創業以来の魂を込めた課題解決力で、お客様・地域社会の“いざ”を支え続けます

取締役社長 グループ CEO　小宮暁

これまでの経営課題への対策とその成果

グローバル経営のアップグレードとポートフォリオの強化により次の成長に向けた準備を完了

ここもと保険業界は、世界中で相次ぐ自然災害や、パンデミックを引き起こした新型コロナウイルス、米国でのソーシャルインフレーション*1、そして低金利と、様々な難しい課題に直面しています。当社にとりましても、この影響は無関係ではなく、前中期経営計画期間（2018年4月～2021年3月）は、ある意味では最も厳しい3年間であった、その様に感じています。

他方、当社はこれらの課題に対応する中で、グローバル保険会社としての経営チームの実力と自信を高めることができたのではないか、その様にも考えています。

具体的には、2つの大きな成果がありました。

まずは、当社が最も大切にしてきた「グループ一体経営を大きく進化させることができた」ということです。当社はこれまで、“事業”のグローバル化のみならず、“経営”のグローバル化にも挑戦してまいりました。例えば、買収した会社の経営トップに対しては、各社の事業を「地域やマーケットに根差した独自のビジネスモデルで、圧倒的な競争優位を持つものにすること」はもとより、当社グループ全体に対する貢献も求めています。実際に、彼らを資産運用や海外保険事業の共同グループ総括として、グループレベルで起用していますし、TMHCCのCFOをTMKのCEOに選任するなど、会社・国を跨いだ異動も行っています。この様に、優れた人材を国内外に最適配置し、その専門性や知見を“東京海上グループOne Team”となって活用することで、欧米と日本の経営スタイルの特長を取り入れた、「絶妙の中庸」を追求してまいりました。

そして、こうして培ってきたグローバル経営の実力は、前中計でも大いに活かすことができました。例えば、Postコロナの変化や課題を特定し、当社の戦略の再点検を行うべく、グローバルなタスクフォースを立ち上げ、グループ各社の実行戦略に組み込んだり、拡大する自然災害リスクに対しては、保有・出再*2戦略をGRSC*3で論議し、実行したりと、芯を捉えた打ち手を講じることができました。グローバルに事業を行えば、様々な課題に直面するのは当たり前ではありますが、その中でカルチャーやビジネスの目的、つまり「What is our business for?」がマッチした世界中の仲間たちの叡智を結集して、難局を乗り越えることができた、その様に考えています。改めて、信頼できる仲間さえいれば、どんな困難にも立ち向かえる、新しいことにも挑戦できる、そこから新たな知恵も生まれる。その様にも確信しています。

そして、もうひとつの成果が、「保険事業のポートフォリオを更に強くできた」ということです。フォワードルッキングに、事業の分散や成長を見極め、ポートフォリオを絶えず最適化していくことは大変重要です。実際に、前中計におきましても、今後の大きな成長ドライバーであるPureを買収した他、ブラジル、タイなどの新興国で、或いは再生可能エネルギーの分野でも重要な投資を実行しました。その一方で、当社の海外展開の礎となりました、再保険子会社TMRの売却なども実行しました。こうしたポートフォリオの入れ替えを通じて、当社はポートフォリオをマネージする力を更に強くし、将来の利益成長に向けた種まきも確実に行うことができました。

この様に、前中計期間は厳しい事業環境にありましたが、課題解決を通じて経営チームは更に強くなり、また将来に向けた布石を打つこともできました。正に、次の成長に向けて“Ready to go”であると自信を持っておりますし、新中計では必ずや花開かせ、結実させたいと考えています。

