

2020 | 統合レポート

2020東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌



TOKIO MARINE

“To Be a Good Company”

お客様や地域社会の“いざ”をお守りする

東京海上ホールディングス株式会社

経営理念

東京海上グループは、
お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、
企業価値を永続的に高めていきます。

お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。

株主の負託に応え、収益性・成長性・健全性を備えた事業をグローバルに展開します。

社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。

良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

編集方針

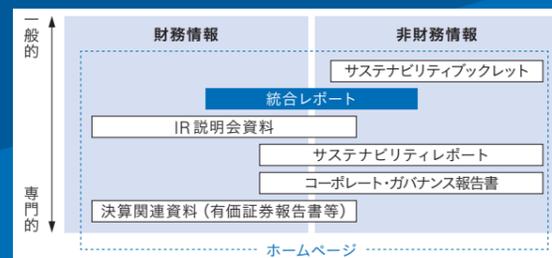
本レポートでは、当社の「持続的な成長に向けた取り組みの全体像」をご理解いただくために、当社のパーパス（存在意義）やめざす姿、それを実現するための力（強み）や戦略をわかりやすく説明しています。とりわけ、経営計画と社会課題解決力の関係や、重要な社会課題が当社に及ぼす影響（機会・リスク）を説明するなど、財務と非財務のコネクティビティをできる限り明確化するよう努めました。

なお、編集にあたっては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」を参照すると共に、投資家をはじめとするステークホルダーの方々の意見を聴取し、充実した情報の掲載に努めました。



本誌は「保険業法（第271条の25）」および「同施行規則（第210条の10の2）」に基づいて作成したディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明資料）です。

[本統合レポートの位置付け]



上表の資料は、当社ホームページでご覧いただけます。
www.tokiomarinehd.com

将来見通しに関する注意事項

この統合レポートには、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測が記載されています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績等は、このレポートの記載とは異なる可能性があります。



TOKIOMARINE

統合レポート2020

2020 東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌

CONTENTS

P.02 第1章 パーパスストーリー

パーパス（存在意義）

3つの強み（経営資源）

1. 安心と安全をお届けする力
2. M&Aの実行力
3. グループ総合力

めざす姿

価値創造アプローチ

中期経営計画の推進

（参考）中期経営計画の振り返りと進捗状況
重要な社会課題/リスクと機会への対応

特集① 地球規模の気候変動・自然災害の増加への対応

特集② 新型コロナウイルス感染症への対応

財務・非財務ハイライト

P.34 第2章 マネジメントメッセージ

CEO メッセージ

CFO メッセージ

海外事業総括メッセージ

CDO メッセージ

CHRO メッセージ

特集③ 良好な M&A トラックレコード

P.58 第3章 価値創造の基盤 — ESG

ガバナンス (G)

取締役・監査役のプロフィール

コーポレートガバナンス

役員報酬

グループ一体経営を通じたガバナンスの強化

株主・投資家との対話

政策株式の削減

内部統制システム

社外役員鼎談

リスクベース経営 (ERM)

環境 (E)・社会 (S)

社会課題への主な取り組み

国際イニシアティブへの参画/ESG評価・外部表彰

環境・社会・ガバナンス (ESG) の取り組みとSDGsへの対応

P.86 第4章 事業概況・データ

業界・市場

事業セクション

財務データ

会社データ

Question

何のために、
当社は
存在しているのか

Answer

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること。
それが当社のパーパス（存在意義）です。

当社は1879年に日本初の保険会社として創業しました。当社の創業に深く関わった渋沢栄一は、著書の中で道徳と経済の一致を説いています。企業は社会課題の解決にあたる、即ち「世のため人のため」に存在するという考え方は、当社の創業時からの想いであり、今もなお脈々と継承されています。

創業当時の当社は、海上保険を通じて貿易の積荷を海難事故からお守りし、日本の経済・社会の発展に貢献することを使命としていました。その後、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献するため、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、足元ではコロナ禍で急増するテレワークを支えるサイバー保険など、環境変化を見据えた商品・サービスを次々と社会に提供してきました。安心と安全の提供を通じて、お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること——それが当社の変わらぬパーパスです。

こうしたパーパスの実現に向けて、当社は創業から141年の間、社員に生き活きと働く場を提供し、その社員たちが代理店さんと連携しながら、様々な社会課題の解決に貢献したいと取り組んできました。そして、その結果として、当社は持続的な利益成長を実現し、株主の皆様にも投資に見合うリターンをお返ししたいと努めてきました。

全てのステークホルダーの皆様にも、価値を提供し続けることは、決して簡単ではありませんが、その道を探し続けていく。そして、現状に満足することなく、より一層の「良い会社」をめざし続けていく。この想いを“To Be”に込めた、“To Be a Good Company”は当社のコア・アイデンティティです。

そして、これからも当社は、お客様や地域社会の“いざ”がどう変化していくのか、当社はその“いざ”にどう応えていくのか。そこにアンテナを張り、失敗を恐れずに挑戦し、価値を提供し続け、信頼され、選ばれ、成長し続けていきたい。私はそんな「しなやかで、たくましい会社」を作っていきたいと考えています。



取締役社長 グループCEO 小宮 暁



渋沢 栄一
(渋沢史料館所蔵)

ステークホルダーへの価値提供



Question

なぜ、
当社には
それができるのか

Answer

3つの強み (経営資源) を持ち、
常にこれらを磨き続けているからです。

当社がパーパス (存在意義) を果たし、持続的な成長を遂げてこられたのは、3つの強みを持ち、それらをたゆみなく磨き続けてきたからです。

1つ目は、「安心・安全をお届けする力」です。当社は、時代と共に変化する事業環境やお客様・地域社会の課題をしっかりと捉え、その解決に貢献する商品・サービスを、次々と生み出し、これをお届けすることで、持続的に成長してきました。

2つ目は、「M&Aの実行力」です。保険はリスクをお引受けする事業ですので、リスクを分散して事業を安定化

させ、「いざ」という事態に備える必要があります。当社はM&Aを通じて、リスクをグローバルに分散すると共に、成長も取り込み、経営基盤の強化を図っています。

3つ目は、「グループ総合力」です。保険事業は形のない商品を扱うことから、People's Business、人が重要とされています。今や社会課題がグローバル化する中、当社はM&Aを通じて獲得した優秀な人材を国内外に最適配置し、高い専門性をグループの戦略の真ん中に取り込むことで、グループ総合力を発揮しています。

01

安心と安全を
お届けする力

➡ P.6-9



02

M&Aの実行力

➡ P.10-11



03

グループ総合力

➡ P.12-13



01

安心と安全をお届けする力

当社は時代ごとの社会課題の解決に貢献する、革新的な商品・サービスを開発し、それをしっかりとお届けすることで、お客様から選ばれ、持続的に成長してきました。こうした実績に裏付けられた「安心と安全をお届けする力」は、当社の大きな競争力です。

お客様や地域社会の課題を察知する力

気候変動やテクノロジーの進展、新型コロナウイルスの感染拡大など、世の中はめまぐるしく変化し、またお客様や地域社会のリスクも増大しています。

こうした中、当社がお客様や地域社会の“いざ”をお守りしていくためには、足元で起きている環境変化やお客様・地域社会の課題を正しく捉えることが重要です。当社では、現地現物現場主義の下、マーケットに最も近い現場第一線の情報や代理店さんの気付きなどを社内でタイムリーに共有しています。この他にも、消費者アドバイザーも交えたお客様の声の分析や、市場調査などを通じて、商品・サービスの開発・改善の気付きを定期的に得ています。

また、お客様や地域社会を新たなリスクからお守りするためには、中長期的なアプローチも重要です。当社では、産学連携やグループシンクタンク、外部調査機関の活用などを通じて、中長期的な環境変化やそこから生まれる社会課題の研究にも力を入れています。

課題を解決する商品・サービスを開発する力

お客様や地域社会の課題を解決するための商品・サービスを開発し、事業として成立させるには、リスクに見合った適切な保険料の算出や、リスクを安定的にお引受けできる十分な資本などが必要となります。

当社では数理業務のプロフェッショナルであるアクチュアリーが、確率論や統計を駆使しながら、事故の発生頻度や損害額などのリスクを定量化することで、適切な保険料の算出を実現しています。近年は、海外グループ会社が持つPredictive Analytics*など、高い知見を取り入れることで、分析手法の更なる高度化にも挑戦しています。リスクのお引受けのベースとなる資本水準については、当社は主要格付機関から世界トップクラスの格付を取得しています。こうした資本力に加えて、再保険も活用し、リスクを適切にコントロールすることで、安定的にお引受けができる体制を構築しています。

*：データに統計的手法を適用して、将来を予測する分析

お客様にお届けする力

どんなに良い商品・サービスを開発しても、これをお届けしなければ意味がありません。当社では、徹底したコンサルティングを通じた、最適な保険をご提案しています。例えば、企業を取り巻くリスクが多様化する中、特に中小企業における賠償責任保険やサイバー保険などの新種保険の加入率が低い実態を踏まえ、商工団体などと連携し、リスクの啓発と新種保険の提案に取り組んでいます。また、昨今の自然災害の激甚化を踏まえ、お客様の契約内容を改めて確認し、必要な商品・サービスをご提案する「ご契約内容確認運動」も、全国各地で推進しています。一方、デジタルネイティブの台頭などによって、お客様のニーズも多様化しています。当社では、プラットフォームなどとの提携を通じた、新たなお客様との接点構築にも取り組むことで、一人でも多くのお客様に安心・安全をお届けしていきたいと考えています。こうした取り組みは、お客様から評価され、当社は持続的にマーケットシェアを拡大しています。

また、当社は事故対応においても、保険金支払いの早期化やお客様に寄り添った対応など、高品質なサービスをお届けしています。

人工衛星を活用した保険金支払いの早期化

AIを活用した人工衛星画像の解析を通じて、大規模な水災発生時においても、被害状況を早期に把握できるようになりました。これにより、未だ保険金をご請求いただいていないお客様に当社から早期にご案内するなど、漏れのないご案内と共に、保険金支払いの早期化を実現しています。



シンプルでスピーディーな保険金支払プロセスの構築

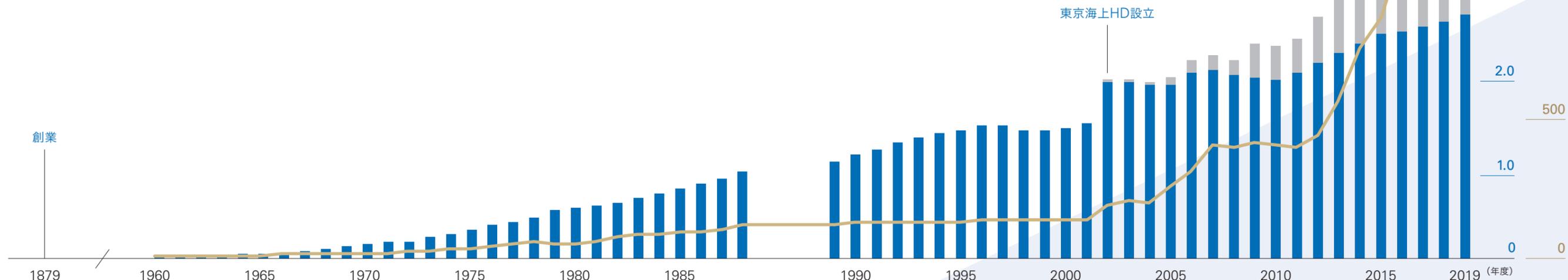
世界最先端のデジタル技術を活用し、極限まで保険金支払プロセスを自動化することで、シンプルでスピーディーな保険金支払いの実現に取り組んでいます。こうして創出された時間を活用し、高度な示談交渉やお客様に寄り添った対応など、人でしかできない高品質なサービスをお届けしています。



具体的な課題解決の事例は、P.8-9、P.26-31、P.80 参照

「安心と安全のお届け」を通じた社会課題の解決と持続的成長の歩み

当社は1879年の創業以来、時代ごとに変わるお客様や地域社会の課題を的確に捉え、これを解決する日本初の商品・サービスを次々と開発し、お客様にお届けしてきました。その結果、当社はお客様から信頼・評価を得て、持続的に成長し、株主の皆様にも価値を提供してきました。



*1: 収入積立保険料を除く *2: 2001年度以前は東京海上、2002年度以降は東京海上日動に加え、日新火災なども合算した保険料を表示
*3: 東京海上HDが設立された、2002年度以降の保険料を表示 *4: 資本水準の調整として実施した、一時的な配当は含まない

課題解決の歴史

1914

モータリゼーションを後押し

日本全体でまだ自動車が1,000台ほどしか走っていなかった時代に、将来のモータリゼーションの到来を予測して、日本で初めて自動車保険を発売しました。



自動車保険バッジ (1926年頃)

1998

被害者への十分な補償の実現

「契約者の被った損害を全て補償する」というコンセプトで、日本で初めて自動車保険の人身傷害補償保険を発売しました。今では自動車保険のスタンダードとなっています。



1959

賠償に関する意識と基準を確立

事故があっても「被害者は泣き寝入り」という時代に、日本で初めて賠償責任保険を発売し、適正な賠償意識の醸成と妥当な賠償水準づくりに貢献しました。



1999

サイバーリスクからお客様をお守りする

テクノロジーの進展により、世界的にサイバーリスクが高まる中、英国のTMK社は、サイバー関連の補償の提供をいち早く開始しました。サイバー保険について、当社グループの足元のマーケットシェアは世界で5.0%^{*5}と、世界有数のトッププレイヤーとなっています。



^{*5}: 2019年度実績。(出典) Prescient & Strategic Intelligence より、当社算出

2001

保険を通じて貧困問題に立ち向かう

インドのIFFCO-TOKIO社は、農家の方々の生活不安の解消に貢献するために、マイクロインシュアランス(低価格で購入できる保険)をご提供しています(P.80)。



肥料付帯傷害保険

2002

生損保一体でお客様をお守りする

一人ひとりに合った最適な補償をオーダーメイドでご提案し、一生にわたって安心をお届けするという考えの下、世界でも類を見ない、生損保一体型商品「超保険」を発売しました。



2020

地震の被災者の当座の生活をお守りする

発災直後の当座の生活をお守りするために、震度に応じて、最短3日で保険金をお支払いする保険を日本で初めて開発しました。ご契約から保険金請求の手続きまでをスマホで完結できる、新しいタイプの保険です。



保険金請求手続き画面

2020

再生可能エネルギーの普及を後押しする

再生可能エネルギーへのシフトを後押しすべく、当社は同分野のグローバルリーダーであるGCube社を買収しました。また、国内では、洋上風力発電事業のリスクを切れ目なく補償する保険を開発し、事業者を保険の面からお支えています。



02

M&Aの実行力

当社が買収した会社は、当社グループ入り後も高い成長を続け、またグループシナジーも実現しています。こうしたM&Aの実行力は、当社のリスク分散、経営基盤の強化に大きく貢献しています。

M&Aのカギはカルチャーフィット

保険はリスクをお引受けする事業ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が揺らぐことがあってはなりません。そのために、リスクを分散させ、事業を安定化させること。これが当社のM&Aの目的です。M&Aの実行に際しては、当社は自ら案件を探し出し、リストに纏め、そのM&Aに至る進捗状況を毎月開催しているIEC (International Executive Committee) で議論しています。そして、チャンスが訪れた時には、機動的にM&Aを実行しています。

買収ターゲットは厳格な基準(カルチャーフィット、高い収益性、強固なビジネスモデル)を満たす“良い会社”で、とりわけ「カルチャーフィット」を重視しています。すなわち、お客様や地域社会を大切にする姿勢など、買収ターゲットが持つ保険事業に対する価値観が、当社グループのコア・アイデンティティ“*To Be a Good Company*”にマッチするか、を十分に確認しています。こうしたカルチャーフィットは、その後のシナジー創出のベースにもなっています。

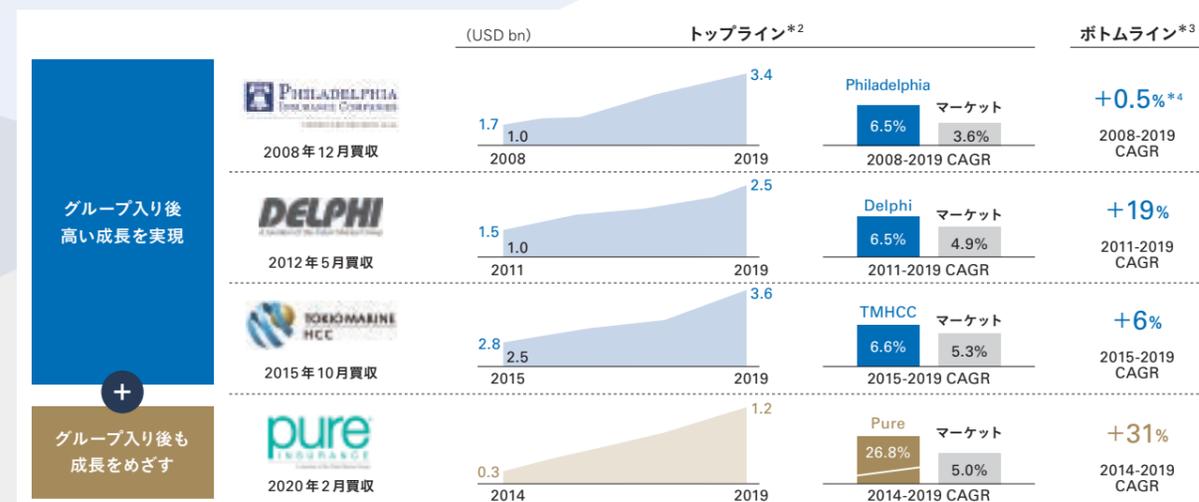
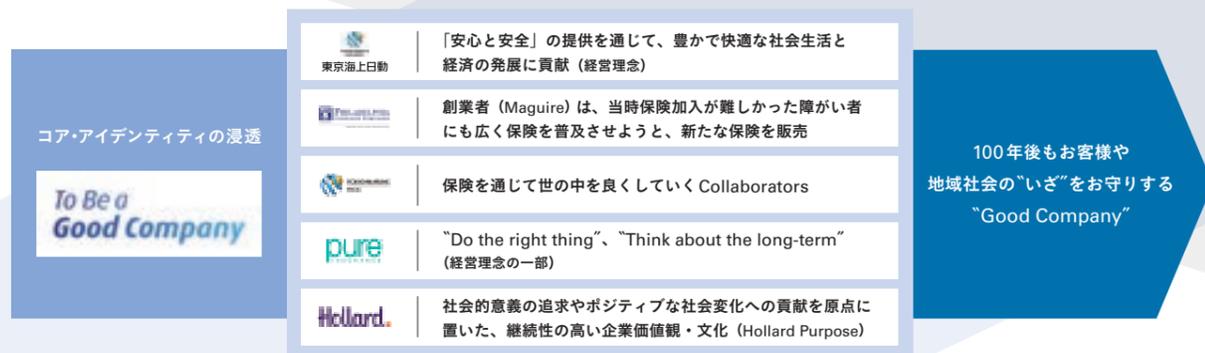
良好なトラックレコード

