



東京海上ホールディングス（証券コード：8766）

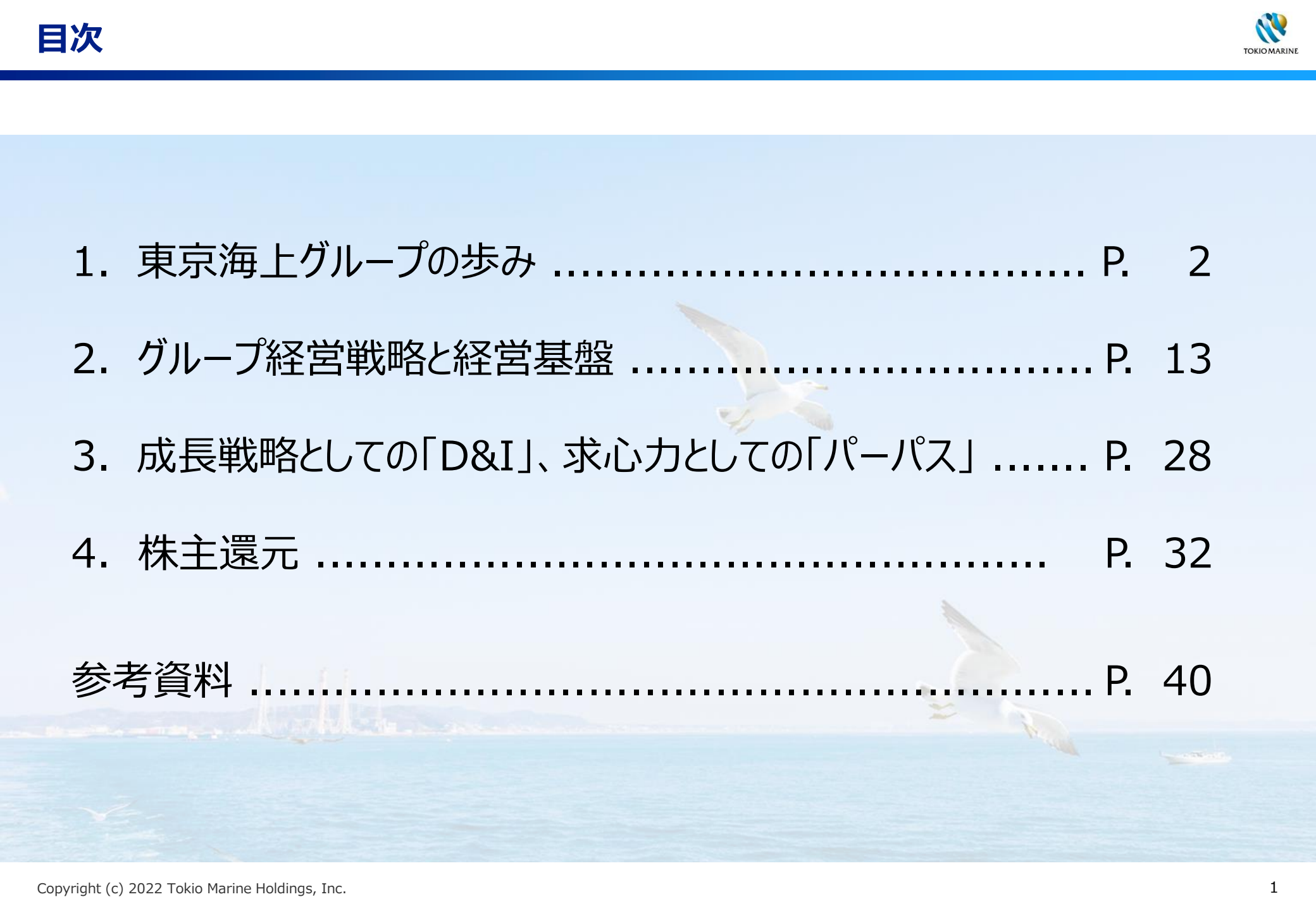
*To Be a **Good Company***

個人投資家の皆様へ

東京海上グループの 経営戦略

2022年9月14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. グループ経営戦略と経営基盤	P. 13
3. 成長戦略としての「D&I」、求心力としての「パーパス」	P. 28
4. 株主還元	P. 32
参考資料	P. 40

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

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

社会課題解決と社会貢献活動の歴史

- 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
- マングローブ植林をはじめとした社会貢献活動にも注力



*1:生損保一体型保険

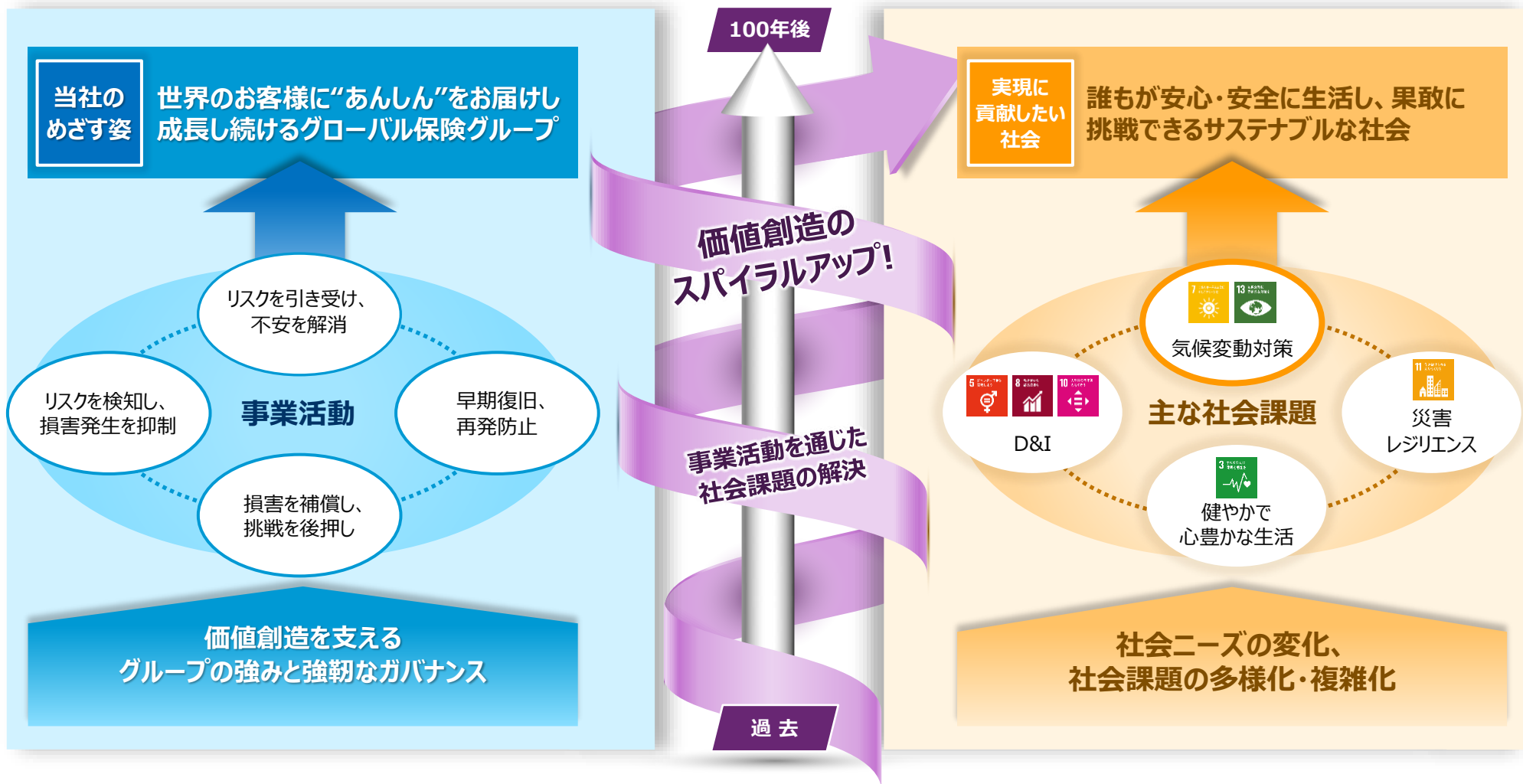
*2:事業活動包括保険

*3: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

*4:トータルアシスト住まいの保険へのご加入時に、お客様がWeb約款またはWeb証券をご選択いただいた場合、削減される当社の費用の一定割合が「赤い羽根共同募金」に寄付される制度

