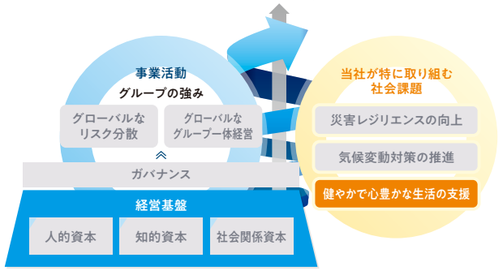
健やかで
心豊かな生活の支援



**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、
喫緊の課題です。当社は生損一体で、
付加価値の高い商品・サービス等を提供することで、
人生100年時代を支えていきます**



環境認識

日本では、世界で類を見ないほど少子高齢化が進展し、本格的な人生100年時代を迎える中、病気を抱えながら生きるリスクや、蓄えた金融資産が寿命より先に尽きるリスクも高まっています。がんや心臓病、脳卒中などの生活習慣病を患う方も増えており、国民医療費の負担も増大。平均寿命と健康寿命の差は約10年と大きく、豊かな老後に向けた資産形成のニーズも高まる中で、「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」は重要な社会課題となっています。
また、少子化も相俟って、労働力不足も深刻化している日本においては、社員が心身共に健康で働けるように企業がサポートする「健康経営」の重要性も高まっています。

具体的な取組み

「健康寿命の延伸」や「資産枯渇の回避」に対しては、お客様ニーズを的確に捉えた独自性の高い商品・サービスの開発・提供を通じて、健康で長生きできる人生を後押しします。直近では、2023年8月に発売した「あんしん治療サポート保険」は、生活習慣病8疾病を対象に、通院治療から保障する広範な保障範囲に加え、健康診断の2次検査受診に対して給付金をお支払いする早期治療支援特約による早期発見・早期治療のサポートや、糖尿病等の疾病発症リスクのシミュレーションサービスの提供等、お客様の健康増進をトータルで後押しできる商品となっています。
そして、今後2024年10月にも、企業の従業員に対して、2次検査の受診勧奨を通じて疾病の早期発見・早期治療を促進する「健康アシスト保険」の販売を開始する予定です。団体長期障害所得補償保険や医療保険・がん保険等の、発病後を補償する既存商品に加えて、本商品を一気通貫で提供することで、お客様企業の従業員が健康にイキイキと働けるよう、取組みを強化していきます。また、自社における「健康経営」のノウハウを活かした「健康経営の支援」にも取り組んでいます。これまで当社自身が「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人」に選定された実績や知見を最大限に活用し、「治療・介護と仕事の両立を支える保険商品」や「感染症BCPの策定支援」、「メンタルヘルス・ハラスメント対策サービス」等の提供を通じて、毎年約2,000社に対して「健康経営優良法人」認定取得をサポートし、お客様企業の健康経営の推進を支援しています。
「保険」の提供のみならず、「ソリューション」の提供もめざし、2023年4月にはヘルスケア領域をスコープとした準備会社を設立しており、保険事業との親和性および当社パーパスを踏まえ、「未病・予防」にフォーカスした事業展開をめざしています。
例えば、健康診断を起点とした健康度改善のエコシステム構築等を通じた、企業や団体のウェルビーイング経営への貢献や、蓄積したヘルスデータの活用等により、新たな価値を社会に提供していきます。
また、社内は勿論、社会関係資本（外部パートナー）との共創を通じた価値提供にも取り組んでおり、三菱商事との合弁で2020年7月に設立したホワイトヘルスケア社では、企業健保や自治体、地域の医療機関向けにデータ分析を活用したコンサルティングや各種支援策を提供し、「健康増進」と「医療費適正化」の両立に向けた取組みをこれまで着実に拡大しています。
こうした取組みを通じて少子高齢化社会の先頭を走る日本の課題解決に貢献し、ソリューションに磨きをかけることで、国内でノウハウを蓄積すると共に、将来的には日本国外にも取組みを展開し、日本と同じ課題に直面するであろう国々も支援していくことをめざします。

グローバルなリスク分散

世界中のリスクを引き受ける保険事業において、いかなる事態に直面しても揺るがない経営を実現するための“一丁目一番地”の戦略が「グローバルなリスク分散」その戦略を支えるのは、当社のM&A・PMI実行力とポートフォリオマネジメント力です



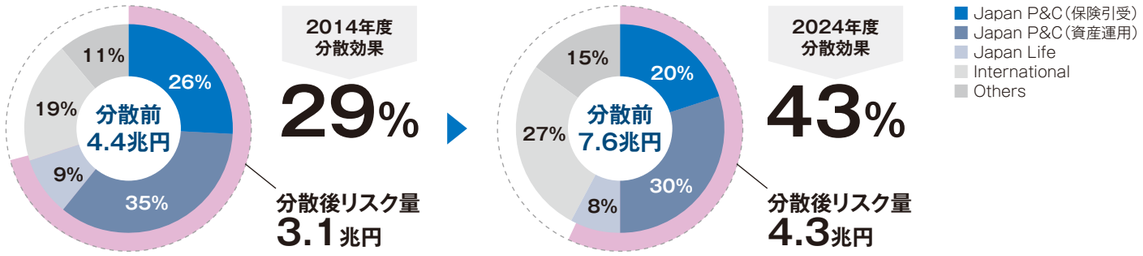
常務執行役員
Co-Head of Int'l Business
Brad Irick

私はこれまで、TMHCCのCFOやTMKのCEOを務め、今年4月からは東京海上HDのCo-Head of International Businessとして、International事業全体をリードしています。
私たちは、お客様、そして社会の“次の一歩”の力になり、“いざ”をお守りするために存在していますが、変化が早くリスクが見えにくい不透明、不確実な世の中においては、世界中の多様な社員の知見を結集して、これらの変化に迅速に対応することが、当社経営の成功のカギだと考えています。
私自身、グローバルに事業を発展させるためには、こうした多様性や各々のAutonomy（自主性）を尊重しつつも、カルチャー、企業風土を醸成することが大切だと考えており、そのためにも「マネジメントとして発言に一貫性を持ち、より多くの社員と定期的に目に見える形でコミュニケーションを取り続けること」を心掛けてきました。Co-Head of International Businessとなった今でもその考えは変わりません。

M&Aを「手段」としたリスク分散

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はあってはなりません。
「リスクを分散すること」は保険ビジネスの要諦とも言え、その「手段」がM&Aです。当社は、これまで20年程の歳月をかけて実行してきた海外M&A等により、日本の自然災害リスクと相関の低いInternational事業を拡大し、地理的、事業的、そして商品的に、リスクの分散を図ってきました。この「グローバルなリスク分散」戦略を通じて当社はリスク量を適切にコントロールし、ボラティリティを抑えながら、持続的な利益成長を実現してまいりました。
その結果として、大きな自然災害やコロナに見舞われた年度であっても、その損失が業績に与えるインパクトを3割以下に抑えることができています。

○リスク分散効果



※政策株を除いたリスク量は、分散前5.9兆円、分散後3.1兆円

カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準

当社は、規律あるM&Aを実行するために、①カルチャーや経営の価値観が合うこと、②高い収益性を有していること、③それを裏付ける独自で強固なビジネスモデルを持っていること、という「買収3原則」を堅持しています。その中でも、「カルチャーフィット」は特に大切にしている要素です。当社では、社内にMarket Intelligence機能を持ち、自ら案件を探し出して、これをロングリストとショートリストに纏めています。このリストを基に、グループの経営メンバーで構成されるIEC（International Executive Committee）にて議論を行い、買収候補を精査していますが、机上の定量的な情報だけでは買収判断を行うことはできません。買収候補のマネジメントとまさに膝詰めで、踏み込んだ対話を重ね、その中で、経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確信できること、これが買収判断の決め手となります。



○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

ハードル・レート
資本コスト（7%）＋リスクプレミアム＋内外金利差

Autonomyを尊重した経営管理と被買収会社の高い成長

当社がこれまでに実行した大型M&AのROIは21.5%と、資本コスト（7%）を大きく上回っており、「成功を積み重ねてきた」と申し上げてよいかと思います。これは、先にご説明した「カルチャーフィットを重視した厳格な買収基準」に加え、被買収会社のautonomy（自主性）を尊重し、federated（連邦的）ベースでグループ経営をしてきた、この当社独自のビジネスモデルも重要だと考えています。強固なビジネスモデルを持つ会社を買収する、そのautonomyを大事にし、彼ら本来の強みを存分に発揮してもらうことで、グループ入り後も更なる成長を遂げることができました。
こうした成功の積み重ねが良いレピュテーションに繋がり、次の良質なM&A機会をもたらします。これは、私がTMHCCのCFO、TMKのCEO、そして、現在Co-Head of International Businessの立場で、実感してきたことです。今後も、この成功したアプローチを継続し、世界中で、利益成長をさらに加速させることができると確信しています。

フォワードルッキングな事業の売却

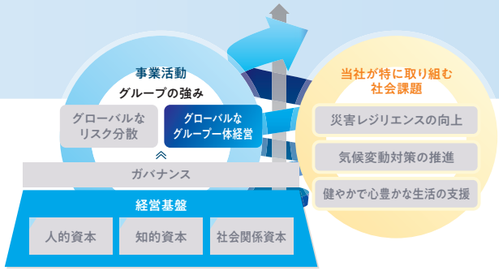
私たちは、事業を「買う」だけでなく、フォワードルッキングに「売却」も行い、そこで創出した資本・資金を、organic growth、さらには、次の買収に振り向けることで、更なるリスクの分散、事業の拡大に繋げています。
私がTMHCCのCFO、そしてTMKのCEOを務めていたとき、多数のボルトオンM&Aに積極的に関与し、売却やランオフによるポートフォリオの入れ替えも機動的に実行してきました。その一例が、2022年のHighland Insurance Solutionsの売却です。同社は米国における建設工事保険を取り扱う保険代理店で、自然災害の影響を受けやすく、収益のボラティリティが高かったため、当社のアペタイトには合っていませんでした。一方で、建設工事マーケット自体は今後も拡大する見通しがあり、新規参入もなされているマーケットだったことから、今が売却の機会であると判断し、私がリードしたTMKの引受ポートフォリオ改革の一環として、売却を決断しました。結果的に、TMK、Highland、および買収会社にとって、win-win-winの関係になったのではないかと考えています。
足元のM&Aに対する見通しや環境認識は、CFOメッセージ（詳細はP.49）にて、当社方針をコメントしています。

まとめ

当社のM&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&A機会を手繰り寄せることに繋がっており、これは他社には容易に真似のできない、当社独自の強みです。
顧客層や商品の重複が少なく、リスクの相関が低い“良い会社”を組み入れることで、リスクの分散と事業の成長を同時に実現する。一方、フォワードルッキングに、当社の分散と成長への貢献が期待できないと判断した事業は売却し、その資本・資金を更なる分散と成長に資する事業に振り向ける。こうしたポートフォリオマネジメントを規律を持って絶え間なく回し続け、またそのやり方は環境変化に応じて進化させることで、「グローバルなリスク分散」戦略を着実に発展させ、これからもリスク量を抑制しながら、当社全体の資本効率の向上と持続的な成長を実現していきます。

グローバルなグループ一体経営

経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定・実行
海外役員の拡充やグローバル委員会の充実化、次代の経営人材の育成・輩出を通じて
経営判断の質・確度・スピードをより高めていきます



グローバルな適材適所での人材活躍

当社は、M&Aを活用して、「リスク分散」と「利益成長」を実現してきましたが、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。当社は、元々カルチャーが合う企業を買収していますが、被買収会社固有のカルチャー、Autonomyも尊重しながらPMIを進めることで、従業員は離職することなく、よりイキイキとモチベーション高く活躍しており、それがカルチャー&バリューサーベイの高いスコアの維持にも繋がっています（詳細はP.125）。被買収会社のトップマネジメントを本社経営メンバーに加えるにとどまらず、意欲ある人材には、所属する個社での役割に加え、グローバル委員会への参画等を通じて、グループ全体の経営を担う役割と機会を付与しています。こうした「グループ一体経営」は、9年目となりますが、海外役員やグローバル委員会の充実など、今もなお進化を続けており、当社独自の強みとなっています。

グローバルに優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を強化

海外役員の拡充や、チーフオフィサーへの任命などにより、グローバルな知見を結集して、経営の重要事項を決定・実行

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



Christopher Williams
Co-Head of
Int'l Business
（~2024.3）

順調な
サクセッション
（継承）



Brad Irick
常務執行役員
Co-Head of
Int'l Business



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループCRSO

現在もChairman of International Business として、
引き続きInternational事業をサポート

執行役員



TMSR
José Adalberto Ferrara



PHLY
John Glomb



グループCDIO
Caryn Angelson

グループ全体での専門性の活用

グループ総括補佐



法務
Randy Rinicella



デジタル
Gus Aivaliotis



IT
Robert Pick



保険引受
Barry Cook



内部監査
Dawn Miller

シニアジェネラルマネージャー



リスク管理
Daniel Thomas



サイバー保険
Daljitt Barn

順調なサクセッションと次代の経営人材の育成

当社の「グループ一体経営」は、いわゆる「第一世代」で途絶えることはありません。次の世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は非常に重要であり、それを余念なく実行しています。具体的には、当社は、TLI、Tokio Marine Group Leadership Instituteを2023年4月に創設し、グループCEOがその初代学長に就任しております（詳細はP.62）。このTLIをグループ経営リーダー育成の“中心地”と位置付けており、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しています。TLIのミッションは単なる研修にとどまらず、人材育成機関の基軸として、採用、能力開発、評価・配置をグループ全体で連動させながら、次世代のグループ一体経営を担う人材を、安定的・継続的に輩出することをめざしています。

TMHCCで、そしてグループレベルで「グローバルなグループ一体経営」に貢献するタレントたち

「経営のクオリティ向上」は、どんな会社、グループにとっても重要なテーマであり、古今東西その重要性は変わりません。
TMHCCでは、長年にわたって、買収や新規事業の立ち上げなどで加わったタレントの貢献により「経営のクオリティ向上」に取り組んできました。
今や、彼ら彼女らは、TMHCCだけでなく東京海上グループ全体で活躍しています。私たちは「グローバルなグループ一体経営」の一翼を担い、グループ全体の「経営のクオリティ向上」と成長に貢献していると手応えを感じています。
例えば、TMHCCの元CEOであるChrisは、Co-Head of International Businessとして International事業をリードしてきました。今年4月にこのポジションを引き継いだBradは、TMHCCのCFOからTMKのCEOに転身し、会社の変革と収益改善に貢献しています。RandyはDeputy CLCOとして、BarryはDeputy CRSOとして、そして、DawnはDeputy CAOとして、それぞれ豊富な知見を活かしながら、グループレベルで活躍しています。
私自身も共同CRSOに任命されたことで、TMHCC内だけでなくグローバルに、グループレベルでも大きな貢献をする機会に恵まれ、非常にワクワクしています。私たちがスペシャルティ保険のグローバルリーダーとして培ってきた知見とノウハウは、グループ内で広く共有され、シナジーを生み出すとともに、ベストプラクティスとして活用されています。例えば、TMHCCのボルトオンM&Aの知見はホールディングスによって標準化され、ガイドラインとして他のグループ会社にも活用されています。これはまさに「グローバルな知見の結集」と言えるでしょう。
今後も「グローバルなグループ一体経営」の進化をサポートしながら、TMHCCおよび東京海上グループとしてのさらなる成長をめざしていきます。



常務執行役員
共同グループCRSO
CEO of TMHCC Insurance Holdings, Inc.
Susan Rivera

グローバルなグループ一体経営





当社グループのCapabilityを活用したグループシナジーの創出

当社グループ各社は、グループが有する商品ラインアップや引受キャパシティ、販売網といったCapabilityを徹底的に活用しながら、強みを一層磨き、成長を加速しています。その成果は、「Revenue（保険料の拡大）」、「Investment（資産運用収益の拡大）」、「Capital（保有出再の最適化）」、「Cost（コストの削減）」の4分野において、グループシナジーという形で現れており、足元、年間約620ミリオンドルという利益貢献に結びついています。この約620ミリオンドルという利益を、仮に、買収により実現する場合、北米P&Cの平均的なPERを12倍とすると、単純計算で1兆円を超えるような規模の会社を買収することとなります。「追加コスト無し」に、この様な大きな価値を実現しており、これは当社の強みとして、今後も持続的に拡大させていきます。

シナジーの具体例としては、多種多様な商品ラインアップやグローバルな販売網を活用したクロスセル（Revenue）の拡大は勿論、資産運用に高度なノウハウを持つDFGへの運用委託を通じた資産運用収益の拡大（Investment）、引受キャパシティの活用を含めた保有出再の最適化（Capital）、或いはシステムの共同購入（Cost）等が挙げられ、例えば、Revenueシナジーの効果は元受保険料ベースで約900ミリオンドルまで拡大しています。

当社のユニークな強みとも言えるグループシナジーは、グループ一体経営の成果として順調に拡大しており、今後も更に加速させ、グループ全体のレベルアップに繋げていきます。

グループシナジー

Revenue（成長）
グローバルネットワークの活用

Investment（資産運用）
DFGの資産運用力を活用

グループシナジー
年間利益貢献額:
USD 618 mn
(2023年12月末)

