompoRe)

- 市場環境の変化にもかかわらず、プロパティ(財物)保険、災害保険、スペシャリティ保険事業の成長に支えられて、グロス保険料総額は更新前契約ベースと比較して3%増加し、45億米ドルとなりました。
- 保険引受利益は3億720万米ドルとなり、コンバインドレシオは92.1%と前年度から上昇したものの、引き続き優れた水準を維持しました。これは、北米のカリフォルニア州山火事も含めた自然災害損失の増加によるものです。
- Aspenの買収により、再保険事業(SompoRe)は、高収益を確保し、世界トップ10の再保険会社の一角を占めることとなります。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

## 海外保険事業

### 米国保険事業 (North America Insurance、AgriSompo、ラテンアメリカ)

- グロス保険料は前年度比2.1%増加の83億米ドルとなりました。これは、その他P&C商品における低料率や農産物価格の低下といった事業環境にもかかわらず、地理的拡大施策による新規事業の増加や北米のカジュアルティ（賠償責任保険など）における保険料率の継続的な引き上げ、一部の農作物補償商品の契約が拡大したことによるものです。
- 保険引受利益は2億7,480万米ドルとなり、前年度の57.9百万米ドルから大幅に改善しました。これは主に北米保険事業における保険引受によるものです。自然災害損失の減少によるプラスの影響がありましたが、2024年度に再保険事業で実施した農作物損失に対する前年度引当金の積み増しにより一部相殺されました。
- カナダでの人材、商品、事業力への投資に加え、SOMPOの米国拠点の戦略的拡大が収益性の成長を後押しし、市場におけるSOMPOのプレゼンスを強化し、北米保険事業の全体的な業績に貢献しました。

### EMEA保険事業 (英国、欧州大陸、トルコ)

- グロス保険料は、16.1%増加し34億米ドルとなりました。これは、主に、欧州大陸における収益成長（グロス保険料の倍増）とトルコにおける自動車保険の拡大によるものです。
- 保険引受損失は9,750万米ドルとなり、前年度の保険引受利益1,450万米ドルから悪化しました。これは、欧州大陸での戦略的成長投資、2025年度上期の英国における巨額の損失、トルコでのインフレによる保険金支払コストの増加の影響によるものです。一方で、トルコにおける投資利回りは33%と高水準を維持し、当該事業の収益に貢献しました。

### アジア太平洋 (APAC)

- グロス保険料は前年度比5.4%増加の8億5,370万米ドルとなりました。これはコンシューマー向け事業の成長によるものです。一方で、コマーシャル事業でのポートフォリオ管理と1件あたりの保険引受規模の調整により、グロス保険料の増加幅が一部相殺されました。
- 保険引受利益は2,820万米ドルと、2024年度の3,440万米ドルからわずかに減少しました。これは、局地的な自然災害などコマーシャル事業で大きな損失が発生したことによるものです。契約獲得費用率は前年度比1.3ポイント上昇しました。これは、フロンティングへの依存を低下させ、法人向けポートフォリオの最適化を進めていることを反映したものです。

## 今後の成長に向けた戦略

SOMPOの海外保険事業では、今後も収益性を重視した規律ある成長を戦略の中心に据えていきます。特に、まだ十分に開拓されていない市場を重視して、有望な機会を選別的に追求します。それと同時に、経営層の「保険料規模ではなく、収益への貢献を重視する」という明確な方針のもと、引き続き取組みを進めていきます。

また、テクノロジーとAIは、事業政策において一層重要な役割を担うことが見込まれます。保険の引受、販売、オペレーションにおいてデータがますます不可欠なものとなるにつれて、AIを効果的に活用する能力が競争力の源となります。機会としては、意思決定の質の向上や効率性の向上、サービスの質の向上、ならびに海外保険事業プラットフォーム全体での専門知識の拡大にあります。その一方で、成果を収めるためには、バイアス、データ品質、規制当局の期待に関する課題への対応を含めた、強固なガバナンスと慎重なリスク管理が不可欠です。

もう1つの重要な戦略的なテーマは企業文化です。SOMPOの海外保険事業プラットフォームが拡大し複雑化するなかで、機動性を維持し、不要なルールに縛られないことが重要です。私たちの狙いは、明確なガバナンスと強力な説明責任のもとで、グローバルで連携しながらローカルでの裁量権が尊重される事業環境を構築することです。このバランスこそが業績を持続し将来の事業拡大を支えるうえでの中核を成すものです。

海外保険事業は、グループ全体の規模の拡大だけでなく、より統合的で多角的な特徴をもつという側面において、戦略的な重要性がますます高まっており、SOMPOグループの変革に向けて極めて重要な役割を担っています。海外保険事業は多角化を通じて収益に貢献し、グループのグローバルプレゼンスを拡大し、レジリエンスを高め、グローバルな連携を促す業務モデルの構築を牽引しています。

今後は、保険引受における規律を維持し、選択的な成長を追求し、テクノロジーとAIに関する能力を強化し、引き続き、グローバルな事業展開とローカルの強みを兼ね備えた事業の構築を図るという明確な戦略を遂行していきます。これにより、SOMPOグループの長期的な価値創造の中核エンジンとして、グループビジョンの実現に貢献し続けることを目指します。

対 談 事業基盤変革と損保ジャパンならではの価値創造に向けて

対話と承認の文化の醸成

**酒井** 日本経済団体連合会(以下、「経団連」)でご活躍された長澤さんと当社の関係は大変長く、歴代の社長や会長が、経団連自然保護協議会会長や、企業行動・SDGs委員会にあたる組織の委員長に就任した際にも、支えていただきました。当社の業務改善計画のなかで「品質管理委員会」を立ち上げ、お客さま本位で業務品質を改善していく、そのためには社外の視点を入れることがとても大切だという考えに至りました。その際、有識者委員候補として真っ先に頭に浮かんだのが長澤さんでした。財界を含めて非常に広いネットワークをお持ちで、企業が果たすべき社会的責任についてもっとも深く考えてこられた方です。お声がけをしたところご快諾いただき、2024年4月から約2年間、品質管理委員会をサポートいただきました。

**長澤** 損保ジャパンは、サステナビリティの分野でリーダーとして活動し続けてきた企業です。だからこそ、一連の事案の発生に大変心を痛めており、何かお役に立てることがあるのであればと思い、委員をお引き受けしました。

これまで私は経団連で企業行動憲章やサステナビリティ対応に関わってきましたが、なかでも企業文化や現場の行動変容というのは、難しいテーマの一つだと思っています。品質管理委員会でも、単なる制度の整備にとどまらず、現場において本当にお客さま視点が機能しているのかという観点から、率直に意見をお伝えさせていただきました。

**酒井** 業務改善命令では、上意下達、顧客・コンプライアンス軽視、経営と現場の乖離といったカルチャー面の課題が強く指摘されました。「SJ-R」では事業基盤と収益基盤という2つの変革に取り組んでいますが、このようなカルチャーを変革し、お客さまのことを深く考え行動できるよう、さまざまな施策を展開してきました。

一連の不祥事案を受け、損保ジャパンではカルチャー変革や品質向上といった事業基盤の抜本的な変革に取り組んできました。損保ジャパンで事業基盤変革を担当するCCuO(チーフ・カルチャー・オフィサー)の酒井と、品質管理委員会において社外有識者委員を務められた長澤恵美子氏が、事業基盤変革の取組みの現在地と今後の課題について語り合います。



損害保険ジャパンCCuO・CSuO  
グループCSuO  
  
酒井 香世子

わくわく共創オフィス  
  
長澤 恵美子 氏  
(損害保険ジャパン・  
品質管理委員会元社外有識者委員)

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

対 談 事業基盤変革と損保ジャパンならではの価値創造に向けて



最初に取り組んだのが経営陣と社員との対話です。この2年間で、延べ約1万8,000人(2026年5月末時点)の社員との対話を実施し、経営陣自らが変わる姿勢を示すとともに、対話と承認の文化を醸成することに力を入れてきました。当初は経営に対する不信感もあり、社員から厳しい言葉をかけられることもありましたが、今は「発言してもいいんだ」「自分自身も変わらなければいけない」「自分たちが変えていこう」といった声が増えてきており、社員の意識の変化を実感しています。

また、約1万5,000名の社員の声を聞き、「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」というビジョンと「お客さま、社会、そして自分にまっすぐ。」というバリューを策定し、現在はその浸透に注力しています。日々の業務や行動のなかで、ビジョン・バリューに沿った行動ができているかを日々振り返り、対話をしながら進化させていくことが重要だと考えています。

「お客さま本位の業務運営」とは

長澤 損害保険という事業は、目に見えない「安心」や「信頼」を提供する事業です。ですから業務品質やお客さま視点の問題は、

企業の存在基盤そのものに関わる課題だと思っています。今回の変革は、単なるコンプライアンス強化ではなく、「私たちはどのような価値を社会に提供するのか」を問い直すものだととらえています。

ただ、議論していてとても難しいと感じるのは、この業態における「お客さま」の定義です。社員に尋ねると、それぞれの立場で異なる答えが返ってくる可能性があります。この難しさは、代理店さんなどのさまざまなステークホルダーがビジネスモデルに組み込まれている点から来ています。そのため、会社として丁寧に定義していかなければなりません。これらのステークホルダーの皆さんが会社の提供価値を理解し体現できるまで徹底して進めていかなければ文化が根付いたとは言えないと思っています。

酒井 代理店さんの先にお客さまがいるにもかかわらず、代理店さんだけに目が向いてしまい、代理店さん偏重の施策が展開されてきた過去がありました。今、社内では改めて「お客さま本位の業務運営とは」という議論を深めています。私たちが行き着いた答えは、「お客さまに対して、当社として考える最善の提案や対応を誠実・公正に行い、そして、その提案や対応の理由について説明責任を代理店さんとともに果たすこと」です。

この実践のために大切なことは「リスクオーナーシップ」だと考え

ています。会社が目指している方向をしっかりと理解したうえで担当業務のなかで、どのような「困ったこと」が起こりそうか、どうすればそれを防げるか、そして、もし起こってしまったらどう対処するかを一人ひとりが主体的に考え、行動することが大切だと考えています。

「伝える」から「伝わる」へ

酒井 品質管理委員会に有識者の皆さまに入っていたいただいたことで大きく感じた変化の一つが社外への発信です。例えば、従来の当社の業務改善報告書は、文字での説明が中心の資料でしたが、「一般の方にもわかりやすく、社員が会社の変化を感じられるものにすべき」とご指摘をいただき、読みやすさにこだわった資料に変えました。かつて社外取締役から「当社は発信主義だ」と言われたことがあります。発信した情報が、届けたい人にきちんと「着信」しているかという視点が抜け落ちているというご指摘でした。

長澤 「伝える」と「伝わる」は違います。伝えているつもりでも、相手に伝わっていないければ意味がありません。今では、AIなども活用しながら、「着信主義」にこだわった発信に変化してきていると聞き、頼もしく感じています。

重要となる「仕組み化」

酒井 当社は20年ほど前にも行政処分を受けた過去を持っています。なぜ当時の反省を活かせなかったかを考えると、仕組み化ができていなかったことが大きいと感じています。

今回の問題を忘れず、二度と同じ過ちを繰り返さないために、本社内に「伝承室」をつくりました。過去からの行政処分と会社の動きなど私たちの改善の歩みを記した年表やお客さまや社会からの叱責の声など、動画、パネルや音声を通じて、視覚と聴覚で体感できる施設としており、職場単位での訪問のほか、新入社員や新

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

対 談

## 事業基盤変革と損保ジャパンならではの価値創造に向けて

任部店長など、これまでに約6,000人の社員が訪れています。また毎年11月を「振り返り月間」に設定し、職場ミーティングを実施しています。私たちがお客さまや社会からいかに信頼を失い、ご迷惑、ご心配をおかけしたのかを振り返り、忘れないことを仕組みにすることが大事だと思っています。

**長澤** 志を伝承するために仕組み化することは素晴らしいことです。社会全体においても仕組み化は重要視されています。

一方で、先ほど申し上げたとおり、これを代理店さんにまで波及させ実践していくことは非常に難しいことだと思います。自社だけにとどまらず業界全体のカルチャーにしていかなければ、自分たちのカルチャーを守っていくことはできません。サステナビリティ分野でリーダーシップを発揮してきたように、損保ジャパンにはこの分野でもリーディングカンパニーとして他社や業界を引っ張っていただくことを期待しています。

### 損保ジャパンならではの価値創造

**酒井** ありがとうございます。まずは現在取り組んでいる業務改善計画の一つひとつの施策を、当たり前の行動として根付かせることが大前提だと考えています。そのうえで、「当社が今後100年先も選ばれ続けるために、どのような価値を提供するのか」についても議論を深めてきました。経営陣や若手社員を交えて何度も議論を重ね、創り上げたのが価値創造ストーリーです。ここには、収益を上げるだけでなく、社会へ価値を還元するという、社会価値と経済価値の両輪を回す姿勢が色濃く打ち出されています。その実践に向けた具体的な取組みが、2026年度から本格スタートした「HIKESHI DNA 2030 Project」です。1888年に創業した当社の原点は「人々を罹災からお守りする(火消し)」ことにあります。この精神を受け継ぐ「現代のHIKESHI」として、災害の発災前の予防、

発災中、そして発災後まで、一貫してお客さまを支える商品やサービスを提供していきたいと考えています。

**長澤** 「HIKESHI DNA」は非常に重要であり素晴らしいと思います。原点に戻り、今必要なこと、未来に必要なことを考えていくことが極めて重要です。

### 後戻りさせないために

**長澤** カルチャー変革で一番難しいのは、危機感が薄れた後に元に戻らないようにすることです。そのためには、経営トップが繰り返しメッセージを発信し続けること、そして現場の社員や代理店さんとの対話を継続的にやっていくことが重要です。お客さまからの信頼や社員が安心して声を上げられるといった「数字だけでは測れない部分」を重要視し続けるべきです。外部の視点を継続的に取り込みながら、変革を特別なプロジェクトとしてではなく、日常の経営に組み込んでいく必要があります。現場の社員が「これはお客さまのためにならない」と感じたときに安心して声を上げ、

そうした行動が評価される組織文化になって初めて、カルチャー変革が本当に定着したと言えるのだと思います。

**酒井** おっしゃるとおりです。「経営陣から変わる」ということを宣言し、それを継続していく、経営トップの変わらぬ意思を示し続けることは本当に大事です。そしてもう一つは、先ほどもお話しした「リスクオーナーシップ」です。これを言い換えると、私は「圧倒的な自分ごと化」だと思っています。「おかしい」と感じたことには前例にとらわれず声をあげられる心理的安全性に加え、社員一人ひとりがパーパス・ビジョン・バリューを大切にし、常に「自分ごと」ととらえることが、変革を後戻りさせないための核心だと考えています。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

**少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—**

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

SOMPOが解決を目指す社会課題

# 少子高齢化にともなう お客さまの不安の解消 —SOMPOウェルビーイング—

32 SOMPOウェルビーイングの全体像

33 SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ

35 国内生命保険事業

37 介護事業

39 SOMPOウェルビーイングの取組み



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

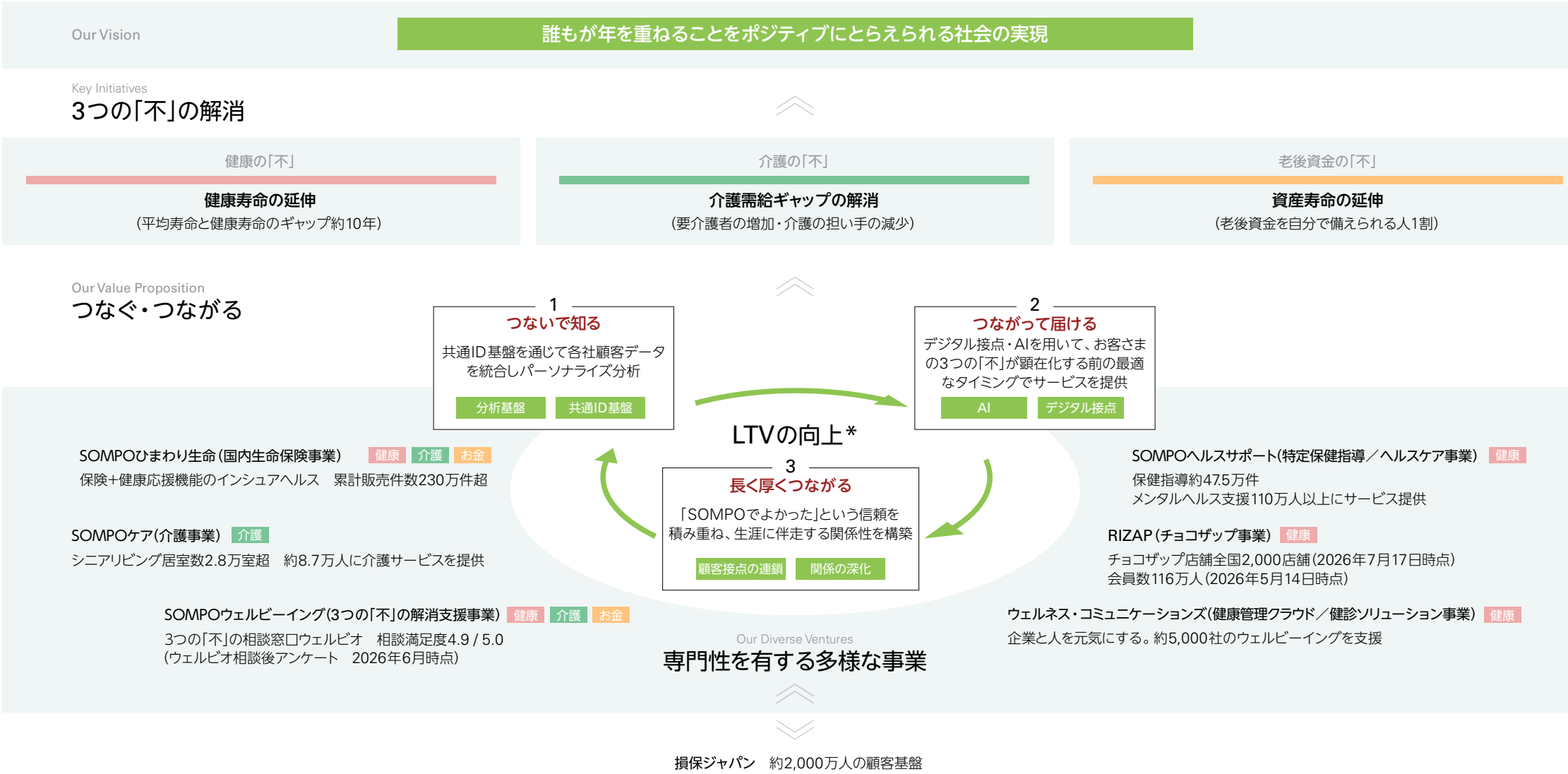
人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPOウェルビーイングの全体像

人生100年時代、長く生きることが不安ではなく「希望」となる社会へ。SOMPOウェルビーイングは、現代の社会課題である健康・介護・老後資金の3つの「不」に向き合い、誰もが自分らしく前向きに年を重ねられる社会を創り上げます。各事業が持つ「商材」「顧客接点」「データ」を有機的につなぎ合わせる「つなぐ・つながる」の取組みで、一人ひとりのお客さまを深く理解し、必要とされる最適なソリューションをもつとも心地の良いタイミングでお届けします。単発のサービス提供ではなく、次なる価値へと「つなぐ」ことでお客さまと長く、そして厚く伴走し続ける関係性を築きます。

## SOMPOウェルビーイングの価値創造ストーリー



\* Life Time Value (顧客生涯価値)

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ

3つの「不」を解消し、  
世界のウェルビーイングを牽引する

## 目指すのは21世紀型のリスクである3つの「不」の解消

SOMPOグループの祖業である東京火災の「火消し」の精神を受け継ぎ、SOMPOウェルビーイングは「少子化・高齢化・人口減少」に起因する21世紀の新たなリスクに立ち向かっています。私たちが取り組むのは「健康・介護・老後資金」の3つの「不」の解消です。これらは長期にわたりその原因が蓄積し、親の介護、老後資金、自身の健康問題など、重なって顕在化する複合的なリスクです。そのため課題を個別に解くのではなく、3つの「不」を包括的にとらえ、お客さまを長きにわたり支え、課題を解決する事業が必要だと考えました。このような複合的な課題にワンストップで応える事業体を私は世界でも聞いたことがありません。いずれ世界でも生じるこの21世紀型リスクに対し、課題先進国である日本からいち早く「解」を提供する事業を構築する。これが私たちの目指す姿です。

## 鍵は「顧客接点の連鎖、関係の深化」

私は、3つの「不」に関するお客さまの悩みにもっとも近く、その深刻さや解決の難しさを誰よりも深く理解し、解決へと導く事業基盤を有しているのがSOMPOグループだと考えています。Insurhealth®(インシュアヘルス)で230万件以上の顧客基盤を有するSOMPOひまわり生命、施設介護で日本トッププレーヤーであるSOMPOケア、そして健康経営領域で多数の企業顧客を持つコーポレートウェルネス事業。これら各事業をリードするユニークなサービスと顧客接点を有しているからこそ、私たちの最大の強みです。

これらの事業が結集し、各々が有する顧客接点を活用して事業を越えてソリューションを提案します。つまり「つなぐ・つながる」によって単発のサービス提供で終わらせず、次なる最適なソリューションを提供する顧客接点へと拡大し、お客さまの生涯に伴走する関係性を築いていくのが私たちの戦略です。

例えば、約8.7万人のご利用者さまを支えるSOMPOケアにおいて、ご利用者さまのご家族が抱える健康・老後資金の不安に対し、サービスをご提案する。また、SOMPOひまわり生命のインシュアヘルスで健康増進を達成したお客さまにがんリスク検査等の健康をサポートするサービスをご案内するなど

SOMPOウェルビーイング CEO

大場 康弘

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPOウェルビーイング CEOメッセージ

す。これらウェルビーイングのソリューションはグループ最大の顧客基盤を有する損保ジャパンとも連携し、多くのお客さまへお届けします。そのような顧客接点の連鎖が、価値の創造につながります。

その結果、お客さまに「SOMPOのサービスを受けてよかった。SOMPOでよかった。」と思っていただけのはずです。この顧客接点を起点に各社のバリューを高める循環の構築に取り組んでいます。

## 具体的な取組み

この循環の土台となるのが、2026年秋に稼働予定の「共通顧客基盤（共通ID基盤・分析基盤）」です。これにより、グループ各社とのシステム連携を順次進め、事業ごとに分断されていたデータをお客さまの同意のもとで統合・分析し、一人ひとりのお客さまのニーズに沿った最適なサービスをタイムリーにご提案できる仕組みを実現します。

