

持続的成長に向けた戦略

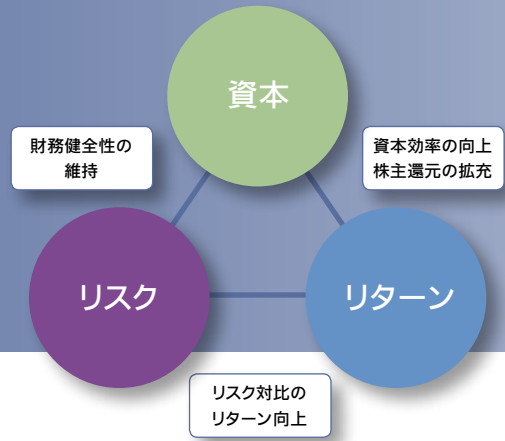
- 52 戦略的リスク経営(ERM)・資本政策
- 58 デジタル・IT戦略
- 60 人事戦略
- 64 CSR



戦略的リスク経営の目指す姿

当グループは、「戦略的リスク経営(ERM: Enterprise Risk Management)」として、資本・リスク・リターンのバランスをコントロールし、強固な財務健全性の維持、グローバル水準の利益規模への成長とROE10%以上を見込める資本効率の向上、リスク対比のリターン向上を図ることで、グループの企業価値最大化を目指します。

資本政策では、戦略的リスク経営の枠組みに基づき、利益・資本の水準に見合った魅力ある株主還元の実現を目指します。



資本効率の向上

戦略的リスク経営の枠組みに基づき、持続的なROE向上を実現するための運営サイクルを確立し、2020年度以降に修正連結ROE10%以上を見込める資本効率の

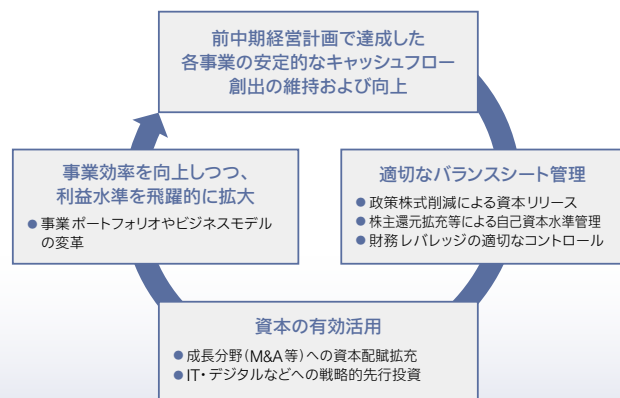
向上を目指します。

グループの各事業が安定的にキャッシュフローを創出する態勢を維持・向上しつつ、政策株式の削減や株主還元

ROE向上サイクル

$$\text{修正連結ROE} = \frac{\text{修正連結利益}}{\text{修正連結純資産}}$$

<修正連結ROE10%以上達成へのサイクル>



グループCFO
代表取締役
副社長執行役員
辻 伸治

の拡充などの適切なバランスシート管理を行ったうえで、各事業から創出したキャッシュフローを、成長分野(M&Aなど)への資本配賦拡充やIT・デジタルへの戦略的先行投資などに有効活用するほか、事業ポートフォリオやビジネス

モデルの変革による事業効率の向上・利益水準の飛躍的拡大を達成することによって、修正連結ROEを持続的に向上させ、中長期的な目標水準に到達するよう、グループを運営しています。

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」を対比した内部ソルベンシー比率に基づく自己資本管理を行っています。

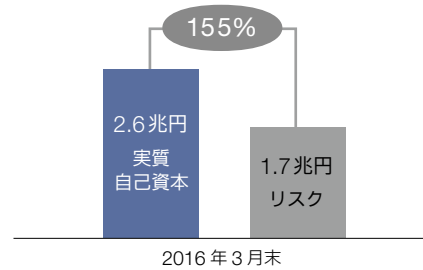
自己資本管理にあたっては、グループ戦略上の適正な資本水準の目安として、ターゲット資本水準(内部ソルベンシー比率:120~170%)やリスク許容度を設定するほか、内部ソルベンシー比率の算定において、欧州ソルベンシーIIなど国内外のソルベンシー規制よりも保守的なAA格基準(99.95%VaR)によるリスク計測手法を採用し、財務健全性の維持・管理に努めています。

内部ソルベンシー比率

ターゲットレンジは概ね120~170%

120%: ストレストテストをふまえても財務健全性を安定的に確保可能な水準

170%: 資本効率の観点からふまえて設定



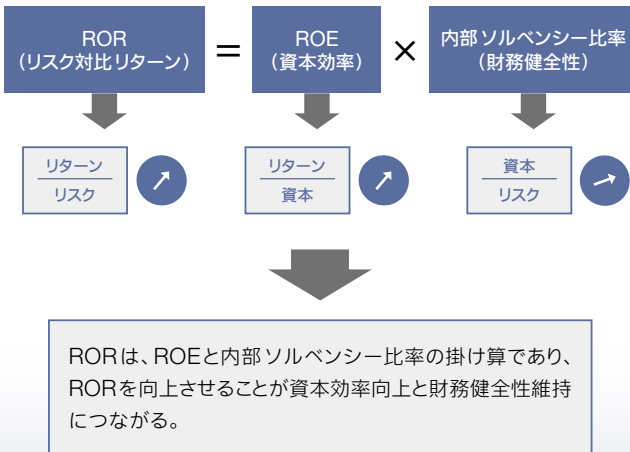
リスク対比のリターン向上

リスク対比のリターン指標であるROR(Return on Risk)を経営の意思決定に活用し、ROR向上を通じて、財務健全性の維持と持続的な企業価値拡大を目指しています。

事業計画の策定では、グループ全体の資本効率、財務健全性、利益安定性に関する将来見通しに加えて、事業単位・保険種目ごとのRORによる定量分析をふまえて、計画の妥当性確認を行っています。

個別施策においても、政策株式削減における銘柄選定のほか、自然災害リスクの再保険戦略やM&Aの投資判断、保険商品における引受戦略・料率設定など、幅広い局面でRORを「経営のものさし」として活用しています。

