東京海上ホールディングス

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

2024
統合レポート

東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌



統合レポート2024
「次の一歩の力になる。」

INSPIRING CONFIDENCE.
ACCELERATING PROGRESS.



東京海上グループのパーパスストーリー2024（本統合レポートの要約）

当社は「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、1879年の創業以来、
時代と共に変わりゆく様々な社会課題の解決に貢献し、お客様や社会が踏み出そうとする
“次の一歩”の力になることで、当社自身も持続的・長期的に成長してきました。
その結果として、当社の2024年度修正純利益計画は「1兆円」と、これまでとは明らかに違う
ステージに立っていますが、「世界トップクラスのEPS Growth」と「グローバルピアに伍する
ROE水準」に向け、当社は未だ成長の“旅の途中”だという認識です。
パーパスを原点に、独自の強みと戦略、経営基盤を原動力に、
「保険」と「ソリューション」の両輪でお客様や社会の課題と対峙し、イノベーティブに解決し続けることで、
“次の一歩”の力となり、当社自身も歩みを止めることなく、成長の旅を続けていきます。

東京海上ホールディングス統合レポート 2024 CONTENTS

P.2 **Ⅰ パーパスストーリー2024「次の一歩の力になる。」** PURPOSE STORY

P.2 **1 原点（パーパス）** CEOメッセージ

お客様や社会の“いざ”をお守りする
事故や被害にあわない、
あっても被害の少ない世界をつくる
その実現に向けた「ソリューション」をお届けし、
お客様や社会の“いざ”を支え続ける

P.12 **2 社会課題との対峙** 「保険」と「ソリューション」の両輪で、“いざ”をお守りする

- P.14 災害レジリエンスの向上
- P.22 気候変動対策の推進
- P.26 健やかで心豊かな生活の支援

P.28 **3 原動力** 当社独自の強み（末財務）

- P.28 グローバルなリスク分散
- P.30 グローバルなグループ一体経営
- P.34 人的・知的・社会関係資本の強化
- P.36 ガバナンスの強化

P.44 **Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤** STRATEGY AND BUSINESS PLATFORM

P.44 **資本政策・中期経営計画**
- P.44 CFOメッセージ
- P.58 これまでの中計の振り返り

P.60 **人的・知的・社会関係資本の強化**
- P.60 人的資本戦略（人事戦略）～CHROメッセージ
- P.64 知的・社会関係資本戦略～CDOメッセージ

P.68 **サステナビリティ経営**
- P.68 CSUOメッセージ
- P.70 サステナビリティ戦略の推進体制
- P.72 8つの重点領域（マテリアリティ）
- P.78 人権・自然資本特集
- P.80 TCFD提言に基づく情報開示

P.94 **ガバナンス**
- P.94 役員一覧
- P.96 取締役会議長メッセージ
- P.98 社外役員対談
- P.102 コーポレートガバナンス
- P.118 内部統制システム

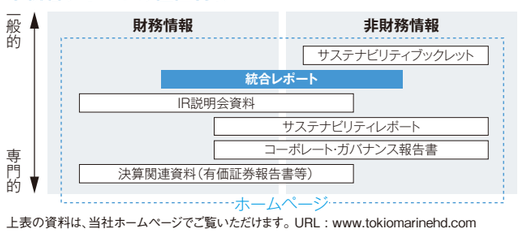
財務・非財務データ P.124
- 財務・非財務ハイライト
- 世界の保険市場
- 日本の損保市場のポテンシャル
- 事業別の新中期経営計画
- 修正ROE・修正EPSの向上に向けて
- 国際イニシアティブへの参画
- ESG評価・外部表彰
- ESGの取組みとSDGsへの対応
- 財務データ
- 会社データ
- 統合レポート2024発行にあたって

各種参照

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」を参照すると共に、投資家をはじめとするステークホルダーの方々の意見を聴取し、充実した情報の掲載に努めました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

本統合レポートの位置付け



本統合レポートは「保険業法（第271条の25）」および「同施行規則（第210条の10の2）」に基づいて作成したディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明資料）です。

上表の資料は、当社ホームページでご覧いただけます。URL：www.tokiomarinehd.com

将来見通しに関する注意事項

本統合レポートには、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測が記載されています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績等は、本統合レポートの記載とは異なる可能性があります。

本統合レポート内で使用している主な事業会社の略称

TMNF	:東京海上日動火災保険	DFG	:Delphi Financial Group
NF	:日新火災海上保険	TMHCC	:Tokio Marine HCC
AL	:東京海上日動あんしん生命保険	TMK	:Tokio Marine Kiln
PHLY	:Philadelphia Insurance Companies	TMSR	:Tokio Marine Seguradora

I パーパスストーリー2024「次の一歩の力になる。」

1 原点（パーパス） | CEOメッセージ



事故や被害にあわない、
あっても被害の少ない世界をつくる
その実現に向けた「ソリューション」をお届けし、
お客様や社会の“いざ”を支え続ける

取締役社長
グループCEO 小宮暁

当社が実現したい世界

2024年6月、初夏の古都・京都。清水寺の舞台で供されるアリアに耳を傾けながら、私は、思案していました。「事故のない、あっても被害の少ない、そんな世界を、やはりどうしても、つくりたい」。

私の周りには、少し前まで繰り広げていた「議論」の余韻に浸るような面持ちで、名刹の雰囲気に酔いしれる、世界の名だたる保険会社のCEO達、約50名。

15年ぶりの日本開催となったジュネーブ協会*の年次総会に、私は今回初めて参加いたしました。「保険業界は如何に社会に貢献していくのか」、この命題について、世界中の保険会社のトップマネジメントと、真剣に「議論」をする場を持てたことは、私にとって実り多い機会となりました。

3日間にわたる総会では、日本の伝統・文化と関連付けた講演や、清水寺の一部をお借りしてのセッションなど、「安寧」を基礎とするサステナブルな社会を確立してきた日本の素晴らしさを体感してもらう機会を多く設け、参加したCEO達から共感・好評を得たことは、ホスト国冥利に尽きるものでした。

ただ、それ以上に、「保険を通じたリスクヘッジ手法の高度化」、「エンゲージメントによる脱炭素社会実現への貢献」など、世の中の「リスク」が大きく変容し、社会課題が複雑化しているなかで、保険業界として社会に貢献すべきことは何か、各社CEOとひざ詰めで議論を重ねたことは、業界全体としても、非常に有意義な機会になったものと考えています。

様々な議論を通じて、“自然災害大国”たる日本を母国市場とする当社のCEOとして、山積する社会課題のなかでも、何としても解決したいとあらためて思い至りましたのは、自然災害に関する「プロテクションギャップ」でありました。

現在、ハリケーンや地震などの自然災害により、毎年世界で数千億ドル規模の経済的損失が発生し、年々増加傾向にありますが、このうち、保険で補償されているのは、全体の3割程度にとどまっています。つまり、残りの約7割について、これが即ち「プロテクションギャップ」でありますが、我々保険会社は、お役立ちができていない訳です。

当社は、これまでも、この自然災害リスクに真正面から向き合い、安定的に補償を提供するべく、分散の効いた事業ポートフォリオの構築、効果的な再保険手配といった手段を駆使しながら、保険の更なる普及・浸透に最大限の努力を注いでおりますが、あまりにも巨額である自然災害リスクのプロテクションギャップについて、資本に限りある民間の一保険会社が、「保険引受」という手段だけでできることには、やはり限界があります。

