



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

2023年9月29日

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. 事業環境認識と当社の強み	P. 9
3. 不透明・不確実な世界情勢の中での成長戦略	P. 20
4. 株主還元	P. 33
5. おわりに	P. 38
参考資料	P. 41

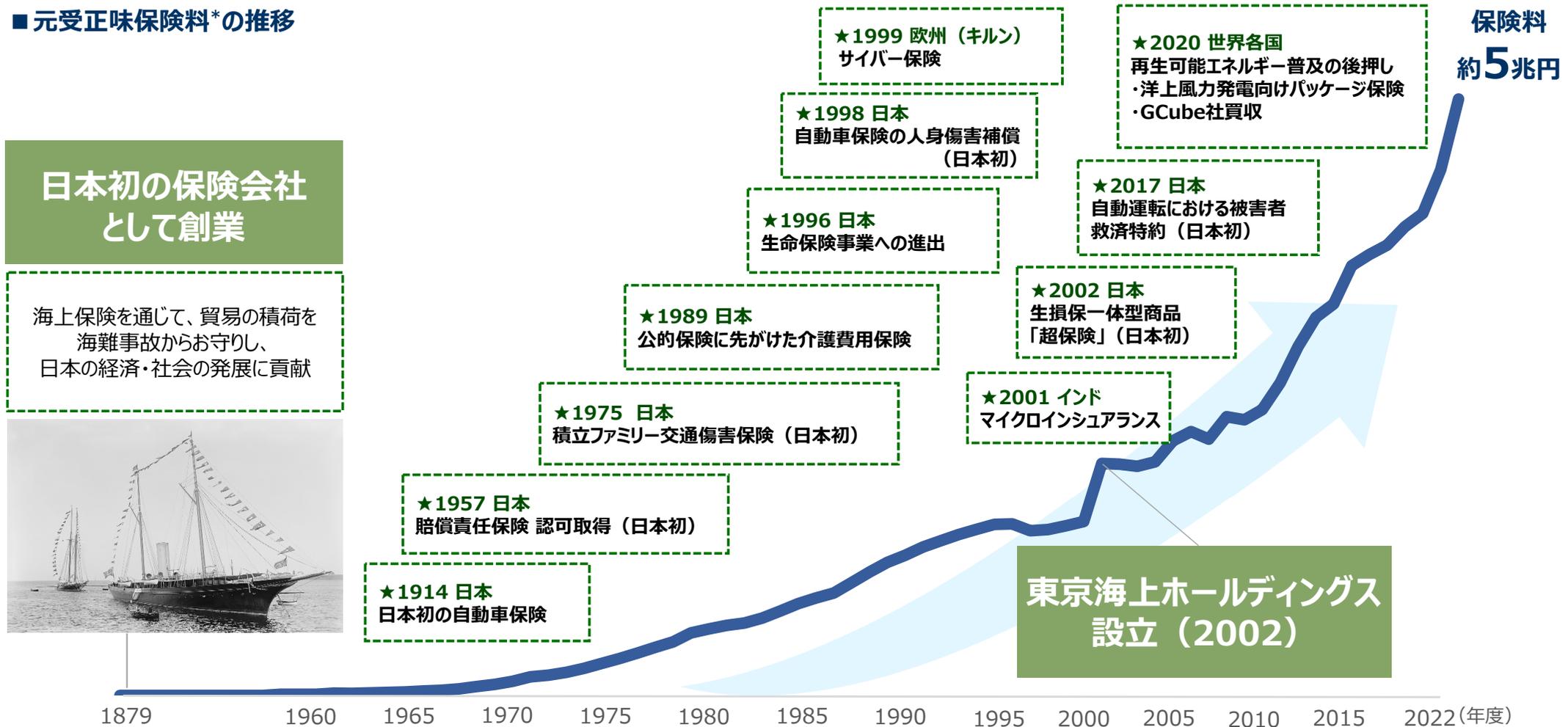


1. 東京海上グループのパーパスと現状

当社の社会課題解決と成長の軌跡

- 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

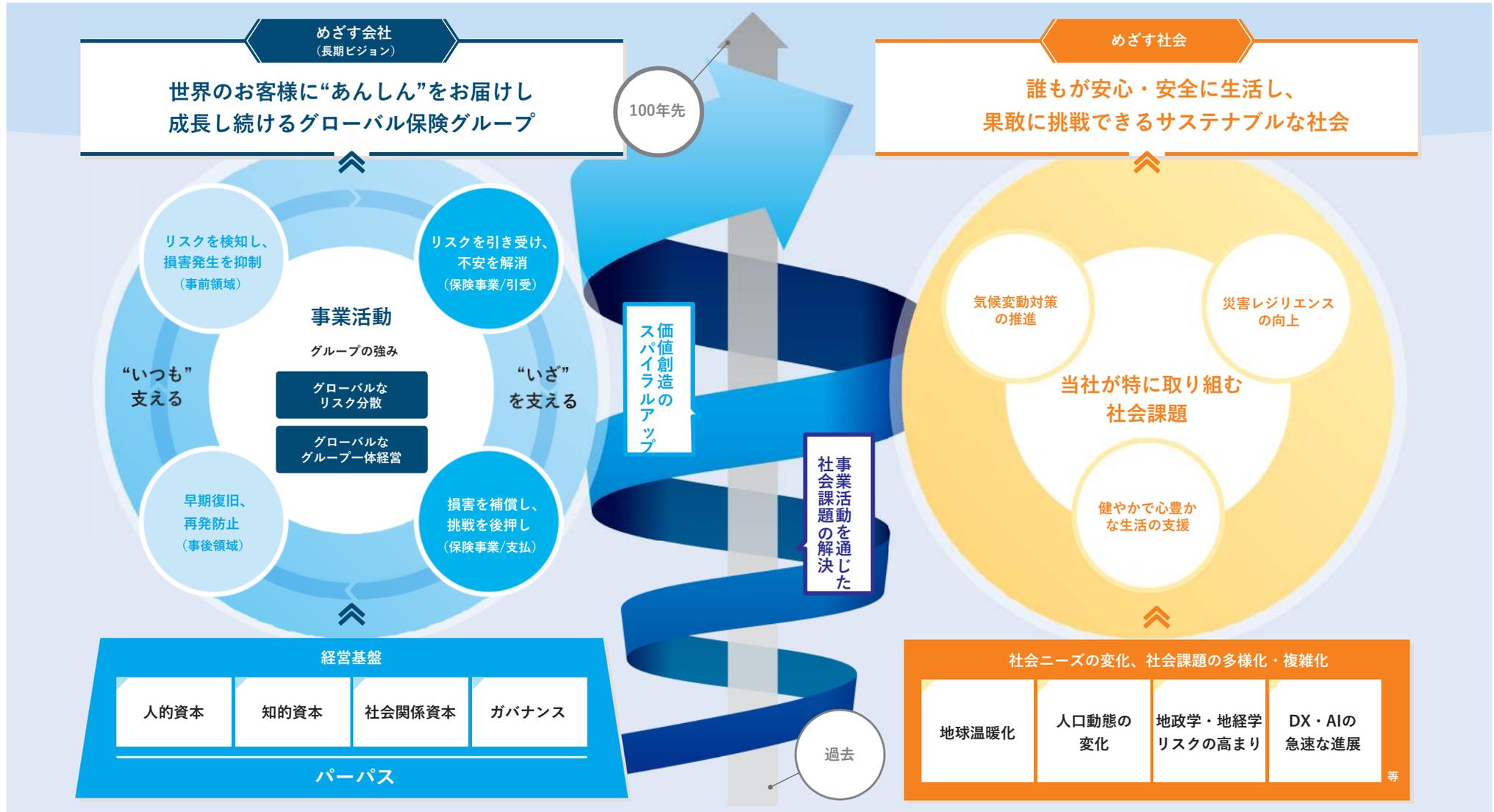
■元受正味保険料*の推移



*: 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（東京）

- 羽田空港では、中央省庁と連携して、訪日外国人旅行者に対して「旅行保険」の加入を促進する仕組みを構築
- 西東京エリアでは、市と連携して、介護事業者の「業務継続計画（BCP）」策定を支援

羽田空港

- 公的医療保険が適用されない訪日外国人の旅行中の医療費は高額になる場合があり、また、言葉の壁により十分な説明ができず、受けられず、医療費の支払が適切に行われないケースが生じていた
- デジタルとリアルを融合し、キャッシュレスで安心して治療を受けられる「訪日外国人向け海外旅行保険」の加入を促進

加入促進の仕組み

デジタル

- 中央省庁と連携し、スマホで行う入国手続きに「海外旅行保険」の加入導線を構築



リアル

- 羽田空港コンコースに、スマホ上の「海外旅行保険」ページへ誘導するポスターやリーフレットを掲示

東京海上日動
訪日外国人向け海外旅行保険
ホームページへ



西東京エリア

- 災害や感染症など、不測の事態にも介護サービスを継続する重要性が高まり、2024年4月介護事業者のBCP策定が義務化
- 多くの介護事業者が策定に悩む中、**当社は、西東京エリアにある15の市と連携して研修会を開催。当社の「BCPかんたんナビ」も活用**し、介護事業者のBCPの策定を強力にサポート

BCPかんたんナビ 3つの支援サービス

①事前の計画

- 地震、水災、感染症、サイバーの4つのリスクに対応したBCPシートの作成 等

②有事のお役立ち機能

- 被災時の対応手順をリスト化
- 訓練ツールの提供

③データの一元管理

- 保険加入情報や取引先情報などを一元管理

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

社会課題解決の取組みを加速

(詳細はP.21~22)



ヘルスケア



中小企業



再生可能
エネルギー



サイバー

日本

「防災コンソーシアムCORE」による 防災・減災総合ソリューション事業

(詳細はP.24~26)

- 加盟企業は102社に増え、
分科会も10に拡大（2023年9月1日時点）

日本

大規模災害における 保険金支払の迅速化



- 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。早期生活再建に貢献

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**を提供開始予定



世界各国

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**



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



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



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

- これまでの社会課題解決への貢献の結果として、当社は、国内外で利益を大きく伸ばし、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



