

「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)

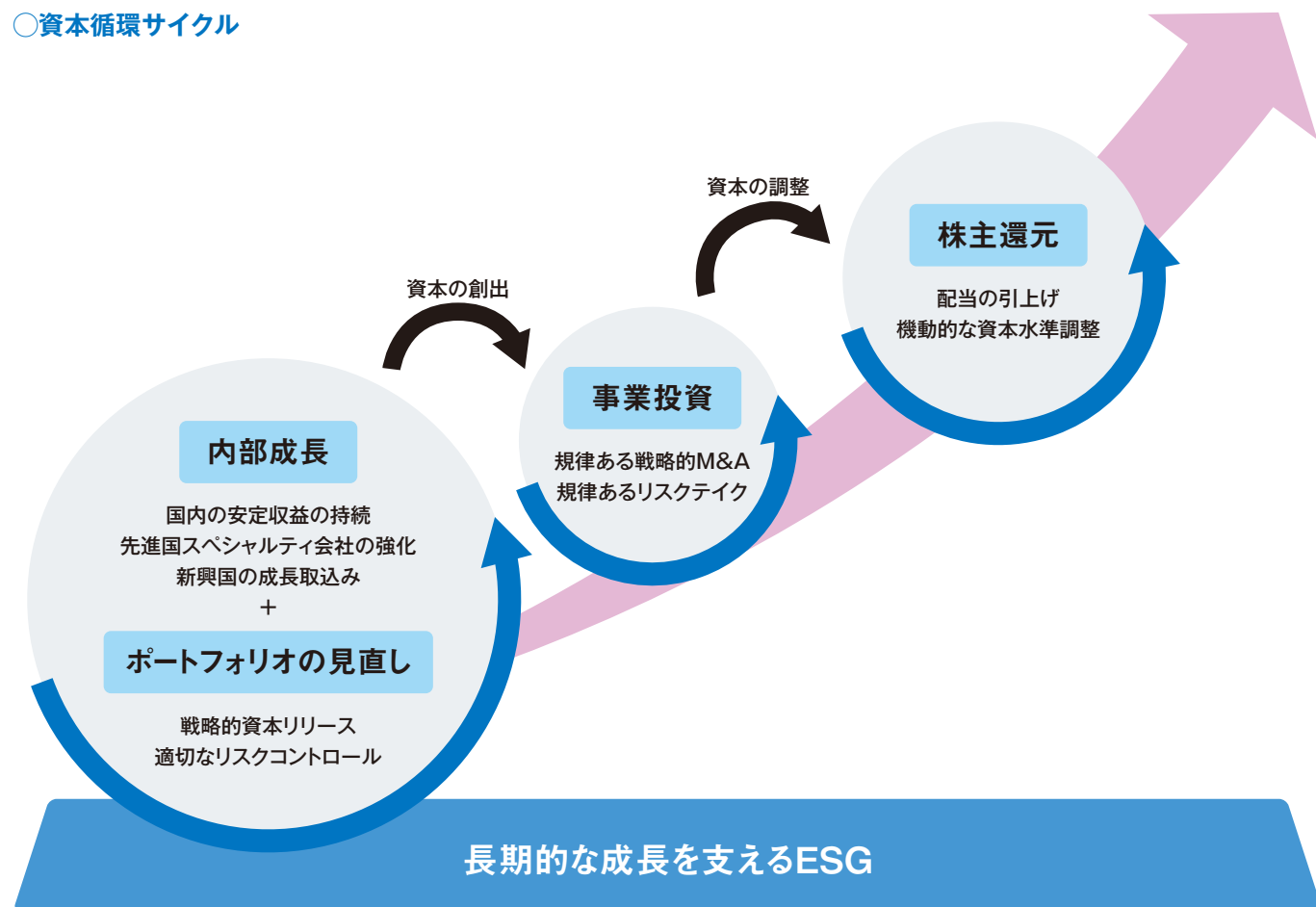
岡田 健司



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 ～次の一步の力になる。～

2024年度からスタートしております新中期経営計画2026～次の一步の力になる。～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、バックカ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きたい姿“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

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 | 新中期経営計画2026

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

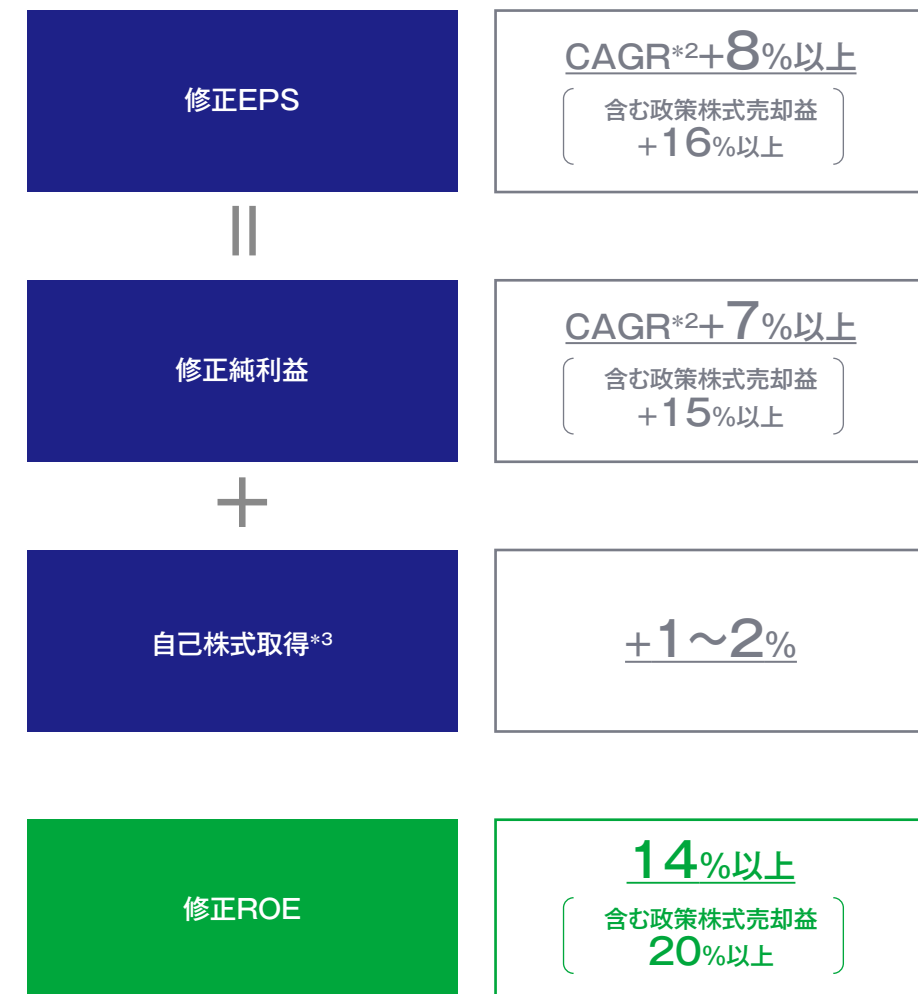
②事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

- 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ペースで見ますと、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による強いペースとなる利益」に、大幅に加速する政策株式の売却益が上乘せられますので、出来上りの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。