だからこそ、自然災害による「損害そのもの」を減らせないか、その低減に貢献できないか。この「防災・減災」領域における当社の「価値提供」を飛躍的に拡充することで、災害に対してレジリエントな、安心・安全な世界づくりに貢献していきたい。今回の京都総会での議論を通じて、この想いをあらためて強くした次第です。

防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険のいわゆる「事前・事後」の領域において、当社はこれまでも、提供価値の拡充に取り組んでまいりました。2021年11月に防災コンソーシアムCOREを立ち上げ、ここに集う、多様な業界を代表する100以上の法人・団体の皆様と協働しながら、様々な切り口で、自然災害に伴う損害を軽減する「ソリューション」の開発、社会実装に向けた準備を進めております。

例えば、1月に発生した能登半島地震において、危機管理情報を提供するサービスなどを通じて、気象警報や地割れ地点の情報などをリアルタイムに配信することで、被災地域の方々の安全な避難や、復旧支援に携わる方々の活動をサポートすることができました。また、地震による液状化被害を受けられたお客様には、その被害を低減するためのコンサルティング等のサービスをご提供しています。

こうした「ソリューション」を活用することで、被害そのものが回避できる、罹災しても損害が少なくて済み、早く復旧して、再発はしなくなる。これが実現できれば、損害発生率の低下、保険金支払単価の低下という形で、当社の「経済的価値」も向上する。同時に、損害額の低減により、当社は適正なマージンを確保したうえでも、保険料を引き下げることができ、お客様は、保険を高

○ジュネーブ協会・2024年次総会（京都）

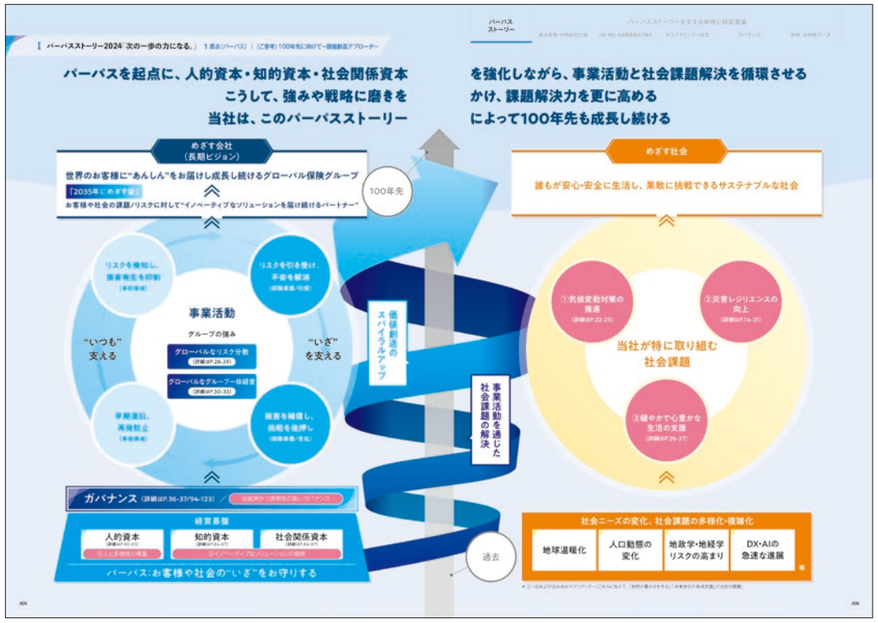




*: The Geneva Association、世界の保険会社約70社のCEOで構成される保険業界のシンクタンク

いコスト負担なく、安定的に購入することができる。
このように、当社の保険、ソリューションを購入すれば、事故や被害にあわない、あっても軽減できる、しかもコスト負担は大きくない。言い換えれば、当社が仕事をすればするほど、お客様の、社会の災害レジリエンスが高まり、社会コストが低減し、安心と安全に溢れた世界がつくられていく。その結果として、当社のお客様の数も増え、当社自身の利益成長にも繋がっていく。この、言わば、「スパイラルアップ」の構図が、当社のめざす「価値創造のサイクル」であり、実現したい世界であります。
足元、取組みは主に日本で進捗していますが、自然災害は世界共通の課題であり、今後グローバルにヨコ展開ができる。これを日本発で発信していけることに、意義があるとも考えています。
また、プロテクションギャップは自然災害だけでなく、サイバーや医療といった様々な領域で生じている課題であり、その観点でも、当社が今後更に活躍できる、お役に立つべきフィールドは、まさに大きく広がっていると言えます。
事業活動を通じて、社会課題を解決することで、社会的な価値を生み出す、それを背景に当社の経済的価値も同時に高めていく。この「価値創造アプローチ」により、世の中の期待に応え続けることで、当社は100年先も成長し続けることができる。本気でそう考え、日々経営にあたっております。

○価値創造アプローチ

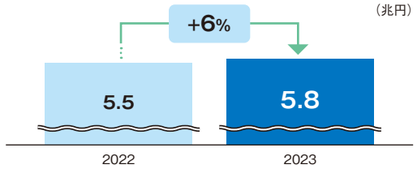


当社の現在地、独自の強み

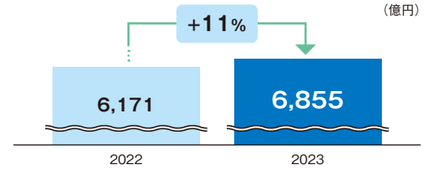
翻って、当社の足元の業績、経営の状況はどうでしょうか。
2023年度の修正純利益は、日本をはじめ世界各地で様々な自然災害の影響を受けたものの、北米を中心に好調な保険引受がこれを打ち返し、過去最高益を更新いたしました。
グループ全体で見れば、好調な拠点が、一時的に不調な拠点があっても、それを支える、補完し合える、そうした強いグループになってきた。そのように考えております。
実際に、「収入保険料」は、対前年で+6%の5.8兆円。そして、自然災害やコロナの影響など、「一過性の影響」を除いた利益につきましても、対前年で+11%となる、6,855億円と、当社の実力は確実に引き上がっている、引き上げることができた、そうした1年であったと手応えも感じております。
そして、2024年度の利益計画は、実力を高めたベースの利益に、今般、方針を決定いたしました、政策株式の「保有“ゼロ”」に向けた売却加速に伴う利益（売却益）が乗ることで、1兆円を見込んでおります。

