

To Be a **Good Company**

株主の皆様へ

第18回定時株主総会

東京海上グループの経営戦略




2020年6月29日



東京海上ホールディングス

取締役社長 グループ CEO 小宮 暁

- 
1. 業績トピックス..... P.2
 2. 当社の事業目的と目的達成のための取組み..... P.8
 3. 将来のグループ像に向けて..... P.16

1. 業績トピックス

国内で2年連続となる大規模な自然災害が発生

台風15号



出典：関東地方整備局HPから一部加工

台風19号



出典：関東地方整備局HPから一部加工

7月九州北部豪雨



出典：九州地方整備局HPから一部加工

一連の自然災害に係る保険金^(*)
業界全体 **1兆円超**
当社 約**3,300**億円

* 業界全体は支払保険金（見込含む）、当社は元受発生保険金

自然災害による利益インパクト

地域・事業分散を進めてきた結果、
平年を超える自然災害の利益へのインパクトを▲2割程度に抑制

<修正純利益*1に与える自然災害インパクト*2>

リスク分散

2011

約▲80%



2019

約▲20%

*1 市場から見た透明性や比較可能性の向上を目的としたもので、株主還元のベースとなる利益指標

*2 インパクトは、自然災害に係る正味発生保険金が年初予算を超える割合

自然災害への対応

保険本業を通じてお客様の“いざ”をお守りすることが大切



災害対策本部



お客様の被害状況の確認



現場での損害確認

2019年度 延べ2.2万人の社員を動員

自然災害への対応

テクノロジーを活用した 保険金支払の迅速化

■ 最先端テクノロジーの活用

被災する前～保険金のご請求～お支払いまでのすべてのプロセスに最先端テクノロジーを活用



人工衛星も活用

被災者の声を踏まえた 商品開発

■ 地震に備えるEQuick保険

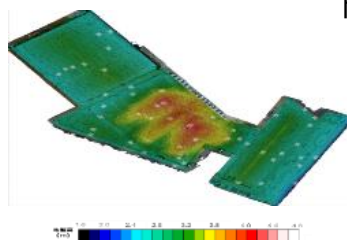
被災直後の当座の生活を支えるために、震度に応じて、速やかにお支払い（最短3日）



スマートフォンで完結

