

To Be a **Good Company**

株主の皆様へ

第19回定時株主総会
東京海上グループの経営戦略

2021年6月28日

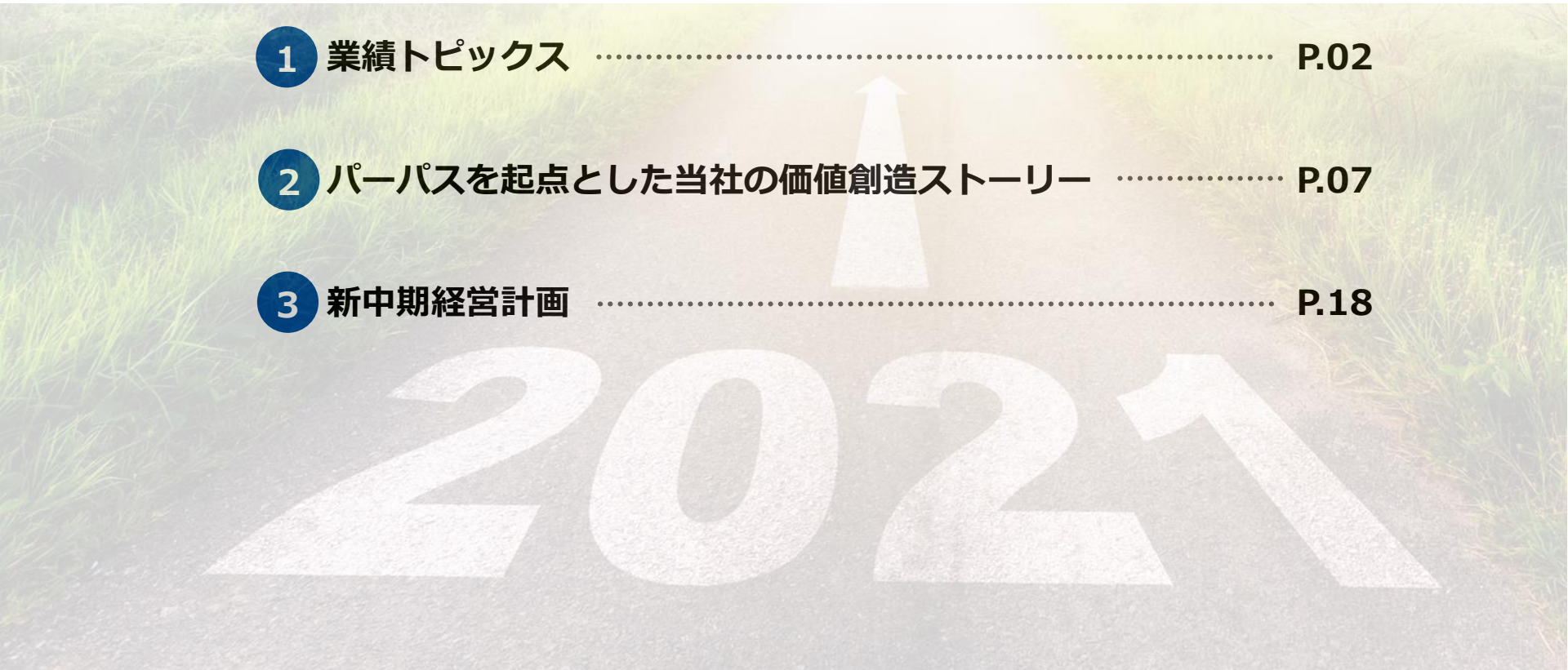


TOKIO MARINE

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

目次

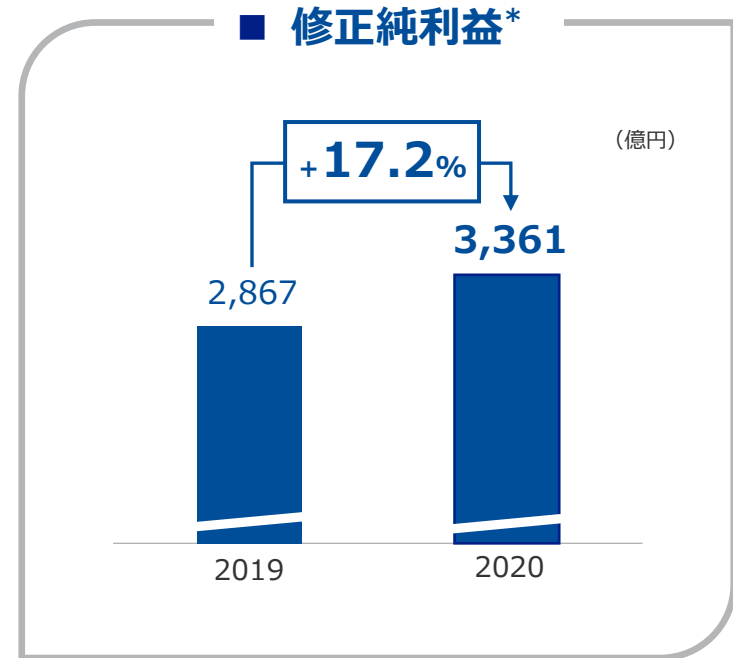
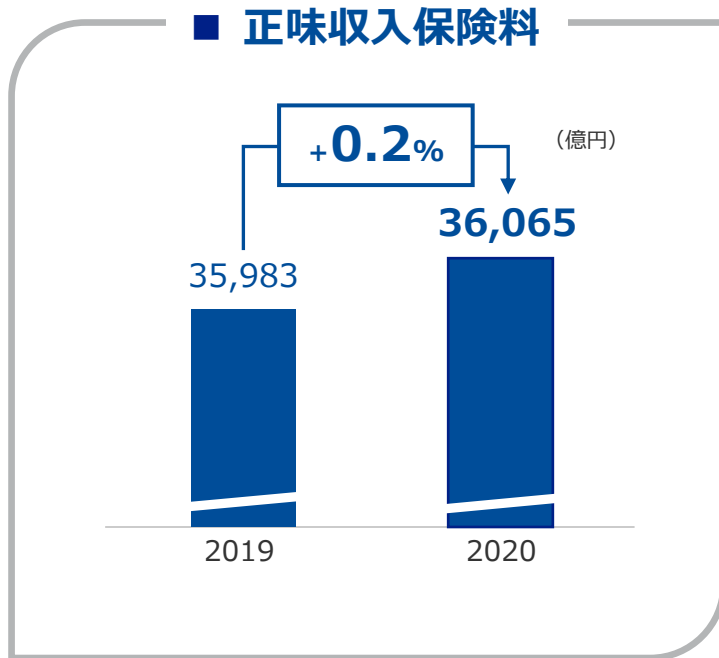
- 
- 1 業績トピックス P.02
 - 2 パーパスを起点とした当社の価値創造ストーリー P.07
 - 3 新中期経営計画 P.18

1. 業績トピックス



2020年度業績の振り返り

コロナ禍にあっても、着実にお客様の支持を拡大。課題解決を通じて、実力も高めている



*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

2020年度業績の振り返り

新型コロナウイルスや大規模な自然災害が発生したものの、グローバルなリスク分散により、その影響を利益の約2割^{*1}に抑制

コロナの影響

興行中止保険



有価証券評価損



大規模な自然災害の発生

令和2年7月豪雨



出典：国土交通省HPから一部加工

台風10号



出典：時事通信から一部加工

福島県沖を震源とする地震



延べ**1.6万人**
の社員を動員

一連の自然災害に係る保険金^{*2}

業界全体：**3,000**億円超
当社：**1,000**億円超

^{*1} コロナおよび年初予想額を超える自然災害に係る発生保険金の割合

^{*2} 業界全体は支払保険金（見込含む）、出典：日本損害保険協会HP
当社は元受発生保険金

コロナ禍での当社の対応

ステークホルダーからの期待に社員の安全確保に努めつつ応えてきた

円滑なオペレーションの維持

- スマホアプリによる、**非対面のニーズへの対応**
- Web会議システムの拡充等による、**リモートでのお客様対応**
- システム高度化による、**在宅勤務下での照会応答対応**

自然災害への対応

