

株主の皆様へ

第20回定時株主総会

東京海上グループの経営戦略

2022年6月27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 足元の環境認識と当社戦略 P.2**
- 2 2022年度業績見通しと株主還元 P.15**
- 3 持続的な成長に向けて P.19**

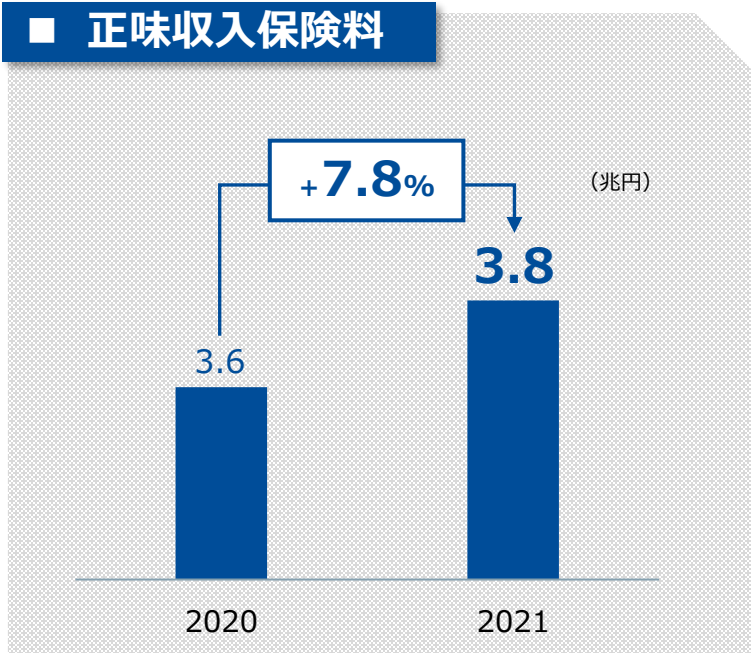
1

足元の環境認識と当社戦略

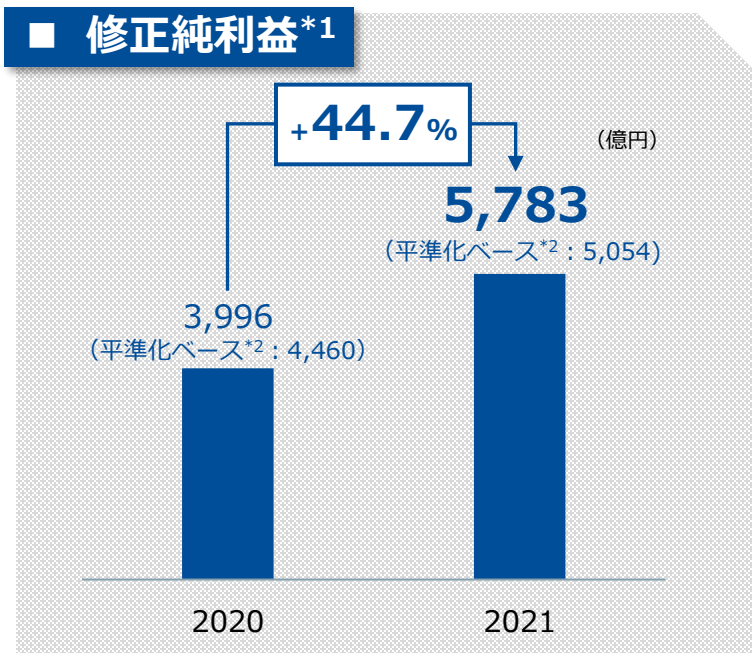
2021年度業績の振り返り

コロナ禍にあっても、着実にお客様の支持を拡大

■ 正味収入保険料



■ 修正純利益*1



*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

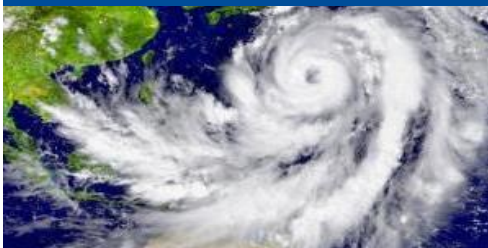
*2: 2020は、自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動等の一過性の影響を控除

