

東京海上グループの パーパスストーリー

(本統合レポートの要約)

東京海上グループのパーパスは
お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

当社は、長年にわたり保険事業で培った知識と経験を活かして
時代と共に変化する様々な社会課題を解決することで
地域社会に「安心と安全」を提供し、その発展に貢献してきました

これからも、お客様や地域社会の“いざ”をお支えし
本業のど真ん中で、社会課題の解決に取り組むことで
グループの企業価値を永続的に高めながら
安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していきます

CONTENTS

P.2 - 1 パーパスストーリー

PURPOSE STORY



P.44 - 2 パーパスストーリーを支える 戦略と経営基盤

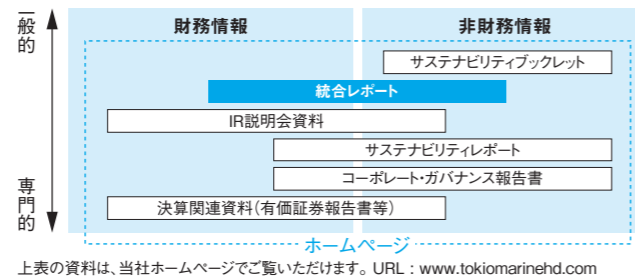
STRATEGY AND BUSINESS PLATFORM

●各種参照

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「価値協創ガイドランス2.0」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。



●本統合レポートの位置付け



本統合レポートは「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。

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

●将来見通しに関する注意事項

本統合レポートには、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、本統合レポートの記載とは異なる可能性があります。

●本統合レポート内で使用している主な事業会社の略称

TMNF : 東京海上日動火災保険	DFG : Delphi Financial Group
NF : 日新火災海上保険	TMHCC : Tokio Marine HCC
AL : 東京海上日動あんしん生命保険	TMK : Tokio Marine Kiln
PHLY : Philadelphia Insurance Companies	TMSR : Tokio Marine Seguradora

P.44 資本政策・中期経営計画

- CFOメッセージ
- これまでの中期経営計画の振り返り
- 現中期経営計画2023
- 中期経営計画の先

P.60 サステナビリティ経営

- CSUOメッセージ
- サステナビリティ戦略の推進体制
- 8つの重点領域(マテリアリティ)と4つの主要課題
- TCFD提言に基づく情報開示

P.86 人的・知的資本の強化

- 人的資本経営(人事戦略) ~CHROメッセージ~
- 知的資本戦略 ~CDOメッセージ~

P.98 ガバナンス

- 役員一覧
- コーポレートガバナンス対談
- コーポレートガバナンス
- 内部統制システム

P.128 財務・非財務データ

- 財務・非財務ハイライト
- 世界の保険市場
- 日本の損保市場のポテンシャル
- 事業別の現中期経営計画の進捗
- 修正ROEの向上に向けて
- 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)の取組みとSDGsへの対応
- 財務データ
- 会社データ
- 統合レポート2023発行にあたって



取締役社長 グループCEO

小宮 暁

お客様や地域社会の “いざ”をお守りするために

東京海上グループのパーパス

「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」。1879年の創業時から変わらない当社のパーパス(存在意義)です。当社は144年前に海上保険から事業をスタートしました。それ以降、関東大震災や敗戦、モータリゼーションの進展など、幾多の難局や社会構造の劇的な変化を経験してきましたが、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、保険本業を通じて時代ごとに変化する社会課題に対峙し、その解決に取り組んでまいりました。逆に言えば、当社の事業の全てが社会課題解決に貢献するもの。「当社が事業を拡大すればするほど、世の中が良くなる」、そうした思いで全社員が取り組んでいます。そして、その結果として、当社も持続的な利益成長を実現し、「お客様」「社会」「株主」「社員」といった全てのステークホルダーに価値を提供し続けることができたのではないかと考えます。

2021年には、「このかけがえのない地球環境を持続可能な状態で未来世代へ引き継ぐことは私たちの責務である」という強い思いから、「お客様」「社会」「株主」「社員」に加え、「未来世代」をステークホルダーのひとつとして明確に位置付けることといたしました。勿論、全てのステークホルダーに価値を提供し続けることは、決して簡単ではありません。しかしながら、その最適解は必ずある。そう信じて、私たちはこれからも、パーパスを起点に、拡大・複雑化する社会課題を解決し、サステナブルな社会を実現していく。そして、その結果として当社自身の成長も実現し、全てのステークホルダーに価値を提供し続けることをめざしてまいります。

事業環境認識

創業から144年、今や当社はグループ利益の半分以上を海外事業が稼ぐグローバル企業に成長しました。いまや世界のどこかで何が起ころうと、それは当社にとって他人事ではありません。気候変動に伴って、自然災害は激甚化しています。ウクライナ戦争の長期化は世界の分断を更に進行させ、それに伴うグローバルなサプライチェーンの再構築や経済安全保障体制の見直しが急速に進んでいます。そして、これらも背景に、世界中でインフレが高進。米国金融機関の経営破綻にみられるように、金融引締めの影響が顕在化し、景気が下振れするリスクも高まっています。政治面、経済面、社会面、あらゆる分野でVUCAの度合いが深まっており、今や数か月先、数週間先さえ、世界がどう動くのかを見通すことが難しくなっています。

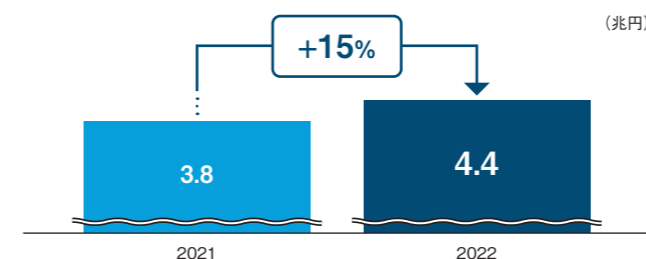
こうした事業環境を背景に、当社業績も、過去最高益を更新した2021年度からは一転、2022年度は、台風やハリケーンといった自然災害、そしてコロナなど「一過性の影響」が▲1,731億円と大きく、前年度対比▲23%となる、4,440億円となりました。

しかしながら、元より保険は、「お客様の“いざ”をお支えするもの」。その意味では、2022年度は、当社の存在価値を示す“真実の瞬間”、“moment of truth”が多かった年であった、とも考えています。これらの経験を通じて、当社はまた強くなれる、きっとなる、そう信じています。

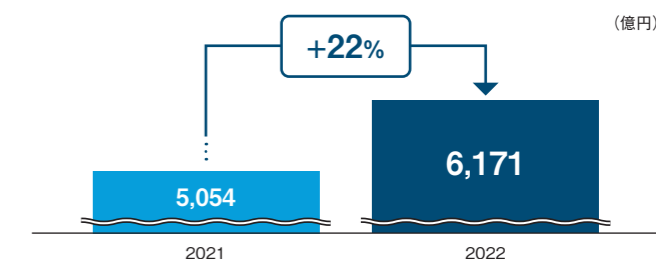
実際に、お客様からの支持のバロメーターのひとつとも言える正味収入保険料は、コロナ禍にあっても、前年度対比で+15%となる4.4兆円に。また、一過性の影響を除いた「Normalizedベースの利益」も、前年度対比+22%の6,171億円となっています。この様に、当社の実力は確実に引き上がっている、引き上げることができている、そうした1年でありました。

▶ 2022年度業績

正味収入保険料



修正純利益 (Normalizedベース*)



*:自然災害の影響を平年並みに補正したものであり、2021はコロナ、北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益(売却額が1,000億円を超えた部分)、2022は上記に加えて、ウクライナ戦争、南アフリカ洪水も控除

VUCAの時代でも、当社がパーパスを実現できる理由

～「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」を軸とした東京海上グループの価値創造アプローチ～

当社は、「リスクをお引き受けすること」が本業です。グローバルに、何かが起こることを前提に物事を考える、リスクを管理することで、健全性を確保し、お客様とのお約束はどの様な状況でも必ず守る。そうした経営を行っていく必要があります。

そして、これらを高度に実現していくためにも、「グローバルにリスク分散を実行していくこと」、これが非常に重要です。

当社の安定した経営と成長を支える、「強固な基盤」としての「グローバルなリスク分散」、これは決して一朝一夕で構築できるものではありません。当社では、これまで15年以上もの歳月をかけて、「政策株式の売却」等で創出した資本を、「M&A」に振り向け、国内損保とは相関の低い、海外保険リスクへの入替えを進めることで、リスクの拡大を抑えながら、利益成長を実現してまいりました。

大型買収は、2008年3月の英国Kilnの買収を皮切りに、米国PHLY(2008年12月)、DFG(2012年5月)、HCC(2015年10月)、Pure(2020年2月)と、ひとつ、またひとつと実行。その間にも、新興国市場への事業投資や既存事業強化を目的としたボルトオンM&Aを積極的に実行してまいりました。また、フォワードルッキングに事業を見極め「売却」も実行することで、事業ポートフォリオの最適化を追求しています。

そして、こうした「グローバルなリスク分散」の成果として、大きな自然災害や、コロナの影響が生じた年においても、会社業績へのそれらのインパクトを、3割以下に抑えることができています。但し、私は、この3割という数字には決して満足していません。現時点では、分散効果は47%まで高まっていますが、更なるリスク分散に向けた取り組みを進めていきたい、その様に考えています。

これに加え、当社は、「グローバルなグループ一体経営」という当社独自の強みを構築し、着実に進化させています。

当社はM&Aを通じて、当社とカルチャーがフィットし、今も成長を続ける、そうした所謂「良い会社“Good Company”」を買収してまいりましたが、その中でも、一番の成果は、高い専門性と知見を持った人材、タレント達を仲間として迎え入れることができたことだと考えています。気候変動やヘルスケアなど、社会課題、或いはリスクが、世界中で拡大、複雑化する中で、当社として、正しく課題を捉え、ソリューションを生み出し、リスクを管理する。そして、成長とガバナンスを高位に両立させる。そうした力が必要となる訳ですが、当社は、獲得した多様なタレント達を、適材適所に

置く、つまり、それにふさわしい人材が事業や課題解決にあたる、グローバルに叡智を結集する。正にダイバーシティそのものですが、これにより、経営判断の質と確度、スピードを高める努力をしてまいりました。

こうした「グローバルなグループ一体経営」は、今年で8年目となりましたが、外国人執行役員の拡充や、グループ総括補佐への登用など、今もなお進化を続けており、その成果は定量面にも表れています。例えば、日本のお客様に、当社欧米のHCC(現TMHCC)やKiln(現TMK)の専門性を活かした保険商品をご提供したり、或いは資産運用に強みを有する米国DFGにグループの運用資産を委託することで、高い運用収益を獲得。こうしたシナジー創出に関する議論は、今や各社同士でも自発的に行われており、それらの結果としてシナジーの実額は\$470Mにまで拡大、当社独自の価値を高めています。

そして、いま大事なことは、「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」という2つの強みを持って、今で言えば「気候変動」「災害レジリエンス」「ヘルスケア」といった社会課題の解決にしっかりとあたること。その結果として、日本を含む世界47の国と地域のローカル・エンティティ全てが、現地のお客様から断トツのご支持をいただくことです。

「当社が本業に取り組みれば取り組むほど、世のため、人のためのお役に立てる、サステナブルな社会を実現できる、その結果として当社自身も持続的に成長できる」。冒頭、パーパスのパートでも少し触れましたが、この創業以来の、いわば「筋金入りだ」と言えるような取り組みを、グループ全体で、グローバルに、ますます浸透させていきたい、この様に考えています。

勿論、新しい社会課題を解決するためには、当社自身のアップグレードが欠かせないことは言うまでもありません。パーパスを起点に、人的資本・知的資本といった「内部資本を強化」し、「外部パートナー(社会関係資本)との協創」も図りながら、事業活動と社会課題解決を循環させる。こうして、強みや戦略にますます磨きをかけ、課題解決力を更に高める。このサイクルを大事にし、そして絶え間なく回してまいります。

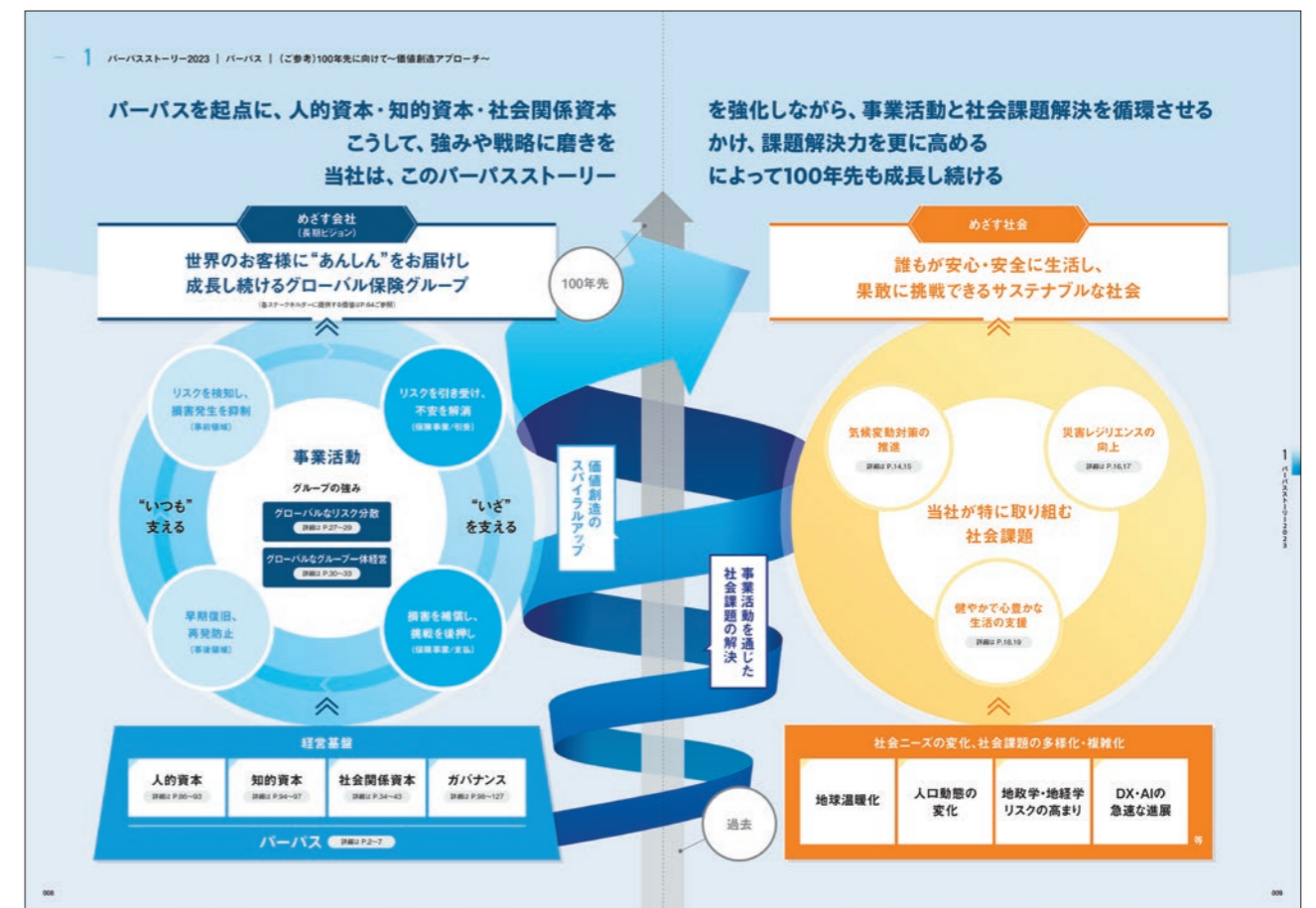
「内部資本の強化」に向けて、「D&Iの推進・浸透」や「対話型AIの活用」など、当社は実に様々な取り組みを行っています。このあと担当役員(人的資本:CHRO、知的資本:CDO)からも詳細にご紹介させていただきますので、私の方からは1点だけ、人事のキャリアが長いからということではありませんが、人的資本関連の最新の取り組み、TLI(Tokio Marine Group Leadership Institute)をご紹介します。TLIは、東京海上グループのパーパスの深い理解に基づき実践するグループ経営リーダーを、グローバルベースで継続的に輩出するためのプログラムで、2023年4月に創設しました。TLIには3つのポイントがあり、1つ目はこれまで実施してきた国内外のタレントマネジメントのデータを徹底活用し、TLIとタレントマネジメントを高度に連動させていくこと。2つ目は、国内外の経営陣がコミットし、自らの想いや経験を直接伝えることで東京海上グループに息づく“精神”、つまりパーパスを次世代にバト

