



# はじめに

当社の子会社である損害保険ジャパン株式会社における「保険料の調整行為」への社員の関与および同社保険代理店である中古車販売店による保険金の不正請求などのコンプライアンス上の課題に関しまして、お客さま、株主、代理店、お取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまに、大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを心からお詫び申し上げます。

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



簡潔

招集通知•株主通信

統合レポート

コーポレート・ ガバナンス報告書

サステナビリティレポート



IR資料

有価証券報告書

### 編集方針

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

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

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



### 表紙に込めた想い

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

## 免責事項

本誌に掲載している情報は、当社グループの経営方針や計画などにもとづいた将来予測が含まれています。

これらは記述した時点で入手できた情報にもとづいて作成しているものです。したがって、実際の業績や活動計画は、将来の経営環境によって影響を受ける可能性があります。

# 目次

グループCEOメッセージ グループCOOメッセージ	
第一部戦略	
SOMPOのパーパス実現に向けた戦略	12
グループCFO/CSOメッセージ	14
中期経営計画	18
戦略の遂行状況	
レジリエンスのさらなる強化に向けて	
①規模と分散	
②One SOMPO	24
データなどを起点に「つなぐ・つながる」	
①リアルデータプラットフォーム(RDP)	
②Insurhealth®を通じた新たな価値の提供	
SOMPOのデジタル戦略の進化	30
【特集1】 SOMPOのデジタル戦略の3つのホライゾン ホライゾン1: CDOによるSOMPOのDX(デジタルトランスフォーメーション)の活性化	22
ホライ ソノ 1: CDOによるSOMPOODIX (デンタルトラノス )ォーメーショノ)の活性に	
ホフィブフ2. データビンネスの臭現化 ~ 介護ワアルテータブブットフォーム legaku で美現する未来の介護~ ホライゾン3: 来るディスラプションに向けた戦略	
第二部 SOMPOのパーパス経営	
価値創造サイクル 〜パーパス実現に向けた共通フレームワーク〜	
【特別鼎談】企業価値向上に向けた人的資本経営	
価値創造サイクル「原動力ルート(I&D)」 多様性を力とした組織力の向上	
【特集2】 SOMPOアワード	
【社外取締役 - 鼎談】持続的成長に向けたカルチャー変革	
未実現財務価値の向上に向けて	
人的資本インパクトパスの可視化	72
内なる変化のエビデンス	74
表出する変化・アウトカムのエビデンス	
第三部 経営基盤	
資本政策·ERM	
SDGs経営	
気候変動への対応	
ガバナンス	94
参考情報	
グループ会社紹介	
ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認	125

SOMPOホールディングス 1 統合レポート 2023

# あらゆる人が自分らしい人生を 健康で豊かに楽しむことの できる社会

この大きな志を、SOMPOは決して絵空事とは言わせない。

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

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

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

# 社員一人ひとりの内なる想いが SOMPOのパーパスを実現させる

# SOMPOのパーパス

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

# SOMPOが社会に提供する価値

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

SOMPOホールディングス 2 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 3 統合レポート 2023

# グループCEOメッセージ

# SOMPOならではの パーパス経営により、 「なくてはならない」存在へ

SOMPOホールディングス株式会社 グループCEO 取締役 代表執行役会長

# 櫻田謙悟



# はじめに

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

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

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

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

# SOMPOのパーパス経営

# SOMPOらしいパーパス経営

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

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

SOMPOホールディングス 4 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 5 統合レポート 2023

# 起点となる「MYパーパス」

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

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

そして、SOMPOらしいパーパス経営をやり抜くため にはチャレンジの総量を増やすことが何より重要です。 2022年から世界のSOMPOグループの社員を対象とした 「SOMPOアワード」を開始しました。失敗を恐れずMYパー パスにもとづくチャレンジを繰り返す、そのようなカルチャー への変革を目指したグループ横断の表彰制度です。「介護が 価値のある素晴らしい仕事であることを伝えたい」という想 いからチームを結成して取り組んだSOMPO流子ども食堂 プロジェクトや、「誰もがワクワクする社会を実現したい」とい う想いから生まれた視覚障がい者向けの遠隔サポートサー ビスの開発など、初年度にもかかわらずMYパーパスを起点 とした素晴らしい取組みが1.000件近く集まりました。MY パーパスにもとづくチャレンジを自ら語り、それを褒め称え合 う。そのことが世界中のSOMPOの社員の共感を呼び、そし て互いにつながりあうことで、チャレンジの輪が広がり、イノ ベーションが加速していくことを期待しています。



# 企業価値につながる 未実現財務価値

### 未実現財務価値の向上

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

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

# 介護リアルデータプラットフォーム『egaku』 が創出する社会価値

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

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

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

# 「なくてはならない」存在と なるために

最後に、中期経営計画について触れたいと思います。

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

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

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



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

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

SOMPOホールディングス 6 統合レポート 2023

# グループCOOメッセージ

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

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

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

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

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

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

グループCOO 取締役 代表執行役社長

奥村 幹夫



# 厳しい環境を直視する

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

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

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

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

次にグローバルな社会課題であり、リスクが顕在化してい

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

また、新型コロナウイルス禍によるサプライチェーンの寸断 やここ数十年では見られなかったレベルでのインフレーショ ンが続いています。今年7月に日銀が発表した消費者物価指 数においても当初見通しを上回るなど、日本においても想定 以上の物価上昇が継続しています。長らくデフレが続いた日 本において、インフレが継続する経済環境を経験している人 は多くありません。そのようななかで、何を変えて何を変えな いのかを、常に考え続ける必要があります。

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

SOMPOホールディングス 8 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 9 統合レポート 2023

# グループCOOメッセージ



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

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

# これまでに取り組んできたこと

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

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

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

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

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

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

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

今後は、介護事業だけではなく、グループのさまざまな事

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

# 新たな価値創出への挑戦

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

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

キーワードは「つなぐ・つながる」です。

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 10 統合レポート 2023

# SOMPOのパーパス実現に向けた戦略

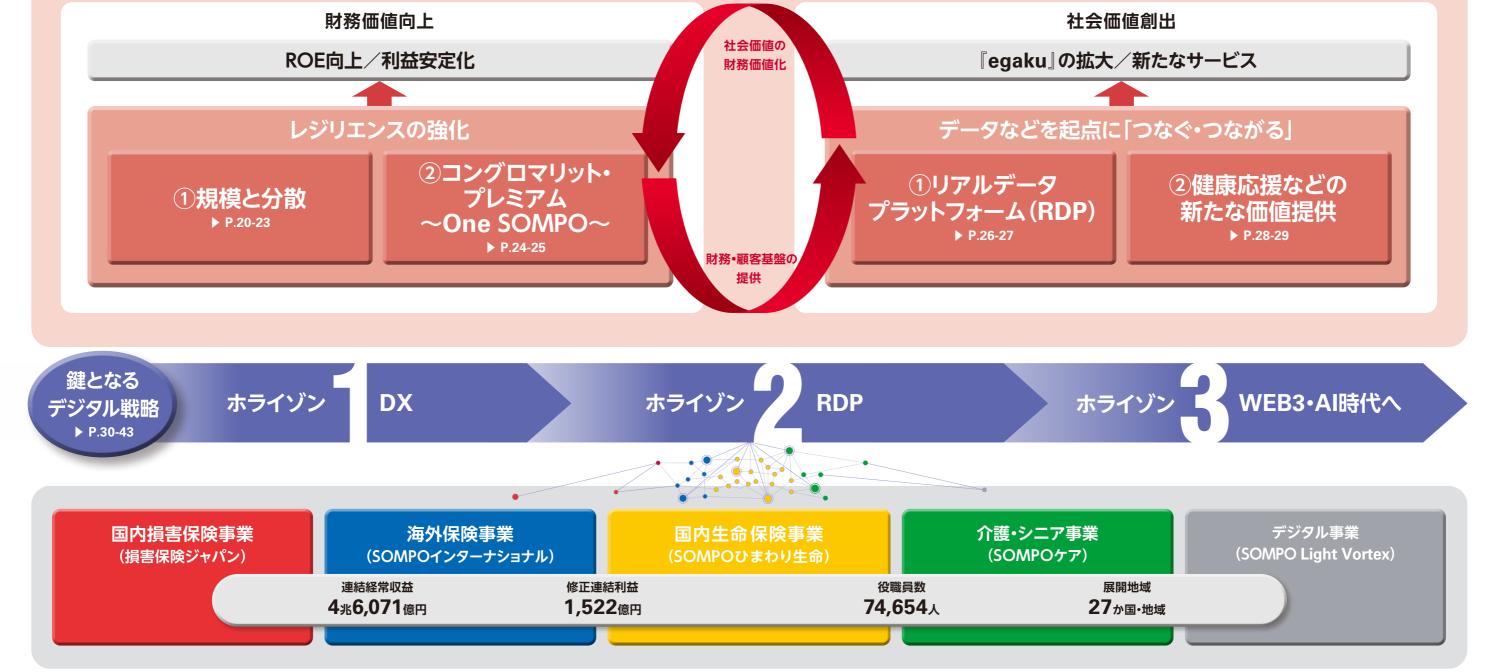
SOMPOがパーパス実現に向けてお客さまのニーズに応え続けていくためには、レジリエンスの強化が不可欠です。これまでの中期経営計画で取り組んできた規模と分散やコングロマリット・プレミアムの発現をさらに推し進め財務価値向上を図るとともに、そこで得られた財務・顧客基盤をグループ内に提供・還流させていきます。

