



SOMPOホールディングス
統合レポート2021

SOMPOホールディングス株式会社

〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1
TEL.03-3349-3000
URL <https://www.sompo-hd.com/>



グループ経営理念

SOMPOグループは、お客さまの視点で
すべての価値判断を行い、
保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、
お客さまの安心・安全・健康に資する
最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します。

ブランドスローガン

「安心・安全・健康のテーマパーク」

「安心・安全・健康のテーマパーク」とは、安心・安全・健康という抽象的な概念を目に見える形に変え、社会の中心である「人」の人生に寄り添い、デジタルテクノロジーなどのあらゆる先進技術を適切に活用することで、事業を通じて社会課題を解決するとともに、お客さまの人生や暮らしをひとつなぎで支えていく存在として社会貢献を果たすSOMPOグループの目指す姿です。SOMPOグループが一丸となって「安心・安全・健康のテーマパーク」へのトランスフォーメーションを一層加速させるために、グループブランドスローガンとして掲げたものです。

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

統合レポート2021

本レポートでは、当社グループの「過去」から「現在」を示すことで、当社グループが持つ実績や強みを明らかにし、これらを礎に当社グループが目指す「未来」の姿を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えします。

130年にわたる社会課題解決の実績

130年の歴史においてさまざまな社会課題を解決することで、SOMPOは事業を拡大し成長を続けてきました。保険事業や介護事業といった社会インフラ機能を担い続けることで培った信頼と社会の公器としての責任がSOMPOの礎となっています。

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた トランスフォーメーションへの挑戦

前中期経営計画(2016~2020年度)では、各事業における優位性の確立・強化とともに、M&Aの実行、デジタル戦略の展開、人材の多様性の促進をはじめとした重要課題への対応や事業ポートフォリオの変革を行い、社会課題を起点にSOMPOの強みを活かし、保険の枠にとどまらないさまざまな価値を提供する「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーションを加速させています。

リアルデータプラットフォーム(RDP)を核とする パートナーシップを通じ、 SDGsへの貢献と稼ぐ力の向上を実現

今年度から始まる中期経営計画では、グループ経営理念とパーパスの実現を目指し、これまで培ってきた社会課題解決の実績やSOMPOの強みに、新たにリアルデータプラットフォーム(RDP)を掛け合わせることで、課題解決力に磨きをかけていきます。SOMPOは、これらを武器に、さまざまなステークホルダーとのパートナーシップのプラットフォームとして、新たな価値を創造するソリューションを提供し続け、SDGsで示される社会課題の解決と稼ぐ力の向上を実現していきます。

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

目次

グループCEOメッセージ	04
PURPOSE どのような価値を提供し、 どのような社会を目指すのか	SOMPOのパーパス 14 SOMPOの強み① 130年の歴史を通じた信頼と責任 16 SOMPOの強み② 事業・人材・ネットワークの多様性 18 SOMPOの強み③ 高い課題解決力 20 SOMPOが向き合う社会課題 22 SOMPOが社会に提供する価値 23 価値創造プロセス 26 財務・未財務ハイライト 28
STRATEGY どのように価値を創造するのか	これまでの軌跡 32 前中期経営計画における各事業の取組み 34 新中期経営計画 36 特別鼎談：SOMPOのパーパス実現に向けたSDGs経営 52
CAPITALS 競争力の源泉たる SOMPOのさまざまな資本	財務資本：CFOメッセージ 58 社会・関係資本 62 人的資本 68 知的資本 73 自然資本：気候関連財務情報開示 76
GOVERNANCE 価値創造を支える仕組み	コーポレート・ガバナンス 82 監督の体制 84 執行の体制 90 サクセッション・プラン 94 役員選任方針 95 役員報酬制度 96 戦略的リスク経営(ERM) 101 グループ内部統制 104 取締役紹介 106 役員一覧 108 サステナビリティ推進体制 112 情報開示 113
BUSINESS 価値創造を実現する SOMPOの事業	業界データ 116 At a Glance 122 国内損害保険事業 124 海外保険事業 130 国内生命保険事業 134 介護・シニア事業 138 デジタル事業 142 ヘルスケア事業 144 戦略事業会社 146
DATA 業績データ、 コーポレートデータ	財務ハイライト 148 事業の概況(連結) 150 経理の概況(連結) 164 会社概要 218 株式・株主の状況 219 当社および子会社等の概況 221 社外からの評価 224 ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認 225



「SOMPOのパーパス」の実現 —中期経営計画(2021～2023年度)のスタート—

SOMPOホールディングス株式会社
グループCEO 取締役 代表執行役社長

櫻田 謙悟

はじめに

昨年に続き、いま新型コロナウイルス感染症は世界中で猛威を振るっています。感染してしまわれたすべての方々に心からお見舞い申し上げますとともに、感染リスクの脅威に向き合いながら医療などの現場で日々奮闘される皆さまに心からの敬意と感謝の気持ちをお伝えします。そして、当社グループにおいても、多くの職員が日々のさまざまな現場で働いています。特に、過酷な状況が続く介護の現場では、前向きで、強い使命感を持った職員たちが、サポートを必要とする方々の笑顔をお守りするために、文字どおり体を張って期待に応えてくれています。私はこうした仲間を誇りに感じ、この厳しい環境下でもグループとして社会に貢献していかなくてはならない責任への想いを新たにしました。

いま、従来の社会や人々の意識・行動には非常に大きなパラダイムシフトが起こっています。当社グループの保険事業にも大きな影響を与える、気候変動による自然災害の多発や激甚化、低金利環境の長期化などは、すでに新しい普通「ニューノーマル」といってよい状態で

す。また、介護事業を中心に向き合う国内の深刻な少子高齢化は、目を背けることのできない紛れもない現実です。私たちの日常も変わりました。少し先の将来のこととも思っていたリモートワークの普及やDX(デジタルトランスフォーメーション)は急速に進み、新しい働き方やライフスタイルがグループの中でも定着してきたところです。私は、こうした潮流は基本的に元に戻ることはないと考えています。当社グループは、受け身でなく自ら変化を推し進め、自分たちを取り巻く環境に適応しながら、これまで目指してきた「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現への挑戦を続けていきます。新たな年度を迎え、「SOMPOのパーパス」と新たな3年間の中期経営計画も公表しました。既存事業の着実な成長と、デジタル領域などでの新規事業の拡大に取り組み、さらなる価値創造と企業価値の向上を果すための方策を着実に実行していきます。

「安心・安全・健康のテーマパーク」と「SOMPOのパーパス」

私はこれまで、ダボス会議（世界経済フォーラムの年次総会）や経済同友会代表幹事の活動を通じて、日本や世界の政財界のトップやスタートアップ経営者、学生たちと、さまざまな議論の機会を持ってきました。その中で強く思うことは、いま大きなうねりとなって社会に影響を与えているマルチステークホルダー主義やサステナビリティ、デジタル化の流れは待たなしであるということです。すでに社会はこれまでの資本主義では立ち行かず、企業には短期的な利益の追求や株主至上主義に偏った経営を見直すことが求められています。また、SDGsに代表される、長期志向であらゆるステークホルダーに向き合い、多様性と持続可能性を高めていく経営方針は、もはや前提条件だと思っています。当社グループも、保険事業や介護事業を通じて伝統的に取り組んできた社会との共生やステークホルダーとの協業をさらに進化させて、重点課題（マテリアリティ）を経営のフレームワークに取り込み、グループの経営基盤と位置づけて戦略的に実行していくことを決定しました。そして、当社グループが力を入れてきたデジタルの可能性は、明らかに世界の変化を加速させており、伝統的な金融ビジネスも例外なくその影響を受けています。数年前とは状況がまったく違っているということだと思います。私自身、これまでも言ってきたことですが、先の読めないVUCAの時代はこれからも続き、当社グループを取り巻く事業環境は、凄まじいスピードで変化・変質が繰り返されていくことを確信しています。

そして、コロナ禍という100年に1度ともいえる歴史的な災厄に見舞われるなか、世界中の誰しもが根源的な欲求として持っているであろう「安心」「安全」「健康」な人生を送ること、それを支える社会の実現に対する想いは、さらに強いものに

なつたと思います。これからの企業には、そうした共通の価値観のもとで、どのような課題に向き合い、どのように解決して社会に貢献していくのかが問われるはずですが、これは当社グループにとっては必ずしも新しい気づきではなく、むしろこれまで歩んできた道とよいと思います。お客様の視点ですべての価値判断を行う、お客様の安心・安全・健康に資する最高品質のサービスを提供する、そうした経営理念のもとで、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指してきた私たちの経営戦略は間違っていないことを、私はいま改めて確信しています。当社グループはこうした厳しい環境下においても、強固な経営基盤を維持して、確かな戦略を掲げながら成長を続けていくことを目指していきます。

「SOMPOのパーパス」は、そうした周辺環境をふまえて、改めて経営の根幹に立ち返り、この先の20年、50年という長期のスパンで当社グループが何を目指していくのか、どのような課題と向き合い、どのような価値提供を目指していかなくてはならないか、その方向性をできるだけわかりやすく社内外に示すために新たに定めたものです。「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送り、健康で豊かに毎日を楽しむことができる社会を実現する。具体的には、社会が直面する未来のリスクから人々を守り、健康で笑顔あふれる未来社会を創り、多様な人材やつながりによって未来社会を変える力を育んでいく。この「SOMPOのパーパス」を経営の根幹に置いて、グループとしての持続的な成長を目指していくことを決めました。

SOMPOの強み

一方で、事業を展開していく上では、「不易流行」すなわち、変えてはいけぬ本質的なものと、新しい変化を重ねていくべきものがあることも強く意識しています。130年の歴史を持つ保険グループとして、お客様の「まさか」を支える役割を果たすこと。そして、介護事業者としては、施設をご利用になる皆さまの「いつも」に寄り添う役割を果たすこと。そうやって、社会インフラともいえる事業活動を通じて、人々の大切な日常を守り続けながら、多様なサービスとそれを担う人材がさまざまな課題を解決していくことこそが、大切なSOMPOのDNAであり、強みです。こうした姿は、これからも変わることはありませんし、変えてはいけぬものだと思います。これからさらに、自然環境の変化が人々の生活を脅かし、サイバーリスクなど新たなリスクへの適応が求められる「ニューノーマル」な世の中や、日本を皮切りに世界が経験する「少子高齢化社会」において、SOMPOが果たしていく役割と責任は大きいと考えています。このたび公表した新しい中期経営計画の策定においても、この点は強く意識して経営論議を何度も重ねました。

リアルデータプラットフォームを活用したSOMPOの価値創造

当社グループは、保険事業や介護事業を通じて、毎日、現場からさまざまなデータを獲得することが可能です。そのデータの最大の特徴は、お客さまやご入居者・ご利用者の皆さま、それぞれの行動や生活に紐づくリアルな情報の積み重ね、すなわち「リアルデータ」であるということです。私は、社会課題を解決していくためには、実際の社会や人々の日常から得られる、出自の明らかなこのリアルデータが必要であり、



そして、変えていくのはSOMPOの未来像です。強みを最大限に活かしながら、「SOMPOのパーパス」をどのように実現していくのか、どのような仲間と、どのように社会に関わっていくのか、そうした成長のストーリーを徹底的に考え抜いて、いま必要な選択が何かを決断し、実行していきます。

リアルデータはSOMPOが有する極めてユニークな、新たな事業の可能性を実現していくための「宝の山」だと思っています。そして、これらの広範かつ膨大なリアルデータを統合・分析することで、のちに具体例で示すような安心・安全・健康に資する新たなソリューションを生み出していくSOMPO独自の仕組みが、「リアルデータプラットフォーム（以下、RDP）」です。私は、RDPこそが、グループが持続的・飛躍的な成長を

果たしていくための最も重要な鍵だと考えています。そして、RDPを駆使してSOMPOが生み出す新たなソリューションやエコシステムは、必ず、これまでにないスケールの大きな価値提供や社会への貢献を実現していけると信じています。このため、RDPの実現には、まず、自由な発想を現実のものとしていくだけの高い技術力を有し、当社グループが目指す方向性を理解し合えるパートナーが不可欠だと考えてきました。

当社が関係を深めている米国のPalantir Technologies Inc. (以下、パランティア)は、まさにそうしたニーズに応えてくれる存在だと期待しています。パランティアは、世界最高レベルのデータ解析能力を有し、複雑で機密性の高いデータ環境を持つ組織などに高度な技術とサービスを提供してきたプロフェッショナル集団です。そして、そうした素晴らしい功績以上に私に衝撃を与えたのは、創業者のPeter Thiel氏、Alexander Karp氏との出会いでした。優れた技術やテクノロジーは、世の中や人を幸せにするために活かされるべきであるという彼らの哲学に、私は極めて強い共感を覚え、当社グループが成長を果たしていくには、このようなプレーヤーとこそ手を携え、新しい価値を生み出していく以外に道はないと確信しました。そこで当社



新会社設立に関する記者会見の様子(2019年11月)
左から、SOMPOホールディングスの榎崎浩一グループCDO、米Palantir Technologies Inc.のピーター・ティール共同創業者/チェアマン、SOMPOホールディングスの櫻田謙悟グループCEO

はパランティアとのパートナーシップを結び、合併会社も設立して、取組みを具体化していくことを決定しました。

これにより、当社グループは、パランティアの技術と、貴重なリアルデータを組み合わせて、SOMPOにしか生み出すことのできない、新たな価値提供のためのソリューションRDPの開発を本格的に進める準備をようやく整えることができたと考えています。日本においてはマイナンバー制度をはじめとする国家レベルでのデータ活用で、今後着実に変革が進んでいくものと思っています。当社グループはそうした流れも取り込み、RDPを通じて、新たな価値提供を実現しながら、既存事業の品質やレジリエンスを高め、独自のビジネスモデルを構築することに挑戦していきます。そして、同時に経営として大切なのは、このRDPを使ったビジネスモデルが、きちんとグループの利益にも貢献する道筋を用意していくことだと考えています。事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが、将来のグループの利益につながり、社会にも還元されていく。そういう新しい価値の潮流やマーケットを生み出して、それを確かなエビデンスで裏づけることで、ステークホルダーの期待と信頼を獲得して、グループの企業価値を高めることにつながっていきます。

介護を通じたハピネスの実現に向けて

具体的に取組みを進めている分野としては、介護の領域があげられます。介護の重要性や必要性はもはや改めて言うまでもないと思いますが、間違いなくこれから深刻さを増していく社会課題の1つです。介護費用は年々増え続け、直近では10兆円を超える規模にまで膨れ上がっています。そしてこれは、2040年までには25兆円に到達するという試算もあり、財政のひっ迫は将来の大きな懸念となっています。さらに問題なのは、介護現場における需給ギャップです。担い手不足と

言われ続けてきた介護事業ですが、介護の需要は今後さらに高まり、2019年に全国で210万人であった介護職員の数が、2040年には300万人近くを必要とされるほど、相当に深刻な状況に陥るという見方もあります。支えられる側はもちろん、それを支える側もまた幸せな人生を送れるようにすること、そうやって未来を豊かで幸せなものにしていくためにも、いま手を打たなくてはならない重要なテーマと断言してよいと思います。そこで、SOMPOはまず、介護の現場を変えていくことに挑戦することを決めました。介護の現場はこれまで、高い理念を持つ職員の方々が、さまざまな工夫と苦勞を重ねてご入居者・ご利用者の皆さまを支えてきた、経験とスキルに多くを頼らざるを得ない難しい職場という一面があったと思っています。しかし、蓄積されてきた貴重な経験値や、施設で働く職員やご入居者・ご利用者の皆さまを含む約10万人に関する日々の詳細な情報をデータ化して「見える介護」「予測できる介護」を実現できれば、例えば、経験の浅い職員でも必要なサービスを効果的に提供できるようになる助けとなるはずです。そうやって先進的なテクノロジーも取り入れながら、介護の現場に真に必要な、人にしかできない温かみをもったサービスの提供に存分に力を注げる環境を整えていきます。そうすることで、本来果たすべきご入居者・ご利用者の皆さまにハピネスをお届けするというミッションの実現を支えていくことこそが、当社グループの目指すべき姿なのだと考えます。すでにグループ内の施設ではRDPを使った事業モデルの実証実験が進められており、2023年度末までに全施設への導入を目指しています。そして、こうしたノウハウは、当社グループだけでなく人手不足に悩む他の多くの介護事業者にとっても同様に有益なはずで、当社グループの事業モデルやシステムを介護の現場を支える事業者の皆さまにも共同で利用いただけるよう、サブスクリプション型(会員制)のサービスのよう

な形での提案を通じて、業界全体の底上げに貢献しながら自らの事業規模の拡大を図ることも可能だと考えています。

防災・減災をはじめとする

さまざまな分野でのRDP活用

また、損害保険と親和性の高い防災・減災の分野でも取組みは進んでいます。国内では近年、地震や大雨・台風の被害に数多く見舞われており、私たちが保険グループとしての責任を果たすべく全国の職員が奔走しています。また、介護の現場では、ご入居者さまを守るための安全確保や緊急避難に普段から備え、施設への影響が見込まれそうな有事には迅速な対応を行えるよう万全の準備を行っています。そして、こうして災害に向き合う上で最も重要なことの1つが、危機をいち早く察知して効果的な対策を講じていくことです。損保ジャパンが提携しているOne Concern, Inc.は、最大72時間前の洪水予測を可能とするシミュレーション技術を開発しています。この技術に当社グループが有する約2,000万件もの保険提供を通じて得た膨大なデータをかけ合わせれば、実用化への大きな後押しとなるはずです。こちらも今年度中に約50都市に関する洪水予測モデルの開発を目指すなど、すでに具体的な計画が進められています。多くの自治体や企業との連携が実現できれば、それだけ地域住民への避難指示や被害予測、平時の防災計画や予兆把握などが高度化されて、大切な生命や財産を守ることにもつながるはずです。

RDPの開発は今後も、自動運転・モビリティが進化する社会に対応するためのサービスや、グローバルな気候分析などで農業事業者を支える仕組み、多くの人が長生きして最期を迎えるときまで幸せに笑顔で暮らす「ヘルシーエイジング」の実現に向けた取組みなど、さまざまな場面を想定しながらサービスの具現化を進めていきます。

一人ひとりを突き動かす「MYミッション」とSOMPOの人材コア・バリュー

SOMPOの経営戦略を支えるのは間違いなく人です。私は、人材は企業の宝であり、重要な財産だと考えています。コロナ禍ではまず、職員の安全を確保するためにも、場所を問わない働き方を徹底的に進め、そのうえでそれぞれの現場で仕事の効率を高めるための努力を重ねてきました。これから本格的に力を入れたいのは、職員一人ひとりの働きがいと「SOMPOのパーパス」との融合です。仕事でも人生でも、自らを突き動かすものは何か、そこから見えてくるそれぞれの「MYミッション」に向き合い、自分がどうありたいかをしっかりと考えてもらえるようにしていきます。私はグループCEO



としてこれを後押しするため、有志で募った約1,000名の職員を前に、オンラインの座談会を開催しました。そこでは、仕事も経歴も性別も異なる職員たちから、それぞれの仕事に対する想いや「MYミッション」に軸を置くことへの共感の声を聞くことができました。社会の役に立ちたい、仕事を通じて喜びや成長を感じたいという熱いメッセージに、私も本音で応じ、あつという間に時間が過ぎてしまったことを覚えています。これからも、「安心・安全・健康のテーマパーク」や「SOMPOのパーパス」に込めた想いを職員に伝えていくつもりです。そして、自分は仕事にどう向き合いたいのか、言い換えれば、自分の人生の中に会社や仕事を置いてみたときに、「SOMPOのパーパス」を実現するということがどういうことなのか、職員一人ひとりが自分事として腹落ちした状態をつくっていきます。そうすることが、現場の働きがいと生産性の向上を実現して、エンゲージメントも高めていくはず。当社グループは、それぞれがMYミッションに突き動かされて働き、プロフェッショナルリズムと多様性を発揮しながら最大限の成果を生み出す、そんなコア・バリューを持った企業集団になることを目指しています。真のダイバーシティ&インクルージョン、そしてそこからあふれ出る好奇心は、新たなイノベーションを生み出す源泉であり、SOMPOの企業文化を変革していく原動力です。その力で周囲を巻き込み、さまざまなパートナーシップを形成して、社会とともに成長を続けていくことが、これからSOMPOが果たしていかななくてはならないミッションであると確信しています。

中期経営計画(2021~2023年度)

これらをふまえ、2021年度から始まる3年間の新しい中期経営計画を策定しました。業績面では、前中期経営計画で中期的なターゲットとして見据えていた「修正連結利益ベース3,000億円以上、修正連結ROE10%以上」の達成を目指します。前中期経営計画の期間中は、グループの実質的な収益力と資本効率を高めるため、既存事業の徹底した経営基盤強化とともに、海外保険事業ではEnduranceグループ(現SOMPOインターナショナル)との大型M&Aを成功させました。また、当時は難しい判断であった介護事業への本格参入を決め、国内企業ではいち早くシリコンバレーに拠点を構えてデジタル事業の取組みを進めるなど、さまざまなトランスフォーメーションも精力的に進めてきました。その結果、最終年度にあたる2020年度には、修正連結利益は過去最高益の2,021億円に、また、修正連結ROEは8.0%となり、いよいよグループが飛躍を遂げるための成長基盤が整った、と考えています。それぞれの事業が資本効率を高めながら、グループの稼ぐ力を最大限に発揮していくことを目指します。さらに、

既存事業の枠を超えたエコシステムの構築、RDPを駆使したソリューションプロバイダーへの進化を通じた「新たな顧客価値の創造」や、昨年から続く「働き方改革」の取組みも具体化を進めていきます。

この中期経営計画の3年間でどう過ごすかは、その先の将来に向けて非常に重要な意味を持ちます。それは、単に経営数値目標やKPIを達成できるかどうかだけではありません。SOMPOがこれからどう成長していくのか、マーケットにおいてどのような点が優れていて、どのような期待が持てるのかを、この計画の達成を通じてしっかりとステークホルダーに理解していただき、将来に向けた企業価値を高めていくこそが大切だと考えています。そうしてグループの潜在的な企業価値を顕在化させていく戦略も、本計画には盛り込みました。できるだけ多くの具体的なエビデンスを積み重ねながら、SOMPOの将来性やストーリーへの共感を集め、社会や市場に納得いただけるだけのナラティブを形成していくための取組みを、私が先頭に立って実行していきます。

最後に

当社グループは、いま大きな転換点を迎えました。私はグループCEOに就任してから常々、後に振り返ったときに「SOMPOは、昔は保険会社だった」と言われたと思ってきましたが、いまがその分水嶺なのだと考えています。伝統的な保険グループから、「安心・安全・健康のテーマパーク」を通じて、社会に価値を提供する企業グループへ

進化するために、グループが一丸となって前に進んでいきます。そして「SOMPOのパーパス」を体現していくことで、未来の世界に必要とされる唯一無二の「いて欲しいSOMPO、いなくては困るSOMPO」となることを目指していきます。今後もステークホルダーの皆さまの一層の支援を賜りますよう、よろしくお願いたします。

PURPOSE

どのような価値を提供し、 どのような社会を目指すのか

コロナ禍は社会的な価値観の変化をもたらし、現在はSDGsに代表されるように、「持続可能な社会への貢献」が企業にとって必要不可欠とされる時代です。SOMPOは改めて経営の根幹に立ち返り、20年、50年という長期のスパンで、何を目指し、どのような価値を社会に提供するのかを明らかにしました。

それが、「SOMPOのパーパス」であり、3つの強みを駆使し「安心・安全・健康のテーマパーク」により、社会に価値を提供し続けることで、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の実現を目指します。



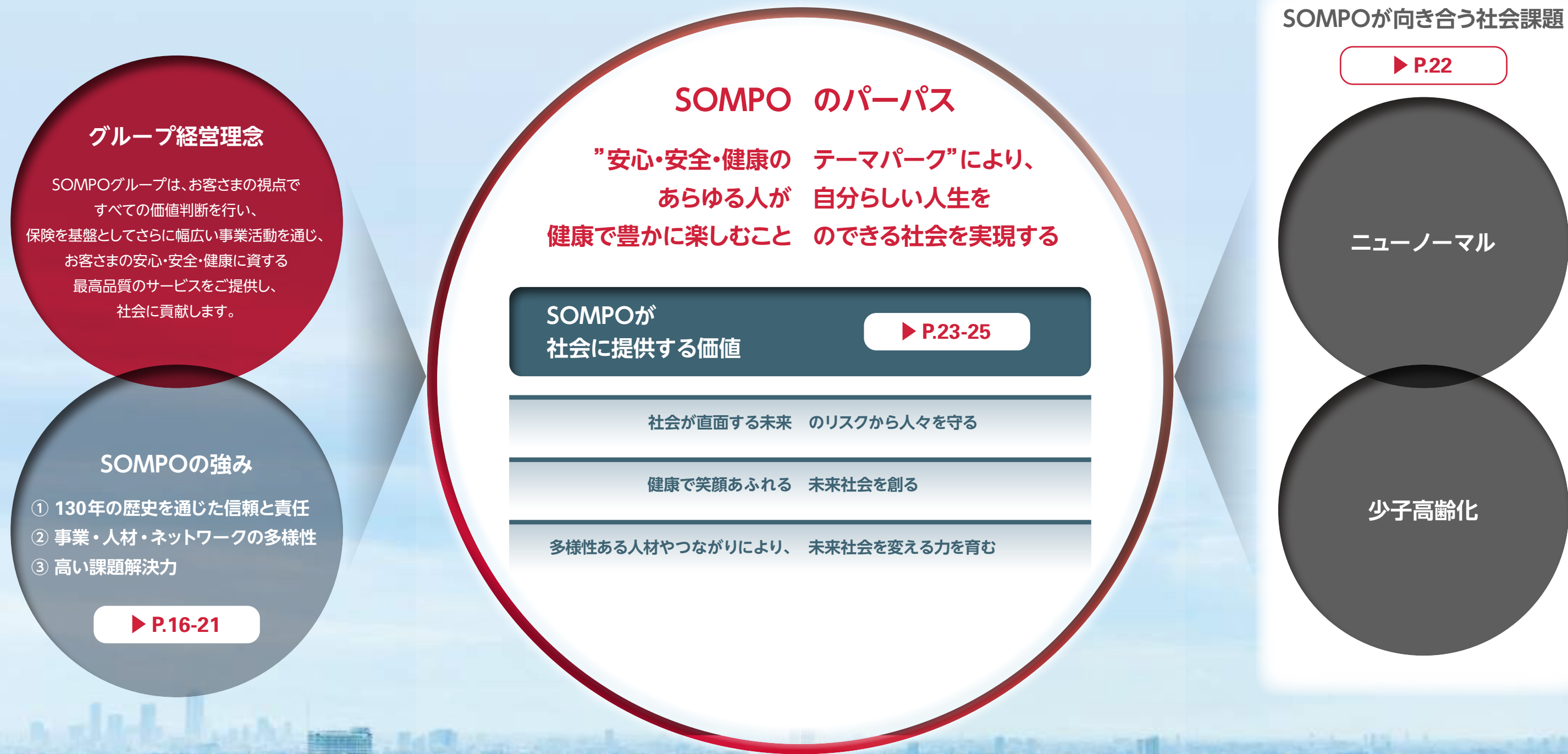
PURPOSE

SOMPOのパーパス

新たな中期経営計画のスタートにあたり、この先の20年、50年という長期のスパンでグループが何を指していくのかを「SOMPOのパーパス」として決めました。「SOMPOのパーパス」とは、ステークホルダーとともに「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であり、具体的には「社会が直面する未来のリスクから人々を守る」「健康で笑顔あふれる未来社会を創る」「多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む」といった価値を社会に提供していきます。この「SOMPOのパーパス」を経営の根幹に置いて、グ

ループとしての持続的な成長を目指していきます。

「SOMPOのパーパス」の新設にあたっては、これまで掲げてきたグループ経営理念や培ってきた強み、世界のメガトレンドといった当社を取り巻く環境変化、そして当社が向き合う社会課題などをふまえ、「SOMPOだから実現できる社会」、「SOMPOだから社会に提供できる価値」とは何かについて徹底的に経営議論を重ねました。



PURPOSE

130年の歴史を通じた信頼と責任

創業の志：身を挺してお客さまを守り抜く

グループの中核である国内損害保険事業の源流となる会社が明治からの日本の激動の時代に次々と誕生しました



東京火災 1887年7月 (1888年10月) 創業

帝国海上 1893年9月

第一機関汽罐 1908年8月

日本傷害 1911年5月

日本火災 1892年5月

日本海上 1896年3月

中外海上 1918年4月

辰馬海上火災 1919年6月

大北火災 1920年5月

神国海上火災 1921年8月

大成火災 1920年4月

安田火災海上 1944年2月

日産火災海上 1937年6月

日本火災海上 1944年10月

興亜海上火災運送 1944年3月

興亜火災海上 1954年4月


太陽火災海上 1951年2月

第一ライフ損害 1996年8月

損保ジャパン 2002年7月

日本興亜損保 2001年4月

SOMPOホールディングス 2010年4月



1 「火災から人々を守る」という使命感から日本初の火災保険会社として誕生

1888年、当社グループの源流の1つである東京火災は「火災から人々を守る」という使命感から日本初の火災保険会社として誕生しました。お客さまを24時間365日体制で火災から守るという献身的な「お客さまサービス」の精神から「東京火災消防組」を結成し、当時の警視庁から正式に認可された唯一の私設消防団として頼りにされてきました。「身を挺してお客さまを守り抜く」という保険会社としての強い使命感は、当社の130年の歴史のなかで継承され、現在の経営理念につながっています。

2 けがで生活に困る人を救い、より多くの幸福を届けるため「傷害保険の普及」に挑戦

当社グループの源流の1つである日産火災は、1911年に設立された日本初の傷害保険会社である「日本傷害」として誕生しました。当時の日本はまだ社会保障のない時代で、仕事や日常生活のなかでけがをすれば働けなくなり、生活困難に陥るといった社会課題がありました。そのような苦難に直面する人々を前に、「けがで働けなくなった人を救い、幸福を届けたい」という人間尊重の志が人と社会を動かし、日本初の傷害保険の誕生に至り、その後の傷害保険の普及に貢献しました。

3 保険を通じたレジリエントな社会づくりへの取り組み

2011年3月11日に発生した東日本大震災では、当社グループは被災されたお客さまに「1日も早く保険金をお支払いする」ことを経営の最優先事項と位置づけ、いち早く現地に災害対策本部を設置し、迅速かつ円滑な保険金のお支払いのために3,000名を超える人員を被災地へ派遣するなど、総力を結集して対応しました。またこの経験や教訓から、保険商品やリスクマネジメントサービスを開発するなど、レジリエントな社会づくりに向けて取り組みを行っています。

4 少子高齢化をはじめとした社会課題をソリューション・プロバイダーとして解決

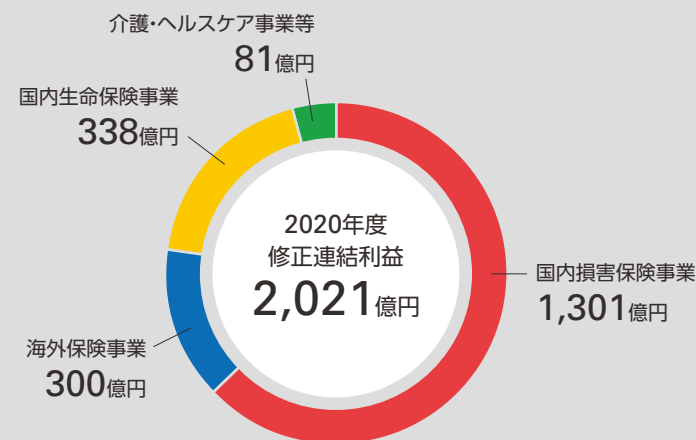
当社グループは2015年に介護事業に本格参入しました。社会が抱える少子高齢化という課題に向き合い、テクノロジーの活用を通じた生産性の向上や処遇改善、社員研修の充実など人材育成の強化により、高い生産性と品質を両立した介護サービスの実現に向けた取り組みを行っています。また、「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」の実現に貢献することを目指し、認知機能低下予防サービスの開発や認知症ケア力の向上にも取り組むことで、健康寿命延伸にもチャレンジしています。現在のVUCA*と呼ばれる時代においても、早くから社会課題に取り組んできた当社グループのDNAを引き継ぎ、保険の枠にとどまらず、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを行っています。

* Volatility (不安定性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をとったもの。

事業・人材・ネットワークの多様性

1 事業の多様性

当社グループでは国内損害保険事業、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、ヘルスケア事業の6つのコア事業に加え、アセットマネジメント事業や住宅リフォーム事業といった戦略事業を有しており、「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現するための多様な事業を展開しています。



2 ネットワークの多様性

当社グループは日本を含めた29の国と地域に拠点を有し、先進国から新興国までグローバルに事業を展開しています。また日本国内においては、地域の保険代理店や企業、自治体など多様なステークホルダーとのネットワークを有しています。



※実績値は2021年3月31日現在の数値です。

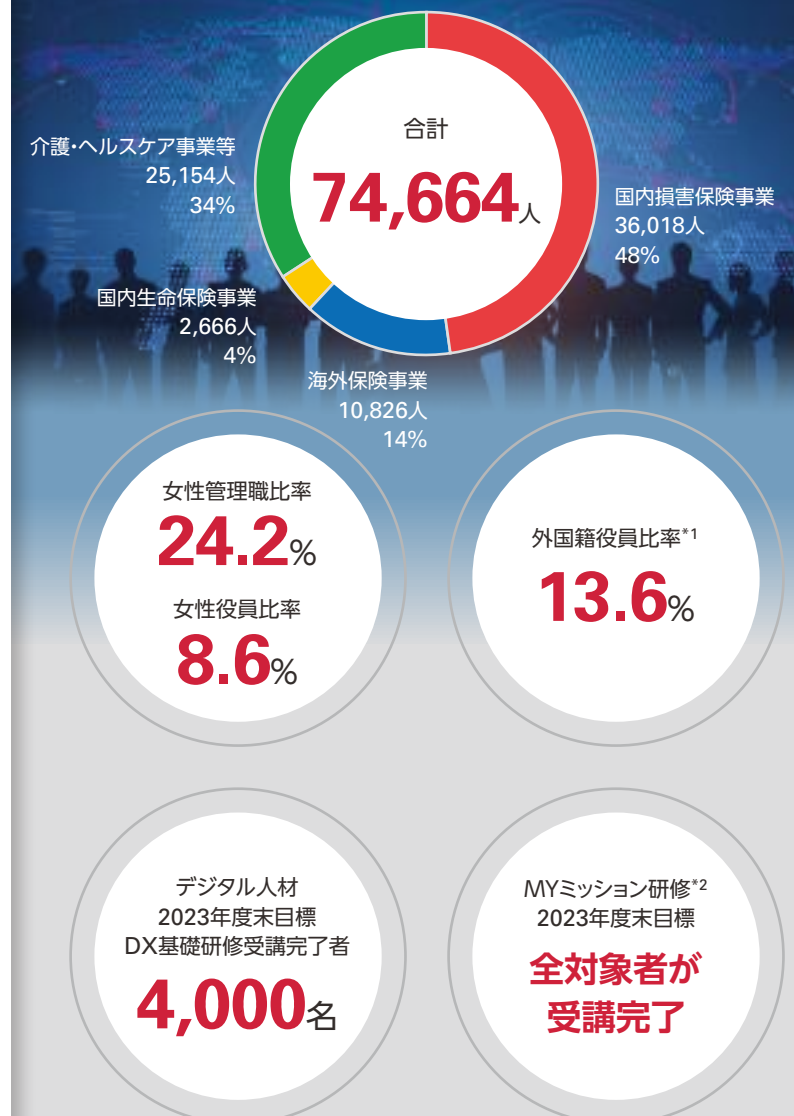
*1 損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命の拠点数の単純合算値

*2 損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命の委託代理店数

*3 2020年度の当社グループ(当社および国内損害保険、海外保険、国内生命保険、介護・ヘルスケアの各事業)による対外公表ベース

3 人材の多様性

当社グループでは国籍や性別にかかわらず、異なる背景や多様な価値観をもった人材が集まり、多様な強みを最大限に発揮することでイノベーションを加速させていきます。



※実績値は2021年3月31日現在の数値です。

*1 当社の執行役、執行役員比率

*2 MYミッション研修…多様な人材がミッション・ドリブンな働き方を実現するための研修。その鍵となるMYミッション1on1の考え方・手法を修得し、リーダーシップを発揮できる人材を育成。

高い課題解決力

当社グループはこれまで、保険の提供やそこで培ったノウハウに基づく防災・減災、さらには農業、介護など、事業の多様性を活かしてさまざまな領域における社会課題の解決に取り組んできました。多様な事業を通じて得られる大量かつ良質なリアルデータの活用は新たな顧客価値を生み出すとともに、持続可能な社会の実現および企業価値の向上にもつながっていくと考えます。これからは、これらリアルデータを活用したソリューションをさまざまな領域で展開し、社会課題解決に資する有益な枠組みとしてリアルデータプラットフォーム(RDP)を構築することで、当社グループの課題解決力にさらなる磨きをかけていきます。

1 保険・防災・減災

関連データ
防災・減災に資するソリューション数
238件

当社グループは、長年にわたって蓄積された膨大な事故データ(ビッグデータ)を解析し、安定的な保険を提供するとともに、新商品・サービスの開発につなげています。また、リスクを定量化するノウハウを活用して、事故の予防や災害による被害の軽減策の提供に取り組んでいます。今後も多様化するリスクを予測・予防し、被害を軽減させるような幅広いサービスの提供を通じ、レジリエントでサステナブルな社会づくりに貢献していきます。

2 農業

関連データ
農業保険を提供する国数
9か国

業界をリードするグローバルな保険会社として、農業保険・農業再保険の統合プラットフォーム『AgriSompo』を通じた革新的な商品と、農作物の収穫におけるリスクソリューションを世界各地の農業関係者に提供しています。『AgriSompo』では、農家・農業事業者・その他関連事業者に対し、統一化された保険引受や、技術的知見、販売基盤を活用しながら、干ばつ・洪水・その他の自然災害を包括的に補償しています。今後も、気候変動に合わせた商品・サービスを継続的に開発するとともに、当社グループの幅広いネットワークを活用しながら『AgriSompo』のプラットフォームをグローバルに拡大し、持続可能な食糧供給体制を推進できるよう取り組みます。

3 介護

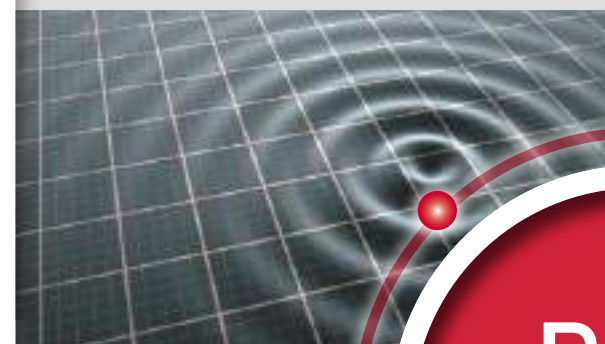
関連データ
利用者数
約8万人

日本において急速に進行している少子高齢化問題に対し、介護サービス人材の育成・確保など多くの課題があります。当社グループは、超高齢社会により発生するさまざまな課題をふまえ、「世界に誇れる豊かな長寿国日本」の実現に向け、施設から在宅まで幅広く対応可能なフルラインナップの介護サービスを提供しています。またICTやデジタルの活用を通じた生産性向上および人材育成に取り組み、介護サービスの供給力を強化し、「最高の品質と生産性」の実現を目指しています。

防災・減災

災害予測による被害範囲などの極小化

自然災害の多発により、国内損害保険会社が支払う保険金の総額は2018年度から2年連続1兆円を超える規模となっており、ニューノーマルとも言える状況は今後も続くと考えられます。当社グループは保険金支払いのデータはもとより、過去の災害や被害予測などのさまざまな情報から自治体の住民サービス品質の向上や企業のレジリエンス向上につながるようなソリューションの開発を目指しています。



介護

介護業界の品質を伴う生産性向上

わが国では少子高齢化の進行と担い手の不足から、介護に関する需給のギャップは今後ますます広がっていくことが懸念されています。当社グループはこの課題の解決に向き合い、データを活用した介護業界の品質を伴う生産性向上に取り組んでいます。まずは自社の介護施設における取組みで実証を行い、業界の標準OS(オペレーティングシステム)となるようなソリューションの開発を通じてサービス品質の向上の実現を目指します。



リアルデータ



モビリティ

移動弱者へのサービス最適化

- 運転寿命延伸
- 高齢ドライバー運転評価サービスの開発



農業

農業従事者の業務効率化・収益改善

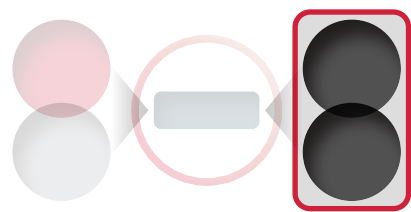
- 農家のオペレーション改善サービスの開発



ヘルシーエイジング

データ起点での健康寿命の延伸

- 健康寿命延伸
- 予防・治療・予後の一貫した意識・行動変容サービスの開発



SOMPOが向き合う社会課題

当社グループでは、これまでも保険事業や介護事業などを通じて、安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献していくことを目指してきましたが、世界の潮流は大きく変化し、SDGsに代表されるように自らのビジネスを通じて、社会の持続的な発展への貢献がますます求められるようになってきました。こうした環境変化のなか、目の前に立ちはだかるさまざまな社会課題の洗い出しを行い、SOMPOの強み・リソースをふまえたうえで、当社グループが向き合うべき社会課題を「ニューノーマル」と「少子高齢化」の2つに見定めました。

ニューノーマル

未来社会においては、気候変動や自然災害のさらなる激甚化に加え、デジタル技術の進展などにより、これまでにないニューリスクが生まれるなど、今よりも不確実性が増していくことが予想されます。こうしたニューノーマルな環境においても、直面するリスクから人々を守り、いつでも安心・安全に過ごすことができる社会の実現に貢献していく必要があります。

気候変動

自然災害の激甚化、干ばつ・水資源枯渇、生態系の破壊 など

ニューリスクの出現

サイバーリスク、世界的な低金利環境、感染症リスク など

少子高齢化

少子高齢化によって「支える人」と「支えられる人」のバランスが大幅に崩れ、医療・介護現場における需給ギャップの拡大、生産年齢人口の減少、その結果、社会保険財政が圧迫されるなど、将来の社会不安が増大しています。こうした社会においても、一人ひとりが自分らしく、健康で笑顔あふれる人生を生き抜けるような社会を創り出していく必要があります。世界的な課題となる少子高齢化に対して、世界に先駆けて日本の課題を解決していきます。

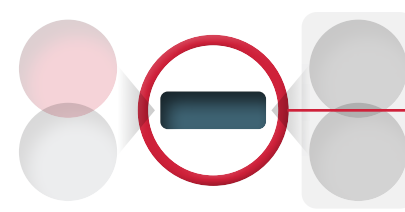
日本が直面する課題(2040年問題)

65歳以上の人口が全体の35%以上*に

単身世帯の増加に伴い、高齢世帯も孤立化

生産年齢人口の減少に伴い、支え手が減少

*出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」



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

未来のリスクから人々を守り、 安心・安全な暮らしを実現する

気候変動や自然災害に加えて、感染症リスクやサイバーリスクなど、日々のくらしや、事業を営むうえで直面するであろうニューリスクから人々を守り、一人ひとりが安心・安全に過ごすことができる社会の実現に貢献します。



ニューノーマル社会におけるニューリスクに対して、デジタルを活用した商品開発により、従来の保険では実現できなかった補償・サービスを提供



自然災害の激甚化に対し、社会がリスクと共存し続けられるよう、幅広く継続的に補償を提供(大災害リスクに対する補償の提供、農業保険などの提供)

万一の事態への対応のみならず、 リスクを低減する

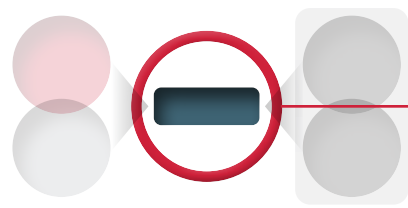
社会で生活したり事業を営んだりするうえで誰もが直面するリスクの予兆把握／未然防止(防災・減災、未病・予防など)を図ることで、これらのリスクから人々を守り、被害が最小化されている社会を目指します。



AIを活用した「災害被害予測」モデルの開発



健康に関するリアルデータを活用した予測・予防、早期発見サービスの提供



健康で 笑顔あふれる 未来社会を創る



高齢者(支えられる人)一人ひとりが、
いつまでも自分らしく自立し、
健康で笑顔あふれる人生を過ごせるようにする

少子高齢化社会を支える世代(支える人)の
負担を減らし、夢の持てる社会を創る

生産性向上や効率化を追求した
新しいモデル・ソリューションを提供し、
社会保障の財源の安定化に貢献する

デジタル・リアルデータを駆使した介護サービス、ヘルスケアサービスの提供
や新たなモビリティサービスの創出などにより、「支える人」「支えられる人」が
自分らしく健康で笑顔あふれる社会を目指します。



品質の高い疾病・介護・認知症予
防サービスの提供



フィットネス、食生活、ライフデザ
インの支援など、あらゆる世代の
健康を応援



介護職の働きやすさ向上など
により、人材不足の克服において
業界をリード



ご入居者・ご利用者の皆さまの
笑顔を増やすための未来の介護
モデルの構築

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



リアルデータプラットフォームを軸とした エコシステムを形成し未来社会を変える

不確実性が増す中で、過去の歴史、あらゆるファクトやリアルデータから未来
のリスクを知り、イノベーションを生み出していきます。



施設で働く職員やご入居者・ご利用
者の皆さまを含む約10万人に
関する日々の詳細な情報をデー
タ化することで介護業界を支える
「見える介護」「予測できる介護」
を実現

多様な事業ポートフォリオが生み出す 多様性ある人材一人ひとりを原動力に 未来社会を変える

多様な事業のダイバーシファイされた人材から、さまざまなイノベーションを
生み出していきます。

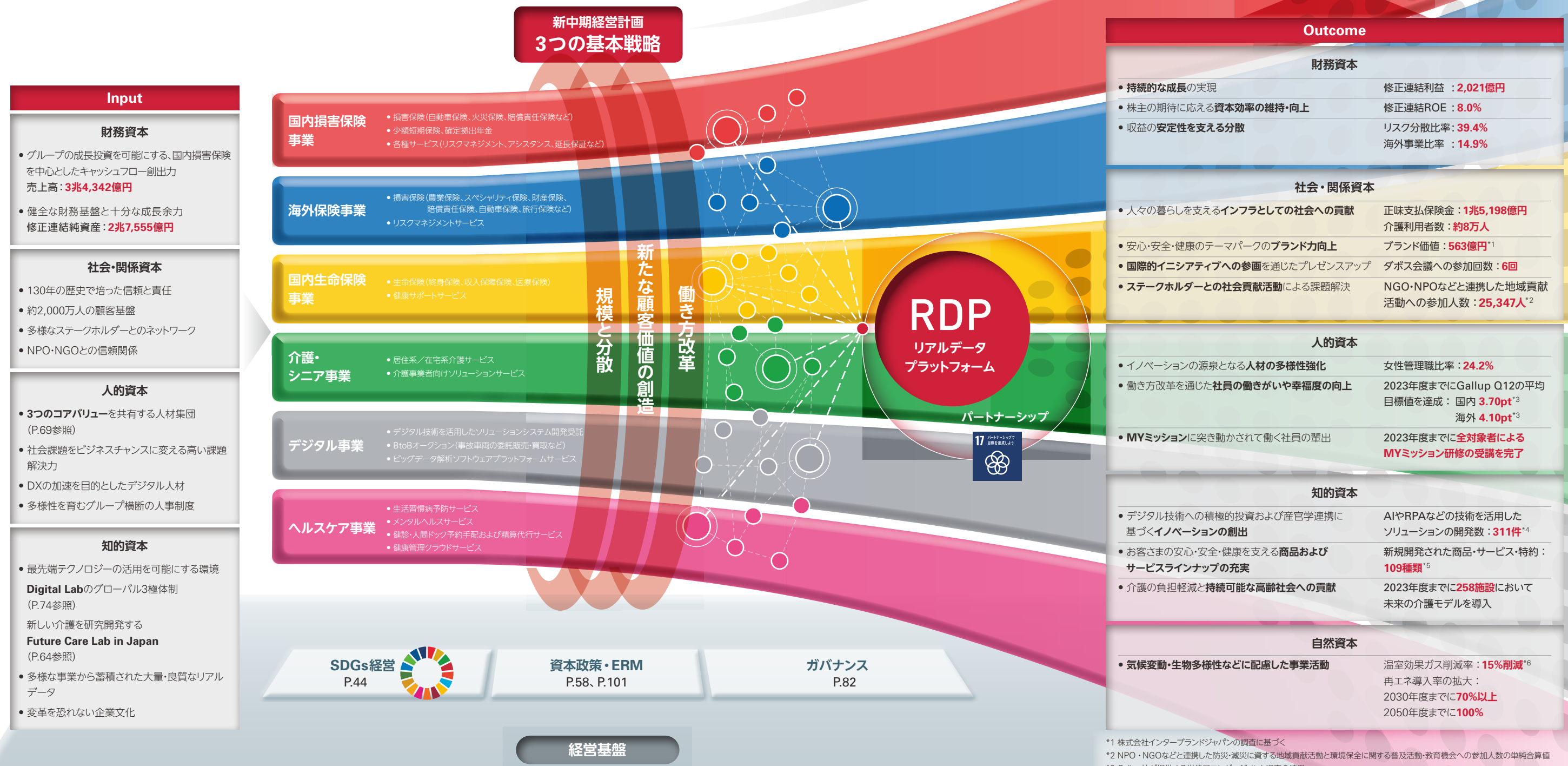


性別・国籍・年齢・キャリアなど、
多様な人材から、社会課題の解
決に資する新たなソリューション
やエコシステムを創出

価値創造プロセス

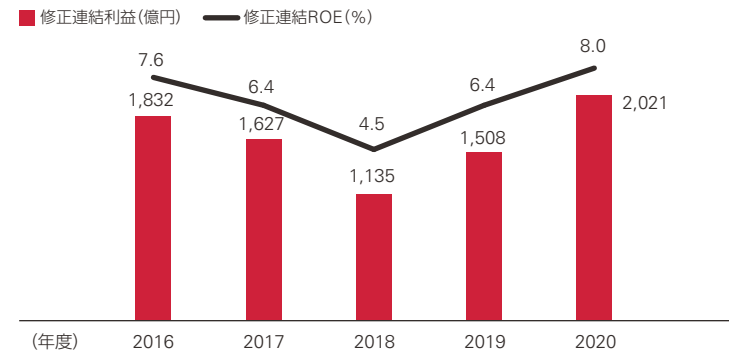
社会課題解決のDNAを継承する当社グループでは、多彩な事業を束ねるグループ力と、自らの強みを活かした課題解決を通じ新たな価値を生み出す事業ごとの存在感ある競争優位性が強化し合い、さまざまな資本を組み合わせることで、多様な価値を創出しています。今後は、各事業から蓄積されるリアルデータを活用し、安心・安全・健康に資する新たなソリューションを生み出す仕組み「リアルデータプラットフォーム (RDP)」を通じて、よりスケールの大きな価値提供に取り組んでいきます。

この課題解決を通じた価値創造をさらに強固なものとするべく、今年度から始まる中期経営計画ではSDGs経営を経営基盤の1つに決めました。盤石な財務資本と多様なステークホルダーとの信頼関係(社会・関係資本)に立脚し、グループ丸となって新中期経営計画の3つの基本戦略を遂行することで、社会への価値提供を確かなものとし、SOMPOのパーパスの実現に向けて歩みを進めていきます。



財務・未財務ハイライト

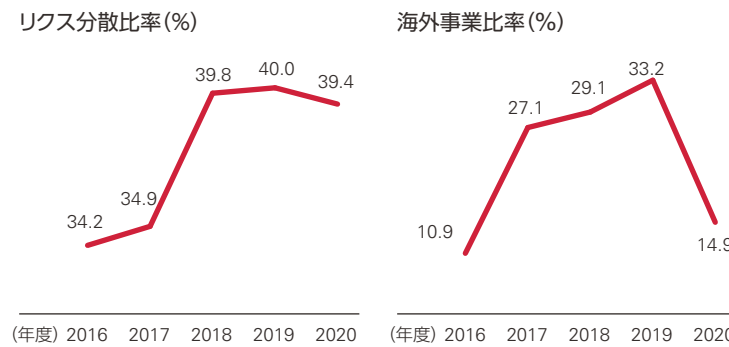
修正連結利益・修正連結ROE



利益の拡大と高い資本効率の実現

2020年度の修正連結利益は2,021億円、修正連結ROEは8.0%と過去最高となり、2023年度の修正連結利益3,000億円、修正連結ROE10%以上達成に向け、着実に進捗しています。

リスク分散比率・海外事業比率

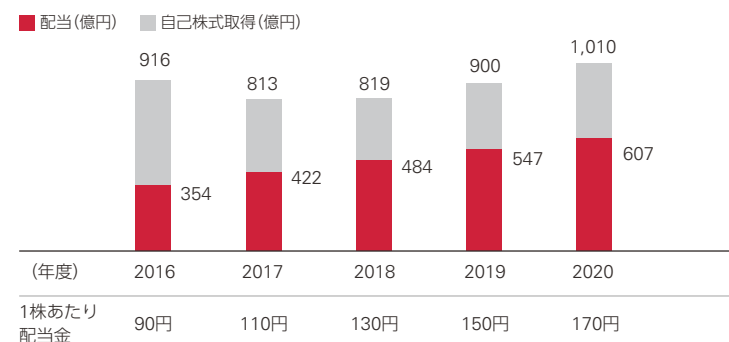


収益安定性とレジリエンスの向上

収益安定性の向上、レジリエントな事業ポートフォリオの構築に向け、新中期経営計画ではKPIとして、リスク分散比率*および海外事業比率*を設定しました。新中期経営計画期間最終年度である2023年度に、リスク分散比率は2020年度(39.4%)比改善、海外事業比率は30%以上の達成を目指します。

*リスク分散比率および海外事業比率の定義についてはP.149をご参照ください。

株主還元



魅力的な株主還元の実現

修正連結利益の成長に伴い、還元総額(株主配当+自己株式の取得)は着実に増加。今後も魅力的な株主還元の実現を目指します。配当については8期連続の増配(2021年度予想を含む)を見込んでおり、新中期経営計画においては、増配の継続および株主還元における配当の割合を高める方針としています。

トータル・シェアホルダー・リターン(TSR)

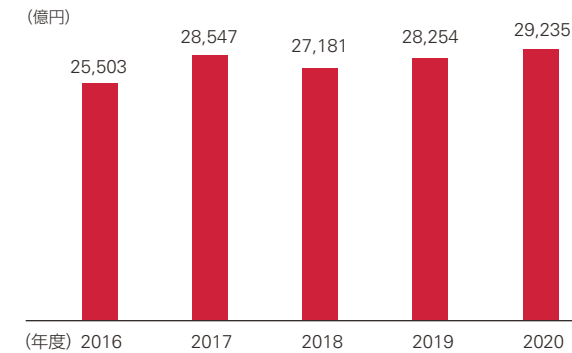


SOMPOのパーパス実現を通じた株主価値の向上

過去10年間のトータル・シェアホルダー・リターン*は、同業他社を上回って推移。今後もSOMPOのパーパス実現に向けた取組みを通じて、着実な株主価値の拡大を目指します。

*トータル・シェアホルダー・リターンとは、配当再投資後の収益率です。

正味収入保険料



社会が直面する未来のリスクから人々を守る

マテリアリティ: あらゆるリスクに対する備えの提供

2020年度の正味収入保険料は、海外保険事業を担うSOMPO インターナショナルによる大幅増収が寄与し、980億円増の29,235億円となりました。今後も、当社グループの中核を担う保険事業を通じ、あらゆるリスクに対する備えの提供を充実させることで、社会が直面する未来のリスクから人々を守っていきます。

Insurhealth®の普及を通じた健康への貢献

保有件数
2020年度末 33万件 ▶ 2023年度末 130万件

保健指導事業およびメンタルヘルスサービスによる健康支援

保健指導事業の売上高
2020年度末 31.74億円 ▶ 2021年度末 35.19億円

メンタルヘルスサービスの売上高
2020年度末 13.59億円 ▶ 2021年度末 14.85億円

より多くの人々を支える介護サービスの提供

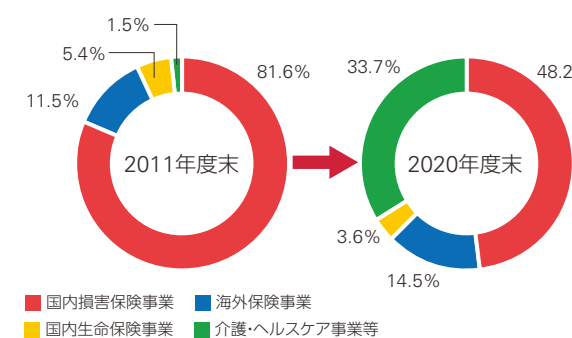
介護利用者数
2020年度末 8万人 ▶ 2023年度末 12万人

健康で笑顔あふれる未来社会を創る

マテリアリティ: 健康と笑顔を支えるソリューションの提供 持続可能な高齢社会への貢献

健康で笑顔あふれる未来社会に向けて、当社グループは健康を応援する保険商品の販売から、ヘルスケアサービス、そして介護サービスの提供まで、幅広く取り組んでいます。当社の強みの1つである事業の多様性を活かし、これからも、あらゆるライフステージにおける人々の健康と笑顔を支えるソリューションの提供を通じて、持続可能な高齢社会に貢献していきます。

事業別役員比率

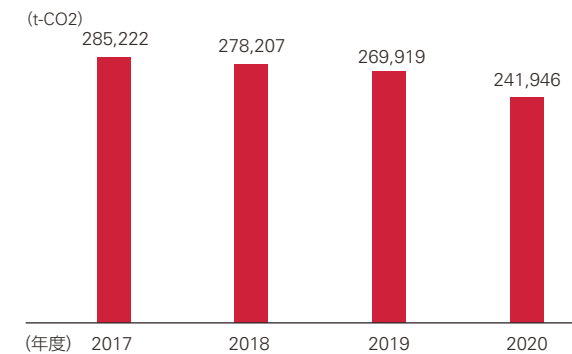


多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

マテリアリティ: 未来社会を変える人材集団の実現

「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化に向けて、さまざまな事業を展開している当社グループでは、他社にはない人材の多様性が強みの1つです。多様な人材が集まることによって起きるグッド・クラッシュ(知の衝突)を歓迎し、新たな価値を生み出すイノベーションの創出に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量(スコープ1~3)*



SOMPO気候アクションの展開

マテリアリティ: 経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献

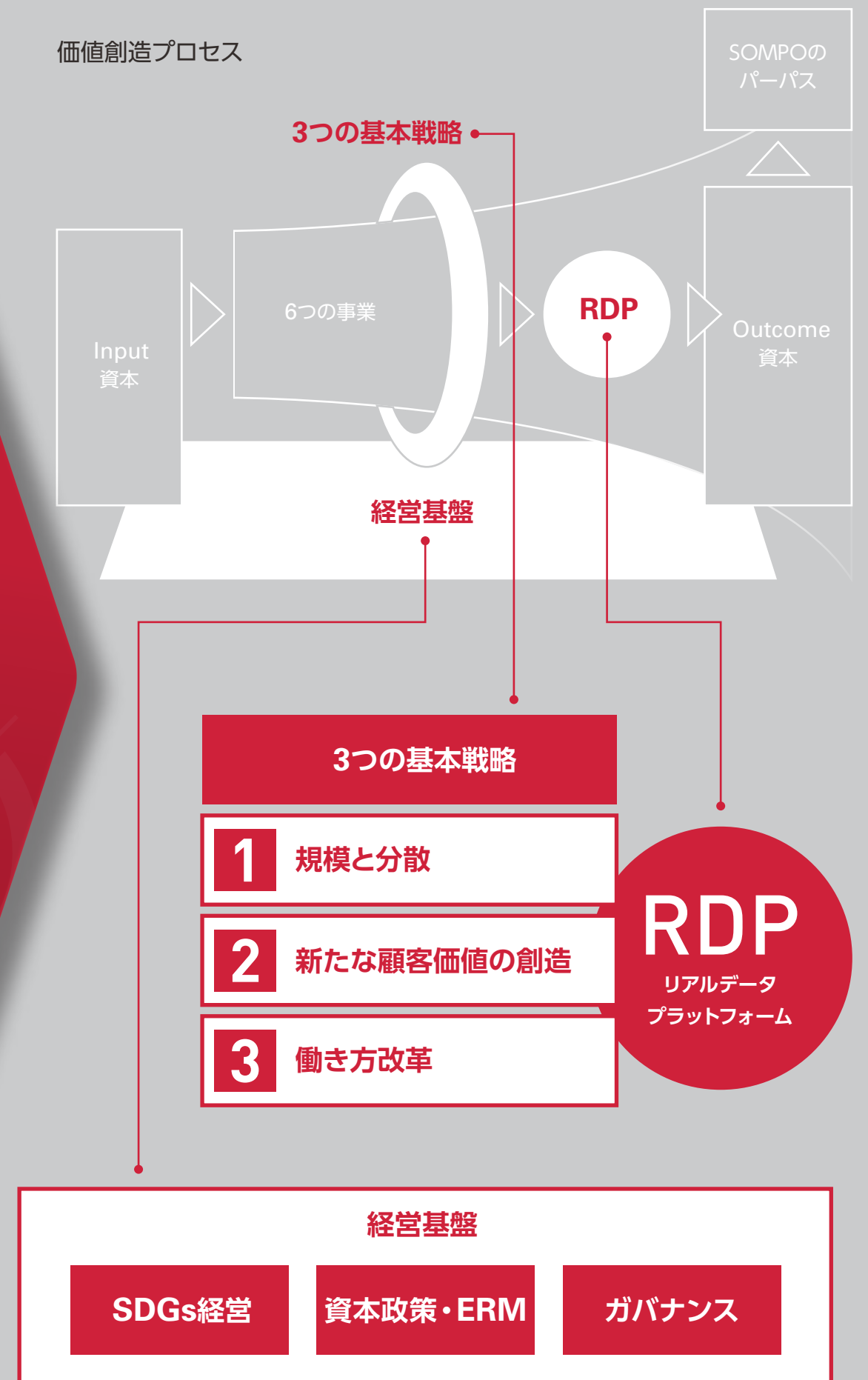
当社は経営基盤に位置づけるSDGs経営の一環として、「SOMPO気候アクション」を打ち出し、気候変動への取組みを加速させていきます。気候変動の緩和に向けては、2021年度から「2050年のカーボンニュートラル」水準の新たな温室効果ガス削減目標を掲げ、当社グループの主要ビルで使用する電力を再生可能エネルギーへ切り替えるなど、経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献に取り組んでいます。

*スコープ1(ガソリンなどの使用による直接排出)、スコープ2(電力などのエネルギー起源の間接排出)、スコープ3(輸送や出張など、バリューチェーン全体における間接排出)の合計値です。算定対象範囲は、当社および主要な連結子会社です。なお、2017-2019年度の排出量は、2020年度の算出基準で再計算しています。【第三者機関による保証】 SOMPOホールディングスでは、報告数値の信頼性を確保するため、2020年度の温室効果ガス排出量(スコープ1~3)について、ロイド レジスター クオリティ アッシュアランス リミテッド(LRQA)による第三者検証を受けています。

STRATEGY

どのように価値を創造するのか

SOMPOはパーパス実現に向けた価値創出ストーリーからバックキャストし、これから3年、SOMPOがどのように社会への価値提供を実現していくのかをとりまとめた新中期経営計画を策定しました。リアルデータプラットフォームへの進化を含む3つの基本戦略と、SOMPOのパーパス実現に向けたSDGs経営を通じて、「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化する3年が始まります。



これまでの軌跡

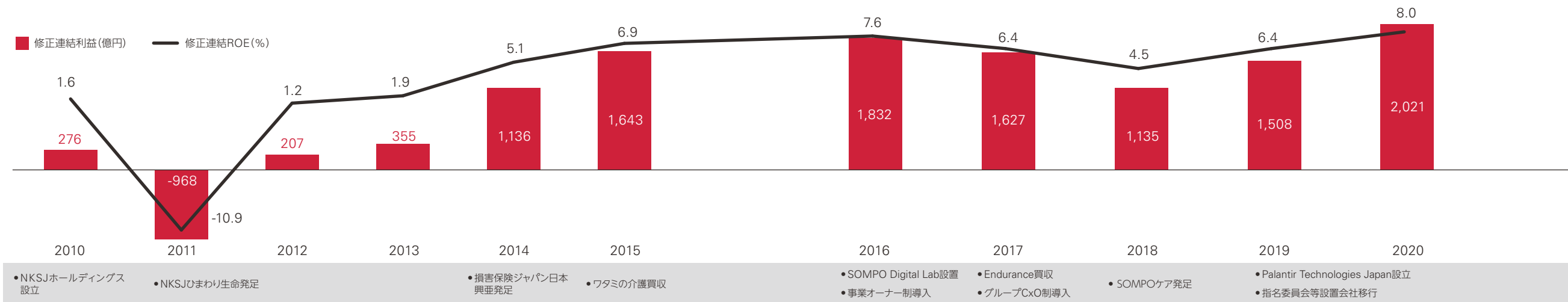
2010年のNKSJホールディングス(現SOMPOホールディングス)設立以降、国内損害保険事業および国内生命保険事業の経営統合や既存事業の収益力向上を基点に、介護事業への本格参入など成長分野への経営資源のシフトを積極的に進め、成長基盤と経営基盤の構築を進めました。これを受けて、2016年度から2020年度までの前中期経営計画では、「お客さまの安心・安全・健康に資するサービスをご提供し、社会に貢献する」というグループ経営理念の具現化に向け、各事業の優位性の確立・

強化、グループ全体の経営資源の適正配分、ガバナンス体制の強化、人材の多様化の促進など、さまざまな重要課題に取り組みました。また、海外保険事業の拡大や介護事業の早期黒字化などを実現し、さらには成長分野への新規投資やデジタル戦略の推進による事業領域・収益源の多様化を進め、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けたトランスフォーメーション(質的進化)を加速させました。

2010～2015年度
既存事業の収益力向上を基点に、成長分野へ積極的な経営資源シフト
経営統合シナジーの最大発揮

2016～2020年度(前中期経営計画)
「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた経営基盤の構築と施策効果の発揮

主要KPI	2015年度目標	2020年度目標
	修正連結利益: 1,673億円 修正連結ROE: 6.6%	修正連結利益: 2,050～2,150億円 修正連結ROE: 8.0%程度
戦略の振り返り	<p>国内損害保険事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 中核2社の合併と早期一体化による事業効率向上の実現 ノウハウ共有・高度化による高品質な商品・サービスの提供 自動車保険の等級制度改定などの収支改善 ダイレクトチャネルも活用した顧客基盤の拡大 <p>海外保険事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 元受事業におけるM&A・提携・ローカルマーケット開拓による収益貢献 新興国での自動車保険を中心としたリテール分野と欧米スペシャルティ分野でのバランスの取れたM&Aの実行 <p>国内生命保険事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 2社の早期かつ円滑な合併の実現 保障性商品ウェイトの拡大と規模の拡大 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> 介護事業やリフォーム事業の買収などサービス事業に本格的に参入 	<p>国内損害保険事業</p> <ul style="list-style-type: none"> プライシング戦略や事業費対策などの収益構造改革の遂行 自然災害リスクの削減、政策保有株式の売却によるリスク抑制 新顧客接点や新収益源の創出 <p>海外保険事業</p> <ul style="list-style-type: none"> Endurance(現SOMPOインターナショナル)の大型買収と着実なPMIの実現 グローバルプラットフォームを活用した成長加速、ボルトオンM&Aなどによる事業基盤の拡充 <p>国内生命保険事業</p> <ul style="list-style-type: none"> Insurhealth®を核とした健康応援企業への変革と拡大 健康応援サービスブランド「リンククロス(Linkx)」の展開 <p>介護・ヘルスケア事業</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ会社の合併・統合などによるガバナンス強化 入居率改善などによる早期黒字化 Future Care Lab in Japanの開設など将来に向けた投資の実行 <p>グループ共通戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル戦略を推進し、グローバル3極体制を構築 既存事業のデジタル化推進、データを活用した事業戦略の展開 事業領域・収益源の多様化・安定性確保 事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー(CxO)制の導入、指名委員会等設置会社への移行によるグループガバナンス基盤を構築 企業文化の変革により、経営のグローバル化・ミッションベースの働き方・生産性の向上を実現
主要KPI実績	2015年度実績	2020年度実績
	修正連結利益: 1,643億円 修正連結ROE: 6.9%	修正連結利益: 2,021億円 修正連結ROE: 8.0%
課題	<ul style="list-style-type: none"> 国内の保険事業の収益力強化にとどまり、グローバルプレイヤーと比肩する規模・効率の追求およびサービス産業への構造転換が課題 先行き不透明なVUCAの時代を見据えたトランスフォーメーション 	
	<ul style="list-style-type: none"> With/Afterコロナの社会構造変化・行動変容などに応じたトランスフォーメーションの加速 深刻化する社会課題への長期的なアプローチ 	



※2010～2015年度の数値は現在の修正利益定義をベースとした試算値

前中期経営計画における各事業の取組み

2016年度から開始した前中期経営計画では、これまでの各事業での取組みをもとに着実な成長を果たすとともに、将来に向けた成長分野への新規投資やデジタル戦略を加速させ、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて質的变化の着実な進展を遂げました。国内損害保険事業では、既存ビジネスの収益性を強化するための経営基盤の構造改革に加え、新規事業の開発などに取り組みました。海外保険事業では、Endurance Specialty Holdings Ltd. (現Sompo International Holdings Ltd.)の買収など、規律あるM&Aによる事業規模の拡大と子会社再編によるグローバルなプラットフォームの構築を進めました。

国内生命保険事業では、Insurhealth®を核とする「健康応援企業」への変革に向けて、新たな商品・サービスを開発・展開しました。そして、介護・ヘルスケア事業では、既存の介護施設のサービス品質と生産性の向上に資する施策と人材育成などを実施しました。また、デジタル分野においては、外部人材の登用やさまざまなプレイヤーとのパートナーシップ形成を積極的に進め、取組みを本格化させました。

国内損害保険事業

事業効率の改善

- 品質・生産性・専門性の向上
- 料率適正化・再保険強化
- 販売網構造改革
- デジタル活用
- 政策株式削減
- 収益構造改革

今後の課題

- 自然災害耐性のさらなる強化
- さらなる収益性の向上

グループ

ビジネスモデルの進化

- 各事業の優位性強化
- 事業オーナー制、グループCxO制導入
- 指名委員会等設置会社への移行
- 大型M&Aの実行
- デジタル体制整備
- Palantir (パランティア) への出資

海外保険事業

オーガニック成長とM&Aによる成長加速

- Endurance買収
- グローバル・プラットフォーム戦略
- オーガニックおよびボルトオンM&Aによる成長加速
- 世界最大規模の農業保険プロバイダーへ成長

今後の課題

- 業績安定性の改善
- 収益性の向上

国内生命保険事業

保有契約拡大 顧客接点強化

- リンククロス (Linkx) 立ち上げによる顧客接点強化
- Insurhealth®³商品の開発および販売開始
- 保障性商品を中心とした保有契約の拡大

今後の課題

- 販売網強化・差別化戦略
- 超低金利環境への対応

介護・ヘルスケア事業

品質・生産性向上による利益安定化

- 介護事業早期黒字化
- 認知症サービス展開
- 入居率改善
- 品質・生産性向上
- 処遇改善による人材確保
- 内部管理体制の整備
- 傘下介護事業会社の合併

