

SOMPOホールディングス 統合レポート2022



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。

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
- 多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

昨日まで当たり前だったことが、あっという間に塗り替えられていく。
そんな変化の激しい時代を生き抜くため、
いま、私たちに求められているもの、それは北極星としてのパーパス。
SOMPOのパーパスと社員一人ひとりのMYパーパス、
これが重なり合ったとき、そこには大きな力が生まれる。

私たちSOMPOグループは、この大きな力を生み出すため、
改めて、競争力の源泉である**社員一人ひとりと正面から向き合う。**
自らの内なる想いに突き動かされる社員、
それこそがSOMPOの成長を支える原動力。
社員一人ひとりが互いを尊重し合いながら、
やりがいと幸せを実感して働く、そんな**力強い組織**への進化に挑む。

そうした進化の先にはきっと、**多様な価値観の交わり**をきっかけとした、
心動かされるチャレンジが待っている。
そのチャレンジ一つひとつから生まれる**SOMPOらしいイノベーション**が、
大きなうねりとなり、社会を変えていく。
目指すは、**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。**

SOMPOならではの価値創造、
その始まりは社員一人ひとりのMYパーパス。

統合レポート2022の制作にあたって

今年度の統合レポートの作成は、株主や投資家など、本レポートを手にとって読んでくださる皆さまに対し、本レポートを通じてどのようなメッセージをお伝えしたいのかという本質的な問いに立ち返り、この問いに対して制作チームで改めて議論をするところからスタートいたしました。

その結果、私たちは、ステークホルダーの皆さまに、当社らしさや当社の強みについてご理解いただき、SOMPOならではの成長可能性とそれに対する実現期待感に触れていただくことを、今年度の統合レポートのゴールとして設定いたしました。

このゴールを達成するために、本レポートでは、社員一人ひとりのMYパーパスを起点に、SOMPOのパーパスの実現に向けた成長ストーリーを描く「価値創造サイクル」を中心に据え、このサイクルに沿って当社の戦略や具体的な取組み、それらに携わった社員の生の声やステークホルダーの皆さまとの共創の様子などをご紹介します。また、ただ事実を事実としてお伝えするだけでなく、“チャレンジ”や“未来志向”といった視点も大切に、社員によるMYパーパスを起点とした積極的なチャレンジの様子や、当社として描く仮説とそれにもとづく将来の姿なども織り交ぜた構成とすることを心がけました。

本レポートをきっかけに、SOMPOらしい成長ストーリーについてステークホルダーの皆さまにご理解・共感いただき、当社への期待や可能性を感じていただくとともに、さらにその先では、パーパス実現に向けた皆さまとの共創の輪がより一層広がっていくことを切に願っています。

統合レポート2022制作メンバー



免責事項
本誌に掲載している情報は、当社グループの経営方針や計画などにもとづいた将来予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報にもとづいて作成しているものです。したがって、実際の業績や活動計画は、将来の経営環境によって影響を受ける可能性があります。

目次

	グループCEOメッセージ.....	04	
	グループCOOメッセージ.....	08	
SOMPOの パーパス	SOMPOのパーパス.....	12	
	【特別鼎談】SOMPOのパーパス経営 ～パーパス実現に向けた原動力～.....	13	
	SOMPOの価値創造の全体像.....	18	
	価値創造サイクル.....	20	
	MYパーパスに突き動かされるカルチャーの醸成(原動力ルート).....	22	
	共創志向にもとづく高品質な商品・サービス提供を通じた顧客基盤の拡大 (既存ビジネスルート).....	30	
	未来社会を変えるソリューションの提供(新たな価値創造ルート).....	36	
	未実現財務価値の向上に向けて ～人的資本のインパクトパスの可視化～.....	42	
戦略・資本	グループCFO/CSOメッセージ.....	47	
	競争力の源泉たるSOMPOの資本.....	50	
	中期経営計画の全体像・主要な経営管理指標.....	54	
	3つの基本戦略.....	56	
	経営基盤・SDGs経営／SOMPO気候アクションへの取組状況..... ・資本政策(ERM).....	59 66	
ガバナンス	【取締役・経営メンバーダイアログ】SOMPOの“生きたガバナンス”.....	68	
	コーポレート・ガバナンス体制の全体像.....	78	
	Global Executive Committee (Global ExCo)の特長.....	80	
	取締役会の特長.....	82	
	進化を続けるガバナンス.....	87	
	監督体制.....	88	
	執行体制.....	89	
	サクセッション・プラン(後継者育成計画).....	90	
	役員選任方針.....	91	
	役員報酬制度.....	92	
	戦略的リスク経営(ERM).....	96	
	コーポレート・ガバナンスを支えるグループ内部統制.....	98	
	取締役会の実効性評価.....	100	
	サステナビリティガバナンス.....	101	
	取締役紹介.....	102	
	役員一覧.....	104	
	ビジネス	At a Glance.....	109
コングロマリット・プレミアム創出に向けたプロジェクト.....		110	
国内損害保険事業.....		112	
海外保険事業.....		114	
国内生命保険事業.....		116	
介護・シニア事業.....		118	
デジタル事業.....		120	
戦略事業会社.....		122	
	ガバナンスメンバーによる統合レポートの承認.....	125	

グループCEOメッセージ

会社と社員のパーパス融合で挑む

SOMPOらしい成長

—実現したい社会と企業価値の向上に向けて—

SOMPOホールディングス株式会社
グループCEO 取締役 代表執行役会長

櫻田 謙悟



はじめに

私たちの世界は、いま多くの課題と向き合っています。最近では、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を契機とする世界的な資源エネルギーの高騰や食糧安全保障の危機、米国をはじめとするインフレの加速、金利や為替の変動などが企業や人々の生活に影響を及ぼしています。日本も例外ではなく、さらに新型コロナウイルス感染症拡大への警戒が続くなか、異常気象や自然災害などが人々の日々の安全な生活を脅かしています。

こうした多様な局面を抱えながら「自利」が衝突する分断の時代においては、未来に向けた正しい選択をし、社会的合意を作り出すことは極めて難しいと言わざるを得ません。乗り越える唯一の道は、マルチステークホルダー主義、つまり社会のさまざまなステークホルダーが、お互いの立場や利害の違いを乗り越えて合意を探ることだと思います。

そして私は、このマルチステークホルダー主義を実践するうえでは、日本にこそ、他国に対する優位性があると信じています。鍵は「世のため人のため」が自らの利益につながるという「利他」の精神です。新渡戸稲造博士の「武士道」や、渋沢栄一翁の「論語と算盤」でも示された価値観であり、私は、中庸や社会の調和を重んじる精神性と豊かな文化的伝統が、日本の特性や実践的な知恵を育み、強みになっていくという考えを持っています。これは、近年世界のリーダーたちの議論や企業経営においても重要性が増している、SDGsや脱炭素社会に向けた気候変動対応にも通じることだと思います。

一方で、30年に及ぶ長い停滞を経て、日本が世界の中で弱い国に転落してしまうのではという懸念を抱いています。国内の人口動態の変化や少子高齢化はすでに待ったなしの状況にあり、課題先進国と言われる現実からも目を背けることはできません。しかし、そのような中でも、SOMPOはこれまで、保険や介護を中心に「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指してチャレンジしてきました。そして、2021年度は過去最高益に到達し、VUCAの時代においても着実に成長が望めることを証明できたと思います。当社が描くストーリーが正しかったと信じて、これからの日本、そして世界のために、どのように貢献し、どのような未来社会を創っていくのか、完成予想図を示しながら、グループとして成長を続けていきたいと思っています。

「SOMPOのパーパス」とグループの成長ストーリー

グループの共通言語となった「SOMPOのパーパス」

当社では、「SOMPOのパーパス」を経営の軸に据えることをグループ全体で合意して、社員一人ひとりへの浸透を図ってきました。そして同時に、社員それぞれの「MYパーパス」の重要性にも着目して、タウンホールミーティングを複数回開催し、私自身、延べ1万人以上のSOMPOグループの従業員と向き合ってきました。

長い時間をかけて改めて確信したのは、「SOMPOのパーパス」と「MYパーパス」という2つのパーパスの融合こそが**会社経営には重要であり、これを抜きに成長は見込めない**ということです。社員一人ひとりの多様なMYパーパスを尊重し合うダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に溢れる環境で、自らのMYパーパスに突き動かされた社員が自分らしく、SOMPOのパーパス実現に向けてチャレンジを繰り返す。これこそが、当社の成長を支える原動力であり、保険や介護といった既存事業や、後述するリアルデータプラットフォーム(RDP)を中心とした新たな価値創造において、社会課題解決に資するイノベーションを生み出していきます。これが当社の目指すSOMPOらしい価値創造の姿であり、パーパス実現に向けた成長ストーリーです。

このストーリーの出発点は一人ひとりのパーパスです。社員自身がパーパスの重要性を信じ、誰かの借りものでなく、自分自身に深く問いかけて「MYパーパス」に辿り着くことからすべては始まり、グループ全体でその輪を広げていきます。そして、国も組織も超えたSOMPOという1つの大きな船に全員が乗り、実現したい社会に向かっていきます。

私は、経済同友会等の場で、将来世代や若手経営者、メディア・学識経験者の皆さまと「生活者共創社会」というテーマで議論を重ねています。生活者とは、消費者であり、働き手、すべての個人と、それにより構成される企業、政府も含む広い意味で使っている言葉です。それぞれの生活者がパーパスにのっとり、主体的な観点でさまざまな選択と行動を繰り返しながら、全体としては、あらゆるステークホルダーの最大幸福の実現のために質的な成長を追求する社会を、どう創り上げていくかということがテーマです。まだ、これから発想を広げていく必要がありますが、SOMPOがその実現の先鞭をつける存在になっていきたいと思っています。

「MYパーパス」に突き動かされる SOMPOのカルチャーと原動力

私とのタウンホールミーティングで、ある社員は「幼いころに貧しかった経験からお金の大切さを学び、その学びが今の生命保険の仕事に活かしている」こと、また別の社員は「介護という仕事を通じて、幼少期の過酷な経験を乗り越え、人を信頼する、人に信頼されることの大切さを心から感じ、今では介護が自分の人生そのものである」など、自分のことを包み隠さず、原体験とそこから辿り着いた「MYパーパス」を語ってくれました。

「MYパーパス」に向き合う社員は、自身の内発的な動機に突き動かされて自ら考えて行動し、その結果は高いエンゲージメントにも表れてくると思います。また、「MYパーパス」から生まれる内発的な動機や圧倒的な当事者意識は、仕事の生産性や専門性そして創造性などを高める源泉になります。

そして、当社には、保険会社としての130年を超える歴史、祖業の伝統があります。「身を挺してお客さまを守り抜く」という創業の志のもと、長い時間をかけて積み重ねてきたお客さまからの信頼、それに応えるための責任と本質的な「安心」や「温かさ」の精神は、SOMPOのDNAとしてこれからも変わらずグループの根底にあり続けます。この強いDNAと、「MYパーパス」に突き動かされる社員たちとの融合がSOMPOの中で化学反応を起こしていくことを期待しています。

一般的に、大きな組織では、個人のパーパスを会社のパーパスにつなげることは難しいと思われる方もいるかもしれませんが、一人では難しいことでもチームや会社なら実現できる、会社という装置を使って「MYパーパス」を実現したい、そう考える社員が増えて「MYパーパス」が会社の先を行くようになれば、行動が大きく変わり、会社のカルチャーも変わると思います。

こうしたカルチャーの変革を下支えし、さらには加速させるためにはD&Iは欠かせません。当社にはさまざまなバックボーンを持つ社員が、グローバルかつ多様な事業の現場で働いています。タウンホールミーティングは事業を問わず誰にでも参加を呼びかけ、研修や講習も原則事業の垣根を越えて実施しています。また、東京の本社ビルにはSOMPOインターナショナルのメンバーが常駐できるオフィスを用意しました。さまざまな機会を得て、「MYパーパス」と自身の仕事を上手くマージして成果を出していける人を、性別、年齢、国籍に関係なく積極的に登用することで会社は強くなると考えています。こうして社員の内発的動機を高め、チャレンジとイノベーションの機会を増やし、現場に活力を生みながら経営の質を高める戦略によって、SOMPOの価値創造の原動力となる人財を強固なものにしていきます。

SOMPOの企業価値向上への 戦略

未実現財務価値が裏づける SOMPOの企業価値向上の「伸びしろ」

当社は2021年に新しい中期経営計画を公表しました。そこでは、既存の事業領域を中心とした規模の拡大とリスクの分散、新しい顧客価値の創造、働き方改革を基本戦略に掲げています。サービスを提供する側でなく、お客さまやご利用者さまの目線と期待にもとづいて戦略を実践し、社員の働きがいと生産性を支える施策も打っていきます。**現状維持では前に進めない**という気持ちで徹底した現場主義を貫き、DX(デジタル・トランスフォーメーション)やグループ内の戦略的なシナジー実現を目指さなくてはならないと思っています。

しかし、そうした努力の結果は、市場においては財務的な価値に対する評価中心にとらえられ、それが企業の価値とされることが一般的だと思います。これは、当社だけでなく、多くの企業が同じような思いを持たれているのではないのでしょうか。企業の価値には、定量的には示すことの難しい「何か」が介在するはずであり、その答えは、企業固有のストーリーと、それを裏づけるエビデンスの有無が関係しているのではないかと考えています。

企業価値を高めるためのストーリーには、社会課題解決への貢献やWellbeingの実現という要素が欠かせません。SOMPOはマルチステークホルダーに向けて「安心・安全・健康のテーマパーク」という「SOMPOならではの」価値創造のストーリーを示し、その実現に向けたトランスフォーメーションを繰り返すことで、これに挑戦していきます。そのためのパートナーとして、米国のパランティアや、国内最大級の公的研究機関である産業技術総合研究所との提携も実現しました。

意気込みや曖昧な定義ではなく、しっかりと社会へのインパクトやエビデンスを示していけるよう、グループ内外の英知を集め、「**SOMPOならやれる**」という**確固たるものを築き、SOMPOの企業価値、ブランドを高めていきます**。これはグループCEOである私のミッションであり、株主の皆さまや取締役会からの付託だと思っていますから、必ず成し遂げると強い覚悟で臨んでいきます。

介護RDPが変える社会

SOMPOの企業価値を高めるため、まずは介護事業におけるRDPの実用化を成功させたいと思っています。少子高齢化に伴う介護の担い手不足や社会保障費の増大は、国難とも言

える避けられない現実です。

SOMPOはこの重大な課題に正面から向き合うと決めています。介護の現場から収集するリアルデータをもとに、まずは「見える介護」を実現して現場を支えます。さらに、「匠を仕組みに」をコンセプトに、**介護の質を高めるソリューションを開発するとともに、「予測する介護」も実現し、約230万人いるとされる「支える側」の人々も支えたい**と思っています。このノウハウを他の事業者の皆さまとも共有できれば、将来社会に非常に大きなインパクトを与えることができるはずです。100年の人生を誰もが豊かに過ごせるように、ご利用者さまのQOL(Quality of Life)の向上、約7,000社の事業主のプラットフォームを創り出していきます。介護RDPは、まだリリースを目指して開発に取り組んでいる最中ですが、ここから未来がもっと良い方向に変わると信じて、私自身も楽しみで仕方がない思いでその日を待ち望んでいます。

しかし、介護の課題はとても大きく、さまざまなステークホルダーの力を借りなくては解決できません。国や自治体とも連携して、三位一体の在宅介護モデルの確立や、将来的には混合介護の実現も必要だと考えています。また、今後は海外諸国も必ず同じ課題に直面すると思います。**SOMPO発、日本発のソリューションを海外へ輸出することも視野に、あらゆるステークホルダーを巻き込んで、大きくて幸せなエコシステムを創っていき**たいと思っています。

サステナブルな成長を支える SOMPOの仕組み

20年先、50年先の将来の社会を支えていくには、サステナブルな経営体制の構築も不可欠です。現在、当社には、5人の事業オーナーと、9人のグループ・チーフオフィサーが執行を担っています。事業オーナーはそれぞれがトップの立場で事業の魅力を高め、いわばグループの「遠心力」として成長・拡大を牽引します。そして、グループ・チーフオフィサーは、グループの共通戦略が確実に遂行されるよう、いわばグループの「求心力」として連携を図り、計画を実行していきます。全体を統括するのが、グループCEOである私と、グループCOOです。

これらのメンバーは、取締役会から指名、委任を受けて選定されます。当社は**健全な成長には厳格なガバナンスが不可欠という考えから、2019年に指名委員会等設置会社に移行**し、現在は14名中10名が社外取締役という構成で執行部門の監督を行う体制としています。2022年4月からは、グループCOOには奥村、国内損害保険事業オーナーには白川、介護・シニア事業オーナーには遠藤に、それぞれ新たに就任しても



りました。いずれも社外取締役のみで構成される指名委員会が、サクセッション・プランに従い承認を行ったメンバーであり、各事業を力強くリードしてくれると確信しています。

なお、これまで幅広い事業領域で高い実績を残してきたグループCOOの奥村に関しては、今後SOMPOの「安心・安全・健康のテーマパーク」の具現化をリードし、将来的にグループCEOを担うことも視野に、経営の多くの領域を担っていくのに相応しいと考え、代表執行役社長として指名委員会に推薦し、ご承認いただきました。今後奥村グループCOOには特に保険事業(国内損害保険、海外保険、国内生命保険)の実質的な責任者として、現中期経営計画の目標達成を牽引してもらい、私は引き続きSOMPOグループの最高経営責任者として、介護やデジタル、大型M&Aなどグループ全体の戦略的課題に関する重要事項を所管するという役割分担となります。こうした新たな経営体制で、中期経営計画の残り2年の完遂に一丸となって取り組んでいきます。

最後に

私は、幼い頃は強く、カッコいい人間になりたいと思っていました。しかしその後、剣豪宮本武蔵の「独行道」に記された「身を浅く思ひ、世を深く思ふ」という言葉に出会い、自分のことだけを考えていては、真の強さを手にすることはできない、大切なのは誰かのために努力する精神だと気づかされました。

以来、さまざまな出会いや経験を積み重ね、大きなグループを率いるようになり、昨年には「あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」ことをグループのパーパスとして掲げました。リアルデータを活用して、事故を減らし、被災を減らし、病気のリスクを減らし、日々の暮らしをより安心・安全なほうへ、人々の人生をより健康なほうへ変えていく。これが今の私のパーパスです。

これからもグループの成長を牽引して、より良い社会を作ることで、未来を選択する権利を持つ若者・次世代にバトンを渡していく責任を果たしていきます。



次世代に安心・安全・健康な 社会をつなぐため —SOMPOを牽引する 社長のミッション—

グループCOO
取締役
代表執行役社長
奥村 幹夫

大切にしていること

このたびグループCOO代表執行役社長に就任した奥村です。はじめに、私自身が大切にしていることと、社長としてのミッションについてお話しします。

私の人生を振り返ってみると、これまで多くの出会いや想像もしなかった経験があり、そしてそれらすべてに意味があり、「運と縁」によって支えられてきたと感じています。そうしたなかで私が一番大切にしているのは人との出会いや「つながり」です。長く付き合っただけのように自分を高め、相手の目線に立ち、自分は何を提供できるのか、ということを常に考えています。

私は、この「つながり」というものは、交友関係などの自分自身のネットワークだけではなく、今この時代を生きている私たちから、次の世代を生きる人たちへの時間を超えた「つながり」でもあると考えています。例えて言うならば駅伝のようなものです。自分が受け持つ区間では、人生をかける想いで一生懸命前に進み、次の世代の人にできるだけ良い形でバトンを渡していきたいと思うのです。私自身、人生をこれまでもエンジョイできていますが、こうした良い思いを実感できる社会を次世代、そしてその次の世代にも引き継げるようにしていきたいと思っています。

社長としてのミッション

次世代に引き継ぐために、私たちが対峙しなければならない主な課題は人口動態と気候変動だと考えます。そして、これらはまさにSOMPOが向き合うべき社会課題そのものです。私たちは、こうした短期間では解決することが難しい課題を背負っていますが、困難だからこそ自分たちが生きている間にできる限りのことをして次世代にバトンをつなぐことが重要です。したがって、SOMPOの役割は、安心・安全・健康な社会を持続可能な状態で次世代に引き継ぐことだと考えています。

