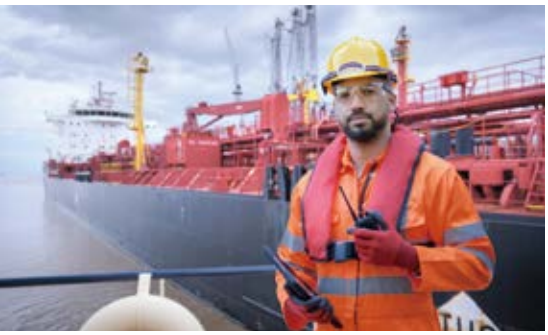
東京海上ホールディングス

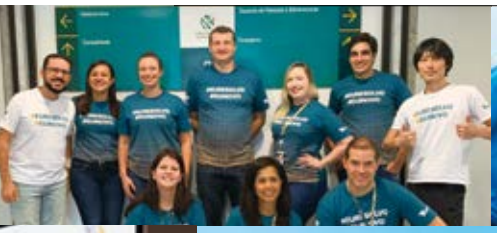
2019

統合レポート

2019 東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌

TOKIO MARINE





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。

TOKIO MARINE

統合レポート2019

2019 東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌

CONTENTS

02 CEOレター

08 東京海上グループの価値創造ストーリー

10 当社の事業目的
12 保険商品の歴史
14 重要な社会課題の特定
16 重要な社会課題への対応
28 変わらないもの、変えていくべきもの
30 ポートフォリオの更なる分散
32 テクノロジーを活用した事業構造改革
34 グループ一体経営の強化
36 資本政策を通じた企業価値の向上
38 社外役員対談
～社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立～

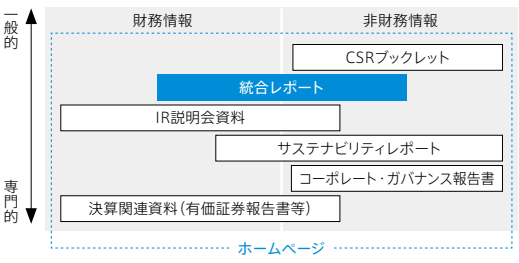
42 Appendix

42 企業価値向上の歩み
～財務・非財務ハイライト～
44 ESG
60 リスクベース経営（ERM）
62 東京海上グループの強み
68 事業セクション
76 財務データ
142 会社データ

編集方針

本統合レポートでは、「当社の事業目的」と「社会課題の解決」、また、課題解決の手段としての「経営戦略」が相互にどのように連関しているのかを、これまでの歴史や強み、KPI、当社が中長期的にめざす姿などもお示ししながら、財務・非財務両面からわかりやすくご説明しています。

＜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

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」などを参照し、ステークホルダーの視点を取り入れた編集をめざしました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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。

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。

CEOレター

どのような時代にあっても、
お客様や地域社会の〝いざ〟を支え続けられるよう、
「しなやかで、たくましい会社」をめざしていきます。
その結果として当社も成長し、
次の100年もステークホルダーの皆様から真に必要とされる
〝Good Company〟を実現してまいります。

取締役社長　グループCEO

小宮暁

2018年度を振り返って
～自然災害から、お客様や地域社会の〝いざ〟を支えた1年～

地球温暖化に伴う気候変動や人口動態の変化、テクノロジーの進展、米中貿易戦争…私たちを取り巻く社会や経済、事業の環境はめまぐるしく変化しています。
その中で2018年度は、国内で過去最大級の自然災害が発生しました。6月に大阪府北部地震、7月に西日本豪雨、9月には北海道胆振東部地震、これらに加えて、台風21号、台風24号など大型の台風が数多く日本に上陸しました。
一連の自然災害に対する損害保険業界全体の発生保険金は1兆7千億円を超え、その中で当社も約5,500億円の保険金をお支払いすることになります。
当社の事業の目的は、「お客様や地域社会の〝いざ〟という時をお支えすること」、つまり「事故や災害からお守りすること」、そして「明日への挑戦を後押しすること」に他ならない訳ですが、正に2018年度は、母国市場である日本で、被災されたお客様へ保険金をお届けするために、多くの社員と代理店の皆さんが力を合わせた1年でありました。
世界的に見ましても、日本は有数の自然災害国です。世界の自然災害による経済損害額の、実に1～2割が集中していると言われています。
保険は、お客様や地域社会の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、この〝いざ〟に備える必要があります。
当社は、こうした事業の目的を永続的に果たしていくために、過去15年ほどの時間をかけて海外事業を拡大してきました。この結果、現在の海外事業の割合は、利益の半分程度を占めています。
実際に、こうした当社の取り組みの成果は2018年度の決算にも現れています。国内は大変大きな自然災害に見舞われましたが、順調な海外事業の利益がこれを支え、グループ全体で見れば、平年を超える自然災害の発生保険金は、全体の利益の3割程度に抑えることが出来ました。正に企図した成果だと考えています。
この様に、自然災害が集中した年にあっても経営が安定しているということは、多くの株主の皆様からも高いご評価をいただいています。

当社の事業目的と価値創造ストーリー

東京海上グループは今年で創業140周年を迎えました。そうした節目の年に、私はグループCEOのバトンを前任の永野から受け継いだ訳ですが、ここで今一度、当社の事業の目的について、掘り下げてお伝えしたいと思います。
最近、特に欧米でSDGsやESGという考え方、つまり、事業を通じて社会課題の解決に貢献することが重要だと言われていますが、企業が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、というのは、日本では元々当たり前の考え方ではなかったかと思います。
これは古くは、近江商人の「三方よし」という考え方が代表的ですが、当社の創業に深く関わり、「日本の資本

主義の父」とも呼ばれる渋沢栄一は、道徳経済合一説の中で、「企業の利潤追求の根底には道徳が必要であり、国や人類全体の繁栄に対して責任を持たなければならない」と説いています。また、三菱グループの企業活動の指針である「三菱三綱領」(所期奉公・処事光明・立業貿易)も同様の考え方を示す好例です。

当社は1879年創業ですが、近代化をめざす日本には欠かせない貿易の積荷を、海難事故から守る海上保険会社としての船出で、創業当初から、経済発展に伴う社会課題の解決に資する、といった使命を負ってきました。

以降、1914年に日本で最初の自動車保険をお引受けし、1959年には賠償意識の高まりや法制度の整備を受けて、日本初の賠償責任保険を発売しました。

この様に、当社はこれまでの歴史の中で、「社会課題の解決」「お客様の課題の解決」に貢献することを通じて、結果として成長してきましたが、最近の取り組みについても、幾つかご紹介したいと思います。

最近の取り組み例のご紹介

まずは、日本が抱える大きな社会課題のひとつであります「自然災害」への対応です。

前述の通り、2018年は多くの自然災害が発生し、当社がお受けした「災害の受付件数」も、約42万件と、東日本大震災以上となりました。

その中で、会社として「お客様への迅速な保険金の支払いが、他の全ての業務に優先する」という方針を明確に打ち出し、延べ5万人を超える社員を動員して、対応にあたりました。

社員や代理店の皆さんの「一日も早い、保険金のお支払いを通じて、〝あんしん〟をお届けしたい」という目的に向かって必死に働く姿に、私たち経営陣も深く心を打たれました。

また、最も大切なことは「お守りしたい」という思い・意思なのではないか、と強く感じました。

続いて、「自動車の事故」への対応です。最近、日本では高齢者による自動車事故や、あおり運転が話題となっていますが、クルマ社会において自動車事故は極めて大きな社会課題です。

その中で、東京海上日動は、業界で初めて個人のお客様向けのドライブレコーダー「ドライブエージェントパーソナル」を提供し、既に20万件以上のご契約をいただいております。事故の状況が録画出来ることは勿論、ドライバーの運転状況や特性に応じて、リアルタイムに危険地点を注意喚起することで、事故防止にも役立っています。また、車に一定以上の衝撃があると、ドライブレコーダーから自動的にコールセンターに事故報告されることから、万が一の事故の際にも、救急車手配なども含めてスムーズな対応を可能としています。

次に「課題先進国」とも言えます日本が抱える、大きな課題のひとつ「地方の活性化」への対応です。

足元、東京一極集中が進む中、地域の消費や経済力の低下は深刻です。少しでもこの悪い流れを断つお役に立ちたい。その様に考え、2016年に東京海上日動で専門部署を立ち上げ、全国で「地方創生」を推進しています。

地方で急増するインバウンド需要へのご支援として、多言語対応サービスや医療通訳を提供したり、地方企業による海外進出のお手伝いとして、日本とは異なるリスクへの対策をアドバイスしたり、或いはまた、災害や事故からの早期復旧を可能とする事業継続プランの策定を支援したりと、地方企業の皆様の挑戦をサポートする取り組みを行っています。

そして、「健康経営」についてです。少子高齢化の影響から、労働力不足はこれからも益々深刻になっていきます。企業にとって、従業員が心身共に健康で長く働けるようにサポートするということ、即ち健康経営は大きな社会課題のひとつとなっています。
当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に4年連続で選定されましたが、元々、保険と健康というのは非常に近い分野です。

東京海上日動では、専門の部署を立ち上げ、お客様の健康経営の取り組みを支援していますが、例えば「健康経営優良法人」をめざす企業に対し、その認定支援を行っています。
実際に、多くのお客様から「従業員の士気が向上した」、「新卒採用アップに繋がった」などの声もいただき、結果として当社の支持にも繋がっています。

変わらないもの、変えていくべきもの

このように当社は「お客様や地域社会の〝いざ〟という時をお支えすること」を事業の目的としており、これはどのような時代にあっても、本源的に「変わらないもの」です。ますます地域社会のお役に立ち、お客様やマーケットに継続的に価値を提供することで、グローバルに「なくてはならない存在」であり続けたい。そして、明日を、未来を切り開こうと、可能性を信じて挑戦する人々や企業を全力でサポートし、共に歩んでいきたい。
こうした共通の想いを世界中のグループ会社の社員一人ひとりが抱きながら、事業の目的の実現に向かってそれぞれの持ち場で誠実かつ真摯に、主体的に業務にあたる。
これが私たちのめざす「良い会社」、即ち〝Good Company〟です。
「良い会社」をめざす努力・取り組みに終わりはありません。現状に満足することなく、より一層の「良い会社」を常にめざし続けよう。この思いを〝To Be〟に込めた〝To Be a Good Company〟は、東京海上グループの世界共通の価値観、コア・アイデンティティとなっています。
今後も当社は、事業を通じた社会課題の解決に取り組むことで、企業価値を更に高めていけると考えています。

一方で、当社を取り巻く事業環境は、めまぐるしく変化しています。
地球温暖化に伴う気候変動により、今後も自然災害は大規模化するかもしれません。人口動態の変化に伴いまして、医療・健康・介護といった社会課題も、一層複雑になってきます。若いデジタル・ネイティブ世代の増加等によりまして、マーケットのニーズも変わっていきます。自動運転技術などテクノロジーの進展は、保険のビジネスモデルの転換を迫ってくるでしょう。
この様に世の中は進化していきますし、環境が変われば、それに伴って、お客様や社会のニーズやリスクも変わっていきます。ですから、当社もスピード感を持って絶え間なく自己変革し続け、「課題解決のやり方」は大胆に、できれば先回りをして、変えていかなければいけません。

〝To Be a Good Company〟というコア・アイデンティティの下に、全世界の社員の熱意と叡智を集結して、社会課題の解決に取り組む。そして、そのやり方は時代や環境の変化に合わせて、どんどん変えていく。
これらを通じて、サステナブルな社会の実現に貢献し、結果として当社にも利益が生まれ、成長する。このスパイラルを回し続けることが、当社の「価値創造ストーリー」です。

中期経営計画「To Be a Good Company 2020」

当社の価値創造ストーリーの実現に向けた、私たちの決意・行動・目標をお示ししたのが、2018年度からスタートした中期経営計画「To Be a Good Company 2020」です。当計画では、「ポートフォリオの更なる分散」「テクノロジーを活用した事業構造改革」「グループ一体経営の強化」の3つを重要課題に掲げていますが、以下にそれぞれの取り組み内容と進捗状況をご説明いたします。

