

To Be a **Good Company**

株主の皆様へ

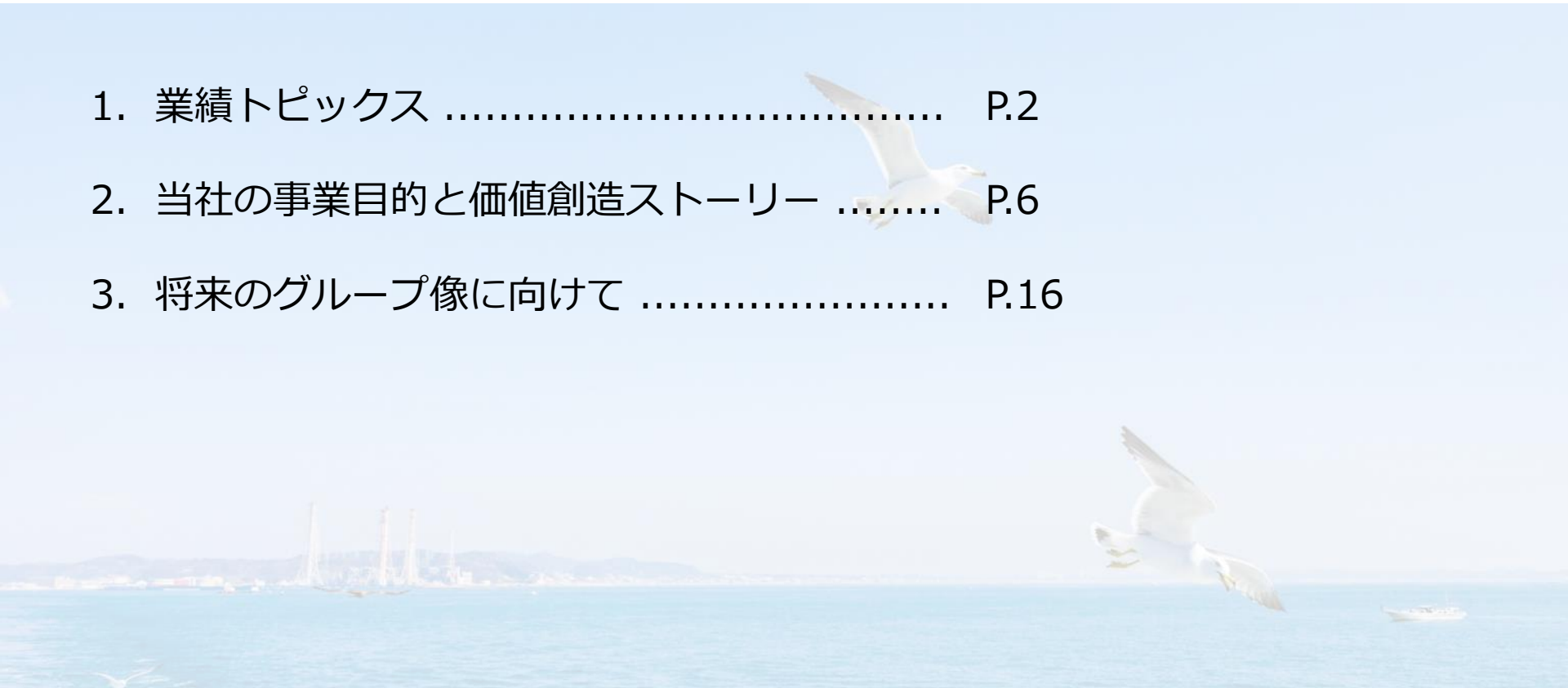
第17回定時株主総会「議長プレゼンテーション」  
**東京海上グループの経営戦略**

2019年6月24日



**東京海上ホールディングス**

取締役社長 グループ CEO 永野 毅

- 
1. 業績トピックス ..... P.2
  2. 当社の事業目的と価値創造ストーリー ..... P.6
  3. 将来のグループ像に向けて ..... P.16

