



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

To Be a *Good Company*

個人投資家の皆様へ

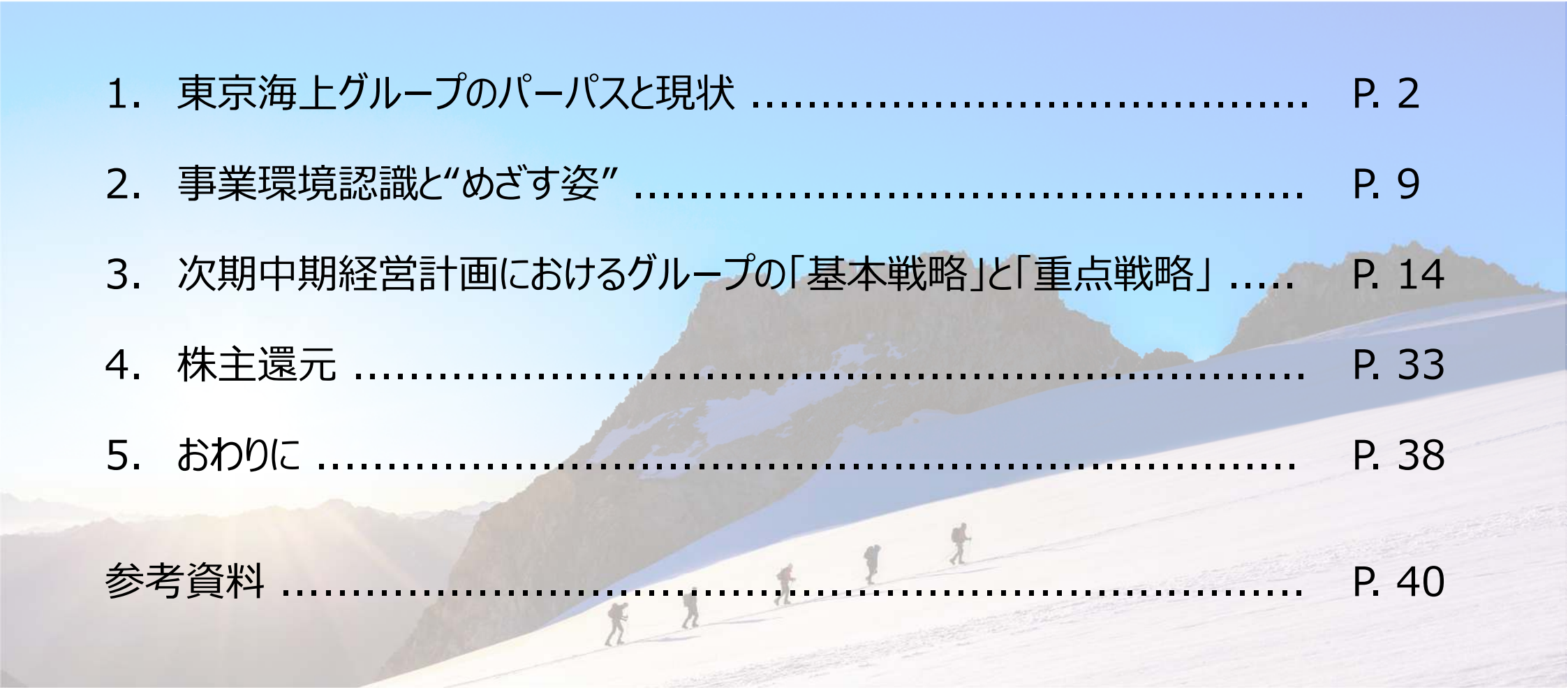
東京海上グループの経営戦略 (証券コード : 8766)

2024年2月

取締役社長グループCEO

小宮 暁





1. 東京海上グループのパーパスと現状	P. 2
2. 事業環境認識と“めざす姿”	P. 9
3. 次期中期経営計画におけるグループの「基本戦略」と「重点戦略」	P. 14
4. 株主還元	P. 33
5. おわりに	P. 38
参考資料	P. 40

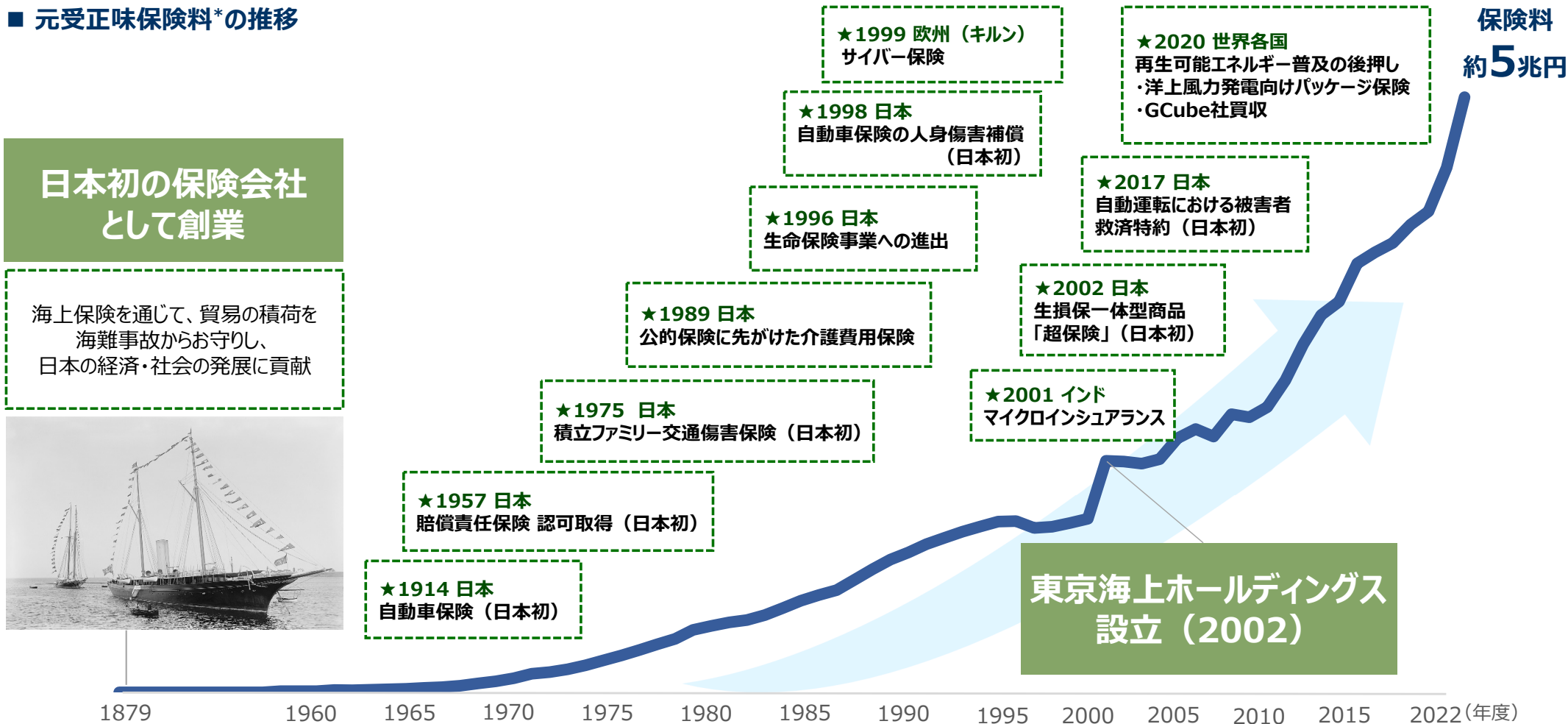


1. 東京海上グループのパーパスと現状

当社グループのパーパスと社会課題解決の軌跡

- 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」
- 創業以来、このパーパスを起点に、保険本業を通じて時代ごとに変化する社会課題を解決してきた

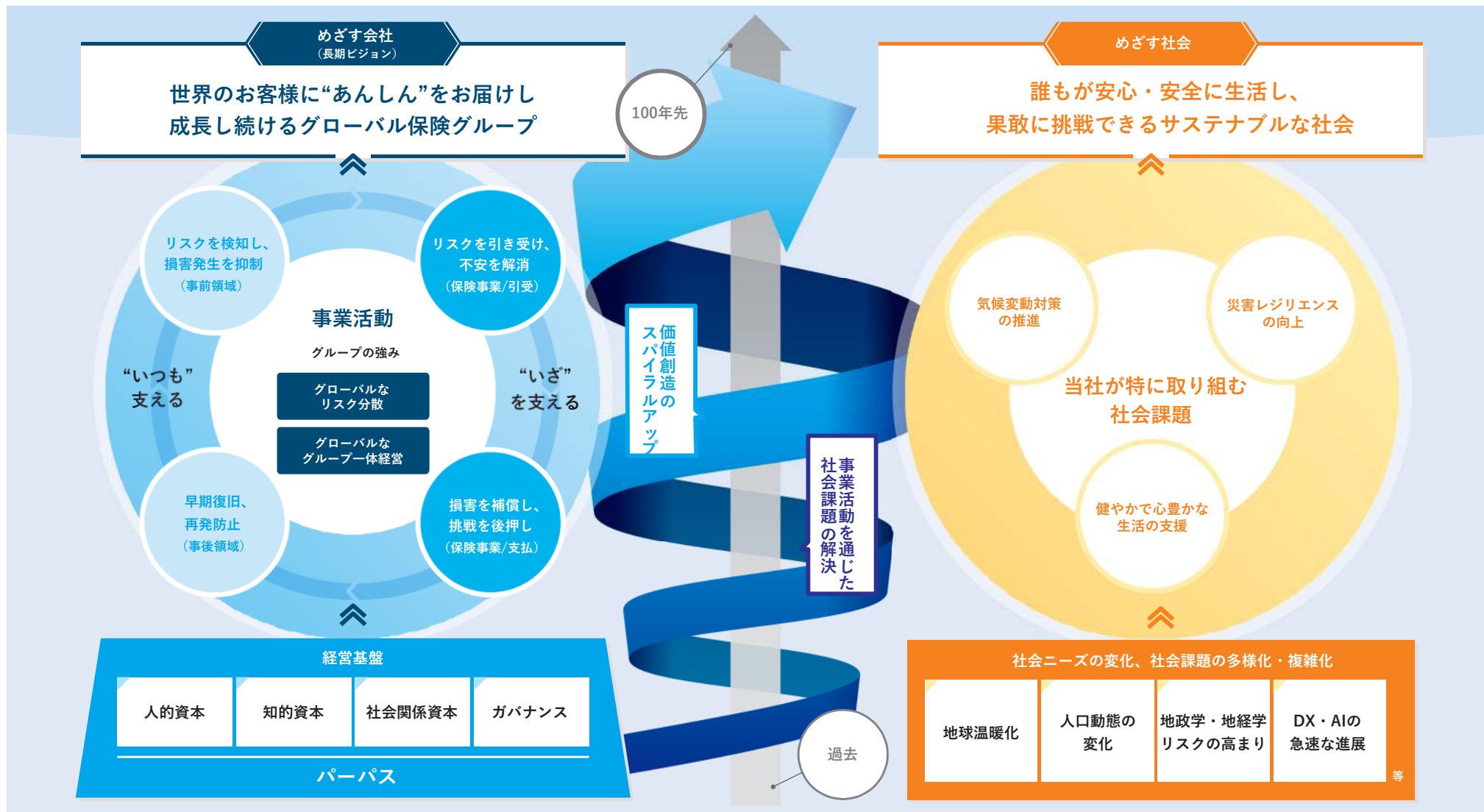
■ 元受正味保険料*の推移



*: 収入積立保険料を除く

事業活動を通じた社会課題の解決

- パーパスを起点として、拡大・複雑化する社会課題を解決していくことで、100年先も成長し続ける（当社の社会的価値と経済的価値を同時に高めていく）



社会課題解決に向けた直近の貢献事例（能登半島地震）

- 危機の時こそ、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」という当社グループのパーパスを実現する時
- 被災されたお客様の一日でも早い生活再建に向け、グループ一丸、人の力とテクノロジーのベストミックスで、迅速な保険金支払いを実現する