まず、「ポートフォリオの更なる分散」です。
繰返しになりますが、世界各地で、お客様や地域社会の〝いざ〟という時をお支えするためには、とりわけ自然災害国日本を母国市場とする当社におきましては、リスクを地理的にも事業的にも分散させていくことがとても重要です。
そのため、当社は2008年以降、海外での買収などを通じて、リスク分散を進めてきました。
この結果、当社は海外事業の最大地域である米国で、いまやスペシャルティ保険のトップ・プレイヤーとなっています。また、当社グループに加わった会社は、いずれもマーケットを上回る成長を遂げています。
そして足元では、更なる事業分散を企図して、既存事業の補完・強化を目的としたボルトオンM&Aにも積極的に取り組み、毎年成果に繋げています。
また、地域分散の観点から、新興国でも取り組みを進めています。足元、海外利益に占める新興国の比率は約1割ですが、近い将来にはこの割合を、世界の損害保険市場並みの2割程度にまで高め、同地域の成長もしっかりと取り込んでいくつもりです。
実際に2018年度には、東南アジア最大の損害保険市場であるタイでSafety社を買収。当社は、これにより保険料規模で同国第3位、外資系としては第1位になりました。また、成長著しい南アフリカにおいても、第2位のHollard社に22.5%の事業投資を行っています。
この様に、足元当社のポートフォリオは、随分といいカタチになってきましたが、まだまだ分散を効かせることが出来ると考えています。従いまして、これからも内部成長とM&Aを通じて、地域・事業分散を進めてまいります。

そして、テクノロジーも活用しながら、当社の事業構造を改革していくことも大切です。
ただし、当社はテクノロジー会社ではなく保険会社です。大切なことは、お客様や地域社会に提供する価値を高めるために、当社のビジネスを強化するために、最新のテクノロジーを活用するということです。繰り返しますが、テクノロジーを使うことが目的ではなく、事業の目的や使命が先にあって、その目的を達成するために、テクノロジーを徹底的に活用する。この順序が重要だと考えています。「ミッション・ドリブン」と呼んでいるこの考え方は、当社のテクノロジー活用の基本戦略ですが、その実現には、お客様や地域社会の課題を徹底的に研究し、精通し、当社はどういう価値を創造し、提供すべきなのか、とことん考えなければなりません。
その中で、今も昔もこれからも、最も重要なのは「現地現物現場主義」だと思います。イノベーションを生むヒントは全て、ビジネス第一線の現場からもたらされます。そうした意味で、デジタル時代、AI時代にこそ、人にしかできないことにフォーカスする、そこが勝負どころとなってくると考えています。
また、当社は海外に多くの拠点を有しており、様々なチャネルやマーケットを持っています。世界中のグループ社員が日々、自ら担当する社会課題の解決に合致したイノベーションのトライアルや仮説検証を真剣に行っている。そして、世界中のデジタル責任者が集うデジタルラウンドテーブル等で、共有し、論議し、切磋琢磨して、自らの取り組みを更に加速させていく。こうしたサイクルを回していますが、これは当社の大きな強みだと考えています。
当社の取り組みの一例として、2018年度には、大規模自然災害の時でも、お客様に迅速に保険金をお支払いできるよう、Orbital Insight社と提携しました。同社は、人工衛星画像のビッグデータ解析に強みを持っていますが、この提携により、AIと人工衛星を組み合わせた損害調査が可能となります。
また、「世界最高の事故対応をしたい」というミッションを掲げる米国の自動車保険会社Metromile社とも提携しました。彼らは、世界最先端のデジタル技術を活用して、

極限まで自動化した損害サービスプロセスを実現していますが、現在、日本でどの様なことが出来るか、具体的な検討を進めているところです。
これからも当社自身が挑戦を積み重ね、本物の価値を生み出していきます。

続いて、「グループ一体経営」です。
当社が海外事業を拡大してきた背景につきましては、前述の通りですが、当社は単なる海外投資をしてきた訳ではありません。これまでの海外M&Aを通じて、優秀な人材や専門性を獲得することが出来た、これが最も大きな成果だと思っています。
世界は繋がっていますし、環境変化のスピードも激しい。もはや日本だけ、損保だけで社会課題を解決するのは難しくなっています。
そうした中、課題解決にはダイバーシティが不可欠だと、当社は考えており、実際に海外グループ会社のトップ人材がグループ全体の共同海外総括や共同資産運用総括として活躍しています。この他にも海外タレントをグループ全体の内部監査や保険リザーブ、人事、リスク管理など、最適な分野に配置し、また、ERM(Enterprise Risk Management)や保険引受などのグローバル委員会においても、国内外グループ一体で、徹底的に論議し、戦略を決定しています。
この様に、多様性あふれる優秀な人材と専門性を戦略に活かすことが出来ているのは、当社の強みだと考えています。
また、多様性あふれる4万人の社員がバラバラにならないためには、共通の価値観、即ちコア・アイデンティティの浸透が重要です。多様性を縦軸とすれば、当社では、コア・アイデンティティである"To Be a Good Company"を横軸に通すために、役員と社員が対話する「マジきら会(まじめな話を気楽にする会)」を国内外で開催し、経営トップ自らグローバルに社員と対話しています。この結果、4万人の社員を対象としたカルチャー&バリューサーベイでは、「グループに対する思い」が、5段階中4.1点となっています。
こうした当社の「グループ一体経営」は、他に類を見ないものだと考えています。
また、これらはグループシナジーという形で、定量的にも現れている訳ですが、成長・資産運用・資本・コストの4つの分野で合計330億円の利益貢献に繋がっており、その伸びは加速しています。
引き続き、グループ一体経営を進化させていくことで、社会課題を解決する力を向上させていく所存です。

終わりに

当社は今年で創立140周年を迎えましたが、100年後も皆様にとって「なくてはならない存在」となれるよう、引き続きお客様や地域社会の"いざ"をお支えしてまいります。
そして、これを実現するためにも、グループ全体で「熱意」や「一体感」では、世界のどの企業にも負けない、そういう会社をめざしたい。グループ全員の「熱意」と「叡智」を集約し、どの様な環境にあっても、日々確実に企業価値を高め、グローバルに力強く成長していくことのできる、「しなやかで、たくましい会社」を作っていく。
これが、私の役目だと考えていますし、その結果として、株主の皆様、ステークホルダーの皆様のご期待や負託にしっかりと応えていくことことが出来る。この様に考えております。
引き続き、皆様のご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

東京海上グループの価値創造ストーリー

当社は創業以来、事業の目的である「お客様や地域社会の"いざ"という時をお支えすること」を通じて、様々な社会課題の解決に貢
私たちの事業の目的はどんな時代にあっても変わりません。一方で、環境が変われば、それに応じて「課題解決のやり方」は大胆に変え
これまでも当社はこうした時代の変化にいち早く対応してきましたが、これからも自己変革を行い、サステナブルな社会づくりに貢

当社のめざす姿（Vision）

100年後もお客様や地域社会の"いざ"を支える会社

*"To Be a **Good Company**"*

100年後

価値スパイラル

（社会課題を解決し
企業価値を

Value

創業時から変わらない事業の目的

(P.10～11、P.28)

- 「お客様や地域社会の"いざ"という時を支える」という当社の**事業の目的は、どのような時代にあっても変わらない**
- この想いを、世界中の社員一人ひとりが抱きながら、事業の目的の実現に向かって、主体的に業務にあたる。これが私たちのめざす「良い会社」、"Good Company"

環境変化を見据えた絶え間ない変革

(P.29)

- 私たちを取り巻く社会や経営事業の環境はめまぐるしく変化しており、それに伴い社会課題も変わっていく
- 変化する社会課題を解決するために、**私たちの課題解決のやり方は大胆に変えていく**

社会課題解決に

中期経営計画の
ポートフォリオ分散
事業構造改革
グループ一体経営

社会課題解決に向けた貢献の方法

- リスクをお引受けし日常の不安を解消する
- 事前にリスクを見つけ周知・抑制する
- リスクを補償し挑戦を後押しする

過去

それぞれの時代における社会

（例）
2012　日本で初めて1日
2002　日本で初めて生損
1998　日本で初めて人身
1959　日本で初めて賠償
1914　日本で初めて自動
1879　貿易を支える海上

価値創造を支える基盤

培ってきたグループの強み

人材力（P.62～63）　商品サービス力（P.64～65）　幅広いネットワーク（P.66）　財務基盤（P.67）

強靭で透明性の高いガバナンス（P.38～41、P.50～57）

ステークホルダー

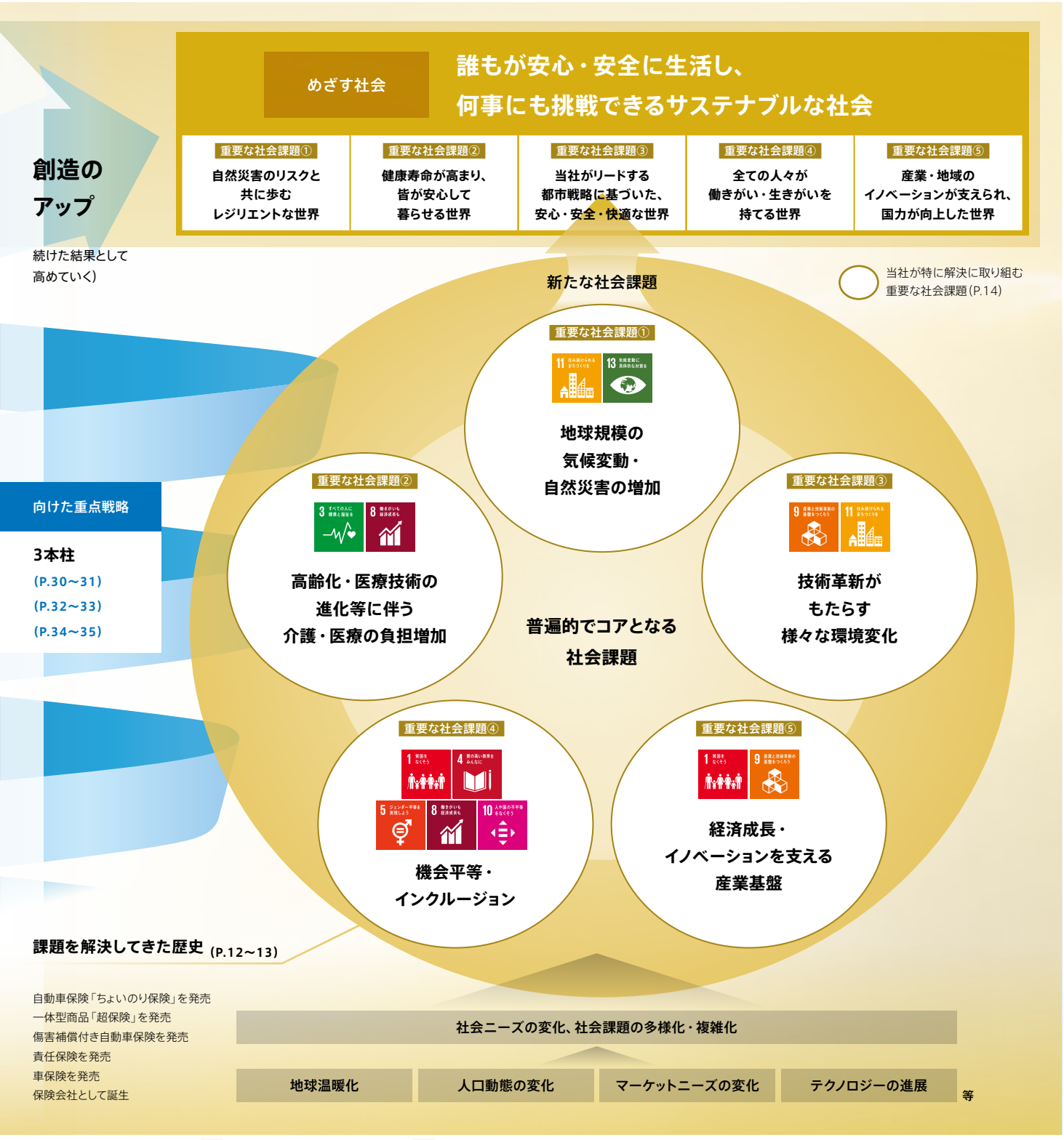
「お客様」・「社会」（P.36～37）
「お客様」「社会」から評価された結果としての利益　修正純利益4,000～4,500億円

