

*To Be a Good Company*

## 直近の統合報告書における知財・無形資産の開示

2022年10月7日

東京海上ホールディングス株式会社

経営企画部 IRグループ

- 1. 当社における「知財・無形資産」の特定と位置付け**
- 2. 統合報告書における具体的な開示内容、留意点**
- 3. 2022 統合報告書 策定にあたっての検討・工夫**

# 1. 当社における「知財・無形資産」の特定と位置付け

- 「保有データ・デジタル技術」、「M&A・PMIの実行力」を競争力の源泉としての重要な知的財産・無形資産と位置付け
- 統合報告書では、「非財務資本」強化のパートで「人的資本」と共に開示している他、随所に関連情報を盛り込んでいる

P32/33

1 パーパスストーリー | 私たちの強み | 非財務資本の強化

「知的資本」と「人的資本」への投資を強化し、必要な打ち手を講じながら「企業価値向上」に結び付けることによって、不確実な環境においても、持続的な成長を実現していきます。

非財務資本の強化

知的資本戦略

デジタルを活用したイノベーションの創出  
M&AとPMIの実行力の強化 (P.24~27)

人的資本戦略

D&Iの推進・浸透、「人」の力の最大化  
グループ一体経営 (P.30~31)

事業領域の拡大に伴い、求められるケイパビリティも100年後も必要とされるGood Companyであるために、将来を

変化していきます。世の中のこれからの「いざ」をお守りし、見据えた投資を強化し、当社の強みに更なる磨きをかけていきます。

知的資本戦略

デジタルを活用したイノベーションの創出

デジタル技術と保有データは当社競争力の源泉

事業投資に加え、それを活用する人材にも戦略的に投資を行い、「『いつも』支えることのできる存在」へと進化させる

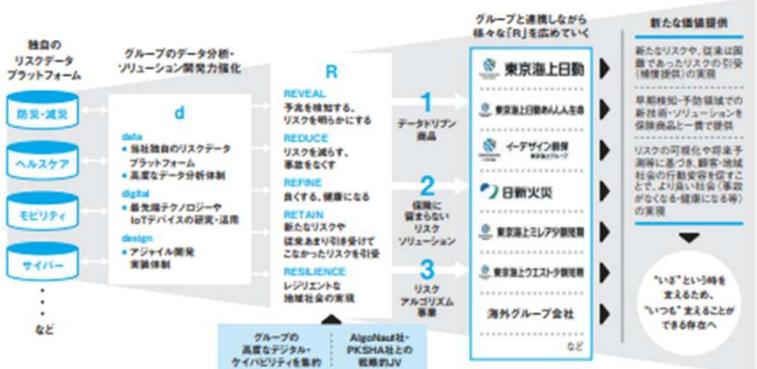
当社は、有事における(保険金のお支払い)に留まらず、事故を未然に防ぐ、仮に発生してもその負担を軽減する、そして早期に復旧し、再発を防止する、こうした「事前・事後の安心も合わせて提供することで、お客様を『いつも』支えることのできる存在」に進化することをめざしています。そのために、デジタル技術と当社グループの保有データを、競争力の源泉となる重要な知的財産・無形資産と位置づけ、これらを徹底的に活用することはもとより、より強化するための必要な投資を戦略的・機動的に実行しております。まず当社は、長年かつ広範な保険引受を通じて得た膨大な事故データ、リスク情報を有していますが、これらに「意味」を持たせ、新たな商品・サービスへと昇華させるためには、保険引受以外の外部の様々なデータと組み合わせること、そしてその高度なデータ分析力が必要となります。当社は、PKSHA Technology社やALBERT社をはじめ、多様なパートナーとの連携等にこれまで総額数百億円規模の投資を行い、自社に蓄積するケイパビリティやデータを効果的に補強・進化させてきました。また、2021年

7月に立ち上げた東京海上ディーアール社に当社グループが有するノウハウ・データを結集することで、今後のマネタイズの柱となる新たな保険商品およびフィードバックの創出を強力に推進しています。他方、これらをデザインし、活用する人材の育成・獲得にも注力しています。デジタル領域の専門人材を100名規模で採用するとともに、データサイエンティストを毎年数十名輩出する社内研修プログラム「Data Science Hill Climb」を構築し、全社員のデジタルスキルを高めるための研修等の機会を含めて、年間1億円を超えるデジタル人材育成への投資を行っています。

引き続き、積極的な事業投資・人への投資を前提に、デジタル技術とデータを高度に活用することで、「保険引受」領域の拡大、「事前・事後」領域への事業拡大を大胆に実行し、将来に亘る持続的な成長を実現していきます。

<東京海上ディーアール(TdR)を通じたグループとしての取組み全体像>

新たな価値創出に向けた事業の展開



人的資本戦略

D&Iの推進・浸透、「人」の力の最大化

4万人を超える多様な国籍・バックグラウンドを持つ社員が、個々の能力を高めながら活躍できる環境を整備し、不確実な環境・市場の中でも成長し続ける、「しなやかでたくましい会社」を創る

保険事業を営む当社の競争力の源泉は、昔も今もこれからも「人」であり続けます。当社を取り巻く環境が大きく変化する中で、成長を継続していくためには、優れた人材と専門性の獲得、適材適所の活用に加え、全世界4万人の個性溢れる社員が「個」の能力を高め続けること、そしてその能力が掛け合わさることによって新たな価値を生む「インクルージョン」な組織を作ることがますます重要であり、そのための積極的な投資を実行しております。

まず、当社は、これまでのM&A等を通じて有為なタレント・専門性を数多く獲得し、そのノウハウ・経験をグローバルベースで適材適所に活用してきました。グループ横断で実施しているタレントマネジメントや研修プログラムはその更なる深化を下支えするものであり、次代のグループ一体経営を担う人材を安定輩出するための仕組みでもあります。一方、この激しい変化の時代に、当社がめざす「社会課題解決を通じた成長」をサステナブルに実現していくためには、特定のタレント・専門家のみならず、全世界の多様な社員一人ひとりが、持てるスキルや

ノウハウを絶えずアップデートしながら、それぞれの持ち場で活躍することが欠かせません。その観点で、例えば、東京海上日動では、ストレッチした役割付与と手厚いOJTサポートをベースとする人材育成サイクルに加えて、個々の社員のニーズや発意に基づき、幅広く能力開発が図れる新たな研修体系「学びのカフェテリア」を2021年に整備・導入したとともに、2022年には全社員の自己研鑽を促すための新たな手当を創設するなど、社員の能力開発への投資を加速しています。また、こうした「個」の能力を最大限に引き出すことに加え、チームとしての知的コンバットを生み、新たな価値創出に繋げていくためには、ダイバーシティ&インクルージョンの強化・浸透が必須であり、これを強力に推進しています。

当社は、人的資本への継続的・積極的な投資を通じて、個と組織の力を最大限引き出しながら、持続的な成長を実現してまいります。

競争優位性

多様性を武器に、世界中のお客様の抱える様々な課題に対して、最適なソリューションを提供する

グループ総合力の発揮

グループ内の優れた人材を有効活用し、グローバルベースのシナジーを更に発揮する

D&I

成長戦略のキーストックファクター

生産性の向上

マイノリティに属する社員も含めて、全社員が十分に能力を発揮できる職場環境を整備し、機会損失を最小化する

トップタレントの確保

多様な人材が活躍できるインクルージョンな職場環境を整備し、優秀な人材を巡る熾烈な競争を制する

# 1. 当社における「知財・無形資産」の特定と位置付け



- 「社会課題解決を通じて企業価値を高め続ける」という、当社の「価値創造アプローチ」の基盤・土台と整理
- また、「保有データ・デジタル技術」は、「いつも支える存在」へと進化するための「キードライバー」としても位置付けている