そのためにSOMPOは、多様で変化するお客さまのニーズや社会課題をとらえ、その解決に向けたソリューションを提供していかなければなりません。そのキーワードは「つなぐ・つながる・つなげる」です。社会や人の「つながり」はもちろんのこと、SOMPOの事業間で「つながり」、ビジネスパートナーや地域社会と「つながり」、そしてデータを「つないで」ソリューションを開発し、お客さまの人生に伴走する、さらにそこで得られたデータを活用し、より深くニーズに応えられるソリューションに「つなげる」、こういったことを成し遂げたいと考えています。

その実現のためには、私たち自身が常に変化し、多様化

するお客さまのニーズや社会課題に対するソリューションを提供できる企業グループに進化する必要があり、その鍵がダイバーシティ&インクルージョン（D&I）と新たなことにチャレンジする企業文化だと考えています。

私は、会社が存続するためにはD&Iは欠かすことができないという危機感を持っています。それは、会社を経営していくためには多種多様な経験・価値観がないと判断を誤るからです。皆が同質的であると、世の中で何が起きているのか、お客さまは当社や当社のビジネスについてどう思っているのかを把握できず、お客さまの多様なニーズをつかむことはできません。その観点では、ライバルは同業他社ではなく進化するお客さまです。異業種やスタートアップ企業の保険参入により、スマホで数回クリックするだけで簡単に保険加入ができるなど、顧客体験価値が飛躍的に向上しています。お客さまの期待値はまさにそういったものへと進化しているため、私たち自身が従来型の保険会社・金融機関のスタンスのまま、従来からの改善で満足しているようではお客さまの期待に応えることはできません。綺麗ごとではなく、経営する上でD&Iは大変重要で、「なぜD&Iが重要なのか」、もっと端的に言えば「なぜスーツを着た男性だけではダメなのか」ということを役職員全員が自問自答し、形式だけでなく本気でD&Iに取り組む必要があります。

次に企業文化についてですが、私は転職をした経験もあり、自分自身や自社を外から客観的に見ることが重要だと考えています。実際、一度外に出たことによってSOMPOグループのカルチャーを非常にクリアにとらえることができました。SOMPOでは一人ひとりが真面目に仕事に取り組み、安定や信用といった特色の企業文化や強固な経営基盤、130年以上の歴史を通じたお客さまとのつながりを構築してきました。しかし、これまで皆が一生懸命頑張ってきたにもかかわらず、結果として日本社会が過去30年間成長できなかったように、SOMPOも今までどおりの努力の継続だけでは、むしろ退化・衰退してしまうのでは、という危機感を持っています。だからこそ、新しいことへチャレンジしていく必要があります。そのうえでは、前例踏襲や予定調和による意思決定などが足かせになる可能性があります。また、人口減少という未知の局面を迎え、これまでの常識や過去の成功体験は通用しない時代が到来します。日本全体がそうなのかもしれませんが、自らの成功体験から脱却し、新しいことに臆せずチャレンジする

企業文化へと変革することが当社グループの課題であり、本気で変えていかなければなりません。できなかったことを真摯に自問自答し、失敗を恐れず新しいことにチャレンジする、成功した人を称賛し合う、互いに学び合い、フラットに意見を言える、そのような企業文化に向けて、執行の責任者として先頭に立ち、自らも努力をしていきたいと考えています。

このように、お客さまの人生に寄り添う伴走者としてソリューションを提供すること、そしてそれを可能とするためにD&Iに本気で取り組み、社員がいきいきとチャレンジしながら働ける風通しの良い企業文化を作ることが社長としてのミッションだと思っています。

コングロマリット・プレミアム創 出に向けて

社長に就任して100日が経過したところですが、思ったとおり、実際にどの事業を見ても、一生懸命、誠実、真摯にお客さまに向き合っている企業グループだと感じています。例えば、今年の3月に福島県沖地震が発生した際には、その直後から、私たち経営陣が指示をする前に、お客さまや代理店の皆さま、そして社員の安否確認などの報告が続々と入ってきました。これは組織の隅々に至るまで、災害などが起きた際の行動の速さがDNAとして浸透しているからだと思います。また、災害で被害を受けた方が一日でも早く復旧していただけるよう迅速に行動する社員一人ひとりの姿を見て、改めて現場力の強さを実感しました。

こうした強い現場と社員一人ひとりの努力の結果、中期経営計画は順調に進捗し、2021年度は2期連続の史上最高益を出すことができました。ただ、新型コロナウイルス感染症の影響により人流や交通量が減り自動車保険の損害が減ったことや、株式市場の活況による運用収益の上振れなど、一過性のプラス要因もありましたので、こうしたバイアスを排除して冷静に実力を評価することを常に意識しています。

2022年度の目標設定においては、2021年度の一過性のプラス要因を取り除いたうえで、実際の実力値はどこまで上がってきているのかを何度も現場と話し合い計画を立てました。その結果、実力値ベースで昨年度実績と同水



準まで成長できると考えています。そして、このように業績が順調に推移している今だからこそ、油断することなく冷静かつ適切に社会の変化を把握し、次の打ち手を考えるければなりません。地球温暖化や人口減少などが私たちの生活やビジネスに与える影響や、日々変化し続けるお客さま・社会のニーズを十分に感じ取れているか、自分自身に問い続ける必要があります。社会の変化やその変化への対応への感度が鈍くなっているか、という問題意識です。順調な業績にあぐらをかき、お客さまの変化に気づかなくなるといづれ見放され、成長できなくなります。お客さまのニーズに向き合い、社会の中で役割を果たすためには、私たちがレジリエンスを高め、持続的な成長を図る必要があります。そのためには足元での事業計画だけでなく、将来に向けた中長期的な対策を今から実行する必要があります。

その具体策として進めているのが、グループベストの考えにもとづいた「コングロマリット・プレミアム創出」への取り組みです。これまで安心・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や、それを支えるガバナンスの改革を実施してきました。今後はさらなる飛躍に向けて、グループの求心力を強め、合理的なグループベストのリスクテイクを行うことが必要となります。わかりやすく

言えば、グループ各社が1つの会社だったという判断基準で、リスクテイクを行っていくということです。まずは、早期に効果を発揮しうる保険事業において「保有・再保険」、「資産運用」および「マルチナショナルビジネス」の3つの分野を対象にプロジェクトを開始しました。

グループベストの理念にもとづいて機能させるためには、理想や理屈だけではなく、組織のあり方や評価など細部の制度設計が必要です。そこで、グループCEOの諮問機関であり、執行部門の最上位の会議体であるGlobal Executive Committeeの下に、私が責任者となるステアリングコミッティを設置しました。各事業オーナーが参画するとともに、先述した3分野のワーキンググループにおいて、グループベストを徹底的に追求し、具体的な施策・アクションへの落とし込みを行い、追加的な利益創出を可能とする体制としています。コングロマリット・プレミアムを真に創出した保険グループは世界的にも稀有ではないかと思います。ステークホルダーの皆さまに評価いただけるよう結果を出すことにコミットしていきます。

さらに、「つなぐ・つながる・つなげる」というキーワードのとおり、例えば、SOMPOの持つ世界有数のシニアマーケットのデータや生の声を、損害保険や生命保険のソリューションの開発に活用するなど、各事業が1つのSOMPOとしてグループベストでつながり、安心・安全・健康な社会の創造に資する新しいサービス・ソリューションを提供することで、1+1+1を3ではなく、それ以上の価値を創造する、これこそが私が目指しているコングロマリット・プレミアムの意味するところではあります。

最後に

これまで中長期的な話を中心にしてきましたが、残り2年となった中期経営計画の達成に、全社員がこたわって進んでいきます。私はSOMPOを多様な人材がいいきと輝きながら失敗を恐れずにチャレンジできる企業グループへと変革し、お客さまのニーズに応えるソリューションの提供を通じて次世代に安心・安全・健康な社会をバトンタッチする自らのミッション完遂に向けて、全力をあげて取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さま、どうぞご期待ください。

私の原体験

—ブラジルから始まった「つながり」—

私はサッカーが盛んな埼玉県で育ったことから、幼少期から大学までサッカーに打ち込みました。大学在学時にサッカー王国であるブラジルに留学しましたが、そこで得た経験が私の価値観に大きな影響を与えました。ブラジルでは当時約150万人もの日系人の方々が在住しており、大きなコミュニティを形成していました。私は地球の反対側にいる日系コミュニティが築き上げてきた偉大なレガシーに感銘を受けました。過去に異国の地へ渡った多くの先輩方が大変な苦勞をされながらも、長年にわたってブラジルの方々と真摯に向き合ってきた結果、ブラジルでは日本という国や日本人に対する信頼が醸成されました。そのおかげで、20歳の日本人である私がブラジルで大切に扱ってもらえたのです。この経験を通じて私は、「ブラジルへの恩返しをしたい」、「日本とブラジルをつなぐ懸け橋になりたい」といった、人と人をつなぐ、国と国をつなぐことを強く意識するようになりました。その後、ブラジル留学で培ったポルトガル語の通訳のアルバイトをきっかけとした縁を通じて、当時ブラジルに進出していた安田火災（現損保ジャパン）に入社することとなりました。

入社後は企業営業、経営企画、海外子会社の経営、そして転職を経て介護事業の経営などに携わってきました。諸先輩方のご指導のもとさまざまな経験をしてきましたが、その中から2000年からのニューヨーク勤務時の経験についてご紹介します。

当時、当社の米国現地法人は厳しい経営状況であり、私は再建に向けて日々闘っていました。その最中の2001年9月11日、アメリカ同時多発テロ事件に遭遇しました。毎日出社していたワールドトレードセンタービルに航空機が目の前で衝突し、真っ赤な炎の塊が突き抜けていった光景を今でも鮮明に覚えています。私は、混乱と喧騒、もくもくと煙が立ち上る中を無我夢中で走り抜け、なんとか無事に逃げることができましたが、

一歩でも間違えていれば命を落としていたと思います。それ以来、「自分は生かされている」と考え、今この一瞬を悔いのないよう全力で取り組むことを強く意識するようになりました。

その後、無事に米国現地法人の経営を軌道に乗せることができ、帰国して経営企画部門に配属となりました。私は、世界・日本の人口動態のトレンドをふまえると、今後グループの成長を支えるのは海外マーケットであると考え、海外事業強化の必要性を主張しましたが、当時のマネジメントが下した結論は国内事業への注力であり、私の想いは叶いませんでした。意気消沈した私は自分の力不足を嘆きつつも新たな挑戦を目指すべく転職を決意しました。転職した先は外資系金融機関でしたが、ここでも2007年9月に顕在化したサブプライム住宅ローンに端を発した金融危機という大きな試練に向き合うことになりました。

紆余曲折がありましたが、その後再び、縁があって当社に入社することとなります。そのきっかけもブラジルでした。当社は、その後も海外事業へ打って出るか否かの侃々諤々の議論をしていましたが、経営陣の交代を契機に、海外事業に注力する方針が打ち出されることとなります。その最初の一步として2009年にブラジルで保険会社を買収することになり、諸先輩方からお声がけをいただいたこともあり悩んだ末に私は再入社を決めました。再入社後は、ブラジルの買収先企業に文字通り単身で乗り込み、現地マネジメントメンバーの一員として事業の拡大に尽力してきました。

SOMPOとの縁がブラジルであったように、人生には多くの「運と縁」があることを実感しています。これまで自分を支えてくれた数多くの出会いに感謝するとともに、これからも人との「つながり」を大切にし、人生を歩んでいきたいと思っています。

SOMPOのパーパス

SOMPOは経営理念に立ち返り、
この先の20年、50年という長期のスパンでグループで何を目指し、
どのような価値を提供していくのかを「SOMPOのパーパス」として決めました。
私たちは、ステークホルダーの皆さまとともに「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。

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。

SOMPOの強み

- ① 130年の歴史を通じた信頼と責任
- ② 事業・人材・ネットワークの多様性
- ③ 高い課題解決力

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
- ・多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育む

SOMPOが 向き合う 社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

【特別鼎談】SOMPOのパーパス経営 ～パーパス実現に向けた原動力～



取締役(社外取締役)
指名委員会委員・報酬委員会委員
名和 高司



グループCSO
下川 亮子



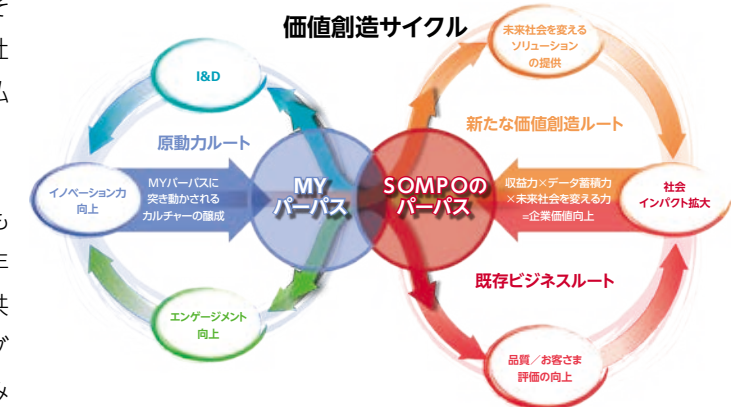
グループCHRO
原 伸一

パーパス経営とは何か

名和 私が申し上げている「パーパス」は、存在意義という堅い言葉よりも「志」を意味しています。「志」は士の心。武士道の士。これは櫻田グループCEOが『Bushido Capitalism』という本で書かれたように、日本人の精神そのものであり、道を究める人たちの心が「志」だとすると、そのような内側の強い想いがパーパスだと思っています。よく言われている「ミッション」という言葉は、どちらかというと大義であり、「すべき」という義務感が先行するものですが、パーパスあるいは「志」は、「何とかしたい」という、内側から込み上がってくるものです。外発なのか内発なのかによって大きく違うと思います。企業としてしっかりと志を中心に持つためには、その志が「ワクワク」するか、「ならでは」か、「できる」と顧客も社員も思えるか、という3つの共感要件が必要です。これが、私がパーパスについて提唱していることです。

下川 SOMPOのパーパスは、私たちの志です。その志をもとに私たちSOMPOがパーパス実現に向けて前進し、100年先も価値を出し続けていて、その姿がステークホルダーに共感を得られている状態、それが私たちにとってのサステナブルな成長の目指す姿であると考え、その実現に向けた取組みを「価値創造サイクル」という形で表しています。私たちの「ならでは」は、人であり、保険とともに介護とデジタルを事業と

して有していることだと思います。この価値創造サイクルは、SOMPOのパーパスとMYパーパスを中心に置き、自らのMYパーパスに突き動かされた社員が自分らしく、SOMPOのパーパス実現に向けてチャレンジを繰り返し、当社の成長を支える原動力となる(左)。そして、その原動力に保険や介護といった既存事業での商品・サービスのレベルアップやその先のソリューションの創出を行う(右下)。さらに、多様で強い既存事業を持っているからこそ生まれるシナジーや共創により新たな価値の創出につなげていく(右上)。この3つを循環させて価値を生み出し続けることがSOMPOらしい価値創造のサイクルであり、それらを一つ一つ実現し、皆さまに示していくことが我々のパーパス経営だと思っています。



※詳細はP.20参照

SOMPOのパーパス経営 ～パーパス実現に向けた原動力～



「ワクワク」のお話がありましたが、(SDGsの)18番目にあたるのが「安心・安全・健康のテーマパーク」だと思っています。テーマパークは安心・安全・健康を見たり触れたりできる存在に変える場所です。さらに、保険は「万が一」、何かあったときに対応しマイナスをゼロにする価値が主になりますが、プラスの価値、ハピネスを多く創り出していく場所でもありたいというのがテーマパークの意味するところでもあり、これから深めていかなければならない点だと考えています。そして、MYパーパスが私たちの「ならでは」であり、「ワクワク」の原点、まさに内発的なところだと思っています。

原 当社の特徴は、MYパーパスの追求を土台に自律的な集団になろうということであり、人材戦略や経営戦略の土台にしている点です。SOMPOのパーパスという型はありますが、そこに社員を強引に当てはめるアプローチは取っていません。起点はあくまでもMYパーパスであって、それらをSOMPOのパーパスと重ね合わせて何千何万と積み重ねていくことで、SOMPOのパーパスの実現を目指しています。

最近、名和先生のご著書である『シュンペーター』を拝読し、このやり方が正しいと自信を持ちました。著書のなかで、吉田松陰が門下生に語りかけた「あなたの志は何ですか」という言葉が印象深く残っています。外部環境にとらわれず、自分たちの内発的な想いこそがイノベーションの起点であり、アントレプレナーは観察の人から行動の人にならなければならない、その源泉が志、パーパスである。このことに変感銘を受けました。

名和 会社のパーパスは北極星であり、抽象的なものです。一人ひとりが自分事化して、MYパーパスとして自律的にやっていくというのは正しい方向だと思います。ただ、会社と個人の間には、それぞれの所属する部門・組織がありますので、いったんそのパーパスに集約しないと、自分のやってい

ることが安心・安全・健康のテーマパークのどこに位置するのか、腹落ちしにくいはずで

パーパスは、大きく言うと、企業全体のパーパス、一つの集合体(部門・組織)のパーパス、MYパーパスの3段階があります。まずは、企業全体のパーパスが部門の中で共有され、それが全体を1つに束ねる力となります。そして、一人ひとりの想いが部門・組織に集約され、SOMPOというもう1つ大きなくくりになっていくのだろ

下川 SOMPOのパーパスはすぐには実現できない中長期のものであり、7.4万人分のMYパーパスとの間には確かに距離がありますが、グループのパーパスのもとに各事業それぞれの想いやパーパスがあり、それが各部門・組織のミッションへとしっかりとつながっていると思っています。ただ、現実の世界では、それぞれの現場で「パーパスはともかく、今月の売上は」というように、別の話として、目の前の数字に集中しがちなのも事実です。だからこそ、中間層である職場の長の役割が重要であり、現場のリーダーが、いかに会社・組織とMYパーパスをつなげ、組織の力として束ねていけるのかが鍵となります。そのために、櫻田グループCEOとのタウンホールミーティングを通じ、7.4万人がMYパーパスをもつところから一歩進めて、MYパーパスにもとづく個人の力を組織の力としてどう束ねていくのかの議論をグループ全体で行っています。

原 今年4月、損保ジャパンの白川社長が全社員向けメッセージで、「私のMYパーパスは」と語りました。会社がMYパーパスを基軸とする経営と売上や成績をどう融合するかはこれからの課題ですが、MYパーパスはお遊びではなくて、経営戦略の真ん中にあることを社長自ら発信したことは非常に大きなことだと思っています。

パーパス経営の鍵・原動力

名和 価値創造サイクルの中に、インクルージョン&ダイバーシティ(以下「I&D」)という言葉があります。一人ひとりが輝いて自分の想いを持つということはダイバーシティに近い考えだと思います。その前提としてインクルージョンがないと、みんなの想いがバラバラな方向を向いてしまい、組織とし

てのパワーにならないので、パーパスでしっかりと牽引することが非常に大切です。それぞれの組織のパーパスがグループ全体のパーパスである安心・安全・健康のテーマパークとインクルージョンされると、とても力が出る組織に変わっていくと思います。

もう1つ難しいのが、掛け算の価値にすることです。そのためには、個人や組織のパーパスを、もう1回束ね直し、また分解する。この因数分解と統合を行ったり来たりする組織運動が必要であり、難しいところです。まるで微分と積分の関係のようですが、単に積分するとやらされ感になりますし、単に微分するとみんな思い思いにやってしまいます。当社グループのようなコングロマリットでは余計に難しいですが、うまくいくとすぐく価値が出る要素になると思います。

下川 MYパーパスを持つということは、社員のダイバーシティの再認識であり、いわば個を目覚めさせていくプロセスです。しかし自分探しの旅に出て帰ってこないといった状況にならないよう、ダイバーシティをワークさせるためにインクルージョンが必要です。

グループ全体でいうと、大きな4つの事業が遠心力を活かし走ってきたところを、いかにホールディングスとして求心力をもってまとめていくか、グループとしてシナジーをあげていくに取り組んでいます。保険から介護、介護から保険という双方の波及効果や、日本と海外の損保のベストプラクティスの追求などがあります。ダイバーシティとインクルージョンを両方進めてパワーにしていくための取組みが、組織のさまざまなレベルで繰り返し行われているといえます。