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

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

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

# SOMPOのパーパス



※括弧内は各事業の主要会社を記載しています。 ※2023年3月末時点

SOMPOホールディングス 12 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 13 統合レポート 2023

S O M P

つのパ

グループCFO/CSOメッセージ

グループのさらなる成長と

企業価値向上に向けて、

中期的な収益向上策と適切な

資本政策を遂行していきます。

グループCFO兼グループCSO

濵田 昌宏

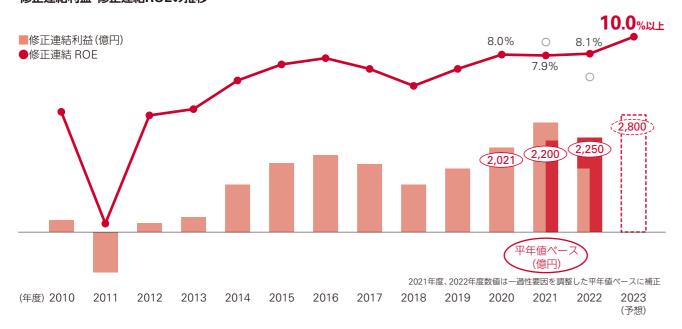


2021年度から開始した当社の中期経営計画は、最終年度である2023年度の修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上を経営数値目標として掲げてきました。これまでの2年間で、国内損害保険事業における収益構造改革や海外保険事業の成長など、中期経営計画で掲げた取組みは順調に進展し、ベースの収益力は着実に進展しました。

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

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

## 修正連結利益・修正連結ROEの推移



# 中期経営計画期間の収益向上策

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

# 国内における各事業の進化

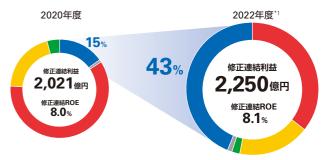
国内損害保険事業は、中期経営計画で掲げた収益構造改革を着実に進めてきました。保険契約の収支に見合ったプライシングの適正化、パランティアのデータ解析技術を活用したアンダーライティングの強化、デジタルを活用した業務プロセスの改善による生産性向上など、いずれの取組みでも当初の計画以上の効果が発現しています。

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

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

さらに、各事業の取組みの着実な進展に加え、2022年度から

### 修正連結利益に占める海外保険事業比率(平年値ベース)



- \*1 2022年度の修正連結利益・修正連結ROEおよび構成は一過性要因を調整した平年値ベース
- ■国内損害保険事業 ■海外保険事業 ■国内生命保険事業 ■介護・シニア事業 ■デジタル事業等
- は、グループベストの追求による利益創出「コングロマリット・プレミアム」の施策を新たに開始し、グループレベルでの適正なリスクテイクを進めました。第一弾として、保有・再保険、資産運用、マル

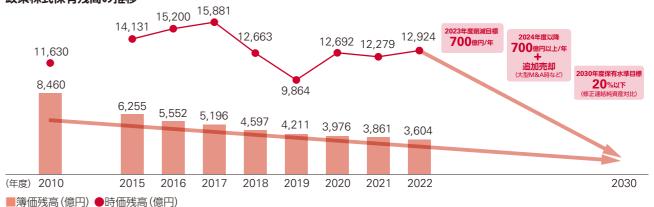
チ・ナショナルの分野において事業横断で具体策を進め、2023年

度に税引き後で150億円程度の利益積み増しを見込んでいます。

中期経営計画期間の資本政策

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





SOMPOホールディングス 14 統合レポート 2023



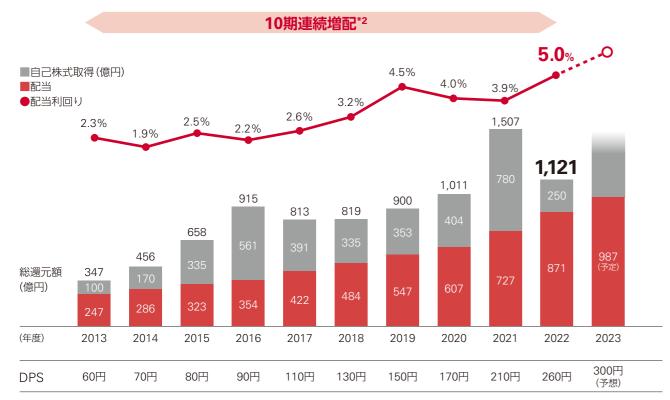
金利リスクについては、中期経営計画策定時は、SOMPO ひまわり生命において年間3,000億円(中期経営計画期間 累計で9,000億円)の超長期債投入を目標としていましたが、2022年度は、金利の上昇局面をとらえて超長期債の購入ペースを加速し、4,893億円の超長期債を投入しました。 結果、2022年度末時点での金利リスク量は、中期経営計画 開始時点の3分の1程度まで縮小しました。

一方で、成長投資については、中期経営計画期間で6,000 億円の投資枠を設定しました。これまでの2年間で、海外保険 事業の資本増強や、介護・シニア事業でのNDソフトウェアのM&Aなどで、4,000億円程度の投資を実行しました。2023年度も当社の中長期戦略に適合する投資機会を探し、高い規律を持って、適正なバリュエーションで投資を行っていきます。

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

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

### 株主還元の推移

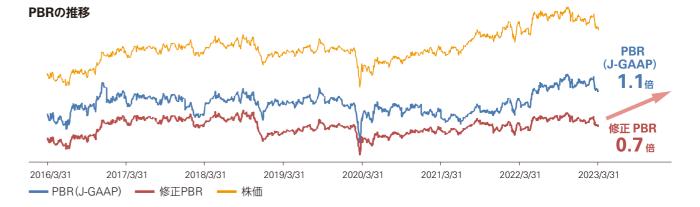


<sup>\*2 2023</sup>年度予想を含む

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

このように、外部環境の変化によるグループ利益の下押し

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



## 今後の中期的な経営戦略

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

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

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

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

国内生命保険事業については、Insurhealth®商品の拡販

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

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

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

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

今後の当社グループのさらなるビジネスの成長と企業価 値向上にご期待ください。

SOMPOホールディングス 16 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 17 統合レポート 2023

# 中期経営計画

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

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

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

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

# 中期経営計画(2021~2023年度)

計画公表時 到達点

資本政策·ERM

## "安心・安全・健康のテーマパーク"の具現化

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

# 3つの基本戦略 グローバルでのトップライン成長 ● 海外保険事業の利益割合の拡大 規模と分散 • 国内損害保険事業における 収益構造改革の効果発現 新たな ● 『egaku』(介護RDP)のローンチ 顧客価値の • Insurhealth®を通じた新たな価値提供 創造 • パーパス経営への進化 価値創造サイクルにもとづくパーパス経営の実践 働き方改革 MYパーパスを起点とした人的資本向上の取組み グループ横断"SOMPOアワード"の展開 経営基盤

SDGs経営

ガバナンス

# 主要な経営管理指標

※計画とは2021年に公表した中期経営計画を指します。

		2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想	計画(2023年度末)
修正連結利益		2,021億円	2,613億円	1,522億円	2,800億円	3,000億円以上
修正連結F	修正連結ROE		9.4%	<b>5.5</b> %	10%以上	10%以上
八地林田	リスク分散比率	39.4%	41.1%	39.5%	40%以上	2020年度比改善
分散効果	海外事業比率	14.9%	23.7%	43.2%*1	50%以上	30%以上

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

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

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 18 統合レポート 2023

# **略 の レジリエンスのさらなる強化に向けて**

# 遂行状況 ①規模と分散

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

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

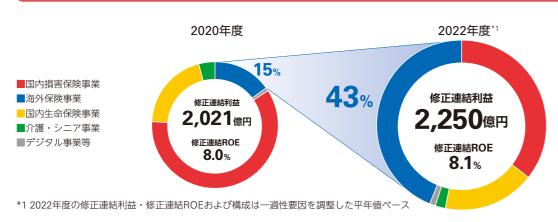
# グローバルでの「規模と分散」の進展

# これまでの成果

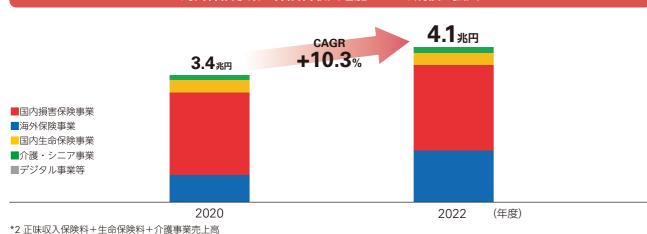
国内損害保険事業が利益の過半を稼ぎ出す事業ポート フォリオから脱却し、利益安定性を高めるべく、現中期経営 計画では「規模と分散」を掲げ、海外保険事業への経営資源 配分などに取り組んできました。その結果、2年間で海外保険