今後の課題

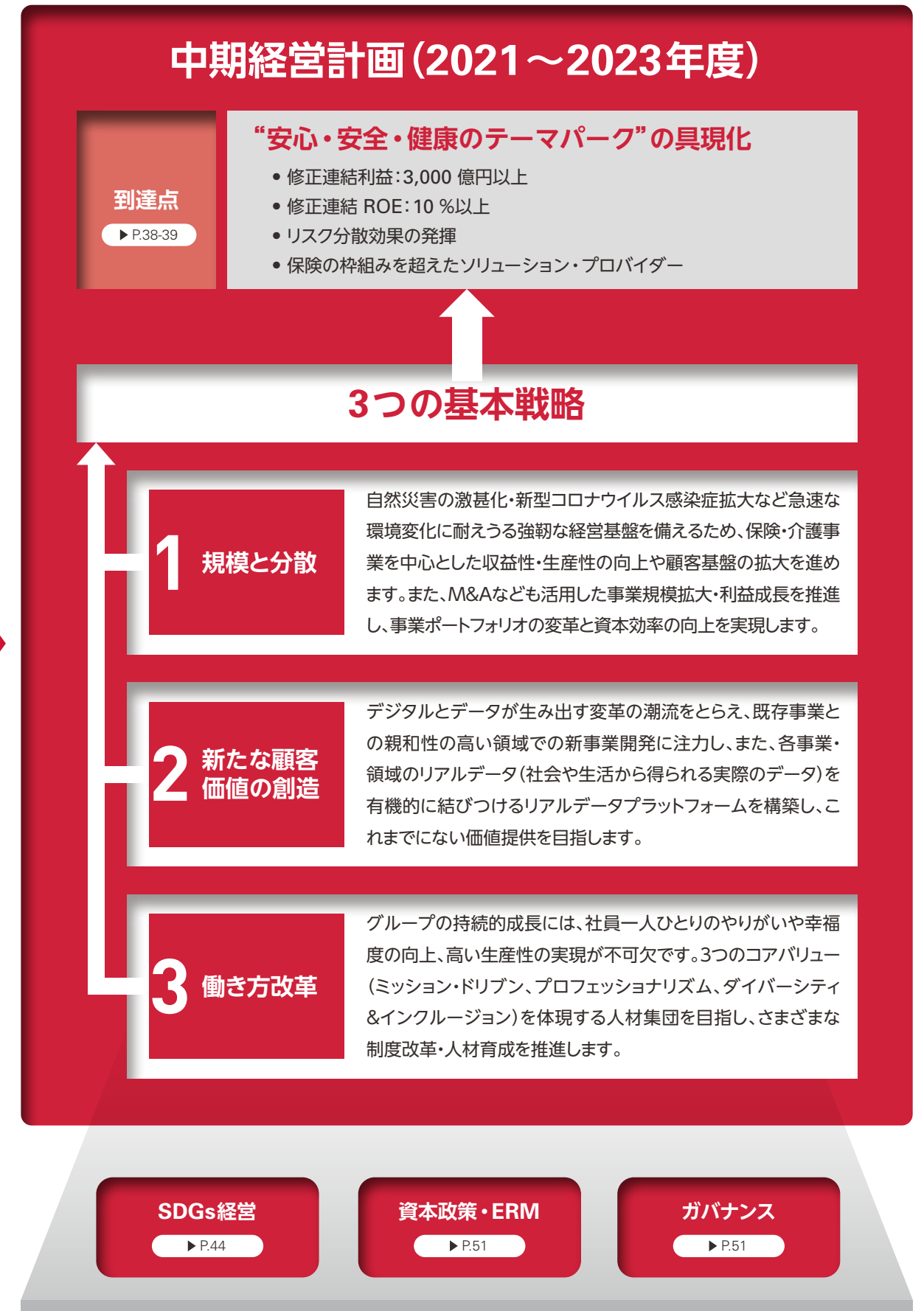
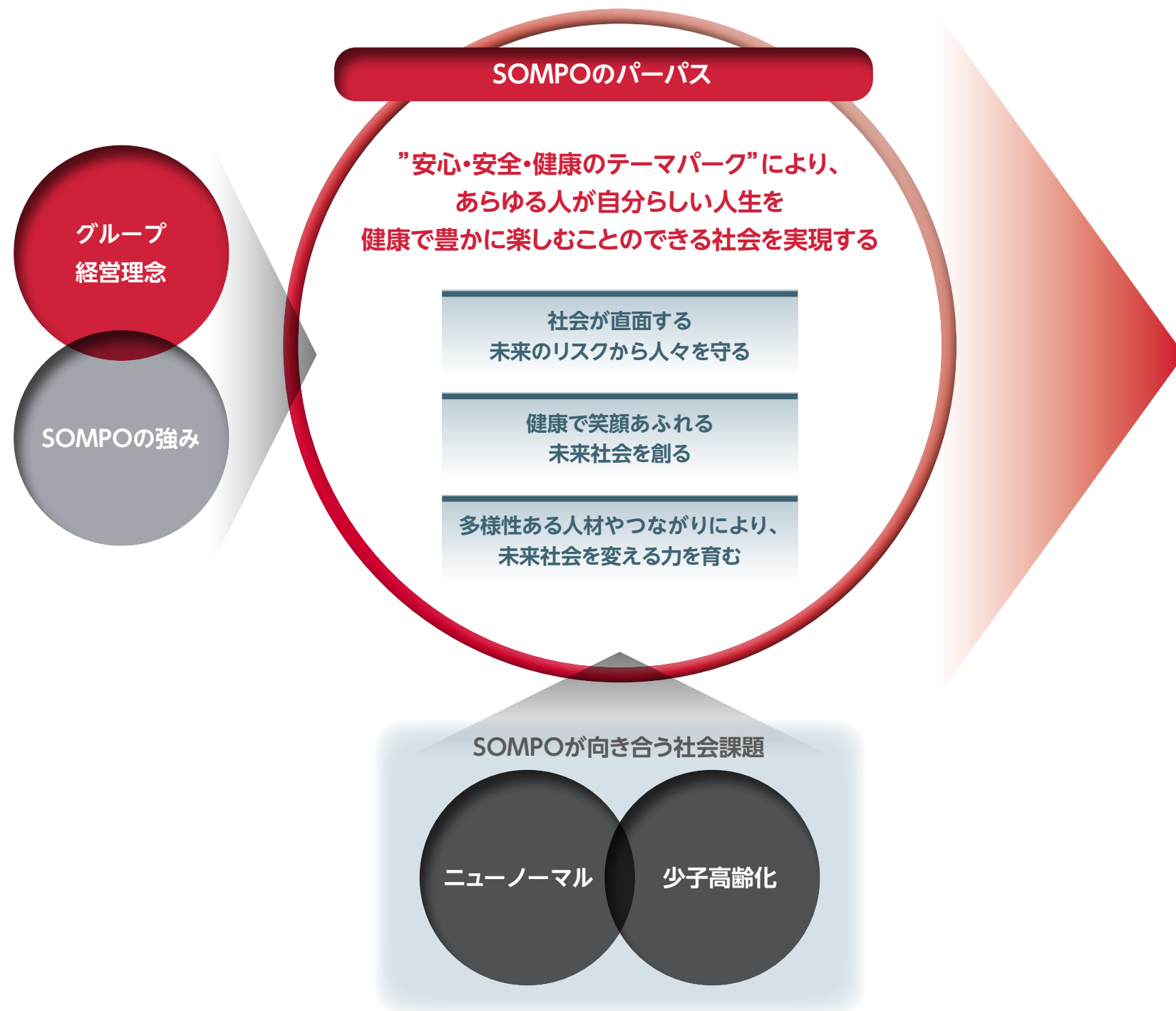
- 業界の需給ギャップ解決
- ノウハウの外部展開

*1 前中期経営計画公表後 (2016年5月26日) ~2021年3月末、出典: Bloomberg
 *2 損保ジャパン (除く自賠責・家計地震) のE/Iコンバインド・レシオ (=E/I損害率+正味事業費率)

*3 Insurhealth® (インシュアヘルス): 「万が一」への備え(Insurance)と、「毎日」に寄り添って健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせた従来にない新たな価値

2021年度から新たな中期経営計画がスタートしました。将来をクリアに見通すことが難しいVUCAの時代であることもふまえ、今回の計画期間は2023年度までの3年間としています。

新中期経営計画は、「SOMPOのパーパス」で掲げている目指す社会や、社会に提供する価値をベースに、今後の3年間で取り組むことを具体化したものです。このように、「SOMPOのパーパス」から導かれた3つの基本戦略である「規模と分散」、「新たな顧客価値の創造」、「働き方改革」を着実に遂行していくことで、修正連結利益：3,000億円以上、修正連結ROE：10%以上などの到達点を目指していきます。



経営数値目標と主要KPI

2023年度までに「修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上」の達成と、中長期的にリアルデータプラットフォーム(RDP)を活用した市場創出と売上高5,000億円超を目指します。

各事業のトップライン(売上)・ボトムライン(利益)を追求することでグループの利益やROEを向上させるとともに、政策株式や金利リスクの削減、新たな事業展開により、分散効果を高めていくことで目標を達成していきます。

	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
修正連結利益	2,021億円	2,050億円	3,000億円以上*
修正連結ROE	8.0%	7.4%	10%以上
分散効果	リスク分散比率	39.4%	40.2% 2020年度比改善
	海外事業比率	14.9%	29.3% 30%以上
新たな顧客価値の創造	—	—	商品・サービスの 外販・収益化 (2事業以上)

*オーガニック成長を前提とした計画値。想定以上の自然災害影響などによる下振れリスク(△300億円)に対し、M&A実行によって利益上乗せ(+300億円)を図ることで、計画の達成確度を高める

国内損害保険			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上
正味収入保険料*1	19,034億円	19,293億円	20,000億円
E/Iコンバインド・レシオ*1	94.3%	94.8%	91.7%
政策株式削減	703億円	500億円	500億円 (3年間累計:1,500億円)

海外保険			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	300億円	600億円	1,000億円以上
グロス保険料成長率*2	+37.8%	+10.2%	年率+9%程度
E/Iコンバインド・レシオ*2	97.8%	91.7%	88%台

国内生命保険			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	338億円	325億円	400億円以上
新契約年換算保険料*3	298億円	430億円	500億円
保有契約件数	426万件	443万件	500万件
ALM資産投入額*4	—	3,000億円	3,000億円 (3年間累計:9,000億円)

介護・シニア			
	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	73億円	65億円	80億円以上
売上高	1,318億円	1,375億円	1,620億円
入居率*5	89.4%	90.8%	93.8%

新たな顧客価値の創造					
2023年度計画	RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2事業以上	中長期目標	RDP活用によって創出するグループの売上高	5,000億円超

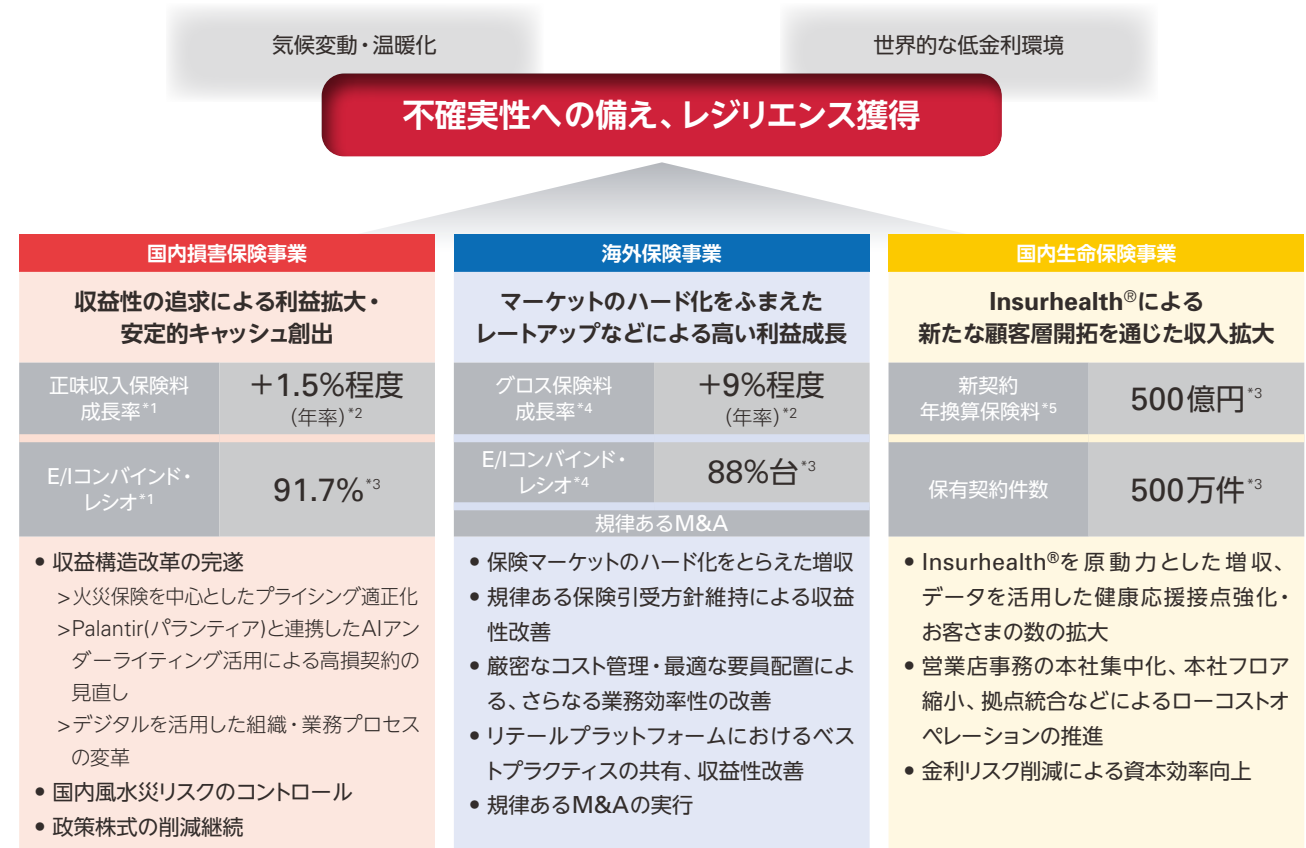
*1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震) *2 SOMPOインターナショナル(SI)コマーシャル事業 *3 営業成績ベース *4 30年債換算 *5 年度末時点

1 規模と分散

レジリエンス獲得

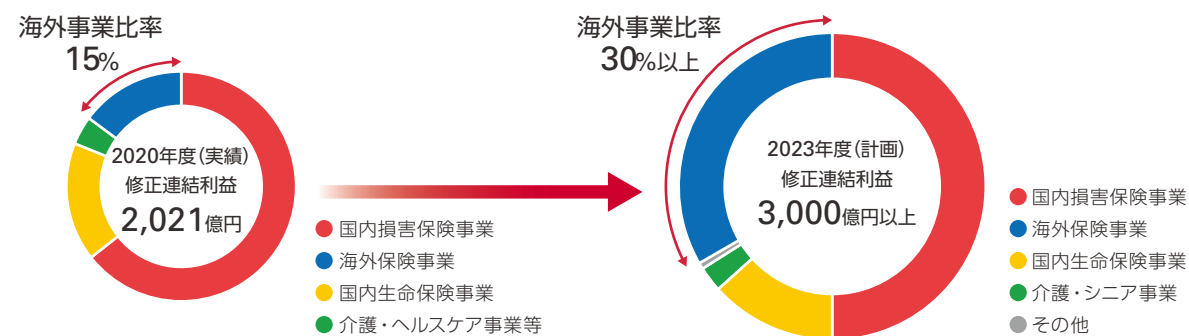
気候変動・温暖化や世界的な低金利環境の継続など、ニューノーマルへの備えとして、規模と分散戦略の取組みを加速し、レジリエントなポートフォリオ構築を図ります。規模と分散戦略は、強固な経営基盤を確立している国内損害保険、海外保険、国内生命保険の保険3事業を中心に組み込んでいきます。具体的な取組みとして、国内損害保険事業では、

収益構造改革の完遂を通じ、収益性のさらなる向上とともに、キャッシュ創出能力を強化します。海外保険事業では、保険マーケットのハード化をふまえた増収・高い利益成長とともに、規律あるM&A実行による成長を実現します。国内生命保険事業ではInsurhealth®による新たなお客さま層の開拓を通じた増収を実現します。



*1 損保ジャパン(除く自賠責・家計地震) *2 2021~2023年度 *3 2023年度 *4 SOMPOインターナショナル(SI)コマーシャル事業 *5 営業成績ベース

規模と分散によりバランスの取れた事業ポートフォリオを目指す



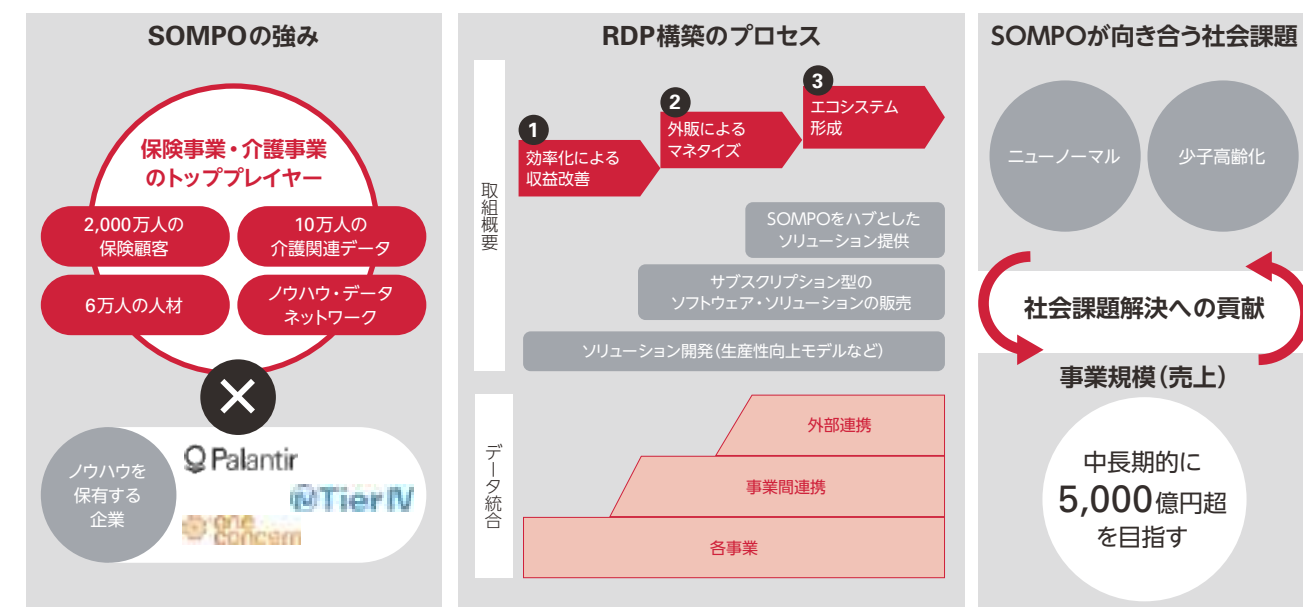
2 新たな顧客価値の創造

当社グループ内外から各事業を通じて得られる膨大なリアルデータの利活用は、人の生活をより豊かにする大きな付加価値を生み出すとともに、持続可能な社会の実現および企業価値の向上にもつながっていくと考えています。

SOMPOの強みである保険事業・介護事業に加えて、デジタル新規事業の立ち上げにより新たに獲得できるリアルデータと、提携パートナー企業が保有するノウハウ・技術力を組み

合わせ、これまでの領域にとどまらないサブスクリプション型のソリューションを外部提供していきます。

リアルデータプラットフォーム(RDP)では、既存事業での収益拡大、事業間の連携による新たな顧客価値の創造、そして最終的にはエコシステムを形成するプロセスで、社会課題解決への貢献とともに中長期的な利益成長を目指します。



グループCDOメッセージ

インターネット上で生み出されるバーチャルデータに対し、お客さまの実生活に紐づくいわゆるリアルデータは、今後その重要性が一層高まってきます。

当社は、基幹事業である保険、介護事業に加え、デジタル新規事業から出てくるリアルデータ、さらに他社との外部連携を通じて収集するリアルデータを、世界レベルで実績があるPalantir(パランティア)社の技術・知見とともに活用し、唯一無二のRDPを構築していきます。

RDPは、企業や官公庁向けに、そのオペレーションや経営意思決定を根幹からデータドリブンで変革することを後押しします。その結果、VUCAの時代に対応できる柔軟性、グローバルで勝ち抜く競争力を高め、ひいては社会価値の向上につながっていくものと考えています。

当社にとって、RDPの意義の1つは、いわばソフトウェア事業モデルの創出です。リアルデータを取得・活用・解析することにより、さまざまな社会課題を解決するソリューションをソフトウェア事業的にサブスクリプション型でお客さまに提供していきます。

究極的には、当社グループがわが国の産業界にとって必要不可欠と言われるような、ソリューション・プロバイダーとなることを目指しており、グローバル展開も見据えています。



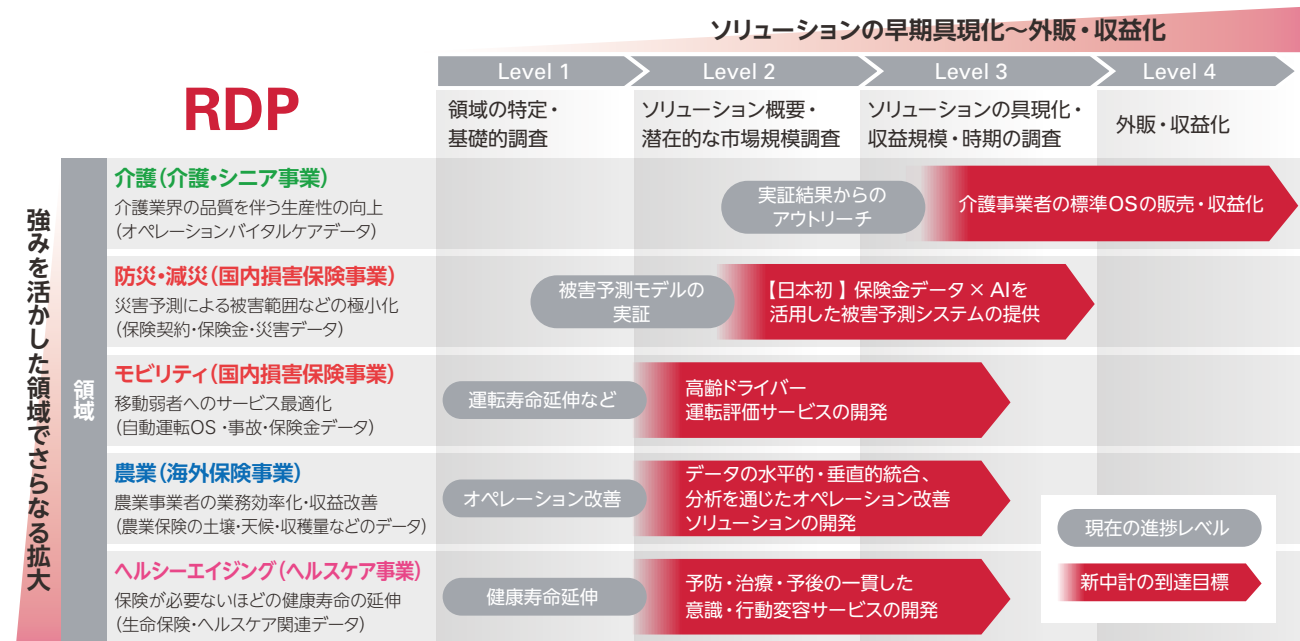
グループCDO 執行役専務 梶崎 浩一

2 新たな顧客価値の創造

注力領域と進捗状況

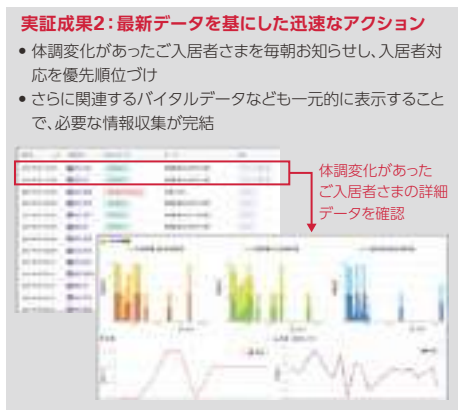
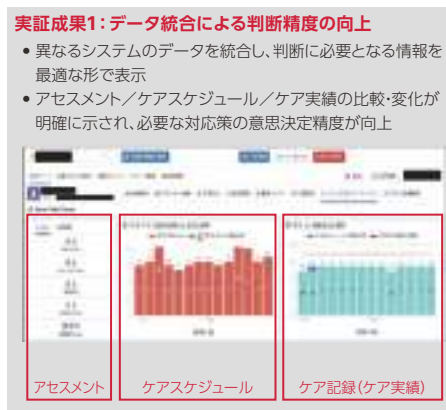
SDGsへのさらなる貢献と当社の経営理念である「安心・安全・健康のテーマパーク」をより具体化するために、注力する5領域を選定しました。

今後、他に類を見ない当社の事業形態や強みを活かして、各々のソリューションの早期具現化、外販・収益化を伴う社会実装を目指していきます。



介護業界では、高齢者増加に伴う需要増と少子化による労働力減少に起因する需給ギャップの拡大と社会保障費の増大という大きな2つの社会課題を抱えています。これには介護業務の質を伴った生産性の向上が必要であり、当社グループではこれらの課題に対応するための取組みに着手しています。

SOMPOケアにて運営する介護付有料老人ホームでは、日々のご入居者さまへのケアや体調を把握するための各種バイタルの記録、センサーなどから取得する情報、施設の業務運営上のケアスケジュールなどさまざまなデータが発生しています。異なる場所に保存していたこれらのデータを統合することで、施設長が迅速な情報収集とデータに基づく判断を行うことが可能となりました。このようにデータ活用による介護オペレーションの改善や最適化が可能であることを実証できました。



現在は自社内での展開拡大と並行して、さらなるデータ・ノウハウ蓄積に向けて外部の介護事業者に対するアプローチを開始しており、ソリューションの外部展開を目指していきます。

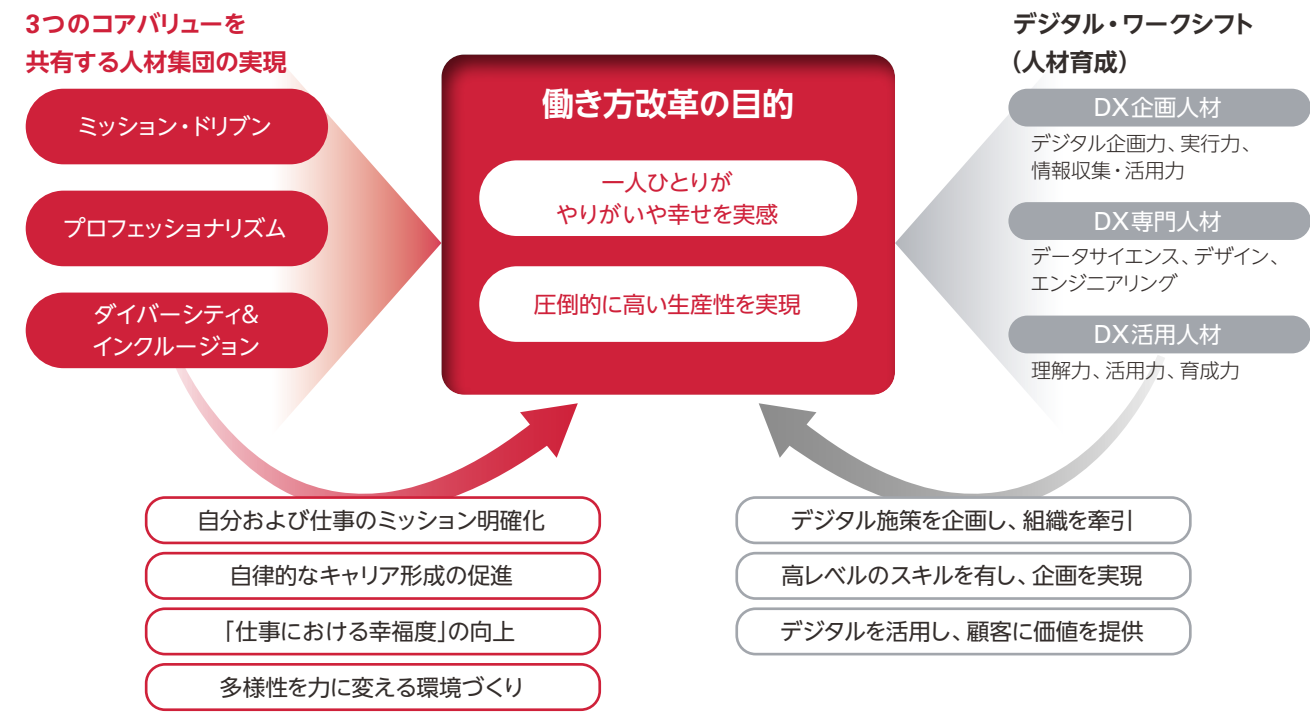
また、将来的には関連する領域が多いと思われる医療機関との連携や他のサードパーティーの参画も見据えており、介護業界標準のエコシステムとなっていくように開発を進めています。

3 働き方改革

新中期経営計画における基本戦略の一つとして、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、および圧倒的に高い生産性を実現するために「働き方改革」を進めています。これにより、3つのコアバリュー(ミッション・ドリブン、プロフェッショナルリズム、ダイバーシティ&インクルージョン)を共有する人材

集団を実現し、SOMPOのパーパス実現の原動力としていきます。

また、働き方改革の取組状況を体系化・可視化するフレームワークとして「生産性KPI体系」を導入し、進捗や成果の測定および改善につなげていきます。



グループCHROメッセージ

新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々が「社会の持続可能性の重要性」を再認識する機会となりました。同時に、持続的な社会の実現に向けて、企業はその姿勢を問われています。当社グループでは、マルチステークホルダーの重要な一角である「社員」の仕事における幸せを、お客さまの幸せと同様に大切に、持続的な社会の実現に貢献していきます。その鍵が、グループで取り組む「SOMPOの働き方改革」です。新中期経営計画の基本戦略の一つであり、企業文化を変革する、創業130年で最大のプロジェクトです。



グループCHRO 執行役常務 原 伸一

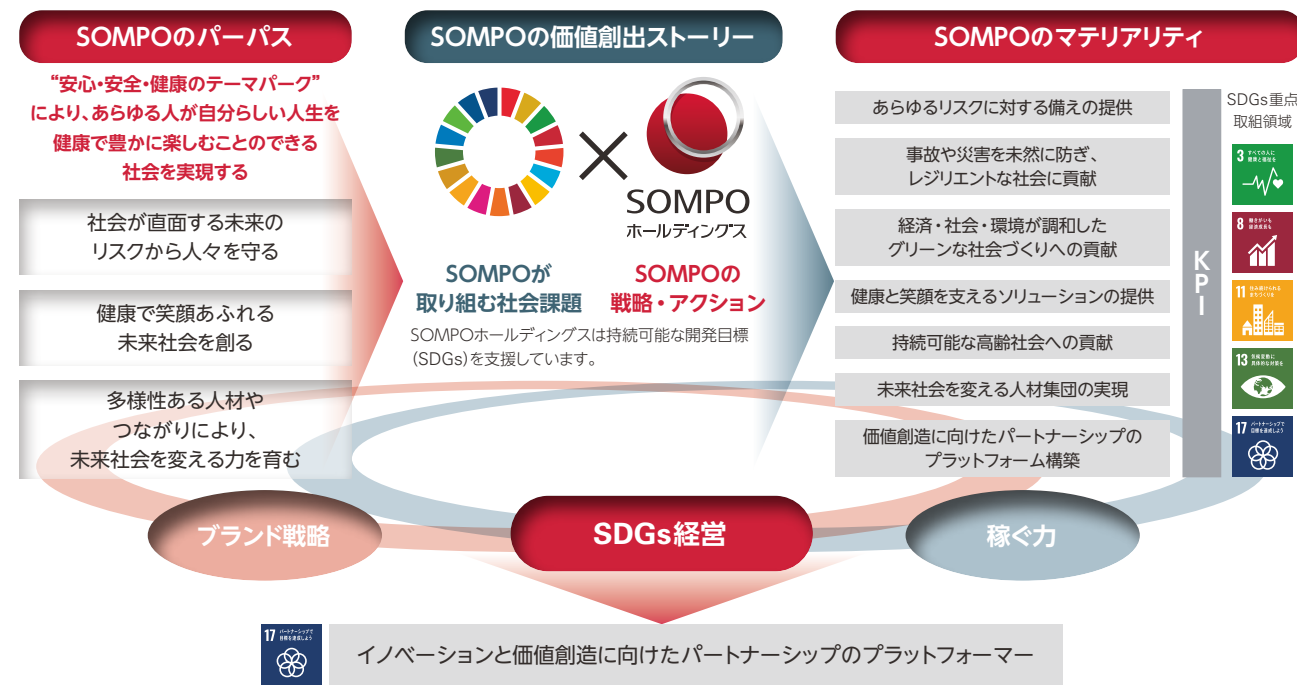
その中心が、3つのコアバリューを共有する人材集団の実現です。社員一人ひとりが「MYミッション」(自らの人生のミッション)に突き動かされて仕事をする「ミッション・ドリブン」、高い専門性と倫理観に基づき、自律的に行動し、成果につなげる「プロフェッショナルリズム」、多様性の重要性を理解し、新たな価値創造に結びつける「ダイバーシティ&インクルージョン」、これら3つのコアバリューの実践により、社員一人ひとりの働きがいや幸福度、お客さまの満足度の向上を通じて、SOMPOの持続的成長を目指します。

原動力は社員一人ひとりです。MYミッションとSOMPOのパーパスを重ね合わせ、日々の仕事を通じて新たな価値提供につなげるとともに、それを何千、何万と積み重ね、パーパスに掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現していきます。

SDGs経営

新中期経営計画では、当社グループのパーパス実現に向け、本業を通じた社会課題解決により経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を、新たに経営基盤として位置づけました。その推進にあたっては、当社グループが取り組む社会課題および戦略・アクションに対し、マテリアリティ・KPIを定めることで経営のフレームワークに組み込むとともに、

そのアウトカムを世界共通言語のSDGsで客観化しながら発信・訴求することで、PDCAを実践していきます。またこのSDGs経営では、本業でSDGsへ貢献してきた実績・強みと社会変革を担うプラットフォームの資質を最大限発揮し、イノベーションと価値創造に向けた「パートナーシップ」のプラットフォームを目指していきます。



SOMPOの実績・強み

事業・組織の風土、本業を通じたSDGsへの貢献実績

日本初の火災保険会社としての誕生以来、保険を通じ、変化する社会課題へ解を提供することで成長を遂げてきた当社グループには、創業来の社会課題解決のDNAが継承されています。近年では、少子高齢化という社会課題に向き合うために介護事業にも本格参入するなど、保険の枠を超えたソリューション・プロバイダーへと進化を続けています。

CSRの先駆者としての実績

当社グループは1992年のリオ地球サミットへの参加を契機に、国内金融機関でいち早く地球環境室を設置し、環境NPOと協働した「市民のための環境公開講座」を1993年から継続開催するなど、先駆的にCSRへの取り組みを展開してきました。また、1995年に設立されたWBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)に発足時から国内金融機関唯一のメンバーとして積極的に参画するなど、グローバルレベルでのCSRの実績が豊富にあります。

プラットフォームの資質

安心・安全・健康のテーマパーク (リアルデータなどを活用したSDGsへの貢献)

当社グループは、前中期経営計画の5年間を通じてグループのトランスフォーメーションを着実に進め、「安心・安全・健康のテーマパーク」を構築してきました。新中期経営計画では、事業の多様性を活かした幅広いソリューションの提供に加え、各事業が生み出す豊富なリアルデータを活用した社会課題解決の仕組み、リアルデータプラットフォーム(RDP)の構築に取り組んでいきます。

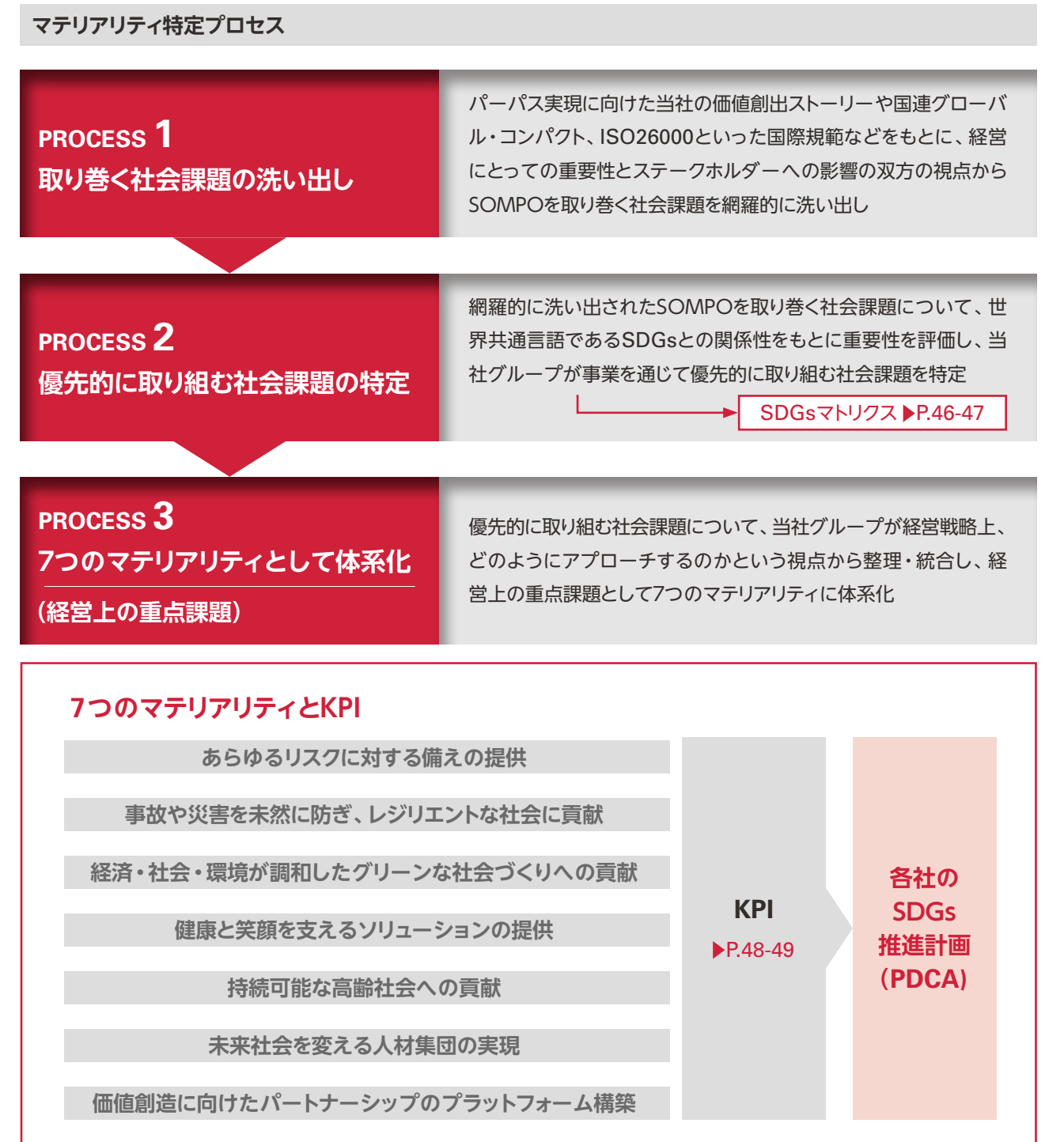
ステークホルダーとのネットワーク、多様な人材

多様な事業ポートフォリオを有する当社グループには、企業や自治体、大学・研究機関、さらにはNPO・NGOなど、各事業が構築した多様なステークホルダーとのネットワークがあります。また多様な事業ポートフォリオが生み出す人材の多様性も、当社グループによる多方面にわたるパートナーシップの構築を支える資質となっています。

SOMPOのマテリアリティ

SOMPOの存在意義を示すパーパスおよびその実現に向けた価値創出ストーリーと新中期経営計画の検討に際し、当社では中長期的なメガトレンドの分析や社会課題の洗い出しをもとに、当社グループが有する強みやリソースからどんな社会課題に向き合い、どんな価値を提供していくのかについて徹底的に議論をしました。加えて、国連グローバル・コンパ

クトやISO26000などの国際規範をもとに、社会やステークホルダーにとって重要な課題もふまえ、網羅的に社会課題を洗い出し、その中から優先的に取り組む社会課題を7つのマテリアリティとして整理しています。今後は各マテリアリティに対して設定したKPIにより進捗状況を管理し、パーパス実現に向けた着実なPDCAを実践していきます。




SOMPOが取り組む社会課題とSDGs

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

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

Process 1
取り巻く社会課題の洗い出し

Process 2
優先的に取り組む社会課題の特定



Process 3
7つのマテリアリティとして
体系化
(経営上の重点課題)

ESG区分	ISO26000 7つの中核主題	SOMPOを取り巻く社会課題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	優先的に取り組む社会課題			
G	組織統治	ガバナンスの高度化																			△8.8		
		ERM高度化																				△8.10	
	公正な事業慣行	サイバーセキュリティの強化																					
		コンプライアンスの強化																				△8.8	
S	人権	腐敗防止																			△8.8		
		パリューチェーンにおけるESG配慮																				●7.2 ●8.7	
	労働慣行	人間尊重・人権リスク	△1.3		●3.4	●4.4	△5.4															●8.8	
		働き方改革による従業員エンゲージメント向上			●3.3																		●8.10
S	コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	感染症の拡大防止			●3.3																	●8.10	
		働き方改革による従業員エンゲージメント向上			△3.4	●4.4	△5.4																●8.2
	イノベーションを起こせる人材の育成・活用					△4.4	△5.b															●8.2	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	△1.4		△3.4	●4.5	●5.5																●8.2	
	健康経営®の推進			●3.4																		●8.8	
	人材投資(生涯教育・リカレント教育)				●4.4																	●8.2	
	消費者課題	地域活性化に向けた地域創生支援																					
		文化・芸術の振興					△4.7																
		金融包摂・あらゆる人々への保険の普及	●1.4	●2.3	●3.3																		●8.10
		自然災害にレジリエントな社会への貢献	●1.5																				●8.10
E	環境	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献			●3.6																	●8.10	
		持続可能な社会保障制度への貢献	●1.3		●3.4																		●8.8
	災害弱者への支援	△1.5																					
	多様なステークホルダーとの共創	●1.4	●2.4	●3.6	●4.7	●5.5	●6.6	●7.a	●8.10													●8.10	
	デジタル社会の促進	●1.5	●2.4	●3.4	△4.4	△5.b	△6.4	△7.b	△8.10													●8.10	
	お客さまサービスの品質向上			△3.6																			△8.3
	プライバシーの保護																						△8.8
	スマート社会への貢献			●3.4																			
	健康寿命の延伸	△1.4		●3.4	△4.7																		●8.10
	価値観・行動変容に則した商品・サービスの提供																						●8.10
E	環境	次世代教育(防災・交通安全)			●3.6	●4.7					△6.6												
		次世代教育(環境)																					
	サステナブル・ファイナンス(保険引受・保険商品開発)			△3.9								●7.a	△8.10										
	サステナブル・ファイナンス(投融資)											●7.a	△8.3										
	持続可能な食糧供給への貢献	●1.5	●2.4								△6.6		●8.10										
	グリーン社会への貢献	●1.5	●2.4	△3.9	△4.7						△6.6	●7.2											
	循環型社会への貢献										●6.b												
	自然共生社会への貢献										●6.6												

9	10	11	12	13	14	15	16	17	優先的に取り組む社会課題
●9.1								●16.7	
								●16.5	
	△10.3							●16.5	
	△10.3							●16.5	
			●12.2	●13.2	△14.2	△15.1	△16.2	●17.17	☆
△9.1	△10.2						●16.1	●17.16	☆
				△13.1					
									☆
	●10.2		△12.6						☆
								△17.16	☆
●9.5	△10.2						●17.16	☆	
		△11.3						●17.16	
								●17.16	
△9.3	●11.1			●13.1				●17.16	☆
△9.1	●11.b			●13.1				●17.16	☆
●9.1	●11.2							●17.16	☆
	△10.2							●17.16	☆
		△11.b		△13.3				△17.16	
●9.2	●10.4	●11.b	●12.5	●13.3	●14.2	●15.1	●16.2	●17.16	☆
●9.2	△10.2	●11.b	△12.5	△13.1	△14.2	△15.a	△16.1	●17.16	☆
								●17.16	
							●16.5		
		●11.3		△13.1				●17.16	☆
	△10.2							●17.16	☆
			△12.8					●17.16	
		●11.b						●17.16	☆
		●11.b	●12.3	●13.3	●14.1			●17.16	☆
●9.1	●11.4			●13.3	△14.1	△15.5		●17.16	☆
●9.4		△12.c	●13.a	△14.1	△15.5			●17.16	☆
			●13.1					●17.16	☆
△9.1	△11.4	●12.8	●13.2	△14.1	△15.5			●17.16	☆
		●12.5	△13.3	●14.1	△15.4			●17.16	☆
		●12.5	△13.3	●14.1	△15.2			●17.16	☆

あらゆるリスクに対する備えの提供

事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献

経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献

健康と笑顔を支えるソリューションの提供

持続可能な高齢社会への貢献

未来社会を変える人材集団の実現

価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築

STRATEGY

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

マテリアリティKPI

マテリアリティ	マテリアリティの小区分	マテリアリティKPI	
		KPI項目	対象事業
あらゆるリスクに対する備えの提供	金融包摂・あらゆる人々への保険の普及	国内の正味収入保険料(保険の普及への貢献)	国内損害保険事業
		海外の総収入保険料(保険の普及への貢献)	海外保険事業
		生命保険の保有契約件数(保険の普及への貢献)	国内生命保険事業
		あらゆる人々への病気・ケガへの備えに資する保険商品(メディカル・マスター、入院/パスポート)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献	持続可能な食糧供給への貢献	AgriSompolによる農業保険の事業対象国の拡大	海外保険事業
		自然災害の保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献	自然災害にレジリエントな社会への貢献	防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
		防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
		持続可能な食糧供給への貢献	海外保険事業
健康と笑顔を支えるソリューションの提供	グリーン社会、循環型社会、自然共生社会への貢献	自然災害の保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業
		持続可能な食糧供給への貢献	海外保険事業
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
		防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
持続可能な高齢社会への貢献	持続可能な食糧供給への貢献	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
		防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
		持続可能な食糧供給への貢献	海外保険事業
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
未来社会を変える人材集団の実現	自然災害にレジリエントな社会への貢献	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
		防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
		持続可能な食糧供給への貢献	海外保険事業
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築	自然災害にレジリエントな社会への貢献	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業
		防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断
		持続可能な食糧供給への貢献	海外保険事業
		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業

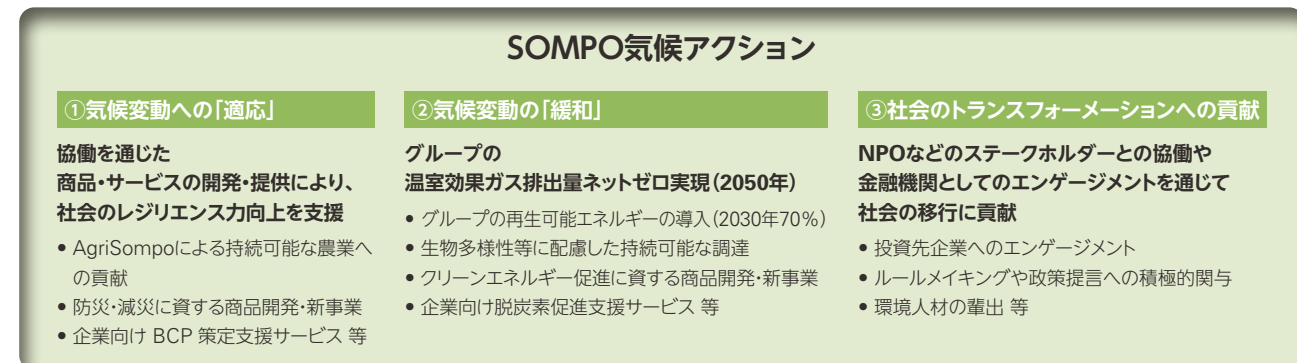
多様なステークホルダーとの共創

数値目標	パートナーシップKPI	貢献する主なSDGsターゲット			SOMPOが目指す社会／実現する姿
		1.4	8.10	11.7	
2021年度19,886億円、2023年度20,799億円		1.4	8.10	11.7	保険の進化により、気候変動、感染症、サイバー攻撃などのニューリスクからも守られ、安心・安全に過ごせる社会
2021年度+7.9%、2022年度+7.1%、2023年度+6.9% ※米ドルベース		1.4	8.10	13.1	
2021年度443万件、2023年度500万件		1.4	3.3	8.10	
対前年度比増加		3.3	3.4	8.10	
2023年度までに対象国数を増加		1.5	2.4	13.1	予兆把握と未然防止によってリスク自体が抑制され、被害が最小化されている社会
対前年度比改善		1.5	11.b	13.1	
対前年度比増加		3.6	8.10	11.2	
2021年度15,000人		3.6	4.7	11.b	人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会
活動実績を随時公表		9.4	11.4	13.3	
対前年度比増加		7.a	9.4	13.a	
2030年度60%削減(2017年度比)、2050年度実質排出ゼロ ※2050年度のスコープ3は投融資先を含む		7.2	12.8	13.2	
2030年度導入率70%		7.2	12.2	13.2	支えられる人が、いつまでも自分らしく自立し、健康で笑顔あふれる人生を過ごせる社会
2021年度11,500人		12.3	13.3	14.1	
2021年度末30万件、2023年度末42万件		1.4	3.4	8.10	
2021年度末60万件、2023年度末130万件		1.4	3.4	8.10	
2021年度末60%、2023年度末80%		3.4	3.a	8.10	パートナーシップの増加 ①対外公表した協業・提携件数 ②協業・提携によるProof of Concept、実証実験などの件数 ③協業・提携によって提供したソリューション数
2021年度末60%、2023年度末80%		3.4	3.a	8.10	
SOMPOひまわり生命の生命保険業界での順位：2021年度末5位、2023年度末1位		3.4	3.a	8.10	
2021年度38件、2023年度171件		3.4	5.4	10.2	
2021年度35.19億円		3.4	3.5	4.7	多様な人材からイノベティブなソリューションが創出され、未来社会を変える力が保たれている組織
2021年度14.85億円		3.4	4.4	8.8	
2021年度10件		3.4	3.d	11.3	
2021年度28件、2023年度258件		1.3	3.4	8.8	
2021年度90.8%、2023年度93.8%		1.3	3.4	10.2	少子高齢化社会を支える人の負担が軽減され、夢の持てる社会
2021年度9万人、2023年度12万人		1.3	3.4	10.2	
2021年度11.4%、2023年度10.5%		1.3	3.4	8.5	多様な人材からイノベティブなソリューションが創出され、未来社会を変える力が保たれている組織
2023年度にGallup Q12の平均得点 (国内)3.70pt (海外)4.10pt		4.4	8.2	8.8	
2023年度までに全対象者が受講完了		3.4	4.4	8.2	
グループ全体で50%以上 ※介護現場などは対象外		4.4	5.4	8.8	
各社において対前年度比改善		3.4	4.4	8.8	多様な人材からイノベティブなソリューションが創出され、未来社会を変える力が保たれている組織
2023年度末30%		5.5	8.2	10.2	
2023年度末2.5%		4.4	8.2	10.2	
2023年度までに各社においてジョブ型制度の実現		8.2	8.5	9.5	
2023年度までにDX専門人材177名、DX企画人材(A)DX基礎研修受講完了者4,000名、(B)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者3,000名、DX活用人材：研修受講者17,100名		4.4	8.2	9.5	事実・データに基づくイノベーション創出により、高齢社会を支える側・支えられる側、双方にとって豊かな人生を提案する組織
5,000億円(中長期目標)		3.4	9.2	11.b	
2023年度末までに2事業以上		3.4	9.2	11.b	

SDGs経営 SOMPO気候アクション

2015年に採択されたSDGsやパリ協定の実現に向けて、気候変動に対する企業の具体的な行動に期待が高まっており、新中期経営計画においては「SDGs経営」を経営基盤に位置づけ、気候変動への「適応」「緩和」そして「社会のトランスフォーメーションへの貢献」を「SOMPO気候アクション」として掲げ、取組みを加速させていきます。

当社グループは、1990年代から幅広いステークホルダーとの協働を通じて地球環境問題に取り組んできました。長年の取組みによって築き上げたステークホルダーとのパートナーシップによって、環境・経済・社会の持続可能性に配慮した取組みを進め、人と自然が調和したレジリエントなカーボンニュートラル社会の実現を目指していきます。



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



1992年のリオサミットへ当時の社長が経団連自然保護協議会会長として参加し、国内金融機関で初めて地球環境室を設置して以降、NPOなどとの協働を通じて地球環境問題に取り組んできました。1997年には環境認証システムであるISO14001を取得(国内金融機関初)し、気候変動への「適応」や「緩和」に取り組んでいます。

また、サステナビリティ推進団体への参画やルールメイキングなどを通じた「社会のトランスフォーメーション」にも貢献しています。最近の主な取組みとしては、国連環境計画・金融イニシアティブによる「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の保険パイロットワーキングに参画し、気候リス

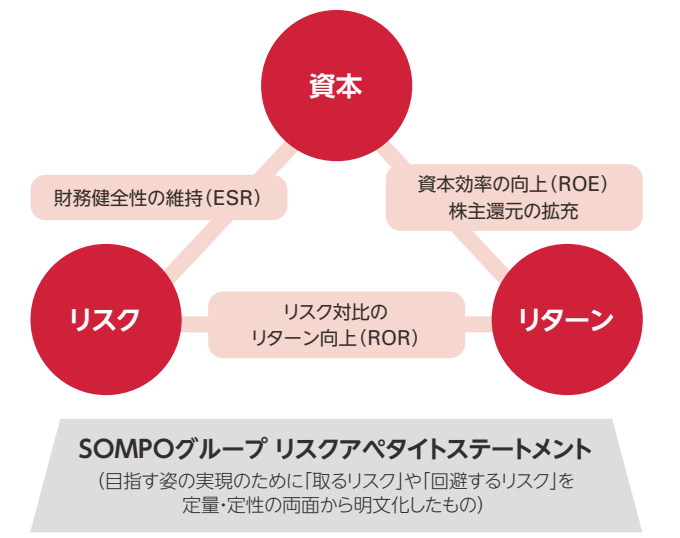
クの分析手法の開発など、保険業界の気候関連情報開示の促進に尽力しました。また、パリ協定の1.5℃目標達成を目指すSBT(Science Based Targets)にコミットし、2018年9月から国内保険グループで唯一、SBTの金融機関向けガイドライン策定におけるエキスパートアドバイザーグループに参画しています。加えて、生物多様性に対する危機感が高まっているなか、産業界の意見を集約し、政策提言を行うBusiness for Natureの戦略アドバイザーグループにも2020年12月から参画しています。

当社グループは、「SOMPO気候アクション」を通じて、レジリエントで包摂的な持続可能な社会に貢献していきます。

資本政策・戦略的リスク経営(ERM)

当社の戦略的リスク経営(ERM)は、資本・リスク・リターンバランスを取りながら強固な財務健全性の維持、利益規模の拡大とROE10%以上を見込める着実な資本効率の向上の実現を目指すことにより、企業価値の最大化を図る経営管理フレームワークです。新中期経営計画では、リスクアパタイト原則、中期リスクテイク戦略およびリスクアパタイト指標からなる「SOMPOグループ リスクアパタイトステートメント」を定め、ここで明確にした中期的なリスクテイクの方向性をふまえ、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減の継続などにより、既存事業の資本効率を向上させます。また、創出された資本およびキャッシュフローを、主に海外保険M&Aなどの成長領域へ向けることで、グループ資本効率のさらなる向上を図ります。これらの取組みにより、これまで中期的な目標としていた修正連結利益3,000億円以上の利益拡大、修正連結ROE10%以上の

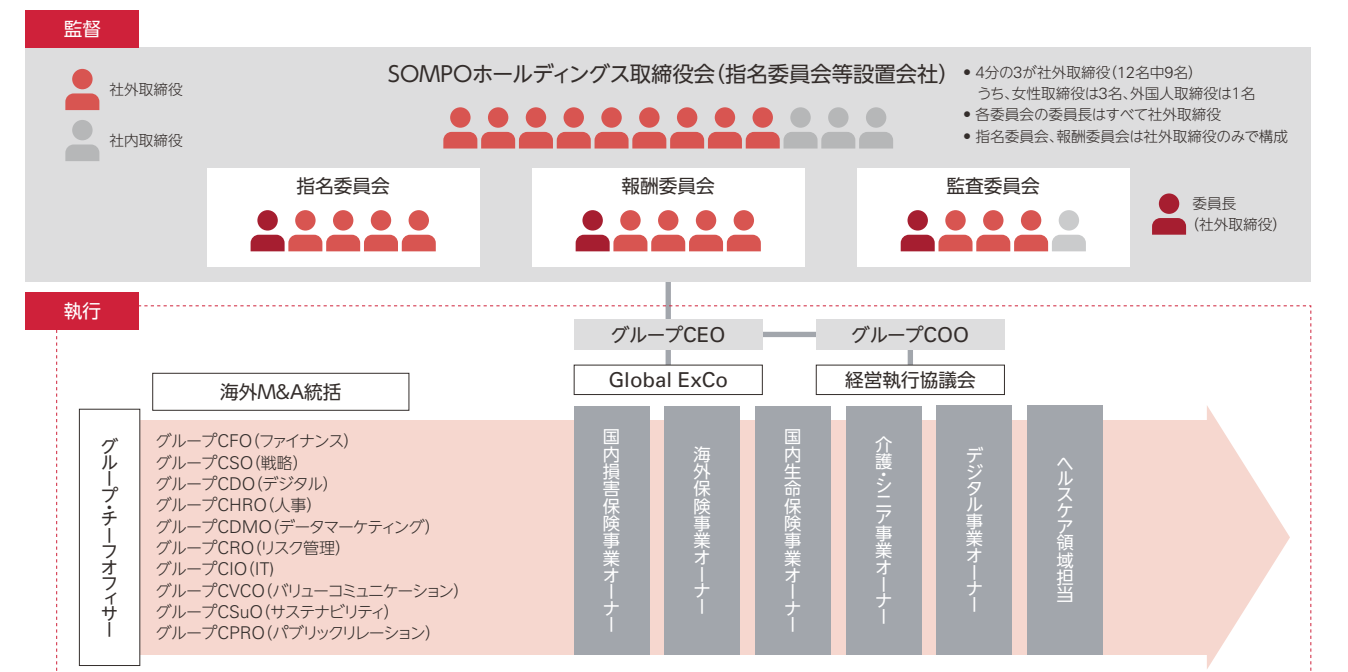
資本効率について、新中期経営計画の最終年度となる2023年度の達成を目指します。



ガバナンス

当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を中心とした取締役会が執行部門を監督するガバナンス体制を整備しています。指名・報酬・監査の法定三委員会では、いずれも社外取締役が委員長を務め、グループガバナンスの強化に向けた公正かつ活発な議論が行われており、さらに、取締役会において能動的かつ積極的に執行状況の共有を図るこ

とでガバナンスの健全性と透明性を高めています。業務執行体制では、グループCEOおよびグループCOOの全体統括のもと、事業部門の最高責任者である事業オーナー(縦ライン)と、グループの機能領域の最高責任者であるグループCxO(横ライン)を置くマトリクス型のグループ経営体制を敷き、グループ全体の企業価値の向上を図っています。



特別鼎談：SOMPOのパーパス実現に向けたSDGs経営



グループCFO兼グループCSO
執行役専務
濱田 昌宏

CSR/SDGsコンサルタント
笹谷 秀光氏

損害保険ジャパン株式会社
取締役執行役員
酒井 香世子

2021年度からの中期経営計画ではSOMPOのパーパス実現に向け、SDGs経営に取り組んでいきます。パーパス実現に向けたSDGs経営をテーマに、CSR/SDGsコンサルタントの笹谷秀光氏をお招きし、グループCFO兼グループCSO執行役専務の濱田と損保ジャパン取締役執行役員の酒井が意見交換を行いました。

SOMPOのSDGs経営とは何か？

濱田 私たちSOMPOグループは、これまで「安心・安全・健康のテーマパーク」というグループビジョンを掲げ、保険の枠組みを超え、社会課題の解決に貢献すべく取り組んできました。

そして、今から約1年半前、中期経営計画をつくり始めた際には、まず10年先の環境変化を想定して、そこからバックキャストすることに着手しました。10年先のメガトレンドを考えると、2030年をターゲットにしたSDGsとオーバーラップしてきます。そこにビジネスの潮流であるステークホルダー資本主義やDX(デジタル・トランスフォーメーション)などを重ねると、「安心・安全・健康のテーマパーク」は正しい方向であったことを改めて確信しました。

さらに、社会的な価値観に大変化を及ぼしているコロナ禍の影響もありました。Withコロナ、Afterコロナを想定すると、テーマパーク構想が遠い将来に実現するビジョンではなく、その時間軸がぐっと手前にきたことを経営層全員が実感しました。そこで、改めて、テーマパーク構想の根底に流れる、SOMP

Oらしさ、SOMPOがどのように社会に貢献できるのか、といった自分たちの存在意義(パーパス)を見つめ直しました。

SOMPOのパーパスについて、私たちは中期経営計画づくりの早い段階から、テーマパークにより、どのような社会を目指し、どのような価値を提供するのかを明確にした社会価値創出ストーリーを議論しました。当社だけでなく実業とお客さまを持つグループ内各事業でもしっかり議論しました。

重要なことは、社会に提供する価値をしっかりと示し、それを通じて経済価値を高め、企業価値向上に資する、ということです。当初私たちは、社会価値と経済価値をどうバランスさせるかという方向で考えてきましたが、議論を重ねる中で、この2つは相反するものではなく、唯一の違いは利益獲得までの時間軸だという結論に行き着きました。

そして、この社会価値ストーリーは、もちろん3年間の中期経営計画の到達点で収まるスケールではなく、私たちの中でパーパスに昇華していきました。

パーパス策定の際に最も重視したのが、各事業会社の従業員一人ひとりがパーパスを自分事として誇りに感じ、取り組んでいけるものにするということでした。

SDGs経営は、そのパーパス実現に向けた取組みを推進するための仕組みです。それはテーマパーク構想を具体化するためのマネジメントそのものであり、新中期経営計画では経営基盤と位置づけました。今後、パーパスの実現に向け、SDGs経営によりSOMPOが向き合う社会課題を明確化し、中長期的に稼ぐ力に育てていくとともに、社外にも発信・訴求していく、こういった仕組みをしっかりと回していきます。

酒井 濱田さんよりパーパスや新中期経営計画などグループ全体の話がありましたが、当社グループの中核を担う損保ジャパンの創業は、明治初めの1888年、江戸の町火消しがルーツです。お客さまをお守りし、社会に貢献する、そのようなマインドが130年間ずっと継承されてきています。

1992年、リオで開催された地球サミットに当社の社長が参加し、同年地球環境室を設置、私も1996年に配属されました。当時はまだ「なぜ、損保が環境問題に取り組むのか?」という声も多かった記憶がありますが、企業への期待がCSR(企業の社会的責任)、CSV(共通価値の創造)、そしてSDGsへの貢献へと脈々と進化していることを考えると、当社は比較的早くからその価値に気づいていた企業の1つだと感じています。

実際、損保ジャパンの社員の約85%が「自分の業務がサステナビリティに関係している」と認識しています。この想いをビジネスと連動させてどう進化させていくかが課題です。本業を通じて社会課題を解決し、社会価値を創出していくという好循環が回れば、さらに良い会社に成長していくと思います。

新中期経営計画では「SDGs経営」と明確に打ち出したので、この分野で唯一無二の地位を目指していきたいと思っています。

笹谷 経営とSDGsを結びつけることは大変すばらしい着想であり、とても重要です。経営により、トップや社員がサステナビリティを理解しているかという力量(コンピテンシー)の差が現れてきます。この点は「組織の社会的責任の手引き」(ISO26000、2010年)以来重視されています。貴社にはすでにこれがあります。今までのCSRなどのレガシーは大きな強みです。

長年にわたるCSRの歴史を持つSOMPOがSDGs経営に舵を切ったことのインパクトは大です。SDGsは、ヒト、モノ・サービス、カネ、情報、これら経営の4要素のすべてに関連し、それを経営にビルトインするための手法もあり、情報発信するうえでも世界で通用する効果的な羅針盤です。これを経営の基盤として取り入れたところが優れていると感じます。



SOMPOが取り組むSDGs経営の特長は？

濱田 私は、SDGs経営という言葉、単に「SDGsを意識した経営をしない」ということではなく、パーパス実現に向けた課題の明確化、長期にわたる取組みのPDCA、さらにはその発信と、まさに経営のフレームワークだととらえています。保険中心に、短期・中期の業績を追いかけるための経営フレームワークは数多く存在しますが、長期かつ非財務の取組みを推進するための仕組みはあまり多くありませんでした。

保険業界は、大きな社会問題にまで発展した保険金不払い問題を経て、改めてサービス品質が重要であることを認識しました。それ以降、当社グループでは、品質を定期的にチェックする経営のフレームワークを構築し、経営も現場も、品質に高いプライオリティを置き続けています。同様に、社会価値を創出する、あるいはSDGsに資する、しかしすぐには経済価値に結びつかない取組みを考えたとき、これをしっかりと軌道に乗せて持続させていくためには、グループ全体を覆う共通の意識づけが必要で、これがまさにパーパスです。そして、その品質を高めるためのさまざまな仕組みや経営のPDCAが、SDGs経営にあたります。

SDGs経営を進めるためのポイントとなる「経営システムへの取り込み」については、「SOMPOのパーパス」の実現に向けた重点課題を「SOMPOのマテリアリティ」として定めました。この過程では、SDGsマトリクスを作成し、SDGsの169のターゲットと、当社グループの提供する商品・サービスや今後の戦略との関係性を洗い出し、このマテリアリティの達成に向けた取組みに対して、SDGsを紐づけながらKPIを設定しました。このマテリアリティKPIは、パーパス実現に向けた価値創出ストーリーや新中期経営計画と密接に連動させており、結果的にKPIの約8割が事業との関連が色濃い、その事業の進捗を見るのに値する指標となりました。

こうすることで、社会価値と経済価値を創出し続け、できれば1年後には、当社にとってのSDGs18番目の目標を打ち出すところまでSDGs経営を持っていきたいです。



笹谷 秀光氏

1976年東京大学法学部卒。1977年農林省入省、環境省大臣官房審議官、農林水産省大臣官房審議官、関東森林管理局長を経て退官。2008年(株)伊藤園入社、取締役、常務執行役員を経て退職。2020年4月より千葉商科大学・基盤教育機構教授。博士(政策研究)。

酒井 マテリアリティKPIやSDGsマトリクスを整理することで、損保ジャパンが新中期経営計画で取り組む課題とSDGs経営への取組みがかけ離れたものではなく、シンクロしているという気づきがありました。そして、今、損保ジャパンとして実践していこうと思っていることは4つあります。

1点目は、損害保険事業の中で商品・サービスを開発して、SDGsで社会を良くしていくことです。新しい技術革新にはリスクに対する保険やサービスの提供などが考えられます。また、損保ジャパンには約23,000人の社員と約48,000店の代理店の皆さまのネットワークがありますので、それらを活かして、地域固有の課題に対しても向き合っていきます。

次に、従来型の保険の提供にとどまらない社会課題解決への取組みです。具体的には、DX活用による防災・減災などの予防サービスの充実や、MaaS(Mobility as a Service)対応に注力していきます。

3点目は、気候変動問題への対応です。政府が掲げた2050年カーボンニュートラルに向けて、使用する電力の再生可能エネルギーへの変更を進めていきます。また、社会からの期待が高い「適応」分野に関しても、長年にわたって蓄積してきた知見を活かして、保険やリスクコンサルなどの新たなソリューションの提供に取り組んでいきます。

4点目は、エンゲージメント(建設的対話)です。機関投資家としてESGをテーマとした積極的な対話を展開し、投融資先企業の取組みを促進するとともに、日本社会の変革にも貢献していきます。

笹谷 「SDGsを単に意識するのではなく、経営にビルトイン」することは極めて重要なポイントです。企業のSDGsでは、経済価値と社会価値の同時実現を狙う共通価値の創造(CSV)という競争戦略の実践が重要です。ただ取り組む社

会課題が主観的ではいけません。そこでSDGsを活用すれば、社会課題がSDGsにより客観化されます。これにより、他社と差別化し競争優位を築くことが要諦です。例えば、消費者の商品選択への影響や競争優位につながる連携相手の確保などです。

さらに社員が「SDGs頭」になり、社内外で「SDGs会話」が生まれ、新たなチャレンジやイノベーションにつながります。このように、組織力の面で大きな差がついてくるので、SDGsの経営へのビルトインが重要です。

また、ESGとSDGsの関連性が現在混乱しています。そこで、ESGと関連づけてSDGs17目標をわかりやすく整理できる「ESG/SDGsマトリクス」という手法を私が企業での実践の中で理論化してきました。その効果は、まず網羅的な整理でマテリアリティ選定に役立ち、かつ、企業にとって都合の良いSDGsを選んだとの批判を防ぎます。そして投資家に対する訴求力が非常に高まり、マルチステークホルダーに対しても重点が見える化します。社員の理解も進みます。今回アドバイスさせていただいた貴社のマトリクスは、SDGsのターゲット・レベルで整理し、グループ内でも共有し、全体としてマテリアリティを設定したことは大変良いスタートです。

また、SDGsを実践するためのKPIの8割以上が本業とシンクロしている点もポイントです。なぜなら、SDGsでは企業の本業を通じた創造性とイノベーションが期待され、SDGsを本業に寄せることで競争力の源泉にもなり、品質が高いサービスにつながるビジネスモデルになっていると評価します。

SDGsをしっかりと経営にビルトインして徹底的に使っている企業はまだ少ないので、注目しています。

SOMPOはパートナーシップ戦略をどのように展開していくのか?