事故受付件数*1

* 1: 日本損害保険協会会員会社および外国損害保険協会会員会社等の合計
(出典) 日本損害保険協会HP

業界計 約**7.6**万件

(2024年1月31日時点)

※ご参考

2016年 熊本地震における支払件数*1 約21万件
2011年 東日本大震災における支払件数*1 約82万件



人の力とテクノロジーのベストミックス による迅速な保険金支払い

<人の力>



- 全国各地から被災地等への応援派遣

約**1,900**人*2

(2024年2月15日時点)

* 2: 東京海上グループからの応援派遣者数

<テクノロジー>



- 衛星データで被災地域の情報を把握
- Web予約システムで効率的な被害確認を実施
- 完全ペーパーレスを実現し、全国各地で保険金の支払い手続きを実施

社会課題解決に向けた直近の貢献事例（グローバル）

- 今や当社は、日本だけでなく世界中で、各国・地域の社会課題解決に繋がる取組みを進めている

日本

「防災コンソーシアムCORE」
などを活用しながら**防災・減災
総合ソリューションを提供**

- 詳細はP27~28
- COREの加盟企業は111社に
増え、分科会は10に拡大
(2024年2月5日時点)



日本

**大規模災害時の保険金
支払プロセスの自動化**
により、支払い所要時間
を短縮し、早期の生活
再建に貢献



日本

**使用済み自動車の部品
を回収し、再利用を推進。**
新車製造に比べ、
CO₂排出量を50%削減



中国

スマートシティ住民向けに、
アプリで健康スコアを計測、
スコアに応じて割引率が
決まる**健康増進型の
保険・サービスを提供**



世界各国

洋上風力発電など
**再生可能エネルギーの
普及を支援する
保険事業の拡大**



米国

漏水や温度を検知する
センサーを無償配布し、
**事故防止や被害の軽減
を支援する取組みを展開**



南アフリカ

住宅火災の延焼が
大きな社会問題になる中、
**低所得層でも購入できる
価格で火災保険と火災
報知器をセットにして提供**



欧州

**中古電気自動車や蓄電
システムの性能を保証する
保険を提供することにより、
脱炭素社会への移行を
支援**



米国

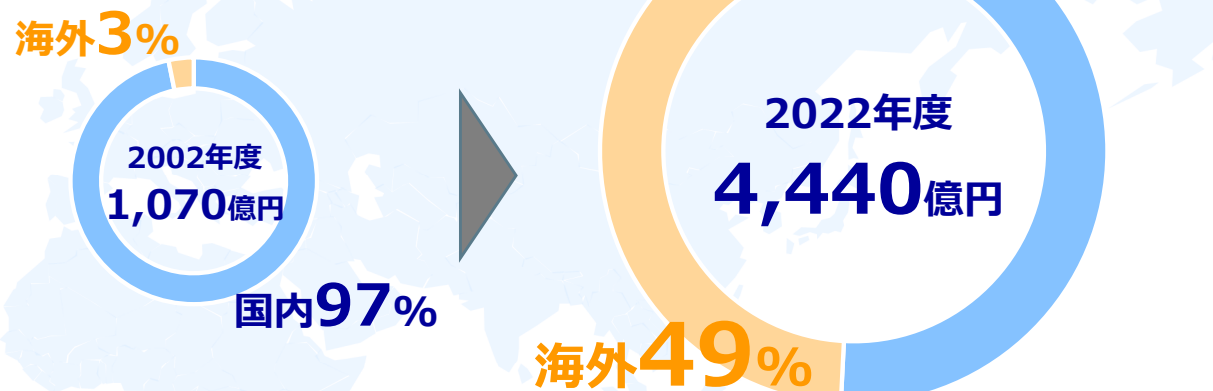
就業不能保障保険の提供と合わせ、
休職者とその企業を支援するサービスを展開



グローバル保険グループへの成長

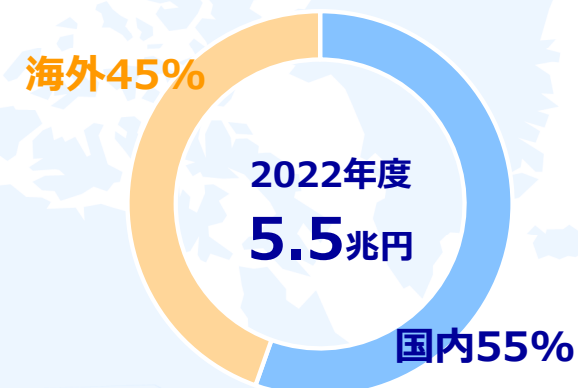
- 社会課題解決に貢献することで、当社はお客様から選ばれ、その結果として、国内外で利益を大きく伸ばしてきた。今では利益構成は国内外で半々。まさにグローバル保険グループへと成長を遂げた

利益構成比*1

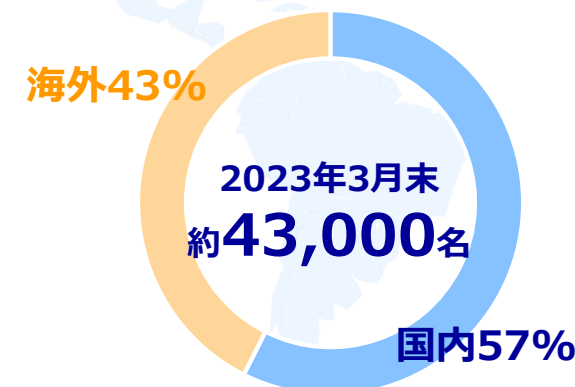


(ご参考)

収入保険料*2



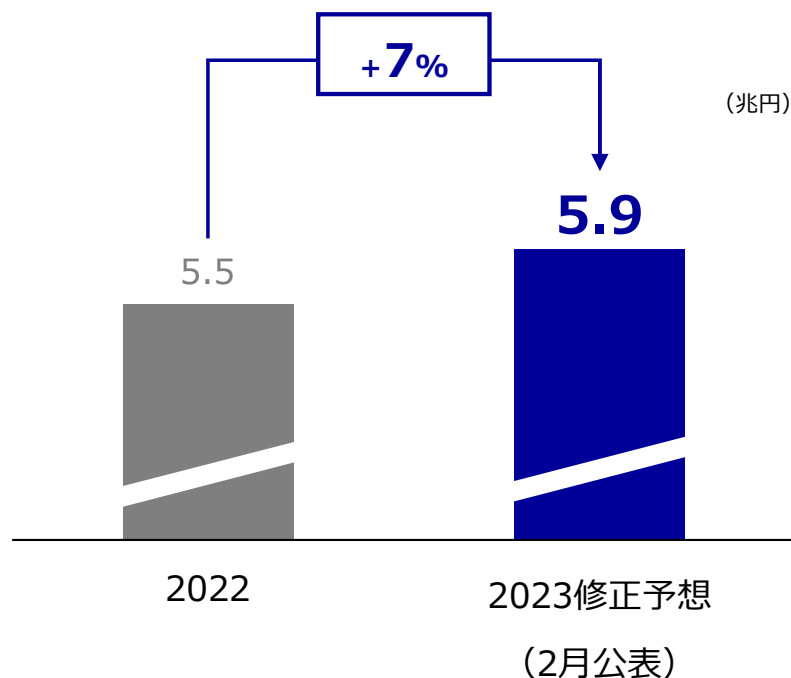
従業員数



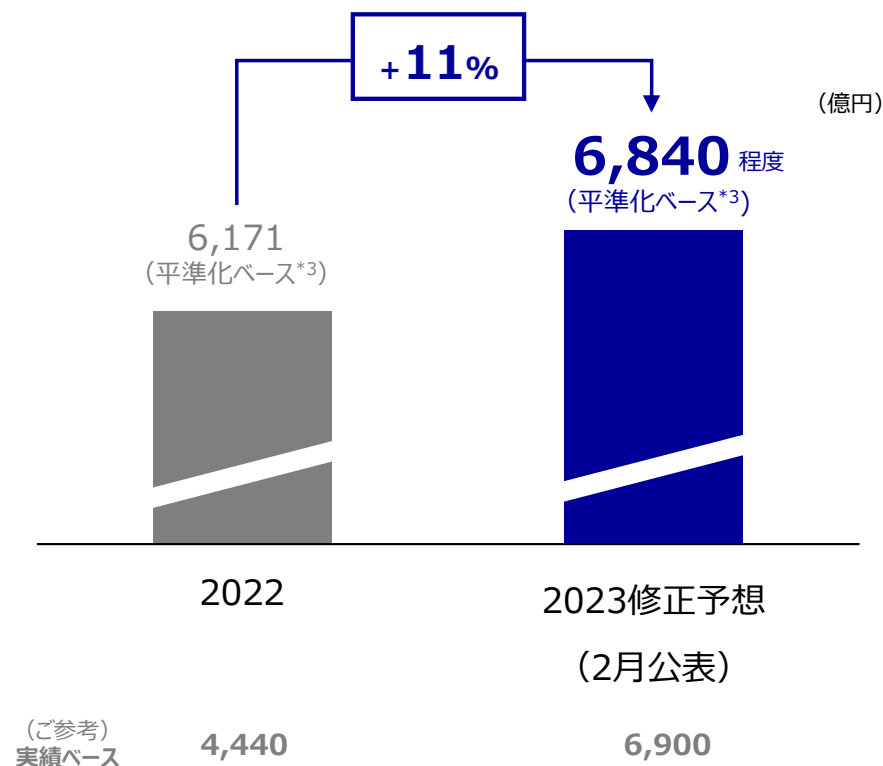
2023年度の業績見通し

- お客様からの支持のバロメーターともいえる収入保険料は、対前年+7%
- 自然災害やコロナなど「一過性の影響」を除いた、当社の実力値ともいえる平準化ベースの修正純利益も、対前年+11%と、当社の実力は確実に引き上がっている

収入保険料*1



修正純利益*2



*1: 正味収入保険料+生命保険料

*2: 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

*3: 自然災害の影響を平年並みとし、2022はコロナ、北米キャピタルゲイン等、ウクライナ戦争、南アフリカ洪水、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）を控除、2023予想はコロナ、北米キャピタル（除くCECL）等、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）を控除

2. 事業環境認識と“めざす姿”

事業環境認識

- 世界は課題に溢れており、当社を取り巻く事業環境も加速度的に変化している

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

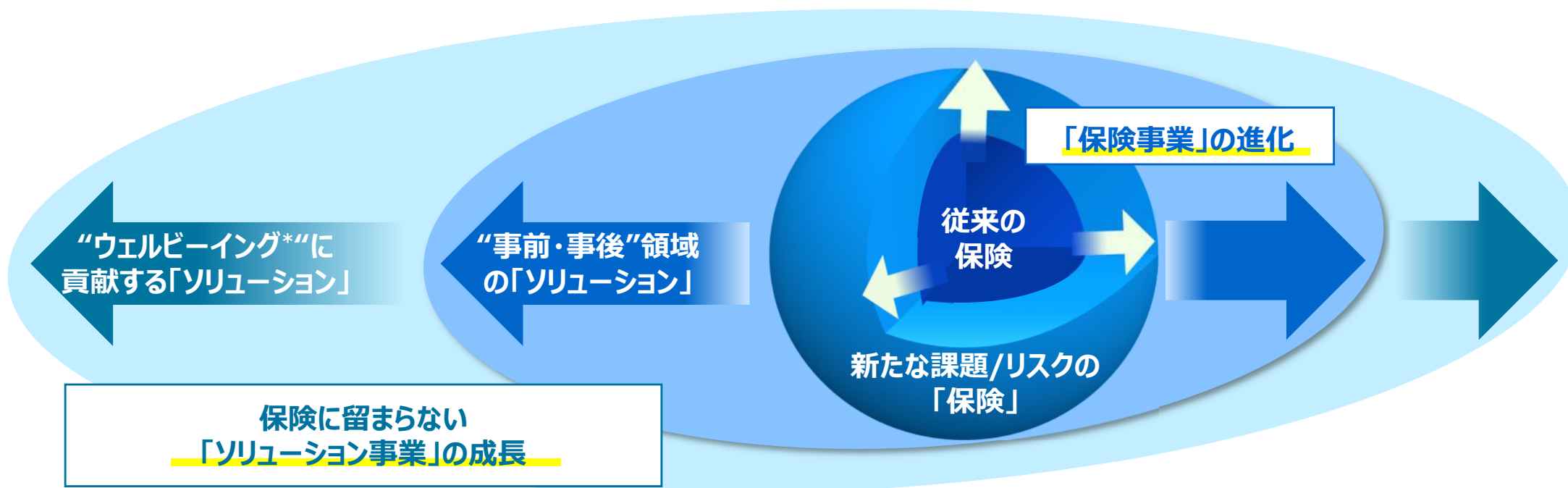


2035年にめざす姿

- 拡大・複雑化する社会課題やリスクに対して、最適な「保険」で“いざ”を支えているだけでなく、「保険の事前・事後領域」や「ウェルビーイング*」に貢献する「ソリューション」を提供し、“いつも”を支えていることをめざす