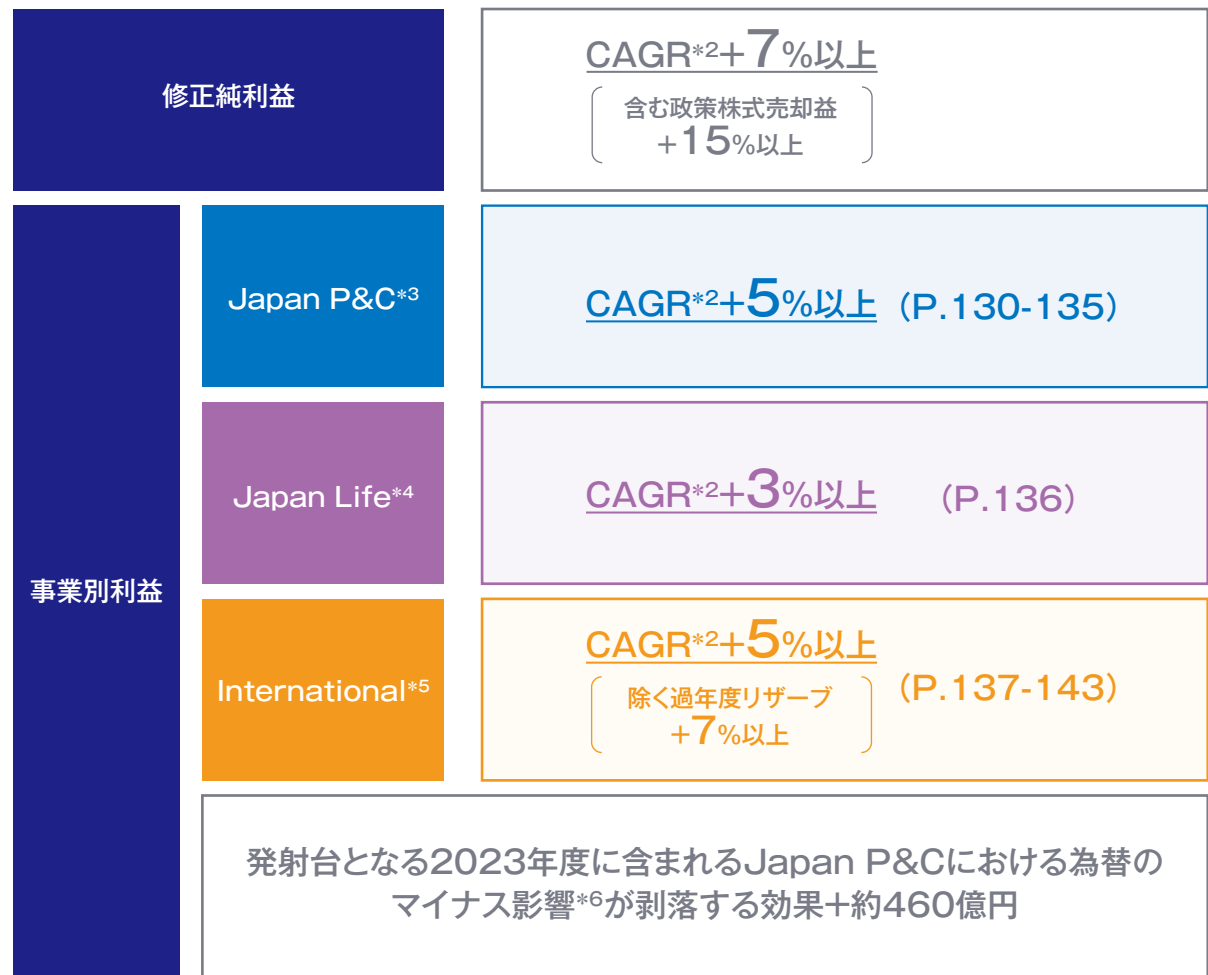


*1: 各KPI指標は現定義ベース

*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）

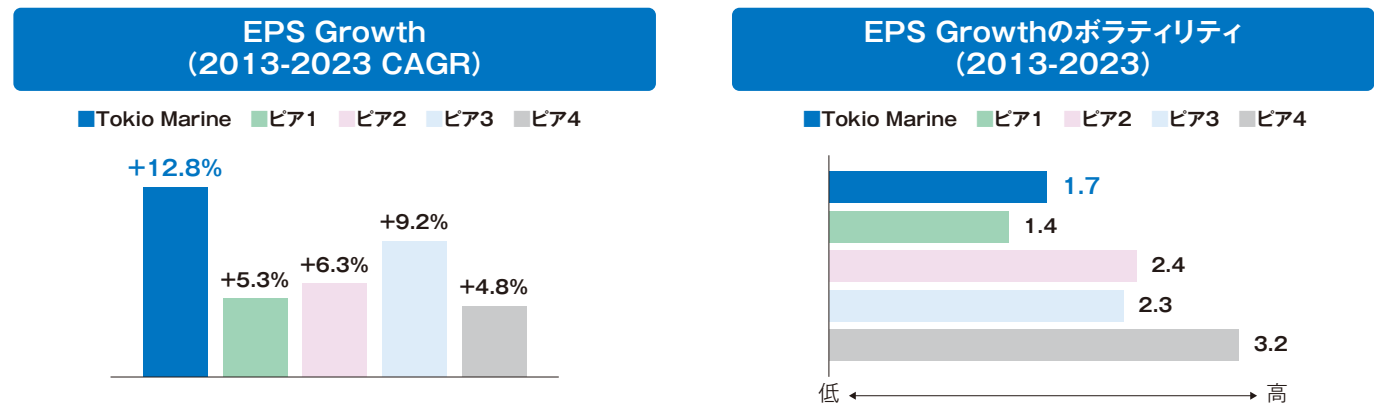
*3: 自己株式取得によるEPS Growth押し上げ効果

○事業別利益に係るKPIターゲット*1



*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

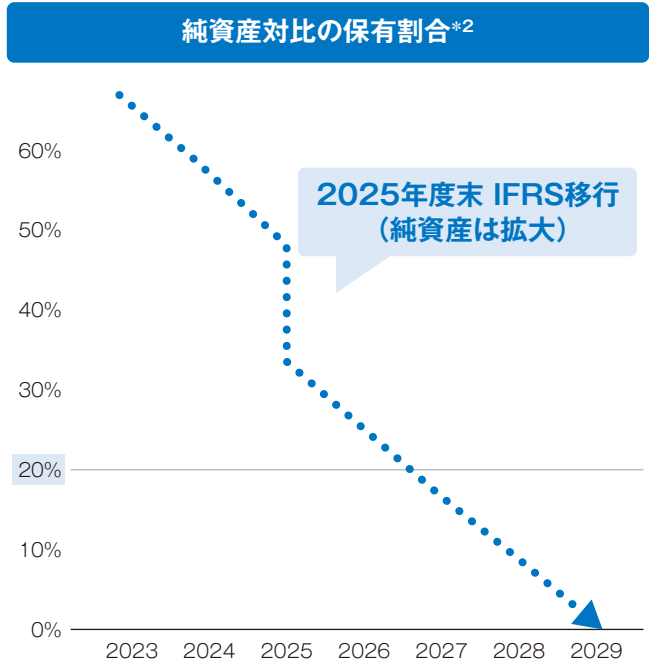
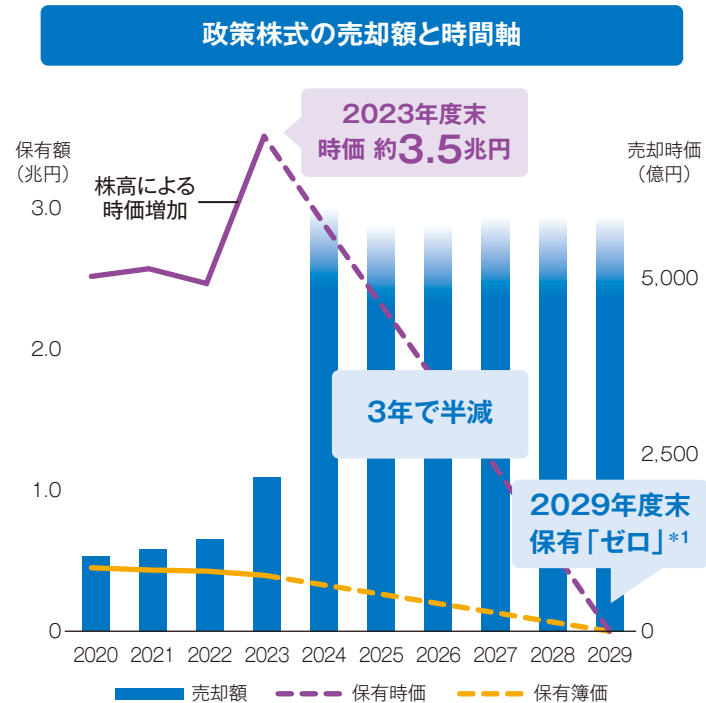


