



東京海上ホールディングス（証券コード：8766）

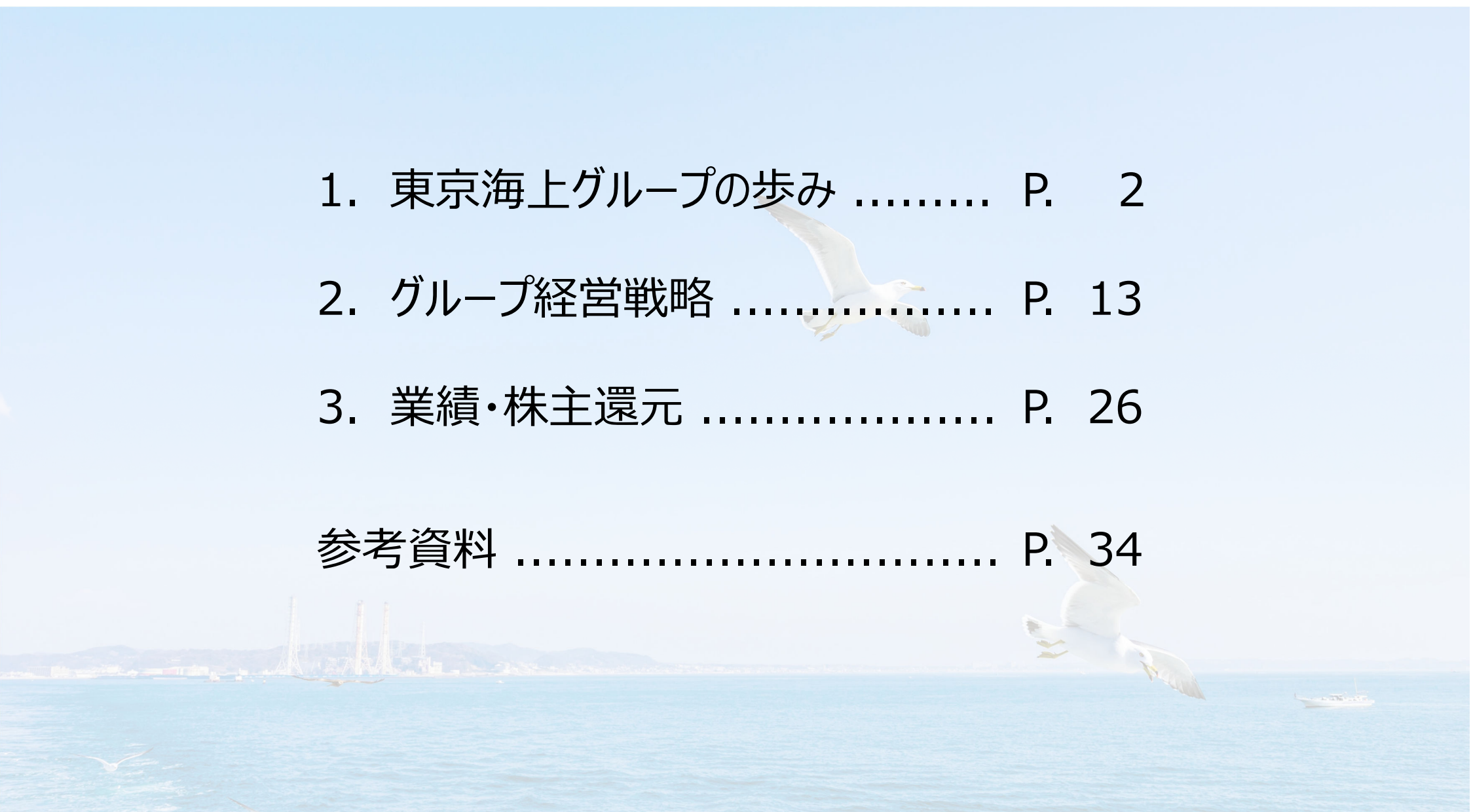
*To Be a Good Company*

個人投資家の皆様へ

# 東京海上グループの 経営戦略

2022年3月11日

取締役社長グループCEO 小宮 暁



1. 東京海上グループの歩み .....	P. 2
2. グループ経営戦略 .....	P. 13
3. 業績・株主還元 .....	P. 26
参考資料 .....	P. 34

# 1. 東京海上グループの歩み



# 東京海上グループのパーパス（事業目的）

当社のパーパスは「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」

1879年に日本初の保険会社「東京海上保険会社」設立

近代化をめざす日本のために貿易を支える海上保険からスタート



渋沢栄一  
(渋沢史料館所蔵)