2021は、自然災害の影響を平年並みとし、コロナやキャピタルゲイン等の一過性の影響を控除

事業環境認識

社会課題は山積・拡大・複雑化

気候変動



地政学リスクの拡大



新型コロナウイルス



サイバー攻撃

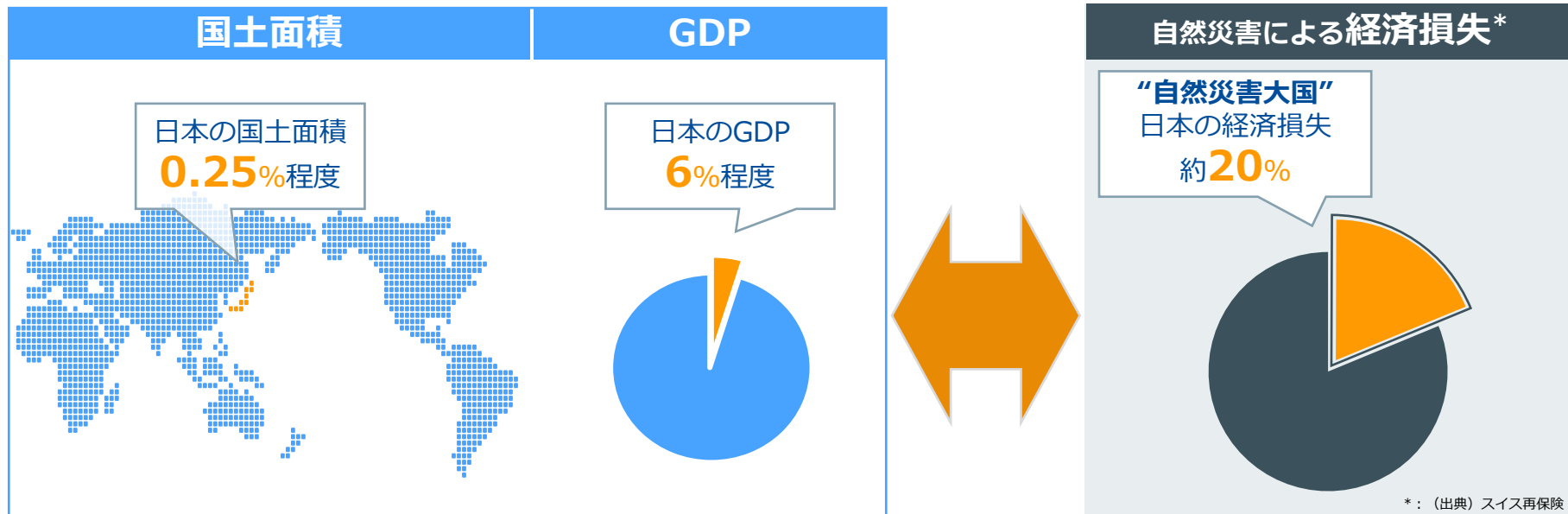


格差の拡大



「気候変動」に関する環境認識

日本は国土面積やGDP対比、自然災害による経済損失の割合が高い



自然災害から逃げることなく真正面から受け止め、
お客様の“いざ”をお守りし、しっかりとお役に立つことをめざす

いち早く保険金をお届けするために

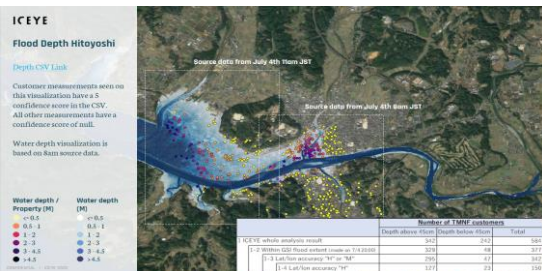
グループの総力を結集し、デジタルも高度に活用
いち早く保険金をお届けし、お客様の「明日の力」に繋げる