お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベーティブなソリューションを届け続けるパートナー”



次期中期経営計画

- 2035年にめざす姿の実現に向け、次期中期経営計画では、「グループ基本戦略」である「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」を引続き実行していくと共に、「グループ重点戦略」として「成長」と「規律」を柱に取り組んでいく

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベティブなソリューションを届け続けるパートナー”



引続き推進する
「グループ基本戦略」

グローバルなリスク分散

グローバルなグループ一体経営

次期中計期間（2024-2026年）における
「グループ重点戦略」

「成長」の3本柱

- ① 価値提供領域の飛躍的な拡大
- ② ディストリビューション*の多様化・複線化
- ③ 生産性の徹底的な向上

「規律」の2本柱

- ① 内部統制/ガバナンスの強化・向上
- ② 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

(Blank Page)

3. 次期中期経営計画における グループの「基本戦略」と「重点戦略」

「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」

- 当社が様々な困難を乗り越え、実力を更に高めることができたのは、
当社の強みである、「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」があったからこそ

グローバルなリスク分散



グローバルなグループ一体経営



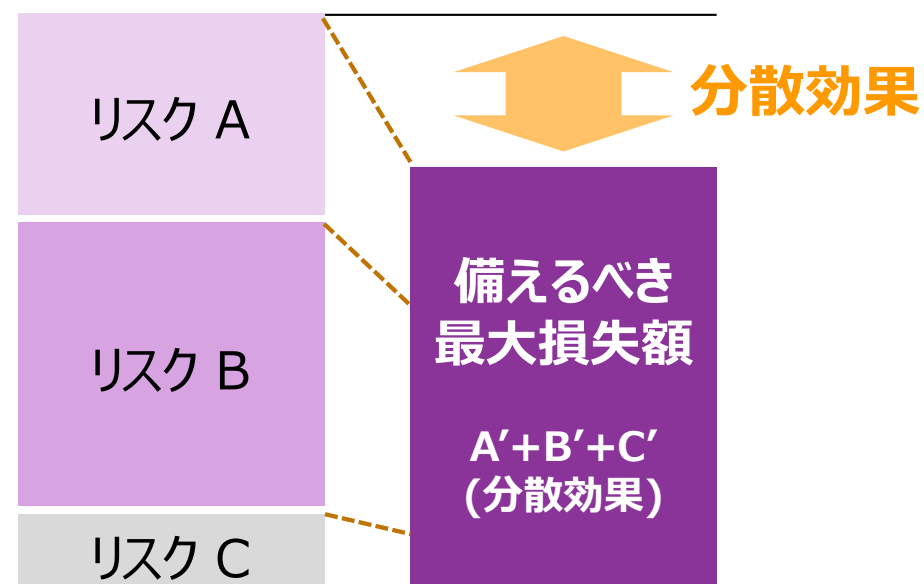
(ご参考) リスク分散とは

- リスクの地理的分散、質的分散を図ることで、資本を効率的に活用

損失が同時に発生する
リスクA/B/C



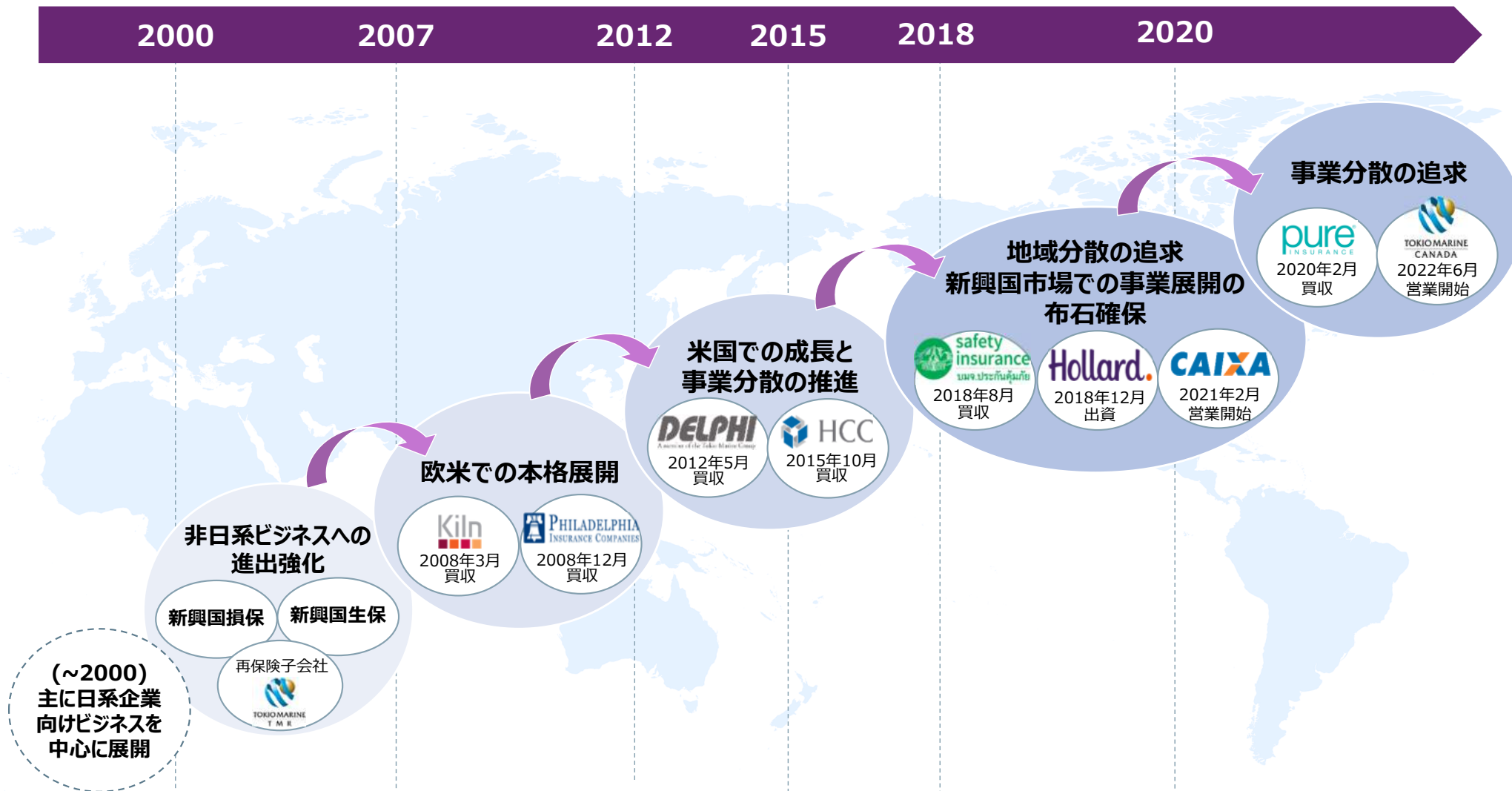
損失が同時に発生しない
リスクA/B/C



「同時に発生する確率が低い」リスクを引き受けていくことで、分散効果享受

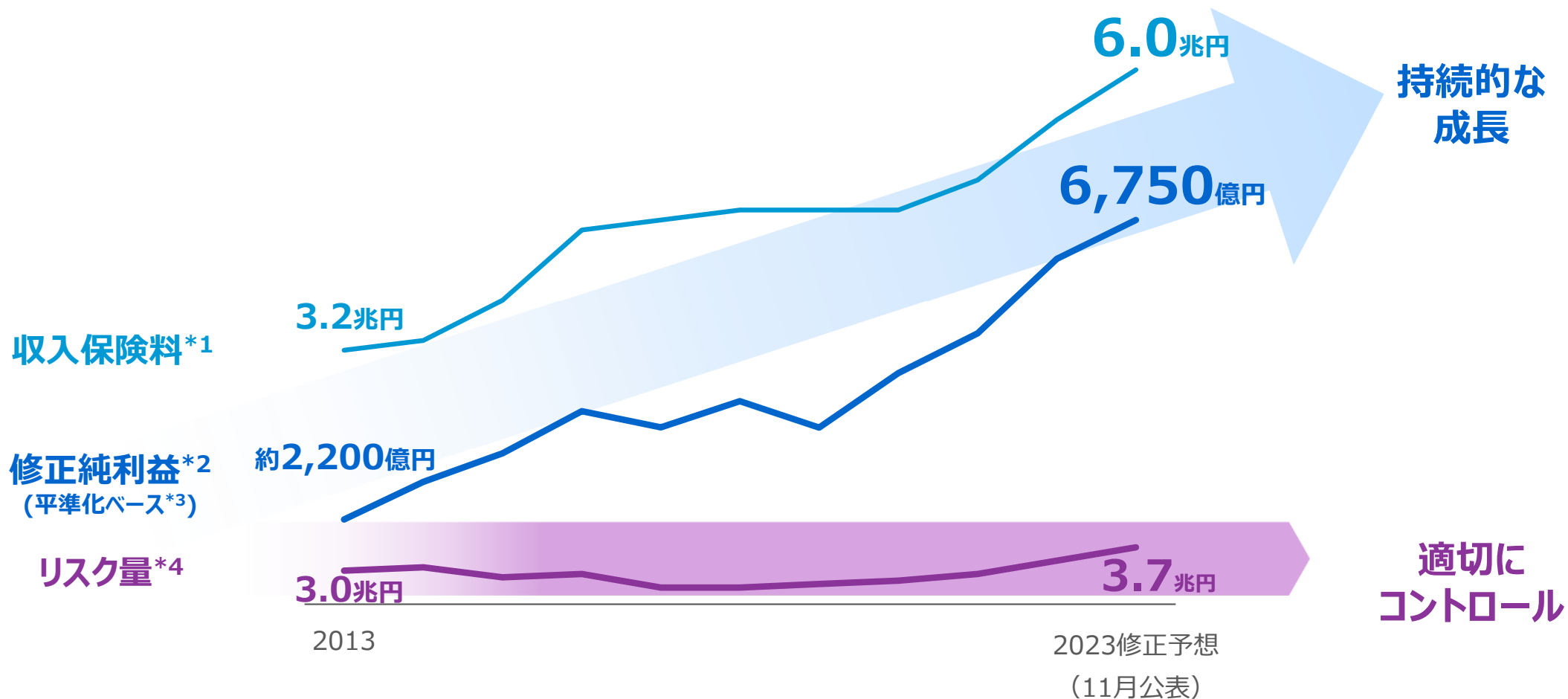
「手段」としての海外M&A

- 当社は、これまで15年以上もの歳月をかけ、M&Aも通じながら、国内損保とは相関の低い、海外保険を拡充してきた



「リスク量」のコントロール

- その結果として、リスクの拡大を抑えながら、持続的な利益成長を実現



*1: 正味収入保険料+生命保険料

*2: 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

*3: 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）を控除、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。2023予想はコロナ、北米キャピタル（除くCECL）等、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）を控除

