

東京海上グループ中期経営計画 2023 ～成長への変革と挑戦～

東京海上ホールディングス株式会社(取締役社長グループ CEO 小宮 暁、以下「当社」)は、2021年度～2023年度を対象とした新中期経営計画「東京海上グループ中期経営計画 2023～成長への変革と挑戦～」を策定いたしましたので、お知らせします。

1. 東京海上グループのパーパスストーリーと長期ビジョンに向けて実現する姿

当社は創業時から、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的に成長してきました。

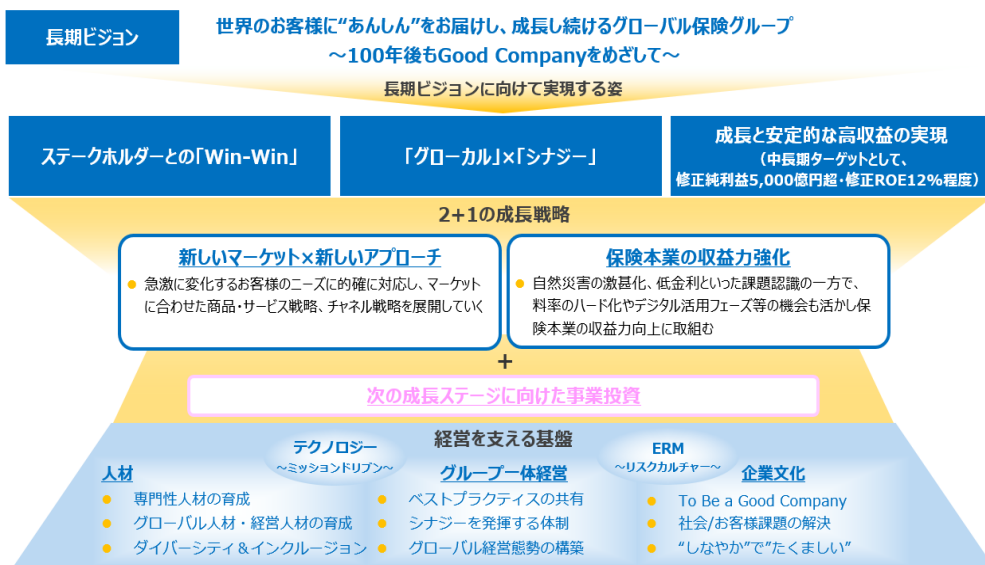
複雑化・深刻化する社会課題の解決に「どれだけ貢献できるか」という企業の社会的価値の重要性は高まっています。

こうした中、当社は事業活動を通じて社会課題を解決し、サステナブルな社会を実現する取組みをグループの中長期的なエンジンとすることで、グループの長期ビジョンである「世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ」を実現していきます。また、長期ビジョンに向けて実現する姿として定めた「ステークホルダーとの Win-Win」「グローバル×シナジー」「成長と安定的な高収益の実現」に向け、新中期経営計画の取組みを進めてまいります。

2. 新中期経営計画で目指す方向性

新中期経営計画では、長期ビジョンに向けて実現する姿をめざし、「経営を支える基盤」をベースとしながら「2+1の成長戦略」に取り組みます。

急激に変化するお客様のニーズに的確に対応しながらマーケットに合わせた商品・サービスを展開する「新しいマーケット×新しいアプローチ」と、デジタルを活用したお客様の利便性向上や業務効率化などの「保険本業の収益力強化」を取り組みの両輪としつつ、「次の成長ステージに向けた事業投資」も行っていきます。



新中期経営計画における数値目標は、「修正純利益」と「修正 ROE」とし、2023 年度に「修正純利益 CAGR(年平均成長率)3～7%、修正 ROE12%程度」をめざします。

3. 「東京海上グループ中期経営計画 2023～成長への変革と挑戦～」における主要な取組み

当社は、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、社会課題の解決や社会の進化・進歩に貢献することで、成長してきました。新中期経営計画においても、当社の事業そのものが社会課題の解決につながる、社会がより良くなるという想いをもって各事業の取組みを進めていきます。

(1) 国内損保事業

“社会課題の解決を通じて、「新たなマーケット創造」と「安定的な利益創出」を実現”

- ・ お客様のニーズに応える付加価値の高い商品を投入し、自動車マーケットなど既存マーケットにおける競争力をさらに高めるとともに、グリーン・サイバー・ヘルスケア・SME 等の「重要な社会課題」に対し、変化を先取りした商品やサービスを提供することで成長を実現します。
- ・ 災害に強い社会づくりに貢献していくため、これまで進めてきた迅速な保険金支払いに加え、防災・減災や早期復旧の取り組みなど、総合的な自然災害対策を加速させていきます。
- ・ デジタル技術を高度に活用し、業務プロセスや働き方を大きく変革します。創出された時間で営業推進や事前・事後の安心の提供を実行し、生産性の向上を実現していきます。
- ・ 多様化・複雑化するリスクに対して、高度なデータ分析等を駆使し、データを活用した新たな保険商品や保険にとどまらないリスクソリューションを提供します。

(2) 国内生保事業

“商品・販売戦略の変革をスピーディーに実行し、新たな成長軌道を描く”

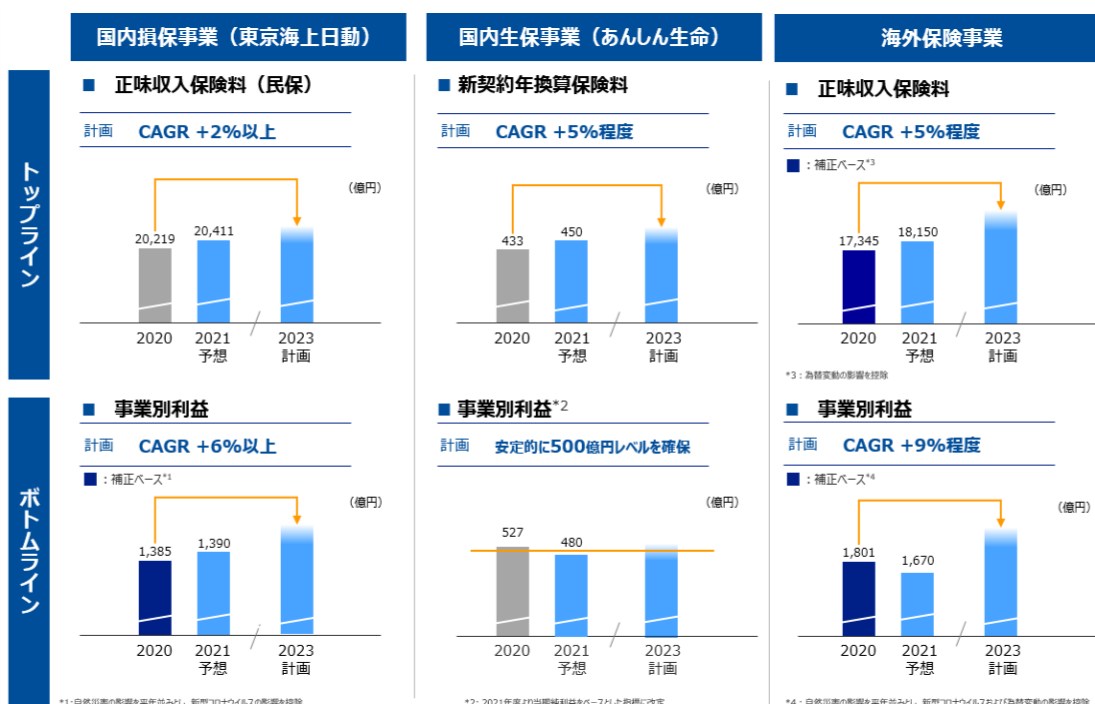
- ・ 今後拡大が見込まれるシニア・ヘルスケア・資産形成等の領域や職域・中小企業領域において、戦略的な商品・サービスの開発に挑戦し、最適な販売チャネルを通じて提供します。
- ・ クオリティと効率が両立する「シンプルで迅速な手続き」を実現するとともに、顧客接点・業務プロセスのデジタル化を推進し、お客様満足度の向上と競争優位の確立を目指します。
- ・ 事業環境の変化に適応し成長していくために、社員のダイバーシティ&インクルージョンを促進するとともに、働き方の変革に挑戦します。

(3) 海外保険事業

“グループ全体のリスク分散と持続的な利益成長を牽引”