海外利益の約8割を占める北米の3社は、自らの強みに加え、商品ラインアップの拡充、引受キャパシティの拡大、新たな国・地域での販売といった面で、グループ各社とのシナジーを発揮することで、当社グループ入り後も、保険料もその結果としての利益も、マーケットを上回る成長を実現しています。

こうした結果、世界最大の保険市場である北米マーケットにおいて、当社は企業向け保険分野でTop10の地位を確立し、中でもスペシャルティ保険^{*1}の分野ではトップクラスプレイヤーとなっています。2020年度からはここにPureグループも加わって、当社の更なる成長とリスク分散を牽引していくことになります。

^{*1}: 一般的な自動車保険や火災保険ではなく、賠償責任保険や医療保険など、企業向けに提供する特殊な保険

当社グループのコア・アイデンティティとグループ入りした会社の創業時からの想い



^{*2}: 現地会計ベース正味収入保険料 (Pureはマネジメント会社の取扱保険料) ^{*3}: 現地会計ベース税引後利益
^{*4}: 2019年度は過年度リザーブ増により、一時的に成長率が悪化したもの。新型コロナウイルスの影響を織り込まない2020年度利益ベースのCAGRは、5%

03

グループ総合力

当社はM&Aを通じて獲得した人材をはじめ、優れた人材を国内外に最適配置し、グループの戦略に活用することで、社会課題の解決力を高めています。



第1章 | 3つの強み (経営資源)

優れた人材を最適配置し、グループの戦略に活かす

当社はM&Aを通じて、リスク分散、収益の拡大を図ってきましたが、その最大の成果は、優秀な人材とその専門性の獲得です。

グループ全体として成長し続けていくには、各社がそれぞれの地域・マーケットで圧倒的な競争優位を築くことは勿論、その上で各社で働く人材、その専門性や知性を“東京海上グループone team”で活用することで、ビジネスに一層の磨きをかけていく必要があります。

そのためにも、当社では優れた人材を、共同グループ総括^{*1}や各専門分野の要職に登用するなど、国内外に最適配置し、専門性をグローバルに活用しています。

こうした取り組みの成果は、「保険料の拡大」、「運用収益の拡大」、「保有出再の最適化」、「コスト」の4分野を中心に、グループシナジーとして現れており、足元では年間約350億円の利益貢献に繋がっています。

^{*1}: 当社では特定の分野について、グループ全体の戦略や方針などをグループチーフオフィサーが総括する仕組みを採用し、グループ横断の横串機能を発揮しています。その中で、外国人役員を共同グループ総括として起用し、横串機能のグローバル化を図っています。

海外トップの共同グループ総括への起用



Donald Sherman
共同グループCIO (共同グループ資産運用総括)
Delphi Financial Group CEO



Christopher Williams
Co-Head of International Business
共同グループCRSO (共同グループ保険引受・保有政策総括)
元HCC Insurance Holdings CEO

高い専門性を持った人材をグループ戦略の要職に任命

内部監査



Desmond Yeo
TM Asia Regional Head of Internal Audit (HDを兼務)
<主な経歴>
前職はグローバル保険会社の内部監査部長。内部監査、ERM、ITリスクマネジメントの分野に23年従事

保険リザーブ^{*2}



Daniel Thomas
International P&C Reserving Actuary Committee 議長
<主な経歴>
大手監査法人にて20年以上、グローバル保険会社へのリザービングに関する助言等に従事

スペシャリティ



Philippe Vezio
TM Asia Deputy CEO & Chief U/W Officer (TMHCC/バルセロナから異動)
<主な経歴>
各国のスペシャリティ保険の引受に関し、要職を歴任

法務・人事



Caryn Angelson
TMNAS CHRO & CLO (TMHDを兼務)
<主な経歴>
前職でグローバル法律事務所の弁護士として訴訟実務に携わった経験を活かし、人事・労務を含む幅広い分野で法的な観点からコーポレート機能の強化を支援

再保険



Barry Cook
CEO of International Group at TMHCC (TMHD Global Reinsurance Advisor)
<主な経歴>
再保険ブローカー会社の創設 (後にTMHCCが買収) 以来、30年以上のキャリアを有し、TMHCCの米国外事業を牽引

サイバー保険



Daljitt Barn
Cyber Centre of Excellence Global Head of Cyber Risk
<主な経歴>
前職はグローバル再保険会社にてグループのサイバー保険戦略の策定・展開や、監査法人にてサイバースクームの立ち上げ・運営に従事

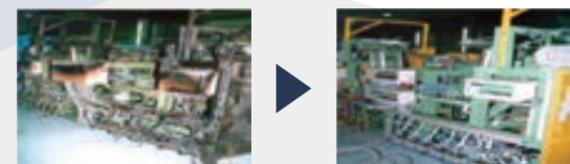
^{*2}: 既発生の保険金債務 (将来の保険金支払い) を適切に見積もり、支払備金として積み立てること

高い専門性を活かした、価値提供領域の拡大

事故や災害は発生しないに越したことはなく、仮に発生しても被害は小さい方が、また復旧も早い方が良いのは当然のことです。当社では、こうした切り口から、国内グループ各社の高い専門性を結集し、保険金のお支払いだけに留まらない、予測・予防、早期復旧などのサービスもご提供しています。

災害早期復旧支援サービス

火災や水災による汚染は機械設備の腐食を進め、早期に適切な修復を行わないと、復旧に膨大な時間を要します。当社では、業務提携先の災害復旧専門会社ベルフォア社^{*3}の高度な洗浄技術を活用し、汚染物質の除去による修復を行うことで、お客様の事業の早期再開をサポートしています。



^{*3}: 全世界28カ国、300以上の拠点を持つ世界的な災害復旧専門会社

BCP 策定・訓練支援サービス

相次ぐ自然災害やコロナの感染拡大が起こる中、有事に備えた体制強化は、企業にとって最も重要な課題のひとつです。当社では、BCP^{*4}の策定やその実効性を高める訓練の支援を通じて、企業の事業継続・早期復旧を支えています。

^{*4}: Business Continuity Plan. 事業の継続や中断した事業の早期復旧を確実にするための計画



BCP 訓練の様子

防災・減災のご提案サービス

自然災害に対するリスク認識が高まる中、当社ではドローンを活用した地盤高解析により、浸水シミュレーションを行い、被害予測やリスクの分散・移転など、効果的な防災・減災対策をご提案しています。



地盤高の解析

Question

これから、
当社は
何をめざすのか

Answer

サステナブルな社会づくりに貢献し、
その結果として、当社も持続的・長期的な成長を
実現していきます。

当社は、創業時から、安心と安全をお届けすることにより、お客様や地域社会の“いざ”をお守りすることをパーパスとしてきましたし、これを愚直に実行することで、結果として成長を続けてきました。

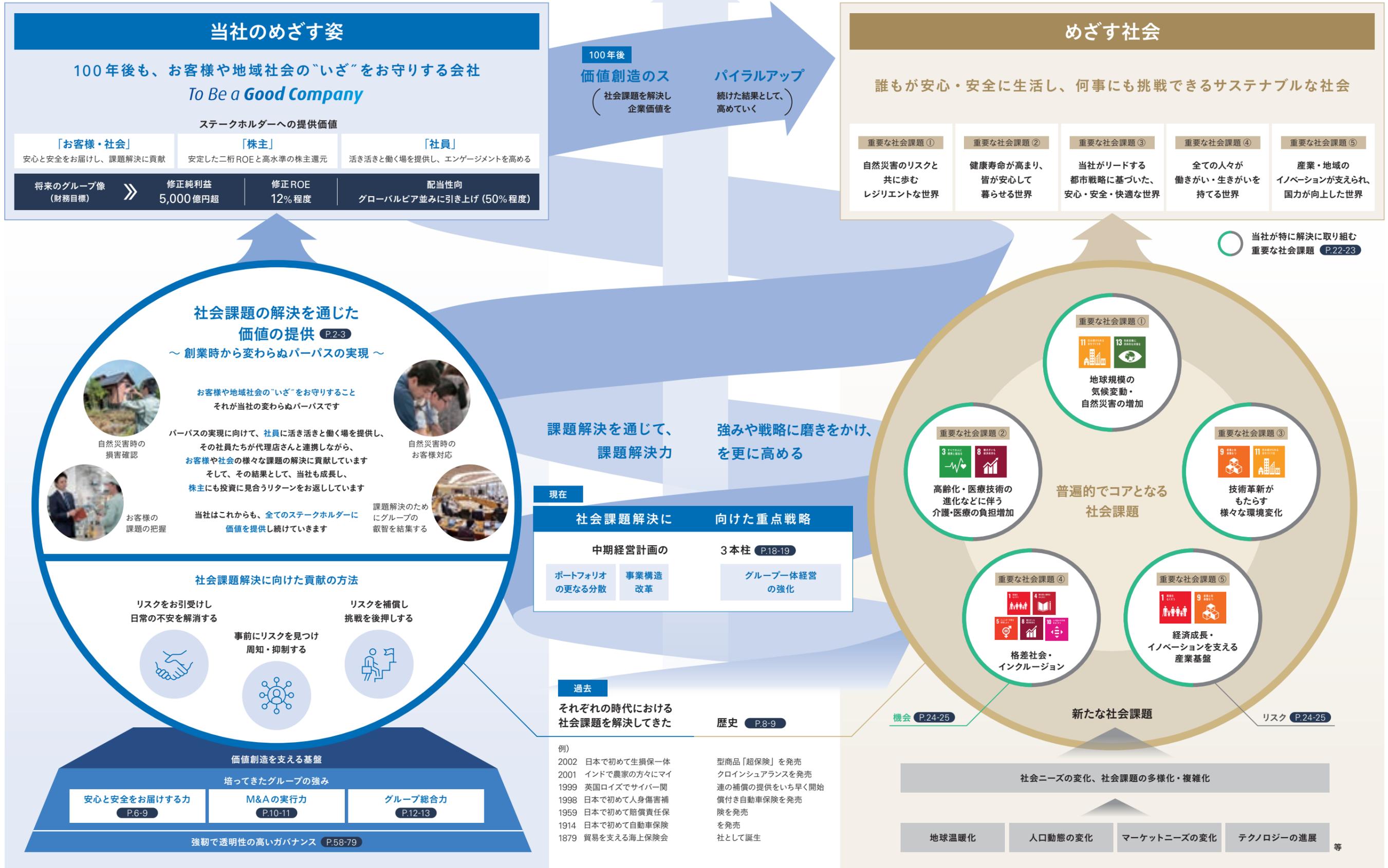
今は不確実、不安定、複雑で不透明な時代です。また、コロナにより社会の不確実性が更に高まっていますが、当社のパーパスは、将来も、どんな時代にあっても、決して変わることはありません。

当社は、これからも、環境変化によって生まれる機会もしっかりと捉え、141年の歴史の中で培った強みを活かしながら、経営戦略（ポートフォリオの更なる分散、事

業構造改革、グループ一体経営の強化）を実行することで、社会課題の解決に貢献し続けていきます。また、こうした挑戦を通じて、強みや戦略にも磨きをかけ、社会課題の解決力を更に高めることで、サステナブルな社会づくりに貢献し、その結果として、当社も持続的・長期的な成長を実現していきます。

そして、こうしたサイクルをスピード感を持ってしっかりと回していくことで、全てのステークホルダーの皆様に価値を提供し続けていく、当社は100年後もその様な皆様から真に必要とされる“Good Company”をめざしていきます。

価値創造アプローチ

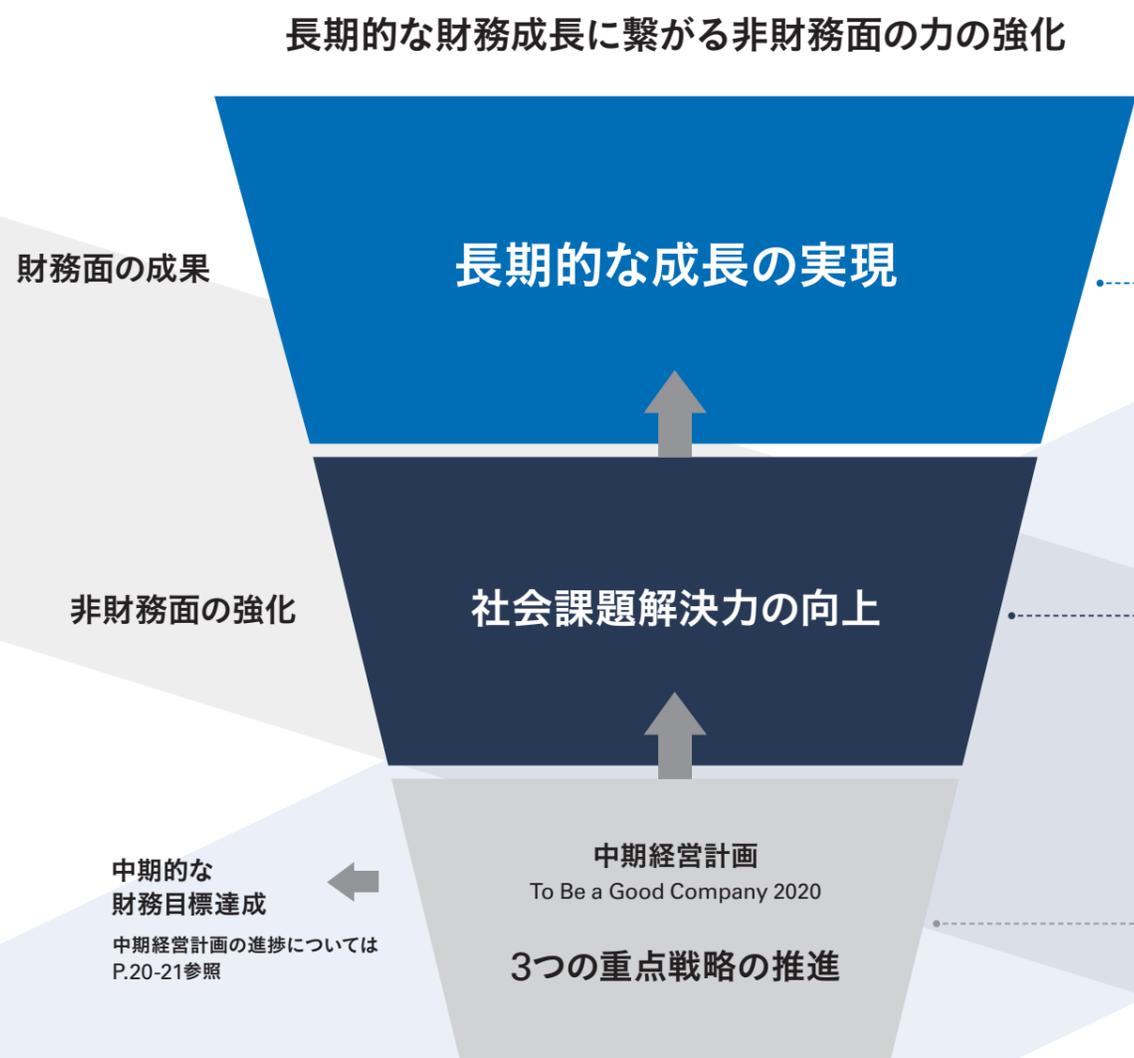


中期経営計画の推進

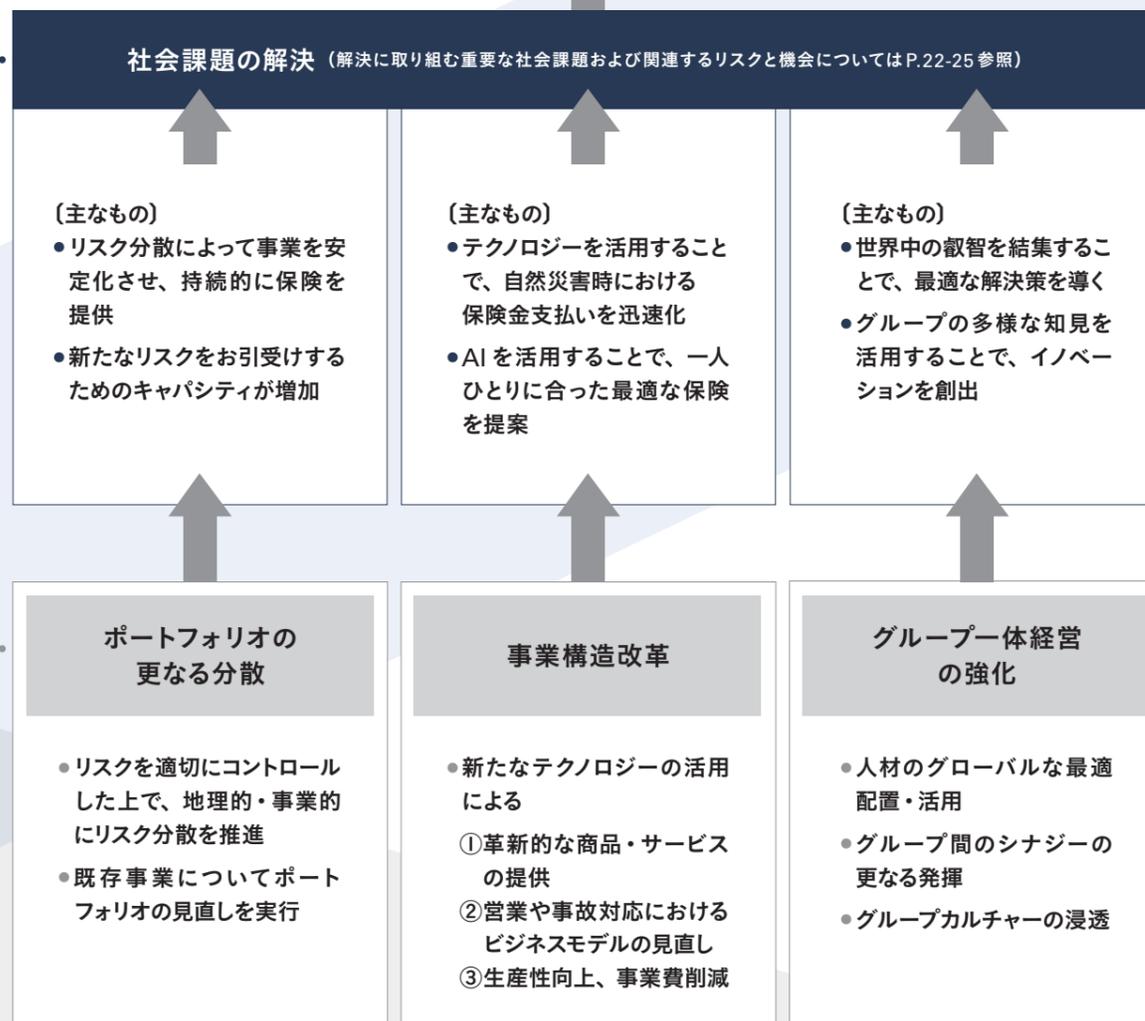
3つの戦略によって社会課題解決力を強化し、
長期的な財務成長に繋げていきます。

当社グループは2018年度に、中期経営計画「To Be a Good Company 2020」を開始しました。その中で、2020年度の経営計画達成に向けた3つの重点戦略として、「ポートフォリオの更なる分散」「事業構造改革」「グループ一体経営の強化」を推進しています。