EPS: 分子の利益は当社は修正純利益、ピアは各社KPI利益
ボラティリティ: 変動係数
ピア: Allianz、AXA、Chubb、Zurich （出典）各社公表資料、Bloomberg

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となりますが、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、「こ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

○政策株式の売却加速

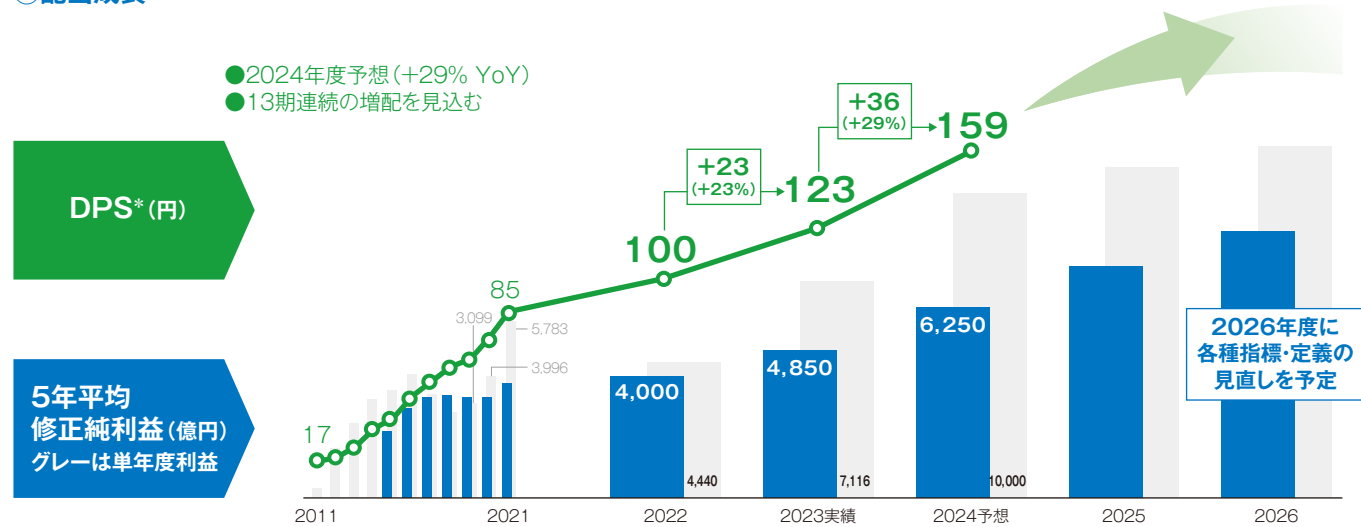


*1: 非上場株式（24.3末時価・簿価約225億円）および資本業務提携による出資等は除く
*2: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