濱田 当社グループはこれまでも損害保険事業を中心にさまざまなパートナーシップを構築してきましたが、5年前から始めた介護事業では、これまでエコシステムを作ろうとしていた側であったのが、逆にステークホルダーから声がかかるようになりました。そのような中で掲げたリアルデータプラットフォーム(RDP)構想は、パートナーシップを作るうえでの鍵となる大きな取組みです。前中期経営計画では「安心・安全・健康のテーマパーク」を打ち出し、そのあるべき姿を5年間追求し続け、新中期経営計画においては、RDPをテーマパークの具体的な姿と位置づけています。

ポイントは、1つの点ではなく、点が線になり、線が面になっ

ていくダイナミズムを含んでいるということです。最初は自社の生産性向上かもしれませんが、その先には外に対して販売し、新しい収益源にするとともに、社会課題を解決する。ここまで辿り着かないとRDPとはいいません。例えば、国の社会保障財源を手助けする、こういった大きな構想を持って、介護、防災・減災、モビリティ、ヘルシーエイジング、農業の5つの領域でRDPを考え始めています。さまざまなサービスのプロバイダーとしてエコシステムを形成していくためには、データ解析技術を持つパラティアだけではなく、データ取得、ソリューション開発のパートナーも必要であると考えています。肝心なことは、私たちのSDGsへの想い、社会課題を解決したいという想いととも、武器となるデータプロセスの仕組みの構築であり、SDGsに対して強い想いを持つプレーヤーを呼び込み、パートナーシップをどんどん広げていきたい。私たちは、そのようなプラットフォームになることを目指します。

酒井 17番(パートナーシップ)はSDGsの中で別格であり、非常に大切だと思っています。現在の複雑な社会課題は、企業単独での解決は難しい。当社は1990年代初頭から環境問題の解決に積極的に取り組んできましたが、当初から「ステークホルダーとの協働」にこだわってきました。これまで300以上のNPOとの協働や200を超える自治体との連携協定締結の実績もあり、例えば、環境NPOと協働で展開している「市民のための環境公開講座」には30年間で約3万人の方に受講いただいています。私たちのパートナーシップの取組みは、「SDGsウォッシュ」だと絶対に言われない自信があります。

さらに近年は、社会起業家の存在感が高まり、若年層のマインドも大きく変化しているため、そういう方々と地域の企業や自治体をつなげる新たなプラットフォームも構想しています。また、損保ジャパンの社員を派遣している慶應義塾大学先端生命科学研究所(山形県鶴岡市)では、ベンチャー企業やNPOを巻き込んだ新たな共創にもチャレンジしています。人材育成やシニア人材のリカレント教育などの観点もふまえて、パートナーシップの形をさらに進化させていきたいと思っています。

笹谷 聞けば聞くほど奥が深いですね。保険は幅広い社会課題に対してアプローチができるので、社会課題解決のハブとなりえます。新たに獲得したRDPも含め、パートナーシップのプラットフォームになる資質があると思います。SDGsは磁場みたいなもので、パートナーシップを強固にし、イノベーションを呼び込みます。SDGsを使った連携は共通言語によ



り話が早い。今後のRDPのSDGsによる効果をイメージするには、SDGs17番(パートナーシップ)を真ん中に据えて、その周りにほかのSDGs目標を描きます。そして、RDPによりB2B2Cを通じた出口としてのデータの活用先のさまざまなソリューションにつなげ、結果として周りにあるSDGsの多くの目標に貢献するという見せ方も考えられます。例えば、介護は目標3(健康)、レジリエンシーは目標11(持続可能なまちづくり)などです。そうするとRDPは網羅的なSDGs王国のようになっていくと思います。

SDGsには規定演技と自由演技があります。規定演技であるマトリクス整理をすると多くの課題が当てはまりますが、貴社は奥深いビジネスモデルなので、17の目標だけでは説明がつかない。特にSDGsを盛り込んだ国連文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」にも明記されている「身体的・精神的・社会的なwell-being(より良き生き方や幸せ)の保障」は言い表せないと思います。その部分は自由演技になります。これを私は「SDGsの18番目の目標」といっています。貴社からの発信は世界的にリアクションを生み、グループ全体が活性化します。世界を睨んだ動きが加速されるでしょう。難しい社会課題解決に向けてSDGsで重視する「ムーンショット」とか「レベル・オブ・アンビション」を感じさせると思います。

また、損保ジャパンの巨大なネットワークがSDGs化していくと、グループ内でモデルになり水平展開する役割を持てきます。そして、歴史と伝統、社内風土、ネットワーク、ブランドへの信頼、グループ力、リスク管理のノウハウといった無形資産を遺憾なく使いSDGs経営を行うと、企業ブランドのリ・デザインにつながります。

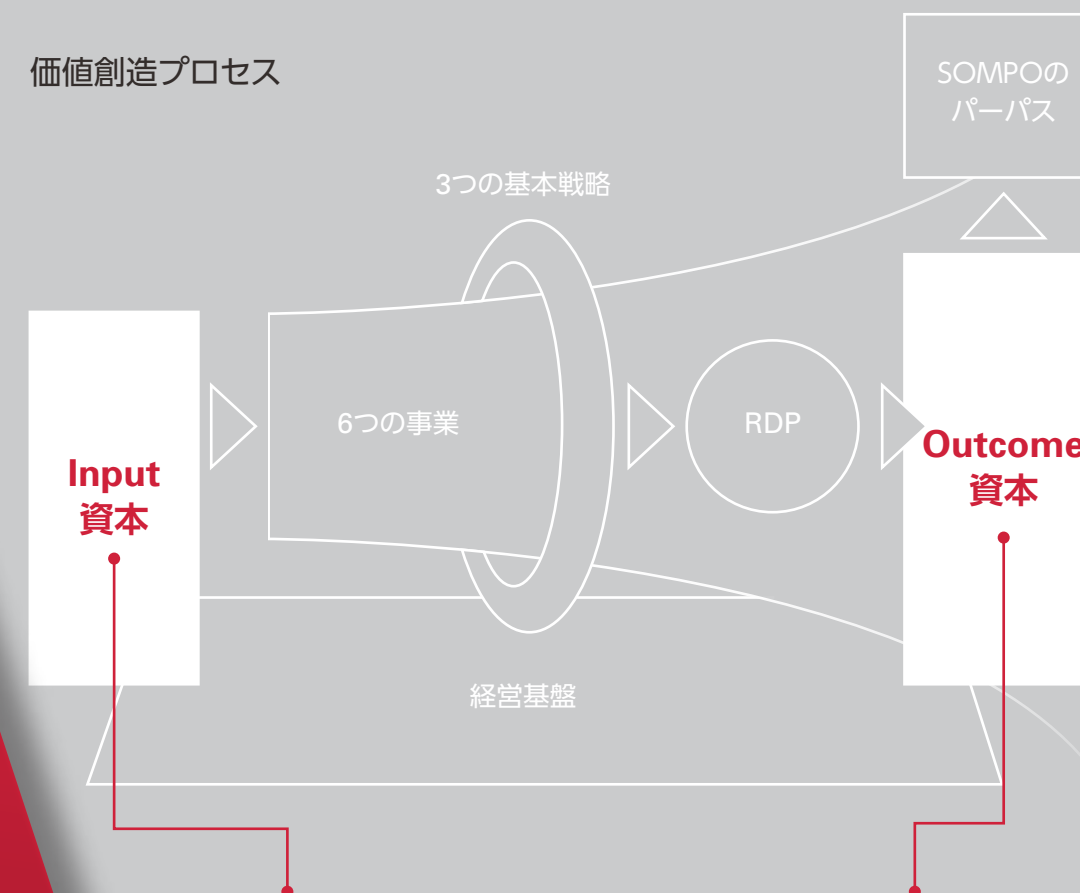
コロナで起きた一番大きなことはヒトの分断です。今までの価値観が通用しなくなり、自省する人が増え、パラダイムシフトが起こりました。SOMPOのSDGs経営では、ESGの「E」のカーボンニュートラルに加え、ESGの「S」で重要なヒトにも焦点を当てていますので、コロナ後のビルド・バック・ベターに貢献するソリューションプロバイダーとして、世界から期待される企業になると思います。

CAPITALS

競争力の源泉たる SOMPOのさまざまな資本

SOMPOの競争力の源泉、それは130年の歴史の中で蓄積されてきた数々の資本です。安定した収益基盤と社会的信頼をベースに、あらゆるステークホルダーとの良好な関係を築いてきたSOMPOは、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べく、これからも資本の向上に積極的に取り組んでいきます。また、蓄積されたさまざまな資本を組み合わせることで、SOMPOにしかできない、SOMPOならではの価値を創造し、パーパスの実現を目指します。

価値創造プロセス



Input

財務資本

社会・関係資本

人的資本

知的資本

Outcome

財務資本

社会・関係資本

人的資本

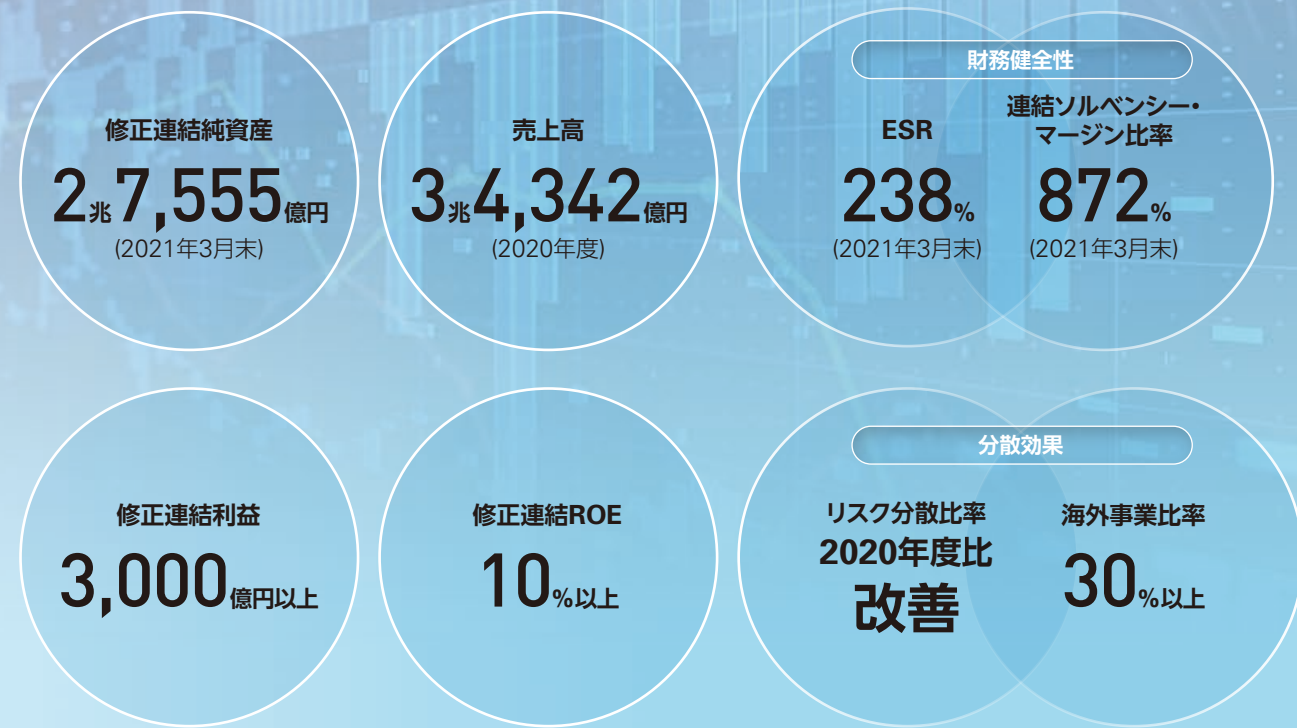
知的資本

自然資本

競争力の源泉たるSOMPOのさまざまな資本

財務資本

当社は、強固なキャッシュ創出力・財務健全性をベースとして、さらなる利益規模の拡大、資本効率および利益安定性の向上を実現していきます



※新中期経営計画最終年度の目標値

CFOメッセージ

「SOMPOのパーパス」実現に向けて、
戦略的リスク経営(ERM)の枠組みに基づき、
資本政策を実行していきます。

グループCFO兼グループCSO 執行役専務
濱田 昌宏

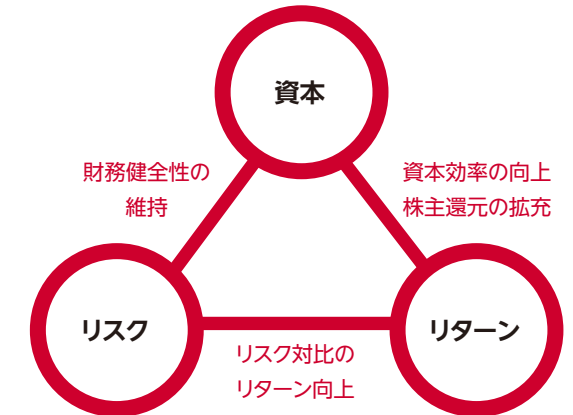


当社は、「SOMPOのパーパス」の実現に向け、2021年度から3年間の新たな中期経営計画を策定しました。この計画は既存事業の収益性を高めて利益の安定化を図る「規模と分散」の追求、リアルデータの利活用などによる「新たな顧客価値の創造」、そして、「働き方改革」の3つの基本戦略で構成されており、これらを支える経営基盤として、資本政策を実行していきます。

資本政策に関する基本方針

当社の資本政策は、戦略的リスク経営(ERM)の枠組みに基づき、資本・リスク・リターンのバランスを適切にコントロールすることで、強固な財務健全性を維持しながら、グローバル水準の利益規模への成長と修正連結ROE10%以上を見込める着実な資本効率の向上、利益および資本の水準に見合った魅力ある株主還元(株主配当+自己株式の取得)の実現を基本方針としています。

ERMフレームワークに基づく資本政策



資本効率の向上

グループの資本効率を持続的に高めるため、既存事業による安定的なキャッシュフロー創出を維持・向上し、創出したキャッシュフローを主にM&Aを含む成長投資やデジタル技術などの分野に活用することで、資本効率を向上しつつ利益水準を拡大させる取組みを行ってきました。新中期経営計画では、これらの取組みを1つずつ見直し、進化させることで、これまで中期的な目標としていた修正連結利益3,000億円以上の利益拡大、修正連結ROE10%以上の資本効率について、新中期経営計画の最終年度となる2023年度の達成を目指します。

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

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

ここからは、一つひとつの取組みについてご説明します。新中期経営計画では、グループの中期的なリスクテイクの方針や方向性を明確にするため、従前のグループリスク選好を見直し、新たにリスクアペタイトステートメント(RAS:Risk Appetite Statement)を策定しました。RASは各リスクカテ

ゴリについて、リスク対比のリターンをふまえリスクテイクの方向性を示したもので、RASに基づき、資本効率の低い政策株式の削減やALM強化による国内金利リスクの削減を継続し、創出された資本およびキャッシュフローを活用して、資本効率の高い成長分野への投資を実行していきます。

新中期経営計画期間においては、1,500億円程度の政策株式削減、金利リスク削減については、国内生命保険事業で年間3,000億円の超長期債券購入をKPIとして定めています。

また、事業別にROEの目標を設定し、定期的に検証するなど、各事業の取組みの進捗を適切にモニタリングする枠組みを新たに導入することで、修正連結ROE目標達成の確度を高めていきます。

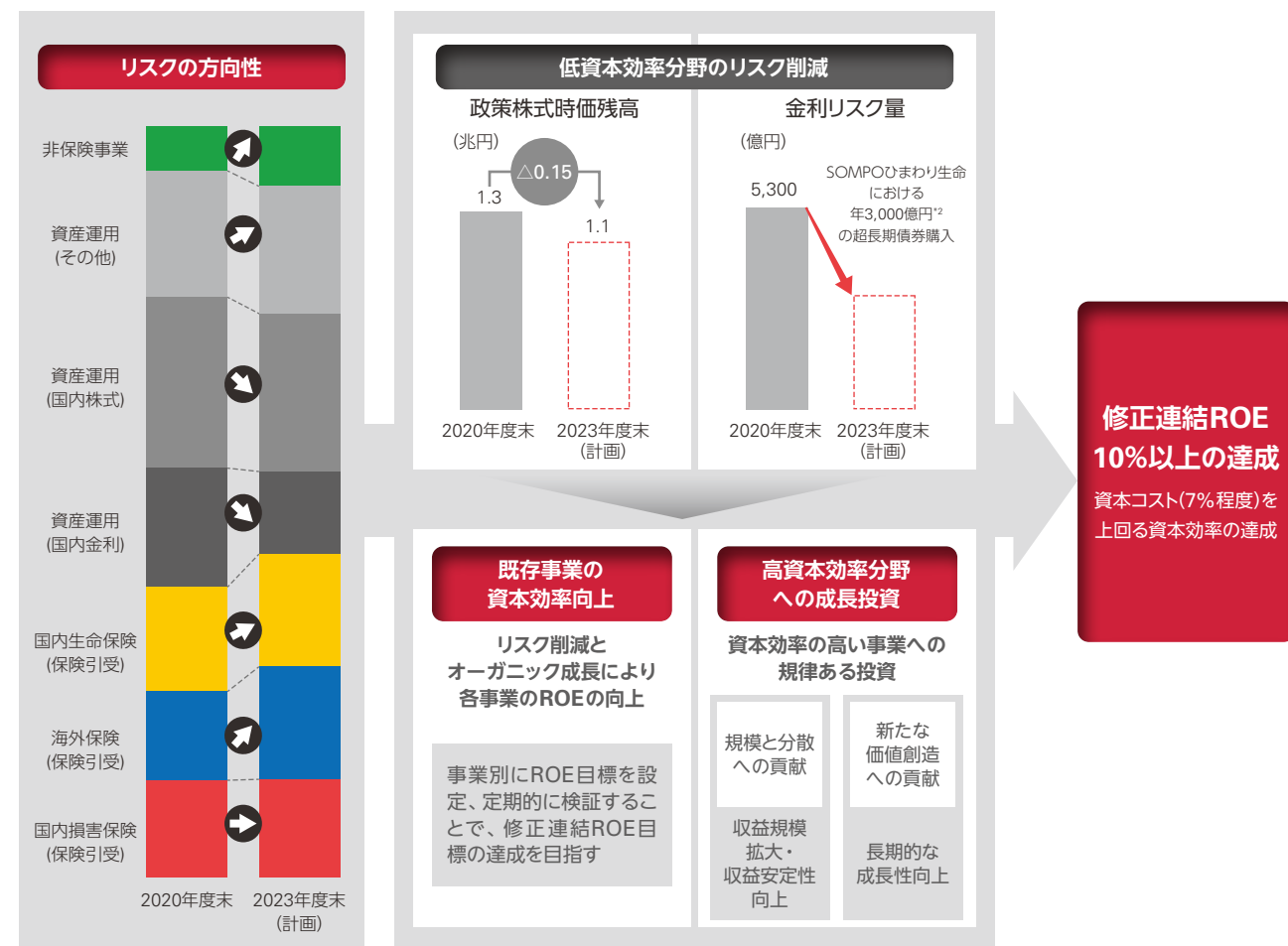
次に、成長投資です。各事業によって創出されたキャッシュフローは、後ほどご説明する株主還元への活用に加え、M&Aなどの成長投資の原資になります。新中期経営計画では、3つの基本戦略のうち「規模と分散」および「新たな顧客価値の創造」に資する成長投資に6,000億円規模の経営資

源を配賦する方針としています。

「規模と分散」を進めるため修正連結利益や修正連結ROE、分散効果などの経営数値目標の達成確度を高めることを目的に、主に海外保険事業におけるM&Aおよびオーガニック成長への資本投下を想定しています。「新たな顧客価値の創造」を進めるため社会課題解決に貢献し、中長期的な成長性向上を目的に、リアルデータプラットフォーム(RDP)の構築やデジタルなど先進技術・ヘルスケア領域などへの資本投下を想定しています。

M&Aの検討にあたっては、当社事業戦略との整合性やグループとしてのシナジー期待に関する詳細な分析に加え、財務レバレッジをふまえたWACC(Weighted Average Cost of Capital, 加重平均資本コスト)、買収候補企業の特長などをふまえて設定したハードルレートを原則としてクリアすることを要件としており、規律ある投資姿勢を確立しています。

資本効率性の向上



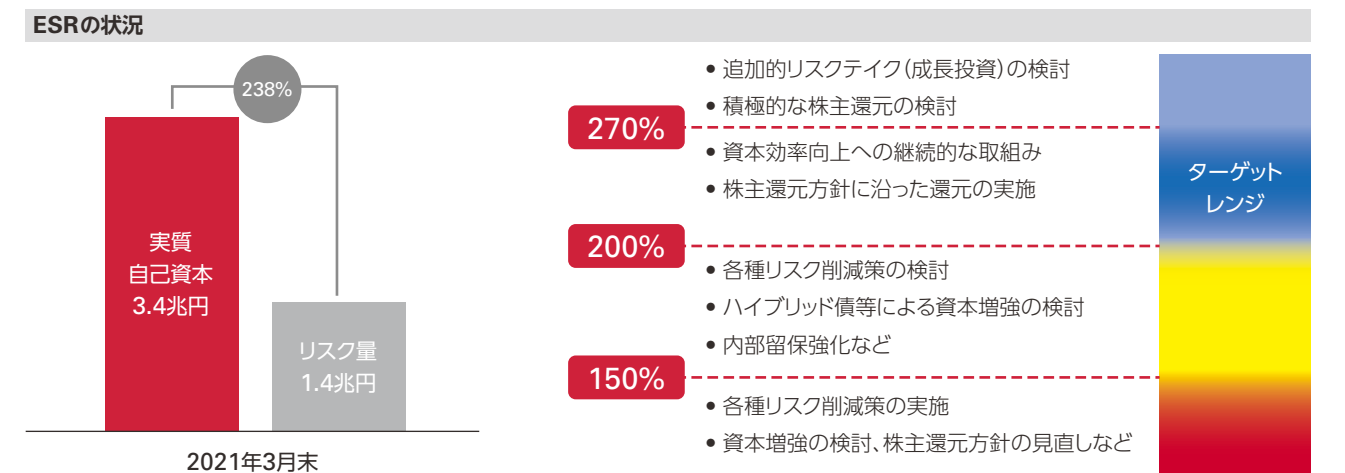
財務健全性の維持

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

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

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

なお、2021年3月末基準のESRは238%と、ターゲット資本水準の範囲内に収まっており、十分な財務健全性を有しています。



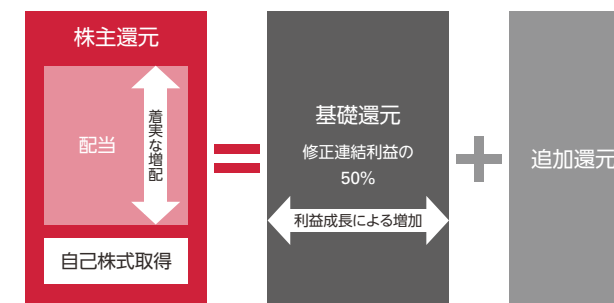
株主還元

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

新中期経営計画では、修正連結利益の50%を基礎的な還元とし、利益成長により着実に還元総額(配当総額+自己株式

取得額)を拡大させていきますが、業績動向や金融市場環境、資本の状況などをふまえて追加還元を実施いたします。また、利益成長に合わせた増配を基本方針とし、株主還元に占める配当の割合を高めていきます。本方針をふまえ、2021年度配当は、2020年度配当から40円増配となる1株当たり210円(中間105円、期末105円)と、8期連続の増配を見込みます。

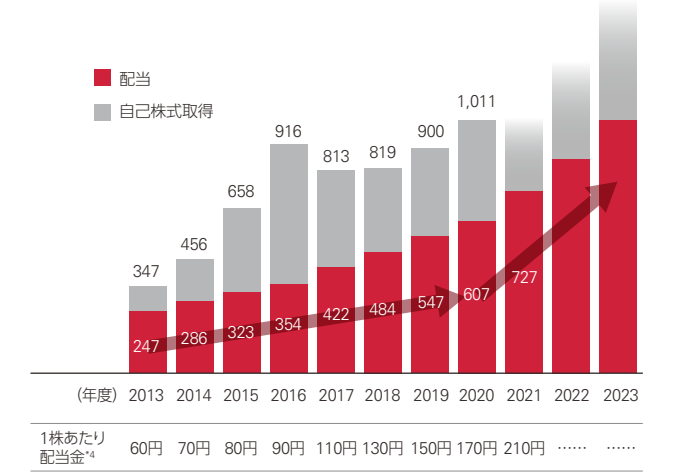
株主還元方針



※追加還元は、以下の場合にリスクと資本の状況や今後の見通しをふまえて実施。追加還元を実施するケースは以下のとおり

- ESRターゲットレンジ上限を恒常的に超過する場合
- 自然災害などの一過性要因による減益時に前年度還元額の維持
- 大型M&Aなどの成長投資が見通せない場合
- その他資本効率改善が必要と判断した場合

株主還元総額の推移^{*3}

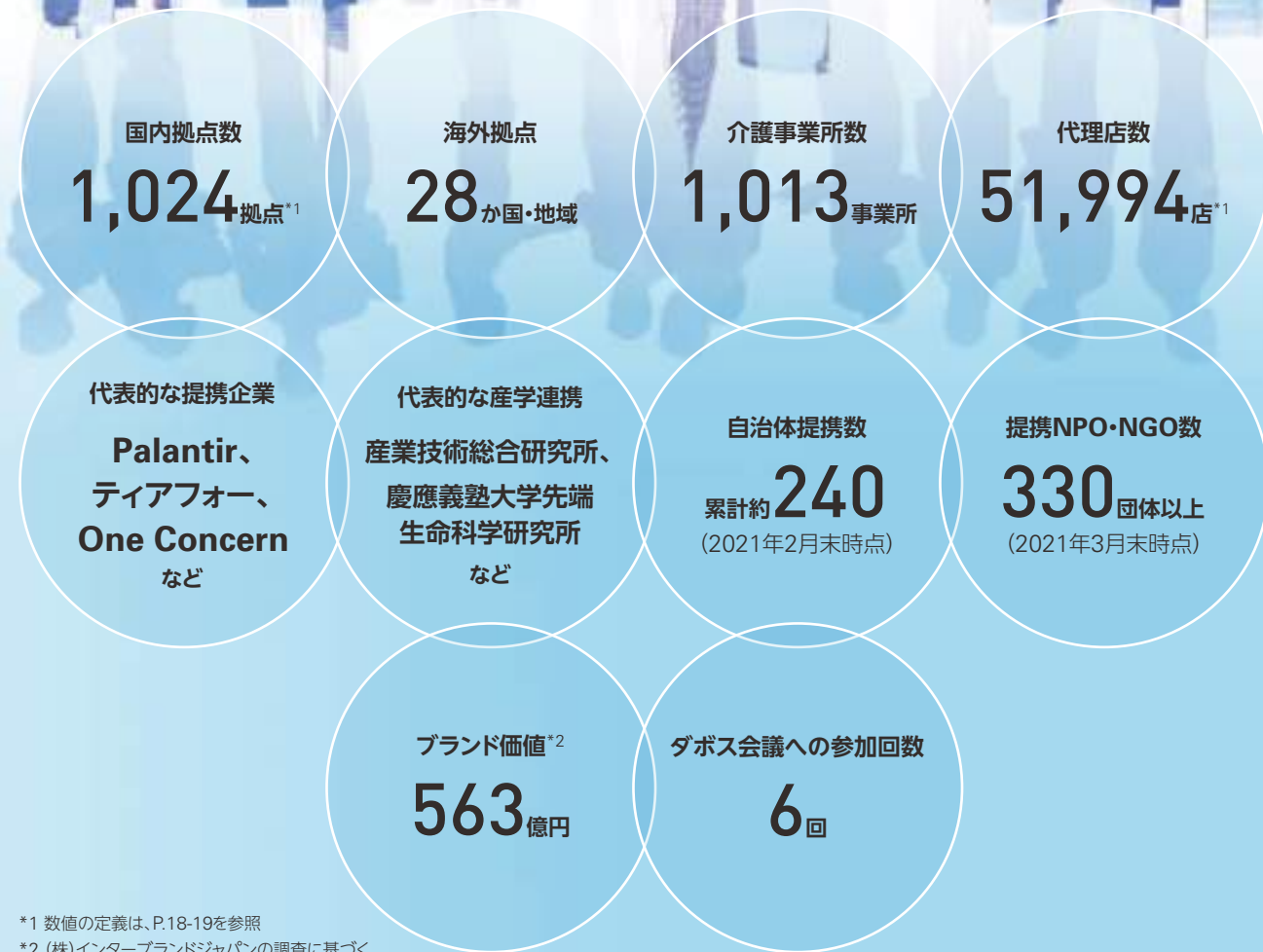


*3 2021年度以降はイメージ *4 2021年度は予想

社会・関係資本



当社グループは、代理店・企業・自治体・大学・研究機関・NPO・NGOなどのパートナーと協働し、顧客ニーズを満たすさまざまなソリューションを提供します。また積極的な発信によるブランド力の強化を通じて、SOMPOのパーパスの実現に向けて取り組んでいます。



*1 数値の定義は、P.18-19を参照
*2 (株)インターブランドジャパンの調査に基づく

社会・関係資本への取り組み

リアルデータ活用に向けたPalantir Technologies Inc. およびPalantir Technologies Japan株式会社との業務提携

- 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ
- 9.1 持続可能なインフラ
- 11.b 災害レジリエントな街づくり

当社グループが保有する大量かつ良質なリアルデータの活用により新たなソリューションを提供するため、当社は昨年、Palantir Technologies Inc. (パランティア。以下、Palantir)と合弁で設立したPalantir Technologies Japan株式会社を含む3社間の業務提携を決定しました。Palantirは世界最高レベルのデータ解析能力を誇るプロフェッショナル集団であり、その創業者たちは“優れた技術やテクノロジーは、世の中や人を幸せにするために活かされるべきである”という哲学を有しています。当社グループはこの哲学に共感するとともに、当社グループのさらなる成長のためにはこのようなパートナーと手を携え、新たな価値を生み出していくことが必要であると確信しています。Palantirの技術と、当社グループの貴重なリアルデータの組み合わせにより新たなソリューション提供のためのリアルデータプラットフォーム(RDP)を開発し、当社グループの課題解決力にさらなる磨きをかけていきます。



One Concern・ウェザーニューズとの協働

- 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ
- 11.b 災害レジリエントな街づくり
- 13.1 気候変動への適応

近年、大規模な自然災害の多発など、ニューノーマルな気候へと変化するなか、災害からの回復力のある、災害レジリエンスを備えた社会に向けて課題解決に取り組むことは、当社グループの責務だと考えています。被害が起きてから金銭的に補償するというこれまでの損害保険としての補償の役割はもちろん、災害発生前、また、災害後の迅速な復旧に資する「防災・減災」により積極的に取り組み、さらにはテクノロジー、つまりAIやデータを活用することで、お客さまに新しいサービスを提供していきたいと考えています。

損保ジャパンは、地域防災力の向上に貢献するため、米国シリコンバレー発の防災スタートアップ企業One Concern, Inc.および株式会社ウェザーニューズと業務提携し、AIを活用した、洪水および地震の被害予測システムの共同開発に着手しています。本システムでは、地域防災に関わる気象や建物などの各種データとAIを活用し、洪水・地震の発生前・発生時・発生後における被害予測と動的な被害状況の把握が、ブロック(区画)単位で可能となります。2019年3月から熊本

市で行っている実証を経て、日本独自の防災・減災システムの展開を目指しています。

自治体の皆さまと連携し、本システムを活用した「防災・減災のまちづくり」実現の貢献に向け、取組みを強化していきます。



洪水の被害予測システム

「人間」と「テクノロジー」の共生による新しい介護の創造プロジェクト

- 3.4 精神保健と福祉の促進
- 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ
- 1.3 社会保護制度

デジタル・ICTを活用した生産性の向上により介護人材の需給ギャップを解消すべく、さまざまなテクノロジーの実証・実験・開発を行う場所として、「Future Care Lab in Japan」を2019年2月に開設しました。スタートアップ企業や大手メーカー、研究機関などの技術とSOMPOのノウハウを融合する共同研究・開発などを実施しており、開設以降、350件以上のテクノロジーの評価・検証を実施しました(2020年度末時点)。検証にあたっては性能評価だけでなく、安全面や介護品質、介護職の負担軽減などの観点で評価しており、結果として2020年度末までに10件のテクノロジーをSOMPOの介護現場に実装しています。

また、2020年度には厚生労働省リビングプラットフォーム構築事業におけるリビングラボに選出されており、開発中の介護ロボット製品評価や介護施設における

検証を希望する企業の支援、スタートアップ企業を対象にしたピッチコンテストの企画・実施など社会発展に資する取り組みを実施しています。



日本初のESG重視型ベンチャーキャピタル・ファンドへの出資を通じたスタートアップの支援

- 9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上
- 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ
- 8.3 イノベーションによる中小・零細企業の支援

当社は、2021年5月に日本で初めてのESG(環境・社会・ガバナンス)重視型ベンチャーキャピタル・ファンドであるMPower Partners Fund L.P.(以下、MPower)に出資しました。同ファンドは社会課題をテクノロジーの力で解決しようとする起業家を支援し、ESGを戦略に組み込むことで持続的な成長を促すことを目的としており、ヘルスケア・ウェルネス、フィンテック、次世代の働き方・教育、次世代の消費者、環境・サステナビリティといった領域を重点投資分野としています。

当社はファンドへの出資を通じて、成長性あるスタートアップがESGを社会実装し持続的な成長を遂げることを支えることで金融市場や社会全体の健全な発展に貢献していきます。また、ファンドに参画するステークホルダーと積極的に合いながら、未来に向けた対話を通じて、社会価値と経済価値の双方を創出する当社グループのSDGs経営を加速していきます。

※MPowerの投資チームメンバーは以下のとおりです。

- キャンシー松井氏**
ゴールドマン・サックス証券会社元日本副会長およびチーフ日本株ストラテジスト。
- 村上 由美子氏**
OECD(経済協力開発機構)東京センター元所長。内閣府、経産省、外務省などの審議会委員を多数歴任。
- 関 美和氏**
モルガン・スタンレー投資銀行部門を経てクレイ・フィンレイ投資顧問元東京支店長。
- 鈴木 絵里子氏**
米ドローンベンチャーの日本法人を立ち上げ、ミスルトウ株式会社、フレスコ・キャピタルにてベンチャー投資に従事。



産総研との社会課題解決に向けた包括的な相互協力に関する協定

- 17.17 公的・官民・市民社会のパートナーシップ
- 9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上
- 8.2 イノベーションによる経済生産性向上

当社は、国内最大級の研究機関である国立研究開発法人産業技術総合研究所(以下、産総研)とおのおのが強みを持つ分野の知見を相互に活用し、少子高齢化やニューノーマルへの対応といった社会課題を解決するため、包括的な相互協力に関する協定を締結しています。本協定は、共同研究などを効果的に推進することにより、その成果の社会実装をもって日本経済の成長に貢献することを目的としています。

当社はビジネスモデルや保有するデータを提供し、産総研はそれらを科学的に分析してその価値を検証します。さらに両者は、政府・自治体、企業などを巻き込んだエコシステムを形成のうえ、新たな顧客価値やソリューションを創出するプラットフォーム構築の実現を目指しています。

まずは、介護品質の評価方法の開発と標準化、介護プロセスの効率的な実態把握方法

の開発などに着手し、超高齢社会の課題を解決することに貢献し、ひいては日本発の安心・安全・健康のソリューションとして世界に発信することを目指します。

今後も立ち向かう社会課題や協業の領域、具体的な研究などのアジェンダについては随時協議のうえ、追加していきます。



NPO・NGOとの協働による地球環境問題への取り組み

- 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ
- 13.3 気候変動の適応・緩和に対する啓発
- 4.7 持続可能な開発促進のための教育

損保ジャパンは、地域の環境団体やNPO支援センター、日本NPOセンターと協働し、毎年市民参加型の生物多様性保全活動を行う「SAVE JAPAN プロジェクト」を全国で展開しています。ご契約時のWEB約款・WEB証券や、自動車事故時のリサイクルパーツのご選択によって削減したコストを活動原資として、2020年度末までに約870回イベントを開催し、46,000名以上の方にご参加いただいています。



SAVE JAPAN プロジェクト

当社グループは、SOMPO環境財団が実施する、大学生・大学院生を対象とした環境分野のCSO(Civil Society Organization: 市民社会組織、NPO・NGOを包含する概念)でインターンシップを体験できる「CSOラーニング制度」を支援しています。本制度は、2020年度末までに1,167名が修了しており、2019年2月からはインドネシア・ジャカルタで同様のプログラムを開始しています。



CSOラーニング制度
インドネシア・ジャカルタでの第二期キックオフセレモニー

「SOMPOのパーパス」実現に向けたブランド戦略

17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ
9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上

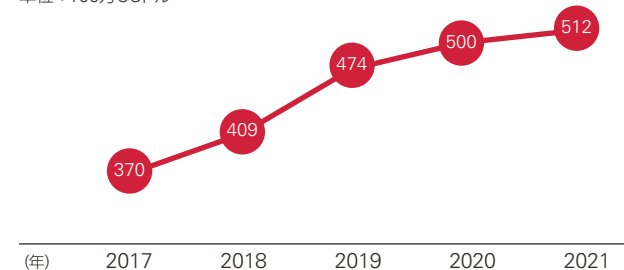
SOMPOブランドの価値向上に向けた取組み

当社は、2019年にグループブランドスローガンとしてグループの目指す姿である「安心・安全・健康のテーマパーク」を策定し、グローバルに展開しています。

「SOMPO」と言えば、伝統的な損害保険業というイメージの枠を超えて、人々の根源的な想いである安心・安全・健康のためのソリューションプロバイダーであると想起される存在となることを目指し、経営戦略とブランド戦略を両輪として、グループ丸となって「SOMPOのパーパス」実現に向けた取組みを加速しています。

コーポレートブランド価値

単位：100万USD



* (株)インターブランドジャパンの報道資料から抜粋

ブランドストーリーを起点としたグループで一体感のあるブランド価値向上の取組みの結果、当社のブランド価値は恒常的に上昇しています。これらの取組みにより、国内での社名認知度調査(当社依頼に基づく外部調査)では、5年で3倍以上も上昇し、80%に迫っています。

SOMPOブランドの取組みの詳細については、ブランディングムービーをご覧ください。

SOMPOグループ
ブランドストーリー動画(CEOメッセージ)



SOMPOグループ
ドキュメンタリー動画



SOMPOグループ
歴史動画

QRコード®からYouTubeの各動画をご覧ください。
(「QRコード®」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。)
当社ホームページまたはYouTube公式チャンネルからご覧ください。
<https://www.sompo-hd.com/company/channel/>



WEF第四次産業革命センターへの参画

当社は、WEFが2017年に設立した第四次産業革命センター(C4IR: Centre for the Fourth Industrial Revolution)の活動に参画しています。C4IRは、AI、ブロックチェーン、IoT、自動運転といった先端テクノロジーの責任ある利活用と、その社会実装を促進する方策を検討する、世界最大のマルチステークホルダー・プラットフォームです。

当社は、C4IRが主催するプロジェクトへの参画を通じて、医療・介護分野を含む個人データの適切な管理手法・

有効な利活用方法の検討や、自動運転技術の実用化に向けたリスク分析などを進めており、これらの研究結果を、WEFの白書として公表しています。

2021年4月には、WEFが主催する「第1回グローバル・テクノロジー・ガバナンス・サミット2021」に当社役員が登壇者として参加し、データやテクノロジーを活用した新たな社会価値創造に挑むSOMPOの取組みを世界に発信しました。



世界経済フォーラムでの活動を通じたグローバルプレゼンスアップ

世界経済フォーラム(WEF: World Economic Forum)は、クラウス・シュワブ氏により設立された非営利国際機関であり、世界情勢改善に向けた官民協力に取り組んでいます。

世界各国の首脳や企業経営者など政治・経済・学術等各界の指導者と連携し、グローバル・地域・産業における重要アジェンダ設定をリードしています。

当社は、2015年以降、毎年1月に行われるスイス・ダボスでの年次総会(通称:ダボス会議)に6回参加するなど、その活動に積極的に参画し、グローバルにプレゼンスを発揮しています。

2021年のダボス会議は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、オンライン形式の特別版「ダボス・アジェンダ」とし



て1月に開催されました。よりよい世界を築くための「グレート・リセット」実現に向け、各界のリーダーによる活発な議論が行われ、グループCEOの櫻田は、登壇者としてコロナ後の持続可能な社会構築に貢献できる日本の価値観・精神性とSOMPOの介護における取組みについて発信しました。

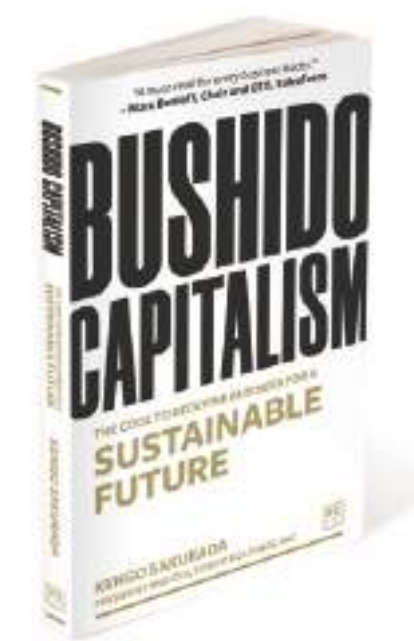
WEFでの活動については、英文ニュース誌「TIME」とパートナーシップを構築しており、TIME誌を通じてWEFに参画する世界のリーダーや200か国の読者に向けてSOMPOを発信しています。2020年11月発行のWEF特集号では、櫻田が「ポストコロナ時代に必要とされる新しい資本主義」について寄稿し、新しい時代に社会価値を発揮するSOMPOを発信しました。

グローバルブランディング「BUSHIDO CAPITALISM」を世界に向けて刊行

グローバルブランド構築に向け、当社のパーパスや提供する社会価値の根底にある経営観や資本主義観を紹介する書籍を世界に向けて刊行しました。

グループCEOの櫻田が著者となり、2021年7月に海外にて英語書籍で刊行し、12月に日本語翻訳版を刊行する予定です。グローバルのビジネスリーダー、投資家、アナリスト、知識者層などに向けて発信することで、当社のグローバルでの認知度向上、プレゼンスアップを目指します。

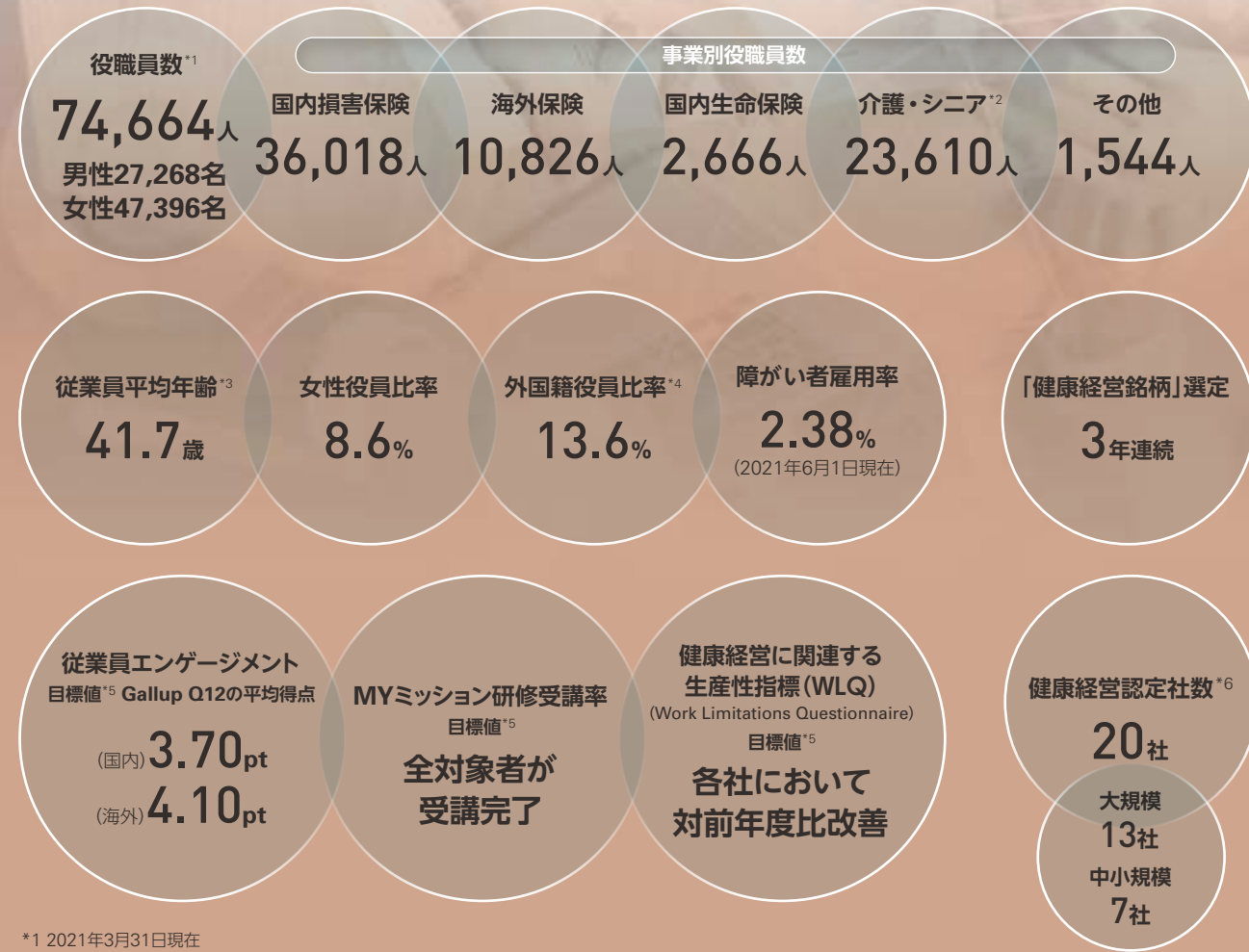
本書は、1900年に刊行された新渡戸稲造の「BUSHIDO: The Soul of Japan」の考えにある、日本文化に古くから根づいている「武士道」の価値観を現代版として見直し、当社の取組事例とともに紹介しています。世界が資本主義のあり方に揺れる中で、世界のリーダー達が持続可能な未来のために企業やビジネスのあり方を再考するための提言として世界に発信します。



競争力の源泉たるSOMPOのさまざまな資本

人的資本

3つのコアバリュー（ミッション・ドリブン、プロフェッショナリズム、ダイバーシティ&インクルージョン）を共有する人材集団を実現し、SOMPOのパーパス実現の原動力としていきます。



*1 2021年3月31日現在
 *2 2021年4月1日付で介護・ヘルスケア事業より名称変更
 *3 当社、損害保険ジャパン、SOMPOひまわり生命、SOMPOケアを対象とする
 *4 当社の執行役、執行役員比率。取締役の外国籍比率は8.3% (1名/12名)
 *5 2023年度末の目標値
 *6 うちホワイト500(大規模法人部門)9社、プライト500(中小規模部門)1社

人的資本の向上に向けた取組み

3つのコアバリューを共有する人材集団の実現

グループの進化を支える企業文化を変革し、SOMPOのパーパスを実現していくためには、新中期経営計画の基本戦略である「働き方改革」を通じて、社員のやりがいや幸せを高め、飛躍的に生産性を向上することが不可欠です。そのために、当社グループでは、3つのコアバリューである、「ミッション・ドリブン」「プロ

フェッショナリズム」「ダイバーシティ&インクルージョン」を共有する人材集団の実現を目指します。その実現に向けて、さまざまなグループ共通人事施策を展開するとともに、取組み状況を体系化・可視化するフレームワークとして「生産性KPI体系」を導入し、進捗の確認および改善につなげていきます。



目指す人材集団実現のための主なグループ共通人事施策

1 自分および仕事のミッション明確化

MYミッションをベースとした自律的な働き方の実践

当社グループでは、「ミッション・ドリブン」な企業文化への変革を目指し、オンラインでのマネジメント研修「MYミッション研修プログラム」を開始しました。社員一人ひとりが、上司との対話の機会「MYミッション1on1」を通じて、自身のミッションと向き合うことで、自律的な働き方を実践しています。

MYミッションとは自分自身の人生のミッションを意味しますが、当社グループでは、内発的動機「WANT」を「心が動く

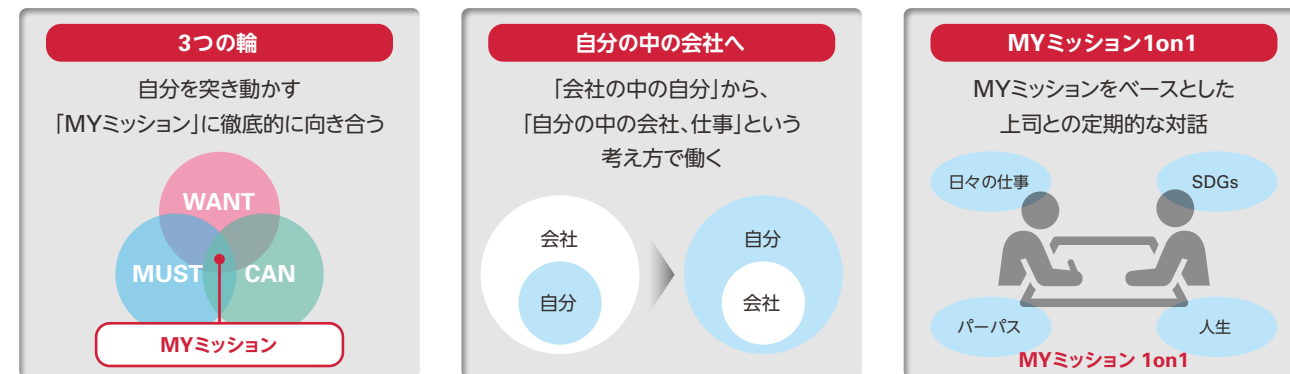
瞬間」、社会的責務「MUST」を「解決すべき社会の課題」、保有能力「CAN」を「運命が与えた能力」とし、これら3つの輪が重なった領域を自らを突き動かすMYミッションと定義しています。そして、「会社の中の自分」ではなく「自分の中の会社、仕事」という考え方にに基づき、一人ひとりがMYミッションとSOMPOのパーパスを重ね合わせ、日々の業務に取り組むことで、やりがいや生産性などをさらに高めていくことを目指しています。

8.2 イノベーションによる経済生産性向上
 4.4 技術的・職業的スキルによる働きがい向上

目指す人材集団実現のための主なグループ共通人事施策

昨年度当社で先行して実施した「MYミッション研修プログラム」を2021年度からグループ各社にて展開します。そして、当社グループの全社員がMYミッションを原動力として、

使命感とやりがいを感じ、当事者意識を持って働くことで、エンゲージメントを高めるとともに、社会やお客さまへの新たな価値提供につなげていきます。



2 自律的なキャリア形成の促進

ジョブ型人事制度の活用

3つのコアバリューを共有する人材集団の実現には、自律的なキャリア形成の促進が不可欠です。それぞれのMYミッションの実現に向け、キャリアの自己選択・社員の成長の機会を大きく拡充し、社員のやりがい・生産性を高めていきます。

本人主導のキャリア形成を実現するため、ジョブ型人事制度の導入を当社グループ内で拡大しています。当社では、ジョブ型人事制度を2020年4月に導入しました。職務(ジョブ)の内容に基づいて必要な経験・スキルを持つ人材を雇用・配置する制度であり、必要な専門性や業務の責任範囲が明確化されているため、自律的なキャリアを構築しやすくなると考えています。2021年4月には、当社のすべての部長ポストをジョブ型雇用に移行し、課長ポストもジョブ型雇用へ順次移行するほか、各事業でも順次展開していく予定です。また、役員や部長、専門職などのキーポストにおける高度専門人材の積極的な外部登用も行っており、戦略的人材配置を進めています。

3 「仕事における幸福度」の向上

エンゲージメントやウェルビーイングの向上

当社グループでは、マルチステークホルダーの一角である「社員」の仕事における幸せ「Happiness at work」を、お客

一貫性のあるグループ研修体系の導入や

自律的な学びの促進

将来の当社グループの経営をグローバルベースで牽引できる人材を育成すべく、各階層向けに2021年度から刷新した選抜型研修を実施しています。上位層向けには、サクセッション・プランをふまえたカリキュラムや、若年層向けには、シンガポール国立大学ビジネススクールと提携した企業内大学「SOMPO Global University」を実施しています。多様性という観点から国内外のグループ会社を含め広く参加者を募っており、将来のグループ経営人材に対してグループ経営理念の浸透を図る仕組みを導入しています。

また、損保ジャパンではWithコロナの環境下におけるオンラインでの学びの場として「損保ジャパン大学」を設立し、自律的な学びの場の提供を通じて、社員一人ひとりのチャレンジを支援しています。

さまや株主の利益と同じように、より一層大事にしていくことにより、持続的な社会の実現に貢献していくことを目指します。また、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上が、高い

生産性を実現する原動力になると考え、エンゲージメントやウェルビーイングの向上に取り組んでいます。2020年度に実施した従業員エンゲージメント調査ではグループ全体で33社(国内 21社、海外 12社)、23,000名超から回答を得ています。また、2021年度から、従業員エンゲージメントをグループ共通のKPIとして新たに設定しました。SOMPOのパーパス浸透・実現に向けた各種施策の展開や、働き方改革の施策、健康経営の推進と連動した取組みを通じて、さらなるエンゲージメント、ウェルビーイングの向上を目指していきます。

健康経営の推進

2020年9月に制定した「SOMPOグループ健康宣言」は、健康経営に取り組む3つの意義(①グループ経営理念の体现、②生産性向上、③企業価値の向上)を組み込んだ当社グループ共通の方針です。この方針のもと、社員の健康維持・増進、活力ある労働環境確保、データヘルスの3点に着目して取組みを進めています。

当社は、健康経営に優れた企業として経済産業省と東京

証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2021」に3年連続で選定されました。あわせて当社グループの20社が、健康経営優良法人認定制度に認定されています。

SOMPOグループ健康宣言

SOMPOグループは、「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献」するために、社員とその家族の心と体の健康を大切にします。

- 当事者意識を尊重し、社員一人ひとりのミッションや働き方に応じた主体的な健康活動を支援します。
- 多様な才能や強みを表現できる場を用意し、健康的で能力を発揮しやすい環境により、個人そして組織の生産性向上を図ります。
- 社員の働きがいの向上や新たなイノベーションの創出により、今よりも健康で元気な社会の実現に貢献します。

4 多様性を力に変える環境づくり

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を経営戦略と位置づけ、「Diversity for Growth」というローガンを掲げて推進しています。D&I推進の目的は、「イノベーションの創出」および「社員の幸福度、やりがいの向上」により、当社グループの持続的な成長を促進し、企業価値の向上を図っていくことです。

SOMPOのパーパスに掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現するためには、多様な人が集まって起きるグッド・クラッシュを歓迎し、そこから新たな価値を見出していくイノベーションが必要です。各職場で働く社員一人ひとりが性別・障がいの有無・国籍・年齢などに左右されることなく、それぞれの才能や強みを活かし、変化を先取りして新しい価値を生み出していく、という発想により、真のD&Iを実現させ、大きなイノベーションにつなげていくことが重要です。

また、社員が自分らしさや、強みを発揮して、チームに貢献している実感を持って働くことが社員の幸せにつながる重要

- 5.5 女性参画・女性活躍
- 5.4 育児・介護・家事労働の認識
- 8.2 イノベーションによる経済生産性向上
- 4.5 障がい者などへの教育・職業訓練

な要素であり、その土台となるのが、互いの違いを認め合うカルチャーづくりだと考え、ダイバーシティ推進本部を推進母体としてグループ全体で取り組んでいます。

女性活躍推進

2023年度末までのグループ全体の女性管理職比率の目標を30%以上と設定し、女性社員の知識・スキル向上、意識・マインド変革に向けて女性育成プログラムを実施しているほか、グループ各社で独自のプログラムも実施しています。

これらの取組みの結果、目標数値を定めた2013年7月時点ではグループ全体で女性管理職数は305名、管理職に占める女性比率は5.0%でしたが、2021年3月末時点の女性管理職数は1,384名、管理職に占める比率は24.2%となっています。

当社は、経済産業省および東京証券取引所が女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家に魅力ある銘柄として紹介する「なでしこ銘柄」に、4年連続で選定されました。

目指す人材集団実現のための主なグループ共通人事施策

障がい者活躍推進

当社グループでは全国各地で障がい者を採用し、活躍できる職場づくりに力を入れて雇用の定着を図っています。2021年6月1日現在の当社グループにおける障がい者雇用率は、2.38%です。
損保ジャパンでは、全国に障がい者職業生活相談員を

配置し、働きやすい職場づくりのためのサポートなどを行う体制を整えています。2018年4月に設立した特例子会社*「SOMPOチャレンジド」は、当社グループにおける障がい者の雇用や活躍を牽引する役割も担っています。

*特例子会社とは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に定める一定の要件を満たし厚生労働大臣の認定を受けた、障がい者の雇用に特別な配慮をした子会社

5 取組みの可視化・体系化

取組みの進捗を確認し改善につなげるため「生産性KPI体系」を構築

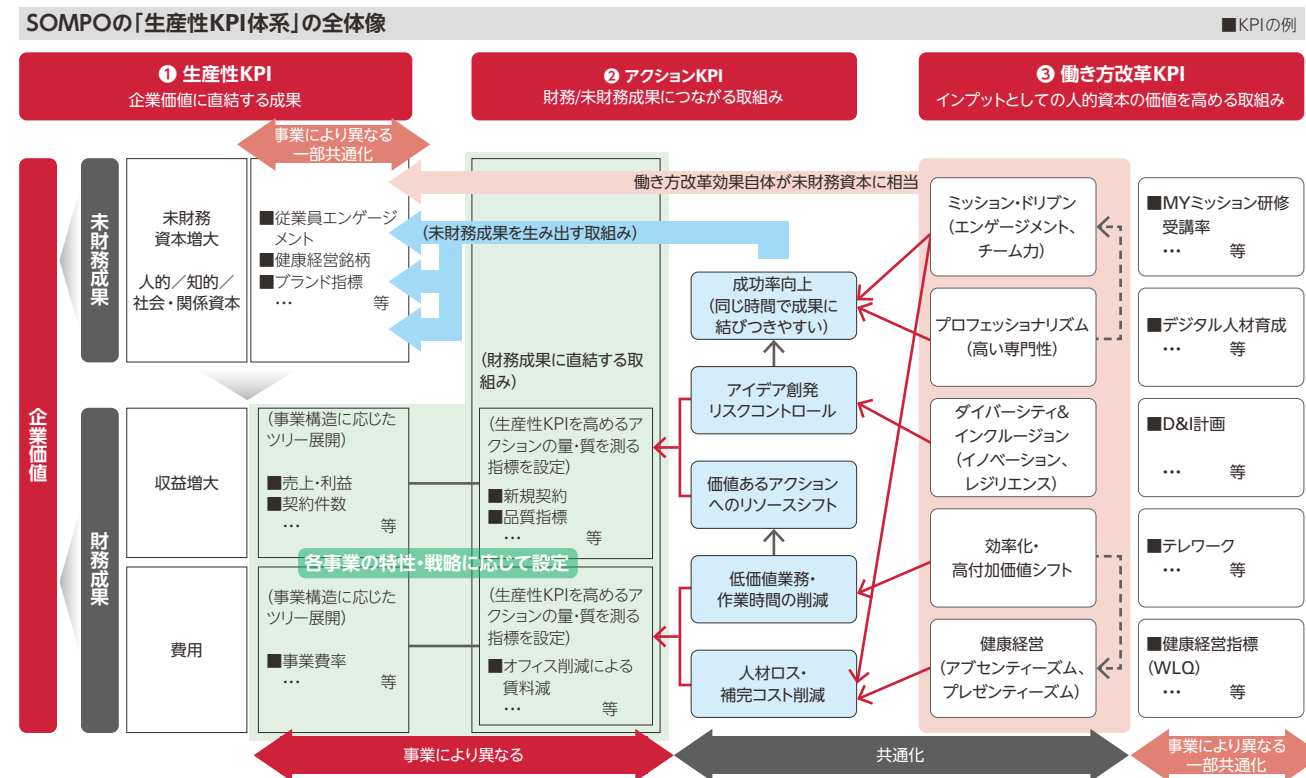
当社グループでは、3つのコアバリューを共有する人材集団の実現をはじめとする働き方改革の取組み状況を体系化・可視化するために「生産性KPI体系」を構築し、これを活用することで、進捗や成果を確認するとともに改善につなげていきます。

具体的には、働き方改革の取組みが財務・未財務といった企業価値向上にどのようにつながるのか、その流れをグループ共通のフレームワークで示し、そこへ計測可能なKPI群を設定しています。KPIには、従業員エンゲージメント指標など

のグループ共通KPIや、各事業の特性に応じた固有のKPIを設定し、これらをモニタリングすることで、グループ全体ならびに各事業の取組みの進捗を確認するとともに、社員の理解・浸透にも活用していきます。

◆「生産性KPI体系」は次のような考え方に基づき、3層で構成しています。

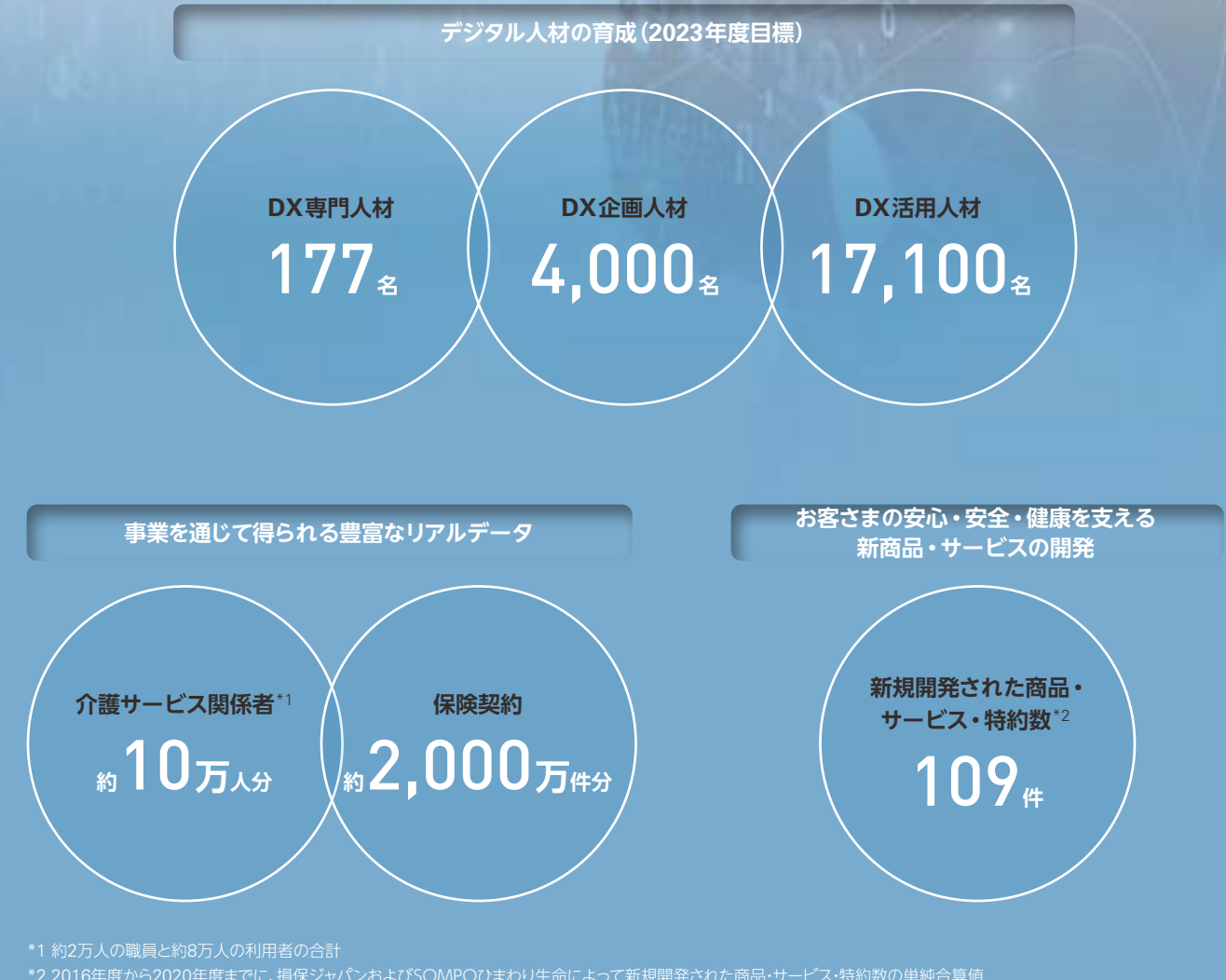
- ①生産性を構成する財務・未財務KPI(生産性KPI)を設定
- ②生産性KPIの向上につながる取組みの結果・量・質を表すKPI(アクションKPI)へとツリー展開
- ③アクションKPIの価値を高める「働き方改革」の効果・実行状況を表すKPI(働き方改革KPI)を紐づけ



知的資本



当社グループはグローバルなデジタル拠点から得られる最先端テクノロジーの知見や、多様な事業ポートフォリオを通じて蓄積される豊富なリアルデータを活用し、新たな顧客価値の創造に取り組みます。



知的資本の向上に向けた取組み

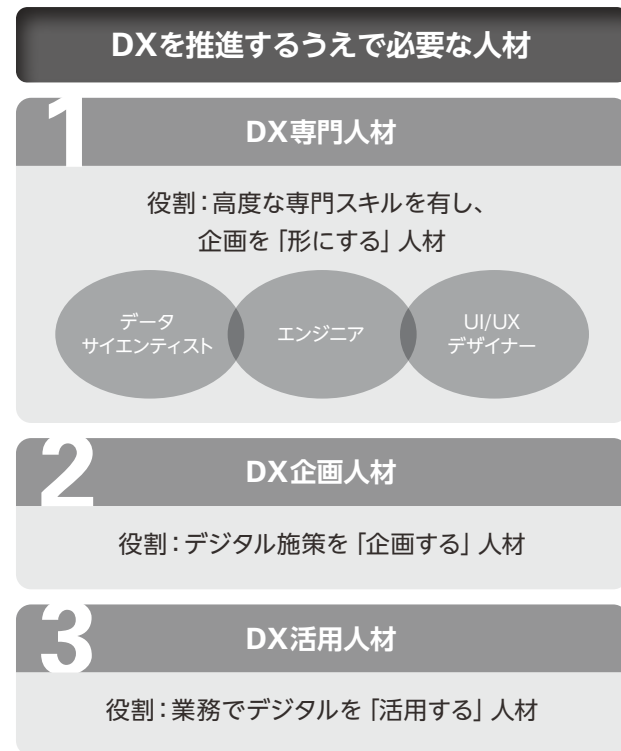
最先端テクノロジーの活用に向けた取組み

8.2 イノベーションによる経済生産性向上 9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上
17.6 マルチステークホルダー・パートナーシップ

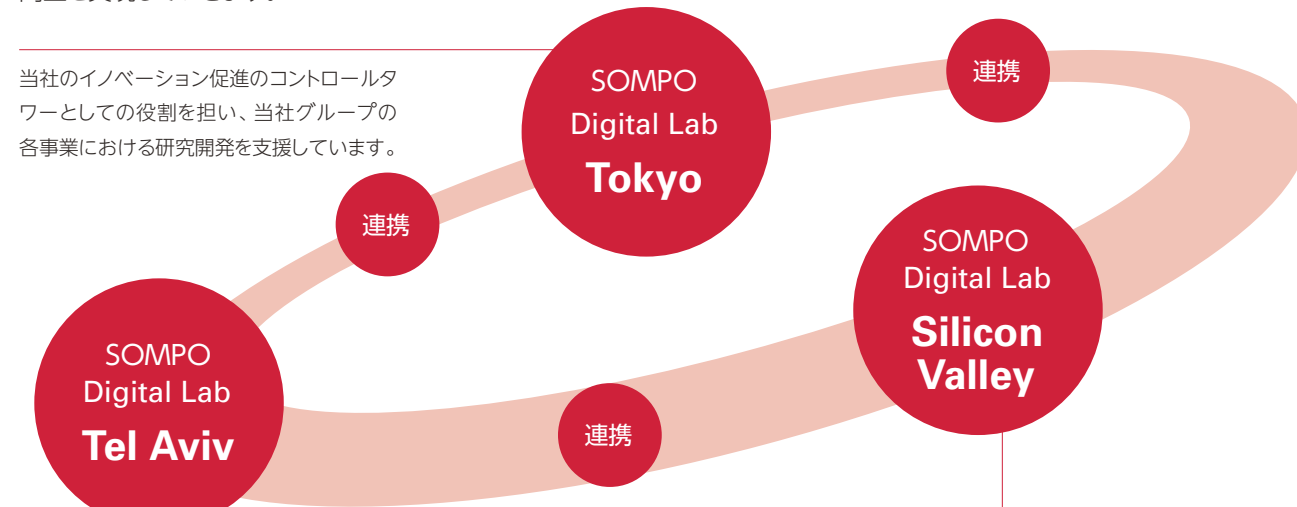
2016年4月のデジタル戦略部発足以降、東京・シリコンバレー・テルアビブの「SOMPO Digital Lab」3極体制でグループ全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)の実現に向けて、最先端テクノロジーに関する情報収集や現地有力企業などとのネットワークを構築し、既存事業の変革と新規事業創出に取り組んできました。

2020年6月には、ビッグデータ解析ソフトウェアプラットフォーム事業を展開する米国Palantir Technologies Inc.(パランティア)と「安心・安全・健康のリアルデータプラットフォーム」の立ち上げに合意し、2021年4月には、顧客のDXソリューションの社会実装支援において豊富な実績を持つABEJAと業務提携するなど、DXを経営戦略の基盤に組み込んで取り組んでいます。

また、専門人材を積極的に登用し、榎崎浩一グループCDOに加え、アルバート・チューグループCDO(共同)、尾股宏グループCDMO就任による3役員体制を構築しています。さらにグループ内では「人を変え、仕事を変えて、会社を変えていくこと」を目指すべく、DX推進に必要な人材を層別に定義し、各層に適した研修制度を設けることで効果的にデジタル人材を育成して、既存事業のDXとデジタル新事業創出の両立を実現していきます。



当社のイノベーション促進のコントロールタワーとしての役割を担い、当社グループの各事業における研究開発を支援しています。



サイバーセキュリティ、ヘルスケア、モビリティなどの分野でお客さまをサポートするための提携先の発掘など、最先端技術の情報収集やネットワークの構築を進めています。

最新のデジタルテクノロジーに関する情報収集や現地の有力企業などとネットワーク構築を進めています。

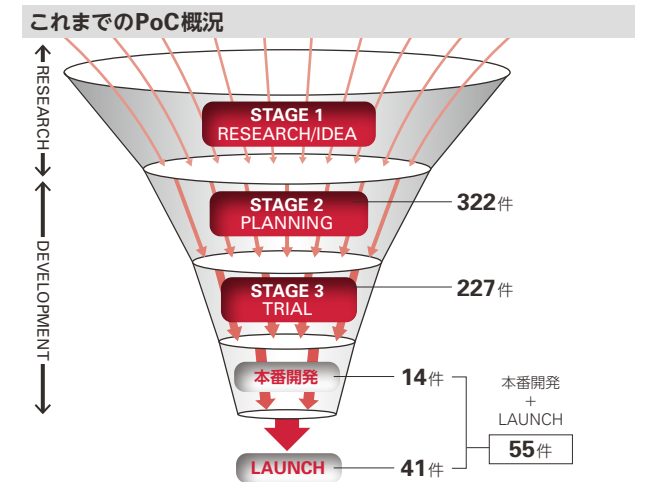
デジタル技術への積極的投資に基づくイノベーションの創出

8.2 イノベーションによる経済生産性向上 9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上
17.6 マルチステークホルダー・パートナーシップ

デジタルに関する実証実験やトライアル(PoC: Proof of Concept)を積極的に実施しており、これまでに322件のPoCから55件(うち14件は本番開発中)がグループ各社で事業化または実サービス化されています。

新事業としては2020年9月にはネット型のBtoBオークション事業へ参入しました。

そのほか、損保ジャパンの保険金サービス拠点への「AI音声認識システム」導入や、営業店からバックオフィスへの質問に回答する「教えて! SOMPO」など、さまざまな問い合わせに迅速かつ満足度高く対応するためのAI導入や保険引受の自動化など業務効率化に関するサービス導入などにも取り組んでいます。



多様な事業ポートフォリオから生成・蓄積される大量かつ良質なリアルデータ

8.2 イノベーションによる経済生産性向上 9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上
17.6 マルチステークホルダー・パートナーシップ

多様な事業ポートフォリオを有する当社グループにとって、各事業を通じて生成・蓄積される大量かつ出自が明らかになりリアルデータは、SOMPOならではの重要な知的資本の1つです。例えば、介護事業を担うSOMPOケアでは、約2万人の職員が約8万人の利用者に対し幅広い介護サービスを提供しており、介護の現場では日々ケアプラン、バイタルデータ、食事摂取量、社員の勤怠などさまざまな情報が生み出されています。これら10万人分の大量の情報についてSOMPOケアでは、デジタルデバイスなどを活用することで適切な収集・管理に努め、かつ高度なデジタル技術に基づく分析・活用によ

り、サービス品質や業務の生産性向上につなげるための体制構築を進めています。例えば、施設の居室内ベッドに睡眠センサーを設置し、今までは計測ができなかったご入居者さまの起床・睡眠、呼吸、心拍数などのデータ収集を開始しています。得られたデータを活用し、体調の変化を早期に把握する取組みを進めています。同様に、国内損害保険事業を担う損保ジャパンでも、約2,000万件もの保険提供を通じて蓄積される事故や災害に関する大量のリアルデータを、貴重な知的資本として活用する取組みを進めています。

実費型医療保険「入院パスポート」の販売開始

8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ 3.4 精神保健と福祉の促進
3.3 伝染病や感染症の根絶・対処

損保ジャパンは、最短30分で保険金をお支払いする実費型医療保険「入院パスポート(健康生活サポート保険)」を2021年6月から販売しています。

本商品は、入院に関するお客さまのニーズを徹底的に分析し、将来の予測不能な入院の治療費を不足なく実費型で補償するだけでなく、入院前にお受け取りいただける入院準備保険金、入院されたご本人や看病されるご家族の負担軽減を目的とした「入院時選べるサポート」など特徴的な補償内容としました。また、2次元コードなどへのアクセスにより5

分程度で加入手続きが完了できるだけでなく、保険金の請求手続きの際には、医療機関から発行される領収証などをスマートフォンで撮影・送信することで、最短30分・原則24時間以内に保険金を受け取ることができます。

損保ジャパンでは今後も、InsurTech(Insurance+Technology)を活用した新たな保険サービスの提供を目指していきます。



競争力の源泉たるSOMPOのさまざまな資本

自然資本



当社グループの強みである30年にわたる地球環境問題への取り組みやパートナーシップを活かし、経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献を目指します。

ネットゼロへの取り組み

温室効果ガス削減率(スコープ1・2・3)



バリューチェーンでの削減への取り組み



再生可能エネルギー導入率



*1 削減率はいずれも2017年度比

環境教育への参加人数^{*2}



*2 日本の希少生物種の保全活動「SAVE JAPANプロジェクト」と「市民のための環境公開講座」への参加人数。

投融资先エンゲージメント数



自然資本の向上に向けた取り組み

気候関連財務情報開示

気候変動に関する国際合意であるパリ協定の実現に向け、世界は脱炭素社会に大きく舵を切りました。気候変動は地球環境にさまざまな影響を及ぼすと同時に、水・食料や雇用、格差に至るまで、経済・社会に大きな影響をもたらします。このような複雑性の高い気候変動に対してはSDGsに見られる複合的アプローチが重要ととらえています。

当社グループでは、パーパス実現に向けた重点課題であ

るマテリアリティに「経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献」を定め、保険事業で培ったリスク管理のノウハウ、30年来にわたる地球環境への取り組みを通じて得たステークホルダーとのネットワークに加え、新中期経営計画で経営基盤に据えたSDGs経営を通じて、気候変動に対する複合的なアプローチを展開していきます。

ガバナンス

当社グループは、取締役会が定める「SOMPOグループERM(戦略的リスク経営)基本方針」に基づくリスクコントロールシステムを構築し、当社グループに重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを「重大リスク」と定義し、各事業の抱えるリスクをグループCROが網羅的に把握・評価したうえで、その管理状況を定期的に経営執行協議会(MAC)および取締役会などに報告し、対策の有効性などを検証しています。想定を超える自然災害の激甚化および脱炭素社会への移行に伴う

レピュテーション毀損や資産価格への影響などの気候変動リスクは重大リスクとして、役員が責任者となって対策を実施しています。

グループCSuOを議長、グループ各社の役員をメンバーとする「グループサステナブル経営推進協議会」はマテリアリティをふまえ、主に機会への対応策を協議し、経営執行協議会(MAC)や取締役会などに報告する役割を担っています。

戦略

気候変動は自然災害の激甚化などのリスクだけではなく、脱炭素社会への移行に伴う産業構造の変化や新たな技術革新といったビジネス機会をもたらします。当社グループは、ストレステストやシナリオ分析を通じた損害保険事業におけるリスク管理に取り組みとともに、気候変動に伴うさまざまな変化をビジネス機会ととらえて商品やサービスの提供などに取り組んでいます。

わたり気温が2℃または4℃上昇した気候下における災害の平均的な傾向変化や極端災害の発生傾向を定量的に把握する取り組みを進めています。

また、今後は、気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するNGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)が検討を行っているシナリオ分析の枠組みも活用して影響の分析を進めていきます。