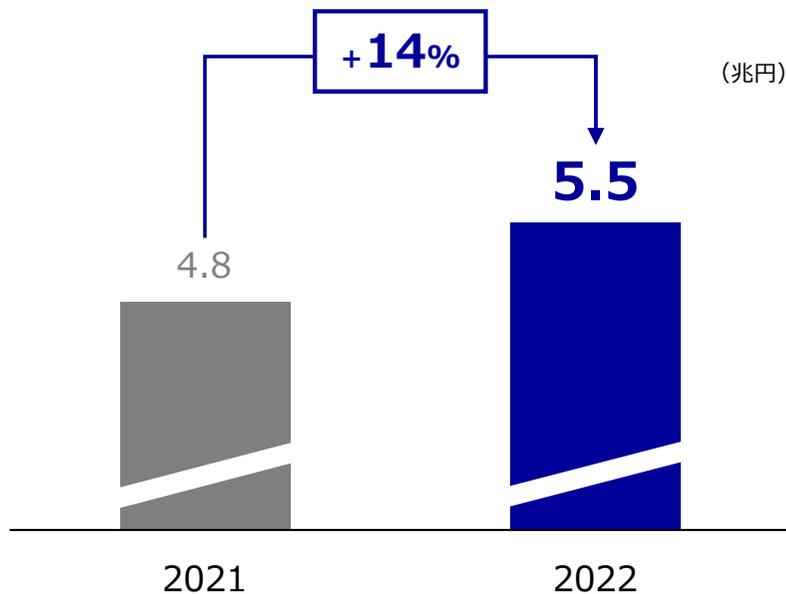
従業員数



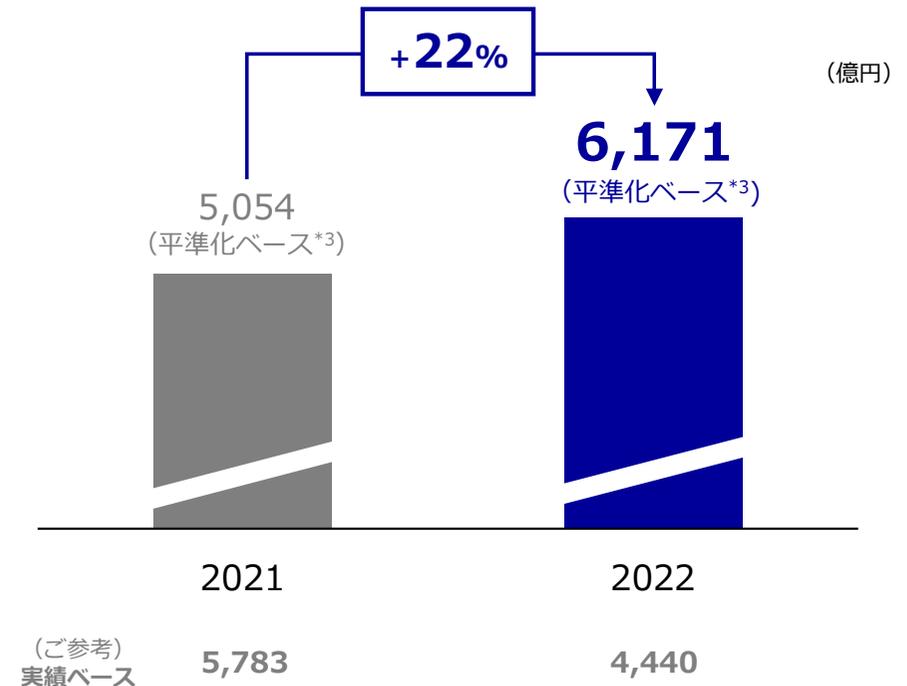
2022年度業績

- 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、コロナ禍にあっても対前年+14%
- 利益は、自然災害やコロナなど「一過性の影響」が大きく減益となったが、「一過性の影響」を除いた平準化ベースでは対前年+22%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、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