ンリレーしていくこと。3つ目はグローバルリーダー育成の叡智を世界中から結集し、海外グループ会社人事も含めグローバルベースでの連携を通じて育成を図っていくことです。今後は、TLIをグループ経営リーダー育成のための“中心地”と位置付け、当社独自の体系的なプログラムを構築していきます。

また、「外部パートナーとの協創」という観点では、「災害レジリエンス」の領域で、業界の垣根を越えた防災コンソーシアムCOREによる防災・減災総合ソリューション事業の展開がいよいよこの夏から日本で始まります。参画各社の強みやデータ、ノウハウを掛け合わせ、お住まいの地域の現状把握から保険を含めた生活再建まで、防災・減災領域のバリューチェーンに対して、一貫通貫のソリューション提供をめざします。また、米国では、ハワイ

大学と共同でコンドミニウム老朽化対策等のリスク改善プログラムの提供を検討しています。更に中国でも、健康増進コンソーシアムを組成し、中国国民の健康寿命の延伸に向けて、業界の垣根を越えた「ヘルスケア」ソリューションの開発が進んでいます。今はまだ芽吹いたばかりですが、それらがやがて木となり、森となる。こうした取り組みが、日本だけでなく、世界中で加速していることを、大変心強く感じていますし、「内部資本の強化」も含め、これらを愚直に続けることこそ、100年先まで、当社が持続的に成長し続けるためのエンジンになるものと信じています。

▶ 東京海上グループの価値創造アプローチ 拡大版は P.8,9



めざす社会とめざす会社の実現に向けて、一步一步確実に

こうした戦略実行の結果としての、2023年度の業績見通しですが、修正純利益で6,700億円、修正ROEで17.1%を見込んでいます。2023年度は現中期経営計画の最終年度ですが、当初の計画（修正純利益約4,800〜5,400億円、修正ROE12%程度）を大幅に上回って着地する見込みです。数字の通り、「当社の実力」は確実に、そして大きく高まっている、その様に考えています。また、かねてからご説明の通り、当社は、「事業を通じた利益成長」と「株主還元」は、整合的であるべきだと考えています。その中で、2022年度の普通配当は、年初計画通り、1株あたり100円に、そして、2023年度の普通配当につきましては、今後の利益成長に加えて、配当性向も50%に引き上げることで、前年度対比+21円増配となる121円にしたいと考えています。これは12年連続の増配となります。

この2023年度の利益計画6,700億円は、過去最高益を企図したのですが、私ども経営の認識は、これもひとつの「通過点」に過ぎないというものです。「誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会」と当社の長期ビジョンである「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」、或いは当社のパーパスを実現する中での、「一里塚」ですし、「旅の途中」です。

▶ 東京海上グループがめざす姿 拡大版は P.10,11



それでは今後、利益水準をどこまで伸ばしていくのか。次期中期経営計画 (2024～2026年度) は2024年5月の公表に向けて検討を進めているところですが、その先も含め、

- ①Organic Growthで、引き続き世界トップクラスのEPS Growth (現時点では+5～7%程度) を実現すること
- ②欧米Peers対比ではまだ若干劣後しているROEを、Peersに伍する水準まで引き上げ、エクイティ・スプレッドを拡大すること
- ③その結果として、株主還元も拡大すること

という、この3点だけは決めています。

そして、こうした財務目標の達成に向けて、「温室効果ガス排出量の削減」や「女性取締役・監査役比率」などの非財務目標の達成が必須要件であることは言うまでもありません。当社は、当社が対峙する社会課題の解決に向けて、ひいては当社自身の持続的な成長に向けて、非財務KPIも適切に設定しています。例えば、気候変動。TCFD開示 (P.72～85) でもお示しの通り、気候変動は、自然災害の「規模の拡大」や「頻度の高まり」に繋がり、当社の保険金支払い、そして事業の継続に深刻な影響を及ぼす可能性があります。従いまして、当社は、当社自身の脱炭素化は大前提として、責任ある保険会社・機関投資家・グローバルカンパニーとして、お客様の脱炭素化移行を、エンゲージメントを通じて積極的に支援し、2050年度の「保険引受先・投資引受先を含むネットゼロ」目標に向けて、一步一步確実に前進してまいります。

終わりに

最後に、この場をお借りしまして、東京海上グループのCEOとして、決意表明をさせていただければと思います。

改めまして、当社が事業を行うことが出来ますのは、株主・投資家の皆様のご支援下さっているお陰と、心から感謝申し上げます。ありがとうございます。今回のメッセージでも触れましたが、不透明・不確実な世界情勢の中にありまして、多くの会社は、経営・事業環境が大きく変わる、100年に1回のtipping point、転換点に立っていますし、当社も例外ではありません。その中で必要なことは、変化や未来に“後追い”で対応するのではなく、自ら、主体的に、未来を拓く、未来を作る、行動をとる、ことだと考えています。

当社独自の「マジきら会 (パーパスやカルチャーの浸透をめざし、真面目な話を気楽な雰囲気の中で議論する会)」等を通じて、私がよく社員に話していることがあります。「目の前のことを何か変えられないか、後任や次の世代に何か残せないか、繋げられないか、まず全力で考えて、挑戦して欲しい」と。「3打数2安打で打率6割6分6厘よりも、20打数5安打の打率2割5分の方の方が評価される会社になりたいと本気で思っている」と。「自分に限界を設けて、打席に入らないのではなく、出来るだけ多くの打席に立ち、バットを振る人間であってほしい」と。

30代の若手社員が、東京海上日動では手の届きにくいニッチマーケットの存在に着目し、「幅広いビジネスパートナーとアライアンスを組み、ビジネスパートナー毎の細やかなニーズに合致した保険商品・サービスを世の中に数多くご提供すること」を目的として設立したTokio Marine X少額短期保険株式会社は、「打席に立ち、バットを振った」、そしてこれからも「振り続ける」ひとつの事例です。デジタルを中心としたニッチマーケットでは、スピード感を持って様々な試行錯誤を繰り返し、学び改善していくことが重要ですから、生損保兼営かつスピーディな商品開発が可能な少額短期保険という会社形態を選択しました。

少額短期保険は、50億円の取扱い上限保険料規制があり、グループ全体から見ると、そのインパクトは小さいと言わざるを得ません。それでも、私には、そこにお守りできる“いざ”がある限り、社員のwillを大事にしたい。メンバーは性別やキャリアが異なる20～30代を中心に構成されており、多様性にも溢れていますので、従来のやり方にとられない柔軟な発想で今後の事業運営にあたってもらいたいと考えています。



デジタルを活用して“保険の新たな価値”を創造する
 Tokio Marine X少額短期保険株式会社 (2023年3月営業開始) のメンバー
 左から3人が宮谷 恒平 (取締役社長)



経営危機に陥ったロンドン支店を当時20代の若手社員が立て直し
 東京海上ロンドン支店のメンバー
 前列中央が各務 謙吉、前列左端が平生 釧三郎 (後の文部大臣) 撮影年:1898年頃

これらの写真を見比べていただくと、当社はいつの時代も若手に支えられているように見えるかもしれませんが (笑)、私自身も、2022年度は、外国人役員を含むCEO Teamを作って経営判断の高度化をめざしたり、2023年度にグループ内外のコミュニケーション強化のためのグローバルコミュニケーション部を設立したりと、立ち止まることはなく新しい試みにチャレンジしています。当社独自の経営スタイルには見本・手本や正解がある訳ではありませんが、グループCEOとして、先頭を切ってバットを振り続けたいと思います。一寸先でさえ分からない、不確実で難しい時代ですが、グループ全員が一丸となって、スピーディーに仮説・検証サイクルを回し、切れ目なき成長戦略を考え実行してまいります。

元より、保険はpeople's businessです。“いざを支える”というパーパスの実現に情熱を注ぐ社員を作る、そうした風土・カルチャーを作ることがグループCEOの仕事として何よりも大事だと考えていますし、実行してまいります。

そして、当社は、お客様・地域社会のお役に立ち続けることで、持続的に成長する、企業価値も引き上げていく。そうした経営を実現していきたい。そう強く思っています。

当社にもっともっと仕事をさせてほしいと思いますし、皆様の期待に応えられる会社を創ってまいります。引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願いたします。

パーパスを起点に、人的資本・知的資本・社会関係資本
こうして、強みや戦略に磨きを
当社は、このパーパスストーリー

を強化しながら、事業活動と社会課題解決を循環させる
かけ、課題解決力を更に高める
によって100年先も成長し続ける

めざす会社
(長期ビジョン)

**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**
(各ステークホルダーに提供する価値はP.64ご参照)

めざす社会

**誰もが安心・安全に生活し、
果敢に挑戦できるサステナブルな社会**



経営基盤

人的資本 <small>詳細は P.86~93</small>	知的資本 <small>詳細は P.94~97</small>	社会関係資本 <small>詳細は P.34~43</small>	ガバナンス <small>詳細は P.98~127</small>
---	---	---	---

パーパス 詳細は P.2~7

地球温暖化	人口動態の 変化	地政学・地経学 リスクの高まり	DX・AIの 急速な進展
--------------	---------------------	----------------------------	-------------------------

等

めざす社会とめざす会社の実現に向けて、 マイルストーンを定め、

2023年・2030年・2050年と 一歩一歩確実に前進する

めざす会社
(長期ビジョン)

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

次期中期経営計画(FY2024~FY2026)は2024年5月に公表予定だが、その先も含め、

- Organic Growthで引き続き世界トップクラスのEPS Growth (現時点では、+5~7%程度)を実現すること
- 欧米Peers対比ではまだ若干劣後しているROEを、Peersに伍する水準まで引き上げ、エクイティ・スプレッドを拡大すること
- その結果として、株主還元も拡大すること

は決めている

	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整 (自己株式取得)
FY2023予想	6,700億円 CAGR +15% (FY2020対比)	17.1%	50%	1,000億円
(ご参考) FY2023計画 (21年5月公表)	CAGR +3~7% (FY2020対比)	12%	40%以上	機動的に実施
FY2022実績	6,171億円	15.1%	48.5%	1,000億円
FY2021実績	5,054億円	12.7%	43%	1,000億円
FY2020実績	4,460億円	11.5%	40%	500億円
財務KPI	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整 (自己株式取得)

100 年先

20 50

20 30

20 23

(現中期 経営計画)

20 20

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、
果敢に挑戦できるサステナブルな社会

FY2050
ネットゼロ
(保険引受先・投資先を含む)

保険金支払いに
留まらない
事前・事後の
安心の提供

時代のニーズに
マッチした
新たなヘルスケア
サービスの
開発・提供

FY2030
▲60%*2
(FY2015対比)

~“いつも”支える~
パートナーへ

▲35%*2
(FY2015対比)

・7月以降、ソリューションの提供開始
(レジリエント情報配信サービス等)
・参画法人は100を超え、
分科会も10に拡大

・生活習慣病予防サービスの拡充
・予防・未病領域の事業化を
見据え、準備会社を設立

▲34%*2
(FY2015対比)

・参画法人は90を超え、
7つの分科会を通じ、
ソリューションの検討を加速

・先進的ながん治療に対し、
生保業界最高額*3となる
1億円の保障を提供開始
(引受基準緩和型医療保険において)

▲32%*2
(FY2015対比)

・当社が発起人となり、
2021年11月に創設
(創立メンバー14法人)

・保険契約者に対し、がんリスク
検査優待サービスの提供開始

▲26%*2
(FY2015対比)

温室効果ガス
排出量の削減

気候変動対策の推進

防災コンソーシアムCORE
の取組み加速

災害レジリエンスの向上

ヘルスケア関連
商品・サービスの拡充

健やかで心豊かな生活の支援

主な
非財務KPI

詳細は P.66~69

*1: Normalizedベース (詳細はP.45,57)

*2: 自社の事業活動に伴うもの (Scope1+2+3 (カテゴリ1,3,5,6))

*3: 2022年6月 AL調べ

「気候変動対策の推進」、「災害レジリエンスの向上」、
「健やかで心豊かな生活の支援」、という
足元顕在化している3つの社会課題を、
「当社が特に取り組む社会課題」として選定
これらの課題解決に向けて戦略を実行し、
当社の「社会的価値」と「経済的価値」を創出し、
向上させます



社会ニーズの変化、社会課題の多様化・複雑化

地球温暖化

人口動態の
変化

地政学・地経学
リスクの高まり

DX・AIの
急速な進展

等

当社はこれまでも、そしてこの先も、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果として当社の「社会的価値」と「経済的価値」を創出し、向上させることをめざします。

不確実で不透明なVUCAの時代、社会課題は山積・拡大・複雑化し、これまで私たちが経験したことのない新たな社会課題も次々と出てきています。最早、過去の常識は通用しない時代です。しかし、こうした複雑な時代だからこそ、リスクのお引受けを本業とする当社の事業領域、活躍の場は益々拡大していきます。

当社が解決したい、お役に立ちたいと考えている社会課題・領域は数多くありますが、世の中にとって、そして保険業界にとっても足元大きな課題は「気候変動対策の推進」や「災害レジリエンスの向上」、「健やかで心豊かな生活の支援」ではないでしょうか。

第一に「気候変動」。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。当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、そしてグローバルカンパニーとして、この人類史的な課題に真正面から対峙していきます。

そして「災害レジリエンス」の向上。自然災害の激甚化はとどまることを知らず、自然災害大国の日本をオリジンとして成長してきた当社にとって、災害レジリエンスの向上に貢献することは、当社の歴史であり、実現したいパーパスそのものです。自然災害が激甚化する中、当社は従来型の保険事業を強化することで、お客様や地域社会の“いざ”をお守りし続けることは元より、防災・減災、早期復旧・再発防止といった保険事故の「事前と事後」の領域にビジネスを拡大することで社会全体のレジリエンス向上に益々貢献していきたいと考えています。