RORの向上



グループCRO
取締役
常務執行役員
藤倉 雅人



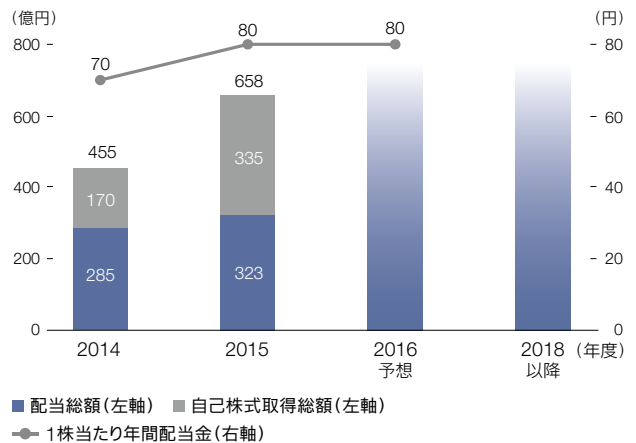
株主還元の拡充

株主の皆さまへの還元につきましては、安定配当を基本とし、資本の状況に応じて自己株式取得も選択肢とし、魅力ある還元の実現を目指します。

これまでの利益成長をふまえ、株主の皆さまへの還元総額(配当総額+自己株式取得総額)を拡大する方針であり、2016年度にスタートした新中期経営計画から、国内生保事業の修正利益を株主還元原資に新たに算入し、中期的に総還元性向*50%程度を目指します。

* 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) / 修正連結利益
修正連結利益の計算方法については、P.50をご参照ください。

株主還元総額の推移



戦略的リスク経営に関する態勢

当社は、戦略的リスク経営の枠組み(PDCAサイクル)や体制などを「グループ ERM 基本方針」に定め、グループ内で徹底しています。また、経営戦略をERMの観点から体系

化・明確化するため、リスクテイクの指針となる「グループ リスク選好」を定め、最適なリスクポートフォリオの構築を目指しています。

グループリスク選好

リスク選好原則 (リスクテイクする事業領域、財務健全性および収益性に関する中長期的な選好)

- ① 資本・リスク・リターンを適切にコントロールし、資本効率の向上、グループ収益の拡大を通じて、企業価値の最大化を図り、世界で伍していくグループを目指す。
- ② 国内損保事業において収益力の向上を図るとともに、成長分野と位置付ける国内生保事業、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業において積極的なリスクテイクを図る。
- ③ グローバルな保険会社に対する競争力を保持するための財務健全性 (AA格相当) を維持する。
- ④ グループの持続的成長を確固たるものとするため、安定的なリターンを獲得を図り、2018年度にグループ修正利益1,800億円~2,200億円、グループ修正連結ROE8%以上の達成を目指す。

リスクテイク戦略

(事業領域ごとのリスクテイクに係る具体的な方向性
およびターゲット資本水準)

リスク許容度

(グループ戦略上必要とする財務健全性)

当グループは、統一的手法により、グループワイドで戦略的リスク経営を運営するため、次の体制を整備しています。

1. 当社の役割

取締役会は、「グループ ERM 基本方針」および「グループ リスク選好」を制定し、経営戦略や事業計画、資本配賦などを決定します。

グループCEOは、経営会議の協議を経て、戦略的リスク経営に関する年度方針、リスク許容度に関する対応方針・対応策、リスク管理規程などを決定します。また、課題別委員会として、グループERM推進委員会およびリスク管理委員会を設置しています。

グループERM推進委員会は、戦略的リスク経営の実践および高度化について経営論議することを目的としており、リスクテイク戦略や資本配賦などに関する事項を協議しています。

リスク管理委員会は、グループベースで実効性のあるリスク管理態勢の構築・整備について経営論議することを目的としており、リスク許容度などに関する事項を協議しています。

これらの委員会では、グループCROが委員長を務め、グループCFOおよび経営企画部担当役員が委員として参加しています。

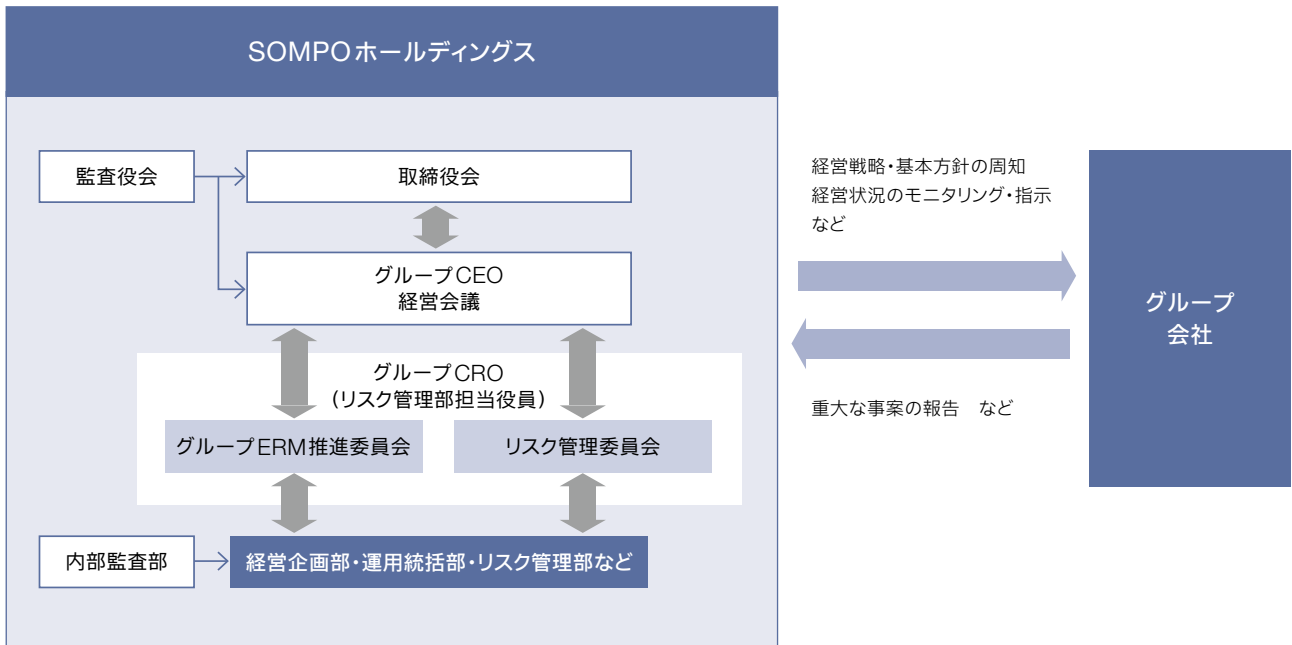
当社は、経営戦略や「グループ ERM 基本方針」をグループ会社に周知徹底し、定期的にモニタリングを実施しており、戦略的リスク経営をグループワイドで運営し、より実効性が高まるよう努めています。