P38/39

## パーパスストーリーを100年先へとつなぐ 当社グループのサステナビリティ経営（価値創造アプローチ）

パーパスを起点に、拡大・複雑化する社会課題を解決し続けていくことで、当社自身も成長し続ける

### <100年後>

事業活動と社会課題解決を循環させることで、  
強みや戦略に磨きをかけ、課題解決力を更に高める



「社会的価値」と「経済的価値」を同時に高める



<過去>

# 1. 当社における「知財・無形資産」の特定と位置付け

- 「知的資本」の活用・強化が、当社の事業活動や企業価値向上に対して、どう位置付けられているのかをシンプルに図示
- 統合報告書で訴求している当社の「3つの強み」を、「知的資本」の強化によって向上・下支えする関係性を示す

P20/21

## 3 私たちの強み

なぜ、当社は  
将来の“いざ”も  
お守りすることが  
できるのか？

私たちが、将来の“いざ”をお守りできるのは、  
それを支える3つの強みがあり、  
常にこれらを磨き続けているからです。



## “いざ”をお守りする3つの強み

“いざ”を支え、“いつも”支える力

ポートフォリオマネジメント力

グループ一体経営

## 非財務資本の強化

知的資本

人的資本

## 2. 具体的な開示内容：開示にあたり留意しているポイント

- 具体的な取組内容、実績等の数値に加え、当社にとって「なぜそれが必要なのか」という背景/目的をストーリーで語る
- KPIの設定が難しい領域でもあり、過去のトラックレコードや付随して発現する効果などを可能な範囲で定量的に示す

### 開示の「切り口」

※下記Pは2022・統合報告書の該当ページ

項目	① M&A・PMI 実行力	② 保有データ / デジタル技術
背景/目的 (Why)	グローバルリスク分散 グローバルシナジー創出 P8/9	事業領域拡大 (生産性向上) P12/13
取組内容 (How)	買収3原則の徹底 ポートフォリオマネジメント P25/26	TdRを軸としたデジタル戦略 (DXによる事業効率向上PJT) P32
トラックレコード (効果/再現性)	ROI/買収後成長率 コングロマリットプレミアム (シナジー) P26/29	商品開発/社会課題解決 と成長の軌跡 P34/35
更なる強化策 (向上への打ち手)	グループ一体経営の強化 P30/31	事業投資/人材投資の加速 グローバルシナジーの活用 P84/85

## 2. 具体的な開示内容：開示にあたり留意しているポイント

- 具体的な取組内容、実績等の数値に加え、当社にとって「なぜそれが必要なのか」という背景/目的をストーリーで語る
- KPIの設定が難しい領域でもあり、過去のトラックレコードや付随して発現する効果などを可能な範囲で定量的に示す

### 開示の「切り口」

※下記Pは2022・統合報告書の該当ページ

項目	① M&A・PMI 実行力	② 保有データ / デジタル技術
背景/目的 (Why)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ to be (目指す姿) の背景、as is (現状) との差分</li> </ul>	
取組内容 (How)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ どの強みを活用し、どの領域で、どのような付加価値を提供するのか</li> </ul>	
トラックレコード (効果/再現性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 差別化とのつながり、結果としてのグループ収益向上実績 (過去のトラックレコードを示すことで、将来の再現性を予見頂く)</li> </ul>	
更なる強化策 (向上への打ち手)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争優位を支える強みの維持、更なる強化のための打ち手 (投資)</li> </ul>	

# 2. 具体的な開示内容 ①M&A・PMI実行力

- 自然災害大国である日本を母国市場とする保険グループにとって、「グローバルなリスク分散」は生命線
- グローバルリスク分散の実現には、「M&A・PMI実行力」が「手段」として不可欠、その重要性を具体的に示す

## 背景/目的

P8/9



### グローバルなリスク分散

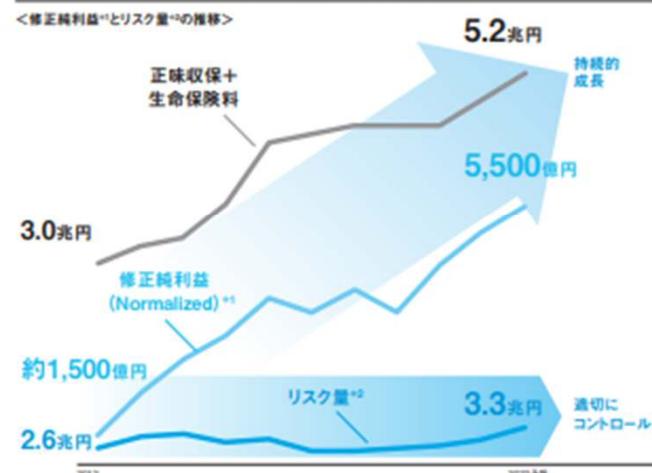
自然災害が激甚化する中でも、  
お客様の“いざ”をお守りするため、  
グローバルなリスク分散に  
取り組んでいます

### グローバルなリスク分散

保険はリスクを引受けてお客様をお守りする事業ですので、いかなる事態に直面しても経営の健全性が保たれることはあってはならず、リスクを地理的にも、事業的にも、商品的にも分散し、適切にリスクをコントロールすることが肝となります。この観点から、保険会社の経営はそもそもグローバルでなければならぬと考えている訳ですが、当社では20年前から、日本の自然災害リスクと種類の低い海外ビジネスを拡大することで、グローバルなリスク分散を加速し、リスクの拡大を抑えながら企業価値の拡大を図っています。

その成果が見られたのが、2018年、2019年に発生した大規模な国内自然災害、或いは、2020年の新型コロナウイルスであったと考えています。この様な過酷な状況にあっても、当社の利益に対するこれらのインパクトは2〜3割程度に抑えられており、安定した収益が確保できています。これは正に、当社が取り込んだリスク分散の成果でありますが、一方で、この2〜3割という水準は、まだ大かいたと考えており、今後もボラティリティを抑えながら、成長を加速させていきます。

【参考】リスクの拡大を抑えながら、利益の拡大を実現



\*\*1: 当社の定款等に基づき修正し、2020年新型コロナウイルス感染症の影響、2021年2月1日現在までのデータに基づく。調整後の純利益は約1,000億円増加分に達し、約1.5兆円増加分に達した。 \*\*2: 2020年12月31日現在、約1.5兆円増加分に達した。

# 2. 具体的な開示内容 ① M&A・PMI実行力



- 「カルチャーフィット」「Autonomy」を重視した「厳格な買収基準」を具体的に開示
- 買収だけでなく、「フォワードルッキングな事業売却」とセットで実行している実績を具体的に示すことで、実効性を強調