「株主」
修正ROE

献してきました。そして、その結果として、当社も成長し、企業価値を高めてきました。

ていく必要があります。

献することで、次の100年も皆様から真に必要とされる"Good Company"をめざしていきます。



当社の事業目的

当社は、保険事業を通じて、事故や災害からお客様をお守りし、明日への挑戦を後押ししてきました

社会課題解決の使命を担って創業

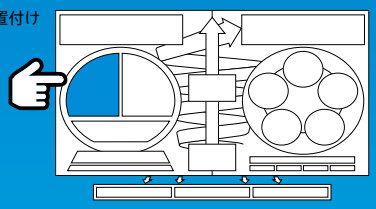
明治になり日本が近代化を進める中、当社は日本初の保険会社として、1879年に誕生しました。近代化をめざす日本には欠かせない、貿易の積荷を海難事故から守る海上保険会社としての船出で、創業当初から、経済発展に伴う社会課題の解決に資する、といった使命を担っていました。

創業初期の保険証券

COLUMN

1923年　関東大震災への対応

関東大震災により多くの人命と財産が失われました。当時の火災保険では地震による損害は補償の対象外で大きな社会問題となりましたが、当社の役員で大日本連合火災保険協会の会長も務めていた各務鎌吉が、各保険会社に呼びかけるとともに、政府からの援助も引き出し、保険金額の1割を「見舞金」としてお支払いしました。



当社の事業目的は、「お客様や地域社会の"いざ"という時を支えること」であり、社会課題の解決に貢献することは、当社の事業そのものと言えます

創業時から変わらない当社の事業目的

保険という概念がまだ周知されていなかった当時、近代資本主義の父と言われる渋沢栄一が、「国家的事業」と呼びかけて各方面から出資を募り、当社は設立されました。
渋沢は「道徳経済合一説」の中で「企業の目的が利潤の追求にあるとしても、その根底には道徳が必要であり、国ないしは人類全体の繁栄に対して責任を持たなければならない」と説いていますが、こうした精神は、現在でも東京海上グループに脈々と受け継がれています。

渋沢栄一
（渋沢史料館所蔵）

創業初期の本社
（東京市日本橋区南茅場町44番地）

各務の顔が焼印となった火保焼の焼型イメージ
出典：宇野木忠著『各務鎌吉』

全国に知れ渡った各務の名前

関東大震災の損害に対して「見舞金」のお支払いを実現するために、各方面との調整に奔走した各務。その名は全国に知れ渡り、中には「火保焼（火災保険焼の略）」という、たい焼きのような商品を売り出す菓子屋が現れるほどの「時の人」となりました。

保険商品の歴史

時代が変われば、社会課題は変わる
社会課題が変われば、保険も変わる
当社は、日本初の保険商品を
次々と生み出すことで、
社会課題を解決してきました

1879
創業
海上保険からスタート

日本初の保険会社として「東京海上保険会社」を設立。海運・貿易業を支える海上保険からスタートし、日本の近代化に貢献してきました。

創立願書

1914
自動車保険

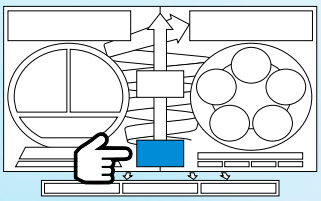
国内に車が1,000台ほどしかなかった時代に日本で初めて自動車保険を発売。戦後のモータリゼーションを保険の面から支援しました。現在では国内における契約はグループ全体で1,500万件を超えるまでに成長しました。

自動車保険バッジ（1926年頃）

1959
賠償責任保険

事故があっても「被害者は泣き寝入り」というケースが多かった当時、適正な賠償意識を育て、妥当な賠償水準を作るという社会課題の解決に向けて、日本で初めて賠償責任保険を発売しました。

価値創造ストーリーにおける位置付け



これまでも、そしてこれからも、革新的な商品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決をめざします

革新的な商品・サービスを提供する仕組み

革新的な商品・サービスを提供する仕組みの詳細はP.64をご覧ください。

1998 人身傷害保険

自動車事故の際、自身に過失割合が生じたり、相手方が無保険である場合など、必ずしも十分な補償を受けられないケースがあった中、事故で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開発された人身傷害保険。
日本初の商品でしたが、今では自動車保険のスタンダード商品となっています。

2002 超保険

お客様に一生涯の安心を提供することをコンセプトに開発された生損保一体型の「超保険」。お客様一人ひとりに合った補償をオーダーメイドで提供することで、補償のモレ・ダブりを解消する東京海上グループならではの価値をお届けしています。
今では190万世帯以上のお客様にご契約いただく基幹商品となっています。

2012 ちょいのり保険

「必要なときに、必要な日数分だけ、いつでもケータイで手軽に加入できる」を商品コンセプトにして、無保険運転の縮減という社会課題の解決にも貢献するべく、1日自動車保険である「ちょいのり保険」を日本で初めて発売しました。
多くのお客様にご支持をいただき、累計申込件数は400万件を超えました。

重要な社会課題の特定

当社グループは、自然災害や自動車事故への対応など、普遍的な社会課題の解決にこれからも取り組んでいきます。この想いは決して変わることはありません。
一方で、環境変化により、新たなリスクや社会課題も生まれてきています。こうした中、今日的に当社が特に解決に取り組む重要な社会課題を特定しました。

当社が特に解決に取り組む重要な社会課題

地球規模の気候変動・自然災害の増加

地球温暖化の影響により、異常気象や集中豪雨が増加する傾向にあります。これらは、自然災害の大規模化を引き起こし、人々の安心・安全な生活を脅かす懸念があります。

高齢化・医療技術の進化等に伴う介護・医療の負担増加

少子高齢化や生活習慣病等の増加に伴い、医療費の総額は年々増加しており、個人やそのご家族の負担が増える懸念があります。

技術革新がもたらす様々な環境変化

AIやロボティクスの進化により、人々の生活や暮らしが快適・便利になる一方で、サイバーテロ等の新たなリスクが出現する懸念があります。

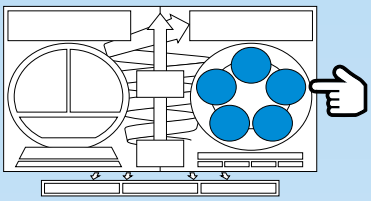
機会平等・インクルージョン

世界中の人々が等しく活躍の場や教育の機会を与えられない場合、またはサービスへのアクセスができない場合には、経済が持続的に成長しない懸念があります。

経済成長・イノベーションを支える産業基盤

日本では地方の過疎化や労働人口の減少が大きな社会課題となっています。今後、産業の活性化が進まない場合、経済が衰退する懸念があります。

価値創造ストーリーにおける位置付け



重要な社会課題の特定プロセス

STEP 1

「社会」への影響度が高まっている課題を特定

SDGsの17項目について、世界と日本のスタートアップ企業の注力領域を投資金額を基に分析し、社会への影響度が高まっている課題を抽出

STEP 2

「経営」への重要度が高まっている課題を特定

SDGsの17項目について、グローバル保険企業の注力領域を投資金額を基に分析し、経営への重要度が高まっている課題を特定

STEP 3

自社が解決に貢献できる重要課題を特定

「社会への影響度」と「経営への重要度」が高い課題のうち、特に当社グループが解決に貢献できる5つの重要な社会課題を特定

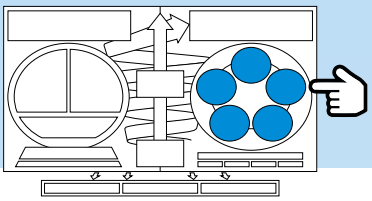
SDGsとは、2015年9月の国連総会で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」で、各国の政府と企業が取り組む課題です。SDGsでは、17のゴールと169のターゲットが示されています。

重要な社会課題への対応

ここでは、「当社が特に解決に取り組む重要な社会課題」に対する見方と主な打ち手をお示ししています。
また、当社の中期経営計画はこうした課題解決に向けた当社の決意・行動・目標を表したものですので、併せてお示ししています。

	当社が特に	
当社の見方（リスクと機会）	**地球規模の気候変動・自然災害の増加** **リスク** ・大規模化する自然災害による損害規模の拡大 ・異常気象による農産物の生産量などへの悪影響 **機会** ・気候変動や自然災害リスクに対する意識の高まり ・クリーンエネルギー普及に向けた動き	**高齢化・医療技術の進化等に伴う介護・医療の負担増加** **リスク** ・医療費の高額化により治療を受けられない患者の増加 ・認知症患者、生活習慣病患者の増加 **機会** ・人々の健康意識の高まり ・長生きリスクに対する意識の高まり
中長期的にめざす世界	**自然災害のリスクと共に歩むレジリエントな世界**	**健康寿命が高まり、皆が安心して暮らせる世界**
中期経営計画の重点課題（めざす世界の実現に向けた戦略）	**ポートフォリオの更なる分散** リスクを分散し、事業を安定化させていくことで、世界中のお客様や地域社会の"いざ"を支え続けていく	グループ全体を生み出し、
現在取り組んでいる主な打ち手 保険商品・サービス CSR	**自然災害への対応** ▶P.18〜19、33 ●全社一丸となった取り組みによりいち早く安心をお届け ●人工衛星を活用した事故対応サービスにより、保険金支払の迅速化をめざす **防災の取り組み** ▶P.23、27 ●産学連携による研究、BCP策定支援、ぼうさい授業等を通じて、災害に強いまちづくりに貢献 **クリーンエネルギーの促進** ▶P.47 ●保険事業や金融事業を通じて、再生可能エネルギーの普及に貢献 **地球の未来を守る** ▶P.46〜47 ●マングローブ植林やGreen Giftプロジェクトを通じて、サステナブルな地球環境に貢献 ●TCFDの提言に基づき、気候関連財務情報を積極的に開示	**生存保障革命の推進** ▶P.25 ●従来の保険ではカバーしきれない保障の空白領域に独自性の高い生命保険商品を投入することで、生きるリスクをサポート **糖尿病患者への対応** ▶P.48 ●インドで深刻化する糖尿病患者の増加に対応し、新たな商品・サービスの開発を検討 **認知症患者を支える** ▶P.48 ●認知症の方やそのご家族が安心していきいきと暮らすことができるよう専用商品を提供 **個人の健康・長寿社会への対応** ▶P.48 ●認知症サポーター養成講座やお客様をがんからお守りする運動を継続的に実施

価値創造ストーリーにおける位置付け



解決に取り組む重要な社会課題

技術革新がもたらす様々な環境変化

リスク
- 自動運転技術の進展等による責任関係の複雑化
- サイバー攻撃による不正な情報取得

機会
- 革新的技術の普及による新しいビジネスモデルの出現
- AI/IoTの普及によるサービスの高度化、事務効率化

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

機会平等・インクルージョン

リスク
- 多様な人材を活用しないことに伴う労働力の減少
- 途上国における保険サービスへのアクセス未整備

機会
- ダイバーシティ&インクルージョンに対する機運の高まり

全ての人々が働きがい・生きがいを持てる世界

経済成長・イノベーションを支える産業基盤

リスク
- 地域の過疎化による地方衰退
- 労働人口の減少

機会
- 地方経済の発展を支援する機運の高まり
- 日本企業のグローバル化による新たなニーズの拡大

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

事業構造改革

でテクノロジーを徹底的に活用することで、革新的な商品・サービス「新たな価値」を創出する

グループ一体経営の強化

多様化・複雑化する社会課題を解決するために、コア・アイデンティティの下で多様な人材を活用し、強固なグローバル経営基盤を構築する

自動車事故への対応 ▶P.20~21
- 自動運転車の普及を後押しする商品を日本で初めて提供
- 当社独自のドライブレコーダーを提供し、自動車事故の未然防止、迅速な事故対応サービスを実践

外国人旅行客の不安を解消 ▶P.22
- 増加する訪日外国人に対応するため、全国の事業者などと連携し、充実したサービスを提供

中小企業の成長を支援 ▶P.23
- 企業活動における様々なリスクを補償するパッケージ商品をリーズナブルな価格で提供

安心・安全なネットワーク環境づくり ▶P.49
- 増加するサイバー犯罪に対応し、セキュリティ事故に起因した損失を包括的にカバーするサイバー保険を提供

貧困のない社会づくり ▶P.26
- インド農家の発展や貧困問題を解消するため、天候保険やマイクロ・インシュアランスを提供

健康経営への取り組み ▶P.24
- 従業員の健康状態の把握・改善を通じて企業の生産性向上を支援

ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービス ▶P.33
- インシュアテック企業とタイアップし、保険金支払い判断の迅速化や事故対応の自動化を検討