原 現在、損害保険をグループ目線、グループ全体のポートフォリオで見て、より効率的にすることに取り組んでいます。目線を1つ上げ、鳥瞰することで、事業オーナー制で遠心力が効いていたところに対し、インクルーシブになれるさまざまな芽を見つけ、それをリードしていく、これがホールディングスの重要な役割であると思っています。

名和 シュンペーターの「イノベーションは新結合」という言葉がありますが、私はあえて「異結合」と言っています。これがまさにI&Dだと思います。異なったもの、尖ったものがないと価値を生まないため、まずは異であること、それぞれが目覚めていることが重要です。しかし異なるだけでは新しい結合は起こらないので、それぞれが尖ったものを持ちながら結合することがイノベーションであり、まさにI&Dはイノベーションの原動力だと思います。一人ひとりが目覚める一方で

ONEチームになる、というこの運動がイノベーションを起こすためにとても重要です。そういう意味でもMYパーパスで目覚めさせた後、ONEチームになっていく、この繰り返し、イノベーションの鍵だと感じています。

下川 イノベーションやチャレンジを恒常的に生み出す文化を創っていくことが、MYパーパスの取組みの目的の一つです。MYパーパスを起点とすることで、チャレンジやイノベーションが生まれ、それが組織としての力、会社のいわばステージを上げることにつながっていきます。そのためには外形的な話ではなく、成長戦略実現のためのI&Dが必要なのです。

SOMPOの「未実現財務価値」

名和 価値創造サイクルが本当に新しい価値を生むために、そのあたりが改善されてみなさんの運動につながっていけばよいと思います。SOMPOの価値の源泉は人であり、モチベーションが上がるあるいはMYパーパスに火が付くことで、どのように生産性や創造性が高まるのかがしっかり見えてくると、MYパーパスがアウトプットにつながるというリンケージや因果関係が見えてくると思います。

下川 人的資本が財務価値そして企業価値へつながるインパクトパスがそれにあたると考えています。MYパーパスと働き方改革という、私たち「ならでは」のアクションが個人や組織の力になり、人材力が上がる。それが既存ビジネスの付加価値、たとえば商品・サービスの質や、保険金支払いなどのお客さま接点における満足度の向上につながり、財務価値の向上につながる。それだけでなく、ステークホルダーの皆さまから今後SOMPOを選んでいただく理由、SOMPOへの将来期待、すなわち「SOMPOっていいな」「違うなSOMPOは」「SOMPOならやってくれる」と思っただけのようないわばブランド価値にもつながっていくはずで

ただ、これは現時点で我々の考えるパスを示しただけなので、今後は実際にそうなっていることを見える化だけでなく定量化して証明していく必要があります。部分的にはなりますが、今のところMYパーパス1on1を実施している組織と従業員エンゲージメントは明らかな正の相関があることがわかっています。チャレンジ・イノベーションはこれからどう測るべきか検討しなければいけない部分ですが、その先に関しては、例えばエンゲージメントとお客さま評価や組織目標の達成力にも相関があることがわかってきて

SOMPOのパーパス経営 ～パーパス実現に向けた原動力～



いるので、これらをいわば我々のエビデンスとして積み重ねていきたいと思っています。

原 数字以外の事例としては2つほどあります。1つはSOMPOが人的資本経営について力を入れていることが世の中に伝わりだしているという点です。これが価値につながるとまでは信じていただけていませんが、一生懸命やっていることは伝わっていて、メディアに取り上げられる機会も増えています。投資家からもIRミーティングや株主総会でMYパーパスに関する質問がありました。資本市場の方々からMYパーパスについて質問されるのは、今までには全くなかったことです。

もう1つは採用力です。特にキャリア採用、つまり新卒でない方たちに対する採用力は確実に上がっていることを実感しています。どう数値で表すのか、どう測るのかについては考えているところですが、入ってくる方々の質が上がっていることを実感しています。

名和 インパクトパスの部分・部分をしっかり計測し、アウトプットにどう結びつくかを測るという話ですね。難しいですがそのあたりが見えてくると、先進的な絵姿になります。部分・部分を測れるKPIIはできつつあるとのことなので、インパクトパスとして全体がつながっていくことを、試行錯誤しながら証明していくと、確実に期待値は上がっていくと思います。エンゲージメントもブランド価値の数値も上がってきています。それがあある種、1つの状況証拠になります。しかし、残念ながらPBRIは1を切っている状態*で、本当のポテンシャルが将来価値につながるという期待になっていません。今後、どういう形で市場の期待へとつなげていくのか、本当に楽しみです。

*修正PBRI(株価を1株当たり修正連結純資産で除した指標)

SOMPOらしい価値創造に向けて

名和 ジョブ型についても、SOMPOは、一人ひとりがそれぞれの時々合った仕事を選びつつ、個人の積分としてキャリアを積んでいくと明確に言っています。自分をしっかりと作っていく組織なのだと思います。人を惹きつけ、成長させる力になるのですごく良いと思います。これは世の中のジョブ型とは違うと見えています。

原 終身雇用を前提に、会社主導の配置転換を繰り返す典型的な日本型雇用をメンバーシップ型と呼ぶならば、我々のジョブ型は「キャリア自律型」だと考えています。やろうとしていることは、SOMPOのパーパスに賛同して、これを実現するために、SOMPOで働きたいという人を惹きつけるようなパーパスであり、人事制度であるということです。そして、「今度はこの仕事がやりたい!」と自ら手をあげて、ポストを勝ち取る、こういった仕組みをどんどん入れていきたいと思っています。

名和 すごいなと感動したのは「SOMPO伝」(P.28参照)のシリーズです。一人ひとりが輝いているのが個人名でわかるし、その人たちが自分の自立したキャリアをしっかりと作っているのが等身大で伝わってきました。

下川 SOMPO伝は、パーパス浸透のいくつかある取組みの中の1つです。パーパス浸透に向けては、タウンホールミーティングでのトップ発信、現場で展開しているMYパーパス1on1研修やワークショップなどの実践に向けた取組み、これらの効果を測るためのエンゲージメント、そしてPRを連動させて展開しています。SOMPO伝では、それぞれがMYパーパスやヒストリーを語っており、社員が主役です。新聞掲載は5人だけでしたが、ホームページではホールディングスだけでなく、さまざまな事業会社の社員が合計100名登場しています。

名和 あれは自分事化しているイメージがつかめる伝播力があり、感心しました。

名和 もう1点、プリンシプル、つまり行動原理・原則が大事になると思っています。パーパスは北極星で高いところにあるものですが、日々の行動におけるプリンシプルが問われていると感じています。志の中に規律が存在するということに近いですが、SOMPOの原理原則について、どうお考えでしょうか。

原 少し概念が違うかもしれませんが、SOMPOでは3つのコア・バリューを持っています。一つ目は「ミッション・ドリブン」、二つ目が「プロフェッショナリズム」、三つ目が「ダイバーシティ&インクルージョン」。この3つを大切にする集団を実現したいと考えています。メンバーシップ型社員のように、年功序列、上意下達で決められたことをしっかりやることが尊ばれてきた中で、そのアンチテーゼとしてミッションを中心に考えて行動する、ミッション・ドリブン。ジェネラルに何でも会社から言われたことを8割方できる人ではなく、自分のパーパスにもとづいて自分の持ち場で会社のパーパス実現のために頑張るというプロフェッショナリズム。最後がダイバーシティ&インクルージョン。この3つを持つ人材集団になろうと言っています。

名和 「SOMPO伝」を見ていると、自分らしいコア・バリューをしっかりと守ることで、いきなりパーパスには届かないが、自信をもって、自分のやったことに納得し、これが積み重なってパーパスが実現する、そういったパーパス到達への道が見えてくる気がします。

もう1つ、M&Aやインオーガニックな成長についてです。SOMPOに力、つまり求心力がないと、外への展開はできません。だから、まずはSOMPOの中で型を作ることが必要です。その型ができれば、コアな部分を他社に移植し、巻き込み、皆さんの力を刷り込むことによって価値創造を行うということです。例えば介護でも損保でも、我々らしいリスク可視化やQOL(生活の質)向上のアルゴリズムがあれば、他社が持っている商圈や力を我々の価値創造につなげられると思います。この方が、ゼロから始めるよりわかりやすいと思います。

下川 リアルデータプラットフォーム(RDP)で構想していることが、まさに型を作り、それを広げて巻き込んでいく取組みにあたると思います。介護事業としてオペレーションをしながら、そのノウハウを活かしたソリューションをプラットフォームとして展開する、必要な共創できるパートナーを見つけアライアンスを組むといった、今までと違った形でのビジネスモデルを考えています。そのためには、パーパス実現に向けてM&Aでハードな事業を買ってくるというだけでなく、いわばソフトウェアビジネスをつくり広げていくためのM&Aも必要と考えています。プラットフォームとしてシェアを上げていくにあたり必要なものは何か、不足するものに対してはM&Aや誰かと手を組むことで、ビジネス全体のスケール、ステージを上げていくという議論もしています。



名和 M&Aやアライアンスの巧者は、外を共感させ、変えていく力があると思います。SOMPOはいろんな業態を持っており、その中でパーパスをしっかりと根づかせている。これまで買収した会社に対してもしっかりとパーパスが根づいていることがわかったと、それが本当にSOMPOグループのソフトパワーになると思います。人を変えていく、まさに人材をSOMPOに染め上げ、価値を上げる力があると、ビジネス上のシナジー以上にパワフルだと思います。ジョブ型でもメンバーシップ型でもない、ある種ハイブリット型ですが、しっかりと人が育つ組織であることがブランドになるとグローバルに通じるのではないのでしょうか。グローバルのジョブ型と日本のメンバーシップ型のいいところ取りをして、外の人を惹きつけられればよいと思います。買収した会社やパートナーに、パーパス、コア・バリューをしっかりと理解してもらうところが企業の強さだと思います。

原 時間はかかるかもしれませんが、これを進めてそのようなブランドを作りたいと思います。

名和 期待しています。日本にもこういう企業があると言えるようになると思います。

非常に感心しているのは、ここ数年のデルタ、変化量です。これだけ大きな会社であるのに、皆さんが舵取りを始めたこの数年間は素晴らしい。今後期待と同時にぜひお願いしたいことは、これを続けるとともに、加速させてほしいということです。ここから安定するのか、加速するのかのクロスロードだと思っています。

So Far So Goodだと思いますが、安心することなく、もっと頑張っ、もっと加速させていただきたいと思います。

SOMPOの価値創造の全体像

MEGATREND

当社グループでは、多彩な事業を束ねるグループ力と各事業のつながりにより、自らの強みを活かした課題解決により価値を生み出す事業ごとの存在感ある競争優位性を強化し合い、さまざまな資本の掛け合わせを通じて、多様な価値の創出に取り組んでいます。

中期経営計画では、3つの基本戦略にもとづき、SOMPOを支える5つの事業が各々の強みを活かしながら、グループ共通の「価値創造サイクル」をそれぞれ駆動させることで、社会に価値を提供していきます。またそのプロセスを通じて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)」を構築することにより、一層スケールの大きな価値提供を可能とし、SOMPOのパーパスの実現をより確かなものにしていきます。

SOMPOが向き合う社会課題

ニューノーマル

少子高齢化

SOMPOのパーパス

Outcome

▶P.53

財務資本

社会・関係資本

人的資本

知的資本

自然資本

“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

多様な人材やつながりにより、
未来社会を変える力を育む

中期経営計画
3つの基本戦略

▶P.54

規模と分散

働き方改革

経営基盤

SDGs経営
▶P.59

資本政策・ERM
▶P.66

ガバナンス
▶P.68

新たな顧客価値の創造



価値創造サイクル
▶P.20

RDP
リアルデータ
プラットフォーム

Input

▶P.52

財務資本

社会・関係資本

人的資本

知的資本

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

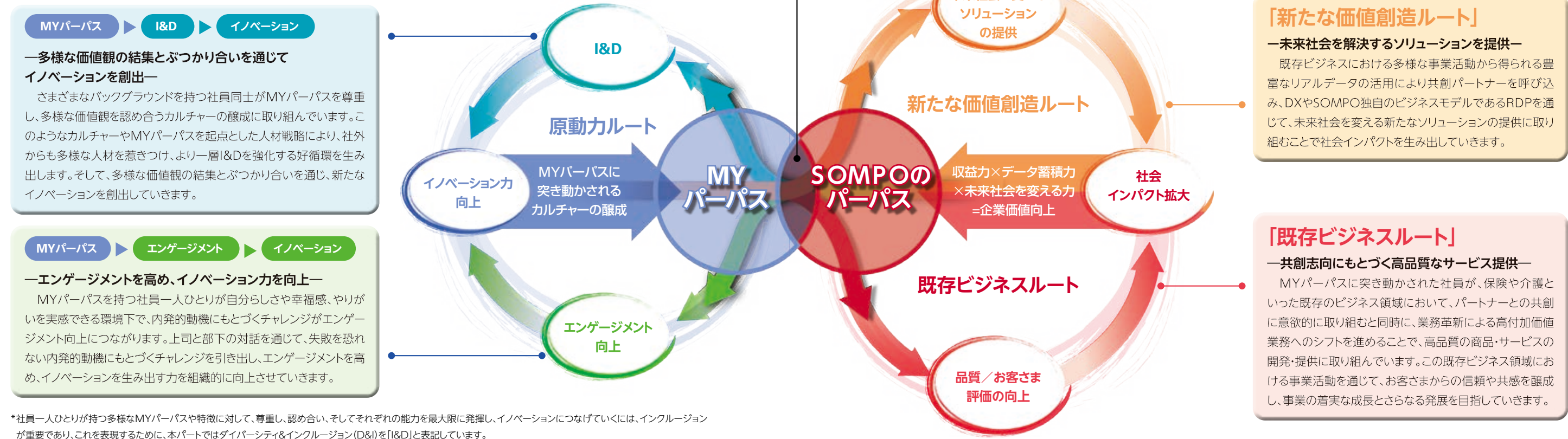
デジタル事業



SDGs経営
▶P.59

価値創造サイクル

当社グループはSOMPOのパーパス実現に向けて資本の組み合わせと多彩な事業展開により、グループ一丸で「価値創造サイクル」の駆動に取り組んでいます。価値創造サイクルとは、MYパーパスに突き動かされる社員がI&D*（インクルージョン&ダイバーシティ）に溢れる環境で自分らしく働き、チャレンジを繰り返すカルチャーを醸成する「原動カルート」、共創志向にもとづく高品質のサービス提供により、信頼・共感を生み出す「既存ビジネスルート」、既存ビジネスから生み出されたデータを駆使し、DXやSOMPO独自のビジネスモデルを創出するRDP（リアルデータプラットフォーム）の活用により新たなソリューションを提供する「新たな価値創造ルート」の3つで構成されています。当社グループは事業活動を通じてこの3つを循環させて価値を生み出し続けることがSOMPOらしい価値創造であり、この価値創造サイクルの循環を強く、大きくすることで、企業価値の向上とパーパスの実現を目指していきます。



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

I&D

イノベーション力向上

エンゲージメント向上

原動カルート

MYパーパスに突き動かされるカルチャーの醸成

MYパーパス

SOMPOのパーパス

社会インパクト拡大

品質／お客さま評価の向上

新たな価値創造ルート

既存ビジネスルート

収益力×データ蓄積力
×未来社会を変える力
=企業価値向上

未来社会を変えるソリューションの提供

社会インパクト拡大

品質／お客さま評価の向上

「新たな価値創造ルート」

—未来社会を解決するソリューションを提供—

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

社会インパクト拡大

品質／お客さま評価の向上

「既存ビジネスルート」

—共創志向にもとづく高品質なサービス提供—

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

Value Communication Team (VCT) メッセージ



グループCVCO、グループCSuO、グループCPROの3人の役員からなる「Value Communication Team (VCT)」は、金融市場をはじめとしたマルチステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを通じて企業価値を高めるというミッションのもと、2021年8月に設置されました。これまで、企業価値に関する分析やブランド戦略、PR、グループ社員へのパーパス浸透、SDGs経営（ESGへの取り組み）といったグループの重要施策をリードしてきました。グループを取り巻く事業環境が大きく変化するなか、多様なバックグラウンドを持ったメンバー3人が密に連携し、事業オーナーやグループCFOをはじめとする各CxOとも協議をしながら、グループ一体となった企業価値向上に向けた取り組みを主導・サポートしています。また、これらの取り組みをさまざまなステークホルダーに向けて発信し、SOMPOの企業価値向上を実現していきます。

海外M&A統括
グループCVCO
ナイジェル・フラッド



グループCSuO
下川 亮子

SOMPOのパーパスの実現に向けて、社員がMYパーパスを持つところから出発するカルチャー変革とともに、本業を通じた社会価値と経済価値の創出に取り組むSDGs経営の推進、さらにこれらの取り組みをつながりあるストーリーに乗せて発信するブランド戦略の構築がミッションです。SOMPOならではのサステナブルな成長を社内外に示していくことで企業価値向上に貢献していきます。



グループCPRO
新甚 博史

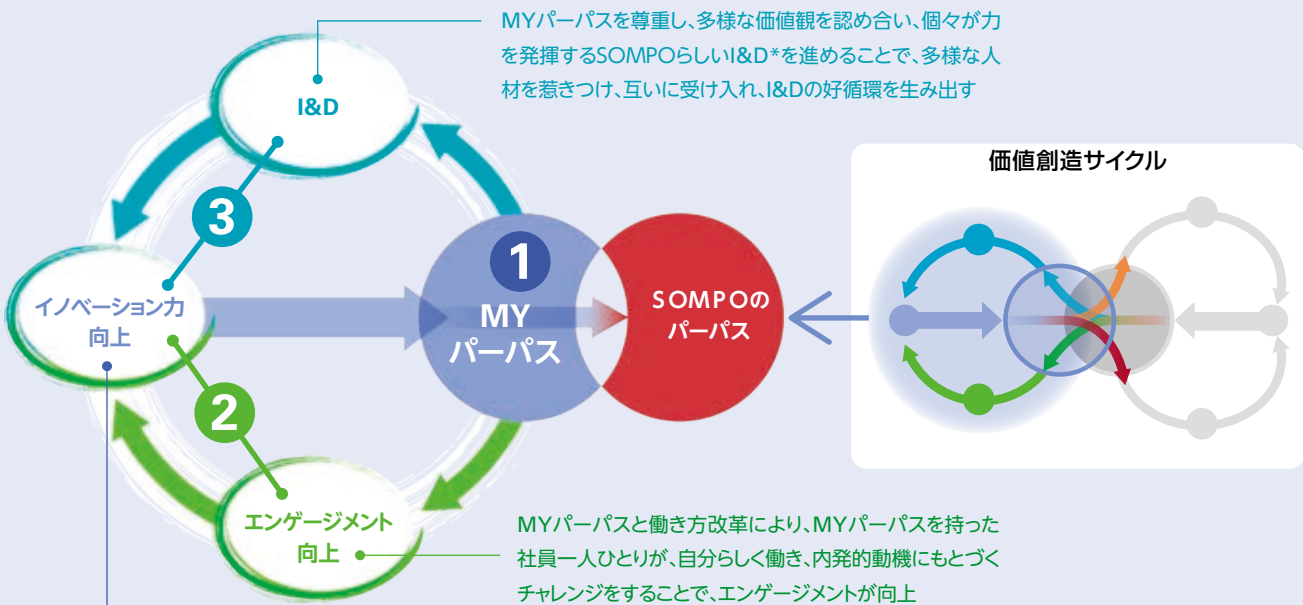
パブリックリレーション領域の責任者として、報道や広告・宣伝を通して、SOMPOのパーパス実現に向けた取組みを国内外・社内外のステークホルダーに向けて発信し、グループブランドの価値を上げ、顧客数と収益拡大を図り、企業価値を高めることがミッションです。「安心・安全・健康のテーマパーク」のコンセプトを発信し、グループ役職員7.4万人の一体感醸成を目指していきます。

MYパーパスに突き動かされるカルチャーの醸成

SOMPOのパーパスは、「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し続け、それによって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す。