なお、当社グループは、UNEP FI(国連環境計画・金融イニシアティブ)のTCFD保険ワーキンググループに参画しました。同ワーキンググループが2021年1月に公表した包括的ガイダンスに基づく簡易な定量モデル^{*2}を用いた台風に関する影響度の試算も行っています。

(1)自然災害の激甚化への対応

- 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ
- 13.1 気候変動への適応
- 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

当社グループの損害保険事業は、気候変動に伴う自然災害の激甚化などの影響を受けるリスクを内在しており、気候シナリオを活用した分析などに取り組んでいます。

風水災リスクに関しては、従来からストレステストを実施し、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の財務的な影響を定量的に評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性を検証しています。

2018年から、「アンサンプル気候予測データベース:d4PDF^{*1}(database for Policy Decision making for Future climate change)」を活用し、気象・気候ビッグデータをを用いた台風・豪雨に関する大規模分析を行い、中長期に

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

*1 文部科学省の気候変動リスク情報創生プログラムにて開発されたアンサンプル気候予測データベース。多数の実験例(アンサンプル)を活用することで、台風や集中豪雨などの極端現象の将来変化を確率的にかつ高精度に評価し、気候変化による自然災害がもたらす未来社会への影響についても確度の高い結論を導くことができる。

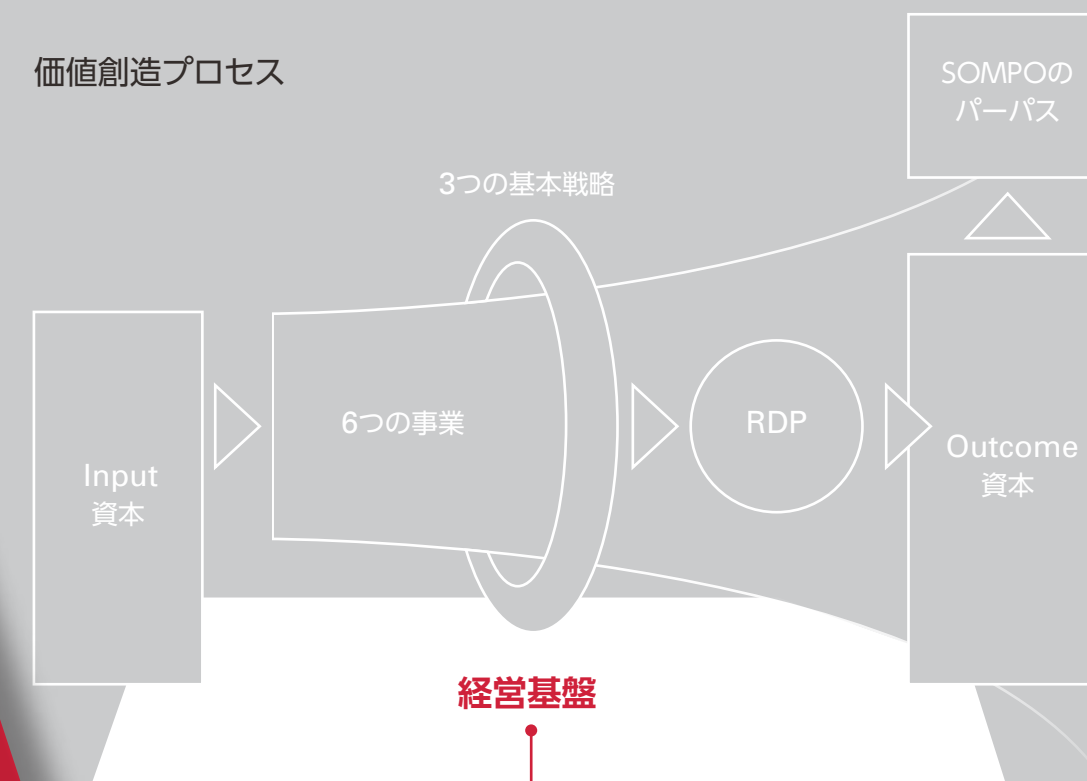
*2 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change:国連気候変動に関する政府間パネル)のRCP8.5シナリオに基づき、2050年と現在との間の台風の発生頻度や風速の変化をとらえ、頻度や経済損害額の変化を算出するモデル。

GOVERNANCE

価値創造を支える仕組み

SOMPOはこれまで、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー(CxO)制の導入、指名委員会等設置会社への移行など、迅速な意思決定と能動的な実行を支える体制構築に向け、積極的にガバナンス改革に取り組んできました。また、「経営の羅針盤」と位置づけるERMにより、不安定で不確実なVUCAの時代における多様化・複雑化するリスクの適切なマネジメントを実施しています。このセクションでは、SOMPOの持続的な価値創造を支えるこれらの経営基盤について、その仕組みと特徴をご説明します。

価値創造プロセス



経営基盤

SDGs
経営

資本政策・
ERM

ガバナンス

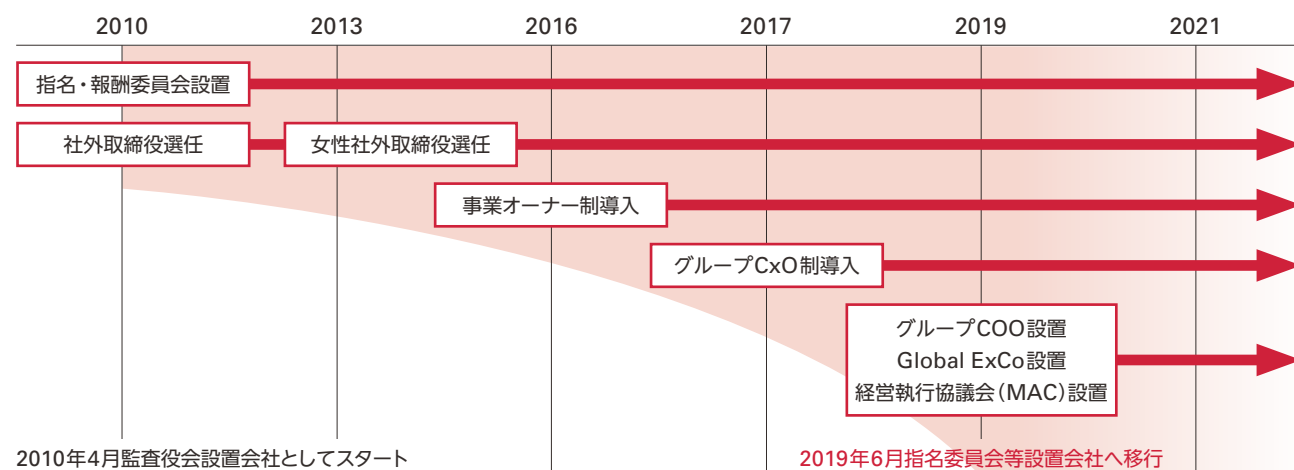
コーポレート・ガバナンス改革の歩み

当社グループはコーポレート・ガバナンスの透明性と公正性の向上を継続して図り、事業を通じて企業の社会的責任を果たすことで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を強化することが重要であると考えています。このため、取締役会において「コーポレート・ガバナンス方針」を定めており、統治組織の全体像および統治の仕組みの構築に係る基本方針を明確化し、最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

当社は、経営の公正性と健全性を高める狙いから、社外取締役の機能が最大限に発揮され、ガバナンスの実効性が高まるよう、グループの経営環境の変化に応じて取締役会の機関設計を進化させてきました。このため、会社創設時は、監査役会設置会社でありながら任意の指名・報酬委員会を設

置し、取締役会全体としても社外取締役が半数を占める構成として、さまざまな助言を受けながらグループの経営基盤を構築しました。その後、事業オーナー制やグループ・チーフオフィサー(CxO)制を導入するなど事業の拡大を進めるなかにおいては、指名・報酬委員会を中心に社外取締役が執行体制を監督し、監査役会が適法性に加え妥当性まで踏み込んだ監査を行う「ハイブリッド型」のガバナンス体制を維持してきました。

さらに、2019年6月には指名委員会等設置会社への移行を決定し、法定の三委員会(指名・監査・報酬)の設置に加え、社外取締役を中心とした取締役会を構成することで、監督機能を強めながらも、執行部門への大幅な権限委譲を行える体制として、現在に至ります。



取締役の構成

当社の役員の選任にあたっては、役員選任方針の通り、取締役については指名委員会が選定した候補者を株主総会において決定し、執行役および執行役員については指名委員会が選定した候補者を取締役会において決定します。

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

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

社外取締役は、役員選任方針にしたがい、会社経営者、学識者または法曹もしくは財務・会計にかかわる専門的知見を有する者などとし、コーポレート・ガバナンス、消費者対応、海外事業展開などの観点に社外の目を導入します。

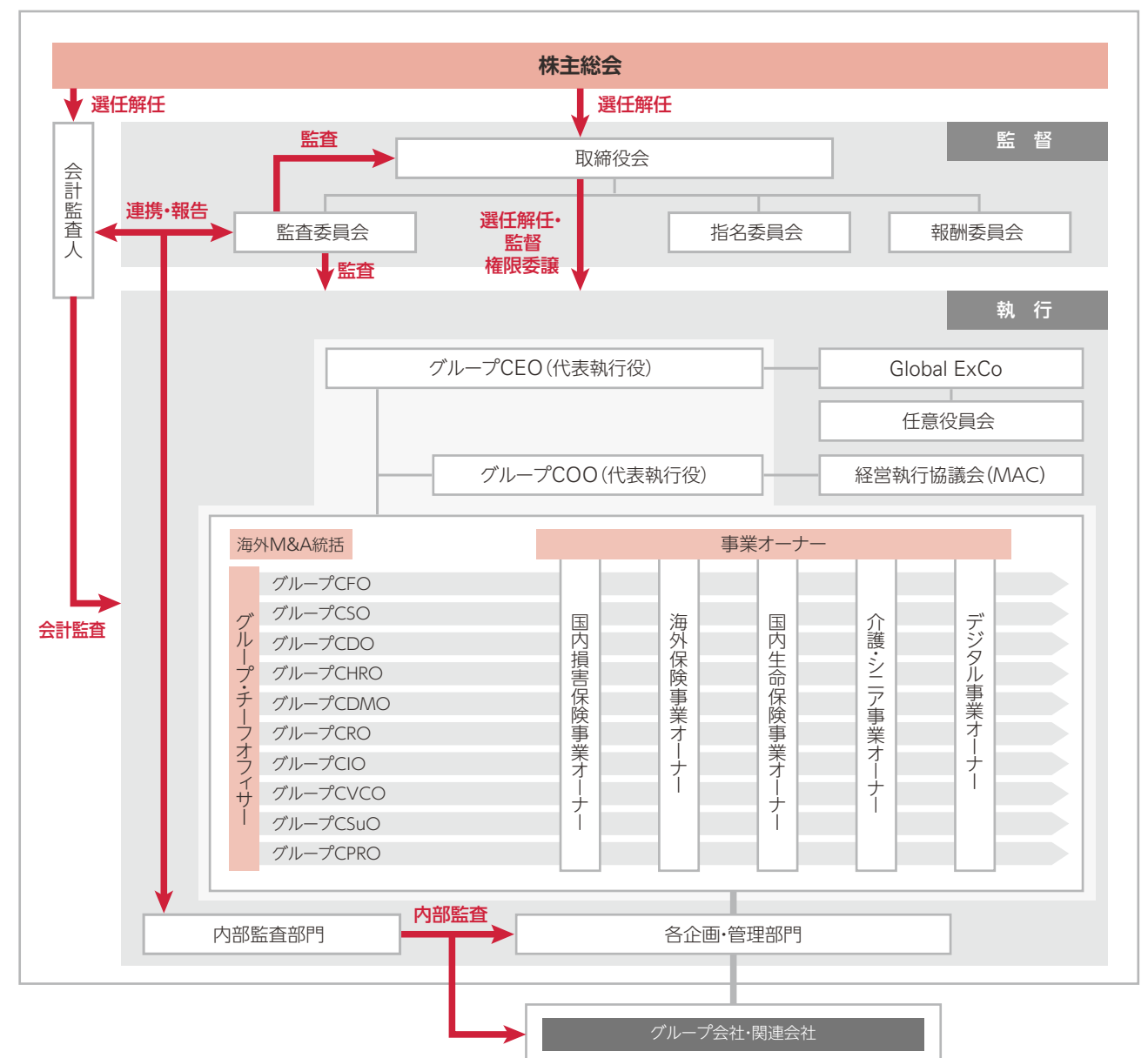
コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図り、また、指名・監査・報酬の法定三委員会設置によって、より高い透明性と公正性の向上を実現していく統治体制を構築しています。

取締役会はグループ経営の基本方針およびその根幹となる内部統制基本方針の決定、執行役および執行役員の選任、取締役および執行役の職務執行の監督を行います。さらに、業務執行の決定について法律で認められるかぎりにおいて原則として執行役に委任することで、取締役会の監督機能

の一段の強化と執行のさらなるスピードアップをともに図ります。また、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の適切な職務執行により、取締役、執行役および執行役員の選任、職務の監査、処遇の透明性の確保などを図り、よりコーポレート・ガバナンスが機能する体制を整備、維持しています。

業務執行体制においては、グループCEOおよびグループCOOの全体統括のもと、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー(CxO)制を採用し、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務執行ならびに権限・責任の明確化を図っています。



監督の体制

当社は、コーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2019年6月に指名委員会等設置会社へ移行し、経営の監督と業務執行を分離することで、取締役会の監督機能の強化および執行部門への大幅な権限委譲による業務執行の迅速化を図っています。また、指名・報酬・監査の三委員会設置によって、より高い透明性と公正性の向上を実現していく統治体制を構築しています。

■取締役会

取締役会は、法令または定款で定められた責務を履行するほか、取締役会規則に定める経営に関する重要項目を決定するとともに、業務執行の状況に対して、監督機能を発揮しています。取締役会の議長は、定款の定めに従い取締役会で選定することとしており、グループCEOを兼務する取締役がこれを務めています。

第11回定時株主総会終結時の取締役は、12名のうち半数を超える9名を社外取締役としており、日本人11名・外国人1名、男性9名・女性3名の構成です。また、平均在任期間(監査役であった期間を含みます。)は4.1年です。

■指名委員会

指名委員会は、取締役・執行役・執行役員を選任方針・選任基準を定め、候補者案を決定するとともに、業務内容・規模などに応じ、子会社の取締役・執行役員を選任にも関与します。また、グループCEOの個人業績評価に基づく選解任審議を行うことで、透明性を高め、ガバナンスの向上を図ります。

取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は社外取締役である委員の中から選定します。2021年7月時点の委員数は5名であり社外取締役のみで構成しています。

■報酬委員会

報酬委員会は、取締役・執行役・執行役員の評価ならびに報酬体系・報酬について決定するほか、業務内容・規模などに応じ、子会社の取締役・執行役の報酬などにも関与します。また、グループCEOの個人業績評価を行うことで、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高め、ガバナンスの向上を図ります。

取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は社外取締役である委員の中から選定します。2021年7月時点の委員数は5名であり社外取締役のみで構成しています。

■監査委員会

監査委員会は、取締役・執行役の職務遂行の適法性・妥当性を監査して監査報告の作成を行うほか、会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の報酬などの決定への同意権の行使、監査基準・監査の基本方針・監査計画を策定し、組織的に監査を実施します。

執行役を兼務しない取締役の中から選定した3名以上の委員で構成し、委員の過半数を社外取締役から選定します。また、委員長は原則社外取締役である委員の中から選定し、常勤監査委員および財務・会計に関わる専門的知見を有する監査委員を原則1名以上配置しています。2021年7月時点の委員数は5名であり、そのうち4名が社外取締役です。

取締役(株主総会で選任) (2021年7月1日現在)

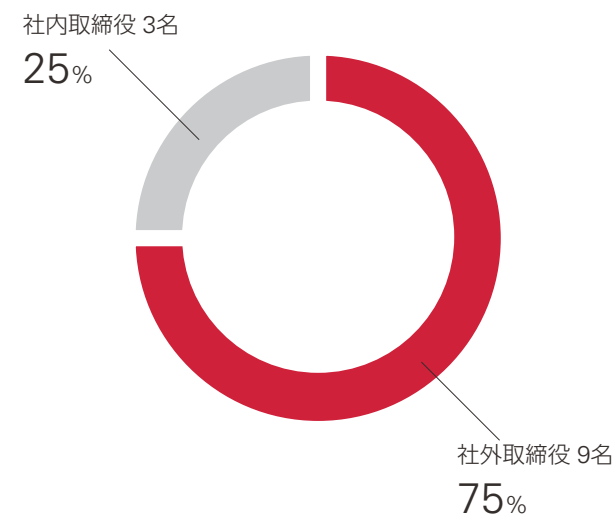
社内取締役	社外取締役	
 櫻田 謙悟 (執行役兼務)	 スコット・トレバー・ディヴィス	 東 和浩
 辻 伸治 (執行役兼務)	 名和 高司	 柴田 美鈴
	 山田 メユミ	
 手島 俊裕	 柳田 直樹	 内山 英世
	 速藤 功	 伊藤 久美
指名委員会 社外取締役のみで構成	報酬委員会 社外取締役のみで構成	監査委員会 過半数が社外取締役

監督体制の特徴

1 取締役会の構成

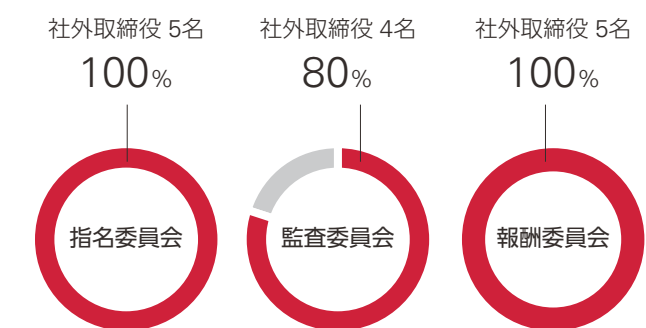
2021年7月時点の社外取締役は、取締役12名中9名(比率75%)

※設立時(2010年4月)の12名中6名(比率50%)から人数・割合とも増加



2 委員会の構成

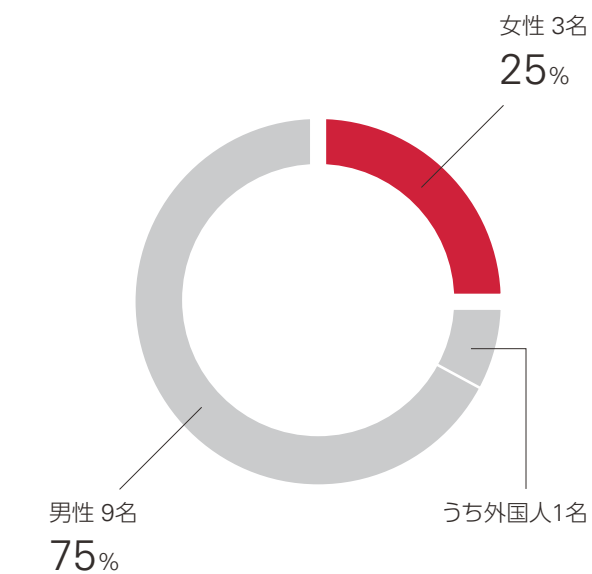
2021年7月時点の法定三委員会は、指名委員会・報酬委員会は社外取締役のみで構成、監査委員会は過半数が社外取締役



3 取締役のジェンダー構成

2021年7月時点の取締役は、女性が12名中3名(日本人)、男性が9名(日本人8名、外国人1名)

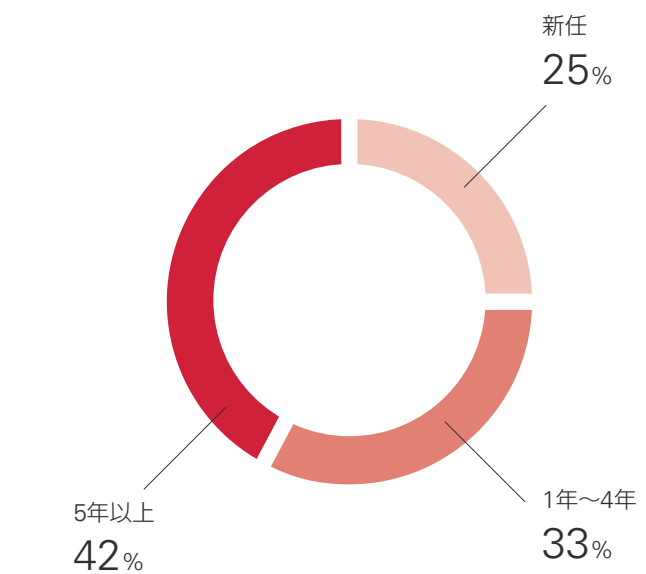
※設立時は女性0名(人数・割合とも増加)、外国人1名(同人数・同割合)



4 取締役の在任年数

2021年7月時点の取締役の平均在任期間(監査役であった期間を含む)は、4.1年

※当社では社外取締役の通算在任年数が8年を超える場合は、再任する積極的な理由の有無を慎重に検討し、理由がある場合は再任を妨げません



指名委員会について



サクセッション・プランの効果的な実行と
 役員多様性向上を通じて、SOMPOのパーパスの
 実現、企業価値の向上に貢献していきます

社外取締役 指名委員会委員長
 スコット・トレバー・デイヴィス

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

「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、現在当社グループはトランスフォーメーション（質的な変化）を推し進めています。この変化のただなかにおいて、取締役や執行役、執行役員に求められる役割やスキル、経験、あるいは経営チームとしてのポートフォリオの在り方は日々大きく変化しています。そのような当社グループを取り巻く環境をふまえ、2020年度、当社グループが今後目指す姿にふさわしい、取

締役選任方針の改定、執行役、執行役員のポートフォリオ構築方針の策定、執行役・執行役員選任基準の改定を実施しました。あわせて、個別の役員選任やサクセッション・プラン策定などにおいて、当社グループ役員多様性を向上させる取組みを継続的に行いました。

今年度、当社はSOMPOのパーパスを定めました。このパーパスを実現するためには、サクセッション・プランの効果的な実行と役員多様性向上が重要です。指名委員会における議論を通じてこれらを実現することにより、SOMPOのパーパスの実現、企業価値の向上に貢献していきます。

指名委員会の活動実績

2020年度は合計11回の指名委員会を開催しました。2020年度の指名委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

サクセッション・プランの策定	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのさらなる変革と成長を実現するため、それをリードすべきキーとなるポストについて、多様な背景を持った質の高い人材が、安定的かつ効果的に輩出される体制の構築を目的として策定しました。 グループCEOをはじめとするグループキーポスト計81ポストが対象です。 後継候補者選定にあたり、女性比率などの検討基準を設けることにより、多様な人材プールを形成しています。
取締役選任方針の改定	<ul style="list-style-type: none"> 会社から独立した立場で、執行に対して適切な助言を行い、高い監督機能を発揮するという社外取締役としての役割を果たすべく、当社における取締役選任方針を改定しました。 国内外の事例などを参照し、「能力要件」と「在任年数の要件」を追加しました。
執行役、執行役員のポートフォリオ構築方針の策定、執行役・執行役員選任基準の改定	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループが今後目指す姿に基づき、執行役、執行役員の経営チームとしてのポートフォリオの在り方、および個別の執行役、執行役員選任基準を策定、改定しました。 経営チームのポートフォリオとしての多様性や、各役員個別のスキルや経験など全体のバランスを重視する内容としています。
執行役、執行役員の選任	<ul style="list-style-type: none"> 当社の執行役、執行役員選任に関する取締役付議議案を決議しました。
損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役選任	<ul style="list-style-type: none"> 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命の取締役会に勧告する、両社の取締役候補者選任議案を決議しました。

監査委員会について



事業環境の変化をとらえた監査活動の工夫により、
 ステークホルダーの期待に応え続ける
 監査委員会を目指していきます

社外取締役 監査委員会委員長
 柳田 直樹

当社は、2019年6月に指名委員会等設置会社となり、監査役会の機能は監査委員会に移行しました。監査役会時代と比べ、監査委員会はメンバー構成とともに運営も社外監査委員が中心となっており、より透明性・公正性が高い体制となっています。

2020年度は、コロナ禍の影響を受け、監査の方法も大きく変わりました。例えば、従来は常勤監査委員が実施していた海外グループ会社への出張による現地経営陣とのミーティングを、リモートで実施したことにより、社外監査委員も出席することができました。このように、コロナ禍においても監査活動においてさまざまな工夫を行い、より質の高い監査を追求していきます。

2021年度は新たな中期経営計画のスタートの年になります。当社は「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、さまざまな事業を展開しており、またリアルデータプラットフォームなど、他に類を見ない新たな取組みを進めています。その分、監査すべき範囲が広く難しさもありますが、各監査委員の経験と専門性をふまえ、事業・領域ごとにメイン担当を決めて監査活動を行うなど、多様なバックグラウンドを持つ社外中心の監査委員構成であることを活かした工夫により、効果的な監査を行っています。監査対象となる事業や経営戦略に適宜対応した最善の監査を行うことにより、ステークホルダーの期待に応え続ける監査委員会を目指していきます。

監査委員会の活動実績

2020年度は合計12回の監査委員会を開催しました。

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

は、重要会議への出席、重要な決裁事項の確認などに加え、代表執行役とのミーティング、事業オーナー・グループCxOとのミーティング、国内外グループ会社往査などを通じて情報収集を行い、経営に対して必要な意見・提言を行っています。

2020年度の通年の監査活動における新たな取組みや特徴は以下のとおりです。

監査委員の担当制	より掘り下げた監査を実施することを目的として、事業オーナー・グループCxOごとにメイン担当となる監査委員を決め、メイン担当を中心として監査を行う事業・領域別の監査委員担当制を導入しました。
内部監査部との連携	監査委員会監査と内部監査部監査の連携強化を目的として、監査委員による役職員とのミーティングや国内外グループ会社往査への内部監査部長の同席および意見交換参加を開始しました。
会計監査人との連携	会計監査人との連携強化の一環として、2021年3月期から適用されるKAM (Key Audit Matters) の対応方針について、EY新日本有限責任監査法人と丁寧に協議を重ね、内容につき合意しました。
オンライン等を活用した監査活動	コロナ禍における監査対応として、監査委員会の開催、各種ミーティングの実施、国内外グループ会社往査等の監査活動は、対面・訪問による方法に代えて、Web会議などのオンラインによる方法を中心として実施しました。

報酬委員会について



よりミッション・ドリブンな働き方を
グループ全体に浸透させる仕組みとして、
当社グループの役員報酬制度がどうあるべきかについて、
報酬委員会において重点的に検討します

社外取締役 報酬委員会委員長
東 和浩

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

現在、当社グループでは、「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けて、介護やデジタル、ヘルスケアなど保険事業以外の事業領域への拡大と、損害保険やデジタル事業領域における海外への展開が進むなど、グループの在り方が大きく変化するさなかにあります。このような環境において、ガバナンスを効かせながら、各役員に対して効果的なインセンティブとなる報酬制度を設計したり、個別の報酬額を決定したりすることの重要性は高まっていると考えています。これ

らをふまえ、グループCEOの報酬パッケージについて、固定報酬、業績連動報酬の比率を変更しました。また、国内外の役員報酬水準の差異をいかに取り扱うか、などについて報酬委員会において重点的に審議を行いました。

2021年度は、「規模と分散」「新たな顧客価値の創造」「働き方改革」を3つの柱とした新中期経営計画のスタートの年となります。その計画を達成するためのインセンティブ提供の仕組みとして、また、よりミッション・ドリブンな働き方をグループ全体に浸透させる仕組みとして、当社グループの役員報酬制度がどうあるべきかについて、今後報酬委員会において重点的に検討を進めていきます。

報酬委員会の活動実績

2020年度は合計11回の報酬委員会を開催しました。2020年度の報酬委員会の主な審議事項は以下のとおりです。

役員報酬の内外格差の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> 担う役割やミッションに応じて報酬を決めることとしている当社グループの役員報酬制度において、現実にある国内と海外のマーケットの違いによる報酬水準の差異について、今後いかに取り扱うかについて議論を行いました。 議論の結果、当社の役員報酬の考え方の開示などによって、ステークホルダーの理解の形成に努め、中長期的にその差異の解消を目指すこととしました。
グループCEOの業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度のグループCEOの取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
グループCEOの戦略目標と報酬基準額	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度のグループCEOの戦略目標を決議し、その戦略目標に基づき2020、2021年度の報酬基準額を決定しました。
当社執行役の業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度の当社各執行役の取組みを評価し、業績連動報酬の支給率、支給額を決定しました。
当社執行役、執行役員の戦略目標と報酬基準額	<ul style="list-style-type: none"> 2019、2020年度の当社各執行役、執行役員の戦略目標を決議し、その戦略目標に基づき2020、2021年度の報酬基準額を決定しました。

取締役会の実効性評価

PDCAサイクルによる取締役会の実効性向上

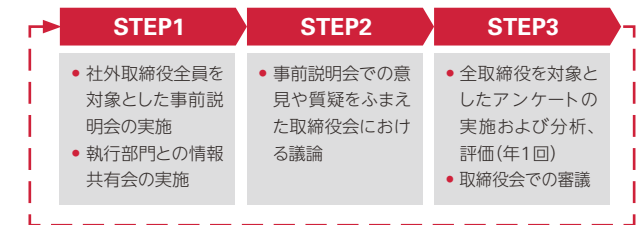
当社は、取締役会の実効性を高めるための取組みについて、全取締役がその必要性を強く認識しており、1年を通じて絶えず議論が行われ、実行に移されるサイクルを確立しています。

取締役会において建設的で充実した議論が行われるよう、開催の都度、社外取締役全員を対象に事前説明会を開催しており、取締役会ではそこでの意見や質疑もふまえて議論を行うこととしています。当社ではこのように事前説明会と取締役会を一体的に運営することで、密度の高い議論がなされ、社外取締役の見識と視点が直接的に取締役会に反映される仕組みを確保しています。

また、監督の側からも主体的に執行部門の実態を把握できる手段を常時確保しているほか、各取締役の自己評価を含む

アンケートを年1回実施して、取締役会全体の実効性について分析・評価をする機会を設けるなど、取締役の意見を積極的に取り入れるための取組みも重視しています。

当社は、これら取締役会の機能発揮に資する取組みや、実効性評価を通じたPDCAサイクルのもと、ガバナンス体制のさらなる進化を図っていきます。



2020年度 取締役会実効性評価の結果

2020年度の主な評価ポイント

- 取締役会が果たすべき役割・機能や取締役会の運営体制（コロナ禍でのオンライン開催における効果や改善点など）
- 昨年度議論を深めていくべきとして掲げたテーマの議論状況（新中期経営計画策定における取締役会での議論など）

- 執行部門における意思決定機能や執行部門に対する監督機能・モニタリング機能も含めたガバナンス体制は当社の経営戦略や事業戦略に合致し最適なものとなっており、重要な経営方針についての議論や毎時の取締役会における事前説明会の充実など、取締役会の実効性を高める仕組みは十分に確保されていると総括しています。
- 新型コロナウイルスへの対応として、全面的なリモート運営を行ったなかにおいても、きわめて効率的・効果的な運営により、議論の時間は十分に確保され、議案に関する執行部門からの説明や審議・決議の適正性としては十分に確保されたとの評価がなされています。
- 2020年度議論を深めていくべきとして掲げたテーマ*については充実した議論ができたとの意見のほか、中期経営計画の策定については、取締役会以外の場も含め、自由闊達な議論がなされ、社会的見地と各取締役の見識が十分に反映され、特に重要なテーマである「働き方改革」に関してはしっかりと時間をかけて有意義な議論がなされ、包括的なテーマでありながら具体的・実行フェーズに進展していることを実感したなどと評価されました。一方で、ESGへの取組みなどについてはさらに議論を深めていくべきとの意見や、「安心・安全・健康のテーマパークの実現」や中期経営計画の検討については、今後の経営方針論議の在り方もらみ、執行部門との認識共有や論議をより一層深められる進め方がなかったか、といった指摘もなされています。

*2020年度、議論を深めていくべきとされた重要テーマ

- 「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現
- 当社グループにおけるESGの課題と対策
- With/Afterコロナを含む将来環境を見据えた改革
- 次期中期経営計画の策定

2021年度取締役会運営方針

2020年度取締役会実効性評価の結果をふまえ、社外取締役との意見交換、ならびに取締役会での議論の結果、2021年度取締役会においてさらに議論を深めていく必要があると考えるテーマや、さらなる機能発揮を果たしていくうえで有効と考える取組みとして、下記のとおり認識しています。

2020年度提示した課題に加えてさらに議論を深めていくべきテーマ

- 目に見えない資産（ブランド、エンゲージメントなど）の評価および価値向上
- ESG関連課題への対応方針
- 資本市場との建設的なコミュニケーションの在り方
- リアルデータプラットフォームの構築

取締役会のさらなる機能発揮を実現するために重視すべき取組み

- ①対面とリモート併用による取締役と執行役の十分な意思疎通
- ②重要性の高いテーマにおける計画的な審議
- ③取締役会本会議で審議すべき事項の明確化と事前説明会の有効活用
- ④現場視察や複数のレポートライン機能など、執行状況の把握に資する仕組みの確保
- ⑤取締役間や各法定委員会間のコミュニケーション・情報連携

執行の体制

当社は、グループCEOおよびグループCOOによる全体統括のもと、各執行役が取締役会から委任を受けた業務執行の決定および業務執行を担います。事業部門の最高責任者である事業オーナーに大きな権限を与え、迅速な意思決定と業務遂行を行う(縦ライン)とともに、グループの機能領域の最高責任者であるグループCxOがグループ全体の担当機能領域を統括し、グループベストの意思決定・グループ横断の業務遂行(横ライン)を行うマトリクス型のグループ経営体制を構築し、グループ全体の企業価値の向上を図っています。

また、当社では、グループ全体の経営戦略や業務執行方針などの経営に重大な影響を与えるテーマを協議するために、グループCEOの諮問機関として執行部門の最上位の会議体であるGlobal ExCoを、事業戦略の実行や当社およびグループ会社の管理業務案件に係る重要事項などを協議するために、グループCOOの諮問機関として経営執行協議会(MAC)を、それぞれ設置しています。

執行役・執行役員(取締役会で選任)

代表執行役



グループCEO
取締役 代表執行役社長
櫻田 謙悟
(取締役兼務)



グループCOO
取締役 代表執行役副社長
辻 伸治
(取締役兼務)

事業オーナー

グループ・チーフオフィサー



国内損害保険事業オーナー
執行役 西澤 敬二
(損害保険ジャパン)
代表取締役社長



海外M&A統括兼グループCVCO
執行役員専務
ナイジェル・フラッド
海外M&A・バリューコミュニケーション



グループCFO兼グループCSO(共同)
執行役員専務
濱田 昌宏
ファイナンス・戦略



海外保険事業
海外保険事業オーナー
執行役 ジョン・チャーマン
(Sompo International Holdings)
Executive Chairman of the Board



グループCSO(共同) 執行役員専務
奥村 幹夫
(Sompo International Holdings)
Chief Executive Officer
戦略



グループCDO(共同) 執行役員
アルバート・チュー
デジタル



国内生命保険事業オーナー
執行役 大場 康弘
(SOMPOひまわり生命)
代表取締役社長



グループCHRO 執行役員常務
原 伸一
人事



グループCDMO兼グループCIO
執行役員常務
尾股 宏
データマーケティング・IT



介護・シニア事業
介護・シニア事業オーナー
執行役 笠井 聡
(SOMPOケア)
代表取締役会長CEO



グループCRO 執行役員
魚谷 宜弘
リスク管理



グループCSuO 執行役員
下川 亮子
サステナビリティ



デジタル事業
デジタル事業オーナー
グループCDO
執行役員専務 楢崎 浩一
(SOMPO Light Vortex)
代表取締役CEO



グループCPRO 執行役員
新基 博史
パブリックリレーション

■事業オーナー制

事業オーナーは、事業部門の最高責任者として、グループ経営理念およびグループ経営計画の実現に向け、担当する事業部門全体の計画遂行および「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けた貢献に責任を負うとともに、事業戦略立案、投資判断および人材配置など、その実行に必要な大きな権限を持っています。

2016年4月の事業オーナー制の導入以降、各事業オーナーのリーダーシップのもと、スピード感を持った意思決定・業務遂行により、ダイナミックな成長戦略の遂行や、各種課題に対し敏捷かつ柔軟に対応しています。

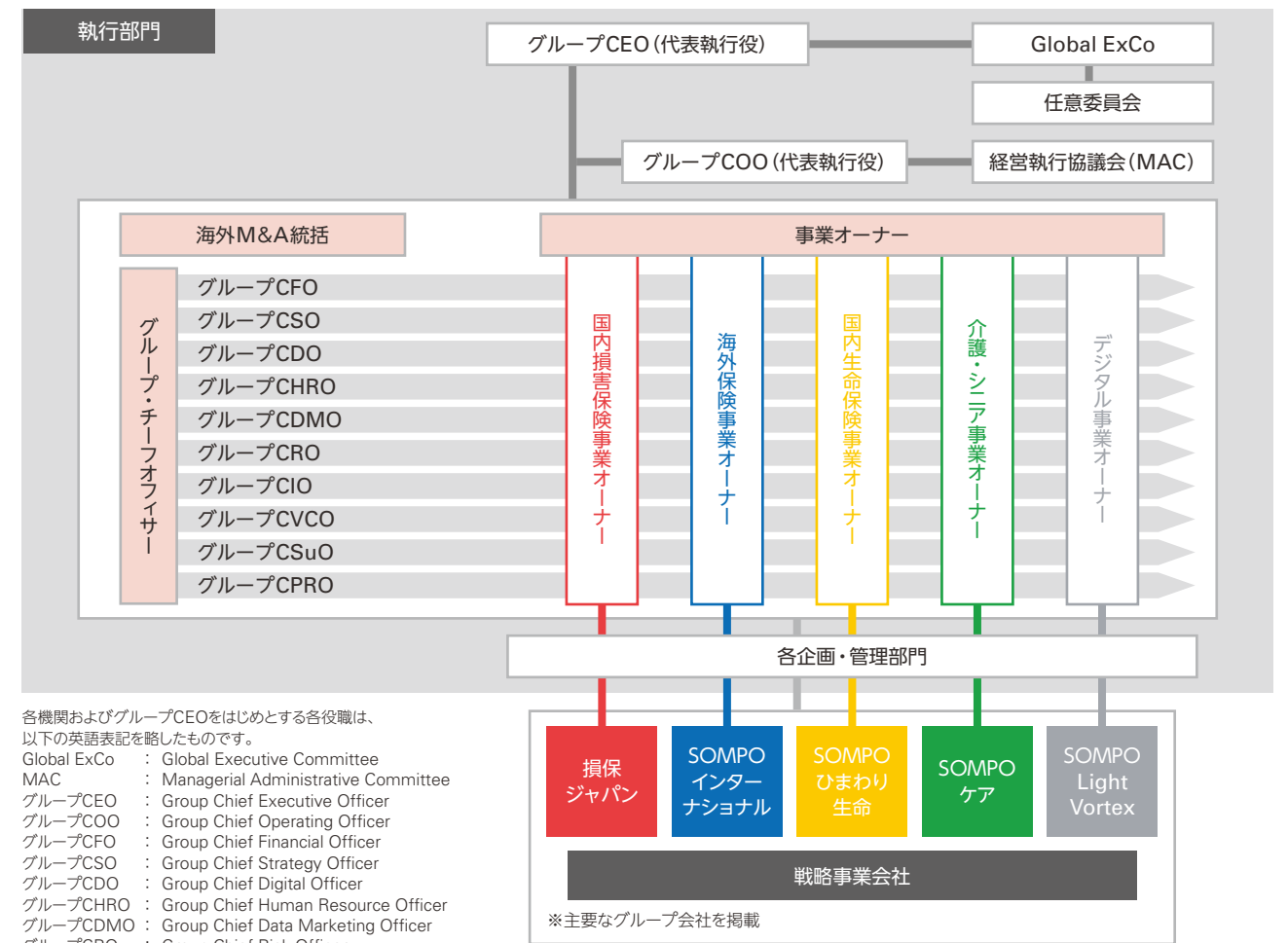
■グループ・チーフオフィサー(CxO)制

グループCxOは、グループ全体の各機能領域における最高責任者として、各機能領域におけるグループ全体の統括を担います。グループ戦略をふまえ、自身の役割・機能・責任に基づき、敏捷かつ柔軟にグループベストの意思決定およびグループ横断での業務遂行を行います。

グループCxO制は、ミッション・ドリブンで、強いリーダーシップを期待する仕組みとして2017年4月に導入し、各グループCxOの役割・機能や必要なスキル・経験などは、「ファンクション・ポートフォリオ」に規定し明示しています。グループCxOの役割・機能、設置領域や設置数は、固定的なものではなく、グループを取り巻く環境やグループ経営課題に伴い変化するものであり、柔軟に見直しを行います。

執行体制図

2021年8月1日時点



- 各機関およびグループCEOをはじめとする各役職は、以下の英語表記を略したものです。
- Global ExCo : Global Executive Committee
- MAC : Managerial Administrative Committee
- グループCEO : Group Chief Executive Officer
- グループCOO : Group Chief Operating Officer
- グループCFO : Group Chief Financial Officer
- グループCSO : Group Chief Strategy Officer
- グループCDO : Group Chief Digital Officer
- グループCHRO : Group Chief Human Resource Officer
- グループCDMO : Group Chief Data Marketing Officer
- グループCRO : Group Chief Risk Officer
- グループCIO : Group Chief Information Officer
- グループCVCO : Group Chief Value Communication Officer
- グループCSuO : Group Chief Sustainability Officer
- グループCPRO : Group Chief Public Relations Officer

執行部門における意思決定プロセス(Global ExCo、MAC)



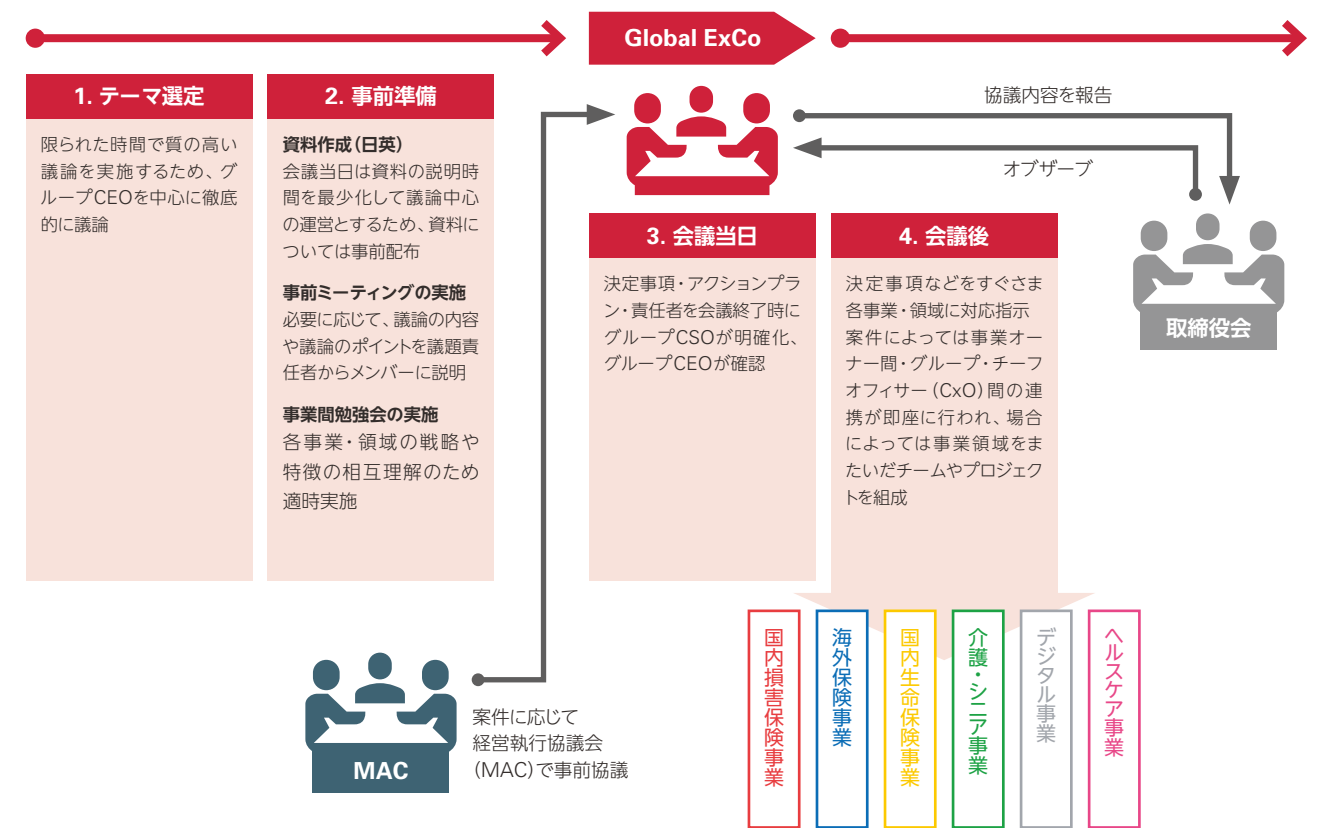
当社は、Global ExCo : Global Executive Committee (以下、Global ExCo)と経営執行協議会 (MAC: Managerial Administrative Committee)という2つの執行会議体を有しており、2つの会議体は取締役会から権限委譲された範囲内で、以下の役割・機能のもと、グループにおける重要テーマを議論し、迅速かつ適切なプロセスで意思決定

を進めています。なお、執行部門に権限委譲された事項も、原則、取締役会へ報告する方針としており、他にも取締役による執行会議のオブザーブなど、さまざまな形で執行に関する情報が取締役と共有される仕組みを確保しながら、透明性も担保しています。

Global ExCo
【議長】 グループCEO
【メンバー】 グループCEO、グループCOO、国内損害保険事業オーナー、海外保険事業オーナー、国内生命保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー、デジタル事業オーナー、海外M&A統括、ヘルスケア領域担当、グループ・チーフオフィサー
【開催頻度】 原則、年6回
【役割・機能】 海外役員を含めたダイバーシファイされたメンバーで、当社グループの戦略や業務執行方針などの経営に重大な影響を与えるテーマについて議論を行い、迅速かつ的確にハイレベルな決定を行っていく執行部門の最上位の会議体です。 執行部門を監督する取締役会に対しては、議論の内容を報告するだけでなく、取締役自らがオブザーブしたり、重要テーマに関してはフリーディスカッションの機会を設けるなどして、意思決定プロセスの透明性確保にも努めています。

MAC
【議長】 グループCOO
【メンバー】 グループCOO、国内損害保険事業オーナー、国内生命保険事業オーナー、介護・シニア事業オーナー、デジタル事業オーナー、ヘルスケア領域担当、グループ・チーフオフィサー、主要国内グループ会社トップ
【開催頻度】 毎月
【役割・機能】 主に国内事業案件や管理業務案件に係る重要事項などは、グループCOOの諮問機関である経営執行協議会(MAC)で具体的に協議されます。また、案件に応じてGlobal ExCoの事前協議を行うなど、Global ExCoの指示に基づき追加の議論を実施しています。MACでの議論内容は、さまざま海外役員を含むGlobal ExCoメンバーに共有しており、2つの会議体が有機的に連動しています。

Global ExCoを中心とした会議体運営



2020年度にGlobal ExCo、MACで議論された主要テーマ



サクセッション・プラン(後継者育成計画)

1. サクセッション・プラン策定の目的

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

2. 対象ポスト

グループ各事業における重要性と該当ポストの人材代替希少性に基づき、グループCEOおよびグループ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81ポストをサクセッション・プラン策定の対象としています。

3. 候補者選定のポイント

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

①候補者の区分

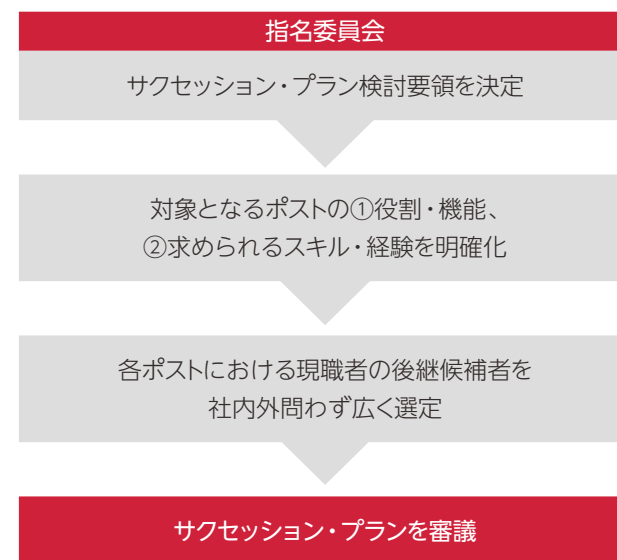
5年以内に該当ポストを担う人材	N (Next)人材
5～10年後に該当ポストを担う人材	F (Future)人材

②人材プールの多様性拡大を目的とした候補者選定基準

- 各ポスト、N人材とF人材それぞれ5名以上の候補者を選定する。
- 各ポストの候補者のうち、N人材とF人材それぞれ30%以上を女性とする。
- 各ポストの候補者に目安とする年齢分布割合を設定する。

4. サクセッション・プラン検討の手順

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



5. 執行役・執行役員選任、配置、育成との連動

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

役員選任方針

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

(1) 取締役の選任方針

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

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

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

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

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

①能力要件

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

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

②社外取締役の独立性に関する基準

当社は、次に掲げる事項に基づいて社外取締役の当社からの独立性を判断します。

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

③在任年数の要件

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

(2) 執行役・執行役員ポートフォリオ構築方針と選任基準

①執行役・執行役員ポートフォリオの構築方針

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

②執行役・執行役員選任基準

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

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

社外取締役のサポート体制

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

局として社外取締役に補佐する体制としています。

なお、社外取締役に對して「グループ報」「統合報告書」「IR説明会資料」等の提供のほか、執行部門による情報共有会の場を設けるなど、各種情報提供にも努めています。

役員報酬制度

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

いて、客観的な視点を取り入れながら設計しています。
 なお、当社は、後述の「役員報酬決定方針」において、役員報酬に関わる基本理念をはじめ、報酬構成や役職区分ごとの報酬決定方法、各報酬の内容などについて定めています。

役員報酬に関わる基本理念(グループ共通)

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

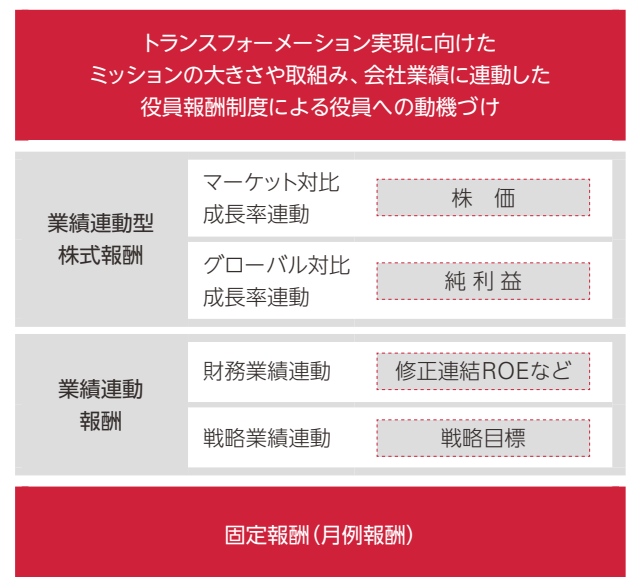
1. 役員報酬制度の概要

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

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

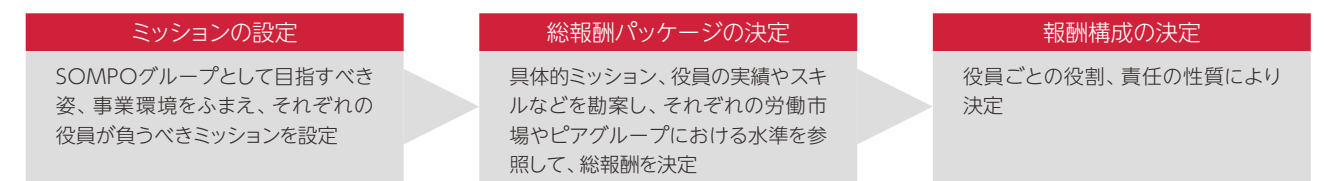
これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレーディング(ポストによる格付)に基づく総報酬パッケージ標準額を定めています。個々の役員の総報酬パッケージ標準額の設定にあたっては、個別に課されるミ

ッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。
 また、報酬委員会は、当社のすべての取締役および執行役の報酬について、以下に記載する決定プロセスや算定方法に基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。



a. 総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさや役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別に設定しています。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基づいて報酬を決定するといったアプローチを当社では採っていません。



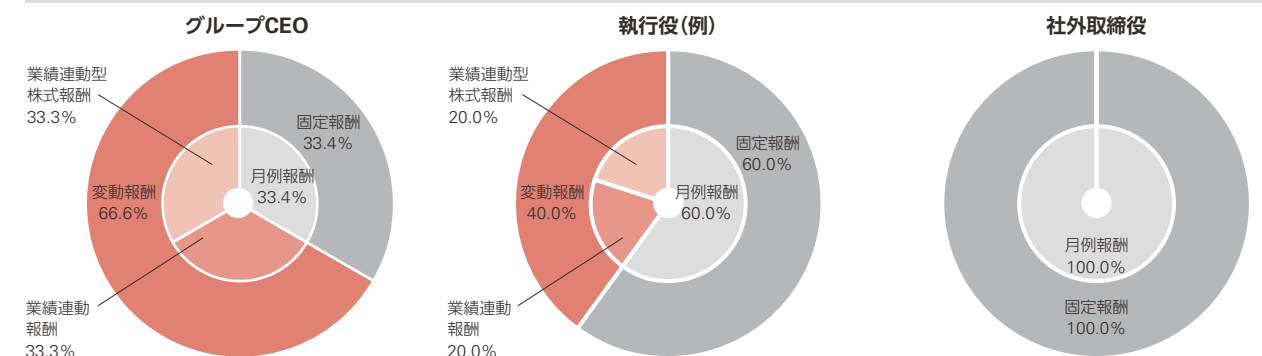
b. 報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する「固定報酬(月例報酬)」と、業績などに連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

当社役員報酬制度の概観(執行役および執行役員)

	報酬要素	構成割合		内容
		グループCEO	グループCEO以外	
固定報酬	月例報酬	33.4%	50~70%	<ul style="list-style-type: none"> 役員が担うポストの職責と職務内容をふまえ、個別に決定 月例で支払う現金報酬
変動報酬	業績連動報酬	33.3%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> 基準額を定めたうえで、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 年度終了後の6月に現金にて支給
	業績連動型株式報酬	33.3%	15~25%	<ul style="list-style-type: none"> 株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定 過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価 信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する。
	小計	66.6%	30%~50%	
合計		100%	100%	

役職別報酬構成比率の例



役員報酬制度

c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

■固定報酬(月例報酬)

当社の固定報酬(月例報酬)は、役員ごとのポストの職責などに応じて設定されており、原則として毎月同額を支給します。

固定報酬(月例報酬)の金額は、ポスト・グレーディングに基づく総報酬パッケージ額を標準額とし、個別のミッションを考

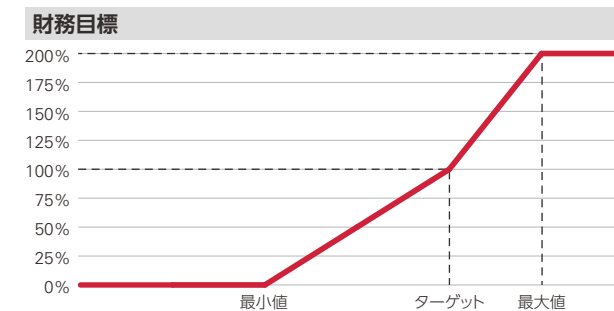
慮しつつ、それぞれの役割、責任の性質に応じて基準額を定め、外部報酬コンサルティング会社が実施する役員報酬調査に基づくマーケット報酬水準を参照したうえで妥当と考えられる水準に決定しています。

■業績連動報酬

当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しています。概要は以下のとおりです。なお、当社では業績連動報酬制度について、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式を採用しています。また、インセンティブとしての機能の強化を目的として、各役員のミッションに応じて設定した戦略目標の達成度合いに基づき適用する係数の変動幅を「0%~200%」としています。

- 業績連動報酬は、業績連動報酬基準額に単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。

- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROEなどとし、指標の目標額(事業計画値)に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの役員のミッションに応じてグループCEOまたは事業オーナーなどの評価担当役員と合意した指標とし、その目標の達成度合いに応じて係数を決定します。



※ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100%として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0%から100%、100%から200%の間で比例的に変動します。
※上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

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

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

■業績連動報酬で用いられる指標

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

(注) 1 国内損害保険事業の正味収入保険料は、自賠責・家計分野地震保険に関する金額を除いています。
2 国内損害保険事業のE/コンパインド・レシオは、自賠責・家計分野地震保険を除いた損害保険ジャパン単体の数値です。

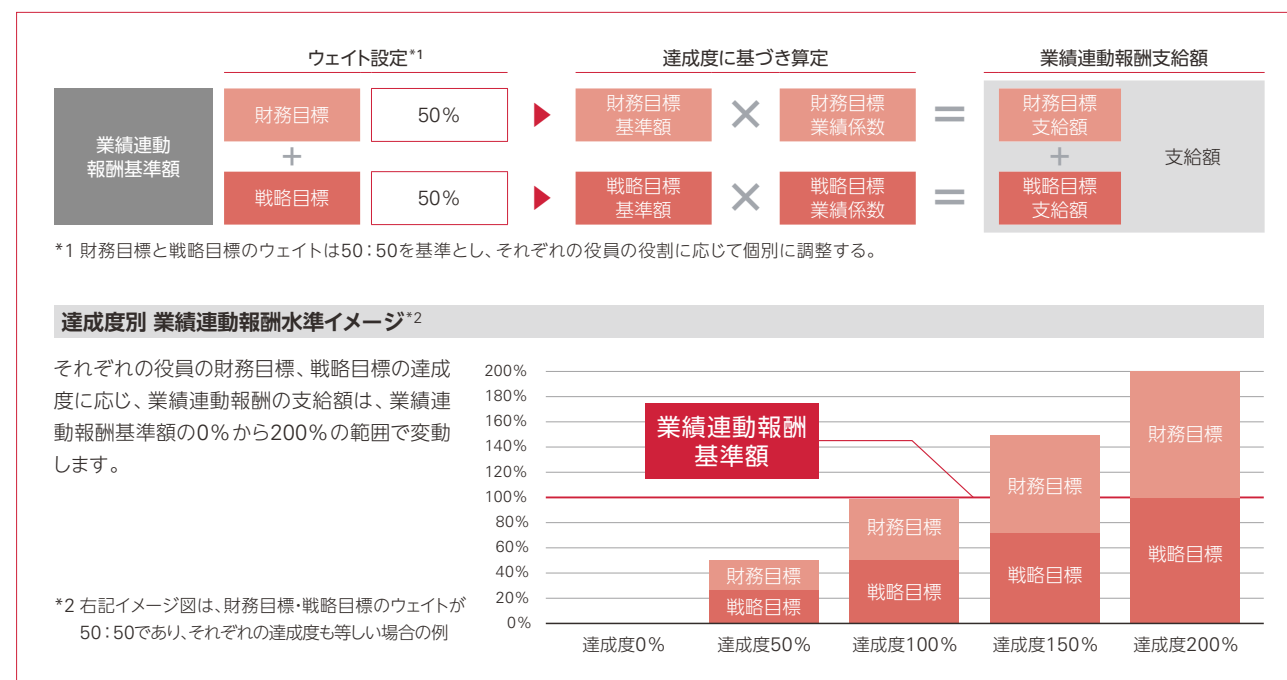
■業績連動型株式報酬

当社では、グループ全体が長期的かつ持続的に成長していくことが重要であると考えています。2016年6月開催の定時株主総会において、当社グループの役員の報酬と業績および株式価値の連動性をより明確にし、当社グループの役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当該報酬は、当社株価とTOPIXの相対的な成長率の対比(株式価値)、および当社純利益と保険業を中心とするグローバル企業の純利益の相対的な成長率の対比(連結業績)に基づき付与数変動する株式報酬で、当社の中長期的な業績に連動する形を採っています。

担当事業	財務指標(2021年度)
グループ全体	修正連結利益、修正連結ROE
国内損害保険事業	正味収入保険料、修正利益、事業別ROE、E/コンパインド・レシオ、当期純利益
国内生命保険事業	修正EV増加額、修正利益、事業別ROE、保有契約件数
介護・シニア事業	売上高、修正利益、事業別ROE

- 業績連動型株式報酬は、株式報酬基準ポイント数に、中長期的な株式価値および連結業績をマーケット対比で反映させています。
- 株式価値については、過去3事業年度の当社株価の成長率とTOPIXの成長率を対比してマーケット対比指標係数を決定します。
- 連結業績については、保険業を中心としたグローバル企業を競合企業とし、過去3事業年度の連結純利益の成長率を対比してグローバル対比指標係数を決定します。
- 業績連動型株式報酬に用いる指標は、過去3事業年度の平均値を基準年度の数値で除したうえで、付与ポイント数に反映させます。



役員報酬制度

2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2020年度)

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬 (月例報酬)	退職慰労金等	業績連動報酬等		
				金銭報酬	非金銭報酬	
取締役(社外取締役を除く)	56	51	—	2	2	4
社外取締役	146	146	—	—	—	10
執行役	1,955	889	—	831	234	17
合計	2,158	1,087	—	834	236	29

- (注) 1 報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数には、2020年6月22日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名が含まれています。
 2 執行役を兼務する取締役2名の報酬等の額は、取締役としての報酬等と執行役としての報酬等を区分したうえで、それぞれの報酬等の総額に含めていますので、対象となる役員の員数計と各区分の対象となる役員の員数の合計は相違しています。
 3 「業績連動報酬等」のうち、「業績連動報酬」は金銭で支給する報酬であり、前事業年度の業績に基づく報酬および当事業年度の業績に基づく報酬の引当金計上額の合計です(ただし、前事業年度の引当金計上額は除きます)。また、「業績連動型株式報酬」は「非金銭報酬」であり、前事業年度の業績に基づき、当事業年度分として計上した株式給付引当金の繰入額です。
 4 取締役および執行役の報酬等は、すべて保険持株会社からの報酬等であり、保険持株会社の親会社等からの報酬等はありません。

3. 役員ごとの連結報酬等の総額等(2020年度)

連結報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりです。

氏名	連結報酬 等の総額 (百万円)	役員 区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				固定報酬 (月例報酬)	退職慰労金等	業績連動報酬等	
						金銭報酬	非金銭報酬
櫻田 謙悟	400	取締役	当社	6	—	1	1
		執行役	当社	143	—	154	92
		取締役	損害保険ジャパン株式会社	—	—	—	—
辻 伸治	107	取締役	当社	6	—	1	1
		執行役	当社	60	—	18	19
西澤 敬二	151	取締役	SOMPOひまわり生命保険株式会社	—	—	—	—
		執行役	当社	—	—	—	—
ジョン・チャーマン (John R. Charman)	341	取締役	損害保険ジャパン株式会社	78	—	35	37
		執行役	当社	138	—	203	—
ナイジェル・フラッド (Nigel Frudd)	175	取締役	Sompo International Holdings Ltd.	0	—	—	—
		執行役	当社	175	—	—	—
奥村 幹夫	100	執行役	当社	55	—	18	26
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	—	—	—	—

- (注) 1 業績連動報酬については、前事業年度の業績に基づいて支払われた報酬額を記載しており、当事業年度の引当金計上額は含んでいません。
 2 ジョン・チャーマン氏の報酬は米国ドルで支払っています。米国ドルから円への換算レートは、固定報酬(月例報酬)は送金時レート、業績連動報酬はその種類に応じて送金時レートと2019年度の期末社内換算レートを使用しています。
 3 ナイジェル・フラッド氏の報酬には、所得税額の一部補填に関わる費用等を含んでいます。
 4 ナイジェル・フラッド氏の報酬の固定報酬(月例報酬)は米国ドルで支払っています。米国ドルから円への換算レートは送金時レートを使用しています。なお、所得税額の一部補填に関わる費用は英国ポンドで支払っています。英国ポンドから円への換算レートは2020年度の期末社内換算レートを使用しています。

戦略的リスク経営(ERM)

“経営の羅針盤”としての戦略的リスク経営(ERM)

ニューノーマルな社会においては、気候変動による大規模自然災害の頻発やサイバー攻撃の脅威など、不確実性を増したリスクが私たちを取り巻いています。VUCAの時代において、ERMは、未然に損失を回避する従来の役割だけでなく、新規事業投資の機会損失を低減させるなどグループを最適な方向に導くナビゲーションの役割が求められています。

これは、変化が激しい荒波の航海における高機能な羅針盤の3つの機能に例えられます。すなわち、①グループが置かれた現在地を正確に把握し、②将来起こりうるリスクを敏感に察知し、③グループが取るべき航路を明確に提示するものであり、ERMが経営の羅針盤としてのこれらの機能を果たし、SOMPOのパーパスを実現に導きます。

“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化に向けて進化する戦略的リスク経営(ERM)

当社グループは、保険事業を中心とした「規模と分散」の取組みを加速し、レジリエンス向上を図るとともに、「新たな顧客価値の創造」により、社会課題解決への貢献を実現しつつ、長期的な利益成長性を高めることで、“安心・安全・健康のテーマパーク”の具現化に取り組んでいます。それを支えるERMも従来の保険事業をベースとした枠組みの延長線での高度化にとどまらず、新たなビジネスモデルに即した枠組み

へと変革していく必要があります。例えば、保険・介護事業で蓄積したノウハウをふまえたデジタルやヘルスケアといった非保険事業における定量・定性両面のリスク管理の枠組みの構築や、気候変動やデジタル化の加速などのニューノーマルな社会におけるリスクの分析、検証を通じた、ビジネスサイドの機会追求や防災、減災、予防などの脅威低減への貢献など、ERMの進化にチャレンジしています。

SOMPOグループの戦略的リスク経営(ERM)

当社グループのERMは、資本・リスク・リターンバランスを取りながら企業価値の最大化を図る一連の経営管理フレームワークとして「戦略執行に係るリスクテイク」と「経営基盤の安定に資するリスクコントロール」の2つの側面を持っています。

1. リスクアパタイトフレームワーク

リスクテイクの側面では、リスクアパタイトフレームワークを中心に資本・リスク・リターンに関する分析を重要な経営判断に活用しています。

リスクアパタイトフレームワークは、経営理念、SOMPOのパーパスおよびグループの経営計画で目指す姿の実現に向けて、当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を明確にしたうえでリスクテイクを行うことで、その達成確度を高めるための仕組みです。各事業は、当社グループのリスクテイクの方向性を明文化した「SOMPOグループ リスクアパタイトステートメント」(P.103参照)と整合的な事業計画を策定し、当社は、その検証と達成に向けたモニタリングを実施しています。

2. リスクコントロールシステム

リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様

なリスクを特定、分析、評価する仕組みを活用して不測の損失の極小化と利益の安定を目指しています。

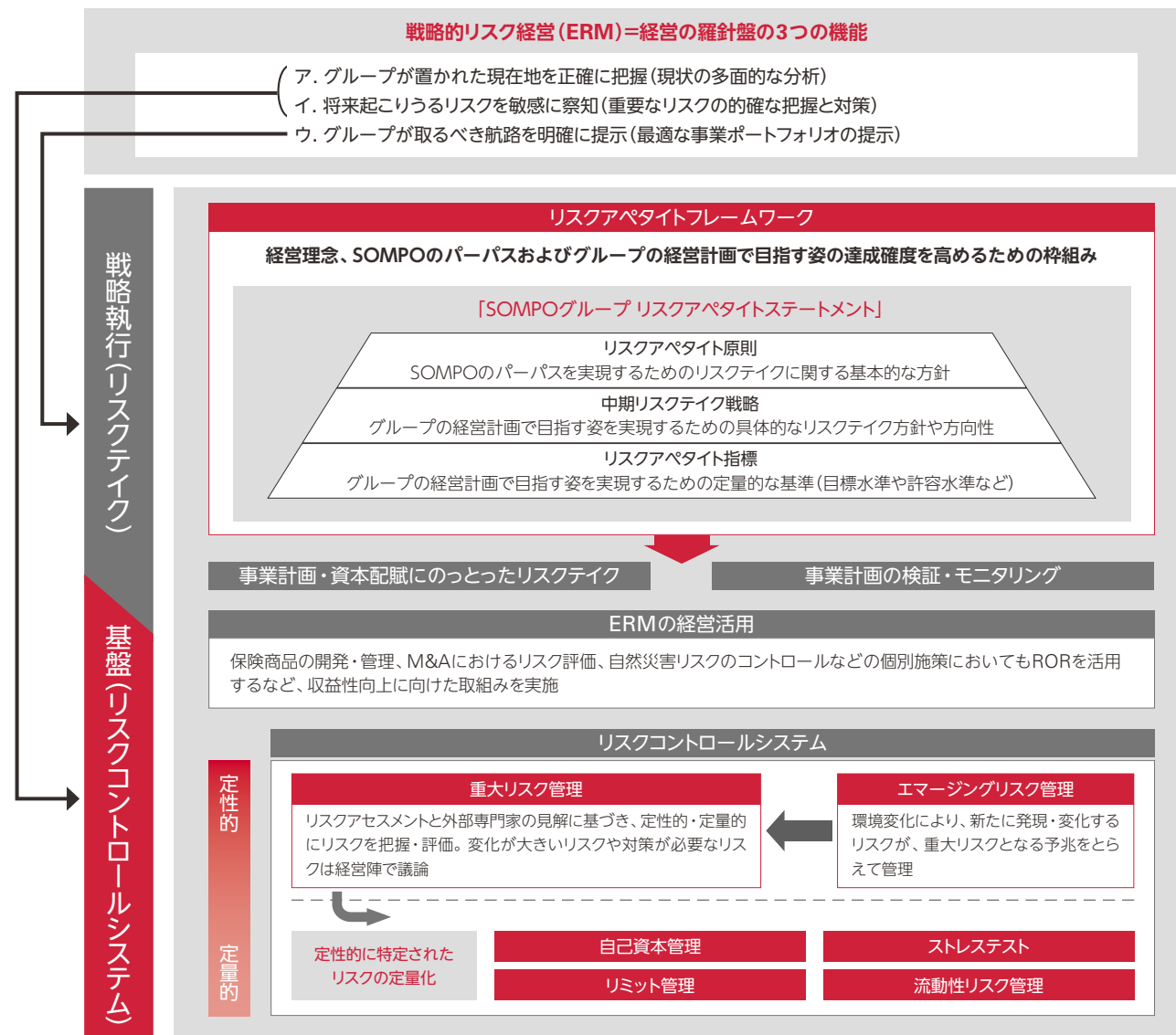
(1) 重大リスク管理

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

また、現時点では重大リスクではないものの、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆をとらえて適切に管理をしています。国内外の専門家との対話や各種情報源から候補を収集し、想定される影響度が一定以上のエマージングリスクについては、損失軽減の観点だけでなく、新たな保険商品・サービスなどのビジネス機会の観点からグループ横断でモニタリングおよび調査研究を行っています。

戦略的リスク経営 (ERM)

SOMPOグループの戦略的リスク経営 (ERM) の3つの機能と全体像



SOMPOグループの主な重大リスク

影響度	極大	● パンデミック		
	大	● 顧客情報漏えい (発生可能性N/A)	● 気候変動リスク ● 市場の大幅悪化 ● 国内巨大地震 ● 事業中断リスク	
	中	● サイバー集積リスク (発生可能性N/A)	● 競争環境の悪化・転換 ● ESGリスク ● 人材・人材力不足 ● コンダクトリスク ● 国内巨大風水災 ● 海外巨大自然災害	
	小		● 税制・規制の変更 ● 委託先管理の失敗 ● システム障害 (サイバー攻撃含む) ● 不祥事・機密情報漏えい ● 地政学リスク	
		N/A (評価不能)、小	中	大、極大
		発生可能性		

(2) 自己資本管理

当社グループが保有する各種リスクを統一した尺度 (VaR: Value at Risk) で定量化し、自己資本がリスク量と比べて十分な水準を維持できるように管理をし、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

(3) ストレステスト

当社グループの経営に重大な影響を及ぼし得る事象を的確に把握・管理するために、大規模な自然災害や金融市場の混乱などのストレスシナリオが顕在化した際の影響額を算出し、資本およびリスクへの影響度を分析して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しています。

(4) リミット管理

特定事象の発現により多額の損失が生じることを回避するため、与信リスク、出再リスク、海外自然災害リスクの各々に対してグループベースで最大限度額を設定し、管理しています。

(5) 流動性リスク管理

日々の資金繰り管理のほか、巨大災害発生時などの最大資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理しています。

[SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント]の策定

新中期経営計画の策定にあわせて、グループのリスクアペタイトを見直し、「SOMPOグループ リスクアペタイトステートメント」として新中期経営計画の方向性や当社グループとして「取るリスク」、「回避するリスク」を定量的・定性的の両面から明文化しました。その構成は、SOMPOのパーパスに紐づく「リスクアペタイト原則」、新中期経営計画に紐づく「中期リスクテイク戦略」、目指す姿を実現するための定量的基準を定めた「リスクアペタイト指標」からなり、リスクカテゴリーごとのアペタイトやスタンス、目標水準を記載しています。