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しながら、当社も成長

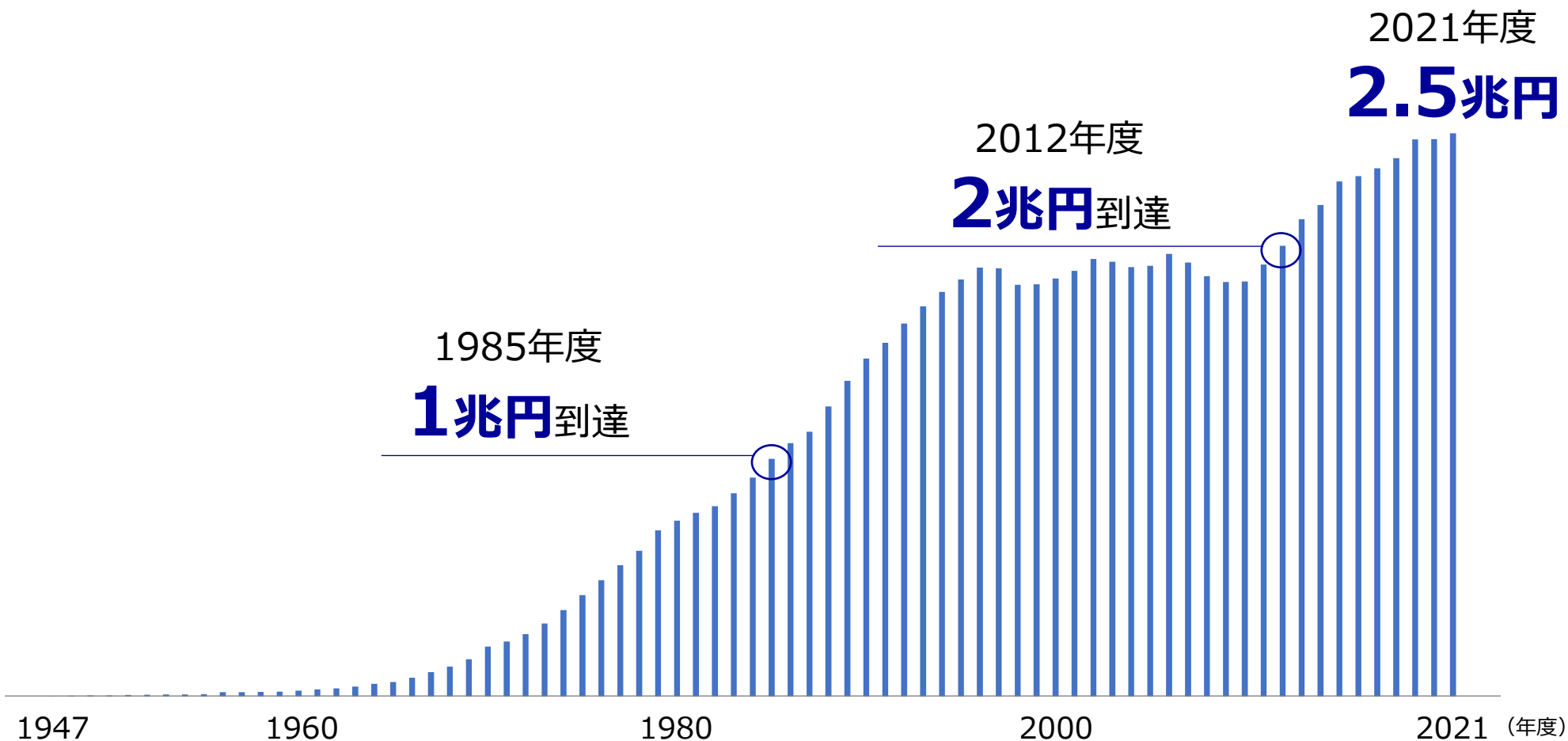


国内損保事業 成長の軌跡

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の推移

長寿化社会に向き合った商品ラインアップ

新しい保険のカタチ
メディカルKit R

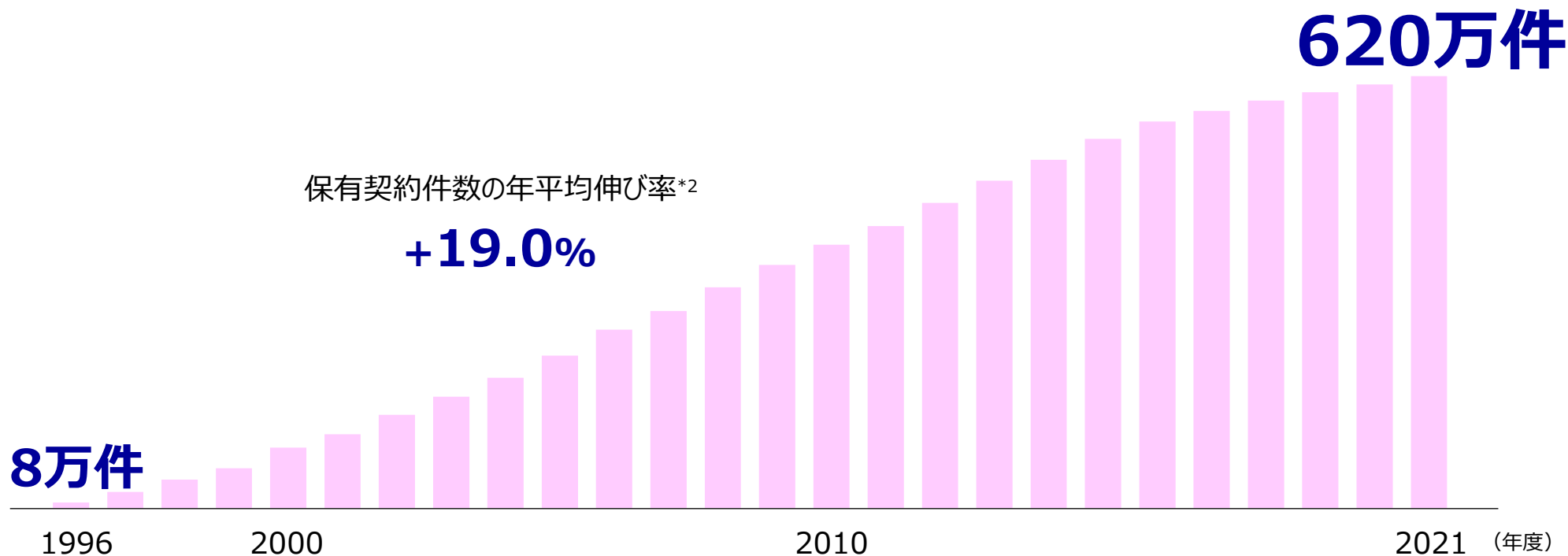
メディカルKit エール

あんしんがん治療保険

あんしん就業不能保障保険

あんしんねんきん介護

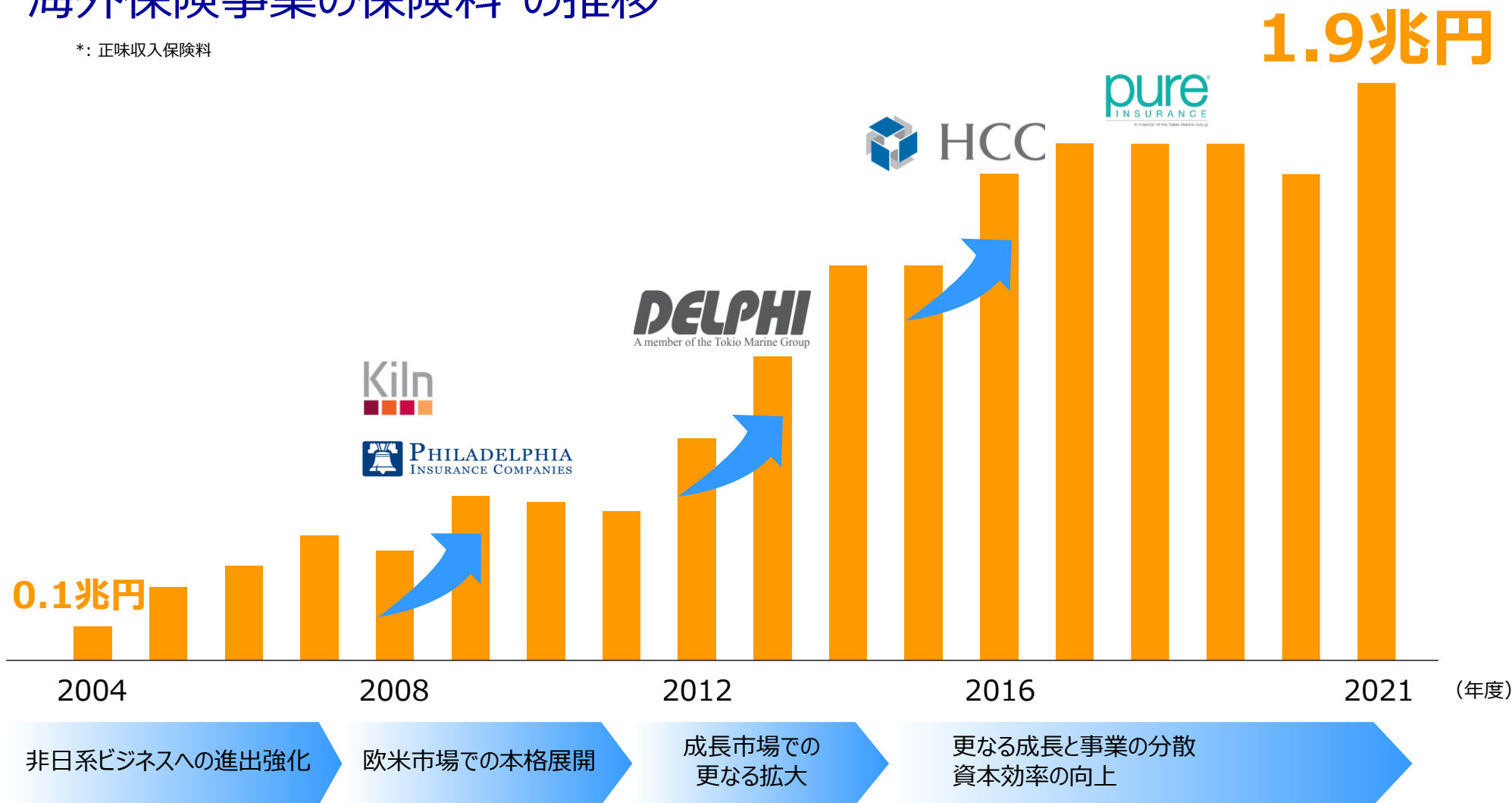
マーケットリンク
新変額保険（有期型）[無配当]



海外保険事業 成長の軌跡

海外保険事業の保険料*の推移

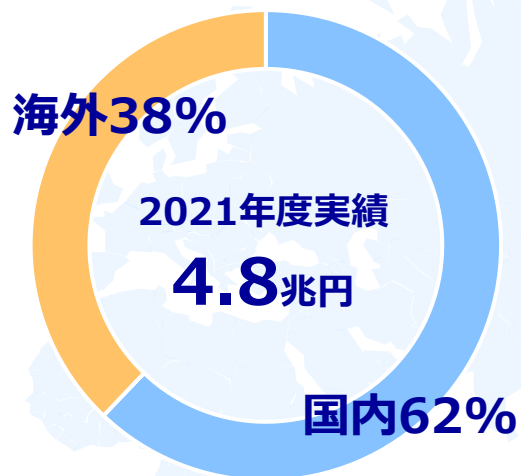
*: 正味収入保険料



東京海上グループの現状

- 世界47の国・地域で事業を展開するグローバル保険グループ

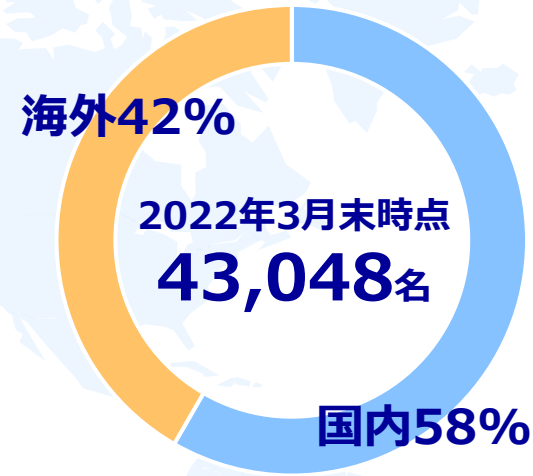
収入保険料*1



事業別利益*2



従業員数



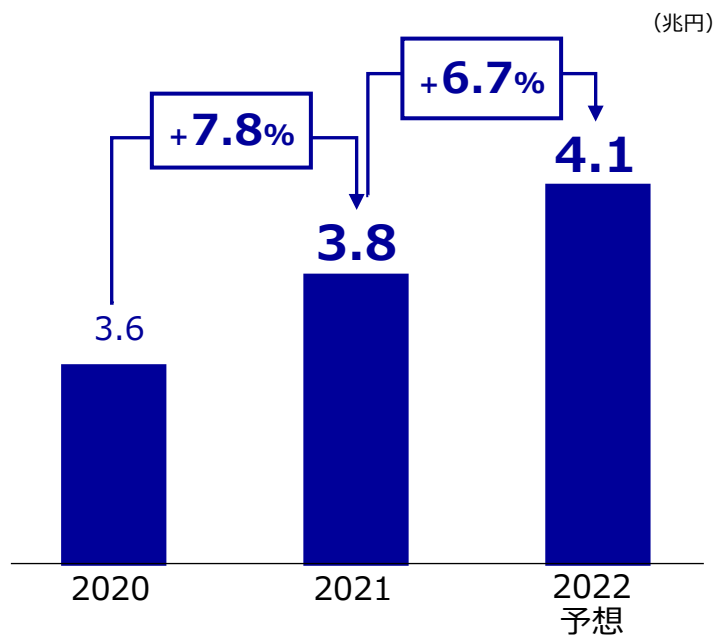
*1：収入保険料=正味収入保険料+生命保険料

*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

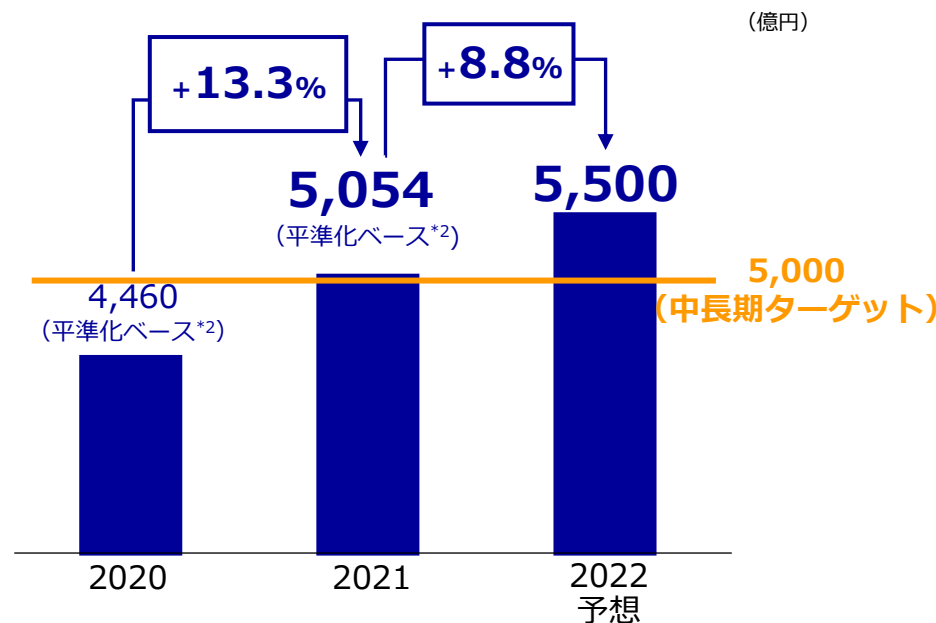
足元の業績

- 2021年度は過去最高益を更新。中長期ターゲットを実力ベースでも突破

正味収入保険料



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もので、株主還元のベースとなる利益指標

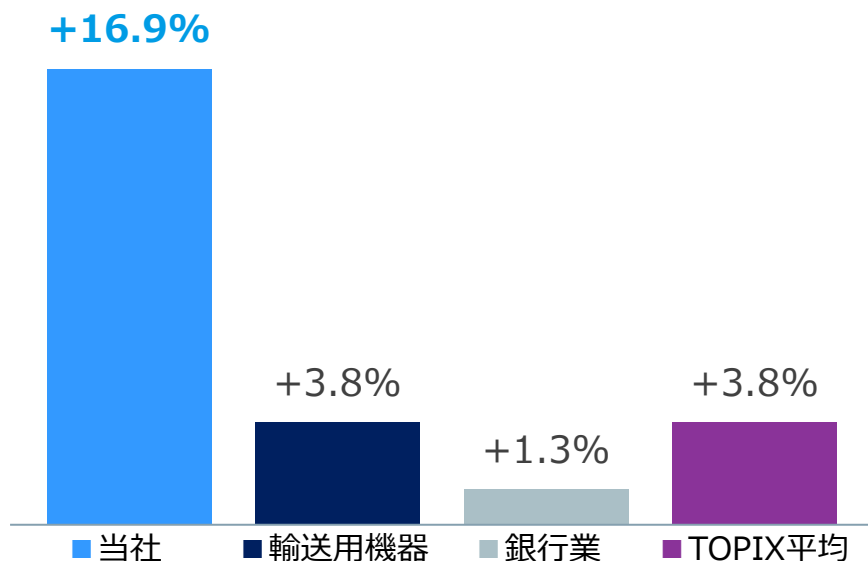
*2: 2020は、自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動等の一過性の影響を控除
2021は、自然災害の影響を平年並みとし、コロナやキャピタルゲイン等の一過性の影響を控除

足元の業績

- コロナ禍においても利益は安定的に成長（TOPIX平均や他業種対比、高い成長率と安定性）

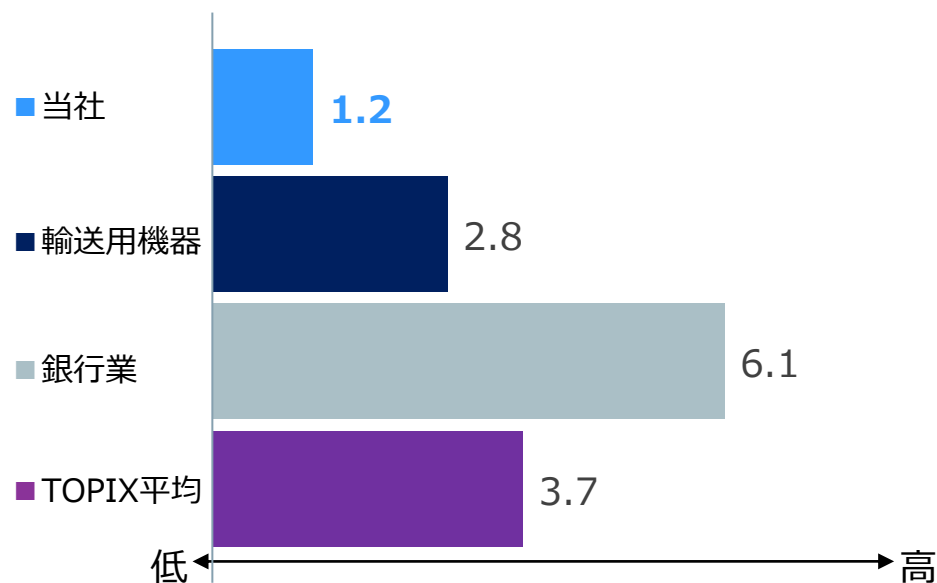
利益成長の“角度”