# 1. 業績トピックス

## 2018年度の振り返り

### 国内で過去最大級の自然災害が発生



出典：北海道開発局HPから一部加工

一連の自然災害に係る保険金<sup>(\*)</sup>  
業界全体 **1兆7,000**億円超  
当社 **約5,500**億円



出典：近畿地方整備局HPから一部加工

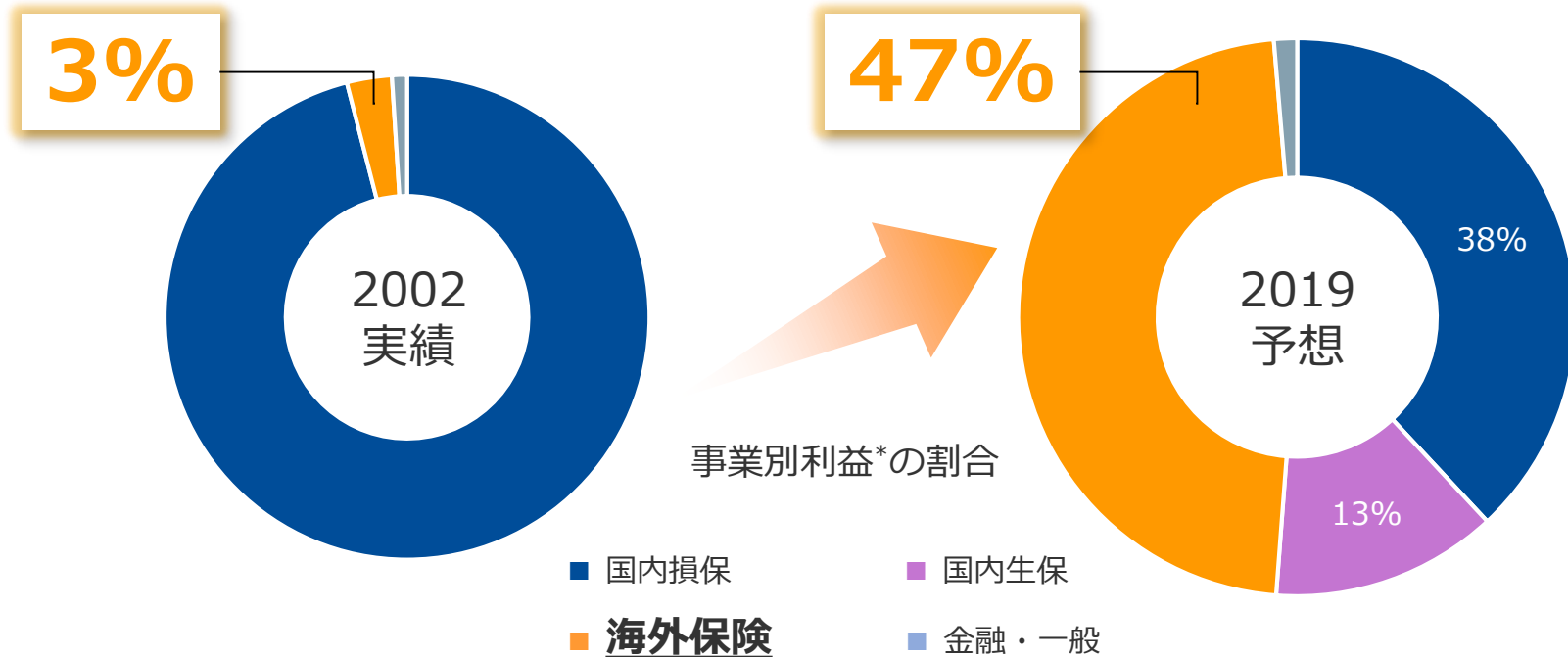


出典：九州地方整備局HPから一部加工

\* 業界全体は支払保険金（見込含む）、当社は元受発生保険金

## リスク分散による事業の安定化

# 海外事業の拡大を通じたリスク分散により事業を安定化



## 着実な利益成長

2018年度：平年を超える自然災害発生保険金<sup>(\*1)</sup>は利益の3割程度に

2019年度：修正純利益<sup>(\*2)</sup>は4,000億円を見込む



\*1 再保険の回収などを考慮した、正味発生保険金

\*2 市場から見た透明性や比較可能性の向上、株主還元との連関の確保を目的とした利益指標

## 2. 当社の事業目的と 価値創造ストーリー

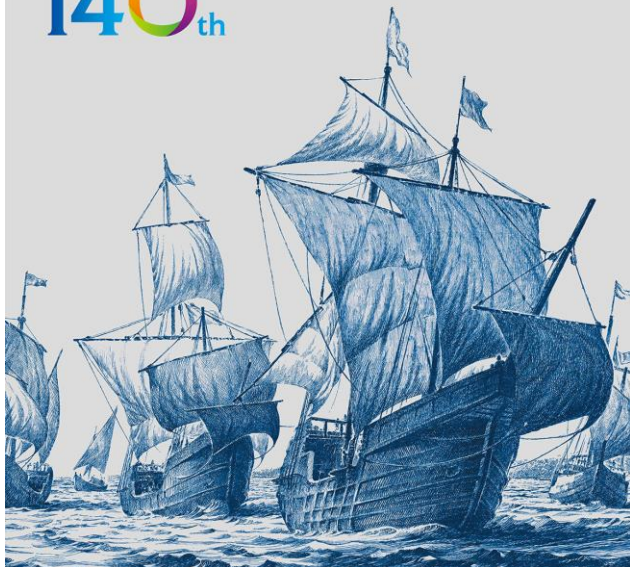


## 当社の事業目的

# 今年で創業140周年

保険は  
冒険から生まれた。

140<sup>th</sup>



大航海時代、その挑戦に勇気を与えるために、  
保険は生まれました。  
保険の歴史は、挑戦の歴史です。

創業140周年。それは、挑戦140周年。  
これからも、東京海上グループは皆様とともに  
挑戦をつづけてゆきます。

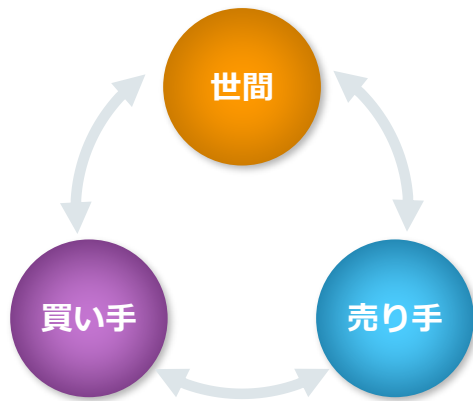
140<sup>th</sup>  
TOKIO MARINE  
GROUP



## 創業時からの変わらぬ想い

# 「世のため人のため」、社会課題の解決に対する使命

三方よし



渋沢栄一  
「道德経済合一説」



(提供：渋沢史料館)

「三菱三綱領」



(提供：三菱史料館)

## 保険商品の歴史

# 社会やお客様の課題解決に貢献

1879年 創業 海上保険からスタート

1914年 日本初 自動車保険

1959年 日本初 賠償責任保険

1998年 人身傷害補償つき自動車保険

2002年 超保険