これら戦略の目的は、単年度あるいは中期経営計画における財務目標の達成に留まるものではありません。社会課題解決力という「非財務」面の力を高めることで、長期的な観点で「財務」面の成果を向上させていくこと。それがこの3つの戦略を遂行する真の狙いです。



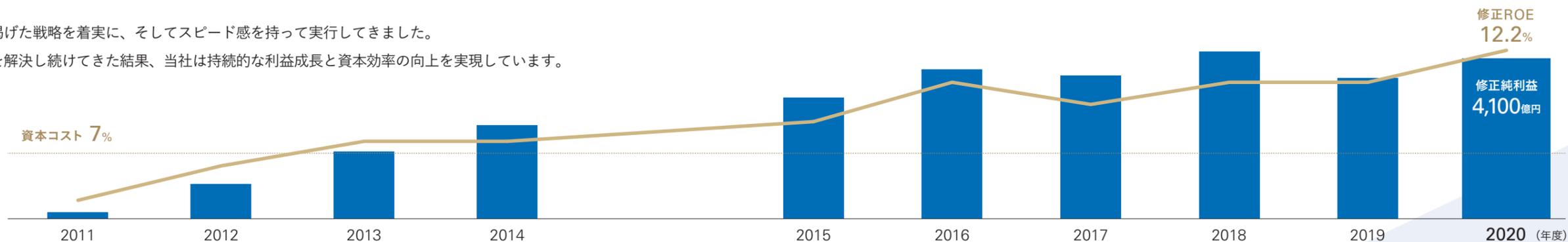
将来のグループ像 (中長期目標)			
	FY2020 通期業績 (補正ベース) *1	FY2020 ターゲット	将来のグループ像
修正純利益	4,100 億円	4,000 ~ 4,500 億円 *2	5,000 億円超
修正ROE	12.2%	10% 以上 *2	12% 程度
【株主還元】 配当性向 *3	40%	35% 以上	グローバルピア並み *4 に 段階的に引き上げ



*1: 新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース
 *2: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、為替変動による影響や米国税制改革による一時的な影響を控除
 *3: 配当性向は5年平均の修正純利益がベース。年初予想ベースの配当性向
 *4: グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

(参考) 中期経営計画の振り返りと進捗状況

当社グループは、中期計画で掲げた戦略を着実に、そしてスピード感を持って実行してきました。
そして、時代ごとの社会課題を解決し続けてきた結果、当社は持続的な利益成長と資本効率の向上を実現しています。



	「変革と実行 2014」	「To Be a Good Company 2017」	「To Be a Good Company 2020」																																																				
中期計画	<p>ビジョン お客様に品質で選ばれ、成長し続ける「グローバル保険グループ」</p> <p>重点戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益を生み出す事業への構造改革 バランスの良い事業ポートフォリオへの変革 <p>主要KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 修正ROE 7%以上 国内損保事業のC/Rを95%に改善 国内生保事業のEV増加額1,800億円(3年間累計) 海外保険事業の修正利益1,000億円 	<p>ビジョン 世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ ～100年後もGood Companyをめざして～</p> <p>重点戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの深化 成長機会の追求 変化対応力の強化 経営基盤の高度化 <p>主要KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 修正ROE 9%程度 修正純利益 3,500～4,000億円 利益成長に応じた配当の安定的成長 	<p>ビジョン 世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ ～100年後もGood Companyをめざして～</p> <p>重点戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオの更なる分散 事業構造改革 グループ一体経営の強化 <p>主要KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 修正ROE 10%以上 修正純利益 4,000～4,500億円 配当性向 35%以上 																																																				
中期計画の振り返り	<p>主に以下に取り組むことで、資本コスト(7%)を上回るROEを実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 最大の課題であった国内損保事業の収益性は、自動車保険を中心として大幅に改善 国内生保事業は、収益性の高い生存保障分野への注力により、安定的な利益成長を実現 海外保険事業も内部成長やデルファイ社の買収などにより、大幅な利益成長を実現し、グループの事業・地域分散に貢献 政策株式を3年間で3,360億円売却するなど、継続的にリスクを削減 	<p>主に以下に取り組むことで、持続的な利益成長とROE向上を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 生損一体の強化、広域災害に強い商品の提供・サービス体制の構築などでビジネスモデルを深化 変化を先取りした商品・サービス(健康増進型医療保険やドライブレコーダーを活用した自動車保険など)を提供すると共に、デジタル戦略室を設置し、R&D機能を強化 国内の新種保険拡大やHCC社買収など、内部成長とM&Aの両輪で成長を実現 グループチーフオフィサーの設置やグローバル委員会の強化・新設などのグループ一体経営の強化に取り組み、経営基盤を高度化 	<p>主に以下に取り組むことで、収益基盤を着実に強化</p> <ul style="list-style-type: none"> Pureグループ買収や継続的なボルトオンM&Aの実行、TMR社の売却などを行い、ポートフォリオを戦略的に見直し 人工衛星画像やAIを活用した事故対応サービスの構築や、デジタルラボをグローバル5極で立ち上げ、テクノロジーの活用を推進する体制づくりを行うなど、事業構造改革を実行 グローバルベースでの人材活用やグループカルチャーの浸透を進めることで、グループ一体経営を強化。結果、グループシナジーは更に拡大 																																																				
主要KPIの達成状況	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2014業績</th> <th>中期計画(2014)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>修正ROE</td><td>9.3%</td><td>7%以上</td><td>✓</td></tr> <tr><td>C/R(東京海上日動)</td><td>90.6%</td><td>95.0%</td><td>✓</td></tr> <tr><td>EV増加額(3年累計、あんしん生命)</td><td>3,575億円</td><td>1,800億円</td><td>✓</td></tr> <tr><td>修正利益(海外保険事業)</td><td>1,455億円</td><td>1,000億円</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		2014業績	中期計画(2014)	達成状況	修正ROE	9.3%	7%以上	✓	C/R(東京海上日動)	90.6%	95.0%	✓	EV増加額(3年累計、あんしん生命)	3,575億円	1,800億円	✓	修正利益(海外保険事業)	1,455億円	1,000億円	✓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017業績</th> <th>中期計画(2017)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>修正ROE</td><td>10.0%*1</td><td>9%程度</td><td>✓</td></tr> <tr><td>修正純利益</td><td>3,970億円*1</td><td>3,500～4,000億円</td><td>✓</td></tr> <tr><td>1株当たり配当金</td><td>160円</td><td>安定的成長(2014年度95円)</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		2017業績	中期計画(2017)	達成状況	修正ROE	10.0%*1	9%程度	✓	修正純利益	3,970億円*1	3,500～4,000億円	✓	1株当たり配当金	160円	安定的成長(2014年度95円)	✓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020業績(補正ベース*2)</th> <th>中期計画(2020)</th> <th>達成見込</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>修正ROE</td><td>12.2%</td><td>10%以上*3</td><td>✓</td></tr> <tr><td>修正純利益</td><td>4,100億円</td><td>4,000～4,500億円*3</td><td>✓</td></tr> <tr><td>配当性向*4</td><td>40%</td><td>35%以上</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		2020業績(補正ベース*2)	中期計画(2020)	達成見込	修正ROE	12.2%	10%以上*3	✓	修正純利益	4,100億円	4,000～4,500億円*3	✓	配当性向*4	40%	35%以上	✓
	2014業績	中期計画(2014)	達成状況																																																				
修正ROE	9.3%	7%以上	✓																																																				
C/R(東京海上日動)	90.6%	95.0%	✓																																																				
EV増加額(3年累計、あんしん生命)	3,575億円	1,800億円	✓																																																				
修正利益(海外保険事業)	1,455億円	1,000億円	✓																																																				
	2017業績	中期計画(2017)	達成状況																																																				
修正ROE	10.0%*1	9%程度	✓																																																				
修正純利益	3,970億円*1	3,500～4,000億円	✓																																																				
1株当たり配当金	160円	安定的成長(2014年度95円)	✓																																																				
	2020業績(補正ベース*2)	中期計画(2020)	達成見込																																																				
修正ROE	12.2%	10%以上*3	✓																																																				
修正純利益	4,100億円	4,000～4,500億円*3	✓																																																				
配当性向*4	40%	35%以上	✓																																																				
	<p>[中期計画(2009-11)で積み残した課題] 資本コストを上回るROE (最大の課題は国内損保事業の収益性)</p>	<p>[積み残した課題] 持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制</p>	<p>[積み残した課題] 収益基盤の確立による利益成長</p>																																																				
			<p>今後も経営課題を整理し、正しい打ち手を講じることで、持続的な成長と資本効率の向上をめざす</p>																																																				

*1: 修正純利益: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正。加えて、米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除
修正純資産: 2015年3月末の市場環境に補正
*2: 新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース
*3: 自然災害に係る発生保険金を平年並みに補正し、米国税制改革による一時的な影響を控除
為替は2018年3月末ベース
*4: 年初予想ベース

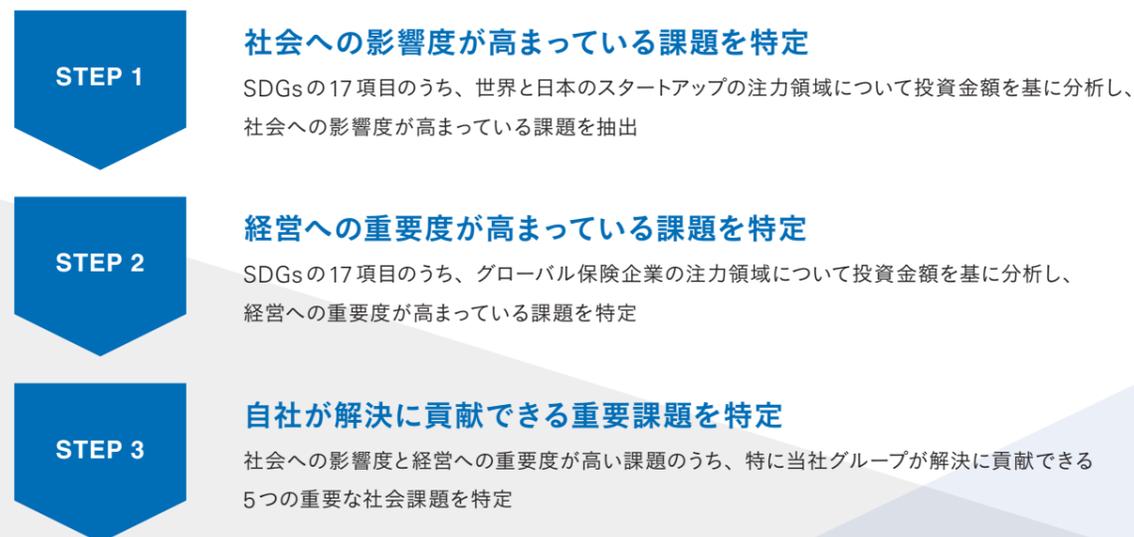
重要な社会課題／リスクと機会への対応

重要な社会課題ごとに、当社グループにとってのリスクと機会を明確化し、対策を講じています。

当社グループは現中期経営計画を策定した2018年度に、「重要な社会課題(マテリアリティ)」を特定しました。特定にあたっては、SDGs(持続可能な開発目標)などグローバルな社会課題の中から、当社グループが強みを発揮しながら解決に貢献でき、また、事業継続に重要な影響を与える可能性のある課題を5つ選定しました。

そして、これらの課題それぞれが当社グループの事業に及ぼす影響をリスクと機会の観点から整理し、対策を講じています。リスク顕在化による事業への悪影響を低減し、機会に応じた事業拡大を図ることは勿論のこと、リスクを機会に変えることにも挑戦し、長期的な成長を実現していきます。

重要な社会課題の特定プロセス

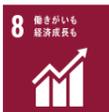


SDGsへの貢献



SDGsは、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」(2015年9月に国連総会で採択)において、各国の政府と企業が達成に向けて取り組むべき目標として設定されました。当社グループは、事業活動を通じて、SDGs目標の達成への貢献をめざしています。(詳細はP.84-85参照)

めざす社会	重要な社会課題	特定理由
① 自然災害のリスクと 共に歩む レジリエントな世界	① 地球規模の 気候変動・ 自然災害の増加	自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。自然災害大国である日本を母国市場としてリスクを引き受けている当社にとって、気候変動や自然災害への対応は、とりわけ重要な社会課題です。
② 健康寿命が高まり、 皆が安心して 暮らせる世界	② 高齢化・医療技術の 進化などに伴う 介護・医療の 負担増加	人生100年時代と言われる現在、誰もが健康で長生きしたいと願う一方、高齢化や先進医療の普及により、本人やご家族、そして社会の経済的負担は年々、大きくなってきています。当社は損保・生保の両方で疾病をカバーする商品を数多く提供しており、今後も培ってきたノウハウを十分に発揮することで、この課題の解決に貢献できると考えています。
③ 当社がリードする 都市戦略に基づいた、 安心・安全・快適な 世界	③ 技術革新がもたらす 様々な環境変化	Industry4.0と称される、デジタル経済をベースとした技術革新が近年急速に進展し、社会と経済に大きな変化を引き起こしつつあります。当社グループは、こうした変化から生まれる新たなリスクをカバーするだけでなく、デジタルテクノロジーを積極的に活用することで、付加価値の高い商品・サービスを提供していけると考えています。
④ 全ての人々が 働きがい・生きがいを 持てる世界	④ 格差社会・ インクルージョン	多くの国で、または国と国との間で、経済格差、所得格差、情報格差といった格差が拡大しており、それが貧困や飢餓、教育機会の喪失などの社会課題を生み出しています。当社グループはグローバルカンパニーとして、こうした格差に伴う様々な課題の解決に貢献することが重要と考えています。
⑤ 産業・地域の イノベーションが 支えられ、 国力が向上した世界	⑤ 経済成長・ イノベーションを支える 産業基盤	労働人口の減少や地方の過疎化が進行する日本では、持続的な経済成長のために、産業と技術革新の基盤を創り上げていくことが課題となっています。保険事業はあらゆる産業と密接に関係しており、経済の発展は当社グループの成長に必要な不可欠な要素と考えています。

重要な社会課題が事業に及ぼす ●リスク ●機会	リスク・機会への対応	関連する指標 (社会課題解決への貢献)	解決に貢献する SDGs
<p>①地球規模の気候変動・自然災害の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自然災害の激甚化や異常気象に伴う保険金支払いの増加 ●自然災害リスクに対する社会の意識の高まり ●低炭素社会への移行を踏まえた、各国のエネルギー政策の見直し ●地球環境破壊による社会への様々な悪影響 	<p>気候変動がもたらす自然災害の激甚化は、支払保険金の増加を通じて、主に火災保険の収益悪化要因となりえます。一方、個人や企業の自然災害に対する危機意識は高まっており、契約時の補償拡充や、災害時のより充実したサービスに対するニーズは拡大しています。従って、効果的なニーズ喚起や事故対応サービスの充実、保険金支払いの迅速化など、当社グループの優位性を高めることで、収益機会の拡大に繋がっていきます。また、低炭素社会への移行は、既存エネルギー事業の保険市場を縮小させるリスクがありますが、その反面、拡大する再生可能エネルギー事業をいち早く支援できれば、当社グループのレピュテーション向上および市場開拓の機会獲得に繋がります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓世界中の自然災害リスクをカバーすることで、2019年度の自然災害に係る正味発生保険金*1は1,958億円 ✓補償見直しにより、2019年度の火災保険増収率*2は+14.2% (東京海上日動) ✓CO₂排出量削減とマングローブ植林などにより、7年連続となるカーボン・ニュートラルを達成 	 
<p>②高齢化・医療技術の進化などに伴う介護・医療の負担増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ●人々の健康意識や長生きリスクに対するニーズの高まり ●医療技術の進化による新たな市場の発現・拡大 ●医療技術の進化による引受における逆選択*3の増加 	<p>人生100年時代を迎え、個人の健康寿命を延ばしたい想いは高まっており、生存保障(生きるための保険)の市場は拡大しています。当社グループのあんしん生命は、この分野のパイオニアであり、今後も競争力ある商品を数多く開発できれば、保険料やシェアを拡大する機会となります。また、医療技術の進歩で将来発症する疾病を予測できる確度が高まれば、予防・治療費が拡大し、新たな市場が生まれる可能性があります。一方、逆選択も増えるリスクがあるので、商品・引受面での規律を高めながら、市場の成長を取り込んでいきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓長生きリスクの拡大を捉え、2019年度の医療・がん保険の保有契約年換算保険料は+6.2%増収(あんしん生命) ✓健康選付給付金が戻ってくる生命保険「Rシリーズ」は、お客様からの支持拡大により、発売から5年で100万件を突破 	 
<p>③技術革新がもたらす様々な環境変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●競争優位性の喪失 ●デジタルプラットフォームなど、異業種からの保険市場参入 ●革新的技術の普及による新たな市場の発現・拡大 ●AI/IoT普及による業務効率化 	<p>技術革新は、保険事業のビジネスモデルを根底から変える可能性があることから、リスクにも機会にもなります。また、プラットフォームなどが業界参入することで競争が激化し、収益を圧迫するリスクもあります。当社グループはデジタルテクノロジーを活用して事業構造改革に取り組むことで、革新的な商品・サービスの提供や事業費の削減を実現してきましたが、今後もこうした取り組みに磨きをかけていくことができれば、競争優位性を広げる機会となります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓安心・安全なカーライフづくりに貢献し、DAP*4の販売件数は早くも約35万件に到達 ✓セキュリティ事故の拡大を捉え、サイバー保険の増収率*2は、4年連続で2桁成長を実現(東京海上日動) ✓テクノロジーも活用した経費削減により、2018年度の事業費率*5(東京海上日動)はマーケット対比▲2.5ptの30.6% 	 
<p>④格差社会・インクルージョン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●保険料負担が困難な層の増加 ●当社グループが抱える多様な人材の活用(または未活用) ●共生社会づくりで生まれる新たな市場の発現・拡大 	<p>貧困が進み保険料負担が困難な層が増えれば、収益獲得機会を失うリスクとなります。この課題に対し、例えば当社グループでは貧困で苦しむインドにおいて農家向けに安価で加入できるマイクロインシュアランスの提供を行っています。また、労働人口が減少する中、当社グループにおいても、人材の有効活用・インクルージョンの成否が事業拡大にとっての重要な機会・リスクとなります。従って、今後もM&Aで獲得した多様な人材を含めて、人材のグループ内最適配置などを更に加速させていきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓インドの貧困問題解消に貢献し、2019年度のマイクロインシュアランス販売件数は約1,942万件 ✓社員の働きがいを高め、当社に対するエンゲージメント*6は5段階中4.3点(2019年度)と向上 	    
<p>⑤経済成長・イノベーションを支える産業基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経済の低迷に伴う保険料の減少 ●地方経済や中小企業を支援する機運の高まり ●企業のグローバル化による新たなニーズの発現・拡大 	<p>企業の売上高などをベースに保険料を決定する商品も多いため、GDP成長は当社グループのトップライン拡大に欠かせません。しかし、国内では地方経済や中小企業の衰退が課題となっており、この状況は当社グループにとって収益獲得機会を失うリスクにもなります。一方、地域や中小企業を支援する機運の高まりは、当社グループが提供する地方創生や健康経営に関連した商品・サービスの販売拡大機会とも言えます。今後も、こうした企業の成長への挑戦を後押しするビジネスを加速させていきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓中小企業向けパッケージ商品の保険料は、2010年度対比で4.4倍に拡大(東京海上日動) ✓健康経営を推進することで、2019年度の支援企業数は約1,800件(東京海上日動) 	 