社会課題の解決により経済価値と社会価値を両立し、人々の幸せに資する持続可能な成長を追求していくことがパーパス経営の本質であり、そのための原動力は当社グループの社員一人ひとりです。

SOMPOグループでは社員一人ひとりが自らの人生の目的である「MYパーパス」に突き動かされ、会社と個人のパーパスを重ね合わせ、内発的動機にもとづいてチャレンジを繰り返すことで「イノベーション」を創出する、そういった企業文化をパーパス経営の原動力としていきます。このパートではこのようなカルチャーの醸成に向けた取組みを、その起点となる社員のMYパーパスとともにご紹介します。



エンゲージメントの高い社員がI&Dに溢れる環境でチャレンジを繰り返すカルチャーの醸成により、イノベティブな新商品・サービスを生み出す力(組織力)が向上

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

役職員数	事業別役職員数(2022年3月31日時点)				
73,676人 男性 27,070人 女性 46,606人 (2022年3月31日時点)	国内損害保険	海外保険	国内生命保険	介護・シニア	デジタル・その他事業
	35,068人	10,472人	2,716人	23,606人	1,814人
MYパーパス研修受講率*1	従業員エンゲージメント	健康経営に関連する生産性指標(WLQ)*3	健康経営認定社数*4		
66.0% (2023年度目標値100%)	GallupQ12の平均得点*2 (国内) 3.46pt (海外) 4.02pt	93.8%	22社	大規模 14社	中小規模 8社
女性役員比率	外国籍役員比率*5	サクセッション・プランにおける女性候補者比率*6	女性管理職比率	障がい者雇用率	
9.0% (2022年4月1日時点)	14.7% (2022年7月1日時点)	32.4%	26.8% (2022年4月1日時点)	2.41% (2022年4月1日時点)	

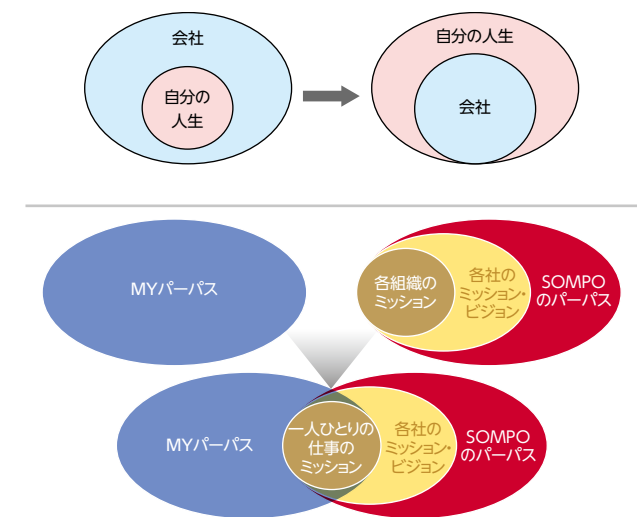
*1 国内損害保険、国内生命保険、介護・シニア事業における受講率
*2 2023年度末の目標値は、国内3.70pt / 海外4.10pt に設定
*3 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命を対象とする

*4 うちホワイト500(大規模法人部門)は11社
*5 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/34名)
*6 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主要キーポスト(計88)が対象

SOMPOのパーパス経営のアプローチ

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

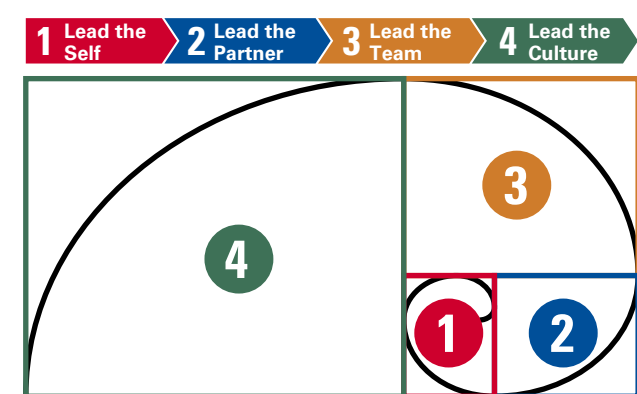
それぞれの社員の内側から込みあがってくる強い想い・MYパーパスが起点であり、それらを会社や組織のパーパスと重ね合わせていくことによってSOMPOのパーパス実現を目指す、これがSOMPOのパーパス経営のアプローチです。



SOMPOが目指すカルチャー

当社グループでは、社員一人ひとりがMYパーパスに向き合いSOMPOのパーパスと重ね合わせることで、内発的動機にもとづくチャレンジによりイノベーションがグループのいたる所で創出されています。そして多様な人材が互いのMYパーパスを尊重し合い、個々の力が存分に発揮される、そのようなカルチャーを目指します。

そして目指すカルチャーへの変革を以下4つのステップで進めるべく、さまざまな施策を打ち出しています。



- ① **Lead the Self**…MYパーパスを作り社員一人ひとりが変わる
- ② **Lead the Partner**…パートナーとのMYパーパスにもとづく対話を通じて、チャレンジ、その先のイノベーションを生み出す

- ③ **Lead the Team**…「MYパーパスにもとづく対話を通じたチャレンジ・イノベーションの創出」を組織レベルで実践する
- ④ **Lead the Culture**…組織での実践を持続可能なものとして回し続ける仕組みを作り、カルチャー変革を実現する

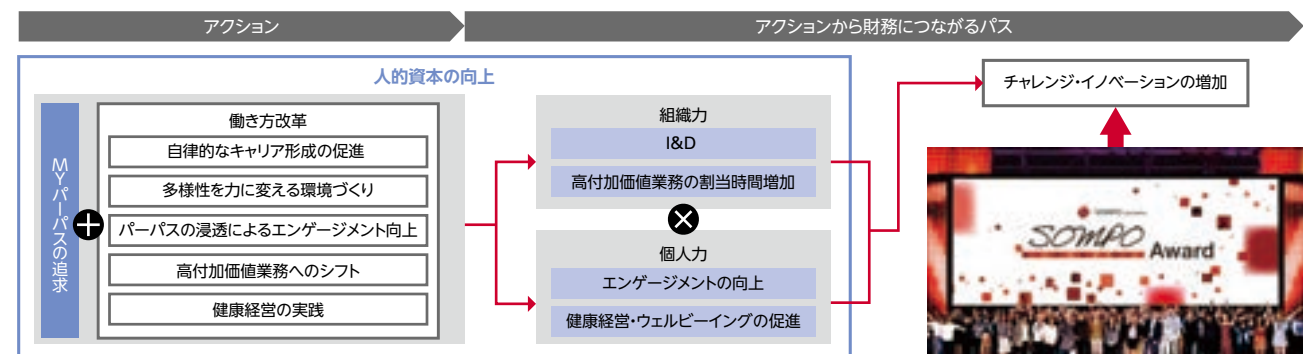
人的資本インパクトパスの可視化に向けた取組み

当社グループではMYパーパスを起点に取り組みカルチャー変革や働き方改革が、人的資本の増加を通じ、財務価値・企業価値の向上につながる道筋の可視化にも注力しています。

具体的には、「MYパーパス・働き方改革が個人と組織の力を高め、業務の質と量の向上を図り、チャレンジやイノベーションが増加することで、短期・中期の財務価値を創出する」という一連の道筋をインパクトパスと呼び、その詳細化や社

内外のデータを活用した要素間の相関の検証、今後必要となるKPIの整理などに取り組んでいます(P.42参照)。

またチャレンジやイノベーションの創出を加速させる仕組みとして、社員によるMYパーパスが起点となった価値創造の取組みを表彰する制度(SOMPOアワード)の導入についても検討を進めています。



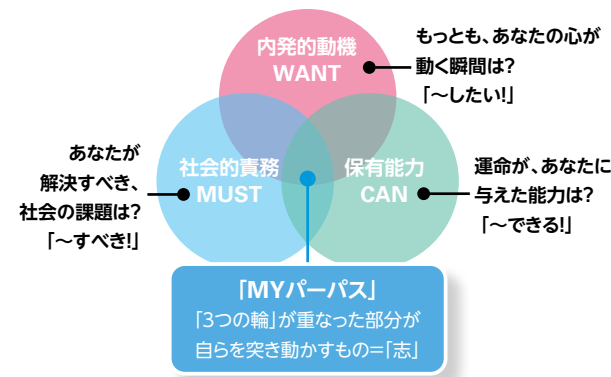
1 起点となるMYパーパス

4.4 技術的・職業的スキルによる働きがい向上 8.2 イノベーションによる経済生産性向上 10.2 人々の能力強化とインクルージョンの促進

MYパーパスとは？

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

当社グループではMYパーパスを考えるうえで、まずは自分自身の人生・キャリアを「WANT(内発的動機)」「MUST(社会的責務)」「CAN(保有能力)」の3つの観点で振り返り、それらが重なった部分を自らを突き動かすもの＝「志」として、MYパーパスと呼んでいます。



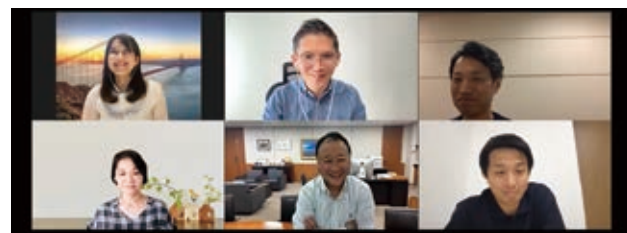
MYパーパスの策定・尊重を支援する各種施策

1 Lead the Self 2 Lead the Partner 3 Lead the Team 4 Lead the Culture

グループCEOによるタウンホールミーティング

「会社や個人のパーパス/ミッションを考える」をテーマに、国内の全グループ会社の社員を対象に、櫻田グループCEO自らが社員約1万人に直接語りかけるタウンホールミーティングを開催(2021年9月～11月/全7回)しました。タウンホールミーティングでは櫻田グループCEOが自ら、「会社を利用して自分のパーパスを達成することが本質」、「一番大きいのは人生のパーパス。まずは自身のパーパス(MYパーパス)は何かを思い出してほしい」などと語りかけ、当社グループが社員の「MYパーパス」を中心に据えてSOMPOのパーパス

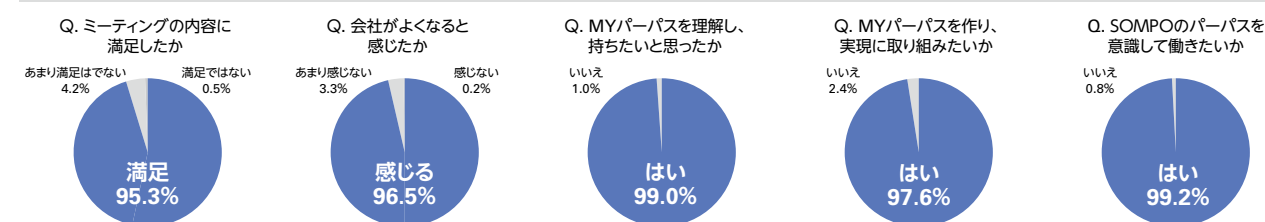
の実現に向けてグループをあげて取り組むことを明確化しました。そして、参加後のアンケートでは、99%の社員がMYパーパスを持ちたいと回答するなど、共感を示しました。



トップが自ら語りかけグループ社員と対話

タウンホールミーティング参加者向けアンケート

【アンケート結果(全7回累計)】



グループ横断の研修の実施と現場起点でのムーブメント

タウンホールミーティングに参加し、社員の心についた火をともし続けるために、グループ横断でMYパーパスの策定を支援する研修やワークショップ、MYパーパスの共有会などさまざまな施策を実施し、全20回、約4,000名(2022年7月末時点)が参加しました。この施策に参加した社員が起点となり、「パーパス推進委員会」の立ち上げや「MYパーパスの共有会」の開催など各社・各部署での自発的な取り組みが広まり、当社グループ全体でMYパーパスを策定・尊重するムーブメントが広がっています。



計20回 約4,000名が参加

すべての人に笑顔届けたい

SOMPOケア そんぽの家S 淡路駅前 支配人 圓藤 香津子

『すべての人が笑顔で生活できる空間と最高の人生の思い出を作れる場所を提供したい』これが私のMYパーパスです。笑顔でいることの大切さ、周りの人への優しさを教えてくれたのは同居していた祖母でした。

大好きな祖母は、リウマチを患っていました。歩行が困難になってからは私が毎食、祖母の部屋に食事を運び、1時間ほど話をするようになりました。いつも楽しそうに話をしてくれる祖母と過ごした時間が、介護福祉士になるという目標につながりました。ご入居者さまやご家族の方から「ここに来てよかった。圓藤さんと良かった」と笑顔で言っていたとき、この仕事をしていて本当に良かったと感じます。

ご入居者さまの人生のパートナーとなれるよう、これからも一緒に働く仲間と笑顔で仕事をします。



MYパーパス

すべての人が笑顔で生活できる空間と最高の人生の思い出を作れる場所を提供すること

あの日味わった後悔を誰も味わうことのないように…

損保ジャパンパートナーズ 京都支店 課長 茶谷 明美



私のMYパーパスは『人生のアクシデントにより路頭に迷わないよう、保険を通じて笑顔で安心して暮らせる人を1人でも多く増やしていく』です。

当社へ入社後、両親の生命保険を見直す必要があったと思っていましたが、後回しになっていました。そのうちに父が癌を患い、急いで生命保険を確認したところ補償内容が充分ではないことがわかり、治療の選択肢が閉ざされました。両親に申し訳ない思いと自分に対して腹が立ち、あのときの深い後悔を誰にも味わって欲しくないと思いました。

今の私の仕事は、電話対応などを通じてお客さまへ安心をお届けし、組織メンバーをまとめていくことです。

今回、自分のMYパーパスを理解することで、自分自身の行動・意識の変化がありました。これまで

MYパーパス

誠実さを忘れない。目の前の人々が不安のない豊かな人生を送れるよう人生のアクシデントにより路頭に迷わないよう保険を通じて、未然に備える方法を提供し笑顔で暮らせる人を1人でも増やしていく

遠慮して踏み出せなかったことでも、使命感を持つてもうひと踏ん張り頑張れるようになり、『やりがい』『達成感』を実感しています。

MYパーパスにより生じた変化

SOMPOひまわり生命 法人統括部法人第一支社 支社長 吉永 英史



MYパーパスを作成するなかで、自身の内面を明確に言語化できたことが一番重要だったのではないかと感じています。

明確な言語化により、周囲の理解も明確になり、さらには考え方の違いを認識し尊重できる環境の構築にもつながると考えています。実際に今のチームメンバーは、自分自身のパーパスや会社／組織のパーパスを、これまでよりも明確に理解できるようになってきたと思いますし、マネジメントの立場としても、一人ひとりのパーパスを実現できる折り合いを見つけてサポートがしやすくなっています。結果としてI&D推進やエンゲージメント向上に前向きに取り組んでいる、と実感しています。

また、副次的な効果かもしれませんが、私自身のMYパーパスについても、みんなが理解して共感して、営業組織として一緒に目指してもらえている、と勝手にながら思っています(笑)。メンバーに感謝しています。

MYパーパス

過去にない前向きかつ建設的なミッションの適切な遂行、およびそのための能力保持を行い、保険という機能を活用し、理のこなった正義を通用させる世の中の一助にしてい

2 エンゲージメント向上からイノベーションの創出へ

4.4 技術的・職業的スキルによる働きがい向上 8.2 イノベーションによる経済生産性向上 9.b イノベーションによる付加価値創造

MYパーパスを持つ社員一人ひとりが自分らしさや幸福感、やりがいを実感できる環境下で内発的動機にもとづきチャレンジすることが、エンゲージメントの向上につながります。そのため、MYパーパスを中心に据えた「対話」を重視して、一人ひとりの内発的動機にもとづくチャレンジを引き出し、エンゲージメントを高め、イノベーションを生み出す力を組織的に向上させていきます。

パーパス・ドリブンな組織運営を目指すための各種施策

MYパーパス1on1研修

当社ではMYパーパスを中心に置いた対話により内発的動機にもとづくチャレンジを引き出すため、管理職以上を対象にグループ横断のMYパーパス1on1研修をこれまで約2,500人に対し、267回(2022年8月16日時点)実施しました。

2023年度末までに全対象者の100%の受講をKPIとして定めており、今年度中に86%が受講を完了する見込みです。

MYパーパス1on1は、MYパーパスを中心に据え、過去の体験を振り返りながら、MYパーパスの実現に向けた将来のありたい姿(MYビジョン)に向けて、チャレンジを引き出す上司と部下の「ヒト」の1on1です。

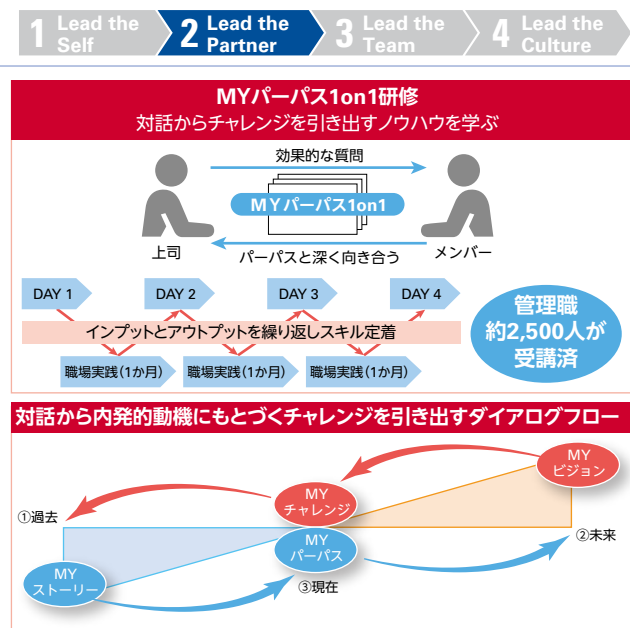
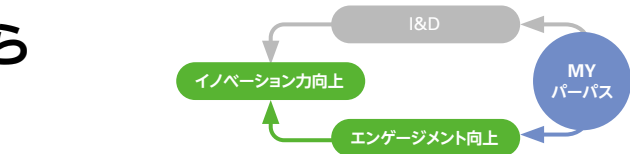
このダイアログフローにもとづいた対話を各部署で実践・習慣化することで、新たなチャレンジとイノベーションを生み出すカルチャーを醸成し、SOMPOのパーパス実現につなげていきます。

国内リーダー層向けタウンホールミーティング

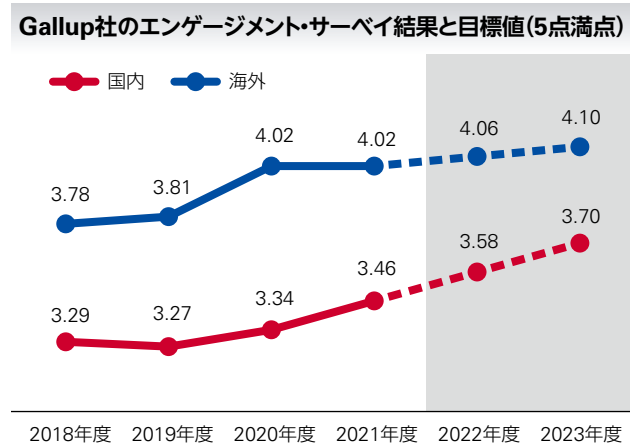
2022年度は、パーパス・ドリブンで働く社員一人ひとりを活かす新時代のマネジメントを実践するために、その要となる国内リーダー層3,600名に対して櫻田グループCEOと対話を行うタウンホールミーティングを実施しました。MYパーパスにもとづく対話を通じてチャレンジ・イノベーションの創出を持続可能なものとしていくために、リーダーのあるべき姿、どのような組織運営をすべきかについて議論を行いました。

エンゲージメント・サーベイ

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、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として設定しました。エンゲージメント・サーベイはGallup社が提供するQ12を採用し、国内外のグループ会社に対して年2回のサーベイを実施しています。直近のエンゲージメント・サーベイにおいては、約75%のグループ会社でスコアの上昇が見られました。当社が取り組んでいるパーパス浸透施策が「効果」として徐々に表れてきており、今後も各種施策の展開を継続・拡充していくことで、従業員エンゲージメントのさらなる向上を目指していきます。



