

事業再編研究会

SOMPOホールディングスの コーポレート・ガバナンスおよび 事業ポートフォリオ変革に向けた取組

2020年2月14日

SOMPOホールディングス株式会社 濱田昌宏

SOMPOホールディングスグループのコーポレート・ガバナンス



SOMPO
ホールディングス

- ・当社グループは、保険の枠を超えた企業グループ(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に取り組む
- ・「事業ポートフォリオの変革」と「各事業の質的進化」を推し進めるため、国内外、社内外を問わず様々な人材を積極的に活用し、コーポレート・ガバナンス体制を構築
- ・ハイブリット型の機関設計のもと、事業オーナー制、グループ・チーフオフィサー制を採用。事業オーナーへの大幅な権限移譲にもとづく遠心力と、HDのチーフオフィサーによる求心力により、敏捷かつ柔軟な意思決定および業務遂行を図ってきた

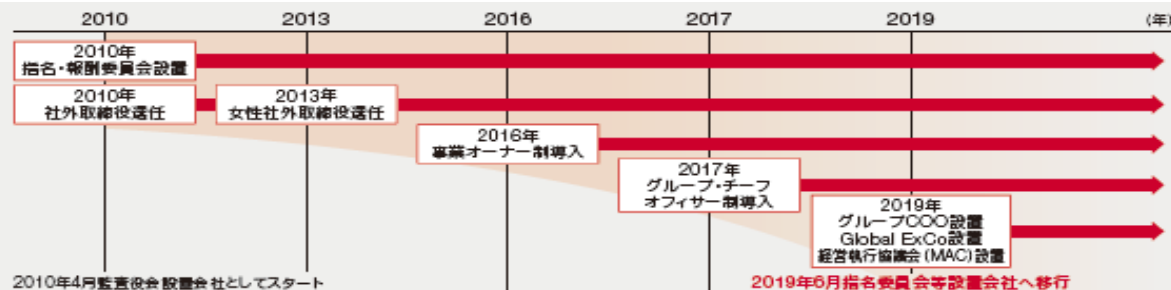


＜事業オーナー制＞

- ・国内損保、海外保険、国内生保、介護・ヘルスケアの各事業を4人の事業オーナーに任せる体制
- ・例えば、国内損保事業オーナーは、損保ジャパン日本興亜だけでなく通販のセゾン自動車火災、カーシェアリング会社等の事業責任も負う
- ・事業オーナーには、300億円までの投資実行権限や傘下事業の役員任免権限等の大きな権限を付与
- ・国内損保事業であれば、代理店販売のみならず、通販やMaaSまで含めた戦略を描き、資源配分を可能とする等、遠心力が働く体制としている

＜グループ・チーフオフィサー制＞

- ・グループ全体の各機能領域の責任者としてグループチーフオフィサー(CxO)を配置。
- ・CxO制では、各ポストの担う役割・機能や必要なスキル、経験を「ファンクション・ポートフォリオ」として規定
- ・役位と処遇の連動を断ち切り、担う「役割・機能」に照らした市場価値ベースの役員報酬体系へ変更
- ・ミッションベースなので社外人材も採用しやすくなるとともに、サクセッションプランも大きく進展。