EPS 成長率
(2017-2021 CAGR)



利益成長の“確度”

EPS 成長率のボラティリティ
(2017-2021)



・EPS: 当社利益は修正純利益を使用
・ボラティリティ: 変動係数 (出典) Bloomberg

2. グループ経営戦略と経営基盤

業績を支える当社「ならでは」の強み

グローバルなリスク分散



グループ一体経営



グローバルなリスク分散

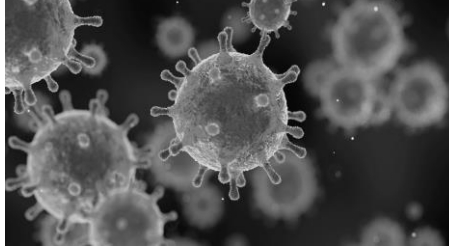
- 社会課題は山積・拡大・複雑化、変化に伴い「リスク」も増大。当社にとっては、機会でもある

リスク自体も変化・増大

気候変動



新型コロナウイルス



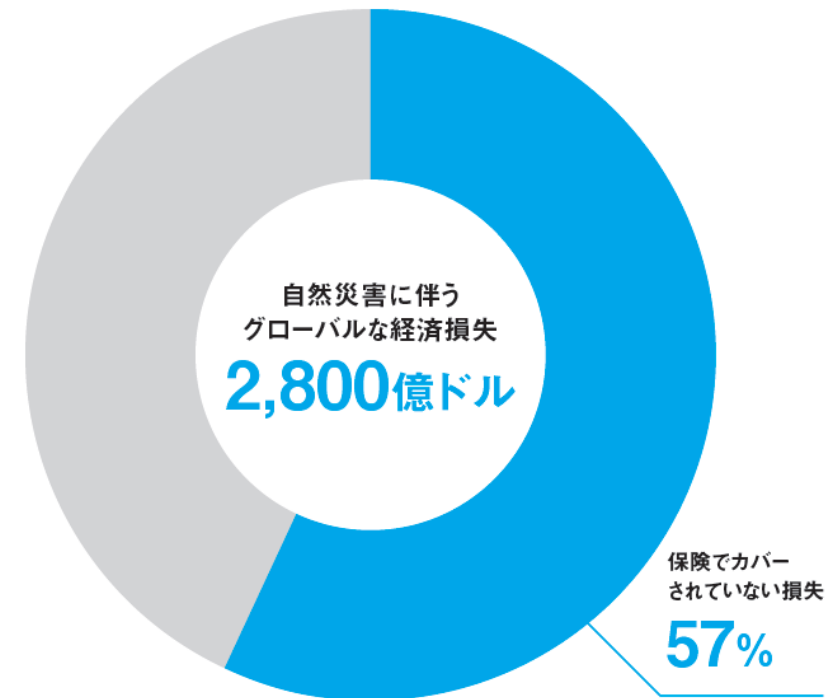
サイバー攻撃



地政学リスクの拡大



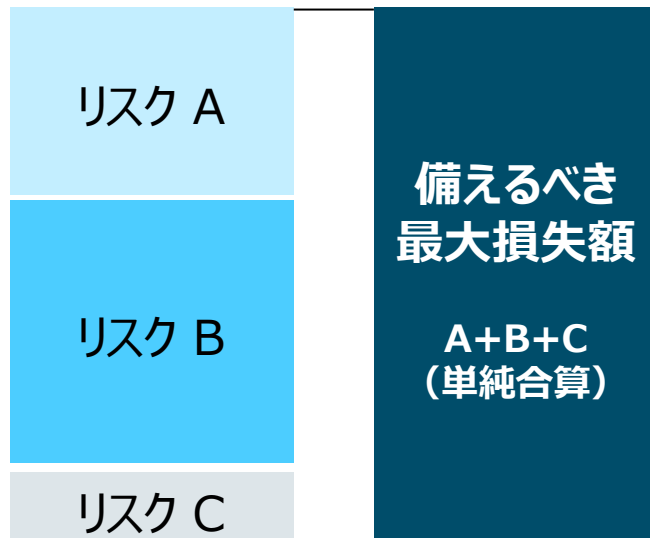
“プロテクション・ギャップ”



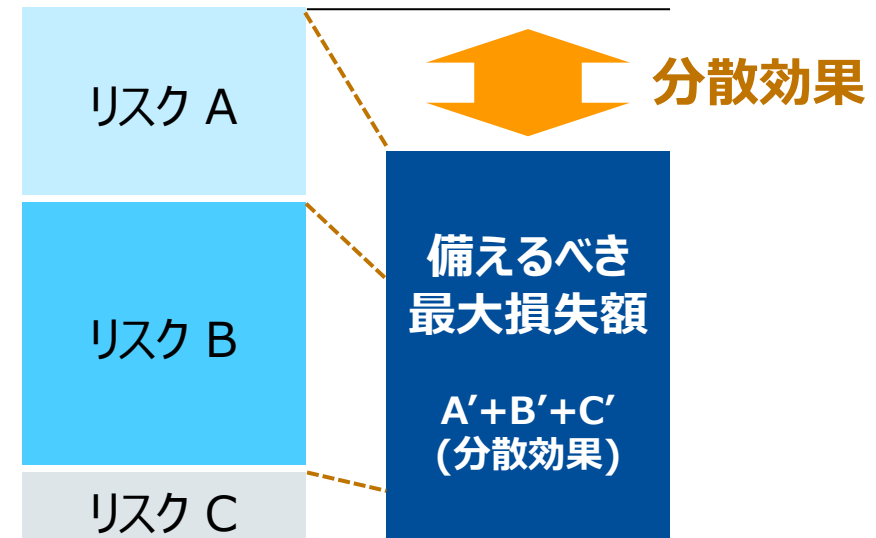
グローバルなリスク分散

- 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

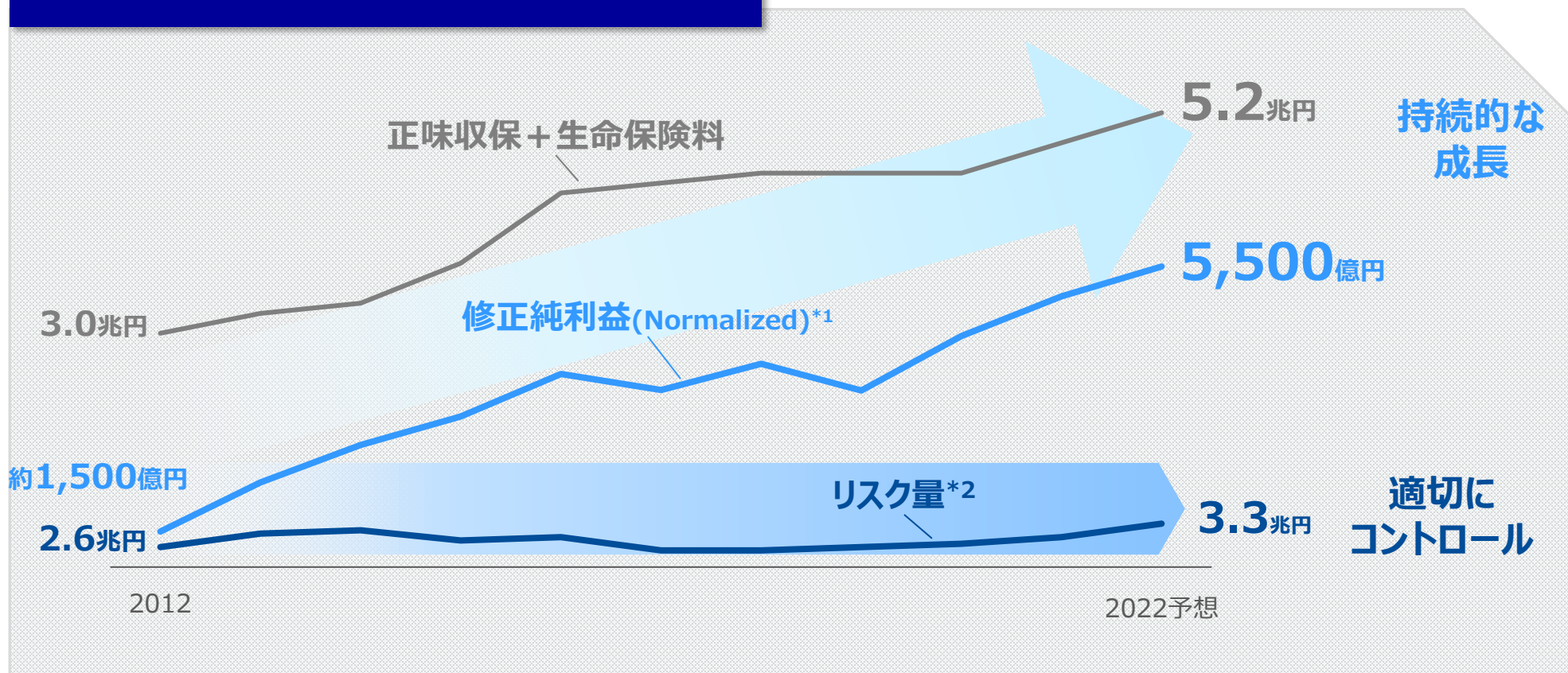


「同時に発生する確率が低い」リスクを引受けていくことで、分散効果を享受

グローバルなリスク分散 –「リスク量」のコントロール–

- 分散効果を活かして、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*1とリスク量*2の推移



*1: 自然災害を平年に補正し、2020は新型コロナウイルスおよび為替変動の影響、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）も控除

*2: ESRのリスク量（99.95%VaR、税後・年初計画ベース）

グローバルなリスク分散 – コロナや自然災害に伴う利益インパクトの抑制 –

- 大規模自然災害やコロナに見舞われた年も、利益へのインパクトは約2割に抑えることができた

修正純利益^{*1}に与えるコロナや自然災害のインパクト^{*2}

2011 (大規模自然災害)

約▲80%



2019 (大規模自然災害)

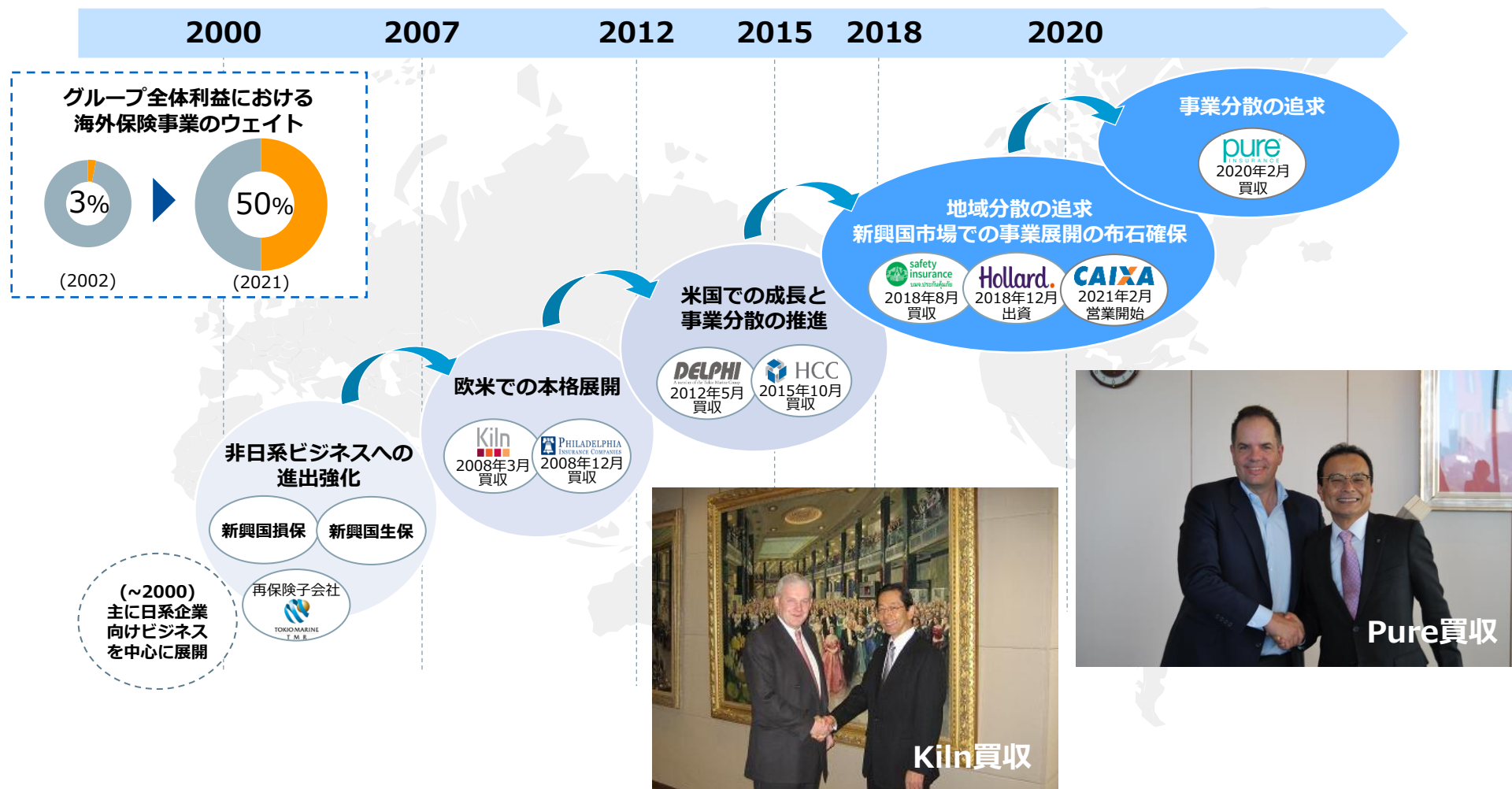
2020 (コロナ・大規模自然災害)