- ・ 先進国・新興国の双方で規律ある保険引受を行うことで事業の拡大を進め、海外保険事業全体で年平均 9%の利益成長を目指します。
- ・ 先進国を中心に保険引受利益の拡大を着実に進めると共に、新興国では将来の利益成長の柱を育てていきます。
- ・ 相関の少ない様々な種目・地域での保険引受を通じて、リスク分散の効いた事業ポートフォリオを追求し、安定的に収益性を高めていきます。また各海外拠点が持つ独自性と専門性を活かして、様々な領域でグループシナジーを生み出していきます。
- ・ 厳格な基準を維持しつつ、先進国・新興国の両マーケットにおける戦略的な M&A や事業投資を検討していきます。

なお、各事業における KPI は以下の通りです。



「東京海上グループ中計経営計画 2023～成長への変革と挑戦～」の詳細については、添付の別紙をご覧ください。

2021年5月27日 IR 説明会の資料「東京海上グループの経営戦略」については、下記 URL からご覧ください。

https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2021/l6guv300000c83x-att/IR_conference_2021_j.pdf

以上

東京海上グループ 中期経営計画2023 ～成長への変革と挑戦～

2021年5月28日

「カーボン・ニュートラル」を7年連続で達成



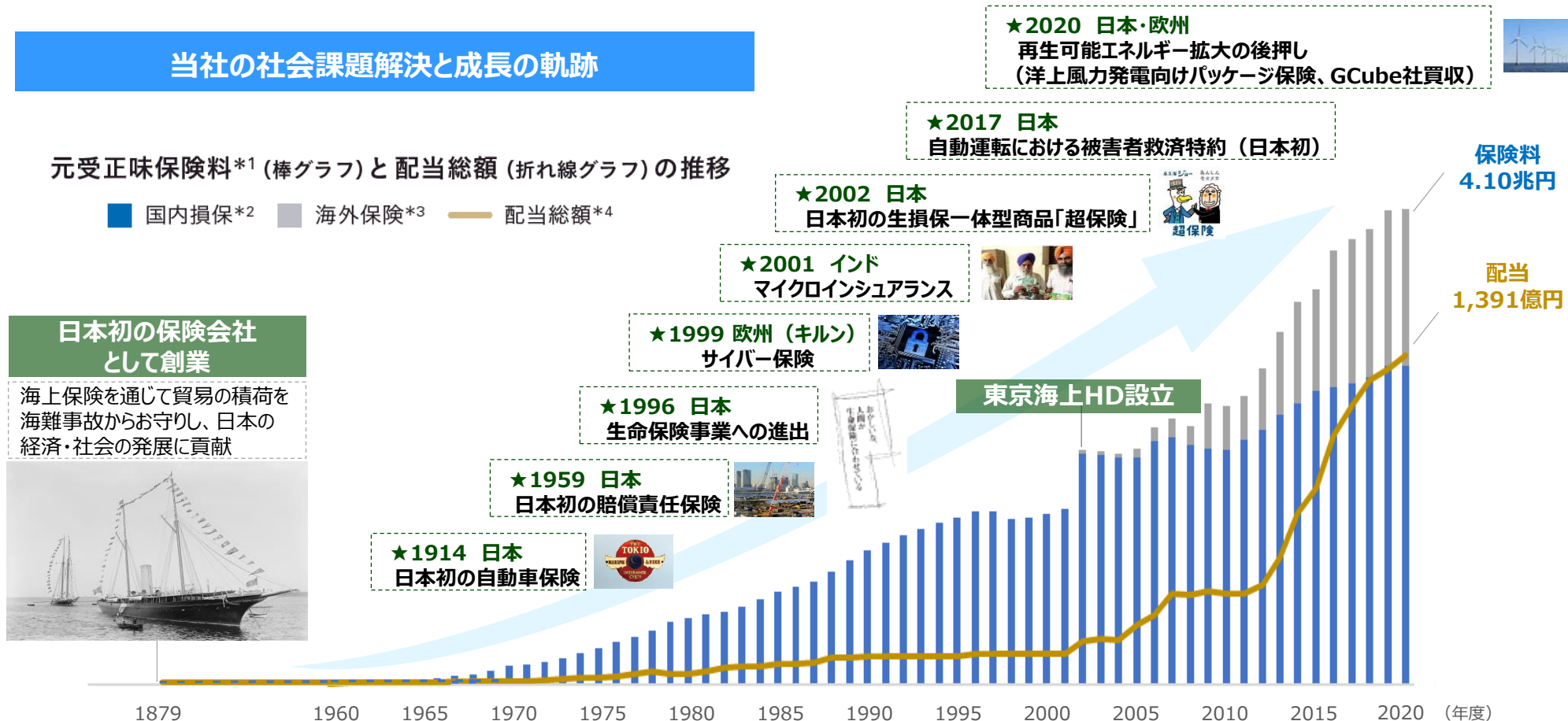
パーパスストーリー（何のために、当社は存在しているのか）

- 当社は創業時から、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、これを起点に、時代と共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
- 正に、当社の事業そのものが社会課題の解決である

当社の社会課題解決と成長の軌跡

元受正味保険料*1 (棒グラフ)と配当総額 (折れ線グラフ)の推移

■ 国内損保*2 ■ 海外保険*3 — 配当総額*4



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



*1: 収入積立保険料を除く *2: 2001年度以前は東京海上、2002年度以降は東京海上日動に加え、日新火災なども合算した保険料を表示
*3: 東京海上HDが設立された2002年度以降の保険料を表示 *4: 資本水準の調整として実施した一時的な配当は含まない

新中期経営計画の方向性

長期ビジョンの実現をめざし、ビジネスモデルの変革と保険本業の収益力向上を軸に実力を高めていく

長期ビジョン

世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ
～100年後もGood Companyをめざして～

長期ビジョンに向けて実現する姿

ステークホルダーとの「Win-Win」

「グローバル」×「シナジー」

成長と安定的な高収益の実現
(中長期ターゲットとして、
修正純利益5,000億円超・修正ROE12%程度)

2+1の成長戦略

新しいマーケット×新しいアプローチ

- 急激に変化するお客様のニーズに的確に対応し、マーケットに合わせた商品・サービス戦略、チャネル戦略を展開していく

保険本業の収益力強化

- 自然災害の激甚化、低金利といった課題認識の一方で、料率のハード化やデジタル活用フェーズ等の機会も活かし保険本業の収益力向上に取り組む

+

次の成長ステージに向けた事業投資

人材

- 専門性人材の育成
- グローバル人材・経営人材の育成
- ダイバーシティ&インクルージョン

テクノロジー ～ミッションドリブン～

経営を支える基盤

グループ体経営

- ベストプラクティスの共有
- シナジーを発揮する体制
- グローバル経営態勢の構築

ERM

～リスクカルチャー～

企業文化

- To Be a Good Company
- 社会/お客様課題の解決
- “しなやか”で“たくましい”

新中期経営計画（KPIターゲット）

経営戦略を着実に実行しながら中長期ターゲットの実現へ

	中長期 ターゲット	FY2023 計画	FY2020 実績	前中計 ターゲット
修正純利益	5,000 億円超	CAGR 3~7%	4,460 億円*1	CAGR 3~7% (約4,000- 4,500億円)
修正ROE	12% 程度	12% 程度	11.5%*1	10% 以上
株主還元				
配当性向*2	グローバル ピア水準*3	40% 以上	40%	35%以上
資本水準 調整	機動的に実施	機動的に実施*4	500 億円	機動的に実施

*1：新中計の発射台となる新定義ベースの数値（自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスおよび為替変動の影響を控除）
前中計で用いた旧定義ベースでは、修正純利益4,311億円（CAGR+5.0%）、修正ROE13.1%となる。
*2：配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース
*3：グローバルピアの配当性向は現時点では50%程度
*4：中小規模の事業投資と資本水準調整の総額（目安）を設定（2021年度の枠は1,000億円）