完全ペーパーレスモデルによる、
遠隔地かつ在宅勤務下でのお客様対応
(マルチロケーション対応)

ステークホルダーからの期待に応える

お客様

- ・ **オンライン医療相談**
健康面での不安軽減を目的に、
無料サービスとして提供
- ・ **1,000億円超のコロナ保険金***

*コロナに係る発生保険金の概算

社会

社会貢献活動

- ・ 国内外で11億円超の寄付
- ・ 医療機関にマスク等を寄付

株主

実力は高まっていることから、
10期連続の増配を見込む

社員

社員とその家族の 安全確保

リモート環境を整備することで
出社割合を縮小

コロナに対する当社認識と取組み

コロナ前後で当社の課題が大きく変わった訳ではない。戦略の再点検を通じて、取組みを加速・高度化していく

加速	リモート	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 有事における100%リモート対応
	デジタル	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 代理店のデジタル化支援 ▪ ヘルスケア関連の付加価値の高い商品・サービス ▪ デジタル人材の採用・育成
	レジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> ▪ オペレーションのさらなる効率化
高度化		<ul style="list-style-type: none"> ▪ パンデミックを踏まえたリスク管理の高度化 ▪ 新たな挑戦や柔軟な働き方を支える人事制度・運用の見直し

2. パーパスを起点とした 当社の価値創造ストーリー



グローバルな環境変化

テクノロジーの進展



気候変動



新型コロナウイルス



格差の拡大



地政学リスクの拡大



当社の変わらぬパーパス

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

ステークホルダーへの貢献

お客様のために

安全をお届けし、安心を大きくするとともに、未来につながる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する