リスクアペタイト原則

- 資本・リスク・リターンを適切にコントロールし、資本効率および利益安定性の向上、グループ収益の拡大を通じて、企業価値の最大化を図る。
- 多様化・複雑化するリスクを的確にとらえてコントロールするとともに、より多くのお客さまへのサービス提供と社会への価値提供を将来にわたって持続可能にするための強固な財務健全性を維持する。
- 保険・介護など、安心・安全・健康に資する事業ポートフォリオをグローバルかつバランスよく構築し、収益源の多様化、リスク分散による利益の成長と安定化および資本効率の改善を進める。また、中長期の価値創造を通じた利益成長を実現するため、M&Aなども活用し新たな事業領域での積極的なリスクテイクを行い、社会課題の解決と企業価値の飛躍的成長を目指す。

中期リスクテイク戦略

- グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターン獲得を図り、修正連結利益3,000億円以上、修正連結ROE10%以上の達成を目指す。
- 保険事業では「規模と分散」の追求のため、海外先進国で保険引受を拡大しつつ、自然災害リスクは利益変動への影響を抑制する。また、株式リスクおよび金利リスクの削減とともに、リスク対リターン獲得のための資産運用を推進する。
- 非保険事業では「新たな顧客価値の創造」のため、リアルデータプラットフォームの構築や関連分野への積極投資による事業創出を企図する。

リスクアペタイト指標

- グループの経営計画で目指す姿を実現するための定量的な基準 (目標水準や許容水準など) を定める (以下は一例)。

指標	位置づけ	目標/許容水準
ターゲット資本水準	グループ戦略上の適正な資本水準の目安	グループESR: 200~270%
リスク許容度	グループおよび各事業単位が戦略上必要とする財務健全性の水準	グループESR: 150% 保険事業のESR: 120% 非保険事業のESR: 100%
	国内保険子会社が事業継続するために最低限必要な財務健全性の水準	国内保険子会社のESR: 100%
リスク分散比率	リスク分散、利益の地理的分散の観点から利益安定性を評価	2020年度比改善
海外事業比率		30%以上

グループ内部統制

当社は、グループの業務の適正を確保するとともに、企業価値を高めるための事業基盤として「内部統制基本方針」を定め、グループレベルの内部統制を整備し、継続的にその改善を図っています。

また、「内部統制基本方針」に掲げる8つの体制を実効的かつ効率的に機能させるために、グループの統制状況や内部統制上の改善課題について、取締役会が適切に把握および検証し、体制の充実に努めています。



コンプライアンスへの取り組み

当社は「グループ コンプライアンス基本方針」をはじめとする各種方針や「グループ コンプライアンス行動規範」を定め、グループ内の役職員に周知徹底していますが、グループ各社がこれらの方針などに基づいて、より実効性の高いコンプライアンス推進に取り組めるよう、コンプライアンスに関するさまざまなリスクを想定し、リスク発現の未然防止にも取り組んでいます。

ティクス(統計的データ分析手法)の導入や内部通報制度の強化などにも取り組んでいます。

例えば、外国法の域外適用(自国や進出国以外の法令・規制等が適用されること)のリスクに対しては、当社がグループ内外のネットワークを駆使して、世界各国・地域の法令・規制などの改正情報を収集し、対応が求められる事項を整理したうえで、国内外のグループ会社へ提供するなど、各社のコンプライアンスに関する態勢整備のサポートをしています。

当社グループは、保険事業を中核として介護・シニア事業やデジタル事業、ヘルスケア事業などへ事業領域を拡大し、また協業、新たなテクノロジーやデータの活用による既存事業の革新や新事業の創出に取り組んでいます。また、各社が遵守すべき関係法令だけでなく、事業の特性、会社の規模、事業運営の実態、さらには潜在的なリスクといった要素もふまえた態勢を検討していく必要があります。そのために、グループ各社からの報告だけでなく、当社および各社の会議体への相互参加、各社への個別訪問などを通じ、各社の実態の把握や情報共有に努め、各社の態勢整備に向けたサポートに役立てています。

また、潜在的な不正のリスクを洗い出すためにデータアナリ

グループの内部監査態勢の整備

当社は「グループ内部監査基本方針」において、内部監査を「内部管理態勢の評価および問題点の改善方法の提言などを実施するプロセス」と位置づけ、グループ全体として効率的かつ実効性のある内部監査態勢を整備し、事業特性や経営戦略などをふまえたリスクベースの内部監査を実施することにより、企業価値を高めるとともにステークホルダーの

期待に応えられるよう取り組んでいます。

具体的には、当社はモニタリング機能を拡充し、変化するリスクに関する機動的な監査を行うとともに、グループ各社に対しては、内部監査の品質評価を実施し、各社が認識した課題の改善方法などを提言するなど、内部監査態勢の整備を支援しています。

ITガバナンス

グループ各社のシステム変革にあたり、その前提として各国、各業界のレギュレーションに沿ったプロセスが求められます。その他の管理プロセスも国際標準に沿って整備しています。また、システム共通化によるコストやシステムリスク削減、

システム人材の育成と最適配置などのグループシナジーを追求するとともに、現在および将来のデジタル化に適合すべくアーキテクチャを変革することで、デジタル戦略案件の具現化に向けたシステム基盤整備を行っています。

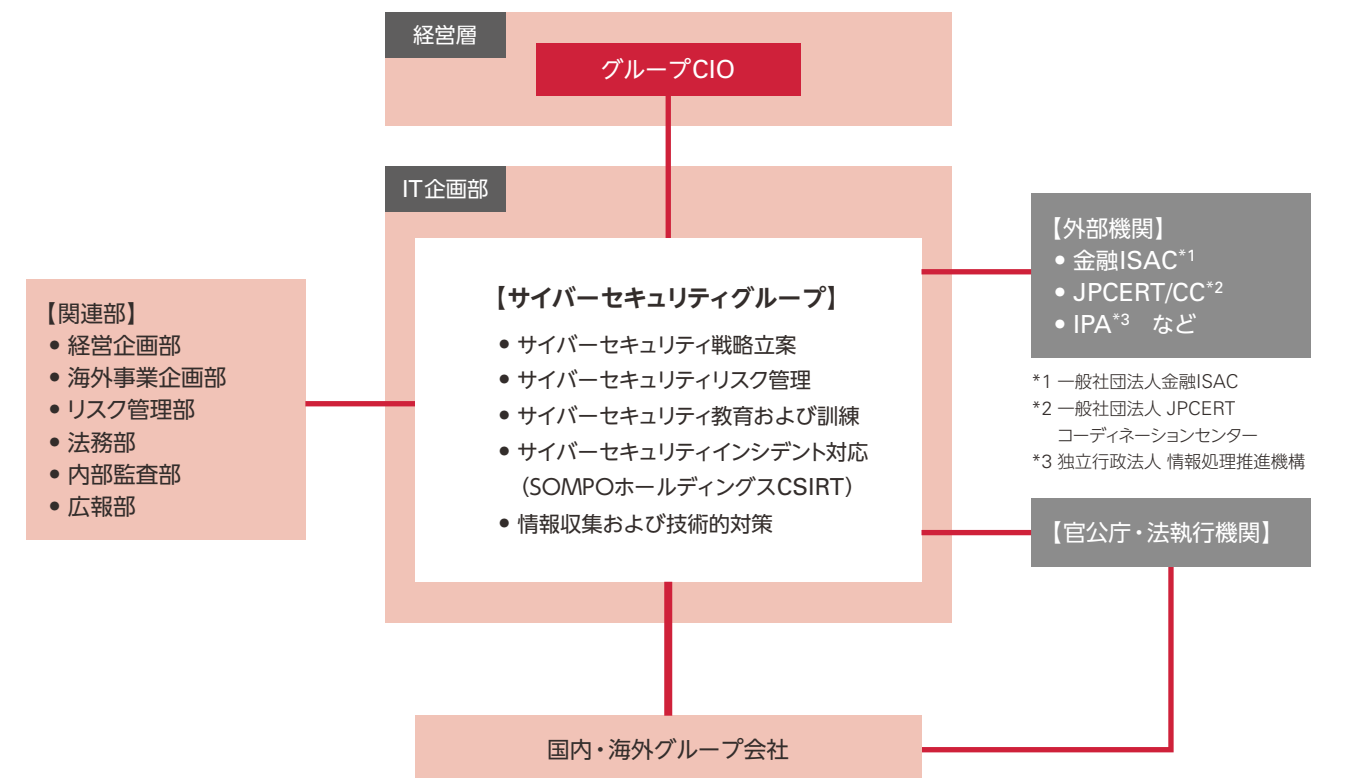
サイバーリスク対応

当社グループが大事にする「安心・安全」をお客さまやビジネスパートナー、そして株主の皆さまに提供するためには、技術の進化や環境の変化に呼応して高まるサイバーリスクへの取組みが必要不可欠となります。当社では「グループサイバーセキュリティ基本方針」を定め、サイバーセキュリティへの取組みが企業の社会的責任であるとの認識のもと、グループ全体として効率的かつ実効性のあるサイバーリスク管理態勢の整備に努めています。

ティ強化に取り組んでいます。この専門家集団はSOMPOホールディングスCSIRT(Computer Security Incident Response Team)の機能も内包しながら、平時・有事ともにグループ各社のサイバーセキュリティ担当と共同でサイバーリスクを管理し、その成熟度をグループワイドで上げていくことを大きなミッションとしています。

また、日々高度化・複雑化するサイバーリスクへの対処のため、当社IT企画部内に専門組織としてサイバーセキュリティグループを設置し、戦略の策定やグループ横断的なセキュリ

当社は、サイバーセキュリティを事業戦略およびIT戦略に強力に結び付け、各事業における競争上の優位性へと転換しながらデジタルトランスフォーメーションを安心・安全な形で実現していきます。



取締役紹介



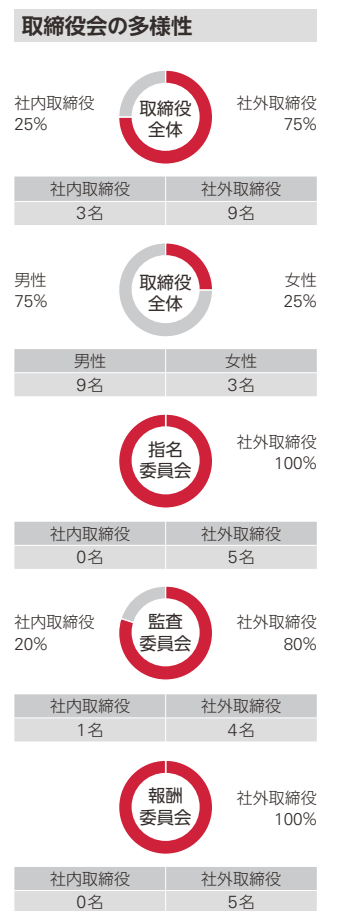
櫻田 謙悟 辻 伸治 手島 俊裕 スコット・トレバー・デイヴィス 東 和浩 名和 高司



柴田 美鈴 山田 メユミ 柳田 直樹 内山 英世 遠藤 功 伊藤 久美


氏名	櫻田 謙悟	辻 伸治	手島 俊裕	スコット・トレバー・デイヴィス	東 和浩	名和 高司		柴田 美鈴	山田 メユミ	柳田 直樹	内山 英世	遠藤 功	伊藤 久美
再任／新任	再任	再任	新任	再任	再任	再任		再任	新任	再任	再任	再任	新任
役職	取締役	取締役	取締役	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員		社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員
			監査委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員		指名委員 報酬委員	指名委員 報酬委員	監査委員	監査委員	監査委員	監査委員
取締役に特に期待するスキル・専門的な分野													
①事業戦略	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
②グローバル経営	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
③ESG、SDGs	●	●		●	●	●		●		●	●		
④トランスフォーメーション戦略	●			●	●	●			●			●	●
⑤デジタル	●					●			●			●	●
⑥人材戦略	●		●	●	●	●					●	●	●
⑦財務、会計	●	●	●		●	●			●		●	●	●
⑧コーポレートガバナンス	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●		
⑨法務、リスクマネジメント	●	●	●		●			●		●			

※各スキル・専門的な分野の考え方は以下のとおりです。
 (①と②)原則として当社の取締役全員に対して、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野
 (③～⑨)各取締役固有の知見、経験による専門的な知見に基づいて、執行部門に対する有益な助言、監督が期待されるスキル・専門的な分野
 なお、各取締役に特に期待するスキル・専門的な分野であり、取締役の有するすべてのスキル・専門的な知見を表すものではありません。



役員一覧


取締役



取締役
さくらだ けんご
櫻田 謙悟
(1956年2月11日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席


略 歴
1978年4月安田火災海上保険株式会社入社。
損害保険事業における経営統合、事業提携、経営企画、営業、システムなどの経験に加え、国際金融機関におけるグローバルキャリアを有し、2010年に株式会社損害保険ジャパン代表取締役社長に就任。2012年には当社代表取締役社長に就任し、現在はグループCEO(Chief Executive Officer)としてグループ経営全般を統括。2019年には公益社団法人経済同友会代表幹事に就任。2019年6月から現職(グループCEO 取締役 代表執行役社長)。



取締役
監査委員会委員
てしま としひろ
手島 俊裕
(1960年10月24日生)

新任

略 歴
1992年9月 安田火災海上保険株式会社入社。
損害保険事業における財務および法務部門における長年の経験を有し、同社の取締役として、人事や保険金サービス部門などを担当し、2018年に損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員に就任。2021年4月に損害保険ジャパン株式会社顧問に就任。2021年6月から現職。




取締役
(社外取締役)
報酬委員会委員長・指名委員会委員
ひがし かずひろ
東 和浩
(1957年4月25日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会8回のうち8回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員会10回のうち10回出席

重要な兼職の状況
大阪商工会議所副会頭/株式会社りそなホールディングス取締役会長/株式会社りそな銀行取締役会長/本田技研工業株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など
銀行事業における財務、経営管理などの経験を有し、2013年に株式会社りそなホールディングス取締役兼代表執行役社長および株式会社りそな銀行代表取締役社長兼執行役員に就任。また、一般社団法人大阪銀行協会会長、大阪商工会議所副会頭など財界の要職を歴任。大企業の経営トップとして豊富な知見と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2020年6月から現職。



取締役
つじ しんじ
辻 伸治
(1956年12月10日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席

略 歴
1979年4月安田火災海上保険株式会社入社。
損害保険事業における経理、広報、CSR、営業などの経験を有し、当社においてはグループ会社の経営管理や経理・財務などを担当し、2014年に当社代表取締役就任。2017年に当社グループCFO(Chief Financial Officer)に就任。2019年1月にグループCOO(Chief Operating Officer)に就任。2019年4月にグループCBO(Chief Brand Officer)を兼任。2021年4月から現職(グループCOO 取締役 代表執行役副社長)。




取締役
(社外取締役)
指名委員会委員長・報酬委員会委員
スコット・トレバー・デイヴィス
(Scott Trevor Davis)
(1960年12月26日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席/指名委員会11回のうち11回出席/報酬委員会11回のうち11回出席

重要な兼職の状況
立教大学経営学部国際経営学科教授
株式会社ブリヂストン取締役(社外取締役)

選任理由など
学識者としての幅広い見識を有し、特に大学での経営戦略論やCSRに関わる研究を通じて当社の経営に適切な助言をいただくこと、また、グローバルな視点からも多角的な助言をいただくことが期待できるため。2014年6月から現職。




取締役
(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員
なわ たかし
名和 高司
(1957年6月8日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会8回のうち7回出席/指名委員会10回のうち9回出席/報酬委員会10回のうち9回出席

重要な兼職の状況
一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻客員教授/株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役/ NECキャピタルソリューション株式会社取締役(社外取締役)/株式会社ファーストリテイリング取締役(社外取締役)/味の素株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など
日系大手商社、グローバル・コンサルティングファームにおける実務経験を有し、2010年に一橋大学大学院国際企業戦略研究科の教授に就任。現在は同校客員教授に就任。経営コンサルタントとしての豊富なビジネス経験と、グローバルな視点を持った高い学術的な知見を活かして、取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2020年6月から現職。

取締役




取締役
(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員
しばた みすず
柴田 美鈴
(1974年7月25日生)

※柴田美鈴氏の戸籍上の氏名は小山美鈴です。
取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役8回のうち8回出席/指名委員会10回のうち10回出席/報酬委員10回のうち10回出席

重要な兼職の状況
弁護士/デリカフーズホールディングス株式会社取締役(社外取締役)/株式会社スペースバリューホールディングス取締役(社外取締役)

選任理由など
法律家としての豊富な知識と経験を有し、金融庁での勤務経験があり、専門的な知識と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2020年6月から現職。




取締役
(社外取締役)
監査委員会委員長
やなぎだ なおき
柳田 直樹
(1960年2月27日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席/監査委員会12回のうち12回出席

重要な兼職の状況
弁護士/YKK株式会社監査役(社外監査役)/株式会社フスリのアオキホールディングス取締役(社外取締役)

選任理由など
法律家としての豊富な知識と経験を有し、2014年に当社社外監査役に就任。専門的な知識と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。




取締役
(社外取締役)
監査委員会委員
えんどう たかし
遠藤 功
(1956年5月8日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席/指名委員会1回のうち1回出席/監査委員会10回のうち10回出席/報酬委員会1回のうち1回出席

重要な兼職の状況
株式会社良品計画取締役(社外取締役)/株式会社ネクステージ取締役(社外取締役)

選任理由など
グローバル・コンサルティングファームにおける実務経験に加え、大学院教授としての学術的な知見をふまえた幅広い見識と、経営者としての豊富な経験を有し、特に「現場力」の実践的研究を通じ深度のある多角的な観点から当社の経営に適切な助言を行っており、広い視点からの経営への提言が期待できるため。2014年6月から現職。




取締役
(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員
やまだ
山田 メコミ
(1972年8月30日生)

※山田メコミ氏の戸籍上の氏名は山田芽由美です。
新任

重要な兼職の状況
株式会社アイスタイル取締役/株式会社かんぽ生命保険取締役(社外取締役)/セイノーホールディングス株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など
経営者としての起業、事業経営の経験に加え、デジタルを含めたマーケティングに関する豊富な実業経験を持ち、総務省や経済産業省の情報通信や産業構造審議閣連の政府関係委員会等の委員を歴任し、政策策定に参画するなど高い知見を有している。また、女性活躍推進にも積極的に取り組んでおり、当社の重要戦略であるダイバーシティ&インクルージョンについても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。



取締役
(社外取締役)
監査委員会委員
うちやま ひでよ
内山 英世
(1953年3月30日生)

取締役会などへの出席状況(2020年度)
取締役会10回のうち10回出席/監査委員会12回のうち12回出席

重要な兼職の状況
公認会計士/朝日税理士法人顧問/オムロン株式会社監査役(社外監査役)/エーザイ株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など
公認会計士としての専門的な見識および経験を有しているほか、日本有数の監査法人およびグローバル・コンサルティングファームの経営者としての豊富な経験を有し、2017年に当社社外監査役に就任。豊富な知見と経験を活かして取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することが期待できるため。2019年6月から現職。



取締役
(社外取締役)
監査委員会委員
いとう くみ
伊藤 久美
(1964年12月20日生)

新任

重要な兼職の状況
4ULifecare株式会社代表取締役社長CEO/富士古河E&C株式会社取締役(社外取締役)

選任理由など
電機メーカーなどの事業会社での事業戦略立案、戦略コンサルティングの経験に加え、ヘルスケア事業会社でのCMO(Chief Marketing Officer)を務めるなど、IT、デジタルおよびマーケティングに高い知見を有している。また、女性活躍推進に取り組むNPO法人の立ち上げに参画するなど、当社の重要戦略でもあるダイバーシティ&インクルージョンについても貴重な助言を行うことが期待できるため。2021年6月から現職。

役員一覧

執行役・執行役員

	<p>グループCEO (Group Chief Executive Officer) 代表執行役社長</p> <p>さくらだ けんご 櫻田 謙悟 (1956年2月11日生)</p>
	<p>国内損害保険事業オーナー 執行役 (損害保険ジャパン株式会社) 代表取締役社長</p> <p>にしざわ けいじ 西澤 敬二 (1958年2月11日生)</p>
	<p>国内生命保険事業オーナー 執行役 (SOMPOひまわり生命保険株式会社) 代表取締役社長</p> <p>おおば やすひろ 大場 康弘 (1965年9月30日生)</p>
	<p>デジタル事業オーナー グループCDO (Group Chief Digital Officer) 執行役専務 (SOMPO Light Vortex株式会社 代表取締役CEO)</p> <p>ならさき こういち 榎崎 浩一 (1958年1月4日生)</p>
	<p>グループCFO兼グループCSO(共同) (Group Chief Financial Officer, Group Co-Chief Strategy Officer) 執行役専務</p> <p>はまだ まさひろ 濱田 昌宏 (1964年12月18日生)</p>
	<p>グループCDO(共同) (Group Co-Chief Digital Officer) 執行役員</p> <p>アルバート・チュー (Albert Chu) (1960年7月31日生)</p>

	<p>グループCOO (Group Chief Operating Officer) 代表執行役副社長</p> <p>つじ しんじ 辻 伸治 (1956年12月10日生)</p>
	<p>海外保険事業オーナー 執行役 (Sompo International Holdings Ltd.) 取締役(Executive Chairman of the Board)</p> <p>ジョン・チャーマン (John R. Charman) (1952年10月22日生)</p>
	<p>介護・シニア事業オーナー 執行役 (SOMPOケア株式会社) 代表取締役会長CEO</p> <p>かさい さとし 笠井 聡 (1962年12月22日生)</p>
	<p>海外M&A統括 グループCVCO (Group Chief Value Communication Officer) 執行役員専務</p> <p>ナイジェル・フラッド (Nigel Frudd) (1958年10月4日生)</p>
	<p>グループCSO(共同) (Group Co-Chief Strategy Officer) 執行役専務 (Sompo International Holdings Ltd.) 取締役(Chief Executive Officer)</p> <p>おくむら みきお 奥村 幹夫 (1965年11月23日生)</p>
	<p>グループCHRO (Group Chief Human Resource Officer) 執行役専務</p> <p>はら しんいち 原 伸一 (1965年4月14日生)</p>

執行役・執行役員

	<p>グループCDMO兼グループCIO (Group Chief Data Marketing Officer, Group Chief Information Officer) 執行役専務</p> <p>おまた ひろし 尾股 宏 (1963年10月6日生)</p>
	<p>グループCSuO (Group Chief Sustainability Officer) 執行役</p> <p>しもかわ りょうこ 下川 亮子 (1971年8月15日生)</p>
	<p>執行役員専務 (海外事業企画部長)</p> <p>かわうち ゆうじ 川内 雄次 (1965年12月24日生)</p>
	<p>執行役 (内部監査部長)</p> <p>うどう たかと 有働 隆登 (1962年8月4日生)</p>
	<p>執行役員 (経理部長)</p> <p>くろだ やすのり 黒田 泰則 (1963年8月17日生)</p>
	<p>執行役員 (秘書部長)</p> <p>いしかわ こうじ 石川 耕治 (1968年12月22日生)</p>

	<p>グループCRO (Group Chief Risk Officer) 執行役</p> <p>うおたに よしひろ 魚谷 宜弘 (1965年10月8日生)</p>
	<p>グループCPRO (Group Chief Public Relations Officer) 執行役</p> <p>しんじん ひろふみ 新甚 博史 (1969年1月25日生)</p>
	<p>執行役員専務 (海外リテールプラットフォーム担当)</p> <p>たじり かつゆき 田尻 克至 (1967年10月8日生)</p>
	<p>執行役 (ヘルスケア領域担当、ヘルスケア事業開発部長)</p> <p>まつだ ひでやす 松田 秀康 (1965年12月23日生)</p>
	<p>執行役員 (シニアマーケット事業部長)</p> <p>こばやし たくと 小林 卓人 (1965年11月22日生)</p>

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、サステナビリティ領域の最高責任者であるグループCSuOを議長、グループ各社の経営企画・サステナビリティ担当役員をメンバーとする「グループサステナブル経営推進協議会」(以下、「協議会」)を中心に、グループ全体のサステナブル経営を推進しています。

各社は、「SDGs経営推進計画」を策定し、SOMPOのパフォーマンス実現に向けた重点課題であるマテリアリティに対し、自社の新中期経営計画や事業特性などをふまえ、自社が創出する社会価値と経済価値を念頭にKPIやその達成に向けたアクションプラン、推進責任者などを設定し、SDGs経営を実践しています。

協議会では、グループ各社の進捗確認や課題特定、定期的な総括などを行うとともに、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題に対し、各事業・各社の多様な視点をふま

え、その対応方針などについての協議を行い、これらを取締役会や経営執行協議会(MAC)に報告するなど、実効性の高い運営を行っています。



イニシアティブへの積極的な参画

当社グループは、国内外のイニシアティブへの参画を通じて、先進企業や国際機関などとの対話の機会を持ち、知見や先進事例などを学び、自社の取組みの向上につなげるサイクルを意識して取り組んでいます。多様な主体が協働して諸課

題に取り組むことがより大きなインパクトをもたらすとの認識のもと、イニシアティブの設立から関与するなど積極的に参画しています。また、参画を通じて得られた経験を発信することで、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

主なイニシアティブと参画

1995年	2005年	2006年	2011年	
持続可能な発展のための世界経済人会議 (WBCSD)	国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI)	CDP	国連グローバル・コンパクト(UNGC)	
			責任投資原則 (PRI)	
			Caring for climate	
			持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則 (21世紀金融行動原則)	
2012年	2017年	2018年	2019年	2020年
持続可能な保険原則 (PSI)	WEPs	Climate Action100+	気候変動イニシアティブ	TCFDコンソーシアム
	モントリオール・カーボン・プレッジ			Business for Nature

情報開示

当社グループは、「ディスクロージャー基本方針」(<https://www.sompo-hd.com/company/disclosure/policies/>)を定め、お客さま・株主・投資家などの皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対して、当社グループの経営状況や各種の取組み状況などに関する情報をご理解いただけるように、適時・適切な情報の開示に努めています。

ホームページ・統合レポート

ホームページでは、企業情報、グループ事業の状況、株主・投資家向けの情報やサステナビリティの取組みなどを紹介するほか、ニュースリリースもタイムリーに掲載しています。また、英文版のページを設け、海外の方にも広く情報を提供しています。

<当社ホームページURL>

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

また、ホームページ以外に、当社グループの概要、経営方針、業績などをわかりやすく説明するため、「SOMPOホールディングス統合レポート」(和文・英文)を作成しています。



投資家・アナリスト向け説明会などの開催

投資家・アナリストの皆さま向けに、定期的に説明会を開催しています。説明会資料などは、当社のホームページに掲載しており、どなたでもご覧いただくことができます。

なお、年2回開催するIRミーティングでは、原則グループCEOを含む経営陣が出席し、プレゼンテーションおよび質疑応答を行っています。また、グループCEOを含む経営陣が個別に国内外投資家と対話する機会を設けています。

これらの対話を通じて、当社の経営方針などを投資家に適切に説明するとともに、投資家の関心や懸念事項については適時に取締役会や経営陣にフィードバックしたうえで、経営戦略の策定・業務執行を行っています。

2020年度開催の説明会など

機関投資家・アナリスト向け説明会 (IRミーティング)	2回
機関投資家・アナリスト向け電話会議	2回
証券会社主催カンファレンス	5回
個別ミーティング	325回
個人投資家向け説明会	3回

本誌に掲載しているサステナビリティ関連情報について

環境・社会などのサステナビリティに関連する情報は、当社の企業価値向上にとって重要な内容を抜粋し、戦略および取組みの一環として掲載しています。詳しいサステナビリティ関連情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

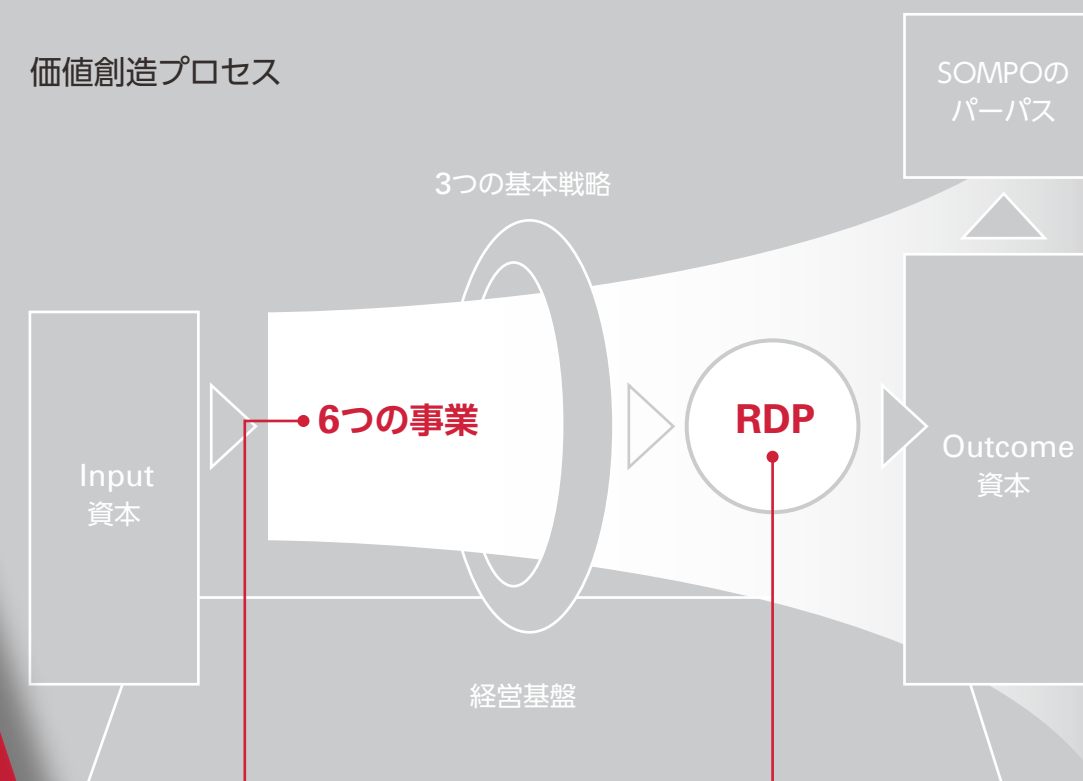
<https://www.sompo-hd.com/csr/>

BUSINESS

価値創造を実現する SOMPOの事業

SOMPOのパーパス実現を支える根底にあるのは「安心・安全・健康のテーマパーク」を織りなす多様な事業の個の競争優位性です。2021年4月には、デジタル事業とヘルスケア事業が新たに加わり、6事業体制を構築しました。SOMPOのパーパス実現に向けて、各事業は、それぞれの目指す姿を定め、その実現に向けた戦略を遂行することで、自律的な成長と新たな価値を提供するソリューション・プロバイダーへの進化に取り組んでいます。

価値創造プロセス



世界の保険市場

世界の保険市場は2021年以降回復する見通し

2020年の世界の保険市場は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で保険料の実質成長率が損害保険・生命保険合計で\$6,287Bn*、対前年比-1.3%とマイナス成長となりました。

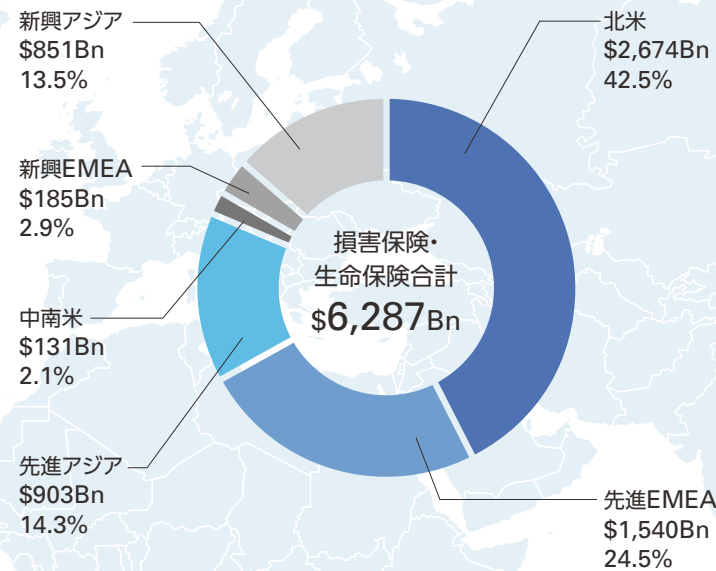
生命保険も同-4.4%とマイナス成長となる一方、損害保険は同+1.5%とプラス成長を維持しました。

2021年以降は、マーケットの回復が見込まれており、損害保険・生命保険合計の保険料実質成長率は、2021年同+3.3%、2022年同+3.9%と予測されています。

*\$ Bn=10億ドル

保険市場の概況 (損害保険・生命保険合計)

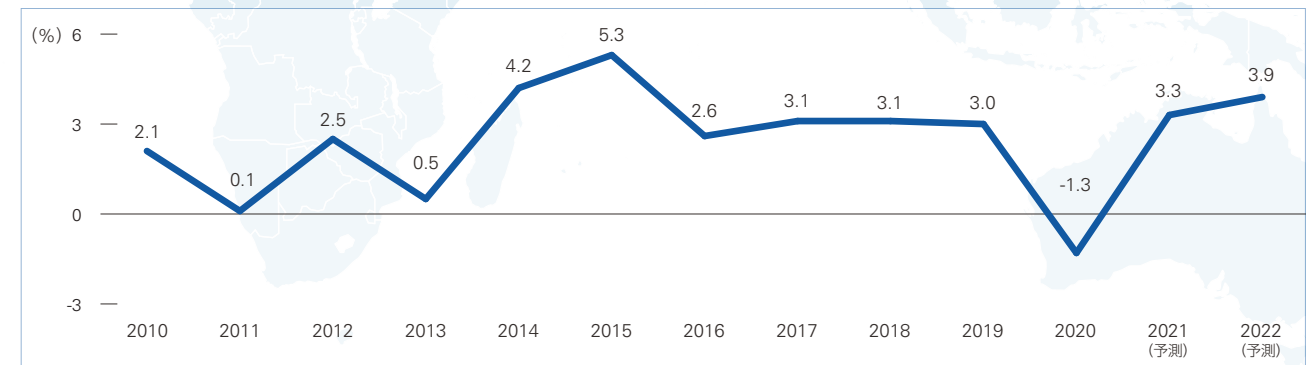
地域別保険料およびマーケットシェア



保険料上位10か国・地域

国・地域	保険料 (\$ Bn)	シェア (%)
1 米国	2,530	40.5
2 中国	655	10.4
3 日本	414	6.6
4 英国	338	5.4
5 ドイツ	258	4.1
6 フランス	231	3.7
7 韓国	193	3.1
8 イタリア	161	2.6
9 カナダ	143	2.3
10 台湾	113	1.8

世界の保険料の実質成長率



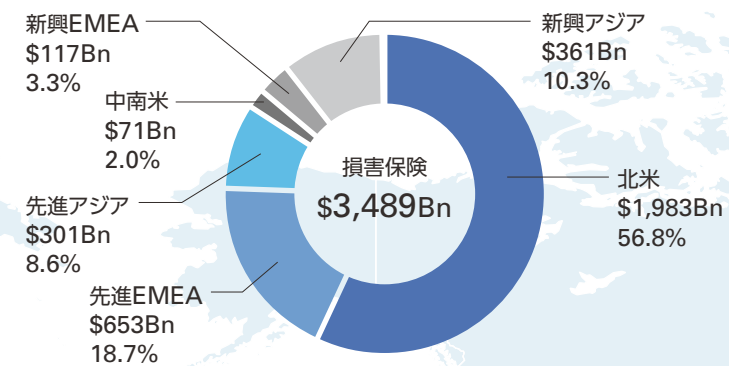
損害保険市場は米国が全体の54%を占める

2020年の損害保険市場は\$3,489Bnとなり、そのうち米国市場は\$1,897Bnと全体の約54%を占め、世界最大のマーケットとなっています。

日本の保険市場は\$414Bnの規模を持ち、損害保険で世界第4位(\$120Bn)、生命保険で世界第3位(\$294Bn)に位置づけられます。

損害保険市場の概況

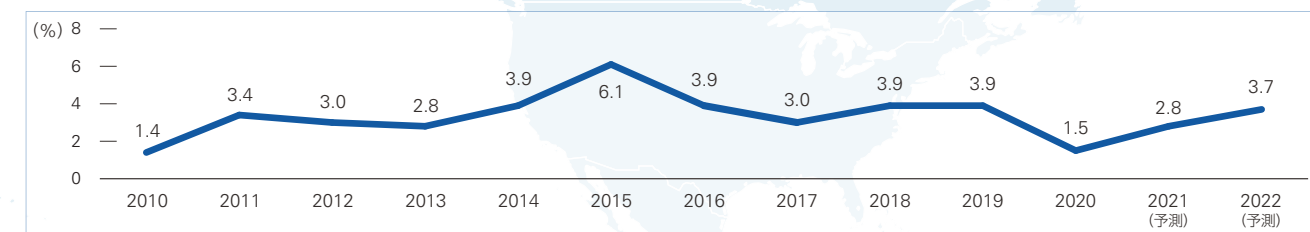
地域別保険料およびマーケットシェア



保険料上位10か国・地域

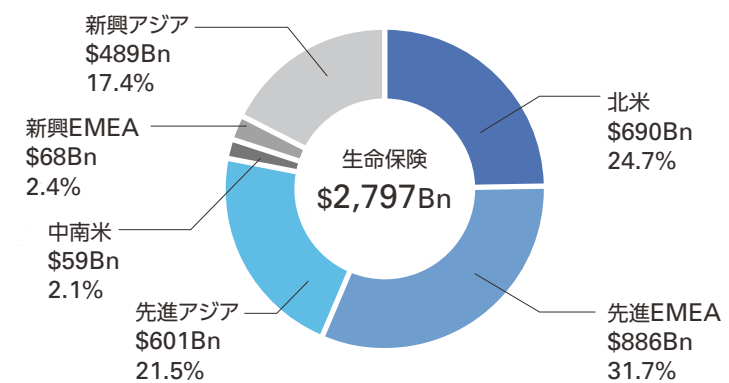
国・地域	保険料 (\$ Bn)	シェア (%)
1 米国	1,897	54.3
2 中国	308	8.8
3 ドイツ	151	4.3
4 日本	120	3.4
5 英国	99	2.8
6 フランス	94	2.7
7 韓国	87	2.5
8 カナダ	85	2.4
9 オランダ	73	2.1
10 オーストラリア	48	1.3

世界の保険料の実質成長率



生命保険市場の概況

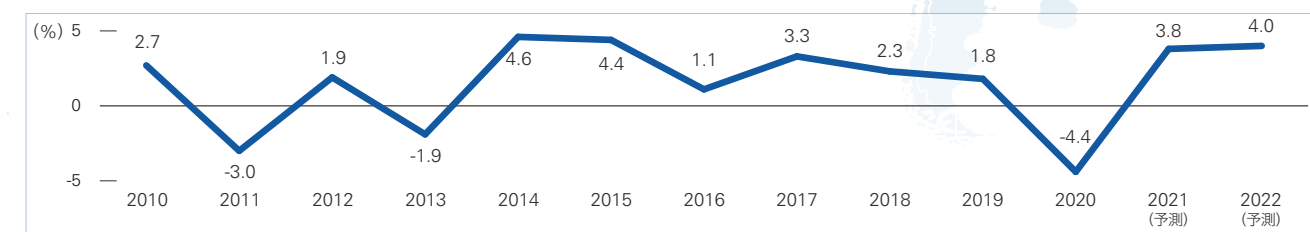
地域別保険料およびマーケットシェア



保険料上位10か国・地域

国・地域	保険料 (\$ Bn)	シェア (%)
1 米国	632	22.6
2 中国	347	12.4
3 日本	294	10.5
4 英国	238	8.5
5 フランス	136	4.8
6 イタリア	118	4.2
7 ドイツ	106	3.8
8 韓国	106	3.7
9 台湾	91	3.2
10 インド	81	2.9

世界の保険料の実質成長率



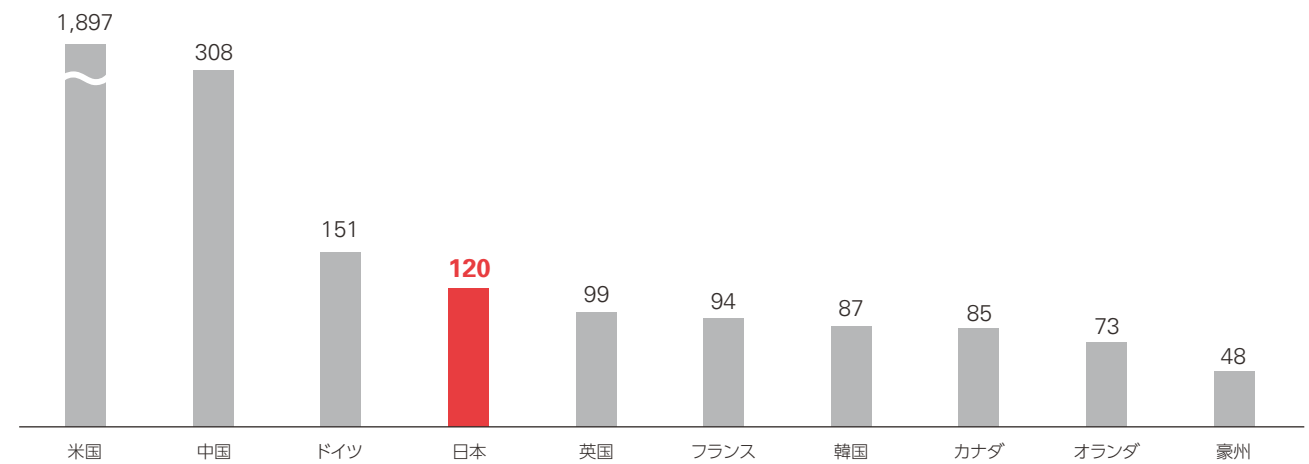
出典: Swiss Re Sigmaレポート No 3/2021

日本の損害保険市場

世界第4位の市場規模

日本の損害保険市場の規模は全世界の市場規模のうち約3.4%を占め、世界第4位の規模です。一方で、GDPに占める収入保険料割合は2.4%であり、米国9.0%、ドイツ4.0%などの他の先進諸国に比べて低位であるだけでなく、世界平均の4.1%と比較しても低い水準です。これは一部の企業向けの保険の浸透率が諸外国に比べて低いことなどが要因であり、潜在的な市場が存在することを示していると考えられます。

国別の損害保険市場規模*1 (2020年度) (10億ドル)



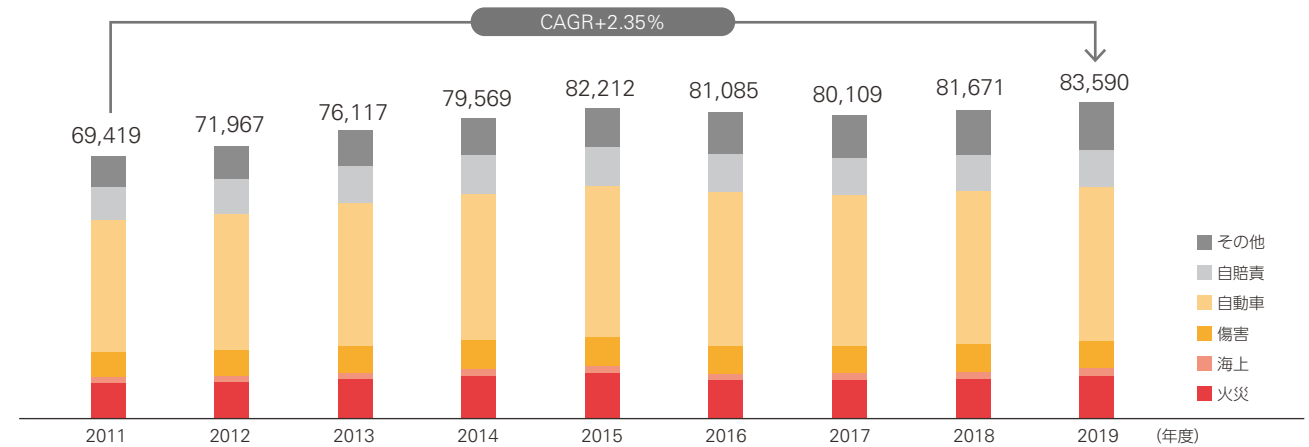
出典: Swiss Re Sigmaレポート No 3/2021

自動車保険を中心に市場規模は安定的に拡大

2011年度から2019年度にかけて、日本国内の損害保険市場はCAGR*+2.35%とGDP成長率を上回るペースで成長しています。主力の自動車保険での安定した増収に加え、近年の多様化・複雑化する企業のリスクに対応する新種保険が成長を牽引しており、CAGR+5%を上回るペースで増収しています。

*年平均成長率

日本における損害保険料の推移*2 (億円)



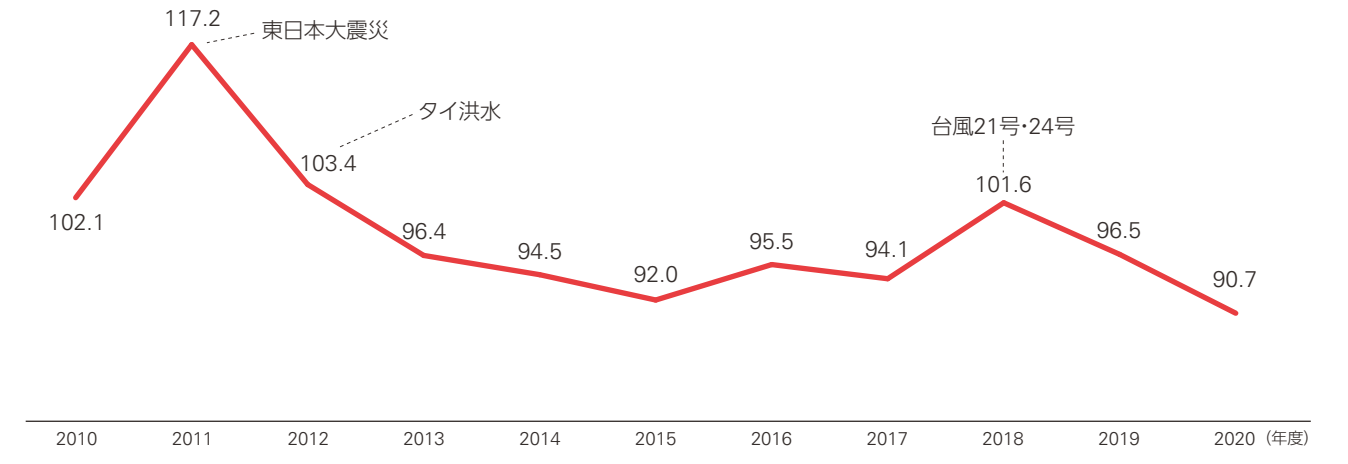
出典: 保険研究所 [Insurance]

大規模自然災害の影響による変動はあるものの、収益環境は安定

日本の損害保険市場の収益は大規模自然災害の影響によって変動する傾向にありますが、中期的な収益性は安定的に推移しています。損害保険会社の収益性を示す代表的な指標であるコンバインド・レシオ*は、大規模自然災害の発生した年度では業界平均で100%を上回っていますが、概ね100%を下回って推移しています。

*収入保険料に占める支払保険金および事業費の割合を示す指標で、100%を下回っている場合、損害保険引受収支が黒字であることを示します

コンバインド・レシオ(WPベース)の推移 (%)



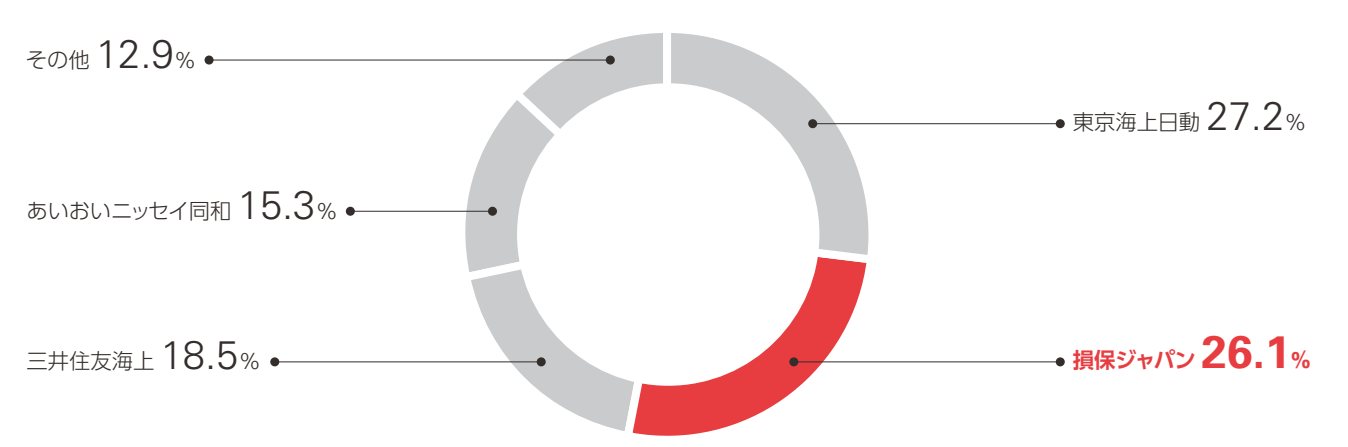
出典: 日本損害保険協会データ

上位4社で9割弱のシェアを占め、収益の安定性の高いマーケット

日本の損害保険市場では、外国保険会社の日本法人を含め全54社*の損害保険会社が存在していますが、そのうち上位4社が90%弱の市場シェアを占めています。損保ジャパンはそのうちの1社として、強固なブランド力と事業競争力を背景に高い市場シェアを維持し続けています。

*2021年6月時点 (出典: 金融庁「損害保険会社免許一覧」)

日本における損害保険市場のマーケットシェア*2 (2019年度)



出典: 保険研究所 [Insurance]

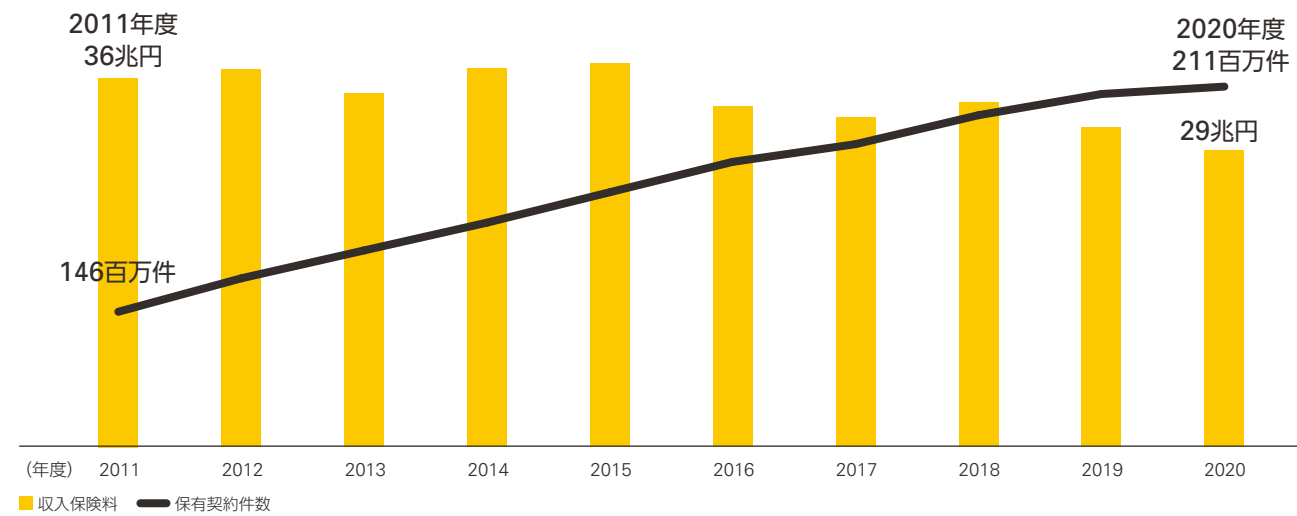
※1 名目元受総収入保険料ベース
 ※2 再保険会社を除く、国内に法人格又は支店を有する元受保険各社の、国内正味収入保険料総額ベース

日本の生命保険市場

生命保険業界全体の保有契約件数は増加傾向

日本の生命保険市場は、少子高齢化、晩婚化・核家族化による世帯構成の変化などから、世帯主向けの大型死亡保障に対する需要が縮小傾向にある一方、多様化するお客さまの需要に合わせて保険種類も多様化しています。そのため、業界全体の収入保険料規模は縮小傾向にあるものの、保有契約件数は増加しています。

収入保険料および保有契約件数の推移*

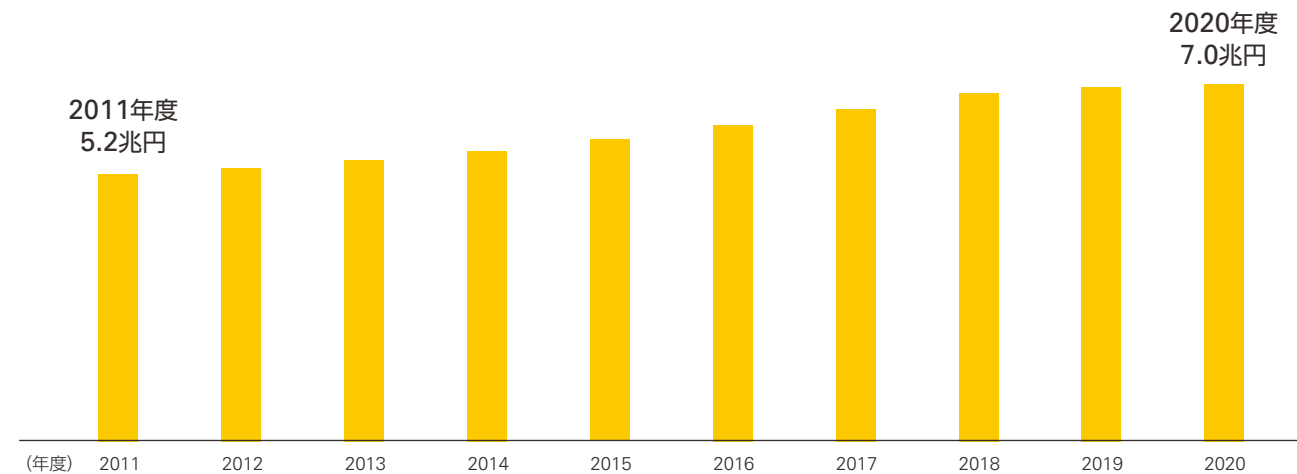


長生きリスクに対する備えなどの第三分野保険の市場規模が拡大

保有契約件数増加の背景として、自助努力による医療費への備えや長生きリスクへの備えに対する需要の高まりがあります。そのため、医療・介護保障など第三分野保険の市場規模が拡大しています。

新型コロナウイルス感染症拡大への懸念などから、健康に対する意識がさらに高まり、お客さまの需要も多様化していく可能性があります。また、政府が「健康寿命の延伸」を掲げるなど、国民一人ひとりの健康づくりや疾病予防サポートなどが、今後より一層重要となることを見込まれます。

第三分野保険の保有契約年換算保険料の推移*



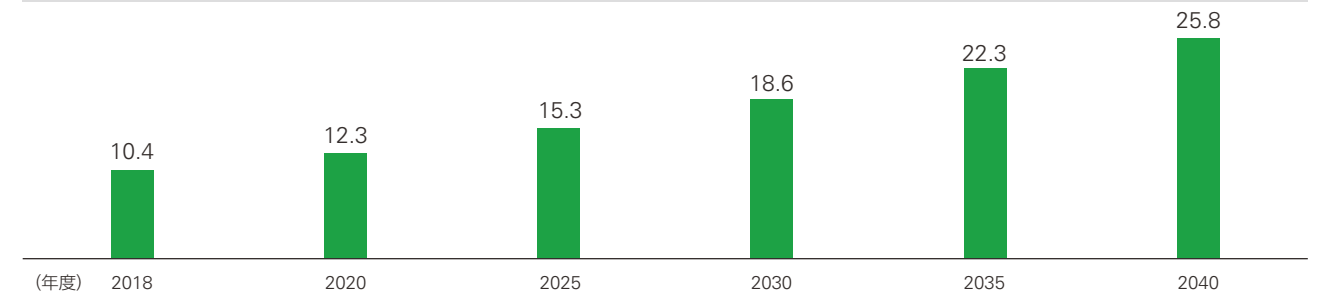
* 生命保険協会「生命保険事業概況」および各社決算資料に基づく当社集計値

日本の介護市場

市場規模は今後も拡大傾向

高齢者人口の増加に伴い、介護市場は拡大を続けています。将来的にも介護保険給付費が2020年度12.3兆円(予算ベース)から2040年度には約2.1倍の25.8兆円まで増加することが見込まれるなど、市場規模の拡大傾向は今後も続くと考えられます。

介護保険給付費の将来推計

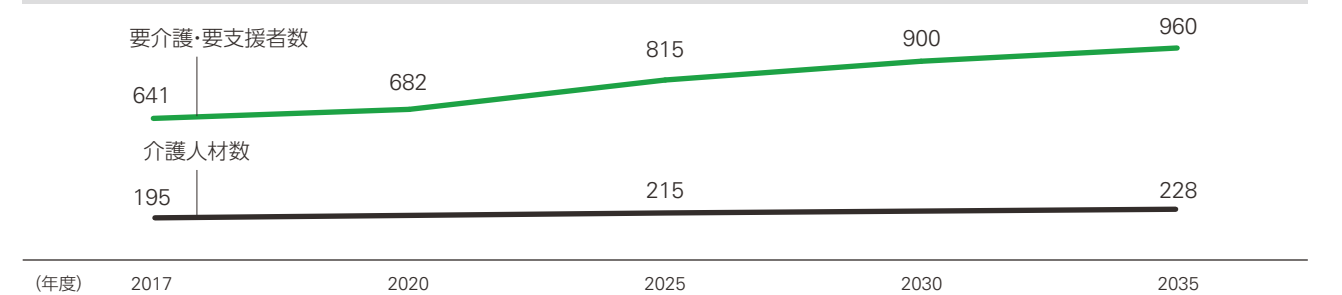


出典：国立社会保障・人口問題研究所「社会保障費用統計(平成30年度)」、内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し(議論の素材)」、厚生労働省「社会保障の給付と負担の現状(2020年度予算ベース)」

介護需要と介護人材の需給ギャップはさらに拡大する見込み

高齢者人口の増加に伴い、要介護・要支援者数は増加が見込まれます。一方、生産年齢人口の減少により、介護人材数(介護サービスの供給力)は大きな伸びが期待できない状況です。拡大する需要を支えるためには、生産性向上など供給力の強化が必要になると考えられます。

介護需要と介護人材の需給ギャップ拡大

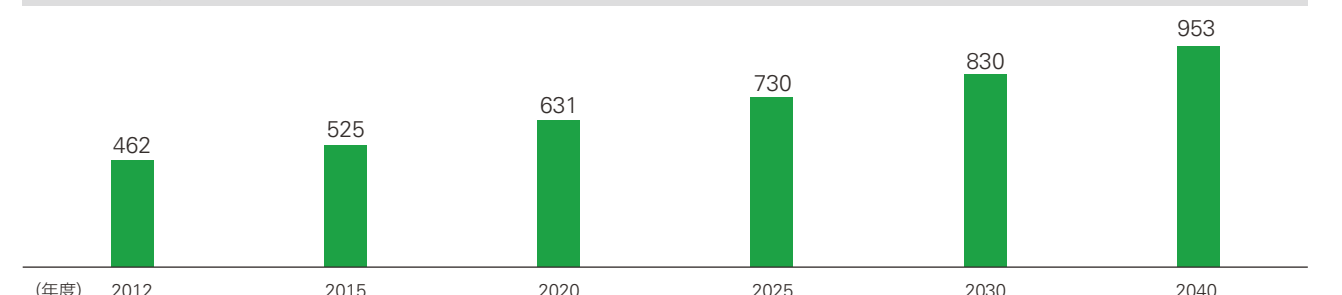


出典：経済産業省「『将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会』報告書」、厚生労働省「介護保険事業状況報告」、内閣府「全世代型社会保障会議資料」

認知症高齢者数は増加の見通し

高齢者人口の増加に伴い、認知症高齢者の増加も見込まれています。認知症はますます大きな社会課題となり、今後は予防と共生に向けた取組みの重要性が高まると考えられます。

認知症高齢者数の推計*

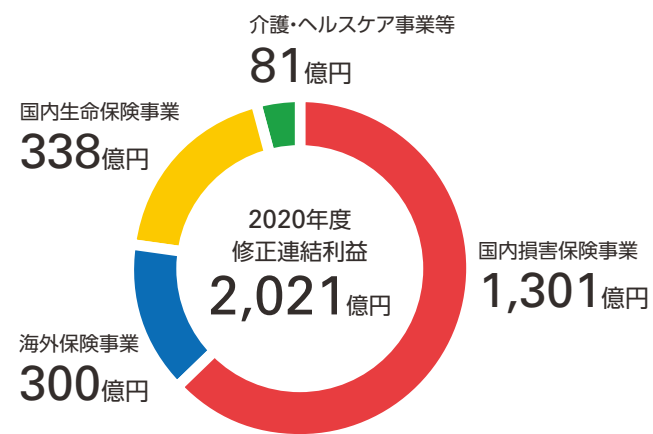


*各年齢層の認知症有病率が、2012年以降も糖尿病有病率の増加により上昇すると仮定した場合
出典：厚生労働科学研究費補助金特別研究事業 九州大学 二宮教授「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」(平成26年度)

At a Glance

当社グループでは、国内損害保険、海外保険、国内生命保険、介護・シニアに、新たにデジタルとヘルスケアを加えた6事業体制を構築しています。

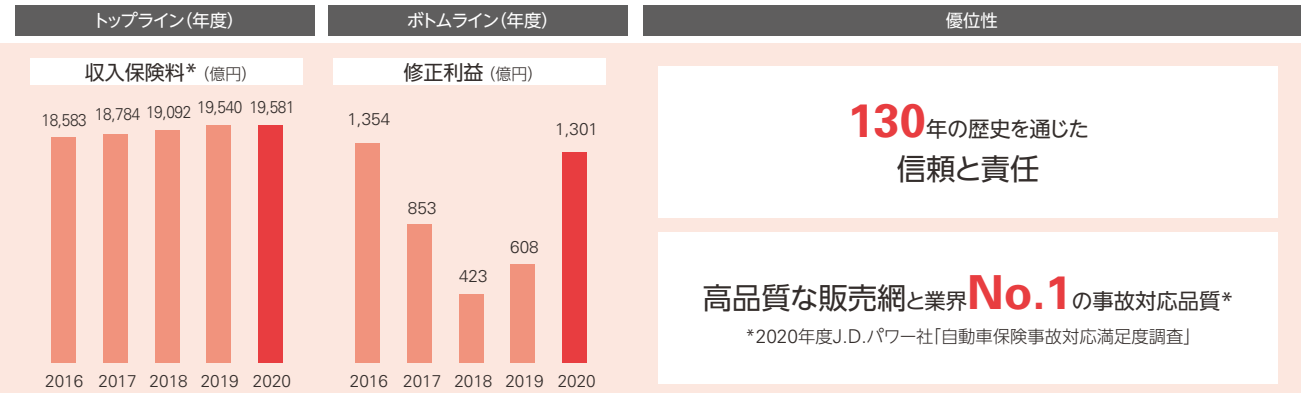
SOMPOのパーパス実現に向けて、各事業はそれぞれの強みや特徴を活かしながら、自律的な成長と新たな価値を提供するソリューション・プロバイダーへの進化に取り組んでいます。



国内損害保険事業

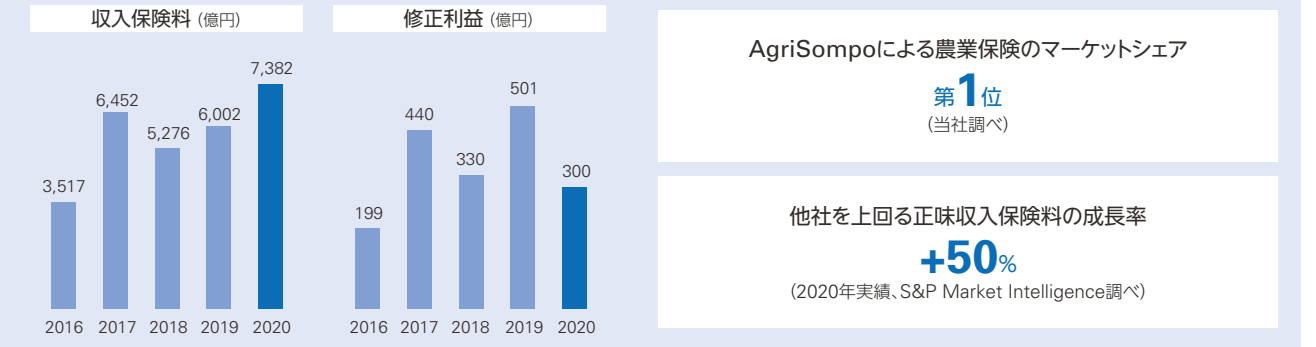
損保ジャパンを中心に、収益構造改革による収益性の向上、マーケティング強化によるトップライン成長およびデジタルトランスフォーメーションや新たなビジネスモデルの創造を進め、グループ最大事業として安定的な利益創出を実現します。

*国内損害保険事業傘下保険会社(損保ジャパン・セゾン自動車火災保険・Mysurance)の正味収入保険料の合計値。除く自賠責・家計分野地震保険。海外子会社に段階的に移管を行った受再契約分を補正して表示。(約600億円)



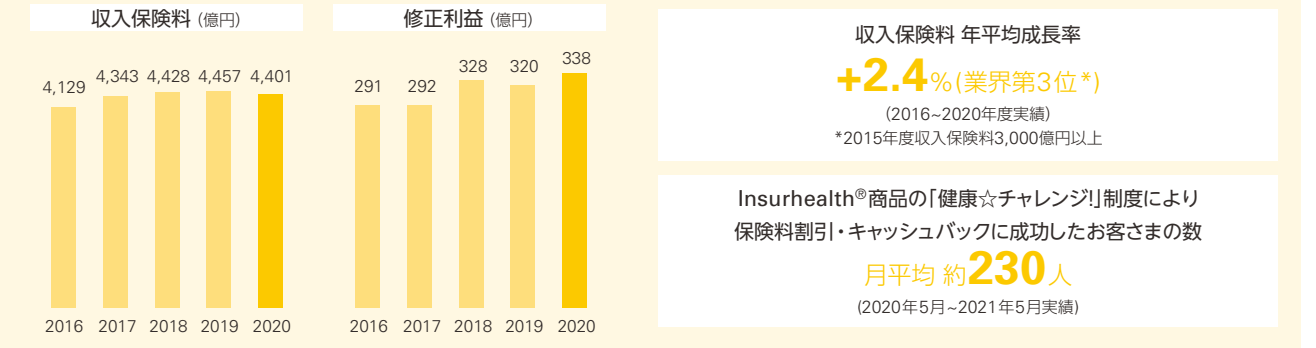
海外保険事業

SOMPOインターナショナルを中心に、コマーシャル分野においてはポルトオンM&Aなども活用したトップライン成長の促進とプライシングの改善による収益性の確保、リテール分野における一元化された経営管理態勢のもとでのスキル移転や基盤強化による収益改善を実行します。



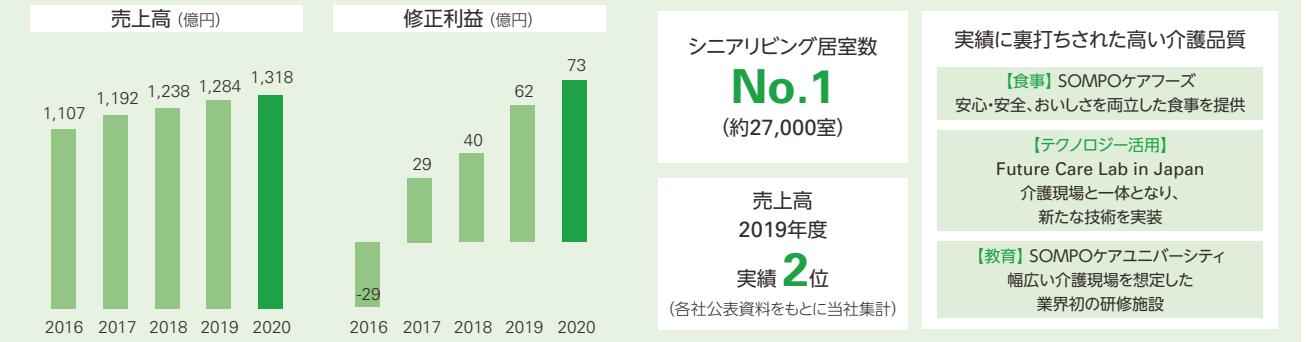
国内生命保険事業

Insurhealth®を原動力としたトップライン成長を継続し、デジタル/データを活用することで、お客さまに新たな価値をお届けし続けます。そして、より多くのお客さまに「健康」を実感していただき、「健康応援企業」の確立を目指します。



介護・シニア事業

SOMPOケアを中心にテクノロジーを駆使した介護品質や生産性の向上に取り組むことで高齢者の生活を支えます。また、リアルデータやリアルサービスを活用した他の事業者や医療・ヘルスケア事業者との連携によるエコシステムの構築を推進するとともに、健康寿命の延伸にチャレンジします。



デジタル事業

世界有数のデータ解析技術を有するPalantir(パランティア)社との提携や国内外のスタートアップ企業などとの連携を通じ、リアルデータプラットフォーム(RDP)を基軸としたソリューションの創出、ビジネスモデルの開発を進めます。

ヘルスケア事業

健康寿命の延伸や医療の生産性・品質向上を支える予防・未病や、診断・治療領域をカバーする事業を開発し、社内外との共創やリアルな事業基盤とデジタル活用により新たな価値を創造します。

国内損害保険事業



SOMPOのパーパス実現に向けて国内損害保険事業の提供する価値

グループの中核事業である国内損害保険事業では、社員の幸せや働きがいをベースとして、保険事業とその先にある「安心・安全・健康」の領域で、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造していくことで、社会に貢献していきます。

国内損害保険事業の創出する社会価値は「いかなる時代も社会・人々が直面するリスクから人々をお守りすること」、そして「持続可能な社会の実現に貢献すること」です。これらの実現に向けて、これまで130年の歴史の中で培ってきた損害保険事業をさらに発展させていくとともに、防災・減災や自動運転など社会課題の解決に資する新事業への参画により、これからも社会に貢献できるように取組みを進めていきます。

新中期経営計画 主要KPI

指標	2020年度実績	計画値	
		2021年度	2023年度
事業別修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上
事業別ROE*1	11.0%	8.0%	11%
正味収入保険料*2	19,581億円	19,886億円	20,799億円
コンバインド・レシオ*3	94.3%	94.8%	91.7%
政策株式売却額*4	703億円	500億円	500億円 (3年間累計: 1,500億円)
当期純利益*5	1,469億円	1,330億円	1,800億円以上

*1 事業別ROE=事業別修正利益÷配賦資本

*2 国内損害保険事業の合計値。除く自賠責・家計分野地震保険

*3 損保ジャパン単体。除く自賠責・家計分野地震保険、アード・インカードベース

*4 売却時価額ベース

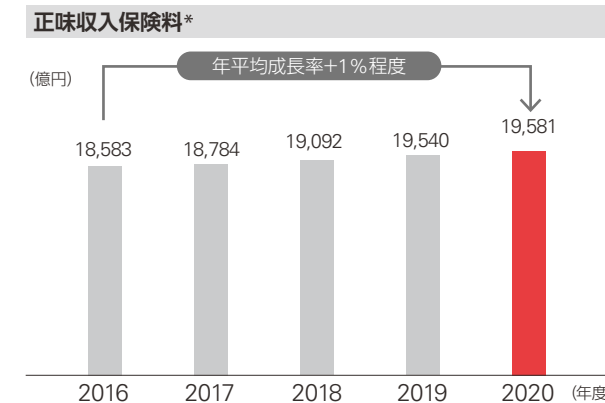
*5 損保ジャパン単体

強みと機会、リスク

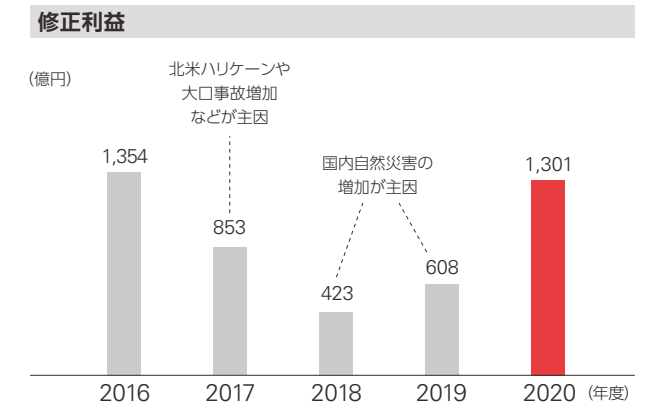
強み	<ul style="list-style-type: none"> 高品質な販売網と業界No.1の事故対応品質 収益構造改革によって実現した国内トップクラスの収益力 商品開発力と保険の枠組みを超えた多様なサービス・ソリューション
機会	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用したソリューション創出とさらなる事業効率の向上 ニューリスクの出現による保険加入ニーズの拡大 新興マーケットの開拓余地
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害の激甚化 異業種の参入、ダイレクト型損害保険のシェア拡大 人口動態の変化、若者の車離れ、シェアリングエコノミーの進展などによる自動車保有台数の減少