## 取組内容

P25/26

### カルチャーフィット・Autonomyを重視した厳格な買収基準

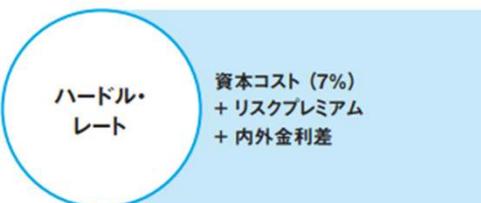
当社は資本市場からM&A巧者と言われることがありますが、成功のポイントは、当社の買収三原則である「カルチャーフィット」・「高い収益性」・「強固なビジネスモデル」と、厳格な定量基準にあります。最も重視しているのはカルチャーフィットですが、勿論定量基準を満たせない買収はしませんし、効果的にリスク分散ができ、シナジーも発揮できる案件のみを対象とし、厳格な規律を持って実行しています。

また、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。もともと強固なビジネスモデルを確立している被買収会社が東京海上グループでシナジー効果も享受し、更に自律的に成長しています。また、世界を見渡しても、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、当社のグループ一体経営の特

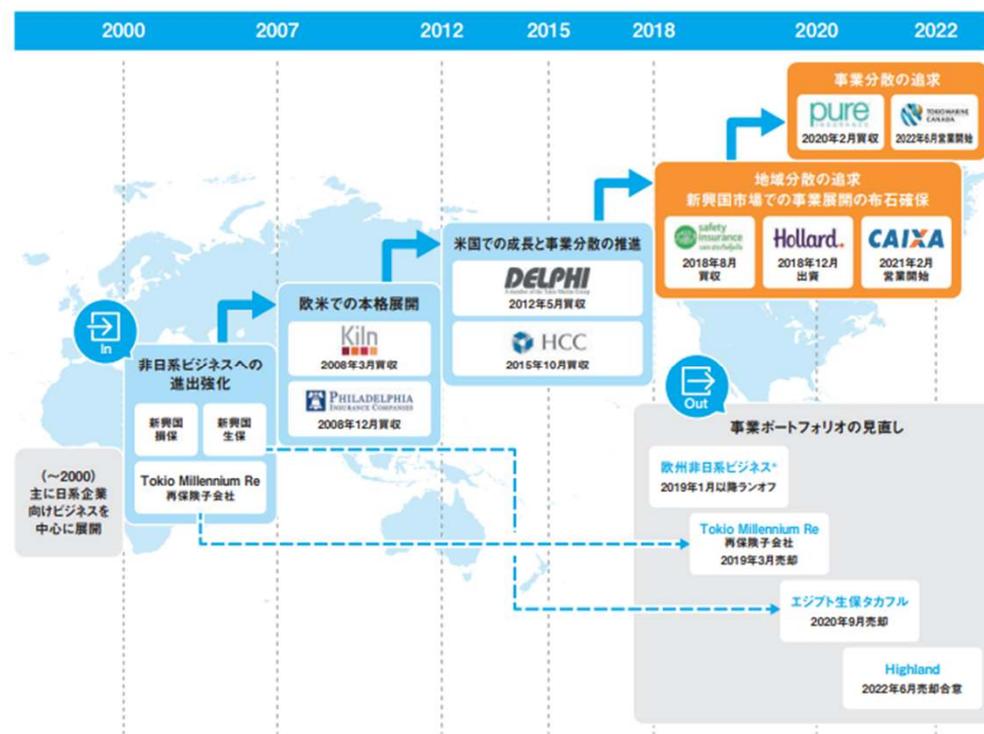
徴とも言えます。実際に、当社の海外利益を牽引している欧米5社いずれにおいても、グループ入り後にシナジーも発揮しながらマーケットを上回るボトムライン成長を実現しており、北米では企業向け保険分野でTop12の地位も確立、スペシャルティ保険の分野でみるとトップクラスのプレイヤーとなっています。

なお、足元、大型M&Aの実行については、バリュエーションが高いこと、新型コロナウイルスによってカルチャーフィットの確認が難しいことを背景に、忍耐強さが必要だと認識しています。従って、直近のポートフォリオマネジメントの事例としては、カナダ子会社の新設やグループ会社が主体的に実行するボルトオンM&A (P.127参照)が中心になっています。

### <厳格な買収基準>



### <ポートフォリオマネジメントの軌跡>



\*: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス(ロイスビジネスは継続)

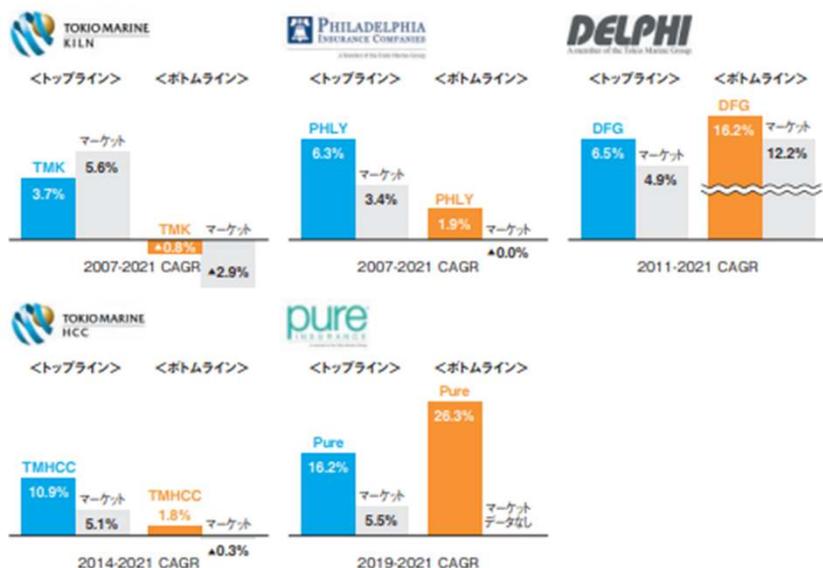
# 2. 具体的な開示内容 ① M&A・PMI実行力

- 過去のM&Aの「トラックレコード」を示すことで、「なぜ当社にできるのか」「今後の再現性」を訴求する
- 買収個社の成長に加え、グループ全体での「シナジー効果」を具体的に開示し、企業価値向上への貢献・連動を示す

## トラックレコード

P26/29

### 当社グループ入り後の成長\*1



### 当社大型M&AのROI\*2

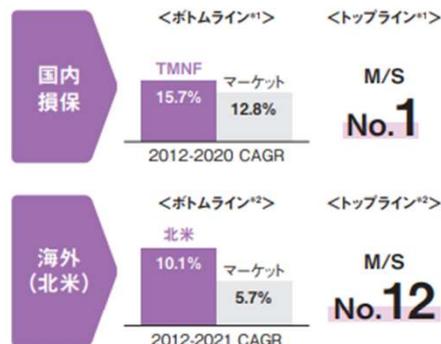


資本コスト

\*1: 当社のトップライン・ボトムラインは、現地財務会計ベース (Pureのトップラインはマネジメント会社の取扱保険料) 市場は、TMK:Lloyd's全社、その他:北米損保 (出典)Lloyd's Annual Report, S&P Capital IQ  
 \*2: ROIの分子は事業別利益の2022年予想、分母は買収金額

