TOKIO MARINE



2021 統合レポート

東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌

To Be a ***Good Company***

東京海上ホールディングス株式会社

SINCE 1879

私たちの原点は、“いざ”をお守りすること。

国家の近代化を支える「日本初の保険会社」として創業

日本政府が近代化を推し進めていた明治時代、1879年に当社は日本初の保険会社として創業しました。近代化に欠かせない貿易の積荷を、海難事故からお守りする海上保険会社としての船出で、経済発展に伴う社会課題の解決に貢献するという使命を負っていました。私たちのパーパス（存在意義）は、142年前の創業当時から「“いざ”をお守りする」ことにあったのです。



東京海上日動広告「挑戦の数だけ保険がある。」

難局を乗り越える原動力
それは、誰もが挑戦できる自由闊達な社風

1894年 経営危機

英国での経営危機を救った若手社員の挑戦

当社は創業翌年にはロンドンで営業を開始し、順調に英国での事業を拡大させましたが、1894年に経営危機に陥りました。この原因究明と対策を実行したのが、当時若手社員であった各務と平生の2人でした。

彼らはリスク判断の考え方をまとめ、改善を図ると共に、損失を招いた原因のひとつであった経理方法の改革を断行。これにより、リスクマネジメントの基本が出来上がり、当社は数年の内に業績を回復させることができました。若手社員の挑戦とこれを後押しする自由闊達な社風――こうしたDNAは今も脈々と受け継がれています。



東京海上ロンドン支店のメンバー
（前列中央が各務鎌吉、前列左端が平生釟三郎）

私たちを突き動かし、奮い立たせるもの
それは、いつの時代も変わることのない「想い」

1923

1923年 関東大震災

約款の解釈を超越し、国家の“いざ”を支える

1923年に発生した関東大震災により、日本は甚大な被害を受けました。その中には、地震による火災で焼失した建物も含まれていましたが、当時の火災保険の約款には補償の対象外であることが明記されており、社会問題にまで発展しました。国家の“いざ”という危機に際して、当時業界団体のトップであった当社の各務は、世のため人のため、常識に捉われない発想で、火災保険の保険金額の1割程度を見舞金として契約者に支払うことを決断・実行しました。約款の解釈を超越した各務の行動は、保険会社の公共性を考慮してのことでした。



2011

2011年 東日本大震災

あしたの力に、変わるものを。

2011年、東日本大震災が発生。巨大津波を発生させたこの地震による死者・行方不明者は2万人を超え、経済損失は約17兆円と、世界最大となりました。こうした未曾有の事態に際して、当社はわずか2ヶ月足らずで18万件超のお支払いを完了させることを掲げました。自らも被災しながら、途方に暮れる私たちを奮い立たせ、突き動かしたもの。それは、「世の中の力になりたい」、「困っているお客様を支えたい」という、社員一人ひとりの想い、使命感でした。お届けする保険金は被災者にとって「明日の大きな力」となる。こう信じて、あらゆる業務に優先して震災対応にあたりました。



未来を切り拓く価値を創造する

1914

1914年 日本初の自動車保険を開発

戦後のモータリゼーションを支える

まだ日本に自動車が1,000台ほどしか存在しなかった1914年、当社は日本で初めて自動車保険を開発しました。その後、日本が高度経済成長期を迎え、自動車は急速に普及することになりますが、自動車保険は戦後のモータリゼーションを大きく後押ししました。



（出典）国立国会図書館蔵　写真は約100年前の丸の内

2021

2021年 日本初 2カメラー体型ドライブレコーダーを自動車保険の特約として提供

保険を進化させ、“いつも”支える

時代が変われば、お客様のニーズやリスクも変わる。当然、自動車保険も進化します。「安心・安全なカーライフを実現したい」という想いから、今や私たちは保険金のお支払いに留まらず、事故の未然防止、緊急時の対応支援、事故の早期解決といった価値までお客様にお届けしています。こうした事前・事後の安心を、自動車保険以外の幅広い領域にも拡大し、お客様を“いつも”支えられる保険へと進化させていきます。



経営理念

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

お客様に最高品質の商品・サービスを提供し、安心と安全をひろげます。

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

社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土を築きます。

良き企業市民として公正な経営を貫き、広く社会の発展に貢献します。

編集方針

当社は創業以来142年に亘って、一貫してパーパス（存在意義）を起点に、社会課題の解決に貢献し、その結果として持続的に成長してきました。本レポートでは、昨年版と同様、こうしたパーパスストーリーをベースとしながらも、より「将来に向けた打ち手」にフォーカスしました。長期的にめざす姿に基づいた新中期経営計画、ビジネスを進化させるためのデジタル・データ戦略、D&Iを重視した人材戦略、TCFD提言に対応した気候変動戦略など、VUCA※の時代における成長を確固たるものとすべく、今正に私たちが取り組んでいる最前線の施策をわかりやすくご説明するよう努めました。