社会のために

誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する

株主・投資家のために

株主還元の持続的な拡大。適時適切な情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組む

社員のために

いきいきと活躍できる機会の提供とエンゲージメント（対話）を通じ、社員による高いパフォーマンスの発揮に貢献する

未来世代のために

未来世代に持続可能な環境を引き継ぐ

パーパスを実現していくために必要な力

パーパスを実現するために、創業から142年の間、様々な社会課題解決に挑戦することで、当社独自の“3つの強み”を培い、それを磨き続けてきた

1

安全をお届けし
安心を大きくする力



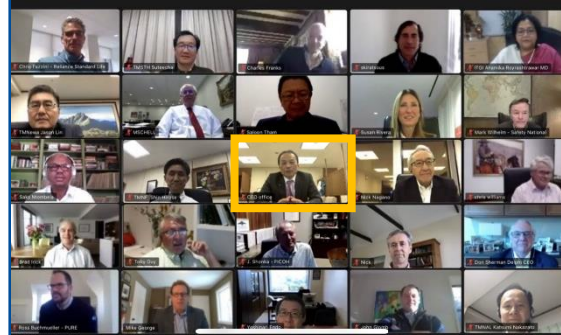
2

リスク分散
の执行力



3

グループ一体経営



2021年1月CEO会議（Web開催）

①安全をお届けし、安心を大きくする力

お客様や地域社会の課題をいち早く捉え、これを解決する商品を開発し、徹底したコンサルティングを通じて、お客様にお届けしてきた

商品・サービスの開発力

世界水準の専門性や
引受能力を活かし、
課題を解決



課題を捉える現場力

お客様や地域社会の課題を
早く、正しく捉える



お届けする力

お客様に徹底して
寄り添うコンサル
ティング



①安全をお届けし、安心を大きくする力

保険の領域を拡大し、保険金のお支払いに留まらない安全をお届けしていく

防災・減災

水災危険度予測システム



危険エリアを見える化し、
自治体の意思決定をサポート

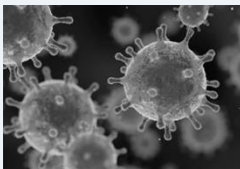
住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム



Web約款・証券により削減される費用の一部
を寄付。寄付金はお客様がお住まいの地域の
防災・減災活動、復旧支援等に活用

保険金支払

新たな課題



コロナから
中小企業を守る保険



気候変動対策
を推進する保険

迅速なお支払い



保険金請求手続きは
スマホ完結



人工衛星も活用し
被害状況等を
迅速に把握

災害後の早期復旧

災害復旧専門会社の 洗浄技術を活用

修復前



修復後



事業の早期再開をサポート

①安全をお届けし、安心を大きくする力

テクノロジーの徹底的な活用：
ドライブレコーダー パーソナル(DAP)による、安心・安全なカーライフの実現

事故状況再現システム

ドライブレコーダーで取得した映像等から、**AIが事故状況を再現、責任割合を解析し、事故の早期解決を実現**



2020年「日経優秀製品・サービス賞」
最優秀賞受賞



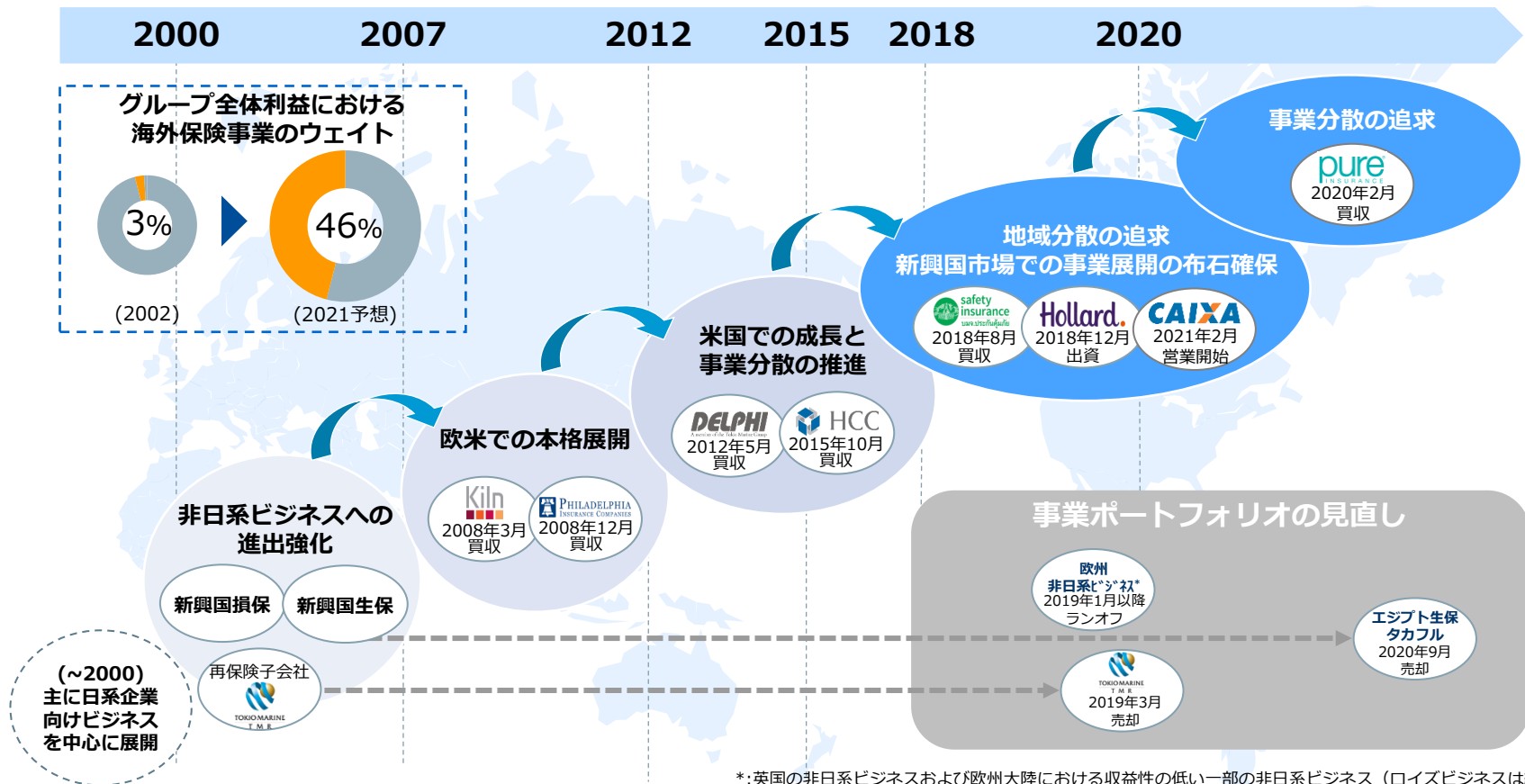
通信機能付き2カメラ一体型ドライブレコーダー【業界初】

- 2021年4月よりDAPご契約のお客様にご提供開始
- 従来の**衝撃検知時の自動連絡**や**各種事故防止支援機能**に加え、以下のサービス・機能を提供し、お客様のさらなる安心・安全なカーライフの実現に貢献
 - ✓ **前方・後方および側方の同時撮影【業界初】**
 - ✓ **わき見警告機能**
 - ✓ **SOS発信機能【業界初】**
 - ✓ **駐車中の録画機能【業界初】**
 - ✓ **「顔識別機能」等を利用したドライバー別の安全運転診断【業界初】**
 - ✓ **ご家族等による見守り機能**



*「業界初」の表記は国内の損害保険会社が個人向け自動車保険で提供するドライブレコーダーのサービス・機能等を踏まえて記載（2020年11月末時点）

② リスク分散の実行力



*: 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（ロイズビジネスは継続）

②リスク分散の実行力

世界最大の保険市場である米国において、企業分野でトップ10

企業分野*1 **トップ10**

スペシャルティ保険分野*2 **トップクラス**

PHILADELPHIA
INSURANCE COMPANIES
A Member of the Tokio Marine Group

pure
INSURANCE
A member of the Tokio Marine Group

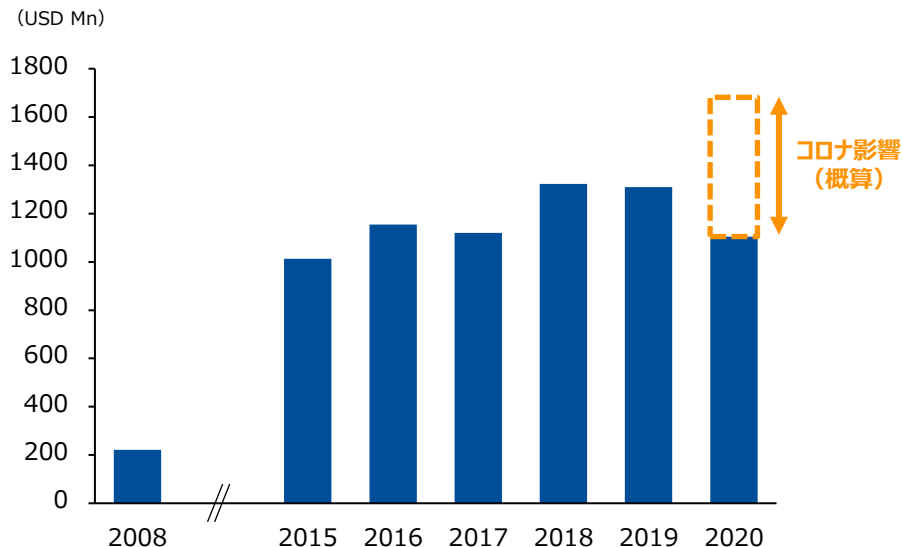
DELPHI
A member of the Tokio Marine Group

TOKIO MARINE
HCC

*1 : 2020年度 米国損保におけるコマーシャル種目の元受保険料 (出典:S&P Global)

*2 : 企業向けに提供する特殊な賠償責任保険や医療保険等

北米事業の利益推移*3



*3 : フィラデルフィア社、デルファイ社、エイチシーシー社の現地会計ベースの年間の税引後利益 (2020年度はピュア社も含む)

2017年は米国税制改革による一時的な影響を控除

③グループ一体経営

グループの優れた人材を最適配置し、グループの戦略に活用

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)
President & Chief Executive Officer of
Delphi Financial Group, Inc.