*1：弁護士の活発な活動、原告有利の陪審員評決の増加などにより、賠償金額が高騰する事象

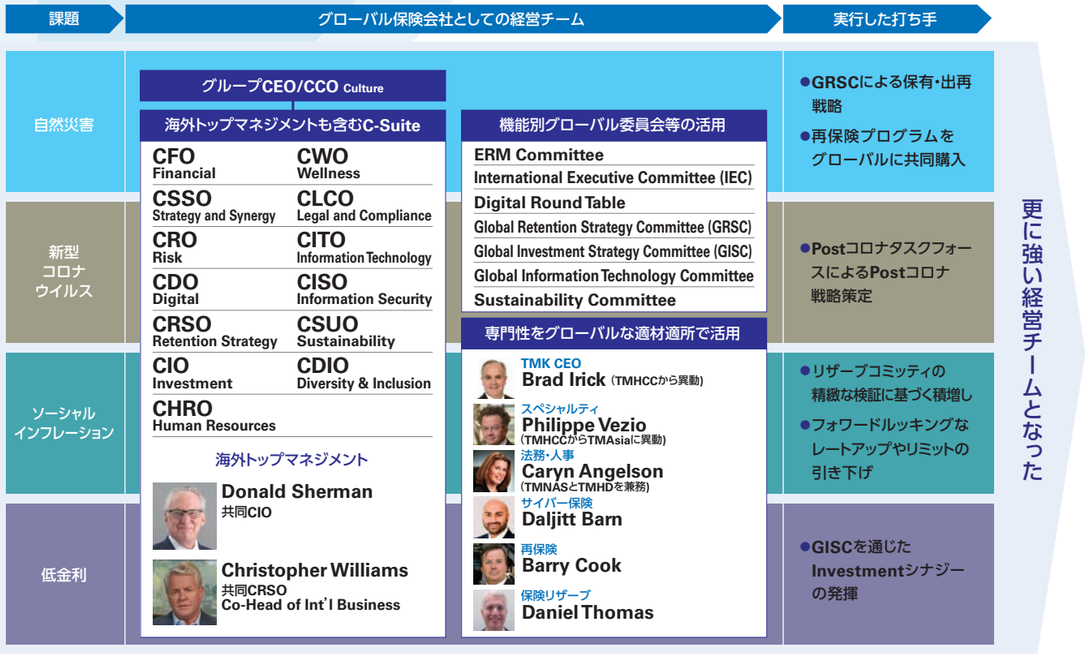
グループ一体経営
→P.22～25

*2：リスクの分散などを目的に、引き受けたリスクの一部を、再保険を通じて、他の保険会社に移転すること

*3：Global Retention Strategy Committee

ポートフォリオマネジメント力
→P.18～21

グローバル経営チームの強化



強い危機感に基づいた“変革と挑戦”の3ヶ年計画

「2+1の成長戦略」の実行により、
中長期ターゲット「修正純利益 5,000億円超」「修正ROE 12%程度」の実現を視野に

一方、コロナ禍を契機に、あらゆる業種・業態においてDXが急速に進展し、またお客様のニーズも大きく変化しています。こうした変化は、既に進行していた変化がコロナで表面化したものであり、コロナの前後で課題そのものががらりと変わった訳ではありません。一方で、その変化のスピードは2倍にも、3倍にも加速しており、もはや、2〜3年先のことさえ予測できず、これまでの「常識」、或いは「過去の成功体験」が必ずしも通用しない、むしろそこからかけ離れた感すらある、「不連続な社会、時代」に突入したと感じています。

変化の激しい時代にあって、お客様や社会が抱えるリスクは増加の一途であり、リスクテイクを生業とする保険会社が果たすべき役割は大きく拡大しています。一方、こうした中、従来型の保険ビジネスだけを続けていては、変わりゆくお客様や社会の期待にお応えし続けることができなくなり、やがて成長は止まり、衰亡すらしてしまうかもしれない。この様な強い危機感が私にはあります。だからこそ、こうした状況を、改めて真剣に受け止めた上で、私たちの原点であるパーパス（存在意義）に立ち戻る。そして、当社自身が大胆な変革に挑戦することで、社会課題の解決力をもう一段高いレベルに引き上げ、持続的に成長していく。こうした決意の下、当社は新中計（2021年4月〜2024年3月）におきましても、「社会課題の解決」を戦略の真ん中に据えて、その打ち手として「2+1の成長戦略」をスピード感を持って実行していく必要があると考えています。