櫻田グループCEOから参加者に対して「時には闘ってミッションと一人ひとりのMYパーパスを結びつけるのがリーダー」「パーパスマネジメントはタフであり、リーダーの腕の見せどころ」などの熱いメッセージを伝え、多くのリーダー層が日頃の迷いや悩みの解決にヒントを得ました。参加後のアンケートでは、99%の参加者がパーパスの重要性やパーパス・ドリブンな組織を率いるリーダーの役割を理解・認識できたと回答しました。



組織の力を引き出すMYパーパス

損害保険ジャパン 名古屋自動車営業部第三課 課長 二口 竜一

「メンバーを十分に理解し、一人ひとりが120%の力を発揮できる環境を作りたい」
そう思いながら日々マネジメント業務に取り組んできた中で出会ったのが、「MYパーパス」でした。
まずは自分自身を理解してもらうべく、職場のメンバー全員に私のMYパーパスを開示しました。
また部署ではMYパーパスの共有会を実施することで、メンバー同士の相互理解が深まり、自発的な助け合いが起こるなどチームの結束力が高まったと実感しています。
普段はMYパーパスと仕事目標を結び付け、メンバーの「やりたい」を引き出す対話を行っています。
そのような中で新たなチャレンジにより成果が生まれたり、自らキャリアを掴むためにジョブチャレンジ制度に応募したりするなど、積極的な変化が生まれてきています。
またコミュニケーションの質が変わったことでエンゲージメント・サーベイにも影響がありました。
MYパーパスにもとづいた対話によって新たなチャレンジを引き出して実現する、このサイクルを一人ひとり回していくことが、強い組織になる鍵だと実感しています。



MYパーパス

人との関わりを積極的に持ち、仲間との笑顔の輪を広げ、仲間同士が信じ合い、夢中になって働ける環境にする。そして最大限のチーム力を引き出し、1人の孤立も孤独もない社会を実現する

私の価値観を変えたMYパーパス

SOMPOケア 東京中央第4事業部 事業部長・シニアリーダー 柳原 智子



MYパーパス

社員が働きがいを持てる職場づくりをし、ご利用者さまがSOMPOだからできたことをたくさん増やしていきたい

私は金融・不動産業界を経験したのちに現職に就いていますが、個人の志を尊重し仕事に向き合うという考え方はこれまであまり馴染みがなかったように思います。しかし私が管理職となった際、指示を出しても全くその通りに動いてもらえないという経験があり、「昔のままのマネジメントでは上手くいかない」と感じました。その後、対話の大切さを学び実践していましたがそれだけでは足りない部分もありました。
そのようななかで出会ったのが、「MYパーパスを起点にメンバーと対話をする」という考え方です。
昨年度のタウンホールミーティングでの「まずはMYパーパスを考えることが大事」、「会社を自分のパーパスを実現する場として使ってほしい」といった櫻田さんの言葉は衝撃でした。その後の研修などを経て、時代に合った考えだと実感しています。

MYパーパスと会社のパーパスの重なりを一緒に探し、チャレンジを応援していく、そのような組織を作ることができればみんなが幸せに働けると信じ、私は一人ひとりに向き合い、MYパーパスにもとづく対話を実践していきます。

MYパーパスがイノベーション・成果につながっている取組み

損害保険ジャパン 名古屋自動車開発部刈谷営業課 課長 難波 克彰

私が所属する部では「パーパス・ドリブンな働き方」を目指し、全員がMYパーパスを策定し、職場で共有のうえ、一人ひとりが実践する取組みを行っています。

さらに、今年度からは、私たちが担当する企業・代理店の皆さまへ「MYパーパスの取組みや実例の共有会」を行っています。こうした取組みを通じて、企業様の人材育成・組織開発などに貢献するとともに、当社創業130年の歴史において、なかなか接点を持てなかった企業グループ各社様においてもパーパスを起点とした新たな関係構築にもつながっており、私たちは確かな手応えを感じています。

例えば、先日、これまで保険取引のない企業様でパーパス共有会を実施いたしました。この会を境に、当社および私たち社員に対するお客さまの見方も大きく変わり、歴史の垣根を越えた新たな関係がスタートしたと感じました。また、ある企業様では、社員の皆さまへ当部部長のMYパーパスを共有しましたが、多くの共感を呼び、その後のコミュニケーションの質・幅が広がると同時に、新たな営業案件にもつながっています。

私たちは、こうしたMYパーパスの共有は、保険の枠に留まらず、社会課題解決とともにチャレンジする「仲間づくり」につながると考えており、今後も、積極的に取り組んでいきたいと思っています。



MYパーパス

皆が存在意義を感じて過ごせる世の中へ

3 I&D*からイノベーションの創出へ

4.5 障がい者などへの教育・職業訓練 5.5 女性参画、女性活躍 10.2 人々の能力強化とインクルージョンの促進

当社グループでは、さまざまなバックグラウンドを持つ社員同士がMYパーパスを尊重し、多様な価値観を認め合うカルチャーの醸成に取り組んでいます。このようなカルチャーやMYパーパスを起点とした人材戦略により、社外からも多様な人材を惹きつけ、より一層I&Dを強化する好循環を生み出し、多様な価値観の結集とぶつかり合いを通じ、新たなイノベーションを創出しています。

MYパーパスによるI&D

MYパーパスの共有・共感

多様なMYパーパスをインクルージョンし、グループのイノベーションの力として活用していくことは、互いのMYパーパスを理解し、認め合うことから始まります。当社グループでは、MYパーパスに突き動かされ、SOMPOという舞台で自分の志を実現していく、多様な個性を持った当社グループの社員100名の未来伝記である「SOMPO伝」を社内外に発信しています。その他にも、動画やグループ横断のコミュニティ、各職場での共有会などを通じ、役員を含む社員が互いのMYパーパスを開示し、尊重する取組みを進めています。



I&Dのさらなる促進とチャレンジ・イノベーションを引き出す仕組み

MYパーパスを起点としたキャリア形成を支援する人事制度の導入

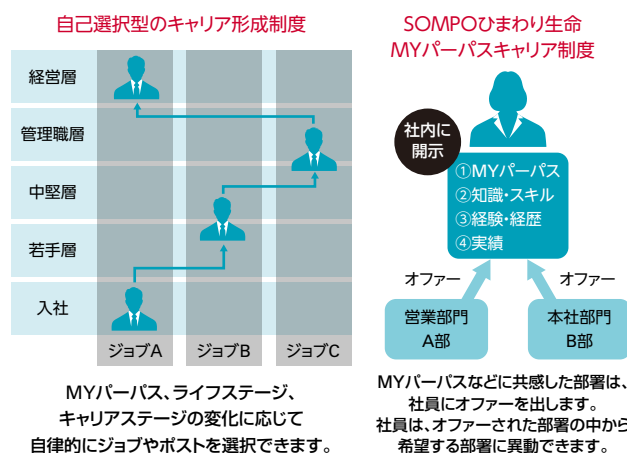
当社グループでは、社員が「MYパーパス」にもとづいて、自らの人生・キャリアを選択し、成果を発揮できる人事制度の導入・拡大を進めています。

当社においては、本人の同意なき人事異動は実施せず、部長・課長への立候補制度を導入するなど、本人主導のジョブ選択を中心とする自律的キャリア形成を進めています。グループ各社においても、それぞれの事業特性をふまえ、会社主導の異動・転勤の見直しの議論・検討や、自己選択型のキャリア形成制度の拡充を進めています。例えば、SOMPOひまわり生命では、社員自身がMYパーパスとともに保持する知識・スキル、経験・経歴、実績を会社を開示し、その内容をもとにオファーがあった部署から異動先を選択する「ひまわりMYパーパスキャリア制度」を実施しています。

キャリア採用

当社グループでは、I&Dの推進、高度専門人材の獲得を主な目的に、キャリア採用を積極的に推進しています。当社では2020年4月に採用を開始後、2年間で社員数の2割にあたる約100名のキャリア採用を実施しました。部長・課長・担当者のそれぞれのポストにキャリア採用者を配置し、既存の内部人材の一人ひとりが持つ強みと融合することで、新たな価値創造へとつなげています。

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



ジェンダーギャップの解消

当社グループでは、女性社員のライフイベントとキャリアアップを両立するための研修プログラム、アンコンシャス・バイアスの診断ツールや研修動画の導入など、女性の働きやすさを支援する風土と環境を構築しています。これらの取組みの結果、2022年4月1日時点の女性管理職数・比率は1,843名、26.8%(2024年4月1日目標:30%)です。また、グループ主要キーポスト(計88ポスト)におけるサクセッション・プランでは、女性候補者比率を2022年度までに50%とする数値目標を設定し、取組みを進めています。

メンバー間の相互理解を深めるMYパーパス共有会

損害保険ジャパン カスタマーコミュニケーション企画部企画グループ 課長代理 有末 宏

昨年度に一部のメンバー間でMYパーパス共有会を実施しました。今年度は職場全体で部長や各リーダーからメンバーに向けてMYパーパス共有会を実施していただきました。現在、1on1などの機会を通じてMYパーパスの共有や作成支援をしています。今後、メンバー層から有志を募り共有会を実施する予定です。

MYパーパス共有会を通じて自分自身を深く知ることと、周りのメンバーに自分を理解してもらうことにつながりました。また、周りのメンバー一人ひとりが異なる想いを持っていること、想いに至るまでの背景などを知ることによって相互理解が一段と深まりました。職場ではお互いの考え方や得意分野を考慮したうえで、より中身のあるコミュニケーションを取りながら意思決定ができ、高い相乗効果を得ています。

共有会は、MYパーパスである「多くの人と共に歩み、共に苦しみ、共に喜びを分かち合う」ために必要な取組みであり、今後も積極的に実施したいと考えています。



MYパーパス

多くの人と共に歩み、共に苦しみ、共に喜びを分かち合う

MYパーパスを軸としたSOMPOグループの考えに共感し、入社を決意

SOMPOホールディングス サステナブル経営推進部 主任 松田 佳那美



MYパーパス

自分の気持ちに正直でいられ、ポジティブな応援であふれる社会に
していくためにコミュニケーションのチカラでサポートする

私はかねて、自分は何がしたいのか、そのために何ができるのかという視点で、自身のキャリアについて考えてきました。そんな折、MYパーパスを大切にするSOMPOに出会い、MYパーパスを中心に、会社のフィールドを活かして自分のキャリアを築いていくという考え方にとても共感し、入社を決めました。

私のMYパーパスは「自分の気持ちに正直でいられ、ポジティブな応援であふれる社会にいくために、コミュニケーションのチカラでサポートする」ことです。

今後に向けては、SOMPOとは全く異なる業界で培ったブランドやコミュニケーションに関する知識・経験を活かし、多様な価値観を持つSOMPOグループの皆さんが自分の気持ちに正直に日々の仕事に取り組めるようポジティブな応援を送ることを心がけ、また、私自身もMYパーパスを体現

すべく、自らの気持ちに正直に日々の仕事に向き合っていきたいと思います。

MYパーパスにより生まれる新たなチャレンジ・イノベーション

損害保険ジャパン 大分支店法人支社 主任 伊藤 あゆみ

私が所属する部署では、メンバー一人ひとりと対話(1on1)から、個々の想い(MYパーパス)を引き出し、それに合うような役割のアサインを試みています。

私自身も課長と定期的に対話を繰り返すうちに、「地元大分に貢献したい」という想いが自分の中に強くあることを再確認し、今年度から大分県を担当させていただくこととなりました。

現在、MYパーパスの実現に向けた一歩として、大分県との深いつながりを生み出すべく、SOMPOグループオリジナルのSDGsカードゲームを使ったイベントを検討しています。

このカードゲーム自体も、「会社のことをもっと伝えたい」というSOMPOの仲間の想いが起点となり、当社によるSDGsへの取組みの理解促進を目的に開発されたものです。

イベントの検討にあたっては、同様のイベントを検討している他の社員と意見交換を行っていますが、皆それぞれ想いを持って企画を考えており、自らの考えを深めるためのアイディアに触れる良い機会となっています。

このようにMYパーパスを持った多様な仲間が集まり、つながることで、新たなアイディアによるチャレンジやイノベーションが生まれ、SOMPOグループ全体がより強い会社になっていくのではと実感しています。



MYパーパス

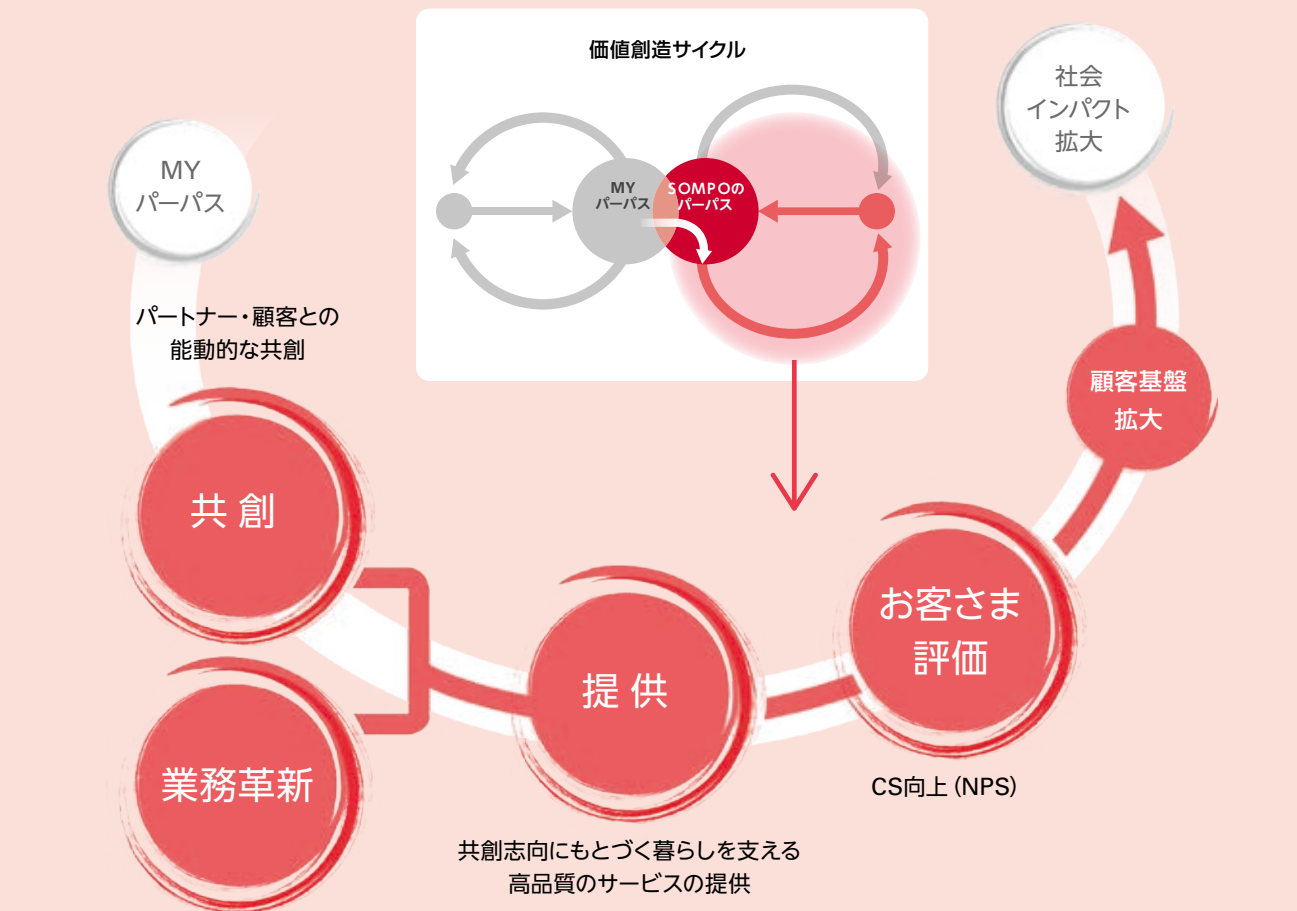
世のため人のため
～人とつながり、学び、笑顔でい続けたい～

価値創造サイクル 既存ビジネスルート



共創志向にもとづく高品質な商品・サービス提供を通じた顧客基盤の拡大

当社グループでは、SOMPOのパーパス実現の原動力であるMYパーパスに突き動かされた社員が、既存ビジネス領域においてグループ丸となり、パートナーとの共創による高品質のサービス提供とそれによる顧客基盤の拡大に取り組んでいます。このパートではグループ各社の具体的な取組事例をそれに携わる社員の想いとともにご紹介します。

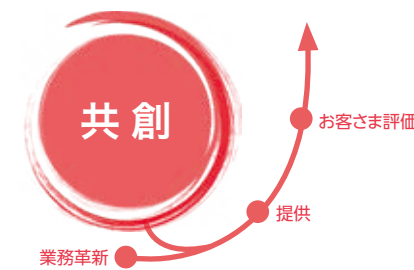


国内損害保険事業 重点販売商品*実績 7.2万件 24.9億円 ▶P.31、34	国内損害保険事業 自動車事故の保険金 支払いお客さま満足度 46.4pt ▶P.35	国内生命保険事業 Insurhealth®の 販売件数/保有件数 34万件/71万件 ▶P.34、35	国内生命保険事業 マイリンククロス 会員数 45.7万人 ▶P.39	介護・シニア事業 介護利用者数 9万人 ▶P.35
--	--	---	--	---

※数値は2021年度実績
 *重点販売商品は、メディカル・マスター、入院パスポート、新ドライビングI、UGOKU 等

共創志向で目指す顧客基盤の拡大

MYパーパスに突き動かされるエンゲージメントの高い社員が、**業務革新**により高付加価値業務にシフトし、パートナーとの**共創**に意欲的に取り組むことで、多様な事業領域において、お客さまの暮らしを支える高品質な商品・サービスをマーケットに**提供**しています。この取組みにより、信頼や共感にもとづく**お客さま評価**を高め、さらなる顧客基盤の拡大と事業の成長を目指していきます。



パートナー・顧客との共創を通じた高品質な商品・サービスの創出

多様な価値観を持つ社員がマーケットから得た声を十分かつ適切に商品・サービス開発に反映するため、パートナー・顧客との共創に積極的に取り組み、自社の技術や知見にとらわれない、高品質商品・サービスの創出を目指しています。

徹底してお客さまニーズを反映した『入院パスポート』

損害保険ジャパン

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

2021年6月に販売を開始した新しい医療保険『入院パスポート』は、1万人以上のお客さまの声から生まれました。

お客さまへの街頭インタビューや定性・定量調査などを繰り返し行い、徹底的にお客さまが求めているものは何かを考え、開発された商品です。「入院時は残された家族に負担がかかる」「入院した際にお金が足りるか不安」「事務手続きが多くて面倒」といったお客さまの声に着目し、業界初の補償や、スマホ完結型の手続きを実現しました。本商品により、入院前から退院後までの安心をご提供し、治療に専念できる環境をお届けします。

スマホで**ピタッ**と充実保険



前例にとらわれない新たな挑戦

リテール商品業務部 ヘルスケアグループ 課長代理 山本 暢也

私は、仕事を通じた新たな挑戦に働きがい・やりがいを感じています。本商品は、困っているその時に保険でお役に立ちたいという想いから、前例にとらわれず、徹底的にお客さまの声にこだわりぬいてチームで開発したものであり、私にとって大きな挑戦でした。結果、最短30分での保険金のお支払いなどを実現し、「日経優秀製品・サービス賞2021」最優秀賞受賞にもつながりました。今後もお客さまを中心に置き、前例にとらわれずお客さまと社会の課題解決につながる挑戦を続けていきたいと考えています。



ネットゼロ社会の実現に向けた貢献『ONE SOMPO WINDサービス』 損害保険ジャパン

7.2 再生可能エネルギー割合の拡大 13.2 気候変動対策 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

世界が実現を目指すネットゼロ社会に向けて、日本では再生可能エネルギーの普及および安定供給が大きな課題となっています。洋上風力発電のポテンシャルは大きく、今後導入が見込まれるものの、台風・落雷などの自然災害や海底ケーブルの事故などさまざまなリスクにさらされている点が課題の1つとなっています。当社グループは、東京大学との共同研究のもとリスク評価モデルを開発し、洋上風力発電事業者の各種リスクを補償する包括保険に、建設作業から事業運営までのリスク評価をセットした『ONE SOMPO WINDサービス』を開発し、日本における洋上風力発電事業者の支援および再生可能エネルギーの普及に貢献しています。