前中期経営計画の振り返り

KPI実績



*国内損害保険の合計。除く自賠責・家計分野地震保険。海外子会社へ段階的に移管を行った受再契約分を補正して表示。移管対象額(約600億円)のうち各期の未移管分を控除。



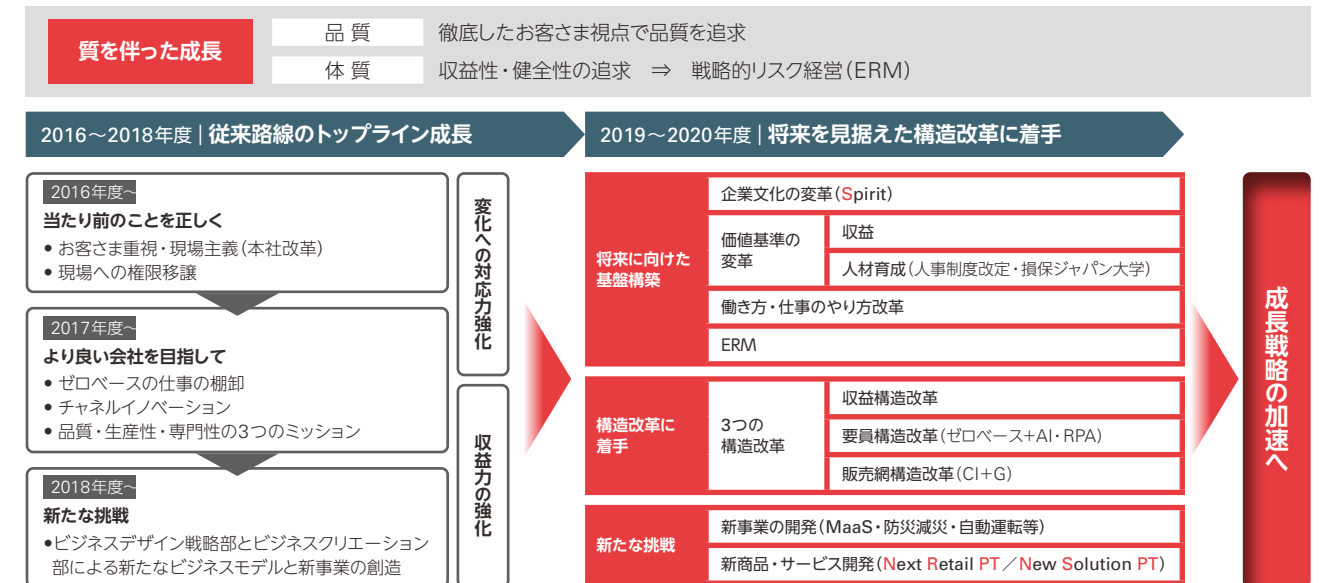
2016年度からスタートした前中期経営計画の当初は、「質を伴った成長」、そのための「品質と体質(収益性と健全性)の追求」をコンセプトとして掲げ、トップライン成長を最優先に取組みを進めてきました。しかし、前中期経営計画の中盤以降は、相次ぐ大規模自然災害の発生やデジタル技術の指数関数的な進化とそれに伴う産業構造やビジネスモデルの変化、そしてお客さまの価値観や行動の変化を目的に、将来起こり得るより大きな変化に備えることを最優先す

べきと考え、思い切った戦略の転換を決定しました。

そして、2019年度からの2年間は、踊り場としてトップライン成長よりも将来に向けた「変化への対応力」と「収益力」の強化を実現するための基盤整備と構造改革を最優先にして、全部門をあげて取り組んできました。

この2年間の取組みは、変化への対応力・収益力の両面において着実に成果として表れています。

前中期経営計画の取組み



新中期経営計画

新中期経営計画において目指す姿

Vision	すべての人々・地域・社会に、たくさんの笑顔と活力あふれる確かな明日をお届けします
Mission	社員の幸せや働きがいをもとに、保険事業とその先の安心・安全・健康の領域で、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造し、社会に貢献していく
ブランドスローガン	Innovation for Wellbeing

SOMPOのパーパス実現に向けて国内損害保険事業では、新たな顧客価値の創造、社会課題の解決に資する新事業の創造およびこれらの事業の収益化を目指していきます。また、その基盤となる企業文化の変革を推進していくことで、「多様性のある社員一人ひとりが創造性・独創性を発揮し、お客さまの立場ですべての価値判断を

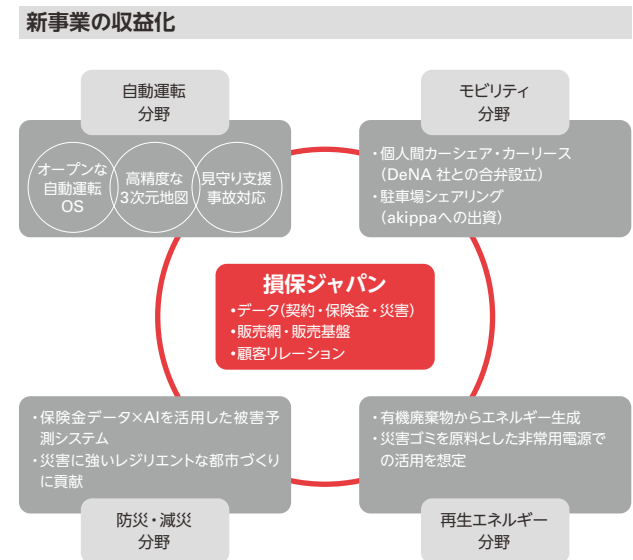
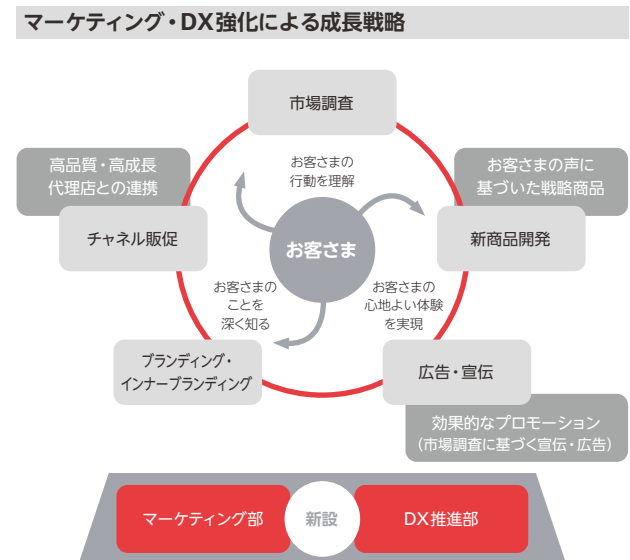
行い、スピーディに決断と実行を行うことのできる組織風土を醸成していきます。徹底してお客さまの立場で考え、スピード感と創造性・独創性を発揮することで、お客さまや社会の潜在的課題をとらえた「お客さま中心」の新商品・サービス、または新事業を創出し、これらの新たな価値創造を通じて、社会に貢献していきます。

目指す姿の実現に向けた戦略

1 成長戦略の加速

前中期経営計画期間中に築き上げてきた基盤を活かして、成長戦略を加速していきます。そのために、新たな顧客価値を次々と創り出していくための重要な機能であるマーケティングとイノベーションを強化し、今までの延長線上ではない新たな挑戦を始めていきます。既存の代理店ビジネスモデルを研ぎ

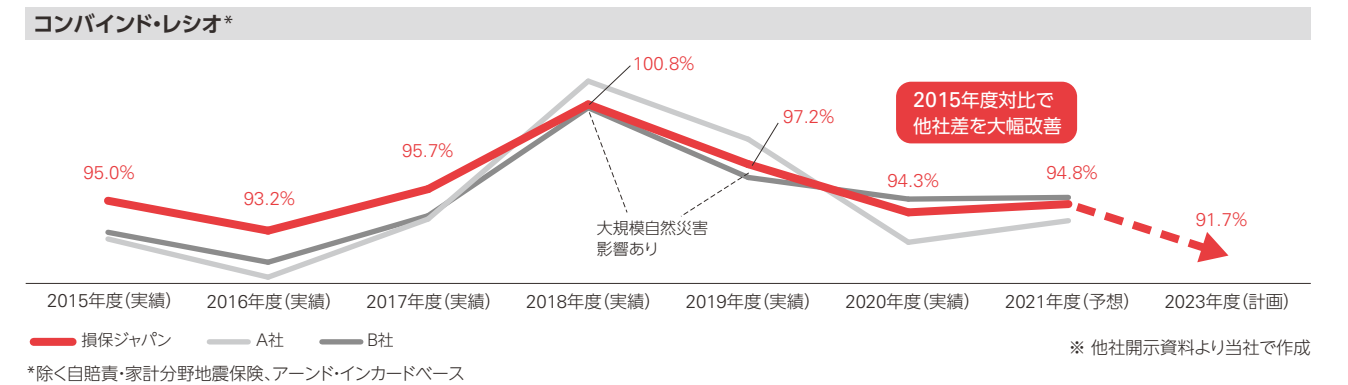
澄ますという観点では、マーケティングを強化し、市場調査・商品開発・広告・宣伝・販売・事故対応などの一連のプロセスを一体化した仕組みづくりに挑戦していきます。また、徹底的にデジタル化することにより、お客さまにとっての利便性や体験価値を高めるビジネスモデルの構築にも注力していきます。



2 レジリエンスの向上

国内損害保険事業では、自然災害の多発化・激甚化や自動車保有台数の減少などの事業環境の変化の中においても、安定的かつ持続的に成長し続けることのできる事業構造の維持・構築を目指しています。

そのために、収益構造改革として、プライシングの適正化、アンダーライティング・ロスプリの強化、生産性向上への取組みなどを継続し、生産性・収益性の高い事業の構築を進めていきます。



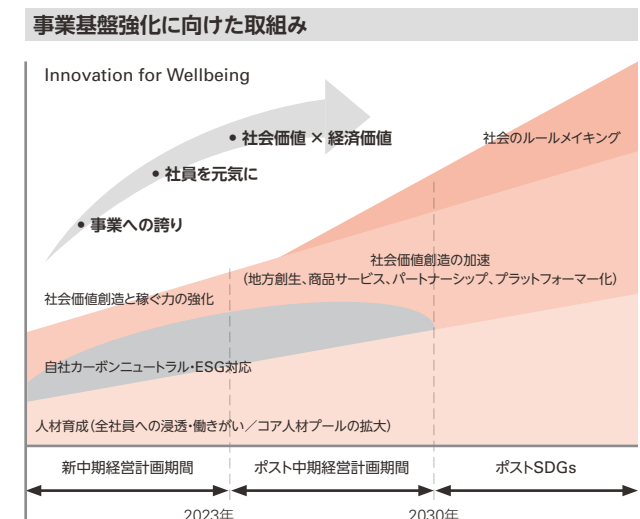
3 事業基盤の強化

損保ジャパンでは、2030年のSDGsの達成に向けてトランスフォーメーションが加速する社会、さらにはポストSDGsの社会において、社会課題解決の主要な担い手になることを目指して、社会価値を持続的に創出する力の向上に取り組んでいます。

出していくこと、自社としての温室効果ガス排出量の削減、ESG投資の拡大、地方創生などに取り組んでいくこと、この3つの観点で社会価値と経済価値を創造し、これを会社の成長エンジンとしていきます。

新中期経営計画では、SDGs経営を掲げ、祖業である損害保険事業を通じてさらに社会に貢献していくこと、防災・減災や自動運転などの新事業の領域でも新たな社会価値を創

また、社員一人ひとりが自ら学び、考え、行動する組織運営・組織風土の醸成や、業務の基盤システムの刷新など、強固な事業基盤の構築に向けた各種取組みを進めていくことで、持続的な成長を図っていきます。



- 損保ジャパンのSDGs経営の視点
- 祖業である損害保険を通じたSDGsへの貢献のさらなる進化
 - 防災・減災など新事業の領域で新たな社会価値を創出
 - 自社としての温室効果ガスの削減などへの取組み



国内損害保険事業 事業会社の紹介

セゾン自動車火災



主力商品である「おとなの自動車保険」は、1歳刻みの保険料体系や選べる補償をはじめとした独創的な商品内容、「ALSOK事故現場安心サポート」などが評価され、おかげさまで2021年3月には保有契約件数が110万件を突破しました。デジタル技術とリアル接点を通して、お客さまの抱える不安やリスクを明らかにし、顕在化した不安やリスクを解消する商品やサービスを一人ひとりのお客さまに合わせて提供することで、安心・安全な日々をサポートしていきます。

SOMPOリスクマネジメント



アナリティクス事業、リスクマネジメント事業、サイバーセキュリティ事業を基盤に、安心・安全・健康のソリューション・サービスプロバイダーとしてお客さまに平時より信頼をいただいております。また社会の新たな課題やリスクに対しお客さまニーズに寄り添ったソリューション・サービスを提供し、地域社会から選ばれる、なくてはならない企業となることを目指しています。

プライムアシスタンス



SOMPOグループのアシスタンス会社として、自動車、ホーム、ヘルスケア、海外インバウンドの4事業において、「最上級のサービス」でお客さまの安心・安全・健康な生活を24時間365日サポートしています。同時に、新規事業の創出などで「あらゆるお困りごとをアシストする」リアルなサービスを提供できる会社への進化を目指し、チャレンジしています。事業の実現や展開においては社会課題に向き合い、持続可能な社会の実現に貢献します。

損保ジャパンパートナーズ



全国にサービス拠点をもち、国内最大級の保険代理店として、約100万人のお客さまに損害保険ならびに生命保険を中心としたお客さまの「安心」「安全」「健康」に資する総合サービスを提供しています。また、「お客さまサービス承継事業(代理店向け)」や「研修生教育事業」を行っています。お客さま一人ひとりの「声」や「想い」を大切に「暮らし」に寄り添うサービスを提供し、お客さまに喜ばれ、選ばれ続ける代理店を目指していきます。

損保ジャパンDC証券



SOMPOグループの確定拠出年金運営管理機関として、企業へのDC制度導入支援、加入者(従業員)の皆さまへの資産形成サポートサービスから口座管理に至るまで、企業型DC・個人型DC(iDeCo)の運営管理に関わるすべてのサービスを包括的に提供するワンストップサービスを実現しています。お客さまの「豊かで明るい未来(老後)の実現」に向けて、現役時代から退職以降までのライフステージ全般を通じた高齢期の所得確保を支援しています。

Mysurance



SOMPOグループの少額短期保険会社として、デジタル・プラットフォームをはじめとした異業種と連携して、キャンセル保険やフライト遅延保険、スマホ保険といった特色あるデジタル保険商品を提供しています。今後もデジタル技術を活用した新たな体験価値の創出にチャレンジし、時代の変化により発生する新たなお客さまニーズにスピーディに応える保険会社を目指していきます。

SOMPOワランティ



メーカー保証終了後の一定期間に発生した製品の故障・不具合について、保証規程に基づき修理をする延長保証サービスを提供しています。商品としては、家庭用の電化製品や住宅設備機器、携帯電話などの延長保証サービス、また、賃貸住宅設備における原状回復保証制度のアドミニストレーション業務も行っていきます。今後もお客さまの幅広いニーズにお応えし、安心・安全に資するイノベーションで最高品質の延長保証サービスを提供していきます。

SOMPOのパーパス実現に向けた取組み

プライムアシスタンス

スマートフォンの「ながら運転」を防止するサービスの販売開始

2019年12月1日に改正道路交通法が施行され、「ながら運転」に対する罰則が強化されました。事故のない社会の実現に向け「ながら運転」を防止するため、モーション・インテリジェンス株式会社が開発したデジタル技術を活用した、運転中のスマートフォン操作を制限する事業者向けサービスの提供準備を進めてきました。

これまでの協力企業との実証実験において、交通事故が平均40%、交通違反は平均36%削減という効果と、導入企業による適切な管理・運営が可能であることが検証され、2021年度からプライムアシスタンス社が販売者・お客さま対応窓口としてサービスを提供しています。



損保ジャパンDC証券

人生100年時代へ備えた確定拠出年金に関するワンストップサービスの提供

「人生100年時代」、「貯蓄から投資へ」といった社会的な潮流の中、損保ジャパンDC証券は、SOMPOグループの確定拠出年金運営管理機関として、社会課題である「豊かで明るい未来(老後)の実現」に向けて、現役時代から退職以降までのライフステージ全般を通じた高齢期の所得確保の支援を行っています。2020年度には企業型確定拠出年金(DC)専用のスマートフォン用アプリ「つみたてナビ」をリリースしました。「つみたてナビ」はロボアドバイザーを搭載し、お客さまにあったDCの運用タイプ・運用商品の検討・選択をサポートする補助ツールです。「資産形成を始めたいけれど、どの運用商品をどの程度購入すれば良いかわからない」というお客さまに「安心」をお届けしています。



Mysurance

情報モラルリーフレット教材の無償配布

デジタル保険商品を中心に事業展開している少額短期保険会社のMysurance株式会社は、お子さまのスマートフォン所有率の増加に伴い、SNSでの誹謗中傷などのトラブル増加をふまえ、情報モラル教育の分野で多数実績のある静岡大学と共同研究を実施し、お子さまと保護者が一緒に学ぶことができる情報モラルリーフレット教材「親子で話そう スマホとの上手なつきあい方」を開発しました。

2020年12月には、静岡大学、損保ジャパン、Mysuranceと、本取組みに協賛するスルガ銀行とともに、静岡市内の小・中学校(55校)へ教材の無償配布を行いました。2021年4月には、沼津市と三島市の小中学校(全校)に対しても、同様の取組みを実施しています。

今後も、情報モラル教育に取り組む自治体や協賛企業、SOMPOグループ各社と連携し、全国で教材の配布や、情報モラル啓発活動を通じて、お子さまの安心・安全なスマホ利用の実現に貢献していきます。



SOMPOリスクマネジメント

持続可能な社会に向けた取組み

新たな企業価値評価の基準として投資家などが関心を高めているESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に関するコンサルティングサービスなどを通じて、サステナビリティへの取組みを総合的に支援しています。

また、国連ビジネスと人権に関する指導原則にのっとり、人権方針の策定・見直し、人権リスクの洗い出し・評価などを行っています。

海外保険事業



SOMPOのパーパス実現に向けて海外保険事業の提供する価値

海外保険事業として、新たな商品や地域への展開を通じて収益拡大を実現するとともに、事業規模による競争優位性を活かし、お客さまの信頼を得ることで、当社グループの新中期経営計画における基本戦略の1つである「規模と分散」に貢献していきます。今後3年間でグロス保険料を20%以上増収させ、2023年までに1.5兆円に達することを目標としています。

また、同じく基本戦略の1つである「新たな価値顧客の創造」では、社会が直面する将来のリスクに備えるための新たなソリューションの提供に注力し、イノベーションを推進していきます。マーケットをリードするデータと予測分析を活用し、グローバルブランド「AgriSompo」として展開する農業保険などの主要分野において、リスクコントロールの取組みを強化し、お客さまに提供する価値を高めていきます。

最後に、企業文化の変革や業界をリードする従業員のエンゲージメント向上を実現しながら、顧客にシームレスにサービスを提供するために、同じく基本戦略の1つである「働き方改革」の取組みをさらに強化していきます。

新中期経営計画 主要KPI

指標	2020年度実績	計画値	
		2021年度	2023年度
事業別修正利益	300億円	600億円	1,000億円以上
グロス保険料成長率*	+37.8%	+10.2%	年率+9%程度
E/コンバインド・レシオ*	97.8%	91.7%	88%台

*SI コマーシャル事業

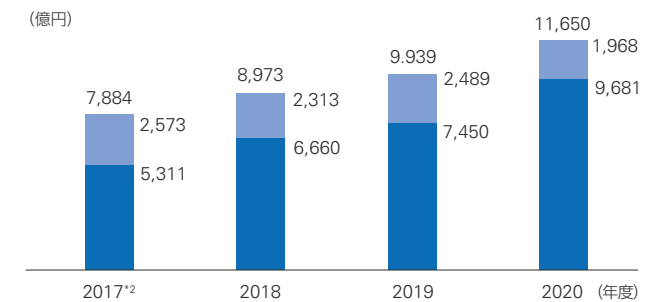
強みと機会、リスク

強み	<ul style="list-style-type: none"> コマーシャル事業、リテール事業において優れたアンダーライティングやグローバルなリスクマネジメントソリューションを提供
機会	<ul style="list-style-type: none"> 統合されたグローバルプラットフォームとアンダーライティングノウハウを活用した新しい商品・地域への展開 戦略的M&Aの追求 新たな環境に適した働き方の導入
リスク	<ul style="list-style-type: none"> マーケットの変動性 新型コロナウイルス感染症の世界的流行により長引く不確実性、不透明性 刻々と変化する世界情勢

前中期経営計画の振り返り

KPI実績

グロス保険料^{*1}

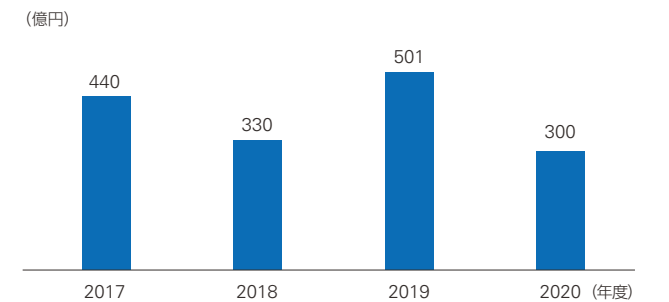


■ コマーシャル事業 ■ リテール事業

*1 グロス保険料は海外子会社の単純合算値を記載しています。

*2 IBSOMPOアメリカなどの数値、また2018年に売却したSOMPOキャノピア分を除きます。

修正利益



海外保険事業はグループ全体の成長と収益性に大きく貢献する事業として確立され、グロス保険料ベースで7,884億円(2017年度)から11,650億円(2020年度)へ成長し、前中期経営計画の達成を推し進める成長ドライバーとなりました。

2020年は厳しい事業環境でしたが、SOMPOインターナショナルはブローカーやお客さま、その他のステークホルダーにとって、ソリューションの提供を重視したグローバルなパートナーであり続けました。昨年は新型コロナウイルス感染症の世界的流行により生活が一変したと同時に、柔軟な働き方が加速され、ビジネスの在り方も変化しました。

新型コロナウイルス感染症の影響による業界全体の損失額は約6兆円を超えると推定され、加えて、異常気象、地政学上の不確実性、サイバー攻撃の増加など、保険業界は世界各地の混乱に直面しました。これらの問題は、非常に不安定な資本市場や歴史的な低金利とあいまって、前例のない広範な課題となりました。

しかしながら、SOMPOインターナショナルのグローバルな統合プラットフォームにおける非常に強固なインフラと優れた財務基盤および格付けの優位性により、先進国のコマーシャル事業では、商品力と地理的拡大を継続的に強化し、グローバルマーケットリーダーとしての地位を確立しました。また、お客さまやブローカーの皆さまに同社の重要性と価値を引き続き示したことで、2020年には20%を超える業界トップクラスの保険料率の引き上げを達成しました。このようなオーガニック成長に加えて、前中期経営計画においては、厳選された分野を補強するため、一連の戦略的買収を通じて事

業領域を拡大してきました。具体的には、米国保証保険事業会社Lexon社の買収、北米のCGB Diversified社の買収を含むAgriSompoプラットフォームの拡大、米国航空保険総代理店W. Brown社の買収などです。

新興国のリテール事業では、新たに統合されたリテールプラットフォームを通じて規模の拡大と保険引受利益の向上に継続して注力し、好調に推移しました。SOMPOインターナショナルのグローバルネットワークを通じたベストプラクティスの共有や戦略的提携関係の活用を行う“Center of Excellence”として、プラットフォームを確立しました。例えば、トルコのSOMPOシゴルタは、自動車保険においてデータを活用した保険料設計に関する専門知識を、他のリテールグループ会社と共有することに成功しました。

2020年には、SOMPOインターナショナルの新ブランドスローガン、“Promise. Trust. Protect. At the center of everything we do”を発表し、SOMPOインターナショナルがグローバルな損害保険マーケットにおいてますます重要な存在であること、そしてお客さま、パートナー、従業員に対するコミットメントを公表しました。お客さま、パートナー、従業員から信頼され、日々、世界中でお客さまを守り、従業員を大切に約束(Promise)を果たしていることを誇りに思っています。また、経営陣の強力なサポートのもと、SOMPOインターナショナルのダイバーシティ&インクルージョン協議会が推奨する取組みを継続的に実施し、価値観として大切にしているダイバーシティ、インクルージョン、公平性をすべての行動においてさらに浸透させていきます。

新中期経営計画

新中期経営計画において目指す姿

SOMPOのパーパス実現に向けて海外保険事業では、中期経営計画(2021~2023年度)の成功の鍵を握る役目としてグループに貢献していきます。今後3年間でグロス保険料を20%増収させ、2023年までに1.5兆円にすることを目標としています。国内損害保険事業とあわせて、3.5兆円以上の収入保険料を達成しながら、グローバルトップ10を目指して確固たる地位を築いていきます。

SOMPOインターナショナルはコマースおよびリテール事業の特徴である規律あるアンダーライティングのアプローチを活用し、お客さまの信頼を獲得していきます。グローバルネットワークを通じてノウハウ、ベストプラクティス、戦略的提携関係を共有することにより競争優位性を維持していきます。

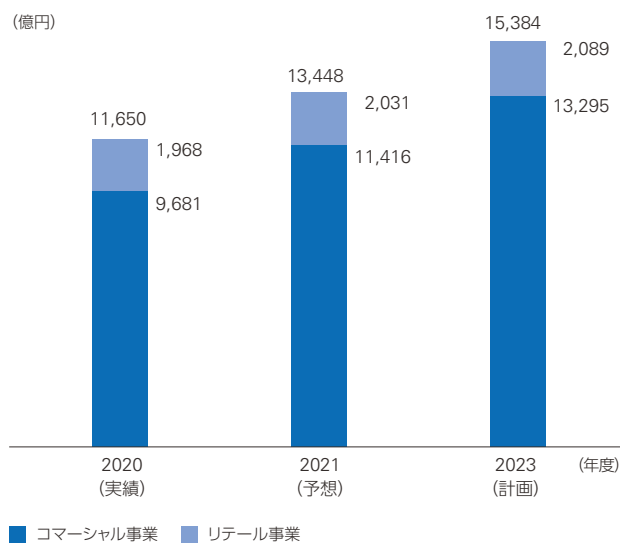
目指す姿の実現に向けた戦略

グループの中期経営計画(2021~2023年度)の初年度である2021年度は、引き続きグローバル企業のお客さまを中心に卓越したサービスを提供しながら、将来に向けて収益性の高い新たなビジネスチャンスも開拓していきます。新型コロナウイルス感染症拡大や気候変動などにより、現在も「VUCA」の状況が続くなか、グループの経済的価値の創

出と基盤の強化を行うとともに、社会的価値創造を支援していきます。

新中期経営計画を構成する3つの基本戦略(規模と分散、新たな顧客価値の創造、働き方改革)に大きく貢献し、成長とリスク分散の原動力としての役割を果たしていきます。

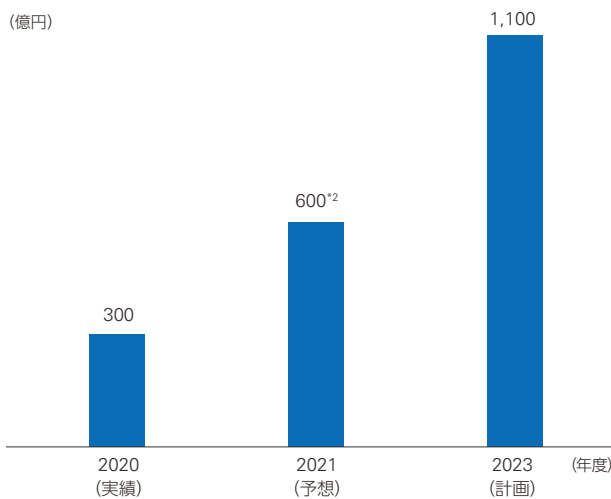
グロス保険料^{*1}



*1 グロス保険料は海外子会社の単純合算値を記載しています。

※為替レート(米ドル/円)は、2020年度実績は1ドル=103.50円、2021年度以降の計画値は1ドル=110.71円を使用しています。

修正利益



*2 気候変動や経済環境のボラティリティが予想以上に増加する不確実性に備えたバッファを含みます。

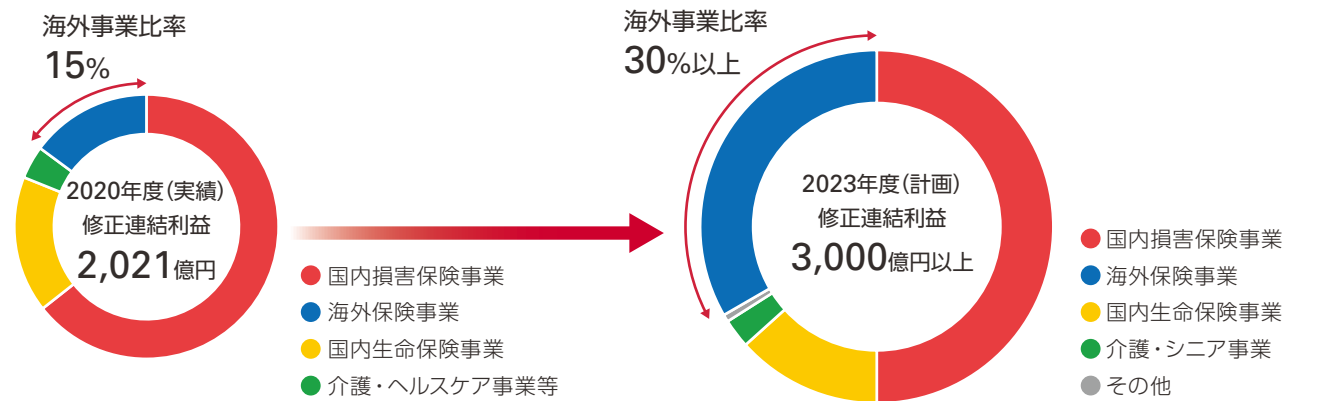
1 規模と分散

第一の戦略は、収益性と安定性に向けたマーケットのニーズに応えられるよう規模と分散を実現していくことです。SOMPOインターナショナルは、新たな商品や地域への展開を通じて収益拡大を実現するとともに、事業規模の拡大による競争優位性を確立し、お客さまからの信頼を得ることこの戦略を推進していきます。

SOMPOインターナショナルは優れたアンダーライティン

グにより競争優位性を確立しています。経験豊富なアンダーライティング、リスクコントロール、プロフェッショナルな保険金支払い対応と、最先端のテクノロジーを活用しながら戦略的リスク選択を行い、卓越した顧客サービスを提供します。

また、規律あるM&A戦略を継続するとともに、オーガニック成長も引き続き実現します。



2 新たな顧客価値の創造

第二の戦略は、新たな顧客価値の創造を通じてイノベーションを推進し、社会が直面する将来のリスクに備えるための新たなソリューションの提供です。マーケットをリードするデータと予測分析を活用し、グローバルブランド「AgriSompo」として展開する農業保険などの主要分野において、防災・減災の取組みを強化します。グローバルに統合されたプラットフォームの構築に成功したことから、今後もグローバルネットワークを通じて、高品質かつ最適なリスクマネジメントソリューションを開発することにより、お客さまに提供する価値を高めていきます。

また、企業市民としての責任も果たしていきます。世界の

主要マーケットで「飢餓のない」社会の実現に向けて、これまで農業保険事業で行ってきたように、今後もSOMPOインターナショナルが提供する商品やサービスを最大限活用しながら地域の課題解決に取り組みます。また、気候変動や自然災害により甚大な被害を受けた被災地の復旧・復興も損害保険事業を通じて支援していきます。



3 働き方改革

最後に、働き方改革に向けた取組みの強化です。企業文化の変革や、従業員のエンゲージメント向上を実現しながら、

お客さまにシームレスにサービスを提供していきます。

国内生命保険事業



SOMPOのパーパス実現に向けて国内生命保険事業の提供する価値

健康で笑顔あふれる未来社会創りのため、SOMPOひまわり生命は、「健康応援企業」として、国民の一人ひとりが健康になることを応援します。「健康応援企業」への変革とは、人生100年時代におけるお客さまの豊かな人生や夢の実現をサポートできる存在になることです。そのために、生命保険の伝統的な役割である「万が一」への備え(Insurance)と、「毎日」に寄り添い健康を応援する機能(Healthcare)を組み合わせることで、従来にない新たな価値「Insurhealth®(インシュアヘルス)」をお客さまに提供していきます。

新中期経営計画 主要KPI

指標	2020年度実績	計画値	
		2021年度	2023年度
事業別修正利益	338億円	325億円	400億円以上
事業別ROE*1	4.2%	4.3%	5.7%
新契約年換算保険料*2	298億円	430億円	500億円
収入保険料	4,401億円	4,566億円	4,877億円
保有契約件数	426万件	443万件	500万件

*1 経済価値ベースのリスク総量に基づく事業別配賦資本の年度初と年度末との中間値に対する事業別修正利益の比率。2020年度実績は2021年度配賦水準を適用した場合の仮想数値。
*2 営業成績ベース(社内基準)

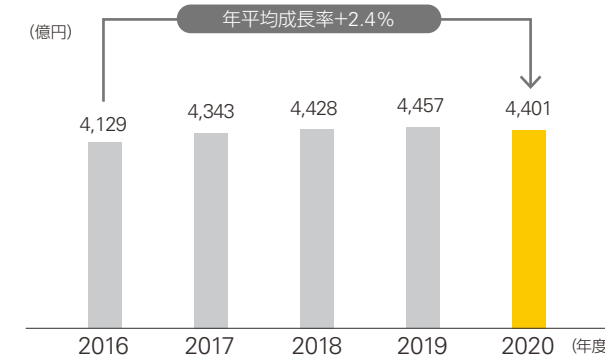
強みと機会、リスク

強み	<ul style="list-style-type: none"> 独自性のある商品(保険と健康応援が一体化した「Insurhealth®」)による差別化 拡大するネット完結型商品の開発基盤 当社グループの広範な販売基盤、介護、ヘルスケアなど親和性の高いグループ事業
機会	<ul style="list-style-type: none"> 健康寿命の延伸や介護・認知症など多様化するニーズ リアルデータを活用した新たな商品・サービスの開発 デジタルの活用や働き方改革による事業効率の向上
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 少子化による国内マーケットの縮小 価格、保障を比較した業界競争の激化

前中期経営計画の振り返り

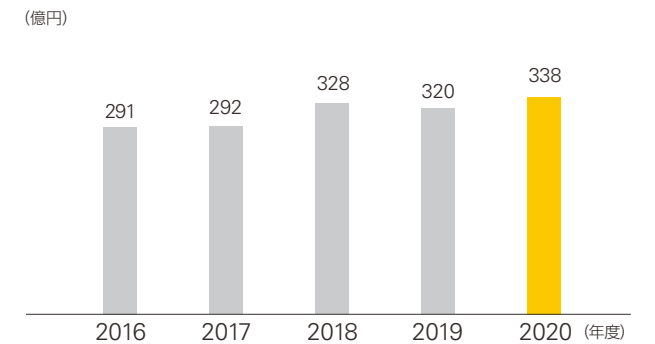
KPI実績

収入保険料



国内生命保険市場全体の収入保険料は縮小傾向にあるなか、5年間の年平均成長率は2.4%と業界第3位*の成長率を達成
*2015年度収入保険料3,000億円以上

修正利益



新型コロナウイルス感染症による対面募集活動自粛などの影響を受けたものの、「Insurhealth®」新医療保険の販売好調などにより、2020年度は338億円と過去最高益を達成

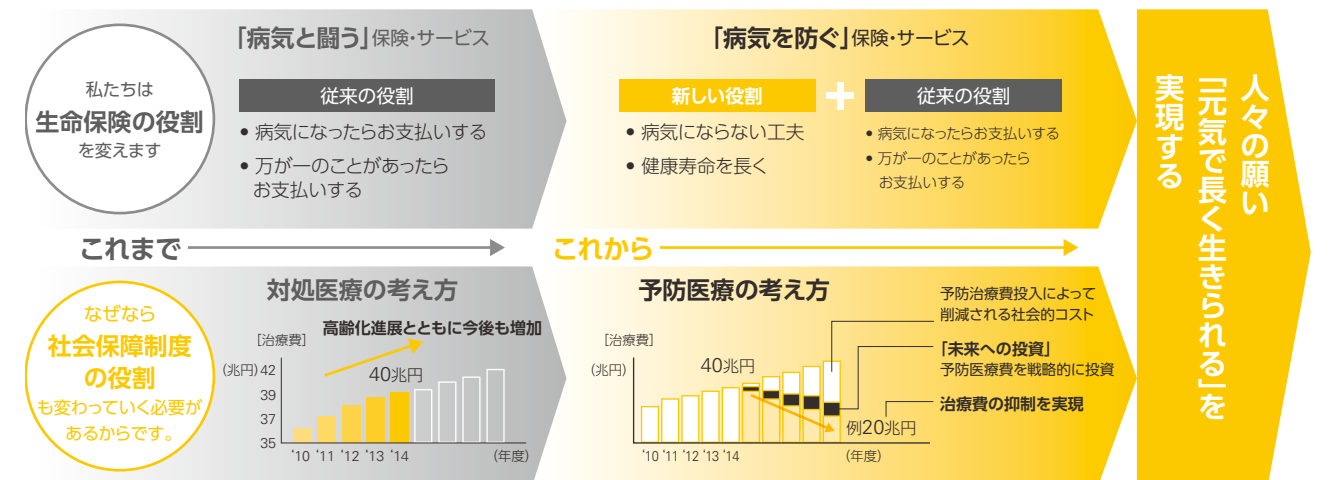
高齢化に伴い、発症した病気を治療するという考えから、病気になる「予防医療」の考え方にシフトしていく必要があります。そういった環境の中で、生命保険は万が一の保障だけでなく、「病気になるよう支援する」「健康寿命を長くするお手伝いをする」という役割を担う必要があるとの考えのもと、従来の保険機能に加え、健康応援機能を備えた「Insurhealth®」という新しい価値を提供し、国民が元気で長く生きられることを応援する「健康応援企業」への変革を進めました。

前中期経営計画の前半では、健康応援サービスブランドである「リンククロス」を立ち上げ、保険以外でお客さまとつ

ながり健康をサポートする取組みを開始しました。そして、2018年度から発売を開始した「Insurhealth®」はインターネット専用商品を含む8商品により、2020年度には新契約の約60%を占めるまで成長しました。

また、非連続な生産性の向上を実現するため、人事制度改革や営業店事務の本社集中化など、既成概念にとらわれない取組みを推進してきました。

これらの取組みによって、2020年度には過去最高となる修正利益338億円を達成しました。



新中期経営計画

新中期経営計画において目指す姿

Vision	国民の一人ひとりが健康になることを応援する「健康応援企業」の確立
Mission	従来の「万が一」への備え (Insurance) に加え、「毎日」に寄り添い健康を応援する機能 (Healthcare) を組み合わせた新たな価値「Insurhealth® (インシュアヘルス)」をお客さまに提供していくこと

SOMPOのパーパス実現に向けて国内生命保険事業では、人生100年時代におけるお客さまの豊かな人生や夢の実現をサポートできる存在になることを目指し、前中期経営計画では、「健康応援企業」への変革に向けたさまざまな取り組みを開始しました。
新中期経営計画では、「健康応援企業」への変革を確

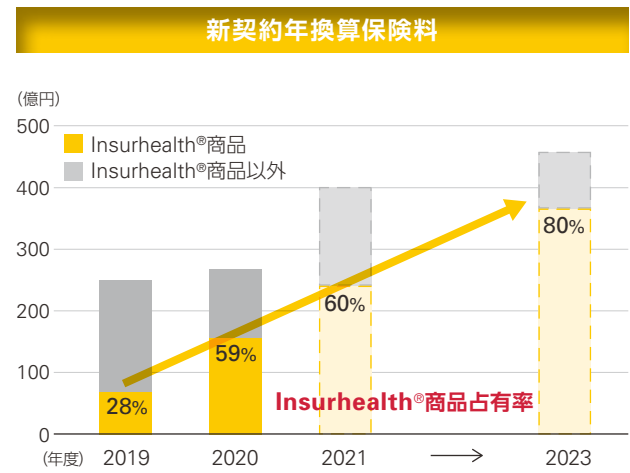
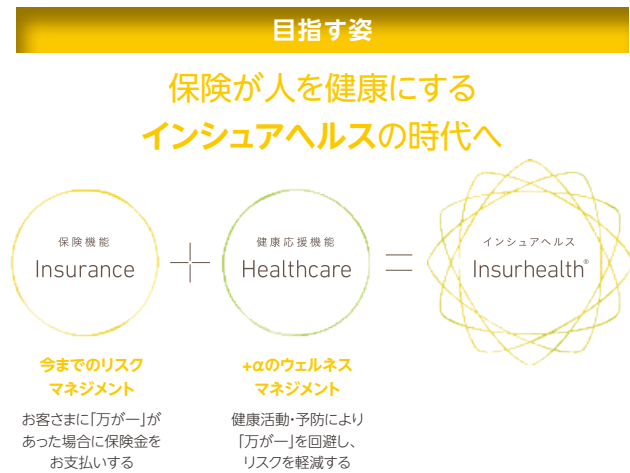
かなものとするため、前中期経営計画の取組みを加速させるとともに、デジタル／データを活用することで、お客さまに新たな価値をお届けし続けます。
そして、各取組みの進化・改善を徹底して繰り返すことで、より多くのお客さまに「健康」を実感していただき、「健康応援企業」という「ひまわりブランド」を確立させます。

目指す姿の実現に向けた戦略

1 Insurhealth®を原動力とした成長

生命保険は従来、社会保障制度の補完的役割としてマイナスをゼロにする、経済的支援の機能を担ってきました。当社は前中期経営計画より、お客さまを取り巻く環境の変化に対応すべく、何かあったからの保障だけでなく、健康寿命の延伸をサポートし、ゼロをプラスにするウェルネスマネジメントも含めた、今までにない新たな価値「Insurhealth®」を提供しています。これを原動力として、新たなお客さまを創造することで、成長を確かなものにしていきます。
例えば、Insurhealth®第1弾となる「じぶんと家族のお守り」

(2018年4月発売)は、お客さまの健康改善などによって保険料が安くなり、さらに過去の保険料差額相当額の還付が受けられるメリットがあることで、現在は毎月230名程度の新たなお客さまが健康改善に取り組みられています。
このような従来の保険を超えた、「保険が人を健康にする」という新たな価値を、デジタル活用でさらに高度化し、Insurhealth®を進化させながら、成長を加速させます。



2 ローコストオペレーション

ローコストオペレーションにより事業構造を改革することで、生産性を高め、事業費率を引き下げていきます。商品・サービスの価格を維持・低廉化することで、より多くのお客さまに選んでいただくことを目指します。

生産性を重視した改革

- 営業店事務の本社集中化による時間創出**
 - 営業店事務量削減
- 人事制度変革**
 - ジョブ型人事制度の導入
- 新たな業務オペレーションの確立**
 - オンライン募集の全面展開
 - お客さまによるデジタル手続き拡大
- 経営リソース最適化**
 - 本社ビルのスペース縮小、営業拠点統合

また、オンライン募集の全面展開やデジタル手続き拡大により、お客さまの利便性向上を進めるとともに、自社で多様な人材を育成・創出することで、激動する事業環境下においても、安定したサービスを提供します。

多様な人材の育成・創出

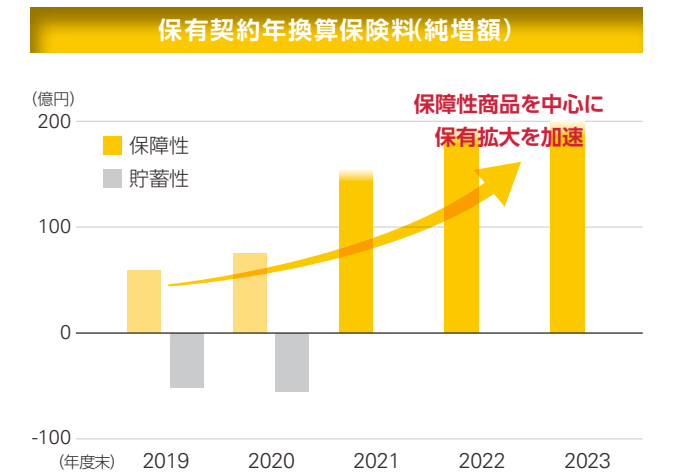
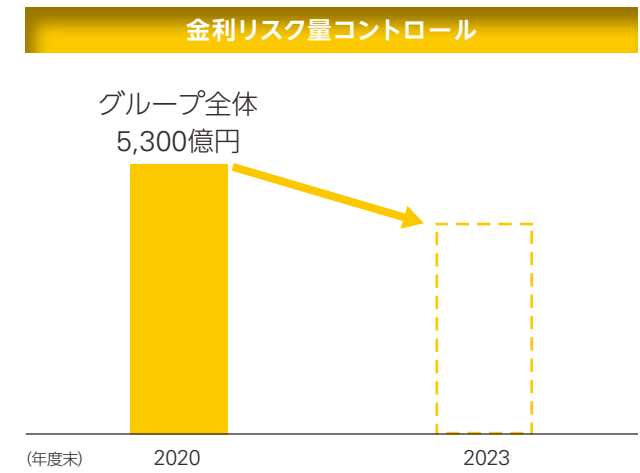
- いつでも (柔軟な時間)**
 - フレックスタイム制
 - シフト勤務の活用
- だれでも (多様な方法)**
 - リアルとデジタルを活用したハイブリッド型営業スタイル
 - ミドルシニア社員の活躍推進
- どこでも (場所を選ばない働き方)**
 - フリーアドレス化
 - オンラインによる地方在住者の本社勤務 (どこでも本社勤務制度)

現場力の発揮、D&I

3 資本効率向上

生命保険事業は長期契約が基本となるため、事業環境の変化にかかわらず、安定的かつ持続的にお客さまをお守りし続けることができる事業構造を目指します。
そのために、超長期債の購入額を拡大することで、金利変動によ

るリスクを削減していきます。
また、商品開発面でも保障性商品中心のポートフォリオとすることで、金利リスクの拡大をコントロールしていきます。



介護・シニア事業



SOMPOのパーパス実現に向けて介護・シニア事業の提供する価値

日本では少子高齢化の進展に伴い、介護サービスの需要が拡大する一方、労働力の減少により、支える人と支えられる人のバランスが大幅に崩れることが懸念されています。さらに社会保障給付費の増大に伴い、財源が圧迫されることで社会保障制度の持続可能性が危ぶまれるなどの大きな課題に直面しています。また、新型コロナウイルス感染症などのニューリスク出現やデジタル技術の進展など、私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。

これらの環境をふまえ、介護・シニア事業では「介護の未来を変えていく」というブランドスローガンを掲げ、デジタル技術・リアルデータのフル活用により介護オペレーターとして強みをさらに高めて成長するとともに、SOMPOケアのノウハウをベースにエコシステムを構築することで介護産業の持続可能性向上に取り組み、より多くの介護が必要な高齢者を支えることを目指します。これに加えて、認知症予防やアクティブシニアの社会・経済活動の支援を通じ、健康寿命延伸にもチャレンジすることで、健康で笑顔あふれる未来社会の実現に貢献できるよう取組みを進めていきます。

新中期経営計画 主要KPI

指標	2020年度実績	計画値	
		2021年度	2023年度
事業別修正利益	73億円	65億円	80億円以上
売上高	1,318億円	1,375億円	1,620億円
入居率	89.4%	90.8%	93.8%

強みと機会、リスク

強み	<ul style="list-style-type: none"> 国内No.1シニアリビング居室数を基盤とする介護施設運営ノウハウ SOMPOケアユニバーシティをはじめとする教育体制の充実による高い介護品質 研究機関 (Future Care Lab in Japan) と介護現場が一体となり新たな技術を実装する力 約8万人のご利用者さまを基盤とした質・量を伴ったリアルデータおよびPalantir (パランティア) との協業によるデータ分析力
機会	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者数の増加に伴う介護需要の増加 デジタル・リアルデータを活用した従来の介護サービスの変革 (品質向上・生産性向上の余地)
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 介護人材の需給ギャップ拡大に伴う労働力不足 介護保険財政のひっ迫による介護報酬の引き下げ懸念 デジタル・データの利活用の進展に伴い増大するサイバーリスク

前中期経営計画の振り返り

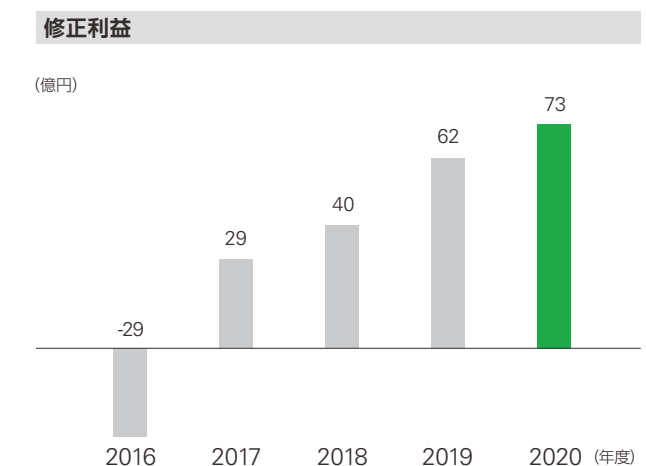
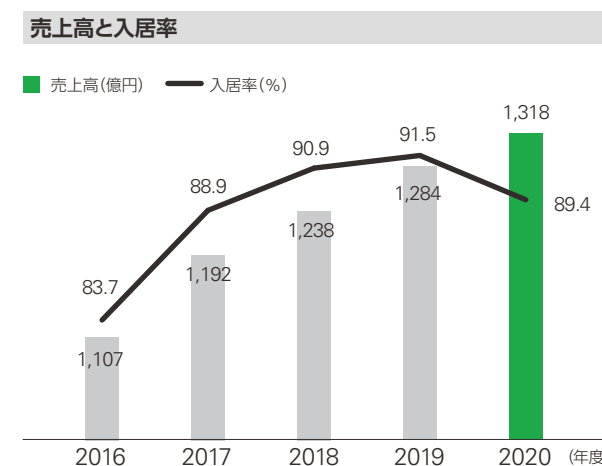
当社グループは、介護保険制度スタート以前から介護事業に携わり豊富な経験と実績を誇る大手介護事業者2社のM&Aにより、2015年度後半に介護事業へ本格参入しました。前中期経営計画では、早期に2社を融合し、当社グループとのシナジーを最大限に発揮するために人材確保・育成の強化、内部管理体制・ガバナンス強化を図り、既存施設の入居率改善を最優先に取り組みました。

人材確保・育成強化の観点では、2017年度に介護職向けの企業内大学「SOMPOケアユニバーシティ」を設立し、入社時研修およびその後の定期的なフォローアップ教育の体制強化を行いました。また、2019年度には地域No.1水準を実現する介護職の処遇改善を実施するなど、質の高い人材の確保に取り組み、前中期経営計画の期間を通じて正社員の離職率が約7ポイント改善し11.4%となるなど着実に成果が出ました。

内部管理体制・ガバナンス強化の観点では、虐待などの重大事故防止に向けた社内相談窓口の設置や事故発生時の社内報告ルールの整備など、内部管理体制の強化・構築を図りました。また、買収した介護事業者2社の一体運営、業務統合を段階的に進め、2018年7月に現在のSOMPOケア株式会社として、1つの会社となり現在に至っています。

また、特に2018年度以降は将来の成長に向けた新たな種まきにも注力しました。2018年7月には「認知症に備える・認知症になってもその人らしく生きられる社会」の実現を目指し、当社グループ横断で認知症に取り組む「SOMPO認知症サポートプログラム」を開始しました。2019年2月にはIoT×介護の可能性を追求し、新しい介護のカタチを創造する未来の介護プロジェクトとして「Future Care Lab in Japan」を開設し、これまでに350件以上のテクノロジーを実証し、実際に10件を介護現場に実装することができました。さらに、2020年4月にはSOMPOケアが培ってきた事業運営ノウハウやサービスを他の介護事業者へ提供し、業界全体の持続可能性に貢献するソリューション事業を開始しました。加えて、2020年12月にはさらなる成長を目指すために当社グループとの高いシナジー効果が見込まれる東京建物シニアライフサポート社のM&Aを実施するなど、現在の中期経営計画につながる取組みを着実に実行しました。

これらの取組みの結果、既存施設の入居率は2016年度の83.7%から2020年度には89.4%まで回復し、経営目標である売上高は2016年度の1,107億円から、2020年度には1,318億円へ、修正利益は▲29億円から、73億円へと成長しました。



新中期経営計画

新中期経営計画において目指す姿

介護産業の持続可能性を高め、より多くの高齢者を支える

より多くの高齢者の健康寿命を延伸する

健康で笑顔あふれる
未来社会を創る

SOMPOのパーパス実現に向けて介護・シニア事業では、少子高齢化やニューノーマルの到来などの社会課題を解決し、「介護産業の持続可能性を高め、より多くの高齢者を支える」「より多くの高齢者の健康寿命を延伸する」という2つの社会価値を提供することを目指して

います。その実現のため「介護オペレーターとして支える」「エコシステムで支える」「アクティブシニアを支える」という3つのアクションを掲げており、この達成により世界に誇れる豊かな長寿国日本の実現に貢献し、健康で笑顔あふれる未来社会を創ることとしています。

目指す姿の実現に向けた戦略

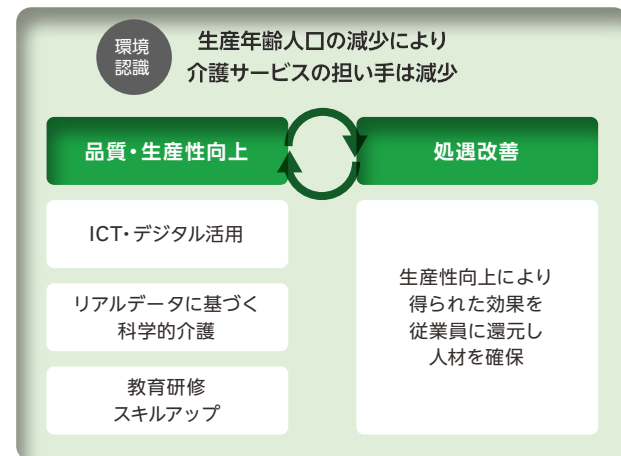
1 介護オペレーターとして支える

「Future Care Lab in Japan」で実証された安全で品質の高いテクノロジーの活用やリアルデータを活用した科学的介護の推進により未来の介護モデルを構築し、処遇改善を通じた質の高い人材確保により介護サービスの供給力を高め

ていきます。高い供給力を基盤として、自社開発と戦略的なM&Aを効果的に組み合わせて、在宅介護から施設介護までのフルラインナップサービスを拡充するなど、自社の成長を通じて、拡大する介護需要を支えていきます。

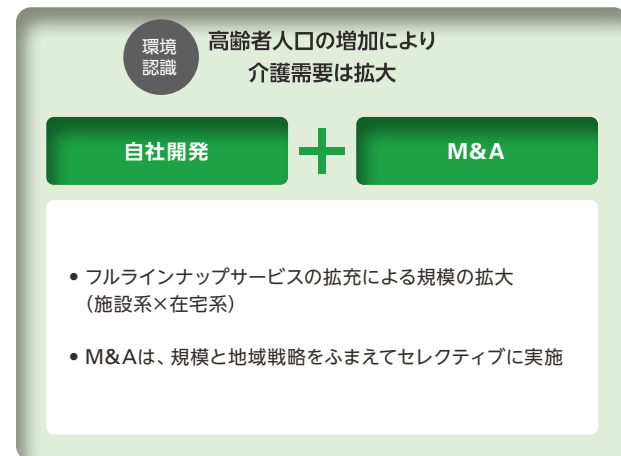
介護サービスの「供給」力を高める

生産性向上



拡大する介護の「需要」を支える

利用者数の拡大



介護オペレーターとして成長

2 エコシステムで支える

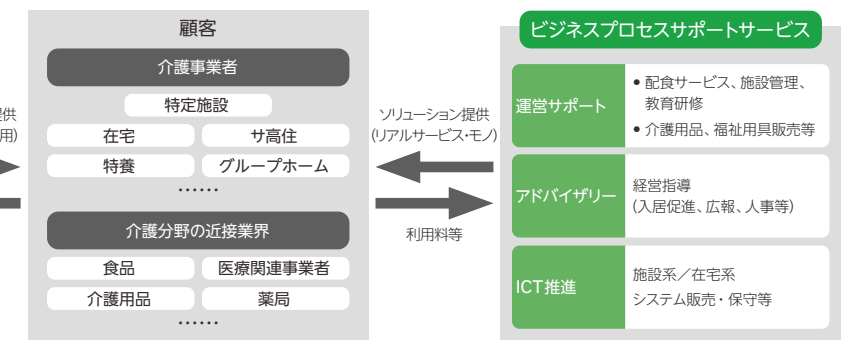
約8万人のご利用者さまを基盤としたリアルデータとPalantir(パランティア)社のデータ分析技術を組み合せ、新たなソリューションを生み出す介護リアルデータプラットフォーム(RDP)の事業化を目指すとともに、SOMPOケアが培った事業ノウハウやサービスを他の介護事業者へ提供するソリュー

ション事業を拡大します。当社ではリアルデータとリアルサービスを介護事業者や隣接業界に広げていくことでエコシステムを構築し、産業全体の持続可能性向上に貢献し、より多くの高齢者を支えています。

リアルデータプラットフォーム構想



ソリューション事業(リアルサービス・モノ)



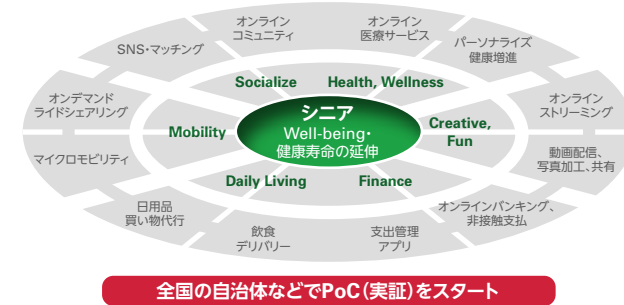
3 アクティブシニアを支える

介護が必要な方だけでなく、介護が必要になる前の高齢者へのサービスを通じて、自分らしく豊かに生きる社会の実現に貢献し、健康寿命の延伸、社会保障給付費の抑制にチャレンジします。その具体的な取組みとしてスマートコミュニティ事業と認知症サポートプログラムの2軸を展開していきます。スマートコミュニティ事業ではアクティブシニアの意識・

行動変容を促し、社会参画の支援をすることで、Well-beingの実現を目指します。認知症サポートプログラムでは「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」の実現を目指しており、2021年度から認知機能低下の抑制に有用な認知機能低下予防サービスを本格展開します。

スマートコミュニティ事業(SOMPO)の開始

シニアが超スマート社会において自分らしく豊かに生きる社会の実現に貢献



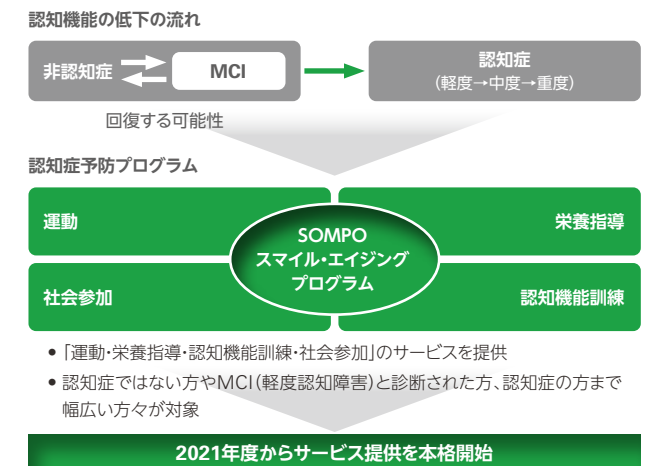
意識・行動変容支援
デジタルツールに対するアレルギーや苦手意識があるシニア向けに、デジタルリテラシー講座を提供

ケアラー支援
在宅介護に悩むケアラーに対し、デジタル活用を含めた介護知識や技術の紹介サロン、地域のケアラー(仲間)とのコミュニティ形成などのサービス提供

*在宅で介護をするご家族など

認知機能低下予防サービスの販売

「認知症に備える・なってもその人らしく生きられる社会」の実現のために



2021年度からサービス提供を本格開始

デジタル事業



SOMPOのパーパス実現に向けてデジタル事業の提供する価値

お客さまの「安心・安全・健康」、そしてSDGsへ貢献していくために、デジタル・AI・データ解析技術などを駆使し、リスクの可視化による行動変容の促進、健康に資する各種サポートによるQoL(Quality of Life)の向上および女性が活躍できる健康支援などの新たな顧客価値を提供していきます。

目指す姿

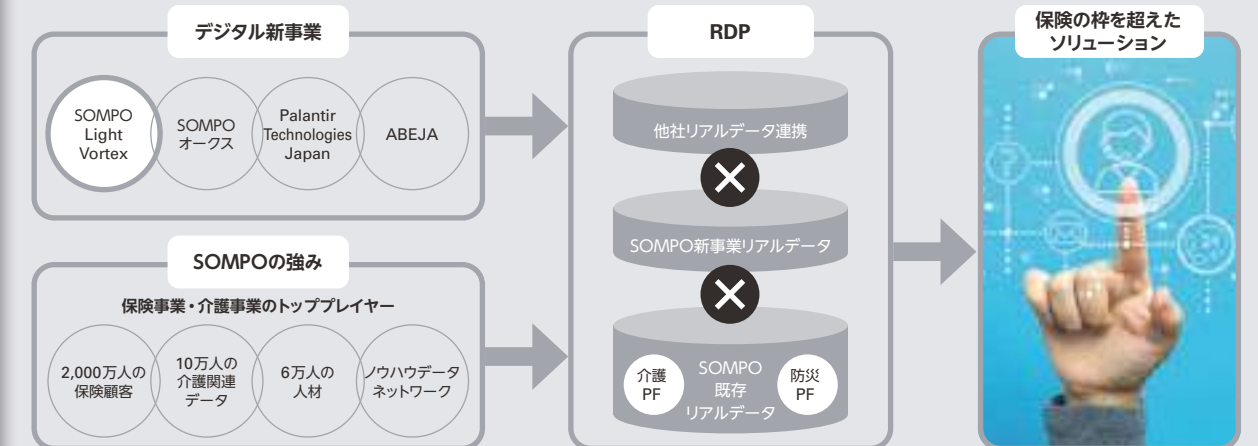
保険は、もしものときの備えとして事故やけが、病気が発生した際に保険金をお支払いすることで安心を提供するものですが、そうした不測の事態を予防し、「事故をなくす」「災害をなくす」「病をなくす」、保険が必要ないほどの安心・安全・健康な世界を創っていくことを、社会のデジタルトランスフォーメーションを通じて目指していきます。

強みと機会、リスク

強み	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動から得られるリアルデータ(保険事業2,000万人、介護事業10万人) Palantir(パランティア)、ABEJAをはじめとするデータ分析、AI活用に優れた戦略的パートナーの技術力とネットワーク グローバルなR&D推進体制(東京、シリコンバレー、テルアビブ) 徹底した外部人材の登用(役員、事業開発、エンジニア、データサイエンティスト、UI/UXデザイナー) 先進的なデジタル技術を活用した実証実験の実績
機会	<ul style="list-style-type: none"> 労働生産人口の減少、多様性・専門性人材の希少化によるあらゆる産業での生産性向上に向けたニーズの拡大 IoT、CASE、スマート化など「つながる社会」による、リアルデータを活用した新たなビジネス機会 海外におけるデジタルトランスフォーメーション成功事例の日本マーケットへの展開
リスク	<ul style="list-style-type: none"> シェアリングエコノミーの発展など、所有・使用、業種・業態の枠にとらわれないニュープレイヤー・ビジネスモデルの台頭 サイバー攻撃、新型感染症、自然災害の激甚化などのニューリスクの出現 デジタル人材獲得に向けた過当競争(人材の確保と育成の困難さ)

新中期経営計画

新中期経営計画において目指す姿



2021年7月に設立したデジタル事業の中核会社 SOMPO Light Vortex、BtoBオークション事業の SOMPO オークス、および SOMPO ホールディングスと米国 Palantir Technologies Inc.との合併で2019年11月に設立した Palantir Technologies Japan を主軸に、事業拡大を推進していきます。

SOMPO Light Vortex は、当社グループが長期的な視点からなりたいたい姿や創りたい社会、そのために克服すべき課題と解決策を、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通して明確に打ち出すとともに、お客さまや社会全体への新たな価値提供を目指し、ヘルシーエイジング領域を皮切りにデジタル技術を活用した新たな商品・サービスを提供していきます。

SOMPO オークスは、当社グループだけでも引き取り台数が年間5万台になる事故車のオークション販売を行っており、将来的に事故車以外も取り扱うことを視野に事業を拡大させています。

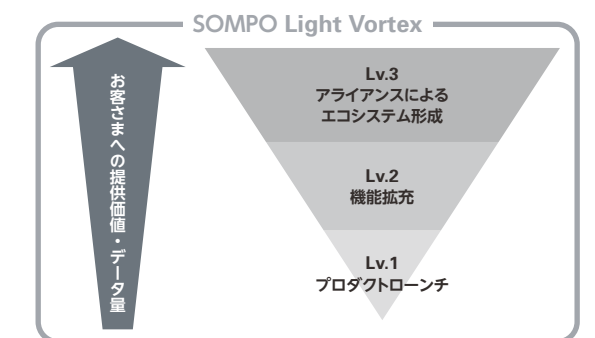
Palantir Technologies Japan は、データ駆動型の事業運営と意思決定を可能とする先進的プラットフォームを有する世界的なビッグデータ解析企業である米国 Palantir Technologies Inc. の知見を用いて、日本の社会課題解決に向けた取組みを加速させていきます。

米国 Palantir Technologies Inc. や AI・データ解析に優れた実績を有する ABEJA 等との提携、戦略投資を活用した優れたスタートアップの発掘により、デジタル事業を収益の柱に育てていくとともに、デジタル事業で得たリアルデータにより RDP の機能拡大を図っていきます。

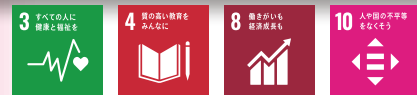
目指す姿の実現に向けた戦略

デジタルソリューションのエコシステム化

尖った技術を持つスタートアップと連携してお客さまの日々の課題を解決するようなプロダクト開発を行い、その後、プロダクトの磨き込みによる機能の拡充を図り、最終的には他社サービスとの連携によるエコシステム化を図ることにより、安心・安全・健康に資する、テーマ別のソリューションプラットフォームを構築していきます。SOMPO Light Vortexにて、顧客起点でのソリューション開発体制を整え、第一弾のデジタルソリューションとしてヘルシーエイジング分野から取り組んでいきます。



ヘルスケア事業



SOMPOのパーパス実現に向けてヘルスケア事業の提供する価値

2021年度、新たにコア事業に加わったヘルスケア事業では、保険事業・介護事業に代表される「何かあってからの価値」の提供に加え、その前の「人々が健康で幸せな生活を送るためのソリューション」を提供することによって、「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現するというSOMPOのパーパスを具現化していきます。

そして、これらによって、健康寿命の延伸と医療の生産性・品質向上を通じた、持続可能な公的医療・介護保険の実現に貢献していきます。

目指す姿

- 長年のヘルスケア事業の実績と最新の知見やデジタル技術を融合した、高い効果を見込める「健康」に資する商品・サービスの提供を通じて、「こころと身体」の健康をサポートするSOMPOヘルスサポート株式会社と、企業・健康保険組合をお客さまとして、健康診断のアウトソーシングサービス・健康情報管理システムを提供するウェルネス・コミュニケーションズ株式会社の既存事業会社2社の持続的な成長を実現します。
- これらに加えて、健康寿命の延伸と医療の生産性・品質向上を通じた持続可能な公的医療・介護保険の実現に寄与し、当社グループにおける事業の柱となるべく、「安心・安全・健康のテーマパーク」へのトランスフォーメーションの中心的役割を担う新しいヘルスケア関連事業の創出を目指しています。

強みと機会、リスク

強み	<ul style="list-style-type: none"> • 保険事業、ヘルスケア既存事業会社2社を通じた個人、法人・団体などの顧客基盤 • ヘルスケア既存事業会社2社が保有するソリューション、ノウハウ、データ、人材など • 介護、生命保険やデジタル事業など、ヘルスケア事業に関連する事業基盤をグループ内に有すること
機会	<ul style="list-style-type: none"> • 現役世代の人口急減を背景としたわが国の社会課題(医療・介護の需給ギャップ拡大、生産年齢人口の減少、社会保障財源のひっ迫など) • これらをふまえた政策課題やさまざまなレベルでの投資(多様な就労・社会参加、健康寿命の延伸、医療・福祉サービス改革) • 公的保険を支える公的保険外のヘルスケア産業(サービスの産業群)への社会的期待
リスク	<ul style="list-style-type: none"> • サイバー攻撃などによる既存事業会社2社のお客さまの機微情報を含む個人情報漏洩リスク • 新規事業開発における投資関連リスクおよび新サービスの標準化による競争優位の低下リスク

新中期経営計画

新中期経営計画において目指す姿

当社グループにおける事業の柱に成長し得る新たな事業基盤の構築および既存事業会社2社の成長を通じ、国内外の製品・サービスも積極的に活用しながら、健康で笑顔あふれる未来社会を創るというSOMPOが社会に提供する価値の一環として、以下を実現することを目指します。

- 公的保障制度において「支えられる側」と「支える側」の双方へ、健康で幸せな新たなライフスタイルを提供すること
- 疾病予防や医療の質の改善・効率化など、直接・間接を問わず健康に資するソリューションを提供すること
- これらに資するヘルスケア領域のリアルデータプラットフォーム(RDP)を実現すること

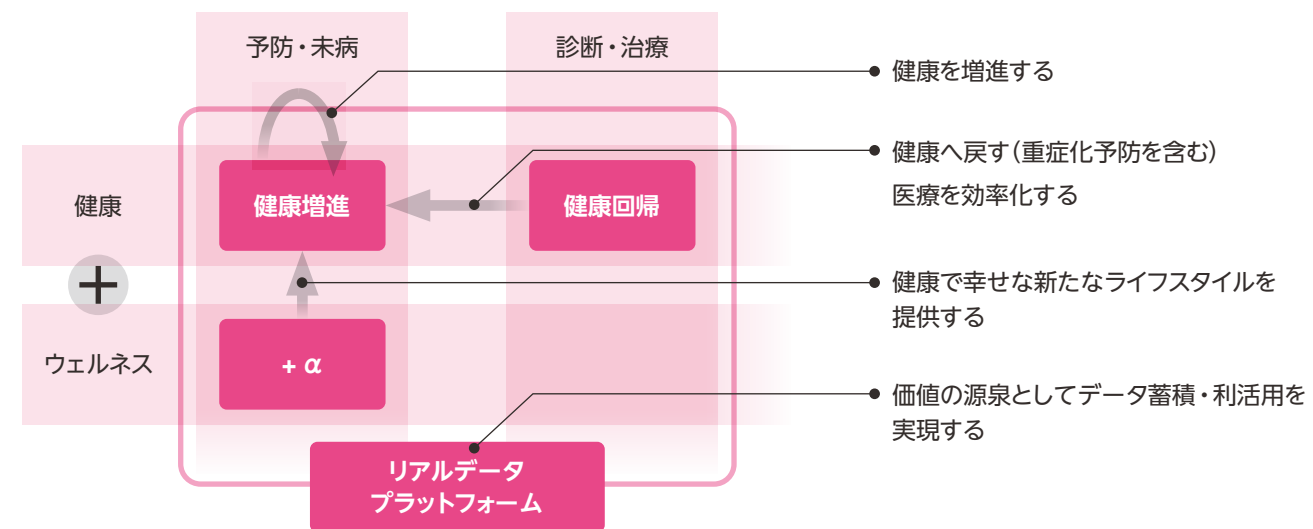
目指す姿の実現に向けた戦略

1 予防・未病、診断・治療領域の事業開発

健康寿命の延伸と医療の生産性・品質向上支援のため、予防・未病から診断・治療領域に至る事業開発を推進し、リアル・デジタル双方の顧客接点を活用した健康増進、疾病予防・重症化予防などに資する新しいソリューションの開発・提供によって、健康で幸せな新たなライフスタイルを提供します。

2 価値創造の源泉としてRDP実現

ヘルスケア関連事業における製品・サービス・ソリューションによる価値提供を通じてリアルデータを獲得・活用し、デジタルデバイスにより可視化されたデータに基づき利用者本人の気づきや行動変容を促進するなど、新しい価値をより多くの人々へ届ける源泉としてRDPの実現を目指します。



