

統合レポート2024

「次の一步の力になる。」

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“次の一步”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、イノベータティブに解決し続けることで、“次の一步”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

I パーパスストーリー2024
「次の一步の力になる。」

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(未財務)

- 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

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

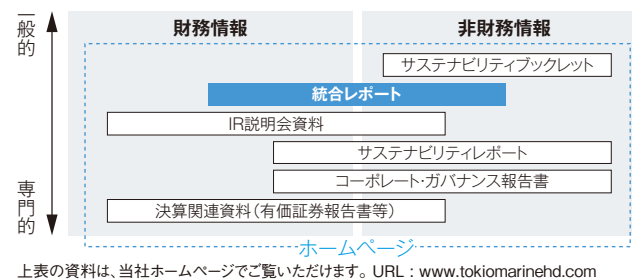
- 財務データ
- 会社データ
- 統合レポート2024発行にあたって

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。



本統合レポートの位置付け



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

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。

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「次の一步の力になる。」

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

パーパス
ストーリー

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

人的・知的・社会関係資本の強化

サステナビリティ経営

ガバナンス

財務・非財務データ

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、名刹の雰囲気陶醉し、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。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、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

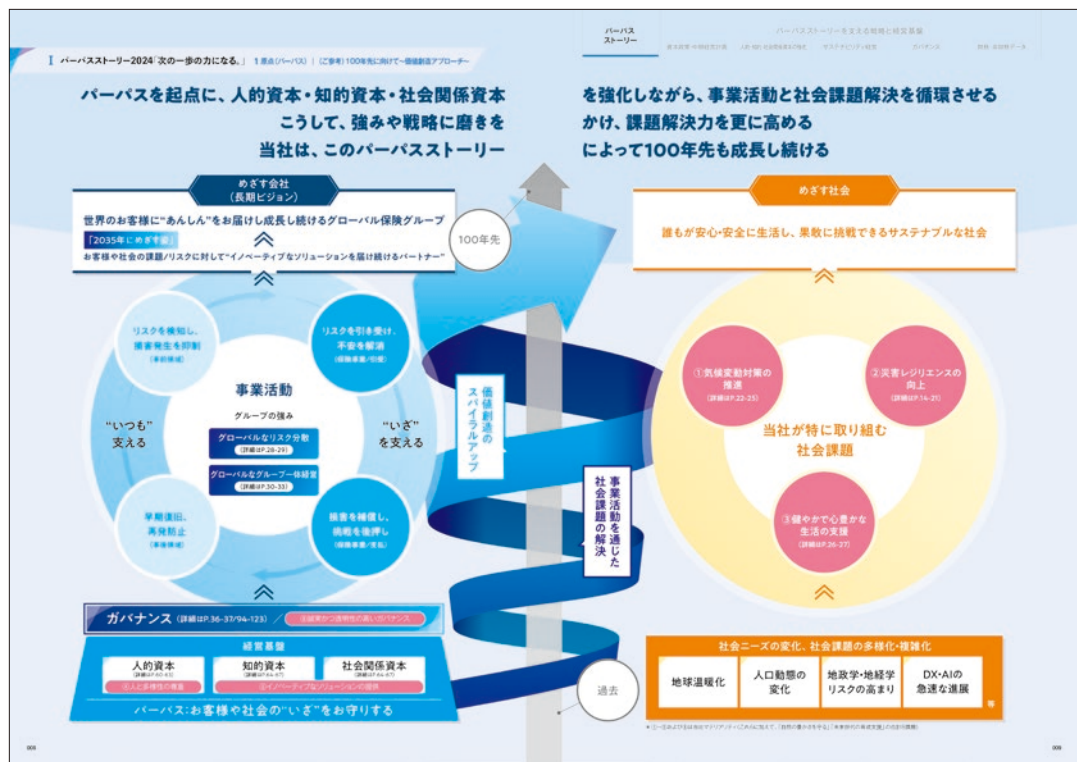
I パーパスストーリー2024「次の一步の力になる。」 1 原点(パーパス) | CEOメッセージ

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

○価値創造アプローチ



当社の現在地、独自の強み

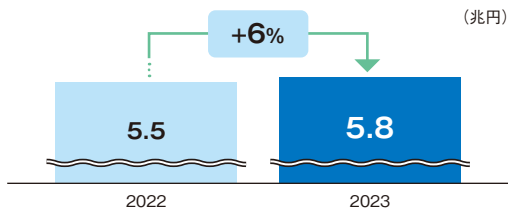
翻って、当社の足元の業績、経営の状況はどうでしょうか。2023年度の修正純利益は、日本をはじめ世界各地で様々な自然災害の影響を受けたものの、北米を中心に好調な保険引受がこれを打ち返し、過去最高益を更新いたしました。グループ全体で見れば、好調な拠点が、一時的に不調な拠点があっても、それを支える、補完し合える、そうした強いグループになってきた。そのように考えております。

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。

○2023年度業績

収入保険料



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、何が起ころうと、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。

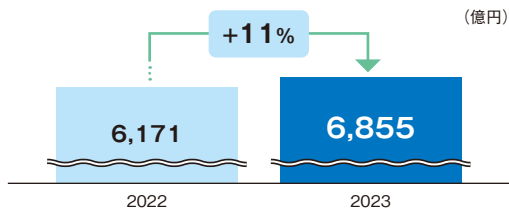
これらを高度に実現していくためには、「グローバルにリスクを分散していくこと」が要される訳ですが、当社はこれまで、15年以上もの歳月をかけて、M&Aも通じながら、祖業である日本の損保事業とは相関の低い「海外事業」を拡充することで、随分と分散の効いたポートフォリオを実現することができてきました。

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。

修正純利益 (Normalizedベース*)



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、私と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～次の一步の力になる。～

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～次の一步の力になる。～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きたい姿、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、もう一步、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