2012年 ちょいのり保険



自動車保険バッジ  
(1926年頃)



出典：国立国会図書館蔵 写真は約100年前の丸の内。

## 自然災害への対応

# 日本が抱える大きな社会課題「自然災害」

当社における保険金請求の受付件数



2018年度 約**42**万件

(参考) 東日本大震災 約23万件

## 自然災害への対応

「1日も早くあんしんをお届けしたい」という強い思い



災害対策本部



お客様の被害状況の確認

2018年度 延べ5万人を超える社員を動員し対応

## 自動車事故への対応

# 「ドライブエージェントパーソナル」の開発



## 地方活性化への取組み

# 全国で200人を超える社員が中心となり「地方創生」推進



## 健康経営への取組み

# 「健康経営銘柄」に4年連続で選定



「健康経営優良法人」  
お客様の認定取得を支援

個人の健康・長寿社会への対応

「あるく保険」の開発



**1 あるく!**  
1日平均8,000歩以上を  
目標にウォーク!  
**8,000**

**2 記録する!**  
選べる3つの計測機器で歩数をチェック  
しながらスマホアプリで健康管理!  
**Record**

**3 キャッシュバック!!**  
1日平均8,000歩以上なら2年後に健康増進還付金  
**Cash Back**

**あるくと  
保険料の一部が  
返ってくる<sup>®</sup>**

**健康づくりを応援する医療保険**

ケガや病気になったときだけでなく、日々の健康づくりから、あなたを応援したい。  
そんな思いから「あるく保険」をつくりました。  
1日平均8,000歩以上歩くことで保険料の一部が返ってきます。  
健康な毎日は、最初の一步から。

**NEW!**  
スマートフォン Apple Watch (Apple社製) カロリスキャン (オムロンヘルスケア社製) 【当社より貸与】

**日本初!**  
1日平均8,000歩以上歩く  
と  
キャッシュバック!

**さあ!  
あるこう!**

※1日平均8,000歩以上歩くこと、半年ごとの達成状況に応じて2年後に所定の健康増進還付金を支払います。  
Apple WatchはApple Inc.の商標です。その他の会社名・商品名・サービス名は各社の商標または登録商標です。