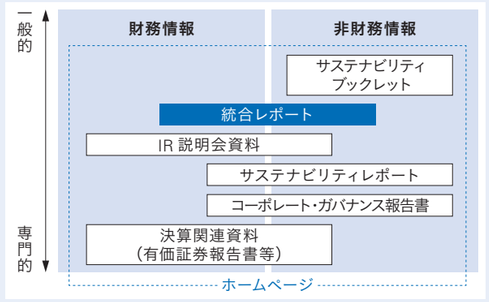
なお、編集にあたっては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照すると共に、投資家をはじめとするステークホルダーの方々の意見を聴取し、充実した情報の掲載に努めました。

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。

※Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った造語。

[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。

URL：www.tokiomarinehd.com

TOKIO MARINE

統合レポート2021

2021 東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌

CONTENTS

第 1 章 パーパスストーリー

パーパス（存在意義） P10
培ってきた強み P12
　安全をお届けし、安心を大きくする力 P14
　ポートフォリオマネジメント力 P18
　グループ一体経営 P22
めざす姿 P26
　特集1 これから当社は何をめざすのか P28
価値創造アプローチ P30

第 2 章 CEOメッセージ P32

第 3 章 新中期経営計画

CFOメッセージ P40
中期経営計画の変遷 P46
新中期経営計画の概要
　中期経営計画2023～成長への変革と挑戦～ P48
　新中計におけるKPIターゲット P50
成長ドライバー
　【国内損保】自動車保険市場での安定収益の創出 P52
　【国内損保】新種保険の拡大を通じた新たなマーケットの創造 P54
　【国内損保】火災保険の収益改善 P55
　【国内損保】事業効率の向上を通じた持続的な成長の実現 P56
　【国内生保】リスク分散と長期的な成長のドライバー P57
　【海外保険】先進国戦略 P59
　【海外保険】新興国戦略 P62
　資産運用 P63
人材戦略・CHROメッセージ P64
D&I ／人権への対応・CDIOメッセージ P66
特集2 新型コロナウイルスへの対応 P68

第 4 章 サステナビリティ経営

サステナビリティ戦略の位置付けと推進体制 P70
8つの重点領域（マテリアリティ）と4つの主要課題 P72
　特集3-1 再生可能エネルギーの普及促進 P78
　特集3-2 サイバーリスク分野における社会課題への対応 P80
　特集3-3 ヘルスケア分野における社会課題への対応 P82
TCFD提言に基づく情報開示 P84

第 5 章 ガバナンス

取締役・監査役 P92
社外役員対談 P94
コーポレートガバナンス P98
　役員報酬 P103
　グループ一体経営を通じたガバナンスの強化 P104
　政策株式の削減 P105
　ステークホルダーとの対話 P106
　内部統制システム P108
　リスクベース経営（ERM） P110
環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みとSDGsへの対応 P114
国際イニシアティブへの参画／ESG評価・外部表彰 P116

第 6 章 財務・非財務データ

世界の保険市場 P118
Tokio Marine at a glance P120
財務・非財務ハイライト P122
財務データ P124
会社データ P188

本レポート内で使用している事業会社の略称

- ■PHLY　：Philadelphia
- ■DFG　：Delphi
- ■TMHCC　：Tokio Marine HCC
- ■TMK　：Tokio Marine Kiln

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。

Question

何のために、当社は存在しているのか

Answer

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

1879年、当社は日本初の保険会社として創業しました。保険という概念がまだ周知されていなかった時代、近代資本主義の父と言われる渋沢栄一が、「国家的な事業」と呼びかけて各方面から出資を募ったことが、当社創業の大きな契機となりました。渋沢栄一は著書の中で道徳と経済の一致を説いていますが、この「企業は社会課題の解決にあたる、即ち“世のため人のため”に存在する」という考え方は、当社の創業時からの想いであり、実際に創業当時の当社は、海上保険を通じて貿易の積荷を海難事故からお守りし、日本の経済・社会の発展に貢献することを使命としていました。そして、この想いは今日に至るまで脈々と継承されています。お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること。それが創業以来の、そしてどの様な時代にあっても変わることのない、当社のパーパスです。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、社会が良くなる。この様な想い・使命感を持って、事業にあたっています。

こうしたパーパスの実現に向けて、当社は創業から142年もの間、想いに溢れる社員に活き活きと働く場を提供し、その社員が代理店と連携しながら、お客様や社会の課題解決に取り組んできました。そして、その結果として、当社は持続的な成長を実現し、株主・投資家にも投資に見合うリターンをお返ししてきました。社会課題があったからこそ、当社は課題解決力を高めて、より強くなることができた訳ですし、全てのステークホルダーに貢献することで、より大きく成長することができた訳です。