ドローンやAIを活用した 災害時の被害状況把握



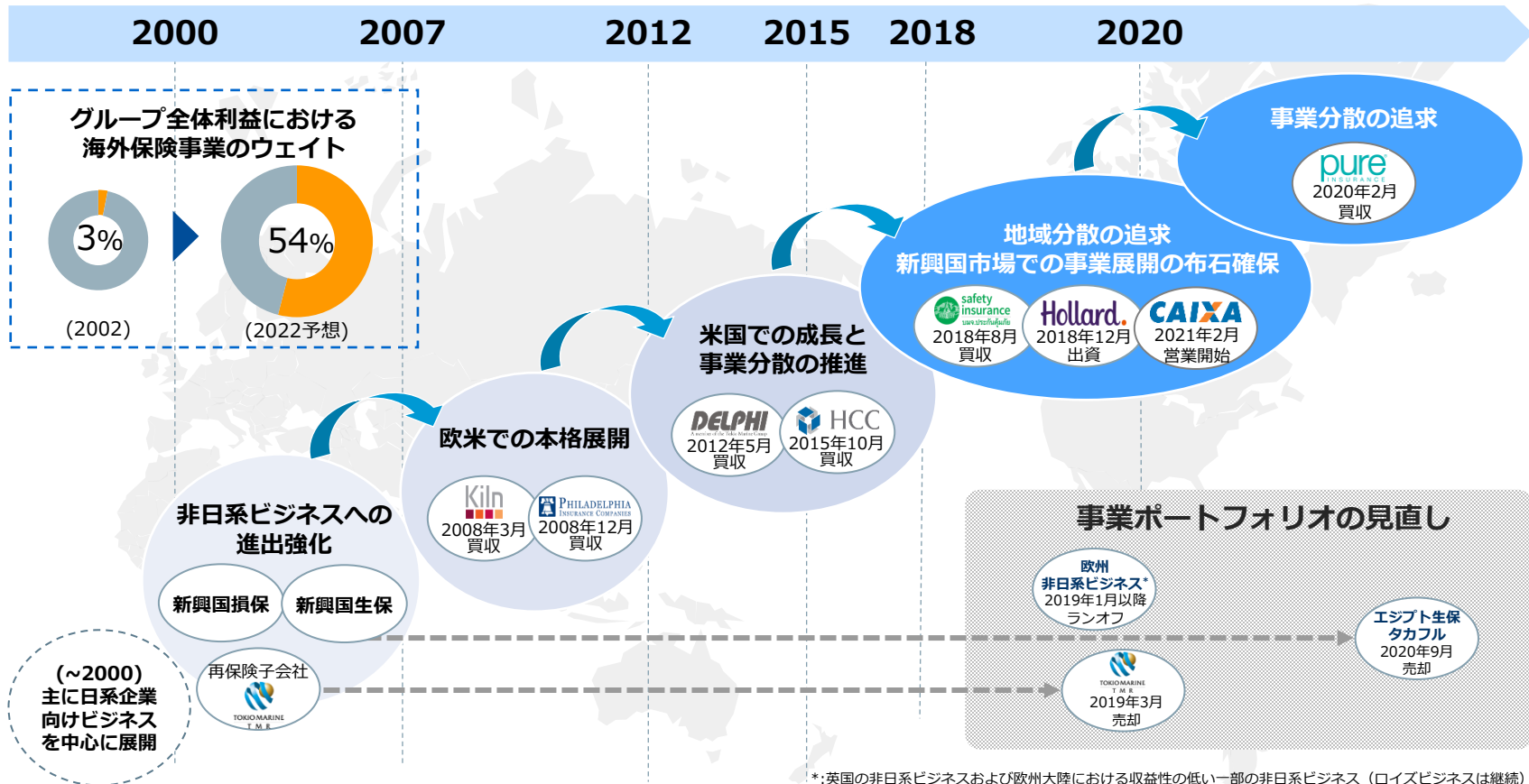
ドローンを活用した損害調査

社員と代理店が一丸となった 大規模災害対応



AIで分析した水災被害範囲

グローバルなリスク分散



コロナや自然災害による利益インパクトの抑制

修正純利益*¹に与えるコロナや自然災害のインパクト*²

2011 (大規模自然災害)

約▲80%



2019 (大規模自然災害)

2020 (コロナ・大規模自然災害)

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、コロナおよび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

気候変動への対応力

地球温暖化や自然災害の激甚化に対し、役割を果たし、期待に応える



*: Net-Zero Insurance Alliance.の略
2050年までの温室効果ガス排出量ネットゼロ社会の実現に向けて保険引受ポートフォリオの移行を推進する国際的イニシアティブ

社会課題に対する取組み

お客様・社会をお守りするため、様々な社会課題に対する取組みを加速

中小企業支援

- 中小企業の抱える経営課題解決をサポート
(事業承継・海外展開・事業安定化支援等)

中小企業の挑戦を支え続ける
BUDDY+



- 6年連続で、「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」で大臣表彰を受賞



内閣府特命担当大臣
(少子化対策・地方創生)
坂本 哲志 大臣



東京海上日動火災保険
専務取締役
伊藤 直哉

*: 写真は2021年3月の表彰の様子。役職は表彰当時のもの。

ヘルスケア

- 保険業で唯一、7年連続で「健康経営銘柄」に選定されたノウハウを活かし、企業における健康経営を支援



- 外部の知見も活用した付帯サービスの提供
(健康アドバイスアプリ、脳トレアプリ等)



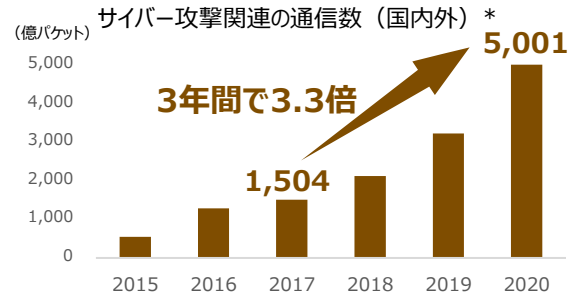
AI管理栄養士がタイムリーに、あなたの目標に合わせてアドバイスします。

アドバイスパターンは2億通り以上!
(約10万人の栄養管理の実績にもとづいて作成)



サイバー

- 拡大するサイバーリスクに対し、商品・サービス知見を提供し、課題解決に貢献



*: (出典) 令和3年6月 総務省公表資料「サイバー攻撃に関する最近の動向」



Tokio Cyber Port powered by 東京海上日動



お客様のニーズに合わせた新たな価値提供事例

デジタル・サステナネイティブ世代

パソコンやインターネットが
当たり前にある環境で育った
デジタル・ネイティブ世代

1980年以降生まれ
ミレニアル世代

1995年以降生まれ
Z世代

環境や社会課題を
自分事として捉える
**サステナビリティ・
ネイティブ世代**

2025年 2040年

生産年齢人口に占める
ミレニアル・Z世代の
比率

■ ミレニアル、Z世代
■ その他の世代

車が生活に必要な不可欠な地域の方々

車が大事な移動手段
安心・安全・快適なモビリティ社会
に対するニーズの高まり

共創する自動車保険

お客様と共に、事故のない社会を めざす新しい自動車保険 &e (アンディー)を発売

保険契約 -----

- あらゆる手続きがスマホで完結

事故対応 -----

- ワンタップで事故連絡
- 事故状況の再現

事故削減 -----

- 運転傾向の分析・フィードバック
- 安全運転スコアに応じたポイントプログラム
(コーヒー等の商品と交換可能)

