

Human Capital Report 2025



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス





取締役社長(代表取締役)
グループCEO
グループカルチャー総括

小池 昌洋

2025年6月に、東京海上グループのCEOに就任いたしました小池です。創業150年を迎えようとするときにこの重責を担うこととなり、身の引き締まる思いであり、全身全霊を傾けて職務に取り組んでまいります。

私たちはこれまで、日本市場でのリーディングカンパニーとしての地盤を築いた「フェーズ1」、そして2000年以降、積極的な海外展開により地理的・事業的リスク分散とグローバルな一体経営を確立した「フェーズ2」を経て、確固たる成長基盤を築いてきました。しかしながら、今、私たちを取り巻く環境は、自然災害の激甚化、地政学リスクの高まり、AI技術の急速な進展など、かつてないほど変化に富んでおり、不確実性に満ちています。だからこそ、今を「東京海上フェーズ3」への転換点と位置づけ、「日本発のグローバルカンパニー」としての進化を本格化させてまいります。

この変革の起点となるのは、いつの時代も我々の歩みの中心に居続けた「人」、約5万人の多様な社員一人ひとりです。私は、日本や北米・中南米を中心に保険引受・マーケティング・事業戦略などの業務に携わってまいりましたが、国や文化は違って、共通のパーパスのもとで多様な仲間がともに働くことで生み出される力を幾度となく実感しており、多様な人財こそが健全な成長の源泉であると確信しています。社員がやりがいと熱意をもって「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを体現し、その可能性を最大限に発揮できる環境を整えることが、経営の最重要課題と言っても過言ではありません。社員の働きが、代理店・パートナーとの信頼を築き、お客様への高品質なサービスへとつながり、最終的には株主や社会への貢献へと結実する。この価値創造の連鎖の起点が「人」であるという本質は、今もこれからも変わりません。

私たちがめざすのは、すべてのステークホルダーの「幸せ(Happiness)」に貢献できる企業であることです。社員の働きが誰かの安心や挑戦を支え、その社会的貢献がまた社員の誇りとなる、そんな“幸せの循環”を一層生み出せるグループへ、これからも進化を続けてまいります。人的資本への投資は、グループの持続的成長を支える未来への投資です。社員の成長にしっかりと投資し、多様性を我々の強みとして、誰もが誇りを持って働ける職場を実現することを、我々はいつの時代も大切に想ってきました。東京海上グループは、これからも「人が起点」となる価値創造を通じて、社会とともに進化してまいります。

人が起点となり、進化を紡ぐ

「人」の力を、未来の力に

1879年の創業以来、東京海上グループを支えてきたのは「世のため人のために挑戦する人材」と「自由闊達な風土」です。その中でも、最も重要な資産は「人」です。私はCHROとして、社員一人ひとりがパーパスの実現に向けて意志と情熱を持って挑戦できるよう、その力が最大限に発揮される環境を整えることを、自らの使命と考えています。

2025年度は、新たな経営体制のもと、「日本発のグローバルカンパニー」として進化することを基軸に、国内・海外での保険事業の成長およびソリューション事業の確立に取り組む、「東京海上フェーズ3」への転換を図る節目の年です。経営戦略が進化すれば、人事戦略も同

様に進化していかなければなりません。私たちは、「人を大切に、真摯に育てる」という信念を持ち、グループ一体経営を支える人事戦略を実行していきます。そして、多様な社員の力が結集して経営戦略を動かす組織を創り上げ、その実現可能性を高めていきます。

今回で3回目の発行となるHuman Capital Reportでは、経営戦略と人事戦略の連動をより明確にするため、「インパクトパス」を初めて開示しました。さらに、人的資本経営の進捗を測る指標として、これまでの「一人あたり創出価値」に加えて、「人的資本ROI」を新たに導入しています。これは、単なる数値の開示にとどまらず、「人への投資が企業価値にいかに結び

ついているか」を再考するための問いの起点として位置づけています。

当社グループの人的資本経営は、いまだ道半ばであり、取り組むべき課題も多く残されています。だからこそ、現状をありのままに示し、社内外の皆様と率直に対話することが重要だと考えています。本レポートがその契機となり、人的資本を起点とした持続的な企業価値向上に向けて、皆様と学び合い、歩みを進めていくことを願っています。これからも実践と改善を積み重ね、社員とともに、そして社会とともに、より良い未来を創ってまいります。

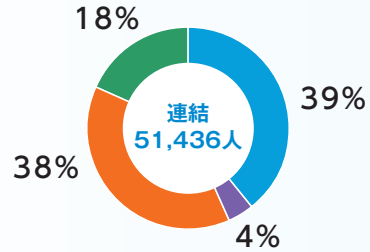


常務執行役員
グループ人事総括(CHRO)
グループ健康経営総括(Head of Group Wellness)
グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
副総括(Deputy CDIO)

守山 聡

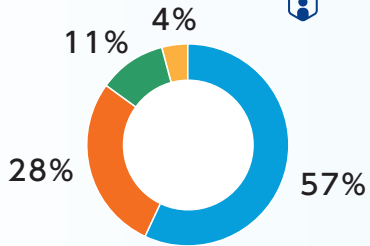
At a Glance

事業別従業員



■ 国内損害保険事業 ■ 国内生命保険事業 ■ 海外保険事業 ■ 金融・その他事業

地域別従業員



■ 日本 ■ 米州 ■ アジア ■ 欧州・アフリカ

エンゲージメント・社員の状況



カルチャー&バリューサーベイ
(Group Attachment)

4.2点/5段階

グループ女性管理職以上比率
(2025年4月実績)

37.0%

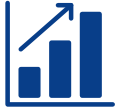
グローバルネットワーク



57の国・地域

連結対象会社数 **281**社

事業の状況(2024年度実績)



修正純利益*1	12,150 億円
修正ROE	22.7 %
時価総額*2	11.1 兆円
修正PBR*2	2.07 倍

ESG評価



DJSI*3	16 年連続選定		
MSCI ESG Ratings	AA	CDP	A
Sustainalytics	19.3	(Low Risk)	

*1 含む政策株式売却益

*2 2025年3月末時点

*3 Dow Jones Sustainability Indices

CONTENTS

01

東京海上グループの 人的資本経営

- P.06** 東京海上グループの人的資本経営
- P.07** 人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの
- P.08** 東京海上グループが大切にしている人材育成の哲学
- P.09** 人的資本経営を通じて各ステークホルダーに提供する価値

02

経営戦略と連動した 人事戦略

- P.11** 経営戦略の概観と人事戦略の位置づけ
- P.12** 経営戦略と連動した人事戦略
- P.13** 人事戦略の進捗・状況を示す指標
- P.14** 人的資本経営の成果を測る指標
(一人あたり創出価値・人的資本ROI)

03

主な人事施策

- P.17** ①バーバスの浸透
- P.18** ②DE&Iの推進
- P.20** ③多様な人材で構成された経営体制構築
- P.21** ④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
- P.25** ⑤成長領域への人材の配置
- P.26** ⑥イノベーションを生む環境創出
- P.28** ⑦デジタル・ケイパビリティの向上
- P.30** ⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
- P.31** ⑨働きがいの向上
- P.33** ⑩働きやすさの向上

04

参考指標・実績

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

01 | 東京海上グループの 人的資本経営

- ・ 東京海上グループの人的資本経営
- ・ 人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの
- ・ 東京海上グループが大切にしている人材育成の哲学
- ・ 人的資本経営を通じて各ステークホルダーに提供する価値



Q 東京海上グループは 人的資本経営にどう取り組むのか？

A 東京海上グループのパーパス(存在意義)は、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」です。

私たちの祖業である保険事業は“People’s Business”と呼ばれており、「人」が創り上げる「信頼」がすべての源泉となります。

私たちは、「人」の力を最大化することがパーパスの実現につながると確信し、1879年の創業以来、お客様や社会の“いざ”をお守りするための事業に取り組んできました。

その想いは今も変わることなく、「人」を成長の原動力ととらえ、これからも人的資本経営に真正面から取り組んでいきます。

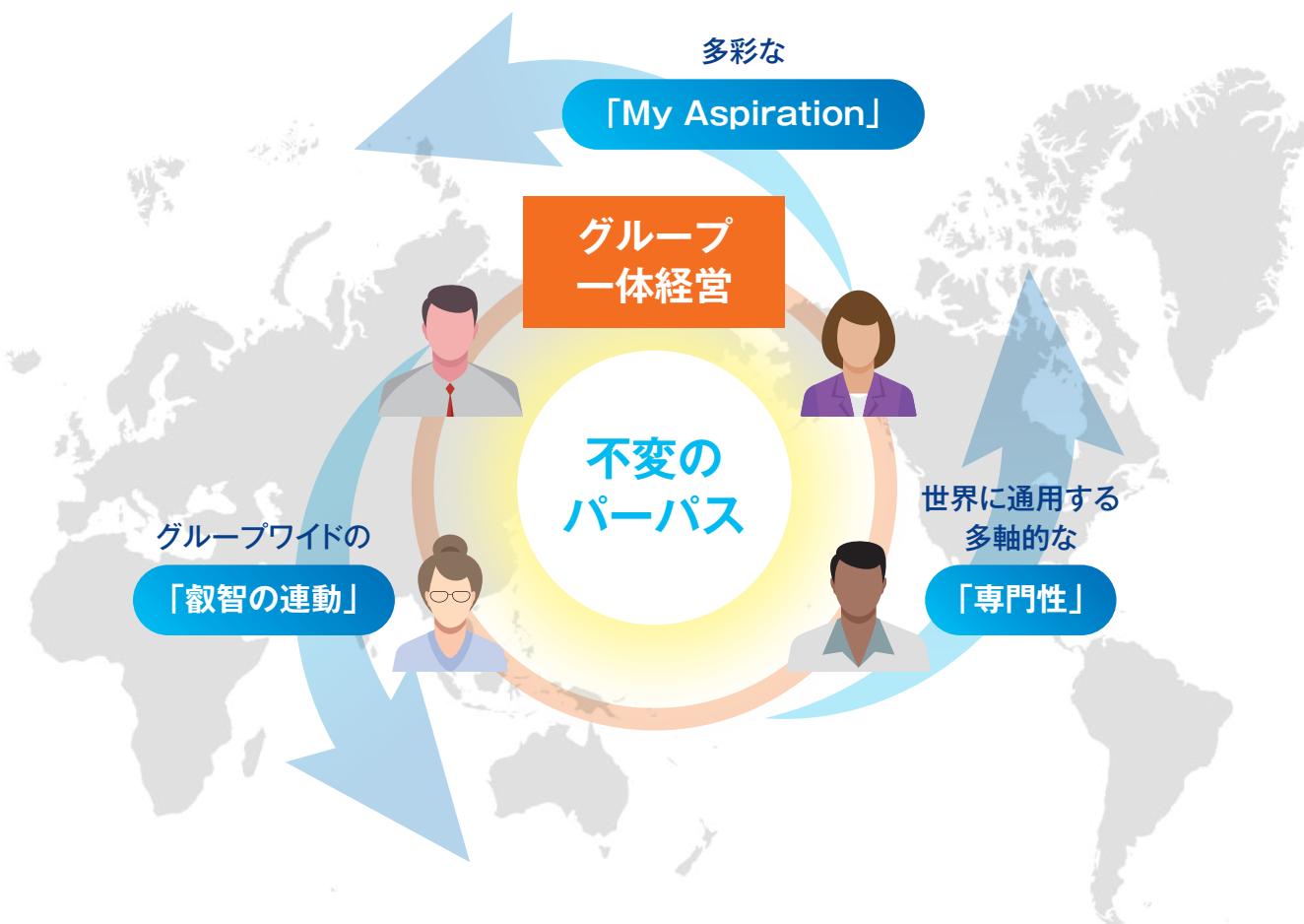
Q 人的資本経営における 東京海上グループらしさとは？

A 「人」の想いと力を信じること。
「人」の魅力が「人」を惹きつけ、
「人」の力がパーパスを実現していきます。

Tokio Marine Group - Our People

- 東京海上グループにとって最も大切な資産は人材であり、「Good Company」ビジョンを実現するための原動力です。
- 東京海上グループは、お客様や社会に安心と安全を提供するためにあらゆる事業領域において不可欠な人材を確保します。
- 東京海上グループは、情熱と意欲をもって挑戦する社員に対して、成長に資する役割や機会を与えます。
- 東京海上グループは、真のグローバルカンパニーを目指し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重します。多様な人材が持てる力を遺憾なく発揮できる環境をつくることを通じて、「Good Company」の果てしない道を歩み続けます。