足元では、事業環境が急速に変化し、社会課題も複雑化しています。時代や環境が変われば、お客様や社会のニーズ、課題も変わりますので、パーパスの実現をめざす私たちの努力・取り組みに終わりはありません。

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が、その最適解は必ずある。そう信じて、私たちはこれからもその道を探し続けていきます。そして、現状に満足することなく、より一層の「良い会社」、”Good Company”をめざしていきます。



当社の創業に深く関わった渋沢栄一（渋沢史料館所蔵）

ステークホルダーへの価値提供



Question

なぜ、当社はパーパスを実現することができるのか

Answer

3つの強み（経営資源）を持ち、常にこれらを磨き続けているからです。

当社がこれまでパーパスを実現し、その結果として、持続的な成長を遂げることができたのは、この142年、数々の挑戦を重ね、そして幾多の難局を乗り越える中で、3つの独自の強みを培い、これらをたゆみなく磨き続けてきたからです。

1つ目は、「安全をお届けし、安心を大きくする力」です。
変化の激しい時代の中にあっても、お客様や社会の課題を解決するためには、その課題やニーズに対応した商品・サービスを開発し、これをしっかりとお届けしなければなりません。これまで社会課題を解決し続けてきた当社は、課題を察知する力も、課題を解決する商品・サービスを開発する力も、商品・サービスをお届けする力も持ち合わせています。足元ではデジタルやデータも活用することで、こうした力を更に高め、お客様や社会の安心を拡大しています。

2つ目は、「ポートフォリオマネジメント力」です。
どんなに良い商品・サービスをお届けしても、リスクを引き受ける当社の経営基盤が揺らいでは、お客様の“いざ”をお守りすることはできません。そうした意味で、私たちの事業はサステナブルでなければならず、そのためにもリスクを分散して事業を安定化させ、“いざ”という事態に備える必要があります。当社は保険事業のポートフォリオを最適化すべく、フォワードルッキングにポートフォリオを見直すことで、リスクの分散と事業の成長を両立し、経営基盤の強化を図っています。

3つ目は、「グループ一体経営」の力です。
グローバルな課題にも適応し、グループ全体として成長し続けていくためには、多様な人材の力を結集した上で、課題解決にあたることが欠かせません。当社は多様性溢れる優れた人材を国内外に最適配置し、その専門性や叡智をグループの戦略の真ん中に取り入れ、グループ全体で活用することで、課題解決力のレベルアップやシナジーの発揮を図っています。

安全をお届けし、安心を大きくする力 P14-17



ポートフォリオマネジメント力 P18-21



グループ一体経営 P22-25







安全をお届けし、安心を大きくする力

当社は社会課題を解決する革新的な商品・サービスを開発し、
これをしっかりとお届けすることで、お客様から選ばれ、持続的に成長してきました。
足元ではデジタルやデータも活用し、お客様の安心を更に拡大しています。

お客様や社会の課題を察知する力

自然災害の激甚化やコロナ禍も契機としたDXの加速、お客様の行動様式の変容など、事業環境は大きく、そして急速に変化しています。こうした中で、当社がお客様や社会の期待に応え続けていくためには、「足元の環境変化やお客様・社会の課題をいち早く、そして正しく捉えること」が大前提となります。

当社では、現地現物現場主義の下、現場第一線が一歩でも二歩でもお客様やマーケットに近づき、そこで得た変化の芽やビジネスの種を、組織の垣根を越えて全社で、タイムリーに共有しています。また、お客様や代理店の声を収集する仕組みを構築し、消費者アドバイザーも交えた分析を通じて、商品・サービスの開発・改善に繋げています。

一方、新たなリスクやニーズへの対応には、中長期のアプローチも重要です。従って、当社は産学連携やグループのシンクタンク、外部調査機関の活用等を通じて、中長期の環境変化やそこから生まれるリスクや機会の研究にも取り組んでいます。実際に、2021年度からスタートした3ヶ年の新中期経営計画は、足元の環境変化は勿論のこと、中長期の事業環境も想定し、そこからバックキャストして策定したものです（P.34～36、43、48～51）。