2. 事業環境認識と当社の強み

事業環境認識

- 世界は課題に溢れており、当社の事業環境も簡単ではない

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」と「グループ体経営」

- 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「グループ体経営」があったからこそ

グローバルなリスク分散



グループ体経営



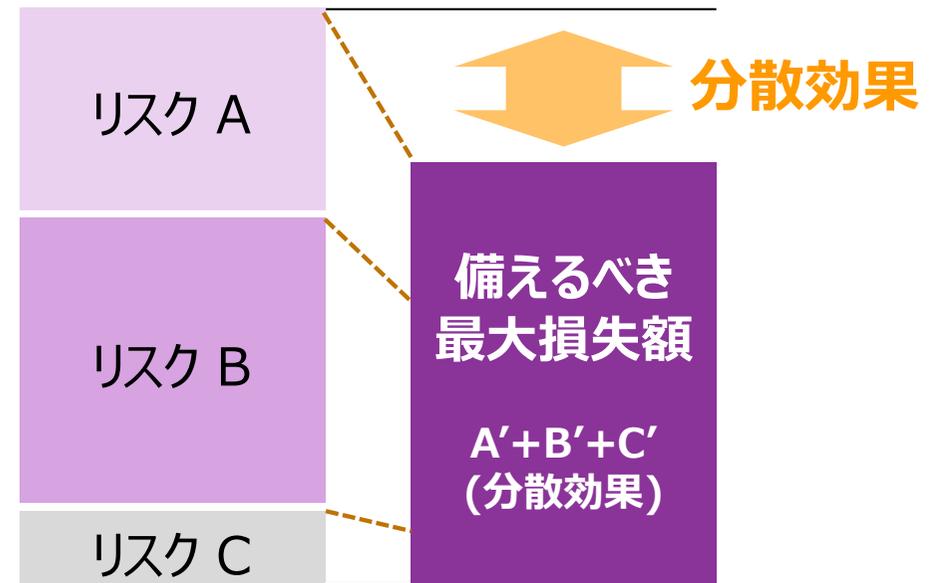
(ご参考) リスク分散とは

- 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



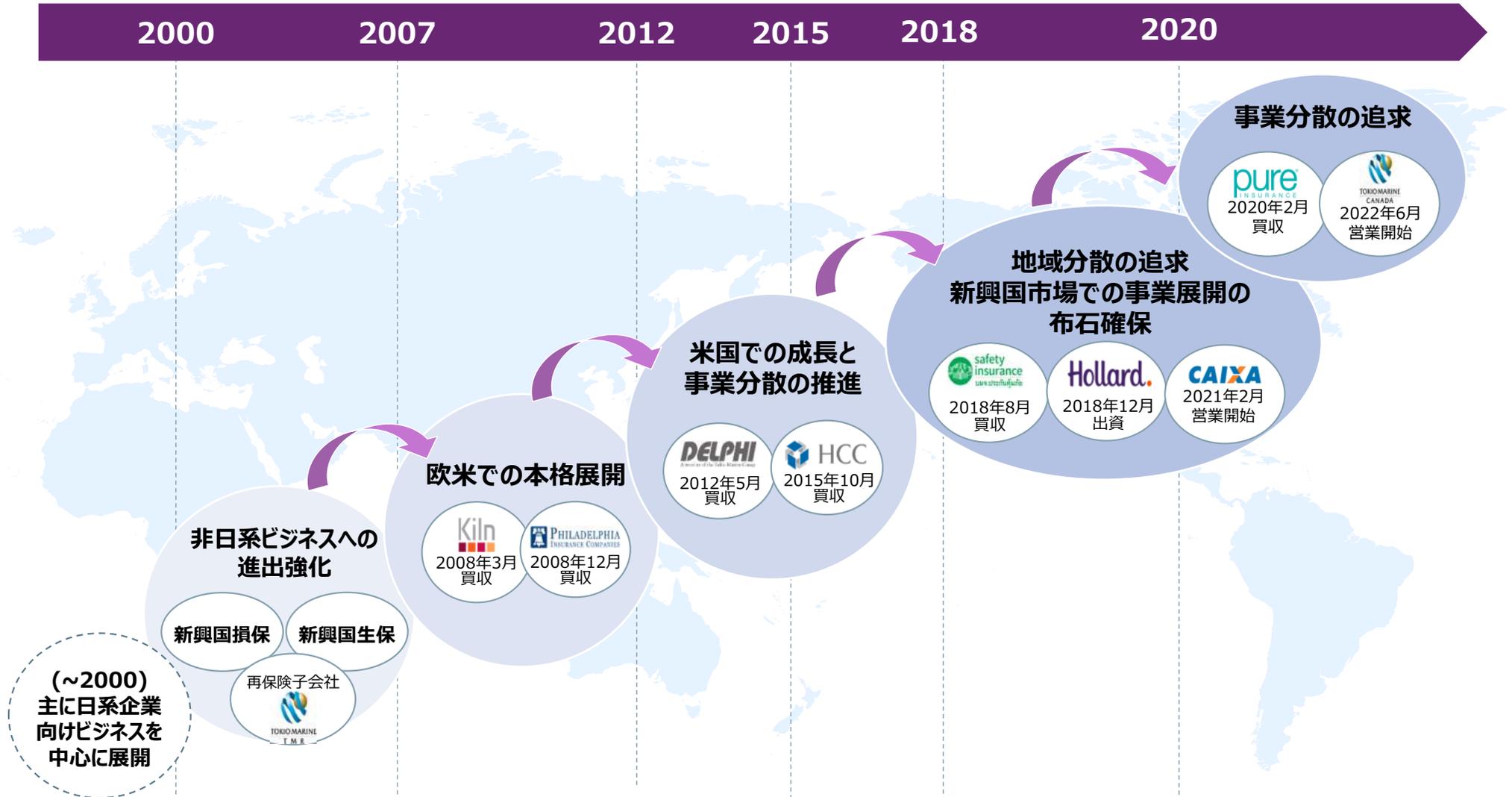
損失が同時に発生しない
リスクA/B/C



「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、分散効果を楽しむ

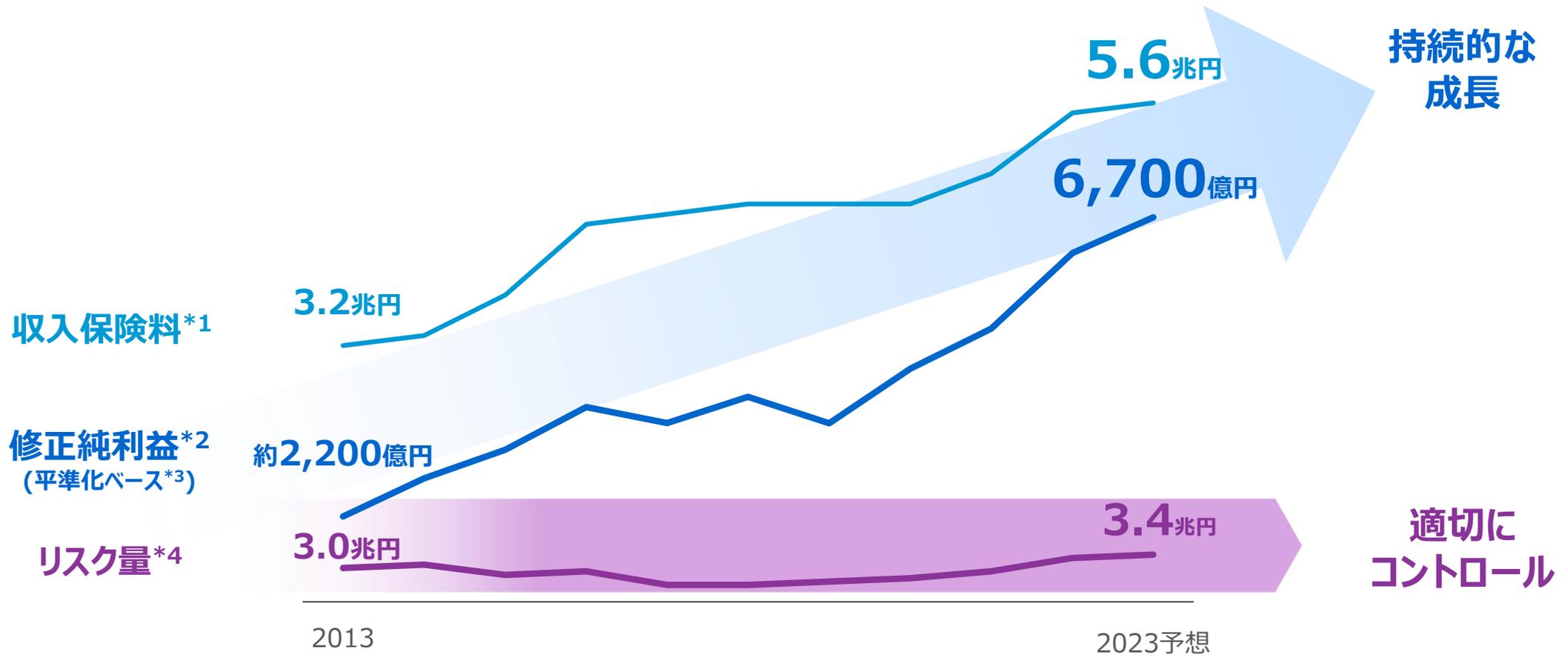
「手段」としての海外M&A

- 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

*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)

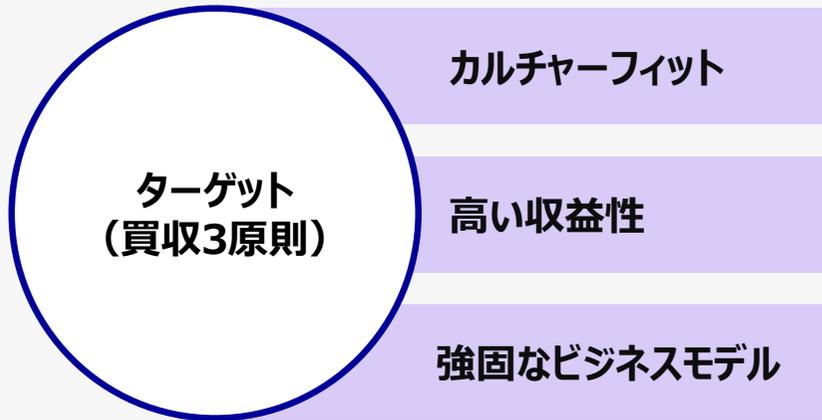
2022 (大規模自然災害・コロナ)

約▲20-30%

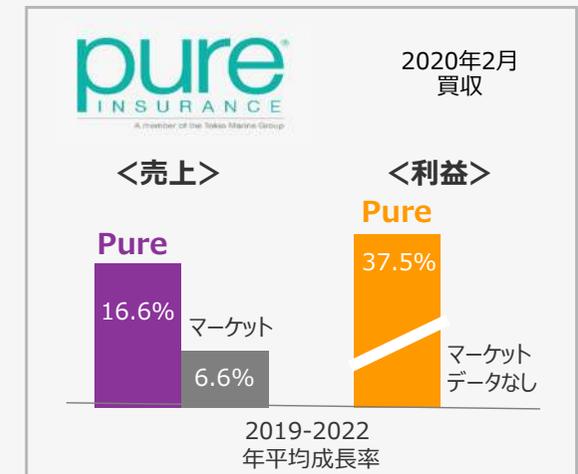
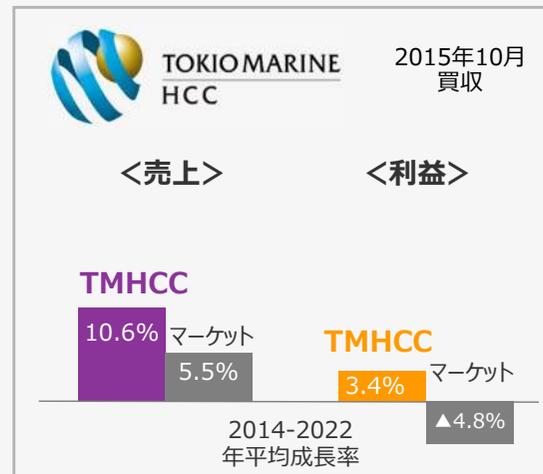
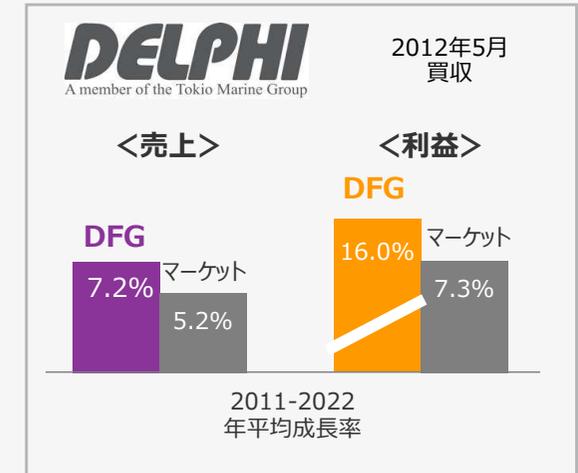
規律を持ったM&A戦略

- 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“Good Company”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



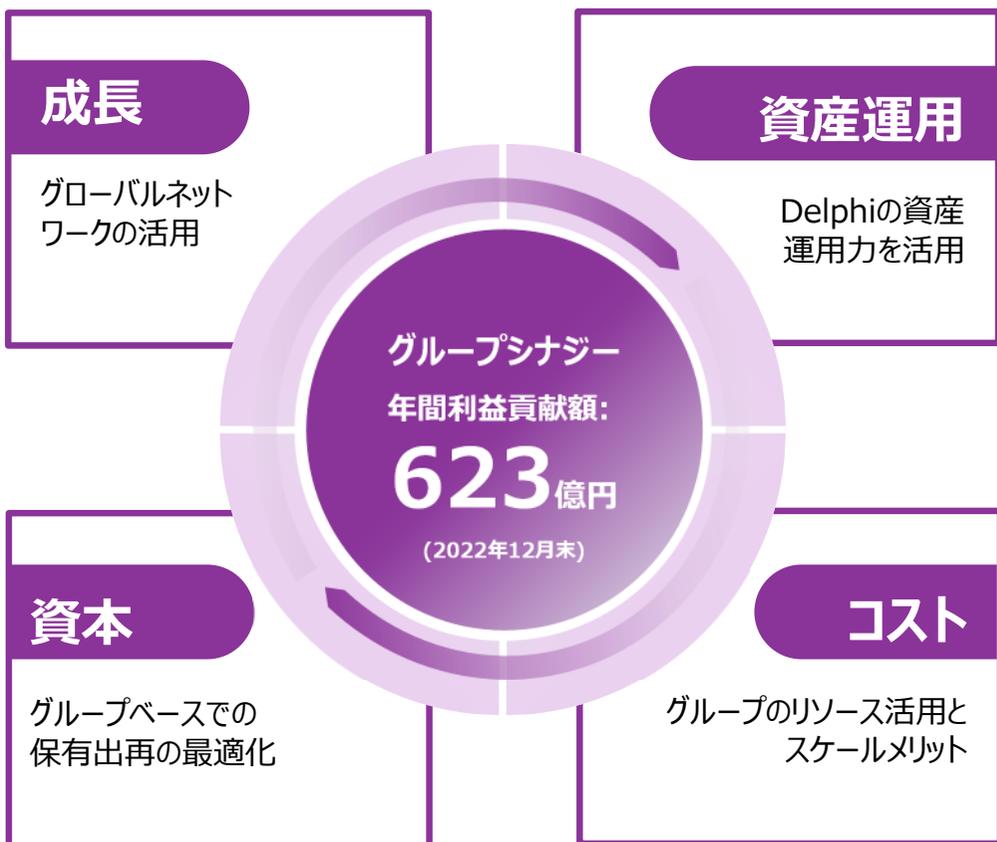
当社グループ入り後の成長*



*: 当社の売上 (トップライン)・利益 (ボトムライン) は、現地財務会計ベース (Pureの売上はマネジメント会社の取扱保険料) マーケットは、TMK : Lloyd's 全社、その他 : 北米損保 (出典) Lloyd's Annual Report、S&P Capital IQ