人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの



創業以来、東京海上グループは事業領域をグローバルに拡大してきました。今後も、保険事業にとどまらず、多様なソリューション事業を通じて、安心・安全な社会の基盤づくりに挑戦し続けます。

この挑戦を支えるのは、自律的な行動の原動力となる社員一人ひとりのアスピレーション、世界に通用する専門性、そしてグループワイドでつながる叡智の連動です。

多様な個性が発する力は、変化と価値を創出する遠心力。そして、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスは、私たちの羅針盤であり拠り所としての求心力。

遠心力と求心力の双方を活かし、人と組織がともに進化し続けること。その結果として、私たちが社会に提供する価値の総量を増やしていくこと。それこそが、私たちが人的資本経営を通じてめざす姿です。

東京海上グループが大切にしている人材育成の哲学

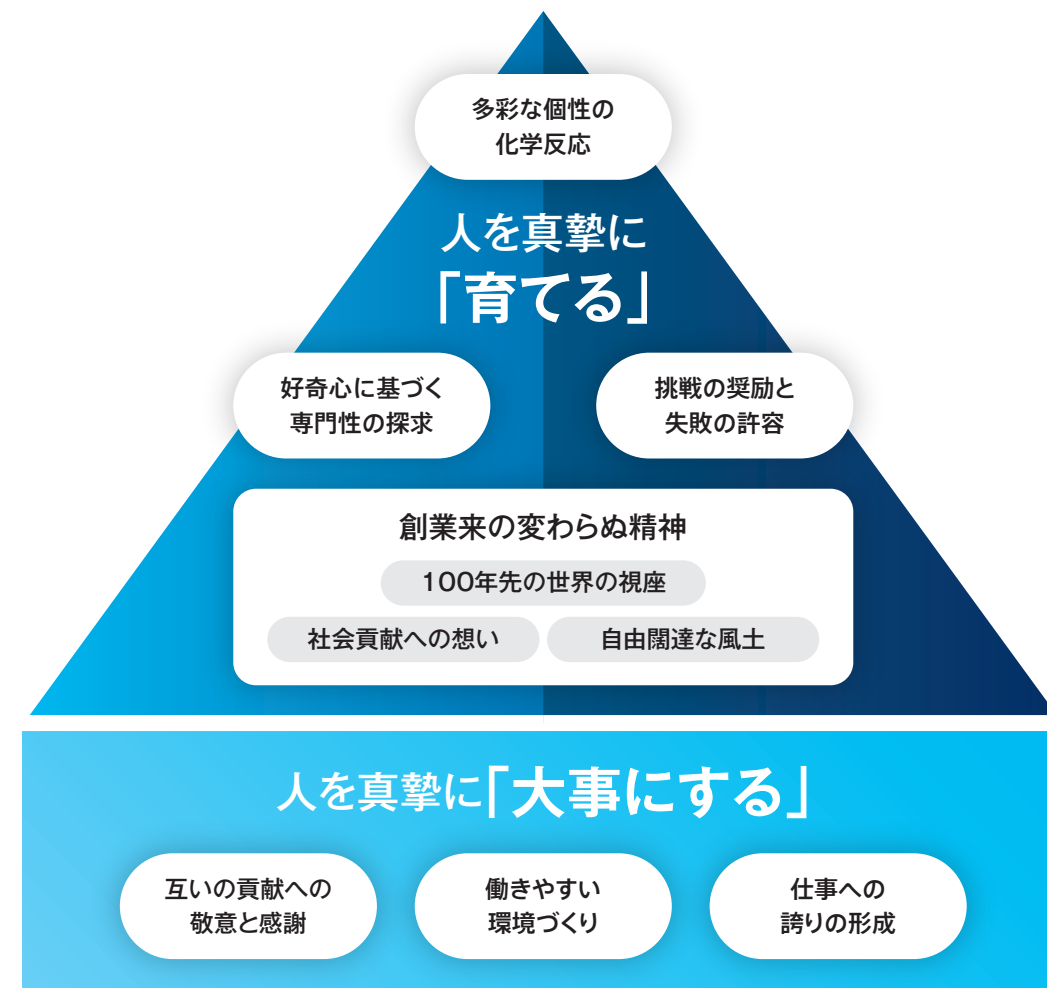
東京海上グループの人材育成の根底にあるのは、「人」を真摯に大事にするという揺るぎない姿勢です。互いの貢献への敬意と感謝を持ち、働きやすい環境づくりと仕事への誇りを育むことで、社員が持つ力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

このような価値観を土台として、私たちは「人」を真摯に育てることに向き合っています。好奇心に基づく専門性の深化を支援し、挑戦を促し、失敗を許容する風土を育むこと。そして、多様な個性が交わって生まれる化学反応が新たな価値を生み出し、「人」の成長を後押しします。

創業以来変わらぬ精神が社員一人ひとりに根付き、グループ全体に共有される。これは、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスの実現に欠かせません。

「人」を大事にすることを礎として、育成に注力する。この人材育成の考え方は、当社グループを支える文化であり、これからも受け継いでいく信念です。

「人」の成長を実現



人的資本経営を通じて各ステークホルダーに提供する価値

めざす姿・提供価値

安心と安全をお届けするとともに、未来につながる挑戦を支えることで、健やかで心豊かな生活の実現に貢献する。

人的資本経営の取組みによる影響

社員一人ひとりが成長し、その熱意を原動力として、より多くのお客様により良い商品とサービスを提供できる。

お客様

社会

めざす姿・提供価値

バリューチェーンのパートナーとともに、誰もが安心・安全に生活でき、リスクを恐れず挑戦することで、より良い社会づくりに貢献する。

人的資本経営の取組みによる影響

社員が「事業活動を通じた社会課題の解決」をめざす経営戦略の実現確度を高め、より多くの社会課題を、スピード感を持って解決できる。

めざす姿・提供価値

“いざ”をお守りする課題解決のパートナーとして、お客様の健やかで心豊かな生活の実現とともに推進し、持続的な価値向上に貢献する。

人的資本経営の取組みによる影響

社員がより良い商品・サービスを開発し、専門性と熱意を持って代理店をサポートすることで、代理店の企業価値・社会的価値の向上に貢献できる。

代理店

東京海上HD

株主・投資家

めざす姿・提供価値

企業価値向上に取り組むことで、株主・投資家の信頼を深め、株主リターンを持続的な拡大に貢献する。

人的資本経営の取組みによる影響

人的資本投資の成長への寄与、目標・課題と解決策を開示し、PDCAサイクルを実施することで、透明性を確保しながら、経営戦略の実現確度を高められる。

めざす姿・提供価値

- 気候変動対策と生物多様性の保全を通じて、未来世代に持続可能な環境・社会を引き継ぐ。
- 教育・啓発を通じて未来世代の挑戦を支える。

人的資本経営の取組みによる影響

社員が「事業活動を通じた社会課題の解決」をめざす経営戦略の実現確度を高めることで、より多くの社会課題の解決を実現することに貢献できる。

未来世代

社員

めざす姿・提供価値

- 一人ひとりのキャリアビジョンおよびライフスタイルに合った、豊かで健康的な働き方の実現に貢献する。
- 熱意を持つ社員が起点となって、他のステークホルダーの価値創造に貢献する。

人的資本経営の取組みによる影響

社員一人ひとりに対して活躍・成長の機会と適切な環境を提供することで、社員が成長を実感し、より豊かで健康的な働き方を実現できる。

02 | 経営戦略と連動した 人事戦略

- ・ 経営戦略の概観と人事戦略の位置づけ
- ・ 経営戦略と連動した人事戦略
- ・ 人事戦略の進捗・状況を示す指標
- ・ 人的資本経営の成果を測る指標
(一人あたり創出価値・人的資本ROI)



経営戦略の概観と人事戦略の位置づけ

東京海上グループは、2035年にめざす姿を「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”」とし、その実現に向けて中期経営計画を掲げています。
人事戦略は、こうした経営戦略の根幹をなす重要なパーツであり、「グループ一体経営を支える“人材”の安定的・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」を両軸として、各種施策を展開しています。

経営戦略 (中期経営計画)

当社の強みである「グループ基本戦略」

グローバルなリスク分散

グローバルなグループ一体経営

中計期間 (2024-2026 年) の「グループ重点戦略」

「成長」の「3本柱」

価値提供領域の
飛躍的な拡大

ディストリ
ビューションの
多様化・複線化

生産性の
徹底的な向上

「規律」の「2本柱」

内部統制／
ガバナンスの
強化・向上

事業
ポートフォリオ・
資本管理の
高度化

グループ横断施策・基盤強化

テクノロジー活用の
徹底・高速化

ガバナンス
強化

共通機能
集約化

人材の採用・
育成・活用

人事戦略

グループ一体経営を 支える“人材”

グループ経営体制の強化

戦略統合的な人材ポートフォリオの構築



グループ一体経営を 支える“企業文化”