2. グループ会社の役割

「グループ ERM 基本方針」をふまえたリスク管理に関する基本方針や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ています。

特に保険子会社は、経営に重大な影響を及ぼし得る保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーショナル・リスクおよび流動性リスクについて、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います。

グループの経営に重大な影響を与える事案などについて、速やかに当社に報告する態勢を整備しています。



戦略的リスク経営の運営

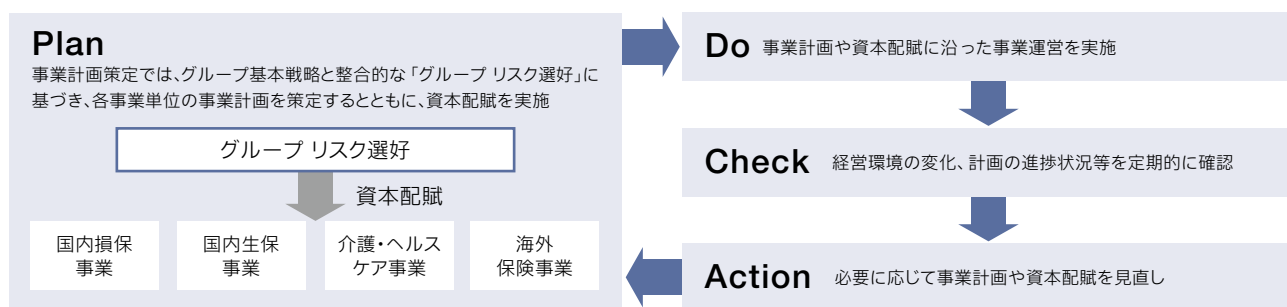
1. 戦略的リスク経営のPDCAサイクル

当グループは、「グループ リスク選好」をふまえて、事業計画を策定・実行(Plan、Do)し、定期的な振り返り(Check、Action)を経て、次年度事業計画の策定を行い、継続的な企業価値の向上を目指します。

事業計画の策定においては、グループ全体の資本効率(ROE)や財務健全性などに関する将来見通しに加え、リスクテイク戦略を細分化してリスク対比のリターン(ROR)を

確認するなど、定量的な妥当性検証を行っています。

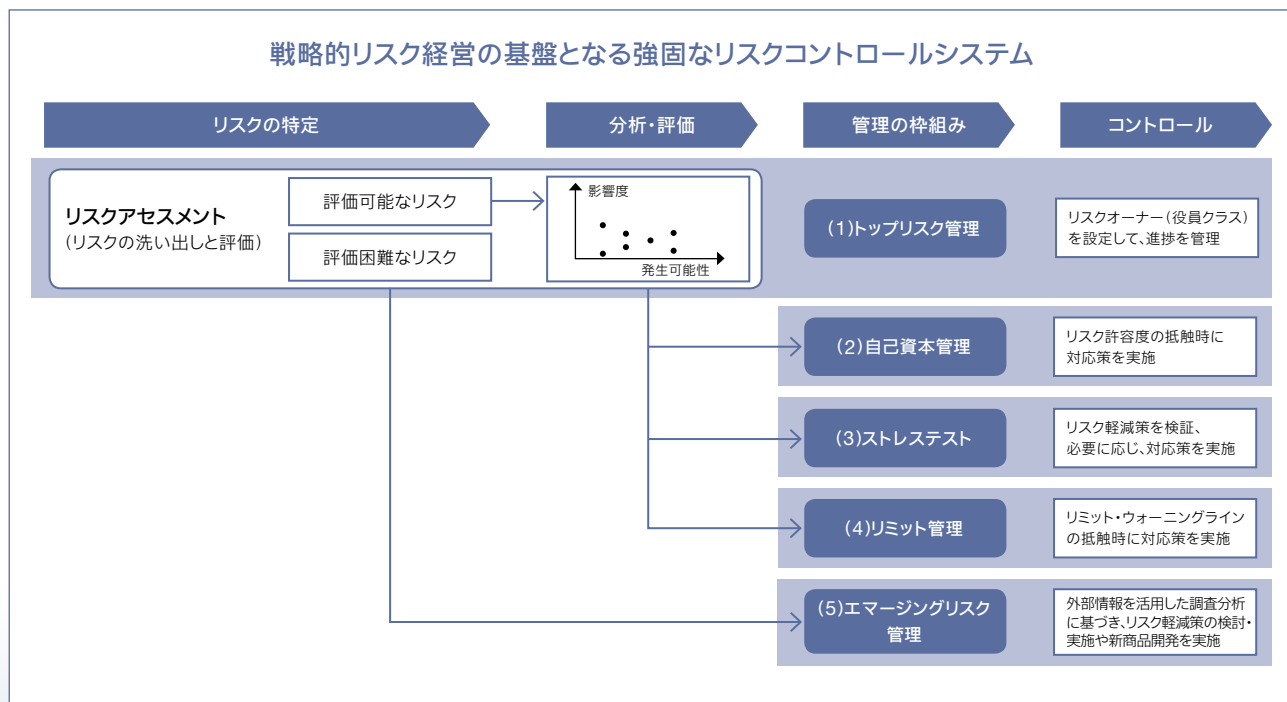
当社は、資本を有効活用するために、グループ戦略に沿って4つの事業単位(国内損保事業、国内生保事業、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業)を定め、成長性や収益性を考慮して各事業単位に資本配賦を行っています。各事業単位は、配賦された資本をリスク許容度として事業運営を実施し、事業計画における利益目標の達成を目指します。



2. リスクコントロールシステム

当グループは、リスクアセスメントを起点として、グループを取り巻くリスクを網羅的に把握し、対応することができるよう、

統一的な方法による強固なリスクコントロールシステムを構築し、運営しています。



(1) トップリスク管理

「重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク」をトップリスクと定義し、リスクオーナー（役員クラス）を定め、対応策の実施、進捗状況の管理に対する責任を明確にしています。

管理にあたっては、リスクを一元的に可視化し、より網羅的な対応策の策定・実施を行う枠組みとしてリスクレジスターを活用しています。

(2) 自己資本管理

グループ戦略上必要とする財務の健全性を維持するため、AA格相当の信頼水準に基づき、保有期間1年間で被る可能性がある損失額をVaR(Value at Risk)というリスク尺度で計測し、リスクが資本を超過しないよう管理しています。また、各事業単位は、当社が配賦した資本をリスク許容度として、抵触することがないように管理しています。