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

グローバルなリスク分散 –「手段」としての海外M&A–

- 20年をかけて、リスク分散に資する海外事業を着実に拡大してきた



グローバルなリスク分散 – 規律を持った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

厳格な買収基準

ターゲット
(買収3原則)

カルチャーフィット

高い収益性

強固なビジネスモデル

Kiln

2008年3月



PHILADELPHIA
INSURANCE COMPANIES

2008年12月

DELPHI

A member of the Tokio Marine Group

2012年5月

HCC

2015年10月

pure
INSURANCE

2020年2月

大型M&Aによる累積利益*

1兆円

2008

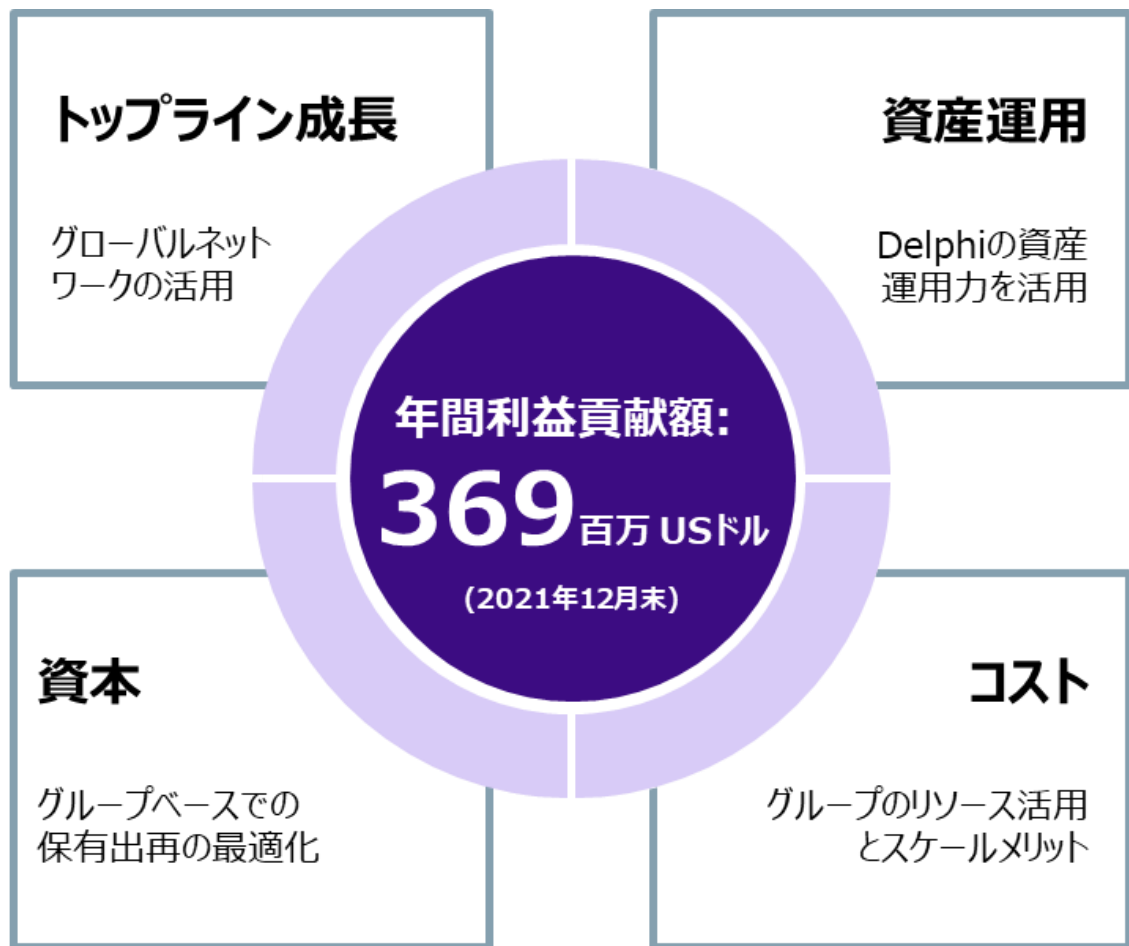
2021

■ TMK ■ PHLY ■ DFG ■ TMHCC ■ Pure

*: TMK、PHLY、DFG、TMHCC、Pureの事業別利益

グループ一体経営 – シナジーの創出 –

- 4分野のシナジーを年々拡大し、足元369百万ドルの年間利益貢献を実現している



グループ一体経営 – グローバルな適材適所 –

- 今や当社は、経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実など、7年目となるグループ一体経営を更に進化させている

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.



Christopher Williams
副社長執行役員
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)



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.



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



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC
Insurance Holdings, Inc.



Brad Irick
執行役員
Chief Executive Officer of
Tokio Marine Kiln

グループ全体での 専門性の活用



Randy Rinicella
副 CLCO
(Legal & Compliance)



Gus Aivaliotis
副 CDO
(Digital)



Robert Pick
副 CITO
(IT)



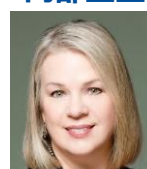
Caryn Angelson
副 CDIO
(D&I)

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

副グループ総括（2022年4月～）

お客様を“いつも”支える存在へ -100年先も成長し続けるために-

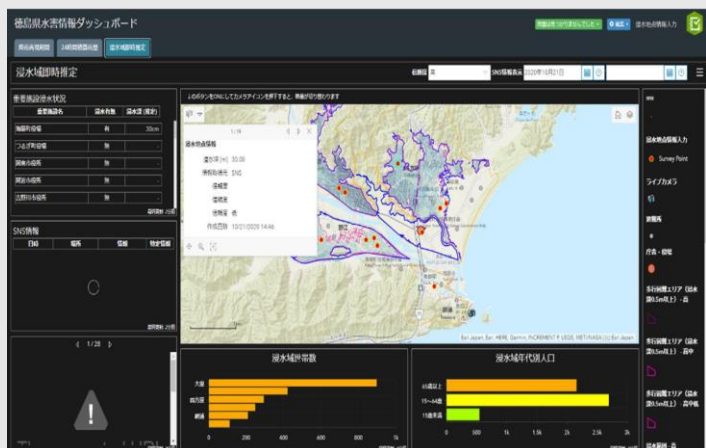
- 事故の「事前・事後」も含め、“いざ”を支えるために、“いつも”支える 安心・安全のパートナーへ



「事前・事後」の取組事例：防災・減災

水災危険度予測システム

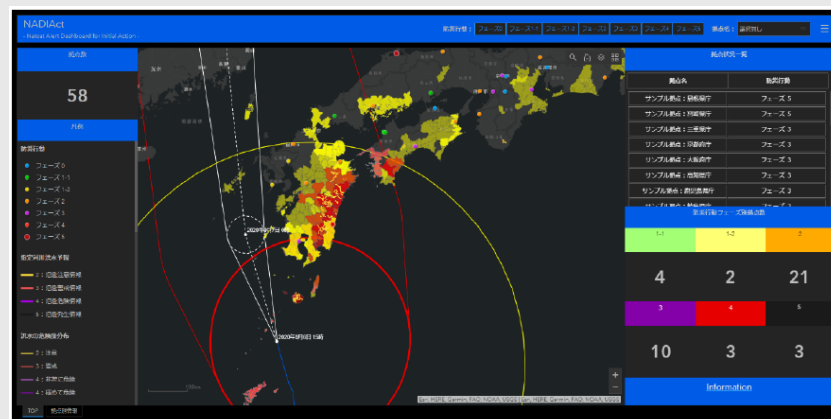
危険地域を見える化し、自治体の意思決定をサポート



企業向け防災・減災アラートシステム

「NADIAct」

- 気象庁が公開する災害関連情報をもとに、企業の各拠点における河川氾濫や浸水、強風、土砂災害等の危険度を一元的かつリアルタイムに表示
- 災害状況の進行に応じてとるべき行動を示す「水害タイムライン」や災害対応のコンサルティングサービスを提供し、企業の適切な災害対応に貢献



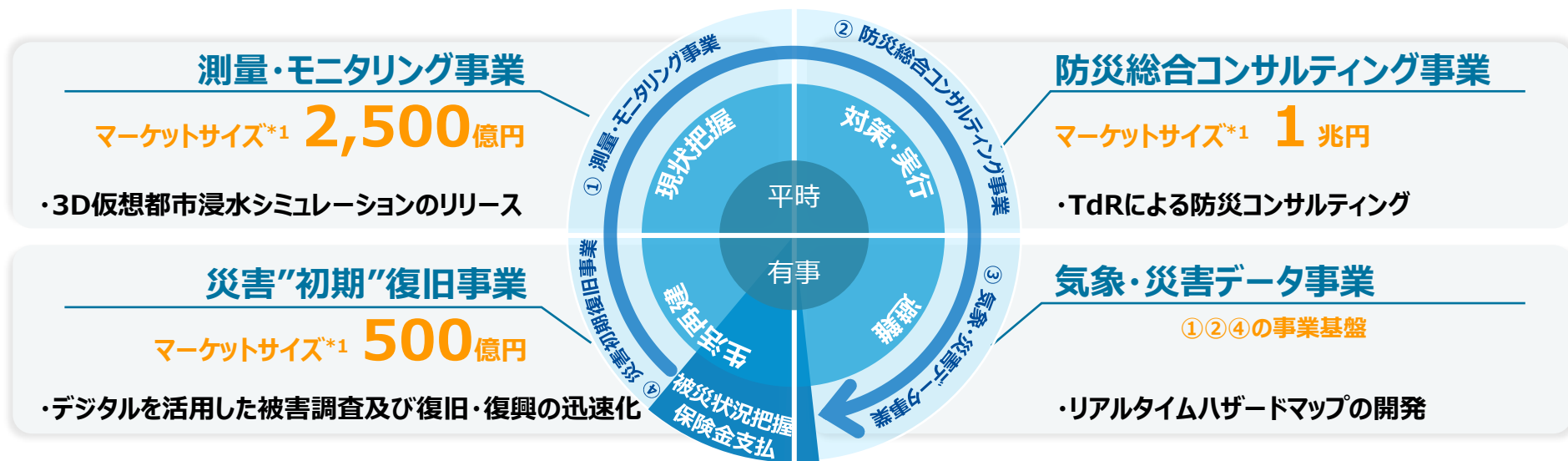
「逃げ遅れゼロ」をめざす実証実験

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」の取組事例：防災・減災

- 防災コンソーシアム“CORE”（2021年11月設立）をエンジンに、保険本業を通じて磨き上げたテクノロジーや蓄積したデータ、お客様接点も活用して、“防災・減災総合ソリューション事業”を構築



防災コンソーシアム“CORE”

当社主導で2022年4月より本格始動し、多種多様な業界の69社*2が参画
 参画法人の協業によるサービス創出および市場展開を推進



*1: 調査会社調べによる、2030年における4つの領域のうち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: 2022年7月末時点

「事前・事後」の取組事例：防災・減災

- “CORE”には、多種多様な業界から“知”と“技術”が結集（69社*が会員として活動）



*: 2022年7月末時点

「事前・事後」の取組事例：その他の主要取組領域

● お客様・社会をお守りするため、様々な社会課題に対する取組みを加速

ヘルスケア

新たな商品・サービスの提供を通じて、お客様の「未病・予防」、健やかで心豊かな生活をサポート

■ 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



■ 高精度のがんリスク検査優待サービス



■ がん精密検査予約サービス 精密検査のため、専門性の高い病院を予約できるサービス

モビリティ

デジタルも活用し、誰もが安心・安全・快適に移動できるモビリティ社会の実現に貢献

■ 共創型自動車保険 (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 -----

- 運転傾向の分析・フィードバック
- 安全運転スコアに応じたポイントプログラム（コーヒー等の商品と交換可能）

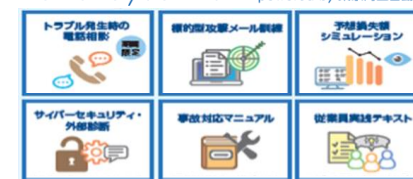
サイバー

拡大するサイバーリスクに対し、商品・サービスや各種知見を提供

■ ポータルサイトを開設し、サイバーリスクに関する情報を提供

■ サイバー事故発生時の初動対応を 24時間365日サポート (緊急時ホットラインサービス)

Tokio Cyber Port powered by 東京海上日動



3. 成長戦略としての「D&I」、求心力としての「パーパス」

保険は「People's Business」

- グローバル4万人を超える社員一人ひとりが、将来に向けた成長の「原動力」



成長戦略としての「D&I」の推進

- D&Iの推進は、不確実な環境・市場の中で更に成長するためのキーサクセスファクター

成長戦略の一丁目一番地

CEO/CCO、
CDIO、副CDIO
のもと、D&Iを
強力に推進



小宮CEO/CCO



鍋嶋CDIO



Caryn副CDIO

ダイバーシティカウンスル

CEOをトップとするグローバル委員会
国内外の多様なメンバーが参画し、グループ全体で取組みを推進



2021年8月および
2022年3月開催分の様子

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

ナショナルティ (国籍等)

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 (世代)