最後に「健やかで心豊かな生活の支援」。人生100年時代の到来を見据え、「不健康な期間の長期化」、「生存中の資産枯渇」といったリスクが深刻化しています。当社は、生損一体で、付加価値の高い商品・サービスを提供すると共に、企業の健康経営支援などを通じて、人生100年時代を支えています。

気候変動対策の推進

気候変動は、地球のサステナビリティにとって重要な社会課題
 当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、そしてグローバルカンパニーとして、この人類史的な課題に真正面から対峙していきます

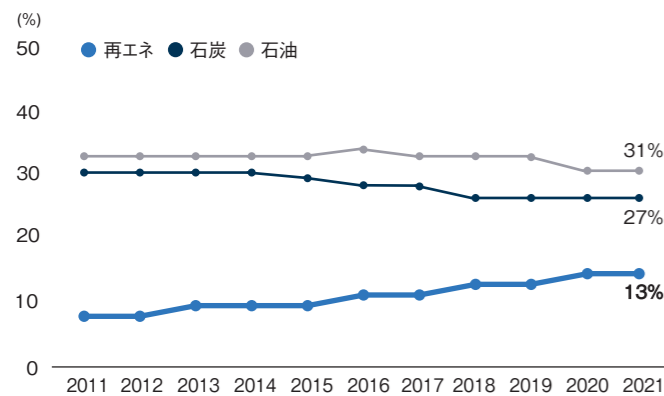
環境認識

自然災害の激甚化、海面の上昇、生態系の変化、食料不足、健康被害。気候変動は、様々な問題を引き起こす脅威であり、国際社会が一体となって取り組むべき重要な課題です。その中で、国際社会は、気候変動の引き金となっているGHG排出量の削減に向けて、2015年にパリ協定を発効しました。世界共通の長期目標として、「世界の平均気温の上昇を1.5℃*1に抑える努力を追求すること」、そして「2050年カーボンニュートラルの達成」が掲げられ、こうした国際的な枠組みの下、各国

は、自国のエネルギー事情などを踏まえた取組みを進めています。その中で、我が国日本は、政府が「2030年GHG排出量▲46%削減（2013年度対比）」に向けて、再生可能エネルギーの電源比率を大幅に増加させる「新エネルギーミックス水準」を公表しています。主力は太陽光と風力で、特に四方を海に囲まれる日本にとって、洋上風力は再生可能エネルギーの主力電力化に向けた切り札として期待されています。

*1: 産業革命前対比

▶ 世界の再生可能エネルギー市場の拡大



(出典)2022 bp Statistical Review of World Energy

▶ 日本政府が公表した2030年新エネルギーミックス水準

GW (比率)	2020年度	2030年
太陽光	61.6 (51%)	103.5~117.6 (55%~58%)
陸上風力	4.5 (4%)	17.9 (10%~9%)
洋上風力	—	5.7 (3%~3%)
水力	50.0 (41%)	50.7 (27%~25%)
その他	5.6 (5%)	9.5 (5%~5%)
合計	121.7 (100%)	187.3~201.4 (100%)

(出典)資源エネルギー庁

当社がめざす姿

当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、再生可能エネルギー関連の保険商品・サービスを開発・提供すると共に、投融資を通じてGX推進企業を支援します。また、環境をテーマとしたエンゲージメントを実施することで、企業の脱炭素化・カーボンニュートラルに向けたイノ

ベーション・トランジションを後押しします。そして、当社は、グローバルカンパニーとして、国際的なイニシアティブで先導的な役割を果たすことで、社会全体の脱炭素化・カーボンニュートラルに貢献します。

めざす姿を実現するために、当社が実行していること

1. 保険会社として

再生可能エネルギーの普及促進に際し、「サプライヤーが同事業に安心して投資し、安心して事業運営ができる環境が整うこと」は不可欠です。当社は、世界の再生可能エネルギー分野において、保険引受のリーディングプレイヤーであるGCubeを擁し、太陽光、風力、水力など幅広い再生可能エネルギーに係る事故データやロスコン・ロスプリ*1のエキスパティーズを有しています。そして、こうした高い専門性を活かした保険商品やサービス、リスクコンサルティング、損害サービスの提供を通じて、再生可能エネルギーの発展を支援しています。

2. 機関投資家として

また、当社は、「機関投資家」として、GX推進企業の発展を後押ししています。例えば、2023年には新たに森林ファンドへの投資にコミットし、森林伐採間隔の長期化や植樹等の森林運営・管理の改善を通じて、森林のGHG吸収量の拡大に貢献しています。2022年には、本邦初となるブルーボンド*2への投資を通じて、投資先の環境持続型の漁業や養殖事業を支援しています。

< 保険会社・機関投資家として >

当社は、責任ある「保険会社」・「機関投資家」として、環境をテーマとした「建設的な対話 (エンゲージメント)」を通じて、お客様企業の脱炭素化・カーボンニュートラルに向けたイノベーション・トランジションを後押しすることに貢献しています。「保険会社」としては、250社以上*3の幅広い取引先と建設的な対話を行い、更にそのうち120社以上に対しては、高度な保険引受・リスクマネジメントを活かして、お客様企業の脱炭素化に係る課題解決に向けた提案・支援を実施しています。例えば、2050年までのGHG排出ネットゼロを計画し、計画達成に向けて新規技術の開発・検討に着手したあるお客様企業に対し、当社は、新規技術のリスク軽減に関する各種提案 (実証実験への参画、プロトタイプリスクの保険引受、ロスプリ等) を行っています。

3. グローバルカンパニーとして

当社グループは、自社電力の再エネ化や社有車の電動車化、光熱費の削減等を通じて、事業活動に伴うGHG排出量を2015年度対比で▲34% (2022年度実績) 削減しています。また、当社は1999年からマングローブ植林を実施し、GHG吸収・固定量も順調に拡大させています。そして、その結果として、2022年度も、10年連続となるカーボンニュートラルを達成しました。また、当社グループは気候関連の様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施しています。例えば、世界の保険会社約70社の

例えば、日本の洋上風力。海上工事は決して簡単ではなく、中でも台風への備えは重要です。当社は、自然災害大国日本で保険事業を営んできた経験や蓄積した事故データ、そして欧州で多数の洋上風力関連の引受実績があるGCubeのロスプリノウハウを活用して、日本の洋上風力固有のリスクに対する保険商品やリスクコンサルティングを提供しています。

*1: ロスコン・ロスプリ=ロスコントロール (事故軽減)・ロスプリベンション (事故防止) の略称

2023年3月末、当社グループのサステナビリティ関連投融資の残高は、約1,090億円となりましたが、今後も幅広い分野のGX推進企業を支援していきます。

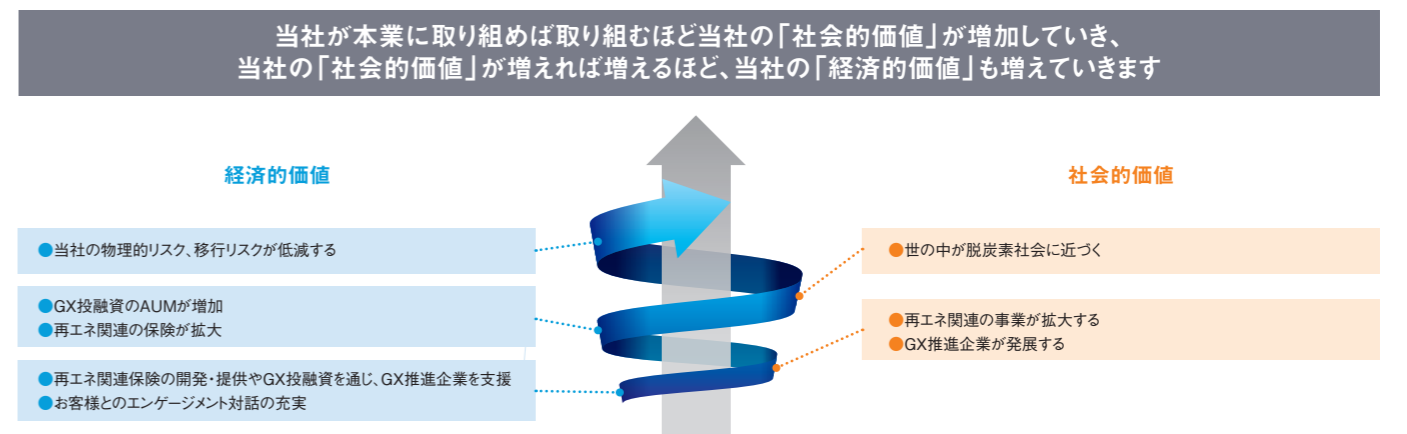
*2: 海洋保護等に係る事業資金を調達する債券

また、「機関投資家」として、投融資先の非財務情報も考慮した建設的な対話を通じて、お客様企業のGX関連の取組み加速に貢献しています。勿論、当社は、気候変動ポリシー (詳細はP.83) において、ダイベストメントについての考え方も示しています。しかし、当社はダイベストメントすれば、それだけで、当社の責任を果たしたとは考えていません。時にダイベストメントが必要であることは認識していますが、エンゲージメントを通じて、お客様企業のトランジションにしっかり寄り添うこと。「どうすればネットゼロ社会の実現に貢献できるか」をお客様企業と共に考えることで、社会全体の脱炭素化・カーボンニュートラルに貢献していきたいと考えています。

*3: 2022年度実績

会長・CEOで構成される保険業界のシンクタンク組織であるジュネーブ協会において、当社は、「気候変動と新たな環境課題」ワーキンググループの共同議長として、保険業界にとって重要な課題である「気候変動と環境」に関する調査・研究をリードしています。また、当社は、TCFD提言の策定メンバーであり、国内の「TCFDコンソーシアム」の発起にも関わるなど、気候関連の情報開示の普及促進にも貢献しています。

▶ 当社の「社会的価値」と「経済的価値」のスパイラルアップ (イメージ)



災害レジリエンスの向上

自然災害大国の日本をオリジンとして成長してきた当社にとって、災害レジリエンスの向上に貢献することは、当社の歴史であり、実現したいパーパスそのもの。従来型の保険事業を強化することは元より、防災・減災や早期復旧・再発防止といった保険事故の「事前・事後」領域にビジネスを拡大することで社会全体のレジリエンス向上に益々貢献します。

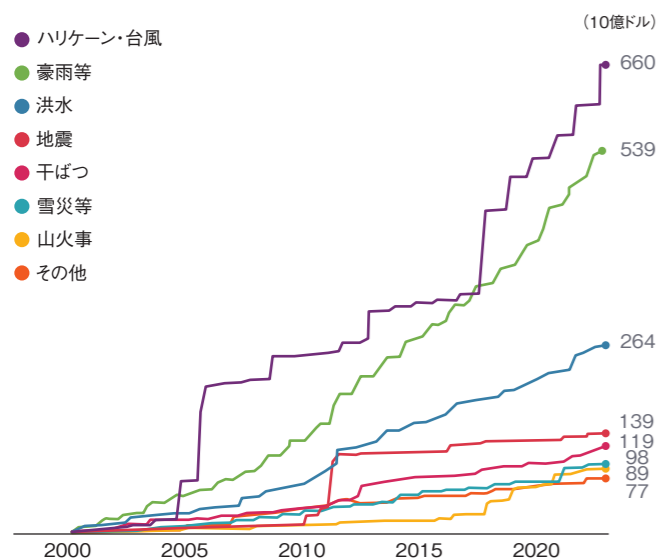
環境認識

2000年以降、ハリケーンや台風、豪雨などの自然災害による経済的損失*1は拡大しています。実際に2022年の世界の自然災害による経済的損失額は3,130億ドルと2000年以降の平均を上回る水準です。中でも、米国で発生したハリケーンIanにおける支払保険金の額(業界推定)は約525億ドルと、2005年のハリケーンKatrinaに次ぐ規模となっています。このように自然災害の激甚化も顕著になっている一方、保険でカバーされていない損失(プロテクションギャップ)は、いまだ58%にのぼっています。災害レジリエンスの向上に向けては、この「プロテクションギャップ」を縮めることが重要です。プロテクションギャップは、「お客様が保険に入る必要性を感じていない」、「金銭的な理由から保険に入れない」といったお客様サイドの要因

もありますが、「リスクが余りにも大きく/不透明で、保険会社が補償を提供できない」、「お客様に補償の必要性を十分にご説明できていない」といった供給サイドの問題もあります。例えば、日本の地震保険。リスクが余りにも大きく、民間の損害保険会社だけで引き受けることは困難であり、永らく保険が存在しない状況が続きましたが、1960年代に発生した大地震をきっかけに「官民共同の保険制度」が創設されることとなりました。このように、プロテクションギャップは、保険会社は元より、世界の政府や研究機関、地域社会など、産学官民が一体となって何がベストなのかを考え、解消していく必要がある課題です。

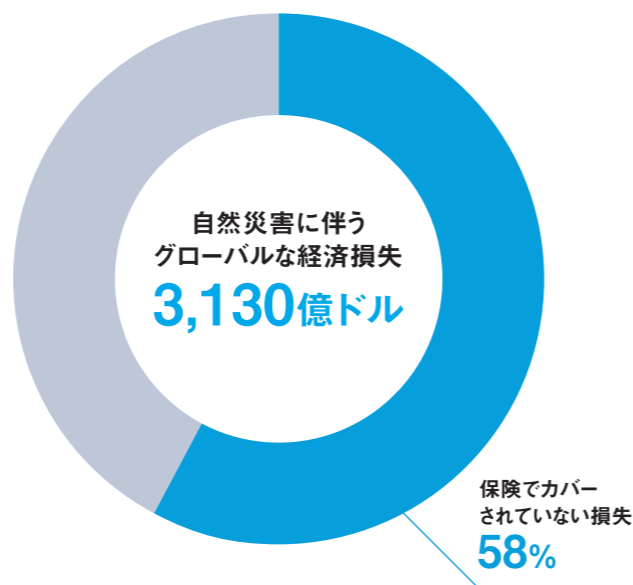
*1: 2020年以降の累計額

グローバルな経済的損失の累計額 (自然災害別)



(出典) 2023 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

プロテクションギャップ



(出典) 2023 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

当社がめざす姿

保険本業でお客様の“いざ”を支えることは元より、防災・減災や早期復旧・再発防止といった保険事故の「事前・事後」の領域にビジネスを拡

大させることで、“いつも”支えるパートナーへと進化し、自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界をめざします。

めざす姿を実現するために、当社が実行していること

1.“いつも”支えるパートナーとして

保険金のお支払いは保険会社にとって最も大切な機能ですが、これだけではお客様を十分にお支えたことにはなりません。そもそも、災害は起きない方がいい。起きて被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がいい。かつ、再発はしない方がいい。当社グループではこうした想いから、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の「事前と事後の安心」の提供にも努めています。“いざ”という時の保険金支払いにとどまらず、お客様を“いつも”支えるパートナーへ進化することで、お客様からの評価の獲得や損害率の低減に繋げていきます。例えば、「防災・減災」。当社は、「防災・減災」領域において、当社が有するCapabilityだけでなく、各業界をリードする企業等と協働することにより、更に優れた商品・サービスの提供ができると考えています。そのため、2021年11月、防災コンソーシアムCOREを立ち上げ、自然災害が激甚化する日本の「防災・減