1日平均8,000歩は、より健康な生活を目標とする1つの目安であり、当社が1日8,000歩以上歩けば誰でも健康になることを保証したり、歩数等から「1日8,000歩以上歩くことを推奨するものではありません。」



# 3. 将来のグループ像に向けて

## 変化する事業環境

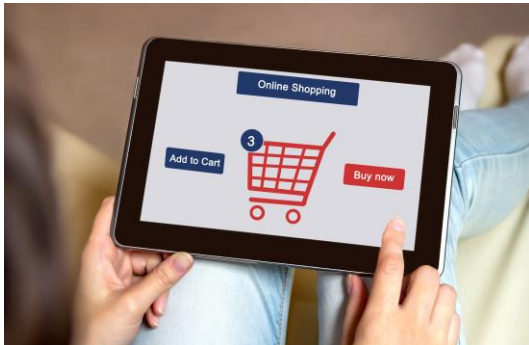
### 気候変動



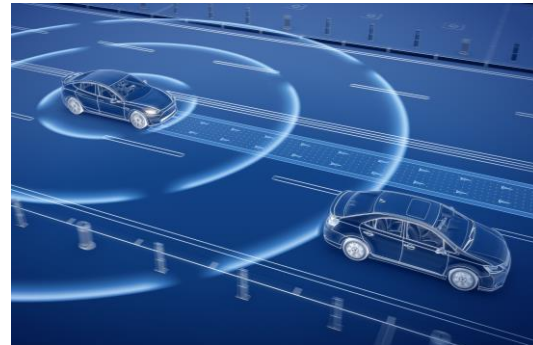
### 医療・健康・介護等



### マーケットのニーズの変化



### テクノロジーの進展



変わらない事業目的

「いざ」というときに、お客様や地域社会の役に立つ



# Good Company

共通のアイデンティティ  