創業同年に上海・香港・釜山に代理店を開設

翌1880年にはロンドン・パリ・ニューヨークで営業を開始



ロンドン





# 創業期に活躍した若手社員（自由闊達な社風）



東京海上ロンドン支店のメンバー 撮影年：1898年頃  
 前列中央が各務鎌吉、前列左端が平生釵三郎（後の文部大臣）

日本の実業家として初めて  
 「TIME」誌の表紙を飾った各務鎌吉



（出典）「TIME」1931年5月



# 日本初の自動車保険



日本にまだ**1,000台**ほどしか車が走っていない

**1914年2月、日本初の自動車保険を販売**

原点は

**「人と車の毎日を安心なものにしたい」という想いと、  
環境変化への迅速な対応**



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

# 関東大震災と敗戦からの再出発

## 1923年9月1日、関東大震災発生

地震による被害は当時の火災保険では補償の対象外だったが、被災した契約者に見舞金をお支払い



## 終戦後、海外資産は没収され、本店ビルも接収





長らく海外取引は失われ、正味保険料は終戦前の約40%にまで落ち込んだ

しかしながら、戦前から積み重ねてきた国際的信用の高さを活かして  
**海外取引を一気に再開**



# 社会課題解決の歴史

日本初の保険商品を次々と生み出し、  
時代と共に変化する社会課題の解決に貢献

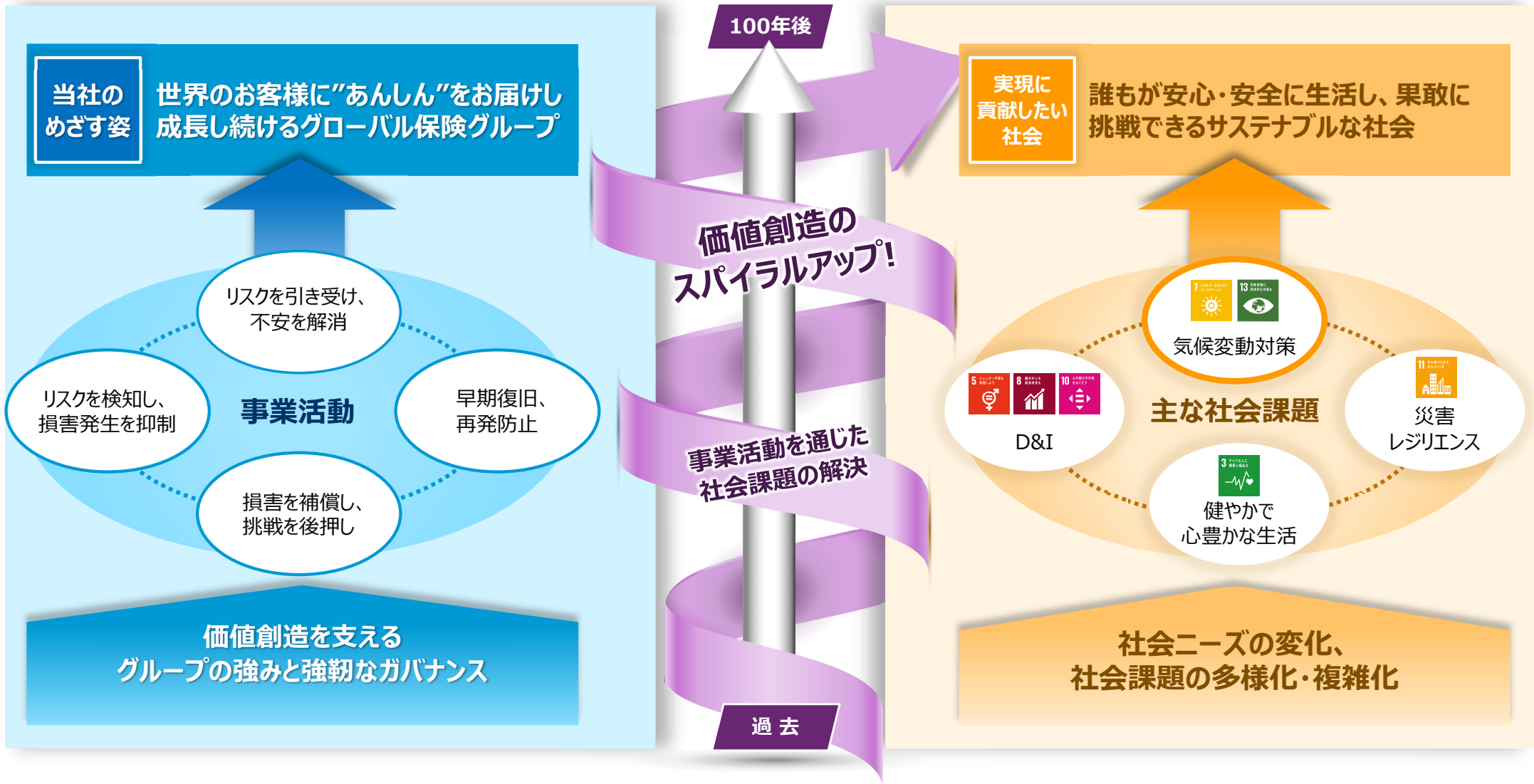
<p>1957</p> <p>賠償責任 保険</p> <p><b>日本初</b></p> 	<p>1996</p> <p>生命保険事業 への進出</p> <p><b>日本初</b></p> 	<p>1998</p> <p>(自動車保険) 人身傷害保険</p> <p><b>日本初</b></p> 	<p>2002</p> <p>超保険</p> <p><b>日本初</b></p> 	<p>2002</p> <p>超ビジネス 保険</p> <p><b>日本初</b></p> 	<p>2020</p> <p>再生可能 エネルギーを 推進する保険*</p> <p><b>日本初</b></p> 
---	---	---	--	---	--