再生可能エネルギーの普及を後押し

企業営業第六部 エナジー室 室長 村上 要輔

洋上風力発電事業の未知のリスクを可視化し、適切なリスクヘッジ対策を立案し、安全で地球環境に配慮したエネルギー供給の主役となる洋上風力発電産業の持続可能な成長に貢献することが、将来を担う次世代の若い人達にたすきをつなぐ私たちの使命と考え、『ONE SOMPO WINDサービス』を通じて、お客さまの公募入札または資金調達をサポートしています。今後も自然災害リスクの増大要因と考えられる気候変動リスク抑制の鍵となる再生可能エネルギーの普及を後押ししていきます。



商品・サービスを高品質で提供するHLアドバイザーとの共創

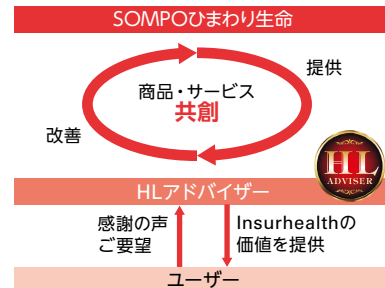
SOMPOひまわり生命

3.4 精神保健と福祉の促進

8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

SOMPOひまわり生命では、「高いコンサルティング提案力」、「健康応援の実現」、「お客さま本位の業務運営」を兼ね備えた最高品質の生命保険募集人をHLアドバイザーに認定しています。HLアドバイザーと「共に創る」を合言葉に、お客さまへInsurhealth®の価値(万が一の保障だけでなく、毎日の健康も応援するこれまでにない新たな価値)を提供し、「安心・安全・健康」をお届けすることにより、Insurhealth®に共感いただける新たなお客さまを増やしていきます。そして、お客さまに1番近い存在であるHLアドバイザーから届く声を活かしながら、健康応援企業の実現に向けた共創に取り組んでいきます。



お客さまの「万が一」と「健康」をお守りできる最高のパートナー

営業企画部 課長代理 山下 翔

私はHLアドバイザーの声を聞き、サポートすることで、その先のお客さまへ安心・健康をお届けすることにより、やりがいを感じています。健康応援企業の確立に向けて当社最高品質のパートナーであるHLアドバイザーとともにInsurhealth®の価値を浸透させ、お客さまから喜びの声をいただけるようにしていきたいと考えています。



Insurhealth®の価値を共に進化させる

営業企画部 課長代理 古橋 恭悟

私は相手に矢印を向け、傾聴の姿勢を持つことで社会課題の解決につなげていきたいと考えています。HLアドバイザーは、Insurhealth®の価値を提供することで、より多くのお客さまの課題を解決に導くことができる当社最高品質のパートナーです。私のパーパスの実現に向けてもHLアドバイザーは必要不可欠な存在であり、今後もInsurhealth®とともに進化させていきたいと考えています。



当事者インタビューを通じて開発『Eyeco Support』

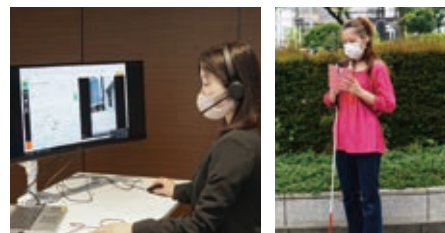
プライムアシスタンス

3.4 精神保健と福祉の促進

9.2 インノベーションによる産業化の促進、雇用・GDPの増加

17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

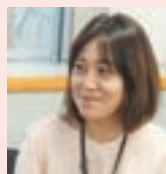
プライムアシスタンス(PRA)では「人にしかできないサービス」を提供したいという想いから、視覚障がいを持つ方の「1人でいつでも気軽に出かけたい」というニーズに応えるため、『Eyeco Support』を開発いたしました。本サービスは、当事者へのインタビューなどを通じた試行錯誤を繰り返し開発され、オペレーターがスマホの映像を通じて取得した周辺情報などをお伝えすることで、必要とする情報へタイムリーにアクセスし、選択肢や行動範囲を大きく広げます。本サービスを同じ課題意識を持つ自治体、航空会社および鉄道会社との実証実験を通じて、共創の輪を広げていきます。



世の中のあらゆる障壁をなくし、笑顔を増やす

ライフ事業部 副長 藤田 玲子

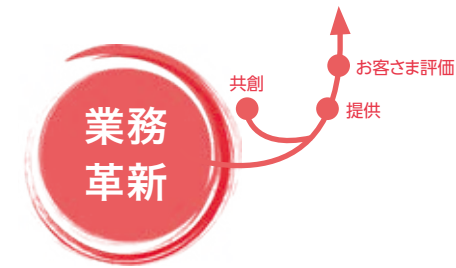
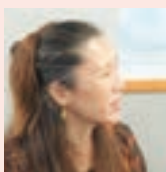
私は、孤立や格差による障壁に苦しむ人々が笑顔になるサービスを仲間とともに開発したいという想いを持っており、『Eyeco Support』はまさにそれを形にしたものです。開発にあたり、視覚障がいをお持ちの方々にインタビューをしましたが、エンドユーザーに近い距離で生活や想いに寄り添うPRAだからこそ、その声を開発に反映できたと思います。今後は、障害の有無に関わらず、誰もが能力を存分に発揮して、やりたいことにチャレンジできる社会づくりに貢献したいです。



デジタルとコミュニケーションの力で暮らしをサポート

ライフ事業部 藤井 実都江

私は、本商品の開発の初期段階にアドバイザーとして加わったことをご縁に、PRAへ入社しました。当時は、視覚障がいをもつ当事者として商品開発に携わり、世の中に商品が生み出されることに喜びを感じておりました。社員として入社するにあたり、責任の重さも感じましたが、PRAには、メンバーとともに挑戦できる環境があると思っています。現在、開発から利用者拡大に向けたフェーズに移っていますが、デジタルとコミュニケーションの力で暮らしをサポートする本商品の価値を多くの方に広げていきたいと思っています。



人にしかできない 高付加価値サービスへのシフト

当社グループでは、デジタルやテクノロジーなどを活用し業務革新を進めることで、お客さまと向き合うための時間の創出など、人にしかできない付加価値の高いサービス提供を目指した働き方へのシフトに取り組んでいます。

ケア品質の向上とケアスタッフの負担軽減を目指す 未来の介護創造プロジェクト

SOMPOケア

1.3

適切な社会保障制度及び対策の実施

3.4

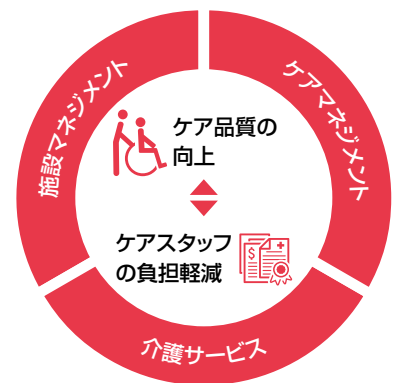
精神保健と福祉の促進

8.8

安全・安心な労働環境の促進

介護施設での業務を「施設マネジメント」「ケアマネジメント」「介護サービス」の観点で見直すことにより、ケア品質の向上とケアスタッフの負担軽減の両立を目指すプロジェクトです。

具体的には最新テクノロジーやリアルデータを活用し、業務プロセスの見直しを図り時間を創出するとともに、対話など「人にしかできない業務」により多くの時間を使うことで、ご利用者さまに最適なサービスを提供する取組みを進めています。



ケア品質の向上

心身の状態や「できること」「やりたいこと」といった価値観を大切にしながら、「人間尊重」の理念のもとづく、お一人おひとりに合わせた最適なケア＝カスタマイズケアを提供することにより、人にしかできない最高品質の介護サービスを提供します。

その一環で、ご利用者さまのこれまでの生活やこれから叶えたい夢などを記し、お一人おひとりの価値観・人生の目標を共有するオリジナルのエンディングノート「夢絵のりと（ゆめゆいのりと）」を活用し、最期までその方らしく過ごしていただくことに力を入れています。



ケアスタッフの負担軽減

介護施設にテクノロジーを導入することで、ご利用者さまにご満足いただき、かつ、現場の職員の負荷も軽減する取組みを行っています。

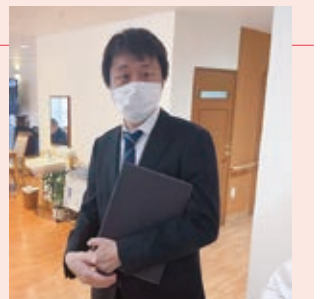
例えば介護用シャワー入浴装置「美浴(びあみ)」は、お湯を溜める必要がないためご利用者さまは溺れるなどの不安を感じることなく快適に入浴できただけでなく、通常は2名体制で行う特殊浴槽での入浴介助が1名での実施が可能のため、ケアスタッフの負担軽減も実現しています。



そんぽの家 はるひ野 ホーム長インタビュー

上席ホーム長 古澤 隆

未来の介護創造プロジェクト先行ホームの1つとして、2020年度から取り組んでいます。これまでは職員の経験と勘に頼った介護をしていましたので、例えば新入職員の育成に一定の時間を要していましたが、テクノロジーを活用することで業務の標準化や職員の負担軽減が実現できています。職員は空いた時間を使って、これまで以上にご入居者さまに寄り添う時間を作ることができていますので、品質向上にもつながっていると思います。





社会課題を解決する 高品質な商品・サービスの提供

商品・サービス力強化のための共創の加速および高付加価値サービスの提供を目的とした業務革新により、当社グループでは、社会課題を解決し、お客さまの暮らしを支える高品質な商品・サービスの提供に取り組んでいます。

中小企業経営者の課題を解決する『メディカル・マスター』

損害保険ジャパン

3.3 伝染病や感染症の根絶・対処 3.4 精神保健と福祉の促進 8.3 イノベーションによる中小零細企業の支援

「従業員を大切にしたい」「簡単に保険に加入したい」という中小企業経営者の想いに応え、2021年6月から中小企業向けの新商品『メディカル・マスター』を提供しています。本商品は、従業員に保険料を負担させることなく企業負担で、企業が所有する有形資産だけでなく、経営者や従業員といった企業を支える「人」も対象にした商品です。優秀な人材確保、離職防止のために大企業に劣らない福利厚生制度の充実を行いたい中小企業経営者の皆さまからは、従業員の記名・告知が不要であるなど手続きが簡便である点が高く評価されています。本商品を通じて、より多くの中小企業とそこで働く従業員をさまざまなリスクからお守りします。



多様な個性を持ったメンバーが強みを発揮

コマーシャルビジネス業務部 ビジネスマスターグループ グループリーダー 山田 一輝

従業員の方々が安心して長く働ける環境づくりに貢献したい。離職防止や人手不足といった経営者の悩みに応えたい。メディカル・マスター開発プロジェクトは、そんな想いから部門の垣根を越えたチームにより動き出しました。私は、多彩なバックグラウンドを持つメンバーが知識や経験をぶつけあったとき、個々の力の和を超える素晴らしい仕事を成し遂げられると信じています。私自身は途中からチームに合流しましたが、発生する多くの課題に対し、知恵を出し合い一つ一つ克服していきました。多様なメンバーが強みを発揮したからこそプロジェクトを完遂できたと実感しています。今後も仲間の多様性を尊重し、お客さまに喜んでいただける商品づくりをしていきたいと思います。



がん罹患前から治療後のケアまでをトータルにサポートする がん保険の提供

SOMPOひまわり生命

1.4 人々のあらゆるサービスと経済的資源へのアクセシビリティ 3.4 精神保健と福祉の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

2021年10月に発売したがん保険『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』は、がん罹患前から治療後のケアまでをトータルにサポートし、高額療養費制度をふまえた合理的かつ最新のがん治療に対応した「新しいがん保険のカタチ」を実現しました。喫煙者でも加入後に禁煙に成功すると、割安な非喫煙者保険料率への変更が可能です。さらにご契約からがんの保障が開始する3か月間は保険料が発生しない業界初の仕組みを導入しました。

健康をサポートするがん保険 勇気のお守り

お客さまの豊かな人生をサポート

事業企画部 課長代理 森田 俊彦

本商品は、がん罹患前から治療後までをトータルにサポートする商品です。自宅でするがんリスク検査サービスをご紹介します。がんの早期発見につなげます。万が一がんに罹患してしまっても、がん患者さま向けオンライン運動レッスンをご紹介します。体の不具合の改善をサポートします。これからも一つひとつの仕事に自分に関わる意義にこだわって、お客さまにお届けするサービスを高品質なものに磨いていきたいと思います。



お客さまに寄り添う保険を開発

商品企画部 課長代理 田中 彩

本商品は、高額療養費制度をふまえて治療を受けた月ごとに給付金を支払う「治療給付型」と、まとめて給付金を支払い多様な使い道に充てていただく「診断給付型」の2つの保障により、お客さまのニーズにお応えしています。今後もお客さまに寄り添う保険の開発を通じて、一般的に「わかりづらい」「難しい」とされる保険をわかりやすくお手元に届けていきます。



信頼と共感にもとづく 顧客基盤の拡大

共創志向にもとづく高品質な商品・サービスの提供によって、各事業領域においてお客さまや社会からの確かな信頼・共感を獲得することで、事業の着実な成長を支える顧客基盤の拡大に取り組んでいます。

J.D.パワー『2021年コンタクトセンターサポート満足度調査』 代理店系損害保険部門 第1位!

損害保険ジャパン

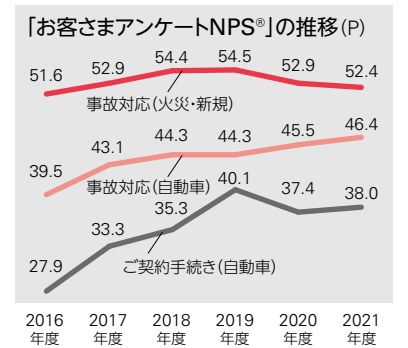
3.6 交通安全の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ 11.2 持続可能な輸送システムへのアクセスの提供

本調査は、直近1年以内に金融機関において、商品・サービスに関する困りごと解決や各種問い合わせ、情報収集でコンタクトセンターサポートを利用した人を対象に、満足度を聴取する調査です。損保ジャパンは、「利用のしやすさ」「用件に対し提供された情報や回答内容の適切さ」「説明の丁寧さ/対応の丁寧さ」「問題の解決や対応に要した時間」の全4ファクターで最高評価を得て代理店系損害保険会社部門で第

1位を獲得しました。

また、損保ジャパンは、お客さま本位の業務運営*の定着に向けて取り組んでおり、その定着状況を評価する指標の1つとして「お客さまアンケートNPS®」を定めています。契約手続きをされたお客さまおよび事故対応サービスを受けられたお客さまからの評価は、お客さま本位の業務運営方針の公表前(2016年度末)と比較して向上しています。

*損保ジャパンは経営理念にもとづき、あらゆるお客さま接点において徹底したお客さま視点にもとづくお客さま本位の業務運営を行っています。

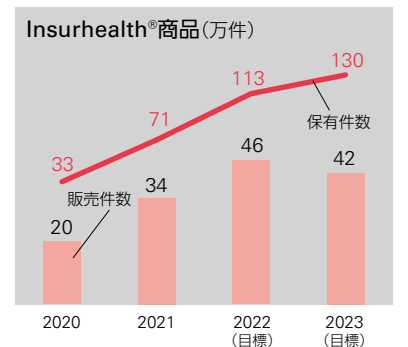


『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』の申込件数 20万件に到達!

1.4 人々のあらゆるサービスと経済的資源へのアクセシビリティ 3.4 精神保健と福祉の促進 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

『健康をサポートするがん保険 勇気のお守り』の申込件数が、2022年7月に20万件に到達しました。実際に加入されたお客さまからは、「禁煙を始めるきっかけになった」「保険料の重複が発生しない点が、がん保険見直しの決め手となった」などご好評いただいています。また、ファイナンシャルプランナーなど専門家の方からもご評

価いただき、各種がん保険ランキングにおいて「大賞」や「1位」を獲得しています。本商品はがん罹患前から治療後のケアまでをトータルにサポートする「新しいがん保険のカタチ」を実現したInsurhealth®商品です。SOMPOひまわり生命は健康応援企業を目指し、Insurhealth®商品の販売・保有件数を拡大していきます。



『アジア太平洋高齢者ケア革新アワード』で自立支援に向けた取組みが 最優秀賞を受賞!

3.4 精神保健と福祉の促進 9.2 イノベーションによる産業化の促進、雇用・GDPの増加 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

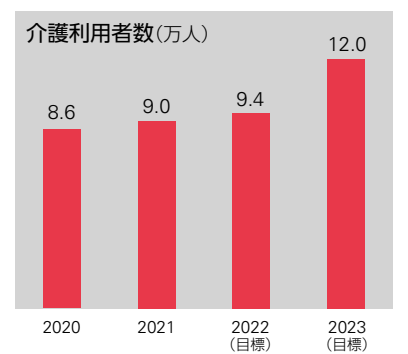
SOMPOケアは一人ひとりの「自分らしさ」を尊重する「自立支援」の介護サービスを通して、高齢者のQOL (Quality of Life) 向上をコンセプトとする『自立した生活をサポートするSOMPOケアの自立支援』と題して、『OPERATOR OF THE YEAR-ASSISTED LIVING』部門にエントリーし、最優秀賞を受賞しました。

本アワードは、『高齢者介護の在り方を見直す』をテーマに、世界中からエントリーされた200を超える高齢者ケアに関する優れたイノベーションを、各国の有識者で構成される審査員が評価

し、部門ごとに表彰するものです。

「自立支援」につながる介護サービスを提供するため、ケアマネジメントを通じて高齢者一人ひとりのニーズを深く理解したうえで最適なケアを提供する取組み、自立支援の周辺取組みである職員向けの教育研修や事例検討会の実施、また、ICT・デジタルを積極的に活用したデータの蓄積・分析を進めています。高齢者一人ひとりの本質的なニーズと、提供しているサービス内容とのギャップを把握することで、より適切な介護サービスを提供できるよう努めています。このような取組みを通じて、高齢

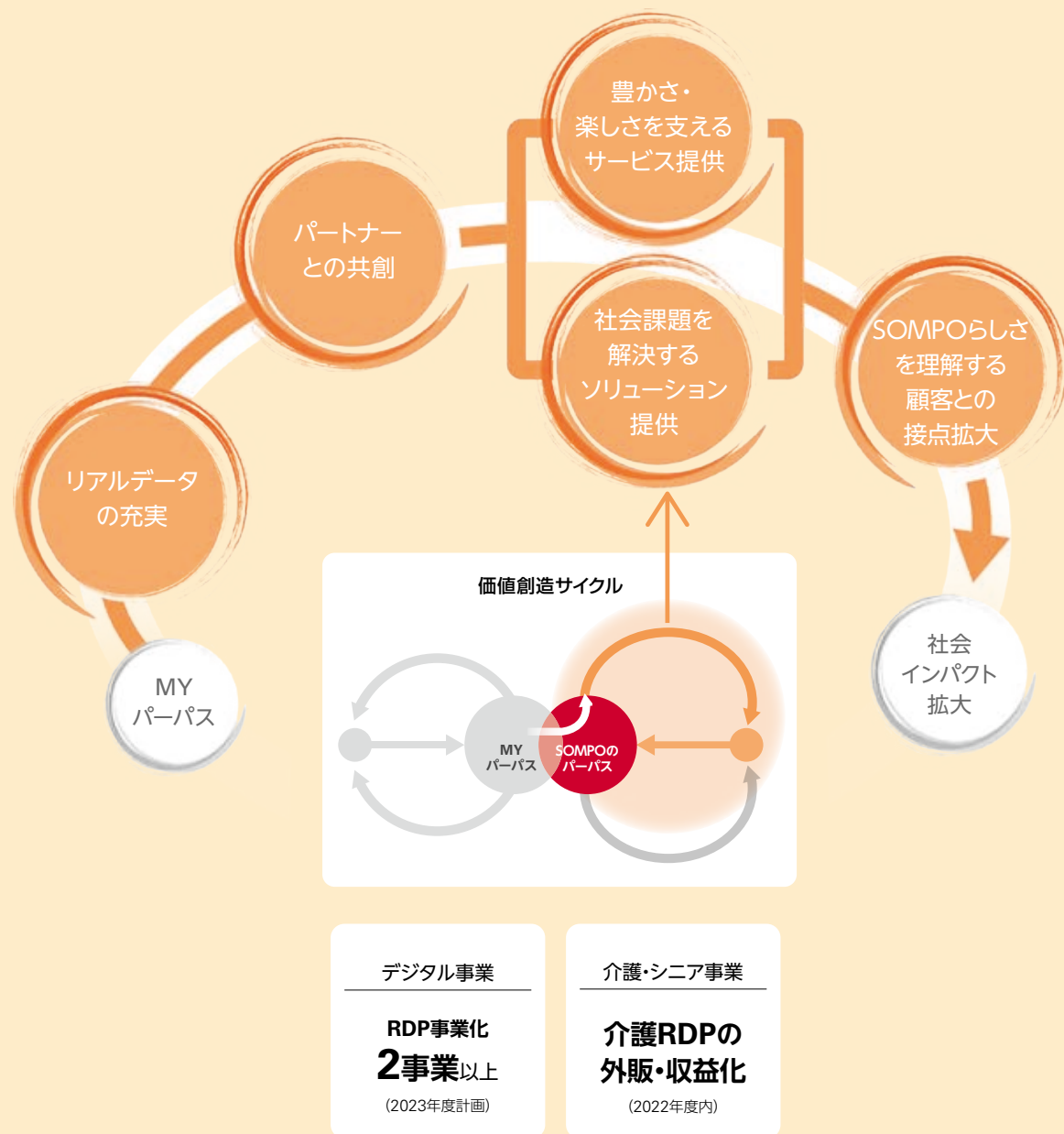
者一人ひとりに寄り添い、個別性のある品質の高い最適な介護サービスを提供することで、介護利用者数を拡大させ、より多くの高齢者を支えています。



