

To Be a *Good Company*

株主の皆様へ

第21回定時株主総会 東京海上グループの経営戦略

2023年6月26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



目次

1	2022年度業績の振り返り	P. 2
2	不透明・不確実な世界情勢の中での保険会社経営	P. 5
3	当社事業のポイント	P. 9
4	2023年度業績見通しと株主還元	P.19
5	おわりに（決意表明）	P.22

1

2022年度業績の振り返り

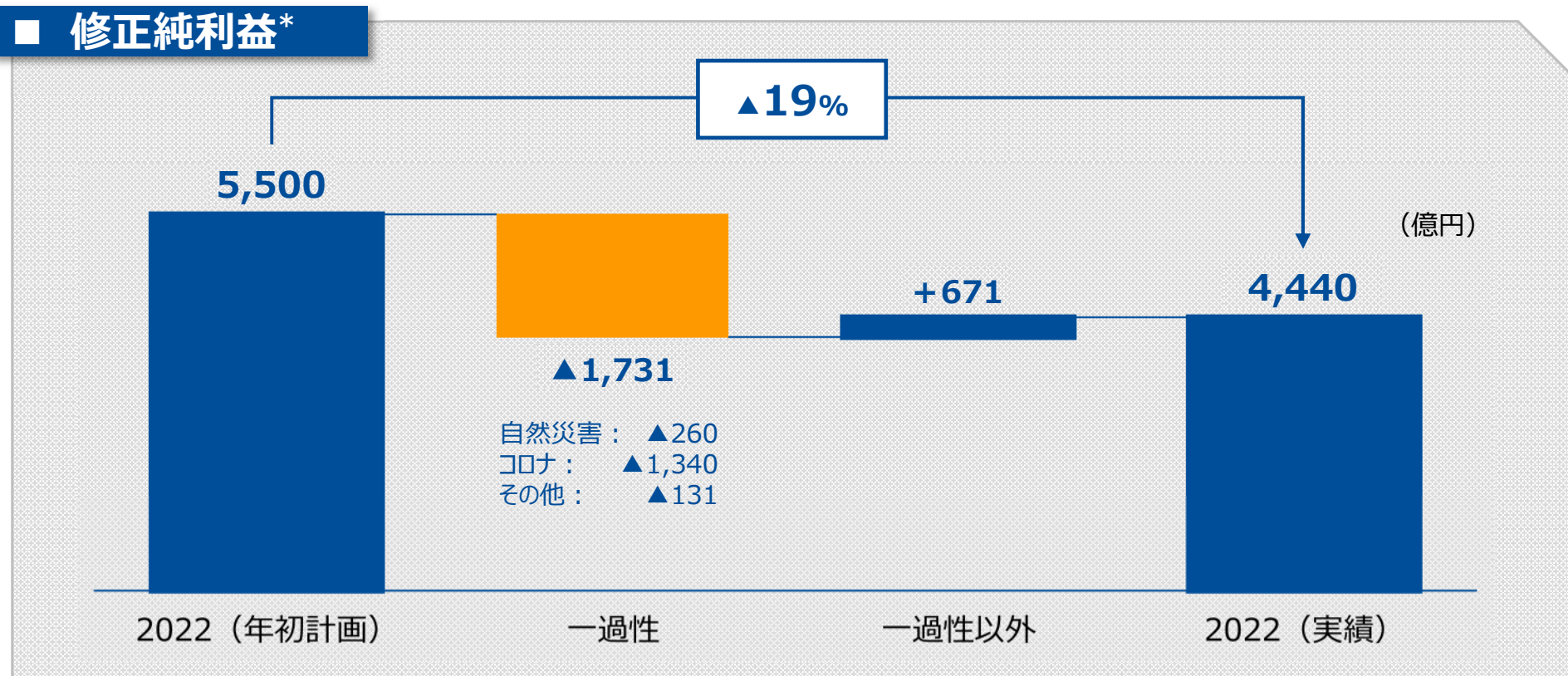


1. 2022年度業績の振り返り

2022年度の修正純利益

- 2022年度は「平年を超える自然災害」や「コロナ」などの一過性損失の影響が大きく、修正純利益は4,440億円（年初計画対比▲19%）となった

■ 修正純利益*



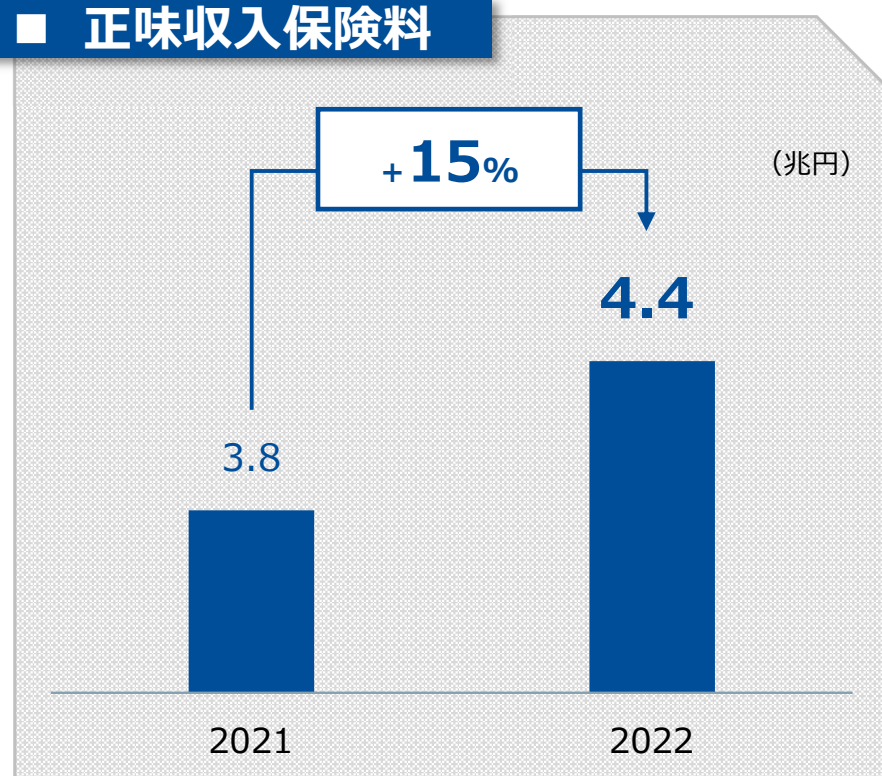
*: 市場から見た透明性や比較可能性の向上を目的とした管理会計上の利益指標で、株主還元のベースとしても使用するもの（以降のページも同様）