*4: 保険会社として想定し、備えておくべき最大損失額

自然災害やコロナによる利益インパクトの抑制

- グローバルなリスク分散の成果として、当社は、大規模自然災害やコロナに見舞われた年においても、利益へのインパクトを3割以下に抑えることができた

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)

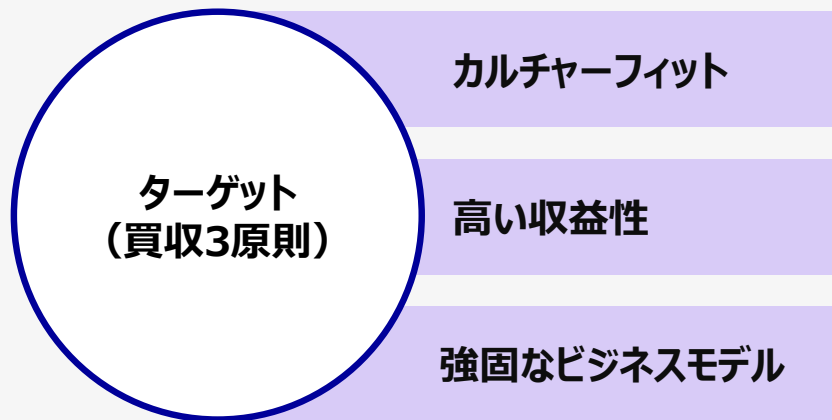
2022 (大規模自然災害・コロナ)

約▲20-30%

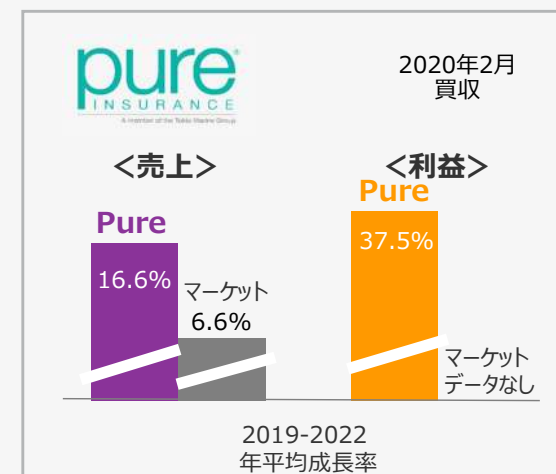
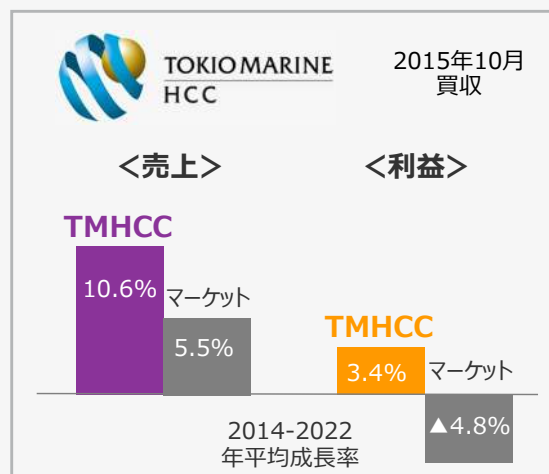
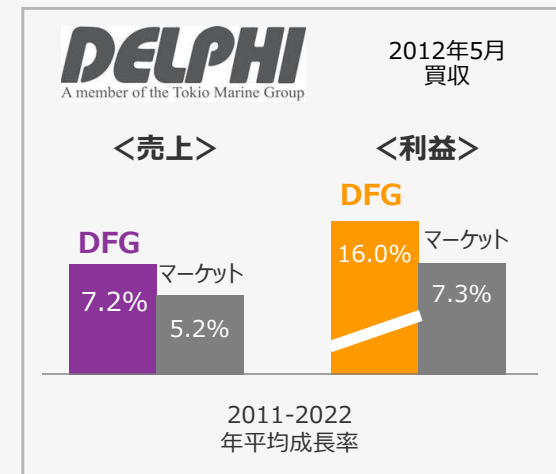
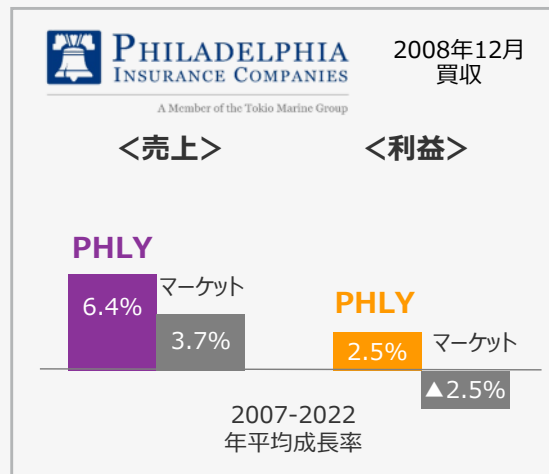
規律を持ったM&A戦略

- 成功の秘訣は、当社とカルチャーフィットし、今も成長を続ける“良い会社”を買収してきたこと
- 実際に、大型M&Aで獲得した北米4社はマーケットを上回る成長を実現

厳格な買収基準

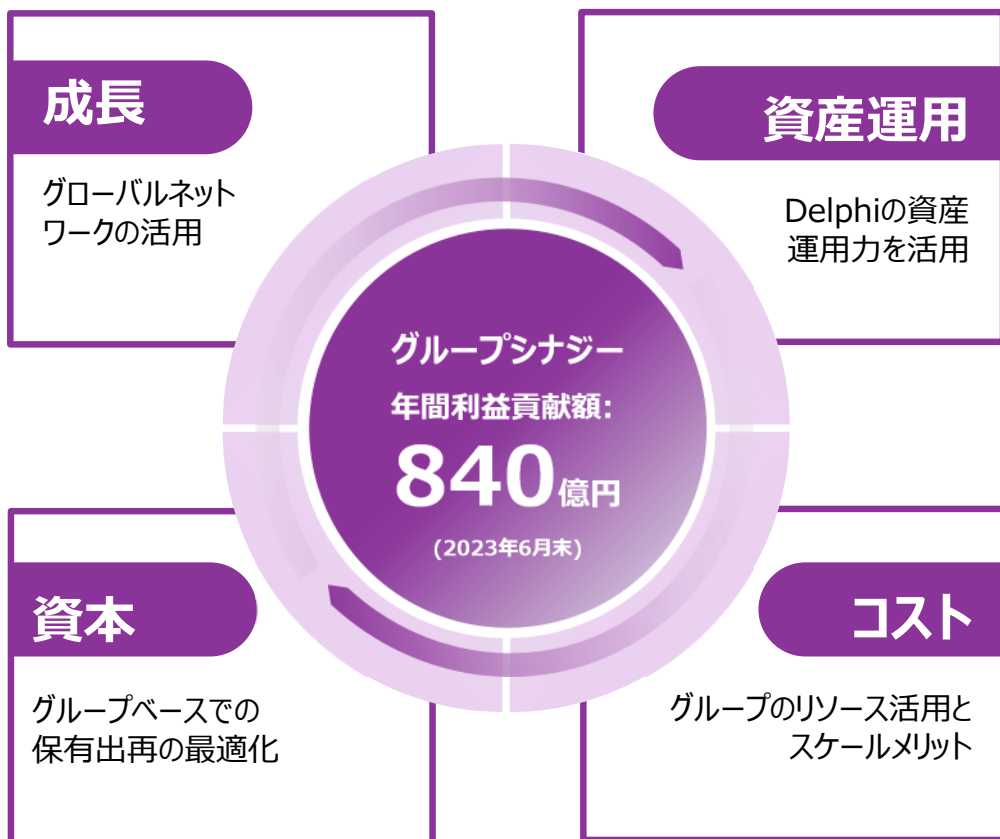


当社グループ入り後の成長*



シナジーの創出

- 当社は、グローバルなリスク分散に加え、シナジーも実現
- こうしたシナジーの実額は840億円にまで拡大し、当社独自の価値を高めている



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保険商品販売

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

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て決定し、実行している
- 海外役員の充実や、グループ総括補佐への登用など、8年目となるグループ一体経営は、当社独自の価値になっている

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

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 保険引受



**Allen
Juang**

*: 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

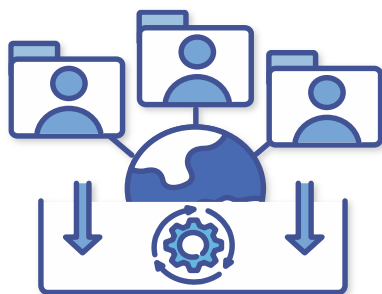
次代の経営人材の育成とサクセッション

- グループ体経営は、「第一世代」で途絶えることはない
- 2023年4月に設立したTLIを、グループ経営リーダー育成のための“中心地”と位置づけ、当社独自の体系的なプログラムを構築していく

TLIの特徴

(Tokio Marine Group Leadership Institute)

- ▶ これまで実施してきた国内外のタレントマネジメントデータと連動したプログラム



- ▶ 国内外の経営陣がコミットし、東京海上グループに息づく精神、つまり“パーパス”をバトンリレー



- ▶ グローバルリーダー育成の叡智を世界中から結集して活用



- グローバル経営リーダーを育成
- グローバルマーケットで高い競争力を持つ人材を育成

お客様の“いざ”を支え、“いつも”支える存在へ

- 社会課題が拡大・複雑化する中で、当社が成長し続けるためには、当社自身のアップグレードが必要
- 当社は、「保険事業の進化」と「ソリューション事業の成長」の両方に挑戦していく

- 予防・未病領域における事業化を見据えた取組みを加速
(23年4月に準備会社を設立)
- お客様企業の健康経営を支援

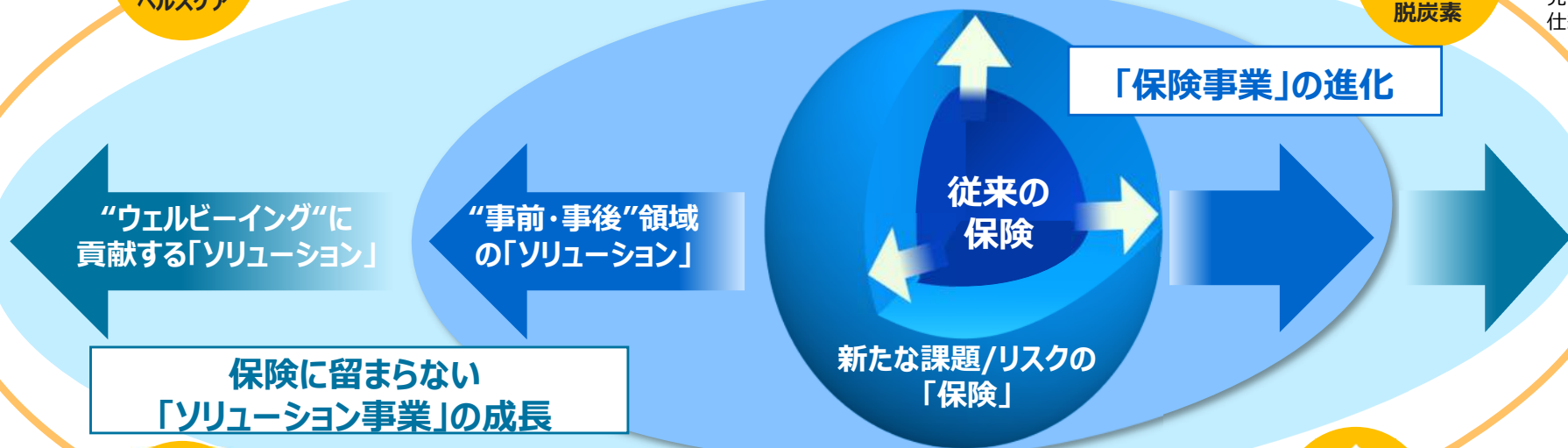


- 24時間365日対応の緊急時ホットラインサービスの提供

- 脱炭素領域における事業化を見据えた取組みを加速
(24年2月に準備会社を設立)
- 太陽光PPA*事業者向けパッケージ保険の提供



*: 初期費用とメンテナンス費用をかけずに、太陽光発電システムを導入できる仕組み



- 法人向けのフリートマネジメントサービスや自動運転導入事業者向けの運行管理パッケージの提供を開始



- 中小企業向けの売掛金貸倒れリスクを補償する保険を発売



- 防災コンソーシアムCOREを軸に具体的な事業展開を開始

保険事業の進化

- 近年顕在化している社会課題の解決に向け、当社は、新たなリスクの引受けや保険付帯サービスの提供など「保険本業による価値提供」を進化させていく

サイバー

- 増加の一途を辿るサイバーリスクのトラブルや事故を、24時間・365日専門家がサポートするサービスを「**サイバー保険**」に付帯してご提供（2022年4月～）