特集2 新型コロナウイルスへの対応
→P.68〜69

新中期経営計画の概要
→P.48〜49

「2+1の成長戦略」の1つ目が、変化するお客様のニーズを的確に捉え、これにお応えしていく「新しいマーケット×新しいアプローチ」です。足元グローバルには、再生可能エネルギーへの移行やサイバーリスクの増大といった社会課題が深刻化しています。また、課題先進国である日本におきましても、人口減少や高齢化の進行により、ヘルスケアに係る課題が山積し、地方経済・地域企業も衰退しつつあるなど、我が国固有の社会課題も顕在化しています。こうした環境変化は、向こう10年・20年というスパンでみても重要な社会課題であり続ける一方で、当社にとりましては「機会」であり、「新しいマーケット」でもある。その様に捉え、新しく生まれるリスクへの対応は勿論のこと、デジタルやデータも活用することで、従来は引受が困難であったリスクへの対応や、事故の予防、被害軽減、早期復旧、再発防止といった価値提供領域の拡大、或いは対面・非対面をベストミックスした顧客接点の変革など、「新しいアプローチ」を講じていきます。そして、価値提供のレベルを、「再生可能エネルギー、サイバーリスクなら東京海上」、「ヘルスケア、SME（中小企業）と言えば東京海上」と呼んでいただけるまで高めていきます。

2つ目の戦略は、「保険本業の収益力強化」です。当面、自然災害は大きなリスクであり続けますし、低金利も継続するでしょう。こうした簡単ではない、いかなる事業環境にあっても、お客様に価値をお届けし、その結果として適切な収益を確保する。そのために、当社は「保険料水準の見直し」や「事業効率の向上」などを通じた、保険本業の収益力強化に取り組んでいく必要があります。

まず、「保険料水準の見直し」ですが、日本において恒常的な赤字状態にある「火災保険の収益改善」は待ったなしの課題です。株主の皆様から大切な資本をお預かりしている以上、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。自然災害大国である日本に「なくてはならない」火災保険を、必ずや恒常的な赤字から脱却させ、サステナブルな制度として再構築する。そうした不退転の決意の下、当社自身の事業費削減努力は大前提として、保険料水準や商品の見直し、アンダーライティングの更なる強化、そして防災・減災、早期復旧の取り組みなど、総合的な対策をスピード感を持って講じていきます。

海外では、コロナによる不確実性の高まりやソーシャルインフレーションもあって、マーケットのハード化[*4]が進行しています。ハード化の中にあって、トップラインの拡大は難しいことではありませんが、同時にロスコストも上昇していますので、適正な料率での引受を徹底しないと、結局数年後にリザーブ[*5]を積むことで収益が悪化し、後悔することになります。従って、当社は引き続きボトムフォーカスを堅持し、将来のロスコストを上回ることは勿論、マーケットを上回るrate upを着実に実行することで、保険引受利益を拡大させてまいります。

次に、「事業効率の向上」ですが、この取り組みはデジタルの活用がキーになります。デジタルとの親和性が高い、リテールビジネスを手掛ける日本とアジアを中心に、業務プロセスや働き方の変革を更に加速することで、社内事務を徹底的に削減します。そして、創出された時間やリソースを、単なる要員数の削減といった縮小均衡に繋げるのではなく、新たな社会課題の解決や価値提供領域の拡大、人材育成、お客様への更なる寄り添いなど、人にしかできない業務に振り向ける。この様に、人を活かし、「人の力とデジタルを融合」させることで、社会課題の解決力を高め、更なる成長と損害率の改善を実現してまいります。

これまでにご説明した、「新しいマーケット×新しいアプローチ」と「保険本業の収益力強化」、この2つを軸に、「+1」の戦略として、M&Aや新規事業の立ち上げといった「次の成長ステージに向けた事業投資」にも取り組む必要があります。どんな時代にあろうと、長期的に価値を提供し、世の中のお役に立ち続けていくには、「今」と「長期」という時間軸の両睨みで、手を打っていかなければなりません。

マテリアリティへの対応（特集3-1〜3-3）
→P.78〜83

火災保険の収益改善
→P.55

先進国戦略
→P.59〜61

*4：保険料率が上昇傾向にあること

*5：将来の保険金支払いに備えて積み立てる支払備金のこと

事業効率の向上を通じた、持続的な成長の実現
→P.56

当社はお客様のリスクをお引き受けする保険会社ですので、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らない。そうした認識から、当社はこの20年近く、グローバルにリスク分散を進めてまいりました。実際、この数年間、平年を超える規模の自然災害やコロナといった影響を受けていますが、その影響を利益の約2割[*6]に抑えることができています。ただし、私はこれで十分とは思っていません。複雑化するリスクや社会課題に対峙するには、更なるリスク分散や収益源の多様化が不可欠であり、当社は5年・10年先を見据えた事業投資を模索してまいります。当社の強みが活かせる、或いはシナジーの創出が期待できる領域であれば、保険事業に留まらず、新規事業の可能性も探求し、更に盤石な経営基盤を構築していきたいと考えています。