1. 2022年度業績の振り返り

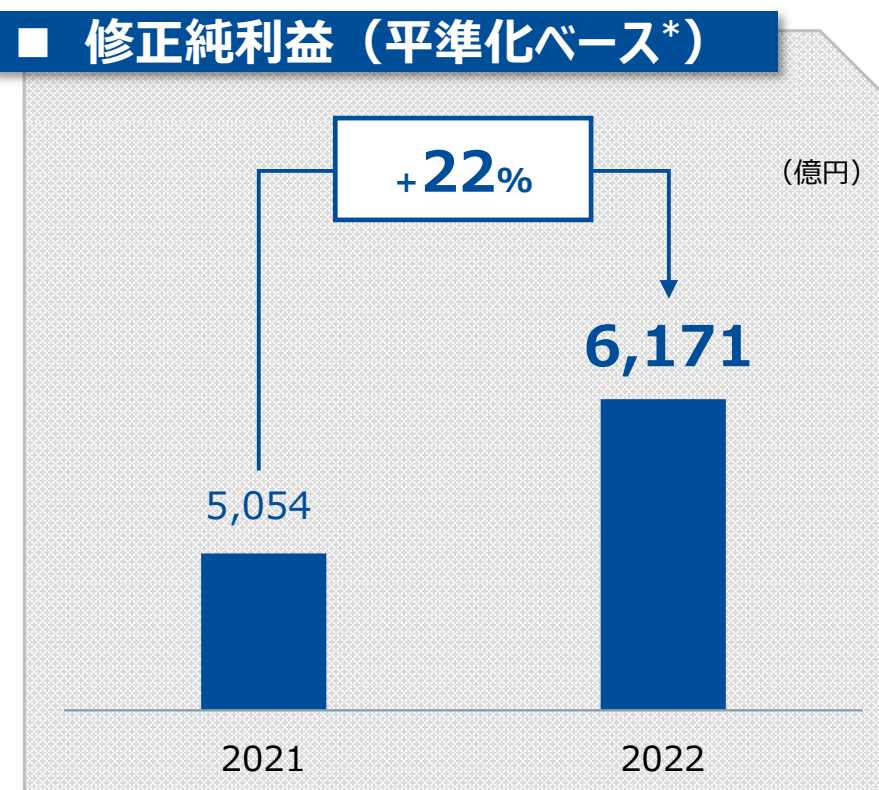
2022年度業績の評価

- お客様からの支持のバロメーターである正味収入保険料は前年度対比+15%、一過性の影響を除いた修正純利益（平準化ベース）も前年度対比+22%と、当社の実力は確実に引き上がっている

■ 正味収入保険料



■ 修正純利益（平準化ベース*）



*: 自然災害の影響を平年並みとし、2021はコロナ、北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）も控除、2022は上記に加えて、ウクライナ戦争、南アフリカ洪水も控除

2

不透明・不確実な世界情勢 の中での保険会社経営

2.不透明・不確実な世界情勢の中での保険会社経営

事業環境認識

- 今後も経営・事業の環境は簡単ではないが、当社としては、業績の変動を抑えた、サプライズのない、全てのステークホルダーに安心していただける経営を実現していきたい

気候変動



脱炭素



サイバーリスク



地政学リスクの拡大



インフレ

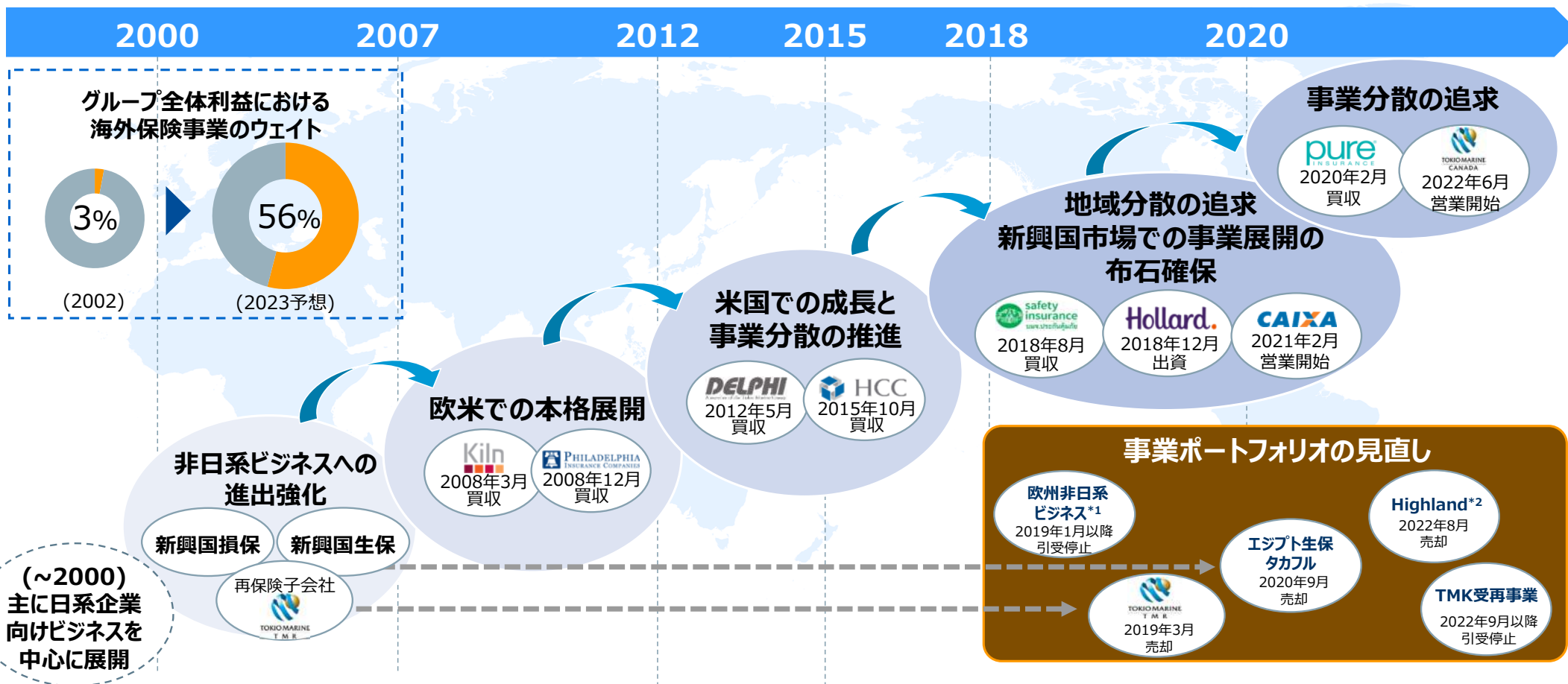


景気下振れ



グローバルなリスク分散 ～海外事業の拡大～

- 当社は過去20年程の時間をかけて海外事業を拡大し、分散の効いたポートフォリオを構築



*1: 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: Tokio Marine Kiln傘下のTokio Marine Highland（旧WNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

グローバルなリスク分散 ～自然災害やコロナによる、会社業績へのインパクトの抑制～

- 大規模自然災害やコロナの影響が生じた年も、会社業績へのインパクトを3割以下に抑えることができています

自然災害やコロナによる修正純利益へのインパクト*

2011 (大規模自然災害)

約▲80%

2019 (大規模自然災害)

2020 (大規模自然災害・コロナ)

2022 (大規模自然災害・コロナ)

約▲20-30%

*: コロナおよび自然災害に係る正味発生保険金の年初予算超過部分が、修正純利益に与えるインパクト



3 当社事業の **ポイント**

3.当社事業のポイント

当社の社会課題解決と成長の軌跡

- 当社は、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、これを起点に、創業時から、時代とともに変化する様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきた

当社の社会課題解決と成長の軌跡

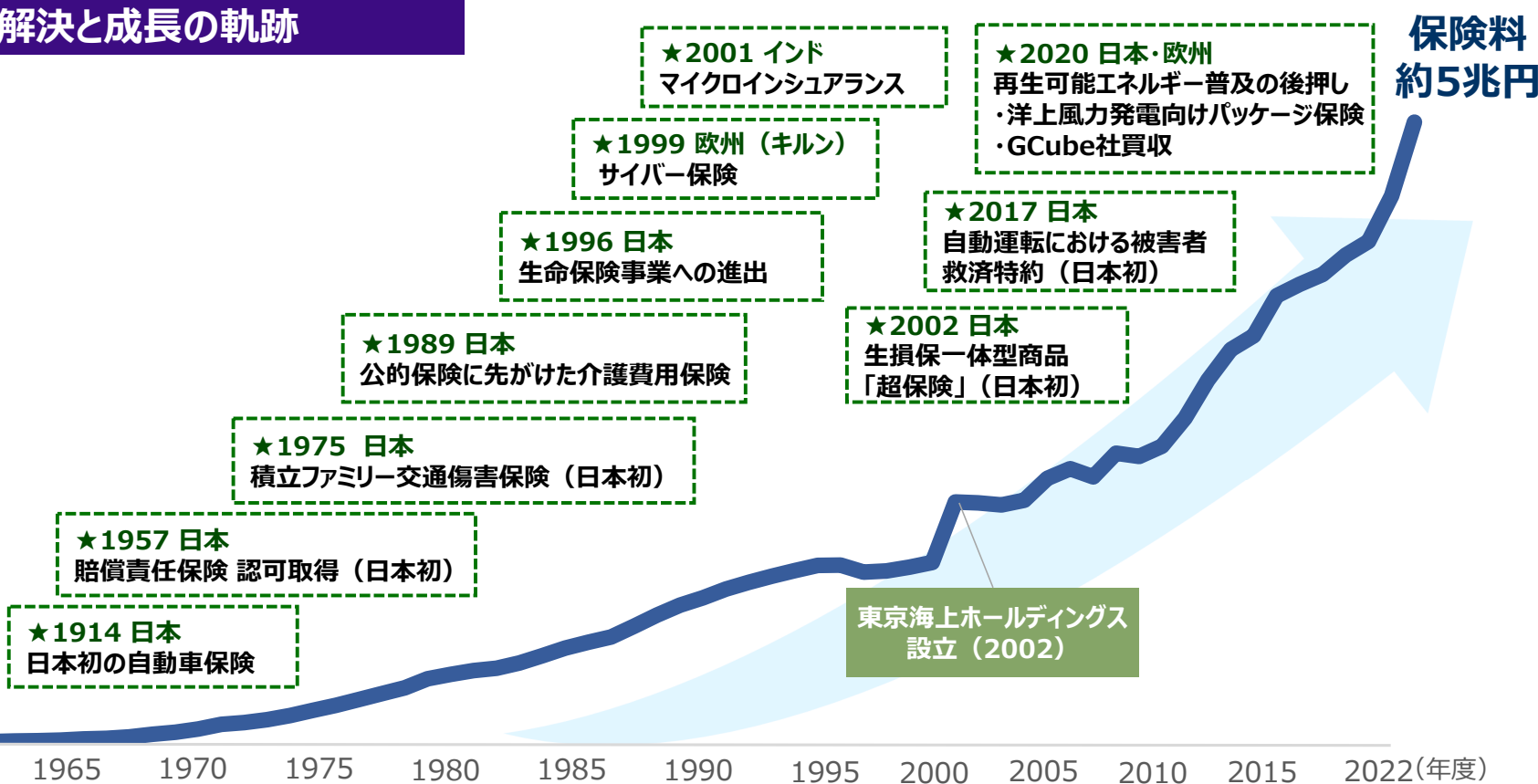
■元受正味保険料*の推移

日本初の保険会社として創業

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



1879 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2022(年度)