ヘルスケア

- 当社は、保険業で唯一、8年連続で「健康経営銘柄」に選定（2023年度）
- この実績を活用し、お客様企業の健康経営を支援
- その結果として、健康経営に親和性が高い「**就業不能保障保険等***」の販売が好調



脱炭素

- 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（太陽光発電PPAモデル）に、「**太陽光発電関連の保険**」をパッケージ化（2021年11月～）



中小企業支援

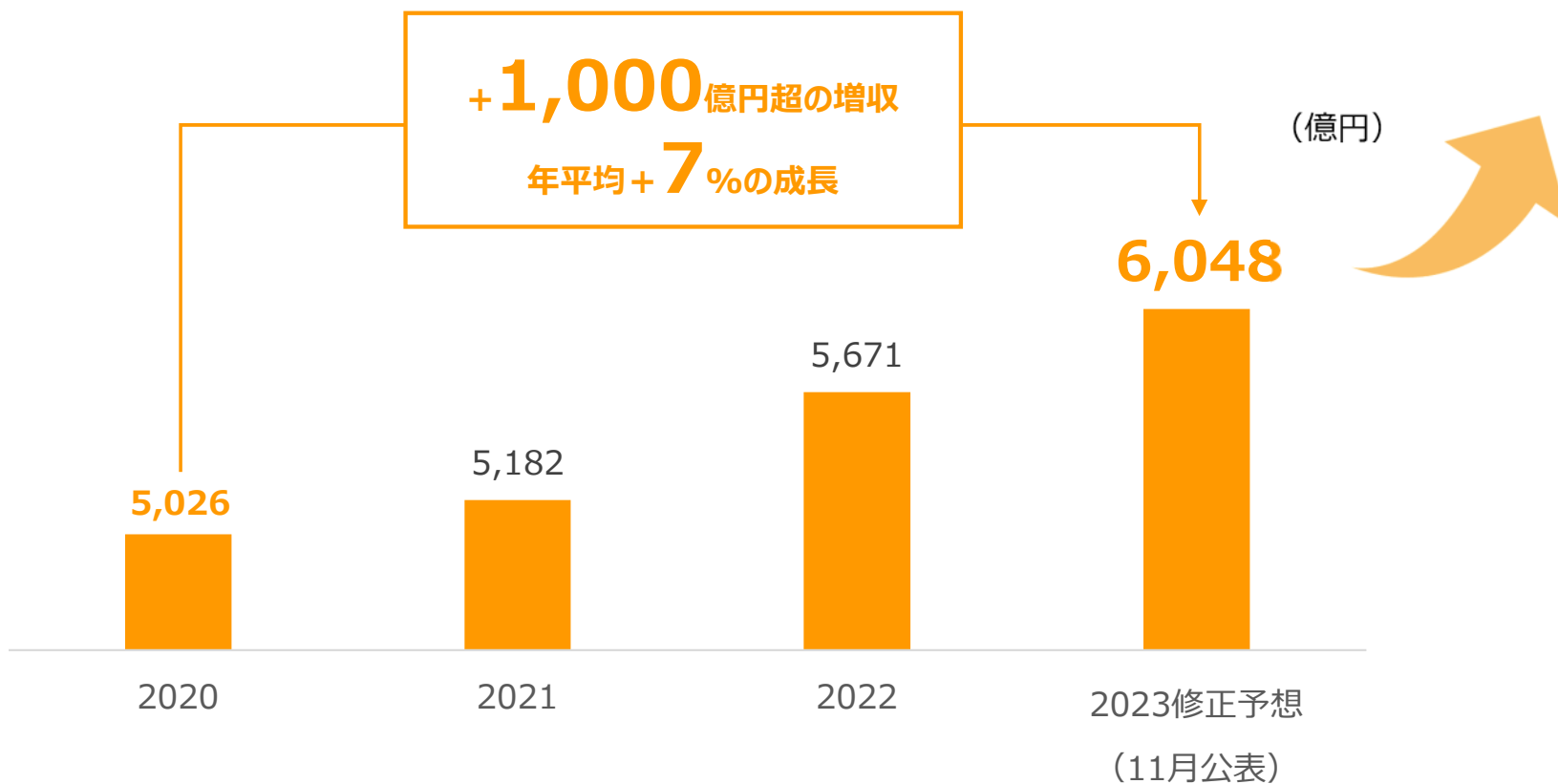
- 新型コロナやインフレにより企業の倒産が増加
- そこで、中小企業のお客様にフォーカスした「**売掛金の貸倒れリスクを補償する保険**」を発売（2023年1月～）



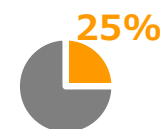
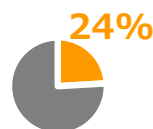
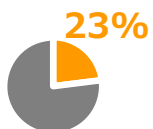
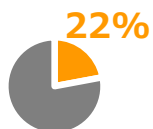
*: 従業員の業務災害リスク、就業不能リスク、医療・介護リスクなどを補償する企業・団体向け保険

(ご参考) 社会課題解決に貢献した結果としての新種保険の拡大

<東京海上日動 新種保険* 収入保険料>



全種目に占める
新種保険*の割合

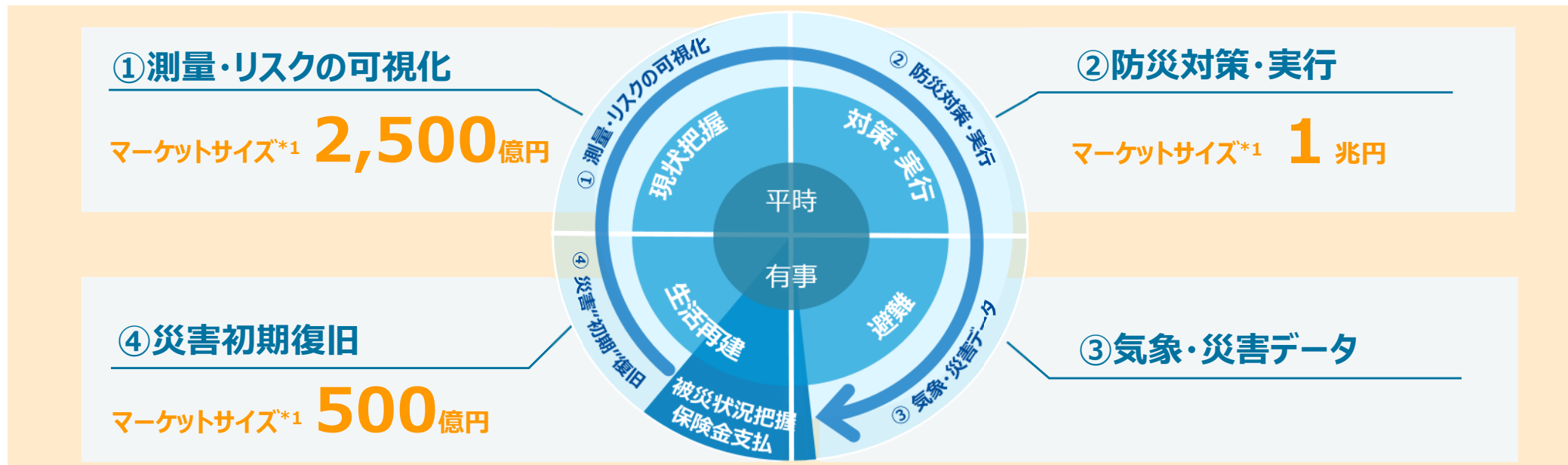


*: 傷害保険を含む

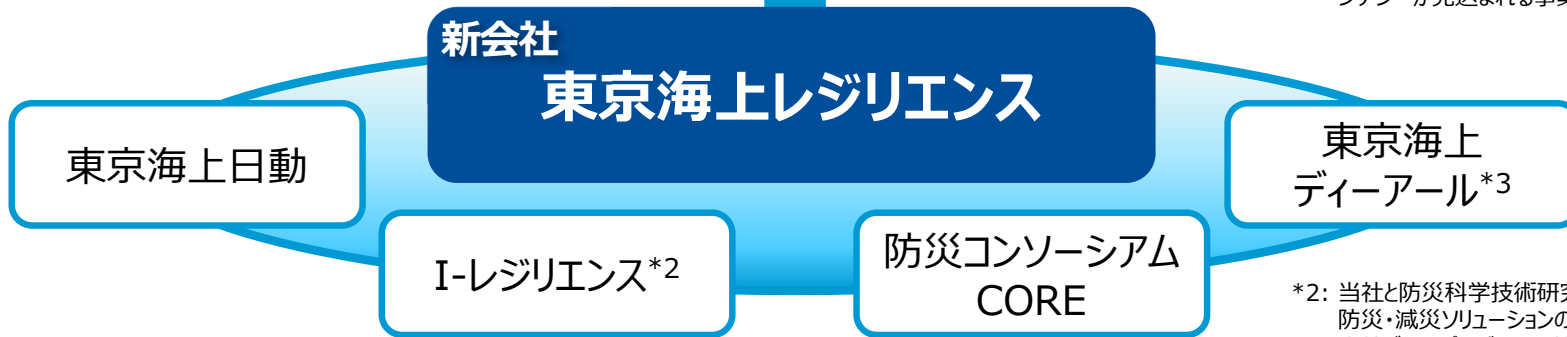
ソリューション事業の成長 ～防災・減災～

- 2021年に「防災コンソーシアムCORE」を立ち上げ、2023年11月には新会社「東京海上レジリエンス」を設立
- 自然災害が激甚化する日本の防災・減災に貢献する、総合ソリューション事業の実現をめざす

<防災・減災のバリューチェーン>



*1: 調査会社調べによる、2030年における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



*2: 当社と防災科学技術研究所が共同出資し設立。防災・減災ソリューションの提供事業等を行う

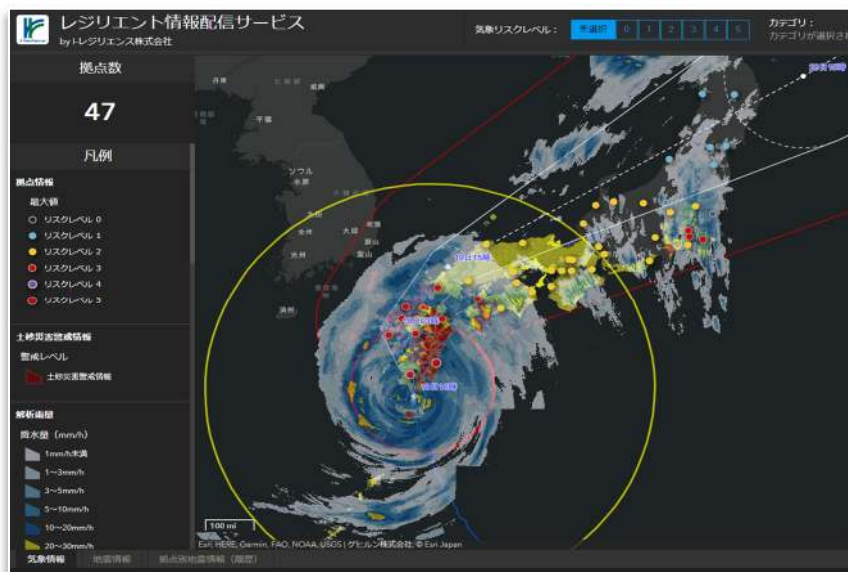
*3: 当社グループのデータ中核会社。高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、新たなデータソリューションの提供などを行う