### <コングロマリット・プレミアムの実現>

#### スタンドアロン価値



#### グループシナジーの創出

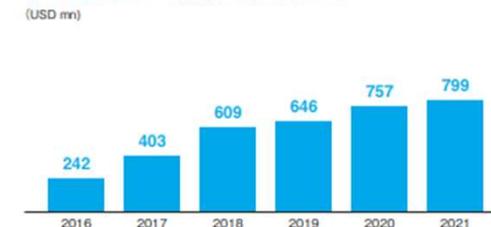


\*1: ボトムライン当社は事業別利益、市場は、損保協会会員会社の財務会計利益 (出典) 日本損害保険協会HP トップライン: 2021年度、NWPベース (出典) 各社公表資料  
 \*2: ボトムライン当社は現地財務会計利益、市場は、北米損保の財務会計利益 (出典) S&P Capital IQ トップライン: 2021年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目 (出典) S&P Capital IQ

#### Revenueシナジーの具体例

Cross-selling	TMNF顧客へのクロスセル
Joint Approach	大型イベントや大企業へのJoint Approach
Regional Expansion	スペシャルティ商品の横展開
Strategic Use of Group Asset	グループの高い資本力や知的・人的資本、ネットワークの活用

#### Revenueシナジー (元受保険料の推移)



M & Aを背景とした差別化の具体的事例  
 + 上記に基づくグループでの収益向上効果を示す

## 2. 具体的な開示内容 ① M&A・PMI実行力

- 実行力の更なる向上を想起いただくことを企図し、買収企業の人材・ノウハウのグループベースでの活用拡大、とりわけ、経営チームに優れた人材を結集する「グループ一体経営」の強化を具体的に示す

### 更なる強化策

P30/31

### 優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を更に強化

これまで当社は、M&Aを通じてリスクの分散や持続的な成長を図ってきましたが、最大の成果は優れた人材と、それに伴う専門性や知見を獲得できたことだと考えています。

例を挙げると、被買収会社のトップをグループ統括等へ起用したり、或いはサイバーリスク等高い専門性を持った人材をグループ横断戦略の中核に任命したりしています。2022年度からはDonald Shermanと

Christopher Williamsを新たに副社長に据え、海外や保険引受、資産運用に留まらない、参画と活躍を求めることとしました。また、Deputy C-Suiteの任命など7年目となるグループ一体経営は更に進化しています。経営の重要事項に対してグローバルな知見を結集し、決定・実行することで、グループ一体経営のレベルを更に高めています。

#### <グローバルなグループ一体経営>

課題	グローバルな人材適所		実行した打ち手
保険引受	海外トップマネジメント		<ul style="list-style-type: none"> <li>レベニューシナジーの創出</li> <li>グループ保有・出再戦略の策定・実行</li> </ul>
資産運用	 Robert O'Leary 常務執行役員	 Brad Irick 執行役員 (2022.4~)	
事業環境	 Donald Sherman 副社長執行役員 (2022.4~) 共同CIO (Investment)	 Randy Rinicella Deputy CLCO (Legal&Compliance) (2022.4~)	<ul style="list-style-type: none"> <li>インベストメントシナジーの創出</li> <li>金利リスクの適切なコントロール</li> </ul>
デジタル・サイバー	 Christopher Williams 副社長執行役員 (2022.4~) 共同CRSO (Retention) Co-Head of Int'l Business	 Gus Aivaliotis Deputy CDO (Digital) (2022.4~)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postコロナ戦略の策定</li> <li>リザーブ検証体制の構築</li> </ul>
サステナビリティ・D&I	 José Adalberto Ferrara 執行役員	 Robert Pick Deputy CITO (IT) (2022.4~)	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの高度なデジタルケイバリティを集約</li> <li>グループベースのサイバーリスク管理</li> </ul>
	 Susan Rivera 執行役員	 Caryn Angelson Deputy CDIO (D&I) (2022.4~)	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体のサステナビリティ戦略・目標の策定</li> <li>ダイバーシティ・カウンシルの創設</li> </ul>

# 2. 具体的な開示内容 ② 保有データ・デジタル技術

- 保有データ・デジタル技術の活用/強化の主な目的は、「生産性向上」と「事業領域の拡大」
- 今回の統合報告書では、全体のストーリーを考慮し、特に「事業領域の拡大」の観点にFocus

## 背景/目的

P12/13

P22/23



事前・事後のフィージネスの強化

“いつも”支える存在へと進化するため、私たちは、防災・減災領域にも事業を拡大します

### PayerからPartnerへ

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したことはありません。そもそも、災害は起きない方がいい、起きても被害は小さい方がいい、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「事前・事後の安心」の提供にも努めています。保険金支払いのPayerに留まらず、お客様を“いつも”支えるPartner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努めています。

この「防災・減災」の取組みの事例の一つが、防災コンソーシアム“CORE”です。これは当社が2021年11月に立ち上げたコンソーシアムですが、2022年7月現在、多種多様な業界を代表する60以上の法人が参加しています。各社が持つ技術やデータを活用しながら、例えば、災害発生時の被害の基盤化を踏まえたインフラ維持管理ソリューションの創出や、避難に繋がる災害の事前予測、リアルタイムハザードマップの開発や、デジタル

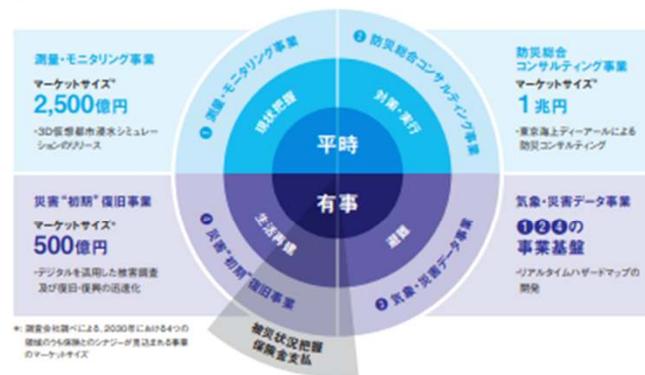
を活用した復旧・復興の迅速化等、防災・減災に直結するサービスを提供していきます。

勿論、防災・減災には災害データの収集・分析・活用が重要となるわけですが、当社は2021年7月、データ中核機能を担う「東京海上ディール」を立ち上げ、グループの高度なDigital Capabilityを集約し、データ分析やソリューション開発力の変化する強化に取り組んでいます。

保険本業を通じて磨き上げてきたテクノロジーや蓄積したデータ、お客様との接点といった既存の武器に加えて、業界の規模を超えた防災コンソーシアム“CORE”での幅広い協業をエンジンに、競争優位を確立し、“防災・減災総合ソリューション事業”を構築することで、お客様を“いつも”支える存在に進化していきます。そして、企業価値の向上という観点では、この事業を将来的には数百億円規模の利益が創出できる事業に育てたいと考えています。

As is / To be

【参考】“CORE”をエンジンに“防災・減災総合ソリューション事業”を構築



事業活動領域

【参考】東京海上ディールを活用した取組み

東京海上ディールが保有するリスクデータやデータ解析の知見を活用し、外部パートナーの知見も掛け合わせることで、強靱で自然災害に強い地域社会づくりに貢献しています。例えば、国立研究開発法人防災科学技術研究所と協力し、AI技術を活用して開発した「水災危険度予測システム」や、独自のハザードマップ情報を活用して開発した「災害体験AR」等、「防災・減災」に繋がるサービスを提供しています。