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

## 海外保険事業の利益割合拡大(事業ポートフォリオの分散が進展)



## 海外保険事業の保険料収入増加\*2により規模を拡大



SOMPOホールディングス 20 統合レポート 2023

# グループを牽引した海外保険事業の実績

SOMPOインターナショナルの2022年度の修正利益は7億 オは2021年度比で0.8pt改善し92.1%となりました。

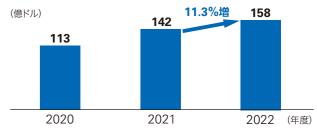
330万ドル(2021年度比 30.8%増)と力強い成長を見せ、SO MPOグループ全体の利益増加に大きく貢献しました。業界全 体に影響を及ぼす大規模な自然災害の影響があったものの、 適切なエクスポージャー管理・ポートフォリオの分散化・規律あ るアンダーライティングに継続的に取り組むことでこのような 結果を達成できました。コマーシャル分野のコンバインド・レシ オは93.5%を記録、当年事故発生ベースのコンバインド・レシ

### 海外保険事業の修正利益推移



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

### 海外保険事業のグロス保険料推移



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

# 今後の対応

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

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

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

# 事業オーナーメッセージ



海外保険事業オーナー ジェイムス・シェイ

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

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

SOMPOホールディングス 21 統合レポート 2023

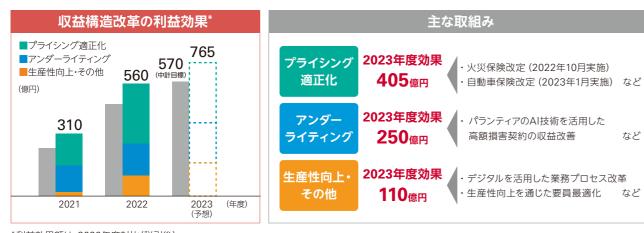
# S O M P 0のパ ーパス経

# 国内における収益構造改革

# これまでの成果

損害保険ジャパンでは、変化の激しい環境においてもお客 さまの安心・安全・健康を支えるという使命を果たし続けるた め、2019年度以降、「プライシングの適正化」「アンダーライ ティングの強化1「生産性の向上」の3つを柱とする収益構造 改革に取り組んできました。

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



<sup>\*</sup>利益効果額は、2020年度対比(税引後)

# 具体的取組み

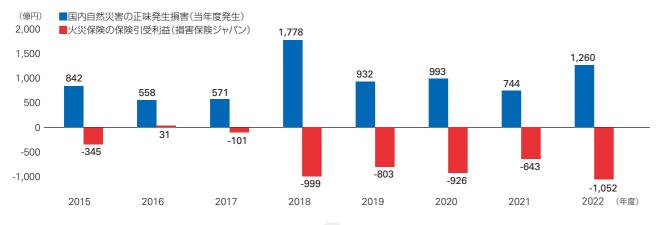
プライシングの適正化については、主力商品である火災保 険や自動車保険の商品内容および保険料設定を見直すこと などにより、収益性の向上を図ってきました。

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

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

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

## 自然災害による発生損害と火災保険の収支状況



# 今後の対応

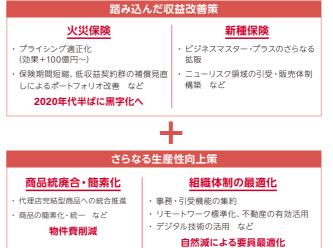
これまで収益構造改革として実施してきた、プライシング の適正化やパランティアの技術を活用したアンダーライティ ングなどの取組みを着実に継続しながら、踏み込んだ収益改 善策とさらなる生産性向上に取り組み、中長期的に事業費率 31%台を目指します。

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

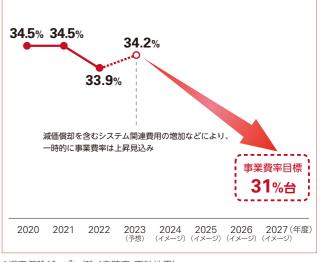
黒字化に向けた具体的な施策としては、保険料率の抜本 的な見直しや、収益性の低い契約の補償見直しによるポート フォリオ改善などを実行します。

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

### 収益回復に向けた新たなアクション



事業費率\*の見通し



\*損害保険ジャパン(除く自賠責・家計地震)

# 事業オーナーメッセージ



国内損害保険事業オーナー 白川 儀一

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

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

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

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

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

統合レポート 2023

# 戦 略 の レジリエンスのさらなる強化に向けて

# 遂行状況 ②One SOMPO



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

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

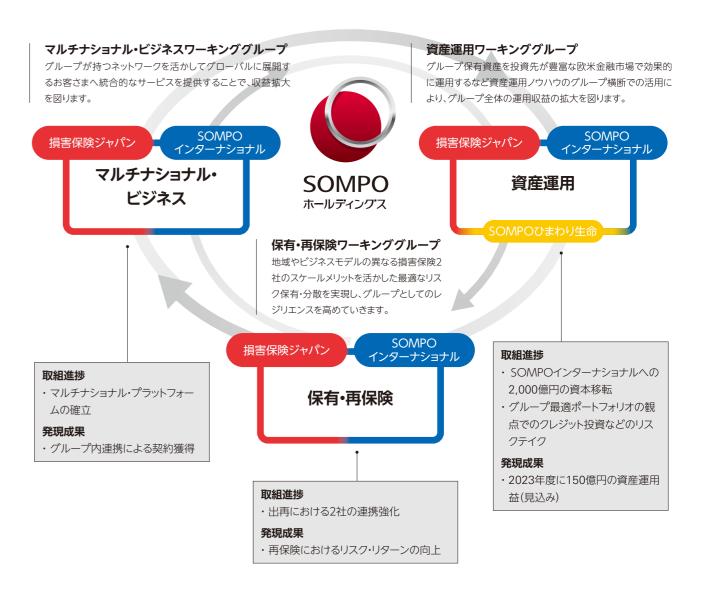
### 組織図/体制図



# 2022年度の到達点

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

その成果として、2023年度は、保有・再保険分野における 損害保険ジャパンとSOMPOインターナショナルとの連携加 速によるリスクリターンの向上、資産運用ではSOMPOインターナショナルへの2,000億円の資本移転や運用多様化により150億円の効果が発現する見込みです。また、マルチナショナル・ビジネスにおいても、プラットフォームを確立し、損害保険ジャパンとSOMPOインターナショナルとの連携による契約獲得が続いています。



# ポスト中期経営計画に向けて

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

SOMPOホールディングス 24 統合レポート 2023

SOM POON

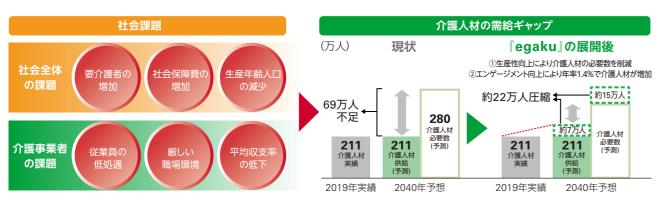
# **略 の データなどを起点に「つなぐ・つながる」** 遂 行 状 況 ① リアルデータプラットフォーム (RDP)

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

# 『egaku』誕生の背景・社会課題

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

介護・シニア事業では、介護需要の拡大と介護人材の供給の ギャップを解決し、介護保険制度の持続可能性を向上させる ことにチャレンジしています。その取組みの大きな柱が「安心・ 安全・健康のリアルデータプラットフォーム(介護RDP)」である 『egaku』です。業界大手のSOMPOケアが持つご利用者さ まのビッグデータ(リアルデータ)およびサービスやノウハウな どのオペレーションカ、パランティアのデータ統合技術、産業 技術総合研究所(以下「産総研」)の研究開発ポテンシャルを軸 に、品質を伴った生産性の向上に資するソリューションを創出 します。さらに、NDソフトウェアのプロダクト・チャネル・顧客基 盤を活かして、ソリューションを展開していくことで、業界全体 の持続可能性向上への貢献を目指していきます。



# 『egaku』が目指すこと

『egaku』は、介護業界全体のデファクトスタンダードとなる ことを目指し、生産性向上による介護人材の必要数削減およ びエンゲージメント向上(介護職員の働きがいを醸成)による 介護人材増加を通じた介護産業の持続可能性向上および介 護離職の減少など国民生活への影響極小化を目標とします。 2030年に向けて、創出する経済価値目標として、導入顧



客経済効果1,000億円、売上高300億円、営業利益100億 円を掲げています。2040年には、介護人材の需給ギャップ約 22万人の解消による約3.7兆円の社会インパクトの創出を ターゲットに掲げ、これらの取組みを通して、SOMPOグルー プの企業価値向上を目指していきます。