より安全で、より楽しいカーライフをより長くご提供

価値提供領域の拡大

事故の「事前・事後」も含め、“いざ”を支えるために、“いつも”支える 安心・安全のパートナーへ



「防災・減災」の取組み

事前・事後領域への拡大を通じて、お客様を“いつも”お支えし、結果として当社も成長する

国内 防災・減災の例

保険を軸とした“防災・減災総合ソリューション事業”の構築をめざし、業界の垣根を超えた防災コンソーシアム“CORE”を立ち上げ（2021年11月設立）



測量・モニタリング事業

マーケットサイズ* **2,500**億円

- 3D仮想都市浸水シミュレーションのリリース

防災総合コンサルティング事業

マーケットサイズ* **1**兆円

- 防災コンサルティング

災害“初期”復旧事業

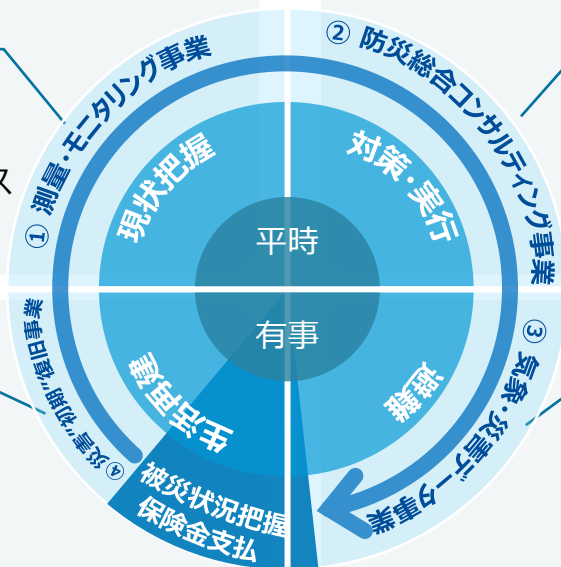
マーケットサイズ* **500**億円

- デジタルを活用した被害調査および復旧・復興の迅速化

気象・災害データ事業

(①②④の事業基盤)