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

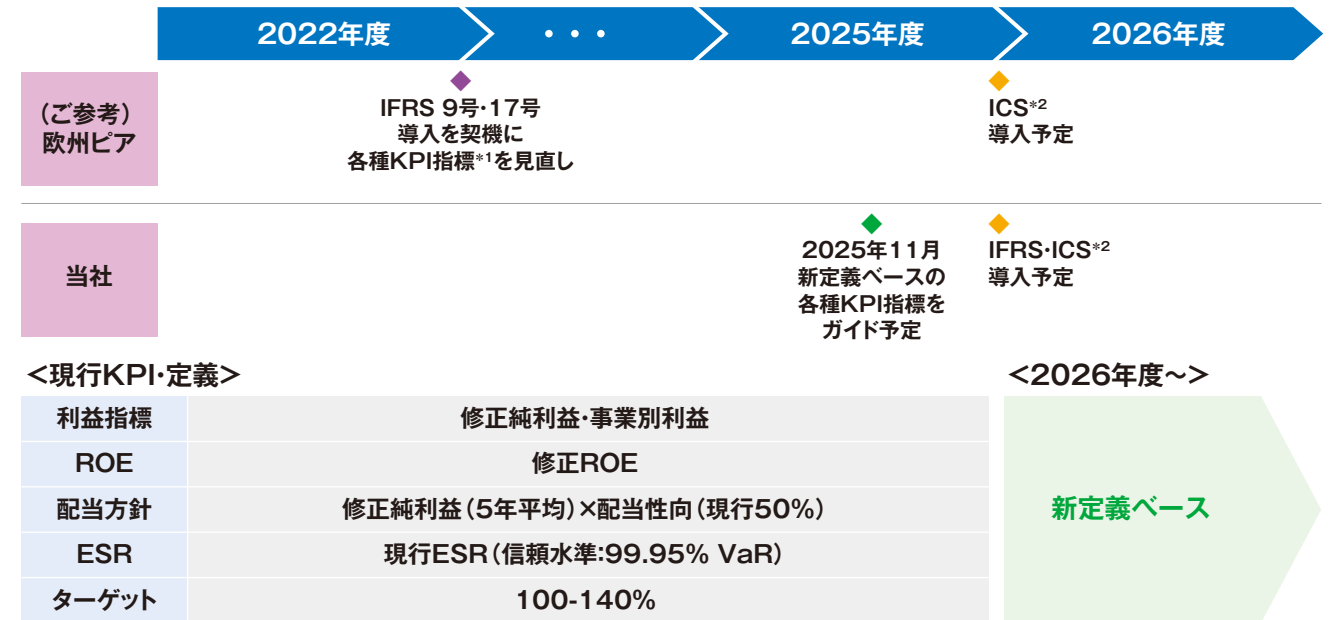
配当成長



*: DPSは、5年平均の修正純利益×配当性向÷株式数で算出

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。

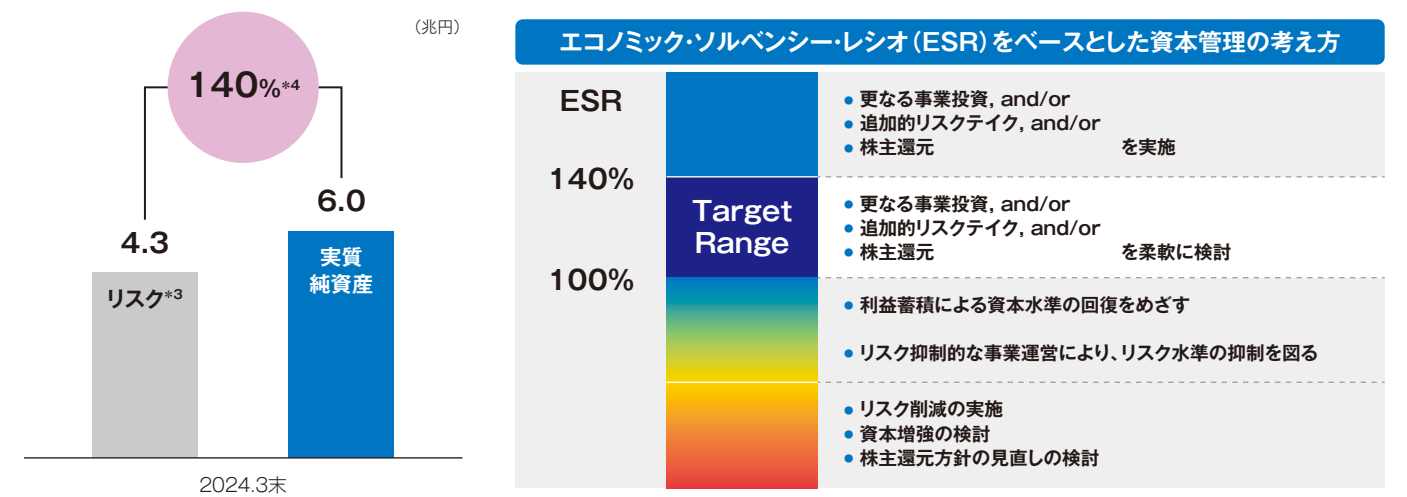
IFRS・ICS導入による各種指標の見直し



*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



*3: リスク量は99.95VaR(AA格基準)に基づくモデルで計算

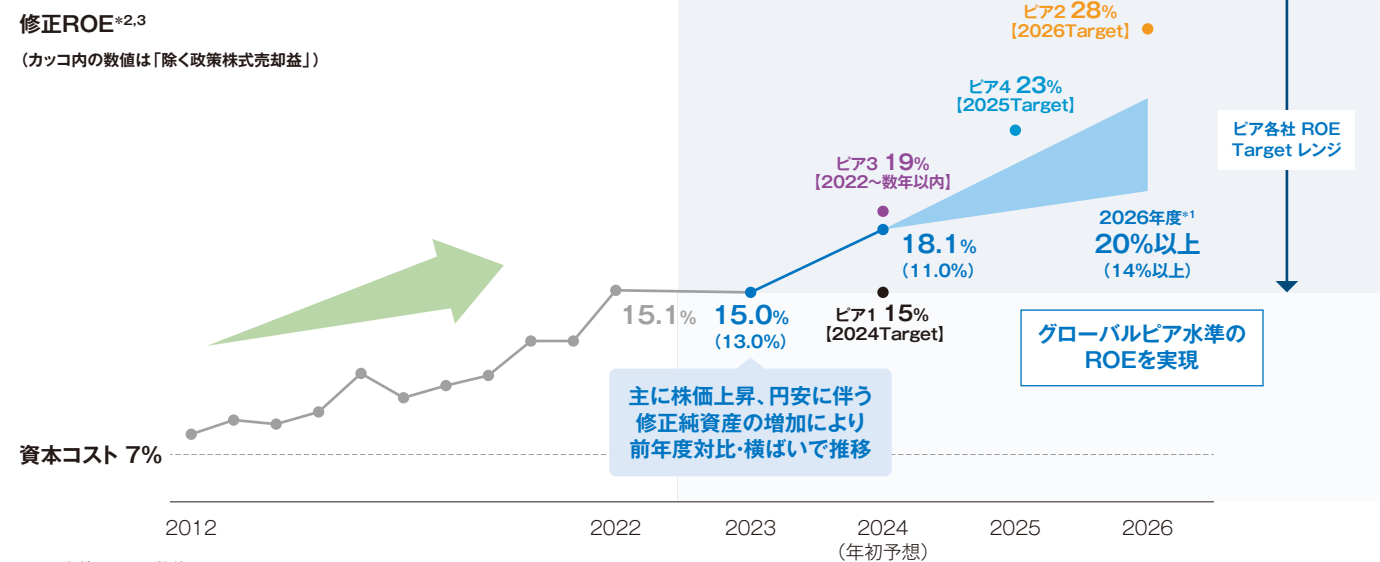
*4: 自己株式取得2,000億円実施後のESRは135%

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

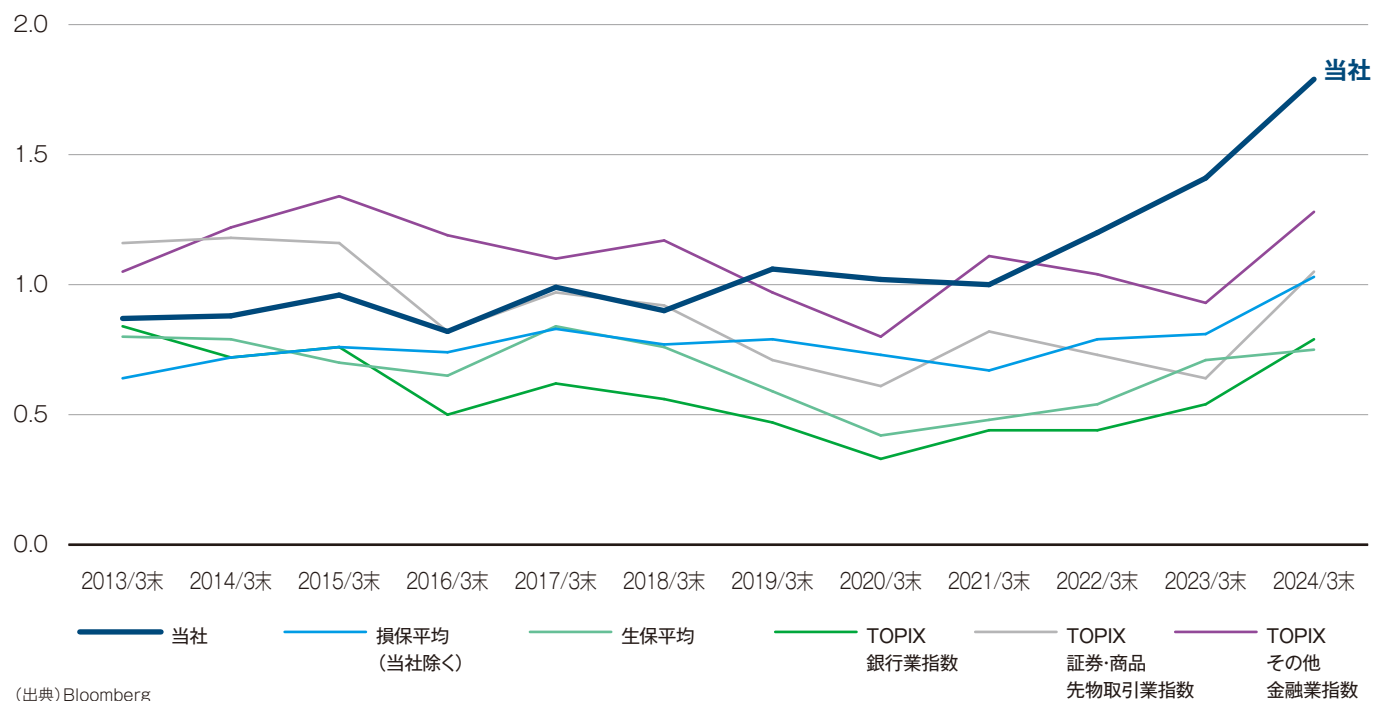
「2026年度:20%以上(除く政策株式売却益で14%以上)*1」を計画しており、分子である利益の成長は勿論のこと、分母である資本の有効活用も通じてROEを本質的に向上させ、グローバルピアに伍する水準まで引き上げたいと考えています。

○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



リスクベース経営(ERM)