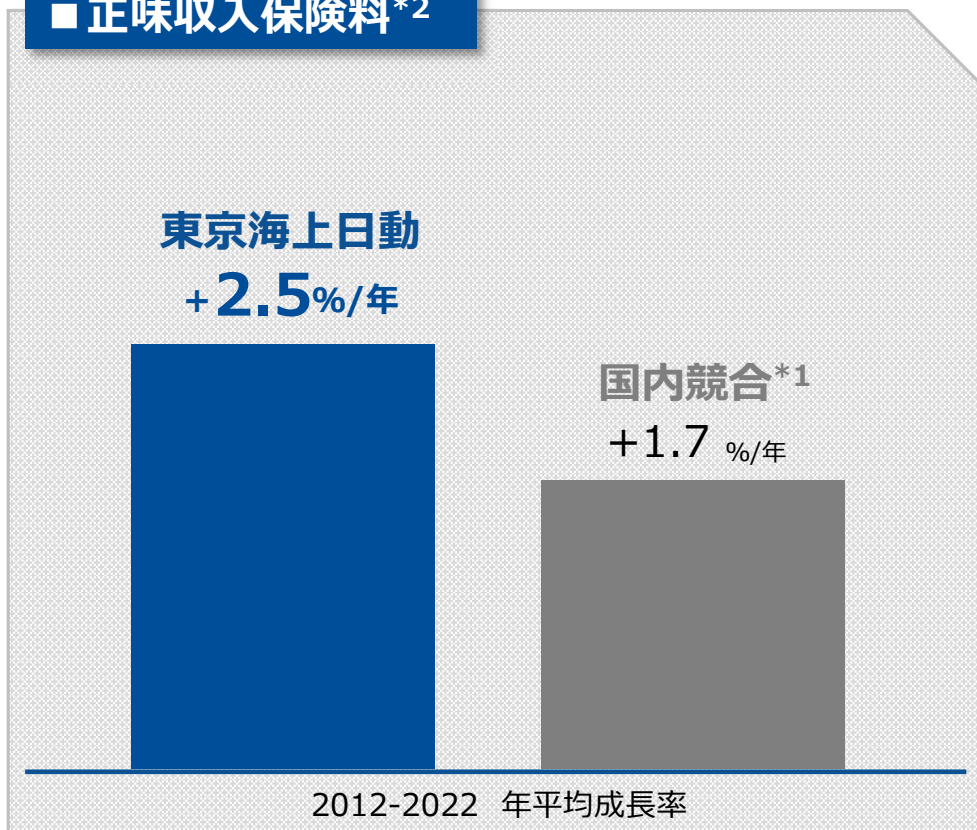


保険料
約5兆円

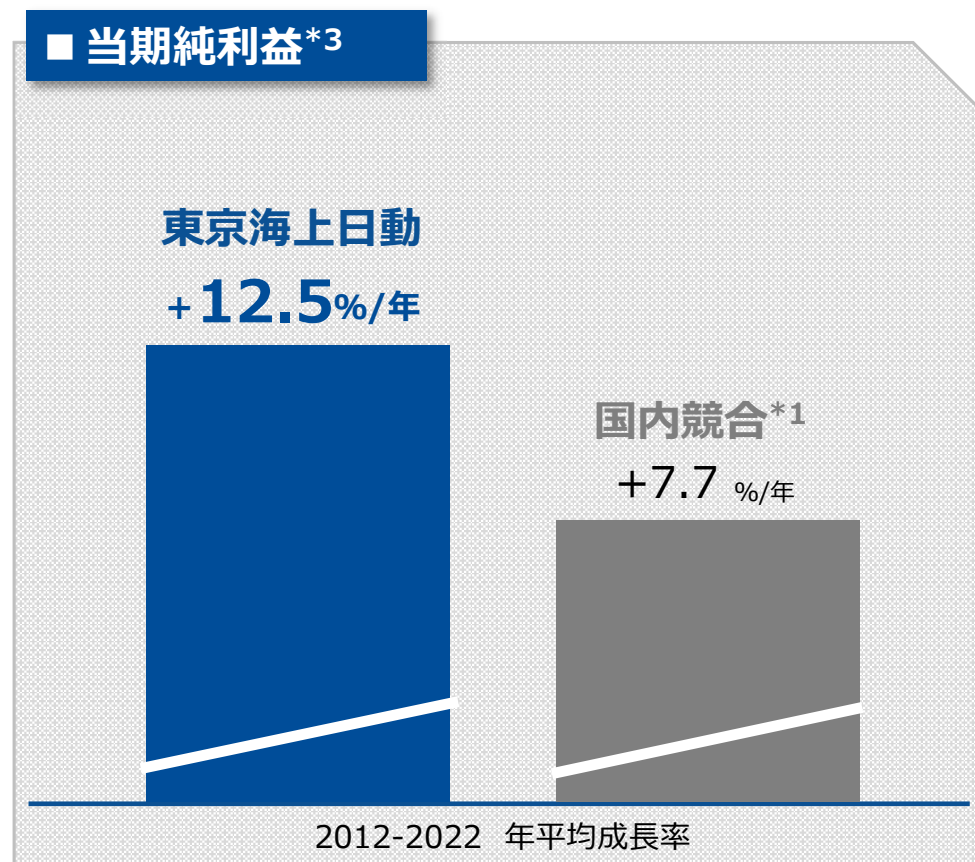
日本 ～No.1の成長実現～

- 当社は国内損保市場でNo.1の成長を実現している*1

■ 正味収入保険料*2



■ 当期純利益*3



*1: 損害保険ジャパン・三井住友海上・あいおいニッセイ同和三社の合計と、当社の年平均成長率を対比したもの

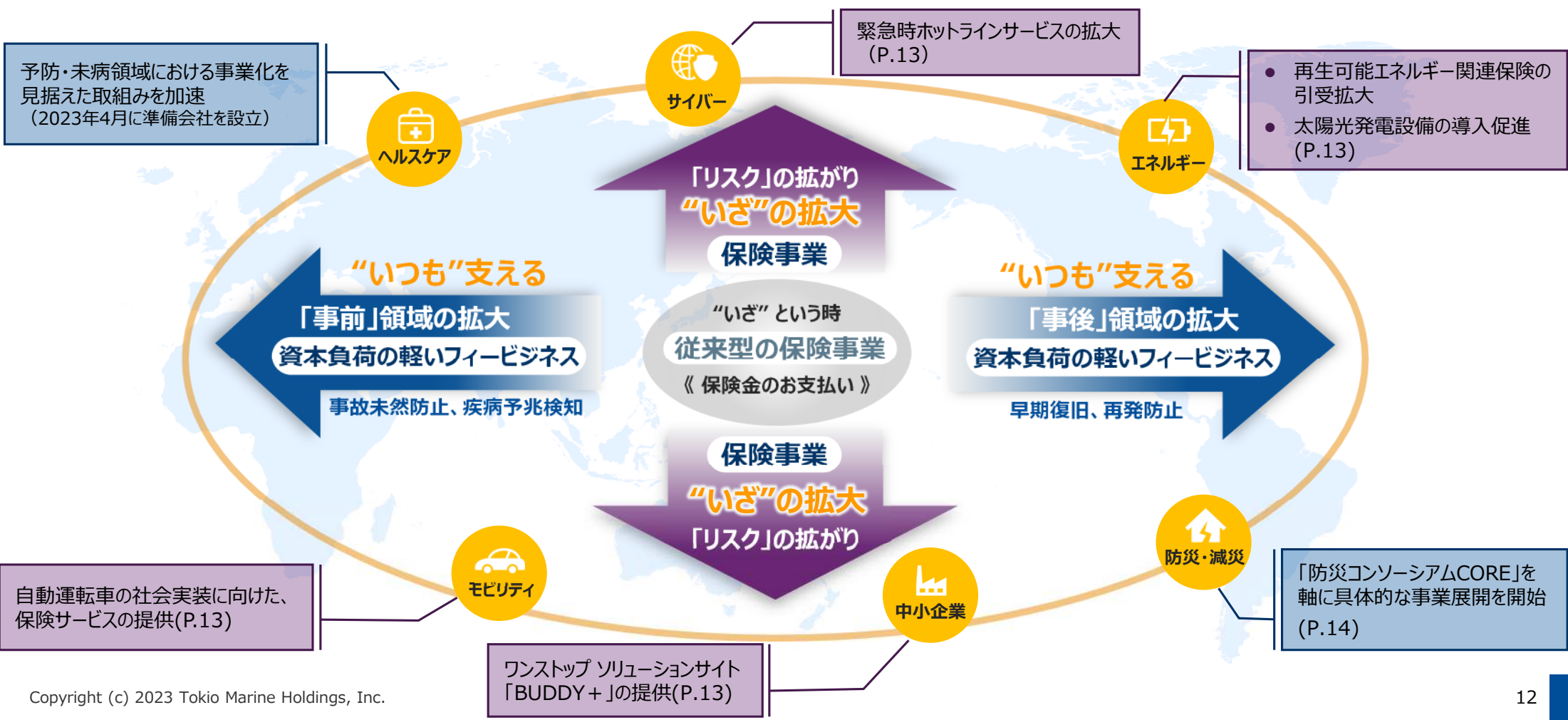
*2: (出典) 各社公表資料

*3: 財務会計利益ベース (出典) 各社公表資料

3. 当社事業のポイント

日本 ～保険事業と領域の拡大～

- 当社は「“いざ”を支える保険事業」と「“いつも”支える事前・事後領域」の、いずれも拡大している



3.当社事業のポイント

日本 ～“いざ”を支える保険事業の拡大例～

- 当社は、時代と共に変化する社会課題を解決しながら、保険事業を拡大している

🚗 モビリティ

- 自動運転車の「事故防止支援」、「遠隔監視や事故トラブル時の各種手配」、「保険」を組み合わせたサービスの提供開始
(2023年5月～)



(画像) 自動運転向け遠隔監視センター

🌞 再生可能エネルギー

- 一般家庭・事業者・自治体のお客様向けの、初期費用をかけずに太陽光発電設備を導入できる仕組みに、保険をセットして提供
(2022年12月～)



🏢 中小企業支援

- 中小企業の有事の備え (BCP*) を、WEB上で10分で作成できるサービス「BCPかんたんナビ」を提供
(2022年7月～)

中小企業の挑戦を支え続ける

BUDDY+



🌐 サイバー

- 緊急時ホットラインサービスを拡大し、サイバートラブルについて24時間365日対応 (2022年4月～)