防災・減災に関する 情報・サービスのご提供

■ 高度なリスク調査・減災対策



ドローンを活用した

- ・地盤高分析
- ・浸水シミュレーション

■ ぼうさい授業

延べ4.5万人が受講



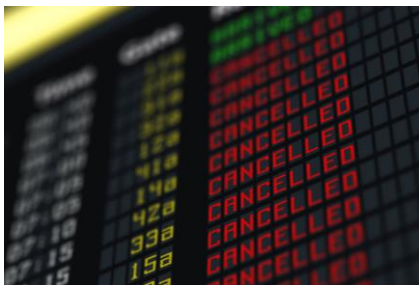
新型コロナウイルスの影響

保険引受

■ 興行中止保険



■ 海外旅行保険



資産運用

■ 有価証券評価損



大切なことは、「正しく課題を認識し、適切な対策を講じていくこと」

2. 当社の事業目的と 目的達成のための取組み



グローバル環境の変化

改めて企業の存在目的を考える時代に

テクノロジーの進展



新型コロナウイルス



格差の拡大



気候変動



地政学リスクの拡大



当社の事業目的

安心と安全を
お届けすることにより、
お客様の“いざ”をお守りし、
未来に向かって新たな道を
切り開こうと挑戦する
人や企業をサポートすること

代理店と連携
ニーズを把握
して対応



お客様

社会課題の
解決に貢献



社会

To Be a **Good Company**



社員

生き活きと
働く場の提供



株主

投資に見合う
リターンを
お返し

重要課題

お客様や地域社会にとって
「なくてはならない存在であり続ける」ために

ポートフォリオの さらなる分散



グループ体経営の さらなる推進

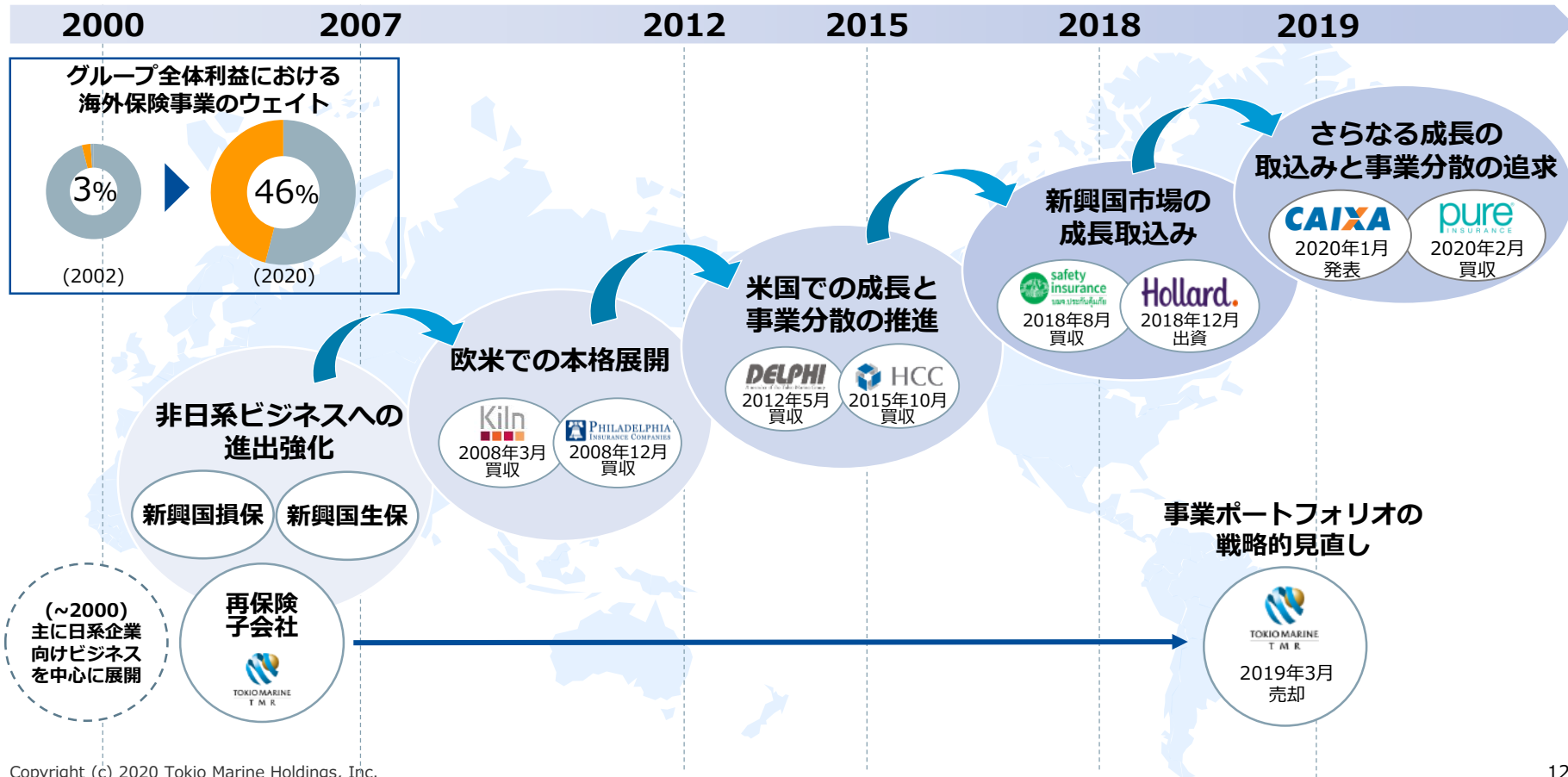


テクノロジーの 徹底的な活用



人工衛星画像を活用した浸水エリアの特定

ポートフォリオのさらなる分散



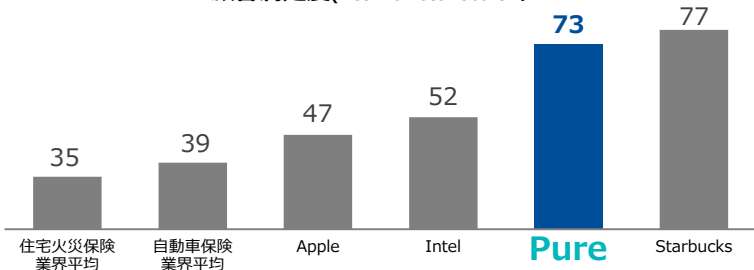
米国 Pureグループの買収・ブラジル Caixa銀行との保険合併会社設立

米国 Pureグループの買収

- 高品質なサービスに裏付けられた顧客満足度



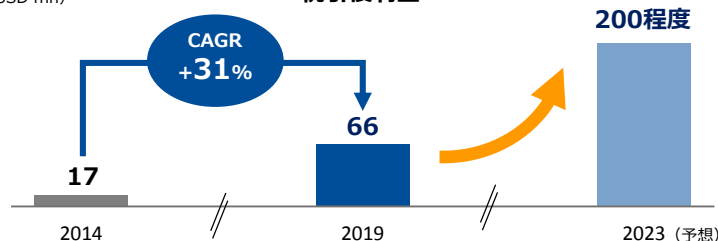
顧客満足度(Net Promoter Score^{*1})



- HNW^{*2}市場で屈指の成長性

(USD mn)