*1: 事業別利益ベース *2: 正味収入保険料の増収率 *3: 保険事故の発生する確率が高いほど、保険に加入したがる傾向にあること *4: ドライブエージェントパーソナルの略。当社独自のドライブレコーダーを活用した自動車保険 *5: 全種目、マーケットは損保協会会員会社計(除く東京海上日動)、(出典)日本損害保険協会HP *6: 社内のカルチャー&バリューサーベイ。対象は海外とHDで、東京海上グループで働くことを誇りに思っている人の割合

特集①



地球規模の気候変動・ 自然災害の増加への対応

当社グループは、気候変動・自然災害について社会的に責任ある立場であることから、かねてよりこの社会課題に真正面から向き合ってきました。今後も、保険会社として、機関投資家として、また、グローバルカンパニーとして、人々が安心して暮らし続けられるよう、低炭素社会への移行に深く関与し、これをサポートしていきます。こうした取り組みをリードし、リスクを機会に変えていくことで、結果として、当社の長期的な成長に繋げていきます。

当社グループにとっての ●リスク ●機会	当社の主な対応
● 自然災害の激化や異常気象に伴う 保険金支払いの増加	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクベース経営 (ERM) に基づく気候関連リスクの管理 ● サステナブルな火災保険制度の構築 ● リスク分散や再保険などを活用した適切なリスクコントロール
● 自然災害リスクに対する 社会の意識の高まり (補償拡充や災害時の手厚いサービスを 求めるニーズの高まり)	<ul style="list-style-type: none"> ● 被災者へのサポートの充実 (保険金支払いの迅速化など) ● 自然災害・防災知見の提供を通じて、災害に強い社会づくりに貢献
● 低炭素社会への移行を踏まえた 各国のエネルギー政策の見直し (再生可能エネルギーへのシフト)	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー事業に関する保険の提供 ● 再生可能エネルギーファンドの立ち上げ、グリーンボンドへの投資 (機関投資家としての取り組み)
● 地球環境破壊による社会への 様々な悪影響	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG 投資の推進 (機関投資家としての取り組み) ● 国際的な気候変動対策会議で議論を主導 (グローバルカンパニーとしての取り組み)

P.27 参照

P.28 参照

P.29 参照

めざす社会：自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界

保険会社としての取り組み

リスクベース経営 (ERM) に基づく気候関連リスクの管理

当社グループでは、気候関連リスクを幅広いリスク管理の対象とし、長い間その検討を進めてきました。例えば、将来想定される気候条件を基に、台風リスクの変化や、降水量の増大に伴う洪水リスクの変化による保険損害額への影響を評価・算出しており、このようなシナリオ分析結果を参考にして、気候変動により激化するおそれ

のある自然災害が保険引受に及ぼす影響を考慮し、グループ全体でリスクベース経営 (ERM) に基づいたリスク管理を実施しています。このように、リスクを考慮した適切な対応がERM委員会によって論議され、経営会議や取締役会で決定されています。

サステナブルな火災保険制度の構築

2019年度も国内では台風15号、19号といった大規模自然災害が発生しました。自然災害に関する業界全体の発生保険金は1兆円を超え、その中で当社グループの発生保険金も約3,300億円となりました。正に、自然災害は日本における最重要の社会課題であると言っても過言ではありません。従って、日本において自然災害をカバーする火災保険は必要不可欠であり、それを近年の激化を踏まえてもサステナブルなものにすることは喫緊の課題です。そのためには、まずリスクを的確に把握することが重要です。当社グループでは海面温度の上昇や自然災害の発生状況も踏まえ、リスクモデルの見直しや自然災害リスクの測定方法の高度化に取り組んでいます。

改定を踏まえた対応を行っていきます。また、環境変化の中でも保険料が長く固定される「長期契約」は、収益改善の効果がすぐに現れないため、この課題にも取り組みます。更に、足元で甚大な自然災害が連続して発生している状況や将来の気候変動など、様々な視点から「これまでとは違うレベルでの対応」を総合的に検討しています。



出典：関東地方整備局 HPから一部加工
出典：関東地方整備局 HPから一部加工
出典：九州地方整備局 HPから一部加工

*1：純率は保険金支払いに充当する部分の保険料率のことで、損害保険料率算出機構が算出するものを「参考純率」と言います。当該機構の会員である保険会社は、料率算定を行う際に参考純率を参考としています。

勿論、火災保険そのものの収益改善も必要で、参考純率*1

リスク分散や再保険などを活用した適切なリスクコントロール

日本を母国市場とする当社グループにとって、国内の自然災害は避けて通れません。そのために、海外でのM&Aなどを通じてリスクを地理的にも事業的にも分散することで、リスクの総量をコントロールしてきました。こうした取り組みによって2019年度の「平年を超える自然災害の発生保険金」を、グループ全体の利益の2割程度にまで抑えることができました。

の経済合理性も見ながら、適切な再保険手配と異常危険準備金*2による備えを行っています。今後もこうしたリスクの低減・コントロールを行うことで事業を安定させていきます。

そして、リスクをヘッジする再保険も保険会社の資本を守り、利益を安定させるための有効な手段です。ただし、再保険を活用する場合にはコストがかかるため、そ

修正純利益に与える自然災害インパクト*3



*2：大規模な自然災害などに備え、保険会社が保険料の一定額を積み立てる準備金
*3：自然災害に係る正味発生保険金が年初予算を超える割合

特集①

被災者へのサポートの充実（保険金支払いの迅速化など）

お客様にとって、災害時に1日でも早く保険金を受け取れば、大きな安心を得ることができ、明日への力になります。そのため、当社グループでは一連の自然災害の対応において「お客様への迅速な保険金のお支払いが、他の全ての業務に優先する」という方針の下、2019年度は全国各地から延べ2.2万人の社員を被災地などへ動員し、全社一丸で災害対応にあたってきました。更に、デジタル技術を駆使した支払いの迅速化も進めています。人工衛星画像やドローンを活用することで被災エリアの状況を早期に把握すると共に、被災者の保険金請求も効率的に促していますし、保険金支払プロセスの



お客様の被害状況の確認

一部をRPAで自動化する試みも行っています。加えて、この様な有事の際に必要な補償をきちんとお届けできるよう、「ご契約内容確認運動」も全国各地で推進しています。

こうしたお客様に寄り添った事故対応サービスの提供、ニーズ喚起を行うことで、2019年度の火災保険の正味収入保険料（東京海上日動）は、前年度対比+14.2%（+約400億円）と大きく成長しました。更に、災害時にお客様が当座の資金を確保できるよう、国内初となる地震に関するインデックス保険の発売に向けた準備も進めています。



人工衛星画像にAIで分析した水災の被害範囲を重ねた写真

自然災害・防災知見の提供を通じて、災害に強い社会づくりに貢献

自然災害が激化する中、レジリエントな社会を構築するための防災・減災の取り組みも重要です。当社グループでは、これまでの災害対応を通じて得た知識や経験、そしてグループ会社が持つ高い専門性やリスクコンサルティング力を活かして、自治体や金融機関などとも連携しながら、企業のリスク評価、BCP（事業継続計画）策定支援、BCM（事業継続マネジメント）構築支援といったサポートを提供しています。こうしたサービスに



BCPワークショップ

よる事前の「安心」の提供は、お客様からも高く評価されており、当社の支持拡大に繋がっています。

また、BCPワークショップや出前授業（これまで約1,500回実施し、延べ10万人の子どもたちが参加）といった、個人の防災意識を高める取り組みも行っており、当社グループを広く知っていただく機会ともなっています。



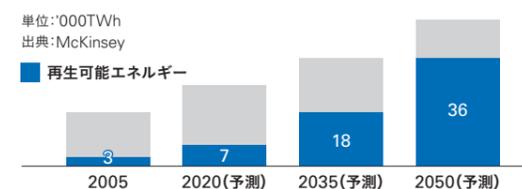
ぼうさい授業（講師は東京海上日動・広瀬社長）

サステナブルな地球環境への貢献（再生可能エネルギー事業に関する保険提供）

再生可能エネルギーの普及は気候変動の緩和に向けた重要な取り組みであり、その関連市場は将来的に高い成長が見込まれています。

当社グループは、再生可能エネルギーの普及を後押しすべく、従来から専用のパッケージ商品を提供してきましたが、2020年5月には、世界各地で再生可能エネルギー事業分野の保険を引き受けているGCube社の買収も行いました。この分野のリーディングプレイヤーである同社が持つ知見をグループ内で共有・活用していくことで、

更なる普及に貢献していきます。

再生可能エネルギー事業の成長性
（全世界の電力供給に占める割合）

機関投資家としての取り組み

ESG投資の推進／再生可能エネルギーファンドの立ち上げ

機関投資家として、投融资活動を通じた持続可能な社会の実現への貢献は重要です。

こうした考えの下、2011年に東京海上アセットマネジメントが、2012年に東京海上日動が、いち早くPRI（国連責任投資原則）に署名し、気候変動の観点も含むESG投資を推進してきました。投資先企業とESGを切り口とした対話を行うと共に、再生可能エネルギー事業者を支援するファンドの立ち上げやグリーンボンドへの

積極的な投資なども行っています。

再生可能エネルギーファンド*の実績
（2020年3月末現在）

コミットメント金額 約450億円
設置基数 42基

*: TMニッポンソーラーエネルギーファンド2012、2013、2014、TMニッポン再生可能エネルギーファンド2017

グローバルカンパニーとしての取り組み

国際的な気候変動対策会議で議論を主導

気候変動は世界が一丸となって対策を講じるべき重要な社会課題です。当社グループは国際機関や政府、産業界、学界、NPOs/NGOsなどと積極的に対話しています。更に、2008年からジュネーブ協会の気候変動に関するワーキング・グループで共同議長を務めるなど、国際会議の場で議論をリードしてきました。

また、TCFDが推進する気候変動関連の情報開示についても、同提言に基づき自社の開示を充実させることは勿論のこと、TCFD提言の策定にメンバーとして貢献し

た他、TCFDコンソーシアムの発起に関わるなど、日本国内での気候関連開示の普及を推進しています。

更に、UNEP FIのTCFD・保険パイロットグループの創設メンバーとしても業界全体をリードしており、今後もグローバル企業として、こうした気候変動対策に主体的に取り組んでいきます。

ジュネーブ協会年次総会
（写真の一番左が当社・永野会長）

特集②



新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症が世界中の暮らしと産業に大きな混乱をもたらしています。回復への道のりは依然として不透明であり、金融、経済、社会の不確実性が高まる中、企業や人々の安心、安全、安定に対するリスク認識は高まり、その行動も変容しています。こうした状況にあって、当社グループが担うべき役割はますます大きくなり、社会やお客様からの期待も高まっていると認識しています。そこで当社グループでは、社長をトップとする新型コロナウイルス感染症対策本部の下、社員およびその家族の安全を第一に、各社の事業継続に向けた取り組みを進めてきました。そして、この感染症が提示したリスクと機会を踏まえ、Postコロナの戦略策定に取り組んでいます。

各ステークホルダーへの対応

お客様	<p>2020年度通年で300～400億円のお支払いを想定(2020年5月時点)</p> <ul style="list-style-type: none"> 大半は海外でのイベントキャンセル保険や利益保険 国内では感染症を明示的に補償する一部の特約など(特定業種向けなど) <p>*商品改定を通じて補償範囲を拡大した他、オンライン医療相談なども提供</p>
社員	<p>社員とその家族の安全を第一とし、在宅勤務により出社割合を大幅に縮小</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内では最大70%、海外では最大100%の社員が在宅勤務を実施 国内ではマスクの配布や、勤務時間の柔軟化を実施した他、妊婦や基礎疾患を持つ社員については、本人の意向に配慮した上で、優先的に在宅勤務・自宅待機とした
社会	<p>医療機関などに対し、マスクや防護服などを提供・寄付、東京海上ホールディングスで総額10億円の寄付予算枠を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外のグループ会社が各地の特性・支援ニーズを踏まえて行った寄付額に対して、東京海上ホールディングスがその50%を上乗せして寄付
株主	<p>実力は着実に高まっていることから、2020年度は9期連続の増配を見込む</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナによる影響を除いた、2020年度の修正純利益、修正ROEはそれぞれ4,100億円、12.2%を見込む(中期経営計画:修正純利益4,000～4,500億円、修正ROE:10%以上) 2020年度の配当性向は5年平均の修正純利益の40%を見込む(中期経営計画:35%以上)

コロナ禍での円滑なオペレーション

東京海上日動では、以前からデジタル技術を活用してビジネスモデルや働き方の改革を実行し、優位性の高い事業効率を実現してきました。こうした取り組みが今回のコロナ禍においても大いに役立ち、最大で70%の社員が在宅勤務をする中でも、特段の問題なく業務を遂行することができました。今後、インフラの拡充やペーパーレ

スなどの取り組みも更に加速し、より過酷な条件下であっても円滑に業務が遂行でき、なおかつお客様にとっても快適なビジネスモデルを構築していきます。

また、海外においても、例えばブラジルのTMSRでは社員全員が在宅勤務をする中でも高いサービス品質を維持し、事業を成長させることができています。

オペレーションの効率化事例

営業	<ul style="list-style-type: none"> スマホでの更新手続き(QRコードの読み取りによる手続き)などにより、非対面のニーズに応えると共に、事務手続きも効率化。 Web会議システムなどの活用により、移動時間が削減された他、お客様へのスピード感のある対応が実現。 AIを活用した照会応答システムなどの活用により、お客様や代理店による自己完結が進み、照会応答業務が効率化。 	<p>▼「QRコードのみ表示」のイメージ</p>
損害*1	<ul style="list-style-type: none"> スマート保険請求navi(スマホによる保険金請求手続き)などの電話以外のコミュニケーションを活用することで、お客様のニーズに合わせた対応が実現。また、在宅勤務における業務領域が拡大。 メッセージボード(チャット形式のコミュニケーションツール)の活用により、わかりやすく気軽なコミュニケーションが可能と好評。日中電話ができないお客様のニーズにマッチした対応が実現。 	

*1: 保険金をお支払いする部門

特段の問題なく業務を遂行
コロナ禍でも

施策や優位性の再点検を通じたPostコロナの戦略

今回のパンデミックによって、企業や人々のリスク認識はこれまでにないほど高まっています。こうした中で、当社グループは、「安全と安心をお届けすることにより、お客様の“いざ”をお守りし、未来に向かって新たな道を切り開こうと挑戦する人や企業をサポートする」存在であり続けたいと考えています。また、その結果として更なる成長が実現できると確信しています。

現在、当社グループでは新型コロナウイルスが提示したリスクと機会の両面から改めてグループの施策や優位性について点検し、Postコロナの世界を見据えた戦略を検討しています。商品・サービス面においては、新型コロナウイルスなどの感染症への対応という観点のみならず、

テレワークや在宅勤務の増加など、個人や企業の働き方に対応した商品も必要と認識しています。既にそうした商品の提供も開始しており、例えば、2020年6月に提供を開始した、日本国内のMicrosoft Azure^{*2}ユーザー向けの「クラウド保険」は、「安全にクラウドサービスを利用したい」というニーズに応えたものです。また、海外では、北米を中心とした保険料率のハード化(上昇)を機会と捉え、リスク量を適切にコントロールしながら、どのリスクを、どのように取っていくのか、また引受のキャパシティをいかに拡大していくかという観点からも、マネジメントレベルで戦略を検討しています。

*2: Microsoft社が提供するパブリッククラウドサービス。世界140カ国で利用されている。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

リスク分散を進め、安定した利益を創出

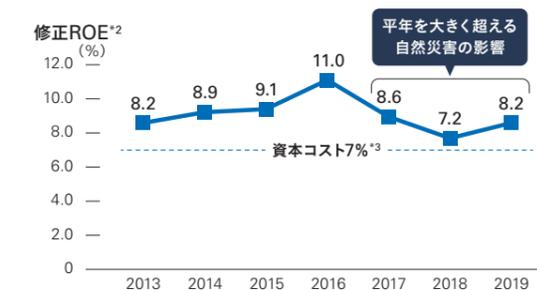
地理的・事業的にバランスの良い事業ポートフォリオを構築してきた結果、大型の自然災害が発生したここ数年においても、安定的に利益を創出しています。



*1: 経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.100をご参照ください

資本効率の向上を追求

事業ポートフォリオの見直し、自然災害リスクのコントロール強化、継続的な政策株式売却などを通じて、資本効率の向上をめざしています。



*2: 経営計画や株主還元で用いている指標。定義の詳細はP.100をご参照ください

*3: 投資家が期待するリターンで、CAPMで算出

トップラインは継続して成長

再保険子会社売却の影響（約1,300億円）を除けば、オーガニック成長や規律あるM&Aの実行により、保険料は順調に拡大しています。



TSRはマーケットを大きく上回り、株主価値を拡大

配当を再投資した場合のキャピタルリターンであるトータル・シェアホルダー・リターン（TSR）は、国内外の同業他社を大きくアウトパフォームしています。



出典: Bloomberg
*4: 2013年3月31日の株価を100とした指数

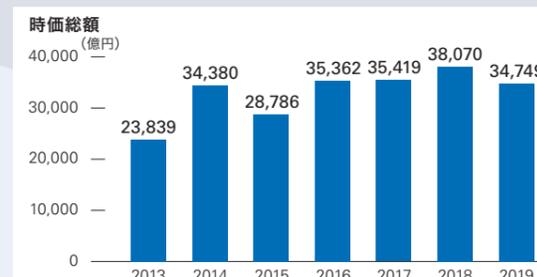
8期連続で増配を実現

利益成長に応じて配当総額を高める方針の下、2019年度の1株当たり配当金を前年度対比+10円の190円としています。



企業価値は着実に向上

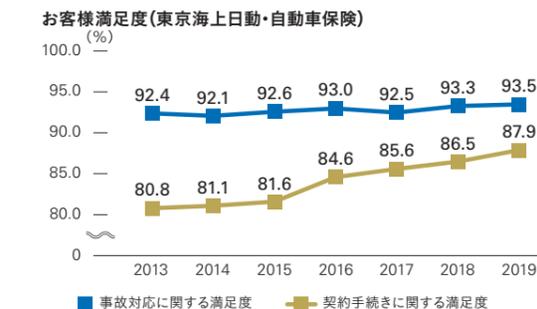
資本市場からの評価の結果としての時価総額は、国内の他の保険グループを大きく上回っており、世界でもトップクラスの水準となっています。