○2023年度業績

収入保険料



修正純利益（Normalizedベース*）



こうした足元の堅調な業績を支えているのは、当社独自の「強み」と言える、「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」。これまで愚直に実行してきた当社グループの基本戦略であり、今後もこれらをより一層磨きあげてまいります。
まず、「グローバルなリスク分散」です。そもそも保険は、「リスク」をお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。世界のどこで、何が起こっても、他人事ではなくなっているなか、何かが起こることを前提に考える、リスクをマネージすることで、健全性を確保する。お客様との約束は、どのような状況でも必ず守る。
これらを高度に実現していくためには、「グローバルにリスクを分散していくこと」が要される訳ですが、当社はこれまで、15年以上もの歳月をかけて、M&Aも通じながら、祖業である日本の損保事業とは相関の低い「海外事業」を拡充することで、随分と分散の効いたポートフォリオを実現することができてきました。
その成果として、当社は、今や、大きな自然災害やコロナに見舞われた年であっても、その損失が利益に与えるインパクトを、2~3割に抑えることができています。但し、この数字は、まだ大きいと考えており、更なるリスク分散に取り組んでまいるつもりです。
続いて、「グローバルなグループ一体経営」です。当社は、M&Aも通じて、海外保険事業を拡充し、「リスク分散」と「利益成長」を実現してきた訳ですが、それ以上に、一番の成果は、高い専門性と知見を持った人材、タレント達を、仲間として迎え入れることができたことだと考えています。
社会課題、或いはリスクが、世界中で拡大・複雑化するなか、当社は「リスク」を扱うプロとして、課題を正しく捉え、ソリューションを生み出し、リスクをマネージしていく必要があります。これらに対し、当社では、獲得した多様なタレント達を、適材適所に置く、つまり、ライトパーソンが事業や課題解決にあたる、こうしてグローバルに叡智を結集することで、経営判断の質と確度、スピードを高めています。
こうした「グループ一体経営」は、今年で9年目となりますが、外国人役員やグローバル委員会の充実など、それは、今もなお進化を続けており、当社独自の価値となっています。
そして、この仕組みは、いわゆる「第一世代」で途絶えることはありません。次代の経営人材を育てること、彼ら彼女らにバトンを繋いでいくことが非常に重要なのであり、それを余念なく実行しています。
具体的な打ち手のひとつとして、当社は、TLI（Tokio Marine Group Leadership Institute）を昨年4月に創設し、私がその初代学長に就任しておりますが、このTLIをグループ経営リーダー育成の“中心地”と位置付け、世界中から叡智を結集すべく、国内外の経営陣がコミットして、グローバルマーケットで高い競争力を持つ人材を育成する、そうして、当社に息づくパーパスをバトンリレーしていくことをめざしています。
これら、当社独自の強みを支えるのが、当社グループが有する「基盤」としてある「人的資本」「知的資本」となる訳ですが、これらを磨き続け、より良い人材とカルチャーを育て、次の世代に引き継いでいくことは勿論のこと、「社会関係資本」、即ち、様々な外部パートナーと協創することで、価値提供の領域を拡大し続けてまいります。各分野における取組み詳細は、後段のCHROパート（P60-）、CDOパート（P64-）を是非ご参照ください。

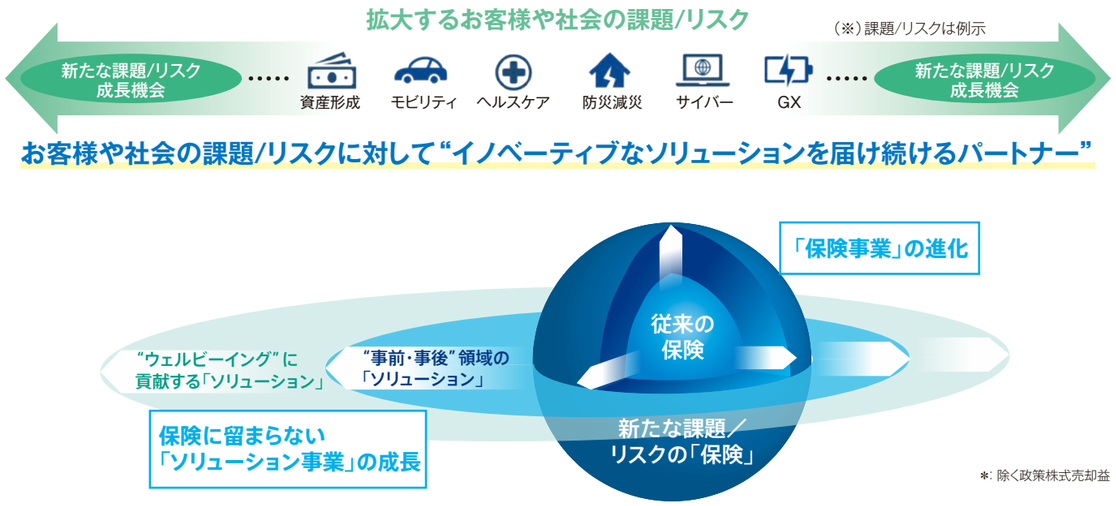
「2035年にめざす姿」と、中期経営計画2026 ～次の一歩の力になる。～

このような独自の強みをベースとして、足元の業績は堅調ではありますが、当社を取り巻く事業環境は、加速度的に変化しており、100年に1度のTipping Pointに今、我々は立っているとの認識のもと、既存の取組みの延長線だけでは、今後の更なる変化に対応ができなくなる、そういった強い危機感を抱いています。
世の中はまさに不透明で不確実。当社が対峙すべき社会課題は溢れているし、複雑化もしています。こうしたなかで、新たな中期経営計画～次の一歩の力になる。～が今年4月にスタートいたしました。
今回、計画の策定にあたっては、将来の当社を支えていくことになる若手社員や、社外有識者の意見も取り入れながら、10年程度先の未来を想定し、当社として到達していたい姿、即ち、「2035年にめざす姿」を、まず皆で議論しました。
そこから見えてきたのは、保険をコアとしてお客様や社会の“いざ”を支えつつも、もう一歩、二歩踏み込んで、保険の「事前・事後」領域、さらにはより広く「ウェルビーイング」に貢献するソリューションを提供する。そうした、お客様や社会にとって、“いざ”を支えつつ、“いつも”欠かせないパートナーに進化していく

*：自然災害の影響を平年並みとし、2022は、北米キャピタル、コロナ、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）、外貨間為替を、2023は、北米キャピタル、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）、外貨間為替等を控除

べきだ、ということであり、これこそが、「価値創造のサイクル」を実現している当社のめざす姿に他なりません。
このめざす姿に向け、中期経営計画では、重点戦略のひとつとして、保険の領域を超える、「ソリューション」の開発と事業化を掲げ、取組みを進めています。
例えば、「防災・減災」の領域では、先にお示しした能登半島地震での活用事例の通り、具体的なソリューションが既に実装段階にあるほか、災害による想定被害を視覚的に表現できる3Dモデルや、災害発生エリアの被害状況を迅速かつ精度高く把握可能な衛星データの活用など、最新のデジタル技術を駆使した新たなソリューション開発に、余念なく取り組んでいます。
また、2023年11月には、この領域の事業化に向けた新会社「東京海上レジリエンス」を設立。災害リスクの可視化から、防災対策の実行、そして、事故が発生した後の早期復旧・再発防止支援まで、総合的な幅広いサービス提供をめざしており、その推定市場規模は1兆円超と大きく、これを着実に取り込んでまいります。「国内、海外」「損保、生保」に続く、当社にとって3本目の収益の柱、即ち、数百億円規模の利益を実現できる事業に、しっかりと育てていきたい。そのように考えております。
もちろん、当社のコアである保険事業を、世の中の課題やリスクの拡がりに応じて、更に進化させていくこと、これが、中期経営計画の重点戦略であることに変わりはありません。
従って当社は、保険の深化と、ソリューションの探索、まさに「両利きの経営」を実践していく訳ですが、保険事業については、当社の強みである、グローバルに分散された強固な保険引受ポートフォリオと、その負債特性を活かした強固な資産運用収益を源泉としながら、世界トップクラスの利益成長を持続的に実現してまいります。
向こう3年間のKPIとして、「EPS Growth +8%以上*」を計画しておりますが、これは、引き続き「世界トップクラス」です。保険事業は、国・地域毎にマーケットの特徴が大きく異なる「ローカルビジネスの集合体」という側面がありますから、まずは、日本、米国をはじめ、国・地域毎に、それぞれ独自の強みを活かし、トップクラスの利益成長をOrganicに実現する。そのうえで、グループとして、グローバルなリスク分散戦略、規律ある資本政策を通じて、よりよい事業ポートフォリオをグローバルに構築する。その結果として、Volatilityを抑えながら、角度高い利益成長を実現していく。当社は、金融銘柄としては珍しいのかもしれませんが、利益成長の「デルタ」を重視する、所謂「Growth銘柄」であると自負しておりますし、であるならば、Global Peersに決して劣らない、トップクラスのデルタを掲げるべきである。「+8%」には、経営としてのその想い、決意を込めております。
そして、当社の株主還元の基本である「配当」のデルタ、世界トップクラスのEPS Growthと整合的なDPS Growthも、持続的に実現していく。当社は、パーパスと戦略、その結果としての利益、それと整合的なステークホルダーへの貢献、これらが、一直線に繋がる経営を、引き続き、実行してまいります。
ROEについては、2026年度に「14%以上*」を計画しています。欧米Peers対比でまだ伸びしろを残す水準ではありますが、その差の主因ともなっている「政策株式」の保有は「ゼロ」にしていく。当社はこれまでも、約20年にわたって政策株式を売却し続けてきたなかで、今般、「6年間」という売却期限を設けることに至った、そのきっかけは残念なものでしたが、これを必ずやり切る、そして、何があろうとも変わらない当社の「規律ある資本政策」の実行、即ち、よりRORの高い事業投資やリスクテイクにポートフォリオを入れ替えることを通じ、ROEをPeersと伍するレベルまで、必ず引き上げてまいります。