I パーパスストーリー2024「次の一步の力になる。」 1 原点(パーパス) | CEOメッセージ

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。

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」ものののだという確信に、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COO、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。

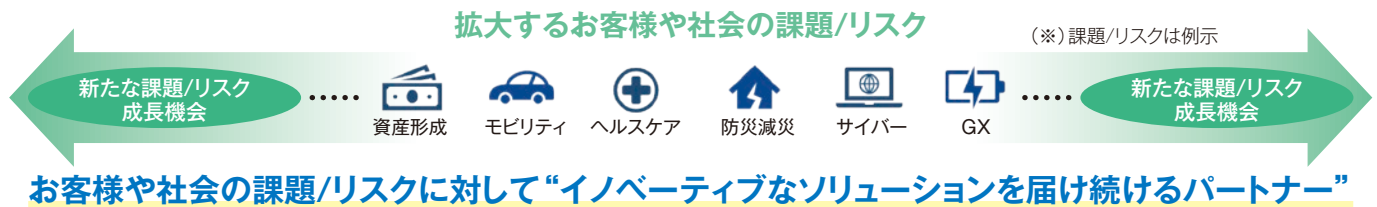
前中計期間を振り返りましても、世界中で様々なChallengeがありました。しかし、当社は危機を決して無駄にはしない。その気持ちで、その都度、グループの力を結集して、事にあたり、乗り越えてきましたし、その過程で、着実に実力を高めてきたと考えております。

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。

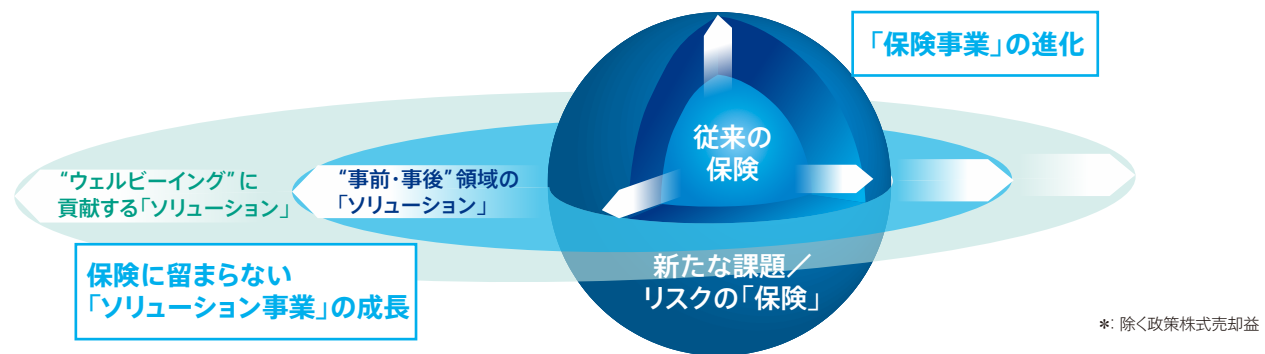
当社にもっともっと仕事をさせていただきたいですし、皆様の期待に応えられる会社を創ってまいる所存です。

引き続きのご支援を、どうぞよろしくお願い申し上げます。

○2035年にめざす姿



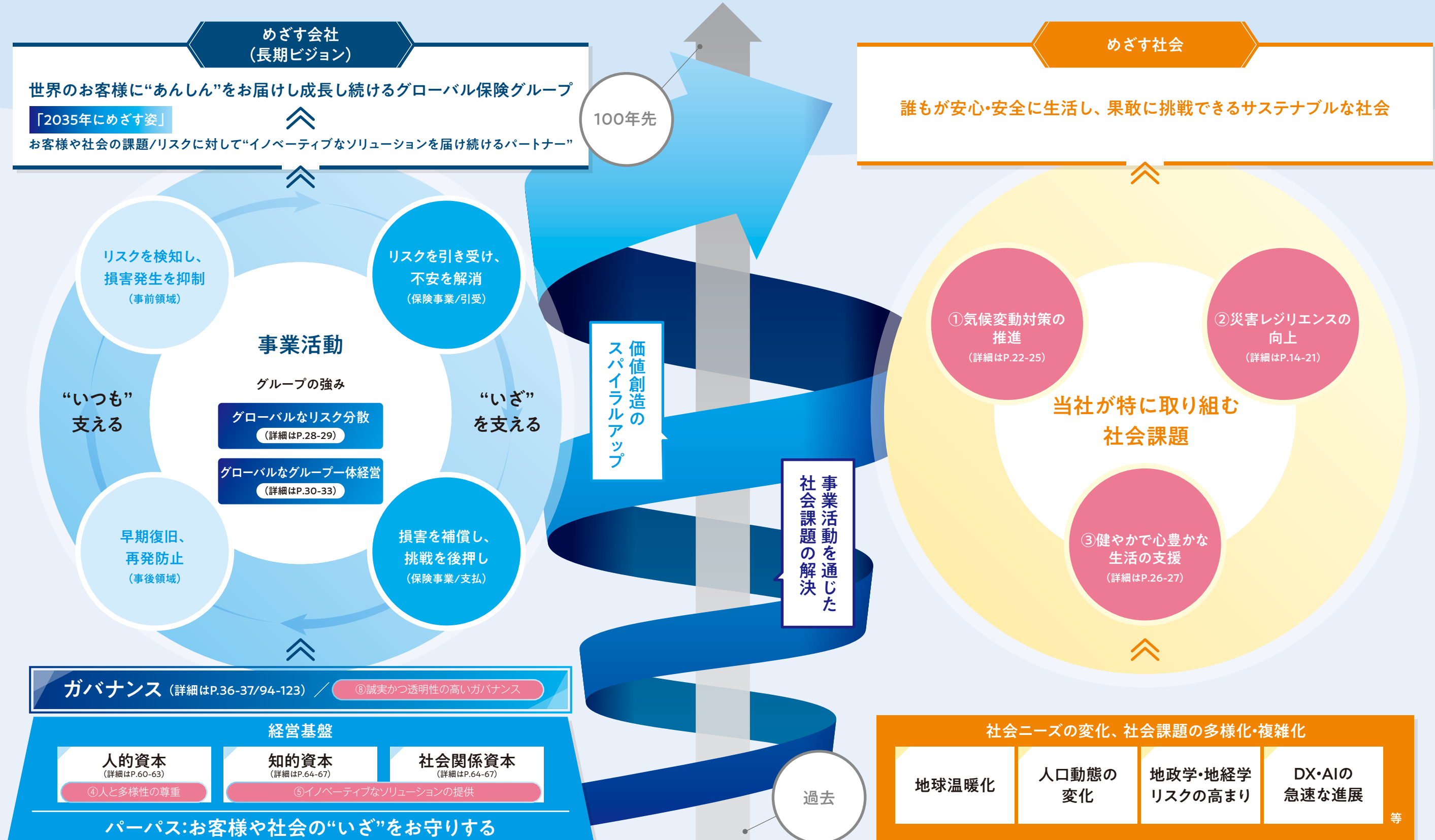
お客様や社会の課題/リスクに対して“イノベティブなソリューションを届け続けるパートナー”