非財務ハイライト

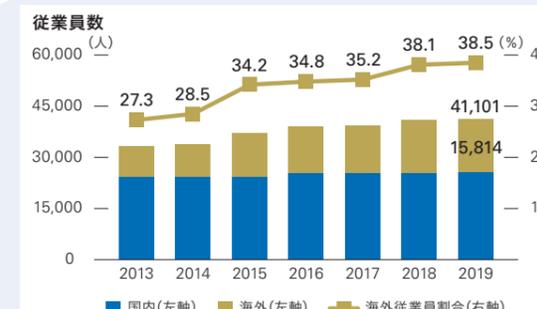
お客様本位の徹底で、選ばれる会社に

「お客様の声」を真摯に受け止め、お客様本位の徹底と品質の向上に努めています。



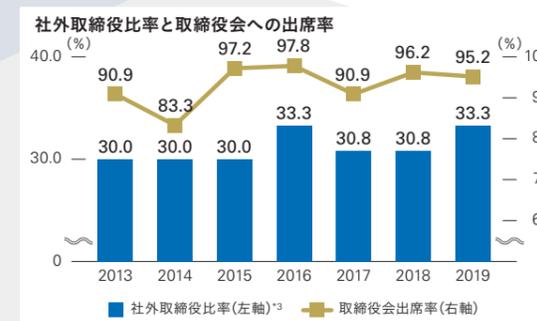
世界規模でダイバーシティを実現

各グループ会社が持つ個性豊かな企業文化や多様性あふれる人材を、グループの力として活用していきます。



社外取締役の貢献が拡大

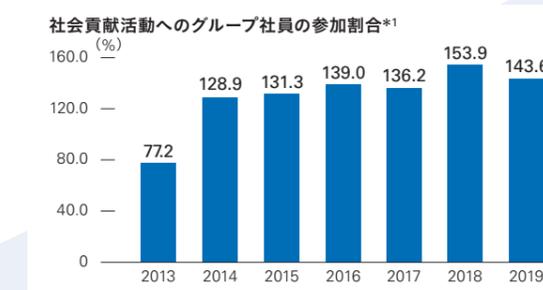
高い見識と豊富な経験を有する社外取締役を選任し、ガバナンスの実効性を強化しています。



*3: 2020年度は38.5%となっています

社会貢献活動にも積極的に参加

環境負荷軽減・環境保護活動に加え、防災啓発活動や被災地復興支援、障がい者支援などにも積極的に取り組んでいます。



*1: 当社および国内主要子会社合計。分子となる参加人数は延べ人数で集計

グループ社員の高いロイヤリティ

コア・アイデンティティである「To Be a Good Company」の浸透に努めてきた結果、社員の東京海上グループに対するエンゲージメントも高まっています。

東京海上グループ
カルチャー&バリューサーベイ^{*2}

グループに対する思い
5段階中 **4.3**点
(東京海上グループで働いていることを誇りに思っている)

*2: 2019年度調査 (海外・HD合算)

ESG 評価機関からも高い評価

事業活動などを通じたESGの取り組みや透明性ある情報開示により、多くのグローバルなESG評価機関から高い評価を受けています。

11年連続

4年連続

気候変動
Aリスト企業に
選定

グローバル保険グループの
総力を結集し
お客様や地域社会の
“いざ”をお支えする
Good Company をめざします。



就任1年を振り返って

いかなる事態に直面しても、
お客様や地域社会の“いざ”をお支えし続ける
という“想い”を胸に

はじめに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けられている全ての方、自然災害によって被害を受けられた全ての方に、心からのお見舞いを申し上げます。

振り返れば、就任初年度は激動の1年でした。昨年は、一昨年に引き続き、2年連続で国内で大規模な自然災害に見舞われ、多くの方々が被災されました。今年は、年明けから新型コロナウイルス感染症が地球規模のパンデミックを引き起こし、今なお世界中で多くの尊い命が失われています。また、オリンピックをはじめとした、各種イベントは延期もしくは中止となり、経済活動も停滞を余儀なくされるなど、新型コロナウイルスの感染拡大は、世界恐慌以来とも言われる巨大な負のインパクトを私たちの社会に及ぼしています。更には、追い打ちをかけるように発生した、7月の九州地方を中心とした豪雨は、広い範囲に甚大な被害をもたらしています。

保険はリスクをお引受けし、お客様や地域社会の“いざ”をお支えする事業ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が揺らぐようなことがあってはならない。その想いはいつも私の真ん中にあります。そして、そのために、リスクを地理的にも事業的にも商品的にも分散させ、事業を安定化させる必要があります。一連の自然災害、そして足元のコロナを機に、改めてこの想いを強くしています。

こうした考えの下、当社グループでは、過去15年ほどの時間をかけて、日本の自然災害と相関の低い海外事業を拡大することで、リスク分散を進めてまいりました。2019年度は米国富裕層市場で業界屈指の成長を実現しているPureグループを買収した他、ブラジルにおきましても、住宅ローン市場で最大のCaixaグループと、保険合併会社を設立することに合意しました。

そうした中で、就任以来、私が大切にしてきたのは、お客様、地域社会、株主、社員といったステークホルダーの皆様との対話です。この1年間、可能な限り時間を割いて、各ステークホルダーにお会いし、当社グループの課題やめざすべき将来像、その中で私の考え方などに

ついて、様々な議論を交わしてきました。しかし、まだまだ十分ではないというのが本音です。今後も多くの機会を設け、皆様ともっともっと対話していきたいと強く願っています。

東京海上グループの優位性・強み・ パーパス (存在意義)

M&Aによる分散の効いたビジネスモデル

当社グループ最大の優位性は、「分散の効いたビジネスモデル」を有していることです。国内では、当社グループのオリジンであり、業界トップの東京海上日動を中核に、お客様のニーズに合致した商品・サービスをお届けすることで、持続的にマーケットシェアを拡大し、安定した収益を創出しています。グループ利益の約5割^{*1}を占める海外では、先進国市場で強固なスペシャルティ保険^{*2}の事業基盤を構築しており、とりわけ世界最大の保険市場である米国におきましては、企業分野でトップ10の地位を確立し、その中でもスペシャルティ保険の分野ではトップクラスプレイヤーとなっています。また、新興国では、市場規模が大きく、高い成長が見込める地域で戦略的に事業を展開し、その成長を取り込むことで、リスクの地域分散を図っています。実際に、東南アジア最大の保険市場であるタイでは、2018年度に買収しましたSafety社と当社グループの既存現法との統合が2020年2月に完了し、いよいよタイ第3位の新会社が本格稼働しましたし、ブラジルのTMSRは100億円規模の利益を生み出せる会社にまで成長しています。

こうした優位性の確立にはM&Aが大きく貢献しており、その実行力も当社グループの大きな強みです。当社グループには、(1)カルチャーフィット、(2)高い収益性、(3)強固なビジネスモデル、というM&Aの3原則があります。この3つの条件を満たす会社だけをM&Aの対象としているのですが、とりわけ、カルチャーフィットが重要だと考えています。事業を通じて「お客様や地域社会のあらゆる“いざ”をお支えする」という当社グループの価値観を共有できるか。すなわち、それぞれの地域やマーケットにおいて高い収益性や、強固なビジネスモデルを有するだけでなく、What is our business for? — 何のためにビジネスをしているのかというパーパス (存在意義) が合致する会社であることが重要なのです。だから

こそ、地域やマーケット、ビジネスモデルなどが違って、共通のパーパスの下、互いにリスペクトして学び合い、お客様や地域社会のために、専門性や知見をスムーズに交換することが可能となります。そして、優れた人材を国内外に最適配置し、その専門性・アイデアをグループの戦略の真ん中に取り込むことで、グループ全体のレベルアップにも繋がっています。こうした高い専門性を持った人材・グループ総合力も当社グループの大きな強みです。

*1: 自然災害やコロナの影響を除いた実力値ベース

*2: 一般的な自動車保険や火災保険ではなく、賠償責任保険や医療保険など、企業向けに提供する特殊な保険

Good Companyとして、社会を支え続ける

今は不確実、不安定、複雑で不透明な時代です。コロナにより社会の不確実性が更に高まり、世界中の人々が、社会のサステナビリティ、将来の安心や安全について、本当に大丈夫なのだろうか、と強い関心を払うようになり、一方で、だからこそ企業は何のために存在しているのかが、改めて問われていると感じています。

こうした中で、近年、全てのステークホルダーに貢献すべきとする“マルチステークホルダー資本主義”への転換が叫ばれていますが、当社グループは、創業時から、安心と安全をお届けすることにより、お客様や地域社会の“いざ”をお守りすることをパーパスとしてきましたし、これは、将来も、どんな時代にあっても、決して変わりません。全てのステークホルダーの皆様、それぞれが求める価値を常に提供し続けることは、決して簡単なことではありませんが、その道を探し続けていく。そして、現状に満足することなく、より一層の良い会社をめざし続けよう。こうした想いを“*To Be*”に込めた“*To Be a Good Company*”はグループで世界共通のスローガンになっています。

こうした想いを一層強くしたのは、2011年3月に発生した東日本大震災での経験です。

当時、地域営業を統括する営業開発部長だった私は、震災発生から1週間後に仙台入りしました。まず現場に足を運び、津波で何もなくなった浜辺や、瓦礫の山となった街を見て言葉を失うと同時に、これから自分たちが「とてつもなく大きな仕事にとりかかろうとしている」と実感しました。長期戦を覚悟して被災地の状況を経営陣に報告したのですが、当時の社長が最終的に下した結論は、「未曾有の事態なのだから、通常の発想を捨て、困っているお客様のために、5月末までに保険金のお支払い

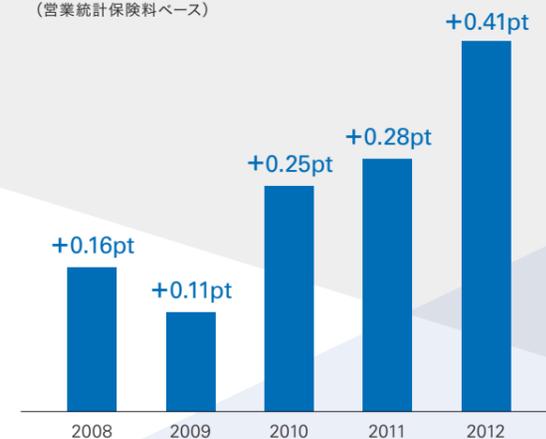
の8割を完了する」というものでした。つまり、わずか2カ月足らずで18万件を超える膨大な件数のお支払いを実行することになったのです。

正直驚きましたが、大きな困難に直面した時の当社グループの社員、代理店さんは、身内ながら本当に力強く、頼もしい存在でした。「被災された方々に一日も早く保険金をお届けしなければ」という強い使命感の下、昼夜を問わず、一丸となって対応してくれたのです。途方に暮れる私たちを突き動かし、奮い立たせるもの、それは「世の中の役に立ちたい」「誰かの役に立ちたい」という想いでした。こうした想いを持った大勢の社員が全国から自ら志願して被災地の応援に出向き、残った社員も応援に行っているメンバーの穴を自分たちでしっかり埋めようと頑張ってくれました。あらゆる業務に優先して災害対応にあたっていましたので、とても営業活動ができる環境にはありませんでしたが、被災された方々に迅速に保険金をお届けできたのは勿論のこと、当社グループの対応がお客様からのご支持に繋がり、結果としてマーケットシェアを大きく拡大することとなりました。事故や災害時にお支払いする保険金は、お客様にとって「明日の大きな力」になる。だからこそ私たちはお客様や地域社会の“いざ”をお支えするために、誇りを持って、一丸となって、全力で取り組む。そして、その結果として成長する。これが当社グループの原点なのです。

こうした一体感は日本だけに留まりません。例えば昨年、日本で過去最大級の自然災害が発生した時には、海外のグループ会社のCEOから「何か自分たちにできることはないか?」とすぐに電話が入りましたし、2017年に米国で大きなハリケーン被害が相次いだ際にも、日米間、

東日本大震災前後の東京海上日動のマーケットシェア改善幅の推移

(営業統計保険料ベース)



様々なレイヤー（階層）で連絡を取り合う。そんな一体感が国内外で自然に生まれてくるグループなのです。

こうしたグローバル保険グループの連携を更に強化していくため、私はCEOそしてCCO（チーフカルチャーオフィサー）として、国内外の役員・社員との対話を大切にしています。そして、皆にも「徹底した議論」「コミュニケーションにやり過ぎはない」と話しています。コミュニケーションを通じて、東京海上グループの一員であることの意味や価値を全員と共有し、それに誇りを持ち、一体となってお客様・地域社会に貢献することで選ばれ、その結果として利益を得て、企業価値が上がっていく。——そんなサイクルを回していくことによって、当社グループは全てのステークホルダーにより多くの価値を提供し、長期的に成長し続ける。そんな企業グループをめざしています。

中期経営計画の進捗状況

自然災害やコロナの影響下にあっても実力値は着実に向上

2018年4月からスタートした3年間の中期経営計画において、当社グループでは修正純利益4,000億円以上、修正ROE10.0%以上というKPIターゲットを掲げています。その中で、2019年度の期初計画は、修正純利益で4,000億円、修正ROEで10.4%としていましたが、昨年も国内で大きな自然災害に見舞われたことに加え、年明けからは新型コロナウイルスの影響も受けた結果、実績はそれぞれ2,867億円、8.2%となりました。一方で、こうした自然災害やコロナの影響を除いた、当社グループの実力値で考えれば、概ね計画通りの着地であったと考えています。

2020年度については、コロナの影響を除いた実力値としての修正純利益は4,100億円、修正ROEは12.2%を見込んでいます。これは、国内外共に事業の基調が順調であることに加え、2019年度の北米におけるリザーブ積増の反動やPureグループの新規貢献などによるものですが、実力値は計画通りに向上していると評価しています。

フォワード・ルッキングで事業を分析し、ポートフォリオを最適化

また、具体的な取り組みとしては、「ポートフォリオの更なる分散」「グループ一体経営の強化」「事業構造改革」という3つの重点戦略を推進しています。これらの戦略を実行することによって、現中期経営計画で掲げるKPIターゲットの達成は勿論、持続的で長期的な成長に資する“社会課題を解決する力”の向上を図っています。

まず、「ポートフォリオの更なる分散」からご説明します。日本は近年、大規模な自然災害に見舞われています。2019年度に発生した自然災害に対する業界全体の発生保険金は1兆円を超え、その中で当社グループも約3,300億円をお支払いすることになります。一方で、これまでに進めてきたリスクの地理的・事業的分散により、2019年度の「平年を超える自然災害の発生保険金」を、グループ全体の利益の2割程度に抑えることができました。ただし、足元で自然災害が連続して発生する状況を踏まえ、私としては2割でもまだ大きく、より一層のリスク分散が必要だと考えています。

2019年度は、米国富裕層市場で業界屈指の成長を実現しているPureグループを買収しました。成長を支える強いビジネスモデルを有する同社は、当社グループの既存ビジネスとの重複も限定的で、大きなシナジーが期待でき



ます。そして何よりも「カルチャーフィット」、すなわち「何のために事業を行うのか」、「何を大切にしているのか」といった経営の価値観を共有できる企業であったことが、買収の決め手となりました。この買収により、当社グループはより分散の効いたポートフォリオの構築と、事業規模や収益面での拡大、そして資本効率の向上を実現できると考えています。なお、当社グループでは、北米が海外事業の利益の約8割を占めていますが、北米のグループ各社は、それぞれの対象とする顧客層や商品が異なっており、地域は重複していても「商品構成」の違いによるリスク分散が可能となります。

新興国では、ブラジルの住宅ローン市場でシェア約7割を有するCaixaグループと合併で保険会社を設立し、収益性の高い住宅火災保険マーケットへの参入を決定しました。この合併会社の設立によって、更なる地域分散と収益安定化を実現できると考えています。

更に、事業ポートフォリオを最適化するには、事業を「買う」だけでなく、フォワード・ルッキングで各事業を分析し、入れ替えて、常により良きポートフォリオを戦略的に追求していくことも必要です。欧州の再保険子会社TMRは、当社グループが本格的に海外展開をする礎

を築いた重要な会社でしたが、再保険市場の動向や、元受事業を中心とした足元のポートフォリオでリスク分散が図れてきたことを考慮し、2018年度に売却を実行しましたし、2019年度にはエジプトにおける生命保険事業TMFTの株式も売却を決定しました。

当社グループでは地域や規模、実施時期などを予め決めてM&Aを実施しているわけではありません。また、M&Aはそれ自身が目的ではありません。地域・事業内容・商品構成などの面でリスク分散が効き、前述の買収3原則に適合した良い会社があれば、今後も柔軟かつ積極的にM&Aを実行していく方針です。そして、足元も当社独自のロングリスト・ショートリストに基づくパイプラインを持っています。

多様化・増大するリスクに対応し、新たな成長の柱を創出

一方、国内ですが、収入保険料の半分を占める自動車保険は足元において重要な柱ですし、実際に当社グループの成長を牽引しています。そして、今後も当面は成長を維持できると考えていますが、それでも長期的に見れば、

人口減少やシェアリングエコノミーあるいは自動運転の進展などにより、減少していくことは間違いありません。従いまして、自動車保険マーケットが大きく縮小し始めないうちに、マーケットの変化を的確に捉えて、自動車保険以外の分野で、新たな成長の柱を創出していく必要があります。

テクノロジーの進展や企業のグローバル化など、企業を取り巻くリスクは多様化、増大している一方で、日本では中小企業を中心に新種保険の普及率はまだまだ低く、大いに成長余地があると考えています。当社グループはこれまでも環境変化とそれによって生じるリスクをしっかりと捉え、お客様のニーズに合った商品・サービスをお届けすることで、社会課題の解決に貢献し、その結果として成長することができました。創業当時は海難事故から守る海上保険であり、高度経済成長期はモータリゼーションを支える自動車保険でした。次の時代は何なのか、サイバーかもしれないし、ヘルスケアかもしれない。お客様に一步でも二歩でも近づくことで、安心と安全をお届けする。そうしたアプローチを通して、東京海上日動やグループの将来の成長を牽引する次の事業を創出し、時代に適合した最適なポートフォリオに変革していきたいと考えています。