多様性ある社会づくり ▶P.49
- LGBTに対応した商品・サービスを日本で初めて提供

地域活性化への取り組み ▶P.22~23
- 各自治体・事業者と連携し、地方創生に向けた取り組みを推進

未来世代の育成
- 大学・NPO等の教育関係者と連携し、キャリア教育プログラム「リスクと未来を考える授業」を通じて、未来を担う子どもたちを支援

共生社会づくり ▶P.49
- 日本障がい者スポーツ協会、スペシャルオリンピックス日本、全国盲ろう者協会などとともに人々の挑戦を支援

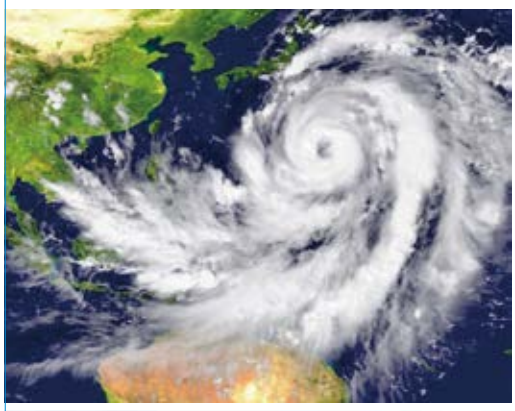
スポーツ応援を通じた社会発展への貢献
- 東京2020オリンピック・パラリンピックの損害保険パートナーとして、人々の挑戦を応援

重要な社会課題に対する取り組み 01

自然災害への対応

社員と代理店が一丸となり、一日でも早く安心をお届けする

自然災害大国である日本において、自然災害への対応は大きな社会課題の一つです。
2018年は国内で過去最大の自然災害が発生しましたが、一日でも早く保険金をお届けするため、
テクノロジーも最大限活用しながら、社員と代理店が一丸となって対応にあたりました。
迅速な保険金のお支払いに加え、お客様をあらゆるリスクからお守りするため、
私たちはお客様の契約内容を確認し、必要な補償をご提案する運動を日本各地で推進しています。
こうした当社グループの取り組みは、お客様から評価され、信頼・支持の拡大に繋がっています。

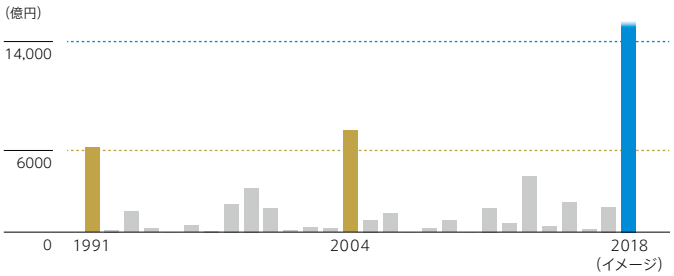


災害の受付件数

約42万件

2018年度は、大阪府北部地震や西日本豪雨、北海道胆振東部地震、台風21号、台風24号等、国内で大規模な自然災害が多発し、過去最大級の損害額となりました。
当社グループがお受けした「災害の受付件数」は約42万件となり、東日本大震災時の約23万件を大きく超えました。

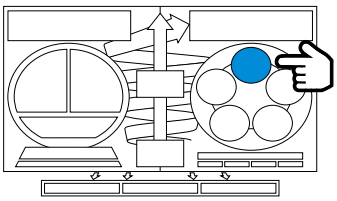
主な風水災等による支払保険金（業界全体）*1



*1：（出典）日本損害保険協会

テクノロジーを徹底的に活用する

当社グループはテクノロジーを徹底的に活用することで、一日でも早い保険金支払いに尽力しました。
人工衛星画像の活用による被害エリアの早期把握やドローン空撮による被害状況の確認、保険金支払プロセスの一部をRPAで自動化するなど、お客様の〝いざ〟を支えるために、テクノロジーの力を最大限に活用しています。



延べ動員数

5万人超

一連の自然災害の対応においては、「お客様への迅速な保険金の支払いが、他の全ての業務に優先する」という方針の下、当社グループは全国各地から延べ5万人を超える社員を被災地等への応援に動員しました。「一日でも早く保険金をお届けしたい」との強い想いの下、社員と代理店が一丸となり、お客様の〝いざ〟に寄り添い、災害対応にあたりました。

災害対策本部

地震保険の付帯率

+3.8pt

未曾有の自然災害を受け、当社グループは「あらゆるリスクからお客様をお守りする」という使命を強く再認識しました。この使命をしっかりと全うするため、私たちはお客様のご契約内容、ニーズ、リスク実態を改めて確認し、必要な商品・サービスをお届けする運動「ご契約内容確認運動」を2018年8月から全国各地で推進しています。

それ以降、地震保険の付帯率は67.9%(2019年6月末)と、前年同期に比べて+3.8pt上昇しています。こうした私たちの取り組みはお客様から評価され、当社グループへの信頼・支持の拡大に繋がっています。

重要な社会課題に対する取り組み 02

自動車事故への対応

安心・安全なクルマ社会へ

国内の交通事故件数は年間43万件と大きな社会課題ですが、近年では高齢者による事故も深刻化しています。
そのような中、東京海上日動では、独自の通信機能付きドライブレコーダーを活用した
「ドライブエージェントパーソナル（DAP）」を開発しました。
また、将来の自動運転技術の進展を見据え、事故発生時の責任関係が複雑化した環境下においても、
スムーズに保険金をお支払いできる日本初の自動車保険を提供しています。
当社グループはこうした先駆的な商品・サービスの提供を通じて、安心・安全なクルマ社会づくりに貢献し、
引き続き業界をドライブしていきます。

更なる安心と安全をお届けする業界初のサービス

ご契約数

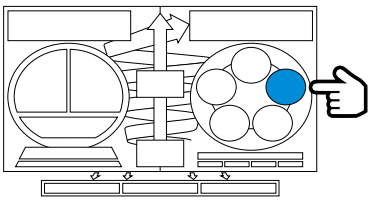
20万件超

「ドライブエージェントパーソナル（DAP）」は、当社独自の通信機能付きドライブレコーダーを活用した、自動車保険のサービスです。
2017年に当社が業界で初めて開発し、既に20万件を超えるご契約をいただいております。

お客様の"いざ"を支える

DAPは強い衝撃を検知すると、自動的にコールセンターに事故報告を行い、オペレーターが通話を通じて事故直後の不安の解消に努めます。お客様が重篤な状態や応答しないような場合には救急車の手配等も行い、お客様の"いざ"を支えています。
更に、この装置が記録した映像は、事故状況に関するお客様のご説明の負担軽減や、事故の相手方との示談交渉に役立つとともに、社会問題化している「あおり運転」の抑止効果も期待されています。

価値創造ストーリーにおける位置付け



自動車事故を削減する

DAPは、車線逸脱等の片寄り走行や前方車両への接近、急アクセルや急ハンドル等を検知した場合、音声メッセージと画像表示により、ドライバーに注意喚起を行います。
また、お客様の運転特性をもとに作成した「安全運転診断レポート」の提供も行うことで、安全なドライブを支援するとともに、自動車事故の削減に貢献しています。

誰もが安心して運転できる未来に貢献する

自動運転技術の進展は、交通事故の削減や交通渋滞の緩和といった大きな付加価値を社会にもたらすことが期待されています。一方で、自動運転技術が普及した環境下で自動車事故が発生すると、製造業者やソフトウェア事業者など賠償責任主体が多岐にわたるため、責任関係が複雑化する恐れがあります。こうした未来を見据え、責任関係が明白でない事故においてもスムーズに被害者に保険金をお支払いするため、当社は2017年に日本で初めて「被害者救済費用等補償特約」を開発しました。この特約により、自動運転が普及した未来においても、迅速な被害者救済を実現することができます。

また、最先端技術を有する多様なパートナーとの提携を通じて、お客様への新しい価値の提供に繋げていきます。
例えば、WHITE MOTION社とは、同社の持つ高度な技術・ノウハウを活用して、コネクテッドカー・自動運転車等におけるサイバーセキュリティ分野での共同研究を推進するとともに、Albert社のビッグデータ分析・AI技術の活用を通じて、自動運転時代を視野に入れた次世代の商品開発や損害サービスの高度化にも取り組んでいます。
さらには、東京海上日動は、トヨタ自動車社、Toyota Research Institute-Advanced Development社と自動運転分野で業務提携し、東京海上日動が事故対応や各種サービスを通じて得たノウハウやデータを用いて、自動運転技術開発の高度化に向けて、共に取り組んでいます。今後もAIをはじめ最先端の技術を活用し、安全なモビリティ社会を実現するために、常にオープンな姿勢で更なる提携を進めてまいります。

WHITE MOTION
Automotive Cyber Security

Albert
Analytical technology

重要な社会課題に対する取り組み 03

地域活性化への取り組み

地域とともに成長する

人口減少・東京一極集中が進む日本において、地域の消費や経済力の低下は深刻な問題となっています。
当社は2016年に地域活性化を進める専門部署を設置し、地域経済の中心を担う自治体、金融機関、
商工三団体等の皆様と連携しながら、地域活性化に尽力しています。
こうした取り組みは、地域の皆様からの当社に対する支持拡大に繋がるとともに、
地方創生に資する特徴的な取り組みとして、3年連続で表彰を受けています。

地方創生に対する取組方針（東京海上日動）

当社グループのソリューションを活用した地方創生への貢献を通じて地方とともに当社も成長します。

推進体制

2016年7月に地方創生の全社的推進を担う「地方創生室」を新設（2018年4月に「地方創生・健康経営室」に名称変更）。

採用を通じた地方創生

地域支店の8割以上の社員を当該地域で採用し、地域の雇用を生み出しています。

【地方創生の貢献事例】

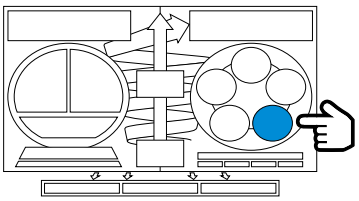
当社は地方創生を支援するソリューションを地域企業に提供し、地域企業の皆様の挑戦をサポートすることで、地域活性化に貢献しています。

急増する訪日外国人、インバウンド需要への支援

地域で急増する訪日外国人、インバウンド需要への支援として、当社では地域企業向けに多言語電話通訳サービスを提供しています。訪日外国人とのコミュニケーションに問題が生じた場合、10カ国語での通訳に対応し、店頭での対話をサポートしています。
また、国内でケガ・病気をした場合の不安・不便を解消するため、訪日外国人向けに医療通訳サービスも提供しています。

多言語電話通訳サービス

医療通訳サービス



地域企業による海外進出の支援

海外への進出、海外との取引には、専門の知識や情報は勿論のこと、日本と異なるリスクにも備える必要があります。当社は海外展開に欠かせない貿易実務に関するオンライン講座や海外ビジネスのリスクマネジメントに関するセミナー等を提供し、地域企業による海外進出のアドバイスを行っています。

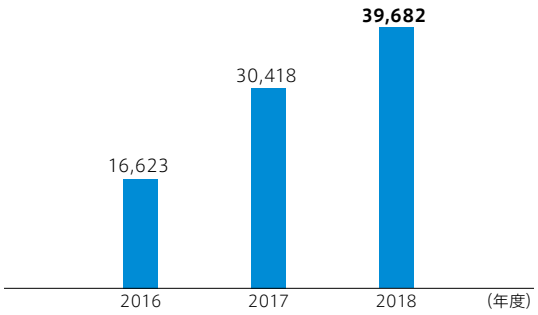
災害や事故からの早期復旧を可能とするBCPの策定支援

自然災害が多発する中、災害や事故に備えた体制強化は、企業にとって重要な課題のひとつです。当社は地域企業に対してBCP*1（事業継続計画）策定の重要性をお伝えするとともに、実際にBCPの策定支援を行うことで、地域企業の事業発展を支えています。

*1：Business Continuity Plan。災害や事故からの早期復旧を可能とする事業継続計画。

地域企業からの支持拡大

こうした当社の地方創生の取り組みはお客様や地域社会から支持を得ています。実際に、商工三団体を通じて地域企業向けに提供している団体超ビジネス保険は、既に約4万社の企業にご契約いただき、前年度対比2ケタ成長を続けています。



団体超ビジネス保険の件数推移（件）

3年連続表彰

当社は、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が公表する「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、3年連続で内閣府特命担当大臣（地方創生担当）の表彰を受けています。