○2035年にめざす姿



*：除く政策株式売却益

すべての土台としてのガバナンス強化

当社が「めざす姿」を実現するために、或いは、世界トップクラスの利益成長を持続していくために、透明性の高いガバナンスの徹底が大前提となることは言うまでもありません。
東京海上日動における「保険料調整行為」事案につきましては、関係の皆様にご心配・ご迷惑をお掛けし、あらためまして深くお詫び申し上げます。
保険事業の源泉とも言えるお客様からの“信頼”を揺るがす重大な事案であり、経営として大変重く受け止めております。
当社は、これまでも、「お客様本位」の考え方に基づき、業務運営に取り組んでまいりましたが、政策株式保有や本業協力といった、業界および当社の慣行等が、いつしか、今の時代、世の中にそぐわないものとなっていました。
今後、これらの根絶を含めた「再発防止策」を確実に実行していくことは勿論ですが、それにとどまらず、あらゆる業務プロセス、ビジネスモデルを、「お客様起点」で抜本的に見直し、東京海上日動を「本当に信頼され、必要とされる会社」につくりかえていく。ホールディングスとしても、これを必ずやり遂げてまいる所存です。
東京海上日動、個社としての取組みに加え、グループレベルでの内部統制・ガバナンスも強化してまいります。特に、「業界の、当社の常識が、社会からズレていないか」、「他山の石」から学ぶことはないか、徹底した外部目線を持って検証し続けることが重要であると考えており、委員長を含む半数の委員が社外メンバーで構成される「グループ監査委員会」での審議をはじめ、「外部専門人材の積極採用」、その「グループ横断での活用」など、各種打ち手を講じているところです。
そのうえで、あらゆることのベースとなるのは、社員一人ひとりが、どんな局面に置かれても、正しいことを、正しく実行するということであり、そして、その徹底にあたり、極めて重要なことは、目の前の仕事を真に「尊い」と思えるか、会社のパーパスに心から共感できるかだと考えています。これらが根底にあれば、同様の事案が再び起こることもないはずです。
今年1月、能登半島地震が発生して間もない金沢、七尾を訪れた際、私は、このことをあらためて確信いたしました。
当社は、元日の地震発生直後に対策本部を立ち上げ、全国から延べ2,000人を超える応援社員が現地入りし、被害に遭われたお客様が一日でも早く生活再建を開始できるよう、迅速な保険金支払いに、総力を上げて取り組みました。
私が、その現場で目の当たりにしたのは、お客様に寄り添い、少しでも早く保険金をお届けしたい、地域社会のお役に立ちたいという、社員一人ひとりの曇りなき想いであり、熱い使命感でありました。お客様の“いざ”をお支えするという当社パーパスへの深い共感と、我々の仕事、当社の事業が世の中のお役に立つ「尊い」ものなのだという確信に、現場は満ち溢れていました。
これこそが、当社が、創業以来、約150年間脈々と引き継いできたDNAであり、強みでもあります。パーパスの実現に情熱を燃やす社員を作り続ける、そうした風土・カルチャーを更に強く、深く浸透させていく。これがCEOとして、そしてCCO、チーフカルチャーオフィサーとしても、私の重要なミッションであり、引き続き先頭に立って取り組んでまいります。

○令和6年能登半島地震対策本部（金沢）を訪問



終わりに

最後になりますが、あらためまして、当社が事業を行うことができますのは、株主の皆様がご支援くださっているお陰と、心から感謝申し上げます。
先にも申し上げました通り、世の中が、100年に1度の転換点を迎えている今、全てが不透明・不確実ななか、これまでの延長線だけでは、成長できなくなる時が来るということだけは分かっています。だからこそ、更なるリスク分散を実現しながら、成長を加速させていく。政策株式売却でリリースされた資本を、パーパス実現のため、将来の利益の柱をつくるために投資していく。当社の規律ある「市場型ガバナンス」、これは、今後も揺らぐことはありません。
前中計期間を振り返りましても、世界中で様々なChallengeがありました。しかし、当社は危機を決して無駄にはしない。その気持ちで、その都度、グループの力を結集して、事にあたり、乗り越えてきましたし、その過程で、着実に実力を高めてきたと考えております。
足元の事業環境も決して簡単なものではありませんが、これまで当社が培ってきたのは「強い事業基盤」と「困難を乗り越える力」。これらを背景に、次の3年間も、そしてその先も、世界トップクラスのEPS Growthを実現し続けていく、ROEも引き上げていく、そうした強い想いを持って経営にあたってまいります。当社は未だ「成長」という旅の途中にあります。
当社にもっともっと仕事をさせていただきたいですし、皆様の期待に応えられる会社を創ってまいる所存です。
引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願いいたします。

パーパスを起点に、人的資本・知的資本・社会関係資本を強化しながら、事業活動と社会課題解決を循環させる
こうして、強みや戦略に磨きを かけ、課題解決力を更に高める
当社は、このパーパスストーリー によって100年先も成長し続ける

めざす会社（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

「2035年にめざす姿」

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

100年先

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できるサステナブルな社会

当社が特に取り組む社会課題

- ①気候変動対策の推進（詳細はP.22-25）
- ②災害レジリエンスの向上（詳細はP.14-21）
- ③健やかで心豊かな生活の支援（詳細はP.26-27）

事業活動

グループの強み

- グローバルなリスク分散（詳細はP.28-29）
- グローバルなグループ一体経営（詳細はP.30-33）

“いつも”支える

- リスクを検知し、損害発生を抑制（事前領域）
- 早期復旧、再発防止（事後領域）

“いざ”を支える

- リスクを引き受け、不安を解消（保険事業/引受）
- 損害を補償し、挑戦を後押し（保険事業/支払）

価値創造のスパイラルアップ

事業活動を通じた社会課題の解決

ガバナンス（詳細はP.36-37/94-123） ／ ⑧誠実かつ透明性の高いガバナンス

経営基盤

- 人的資本（詳細はP.60-63）：④人と多様性の尊重
- 知的資本（詳細はP.64-67）：⑤イノベーティブなソリューションの提供
- 社会関係資本（詳細はP.64-67）