当社は、グループおよび各事業単位のリスクと資本の状況を定期的にモニタリングし、リスクが資本を超過するおそれが生じた場合に、リスク削減または資本増強などの対応策を策定・実施する態勢を整備しています。

(3) ストレステスト

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、グループベースでシナリオ・ストレステスト、リバース・ストレステストおよび感応度分析を実施し、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。

シナリオ・ストレステスト	大規模な自然災害や金融市場の混乱など、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影響を評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性検証などに活用することを目的として実施しています。なお、環境変化などに適切に対応するため、ストレスシナリオの妥当性を定期的に検証しています。
リバース・ストレステスト	リスク許容度などに抵触する具体的な事象を把握し、あらかじめアクションに備えることを目的として実施しています。
感応度分析	主なリスク要因の変動が資本とリスクに与える影響を把握するとともに、実績との比較を行い、内部モデルの妥当性を検証することを目的として実施しています。

(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に対してはグループベースでリスク許容度と整合的なリミットを設定し、リミットに抵触しないよう管理しています。

リミット管理にあたっては、予防的管理としてウォーニングラインを設定しており、リミットやウォーニングライン抵触時には対応策を策定・実施する態勢を整備しています。

(5) エマージングリスク管理

「環境変化などにより新たに発現または変化し、将来、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義し、リスクアセスメントなどを通じて選定したうえで、適切に管理しています。

エマージングリスクは、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も重要であり、グループ横断でモニタリング、調査研究の取組みを進めています。

戦略的リスク経営の発展

当グループを取り巻く環境は刻々と変化するため、変化に対応して、戦略的リスク経営を適切に運営する必要があります。このため、当社では、戦略的リスク経営に関する課題を常に認識し、継続して発展させるべく、年度方針を策定し、取り組む体制を整備しています。

2016年度は、事業オーナー制に伴う権限委譲に対応したグループCFO・CROの横串機能強化に取り組んでいます。

具体的には、資本配賦やリスクプロファイルのコントロールの枠組みを通じたグループ横断での牽制機能を強化するほか、拡大を続ける海外事業においては、グループ共通の戦略的リスク経営の枠組みに基づき、海外グループ各社のERM態勢強化を進めています。

介護・ヘルスケア事業では、介護ビジネスの特性をふまえてフォワードルッキングにリスクを把握し、対応するとともに、リスク管理態勢の高度化に取り組んでいます。

戦略的リスク経営の活用に関しては、事業計画策定、政策株式削減、再保険戦略、M&Aの投資判断などの意思決定においてRORなどの定量指標の活用を継続するとともに、ROR目標との連動性を高めた業績評価の枠組みを整備するなど、グループの企業価値向上と経営計画の達成確度を高めるための仕組みづくりに取り組んでいます。

これらの取組みの基盤となるERM文化のグループ全体へのさらなる浸透と定着を図るため、人材育成・強化の取組みも加速していきます。

環境認識と課題への対応

VUCAと呼ばれる、不安定で不確実性が高く、複雑かつあいまいな時代においては、デジタル化による破壊的イノベーション(Digital Disruption)が起き得ると考えています。このような環境認識をふまえ、当グループは、2016年4月に東京・シリコンバレーにSOMPO Digital Labを設置し、デジタル戦略における重要テーマの研究・開発体制を構築しました。また、デジタル戦略を迅速に実行していくために、2016年5月にはCDO(チーフデジタルオフィサー)を設置するとともに、さまざまな分野における第一人者をシニアアドバイザーとして招聘するなど、今後も積極的に経営資源を投入していきます。



4つの重要テーマ

当グループにおけるデジタル戦略の取組みは、指数関数的に進化するデジタル技術の戦略的な活用を、グループの事業において集中的かつ飛躍的に進めることを目指すものと位置づけています。デジタル技術の進化は、保険会社の業務プロセスだけでなく、お客さま・ビジネスモデル・競争環

境に大きな影響を及ぼすものであることから、以下の4つの分野に取り組んでいます。

1. 各事業部門における業務効率化

AI等の新たな技術を活用することで、従来人手がかかっていた業務における生産性の向上および効率化

2. デジタル技術を活用した新たなお客さま接点の構築

IoT(モノのインターネット)やセンサーを活用した顧客体験価値を向上させる商品およびサービスの開発

3. デジタルネイティブ向けのマーケティング

デジタル技術に慣れ親しんだ若年層に支持される商品およびサービスの開発

4. 新たなビジネスモデルの研究および開発

既存の事業領域とは一線を画した発想・技術に基づくビジネスモデルの構築



グループCDO
執行役員
榑崎 浩一

SOMPO Digital Labについて



SOMPO Digital Lab Tokyo

SOMPO Digital Lab Tokyoは、SOMPOホールディングス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、各グループ事業会社の研究開発を支援します。

SOMPO Digital Lab Silicon Valleyは、ベンチャー企業の支援育成施設であり、約350社が所属するPlug and Playやサンフランシスコ市内最大級のベンチャー企業支援育成施設のランウェイと提携するなど、情報収集やネットワークの構築を進めています。



Plug and Play本社

ITの活用によるビジネス価値の実現

競争優位を確立するためのデジタル戦略を実際のシステム上に具体化・実現するには、グループ各社の事業戦略基盤である現在のシステムを現在および将来のデジタル化に適合できるよう、先を見据えてアーキテクチャーを変革して

いくことが求められます。そのために、従来型のIT部門から脱却し、グループとしてのITケイパビリティの一層の高度化を目指した施策を積極的に実施していきます。

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、各業界で求められるレギュレーションや国際標準に沿ったプロセスに則り適切なグループITガバナンスを実施します。特に高度化するサイバー攻撃への対応は喫緊の課題であり、専任者組織として「SOMPOホールディングスC-SIRT」を設置し、グループ各社の技術的対策や業務継続計画等の態勢整備を支援しています。



グループCIO
常務執行役員
浦川 伸一

グループ人事ビジョン

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、真のサービス産業として世界で伍していくグループを実現するためには人材力が不可欠です。

性別、国籍、出身会社などにとらわれないグループの多様な人材が、世界の国々やあらゆる業種において、それぞれの強みを発揮することが、グループの成長の原動力になると考えています。