*: 除く政策株式売却益

パーパスを起点に、人的資本・知的資本・社会関係資本
こうして、強みや戦略に磨きを
当社は、このパーパスストーリー

を強化しながら、事業活動と社会課題解決を循環させる
かけ、課題解決力を更に高める
によって100年先も成長し続ける



* ①～⑧および⑩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 (+8%以上)	CAGR +15%以上 (+7%以上)	20%以上 (14%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)	
FY2024計画	514円 (315円)	1兆円 (6,100億円)	18.1% (11.0%)	50%	2,000億円 (24年5月公表)
FY2023実績	347円 (302円)	6,855億円 (5,965億円)	15.0% (13.0%)	50%	1,200億円
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)

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)

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

GX関連の保険引受拡充

▲43%*2
(FY2015対比)

温室効果ガス
排出量の削減
気候変動対策の推進

保険金支払いに
留まらない
事前・事後領域の
安心の提供

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

東京海上レジリエンス設立
(2023年11月)

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

“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

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

事業化に向けたPoC等の推進

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)

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

FY2026計画

FY2024計画

FY2023実績

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)

パーパスストーリー2024「次の一步の力になる。」

2 社会課題との対峙

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「次の一步」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、「次の一步の力」になります。

パーパスストーリー

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

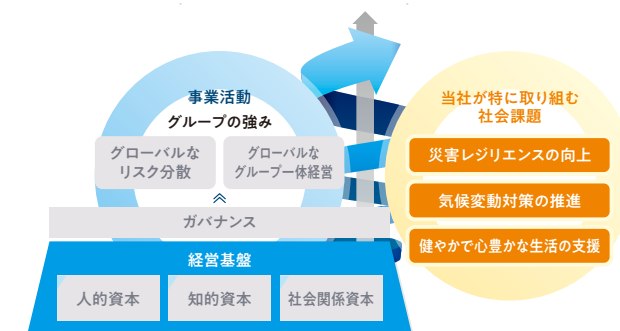
資本政策・中期経営計画

人的・知的・社会関係資本の強化

サステナビリティ経営

ガバナンス

財務・非財務データ



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

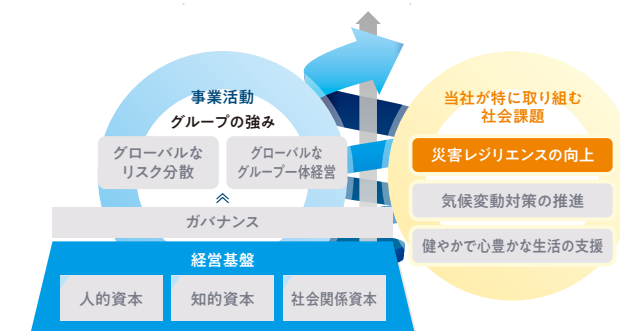
詳細はP.26-27 >

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

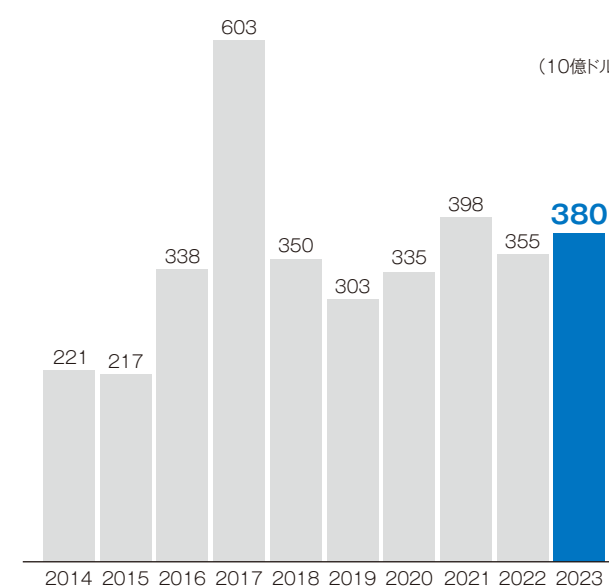


環境認識

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

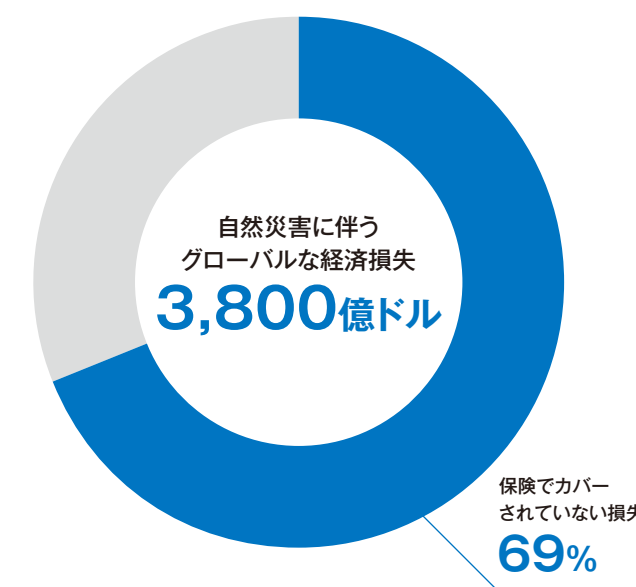
た、そもそも、災害は起きない方がいい。起きてても被害は小さい方がいいし、復旧も早い方がいい。かつ、再発はしない方がいい。こうした観点から、レジリエンスの更なる向上のためには、「保険」の提供のみならず、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の事前と事後の安心に繋がる「ソリューション」の拡充も重要であり、保険会社は元より、関連業界や、政府や地方自治体とも一体となって推進すべき取り組みです。

○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。

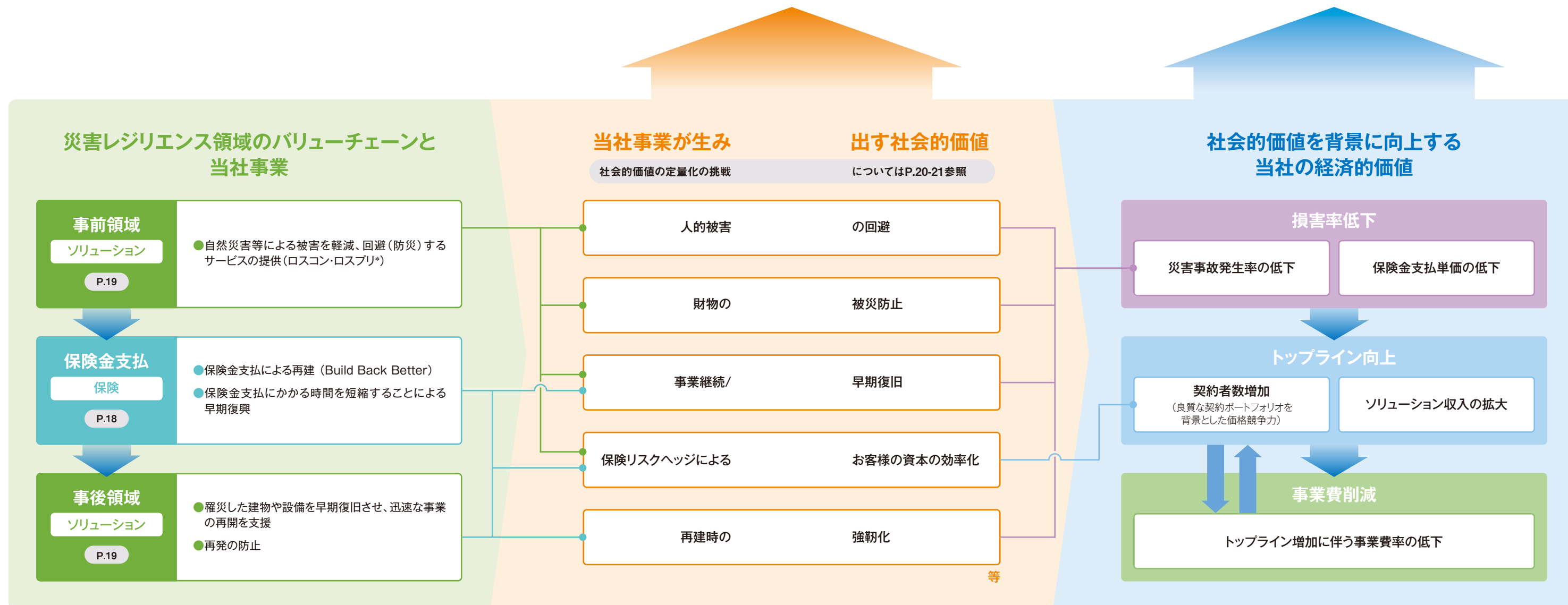
そして、社会的価値を生み出すことに伴い、例えば発生保険金の削減・損害率の低減を通じて、適切なマージンを確保しつつ保険料を

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が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。



*: 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

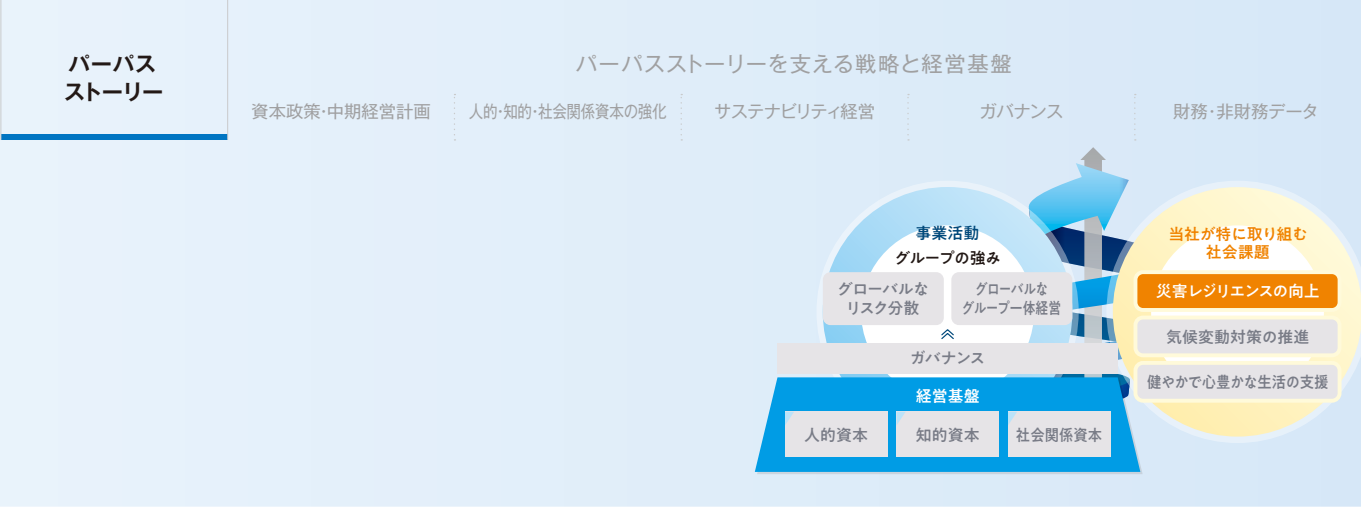
具体的な取組み(保険事業)