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

*：女性社員の活躍を推進するための研修プログラム

求心力としての「パーパス」の浸透

- 多様な人材を、カルチャーの浸透を通じて、ひとつに結びつける

小宮CEO/CCOによるリモートでのワールドツアー

- 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



Middle Global Leadership Development Program

- 東北の被災地を訪問し、震災時の行動や想いに触れ、保険の意義や“Good Company”の意味を体感
- グループシナジーの発揮について経営にプレゼンを行い、実際のシナジー拡大に繋げる

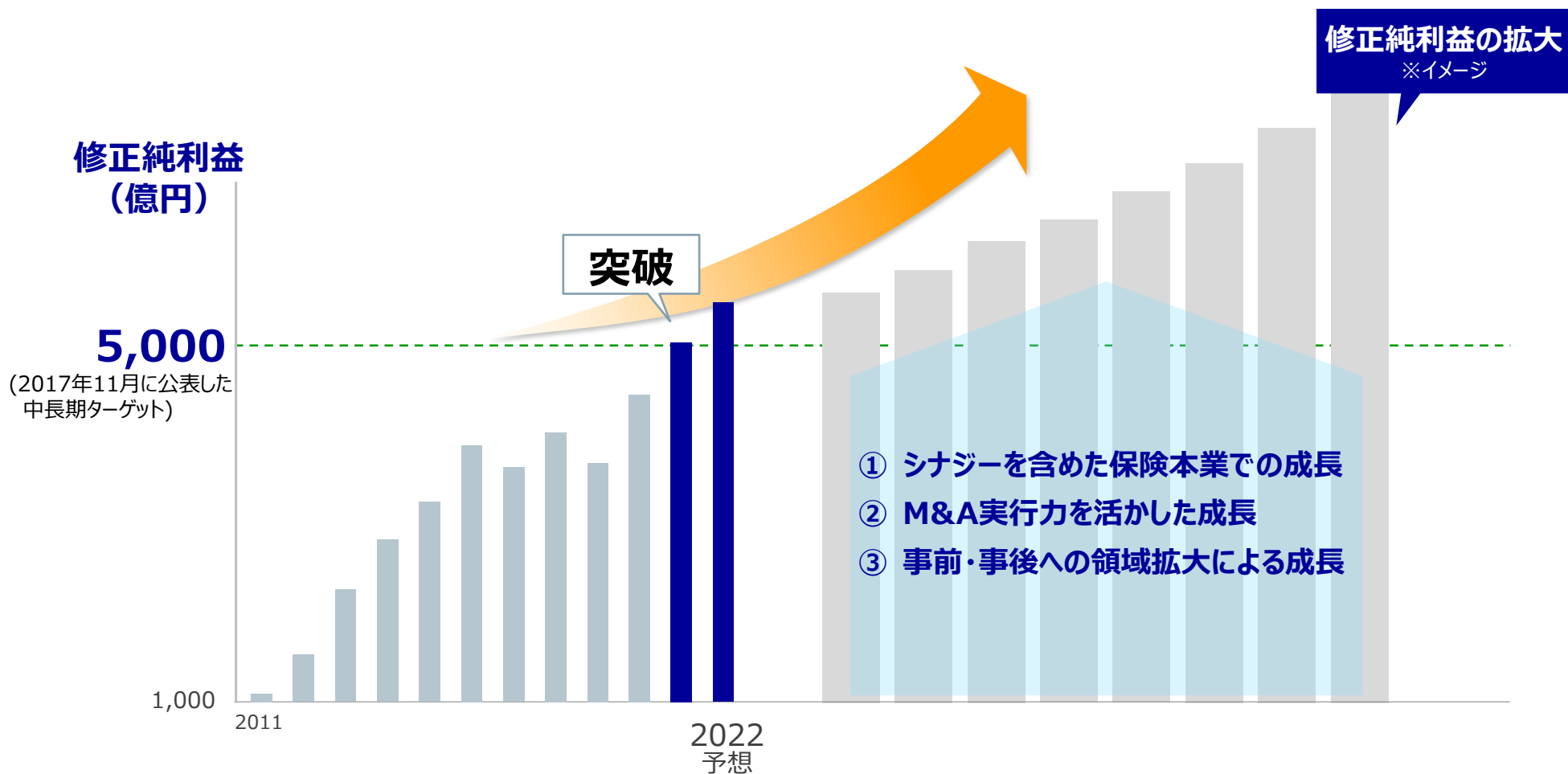


東日本大震災の被災地を訪問

4. 株主還元

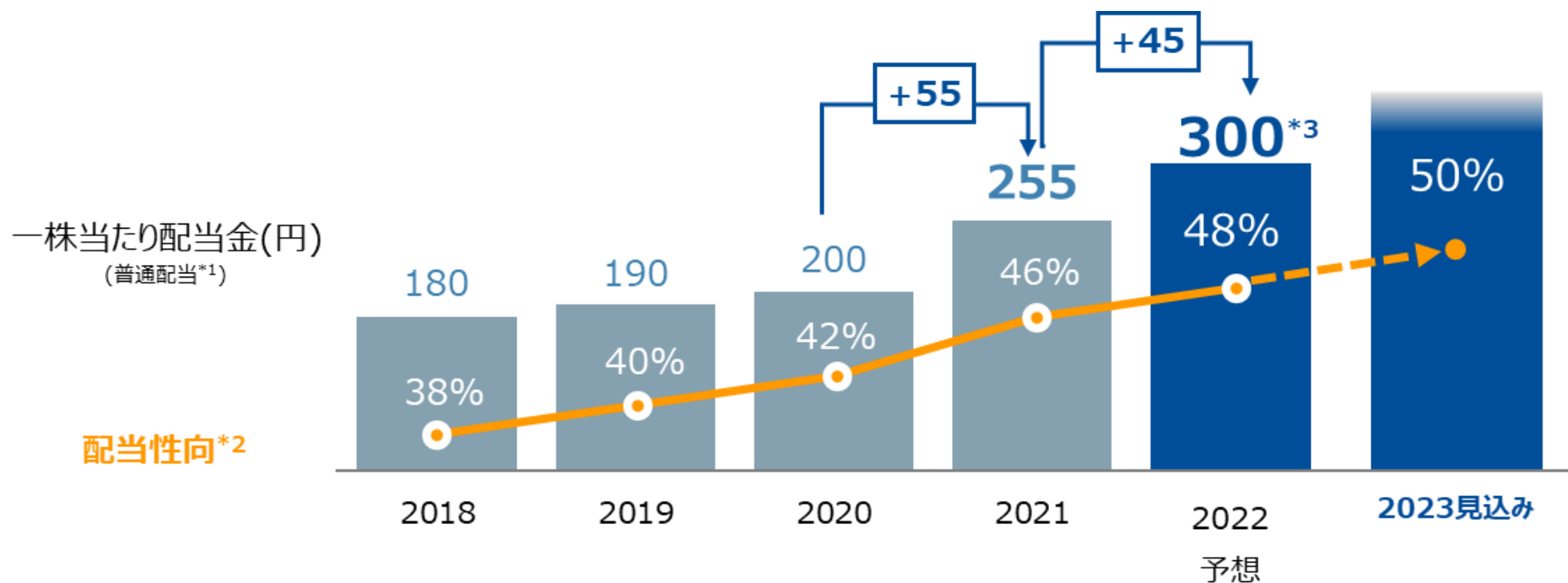
「確度」と「角度」高く、成長し続ける

- 強みである経営基盤を磨き、活かしながら、新たな成長機会を着実に捉えていく



株主還元

- 普通配当は11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



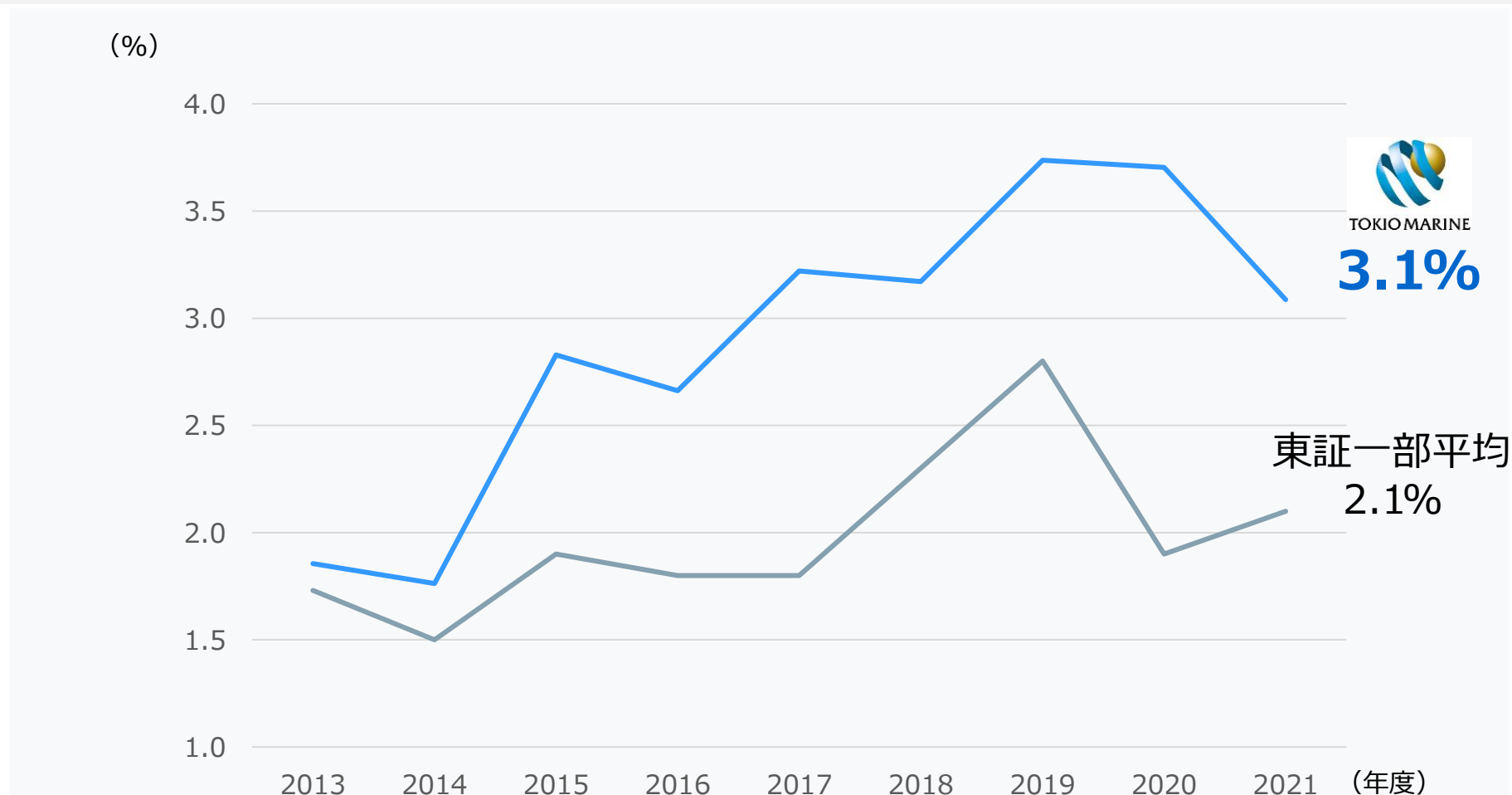
^{*1}：普通配当に加え、資本水準調整のため、2018年度中間期に1株につき70円、2019年度中間期および2020年度中間期に同35円の一時的な配当を実施

^{*2}：平均的な修正純利益に対する配当性向

^{*3}：中間配当150円と期末配当150円の合計。なお、期末配当150円は株式分割前の株式数に換算した1株当たりの配当予想額であり、株式分割後の株式数では1株当たり50円となる