米国



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)

米国



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
Chairperson of Philadelphia
Consolidated Holding Corp.

米国



José Adalberto Ferrara

執行役員
Chief Executive Officer of Tokio Marine
Seguradora S.A.

ブラジル



Susan Rivera

執行役員
Chief Executive Officer of HCC
Insurance Holdings, Inc.

米国

グループ全体で の専門性の活用

保険リザーブ*



Daniel Thomas

米国

法務・人事



Caryn Angelson

米国

スペシャルティ



Philippe Vezio

シンガポール

サイバー保険



Daljitt Barn

英国

再保険



Barry Cook

英国

内部監査



Desmond Yeo

シンガポール

*: 既発生の保険金債務（将来の保険金支払い）を適切に見積もり、支払備金として積み立てること

パーパスを起点とした、サステナブルな社会づくりへの貢献

**「平時」や「常識」はもはや存在しない不連続な社会
社会課題は複雑化し、リスクも増加の一途**

そうした中で、保険業を営む私たちの果たすべき役割は大きい

**当社はこれからも、増加するリスク、新たなリスクに対峙し、
お客様や地域社会の“いざ”をお守りし続ける**

**その結果として、企業価値の向上と持続的な利益成長を実現していく
しっかりとお役に立つことができれば、保険は成長産業である**

3. 新中期経営計画



新中期経営計画2023 ～成長への変革と挑戦～

長期ビジョン

世界中のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ
～100年後もGood Companyをめざして～

ステークホルダーとの
「Win-Win」



「グローバル」×「シナジー」



成長と安定的な
高収益の実現

新しいマーケット×新しいアプローチ

保険本業の収益力強化

2+1
の
成長戦略

次の成長ステージに向けた事業投資

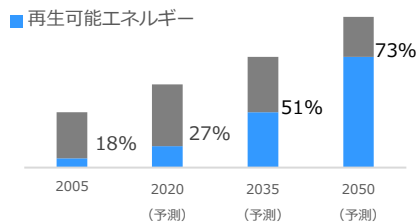
経営を支える基盤（人材、グループ一体経営、カルチャー等）

グローバルな社会課題の解決（新しいマーケット×新しいアプローチ）

グループ総合力を発揮し、グローバルな社会課題の解決に注力することで、持続的な成長を実現

再生可能エネルギー推進の後押し

再生可能エネルギーマーケット （全世界の電力供給に占める割合）



（出典）McKinsey

2020年5月、
世界のリーディング
プレイヤーである
GCube社を買収



サイバーリスクへの対応

当社のサイバーに
関する知見を集めた
Cyber Centre of
Excellenceを
ロンドンに設置



Daljitt Barn
(Global Head of Cyber Risk)



中小企業の支援

自治体や商工会議所等と連携し、事業
継続計画（BCP）の策定支援や、各種
訓練等、中小企業を総合的にサポート

＜自治体との協定締結数*＞

- ・都道府県 : 38
- ・政令指定市 : 10
- ・政令市以外 : 52

* : BCP策定支援等、地方創生に関する協定



高知では高知県・高知市・高知商工会議所等と連携し、
10年間で約700社のBCP策定支援を実施

デジタルを活用した生産性の向上（保険本業の収益力強化）

- デジタルを徹底的に使いこなすことで、お客様の利便性を向上させるとともに、生産性をさらに一段引き上げていく
- 創出した時間をさらなる社会課題の解決に振り向け、企業価値を高めていく

東京海上日動の取組み

<営業>

- ▶ お客様との接点強化、照会応答力の強化

<損害>

- ▶ お客様との接点強化、AIによるプロセス効率化

<働き方の変革>

- ▶ ペーパーレスの推進、社内インフラの刷新

2026年度末までに▲**20-30%**の社内事務削減

(▲300-500億円/年のコスト削減に相当)

アジアでの取組み

<営業>

- ▶ チャットボットによる照会応答力、商品のおすすめ

<損害>

- ▶ AIによる不正請求の検知

<働き方の変革>

- ▶ グループ共通のRPA*ライブラリの構築

中長期的に▲**8-10%**の社内事務削減

(▲20億円/年のコスト削減に相当)

創出された時間をさらなる社会課題の解決に振り向ける

新しい価値の創造（新しいマーケット×新しいアプローチ）

データを駆使し、保険にとどまらない「新しい価値」を創造していく
 ~データ中核会社「東京海上ディーアール」を始動（2021年7月）~

新たな領域における成長

- ▶ **新たなリスクへの対応やマーケットの創造**等を実現する商品やリスクソリューション等を開発
- ▶ ヘルスケアやサイバー、防災減災等の分野で、**事前の予防領域や、事後の安心領域を取組強化**