特徴	日常のサイバートラブルをご支援	経験豊富なサイバー専門家が対応	多様な専門事業者をコーディネート	初動から再発防止までをご支援	保険金のご請求をサポート
					

*: Business Continuity Planの略。事業継続計画のこと

3. 当社事業のポイント

日本 ～“いつも”支える事前・事後領域の拡大例～

- 保険事業を通じて磨き上げたテクノロジーや蓄積したデータ、お客様接点を活用した、“防災・減災総合ソリューション事業”が、いよいよ具体的な事業展開を開始する



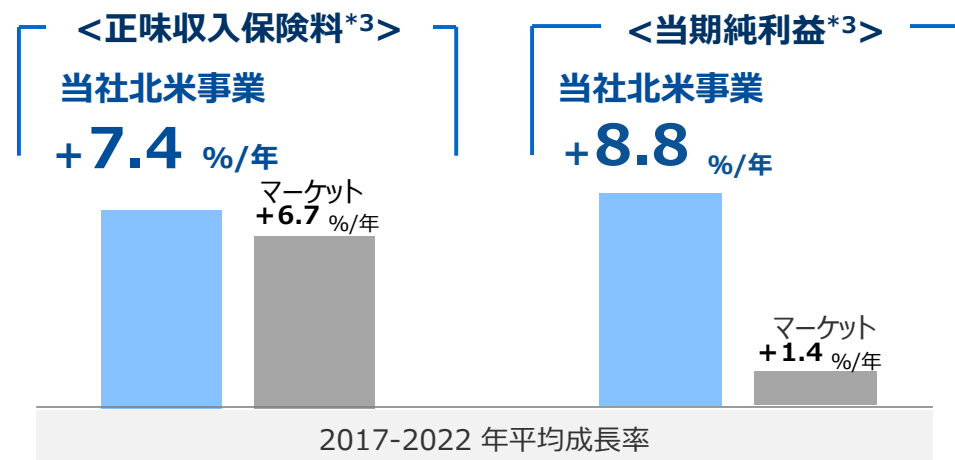
海外 ～北米の成長～

- 当社は、北米スペシャルティ保険市場のトッププレイヤーであり、マーケットを上回る成長を実現している

北米スペシャルティ保険*1のトッププレイヤー*2

No.1 超過額労災保険	No.6 超過額医療保険	No.2 再生可能エネルギー保険
No.5 会社役員賠償責任保険	No.6 取引信用保険	No.9 農業保険

マーケットを上回る成長性



上記を実現するドライバー

規律ある保険引受	収益性が高く 相関が低い保険商品の拡充	高度な資産運用力
----------	------------------------	----------

*1: 企業向けに提供する特殊な賠償責任保険や医療保険等

*2: 正味収入保険料におけるマーケットシェアをランキングにしたものであり、出典は以下の通り
超過額労災保険、会社役員賠償責任保険、取引信用保険、農業保険 (出典) S&P Capital IQ
超過額医療保険 (出典) NAIC
再生可能エネルギー保険 (出典) 各社開示資料等より当社推計

*3: 当社は現地財務会計ベース、
マーケットは北米損保の財務会計ベース
(出典) S&P Capital IQ

3.当社事業のポイント

社会課題解決のグローバルな取組み

- 当社は、事業活動を通じて、グローバルに、サステナブルな社会の実現に貢献していく

日本

社会課題解決の取組みを加速



日本

「防災コンソーシアムCORE」による 災害レジリエンス向上推進



- 防災・減災総合ソリューション事業の具体的な事業展開を開始
- 加盟企業は97社に増え、分科会も10に拡大 (2023年6月時点)

日本

大規模災害における 保険金支払迅速化




- 保険金支払プロセスの自動化により、支払い所要時間を短縮することで、大規模災害時の被災者の早期生活再建に貢献

中国



健康増進コンソーシアムを組成し、スマートシティ住民向けに、健康増進型保険/サービスを提供予定

米国

就業不能保障保険の提供と合わせ、 **reliance matrix**
A MEMBER OF THE TOKIO MARINE GROUP
退職者とその企業を支援するサービスを展開

米国

各種センサーの無償配布により事故防止やロス軽減を支援する取組みを展開



東南アジア



外装の損傷で商品価値が損なわれた食品を寄付する貨物保険を東南アジア各国に展開予定

米国

ハワイ大学と共同で condominium 老朽化対策等のリスク改善プログラム提供を検討



南アフリカ

火災保険と火災報知器をセットにし、お求めやすい価格で販売する取組みを推進



世界各国

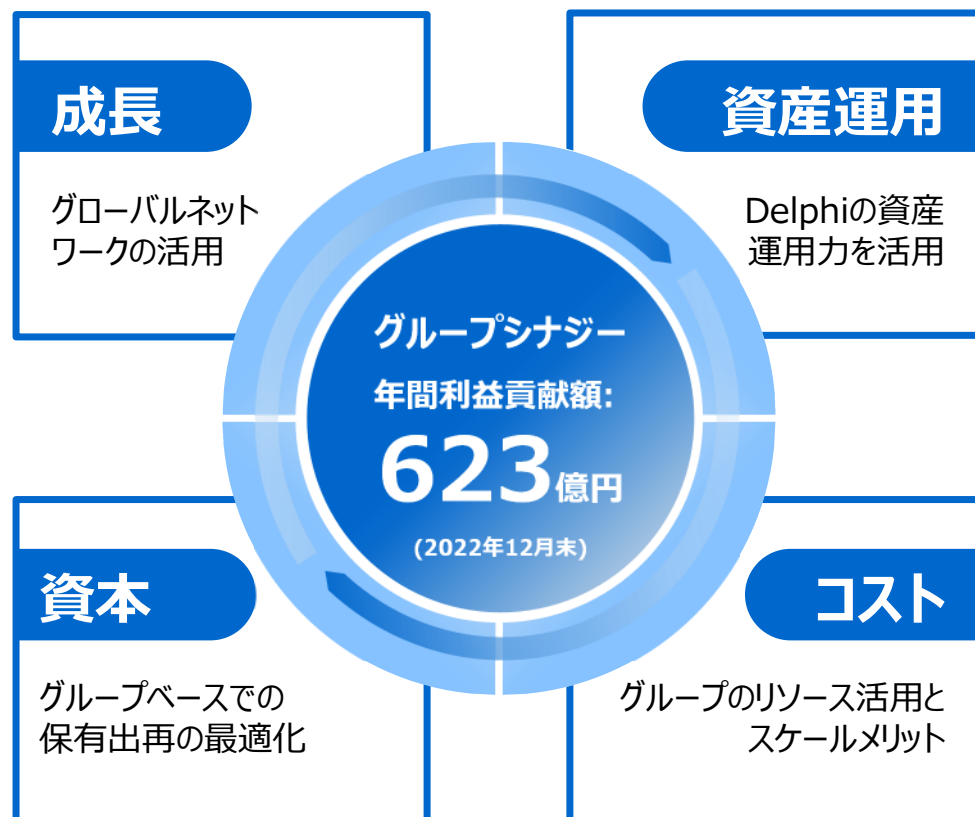
再生可能エネルギー普及を支援する保険事業の拡大



3.当社事業のポイント

グループ一体経営 ～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、シナジーも実現している



シナジーの具体例

クロスセル

他のグループ会社顧客へのクロスセル

共同アプローチ

大型イベントや大企業への共同アプローチ

販売地域の拡大

スペシャルティ商品*の横展開

グループ資産の積極活用

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

*: 企業向けに提供する特殊な賠償責任保険や医療保険等

3. 当社事業のポイント

グループ一体経営 ～グローバルな適材適所～

- 経営の重要事項は、グローバルな知見を結集し、決定・実行している
- 海外役員の充実や、グループ総括補佐の任命・活躍など、8年目となるグループ一体経営は着実に進化している