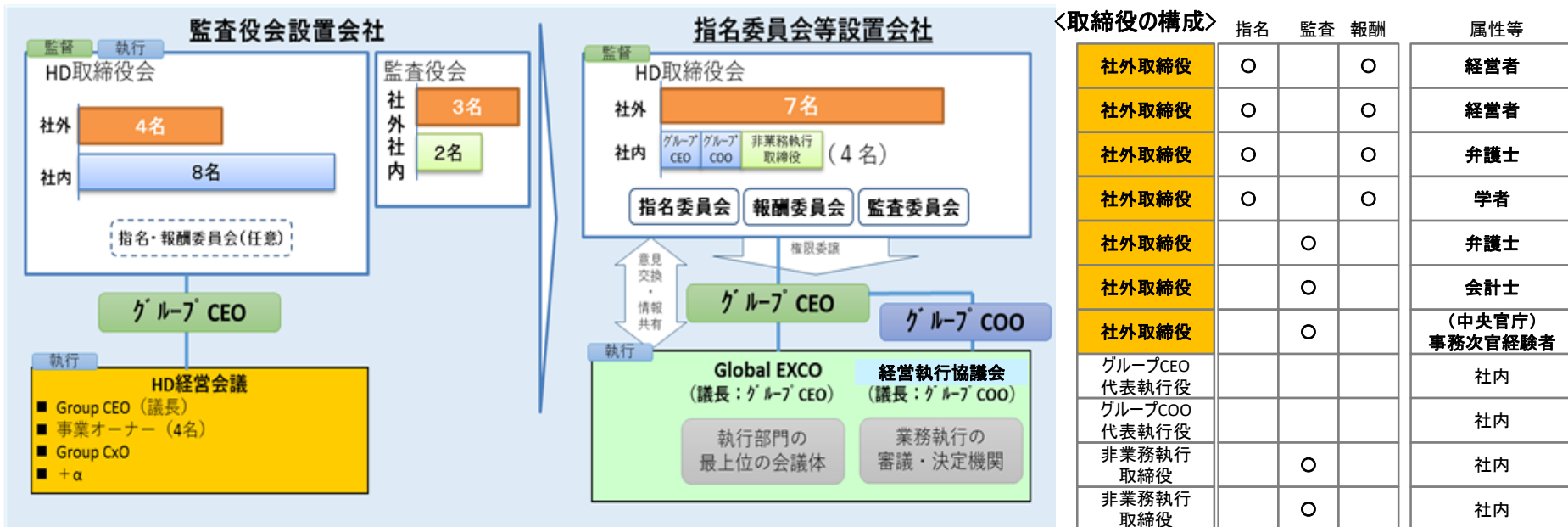
→事業オーナー制(縦)の遠心力と、CxO制(横)の求心力のグッドクラッシュにより進化

SOMPOホールディングスグループのコーポレート・ガバナンス



SOMPO
ホールディングス

- ・2019年度からは、グループ全体の戦略課題等を協議するGlobal Executive Committee(以下「Global ExCo」とその遂行・管理に係る重要事項を協議する「経営執行協議会」を設置するとともに、**指名委員会等設置会社へ移行**
- ・経営における監督と執行の分離を明確化して、執行部門への大幅な権限委譲を進め、意思決定および業務遂行のスピードアップ、質の向上を図る。特にHDは、**グループ全体戦略、経営資源配分、ポートフォリオマネジメント等の機能を強化**
- ・**取締役会は、経営の監督(特に事業のアクセル/ブレーキ判断等)と中長期的な戦略や経営方針の意思決定に専念**
- ・**社外取締役中心で取締役会を構成(業務執行取締役は2名のみ)。執行役の指名・報酬を完全に社外取締役に委ねることで(両委員会とも社外取締役のみで構成)、トップマネジメント(執行役)の緊張感は今まで以上に高まる**



<当社取締役会の特徴>

- ・社外取締役が中心の取締役会を構成(9名中7名が社外取締役。業務執行取締役はグループCEO、グループCOOの2名のみ。)
- ・多様性のある複数の社外取締役(女性3名、外国人1名。経営者、弁護士、学者、会計士、元官僚等)
- ・各委員会の委員長は社外取締役。指名委員会、報酬委員会は社外取締役のみで構成。

グループのトランスフォーメーションにおける社外取締役の役割(事例)

- ・指名・報酬委員会(現在は、指名委員会および報酬委員会)で、「グループCEOのミッションとは何か」、「グループの全役員が、どのように評価されるべきなのか」について、議論が重ねられた。
- ・グループCEOのミッションは、グループの経営理念・ビジョンの実現に向けた「グループのトランスフォーメーション」とされるとともに、指名・報酬委員会からは、全役員に「ミッションドリブン、リザルトオリエンテッド」を強く求める宣言を発信。
- ・グループCEOからも、グループのトランスフォーメーションの実現のためには、「事業ポートフォリオの変革」と「企業文化の変革」、「ミッションドリブン、リザルトオリエンテッド」の徹底が強く求められるというメッセージが全役職員に発信。

<ミッション・ドリブン、リザルト・オリエンテッド(グループCEOのミッション)>

HD社外取締役(指名員会、報酬委員会メンバー)

グループCEOの
ミッション(使命)