グループ一体感の醸成

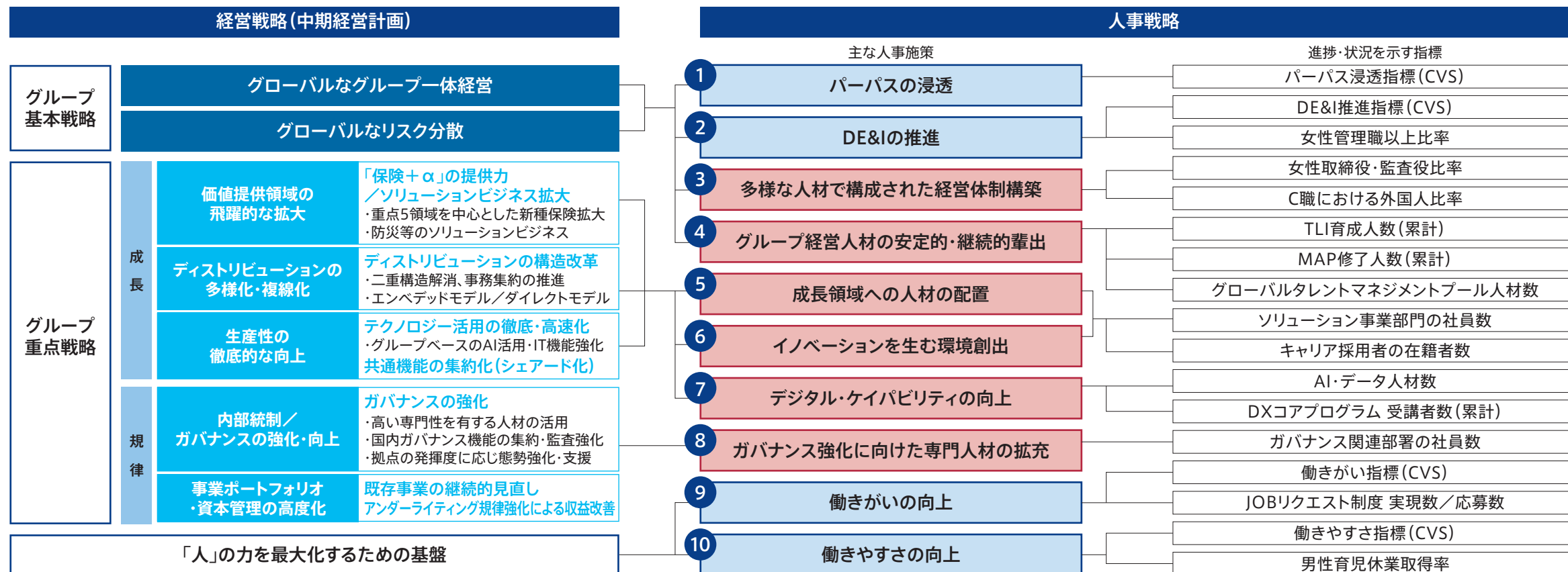
エンゲージメントの向上

経営戦略と連動した人事戦略

今年度から、経営戦略と人事戦略の関係性をより明確にするため、「インパクトパス」としてそのつながりを整理しました。人的資本に関する取組みが、経営の成果やパーパスの実現にどのように結びつくかを可視化することで、戦略の実行力を高めることをめざしています。あわせて、「主な人事施策」の進捗状況を測るための指標を設定し、継続的なモニタリングを行っています。

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支える“人材”



CVS=Culture & Values Survey TLI=Tokio Marine Group Leadership Institute MAP=Management Associate Program

人事戦略の進捗・状況を示す指標

人事施策については、定量的な目標・指標を設定し、めざす姿と現状とのギャップを明確にしたうえで、PDCAサイクルを通じて継続的な改善を図っています。

主な人事施策	進捗・状況を示す指標	範囲	2022年度	2023年度	2024年度	目標
① パーバスの浸透	パーバス浸透指標(CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.98	維持・向上
② DE&Iの推進	DE&I推進指標(CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.76	維持・向上
	女性管理職以上比率*2	東京海上日動	10.4%	11.2%	➡ 27.8%	2025年度までに30%
③ 多様な人材で構成された経営体制構築	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	15.8%	20.0%	➡ 25.0%	2027年度までに30%
	C職における外国人比率*3	東京海上ホールディングス	25.9%	25.9%	➡ 31.0%	—
④ グループ経営人材の安定的・継続的輩出	Tokio Marine Group Leadership Institute育成人数(累計)	東京海上グループ	—	122人	➡ 261人	拡大
	Management Associate Program修了人数(累計)	東京海上ホールディングス	6人	7人	➡ 11人	拡大
	グローバルタレントマネジメントプール人材数	東京海上グループ	—	約300人	➡ 約300人	—
⑤ 成長領域への人材の配置	ソリューション事業部門の社員数	東京海上ホールディングス	37人	51人	➡ 139人	—
⑥ イノベーションを生む環境創出	キャリア採用者の在籍者数*4	東京海上ホールディングス	87人	116人	➡ 157人	拡大
⑦ デジタル・ケイパビリティの向上	AI・データ人材数	東京海上ホールディングス	3人	4人	➡ 15人	—
	DXコアプログラム 受講者数(累計)	東京海上日動	813人	1,508人	➡ 1,886人	拡大
⑧ ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充	ガバナンス関連部署の社員数	東京海上ホールディングス	97人	120人	➡ 136人	—
⑨ 働きがいの向上	働きがい指標(CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.73	維持・向上
	JOBリクエスト制度 実現数/応募数	東京海上日動	52人/210人	56人/209人	➡ 89人/327人	2030年度末までに700人/1,700人
⑩ 働きやすさの向上	働きやすさ指標(CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.91	維持・向上
	男性育児休業取得率	東京海上ホールディングス および日本国内連結子会社	89.9%	90.7%	➡ 86.1%	100%

*1 エンゲージメントの状況やパーバスの浸透度などを測る「カルチャー & バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかるスコア平均(5点満点)。CVSは、2024年度に質問項目を一部変更。

*2 各年度初日時点、管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2024年度については、2024年4月の人事制度改定により新設した役職であるユニットリーダーを含む。2025年4月1日時点では30.3%。

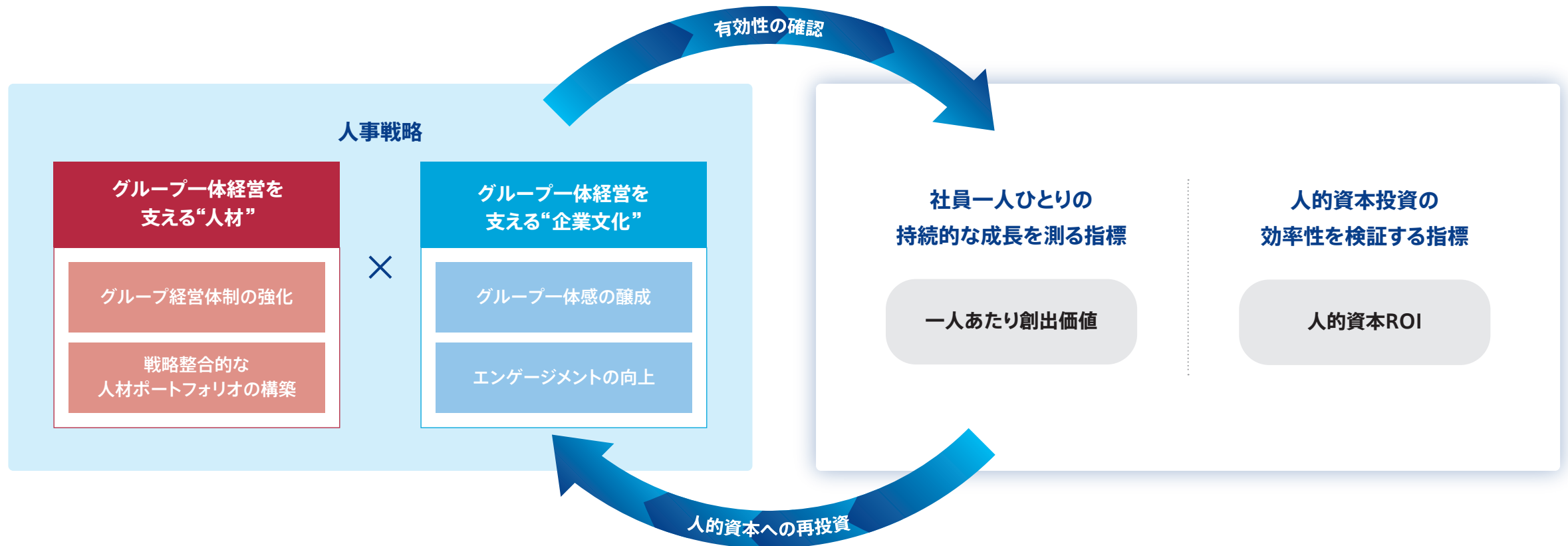
*3 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxOなどのうち外国人の比率

*4 東京海上日動で採用し、当社に出向中の社員を含む。

人的資本経営の成果を測る指標（一人あたり創出価値・人的資本ROI）

東京海上グループでは、社員一人ひとりの成長と、企業としての持続的な価値創出を両立させることこそが、人的資本経営の中核であると考えています。

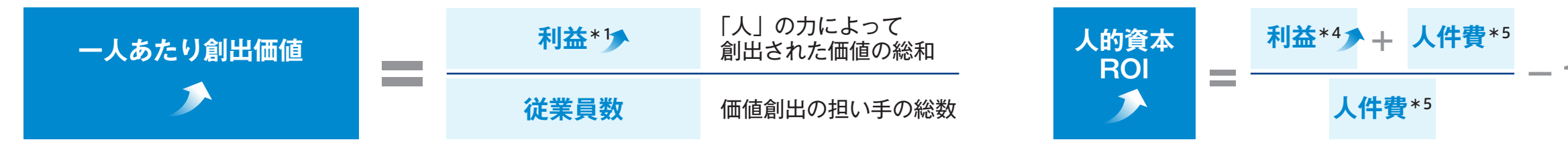
この成果を定量的にモニタリングしながら人事戦略の有効性を検証するための指標として、昨年度より「一人あたり創出価値」を設定し、今年度は新たに「人的資本ROI(Return on Investment)」を加えました。これらの指標を通じて、人的資本への投資が企業価値にどのように貢献しているかを複眼的に評価し、戦略の改善と再投資の判断に活かすPDCAサイクルを確立していきます。



人的資本経営の成果を測る指標（一人あたり創出価値・人的資本ROI）

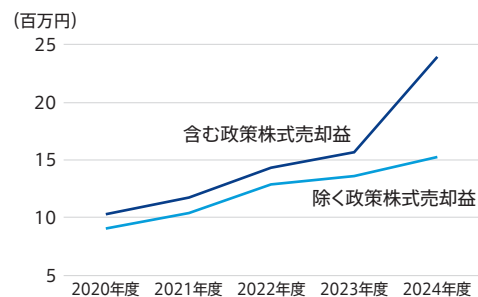
「一人あたり創出価値」は、社員一人ひとりの持続的な成長や生産性の高まりを測る指標であり、継続的な向上をめざしてモニタリングを行っています。

また、今回より追加した「人的資本ROI」は、人的資本への投資が企業価値に対してどれだけ効率的に貢献しているかを検証する指標であり、今後もその水準や傾向を継続的に確認していきます。

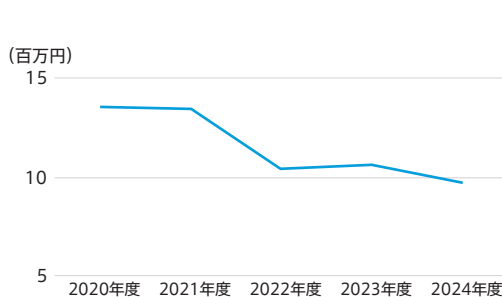


社員一人ひとりの持続的な成長を測る指標

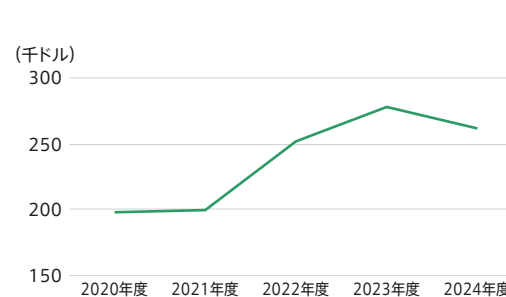
【グループ合計*1】



【国内主要会社*2】



【北米3社*3】



人的資本投資の効率性を検証する指標

1.63倍

*1 実力を示す指標として、各年度の利益実績から一過性要素（自然災害関連保険金、コロナ関連の保険金等）を除いた「Normalizedベース」の利益水準を使用

*2 東京海上日動および東京海上日動あんしん生命の事業別利益（Normalizedベース）ならびに従業員数をもとに算出（東京海上日動のみ為替の影響を控除）

*3 北米3社（Philadelphia Insurance Companies, Delphi Financial Group, Tokio Marine HCC）の事業別利益（Normalizedベース）および従業員数をもとに算出