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623億円にまで拡大し、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



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 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

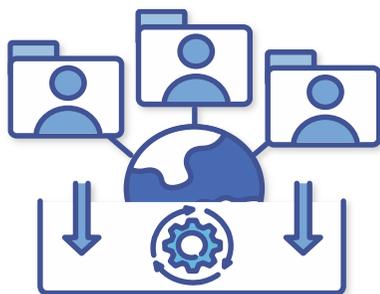
次代の経営人材の育成とサクセッション

- グループ体経営は、いわゆる「第一世代」で途絶えることはない
- 今年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



3. 不透明・不確実な世界情勢の中での成長戦略

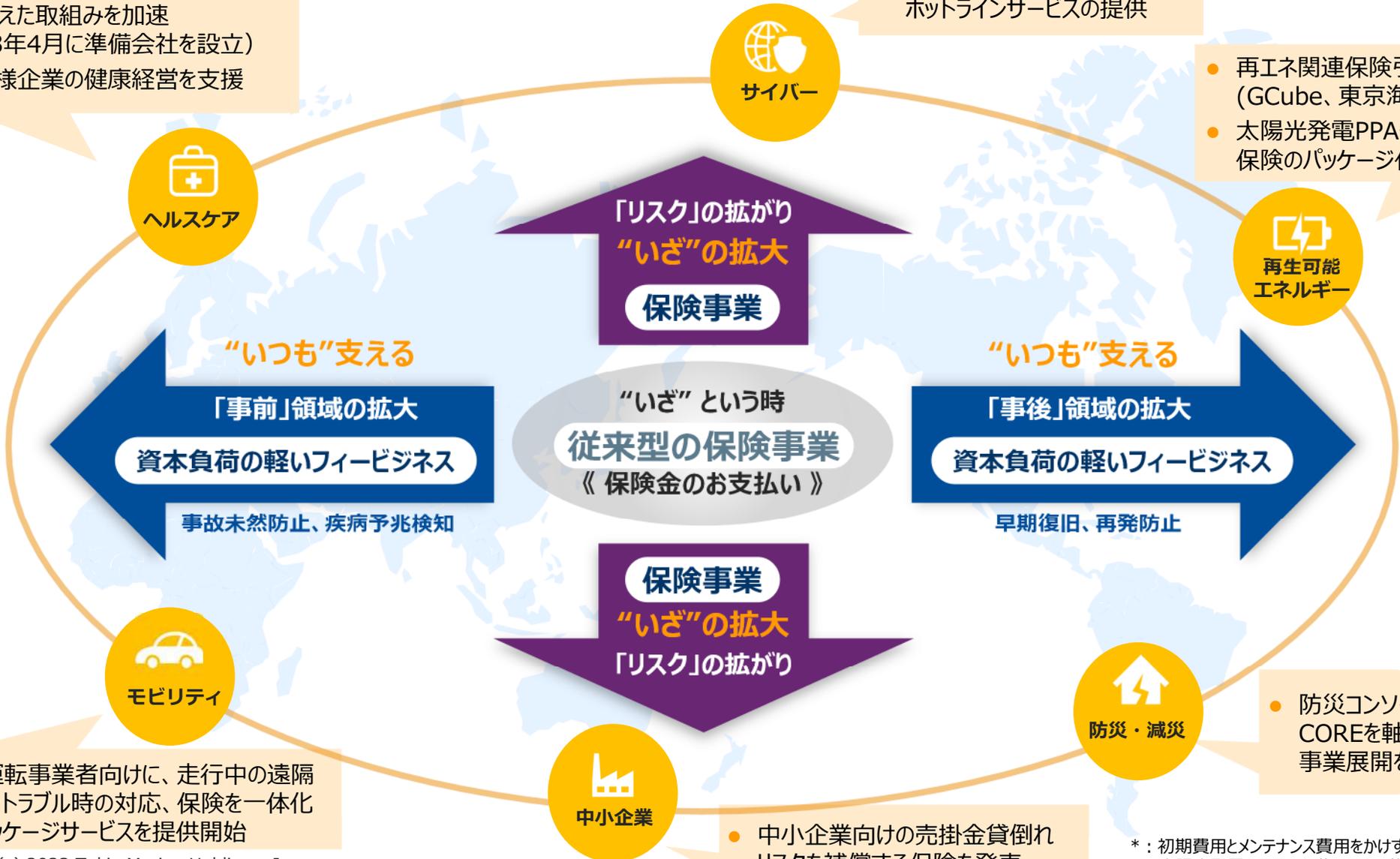
お客様の“いざ”を支え、“いつも”支える存在へ

● 当社は、「保険本業における価値提供のあり方」と「事業領域の拡大」に挑戦している

- 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

- 再エネ関連保険引受の拡大
(GCube、東京海上日動)
- 太陽光発電PPAモデル*と
保険のパッケージ化



- 自動運転事業者向けに、走行中の遠隔監視やトラブル時の対応、保険を一体化したパッケージサービスを提供開始

- 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

* : 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 21

保険本業を通じた価値提供の進化

- 拡大し、複雑化する社会課題に対し、新たなリスクの引受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」も進化させていく



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



再生可能エネルギー

- 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～）

(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



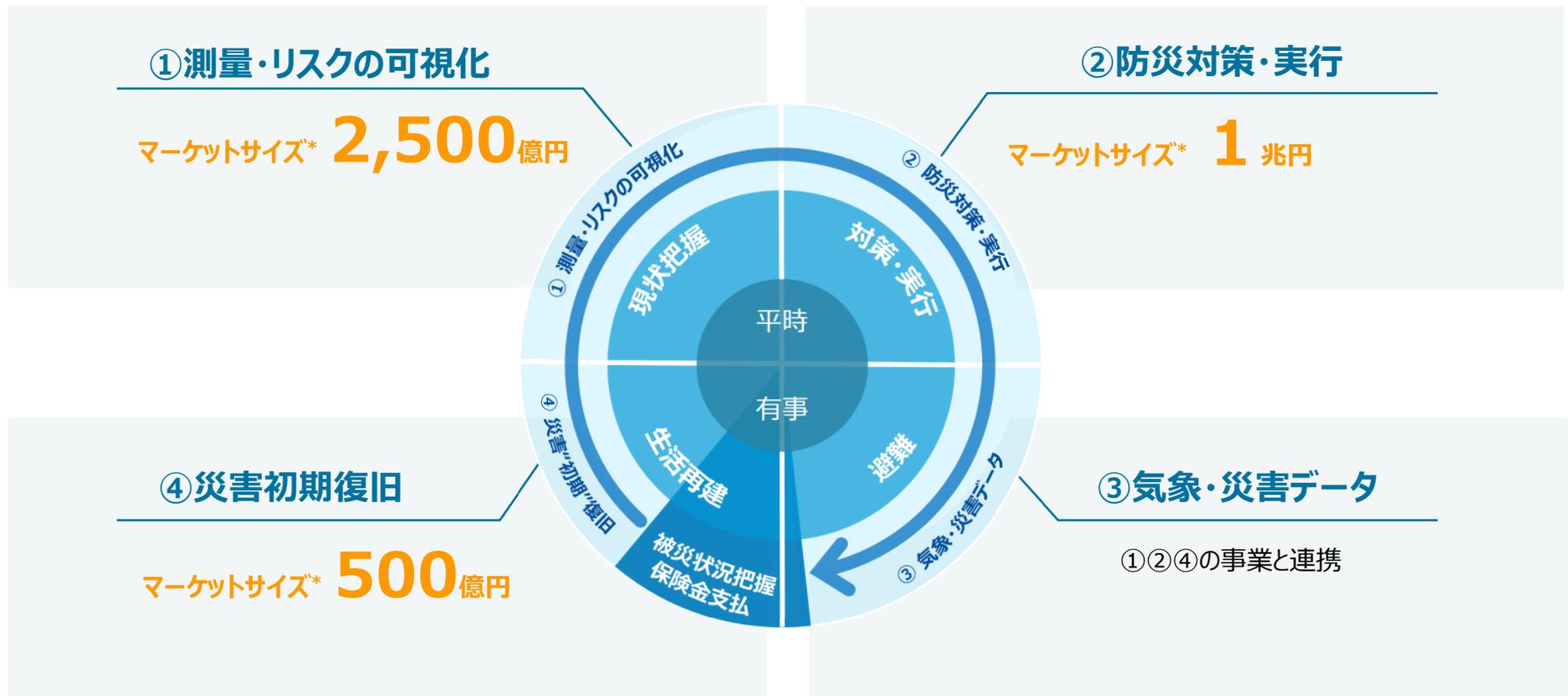
*: 傷害保険を含む

事前・事後領域への拡大 ～防災コンソーシアムCORE～



- 防災・減災領域において、2021年に防災コンソーシアムCOREを立ち上げ
- 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構築をめざす