共同グループ 総括等への起用



Donald Sherman

副社長執行役員
共同CIO



Christopher Williams

副社長執行役員
共同CRSO
Co-Head of Int'l Business



Robert O'Leary

常務執行役員

執行役員



Tokio Marine
Seguradora

**José Adalberto
Ferrara**



Tokio Marine
HCC

Susan Rivera



Tokio Marine
Kiln

Brad Irick



Philadelphia

John Glomb

グループ全体での 専門性の活用

グループ総括補佐



**Randy
Rinicella**



**Gus
Aivaliotis**



**Robert
Pick**



**Caryn
Angelson**

保険リザーブ*



**Daniel
Thomas**

内部監査



**Dawn
Miller**

サイバー保険



**Daljitt
Barn**

再保険



**Barry
Cook**

自動車 アンダーライティング



**Allen
Juang**

4

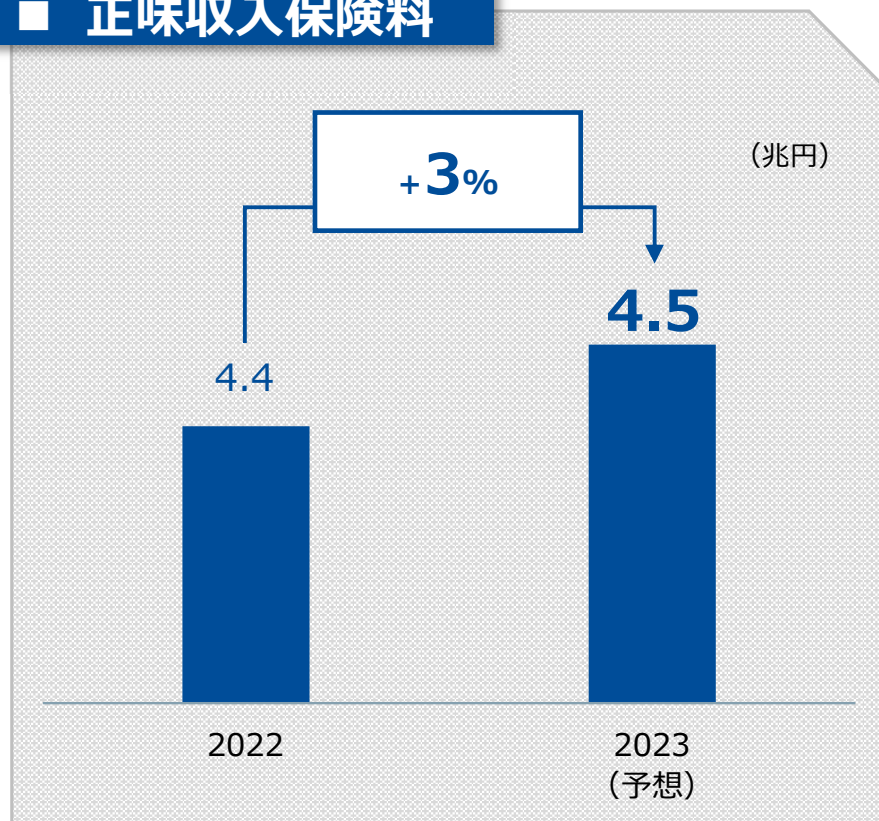
2023年度業績見通しと株主還元

4. 2023年度業績見通しと株主還元

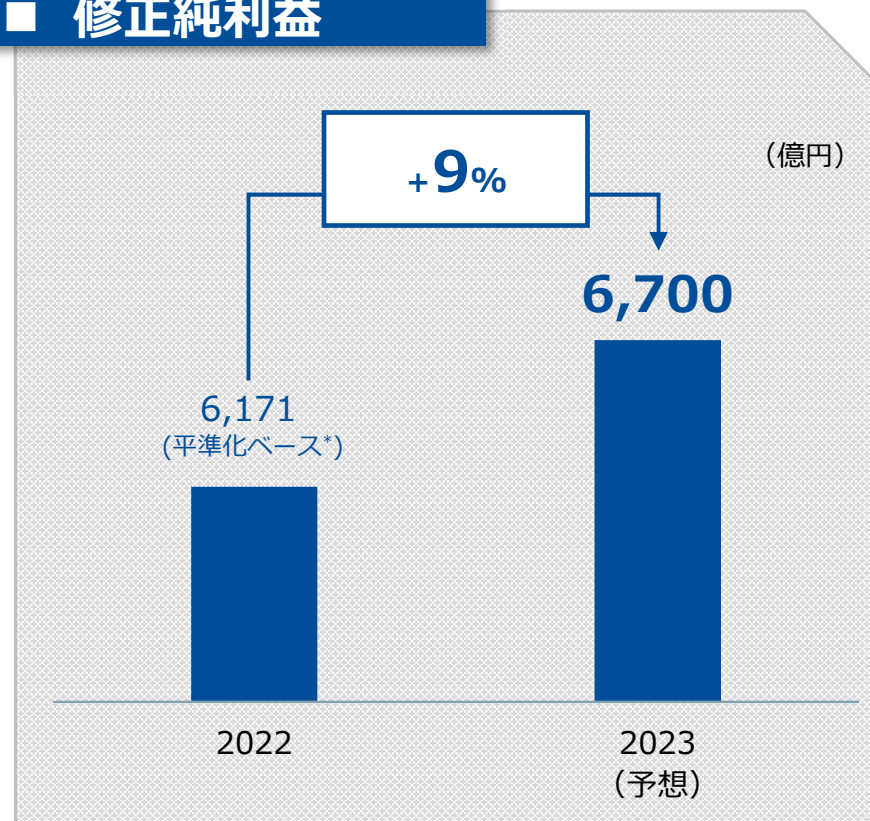
2023年度業績見通し

- 2023年度業績見通しは修正純利益で6,700億円を見込む

■ 正味収入保険料



■ 修正純利益

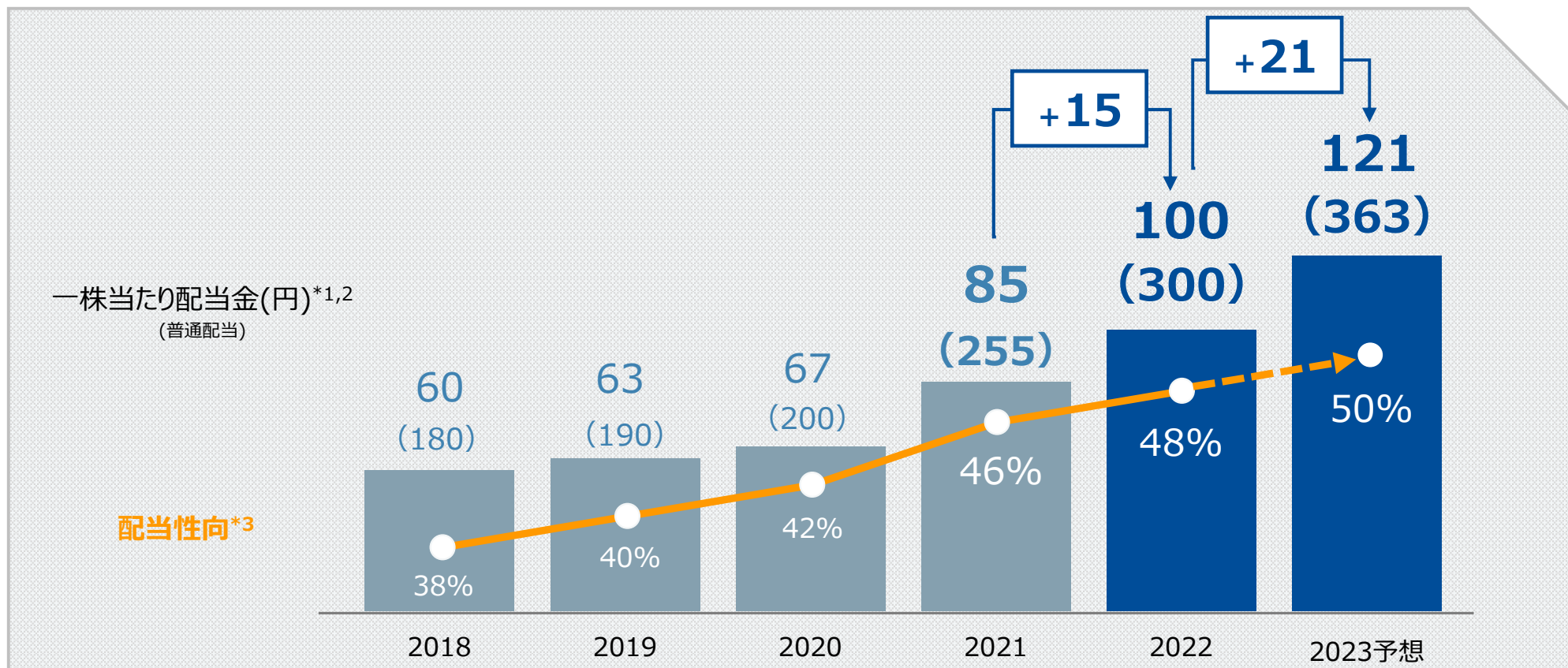


*: 自然災害の影響を平年並みとし、コロナ、北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、ウクライナ戦争、南アフリカ洪水も控除

4. 2023年度業績見通しと株主還元

株主還元

- 普通配当は12期連続の増配を見込む



*1: 2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株当たりに対応する金額(小数第1位を四捨五入)を記載。カッコ内は株式分割前の1株当たりに対応する金額。

*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23円(70円)、2019年度中間期および2020年度中間期に同12円(35円)の一次的な配当を実施

*3: 平均的な修正純利益に対する配当性向。2022、2023予想は年初予想対比の数値。

5 おわりに（決意表明）



5. おわりに (決意表明)

保険はPeople's Business



グローバル4万人を超える社員一人ひとりが、
成長の「原動力」



5. おわりに（決意表明）

求心力としての「パーパス」の浸透