イラスト©東京海上日動

\*:発電施設の工事開始から商業運転開始まで包括的にカバーする保険

# 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

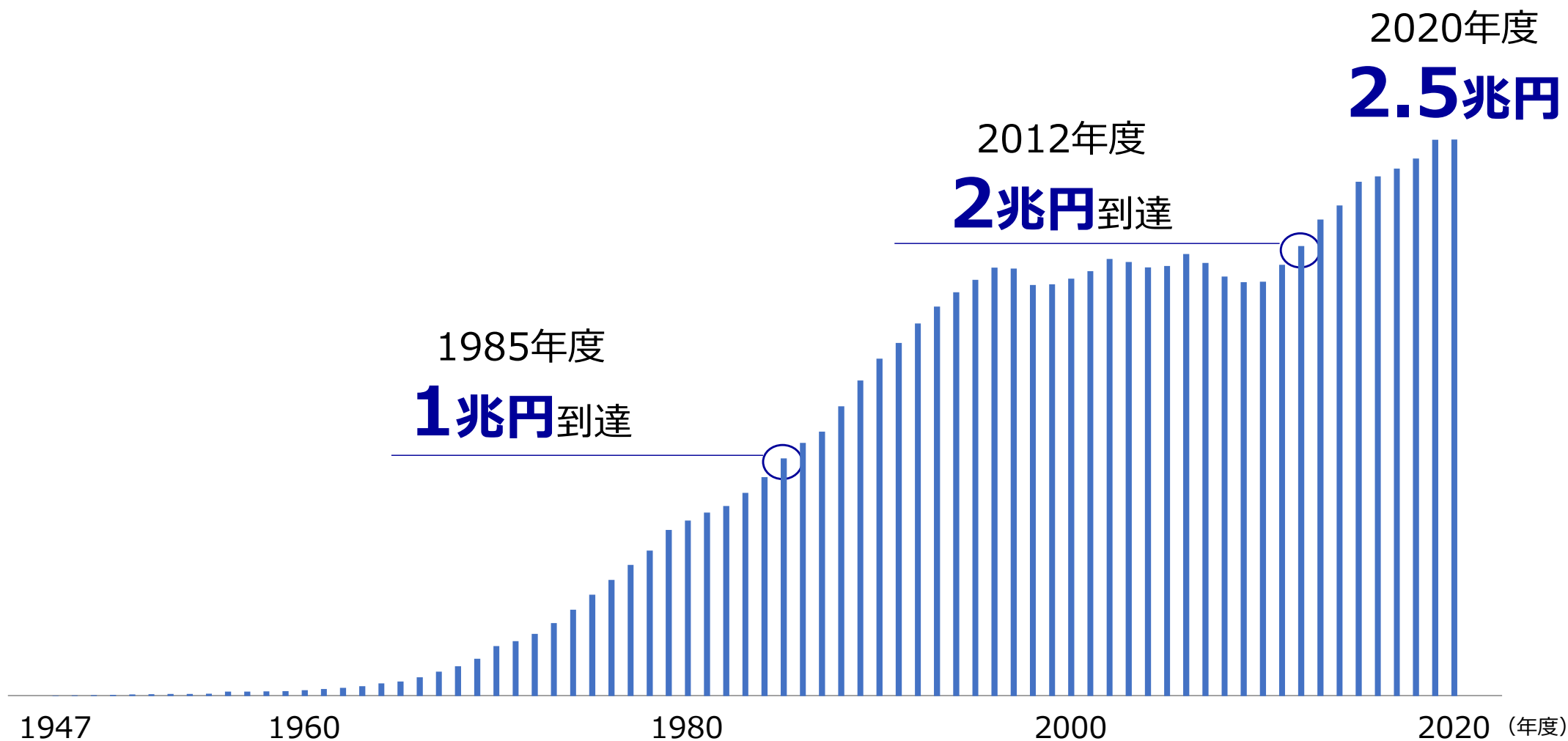


# 国内損保事業 成長の軌跡

## 東京海上日動の保険料\*の推移

\*: 元受正味保険料（除く収入積立保険料）

**国内トップ**

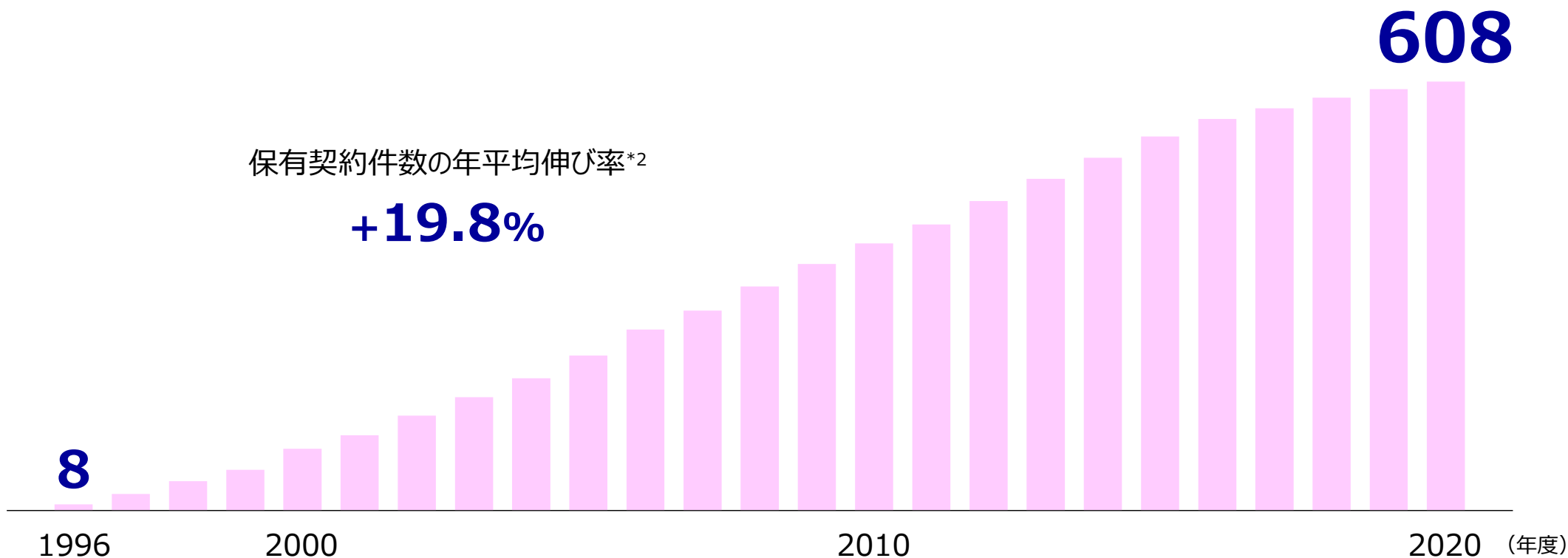




# 国内生保事業 成長の軌跡

## 東京海上日動あんしん生命の保有契約件数\*1（万件）の推移

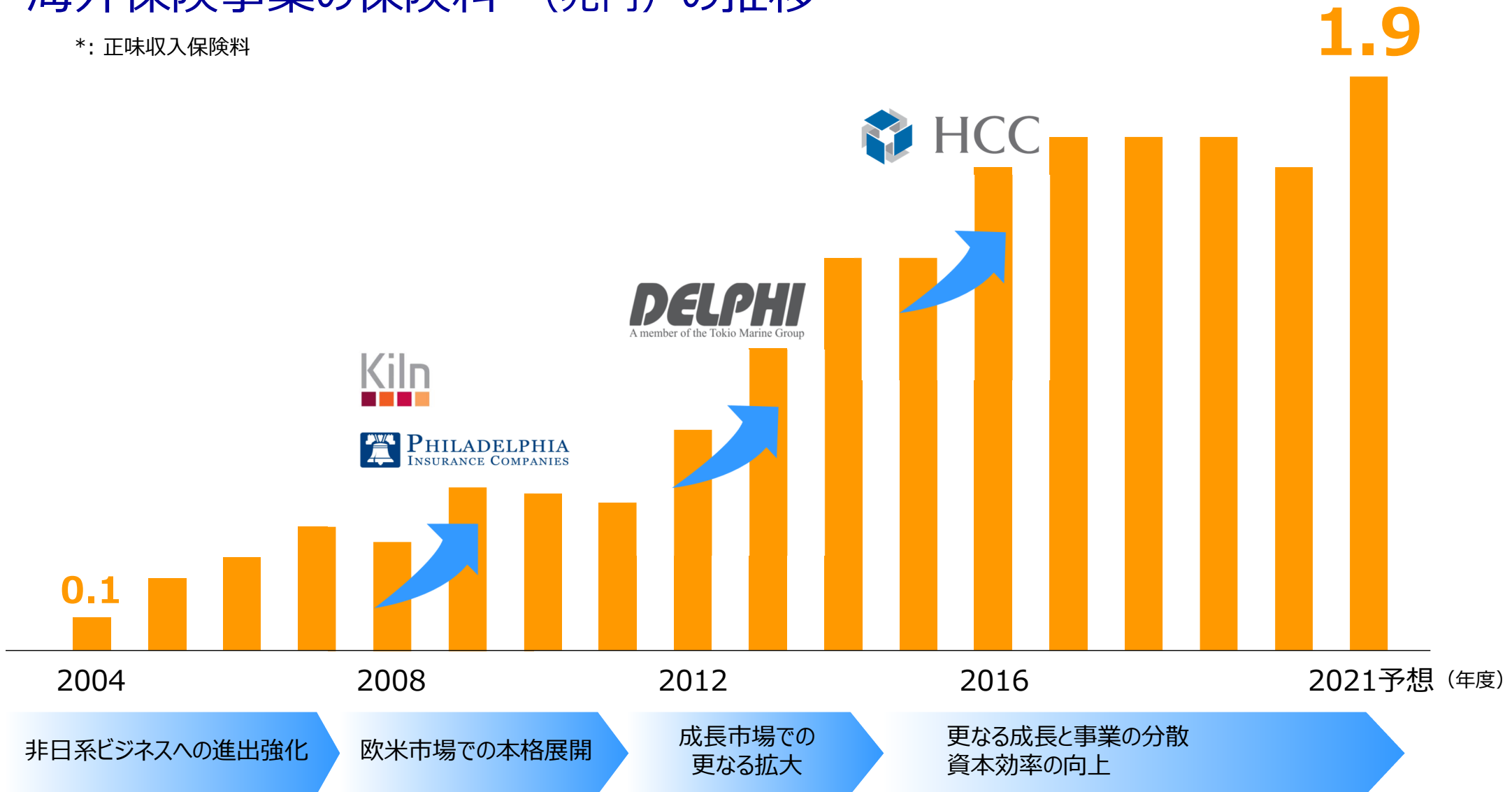
長寿化社会に向き合った新商品



# 海外保険事業 成長の軌跡

## 海外保険事業の保険料\* (兆円) の推移

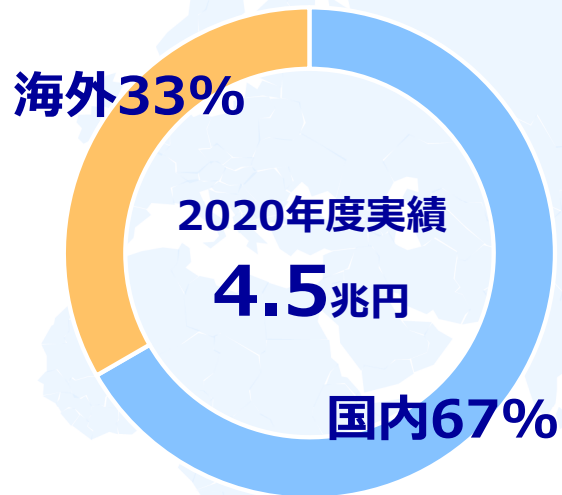
\*: 正味収入保険料



# 東京海上グループの現状

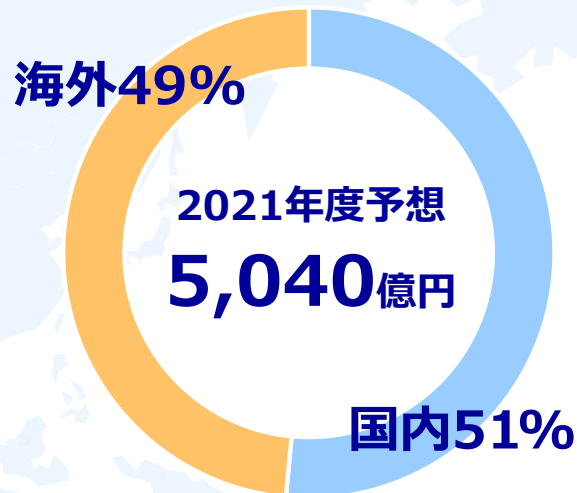
## 世界46の国・地域で事業を展開するグローバル保険グループ

### 収入保険料\*1



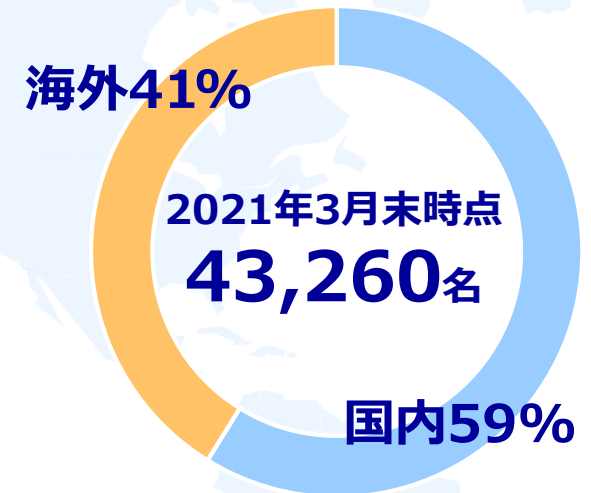
\*1：収入保険料=正味収入保険料+生命保険料