■ 防災・減災のバリューチェーン（価値の連鎖）



*: 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

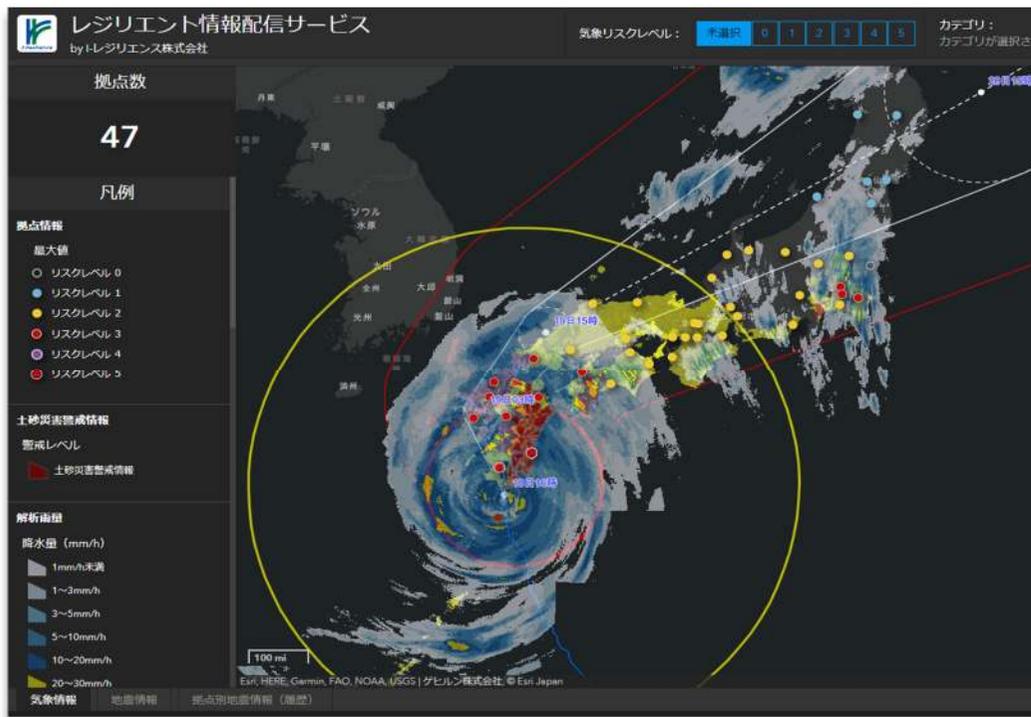


(ご参考) 防災・減災領域におけるサービス例①

事例① レジリエント情報配信サービス

2023年7月～提供開始

- 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上へ配信
- 登録した地域・地点に自然災害が迫った場合、アラート通知で知らせる



～実際にサービスを導入されたお客様の声～

【企業のお客様（製造業）】

- 台風2号、6号の際には、本社から遠方の拠点（営業所、工場、倉庫等）の気象レベル、災害情報をタイムリーに把握することができたため、本社から現場に対して、在宅勤務を推奨する通知を行い、従業員の安全を守ることができた。
- アラート通知が届くため、インターネットで災害情報を調べる手間をかけずに、必要な気象・防災情報を得ることができた。
- 災害レベルが高い地域には出張を控えるようにしており、その判断にもレジリエント情報配信サービスを活用している。



(ご参考) 防災・減災領域におけるサービス例②

事例② リアルタイムハザード

2023年度下期～提供予定

- 主に企業や自治体向けのサービス
- 浸水センサや防犯カメラ等の防災IoTセンサを活用し、リアルタイムで浸水情報を把握
- 一定の浸水深まで到達すると、アラートで通知、避難を促す



～実証実験における実例～

【自動車ディーラー】

- ✓ アラート情報をもとに浸水深の浅い段階で展示車両などを退避
- ✓ その後、水位が上昇したが被災を免れることができた

～サービスご利用イメージ～

【例:自治体】

- ✓ 局所的な集中豪雨による水害リスクが発生
- ✓ 自治体職員が遠隔で浸水状況を把握し、避難指示を発令
- ✓ 地域住民へ避難行動を促すことができる

生産性の向上による資源の再配分

- 「価値提供のあり方」、「事業領域の拡大」にあたる社員の時間を創出するため、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

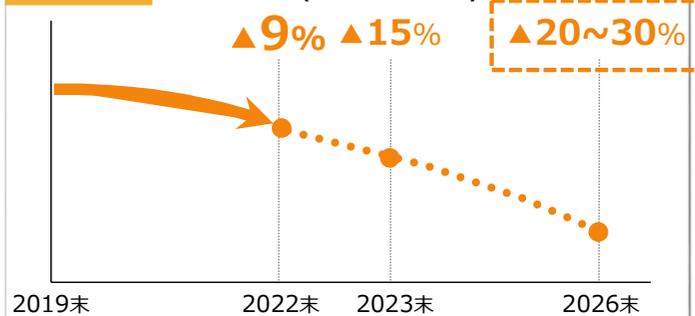
投資額 **約400億円** (21~23年度累計)

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)



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 (トライアル中)

- 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 (トライアル中)

- 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

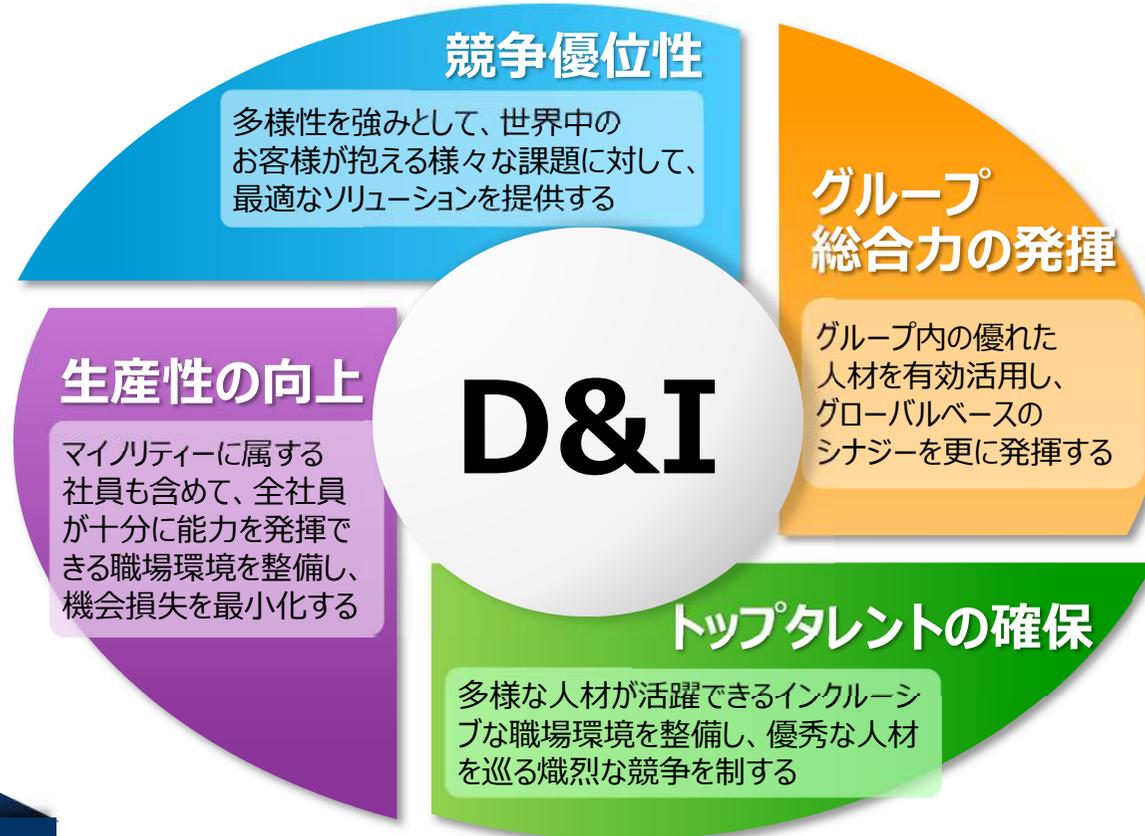
D&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）の戦略的重要性

- 社会課題が拡大・複雑化する中で、それらを解決していく、更なる価値を生み出していくためには、社員の多様性を更に向上し、それを経営に活かしていく必要がある
- そのため当社では、「D&Iの推進」を成長戦略そのものと位置づけ、幅広く取組みを実施している



Caryn Angelson

グループ副CDIO



グループチーフD&Iオフィサー
(CDIO)

鍋嶋 美佳



小宮 暁

グループチーフカルチャーオフィサー
(CCO)

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

ダイバーシティカウンスル

- ダイバーシティカウンスルは、CEOを筆頭に、CDIO、副CDIO、社内役員、社外取締役、社外アドバイザー、従業員代表で構成
- 様々な視点からD&Iの論議を深め、当社のD&Iを強力に推し進めている