【システム画面イメージ】水害エリア即時予測

活用する強み

## 2. 具体的な開示内容 ②保有データ・デジタル技術

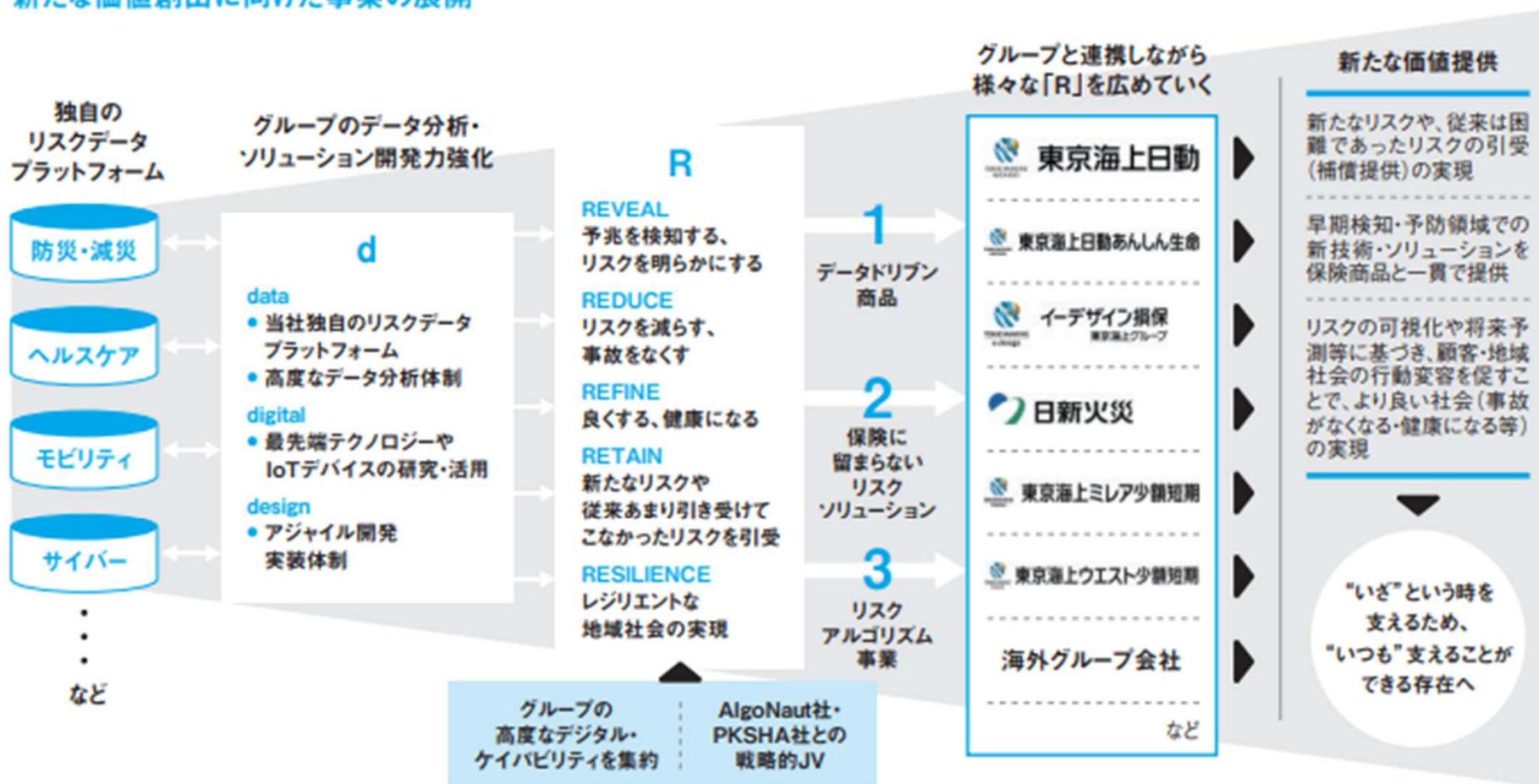
- 保有データとデジタル技術をどのように活用するのか、それによってどのような価値を創出するのかを分かり易く図示
- 他社対比での当社優位性や具体的活用事例は、CDIOメッセージに盛り込み、ストーリーで伝えることを企図

### 取組内容

P32

### <東京海上ディーアール(TdR)を通じたグループとしての取組み全体像>

#### 新たな価値創出に向けた事業の展開



インプット

アウトプット

アウトカム

# 2. 具体的な開示内容 ② 保有データ・デジタル技術

- 保険商品自体が「保有データを活用した課題解決のソリューション」であり、その開発のトラックレコードを時系列で提示
- デジタル技術・AIを活用した直近のアウトプットについても、具体的なイメージが湧くよう工夫して掲載

## トラックレコード

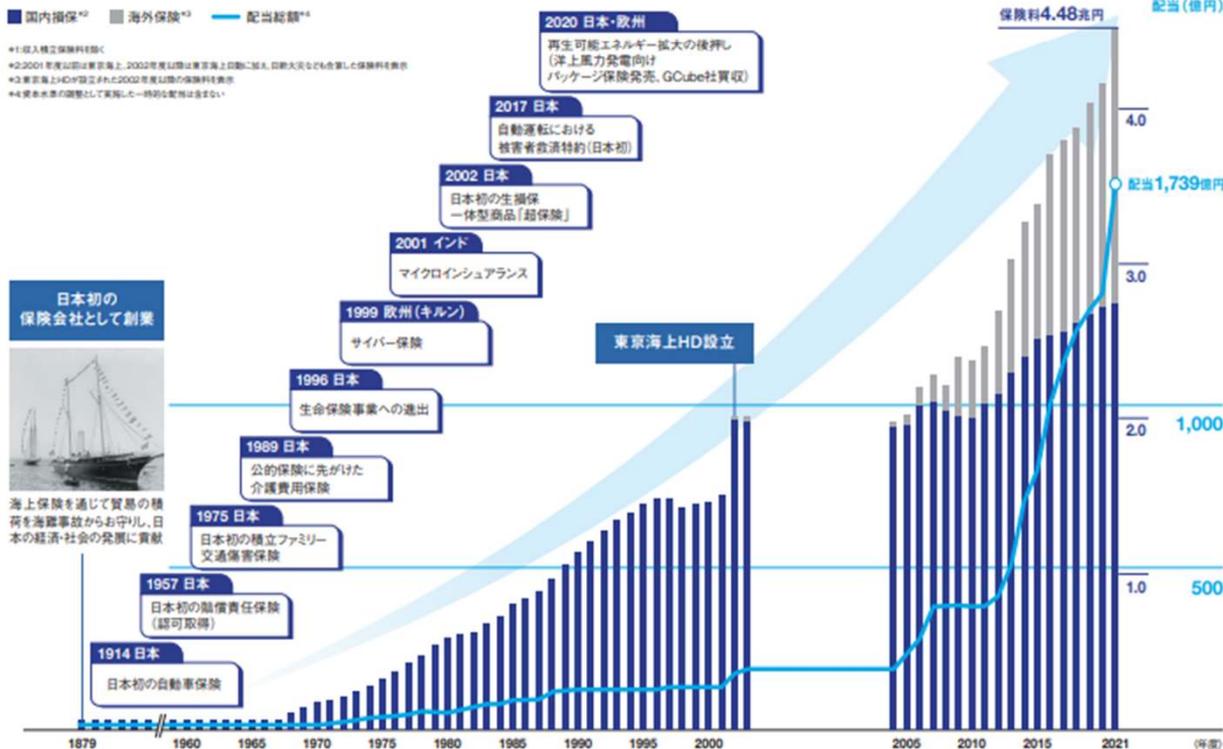
P34/35

### 社会課題の解決と持続的成長の歩み

お客様や社会の「いざ」をお守りしたい、この想いを起点に、当社は1879年の創業以来、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献してきました。創業当初は海上保険100%でスタートした当社ですが、現在、海上保険の売上は全体の2%に過ぎません。それだけ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。今後も3つの強みをたゆみなく磨き続けることでお客様や社会の「いざ」をお守りし、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<sup>\*1</sup> (棒グラフ)と配当総額<sup>\*4</sup> (折れ線グラフ)の推移