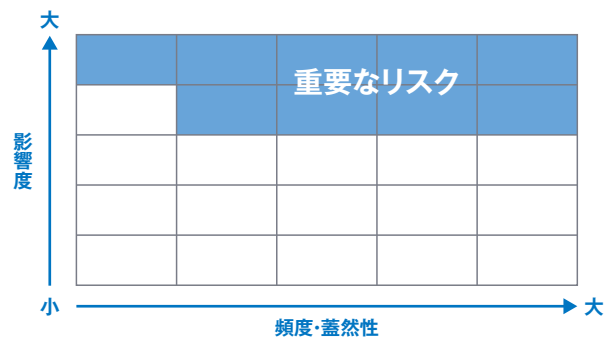
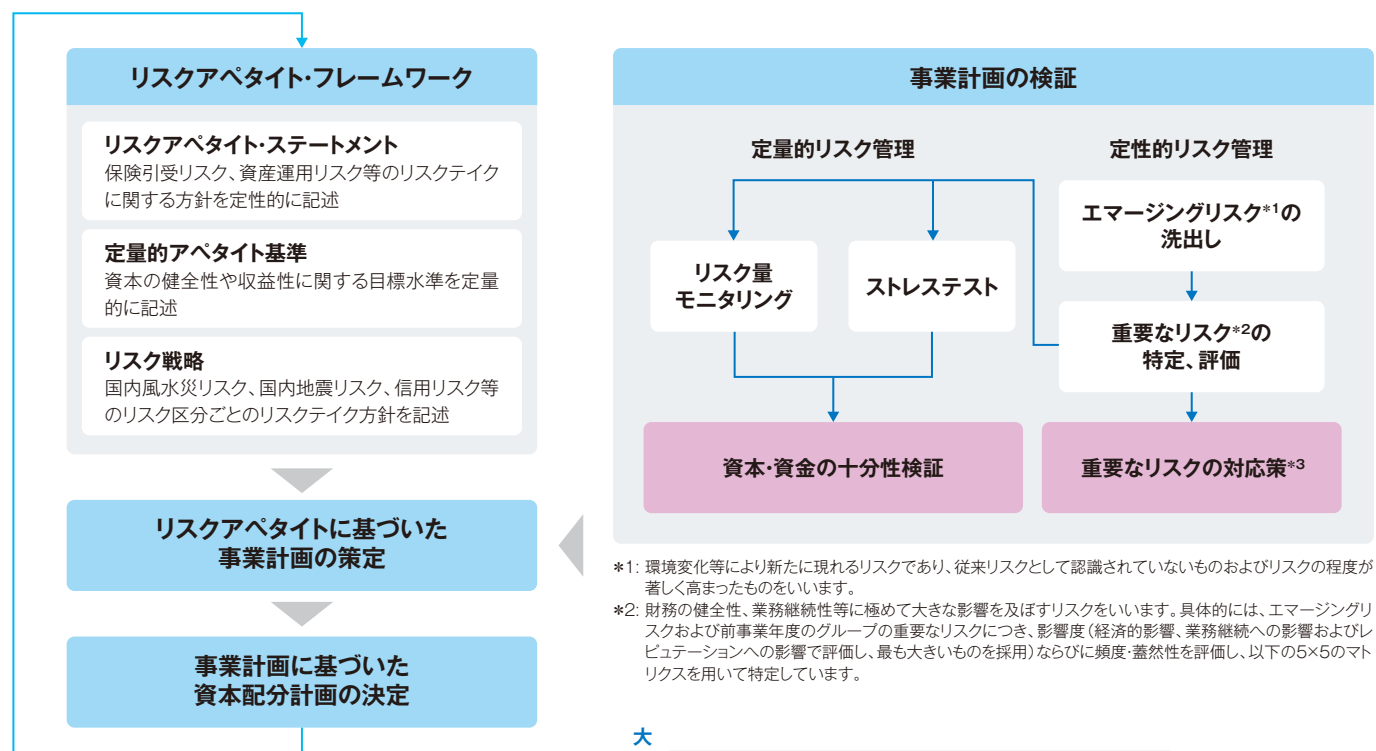
保険会社である当社にとりましては、保険引受や資産運用に関する“リスク”を取りながら“リターン”を上げることがビジネスの肝となるため、「どのリスクを選好するのか(リスクアベタイト)」、「どの程度までリスクを取るのか(リスクバウンダリー)」、「ROR(リスク対比リターン)は十分か」、「リスクに偏りはないか(分散)」といった観点で経営を行うリスクベース経営(Enterprise Risk Management)をグループ経営の根幹に据えています。このERM戦略を議論する場として、当社は「ERM委員会」を設置しており、グループ全体視点で最適なリスクポートフォリオになるように、常にフォワードルッキングに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



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

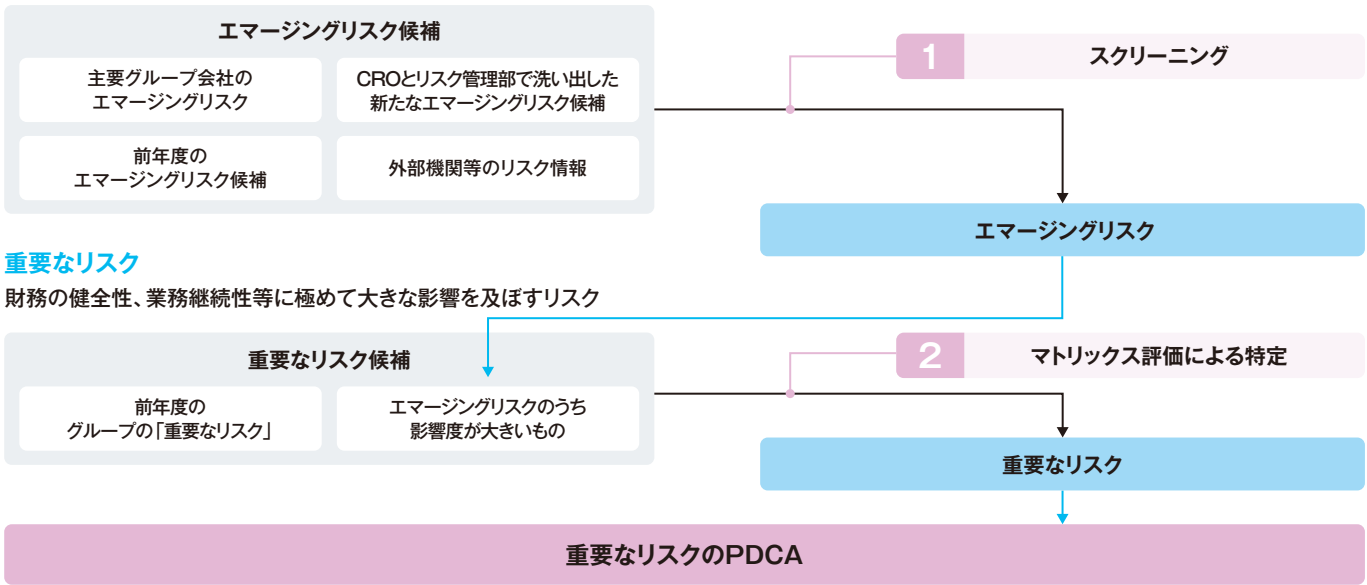
定性的リスク管理

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

○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。	
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。	<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。
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。	<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。
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・ローンドリング防止、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。