### 事業別利益\*2



\*2：各事業の特性に照らして取組成果をより適切に示すことを重視した経営管理指標金額は各事業の事業別利益の合算値を表示

### 従業員数





## 2. グループ経営戦略

# グローバル環境の変化

社会課題は山積・拡大・複雑化  
当社が果たすべき役割・成長余地は拡大

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



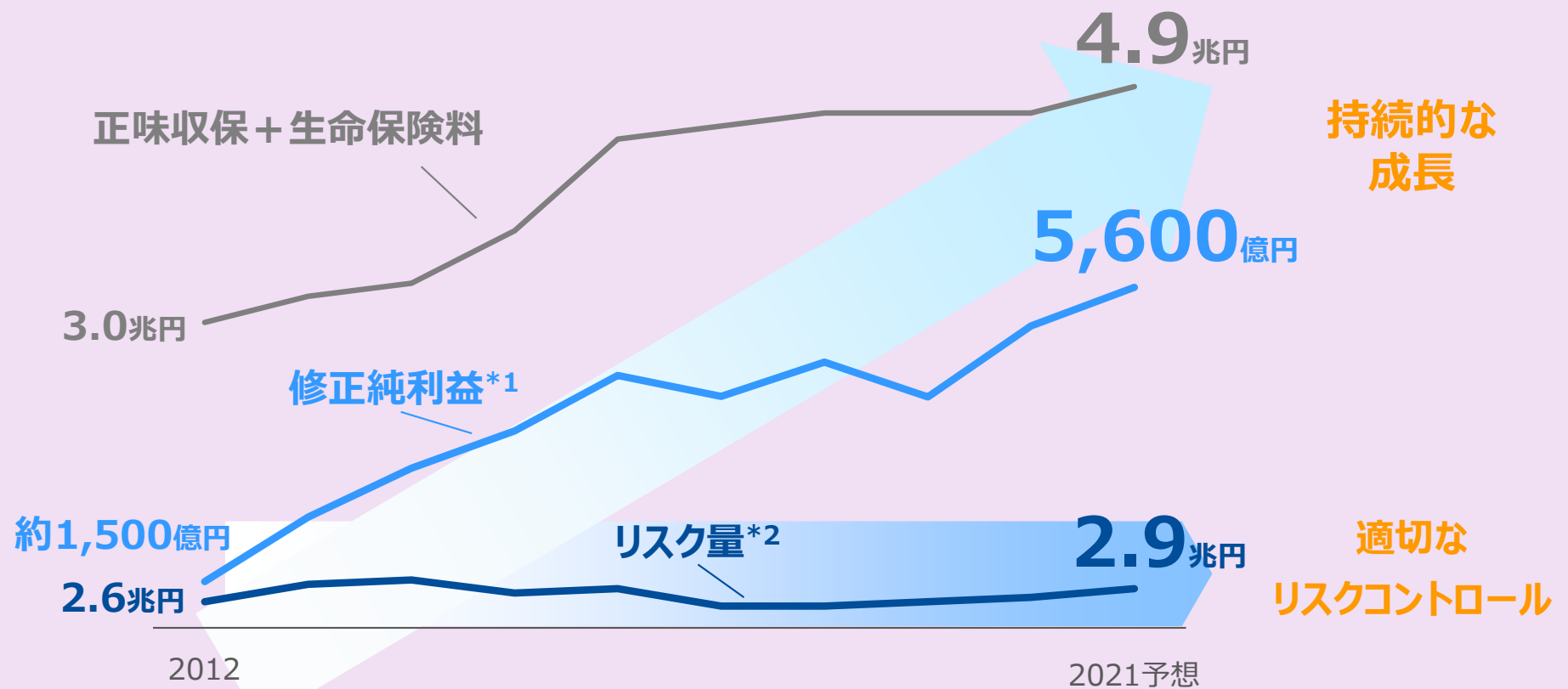
地政学リスクの拡大



# グローバルなリスク分散

リスク量を適切にコントロールしながら、持続的な成長を実現

## 保険料・修正純利益\*<sup>1</sup>とリスク量\*<sup>2</sup>の推移



\*1: 自然災害を平年並みに補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響も控除（2021予想は、2月公表の修正純利益）

\*2: ESRのリスク量（99.95%VaR、税後・年初計画ベース）

## コロナや自然災害による利益インパクトの抑制

コロナや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\*<sup>1</sup>に与えるコロナや自然災害のインパクト\*<sup>2</sup>