# 『egaku』のサービス内容

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

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

データ活用サービスでは、パランティアと開発した生産性・

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

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



# ロードマップ

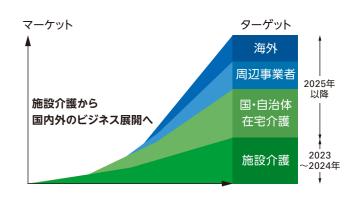
『egaku』では、2023~2024年度の2年間を事業立ち上げ 期として、社内・社外それぞれで利用実績を積み重ねながら、介 護業界でのデータ活用による持続可能な介護の実現に取り組 む仲間を増やしていきます。2023年度100事業所、2024年度 には累計300事業所に提供することを目指します。

中期的には、自治体と連携した在宅介護モデルの構築や海

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

### 事業立ち上げ期(2023~2024年度)

- アーリーアダプターと徹底したサービスの磨き込み
- 自社でのさらなる実証と実績の積み重ね
- さまざまな介護サービスプロバイダーとの連携・協業
- SOMPOグループのネットワーク活用



SOMPOホールディングス 26 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 27 統合レポート 2023

# 戦 略 の データなどを起点に「つなぐ・つながる」 遂 行 状 況 ②Insurhealth®を通じた新たな価値の提供

### Insurhealth®という新しい顧客価値

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

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



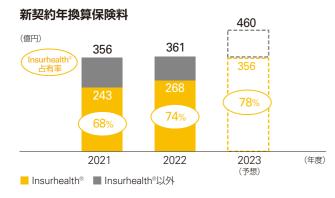


# 成果

### Insurhealth®商品の販売実績

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

\*1 営業成績ベース



### お客さまの健康への貢献

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

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

### 「健康☆チャレンジ!制度」成功者・未成功者の入院率



# 具体的取組み

### Insurhealth®商品ラインナップの拡充と健康応援CX

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

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

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

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

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

さらに加算される新たなチャレンジ制度を、業界で初めて導入しました $^{*4}$ 。

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

\*3 2018年3月29日時点 SOMPOひまわり生命調べ \*4 2023年2月20日時点 SOMPOひまわり生命調べ

# 今後の方針

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

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

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



# 事業オーナーメッセージ



国内生命保険事業オーナー 大場 康弘

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

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

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

SOMPOホールディングス 28 統合レポート 2023

# SOMPOのデジタル戦略の進化

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

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

# ホライゾン

# ホライゾン 2 RDP

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

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

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



### 2016年4月

東京・シリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置

### 2016年5月

グループCDO (Chief Digital Officer)を設置

### 2017年11月

テルアビブにSOMPO Digital Labを設置

デジタル戦略スタート

### 2018年1月

サイバーセキュリティ事業に参入

### 2019年3月

2016<sub>年</sub>~

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



### 2019年11月

米国 Palantir Technologies Inc. (パランティア)と 共同でPalantir Technologies Japanを設立

### 2020年4月

共同CDO (Chief Digital Officer)体制

### 2020年6月

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

### 2020年9月

BtoBオークション事業会社 SOMPOオークスを設立

2019<sub>年∼</sub> RDP立ち上げ

# ホライゾン 3 WEB3・AI時代へ

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

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

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





### 2021年4月

AI開発のスタートアップ ABEJAと資本業務提携

### 2021年7月

デジタル事業の中核会社 SOMPO Light Vortexを設立

### 2022年4月

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

### 2023年4月

介護RDP『egaku』事業開始

2021<sub>年~</sub> DX × RDPの加速

来るべき変化に向けて

SOMPOホールディングス 30 統合レポート 2023

# 特集1

# SOMPOのデジタル戦略の3つのホライゾン

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

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

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

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

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

# ホライゾン **DX**(デジタルトランスフォーメーション)

# CDOによるSOMPOのDXの活性化



# 各事業におけるDX

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



SOMPOホールディングス 32 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 33 統合レポート 2023

### ホライゾン **DX**(デジタルトランスフォーメーション)

## CDOによるSOMPOのDXの活性化

# CDOが描く今後のビジョン

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

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

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

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

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

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

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

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

アルフレッド データはビジネスに命を吹き込む動脈であり血液です。データ主導の意思決定とは、主観を排除し、科学的な意思決定を行うことです。会社の将来の成長と成功の鍵になるはずです。初期のステージでは、損失の原因や理由を分析することで、より良いビジネスを展開することができます。発展したステージでは、社内外の複



数の情報源から得られるデータを総合的に分析することが、収益性を高め、ビジネスの構造的な強さを改善する鍵になります。

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

# CDOアライアンス

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

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

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 34 統合レポート 2023

3OMPOのパ

ーパス経営

# ホライゾン / リアルデータプラットフォーム(RDP)

# データビジネスの具現化

# ~介護リアルデータプラットフォーム『egaku』で実現する未来の介護~

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

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





# 『egaku』開発の背景

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

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

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

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

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



# データを起点としたエコシステム

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

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

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

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

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

# 『egaku』が創出する価値

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

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

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

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



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

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

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

例えば、援助時間データは、「Aさんは平均以上、Bさんは平均

SOMPOホールディングス 36 統合レポート 2023

# ホライゾン リアルデータプラットフォーム(RDP)

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

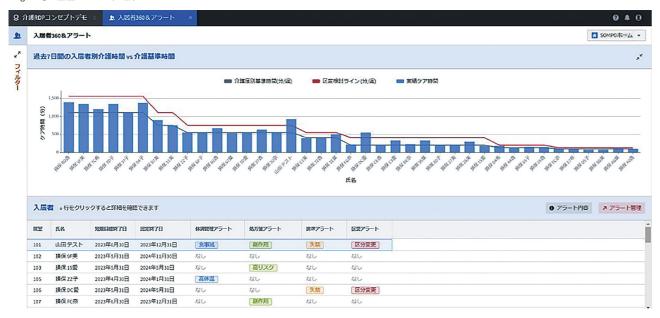
以下」となっている場合、Aさんでは、自立を妨げる過剰介護になっていないか、Bさんはケアが不足していないか、といった分析が可能となり、お一人おひとりに合った個別ケアにつなげられます。職員個人の感覚と経験で行っていた介護が「見える化」され、オペレーションにつなげられる。この点が「egaku」の凄さです。

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

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

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

『egaku』の画面イメージ(一部)



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

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

# 『egaku』の手応え

遠藤 先行導入している他社の事業者においては、経営層は 『egaku』を導入することによって生産性を高めつつ、ケア の品質も落とさない、最終的に効率的な人員配置が実現し て処遇改善にもつながる。この必要性と実現に向けた方向性に理解を示してくれます。

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

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

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

また、日本の多くの事業所が介護保険の請求ソフトを導入し



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

# 今後の展望

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

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

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

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

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

現在、連携を開始している自治体もいくつかあります。損害 保険ジャパンが全国で進めている地域連携協定をきっかけに して連携が始まった自治体もあります。日本の自治体はどこで あっても高齢化・人口減少が深刻となっています。今回新たに 開発し、ローンチした『ケアエール』という体調や日々の出来事 などを気軽に共有できる在宅事業所向けのスマートフォンシステムなども活用しながら効果的に進めていければと考えています。

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

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 38 統合レポート 2023

# ホライゾン WEB3/AI

# 来るディスラプションに向けた戦略





# デジタル業界の現状

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

アルバート シリコンバレーの技術革新の始まりはその名前の由来どおりシリコンです。その後、PC、インターネット、そしてモバイルまで、テクノロジーには多くの波があります。今、はっきりと目にすることができる次の波は、WEB3とAIです。WEB3は、eコマースの大部分を支配するアマゾンのような少数のテック・ジャイアントを中心とした現在のインターネット(WEB2.0)とは異なります。WEB3によってデータを活用する方法が変わり、データから新製品・サービスを生み出すことができるようになります。WEB3は、ブロックチェーンやスマートコントラクトのようなテクノロジーによって支えられており、世界がより分散化・透明化されるという大きなインパクトをもたらします。

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

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

インターネット上で公開されているデータを学習材料として 使ってモデルを構築しています。インターネットには非常に多くの 情報がありますから、AIチャットボットにどんな質問をしても、ほぼ 確実に答えを返してくれます。何が正しくて何が間違っているか はわからないかもしれませんが、とてもよい回答をしてくれます。

楢﨑 面白いですね。

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

楢崎シェイクスピア風にですか。

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



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

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

楢崎まさにそうですね。

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

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

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

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

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

# SOMPOのデジタル戦略の優位性と

# ユニークさ

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 40 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 41 統合レポート 2023

# ホライゾン WEB3/AI

### 来るディスラプションに向けた戦略



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

楢﨑 そのとおりです。

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

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

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

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

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

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

# 今後の展望

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

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

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

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

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

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

WEB3やAIの登場もあいまって、私たちの未来は非常に明るいと思います。

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

楢崎 とてもいい指摘ですね。私たちはこれまで多くの経験をしてきましたし、それはSOMPOにとっても役に立てるでしょう。

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

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

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



SOMPOホールディングス 42 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 43 統合レポート 2023