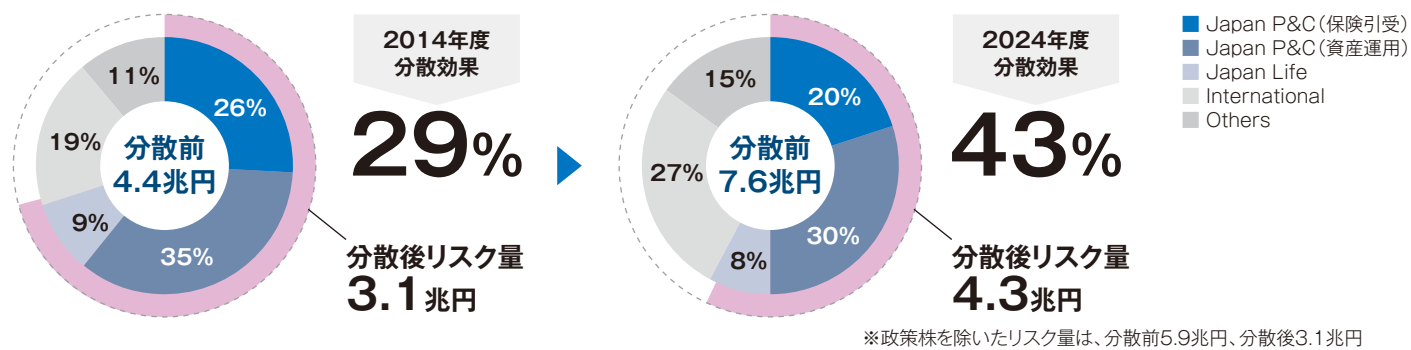
なお、当社グループのESRターゲットレンジは100～140%としていますが、2024年3月末時点におけるESRは140%*2であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。（P.51）

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ィ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。

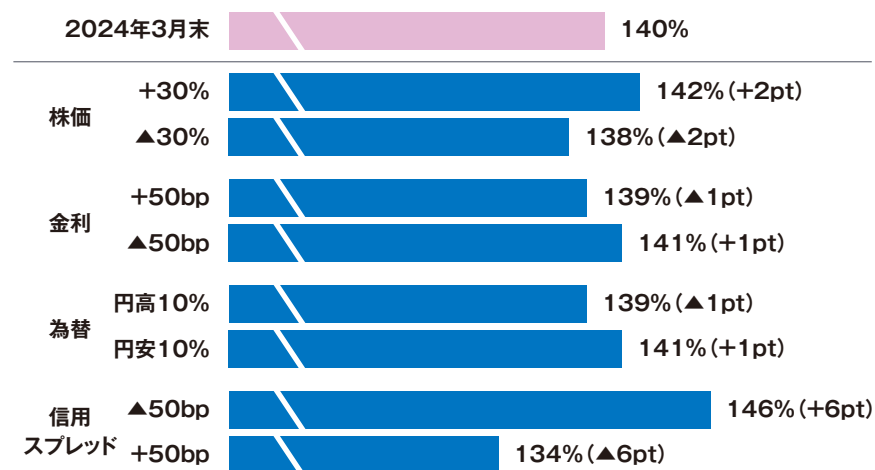
*1: 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金の加算やのれんの控除等の調整を加えて算出します。

*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



○ESRの感応度



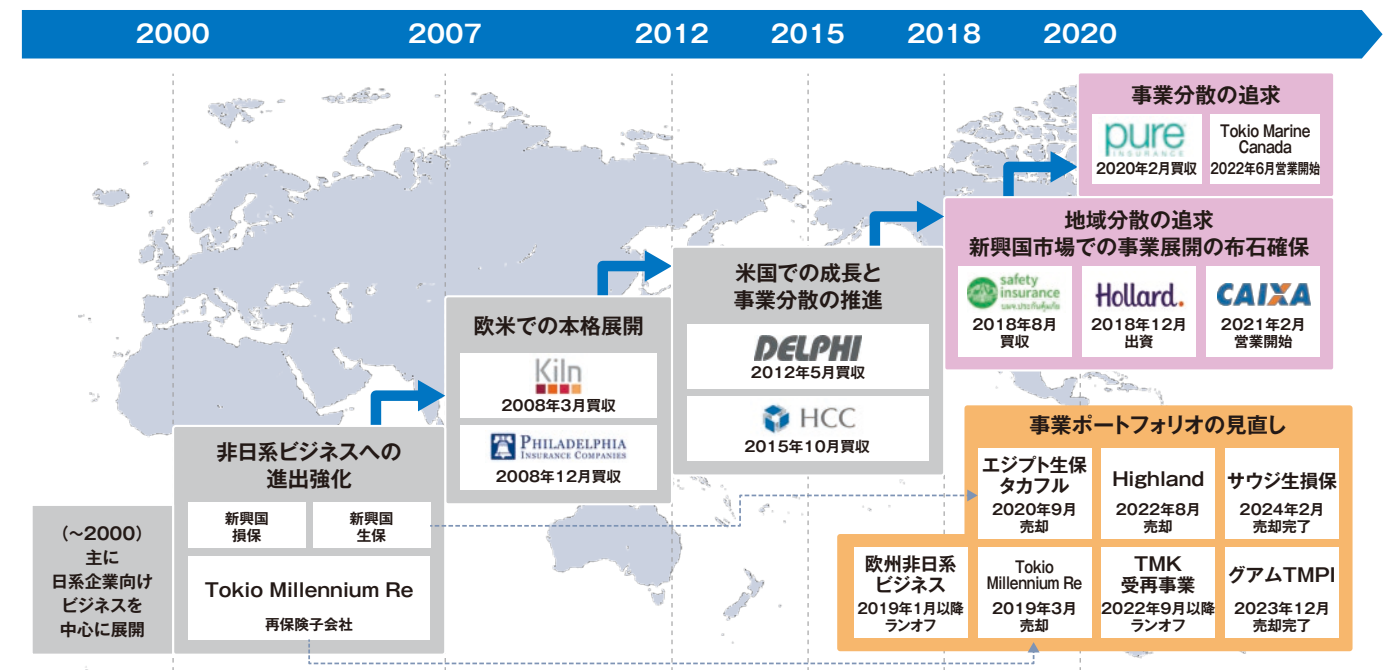
規律あるポートフォリオの見直し・事業投資 (In/Out戦略)