2011

約▲80%



2020

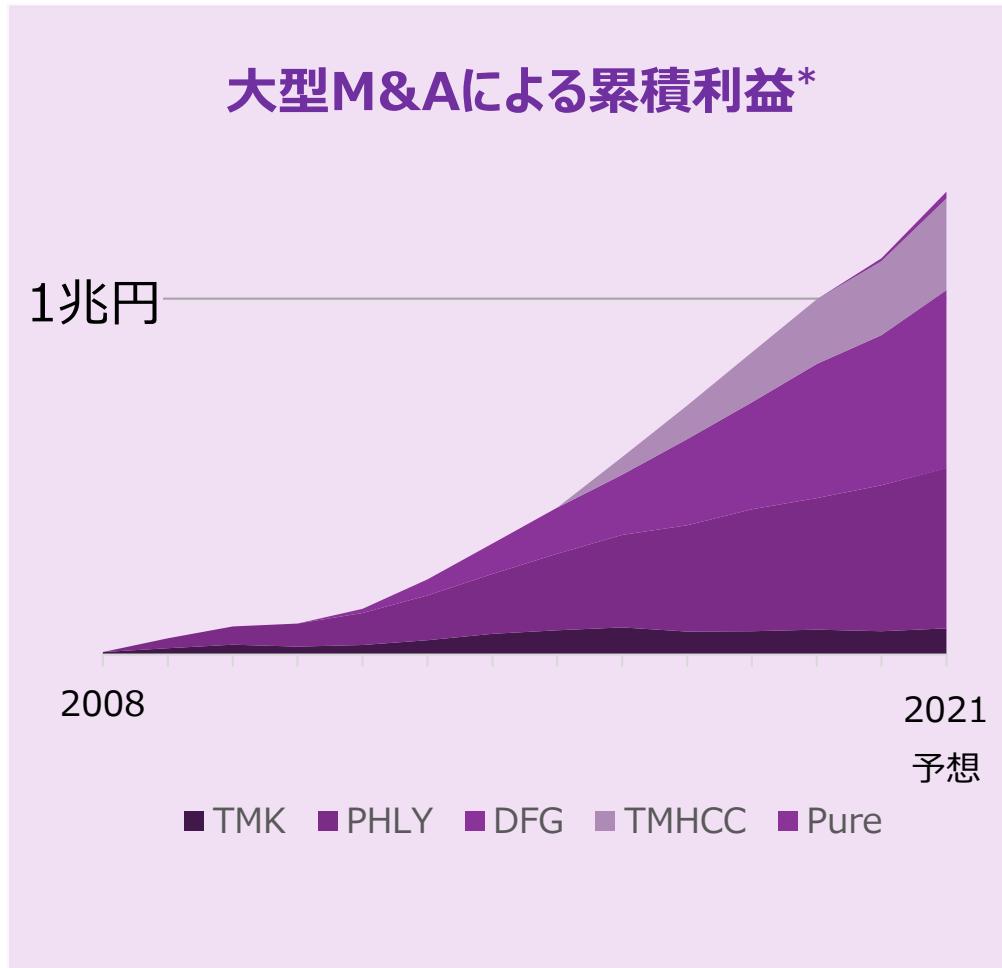
約▲20%

\*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

## 規律を持った海外M&A戦略

M&Aはリスク分散・利益成長に寄与する案件のみを対象とし、  
厳格な規律を持って実行



\*: TMK、PHLY、DFG、TMHCC、Pureの事業別利益（2021予想は、11月公表ベース）

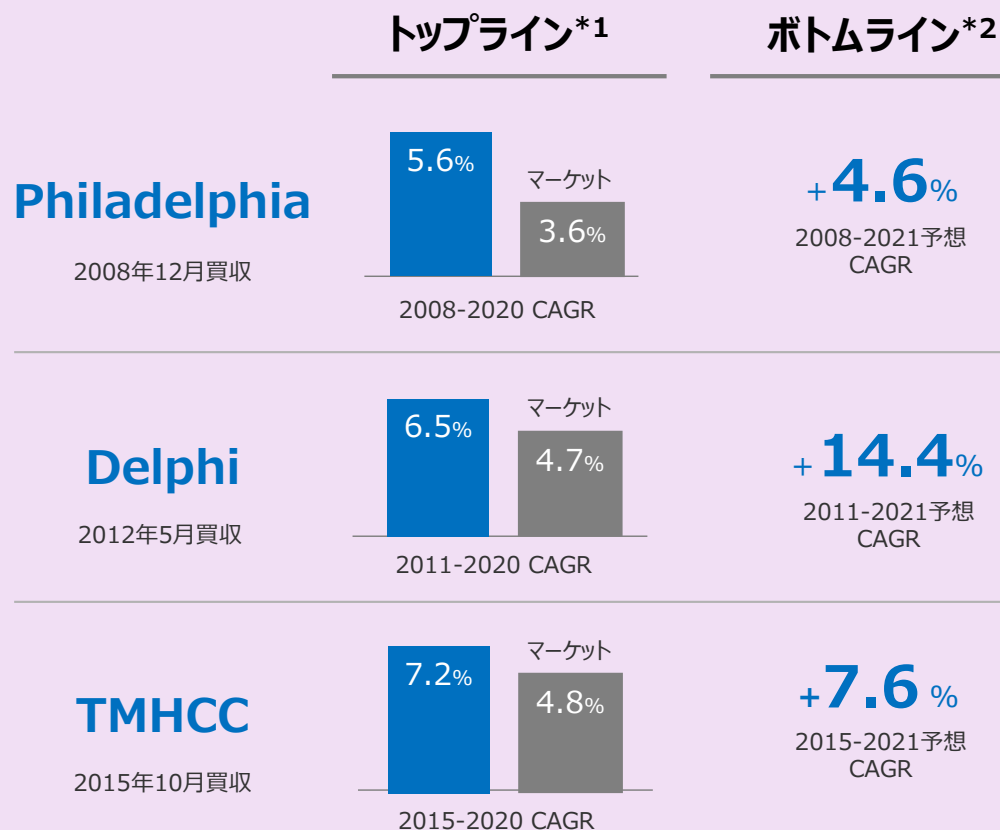




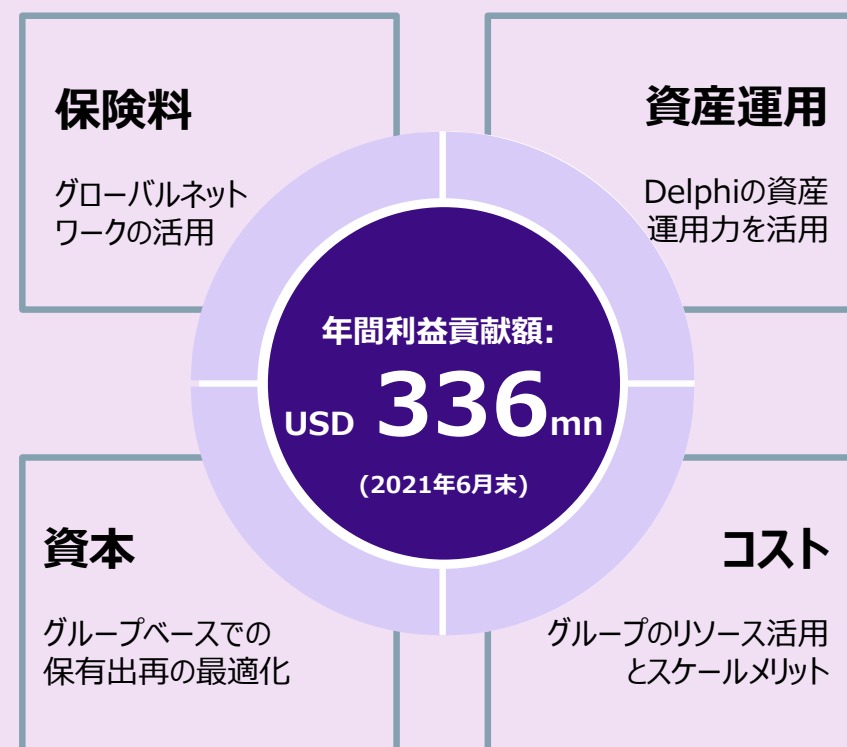
## 良好なM&A実績

買収拠点は当社グループ入り後、マーケットを上回る成長を実現  
シナジー効果も年間300億円を越える

### グループ入り後の成長



### グループシナジー



# “東京海上グループOne Team”

## 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**

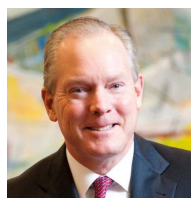
専務執行役員  
共同グループCIO  
(共同グループ資産運用総括)  
President & Chief Executive Officer of  
Delphi Financial Group, Inc.

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**

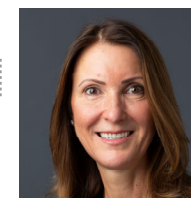
常務執行役員  
北米（一部子会社を除く）担当役員補佐  
Chairperson of Philadelphia  
Consolidated Holding Corp.