配当利回りの推移

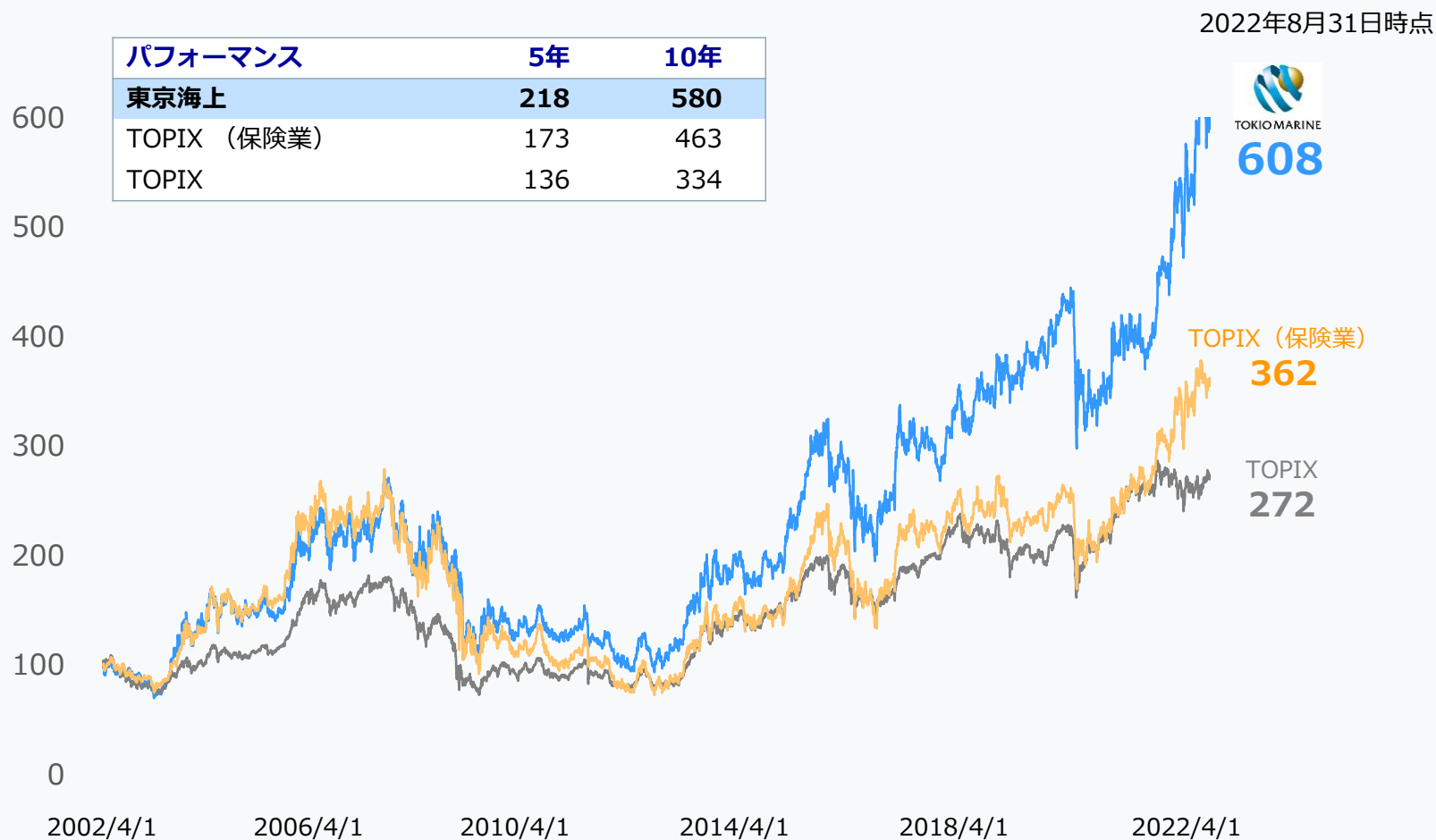
- 配当利回りはマーケットを上回って推移



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

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*



*: 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) Bloomberg

株式分割の実施

- 2022年9月30日時点の発行株式を、1株につき3株の割合をもって分割する
- 最低投資金額が引き下がることで、当社株式をより購入いただきやすい環境を整える

1単位（100株）投資金額（株価は8月31日時点）

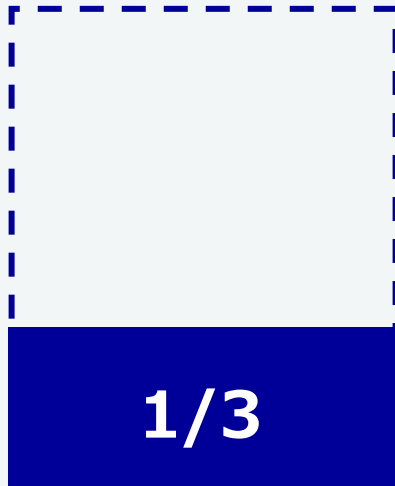
779,200 円



株式分割前



259,700 円



株式分割後
(2022年9月29日～)

配当金

株式分割により、所有株式数は3倍となりますが、1株あたり配当金は1/3となるため、所有株式の配当金の受取総額が、株式分割の前後で変わることはありません

分割スケジュール

- 2022年9月29日（木）
新しい株価水準・株式数での売買開始日
- 2022年9月30日（金）
株式の分割の基準日
- 2022年10月1日（土）
株式の分割の効力発生日

“To Be a Good Company”

“いざ” 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

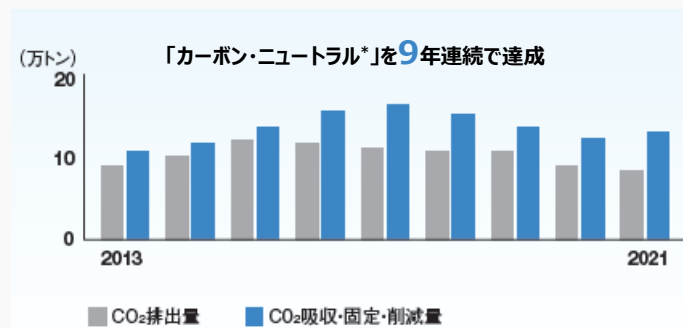
■ 保険会社としてグリーンな社会づくりへの貢献

- 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、グ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
- 環境汚染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



■ 機関投資家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を提供



■ 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
- 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

*: 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））

サステナブルな地球環境への貢献

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新たな目標を策定

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%**まで削減する^{*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

■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

■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、さらなる安心・安全をお届け



お客様の被害状況確認



■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
- 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

ESG（持続的な企業価値の向上） ～社会②～

社会への取組事例

■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めざした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、お客様の健康経営も支援

■地方創生の支援

- 自治体・商工会議所・商工会等と連携しながら中小企業を支援
- 地域企業の海外展開支援やインバウンド対応支援も積極的に実施

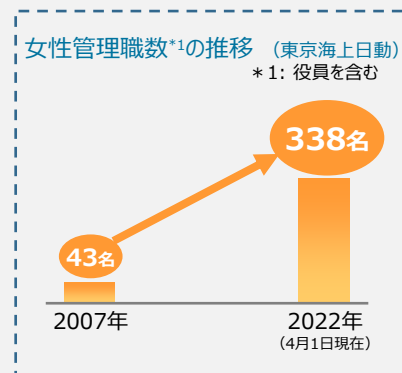
■ジェンダーギャップの解消

- 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
- 学びの場として「Tokio Marine Group Women's Career College^{*2}」を創設し、より一層、生き活きと活躍することをサポート

^{*2}: 女性社員の活躍を推進するための研修プログラム

■未来世代の育成・共生社会づくりの推進

- コロナへの支援として、国内外で総額10億円超の寄付
- 環境・防災啓発のため、みどりの授業・ぼうさい授業を実施
- 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



事業を通じて社会課題の解決に貢献

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



東京海上グループ

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

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

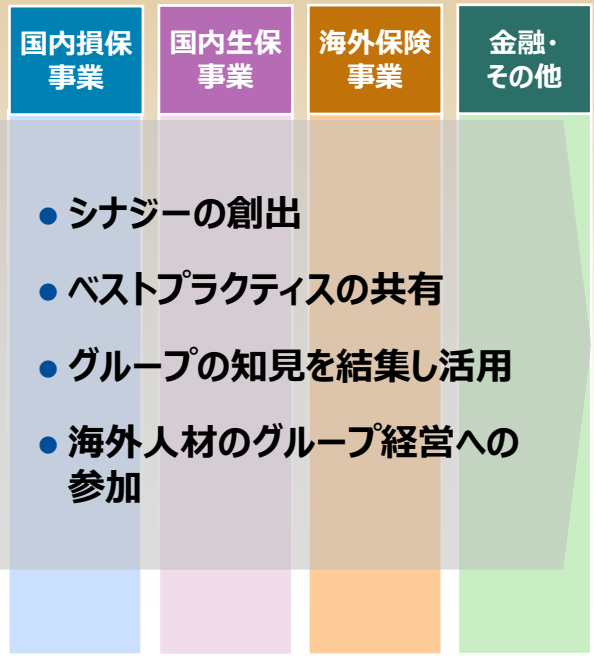
サステナビリティ委員会

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

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>

役割	取締役会	重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督
	多様性を活かした質の高い意思決定	
構成	取締役会	取締役の職務執行の監督
	多面的な視点からの助言	
構成	社外取締役の割合 43% (6/14人)	社外監査役の割合 60% (3/5人)
役割	監査役会	取締役の職務執行の監督
	多面的な視点からの助言	
構成	社外監査役の割合 60% (3/5人)	社外取締役の割合 43% (6/14人)
役割	指名委員会	取締役・執行役員等の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申
	報酬委員会	
構成	取締役・執行役員等の選任・解任等を審議し、取締役会に答申	取締役・執行役員等の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申
	透明性の確保	
構成	社外委員の人数 6/8 人 委員長は社外役員から選出	社外委員の人数 6/7 人 委員長は社外役員から選出

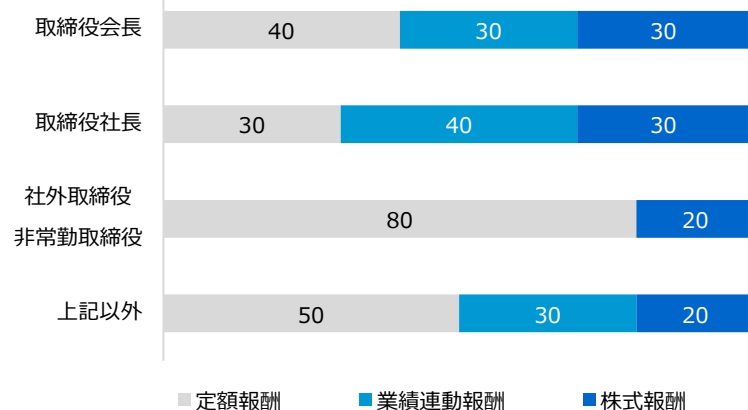
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

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)
2022年度より導入

＜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

当社ホームページのご案内

東京海上HD

検 索

www.tokiomarinehd.com/



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～



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 I Rグループ

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

TEL: 03-6704-4547

To Be a *Good Company*



東京海上ホールディングス

“To Be a Good Company”

“いざ” 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。

“To Be a Good Company”