価値提供のためのサービスの開発にも取り組んでいます。2025年10月設立のSOMPOウェルビーイング株式会社は、個人の3つの「不」の相談窓口『ウェルビオ』を東京、埼玉、神奈川、大阪、名古屋で展開し、本格プロモーション前にもかかわらず、すでに1,000名以上のご相談を受けています。介護の悩みから老後資金や健康問題に発展しやすいなどの仮説・実証データが得られており、手ごたえを感じています。2026年度は、損保ジャパンおよびSOMPOひまわり生命の保険代理店との提携による新たなソリューション提供モデルの構築も開始します。

企業向けには、従業員の「仕事と介護の両立」を支援するパッケージサービス『ウェルビオBiz』を展開しています。2030年に約318万人に達するとされる「ビジネスケアラー」問題などを受け、損保ジャパンとお取引のある大企業を中心にすでに約15万人（SOMPOグループ外で約12万人）にご利用いただける取引規模に拡大中です。

また、2025年12月に日本最大級の終活関連ポータルサイトを運営する株式会社鎌倉新書と資本業務提携を行いました。エンディングステージのさまざまなニーズに応える同社の強みとSOMPOをつなぎ、生前の備えからご逝去後の手続き、さらにはご家族のケアまでをワンストップでサポートする「終活インフラ」を構築します。実際にSOMPOケアのご利用者さまや、SOMPOひまわり生命のご契約者さまとごご家族へのサービス提供を始めており、感謝の声が寄せられています。

提案の質を高めるため、お客さまの行動を後押しする「行動科学」の実装にも取り組んでいます。例えば、グループ社員を対象とした実証実験「SOMPO チョコ活!」では、これまで運動習慣のなかった社員にRIZAP株式会社の「チョコザップ」の活用を促進し、運動習慣の定着に加え、プレゼンティーズム改善等が見られるなど、生産性向上に関するデータが得られています。また、コーポレートウェルネス事

業で展開する特定保健指導の案内に行動科学を取り入れた結果、初回面談予約率が向上し、売り上げ貢献につながるなどの実例が出ています。今後はこれらのエビデンスを、BtoBサービスの開発に活かしていきます。

## 各社への期待 ～取組みをさらに加速させるために～

SOMPOウェルビーイング始動から1年が経過し、取組みを加速させるべく、各事業の「強み」をさらに磨き上げます。230万件のインシュアヘルスを有するSOMPOひまわり生命には、この最大の顧客接点をさらに拡大し、ほかの事業の顧客接点への展開を牽引する役割を、SOMPOケアには、「未来の介護」をさらに進め、ほかの介護事業者に対するソリューション提案により「日本の介護を変える」存在になることを、そしてSOMPOヘルスサポートやウェルネス・コミュニケーションズには、圧倒的な実績とデータを活かし、これまでの大企業中心から中堅・中小企業マーケットへと領域を拡大していくことを期待しています。

同時に、組織の壁を越えた連携も不可欠です。就任以来、SOMPOウェルビーイングCEOとしての社員に向けた発信に加え、傘下の事業横断での人事異動も行いました。異なる事業の社員同士であっても、お互いを知り、日常的なコミュニケーションを積み重ねることで、事業の壁を越えた「つなぐ・つながる」が自然と促され、お客さま起点の提案が活性化している手ごたえを感じています。

## 2030年の姿と、その先に見据えるグローバルへの展開

SOMPOウェルビーイングは2030年度の修正連結利益を1,000億円以上に引き上げる目標を掲げています。各事業のオーガニック成長と顧客接点の置き換えを推進するだけでなく、私たちが目指すビジネスモデルに足りないピースを獲得することで、その達成の確度を高めていきます。

そしてその先に見据えるのは、課題先進国である日本で創り上げたソリューションを世界で展開していくことです。2030年度までに国内のビジネスモデルを確立するとともに、その先のグローバル展開に向けた準備にも着手しています。日本発の優れたソリューションを世界へ輸出し、人々のくらしのレジリエンスを高め、世界中のウェルビーイングを支える類を見ない事業体へと進化する。SOMPOウェルビーイングは、世界のウェルビーイングを牽引するフロントランナーとして「誰もが豊かに、そしてポジティブに年を重ねられる世界」を切り拓いていきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

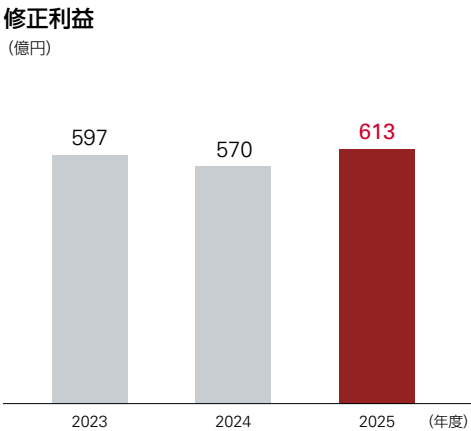
# 国内生命保険事業

## 「健康応援企業」としての歩みと、着実な成長の軌跡

SOMPOひまわり生命は、2016年に「健康応援企業」への変革を宣言し、従来の保険本来の役割(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)」の提供を通じて、持続的な成長を目指してきました。

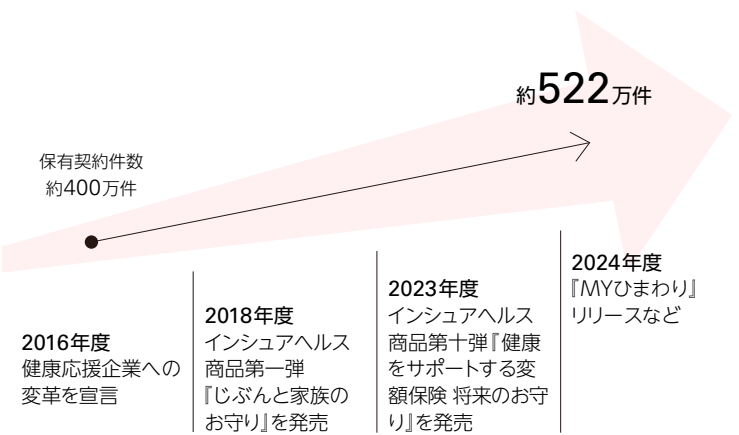
2024年度からスタートした中期経営計画では、従来の成長を支えてきた医療保険やがん保険といった保障性商品に加え、貯蓄性商品である変額保険をラインアップに追加し、新たなお客さまやマーケットの拡大、保険料等収入の増大につなげています。また、お客さまの健康行動を応援するアプリ「MYひまわり」をリリースし、所定の健康行動を行った場合にポイントを付与するポイントプログラムを導入するなど、お客さまの健康増進に向けた行動変容を後押ししています。

こうした取組みにより、国内生命保険事業の2025年度IFRS修正利益は613億円となり、保有契約件数は約522万件、理念に共感してくださる「ひまわりファン\*」は約570万人へと増加しました。



\* 保有契約件数+ウェルビーイングサービス利用者数

## インシュアヘルス商品による保有契約件数の増大



詳細情報: [主なインシュアヘルス商品とウェルビーイングサービス](#)

## 健康を軸に得られた財産・強み

事業規模の拡大以上に、私たちが得た大きな財産があります。それは、お客さまへの健康応援を通じて蓄積された「知見」と「データ」です。

例えば、加入後に健康状態や喫煙状況の改善に応じて保険料が割安になる「健康☆チャレンジ!制度」(以下、チャレンジ)では、SOMPOインスティテュート・プラスとの共同調査により、チャレンジ成功者は未成功者と比べて、数年後の入院率が低いことが確認されています。

また、チャレンジ対象者へ「MYひまわり」アプリを通じて日々の健康行動を支援した結果、アプリの利用頻度が高いほどチャレンジ成功率が向上することも確認されました。

このように当社は、健康行動の実践が将来の健康リスク低減につながる知見を蓄積しています。加えて、アプリを通じて提供いただいた約7.8万件に及ぶご契約者さまの健康診断データを活用し、「保険×健康」領域における独自のデータ基盤を構築しています。

今後も、こうした知見とデータに基づくエビデンスを活用し、付加価値の高い保険商品やウェルビーイングに資するサービスを展開していきます。

健康応援から  
ウェルビーイング応援へ。  
人生に寄り添う新たな  
価値を創造する



SOMPOひまわり生命  
代表取締役社長

久米 康樹

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 国内生命保険事業

## なぜ今、変わるのか ——「ウェルビーイング応援企業」への進化と決意

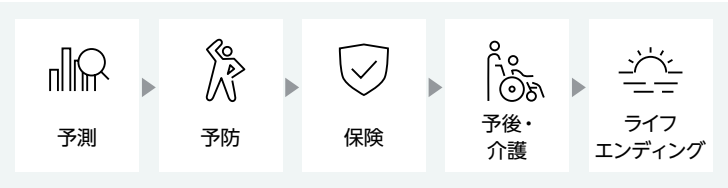
日本は世界に類を見ないスピードで少子高齢化が進む課題先進国です。社会課題はより複雑化しており、お客さまの将来への不安も大きく広がっています。こうした状況下において、お客さまの真のニーズに応え、寄り添い続ける企業でなければ、お客さまに選ばれることはありません。

私たちが培ってきたこの強みを社会課題の解決に活かし、お客さまに選ばれ続けることが私たちの次なる使命です。当社が2026年度に、これまでの「健康応援企業」から「ウェルビーイング応援企業」へとビジョンを進化させた理由は、まさにここに 있습니다。

従来の病気やケガへの備えにとどまらず、日々の健康づくり、将来の介護や老後資金への不安という、健康・介護・老後資金の3つの「不」の解消を目指します。

具体的には、これまでに培ったインシュアヘルスの知見やSOMPOグループの強みを活かし、「予測」「予防」から「予後・介護」「ライフエンディング」まで、人生のあらゆるフェーズを途切れなく支え、お客さまが生涯にわたり自分らしい人生を送れるよう寄り添い続けていきます。

### 人生のあらゆるフェーズを途切れなくサポート



### 2つの成長ドライバーによる進化と、その礎となる「信頼」

この進化を実行するため、2つの成長ドライバーを強力に推進していきます。

1つ目は「インシュアヘルス商品の強化」です。過去10年間で蓄積したデータと実績を強みに、独自性の高い商品の開発サイクルを加速させ、多様なお客さまニーズに迅速に 대응していきます。

2つ目は「ウェルビーイングサービスの提供」です。従業員の仕事と介護の両立を支援する『ウェルビオBiz』や、株式会社鎌倉新書との終活(ライフエンディング)分野での協業など、事業の枠を超えた「つなぐ・つながる」アプローチで、グループの強みを結集したサービスを提供します。

そして、これらを推進する礎となるのが、お客さま本位の業務運営を通じた「信頼」の構築です。保険という目に見えない価値をお届けする事業は、お客さまとの信頼関係がなければ決して成り立ちません。

昨今、生命保険業界で発生している不祥事は、事業の根幹である「信頼」を揺るがす事態であり、当社としても極めて真摯に受け止めています。お客さま本位の業務運営と誠実で透明性の高い企業活動を徹底し、「信頼」を礎に持続的な成長を実現していきます。

## これらを通じて提供する社会価値、 SOMPOウェルビーイングを牽引

現在の日本では、「健康」「介護」「老後資金の形成」など、少子高齢化に関する多様なニーズに対し、それぞれの専門家は存在するものの、サービスの提供が分断されていることが大きな課題です。

この課題を解決する鍵は、長期にわたりお客さまと接点を持つ生命保険のビジネスモデルにあります。私たちは、この顧客接点の長さという強みを最大限に活かし、従来の万が一の保障という「点」の機能にとどまらず、「予測」「予防」「保険」「予後・介護」「ライフエンディング」という一連のシームレスな顧客体験を提供していきます。この価値提供こそが、SOMPOグループの強みを活かした当社ならではの成長戦略です。

お客さま誰もが3つの「不」から解放され、豊かにポジティブに年を重ねられる笑顔あふれる社会の実現に向け、SOMPOウェルビーイングを力強く牽引していきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 介護事業

「日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」——パーパスの実現に向け、私たちは「人間尊重」を基本に「共生」「共育」「共創」の価値を追求し、3つの事業を事業戦略の柱に据えています。

それは、ご利用者さまへの最適な介護サービス提供を担う「オペレーター事業」。培ったノウハウ・サービスを他の介護事業者の皆さんへ展開し、業界全体の変革を促す「ソリューション事業」。そして、「日本の未来を創る」べく、3つの「不」(介護の「不」・健康の「不」・老後資金の「不」)の解消を目指す「ウェルビーイング事業」です。

## パーパス

| 日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。         |                               |                      |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| 重点目標                            | 人間尊重                          |                      |
| 共生<br>供給力の向上と需要の抑制により“共に生きる”社会へ | 共育<br>もっと働きがいのある会社<br>“共に育てる” | 共創<br>「未来の介護」を“共に創る” |

## 事業戦略

| 日本の介護を変える                    |                             | 日本の未来を創る                      |
|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 守る<br>オペレーター事業<br>「未来の介護」の創造 | 伸ばす<br>ソリューション事業<br>介護業界の変革 | 創る<br>ウェルビーイング事業<br>3つの「不」の解消 |

## オペレーター事業 「未来の介護」の創造 ～介護事業者としての持続可能性向上～

日本の介護業界は今、「圧倒的な人材不足」という未曾有の危機に直面しています。2040年には57万人もの介護人材が不足すると試算され、2023年には介護職員数が初めて減少に転じました。このままでは、ご利用者さまを真に支えきれなくなる未来が現実となります。

オペレーター事業では、「人は人にしかできないことに集中し、それ以外の業務はテクノロジー・DDA(デジタル・データ・AI)に任せる、任せてみる」という発想のもと、品質を伴う生産性向上を実現する「未来の介護」に取り組んでいます。

この取り組みは、2025年度までに25億円という導入効果を創出し、介護事業全体で過去最高の修正利益109億円達成の原動力となりました。

介護付きホームでは、人員配置3:0.9の申請を148ホームで完了し、2030年度には全介護付きホームでの実現を目指します。AI議事録、AIケアプラン、AIカメラといったツールの導入により、業務時間を削減し、創出した時間をご利用者さまに寄り添う時間や、専門性を活かした「カスタムメイドケア」に充てることを可能にします。AIの活用は、単なる効率化にとどまらず、経済的価値だけでなく、道徳的価値の創出、「人間尊重」にもつながります。

## ソリューション事業 介護業界の変革 ～ノウハウ・サービスの提供～

この「未来の介護」への挑戦は、単に自社の競争優位にとどまるものではありません。私たちがオペレーター事業で培ったノウハウ・サービスを、日本の介護業界全体の品質を伴う生産性向上を牽引するソリューションとして展開します。これこそが、ソリューション事業の使命であり、「日本の介護を変える」ことであると確信しています。

SOMPOケアソリューションズ(2026年7月発足)とNDソフトウェアとの連携は、この戦略を加速させます。NDソフトウェアが持つ業界トップシェアの介護業務支援ソフトウェアの商品力、全国に広がるチャネルおよび顧客基盤と、SOMPOケアが現場で培った介護オペレーションノウハウを統合します。これにより、単なるシステム販売の枠を超えた、日本の介護業界全体の持続可能性を高める「業界共通プラットフォーム」の構築を目指します。

SOMPOケア、SOMPOケアソリューションズ、NDソフトウェアが連携し、「日本の介護を変える」ために、「未来の介護オペレーションモデル」を創り上げることで、介護業界の持続可能性の向上を目指しています。

介護オペレーションノウハウとテクノロジー・DDAを融合させ、「日本の介護を変える」——これこそ、私たちにしかできない、そして私たちがやるべきことです。私たちは、この「未来の介護オペレーションモデル」をNDソフトウェアの全国48,000を超える事業所の顧客基盤に展開し、2028年度には

日本の介護を変える。  
そして、日本の未来を創る。



SOMPOケア  
代表取締役社長

鷲見 隆充

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

## 介護事業



SOMPOケアソリューションズとして売上高100億円を目指します。圧倒的な人材不足という社会課題を、他の介護事業者の皆さんと共に乗り越え、圧倒的当事者意識をもって業界全体を支援するその先に、「日本の未来を創る」ウェルビーイング社会の実現があると考えています。

### ウェルビーイング事業 3つの「不」の解消 ～グループと、仲間と、つなぐ・つながる～

ウェルビーイング事業は、「日本の未来を創る」という使命を体現します。私たちはこれまで、「どう生きたいか」を支える介護保険サービスとプライベートサービス(保険外サービス)に注力してきました。SOMPOグループのアンカーとして、また介護のプロとして、「真の人生最期の伴走者」となるべく、「どんな最期を迎えたいか」という終活ニーズに本気で向き合います。同じ志を持つ株式会社鎌倉新書との連携を深め、「どう生きたいか」から「どんな最期を迎えたいか」まで、人生の全ステージを支える介護のプロ集団へと進化します。

私たちが考えるウェルビーイングとは、心身の健康だけでなく、社会的にも満たされた状態の実現です。SOMPOグループ全体が「ONE SOMPO」として連携し、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命、志をともにするアライアンスパートナーと一緒に、介護の「不」、健康の「不」、老後資金の「不」の3つの「不」を解決することで、ご利用者さま、ご家族さま、ひいては社会全体のウェルビーイング実現に貢献します。

### 今を、そして未来を支える人への投資

「もっと働きがいを感じる会社」となるべく、私たちは「介護の仕事 New3K(変えていく、価値ある、感動できる)」の実現に向け、教育投資と処遇改善を進めています。企業内大学『SOMPO ケアユニバーシティ』やオンラインキャンパスを通じ、年間延べ2.3万人が受講できる環境を整備し、「介護プライドマイスター制度」で職員一人ひとりの専門性と誇りを育みます。

さらに、「未来の介護」の導入効果や「プライベートサービス(保険外サービス)」の収益を原資とし、これまでに総額58億円もの継続的な処遇改善を実施してきました。2030年までには全産業平均の年収水準を実現し、介護職が「憧れの職業」となる未来を創ります。

若い世代、シニア人材、海外人材と、性別を問わず多様な人材が活躍できるフィールドを整備し、特にインド政府系機関NSDCIと協業した「SOMPO流インド介護人材モデル」は、9か月間の専門研修を経て、2025年度には49名ものインド人材が来日するという具体的な成果を上げています。

私たちはこれからも、「道徳」と「経済」を両輪とし、人にしかできないことに集中できる環境を整備することで、ご利用者さま、ご家族さま、そして社会全体に「真の人生最期の伴走者」として寄り添い続けます。安心・安全・健康であふれる未来に向け、介護事業は「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を目指します。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPOウェルビーイングの取り組み

## SOMPOウェルビーイング株式会社の設立

SOMPOグループは、創業以来、常にその時代の社会課題解決に注力してきました。特に、超高齢社会が到来した現代において、人々が避けて通れない「健康」「介護」「老後資金」という3つの「不」の解決を包括的に支援するユニークな事業モデルを構築しています。私たちは、お客さまとの直接的な接点を確保・拡大し、最高の顧客体験を提供することで、「より長く、より厚い」関係性を築き、持続的な事業成長を目指しています。この戦略の中核を担うのがSOMPOウェルビーイング社であり、お客さまとウェルビーイング関連サービスを結びつける「ハブ」としての役割を果たすことで、グループ全体のウェルビーイング事業価値向上に貢献することを目指し設立しました。

### 具体的な取り組み

#### ● ウェルビオ

『ウェルビオ』は、東京3店舗、埼玉1店舗、神奈川1店舗、大阪1店舗、名古屋1店舗で展開する介護に関する無料相談窓口です。

店舗での対面のほか、オンライン、電話、訪問での相談も可能です。社会福祉士、介護福祉士、看護師、介護支援専門員(ケアマネジャー)や施設長経験者など、専門知識と豊富な現場経験を持つライフコンシェルジュが、お客さま一人ひとりのお悩みに寄り添います。

「健康・介護・老後資金」にまつわる3つの不安を希望に変えることをミッションとし、中立・公正な立場でお客さま一人ひとりのお悩みに寄り添い最適な解決策を一緒に探します。相談は、親御さまの介護に関するお悩みから、老後資金、相続、健康問題へと広げ、多角的な視点からサポートします。

また、仕事と介護の両立を目指す企業に向けたサービス『ウェルビオBiz』の個別相談も承っており、従業員が安心して働き続けられるよう支援しています。



#### ● ウェルビオBiz

従業員の仕事と介護の両立を支援する企業向けのサービスであり、発売から約1年、すでに対象利用者数(従業員数)は15万人\*を超えました。

「育児・介護休業法」や「健康経営度調査」、「経営者向けガイドライン」などの政府施策にも対応し、従業員への包括支援から個別支援までをパッケージにしています。このサービス一つで、企業における仕事と介護の両立支援を包括的に推進いただけます。

また、これまで『ウェルビオBiz』は、主に大企業向けにサービスを提供してきましたが、2026年7月に中堅・中小企業向けの『ウェルビオBiz-Light』の提供を開始しました。これらのサービスを通じて「仕事と介護の両立」という社会課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

\* SOMPOグループの会社を除く外部企業：約12万人



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPOウェルビーイングの取組み

## 鎌倉新書との資本業務提携

### 背景・目的

2025年12月、国内最大級の終活関連サービスプラットフォームを運営する株式会社鎌倉新書との資本業務提携を行いました。鎌倉新書は葬儀やお墓、介護、相続といった人生のエンディングステージにおけるさまざまなニーズに応えるサービスを提供しています。SOMPOウェルビーイングのビジネス領域において、お客さまの人生に伴走する「つなぐ・つながる」を実現するにあたり、終活領域との連携は必要不可欠です。本提携を通じて、両社の強みを「つなぐ」ことで、お客さまとそこにご家族の人生に長く寄り添い続け、生前の備えからご逝去後の手続き、さらにはご家族のケアまでをワンストップでサポートする「終活インフラ」の構築を目指します。

### 取組み内容

SOMPOグループ各社と鎌倉新書による取組みをスタートしています。SOMPOひまわり生命は、終活をサポートする新サービス「ライフエンディングサポート」を開始し、「予測」「予防」「保険」「予後・介護」「ライフエンディング」までを支えるバリューチェーンを提供。SOMPOケアでは、従来の介護事業者の枠を超え、真の人生最期の伴走者として、終活分野の各ステージにおけるご利用者、ご家族のペインに対し、刷新したエンディングノート『夢結いのーと』等を活用し、鎌倉新書のソリューションを適切なタイミングでご案内しています。SOMPOウェルビーイングは、介護から始まり「健康・老後資金」に至るお悩みをワンストップで解決する総合相談窓口『ウェルビオ』を通じ、お客さまニーズに応じて、鎌倉新書と連携したソリューションサービスを提供しています。今後、両社の知見を活かした新たなサービスの共同開発も予定しています。