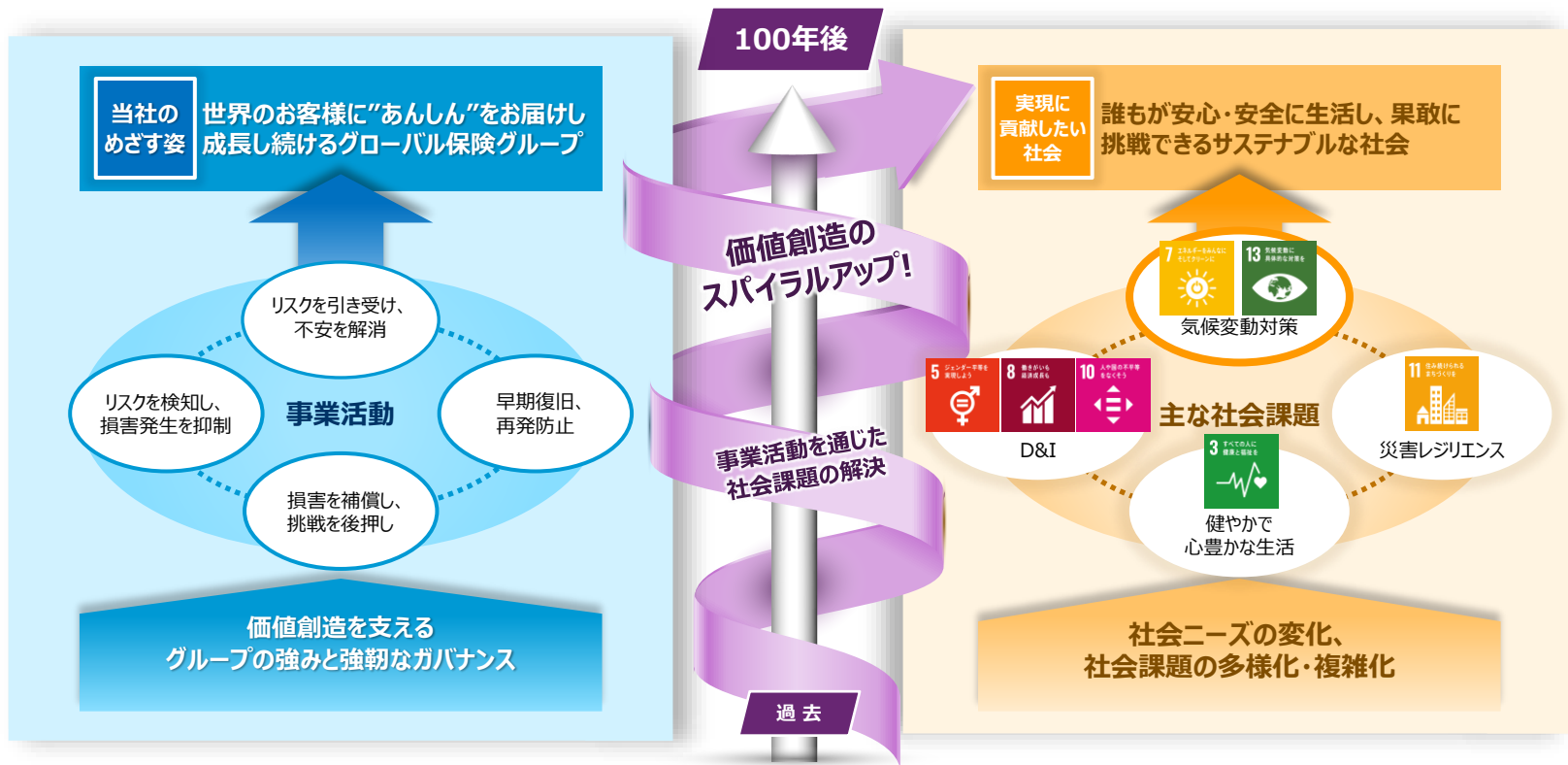
- リアルタイムハザードマップの開発



*: 調査会社調べによる、2030年における4つの領域のうち保険とのシナジーが見込まれる事業のマーケットサイズ

事業活動を通じた社会課題の解決

事業活動と社会課題解決を循環させ、サステナブルな社会づくりに貢献



2

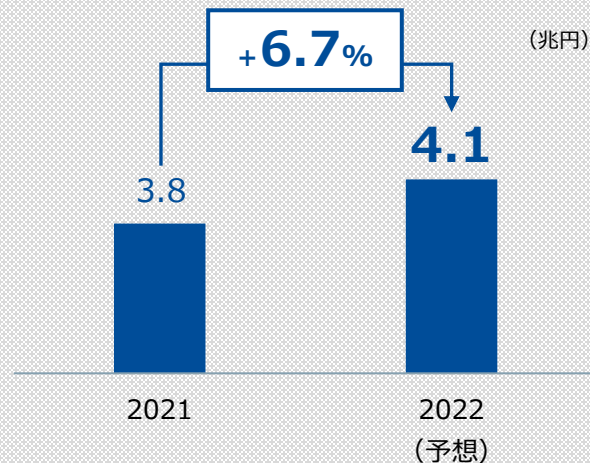
2022年度業績見通しと株主還元



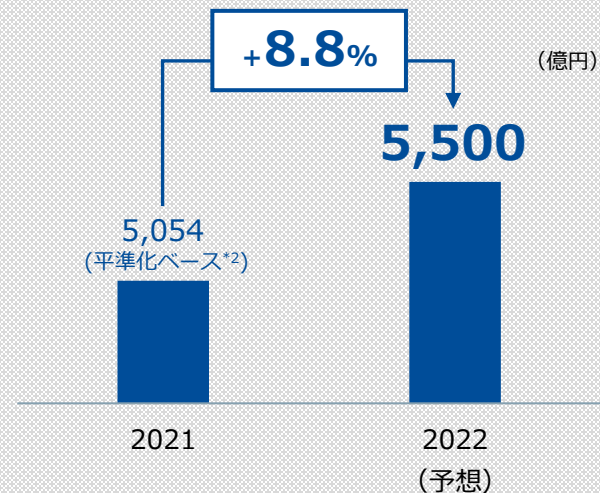
2022年度業績見通し

高めた「実力」をベースに、更に業績を伸ばしていく

■ 正味収入保険料



■ 修正純利益*1



*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

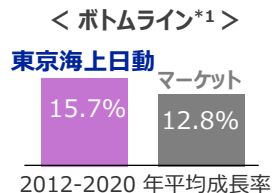
*2: 自然災害の影響を平準化し、コロナやキャピタルゲイン等の一過性の影響を控除

“グローバル×グループシナジー”