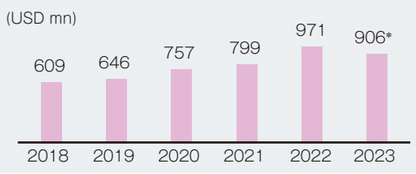
Capital（資本）
グループベースでの保有出再の最適化

Cost（コスト）
グループのリソース活用とスケールメリット

Revenueシナジーの具体例

Cross-selling	他のグループ会社顧客へのクロスセル
Joint Approach	大型イベントや大企業へのJoint Approach
Regional Expansion	スペシャルティ商品の横展開
Strategic Use of Group Asset	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

Revenueシナジーによって実現した元受保険料の推移



*: 2022年・Highland売却（P.29参照）に伴う特定のシナジー案件解消の影響を除けば、対前年で増加

グループ一体経営を支える“企業文化”

グループ一体経営を推進していくにあたってもう1つの重要なカギは、パーパスの実現を支える企業文化の醸成です。全世界4万人を超えるグループ社員が熱意と一体感を持って課題解決にあたっていくには、多様な人材をひとつのチームとして結び付ける、横串としてのカルチャーが重要となります。当社では、グループCEOがグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立ち、パーパス浸透に取り組んでいます。「What is our business for?」と問うて回ることで、私たちの仕事がお客様や社会にどのように貢献しているのか、よりお客様や社会の課題を解決するためにはどのようなことが必要かなど、一人ひとりが、当社のパーパスについて自ら考える、仕事の意義を再確認する機会にもなっています。これに加え、パーパスやカルチャーに対するマネジメントの考え・想いを込めたビデオメッセージの定期的な発信や、部門や役職を超えてまじめな話を気楽にする「マジきら会」の開催といった、マネジメントと現場が一体となった取組みを地道に継続することで、世界の隅々までパーパスが浸透している、熱意と一体感では世界のどの企業にも負けない会社をめざしていきます。

東京海上グループのパーパス
お客様や社会の“いざ”をお守りすること

マジきら会

階層を超えて「マジメな話を気楽にする」対話の場を国内外各地で設け、グループCEOも参加してパーパスについて語り合っています。



CEOメッセージ

グループCEOからのメッセージ動画を配信するとともに、社員からのフィードバックを募り、双方向のコミュニケーションを実施しています。



Tokio Marine Group Awards

東京海上グループの精神を体現した個人および組織の取組みを、グループCCOが表彰しています。



国内外グループ会社の取組み発信

社内報による取組み発信、1分動画の制作・提供などにより、グループ横断でパーパス浸透を図っています。



人的資本・知的資本・社会関係資本の強化

内部資本（人的・知的資本）を磨き続け、社会関係資本（様々な外部パートナー）と協創することで価値提供領域を拡大し続けます



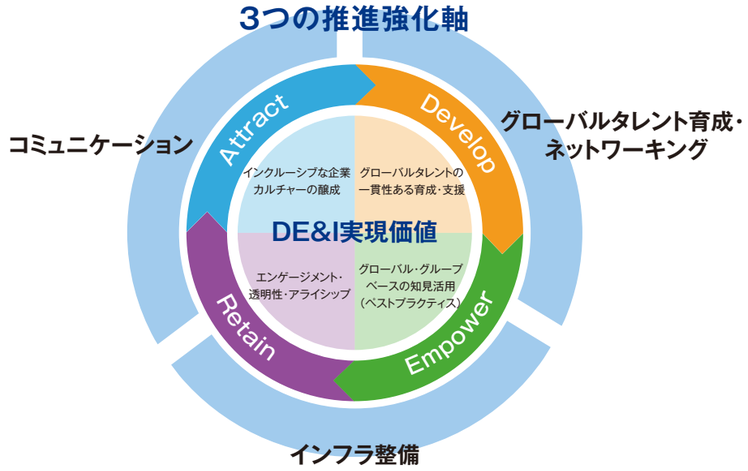
人的資本の強化・活用

当社グループは人的資本経営を通じて、強みである「人」の力をさらに強化し、創出価値の拡大に繋げています。
その土台となる“人材”と“企業文化”における様々な人事施策の実践を通じて、人的資本を最大化し、持続的な価値創出に繋げていきます（詳細はP.60-63）。



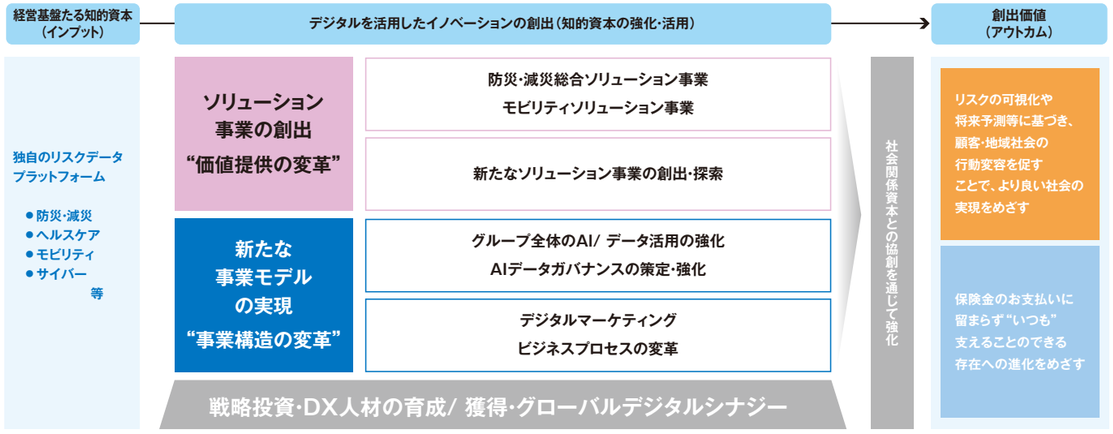
○ DE&Iの推進

当社グループでは、急速に変化し続ける不確実な時代の中で、DE&Iを成長戦略の中心に据えて推進しています。
すべての人が持てる力を最大限発揮できる人事制度、人事施策、職場環境の整備に向けて様々な取組みを推進し、グローバル・グループベースのシナジー・イノベーション創出や意思決定層の多様化・グローバル人材のエンゲージメント向上に繋げることをめざしています。



知的資本の強化・活用

デジタル技術と東京海上グループの保有データを競争力の源泉として重要な知的財産・無形資産と位置付けるとともに、グローバルベースでシナジーを実現し、新たな保険会社への変革と価値創造をめざします（詳細はP.64-67）。



社会関係資本の強化・活用（協創）

保険金のお支払いだけでなく、事故や災害の事前・事後の領域においても安心・安全につながる商品・サービスを提供することで、お客様や社会の“いざ”をお支えする当社グループのパーパスの実現を推進してまいります。
このためには、当社グループはもちろん外部パートナーとの共創・協業が重要であり、この推進のために事前・事後の領域において特に取組みを強化している「防災・減災」の分野では、防災コンソーシアムCOREを通じて、100社を超えるパートナーがお互いにノウハウを共有し合い、新たなビジネスの創出に注力しています。実際に、ソリューションビジネスとして事業化に繋げている事例もあります（詳細はP.64-67）。

防災コンソーシアムCORE

2021年の発足以降、設立された10の分科会において、防災・減災の新しい取組みを促進する新たなサービス創出・市場展開などの具体化をめざし、検討を重ねています。（写真は全体会の様子）



具体的なソリューション創出事例

分科会の一つにおいてソリューション開発が完了した 「リアルタイムハザード※」は、東京海上レジリエンス社の新サービスとしてローンチしています。

※：冠水センサー（応用地質社製）とクラウド監視カメラ（セーフィー社製）を活用し、浸水被害を即時検知可能なサービス



ガバナンスの強化

社外視点のさらなる活用を通じて内部統制／ガバナンスを一層強化
執行との両輪で「成長」と「ガバナンス」の高位均衡を実現させます



これまで当社は、「内部統制基本方針」を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、リスク管理、内部監査、監査役監査の実効性確保等を含む東京海上グループ全体の内部統制システムを整備することにより企業価値の向上に努めてきました。また、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、取締役会委員会である「内部統制委員会」での審議結果に基づき、取締役会がその内容を確認していました。
このような中で、国内のグループ会社で発生した保険料調整問題等の不祥事案、海外のグループ会社で発生したガバナンス関連事案等を受け、内部統制システムおよび内部監査機能の一層の強化が必要と判断し、社外の視点も入れた「グループ監査委員会」を2024年4月1日付で設置し、取締役会としての監督機能を強化していくこととといたしました。

「グループ監査委員会」においては、委員長に社外取締役の松山氏が就任するとともに、社外委員を交えて、当社および国内外のグループ会社における業務プロセスやカルチャー等について、世間・社会の常識とのズレといった観点も含め、執行から独立した社外視点からも検証しています。これまでの「内部統制委員会」は、内部統制システム全般に関する審議が中心でしたが、「グループ監査委員会」では個別事案も審議対象に加え、当社として各グループ会社の再発防止策の適切性を確認するとともに、他のグループ会社への学びの横展開やグループレベルでの取組みの必要性を検討・指示します。

2024年5月と7月に開催した「グループ監査委員会」では、業務プロセスやカルチャー等について、世間・社会の常識とのズレを洗い出す「常識の再点検」、「他山の石」とすべき他社事例からの学びおよび「グループ内個社における事案からの学びの横展開」など、具体的な審議テーマをもとに、東京海上グループのガバナンスにおける課題やあるべき対策について、社外視点も踏まえた活発な論議を行っています。
「常識の再点検」に関しては、東京海上日動のキャリア採用社員へのインタビュー結果等を基に、企業カルチャーや代理店との関係を含むビジネスモデル等における課題について論議しました。また「他山の石」となる他社・他業界において発生した不祥事を分析し、当社グループに置き換えた場合の影響や現時点での対応状況等について論議しています。また個別事案として、システム開発案件についても取り上げ、リスクの高いレガシーシステム入替プロジェクトに対するリスク管理や海外子会社と本社のコミュニケーションの強化策などを進めています。

今後は「グループ監査委員会」での論議・検討を通じて、このようなグループ経営の観点での課題をより広く、継続的に検証するとともに、先んじて打ち手を講じるべく、内部統制システムおよび内部監査機能のより一層の強化・充実を図り、ガバナンスと執行との両輪で、パーパスの浸透や、リスクを把握する仕組みの構築、リスクカルチャーの醸成も図りながら、「成長」と「ガバナンス」の高位均衡を実現していきます。

お客様をはじめ、社会の皆様からの信頼回復に努め、全社一丸となって、企業価値の向上に努めてまいります。

（参照）P.98-101 ガバナンス・イシューに対する取締役会の貢献とグローバル経営の要諦
P.118 内部統制システム

○ガバナンス強化に向けた課題と打ち手

一連のインシデント発生を踏まえた、グループ経営の観点での「課題認識」

TMHDによる拠点への関与	● グローバルな事業の拡大・多様化により、拠点ごとの内部統制機能の発揮度に濃淡が存在する中、TMHDとしての関与を従来以上に強化することが望ましい拠点もあるのではないか
「社外の視点」の活用	● 従来より、各種態勢整備・強化を進めてきているが、「社外の視点」を更に活用する余地があるのではないか

内部統制/ガバナンス強化・向上の具体的な「打ち手」

取組主体ごとに課題と打ち手を定め、2023年11月のIR説明会で公表した内容通りに取組みを進めています

■ TMHD（態勢強化）

課題	進捗状況（2024年7月時点）
内部統制/ガバナンスに関する「社外視点」の更なる活用	【社外視点の活用】 ■ 2024年4月、委員長を含む半数が社外委員である「グループ監査委員会」を新設 ■ 同委員会で、「外部視点」を活用し、業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性検証等を行う
ガバナンス向上策の実行に向けた、高度な「専門人材」の採用・増強	【高度な「専門人材」の活用】 ■ リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査等の領域における専門人材の採用・育成を継続するとともに、グループ会社横断での活用を推進

■ 国内グループ会社

課題	進捗状況（2024年7月時点）
各本社機能（含む、ガバナンス関連）の「集約化」の推進による機能強化・高度化	【ガバナンス機能の集約、監査強化】 ■ より直接的な指導・監督を行うため、グループ会社の第2線・第3線といったガバナンス機能を含む本社機能の集約を更に推進 ■ TMHDによる直接監査の強化（2024年度以降随時実施）

■ 海外グループ会社

課題	進捗状況（2024年7月時点）
各内部統制機能の「発揮度」に応じた態勢強化とグループベースでの支援（機能集約・人材派遣等）の推進	【拠点の発揮度に応じた体制強化・支援】 ■ 各拠点の体制を評価し、その結果を踏まえたアクションプランを策定のうえ、改善状況をフォローアップ中。このPDCAサイクルを通じた拠点の体制強化を推進

次の一歩の力になる。

Inspiring Confidence. Accelerating Progress.

お客様や社会の“いざ”をお守りする

1879年の創業以来、当社はこのパーパスを起点に、
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。
足元では、当社を取り巻く事業環境や社会課題は、
過去に類を見ない程に加速度的に変化・拡大・複雑化していますが、
当社は「保険」と「ソリューション」の両輪で、イノベーティブに課題を解決し続けることで、
お客様や社会の“いざ”を、“いつも”お守りします。

今よりも良い明日を作ることに貢献する。
“次の一歩”を踏み出そうとする全ての人々や企業の力になる。
この取組みに終わりはありません。
当社は未だ成長の“旅の途中”。
これからも決して歩みを止めることなく、厳しい環境変化も乗り越えながら、
お客様や社会のお役に立ち続けます。

社会課題の解決と持続的成長の歩み

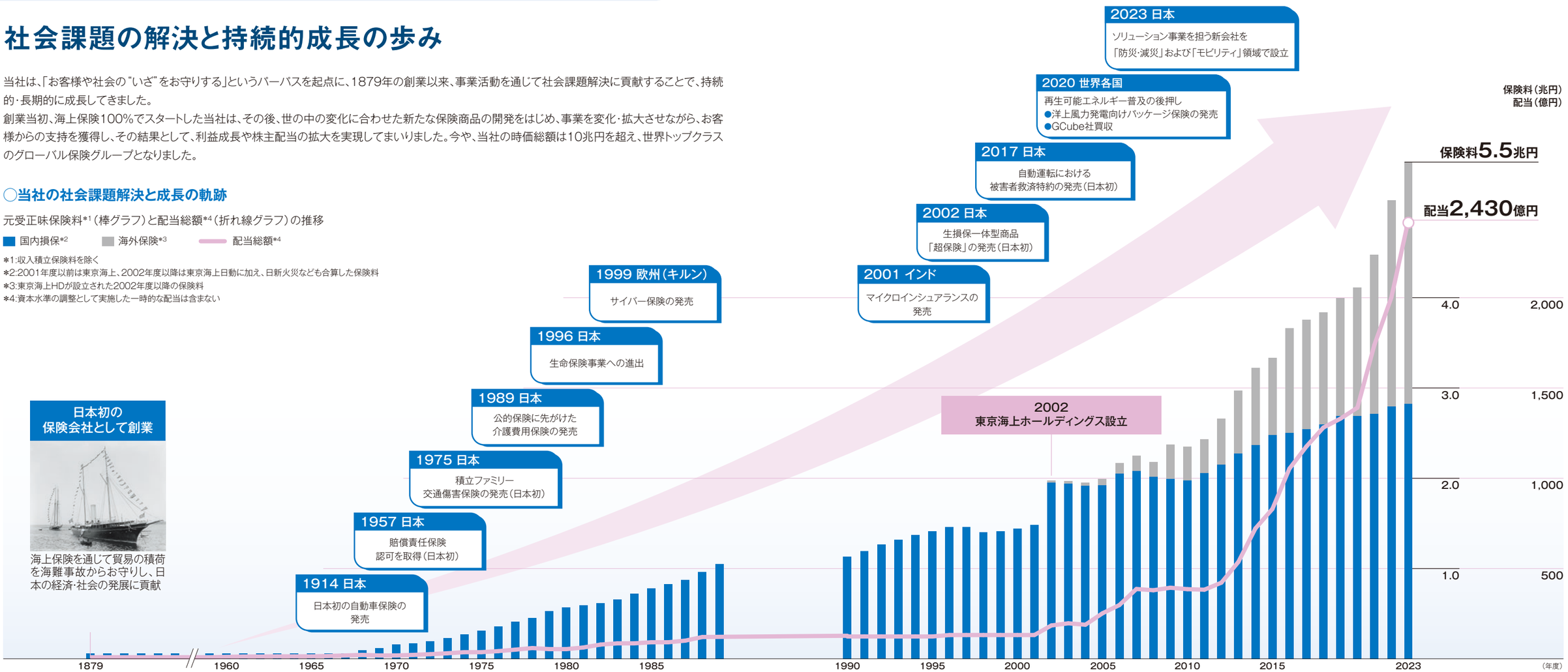
当社は、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、1879年の創業以来、事業活動を通じて社会課題解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきました。
創業当初、海上保険100%でスタートした当社は、その後、世の中の変化に合わせた新たな保険商品の開発をはじめ、事業を変化・拡大させながら、お客様からの支持を獲得し、その結果として、利益成長や株主配当の拡大を実現してまいりました。今や、当社の時価総額は10兆円を超え、世界トップクラスのグローバル保険グループとなりました。