共通の価値観



## 中期経営計画の重要課題

# 「課題解決のやり方」は変えていく

ポートフォリオの  
さらなる分散



事業構造改革

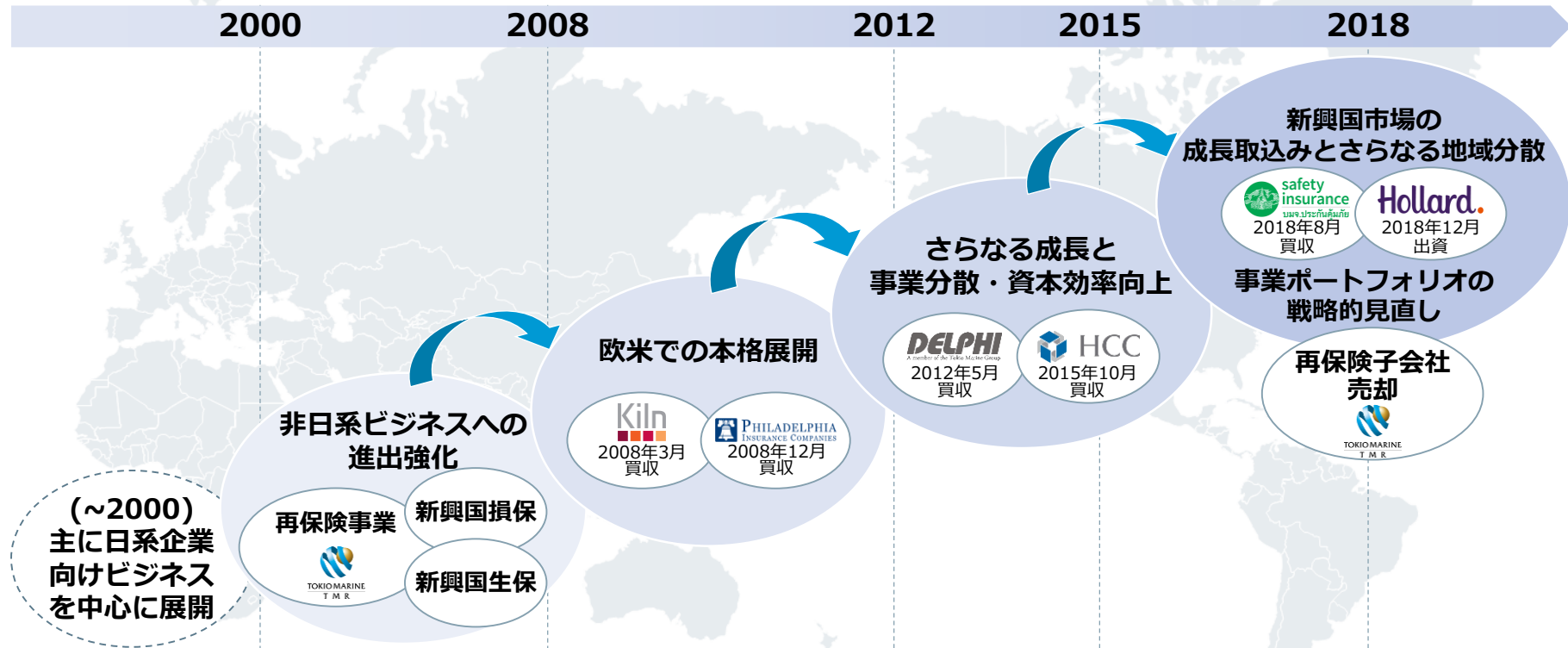


グループ一体経営の強化



## ポートフォリオのさらなる分散

# 海外における買収を通じたリスク分散



## ポートフォリオのさらなる分散

# 新興国の成長の取込み



No. 3 損保として\*1

No. 1 外資系損保として\*1

\*1 タイ既存拠点統合後のマーケットシェア

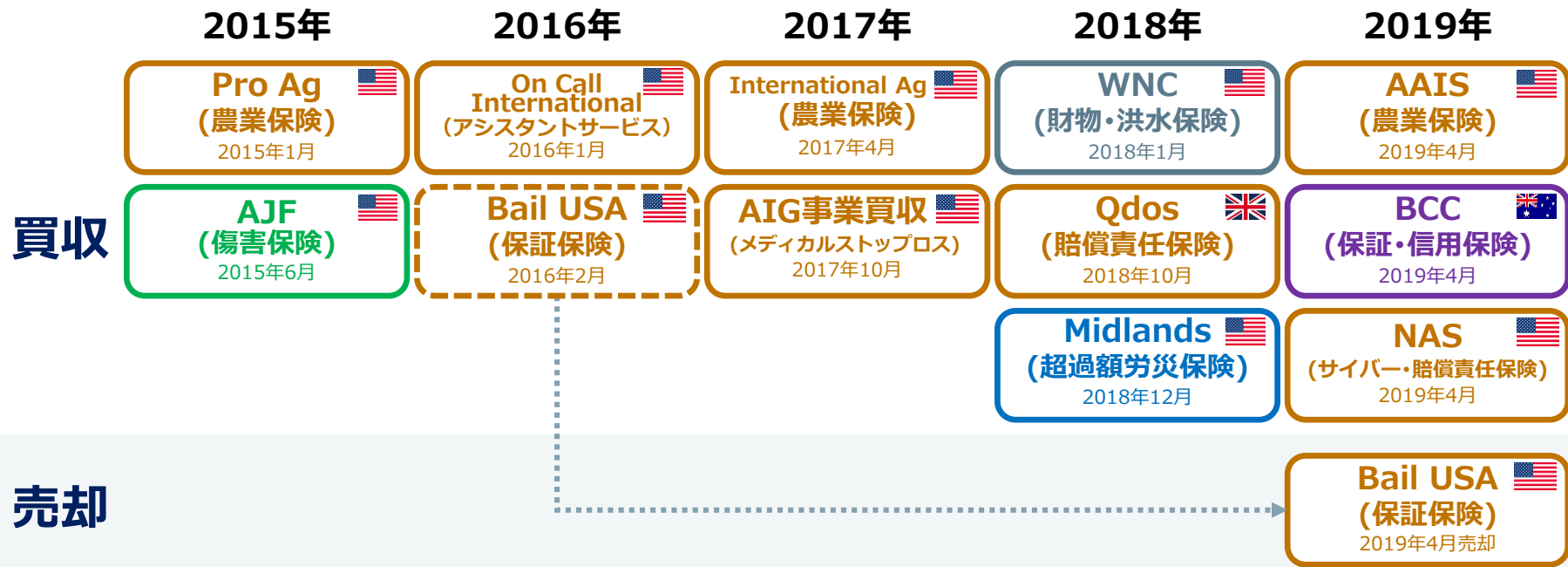


No. 2 シェア第2位のパートナー  
と提携\*2

\*2 南アフリカの損害保険マーケットシェア