より多くのお客さまに「安心・安全・健康」に生活いただくために、お客さまの資産形成に関するサービスを提供するアセットマネジメント事業、住宅リフォーム事業などへも進出し、保険の枠を超えた多様な事業を展開しています。

事業会社の紹介

SOMPOアセットマネジメント



お客さまの中長期的な資産形成に資する最高品質の商品・サービスを提案・提供し、「日本一お客さまのことを考える資産運用会社」になることを目指します。

フレッシュハウス



総合リフォーム企業として、高品質のリフォームサービスを通じて、住まいの不安・不便・不快をなくし、安心・安全で快適な住居を1人でも多くのお客さまに提供することを目指します。

SOMPOのパーパス実現に向けて

SOMPOアセットマネジメント

ESG投資を通じた社会課題解決への取組み

アセットマネジメント事業では1993年から現在に至るまで、投資価値分析にESG要素を織り込む取組みを続けています。日本のエコファンドの先駆けである『損保ジャパン・グリーン・オープン(愛称:ぶなの森)』は2020年度で設定22年目に入ったほか、2020年3月にはESG投資の本場である欧州市場において、日本株ESGファンドの販売を開始しています。



企業のESG情報を継続的にモニターし、投資価値として統合的に評価することで、運用プロセスのなかにESG要因を組み込んでいます(ESGインテグレーション)。社内アナリストのリサーチ活動を通じて、投資価値評価の基礎となる各企業の中長期的な収益力などを的確に把握するとともに、企業価値向上と持続的成長を軸とした対話を行っています。2020年度は、企業との個別対話を607件、説明会などへの参加を1,957件、計2,564件の対話の機会を得ることができました。

また、アナリストによる日常のリサーチ活動に加えて、グループ内の専門の調査会社であるSOMPOLリスクマネジメントが毎年行うアンケート調査の結果も活用しています。この調査の結果は、社内アナリストが企業の投資価値を算出するための非財務

情報として利用するほか、自社算出するカスタム・インデックス『SOMPOサステナビリティ・インデックス』等、ESGにフォーカスしたプロダクトの投資対象銘柄の選考基準としても利用しています。このような投資商品の残高は2021年3月末には約1,800億円に及んでいます。また、これらの商品を通じて、幅広い投資家層に向けたESG投資の考え方や意義についての情報開示も行っており、今後はさらに強化する方針です。

フレッシュハウス

新たな生活様式に対応する『ステイリフォーム®』を提唱

新型コロナウイルス感染症の拡大を予防する“新たな生活様式”に合わせたライフスタイルを後押しするためのリフォームプラン『ステイリフォーム®』を2020年6月から開始しました。『ステイリフォーム®』では、在宅勤務を支援するワークスペースのリフォーム、触らずに操作できるタッチレス商品、人と会わずに荷物を受け取れる宅配ボックスなど、手軽に新たな生活様式に対応できるようサポートしていきます。



財務ハイライト

SOMPOホールディングス 連結財務指標 148

事業の概況(連結)

1. 国内損害保険事業の概況	150
1 元受正味保険料(含む収入積立保険料)	150
2 正味収入保険料	
3 正味支払保険金	
4 運用資産	151
5 有価証券	
6 利回り	152
7 海外投融資	153
2. 海外保険事業の概況	154
3. 国内生命保険事業の概況	154
1 保有契約高	154
2 新契約高	
3 運用資産	155
4 有価証券	
5 利回り	
6 海外投融資	157
4. 介護・ヘルスケア事業の概況	158
5. 保険持株会社の連結ソルベンシー・マージン比率	159
6. 保険子会社等および少額短期保険業者の単体ソルベンシー・マージン比率	160
1 損害保険ジャパン株式会社	160
2 セゾン自動車火災保険株式会社	161
3 日立キャピタル損害保険株式会社	
4 SOMPOひまわり生命保険株式会社	162
5 Mysurance株式会社	163

経理の概況(連結)

1. 連結財務諸表等	164
1 連結貸借対照表	164
2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	165
3 連結株主資本等変動計算書	167
4 連結キャッシュ・フロー計算書	169
5 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項	170
6 重要な会計上の見積り	173
7 未適用の会計基準等	174
8 表示方法の変更	175
9 追加情報	
10 連結貸借対照表関係	176
11 連結損益計算書関係	177
12 連結包括利益計算書関係	179
13 連結株主資本等変動計算書関係	180
14 連結キャッシュ・フロー計算書関係	182
15 リース取引関係	183
16 退職給付関係	
17 スtock・オプション等関係	186
18 税効果会計関係	196
19 セグメント情報等	197
20 関連当事者情報	201
21 1株当たり情報	
22 重要な後発事象	202
23 会計監査	
2. 有価証券等の情報	203
1 金融商品関係	203
2 有価証券関係	207
3 金銭の信託関係	210
4 デリバティブ取引関係	

SOMPOホールディングス 連結財務指標

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		2018年度	2019年度	2020年度
業績概況(百万円)												
経常収益	2,621,689	2,790,555	2,843,226	3,008,339	3,282,343	3,256,186	3,419,530	3,770,052		3,643,040	3,760,366	3,846,323
正味収入保険料	1,933,283	1,973,777	2,062,606	2,268,967	2,508,031	2,552,193	2,550,336	2,854,755		2,718,155	2,825,482	2,923,547
生命保険料	238,178	250,193	264,732	277,230	277,208	297,696	323,860	346,998		349,606	356,064	346,177
経常利益	△6,437	△51,815	104,783	112,391	208,309	216,853	241,713	141,890		198,959	192,451	215,097
当期純利益	△12,918	△92,262	43,618	44,169	54,276	159,581	166,402	139,817		146,626	122,515	142,482
包括利益	△143,120	△48,098	319,047	149,965	469,485	△116,689	226,949	177,754		△54,460	△77,806	512,417
1株当たり情報(円)												
当期純利益	△31.11	△222.30	105.10	106.98	132.85	394.21	419.15	361.39		392.26	334.12	397.40
配当額	20.0	80.0	60.0	60.0	70.0	80.0	90.0	110.0		130.0	150.0	170.00
(うち中間配当額)	—	—	—	30.0	30.0	40.0	40.0	55.0		65.0	75.0	80.00
潜在株式調整後 当期純利益	—	—	104.87	106.77	132.61	393.66	418.71	361.09		391.96	333.89	397.16
財政状態(百万円)												
純資産額	1,079,446	1,000,577	1,283,488	1,390,153	1,829,852	1,652,839	1,868,940	1,916,210		1,779,911	1,612,584	2,031,168
総資産額	8,981,974	8,893,378	9,178,198	9,499,799	10,253,431	10,186,746	11,931,135	11,948,323		12,018,254	11,977,836	13,118,656
自己資本比率(%)	12.0	11.2	13.9	14.5	17.8	16.1	15.1	15.8		14.6	13.3	15.4
連結ソルベンシー・ マージン比率(%)	—	549.8	688.3	783.1	803.4	851.4	748.9	862.5		859.8	856.1	871.8
株式情報(株)												
期末発行済株式数 (除く自己株式)	415,106,429	414,825,205	414,726,157	411,284,208	408,037,848	404,162,514	393,398,576	380,579,944		372,426,159	364,125,082	354,956,543
修正財務指標												
修正連結利益(億円)	276	-968	207	355	1,136	1,643	1,832	1,627		1,135	1,508	2,021
修正連結ROE(%)	1.6	-10.9	1.2	1.9	5.1	6.9	7.6	6.4		4.5	6.4	8.0

※ 2011年10月1日付で普通株式4株を1株の割合で併合しています。2010年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり配当額および期末発行済株式数(除く自己株式)を算定しています。
 ※ 「企業結合に関する会計基準」等を採用し、2015年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
 ※ 連結ソルベンシー・マージン比率については、2011年3月31日付で改正された保険業法施行規則等により、2011年度末より連結ベースの財務健全性基準として適用されることになったものです。また、2013年度末から算出にかかる法令等が改正されています。このため、2013年度以降の数値は、2012年度以前とは異なる基準によって算出されており、また2010年度の数値はありません。
 ※ 2010年度および2011年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純損失であるため記載していません。
 ※ 2010～2015年度の修正連結利益および修正連結ROEは現在の定義をベースとした試算値を掲載しています。

修正財務指標

修正連結利益とは、日本会計基準の連結純利益から、異常危険準備金などを調整した事業の成果をより適切に示す利益指標です。
 当社は、同利益を株主還元の原因としています。

修正連結利益・修正連結ROE等の定義

	前中期経営計画	新中期経営計画	
事業部門別修正利益*1	国内損害保険事業*2	当期純利益 +異常危険準備金繰入額等(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) -有価証券の売却損益・評価損(税引後)	当期純利益 +異常危険準備金繰入額等(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) -有価証券の売却損益・評価損(税引後)
	海外保険事業	当期純利益(主な非連結子会社含む) なお、Sompo Internationalのみ Operating Income*5	Operating Income*5 なお持分法適用関連会社は、 原則当期純利益
	国内生命保険事業	当期純利益 +危険準備金繰入額等(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) +責任準備金補正(税引後) +新契約費繰延(税引後) +新契約費償却(税引後) -新契約費償却(税引後)	当期純利益 +危険準備金繰入額等(税引後) +価格変動準備金繰入額(税引後) +責任準備金補正(税引後) +新契約費繰延(税引後) -新契約費償却(税引後) -有価証券の売却損益・評価損(税引後)
	介護・シニア事業	当期純利益	当期純利益
	デジタル事業*3	—	当期純利益 -投資に関する売却損益・評価損(税引後)
	ヘルスケア事業等*4	—	当期純利益
修正連結利益	事業部門別修正利益の合計	事業部門別修正利益の合計	
修正連結純資産	連結純資産 (除く国内生命保険事業純資産) +国内損害保険事業異常危険準備金等(税引後) +国内生命保険事業価格変動準備金(税引後) +国内生命保険事業修正純資産*6	連結純資産 (除く国内生命保険事業純資産) +国内損害保険事業異常危険準備金等(税引後) +国内生命保険事業価格変動準備金(税引後) +国内生命保険事業修正純資産*6	
修正連結ROE	修正連結利益÷修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)	修正連結利益÷修正連結純資産 (分母は期首・期末の平均残高)	
リスク分散比率	—	リスク分散効果÷グループリスク総量 (分散効果考慮前)	
海外事業比率 (地域分散比率)	—	海外保険事業修正利益÷修正連結利益	

*1 事業部門別修正利益は、一過性の損益または子会社配当等の特殊要因を除く
 *2 損害保険ジャパン株式会社、セゾン自動車火災保険株式会社、損保ジャパンパートナーズ株式会社、Myurance株式会社、損保ジャパンDC証券株式会社、SOMPOリスクマネジメント株式会社、株式会社ティアフォー、株式会社DeNA SOMPO Mobility、akippa株式会社、株式会社DeNA SOMPO Carlife、株式会社プライムアシスタンスおよびSOMPOワランティ株式会社の合計
 *3 Palantir Technologies Japan株式会社、SOMPOオークス株式会社およびABEJA株式会社(2021年度以降)の合計(2020年度まではいずれも介護・ヘルスケア事業等として区分)
 *4 SOMPOヘルスサポート株式会社、ウェルネス・コミュニケーションズ株式会社、SOMPOアセットマネジメント株式会社および株式会社フレッシュハウスの合計(2020年度まではいずれも介護・ヘルスケア事業等として区分)
 *5 一過性の変動要素を除いたOperating Income(=当期純利益-為替損益-有価証券売却・評価損益-減損損失など)で定義
 *6 国内生命保険事業修正純資産=国内生命保険事業純資産(日本会計基準)+危険準備金(税引後)+価格変動準備金(税引後)+責任準備金補正(税引後)+未償却新契約費(税引後)

事業の概況(連結)

1. 国内損害保険事業の概況

1 元受正味保険料(含む収入積立保険料)

(単位:百万円、%)

種目	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	460,860	17.72	8.12	489,347	19.12	6.18
海上	46,395	1.78	0.59	44,422	1.74	△4.25
傷害	271,152	10.42	3.22	247,367	9.66	△8.77
自動車	1,137,169	43.72	1.25	1,147,002	44.81	0.86
自動車損害賠償責任	290,712	11.18	△2.20	238,823	9.33	△17.85
その他	395,028	15.19	1.74	392,803	15.35	△0.56
合計	2,601,318	100.00	2.26	2,559,767	100.00	△1.60
(うち収入積立保険料)	(113,703)	(4.37)	(2.31)	(93,496)	(3.65)	(△17.77)

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。
2. 「元受正味保険料(含む収入積立保険料)」とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものであります。(積立型保険の積立保険料を含みます。)

2 正味収入保険料

(単位:百万円、%)

種目	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	285,630	12.78	7.57	306,813	13.97	7.42
海上	46,901	2.10	5.84	40,585	1.85	△13.47
傷害	169,024	7.56	△2.22	154,095	7.02	△8.83
自動車	1,131,317	50.60	1.12	1,140,677	51.93	0.83
自動車損害賠償責任	281,141	12.57	0.84	238,136	10.84	△15.30
その他	321,809	14.39	1.05	316,265	14.40	△1.72
合計	2,235,825	100.00	1.69	2,196,574	100.00	△1.76

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

3 正味支払保険金

(単位:百万円、%)

種目	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	234,257	17.55	△15.21	214,777	17.59	△8.32
海上	28,418	2.13	△16.67	24,933	2.04	△12.26
傷害	86,460	6.48	△5.74	72,054	5.90	△16.66
自動車	614,177	46.00	△0.98	561,357	45.97	△8.60
自動車損害賠償責任	192,508	14.42	△6.90	175,844	14.40	△8.66
その他	179,299	13.43	△1.16	172,256	14.11	△3.93
合計	1,335,120	100.00	△5.35	1,221,222	100.00	△8.53

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

4 運用資産

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
預貯金	498,845	8.04	559,146	8.70
買現先勘定	69,999	1.13	59,999	0.93
買入金銭債権	19,897	0.32	21,700	0.34
金銭の信託	32,871	0.53	27,566	0.43
有価証券	3,733,595	60.20	4,149,549	64.59
貸付金	640,492	10.33	597,638	9.30
土地・建物	227,009	3.66	225,203	3.51
運用資産計	5,222,710	84.21	5,640,804	87.80
総資産	6,202,067	100.00	6,424,928	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

5 有価証券

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
国債	725,677	19.44	689,718	16.62
地方債	16,993	0.46	14,933	0.36
社債	648,197	17.36	679,548	16.38
株式	1,032,571	27.66	1,310,674	31.59
外国証券	1,213,155	32.49	1,295,479	31.22
その他の証券	96,998	2.60	159,194	3.84
合計	3,733,595	100.00	4,149,549	100.00

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
2. 2019年度の「その他の証券」の主なもの、投資信託受益証券81,998百万円であり、
2020年度の「その他の証券」の主なもの、投資信託受益証券144,175百万円であり、

6 利回り

1. 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	収入金額	平均運用額	年利回り	収入金額	平均運用額	年利回り
預貯金	125	624,748	0.02	30	544,443	0.01
コールローン	0	138	0.03	0	83	0.03
買現先勘定	2	60,795	0.00	1	47,414	0.00
買入金銭債権	150	14,310	1.05	165	20,652	0.80
金銭の信託	1,211	39,016	3.11	769	24,193	3.18
有価証券	102,070	3,031,755	3.37	105,744	3,040,774	3.48
貸付金	6,967	655,420	1.06	6,002	627,297	0.96
土地・建物	3,106	225,384	1.38	3,050	233,634	1.31
小計	113,634	4,651,572	2.44	115,765	4,538,494	2.55
その他	1,201	—	—	290	—	—
合計	114,835	—	—	116,056	—	—

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
 2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」に、「金銭の信託運用益」および「金銭の信託運用損」のうち利息及び配当金収入相当額を含めた金額であります。
 3. 平均運用額は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。
 4. 連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に係る株式を含めておりますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しております。

2. 資産運用利回り(実現利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り
預貯金	△1,911	624,748	△0.31	2,393	544,443	0.44
コールローン	0	138	0.03	0	83	0.03
買現先勘定	2	60,795	0.00	1	47,414	0.00
買入金銭債権	150	14,310	1.05	165	20,652	0.80
金銭の信託	△2,305	39,016	△5.91	5,035	24,193	20.81
有価証券	154,920	3,031,755	5.11	160,104	3,040,774	5.27
貸付金	5,532	655,420	0.84	5,401	627,297	0.86
土地・建物	3,106	225,384	1.38	3,050	233,634	1.31
金融派生商品	△9,404	—	—	△13,258	—	—
その他	△288	—	—	2,063	—	—
合計	149,802	4,651,572	3.22	164,957	4,538,494	3.63

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
 2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」および「積立保険料等運用益」の合計額から「資産運用費用」を控除した金額であります。
 3. 平均運用額(取得原価ベース)は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。ただし、コールローン、買現先勘定および買入金銭債権については日々の残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。
 4. 連結貸借対照表における有価証券には持分法適用会社に係る株式を含めておりますが、平均運用額および年利回りの算定上は同株式を除外しております。

7 海外投融資

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
外貨建				
外国公社債	566,195	44.27	530,843	39.10
外国株式	66,832	5.23	47,897	3.53
その他	407,329	31.85	536,635	39.53
計	1,040,358	81.34	1,115,376	82.16
円貨建				
外国公社債	25,394	1.99	19,367	1.43
その他	213,277	16.67	222,890	16.42
計	238,672	18.66	242,258	17.84
合計	1,279,031	100.00	1,357,634	100.00
海外投融資利回り				
運用資産利回り(インカム利回り)		3.16		4.61
資産運用利回り(実現利回り)		3.01		5.02

- (注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
 2. 金銭の信託として運用しているものを含めて表示しております。
 3. 「海外投融資利回り」のうち「運用資産利回り(インカム利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「6 利回り 1. 運用資産利回り(インカム利回り)」と同様の方法により算出したものであります。
 4. 「海外投融資利回り」のうち「資産運用利回り(実現利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「6 利回り 2. 資産運用利回り(実現利回り)」と同様の方法により算出したものであります。
 5. 2019年度の外貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券296,870百万円であり、円貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券156,769百万円であります。2020年度の外貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券485,223百万円であり、円貨建「その他」の主なものは投資信託受益証券159,928百万円であります。

事業の概況 (連結)

2. 海外保険事業の概況

(単位:百万円、%)

	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)		2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)	
	金額	増減率	金額	増減率
正味収入保険料	589,657	13.52	726,973	23.29

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。

3. 国内生命保険事業の概況

1 保有契約高

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
		金額	増減率	金額	増減率
個人保険		23,429,156	1.54	23,543,116	0.49
個人年金保険		229,689	△3.31	223,239	△2.81
団体保険		2,752,617	1.55	2,715,790	△1.34
団体年金保険		—	—	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。
2. 個人年金保険については、年金支払開始前契約の年金支払開始時における年金原資と年金支払開始後契約の責任準備金を合計したものであります。

2 新契約高

(単位:百万円)

区分	連結会計年度	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
		新契約+転換による純増加	新契約	転換による純増加	新契約+転換による純増加	新契約	転換による純増加
個人保険		2,475,501	2,475,501	—	2,141,022	2,141,022	—
個人年金保険		—	—	—	—	—	—
団体保険		14,223	14,223	—	57,758	57,758	—
団体年金保険		—	—	—	—	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額であります。
2. 新契約・転換による純増加の個人年金保険の金額は年金支払開始時における年金原資であります。

3 運用資産

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
		金額	構成比	金額	構成比
預貯金		116,117	3.61	178,483	5.05
有価証券		2,982,789	92.71	3,259,427	92.15
貸付金		43,163	1.34	41,985	1.19
土地・建物		445	0.01	444	0.01
運用資産計		3,142,515	97.68	3,480,342	98.39
総資産		3,217,267	100.00	3,537,254	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

4 有価証券

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
		金額	構成比	金額	構成比
国債		1,900,955	63.73	2,140,848	65.68
地方債		74,315	2.49	67,837	2.08
社債		515,609	17.29	460,723	14.14
株式		7,319	0.25	10,132	0.31
外国証券		484,588	16.25	578,222	17.74
その他の証券		—	—	1,662	0.05
合計		2,982,789	100.00	3,259,427	100.00

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

5 利回り

1. 運用資産利回り(インカム利回り)

(単位:百万円、%)

区分	連結会計年度	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
		収入金額	平均運用額	年利回り	収入金額	平均運用額	年利回り
預貯金		—	73,150	—	—	136,169	—
買入金銭債権		0	24	0.00	—	—	—
有価証券		44,417	2,829,437	1.57	45,844	3,064,930	1.50
貸付金		1,290	42,482	3.04	1,238	44,423	2.79
土地・建物		—	448	—	—	433	—
小計		45,708	2,945,542	1.55	47,082	3,245,956	1.45
その他		—	—	—	—	—	—
合計		45,708	—	—	47,082	—	—

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る収益および資産については除いて記載しております。
2. 収入金額は、連結損益計算書における「利息及び配当金収入」であります。
3. 平均運用額は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

2. 資産運用利回り(実現利回り)

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り	資産運用損益 (実現ベース)	平均運用額 (取得原価ベース)	年利回り
預貯金	—	73,150	—	0	136,169	0.00
買入金銭債権	0	24	0.00	—	—	—
有価証券	47,011	2,829,437	1.66	47,754	3,064,930	1.56
貸付金	1,290	42,482	3.04	1,238	44,423	2.79
土地・建物	—	448	—	—	433	—
金融派生商品	△374	—	—	△389	—	—
合計	47,928	2,945,542	1.63	48,604	3,245,956	1.50

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る損益および資産については除いて記載しております。
2. 資産運用損益(実現ベース)は、連結損益計算書における「資産運用収益」から「資産運用費用」を控除した金額であります。
3. 平均運用額(取得原価ベース)は原則として各月末残高(取得原価または償却原価)の平均に基づいて算出しております。

6 海外投融資

(単位:百万円、%)

区分	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)	
	金額	構成比	金額	構成比
外貨建				
外国公社債	454,709	94.93	544,605	95.42
その他	—	—	33	0.01
計	454,709	94.93	544,638	95.42
円貨建				
外国公社債	8,855	1.85	8,901	1.56
その他	15,421	3.22	17,226	3.02
計	24,276	5.07	26,128	4.58
合計	478,986	100.00	570,766	100.00
海外投融資利回り				
運用資産利回り(インカム利回り)		1.95		1.94
資産運用利回り(実現利回り)		2.28		2.19

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。なお、保険業法第118条に規定する特別勘定に係る損益および資産については除いて記載しております。
2. 「海外投融資利回り」のうち「運用資産利回り(インカム利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「5 利回り 1. 運用資産利回り(インカム利回り)」と同様の方法により算出したものであります。
3. 「海外投融資利回り」のうち「資産運用利回り(実現利回り)」は、海外投融資に係る資産について、「5 利回り 2. 資産運用利回り(実現利回り)」と同様の方法により算出したものであります。
4. 2019年度の円貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であります。
2020年度の外貨建「その他」は、すべて預貯金であり、円貨建「その他」は、すべて投資信託受益証券であります。

事業の概況 (連結)

4. 介護・ヘルスケア事業の概況

経常収益は、前連結会計年度に比べて41億円増加し、1,386億円となりました。親会社株主に帰属する当期純損益は、前連結会計年度に比べて2億円減少し、10億円の純利益となりました。

(参考) 全事業の概況

1 元受正味保険料 (含む収入積立保険料)

(単位:百万円、%)

種目	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	585,284	18.05	10.09	638,907	19.61	9.16
海上	94,251	2.91	5.98	88,985	2.73	△5.59
傷害	276,844	8.54	2.07	250,048	7.67	△9.68
自動車	1,233,940	38.06	2.23	1,217,128	37.35	△1.36
自動車損害賠償責任	290,712	8.97	△2.20	238,823	7.33	△17.85
その他	761,156	23.48	5.35	824,414	25.30	8.31
合計	3,242,190	100.00	3.96	3,258,306	100.00	0.50
(うち収入積立保険料)	(113,703)	(3.51)	(2.31)	(93,496)	(2.87)	(△17.77)

(注) 1. 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。
2. 「元受正味保険料(含む収入積立保険料)」とは、元受保険料から元受解約返戻金および元受その他返戻金を控除したものであります。(積立型保険の積立保険料を含みます。)

2 正味収入保険料

(単位:百万円、%)

種目	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	406,295	14.38	8.30	459,304	15.71	13.05
海上	87,241	3.09	6.74	82,005	2.80	△6.00
傷害	173,875	6.15	△3.55	156,744	5.36	△9.85
自動車	1,221,171	43.22	1.81	1,217,620	41.65	△0.29
自動車損害賠償責任	281,141	9.95	0.84	238,136	8.15	△15.30
その他	655,757	23.21	8.81	769,737	26.33	17.38
合計	2,825,482	100.00	3.95	2,923,547	100.00	3.47

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

3 正味支払保険金

(単位:百万円、%)

種目	2019年度 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)			2020年度 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)		
	金額	構成比	増減率	金額	構成比	増減率
火災	305,562	18.57	△11.63	275,451	18.12	△9.85
海上	49,624	3.02	△7.11	45,217	2.98	△8.88
傷害	88,253	5.36	△7.49	72,797	4.79	△17.51
自動車	661,398	40.20	△1.49	597,948	39.34	△9.59
自動車損害賠償責任	192,508	11.70	△6.90	175,844	11.57	△8.66
その他	347,993	21.15	8.03	352,603	23.20	1.32
合計	1,645,340	100.00	△2.92	1,519,862	100.00	△7.63

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺後の金額であります。

5. 保険持株会社の連結ソルベンシー・マージン比率

◆連結ソルベンシー・マージン比率(2020年度末)

当社は、保険業法施行規則第210条の11の3および第210条の11の4ならびに平成23年金融庁告示第23号の規定に基づき、連結ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

保険会社グループは、保険事故発生の際の保険金支払や積立型保険の満期返戻金支払等に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生や、資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。こうした「通常の予測を超える危険」(表の「(B)連結リスクの合計額」)に対して「保険会社グループが保有している資本金・準備金等の支払余力」(表の「(A)連結ソルベンシー・マージン総額」)の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「(C)連結ソルベンシー・マージン比率」であります。

連結ソルベンシー・マージン比率の計算対象となる範囲は、連結財務諸表の取扱いに合わせますが、保険業法上の子会社(議決権が50%超の子会社)については、原則として計算対象に含めております。

連結ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に、経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標のひとつであります。その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

2020年度末の当社の連結ソルベンシー・マージン比率は、2019年度末に比べ15.7ポイント上昇して871.8%となりました。

SOMPOホールディングス株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
	金額	金額	金額
(A) 連結ソルベンシー・マージン総額		3,121,168	3,726,169
資本金又は基金等		868,552	919,036
価格変動準備金		95,387	100,212
危険準備金		33,859	35,006
異常危険準備金		466,910	501,005
一般貸倒引当金		4,598	4,901
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		715,505	1,235,717
土地の含み損益		102,820	122,264
未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の合計額(税効果控除前)		2,807	14,956
保険料積立金等余剰部分		182,064	172,210
負債性資本調達手段等		433,560	433,560
保険料積立金等余剰部分及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
少額短期保険業者に係るマージン総額		0	2
控除項目		43,671	50,417
その他		258,772	237,713
(B) 連結リスクの合計額 $\sqrt{(R_1^2+R_2^2+R_3+R_4)^2+(R_5+R_6+R_7)^2+R_8+R_9}$		729,136	854,817
損害保険契約の一般保険リスク (R ₁)		263,183	274,839
生命保険契約の保険リスク (R ₂)		15,550	15,280
第三分野保険の保険リスク (R ₃)		10,554	11,266
少額短期保険業者の保険リスク (R ₄)		1	8
予定利率リスク (R ₅)		25,314	23,977
生命保険契約の最低保証リスク (R ₆)		393	396
資産運用リスク (R ₇)		428,964	528,122
経営管理リスク (R ₈)		18,879	21,719
損害保険契約の巨大災害リスク (R ₉)		179,303	210,717
(C) 連結ソルベンシー・マージン比率 [(A)/(B)×100]		856.1%	871.8%

事業の概況 (連結)

6. 保険子会社等および少額短期保険業者の単体ソルベンシー・マージン比率

◆単体ソルベンシー・マージン比率(2020年度末)

国内保険会社は、保険業法施行規則第86条および第87条ならびに平成8年大蔵省告示第50号の規定に基づき、単体ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

保険会社は、保険事故発生や契約満期などの際における保険金・給付金や満期返戻金などの支払に備えて準備金を積み立てておりますが、巨大災害の発生、大幅な環境変化による死亡率の変動または保険会社が保有する資産の大幅な価格下落等、通常の予測を超える危険が発生した場合でも、十分な支払能力を保持しておく必要があります。こうした「通常の予測を超える危険」(表の「(B)単体リスクの合計額」)に対して「保険会社が保有している資本金・準備金等の支払余力」(表の「(A)単体ソルベンシー・マージン総額」)の割合を示す指標として、保険業法等に基づき計算されたものが、「(C)単体ソルベンシー・マージン比率」であります。

単体ソルベンシー・マージン比率は、行政当局が保険会社を監督する際に、保険会社の経営の健全性を判断するために活用する客観的な指標のひとつですが、その数値が200%以上であれば「保険金等の支払能力の充実の状況が適当である」とされております。

2020年度末の国内保険子会社の単体ソルベンシー・マージン比率の状況は以下のとおりです。

1 損害保険ジャパン株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		2,722,944	2,981,500
資本金又は基金等		705,020	642,291
価格変動準備金		87,116	91,097
危険準備金		1,348	1,693
異常危険準備金		463,552	497,543
一般貸倒引当金		181	138
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		731,484	1,019,668
土地の含み損益		120,616	139,670
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		433,560	433,560
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		47,562	46,647
その他		227,627	202,484
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		759,131	847,602
一般保険リスク (R ₁)		189,818	192,158
第三分野保険の保険リスク (R ₂)		—	—
予定利率リスク (R ₃)		16,855	15,501
資産運用リスク (R ₄)		543,032	611,108
経営管理リスク (R ₅)		17,993	19,822
巨大災害リスク (R ₆)		149,948	172,367
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100		717.3%	703.5%

2 セゾン自動車火災保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		17,272	19,668
資本金又は基金等		13,565	15,198
価格変動準備金		57	69
危険準備金		11	11
異常危険準備金		3,358	3,461
一般貸倒引当金		—	—
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		279	926
土地の含み損益		—	—
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		—	—
その他		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		8,250	8,582
一般保険リスク (R ₁)		6,591	6,833
第三分野保険の保険リスク (R ₂)		—	—
予定利率リスク (R ₃)		17	16
資産運用リスク (R ₄)		1,033	1,434
経営管理リスク (R ₅)		268	287
巨大災害リスク (R ₆)		1,307	1,308
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100		418.6%	458.3%

3 日立キャピタル損害保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		9,193	9,371
資本金又は基金等		6,950	6,957
価格変動準備金		9	11
危険準備金		0	0
異常危険準備金		2,245	2,430
一般貸倒引当金		—	0
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		△11	△28
土地の含み損益		—	—
払戻積立金超過額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
払戻積立金超過額及び負債性資本調達手段等のうち、マージンに算入されない額		—	—
控除項目		—	—
その他		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_2)^2+(R_3+R_4)^2+R_5+R_6}$		727	793
一般保険リスク (R ₁)		612	652
第三分野保険の保険リスク (R ₂)		—	—
予定利率リスク (R ₃)		0	0
資産運用リスク (R ₄)		288	336
経営管理リスク (R ₅)		27	30
巨大災害リスク (R ₆)		22	29
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率 [(A)/{(B)×1/2}]×100		2,527.6%	2,360.6%

(注) 2021年7月1日付で社名がキャピタル損害保険株式会社に変更になりました。

4 SOMPOひまわり生命保険株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		382,291	422,651
資本金等		113,336	124,635
価格変動準備金		8,213	9,045
危険準備金		32,499	33,301
一般貸倒引当金		5	2
その他有価証券評価差額金・繰延ヘッジ損益(税効果控除前)		42,847	53,280
土地の含み損益		—	—
全期チルメル式責任準備金相当額超過額		182,064	172,210
負債性資本調達手段等		—	—
全期チルメル式責任準備金相当額超過額及び負債性資本調達手段等のうち、 マージンに算入されない額		△27,819	△5,052
持込資本金等		—	—
控除項目		—	—
その他		31,144	35,228
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1+R_6)^2+(R_2+R_3+R_7)^2}+R_4$		51,935	57,881
保険リスク相当額	(R ₁)	14,392	14,399
第三分野保険の保険リスク相当額	(R ₆)	10,554	11,266
予定利率リスク相当額	(R ₂)	8,442	8,460
最低保証リスク相当額	(R ₇)	393	396
資産運用リスク相当額	(R ₃)	35,137	41,324
経営管理リスク相当額	(R ₄)	1,378	1,516
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率[(A)/{(B)×1/2}]×100		1,472.1%	1,460.4%

少額短期保険業者は、保険業法施行規則第211条の59および第211条の60ならびに平成18年金融庁告示第14号の規定に基づき、単体ソルベンシー・マージン比率を算出しております。

5 Mysurance株式会社

(単位:百万円)

区分	年度	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
(A) 単体ソルベンシー・マージン総額		1,594	1,151
純資産の部の合計額(繰延資産等控除後の額)		1,594	1,149
価格変動準備金		—	—
異常危険準備金		0	2
一般貸倒引当金		—	—
その他有価証券評価差額(税効果控除前)		—	—
土地の含み損益		—	—
契約者配当準備金の一部(除、翌期配当所要額)		—	—
将来利益		—	—
税効果相当額		—	—
負債性資本調達手段等		—	—
控除項目		—	—
(B) 単体リスクの合計額 $\sqrt{(R_1^2+R_2^2)}+R_3+R_4$		9	13
保険リスク相当額		1	8
一般保険リスク相当額	(R ₁)	1	8
巨大災害リスク相当額	(R ₄)	0	0
資産運用リスク相当額	(R ₂)	8	9
経営管理リスク相当額	(R ₃)	0	0
(C) 単体ソルベンシー・マージン比率[(A)/{(B)×1/2}]×100		34,800.0%	16,587.7%

経理の概況(連結)

1. 連結財務諸表等

1 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	2019年度 (2020年3月31日)		2020年度 (2021年3月31日)		比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(資産の部)		%		%	
現金及び預貯金	925,014	7.72	1,068,985	8.15	143,971
買現先勘定	69,999	0.58	59,999	0.46	△9,999
買入金銭債権	21,183	0.18	21,700	0.17	516
金銭の信託	33,003	0.28	27,698	0.21	△5,304
有価証券	7,970,386	66.54	9,036,200	68.88	1,065,814
貸付金	684,094	5.71	639,631	4.88	△44,462
有形固定資産	374,393	3.13	362,195	2.76	△12,198
土地	126,045		120,244		△5,800
建物	135,333		139,471		4,137
リース資産	71,969		66,807		△5,161
建設仮勘定	8,311		3,946		△4,364
その他の有形固定資産	32,734		31,726		△1,008
無形固定資産	407,988	3.41	422,238	3.22	14,249
ソフトウェア	18,822		118,128		99,306
のれん	172,665		163,555		△9,110
その他の無形固定資産	216,501		140,554		△75,946
その他資産	1,428,879	11.93	1,481,467	11.29	52,588
退職給付に係る資産	186	0.00	83	0.00	△102
繰延税金資産	70,886	0.59	6,652	0.05	△64,233
貸倒引当金	△8,179	△0.07	△8,196	△0.06	△17
資産の部合計	11,977,836	100.00	13,118,656	100.00	1,140,819
(負債の部)					
保険契約準備金	8,544,735	71.34	8,891,259	67.78	346,524
支払準備金	1,558,502		1,646,818		88,316
責任準備金等	6,986,233		7,244,440		258,207
社債	504,089	4.21	529,591	4.04	25,502
その他負債	1,091,499	9.11	1,380,322	10.52	288,822
退職給付に係る負債	94,094	0.79	80,497	0.61	△13,596
役員退職慰労引当金	30	0.00	35	0.00	5
賞与引当金	32,969	0.28	30,421	0.23	△2,547
役員賞与引当金	702	0.01	1,083	0.01	381
株式給付引当金	1,619	0.01	1,953	0.01	334
特別法上の準備金	95,387	0.80	100,212	0.76	4,825
価格変動準備金	95,387		100,212		4,825
繰延税金負債	125	0.00	72,109	0.55	71,984
負債の部合計	10,365,252	86.54	11,087,487	84.52	722,235
(純資産の部)					
株主資本					
資本金	100,045	0.84	100,045	0.76	—
資本剰余金	244,129	2.04	244,060	1.86	△69
利益剰余金	788,922	6.59	876,066	6.68	87,144
自己株式	△38,842	△0.32	△73,772	△0.56	△34,930
株主資本合計	1,094,254	9.14	1,146,399	8.74	52,144
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	578,261	4.83	997,904	7.61	419,643
繰延ヘッジ損益	5,593	0.05	4,406	0.03	△1,187
為替換算調整勘定	△83,214	△0.69	△141,211	△1.08	△57,997
退職給付に係る調整累計額	2,103	0.02	10,862	0.08	8,759
その他の包括利益累計額合計	502,743	4.20	871,961	6.65	369,217
新株予約権	551	0.00	467	0.00	△84
非支配株主持分	15,033	0.13	12,340	0.09	△2,693
純資産の部合計	1,612,584	13.46	2,031,168	15.48	418,584
負債及び純資産の部合計	11,977,836	100.00	13,118,656	100.00	1,140,819

2 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)		2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)		比較増減
	金額	百分比	金額	百分比	
連結損益計算書		%		%	
経常収益	3,760,366	100.00	3,846,323	100.00	85,957
保険引受収益	3,334,680	88.68	3,403,765	88.49	69,085
正味収入保険料	2,825,482		2,923,547		98,065
収入積立保険料	113,703		93,496		△20,207
積立保険料等運用益	35,140		32,031		△3,109
生命保険料	356,064		346,177		△9,886
その他保険引受収益	4,289		8,512		4,223
資産運用収益	266,713	7.09	279,437	7.27	12,724
利息及び配当金収入	204,135		198,288		△5,847
金銭の信託運用益	202		5,046		4,843
売買目的有価証券運用益	324		1,526		1,202
有価証券売却益	90,376		78,654		△11,721
有価証券償還益	1,032		3,116		2,084
特別勘定資産運用益	—		4,912		4,912
その他運用収益	5,782		19,923		14,140
積立保険料等運用益振替	△35,140		△32,031		3,109
その他経常収益	158,973	4.23	163,120	4.24	4,147
その他の経常収益	158,973		163,120		4,147
経常費用	3,567,915	94.88	3,631,226	94.41	63,311
保険引受費用	2,839,225	75.50	2,903,127	75.48	63,901
正味支払保険金	1,645,340		1,519,862		△125,478
損害調査費	130,144		127,052		△3,091
諸手数料及び集金費	531,419		549,324		17,905
満期返戻金	212,156		196,812		△15,343
契約者配当金	101		65		△36
生命保険金等	94,610		95,399		788
支払準備金繰入額	8,394		135,941		127,546
責任準備金等繰入額	212,208		275,451		63,243
その他保険引受費用	4,848		3,217		△1,631
資産運用費用	48,166	1.28	51,126	1.33	2,960
金銭の信託運用損	2,507		11		△2,496
有価証券売却損	6,562		7,901		1,338
有価証券評価損	23,307		5,752		△17,555
有価証券償還損	455		479		24
金融派生商品費用	6,999		28,165		21,166
特別勘定資産運用損	1,925		—		△1,925
その他運用費用	6,408		8,817		2,409
営業費及び一般管理費	539,172	14.34	537,431	13.97	△1,741
その他経常費用	141,350	3.76	139,541	3.63	△1,809
支払利息	14,166		13,734		△432
貸倒引当金繰入額	1,219		1,778		559
貸倒損失	54		29		△25
持分法による投資損失	8,952		3,147		△5,804
その他の経常費用	116,956		120,850		3,893
経常利益	192,451	5.12	215,097	5.59	22,645

(単位:百万円)

科目	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)		2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)		比較増減
	金額	百分比	金額	百分比	
特別利益	1,873	0.05	9,639	0.25	7,766
固定資産処分益	1,873		9,639		7,766
特別損失	17,133	0.46	29,799	0.77	12,665
固定資産処分損	4,532		2,468		△2,063
減損損失	2,672		19,805		17,133
特別法上の準備金繰入額	4,664		4,825		160
価格変動準備金	4,664		4,825		160
その他特別損失	5,264		2,699		△2,564
税金等調整前当期純利益	177,191	4.71	194,937	5.07	17,746
法人税及び住民税等	71,733	1.91	86,681	2.25	14,947
法人税等調整額	△17,729	△0.47	△34,633	△0.90	△16,904
法人税等合計	54,004	1.44	52,047	1.35	△1,957
当期純利益	123,187	3.28	142,890	3.71	19,703
非支配株主に帰属する当期純利益	671	0.02	407	0.01	△263
親会社株主に帰属する当期純利益	122,515	3.26	142,482	3.70	19,967

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)		2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)	
	金額	金額	金額	金額
当期純利益	123,187		142,890	
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	△185,486		419,752	
繰延ヘッジ損益	△856		△1,187	
為替換算調整勘定	△19,739		△58,186	
退職給付に係る調整額	5,660		8,752	
持分法適用会社に対する持分相当額	△570		396	
その他の包括利益合計	△200,993		369,527	
包括利益	△77,806		512,417	
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	△78,553		511,700	
非支配株主に係る包括利益	747		717	

3 連結株主資本等変動計算書

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,045	244,170	712,745	△2,902	1,054,058
当期変動額					
剰余金の配当			△51,632		△51,632
親会社株主に帰属する当期純利益			122,515		122,515
自己株式の取得				△36,328	△36,328
自己株式の処分		△35		387	352
連結範囲の変動			154		154
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△5			△5
その他			5,139		5,139
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△40	76,177	△35,940	40,196
当期末残高	100,045	244,129	788,922	△38,842	1,094,254

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計
当期首残高	763,859	6,449	△62,937	△3,551	703,820
当期変動額					
剰余金の配当					
親会社株主に帰属する当期純利益					
自己株式の取得					
自己株式の処分					
連結範囲の変動					
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					
その他					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△185,597	△856	△20,276	5,654	△201,076
当期変動額合計	△185,597	△856	△20,276	5,654	△201,076
当期末残高	578,261	5,593	△83,214	2,103	502,743

(単位:百万円)

	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	632	21,399	1,779,911
当期変動額			
剰余金の配当			△51,632
親会社株主に帰属する当期純利益			122,515
自己株式の取得			△36,328
自己株式の処分			352
連結範囲の変動			154
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			△5
その他			5,139
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△81	△6,365	△207,523
当期変動額合計	△81	△6,365	△167,327
当期末残高	551	15,033	1,612,584

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	100,045	244,129	788,922	△38,842	1,094,254
当期変動額					
剰余金の配当			△56,058		△56,058
親会社株主に帰属する当期純利益			142,482		142,482
自己株式の取得				△35,322	△35,322
自己株式の処分		△69		391	322
連結範囲の変動			△8		△8
持分法の適用範囲の変動			729		729
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△69	87,144	△34,930	52,144
当期末残高	100,045	244,060	876,066	△73,772	1,146,399

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計
当期首残高	578,261	5,593	△83,214	2,103	502,743
当期変動額					
剰余金の配当					
親会社株主に帰属する当期純利益					
自己株式の取得					
自己株式の処分					
連結範囲の変動					
持分法の適用範囲の変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	419,643	△1,187	△57,997	8,759	369,217
当期変動額合計	419,643	△1,187	△57,997	8,759	369,217
当期末残高	997,904	4,406	△141,211	10,862	871,961

(単位:百万円)

	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	551	15,033	1,612,584
当期変動額			
剰余金の配当			△56,058
親会社株主に帰属する当期純利益			142,482
自己株式の取得			△35,322
自己株式の処分			322
連結範囲の変動			△8
持分法の適用範囲の変動			729
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△84	△2,693	366,439
当期変動額合計	△84	△2,693	418,584
当期末残高	467	12,340	2,031,168

4 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	連結会計年度	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)	比較増減
		金額	金額	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益		177,191	194,937	17,746
減価償却費		41,401	40,811	△589
減損損失		2,672	19,805	17,133
のれん償却額		23,961	27,892	3,930
支払備金の増減額(△は減少)		2,558	123,845	121,287
責任準備金等の増減額(△は減少)		201,474	262,905	61,430
貸倒引当金の増減額(△は減少)		261	69	△191
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		△1,631	△1,425	205
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)		△0	5	6
賞与引当金の増減額(△は減少)		2,895	△2,043	△4,939
役員賞与引当金の増減額(△は減少)		440	381	△59
株式給付引当金の増減額(△は減少)		426	551	124
価格変動準備金の増減額(△は減少)		4,664	4,825	160
利息及び配当金収入		△204,135	△198,288	5,847
有価証券関係損益(△は益)		△61,068	△67,615	△6,546
支払利息		14,166	13,734	△432
為替差損益(△は益)		△7,118	△17,992	△10,874
有形固定資産関係損益(△は益)		2,613	△7,174	△9,787
貸付金関係損益(△は益)		1	2	1
持分法による投資損益(△は益)		8,952	3,147	△5,804
その他資産(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は増加)		△57,010	108,735	165,745
その他負債(除く投資活動関連、財務活動関連)の増減額(△は減少)		41,687	△17,284	△58,971
その他		27,453	32,840	5,386
小計		221,858	522,667	300,809
利息及び配当金の受取額		204,778	199,536	△5,242
利息の支払額		△14,553	△14,008	544
法人税等の支払額		△55,637	△81,993	△26,355
営業活動によるキャッシュ・フロー		356,446	626,202	269,756
投資活動によるキャッシュ・フロー				
預貯金の純増減額(△は増加)		21,626	7,626	△13,999
買入金銭債権の取得による支出		△9,861	△5,188	4,673
買入金銭債権の売却・償還による収入		1,682	3,238	1,555
金銭の信託の増加による支出		△3,181	△46	3,134
金銭の信託の減少による収入		6,106	14,247	8,141
有価証券の取得による支出		△1,649,179	△1,682,472	△33,292
有価証券の売却・償還による収入		1,490,653	1,277,258	△213,395
貸付けによる支出		△189,970	△151,608	38,362
貸付金の回収による収入		198,945	188,228	△10,716
債券貸借取引支払保証金・受入担保金の純増減額		44,420	111,921	67,500
その他		24,096	△37,428	△61,525
資産運用活動計		△64,662	△274,223	△209,561
営業活動及び資産運用活動計		291,784	351,978	60,194
有形固定資産の取得による支出		△27,043	△24,542	2,500
有形固定資産の売却による収入		4,464	13,167	8,702
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		—	△23,601	△23,601
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入		—	333	333
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出		△928	—	928
その他		△51,949	△50,649	1,299
投資活動によるキャッシュ・フロー		△140,117	△359,516	△219,398
財務活動によるキャッシュ・フロー				
借入れによる収入		4	—	△4
借入金の返済による支出		△32,285	△32,387	△102
社債の償還による支出		△5,722	—	5,722
債券貸借取引受入担保金の純増減額(△は減少)		△89,383	42,926	132,309
自己株式の売却による収入		116	63	△53
自己株式の取得による支出		△36,328	△35,322	1,006
配当金の支払額		△51,571	△55,997	△4,426
非支配株主への配当金の支払額		△7,184	△5,121	2,063
その他		△8,250	△8,658	△408
財務活動によるキャッシュ・フロー		△230,605	△94,498	136,107
現金及び現金同等物に係る換算差額		△12,609	△22,341	△9,731
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△26,886	149,846	176,733
現金及び現金同等物の期首残高		991,295	967,753	△23,541
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額		3,345	169	△3,175
現金及び現金同等物の期末残高		967,753	1,117,770	150,016

5 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社数 73社

主要な会社名

損害保険ジャパン株式会社
セゾン自動車火災保険株式会社
損保ジャパンパートナーズ株式会社
M y s u r a n c e 株式会社
Sompo International Holdings Ltd.
Endurance Specialty Insurance Ltd.
Endurance Assurance Corporation
Endurance Worldwide Insurance Limited
SI Insurance (Europe), SA
Sompo Sigorta Anonim Sirketi
Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.
Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd.
Berjaya Sompo Insurance Berhad
PT Sompo Insurance Indonesia
Sompo Insurance China Co., Ltd.
Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited
Sompo Seguros S.A.
SOMPOひまわり生命保険株式会社
SOMPOケア株式会社
SOMPOヘルスサポート株式会社
SOMPOアセットマネジメント株式会社
損保ジャパンDC証券株式会社
SOMPOLリスクマネジメント株式会社

損害保険ジャパン株式会社は、損害保険ジャパン日本興亜株式会社が2020年4月1日付で、損保ジャパンパートナーズ株式会社は、損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社が2020年4月1日付で、SOMPOアセットマネジメント株式会社は、損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社が2020年4月1日付で、損保ジャパンDC証券株式会社は、損保ジャパン日本興亜DC証券株式会社が2020年4月1日付で、それぞれ社名変更したものであります。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な会社名

Sompo Insurance (Thailand) Public Company Limited
Sompo Japan Nipponkoa Reinsurance Company Limited

非連結子会社は、総資産、経常収益、当期純損益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、いずれも企業集団の財政状態および経営成績に関する合理的な判断を妨げない程度に重要性が乏しいため、連結の範囲から除外しております。

2. 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数 13社

主要な会社名

日立キャピタル損害保険株式会社
Universal Sompo General Insurance Company Limited
AYA SOMPO Insurance Company Limited
株式会社ティアフォー
Palantir Technologies Japan 株式会社
株式会社DeNA SOMPO Mobility

akippa株式会社

株式会社DeNA SOMPO Carlife

なお、株式会社ティアフォーは、株式の取得により関連会社となったため、当連結会計年度から持分法の適用範囲に含めております。

(2) 持分法を適用していない非連結子会社および関連会社(Sompo Insurance (Thailand) Public Company Limited、Sompo Japan Nipponkoa Reinsurance Company Limited他)は、当期純損益(持分に見合う額)および利益剰余金(持分に見合う額)等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

(3) 当社は、国内損害保険連結子会社を通じて、日本地震再保険株式会社の議決権の26.6%を所有しておりますが、同社事業の公共性を踏まえ、同社の財務および営業または事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができないと判断されることから、関連会社から除外しております。

3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

在外連結子会社の決算日はいずれも12月31日ですが、決算日の差異が3か月を超えていないため、本連結財務諸表の作成にあたっては、連結子会社の決算日現在の財務諸表を使用しております。

なお、連結決算日との差異期間における重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

4. 会計方針に関する事項

(1) 有価証券の評価基準および評価方法

① 売買目的有価証券の評価は、時価法によっております。

なお、売却原価の算定は移動平均法によっております。

② 満期保有目的の債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法によっております。

③ 「保険業における「責任準備金対応債券」に関する当面の会計上及び監査上の取扱い」(日本公認会計士協会業種別監査委員会報告第21号)に基づく責任準備金対応債券の評価は、移動平均法に基づく償却原価法によっております。

なお、責任準備金対応債券に関するリスク管理方針の概要は以下のとおりであります。

国内生命保険連結子会社において、保険種類・資産運用方針等により個人保険に小区分を設定し、小区分に係る責任準備金のデュレーションと責任準備金対応債券のデュレーションとを一定幅の中でマッチングさせる運用方針をとっております。

④ 持分法を適用していない非連結子会社株式および関連会社株式の評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

⑤ その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)の評価は、期末日の市場価格等に基づく時価法によっております。

なお、評価差額は全部純資産直入法により処理し、また、売却原価の算定は移動平均法によっております。

⑥ その他有価証券のうち時価を把握することが極めて困難と認められるものの評価は、移動平均法に基づく原価法によっております。

⑦ 有価証券運用を主目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、時価法によっております。

⑧ 運用目的および満期保有目的のいずれにも該当しない有価証券の保有を目的とする単独運用の金銭の信託において信託財産として運用されている有価証券の評価は、その他有価証券と同じ方法によっております。

(2) デリバティブ取引の評価基準および評価方法

デリバティブ取引の評価は、時価法によっております。

(3) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産(リース資産を除く)

有形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は、定額法によっております。

② 無形固定資産(リース資産を除く)

無形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は、定額法によっております。

海外子会社の買収により取得した無形固定資産については、その効果が及ぶと見積もられる期間にわたり、効果の発現する態様にしたがって償却しております。

連結子会社の保有する自社利用ソフトウェアの減価償却は、利用可能期間に基づく定額法によっております。

③ リース資産

国内連結子会社における所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産の減価償却は、リース期間を耐用年数とする定額法によっております。

(4) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

国内保険連結子会社は、債権の貸倒れによる損失に備えるため、資産の自己査定基準および償却・引当基準に基づき、次のとおり計上しております。

破産、特別清算、手形交換所における取引停止処分等、法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者に対する債権および実質的に経営破綻に陥っている債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額等を控除し、その残額を引き当てております。

今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者に対する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収が可能と認められる額を控除し、その残額のうち、債務者の支払能力を総合的に判断して必要と認められる額を引き当てております。

上記以外の債権については、過去の一定期間における貸倒実績等から算出した貸倒実績率等を債権額に乗じた額を引き当てております。

また、すべての債権は資産の自己査定基準に基づき、各所管部署が資産査定を実施し、当該部署から独立した資産監査部署等が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて上記の引当を行っております。

その他の連結子会社は、主に個別の債権について回収可能性を検討し、貸倒見積額を計上しております。

② 役員退職慰労引当金

国内連結子会社は、役員退職慰労金(年金を含む)の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

③ 賞与引当金

従業員賞与に充てるため、期末における支給見込額を基準に計上しております。

④ 役員賞与引当金

役員賞与に充てるため、期末における支給見込額を基準に計上しております。

⑤ 株式給付引当金

「役員株式給付規程」に基づく当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役員および執行役員への当社株式の交付に備えるため、期末における株式給付債務の見込額を基準に計上しております。

⑥ 価格変動準備金

国内保険連結子会社は、株式等の価格変動による損失に備えるため、保険業法第115条の規定に基づき計上しております。

(5) 退職給付に係る会計処理の方法

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、主として給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異の費用処理方法

数理計算上の差異は、主として、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10~11年)による定額法により按分した額を、それぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

連結子会社は、金利変動に伴う貸付金および債券のキャッシュ・フロー変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引、特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を適用しております。

「保険業における金融商品会計基準適用に関する会計上及び監査上の取扱い」(日本公認会計士協会業種別委員会実務指針第26号)に基づく長期の保険契約等に係る金利変動リスクをヘッジする目的で実施する金利スワップ取引については、繰延ヘッジを適用しております。ヘッジ対象となる保険負債とヘッジ手段である金利スワップ取引を一定の残存期間ごとにグルーピングのうえヘッジ指定を行っており、ヘッジに高い有効性があるため、ヘッジ有効性の評価を省略しております。

また、保有する株式に係る将来の株価変動リスクをヘッジする目的で行う株式スワップ取引については時価ヘッジを適用しております。また、為替変動に伴う外貨建資産等の為替変動リスクをヘッジする目的で実施する為替予約取引、通貨オプション取引および通貨スワップ取引については原則として時価ヘッジを、振当処理の要件を満たしている場合には振当処理を適用しております。外貨建予定取引

の円貨建キャッシュ・フローを固定する目的で実施している為替予約取引の一部については、繰延ヘッジを適用しております。国内保険連結子会社が発行する外貨建社債および外貨建借入金に係る為替変動リスクをヘッジする目的で実施する通貨スワップ取引については振当処理を適用しております。

なお、ヘッジ有効性については、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とを定期的に比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しております。

ただし、ヘッジ対象とヘッジ手段に関する重要な条件が同一でありヘッジに高い有効性があることが明らかなもの、金利スワップの特例処理の適用要件を満たすものおよび振当処理の適用要件を満たすものについては、ヘッジ有効性の評価を省略しております。

(7) 保険契約に関する会計処理

国内保険連結子会社における保険料、支払備金および責任準備金等の保険契約に関する会計処理については、保険業法等の法令等の定めによっております。

(8) のれんの償却方法および償却期間

のれんについては、発生年度以後10~20年間で均等償却しております。

ただし、少額のものについては一括償却しております。

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から満期日または償還日までの期間が3か月以内の定期預金等の短期投資からなっております。

(10) 消費税等の会計処理

当社および国内連結子会社の消費税等の会計処理は、主として税抜方式によっております。

ただし、国内保険連結子会社の損害調査費、営業費及び一般管理費等の費用は税込方式によっております。

なお、資産に係る控除対象外消費税等はその他資産に計上し、5年間で均等償却しております。

6 重要な会計上の見積り

1. のれんの減損

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

のれん 163,555百万円

(2) 会計上の見積りの内容について連結財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

① 算出方法

のれんは、発生したのれんごとにその効果の及ぶ期間を測定し、償却期間(20年以内)にわたって均等償却しております。ただし、重要性が乏しいのれんについては、発生連結会計年度に一括償却しております。

のれんの減損の兆候の把握については、「固定資産の減損に係る会計基準」および「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第6号)に基づき、決算期末に行うほか随時把握に努めており、のれんを含む資産グループにおいて、市場環境を含む経営環境が著しく悪化(例えば、買収時の事業計画からの著しい下方乖離や直近の業績および将来の見通しの悪化など)した場合などにおいて、減損の兆候があるものとしております。

減損の兆候が発生したのれんを含む資産グループについては、残存償却年数の期間で当該資産グループから生じる割引前将来キャッシュ・フローの総額を見積り、これが帳簿価額を下回る場合には、減損損失を認識しております。

減損損失を認識すべきであると判定されたのれんを含む資産グループについては、割引前将来キャッシュ・フローを割引率で割り引いた使用価値などの回収可能価額を算出し、これが帳簿価額を下回る金額を減損損失として計上することとしております。

② 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

減損の兆候が発生し、将来の事業計画を作成するうえで、著しく下方修正する必要のある事象(海外保険事業における正味収入保険料や損害率等の見積りの仮定に与える重要な事象など)が生じた結果、割引前将来キャッシュ・フローが大幅に下落した場合には、減損損失が発生する可能性があります。

2. 支払備金

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額
支払備金 1,646,818百万円

(2) 会計上の見積りの内容について連結財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

国内保険連結子会社は、保険業法第117条、同施行規則第72条および第73条の規定ならびに平成10年大蔵省告示第234号に基づき、支払備金を積み立てております。海外保険連結子会社は、所在地国の法規制等に基づき、支払備金を積み立てております。

① 算出方法

普通支払備金については、支払事由の発生が報告があった保険契約について、支払事由の報告内容、保険契約の内容および損害調査内容等に基づき個別に支払見込額を見積もっており、また、既発生未報告損害支払備金(以下「IBNR備金」という。)については、まだ支払事由の発生が報告を受けていないが保険契約に規定する支払事由が既に発生したと認められるものについて、保険種類等の計算単位ごとに、主として統計的手法を用いて見積もっております。なお、大規模自然災害などの個別性の高い損害については、個別にIBNR備金を見積もっております。

② 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

法令等および海外の法規制等の改正、裁判の判例の動向、インフレおよび為替相場などの変動要因により、保険金等の支払額や支払備金の計上額が当初の見積りから変動する可能性があります。

なお、IBNR備金は、過去の実績等を勘案し、適正な保険数理に基づき積み立てておりますが、支払事由の発生について未報告であること等に起因する不確実性を有しております。

7 未適用の会計基準等

- ・「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日)
- ・「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2019年7月4日)
- ・「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号 2019年7月4日)
- ・「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)
- ・「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2020年3月31日)

(1) 概要

国際的な会計基準の定めとの比較可能性を向上させるため、「時価の算定に関する会計基準」および「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(以下「時価算定会計基準等」という。)が開発され、時価の算定方法に関するガイダンス等が定められました。時価算定会計基準等は次の項目の時価に適用されます。

- ・「金融商品に関する会計基準」における金融商品
- ・「棚卸資産の評価に関する会計基準」におけるトレーディング目的で保有する棚卸資産

また、「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」が改訂され、金融商品の時価のレベルごとの内訳等の注記事項が定められました。

(2) 適用予定日

2022年3月期の期首から適用予定であります。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

連結財務諸表作成時において、連結財務諸表に与える影響は評価中であります。

国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社における主な未適用の会計基準等は以下のとおりであります。なお、連結財務諸表作成時において、連結財務諸表に与える影響は評価中であります。

会計基準等の名称	概要	適用予定日
IFRS第9号「金融商品」	金融商品の分類および測定等を規定	未定
IFRS第17号「保険契約」	保険負債の認識および測定等を規定	未定

8 表示方法の変更

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当連結会計年度の年度末に係る連結財務諸表から適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度に係る内容については記載しておりません。

9 追加情報

1. 業績連動型株式報酬制度

当社は、当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役および執行役員に対する業績連動型株式報酬制度として「株式給付信託(BBT)」(以下「本制度」といいます。)を導入しております。

(1) 取引の概要

本制度の導入に際し、「役員株式給付規程」(以下「規程」といいます。)を制定し、規程に基づき、将来給付する株式を取得するために、信託銀行に金銭を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しております。(以下「本信託」といいます。)

本制度は、規程に基づき、当社グループの取締役(非業務執行社内取締役および社外取締役を除く)、執行役および執行役員にポイントを付与し、そのポイントに応じて、退任時に株式を給付する仕組みであります。

(2) 会計処理

「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 平成27年3月26日)に準じて、総額法を適用しております。

規程に基づき役員に付与したポイント数を基礎として、費用およびこれに対応する引当金を計上しております。

本信託に残存する自社の株式は、株主資本において自己株式として計上しており、当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前連結会計年度末4,047百万円、1,053,400株、当連結会計年度末3,810百万円、991,700株であります。

2. 連結納税制度の導入に伴う会計処理

当社および一部の国内連結子会社は、当連結会計年度に連結納税制度の承認申請を行い、翌連結会計年度から連結納税制度を適用する予定となったため、当連結会計年度から「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」(実務対応報告第5号 平成27年1月16日)および「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その2)」(実務対応報告第7号 平成27年1月16日)に基づき、連結納税制度の適用を前提とした会計処理を行っております。

3. 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社および一部の国内連結子会社は、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において創設されたグループ通算制度への移行およびグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」(実務対応報告第39号 2020年3月31日)第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 平成30年2月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産および繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいております。

10 連結貸借対照表関係

1. 有形固定資産の減価償却累計額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
410,205	418,670

2. 有形固定資産の圧縮記帳額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
15,688	14,841

3. 非連結子会社および関連会社の株式等は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
有価証券(株式)	36,049	49,026
(うち、共同支配企業に対する投資の金額)	(—)	(1,857)
有価証券(出資金)	3,808	3,761

4. 貸付金のうち破綻先債権等の金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
破綻先債権額	—	—
延滞債権額	81	86
3カ月以上延滞債権額	35	69
貸付条件緩和債権額	—	—
合計	117	156

(注) 破綻先債権とは、元本または利息の支払の遅延が相当期間継続していることその他の事由により元本または利息の取立てまたは弁済の見込みがないものとして未収利息を計上しなかった貸付金(貸倒償却を行った部分を除く。以下「未収利息不計上貸付金」という。)のうち、「法人税法施行令」(昭和40年政令第97号)第96条第1項第3号イからホまで(貸倒引当金勘定への繰入限度額)に掲げる事由または同項第4号に規定する事由が生じている貸付金であります。延滞債権とは、未収利息不計上貸付金であって、破綻先債権および債務者の経営再建または支援を図ることを目的として利息の支払を猶予した貸付金以外の貸付金であります。3カ月以上延滞債権とは、元本または利息の支払が、約定支払日の翌日から3月以上遅延している貸付金で破綻先債権および延滞債権に該当しないものであります。貸付条件緩和債権とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸付金で、破綻先債権、延滞債権および3カ月以上延滞債権に該当しないものであります。

5. 担保に供している資産および担保付債務は次のとおりであります。

担保に供している資産

(単位:百万円)

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
預貯金	38,663	63,790
有価証券	449,819	560,123
有形固定資産	2,457	2,399
合計	490,940	626,312

(注) 上記は、借入等の担保のほか、海外営業のための供託資産として差し入れている有価証券等であります。

担保付債務

(単位:百万円)

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
その他負債(債券貸借取引受入担保金)	182,213	337,061
その他負債(借入金)	380	307
その他負債(預り金)	47	47
合計	182,641	337,416

なお、上記有価証券には、現金担保付有価証券貸借取引により差し入れた有価証券が含まれており、その金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
167,783	297,927

6. 有価証券のうち消費貸借契約により貸し付けているものの金額は次のとおりであります。

(単位:百万円)

2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
379,198	488,416

11 連結損益計算書関係

1. 事業費の主な内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)
代理店手数料等	511,025	526,468
給与	236,852	233,287

(注) 事業費は連結損益計算書における損害調査費、営業費及び一般管理費ならびに諸手数料及び集金費の合計であります。

2. 減損損失の内訳は次のとおりであります。

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

用途	種類	場所等	減損損失			
			土地	建物	その他	合計
保険事業等の用に供している不動産等	その他の有形固定資産、ソフトウェアおよびその他の無形固定資産	—	—	—	640	640
賃貸不動産等	土地および建物	東京都に保有する土地および建物	429	71	—	501
遊休不動産等	土地および建物	山梨県に保有する土地および建物等10物件	4,353	2,549	—	6,903
—	ソフトウェア	—	—	—	1,900	1,900
—	その他の無形固定資産	—	—	—	9,859	9,859
合計			4,783	2,621	12,401	19,805

国内保険連結子会社は、保険事業等の用に供している不動産等については保険事業等全体で1つの資産グループとし、賃貸不動産等、遊休不動産等および処分予定不動産等については個別の物件ごとにグルーピングしております。その他の連結子会社は、事業の用に供している不動産等について、各社ごとに1つの資産グループとしております。

保険事業等の用に供している不動産等については、国内保険連結子会社において、事業活動から生ずるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなっており、帳簿価額の回収が見込めなくなったことから、帳簿価額全額を減損損失として特別損失に計上しております。賃貸不動産等、遊休不動産等については、地価の下落等により、収益性が著しく低下した物件の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。ソフトウェアについては、海外連結子会社が保有するソフトウェアの耐用年数の見直しに伴い、個別の資産ごとに減損テストを実施した結果、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。その他の無形固定資産については、主に海外連結子会社においてロイズ事業からの撤退を決定したことに伴い、ロイズマーケットにおける引受権が無価値になったことにより、当該帳簿価額全額を減損損失として特別損失に計上したものであります。

なお、賃貸不動産等の回収可能価額は使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを3.9%で割り引いて算定しております。遊休不動産等の回収可能価額は正味売却価額により測定しており、不動産鑑定士による鑑定評価額等により算定しております。

3. その他特別損失は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
新型コロナウイルス感染症対策に係る費用	—	1,722
商号変更に係る費用	5,264	977

12 連結包括利益計算書関係

その他の包括利益に係る組替調整額および税効果額

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△187,119	677,986
組替調整額	△75,127	△91,920
税効果調整前	△262,246	586,066
税効果額	76,760	△166,313
その他有価証券評価差額金	△185,486	419,752
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	329	△263
組替調整額	△1,517	△1,383
税効果調整前	△1,187	△1,647
税効果額	331	459
繰延ヘッジ損益	△856	△1,187
為替換算調整勘定		
当期発生額	△19,785	△58,186
組替調整額	45	—
為替換算調整勘定	△19,739	△58,186
退職給付に係る調整額		
当期発生額	7,241	12,500
組替調整額	544	△369
税効果調整前	7,786	12,130
税効果額	△2,126	△3,378
退職給付に係る調整額	5,660	8,752
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△579	418
組替調整額	9	△21
持分法適用会社に対する持分相当額	△570	396
その他の包括利益合計	△200,993	369,527

13 連結株主資本等変動計算書関係

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

(単位:千株)

	当連結会計年度 期首株式数	当連結会計年度 増加株式数	当連結会計年度 減少株式数	当連結会計年度末 株式数
発行済株式				
普通株式	373,330	—	—	373,330
合計	373,330	—	—	373,330
自己株式				
普通株式	904	8,428	127	9,205
合計	904	8,428	127	9,205

(注) 1. 当連結会計年度期首および当連結会計年度末の普通株式の自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式がそれぞれ、550千株、1,053千株含まれております。
2. 普通株式の自己株式の株式数の増加8,428千株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加7,821千株、株式給付信託(BBT)の取得による増加601千株および単元未満株式の買取りによる増加6千株であります。
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少127千株は、株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少97千株、新株予約権の権利行使に伴う自己株式の処分による減少29千株および単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

2. 新株予約権に関する事項

(単位:百万円)

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	551
合計		551

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2019年6月24日 定時株主総会	普通株式	24,243百万円	65円	2019年3月31日	2019年6月25日
2019年11月19日 取締役会	普通株式	27,388百万円	75円	2019年9月30日	2019年12月4日

(注) 1. 2019年6月24日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金35百万円が含まれております。
2. 2019年11月19日取締役会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2020年6月22日 定時株主総会	普通株式	27,388百万円	利益剰余金	75円	2020年3月31日	2020年6月23日

(注) 2020年6月22日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

(単位:千株)

	当連結会計年度 期首株式数	当連結会計年度 増加株式数	当連結会計年度 減少株式数	当連結会計年度末 株式数
発行済株式				
普通株式	373,330	—	—	373,330
合計	373,330	—	—	373,330
自己株式				
普通株式	9,205	9,266	98	18,373
合計	9,205	9,266	98	18,373

(注) 1. 当連結会計年度期首および当連結会計年度末の普通株式の自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式がそれぞれ、1,053千株、991千株含まれております。
2. 普通株式の自己株式の株式数の増加9,266千株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加9,261千株および単元未満株式の買取りによる増加5千株であります。
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少98千株は、株式給付信託(BBT)の権利行使に伴う自己株式の処分による減少61千株、新株予約権の権利行使に伴う自己株式の処分による減少36千株および単元未満株式の売渡しによる減少0千株であります。

2. 新株予約権に関する事項

(単位:百万円)

区分	新株予約権の内訳	当連結会計年度末残高
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	467
合計		467

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2020年6月22日 定時株主総会	普通株式	27,388百万円	75円	2020年3月31日	2020年6月23日
2020年11月19日 取締役会	普通株式	28,670百万円	80円	2020年9月30日	2020年12月7日

(注) 1. 2020年6月22日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。
2. 2020年11月19日取締役会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金79百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり配当額	基準日	効力発生日
2021年6月28日 定時株主総会	普通株式	32,035百万円	利益剰余金	90円	2021年3月31日	2021年6月29日

(注) 2021年6月28日定時株主総会決議による「配当金の総額」には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式に対する配当金89百万円が含まれております。

14 連結キャッシュ・フロー計算書関係

1. 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
現金及び預貯金	925,014	1,068,985
買現先勘定	69,999	59,999
買入金銭債権	21,183	21,700
有価証券	7,970,386	9,036,200
預入期間が3か月を超える預貯金	△70,013	△60,724
現金同等物以外の買入金銭債権	△19,897	△21,700
現金同等物以外の有価証券	△7,928,919	△8,986,690
現金及び現金同等物	967,753	1,117,770

2. 重要な非資金取引の内容

該当事項はありません。

3. 投資活動によるキャッシュ・フローには、保険事業に係る資産運用業務から生じるキャッシュ・フローを含んでおります。

15 リース取引関係

オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(借主側)

(単位:百万円)

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
1年内	16,773	19,051
1年超	153,244	177,081
合計	170,017	196,133

(貸主側)

(単位:百万円)

	2019年度末 (2020年3月31日)	2020年度末 (2021年3月31日)
1年内	195	211
1年超	1,200	1,136
合計	1,396	1,348

16 退職給付関係

1. 採用している退職給付制度の概要

当社は、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として、退職一時金制度を設けております。

連結子会社の損害保険ジャパン株式会社は、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として、退職一時金制度ならびに既年金受給者および受給待期者を対象とする規約型企業年金制度および自社運営の退職年金制度を設けております。また、退職給付信託の設定を行っております。

そのほかの国内連結子会社では、確定拠出年金制度のほか、確定給付型の制度として規約型企業年金制度および非積立型の退職一時金制度を設けております。

一部の在外連結子会社は確定拠出型および確定給付型の退職給付制度を設けております。

なお、一部の退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
退職給付債務の期首残高	193,735	178,080
勤務費用	12,400	11,441
利息費用	432	1,004
数理計算上の差異の発生額	△12,800	5,701
退職給付の支払額	△15,508	△13,536
連結範囲の変動	—	9
その他	△179	△608
退職給付債務の期末残高	178,080	182,092

(注) 簡便法により計算した退職給付費用を「勤務費用」に計上しております。

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
年金資産の期首残高	90,436	84,434
期待運用収益	496	365
数理計算上の差異の発生額	△5,612	18,230
事業主からの拠出額	1,376	1,419
退職給付の支払額	△2,142	△1,870
その他	△118	△636
年金資産の期末残高	84,434	101,943

(3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
積立型制度の退職給付債務	170,331	174,172
年金資産	△84,434	△101,943
非積立型制度の退職給付債務	85,896	72,228
アセット・シーリングによる調整額	7,748	7,919
	262	265
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	93,908	80,413
退職給付に係る負債	94,094	80,497
退職給付に係る資産	△186	△83
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	93,908	80,413