「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

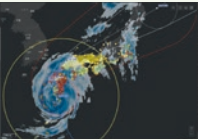
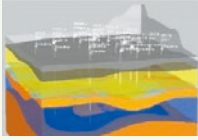


具体的な取組み(ソリューション事業)

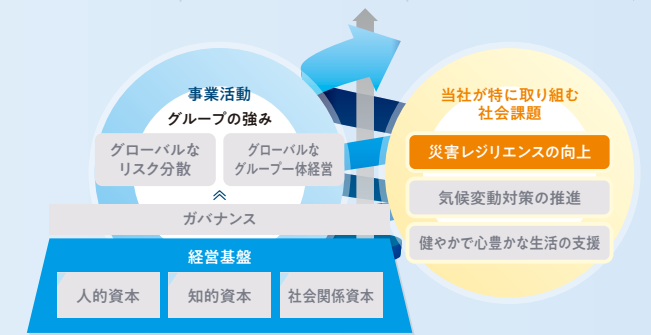
お客様や社会の“いざ”を“いつも”お支えるためには、「保険」のみならず、防災・減災、早期復旧・再発防止といった、保険事故の事前と事後の安心に繋がる「ソリューション」の開発・提供も欠かせません。当社は、2023年11月には新会社「東京海上レジリエンス」を設立。防災・減災総合ソリューション事業の実現をめざし、事前防災や事後復旧・減災の領域における取組みを強力に推進しています。

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しており、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ベリルに対して、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	 

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と。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」向上にもつなげるのではないかと。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spリベンションサービス(ロspプリ)」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spプリサービスのみならず、例えばP.19でお示しているような、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、世界中で取り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

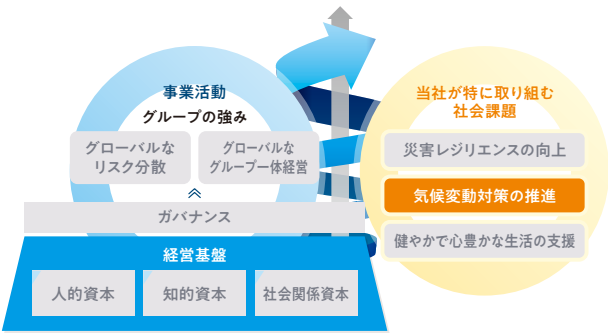
お客様・社会・代理店	当社が提供する社会的価値(お客様や社会にとっての効用)をお伝えし、当社への更なる支持を獲得する。共に社会課題解決を更に推進するパートナーとなってもらう
社員	- 目の前の仕事がどれだけ社会的に価値があるのかということ、そして、お役に立った結果として経済的価値の増加にも繋がっていることを理解してもらい、活力アップに繋げる - 社会的価値を検証するPDCAサイクルを回す事で各サービスのレベルアップを実現する
株主	当社が事業を通じて創出する社会的価値と、それが経済的価値にも繋がっていることを示すことで、対話を充実させ、当社の企業価値向上を共にめざす世界を創る





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

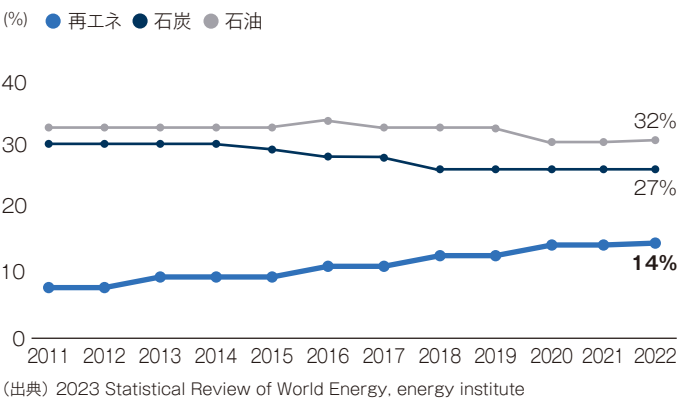


環境認識

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



○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。

保険会社として

- 再生可能エネルギー関連の保険商品・サービスを開発・提供
- 脱炭素化に向けたエンゲージメントや、課題解決に向けた提案・支援
- 脱炭素関連の「ソリューション」の開発・提供
- AIやデジタルを活用した迅速な災害対応

機関投資家として

- サステナビリティ関連投融資
- 環境をテーマとした対話やESGインテグレーションの実施

グローバル企業として

- TCFD・TNFDの取組み推進
- 様々な国際イニシアティブへの参画と、調査・研究、提言活動の実施
- グローバルベースでの自社排出量削減の実施

事業活動の推進

- 再エネ関連の保険が拡大
- サステナビリティ関連投融資の推進

当社の脱炭素を実現

保険引受先・投融資先の

脱炭素を後押し

保険引受先・投融資先の脱炭素化を実現

世界の脱炭素を後押し

世界全体の脱炭素化に貢献

*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



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(CO₂)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、