米国


**José Adalberto Ferrara**

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

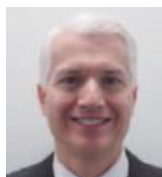
ブラジル


**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

**スペシャリティ**

**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

# コロナへの対応

## グループ横断で戦略を実行し、経営を更にアップグレード

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

# 価値提供領域の拡大

## 「新しい保険」を定義し、“いつも”支える 安心・安全のパートナーへ

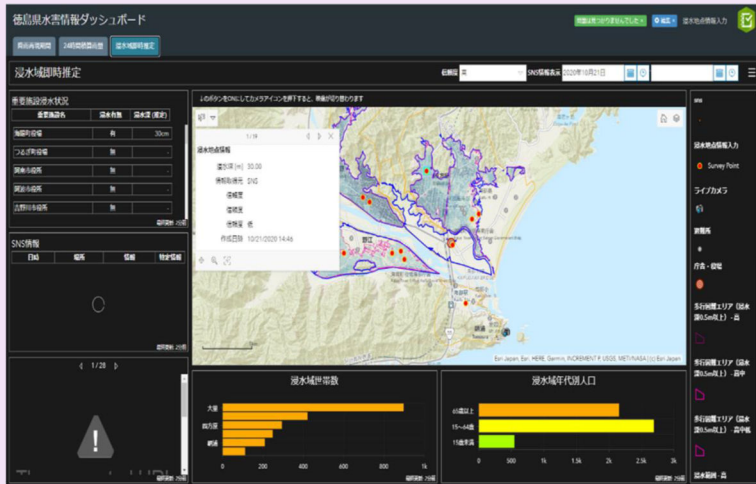




# 「事前・事後」の取り組み事例：防災・減災

## 水災危険度予測システム

危険地域を見える化し、自治体の意思決定をサポート



## 新たなイニシアチブ

### □ I-レジリエンス



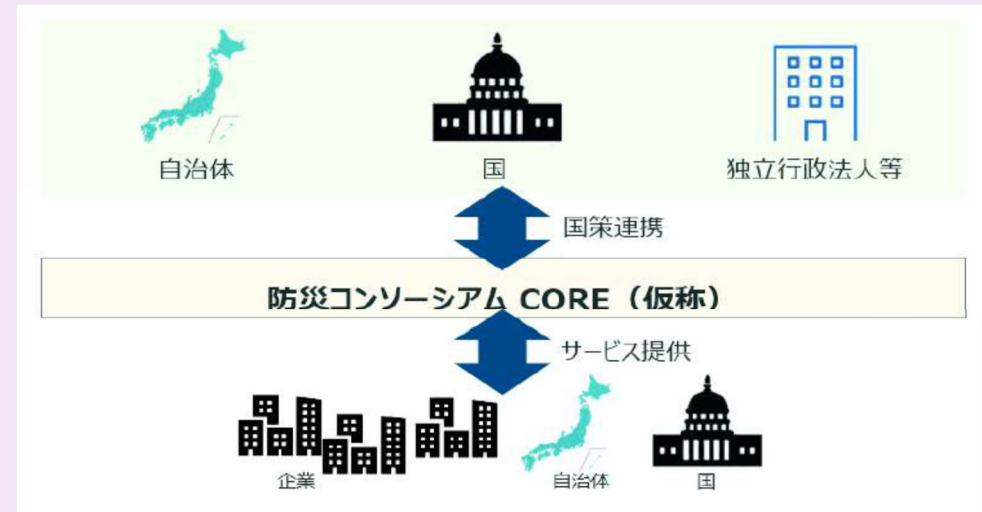
防災科学技術研究所とI-レジリエンス社を設立

### □ 防災コンソーシアム CORE

応用地質、セコム、日本電信電話、ボストンコンサルティング、東日本旅客鉄道、三菱電機等の13社で発足

## 「逃げ遅れゼロ」をめざす実証実験

避難指示をリアルタイムに連携し、避難にかかる費用をお支払い





# 「事前・事後」の取り組み事例：ヘルスケア



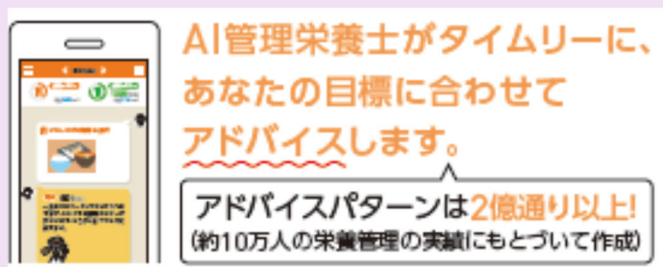
お客様の「未病・予防」のため、外部の知見も活用し、充実したサービスを付帯

## Medical Note for 東京海上グループ



- セカンドオピニオン予約
- 医師・病院受診予約
- オンライン医療相談
- 病気・症状辞典

## 健康アドバイスアプリ



代表的な商品例

メディカル Kit エール

## 脳健康度チェック (のうKNOW)



## 脳機能向上トレーニング



代表的な商品例

あんしんねんきん介護  
東京海上日動 団体総合生活保険

## 高精度のがんリスク検査 優待サービス

現時点でのあなたの卵巣がんリスク判定

低

今回の検査で、あなたが卵巣がんであるリスクは「低」となりました。  
本検査は、がんの人の健康な人の原中に含まれるmiRNA (以下、マイクロRNA) の違いを利用することで、検査時点での受検者のがんリスクを調べる検査です。リスク判定が「高」・「中」の方は、追加の検査の受診をおすすめします。

現時点での  
あなたの卵巣がんリスク

0.1%未満

あなたと同じ性別・年代における卵巣がんへのかかりやすさと、今回の解析結果を総合評価し、あなたの現時点のがんリスクを予測した値です。

同世代・性別と比べて  
がんリスクの高さ

同程度

あなたと同じ性別・年代で卵巣がんにかかっている割合は1万人に5人です。

追加検査受診の  
おすすめ

低

今回の検査の結果、現時点のがんリスクは「低」と判定されています。今後も定期的に検査を受診しましょう。

## がん精密検査予約サービス

精密検査のため、専門性の高い病院へ予約できるサービス

代表的な商品例

あんしんがん治療保険

2022年4月、専門組織を新設し、新たなヘルスケア事業の立ち上げ

# 「事前・事後」の取り組み事例：モビリティ



## 通信機能付き 2カメラ一体型ドライブレコーダー



- ✓ 衝突を検知し自動連絡
- ✓ AIによる事故状況再現・責任割合算出【業界初】
- ✓ 後方および側方の同時撮影（あおり運転対策）【業界初】
- ✓ わき見警告機能
- ✓ 緊急時SOS発信機能【業界初】
- ✓ 駐車中の録画機能【業界初】
- ✓ 「顔識別機能」等を利用した安全運転診断【業界初】
- ✓ **ドクターヘリの出動要請通報機能（2023年度）**

## 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）



### <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>

- ✓ 安全運転スコアに応じたポイントプログラム

**誰もが安心・安全・快適に移動できるモビリティ社会**

# 「事前・事後」の取り組み事例：その他

## 中小企業の支援



- 日本経済・地域経済の基盤である中小企業の経営課題解決をサポートとする



## 再生可能エネルギー



- 再生可能エネルギー保険の世界的リーディングプレイヤーGCube社（2020年5月買収）のノウハウを活用し、世界中で普及を後押し



## サイバーリスク



- 情報サイトも活用し様々なソリューションを提案



## その他の取り組み事例

その他

- 養殖事業者の支援  
世界的な食糧危機や、海の生態系保全の観点から関心の高まる養殖事業を支援（陸上養殖保険）
- 障がい者等の就労支援（D&I）  
データ解析によるコンサルティングサービス（ミライロ社と提携）





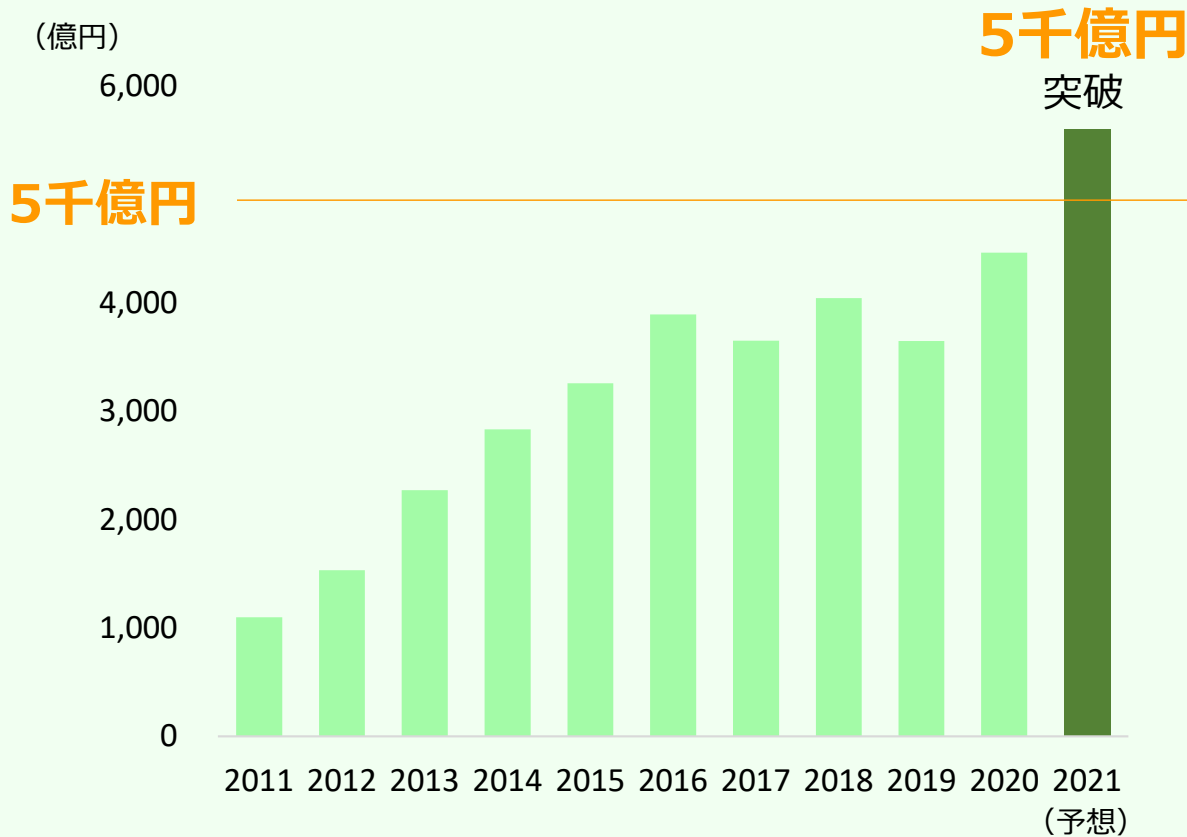


# 3. 業績・株主還元

# 世界トップクラスの損害保険会社へ

経営の実力を着実に高めてきた結果、過去最高益を見込む

修正純利益の推移\*1



(ご参考) 損保利益ランキング\*2

2016~2020年 (平均)