重要な社会課題に対する取り組み 04

健康経営への取り組み

社員の働きがいを高めて会社を強くする

労働力不足が深刻化する日本において、社員が心身共に健康で働けるよう企業がサポートすること、
即ち健康経営は、社会課題のひとつとなっています。
当社は社員の健康増進に向けた取り組みに加え、地域企業による社員の健康管理や
働きやすい職場づくりなどの支援を通じてお客様からの支持を拡大しています。
こうした健康経営を実践、支援する取り組みが評価され、当社は4年連続で健康経営銘柄に選定されています。

東京海上グループ健康憲章

社員の働きがいを高め、経営理念の実践と企業価値の向上を追求し続けるためには、
社員とその家族の心身の健康が重要であり、東京海上グループは、以下の観点から取り組みを推進します。

- 一人ひとりが、健康をかけがえのないものとして大切にし、主体的に健康増進に努めます。
- 健康への投資を行い、健康増進に積極的に取り組む環境と企業風土を確固たるものとし、継承していきます。
- お客様や地域・社会における健康増進への取り組みを支援することにより、社会課題の解決につなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

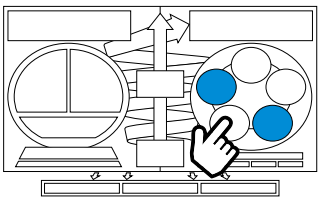
当社自身の取り組み

東京海上グループは、「健康増進」「生活習慣の改善」「重症化予防」「メンタルヘルス」等の課題に対してきめ細かく施策を立て、取り組みを進めています。
例えば、東京海上日動では、各拠点のリーダーと、全国46カ所に配置している産業保健スタッフが連携し、Webツールを活用した全員参加型の健康増進策「健康チャレンジ」を展開しています。
社員の健康保持･増進に向けた取り組み等が評価され、当社は、健康経営銘柄に4年連続で選定されています。

2019 健康経営銘柄 Health and Productivity

お客様や地域・社会の支援

健康経営を実践している企業の取組事例を紹介した冊子の発行や、各地での健康経営セミナーの実践を通じて、健康経営の普及啓発、地域企業の健康経営の支援に取り組んでいます。
また、健康経営優良法人をめざす企業の認定支援も実施しており、お客様企業や当社代理店が多数認定されています。



重要な社会課題に対する取り組み 05

個人の健康・長寿社会への対応

健康で長生きできる人生を後押しする

人生100年時代と言われる現在、健康で長生きすることは誰にとっても重要な課題です。
東京海上日動あんしん生命は健康増進型医療保険「あるく保険」の提供を通じて、お客様自身の健康増進を支援し、お客様を生活習慣病などの重篤な疾病から未然にお守りしています。
こうしたビジネスデザインが評価され、「あるく保険」はグッドデザイン賞を受賞しました。

「あるく保険」の開発

「あるく保険」はウェアラブル端末等によって計測されたお客様の健康増進活動に応じて保険料の一部をキャッシュバックする商品です。

お客様が計測機器により歩数を計測
↓
1日平均**8,000歩以上**歩くと…
↓
半年ごとの達成状況に応じて
健康増進還付金をお受け取り

本商品は、ウェアラブル端末と保険を組み合わせた点と、お客様の健康増進活動に応じて保険料の一部をキャッシュバックする点において、業界初の商品です。お客様の健康増進の取り組みをサポートし、お客様を生活習慣病等の重篤な疾病から未然にお守りするビジネスデザインが評価され、グッドデザイン賞を受賞しました。

GOOD DESIGN AWARD 2017

あるく保険

スマートフォン

Apple Watch
(Apple社製)

カロリスキャン
(オムロンヘルスケア社製)

Apple WatchはApple Inc.の商標です。その他の会社名・商品名・サービス名は各社の商標または登録商標です。

重要な社会課題に対する取り組み 06

貧困のない社会づくり

インドにおける貧困問題に立ち向かう

**インドにおける貧困問題は国の重要課題となっています。
当社は、インドのグループ会社IFFCO-TOKIO社を通じて、インドの農家の方々が抱える
生活上のリスクや不安を解消するために、天候保険やマイクロ・インシュアランス
(低価格で購入できる保険)を提供し、インド農業の発展や貧困問題の解決に貢献しています。**

保険募集の様子

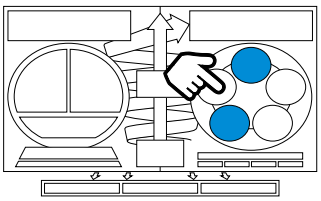
IFFCO社との提携による肥料付帯傷害保険

インドでは1日1.25ドル未満で暮らす貧困層が国民全体の約30%を占め、貧困問題の解決は国の重要課題となっています。また、労働人口の52%が農業に従事し、GDPでも約16%を占めるため、農業は重要な産業となっており、同産業の収益拡大・安定化が貧困問題の解決に欠かせません。

当社グループは2001年にインド全土に38,000の農業協同組合組織を持つIFFCO社と合弁でIFFCO-TOKIO社を設立。開業当初から、「インドの農家の方々が抱える生活の不安を、保険という仕組みで解決できないか」という課題に向き合い、天候保険や低価格の保険料で加入できるマイクロ・インシュアランスを販売してきました。

2017年度の契約件数は2,023万件、収入保険料は約193億円と多くの方々からご支持をいただき、農村部の人々の生活の安定化に欠かせない商品となっています。

価値創造ストーリーにおける位置付け



重要な社会課題に対する取り組み 07

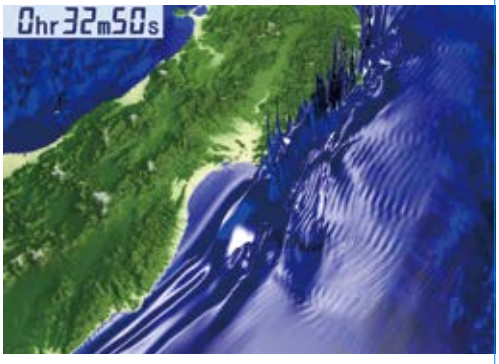
防災の取り組み

一人ひとりが自分の身を守れる社会へ

災害から身を守り、被害を最小限に抑制することは、自然災害大国である日本の大きな社会課題です。
その中で当社は、未来を担う子どもたちに防災・減災の知識を伝える「ぼうさい授業」を全国で実施しています。
また、気候変動について産学連携して研究を進め、その成果を商品・サービスの開発に活かしています。

東京海上日動では、防災をテーマとした小学生向けの出前授業「ぼうさい授業～地震・津波編～」を全国で実施しています。「ぼうさい授業」は、東日本大震災の教訓を踏まえ「地震・津波の知識を子どもたちに伝えて災害に備える力をつける手助けをしたい」「防災について家族が話し合う機会を作りたい」という想いから開発したもので、〝いざ〟という時に、子どもたち一人ひとりが自分の身を守れるようになってほしいという思いから始まりました。
2019年3月末現在、延べ4万人を超える子どもたちが受講しています。

東京海上グループは、これまでも気候変動という大きな社会課題に積極的に対応してきました。2006年12月より、組織横断的な「地球温暖化研究プロジェクト」を発足し、気候変動の適応・緩和に繋がる商品・サービスの開発・提供を行っています。また、産学連携による自然災害リスク研究も推進し、得られた知見を商品・サービスの高度化に活用するほか、社会への情報発信等を通じて、社会全体の防災・減災対策に役立てています。



東北地方太平洋沖地震津波シミュレーション図

変わらないもの、変えていくべきもの

創業時から変わらない事業の目的～変わらないもの～

お客様や地域社会の〝いざ〟という時をお支えすること

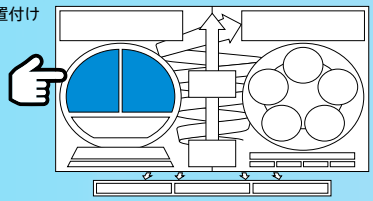
この当社の事業目的は、
どんな時代にあっても変わりません

万が一の時も、新たな一歩を踏み出す時も
お客様と地域社会のあらゆる〝いざ〟を支える、
なくてはならない存在であり続けたい

今も昔も100年後も、
お客様や地域社会の
〝いざ〟を支えるために重要なことは、
こうした共通の想いを持った
世界中の社員が、
事業目的の実現に向かって、
誠実かつ真摯に業務に取り組むこと

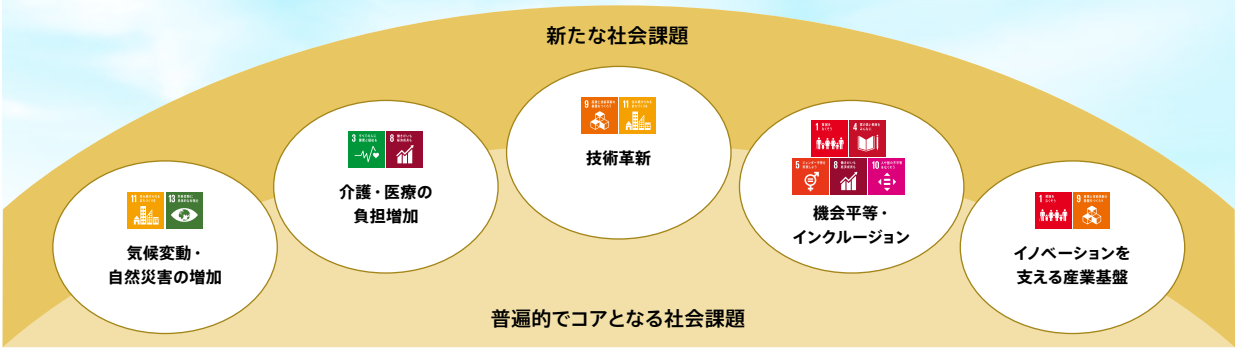
これが私たちのめざす良い会社、〝Good Company〟
すべての人や地域社会から信頼される〝Good Company〟をめざして、
東京海上グループは挑戦を続けていきます

To Be a ***Good Company***



環境変化を見据えた絶え間ない変革～変えていくべきもの～

環境が変われば、お客様や地域社会のニーズやリスクが変わります
新たな社会課題も生まれてきます



新たな社会課題にも対応し、
次の100年も変わらずに、お客様や地域社会の"いざ"を支えられるよう、

課題解決のやり方は大胆に変えていきます

課題解決のやり方 中期経営計画の3本柱	ポートフォリオの 更なる分散（P.30～31）	テクノロジーを活用した 事業構造改革（P.32～33）	グループ一体経営の 強化（P.34～35）

ポートフォリオの更なる分散

専務取締役
海外事業総括
Co-Head of International Business
原島　朗

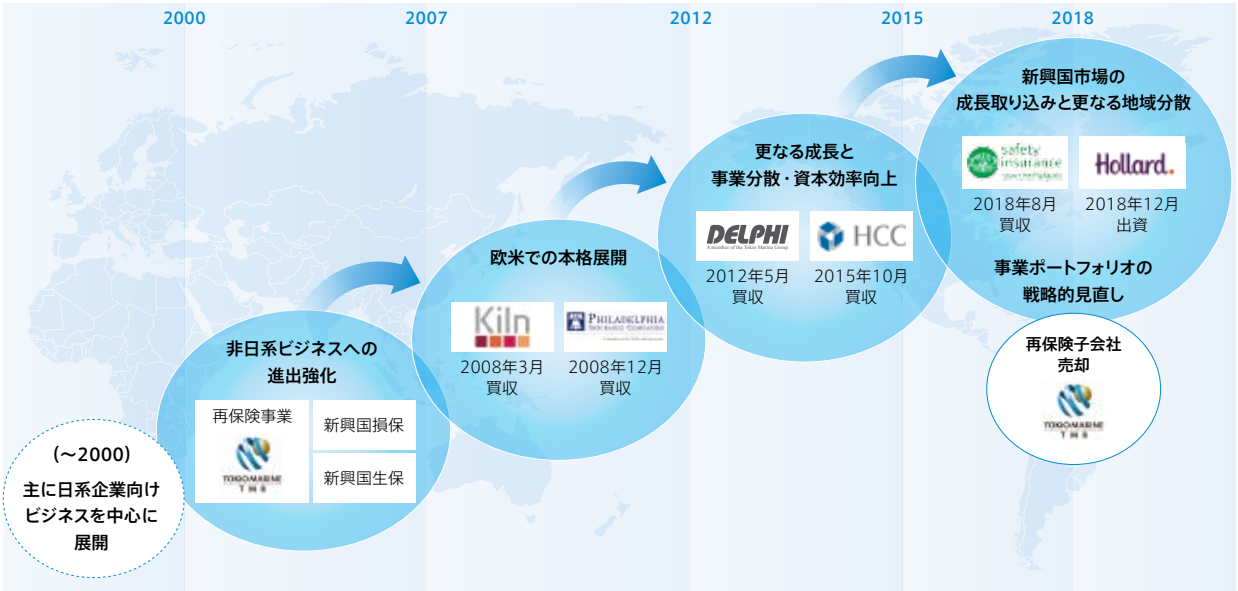
海外事業総括メッセージ

地球温暖化の影響で、自然災害が大規模化する可能性が高まっていると言われています。
そうした中、当社グループが今後もお客様や地域社会の"いざ"を支えていくためには、お引き受けするリスクを分散し、事業をより安定化させる必要があります。
そこで、当社グループは海外事業を拡大し、地理的・事業的なリスク分散を進めてきました。今後も、持続的な内部成長と戦略的なM&Aを推進し、世界中のお客様や地域社会の"いざ"という時を支えていきます。