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

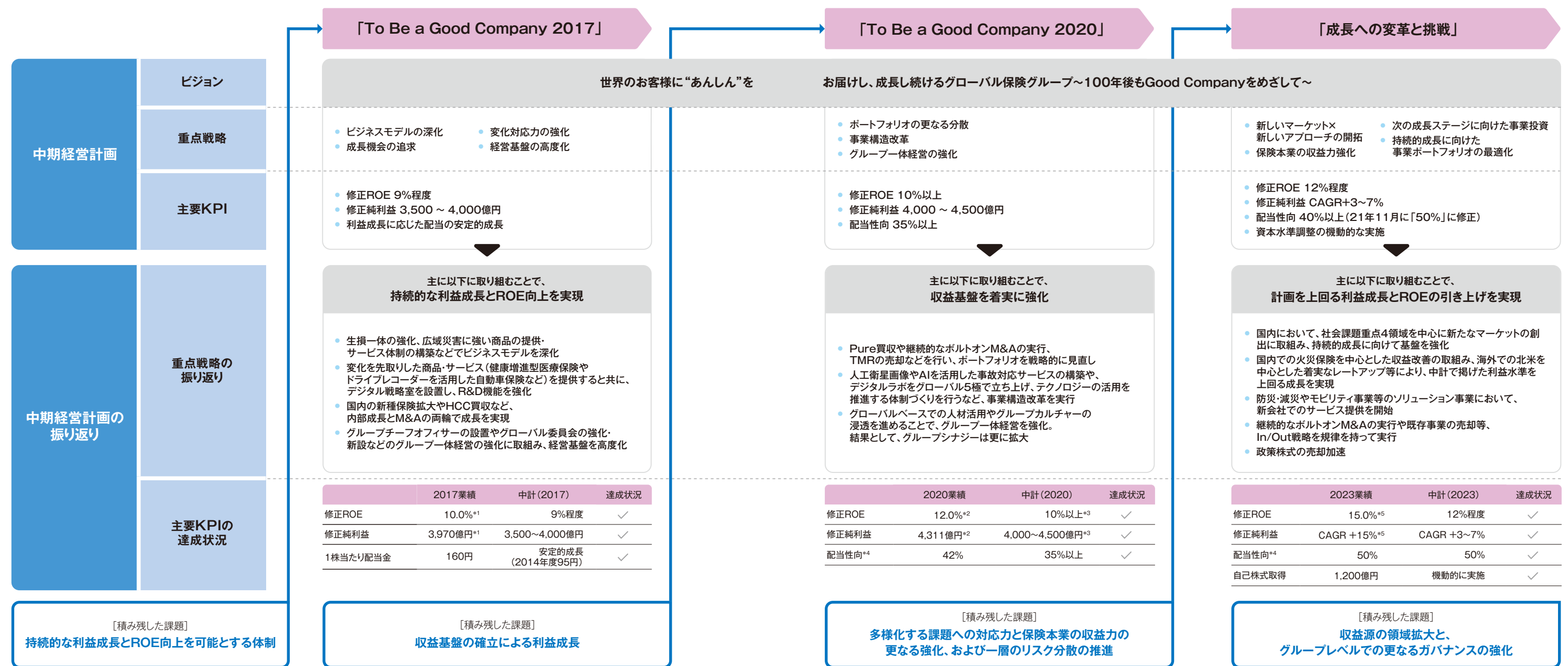
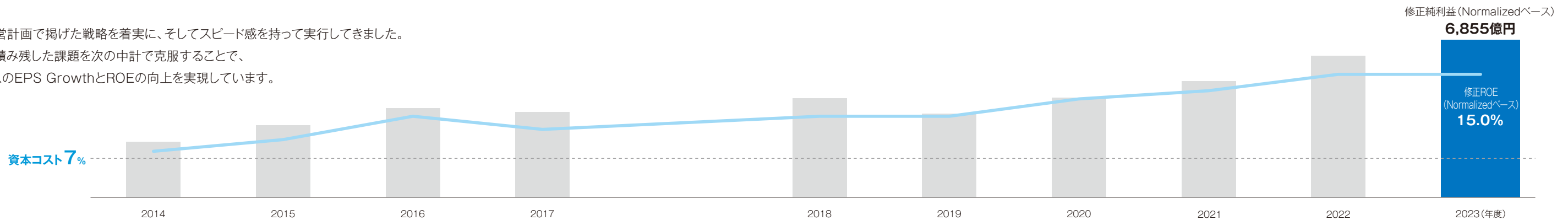


II パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤 資本政策・中期経営計画 | これまでの中期経営計画の振り返り

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。



*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・配置を相互に関連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

○「Human Capital Report 2024」を発行(6月)



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

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CDIOメッセージ

DE&I推進を通して「次の一步の力になる」



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。

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。

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。

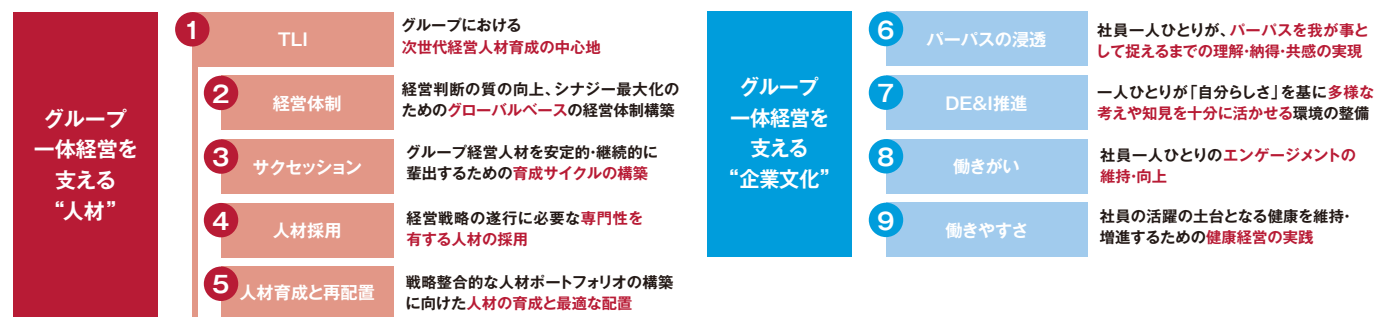
私は今年度からCHROに就任するにあたり、「本質において一致、行動において自由」の言葉通り、これを組織運営の中で実践することを心掛けています。当社グループの社員一人ひとりが高いプロフェッショナリズムと強い責任感を持ちながら、一つのチームとして仲間と支え合いながら温かさを持って業務に取り組む、ここに私たちの真の強さがあり、グループ全体の強さに繋がっていると考えているからです。「人」の持つ力を引き出しながら信じて任せること、社員が機会を得て多様に活躍できること、心理的安全性が確保されている職場環境の下、一人ひとりがチャレンジして活躍できるよう、これからも誠心誠意取り組んでまいります。

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。



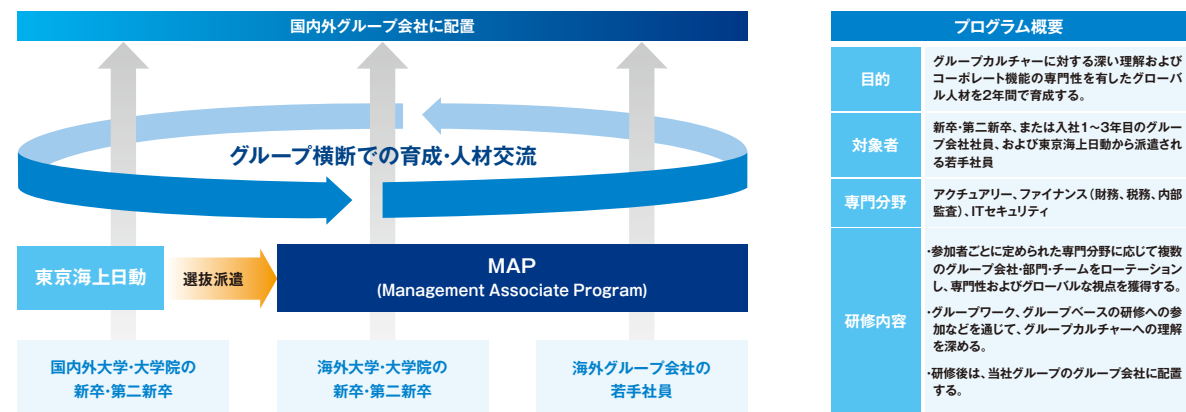
グループ一体経営を支える”人材”