災」に貢献するソリューションの創出・社会実装に向けた取組みを進めています。現在、多種多様な業界を代表する100以上の法人・団体に参画いただき、(1)レジリエント情報サービス、(2)建物損害額シミュレーション、(3)リアルタイムハザードなどのソリューションの創出に向けて取組みを進めており、いよいよこの夏から具体的な事業展開を開始するフェーズに入っています。(詳細はP.37) また、当社は従前から、お客様企業を取り巻く環境・リスクを的確に把握して、自然災害等による事故・被害を軽減・防止するサービス(ロスコン・ロスプリ*)にも注力しています。東京海上日動では、2022年度に約1,500件のロスコン・ロスプリを実施し、中にはお客様の損害額や事故件数を3割程度削減することに貢献できた事例などがあります。

*1: ロスコン・ロスプリ=ロスコントロール(事故軽減)・ロスプリベンション(事故防止)の略称

2.いつまでも、“いざ”を支えるために

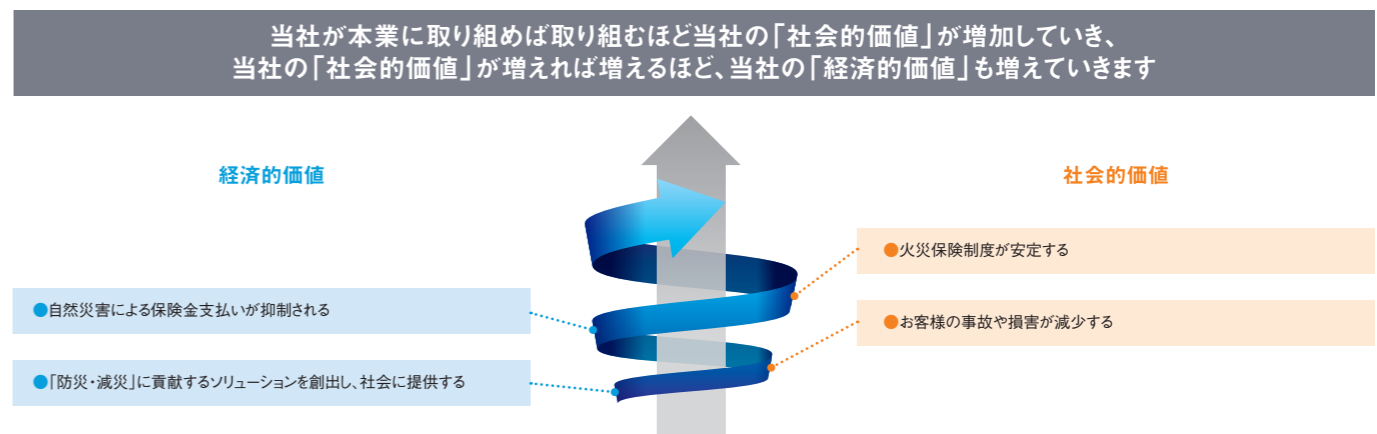
「火災保険」は自然災害からお客様をお守りするための大切な保険ではありますが、近年の自然災害の激甚化により恒常的に赤字の状態となっています。株主の皆様から大切な資本をお預かりしている以上、事業利益全体では黒字だからと、どんぶり勘定は許されませんし、保険契約者間の公平性の観点からも不健全だと考えています。当社は、恒常的な赤字状態である火災保険をサステナブルな

ものにするため、すなわち、お客様や地域社会の“いざ”をいつまでも支えるために、当社自身の事業効率の向上(コスト削減等)は元より、機動的な料率・商品の改定、再保険の最適化などにグループ一体で取り組んでいます。そして、こうした総合的かつ徹底した収益改善の取組みを通じ、当社は、「2026年度の資本コスト相当の収益性(ROR>7%)確保」を見込んでいます。(詳細はP.135)

当社の具体的な取組み

事業効率の向上	まずは当社自身が、デジタルも活用して事務量の大幅削減に取り組む*2ことで、2026年度の事業費率を31%台*3まで低減させます。 *2: 2026年度までに事務量を▲20~30%削減(2019年度対比) *3: 民保ベース
料率・商品改定	当社は火災保険の黒字化をめざし、2019年以降4年連続で料率・商品改定を行い、2023年度には+約600億円(2020年度対比)の収益改善を見込みますが、それでもまだ資本コスト相当の収益性(ROR > 7%)は確保できていません。そのため、次期中期経営計画(2024~2026年度)にも料率・商品改定を検討しています。また、契約者間の保険料負担の公平性を向上させるべく、現行全国一律の水災料率の地域別細分化の導入も検討しています。
再保険の最適化	欧米では、ハリケーンIanや金利上昇に伴う再保険者の資本縮小等の影響で、再保険料率の大幅な上昇と引受条件の引き締めが行われています。当社では、グループ総力を挙げた再保険者との戦略的交渉やサイクルマネジメントによるアーニングスカバーの見直し、非効率なプログラムの廃止等により、2023年度は、ほぼリスク量を増やさずに国内外で再保険料の増加を抑制できています。

当社の「社会的価値」と「経済的価値」のスパイラルアップ(イメージ)



健やかで心豊かな生活の支援

人生100年時代の到来を見据え、「不健康な期間の長期化」、「生存中の資産枯渇」といったリスクが深刻化しています。当社は、生損一体で、付加価値の高い商品・サービスを提供すると共に、企業における健康経営を支援することなどを通じて、人生100年時代を支えています。



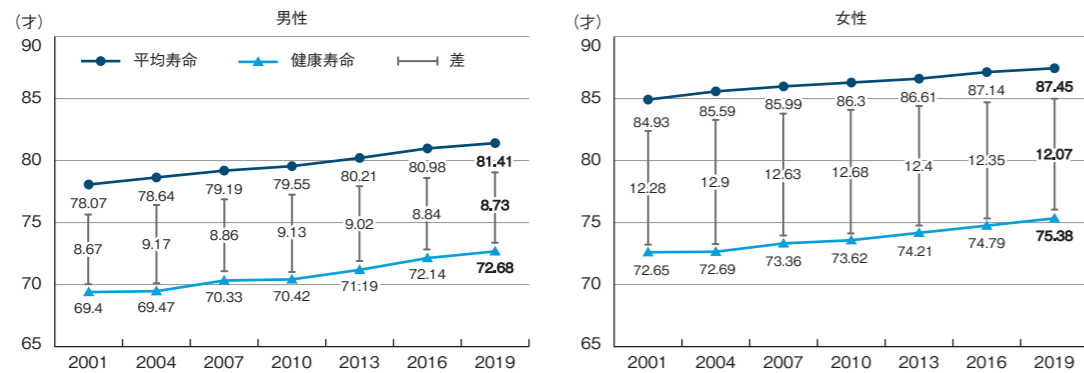
環境認識

日本は世界トップクラスの長寿国で、平均寿命は毎年延び続けています。これ自体、大変喜ばしい一方で、平均寿命と健康寿命との差は約10年と大きく、人生100年時代の到来を見据え、平均寿命と健康寿命との差をいかに縮めるか、すなわち「健康寿命の延伸」が重要な社会課題となっています。そして、病気を抱えながら長生きすることは、本人やご家族の経済的負担の拡大にも繋がることから、「資産枯渇の回避」も喫緊の課題です。

また、少子化もあいまって、日本の生産年齢人口（15～64歳）は

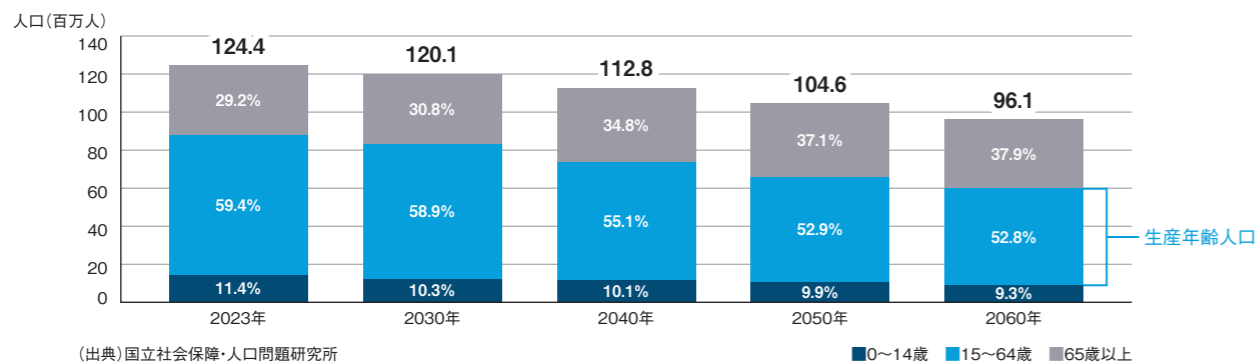
59.4%と先進諸国の中で最低水準にあり、更に2060年には52.8%程度まで減少することが予測されています。日本の労働力不足の問題が徐々に顕在化する中、企業にとっては、従業員の採用や定着率の維持・改善が難しい時代に突入しており、イノベーションによる生産性向上などの企業努力は勿論のこと、従業員の健康管理・健康増進の取組みを「投資」と捉え、戦略的に「健康経営」に取り組む企業が増加しています。

日本の平均寿命と健康寿命の推移



(出典)厚生労働省

日本の人口推移



(出典)国立社会保障・人口問題研究所

当社がめざす姿

当社は、「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」を支援する商品・サービスの提供を通じて、人々の健康で長生きできる人生を後押しします。また、今後、労働力不足が顕在化する中で、当社は、企業における「健康経営の支援」を通じて、お客様企業の従業員が心身共に健康で

働けるようにサポートしていきます。

そして、当社は、少子高齢化社会の先頭を走る日本の課題解決に貢献し、ソリューションに磨きをかけることで、将来的に日本と同じ課題に直面するであろう世界の国々も支援していきます。

めざす姿を実現するために、当社が実行していること

1.「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」への支援

当社は、最新のテクノロジーや外部の知見を最大限活用し、お客様の「健康寿命の延伸」に貢献しています。

例えば、日本では、平均寿命の伸長に伴い、がん、心臓病、脳卒中などの生活習慣病を患う方が増えていますが、生活習慣病の予防には、日常から健康意識を高くして、日々の生活習慣を改善することがとても大切です。そのため、東京海上日動あんしん生命では、2023年8月から「あんしんヘルスケア」のご提供を開始しました。「ビッグデータを基にしたAIが、健康診断の結果から高血圧や糖尿病等の発症リスクを予測」、「健康診断の結果に不安があれば、オンラインで保健師等に直接相談いただける」といったサービスの提供を通じて、お客様の健康意識や生活習慣の改善を強力にサポートしています。

また、生活習慣病の中でも「がん」は、近年の医療技術の進歩により、早期に治療を受ければ9割方が完治するとされています。そのため、東京海上日動あんしん生命では、当社が出資するCraif社と連携して、尿を用いた簡便ながんリスク検査「miSignal(マイシグナル)」を優待価格で提供し、お客様の「がん」の早期発見を支援しています。重篤ながん治療などでは、

2.企業における「健康経営」の支援

当社は、自社における「健康経営」の取組みが高く評価され、保険業で唯一、8年連続で最高品質の「健康経営銘柄」に選定されていますが、更に、この実績に裏付けられたノウハウを最大限活用して、お客様企業の「健康経営」を支援しています。

例えば、東京海上日動では「健康経営タスクフォース」を立ち上げ、全国で200人を超える社員が推進役となり、「治療・介護と仕事の両立を支える保険」や「感染症BCPの策定支援、従業員のメンタルヘルス・ハラスメント対策といったサービス」の提供を通じ、日本各地の中小企

業の「健康経営優良法人」認定をサポート。2022年度は、総認定法人の12%にあたる2,000社を支援しました。

当社グループのこれらの取組みはお客様から高く評価されており、その結果として、東京海上日動では、「健康経営」に親和性が高い保険のトップライン*3が5年CAGR+約6%で伸びています。

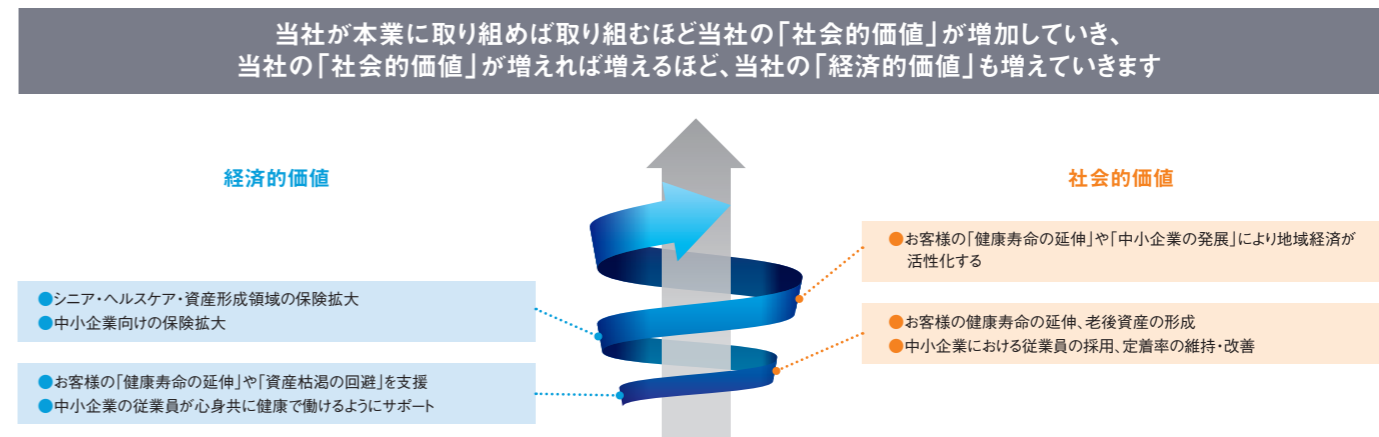
公的医療保険制度の対象とならない高額な治療費が必要な場合もあり、経済的な理由で希望する治療を断念する方もいます。東京海上日動あんしん生命では、最新のがん治療に対し生保業界最高額の最大1億円*1まで保障する「あんしんがん治療保険」も開発・提供しています。当社は、お客様の「資産枯渇の回避」に向けてもしっかりと打ち手を講じており、東京海上日動あんしん生命において、長期・分散投資により、お客様の長期的な資産形成をサポートするマーケットリンク(回払変額保険)を提供しており、順調に販売が拡大しています。

人生100年時代を迎える中、こうしたお客様ニーズを的確に捉えた当社の独自性高い商品・サービスはお客様から高く評価されており、その結果として、東京海上日動あんしん生命では、シニア・ヘルスケア領域や回払変額保険のトップライン*2が順調に拡大しています。(シニア・ヘルスケア領域:3年CAGR:+約26%、資産形成:3年CAGR:+約39%)