安心・安全・健康のテーマパークへの
「質的進化・変革」の実行
（「トランスフォーメーション」）

定性的には

事業ポートフォリオの変革

企業文化の変革

定量的には

修正連結利益3,000億円

修正連結ROE10%

<指名・報酬委員会宣言>

SOMPOホールディングスグループは、グループが目指す未来を「安心・安全・健康のテーマパーク」と定め、大きなトランスフォーメーションに取り組んでいる。

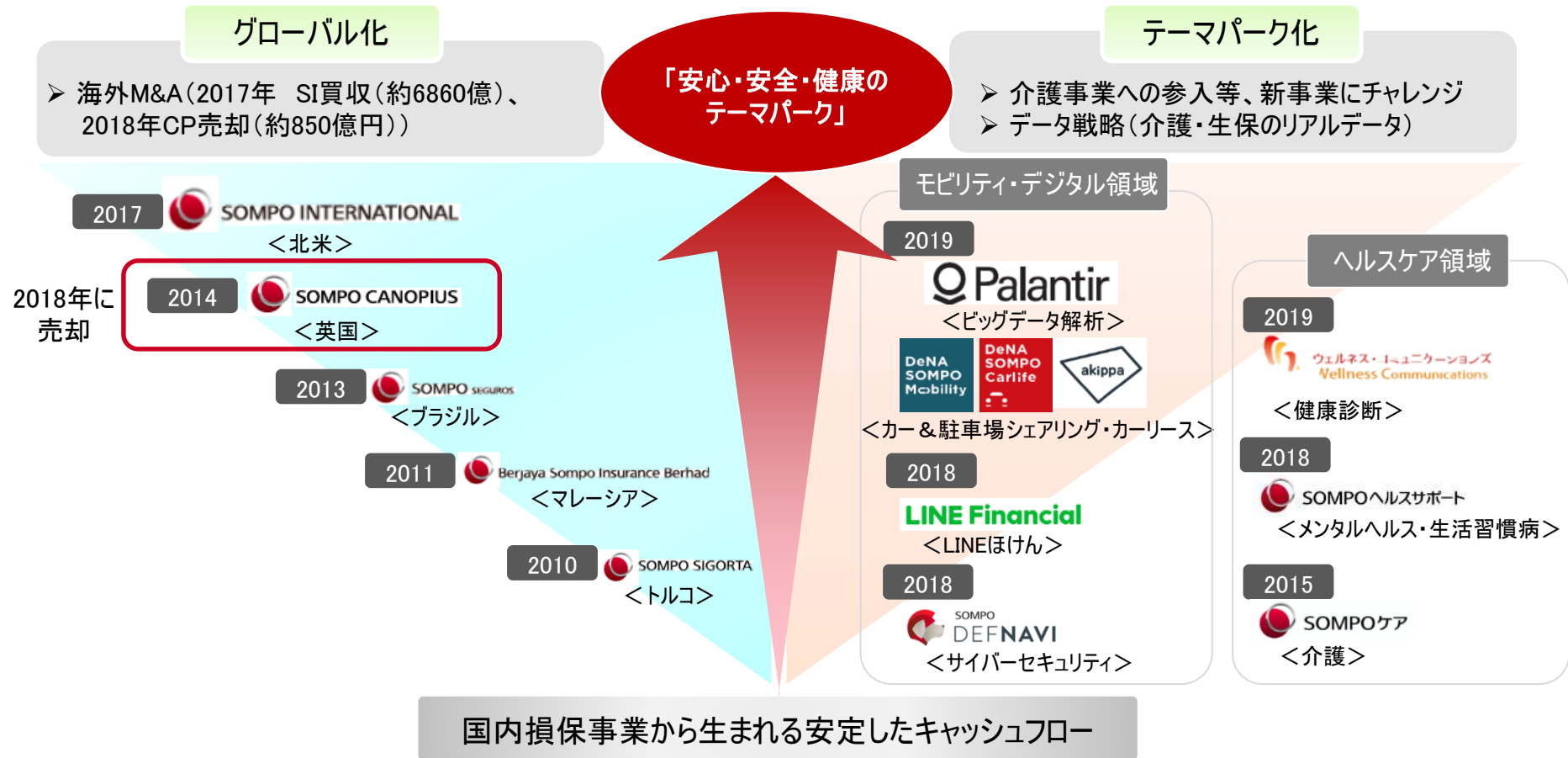
その実現のためには、ホールディングス役員としては、いまだかつてない新たな企業グループに生まれ変わる未来の創造を、自らのミッションとして引き受け、自らミッションを語り、行動する人材が求められる。

そして、その処遇は役職やポジション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。

【参考】事業領域の多様化とサービスの進化を通じたテーマパーク化

・事業ポートフォリオの変革に向けた具体的な取り組みとしては、国内保険事業から生まれる安定したキャッシュフローをベースに **海外M&Aを通じた海外事業の拡大(グローバル化)**と、保険と親和性の高いヘルスケア事業などの **新たな事業へのチャレンジ(テーマパーク化)**により、保険の枠にとどまらないグループへのトランスフォーメーションを実現。