ポートフォリオのさらなる分散

海外子会社による補完型買収（ボルトオンM&A）





## テクノロジーを活用した事業構造改革

# 「ミッション・ドリブン」社会課題解決のために

顧客接点の拡大





損害サービスの強化







Analytical technology

R&Dの推進







## テクノロジーを活用した事業構造改革

# 損害サービスの強化



オービタルインサイト社と提携

AIと人工衛星を組み合わせた  
損害調査



メトロマイル社と提携

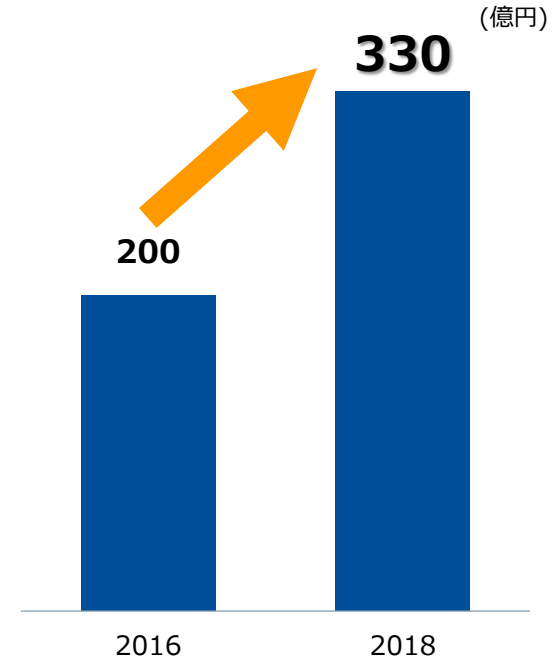
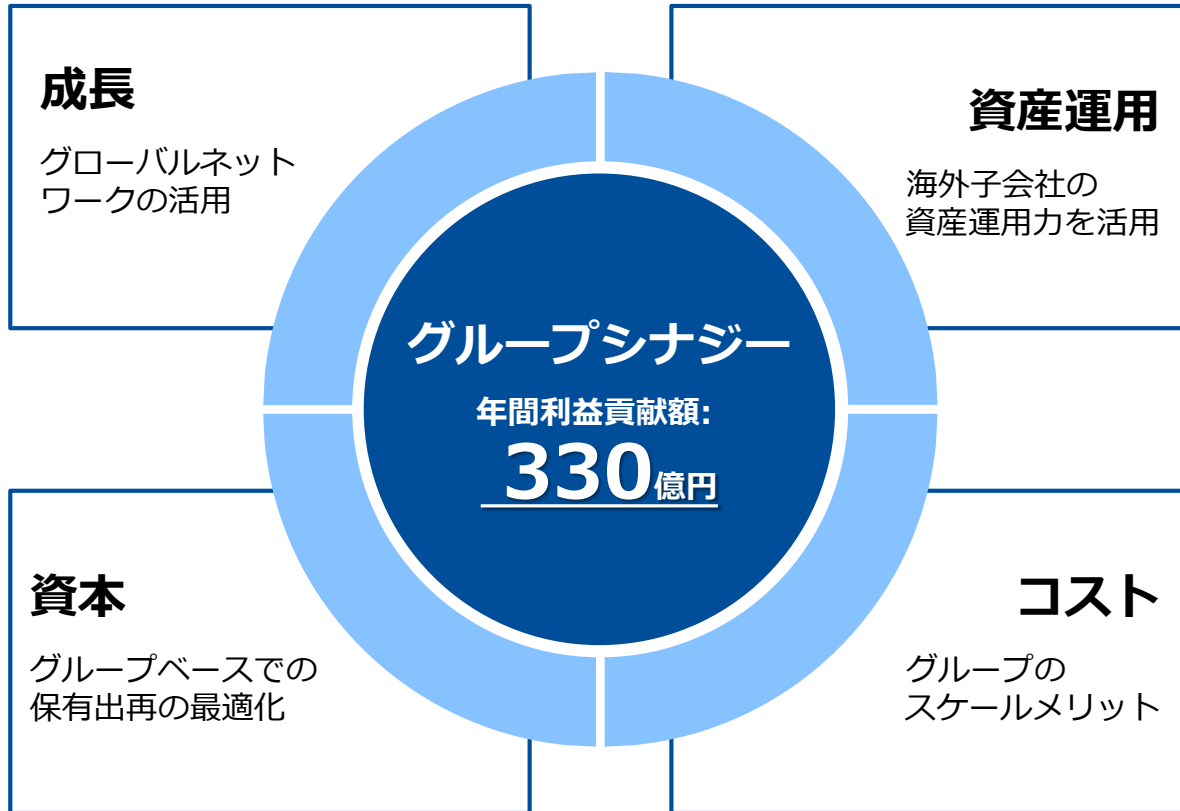
お客様目線で極限まで  
自動化した損害サービス