(ご参考) 防災・減災領域におけるソリューション事業の例

2023年7月～提供開始

レジリエント情報配信サービス

- 主に、企業向けのサービス
- 気象庁が提供する気象・防災情報を、リアルタイムにオンラインマップへ配信。登録地点に災害が迫った場合にアラートで通知



<活用事例>

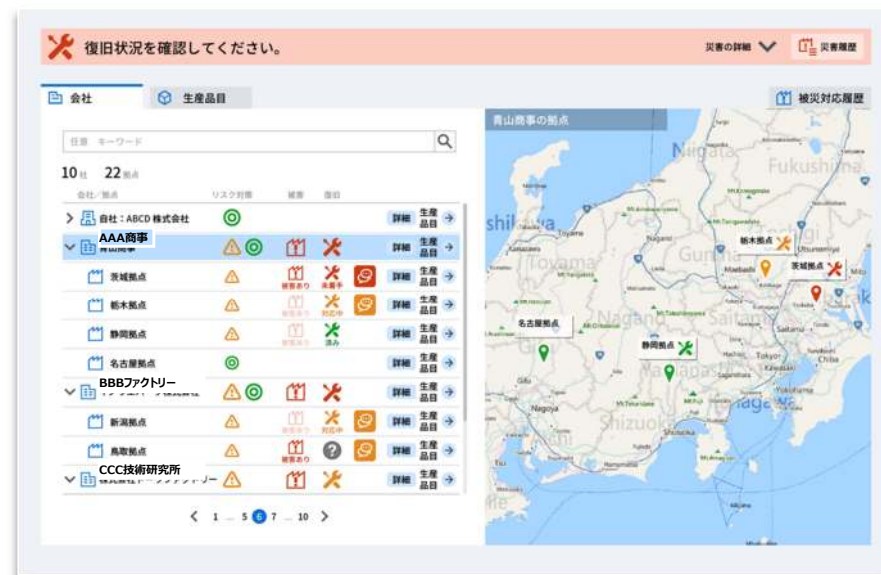
【製造業】

- 台風の際、遠隔地の営業所の災害情報をタイムリーに把握
- 本社から現場へ在宅勤務の推奨を通知することで、従業員の安全を守ることができた

2024年1月～提供開始

サプライチェーンリスク可視化サービス

- 主に、企業向けのサービス
- 企業の拠点および取引先の生産拠点（サプライチェーン）を可視化。サプライチェーンに災害が迫った際のアラート通知や、サプライチェーン途絶回避のための追加費用を補償する保険も提供



<活用事例>

【製造業】

- 拠点や取引先の被災可能性をタイムリーに把握
- 代替仕入れ先の確保や、迂回輸送などの対策を早期に実行し、影響を最小限に抑えることができた

ソリューション事業の成長 ～モビリティ～

- 2023年11月に新会社「東京海上スマートモビリティ」を設立
- ドライバーの不足や高齢化等を背景に、移動や輸送・物流等に係る業界課題がますます深刻化する中で、当社は、グループが保有するデータやノウハウを最大限活用し、モビリティに関わる事業者を支えていく

<モビリティ領域における社会課題例>

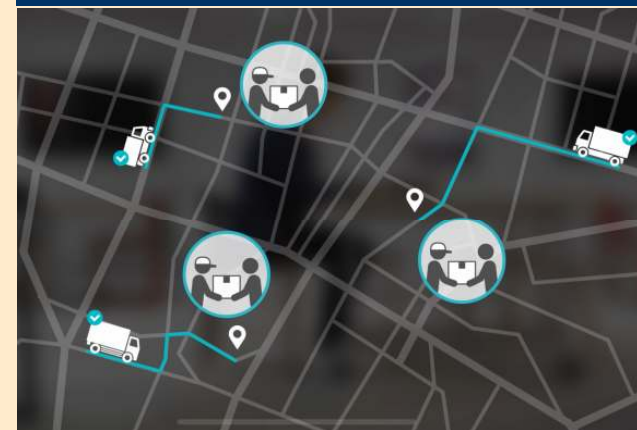
人手不足・ドライバーの高齢化



過剰な輸配送・交通渋滞



デジタル活用の遅れ



*1: 当社とPKSHA Technologyが共同出資し設立。アルゴリズムを用いて、リスクに対応するソリューション事業を企画・開発

*2: 当社グループのデータ中核会社。高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、新たなデータソリューションの提供などを行う

生産性の徹底的向上

- 「価値提供領域の拡大」にあたる社員の時間を創出するため、当社は、社内事務の徹底削減にも取り組んでいる

事業効率向上に向けたデジタル投資

投資額 **約400億円** (21~23年度累計)

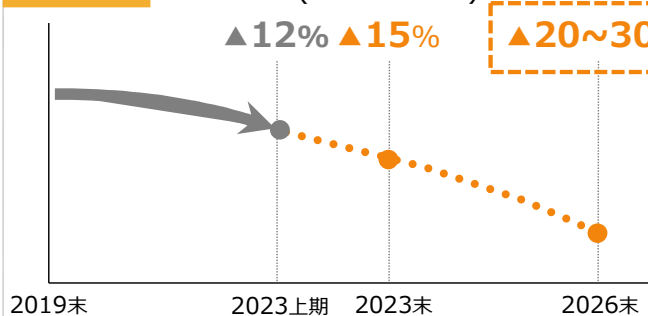
企図する
効果

事務量 **▲15%削減** (23年度末)
= ▲200-250億円/年相当

進捗

事務量削減効果
(2019末対比)

▲12% ▲15% **▲20~30%**



更なる事業効率向上に向けた生成AIの活用

ChatGPTの社内活用

- 機密情報の入力も可能となる、セキュリティを考慮した当社独自のChatGPT*を開発
- 情報抽出・文章作成などで活用し、生産性の向上をめざす



保険に特化した対話型AIの活用

- 商品規定や約款等を学習し、保険領域に特化した対話型AIを開発
- 保険の補償内容や手続き方法など、社員間の照会応答を、対話型AIがサポートすることで、事務量削減をめざす

ガバナンスの強化・向上 ～ビッグモーター社の保険金不正請求～

- ビッグモーター社（以下BM社）の保険金不正請求については、従来より一貫して、厳正に対処
- その上で、お客様の被害回復を最優先事項と位置づけ、お客様に寄り添った各種対応を行うと同時に、再発防止に向けた取組みを進めている

概要

- グループ中核会社・東京海上日動の、**代理店*1および指定修理工場*2**であった、BM社による保険金不正請求事件
- BM社の調査報告書によれば、故意に傷をつける、実際の修理と異なる内容の保険金請求をする等、**組織的で巧妙な不正が行われていた**
- 本件に対し、当社は、従来より一貫して厳正に対処してきたが、「巧妙な不正が見抜けなかったこと」や、「事故に遭われたお客様にBM社を紹介していた事実」を重く受け止め、現在、**お客様の被害回復に向けた各種対応を最優先に実施**
- 同時に、「不正請求防止」と「お客様が安心して修理を任せられる環境づくり」に向け、**再発防止策を策定**、実装に向けた準備を進めている

被害に遭われたお客様への対応

- **お車の安全点検サポート**
 - ・ 走行機能の安全性に、不安を感じているお客様に対して、BM社による修理箇所の安全点検費用をサポート
- **自動車保険の早期「等級」訂正の実施**
 - ・ 暫定の不正請求額を設定し、不正請求がなければ保険を請求しなかった可能性があるお客様へ、BM社による返金を待たず、等級訂正手続きのご案内を実施

再発防止策

- **損害査定体制の更なる強化**
 - ・ 修理費ビッグデータを活用した異常検知
 - ・ 査定担当者への注意喚起システムの開発・活用
- **指定修理工場情報の見える化**
 - ・ 修理工場の情報をウェブ上で公開し、透明性を向上させる
 - ・ サービス内容や他のお客様からの評判などを確認のうえで、お客様自らのニーズに応じた修理工場の選択が可能に

ガバナンスの強化・向上 ～保険料調整行為とグループ重点戦略～

- 保険料調整行為発覚以降、当社は、徹底的な調査と真因の分析、再発防止策の策定・実行を行っている
- 当社として、会社をつくりかえる程に、「もう二度と起こるまい」と皆様に安心いただけるまで、グループレベルでのガバナンス強化を徹底的に実行していく

保険料調整行為

概要

- 東京海上日動にて、企業向け保険の一部で、**他の損保会社との“保険料調整行為”があったことが発覚**
- 発覚以降、外部弁護士を起用した**特別調査委員会を設置して同種事案の徹底的な調査及び真因の分析を行い、再発防止策の策定・実行**を順次行っている
- 2023年12月、金融庁より業務改善命令を受領（「業務改善計画」は2024年2月29日までに提出する）
- 既に実行中の**再発防止策を徹底**するとともに、**真因に基づく更なる再発防止策を策定・実行**していく

実行中の再発防止策の一例

- 競合他社との接触に関する手続き・ルールの明確化（業務上の接触は原則禁止）
- 法令・ルールの理解浸透に向けた研修の実施、学習ツールの導入

次期中期経営計画にて「グループ重点戦略」として取り組むこと

ホールディングスの態勢強化

- 内部統制やガバナンスに関して、これまで以上に「**社外視点**」を活用していく（2024年4月より、社外取締役を委員長とする**グループ監査委員会**を新設）
- ガバナンス向上策の実行に向けた、高度な「**専門人材**」の採用・増強をする

