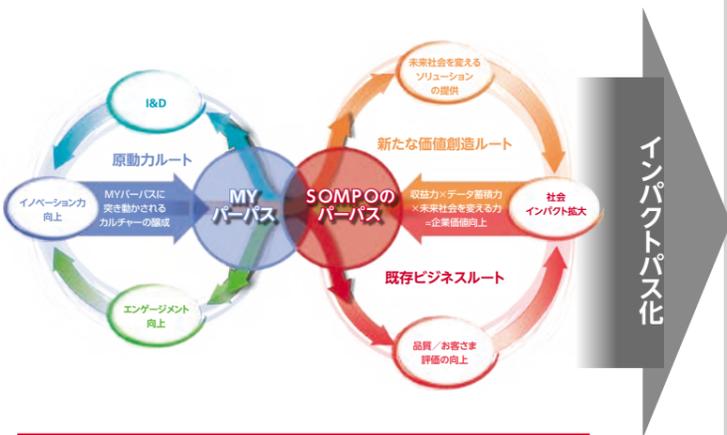


未実現財務価値の向上に向けて ～人的資本のインパクトパスの可視化～

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り組む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。



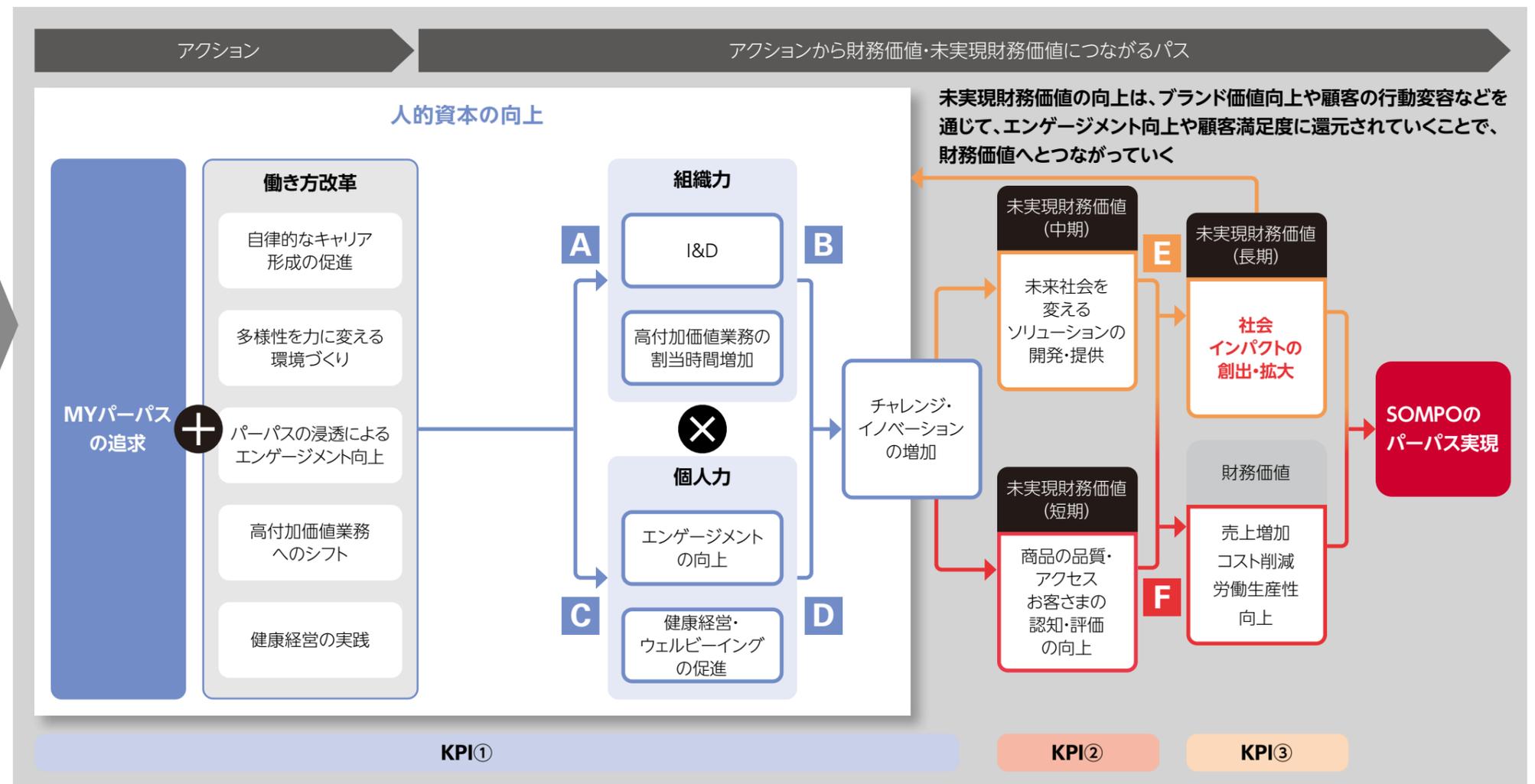
インパクトパス

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

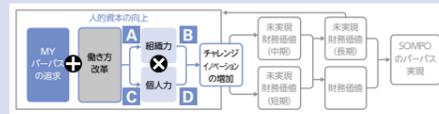
KPI②	具体的内容	2021年度実績 P30参照
品質/お客さま評価	● 重点販売商品実績	7.2万件、24.9億円
	● 自動車事故対応お客さま満足度	46.4pt
	● Insurhealth®の販売件数/保有件数	34万件/71万件
	● 介護利用者数	9万人
KPI③	具体的内容	目標 P36参照
	ソリューション	● RDP活用によって創出するグループの売上高 5,000億円(中長期目標) ● RDP活用商品・サービスの外販・収益化 2023年度末までに2事業以上
社会インパクト	● 詳細は2022年11月に開示予定	