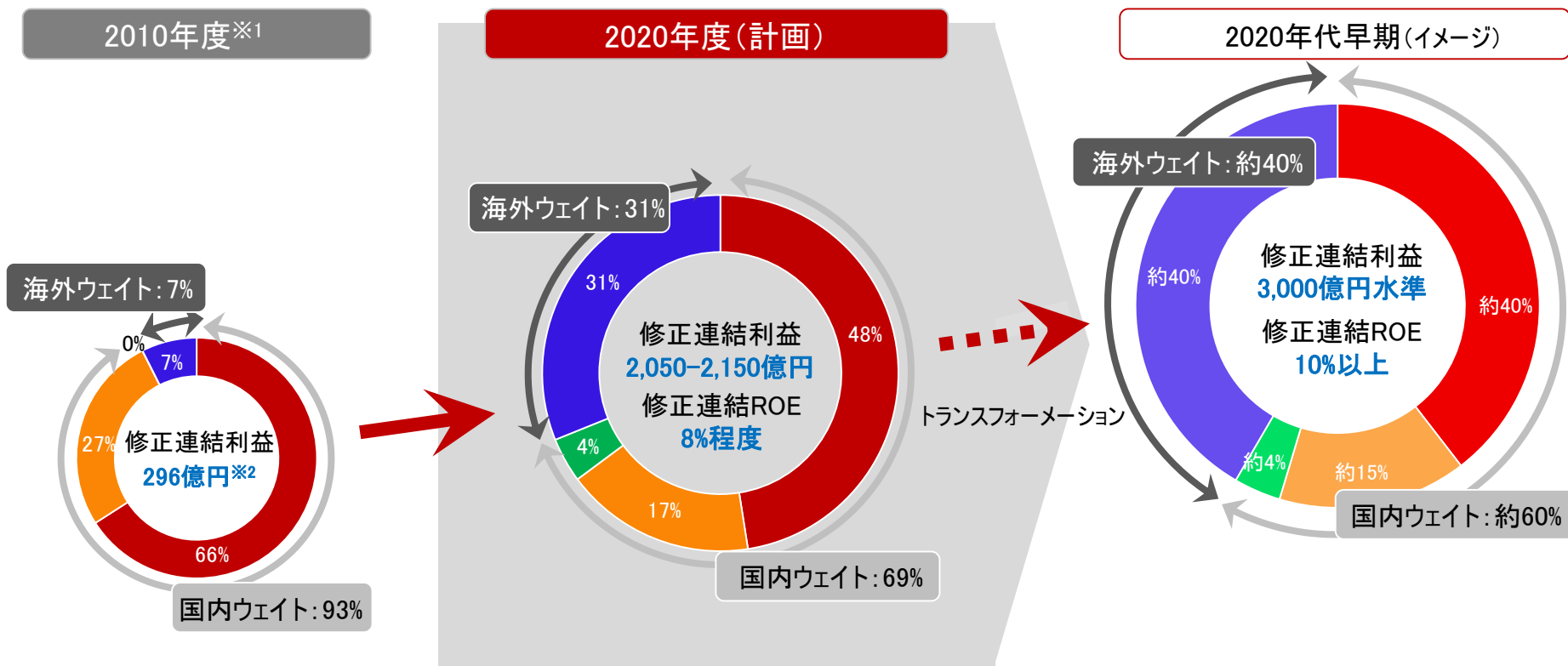
・海外M&A(2017年Endurance(現SOMPO INTERNATIONALを6860億円で買収)、介護事業への参入(居室数で業NO.1)などを実施。一方で、**2018年にはSOMPO CANOPIUS を売却**等、戦略に応じた事業売却も実施



【参考】事業ポートフォリオの変革(イメージ)

- ・HD発足時では国内利益ウェイトが約9割、足もとでは海外保険事業ウェイトが拡大
- ・海外事業のさらなる拡大に加え、新たなサービス・事業の創出を通じ、事業ポートフォリオの変革を目指す
- ・2020年代の早期には、海外ウェイト40%、非保険ウェイト10%以上とし、国内損保事業ウェイトを50%以下へ

■ 国内損保事業 ■ 海外保険事業 ■ 国内生保事業 ■ 介護・ヘルスケア事業等



※1 SOMPOホールディングス発足年度

※2 現在の修正利益定義をベースとした試算値