○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*4（折れ線グラフ）の推移

■ 国内損保*2　■ 海外保険*3　— 配当総額*4

*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
*3:東京海上HDが設立された2002年度以降の保険料
*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



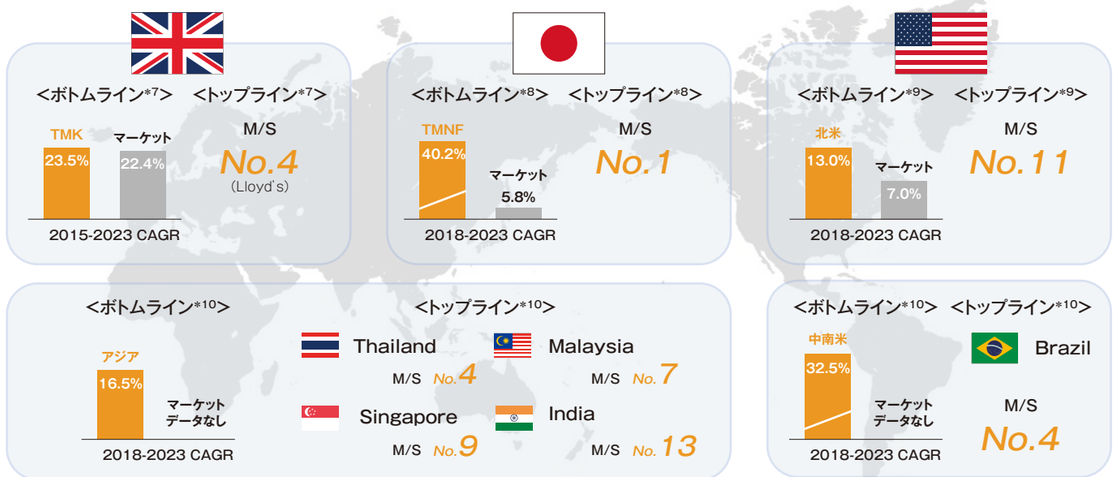
○世界トップクラスの保険会社

損保利益ランキング		（単位:億円）
順位	社名	利益*5,6
1	アリアンツ	12,514
2	チャブ	10,362
3	アクサ	9,927
4	チューリッヒ	6,916
5	中国太平洋保険	6,366
6	プログレッシブ・コープ	5,894
7	中国人民財産保険	5,207
8	東京海上ホールディングス	5,109
9	トラベラーズ	4,862
10	オールステート	4,328

損保時価総額ランキング		（単位:億円）
順位	社名	時価総額*6
1	プログレッシブ・コープ	195,683
2	アリアンツ	175,013
3	チャブ	166,605
4	チューリッヒ	125,528
5	アクサ	119,681
6	東京海上ホールディングス	118,779
7	AIG	79,252
8	トラベラーズ	74,897
9	オールステート	67,777
10	アーチ・キャピタル	60,936

*5: 当社は修正純利益、その他は財務会計利益（IFRS、USGAAPなど）、2019～2023年度の平均
*6: 2024年6月30日時点

（出典）利益ランキング:Factset　時価総額ランキング:Bloomberg



*7: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、Lloyd's全社の財務会計利益（出典）Lloyd's Annual Report
トップライン:2023年度、GWPベース（出典）S&P Capital IQ

*8: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、損保協会会員会社の財務会計利益（出典）日本損害保険協会HP
トップライン:2023年度、NWPベース（出典）各社公表資料

*9: ボトムライン:当社は現地財務会計利益、マーケットは、北米損保の財務会計利益（出典）S&P Capital IQ
トップライン:2023年度、DWPベース、北米損保コマーシャル種目（出典）S&P Capital IQ

*10: ボトムライン:当社は事業別利益、マーケットは、データがないため記載していない
トップライン:2023年度、GWPベース（出典）AXCO、IRDAI、IPRB、SUSEP、Swiss Re、FSCA Financial Sector Conduct Authority

社会課題を解決し続ける、現在の東京海上グループ

社会課題を解決し続けた結果として世界トップクラスの保険会社に成長した当社は、
「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」の実現をめざしています。
事業活動を通じた社会課題解決の取組みは、グローバルに、東京海上グループ各社で加速しています。

気候変動対策の推進

GCube

再生可能エネルギーの普及を促進

世界的な脱炭素化や、電力供給効率化に向けた再生可能エネルギーへのシフトが進んでいるものの、再生可能エネルギーの発電施設の保険引受には、「高いアンダーライティング力」と「高い損害サービス力」が求められ、GCubeでは、創業依頼30年間蓄積してきた膨大なロスデータをもとに、適正なリスク評価や保険料の算出を行っています。

当社は、GCubeの知見を活用して、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ヵ国、2,000件以上のプロジェクトを保険で支援**しています。





東京海上日動

自然災害時の迅速な対応態勢

東京海上日動では、大規模災害が発生した際、バックアップオフィス（保険金ご請求センター）、各地災害対策室・サテライトオフィス（被災エリアで、損害確認等を行うために立ち上げる臨時オフィス）等の設置を迅速に行い、初期対応に備えています。また、ITシステムネットワークにより、全国の拠点でリアルタイムに情報の連携・共有が可能となり、遠隔地からでもスムーズに支援を行える体制を構築しています。

現地に派遣された社員、鑑定人、アジャスター（損害調査員）による立会に加え、デジタルやAI等の技術を活用し、全社を挙げて早期の保険金のお支払いに向けた対応を実施しております。

▼応援派遣者数（延べ）

2022年 台風（14号 15号）	約550人
2023年 雹災（7月 北関東）	約300人
能登半島地震	約2,300人



災害レジリエンスの向上

東京海上レジリエンス

東京海上レジリエンス株式会社を設立

防災・減災総合ソリューション事業の実現に向け、2023年11月に新会社を設立しました。
災害リスクの可視化、防災対策の実行、避難、早期復旧、再発防止等、一気通貫で価値を提供します。

ターゲット市場推計
1.5兆円
（2030年以降）

Pure

Situation Room（危機管理センター）

Pureでは、高精度な気象情報やニュース・SNSなどのオンライン情報を常時モニタリングし、お客様に被害が及ぶ可能性のある自然現象等を的確に特定することを目的として、Situation Room（危機管理センター）を設置しています。
2020年以降、**自治体等が発令した約2,400件の山火事警戒情報を精査**し、12の州で発生した**約100件の山火事に私設消防団を派遣**する等、災害に迅速に対応しています。



健やかで心豊かな生活

東京海上日動・あんしん生命

中小企業のウェルビーイング経営支援

多くの企業が抱える「人手不足」に焦点をあて、人材確保・定着に重要な従業員のウェルビーイングや生産性向上に資する支援策を開発しました。具体的には、企業の従業員向けにアンケートを実施し、各企業の課題を可視化し、その解決策（例：GLTDの提案、無償セミナーの開催）までを支援します。
2023年10月のリリース後、**約1,800社**よりお申し込みいただいており、利用企業からのお声を受けて、これまで実施した他企業とのベンチマーク比較機能を追加するなど、サービス向上にも取り組んでいます。



Reliance Standard Life

就業不能時の支援

Reliance Standard Life（RSL）では、企業および従業員の休職をサポートする長期・短期就業不能保険を販売しており、**2023年度の収入保険料は、前年度比+11%**と年々拡大しています。

米国は州ごとに休職制度が異なり、複雑かつ制度変更も定期的に行われるため、RSLのグループ会社であるMatrixでは、デジタル技術を駆使して従業員が正しく会社の休職制度を理解し、不安なく休職ができるようなシステムの導入や、企業にとっても円滑に業務が回るような社内体制の構築支援を行っています。

他社にはないサービスで差別化を図りながら、従業員の健やかな働きを支援しています。



TMHCC

中小企業への貢献

米国では、あらゆる事業を行う上で保証保険の契約締結が求められる一方、中小・零細企業の保証保険の引受は、多くの民間保険会社が慎重であるため、政府が主導して保証保険プログラムを運営しています。

TMHCCは、SBA（米国中小企業庁）*が運営する保証保険プログラムに20年以上参画しており、2022年度以降**引受実績1位の評価**を得ており、中小・零細企業の持続的な事業活動に貢献しています。

*: U.S.Small Business Administration



Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

資本政策・中期経営計画 | CFOメッセージ

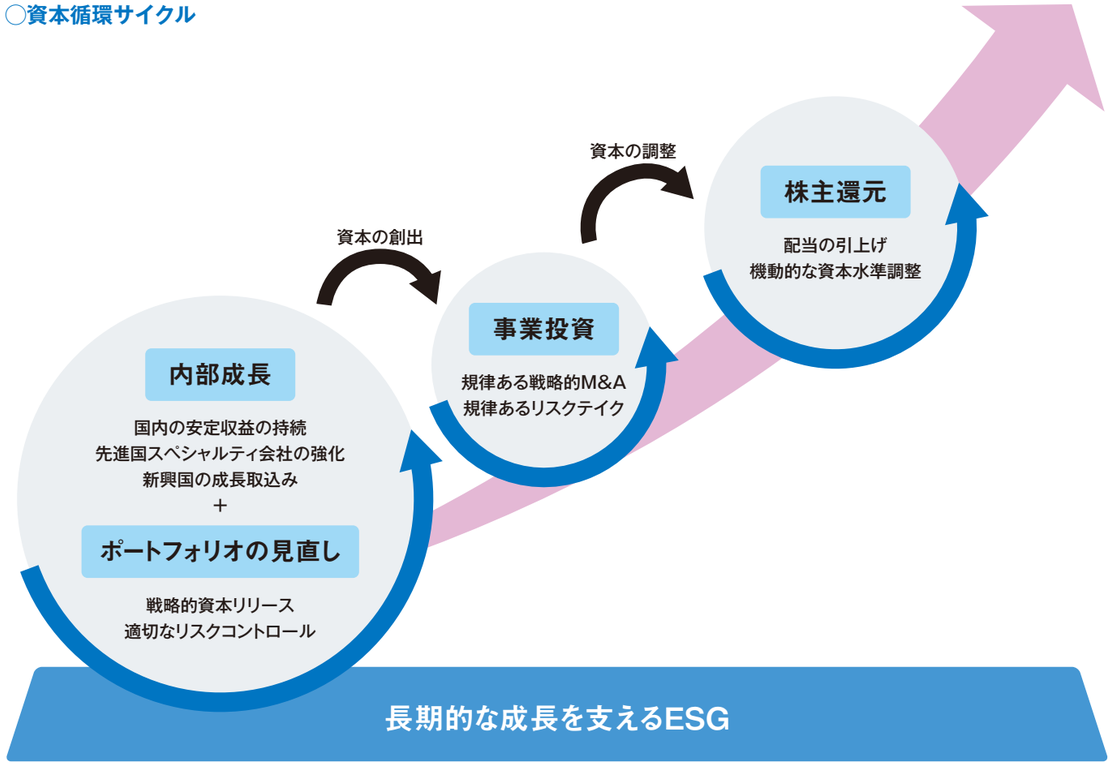
「世界トップクラスのEPS Growth」を引き続き実現するとともに、規律ある資本政策の実行を通じて、「グローバルピアに伍する水準までROE向上」を図ります。



専務取締役
グループ資本政策総括（CFO）
岡田 健司

当社の長期的なアスピレーションは、保険引受・資産運用両面における強い利益成長を継続することで「世界トップクラスのEPS Growth」を実現し続けること、そして「規律ある資本政策（資本循環サイクル）」を実行することで、「ROEをグローバルピアに伍する水準まで引き上げる」というものです。
具体的には、①まず「内部成長」をベースに、「ポートフォリオも戦略的に見直す」ことで、資本・資金を創出します。そして、②創出した資本・資金を、優良な「事業投資」に振り向け、③良い案件がなければ「株主の皆様に還元」する、という資本循環サイクルを回し続け、「ROE向上」を図るというものですが、2024年度からスタートしております新しい中期経営計画においても、これを変わらず実現し続けます。今回は、この新中期経営計画を中心に当社の資本政策について詳しくご説明します。

○資本循環サイクル



新中期経営計画2026 ～次の一歩の力になる。～

2024年度からスタートしております新中期経営計画2026～次の一歩の力になる。～ですが、まずはその定性面での戦略についてご説明します。
当社はこれまで、中期経営計画の策定においては、現行の中期経営計画の振り返りや課題認識を出発点として、次の中期経営計画における主要戦略や施策を策定してきました。一方、当社を取り巻く事業環境は激しく変化しており、我々の事業はこれまで以上に大きな影響を受ける可能性があります。こうした中、特に「成長」という観点においては、既存の戦略や取組みの延長線では今後の環境変化に対応できなくなる可能性があるとの危機意識がありましたので、今回の新中期経営計画の策定にあたっては、バックキャスティングアプローチを採用しました。具体的には、中長期の事業環境変化に関する分析を行い、その上で、東京海上グループが中長期的に到達していたい姿“2035年にめざす姿”を描き、そこに辿り着くために次の3年間で何を行う必要があるのかを検討し、計画を策定しました。加えて、足元で重点的に取り組むべき課題は何かという観点でも検討を行い、「規律」の更なる強化を新中計におけるグループ重点戦略の一つとして掲げました。
まずは、これらグループの重点戦略である、「成長」の「3本柱」と、「規律」の「2本柱」について、ご説明します。

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

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

引き続き推進する「グループ基本戦略」

グローバルなリスク分散
（P.28-29）

グローバルなグループ一体経営
（P.30-33）

新中計期間（2024-2026年）における「グループ重点戦略」

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

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

新中計におけるグループ重点戦略

当社を取り巻く事業環境がこれまで以上に加速度的に変化する中で、例えば、技術進展や自然災害の激甚化等により、既存の自動車保険や火災保険の収益性が影響を受けることや、新たな社会課題やリスクに対する補償やソリューションの提供機会・ニーズが拡大していくこと等が考えられます。こうした環境変化の中で、当社のパーパスを果たし続けるには、収益の源泉をこれまで以上に多角化するなど、当社自身も今までの延長線上にない成長を実現するとともに、グループレベルでガバナンスも強化することで、成長とガバナンスを高位に均衡させる必要があると考え、「成長」と「規律」を新中計における重点戦略の「柱」としました。

「成長」の「3本柱」

足元の変化の激しい事業環境を踏まえ、①価値提供領域を飛躍的に拡大させ、それを②専門性高い多様なディストリビューションを通じて提供することでお客様に選ばれ、そして③生産性も徹底的に向上させることで、持続的な利益成長を実現していきます。

①価値提供領域の飛躍的な拡大

- お客様のリスクやニーズを的確に分析し、最適な「保険」商品を開発・提供するとともに、「保険」以外の新たな「ソリューション（P.18-19）」も開発・提供

②ディストリビューションの多様化・複線化

- 高度な専門性を有する販売体制の拡大・構築
- お客様のニーズに合わせた、新たな「ダイレクト型モデル」の構築や「Embedded Insurance」等の拡大

③生産性の徹底的な向上

- デジタルやAIも活用した生産性の高い営業モデルの構築
- コスト削減やオペレーションの最適化

「規律」の「2本柱」

前中計で発生した一連のインシデントを踏まえ、グループレベルでの内部統制/ガバナンスを強化していくとともに、引き続き規律を持って事業ポートフォリオ・資本管理の高度化を行っていきます。

①内部統制/ガバナンスの強化・向上

- 内部統制/ガバナンスに関する「社外視点」の更なる活用
- ガバナンス向上策の実行に向けた、高度な「専門人材」の採用・増強
- 国内グループ会社の各本社機能の「集約化」の推進
- 海外グループ会社における、各内部統制機能の「発揮度」に応じた体制強化と、グループベースでの支援（機能集約・人材派遣等）の推進

②事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

- 料率・商品改定を含む規律あるアンダーライティングの強化、再保険政策の高度化
- 既存事業を継続的見直し、規律を持ってIn/Out戦略を実行（P.57）

新中計におけるKPIターゲット*1

次に、新中計の定量目標、KPIターゲットについてご説明します。当社はこれまで、世界トップクラスのEPS Growthを、volatilityを抑えながら実現してきましたが、新中計においても、「グループ基本戦略」と「グループ重点戦略」の実行を通じて、これを実現し続けます。具体的には、新中計のEPS Growthのターゲットは「除く政策株式売却益でCAGR+8%以上」としており、引き続き世界トップクラスだと認識していますが、これを利益成長で「+7%以上」を自己株式取得効果で「+1~2%」を実現します。また、2026年度の修正ROEのターゲットは、「除く政策株式売却益で14%以上」としています。
そして、そのドライバーは、グローバルにリスク分散の効いた「強固なU/W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」、即ち「強いOrganic Growth」であることも変わりません。具体的には、Japan P&C事業では、自動車保険や火災保険の収益改善、新種保険の拡大、事業効率の更なる向上等により「CAGR+5%以上」を計画しています。また、International事業では、先進国を中心とする保険引受と資産運用のバランス良い成長により、「CAGR+5%以上」を計画しています。なお、新中計の発射台であるInternational事業の2023年度の実績には、過年度リザーブの取崩し益が多く含まれている一方、これは計画には織り込まれないため、その観点から、過年度リザーブを除くベースで見ますと、International事業は「CAGR+7%以上」の成長となります。このように、当社がいままで築き上げてきた各地域トップクラスの保険事業がバランスよく成長する計画となっており、各分野における強みを活かすことで、ピア対比で遜色ないOrganic Growthを再現性高く実現できると考えています。（詳細はP.129-143）
そして、こうした「Organic Growthによる強いベースとなる利益」に、大幅に加速する政策株式の売却益が上乗せされますので、出来上がりのEPS Growthは「CAGR+16%以上」、修正ROEは「20%以上」となります。なお、政策株式の売却については皆様のご関心も高いと思いますので、次で詳しくご説明いたします。