MYパーパスと

SOMPOのパーパス

社員一人ひとりが、人生の目的や働

く意義である「MYパーパス」と「SOMP Oのパーパス」を重ね合わせることを通

じて、グループ社員へのパーパス浸透 やパーパスの自分事化に取り組んでい ます。その結果として、社員が日々、自分

らしくチャレンジしながら働くことを通じ

て、やりがいや幸せの実感をイノベーショ

ン創出につなげ、SOMPOのパーパス実

現を目指しています。

# 価値創造サイクル ~パーパス実現に向けた共通フレームワーク~

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

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

「価値創造サイクル」は、MYパーパスを起点とした「原動力ルート」、高品質なサービス提供によるお客さま評価の向上を図る「既存ビジネスルート」、未来社会を変えるソリューションの提供に取り組む「新たな価値創造ルート」の3つから構成されています。 それぞれを循環させ価値を生み出し続けていくことで企業価値の向上とパーパスの実現を目指します。

# 未来社会を変える ソリューション の提供 I&D 新たな価値創造ルート 原動力ルート MYパーパスに **SOMPOO** 収益力×データ蓄積力 社会 イノベーション力 突き動かされる ×未来社会を変える力 インパクト拡大 向上 カルチャーの醸成 =企業価値向上 既存ビジネスルート エンゲージメント 向上 品質/お客さま 評価の向上

# 原動力ルート

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



### 主な取組み

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

# 既存ビジネスルート

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



- グローバルでのトップライン拡大国内損害保険事業における
- 収益構造改革



・コングロマリット・プレミアム の創出(One SOMPO)

# 新たな価値創造ルート

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



主な取組み

- 介護RDP[egaku]
- Insurhealth®を通じた健康応援

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

SOMPOホールディングス 44 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 45 統合レポート 2023

# 特別鼎談 企業価値向上に向けた人的資本経営



### 安部 和志

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

### 倉 千春

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

# パラダイムシフト

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

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

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

大事だと思っていることは、技術などの長足の進歩や変化 にどう対応するか。そのなかで労働力不足もあり、一人ひと りの価値がますます大事になるということです。特に若い世 代では働くことへの価値観が変化しており、ESGネイティブ という言葉のように社会のために何かしたいという意識の 変化があります。

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

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

# 人的資本経営の取組み

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

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

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



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

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 46 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 47 統合レポート 2023



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

主体性や自我がある社員と会社を対等な関係で見つめ直 すことは必然的な流れです。社員が自分にアサインされた仕 事に主体性ややりがいを持っている、と感じる状態にするに は対話が重要です。ソニーの文化を構成し、体現する仕組み や制度は、大きく分けて「会社が働きかける制度」と「自分の 判断を行使する制度1の2つに分けられます。「こういうチャ ンスがあるが挑戦する意欲、関心はありますか」と投げかけ 続けることと、「あなたの今の思い、判断を聞かせてください」 と問いかけ続けるものです。SOMPOさんも日常的にタウ ンホールミーティングやSOMPOアワードを行われています が、対等な関係を維持しようとすると個の自主性を尊重する 姿勢を示し続けることが求められる、これも広義の対話では ないかと思います。

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

# 日本企業の進むべき方向性

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

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

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

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

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



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

SOMPOホールディングス 48 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 49 統合レポート 2023

# 価値創造サイクルの出発点

# MYパーパスを起点とした価値創造



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

# SOMPOのパーパス経営のアプローチとその出発点

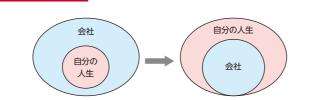
パーパス経営の原動力は、当社グループの社員一人ひとり です。

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

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

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

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







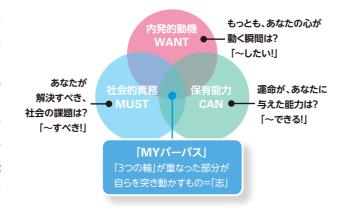
タウンホールミーティングの様子

# MYパーパスとは

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

MYパーパスは一人ひとりがすでに自身の内側に持っている ものです。

これを言語化することで自分自身の人生やキャリアの指針、さ らには原動力とすることができます。当社グループでは自分自身 を「WANT(内発的動機)」「MUST(社会的責務)」「CAN(保有能 力) 1の3つの観点で振り返り、それらが重なる部分を自らを突き 動かすもの=[志]としてMYパーパスと呼んでいます。



# 櫻田グループCEOによるタウンホールミーティング

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

### ■変革のフェーズに合わせたメッセージ

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

### ■トップとグループ社員の対話

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

### ■グローバルタウンホールミーティング

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

### 「グローバルタウンホールミーティング」での対話の様子



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

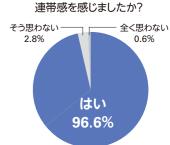
Q. グローバルタウンホールミーティング に満足しましたか?



Q. MYパーパスが何かを理解し、 持ちたいと思いましたか?



Q. SOMPOの一体感、



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

# ①SOMPOのパーパス、 MYパーパスとは何か、なぜ必要か ②国内役職員 (3)7<sub>□</sub> ④約1万人

①MYパーパスにもとづくチャレンジを引き出すマネジメントとは ②国内マネジメント層

④約4千人

2022年度 ①MYパーパスを起点に何を実現したいか、など ②国内外役職員 ④約8千人

# 2023年度

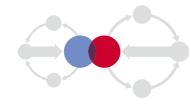
①SOMPOのパーパス、各事業のミッション、 MYパーパスのつながりとは ②国内外役職員

(3)3回(予定)

④約3千人(2023年8月末時点)

SOMPOホールディングス 50 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 51 統合レポート 2023

SOMPOのパーパス経営



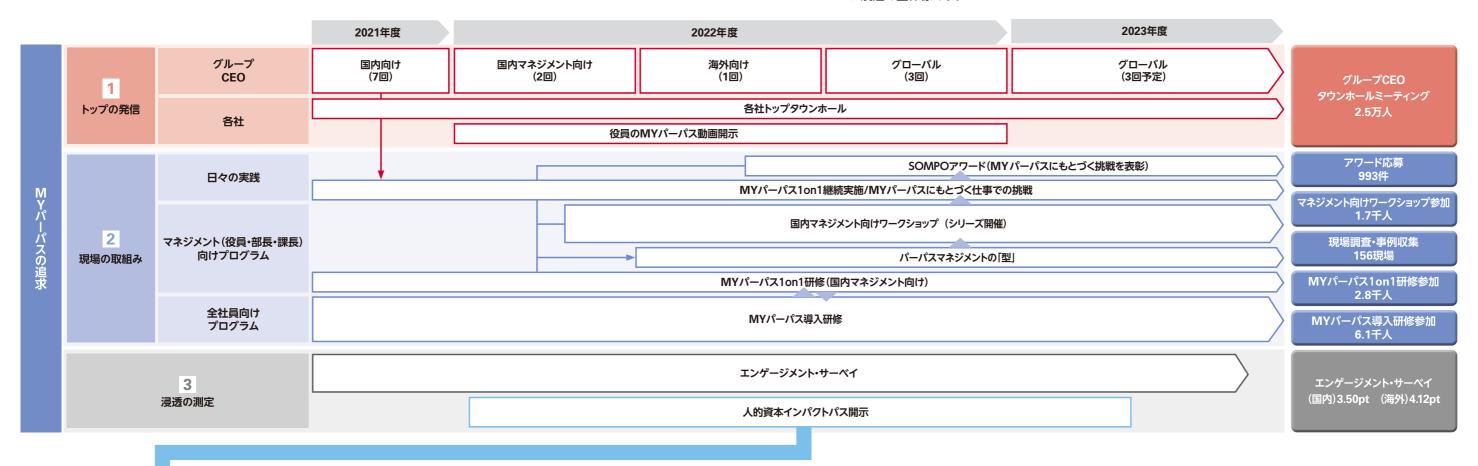
# パーパス浸透の取組全体像

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

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

2つ目が、「現場の取組み」です。パーパスの実現、カルチャーの変革のためには、トップのメッセージに共感した社員一人ひとり の現場での実践が必要不可欠です。それを支援するために、マネジメント向けのMYパーパス1on1研修や各種ワークショップ、グ ループ横断の表彰制度であるSOMPOアワードの開催などのボトムアップの取組みを有機的に連動させて展開しています。 そして、3つ目が、「測定と型化」です。パーパス浸透にかかるこれらの取組みをナレッジとして結合および蓄積し、「トップ」と「現 場
|にフィードバックすることでさらなる進化・深化をさせていきます。

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



# 人的資本インパクトパスの可視化

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

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



SOMPOホールディングス 52 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 53 統合レポート 2023