税引後利益



ブラジル Caixa銀行との保険合併会社設立



TOKIO MARINE
SEGURADORA



- 高い収益性が期待できるモーゲージ保険^{*3}・ホームオーナーズ保険^{*4}を販売



グループ一体経営のさらなる推進

グループの優れた人材を国内外に最適配置

共同グループ 総括等への起用



Donald Sherman

専務執行役員
共同グループCIO
(共同グループ資産運用総括)
Delphi Financial Group CEO



Christopher Williams

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



Robert O'Leary

常務執行役員
北米（一部子会社を除く）担当役員補佐
Philadelphia Consolidated Holding Corp.
Chairman&CEO



José Adalberto Ferrara

執行役員
Tokio Marine Seguradora S.A. CEO

専門性の横展開

保険リザーブ



**Daniel
Thomas**

人事



**Caryn
Angelson**

スペシャルティ



**Philippe
Vezio**

サイバー保険



**Daljitt
Barn**

再保険



**Barry
Cook**

内部監査



**Desmond
Yeo**

テクノロジーの徹底的な活用

お客様に新たな価値をご提供するためにテクノロジーを活用

顧客接点の拡大



スマートスピーカーを通じて音声で保険加入



オンライン医療相談を無料提供

商品・サービスの高度化



船舶保険の商品・サービス開発等



サイバーリスク等における最先端テクノロジーの活用

損害サービスの強化

業務効率化



人工衛星画像を活用した浸水エリアの特定