**アウトプット**  
(商品/サービス開発)

**アウトカム**  
(収入保険料)

### 最近の課題解決の事例

#### 気候変動

**2020年 GCube社買収、保険の力で再生可能エネルギーの普及を後押しする**  
 全人類共通の課題である気候変動。2020年5月、当社は、保険の力で再生可能エネルギーの普及を後押しするために、世界各地で再生可能エネルギー事業分野の保険を引き受けるリーディングプレイヤーであるGCube社を買収しました。本買収を通じて、当社は、再生可能エネルギー事業分野の保険に関する高度なアンダーライティング・カリスの評価・損害サービス対応力等の事業基盤を獲得、再生可能エネルギー事業分野の成長を保険事業の強から、積極的に支援し、その結果として当社の収益拡大も実現しています。

#### パンデミック

**2020年「コロナワクチン輸送に係る貨物保険」の開発、保険の力でパンデミックの終息に貢献**  
 新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人々の生活や経済活動に大きな影響をもたらしました。こうしたパンデミックの影響を保険の力で全てカバーすることは簡単ではありませんが、当社はパンデミックの早期終息をめざし、「コロナワクチン輸送に係る貨物保険」を開発しました。ワクチンは製造から外れると使用できない特性から、保険の引受が難しいところ。当社英米子会社のTMKが、ワクチン輸送車へのIoT機器の設置を通じて、「ワクチン輸送中の安否リスク」を補償する貨物保険をロイスと開発しました。ワクチンが製造から送られた際には、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。

#### あり運転をはじめとした交通トラブル

**2021年 自動車保険**  
**「2カメラ一体型ドライブレコーダー」の開発、保険の力で安心・安全なカーライフの実現をめざす**  
 近年社会課題化した「あり運転」をはじめとした交通トラブル。当社は、自動車保険の特約の形で、通信機能付きの2カメラ一体型ドライブレコーダーを日本で初めて導入しました。これにより、1台で前方と後方の同時撮影が可能となり、お客様は、あり運転や追突事故の映像を記録することができるようになりました。また、業界初のSOS発信機能も搭載し、あり運転に遭遇した際のアドバイスや車内で急に体調が悪くなった際の救急車の要請も可能に。その他にも、片寄り警告や前方車両近接警告、わき見運転の警告といった自動車事故対策としても活用できるなど、保険の力で安心・安全なカーライフの実現に貢献しています。

#### ● AIを活用した補償提案



#### ● 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



#### ● スマートフォンでの契約手続き



#### ● ドローンを活用した損害調査



# 2. 具体的な開示内容 ②保有データ・デジタル技術

- デジタルの特性を踏まえ、「事業投資」と「人材投資」に分けて、それぞれ可能な範囲で具体的な数値（投資額）を開示

## 更なる強化策

P84/85

デジタル技術と当社グループの保有データを競争力の源泉に、「いつも」支えることのできる存在への進化をめざします。

常務執行役員  
グループデジタル戦略部長 (CDO)

生田目 雅史



変化の激しい時代、世の中の不確実性が更に高まるなか、当社がお客様と社会に付加価値を提供しお役に立つべき領域はますます広がってまいります。事故や災害に際しての「保険金お支払い」に留まらず、事故を未然に防ぎ、仮に事故が発生してもその被害や負担を最小にする、更に早期に復旧し、再発を防止する、こうした事前・事後の安心をあわせて提供することで「いつも」支えることのできる存在へと進化する、その実現を人とテクノロジーの力を駆使して支えることが当社のデジタル戦略であり、またCDOとしての私の使命でもあります。

当社では、これまで培った「M&AとPMIの実行力」に加え、日々蓄積する「保有データ」と「デジタル技術」を、今後の当社競争力の源泉となる重要な知的財産・無形資産と位置づけ、冒頭の「事前・事後」領域への事業拡大に向けて徹底活用することにより、より高度な技術、能力を獲得するために国内外のスタートアップ企業等への数百億円規模の戦略的投資を機動的に実行しています。また、2021年7月には、グループのデータ中核機能会社として「東京海上ディール」を立ち上げ、当社グループが保有するデータの集約・解析を進め、それらを活用した商品・ソリューションのリリースを力強く推進しています。

まず、「保有データ」について申し上げます。当社は、幅広い保険引受を通じて得られる膨大な事故データ、リスク情報を有しています。例えば、自動車保険であれば、年間250万件にのぼる事故対応時のデータ、約

80万台の通信機能付きドライブレコーダーから収集した50億km級の走行データなどが該当します。一方、これらのデータを解析し、新たな商品・サービスに活用するためには、様々な外部データと組み合わせること、AIを活用した高度な分析力、技術力が求められます。「外部のデータとの連携」の観点では、例えば、2022年1月に資本業務提携したMay Mobility社が有する自動運転関連データを当社の自動車保険事故データ・オペレーションと組み合わせることにより、自動運転向けリスクコンサルティングや損害サービスの開発を進めています。また、2021年11月に共同出資会社「トリプルエンス」を設立した国立研究開発法人防災科学技術研究所が有する多様な自然災害関連データを当社の火災保険関連データと組み合わせることで、各種災害の被災予防に資する新たなソリューションを生み出すことも可能となります。更に防災コンソーシアム「CORE」(P.13参照)では、4つの領域(現状把握・対策・実行・避難・生活再建)を中心に、多様な業界を代表する参画企業を持つ技術やデータと当社のリスクデータを組み合わせることで、防災・減災に直結するソリューション創出に取り組んでいます。こうした当社保有データの潜在的価値を高めるべく、提携先を含めた社内外の膨大なデータを「リスク情報プラットフォーム」として整備し、その更なる拡充・活用を図ってまいります。

次に、データ分析を含めた「デジタル技術」については、自然言語処理や深層学習技術に強みを持つPKSHA Technology社との共同出資会



防災減災領域の取組みやDX人材の育成等が評価され「DX銘柄2022」に選定

社、「AlgoNaut」を設立するなど、技術力そのものの向上を図ることはもとより、東京海上ディールに結集したグループ内の高度なデジタル・ケイ/ペリテリを活用することで、伝統的な統計データによらない新たな保険マーケットを創出する「データドリブン商品」の開発、或いは、リスクの可視化や事故予防を実現する各種リスクソリューションの開発など、より広範な商品・サービスを次々と創出していきます。そのほかにも、これまで当社が実装してきたデジタル技術、例えば、ALBERT社との「事故状況再現システム」の開発、ICEYE社との「人工衛星画像とAIを用いた水災被害把握」の開発などは、いずれも資本業務提携パートナーとの協業の成果であり、保険機能のデジタル化を、外部の最先端技術の活用によってスピーディに実現した事例となります。今後、2022年4月に米国で本格稼働させたCVC (Corporate Venture Capital)の活動などを通じた、アールステージのインシュアテック企業への投資等も活用しながら、デジタル技術の更なる向上、活用を善美かつスピーディに進めてまいります。