お客様の“いざ”というときを支えるため、“いつも”支えることができる存在へ

創造する価値のイメージ



次の成長ステージに向けた事業投資

パーパスの実現に向けて、保険事業を強化しつつ、新規事業の可能性も模索していく



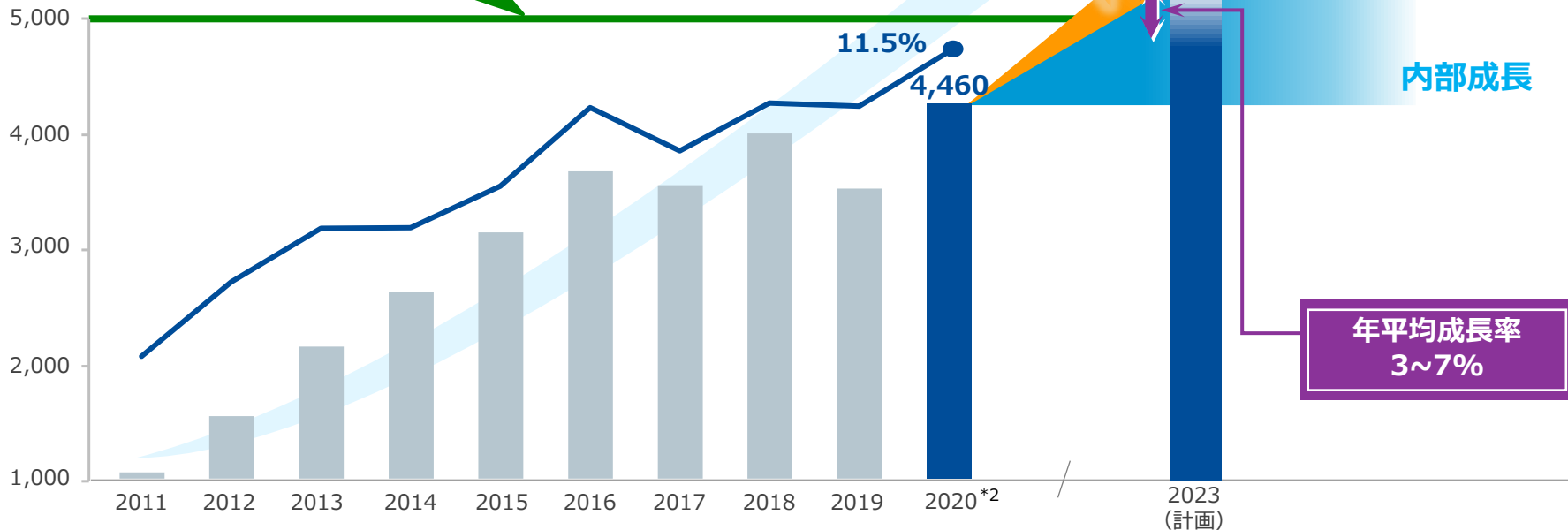
*1: M&Aを含む事業戦略の意思決定に資する各種情報を収集・整理し、経営陣に提供・提言するとともに、具体的M&A案件につき交渉を含む実務を実行する機能