パーパス：お客様や社会の“いざ”をお守りする

過去

社会ニーズの変化、社会課題の多様化・複雑化

地球温暖化 | 人口動態の変化 | 地政学・地経学リスクの高まり | DX・AIの急速な進展 | 等

＊①～⑤および⑧は当社マテリアリティ（これらに加えて、「自然の豊かさを守る」「未来世代の育成支援」の合計8課題）

めざす社会とめざす会社の実現に向けて、マイルストーンを定め、2026年・2035年・2050年と一歩一歩確実に前進する

めざす会社（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**

FY2035にめざす姿：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”

	世界トップクラスのEPS Growthの実現	Global Peersに伍するROEへの向上	EPS Growthと整合的なDPS Growth		
FY2026計画	CAGR +16%以上	CAGR +15%以上	20%以上	IFRS/ICS導入に伴う影響を踏まえ、FY2026に各種指標・定義の見直しを予定（詳細はP.50-51）	
（除く政策株式売却益）	（+8%以上）	（+7%以上）	（14%以上）		
FY2024計画	514円	1兆円	18.1%	50%	2,000億円（24年5月公表）
（同上）	（315円）	（6,100億円）	（11.0%）		
FY2023実績	347円	6,855億円	15.0%	50%	1,200億円
（同上）	（302円）	（5,965億円）	（13.0%）		
財務KPI	修正EPS*1	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整（自己株式取得）

100年先

20 50

20 35

20 26

20 23

めざす社会

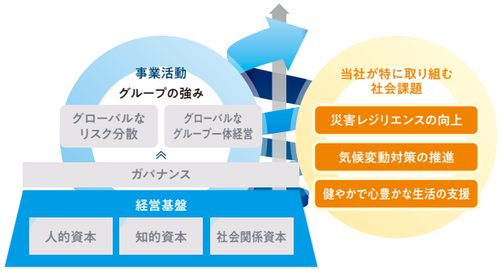
**誰もが安心・安全に生活し、
果敢に挑戦できるサステナブルな社会**

FY2050 ネットゼロ（保険引受先・投融資先を含む）	保険金支払いに留まらない事前・事後領域の安心の提供	“ウェルビーイング”に貢献する新たなヘルスケアサービスの開発・提供
FY2030 ▲60%*2（FY2015対比）		
排出量の多いお客様200社と対話を行い、うち160社について深度ある提案・対話を行う*3	防災・減災総合ソリューション事業の実現に向けたソリューションラインナップの拡充	健康診断を起点とした、健康度を改善するエコシステムを構築 …… FY2026計画
GX関連の保険引受拡充	事前防災対策実行パッケージ（2024年5月～） 液状化被害低減対策サービス（2024年5月～） 等	事業化に向けたPoC等の推進 …… FY2024計画
▲43%*2（FY2015対比）	東京海上レジリエンス設立（2023年11月）	予防・未病領域の事業化を見据えた準備会社設立（2023年4月） …… FY2023実績
温室効果ガス排出量の削減：気候変動対策の推進	防災・減災ソリューションの開発・提供加速：災害レジリエンスの向上	ヘルスケア関連商品・サービスの拡充：健やかで心豊かな生活の支援 … 主な非財務KPI

*1: Normalizedベース（詳細はP.47*2ご参照）
*2: 自社の事業活動に伴うもの（Scope1+2+3（カテゴリ1,3,5,6））,FY2023実績は速報値ベース
*3: 東京海上日動における目標（2030年）

パーパスを起点に、「保険」と「ソリューション」の両輪で、社会課題を解決
不確実で不透明な時代においても、“いざ”をお守りし続け、お客様や社会の「次の一歩」の力になります

近年は、不確実で不透明なVUCAの時代とも言われており、社会課題は溢れ、拡大し、複雑化しています。しかしだからこそ、リスクをお引き受けし、マネージすることが本業である当社の事業領域や活躍の場は、益々拡大しています。
その中で、世の中にとって、また保険業界にとっても重要な社会課題は「災害レジリエンスの向上」や「気候変動対策の推進」、「健やかで心豊かな生活の支援」ではないでしょうか。そして、これら重要な社会課題に立ち向かい、解決に貢献してこそ、パーパスを果たしていると言える。当社はその様に考え、これら3つの課題を「特に取り組む社会課題」として選定し、「保険」と「ソリューション」の両輪で、真正面から対峙することで、お客様や社会の“いざ”をお守りし、「次の一歩の力」になります。



災害レジリエンスの向上

詳細はP.14-21 >

自然災害の脅威に真正面から対峙し、災害レジリエンスの向上に貢献することは、まさに“いざ”をお守りするという当社のパーパスそのもの。
従来型の「保険」事業の強化に加え、防災・減災や早期復旧・再発防止といった保険事故の事前事後領域を含めた「ソリューション」事業を拡大することで、社会全体のレジリエンス向上に益々貢献します。



気候変動対策の推進

詳細はP.22-25 >

自然災害の激甚化をはじめ、気候変動による様々な悪影響は、
人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる
脅威となりつつあります。まさに気候変動は地球の
サステナビリティにとって重要な社会課題であるわけですが、
保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして
真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきます。



健やかで心豊かな生活の支援

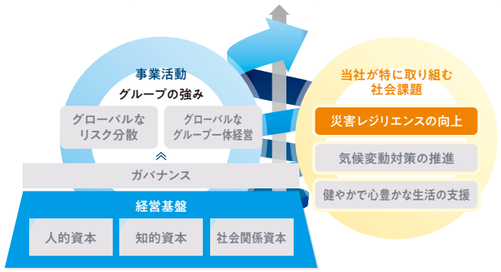
詳細はP.26-27 >

人生100年時代において、「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」は、身近かつ喫緊の課題となっています。
当社は生損一体で、付加価値の高い商品・サービスを提供すると共に、企業における健康経営支援等を通じて、人生100年時代を支えていきます。



災害レジリエンスの向上



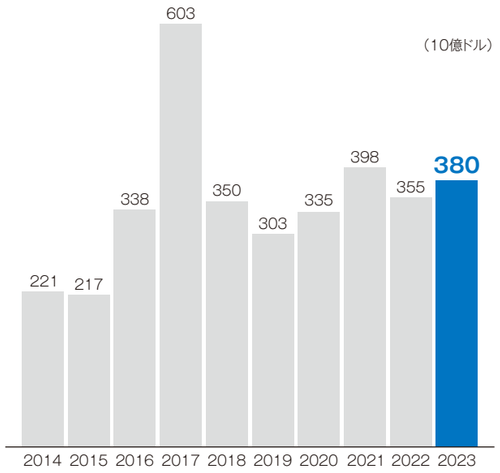


自然災害の脅威に真正面から対峙し、災害レジリエンスの向上に貢献することは、まさに“いざ”をお守りするという当社のパーパスそのもの。「保険」事業の強化に加え、保険事故の事前事後領域も含めた「ソリューション」事業を拡大することで、社会全体のレジリエンス向上に益々貢献します