新中期経営計画のKPI（各事業）

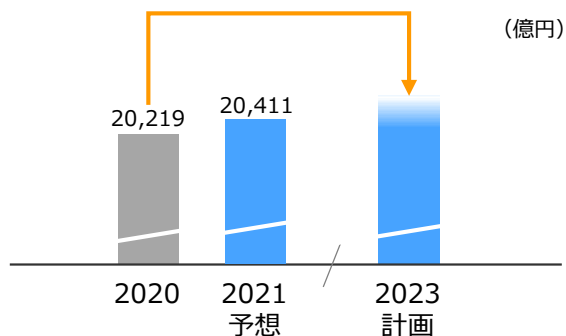
トップライン

ボトムライン

国内損保事業（東京海上日動）

■ 正味収入保険料（民保）

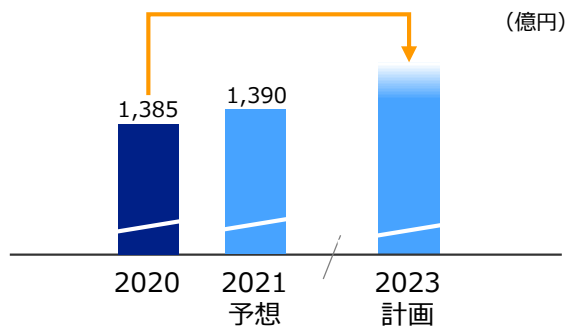
計画 CAGR +2%以上



■ 事業別利益

計画 CAGR +6%以上

■ : 補正ベース*1

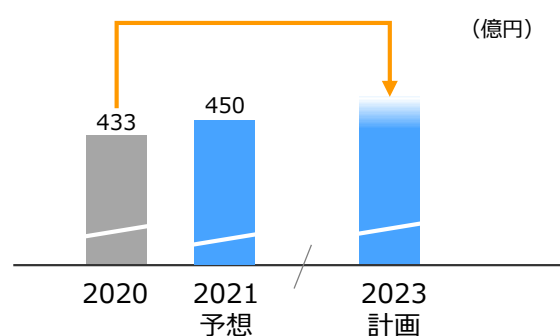


*1: 自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスの影響を控除

国内生保事業（あんしん生命）

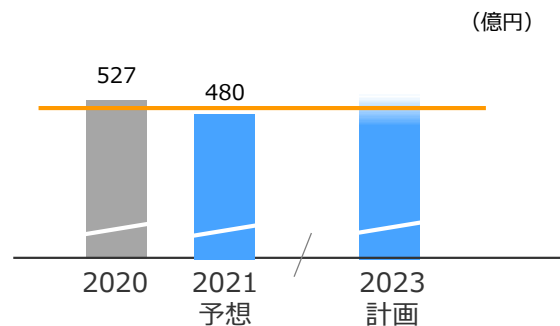
■ 新契約年換算保険料

計画 CAGR +5%程度



■ 事業別利益*2

計画 安定的に500億円レベルを確保



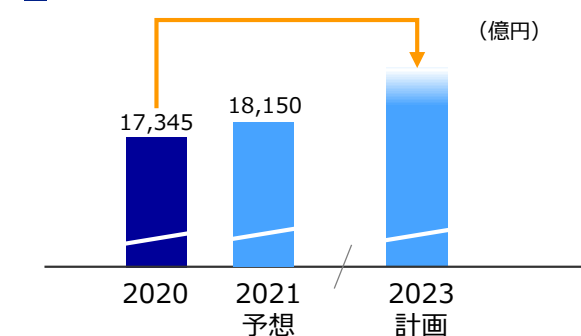
*2: 2021年度より当期純利益をベースとした指標に改定

海外保険事業

■ 正味収入保険料

計画 CAGR +5%程度

■ : 補正ベース*3

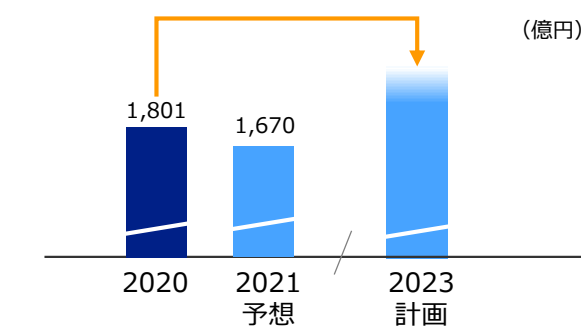


*3: 為替変動の影響を控除

■ 事業別利益

計画 CAGR +9%程度

■ : 補正ベース*4



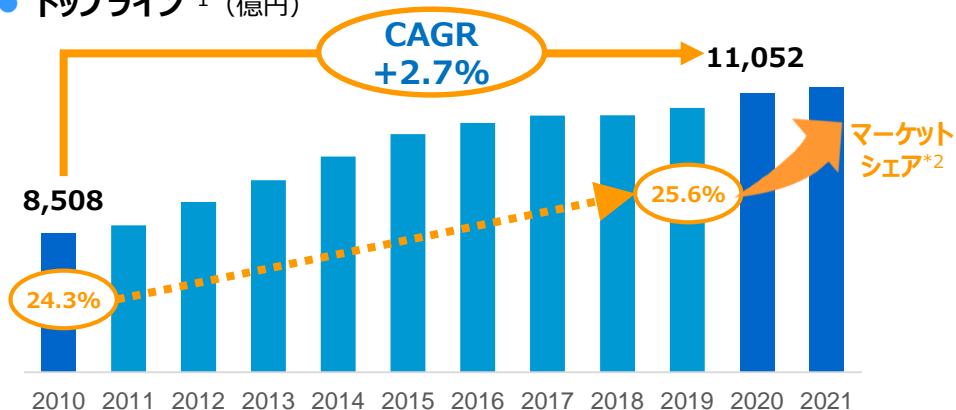
*4: 自然災害の影響を平年並みとし、新型コロナウイルスおよび為替変動の影響を控除

自動車保険市場における存在感（既存マーケットでの競争力強化）

お客様のニーズに応える補償拡充等を通じて、着実にマーケットシェアを高めることで、安定的な収益を創出していく

着実にマーケットシェアを拡大

● トップライン*1（億円）



	TMNF	SJ	MS	AD
2010-2019成長率 (%)	126.7	113.6	120.2	111.8

● コロナ禍でも成長を実現し、2020年度の営業統計保険料 No.1

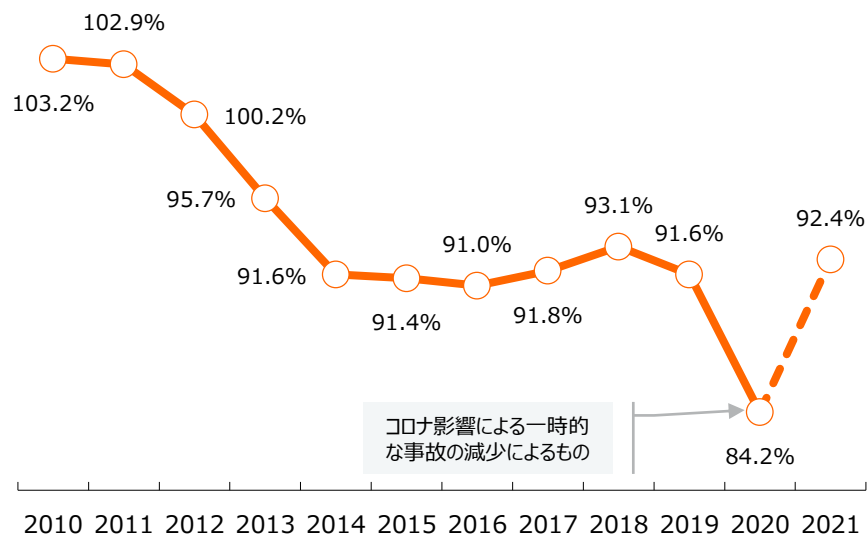
	TMNF	SJ	MS	AD
営業統計保険料（億円）	11,154	10,985	6,905	7,046
対前年 (%)	102.6	100.4	102.2	103.2

● 今後もマーケットでの優位性を拡大していく

補償拡充（新型DAP*3等）や早期コンタクトの定着、お客様とのデジタル接点の強化等を通じて、マーケットでの優位性を拡大していく

持続的に安定的な収益を創出

● コンバインドレシオ*4（民保E/Iベース）



● 今後も安定的な収益を創出していく

ロスコスト等を踏まえた機動的な保険料水準の見直し等により、持続的に安定的な収益を創出していく

*1: 正味収入保険料

*2: 元受正味保険料（出典）インシュアランス損保版 第4864号

*3: ドライブエージェントパーソナル（DAP）。通信機能付の当社オリジナルドライブレコーダーを活用した、未然の事故防止および発生時の事故対応サービスを提供する商品