顧客満足度の高い、シンプルでスピーディなプロセス



ドライブレコーダー映像を活用した事故状況の再現



AIを活用した自動車損害確認の効率化・高度化

3. 将来のグループ像に向けて

当社の将来

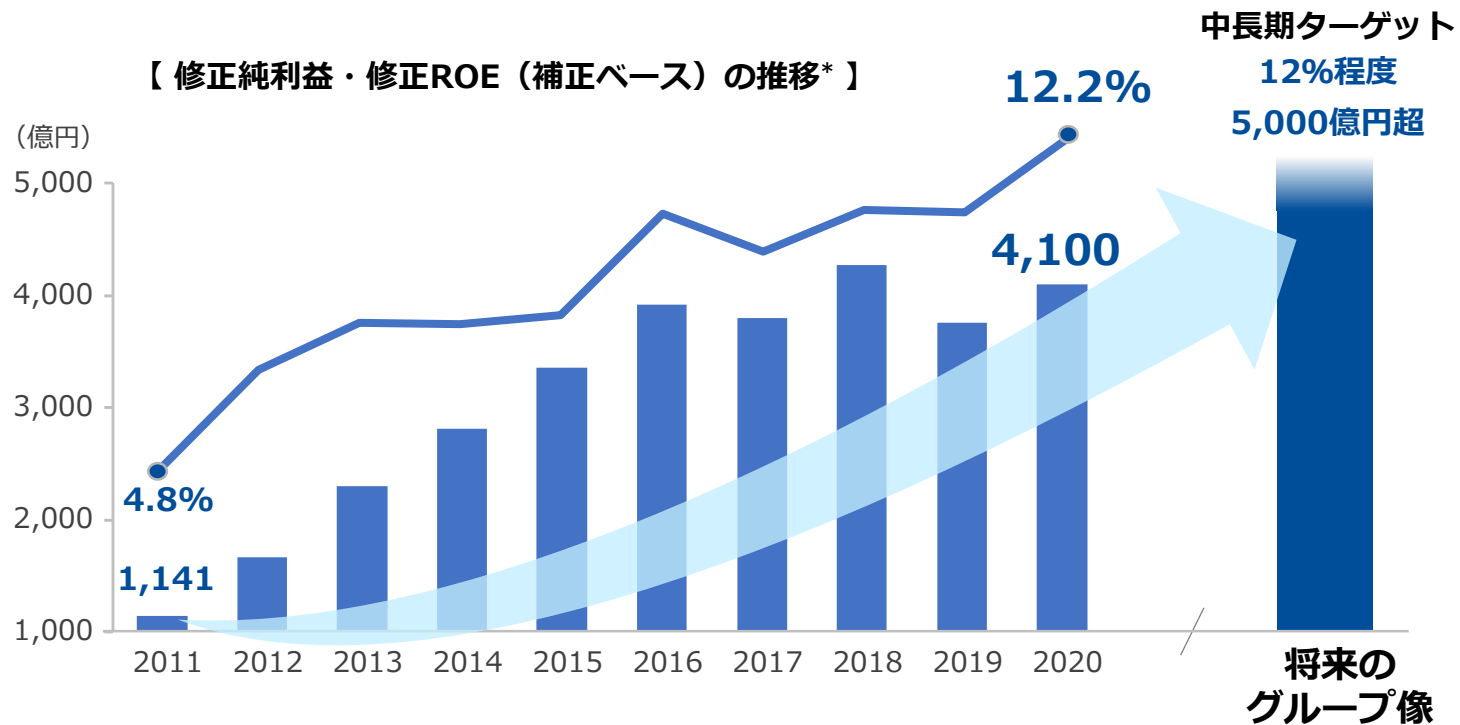
誰もがリスクとは無縁ではられない
生きていくうえで、リスクに対処することは必須

当社は、どんな時代であっても、
お客様の“いざ”をお守りし続ける

その結果として、持続的な利益成長を実現していく
しっかりお役に立つことが出来れば、
保険は成長産業である

将来のグループ像

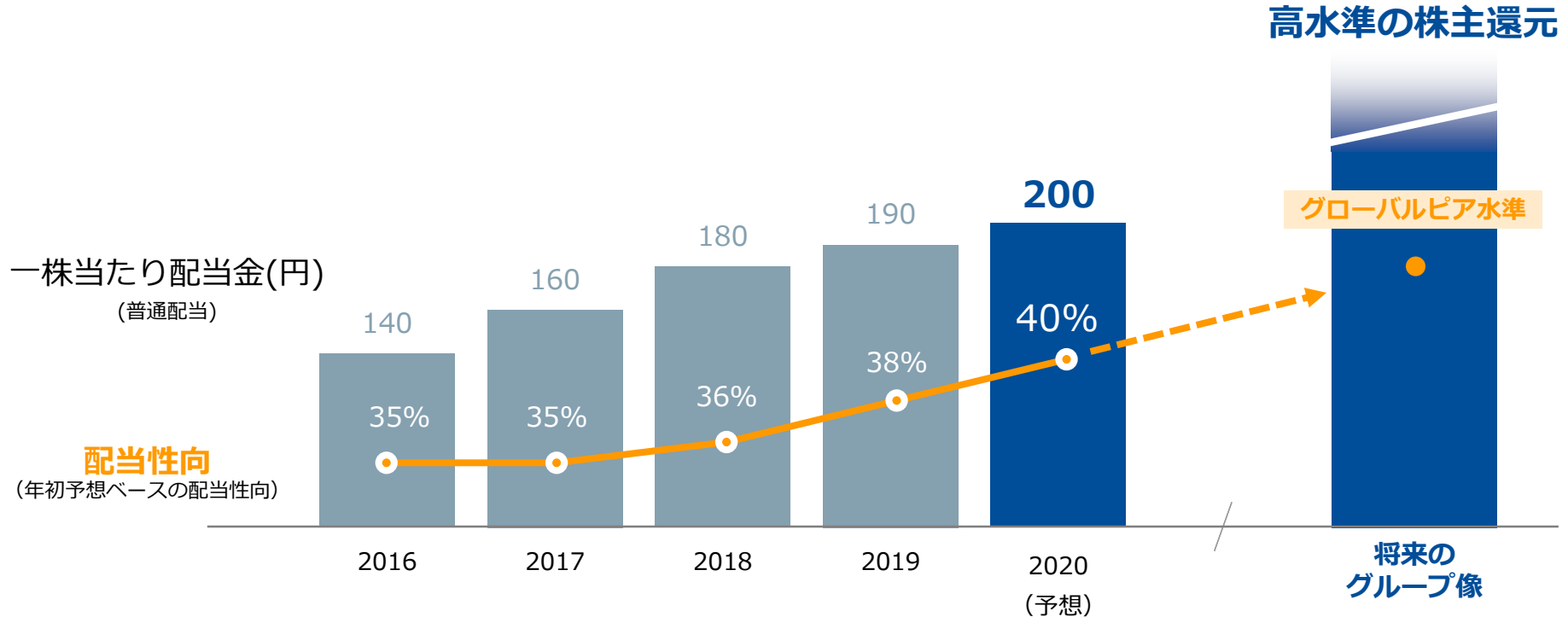
実力を持続的に高めていく



* 自然災害は2020予算並みに補正し、2018、2019は復元保険料の影響を控除
2020は新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

株主還元方針

普通配当は9期連続の増配を見込む



人と組織の活性化

激しい環境変化の中にあっても、企業価値を高め続ける
「しなやかで、たくましい会社」を実現するために

「人」と「カルチャー」

Communication

現場第一線の情報を
グループで
スピーディーに共有

Challenging Spirit

失敗を恐れず挑戦する
企業風土の醸成

Diversity & Inclusion

専門性を高めると共に、
グループの多様性を尊重

“To Be a Good Company”のカルチャー

世界中の仲間とGood Companyの想いを共有
人とカルチャーを大事にすることで、次の100年もGood Companyになれる



すべてのステークホルダーに価値を提供し続ける

To Be a Good Company



「いざ」というとき、お役に立ちたい。