- “いざを支える”パーパスの実現に情熱をそそぐ社員、風土をつくる

Tokio Marine Group Good Company Awards

- 国内外の全グループ会社・社員を対象に、グループのビジョンである“Good Company”の精神を体現し、特に注目すべき取り組みをした個人やチームを表彰
- 2022年度の表彰式では、世界中の受賞者が東京に集まり、Good Companyへの熱い想いと共に受賞取組みを紹介した



2022年度表彰式

Middle Global Leadership Development Program

- 海外のミドル世代のリーダー層が、東北の被災地を訪問し、震災時の行動や想いに触れ、保険の意義や“Good Company”の意味を体感
- グループシナジーの発揮について経営にプレゼンを行い、実際のシナジー拡大にも繋げている



東日本大震災の被災地を訪問

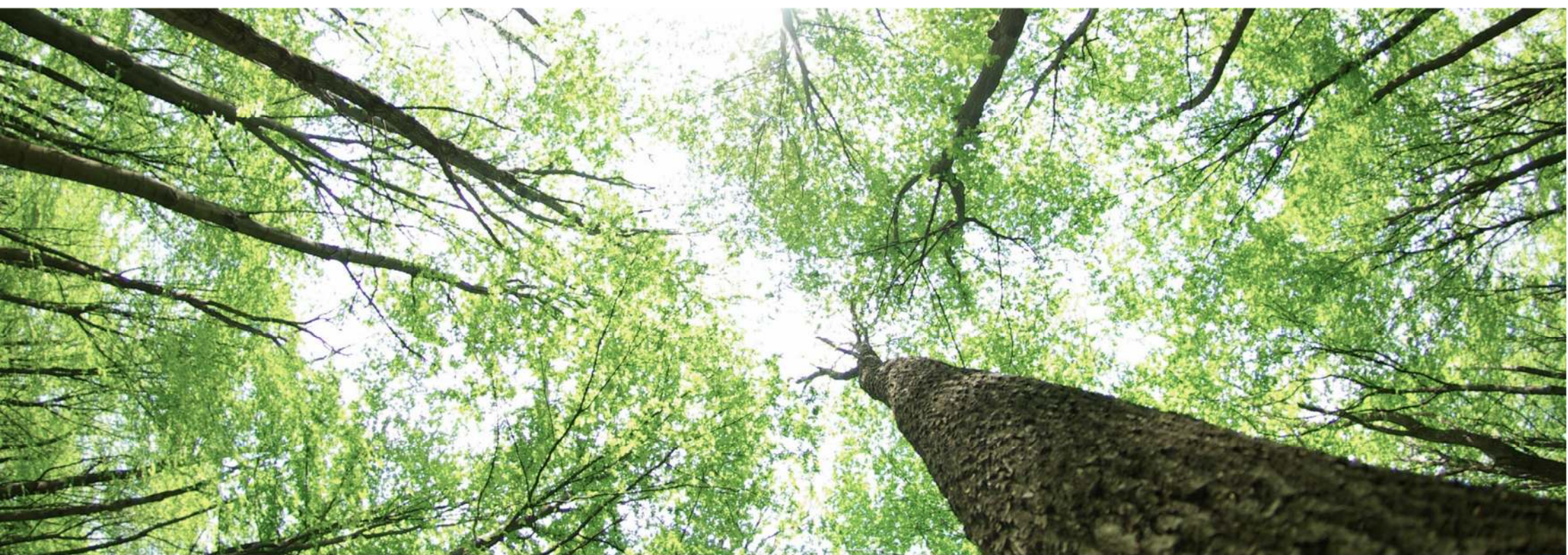
“To Be a Good Company”

“いざ” 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

■ 気候変動への対応

- 温室効果ガス（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
- お客様・投融資先の、脱炭素への移行をサポート

■ グリーン・トランスフォーメーションの推進

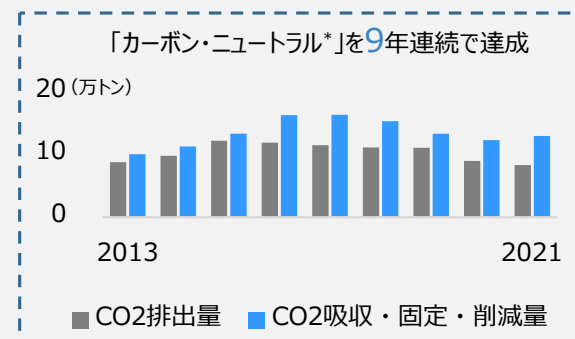
- 太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向けの保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- お客様がグリーン・トランスフォーメーション推進に必要なサービスを、一貫して提供できる体制を構築

■ 自然災害への対応

- 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
- 被災後迅速な保険金支払が可能な地震保険や、防災・減災に貢献する寄付の仕組みを備えた火災保険の提供

■ 地球環境の保護

- Web約款や保険証券発行省略の推進
- 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



*: 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取組みを継続中

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%**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
（含む保険引受先・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