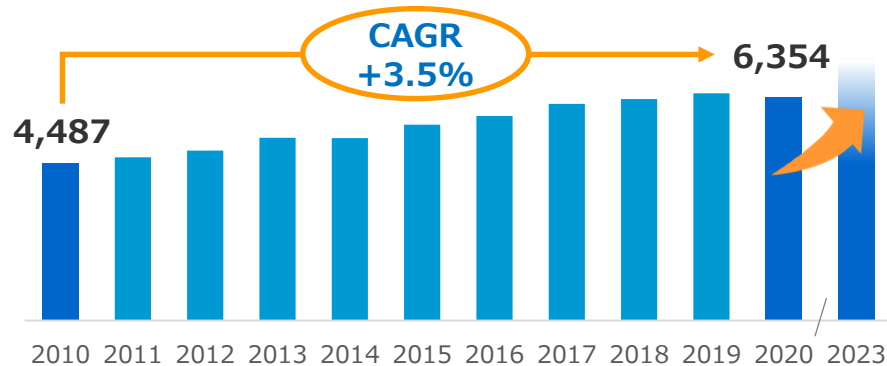
*4: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

新種保険の成長（新たなマーケットの創造）

社会課題の解決を通じて、3年間で1千億円を超える増収を実現し、国内損保の成長を力強く牽引していく

新種保険の成長性

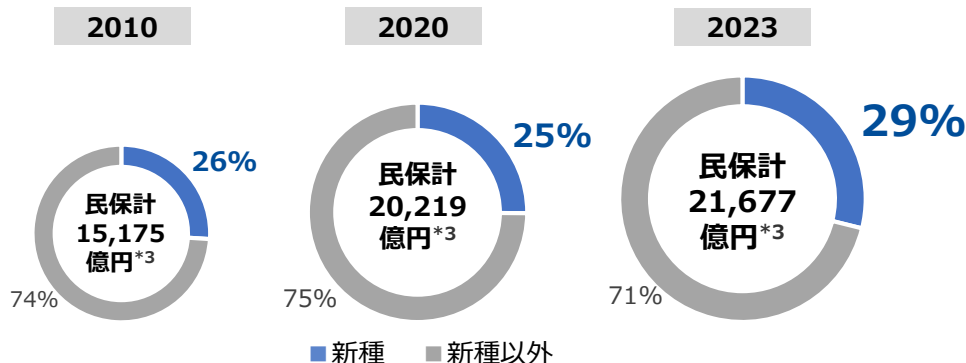
- トップライン*1（億円）：SMEやヘルスケアが成長を牽引



C/R	97%	90%	91%	96%	91%	92%	90%	91%	89%	95%*2	91.4%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

(2010-2020年度 平均：92.2% 2016-2020年度 平均：91.4%)

- 新種保険の成長を通じて、種目ポートフォリオを変革していく



【新中計の重点戦略】新たなマーケット創造

- スピーディな施策展開とPDCAを通じて、高い成長を実現

ヘルスケア
+200-300
億円*4

- 健康意識の高まりや、治療（介護）と仕事の両立ニーズへの対応
- 新たな販売モデルや、加入手続きのデジタル化等を通じて、公務広域・企業職域での増収

SME
+150-250
億円*4

- 足元の市場規模4,000億円*5
- 当社保険料*6は過去10年で4倍以上の成長
- 商工団体とのアライアンス強化や商品の魅力向上等を通じた増収

洋上風力
+50億円*4
程度

- 2030年の世界の市場規模2,000億円
- 2021年6月に新組織「GX*7室」を設置
- 豊富なノウハウを有するGCubeの専門性活用含め、グループ一体で取組強化を通じた増収

サイバー
+50億円*4
程度

- 足元の市場規模1,800億円（調査会社調べ）
- 当社保険料は毎期2桁成長
- リスク認識の高まりや、改正個人情報保護法（2022年）を捉えた増収

**その他
ニューリスク等**
+200-300
億円*4

- M&A、自治体周辺分野等、各種ニューリスクへの対応を通じた増収
- 2021年7月に設立予定のデータ中核会社Tokio dRの強みを活かした市場の創出

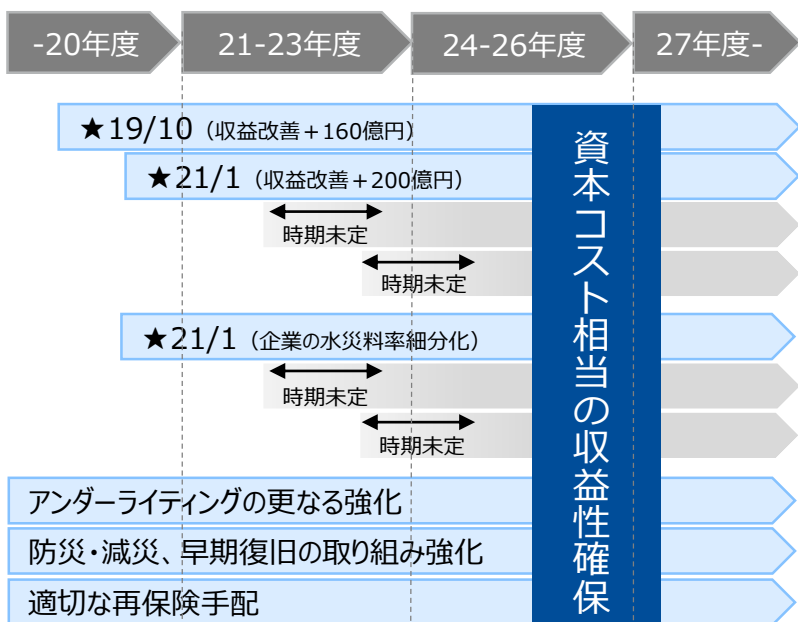
火災保険の収益改善（保険本業の収益力強化）

火災保険の料率改定に加え、商品の見直しや、アンダーライティングの強化、防災・減災等の取組みを通じて、災害に強い社会づくりに貢献しながら、資本コスト相当の収益性を確保していく（3年間の収益改善計画+260億円超）

火災保険の収益改善

課題 自然災害や建物老朽化による水漏れ事故の増加

当社の対応 総合的な対策を講じることで、資本コスト相当の収益性を確保していく



再保険手配の考え方

- 数百年に一度規模の巨大自然災害（キャピタルイベント）への備え
- ただし、期間を永久にとれば、再保険者マージン分だけ劣後するため、リスク分散を王道とし、アーニングスカバーは経済合理性で判断

Payer から Partner へ

防災・減災

迅速な
保険金支払

災害後の
早期復旧

●【防災・減災】水災危険度予測システム

浸水エリア即時予測で危険度が高まっているエリア等を見える化し、豪雨発生時の自治体の意思決定をサポート。地域住民の被害を最小限に抑えることで、損害率の低減に繋げる



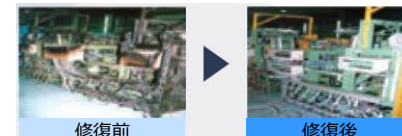
●【防災・減災】住まいの保険×赤い羽根 防災・減災プログラム

Web約款・証券により削減される費用の一部を寄付。寄付金はお客様が住まいの地域の防災・減災活動、復旧支援等に活用され、当該地域の損害率の低減に繋がる



●【早期復旧】ベルフォア社による修復

災害復旧専門会社の高度な洗浄技術を活用。事業の早期再開をサポートし、損害率の低減に繋げる



コンバインドレシオ改善に向けたイニシアチブ（保険本業の収益力強化）

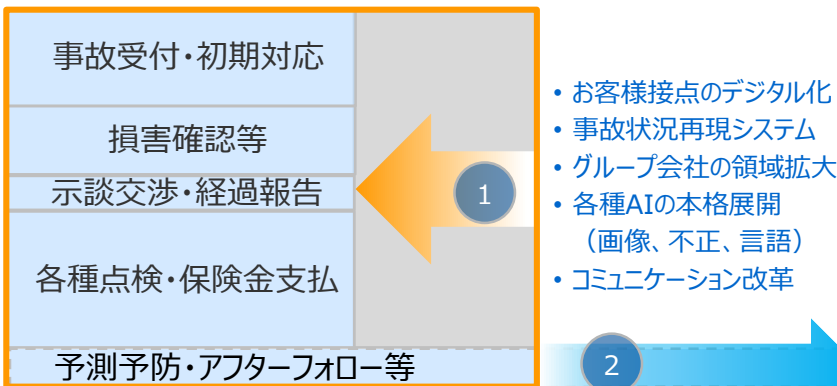
- 今後3年間で、新代理店システムやAIの高度活用を中心に約400億円を投じ、社内事務を徹底的に削減
- 創出された時間を、トップライン拡大など生産性向上に繋げ、コンバインドレシオを▲1.0pt改善させる