CO₂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。

●2050年度までに、保険引受先や投融資先も含め、温室効果ガス(CO₂)排出量実質ゼロをめざす*1



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バスを踏まえ、「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、三菱商事との合併で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。

パーパスストーリー2024「次の一步の力になる。」

3 原動力 | グローバルなリスク分散

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

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“次の一步”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。



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

M&Aを「手段」としたリスク分散

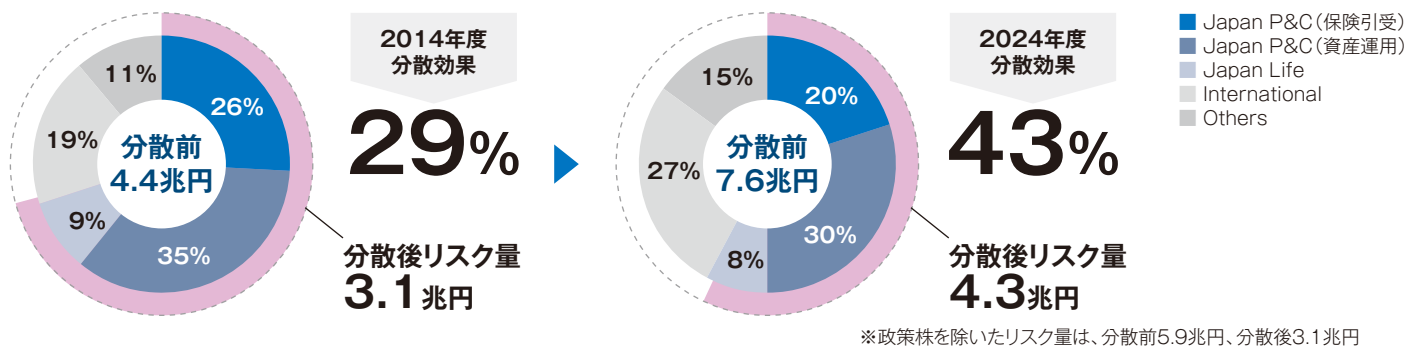
保険はリスクをお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることはあってはなりません。

「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



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。

パーパスストーリー

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

人的・知的・社会関係資本の強化

サステナビリティ経営

ガバナンス

財務・非財務データ



○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) ペ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



José Adalberto Ferrara

TMSR



John Glomb

PHLY



Caryn Angelson

グループCDIO

グループ全体
での専門性の
活用

グループ総括補佐



Randy Rinicella

法務



Gus Aivaliotis

デジタル



Robert Pick

IT



Barry Cook

保険引受



Dawn Miller

内部監査

**シニアジェネラル
マネージャー**



Daniel Thomas

リスク管理



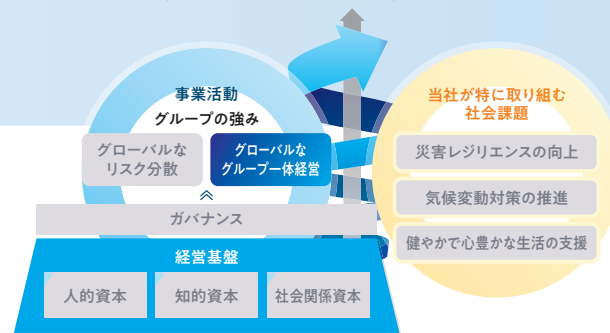
Daljitt Barn

サイバー保険

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。私たちがスペシャリ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

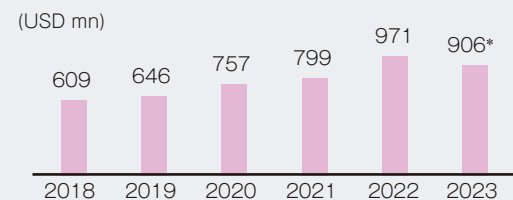
Regional Expansion

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、対前年増加

パーパスストーリー

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

人的・知的・社会関係資本の強化

サステナビリティ経営

ガバナンス

財務・非財務データ



グループ体経営を支える“企業文化”

グループ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?」と問うて回することで、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

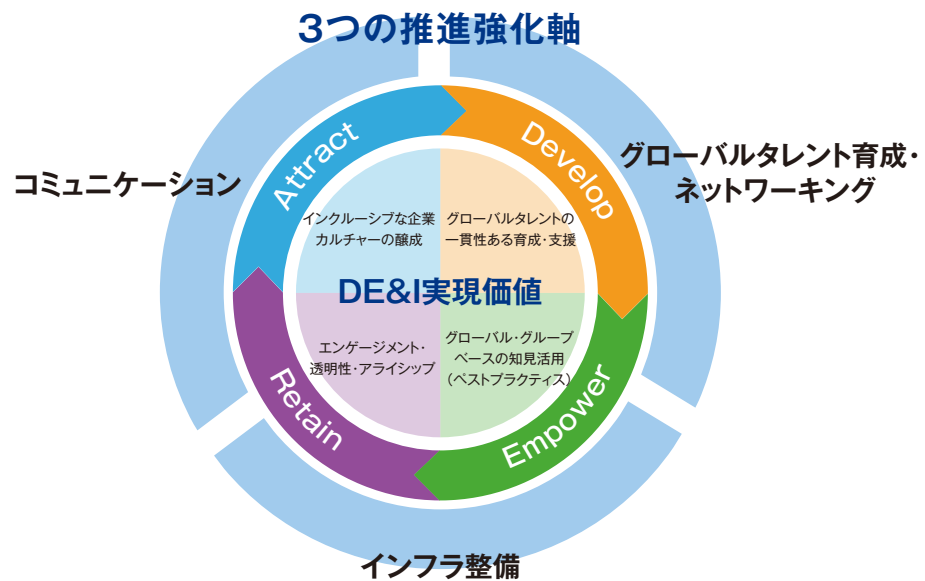
人的資本の強化・活用

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がっていきます(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。