各国・地域でトップクラスの成長に加え、シナジーも実現

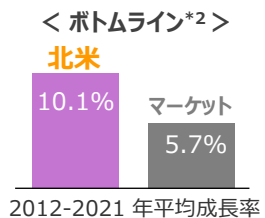
各国・地域でトップクラスの成長

国内損保



＜トップライン*1＞
マーケットシェア
No.1

海外（北米）



＜トップライン*2＞
マーケットシェア
No.12



シナジー

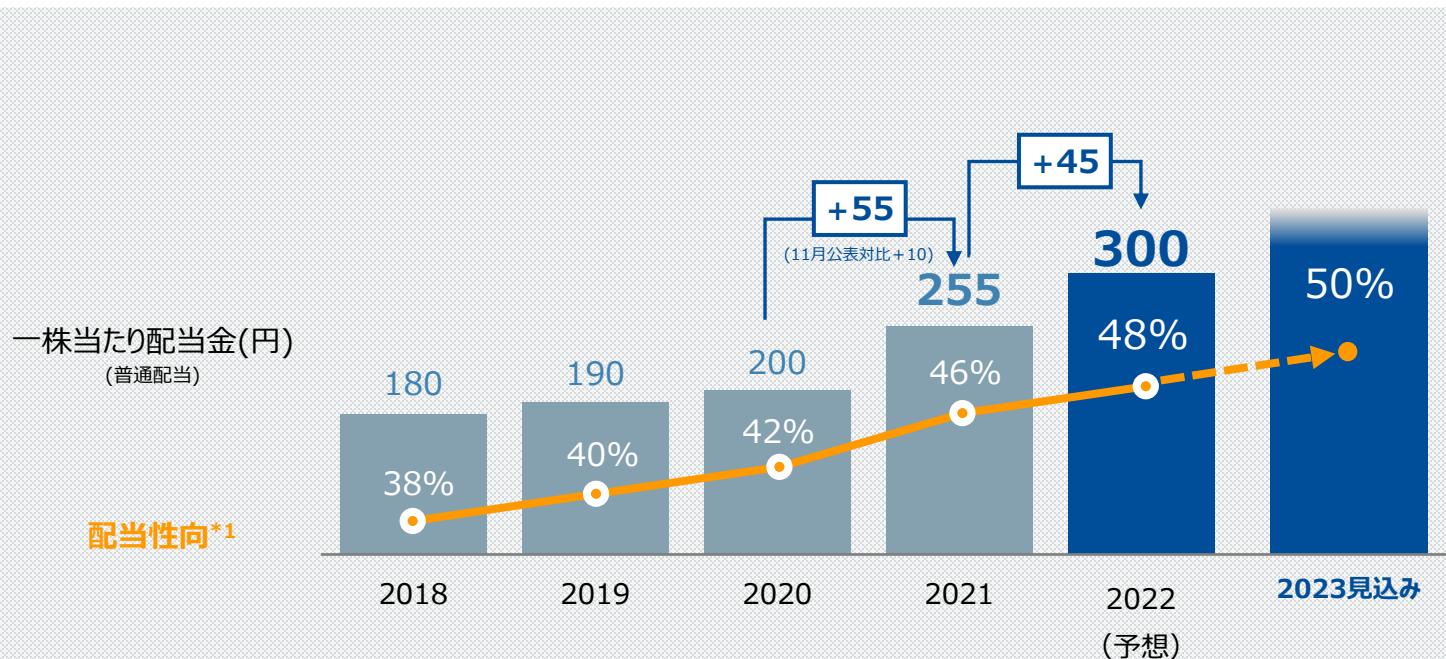


*1: ボトムライン：当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益（出典）日本損害保険協会HP
トップライン：2021年度、正味収入保険料ベース（出典）各社公表資料

*2: ボトムライン：当社は現地財務会計利益、マーケットは、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、元受正味保険料ベース、北米損保コマース種目（出典）S&P Capital IQ

株主還元

普通配当は11期連続の増配を見込む



*1: 平均的な修正純利益に対する配当性向

*2: 普通配当に加え、資本水準調整のため、2018年度中間期に1株につき70円、2019年度中間期および2020年度中間期に同35円の一時的な配当を実施

3

持続的な成長に向けて



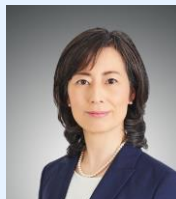
成長戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進・浸透

多様性を推進し、世界中の専門性や経験を掛け合わせることで変化に対応
これからも、お客様や地域社会の“いざ”をお支えする

CCO、CDIO、
副CDIOのもと、
D&Iを強力に
推進



小宮CEO/CCO



鍋嶋CDIO



Caryl副CDIO

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*を開講

ナショナルリティ (国籍等)

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

ジェネレーション (世代)

新たな変革に挑む若手をはじめとした社員の
挑戦をサポートする社内ベンチャープログラムや、
副業ルールの緩和

*: 女性社員の活躍を推進するための研修プログラム

ダイバーシティカウンスル

CEOをトップとするグローバル委員会
国内外の多様なメンバーが参画し、グループ全体で取組みを推進



2021年8月および
2022年3月開催分の様子

社員の想い、熱意を結集し、より大きな力に

多様な人材を、カルチャーの浸透を通じて、ひとつに結び付ける

カルチャーの浸透

- コロナ禍でも、リモートでのワールドツアーを開催
- 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



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー（CEO会議）

熱意と一体感ではどこにも負けない会社
しなやかでたくましい会社

（ご参考）社員が生き活きと働く職場づくり

カルチャー＆バリューサーベイ*

<特に重要視している項目>

Group Attachment: 4.3点 / 5段階中

Culture & Look Beyond Profit: 4.2点 / 5段階中



世界各地で働き甲斐のある職場に選定

写真のブラジルでは、2021年度に
Great Place to Work賞 第2位を受賞

*: 2021年度調査結果（国内外のグループ会社、当社の合算）

“To Be a Good Company”