## SOMPO チョコ活！

科学的知見に基づいた運動習慣の形成の促進を目的にした「SOMPO チョコ活！」を2026年1月から開始しています。

### プロジェクト概要・目的

本プロジェクトでは、RIZAP株式会社が展開するコンビニニジム「chocoZAP (チョコザップ)」の利用権をSOMPOグループに所属する約1万人に自己負担0円で提供します。参加者の運動習慣の形成と健康増進を支援するとともにその効果を検証することを企図しています。

SOMPOウェルビーイングでは、提携パートナーを含めSOMPOグループ内外のさまざまなデータを取得・分析し、お客さまのウェルビーイング実現に貢献するエコシステムを構築することで、LTV (顧客生涯価値: Life Time Value) の最大化を通じた企業価値の向上を目指します。

### 現時点での効果

途中経過として、本プロジェクトの参加を機に定期的に運動する従業員が増え、そうした従業員において、心身の健康状態・プレゼンティーズム\*の改善が見られています。(SOMPOインスティテュート・プラス調べ)

今後も、健康問題による生産性の低下(プレゼンティーズム)や仕事への熱意、貢献意欲(エンゲージメント)を改善させ、企業価値向上に資する新たな健康経営のあり方を形成することを目指していきます。

\* 何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

**SOMPO**  
**Earth Positive Actions**

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

SOMPOが解決を目指す社会課題

# SOMPO

## Earth Positive Actions

- 42 SOMPO Earth Positive Actionsの全体像
- 43 SOMPO Earth Positive Actions ロードマップ
- 44 SOMPO Earth Positive Actionsの取組み



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

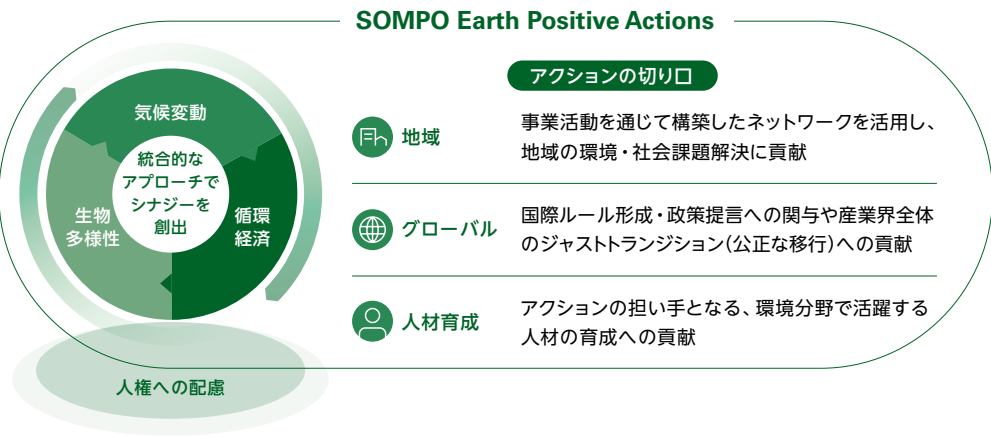
ガバナンス

# SOMPO Earth Positive Actionsの全体像

## 新たなグループ戦略「SOMPO Earth Positive Actions」

SOMPOグループは、2026年度から新たなグループ戦略「SOMPO Earth Positive Actions」を始動しました。この戦略は、2021年度から取り組んできた環境戦略「SOMPO気候アクション」を進化させたものです。地球環境に関する課題が複雑に絡み合ったものであることをふまえ、「気候変動」、「生物多様性」、「循環経済」の3つを統合的にとらえた「シナジーアプローチ」を核とし、人権への配慮を基盤として、地球全体にポジティブな影響をもたらすためのアクションを展開します。

展開にあたっては、損害保険・生命保険・介護等の事業で築いてきた地域のネットワーク、サステナビリティに関する国際ルール形成への貢献実績、長年にわたって継続してきた環境分野での人材育成といったSOMPOならではの強みや独自性を最大限活用し、グループ一体となって加速させていきます。



## SOMPO Earth Positive Actionsで目指すこと

当社グループの事業活動における環境負荷の低減に取り組むだけでなく、社会全体の温室効果ガス(GHG)の削減、自然の回復を図りながら、資源を循環させる経済システムへの移行、お客さまや社会のジャストランジション(公正な移行)といった地球環境課題に対して、グループの持つ強みを活かした保険・ソリューションの提供を通じて貢献していきます。

このようなSOMPO Earth Positive Actionsの実践により、地球環境への貢献とグループの持続可能な成長の両立を目指します。

## なぜSOMPOグループが取り組むのか

SOMPOグループは、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」をパーパスとして掲げています。このパーパスを実現し、未来へ向かって心豊かな社会を築いていくためには、その基盤となる地球環境が健全であることが不可欠と認識しています。

私たちは、事業を通じて「リスクにおびやかされることのない未来への貢献」や「少子高齢化にともなうお客さまの不安の解消」といった社会課題の解決を目指していますが、加えて、気候変動に伴う自然災害の激甚化や生態系の崩壊は、これらの活動の根幹を揺るがし、お客さまの安心・安全・健康な生活を脅かす直接的な要因です。

社会のあらゆるリスクと向き合う私たちにとって、地球環境課題への対応は、事業の持続可能性を確保し、社会全体のレジリエンス(強靱性)を高めるための最重要課題にほかなりません。このような地球環境に関するリスクを機会へと転換し、事業を通じて社会課題の解決に貢献することは、私たちの根源的な責任であると考えています。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

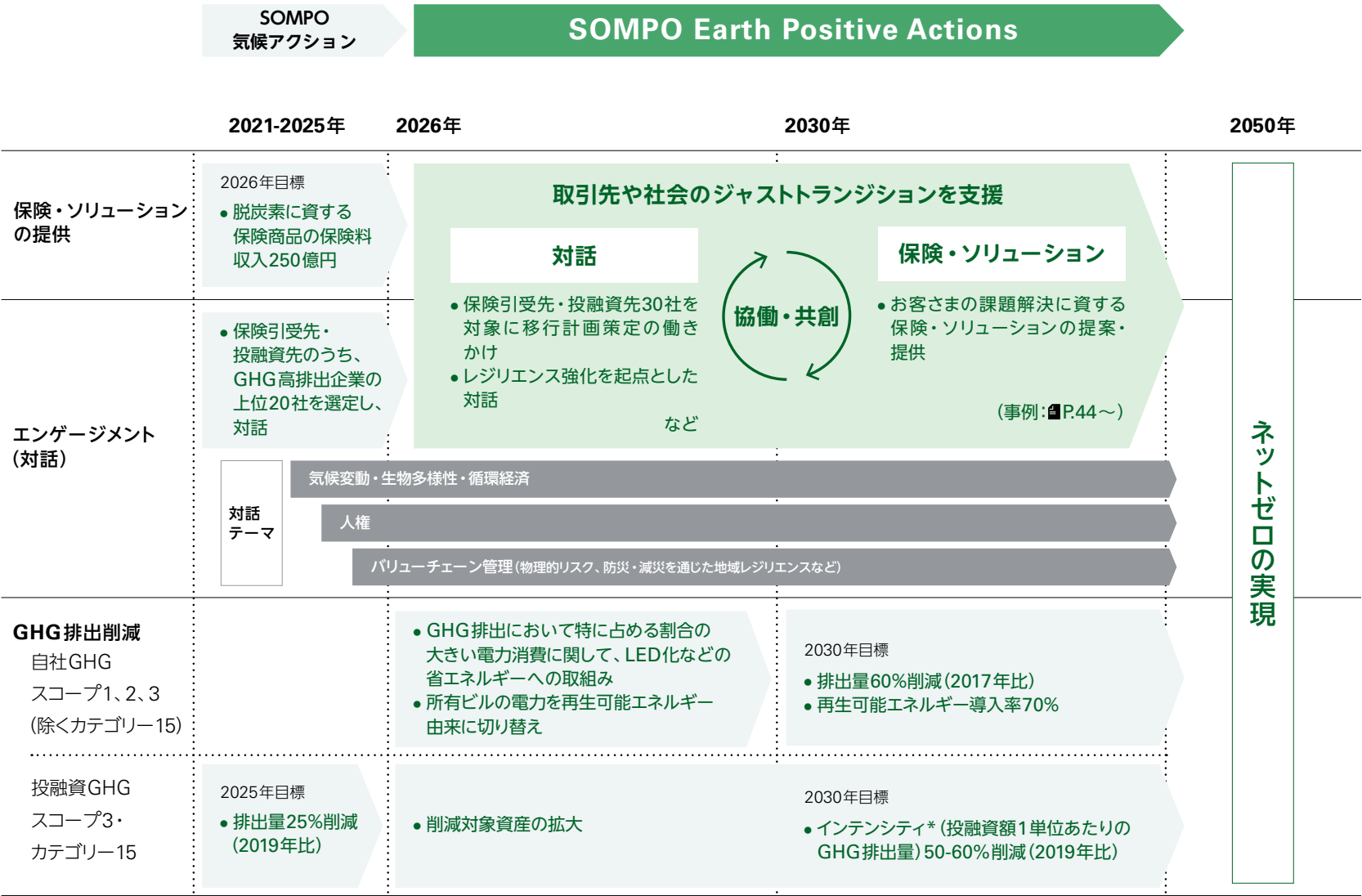
デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

SOMPO Earth Positive Actions ロードマップ

SOMPOグループは、2050年のネットゼロの実現、および、地球環境への貢献とグループの持続可能な成長の両立に向け、ロードマップを策定しています。自社のGHG排出量の削減はもちろん、投融資先や取引先とのエンゲージメントと保険・ソリューションの提供を通じて、社会全体のジャストランジション(公正な移行)を支援します。



地球環境への貢献とグループの持続可能な成長の両立

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

**SOMPO  
Earth Positive Actions**

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# SOMPO Earth Positive Actionsの取組み

新戦略では、2050年のネットゼロ実現に向け、SOMPOグループの社員約7万人が一丸となり、お客さま、ビジネスパートナー、地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーとともに、未来に向けたポジティブな変革を創出するソリューションを実装していきます。代表的な取組みの一部をご紹介します。

## サステナブルなバリューチェーン構築への貢献

気候変動による自然災害の激甚化は、グローバルなバリューチェーンのあらゆる結節点に深刻な物理的リスクをもたらす喫緊の課題です。あらゆる産業のリスクを引き受けてきた損害保険グループとして、私たちには、社会全体のレジリエンスを高め、企業の持続的な成長を支援する使命があります。

### 物理的リスクへの理解を促進

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development／持続可能な開発のための世界経済人会議)が発表した、バリューチェーンにおける物理的リスクに関するCEO向けハンドブックの日本語版をIGES (Institute for Global Environmental Strategies／公益財団法人 地球環境戦略研究機関)などと共同作成し、経営層に対して当該リスクへの対応がなぜ必要か、どのように対策を実行するべきかの普及啓発に努めています。



🔗 詳細情報: [WBCSD物理的リスクレポート日本語版を共同作成](#)

### リスクの可視化で企業のレジリエンスを強化

『SORAレジリエンス』で、サプライチェーン上の災害リスクのリアルタイムな可視化を支援しています。また、金融機関と連携した『SOMPO SUSTAINA』では、金融機関の取引先企業の物理的リスクの可視化を支援しています。

🔗 詳細情報: [『SORAレジリエンス』](#)、[『SOMPO SUSTAINA』](#)

## 脱炭素経営を支え、GX(グリーン・トランスフォーメーション)を推進

脱炭素化に資する保険商品の提供や取引先へのエンゲージメントを通じ、社会全体のグリーン移行を後押ししています。グローバルな事業を展開するSOMPOインターナショナルにおいては、世界最大規模となる英国の「ドガーバンク洋上風力発電所」に対し、保険を中心としたソリューションを提供し、新興技術や大規模インフラに伴う複雑なリスク管理を支え、脱炭素社会への移行を支援しています。

また、国内の中堅・中小企業の脱炭素経営に関しては、多様なステークホルダーと連携し、AIを活用した電気代と排出量の削減を支援するサービス『デンキチェック』を展開しています。

🔗 詳細情報: [電気AI診断『デンキチェック』](#)

当社グループはこれらの取組みを通じ、取引先企業の価値向上とサステナブルなバリューチェーンの構築に貢献します。

## 防災・減災を通じた地域レジリエンス向上への貢献

自然災害の頻発化は地域社会の安全な暮らしを揺るがしており、また、同時に自然資本の喪失も深刻な環境課題となっています。当社グループは1888年に日本初の火災保険会社として創業し、保険会社でありながら私設消防団を結成していた歴史があり、創業以来受け継がれてきたこの「火消しの精神」を「HIKESHI DNA」として再定義しました。単に事故後に保険金を支払うだけでなく、災害の発生前・中・後のあらゆる局面でお客さまと地域を守り抜くことが、損害保険を主業とする当社グループの強みと価値です。

### 「HIKESHI DNA」で地域のレジリエンスを高める

この理念を体現する取組みとして、「HIKESHI DNA 2030 Project」を始動しました。現代のHIKESHIとして、防災を日本の新しい文化へと発展させることを目指し、産官学民との共創を通じて地域レジリエンスの向上に取り組んでいます。(📅 P.24)

🔗 詳細情報: [「HIKESHI DNA 2030 Project」始動](#)

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

SOMPO Earth Positive Actionsの取組み

広域的な視点で自然資本を守り、防災・減災に  
つなげる

損保ジャパンは、個々の自然を「点」として守るだけでなく、生態系のつながりや、そこに住む人々の経済・社会活動を一体的にとらえ、さまざまなステークホルダーが連携して課題解決を図る「ランドスケープアプローチ」を重視しながら、自然と経済の両輪を回すアプローチにも注力しています。

さらに、全国で市民参加型の生物多様性保全活動を支援する「SAVE JAPANプロジェクト」では、2030年までに陸と海の30％以上を保全する「30by30」目標の達成に向け、保護地域以外で生物多様性に資する地域(OECM)の登録を推進する「OECM100か所プロジェクト」\*1を展開しています。

この取組みを通じて、「30by30」に貢献するとともに、その土地が持つ生態系を活用した防災・減災(Eco-DRR)の普及促進を行うことで、災害に強い地域づくり(広域レジリエンス)にも貢献しています。

🔗 詳細情報: [SAVE JAPANプロジェクト2025-2026](#)



ネイチャーポジティブ社会の実現を支える

また、一般財団法人ネイチャープレナー・ジャパンとの協業では、自然資本の再生や自然を活用した社会課題解決(NbS)に挑む起業家を後押しする「ネイチャーポジティブ・エコシステム」の構築を進めており、SOMPO環境財団が25年以上継続してきた環境人材育成プログラム「CSOラーニング制度」との連携を通じて、次世代の環境人材の育成にも取り組んでいます。

🔗 詳細情報: [ネイチャーポジティブ・エコシステムの構築](#)

循環経済モデル構築への挑戦

プラネタリーバウンダリー(地球環境の限界)への注目が高まるなか、大量生産・大量廃棄型社会からの脱却と、資源を循環させるサーキュラーエコノミー(循環経済)への移行が急務です。損害保険事業は自動車の事故対応などで廃車、廃棄や部品交換を伴うため、間接的に環境負荷を生じさせる側面があります。

そこで損保ジャパンは、損害車両の循環利用(リユース・リサイクル・リビルド)や、事故対応のプロセスを見直し、保険の仕組みを活用することで社会の循環経済モデル構築に挑戦しています。

修理・再利用を通じて資源循環を促進

雹(ひょう)災害発生時には、自動車のへこみなどにより、損害保険会社として保険金お支払い対応が発生します。従来の板金塗装や大規模な部品交換による大量の廃棄や環境負荷を防ぐため、世界的リーダーであるドイツのDRS Groupと戦略的パートナーシップを締結しました。部品交換を伴わない環境に優しいペイントレス・デント・リペア(PDR)技術とAIスキャナーを組み合わせた迅速な修理プラットフォームを共創するとともに、『雹災害予測・発生アラート』の共同開発により被害の未然防止も目指しています。

🔗 詳細情報: [DRS Groupとの戦略的パートナーシップ](#)



保険の仕組みで資源循環を支える

また、年間約464万トン\*2に上る国内の食品ロス問題に対しても、保険の力を活用しています。廃棄されるはずの食品を生活困窮者などへ提供するフードバンクが、賠償リスクを懸念せずに活動を拡大できるよう、食品取扱量に応じて簡易に加入できる専用の『フードバンク活動保険』を開発しました。これにより、食品の循環利用を力強く後押ししています。

🔗 詳細情報: [食品ロスの削減に向けたフードバンク向け専用保険の提供開始](#)

当社グループはこれらの取組みを通じ、資源循環を促進するとともに、保険の新たな価値を創出し、循環経済モデルの構築に貢献します。

\*1 本取組みは、国連アジア太平洋経済社会委員会(ESCAP)、国連環境計画(UNEP)、アジア開発銀行(ADB)が共同で発行した“Asia-Pacific Synergies Report”の事例集にも紹介されるなど、国際的にも評価されています。

\*2 令和5年度の推計値(環境省)

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

｜特集｜ パーパスの実現に貢献する事業創造

# 社会課題解決を新規事業創出の源泉に

## 「利他」の精神

私は2016年にグループCDOとして入社以来、デジタル・データ・AIの戦略的利活用(DDAX)を牽引し、変革を支えるデジタル基盤の構築に努めてきました。2025年度からはCDOの役割を後進に託し、新たにデジタル・新規事業開発の責任者を拝命し、これまで培ってきたデジタル基盤を最大限に活かしながら、さらなる価値創造への挑戦を加速させています。私の根底には、事業を通じてお客さまや社会に本質的な価値を提供したいという「利他」の精神があります。これはSOMPOグループのパーパスの体現そのものであり、私たちが目指す「利他」とは、社会が抱える構造的な課題を持続可能なビジネスモデルによって解決することです。この徹底した利他の追求の先にこそ、持続的な成長と企業価値の飛躍的な向上という「自利」がもたらされると確信しています。

## 持続可能な社会インフラ

「社会課題解決の事業化」はCDO時代から布石を打ってきた領域であり、その先駆けは米Palantirとの合併会社Palantir Technologies Japan株式会社の設立でした。同社のデータ基盤は災害対応や介護といった社会課題の解決に貢献するとともに、SOMPOグループの収益性向上にも寄与しています。加えて、グループ外の事業会社でも同社基盤の活用が進んでおり、日本企業のDX推進を後押ししています。

そして、2021年設立のSOMPO Light Vortex株式会社(SLV)が、社会課題解決の事業化の中核を担っています。例えばモビリティ領域では、循環経済の構築を見据えオックスモビリティ株式会社を通じて事故車オークション事業等を推進しています。これは環境負荷低減という社会的価値と当社の強固な顧客基盤を掛け合わせた高収益モデルであり、すでにグループ全体の業績へ大きく貢献しつつあります。

さらに、これらの成長ポテンシャルを早期に具現化すべく、2025年8月に事業開発部を立ち上げました。同部のミッションは、中核事業の発展を隣接領域から先行して支え、グループシナジーを最大化することです。EV(電気自動車)関連ビジネスや高齢者住宅関連ビジネスなど、将来の収益源となるソリューション開発を着実に進めています。また、「食の安全保障」という喫緊の課題に対し、SLVを通じて株式会社農業総合研究所をグループに迎え入れ、食農事業へ本格参入しました。同社が持つ全国規模の青果流通ネットワークと当社のAI・デジタル技術を融合させ、新たな流通プラットフォームを構築します。ここから蓄積される独自データを既存の保険商品開発や防災、介護配食サービスなどの高付加



執行役専務  
デジタル・  
新規事業開発担当(責任者)  
投資担当

檜崎 浩一

価値化へと還流させることで、「社会課題の解決」「提供価値の向上」「持続的な収益貢献」を同時に成立させるデータエコシステムを確立していきます。

## 「第三の柱」

私の最も重要な使命は、SOMPO P&C、SOMPOウェルビーイングに次ぐ「第三の柱」となる新規事業の創出です。従来の金融・保険の枠組みにとらわれず、持続可能な社会のインフラとなる新たな事業領域を構築していきます。社会課題解決そのものを最大の成長機会ととらえる当社グループにとって、新規事業開発は中長期的な成長を牽引する中核エンジンです。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、「利他」の精神を原動力とした早期事業化と強固な収益基盤の確立を徹底し、新規事業を確固たる「第三の柱」へと成長させ、企業価値の飛躍的な向上にコミットしていきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

課題解決を可能にする土台

# デジタル・データ・AIの 戦略的利活用 —デジタル・データ・AI戦略—

- 48 デジタル・データ・AI戦略の全体像とロードマップ
- 49 グループCo-CDOメッセージ
- 51 グループCDaOメッセージ
- 52 デジタル・データ・AI戦略の取組み



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

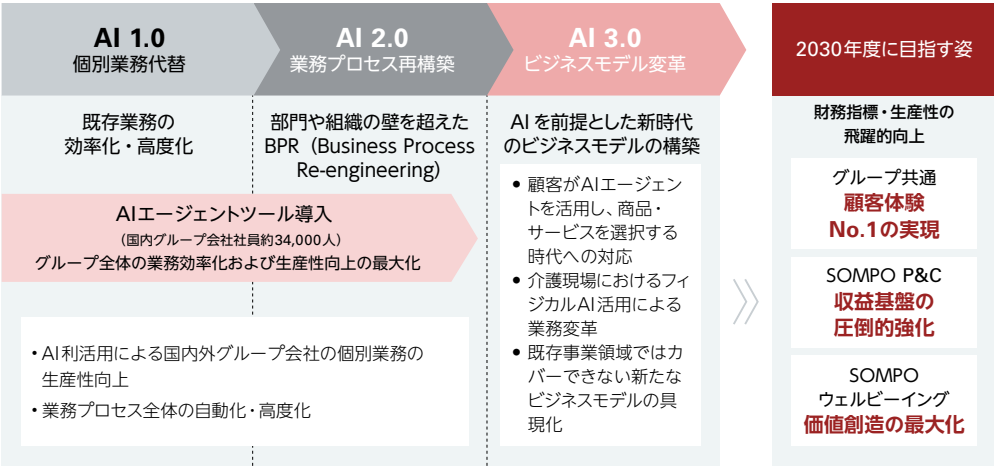
# デジタル・データ・AI戦略の全体像とロードマップ

## 全社的な事業変革「デジタル・データ・AIトランスフォーメーション(DDAX)」

SOMPOグループは、デジタル・データ・AIを活用した全社的な事業変革である「DDAX (デジタル・データ・AIトランスフォーメーション)」を、持続的な成長を力強く牽引するコアエンジンと位置づけています。従来のデジタル化の枠組みを超え、AIの活用を前提としたビジネスモデルの変革と新たな顧客体験価値の創造に注力し、次世代の企業体への進化を目指しています。