こうした「2+1の成長戦略」を推し進めた結果としての、新中計のKPIターゲットは、「修正純利益　CAGR+3～7%」、「修正ROE 12%程度」となります。これはM&Aを含まない、内部成長だけで積み上げた計画でありますが、2017年にマイルストーンとして設定した中長期ターゲット「修正純利益 5,000億円超」、「修正ROE 12%程度」の達成を視野に入れた水準となります。そして、良い案件に恵まれ、大規模なM&Aに成功すれば、更なる成長或いは達成時期の短縮も可能となります。

*6：コロナおよび平年を超える自然災害に係る発生保険金がグループ全体の利益に占める割合（2020年度）

時代の転換点の中で、パーパス経営を更に加速

事業活動と社会課題解決を循環させることで、「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていく

パーパス（存在意義）
→P.10～11

新中計は、変化の激しい3年間も当社が成長し続けていくための重要な戦略ではありますが、これは目的ではなく、あくまでも手段です。当社は1879年の創業以来、「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が、私たちがめざすところは、どの様な時代にあっても変わることのない、このパーパスの実現に他なりません。今から142年前、まだサステナビリティやESGという言葉が存在すらしなかった時代から、当社はその時代ごとの社会課題を自ら探し出し、その解決に貢献することで、持続的に成長してまいりました。正に、当社の事業そのものが社会課題の解決であり、事業を推進すればするほど、課題解決に繋がる、世のため人のためになる。こうした想いを持って事業にあたってまいりました。

そして足元、社会の持続可能性に対する意識がグローバルに高まるといった、時代の転換点を迎える中、改めて思いますのは、当社の課題解決の取り組みに終わりはない、正にendless journeyであるということです。時代が変われば、社会課題も変わり、その解決策も変わる。これは当然のことであり、その中で大切なことは、時代と共に変化する課題をいち早く、正しく捉え、解決に向けた仮説検証のサイクルをパワフルに、スピーディーに実行することだと考えています。

この様な認識の下、当社は2021年4月に「グループサステナビリティ総括（CSUO）」と、C職で構成されるグローバルな「サステナビリティ委員会」を新設し、社会課題の解決に向けた取り組みを更に加速しています。例えば、“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と引き継ぐことは私たちの責務である”という強い想いから、当社は「お客様」「社会」「社員」「株主・投資家」に加えまして、今般「未来世代」も明確にステークホルダーとして位置付けました。そして、パーパスを起点に、当社が特に解決に取り組む重点領域（マテリアリティ）も今日的に見直し、その中で、とりわけステークホルダーの皆様の期待・関心が高く、当社事業にとっても重要性の高いものとして、①気候変動対策の推進、②災害レジリエンスの向上、③健やかで心豊かな生活の支援、④D&Iの推進・浸透、の4つを主要課題に定めました。

自然災害大国である日本を母国市場とする当社にとりまして、この「①気候変動対策の推進」「②災害レジリエンスの向上」はとりわけ重要な社会課題であることに間違いありません。世界共通の、人類史的課題とも言われるこの領域で、当社は社会のお役に立ち続ける会社でありたい。そして、「自然災害のリスクと共存できるレジリエントな世界」を創りたい。こうした想いから、当社はグループの総力を挙げて、自然災害・気候変動対策に真正面から取り組んでいます。

また、世界で最も高齢化が進む日本におきましては、長生きリスクや資産形成などの領域で、お客様のニーズが顕在化していますし、グローバルにみましても、コロナ禍を契機に健康への意識・不安が高まっています。こうしたヘルスケア領域は、これまで生損一体でお客様をお守りしてきた当社にとりまして、正に強みが発揮できる分野です。当社はデジタルやデータも活用し、未病・予防、健康増進などを含め、お客様のリスクをトータルにカバーする商品・サービスをご提供することで、「誰もが安心して、自分らしく、豊かに暮らせる世界」の実現に貢献してまいります。