修正EPS	CAGR*2+8%以上（含む政策株式売却益 +16%以上）
＝	
修正純利益	CAGR*2+7%以上（含む政策株式売却益 +15%以上）
＋	
自己株式取得*3	+1~2%
修正ROE	14%以上（含む政策株式売却益 20%以上）

*1: 各KPI指標は現定義ベース
*2: 発射台となる2023年度対比のCAGR。修正EPS、修正純利益、事業別利益の2023年度はNormalizedベース（自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除）
*3: 自己株式取得によるEPS Growth押し上げ効果

○事業別利益に係るKPIターゲット*1

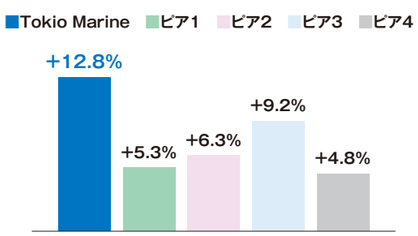
修正純利益		CAGR*2+7%以上（含む政策株式売却益 +15%以上）
事業別利益	Japan P&C*3	CAGR*2+5%以上 （P.130-135）
	Japan Life*4	CAGR*2+3%以上 （P.136）
	International*5	CAGR*2+5%以上（除く過年度リザーブ +7%以上） （P.137-143）

発射台となる2023年度に含まれるJapan P&Cにおける為替のマイナス影響*6が剥落する効果+約460億円

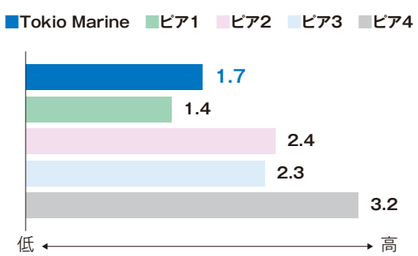
*1: 各KPI指標は現定義ベース
*2: 発射台となる2023年度対比のCAGR。修正EPS、修正純利益、事業別利益の2023年度はNormalizedベース（自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除）
*3: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響
*4: Japan Life = AL
*5: 除く為替の影響
*6: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

○（ご参考）安定したEPS Growthのトラックレコード

EPS Growth（2013-2023 CAGR）



EPS Growthのボラティリティ（2013-2023）



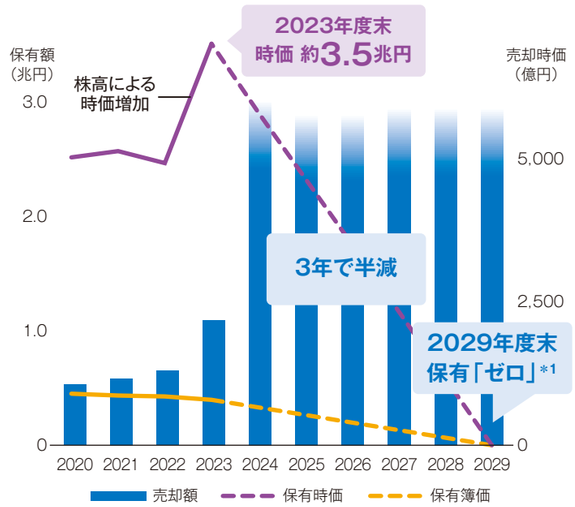
EPS: 分子の利益は当社は修正純利益、ピアは各社KPI利益
ボラティリティ: 変動係数
ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich （出典）各社公表資料、Bloomberg

政策株式ゼロ*1

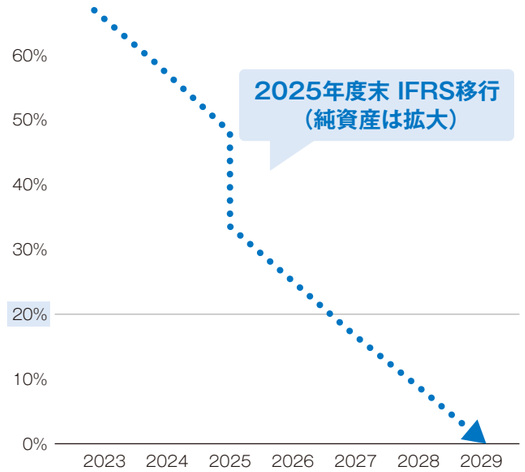
当社はこれまで20年以上政策株式を売却し続け、リリースしたリスク量を当社のROE向上に資する良質な事業投資やM&A、リスクテイクに振り向けることで、利益成長や資本効率の向上に繋げてきた訳ですが、今般、「政策株式を向こう6年間でゼロ*1にする」「そのマイルストーンとして、新中計の3年間で半減させる」こととしました。従いまして、今後6年間は政策株式の売却による利益が従来以上に多く計上されることになりますが、政策株式の含み益はもともと資本に算入されていますので、売却に伴い新たに資本が創出される訳ではありません。つまり、政策株式の売却そのものだけでは企業価値の向上には繋がらないので、売却によってリリースされるリスク量（当社全体の分散後のリスク量4.3兆円のうち約1.2兆円が政策株式分）を活用し、良質な事業投資やリスクテイクができるかどうか、その巧拙こそが、企業価値に影響することになります。では、「どういった事業投資やリスクテイクを計画しているのか」ですが、新中計におけるOrganic Growth（CAGR+7%以上）を実現するために、まずは既存事業において相応のリスクテイクを行います。それに加えてInorganic（M&A）の機会も余念なく検討していますが、当社にとってM&Aはリスク分散や利益成長を実現するための「手段」であり、「目的」ではありませんので、政策株式の売却加速によりリリースされる資本やキャッシュについても、引き続き規律を持って活用していきます。大型M&Aを中心に、足元のバリュエーション水準はまだ割高だと認識しているため、引き続き忍耐強くMarket Intelligenceを実行し、買収候補先のロングリスト・ショートリストを常にウォッチして、十分なROIを見込める「良い会社」を厳選していきます。一方で、中小規模のボルトオンM&Aの機会は着実に捉えるべく、当社グループが有する経験と知見を活かして、継続的に実行していきます。

○政策株式の売却加速

政策株式の売却額と時間軸



純資産対比の保有割合*2



*1: 非上場株式（24.3末時価・簿価約225億円）および資本業務提携による出資等は除く
*2: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

株主還元

当社の株主還元は、新中計においても引き続き、まずは普通配当を基本とし、利益成長に応じて持続的にDPSを高めてまいります。具体的には、配当原資はボラティリティを抑えるべく「5年平均の修正純利益」とし、これにグローバルピア水準の配当性向50%を掛け合わせた金額を普通配当としています。2024年度については、政策株式の売却益が大きく計上されること等により、利益計画は1兆円と、配当原資である「5年平均の修正純利益」は大幅に引き上がっています。これを踏まえ、2024年度のDPSは対前年で+29%成長となる159円、13期連続の増配となる見込みです。

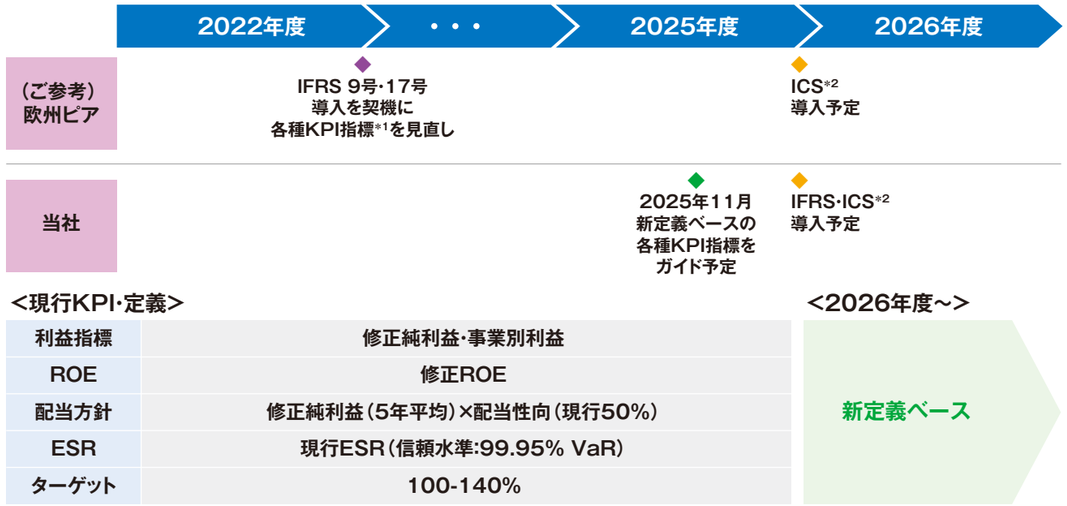
今後については、当社は2025年度末に国際会計基準（IFRS）の導入を予定していることに加え、同時に新たな国際資本規制（ICS）も導入される予定です。新しい基準の導入に伴い、2026年度からは利益など各種指標や定義を見直す必要があると考えていますが、新基準導入後の内容については、「世界トップクラスのEPS Growth」と、「それと整合的なDPS　Growth」を継続して実現すべく、配当性向の水準も含め総合的に検討し、資本市場の皆様との対話・議論も重ねた上で、2025年の秋にご説明したいと考えています。

そして、自己株式取得は資本水準調整の手段だという位置付けであることも変わりません。ESRや市場環境、M&Aや追加的なリスクテイクの機会、そしてグローバルピアでは時価総額に対して毎年2%程度の自己株式取得を実行することが一般的となっていることなどを総合的に勘案して判断していますが、その中で、直近2024年3月末のESRは140%と充実しているため、2024年度の自己株式取得については、現時点では2,000億円を年間を通じて機動的に実施していく方針とし、5月にまず1,000億円を決議しています。

○配当成長

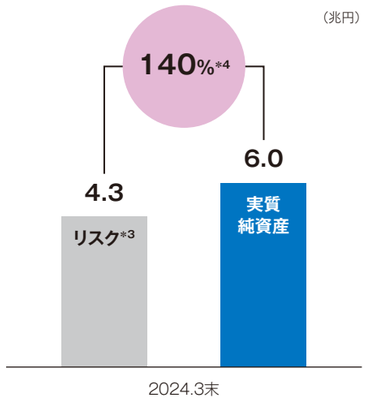
*: DPSは、5年平均の修正純利益×配当性向÷株式数で算出

○IFRS・ICS導入による各種指標の見直し



*1: 利益指標等 欧州ピア: Allianz、AXA、Zurich　（出典）各社公表資料
*2: 国際資本基準。保険監督者国際機構により、国際的に活動する保険グループに対する資本規制が2025年度末に導入される予定。
日本においては、「経済価値ベースのソルベンシー規制等」として導入される予定

○エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の状況



エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）をベースとした資本管理の考え方

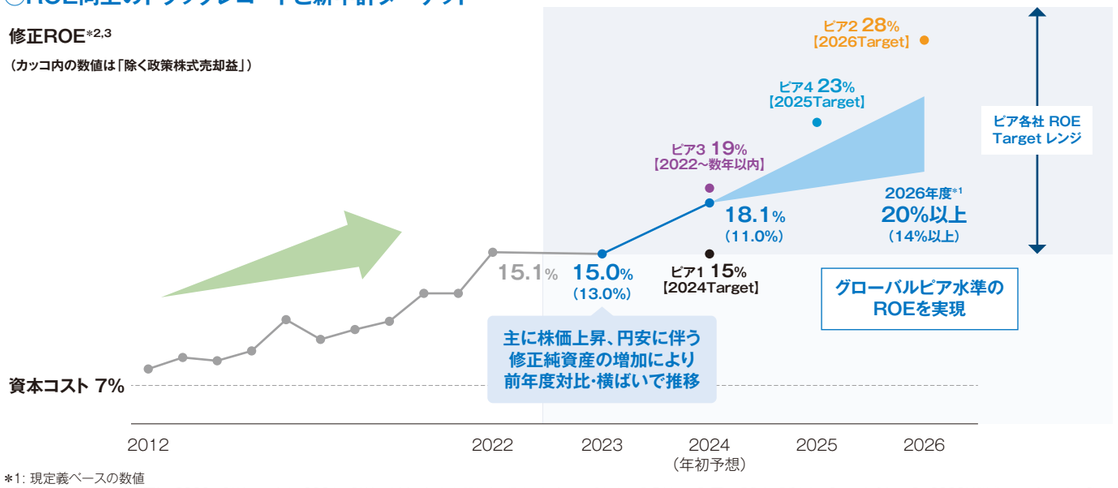
ESR 140%		● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元　を実施
	Target Range	● 更なる事業投資, and/or ● 追加的リスクテイク, and/or ● 株主還元　を柔軟に検討
100%		● 利益蓄積による資本水準の回復をめざす ● リスク抑制的な事業運営により、リスク水準の抑制を図る
		● リスク削減の実施 ● 資本増強の検討 ● 株主還元方針の見直しの検討

*3: リスク量は99.95VaR（AA格基準）に基づくモデルで計算
*4: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%

ROEのグローバルピア水準への引上げ

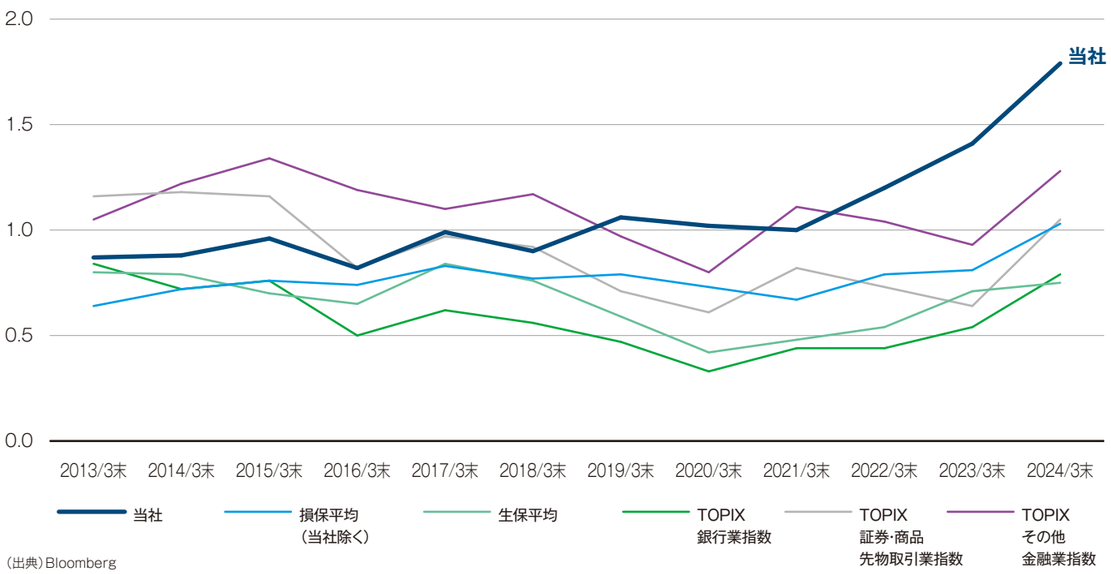
こうした取組みの結果として、足元の修正ROEは、2023年度15.0%にまで向上しておりますが、これは利益成長の一方で、株価上昇や円安等の外部環境による純資産への影響も一定含まれているという認識です。新中計における修正ROEのターゲットは「2026年度:20%以上（除く政策株式売却益で14%以上）*1」を計画しており、分子である利益の成長は勿論のこと、分母である資本の有効活用も通じてROEを本質的に向上させ、グローバルピアに伍する水準まで引き上げたいと考えています。

○ROE向上のトラックレコードと新中計ターゲット



*1: 現定義ベースの数値
*2: 自然災害を平年に補正し、2020以降はコロナも、2021以降は北米キャピタル等および政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）も控除。これらに加え、2022は戦争、南ア洪水も控除
*3: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich。当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正　（出典）各社開示資料から当社試算