0

# 価値創造サイクル「原動力ルート(エンゲージメント)」

# エンゲージメントの向上に向けて



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

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

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

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



# 個人の変化

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

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

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

DAY 4

ここでは、「個人の変化」を生み出すための施策の一部をご紹介いたします。

### アクション 1-1 MYパーパスを作る

### MYパーパスを作成する <MYパーパスの策定支援>

MYパーパスの策定は、簡単なことではありません。

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

### MYパーパス導入研修

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

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

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

### 累計実施回数25回 延べ参加者数6.1千人





### アクション 1-2 MYパーパスを深掘りする

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

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

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

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

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

### 「MYパーパス1on1」 MYパーパスをベースとした上司との定期的な対話 定期的な対話 インプットとアウトプットを繰り返しスキル定着 MYパーパス 職場実践(1か月) 職場実践(1か月) 職場実践(1か月) 上司 メンバー

### MYパーパスを作成した社員の声

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

気がつくと夢中になって作成して いました。

ありたい姿を言語化できて今後の キャリアや次のアクションを考え るきっかけになりました。

損害保険ジャパン株式会社 営業企画部 業務システム推進室 関水 祐子

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

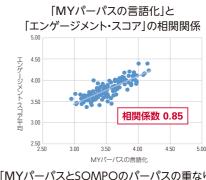
> SOMPOひまわり生命株式会社 九州統括部 北九州支社 飯田 健太

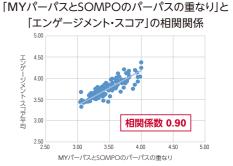
- ・後悔しない人生を送るためのヒントが見つかった。
- 自分を見つめなおす機会になった
- 自分のチャレンジの後押しになった
- ・自分の大切にしてきた価値観に改めて気づくことができてうれしかった
- ・今後やりたいこと、日指したい方向が明確になった
- 辛いことがあっても前を向けるようになった

### 検証 個人の変化

MYパーパスを言語化し、SOMPOのパーパス との重なりを認識することは日々の業務に対する 意欲を高める土台となります。

当社では、MYパーパスを言語化し、MYパーパスと SOMPOのパーパスとの重なりを認識している組織 ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。





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

SOMPOホールディングス 55 統合レポート 2023

SOMPOホールディングス



アクション 内なる変化 1 個人の変化

2 関係性の変化

MYパーパスを共有する

3 組織の変化

MYパーパス 多様な働き方 の追求 の推進 の追求 の推進

アクション 1-1

アクション 1-2

MYパーパスを作る

MYパーパスを深掘りする

アクション 2-1 MYパーパスにもとづく対話をする

アクション 2-2

アクション 3-1

パーパスドリブンの マネジメントをする

エンゲージメントの向上

# 関係性の変化

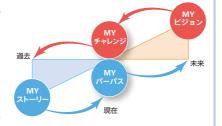
MYパーパスに向き合った「個人」が、上司や職場のメンバーにMYパーパスを開示し、MYパーパスにもとづく対話を行うことで、「関 係性川に変化が生じます。また、上司や職場のメンバーとMYパーパスについて対話をすることが、個人のMYパーパスに対しても、新た な気付きを生むこともあります。

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

# アクション 2-1 MYパーパスにもとづく対話をする

# 上司とメンバーの関係性の変化 ~MYパーパスを通じた日々の対話~

MYパーパスを策定したあとは職 場のマネジメント層とメンバーの間 でMYパーパスを中心に置いた対話 を実施します。MYパーパス1on1と は、従来の仕事の内容を中心とした 1on1ではなく、MYパーパスを中心



に据え、過去の体験を振り返りながら、MYパーパスの実現に向けた将来あ りたい姿(MYビジョン)へのチャレンジを引き出す上司とメンバーの「ヒト」の 1on1です。実際にMYパーパス1on1を実践した職場のマネジメント層や職 場のメンバーからは、次のような声が多く聞かれ、従来の1on1では見られな かった上司とメンバーの「関係性」に変化が生まれています。

### メンバーからの声



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



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

### マネジメントからの声

互い(上司とメンバー同士)の原体験やMYパーパスを開示したことで、 心の距離が縮まり、以前より相談をしてくれる回数が増えました。

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



# アクション 2-2

### MYパーパスを共有する

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

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

こういった職場のメンバーとの関係性に変化 を生むための効果的な取組みが、各職場内で行 ス共有会しです。

職場内でMYパーパスを開示したり、MYパーパス共有会で互いの原体験や、 原体験にもとづいて作成したMYパーパスについて対話をすることで、職場のメ ンバ一間の相互理解につながり、お互いの価値観を尊重する文化を醸成します。 また自身が語るだけでなく、職場のメンバーからフィードバックをもらうことで、新 たな気づきが生まれ、MYパーパスをさらに深掘りすることにもつながります。

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

### ~MYパーパスの開示~「MYパーパス集」



~MYパーパス共有会~

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

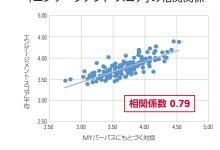
MYパーパス共有会を実施したことで、メンバー同 士の日常の会話が増えました。エンゲージメントに も良い結果が出てきました。

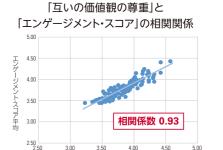
### 関係性の変化 検証

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

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

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





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

SOMPOホールディングス 56 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 57 統合レポート 2023



# 組織の変化

個々のMYパーパスにもとづき、多様な価値観を認め合う組織では、エンゲージメントが高まり、チャレンジ意欲の創出やコミュニ ケーションの増加により、イノベーションが生み出しやすくなります。

このような企業文化を根付かせ、組織レベルで実践するための要は、組織の「マネジメント層」です。マネジメント層を変革し、「組織

の変化」を起こすべく、当社グループでは、さまざまな施策を展開してい ます。

### アクション 3-1 パーパスドリブンのマネジメントをする

施策の1つとして、パーパスマネジメント先行現場への実態調査を実施し、MYパーパスを起点とした組織変革のメカニズムの解 明に取り組むとともに、それを実践するパーパスマネジメントの「型」にもとづき「マネジメント向けのワークショップ」を設計・展開し ています。

組織の変革フェーズに即した、3種類のワークショップを合計11回実施し、1.7千人が参加しました。

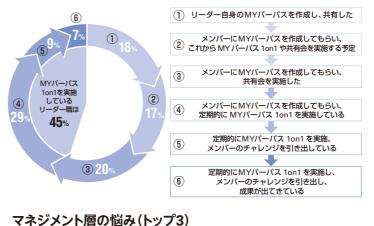
ワークショップでは、参加者同士のブレイクアウトセッションの時間を設けることで、現場の声や現場で起きていること(暗黙知) を収集し、その情報をパーパスマネジメントの型(形式知)に反映しています。このようなサイクルを回し続けることで、現場のマネ ジメント層とともに、マネジメント変革を進めています。

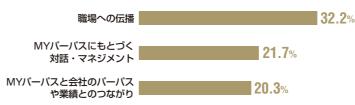


# マネジメント層の現在地

### マネジメント層のMYパーパスにもとづく対話の進捗

(2023年5月国内リーダー職向けアンケート、N=360)





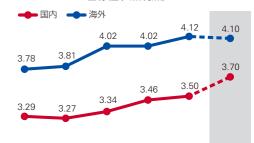
パーパスマネジメントの実践に際して、現場のマネジメント層 は、さまざまな悩みや課題を抱えているのが実情です。だからこ そ、当社グループでは、このように現場のマネジメント層とともに 新しいSOMPOのパーパスマネジメントの型を作り上げ、それを 実践していくことを目指しています。SOMPOグループの挑戦 は、まだ始まったばかりです。

## エンゲージメント

さまざまな困難や課題はあるものの、エンゲー ジメント・サーベイの結果は、グループ全体で上昇 傾向となっており、このような取組みの成果が現 れてきています。また、エンゲージメントを高める ことが、チャレンジ意欲の増加につながり得ること は、データでも明らかになっており、当社では、エン ゲージメント・スコアが高い組織ほど、チャレンジ意 欲が高い傾向にあることを確認しています。

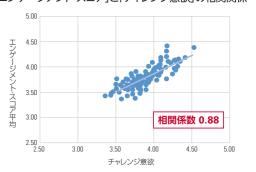
今後も変化のメカニズムに応じた各種施策の展 開を継続・拡充していくことで、エンゲージメントの 向上を目指し、チャレンジの総量を増やしていくこ とで、当社グループが目指す企業文化の醸成に向 けて進んでいきます。

### Gallup社のエンゲージメント・サーベイ結果と 目標値(5点満点)



2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度

### 「エンゲージメント・スコア」と「チャレンジ意欲」の相関関係



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

SOMPOホールディングス 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 59 統合レポート 2023

Ö

# 価値創造サイクル「原動力ルート(I&D)」

# 多様性を力とした組織力の向上



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

# 3つのコア・バリューを共有する人材集団の実現

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



# MYパーパスの共有によるI&Dカルチャーの醸成

[I&D]を浸透させていく鍵となるのがMYパーパスです。 お互いのMYパーパスを尊重し認め合うことは、組織の心理 的安全性を高め、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢・職 歴など、多様なバックグラウンドや価値観が共存したインク ルーシブなカルチャーを醸成していく土台となります。実際に MYパーパスにもとづく対話を実践している組織ほど、多様 な価値観を認め合う傾向が強いことを社内のデータ分析か らも確認しています。

### ●「MYパーパス」と「I&D」の相関関係

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

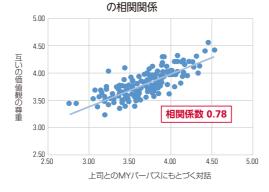
※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、 SOMPOインスティチュート・プラスが実施したものです。