当グループでは、グループ人事ビジョンに「人物・仕事本位」、「公平・フェア」、「オープン」、「ダイバーシティ」の4つの重点項目を定め、透明性の高い仕組みのもとで、社員一人ひとりの個性・多様性を尊重し、また、グループ全体で活躍のチャンス均等に提供し、人物・仕事本位の人事運用を行っています。

人物・仕事本位

- 具体的な行動、事実(fact)を重んじ、実力主義を徹底します。
- スピーディに行動する人物・仕事を重んじます。

公平・フェア

- 活躍のチャンスや実力を発揮できる機会が常に均等にあり、公平でフェアであることを尊びます。
- 過去の経歴や評価よりも、チャレンジと主体的な行動を積極的に評価します。

オープン

- ルールやプロセスを明確にし、オープンかつ透明性の高い仕組みのもとで、自由闊達な議論を評価します。

ダイバーシティ

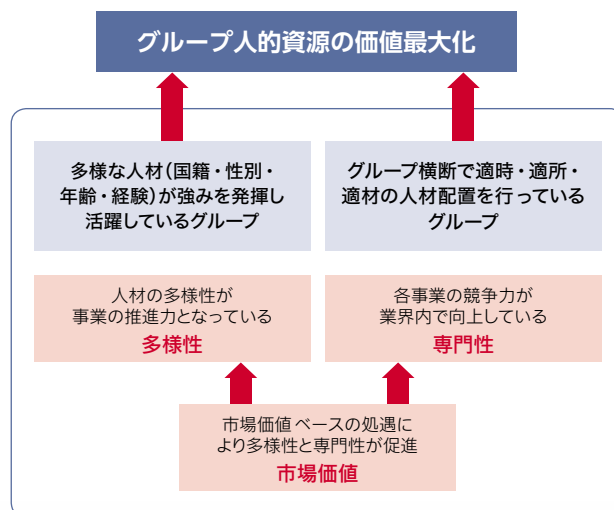
- 性別、国籍、出身会社等は一切捉われず、社員一人ひとりの個性・多様性を尊重します。

グループ人事戦略

当グループを取り巻く環境の変化をいち早く察知し、柔軟かつ迅速に対応していく強靱な組織になるためには、国籍、性別、年齢、経験(専門性)の異なる多様な人材がその力を発揮し活躍し続ける集団になることが重要であると考えています。

当グループでは、人材の市場価値(スキル・経験・実績に基づく強み)に応じて適切な配置と処遇を実現し、グループ横断で適時・適所・適材の人事運用に取り組むとともに、社員それぞれの強みを見出し、各事業・各分野のエキスパートとして育成することにも力を入れて取り組んでいきます。

そして、人材の「多様性」と高度な「専門性」を有した組織になることにより、スピーディかつ多面的な観点で意思決定ができ、各国・各市場において保険をはじめとする、品質の高いサービスを提供できる組織を目指します。



多様性

これからの時代においては、過去の慣習にとらわれない新たな発想を生み出し、直面する課題に対してスピード感を持って判断していくことが求められます。このようななかで、視点や価値観の多様性は、情報収集や示唆の抽出、課題の特定、戦略策定といった一連のプロセスにプラス効果をもたらし、最終的な意思決定の質を向上させることができます。当社では、2013年度に、グループの女性管理職比率目標(2020年度末に30%)を設定するとともに、女性管理職育成プログラムのもと積極的に女性管理職登用に取り組み、ジェンダーダイバーシティに力を入れています。また、当社では、2名の女性取締役を含む多様なバックグラウンドをもつ

社外取締役を複数招聘するとともに、国内外かつ外部から海外M&A担当やIT・デジタル部門担当の執行役員を起用するなど経営陣の多様化も進めています。さらに組織や人材の多様性を進めるために、国内外のグループ会社間の人材交流を進めています。国内グループ会社間での会社を跨いだ人事異動を活発化させるとともに、海外とのグループ会社間では日本からの日本人海外派遣のみでなく、海外のナショナルスタッフを日本の各部署に受け入れる「Exchange Program」を2014年度からスタートさせるなど、日本本社のグローバル化を加速することで、多様な人材が活躍するグループを目指しています。

損保ジャパン日本興亜初の女性執行役員支店長



損保ジャパン日本興亜
執行役員熊本支店長
野間 和子

損保営業、生保営業、コンプライアンス部門、コールセンター部門など、多くの業務を経験し、チャレンジすることの大切さを学びました。

当社では、女性活躍推進の取組みを進めており、私自身は2016年3月まで在籍していた人事部において、各種セミナー、異業種交流会など女性活躍のための多くのイベントを企画してきました。

2016年4月に着任した熊本支店では、着任早々熊本地震が発生したため、これまで地震保険金のお支払いを最優先に対応してきました。幸い、多くのお客さまから感謝のお言葉をいただき、保険会社の使命について改めて実感しているところです。今後も現場力の発揮を通じて、1日でも早い熊本の復興に貢献したいと思います。

グローバル感覚あふれる若きプロジェクトマネージャー



SOMPOホールディングス
海外事業企画部
海外戦略グループ 課長
ボロシュ エンドレ

当社に入社する前はコンサルティング会社で戦略コンサルティングやM&Aアドバイザーなどを担当し、MBAでは国際戦略について学びました。

2015年に当社に入社し、海外M&Aを担当する部署で、各地域の専門家チームのプロジェクトマネージャーとして働いています。SOMPOホールディングスグループは多様な人材を受け入れ、サポートする社風であると感じています。

このような環境のもと、さまざまなバックグラウンドをもつエキスパートが協力することで生まれるシナジーを活用し、当社が真のグローバル企業となるよう努めています。

今後はさらに高いレベルで専門性と多様性を活かし、将来は本誌の「役員一覧」に掲載されるような人材を目指したいと思います。

専門性

当グループは、介護事業やリフォーム事業への進出などグループの事業領域が拡大しています。国内外の人材交流を積極的に推し進めることに加え、各国・各事業で活躍する優秀な人材の登用を進めることで、グループ内の各事業が各マーケットで高い競争力を確保することを目指しています。また、専門性の高い技能やノウハウを有した人材を幅広く獲得するため、ビッグデータ解析やICT、法的専門知識等に関わる実績と経験を有する人材の採用を積極的に進めています。特に、ICT技術の進展は、当グループの事業構造に