■ 人権の尊重

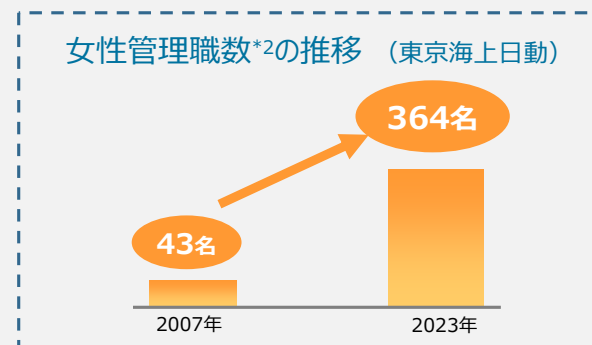
- 「東京海上グループ人権基本方針」に沿った取組みの推進
- 「東京海上グループコンプライアンス行動規範」の遵守

■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進・浸透

- ダイバーシティカウンスルの創設等、D&I推進体制の確立・風土醸成
- アンコンシャスバイアスについて、知る・気づく・行動を変えるための取組みをグループ横断で実施
- 「Tokio Marine Group Women's Career College*1」を通じて、女性社員がより一層、生き活きと活躍することをサポート

■ 人材の育成・活用推進

- 対話を重視した人材育成を行い、社員の多様なニーズ・キャリアビジョンに応える幅広い研修機会や挑戦を支える制度を提供
- 仕事と育児の両立支援を進め、「くるみん」および「プラチナくるみん」に認定



社会への取組事例

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②～

社会への取組事例

■ 健康経営の推進

- 健康経営銘柄、健康経営優良法人に選定
- 社員の健康増進取組みを実施 (健康リテラシー向上、生活習慣病予防、等)

■ 安心・安全な社会づくりへの貢献

- 日本を始めとする世界各地における、がん等の疾病の啓発活動 (ピンクリボン運動の推進等)
- 東日本大震災 被災地復興に向けた支援活動の継続的取組み

■ お客様の視点にたった品質向上

- 「お客様本位の業務運営方針」の策定・公表、本方針に基づいた取組み推進
- 「お客様の声」を商品・サービスの改善にいかすための仕組みづくり

■ 新型コロナウイルス感染症への対策と対応

- 保険事故の受付、保険金のお支払い、ご契約の保全等の重要業務の継続
- 新型コロナウイルス感染症によって経済的に困窮する学生の進学費用・学費・生活費などの支援、治療薬・ワクチン開発研究支援、シングルペアレント家庭支援等のための寄付を実施



(ピンクリボン運動の推進)

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、グループの経営課題を解決
- 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）

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

グループCEOがグループ経営へフォーカス

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
- 等

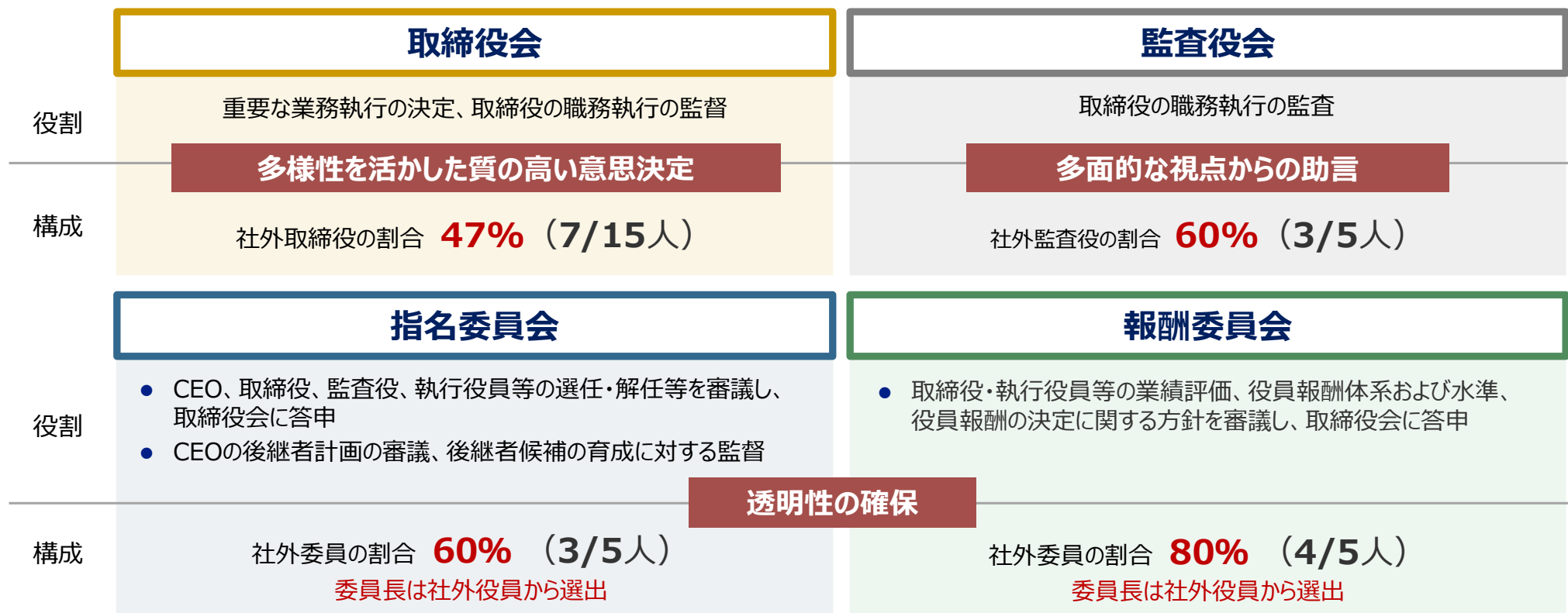
グループ総合力の発揮



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*>



*：株主総会において選任議案が承認可決された際の体制

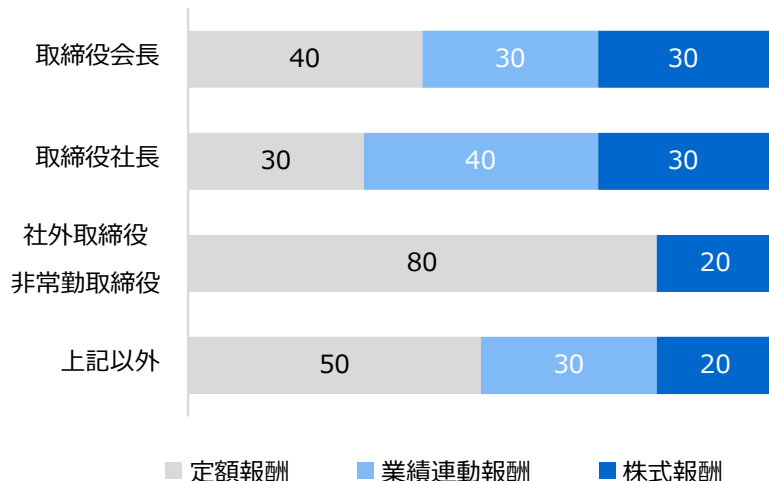
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 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

<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

次の一步の力になる。



TOKIO MARINE
GROUP

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一步を踏み出そうとする、すべての人々や企業のために。
人々の新しい生き方や企業をお支えし、社会の発展を加速させたい。

安心や安全の提供はもちろん、
時代とともに変化する社会課題を解決し、今よりも良い明日を作ること。
これが創業以来の私たちの存在意義です。

140年以上の歴史に裏付けられた知見と最先端のテクノロジー、
全世界に広がるネットワーク、そして自由闊達な企業文化で、
お客さまと社会のために力を尽くします。

それが私たち東京海上グループです。

< 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