“いざ” 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。

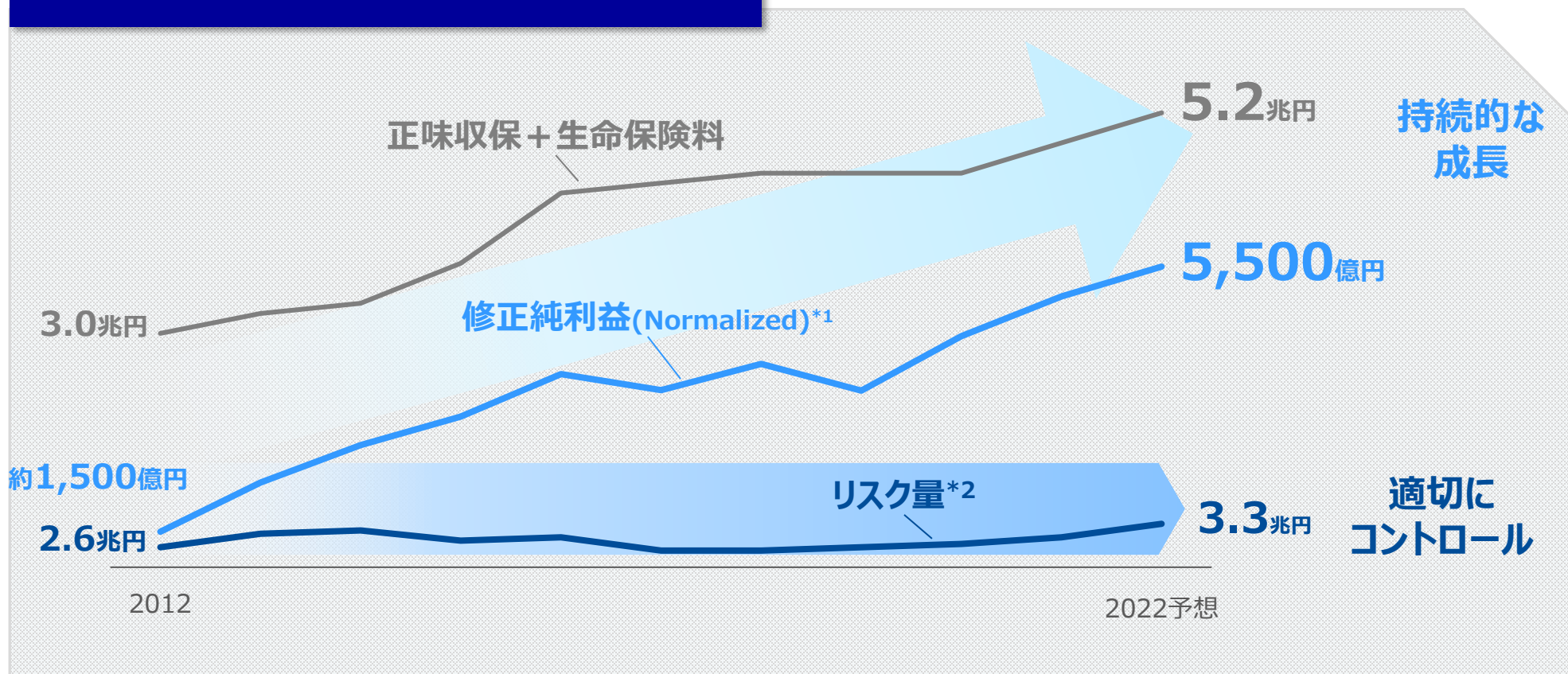
この想いを日々の行動として積み重ね、すべての人や社会から信頼される

良い会社「Good Company」をめざし、挑戦を続けます。

グローバルなリスク分散 –「リスク量」のコントロール–

- 分散効果を活かして、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*1とリスク量*2の推移

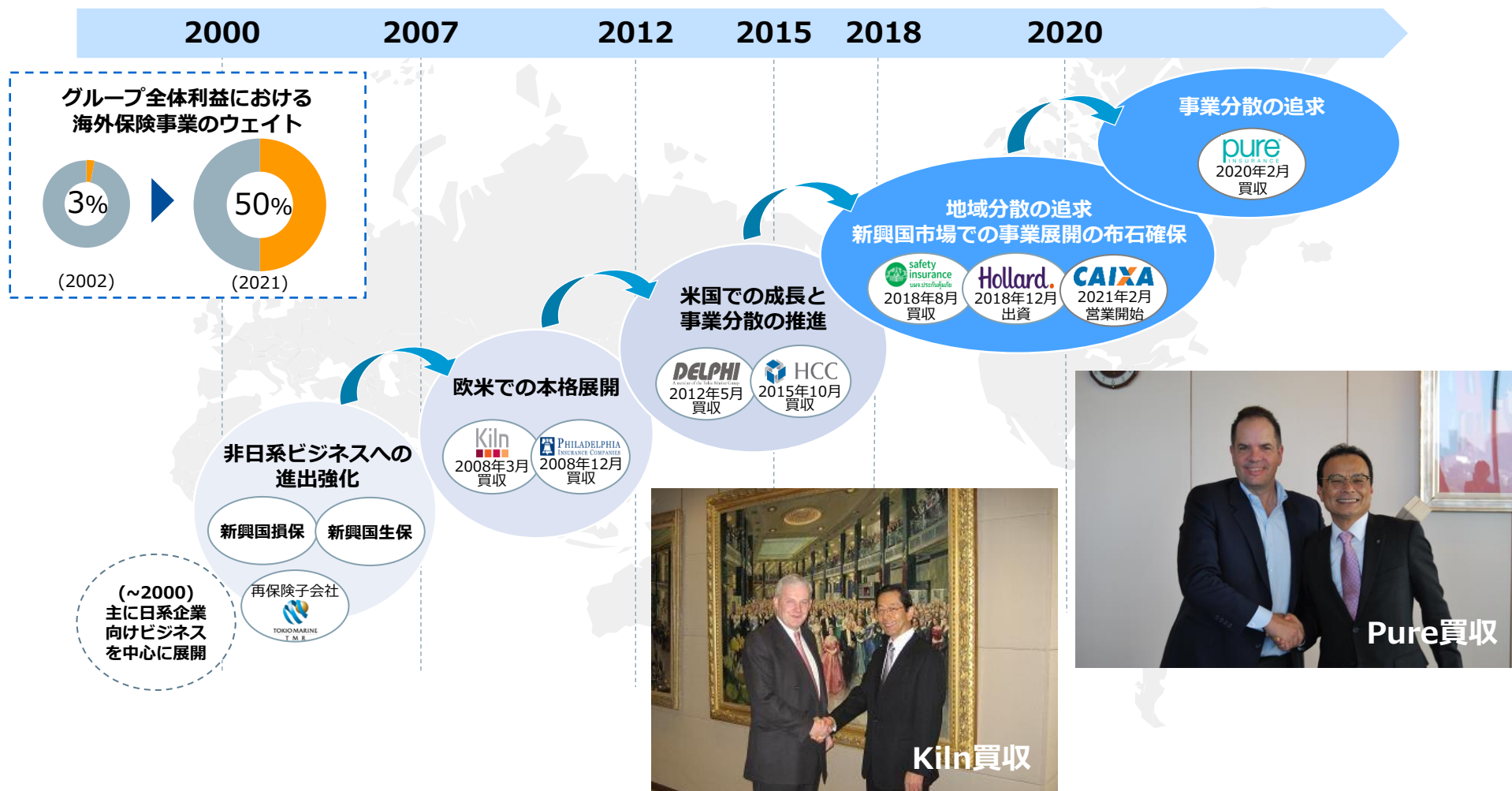


*1: 自然災害を平年に補正し、2020は新型コロナウイルスおよび為替変動の影響、2021はコロナ・北米キャピタルゲイン等、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）も控除

*2: ESRのリスク量（99.95%VaR、税後・年初計画ベース）

グローバルなリスク分散 –「手段」としての海外M&A–

- 20年をかけて、リスク分散に資する海外事業を着実に拡大してきた



グループ一体経営 – グローバルな適材適所 –

- 今や当社は、経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実など、7年目となるグループ一体経営を更に進化させている

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.



Christopher Williams
副社長執行役員
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)



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.



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



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC
Insurance Holdings, Inc.



Brad Irick
執行役員
Chief Executive Officer of
Tokio Marine Kiln

グループ全体での 専門性の活用

副グループ総括（2022年4月～）



Randy Rinicella
副 CLCO
(Legal & Compliance)



Gus Aivaliotis
副 CDO
(Digital)



Robert Pick
副 CITO
(IT)



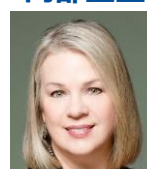
Caryn Angelson
副 CDIO
(D&I)

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

*：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

求心力としての「パーパス」の浸透

- 多様な人材を、カルチャーの浸透を通じて、ひとつに結びつける

小宮CEO/CCOによるリモートでのワールドツアー

- 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



Middle Global Leadership Development Program

- 東北の被災地を訪問し、震災時の行動や想いに触れ、保険の意義や“Good Company”の意味を体感
- グループシナジーの発揮について経営にプレゼンを行い、実際のシナジー拡大に繋げる

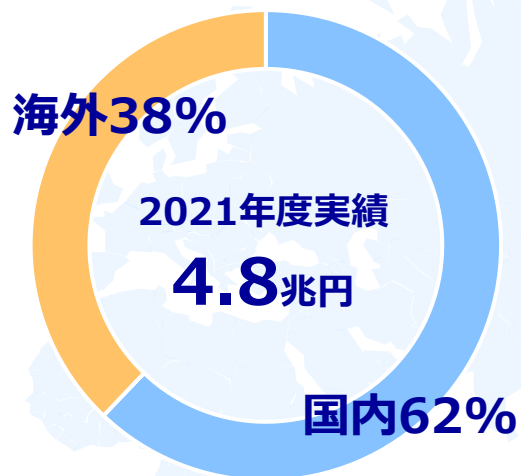


東日本大震災の被災地を訪問

東京海上グループの現状

- 世界47の国・地域で事業を展開するグローバル保険グループ

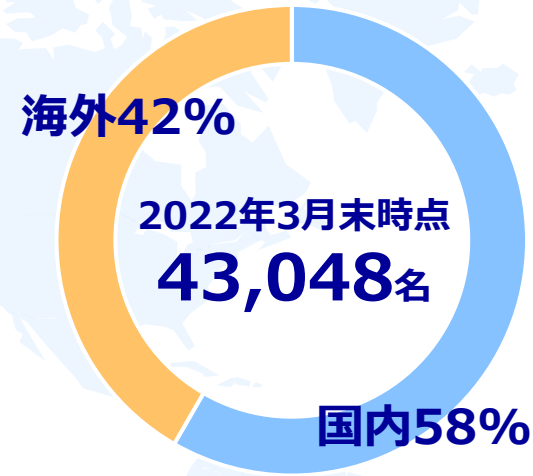
収入保険料*1



事業別利益*2



従業員数



*1：収入保険料＝正味収入保険料＋生命保険料

*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

グループ一体経営 – グローバルな適材適所 –

- 今や当社は、経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実など、7年目となるグループ一体経営を更に進化させている

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.



Christopher Williams
副社長執行役員
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)



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.



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



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC
Insurance Holdings, Inc.



Brad Irick
執行役員
Chief Executive Officer of
Tokio Marine Kiln

グループ全体での 専門性の活用

副グループ総括（2022年4月～）



Randy Rinicella
副 CLCO
(Legal & Compliance)



Gus Aivaliotis
副 CDO
(Digital)



Robert Pick
副 CITO
(IT)



Caryn Angelson
副 CDIO
(D&I)

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

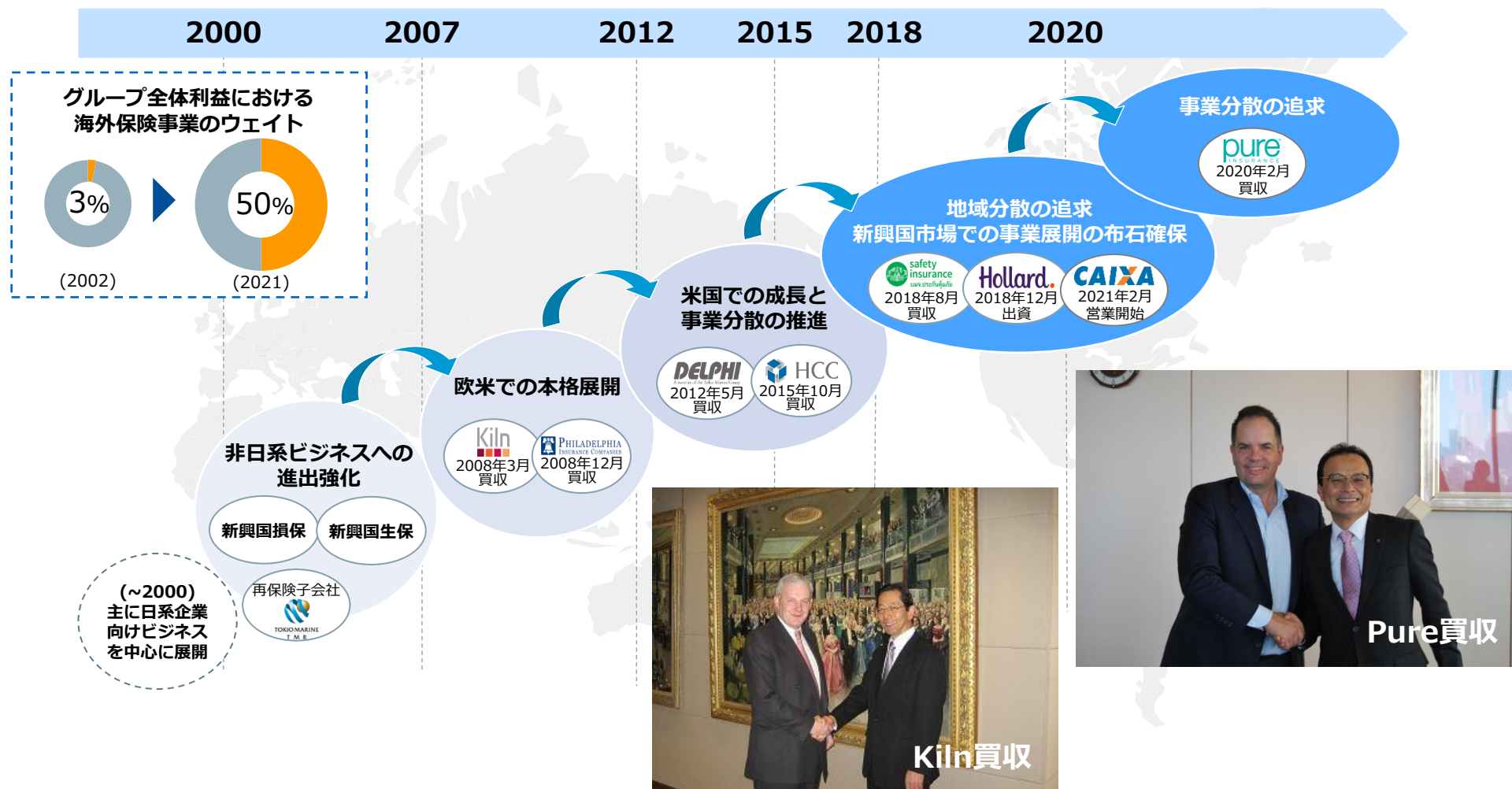


Barry Cook

*：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

グローバルなリスク分散 –「手段」としての海外M&A–

- 20年をかけて、リスク分散に資する海外事業を着実に拡大してきた



グループ一体経営 – グローバルな適材適所 –

- 今や当社は、経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実など、7年目となるグループ一体経営を更に進化させている

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.



Christopher Williams
副社長執行役員
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)



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.



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



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC
Insurance Holdings, Inc.



Brad Irick
執行役員
Chief Executive Officer of
Tokio Marine Kiln

グループ全体での 専門性の活用

副グループ総括（2022年4月～）



Randy Rinicella
副 CLCO
(Legal & Compliance)



Gus Aivaliotis
副 CDO
(Digital)



Robert Pick
副 CITO
(IT)



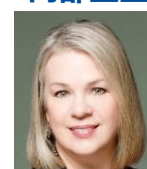
Caryn Angelson
副 CDIO
(D&I)