他方、これらデータ・技術を活用する「人材」の育成・獲得にも注力しています。エンジニア・デザイナーなどデジタル領域の専門人材を100名規模で採用するとともに、データサイエンティストを毎年数十名輩出する社内研修プログラム「Data Science Hill Climb」は既に運営4年目を迎えています。



Data Science Hill Climbでの議義の様子

また、多くの社員のデジタルスキルを階層別に強化する研修プログラムを整備し、例えば、全社員を対象にノーコードでアプリケーション開発ができる「市民開発体制」を構築するなど、全社を挙げてデジタル人材の育成に取り組んでおり、これらに関する投資は年間1億円を超える規模に拡大しています。

加えて、デジタル領域においても国内外の連携強化に注力しており、グローバルベースでデジタル活用による価値創出を加速していきます。欧米のグループ保険会社では、斬新なデジタル顧客接点構築に成功したケースや、BPR (Business Process Re-engineering) により経営効率が大いに向上したケースなどが発現しつつあり、こうした取組みをグローバルベースで共有・展開することで、大きな経営成果へと繋げてまいります。

この度、当社は経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX銘柄2022」に選定されました。これは、当社のデジタル領域における継続的な取組みに対する評価と更なる取組みへの期待の証左であるとも考えられており、その期待に応えるべくデジタル戦略を一段と加速して参ります。引き続き、事業と人材への投資を積極的に推進し、保有データとデジタル技術を高度に活用しながら、「保険引受」領域の拡大、「事前・事後」領域への事業拡大、グローバルベースでの成果創出等を大胆に実行し、将来に向けた持続的な成長を実現してまいります。

データ/AI活用		
データ/AI活用を目的として、グループのデータ中核会社「東京海上ディール」やAI分析・機械学習に強みを持つPKSHA Technology社との戦略的JV「AlgoNaut」を設立		
Company	東京海上ディール株式会社 2021年7月設立	AlgoNaut 2020年11月設立
Capability	当社独自のリスクデータプラットフォーム	最先端テクノロジー IoTデバイスの研究・活用
	高度なデータ分析体制	アジャイルな開発実装体制
Value Proposition	従来引き受けられなかった新たなリスクの引受け	リスクに見える化・予測による顧客・地域社会のレジリエンス強化
	早期探知・予防領域における新たなソリューションの開発	

【事業関連投資】	【人材関連投資】
<ul style="list-style-type: none"> <li>●前/現中計期間ともに数百億円規模で実行</li> <li>●今後も成長に資する投資を積極的に進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル専門性人材を100名規模で採用</li> <li>●データサイエンティストを毎年数十名輩出(社内育成)</li> <li>●事業領域拡大を見据えて今後も採用/育成を継続</li> </ul>

## 2. 具体的な開示内容：その他



- 統合報告書全体のストーリー展開を特に重視しており、「知財・無形資産」という枠組みにFocusした構成としていない
- 定量的なKPIを設定し難い領域であり、過去のトラックレコードや関連して創出した効果等をベースに開示している

項目	内容
関連情報の分散的な開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パーパスストーリーを軸に全体を構成しているため、「知財・無形資産」に関連する全ての情報を一カ所に集約した網羅的な開示としていない（「重複感」を回避する観点）</li> </ul>
定量的なKPIの設定と開示レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報の守秘性もあり、開示情報のレベルを一定限定している</li> <li>● 例えば、デジタル技術への投資は「事業投資・人材投資の概算規模」のみ示しており、また、M&amp;Aはあくまで「手段」であるとの思想から、件数目標等のKPIは設定していない</li> </ul>

### （参考）非財務領域のKPI

P18/19

<p>気候変動対策の推進・災害レジリエンスの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 火災の収益改善:2021年度+180億円(2020年度対比)→2023年度+450億円超(2020年度対比)</li> <li>● 再エネ増収:2023年度+50億円程度</li> <li>● 脱炭素:2021年度自社温室効果ガス排出量▲32%削減(2015年度対比)、2021年度カーボンニュートラル達成(9年連続)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 火災の収益改善:資本コストを上回る収益性を維持</li> <li>● 再エネ増収:マーケットの拡大を取込み、更なる増収をめざす</li> <li>● 脱炭素:自社温室効果ガス排出量を2015年度対比▲60%削減(2050年には投資先も含め温室効果ガス排出量実質ゼロを実現)、再エネ比率100%、社有車電動車化</li> </ul>
<p>デジタルを活用したイノベーションの支援・創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略投資:2021-2023年度数百億円規模</li> <li>● デジタル人材:100名規模の中途採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略投資:成長に資する投資を継続的に進める</li> <li>● デジタル人材:事業領域拡大に沿って採用/育成を継続</li> </ul>
<p>D&amp;Iの推進・創出</p> <p>2022年4月時点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性取締役・監査役比率:15.8%</li> <li>● 東京海上日動女性管理職以上比率:10.4%</li> <li>● 東京海上日動女性準リーダー比率:57.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性取締役・監査役比率:30%クラブで掲げる理念の実現</li> <li>● 東京海上日動女性管理職以上比率:30%</li> <li>● 東京海上日動女性準リーダー比率:50%以上</li> </ul>
<p>健やかで心豊かな生活の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京海上日動ヘルスケア領域の増収:2023年度+200~300億円(2020年度対比)</li> <li>● あんしん生命の増収:2023年度新契約年換算保険料CAGR+5%程度(2020年度対比)</li> <li>● 「健康経営銘柄2022」選定(7年連続)</li> <li>● 健康経営の支援企業数約2,300社(2021年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たなヘルスケアサービスの開発・提供</li> <li>● 健康支援サービスの更なる普及・促進</li> <li>● 健康経営銘柄への継続選定</li> <li>● 健康経営支援の継続(東京海上日動)</li> </ul>
非財務KPI	

# 3. 2022 統合報告書 策定にあたっての検討・工夫



TOKIOMARINE

- 当社統合報告書は、当社独自の「パーパス・ストーリー」を、投資家の皆様に分かり易くお届けすることを軸に構成
- 当社の「パーパス」、社会課題解決を通じ培ってきた「強み」、当社が「めざす姿」を、「3つのQ&A」による建付けで解説

## 21年度版

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。

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事ができたのは、この142年。  
数々の困難を乗り越え、そして数々の難題を乗り越え、  
3つの強みの強みを持ち、これらを活かして成長を  
続けてきたからです。

1つ目は、「安全な暮らし」の  
実現です。これは、1  
つ目の強みであり、こ  
れを基盤として、こ  
の2つ目の強みである  
「めざす姿」を実現  
しています。