万が一のときも、新たな一歩を踏み出すときも。

お客様と社会のあらゆる「いざ」を支える、強くやさしい存在でありたい。

この思いを日々の行動として積み重ね、すべての人や社会から信頼される

良い会社“Good Company”を目指し、挑戦を続けてゆきます。



参考資料

ESG（持続的な企業価値の向上）～外部評価～

東京海上グループは、事業活動等を通じてESG（環境・社会・ガバナンス）の取組みを進め、国内外で数々の評価や表彰を受賞

当社が採用されているSRI・ESGインデックス



国内での表彰

- 当社が「健康経営銘柄2020」（5年連続）、当社を含むグループ会社9社が「健康経営優良法人・大規模法人部門（うち、6社がホワイト500）」に選定

- 環境金融研究機構(RIEF)主催のサステナブルファイナンス大賞で「特別賞」を受賞

- 2013・2015・2017年度に続き、2018年度「なでしこ銘柄」に選定（2019年度は「準なでしこ銘柄」）

- 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』で大臣表彰を3年連続で受賞

海外での表彰

- 国際的な環境非営利団体CDPより、「2019年度気候変動Aリスト企業」に選定

- 海外グループ会社が、アメリカで「Best Places to Work in Insurance」、ブラジルで「Best Work Places for Women」を受賞

開示面での表彰

- 情報開示の取組みが高く評価され、保険・証券部門の「優良企業」に選定

- 当社のIRサイトが外部評価機関から高い評価を受賞

ESG（持続的な企業価値の向上）～ESGの推進～

国際イニシアティブへの参画を通じて調査・研究および提言活動を実施し、社会課題解決に貢献
 加えて、保険・リスクコンサルティングの専門性を活かし社会課題の解決に取り組むことで、
 SDGsの達成にも貢献