*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~

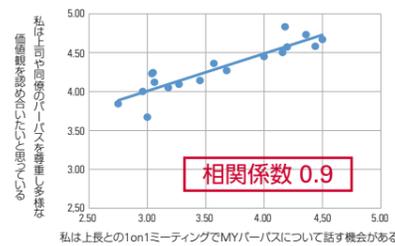
インパクトパスのつながり検証

人的資本



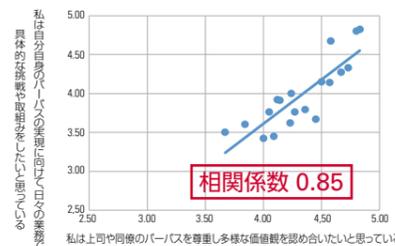
A 「MYパーパスにもとづく対話」は「I&D」を加速

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。



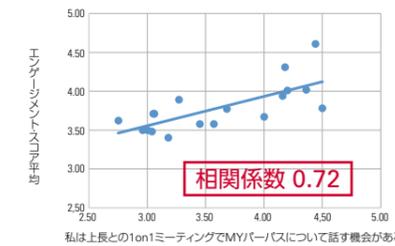
B 「I&D」は内発的動機にもとづく「チャレンジ」を加速

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。



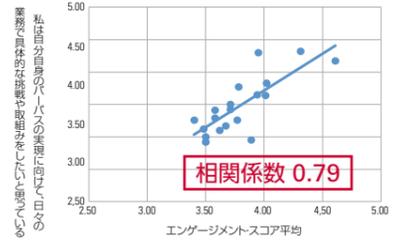
C 「MYパーパスにもとづく対話」は「エンゲージメント向上」を加速

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



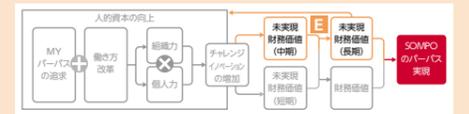
D 「エンゲージメント」は内発的動機にもとづく「チャレンジ」を加速

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」が強いと言われてます。相関係数数の絶対値が「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。

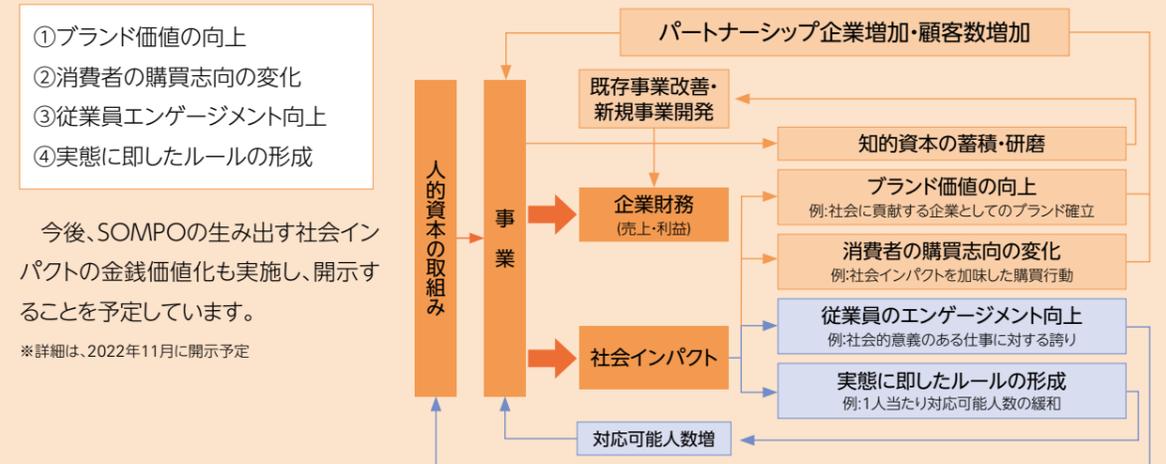
未実現財務価値(中期・長期)



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



未実現財務価値(短期)

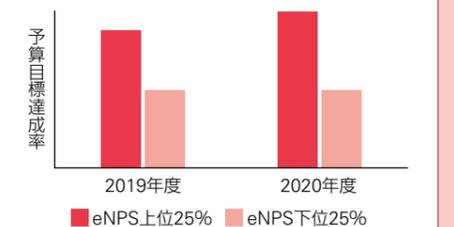


F エンゲージメントの向上は、チャレンジ・イノベーションの増加を通じて品質や業績の向上につながる

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。