事業効率向上の取組み

● 事業費



● 損調費



期待効果

- 1
- ・ 社内事務削減
→ **事業費率・損害率改善**
- 【社内事務の削減効果】**
- 23年度末 ▲15%
(200-250億円/年相当)
- 26年度末 ▲20-30%
(300-500億円/年相当)

- 2
- 創出された時間で、人の強みとデジタルの徹底活用により、
- ・ 営業推進
→ **トップライン貢献**
 - ・ 事前・事後の安心の提供
→ **トップライン貢献**
 - **損害率改善**

主な収益改善の取組み

火災の収益改善

23年度末
C/R ▲1.0pt改善*
(20実績93.2% → 23計画92.2%)

主なトップライン貢献

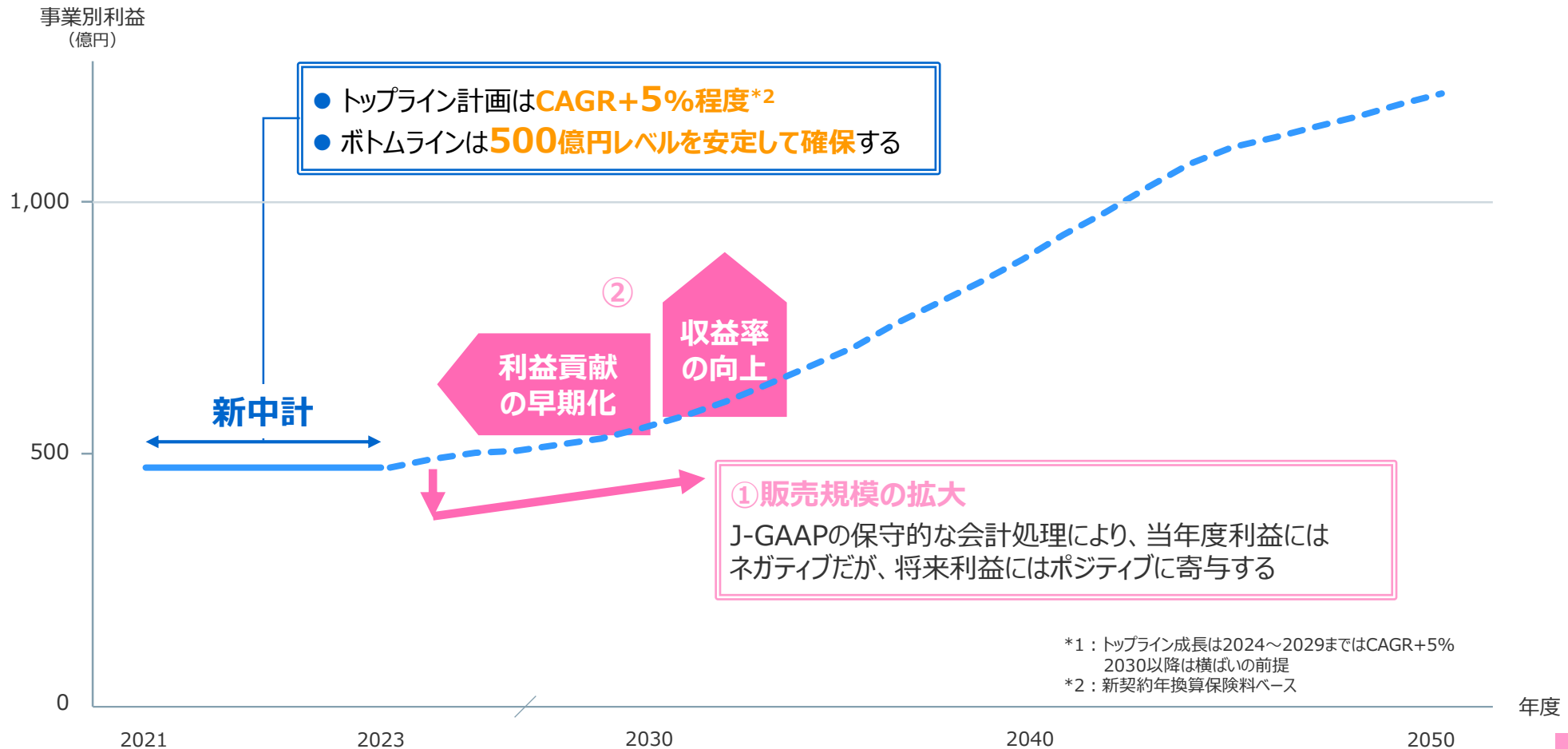
新種保険の成長

*: 民保。20実績は自然災害を平年化し、新型コロナウイルスや海外源泉契約における一時的なロス悪化の影響を控除

リスク分散と長期的な成長のドライバー

- 「人生100年時代の社会課題に向き合い、お客様の人生をお守りする」ことで、成長し続ける
- 長期的な利益水準は1,000億円を突破し、当社の長期的な成長とリスク分散に貢献

あんしん生命の利益成長カーブ*1（イメージ）



*1：トップライン成長は2024～2029まではCAGR+5%
2030以降は横ばいの前提
*2：新契約年換算保険料ベース

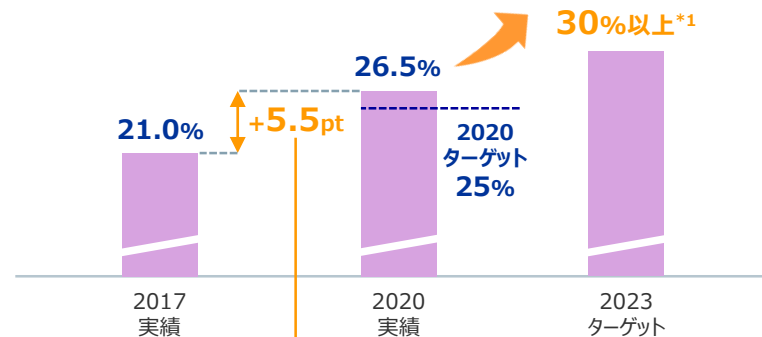
新中計期間に取り組む戦略

革新的な商品を生損一体でお届けすることで、健康寿命や資産寿命の延伸といった社会課題の解決に貢献し、当社自身も利益成長を加速していく

①販売規模の拡大

- シニア、ヘルスケア、資産形成という成長領域にフォーカス
- TMNFの顧客基盤に、超保険を活用した生損一体のクロスセルを更に推進し、生保・第三分野付帯率を30%以上に引き上げる

<超保険 生保・第三分野付帯率>



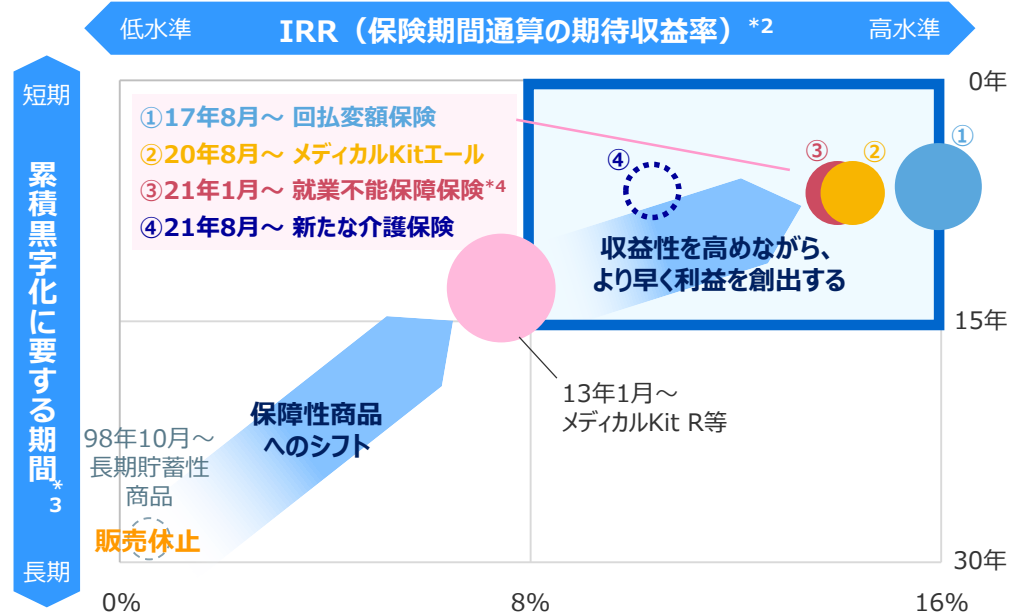
【生保・第三分野付帯率向上策の例】

メディカルKitエール (20年8月～、引受基準緩和型医療保険)