この様に、当社は引き続き「社会課題解決のトップランナー」という想いを持って、事業活動と社会課題解決を循環させることで、「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めてまいります。

D&Iの推進とパーパスの浸透を通じて、4万人を超える社員の想い、熱意を結集し、より大きな力に変えていく

社会課題を解決し続け、持続的な成長を実現する。その土台となるのは、「人」であり、「カルチャー」です。保険事業は形のない商品を扱うことから、以前は「紙」と「鉛筆」と「人」のビジネスと言われていました。テクノロジーの進化によって、「紙」と「鉛筆」がなくなり、業務プロセスが大きく変わった今日、保険は正に「People’s Business」となりましたが、ビジネスの原動力は「人」であり、「想い」であり、「熱意」である、というのが私の信念です。

その中で、まず重要となりますのが、グループ全社員の持てる力を最大限に引き出し、個々の専門性や経験を掛け合わせることで、より大きな力に変えていくということです。

私は、米国留学の経験から、D&Iの推進がイノベーションを生み出すということを肌身で実感しています。当時、私が接したメンバーは、属性や人種、新卒/中途など、皆バックグラウンドが大きく異なっていましたが、逆に異なっているからこそ、自分の考えをはっきりと口に出して伝えていましたし、そこに阿吽や忖度は一切ありませんでした。一人ひとりの考え方が異なることを前提に、様々な立場から建設的に意見をぶつけ合う知的コンバットの中で、化学反応が起こり、そこから自分一人では想像すらできなかった様な、良いアイディアが生まれる瞬間を何度も目の当たりにしました。そして、あるテーマでは言い争いをしていたかと思えば、次のテーマではそれを引きずることなく、生産的に議論を行う。とにかく、コミュニケーションが深く、スピード感があり、意思決定の質も高いのです。

こうした建設的な議論は海外だからできるのでしょうか。私は決してそうとは思いません。

サステナビリティ経営
→P.70～77

特集3-1 再生可能エネルギーの普及促進
→P.78～79

TCFD提言に基づく情報開示
→P.84～91

特集3-3 ヘルスケア分野における社会課題への対応
→P.82～83

CDIOメッセージ
→P.66〜67

当社は46の国と地域に事業を展開し、4万人を超える「多様な人材」がいます。そして、創業時から受け継いできた「自由闊達な社風」もあります。この強みを掛け合わせることで、スピーディーで質の高い議論を通じた、更なるイノベーションの創出が可能だと私は信じています。実際に、当社では、「D&Iの推進・浸透」を成長戦略の一丁目一番地に据え、グループベース、グローバルに取り組みを加速していますし、私自身、あらゆる場で、「コミュニケーションにやり過ぎはない」と伝えています。

一方で、いかに多様な人材が活発に論議をしても、そのめざす先がバラバラでは、成果には繋がりません。多様な人材をひとつのチームとして結びつける、横串としてのカルチャーが非常に重要です。そのために、私はグループカルチャー総括（CCO）としても先頭に立ち、コロナ前には世界中を飛び回り、足元はリモートを活用して、世界中の社員と対話を行う中で、「What is our business for?」と問い、全ての社員の仕事が私たちのめざすパーパスの実現に繋がっていることを感じてもらっています。

理屈や権限、指示・命令で人は動きません。大切なのは、パーパスを起点に、全ての社員に内在する「想い」を引き出し、「熱意」に火を灯すことであり、この想いと熱意こそが、見えない成長の限界を超える、ビジネスの天井を突き破る原動力となる。そして、こうした想いや熱意を結集することができれば、言葉や文字にはできない「とてつもなく大きな力」が生まれる、と私は確信しています。実際、10年前の東日本大震災の時もそうでした。当時私は、地域営業を統括する営業開発部長でしたが、「困っているお客様に一刻も早く保険金をお届けしたい」という想いの強さが、マニュアルには書いていないアイディアや臨機応変に対応する知恵、ここぞという時の馬力、新たな解決策を生み出し、グループの大きな力に変わったのを、今でも鮮明に、強烈に覚えています。