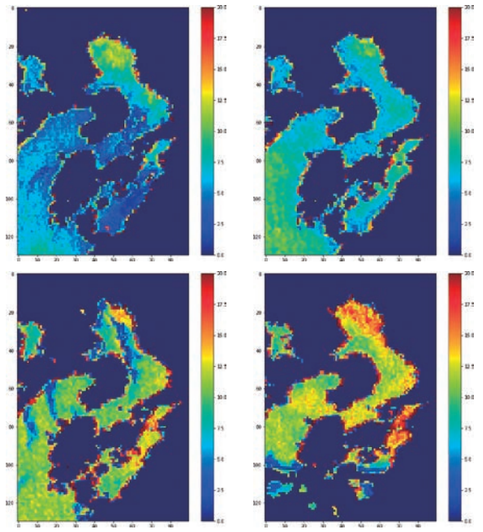
課題を解決する商品・サービスを開発する力

お客様や社会の課題を解決する商品・サービスを開発し、事業として成立させるには、「リスクに見合った適切な保険料」で、「安定的に引き受ける」ことが重要です。

「適切な保険料」という点では、当社のアクチュアリー*1が、蓄積した事故データや外部データを分析し、事故の発生頻度や想定される損害額などのリスクを定量化することで、ROR*2の観点から最適な保険料を設定しています。近年では、TMHCCによるPredictive Analytics*3や東京海上日動・あんしん生命等によるビッグデータ解析など、デジタルやデータも活用することで、リスク分析やプライシングの更なる高度化を図っています。

また、「安定的な引受」という点では、当社はグローバルなリスク分散をベースに、一方でキャピタルイベント*4に対しては再保険も活用することで、保有するリスク量を適切にコントロールしています。

この様に、一貫して規律ある引受を行ってきた結果、当社は財務の健全性に関して、主要格付機関から世界トップクラスの格付を取得しています。



赤潮被害の防止・軽減を目的として、
人工衛星や海洋データを活用した研究を実施中

*1：数理業務のプロフェッショナル人材　　*2：Return on Risk
*3：データに統計的手法を適用して、将来を予測する分析
*4：数百年に一度規模の巨大自然災害など、保険会社の資本を毀損させうる事象

お届けする力

どんなに良い商品・サービスを開発しても、これをお届けしなければ意味がありません。その中で重要なことは、一人ひとりのお客様にとって「最適な補償（商品・サービス）」を、「お客様のニーズに応じた方法でお届けする」ことだと考えています。

「最適な補償」という点では、当社は自然災害の激甚化を踏まえ、お客様の契約内容を改めて確認し、必要十分な補償をご提案する「ご契約内容確認運動」を日本全国で推進しています。また、サイバーリスクの高まりなど、リスクが多様化・複雑化する中、とりわけ保険加入率の低い中小企業に対して、商工団体等と連携し、リスクの啓発などを通じた最適な補償をご提案しています。

また、「お届けする方法」という点では、例えば、対面での充実したコンサルティングから、お客様ご自身によるスマートフォンでの手続きまで、お客様のニーズに応じて対面と非対面をベストミックスさせることで、一人ひとりのお客様にとって最適な対応を実現しています。

＜スマートフォンでの契約手続き＞

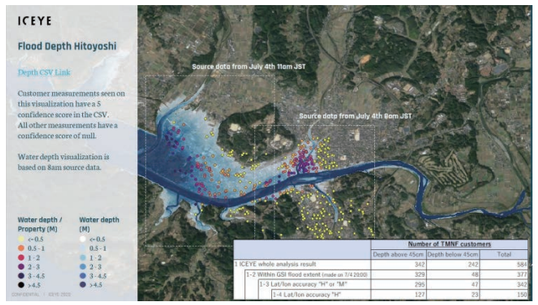


こうした「お届けする力」はご契約手続きに留まるものではありません。当社では、有事において、例えば、人工衛星画像をAIで分析することで被害状況を直ちに特定する、或いはドライブレコーダーのデータ等をAIで解析することで事故状況を再現するなど、デジタルを高度に活用することで、迅速に保険金をお届けしています。

そして、これらの取り組みによって創出した時間は、ロスプリ*5やお客様に寄り添った親身・誠実な対応など、人にしかできない業務に振り向けることで、お届けするサービスの更なる品質向上を図っています。