- 開拓余地の大きいTMNFのシニア層を深掘り
- ビッグデータの解析により、商品魅力の向上と販売のしやすさを実現
 - ✓ 持病や健康に不安のあるシニア層の引受緩和と募集実務の簡素化
 - ✓ シニア層では業界トップ水準の価格競争力と充実した保障・サービス
- 販売から8ヶ月で約5万件と、業界トップ水準の販売規模を確保 (大ヒット商品「メディカルKit R」に次ぐ売れ行き)

②収益率の向上と利益貢献の早期化

- 収益率が高く、早期に利益貢献する商品を中心に投入
- 独自性と競争力を兼ね備えた、介護分野の新商品を21年8月に投入



*1 : TNP・TQ代理店は35%以上

*2 : 財務会計上の、費用負担に対する保険期間通算の期待利益を、収益率表示したもの (長期貯蓄性商品は16年度実績、それ以外は20年度実績)

*3 : 財務会計利益の累積値がプラスに転じるまでの期間 (バブルの大きさは新契約年換算保険料 (20年度実績、④は21年度見込み))

*4 : 死亡保障をセットした家計保障定期保険を含む

海外保険事業戦略

先進国・新興国における成長戦略を通じて、CAGR+9%程度の利益成長をめざす

事業別利益*1の推移

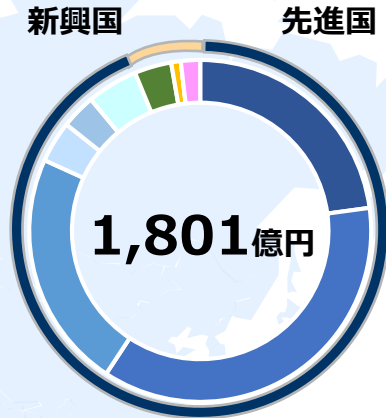
- Philadelphia
- Delphi
- TMHCC
- Pure
- 欧州
- 中南米
- アジア
- 再保険
- 生保



2002



2010



2020

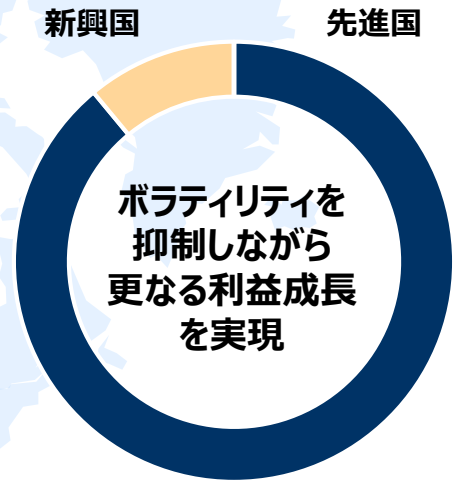
CAGR+9%程度

先進国

- 新たなリスクテイク
- 厳格な引受規律の維持
- レートアップの取り組み
- オペレーションの効率化
- Pureの成長
- ボルトオンM&Aの継続

新興国

- マーケット成長の取り込み
- Caixa等の成長



2023

強み

- 分散の効いた事業ポートフォリオ、強固なスペシャリティ・フランチャイズ
- 規律ある保険引受、リスクコントロール
- 強固なガバナンス、グループ一体経営、グループシナジー

*1: 2020および2023は、2021年3月末為替を適用、
2010は、2011年第1四半期自然災害ロスの追い込み反映前ベース
2020は、自然災害を平年並みに補正し、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベース

先進国戦略（保険引受利益の更なる拡大）

3つの主要戦略で、CAGR+6%程度の利益成長をめざす

① 保険引受利益の拡大

貢献度イメージ



厳格な引受規律の維持

- 前中計期間中は、不採算ラインの削減に徹底的に取り組み、ポートフォリオを改善
- ただし、ソーシャルインフレの進展懸念など収益性の動向を注視し、健全な引受ポートフォリオのたゆまぬ構築に努める

レートアップの取り組み

- 各グループ会社の強みを活かし、ロスコストを上回るレートアップをめざす

<2020 実績>

PHLY*1 : +約11%、 TMHCC *1,2 : +約15%、 TMK : +約10%

*1: 主カラインのレートアップ実績はP.61参照

*2: A&H, Surety, Creditを除く

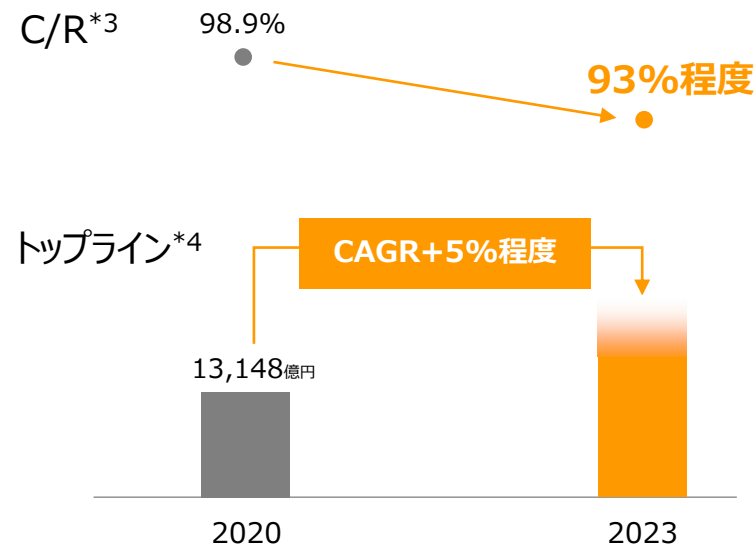
新たなリスクテイク

- ハード化で収益性が改善した種目等、オポチュニスティックに新たなリスクテイクを実行

オペレーションの効率化

- 各グループ会社において、事務プロセス改善等を推進

- コンバインドレシオの大幅改善とトップライン成長により保険引受利益を拡大する



*3: 北米 + 欧州セグメント。DFGの超過額労災や生保等コンバインドレシオが高い契約を含む。
2020は実績ベース、自然災害を平年並みに補正し、新型コロナウイルスの影響を織り込まないベースのC/Rは93.3%

*4: 北米 + 欧州セグメントのNPW計。2021年3月末為替を適用

先進国戦略（成長分野への投資）

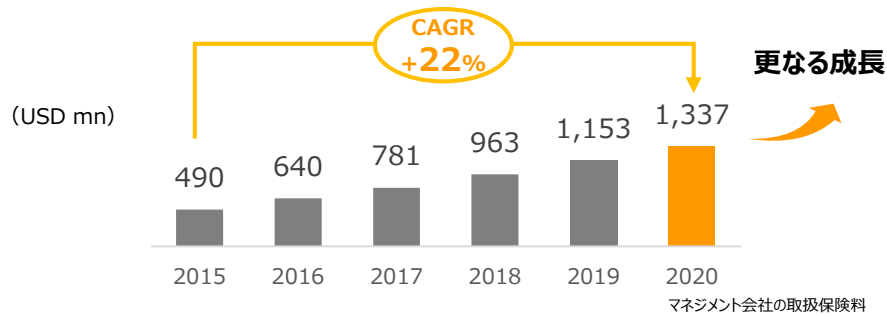
② Pureの成長

貢献度イメージ



- 従来からの高い成長力に加え、格上げ効果と更なるシナジー拡大で20%超の利益成長を実現する

A.M. Best格上げに伴う成長の加速（2021年4月：A→A+）



前回のA.M. Best格上げ時（2018年8月：A→A）にはそれまで年約\$160Mだった新規契約保険料が約\$200Mに増加したので今回も同様の効果が期待できる

更なるシナジー拡大

- PHLYの有力代理店への新規委託
- RSLと取引がある優良企業経営者のPureへの紹介
- ハワイ州の代理店に対して、ハワイ現法とPureによるJoint Marketing
- 個人向けサイバー保険のTMHCCとの共同開発

③ ボルトオンM&Aの継続

貢献度イメージ



(案件次第)

- 過去60件以上ボルトオンM&Aを成功させてきており、今後も着実に実績を積み上げていく
- HDによるプロアクティブなガバナンスを通じて、ボルトオンM&Aの更なる品質向上を行っていく