具体的には、個別業務の生産性向上とオペレーション全体の再構築に取り組み、ビジネスモデルの変革を実現します。

### SOMPOが目指す“DDAX” (デジタル・データ・AIトランスフォーメーション)



## AI CoEを中心とした推進体制とデータガバナンス

当社グループはグループCo-CDOおよびグループCDaOのリードのもと、全社横断組織「AI CoE (センター・オブ・エクセレンス)」を設置しています。AI CoEは全体戦略の統括を担うとともに、4つの専門タスクフォース「人材育成・文化醸成」「IT・アーキテクチャ」「データ」「リスク・ガバナンス」を運営しています。これらを通じて、人材の採用・育成から共通データ基盤の構築、倫理ポリシーの制定まで、攻めと守りの両面から包括的にグループを牽引しています。このAI CoEによる「全体戦略の統括」と「専門タスクフォースの運営」が密接に連携し、以下の取り組みを推進しています。

### • AI・データ活用を通じた事業の強化と創出

AI・データ活用による既存事業の生産性・収益基盤の強化と、新規領域(ウェルビーイング等)における価値創造の推進

### • 次世代データ基盤と強固なデータガバナンスの確立

データ活用価値を最大化する次世代データ基盤の整備と、強固なデータガバナンス体制の確立

AI CoEを中心とした取組みにより、DDAXを力強く推進する確固たる土台を築き、新たな顧客体験および社会的価値の創出と、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

## 汎用型AIと特化型AIの両輪による価値創出

当社グループは、専用の「汎用型AI」を独自に展開し、すでに多くの社員が日常業務で活用しています。さらに、全社的な効率化にとどまらず、各事業領域のより深い業務知識を学習させた「特化型AI」の実装プロジェクトも並行して強力に推し進めています。

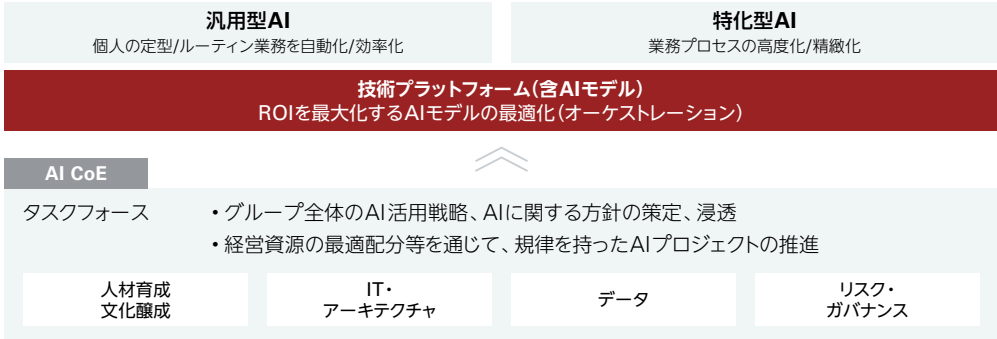
### • 汎用型AI「SOMPO AIエージェント」の導入

当社グループでは、特定の業務や部門に縛られることなく全社員が日常業務で幅広く活用できるAIとして、国内グループ会社社員約34,000人を対象とした「SOMPO AIエージェント」の導入と、本格実装に向けた実証実験を進めています。本ツールの利用にあたっては、事前の研修受講を必須化するなど、適切な安全統制と徹底したリテラシー教育のもとで展開しています。すでに日常業務への浸透を図りながら着実に活用事例を創出しており、全社規模での生産性向上と業務プロセスの抜本的な見直しを推進しています。

### • 特化型AIの実装プロジェクト

各事業領域におけるより深い業務知識を学習させ、特有の業務オペレーションに最適化させたAIとして、業務特化型AIの実装プロジェクトも進行中です。専門的な知見とAIを掛け合わせることで、各部門が抱える個別の課題解決に焦点を当ててアプローチしています。

これらのユースケースの創出により、既存事業のさらなる高度化と、コアビジネスにおける収益基盤の強化を実現していきます。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# グループCo-CDOメッセージ

人とAIが創る

ビジネスモデル変革で、

新たな価値創造を

実現する

グループCo-CDO

木村 将之



## AIを前提としたビジネスモデル変革

私のミッションは、グループ全体のDDAXを牽引し、AIを活用した既存事業の徹底的な生産性の向上と収益基盤の強化を実現することです。

当社グループが目指す損害保険事業におけるレジリエンスのさらなる向上と、ウェルビーイング事業における社会課題解決に資するさまざまなソリューションがつながるプラットフォーム構築に向け、AIを前提としたビジネスモデルの変革と新たな体験価値の創造を進めています。

目指す姿の実現に向け、現在は個別業務を代替する「AI 1.0」に加え、部門を横断したオペレーション全体を変革する「AI 2.0」に着手しています。将来的には人とAIが共生し、既存ビジネスの枠組みにとらわれない新時代のビジネスモデル「AI 3.0」を目指します。

当社グループの強みであるデジタルケイパビリティをさらに磨き上げ、生産性の飛躍的向上という次なる価値創造の源泉を生み出していきます。

## 「現場起点の価値創出」へのシフトとAI活用の環境整備

テクノロジーの進化によりだれもがAIを使いこなせる時代において、企業の競争力の源泉はテクノロジーそのものではなく、それを活用する「人」にあると感じています。「AI 2.0」へのオペレーション変革を着実に進めるなかで、企業価値向上の鍵はまさに「現場」にあります。顧客ニーズや業務課題をもっとも深く把握しているのは最前線の社員だからです。これまで当社グループは、国内外に250名規模の専門人材を擁する強力なデジタル部門を実装部隊とし「課題ドリブン」での解決を徹底してきました。現在はそこから一歩踏み出し、明確に「現場起点の価値創出」へとシフトしています。デジタル部門のみならず、現場社員が自らAIを活用できる環境を整えることが肝要です。当社グループの強みである「挑戦」の文化のもと、現場から新たな顧客体験やビジネスモデルの変革を生み出すことが、持続的な成長と企業価値向上を加速させる不可欠な要素であると考えています。

## 「専門組織」と「現場の力」の融合

具体的な取組みとして、AI推進を主導するグループ横断組織「AI CoE」を設置し、全社への安全かつ効果的なAIの普及と、規律あるプロジェクト運営の体制を整えました。この推進体制のもと、「汎用型AI」と「特化型AI」の双方によるアプローチを展開しています。

汎用型AIの領域では、国内グループ会社社員約34,000人を対象とした「SOMPO AIエージェント」の全社展開を強力に推進しています。現場社員自らのAI活用を加速させるべく、全社員に対するトレーニングやAI活用をテーマとしたアイデアソンを開催し、現場のアイデアを短期間で仮説検証・実装できる実践的な環境を整備しました。

汎用型AIの取組みと並行して、特化型AIの全社的な実装も進めています。ここでは単なる個別業務の代替にとどまらず、部門のオペレーション全体の抜本的な改革へと踏み込んでおり、高度なAIの「専門知識」と業務に精通した「現場の力」を融合させることが不可欠です。

現在、国内外のデジタル・AI人材を擁する「専門組織」と「現場」の力を掛け合わせ、社内規程やナレッジをもとに照会への回答案を自動生成する「おしそんLLM」や、「代理店業務品質評価制度システム」など損害保険分野での取組みに加え、「データ駆動型在宅介護モデル」や「シニアデータモデル」などウェルビーイング分野での取組みを進めています。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# グループCo-CDOメッセージ

データとAIで、

「安心・安全・健康」で

あふれる未来を

お届けする

グループCo-CDO

吉村 竜一



## データ活用によるウェルビーイング領域の価値最大化とAIの融合

SOMPOグループの全社的な事業変革であるDDAXにおいて、私は「データを活用したウェルビーイング領域の主要事業化と価値創造の最大化」を担っています。私が目指すのは、「AI活用」という言葉自体が使われなくなる未来です。かつてのインターネットがそうであったように、AIが社会や人々の生活に深く溶け込み、お客さまや社会に対して「安心・安全・健康」を継続的に提供し続ける状態を実現することこそが、当社グループの目指す姿でもあります。そのためには、社員一人ひとりが現場の課題に対して当事者意識を持ち、AIを自らの「最強の相棒」として使いこなさなければなりません。人間ならではの知性や共感力を最大限に発揮できる新しい組織風土の醸成と、AIの利用を前提としたビジネスモデルの構築を力強く牽引していきます。

## 「現場の力」を組織の資産へ昇華する「両輪の視点」

昨今、企業はAIを主体的に使いこなしつつ、人間ならではの知性を活かすフェーズに突入しています。AIの導入そのものは、もはや目的ではなく、事業の成果にどう結びつけるかが問われています。AIの真の価値は、分析の高度さではなく、現場のデータから意味を見出し、お客さまの体験や日々の意思決定をより良い方向へ変革する「現実を変える力」にあると認識しています。SOMPOグループの最大の強みは、介護、健康、保険の最前線で培われた「現場の力」です。しかし現状では、現場の経験や勘といった暗黙知、あるいは日々の生活に関する断片的なデータが、組織全体の資産としてまだ十分に活用しきれていない領域も存在します。AIを競争力の源泉とするためには、散在するデータと現場の知見をテクノロジーと融合させ、確固たる事業価値へと昇華させる仕組みが不可欠です。現場の個別課題を深掘りする視点と、それらを組織全体の資産として俯瞰する視点、この「両輪の視点」が今まさに求められているのです。

## ウェルビーイング領域のデジタル改革に向けて

現在、ウェルビーイング領域における各事業会社のデジタル化やデータの「見える化」を推進し、データに基づく事業プロセスへの変革を実行しています。特に注力しているシニアデータ領域では、日々の生活・介護データを施設運営やケアの介入改善に直結する資産へと変換し、介護の最前線においてデータに基づく意思決定の日常化を実現しつつあります。今後はこの取組みをさらに加速させ、介護・生命保険・ウェルビーイングという多様な顧客接点を横断で束ねることで、お客さまへの最適な提案を通じたLTV（顧客生涯価値）の最大化を図ります。同時に、デジタル施策の評価を定性的なものにとどめず、収益拡大やコスト・リスク削減といった客観的な指標で評価する厳格な投資運用モデルへと転換させます。デジタル投資に対する役割と責任を明確にし、確実な事業成果へと直結させることで、2030年度に向けたグループ全体の飛躍的な生産性向上と持続的な成長を実現していきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# グループCDaOメッセージ

データドリブン経営の  
土台を構築し、  
持続的な成長を  
実現する

グループCDaO  
村上 明子



## ビジネスをつなぐ「データドリブン経営」の土台構築

データによってグループ内の多様なビジネスを「つなぐ」ことを支援し、グループ各社の強みを結集した新たな価値を創出することが、グループCDaOとしての私のミッションです。全社的な事業変革であるDDAXにおいて、私が目指す姿は、グループ間で共有すべきデータがシームレスに連携しAIと高度に融合する世界です。これにより、あらゆる事業領域において、持続的な収益改善や新たな顧客体験価値が創出され続けると考えています。なお、こうした大きな変革を成功させるためには、仕組みや技術だけでなく人の力も不可欠です。2030年に向けて、高度なデータ分析能力を持つ人材を適材適所に配置し、あらゆるビジネスの意思決定がデータに基づき迅速に行われる「データドリブン経営」の確固たる土台を築き上げることで、グループ全体の競争力を一層強化していきます。

## データ・AI・ユースケースによる価値創造

データドリブン経営の実現において、ビジネスにおける真の価値創造は「Data（データ）× AI（技術）× Use Case（現場の課題解決）」の3要素の掛け合わせによってもたらされ则认为しています。高度なAIやデータ基盤を整備しても、現場の課題解決に結びつかなければ効果は得られず、期待される価値は創出されません。そのため、単にデータの供給を主管するだけでなく、現場でのデータドリブンのユースケース創出を支援することもミッションの一つと考えています。私は損保ジャパンのCDaOも兼務していますので、SOMPOインターナショナルと連携することで保険事業の利益向上にデータの観点から貢献します。また、ウェルビーイング事業は吉村グループCo-CDOと連携することでユースケース拡大を支援します。AIを適切に機能させ正確な経営判断を行い、価値創出を最大化するためには、データ部門自身の役割も変革していく必要があり、事業部門と一体となって課題解決から実行までを担う体制へと進化することが、価値創造の重要な鍵となります。

## 「次世代データ活用基盤の構築」と「データガバナンスの浸透」

SOMPOグループがお客さまに提供できる価値の源泉の1つは、グループ各社が持っているデータです。そのため、グループCDaOとして特に2つの取組みに注力しています。第一に「次世代データ活用基盤の構築」です。データとAIの活用が拡大しているなかで、グループ内データ利用の際のハブになり、かつAIが理解しやすいように整備されたデータ基盤の構築を主導し、コストと労力の効率化も目指します。第二に「データガバナンスの浸透」です。現在、AI技術の業務実装を進めていますが、その精度や有効性は入力されるデータの品質に大きく依存します。グループのさまざまな事業において、次世代データ活用基盤の導入やデータマネジメントガイドラインの策定を行い、それに基づいた徹底したデータガバナンスを推進することで、データの一元化や定義統一を進めていきます。これにより、AIの精度を左右するデータ品質を高く維持することができ、だれもが安全かつ適正にデータを活用できる環境が実現します。このような取組みを通じて、グループ各事業がお客さまに評価される価値を創出していくことに貢献していきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

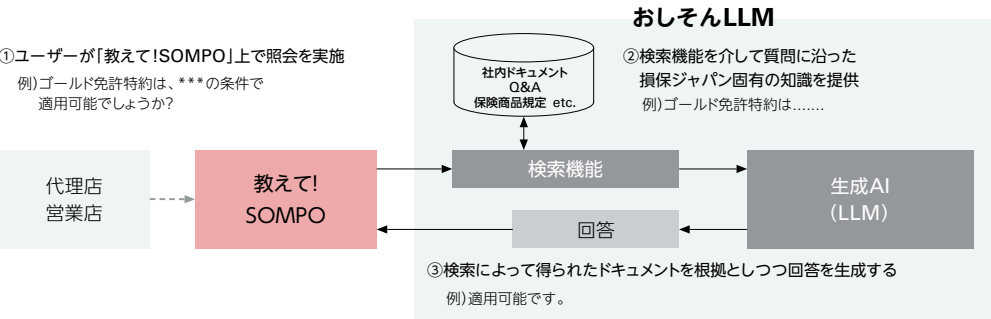
ガバナンス

# デジタル・データ・AI戦略の取組み

## 専用生成AIがもたらす現場変革と提供価値

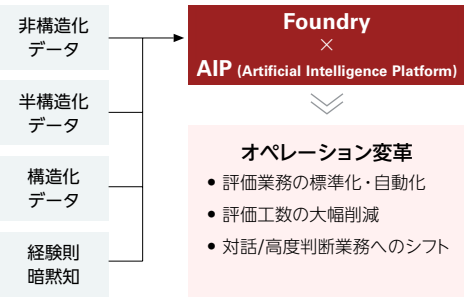
2025年6月、損保ジャパンはLLM(大規模言語モデル)搭載の照会回答支援システム「おしそんLLM」を導入しました。社内規程やナレッジを学習した専用AIが、参照元を明示しながら迅速かつ正確に自動で回答案を生成します。現在は月約5万回利用され、問い合わせ対応時間を大幅に削減するなど、圧倒的な業務効率化と顧客対応の迅速化を実現しています。今後は確固たる安全性のもと、対象データや業務範囲をさらに拡大し、営業現場のサポート体制強化を通じて、お客さまへの提供価値のさらなる向上につなげていきます。

### AIが回答文を自動作成することで照会回答時間を削減する仕組み



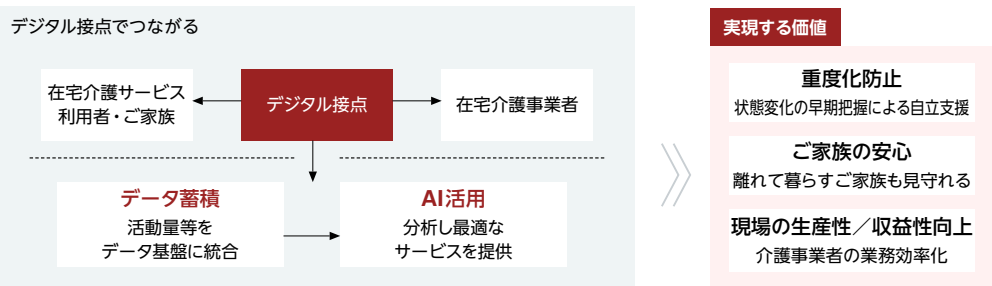
## データ統合とAIで挑む代理店評価変革

損保ジャパンでは2025年12月、Palantir社のデータ統合基盤「Foundry」とAI基盤「AIP」を活用した「代理店業務品質評価制度システム」の運用を開始しました。散在する定性・定量データを統合・可視化することで、従来は目視で行っていた複雑な評価を自動化し、横断的かつ適正な統一基準での評価体制を確立しました。評価工数を大幅に削減し、代理店との深度ある対話・高度な判断業務へとシフトさせるオペレーション変革を実現しました。今後はデータ利活用をさらに深め、健全な代理店経営のサポートを通じて、お客さまへのさらなる安心と信頼の提供を追求します。



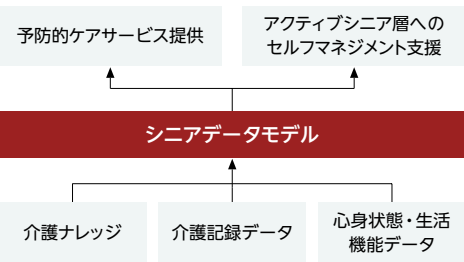
## データ駆動型在宅介護モデルの確立と事業基盤の構築

高齢化の進展と介護人材不足が深刻化するなか、在宅介護領域におけるSOMPOグループ横断のデジタル変革に取り組んでいます。ご利用者さま、ご家族、介護事業所がデジタルでつながる接点を構築し、そこから得られる日々の活動量などのデータを活用します。これにより、状態変化の早期把握による重度化防止、ご家族の安心、現場の生産性向上を同時に実現します。さらに、データに基づいて一人ひとりに最適なサービスを提案し、収益の多角化を図ります。これらを通じて、蓄積した知見をもとにデータ駆動型の在宅介護モデルを確立し、将来的な社外展開も視野に入れた、持続可能な事業基盤の構築を推進しています。



## シニアデータモデルの構築と新サービスモデルの実現

SOMPOグループが保有する施設およびご入居者さまの統計的情報に基づき、心身状態や生活機能の変化から将来の健康変動の可能性を可視化する「シニアデータモデル」の構築に着手しました。これまでSOMPOケアが現場で培ってきた介護ノウハウと、日々提供しているケアサービスを通じて蓄積されるご入居者さまの情報を組み合わせることで、ご本人の健康状態の継続的把握と、その変化に対する早期の気づきにつなげていきます。そして、ご入居者さま一人ひとりが、より長く自分らしく暮らせるよう、一層の適切なケアサービスの提供を実現していきます。将来的には、介護が必要となる手前のアクティブシニア層にも対象を広げ、生活課題への気づきや行動変容を促すセルフマネジメント支援へと発展させることで、健康寿命の延伸と超高齢社会における新たなサービスモデルの実現を目指します。



# デジタル・データ・AI戦略の取組み

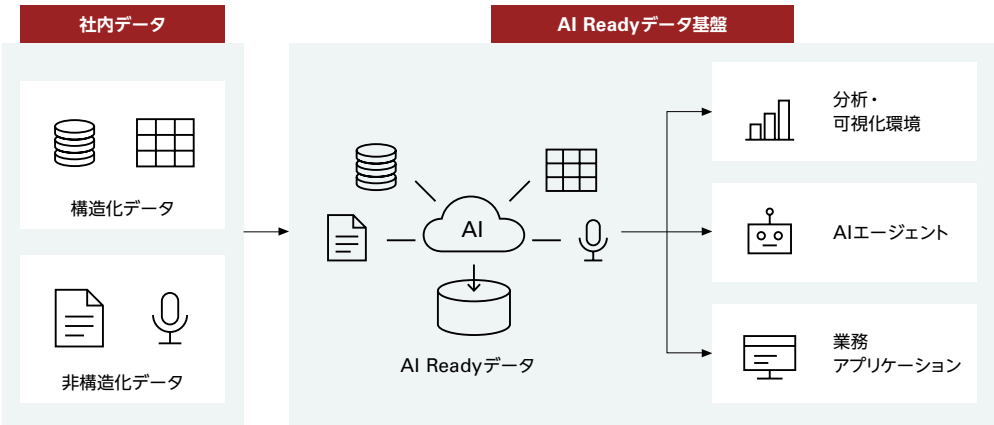
## データ基盤の構築とデータドリブンな意思決定の推進

SOMPOグループでは、AI活用によるビジネスモデルの転換に向けた中核的な取組みとして、「AI Readyデータ基盤」の開発を進めています。本基盤は、社内に散在するデータを一元化するだけでなく、これまで技術的なハードルがあった保険約款等の非構造化データ(テキスト・画像・音声等)をAIが正確に読み解ける状態へと整備し、全社横断的なデータ活用の土台となるものです。

また、基盤開発と並行して、AIエージェントと連携させた業務の高度化も進めています。多種多様な問い合わせに対して、最新の社内情報に基づく適切な回答が即座に得られる仕組みを構築することで、業務を大幅に効率化し、社員がより付加価値の高い提案活動に注力できる環境を実現します。

さらに、保険引受や保険金サービス領域においても、データを根拠とした高精度なプライシングや、AIによる複雑な情報の解読を通じた迅速な支払判断への活用を検討しています。

日々の業務から得た情報をAIが継続的に学習して精度を高める成長ループを確立し、今後は本基盤を活用したデータドリブンな意思決定を推進することで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