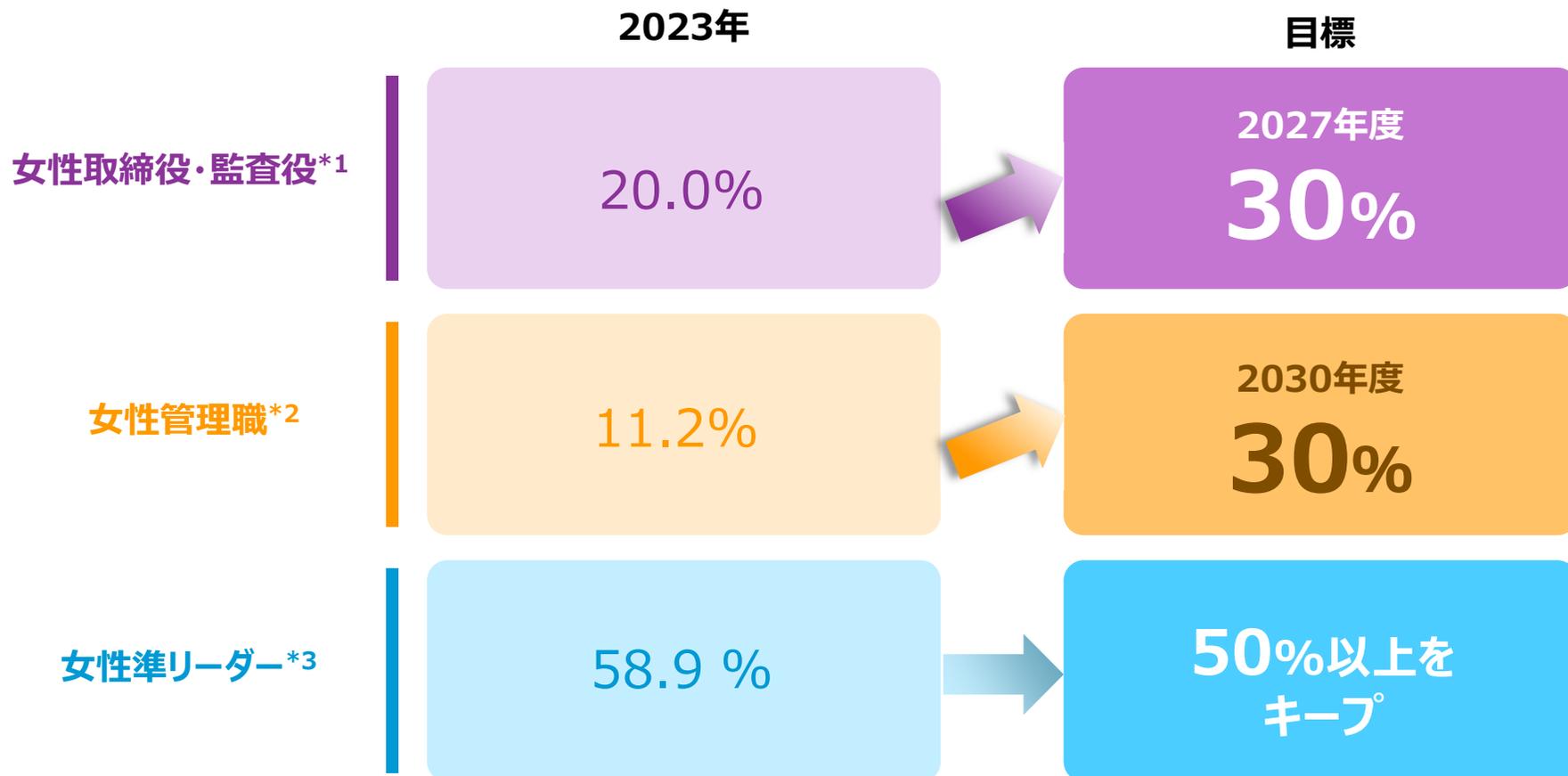
2023年7月開催 ダイバーシティカウンスルの様子



従業員代表は、毎年フォーカスすべき主要課題に応じて3-5名の代表者を選定【任期1年】

D&Iの推進（ジェンダーギャップの解消）

- 国籍、年齢、性別等、当社は様々な領域で多様性を推進しているが、特に今力を入れていることはジェンダーギャップ（男女格差）の解消
- 日本国内において、より一層の比率引き上げが必要であり、管理職候補者層を拡大する「パイプラインの強化」に重点を置き、研修プログラムの充実や人事制度を中心としたハード面の整備に取り組んでいる



*1: 女性取締役・監査役：東京海上HD

*2: 女性管理職：東京海上日動における管理職 海外主要連結決算子会社においては49.0%（2022年）

*3: 女性準リーダー：東京海上日動における主任以上の担当者クラス

パーパスの浸透

- 当社は、多様な社員の能力・経験を、組織力へと繋げる「パーパスの浸透」を通じ、多様性あふれるメンバーをひとつのチームとして結びつけている

マジきら会

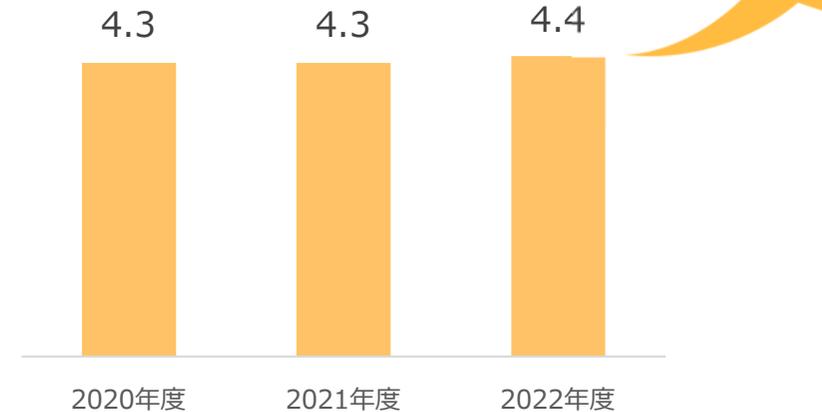
- 当社ではパーパスの浸透に向けて、CEOをはじめとする経営層と国内外の社員らが、また、部門を超えたメンバー同士が、マジメな話を気楽にする「マジきら会」を実施している



(ご参考) カルチャー&バリューサーベイ

- パーパスの浸透度を測定するために、国内外のグループ会社で毎年実施
- 直近の実績は以下の通り、良好に推移

(点、5点満点)



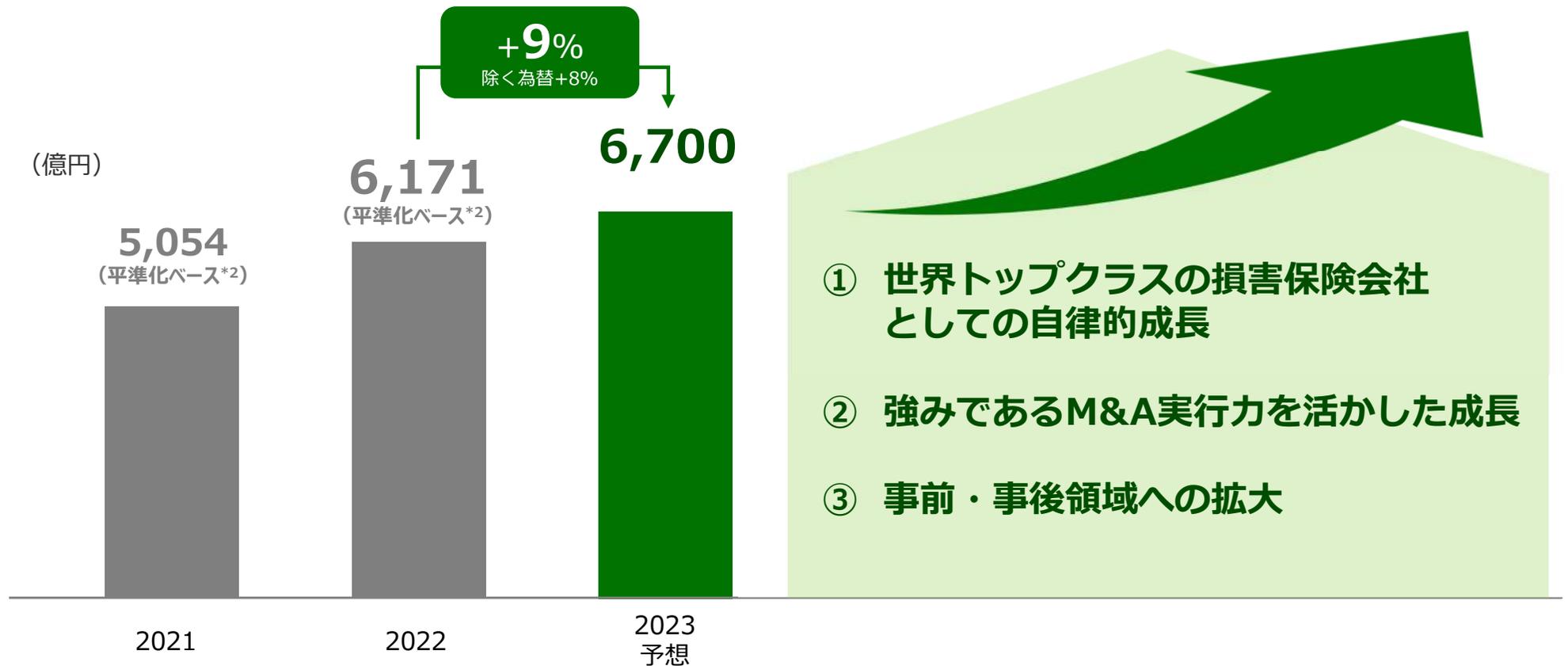


4. 株主還元

持続的な利益成長

- 当社の「強み」を最大限に活かし、更なる成長に向けた「戦略」を着実に実行していく結果として、2023年度の修正純利益は6,700億円を見込む

修正純利益*1



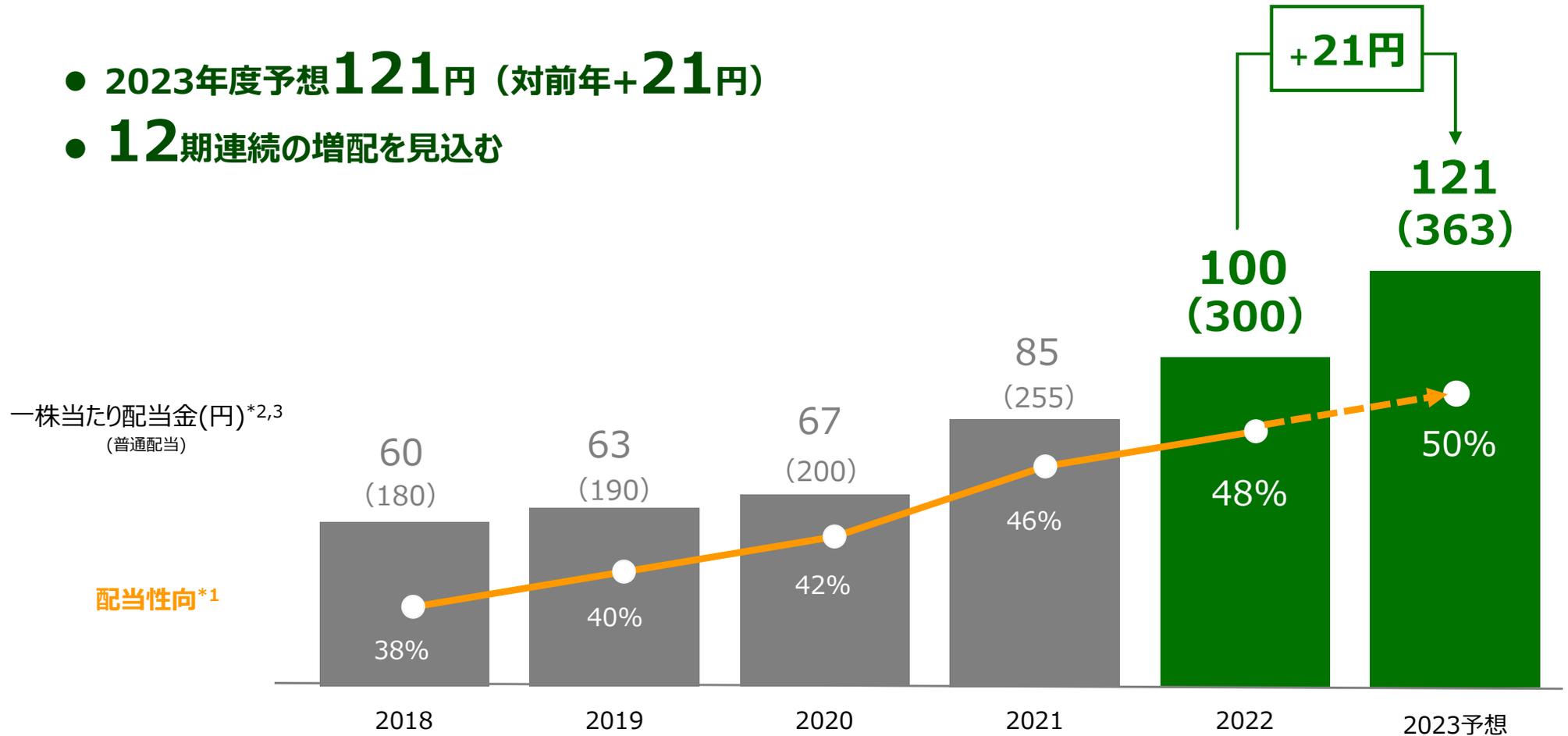
*1: 市場から見た透明性や比較可能性の向上を目的とした管理会計上の利益指標で、株主還元のベースとしても使用するもの