戦略的M&Aを通じた地域・事業分散

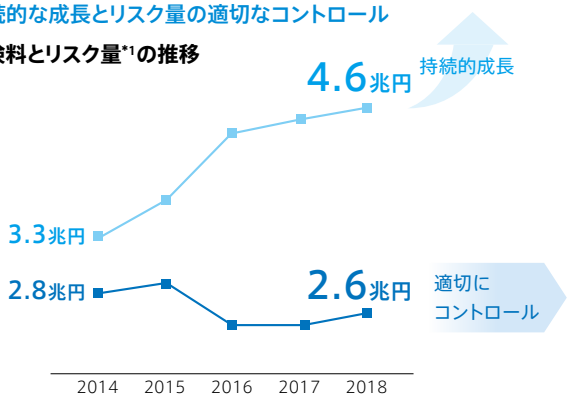
当社グループは、2000年以降海外事業の拡大を進め、2008年以降は大型M&Aを通じて欧米ビジネスを更に拡大してきました。地理的・事業的にリスクを分散させることで、グループのリスク量を適切にコントロールしながら、持続的な成長を遂げることができています。結果として、足元当社のポートフォリオはかなり分散が進んできました。最適なポートフォリオの実現に向けて、これからも戦略的にその中身を見直すとともに、更なる地域・事業分散も図っていきます。

戦略的M&Aの軌跡



持続的な成長とリスク量の適切なコントロール

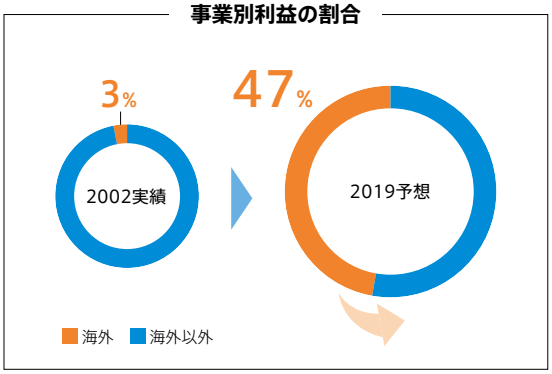
保険料とリスク量*1の推移

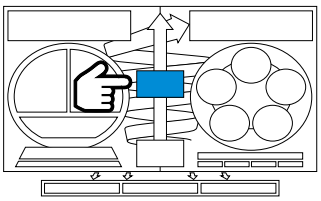


*1 : ESRのリスク量（99.95%VaR、税後ベース）

ポートフォリオの分散

事業別利益の割合



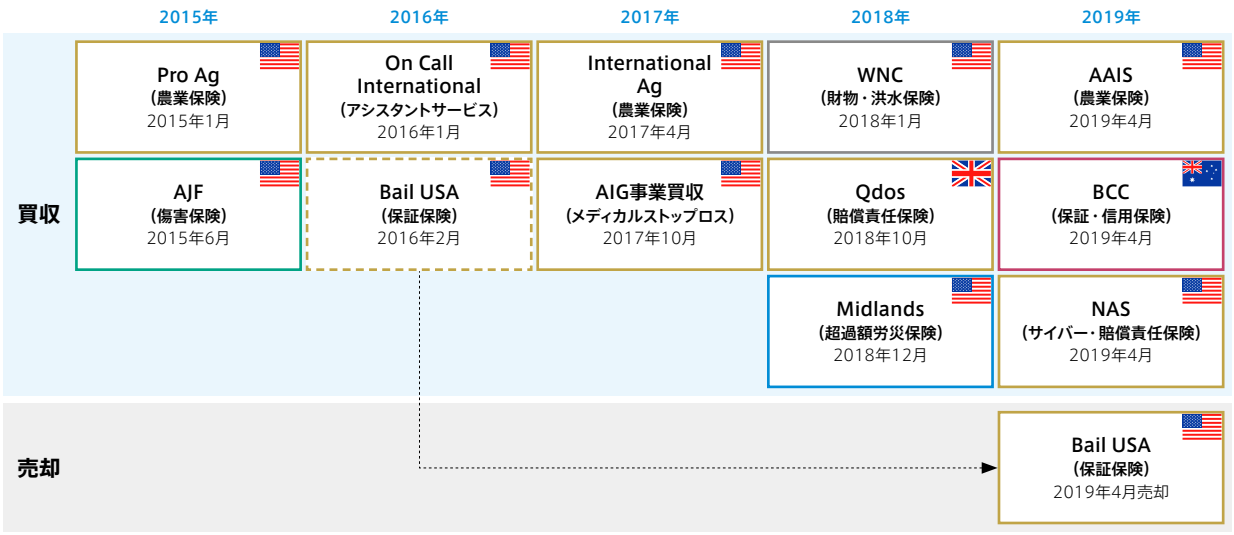


海外グループ会社による補完型買収（ボルトオンM&A）を通じた事業分散

大型M&A以外にも、既存ビジネスの補完・強化を目的に、当社グループは補完型買収（ボルトオンM&A）にも積極的に取り組み、更なる事業分散を進めています。ボルトオンM&Aでは、長年取引があり、信頼関係が構築できている会社を買収することが多いため、成功確率が高い点が特長です。

当社グループ会社のTMHCC社は、過去50件以上のボルトオンM&Aを実行した経験とノウハウがあります。これを他のグループ会社でも活用することで、今後も更なる事業分散を図っていきます。

ボルトオンM&Aの実績



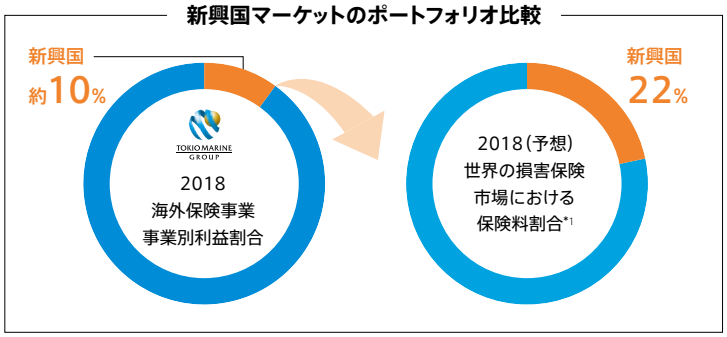
色は買収した会社を表す　TMHCC　PHLY　TMK　DFG　TMMA（豪州）

新興国の成長の取り込みを通じた地域分散

当社グループは地域分散を進めるため、高いマーケット成長が期待できる新興国の事業拡大にも取り組んでいます。足元当社グループの海外事業の利益に占める新興国の割合は約1割ですが、世界の損害保険市場の保険料の2割は新興国市場が占めており、まだまだ拡大の余地があります。

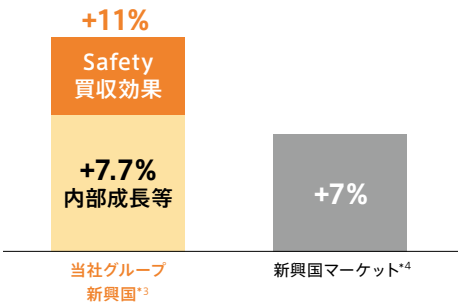
こうした中、2018年度は、東南アジア最大の損害保険市場であるタイでSafety社を買収し、マーケットシェアは3位、外資系では1位となりました。また、成長著しい南アフリカにおいても、マーケットシェア2位のHollard社に22.5%の事業投資を実施しました。

新興国マーケットのポートフォリオ比較



マーケットを上回る成長

（2018年度 損害保険料成長率*2）



*1：出典）Swiss Re
*2：新興国（除く先進アジア、オセアニア）の成長率
*3：正味収入保険料（除く為替の影響）
*4：元受保険料　（出典）Swiss Re

テクノロジーを活用した事業構造改革

取締役副社長
グループ事業戦略・シナジー総括
グループデジタル戦略総括
岡田　誠

グループCSSO&CDOメッセージ

テクノロジーの進化は目覚ましく、最先端のデジタル技術を活用することで、従来のやり方では実現できなかった社会課題の解決や、お客様や地域社会への更なる安心の提供が可能になると考えています。
当社グループは、常にMission Drivenで新たなテクノロジーを活用し、お客様や地域社会にグローバルベースで「新しい価値」を提供することで、グループの競争力を高め、持続的な成長を実現していきます。

テクノロジー活用のコンセプト

当社グループは以下3つのコンセプトに基づいてテクノロジーを活用し、迅速な保険金のお支払い、多様なお客様ニーズへの対応といった「新しい価値」を創出していきます。

Mission Driven

「お客様や地域社会の課題解決に向けて、私たちがお役に立てることは何か」、「どの様な価値提供をできるのか」、当社グループが〝100年後も世の中になくてはならない存在〟であり続けるために、常にはっきりとした目的意識を持ち、テクノロジーの力を徹底的に活用します。

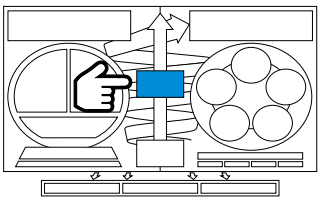
人の力とデジタルの融合

テクノロジーで自動化できる業務は極限まで自動化し、人でしかできない業務はその価値を感動レベルに引き上げることで、人の力とデジタルを融合させた「新しい価値」を生み出していきます。

グローバル・デジタル・シナジー

当社グループはグローバルにビジネスを展開していますが、世界の各地域・各国によってビジネス環境や社会課題は異なります。
そこで得た知見やネットワークを他の地域に横展開していくことで、グローバルベースでデジタルシナジーを拡げていきます。

価値創造ストーリーにおける位置付け



テクノロジーを活用した「新しい価値」の創出

迅速な保険金のお支払い

最先端デジタル技術を活用した、新たな自動車保険・損害サービスプロセスの構築

Metromile

世界最先端のデジタル技術を有するMetromile社の技術を活用し、自動車保険における損害サービスのプロセスを極限まで自動化することで、シンプルでスピーディーな保険金のお支払いを実現していきます。一方で、複雑な示談交渉や交通事故における被害者に寄り添った対応といった、人にしか出来ない業務は、その価値を感動レベルにまで引き上げることで、人の力とデジタルの融合を進めていきます。

自然災害時における保険金支払いの早期化

Orbital Insight

人工衛星画像のAI解析に強みを持つOrbital Insight社との提携により、大規模な水災発生時においても被害範囲や浸水の高さを数日程度で把握できるようになりました。
こうした取り組みは業界初の試みであり、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、お客様に漏れのない保険金のご案内が可能となります。

人口衛星画像にAIで分析した水災の被害範囲を重ね合わせた写真

多様なお客様ニーズへの対応

AIを活用したお客様への最適な保険提案の仕組み構築

NTT docomo

時代の変化とともにお客様の価値観も多様化する中、保険に対するニーズも多様化しており、また若い世代を中心に、スマートフォンを通じて簡便に契約したいというニーズも出てきています。
こうしたニーズにお応えするため、当社グループはNTTドコモ社と連携し、お客様のニーズやご予算に合わせて、最適な補償内容をご提案するサービスを導入していきます。また、お客様がスマートフォンを通じて、保険の加入から保険金の受取までをオンラインでスムーズに完結できる仕組みを実現していきます。

グループ一体経営の強化

共同グループ総括メッセージ

金融や経済など、世界は繋がっている中、世界的な社会課題の解決はますます難しくなっています。従って、全世界の社員の叡智を結集して課題解決に取り組む必要がありますが、これには多様性が欠かせません。そこで、当社グループは多様性を推進することは勿論のこと、コア・アイデンティティの浸透に努めることで、多様な人材をひとつのチームとして結びつける取り組みを進めています。こうした「グループ一体経営」は、グループシナジーという形で330億円の利益貢献にも繋がっています。