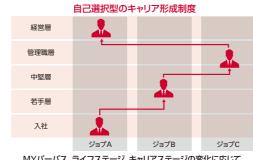
# 多様なMYパーパスの実現を支援する仕組み

### ●自己選択型のキャリア形成制度

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

# 「MYパーパスにもとづく対話」と「互いの価値観の尊重」

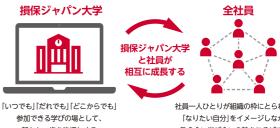




### MYパーパス、ライフステージ、キャリアステージの変化に応じて 自律的にジョブやポストを選択できます。

### ●企業内オンライン大学の設立

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



参加できる学びの場として、 新たな一歩を後押しする

計員一人ひとりが組織の枠にとらわれず. 「なりたい自分」をイメージしながら、 教え合い学び合いの輪をひろげていく

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

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

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

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

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

# MYパーパスの実現の基盤となる健康経営®\*1

MYパーパスの実現のためには、心と体の健康が保たれ ていることが重要であると考えています。当社グループでは 社員の健康維持・増進を経営の重要なテーマの1つと位置づ けています。健康経営®に関連するデータ(プレゼンティーズ ムやストレスチェックなど)は、当社の「人的資本インパクトパ ス」の中でも重要なKPIとして設定されており、財務価値・未 実現財務価値との関連性の分析を進めています。

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

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

SOMPOホールディングス 60 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 61 統合レポート 2023



# SOMPOアワード

SOMPOグループでは、MYパーパスやI&Dについて社員が理解・共感するフェーズから、それらの理解を力に変え、実際に行 動をおこすフェーズへと歩みを進めるべく、2022年に新たなグループ横断の表彰制度"SOMPOアワード"を導入しました。 この表彰制度では、社員一人ひとりのMYパーパスにもとづく、SOMPOのパーパス実現に向けた取組みを表彰することで、 MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャーへの変革を図っていきます。



# すべての挑戦に、 エールを。

## **SOMPO AWARD OF THE YEAR**

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



### Gutto賞

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

### カテゴリー最優秀賞

各カテゴリーでもっとも優秀な賞が選ばれます。

₹ Hakken & Shinka賞



∜Kokoro zashi賞

## 受賞者の声

# SOMPO AWARD OF THE YEAR

SOMPOケア 西日本第一推進部 地域事業推進課

# 星野 一久

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

▶ 取組みの詳細は、66ページへ

# Gutto賞

プライムアシスタンス ビジネス開発部 企画室

# 藤田 玲子

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

▶ 取組みの詳細は、66ページへ





SOMPOホールディングス 62 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 63 統合レポート 2023

共 感

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

## 制度の概要

SOMPOアワードでは、MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカ ルチャーへの変革に向け、「チャレンジ」、「カルチャー醸成」、「SOMPOらしい価値 創造」の3つのカテゴリーに分けて取組みやアイデアを募集しました。続く選考で は、挑戦の背景に想いや使命感、MYパーパスなどにもとづくその方ならではの

ストーリーがあり、またI&Dやグループシナジー、社会課 題解決への貢献など、"SOMPOならでは"が感じられるこ とに重きを置きました。なお、選考プロセスの一部では、応 募者の想いを深掘りする対話形式のヒアリングや、もっと も多くの共感を集めた取組みを選出する社員投票の導入 など、インタラクティブな方法を採り入れています。



# アワード 導入決定

エントリー

# 社員同士がチャレンジについて語り合う場を提供

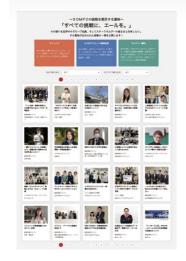
SOMPOアワードが企図するMYパーパスに突き動かされ たチャレンジにあふれるカルチャーへの変革に向け、一人で も多くの社員に"自らもチャレンジの一歩を踏み出してみよ う"という気持ちを持ってもらうべく、事例共有会を実施。す でにSOMPOアワードに応募した社員が、どんなチャレンジを したのかを語る座談会の場を設けることで、まだ応募してい ない社員に対して、自分なりのチャレンジについて考える機 会を提供しました。



特設サイト立ち上げ

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

選考





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

# 制度立ち上げに対する想い

入社以来、私自身が会社にさまざまな挑戦の機会を恵んでもらっ た経験から、自らの立場を活用して、当社グループで働く仲間の挑 戦を後押しするようなことができないかと考えたことがきっかけで す。加えて、当社は多様な事業を有するグループではありますが、一 社員の立場からするとそういった多様性を感じる機会が十分ではな いのでは、という想いもありました。そこで、チャレンジの総量を上げ ることに主眼を置き、社員一人ひとりの自分らしい挑戦を応援する グループ横断の表彰制度"SOMPOアワード"を創設するに至りまし た。キーメッセージ「すべての挑戦に、エールを。」には、すべての社員 のチャレンジを称え、励まし、後押ししていきたいという想いが込め られています。



表彰式

分員選老 社員投票

# 社員投票

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



め、思い思いのスライドを作成

スライドでは伝えきれない、取 組みにかける想いや熱意を伝 え、グループ内に共感の輪を 生み出すため、1分動画を採用

カテゴリー賞受賞者が、自身

の取組みの概要や成果・学び

をグループの仲間に伝えるた

### 表彰式

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



SOMPOホールディングス 64 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 65 統合レポート 2023

# SOMPOアワード



# **Kokoro**

### SOMPO流 子ども食堂中部推進担当PJ始動!

### 取組内容

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



SOMPOケア SOMPO流子ども食党 中部推准担当プロジェクトメンバー

### 役員からの応援メッセージ

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

### 社員投票コメント

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

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

# Gutto賞 Hakken & Shinka賞

障がいを超え誰もが活躍できる社会を『アイコサポート』

### 取組内容

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



プライムアシスタンス チームアイコサポート

### 役員からの応援メッセージ

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

### 社員投票コメント

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

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

# **∮Jitsugen**賞

# 沖縄こどもみらい仕事体験イベント

- 「沖縄の発展、課題解決に貢献したい」というメンバーの想いから、沖縄の課題の1つで ある子どもの貧困の解決に挑戦。
- 支社長も本件に業務として向き合う姿勢を示し、メンバーを全面的にサポート。
- 結果、子どもたちが高い志を持つきっかけ作りとして、プロから仕事内容を学ぶ「沖縄こ どもみらい仕事体験イベント」を企画し、17の企業・団体との共創により実現。
- 参加枠を大幅に超える応募に加え、多数のメディアでも取り上げられるなど、大きな関心 損害保険ジャパン 沖縄貢献チームメンバー を集めた。



### 役員からの応援メッセージ

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

### 社員投票コメント

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

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

## COLUMN

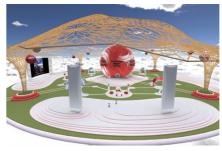
# メタバースを活用した表彰式

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

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

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







SOMPOホールディングス 66 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 67 統合レポート 2023

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







# MYパーパス起点のカルチャー変革

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

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

もう1つ取り組んでいることは、「インパクトパス」の構築で す。MYパーパスの追求を十台とするさまざまな取組みが、 チャレンジ意欲の向上につながるというメカニズムを可視化 し、データ分析などを通じそのエビデンスを示すことで、私た ちのストーリーの説明能力を上げることに取り組んでいます。

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

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

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

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

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

# 取組みによる変化

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SOMPOホールディングス 68 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 69 統合レポート 2023



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

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

# 「イノベーション力」とは

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

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

加えて強い意志です。強い意志をもって取り組むエネル

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

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

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

"カイゼン"がカルチャーになれば、これは強いです。だれかに言われなくとも、皆がカイゼンのネタを探すようになるわけです。そのなかから大きなイノベーションが起きたりもします。 山田さんのおっしゃるとおり、カイゼンにはまず課題設定が必要ですし、それができる個人・チームを増やしていく。その好事例を紹介して「こういうカルチャーに変えよう」という前向き