大きな変革をもたらす可能性を秘めており、これらの分野に関わる専門性の高い人材の獲得が重要であると考えています。

そのような人材獲得のために、従来の処遇体系にこだわることなく、スキル・経験・実績に基づく強み(市場価値)を前提に処遇することを志向していきます。さらに、そうして獲得した人材の専門性を、グループ・グローバルベースで適時・適所・適材の人材配置を行うことで、グループ全体の競争力を高めていきます。

新たなビジネスモデル開発にチャレンジするデータサイエンティスト



SOMPOリスクアマネジメント
定量評価部 データサイエンスグループ
グループリーダー
高本 和明

コンサルティング会社における金融機関向けの数理モデル開発や、金融機関におけるリスク管理業務等を経験した後、2015年にデータサイエンティストとして入社しました。入社後は定量評価部において、ヘルスケアや自動車などのデータ分析、数理モデル開発を担当しています。

今後は、データサイエンスを活用した商品開発・ビジネスモデル作りに力を入れたいと思います。

介護人財育成のスペシャリスト



SOMPOケアネクスト
人財開発部 教育課
石川 敏行

28年前に介護の世界に入り、現場経験を重ね、2008年に今の会社へ入社しました。以後、人財育成に従事しています。介護とは自立支援であり、その軸は、コミュニケーションおよび自己決定の尊重にあります。最期のときまで“自分らしく生きる”ことができるよう、寄り添う介護を目指しています。

当面の目標は、研修センターを基点に会社全体の介護品質を上げることです。「SOMPOケアネクストから社会の介護を変える」という想いで全力を尽くします。

多様な人材を活かす人事部門

当社の人事部門は、多様な視点を持ちながら人材マネジメントを行うために、外国籍社員や若手社員、海外駐在や社外経験のある社員などさまざまな経験を持つメンバーで構成されています。



SOMPOホールディングス 人事部

ジュリアナ ゴンカウベス(ブラジルのSompo Seguros社から出向中)

私は、グローバル人材育成を担当しています。Sompo Seguros社においても人材育成を担当していましたが、今の部署ではよりグローバルな視点を求められるため、大きなやりがいを感じています。また、SOMPOホールディングス人事部は英語を公用語にしているため、チーム全体の英語力・交渉力も向上していると感じています。



SOMPOホールディングス 人事部

ウフクドウシュ ギュル(トルコのSompo Japan Sigorta社から出向中)

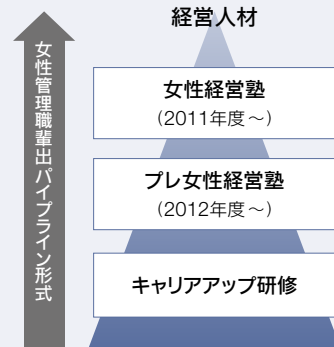
私は、金融機関の人事部門や人事コンサルタントを経て、SOMPOホールディングスグループに入社し、今はグローバル人事戦略を担当しています。各国の人事担当と議論しながら新規プロジェクトを進めており、自分の知識・経験を活かすことができていると感じています。今後は、人事のプロフェッショナルとしてグループに貢献していきたいです。

人材育成

女性管理職および女性管理職候補者の育成

当グループでは女性管理職比率2020年度末30%の目標を掲げ、積極的に女性管理職を登用しています。女性管理職を輩出する具体的な施策として、「女性経営塾」や「プレ女性経営塾」、「キャリアアップ研修」など、若手層から管理職まで幅広い層を対象にパイプライン形成のための女性専用育成プログラムを実施しています。また、直属の上司以外の者がメンター(アドバイザー)として女性社員をサポートする「メンター制度」を導入し、女性のキャリアアップを支援する風土と環境を構築しています。

上記取り組みの結果、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、2016年4月現在の女性管理職数は560名、管理職に占める比率は13.2%となっています。また、これらの育成プログラムを通じて、グループ最大の事業会社である損保ジャパン日本興亜では、直近3年間で執行役員1名、部店長5名が誕生しました。



グローバル人材の育成

将来の当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るため、2012年10月に企業内大学「SOMPO Global University」を設立しました。

このプログラムは、世界有数のビジネススクールであるシンガポール国立大学ビジネススクールでの「経営知識の習得」と、その知識を実践の場で発揮するための「海外での実務経験」の2本柱で構成されています。

日本人だけではなく世界各国から選抜された人材が集まり、徹底したディスカッションによる集合研修を通じて経営知識を習得し、さらにグループ外の海外企業で実務を経験することで、国内外問わず活躍できる人材を育成しています。2016年度までに、14カ国から合計97人(グループ外の参加者を含む)が参加し、国籍を問わず、知識と経験、そして幅広い視野を持ったグローバル人材をグループベースで輩出しています。



グループCSRビジョン

当グループは、CSRを企業価値を持続的に高めるための重要な経営基盤の一つと位置づけ、「グループCSRビジョン」に基づき、社会的課題の解決を通じて、サステナブルな社会の実現とグループの成長を目指しています。

損保ジャパン日本興亜グループは、未来に向けた対話を通じてステークホルダーと積極的にかかわりあいながら、高い倫理観のもと国際的な行動規範を尊重し、気候変動や生物多様性などの環境問題、人権やダイバーシティ、地域社会への配慮などを自らの事業プロセスに積極的に組み込むとともに、社会に対して透明性の高い情報を積極的かつ公正に開示していきます。

また、常に一步先を見据えて、社会の安心・安全・健康に資する商品・サービスの提供をすることで、ソリューションプロバイダーとしてレジリエントで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

グループCSR重点課題

2016年4月、当社は国際社会の動向などをふまえてグループCSR重点課題を見直しました。さらに、新たな重点課題に即したグループCSR-KPI(Key Performance Indicator:

重要業績評価指標)を策定したうえで、PDCAを通じた取組みを推進し、パフォーマンスの向上を目指しています。

これまでのCSR推進プロセス

2010年4月、損保ジャパン(当時)と日本興亜損保(当時)が経営統合して設立した共同持株会社「損保ジャパン日本興亜ホールディングス(当時:NKSJホールディングス)」の発足と同時に、それまでの両社の取組みを活かし、「グループCSRビジョン(当時:CSR基本方針)」を策定しました。CSR基本方針のもと、2011~2012年度にかけて、グループのCSR重点課題を特定し、2013~2014年度にはグループCSR-KPIを策定して、グループをあげて取組みを推進してきました。