*5：ロスプリベンションの略で、事故を事前に防止すること

＜事故対応における高品質なサービスの事例＞



人工衛星画像にAIで分析した水災の被害範囲を重ね合わせた写真

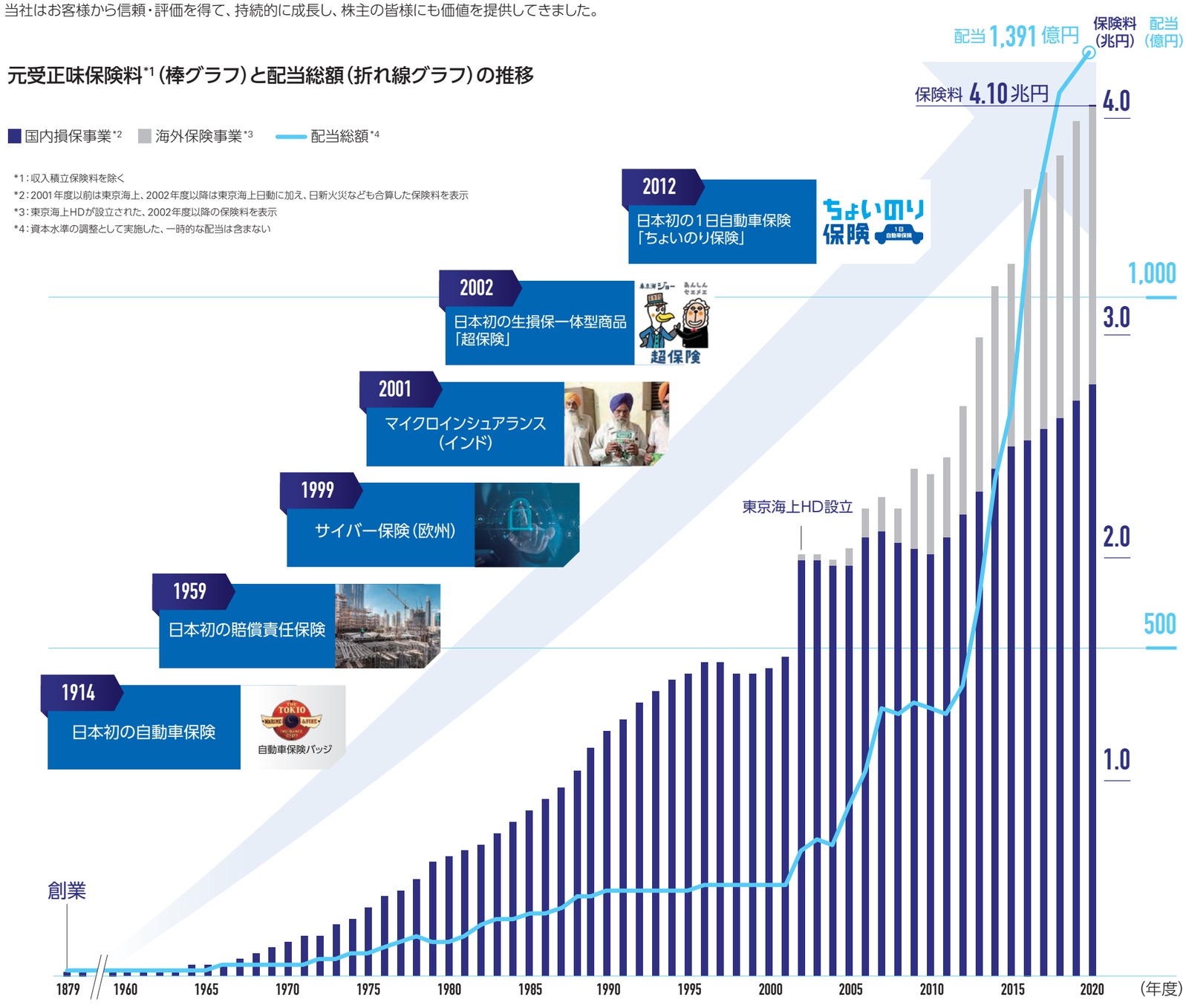


AIを活用した自動車事故状況の再現

「安全のお届け」を通じた社会課題の解決と持続的成長の歩み

世のため、人のため。社会課題の解決に何としても貢献したい。そうした想いから、当社は1879年の創業以来、時代と共に変化するお客様や社会の課題をいち早く、的確に捉えた上で、これらを解決する革新的な商品・サービスを次々と開発してきました。そして、開発した商品・サービスをしっかりとお届けし、お客様の安心を少しでも大きなものにしようと努めてきました。その結果、当社はお客様から信頼・評価を得て、持続的に成長し、株主の皆様にも価値を提供してきました。

元受正味保険料*1（棒グラフ）と配当総額（折れ線グラフ）の推移



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

最近の課題解決の事例

① 2017 自動車保険「被害者救済費用等補償特約」

自動運転の普及を先取りし、迅速に被害者を救済する

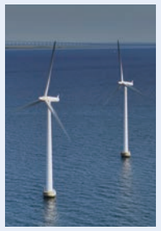
自動運転技術の進展により、責任関係の不明確な自動車事故が発生したとしても、被害者にスムーズに保険金をお支払いする特約を日本で初めて開発しました（P.53）。



② 2020 GCubeの買収、洋上風力発電事業者専用の保険

再生可能エネルギーの普及を後押しする

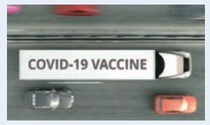
再生可能エネルギーへのシフトを後押しすべく、当社は同分野における世界のリーディングプレイヤーであるGCubeを買収しました。また、国内では、洋上風力発電事業のリスクを切れ目なく補償する保険を開発し、事業者を保険の面からお支えしています（P.78～79）。本商品の開発が評価され、当社は「第2回日経SDGs経営大賞」において、「SDGs戦略・経済価値賞」を受賞しました。