価値創造サイクル 新たな価値創造ルート

未来社会を変えるソリューションの提供

既存ビジネスで培った信頼やそこで蓄積した良質かつ豊富なリアルデータにより、多様な事業や人材を共創パートナーとして呼び込み、DXの推進や新たなビジネスモデルであるリアルデータプラットフォーム（RDP）を確立することで、既存事業の枠を超えた新たな価値創造に取り組んでいます。本コンテンツでは、新たな価値創造の一環として、未来社会を変えるソリューション提供に取り組む姿を各社の具体的な取り組みとともにご紹介します。



2016年より取り組んでいる各事業のデジタルトランスフォーメーション（DX）の徹底的な推進により、既存事業の収益拡大や業務効率の改善を実行するとともに、SOMPOグループ各社の取り組みを国内外の各事業・各社に連携することによりグループ全体のDXをさらに加速させ、企業価値の向上を目指します。

また、DXの取り組みをRDPにつなげ、特に社会ニーズの高い介護・ヘルスケア領域において革新的なSaaSソリューションを開発・提供し、当社独自のRDPビジネスの具現化を目指しています。

グループCDO
アルバート・チュー

デジタルトランスフォーメーションを実現するDX戦略

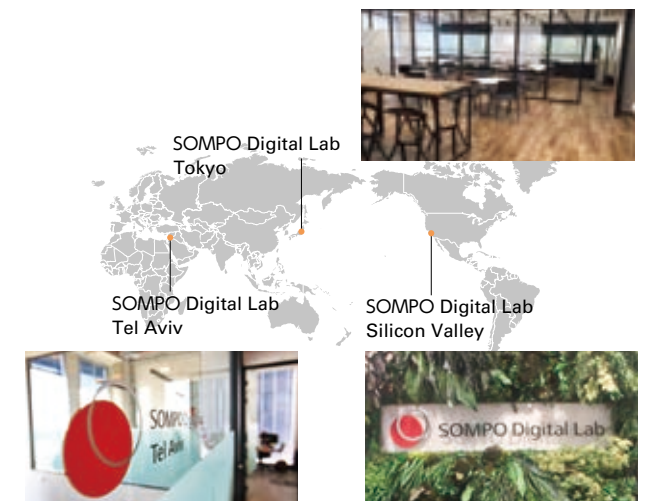
当社グループでは、デジタル・データドリブンでの「新事業による顧客価値の創造」と「グループ既存事業のDX推進」を両輪で展開しています。

DX推進を取組みの基盤と位置づけ、デジタル技術の発掘組織の組成、DX推進責任者であるCDOの設置、デジタルトランスフォーメーション実現の担い手の確保・育成（DX専門人材確保・DX人材育成）を3つの柱とし、それぞれを有機的に機能させることで、DXの取組みを加速し、トランスフォーメーション（変革）の実現に取り組んでいます。また、グループ全体のDXの取組みを通じ蓄積されるデータを活用し、安全・安心・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）」の実現に向けた取組みに連動させ、顧客価値創造を通じた企業価値の向上を追求していきます。

既存事業の変革と新規事業を創出するSOMPOデジタルラボ

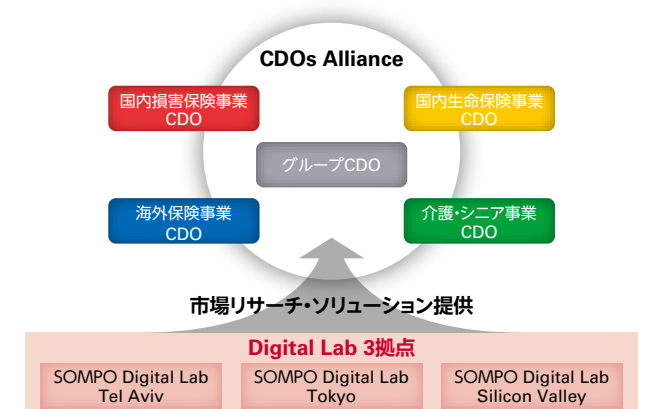
2016年4月のデジタル戦略部（現 デジタル・データ戦略部）設置以降、東京・シリコンバレー・テルアビブのSOMPO Digital Lab 3拠点体制でSOMPOグループのデジタル事業を支援しています。

各拠点が現地のコミュニティに入り込み、ベンチャー・キャピタルのネットワークも活用しながら最先端の情報を収集することで、最新のテクノロジーに関する情報収集や現地有力企業へのアプローチを可能にしています。また、グループ全体のDXの実現に向けて各拠点が相互に連携することで、多様なビジネスニーズに対する最適なソリューションを提供し、各グループ会社の既存事業の変革と新規事業創出を支援しています。



DX推進責任者の設置

グループ全体のDX推進責任者のグループCDOと、当社グループのコア事業のDXを推進するために各事業に設置された4名のCDOとがアライアンスを構築しDXの取組みを推進するとともに、デジタル先進技術をいち早くキャッチする「アンテナ」としての役割をもつSOMPO Digital Lab 3拠点が市場リサーチとPoC（Proof of Concept）、ソリューション提供の機能を担い、各事業を包括的にサポートすることで、グループ全体のDXの取組みを加速する体制としています。



DXで目指す姿と期待する効果

事業	DXで目指す姿	2023年度 期待効果
国内損害保険	- デジタルによる組織・業務プロセスの変革（守りのDX） - CX・UX向上を実現する新たなデジタル・ビジネスモデルの創造（攻めのDX）	151億円 （アンダーライティング収支改善、オペレーション効率化）
海外保険	- ビジネスプロセスの変革と自動化 - データ統合を通じた意思決定の質とスピードの向上 - デジタル活用によるロスプリベーションの実現 - 新技術活用を通じた差別化の実現	19億円 （オペレーション効率化、新たなビジネス機会、アンダーライティング収支改善）
国内生命保険	- Insurhealth®（保険＋健康）の価値向上によるひまわりファンの拡大 - 業務の効率化と最適化の追求	40億円 （新たなビジネス機会、オペレーション効率化）
介護・シニア	デジタル・データを活用した、高い品質と生産性を誇る未来の介護創造プロジェクトの具現化（介護付きホームや在宅介護モデルの進化など）	9億円 （オペレーション効率化）

新たな価値創造に向けたSOMPOのパートナー

9.5 イノベーションによる研究促進・技術向上 11.b 災害レジリエントな街づくり 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

当社グループは、志を同じくするパートナーとともに社会課題解決に資するソリューションの提供による新たな価値創造への取り組みを進め、SOMPOのパーパスの実現と企業価値向上を目指しています。

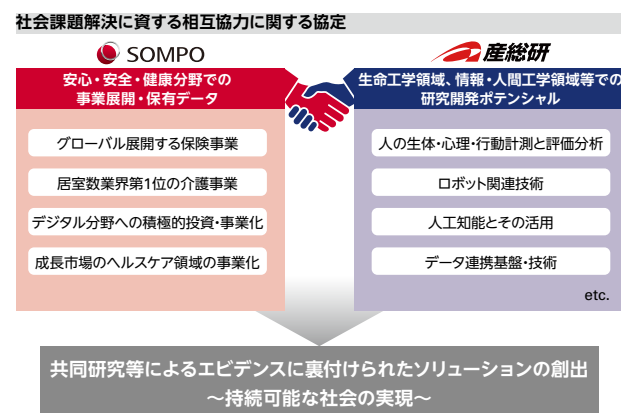
Palantir Technologies Inc (パランティア)

当社はPalantir Technologies Inc(以下、パランティア)と合併で設立したPalantir Technologies Japan株式会社の3社で、大量かつ良質なリアルデータの活用による新たなソリューションを提供するために業務提携を行っています。

パランティアの技術と当社グループのリアルデータの組み合わせによりリアルデータプラットフォーム(RDP)を開発し、新たな価値創造に挑戦していきます。先行する介護RDPでは、介護施設向けのソリューションを2022年度内に展開予定であり、着々と準備を進めています。

国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)

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」)とそれぞれが持つ強みを総合的に活用し、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解決に向けた包括的な相互協力に関する協定を締結しています。当社と産総研は、政府・自治体、企業などを巻き込んだエコシステムを形成し、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を進め、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ています。



アンダーライティング業務の高度化と自動化

3.4 精神保健と福祉の促進 8.2 イノベーションによる経済生産性向上 8.10 保険・金融サービスへのアクセシビリティ

パランティアのデータ分析プラットフォーム「Foundry」を、アンダーライティング業務(保険引受、以下「UW」)に導入しました。

社内外に散在していたデータをFoundryで統合し一箇所に蓄積することで、end-to-endのソリューションを構築し、効率化と判断精度の向上に取り組んでいます。

現在、企業さま向け火災保険の引受部門を中心に、UWの主要システムとして使用を開始しています。データを根拠としたプライシングや引受条件の適正化を進めているほか、従来は把握しきれなかった中小規模の高損害率契約を特定し、それらの引受条件の見直しが可能となったことで、21年度は着実な収支改善効果が生まれています。

今後は新種保険への取り組み拡大を進め、将来的にはリスクモデルやAI技術を統合することで、UWのさらなる高度化と

自動化を目指しています。

また、日立製作所との共創により最先端の疑似量子コンピューティングを用いた自然災害ポートフォリオ最適化技術を保険業界で初めて実用化し、2022年度から自然災害リスクの引受判断に導入しました。自然災害リスクの引受条件、再保険条件など、現実的に取り得る膨大な組合せの中からリスクテイクと安定収益を両立するポートフォリオを疑似量子コンピュータにより高速計算する技術で、すでに企業さま向け地震保険にて利用を開始し、今後もその他種目の保険の引受業務や再保険手配への活用を拡大していきます。

損保ジャパンは引き続き、リアルデータプラットフォームや量子技術をはじめとする最先端の技術活用によるDXを推進していきます。

デジタルとデータを活用した、新たな価値の提供 SOMPOひまわり生命

3.4 精神保健と福祉の促進 9.b イノベーションによる付加価値創造 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

当社では、パーパスの実現に向け、デジタルとデータを活用し、お客さまを健康にする価値を提供していきます。これまで、グループが開設しているSOMPO Digital Labのネットワークを活用したイスラエルのスタートアップ企業であるビナー社との協業、台湾のH2社や新潟大学との協業を通じて、新たな価値を提供してきました。ビナー社とは、ヘルスケア分野で協業し、撮影のみでストレス状態をチェックできる機能を共同開発しました。本機能は、生活習慣の改善をサポートするアプリ「リンククロス健康トライ」を通じて提供しています。本アプリでは他にも、シリコン



バレーのスタートアップ企業の健康診断のデータを画像から取得する技術を活用した機能も搭載しています。また、H2社は、世界で約90万人が利用する糖尿病患者向けの健康管理アプリ「シンクヘルス」を展開しています。当社は、業務提携によりアプリを活用したHbA1c値(ヘモグロビンA1c値)などの継続管理を推奨することで、糖尿病患者の重症化予防を応援しています。その他、新潟大学との共同研究として、アプリを用いた自発的な生活習慣の見直しによる、生活習慣の改善効果についての研究も実施しています。

今後も、国内外のネットワークや知見を活かし、新たな価値を提供していきます。



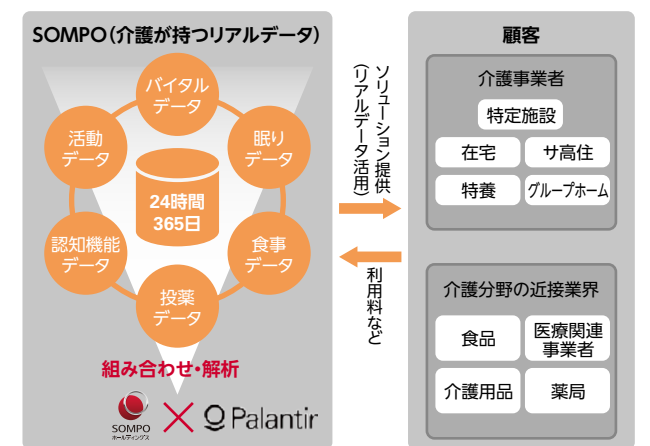
事業企画部
サービスデザイン 課長代理
伊藤愛理

介護RDP—介護・シニア領域でプラットフォームへ変革

3.4 精神保健と福祉の促進 9.2 産業化の促進、雇用・GDPの増加 17.16 マルチステークホルダー・パートナーシップ

介護RDPの概要

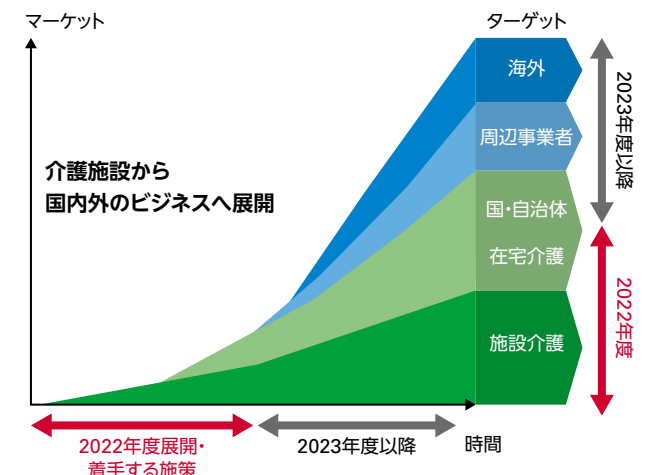
介護・シニア事業では日本の社会課題である高齢化に伴う介護需要の拡大と介護供給とのギャップを解決し、介護保険制度の持続可能性を向上させることにチャレンジしています。その取り組みの大きな柱が「介護RDP(リアルデータプラットフォーム)」です。業界大手のSOMPOケアが持つご利用者さまのビッグデータ(リアルデータ)、サービスやノウハウなどのオペレーション力、パランティアのデータ統合技術を軸に、品質を伴った生産性の向上に資する新たなソリューションを創出し、介護・近接業界へ展開することで業界全体の持続可能性向上への貢献を目指しています。



介護RDPで目指す姿

介護RDPは介護・近接業界への展開に留まらず、国・自治体との連携による持続可能な介護保険制度の実現、海外への展開などのビジネス拡大を目標としています。

第一歩として介護施設向けに2022年6月よりパートナー会社と連携開始、年度内には本格販売開始を計画しています。並行して自治体との連携による在宅介護モデルの構築・ケアラー支援サービスの検討や、産総研との共同研究によりテクノロジーや介護品質などの標準化にも取り組むことでデファクトスタンダードとなり得る仕組みの構築を目指します。



介護RDPのビジネスモデルと実践

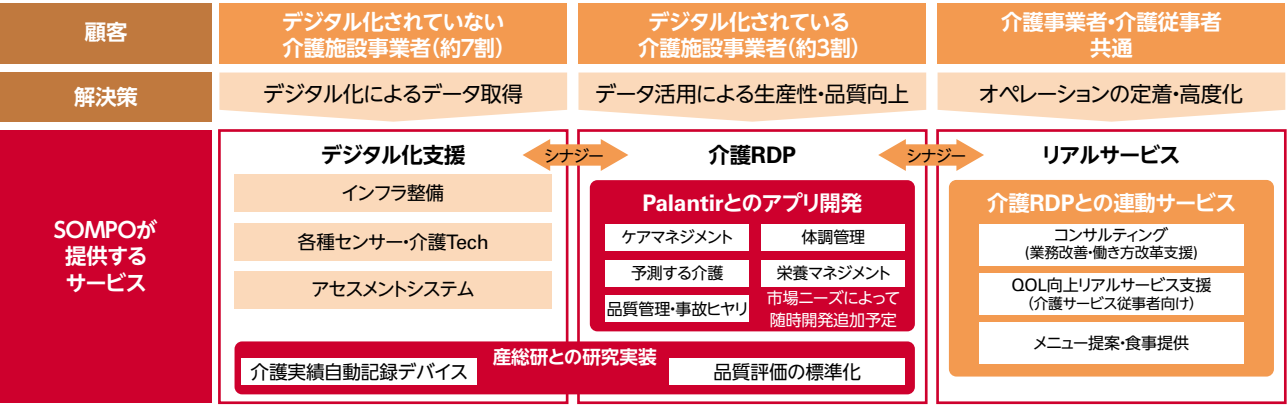
介護RDPのビジネスモデル

介護施設向けのビジネスモデルとして、介護RDP、デジタル化支援、リアルサービス提供の3つのメニューで支援することを検討しています。

すでにデジタル化が進んでいる介護事業者には、開発したソリューション(アプリ)を提供し、データ活用による生産性・品質向上を支援していきます。また、各種記録やシステムなどのデジタル化が整備されていない介護事業者に対しては、デジタル化の支援による基盤整備、各種データの一元管理

による見える化とともに、リアルデータを取得・活用できるような仕組み作りを支援していきます。さらにデータ面での支援以外にSOMPOケアのノウハウやサービスなどのリアルサービス面でも支援を実施することで、オペレーションの定着や高度化を図っていきます。

これらの支援を実施することで、SOMPOが目指す品質を伴った生産性向上を業界に広めていき、介護保険制度の持続可能性向上に貢献していくことにチャレンジしていきます。



介護RDPで目指す未来

実証の実施にあたって

そんぽの家 川崎宮前 ホーム長インタビュー

そんぽの家 川崎宮前 上席ホーム長 佐々木 大輔

介護RDPの先行ホームとして、リアルデータを活用したモジュールの実証を実施しています。これまでは複数のシステムや紙などご利用者さまの情報(リアルデータ)が散在していたため、必要な情報を探すのに時間がかかっていましたが、情報の一元化によりケアプランの作成時間短縮や質の向上などの効果が生まれています。またデータから予測される適切なタイミングや方法でのケアを示唆してくれることにより、品質の高いケアをご利用者さまにとって良いタイミングでご提供することができ始めています。創出された時間で今まで以上にご利用者さまと接することができるため、お一人おひとりに寄り添った介護を提供できるようになると考えています。