国内グループ会社

- 各本社機能の「**集約化**」の推進による機能強化・高度化を行う

海外グループ会社

- 各内部統制機能の「**発揮度**」に応じた態勢強化とグループベースでの支援を推進する

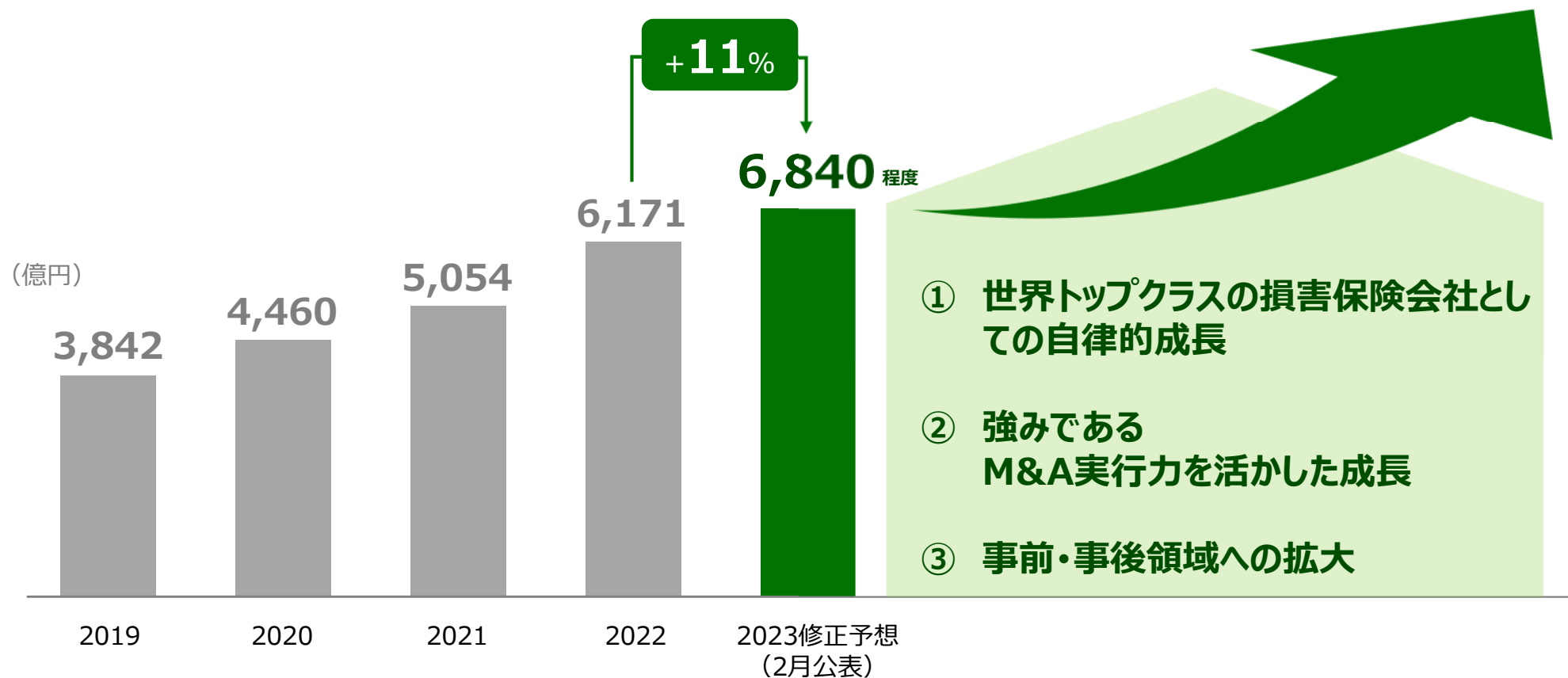
4. 株主還元



持続的な利益成長

- 2023年度の修正純利益（平準化ベース）は、6,840億円程度で着地する見込み
- 当社は、まだ利益成長の「旅の途中」。今後も、世界トップクラスの利益成長を実現していく

修正純利益（平準化ベース）*1

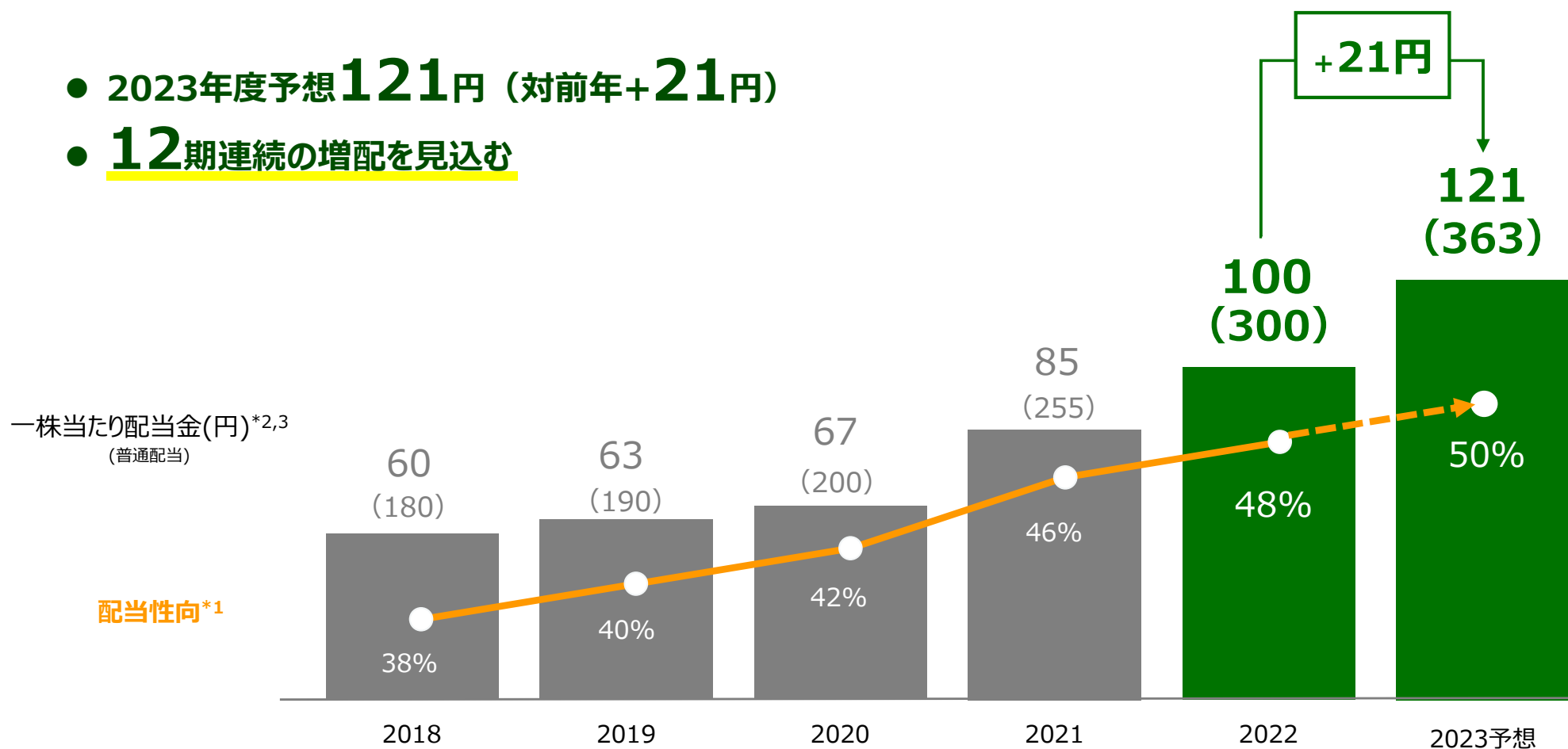


*1: 自然災害の影響を平年並みとし、2021はコロナ、北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）を控除。
 2022は上記に加えて、ウクライナ戦争、南アフリカ洪水も控除。
 2023修正予想は、コロナ、北米キャピタル（除くCECL）等、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）を控除

株主還元

- 当社の株主還元の基本は「配当」。そして「配当」は、「事業を通じた利益成長と整合的であるべき」と考えている（当社は、原則減配はしない）
- 2023年度は高い利益成長に加えて、配当性向^{*1}を50%に引き上げ、1株あたり121円を見込む

- 2023年度予想 **121円**（対前年+**21円**）
- **12期連続の増配を見込む**



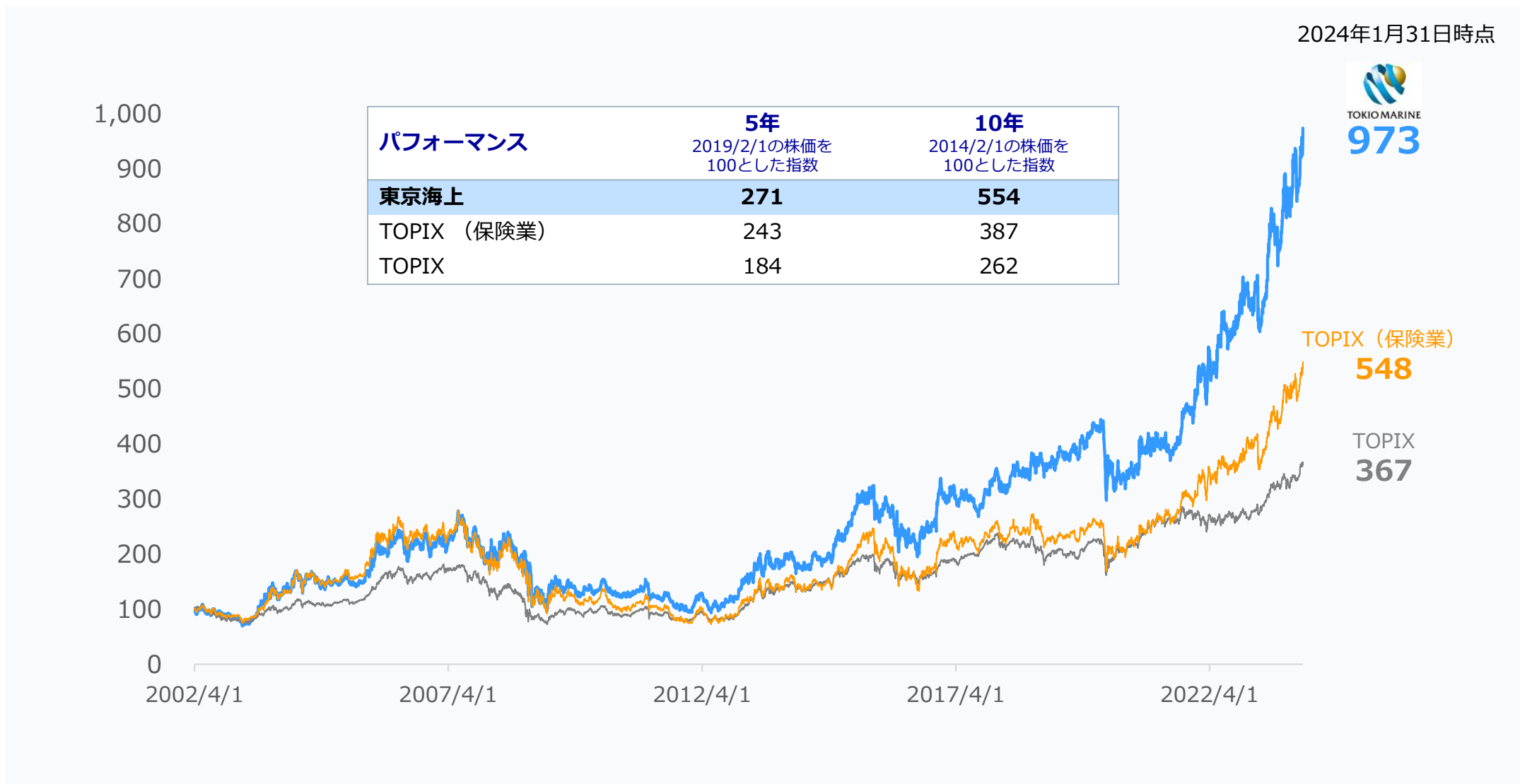
*1：平均的な修正純利益に対する配当性向。2022、2023予想は年初予想対比の数値

*2：2022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株あたりに相当する金額（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株あたりに相当する金額

*3：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）の一時的な配当を実施

株主リターンの増大

- 当社のトータル・シェアホルダー・リターン*は大きく上昇



(ご参考) 株式分割

- 2022年10月に株式分割（3分割）を実施
- 最低投資金額が引き下がったことで、当社株式をより購入いただきやすい環境に

2022年

(2022年10月に実施した新聞広告)

東京海上は、10月1日に株式分割いたしました。

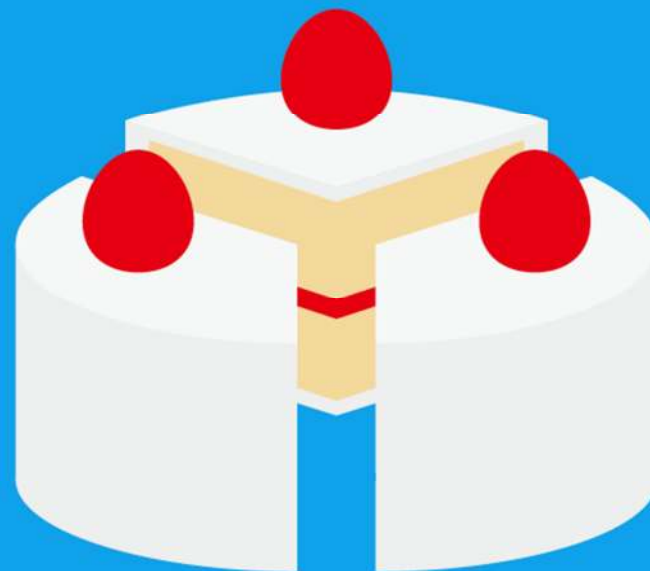


手の届きやすい
大きさに
なりました。



TOKIOMARINE

東京海上ホールディングス



<https://www.tokiomarinehd.com/ir/kojin/>

5. おわりに



次の一歩の力になる

次の一歩の力になる。



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、
次の一歩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。