当社グループが参加しているイニシアティブ



国連グローバル・コンパクト

- 2005年に署名し、継続して支持を表明
- 2019年度は「防災・減災分科会」「レポート研究分科会」等の取組みに参加



国連環境計画・金融イニシアティブ

- 保険委員会・アジア地域代表理事として参加
- APEC「災害リスクファイナンスと保険ソリューション」WGで、災害リスクファイナンス制度論議を主導



国連責任投資原則

- 当社グループでは、東京海上日動、東京海上アセットマネジメントが署名し、責任投資/サステナブル投資を推進



持続可能な保険原則

- 2012年に起草メンバーとして署名し、2018年度からPSI TCFD 保険パイロットグループに参加し、TCFD提言に沿った気候関連情報開示の枠組みづくりを推進

21世紀金融
行動原則



アジア太平洋
金融フォーラム



IDF



CDP



日本サステナブル
投資フォーラム



気候関連財務
ディスクロージャー
タスクフォース



国連防災機関・
民間セクターアライアンス



エコ・ファースト推進協議会



ジュネーブ協会



COOL CHOICE



未来の
ために、
いま選ぼう。

ClimateWise



30% Club Japan



ESG（持続的な企業価値の向上）～環境～

事業を通じて地球環境保護や生物多様性の保全、環境価値の創出に積極的に貢献

環境への取組事例

■ 保険会社としてグリーンな社会づくりへの貢献

- 太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向け専用の保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- ドローン保険を提供し、環境負荷の少ないドローンの普及を後押し
- 環境賠償責任保険の提供を通じて自然環境保護に貢献
- Web約款や保険証券発行省略の推進

■ 運用会社としてグリーンな社会づくりへの貢献

- クリーンエネルギー導入を促進するため、再生可能エネルギー発電設備を投資対象としたファンド*を提供

* TMニッポンソーラーエネルギーファンド2012、2013、2014、TMニッポン再生可能エネルギーファンド2017

■ 環境負荷低減に向けた取組み

- CO2排出量の低減に取り組むとともに、マングローブ植林や自然エネルギー利用を推進し、カーボン・ニュートラルを達成
- 約20年前に開始したマングローブ植林プロジェクトで生み出された経済的価値は累計約1,185億円（2019年3月末時点）

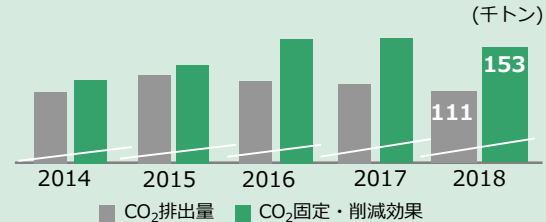


再生可能エネルギーファンド*の実績
(2020年3月末時点)

コミットメント金額：約**450** 億円

設置基数： **42** 基

「カーボン・ニュートラル」を6年連続で達成



サステナブルな地球環境への貢献

ESG（持続的な企業価値の向上）～社会～

事業を通じてお客様や社会に対して安心・安全を提供することで、社会課題の解決に貢献

社会への取組事例

■大規模化する自然災害への対応

- お客様の「いざ」に寄り添い、地域復興や生活再建に貢献
- 一日でも早く「安心」という形で保険金をお届けできるよう、被災地でお客様対応に集中する態勢を構築
- 人工衛星画像やドローンを活用した被災エリアの早期把握により、迅速な保険金のお支払いを実現
- 被災直後の当座資金をお届けするため、地震に関するインデックス保険の発売を決定

■安心・安全なクルマ社会づくりへの貢献

- 自動運転技術の進展に対応した特約を業界で初めて開発
- 当社独自の通信機能付きドライブレコーダーを活用し、さらなる安心・安全をお届け

■健康増進・健康不安のサポート

- 健康増進型保険「あるく保険」を提供し、お客様の健康増進を支援
- 新型コロナウイルス感染拡大を受け、お客様の健康面での不安軽減を目的に、提携先であるメディカルノート社のオンライン医療相談サービスを一部無償で提供