今後も「グループ一体経営」を進化させ、次の100年も変わらずに、お客様や地域社会の"いざ"を支えていきます。

(左) Christopher Williams
専務執行役員
Co-Head of International Business
共同グループCRSO（保険引受・保有政策）

(右) Donald Sherman
専務執行役員
共同グループCIO（資産運用）
Delphi Financial Group CEO

多様性の推進

当社グループは、海外M&Aを通じて、優秀な人材や専門性を得ることが出来ましたが、こうした人材をいかに活用できるかがますます重要となっています。

そうした中、当社グループでは海外トップマネジメントが共同グループ総括に就任したり、国籍、性別、年齢等に関係なく、高い専門性を持った人材を、内部監査や保険リザーブといった最適な分野に配置したりと、多様な人材の能力を最大限に引き出しています。

① Charles Franks
執行役員
Tokio Marine Kiln Group CEO

② Robert O'Leary
常務執行役員
Philadelphia President&CEO

③ Donald Sherman
専務執行役員
共同グループCIO（資産運用）
Delphi Financial Group CEO

④ Christopher Williams
専務執行役員
Co-Head of International Business
共同グループCRSO（保険引受・保有政策）

高い専門性を持った人材をグループ全体で活用

内部監査

Gary Oliver
International Internal Audit Committee 議長

保険リザーブ

Daniel Thomas
International P&C Reserving Actuary Committee 議長

人事

Caryn Angelson
TMNAS（米国）CHRO&CLO（法務）

リスク管理

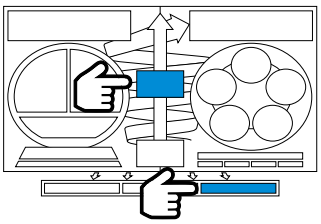
Thomas Weist
Tokio Marine Technologies CEO

スペシャルティ保険

Philippe Vezio
TM Asia Deputy CEO &
Chief U/W Officer

サイバー保険

Daljitt Barn
Cyber Centre of Excellence
Global Head of Cyber Risk



コア・アイデンティティの浸透

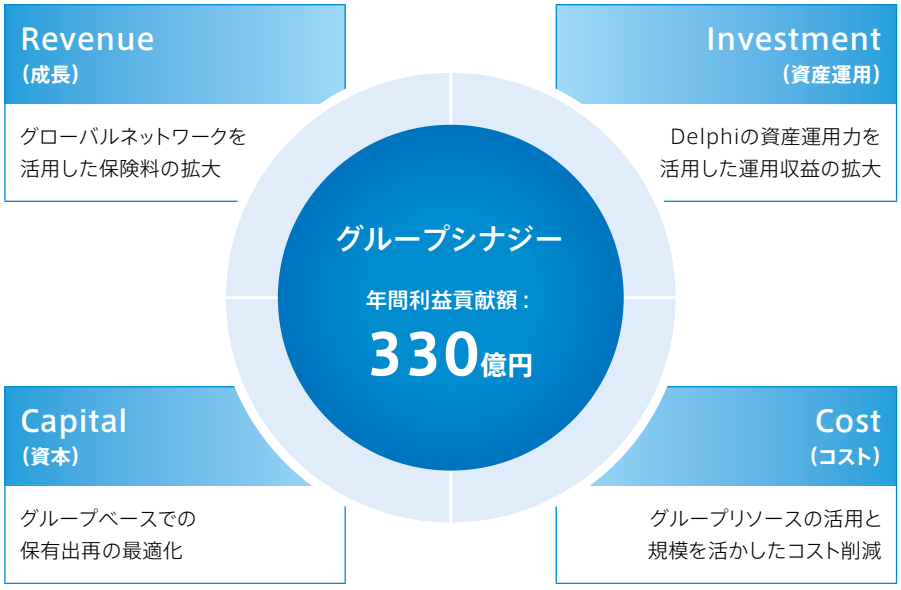
多様性が進むほど、多様な人材をグローバルなひとつのチームとして結びつけるコア・アイデンティティが重要になってきます。従って、当社グループでは、小宮CEOを筆頭に、役員と社員が対話する「マジきら会（まじめな話を気楽にする会）」を国内外で開催し、コア・アイデンティティの浸透に取り組んでいます。

この結果、4万人の全社員を対象としたカルチャー&バリューサーベイでは、「グループに対する思い（当社グループで働いていることを誇りに思っている）」の評価が、5段階中4.1点となっています。

小宮CEOによるマジきら会の様子@フィラデルフィア

グループ一体経営の成果（グループシナジー）

グループ一体経営の成果であるグループシナジーは、「成長」、「資産運用」、「資本」、「コスト」の4分野に大別できますが、足元の利益貢献額は年間で330億円となっています。



グループ一体経営の進化
～グループ横断での次世代経営人材の育成～

グループ一体経営をサステナブルなものにしていくためには、次の時代、その次の時代の経営を担う人材を育成することが不可欠です。

そこで当社は、サクセッション・マネジメントのひとつとして、グループのシニア層向けに、「Global Executive Program」を実施しています。過酷な状況の中で寝食を共にすることで、参加者間で強固な信頼関係を構築すると同時に、グループ視点でのマインド醸成やグループ横断での更なるシナジーの拡大に繋げています。

（左）アメリカ領サモア沖での過酷な洋上研修の様子
（右）船内の宿泊用ベッド

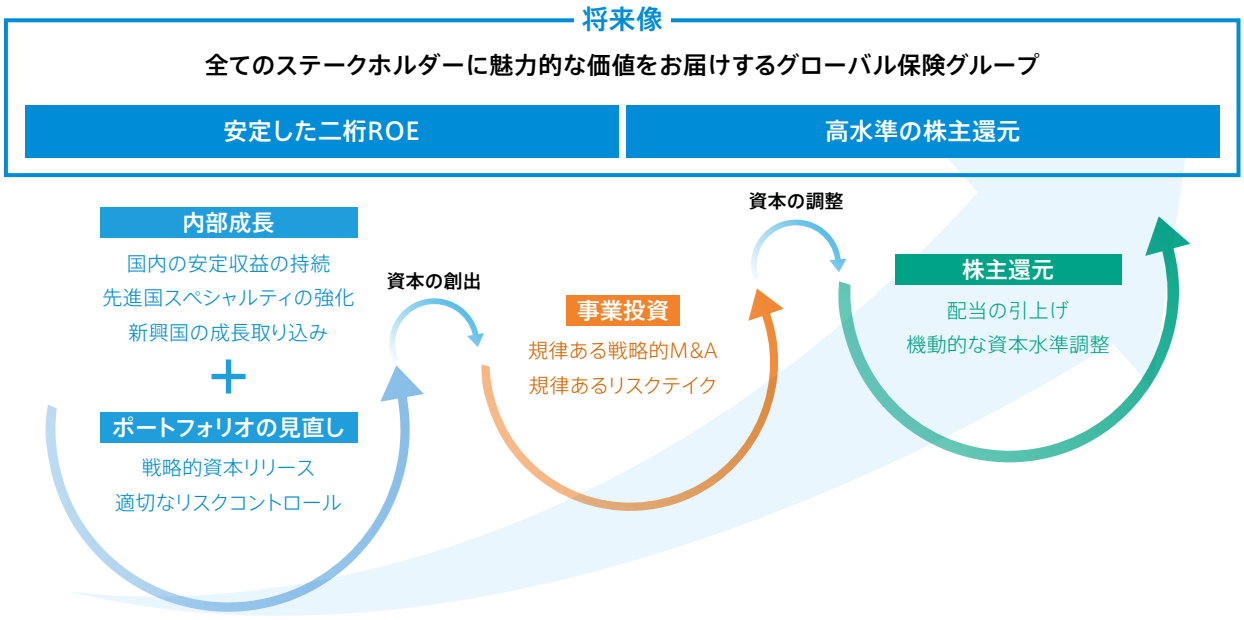
資本政策を通じた企業価値の向上

取締役副社長
グループ資本政策総括
湯浅　隆行

グループCFOメッセージ

当社グループは社会課題を解決した結果として、「全てのステークホルダー（お客様、地域社会、株主、社員）に魅力的な価値をお届けするグローバル保険グループ」、具体的には「安定した二桁ROE」と「高水準の株主還元」をめざしています。
この実現に向けて、国内外での内部成長をベースに、ポートフォリオも戦略的に見直し、資本を創出します。これをM&A等の事業投資に振り向け、良質な案件がなければ資本を株主に還元する、といった資本のサイクルを回していきます。

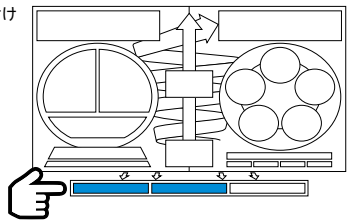
将来像を実現するための資本のサイクル



（ご参考）中期経営計画のターゲットと進捗状況

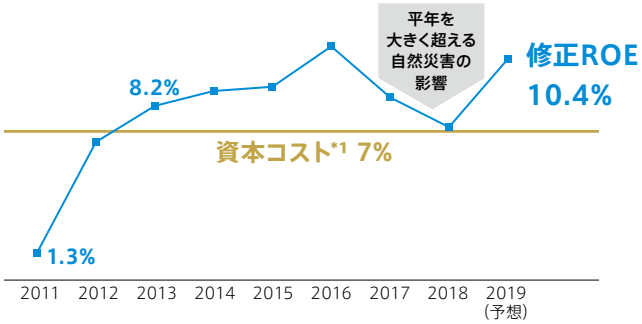
	中期経営計画のターゲット	2019計画
修正純利益	4,000～4,500億円（CAGR3-7%）*1	4,000億円
修正ROE	10%以上	10.4%
株主還元		
配当性向*2	35%以上	38%

*1：2017年度補正ベース3,720億円を基準とした年平均成長率。
　補正内容は自然災害を平年並みとし、為替変動による影響および米国税制改革における一時的な影響を控除。
*2：配当性向は5年平均の修正純利益がベース。

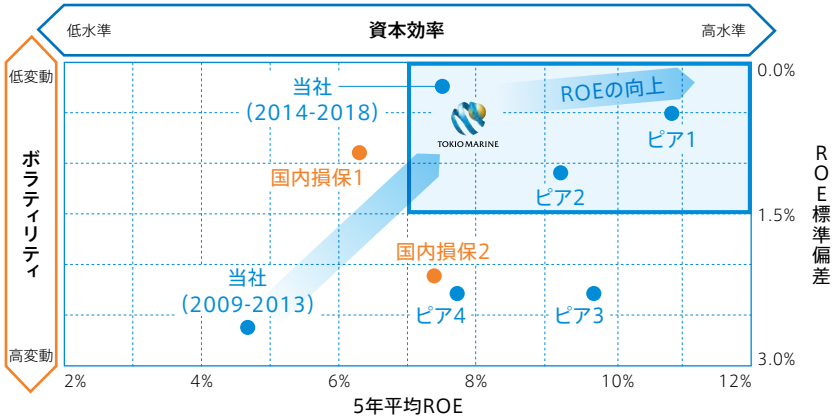


「安定した二桁ROE」に向けた取り組み

欧米での大型M&A等を通じた収益性の向上とリスク分散の進展により、当社グループは着実にROEを向上させてきました。足元のROEは資本コストである「7%*1」を安定的に上回り、かつボラティリティも低く抑えられています。ROEの水準はピアに近づきつつありますが、今後も更に引き上げていきます。



*1：資本コストとは投資家が投資先企業に期待する収益率のことをいいます。当社ではCAPM法（資本資産評価モデル）により算出しており、成果指標の策定や事業投資の判断に活用しています。



ROEは財務会計ベース
他社は2014-2018の平均
ピア：Allianz, AXA, Chubb, Zurich
（出典）Bloomberg

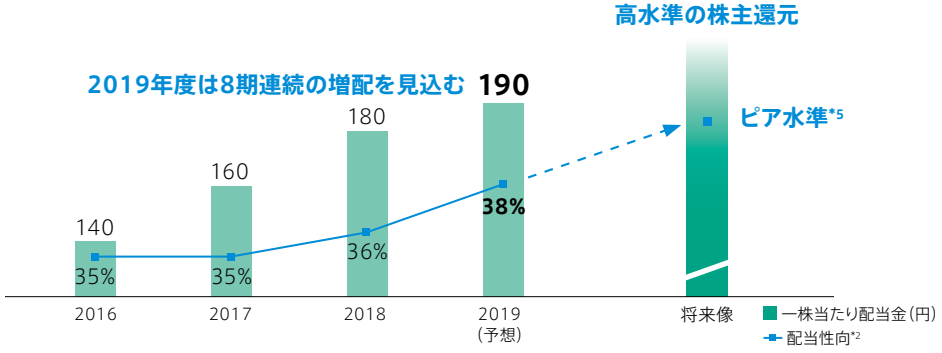
「高水準の株主還元」に向けた方針

配当

- 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて配当総額を持続的に高めていきます。
- 配当性向*2は5年平均の修正純利益の35%以上とし、将来像に向けて、ピア並みに段階的に引き上げていきます。