優れた人材をグローバルに最適配置し、グループのシナジーを追求

2つめの重点戦略が「グループ一体経営の強化」です。当社グループはかねてより、グループ一体経営を推進し、ステークホルダーの皆様から一定のご評価をいただいておりますが、私が思い描く「人と組織の活性化」という目標への到達には、まだ道半ばだと認識しており、その実現には社員の能力や叡智をもっとグローバルに発揮できる体制の構築と、マネジメントの意識も含めた組織の実力を更に強化していくことが必要だと考えています。当社グループが持続的に成長していくためには、まずは国内外のグループ各社、一つひとつの部門が専門性に磨きをかけ、それぞれのマーケットでお客様から最も必要とされる存在をめざすことが重要です。保険は形のない商品を扱うことから「People's Business」、人が重要と言われていますが、社員が高度な専門性を備えたプロフェッショナルでなければ、お客様に高い価値を提供することはできません。加えて、現在のような変化の激しい時代では、失敗を恐れずに挑戦する姿勢も不可欠で

す。そこで、当社グループでは、専門人材の確保と育成に力を注ぐと共に、社員の能力と経験を最大限に引き出すよう、多様性の尊重、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでいます。

グループが「one team」となり、グループ各社のベストプラクティスや叡智、ノウハウ、経験などを共有し、活用することで、ビジネスに一層磨きをかけていくことができれば、他社が容易に真似できない、当社グループならではの独自能力が形成されていく、と私は信じています。

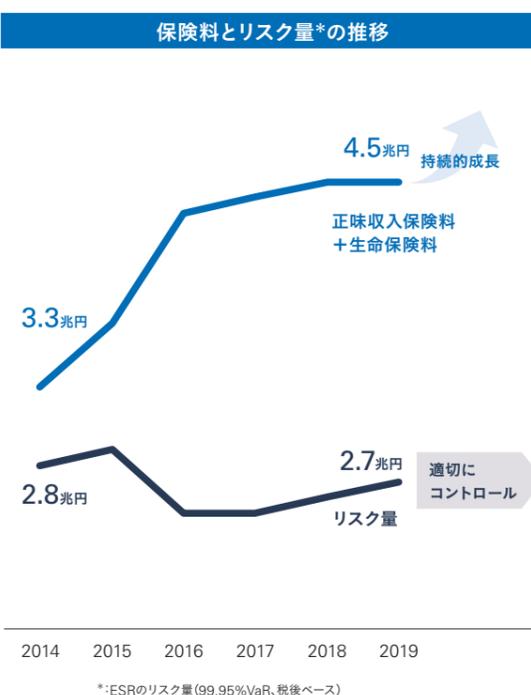
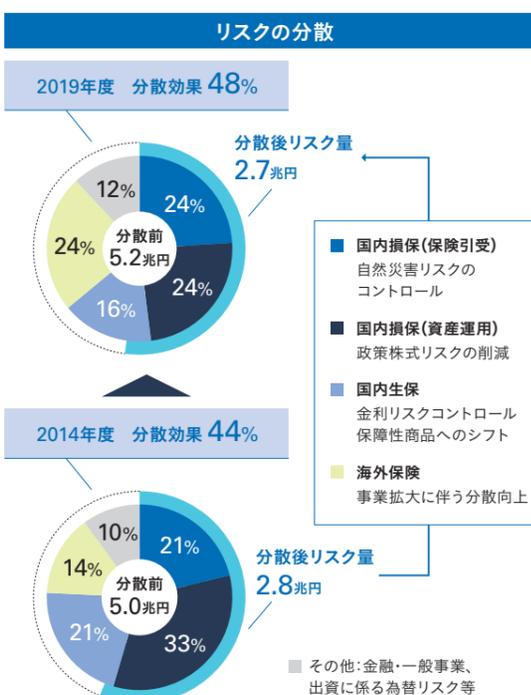
そのために、当社グループでは、グローバルなタレントマネジメント——すなわち優れた人材を、その国籍や所属企業などの枠を超えてグローバルに最適配置することで、それぞれの専門性やマネジメント能力などを最大限に発揮できる仕組みづくりに注力しています。実際、当社グループでは、買収した会社の経営トップが、ホールディングスの海外保険事業や資産運用のCo-Headとして活躍していますし、会社・国を跨いだ異動がグローバルに行われています。

こうしたグループ一体経営の取り組みの成果は、既にグループシナジーとなって定量的にも現れており、「成長」「資産運用」「資本」「コスト」の4分野において、年間合計で約350億円の利益貢献に繋がっています。

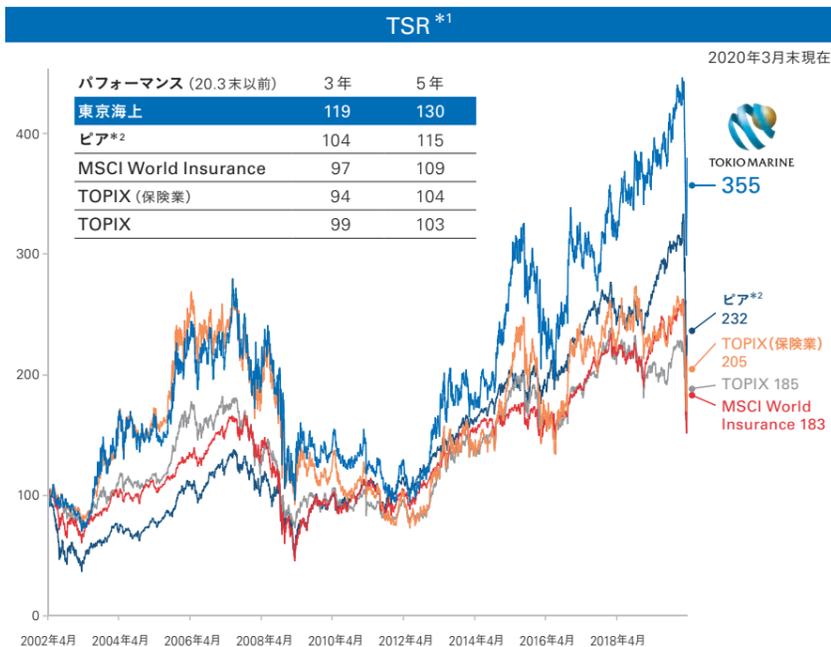
最新テクノロジーを駆使してビジネスの革新を加速

そして3つめの重点戦略である「事業構造改革」としては、「革新的商品・サービス」「販売チャネルの変革・強化」「生産性の向上」などの施策を推進しており、これらの改革実現に向けた重要なカギとなる「テクノロジーの徹底的な活用」に力を注いでいます。例えば、自動車保険における事故対応業務を大幅に効率化・迅速化するソリューションとして、AIとドライブレコーダーを活用した新サービスを3月から導入しました。当社グループでは、お客様の更なる安心・安全なカーライフの実現を目的に、ドライブレコーダーを自動車保険の特約として、日本で初めてお客様に貸与していますが、新サービスでは端末が録画した事故映像を基にAIが5分程度で事故状況を再現し、当事者間の責任割合を過去の判例などから自動的に判定します。事故に遭われた場合、混乱してしまうことも多いですが、この仕組みにより、お客様から事故状況を詳しくご説明いただいたり、当社グループの担当者

ポートフォリオの分散



高いトラックレコード



が責任割合を判断するために判例を調べたりする時間が削減されるため、事故の早期解決や迅速な保険金支払いに繋がります。今後も新しいテクノロジーの研究開発を推進し、業務革新や新サービス、新ビジネスの実現に向けた仮説検証のサイクルを加速させていきます。

これら中期経営計画に基づく施策の結果、株主価値の増大も着実に進んでおり、当社グループ設立の2002年4月1日を100とした2020年3月末のTSRは、当社グループの355に対して欧米ピア*4が232、TOPIXは185と、当社グループのTSRはピアやマーケット水準を大きく上回っています。また、直近5年間のEPS成長率も、当社グループ+2.7%に対して、欧米ピアの中央値が+1.9%、最大値は+6.6%と、ピア対比で遜色ない水準です。この様に当社グループは資本市場から一定の評価を得ているものと考えています。

*4: Allianz, AXA, Chubb, Zurich の4社

持続的な成長に向けて

グループの強みを活かして社会課題の解決に貢献

近年、ESGやSDGsなど、企業による社会課題への取り組みが注目されています。繰り返しになりますが、当社グ

ループは、創業以来、事業を通じて安心と安全をお届けし、お客様や地域社会の“いざ”をお守りすることで、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献してきました。そして、その結果として、自らも持続的な成長を果たして行くことができました。つまり、「事業を通じた社会課題の解決」は当社グループのパーパスそのものなのです。これからも時代の変化を的確に捉え、人々や社会が直面する課題に向き合い、この解決に寄与することによってビジネスを創出し、グループの持続的成長を実現していきます。

足元では、地球規模の気候変動による自然災害の激甚化が世界各地で大きな脅威となっています。当社グループは気候変動に対して、保険会社として、機関投資家として、またグローバル企業の一員として、かねてより真正面から向き合ってきましたが、昨今の自然災害の状況を踏まえ、従来とはレベルの異なる対応が必要と考えています。とりわけ重要なのは、有事の際に保険金を迅速にお支払いすることです。

実際、国内では、2019年度も延べ2.2万人の社員が全力でその対応にあたりました。また当社グループは、「テクノロジーを活用した保険金支払いの更なる迅速化」や、「被災者の声を反映させた保険商品の開発」、保険金のお支払いだけに留まらない「防災・減災を実現するための情報やサービスの提供」などに取り組んでいますが、こ

のスピードを更に上げていきたいと考えています。また、機関投資家としての立場からも、投資判断にESGに関する基準を組み込んだり、再生可能エネルギーの普及を目的としたファンドを創設するといった取り組みを進めていますし、国内のTCFDコンソーシアムの創設メンバーでもある当社は、グローバル企業の一員としても、国際イニシアティブへの参画を通じて、気候変動問題に関する議論やTCFDに沿った財務情報開示のあり方の検討などをリードしています。

今、新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中の人々の生命と健康、経済活動に多大な影響を及ぼしています。現時点ではその終息時期を正しく予測するのは困難ですが、今回のパンデミックを機に世の中の変化のスピードが一気に加速したことは確実です。これからの“With コロナ”、“After コロナ”の時代には、私たちの生活様式は勿論、行政サービスや企業ビジネスの形態も大きく変容していくのは間違いありません。

このように変化が激しく、不確実性の高い時代には、リスクに対する人々の意識が高まり、保険会社が社会に対して果たすべき役割もより一層大きくなります。実際、当社グループでは、この数カ月の間にも、コロナ禍における課題解決に向けて、様々な新しいアプローチを

行ってきました。例えば、国内では東京海上日動が、特定感染症を補償するものの、コロナウイルスは補償対象外となっていた商品について、リスクコントロールを行った上で、コロナウイルスも適宜して補償対象とする改定を実施しました。また、北米やアジア地域ではトップマネジメント・カンファレンスをオンラインで開催し、グループ各社の経営陣達がコロナ禍のビジネス環境における脅威と機会について話し合い、多くの新しい知見を共有しました。この他にも、グローバルベースでタスクフォースを立ち上げ、“With コロナ”、“After コロナ”を踏まえて、中長期的に事業環境がどの様に変化するのか、その事業機会をリスク選択能力など、当社の強みを持ってどの様に取り込んでいくのか、グループ一体となった検討が進んでいます。感染症のパンデミックや大規模自然災害は、その姿を変えて今後も繰り返し発生すると予想されます。東京海上グループは、これからもグローバル保険グループの総力を結集して、こうした災害への対応はもちろん、様々な社会課題の解決に積極的に寄与していきます。そして、お客様と社会に安心と安全を提供し続けることによって、自らも持続的な成長を実現してまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



取締役副社長
グループ資本政策総括
湯浅 隆行

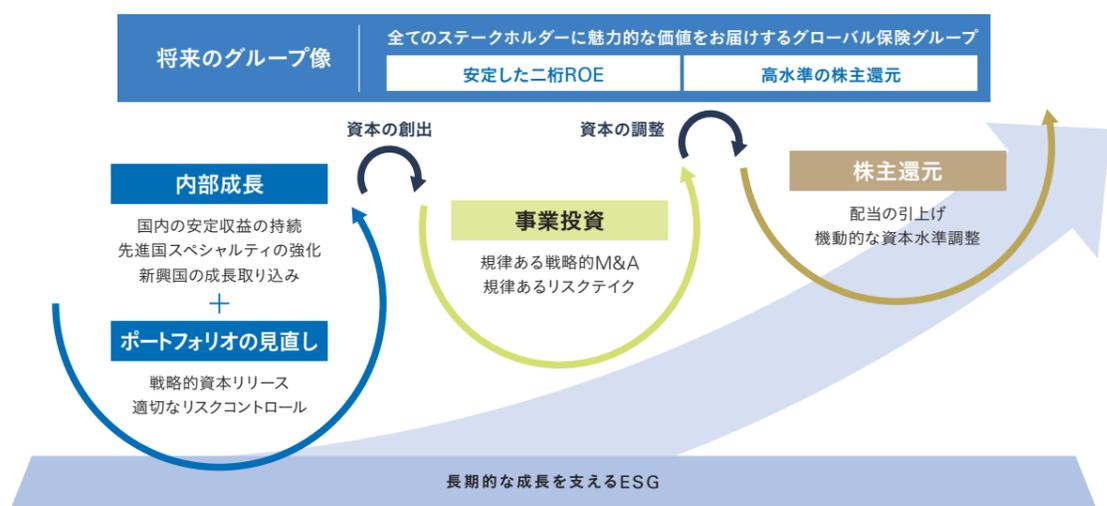
CFO メッセージ

リスクベース経営を基軸に
戦略的な資本政策を実行し、
企業価値の最大化をめざします。

当社は将来のグループ像として「全てのステークホルダーに魅力的な価値をお届けするグローバル保険グループ」を掲げており、定量的には修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度、高水準の株主還元をめざしています。私はグループCFOとして、この実現を、主に資本政策面から支えています。当社の資本戦略を簡単に申し上げますと、まず、国内外の

各事業の内部成長をベースに、ポートフォリオを戦略的に見直し、資本を創出します。そして、生み出した資本をM&Aなどの事業投資に振り向け、良い案件がなければ株主の皆様に還元していくというものです。非常にシンプルではありますが、当社はこれまでも、こうしたサイクルを回すことで企業価値を持続的に高めてきました。

将来のグループ像と資本戦略のサイクル



内部成長とポートフォリオの見直し

それでは次に、その一つひとつの取り組みについてご説明します。まず、内部成長ですが、これはグループ全体の成長のベースとなります。当社のポートフォリオの特長は、安定した利益を持続的に創出できる国内市場をベースに、市況に左右されにくい先進国スペシャルティの成長と、ブラジル、アジアといった新興国の高い成長を取り込んでいる点にあります。そして、各グループ会社が、専門性や多様性を発揮し社会課題の解決にあたることで、お客様や地域社会から圧倒的な支持を得て、結果として国内外共高い収益性、成長性を実現しています。具体的には、この約10年間で国内はCAGR+6.1%、海外はCAGR+11.6%の

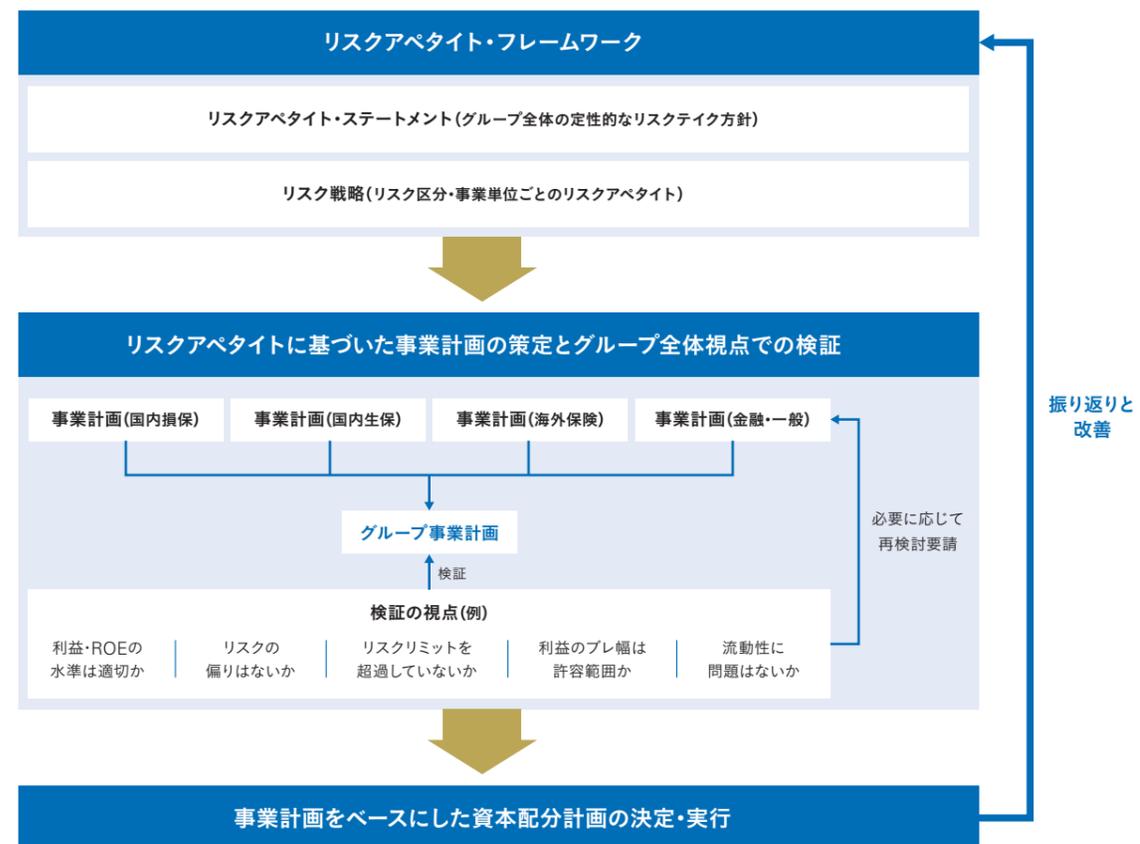
利益成長^{*1}を実現しています。

*1：2010年度～2019年度までの自然災害の影響を平準化した事業別利益の年平均成長率

私はグループCFOとして、資本配分などを通じ、各事業が策定する中期計画などに深く関与することで、各事業の成長を支えています。その一環として、ビジネスの環境変化に対応できているか、各事業の戦略の実行や実績が計画通り進捗しているか、戦略や計画を見直す必要はないかといった観点から、各事業のトップとも対話を重ねています。これをCFOミーティングと呼んでいますが、例えば海外保険事業とは、2020年度計画でめざす利益水準や各拠点の主要課題、次期中期計画のKPIといったテーマで議論を行っており、私からはCFO目線での海外保険事業に対する課題と期待などを伝えています。また、当社は保険会社として、自動車事故や火災事故、風水災、地震といった保険引受に係るリスク、また、お預かりした保険料を株式や金利、クレジットなどで運用するといった資産運用リスクを取っています。正に良質