■貧困のない社会づくりへの貢献

- インド農家の方々に低価格で加入できる保険を提供し、貧困問題の解決に貢献



損害調査



災害対策本部



救援物資の積み込み



お客様の被害状況確認



事業を通じて社会課題の解決に貢献

ESG (持続的な企業価値の向上) ~社会~

社会への取組事例

■健康経営の推進

- グループ健康憲章のもと、社員の健康増進、組織の活性化、企業価値の向上等を目指したPDCAを着実に実践
- グループに蓄積されたノウハウを活かし、お客様の健康経営を支援
- 提携先と協業し、テクノロジーを活用した「健康づくりに関するトータルソリューション」の提供を検討

■地方創生の支援

- 自治体・商工会議所・商工会等を通じて中小企業の事業安定化を支援
- インバウンド対応や地域企業の海外展開も積極的に支援

■女性の活躍推進

- 女性の活躍を推進するための様々な制度を整備し、チャレンジの場を提供
- 女性管理職の輩出、管理職候補の育成に向けた取組みを加速
- 学びの場として「キャリアカレッジ」を創設し、より一層、いきいきと活躍することをサポート

■未来世代の育成・共生社会づくりの推進

- 新型コロナウイルスへの後方支援として、当社で総額10億円の寄付予算枠を設定
- 減災意識を高めるため、出前授業やセミナーを実施
- 全国で認知症サポーター養成講座を開催し、お客様に「認知症あんしんプラン」を提供
- 日本障がい者スポーツ協会、日本障がい者サッカー連盟、スペシャルオリンピックス日本を支援

健康経営支援企業数

2019年度 約**1,800**件

* 自社アンケート調べ

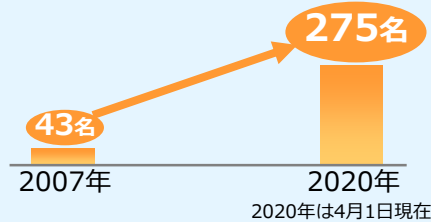
BCP策定支援を行った企業数

(東京海上日動)

延べ件数 約**1,500**件

* 2016年度~2017年度 (自社アンケート調べ)

女性管理職数の推移 (東京海上日動)



事業を通じて社会課題の解決に貢献

ESG（持続的な企業価値の向上）～ガバナンス～

機能別チーフオフィサー制、委員会等を通じて、グローバルな専門性・知見を活用し、グループ経営課題を解決。CEOがグループ経営にフォーカスするとともに、グループカルチャーの浸透に向けた取組みを推進

グループ一体経営の強化



東京海上グループ

グループCEO
グループカルチャー総括

グループチーフオフィサー

- グループ資本政策総括
- グループ事業戦略・シナジー総括
- グループリスク管理総括
- グループデジタル戦略総括
- グループ保険引受・保有政策総括
- グループ資産運用総括
- グループ人事総括
- グループ健康経営総括
- グループ法務コンプライアンス総括
- グループIT総括
- グループサイバーセキュリティ管理総括