環境認識

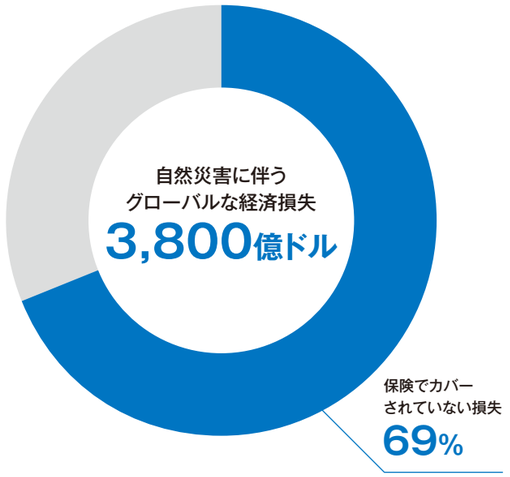
ハリケーンや台風、豪雨、地震など、自然災害による経済的損失は高止まりしています。直近でも、能登半島で大規模な地震が生じ、またハワイでも大きな被害をもたらした山火事や、豪雨、雹災といったいわゆる“セカンダリーペリル”も世界中で頻発しており、人々にとって大きな脅威となっています。一方、保険でカバーされていない損失（プロテクションギャップ）は、2023年度は69%にのぼっており、災害レジリエンスの向上に向けては、この「プロテクションギャップ」を縮めることが重要となります。また、そもそも、災害は起きない方がいい。起きても被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がいい。かつ、再発はしない方がいい。こうした観点から、レジリエンスの更なる向上のためには、「保険」の提供のみならず、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の事前と事後の安心に繋がる「ソリューション」の拡充も重要であり、保険会社は元より、関連業界や、政府や地方自治体とも一体となって推進すべき取組みです。

◯グローバルな経済的損失額の推移



（出典）2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

◯プロテクションギャップ



（出典）2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon



災害レジリエンスの向上

災害レジリエンス領域で実現したい世界

当社が災害レジリエンス領域で取り組んでいる事例のご紹介の前に、当社がこの領域で実現したい世界について、ご説明したいと思います。
まずは、当社事業として、「保険」そのものの機能を引き上げることは元より、自然災害等による被害の軽減・回避、或いは、被災後の早期復旧、再発防止といった、保険の事前・事後領域を中心とした「ソリューション」も含めた、価値提供のバリューチェーンを拡充します。
こうした「保険」・「ソリューション」事業を通じて、お客様の損害・被害の回避・軽減や、事業継続、早期復旧に貢献することで、大きな社会的価値を創出します。
そして、社会的価値を生み出すことに伴い、例えば発生保険金の削減・損害率の低減を通じて、適切なマージンを確保しつつ保険料を低減させることが可能となり、そうなれば、より広く保険を普及することができ、顧客数の増加にも繋げられると考えています。
このように、直接的にも間接的にも、当社の経済的価値を引き上げていく。こうした価値創造の連関が発揮できる世界の実現をめざします。
以降のページでは、当社がこれまで進めてきた保険事業の強化や、ソリューション事業の拡充に関する取組み（緑色部分）の事例に加え、こうした取組みが生み出す「社会的価値（オレンジ色部分）」の定量化の挑戦についても、ご紹介します。

災害レジリエンス領域のバリューチェーンと当社事業

事前領域
ソリューション
P.19
- 自然災害等による被害を軽減、回避（防災）するサービスの提供（ロスコン・ロスプリ*）

保険金支払
保険
P.18
- 保険金支払による再建（Build Back Better）
- 保険金支払にかかる時間を短縮することによる早期復興

事後領域
ソリューション
P.19
- 罹災した建物や設備を早期復旧させ、迅速な事業の再開を支援
- 再発の防止

当社事業が生み出す社会的価値

社会的価値の定量化の挑戦 についてはP.20-21参照

- 人的被害の回避
- 財物の被災防止
- 事業継続/早期復旧
- 保険リスクヘッジによるお客様の資本の効率化
- 再建時の強靭化

等

社会的価値を背景に向上する当社の経済的価値

損害率低下
- 災害事故発生率の低下
- 保険金支払単価の低下

トップライン向上
- 契約者数増加（良質な契約ポートフォリオを背景とした価格競争力）
- ソリューション収入の拡大

事業費削減
- トップライン増加に伴う事業費率の低下

*：ロスコン・ロスプリ＝ロスコントロール（事故軽減）・ロスプリベンション（事故防止）の略称



災害レジリエンスの向上

具体的な取組み（保険事業）

「火災保険」は自然災害からお客様をお守りするための大切な保険でありますが、リスク量も相応に巨大であり、適切なカバーを、適切なレートで今後も安定的に提供し、お客様や社会の“いざ”をいつまでも支えるためには、収益改善のための徹底的な取組みが必須となります。特に、相対的に火災保険のボリュームが大きく、自然災害大国の日本を市場とする東京海上日動（TMNF）においてはこれまで、自身の事業効率の向上（コスト削減等）は元より、機動的な料率・商品改定、再保険の最適化などを推進。2023年度には黒字化を達成していますが、更に総合的かつ徹底的な収益性の改善努力を不断に続けることで、現中計期間中に「資本コスト相当の収益性（ROR>7%）の確保」を達成し、これからも自然災害からお客様をお守りするための適切なカバーを、安定的に提供し続けます。

【参考】TMNFにおける具体的な取組み例

事業効率の向上

デジタルの徹底活用による事務量削減や、生成AIの活用等、当社自身の不断の努力を通じて、事業効率の向上に取り組み、保険カバーを安定的に提供し続けます

ボトムフォーカスの取組み

低収益契約の引受厳格化や引受条件の改善といった“Re-New”の取組み（P.130参照）も通じて、厳格な採算管理を徹底します

再保険の最適化

自然災害の激甚化等により再保険料率の高止まりが続く中、機動的なサイクルマネジメントの実施は勿論、主に東京とロンドンのGlobal Reinsurance Teamが一体となって交渉を展開し、グループ全体のバーゲニングパワーを発揮すると共に、元受保険の収益性の高さや優位性を透明性高く再保険者にアピールすることで、再保険料の増加を抑制できています。2024年4月更改においては、再保険の調達を増やしつつも、コストを横ばいに抑えることに成功しています（実質的なレート削減を実現）

料率・商品改定（火災保険）

2019年度以降、継続的に火災保険の料率・商品改定を行い、2023年度には黒字化を達成していますが、大規模自然災害のリスク量は巨大であるため、資本コスト相当の収益性（ROR>7%）は未だ確保できていません。そのため、2024年10月に更なる料率・商品改定を実施し、一層の収益性向上をめざします

具体的な取組み（ソリューション事業）

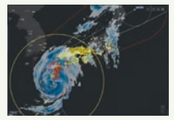
お客様や社会の“いざ”を“いつも”お支えするためには、「保険」のみならず、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の事前と事後の安心に繋がる「ソリューション」の開発・提供も欠かせません。当社は、2023年11月には新会社「東京海上レジリエンス」を設立。防災・減災総合ソリューション事業の実現をめざし、事前防災や事後復旧・減災の領域における取組みを強力に推進しています。

また、保険事業を通じて蓄積したノウハウやデータ、テクノロジーといった社内の「人的・知的資本」の活用は勿論のこと、防災コンソーシアムCOREを始めとするパートナーとの共創による「社会的資本」も活用することで、ソリューションの開発に磨きをかけており、足元、順次提供を開始しています。

【参考】具体的なソリューション・取組み事例

事前

レジリエント情報配信サービス（23年7月～）
- 多種多様な気象・災害情報（雨・土砂・地震・雪・雹等）を配信
- 登録地点の危険度が高まった際にアラートを発報



Supply Chain Risk Visualization（24年1月～）
- レジリエントなサプライチェーン構築に向け、リスク可視化、有事・平時シミュレーション、復旧プラン策定を行う、サプライチェーンリスク管理システム（富士通社協業）



対策実行パッケージ（24年5月～）
- 外部パートナーとの連携により計35のサービスを整備。地震・水災・土砂災害等のマルチペリルに対して、リスク評価や事前対策等のソリューションをパッケージで提供