*4 東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、Philadelphia Insurance Companies, Delphi Financial Group, Tokio Marine HCCの事業別利益（Normalizedベース）をもとに算出

*5 東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、Philadelphia Insurance Companies, Delphi Financial Group, Tokio Marine HCCの給与・賞与・厚生費に法定税率を適用し、税後人件費を算出

03 | 主な人事施策

- ・ ① パーパスの浸透
- ・ ② DE&Iの推進
- ・ ③ 多様な人材で構成された経営体制構築
- ・ ④ グループ経営人材の安定的・継続的輩出
- ・ ⑤ 成長領域への人材の配置
- ・ ⑥ イノベーションを生む環境創出
- ・ ⑦ デジタル・ケイパビリティの向上
- ・ ⑧ ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
- ・ ⑨ 働きがいの向上
- ・ ⑩ 働きやすさの向上



① パーパスの浸透

グループ社員が熱意と一体感を持って社会課題の解決に取り組むためには、グループ共通の羅針盤・拠り所となるパーパスが不可欠です。また、健全なガバナンスの観点からも、良いカルチャーをグループ全体に浸透させることが極めて重要であると考えています。

グループCEOが自らグループカルチャー総括(CCO)として先頭に立ち、継続的なメッセージを発信するとともに、CCOオフィス(部門横断のバーチャル組織)が研修プログラムやグループ表彰などのパーパス浸透施策を推進しています。

認知・理解

グループCCOメッセージの発信

動画、イントラネット、国内外の社内報などで定期的にメッセージを発信

グループ各社の取組み事例発信

主に国内外の社内報やイントラネットで実施



CCOによるマジきら実施回数
・延べ参加人数(2024年度)

21回 1,185人

共感

グループCEOとミドルマネジメント層の対話継続

2023年度に当社の組織長レベルを対象に実施し、2024年度より対象者を拡大

マジきら会の継続実施

パーパスをテーマに、経営層と社員が語り合う場「マジメな話を気楽にする会(マジきら)」を国内外各地で実施

パーパス特設サイトの開設

パーパス実現に向けたグループ各社の取組みや社員の想いなどを紹介する特設サイトを開設



国内外グループ会社CEOなどからの発信

グループCEOメッセージを、グループ各社のCEOが「パーパスの伝道師」として自社の状況に合わせてローカライズして発信

実践・体現

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



評価・検証

カルチャー&バリューサーベイ

国内外グループ各社を対象としたサーベイを毎年実施し、パーパスやDE&Iの浸透度を評価・測定

サーベイ結果を踏まえた各グループ会社のアクションプランをフォローアップ

2024年度に、当社グループの注力領域にあわせた質問項目の見直しを行うとともに、対象会社を拡大

② DE&Iの推進 | 取組みの全体像

当社グループは、DE&Iを成長戦略の最重要課題の一つと位置づけています。すべての人が持てる力を最大限発揮できる企業文化、人事制度、人事施策、職場環境の整備に向けてさまざまな取組みを推進し、グローバル・グループベースでのシナジーやイノベーションの創出、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つなげることをめざしています。



成長戦略の実現に資するDE&I

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)

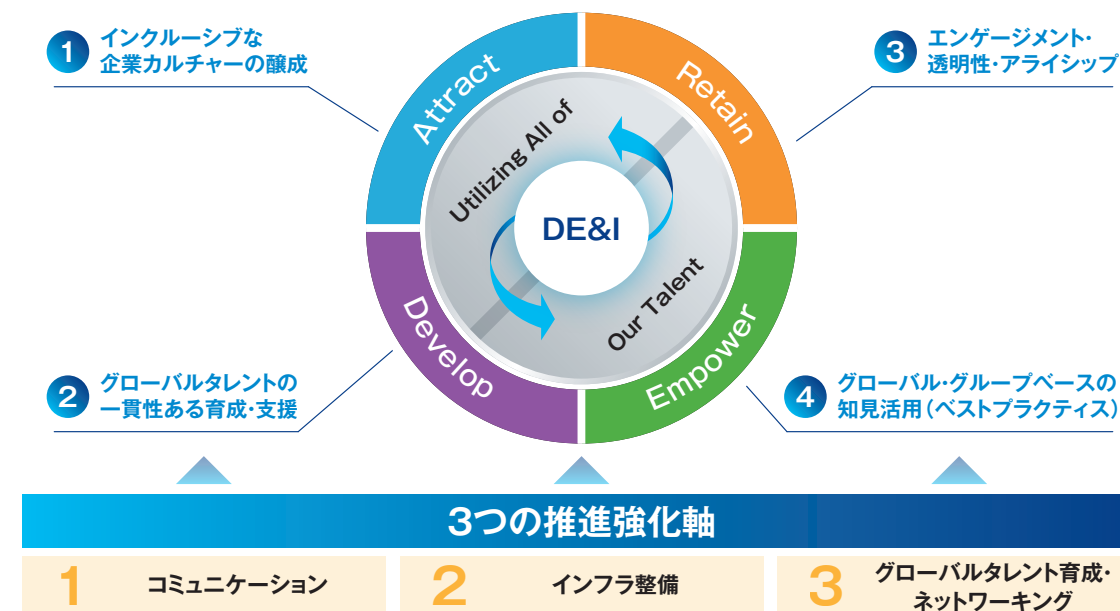
Caryn Angelson

2025年度に入り、グローバル企業の多くがそれぞれにDE&Iをめぐる大きな環境変化への対応を始めています。これに際して、様々な経営戦略や優先課題が真にビジネス起点となっているのか、ビジネスニーズとどのように関連しているのか、そしてコンプライアンスに則った内容となっているのかなどについて常に確認を継続していくことは、組織として大変重要な視点となります。こうした目線を踏まえ、東京海上グループでは引き続き、社員の多様性推進こそが成長戦略そのものであり、社内外での重要なイノベーション創出を促すための原動力であると考えています。

私たちはこれまでもDE&Iの取組みにおいて、あらゆるグローバルタレント(社員)が持てる力を最大限に発揮できることをめざしてきました。そして社員が持つ素晴らしい発想やアイデアを引き出すための環境を整えることで、グループ全体の力をさらに向上していきたいと考えています。こうした環境づくりの具体策として、社員の評価プロセスや機会提供などにおけるバイアスの解消や、ガバナンスやリスク管理の観点から、思考の多様性が極めて重要であると考えています。あらゆる社員の声が尊重され、多様な考えやアイデアがビジネスに活かされるよう、私たちはこれからもDE&Iの取組みを推進していきます。

DE&I 取組み方針

「成長戦略の一丁目一番地」としてのDE&I推進の加速に向け、「Utilizing All of Our Talent」(あらゆる人材の活躍支援)を重点課題に設定。3つの推進強化軸に従った施策の実行によって、①インクルーシブな企業カルチャーの醸成、②グローバルタレントの一貫性ある育成・支援、③エンゲージメント・透明性・アライシップの強化、④グローバル・グループベースの知見活用(ベストプラクティス)の4つの価値を実現していきます。



② DE&Iの推進 | 多様な人材の活躍支援

ダイバーシティカウンスル

ダイバーシティカウンスルは、グループCEOが議長を務め、グループ全体でのDE&I課題の認識と対応策を共有し、実効的な取組強化を進めるためのグローバル会議体です。2024年度は年2回の会合を通じ、グループ各社のベストプラクティス共有や推進体制の課題整理を行い、グループ全体の取組みの加速に寄与しました。



2024年度の主な実績

第1回	米国、ブラジル、アジアの各地域のベストプラクティスの共有や「Equity (公平)」の概念を明示的に取り入れることの確認、成長の原動力としてのDE&Iの考え方に関する議論。
第2回	米国で起きているDE&I/バックラッシュの情報アップデート。こうした動きを注視しながらも、グループにおけるDE&I推進が成長戦略の一丁目一番地であることを確認。

Tokio Marine Global Women's Conference

2024年10月に世界中から60人以上が集まり、経営陣からのメッセージや有識者の講演、テーマごとの議論などのプログラムが行われ、学びとネットワーキングの場となりました。特に普段の職場では得られない、異なるバックグラウンドを持つメンバーとの対話や言葉に背中を押される経験、そして自分らしいキャリアの在り方についての新たな気づきが得られたという声が多く寄せられました。

開催後には、参加者の具体的な行動計画作成に向けたフォローアップセッションやニュースレターの配信を通じて継続的にサポートし、多様な社員のさらなる活躍支援を強化しています。



LGBTQ+ Employee Resource Group (ERG)

LGBTQ+の理解促進を目的に、2024年6月にLGBTQ+当事者を招いたトークセッションを開催し、400名を超える社員が参加しました。社員からは「今後もこのように理解を深める機会が欲しい」、「グループ横断の活動で学びを得たい」などの多くの声があがり、社員の関心が高まった結果、日本国内グループ社員の有志メンバー40人によるLGBTQ+ ERGが発足しました。定期的に情報交換やディスカッションを行うほか、2024年度には職場や家庭でのLGBTQ+に対する理解促進を促すことを目的とするブックレットを作成しました。今後もLGBTQ+フレンドリーな社会づくりに取り組んでいきます。

東京海上ホールディングス

みんなが楽しく仕事をするために
LGBTQ+の理解と尊重を広げよう

ニューロ・ダイバーシティに関する取組み

2024年7月よりTokio Marine Indonesia (TMI) がジャカルタにある支援学校と連携し、自閉スペクトラム症の学生を対象とするインターンシップを開始しました。

インターンシップは将来的な学生の正式雇用を目的としており、本インターンには2名の学生が参加しています。今後も、ともに働く社員が学生本人の特性を理解し、強みを活かせる機会の提供と仕組みの整備を進めていきます。



③ 多様な人材で構成された経営体制構築

取締役会および監査役会において、多様なバックグラウンドを持つ人材を迎えることで、多角的な視点に基づくガバナンス体制を確保しています。加えて、経営においては、海外人材の専門性を積極的に活かすことで、グローバルな視野と高度な知見を経営判断に反映させています。こうした多様性に富んだ経営体制により、意思決定の質とスピードの両面での向上を図っています。

多様性を確保したガバナンス体制

取締役会

多様性を活かした質の高い意思決定

女性取締役の割合
23%
(3/13人)



藤田 桂子
常務取締役



大園 恵美
取締役(社外)



松山 遙
取締役(社外)



大槻 奈那
監査役(社外)



清水 順子
監査役(社外)

監査役会

多面的な視点からの助言

女性監査役の割合
40%
(2/5人)

女性取締役・監査役比率*1

27.8%

*1 2025年度(株主総会終了後時点)