資本水準の調整

- 市場環境・事業投資機会等を総合的に勘案し、自己株式取得等の方法により機動的に実施します。（P.61参照）



配当総額*3（億円）	1,053	1,176	1,280	1,342
資本水準調整*4（自己株式取得等）（億円）	500	1,500	1,250	未定

*2：年初予想ベースの配当性向
*3：2019（予想）は自己株式取得反映前ベース
*4：各年度の決算発表日までに決定した総額
2018には一時的な配当500億円を含む
*5：ピアの配当性向は現時点では50%程度

社外役員対談

社会課題の解決と持続的な企業価値向上の両立

監査役（社外監査役）
大槻　奈那

スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社、メリルリンチ日本証券株式会社等、様々な金融機関でアナリスト業務に従事。現在はマネックス証券株式会社の執行役員チーフ・アナリスト。名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授等を兼職。2018年6月より当社監査役に就任。

取締役（社外取締役）
三村　明夫

新日本製鐵株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長等を歴任し、現在は日本製鉄株式会社の名誉会長。日本商工会議所・東京商工会議所の会頭や日本郵政株式会社の社外取締役等を兼職。2010年6月より当社取締役に就任。

1879年の創業以来、東京海上グループは、保険事業を通じてお客様や地域社会の様々な"いざ"を支えてきました。こうした社会課題を解決するという当社の事業目的は今後も変わることはありませんが、社外役員のお二人から見た当社に対する期待や課題をお聞かせください。

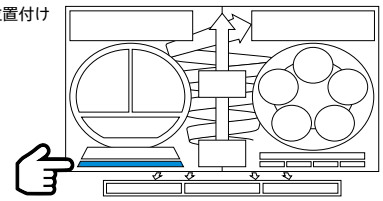
東京海上グループは自然体で私益と公益を両立する稀有な会社

三村　当社の設立に尽力した渋沢栄一氏は、著書『論語と算盤』の中で、「企業が、利益を追求すること（私益）と社会の繁栄に責任を持つこと（公益）は高い次元で両立する」と語っています。

企業が社会に貢献する手段としては、利益の一部を社会に還元するいわゆるCSR活動もありますが、企業の事業活動自体が社会課題の解決に直結し、その結果として利益も上がるのであればそれに越したことはありません。渋沢氏の考え方はまさに「日本版SDGs」です。最近の、SDGsを唱えていれば許される、という風潮は嫌いです。SDGsには17の目標があるわけですが、大事なことは、自社がきちんとしたフィロソフィーを持ち、そのフィロソフィーに合った社会課題の解決をめざすことです。それにより、企業・社会双方にとってのサステナブルな発展が現実的なものになると考えています。

その点、当社は、保険事業を通じて、大規模化する自然災害や自動車事故への対応、地方創生、健康経営といった社会課題の解決にあたっている。そして、その結果として、お客様や地域社会から選ばれ、成長を続けている。こういった点で、渋沢氏のめざした私益と公益の両立を自然体で体現する稀有な会社といえるのではないでしょうか。

価値創造ストーリーにおける位置付け



大槻　日本は、言わずと知れた自然災害大国です。こうした背景もあってか、日本人は、世界的に見ても防衛的ペシミスト、つまり不安を克服するために一生懸命努力する国民性を持っていると言われています。
日本は、関東大震災、敗戦、モータリゼーション、バブル崩壊、東日本大震災といった幾多の難局や環境変化を乗り越えてきたわけですが、振り返ってみれば、当社は、その荒波の真っただ中にあるお客様や地域社会に常に寄り添い、〝いざ〟を支え、挑戦を後押ししてきました。そうした積み重ねの結果が今日の当社であり、三村さんも言われた通り、まさに保険事業を通じて自然体で私益と公益を両立してきた会社だと思います。

〝Good Company〟 to Whom?

三村　そうした会社を当社では、〝Good Company〟と呼んでいますが、次の100年も社会課題の解決と企業価値の向上を両立する〝Good Company〟であり続けるために重要なことは、「誰に対するGood Companyか」ということです。
確かに、企業が、資本の提供者である株主のために事業活動を営むという考え方を否定することはできません。しかしながら、株主にも色々な方がいらっしゃいますから、すべての株主の言うことを鵜呑みにすると、持続的な成長に悪影響を及ぼすこともあります。
例えば、前職の社長時代に、アメリカの投資家から、顧客の意向を受けて商品をカスタマイズするよりも、画一的な商品を大量販売することでコスト削減をめざすべきという提言をいただいたことがあります。確かに短期的には利益が増えるかもしれませんが、顧客の意向に対応することで技術者の開発力が高まったり、今後の技術動向を予測することに役立ったりと、持続的な成長に繋がる長期的な目線を忘れてはいけないと思います。
当社には、これまでと同様に、「お客様」、「社会」、「社員」、「株主」といったあらゆるステークホルダーに価値を提供し続け、その結果として、会社の持続的な成長と長期的な株主価値の最大化に繋げてほしいと考えています。

大槻　投資家は年金などの資金提供者の負託を受けてビジネスを営みますから、その資金を早く増やしたいというインセンティブがどうしても働きます。
そんな投資家側に長期的な視点を与えるひとつの思想がESG投資だと考えています。ESG投資は、環境・社会問題への取り組みや、ガバナンス強化に向けた取り組みを積極的に行っている企業は、5年後、10年後に企業価値が向上しているだろうと考える投資手法であり、企業の社会課題解決に向けた取り組みを資金面から支援することに繋がります。
当社の事業活動を通じたESG関連の取り組みは、すでに多くのグローバルなESG評価機関からも高い評価を受け、世界的ESGインデックスにも採用されています。社会課題の解決という共通の目的を持つESG投資家と当社が資本市場で繋がり、持続可能な社会の実現に向けて資金の好循環が生まれていると言えるのではないでしょうか。

東京海上グループは、被買収会社を含め、優れた人材・専門性をグローバルベースで活用しています。同時に、それらをひとつのチームとして結びつけるために、コア・アイデンティティである"To Be a Good Company"の浸透にも注力しています。こうした当社のグループ一体経営について、社外役員としての評価をお聞かせください。

世界に類を見ない当社のダイバーシティ推進の取り組みは順調に進捗

大槻　グローバル企業が持続的な成長を実現するには、ダイバーシティの推進が不可欠であることは言うまでもありません。

当社は、2008年以降海外保険事業の本格的な拡大を図り、外国人社員の割合は、グループ4万人の社員のうち約4割に達しました。被買収会社の社長を共同グループ総括に起用したり、専門性を横展開するなど、優れた人材・専門性をグローバルベースで活用する、当社のグループ一体経営の取り組みは世界に類を見ません。

グループの様々な意思決定の場には、すでに多くの外国人や女性が参画しています。取締役会では、多様なバックグラウンドをお持ちの方が、文字通り自由闊達な雰囲気で忌憚のない意見をぶつけ合っています。当社は、我々社外役員の意見も掛け値なしに良く取り入れていますが、今後もこの価値観を大切にして、ダイバーシティ推進の取り組みを更に加速することを期待しています。

三村　グループ一体経営の恩恵のひとつに、国内の社員教育もあげられるのではないかと思います。もちろん海外に駐在する社員は増えていますし、ERMや海外M&A等の戦略論議を行う各種委員会では、メンバーが海外の専門人材と直接コミュニケーションを取る必要があります。これらは、委員会メンバーを支える若手社員にとってもグローバルスタンダードを学ぶ良いトレーニングの場になっているのではないでしょうか。

このように、海外の考え方や文化に触れる機会が社員に多く提供されていることは、今後の更なるグローバル展開に向けて非常に有益だと思います。

さらに素晴らしいのはコア・アイデンティティの浸透に向けた取り組み

三村　ところで、日本企業の多くが海外M&Aで失敗している中、当社はM&A巧者と言われています。どうしてこのような差が生まれるのか、それ自体大きな研究テーマだと思いますが、その問いに対する私なりの答えは明快です。それは、当社は買収基準として「カルチャーフィット」を重視しているからです。

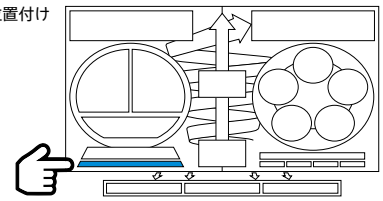
ここでいう「カルチャーフィット」とは、その会社がお客様を本当に大事にしているか、短期主義ではなく持続的な成長をめざしているか、といったもので、取締役会で買収の是非を議論する際も重要なテーマになっています。

実際に、当社グループの海外トップマネジメントは保険引受や資産運用といった分野に長けており、当社は彼らの専門性に大きな期待をしているわけですが、何より彼ら自身が、"To Be a Good Company"の理念をよく理解し、当社グループ全体へのコントリビューションに熱心です。

また、彼らにとって、これまで培ってきた経験や考え方を認めてもらえることはとても嬉しいことだと思います。これは、私も社長でしたから良く分かります。

つまり、当社のPMIプロセスには、「同じ理念を持つ会社

価値創造ストーリーにおける位置付け



同士が一緒になり、ノウハウを共有し合うことで、次第に同化していく」というメカニズムが組み込まれているということだと思います。当社にとってのM&Aは、利益の拡大やリスク分散といった財務的な成果を得るだけではなく、ノウハウや企業文化の吸収、人材育成への活用と、まさにそのうま味を骨の髄までしゃぶり尽くしている印象ですね。(笑)

大槻　(笑)確かにその通りだと思います。買収後の統合フェーズで注意しなければいけないもののひとつとして、買収会社と被買収会社間の関係悪化リスクがありますが、当社は、このリスクに対するマネジメントが非常にうまいと感じています。
三村さんが言われた同化メカニズムが存在することによるものだと思いますが、私が知っている例は、社内イベントの音楽コンサートに海外のトップマネジメントを招待するというものです。そこでグループCEOが参加者に向けて彼らを紹介するのですが、こういったきめ細かなおもてなしの心も同化のプロセスに一役買っていると思います。
また、私が当社の米国現地法人を訪れた際には、幹部候補社員向けの研修の一環で、"Good Company"をイメージした絵を描く取り組みが行われていました。絵を描くことを通じて"Good Company"とは何かを深く考えるきっかけを提供する試みで、コア・アイデンティティの浸透に向けた素晴らしい取り組みです。ちなみに、去年と今年とで絵の中身が全然違っていたのですが(笑)、その年ごとの米国の流行などを表しているのか、興味深いですね。

2017年度

2018年度

社会課題の解決は、従業員の働き甲斐・モチベーションアップにも直結
価値提供の原動力である従業員の力で、私益・公益両面で更なる高みをめざしてほしい

三村　当社4万人の社員のうち約75%が回答したアンケートに「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」という質問があったのですが、回答は5段階中4.1点という結果になりました。多くの社員が高い評価を付けた背景には、彼らが仕事を通じて社会のお役に立てていることを実感していることもあるのではないでしょうか。私は、事業活動を通じた社会課題の解決は社員の幸せにも直結していると信じています。

大槻　2018年は多くの自然災害が発生しましたが、お客様への迅速な保険金支払いのために、全国各地から延べ5万人を超える社員を動員し、対応にあたりました。その中には、自ら手を上げて応援に向かった社員もかなり多かったと聞いています。
また、全国の小学校で、地震や津波の起こる仕組みや備えについて分かりやすく説明する「ぼうさい授業」を社員が自発的に行い、受講者数は約4万人、実施回数は延べ500回を超えています。
こうした社員一人ひとりの行動は、"To Be a Good Company"という東京海上グループのコア・アイデンティティが浸透している証拠です。今後も、コア・アイデンティティの浸透に向けた取り組みを通じて、社員の働き甲斐やモチベーションを高め、私益・公益両面で更なる高みに到達することを期待しています。