## デジタル・AI人材の育成と専門人材の拡充

将来の事業環境の変化を成長の機会とし、持続的に発展していくため、当社グループは、「AI (活用スキル)」と「英語 (対話スキル)」を全社員共通で高めるべき重要なスキル(SOMPOグループ共通スキル)と定め、これらの領域への人的投資を強化しています。

このうち、デジタル・AI人材については、「専門人材」「企画人材」「活用人材」と区分したうえでそれぞれの育成体系を構築しています。

この体系のもと、全社員必須の「AIリテラシー研修」、管理職以上必須の「SOMPO AIエージェントリーダーシップ研修」や、主に「企画人材」に向けた「データドリブン企画研修」などを重層的に展開しています。単なる座学にとどまることなく、実務をテーマとした現場の課題解決プロジェクトなど、具体的な実務還元や新たな案件創出へと確実につなげています。

変革を加速させる専門人材については、キャリア採用を強力に推進することで拡充を図っています。グループの人材強化を目的とした「SOMPO人材ファンド」を活用した各種ブランディング施策により市場での認知度を高め、多様な専門性を持つ即戦力人材の入社を実現しています。

今後も強固な人材基盤の構築を通じてデジタル・データ・AI活用を企業文化へと昇華させ、グループ全体のイノベーションを力強く牽引していきます。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

**人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—**

ガバナンス

課題解決を可能にする土台

# 人間尊重・SOMPOの価値観 (誠実・自律・多様性)の体現 —人材戦略—

55 グループCHROメッセージ

57 人的資本の価値創造ストーリー

58 人的資本の価値創造ストーリーと主要な取組み

61 主要事業の取組み

62 グループ人材戦略KPI



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

**人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—**

ガバナンス

# グループCHROメッセージ

「人」の可能性を解き放ち、自律的な挑戦を促す。  
成長と働きがいの好循環が、SOMPOの未来を創る。

SOMPOグループは、社会への価値提供を通じた持続的成長を目指し、グループビジョン「未来の可能性を解き放つ」を制定しました。私たちはこれまでの延長線上ではない、新たな挑戦の段階に立っています。

祖業である損害保険事業をはじめ、1世紀以上にわたり社会の安心を支え、時代に応じた価値を創造し続けてきた原動力は、ほかならぬ「人」です。グループCHROとしての私の使命は、このグループビジョンの実現に向け、国内外の社員一人ひとりが持つ可能性を引き出し、グループの持続的な成長へと結びつけることにあります。

## ビジョンを具現化する「株式報酬制度」

社員の可能性を解き放つために重要なのは、一人ひとりが「自ら会社を動かし、未来を創り出す」という「オーナーシップ」をもつことです。

このオーナーシップを後押しし、グループビジョンをスローガンで終わらせることなく、具体的な仕組みとして実現するため、2026年7月には、国内グループ30社以上、約48,000人の社員を対象に、株式報酬制度を導入しました。制度設計にあたっては、①グループ(国内)横断での導入、②役位によらず一律の株数を付与、③毎年の継続的な付与という3つの点にこだわりました。

これは、単なる福利厚生の拡充ではありません。社員一人ひとりの日々の挑戦を通じて、グループの企業価値を高め、その果実を「オーナー」として直接分かち合い、会社の成長と社員の経済的な豊かさを連動させる仕組みです。本制度を通じ、社員の貢献意欲を高め、自らの可能性を信じ、自律的に挑戦するカルチャーをグループ全体に定着させていきたいと考えています。

グループCHRO  
原 伸一

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

**人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—**

ガバナンス

## グループCHROメッセージ

### 「AI時代に価値を創造できるプロフェッショナル人材」の育成

社員一人ひとりが価値創造の当事者として挑戦し続けるためには、変化を先読みし、自らをアップデートし続け、道を切り拓いていく力が必要です。

この成長を後押しする施策として、2024年度に300億円規模の「SOMPO人材ファンド」を設立し、スキル・専門性強化に向けた人材投資を進めてきました。各領域に必要とされる専門性の強化やグループの将来を担う経営人材の育成、新たなカルチャーを創造するリーダーシップの強化、さらには社員の自律的な学びをサポートする資格取得補助の仕組みの導入など、人への投資を拡大しています。なかでも、人と組織のポテンシャルを解放し、成長と価値創造を生む「AIとの共生」が投資の中心となります。

SOMPOグループでは、2025年度からは「AI」と「英語」をすべての役員・社員に求めるグループ共通スキル、すなわち現代版の“読み書きそろばん”と位置づけ、強化しています。すべての役員・社員共通の期待行動である、グループ共通コンピテンシーにも、2025年度からAIに関する要素を盛り込みました。テクノロジーに代替されるのではなく、これを使いこなし、人にしか果たしえない役割を担うことができる「AI時代に価値を創造できるプロフェッショナル人材」が集うSOMPOグループを目指します。

専門性を持つ多様な人材が、「AI」・「英語」という共通言語を携え、会社の垣根や国境を越えて融合し、互いに学び合うことで、SOMPOならではの価値創造を加速させていきます。

### 今後に向けて ～「人的資本の価値創造ストーリー」が描く未来～

こうした社員一人ひとりのオーナーシップの醸成と自律的な成長を一時的な取組みに終わらせることなく、中長期的な企業価値向上へと結びつける人材戦略の全体設計図、それこそが、今年度整理した「人的資本の価値創造ストーリー (■ P.57)」です。

このストーリーの出発点となるのが、私たちが大切にする「SOMPOの価値観」です。誠実(社会や人に対して正しいことをする)、自律(前例にとらわれず、自ら考え、自ら挑む)、そして多様性(多様な意見を歓迎し、想いを受け止める)という3つの価値観は、グループすべての役員・社員が大切にすべき根幹であり、日々の判断や行動の拠り所となるものです。そのなかでも、「誠実」はすべての根底にあります。社員がどれほど専門性を高め、テクノロジーを自在に活用しようと、誠実さがなければ、社員や組織の成長も、お客さまへの価値提供もできません。SOMPOの価値観の体現なくしては、私たちの価値創造ストーリーも砂上の楼閣に過ぎないのです。

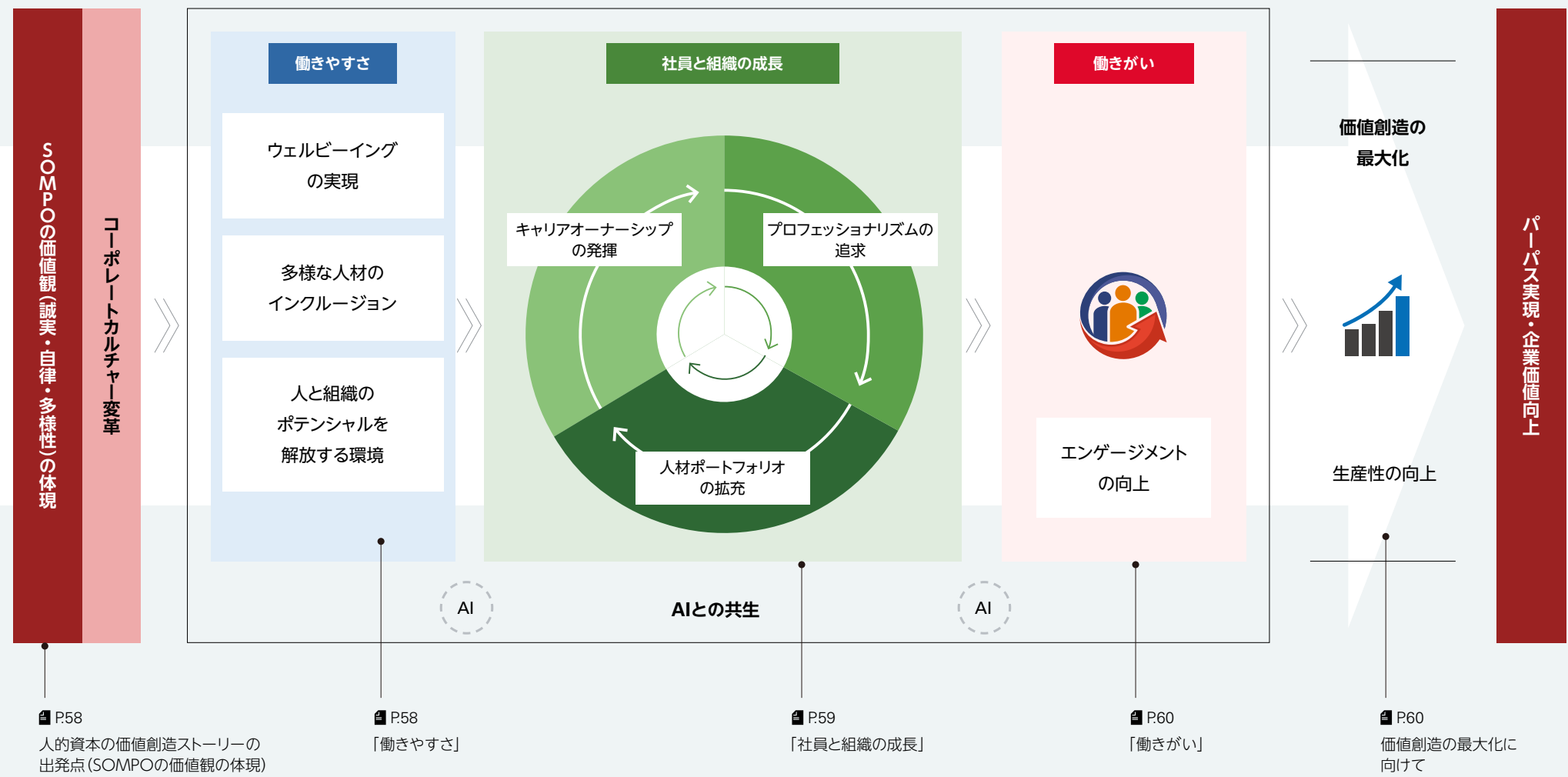
この価値観が根付くカルチャーを土台に、「働きやすさ」を追求することで社員と組織の成長を支え、その成長がSOMPOグループで働く楽しさや「働きがい」へとつながります。この好循環を自律的に回し続けることこそが、私たちの目指す人的資本経営であり、SOMPOグループの変革に向けた、ロードマップとなります。今後も、このストーリーが描く未来の実現に向けて、経営戦略と連動した人材戦略を実行し、価値創造の成果を社員へ還元する仕組みづくりに取り組みます。

当社は、2027年4月に「SOMPOグループ株式会社」へと社名を変更します。グループすべての役員・社員が「SOMPOグループ」で働く誇りと責任を意識し、「つなぐ・つながる」を実践することで、グループ一体での価値創造を加速させていきます。並行してSOMPO P&CとSOMPOウェルビーイングの各ビジネス領域が、それぞれに適切な人材戦略を自律的に実行できるガバナンス体制を構築していきます。

SOMPOグループに集うすべての社員の可能性を解き放つことで、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとともに、“安心・安全・健康”であふれる未来を切り拓いていきます。

# 人的資本の価値創造ストーリー

SOMPOグループでは「働きやすさ」「社員と組織の成長」「働きがい」を追求するとともに、AIとの共生を実現し、グループの価値創造を最大化することで、SOMPOのパーパス実現と持続的な企業価値向上を目指しています。今年度、この中長期での人材戦略を、「人的資本の価値創造ストーリー」として整理しました。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
ーSOMPO P&Cー

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
ーSOMPOウェルビーイングー

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
ーデジタル・データ・AI戦略ー

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
ー人材戦略ー

ガバナンス

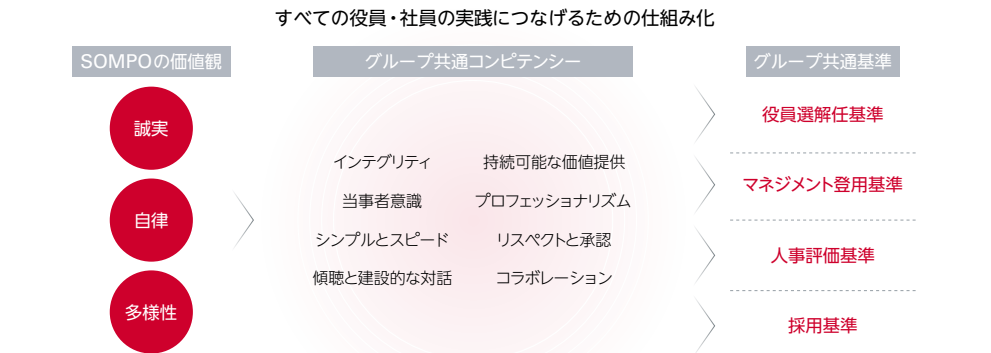
# 人的資本の価値創造ストーリーと主要な取組み

## 人的資本の価値創造ストーリーの出発点 (SOMPOの価値観の体現)

人的資本の価値創造ストーリーの出発点は、「SOMPOの価値観(誠実・自律・多様性)」の体現です。

SOMPOグループでは、2024年度に、パーパスの再言語化をはじめ、グループ企業理念体系を再構築しました。新たなグループ企業理念体系においては、グループすべての役員・社員が大切にしたいものの根幹を成すものとして「SOMPOの価値観」を定め、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・行動の拠り所としています。

2025年度からは、この「SOMPOの価値観」を起点に、すべての役員・社員に求める具体的な期待行動を導き出し、「グループ共通コンピテンシー」を統合的なものに見直しています。これをグループ全体で、役員選任、マネジメント登用、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。



こうした取組みを通じ、SOMPOの価値観を一人ひとりが体現するとともに、組織と会社全体に根付き、「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を醸成していきます。

### 働きやすさ

「働きやすさ」の向上を目指し、「ウェルビーイングの実現」、「多様な人材のインクルージョン」、「人と組織のポテンシャルを解放する環境」を重点テーマとして、取組みを進めています。

### ウェルビーイングの実現

社員の心身の健康の維持・増進に向け、健康経営戦略マップを策定し、グループ横断で健康投資に関する施策を体系立てて実行しています。具体的な取組みの一例として、2025年度から、SOMPOウェルビーイング社が提供する、仕事と介護の両立支援サービス『ウェルビオBiz』を当社や損保ジャパンをはじめ、一部グループ会社にて導入しました。介護のプロが監修した情報提供・セミナー・個別相談窓口など包括的な支援を通じ、社員の介護への負担軽減を支援しています。こうした取組みを通じ、社員のウェルビーイングの実現を総合的に支援しています。\*1

また、ウェルビーイングを阻害するハラスメントに対しては、SOMPOの価値観の浸透はもちろんのこと、改定した役員選任やマネジメント登用基準の徹底運用、相談窓口の周知、また懲戒関連規程の改訂による不適正行為や懲戒基準の明確化など、あらゆる角度から徹底的に撲滅に取り組んでいます。\*2

\*1 健康経営推進に向けた取組みの詳細は人材戦略「健康経営」／サステナビリティケース集 (P81-87)をご参照ください。  
\*2 ハラスメントの撲滅に向けた取組みの詳細は人間尊重の取組み「ビジネスと人権」／サステナビリティケース集 (P62-71)をご参照ください。

### 多様な人材のインクルージョン\*

SOMPOグループは多様なバックグラウンドや価値観を持つ社員が、互いにリスペクトし合い、学び高め合い、性別・障害の有無・人種・国籍・年齢などに左右されることなく、それぞれの専門性や能力を活かし、活躍できるグループを目指し、多角的に取組みを進めています。

\* 多様な人材のインクルージョン推進に向けた取組みの詳細は人材戦略「DEI (Diversity, Equity & Inclusion)」／サステナビリティケース集 (P72-76)をご参照ください。

### 人と組織のポテンシャルを解放する環境

SOMPOグループでは、AI基盤を整備し、積極的にAIを活用することで、社員が人にしかできない業務に集中し、より大きな価値創造につなげることを目指しています。2025年度からは、生産性の飛躍的向上と、人とAIが協働する「新しい働き方」への転換を目的として、AIツール「SOMPO AI エージェント」を国内グループ全体で展開しています。

また、従来からの「働き方」そのものの見直しを進めています。社員一人ひとりと組織の価値創造を最大化するため、2025年度に「SOMPOの働き方・働く場所の原則」と「SOMPOの働き方の指針」を策定しました。オフィスへの出社やリモートワークをはじめ、多様な働き方のなかから、自身の業務内容や役割に応じて適切に選択することで、「組織の価値創造の最大化」と「自身の高いパフォーマンス・成長・働きがい」を両立する、最適な働き方の実践を目指しています。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
ーSOMPO P&Cー

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
ーSOMPOウェルビーイングー

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
ーデジタル・データ・AI戦略ー

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
ー人材戦略ー

ガバナンス

## 人的資本の価値創造ストーリーと主要な取組み

### グループ本社設置と新オフィス移転に向けたプロジェクト

2027年3月に予定しているグループ本社設置に向けて、部門横断でのプロジェクトを推進しています。新オフィスでは新たな働き方を実践すべく、働き方の多様性・機動性・柔軟性を備えたワークプレイスを目指しています。その実現に向け、移転対象部門から選出されたメンバーによるワークショップを開催し、新しい働き方やコミュニケーションのあり方について検討・議論を重ねています。



部門を越えた社員参加型の議論を通じて、多様な視点やアイデアを取り入れながら、社員同士の偶発的な交流や知見共有を促進するとともに、さらなる連携強化につながるオフィス環境の構築を進めています。

### 社員と組織の成長

社員と組織の成長に向けては、「キャリアオーナーシップの発揮」「プロフェッショナルリズムの追求」「人材ポートフォリオの拡充」を重点テーマに、グループ横断でのさらなる人材強化に取り組んでいます。2024年度には人材投資を目的とした、300億円規模の「SOMPO人材ファンド」を設立しました。このSOMPO人材ファンドを活用し、各ビジネス・各領域において積極的な人材への投資に取り組んでいます。

### 自律的な学び・成長に向けた支援

SOMPO人材ファンドを活用して、社員が現在や将来のキャリア形成に必要なスキルを得る機会を自ら選定し、会社に費用補助を申請する仕組みを、損保ジャパン、SOMPOひまわり生命、当社をはじめグループ各社にて導入し、社員の自律的な学びを応援する仕組みを強化しました。

また、2025年度、「AI（活用スキル）」と「英語（対話スキル）」をSOMPOグループ共通スキルと定め、役員・マネジメント層の必須要件を定義するとともに、当該領域への人材投資を強化しています。

### （SOMPO人材ファンド活用例）「SOMPO AIエージェント リーダーシップ研修」

2026年度は新たに、国内グループ会社のマネジメント層を対象とした「SOMPO AIエージェント リーダーシップ研修」を実施します。本研修では、2025年度に実施した「生成AIリーダーシップ研修」から内容を進化させ、1on1でのAI活用や日々のマネジメント業務における具体的なユースケースを用いた実践演習を行います。これらを通じて、組織のリーダーとしてチームのAI活用を牽引する実践力を養い、「全社員が生成AIを活用して価値創造する組織」の実現を目指します。

### ジョブ型人事制度と公募型異動制度

社員一人ひとりのキャリアオーナーシップの発揮に向け、それらを支える制度・仕組みを拡充しています。2025年4月からは、ジョブ型人事制度のグループ統合・進化に向け、当社と損保ジャパンのジョブ型人事制度を共通化しました。また、キャリアを自己選択する機会の一つとして、所属会社を問わず、公募ポストに対して自らの意思で応募し、希望する会社・部署への異動を可能とするグループジョブチャレンジ制度を推進し、2025年度はグループ全体で計25社、958ポストを公募しました。

### 高度専門人材の人材プール「SOMPO Professional Pool」

人材ポートフォリオの拡充に向け、グループ全体での専門人材の質・量をさらに高め、グループ内での最適な配置を実現するとともに、多様な事業での経験を専門人材のさらなる強化につなげるべく、グループ内で高度専門人材を共有する人材プール「SOMPO Professional Pool」を構築しました。これにより、AI・サイバーセキュリティ・法務・コンプライアンスなどの領域における高度専門人材をグループとして一括で採用し、グループ各社の重要プロジェクトやポジションへ戦略的に配置をすることで、グループ横断でのさらなる専門性の共有と伝播を目指します。

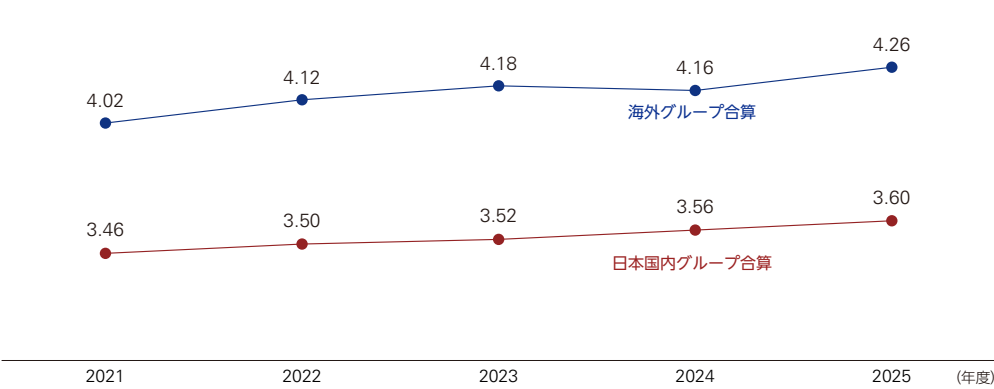
- イントロダクション
- トップコミットメント
- SOMPOの価値創造
  - リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—
  - 少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—
  - SOMPO  
Earth Positive Actions
  - デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—
  - 人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—
  - ガバナンス

## 人的資本の価値創造ストーリーと主要な取組み

### 働きがい

当社グループでは、SOMPOの価値観の体現、そして「働きやすさ」や「社員と組織の成長」の追求に向けた取組みすべてが社員一人ひとりのさらなる「働きがい」の向上につながると考えています。「働きがい」の可視化に向けては、グループ全体で毎年エンゲージメントサーベイを実施し、その結果を精緻に分析・検証しています。さらには、グループ横断での株式報酬制度の導入をはじめとした社員への人材投資の拡充や積極的な処遇水準の引き上げなど多角的なアプローチを通じて、継続的な「働きがい」の向上に努めています。

### エンゲージメントスコア(国内・海外) 過去5か年実績



### グループ社員向け株式報酬制度

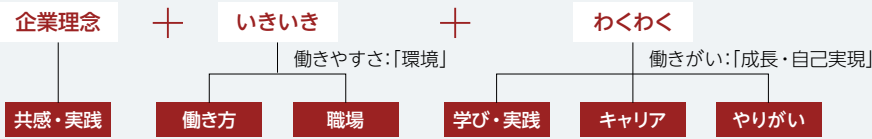
2026年7月、国内グループ30社以上の社員約4.8万人を対象に、株式報酬制度を導入しました。対象者には一律で自社株式を継続給付することで、社員一人ひとりがグループの未来を創る当事者であるという「オーナーシップ」を持つとともに、グループの一体感を醸成する仕組みです。日々の挑戦の積み重ねが中長期的な企業価値を高め、その成果を全員で分かち合うことで、グループの持続的成長と社員の資産形成が連動する好循環を創り出していきます。