2021年4月にDFGが買収
(買収金額：約198億円)

- 有給休暇補償は**今後全米で拡大が見込まれるマーケット**
- NY州では**業界トップ3**（当社推定）となり、**税後利益で15~20億円を見込む**他、DFGとのクロスセルシナジーを見込む

- 米国人材派遣業界向けマーケットの**リーディングカンパニー**に
- **収益性が高いマーケットで、圧倒的な競争力を獲得**



2020年12月にPHLYが買収
(買収金額：100億円以下)

新興国戦略

高い成長性の取り込みと更なるリスク分散を目的に成長戦略を実行し、利益成長でCAGR+10%以上をめざすとともに、将来の成長の柱を育てていく

Caixa銀行との合併会社の設立で成長を加速

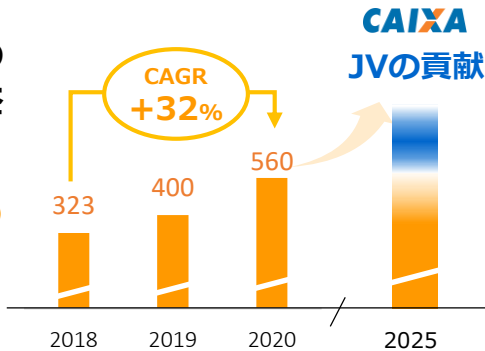
貢献度イメージ



- TMSRは、主力の自動車保険の収益改善が進み、**CAGR+30%を超える利益成長を実現している**
- 2021年2月、事業ポートフォリオの分散と更なる成長をめざし、Caixa銀行との保険合併会社の営業を開始
- 高い収益性が期待できる住宅向け保険を販売し、**2025年度には、税後利益で65億円程度*2**（当社持分である25%分）の上乗せをめざす

TMSRの税後利益

(百万リアル)



(円ベース*3) 63億円 78億円 109億円

CAIXA
JVの貢献

ブラジル 住宅向け保険 マーケット*1

2020
住宅向け保険
収保規模 **\$1.5bn**

2015-2020
住宅向け保険
収保 CAGR **+7.5%**

(ご参考)
ブラジル住宅ローン市場の更なる
成長期待

ブラジルでは2040年までに約16.9百万戸の新たな住宅需要が創出されると見込まれており、足元の住宅ギャップと合わせると約25百万戸の潜在需要が見込まれる。

*1：(出典) ブラジル保険当局SUSEP
*2：公表時の為替レート
*3：2021年3月末為替レート

IFFCOネットワークとグループ ノウハウの更なる活用

貢献度イメージ



- パートナーである農業公社IFFCOの**インド全土に亘る36,000**の支店網を活用し、自動車保険・医療保険・農業保険を販売する
- 今後、**IFFCO支店網を活用し、中間所得者層の増加が期待される農村部での販売を拡大するとともに、東京海上グループのノウハウ活用（U/Wやデジタル）を進める**
- **2023年度には、2020年度対比倍増となる税後利益で45億円程度（当社持分である49%分）**をめざす

インド マーケット*4

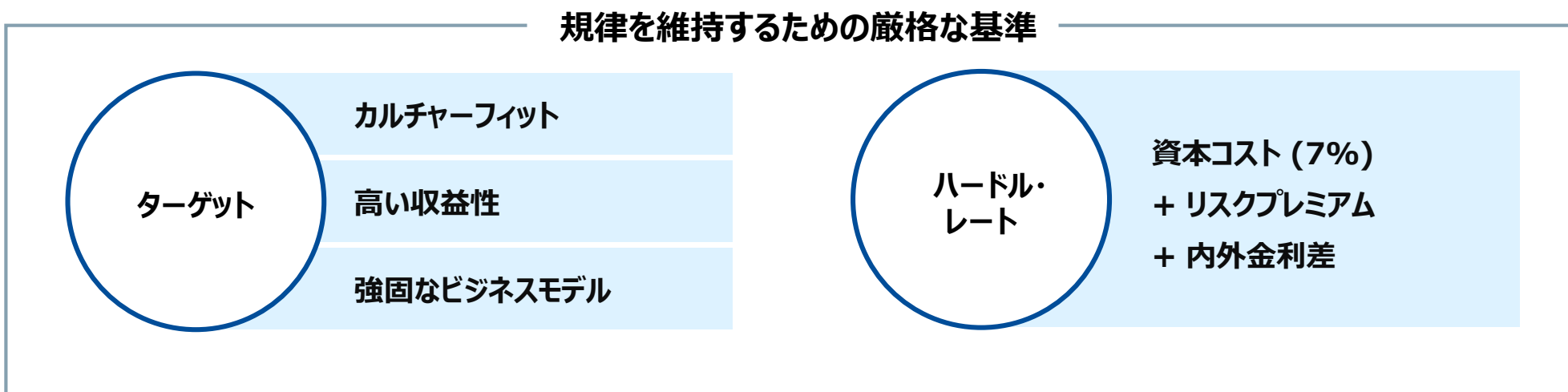
2020
損保収保規模 **\$27.2bn**

2015-2020
損保収保 CAGR **+15.6%**

*4：(出典) General Insurance Council, IRDAI

最適ポートフォリオの追求

- 新規事業への参入も含めた多様な戦略的手法により、更なる成長の取込みと事業分散を追求する
- ポートフォリオの見直し判断も規律を持って実行していく



Postコロナ戦略

- 海外トップマネジメントも参画したタスクフォースで、Postコロナの変化や課題を特定し、戦略の再点検を実施
- 点検結果をグループ各社の実行戦略に組み込み、次の成長に向けた準備は完了



デジタル戦略（生産性の向上）

テクノロジーとデータを活用し、徹底的に生産性を向上させる

生産性向上に向けたSTEP

- ① テクノロジーとデータを高度に活用し、業務プロセスと働き方を革新することで、**社内事務を徹底的に削減**

日本	海外
<p><営業></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 照会応答や社内事務の自動化・効率化 <p><損害></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AIによる音声マイニング ▶ 事故状況再現システム <p><働き方の変革></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ペーパーレスの推進強化 	<p><営業></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ チャットボットによる照会応答・商品のおすすめ <p><損害></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AIによる不正請求の検知 <p><働き方の変革></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ会社が共通して活用できるRPAライブラリの構築

TMNFでは、26年度末までに、
▲20-30%の社内事務削減を実現
 (▲300-500億円/年のコスト削減に相当)

アジアでは、中長期的に、
▲8-10%の社内事務削減をめざす
 (▲20億円/年のコスト削減に相当)

- ② 創出された時間で、営業推進や事前・事後の安心の提供を執行し、**トップライン向上や損害率改善に貢献**
- ③ その結果として、**生産性の向上（コンバインドレシオの改善）を実現**

取組事例の紹介

保険コア機能の内製化を進めることで、**コア技術のノウハウ内部蓄積と社内事務の削減**を両立させた事例

■ 通話内容を分析・提案するAIの自社開発 特許出願中

- 21年4月、損害サービス業務に関して音声マイニング技術を活用して通話内容を分析するAIを自社開発。
- 21年3月より、自動車事故対応でトライアル開始。21年度中に全店に展開予定
- 従来切電後に実施していた**記録入力の時間を大幅に短縮させることが可能に**



■ 事故状況再現システムの展開

- ドライブレコーダーで取得した映像等から、AIが自動車事故状況を再現し、事故状況や車両損傷箇所をもとに責任割合を自動算出するシステムを展開中
- 事故の早期解決により、お客様満足度を向上させるとともに、当社ロードも削減**
- 21年1月、日本経済新聞社主催の日経優秀製品・サービス賞で「**最優秀賞**」を受賞

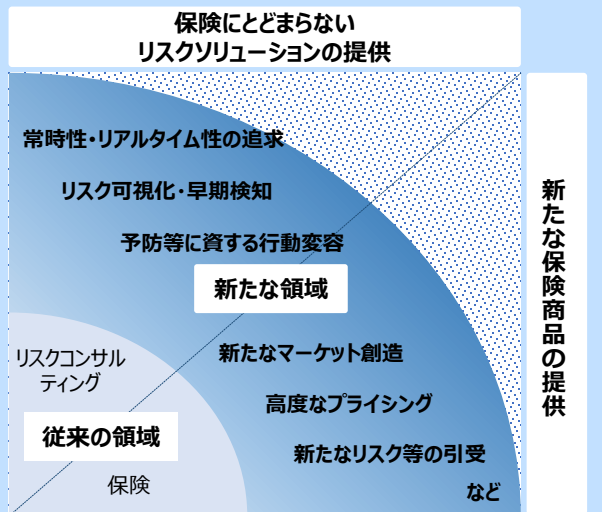


デジタル戦略（新しい価値の創造）

データを駆使し多様なリスクテイク／リスクソリューションを可能とすることで、各グループ会社における“新たなステージでの成長実現”を進めていく。あわせて、事業投資の可能性も追求していく