業の「健康経営優良法人」認定をサポート。2022年度は、総認定法人の12%にあたる2,000社を支援しました。当社グループのこれらの取組みはお客様から高く評価されており、その結果として、東京海上日動では、「健康経営」に親和性が高い保険のトップライン*3が5年CAGR+約6%で伸びています。

*1: 2021年11月東京海上日動あんしん生命調べ。「がん特定治療保障特約」を「あんしんがん治療保険」に付帯した場合に最大1億円まで保障
*2: 新契約年換算保険料
*3: 従業員の業務災害リスク、就業不能リスク、医療・介護リスクなどを補償する、企業・団体向け保険の営業統計保険料

当社の「社会的価値」と「経済的価値」のスパイラルアップ(イメージ)



社会課題の解決と持続的成長の歩み

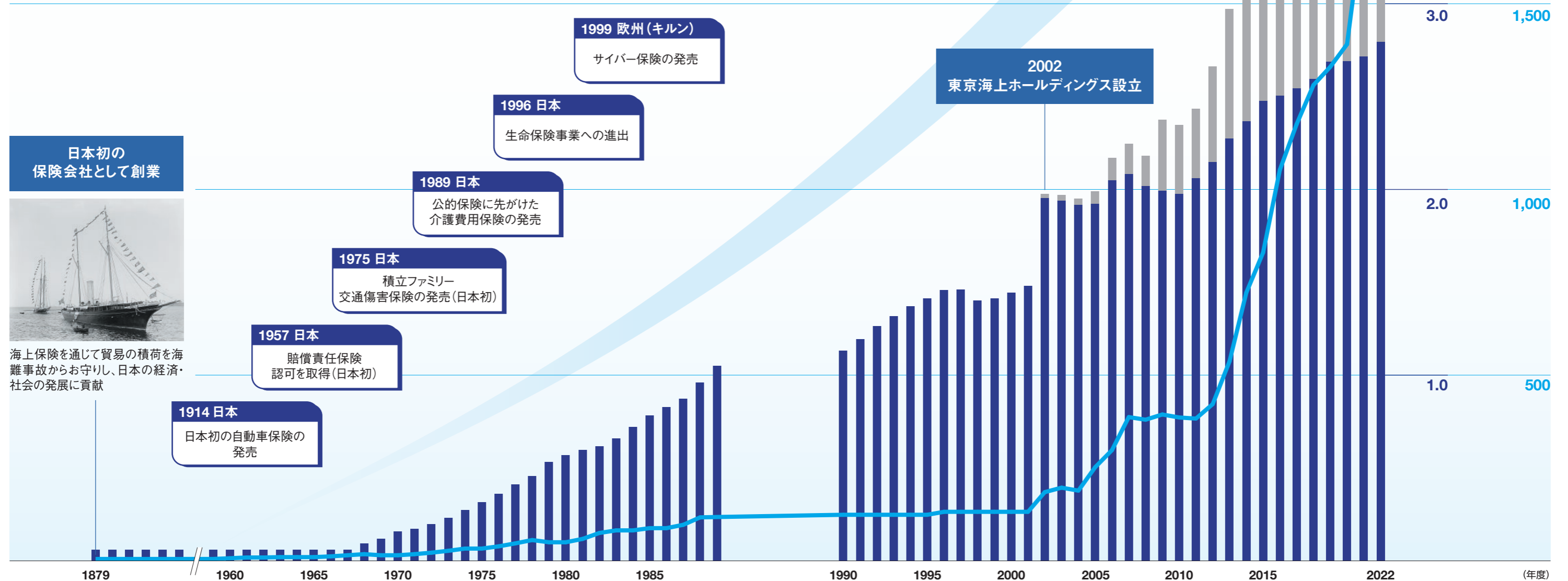
当社は「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、1879年の創業以来、時代とともに変わりゆく様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきました。創業当初、海上保険100%でスタートした当社はその後も、海上保険の売上を大きく拡大させていますが、現在の構成比は全体の2%となっています。逆にいえば、当社は世の中の変化に合わせて事業を変化・拡大させながらお客様からの支持を獲得してきたということであり、結果として利益成長や株主配当の拡大にも繋がっています。これからもお客様と地域社会の“いざ”を支える存在であり続けるため、更なる成長を実現していきます。

▶ 当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料*1(棒グラフ)と配当総額*4(折れ線グラフ)の推移

■ 国内損保*2 ■ 海外保険*3 — 配当総額*4

*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
 *3:東京海上HDが設立された2002年度以降の保険料
 *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



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

筋金入りのサステナビリティ経営の追求(直近の取組み)

当社が本業に取り組みれば取り組むほど、世のため、人のためお役に立てる、サステナブルな社会を実現できる、その結果として当社自身も成長できる。こうしたサステナビリティ経営の実現をめざしています。創業以来の、いわば筋金入りと言えるような取組みを日本のみならず世界中で、ますます加速させていきます。

日本

社会課題重点4領域の取組みを加速

ヘルスケア・サイバー・再生可能エネルギー・中小企業支援は、むこう10年・20年続く課題と捉えており、この重点4領域における社会課題解決の取組みを加速させています。(P.136ご参照)



日本

自然災害対応の高度化

保険金支払プロセスの自動化により、支払にかかる時間の短縮を実現。大規模災害時の被災者の早期生活再建に貢献しています。



日本

災害レジリエンス向上に貢献

当社が発起人として設立した防災コンソーシアムCOREを軸に、災害レジリエンス向上に貢献する事業展開を開始しました。



中国

ヘルスケアソリューションの提供

健康増進コンソーシアムを組成し、スマートシティ住民向けに、専用アプリによる健康管理サービスと一体となった、健康増進型保険・サービスを提供開始予定です。



東南アジア

保険を通じた食品廃棄の削減と寄付促進

外装の損傷で商品価値が損なわれた食品を寄付する貨物保険を、東南アジア各国に展開し、サーキュラーエコノミー(循環経済)の促進に貢献します。



米国

就業不能時の支援

就業不能保障保険の提供と併せ、デジタル技術を通じて休職者とその企業を支援するサービスを展開しています。



米国

テクノロジーを活用した事故防止

テレマティクスや気温・温度センサーの無償配布により、事故防止やロス軽減を支援する取組みを展開しています。



南アフリカ

火災保険と報知器の普及

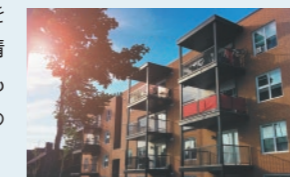
低所得者層住宅へ、火災保険と火災報知器をセットにして普及させ、地域社会のレジリエンスの強化に貢献しています。



ハワイ

産学連携によるコンドミニアムのサステナビリティ向上

ハワイ大学と共同で、コンドミニアムの老朽化対策等のリスク改善プログラムの提供を検討しています。リスク情報の蓄積による改良にも取り組み、使用率を高めていきます。



世界各国

グローバルベースで再生可能エネルギーの普及を促進

世界の再生可能エネルギー分野において、保険引受のリーディングプレーヤーであるGCubeを擁し、再生可能エネルギーの普及を支援する保険事業を拡大していきます。



社会課題を解決し続けてきた現在の東京海上グループ

パーパスを起点に社会課題を解決し続けた結果として世界トップクラスの保険会社に成長した当社は、今後も安心・安全な世界の創造に貢献していきます。

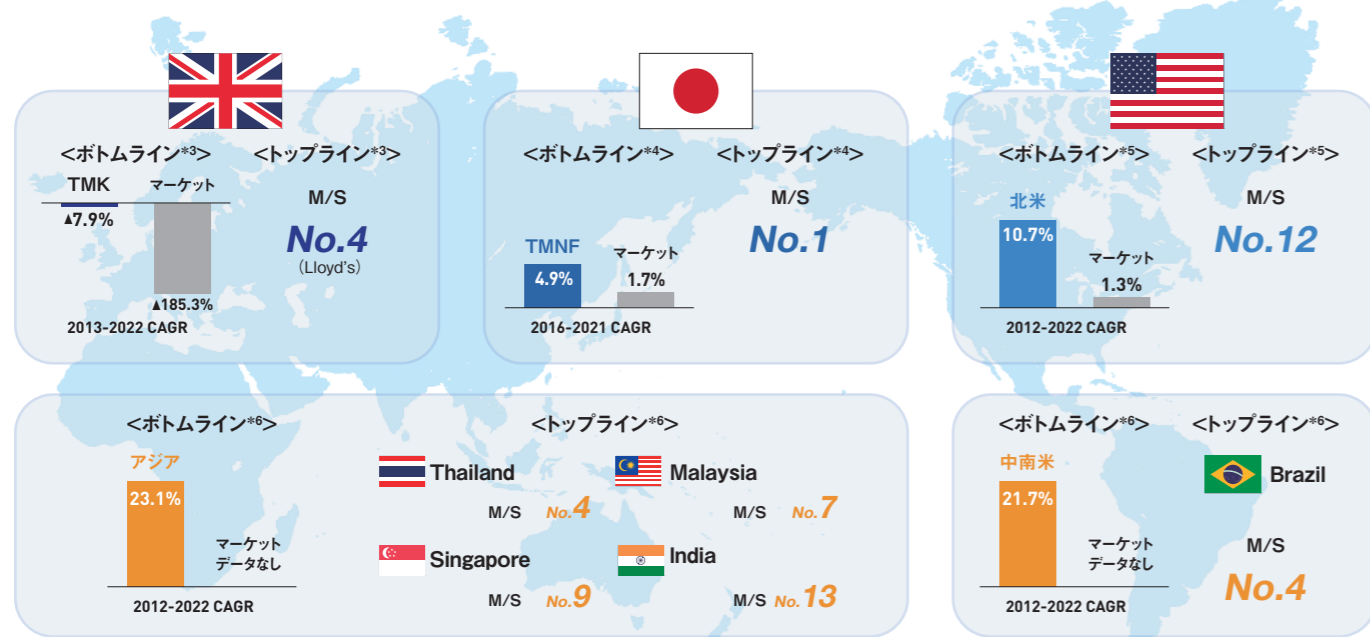
▶ 世界トップクラスの保険会社

損保利益ランキング (単位:億円)		
順位	社名	利益 ^{*1,2}
1	アリアンツ	11,206
2	チャブ	7,458
3	アクサ	7,295
4	チューリッヒ	6,216
5	中国太平洋保険	4,846
6	プログレッシブ・コープ	4,728
7	中国人民財産保険	4,366
8	トラベラーズ	4,142
9	東京海上ホールディングス	3,979
10	オールステート	3,573

損保時価総額ランキング (単位:億円)		
順位	社名	時価総額 ^{*2}
1	アリアンツ	135,370
2	チャブ	115,108
3	プログレッシブ・コープ	111,840
4	チューリッヒ	103,131
5	アクサ	97,692
6	東京海上ホールディングス	66,383
7	AIG	60,106
8	トラベラーズ	57,893
9	中国人民保険集団	45,813
10	オールステート	41,367

*1:当社は修正純利益、その他は財務会計利益(IFRS、USGAAPなど)、2018~2022年度の平均
*2:2023年6月30日時点

(出典)利益ランキング:Factset 時価総額ランキング:Bloomberg



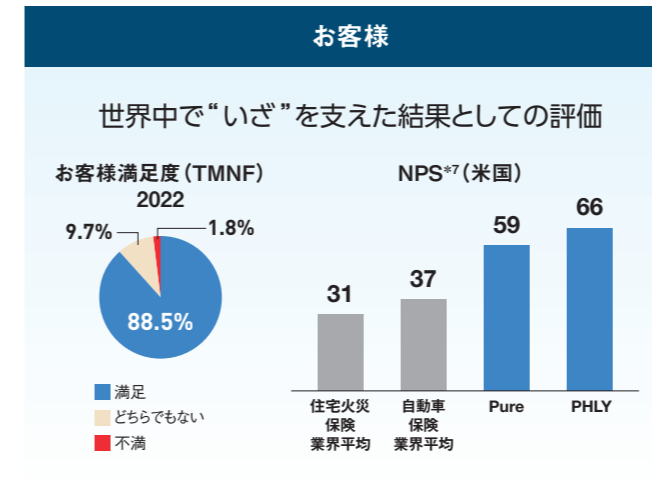
*3: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、Lloyd's全社の財務会計利益
(出典)Lloyd's Annual Report, S&P Capital IQ
トップライン:2022年度、GWPベース(出典)S&P Capital IQ

*5: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益
(出典)S&P Capital IQ
トップライン:2022年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目
(出典)S&P Capital IQ

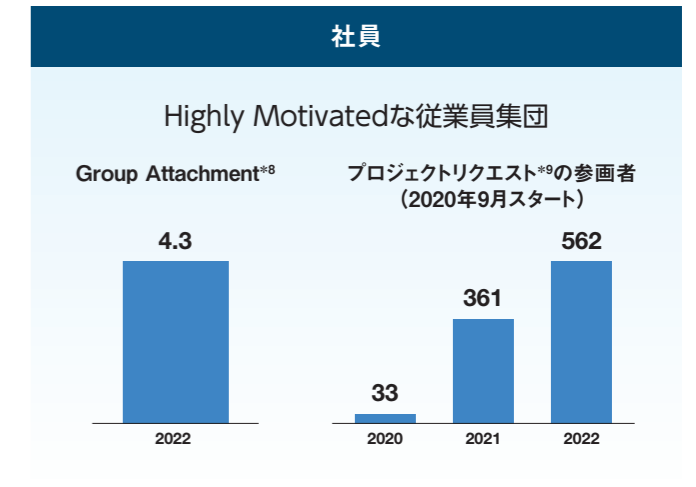
*4: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益
(出典)日本損害保険協会HP
トップライン:2022年度、NWPベース(出典)各社公表資料

*6: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、データがないため記載していない
トップライン:2022年度、GWPベース
(出典)AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

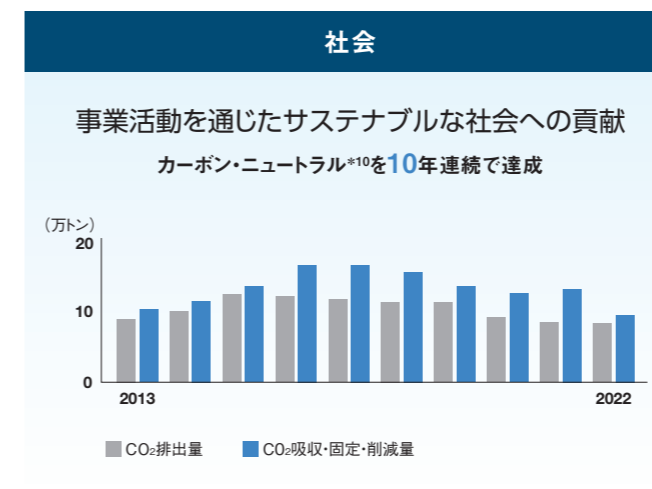
▶ ステークホルダーとの“Win-Win” (主なもの)