安全な暮らし、  
安心な暮らし

Question

これから  
当社は  
何を  
めざすのか

Answer

「お客様の“いざ”という時」を  
支えるためにも、  
「いつも」支えることが  
できる存在に

「お客様の“いざ”という時」を  
支えるためにも、  
「いつも」支えることが  
できる存在に

「お客様の“いざ”という時」を  
支えるためにも、  
「いつも」支えることが  
できる存在に

# 3. 2022 統合報告書 策定にあたっての検討・工夫

- 2021年度の当社統合報告書について、投資家の皆様からは、「当社のパーパスストーリー」、「マネジメントメッセージ」、「中期経営計画の開示方法・内容」などについて、概ね高いご評価をいただいた

21年度版

<ご評価いただいた点>

投資家からの主なコメント（抜粋）

## 1. パーパスストーリー

- 御社が凄いのは、パーパスを作った感がなく、本当に142年前からパーパスを貫いてきたのだろうと感じる点。パーパスの根ざし感、浸透度合いの高さがレポートを見ただけでわかる
- 御社の統合レポートは、最初のページをめくった瞬間からワクワクした。まるで小説を読んでいるような感覚
- 昨年同様Q&A方式で読みやすい。3つの強みの各々について記載する等、更に理解が進む内容になっている

## 2. マネジメントメッセージ・中計

### (1) CEOメッセージ

- VUCAの時代において変革と挑戦を加速する覚悟、社会課題解決を戦略の真ん中に据えるというブレない軸、それを実現するうえでの企業文化も含む貴社の強みへの自信などがにじみ出る強いメッセージ
- 貴社の持つリソースや強みと直面する経営課題を把握したうえで、納得感のある事業戦略を示しており、健全な危機感と自信の両方が伝わってくる内容

### (2) CFOメッセージ

- 過去の中計の振り返りから、資本コストの提示等、読者に現状を正しくわかりやすく提示する強い意志が窺える
- 財務戦略と事業ポートフォリオマネジメントの方針に関して、詳細に説明されており評価できる

### (3) 中計

- 中計のターゲットからそれぞれの事業における取組みへの流れはスムーズで、内容も充実している

## 3. サステナビリティ

- マテリアリティに関する「How」の項目は非常に明確、コアビジネスに関連する各重要課題の具体的な成果とKPIが開示されている

# 3. 2022 統合報告書 策定にあたっての検討・工夫

- パーパスストーリー、マネジメントメッセージへの改善指摘は多くないものの、「構成」と「メリハリ」等についてご指摘あり
- 「知財・無形資産」に関する開示や内容にFocusしたご意見・フィードバックは特段無し

21年度版

＜改善にむけた指摘・期待＞

投資家からの主なコメント（抜粋）

## 1. パーパスストーリー

- Q&Aでの“つかみ”は一見効果的だが、過去の比重が大きく展開が遅い。投資家はForward-looking。「**ありたい姿**」を語るだけでは実現可能性の根拠不足なので、トラックレコードが補強材料になるがメインではない
- 昨年のカルチャーフィットに基づいたM&Aのストーリーからすると、今年は、やや迫力に欠けた。**当社の競争力にとって、何が一番重要な要因かに絞り、ストーリーを展開したほうがよいのではないか**
- **価値創造モデルの内容が複雑で、コアメッセージが理解しがたい**

## 2. マネジメントメッセージ・中計

### (1) CEOメッセージ

- あえて課題を挙げるとすればボリューム。十分な内容ではあるが、**もう少し絞ってもよいかと感じた**
- **“しなやかでたくましい会社”を、具体的に、どのように、実現していこうとお考えになり、実行されているのか、その具体的な内容を開示して頂けると理解が更に進む**

### (2) CFOメッセージ

- **事業ポートフォリオに関する考え方は、「バランスの良い」「更なる分散」など抽象的な表現に留まっており、投資家とのコミュニケーションにおいては、より詳細なイメージ（事業別ROE等）を提供したい**

### (3) 中計

- **過去の中計の振り返りにおいては、計画値と実績の重要な乖離（ダウンサイド・アップサイド両方）の説明と積み残した課題のより具体的な説明（なぜ課題と認識したのかという理由）があるとなお良い**

# 3. 2022 統合報告書 策定にあたっての検討・工夫

- 「サステナビリティ」と「ガバナンス」に関するご指摘、開示拡充に向けたご期待を多くいただいた
- 外部機関の審査結果においても、上記領域の評点が相対的に低く、要改善・開示拡充ポイントとして認識

21年度版

<改善にむけた指摘・期待>

投資家からの主なコメント（抜粋）

## 3. サステナビリティ・ガバナンス等

### (1) サステナビリティ

- 「マテリアリティの経営戦略への落とし込みプロセス」、「推進体制の実効性評価」、「KPIの進捗や過去の目標に対する達成度の可視化」、「各事業部門との連携」、「全社員への浸透状況」など、**更なる開示の充実に期待したい**
- **TCFDに関しては形式的な開示に留まっており、損害保険会社としては物足りない内容**

### (2) ガバナンス

- **コーポレートガバナンスの開示については、相対的に質も量も劣る印象**
- 社外監査役と社外取締役の役割の違いが明確ではない。ボードのモニタリングとマネジメント機能における社外監査役、取締役の役割を明確化する工夫がほしい
- **報酬体系にサステナビリティの観点がどのように組み込まれているのかを示せるとよい**
- 政策株式の削減について、中長期的な残高目標の設定等、より踏み込んだ方針の提示に期待
- 「社外役員対談」では、**執行に対する意見や期待、取締役会で交わされた論議のより具体的な内容等にも踏み込んでほしい**。また、**実効性評価の内容については深いコメントがなく、どのような意見が出たのか、外部評価機関からの目はあるのか、入れる予定なのかを開示してほしい**

### (3) その他

- **「東京海上のマーケットにおける位置づけ」を目につきやすい箇所に掲載したらどうか**

# 3. 2022 統合報告書 策定にあたっての検討・工夫

- 昨今の潮流、当社における重要性等を念頭に、「知的資本」をあらためて特定・明記し、関連情報の開示を拡充
- 前述の投資家の期待を踏まえ、パーパスストーリーのブラッシュアップ、ガバナンスパートの開示拡充等を中心に注力

## 22年度版

## 具体的な改善項目・工夫

### 知財・無形資産

- 知財・無形資産に関するエッセンスは、企業価値向上ストーリーのなかで従来より盛り込んでいたものの、2022年度は、M&A/PMI実行力を含めて「知的資本」と特定・明記し、投資の状況など、開示内容を拡充

### その他全般

#### 1. パーパスストーリー

- Forward-lookingな投資家の皆様に刺さる構成に変更。具体的には、投資家の関心が高い“気候変動”に焦点を絞ったストーリー展開とし、「足元の環境認識」と「将来に向けた打ち手」を従来以上に前面に打ち出して拡充

#### 2. マネジメントメッセージ・中計

- 2021年の構成をベースに、指摘ポイントを中心にUpdate

#### 3. サステナビリティ・ガバナンス

- 【ガバナンス】：指摘ポイントへの対応を中心に、開示情報を拡充（①戦略論議の概要 ②実効性評価の詳細&改善の方向性 ③2022年度からの役員報酬新体系 等の開示など）
- 【サステナビリティ】：サステナビリティ委員会における論議内容や直近の進捗など、2022年度の取組み内容に加え、指摘ポイントを踏まえて、開示情報を拡充