重点課題を見直した背景と経緯

2015年9月、2030年に向けた「持続可能な開発のための目標(Sustainable Development Goals;SDGs)」が国連サミットで採択されました。また同年12月には、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)で「パリ協定」が採択されるなど、2015年はサステナビリティに関する国際合意が議論された重要な年となりました。また、当グループは、2016年度から「安心・安全・健康」をテーマとするサービス産業への構造転換を目指す新中期経営計画をスタートしました。

このような国際動向や当グループの環境変化をふまえ、サステナブルな社会の実現に向けたより一層の貢献とグループの成長の双方の実現を目指し、重点課題を見直しました。

重点課題見直しのプロセス

Step1 各種ガイドラインなどによる分析

CSRの課題がグローバルに影響し、国際的な対応が求められるなか、さまざまなガイドラインやフレームワークが策定されています。当グループはグローバルに事業を展開するうえで、これらを理解し、活用していくことが重要と考えています。

当社は、2011～2012年度に実施したISO26000によるマテリアリティ分析のマッピングに加え、SDGs、GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)ガイドライン第4版、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(ラギー・フレームワーク)」など、社会的責任にかかわる国際的なガイドラインや目標をふまえ、「ステークホルダーへの影響度」および「当グループにとっての重要度」の視点から、優先順位の高い項目を絞り込みました。

Step2 マルチステークホルダーとのダイアログ

ステークホルダー・エンゲージメントは、社会的課題を認識し、信頼と協働関係の構築を通じて、より大きな成果を生み出すための重要な取組みであると考えています。

重点課題の見直しにおいても、「CSRの有識者・国際機関」「ESG(環境・社会・ガバナンス)投資専門家」「行政」「NPO/NGO」「消費者」「代理店」「社外取締役」「労働組合」の16機関・団体の幅広いステークホルダーと意見交換を行いました。



「ダイアログ」の様子

Step3 グループ内エンゲージメント

グループ全体でCSRを推進するにあたり、ステークホルダーからのご意見をふまえ、グループ会社横断の「グループCSR推進本部」や当社経営会議などで議論を行いました。



「グループCSR推進本部」の様子

Step4 項目の決定、取組推進

Step1からStep3のプロセスを経て、新たな重点課題を決定しました。

グループCSR重点課題に即したグループCSR-KPIを策定し、PDCAサイクルを通じて社会的課題の解決に資する取組みを推進することで、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

また、グループCSR-KPIに基づいた取組状況は、定期的に当社経営会議で報告します。

さらに、今後とも国際社会の最新動向や当グループの事業環境の変化などをふまえ、必要に応じて重点課題の見直しを行います。



グループ会社が集う「グループCSR推進パーソン会議」の様子

グループCSR重点課題

新たな重点課題は、経営理念に掲げるお客さまの「安心・安全・健康」に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献することを具現化するため、5つを特定しました。

また、重点課題に取り組むにあたって、当グループの強みを活かすアプローチ方法として3つを策定しました。

5つの重点課題

1 防災・減災への取組み	目指す姿	防災・減災に資する商品・サービスなどの提供やさまざまな組織との協働プロジェクトを展開し、人々が安心・安全に暮らせる社会の実現に貢献している。
2 健康・福祉への貢献		質の高い介護・ヘルスケアサービスなどの提供や健康・福祉の増進に資するプロジェクトを展開し、あらゆる人々がよりよく生活できる社会の実現に貢献している。
3 地球環境問題への対応		気候変動への適応と緩和、生物多様性の保全などにバリューチェーンで対処し、新しいソリューションを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献している。
4 よりよいコミュニティ・社会づくり		社会貢献活動や地域の文化振興に資する活動などを通じ、ステークホルダーから最も信頼される企業グループとして、よりよいコミュニティ・社会の実現に貢献している。
5 ダイバーシティの推進・啓発		基本的人権を尊重し、多様な個性を認め、ダイバーシティを推進することで、社員を含めたステークホルダーが活躍できる社会の実現に貢献している。

3つの重点アプローチ

- ① 金融機能やデジタル技術などを活かした革新的な商品・サービスの提供
- ② 人材育成を意識したNPO・NGOなどをはじめとするさまざまなステークホルダーとの連携
- ③ 継続的に支援し、培ってきた文化・芸術を通じた取組み

5つの重点課題ごとの取組例

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>① 防災・減災への取組み: 防災教育普及プログラム『防災ジャパンダプロジェクト』、企業向け安全運転支援サービス『スマイリングロード』、個人向けスマートフォン用アプリ『ポータブル スマイリングロード』など</p> <p>② 健康・福祉への貢献: 介護事業、健康経営推進支援サービスなど</p> <p>③ 地球環境問題への対応: 東南アジア諸国での『天候</p> | <p>インデックス保険』、日本の希少生物種の環境保全活動『SAVE JAPAN プロジェクト』など</p> <p>④ よりよいコミュニティ・社会づくり: NPOと協働で実施するボランティアデー、東日本大震災や熊本地震の復興支援など</p> <p>⑤ ダイバーシティの推進・啓発: 女性活躍等のダイバーシティ推進、LGBT社員への人事・福利厚生制度の整備など</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



防災ジャパンダプロジェクト(体験型ワークショップ「毛布で担架タイムトライアル」の様子)



SAVE JAPAN プロジェクト



SOMPOホールディングス ボランティアデー(認知症サポーター養成講座の様子)

社会への宣言・イニシアティブへの参画

グローバルレベルの社会的課題を解決するためには、さまざまな主体が連携して取り組むことが重要です。当グルー

プは、社会に対する宣言や、国内外のさまざまなイニシアティブに率先して参画し、主導的役割を担うよう努めています。

【主なイニシアティブの一覧】



国連グローバル・コンパクト(UNGC)

企業が人権・労働・環境・腐敗防止などの課題に自発的に取り組み、よりよい企業市民へと成長していくことを促す国連と企業のパートナーシップ・イニシアティブで、当社は2006年に署名しました。



女性のエンパワーメント原則(WEPs)

国連女性開発基金とUNGCが策定した、企業や民間団体が女性登用やエンパワーメントに取り組むための7つのステップを表す原則です。当社は2012年に署名しました。



国連開発計画が主導する「ビジネス行動要請(BCtA)」

国連開発計画(UNDP)などが主導する、長期的視点で商業目的と開発目的を達成できるビジネスモデルの構築を促すイニシアティブです。2015年、東南アジアの天候インデックス保険が、日本の金融機関として初、世界の損害保険会社として初めて認定されました。