事後

液状化被害低減対策サービス（24年5月～）
- 液状化被害の発生した事業者に対して、迅速な復旧および再発防止に繋がる最適な調査や工法の提案を行うコンサルティングサービス



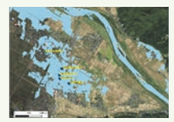
耐震・免震設計サービス（24年5月～）
- 地盤や建物の耐震性評価・診断を行い、リスクレベルに応じて基礎構造補強や耐震・免震設計の提案を行うコンサルティングサービス



事前事後共通

リスク情報プラットフォーム（23年4月～）
- 災害関連データ（気象、衛星画像等）や保険金支払データを活用・提供
- 官公庁案件（国土交通省・内閣府等）や民間案件を受託済

CORE 防災コンソーシアム





災害レジリエンスの向上

「社会的価値」の定量化と、継続的な価値拡大への挑戦

当社は、事業活動を通じて社会やお客様に提供している「社会的価値」、例えば「人的被害の回避」や「財物の被災防止」、「事業継続/早期復旧」といった価値について、これを定量化し、その数字を意識した事業運営を行うことができれば、保険事業自体の認知向上も含め、当社の社会課題解決の質や量の更なる拡大、従業員のモチベーションアップや人材の確保にもつなげることが可能になるのではないか。そして、その結果として当社の「経済的価値」、ひいては「企業価値」向上にもつながるのではないか。そのように考え、2024年度より、これまでご説明してきた「災害レジリエンス向上」へとつながる保険やソリューションの提供等により創出される「社会的価値」を定量的に可視化することに挑戦しています。

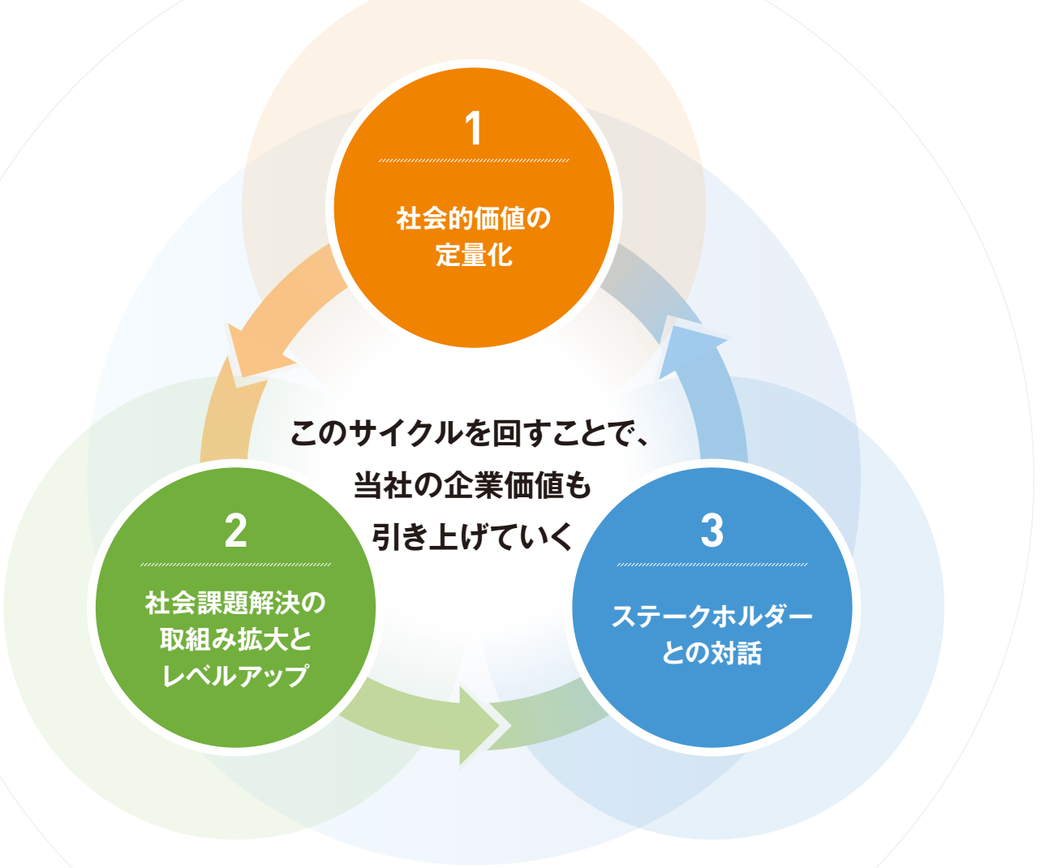
例えば、TMNFや東京海上ディーアール(TdR)が提供している「ロスプリベンションサービス(ロスプリ)」。これは、多様化・複雑化するリスクを抱える企業に対し、保険事故の専門家として、「人間工学」や「安全工学」などの科学的根拠に基づいた事故防止、事故削減、再発防止に有効なソリューションを提供し、企業の防災・減災に貢献するサービスです。このサービスの提供を通じて、例えば大規模な自然災害が発生した際には、「事前対策による企業の操業停止期間の短縮」や「財物保護を通じた被害範囲の縮小に伴う早期復旧」といった、お客様に対する「社会的価値」の創出が行われているはずであり、第三者のチェックも受けながら、こうした価値の定量化の検討を進めております。

勿論、災害レジリエンス領域で提供しているサービスはロスプリサービスのみならず、例えばP.19でお示ししているような、Supply Chain Risk Visualizationや対策実行パッケージ、液状化被害低減対策サービス、耐震・免震設計サービスといったサービスもありますし、他にも、この統合レポートの紙面では記載しきれない程、数多くのサービスを提供し、更に新しいサービスの開発を進めています。また、例えば米国でも、PHLYが、気温湿度センサーの配布・活用を通じて凍結等の事故防止サービス(PHLY Sense)の提供を拡大する等、災害レジリエンスの向上に貢献すべく、世界中で取組みを加速させています。

将来的には、こうしたサービスに加え、保険商品についても、保険金のお支払いによる「事業継続/復旧」といった価値も対象として、当社が提供するあらゆる商品/サービスや事業の「社会的価値」を網羅的に算出できればと考えていますが、適切なデータの選別が難しかったり、或いは新サービスを次々に投入している中でそもそもデータが無い、といった課題が多いことも事実です。容易ではありませんが、この定量化の挑戦を通じて、社会やお客様に提供している「社会的価値」と、お役に立った結果として向上する当社の「経済的価値」の双方を意識した事業運営を行うことで、様々なステークホルダーと共に、こうした価値の拡大・成長をめざします。

○定量化の挑戦を起点に当社がめざしたい姿

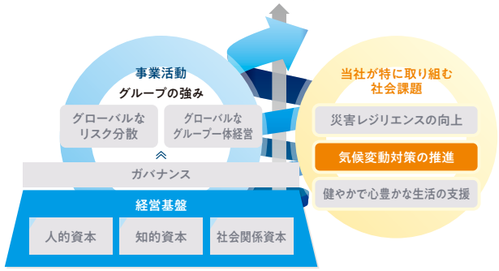
お客様・社会・代理店	• 当社が提供する社会的価値(お客様や社会にとっての効用)をお伝えし、当社への更なる支持を獲得する。共に社会課題解決を更に推進するパートナーとなってもらう
社員	• 目の前の仕事がどれだけ社会的に価値があるのかということ、そして、お役に立った結果として経済的価値の増加にも繋がっていることを理解してもらい、活力アップに繋げる • 社会的価値を検証するPDCAサイクルを回す事で各サービスのレベルアップを実現する
株主	• 当社が事業を通じて創出する社会的価値と、それが経済的価値にも繋がっていることを示すことで、対話を充実させ、当社の企業価値向上を共にめざす世界を創る