○（ご参考）足元のPBRは国内金融機関トップクラス



（出典）Bloomberg

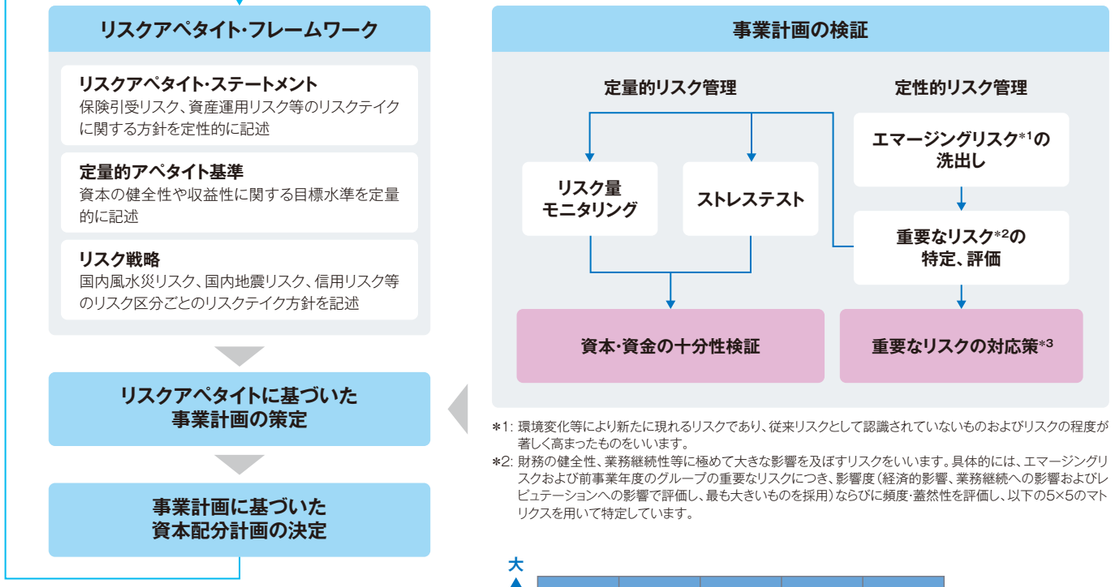
リスクベース経営（ERM）

保険会社である当社にとりましては、保険引受や資産運用に関する“リスク”を取りながら“リターン”を上げることがビジネスの肝となるため、「どのリスクを選好するのか（リスクアペタイト）」、「どの程度までリスクを取るのか（リスクバウンダリー）」、「ROR（リスク対比リターン）は十分か」、「リスクに偏りはないか（分散）」といった観点で経営を行うリスクベース経営（Enterprise Risk Management）をグループ経営の根幹に据えています。このERM戦略を議論する場として、当社は「ERM委員会」を設置しており、グループ全体視点で最適なリスクポートフォリオになるように、常にフォワードルッキングに各事業の成長性や収益性、それに対するリスクを確認し、資本配分計画を策定することにより、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することで、企業価値の持続的な拡大を図っています。

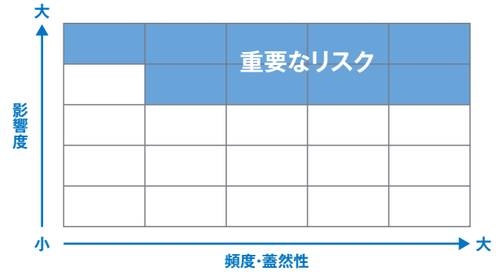
東京海上グループのERM態勢と、その強化に向けた取組み

当社グループを取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化などを受けて、一層多様化・複雑化してきています。また、不透明感が強く、変化の激しい昨今の政治・経済・社会情勢においては、新たなリスクの発現やその予兆をフォワードルッキングに見通し、適切に対応しなければなりません。こうした観点から、当社ではリスク軽減・回避などを目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプローチから網羅的に把握しています。
加えて、ERM態勢の一層の強化に向けた取組みを継続しており、例えば、サイバーリスクなど定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の更なる高度化や、再保険スキームの見直しも含めた自然災害リスク管理の強化等に取り組んでいます。

○ERMサイクル



*1: 環境変化等により新たに現れるリスクであり、従来リスクとして認識されていないものおよびリスクの程度が著しく高まったものをいいます。
*2: 財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクをいいます。具体的には、エマージングリスクおよび前事業年度のグループの重要なリスクにつき、影響度（経済的影響、業務継続への影響およびレピュテーションへの影響で評価し、最も大きいものを採用）ならびに頻度・蓋然性を評価し、以下の5×5のマトリクスを用いて特定しています。



*3: 重要なリスクについて、対応策の策定（Plan）、実行（Do）、振返り（Check）および改善（Act）を行います。

定性的リスク管理

定性的リスク管理においては、環境変化などにより新たに現れてくる「エマージングリスク」を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで論議を行っています。こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加えて総合的に評価を行い、グループ全体またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性などに極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。特定した重要なリスクについては、後述する定量的リスク管理プロセスにより資本の十分性を検証するとともに、リスク発現前の制御策およびリスク発現後の対応策*を策定し、PDCA管理を行っています。なお、当社ではこのようなリスク管理を実施してきましたが、東京海上日動で発生した一連の不適正事案を踏まえ、「重要なリスク」の「法令・規制への抵触／コンダクトリスク」に競争法に関するシナリオを加え、対応策を策定しました。

*：リスク発現前の制御策としてマーケット環境や規制動向も踏まえたモニタリングやリスクの集積管理などを、リスク発現後の対応策としてマニュアル（事業継続計画を含む）整備や模擬訓練などを実施しています。

○エマージングリスクの洗出しと重要なリスクの特定プロセス

エマージングリスク

環境変化等により、新たに現れてくるリスクであって従来リスクとして認識されていないリスク、および、リスクの程度が著しく高まったリスク

エマージングリスク候補

- 主要グループ会社のエマージングリスク
- CROとリスク管理部で洗い出した新たなエマージングリスク候補
- 前年度のエマージングリスク候補
- 外部機関等のリスク情報

1 スクリーニング

→ エマージングリスク

重要なリスク

財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスク

重要なリスク候補

- 前年度のグループの「重要なリスク」
- エマージングリスクのうち影響度が大きいもの

2 マトリックス評価による特定

→ 重要なリスク

→ 重要なリスクのPDCA

○エマージングリスクの例

エマージングリスク／シナリオ	対応例
①脱炭素・自然共生社会への不適切な対応（気候・自然関連移行リスク） ○脱炭素・自然共生社会への移行に乗り遅れた投資先企業の企業価値が下落し、東京海上グループの保有資産の価値も下落する。 ○脱炭素・自然共生社会への東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	●「環境および社会リスクに対処する東京海上グループポリシー」を表明し、引受禁止／留意事業を特定している。 ●新たな脱炭素技術に関連する保険商品・リスクコンサルティングサービスの開発を加速している。 ●従来の情報に加え、非財務情報についても投資判断に考慮する「ESGインテグレーション」を実施している。
②地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失（気候・自然関連物理的リスク） ○地球温暖化や自然資本・生物多様性の喪失の進行により自然災害の激甚化等が進み、短期的にも長期的にも保険金支払が増大する。	●自然災害リスク評価の高度化に向け、自然災害に関するリスク計測モデル精緻化や、気候変動の影響を評価する手法の開発等に取り組んでいる。 ●事業の自然への依存や影響について、研究・分析に取り組んでいる。
③ビジネスパートナーリスク ○企業活動に対するバリューチェーン全体を見渡した責任・期待が高まっているなか、業務提携・委託・協業先において、不祥事や事故が発生し、当社の事業継続やレピュテーションに重大な影響が生じる。	●「責任ある調達のためのガイドライン」を定め、基本的な考え方をグループ内へ周知したうえで、ビジネスパートナーにも取組みへの協力を促している。 ●外部委託先やビジネスパートナー選定における経済安全保障に関する観点を整理のうえ、各社での取組みを推進している。
④グローバルな人権尊重対応の遅れ ○人権尊重に関する東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	●「人権基本方針」を定め、バリューチェーンを含むあらゆる事業活動における人権尊重を推進する姿勢を示すとともに、ビジネスパートナーに対しても本方針の実践を促している。 ●保険引受・投融資先における人権尊重を推進する取組みとして、特定セクターにおける人権リスクの予防・軽減を評価する「環境・社会リスクへの対応方針」を定め、対外公表している。 ●当社役職員向けのホットラインに加えて、外部ステークホルダー向けのホットラインを設置している。

○2024年度の重要なリスクの一覧

重要なリスク／シナリオ	対応例
①経済・金融危機 ○リーマンショック級の世界金融危機、地政学リスクや大規模災害等に起因する金融・資本市場の混乱等により、東京海上グループの保有資産の価値が下落する。 ○政府への信認毀損による日本国債暴落、ハイパーインフレーション等により、東京海上グループの保有資産の価値が下落する。	<経済的影響への対応> ●地政学リスク等の市場への影響を調査する。 ●信用リスク集積管理等により、エクスポージャーをコントロールする。 ●ストレステストを行い、資本十分性や資金流動性を確認する。 ●金融危機のアクションプランを整備する。
②巨大地震 ○首都直下地震、南海トラフ巨大地震が発生し、人的・物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。	<経済的影響への対応> ●リスクの集積を含めて適切にリスクを評価し、お客様のニーズに沿った商品の開発を行いつつ、リスクに見合った引受け、リスク分散および再保険手配を行うことで利益の安定化を図る。 ●②、③および⑤については、ストレステストを行い、資本十分性や資金流動性を確認する。 <事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●危機管理態勢や事業継続計画等を整備し、有事訓練により実効性を確認する。 ●⑥については、サイバーセキュリティ態勢も整備し、有事訓練により実効性を確認する。
③巨大風水災（含む気候関連物理的リスク） ○巨大台風や集中豪雨が発生し、物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。	
④火山噴火 ○富士山噴火等が発生し、降灰等により物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞するとともに保険金支払が多額になる。	
⑤新ウイルスのまん延 ○致死率の高い感染症がまん延し、保険金支払が多額になる。	
⑥サイバーリスク ○多くの東京海上グループの顧客やそのサプライチェーンがサイバー攻撃を受け、保険金支払が多額になる。 ○東京海上グループのシステムがサイバー攻撃を受け、重要情報の漏えいや事業活動の停滞が発生する。	
⑦地政学リスク ○国家間の対立が軍事衝突に発展し、人的・物的被害が甚大となり、東京海上グループの事業を含む社会や経済活動が停滞する。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●危機管理態勢や事業継続計画等を整備し、有事訓練により実効性を確認する。 （経済的影響への対応は上記①に記載）
⑧インフレーション ○原材料費の高騰や世界的な物価の急激な上昇等により、保険金支払単価が上昇し、リスクに見合った商品改定や再保険調達ができず保険引受利益が減少する。	<経済的影響への対応> ●インフレーションの保険商品への影響を分析し、リスクに見合った商品改定や引受けを行う。
⑨法令・規制への抵触／コンダクトリスク ○競争法、個人情報保護、マネー・ローンダリング防止、米中対立やウクライナ戦争に関連した経済制裁強化等に関する規制等に抵触し、罰金等を科されるとともにレピュテーションを毀損する。 ○業界・企業慣行と世間の常識が乖離することや、適切な企業文化の醸成が不足すること等により、東京海上グループの取組みが社会から不適切とみなされ、レピュテーションを毀損する。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●東京海上日動における独占禁止法に抵触すると考えられる行為等が認められたことを踏まえ、グローバル施策導入の検討を進める。 ●国内外の社会環境、行政機関の動向、法令規制改正等を把握し、必要な対策を講じる。 ●従業員の意識や行動に関する調査を行い、好取組事例の収集や展開を通じて東京海上グループの取組みを改善する。
⑩破壊的イノベーション ○デジタルトランスフォーメーション、革新的な新規参入者等により、産業構造が大きく転換するようなイノベーションが発生して東京海上グループの競争優位性が失われ、収入保険料や利益が大きく減少する。	<経済的影響への対応> ●デジタルトランスフォーメーションの基本戦略推進とプロジェクトの実行を通じて、保険事業の競争優位性を確保する。 ●保険事業と親和性の高い領域を中心とした新規事業を展開する。
⑪AI／データガバナンスの不足 ○AIやデータの利活用を進めるなかで、脆弱性・誤情報の出力や倫理上の問題の課題等を適切に管理できないことにより、訴訟の発生やレピュテーション毀損が発生する。または、生産的な事業活動が阻害される。	<事業継続への影響やレピュテーションへの対応> ●AIやデータの利活用に関するグループ共通のルールの整備等を通じて、当社やグループ会社の態勢整備を行う。

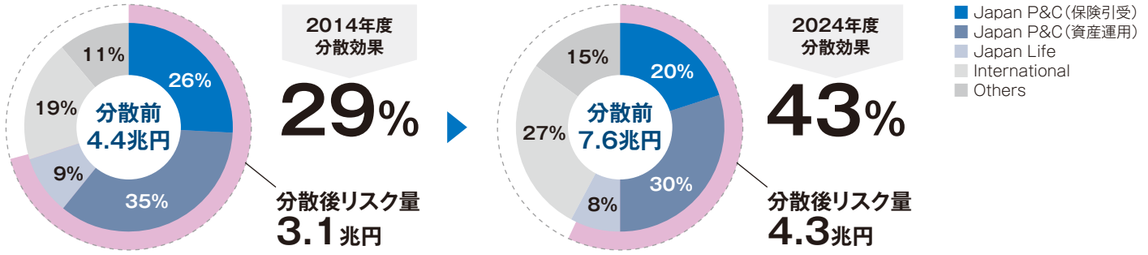
定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、最新の知見に基づくリスクモデルを使用したリスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。
具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリューアットリスク（VaR）で定量評価し、実質純資産*1をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）の水準により、資本の十分性を確認するとともに、事業投資機会や今後の市場環境の見通し等を総合的に勘案して資本政策を決定しています。
99.95%VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額を意味しますが、国内外の多くの保険会社が99.5%VaR（200年に1回）を採用する中、当社グループは、より厳格な基準でリスク量の評価を行っています。

なお、当社グループのESRターゲットレンジは100～140%としていますが、2024年3月末時点におけるESRは140%*2であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。（P.51）
また、重要なリスクのうち、国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱、日本国債への信認毀損、巨大地震、巨大風水災および新ウイルスのまん延等の経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオならびに複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づくストレステストの実施に加え、当社グループの健全性に重大な影響を及ぼし得るシナリオを逆算して想定するリバースストレステストも実施し、資本十分性および資金流動性に問題がないことを多角的に検証しています。

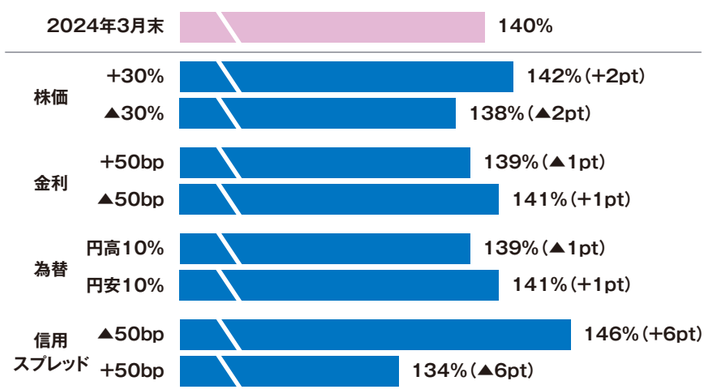
*1: 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金の加算やのれんの控除等の調整を加えて算出します。
*2: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%

○リスクの構成比と分散効果



※政策株を除いたリスク量は、分散前5.9兆円、分散後3.1兆円

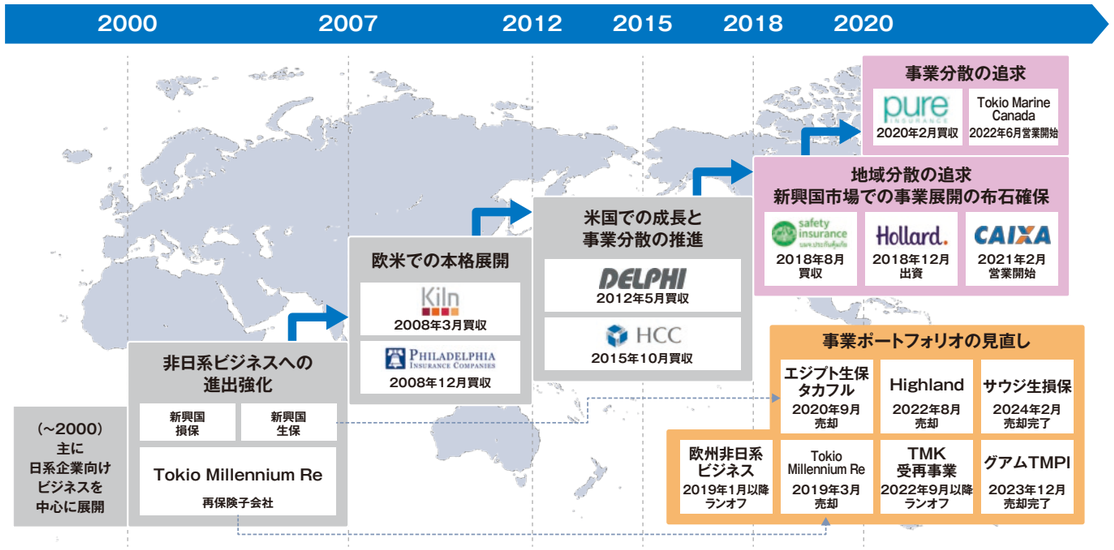
○ESRの感応度



規律あるポートフォリオの見直し・事業投資（In/Out戦略）

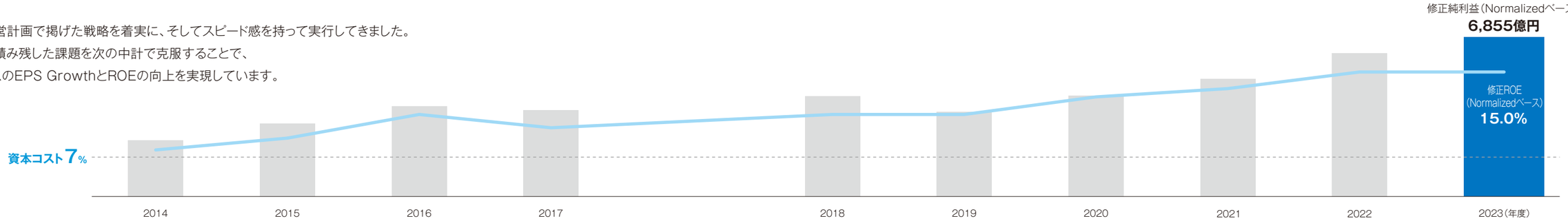
こうしたリスクベース経営に基づき、当社ではリスク分散や将来の成長性等を考慮しながら、例えば、最近ではPureの買収や、カナダ現地法人の設立、TMHCCによるGGEBS社のボルトオンM&A等を行う一方で、グアムやサウジアラビアの子会社の売却を行うなど、規律を持ってポートフォリオの見直しを行い、事業投資（M&A等）や事業売却等の案件に取り組んでいます。
これからも、ポートフォリオの入れ替えを着実に進め、リスクをコントロールしながら、適切な資本配分を通じて企業価値を拡大していきます。