③ 2020 コロナワクチン輸送に係る貨物保険（英国）

途上国へのコロナワクチン輸送を支える

ワクチンは適温から外れると使用できなくなる特性から、保険の引受が難しいところ、英国のTMKは、ワクチン輸送車へのIoT機器の設置を通じて、「ワクチン輸送中の変温リスク」を補償する貨物保険をロイズと開発しました。ワクチンが適温から逸脱した際には、3日以内に保険金をお支払いすることで、途上国への円滑なワクチン輸送に貢献しています。



④ 2020 メディカルKitエール（引受基準緩和型医療保険）

持病のあるシニア層の健康寿命の延伸に貢献する

AIによるビッグデータ解析を通じて、これまでは引受が難しかった、持病や健康に不安のあるシニア層向けの新たな医療保険を開発しました。重症化予防に資するサービスも付帯し、シニア層の健康ニーズにお応えしています（P.29）。



⑤ 2021 自動車保険「ドライブエージェント パーソナル」

更に安心・安全なカーライフを実現する

通信機能付きの2カメラー体型ドライブレコーダーを日本で初めて提供。事故発生時の各種サポートは勿論、前方、後方、側方からの撮影により、あおり運転対策としても活用できるなど、いつもの運転にも安心をお届けしています。





ポートフォリオマネジメント力

当社の強みは、保険事業におけるポートフォリオマネジメント力です。
ポートフォリオの最適化に向けて、フォワードルッキングに買収・売却を行い、
事業の分散と成長の両立を実現しています。

買収合意後のPUREのBuchmueller CEO来日時



Kiln買収クロージング



PHLY買収クロージング



DFG買収クロージング



HCC買収クロージング



～Co-Head of International Business という立場から～

Christopher Williams

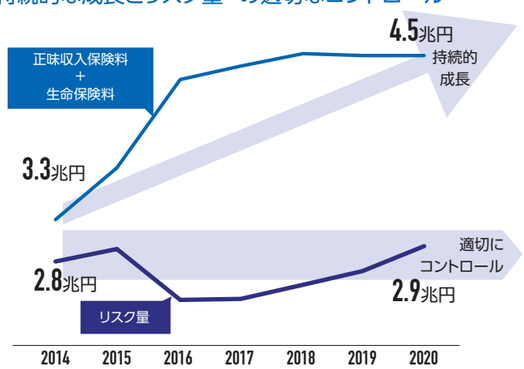
時の流れは早いもので、私がCEOを務めていたHCCが東京海上グループの一員となってから、もう5年以上が経過しました。現在、私は当社のCo-Head of International Businessに就任し、グループの海外保険事業をリードしていますが、ここでは、当社の強みである「ポートフォリオマネジメント力」について、私自身の経験も交えながら、ご説明したいと思います。

ポートフォリオマネジメントのトラックレコード

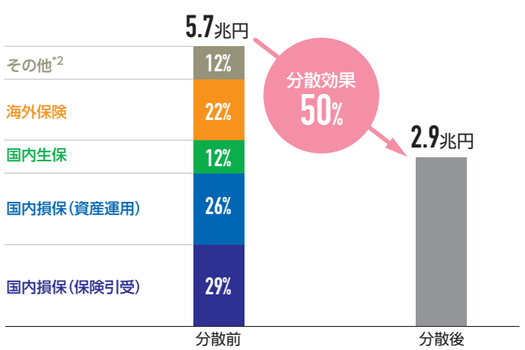
保険はリスクをお引き受けする事業ですので、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。だからこそ、当社は20年近くもの時間をかけて、日本の自然災害リスクと相関の低い海外保険事業を拡大してきました。これは、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも分散させることで、リスク量の適切なコントロールと持続的な成長を両立させるためです。

また、当社は事業を「買う」だけでなく、時にフォワードルッキングな「売却」も実行し、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、リスク量の分散効果は足元5割まで高まり、結果として当社の修正ROEも11.5％（2020年度）まで向上しています。