パーパスストーリー

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

人的・知的・社会関係資本の強化

サステナビリティ経営

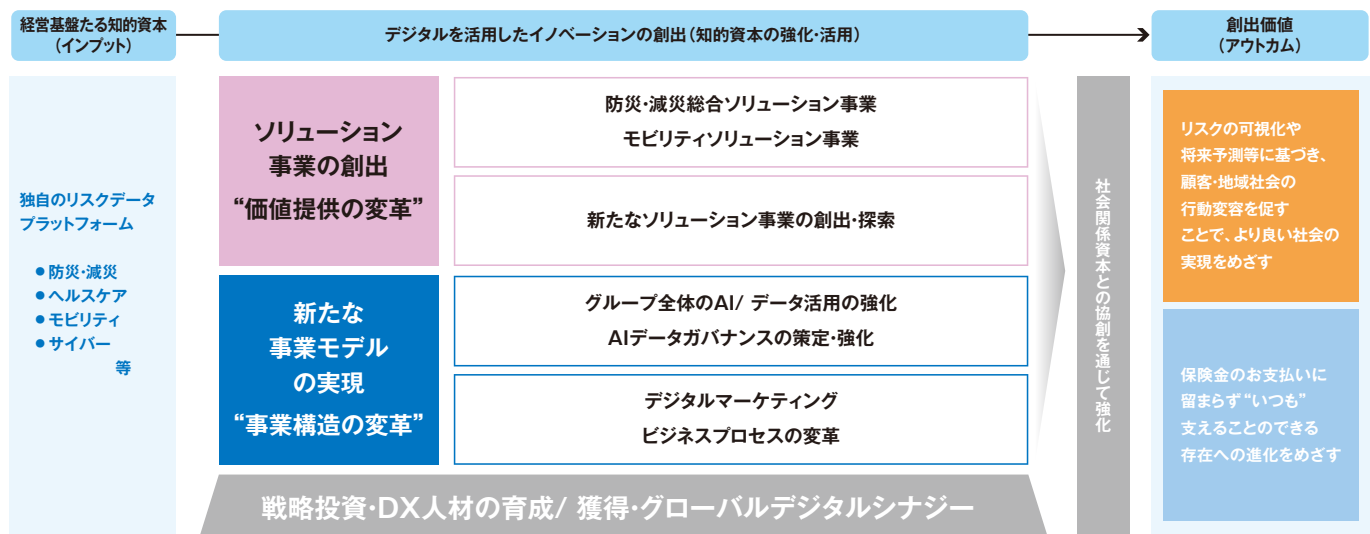
ガバナンス

財務・非財務データ



知的資本の強化・活用

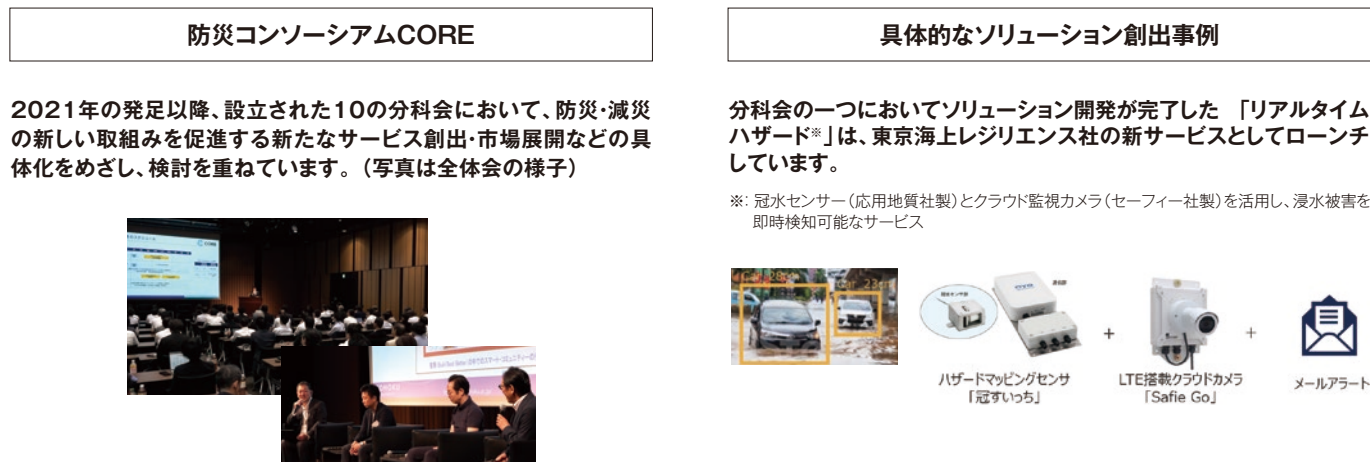
デジタル技術と東京海上グループの保有データを競争力の源泉として重要な知的財産・無形資産と位置付けるとともに、グローバルベースでシナジーを実現し、新たな保険会社への変革と価値創造をめざします(詳細はP.64-67)。



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)。



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。



○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

次の一步の力になる。

*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“次の一步”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。

“次の一步”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。

I パーバスストーリー2024「次の一步の力になる。」（ご参考）社会課題の解決と持続的成長の歩み

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」というパーバスを起点に、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。