私は、一人ひとりの行動から経営判断に至るまで、あらゆる基準の根底にパーパスが根付き、その体現に向けて「熱意と一体感に溢れた会社」を、そして、環境変化が激しく、先が見通せない時代だからこそ、パーパスをぶらさずに、変化に対してスピード感を持って自らを変革し、力強く成長し続ける、そんな「しなやかでたくましい会社」を創りたい、と真剣に考え、日々取り組んでいます。

“いざ”という時のために、“いつも”支える

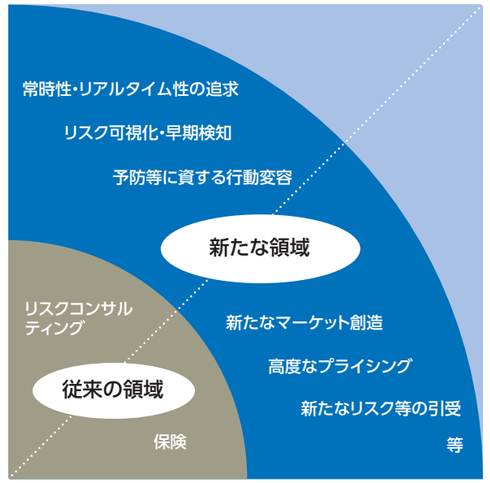
保険のあり方を変え、お客様や社会を“いつも”支える存在へと進化することで、“Good Company”に一歩でも二歩でも近づく

特集1 これから当社は何をめざすのか
→P.28〜29

足元、自然災害の激甚化やコロナ禍といった大きな環境変化の中で、社会インフラである保険会社への期待はかつてないほど高まっています。その中で、当社が従来型の保険ビジネスに固執し続けていては、早晩お客様のニーズや期待にお応えすることはできなくなるでしょう。従って、当社が価値提供する領域を点から線、そして面へと大幅に拡大していく必要があると考えています。

例えば、自然災害やサイバーリスクに対して、有事に保険金をお支払いするだけでは、今やお客様の期待にお応えすることはできません。勿論、保険金のお支払いは保険会社にとって最も重要な機能ですし、これを完璧に行うことは当然ではありますが、翻ってお客様にとってみれば、事故は起きない方がいい。起きても被害は小さい方がよく、復旧も早い方がいい。そして、再発はしない方がいい。こうした「事前・事後の安心」をお客様がお求めになるのは当然のことだと思います。そのために、当社はデジタルやデータも活用し、自然災害に対しては防災・減災、ヘルスケアでは未病・予防、この他にもモビリティやサイバーリスクなどの幅広い分野において、価値提供領域を飛躍的に拡大する。つまり、有事の保険金支払いに留まらず、事前・事後の安心を含め、お客様の不安やリスクをトータルにサポートする、「ソリューションプロバイダー」としての機能が益々重要となります。この様に当社は、パーパスである「お客様の“いざ”という時」を支えるためにも、「“いつも”支えることのできる存在」へと進化できるよう挑戦していきたいと考えていますし、そのプラットフォームとして東京海上ディーアールを2021年の7月に立ち上げました。

保険にとどまらないリスクソリューションの提供



これから当社が進む道は平坦ではありませんが、この142年も、課題は沢山ありましたし、当社は正しく課題を認識し、芯を捉えた打ち手を講じることで、幾度となく難局を乗り越えてきました。過去もそうであった様に、いかなる困難も必ず乗り越えることができる。そう信じて、私たちは、熱意と一体感を持って、笑顔で、明るく前進してまいります。

改めて、当社が事業を行うことができるのは、株主・投資家の皆様をはじめ、様々なステークホルダーに支えていただいているお蔭であると、感謝しております。そして、私自身、できる限りの時間を割いて、皆様との対話の機会を実現できるよう取り組んでまいりますし、対話の中でいただいたご意見やご要望を経営やビジネスモデルの進化に繋げてまいります。

当社はこれからも、社会課題の解決を通じて、全てのステークホルダーに価値を提供し続け、皆様から信頼され、真に必要とされる良い会社、“Good Company”に一歩でも二歩でも近づいてまいります。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。