順位	会社名	利益(億円)
1	Allianz	9,635
2	AXA	5,614
3	Chubb	4,447
4	Zurich	4,263
5	Allstate	3,946
6	<b>Tokio Marine</b>	<b>3,431</b>
7	Progressive	3,325
8	PICC	3,252
9	China Pacific	3,200
10	Generali	2,865

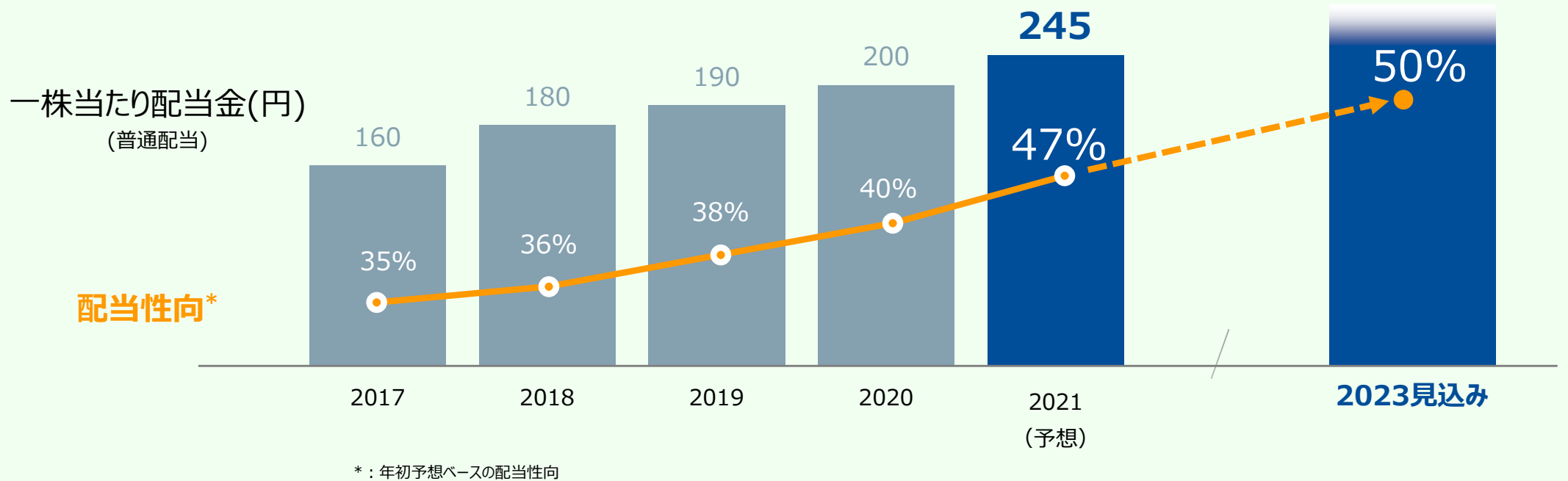
Tokio Marine

\*1: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響も控除 (新定義ベース)  
2021 (予想) は、2月公表の修正純利益

\*2: 当社は修正純利益  
その他は財務会計利益 (IFRS、USGAAPなど)  
為替は21年9月30日時点

# 株主還元

普通配当は10期連続の増配を見込む  
2023年度には配当性向を50%へ引き上げ





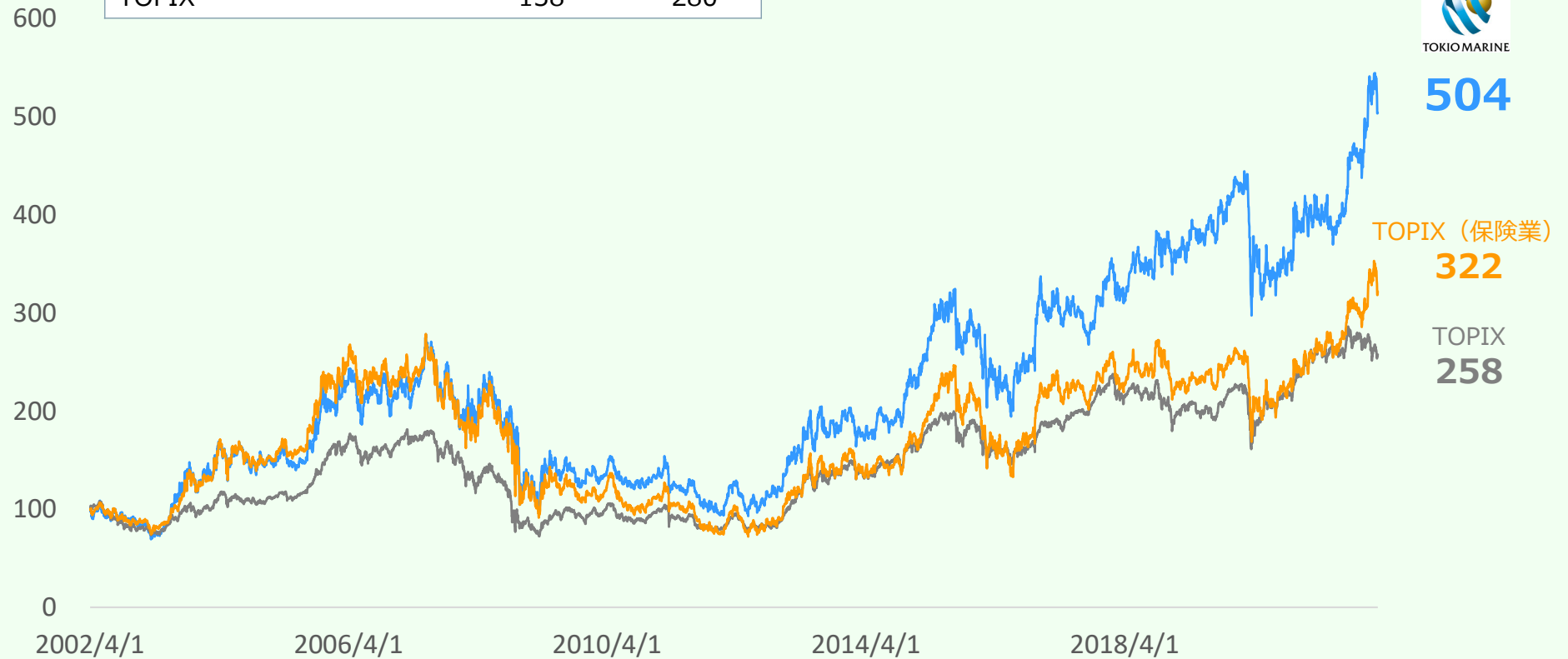


# 株主リターンの増大

## 高いトータル・シェアホルダー・リターン\*

パフォーマンス	5年	10年
東京海上	163	405
TOPIX（保険業）	142	329
TOPIX	138	280

2022年2月28日時点



\*: 配当再投資後のキャピタルリターン、2002年4月1日の株価を100とした指数  
(出典) ブルームバーグ

# 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、お客様や地域社会の“いざ”をお支えする

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）およびCEOが委員長を務める**Diversity Council**を創設