○In/Out戦略の軌跡



これまでの中期経営計画の振り返り

当社は、中期経営計画で掲げた戦略を着実に、そしてスピード感を持って実行してきました。
更に、各中計で積み残した課題を次の中計で克服することで、
世界トップクラスのEPS GrowthとROEの向上を実現しています。



	「To Be a Good Company 2017」	「To Be a Good Company 2020」	「成長への変革と挑戦」
	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～		
中期経営計画 ビジョン			
中期経営計画 重点戦略	• ビジネスモデルの深化 • 成長機会の追求 • 変化対応力の強化 • 経営基盤の高度化	• ポートフォリオの更なる分散 • 事業構造改革 • グループ一体経営の強化	• 新しいマーケット×新しいアプローチの開拓 • 保険本業の収益力強化 • 次の成長ステージに向けた事業投資 • 持続的成長に向けた事業ポートフォリオの最適化
中期経営計画 主要KPI	• 修正ROE 9%程度 • 修正純利益 3,500 ～ 4,000億円 • 利益成長に応じた配当の安定的成長	• 修正ROE 10%以上 • 修正純利益 4,000 ～ 4,500億円 • 配当性向 35%以上	• 修正ROE 12%程度 • 修正純利益 CAGR+3~7% • 配当性向 40%以上（21年11月に「50%」に修正） • 資本水準調整の機動的な実施
中期経営計画の振り返り 重点戦略の振り返り	主に以下に取り組むことで、持続的な利益成長とROE向上を実現 • 生損一体の強化、広域災害に強い商品の提供・サービス体制の構築などでビジネスモデルを深化 • 変化を先取りした商品・サービス（健康増進型医療保険やドライブレコーダーを活用した自動車保険など）を提供すると共に、デジタル戦略室を設置し、R&D機能を強化 • 国内の新種保険拡大やHCC買収など、内部成長とM&Aの両輪で成長を実現 • グループチーフオフィサーの設置やグローバル委員会の強化・新設などのグループ一体経営の強化に取組み、経営基盤を高度化	主に以下に取り組むことで、収益基盤を着実に強化 • Pure買収や継続的なボルトオンM&Aの実行、TMRの売却などを行い、ポートフォリオを戦略的に見直し • 人工衛星画像やAIを活用した事故対応サービスの構築や、デジタルラボをグローバル5極で立ち上げ、テクノロジーの活用を推進する体制づくりを行うなど、事業構造改革を実行 • グローバルベースでの人材活用やグループカルチャーの浸透を進めることで、グループ一体経営を強化。結果として、グループシナジーは更に拡大	主に以下に取り組むことで、計画を上回る利益成長とROEの引き上げを実現 • 国内において、社会課題重点4領域を中心に新たなマーケットの創出に取組み、持続的成長に向けて基盤を強化 • 国内での火災保険を中心とした収益改善の取組み、海外での北米を中心とした着実なレートアップ等により、中計で掲げた利益水準を上回る成長を実現 • 防災・減災やモビリティ事業等のソリューション事業において、新会社でのサービス提供を開始 • 継続的なボルトオンM&Aの実行や既存事業の売却等、In/Out戦略を規律を持って実行 • 政策株式の売却加速
中期経営計画の振り返り 主要KPIの達成状況	2017業績 / 中計（2017） / 達成状況 修正ROE: 10.0%*1 / 9%程度 / ✓ 修正純利益: 3,970億円*1 / 3,500~4,000億円 / ✓ 1株当たり配当金: 160円 / 安定的成長（2014年度95円） / ✓	2020業績 / 中計（2020） / 達成状況 修正ROE: 12.0%*2 / 10%以上*3 / ✓ 修正純利益: 4,311億円*2 / 4,000~4,500億円*3 / ✓ 配当性向*4: 42% / 35%以上 / ✓	2023業績 / 中計（2023） / 達成状況 修正ROE: 15.0%*5 / 12%程度 / ✓ 修正純利益: CAGR +15%*5 / CAGR +3~7% / ✓ 配当性向*4: 50% / 50% / ✓ 自己株式取得: 1,200億円 / 機動的に実施 / ✓
	［積み残した課題］ 持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制	［積み残した課題］ 収益基盤の確立による利益成長	［積み残した課題］ 多様化する課題への対応力と保険本業の収益力の更なる強化、および一層のリスク分散の推進	［積み残した課題］ 収益源の領域拡大と、グループレベルでの更なるガバナンスの強化

*1: 自然災害を平年化した上で、米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除し、市場環境を2015年3月末ベースとした数字
*2: 新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*3: 自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字
*4: 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
*5: 自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）、北米キャピタル等を控除

Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

人的・知的・社会関係資本の強化 ｜ 人的資本経営（人事戦略）-CHROメッセージ

当社グループは、「人」を成長の原動力かつ“Most Valuable Asset”と捉えて人的資本経営に真正面から取り組み、人事戦略を通じて経営戦略の実現確度を高めてまいります。



常務執行役員
グループ人事総括（CHRO）
グループ健康経営総括（CWO）
守山 聡

「人」こそが、当社の競争力の源泉

私たち東京海上グループにとって、創業当時から一貫して「人」が最も重要な資産であり、パーパスの実現に向けて挑戦を重ねる「人」の力こそが企業としての成長の原動力であり競争優位の源泉でもあります。世界4万人を超える社員の一人ひとりを大切に尊重し、その無限のポテンシャルを最大限に発揮できる環境を徹底的に整えること、そして人事戦略の遂行を通じて企業のケイパビリティを強化しながら経営戦略の実現確度を高めていくことが、グループCHROの役割です。

1879年の創業以来、私たちは人的資本を成長の原動力と位置づけ、変わることなく「人的資本経営」に全力を尽くしてきましたが、この想いや具体的な取組みをステークホルダーの皆様にご説明するツールとして、昨年度に初めて「Human Capital Report」をリリースし、今年も6月に第二版を公表しましたので、ここではこの骨子についてご説明します。

経営戦略の実現確度を高めるための人事戦略

人事戦略は、経営戦略でめざす姿の実現確度を高め、グループの成長を後押しするものですが、特に重要となるのは、「事業構想に合致した人材ポートフォリオの構築」と「人が組織の中で持てる力を最大限に発揮するための環境整備」、の2つの要素であると考えています。そのため、当社の人事戦略は“人材”と“企業文化”の両輪で構成し、互いが相乗効果を生み出しながら、当社のユニークな強みでもある「グループ一体経営」を支え、さらに進化させていくことをめざしています。

戦略整合的な人材ポートフォリオを構築し、個々の人材がエンゲージメント高く活躍することでそれぞれの事業の成長を実現する。グループ経営体制の強化を通じて経営の意思決定を質・スピードの両面から高度化する。これらの根底にある組織文化とグループ一体感の醸成が、各事業の成長および意思決定の高度化をさらに後押しする。こうした好循環が当社人的資本経営でめざす姿であり、グローバルピア水準を志向する当社ROEの向上に繋がる原動力にもなっています。

グループ一体経営を支える“人材”

社会全体が複雑化する中、我々が解決すべき課題も難易度を増しています。こうした課題を解決していくには、様々な知識や経験を持つ社員の活躍が重要です。そこで当社グループでは、グローバルベースで高い専門性と知見を持った人材を積極的に採用・育成することで戦略整合的な人材ポートフォリオを構築するとともに、そうした人材を適材適所に配置することで、多角的な視点から課題を見出して解決する力、つまり、グループ全体としての課題解決力の向上に繋げていきます。

こうした不透明な経営環境の中で、解決策を導き出せる未来の経営リーダーを、安定的に、そして継続的に育成していくことが、東京海上グループの今後の成長のカギを握る最も重要な経営課題であるとの考えから、2023年4月にグループCEO自身が学長を務める機関として、「TLI (Tokio Marine Group Leadership Institute)」を創設しました。TLIを軸に据えた、採用、育成・評価、登用・配置を相互に連関させながら一体的に実行し、経営陣の深いコミットの下、世代を超えてグループ創業以来の精神をバトンリレーしていくことで、東京海上グループが100年後も成長し続ける会社であるための礎を創っていきます。

また、人を育てる、という観点では、グループの中核企業である東京海上日動火災保険で発生した保険料調整行為への深い反省に立ち、「本当に信頼されるお客様起点の会社」を創る社員一人ひとりの育成に徹底して取り組んでまいります。保険事業はPeople's Businessであり、「人」が創り上げる「信頼」こそがすべての源泉であることから、全ての社員が高い倫理観のもと、規律を持って業務に取り組むことが必要不可欠です。グループ全体にインテグリティ（誠実性）の重要性を改めて浸透させ、高い規範意識をもった人材を育成していくことで、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に取り組んでまいります。

○「Human Capital Report 2024」を発行（6月）



https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/uh7ekg0000001y9b-att/Human_Capital_Report_2024_j.pdf

グループCDIOメッセージ
DE&I推進を通して「次の一歩の力になる」



執行役員
グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン総括（CDIO）
キャリン・エンジェルソン

不確実かつ複雑で難しいビジネス環境において、世界中の社員が、多様な才能を最大限活用し、心理的な安全性を感じながらイキイキと働き続けるためには、社員にとって魅力的な会社であること、社員が公正に機会を得られ成長し続けられること、その結果として、社員がこの会社で活躍し続けたいと思える環境を創ることが不可欠です。
私たちは、①インクルーシブな行動、②アライシップ（支援する仲間）を大切にするカルチャー、③バリアを取り除くこと、④グループ全体の成長のために協働することの4つに強くコミットし、DE&Iの加速を進めていくことで、当社グループの更なる成長に繋げていきます。

グループ一体経営を支える“企業文化”

人的資本経営における全ての取組みの根底となるのが、社員一人ひとりのパーパスへの共感です。パーパスはグループ共通の羅針盤、拠り所となるものであり、国内外の多様な人材が一体感を持って、持てる力を最大限発揮するためには、この浸透が不可欠であり、CEO自らがCCO（チーフカルチャーオフィサー）として先頭に立って取組みを推進しています。また、当社には、自律的に日々研鑽を積む、組織内の全員が相互に良い影響を与え合うという「人が育つ風土」が根付いています。創業時より社会課題解決に向けた想いを実践してきた歴史・積み重ねがあり、それらが長年にわたり社員間で共有されてきたからこそ実現できている、当社の特長であり優位性でもあると捉えています。パーパス浸透の取組みなどを通して、社会課題の解決のために当社が果たしてきた役割や、これまでの社員の想いなどが共有され、パーパスが我が事となる。そして、パーパスを我が事とした社員が、実際に仕事を通じて社会からの信頼を感じ、次なる課題解決に貢献する意欲を得る。そういったサイクルの定着が全体としてのエンゲージメント向上にも繋がっており、グループ全体で実施している「カルチャー&バリューサーベイ」の結果においても高い評価として表れています。当社では、社員や組織全体の状況について様々な社員意識調査を実施して定期的に確認し、課題の抽出と解決に向けた取組みを行うPDCAサイクルを実践しています。特に、社員の働きがい・モチベーションの状態、組織風土の状況を重視しており、それらはKPIとして役員報酬の業績評価にも設定しながら、経営陣が率先して社員のエンゲージメントの向上、組織風土の醸成にコミットし、取組みを推進してまいります。

このように一貫して社員を大事にし、一体感を高めながらも、一方で多様な人材が活躍できる環境を整えていくことが不可欠と考えています。世の中の変化が加速し、社会課題がより複雑化している現在の事業環境においては、様々な知識や経験を持つ社員の多様性を経営やガバナンスに活かすことが必要であり、こうした考えから、当社ではダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を成長戦略の中心に据えて推進するとともに、働きがい・働きやすさの向上に向けた取組みを進めています。

企業の発展は人材の成長なくして実現しえないものです。パーパスの下に集う人材が、これまで大切にしてきた企業風土をもとに共鳴し合うことで、自らの成長を実現しながら、各ステークホルダーに対して提供する価値を高めていく姿をめざします。

“人材”と“企業文化”の相乗効果で持続的な成長を実現

ここまでご説明してきた“人材”と“企業文化”は、決して切り離して考えることはできません。グループの一体感とエンゲージメントの向上により培われる企業風土が、魅力的な人材の採用と定着を後押しする、適切な人材採用・配置・育成が個人と会社の成長をもたらし、グループ一体感と社員エンゲージメントを更に高める。この相乗効果、好循環を、不断の取組みによって回し続けることで、当社の持続的な成長を実現してまいります。世の中が大きく変化し、事業環境がいかに変わろうとも、「人」こそが、競争力の源泉であるという事実は変わりません。

私は今年度からCHROに就任するにあたり、「本質において一致、行動において自由」の言葉通り、これを組織運営の中で実践することを心掛けています。当社グループの社員一人ひとりが高いプロフェッショナリズムと強い責任感を持ちながら、一つのチームとして仲間と支え合いながら温かさを持って業務に取り組む、ここに私たちの真の強さがあり、グループ全体の強さに繋がっていると考えているからです。「人」の持つ力を引き出しながら信じて任せること、社員が機会を得て多様に活躍できること、心理的安全性が確保されている職場環境の下、一人ひとりがチャレンジして活躍できるよう、これからも誠心誠意取り組んでまいります。

人的資本経営（人事戦略）全体像·取組例

中期経営計画と連動した人事戦略

人事戦略は、中期経営計画の達成確度を高めるための基盤として「グループ一体経営を支える“人材”の計画的·継続的な輩出」および「グループ一体経営を支える“企業文化”のさらなる浸透」を基軸に取り組んでいきます。
具体的には、“人材”と“企業文化”のそれぞれについて、以下の9つのテーマに紐づく人事施策を進めています。

グループ一体経営を支える“人材”

1. TLI — グループにおける次世代経営人材育成の中心地
2. 経営体制 — 経営判断の質の向上、シナジー最大化のためのグローバルベースの経営体制構築
3. サクセッション — グループ経営人材を安定的·継続的に輩出するための育成サイクルの構築
4. 人材採用 — 経営戦略の遂行に必要な専門性を有する人材の採用
5. 人材育成と再配置 — 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築に向けた人材の育成と最適な配置

グループ一体経営を支える“企業文化”

6. パーパスの浸透 — 社員一人ひとりが、パーパスを我が事として捉えるまでの理解·納得·共感の実現
7. DE&I推進 — 一人ひとりが「自分らしさ」を基に多様な考えや知見を十分に活かせる環境の整備
8. 働きがい — 社員一人ひとりのエンゲージメントの維持·向上
9. 働きやすさ — 社員の活躍の土台となる健康を維持·増進するための健康経営の実践

グループ一体経営を支える”人材”

取組例

Tokio Marine Group Leadership Instituteを軸に据えた次世代の人材育成（❶TLI）

目的

社会·公共の発展に貢献できる経営リーダーへの成長

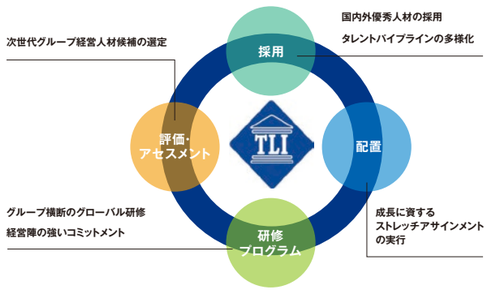
キードライバー

東京海上グループの精神の伝承
経営陣が次世代経営リーダーに期待や思いを直接伝え、140年を超える歴史の中で受け継がれてきたグループ精神をバトンリレーしていく

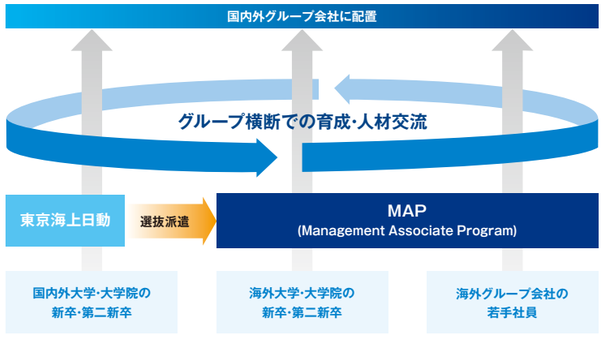
事業運営の実践経験
事業の断片的な機能ではなく、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える