な空気感を作りだすことがカルチャー変革だと思っています。



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

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

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

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

# 今後に向けた期待

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

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

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



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

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

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

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

SOMPOホールディングス 70 統合レポート 2023

# 未実現財務価値の向上に向けて

# 人的資本インパクトパスの可視化



### SOMPOの未実現財務価値の可視化に向けた取組み

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

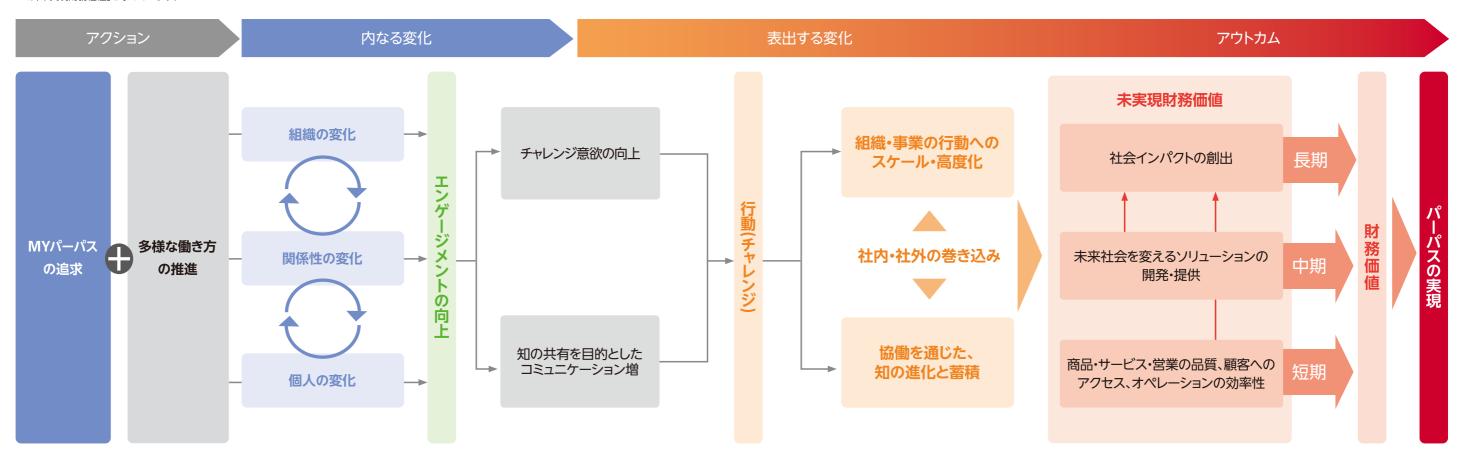
SOMPOのパーパスの実現に向けたパスを描いた「価値創造サイクル」を活用し、未実現財務価値の向上に向けた主要レバー/KPIを定め、これらの指標の一つひとつの向上を通じて、パーパス経営の進展をステークホルダーの皆さまに示していきます。

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

### インパクトパス高度化の取組み

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

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



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

<sup>\*1</sup> 当社および国内グループ会社の受講率

表出する変化~アウトカムのKPI					
KPI	具体的内容	2022年度実績			
チャレンジ	SOMPOアワード応募数	993件			
コミュニケーション	SOMPOアワード社員投票数	7,493票			
	重点販売商品の販売件数・保険料	販売件数39.9万件 保険料45.3億円			
	自動車事故の保険金支払に関するお客さま満足度	対前年比 0.8pt低下			
品質/お客さま評価	Insurhealth®の販売件数/保有件数	販売件数44万件 保有件数110万件			
	マイリンククロス会員数	77万人			
	介護利用者数	9.2万人			
ソリューション	介護RDP(『egaku』)の営業利益	目標値:2030年までに100億円 *5			
ノリューション	RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2023年度より「egaku」が事業化			
社会インパクト	介護RDP(「egaku」)が創出する社会インパクト	目標値:2040年までに3.7兆円 *5			
社本コンハント	投融資GHG削減率	2019年比 11%削減 *6			

<sup>\*5 2023</sup>年度の事業化のため、目標値を記載

SOMPOホールディングス 72 統合レポート 2023

<sup>\*3</sup> 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/33名)

<sup>\*2</sup> GallupO12の平均得点。2023年度末の目標値は、国内3.70pt/海外4.10ptに設定 \*4 グループCEO、グループCXO、事業オーナーをはじめとするキーポスト(86ポスト)が対象

<sup>\*62021</sup>年度の実績値を記載

# 未実現財務価値の向上に向けて

# 内なる変化のエビデンス



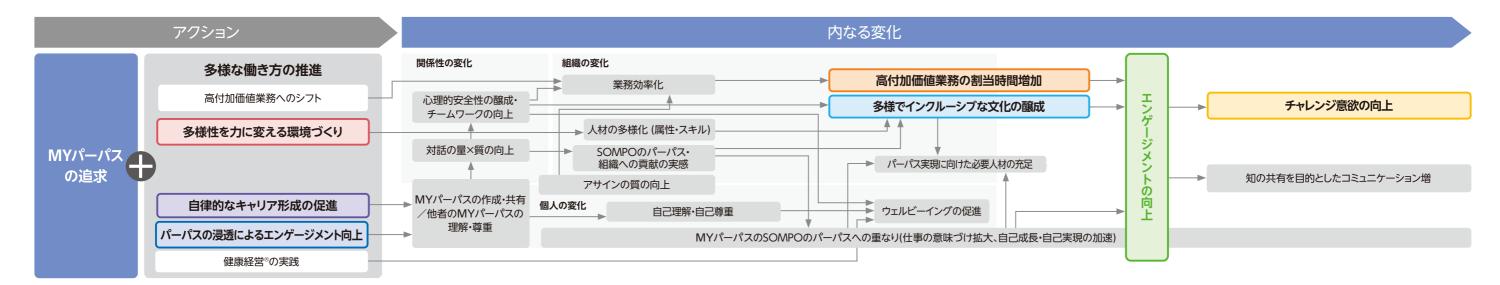
### 内なる変化の深化に向けた取組み

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

# 内なる変化のメカニズムの検証

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

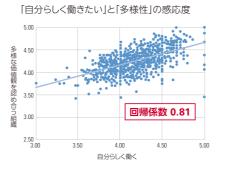
※アクションからエンゲージメント向上に至る内なる変化について、当社内の複数年にわたる人的資本関連の調査データをもとに、回帰分析を行い、変化の因果関係の確からしさを裏づける複数のエビデンスを定量的に特定しました。(下記、検証例の一部抜粋)

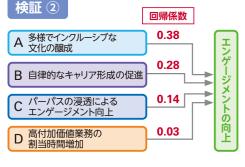


# 検証 ① 多様性を力に変える環境づくり → 多様でインクルーシブな文化の醸成

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

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





エンゲージメントの向上

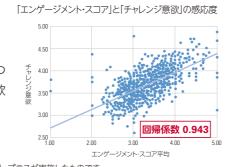
# 「多様でインクルーシブな文化の醸成」などの各種アクション・ 変化のスコアが上昇すると、エンゲージメントが向上する

- ▲ "多様性を認め合う組織だ"という実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.38pt上昇 ▶ 「自律的なキャリア形成」の実感を表すスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコアが0.28pt上昇
- © MYパーパスに関する1on1のスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)が0.14pt上昇 D 高付加価値業務の割り当て時間に関するスコアが1pt上昇すると、エンゲージメント・スコア(Q12平均値)
- が0.03pt上昇 ※重回帰分析の結果について、回帰係数が小さく目的変数に与える影響が小さい項目および切片については割愛しています。

※里回帰分析の結果についく、回帰係数が小さく目的変数に与える影響が小さい項目および切片についくは割変していま

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

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



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

チャレンジ意欲の向上

# 現場で生まれている変化の実例

### MYパーパスに突き動かされチャレンジ始めました

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



### パスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)



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

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



### パスイメージ(事例内の代表的な項目を抜粋)



SOMPOホールディングス 74 統合レポート 2023 SOMPOホールディングス 75 統合レポート 2023

# 未実現財務価値の向上に向けて

# 表出する変化・アウトカムのエビデンス

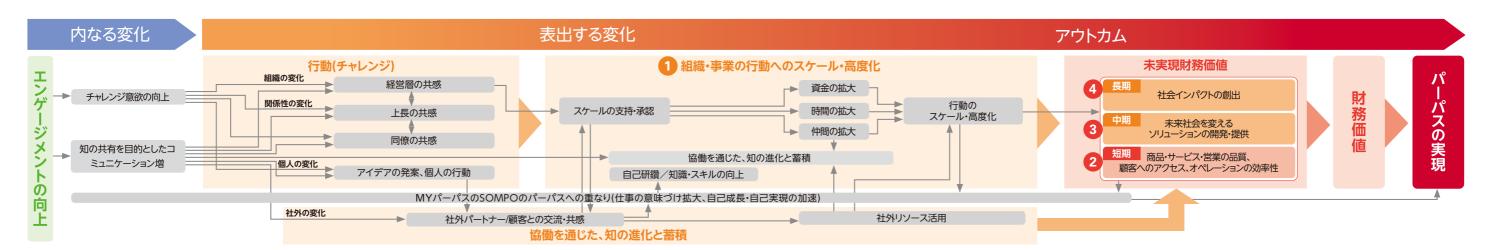


## 表出する変化の進化および中長期的なアウトカムの試算に向けた取組み

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

# 表出する変化のメカニズムの検証

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



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

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

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

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

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

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

# 23 現場で生まれている変化の実例

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

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

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



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

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

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



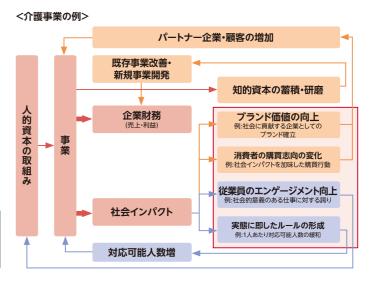
## 4 SOMPOが生み出す社会インパクト

### 社会インパクトの将来財務へのつながり

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

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

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



### 社会インパクトの算出事例:「egaku」が創出する社会インパクト 「egaku」▶P.26

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



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

SOMPOホールディングス 77 統合レポート 2023