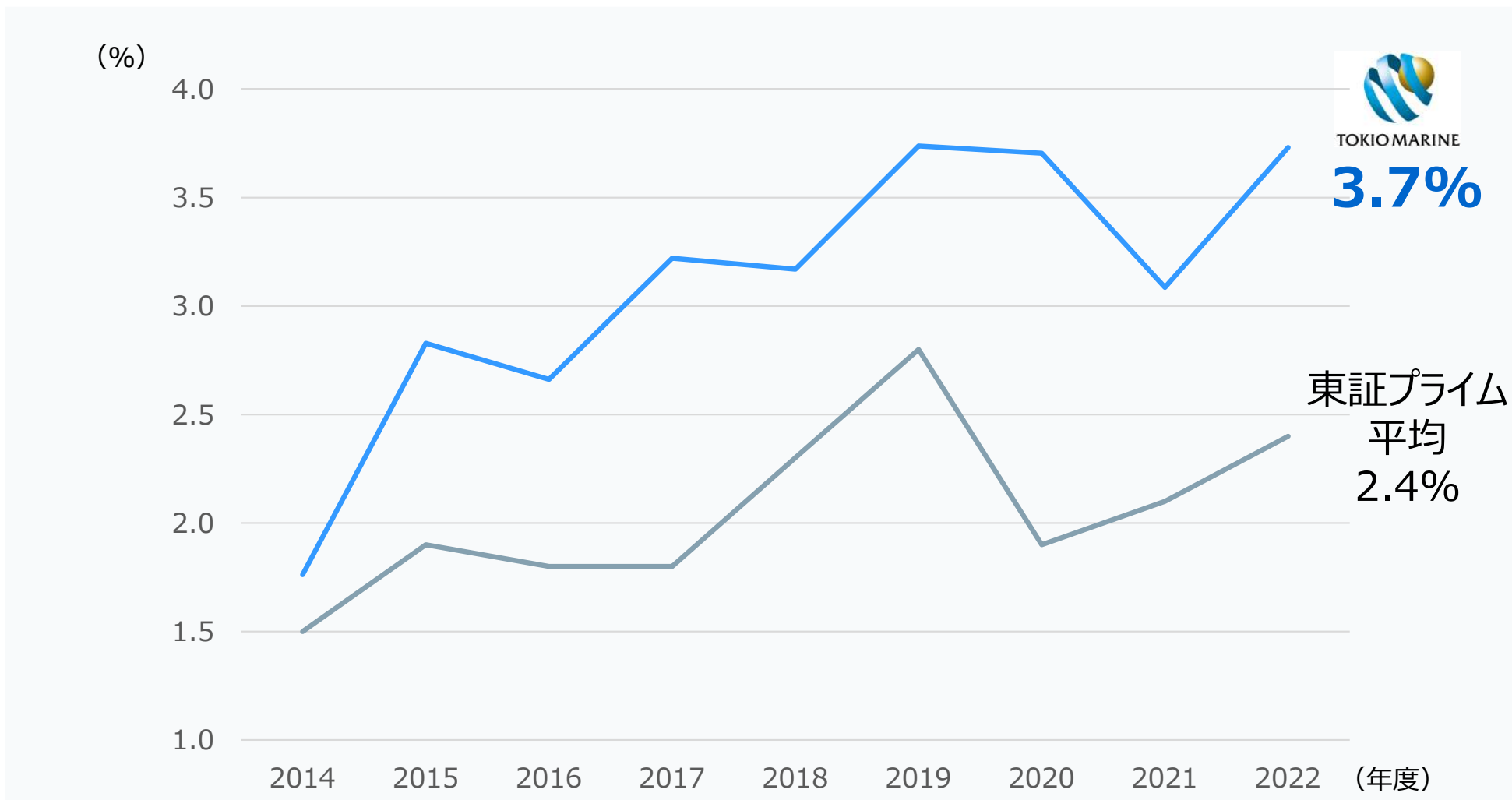
140年以上の歴史に裏付けられた知見と最先端のテクノロジー、
全世界に広がるネットワーク、そして自由闊達な企業文化で、
お客さまと社会のために力を尽くします。

それが私たち東京海上グループです。

参考資料

配当利回り

- 配当利回りはマーケットを上回って推移



当社：年間一株当たり普通配当÷各年度末株価
 東証プライム平均：加重平均利回り（出典）日本取引所グループホームページ

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

■ 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

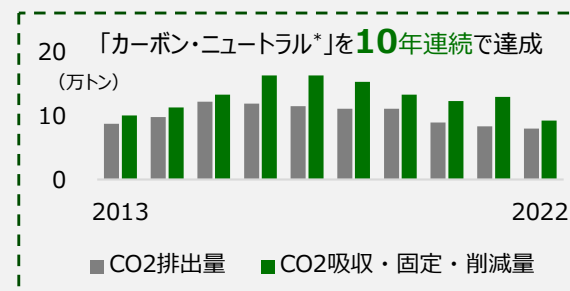
- 太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向けの保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- お客様がグリーン・トランスフォーメーション推進に必要なサービスを、一貫して提供できる体制を構築

■ 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



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

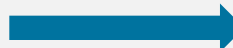
ESG（持続的な企業価値の向上） ～社会①～

- 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

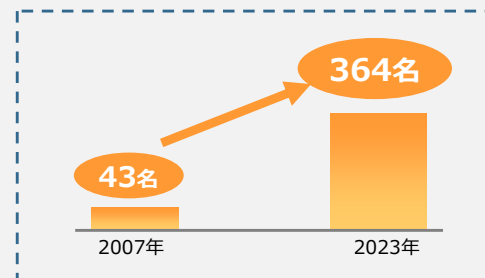
社会への取組事例

■ 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



女性管理職数*²の推移（東京海上日動）



■ 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

■ 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

事業を通じて社会課題の解決に貢献

* 1: 女性社員の活躍を推進するための研修プログラム
 * 2: 役員を含む、4月1日時点

■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）

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



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

国内損保
事業

国内生保
事業

海外保険
事業

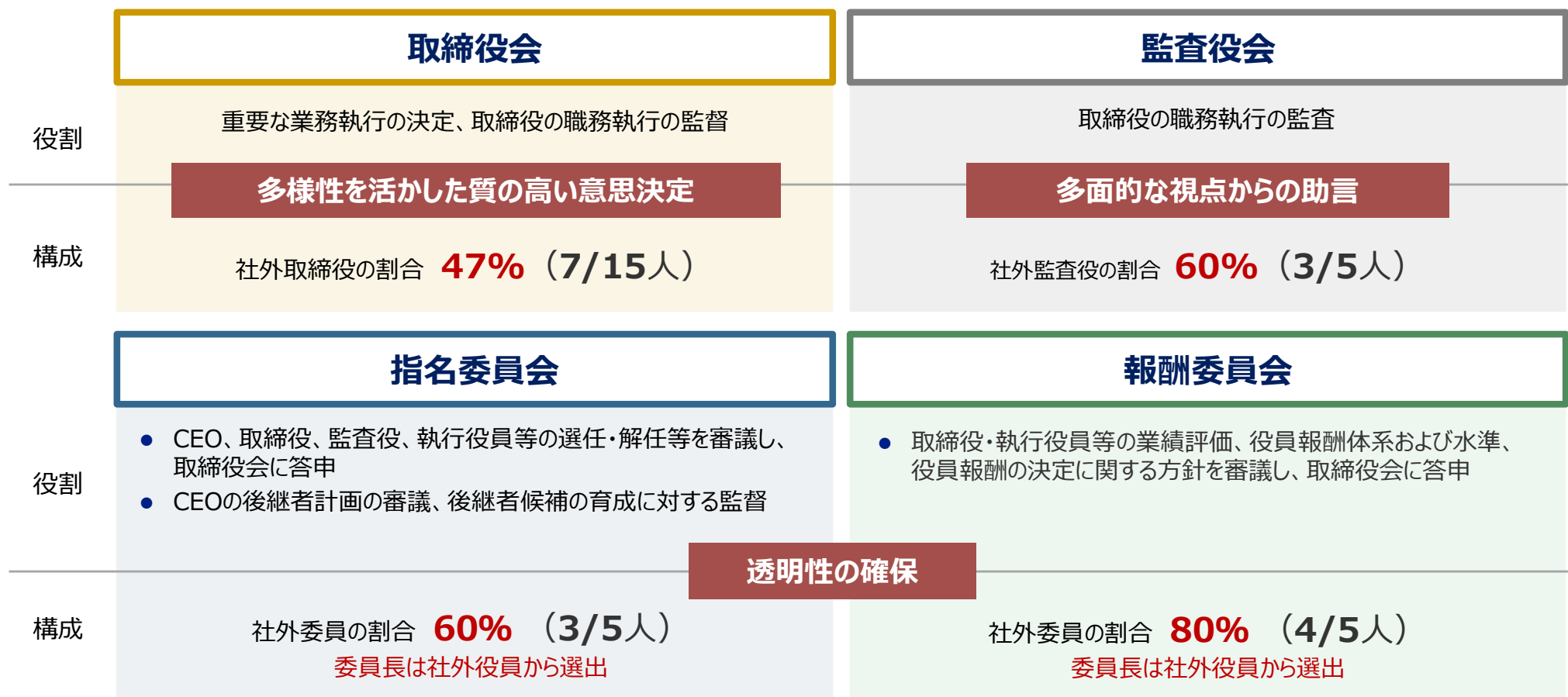
金融・
その他

- 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>



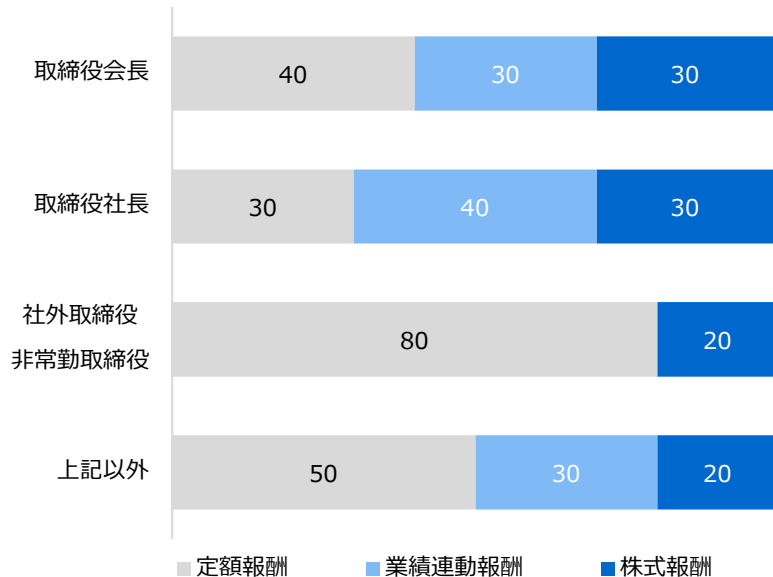
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 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

<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)

<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

東京海上HD

検索

www.tokiomarinehd.com/

To Be a Good Company

 東京海上ホールディングス

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

文字サイズ 小 **中** 大

[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～



お客様や地域社会の“いざ”をお守りするために

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
グローバルコミュニケーション部 IR・SRグループ

URL: www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html

To Be a *Good Company*



TOKIOMARINE

東京海上ホールディングス