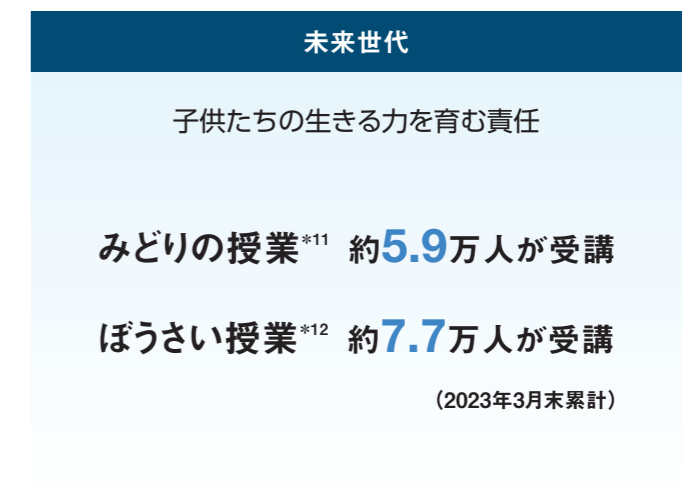
*7: ネットプロモータースコア(顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標)
Pure, PHLIは2022年データ
(出典)Customer GURU, NICE Satmetrix 2022 Consumer Net Promoter Benchmark Study



*8: 5点満点(国内外のグループ会社、HDの合算)
*9: 部門を超えて、手挙げて課題解決に取り組む制度



*10: 自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))



*11: 地球温暖化防止や生物多様性などを学ぶ環境啓発プログラム。小学校4~6年生、特別支援学校の高校生を対象としている。
*12: 地震や水害が発生する仕組みや災害発生時の身の守り方などを学ぶ防災啓発プログラム。対象はみどりの授業と同じ。



*13: Total Shareholder Return (TSR): 配当再投資後のキャピタルリターン、2013年4月1日の株価を100とした指数 ピア: Allianz, AXA, Chubb, Zurich (出典)Bloomberg

「パーパス」に基づく 「安心・安全な世界創りへの貢献」を 実現するための当社の「強み」は、 M&A・PMIの実行力を背景とした 「グローバルなリスク分散」と 「グローバルなグループ一体経営」です



「グローバルなリスク分散」

世界中のリスクを引き受ける保険事業において、いかなる事態に直面しても揺るがない経営を実現するための“一丁目一番地”の戦略が「グローバルなリスク分散」その戦略を支えるのは、当社のM&A・PMI実行力とポートフォリオマネジメント力です



副社長執行役員 / 共同CRSO
Co-Head of Int'l Business
Christopher Williams

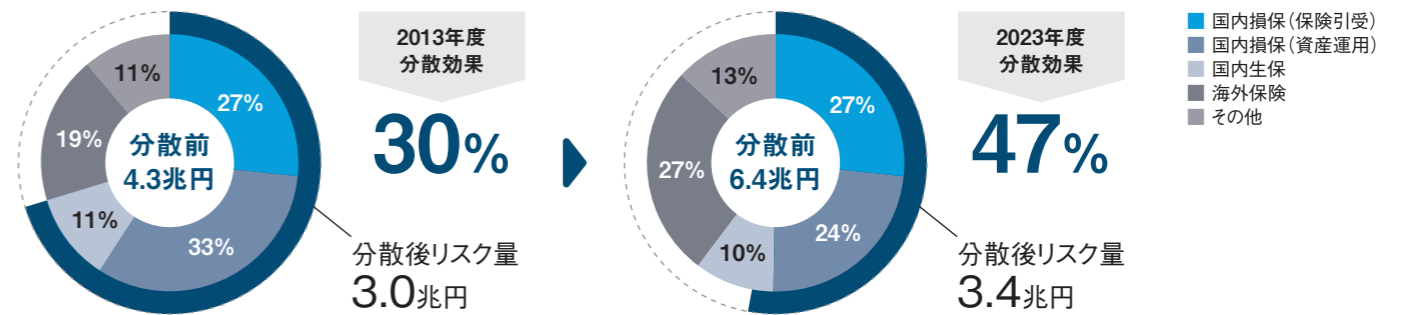
時の流れは早いもので、私がCEOを務めていたHCC(現TMHCC)が東京海上グループの一員となってから、7年以上が経過しました。現在、私は東京海上HDの副社長の立場でグループ一体経営の一翼を担いながら、Co-Head of International Businessとして海外保険事業をリードしています。ここでは、当社経営の真骨頂である「グローバルなリスク分散戦略」について、ご説明します。

M&Aを「手段」としたリスク分散

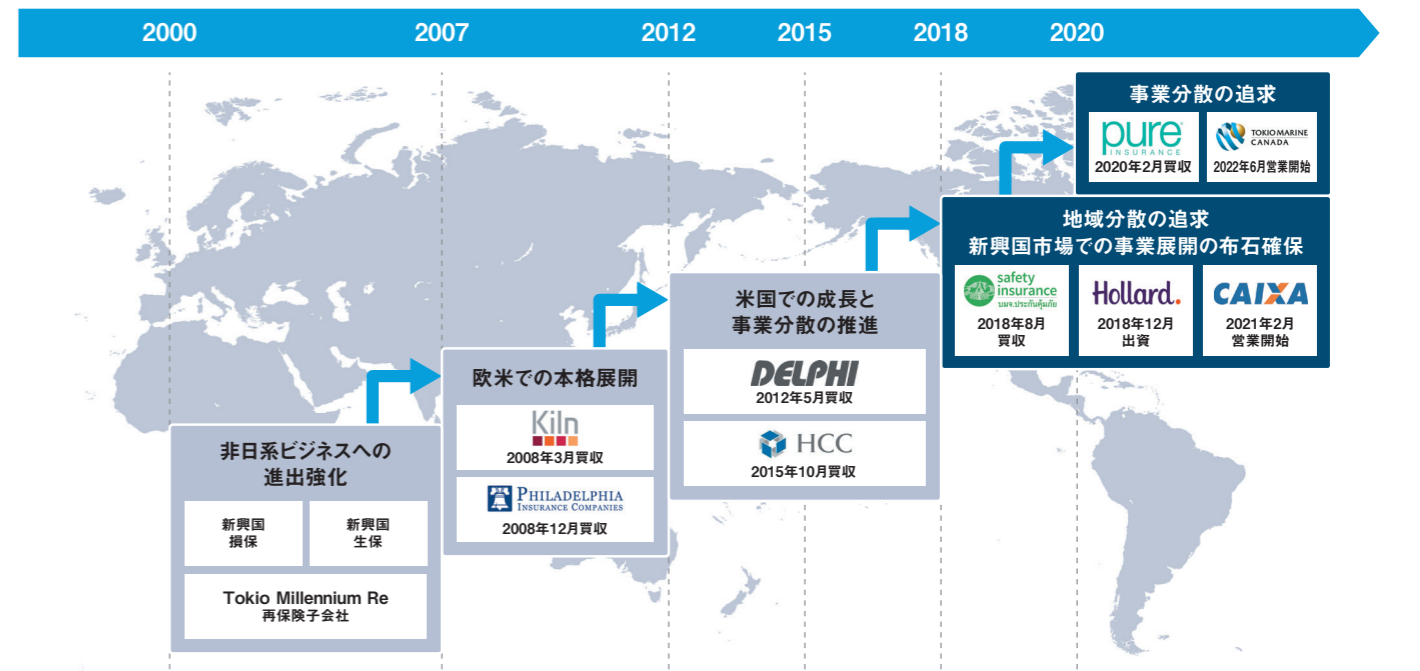
そもそも保険はリスクをお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。だからこそ、当社は15年以上もの歳月をかけて、日本の自然災害リスクと相関の低い海外保険事業を拡大してきました。これは、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも、分散させることで、リスク量を適切にコントロールし、ボラティリティを抑えながら、持続的な利益

成長を実現するための戦略です。当社は政策株式の売却を通じて創出した資本と資金も活用し、累計2兆円を超える海外M&Aを実行してきました。その結果として、リスク量の分散効果は47%まで高まり、コロナや大規模な自然災害に見舞われた年度においても、その損失に伴う会社業績へのインパクトを3割以下に抑えることができています。

▶ リスク分散効果



▶ M&Aの軌跡





M&Aで対象とする領域・会社

当社にとって、M&Aは目的ではなく、あくまで「グローバルなリスク分散」を実現するための手段です。当社はその実現に向けて、欧米先進国では、スペシャルティ保険の分野で、既存事業との顧客層や商品の重複が少ない会社を、また新興国では市場規模が大きく、高い成長の取込みが期待できる地域で、損保のパーソナルラインを中心とする会社を、主に

M&Aの対象としています。なお、現在、当社の北米事業は、海外保険事業の利益の8割強を占めますが、スペシャルティ保険を中心に相関の低いビジネスラインを構成しており、分散の効いた事業ポートフォリオとなっております。

カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準

当社は、規律あるM&Aを実行するため、買収3原則、即ち、①業績がよく、その見通しも良いこと、②業績を裏付ける他社が真似できない独自のビジネスモデルを有していること、③カルチャーやビジネスの目的、経営の価値観が合うこと、を堅持し、十分なROIも見込める、所謂「良い会社」を選定して買収を実行しております。その中でも、「カルチャーフィット」は特に大切にしており、思い返すと、HCC(現TMHCC)が東京海上グループ入りする最大の決め手となったのも、カルチャーでした。当社では、社内にMarket Intelligence機能を持ち、自ら案件を探し出して、これをロングリストとショートリストに纏めています。このリストを基に、グループのチーフオフィサーや海外保険事業トップを中心に構成

されるIEC (International Executive Committee)にて議論を行い、買収候補を精査していますが、定量的な情報だけでは買収判断はできません。カルチャーフィットの確認には、一歩踏み込んだ対話を重ねることが必要であり、その中で経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確認することが判断の決め手となっております。この様に、当社はカルチャーフィットを最も重視してM&Aを実行してきており、逆に言えば、高い収益性があっても、カルチャーフィットを確信出来なかったがゆえに、買収を見送った案件も過去にいくつもあつたということです。

Autonomyを尊重した経営管理と被買収会社の高い成長

カルチャーフィットに加えてもうひとつ、過去から変わらない当社のM&Aの特徴は、「invasive(侵略的)な買収ではなく、被買収会社の”autonomy(自主性)”を尊重するという点です。世界中を見回しても、当社のように、「federated(連邦的)ベースで、グループ経営をしている会社はそう多くなく、当社が実行しているグループ一体経営は、独自のビジネスモデルであると思っています。時折、「買収した会社を統合してはどうか」と聞かれますが、これをする各社固有の

DNAが壊れてしまいます。収益性が高く、強固なビジネスモデルを持つ「良い会社」を買収しているからこそ、autonomyを大事にし、彼ら本来の強みを存分に発揮してもらうことが、グループ入り後の更なる成長に繋がる。私は、ボルトオンM&Aを多く手掛けたTMHCCのCEO時代から、こう確信しています。実際に、当社の海外利益を牽引しているPHLY、DFG、TMHCCは、いずれもグループ入り後も、マーケットを上回る成長を実現できており、Pureもこの3社に続いてくれています。

フォワードルッキングな事業の売却

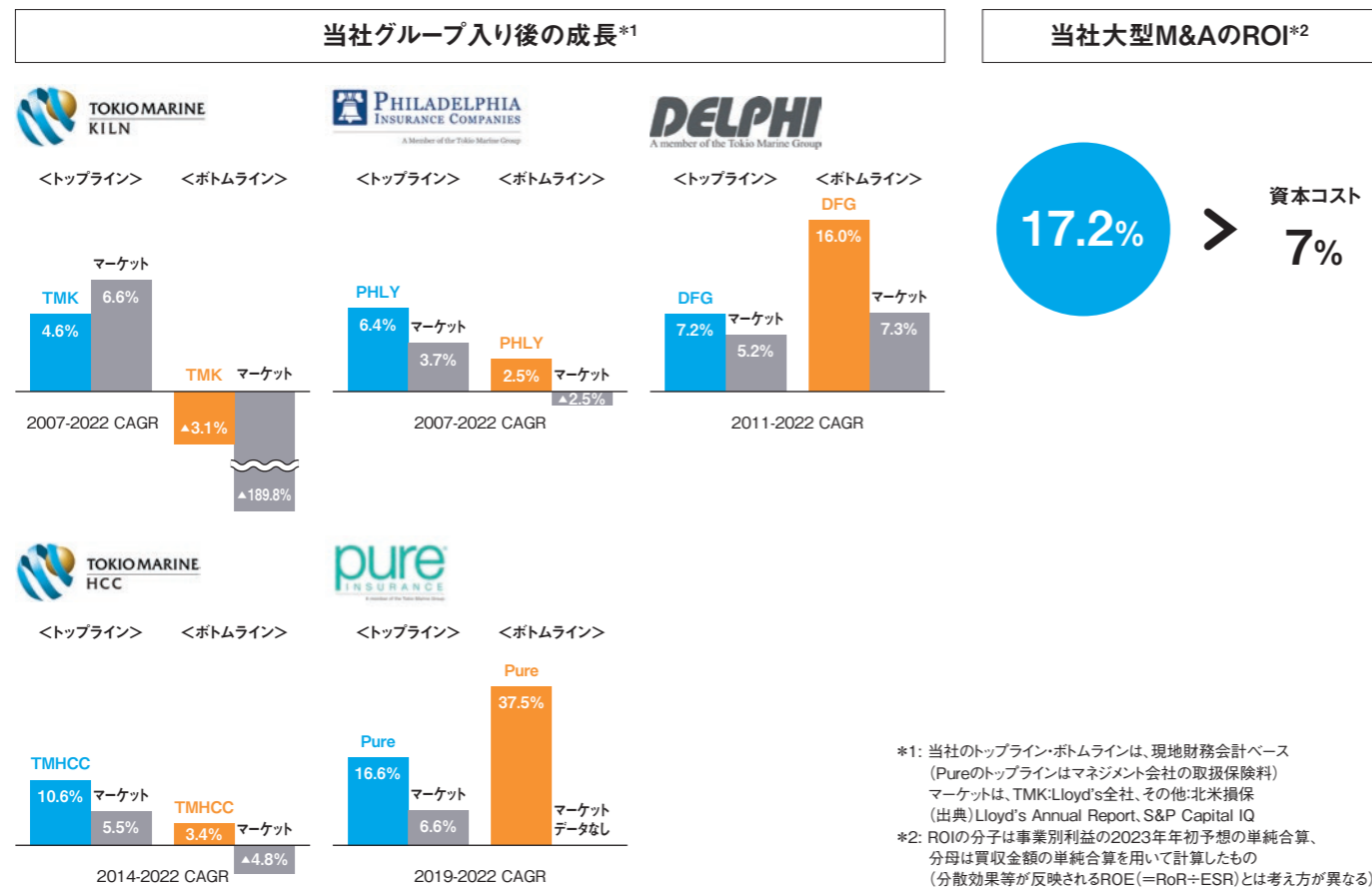
ポートフォリオの最適化に向けては、事業を「買う」だけでなく、フォワードルッキングに「売却」も行い、その中身を戦略的に入れ替えていくことも重要です。2019年3月のTMR売却をはじめ、そこで創出した資本・資金を次の買収に振り向ける

ことで、更なるリスクの分散、事業の成長に繋げています。こうしたポートフォリオマネジメント等を通じて、当社の修正ROEも15.1%(2022年度実績・Normalizedベース)まで向上しています。