鍋嶋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

## ナショナルリテイ

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

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



# 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）社員が活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



# “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～

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

サステナブルな地球環境への貢献

## ■ 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\*1を提供

\*1：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  
 TMニッポン長期自然エネルギーファンド2020

## ■ 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共に、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\*2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（1999年4月～2019年3月）
- 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

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



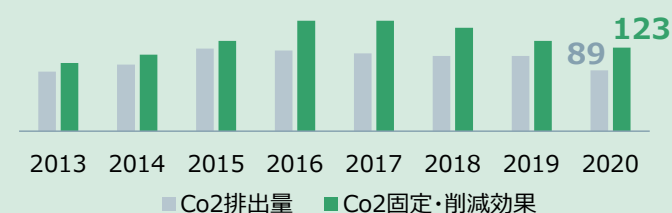
### 再生可能エネルギーファンド\*1の運用実績 （2021年3月末累計）

コミットメント金額：約**510** 億円

設置基数： **45** 基

### 「カーボン・ニュートラル\*2」を8年連続で達成

(千トン)



## ESG ～環境～ 脱炭素社会の実現に向けた目標

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

社有車の電動化目標

東京海上日動と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

\*: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 ～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



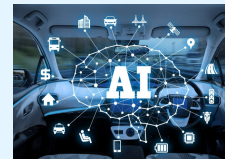
救援物資の積み込み



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、更なる安心・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
- 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

## ■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
- 健康経営銘柄（7年連続）としてのノウハウを活かし、日本各地で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



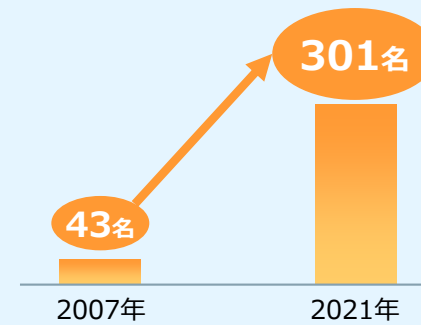
## ■地方創生の支援

- 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サポート

## ■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。女性リーダー比率は2030年度に30%をめざす（東京海上日動）
- 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

女性管理職数の推移（東京海上日動）



※2021年は4/1現在

## ■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 ～ガバナンス～ グループ経営体制

- 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共に、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

#### 海外トップマネジメントも含む グループチーフオフィサー

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

#### 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
- ダイバーシティ・カウンシル
- 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

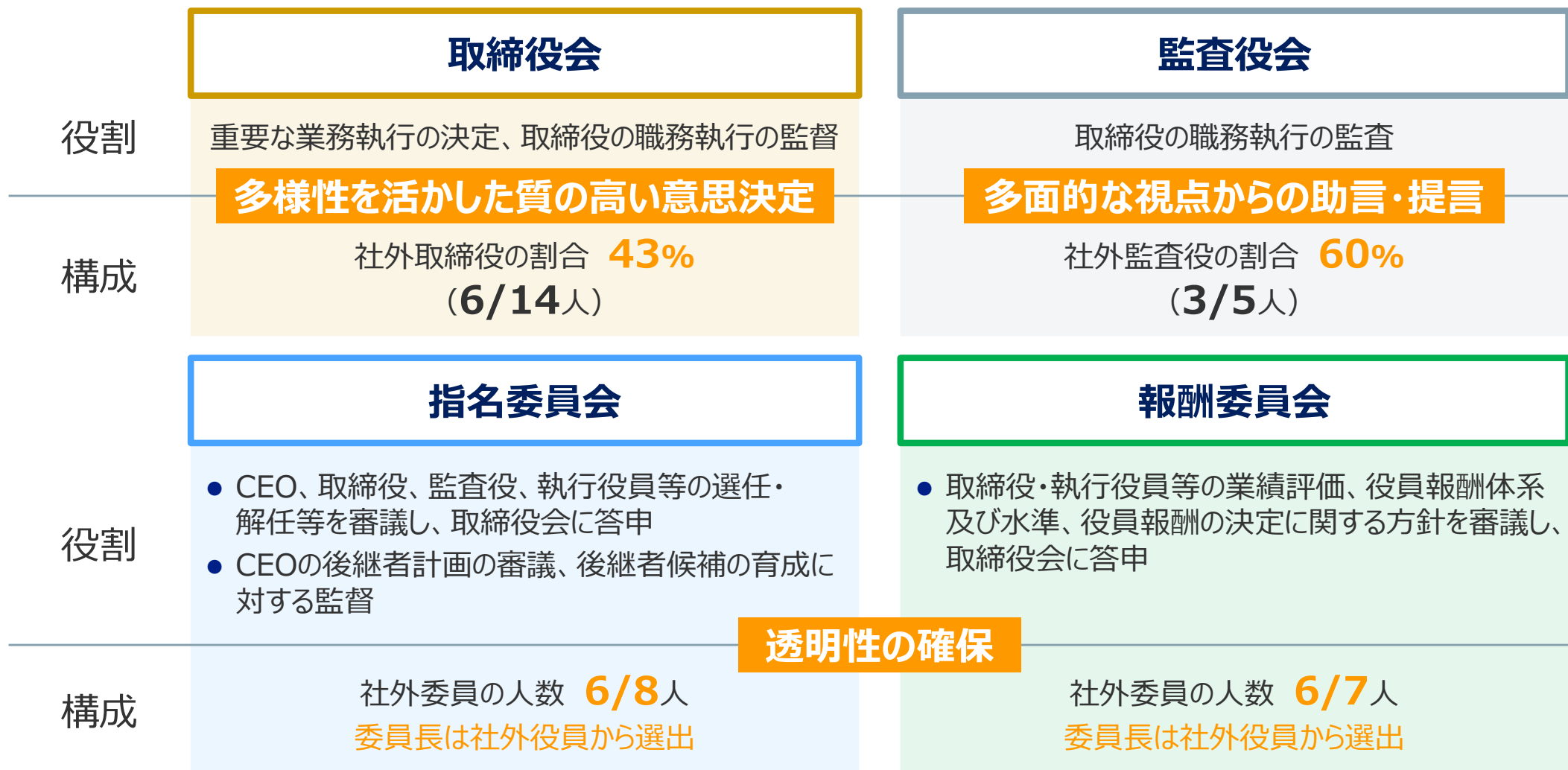
## グループ総合力の発揮

国内損保事業	国内生保事業	海外保険事業	金融・その他事業
--------	--------	--------	----------

- 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 ～ガバナンス～ ガバナンス体制

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・報酬委員会を設置した、ハイブリッド型の機関設計





# ESG ～ガバナンス～ 社外役員スキルマトリックス

当社経営に最も重要な「国際性」など、多様な社外役員スキルをバランス良く取り入れ、実効性の高いガバナンスを実現

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 	ボ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	●	●			●		●		●
	大園 恵美 	一橋大学大学院 経営管理研究科教授	●	●	●				●		●
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 専門役員チーフ・アナリスト		●	●				●		●

# 当社ホームページのご案内


東京海上HD

検索

www.tokiomarinehd.com/

To Be a Good Company

[お問い合わせ](#) | [サイトマップ](#) | [English](#)


**東京海上ホールディングス**

[企業・グループ情報](#)    [サステナビリティ](#)    [株主・投資家情報](#)    [ニュース・お知らせ](#)    [採用情報](#)

[ホーム](#) > [企業・グループ情報](#) > [経営戦略](#) > CEOレター

## CEOレター

- CEOレター
- 東京海上グループの価値創造アプローチ
- 中期経営計画2023～成長への変革と挑戦～



創業以来の魂を込めた課題解決力で、  
お客様・地域社会の“いざ”を支え続けます。

取締役社長 グループCEO  
小宮 暁

## < 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。

### お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

経営企画部 IRグループ

URL: [www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html](http://www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html)

TEL: 03-3285-0350

*To Be a Good Company*



TOKIOMARINE

東京海上ホールディングス