*2: 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

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

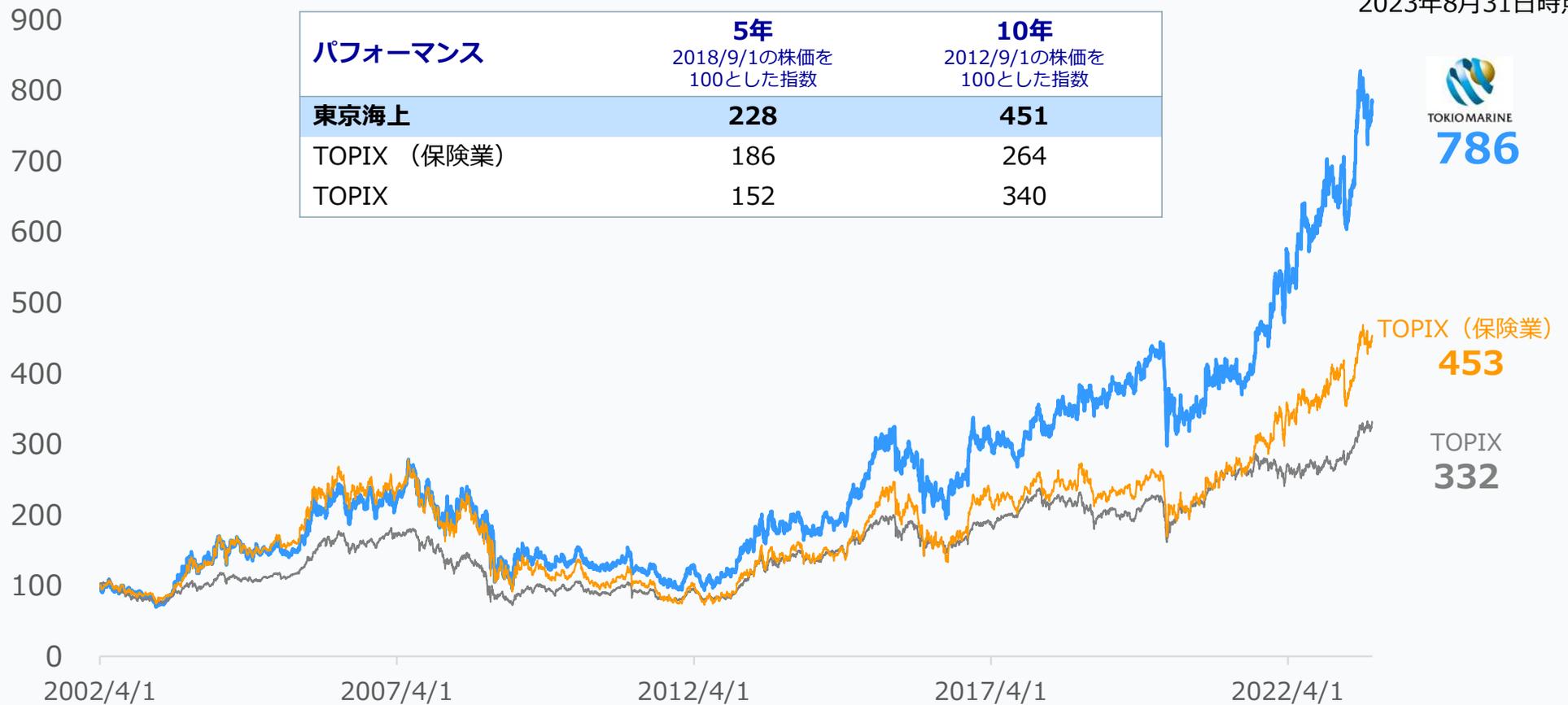
*2：2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株あたりに相当する金額（小数第1位を四捨五入）を記載。カッコ内は株式分割前の1株あたりに相当する金額