取組例

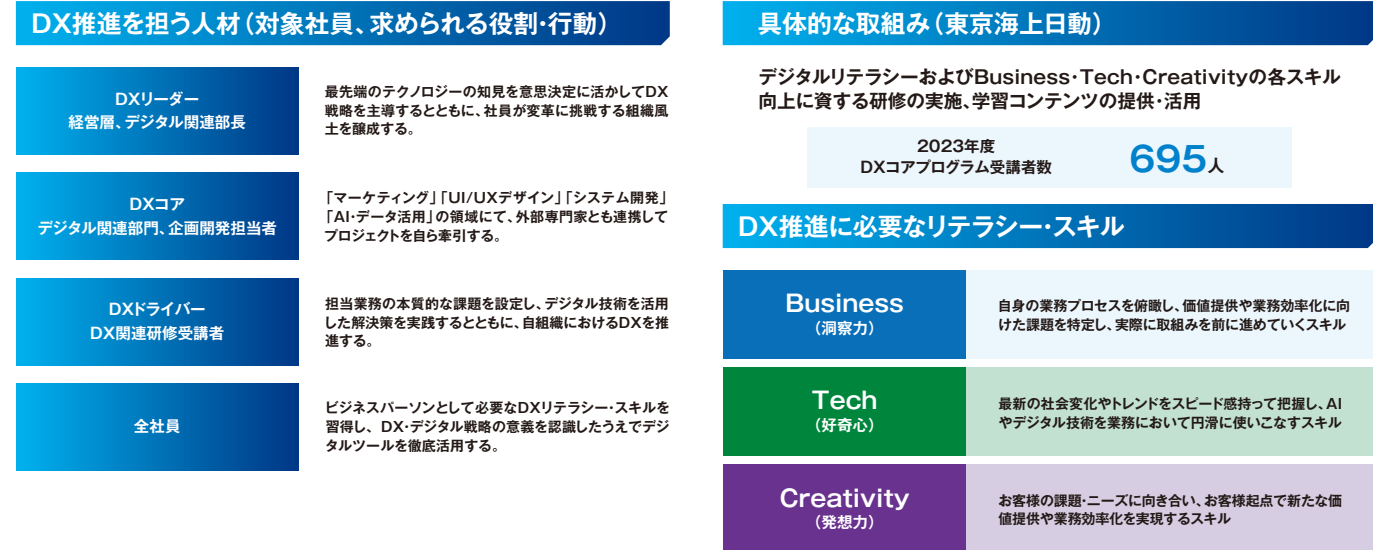
Tokio Marine Group Leadership Instituteを軸に据えた次世代の人材育成（①TLI）



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（④人材採用）



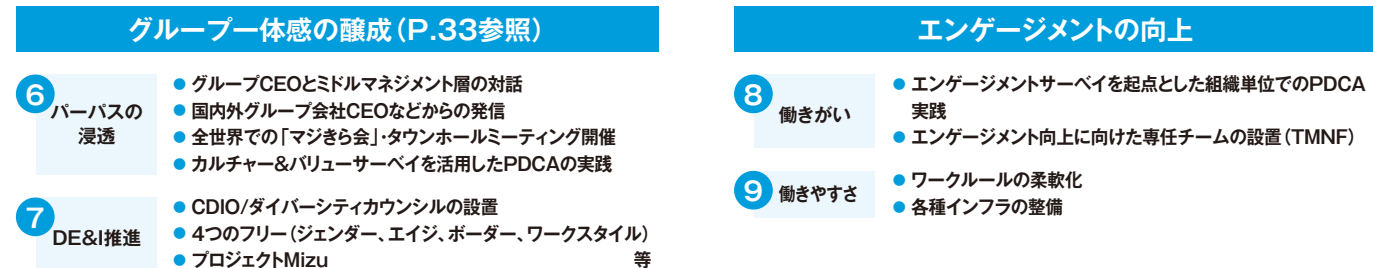
環境変化に対応するためのDX人材の育成・リスキリング（⑤人材育成と再配置）



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



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がたいと考えています。

価値提供の変革

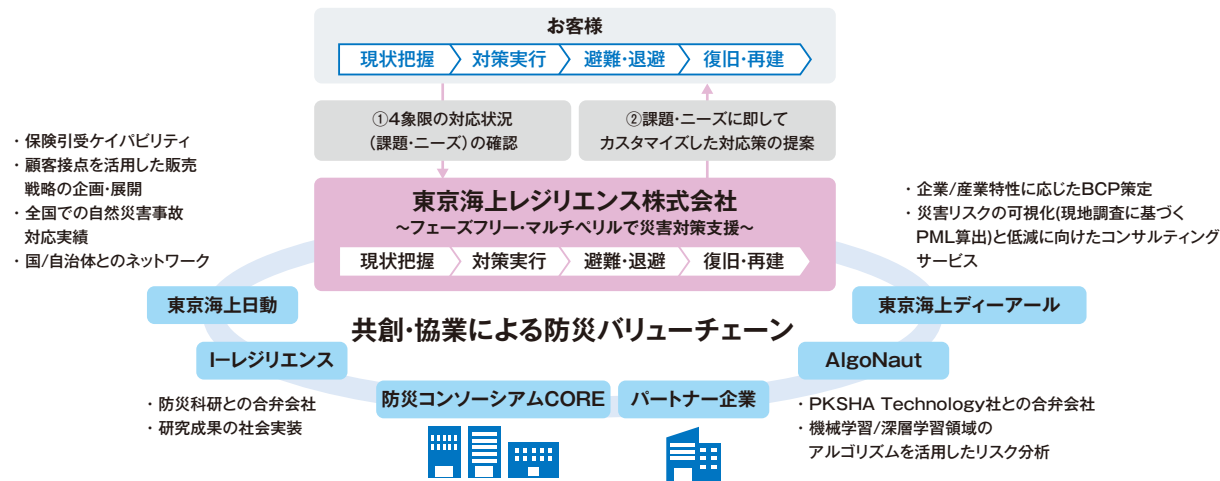
当社は、長年に亘る保険引受や損害サービス対応を通じ、膨大なデータを蓄積し、分析、活用してきました。当社グループのデータ活用・ソリューション開発推進の役割を担う東京海上ディール（TdR）を中心として、この知的資本を最大限活かし、高度なデータ分析手法を用いた保険引受や、データソリューションの提供、

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イー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

○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



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、イー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。

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バリティを活用して、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バリティ

外部パートナーとの共創(社会関係資本)	グループ内のケイバリティ(人的・知的資本)
 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、災害に負けない強靱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	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バ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	事例2	自動運転導入・運行支援パッケージ	事例3	交通事故削減支援サービス
-----	----------------	-----	------------------	-----	--------------

- 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
- 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
- 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

 - 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	 - 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	 - 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バリティ

事業を通じたリアルデータ	その他の知的・人的資本
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	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

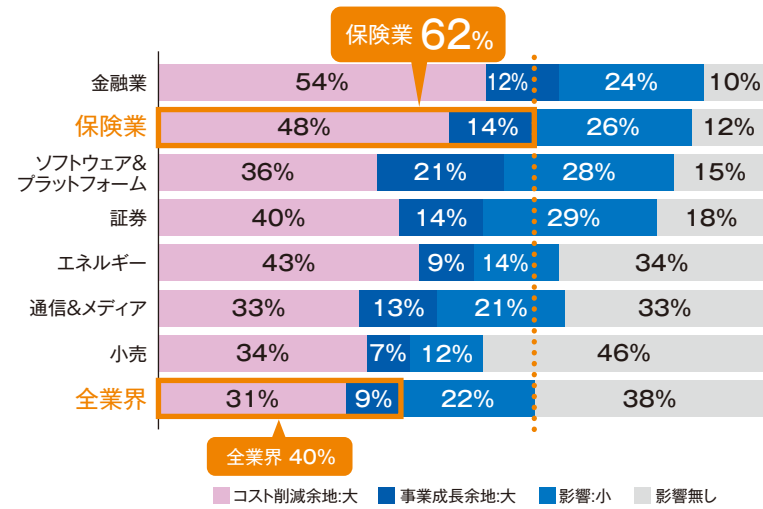
事業構造の変革

○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



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



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