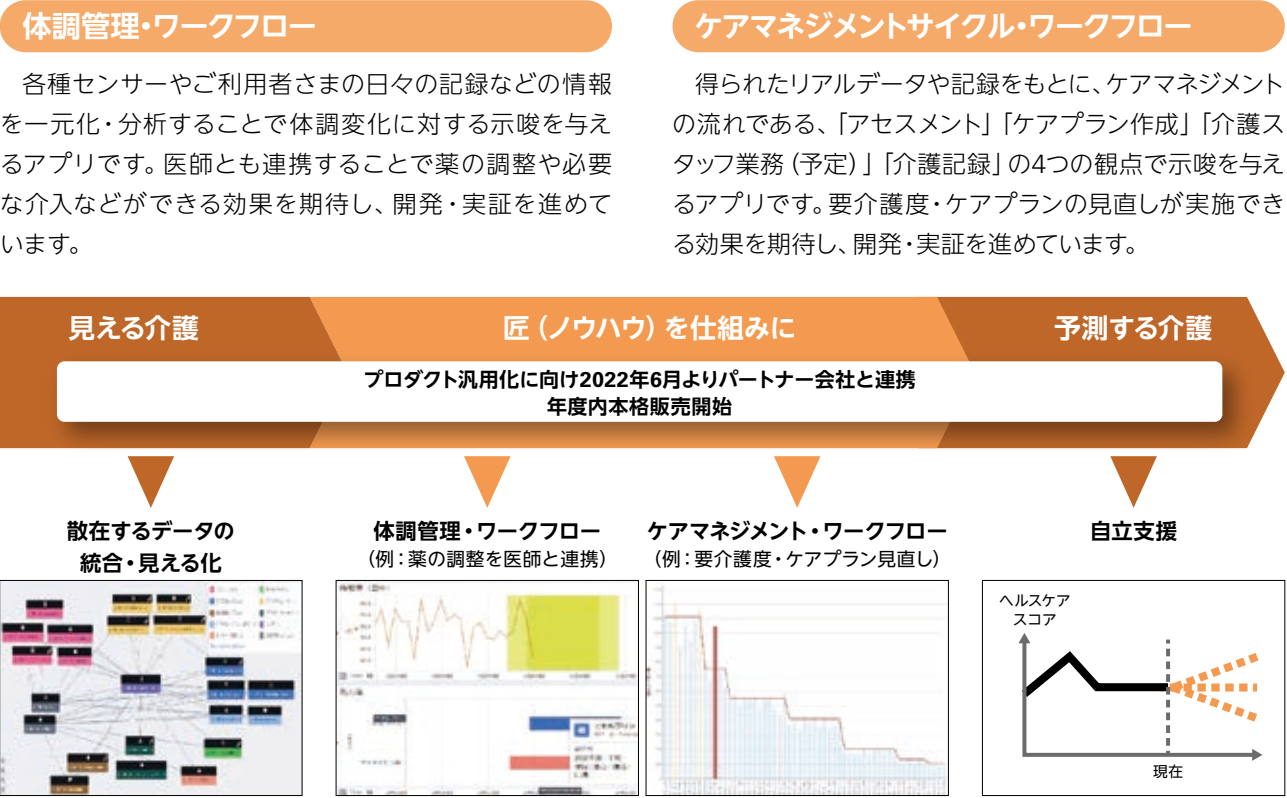
プロジェクトリーダーコメント

SOMPOケア データ戦略部長 平沼 直樹

現在は2つの施設で、実際に予測する介護の機能を使い、予測の立ったご利用者さまに対して悪化防止をするべく取組みを進め、さらにユーザーを拡大して、展開に向けた準備をしています。ご利用者さまにとっては「可能な限り健康状態の悪化を防ぐことによる自分らしい暮らしの継続」、職員にとっては「健康状態悪化に伴う業務負担の軽減と、ご利用者お一人おひとりに寄り添った介護の実施によるモチベーション向上」、経営にとっては「職員の業務負荷軽減および離職予防による経営の安定」の実現を目指していきます。



介護施設向けソリューションの具体例



介護RDP推進に向けて

SOMPOケア 取締役執行役員CDO 岩本 隆博

日本が抱える社会課題の1つに少子高齢の進展があり、どの産業も避けては通れない大きな問題です。高齢化が介護産業に与えるインパクトとしては高齢者数が増加する一方、生産年齢人口が減少することが指摘されており、2040年には高齢者を支える介護従事者数が69万人不足するという推計を厚生労働省が公表しています。この問題に我々SOMPOも強い危機感を抱いており、介護産業の持続可能性を高めるために何かできることはないかと考えた結果、自社の成長だけでなく、介護RDPを通じ、他の介護事業者や医療などの近接業界と手を取り合い、社会全体の成長を果たすことが不可欠だと結論づけました。

この介護RDPの取組みにより介護産業全体の品質を伴う生産性の向上を目指していきます。適正なケアマネジメントによる介護報酬の算定と要員体制の確保、体調管理や将来予測などによるご利用者さまのADL(Activities of Daily Living)・QOL(Quality of Life)の向上、ひいては社会保障費の削減につなげていくことで、まさに、ご利用者さま、職員、未来社会が「三方良し」となる世界を作り上げたいと考えています。

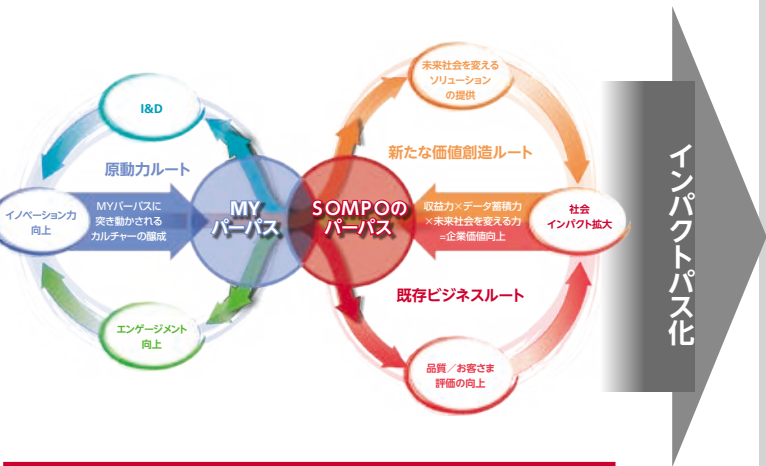


未実現財務価値の向上に向けて ～人的資本のインパクトパスの可視化～

SOMPOの未実現財務価値の可視化に向けた取組み

当社では、中長期的に財務価値・企業価値につながる価値を「未実現財務価値」と呼び、グループ全体でその向上に取組みとともにインパクトパスを描くことで可能な限り可視化していきます。

SOMPOのパーパスの実現に向けたパスを描いた「価値創造サイクル」を活用し、未実現財務価値の向上に向けた主要レバー/KPIを定め、これらの指標の一つ一つの向上を通じて、SOMPOのパーパス経営の進展をステークホルダーの皆さまに示していきます。



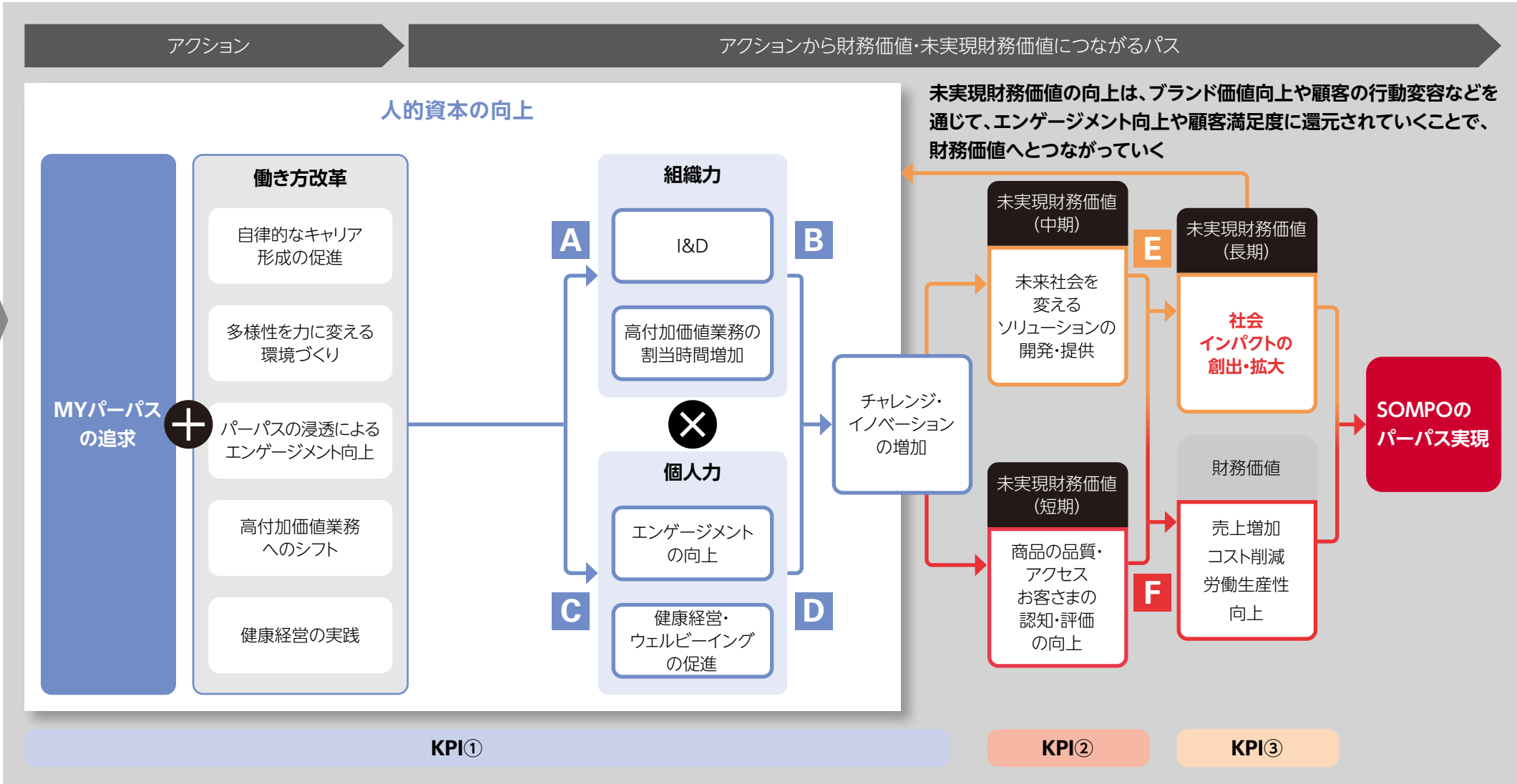
インパクトパス

当社における人的資本への投資などの未実現財務価値の向上に向けた取組みが、財務価値ひいては企業価値につながるまでの道筋を可視化しました。

当社では、MYパーパスの追求および働き方改革がエンゲージメント向上・I&Dなどを通じて、組織力と個人力、つまり人的資本の向上につながると考えています。そして、それを強力なドライバーとして、チャレンジ・イノベーションを創出し、短期・中期・長期の未実現財務価値の向上を通じて、持続的に財務価値を高めながら、パーパスを実現していきます。

特に今回は、人的資本のインパクトパスの可視化に注力しました。このインパクトパスのストーリーにもとづき、各レバーについて順次KPIを設定し、進捗を測定し、示すとともに(右表参照)、それぞれのつながりについて、外部機関が公開する客観的なデータおよび当社グループ内のデータから検証し、パスの高度化に取り組んでいきます。

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



KPI①	具体的内容	2021年度実績 P22参照
MYパーパス	● 役職員数(2022年3月31日時点)	73,676人(男性27,070人、女性46,606人)
	● MYパーパス研修受講率数	66.0%(2023年度目標値100%)*1
エンゲージメント	● 従業員エンゲージメント	国内 3.46pt 海外 4.02pt*2
	● 健康経営に関連する生産性指標	93.8%*3
	● 健康経営優良法人認定社数	22社(大規模14社、中小規模8社)
I&D関連	● 女性役員比率(2022年4月1日時点)	9.0%
	● 外国籍役員比率(2022年7月1日時点)	14.7%*4
	● サクセッション・プランにおける女性候補者比率	32.4%*5
	● 女性管理職比率(2022年4月1日時点)	26.8%
	● 障がい者雇用率(2022年4月1日時点)	2.41%

*1 国内損害保険、国内生命保険、介護・シニア事業における受講率
*2 2023年度末の目標値は、国内3.70pt/海外4.10ptに設定
*3 損保ジャパン、SOMPOひまわり生命を対象とする

KPI②	具体的内容	2021年度実績 P30参照
品質/お客さま評価	● 重点販売商品実績	7.2万件、24.9億円
	● 自動車事故対応お客さま満足度	46.4pt
	● Insurhealth®の販売件数/保有件数	34万件/71万件
	● 介護利用者数	9万人

KPI③	具体的内容	目標 P36参照
ソリューション	● RDP活用によって創出するグループの売上高	5,000億円(中長期目標)
	● RDP活用商品・サービスの外販・収益化	2023年度末までに2事業以上
社会インパクト	● 詳細は2022年11月に開示予定	

*4 当社の取締役、執行役、執行役員における比率(5/34名)
*5 グループCEOおよびグループCxO、事業オーナーとはじめとする主要キーポスト(計88)を対象

未実現財務価値の向上に向けて ～人的資本のインパクトパスの可視化～

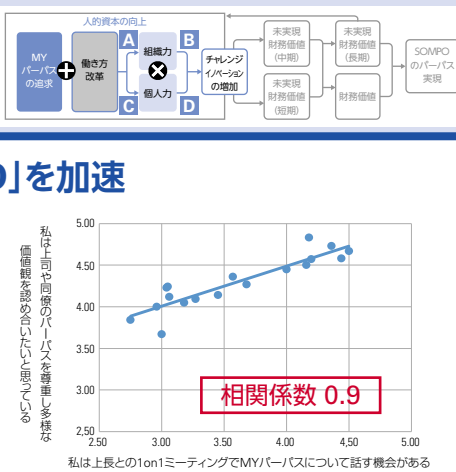
インパクトパスのつながり検証

人的資本

A 「MYパーパスにもとづく対話」は「I&D」を加速

MYパーパスの策定と、それにもとづく対話や組織内での共有は、多様な価値観を認め合う文化、すなわちI&Dカルチャー醸成の鍵であり、土台です。

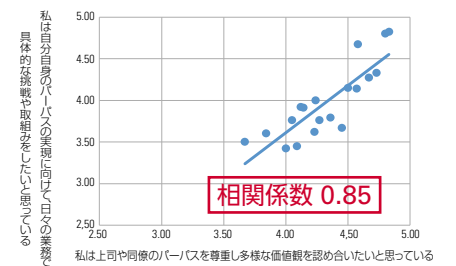
当社では、MYパーパス1on1をしっかりと行っている組織ほど、多様な価値観を認め合う傾向が強いことを確認しています。



B 「I&D」は内発的動機にもとづく「チャレンジ」を加速

I&Dカルチャーが醸成された組織では、異なる価値観を持つ一人ひとりが、その才能や強みを発揮しやすく、イノベーション創出に向けたチャレンジが増加すると考えています。

当社では、多様な価値観を認め合う組織ほど、パーパス実現に向けたチャレンジ意欲が高くなる傾向を確認しています。

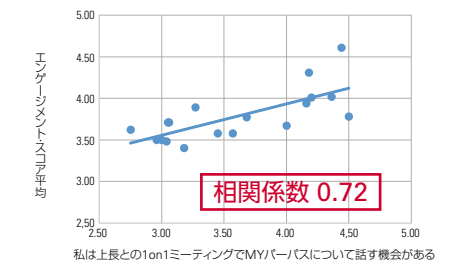


C 「MYパーパスにもとづく対話」は「エンゲージメント向上」を加速

MYパーパスを策定し、上司と部下がMYパーパスを中心においた対話(1on1)を行うことは、社員のMYパーパスにもとづく自律的な働き方を促し、エンゲージメント向上につながると考えています。

当社では、MYパーパスにもとづく対話(1on1)ができている組織ほど、エンゲージメントが高い傾向を確認しています。

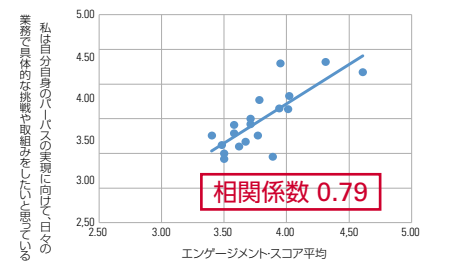
※通常の1on1とエンゲージメントの相関は0.5程度



D 「エンゲージメント」は内発的動機にもとづく「チャレンジ」を加速

エンゲージメントの向上が、イノベーションの創出につながる、一人ひとりの内発的動機にもとづくチャレンジを増やすと考えています。

当社では、エンゲージメントの高い組織では社員一人ひとりがMYパーパスの実現に向けてチャレンジしようとする意識が高い傾向を確認しています。



※当社での分析は、SOMPOホールディングスの従業員を対象にしたエンゲージサーベイ調査にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。今後同様の分析をグループ各社へ拡大し実施することを検討しています。

※相関係数の見方：一般的に、相関係数の絶対値が「1」に近いほど「正の相関係数」が強いと言われています。相関係数値の絶対値が「0.7～1.0」を示す場合には、強い相関関係があることが示唆されます。

未実現財務価値(中期・長期)

E SOMPOが生み出す社会インパクトと将来的な財務価値へのつながりの可視化にチャレンジ

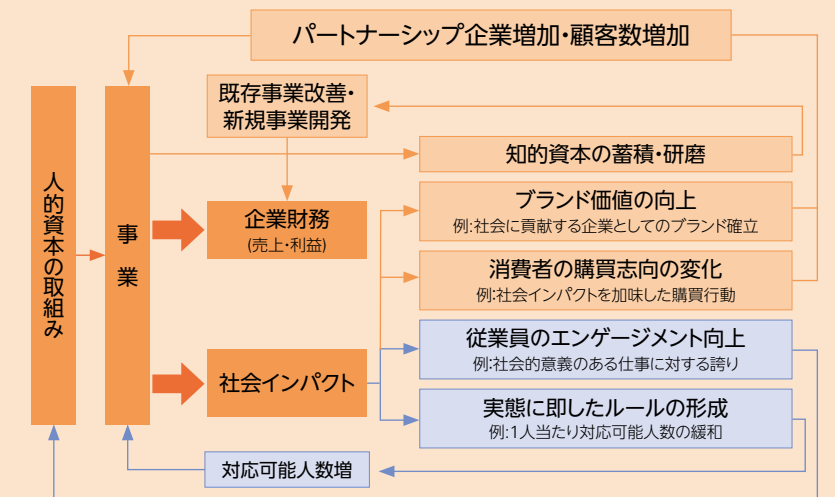
インパクトパスの整理と金銭価値化により、事業規模を超えて生み出される社会インパクトを明らかにしていきます。以下に示す4つのパスが社会インパクトとして将来の財務価値につながるルートであり、これらのパスを通じて、社会インパクトが人的資本や事業活動に還元され、財務価値が生み出されると考えています。

介護事業の例

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

今後、SOMPOの生み出す社会インパクトの金銭価値化も実施し、開示することを予定しています。

※詳細は、2022年11月に開示予定



未実現財務価値(短期)

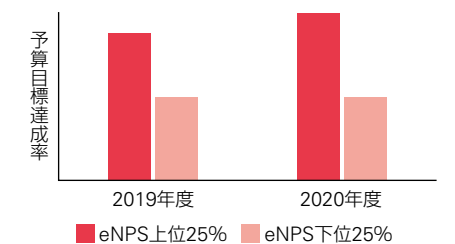
F エンゲージメントの向上は、チャレンジ・イノベーションの増加を通じて品質や業績の向上につながる

エンゲージメントの高い組織では、労働生産性や品質の向上も期待できます。当社グループでは、損保ジャパンの営業店を対象にエンゲージメント関連スコア「eNPS」*と「予算目標達成率」との相関性の分析を行い、スコアの高い営業店は、翌年度以降の達成率が高い傾向があることを確認しました。

*「eNPS」とは、損保ジャパンで実施しているエンゲージメント関連スコアであり、「家族・知人に当社への入社を進めるか」という問いにもとづく指標です。

損保ジャパン営業店(約550店)のエンゲージメント(eNPS)の上位25%と下位25%の翌年度以降の予算目標達成店の比率を比較・検証しました。

その結果、**上位25%は、下位25%と比べて達成率が高い**という、統計上の有意な差異を確認しました。



※この分析は、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。