(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
勤務費用	12,400	11,441
利息費用	432	1,004
期待運用収益	△496	△365
数理計算上の差異の費用処理額	539	△321
過去勤務費用の費用処理額	7	△48
その他	33	△0
確定給付制度に係る退職給付費用	12,916	11,710

(注) 簡便法により計算した退職給付費用を「勤務費用」に計上しております。

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
過去勤務費用	△7	51
数理計算上の差異	△7,778	△12,182
合計	△7,786	△12,130

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
未認識過去勤務費用	△51	—
未認識数理計算上の差異	△2,824	△15,002
合計	△2,876	△15,002

(7) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりであります。

(単位:%)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
債券	23	20
株式	60	67
共同運用資産	5	3
生命保険一般勘定	8	7
現金および預金	1	1
その他	3	2
合計	100	100

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎は次のとおりであります。

(単位:%)

	2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
割引率	国内連結子会社	0.5~1.0
	在外連結子会社	3.1~8.3
長期期待運用収益率	国内連結子会社	0.0~1.5
	在外連結子会社	7.0

3. 確定拠出制度

当社および連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、2019年度7,640百万円、2020年度8,158百万円であります。

17 ストック・オプション等関係

1. ストック・オプションに係る費用計上額および科目名

該当事項はありません。

2. 権利失効による利益計上額

該当事項はありません。

3. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1) ストック・オプションの内容

当社が付与したストック・オプションは、以下のとおりであります。

当社第15回および同第16回のストック・オプションについては旧株式会社損害保険ジャパン(以下「旧損保ジャパン」といいます。)が、当社第17回から同第22回までのストック・オプションについては旧日本興亜損害保険株式会社(以下「旧日本興亜損保」といいます。)がそれぞれ付与していたストック・オプションに代えて、当社設立日である2010年4月1日に付与したものであります。

なお、当社は、2016年6月27日開催の第6回定時株主総会において業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」の導入を決議し、新規のストック・オプションの付与を行わないこととしております。

① 旧損保ジャパンから移行し、当社が付与したストック・オプション

	当社第15回新株予約権	当社第16回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧損保ジャパン取締役および執行役員 27 上記以外 ^{(注)1} 1	旧損保ジャパン取締役および執行役員 41 上記以外 ^{(注)1} 1
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 74,325 ^{(注)2}	普通株式 186,775 ^{(注)2}
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2033年8月11日	2010年4月1日～2034年8月10日
新株予約権の数(個)*	197 ^{(注)3}	342 ^{(注)3}
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 4,925 ^{(注)3,4}	普通株式 8,550 ^{(注)3,4}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 3,761 資本組入額 ^{(注)5}	発行価格 2,493 資本組入額 ^{(注)5}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)6}	^{(注)6}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	^{(注)7}	^{(注)7}

※ 当連結会計年度の末日(2021年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2021年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

(注) 1. 旧損保ジャパンでの付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。

2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。

3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、25株であります。

4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。

調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。

(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。

(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。

6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。

(1) 新株予約権は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日までの期間に限り、新株予約権を行使することができます。

(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

(1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

(2) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の種類
再編成対象会社の普通株式とします。

(3) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の数
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。

(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。

(5) 新株予約権を行使することができる期間
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。

(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項
上記(注)5に準じて決定します。

(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。

(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件
以下の取扱いに準じて決定します。

下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合は)、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。

① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(9) その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)6に準じて決定します。

② 旧日本興亜損保から移行し、当社が付与したストック・オプション

	当社第17回新株予約権	当社第18回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 5 上記以外 ^{(注)1} 7	旧日本興亜損保取締役および執行役員 7 上記以外 ^{(注)1} 11
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 35,775 ^{(注)2}	普通株式 50,400 ^{(注)2}
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2024年6月29日	2010年4月1日～2025年6月29日
新株予約権の数(個)*	14 ^{(注)3}	13 ^{(注)3}
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 3,150 ^{(注)3,4}	普通株式 2,925 ^{(注)3,4}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,385 資本組入額 ^{(注)5}	発行価格 2,385 資本組入額 ^{(注)5}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)6}	^{(注)6}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	^{(注)7}	^{(注)7}

※ 当連結会計年度の末日(2021年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2021年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧日本興亜損保での付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。
 2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。
 3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、225株であります。
 4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。
 調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率
 5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。
 (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
 (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。
 6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。
 (1) 新株予約権者は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から起算して1年が経過した日(以下「権利行使開始日」といいます。)から、権利行使開始日から起算して7年が経過した日または行使期間の末日のいずれか早い日までの間に限り、新株予約権を行使することができます。
 (2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。
 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の直前の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。
 (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数
 残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。
 (2) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の種類
 再編成対象会社の普通株式とします。
 (3) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の数
 組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。
 (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額
 各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。
 (5) 新株予約権を行使することができる期間
 新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。
 (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項
 上記(注)5に準じて決定します。
 (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限
 新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。
 (8) 当社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件
 以下の取扱いに準じて決定します。
 下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。
 ① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
 ② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
 ③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
 ④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
 ⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
 (9) その他の新株予約権の行使の条件
 上記(注)6に準じて決定します。

	当社第19回新株予約権	当社第20回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 12 上記以外 ^{(注)1} 2	旧日本興亜損保取締役および執行役員 12 上記以外 ^{(注)1} 2
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 27,675 ^{(注)2}	普通株式 30,375 ^{(注)2}
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2027年3月27日	2010年4月1日～2028年3月17日
新株予約権の数(個)*	10 ^{(注)3}	12 ^{(注)3}
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 2,250 ^{(注)3,4}	普通株式 2,700 ^{(注)3,4}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,441 資本組入額 ^{(注)5}	発行価格 2,441 資本組入額 ^{(注)5}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)6}	^{(注)6}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	^{(注)7}	^{(注)7}

	当社第21回新株予約権	当社第22回新株予約権
決議年月日	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議	2009年12月22日旧損保ジャパン臨時株主総会 および2009年12月30日旧日本興亜損保 臨時株主総会決議
付与対象者の区分および人数(名)	旧日本興亜損保取締役および執行役員 16 上記以外 ^{(注)1} 3	旧日本興亜損保取締役および執行役員 21 上記以外 ^{(注)1} 3
株式の種類別のストック・オプション 付与数(株)	普通株式 61,875 ^{(注)2}	普通株式 88,425 ^{(注)2}
付与日	2010年4月1日	2010年4月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年4月1日～2029年3月16日	2010年4月1日～2029年10月7日
新株予約権の数(個)*	19 ^{(注)3}	23 ^{(注)3}
新株予約権の目的となる株式の種類、 内容および数(株)*	普通株式 4,275 ^{(注)3,4}	普通株式 5,175 ^{(注)3,4}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を 発行する場合の株式の発行価格 および資本組入額(円)*	発行価格 2,441 資本組入額 ^{(注)5}	発行価格 2,441 資本組入額 ^{(注)5}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)6}	^{(注)6}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の 交付に関する事項*	^{(注)7}	^{(注)7}

※ 当連結会計年度の末日(2021年3月31日)における内容を記載しております。有価証券報告書提出日の前月末現在(2021年5月31日)において、当連結会計年度の末日の内容から変更はありません。

- (注) 1. 旧日本興亜損保での付与時点の付与対象者であって、付与日において、既に退任(退職)している者であります。
2. 株式数に換算して記載しております。なお、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。
3. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、225株であります。
4. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。

調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

5. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。
(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。
6. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。
(1) 新株予約権者は、損害保険ジャパン株式会社の取締役および執行役員のうちいずれの地位をも喪失した日(以下「権利行使開始日」といいます。)から、権利行使開始日の翌日から起算して10日後まで(かつ新株予約権の行使期間(以下「行使期間」といいます。)の末日まで)の間に限り、新株予約権を行使することができます。
(2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。

7. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。
当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生直前の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

- (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。
(2) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の種類
再編成対象会社の普通株式とします。
(3) 新株予約権の目的である再編成対象会社の株式の数
組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)4に準じて決定します。
(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額
各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。
(5) 新株予約権を行使することができる期間
新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。
(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項
上記(注)5に準じて決定します。
(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限
新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。
(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件
以下の取扱いに準じて決定します。
下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。
① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
(9) その他の新株予約権の行使の条件
上記(注)6に準じて決定します。

③ 当社が付与したストック・オプション

	当社第23回新株予約権	当社第24回新株予約権
決議年月日	2010年7月30日取締役会決議	2011年10月14日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 7 当社子会社取締役および執行役員 66 (合計実付与人数 69) ^{(注)1,2}	当社取締役および執行役員 8 当社子会社取締役および執行役員 82 (合計実付与人数 86) ^{(注)1,2}
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 349,450 ^{(注)3}	普通株式 372,300 ^{(注)3}
付与日	2010年8月16日	2011年11月1日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2010年8月17日～2035年8月16日	2011年11月1日～2036年10月31日
新株予約権の数(個)*	1,094 ^{(注)4}	372 ^{(注)4}
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 27,350 ^{(注)4,5}	普通株式 37,200 ^{(注)4,5}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 1,809 資本組入額 ^{(注)6}	発行価格 1,373 資本組入額 ^{(注)6}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)7}	^{(注)7}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	^{(注)8}	^{(注)8}

	当社第25回新株予約権	当社第26回新株予約権
決議年月日	2012年7月27日取締役会決議	2013年7月26日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 7 当社子会社取締役および執行役員 87 (合計実付与人数 90) ^{(注)1,2}	当社取締役および執行役員 9 当社子会社取締役および執行役員 136 (合計実付与人数 79) ^{(注)1,2}
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 391,100 ^{(注)3}	普通株式 195,000 ^{(注)3}
付与日	2012年8月14日	2013年8月13日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2012年8月14日～2037年8月13日	2013年8月13日～2038年8月12日
新株予約権の数(個)*	349 ^{(注)4}	224 ^{(注)4}
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 34,900 ^{(注)4,5}	普通株式 22,400 ^{(注)4,5}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 1,329 資本組入額 ^{(注)6}	発行価格 2,297 資本組入額 ^{(注)6}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)7}	^{(注)7}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	^{(注)8}	^{(注)8}

	当社第27回新株予約権	当社第28回新株予約権
決議年月日	2014年7月30日取締役会決議	2015年7月30日取締役会決議
付与対象者の区分および人数(名)	当社取締役および執行役員 11 当社子会社取締役および執行役員 117 (合計実付与人数 69) ^{(注)1,2}	当社取締役および執行役員 16 当社子会社取締役および執行役員 61 (合計実付与人数 63) ^{(注)1,2}
株式の種類別のストック・オプション付与数(株)	普通株式 172,900 ^{(注)3}	普通株式 100,700 ^{(注)3}
付与日	2014年8月15日	2015年8月17日
権利確定条件	権利は付与日に確定しております。	権利は付与日に確定しております。
対象勤務期間	—	—
権利行使期間	2014年8月15日～2039年8月14日	2015年8月17日～2040年8月16日
新株予約権の数(個)*	290 [280] ^{(注)4}	265 [253] ^{(注)4}
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)*	普通株式 29,000 [28,000] ^{(注)4,5}	普通株式 26,500 [25,300] ^{(注)4,5}
新株予約権の行使時の払込金額(円)*	1	1
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)*	発行価格 2,404 資本組入額 ^{(注)6}	発行価格 4,153 資本組入額 ^{(注)6}
新株予約権の行使の条件*	^{(注)7}	^{(注)7}
新株予約権の譲渡に関する事項*	取締役会の承認を要します。	取締役会の承認を要します。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項*	^{(注)8}	^{(注)8}

* 当連結会計年度の末日(2021年3月31日)における内容を記載しております。当連結会計年度の末日から有価証券報告書提出日の前月末現在(2021年5月31日現在)にかけて変更された事項については、有価証券報告書提出日の前月末現在における内容を[]内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

- (注) 1. 取締役には、社外取締役および非常勤取締役を含みません。
 2. 当社と当社子会社間の兼任者等があるため、合計実付与人数を()内に記載しております。
 3. 株式数に換算して記載しております。なお、当社第23回新株予約権については2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の株式数を記載しております。
 4. 新株予約権1個につき目的となる株式の数は、第23回は25株、第24回から第28回は100株であります。
 5. 当社が、当社普通株式につき、株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとします。ただし、この調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の付与株式数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとします。

$$\text{調整後株式数} = \text{調整前株式数} \times \text{分割・併合の比率}$$

 6. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項は、次のとおりであります。
 (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとします。
 (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じた額とします。
 7. 新株予約権の行使の条件は次のとおりであります。
 (1) 新株予約権者である当社の取締役および執行役員、当社子会社の取締役および執行役員員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日までの期間に限り、新株予約権を行使することができません。
 (2) 新株予約権者は、保有するすべての新株予約権の全個数を一括して行使するものとし、その一部のみを行使することができません。
 8. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項は次のとおりであります。
 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限ります。)、吸収分割、新設分割、株式交換、または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」といいます。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編成対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編成対象会社は新株予約権を新たに発行するものとします。ただし、以下の条件に沿って再編成対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとします。
 (1) 交付する再編成対象会社の新株予約権の数
 残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。
 (2) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の種類
 再編成対象会社の普通株式とします。
 (3) 新株予約権の目的となる再編成対象会社の株式の数
 組織再編成行為の条件等を勘案のうえ、上記(注)5に準じて決定します。
 (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額
 各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに新株予約権1個当たりの目的である株式の数を乗じた金額とします。
 (5) 新株予約権を行使することができる期間
 新株予約権の行使期間の開始日と組織再編成行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権の行使期間の満了日までとします。
 (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項
 上記(注)6に準じて決定します。
 (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限
 新株予約権を譲渡するには、再編成対象会社の取締役会の承認を要します。

(8) 会社が新株予約権を取得することができる事由および取得の条件

以下の取扱いに準じて決定します。

下記①から⑤までのいずれかの議案につき、当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、取締役会が別途定める日に当社は無償で新株予約権を取得することができます。

- ① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- ② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
- ③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
- ④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- ⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(9) その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)7に準じて決定します。

(2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

① ストック・オプションの数

当社のストック・オプション制度は、付与時に権利が確定しているため、権利確定前に関する事項は記載しておりません。

〈権利確定後〉

(単位:株)

	当社第15回 新株予約権	当社第16回 新株予約権	当社第17回 新株予約権	当社第18回 新株予約権	当社第19回 新株予約権
前連結会計年度末	4,925	8,550	3,150	2,925	2,250
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—
未行使残	4,925	8,550	3,150	2,925	2,250

	当社第20回 新株予約権	当社第21回 新株予約権	当社第22回 新株予約権	当社第23回 新株予約権	当社第24回 新株予約権
前連結会計年度末	2,700	4,275	5,175	30,450	39,800
権利確定	—	—	—	—	—
権利行使	—	—	—	3,100	2,600
失効	—	—	—	—	—
未行使残	2,700	4,275	5,175	27,350	37,200

	当社第25回 新株予約権	当社第26回 新株予約権	当社第27回 新株予約権	当社第28回 新株予約権
前連結会計年度末	43,900	28,500	37,300	33,500
権利確定	—	—	—	—
権利行使	9,000	6,100	8,300	7,000
失効	—	—	—	—
未行使残	34,900	22,400	29,000	26,500

② 単価情報

(単位:円)

	当社第15回 新株予約権	当社第16回 新株予約権	当社第17回 新株予約権	当社第18回 新株予約権	当社第19回 新株予約権
権利行使価格	1	1	1	1	1
行使時平均株価	—	—	—	—	—
付与日における公正な評価単価	3,760 ^{(注)1,2}	2,492 ^{(注)1,2}	2,384 ^{(注)1}	2,384 ^{(注)1}	2,440 ^{(注)1}

	当社第20回 新株予約権	当社第21回 新株予約権	当社第22回 新株予約権	当社第23回 新株予約権	当社第24回 新株予約権
権利行使価格	1	1	1	1	1
行使時平均株価	—	—	—	3,550	3,550
付与日における公正な評価単価	2,440 ^{(注)1}	2,440 ^{(注)1}	2,440 ^{(注)1}	1,808 ^{(注)1}	1,372

	当社第25回 新株予約権	当社第26回 新株予約権	当社第27回 新株予約権	当社第28回 新株予約権
権利行使価格	1	1	1	1
行使時平均株価	3,580	3,502	3,488	3,469
付与日における公正な評価単価	1,328	2,296	2,403	4,152

(注) 1. 権利行使価格および付与日における公正な評価単価は、2011年10月1日付株式併合(4株につき1株の割合)後の価格を記載しております。
2. 旧損保ジャパンでの付与時点の評価単価を記載しております。

4. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与されたストック・オプションはありません。

なお、旧株式会社損害保険ジャパンから移行した新株予約権(当社第15回新株予約権および同第16回新株予約権)については、新たな見積もりは行っておりません。また、旧日本興亜損害保険株式会社から移行した新株予約権(当社第17回新株予約権から同第22回新株予約権まで)については、パーチェス法により再評価したものであるため、新たな見積もりは行っておりません。

5. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

当社のストック・オプション制度は、付与時に権利が確定しているため、該当事項はありません。

18 税効果会計関係

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生時の主な原因別の内訳

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
繰延税金資産		
責任準備金等	175,003	193,998
支払備金	35,980	42,424
税務上無形固定資産	35,107	39,766
財産評価損	33,842	35,510
価格変動準備金	26,633	28,008
その他	99,751	82,715
繰延税金資産小計	406,319	422,424
評価性引当額	△63,416	△54,644
繰延税金資産合計	342,902	367,780
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△237,312	△401,545
連結子会社時価評価差額金	△8,735	△7,991
その他	△26,093	△23,700
繰延税金負債合計	△272,141	△433,237
繰延税金資産(負債)の純額	70,760	△65,457

(注) なお、当社および一部の国内連結子会社は、2021年度から適用する、当社を連結納税親会社とする連結納税制度を前提とした会計処理を行っております。このため、2020年度において評価性引当額が減少し、繰延税金資産合計が2,557百万円増加しております。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位:%)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
国内の法定実効税率	—	30.6
(調整)		
のれん償却額	—	4.4
評価性引当額の増減	—	△3.5
子会社税率差	—	△3.3
受取配当金等の益金不算入額	—	△2.4
その他	—	1.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	—	26.7

(注) 2019年度は、法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため注記を省略しております。

19 セグメント情報等

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務諸表が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社では、独立した経営単位である関係会社が、当社の経営方針のもと、それぞれの事業における包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

したがって、当社は、個々の関係会社を最小単位とした事業別のセグメントから構成されており、「国内損害保険事業」、「海外保険事業」、「国内生命保険事業」および「介護・ヘルスケア事業」の4つを報告セグメントとしております。なお、報告セグメントに含まれていない当社、アセットマネジメント事業、リスクマネジメント事業、確定拠出年金事業等は「その他」の区分に集約しております。

「国内損害保険事業」は、主として日本国内の損害保険引受業務、資産運用業務およびそれらに関連する業務を、「海外保険事業」は、主として海外の保険引受業務および資産運用業務を、「国内生命保険事業」は、主として日本国内の生命保険引受業務および資産運用業務を、「介護・ヘルスケア事業」は、主として介護サービスおよびヘルスケアサービスの提供業務をそれぞれ行っております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益または損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と同一であります。

報告セグメントの利益または損失は親会社株主に帰属する当期純利益をベースとした数値であります。

セグメント間の内部収益は、第三者間取引価格等に基づいております。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益または損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結財務 諸表計上額 (注)4
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計				
売上高(注)1									
外部顧客への売上高	2,235,825	597,397	348,324	134,289	3,315,836	13,179	3,329,015	431,350	3,760,366
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	184	184	12,495	12,679	△12,679	—
計	2,235,825	597,397	348,324	134,473	3,316,020	25,674	3,341,695	418,671	3,760,366
セグメント利益または損失(△)	95,445	21,599	15,957	1,318	134,321	△11,805	122,515	—	122,515
セグメント資産	6,202,067	2,315,725	3,217,267	173,721	11,908,782	69,054	11,977,836	—	11,977,836
その他の項目									
減価償却費	15,042	20,212	532	5,257	41,045	355	41,401	—	41,401
のれんの償却額	76	18,468	609	4,807	23,961	—	23,961	—	23,961
利息及び配当金収入	114,400	44,563	45,708	129	204,802	110	204,912	△777	204,135
支払利息	7,132	4,449	76	2,515	14,174	7	14,181	△15	14,166
持分法投資損失(△)	△13	△2,214	—	—	△2,227	△6,724	△8,952	—	△8,952
特別利益(注)5	1,824	45	3	—	1,873	—	1,873	—	1,873
特別損失(注)6	13,929	606	2,319	219	17,074	59	17,133	—	17,133
(減損損失)	(2,124)	(547)	(—)	(—)	(2,672)	(—)	(2,672)	(—)	(2,672)
税金費用	37,180	6,257	6,672	3,496	53,605	398	54,004	—	54,004
持分法適用会社への投資額	1,411	7,329	—	—	8,741	10,650	19,391	—	19,391
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	64,813	12,476	912	6,911	85,113	541	85,655	—	85,655

(注) 1. 売上高は、国内損害保険事業にあつては正味収入保険料、海外保険事業にあつては正味収入保険料および生命保険料、国内生命保険事業にあつては生命保険料、介護・ヘルスケア事業、「その他」および連結財務諸表計上額にあつては経常収益の金額を記載しております。

2. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、当社(保険持株会社)、アセットマネジメント事業、リスクマネジメント事業、確定拠出年金事業等であります。

3. 売上高の調整額は、正味収入保険料または生命保険料以外の国内損害保険事業、海外保険事業および国内生命保険事業に係る経常収益431,350百万円、セグメント間取引消去△12,679百万円であります。

4. セグメント利益または損失は、連結損益計算書の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。

5. 国内損害保険事業における特別利益は、固定資産処分益1,824百万円であります。

6. 国内損害保険事業における特別損失の主なものは、固定資産処分損4,212百万円、価格変動準備金繰入額3,941百万円および商号変更に係る費用3,651百万円であります。また、国内生命保険事業における特別損失の主なものは、商号変更に係る費用1,558百万円であります。

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結財務 諸表計上額 (注)4
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計				
売上高(注)1									
外部顧客への売上高	2,196,574	732,860	340,291	138,425	3,408,151	12,195	3,420,346	425,977	3,846,323
セグメント間の内部売上高 または振替高	—	—	—	193	193	13,757	13,951	△13,951	—
計	2,196,574	732,860	340,291	138,618	3,408,344	25,953	3,434,297	412,026	3,846,323
セグメント利益または損失(△)	136,744	△5,639	19,435	1,090	151,630	△9,148	142,482	—	142,482
セグメント資産	6,424,928	2,626,544	3,537,254	166,822	12,755,549	363,106	13,118,656	—	13,118,656
その他の項目									
減価償却費	16,387	18,140	493	5,348	40,370	441	40,811	—	40,811
のれんの償却額	37	20,417	609	6,828	27,892	—	27,892	—	27,892
利息及び配当金収入	116,123	35,644	47,082	113	198,964	160	199,124	△836	198,288
支払利息	7,072	4,253	69	2,344	13,739	3	13,743	△8	13,734
持分法投資損失(△)	1	71	—	—	72	△3,220	△3,147	—	△3,147
特別利益(注)5	9,613	11	7	—	9,632	7	9,639	—	9,639
特別損失(注)6	15,214	11,852	892	1,821	29,781	17	29,799	—	29,799
(減損損失)	(8,045)	(11,760)	(—)	(—)	(19,805)	(—)	(19,805)	(—)	(19,805)
税金費用	42,508	2,028	7,984	1,338	53,859	△1,812	52,047	—	52,047
持分法適用会社への投資額	1,417	8,701	—	—	10,119	17,276	27,395	—	27,395
有形固定資産および 無形固定資産の増加額	63,676	34,479	453	6,567	105,177	623	105,801	—	105,801

- (注) 1. 売上高は、国内損害保険事業にあっては正味収入保険料、海外保険事業にあっては正味収入保険料および生命保険料、国内生命保険事業にあっては生命保険料、介護・ヘルスケア事業、「その他」および連結財務諸表計上額にあっては経常収益の金額を記載しております。
2. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、当社(保険持株会社)、アセットマネジメント事業、リスクマネジメント事業、確定拠出年金事業等であります。
3. 売上高の調整額は、正味収入保険料または生命保険料以外の国内損害保険事業、海外保険事業および国内生命保険事業に係る経常収益425,977百万円、セグメント間取引消去△13,951百万円であります。
4. セグメント利益または損失は、連結損益計算書の親会社株主に帰属する当期純利益と調整を行っております。
5. 国内損害保険事業における特別利益は、固定資産処分益9,613百万円であります。
6. 国内損害保険事業における特別損失の主なものは、減損損失8,045百万円および価格変動準備金繰入額3,993百万円であります。また、介護・ヘルスケア事業における特別損失の主なものは、新型コロナウイルス感染症対策に係る費用1,722百万円であります。

【関連情報】

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1. 製品およびサービスごとの情報

(単位:百万円)

	火災	海上	傷害	自動車	自動車損害 賠償責任	その他	合計
正味収入保険料	406,295	87,241	173,875	1,221,171	281,141	655,757	2,825,482

(単位:百万円)

	個人保険	個人年金保険	団体保険	団体年金保険	合計
生命保険料	334,715	5,330	16,018	—	356,064

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位:百万円)

	日本	米国	その他	合計
売上高	2,677,291	289,948	348,596	3,315,836

- (注) 1. 売上高は正味収入保険料および生命保険料ならびに介護・ヘルスケア事業における経常収益の合計を記載しております。
2. 主に顧客の所在地を基礎とした社内管理区分により、国または地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位:百万円)

	日本	海外	合計
有形固定資産	336,842	37,551	374,393

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

1. 製品およびサービスごとの情報

(単位:百万円)

	火災	海上	傷害	自動車	自動車損害 賠償責任	その他	合計
正味収入保険料	459,304	82,005	156,744	1,217,620	238,136	769,737	2,923,547

(単位:百万円)

	個人保険	個人年金保険	団体保険	団体年金保険	合計
生命保険料	325,972	4,945	15,259	—	346,177

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位:百万円)

	日本	米国	その他	合計
売上高	2,643,229	396,450	368,471	3,408,151

- (注) 1. 売上高は正味収入保険料および生命保険料ならびに介護・ヘルスケア事業における経常収益の合計を記載しております。
2. 主に顧客の所在地を基礎とした社内管理区分により、国または地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位:百万円)

	日本	海外	合計
有形固定資産	327,883	34,311	362,195

3. 主要な顧客ごとの情報

該当事項はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計			
減損損失	2,124	547	—	—	2,672	—	—	2,672

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計			
減損損失	8,045	11,760	—	—	19,805	—	—	19,805

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計			
当期償却額	76	18,468	609	4,807	23,961	—	—	23,961
当期末残高	49	136,024	609	35,982	172,665	—	—	172,665

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他	全社・消去	合計
	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ヘルス ケア事業	計			
当期償却額	37	20,417	609	6,828	27,892	—	—	27,892
当期末残高	11	132,368	—	31,174	163,555	—	—	163,555

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

【連結決算セグメント情報】

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア 事業	その他	計	消去	連結
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,600,961	667,769	402,609	134,289	13,179	3,818,809	(58,443)	3,760,366
セグメント間の内部経常収益	4,130	1,126	—	184	12,495	17,937	(17,937)	—
計	2,605,092	668,896	402,609	134,473	25,674	3,836,747	(76,380)	3,760,366
経常利益または経常損失(△)	144,727	29,075	24,946	5,051	△ 11,348	192,451	—	192,451
資産	6,202,067	2,315,725	3,217,267	173,721	69,054	11,977,836	—	11,977,836

(注)外部顧客に対する経常収益の消去欄の金額のうち主なものは、経常収益のうちの支払備戻入額を連結損益計算書上は経常費用のうちの支払備金繰入額に含めて表示したことによる振替額であります。

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

	国内損害 保険事業	海外 保険事業	国内生命 保険事業	介護・ ヘルスケア 事業	その他	計	消去	連結
経常収益								
外部顧客に対する経常収益	2,524,840	806,386	402,448	138,425	12,195	3,884,296	(37,972)	3,846,323
セグメント間の内部経常収益	3,830	667	—	193	13,757	18,448	(18,448)	—
計	2,528,670	807,053	402,448	138,618	25,953	3,902,744	(56,421)	3,846,323
経常利益または経常損失(△)	184,856	8,634	28,305	4,251	△ 10,949	215,097	—	215,097
資産	6,424,928	2,626,544	3,537,254	166,822	363,106	13,118,656	—	13,118,656

(注)外部顧客に対する経常収益の消去欄の金額のうち主なものは、経常収益のうちの責任準備金等戻入額を連結損益計算書上は経常費用のうちの責任準備金等繰入額に含めて表示したことによる振替額であります。

20 関連当事者情報

関連当事者情報について記載すべき重要なものはありません。

21 1株当たり情報

区分	連結会計年度 2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
1株当たり純資産額	4,385円85銭	5,686円22銭
1株当たり当期純利益	334円12銭	397円40銭
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	333円89銭	397円16銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

区分	連結会計年度 2019年度 (2019年4月 1日から 2020年3月31日まで)	2020年度 (2020年4月 1日から 2021年3月31日まで)
1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益	122,515	142,482
普通株主に帰属しない金額	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益	122,515	142,482
普通株式の期中平均株式数(千株)	366,675	358,531
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額	—	—
普通株式増加数(千株)	247	214
(うち新株予約権(千株))	(247)	(214)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後 1株当たり当期純利益の算定に含めなかった 潜在株式の概要	—	—

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

区分	連結会計年度 2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
純資産の部の合計額	1,612,584	2,031,168
純資産の部の合計額から控除する金額	15,585	12,807
(うち新株予約権)	(551)	(467)
(うち非支配株主持分)	(15,033)	(12,340)
普通株式に係る期末の純資産額	1,596,998	2,018,361
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	364,125	354,956

3. 株主資本において自己株式として計上される「株式給付信託(BBT)」に残存する自社の株式は、1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めており、また、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式数に含めております。

1株当たり当期純利益および潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、控除した当該自己株式の期中平均株式数は、前連結会計年度786千株、当連結会計年度996千株であり、1株当たり純資産額の算定上、控除した当該自己株式の期末株式数は、前連結会計年度1,053千株、当連結会計年度991千株であります。

22 重要な後発事象

1. 自己株式の取得

当社は、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、2021年5月20日開催の取締役会において自己株式を取得することを決議いたしました。

その決議内容は次のとおりであります。

(1) 自己株式の取得を行う理由

当社は、財務の健全性を確保しつつ、成長事業分野への投資等により資本効率の向上を図るとともに、株主還元につきましては、配当に加え、資本の状況に応じて自己株式取得も選択肢としております。この方針に基づき、2021年3月期業績に対する株主還元としての自己株式取得を行うものであります。

(2) 取得に係る事項の内容

- | | |
|--------------|---------------------------|
| ① 取得対象株式の種類 | 当社普通株式 |
| ② 取得し得る株式の総数 | 15,000,000株(上限) |
| ③ 株式の取得価額の総額 | 40,400,000,000円(上限) |
| ④ 取得期間 | 2021年5月27日から2021年11月18日まで |

2. 子会社の設立

当社は、2021年6月11日に下記のとおり子会社を設立することを決定致しました。

(1) 子会社設立の理由

当社グループでは、2016年にデジタル戦略部(東京およびシリコンバレー)を設置するとともに、2018年にイスラエル法人を設立してグループ内のDXの推進とデジタル新規事業の創出のために、デジタル技術を有するスタートアップ企業をはじめとしたパートナーとのアライアンス(出資・協業・M&A)を行ってまいりました。

当社グループでは今後、より外部に対するデジタルソリューション拡販の機会を認識し、中期経営計画(2021年度～2023年度)においては「新たな顧客価値の創造」を基本戦略の一つに据えております。

デジタル領域の事業化により、顧客への魅力あるコンテンツ作りを強化することを目的とし、関係当局の承認を取得することを前提として、子会社を設立することと致しました。

(2) 設立する子会社の概要

- | | |
|----------|-----------------------------|
| ① 会社の名称 | SOMPO Light Vortex 株式会社 |
| ② 所在地 | 東京都新宿区 |
| ③ 設立年月 | 2021年7月(予定) |
| ④ 資本金 | 100億円 |
| ⑤ 主な事業内容 | デジタル技術を活用した商品・サービスの企画、開発、販売 |
| ⑥ 出資比率 | 当社 100% |

23 会計監査

- 当社は、会社法第444条第4項の規定に基づき、2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)および2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受け、監査報告書を受領しています。
- 当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)および2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記および連結附属明細表について、EY新日本有限責任監査法人による監査を受け、監査報告書を受領しています。

2. 有価証券等の情報

1 金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは保険業を中心に事業を行っており、保険会社の運用資金の性格をふまえ、安全性・流動性・収益性の観点から資産運用を行っております。また、生命保険や積立保険のような長期の保険負債にかかわる資産運用を適切に行うため、ALM(資産・負債の総合管理)に基づく運用手法により、将来の満期返戻金などの支払いに向けた安定的な収益確保を図っております。

なお、連結子会社においては、財務基盤を更に強固なものとする観点から、主要格付機関から一定の資本性が認められる劣後債(ハイブリッド・ファイナンス)の発行により、実質的な自己資本の増強を図っております。

(2) 金融商品の内容およびそのリスク

当社グループが保有する金融資産は主に債券、株式等の有価証券であり、株価・金利・為替など市場の変動により価格が下落するリスク(市場リスク)、市場の混乱等により市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされるリスク(流動性リスク)にさらされております。

また、債券・貸付金等については、発行体・貸付先の信用力の低下や破綻等により、価値が減少するリスク(信用リスク)にさらされております。

デリバティブ取引については、主として保有資産のリスクをヘッジする目的で利用しておりますが、同様に市場リスクおよび信用リスクにさらされております。

なお、ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4 会計方針に関する事項 (6) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しております。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

当社は、グループの企業価値の最大化を目的とする戦略的リスク経営(ERM)の観点から、リスクを適切に把握、評価、コントロールし、リスク発現の際に的確に対応できる態勢を次のとおり整備しております。

戦略的リスク経営を支えるため、グループ全体のリスクの状況を的確に把握し、各種リスクを統合して管理することなどを定めた「SOMPOグループERM基本方針」を取締役会において制定しております。また、経営陣がグループ全体のリスクの状況を把握したうえで、適切な意思決定を行うために、グループERM委員会を設置し、リスク管理態勢を整備・推進するための部署としてリスク管理部を設置しております。

当社は、資産運用リスクモデルにより、市場リスク、信用リスクおよび不動産投資リスクに加えて、保険子会社が有する積立保険などの保険負債について、資産運用利回りが予定利率を下回るリスクも含めて一元的に管理しており、資産情報を日次で把握し、資産運用リスク量を計測しております。また、グループの経営に重大な影響を及ぼしうる事象を包括的に捉えたストレス・シナリオを設定し、リスクを統合的に評価・計測するストレス・テストを行い、リスク管理に活用しております。

信用リスクについては、特定与信先への集中を管理するためのリミットを設定し、グループ全体で適切に管理しております。

流動性リスクについては、保険子会社に対して、巨大災害発生など、流動性リスク・シナリオ発現に伴う保険金支払いなどの資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理させるなどの態勢を整備しております。

グループ各社は、「SOMPOグループERM基本方針」をふまえた規程を制定するなど、それぞれの業務内容・規模・特性に応じたリスク管理態勢を整備し、主体的にリスク管理を行っております。特に保険子会社は、経営に重大な影響を及ぼしうる各種リスクについて、それぞれのリスクの特性に応じた管理を適切に実施しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が変動することもあります。また、「デリバティブ取引関係」注記における「契約額等」は、デリバティブ取引における契約額または想定元本であり、当該金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスク量や信用リスク量を表すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりであります。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表に含まれておりません(注)2参照)。

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	925,014	925,014	—
(2)買現先勘定	69,999	69,999	—
(3)買入金銭債権	21,183	21,183	—
(4)金銭の信託	33,003	33,003	—
(5)有価証券			
売買目的有価証券	32,526	32,526	—
満期保有目的の債券	1,200,548	1,496,069	295,520
責任準備金対応債券	460,685	500,834	40,148
その他有価証券	6,174,482	6,174,482	—
(6)貸付金	684,094		
貸倒引当金 ^(※1)	△45		
	684,048	701,715	17,666
資産計	9,601,493	9,954,829	353,335
(1)社債	504,089	505,968	1,879
(2)債券貸借取引受入担保金	182,213	182,213	—
(3)借入金	76,467	76,432	△35
負債計	762,770	764,614	1,844
デリバティブ取引 ^(※2)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	5,013	5,013	—
ヘッジ会計が適用されているもの	16,557	16,557	—
デリバティブ取引計	21,570	21,570	—

(※1) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しております。
(※2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。
デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1)現金及び預貯金	1,068,985	1,068,985	—
(2)買現先勘定	59,999	59,999	—
(3)買入金銭債権	21,700	21,700	—
(4)金銭の信託	27,698	27,698	—
(5)有価証券			
売買目的有価証券	31,211	31,211	—
満期保有目的の債券	1,221,845	1,475,033	253,187
責任準備金対応債券	751,622	768,113	16,490
その他有価証券	6,921,257	6,921,257	—
(6)貸付金	639,631		
貸倒引当金 ^(※1)	△34		
	639,597	654,527	14,929
資産計	10,743,918	11,028,526	284,608
(1)社債	529,591	545,550	15,959
(2)債券貸借取引受入担保金	337,061	337,061	—
(3)借入金	45,979	45,988	8
負債計	912,632	928,600	15,967
デリバティブ取引 ^(※2)			
ヘッジ会計が適用されていないもの	2,890	2,890	—
ヘッジ会計が適用されているもの	(33,746)	(33,746)	—
デリバティブ取引計	(30,856)	(30,856)	—

(※1) 貸付金に対応する一般貸倒引当金および個別貸倒引当金を控除しております。
(※2) その他資産およびその他負債に計上しているデリバティブ取引を一括して表示しております。
デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、()で表示しております。

(注) 1. 金融商品の時価の算定方法

資産

- 現金及び預貯金
短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。
- 買現先勘定
短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。
- 買入金銭債権
取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 金銭の信託
信託財産として運用されている預金等については、短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。公社債は取引所の価格、日本証券業協会の公表する価格および取引先金融機関等から提示された価格等によっており、株式は取引所の価格によっております。また、外国証券は取引所の価格等によっております。
- 有価証券
公社債は取引所の価格、日本証券業協会の公表する価格および取引先金融機関等から提示された価格等によっており、株式は取引所の価格によっております。また、外国証券は取引所の価格および取引先金融機関等から提示された価格によっております。
- 貸付金
貸付金の案件ごとに将来の回収予定キャッシュ・フローを、期間に対応したリスクフリーレートに信用リスクプレミアムと流動性プレミアムを付加した割引率により割り引いた金額を時価としております。また、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先の債権等については、担保および保証による回収見込額等に基づいて貸倒見積高を算出しているため、時価は期末日における連結貸借対照表価額から現在の貸倒見積高を控除した金額に近似していることから当該価額をもって時価とする方法によっております。

負債

- 社債
取引所の価格および日本証券業協会の公表する価格等によっております。
- 債券貸借取引受入担保金
短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。
- 借入金
借入金の案件ごとに将来の返済予定キャッシュ・フローを、期間に対応したリスクフリーレートに信用リスクプレミアムと流動性プレミアムを付加した割引率により割り引いた金額を時価としております。

デリバティブ取引

[4 デリバティブ取引関係]注記を参照ください。

2. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額は次のとおりであり、「(5)有価証券」には含まれておりません。

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
株式	66,414	73,256
外国証券	21,841	23,041
その他の証券	13,456	13,563
合計	101,711	109,861

(※) 株式は非上場株式であり市場価格がないため、時価開示の対象としておりません。
外国証券は非上場株式および非上場株式等を主な投資対象とするものであり市場価格がないため、時価開示の対象としておりません。
その他の証券は非上場株式等を主な投資対象とするものであり市場価格がないため、時価開示の対象としておりません。

3. 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	917,299	7,593	—	—
買現先勘定	69,999	—	—	—
買入金銭債権	1,287	2,000	3,106	14,322
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	14,060	83,900	250,206	667,877
地方債	—	1,000	—	43,400
社債	3,000	9,700	800	99,300
外国証券	8,173	7,102	118	—
責任準備金対応債券				
国債	—	—	—	440,200
社債	—	—	—	9,400
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	52,706	201,577	217,276	527,024
地方債	400	—	10,500	31,500
社債	46,734	144,097	94,820	609,805
外国証券	144,499	796,209	757,244	657,389
その他の証券	3,958	18,854	7,713	1,351
貸付金 ^(※)	179,729	376,844	78,776	48,730
合計	1,441,848	1,648,878	1,420,562	3,150,300

(※)貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない8百万円は含めておりません。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
預貯金	1,060,715	8,117	57	—
買現先勘定	59,999	—	—	—
買入金銭債権	2,000	622	1,262	17,502
有価証券				
満期保有目的の債券				
国債	28,500	70,235	240,071	685,177
地方債	—	1,000	—	43,400
社債	800	8,900	800	99,300
外国証券	23,103	8,916	—	—
責任準備金対応債券				
国債	—	—	—	735,700
社債	—	—	—	11,900
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債	45,771	195,761	221,565	474,723
地方債	—	200	13,400	21,200
社債	36,337	145,398	87,634	636,185
外国証券	146,974	855,594	721,469	801,277
その他の証券	1,552	19,211	11,845	2,265
貸付金 ^(※)	199,857	322,382	75,670	41,713
合計	1,605,611	1,636,338	1,373,774	3,570,345

(※)貸付金のうち、破綻先、実質破綻先および破綻懸念先に対する債権等、償還予定額が見込めない7百万円は含めておりません。

4. 社債、長期借入金、リース債務およびその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	—	—	32,868	—	—	465,942
長期借入金	30,469	30,467	15,260	53	46	120
リース債務	8,321	8,632	7,252	6,503	5,643	48,254
債券貸借取引受入担保金	182,213	—	—	—	—	—
合計	221,004	39,100	55,381	6,556	5,690	514,317

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
社債	—	31,050	—	—	—	492,096
長期借入金	30,473	15,258	51	44	16	85
リース債務	9,209	8,255	7,299	6,432	5,958	43,207
債券貸借取引受入担保金	337,061	—	—	—	—	—
合計	376,743	54,563	7,351	6,476	5,974	535,390

2 有価証券関係

1. 売買目的有価証券

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△2,394	4,835

2. 満期保有目的の債券

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	1,179,676	1,475,011	295,334
	外国証券	13,290	13,619	328
	小計	1,192,967	1,488,630	295,663
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	5,981	5,845	△136
	外国証券	1,599	1,593	△6
	小計	7,581	7,438	△142
合計		1,200,548	1,496,069	295,520

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	1,158,582	1,411,949	253,367
	外国証券	22,469	23,592	1,122
	小計	1,181,051	1,435,541	254,490
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	30,728	29,713	△1,014
	外国証券	10,066	9,778	△287
	小計	40,794	39,492	△1,302
合計		1,221,845	1,475,033	253,187

3. 責任準備金対応債券

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	375,977	417,368	41,390
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	84,707	83,465	△1,241
合計		460,685	500,834	40,148

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	公社債	348,093	376,692	28,599
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	公社債	403,529	391,420	△12,108
合計		751,622	768,113	16,490

4. その他有価証券

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	1,889,044	1,722,025	167,019
	株式	869,590	329,234	540,356
	外国証券	1,919,916	1,783,993	135,923
	その他	117,230	108,735	8,494
	小計	4,795,782	3,943,990	851,792
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	340,146	344,479	△4,333
	株式	117,179	132,825	△15,645
	外国証券	953,928	988,441	△34,513
	その他	45,695	48,304	△2,609
	小計	1,456,949	1,514,051	△57,101
合計		6,252,732	5,458,041	794,690

(注) 1. 時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券は、上表に含まれておりません。
2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理している譲渡性預金ならびに買入金銭債権として処理している貸付債権信託受益権等を「その他」に含めて記載しております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	種類	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの	公社債	1,633,949	1,502,590	131,359
	株式	1,243,617	407,488	836,128
	外国証券	2,806,275	2,385,754	420,521
	その他	162,470	141,843	20,626
	小計	5,846,312	4,437,677	1,408,635
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの	公社債	472,623	485,343	△12,720
	株式	28,175	33,447	△5,271
	外国証券	587,797	601,944	△14,146
	その他	79,250	80,740	△1,490
	小計	1,167,846	1,201,475	△33,628
合計		7,014,159	5,639,152	1,375,006

(注) 1. 時価を把握することが極めて困難と認められるその他有価証券は、上表に含まれておりません。
2. 連結貸借対照表において現金及び預貯金として処理している譲渡性預金ならびに買入金銭債権として処理している貸付債権信託受益権等を「その他」に含めて記載しております。

5. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	122,655	8,993	78
株式	100,154	60,955	1,059
外国証券	1,148,912	17,695	5,245
その他	547	1,038	41
合計	1,372,270	88,682	6,426

2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
公社債	192,140	9,694	781
株式	70,642	48,693	922
外国証券	847,550	19,245	6,195
その他	18,469	1,011	1
合計	1,128,802	78,644	7,901

6. 連結会計年度中に減損処理を行った有価証券

2019年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について17,691百万円(うち、株式15,805百万円、外国証券1,885百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて5,616百万円(うち、株式2,636百万円、外国証券2,979百万円、その他0百万円)減損処理を行っております。

2020年度において、その他有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について1,722百万円(うち、株式164百万円、外国証券1,557百万円)、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められるものについて2,175百万円(うち、株式716百万円、外国証券1,458百万円)減損処理を行っております。

なお、有価証券の減損にあたっては、原則として、期末日の時価が取得原価に比べて30%以上下落したものを対象としております。

3 金銭の信託関係

1. 運用目的の金銭の信託

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
連結会計年度の損益に含まれた評価差額	△65	29

2. 満期保有目的の金銭の信託

該当事項はありません。

3. 運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
金銭の信託	32,428	33,022	△594

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
金銭の信託	27,106	23,595	3,510

4. 減損処理を行った金銭の信託

2019年度において、運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託において、信託財産として運用されている有価証券(時価を把握することが極めて困難と認められるものを除く。)について4,750百万円減損処理を行っております。

2020年度において、運用目的、満期保有目的以外の金銭の信託において、信託財産として運用されている有価証券について減損処理の対象となるものはありません。

なお、有価証券の減損にあたっては、原則として、期末日の時価が取得原価に比べて30%以上下落したものを対象としております。

4 デリバティブ取引関係

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	為替予約取引				
	売建	34,010	—	89	89
	買建	3,708	—	△416	△416
	通貨オプション取引				
	売建	56,455	—	△68	△11
	買建	51,600	—	234	177
	通貨スワップ取引	45,443	—	△109	△109
合計		—	—	△270	△270

(注) 時価の算定方法

- 為替予約取引
先物相場および取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 通貨オプション取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 通貨スワップ取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引 以外の取引	為替予約取引				
	売建	46,104	—	△1,998	△1,998
	買建	4,016	—	53	53
	通貨オプション取引				
	売建	56,445	—	△296	△266
	買建	49,800	—	3	△25
	通貨スワップ取引	44,021	—	△1,438	△1,438
合計		—	—	△3,675	△3,675

(注) 時価の算定方法

- 為替予約取引
先物相場および取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 通貨オプション取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 通貨スワップ取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。

(2) 金利関連

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引				
	売建	898	—	12	12
	買建	460	—	△13	△13
市場取引 以外の取引	金利スワップ取引 受取変動・支払固定	403	403	△6	△6
合計		—	—	△7	△7

(注) 時価の算定方法

- 金利先物取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
- 金利スワップ取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	金利先物取引				
	売建	672	—	△14	△14
	買建	10	—	0	0
合計		—	—	△14	△14

(注) 時価の算定方法

- 取引先金融機関から提示された価格によっております。

(3) 株式関連

2019年度(2020年3月31日)

該当事項はありません。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	株価指数先物取引 売建	5,000	—	△1	△1
合計		—	—	△1	△1

(注) 時価の算定方法
主たる取引所における最終の価格によっております。

(4) 債券関連

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	債券先渡取引 売建	2,728	—	△2,812	△2
以外の取引	買建	8,030	—	8,280	△11
合計		—	—	5,467	△14

(注) 時価の算定方法
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	債券先渡取引 売建	12,323	—	△12,914	△84
以外の取引	買建	16,544	—	17,318	151
合計		—	—	4,404	66

(注) 時価の算定方法
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。

(5) その他

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	クレジットデリバティブ取引 売建 買建	558 98	558 98	9 △1	9 △1
市場取引	クレジットデリバティブ取引 売建	76	76	1	1
市場取引	天候デリバティブ取引 売建 買建	32,837 16,605	6,070 2,565	△3,011 2,938	2,174 △833
市場取引	地震デリバティブ取引 売建	70,050	10	△7	1,158
以外の取引	買建	34,419	150	3	△462
市場取引	ロス・ディベロップメント・カバー取引 売建	2,737	2,737	△100	△100
市場取引	パンデミックデリバティブ取引 売建 買建	906 634	— —	△22 15	215 △37
合計		—	—	△176	2,122

(注) 時価の算定方法
1. クレジットデリバティブ取引
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。
2. 天候デリバティブ取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
3. 地震デリバティブ取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
4. ロス・ディベロップメント・カバー取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
5. パンデミックデリバティブ取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

区分	種類	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	クレジットデリバティブ取引				
	売建	242	242	1	1
	買建	93	93	△0	△0
市場取引 以外の取引	クレジットデリバティブ取引				
	買建	284	—	2	2
	天候デリバティブ取引				
	売建	8,896	3,724	189	△227
	買建	3,360	1,489	1,954	330
	地震デリバティブ取引				
	売建	79,683	10	△10	1,307
	買建	31,300	6	1	△438
	ロス・ディベロップメント・カバー取引				
	売建	2,619	2,619	39	39
合計		—	—	2,176	1,013

(注) 時価の算定方法

- クレジットデリバティブ取引
主に情報ベンダーが提供する価格によっております。
- 天候デリバティブ取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
- 地震デリバティブ取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。
- ロス・ディベロップメント・カバー取引
契約期間、その他当該取引に係る契約を構成する要素を基礎として算定しております。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
時価ヘッジ	為替予約取引	その他有価証券	831,201	—	8,405
	売建				
	通貨オプション取引	その他有価証券	154,562	—	△414
買建	141,439		—	808	
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引	外貨建社債(負債) および外貨建借入金	179,597	179,597	(注2)
合計			—	—	8,798

(注) 1. 時価の算定方法

- 為替予約取引
先物相場を使用しております。
 - 通貨オプション取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
 - 通貨スワップ取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債(負債)および外貨建借入金と一体として処理されているため、その時価は、「金融商品関係」の社債および借入金の時価に含めて記載しております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
時価ヘッジ	為替予約取引	その他有価証券	869,620	—	△37,420
	売建				
	通貨オプション取引	その他有価証券	128,733	—	△2,442
買建	117,130		—	5	
為替予約等の振当処理	通貨スワップ取引	外貨建社債(負債) および外貨建借入金	161,182	161,182	(注2)
合計			—	—	△39,857

(注) 1. 時価の算定方法

- 為替予約取引
先物相場を使用しております。
 - 通貨オプション取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
 - 通貨スワップ取引
取引先金融機関から提示された価格によっております。
2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建社債(負債)および外貨建借入金と一体として処理されているため、その時価は、「金融商品関係」の社債および借入金の時価に含めて記載しております。

(2)金利関連

2019年度(2020年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定・支払変動	保険負債	69,000	60,500	7,758
合計			—	—	7,758

(注) 時価の算定方法
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算出した時価によっております。

2020年度(2021年3月31日)

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	種類	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち1年超	時価
繰延ヘッジ	金利スワップ取引 受取固定・支払変動	保険負債	60,500	52,500	6,111
合計			—	—	6,111

(注) 時価の算定方法
将来予想されるキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算出した時価によっております。

コーポレートデータ

会社概要	218
株式・株主の状況.....	219
当社および子会社等の概況.....	221

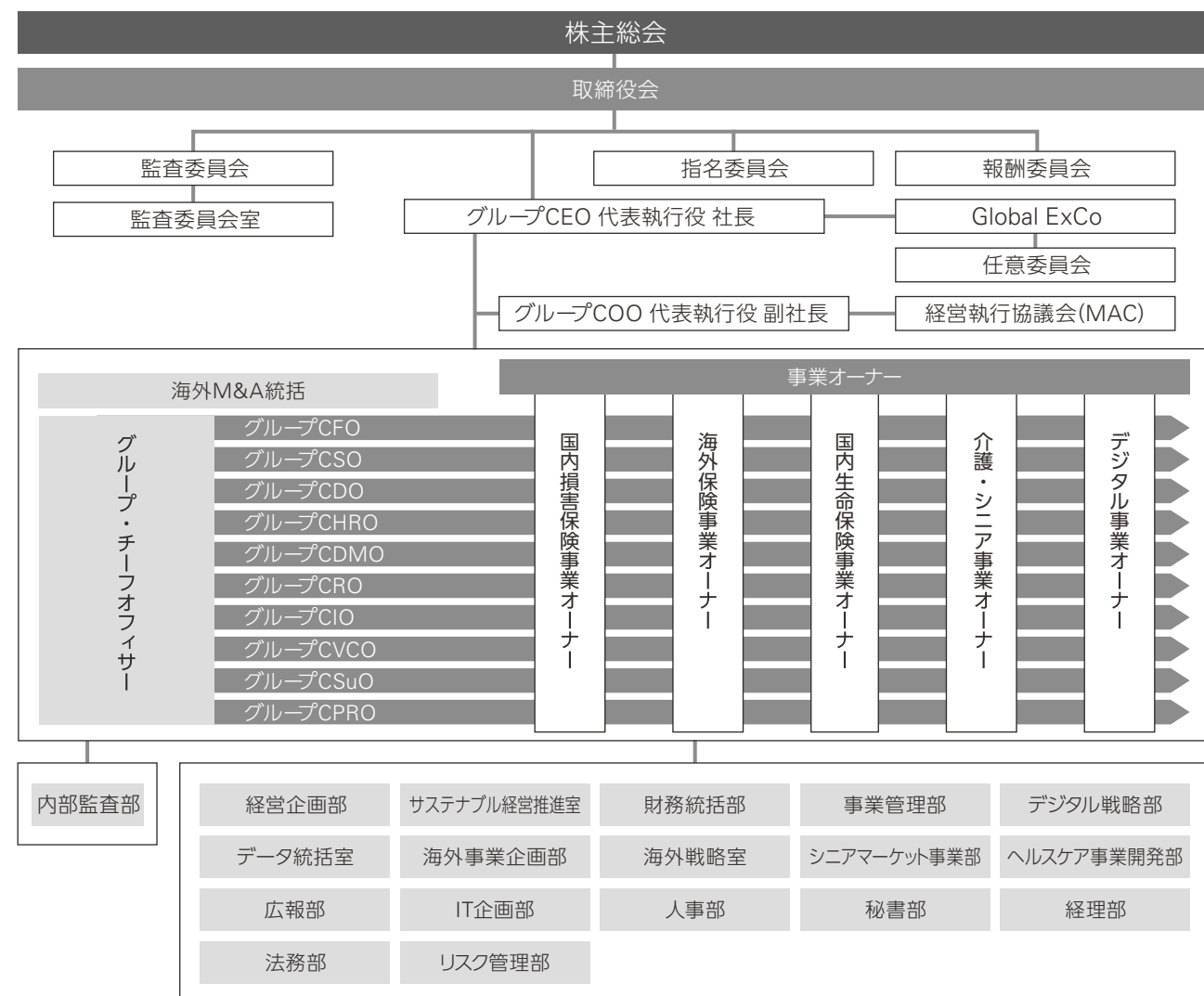
会社概要

会社名：SOMPOホールディングス株式会社
 (英文表記:Sompo Holdings, Inc.)
 設立：2010年4月1日
 資本金：1,000億円
 本店所在地：〒160-8338 東京都新宿区西新宿1-26-1
 TEL 03-3349-3000(代表)

グループCEO
 取締役：櫻田 謙悟
 代表執行役社長
 従業員数：381人*
 事業内容：損害保険会社、生命保険会社その他の保険業法の規定により子会社等とした会社の経営管理
 およびこれに附帯する業務
 上場証券取引所：東京証券取引所(市場第一部)
 URL：https://www.sompo-hd.com/
 *2021年3月31日現在

組織図

(2021年8月1日現在)



各機関およびグループCEOをはじめとする各役職は、以下の英語表記の略したものです。Global ExCo: Global Executive Committee/MAC: Managerial Administrative Committee/グループCEO: Group Chief Executive Officer/グループCOO: Group Chief Operating Officer/グループCFO: Group Chief Financial Officer/グループCSO: Group Chief Strategy Officer/グループCDO: Group Chief Digital Officer/グループCHRO: Group Chief Human Resource Officer/グループCDMO: Group Chief Data Marketing Officer/グループCRO: Group Chief Risk Officer/グループCIO: Group Chief Information Officer/グループCVCO: Group Chief Value Communication Officer/グループCSuO: Group Chief Sustainability Officer/グループCPRO: Group Chief Public Relations Officer

株式・株主の状況

株式の基本事項

- 事業年度：毎年4月1日から翌年3月31日まで
- 定時株主総会開催時期：毎事業年度終了後3か月以内に開催します。
- 期末配当および議決権の基準日：3月31日(中間配当の基準日は9月30日)
- 単元株式数：100株
- 株主名簿管理人：みずほ信託銀行株式会社
- 公告方法：電子公告により行います。
(https://www.sompo-hd.com/)ただし、事故その他やむを得ない事由によって、電子公告による公告をすることができないときは、日本経済新聞に掲載して行います。
- 上場証券取引所：東京証券取引所(市場第一部)

株主総会議案等

第11回定時株主総会が2021年6月28日(月)に開催されました。報告事項および決議事項は以下のとおりです。

- | | |
|--|--|
| <p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで) 計算書類報告の件 <p>上記について報告いたしました。</p> | <p>決議事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役12名選任の件 <p>上記議案は原案どおり承認可決されました。</p> |
|--|--|

株式分布情報

1. 発行株式の概況

- 発行する株式の内容：普通株式
- 発行可能株式総数：1,200,000,000株
- 発行済株式総数：373,330,489株(自己株式を含む)
- 総株主数：45,618人

2. 所有者別状況

(2021年3月31日現在)

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%) *2
政府・地方公共団体	3	8	0.00
金融機関	162	138,349	37.06
金融商品取引業者	53	20,297	5.44
その他の法人	1,005	25,906	6.94
外国法人等	890	133,496	35.76
個人・その他	43,505	55,271	14.81
合計	45,618	373,330	100.00

株式・株主の状況

3. 地域別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
北海道	824	1,023	0.27
東北	1,280	2,192	0.59
関東	22,650	213,627	57.22
中部	6,359	8,839	2.37
近畿	8,282	7,518	2.01
中国	1,834	1,555	0.42
四国	1,139	2,135	0.57
九州	2,349	2,918	0.78
外国	901	133,518	35.76
合計	45,618	373,330	100.00

4. 所有株式数別状況

区分	株主数(人)	株式数(千株)*1	発行済株式総数に対する株式数の割合(%)*2
500,000株以上	99	279,598	74.89
100,000株以上	198	45,385	12.16
50,000株以上	136	9,735	2.61
10,000株以上	541	11,183	3.00
5,000株以上	737	4,915	1.32
1,000株以上	7,335	14,031	3.76
500株以上	6,317	4,043	1.08
100株以上	18,640	4,124	1.10
100株未満	11,615	311	0.08
合計	45,618	373,330	100.00

*1. 株式数は、記載単位未満を切り捨てて表示しています。

*2. 発行済株式総数に対する株式数の割合は、記載単位未満を四捨五入して表示しています。

上位10名の株主

(2021年3月31日現在)

株主名	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町二丁目11-3	35,049	9.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8-12	20,093	5.65
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	270 PARK AVENUE, NEW YORK, NY 10017, UNITED STATES OF AMERICA (東京都港区港南二丁目15-1品川インターシティA棟)	16,176	4.54
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿六丁目27-30)	11,071	3.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	東京都中央区晴海一丁目8-12	10,267	2.88
SOMPOホールディングス従業員持株会	東京都新宿区西新宿一丁目26-1 SOMPOコーポレートサービス株式会社 福利厚生SSC部内	8,760	2.46
日本通運株式会社	東京都港区東新橋一丁目9-3	6,501	1.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	東京都中央区晴海一丁目8-12	5,331	1.50
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U.S.A. (東京都港区港南二丁目15-1品川インターシティA棟)	5,252	1.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	東京都中央区晴海一丁目8-12	5,245	1.47

※上記のほか当社所有の自己株式17,382千株があります。なお、当該自己株式数には「株式給付信託(BBT)」制度のために設定したみずほ信託銀行株式会社(再信託受託者:株式会社日本カストディ銀行(信託E口))が所有する当社株式991千株は含まれていません。

※発行済株式の総数に対する所有株式数の割合は、自己株式(17,382千株)を控除して計算しています。

※日本通運株式会社の所有株式には、同社が退職給付信託の信託財産として提出している株式1,600千株が含まれています(株主名簿上の名義は「みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 日本通運」です)。

資本金の推移

年月日	資本金	備考
2010年4月1日	100,000,000,000円	設立時点
2010年4月1日	100,035,468,550円	新株式の発行に伴う増加
2010年4月5日	100,045,733,000円	新株式の発行に伴う増加

最近の新株発行

種類	発行年月日	発行株式数	備考
普通株式	2010年4月1日	116,100株	新株予約権の権利行使に伴う発行
普通株式	2010年4月5日	29,800株	新株予約権の権利行使に伴う発行

当社および子会社等の概況 (2021年3月31日現在)

SOMPOグループは、当社(保険持株会社)および関係会社(子会社101社および関連会社19社)によって構成されており、国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスケア事業等を営んでおります。主なグループ会社は以下のとおりです。

SOMPOホールディングス株式会社
国内損害保険事業
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 損害保険ジャパン株式会社*1 ◎ セゾン自動車火災保険株式会社 ◎ 損保ジャパンパートナーズ株式会社*2 ◎ Mysurance株式会社 ★ 日立キャピタル損害保険株式会社*3
海外保険事業
<ul style="list-style-type: none"> ◎ Sompo International Holdings Ltd. <英国領バミューダ> ◎ Endurance Specialty Insurance Ltd. <英国領バミューダ> ◎ Endurance Assurance Corporation <アメリカ> ◎ Endurance Worldwide Insurance Limited <イギリス> ◎ SI Insurance (Europe), SA <ルクセンブルク> ◎ Sompo Sigorta Anonim Sirketi <トルコ> ◎ Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd. <シンガポール> ◎ Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd. <シンガポール> ◎ Berjaya Sompo Insurance Berhad <マレーシア> ◎ PT Sompo Insurance Indonesia <インドネシア> ◎ Sompo Insurance China Co., Ltd. <中国> ◎ Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited <中国> ◎ Sompo Seguros S.A. <ブラジル> ★ Universal Sompo General Insurance Company Limited <インド> ★ AYA SOMPO Insurance Company Limited <ミャンマー>
国内生命保険事業
<ul style="list-style-type: none"> ◎ SOMPOひまわり生命保険株式会社
介護・ヘルスケア事業
<ul style="list-style-type: none"> ◎ SOMPOケア株式会社 ◎ SOMPOヘルスサポート株式会社
その他
<ul style="list-style-type: none"> (アセットマネジメント事業) ◎ SOMPOアセットマネジメント株式会社*4 (確定拠出年金事業) ◎ 損保ジャパンDC証券株式会社*5 (リスクマネジメント事業) ◎ SOMPOリスクマネジメント株式会社 (自動運転プラットフォーム開発事業) ★株式会社ティアフォー (ソフトウェア販売事業) ★Palantir Technologies Japan株式会社 (個人間カーシェアリング事業) ★株式会社DeNA SOMPO Mobility (駐車場シェアリング事業) ★ akippa株式会社 (マイカーリース事業) ★株式会社DeNA SOMPO Carlife

※各記号の意味は次のとおりです。 ◎:連結子会社 ★:持分法適用関連会社

※上記は、重要な連結子会社および持分法適用関連会社について記載しています。

*1 損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、2020年4月1日に商号を損害保険ジャパン株式会社に変更しました。

*2 損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社は、2020年4月1日に商号を損保ジャパンパートナーズ株式会社に変更しました。

*3 日立キャピタル損害保険株式会社は、2021年7月1日に商号をキャピタル損害保険株式会社に変更しました。

*4 損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社は、2020年4月1日に商号をSOMPOアセットマネジメント株式会社に変更しました。

*5 損保ジャパン日本興亜DC証券株式会社は、2020年4月1日に商号を損保ジャパンDC証券株式会社に変更しました。

当社および子会社等の概況 (2021年3月31日現在)

子会社等の状況

連結子会社

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合 (%) ^{*1}	当社子会社等が所有する議決権の割合 (%) ^{*1}
損害保険ジャパン株式会社 ^{*2}	東京都新宿区	1944年2月12日	70,000百万円	国内損害保険事業	100.0	—
セゾン自動車火災保険株式会社	東京都豊島区	1982年9月22日	32,260百万円	国内損害保険事業	—	99.9
損保ジャパンパートナーズ株式会社 ^{*3}	東京都新宿区	1989年2月28日	100百万円	国内損害保険事業	—	100.0
Mysurance株式会社	東京都新宿区	2018年7月17日	1,625百万円	国内損害保険事業	—	100.0
Sompo International Holdings Ltd.	ペンブローク (英国領バミューダ)	2017年3月24日	0千ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Specialty Insurance Ltd.	ペンブローク (英国領バミューダ)	2001年11月30日	12,000千ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Assurance Corporation	ニューヨーク州 パーチェス (アメリカ)	2002年9月5日	5,000千ドル	海外保険事業	—	100.0
Endurance Worldwide Insurance Limited	ロンドン (イギリス)	2002年4月10日	215,967千英ポンド	海外保険事業	—	100.0
SI Insurance (Europe), SA	ルクセンブルク (ルクセンブルク)	2018年1月12日	30千ユーロ	海外保険事業	—	100.0
Sompo Sigorta Anonim Sirketi	イスタンブール (トルコ)	2001年3月30日	195,498千トルコリラ	海外保険事業	—	100.0
Sompo Holdings (Asia) Pte. Ltd.	シンガポール (シンガポール)	2008年8月1日	790,761千シンガポールドル	海外保険事業	—	100.0
Sompo Insurance Singapore Pte. Ltd.	シンガポール (シンガポール)	1989年12月14日	278,327千シンガポールドル	海外保険事業	—	100.0
Berjaya Sompo Insurance Berhad	クアラルンプール (マレーシア)	1980年9月22日	118,000千リンギット	海外保険事業	—	70.0
PT Sompo Insurance Indonesia	ジャカルタ (インドネシア)	1975年12月16日	494,940,000千ルピア	海外保険事業	—	80.0
Sompo Insurance China Co., Ltd.	大連 (中国)	2005年5月31日	600,000千人民元	海外保険事業	—	100.0
Sompo Insurance (Hong Kong) Company Limited	香港 (中国)	1977年3月25日	270,000千香港ドル	海外保険事業	—	97.8
Sompo Seguros S.A.	サンパウロ (ブラジル)	1943年10月8日	1,159,345千リアル	海外保険事業	—	99.9
SOMPOひまわり生命保険株式会社	東京都新宿区	1981年7月7日	17,250百万円	国内生命保険事業	100.0	—

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合 (%) ^{*1}	当社子会社等が所有する議決権の割合 (%) ^{*1}
SOMPOケア株式会社	東京都品川区	1997年5月26日	3,925百万円	介護・ヘルスケア事業	100.0	—
SOMPOヘルスサポート株式会社	東京都千代田区	2018年10月1日	10百万円	介護・ヘルスケア事業	100.0	—
SOMPOアセットマネジメント株式会社 ^{*4}	東京都中央区	1986年2月25日	1,550百万円	その他(アセットマネジメント事業)	100.0	—
損保ジャパンDC証券株式会社 ^{*5}	東京都新宿区	1999年5月10日	3,000百万円	その他(確定拠出年金事業)	—	100.0
SOMPOリスクマネジメント株式会社	東京都新宿区	1997年11月19日	30百万円	その他(リスクマネジメント事業)	100.0	—
その他50社						

持分法適用関連会社

会社名	本社所在地	設立年月日	資本金	主要な事業の内容	当社が所有する議決権の割合 (%) ^{*1}	当社子会社等が所有する議決権の割合 (%) ^{*1}
日立キャピタル損害保険株式会社 ^{*6}	東京都千代田区	1994年6月21日	6,200百万円	国内損害保険事業	—	20.6
Universal Sompo General Insurance Company Limited	ムンバイ (インド)	2007年1月5日	3,681,818千ルピー	海外保険事業	—	34.6
AYA SOMPO Insurance Company Limited	ヤンゴン (ミャンマー)	2018年7月12日	63,636,241千チャット	海外保険事業	—	15.0
株式会社ティアフォー	愛知県名古屋市中村区	2015年12月1日	2,590百万円	その他(自動運転プラットフォーム開発事業)	18.0	—
Palantir Technologies Japan 株式会社	東京都港区	2019年10月15日	5,432百万円	その他(ソフトウェア販売事業)	50.0	—
株式会社DeNA SOMPO Mobility	東京都渋谷区	2019年3月1日	100百万円	その他(個人間カーシェアリング事業)	50.0	—
akippa株式会社	大阪府大阪市浪速区	2009年2月2日	100百万円	その他(駐車場シェアリング事業)	33.5	—
株式会社DeNA SOMPO Carlife	東京都渋谷区	2019年3月25日	100百万円	その他(マイカーリース事業)	39.0	—
その他5社						

※「子会社等」とは、保険業法および保険業法施行令に定める子会社、子法人等および関連法人等を指します。

*1 所有する議決権の割合は、記載単位未満を四捨五入して表示しています。

*2 損害保険ジャパン日本興亜株式会社は2020年4月1日に商号を損害保険ジャパン株式会社に変更しました。

*3 損保ジャパン日本興亜保険サービス株式会社は、2020年4月1日に商号を損保ジャパンパートナーズ株式会社に変更しました。

*4 損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社は、2020年4月1日に商号をSOMPOアセットマネジメント株式会社に変更しました。

*5 損保ジャパン日本興亜DC証券株式会社は、2020年4月1日に商号を損保ジャパンDC証券株式会社に変更しました。

*6 日立キャピタル損害保険株式会社は、2021年7月1日に商号をキャピタル損害保険株式会社に変更しました。

社外からの評価

ESG関連インデックスへの組み入れ

(2021年7月1日時点)

Dow Jones Sustainability Indices
(Asia Pacific)



2021 CONSTITUENT MSCI
ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P JPX カーボン・エフィシエント指数



FTSE4Good Index series



MSCI ESG Leaders Indexes
Constituent*



ETHIBEL EXCELLENCE
Investment Registers



FTSE Blossom Japan Index



2021 CONSTITUENT MSCI
日本株 女性活躍指数 (WIN)

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

STOXX Global ESG Leaders Index



*SOMPOホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるSOMPOホールディングスのスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

主なESG関連表彰および評価



損保ジャパンは、第1回「ESGファイナンス・アワード」において金融サービス部門・銀賞を受賞しました。(2020年2月)



経済産業省および東京証券取引所が共同企画で実施する令和2年度「なでしこ銘柄」に選定されました。(2021年3月)



2019年から3年連続で、健康経営に優れた企業として経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2021」に選定されました。(2021年2月)

ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認

統合レポート2021の発行にあたって

新型コロナウイルス感染症拡大は社会や経済、暮らしに大きな影響を与え、人々の行動様式や価値観に変化をもたらしています。このパラダイムシフトはステークホルダー資本主義を加速させ、持続可能な社会への貢献が企業にとってミッションとされる時代が到来したと改めて実感しています。そういった環境変化を受け、今年度から始まる当社グループの中期経営計画では、本業を通じた社会課題解決による「経済価値と社会価値の創出」を明確に打ち出しました。この社会課題解決を通じた当社グループによる中長期的な価値創出について、ステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただくべく、今年度の統合レポートを発行しています。

統合レポートの発行にあたっては、第一に、当社グループが新たに設定したパーパスとその背景、およびパーパスに込めた想いを、冒頭のグループCEOメッセージを中心に説明しています。当社では、パーパスは私たちが社会に提供する価値、すなわち当社グループの存在意義を示す非常に重要なものとしてとらえています。次に、そのパーパス実現に向けた3年間として、今年度から始まる中期経営計画の概要を掲載しています。ここでは、経営陣による「どんな社会課題に向き合い、どんな価値を提供していくのか」に関する徹底的な議論から導かれたマテリアリティやSDGs経営をご紹介します。さらに、当社グループの競争力の源泉である資本や持続的な価値創出を支えるガバナンス、および当社グループの事業についても、具体的な取組み事例などを交えながら、わかりやすく開示することを心がけました。

本レポートがお客さまや株主・投資家、そして当社グループのパートナーを含むあらゆるステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の一助となれば幸いです。



グループCFO兼グループCSO
執行役専務

濱田 昌宏

統合レポート2021編集方針

本誌は株主・投資家などのステークホルダーの皆さまに、経営理念やパーパス（存在意義）実現に向けた当社の戦略や具体的な取組みなどをご理解いただくために作成しています。

編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク^{*1}」および「価値協創ガイダンス^{*2}」を参照し、価値創造プロセスを用いて活用する資本、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解説しています。

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に基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の理解を深め、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