*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

2023年8月31日時点



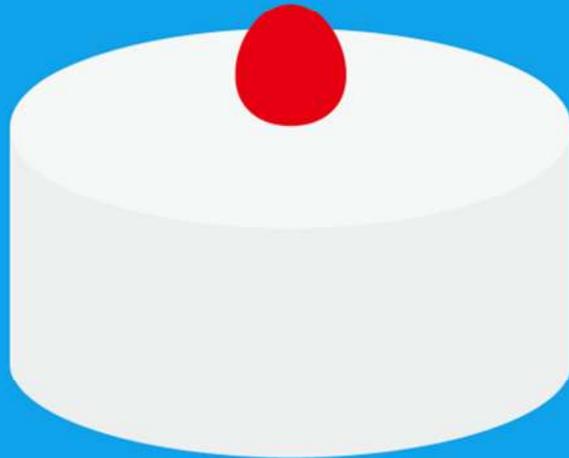
(ご参考) 昨年度実施した株式分割

- 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。

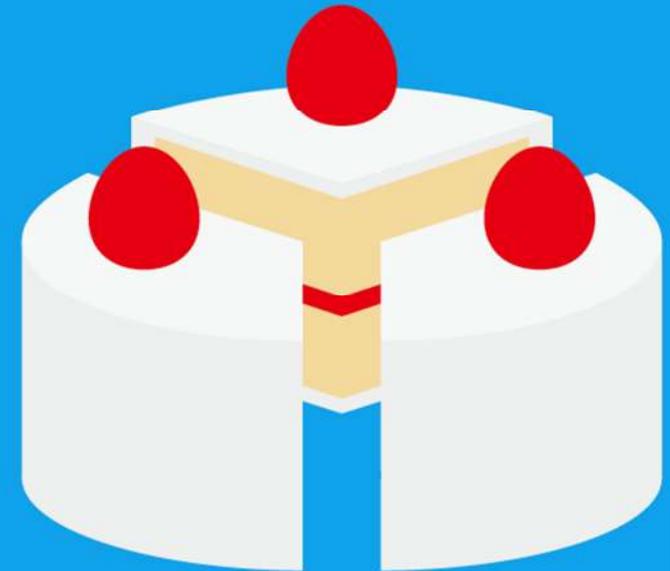


手の届きやすい
大きさに
なりました。



TOKIOMARINE

東京海上ホールディングス



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

5. おわりに

保険は「People's Business」



To Be a Good Company

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。

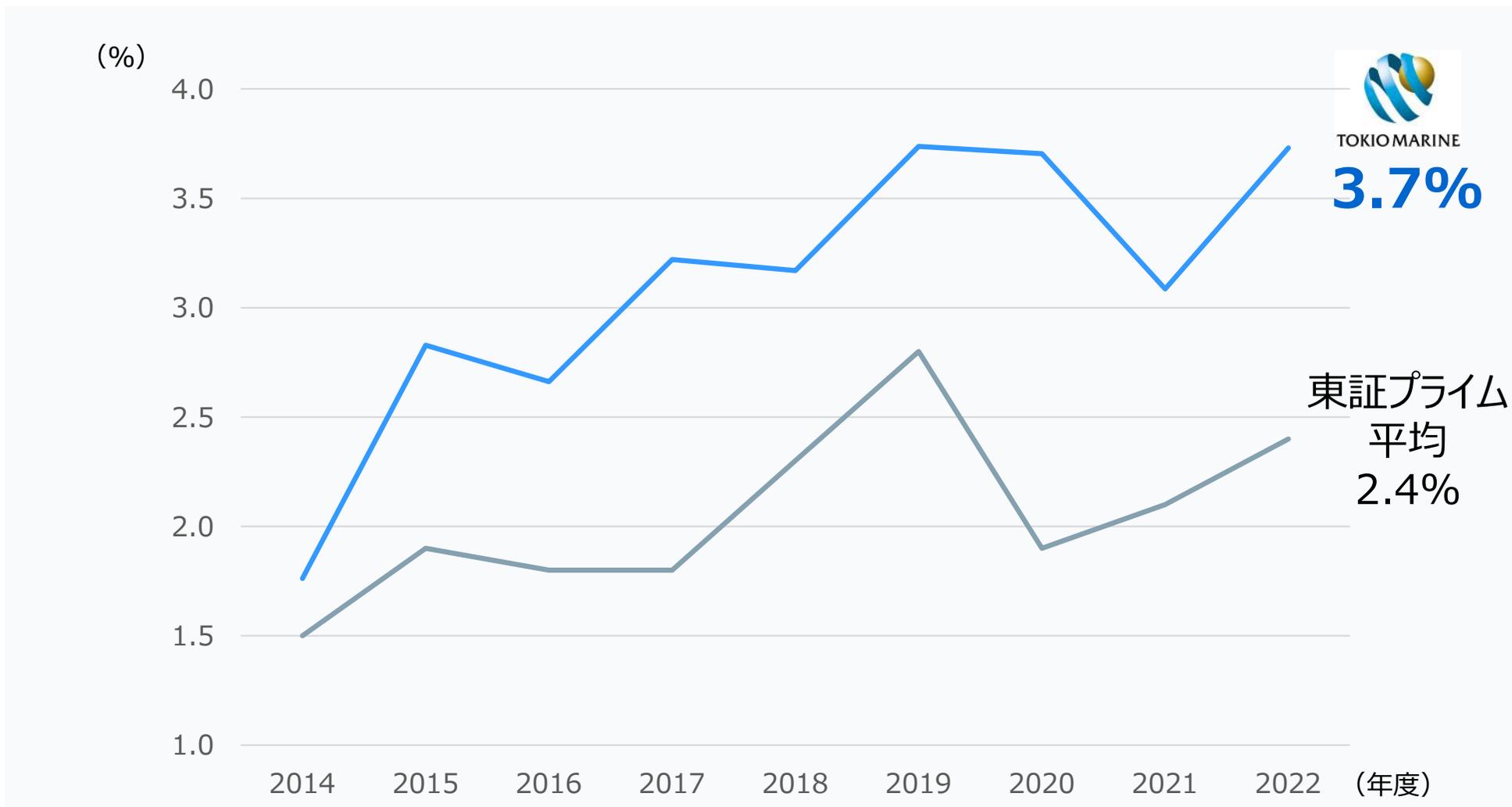
それが私たち東京海上グループです。



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
 東証一部平均：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

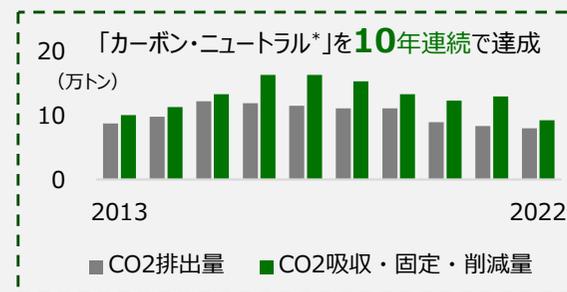
- 太陽光・地熱・洋上風力発電事業者向けの保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- お客様がグリーン・トランスフォーメーション推進に必要なサービスを、一貫して提供できる体制を構築

■ 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

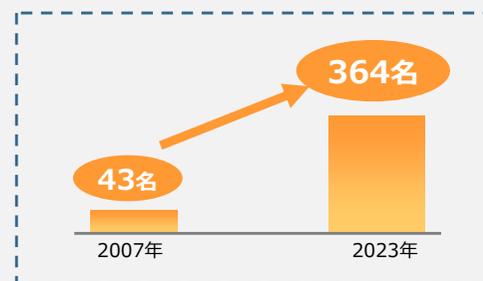
社会への取組事例

■ 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	

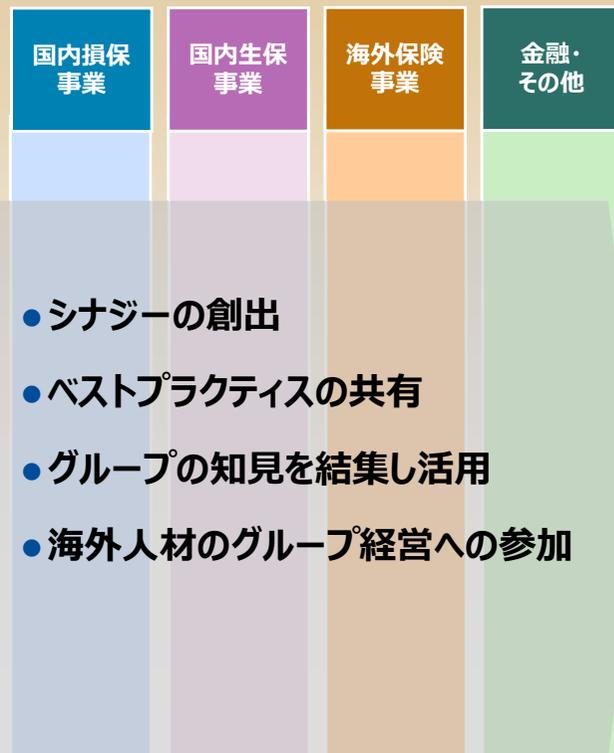
グループCEOがグループ経営へフォーカス

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

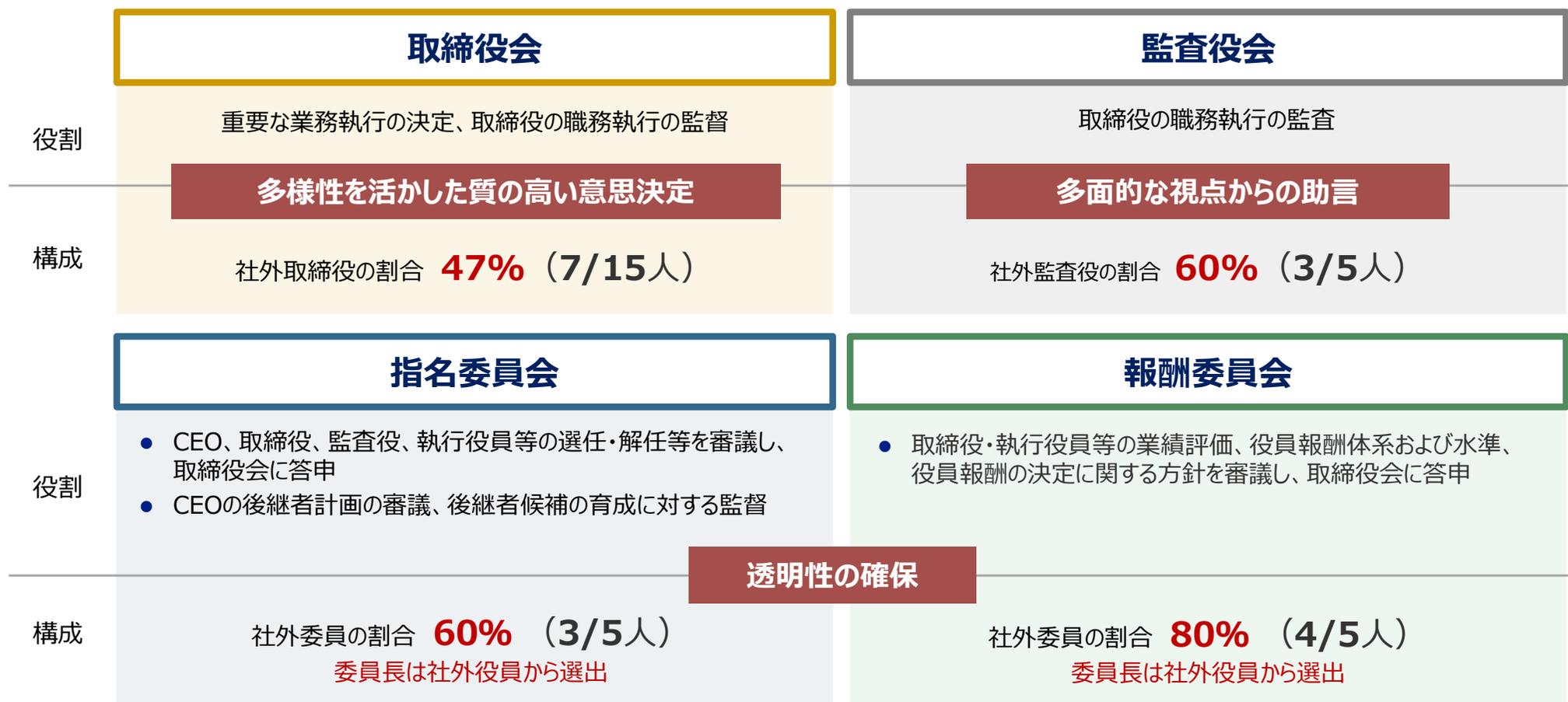
グループ総合力の発揮



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>



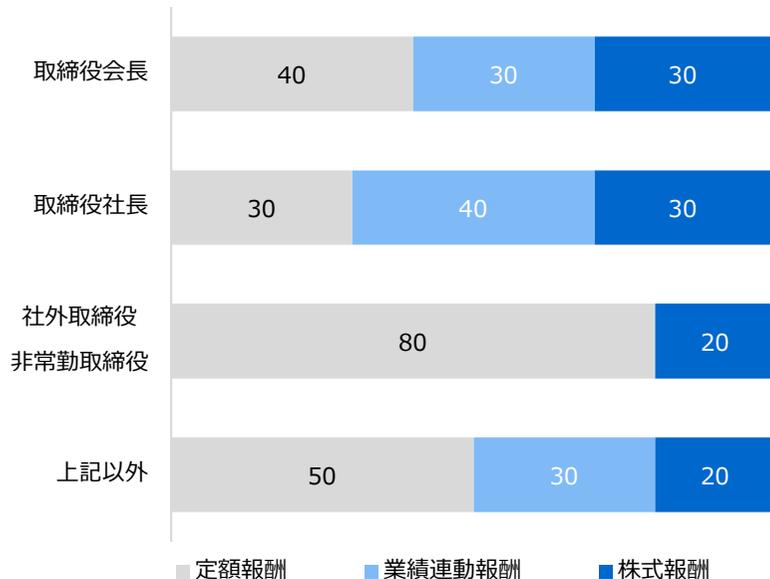
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 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/



CEOレター



144年続く筋金入りのサステナビリティ経営で
お客様と地域社会の“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

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