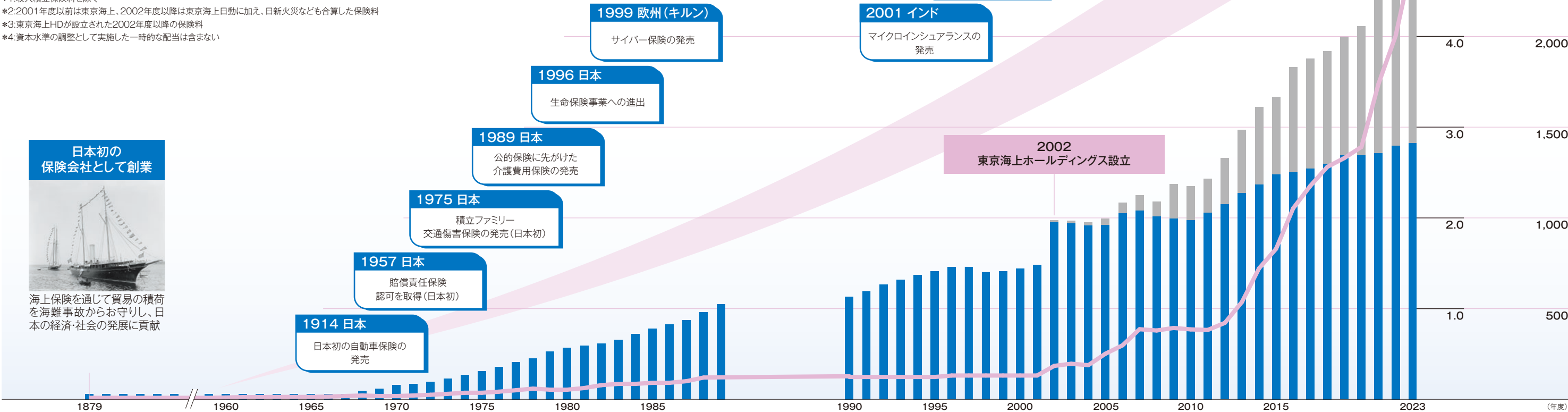
創業当初、海上保険100%でスタートした当社は、その後、世の中の変化に合わせた新たな保険商品の開発をはじめ、事業を変化・拡大させながら、お客様からの支持を獲得し、その結果として、利益成長や株主配当の拡大を実現してまいりました。今や、当社の時価総額は10兆円を超え、世界トップクラスのグローバル保険グループとなりました。

○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

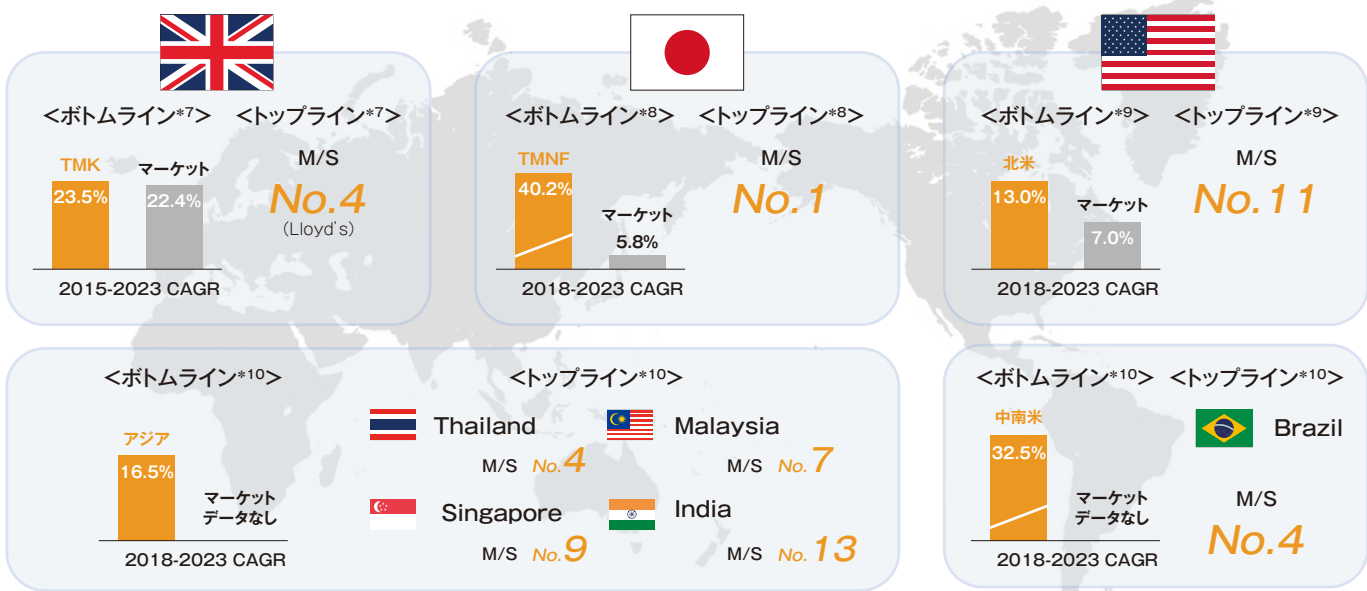
損保利益ランキング（単位:億円）		
順位	社名	利益*5.6
1	アリアンツ	12,514
2	チャブ	10,362
3	アクサ	9,927
4	チューリッヒ	6,916
5	中国太平洋保険	6,366
6	プログレッシブ・コープ	5,894
7	中国人民財産保険	5,207
8	東京海上ホールディングス	5,109
9	トラベラーズ	4,862
10	オールステート	4,328

*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

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

（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

I パーバスストーリー2024「次の一步の力になる。」 (ご参考)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り組みは、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カ国、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)

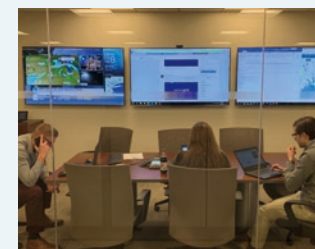
Pure

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ます。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