### いきいき・わくわくした職場づくり(いきいき・わくわく指数の導入)

損保ジャパン

損保ジャパンでは、社員一人ひとりが仕事に対する熱意や意欲を抱き、「働きやすさ(いきいき)」と「働きがい(わくわく)」を実感できる職場づくりの進捗を測定する指標として、「いきいき・わくわく指数」を独自に開発しました。本指数は、従来のエンゲージメントサーベイの設問から、目指す姿の実現に向け特に重要な要素を抽出・再構築したものです。各職場では、強みや課題について本指数をもとに対話を重ね、自律的な改善行動へつなげることで、「変化に機動的に対応しながら、持続的に成長し続ける組織と人づくり」に取り組んでいます。

### いきいき・わくわく指数



### 価値創造の最大化に向けて

「働きやすさ」「社員と組織の成長」「働きがい」を追求し、AIと共生するSOMPOの人材戦略が中長期的に生み出す価値創造を可視化するため、2025年度より2つの生産性指標(社員一人あたりの価値創造の大きさを示す「労働生産性」と、人材投資のリターンを示す「人的資本ROI」)を導入しました。

2025年度実績は、2024年度実績と比較し、労働生産性、人的資本ROIともに向上しました。一方で、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しています。今後も一つひとつの施策の効果検証もふまえながら、人材戦略の着実な実行による、「働きやすさ」「社員と組織の成長」「働きがい」の実現により、価値創造を最大化させ、グループ一体でのパーパス実現と、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

**人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—**

ガバナンス

# 主要事業の取組み

損害保険ジャパン  
CHRO

吉田 彰



損保ジャパンでは「人を大切にし、育てる」を原点に、グループが掲げる「『人』の可能性を解き放ち、自律的な挑戦へ」と連動し、一人ひとりがオーナーシップを持って挑戦できる環境づくりを進めています。

その基盤となる「働きがい」と「働きやすさ」を追求すべく、働く場所を自らデザインする「本人同意に基づく転勤制度」や、年齢にかかわらず活躍を後押しする人事制度に向けてアップデートを進めています。また、社員の健康を経営の根幹とし、AIエージェント活用などで生産性の高い働き方を目指す

とともに、自律的な成長に向けたリスクリング支援など「学びのカルチャー」の醸成に努めています。「損保ジャパンでよかった。SOMPOでよかった。」と実感できる会社を創り、お客さまに選ばれ、持続的に成長することで、グループの価値創造の加速に貢献していきます。

SOMPOインターナショナル  
CHRO

ジョイ・マッキューン(Joy McCune)



社員の可能性を解き放つ鍵は、「本音に耳を傾け、行動に移す」という姿勢にあります。SOMPOの成功は、社員の専門性と知見が一体となることで生まれます。自らの声が受け止められていると実感するとき、社員の力は新たな価値を生み出し、企業文化を育み、組織の成果を高めます。

リーダーが対話の場を設け、意義ある行動で応え、チームが未来を形成する力を育むとき、「働きがい」が高まります。私たちは、ビジョンと価値観を指針に、対話とフィードバックを重ねています。この取組みは、報酬・評価、人材育成、ウェルビーイングなどの施策にも反映されています。

その結果、社員が主体的に関わり、果敢に挑戦する企業文化が生まれます。つながりと包摂性を大切にし、社員の声を行動につなげる。成長を後押しし、誰もが可能性を発揮できる働きやすい環境を実現していきます。

SOMPOひまわり生命保険  
CHRO

野田 美智子



SOMPOひまわり生命は、「健康応援企業」としての取組みをさらに発展させ、健康・介護・老後資金という3つの「不」の解消を通じて、お客さまのウェルビーイングに貢献する「ウェルビーイング応援企業」へと進化します。この進化を支える基盤として、健康経営を強力に推進し、社員一人ひとりの健康リテラシー向上と自主的な健康増進活動を後押ししています。心身ともにいきいきと働ける環境は、お客さまへ新たな価値をお届けするための重要な経営基盤だからです。この基盤のうえで、社員一人ひとりが自らの「MYパー

パス」と会社の目指す姿を重ね合わせ、自律的にキャリアを描きながら主体的に挑戦する企業文化を醸成していきます。多様な個の強みを組織の総合力へとつなげ、お客さまへの価値提供と持続的な企業成長を実現します。

SOMPOケア  
CHRO

吉岡 清美



「日本の介護を変える。そして、日本の未来を創る。」をパーパスに掲げるSOMPOケアは、少子高齢化が急速に進む日本の深刻な社会課題に挑んでいます。その鍵が、DDA（データ・デジタル・AI）を最大限活用し、サービス品質の向上と業務負担軽減を両立する「未来の介護」です。この変革を支えるプロフェッショナル人材を育てるため、学びの場である「SOMPOケア ユニバーシティ」でいつでもどこでも学べる体制を整え、主体的な成長への投資は惜しみません。職員の自発的な学びの文化が着実に広がり、2025年

度は延べ2.5万人が学びました。未来の介護による「品質を伴う生産性向上」の実現は、介護職の処遇改善、ひいては社会的地位の向上へとつながり、私たちのパーパス実現を確かなものにします。だれもが誇りを持って挑戦できる未来を、ともに創っていきます。

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

## グループ人材戦略KPI

| 大項目      | 項目             | KPI                        | 対象範囲            | 目標                                      | 2025年度実績                                | 2024年度実績           |
|----------|----------------|----------------------------|-----------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|
| 働きやすさ    | ウェルビーイングの実現    | プレゼンティーイズム(WLQーJ)          | 国内グループ全体        | 対前年度比向上                                 | 94.6                                    | 94.5               |
|          |                | アブセンティーイズム(メンタル休職者数)*1     |                 | 対前年度比減少                                 | 1,073人                                  | 983人               |
|          |                | 総合健康リスク値                   |                 | 対前年度比減少                                 | 90                                      | 92                 |
|          |                | 平均月間法定外労働時間                | SHD、SJI、SHL     | 対前年度比減少                                 | 20時間                                    | 15時間               |
|          |                | BMIの基準値内割合*2               |                 | 対前年度比向上                                 | 65.9%                                   | 66.0%              |
|          |                | 男性育休取得率                    | 国内グループ全体        | 100%                                    | 84.3%                                   | 81.0%              |
|          |                | 喫煙率*2                      | SHD、SJI、SHL     | 対前年度比減少                                 | 12.3%                                   | 12.8%              |
|          |                | ハラスメント認定件数                 | 国内グループ全体        | 対前年度比減少                                 | 23件                                     | 33件                |
|          | 多様な人材のインクルージョン | キャリア採用数                    | SHD、SJI         | 対前年度比増加                                 | 306名                                    | 241名               |
|          |                | キャリア採用比率                   |                 | 対前年度比向上                                 | 50.5%                                   | 43.9%              |
|          |                | 障害者雇用率                     | 国内グループ全体        | 2.7%                                    | 2.69%                                   | 2.61%              |
| 社員と組織の成長 | プロフェッショナリズムの追求 | 学びサポートプログラム承認件数(資格・講座費用補助) | SHD、SJI、SHL     | 累計2,000件                                | 664件                                    | —                  |
|          |                | 「SOMPO人材ファンド」活用状況          | 国内グループ全体        | 対前年度比増加                                 | 17.8億円                                  | 8.4億円              |
|          |                | チャレンジ指標*3                  | 国内グループ全体        | 対前年度比向上                                 | 3.52                                    | 3.44               |
|          | キャリアオーナーシップの発揮 | ジョブ型適用者数                   | SHD、SJI         | 対前年度比増加                                 | 340名                                    | 244名               |
|          |                | 公募による異動者数/応募者数             | SHD、SJI、SHL、SCA | 対前年度比増加                                 | 286名/748名                               | 267名/836名          |
|          | 人材ポートフォリオの拡充   | 役職別女性比率(役員/部長/管理職*4)       | グループ全体          | (2026年度目標)16%/23%/27%<br>(2030年目標)一律30% | 14.2%/21.3%/27.2%                       | 14.3%/20.7%/26.6%  |
|          |                | サクセッション・プランに占める女性候補者比率     |                 | 50%                                     | 36.2%                                   | 40.0%              |
| 働きがい     | エンゲージメントの向上    | エンゲージメントスコア*5              | グループ全体          | 対前年度比向上                                 | 国内:3.60<br>海外:4.26                      | 国内:3.56<br>海外:4.16 |
|          |                | いきいき・わくわく指数*6<br>(いきわく指数)  | SJI             | —                                       | 理念の共感:58.3%<br>いきいき:64.1%<br>わくわく:53.5% | —                  |
| 価値創造の最大化 | 生産性の向上         | 労働生産性                      | グループ全体          | 対前年度比向上                                 | 0.15億円/人                                | 0.13億円/人           |
|          |                | 人的資本ROI                    |                 | 対前年度比向上                                 | 60.5%                                   | 43.2%              |

※ 対象範囲の略称は、SHD: SOMPOホールディングス、SJI: 損害保険ジャパン、SHL: SOMPOひまわり生命、SCA: SOMPOケア

\*1 2025年度より算出定義を変更。2024年度実績は新定義に基づき再算出した実績を掲載。  
\*2 2025年度より対象範囲を変更。2024年度実績は新対象範囲に基づき再算出した実績を掲載。  
\*3 エンゲージメントサーベイにおけるチャレンジに関する設問の5段階評価の平均スコア  
\*4 管理職=部長+課長  
\*5 5段階評価  
\*6 肯定回答4や5のスコアの選択割合

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

ガバナンス

|    |             |    |                          |
|----|-------------|----|--------------------------|
| 64 | 取締役会議長メッセージ | 72 | サクセッション・プラン<br>(後継者育成計画) |
| 66 | ガバナンスの全体像   | 73 | 監査委員会の活動                 |
| 67 | 業務改善計画の進捗状況 | 74 | 報酬委員会の活動                 |
| 68 | 取締役会の運営状況   | 75 | 役員報酬制度                   |
| 70 | 指名委員会の活動    | 80 | 取締役一覧                    |
| 71 | 役員選任方針      | 81 | 取締役会の構成                  |

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 取締役会議長メッセージ

## 取締役会のミッションステートメント

当社グループは、過去の一連の問題を受けて策定した業務改善計画の遂行を通じた信頼回復に取り組んでいます。皆さまの信頼を取り戻し、二度と同じ課題を繰り返さないために、私が取締役会議長となった2024年度以降、グループCAE (Chief Audit Executive)へのグローバル最適人材の登用、より客観性・透明性の高いプロセスの構築に向けた取締役会実効性評価の仕組みの見直し、役員選任方針や役員報酬に関わる基本理念の改定といったガバナンス改革に取り組んできました。

2025年度は、これまでの改革の歩みを土台とし、取締役会の役割と目指すべきものを明確にするため、取締役会としての「ミッションステートメント」を策定・公表しました。執行と同様に、取締役会の構成員も将来に向けて入れ替わっていきます。一連の改革を通じて目指してきた守るべき価値観や使命を明文化し、次世代へ引き継いでいくことが、グループをさらなる高みへと後押しするためには極めて重要と考え、取締役会で議論を重ね定めたものです。

このステートメントでは、「信頼回復」および「中長期的な企業価値の最大化」を取締役会の責務と位置づけ、「ビジネスモデルと事業ポートフォリオの再構築」、「適切かつ果断なリスクテイクを伴った成長投資」、「創業の精神である社会課題解決と持続的な成長の追求」の3つに取り組んでいくことを宣言しています。

特に強調したいことは「創業の精神である社会課題解決と持続的な成長の追求」です。SOMPOグループの源流は、「世のため、人のため」という想いから創業した日本初の火災保険会社であり、時代が巡って現在のSOMPOグループのパーパスは、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」の実現。すなわち人々に“安心・安全・健康”をお届けし、課題解決に貢献していくことです。次の世代においても、この創業の精神に立ち戻り、社会への貢献と持続的な成長の双方を両立させられるよう議論の拠り所にしていきたいと考えています。

## コミュニケーションの活性化

取り組んできたことのもう一つの柱がコミュニケーションの活性化です。取締役会としても監督の実効性を高めるためにコミュニケーションの「質的進化」にこだわってきました。

## 信頼回復と中長期的な 企業価値の最大化を実現

取締役(社外取締役)  
取締役会議長

東 和浩

充実した議論を展開するためには、社外取締役を含めた構成員がお互いの専門性や価値観、思考プロセスを深く理解し合い、フラットな関係性で「議論のキャッチボール」を行えることが不可欠ですが、より一層の議論の活性化のための適正規模を模索した結果、取締役会メンバーを13名から11名に変更しました。

議論の質の向上に極めて有効なのが、毎回の取締役会冒頭に行われる奥村グループCEOによる業務執行報告です。この報告は、形式的に整えられた成果の共有ではありません。経営トップが現在進行形でどのような経営課題に直面し、何を悩み、どのような危機感を持っているかといったCEOの「生の声」が率直に共有されます。これにより、社外取締役も執行側の置かれた状況を解像度高く理解することができ、本質的な議論につなげやすくなっています。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

## 取締役会議長メッセージ

また、執行内でのコミュニケーションにも大きな課題があり、これまでもグループガバナンスや事業会社との接点の強化に努めてきましたが、2027年に実施される「SOMPOホールディングス」から「SOMPOグループ」への社名変更は、コミュニケーションの改善に大きく貢献すると考えています。「ONE SOMPO」の実現のためには、株式を所有する持株会社と事業会社という機能としての関係を越える必要があると感じています。保険や介護といった多様な事業の多様な社員が同じ目線でグループの未来を語り合うといういわば「有機的な一体感」を持った関係性を築き、事業を一体的に推進していこうという強い「意志」が社名変更には込められています。この経営陣の意図をグループのすべての社員が理解し、コミュニケーションのさらなる活性化につながっていくことを期待しています。

### 信頼回復と中長期的な企業価値の最大化に向けて

私たち社外取締役の役割である「監督」とは、執行部門を牽制し、そのスピードを抑えるブレーキではありません。むしろ、全員が同じ方向を向いて走っている執行側に対し、執行とは異なる立場から「案件を進めること自体が目的化していないか」「検討の視点にもれがないか」を丁寧に確認し議論していくことに意義があります。社外取締役は、「社外」であるがゆえに、意思決定のプロセスにおいて予定調和的ではない意見を述べることができます。例えば、社会一般に受け入れられるかといったステークホルダーの視点や、グループのパーパスに照らして適切かといった根本に立ち戻ることを問いかけるのです。この丁寧なプロセスがあるからこそ、執行側は確信を持って適切なリスクテイクに踏み出すことができるのだと思います。

現在、当社グループの業績は好調に推移しており、修正連結ROEや修正連結利益をはじめとする財務目標を前倒しで達成しました。一連の問題で失った信頼の回復と並行し、既存ビジネスの収益基盤の強化が着実に進んでいると評価しています。しかし、取締役会としては、業績という短期的な視点だけではなく、常に「中長期的な視座」を持ち続けることが重要であると考えています。

企業経営において、足もとの業績が好調なときだからこそ、将来に向けた次なる変革の準備を始めなければなりません。資本効率や短期的なリターン重視の視点に立てば、「高収益であるSOMPO P&Cに経営資源をより集中させるべき」という意見もあるかもしれません。もちろん、中核事業であるSOMPO P&Cのさらなる強化を前提としつつも、それだけに依存するのではなく、取締役会のミッションステートメントにも掲げた「社会課題解決と持続的な成長の追求」という創業の精神に立ち返り、将来の予測困難な環境変化に備えることが必要です。短期的な利益のみを追求し、今利益が出ている事業だけに依存する経営は、将来の予測困難な環境変化に対して脆く、企業の持続可能性を自ら損なうことになりかねません。

取締役会は、企業を支えている株主や投資家、お客さまや地域社会、従業員といったさまざまなステークホルダーの視点を意識しながら、SOMPOグループが信頼を回復し、中長期的な企業価値の最大化を果たせるよう、議論を活性化させ、執行部門の果敢な挑戦を力強く後押ししていきたいと思います。



イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

業務改善計画の進捗状況 ※ 2026年5月末時点

SOMPOグループは、業務改善命令を踏まえた改善計画を着実に実行するとともに、お客さま本位の価値観を企業文化として定着させる取組みを進めています。

詳細は業務改善計画の進捗状況(2026年5月末時点)をご参照ください。

業務改善計画の進捗状況(SOMPOホールディングス・損害保険ジャパン)

表中の記号の説明 ▲施策検討、■施策開始、●効果継続、★効果定着 第1線：現場、第2線：管理部門、第3線：監査部門

| 営業優先ではなく、コンプライアンス・顧客保護を重視する健全な組織風土の醸成                                                           |                                                                                                |                                                                              |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOMPOホールディングス                                                                                   | 損害保険ジャパン                                                                                       |                                                                              |                                                                                                     |
| ●グループ企業理念体系の見直しと浸透・実践<br>●文化・風土浸透状況のフォローアップ                                                     | ★経営レベルのコンプライアンス意識の醸成<br>●行動規範等の見直し<br>●商品開発におけるマーケットイン視点の強化                                    | ●顧客保護とコンプライアンスを重視したカルチャーの醸成、<br>役職員の浸透に向けた取組み<br>●部門間ダイアログ(現場・本社、保サ・営業間等)の実施 | ●企業文化変革への組織におけるPDCAサイクルの確立<br>★品質管理部・品質管理担当役員の設置<br>★企業文化変革に向けた第3線におけるフォローアップ<br>★他社との成績交換とその活用の見直し |
| 業務改善計画を着実に実行し、定着を図るための経営管理(ガバナンス)態勢の抜本的な強化                                                      |                                                                                                |                                                                              |                                                                                                     |
| SOMPOホールディングス                                                                                   | 損害保険ジャパン                                                                                       |                                                                              |                                                                                                     |
| ★グループガバナンスの強化・実効性の向上<br>★事業会社(国内主要会社)の機関設計の見直し<br>★コンプライアンス担当役員の設置、コンプライアンス室の新設                 | ★内部監査担当役員の設置<br>★グループCxOと個社CxOの相対関係明確化<br>★専門人材育成強化                                            | コンプライアンス・顧客保護を徹底するための態勢の確立                                                   |                                                                                                     |
| 損害保険ジャパン                                                                                        |                                                                                                | SOMPOホールディングス                                                                | 損害保険ジャパン                                                                                            |
| ●第3線の独立性の強化<br>★経営陣の意識改革・教育と育成<br>★経営会議付議事項の管理態勢の強化<br>★社外(海外を含む)の視点の取入れ<br>●経営会議付議時のリスク面の評価の拡充 | ★課題別委員会の新設<br>●「リスクオーナーシップ読本」の作成と展開<br>★第2線・第3線担当役員の機能強化                                       | ●子会社の重要施策等に関する内部統制等のモニタリング態勢<br>★一連の問題に関する情報連携・報告態勢<br>●内部監査態勢               | ★保険金不正請求疑義事案のモニタリング<br>★本社第1線によるモニタリングの実施<br>●個人情報保護法・不正競争防止法に関する教育・プログラムの整備・定着                     |
| 損害保険ジャパン                                                                                        |                                                                                                |                                                                              |                                                                                                     |
| 適切な保険金等支払管理態勢の確立                                                                                |                                                                                                | 出向者管理態勢を含む適正な競争実施のための環境整備に向けた方策                                              |                                                                                                     |
| ★保険金サービス部門に所属する職員のミッションの定義・浸透<br>★保険金支払業務の独立性の確保(営業部門による不適切な介入の排除)                              | ★保険金サービス部門におけるルールの特典・整備とモニタリングの強化<br>★保険金支払管理規程および保険金サービスマニュアルの改定                              | ★他社等との接触禁止ルールの整備<br>★共同保険・団体扱契約等にかかわる保険引受ルールの整備<br>★出向者管理態勢の構築(旧出向制度の廃止)     | ●出向者管理態勢の構築(新出向制度)<br>●出向者の管理態勢に関するグループ会社への連携<br>★企業代理店のビジネスモデルについての議論<br>★商品・サービスの調達ルールの見直し        |
| 実効性のある代理店管理(保険募集管理)態勢の確立                                                                        |                                                                                                | 適正な営業推進態勢および保険引受管理態勢の確立                                                      |                                                                                                     |
| ●代理店に対する監督・指導体制の構築(アンケートの活用)<br>●お客さまアンケートのモニタリング<br>★大規模代理店指導における収保等営業面の考慮の切り離し                | ★お客さまアンケートの内容見直し<br>★代理店措置基準にかかわる処理規程等の見直し<br>★再発防止策定着状況の確認<br>★利益相反リスクに関する全社員への研修<br>★苦情分析の深化 | ●収支分析・プライシングの高度化に向けた取組み<br>★企業保険のあるべき姿を踏まえた各部門の役割の明確化<br>★種目ごとの採算管理の徹底       | ★保険引受に係る本社照会案件の対応方法の見直し<br>★料率改定に関する情報発信、営業部門の説明力強化に向けた取組み                                          |