専門性を活かした海外トップマネジメント

CxO・Chairman・執行役員



Christopher Williams
Chairman of
Int'l Business



Donald Sherman
副社長執行役員
共同CIO



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



Susan Rivera
常務執行役員
共同CRSO



John Glomb
常務執行役員



José Adalberto Ferrara
執行役員



Caryn Angelson
執行役員
CDIO



Stephan Kiratsous
執行役員
Deputy CFO

Deputy CxO



Deputy
CLCO
Randy Rinicella



Deputy
CITO
Robert Pick



Deputy
CDO
Gus Aivaliotis



Deputy
CAO
Dawn Miller



Deputy
CRSO
Barry Cook

C職における外国人比率*2

31.0%

*2 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxOなどのうち外国人の比率

④ グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | タレントマネジメント

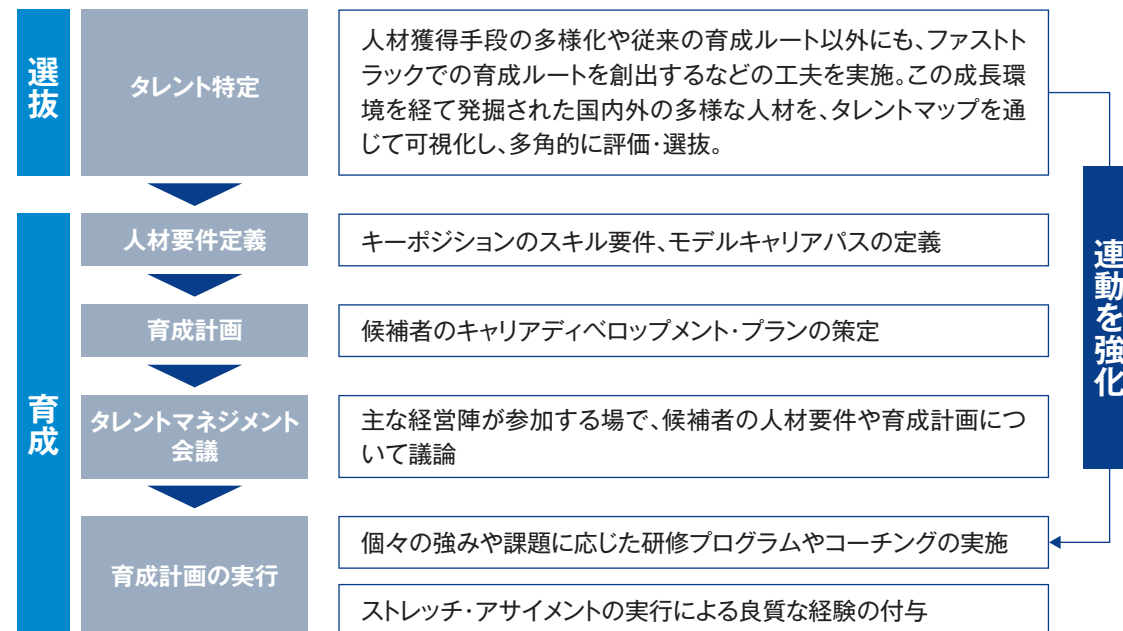
次世代の経営人材を安定的・継続的に輩出するために、国内外の人材を対象としたタレントマネジメントを実施しています。

グループワイドのタレントプールには、世界中から約300人のグループ経営人材候補者が選定されており、CEOを含む主な経営陣が参加するタレントマネジメント会議において、候補者ごとの育成計画が議論されます。議論を経て、ストレッチ・アサインメントを通じた経験付与やグローバル研修への参加などの実行につなげていきます。



経営陣によるタレントマネジメントのモニタリング

これまで人材要件の定義や育成計画の策定、タレントマネジメント会議における議論を通じた経営陣のコミットメント強化などを図ってきました。これからも、当社ならではの経営人材像の明確化とそれに応じた人材の発掘・選抜、および研修プログラムとの連動強化などを通じて、タレントプールの質と育成施策の効力を高めていきます。



④ グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | Tokio Marine Group Leadership Institute

グループの持続的な成長を牽引する次世代リーダーの育成に注力するため、人材育成機関「Tokio Marine Group Leadership Institute(TLI)」を設置しています。

さまざまなバックグラウンドを持つ参加者たちが、自社や自国市場の枠を超えて東京海上グループのパーパスのもとに団結し、経営課題に対する高い視座や解決アプローチを身につける独自の育成プログラムを提供しています。

グローバル能力開発プログラム



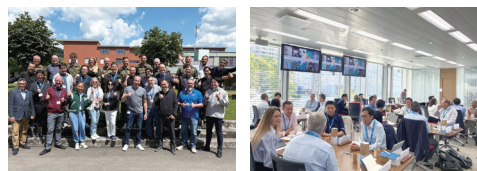
タレントマネジメント



経営陣の関与

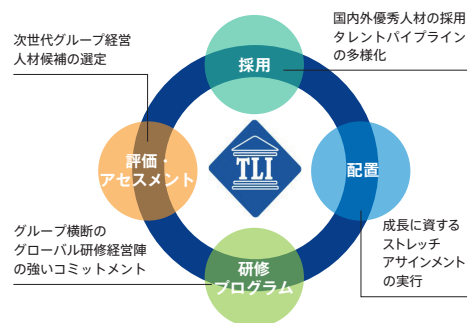
役員レベル TSUNAGU

部長レベル RASEN



世界トップレベルのビジネススクールと提携し、当社グループの精神の伝承、将来のグループ経営リーダー間の関係構築、経営者に求められるスキルセットの獲得を目的に、グローバルベースのプログラムを提供

※当社ホームページ上において、「TLIプロモーションムービー」を公開しています。
<https://www.tokiomarinehd.com/careers/hr/>



研修プログラムにとどまらず、評価・配置など各種人事制度をグループ全体で連動させ、統合的なアプローチを実施



2024年10月にTLIサミットを初開催。国内外から180人の参加者が集まり、「Change」をテーマに経営陣と対話

TLI育成人数(累計)

261人



大神田 浩由(右)
小野 翔太郎(左)

東京海上ホールディングス
人事部
グループ人材戦略室

グループの未来を担う人材を育成するTLI

2025年4月で設立から2周年を迎えたTLIは、当社がグループ一体経営を推進し、持続的に発展するための重要な取組みの一つです。

2024年度に初めて開催したTLIサミットは、アルムナイ(TLI研修修生)ネットワークを強化し、研修受講者の学びをさらに加速させる貴重な機会となりました。2025年度は、参加者のさらなる成長を支援するため、経営陣の育成への関与を強化し、TSUNAGU参加者一人ひとりに対して当社経営陣がメンタリングを実施しています。

今後も、将来のグループ経営のありかたを念頭に置きながら、TLIを軸としたさまざまな取組みを通じて、当社グループの次世代を担うリーダーを育成していきます。

In focus : ID&Eグループにおける人財育成

2025年2月、建設コンサルティング業界最大手の日本工営を傘下に抱えるID&Eホールディングスが、新たにグループに加わりました。中期経営計画において将来の成長分野として位置づけているソリューション事業の拡大に向けて、シナジーを最大限に発揮する必要があります。「人」が価値創造の源泉であるという人財育成の考え方をもとに、新たな事業展開に向けて「人」の力を高めていきます。

※ID&Eグループで働くすべての人々は貴重な財産であるという考え方から、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

ID&Eグループは、世界中の安全・安心を支えるコンサルティング&エンジニアリンググループです。建設コンサルティング業界の最大手である日本工営株式会社を中核として、ダム・河川・道路などのインフラ整備、都市開発計画、防災・減災対策、再生可能エネルギー事業など、社会基盤の計画・設計・施工監理を幅広く手掛けています。

プロフェッショナルとして培った高度な技術力と幅広いサービス領域を強みとし、官公庁や自治体向けコンサルティングで国内トップクラスの実績と信頼を築いてきました。国内での防災インフラ整備から途上国の都市開発まで、持続可能な社会づくりに貢献しています。

人財育成における主な取組み「ID&Eグローバルアカデミー」

ID&Eグループの人財育成のための共創プラットフォーム「ID&Eグローバルアカデミー」は、すべての社員がともに成長するためのラーニングエコシステムとして、2024年7月に設立しました。「共に学ぶ」「自分を知る」「世界とつながる」という3つの機能のもと、必要なスキルをグループ会社の枠を超えて学ぶことができ、自己成長およびグローバルな社会課題解決の実現の場となっています。

ID&Eグループのブランドおよびクオリティの源泉は「人」です。そして、ID&Eグループのミッションである「世界をすみよくなる」ためには、「グローバルな社会課題の解決」に貢献することが不可欠です。そのためには、多様な知見とアイデアを結集し、新たなチャレンジに取り組むことで視野を広げ、発想力を鍛えることが重要だと考えています。

ID&Eグローバルアカデミーでは「学び」の可能性を探究し続け、人と組織の未来を創り、ID&Eブランドおよびクオリティのさらなる向上と持続的な成長を推進します。



濱中 拓郎

ID&Eホールディングス
グローバルアカデミー本部長

多様な人財の育成を支える土台として

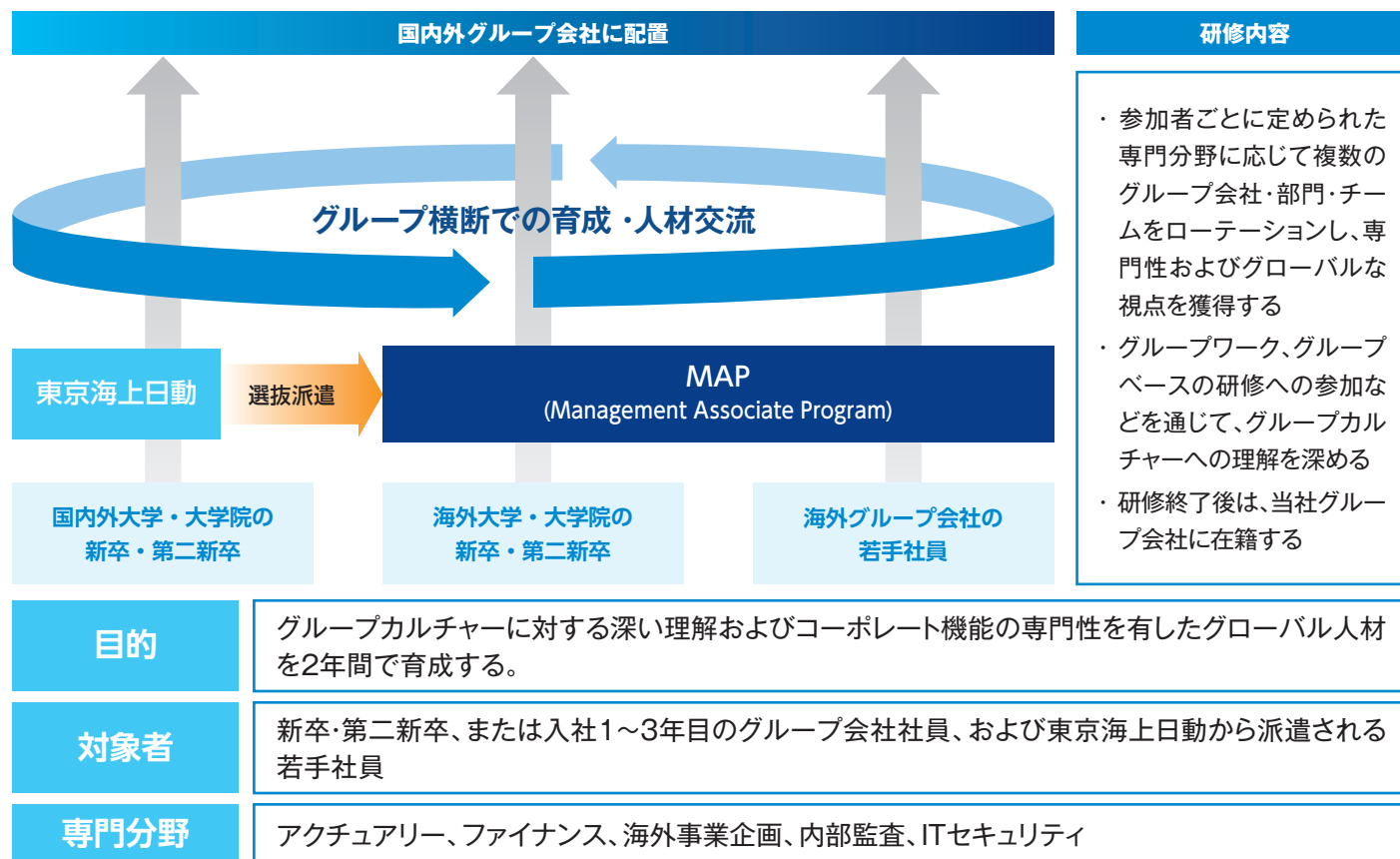
日本は、世界でも有数の災害大国であり、急速な少子高齢化に伴う都市の計画的縮小など、今後グローバルで起こりうる事象が先行して起こっています。このような中で仕事をしている私たちの経験は、今後グローバルでも必ず役に立つものと考えています。