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

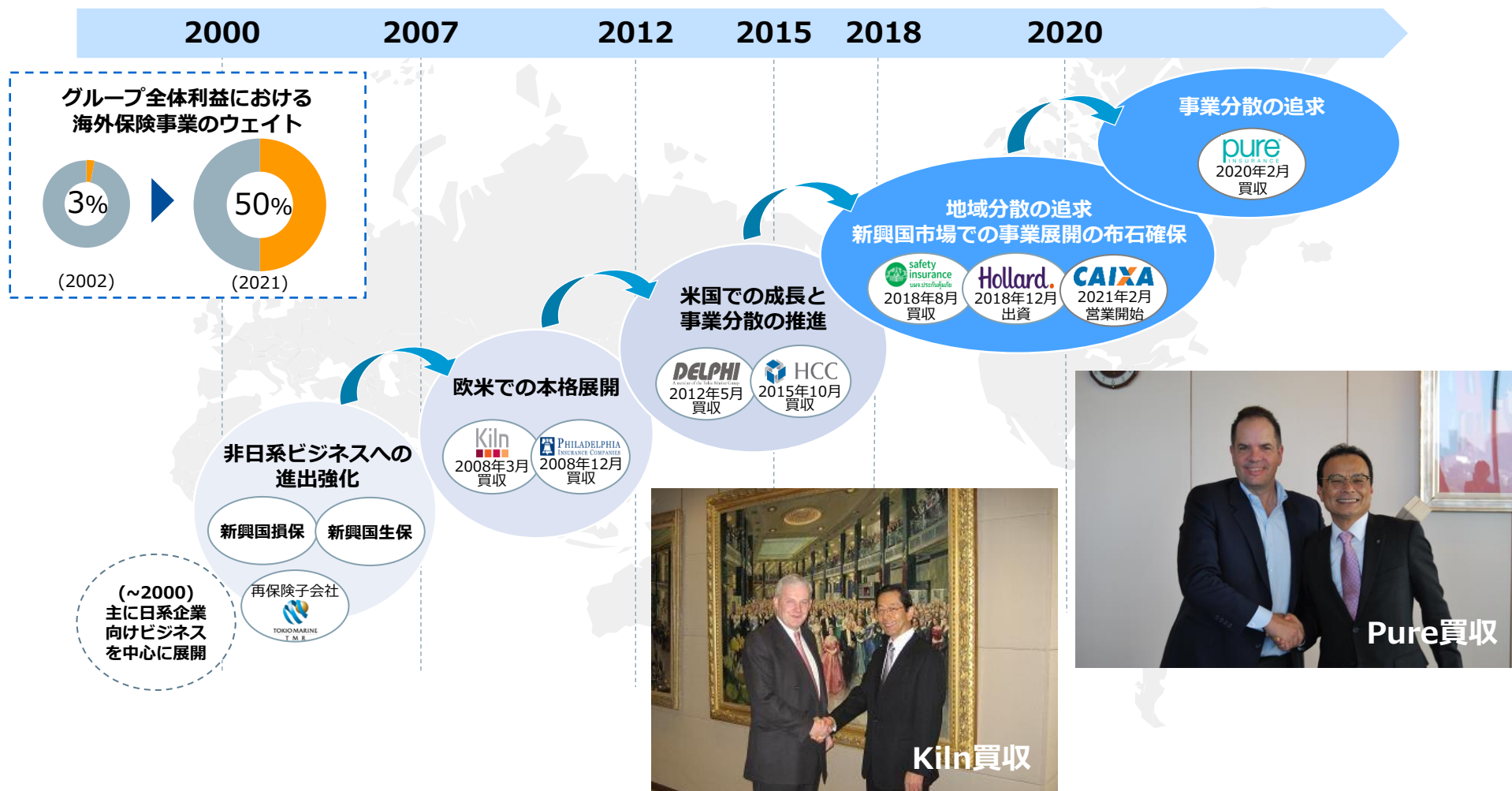


Barry Cook

*：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

グローバルなリスク分散 –「手段」としての海外M&A–

- 20年をかけて、リスク分散に資する海外事業を着実に拡大してきた



業績を支える当社「ならでは」の強み

グローバルなリスク分散



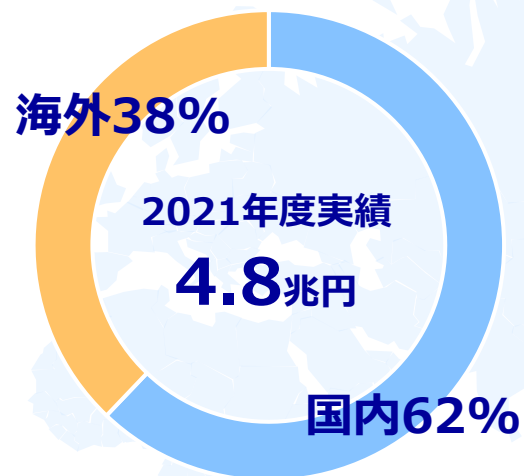
グループ一体経営



東京海上グループの現状

- 世界47の国・地域で事業を展開するグローバル保険グループ

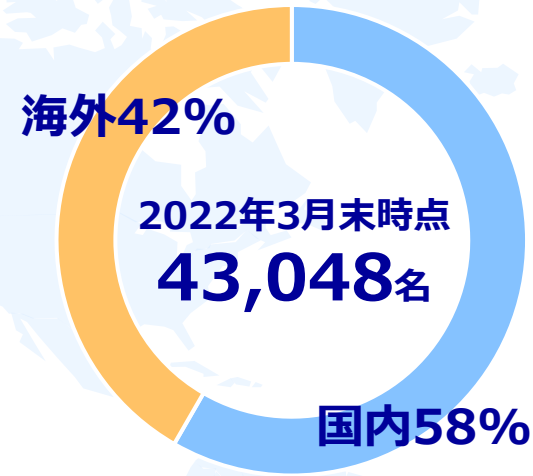
収入保険料*1



事業別利益*2



従業員数



*1：収入保険料=正味収入保険料+生命保険料

*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

お客様を“いつも”支える存在へ -100年先も成長し続けるために-

- 事故の「事前・事後」も含め、“いざ”を支えるために、“いつも”支える 安心・安全のパートナーへ



成長戦略としての「D&I」の推進

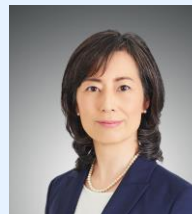
- D&Iの推進は、不確実な環境・市場の中で更に成長するためのキーサクセスファクター

成長戦略の一丁目一番地

CEO/CCO、
CDIO、副CDIO
のもと、D&Iを
強力に推進



小宮CEO/CCO



鍋嶋CDIO



Caryn副CDIO

ダイバーシティカウンスル

CEOをトップとするグローバル委員会
国内外の多様なメンバーが参画し、グループ全体で取組みを推進



2021年8月および
2022年3月開催分の様子

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

ナショナリティ (国籍等)

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 (世代)

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

*：女性社員の活躍を推進するための研修プログラム

グループ一体経営 – グローバルな適材適所 –

- 今や当社は、経営の重要事項を、グローバルな知見を結集して決定し、実行している
- 海外役員の充実など、7年目となるグループ一体経営を更に進化させている

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.



Christopher Williams
副社長執行役員
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)



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.



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



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC
Insurance Holdings, Inc.



Brad Irick
執行役員
Chief Executive Officer of
Tokio Marine Kiln

グループ全体での 専門性の活用

副グループ総括（2022年4月～）



Randy Rinicella
副 CLCO
(Legal & Compliance)



Gus Aivaliotis
副 CDO
(Digital)



Robert Pick
副 CITO
(IT)



Caryn Angelson
副 CDIO
(D&I)

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

*：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

お客様を“いつも”支える存在へ -100年先も成長し続けるために-

- 事故の「事前・事後」も含め、“いざ”を支えるために、“いつも”支える 安心・安全のパートナーへ



「事前・事後」の取組事例：その他の主要取組領域

● お客様・社会をお守りするため、様々な社会課題に対する取組みを加速

ヘルスケア

新たな商品・サービスの提供を通じて、お客様の「未病・予防」、健やかで心豊かな生活をサポート

■ 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



■ 高精度のがんリスク検査優待サービス



■ がん精密検査予約サービス 精密検査のため、専門性の高い病院を予約できるサービス

モビリティ

デジタルも活用し、誰もが安心・安全・快適に移動できるモビリティ社会の実現に貢献

■ 共創型自動車保険 (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 -----

- 運転傾向の分析・フィードバック
- 安全運転スコアに応じたポイントプログラム（コーヒー等の商品と交換可能）

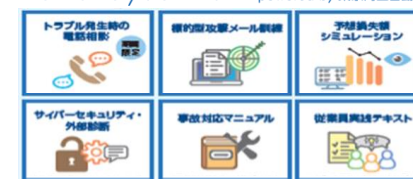
サイバー

拡大するサイバーリスクに対し、商品・サービスや各種知見を提供

■ ポータルサイトを開設し、サイバーリスクに関する情報を提供

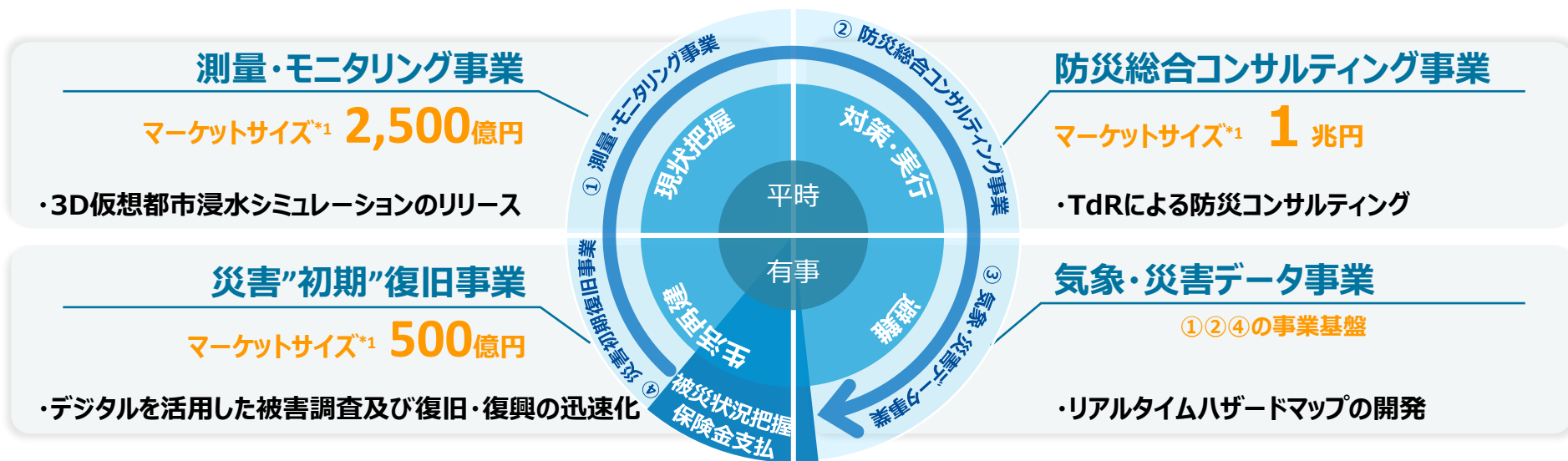
■ サイバー事故発生時の初動対応を 24時間365日サポート (緊急時ホットラインサービス)

Tokio Cyber Port powered by 東京海上日動



「事前・事後」の取組事例：防災・減災

- 防災コンソーシアム“CORE”（2021年11月設立）をエンジンに、保険本業を通じて磨き上げたテクノロジーや蓄積したデータ、お客様接点も活用して、“防災・減災総合ソリューション事業”を構築



防災コンソーシアム“CORE”

当社主導で2022年4月より本格始動し、多種多様な業界の69社*2が参画
 参画法人の協業によるサービス創出および市場展開を推進



*1: 調査会社調べによる、2030年における4つの領域のうち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: 2022年7月末時点

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

■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

■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、さらなる安心・安全をお届け



お客様の被害状況確認



■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
- 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

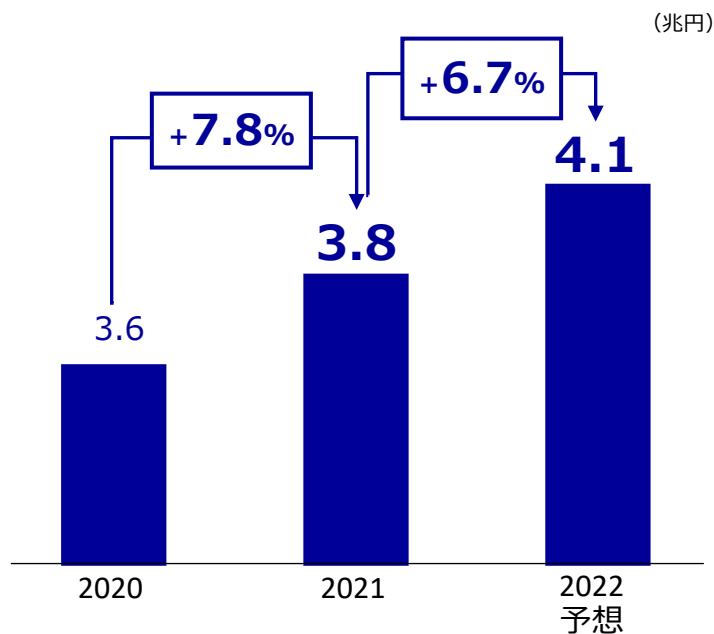
- インド農家の方々に低価格で加入できる保険を提供し、貧困問題の解決に貢献

事業を通じて社会課題の解決に貢献

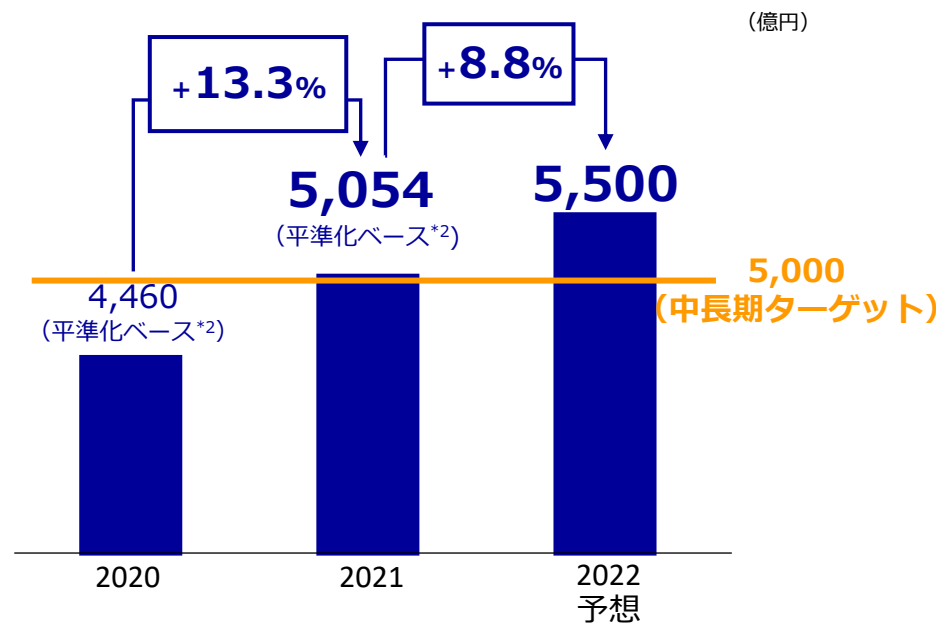
足元の業績

- 2021年度は過去最高益を更新。中長期ターゲットを実力ベースでも突破

正味収入保険料



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もので、株主還元のベースとなる利益指標

*2: 2020は、自然災害の影響を平年並みとし、コロナおよび為替変動等の一過性の影響を控除
2021は、自然災害の影響を平年並みとし、コロナやキャピタルゲイン等の一過性の影響を控除

“To Be a Good Company”

“いざ” 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。