新たな領域における成長

- 多様化・複雑化するリスクに対して、高度なデータ分析等を駆使し、**新たなリスクやマーケット創造等を実現する商品やリスクソリューション等を開発・展開**
- 例えば、ヘルスケアやサイバー、防災減災などの分野において、**事前の予防領域や、事後の安心領域の取組みを強化**
- お客様の“いざ”というときを支えるため、“いつも”支えることができるパートナーへと進化し、**新たなステージでの成長実現をめざす**



<成長イメージ*>

*: グループ全体における保険料とフィーの合計額



Tokio dR

データ中核会社「東京海上ディーアール」の始動

データ戦略を「新たな成長戦略の柱」と位置づけ、グループの**データ中核機能を担う「東京海上ディーアール」**を始動（21年7月）
 グループのデータ分析・ソリューション開発力強化を通じ、各グループ会社における**新たなデータドリブン商品・リスクソリューション開発**を加速

パーパスストーリー（当社は何をめざすのか）

- 事業活動と社会課題解決を循環させながら、持続可能な社会の実現へ貢献し、当社の「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めていく
- 取組みの加速を企図し、21年4月に、グループサステナビリティ総括、サステナビリティ委員会（CEOとC職で構成）を創設

ステークホルダーに提供する価値と、実現に向けた重点領域

めざす姿

解決に取り組む重点領域

お客様のために

- 安心と安全をお届けするとともに、未来につながる挑戦を支えることで、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する

- 気候変動対策の推進
- 健やかで心豊かな生活の支援
- 災害レジリエンスの向上
- デジタルを活用したイノベーションの支援・創出 等

社会のために

- 誰もが安心・安全に生活し、何事にも挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する

株主・投資家のために

- 株主リターンを持続的な拡大
- 適時適切な情報開示と建設的な対話を通じて、株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組む

- 適時適切かつ透明性の高い情報開示

社員のために

- いきいきと活躍できる機会の提供とエンゲージメントを通じ、社員による高いパフォーマンスの発揮に貢献する

- D&Iの推進・浸透

未来世代のために

- 未来世代に持続可能な環境を引き継ぐ

- 気候変動対策の推進
- 子どもたちへの教育・啓発 等



パーパスストーリー（どう進めるのか）

- 重点領域のうち、当社が中長期に取り組む主要課題は4つ
- 着実に実行することで、価値を創造していく

経済的価値

社会的価値

は、取組みの結果として高まる主なもの




<p>ステークホルダー</p>	<p>お客様のために  社会のために </p>			
<p>重点領域 (★主要課題)</p>	<p>気候変動対策の推進 (★)</p>	<p>健やかで心豊かな生活の支援 (★)</p>	<p>災害レジリエンスの向上 (★)</p>	<p>デジタルを活用したイノベーションの支援・創出</p>
<p>主な取組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの発展に資する商品・サービス（グループ横断の新組織「グリーン・トランスフォーメーション タスクフォース」を創設し、取組みを加速） 	<ul style="list-style-type: none"> 企業への健康経営支援サービスの普及・促進 新たなヘルスケアサービスの提供や、長生きリスクに対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応（商品・サービス） 	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、早期復旧に役立つ商品・サービス レジリエントな社会構築に資する事業への投資 各自治体・企業等と連携したBCP策定支援 サステナブルな火災保険制度の構築 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術等を活用した新たな商品・サービス 増加するサイバーリスクへの対応（商品・サービス） SME支援等、企業の発展に向けた商品・サービス
<p>創造する価値等</p>	<p>経済的価値 社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーに関する取組み等 	<p>経済的価値 社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ヘルスケアサービスや資産形成・貯蓄ニーズへの対応等 	<p>経済的価値 社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、早期復旧への貢献やサステナブルな火災保険制度の構築等 	<p>経済的価値 社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用した商品・サービスやサイバーリスクへの対応、SME支援の取組み等

パーパスストーリー（どう進めるのか）

経済的価値

社会的価値

は、取組みの結果として高まる主なもの

ステークホルダー	株主・投資家 のために 	社員 のために 	未来世代のために 	
重点領域 (★主要課題)	適時適切かつ透明性の高い情報開示	D&Iの推進・浸透 (★)	気候変動対策の推進 (★)	子供たちへの教育・啓発
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> TCFD他、情報開示にかかるインテリジェンス強化等を通じた適切な開示 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の推進とカルチャーの浸透 グループ全体でのベストプラクティスの共有 人権については、デューデリ等を行いながら改善活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 投資先・保険引受企業等とのエンゲージメントを通じたカーボンニュートラルの実現 自社オペレーションにおけるCO2排出抑制（RE100認定等） マングローブ植林・森林保全活動 	<ul style="list-style-type: none"> みどりの授業 ぼうさい授業 リスクと未来を考える授業
創造する価値等	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 経済的価値 社会的価値 </div> <ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に沿った開示の充実やNGFSに基づく適切な対応 株主リターンを持続的な拡大【中長期ターゲット】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 修正純利益5,000億円超 ➢ 修正ROE12%程度 ➢ 株主還元は配当を基本とし、利益成長に応じて持続的に高める 	<div style="text-align: center;">社会的価値</div> <ul style="list-style-type: none"> カルチャー&バリューサーベイを毎年実施 女性管理職：2030年度TMNF女性リーダー比率30% D&I推進 	<div style="text-align: center;">社会的価値</div> <ul style="list-style-type: none"> 自社温室効果ガス排出量削減：2030年度▲60%削減（2015年度対比） 電力消費量に占める再エネ比率：2030年度主要拠点100% カーボンニュートラル*の達成を継続（7年連続で達成） 2038年度のマングローブ植林による経済的価値の累計3千億円超の見込み <p><small>*:自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))</small></p>	<div style="text-align: center;">社会的価値</div> <ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動への延べ参加率100% <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>みどりの授業：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約870回実施 ・約5.7万人が受講（2021年3月末累計） <p>ぼうさい授業：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・約810回実施 ・約5.5万人が受講（2021年3月末累計） </div>

土台としての人とカルチャー

- 先が見通せない時代において、複雑化する社会課題を解決するためには、多様性の推進が必要不可欠
- こうした多様な人材を、カルチャーの浸透を通じて、ひとつに結び付ける

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進

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

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、19年にTokio Marine Group Women's Career Collegeを創設
- 女性準リーダー比率54.9% (TMNF 21年4月1日時点)
- 女性役員比率11.5% (TMNF 21年4月1日時点)

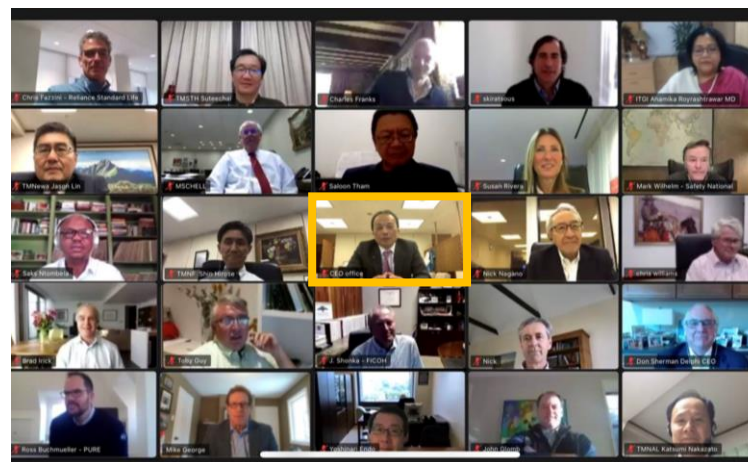


ジェネレーション

- 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
- 離職率*12.0% (TMNF 20年度)

コア・アイデンティティの浸透

- コロナ禍でも、CEO自らリモートでのワールドツアーを開催
- カルチャーの浸透を通じて、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 (ガバナンスの要諦)



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー (CEO会議)

社員が生き活きと働く職場づくり

カルチャー & バリューサーベイ*2 (回答率84%)

5段階中 **4.3**点

(Group Attachment)