ID&Eグローバルアカデミーの重点課題の一つに「アカデミーの海外展開、国内外グループ会社との連携体制構築による発展」を掲げています。これまでのグローバル展開で築いてきた海外現地法人との人財面でのつながりをこれまで以上に緊密にし、日本で先行する社会課題への対応方策やノウハウを共有していきます。国内外での人財交流を進め、グローバルで多様な人財の成長を後押ししたいと考えています。

ID&Eグループの人財が、東京海上グループと一体となることで、新たな事業の展開に貢献できると確信しています。また、これらの取組みを通じて、ID&Eグループの人財の個々の力を高め、新しい価値を社会に提供できると考えています。

④ グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | 高度な専門性を有する人材の育成

アクチュアリーなどの経営戦略の遂行に必要とされる高い専門性を有する人材の採用および育成を目的に、グループ横断の研修プログラム「Management Associate Program (MAP)」を実施しています。プログラム参加者は、2年間で複数のグループ会社・部門・チームをローテーションし、OJT・Off-JTによる専門性やグローバル視点の向上を通じて、将来的にグループ横断で活躍する素地の獲得をめざします。また、東京海上日動の若手社員、国内外大学・大学院からの新卒・第二新卒社員、海外グループ会社の若手社員など、多様なバックグラウンドを持つ社員が交流し、切磋琢磨しています。



Jacob Yuan

MAP修了生(2017-2019)
Global P&C Actuarial Team

MAPで得た実践的な経験

大学卒業後、アクチュアリー分野で早期にキャリアを築きたいと考えていた私にとって、MAPプログラムは短期間で幅広い実践的な経験を積むことができる魅力的な機会でした。特に、2年間にわたるグローバルローテーションは非常にユニークで貴重な経験でした。MAPに参加したことにより、不確実性の高い環境においても自信を持って対応できる能力が身につき、自身の成長につながりました。また、部門や地域を越えて協働するのに必要となる異文化理解や柔軟性も養うことができました。これらのスキルは、現在従事しているグループ会社支援において非常に重要です。

今後は、東京海上グループのグローバルプロジェクトに積極的にに関わり、グループ全体のシナジーを高め、グローバル展開の支援に貢献していきたいと考えています。

MAP修了人数(累計) **11**人

⑤ 成長領域への人材の配置

東京海上グループは、社会や顧客の課題が多様化・複雑化する中で、保険の枠を超えた新たな価値提供に挑戦しています。

その実現に向けて、成長領域への戦略的な人材配置を行うとともに、専門性を有する人材を積極的にキャリア採用しながら、事業に必要なケイパビリティを確保しています。

成長領域への人材配置

ソリューション事業部門の社員数 **139**人

積極的なキャリア採用

キャリア採用者の在籍者数 **157**人

組織体制変革による適所適材

東京海上日動では、社会課題や経営課題の解決力を高めるため、グローバルリスクマネジメントやグリーンビジネスなどの重点テーマごとに関連性の高い産業を担当する部門の統合を、2025年4月より段階的に進めています。この組織変革を起点として、戦略的かつ機動的な人材配置を進めるとともに、専門的で自律的なキャリア形成を支援することで、組織運営の効率化とパーパス実現力の向上を図ります。



亀井 璃久 東京海上スマートモビリティ株式会社 IT開発部

多様なバックグラウンドを持つ仲間との協働

異なる分野で入社した仲間がそれぞれの力を発揮し、チームとして歯車が噛み合い始める。その瞬間を目の前で見届け、自分もその一部であることに、熱意と責任を感じています。異なるバックグラウンドを持つメンバーだからこそ生まれる化学反応に、日々ワクワクしています。変化の担い手として挑戦し続けられる環境です。



平川 貴子 東京海上日動 東京中央支店

成長市場で得る学びと達成感

私が勤務する東京中央支店は、SME(中小企業)から大企業まで法人のお客様の裾野が広く、新しい保険商品の提案を通じて成長が期待できるマーケットを担当しています。保険代理店向けの営業では、知識不足に悩むこともありますが、その分成長を感じます。周囲のアドバイスを活かした提案がお客様に喜ばれ、「ありがとう」と言っていたけると達成感があります。一つひとつの経験がやりがいに変わっていくのを実感しながら働いています。



吉田 昌弘

東京海上日動
執行役員 マーケット戦略部長

重点成長領域での 専門性向上と価値創造

重点成長領域における専門性や、社会課題や経営課題の解決力を高めることで、保険事業の提供価値を変革していきます。これにより、当社が顧客にとって欠かせない存在となることをめざし、社員の働きがいや当社の仕事の魅力向上にもつなげていきます。

⑥イノベーションを生む環境創出 | 主な取組み

東京海上グループでは、社員一人ひとりの想いが創造性の発揮につながり、挑戦がイノベーションの創出につながると考えています。

また、イノベーションの創出には多様性のある社員同士の信頼関係が重要であることから、コミュニケーションを強化するためのさまざまな取組みを行っています。

Tokio Marine Innovation Program

Tokio Marine Innovation Program (TIP) は、東京海上グループの社員から「イノベーション創出」や「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、応募者自らが実現する制度です。日ごろの気づきから得たアイデアと概要のみでエントリーが可能であり、優秀賞を受賞した社員は、事業開発部門への異動や予算付与などを通じて、アイデア実現に向けた機会を得ることができます。

2024年度における本制度への応募者数は306人となり、2017年度のプログラム創設以来、過去最多を更新しました。従来は営業部門からの応募が中心でしたが、保険金支払部門やコーポレート部門からの応募も増加し、応募者のバックグラウンドの多様化が進んでいます。

本制度を通じて、会社全体のイノベーションマインドを高め、一人ひとりの発意にあふれた挑戦を後押ししていきます。

2024年度
TIP応募者数

306人
※過去最多



新規事業開発部門における取組み

新規事業開発部門はキャリア採用者の比率が高く、多様性と専門性を最大限に引き出すための取組みを行っています。



山城 真

東京海上ホールディングス
ビジネスデザイン部 レジリエント事業開発室

新たな価値創造に不可欠な信頼構築

新しい価値を創造するためには、相互の信頼関係を築くためのコミュニケーションが大切です。私たちは、チームの枠を超えた縦横斜めの1on1の推奨、チームごとの独自の人材育成プログラムの策定、部門横断型のビジネス勉強会の運営など、個人・チーム・部門単位でさまざまな取組みを行っています。さらに、小さなビジネスアイデアを大きく育てるための支援体制も整えています。部内では、事業開発経験の豊富なキャリア採用者を中心に「インキュベーションチーム」を設立し、プロパー社員とキャリア社員がそれぞれ持つ経験と専門性を融合させ、社会課題を解決する新たなソリューションを生み出せるよう切磋琢磨しています。

⑥ イノベーションを生む環境創出 | 主な取組み

当社と東京海上日動では、個人の想いとパーパスのつながりを通じた個人・会社双方の成長の実現をめざし、社員一人ひとりの想いである「My Aspiration」を会社のパーパスとつなぐ「LINK」に取り組んでいます。「My Aspiration」と「LINK」について真剣に考えることで、社員一人ひとりが行動を変え、挑戦や継続的な改善と学びを促進し、イノベーションが自然に生まれる環境を整えています。

自分の「My Aspiration」に自信が持てない、「My Aspiration」と仕事とのつながりを見出すことが簡単ではない、などの難しさを抱えながらも、「自身が働く目的について俯瞰するきっかけとなった」、「今の仕事と私のやりたいことがつながり、これからの会社生活に期待を持てた」といった共感の声も多く寄せられています。

主な取組み

My Aspirationチャレンジ

17,000人のすべての社員がMy Aspirationを描き、上司・部下間で対話します。2024年度からは目標設定や考課に関する年3回の定期面談および月に1回の1on1に組み込むことで、浸透が急速に進んでいます。

LINKダイアログ

上司が会社のパーパスや組織のめざす姿を語り、部下5~7人とともにお互いのMy Aspirationを共有することで、相互理解の促進と組織の一体感を醸成する取組みを年2回実施しています。

TM Meet UP

専任ファシリテーターによる、日常の場を離れて行う深い対話を部単位で実施しています。「自分とつながる」「仲間とつながる」「明日へとつなげる」の3つのパートで構成されるプログラムを通じて、My AspirationとLINKの言語化を支援します。

実施規模
実施頻度

小 多
大 少

今後の対応

丁寧に社員の声を聞きながら、歩みを止めることなく対話の質の向上を図るために、下記の施策ブラッシュアップを実施します。

- 社員一人ひとりのMy Aspiration作成の言語化支援
- LINKダイアログの継続・深化
- 多彩なLINKストーリーのナレッジ化・横展開
- My Aspirationを出発点とした社員のキャリア形成の実現

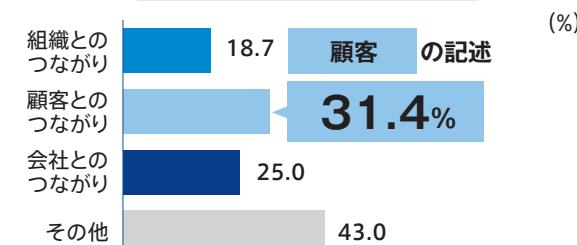


社員10人の多彩なストーリーを紹介する動画を作成

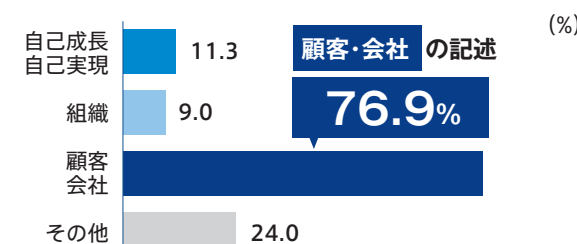


約3,500件の社員アンケートの結果を分析し、My Aspiration やつながり(LINK)の部門別の特徴や傾向を、具体例とともに紹介する資料を作成

LINKの大分類



My Aspirationの大分類



⑦ デジタル・ケイパビリティの向上 | DX人材の育成・リスキリング

データとテクノロジーを活用したビジネスモデルの変革と競争優位の確立に向けて、DX人材の育成は重要な取組みです。東京海上日動では、各組織・各人が求められるレベルに応じた育成プログラムの提供を通じて、継続的な育成に取り組んでいます。