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

取締役会の運営状況

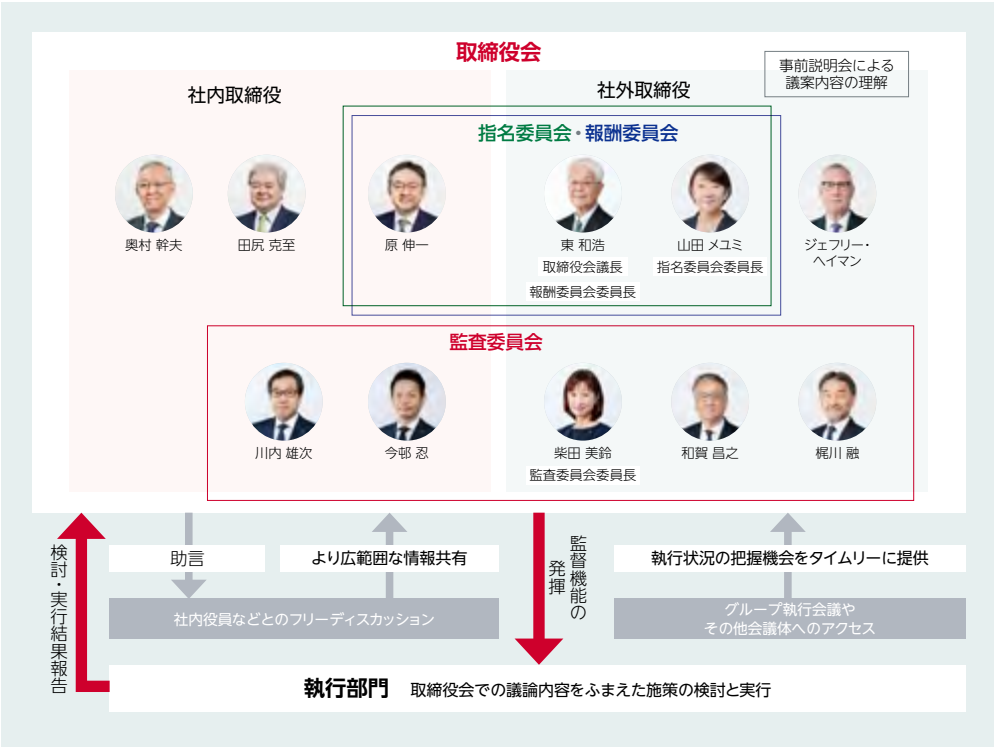
取締役会の概要

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、グローバル経営、コーポレート・ガバナンス、イノベーション・

取締役会の監督機能発揮による好循環サイクル



投資戦略などの観点に社外の視点を取り入れています。

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。

2025年度の活動実績

取締役会で議論された主なテーマ

2025年度は合計7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進捗状況と定着に向けた取組み | 業務改善計画の進捗状況を確認するとともに、企業風土改革や各施策の特徴をふまえた実効性ある検証などの仕組みづくりのための提言を行いました。                                                                    |
| 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およびグループのリスク状況を確認しました。                                                              |
| 取締役会の責務および役割の明確化                    | 中長期的な企業価値最大化に向けた適切かつ果断なリスクテイクを後押しするための取締役会の役割について議論し、取締役会ミッションステートメントを策定しました。                                                           |
| 中長期的な事業ポートフォリオのあり方                  | 中長期的な事業ポートフォリオのあり方および成長投資の方向性について議論し、投資領域や戦略的意義、投資戦略における事業計画の適切性や新規事業投資における投資対効果の検証などの投資規律のあり方について確認しました。                               |
| AI・デジタル戦略およびサイバーレジリエンス              | AI・デジタル技術の顧客価値を明確化したうえで中長期戦略を策定することの重要性や、ビジネスモデル変革における行政機関などとの連携や具体的な財務インパクト想定必要性について提言を行ったほか、グループのサイバーリスクの状況およびサイバーセキュリティ対策について確認しました。 |

具体的な取組み

- 取締役会におけるグループCEO、ビジネスCEO、および各グループ・チーフオフィサーによる定期的な業務執行状況の報告
- 集中討議合宿の実施など、重要な経営課題・中長期戦略に関する理解促進と議論深化のための機会確保
- 取締役のグループ執行会議へのオブザーブ参加やその他重要会議体へのアクセス
- 取締役会付議事項に限定せず、執行側の情報をタイムリーに社外取締役に報告(共有)する機会の確保
- 業務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継続的な意見交換機会の確保 など

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

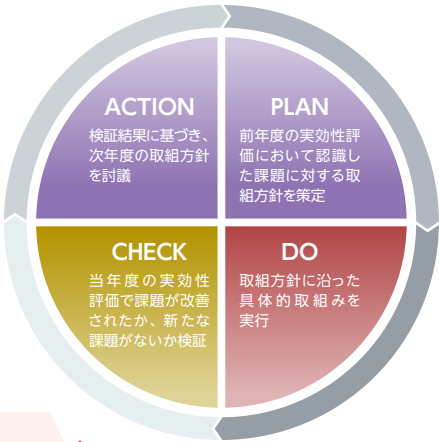
# 取締役会の運営状況

## 取締役会の実効性向上に向けた取組み

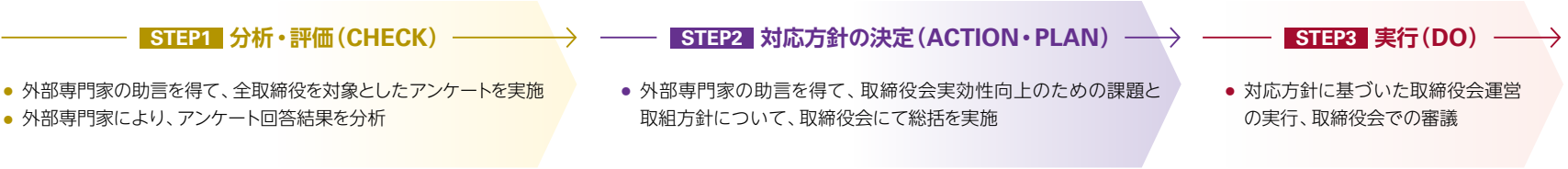
### 取締役会の機能発揮のためのPDCAサイクル

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。

取締役会の実効性を高めるための取組みとして、2025年度は、前年度に引き続き外部専門家を活用し、前年度に実施した第三者評価において抽出された課題への対応状況や取締役会での検討状況について実効性を評価しました。



### 外部専門家を活用した第三者評価のプロセス



### 第三者評価結果の概要

外部専門家を活用した2025年度の実効性評価の結果の概要は以下のとおりです。

当年度の評価結果をふまえ、さらなる機能発揮を実現するために必要な取組みについて、継続的に取り組んでいきます。

なお、当社は、取締役会およびコーポレート・ガバナンスの実効性をさらに高めるために策定した「SOMPOホールディングス取締役会ミッションステートメント」を当社ウェブサイトに掲載しています。

🔗 詳細は[SOMPOホールディングス取締役会ミッションステートメント](#)をご参照ください。

#### 2024年度の評価結果をふまえた2025年度の取組方針

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く。

- ① グループ経営体制の変革を推進することを目的とした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
- ② 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
- ③ 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
- ④ SOMPOホールディングス取締役会と損保ジャパン取締役会とのさらなる連携強化

#### 2025年度の実効性評価に関する評価（総括）

- 前年度同様、取締役会の運営面は肯定的に評価されており、その継続が期待される。
- 当年度の顕著な特徴として、取締役の相互理解・相互信頼が高まっている。
- 今後、ミッションステートメントをふまえ、取締役会・委員会のアジェンダに具現化させるとともに、取締役会の共通認識・文化として定着を図ることが課題といえる。
- 前年度、「SOMPOホールディングス取締役会と損保ジャパン取締役会とのさらなる連携強化」が課題として認識され、当年度はそのための取組みが進められており、グループのガバナンスのさらなる進化と強化に向けて、引き続き取組みが必要。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 指名委員会の活動

社外取締役  
指名委員会委員長

山田 メユミ



## 最適な執行体制および取締役会ポートフォリオの構築

指名委員会は、取締役会のミッションの実効性ある遂行のため、グループガバナンスの透明性および公正性を主体的に向上させることを責務としています。具体的には、グループCEOを含む役員の詳細的なサクセッション・プラン(後継者計画)の効果的な推進、SOMPOグループ全体における最適な重要役員人事、および取締役会の最適なポートフォリオ構築などにおいて重要な役割を果たしています。また、取締役、執行役および執行役員の選任方針や基準の策定、候補者案の決定を行うとともに、グループ会社重要ポストの選任に関与し、さらにグループCEOの個人業績評価に基づく選解任の審議を行う

ことで、高い実効性と独立性を備えた監督体制を構築しています。

2025年度は、「SOMPOのパーパス」実現に向けた変革を牽引する経営・監督体制の構築に向け、以下の施策および意思決定を行いました。

まず、新経営体制の確立に向け、代表執行役に田尻克至氏を、また取締役候補に田尻氏とジェフリー・ヘイマン(Jeffrey Hayman)氏を選定いたしました。田尻氏は、国内外における豊富な企画・経営実績と卓越した戦略眼を有しており、グループ全体の財務・資本戦略を統括するグループCFOとして最適であると判断しました。またヘイマン氏は、世界有数のグローバル保険グループでの要職や、欧州上場保険会社における取締役会議長などの経験を通じて、保険リスクガバナンスに関する高い専門性を備えており、グローバルな視点から取締役会の監督・モニタリング機能を強化できる適任者として選任しました。

あわせて、中長期的な企業価値向上を支える経営幹部や次世代経営人材を安定的かつ効果的に輩出するため、サクセッション・プランの策定および実行に注力しました。2025年度は、グループCEO以外の重要ポスト(87ポスト)を対象とする策定方針を決定し、女性候補者比率50%以上という明確な選定基準を設けることで人材プールの多様性を追求しました。加えて、将来のグループ経営を担う次世代経営人材の育成・採用に向けて、外部人材やデジタルネイティブの登用加速、高度な意思決定能力の向上およびグローバル市場での活躍を見据えた海外派遣を含む人材育成の必要性など、多角的な育成プロセス、採用方針を討議しました。さらに、グループCEOのサクセッション・プランについても透明性と計画性を担保した客観的な議論を継続し、後継者育成パイプラインの高度化を強力に推進しています。

さらに、取締役会の体制を見直し、取締役の人数を13名から11名へと集約しました。これは、変化の激しい経営環境において、取締役一人ひとりの議論への関与を深めて機動的な監督体制を構築し、迅速かつ実効的な意思決定を促進することを目的としたものです。

なお、当委員会はこれらの取組みを推進するために、グループCEOをはじめとした執行との密なコミュニケーションおよび活発な意見交換を随時執り行っています。今後も当委員会は、多様性と専門性を備えた最適な役員ポートフォリオを追求し、安定的かつ効果的に質の高い経営人材を輩出する仕組みを強化していきます。

## 2025年度 活動実績

2025年度は合計10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                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サクセッション・プランの策定                                         | 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える多様な専門性や背景を持った質の高い人材およびグローバルな視座を持つ将来のグループ経営を担いえる人材を、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                                        | 「日本発の真のグローバルカンパニー」への飛躍およびさらなる企業価値向上を図る観点から、2026年度の新たな当社執行体制に向けた、執行役および執行役員の選任に関する取締役会付議議案を決議しました。                                                                  |
| 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役および執行役員の選任                       | 損保ジャパンおよびSOMPOひまわり生命の取締役および執行役員候補者の選任について審議しました。                                                                                                                   |
| 指名委員会ミッションステートメントの策定ならびに取締役候補者の選任方針および取締役スキルマトリックスの見直し | 2025年度を通じて取締役会で議論してきた当社取締役会のミッションの実効性ある遂行に向けて、指名委員会が果たすべき責務を指名委員会ミッションステートメントとして明確にし、また取締役候補者の選任方針を見直しました。さらに、当社取締役会の役割をふまえた取締役スキルマトリックスの見直しを実施しました。               |

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 役員選任方針

## 基本的な考え方

当社の役員の選任にあたっては、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、執行役および主要な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、それ以外の執行役員についてはグループCEOが決定します。

## 取締役候補者の選任方針

取締役は当社および子会社等の執行を監督するとともに、グループ全体の経営戦略の推進を後押しし、これを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の面を含む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、取締役候補者の選任にあたっては、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に基づき選任を行うほか、SOMPOのパーパス実現に向けた判断・行動の拠り所である価値観(誠実・自律・多様性)を有すること、および取締役会ミッションステートメントに掲げる取締役会の役割を担い、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応えるべく、中長期的な企業価値の最大化に貢献できることを基準として選任を行い、さらに社外取締役については、「能力要件」、「社外取締役の独立性に関する基準」および「在任年数の要件」に基づいて選任を行います。なお、実質的な論議を行うことを目的として、定款の定めにより取締役は15名以内とします。

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

### (1)能力要件

当社は、中長期的な戦略実行の中で、環境変化および重点的に取り組む経営課題の変化を踏まえ、様々な分野で広い知見や経験を持つ者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、次に掲げる事項に基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

当社の社外取締役に最初に就任した後4年を超える者については、中長期的な戦略実行の中で、環境変化

および重点的に取り組む経営課題の変化を踏まえ、再任する積極的な理由がある場合は再任を妨げないこととします。なお、4年を超えて再任する場合は、毎年任期満了を迎える際に、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討します。

## 執行役・執行役員ポートフォリオ構築方針と選解任基準

### (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・執行役員選解任基準

当社は、執行役および執行役員の選任にあたり、次の項目を自身が体現できることに加えて、人材育成等を通じ、これらを組織に根付かせることができることを基準とします。

- 社会や人のために、公正で誠実な考えに基づき、行動することができること。
- 長期的な視点で、社会や人に対する価値提供を継続できること。
- 自らのミッションに突き動かされ、高い志に基づき、果敢に行動できること。
- 担うミッション、役割に関する高い専門性、またそれを裏付ける経験と実績を有すること。
- 何事にも簡潔かつ迅速に取り組み、変化を先取りし、変革を実現できること。
- あらゆる多様性を歓迎し、敬意を払って相手を認め、異なる意見を受け止めることができること。
- 互いの意見を真摯に交わす建設的な対話に努め、価値創造につなげることができること。
- 組織や会社を越えて積極的に協働し、提供価値の最大化を志向できること。

また、取締役会は、執行役または執行役員について、これらの項目に照らし適格性に欠けると判断される場合は、解任することを検討します。

### (3)取締役の責任

当社は、社内取締役に責任制限を設けていません。社外取締役は、日本の会社法にのっとり、一部責任を限定しています。

## 社外取締役のサポート体制

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

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# サクセッション・プラン(後継者育成計画)

※ 2026年8月1日時点

## サクセッション・プラン策定の目的

SOMPOのパーパス実現に向けて、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ポストについて、多様な専門性や背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出す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。

## 対象ポスト

グループCEO、グループCxO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92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。

## 候補者選定のポイント

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

### ① 候補者の区分

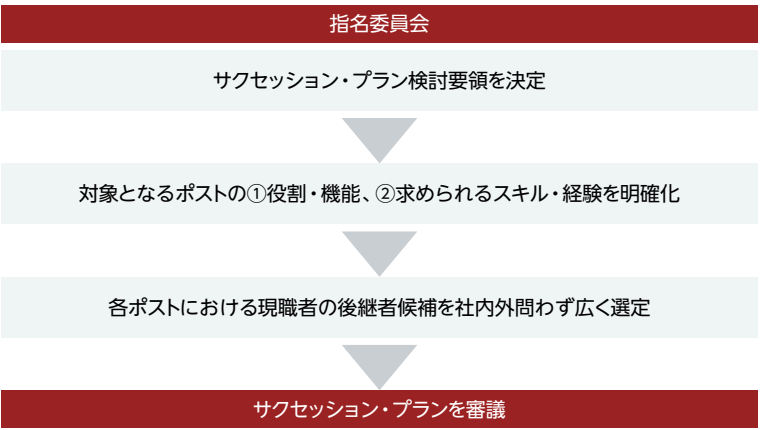
|                     |               |
|---------------------|---------------|
| 5年以内に該当ポストを担いうる人材   | N (Next) 人材   |
| 6～10年後に該当ポストを担いうる人材 | F (Future) 人材 |

### ② 人材プールの多様性拡大を目的とした候補者選定基準

- 各ポスト、N人材とF人材それぞれ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。
- 一部のポストの候補者にSOMPOグループ内他事業またはSOMPOグループ外の外部人材候補者を1名以上選定する。

## 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、それに基づいて、各ポストにおける現職者の後継者候補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基づき、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。



## 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、最適なタフアサインメントの付与、個別の課題に基づく人材投資、経営人材育成プログラムへの派遣などの配置・育成計画を、ポストごとにSOMPOグループ横断で開催するラウンドテーブルにおいて策定し、その計画に基づき適切な育成プランを実行しています。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 監査委員会の活動

社外取締役  
監査委員会委員長

柴田 美鈴



## 健全なガバナンスを支え、企業価値向上を後押しする

当監査委員会は、「財務報告の信頼性、内部統制・リスク管理体制の有効性および法令・規程等の遵守状況等の確認を通じ、役員の職務執行を監査・監督し、グループ全体の健全なガバナンス体制を支える」というミッションのもと、独立した客観的な立場から経営を監督し、中長期的な企業価値向上に貢献すべく活動しています。

当監査委員会では、経営陣の執行力が十分に発揮されるべく、現場の過度な負担を避け、実効性・効率性の高いグループ監査体制を構築するため、「監査資源の最大化」と「持株会社と事業会社の二重構造への留意」を基本方針と

しています。具体的には、私たちは、当社執行部門がグループ会社を適切に管理・監督できているかという「親会社の管理能力」に焦点を当てながら、ガバナンスの死角をなくすべく、引き続き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)の機能向上および連携の強化に努めるとともに、子会社の監査役などと緊密に連携し、互いにリスク認識を共有しています。この基本方針のもと、2025年度は右表の活動を行ってきましたが、2026年度は前年度に引き続き次の2点を重点監査項目として監査活動を行っていきます。

第一に、「業務改善計画への対応状況」です。過去の事案を受けた改善計画の完遂に向けた取組みの検証はもとより、私たちが注視するのは、単に計画の各項目を履行することだけではなく、真の「お客さま本位の企業文化」が現場に定着し、その効果が自律的・永続的に機能する体制が構築されているか、です。この点を経営陣との対話を通じ確認していきます。

第二に、「SOMPO P&CおよびSOMPOウェルビーイングの取組み状況」です。グループの未来を担う二大成長エンジンは本年度、具体的な成果を求める推進フェーズへ移行します。大きな変革に伴う新たなリスクの管理体制が機能しているか、変革を支える人材が適正に配置・育成されているかを注視します。並行して、AIガバナンスやサイバーセキュリティ、不芳情報が迅速に吸い上げられる風土の定着など、重要テーマの継続監視も行います。

私たちは、いざというときには必ず利く「ブレーキ」としてグループ内の信頼を得なければならない存在であり、それは同時に、経営陣の健全なリスクテイクを後押しする「アクセル」を担保する存在だと認識しています。ステークホルダーの皆さまの負託に応えるべく、引き続き力強くガバナンス改革を牽引していきます。

## 2025年度 活動実績

2025年度は合計13回の監査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                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 監査基本方針・監査計画の策定              | ●2025年度は、当社グループの目指す姿や前年度の課題および重要性をふまえた重点監査項目(業務改善計画への対応状況、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)を設定し、その効果的な監査のための監査計画を策定しました。<br>●今後の監査基本方針、監査計画のベースとなる監査委員会のミッションステートメントを新たに策定しました。           |
| 常勤監査委員の機動力発揮と執行への適切なフィードバック | ●常勤監査委員2名による社内・グループ内会議に関する情報共有・意見交換の充実を図り、現場のリアルな課題の迅速な把握に努めました。また、うち1名の常勤監査委員による損保ジャパンの監査等委員の兼任により、情報連携の質とスピードを飛躍的に高めました。<br>●上記もふまえ社外監査委員とともに監査委員会で議論した結果を管理し、執行へタイムリーにフィードバックする体制を確立しました。 |
| 不祥事案の再発防止と内部監査連携            | ●重点監査項目である業務改善計画への対応状況について、内部監査部門(3線)と緊密に連携して現場レベルでの施策の浸透度を確認しました。                                                                                                                           |
| 2つのビジネス領域における新体制の確認と組織監査の深化 | ●重点監査項目であるSOMPO P&CおよびSOMPOウェルビーイングの新体制の監査を、内部監査部門とも緊密に連携して行いました。<br>●ビジネスCEOやグループ会社監査役との対話を通じて、変革に伴うリスク管理や人材配置・育成状況を多角的に監視しました。                                                             |

取締役  
常勤監査委員

今邨 忍



2025年6月より、当社と中核事業会社である損保ジャパンの常勤監査等委員を兼任しています。兼任の目的は、両社間の情報透明性を確保し、グループ一体となった実効性のある監査体制を強化することにあります。

この目的の実現に向け、私は損保ジャパンの現場におけるリアルな温度感やリスクの萌芽を、情報が滞留・矮小化されることなく当社の監査委員会へ直接報告しています。これにより情報の死角を排除し、持株会社が事業会社の実態を的確に把握できる体制を支えています。

さらに、この一次情報をもとに、客観的・俯瞰的な視点を持つ社外監査委員との議論を深めることで、表面的な事象にとらわれない本質的で質の高い監査の実現につながると考えています。

今後も両社をつなぐ「ハブ」としての役割を全うし、ステークホルダーの皆さまの信頼に応える強固なガバナンス体制の構築に貢献していきます。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 報酬委員会の活動

社外取締役  
報酬委員会委員長

東 和浩



執行部門の適切かつ果断なリスクテイクを後押しし、  
公正かつ競争力のある役員報酬制度へ

報酬委員会は、取締役会の監督機能の一翼を担い、公正かつ競争力のある役員報酬制度の確立および運用を主導しています。当委員会の能動的な責務は、執行部門による健全で力強い経営の推進と、適切かつ果断なリスクテイクを強力に後押しすることにあります。また、グループ全体の役員報酬体系の決定や業績評価、主要な子会社の役員報酬への関与、さらにはグループCEOの個人業績評価の実施を通じて、報酬決定プロセスにおける恣意性を排除し、客観性、透明性および公正性を高度に担保する役割を果たしています。

2025年度においては、このミッションのもと、経営体制の評価方法、基本理念に基づく制度設計、およびインセンティブ効果のさらなる向上に向けた具体的な改定について、以下の検討と決議を行いました。

第一に、現行の経営体制および各役員のパフォーマンス評価については、当期実績を反映する財務目標の達成度(財務目標評価)に加え、中長期的な視点に立った経営計画の達成に向けたリーダーシップの発揮状況や、質的なカルチャー変革への取り組みを多角的に検証する戦略目標評価を行っています。評価の客観性を高めるため、社外取締役が過半数を占める報酬委員とグループCEOなど執行幹部との間で、期初・中間・期末の各フェーズにおいて十分な面談(コミュニケーション)を重ねるプロセスを徹底し、意思決定の背景を明確にしたうえで、個々の役員の評価や支給額の決定へと反映させています。

第二に、2025年度に改定した「役員報酬に関わる基本理念」に基づき、適切な役員報酬制度の構築を進めました。本理念においては、当社のパーパスと「SOMPOの価値観」を最上位概念として位置づけています。グループ共通の期待行動である「グループ共通コンピテンシー」を自ら率先して実践し、組織を巻き込んで健全な風土醸成にコミットするプロセスを評価して報酬につなげる仕組みとするとともに、コア要素として「ステークホルダーへの持続的な価値創出」を追加し、社会課題解決と連動した報酬体系を整備しました。