*2: ジョイントベンチャーの略。共同企業体。

さらなる成長に向けて

修正純利益・修正ROEの推移（補正ベース）*1

中長期ターゲット（マイルストーン）
5,000億円超（修正純利益）
12%程度（修正ROE）



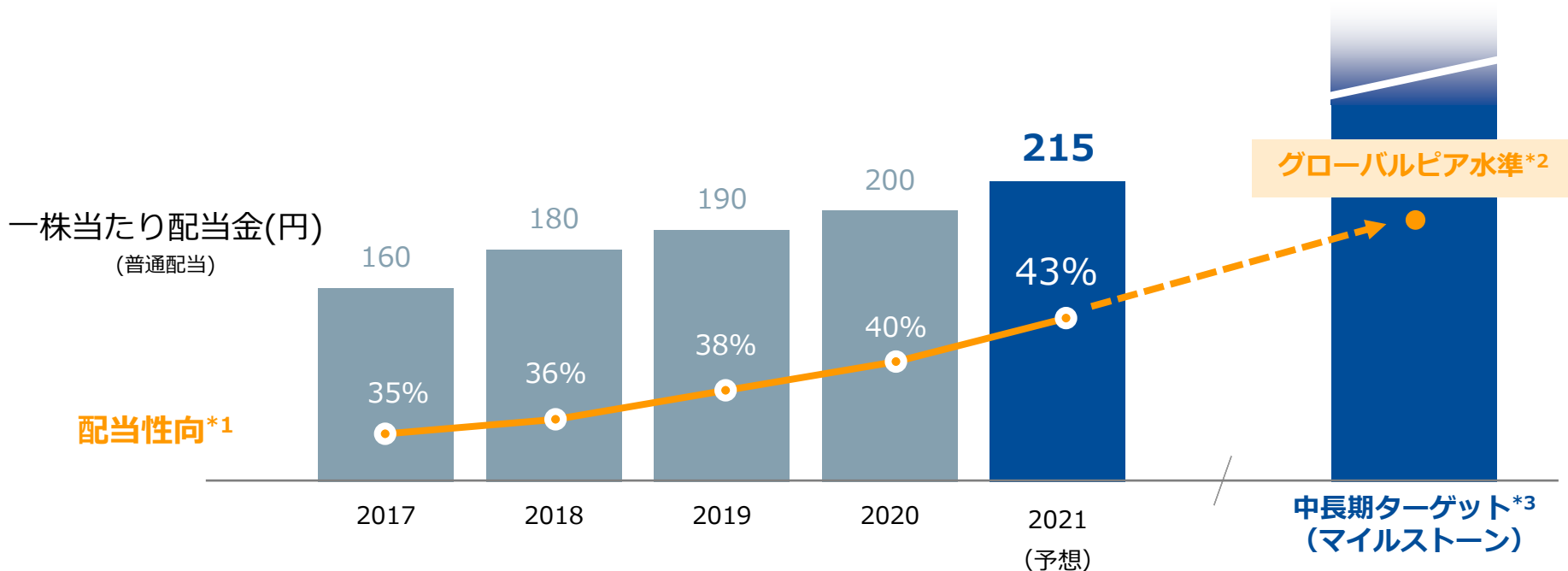
*1：自然災害は平年ベースに補正し、2018、2019は復元保険料の影響を控除

*2：2020は、各種準備金や新型コロナウイルス、為替の影響を控除した補正ベース

株主還元

普通配当は10期連続の増配を見込む

より高水準の株主還元



*1 : 年初予想ベースの配当性向

*2 : Allianz, AXA, Chubb, Zurichの配当性向。現時点では50%程度

*3 : 修正純利益5,000億円超、修正ROE12%程度

人とカルチャー

あらゆる基準の根底にパーパスが根付いている、そしてその体現に向けて、熱意に溢れた会社を創る

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

2021年4月にグループダイバーシティ&インクルージョン総括（CDIO）、**Diversity Council***を創設



鍋嶋CDIO

ナショナルリティ

海外M&Aで獲得した人材を共同グループ総括やグローバル委員会のリーダーに起用

ジェンダー

自発的キャリア構築と生き活きとした活躍を促すため、2019年にTokio Marine Group Women's Career Collegeを創設



ジェネレーション

若手を中心とした社員の挑戦をサポートする社内ベンチャープログラムの実施や、副業ルールの緩和

カルチャーの浸透

ひとり一人の行動から経営判断に至るまで、あらゆる行動の根底にパーパスを根付かせる



Middle Global Leadership Development Program
主に海外のミドル層向け研修。東北の被災地を訪問し、震災時の当社の行動や想いに触れ、保険の意義や“Good Company”の意味を体感

“To Be a Good Company”

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、たくましいグループ」を創っていく



参考資料



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



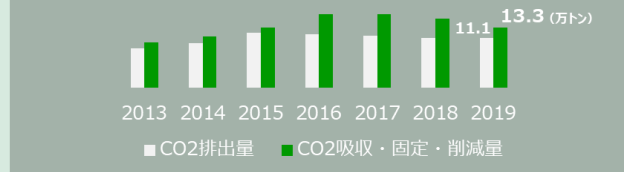
■ 資産運用会社としてグリーンな社会づくりへの貢献

- 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

■ 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
- 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）
- 新本社ビルは、木材やエネルギー効率の高い設備を多用する等、最高水準の環境性能を有するグリーンビルディングを志向。また、災害対応や多様な働き方、社内外のコミュニケーション・コラボレーションといった観点からも、最先端の設備を設置予定

「カーボン・ニュートラル*」を7年連続で達成



*:自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))

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）～環境～

脱炭素社会の実現をめざし、2030年度に向けた新たな目標を策定

自社の事業活動に伴う
温室効果ガス排出量の削減目標

2030年度までに、東京海上グループが排出する温室効果ガス（CO₂）を
2015年度対比▲60%まで削減する*

電力消費量に占める
再生可能エネルギー導入率目標

2030年度までに、東京海上グループの主要拠点において使用する電力を
100%再生可能エネルギーとすることをめざす

社有車について

東京海上日動において、2030年度までに、保有する社有車を
すべて電動車（EV・PHV・HV等）にすることをめざす

*:自社事業活動に伴うもの（温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6））

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

- 有事にはあらゆる業務に優先して社員を動員し、お客様対応に専念
- リモートでの損害サービス体制の構築や、人工衛星画像やドローン等も活用し、迅速な保険金のお支払いを実現
- 保険金の迅速なお支払いにとどまらず、防災・減災、早期復旧に向けた商品・サービスを提供
- 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を発売



損害調査



災害対策本部

■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
- 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



救援物資の積み込み



お客様の被害状況確認

■健康増進・健康不安のサポート

- AIでビッグデータを解析することで、これまで引受が難しかった持病のあるシニア向けの医療保険を提供
- コロナ感染拡大を受け、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