	めざす姿	2024年度までの成果	今後の方針
DXリーダー 経営層/DX関連の部店長	全社DX戦略の先導	Executive Boot Campを実施し、対象者のDXリテラシーが一定の水準に到達	対象者を営業・損害部門部店長に拡大し、デジタル時代における意思決定などに関する研修を新設
DXコア DX・デジタル案件の企画開発を担当する人材	各案件における具体的な取組みを自ら推進	プログラム受講者数が順調に増加	DX案件を新たに創出する人材の育成を目的としたビジネスアーキテクト養成研修や、習得スキルの可視化を促すアセスメントを導入
DXドライバー 各組織でDXを牽引する人材	実践的なDXスキルを習得し、DX・デジタル業務を牽引	全般的な知識レベルは着実に進展	部門・組織によるばらつきを改善すべく、各組織におけるDX推進役への明確な役割付与や、DX関連部による伴走型の支援、好事例の横展開を実施
全社員	基礎的なDX関連スキルの習得	研修・オンライン学習ツール・有識者講演などのリスキリングメニューを拡充	すべての社員がDX関連スキルを習得できるよう デジタル項目を含めた学習ガイドラインの策定、習得の推進や状況の把握のため、資格取得を推進

DXコアプログラム 受講者数(累計)

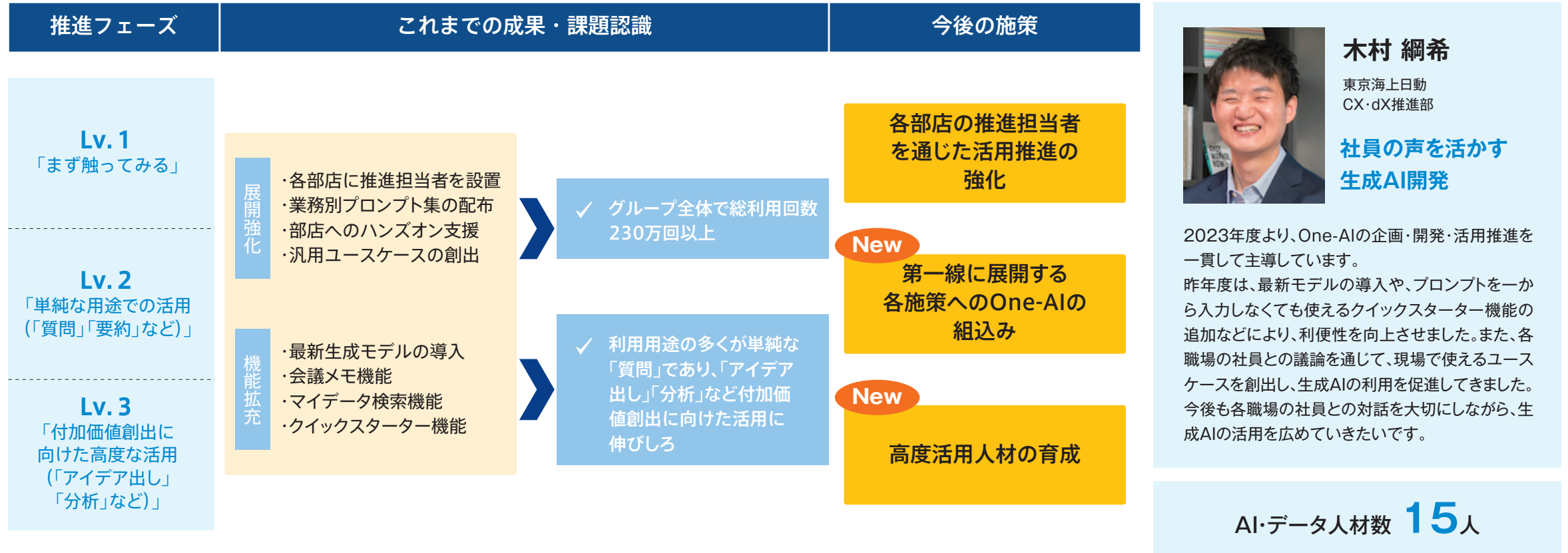
1,886人

⑦ デジタル・ケイパビリティの向上 | 生成AIの活用

中期経営計画で掲げる「生産性の徹底的な向上」を実現するために、グループ全体のあらゆる業務でAI/データ活用を加速させています。

2023年11月に東京海上日動を含む一部のグループ会社を対象に導入した社内版Chat-GPT「One-AI for Tokio Marine (One-AI)」においては、活用状況をモニタリングしながら、機能拡充と各店舗での活用支援の両軸でさまざまな施策を展開してきました。

今後は、社員一人ひとりが「日常的に使いこなす」という次のフェーズに向けた取組みを推進することでさらに生産性を高め、お客様や社会への新たな価値提供につなげていきます。



⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

グローバルな事業の拡大・多様化が進むなかで健全に企業価値を向上していくためには、成長とガバナンスの高位均衡が不可欠です。そのため、リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査などの領域における専門人材の採用・育成を継続し、グループ会社横断で活用することで、ガバナンスを強化しています。

法務コンプライアンス

社内の法令や社会規範に対する認識・意識の向上が課題であり、この課題を解決するために法務コンプライアンス部が社内の隅々まで状況を把握できるよう体制を強化しています。これにより、個別問題の解決はもちろん、透明性・誠実性を社内に浸透させる役割を果たすことができると考えています。具体的な取組みの例として、コンプライアンス・リスク・スコアカードやオンサイトモニタリングで海外グループ会社を訪問し、フィルターがかかっていない事実関係を把握することに努めています。



山下(ジュソーム) マイケル

東京海上ホールディングス
法務コンプライアンス部

The world doesn't exist on paper

海外法務コンプライアンス領域の専門人材として、2023年に法務コンプライアンス部・グローバルグループにキャリア入社しました。

弁護士は、書面上を主戦場に行っている職種だと考えていますが、その結果、法律・契約・規定・マニュアルを重視する傾向があり、書面の裏に隠れている事実が盲点となることもあります。私は、前職の海外工場調査経験などを活かし、「書面上の世界」で高い専門性を発揮しつつ、「書面外の世界」も重視するグローバル法務組織の構築に貢献していきたいと考えています。

内部監査

近年顕在化した一連の事案には、当社グループの常識が世間や社会のそれと乖離してしまっていることに真因の一つがあったと考えています。このため、内部監査部門では、社内の常識にとらわれない社外視点を取り入れ、内部監査の機能強化に取り組んでいます。具体的には、社外委員を起用して新設した「グループ監査委員会」の運営・連携、新たに外部から採用した内部監査専門人材のグループ会社の監査への同行などの活動を進めています。これらの取組みを通じ、当社グループの信頼回復と企業価値向上をめざします。



久保 美香

東京海上ホールディングス
内部監査部

グループの持続的成長を支える伴走者へ

国内外に幅広く展開する東京海上グループで、内部監査専門人材として長期的に専門性を高めることができる環境に魅力を感じ、2024年にキャリア入社しました。

グループ会社の監査への同行などにより得た気づきをもとに、グループ会社などに対して報告や提言を実施することを通じて、現場の状況を深く理解することや、多層的なリスク・真因を的確に捉えることの重要性を再認識しました。喫緊の経営課題に真っ直ぐに向き合い、挑戦し続け、グループの成長を支える力となる人材をめざしたいです。

ガバナンス
関連部署
の社員数

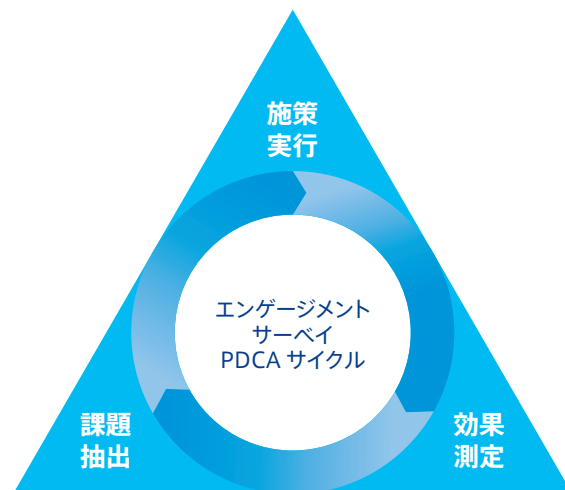
136人

⑨働きがいの向上 | エンゲージメント向上のためのPDCAサイクルの実行

「働きがいの向上」に向けた取組みは、PDCAサイクル(施策実行・効果測定・課題抽出)を回しつつ、社会環境や職場・個々人の変化を踏まえて施策を変えながら継続的に取り組む必要があります。東京海上日動では、エンゲージメントサーベイを活用し、多様な社員がエンゲージメント高く働くことで、すべての社員と会社双方が持続的に成長することをめざしています。

エンゲージメントサーベイ

- 2020年度より、株式会社リンクアンドモチベーションの「エンゲージメントサーベイ」を導入しています。64の設問項目について、全社員が期待度と満足度の二軸から回答し、組織としての強みと弱みを可視化しています。また、定性コメント(約16,000件)を生成AIで分析し、回答傾向や課題を抽出しています。
- 会社全体および各組織ごとに、定性と定量の両面から課題を特定し、具体的な施策の立案・実行につなげています。



主な施策

感謝・称賛を贈り合う文化の醸成



「組織における関係の質」を高めていくために、Microsoft Teams上で感謝や称賛のメッセージを贈り合うデジタルサンクスカードツール「Thanks&Praise+*」を導入しています。「ありがとう」や「いいね」を気軽に伝え合うことで、感謝・称賛を贈り合う文化を醸成し、社員のエンゲージメントの向上につなげています。

*株式会社コミュニティオが運営するデジタルサンクスカードアプリ「TeamSticker」

キッズプログラム ～ワクワクお仕事体験!大人の世界を冒険しよう～

社員の子どもの対象にした職場体験プログラムをKODOMOLOGY株式会社と共同開発し、長期休暇期間に開催しています。親の仕事や会社について子どもが理解を深めることで、社員が仕事の意義や目的を改めて実感する機会となっています。また、子どもたちの素直な反応を広く共有することが、エンゲージメント向上につながっています。



もしもチャレンジ ～いつもとは異なる「もしも」の状況を想定した挑戦～

「もしも自分が育児や介護をしながら働いていて、残業が一切できない状況だったら・・・」など、いつもとは異なる「もしも」を想定した働き方を、マネージャーが2週間リアルに体感します。「仕事とライフの両立」に直面することにより、多様な価値観の理解と尊重、自身や組織の働き方の変革につなげることをめざしています。



⑨働きがいの向上 | 主な取組み

東京海上グループでは、社員一人ひとりの自律的なキャリア構築に対する意思を尊重し、個人の成長とグループの成長を整合させるための取組みを通じて、働きがいを向上させています。

JOBリクエスト制度

東京海上日動

JOBリクエスト制度は、My Aspirationやキャリアビジョンの実現に向けて、社員が希望する職務に応募し、主体的なキャリア形成を後押しする制度です。社員一人ひとりのモチベーションや自己研鑽意識の向上、それに伴う組織の活性化をめざしています。

2024年度は、応募数、実現数とも過去最多を更新し、全異動に占める本制度による異動の割合は、3%となりました（前年度は2%）。2030年度までに、この割合を30%まで引き上げることをKPIとして設定し、本制度が会社全体で定着している状態をめざします。その実現に向けて、募集ポストの大幅な拡充に加え、募集ポストの周知やPRを強化するための新たなプラットフォームを設立し、さらなる推進を図っていきます。