“いざ” というとき、お役に立ちたい。

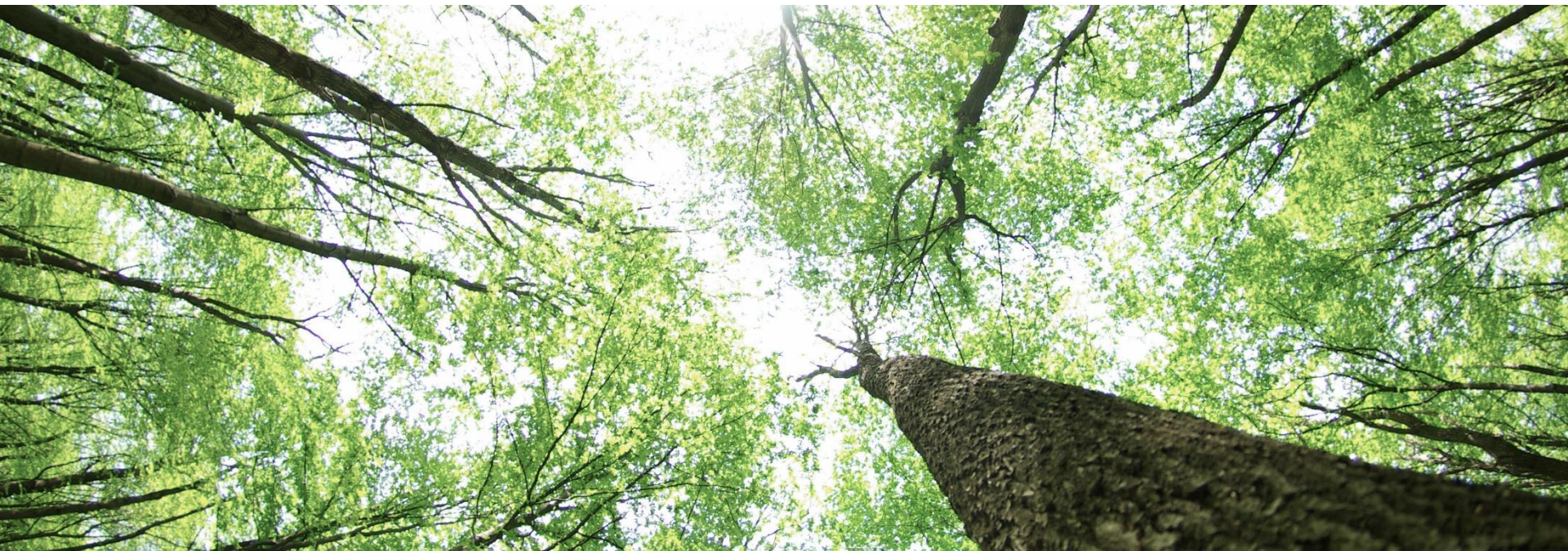
万が一のときも、新たな一歩を踏み出すときも。

お客様と社会のあらゆる“いざ”を支える存在でありたい。

この想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」をめざし、挑戦を続けます。

参考資料



ESG（持続的な企業価値の向上）～環境①～

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
- 環境汚染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

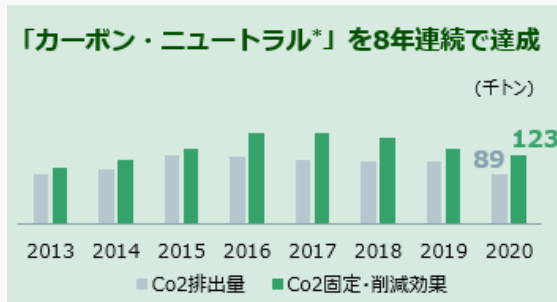


■ 機関投資家としてグリーンな社会づくりへの貢献

- 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
- 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など、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



サステナブルな地球環境への貢献

*: 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）～環境②～

脱炭素社会の実現をめざし、気候変動対策を推進すべく新たな目標を策定

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自社の事業活動に伴い排出する温室効果ガス（CO₂）を、2015年度対比▲60%まで削減する*1

2050年度までに、温室効果ガス（CO₂）**排出量実質ゼロ**をめざす（含む投融資先*2）

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・あんしん生命において、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

*1: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）

*2:温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope3、カテゴリ15

ESG（持続的な企業価値の向上）～社会①～

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

事業を通じて社会課題の解決に貢献

■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



救援物資の積み込み



お客様の被害状況確認

■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



■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
- 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

ESG (持続的な企業価値の向上) ~社会②~

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めざしたPDCAを着実に実践
- 健康経営銘柄（7年連続）としてのノウハウを活かし、お客様の健康経営も支援

■地方創生の支援

- 自治体・商工会議所・商工会等と連携しながら中小企業を支援
- 地域企業の海外展開支援やインバウンド対応支援も積極的に実施

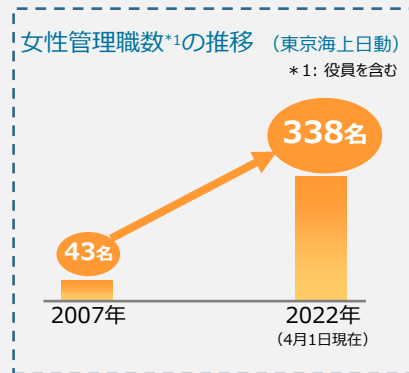
■ジェンダーギャップの解消

- 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「Tokio Marine Group Women's Career College*2」を創設し、より一層、生き活きと活躍することをサポート

* 2: 女性社員の活躍を推進するための研修プログラム

■未来世代の育成・共生社会づくりの推進

- コロナへの支援として、国内外で総額10億円超の寄付
- 環境・防災啓発のため、みどりの授業・ぼうさい授業を実施
- 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
- 日本パラスポーツ協会、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



ESG（持続的な企業価値の向上）～ガバナンス①～

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・CCO（カルチャー統括）

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
CSO 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	COO グループオペレーション統括