まとめ

私たちのM&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&Aの機会を手繰り寄せることに繋がります。これは他社には容易に真似できない、当社の大きな強みだと思います。顧客層や商品の重複が少なく、リスクの相関が低い「良い会社」を組み入れることで、リスクの分散と事業の成長を同時に実現する。一方、フォワードルッキングに、

分散と成長への貢献が期待できないと判断した事業は売却し、その資本・資金を更なる分散と成長に資する事業に振り向ける。こうしたポートフォリオマネジメントを規律を持って絶え間なく回し続け、またそのやり方は環境変化に応じて進化させることで、これからもリスク量を抑制しながら、持続的な成長を図り、結果として、当社全体の資本効率の向上を実現していきます。



「グローバルなグループ体経営」

経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定・実行
M&Aで獲得した人材はイキイキと活躍し、グループの成長に大きく貢献
将来のグループ経営を担う人材プール強化にも余念はない

カルチャーフィットと適材適所での人材活躍

M&Aをリスク分散の手段と位置付ける一方で、これまでのM&Aの最大の成果とも言えるのは、優れた人材とその専門性や知見の獲得だと考えています。
当社は、元々カルチャーが合う企業を買収していますが、被買収会社固有のカルチャー、Autonomyも尊重しながらPMIを進めることで、従業員は離職することなく、むしろよりイキイキとモチベーション高く活躍しており、それがカルチャー&バリューサーベイの高いスコアにも表れています。被買収

会社のトップマネジメントを本社経営メンバーに加えるにとどまらず、意欲ある人材には、所属する個社での役割に加え、グローバル委員会への参画等を通じて、グループ全体の経営を担う役割と機会を付与しています。これが本社社員の良い意味での刺激にもなり、お互い切磋琢磨する中で様々なシナジーが創出されています。
この当社独自の「グループ体経営」は、8年目を向かえています。定着し、グローバルな知見を広く結集しながら、経営を実行しています。

着実な進化とサクセッション

当社の「グループ体経営」は、ユニークな取組みとしてハーバードビジネススクールのケースにも取り上げられています。海外事業の拡大にあたり、海外に特化した中間持株会社を設立して「切り離す」という方針は選ばず、当社そのものをインターナショナルに、グローバルにしていくという難しい道をあえて選択し、取り組んできました。
思考錯誤の中で当初は苦労もありましたが、今や10を超えるグローバル委員会が日々経営の重要事項を決定し実行するなど、当社の強みとして着実に進化しています。一方、この仕組み・取組みが、いわゆる

「第一世代」で途絶えることはありません。「次の時代の経営人材を育てる」「その人材にボタンを繋いでいく」ことが非常に重要であり、それに向けた打ち手をしっかりと講じています。例えば、この4月に立ち上げた、グループ・グローバル横断の人材育成プログラム「TLI」を、次世代経営人材の「登竜門」としても活用し、2019年から進めている、グローバル・タレント・マネジメントとも連動した人材育成とサクセッションに引き続き取り組んでまいります。

カルチャーフィットとシナジー創出 社員はイキイキと働き、成長に貢献

2008年に東京海上グループに参画してから15年が経過しようとしていますが、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名を超えています。このような目覚ましい成長を実現することができたのは、売上増や利益増に繋がる豊富なグループシナジーの機会に恵まれたことと、そのベースとして、グループ参画後も当社のAutonomyを尊重してくれたこと、それによって、社員一人ひとりが引き続きイキイキと活躍してくれていることが非常に大きいと考えています。
私自身、“Always maintain a positive mental attitude”をモットーに仕事に取り組んでいます。当社のカルチャー、そして全世界で働くグループの仲間と切磋琢磨する時間は、私を常に前向きな気持ちにさせてくれます。Autonomy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重要です。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きます。東京海上グループと当社が“Good Company”の精神で結ばれ、同じパーパスを共有していること、そして、真にカルチャーフィットできたことが、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。



執行役員
President and CEO of
Philadelphia Insurance Co.
John Glomb



グローバルに優れた人材を最適配置し、グループ体経営を強化

海外役員の拡充や、チーフオフィサーへの任命などにより、グローバルな知見を結集して、経営の重要事項を決定・実行

共同グループ
総括等への
起用

 Donald Sherman 副社長執行役員 共同CIO	 Christopher Williams 副社長執行役員 共同CRSO Co-Head of Int'l Business	 Robert O'Leary 常務執行役員
 José Adalberto Ferrara 執行役員	 Susan Rivera 執行役員	 Brad Irick 執行役員
		 John Glomb 執行役員

Deputy CxO

 Randy Rinicella Deputy CLCO	 Gus Aivaliotis Deputy CDO
 Robert Pick Deputy CITO	 Caryn Angelson Deputy CDIO

専門性活用

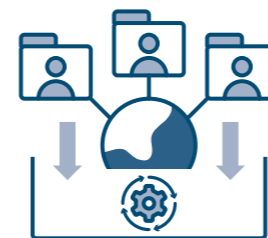
 Daniel Thomas 保険リザーブ	 Dawn Miller 内部監査
 Daljitt Barn サイバー保険	 Barry Cook 再保険
 Allen Juang 自動車保険引受	

グループ
全体での
専門性の
活用

Tokio Marine Group Leadership Institute (TLI) を2023年4月に設立

グループ体経営の推進を担う経営リーダーの安定的・継続的輩出を目的とした独自の育成プログラム

▶ TLIの特徴



- グループ各社のタレントマネジメントデータを集約
- タレントマネジメントデータと連動したプログラムの設計



- グローバルな若手・キャリア採用と連動した育成体系
- 国内外の現経営陣が次世代リーダーの育成にコミット
- 東京海上グループに息づく「パーパス」「精神」を伝承



- リーダー育成に関する叡智を世界中から結集し活用
- グローバルベースでグループ会社・人事部門との連携強化
- グループの内外を問わない修羅場経験の付与

土台としてのパーパスの浸透

当社は、全世界4万人を超える従業員に、当社のパーパスやカルチャーを浸透させる努力を続けてきました。グループカルチャー総括(CCO)も務めるCEOが先頭に立ち、世界中のグループ社員と共にパーパスについて語り合う対話を、フィジカル・リモートで実施しています。現場の社員一人ひとりが、「What is our business for?」との問いかけに真摯に向き合いながら、私たちの仕事がお客様や社会にどのように貢献しているのか、お客様や社会の課題を解決するためにはどのようなことが必要かなど、当社のパーパスについて自ら考え、我が事として、仕事の意義を再確認する機会となっています。上記に加え、パーパスやカルチャーに対するマネジメントの考え・想いをビデオメッセージとして定期的に発信しており、それらもツールとして活用しながら、部門や役職を超えて、まじめな話を気楽にする「マジきら会」が、全世界・各職場で開催されています。こうしたマネジメントと現場が一体となった、地に足の着いた取組みを地道に継続することで、世界の隅々までパーパスが浸透している、熱意と一体感では世界のどの企業にも負けない会社をめざしていきます。

定期的な経営メッセージ発信



グループCEOからのメッセージ動画をほぼ毎月配信
社員からのフィードバックを募り、
双方向のコミュニケーションを実施

パーパスの浸透に向けた対話(マジきら会)

フィジカルに加えリモートも駆使し、パーパス浸透に向けた経営陣・社員との対話を、経営トップ自ら全世界で展開



東日本大震災・被災地訪問



Good Company Awards 2022

全世界に展開する“Good Company”ブックレット

当社のパーパス、カルチャーを、従業員自ら考える、職場メンバーと語り合う際のツールとして全世界で活用

「To Be a Good Company」に向けて

私たちの目指す「良い会社」への取り組みは、終わることのないEndless Journeyです。現状に満足することなく、より「良い会社」を常に目指し続ける。その想いを「To Be」に込めた「To Be a Good Company」は、東京海上グループにおける世界共通の価値観であり、コアイデオロギイです。私たち一人ひとりが、それぞれ「Good Company」を思い描き、その「Good Company」を実現するために何ができるか、自ら考え、行動していきましょう。以下には、「Good Company」を考える・議論する際の視点・要素をご紹介します。マジきらなどの機会を通じて、それぞれの思いや考えを発信し、仲間と「Good Company」について語り合い、その実現に向けてともに行動し続けましょう。

Look Beyond Profit
数の為、人の為

先義後利の精神を以て、お客様、取引先、地域社会、株主といったステークホルダーへの価値を創出しながら、未来に向かって力強く存在し続ける会社を目指します。

Empower Our People
活力あふれる人と組織

保険事業は「People's Business」と言われています。活力あふれる主体的な人材と組織を競争優位の原動力として、持続的な成長を目指します。

Deliver on Commitments
信頼の結晶としての成果を追求

成果はステークホルダーからの信頼のバロメーターであり、徹底的な拘りを持って信頼を積み重ね、長期に亘って結果としての成果を追求し続けてまいります。

100年後もお客様や地域社会の「いざ」という時に
お役に立てる「良い会社」を目指し、
東京海上グループ一丸となって挑戦を続けていきましょう。

パーパスの浸透を通じたガバナンス強化

当社は「Look Beyond Profit」の精神に基づく「Good Company」をめざすという「カルチャー」をグローバルに共有・浸透させてきました。「ルールやマニュアルには書いてないけれども、Good Companyとして相応しくないことは、やらない」「正しいことを正しく実行する」。こういった考え方・スタンスが、取締役会やマネジメントのみならず、グローバル全ての従業員一人ひとりに浸透していること、これが当社が追求するひとつのガバナンスの在り方です。日本オリエンテッドの企業であることの良さを活かした「ガバナンス」とは、「カルチャーの浸透によるガバナンス」であると考えています。昨今、パーパスドリブン経営などとも言われていますが、元々日本には、当社の設立にも尽力した渋沢栄一の時代、1800年代の後半から脈々と受け

継がれてきたガバナンスの形があります。すなわち、日本には、自律・自制の精神で、統制を効かせることができる文化があります。この文化、社会規範、強み、モノの考え方、こうしたものに即した日本流のガバナンスを、欧米流のガバナンスの良いところを組み合わせていく、このようにして、当社のガバナンスを更に進化させていきたいと考えています。とてもチャレンジングですが、当社はそれを常にめざしていますし、実現は可能だと考えています。これはまさに「エンドレスジャーニー」とも言える取組みです。当社は、当社独自の「グループ体経営」を、パーパスの浸透・カルチャーの浸透を通じて、更に進化させていきます。

内部資本(人的・知的資本)を磨き続け、 社会関係資本(様々な外部パートナー)と 協創することで 価値提供領域を拡大し続けます



事業領域の拡大

ここまで、社会課題を解決することでパーパスを実現し、成長してきた当社の歴史と、それを支える当社の強みについてお示してきました。今後もお客様や地域社会の“いざ”を支え、更なる成長を実現するためには、将来の成長に欠かせない「内部資本(人的資本・知的資本)」を

磨き続け、「社会関係資本(様々な外部パートナー)」との協創を重ね続ける必要があります。この両輪によって、事業領域、すなわち当社の価値提供領域を拡大させ続けることができると考えています。

▶ 内部資本(人的資本・知的資本)の活用・強化

当社は、損害サービス業務やデータ活用技術など、保険本業を通じて数々のノウハウを培ってきました。現在はこのノウハウを新たなビジネス(フィービジネス等)に活かすことで、新たな収益機会の創出を図っています。

▶ 社会関係資本(様々な外部パートナー)との協創

今後もパーパスを実現し続けるために、当社は保険事業の枠を超え、保険事業の「事前・事後」の領域にもビジネスを拡大しようとしています。ここは当社にとって未知の領域でもあるため、社内は勿論、社外の多様性も活用することが欠かせません。防災コンソーシアムCOREをはじめとし、外部のパートナーの持つ「知」と「技術」を集集させることで、お客様や地域社会に新たな価値を提供すべく、取組みを強化しています。

新たな価値提供領域の裾野は大きく、10年後には数百億円規模まで拡大する領域だと捉えています。まずは社会課題大国といわれる日本での展開が中心となりますが、国内でノウハウを蓄積し、競争優位性も

確保しながら、将来的には海外展開も視野に入れ、既存事業と並び立つ収益の柱にできるよう、取り組んでまいります。



社会関係資本(様々な外部パートナー)との協創

防災コンソーシアムCORE

多種多様な業界の 企業・団体が持つ 技術やデータを掛け合わせ、 防災・減災事業の協創を図る



防災コンソーシアムCORE

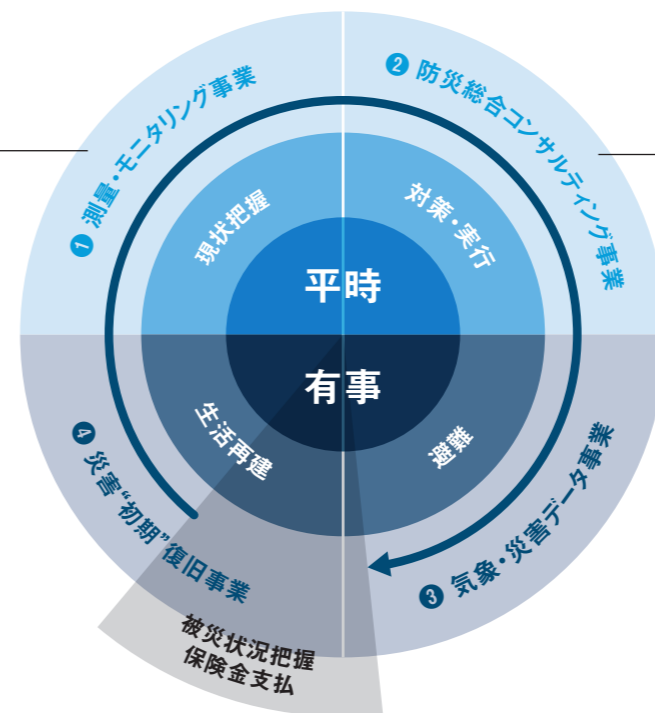
お客様や地域社会を“いつも”お支えるための「事前・事後領域」において、特に取組みを強化しているのが「防災・減災」の分野です。2021年に当社主導で立ち上げた防災コンソーシアムCOREですが、2023年7月現在、多種多様な100社以上の企業が参画、分科会も10テーマに拡大しています(詳細はP.96)。分科会活動を通じて、防災・減災の4つの領域(現状把握、対策・実行、避難、生活再建)に直結するソリューションの検討や、参画企業間の協業が活発化しており、いよいよこの夏から具体的に事業化していくフェーズに入っています。

中でも、水災発生時にAIが防犯カメラの映像を解析し、リアルタイムで浸水状況を可視化する「リアルタイムハザード」や、気象情報を可視化し、登録地点のリスク状況を一元管理する「レジリエント情報配信サービス」など、自治体を中心に展開していきます。このように、業界の垣根を越えた幅広い協業をエンジンに、日本各地の防災・減災に貢献しながら、当社グループの新たな収益機会のひとつとして、ビジネスを拡大させていきたいと考えています。

防災・減災領域のバリューチェーンと推定事業規模

測量・リスクの可視化
地質・水質・地盤変状などをセンサーや衛星等で継続測量

マーケットサイズ*1
2,500億円



防災対策・実行
・インフラ等の災害リスクアセスメント
・防災コンサル(BCP含む)