## グループ一体経営

# 多様性あふれる人材



## グループシナジーの成果



## 目指すターゲット

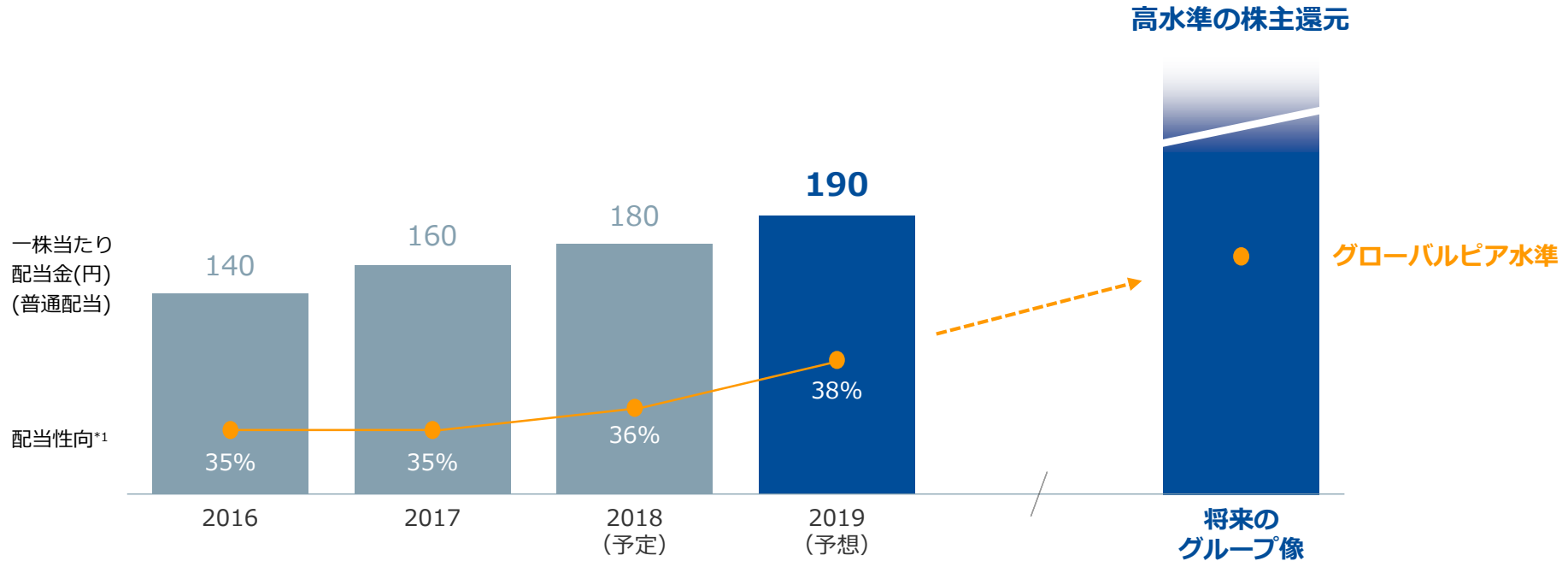
# 「修正純利益5,000億円超」「ROE12%程度」を目指す

|       | 2020年度ターゲット     | 将来のグループ像  |
|-------|-----------------|-----------|
| 修正純利益 | 4,000 – 4,500億円 | 5,000億円 超 |
| 修正ROE | 10% 以上          | 12%程度     |