持続的な成長とリスク量*1の適切なコントロール

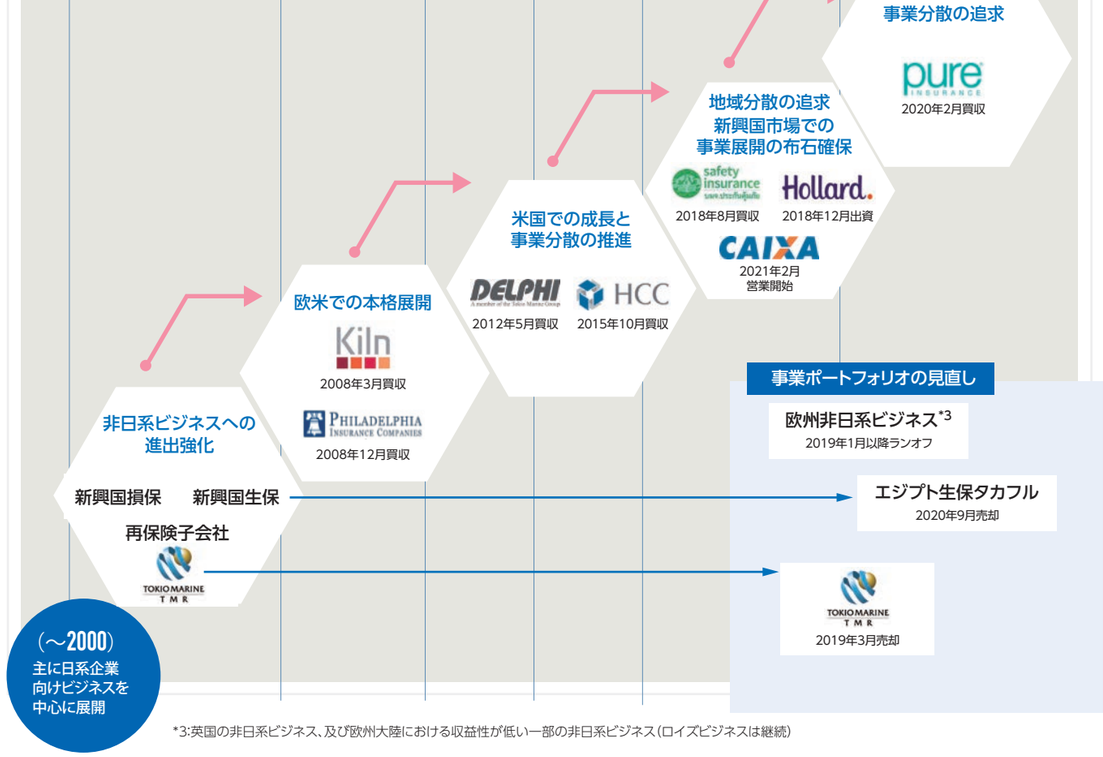


リスク量*1の分散効果（2021年3月末）



*1：ESRのリスク量（99.95%VaR、税後ベース）　*2：金融・その他事業、出資に係る為替リスク等

ポートフォリオマネジメントの軌跡



*3:英国の非日系ビジネス、及び欧州大陸における収益性が低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）

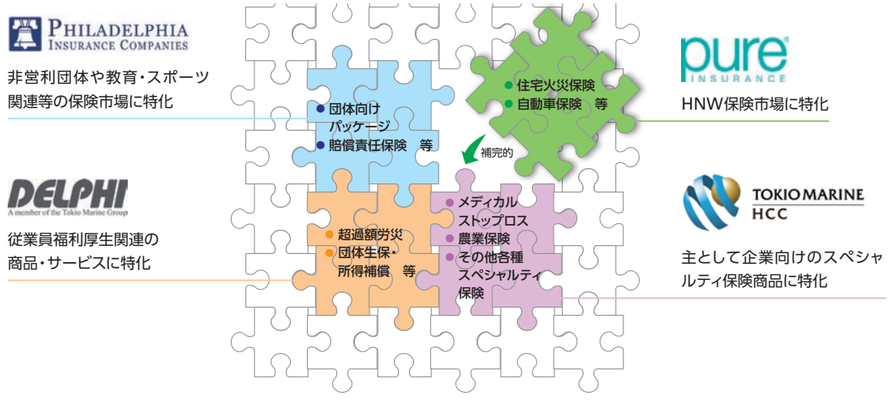
強み 2 - ポートフォリオマネジメント力

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。当社はこの目的の実現に向けて、欧米先進国では、スペシャルティ保険[*1]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、新興国では、市場規模が大きく、高い成長の取り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、足元当社の北米は、海外保険事業の利益の8割強を占めますが、地域は重複していても、グループ各社の顧客層や商品はそれぞれ異なっているため、リスク分散を実現できています。

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



カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準

当社は規律を持ってM&Aを実行するため、「高い収益性」、「強固なビジネスモデル」、「カルチャーフィット」という厳格な買収基準を定めていますが、その中で最も大切にしているものは、「カルチャーフィット」です。思い返すと、HCC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、これをロングリスト・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C職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、年に10回ほど議論を行い、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、もう一歩踏み込む必要があります。実際に、Pureの買収においても、私自身がCEOのRossと何度も直接会い、時には彼が大ファンであるレッドソックスの試合を一緒に見に行ったこともありましたが（笑）、こうして対話を重ねる中で、経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確信したことが決め手となりました。