また、当委員会では、グローバル企業を目指す当社にふさわしい将来的な役員報酬水準のあり方について繰り返し討議を重ねました。具体的には、外部の独立した第三者機関によるピアグループとのベンチマークデータや、開示されている他社経営陣の報酬実績などを参照し、マーケット対比での十分な競争力を確保できているかを多角的に検証いたしました。役員それぞれのミッションのサイズ・重要性・責任などに連動した報酬基準額の設定、および固定報酬と業績連動報酬のバランスについて継続的な議論を行うことで、公平・公正かつ優秀な経営人材を獲得・確保しうる客観的な報酬水準の維持に努めています。

第三に、企業価値の持続的向上を牽引するインセンティブ効果を最大化するため、報酬制度の具体的な見直しを行いました。短期インセンティブである業績連動報酬においては、財務業績係数の変動スキームをよりメリハリのある構造に変更し、対目標値だけでなく「対実績値」による変動を新たに導入しました。

また、長期インセンティブである「ファントムストック(株価連動型報酬)制度」については、2026年度からのグループ他社への拡大適用に向けた評価指標や付与スケジュールの変更を決定しました。加えて、当社および主要事業会社役員の評価指標として新たに「相対TSR(株主総利回り)」を導入することを決議しました。市場や競合他社に対する自社の株価成長率を反映させることで、役員報酬と株主の皆さまの利益との連動性をこれまで以上に強固にし、株主との価値共有を一層促進していきます。

なお、当委員会はこれらの取組みを推進するために、グループCEOをはじめとした執行との密なコミュニケーションおよび活発な意見交換を随時執り行っています。今後も当委員会は、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対する説明責任を果たしつつ、企業価値の持続的な向上を支える報酬ガバナンス体制を追求していきます。

## 2025年度 活動実績

2025年度は合計10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                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| あるべきグループ役員報酬制度に関する討議および決定  | 主に、業績連動報酬制度が適切なインセンティブ効果を発揮しているか、株価連動型報酬制度が「株主との価値共有」「中長期に向けた動機付け」の目的を反映しているか、という観点から、両制度のあるべき仕組みについて討議しました。その結果、業績連動報酬制度においては、過去の業績からの成長率を財務指標に追加し、また株価連動型報酬制度においては、2026年4月付で制度対象をグループ会社に拡大し、「業績連動指標」「評価方法」「ユニット付与スケジュール」について改定することを決議しました。 |
| グループCEOの業績連動報酬に関する決定       | グループCEOの2026年度の戦略目標およびそれに基づいた2026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に関する決定  | 当社執行役および執行役員それぞれの2025年度の取組みを評価し、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の決定 | 当社執行役および執行役員それぞれの2026年度の戦略目標およびそれに基づいた2026年度の報酬基準額を決議しました。                                                                                                                                                                                   |
| 報酬委員会ミッションステートメントの策定       | 2025年度を通じて取締役会で議論してきた当社取締役会のミッションの実効性ある遂行に向けて、報酬委員会が果たすべき責務を報酬委員会ミッションステートメントとして明確にしました。                                                                                                                                                     |

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 役員報酬制度

## 基本的な考え方

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、中長期的な企業価値の最大化に向け、執行部門の適切かつ果断なリスクテイクを後押しし、公正かつ競争力のあるものとしています。そのために、当社の役員報酬制度は、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)

当社は、「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」をパーパスとして掲げ、この実現に向け役職員の判断・行動の拠り所である価値観(誠実・自律・多様性)を起点とした期待行動を定義しています。この期待行動を率先垂範し、役職員を牽引する役員の報酬については、以下を基本理念とします。

- a. 当社のステークホルダーに対して中長期的かつ持続的な価値創出に繋がる報酬制度であること
- b. 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
- c. 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
- d. 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
- e. 単年度業績のみでなく、中長期的な業績や役員の取組を報酬に反映したものであること
- f. 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

## 制度概要

当社は、2024年度を開始初年度とする中期経営計画において、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、実現に取り組んでいます。これらの取組みを主導する役員に対するガバナンスおよびインセンティブ提供の仕組みとして、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。

### レジリエンスの向上およびシームレスなサービス提供の実現に向けた、 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による役員への動機づけ

|                        |                 |          |
|------------------------|-----------------|----------|
| 株価連動型報酬<br>(ファントムストック) | 株主との価値共有        |          |
|                        | 中長期計画達成に向けた動機づけ |          |
|                        | 人材のリテンション       |          |
| 業績連動報酬                 | 財務業績連動          | 修正連結ROE等 |
|                        | 戦略業績連動          | 戦略目標     |
| 固定報酬(月例報酬)             |                 |          |

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)」の思想に基づき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めています。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しています。

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

また、当社では、よりガバナンスを高める仕組みとして、株価連動型報酬にマルス条項を、業績連動報酬および株価連動型報酬にクローバック条項を導入しています。

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、次ページ以降に記載する決定プロセスや算定方法に基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

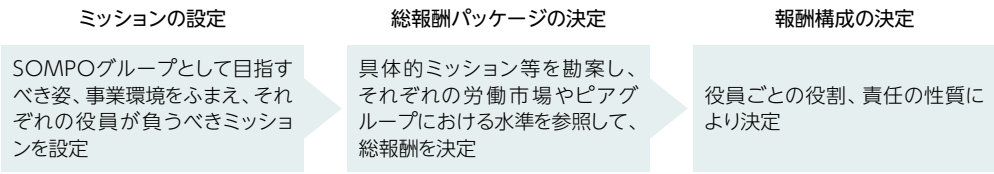
人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

役員報酬制度

(1)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、報酬水準を個別的に設定しています。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基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。



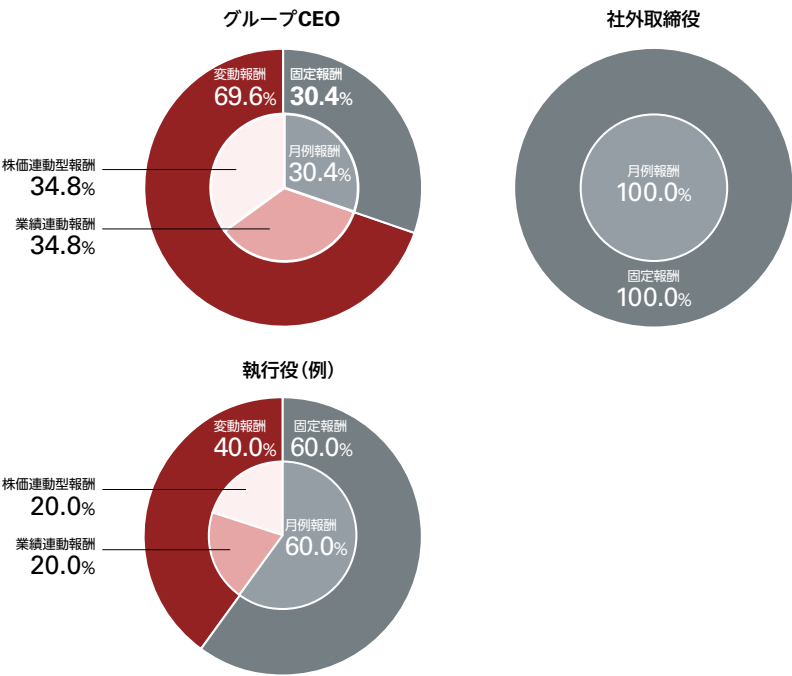
(2)報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績などに連動する「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(目安) |           | 内容                                                                                        |
|------|---------|----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |         | グループCEO  | グループCEO以外 |                                                                                           |
| 固定報酬 | 月例報酬    | 30.4%    | 50～70%    | ●役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別的に決定<br>●月例で支払う現金報酬                                               |
| 変動報酬 | 業績連動報酬  | 34.8%    | 15～25%    | ●基準額を定めたうえで、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定<br>●各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価<br>●年度終了後の6月に現金で支給               |
|      | 株価連動型報酬 | 34.8%    | 15～25%    | ●株主との価値共有とグループの中長期的成長を促進するため、株価に応じて支給額を決定<br>●ユニット付与から一定期間が経過したあと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      | 69.6%    | 30～50%    |                                                                                           |
| 合計   |         | 100%     | 100%      |                                                                                           |

役職別 報酬構成比率の例



(3)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・グレーディングに基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基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。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

## 役員報酬制度

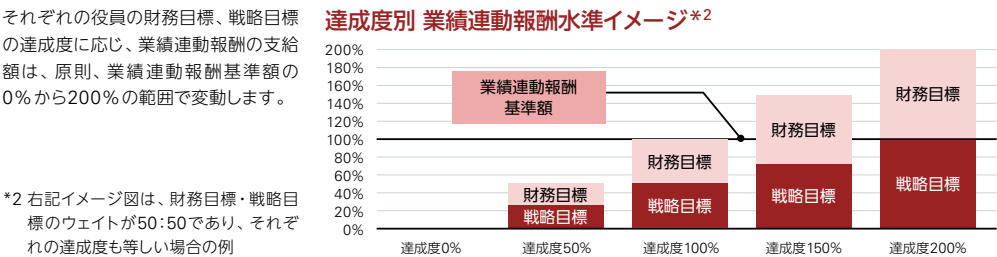
### ②業績連動報酬

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基づき適用する係数の変動幅を、原則「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などとし、指標の目標額(事業計画値)に対する実績、および過去の実績に対する事業年度の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またはビジネスCEOなど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し、一部の役員にエンゲージメント指標を設定しております。
- 業績連動報酬には、よりガバナンスを高める仕組みとして、クローバック条項を導入しています。

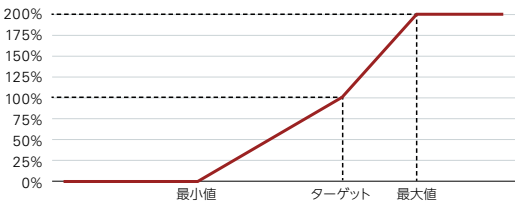


\*1財務目標と戦略目標のウェイトは50:50を基準とし、それぞれの役員の役割に応じて個別的に調整する。



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

### 財務目標



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

※ 上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

### 戦略目標

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

役員ごとに設定した戦略目標の達成度に応じて、それぞれに応じた係数を乗じます。原則として、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。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

役員報酬制度

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以下のとおりであり、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。

| ビジネス領域・担当事業       |               | 財務指標 (2025年度)                   |           |          |
|-------------------|---------------|---------------------------------|-----------|----------|
| グループ全体            |               | 修正連結利益(対目標) 修正連結利益(対実績) 修正連結ROE |           |          |
| SOMPO P&C         | 国内損害保険事業      | 修正利益(対目標)                       | 修正利益(対実績) |          |
|                   | 海外保険事業        | 修正利益(対目標)                       |           |          |
| SOMPO<br>ウェルビーイング | 国内生命保険事業      | 修正利益(対目標)                       | 修正利益(対実績) | ひまわりファン数 |
|                   | 介護事業*1        | 修正利益(対目標)                       | 修正利益(対実績) |          |
|                   | その他ウェルビーイング事業 | 修正利益(対目標)                       | 修正利益(対実績) |          |
| デジタル領域*2          |               | 修正利益(対目標)                       | 修正利益(対実績) | 売上高      |
| ダイレクト保険事業         |               | 修正利益(対目標)                       | 修正利益(対実績) | 保有契約件数   |

\*1 介護事業の修正利益(対目標)および修正利益(対実績)は、SOMPOケア株式会社単体の数値です。  
\*2 デジタル領域の修正利益(対目標)、修正利益(対実績)および売上高は、Palantir Technologies Japan株式会社単体の数値です。

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2023年4月1日付で株価連動型報酬(ファントムストック。以下「PS」)制度を導入しました。

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。

- 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、原則、前年度の戦略目標評価係数を乗じた額と同株価連動型報酬基準額に、相対TSR係数を乗じた額を合算し、当社株価で除した付与ユニット数を決定します。

株価連動型  
報酬基準額

×

付与前年度に  
おける戦略  
目標評価係数

+

株価連動型  
報酬基準額

×

相対TSR  
係数

÷

付与日における  
当社株価(終値)

=

付与される  
ユニット数

- 付与されたユニットは、PS①およびPS②に区分され、付与日から3年後に権利確定します。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の権利行使に基づく支給

役員が指定するPS①の数

×

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)

+

累計配当  
相当額

退任日におけるPS①およびPS②の権利行使に基づく支給

退任日まで権利行使していない  
PS①およびPS②の数

×

退任時の当社株価  
(所定の方法に基づき算出)

+

累計配当  
相当額

- 株価連動型報酬には、よりガバナンスを高める仕組みとして、マルス条項およびクローバック条項を導入しています。

## 役員報酬制度

### 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（2025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<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |         |         |                  | 対象となる<br>役員の員数(名) |
|---------------|-----------------|-----------------|--------|---------|---------|------------------|-------------------|
|               |                 | 固定報酬<br>(月例報酬)  | 退職慰労金等 | 業績連動報酬等 |         | 左記のうち、<br>非金銭報酬等 |                   |
|               |                 |                 |        | 業績連動報酬  | 株価連動型報酬 |                  |                   |
| 取締役(社外取締役を除く) | 86              | 77              | —      | 6       | 2       | —                | 6                 |
| 社外取締役         | 185             | 185             | —      | —       | —       | —                | 9                 |
| 執行役           | 900             | 262             | —      | 346     | 292     | —                | 11                |
| 合計            | 1,172           | 525             | —      | 353     | 294     | —                | 23                |

- ※1 支給人数、報酬等の総額および報酬等の種類別の総額には、2025年3月31日をもって辞任した執行役6名分および2025年6月23日開催の第15回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名分が含まれています。
- ※2 執行役を兼任する取締役3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、支給人数計と各区分の支給人数の合計は相違しています。
- ※3 「業績連動報酬等」は、前事業年度の業績に基づく報酬および当事業年度の業績に基づく報酬の引当金計上額の合計です(ただし、前事業年度の引当金計上額は除きます)。
- ※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。
- ※5 上記の報酬等の総額は、日本基準に基づき算定した数値を記載しています。
- ※6 役員は取締役および執行役を指しています。

### 役員ごとの連結報酬等の総額等（2025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<br>(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<br>(月例報酬)    | 退職慰労金等 | 業績連動報酬等 |         | 左記のうち、<br>非金銭報酬等 |
|       |                   |      |      |                   |        | 業績連動報酬  | 株価連動型報酬 |                  |
| 奥村 幹夫 | 356               | 取締役  | 当社   | 6                 | —      | 2       | 1       | —                |
|       |                   | 執行役  |      | 93                | —      | 171     | 80      | —                |
| 瀧田 昌宏 | 141               | 取締役  | 当社   | 6                 | —      | 2       | 0       | —                |
|       |                   | 執行役  |      | 44                | —      | 51      | 36      | —                |
| 原 伸一  | 124               | 取締役  | 当社   | 6                 | —      | 2       | 0       | —                |
|       |                   | 執行役  |      | 40                | —      | 47      | 27      | —                |
| 檜崎 浩一 | 144               | 執行役  | 当社   | 47                | —      | 44      | 51      | —                |

- ※1 業績連動報酬等は、前事業年度の業績に基づく報酬および当事業年度の業績に基づく報酬の引当金計上額の合計です(ただし、前事業年度の引当金計上額は除きます)。
- ※2 上記の報酬等の額は、日本基準に基づき算定した数値を記載しています。
- ※3 役員は取締役および執行役を指しています。

イントロダクション

トップコミットメント

SOMPOの価値創造

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 取締役一覧

※ 2026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(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回



取締役  
指名委員会委員・報酬委員会委員  
**原 伸一** (はら しんいち)  
(1965年4月14日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回



取締役 新任  
**田尻 克至** (たじり かつゆき)  
(1967年10月8日生)



取締役(社外取締役) 社外・独立  
取締役会議長・報酬委員会委員長・指名委員会委員  
**東 和浩** (ひがし かずひろ)  
(1957年4月25日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回  
指名委員会: 10 / 10回  
報酬委員会: 10 / 10回



取締役(社外取締役) 社外・独立  
監査委員会委員長  
**柴田 美鈴** (しばた みすず)  
(1974年7月25日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回  
監査委員会: 13 / 13回



取締役(社外取締役) 社外・独立  
指名委員会委員長・報酬委員会委員  
**山田 メグミ** (やまだ めぐみ)  
(1972年8月30日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回  
指名委員会: 10 / 10回  
報酬委員会: 10 / 10回



取締役(社外取締役) 社外・独立  
監査委員会委員  
**和賀 昌之** (わが まさゆき)  
(1958年4月10日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回  
監査委員会: 13 / 13回



取締役(社外取締役) 社外・独立  
監査委員会委員  
**梶川 融** (かじかわ とおる)  
(1951年9月24日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 7 / 7回  
監査委員会: 13 / 13回



取締役(社外取締役) 社外・独立 新任  
**ジェフリー・ヘイマン**  
(Jeffrey Hayman)  
(1960年1月18日生)



取締役  
監査委員会委員  
**川内 雄次** (かわうち ゆうじ)  
(1965年12月24日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 6 / 6回  
監査委員会: 10 / 10回



取締役  
監査委員会委員  
**今邨 忍** (いむら しのぶ)  
(1973年2月13日生)  
出席状況(2025年度)  
取締役会: 6 / 6回  
監査委員会: 10 / 10回

リスクにおびやかされる  
ことのない未来への貢献  
—SOMPO P&C—

少子高齢化にともなう  
お客さまの不安の解消  
—SOMPOウェルビーイング—

SOMPO  
Earth Positive Actions

デジタル・データ・AIの  
戦略的利活用  
—デジタル・データ・AI戦略—

人間尊重・SOMPOの価値観  
(誠実・自律・多様性)の体現  
—人材戦略—

ガバナンス

# 取締役会の構成

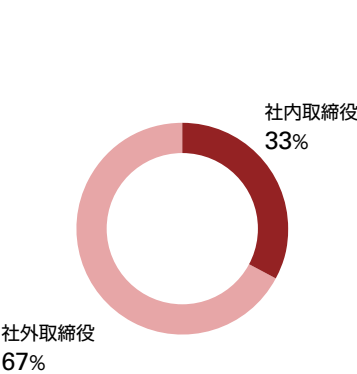
※ 2026年7月1日時点

取締役に期待するスキル・専門性(スキル・マトリックス)\*

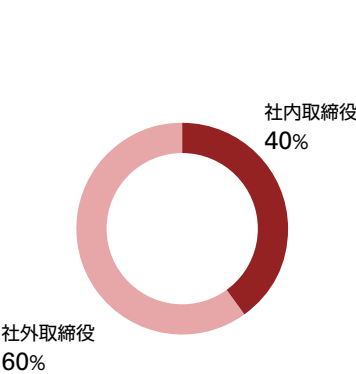
| 氏名       | 奥村 幹夫            | 原 伸一 | 田尻 克至 | 東 和浩          | 柴田 美鈴         | 山田 メユミ        | 和賀 昌之         | 梶川 融          | ジェフリー・ヘイマン    | 川内 雄次 | 今邨 忍 |
|----------|------------------|------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|------|
| 再任／新任    | 再任               | 再任   | 新任    | 再任            | 再任            | 再任            | 再任            | 再任            | 新任            | 再任    | 再任   |
| 役職       | 取締役              | 取締役  | 取締役   | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 社外取締役<br>独立役員 | 取締役   | 取締役  |
| 在任期間     | 4年               | 2年   | —     | 6年            | 6年            | 5年            | 4年            | 3年            | —             | 1年    | 1年   |
| 取締役会議長   | —                | —    | —     | ●             | —             | —             | —             | —             | —             | —     | —    |
| 指名委員会    | —                | ●    | —     | ●             | —             | ●(委員長)        | —             | —             | —             | —     | —    |
| 監査委員会    | —                | —    | —     | —             | ●(委員長)        | —             | ●             | ●             | —             | ●     | ●    |
| 報酬委員会    | —                | ●    | —     | ●(委員長)        | —             | ●             | —             | —             | —             | —     | —    |
| 取締役会の役割  | 特に期待するスキル・専門的な分野 |      |       |               |               |               |               |               |               |       |      |
| 経営戦略・    | ①グループ経営戦略 ※コア要件  | ●    | ●     | ●             | ●             | ●             | ●             | ●             | ●             | ●     | ●    |
| 資本政策・    | ②グローバル経営         | ●    | ●     | ●             | —             | —             | ●             | —             | ●             | ●     | —    |
| 重要役員人事の  | ③サステナビリティ        | —    | —     | —             | —             | ●             | ●             | —             | ●             | —     | —    |
| 監督       | ④財務・会計           | —    | ●     | ●             | ●             | —             | —             | ●             | —             | —     | ●    |
| ガバナンス・   | ⑤コーポレートガバナンス     | ●    | —     | —             | ●             | ●             | —             | ●             | —             | ●     | ●    |
| 内部統制・    | ⑥法務・リスクマネジメント    | ●    | —     | —             | ●             | —             | —             | ●             | ●             | —     | ●    |
| リスク管理体制の |                  |      |       |               |               |               |               |               |               |       |      |
| モニタリング   | ⑦イノベーション・投資戦略    | —    | —     | ●             | ●             | —             | ●             | —             | —             | ●     | —    |
| イノベーション・ | ⑧AI・デジタル         | ●    | —     | —             | —             | ●             | —             | —             | —             | —     | —    |
| 戦略的投資の推進 |                  |      |       |               |               |               |               |               |               |       |      |

\* 取締役に特に期待するスキル・専門的な分野をより明確にすることを目的とし、コア要件である[●グループ経営戦略]を除いて1名あたり3つまでとしています。各取締役の有するすべてのスキル・専門的な分野を表すものではありません。

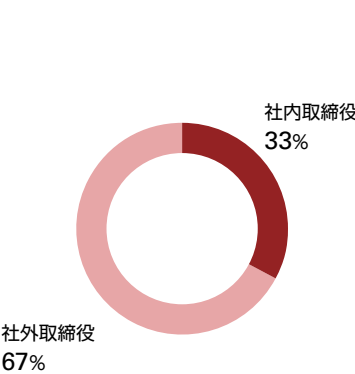
指名委員会



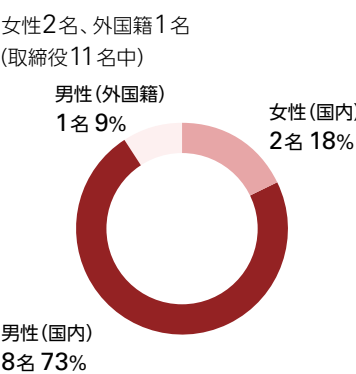
監査委員会



報酬委員会



取締役会のダイバーシティ



取締役の在任年数