国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)

金融機関から構成される持続可能な発展を目指す国際的な金融機関のネットワークです。損保ジャパン日本興亜は1995年に署名しました。



責任投資原則(PRI)

金融機関が投資の意思決定の際にESG(環境・社会・ガバナンス)課題に配慮することを宣言したもので、UNEP FIが策定しました。損保ジャパン日本興亜は2006年の立ち上げ時に日本の保険会社として初めて署名し、2012年には損保ジャパン日本興亜アセットマネジメントが署名しました。



持続可能な保険原則(PSI)

保険会社が事業運営のなかでESG課題に配慮することを宣言したもので、UNEP FIが策定しました。損保ジャパン日本興亜は、本原則の起草に参画するとともに、2012年に署名しました。



Caring for Climate

気候変動への企業の役割の向上を目指すイニシアティブで、UNGC、UNEPおよび国連気候変動枠組条約(UNFCCC)が設立しました。損保ジャパン日本興亜は運営委員会メンバーとなっています。



持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)

世界の企業トップが、環境と持続可能な発展に関して産業界におけるリーダーシップを発揮し、活発な議論と政策提言などを行っています。損保ジャパン日本興亜は日本の金融機関唯一のメンバーであるとともに、統合的思考による情報開示を促進するためのReporting Mattersおよび自然資本や社会資本などをふまえた真の価値、真のコスト、真の利益を企業が認識することを目的としたRedefining ValueのBoardメンバーとなっています。



CDP

世界の機関投資家が、企業に気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量の公表を要請するプロジェクトです。損保ジャパン日本興亜は2005年から機関投資家として参画しています。



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)

持続可能な社会の形成のために、積極的な役割を果たす国内金融機関の行動指針です。損保ジャパン日本興亜は、起草委員として策定に関与し、2011年にグループ10社(現:7社)が署名しました。

2015年度以降の評価・主な受賞

表彰名称など	受賞・評価の内容	主催
RobecoSAM社「企業の持続可能性調査」	銅賞 (SOMPOホールディングス)	RobecoSAM社
CDP(気候変動)	スコア98B、国内金融機関 2位 (SOMPOホールディングス)	CDP
第11回 東洋経済新報社「CSR企業ランキング2016年版」	金融部門 第1位 (SOMPOホールディングス)	東洋経済新報社
第19回 日本経済新聞社「企業の環境経営度」調査	金融部門 第1位 (SOMPOホールディングス)	日本経済新聞社
第1回日本サービス大賞	優秀賞 (SPRING賞) (損保ジャパン日本興亜)	サービス産業生産性協議会 (SPRING)
第2回 宇宙開発利用大賞	内閣府特命担当大臣 (宇宙政策)賞 (損保ジャパン日本興亜、SOMPOリスケアマネジメント)	内閣府宇宙戦略室
2016 J-Win ダイバーシティ・アワード	個人賞・経営者アワード (SOMPOホールディングス グループCEO取締役社長 櫻田 謙悟)	J-Win
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)	環境大臣賞 (損保ジャパン日本興亜)	環境省
女性活躍/パワーアップ大賞	優秀賞 (損保ジャパン日本興亜)	日本生産性本部
平成27年度 青少年の体験活動推進企業表彰	審査委員会 奨励賞 (損保ジャパン日本興亜)	文部科学省
第19回 環境コミュニケーション大賞	優良賞 (SOMPOホールディングス)	環境省、地球・人間環境フォーラム
2015年 日経優秀製品・サービス賞	最優秀賞 日経ヴェリタス賞 (損保ジャパン日本興亜)	日本経済新聞社
平成27年度 地球温暖化防止活動環境大臣表彰	対策活動実践・普及部門 受表彰 (エアeshopping21 (損保ジャパン日本興亜ビジネスソリューションズ))	環境省
2015年 オリコン日本顧客満足度ランキング 海外旅行保険部門	総合第1位 (損保ジャパン日本興亜)	オリコン日本顧客満足度調査
HDI 格付けベンチマーク「問合せ窓口(コールセンター)部門」(損害保険業界)	三つ星 (損保ジャパン日本興亜、そんぼ24)	
HDI 格付けベンチマーク「Webサポート(公式ウェブサイト)部門」(損害保険業界)	三つ星 (損保ジャパン日本興亜、セゾン自動車火災保険、そんぼ24)	HDI-Japan
HDI 格付けベンチマーク「Webサポート(公式ウェブサイト)部門」(生命保険業界)	三つ星 (損保ジャパン日本興亜ひまわり生命)	
2015年 日本自動車保険新規加入満足度調査 SM / 日本自動車保険契約者満足度調査 SM <ダイレクト系保険会社部門>	第1位 (セゾン自動車火災保険)	J. D. パワー アジア・パシフィック
平成27年度 カスタマーサポート表彰制度	特別賞 (人材育成賞) (そんぼ24)	企業情報化協会
Caring Company	Caring Company 2015(Sompo Japan Nipponkoa Insurance (Hong Kong))	The Hong Kong Council of Social Service

TOPICS

持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals:SDGs)への取り組み



SDGsの公式合意文書の第67段落では、「創造性とイノベーションを持つ企業の参画を要請する」と明記されるなど、SDGs達成において企業の役割が期待されています。当グループでは、「SDG Compass:SDGsの企業行動指針ーSDGsを企業はどう活用するかー」(作成:グローバル・レポート・イニシアティブ(GRI)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD))などを参考に、取り組みを推進しています。

【SDGsに取り組む当グループの5つのステップ】

- ① SDGsの理解
SDGsを事業に統合するため、グループ内の浸透促進に取り組みました。
- ② 重点課題の見直し
SDGsをふまえ、グループCSR重点課題の見直しを行いました。
- ③ CSR-KPI(重要業績評価指標)の設定
グループCSR重点課題に即したグループCSR-KPIを策定しました。
- ④ 新たな重点課題に沿った取組推進、パートナーシップの構築
新たな重点課題、CSR-KPIのもと、PDCAを通じて、パフォーマンスの向上を目指していきます。また、多様なステークホルダーとの協働に注力していきます。
- ⑤ 情報開示およびコミュニケーション
施策の取組状況や目標の達成度を開示し、さまざまなステークホルダーとコミュニケーションを図りながら取組みの向上に努めています。

CSRの取り組みの詳細は「CSRコミュニケーションレポート2016」をご覧ください。
<http://www.sompo-hd.com/csr/communications/report/>