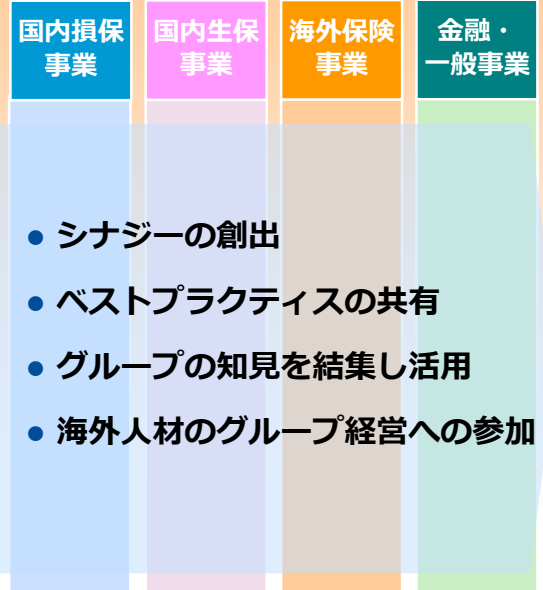
グループCEOがグループ経営へフォーカス

委員会

国内外のトップマネジメントが
グループの様々な経営課題を論議

- リスクベース経営委員会
- グローバル運用戦略委員会
- グローバル保険引受・保有政策委員会
- グローバルIT委員会

グループ総合力の発揮



ESG（持続的な企業価値の向上）～ガバナンス～

多様な社外役員スキルをバランス良く取り入れた、実効性の高いコーポレートガバナンス体制を構築


取締役会
社外取締役の数
5/13人

監査役会
社外監査役の数
3/5人

指名委員会
社外委員の数
5/7人

報酬委員会
社外委員の数
5/6人

社外役員スキルセット

属性	氏名	主な現職	スキル・経験								
			企業経営	金融経済	財務会計 ファイナンス	法務 コンプライアンス	人事労務	ガバナンス リスクマネジメント	テクノ ロジー	国際性	
取締役	三村 明夫 	日本製鉄株式会社 社友名誉会長	●	●					●		●
	江川 雅子 	一橋大学大学院 経営管理研究科特任教授		●	●				●		●
	御立 尚資 	ポストンコンサルティンググループ シニア・アドバイザー	●	●	●				●	●	●
	遠藤 信博 	日本電気株式会社 取締役会長	●	●					●		●
	片野坂 真哉 	ANAホールディングス株式会社 代表取締役社長	●	●			●		●		●
監査役	堀井 昭成 	一般財団法人キヤノングローバル 戦略研究所理事・特別顧問		●	●				●		●
	和仁 亮裕 	弁護士		●	●	●			●		●
	大槻 奈那 	マネックス証券株式会社 執行役員チーフ・アナリスト		●	●				●		●

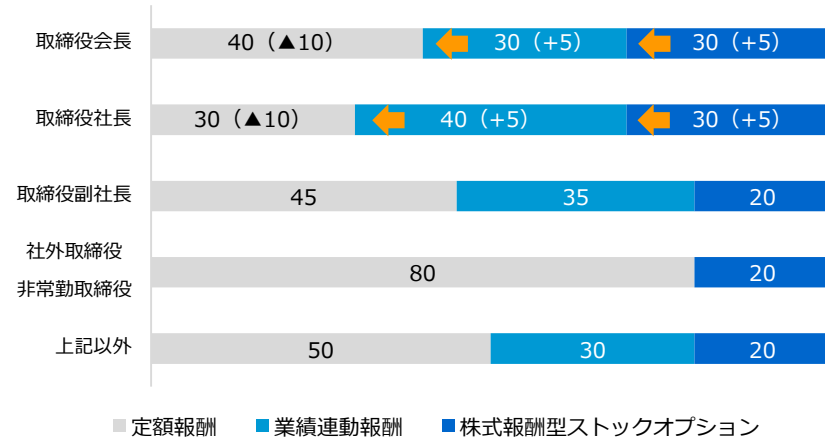
ESG（持続的な企業価値の向上）～ガバナンス～

持続的な成長に向けた取締役のインセンティブとして、業績・株価と連動した報酬体系を設計

取締役の報酬体系

- 取締役の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションにより構成
- 原則として役位が高くなるに応じて、業績連動報酬や株式報酬型ストックオプションの割合が大きくなる設計
- 2019年度は、取締役会長・社長の業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションの構成割合を引上げ

<報酬の構成割合（2019年度）> ※カッコ内は前年増減



<業績連動報酬>

- 「個人業績」と「会社業績」に連動（達成度に応じて0～200%の範囲で変動）
- 取締役の業績向上に対するインセンティブを高める

個人業績 期初に設定した課題の達成度に応じて決定

会社業績 中期経営計画における、各年度の目標値に対する実績の達成度に応じて決定

指標項目*1	2019	
	目標	実績
修正ROE	10.4%	8.2%
修正純利益	4,000億円	2,867億円
期待ROR改善度*2	14.1%	15.0%

*1 海外事業を担当する取締役は、海外事業の実績を反映すべく、指標の一部を変更

*2 前年度計画のRORに対する当年度計画のRORの改善割合

<株式報酬型ストックオプション>

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の騰落によるメリット・リスクを株主と共有
- 株価上昇と業績向上への意欲を一層高める

< ご注意 >

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。

従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。