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IT委員会

ダイバーシティカウンスル

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

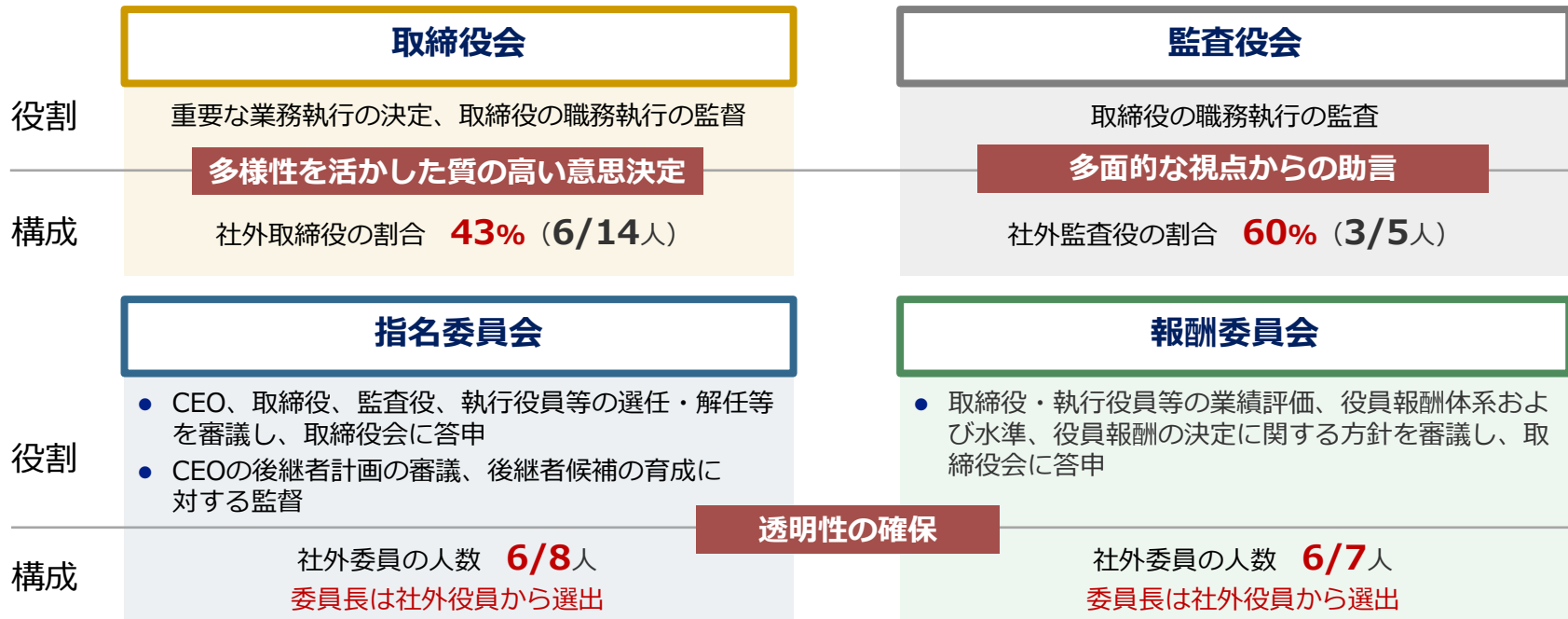
金融・
その他

- 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②～

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

<ガバナンス体制>



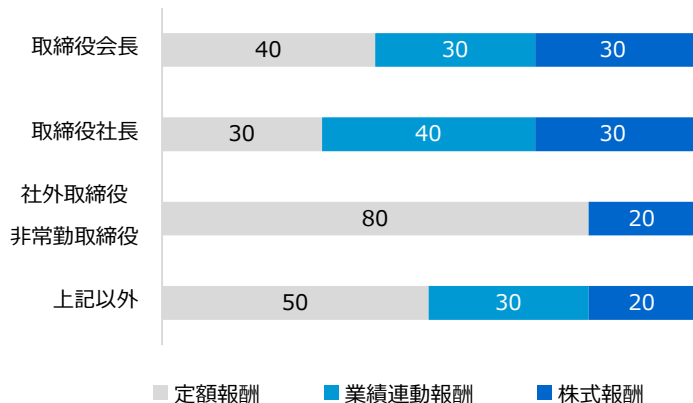
ESG（持続的な企業価値の向上）～ガバナンス③～

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
 今後も企業価値の向上に寄与する報酬体系を検討していく

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から構成
- 原則として役位の高さに応じて、業績連動報酬や株式報酬の割合が大きくなる設計
- 2021年7月以降、株式報酬を株式報酬型ストックオプションから株式交付信託に変更

<報酬の構成割合>



<業績連動報酬>

- 取締役の企業価値向上に対するインセンティブを高める
- 「個人目標」と「会社目標」の達成度に応じて、0～200%の範囲で変動

個人目標 各取締役の分掌範囲を踏まえて設定
(ESGや中長期戦略目標*1を含む)

*1: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

会社目標 **財務指標***2および**非財務指標***3をもとに決定

*2: 中期経営計画における、各年度の「修正純利益」、「修正ROE」の目標値

*3: 中長期視点での業績に寄与する取組みを評価する指標
 (社員エンゲージメント指標、サステナビリティ戦略に係る指標)
 2022年度より導入

<株式報酬（株式交付信託）>

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有
- グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブをより一層強化

< 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。

To Be a Good Company



東京海上ホールディングス