所属組織を超えた高い視座の獲得
自身がホームグラウンドとするビジネスを超えて、世界の保険マーケットや新たな事業領域への深い洞察を持ち、グループ横断の戦略／めざす姿を紡ぐ

具体的な取組み



高度な専門性を有する人材の採用·育成 ｜ グループベースでの若手社員育成プログラム（❹人材採用）



プログラム概要

目的	グループカルチャーに対する深い理解およびコーポレート機能の専門性を有したグローバル人材を2年間で育成する。
対象者	新卒·第二新卒、または入社1～3年目のグループ会社社員、および東京海上日動から派遣される若手社員
専門分野	アクチュアリー、ファイナンス（財務、税務、内部監査）、ITセキュリティ
研修内容	·参加者ごとに定められた専門分野に応じて複数のグループ会社·部門·チームをローテーションし、専門性およびグローバルな視点を獲得する。 ·グループワーク、グループベースの研修への参加などを通じて、グループカルチャーへの理解を深める。 ·研修後は、当社グループのグループ会社に配置する。

環境変化に対応するためのDX人材の育成·リスキリング（❺人材育成と再配置）

DX推進を担う人材（対象社員、求められる役割·行動）

DXリーダー 経営層、デジタル関連部長	最先端のテクノロジーの知見を意思決定に活かしてDX戦略を主導するとともに、社員が変革に挑戦する組織風土を醸成する。
DXコア デジタル関連部門、企画開発担当者	「マーケティング」「UI/UXデザイン」「システム開発」「AI·データ活用」の領域にて、外部専門家とも連携してプロジェクトを自ら牽引する。
DXドライバー DX関連研修受講者	担当業務の本質的な課題を設定し、デジタル技術を活用した解決策を実践するとともに、自組織におけるDXを推進する。
全社員	ビジネスパーソンとして必要なDXリテラシー·スキルを習得し、DX·デジタル戦略の意義を認識したうえでデジタルツールを徹底活用する。

具体的な取組み（東京海上日動）

デジタルリテラシーおよびBusiness·Tech·Creativityの各スキル向上に資する研修の実施、学習コンテンツの提供·活用

2023年度 DXコアプログラム受講者数　695人

DX推進に必要なリテラシー·スキル

Business（洞察力）	自身の業務プロセスを俯瞰し、価値提供や業務効率化に向けた課題を特定し、実際に取組みを前に進めていくスキル
Tech（好奇心）	最新の社会変化やトレンドをスピード感持って把握し、AIやデジタル技術を業務において円滑に使いこなすスキル
Creativity（発想力）	お客様の課題·ニーズに向き合い、お客様起点で新たな価値提供や業務効率化を実現するスキル

グループ一体経営を支える”文化”

多様な人材の能力·経験を、組織力へと繋げる「パーパス」の浸透とインクルーシブな組織風土の醸成等に加え、社員一人ひとりのエンゲージメント向上に取り組んでいます。

取組例

グループ一体感の醸成（P.33参照）

6 パーパスの浸透
- グループCEOとミドルマネジメント層の対話
- 国内外グループ会社CEOなどからの発信
- 全世界での「マジきら会」·タウンホールミーティング開催
- カルチャー&バリューサーベイを活用したPDCAの実践

7 DE&I推進
- CDIO/ダイバーシティカウンシルの設置
- 4つのフリー（ジェンダー、エイジ、ボーダー、ワークスタイル）
- プロジェクトMizu　等

エンゲージメントの向上

8 働きがい
- エンゲージメントサーベイを起点とした組織単位でのPDCA実践
- エンゲージメント向上に向けた専任チームの設置（TMNF）

9 働きやすさ
- ワークルールの柔軟化
- 各種インフラの整備

保有データやデジタル技術といった「知的資本」や、外部パートナーとの共創・協業による「社会関係資本」を競争力の源泉に、「“いつも”支えることのできる存在への進化」と「業務プロセスの変革」を推進します

専務執行役員
グループデジタル戦略総括（CDO）
生田目 雅史



“いつも”支えることのできる存在への進化

変化の激しい時代、世の中の不確実性が更に高まる中、当社がお客様や地域社会に付加価値を提供してお役に立てる領域はますます広がっていきます。私はCDOとして、当社グループの保有データやデジタル技術といった知的資本を競争力の源泉に、グローバルデジタルシナジーを発揮しながら、「“いつも”支えることのできる存在への進化」とともに、ビジネスプロセス変革の実現に繋げたいと考えています。

価値提供の変革

当社は、長年に亘る保険引受や損害サービス対応を通じ、膨大なデータを蓄積し、分析、活用してきました。当社グループのデータ活用・ソリューション開発推進の役割を担う東京海上ディーアール（TdR）を中心として、この知的資本を最大限活かし、高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、データソリューションの提供、Embedded Insuranceの展開といった新たな領域に踏み出しています。また、協業を通じて、データ自体や提供モデルを拡張することで、新たな価値創造に繋がるとの考えのもと、知的資本を磨き続けながら、外部パートナーと協創することにより、社会関係資本も充実させながら当社の価値提供領域の拡大をめざしています。

社会関係資本の活用（新たな収益源の創出）

これらの取組みによって企業をまたがって構築・形成されたエコシステム、つまり当社にとっての社会関係資本を活用した例として、防災科研と東京海上日動のジョイントベンチャーであるI-レジリエンス社と協業し、東京海上レジリエンス社が提供する「レジリエント情報配信サービス」があります。広範囲に複数の拠点を持つ企業や団体の拠点ごとの情報を統合して、自然災害のときにも物流や企業活動が維持・継続されるよう、支援するサービスです。複数拠点のリスクデータを一元的に把握して、そのリスク状況を判断できるプログラムを開発したことにより、たとえば、100の拠点を持つ企業に対して「被災が迫っておりリスクが高い拠点はAとBである」といった情報が提供され、企業はこの情報をもとに、リスク状況の低い拠点を中心に物流や企業活動を続けつつ、リスク状況の高い拠点を支援するための行動を考えることができます。このシステムは、能登半島地震の発生を受けて、緊急対応として無償でサービス提供した経験もあります。被災地で活用しやすいスマホ向けのUIを、I-レジリエンス社と共同でスピード開発し、震災から9日後の1月10日には東京海上日動のHP上で公開（2024年3月31日まで提供）、警報情報を活用して、住民の方の避難先の二次災害の防止や、早期復旧に向けた自治体やボランティアの方々による支援スケジュールの策定等に活用いただけました。

このように社会関係資本をさらに活かしやすくするために、2023年11月に、防災・減災領域においては「東京海上レジリエンス株式会社」を、モビリティの領域においては「東京海上スマートモビリティ株式会社」をそれぞれ新たに設立しました。これらは、新規事業に特化した新会社として、新しい価値提供やソリューション事業の企画・開発を加速すべく取組みを進めています。

私たちが将来に亘ってパーパスを実現し、お客様や社会の“いざ”をお支えしていくために、有事の「保険金のお支払い」に限らず、事故を未然に防ぐ、仮に事故が発生してもその負担を軽減する、早期に復旧し、再発を防止する、こうした事前・事後の領域を含め、「総合ソリューション事業」として当社の価値提供領域を拡大していくことをめざし、10年後には既存事業と並び立つ収益の柱となるよう、育てていきます。

事業構造の変革

当社は約20年前から業務プロセスの抜本改革を行うなど、長い年月をかけて経営効率化に取り組んできましたが、保険事業の業務プロセスをデジタルで効率化することを目的として、東京海上日動では契約手続きの効率化や保険金支払プロセスの自動化等を進めてきました。2023年度の事務量削減効果は、2019年度末対比▲15%（200-250億円/年相当の利益貢献）の計画に対して、▲16.7%を実現しています。

今後はデジタル化されたビジネスモデルをさらに効率的にすべく、AI/データ活用を、事業構造の変革に向けた重要戦略と位置付け、各分野にて大きな注目を集める生成AIの活用にも取り組んでいます。生成AIは、文章の理解力と回答生成能力があり、保険業界においても業務生産性や顧客対応品質の向上など、多くの場面で活用できる可能性があります。一方で、保険業界では専門用語を含む複雑な内容のやりとりも多く、実務における生成AIの活用には一定のハードルがあります。また、活用にあたっては、情報漏洩や著作権の侵害など、回避しなければならないリスクも多くあります。

これらの課題解決に向けて、当社は、PKSHA Technology社、日本マイクロソフト社と連携し、外部への情報流出や入力情報の二次利用を防止する仕組みを構築した上で、当社が保有する大量のマニュアルや保険商品約款等の情報を用い、保険領域に特化した対話型AIを開発しています。

2023年6月に開始したこの対話型AIの試験運用を通じて、対話型AIの知見を更に蓄積し、回避すべきリスクは全て排除した上で、2024年度中に全国の社員が活用できる機能としての導入をめざしています。加えて、生成AIのポテンシャルを最大限活用するような新たなユースケースの探索・追求を進め、業務生産性や顧客対応品質の向上を図ります。

このような取組みを通じて創出した時間を新たな収益機会の創出に振り向け、更なる成長をめざしてまいります。

知的資本戦略を支える土台

①グローバルシナジー（グローバルラボの展開）

加えて、デジタル領域においても国内外の連携強化に注力しており、グローバルベースでのデジタルシナジーの創出にも取り組んでいます。7拠点で展開しているグローバルラボや、海外拠点も集まるデジタルラウンドテーブルを通じて国内外の多様なナレッジやノウハウを共有し合うことで、グループ全体でのDX推進を加速していきます。

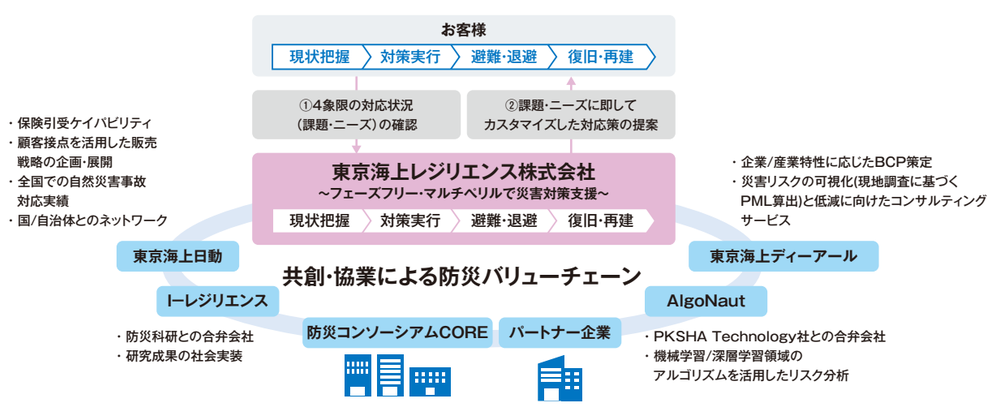
②DX人材投資・人材育成

こうした取組みを加速させるためには、人材に対する投資や育成が不可欠です。当社では、エンジニア・デザイナーなどデジタル領域の専門人材を100名規模で採用するとともに、社内のDX人材育成プログラム「Data Science Hill Climb」を卒業した社員には、データサイエンティストとしてデジタル化を実装する開発を行ってもらうといった取組みを進めています。

「ビジネスアーキテクト」人材が中心となり、テクノロジー企業と連携して、国内の不動産業界および保険業界で初となる、オンラインでの投資用不動産の購入動線に火災保険の加入手続きを組み込む仕組みを実現する等、成果に繋がっています。また、これまでの「Data Science Hill Climb」の受講者から「高度な専門性だけでなく、DX・AIビジネスの全体を牽引できる人材の育成も必要」との声が寄せられていたことも踏まえ、今般、新たに「ビジネスアーキテクト」育成講座を開発し、社外にも提供することといたしました。

今後は、ノウハウを展開し講座を提供するに留まらず、データ分析・デジタル技術活用支援等を通じた、具体的な実装支援にまで事業としての領域を拡げ、社会全体のデジタル活用の一層の推進を支援してまいります。

○東京海上グループおよび外部パートナーと連携した防災・減災総合ソリューション事業の全体像



価値提供の変革（人的・知的・社会関係資本の活用）

○新たなソリューション事業の創出①（東京海上レジリエンス）

■防災・減災領域では、防災コンソーシアムCOREをはじめとしたグループ内外のケイパビリティを活用して、複雑化するマルチペリルに対して対応可能なリスクソリューションを開発。さらなるソリューションの開発・提供をめざす

具体的なソリューション事例（P.19参照）

事例1 レジリエント情報配信サービス
事例2 リアルタイムハザード
事例3 防災・減災データフィービジネス

競争源泉となるケイパビリティ

外部パートナーとの共創（社会関係資本）

CORE 防災コンソーシアム

- 119の企業と団体が参画（2024年6月時点）
- 多種多様な業界企業・団体とのパートナーシップを通じ、災害に負けない強靭な社会の構築に貢献
- テーマ別に立ち上げた10の分科会で、防災・減災に繋がるソリューション開発を推進

グループ内のケイパビリティ（人的・知的資本）

TdRや保険会社としての強み

- 知的資本:事故・災害・リスクコンサルデータ
- 人的資本:広範かつ最先端の専門家集団

○新たなソリューション事業の創出②（東京海上スマートモビリティ）

■モビリティ領域では、保険や関連事業で蓄積したリスクマネジメントのノウハウをベースに、グループ内外のデジタルケイパビリティやテクノロジーを活用したリスクソリューションを開発

具体的なソリューション事例

事例1 フリートマネジメントサービス

- リアルタイム動態情報や当社の事故データ解析力を活用した安全運転診断、管理者の日報業務の自動化等を提供することで、導入企業の「リスク」「コスト」の削減を実現
- 提供価格｜年間約35,000円～/台



・位置情報・走行履歴等のリアルタイム可視化
・日報・月報の自動作成、安全運転指導
・車両利用状況の可視化、車検のリマインド

事例2 自動運転導入・運行支援パッケージ

- 自動運転レベル4の導入事業者向けに、「リスクアセスメント」「遠隔監視・インシデント対応」「保険」を組み合わせて提供、安全な導入から運行までパッケージで支援
- 提供価格｜数百万円～/件



・自動運転の走行・運行状態を遠隔監視
・事故やトラブル発生時は、必要な対応を円滑に手配

事例3 交通事故削減支援サービス

- 当社が保有する事故関連データと外部データを用いたリスクマップやAI活用の潜在危険度予測モデルを開発し、自治体等へ提供、交通事故削減を支援
- 提供価格｜数百万円～/件



・対策立案のコンサルティング(オプション)
・関連取組がSIP第3期「スマートモビリティプラットフォームの構築」に採択

競争源泉となるケイパビリティ

事業を通じたリアルデータ

保険や関連事業を通じて得られる豊富なリアルデータ

- 事故データ:日本国内だけでも年間300万件の事故対応件数
- ドライブレコーダーデータ:累計販売100万台超の「DAP」を通じて蓄積した映像データ

その他の知的・人的資本

リスクマネジメントをはじめとした知的資本・人的資本

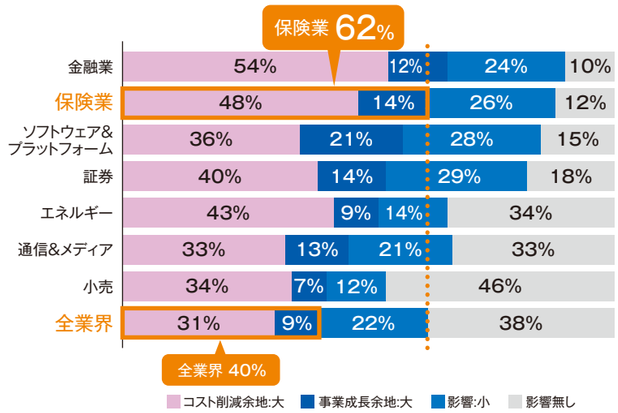
- 事故原因分析力:事故対応実績に基づくリスク調査・分析・コンサルティング
- 最先端のエキスパート:300名超の広範かつ最先端の能力を持つ専門人材

事業構造の変革

○AI/データ活用の強化 - 全体像 -

■保険業はオペレーションコストがもともと高く、生成AIによる自動化余地が大きい
■AI/データ戦略を重要戦略と位置付け、ビジネスモデル全体のあらゆるオペレーションへの活用を検討