マーケットサイズ*1
1兆円

具体的なソリューション創出事例

事例① リアルタイムハザード(2023年度開始予定)

想定金額*2 **年間100万円~/件**

- ・防犯カメラ映像をAI解析。浸水深をリアルタイムに把握し、アラート情報を発報
- ・水災時、より実効性の高い避難指示が可能に



浸水深をAI解析

アラート発報(浸水マップ)

事例② レジリエント情報配信サービス(2023年7月~)

想定金額 **年間33.6万円~/件**

- ・リアルタイムに気象情報を地図に可視化し、登録地点におけるリスク状況を一元管理
- ・リスクレベルに応じてアラートを発信



*1: 調査会社調べによる、2030年における保険とのシナジーが見込まれる事業のマーケットサイズ
*2: カメラ導入台数により変動、初期費用・運用費用込み

内部資本(人的・知的資本)の活用・強化 損害サービスの強みを活かした取組み

国内損保事業で長年培った 損害サービスに係る 知的財産・ノウハウを活用した 社会課題解決に資する 新たな取組み



損害サービスの強みを活かした取組み

東京海上日動は、これまで保険本業を通じ、お客様に迅速かつ正確に保険金をお支払いする損害サービスのノウハウを培ってきましたが、最近ではこのノウハウを活用し、他の事業者と共に社会課題の解決に取り組んでいます。

例えば、2022年にこくみん共済 coopと業務提携を開始し、10月に共同出資で共同事務調査サービス株式会社を設立しました。お客様が事故に遭われてから保険金・共済金のお支払いが完了するまでには、事故情報のシステムへの入力、請求書類の発送、お客様へのご連絡、お支払金額の算出、支払決裁等、様々な業務が存在します。それらに関する東京海上日動のノウハウを活用し、こくみん共済 coopが組合員・契約者にとってより便利な手続きや、より効率的な業務を実現できるよう、業務プロセスを見直し、システムを刷新する予定です。共同事務調査サービス株式会社は、こくみん共済 coopが再構築を進める新しい業務プロセスを支える共済金支払システムを開発し、その機能をこくみん共済 coopに提供するとともに、自動車共済に関する

損害調査の事務手続きを担う予定です。

この取組みは、保険と共済の枠組みを超えて協力し、補償提供者としての役割を永続的に担い続けることをめざしており、まさに当社グループの「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーバースに合致するものです。

また、これまでと異なる発想により、国内損保事業で長年培った損害サービスに係る知的財産・ノウハウを活用することで、国内マーケットにおける成長の可能性を見出し、新たな収入機会を創出するとともに、経営資源を一層有効活用することが可能になると考えています。

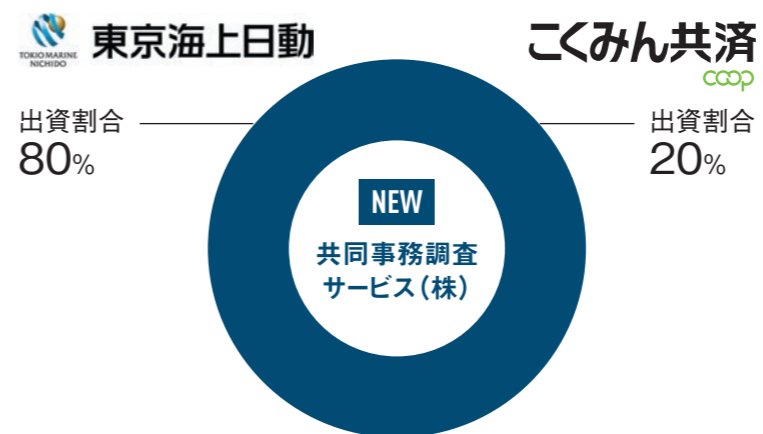
その他にも、当社は2020年から衛星データを水災被害状況の把握等に活用し、保険金支払の迅速化を進めてきましたが、この取組みで培った衛星データに関連するノウハウを用いて自治体や民間企業等と共に社会課題の解決に取り組むことを計画しています。

このように、損害サービスの強みを活かした取組みの裾野は広く、今後もこの力を磨きながら、大きな成果に繋げていきます。

損害サービスの強みを活かした取組事例

事例① こくみん共済 coopとの業務提携

- ・共済金支払システムの開発・提供
- ・自動車共済の損害調査業務の一部を受託 等



想定効果

- ・2025年度以降、最終的には+60億円/年*相当のボトム効果
- ・経営効率の更なる向上 等

想定効果

- ・損害調査業務の改革、運営コストの削減
- ・組合員・契約者の利便性向上 等

*: 人件費・システム関連費用等の回収によるボトム効果

事例② 衛星データの活用

- ・当社は2020年から人工衛星を活用し、水害発生時の保険金支払迅速化の取組みを進めてきた
- ・こうして培った当社の衛星データの活用技術を、自治体等に対して販売することを検討中 (平均5,000万円/件を想定)



内部資本(人的・知的資本)の活用・強化 東京海上ディーアール(TdR)

デジタル技術と保有データは競争力の源泉

TdRを始動し、これまでにない付加価値を提供



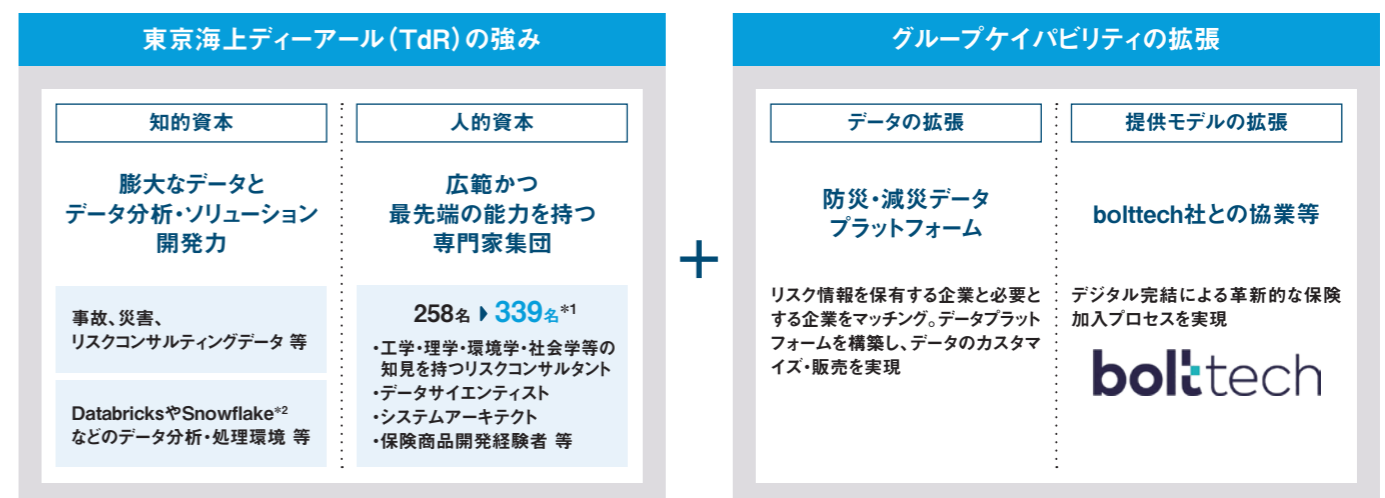
東京海上ディーアール(TdR)を中心としたソリューション創出

増大・複雑化するリスクに対してお客様、地域社会の“いざ”をお守りする「保険事業」にしても、事故の未然防止や早期復旧、再発防止に貢献する「事前・事後領域」にしても、価値提供領域を拡大するには、データを収集し、分析し、活用する力が欠かせません。この領域でカギとなるのが、当社グループのデータ中核会社としての役割を担う「東京海上ディーアール(TdR)」です。

TdRが強みとして持つ知的資本(保険引受や事故対応を通じて蓄積してきた膨大なデータや分析力)、人的資本(広範かつ最先端の能力を持つ

専門家集団)に加え、グループ内の高度なデジタル・ケイパビリティをTdRに集約させ、活用することにより、東京海上日動を中心に、高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、新たなデータソリューションの提供、Embedded Insuranceの展開といった「データドリブン商品」を次々と開発、リリースしています。

そして、外部パートナーとの連携により、データの拡張、提供モデルの拡張を図りながら、社会課題解決に資する、これまでにない付加価値、ソリューションを提供し続けます。



*1: 2020年の社員数→2022年の社員数
*2: データ処理の量・速度を柔軟、即時に拡張可能にする分析基盤SaaS

具体的なソリューション創出事例

事例①	事例②	事例③
高度なデータ分析手法を用いた保険引受	データソリューションの提供(保険商品&フィービジネス)	Embedded Insuranceの展開
リスク軽減サービス付保険 お客様の設備修繕データを分析し、最適な保険プログラムと修繕費削減を支援するソリューションを一体提供	風災リスク診断 空撮画像と保有事故データを活用し、台風等の風災リスクに関する診断サービスを火災保険に付帯して提供	Embedded Insurance 外部パートナー企業のデジタルサービスの利用体験や購買導線に、多種多様なデジタル完結型保険を組み込むことで、パートナー企業の商品・サービスの機能や利便性の拡充、顧客体験の向上に貢献
金融機関向け専門保険 損失データの解析と独自評価モデルの開発により、金融機関の幅広いオペレーショナル・リスクに対する補償提供を実現	各種リスク可視化サービス ・太陽光発電施設向け自然災害リスク診断 ・サイバーリスクスコアリング 等	Tokio Marine Xの開業 幅広いビジネスパートナーとアライアンスを組み、ホワイトレーベル型のデジタル完結保険やシステムやマーケティング手法を一括提供する、Embedded Insuranceを軸としたデジタル少額短期保険会社を設立

社会関係資本(様々な外部パートナー)との協創 DX投資

外部の多様性を グループに取り込み 当社の可能性を拓げていく



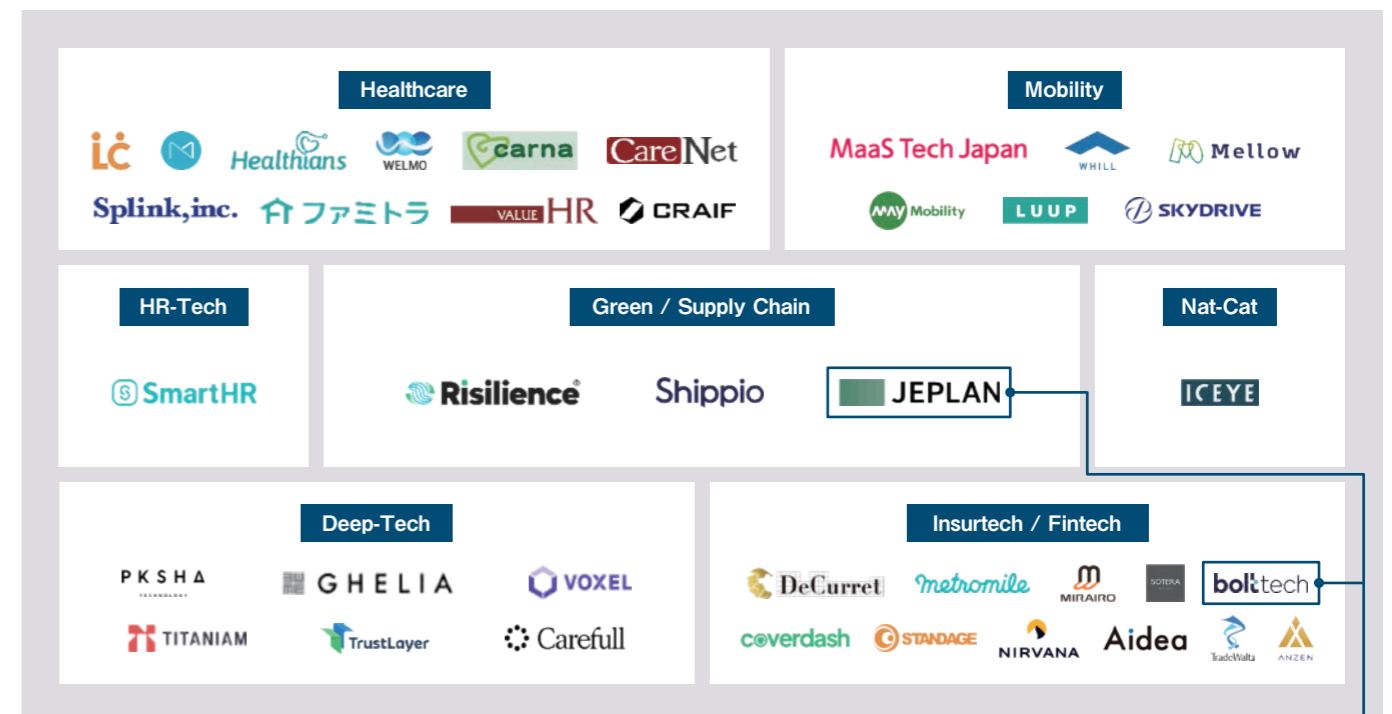
DX投資

今後も人類の発展とともに増加、多様化するであろう社会課題を解決し続けるために、当社はデジタル企業やスタートアップ企業への投資も惜しみません。有望なスタートアップやベンチャーキャピタルに対する出資を通じて、価値提供領域の拡大に資するノウハウの取得・活用を進めてきました。加えて、2022年4月に米国にて始動したコーポレート・ベンチャーキャピタルを活用し、インシュアテック領域を中心に、幅広くアーリーステージ企業への投資も進めています。

これまでの投資規模は数百億円程度、そのうち、既に事業提携として15案件をローンチしています。ヘルスケア、モビリティ、GXなど、当社が価値を提供できると考える領域は幅広く、投資先のジャンルも様々です。デジタル人材育成への投資も年間1億円を超えています。

今後も外部の多様性をグループに取り込むことで、当社グループの価値提供領域の更なる拡大に繋げていきます。

成長領域におけるDX投資(例)



Green / Supply Chainの例

サーキュラーエコノミーへの移行支援
保険を通じた廃棄削減とリサイクル促進
(財物保険での損害品の再生・再利用の促進)



- ・衣料品やペットボトル等の独自のケミカルリサイクル技術を有するJEPLAN社と資本業務提携
- ・事故にあった繊維製品やペットボトル飲料商品は、従来廃棄されていたが、それを回避するために、リサイクル費用や回収物流費用等を補償する保険商品の開発に取り組む
- ・“保険があるから循環できる”という社会をめざす

Insurtech / Fintechの例

Embedded Insuranceのグローバル展開
世界最大規模の保険提供プラットフォームを有するboltech社と資本業務提携



- ・Embedded Insuranceの開発・提供
日本国内だけでなく、海外のeコマース事業者のプラットフォームなど、グローバルに様々なマーケットにおいてEmbedded Insuranceを開発・提供
- ・デジタルプラットフォームの活用
迅速かつ柔軟にカスタマイズできるboltechのデジタルプラットフォームを活用し、デジタル完結型の新たな保険加入プロセスを構築
- ・ワランティ事業の展開
アジア地域を中心としたワランティ事業の展開