\*修正純利益：市場から見た透明性や比較可能性の向上、株主還元との連鎖の確保を目的とした利益指標  
修正ROE算出のベースとなる

## 株主還元方針

## 8期連続の増配を見込む



\*1 年初予想ベースの配当性向



## *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



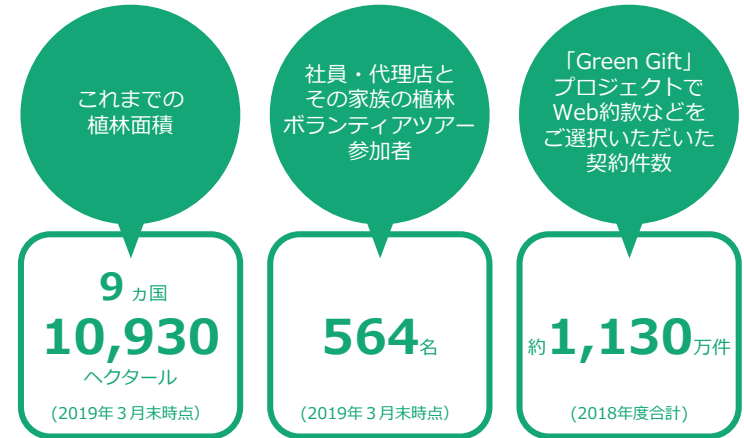
# ESG（環境・社会・ガバナンス）～環境～

## サステナブルな地球環境への貢献

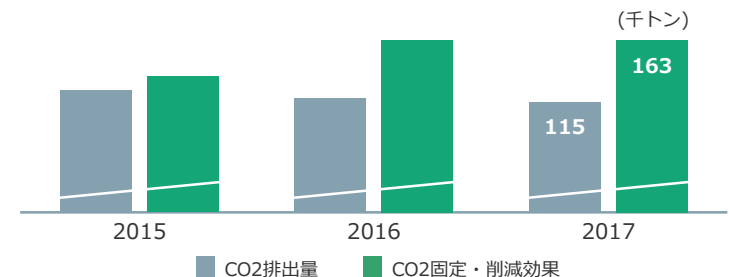


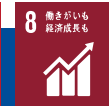
マングローブ植林ツアーの様子

### マングローブ植林の実績



### 「カーボン・ニュートラル」を連続で達成





## 共生社会づくりの推進、未来世代の育成



「ぼうさい授業」

地震や津波の起こる仕組みと備えについて分かりやすく説明  
延べ実施回数：540回  
延べ受講者数：約40,000名



「日本障がい者スポーツ協会」や  
「日本障がい者サッカー連盟」への支援を実施

# ESG（環境・社会・ガバナンス）～社会～

## 多様な「人材の力」を競争力の源泉として、 持続的に企業価値を高め、“Good Company”を目指します



- 女性の活躍推進に優れた上場企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定
- 2013年度、2015年度、2017年度、2018年度に選定

- 「ダイバーシティ経営(\*)」によって企業価値向上を果たした企業を経済産業省が選定

\*: 多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営



# ESG（環境・社会・ガバナンス）～ガバナンス～

- 2016年4月に、機能別チーフオフィサー制、委員会等を強化・新設し、グループ経営体制をグローバル化・強化
- 海外拠点のトップマネジメントが専門性を活かしてグループ経営課題の解決に貢献
- グループ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

## グループ総合力の発揮



### 東京海上グループ

#### グループCEO グループカルチャー総括

- グループ資本政策総括
- グループ事業戦略・シナジー総括
- グループデジタル戦略総括
- グループ人事総括
- グループ健康経営総括
- グループリスク管理総括
- 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
- グループ保険引受・保有政策総括
- グループ資産運用総括

グループCEOが  
グループ経営にフォーカス

#### 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

|        |        |        |         |
|--------|--------|--------|---------|
| 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（環境・社会・ガバナンス）～ガバナンス～

## ● ダイバーシティの推進とコア・アイデンティティの浸透により、グローバルにガバナンスを強化

ダイバーシティ  
(多様性)

### ■ グループチーフオフィサー制のグローバル化・強化

- 2016年4月以降、外国人トップマネジメントが共同グループCRSO、共同グループCIOに就任
- グループCCO、CSSO、CDO、CISO、CWOも設置



保険引受・保有政策を総括するCRSOとCo-CRSO



資産運用を総括するCIOとCo-CIO

### ■ 各種委員会等の充実化

- 知見を持ったグループ人材を活用し、多様な視点で議論することで、最適な意思決定を実現



コア・アイデンティティ  
(共通の価値観)

### ■ To Be a Good Companyの浸透

- CEO自らが対話会を通じて、国内外のグループ社員と広く対話を実施
- 対話会を通じてグループカルチャーの浸透を推進することで、グループガバナンスをさらに強化



マレーシアでの対話会の風景

強靱なガバナンスの構築

## < 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

TOKIOMARINE