○AIによる業種別の変革余地の比較



*Accenture Research（米国労働統計局による職業情報ネットワーク（O*NET）の分析に基づく）

○各種オペレーション業務での活用検討

- 営業推進・マーケティング
- 加入手続き・契約プロセス
- 事故対応
- 商品・サービス
- コーポレート業務

○AI/データ活用の強化 - 生成AI活用 -

■ChatGPTをはじめとした生成AIの活用を通じて、生産性の更なる向上をめざすとともに、AIガバナンスへの取組みを強化

One-AI for Tokio Marine

東京海上版の生成AIプラットフォームとして、ChatGPTを活用した“One-AI for Tokio Marine”を2023年10月に導入

活用状況（2024年8月末時点）
・ユーザー数:約15,000人
・1日の平均使用回数:5,000～7,000回/日

主なユースケース
①文章生成（レタードラフト、お客様・代理店向け文章作成等）
②Excel関数調査・マクロ作成等（VBAコード・関数表示等）
③思考の壁打ち（代理店対話ロープレ・アイデア出し等）
④議事録
⑤会議メモの自動作成

One-AI for Tokio Marine

AIガバナンスへの取組み

Robust Intelligence社との協業

AIの脆弱性評価の技術を有する米Robust Intelligence社と資本業務提携し、共同でAIリスクソリューションを高度化

ROBUST INTELLIGENCE

AIガバナンス協会への参画

AIガバナンス領域の知見共有や認証制度の企画、政策提言等を業界横断で行うAIガバナンス協会に理事として参画

AIガバナンス協会 AI Governance Association



Ⅱ パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

サステナビリティ経営 | CSUOメッセージ

**グローバルな社会課題と向き合い、
当社グループの強みを活かした解決策を常に探求・提供しながら、
よりよい環境と社会づくりに貢献することで、
社会課題解決と当社の持続的な成長の好循環を加速していきます。**



執行役員
グループサステナビリティ総括（CSUO）
鍋嶋 美佳

当社は創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」という変わらぬパーパスのもと、世界中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めざし、時代とともに変化する社会課題と真正面から向き合い、当社ならではの解決策を提供してきました。貿易立国としての日本の近代化を支えた海上保険、戦後のモータリゼーションを支えた自動車保険、近年の再生可能エネルギーの普及を後押しする専用パッケージ保険など、当社が創業時から営んできた事業活動そのものが社会課題解決に貢献するものであり、サステナビリティの取組みそのものであると考えています。全世界4万人のグループ社員に根付いている、事業活動を通じた社会課題解決に挑戦する精神は、創業時から時代を超えて社員に引き継がれてきた、まさに当社のパーパスそのものです。

サステナビリティを取り巻く環境

変化が激しく将来の予測が困難なこの時代の中で、サステナビリティを取り巻く環境も日々変化しています。対応すべき社会課題も地球温暖化などの気候変動、自然災害の増加や激甚化に加え、人権問題や生物多様性の保全といった領域にまでグローバルに多様化し、また複雑化しています。このような環境において、グループCSUOとしての私の使命は、これまで実績を重ねてきた取組みに加えて、新たな社会課題に対しても果敢に向き合い、事業活動と社会課題解決を循環させながら、よりよい環境と社会を未来世代に引き継いでいくとともに、当社の成長にも繋げていくことです。時代や人が変わっても、当社創業以来の“筋金入り”の「サステナビリティ戦略」のコンセプトは変わりません。その実現のためには、世界中の社員が当社のサステナビリティ戦略を正しく理解し共感して、グローバルに広がるグループ各社のノウハウや叡智を結集し、グループ一体で組織的に戦略を実行し続けていくことが重要であると考えています。

グローバルでの戦略の浸透と社会課題解決の取組み拡大

サステナビリティ戦略を一層推進するためには、全社員にその戦略が深く浸透し、社員一人ひとりが関連する方針などを理解し、共感しながら自分事と捉え、具体的な行動に移すことが必要です。2023年度には、グループ各社とサステナビリティに関連する取組みを事業計画へ組み込むための対話を行いました。特に、海外グループ会社とは双方向の対話を推進する目的で、四半期毎のQ&Aセッションも開催しました。また、社会課題解決に取組んだ社員のインタビュー記事や事例を多数掲載したサステナビリティブックレットを新たに発行しました。これにより、「日々のあらゆる業務が社会課題解決に繋がっている」ことについての社員の理解を深める活動を進めています。

気候変動対策においては、再生可能エネルギーの発展に資する商品やサービスの開発と提供に加え、脱炭素社会の移行に向けたお客様とのエンゲージメントを強化しました。具体的な施策として、2023年9月に当社グループ内で企業取引の多くを担う東京海上日動において、保険引受に伴うGHG排出量の約9割を占める取引先「200社」と対話を行い、「160社」以上との対話水準を一定レベル以上（各企業と課題認識を共有のうえ、課題解決のための具体的な提案を実施）に引上げる目標を設定しました。更に、2024年3月には「気候変動に対する当社の基本的な考え方」を改定し、これらの取引先「200社」のうち、保険引受に伴うGHG排出量の約7割を占めるGHG高排出セクター60社を対象に、エンゲージメントを通じて脱炭素計画の策定を求める方針を打ち出し、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引（保険引受・投融資）を行わない方針も明確にしました。加えて、グループ横断でGX分野における協業やビジネス機会の拡大を図るために、GX Roundtableを開催するなど、グローバルレベルに脱炭素社会への移行支援を進めています。

災害レジリエンスにおいては、デジタル技術を活用した保険金支払プロセスの自動化や迅速化など、被災した皆様に保険金を速やかにお届けする仕組みを構築しています。また、事故を未然に防ぐ、仮に発生しても被害を軽減する、そして早期に復旧し再発を防止するという「事前・事後の領域への拡大」を推進しています。

これらの取組みを通じて、8つの重点領域（マテリアリティ）を中心に、サステナビリティ戦略がグローバルレベルで着実に拡大・浸透しています。

対外発信・情報開示の強化、新たな社会課題への対応

2024年度には、対外発信の強化や新たな領域へのチャレンジにも取組みます。
対外発信や情報開示の強化においては、当社のサステナビリティの取組みについて一般消費者をはじめとする広範なステークホルダーに認知していただくため、「なぜ当社が取組んでいるのか」という想いを含め、内容を分かりやすく対外的に開示していきます。これにより、ステークホルダーとの対話を活性化し、その対話から得られた気づきを基に当社のサステナビリティ戦略を一層レベルアップさせ、企業価値の更なる向上に努めてまいります。
新たな社会課題への対応においては、当社グループのサステナビリティ戦略や取組みが社会にどのような貢献ができているのか、そのインパクト（社会的価値）の定量化に挑戦していきます。これにより、社会課題解決の質と量を拡大し、社員のモチベーション向上にも繋げていきます。更に、新たな社会課題として顕在化している自然資本や生物多様性保全にも、世の中の見方や企業への期待を敏感に察知し、スピード感を持って対応していきます。具体的には、グループの象徴的な活動であるマングローブ植林やアマモ場の保全等を通じた海洋保護活動を推進し、TNFDの枠組みを踏まえた事業活動による生態系および自然資本への影響評価を実施します。2023年度には、保険引受・投融資ポートフォリオにおける自然資本への「依存」と「インパクト」の分析を行い、重要セクターを特定しました。2024年度以降は、これらの重要セクターに対する詳細な分析を実施し、取引先企業とのエンゲージメントを開始する予定です。また、社会課題解決と当社の持続的な成長を支える人的資本経営についても、2024年度には社内外ステークホルダーとの建設的な対話を行い、経営戦略と連動した人事戦略をブラッシュアップし、実行するPDCAプロセスを継続的に実施していきます。これにより、人的資本を強化し続け、持続的な企業価値向上をめざしていきます。

このように、当社はサステナビリティ戦略を高度化し、企業価値を向上させるための取組みを積極的に進めていきます。

事業活動と社会課題を循環させ価値を高め続ける

当社は、今後も「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスのもと、グループの強みを活かしてケイパビリティを結集するとともに、「社会課題解決のトップランナー」という自負と想いを強く持ちながら、事業活動と社会課題解決を循環させ続けることで「社会的価値」と「経済的価値（利益成長）」を同時に高めてまいります。
ステークホルダーの皆様におかれましては、これまでと変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

2024年度（計画）

**事業活動を通じた社会課題解決や重点領域における取組みレベルアップ
新たな領域へのチャレンジ**

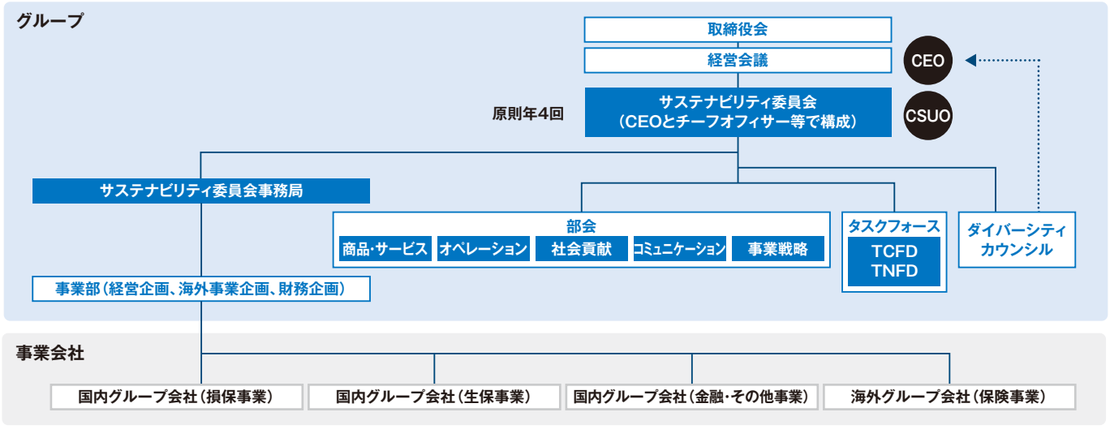
サステナビリティ戦略の浸透と推進	● サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の推進 ● 事業を通じて社会に提供しているインパクト（社会的価値）の定量化に挑戦 ● 一般消費者を含む幅広いステークホルダーへの分かりやすい情報開示
重点領域における取組み	● 脱炭素社会実現に向けた取組み強化（商品サービスを通じたトランジション支援、エンゲージメント強化） ● 未来世代に向けた取組みのグローバル展開推進 ● バリューチェーンを含む人権尊重の取組みの強化 ● ESG投融資（サステナビリティ・テーマ型投融資・インパクト投資等）の推進 ● 生物多様性保全の取組み（重要セクターの深度ある分析、エンゲージメントの検討） ● 社会課題解決と当社の持続的な成長を支える人的資本経営の高度化、DE&Iの推進（多様な社員の更なる活躍に向けた支援、あらゆるグローバルタレントの活躍支援）

サステナビリティ戦略の推進体制

実効性あるサステナビリティ推進体制

変化の激しいこの時代において、サステナビリティ戦略を更に推進していくには、サステナビリティ戦略が全社員により一層浸透している状態、つまり、社員一人ひとりが関連する方針や戦略を理解し共感しながら、自分事と捉え、具体的な行動を起こしていくことが必要です。
そうした社員・組織の行動変革を促し、下支えする仕組みとして、当社では、CSUOがリードし、CEO、CFO、CSO、CHROの他、外国人チーフオフィサーも参加するサステナビリティ委員会を2021年に立ち上げました。2023年度には全4回の委員会の中で、計画・課題の設定や、打ち手の実行、振り返りを着実に遂行し、グローバル・グループベースで取組みを推進しました。また、委員会での審議内容は経営会議・取締役会に迅速に報告され、そこで得られたフィードバックは、以降の論議・検討、戦略のレベルアップに活かされています。
また2022年度からは、取締役および執行役員の業務連動報酬にサステナビリティ戦略の主要課題についての非財務指標を取り入れ、サステナビリティに関する取組みの成果を業績連動報酬に反映させる仕組みを構築しています。

○サステナビリティ推進体制図



(1) サステナビリティ委員会の役割

- 東京海上グループのサステナビリティ戦略に関する審議
- サステナビリティ戦略の取組みに関する総合的な調整・推進
- 権限に応じて経営会議/取締役会へ報告・付議

〈2023年度・サステナビリティ委員会における論議テーマ〉	
23年 4月	2022年度取組みの振り返りと2023年度年次計画策定 サステナ戦略と事業活動の一体運営のグローバル展開　等
23年 7月	脱炭素社会実現に向けた中間目標案 人権対応の進め方　等
23年11月	グループ重点領域（マテリアリティ）の改定案 Climate Policyの厳格化に向けた改定案 TNFDフレームワークに基づく開示方針案の作成　等
24年 2月	重点ESG評価機関対応の結果共有と今後の対応ポイント 未来世代への取組み推進とグローバル展開 2024年度取組みの方向性　等

(2) 推進体制

❶サステナビリティ委員会事務局
委員会の運営、サステナビリティ戦略全体を推進
（各部会/タスクフォースの管理等を含む）

❷部会
事業会社メンバーも参画し、各領域課題に対する年次計画を策定・推進

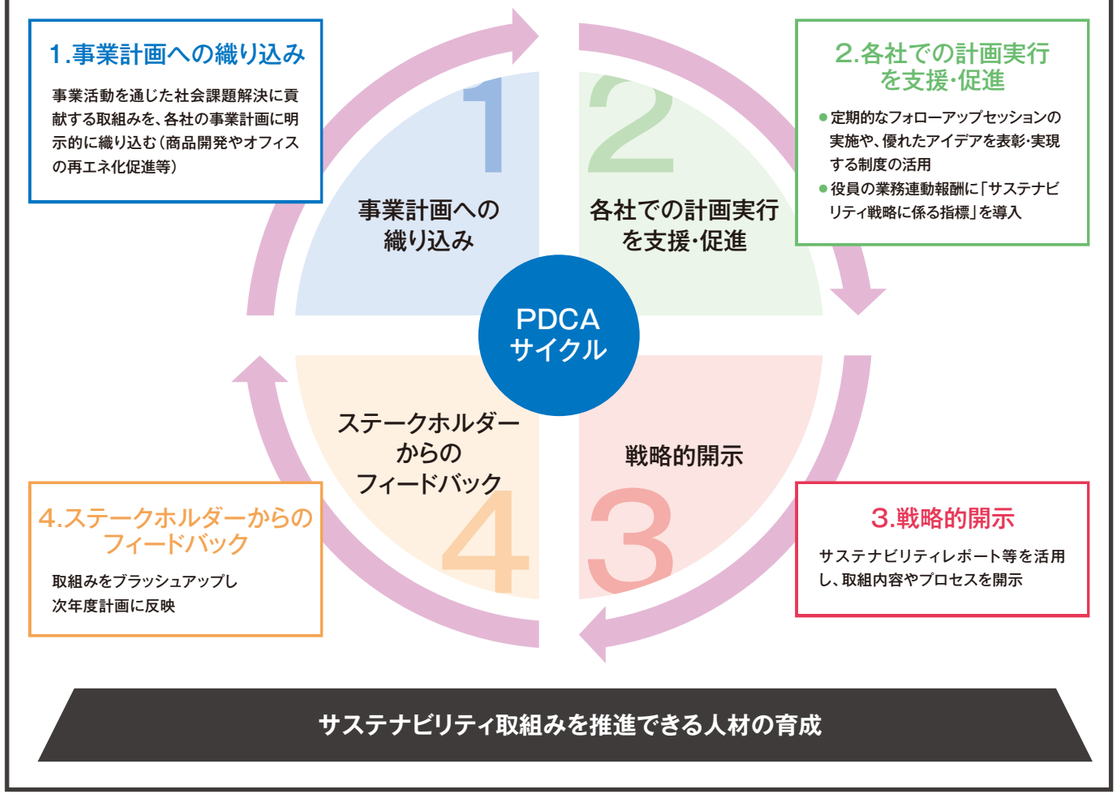
❸タスクフォース
短期集中的に取組みを強化すべき課題に対して、プロジェクトメンバーを組成し推進

推進体制を基盤としたサステナビリティ戦略と事業活動の一体運営の更なる強化

サステナビリティ戦略と事業活動の一体運営を更に強化・加速するためには、CSUOの設置やサステナビリティ委員会などの推進体制を基盤に、実効性のあるPDCAサイクルを回していくことが重要になります。
当社では、国内外のグループ会社が、事業活動を通じた社会課題解決の取組みを事業計画に織り込むことを明確化するとともに、各社との定期的なフォローアップセッションの実施や、優れたアイデア・取組みを表彰・実現する制度をTokio Marine Innovation Program (TIP)*に組み込むなど、各社での計画実行を支援・促進する仕組みも構築しております。また、そこで生まれた具体的な取組内容やプロセスを対外開示することでステークホルダーの皆様との対話に繋げ、得られたフィードバックを次年度の取組みに反映させていきます。
こうした、PDCAサイクルをグループ全体で循環させることで、サステナビリティ戦略をますます浸透させ、取組内容や知見をレベルアップすることで、グループ一体でサステナビリティ戦略を加速させます。

*：グループ会社社員から事業活動を通じた社会課題解決に向けたアイデアを募り、会社のサポートを得ながら応募者がアイデアの実現をめざす制度

○サステナビリティ戦略を加速させるPDCAサイクル



※海外グループ各社とのフォローアップセッション開催

グループのサステナビリティ実務者とのインターラクティブな対話を推進するため、2023年11月より、四半期毎に海外グループ会社とのフォローアップセッションを開催しました。2023年11月のセッションでは、約70名が参加しました。
今後も海外グループ会社とのコミュニケーションの場として継続し、各社の事業計画推進や新たな施策の検討に活かしていきます。