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はいくつもあるということです。

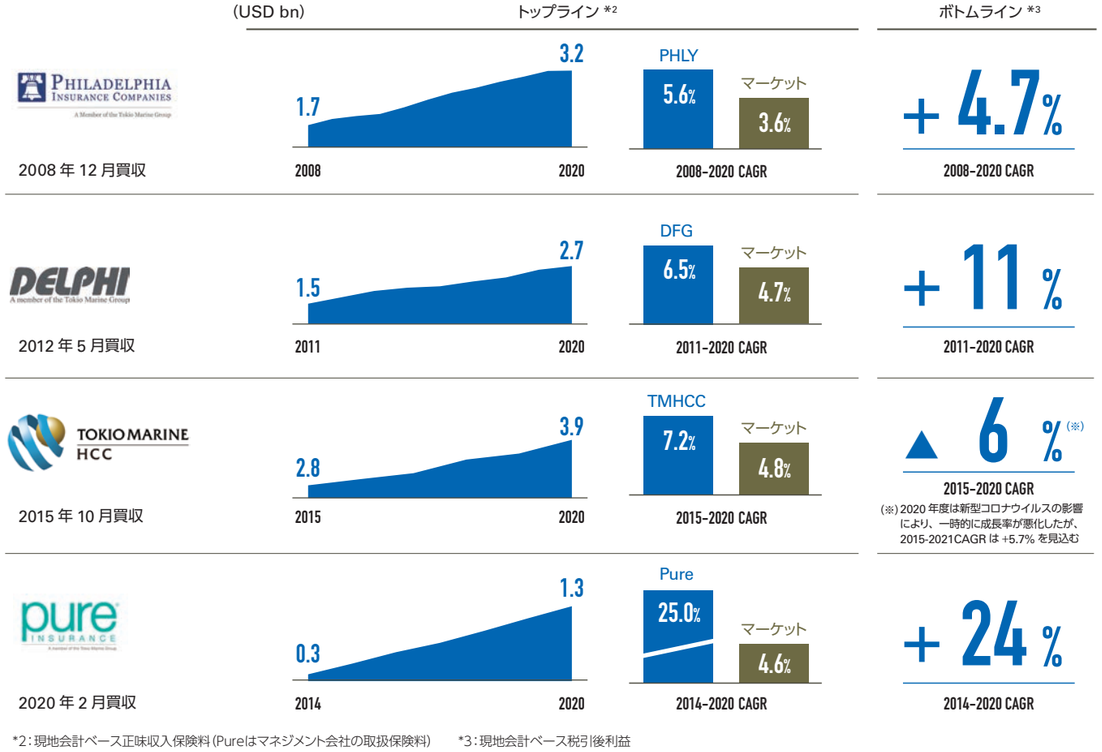
Autonomy を尊重した経営管理と被買収会社の高い成長

カルチャーフィットに加えてもう一つ、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、当社の様に、“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はないかと思っています。

時折、「買収した会社を統合してはどうか」と聞かれますが、これをすると各社固有の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社に続いてくれると信じています。こうした結果、世界最大の保険マーケットである北米において、当社は企業向け保険分野でTop10の地位を確立し、その中でもスペシャルティ保険の分野では、トップクラスプレイヤーとなっています。

ちなみに、東京海上グループは、HCC買収時にもautonomyの尊重を約束してくれましたが、勿論今でもその約束は守られています。

北米 4 社の高い成長



*2：現地会計ベース正味収入保険料（Pureはマネジメント会社の取扱保険料）　*3：現地会計ベース税引後利益

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。例えば、2000年に設立した再保険子会社TMRは、当社が本格的に海外展開を行う礎を築いた重要な会社で、設立の目的は、再保険を通じてグローバルなリスク分散を効かせること、海外企業の経営を学ぶことなどにあった訳ですが、以下の理由から、TMRはその目的を達成することができたと判断し、2019年3月に売却しました。

①2008年以降の大型M&Aの実行により、足元では元受事業を通じてリスクの分散が実現できるようになったこと

②第三者資本の流入等を背景に、再保険市場の収益状況は厳しく、利益で100億円規模のTMRが将来的にも満足できるRORを確保することは難しいこと

③ビジネスは健康体である内に売却することが、従業員にとっても、当社にとっても、大事であると考えたこと

売却を通じて創出した資本・資金は、更なるリスク分散や成長に資する事業投資に振り向けることができます。今後も、環境変化や事業見通しなどを総合的に勘案し、機動的なポートフォリオの見直しを実行していきます。

おわりに

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。実際、私自身も、HCCの東京海上グループ入りを決断するにあたっては、先行事例であるTMKやPHLY、DFGの成功を当然見ていましたし、各社のCEOから東京海上グループの魅力を直接聞けたことが大きな後押しとなりました。今後も、PureのRoss CEOはじめ、近年加わった仲間と共に成長し続けられると考えています。

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の観点から、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。