気候変動対策の推進



気候変動は、
地球のサステナビリティにとって重要な社会課題です。
当社は、責任ある保険会社・機関投資家として、
そしてグローバルカンパニーとして、
この人類史的な課題に真正面から対峙していきます

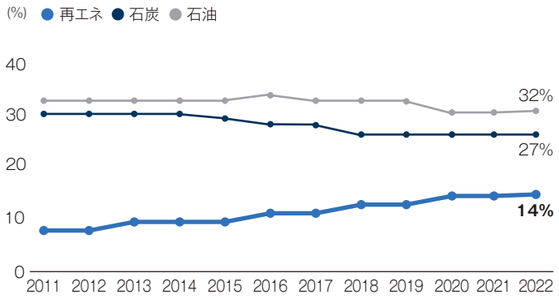


環境認識

気候変動は、世界各地に脅威をもたらすグローバルかつ人類史的な課題です。この脅威に対して、2015年に採択されたパリ協定では、世界共通の長期目標として「世界の平均気温の上昇を、産業革命前対比で1.5℃に抑える努力を追求すること」、「2050年のカーボンニュートラル達成」が掲げられており、これらの達成に向けて、国際社会が一体となって尽力しています。

実際に、各国で再生可能エネルギー市場は着実に拡大しており、日本でも、再生可能エネルギーの構成比率が、2011年度の10.4%から、2022年度は21.7%と2倍以上に拡大。更に政府は2030年度目標として36-38%までの拡大を掲げる等、各国が取り組みを着実に進めています。

◯世界の再生可能エネルギー市場の拡大



（出典）2023 Statistical Review of World Energy, energy institute

◯日本の再生可能エネルギー比率の拡大

	2011年度実績	2022年度実績	2030年度目標値（新エネルギーミックス水準）
太陽光	0.4%	9.2%	14-16%程度
風力	0.4%	0.9%	5%程度
水力	7.8%	7.6%	11%程度
地熱	0.2%	0.3%	1%程度
バイオマス	1.5%	3.7%	5%程度
再生可能エネルギー合計	10.4%	21.7%	36-38%

（出典）資源エネルギー庁



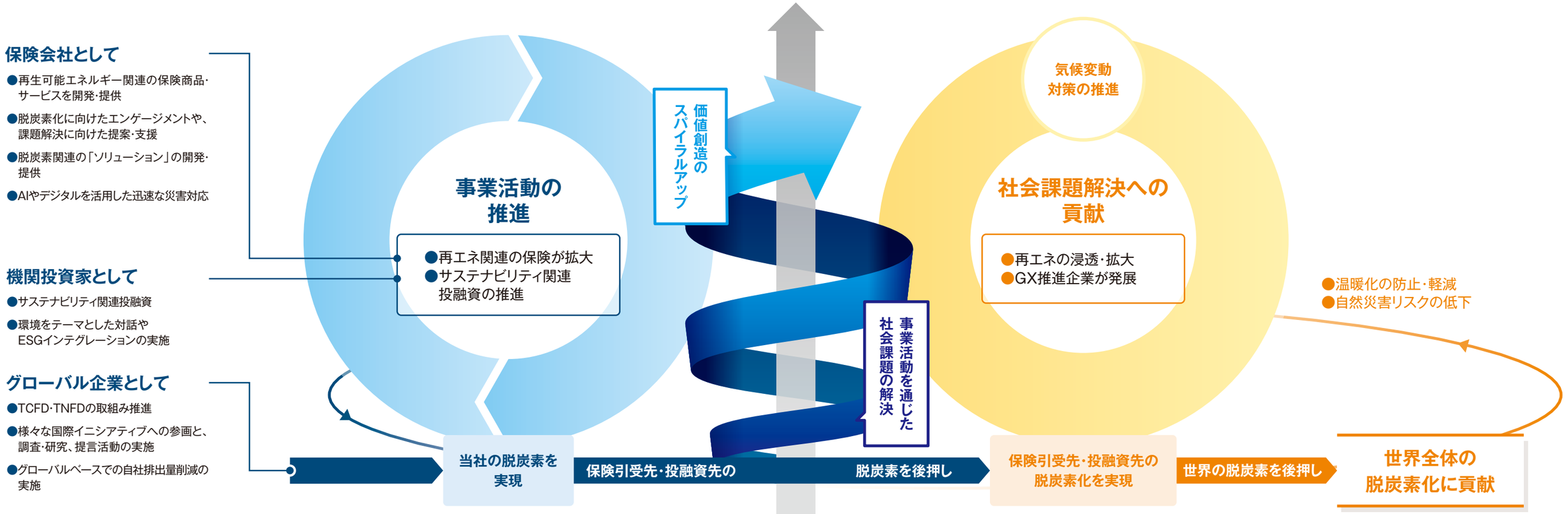
気候変動対策の推進

具体的な取組み（保険会社・機関投資家として）

「保険会社」としては、当社が擁しているGCubeの高い専門性やノウハウも活用し、高度な保険商品やリスクコンサルティング、損害サービスをグローバルに提供することで、再生可能エネルギーの発展・普及に貢献しています。GCubeは再生可能エネルギー市場の黎明期である1990年代から事業を展開。現在は再生可能エネルギー業界の世界トップ10社のうち8社を顧客とし、世界38か国、2,000件以上のプロジェクトを保険で支えるなど、まさに再生可能エネルギー分野のリーディングカンパニーであり、その知見やデータは、当社にとって大きな強みとなっています。また、TMNFでは、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約9割を占める大口顧客200社以上に対してエンゲージメントを実施しており、脱炭素化に係る課題解決に向けた提案・支援を行っています。こうした「保険」関連の取組みに加え、脱炭素領域においても「ソリューション」を開発・提供すべく、2024年2月に準備会社を設立。主に国内の中小企業に対する脱炭素経営支援サービス等の提供を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。また、「機関投資家」としては、投融資先との環境をテーマとした対話や、投融資判断において非財務情報も考慮するESGインテグレーションを継続的に実施。サステナビリティ・テーマ型投融資やインパクト投資も推進しており、2024年3月末時点の投融資額はそれぞれ1,380億円、290億円となっています。

具体的な取組み（グローバルカンパニーとして）

「グローバルカンパニー」としては、各国の拠点において、自社電力の再エネ化や社有車の電動車化、光熱費の削減等を通じて、事業活動に伴う温室効果ガス（CO_2）排出量*1を2015年度対比で▲32%（2022年度実績・2030年度目標は▲60%削減）削減すると共に、1999年から実施しているマングローブ植林を通じて、GHG吸収・固定量も順調に拡大。その結果として、11年連続となるカーボンニュートラルを達成しています。
こうして、ご説明してきた取組みや、取引先のトランジション支援等を通じて、当社は2050年度までに、保険引受先や投融資先も含め、CO_2排出量実質ゼロ*1をめざします。一方で、気候変動というグローバルかつ人類史的な課題に対しては、こうした一企業グループとしての自社活動を中心とした取組みだけで完全に解決できるものではなく、国際社会が一丸となって取り組む必要がある訳ですが、当社は創設からTCFDに関わるなど、気候関連の様々な国際イニシアティブに参画し、調査・研究および提言活動を実施。脱炭素社会の議論を積極的にリードすることで、世界の脱炭素化実現に向け、尽力を続けていきます。



*1：（当社）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）
（保険引受先・投融資先）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