ERM サイクル

東京海上グループのリスクベース経営(ERM)サイクル全体像



なリスクを取って収益を上げる訳ですが、その中で、リスクを適切にコントロールしていくことが重要です。当社では、どのリスクを選好するのか（リスクアペタイト）、どの程度までリスクを取るのか、ROR（リスク対比リターン）は十分か、リスクに偏りはないか（分散）といったリスクベース経営（Enterprise Risk Management）をグループ経営の根幹に据えており、そのERM戦略を議論する場としてERM委員会を設置しています。委員会では、CEOやCRO（リスク管理）、CIO（資産運用）、CRSO（保険引受）といったグループC職に加え、各事業のトップも参加し、年6回程度実施していますが、ここでは個別のリスク戦略やリスクアペタイトの方向性、ERMの高度化などを議論しており、私はその委員長を務めています。そして、こうした議論を踏まえて、グループ全体視点で最適なリスクポートフォリオとなるよう、取締役会で資本配分計画を決定し、結果について振り返り、改善に繋がっています。

次に、ポートフォリオの見直しです。

当社は常にフォワードルッキングで全ての事業の成長性や収益性を確認し、必要な打ち手を講じています。その中で、将来の成長のために増資を行い拡大する事業もあれば、もちろん売却する事業もあります。2018年度の再保険子会社（TMR）の売却や、2019年度に決定したエジプト生保子会社の売却は、正にその「実行」と言えます。特にTMRは当社にとって海外保険事業の本格展開の原点でもありましたが、今日的に見て売却を判断しました。TMRは、グローバルなリスク分散を再保険で図ること、海外企業の経営を学ぶことを目的として設立しましたが、今ではTMK、PHLY、DFG、TMHCCといった大型買収を通じて、元受でリスク分散を効かせることができています。加えて、TMR自体は100億円規模の利益を上げる会社にまで成長、足元業績も好調でしたが、再保険市場への第三者資本の流入は構造的で中長期的にもソフト化^{*2}の流れが変わらない中、今後、再保険事業は相当大きくなければ生き残ることが難しいという環境にありました。当社としてはこうした環境の中、既に元受で十分なリスク分散が図られており、当初のTMRの目的は達成することができたと判断し、売却を決定しました。

^{*2}：ソフト化は保険料率が低下すること、ハード化は保険料率が上昇すること

事業投資

続いて、事業投資です。

保険会社である当社は、お客様とのお約束を守るために、事業においてはどのようなことがあっても経営の屋台骨が揺らぐようなことがあってはならず、経営基盤をより一層強固にしていくことが重要です。この実現に向け、当社はリスク分散と更なる成長を企図し、生み出した資本をM&Aや追加的なリスクテイクに使っています。リスクを地理的・事業的に分散していくことは当社の一丁目一番地の戦略です。

また、当社にとってM&Aは目的ではなく、手段です。目的に合う「良い会社」があればM&Aを検討しますが、なければ行わない方針であり、常にM&Aの戦略マップを見ながら、買収候補先を検討しています。こうした中、2019年度も数件の「実行」を行っており、Pureグループの買収や、ブラジルでの合併会社設立の決定はその一例です。こうしたM&Aの実行は各事業が行っていますが、私はEntry & Exit事務局を分掌し、当該案件自体の計画の妥当性や買収の戦略的意義を確認すると共に、戦略的な経営資源投入の観点からGo/No Goの判断を行っています。



一般的にM&Aの成功は難しいと言われるますが、当社が買収した会社は、いずれも買収後にマーケットを上回る高い成長を実現し、グループとしてのシナジーも発揮しています。それは、当社が買収候補先のロングリスト・ショートリストをアップデートし、海外トップマネジメントが参加するInternational Executive Committeeなどで論議し、ターゲットとなる候補を絶えず絞り込んでいることや、厳格な買収規律に基づいて「実行」しているからに他なりません。

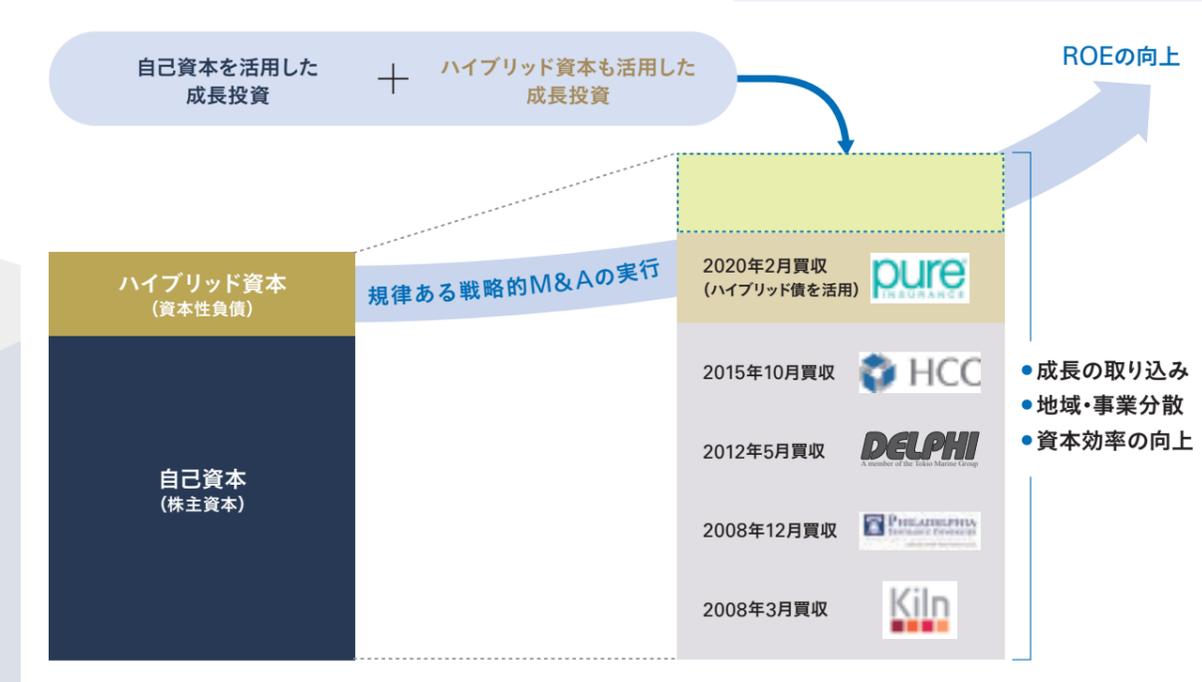
また、当社はM&Aにおいてシナジーの発揮にも注力しています。シナジーの実額をお示している会社は珍しいと言われるますが、相応の資本を使ってM&Aを行っていますので、その結果を定量的に示していくことも、資本市場の皆様に対して大切なことだと考えています。足元では世界的なタスクフォースを立ち上げ、例えば「マーケットのハード化^{*2}を、どう取り込んでいくのか」といったWith/Afterコロナの戦略について、グローバルに検討を進めているところですが、こうしたハード化の時こそ、当社が得意とするリスク選択能力が活きてきますので、良いリスクをテイクし、リターンを上げていきたいと考えています。

最適な資本構成

次に、資本構成についてです。

当社は2019年度にハイブリッド債を発行するなど、資本コストを意識した資本構成の組替えを行っています。ハイブリッド債は当社の健全性を支える資本となる一方で株主資本よりも低コストであるため、企業価値向上に資する資本の持ち方のオプションのひとつとして検討してきたことではありますが、今般のPureグループ買収に併せて初めて「実行」に移しました。また、ハイブリッド債の活用により機動的な資本調達が可能となり、財務の柔軟性向上にも繋がります。一方で、健全性を維持する観点では、株主資本とハイブリッド債のバランスに留意して規律を持って活用していくことが重要であると考えています。当社では、資本効率の向上は保険事業の持続的成長成長およびリスクマネジメントを通じて実現することをめざしているため、単なるリキャップでROEを引き上げることは考えていませんが、今後も優良な買収機会を捉え

柔軟な資本戦略



るための財務戦略の一環としてハイブリッド債の活用を考えており、当社の財務レバレッジの低さは財務上の優位性になると考えています。このような形でのハイブリッド債活用を通じて、最適な資本構成の実現を図ります。

株主還元

そして、最後は株主還元です。当社の株主還元の基本は配当で、利益成長に応じて配当総額を持続的に高めていく方針です。そして、この方針の下、2020年度も9期連続となる増配を見込んでいます。また、配当性向についても足元は40%^{*3}ですが、将来のグループ像に向けて、グローバルピア並みの50%へと段階的に引き上げていきます。その上で、資本水準調整としての自己株式取得などについても、ESRや市場環境、M&Aや追加的なリスクテイクの機会などを総合的に勘案し、機動的に実施していきます。ESR

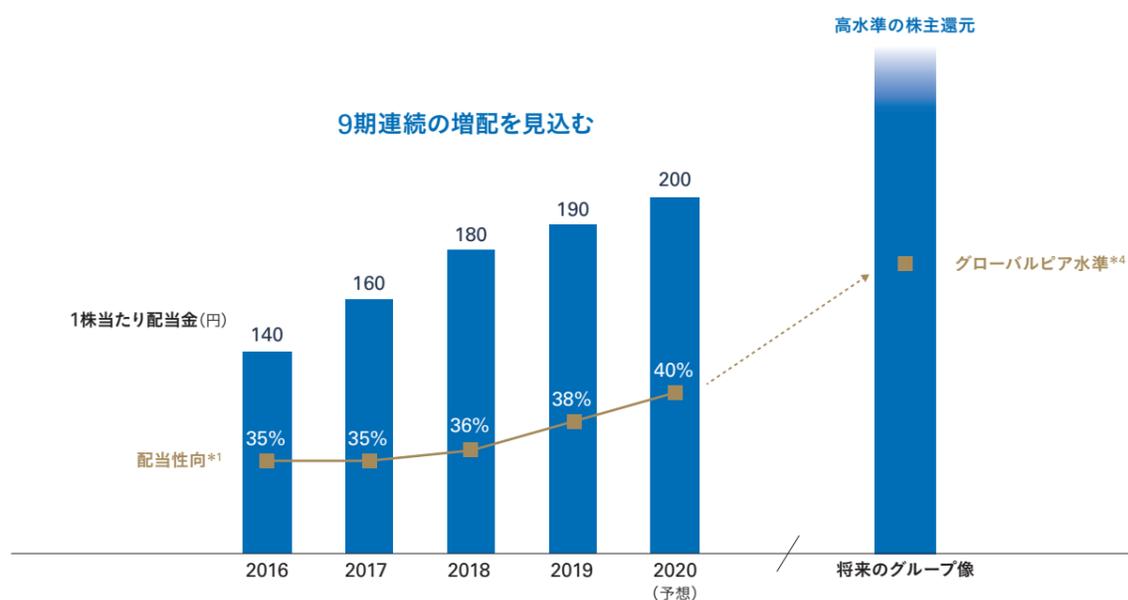
は資本の充分性を測るもので、保険会社ではスタンダードな指標ですが、その中でも当社はより厳格な基準を用いることで規律ある資本管理を行っています。なお、足元のESR水準は、ターゲットレンジ（150～210%）の範囲内にあり、今後も更なる事業投資や追加的なリスクテイク、株主還元を柔軟に検討していきます。

^{*3}：直近5年平均の修正純利益に対する割合で、2020年度の修正純利益は新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

こうした取り組みの結果として、当社のROEはCAPM^{*4}で計算した資本コスト7%を上回って推移しています。また、そのボラティリティも低く抑えられるようになってきており、ROEの水準もその安定性も、グローバルピアに近づきつつあります。足元においては、まだ自然災害などの影響を相応に受けていますが、更にリスク分散を進めていくことで、今後もROEのプレを抑えながら、ROE自体も引き上げていきます。

^{*4}：リスクフリー・レート+β（個別資産の市場全体に対する感応度）×マーケットリスク・プレミアムにより、投資家が期待するリターンを算出する手法

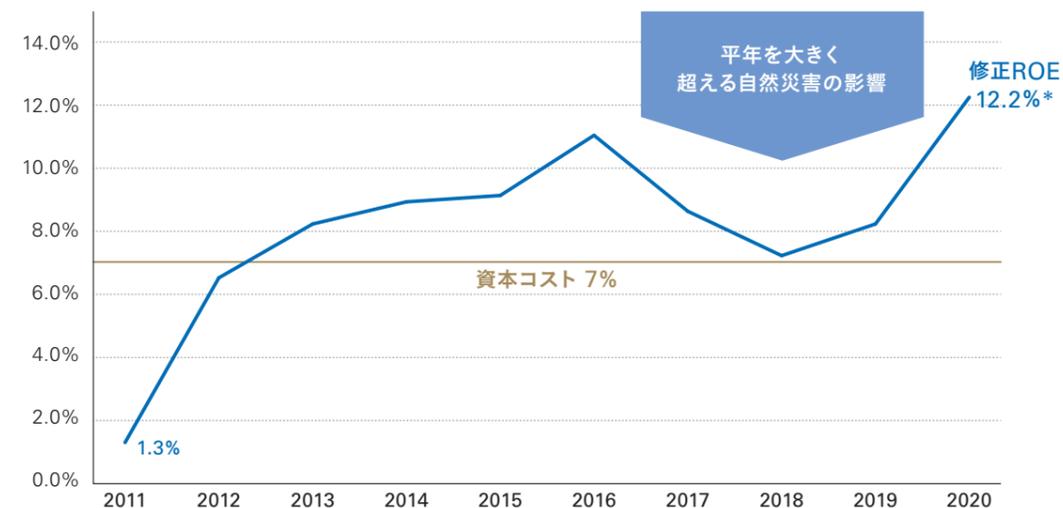
株主還元の向上



項目	2016	2017	2018	2019	2020 (予想)
配当総額 ^{*2} (億円)	1,053	1,176	1,280	1,330	1,395
資本水準調整 ^{*3} (自己株式取得等) (億円)	500	1,500	1,250	500	未定

^{*1}: 年初予想ベースの配当性向
^{*2}: 2020 (予想)は自己株式取得反映前ベース
^{*3}: 各年度の決算発表日までに決定した総額
 一時的な配当として、2018は約500億円、2019は約250億円を含む
^{*4}: グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度

ROEの向上



*新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース



ROEは財務会計ベース
 他社は2014-2019の平均 (AXAは2017を除く)
 ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典) Bloomberg



海外事業総括メッセージ

持続的な内部成長と戦略的なM&Aで、
東京海上グループの
リスク分散と利益成長を牽引します。

専務取締役
海外事業総括
原島 朗

東京海上グループにおける
海外保険事業の役割

海外保険事業は、当社グループにおいて、「グローバルなリスク分散」と「持続的な利益成長」を牽引する役割を担っています。

当社グループは、創業当初から海外においても事業を展開してきましたが、とりわけ2000年の再保険子会社設立は、海外保険事業拡大の重要な第一歩となりました。再保険子会社の運営を通じて得た海外の保険会社経営の

ノウハウは、その後に実行した欧米保険会社の大型M&Aでも活かされ、海外保険事業を飛躍的に拡大することができました。

主要な海外子会社はマーケットを上回る成長を遂げていることに加えて、新興国市場におけるM&Aや米国Pureグループの買収といった戦略オプションを実行することで、現在はグループ全体の利益の約半分を海外保険事業が占めるまでに成長しました。

今後も、地理的・事業的なリスク分散を推進すると共に、先進国と新興国の両方においてバランス良く成長することで、世界各地のお客様や地域社会の“いざ”を支えています。

戦略的M&Aの軌跡



*: 新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

持続的な内部成長

先進国

米国においては、Philadelphia社、Delphi社、TMHCC社の3社を中心に、強固な事業基盤を構築し、マーケットを上回る高い水準の利益成長を実現してきました。3社合計の買収金額は約1.6兆円と、当社グループにとっても大きな事業投資でしたが、2019年度までに、累計で約8,600億円の利益を計上しています。

新興国

インドやタイ、ブラジル、南アフリカなど、市場規模が大きく、今後も高い成長が見込める地域に戦略的に事業を展開しています。当社グループは、これらの地域でマーケットの成長を取り込むための戦略を進めていくことで、将来的に100億円規模の利益を安定的に創出できる保険会社を多く育てています(2019年度時点ではブラジルの利益が100億円を超えています)。

戦略的なM&A

先進国

2020年2月に、米国の富裕層(High Net Worth)向けに特化して保険商品・サービスを提供するPureグループを31億米ドルで買収しました。Pureグループは当社グループの既存事業領域との重複が限定的であり、補完性も高い事業であることから、当社グループの事業ポートフォリオを多様化し、リスクの更なる分散に貢献します。

こうした大型M&A以外にも、既存ビジネスの補完・強化を目的とした補完型買収(ポルトオンM&A)にも積極的に取り組んでいます。

新興国

新興国においても、将来の利益拡大に向けて、着実にM&A戦略を実行しています。2019年度には、ブラジルにおいて住宅ローン市場で確固たる地位を築いているCaixaグループと保険合弁会社を設立することに合意しました。また、タイでは既存現地法人と2018年度に買収したSafety社の統合が2020年2月に完了し、同国損保で第3位のマーケットシェアとなる新会社がスタートしました。

北米の事業ポートフォリオ



Caixa 銀行との合弁会社の設立





副社長執行役員
グループデジタル戦略総括
岡田 誠

C D O メッセージ

“Mission Driven”で
最先端テクノロジーを活用し、
“新しい価値”を創出すると共に
徹底的に Lean な経営体制を
構築していきます。

デジタル戦略のコンセプト

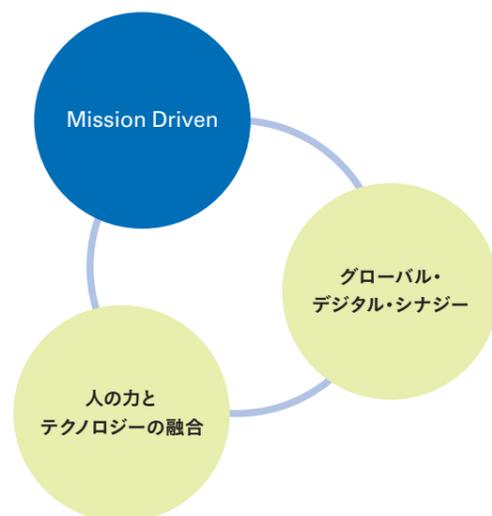
当社グループは“3つのコンセプト”に基づいて、テクノロジー・データを活用し、「安心・安全」の“新しい価値”を創出すると共に、徹底的に Lean な経営体制を構築していきます。