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

事業を通じて社会課題の解決に貢献

■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

■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

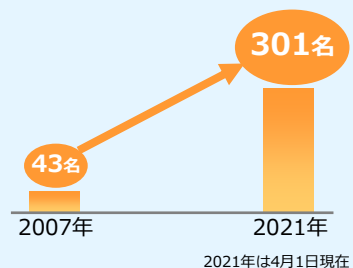
■女性の活躍推進

- 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

- コロナへの後方支援として、国内外で総額11億円超の寄付
- 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、日本水泳連盟を支援

女性管理職数の推移 (東京海上日動)



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CEOがグループ経営へフォーカス

海外トップマネジメント
も含むC-Suite

CFO グループ資本政策総括	CWO グループ健康経営総括
CSSO グループ事業戦略・シナジー総括	CLCO グループ法務コンプライアンス総括
CRO グループリスク管理総括	CITO グループIT総括
CDO グループデジタル戦略総括	CISO グループサイバーセキュリティ管理総括
CRSO グループ保険引受・保有政策総括	CSUO グループサステナビリティ総括
CIO グループ資産運用総括	CDIO グループダイバーシティ & インクルージョン総括
CHRO グループ人事総括	

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

機能別グローバル委員会等の活用

リスクベース経営委員会

サステナビリティ委員会

グローバル保険引受・保有政策委員会

グローバル運用戦略委員会

グローバルIT委員会

グループ総合力の発揮

国内損保
事業

国内生保
事業

海外保険
事業

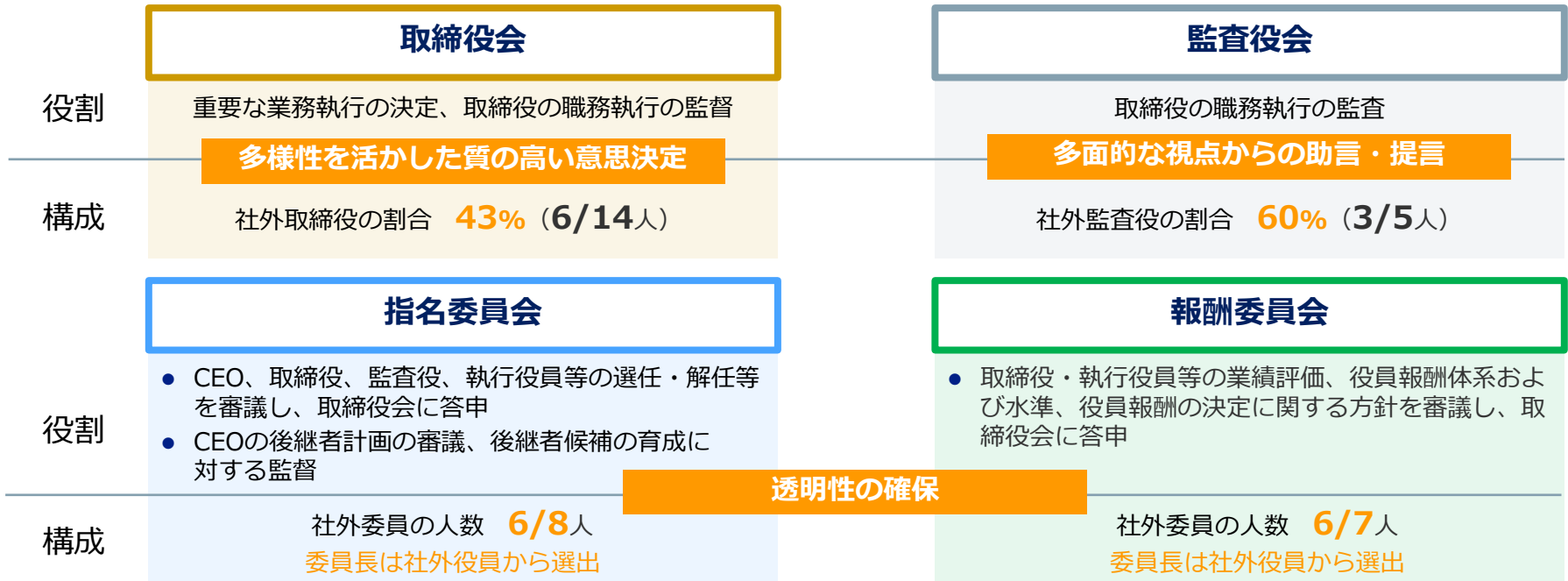
金融・
一般事業

- シナジーの創出
- ベストプラクティスの共有
- グループの知見を結集し活用
- 海外人材のグループ経営への参加

ESG（持続的な企業価値の向上）～ガバナンス～

社外役員の知見、専門性を活用し、質の高い意思決定を行う取締役会をベースに、決定プロセスの透明性を確保した指名委員会・報酬委員会を設置した、ハイブリッド型の機関設計

<2021年の株主総会以降のガバナンス体制（予定）>



< 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。