コンセプトの1つ目は、“Mission Driven”という考え方です。最先端のテクノロジー・データを活用することで、従来の手法では実現できなかった、「お客様や地域社会の課題解決」を進めていきます。取り組みを進める上で重要な点は、こうした「目的意識」をはっきりと持ち、その目的を達成するためのひとつの手段としてテクノロジー・データを活用する、という考え方です。当社グループではこれを“Mission Driven”と呼んでいますが、このコンセプトをグローバルの仲間と共有しながら、グループデジタル戦略を進めています。

2つ目のコンセプトは、“人の力とテクノロジーの融合”です。当社グループの業務プロセスについても、テクノロジーで自動化できる業務は極限まで自動化し、人ではできない業務は、テクノロジーの力を借りながら、そ

の価値を感動レベルに引き上げていきます。最後のコンセプトは、“グローバル・デジタル・シナジー”です。当社グループは、グローバルに強いビジネス基盤を持っています。これらを活かして、グローバルベースでのデジタルシナジーを発揮していきます。

デジタル戦略“3つのコンセプト”



自然災害大国における当社の“Mission”、保険金支払いの迅速化

2020年7月、九州や中部地方などを襲った激しい豪雨により複数の河川が氾濫しました。当社は、被災されたお客様に一日も早く保険金をお届けするために、人工衛星の画像とAIを活用して、被災地域や被災建物、浸水の高さを直ちに特定しました。これにより、水災被害に遭われたお客様への迅速な保険金支払いや、漏れのない保険金のご案内が可能となります。



人工衛星画像にAIで分析した水災の被害範囲を重ね合わせた写真

最先端テクノロジーの活用で、“人の力とテクノロジーの融合”を実現

2020年3月より、AI技術とドライブレコーダー映像を活用した「事故状況再現システム」を事故対応のオペレーションに導入しています。自動車事故の早期解決やお客様への迅速な保険金支払いに加え、当社の業務効率化

も実現していきます。業務効率化によって生み出された時間は、事故の予防やアフターフォローといった人でしかできない業務により一層充てることで、価値提供領域の更なる拡大をめざします。

自動車事故時の流れ

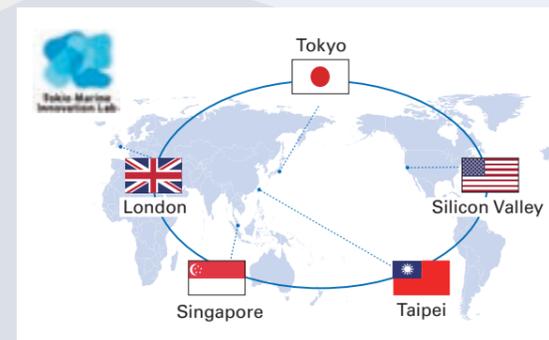


デジタルラボを軸とした“グローバル・デジタル・シナジー”の発揮

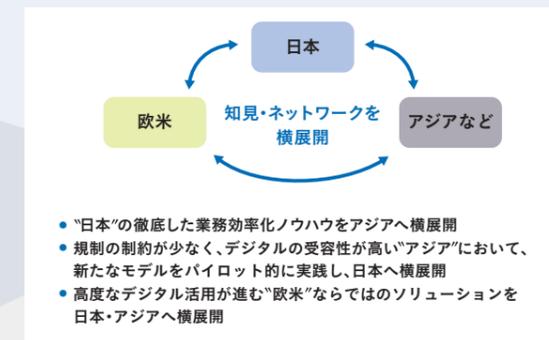
グローバル5極ラボを軸とした幅広いネットワークを構築しています。直近では、2020年4月にロンドンラボを立ち上げ、サイバー分野での取り組みを強化しています。

日本・アジア・欧米を取り巻く環境の違いを踏まえ、各地域で得た知見を“時間差”で他地域に横展開することで、グローバルベースでのデジタルシナジーを発揮していきます。

グローバル5極ラボ



グローバル・デジタル・シナジー





常務執行役員
グループ人事総括
北澤 健一

CHRO メッセージ

人材育成とダイバーシティの推進、
コア・アイデンティティの浸透により、
グループの競争力を強化します。

人と組織の活性化による
グループ競争力の強化

保険事業は「People's Business」といわれるように、当社グループが提供する保険商品やサービスには形がないため、「人」とその人が創り上げる信頼こそが、全ての競争力の源泉です。当社グループは1879年の創業以来、関東大震災や第二次世界大戦での敗戦、近年でいうと東日本大震災といった幾多の難局にも社員一丸となって、人材の力で乗り越えてきました。今年は新型コロナウイルスが世界中に大きな影響をもたらし、この先もいろいろな困難に直面することが想定されますが、それを解決するのにもまた人材の力であると考えています。そのため、当社グループはこれから国内外を問わず多様な人材の計画的な獲得・育成に取り組んでいきます。一方、テクノロジーの進化やグローバル化、人口動態の変化など、当社グループを取り巻く環境は急速に変化しており、こうした不確実性の高い環境においても変化を確実に捉え、経営に反映させていくことも大切です。ここで重要になってくるのが、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」です。多様なスキルや経験、価値観

を持ち、意欲と能力のある社員が性別・年齢・国籍・障がいの有無などに関わらず能力を最大限発揮し、当社グループ全体でその叡智を結集することで、社会課題の解決に貢献していけるものと考えています。そして、多様なあふれる人材をひとつに結び付けるものが、「To Be a Good Company」という「コア・アイデンティティ」であり、これをグループ全体に浸透させていく取り組みは極めて重要です。このコア・アイデンティティを私たち一人ひとりがしっかりと理解し、実践していくことを重視し、世界中でこのテーマについて議論する「マジきら会（マジメな話を気楽にする会）」を設けるなど、様々な施策を継続的に展開しています。こうした取り組みの結果として、2019年度に実施した調査（カルチャー&バリューサーベイ）では、社員のエンゲージメントが高まっていることが確認できました。また、ブラジルのTokio Marine Seguradoraをはじめとする複数のグループ会社が「Best Work Place賞」を受賞しています。ここでご紹介した人と組織の活性化に関する取り組みに終わりはありません。当社グループの人材に対する考え方である「Tokio Marine Group -Our People」に基づき、これからも人材の力とグループ総合力を高め、それを当社グループの競争力に繋げていきます。

将来の経営人材の獲得・育成

将来の課題を解決するのは、将来の人材ですので、それを担える人材を数多く獲得・育成するために、様々な取り組みを進めています。

新人事制度の導入（コーポレート機能軸人材の確保）

- トップタレント（高いマネジメント力と高い専門性を有する人材）の獲得・育成を目的として、2019年度から新たな人事制度を導入

Global Executive Program

- 国内・海外のシニア層向け研修
- 参加者間で強固な信頼関係を構築すると同時に、グループ横断でのシナジー拡大に繋げる

Middle Global Leadership Development Program

- 主に海外のミドル層向け研修
- 東北の被災地を訪問し、保険の意義や「Good Company」の意味を体感する

コア・アイデンティティの浸透

CEO自らがチーフカルチャーオフィサーに就任すると共に、「マジきら会」を通じて、トップマネジメントが率先してどうしたらGood Companyを実現できるか、世界中で議論を深めています。



グループCEOによる
マジきら会



東京海上日動
社長による
マジきら会

Tokio Marine Group - Our People

- 東京海上グループにとって最も大切な資産は人材であり、私たちのめざすGood Companyというビジョンの主たる担い手です。
- お客様や社会に安心と安全を提供するために、事業のあらゆる側面において、素晴らしい人材を惹きつけ続けることをめざします。
- 情熱とチャレンジ精神をもって取り組む人材に対して、キャリア開発と成長の機会を提供します。
- 我々は真のグローバルカンパニーをめざしてダイバーシティ&インクルージョンを体現します。多様な社員がその能力を最大限に発揮できる環境を創出し、終わりのない「Good Company」への道を邁進し続けます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、多様な人材の叡智を結集し、社会課題の解決に当たるべく、様々な取り組みを進めています。

外国人の登用

- 海外M&Aなどを通じて獲得した優秀な人材を、共同グループ総括やグローバル委員会のリーダーに起用（P.66参照）

女性の活躍推進

- グループの女性社員が自発的にキャリアを構築し、生き生きと活躍することができるよう、グループ内キャリアカレッジ「Tokio Marine Group Women's Career College」を2019年9月に創設

若手の活躍推進

- 新たな変革に挑む若手の自発的な取り組みをサポートすべく、2017年から社内ベンチャープログラムを立ち上げ（応募総数105件中、1件は事業開始、1件は事業化に向けて本格検討中）

社員が生き生きと働く職場環境

これまでの取り組みが結果にも表れ始めています。例えば、ブラジルのTokio Marine Seguradoraでは、職場に活気があふれており、現在はブラジル国内においてマーケットシェア第6位、100億円レベルの利益が出るようになりました。

カルチャー&バリューサーベイ*
5段階中4.3点
(東京海上グループで働くことを誇りに思っている)
*: 2019年度調査結果(海外、HDの合算)



ブラジル Great Place to Work 受賞式



良好なM&Aトラッキングレコード

～ 当社グループのM&Aに対する考え方 ～

当社グループは、地域・事業間のリスク分散を通じたグループの資本効率向上と持続的な成長の観点から、戦略オプションのひとつとして、企業価値を高めるM&Aの機会を常に探っています。

M&A先の選定にあたっては、事業不振の企業を立て直すいわゆるターンアラウンド型でのM&Aは基本的に考えておらず、①当社とM&A先のカルチャーがフィットしていること、②収益性が高い会社であること、③強固なビジネスモデルを持つ会社であること、といった当社グループの買収3原則に合う“良い会社”を念頭に候補を探しています。

この買収3原則の中で当社グループが最も大切にしているのは、カルチャーフィットです。ここでいうカルチャーフィットとは、その会社がお客を本当に大切にしているか、短期主義ではなく持続的な成長をめざしているか、といったもので、外国人役員も多く参加するInternational Executive Committee (IEC) や社外役員が参加する取締役会において買収の是非を議論する際も重要なテーマになっています。

当社グループでは、被買収会社のCEOを共同グループ総括に起用したり、被買収会社が持つ専門性を横展開する取り組みを進めていますが、カルチャーフィットがあるからこそ、被買収会社側のメンバーも当社グループ全体へのコントリビューションに熱心になってくれています。つまり、当社グループにとってのM&Aは、リスク分散や利益の拡大といった財務的な成果を得るだけでなく、高い専門性やノウハウの吸収、優れた人材の活用と、将来の企業価値向上に繋がる非財務的な役割も果たしていると言えます。

この特集では、当社グループのM&AをリードするCo-Head of International Businessや被買収会社のCEOsが、カルチャーフィットの重要性やその効果を実際にどのように捉えているか、生の声をご紹介します。

A good cultural fit is a No.1 priority

Co-Head of International Business メッセージ



Christopher Williams
Co-Head of International Business

当社グループに参画した当時、私はHCC社のCEOを務めていました。HCC社が東京海上グループの一員になる、その決定的な要因はまさにカルチャーフィットでした。実は初めて東京海上のマネジメントとミーティングした際、30分ぐらいの予定が結局1時間半に長引いてしまいました。その間ずっと話をしていたのは、両社のビジネスの成功要因や従業員、そしてお客様についてでした。そういった話をする中から、ビジネスに対する見方がとても似ているということが明らかになってきたのです。後で聞いたことですが、東京海上側でも同じような印象を持っていたようです。

あれから5年、私はCo-Head of International Businessという立場で、当社グループの海外事業をリードしています。活躍のフィールドが広がりとても大変ですが、やりがいも大きく、日々ワクワクしています。私以外にも買収を通じてグループ入りし、経営の中核に携わっている人達もいます。M&A後に被

買収会社の従業員をリストラしてシナジーを出そうとする企業も多いですが、当社グループでは業績を伸ばすことでむしろ買収後に従業員を増やしています。買収された会社の経営陣が何年も経った後も当社グループに残ってくれている点も注目すべきポイントです。こうした事実はカルチャーフィットの重要性を如実に表していると思います。

今年は、ここにPureグループが加わったわけですが、同社の買収にあたっては、私が東京海上側の代表として交渉をリードしました。売手側でカルチャーフィットの大切さを実感した私だからこそ、その大切さをPureグループ CEOのRossに伝えましたし、特に念入りにカルチャーフィットがあるかどうか調査をしました。その結果、両社のカルチャーフィットを確信できたことが買収成功の決め手となりました。今後の彼らの成長とグループへの貢献を是非楽しみにしててください。



HCC社 買収クロージングセレモニー



Pure社 買収クロージングセレモニー

特集③

海外グループ会社 CEO メッセージ



Ross Buchmueller
Privilege Underwriters, Inc.
President & CEO

私は30年以上、経済的に成功した個人やその家族、いわゆる富裕層が抱える保険ニーズにお応えする仕事をしてきました。2006年にPureグループを創設して以降、私たちはお客様に対して、業界最高水準の商品とサービス、そして高い価値を提供し、その間、私個人としても会社と共に成長してきました。

Pureグループの経営哲学の中心にはパーパス(存在意義)に関する強い意識があり、それによって800人を超える従業員は、仕事に対して常に強い情熱を持っています。パーパスは、従業員が「いつも正しいことを実行する(Do the right thing-Always)」ことや「長期視点で物事を考える(Think about the long-term)」ことにも繋がっています。また、従業員の高い共感力や旺盛な知的好奇心は、優れたサービスや継続的なイノベーションの源です。こうしたPureグループのカ

ルチャーと東京海上グループの“Good Company”というビジョンには、一致する点がとても多いと思っています。

2020年に東京海上グループに参画することを決めたのは、東京海上グループの強固な財務基盤、被買収会社やその先にいるお客様に対して価値を高めてきた買収実績、グループ会社とのクロスセルシナジーの可能性などに魅力を感じたからです。しかし、決め手となったのは、両社のカルチャーフィットでした。

米国の富裕層マーケットは、力強い成長を続けています。東京海上グループの一員になることで、Pureグループの成長への意欲は、これまで以上に強くなっていきます。東京海上グループの力を活かしながらもPureらしさは失わず、皆さんの期待に応える成長を実現していきたいと思っています。

海外グループ会社 CEO メッセージ



Robert O'Leary
Philadelphia Consolidated Holding Corp.
Chairman & CEO

2008年に東京海上グループに参画してから10年が経過し、当社の規模(保険料収入)は2倍以上に成長しました。当時1,400名だった従業員は2,000人を超えています。なぜこのような目覚ましい成長を実現することができたのか、私の考えをお伝えしたいと思います。

まず1つ目の理由は、東京海上グループが当社のオートノミー(自主性)を尊重したという点です。当社は買収以前からニッチマーケットにフォーカスし、競争力の高いビジネスモデルを構築していたわけですが、買収後もこのスタイルは変わっていません。自慢に聞こえるかもしれませんが(笑)。

ここでお伝えしたかったことは、東京海上グループが「M&Aの原則としている『高い収益性』と『強固なビジネスモデル』を持った会社を買収したのだから変える必要はない」という考え方を徹底したということです。この原則は、今回買収した

Pureグループだけでなく、今後の被買収会社にも当然適用されるでしょう。

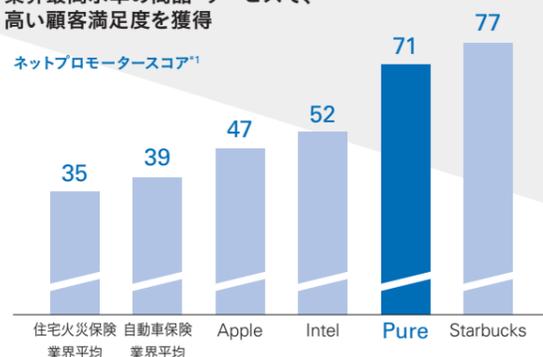
2つ目は、豊富なシナジーの機会です。当社の場合、例えばTokio Marine Kiln社からサイバー保険のノウハウ(と再保険のサポート)を得たこと、TMHCC社と地方自治体向けのプログラムに関してコラボレーションしたことで売上増を実現しました。また、Delphiへ運用資産の35%を委託したことによっても利益増を実現しています。

最後に、オートノミーやコラボレーションにあたっては、言うまでもなく、お互いを信頼し合うことが大事です。信頼こそが意思疎通を活発化させ、ビジネスや商品への理解を高めさせ、シナジー創出を成功に導くのです。東京海上グループと当社が“Good Company”の精神で結ばれていることが成長に大きく貢献したのは間違いありません。私はそう確信しています。

戦略

業界最高水準の商品・サービスで、高い顧客満足度を獲得

ネットプロモータースコア^{*1}



*1: 顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある
出典: Customer GURU, NICE Satmetrix 2019 Consumer Net Promoter Benchmark Study

実績 (Pure Reciprocal Exchange)

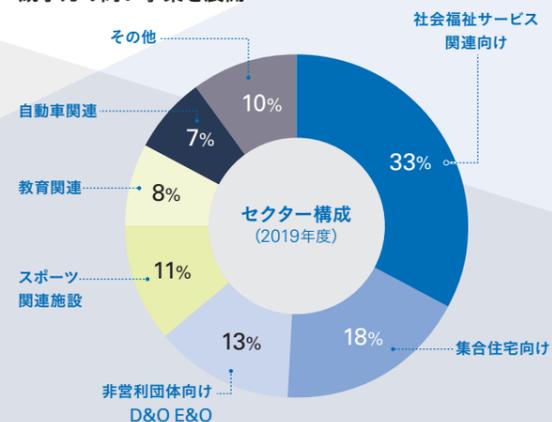
トップライン^{*2}は順調に拡大



*2: マネジメント会社の取扱保険料

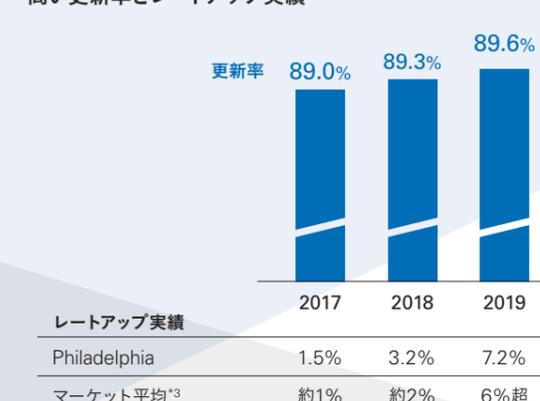
戦略

ニッチマーケットに事業分野を絞り込んだ競争力の高い事業を展開



実績

高い更新率とレートアップ実績



*3: 各年度における4Qの実績 (出典) Willis Towers Watson