全異動者数に占めるJOBリクエスト制度による
異動者の割合(KPI)

2030年度: **30%**



Group-wide Open Training (GOT)

国内グループ会社の社員が本人の応募により、東京海上日動に1年間研修出向する制度をスタートしました。出向者個人の成長のみならず、出向先で得た知識や経験を出向元へ還元することで、両社の組織力の向上を図っていきます。また、出向者が出向先に新たな視点や気づきをもたらすことにより、グループ一体感の醸成をめざしています。

2025年度にはグループ会社の7名が本制度により東京海上日動に出向し、DX戦略の企画や新商品の開発など、技術革新や社会環境の変化に対応する職場で働いています。関係者の声を反映させながら制度を順次アップデートし、グループの成長の原動力である「人」の育成に取り組んでいきます。



Short-term Group-wide Job Training

当社ニーズで、海外グループ会社所属社員を受け入れるShort Term Job Rotation (STJR)に加え、海外グループ会社のニーズに応じて、業務を通じて専門知識を深めるShort-term Group-wide Job Training (SGJT)を開始しました。

グループ一体経営をさらに進化させるためには、グループ内の人材ネットワークの拡大が重要です。当社と海外グループ会社の双方のニーズに応えながら、人材ネットワークの拡大と「人」の育成を加速させていきます。

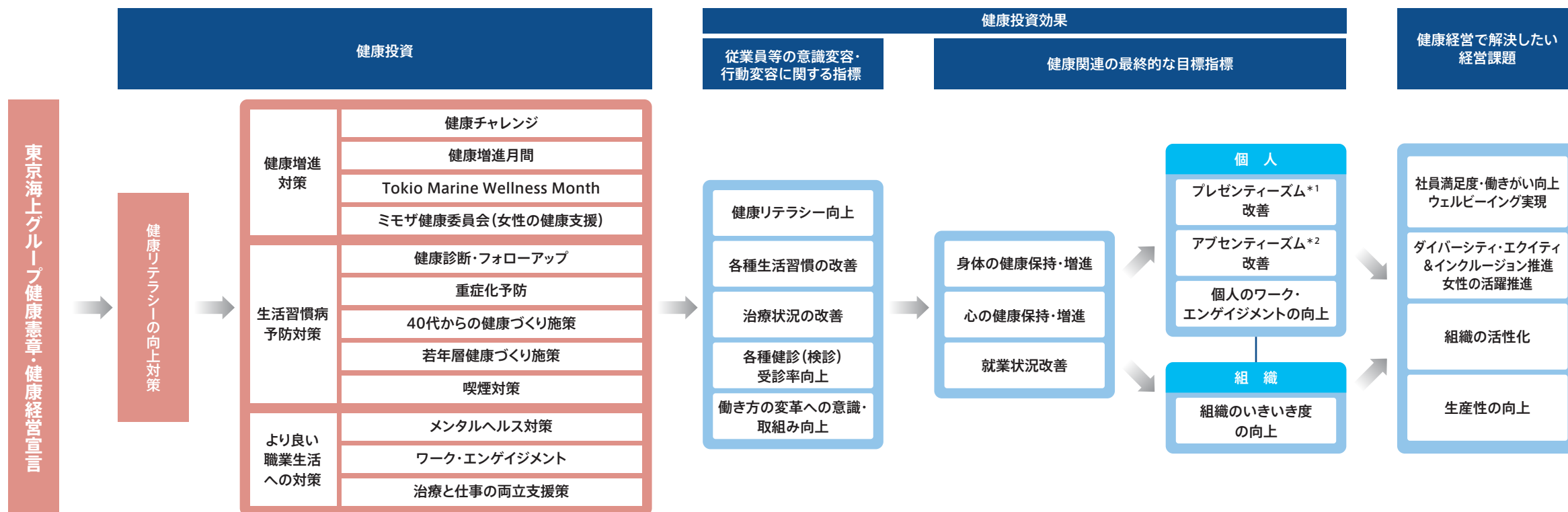
STJRおよびSGJTの累計プログラム修了者

約 **55**人

⑩働きやすさの向上 | 健康経営でめざす姿と健康関連施策とのつながり

健康に関する社員の行動規範として制定している「東京海上グループ健康憲章」に基づき、グループ各社で健康経営を推進しています。

東京海上日動では、以下の健康経営戦略マップを作成した上で、意識変容・行動変容に関する中間指標などを見ながら、課題を特定し、改善に向けたPDCAを回しています。



*1 心身の不調などが原因でパフォーマンスが低下している状態

*2 欠勤日が1年間に1日以上ある者の割合(%)

グループ全体での展開(国内グループ会社・海外グループ会社)

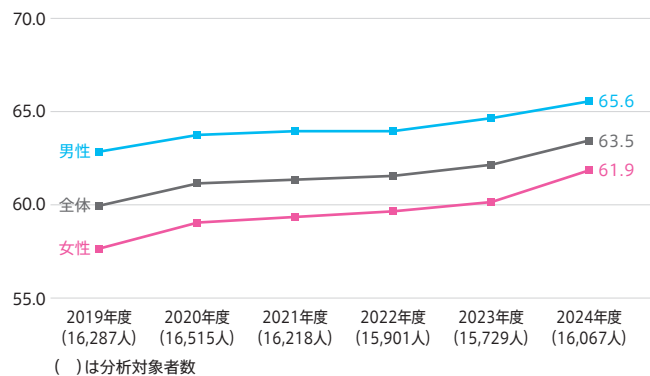
⑩働きやすさの向上 | 健康経営の取組みの評価・改善 (PDCA)

東京海上日動では、健康診断、ストレスチェックおよび社員アンケートなどの各種健康関連データの分析結果について、経営層と議論しながら健康経営を推進しています。プレゼンティーズムの改善などを健康経営全体のKPIとして定め、健康経営全体のPDCAを回して、労働安全衛生水準や個人と組織の健康度の向上をめざしています。

健康経営全体のKPI推移

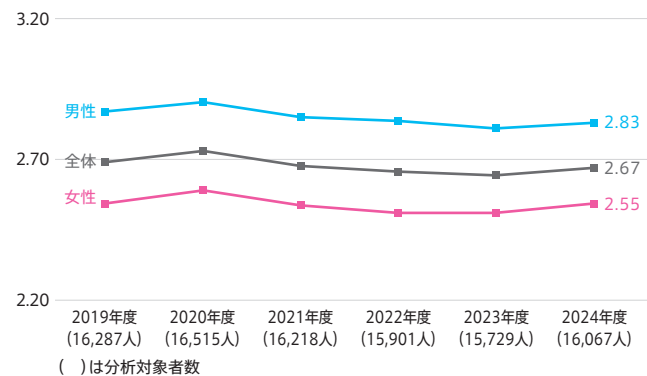
プレゼンティーズム*1の推移

2019年度から5年連続で改善しています。この改善は「身体と心の健康保持・増進」や「就業状況改善」に関連していることから、健康チャレンジや女性の健康支援、メンタルヘルス対策に取り組んでいます。また、ストレスチェックでは特に「仕事の裁量度」や「適性度」、「働きがい」との関連が確認されています。



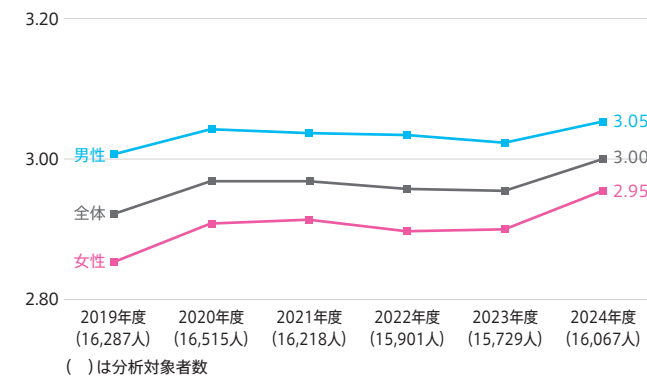
ワーク・エンゲイジメント*2の推移

良好な水準を維持しているとともに、2024年度は改善しています。改善には「身体と心の健康保持・増進」や「就業状況改善」が関連しており、ストレスチェックでは特に「働きがい」や「適性度」、「上司からの支援度」との関連が確認されています。



組織のいきいき度*3の推移

良好な水準を維持しているとともに、2024年度は改善しています。ストレスチェックでは特に「対人関係上のストレス」や「仕事の裁量度」、「適性度」が関連し、ワーク・エンゲイジメントとも強い関連性があります。今後も各種健康施策を継続します。



*1 WHOが定める心身の状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標 (WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム)。数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示す (最大100)。

*2 新職業性ストレス簡易調査のワーク・エンゲイジメント尺度で測定 (最大4.0) *3 東京海上日動の健康経営のKPIとして2016年度からモニタリングを開始。新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定 (最大4.0)

⑩働きやすさの向上 | グループ各社の取り組み

Tokio Marine Wellness Month

東京海上グループ

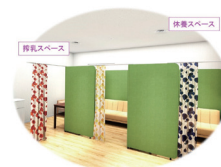
“Good Company”の実現に向けて、2024年より毎年6月を「Tokio Marine Wellness Month」と定め、グループ一体となった社員の心身の健康の保持・増進を図る取り組みを実施しています。これまで、各地域の代表者によるリレー形式でのウェルネスに関するメッセージ配信、ウォーキングイベント、専門家によるメンタルヘルス研修やフィジカルトレーニング講座など、さまざまなイベントを開催しました。グループ共通イベントの「Walking Day」には国内グループ会社から6,181人が参加し、参加者の合計歩行距離は約44,164kmと地球一周(約4万km)とほぼ同じ距離に達しました。



ミモザ健康委員会

東京海上日動

「ミモザ健康委員会」と称し、女性の健康支援策を実施しています。健康リテラシーの向上を図るため、e-learningの実施や専門医による講演会、月経や更年期障害に関する情報発信、乳がん・子宮がん検診の費用補助による受診促進、搾乳スペースと休養スペースから成る「Mothers' Room」の設置など、さまざまな取り組みによって女性の活躍推進という経営課題の解決に寄与しています。



健康増進月間(健康チャレンジ)

東京海上日動

健康増進月間企画の健康チャレンジには、個人で取り組む「Myチャレンジ」と組織で取り組む「Ourチャレンジ」があります。「Ourチャレンジ」では部店単位で健康増進への取り組みを実施し、全社員による投票で、「Goodチーム賞」に3部門が選ばれました。自宅で食べきれなかった食品を持ち寄ったランチブッフェ、ポッチャやスプーンリレーなどの競技を通じてパラスポーツや多様性への理解を深めるスポーツデー、朝食を食べていない社員のために備蓄品の入れ替えのタイミングでの朝食会など、個性豊かな健康チャレンジによって組織の健康増進や一体感の醸成を推進しました。



健康増進月間(イベント)

東京海上日動安心110番

毎年10月と11月を「健康増進月間」と位置づけ、社員が自らの健康を考え、ライフスタイルを見直す機会を設けています。昨年は個人・チーム対抗で歩数・健康ポイントを競うイベントや、睡眠セミナー、オンデマンド健康動画配信などを実施しました。すべての社員にとって働きやすい会社をめざして、社員一丸となって健康経営に取り組んでいます。



*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

04

参考指標・実績



項目	指標	対象	単位	2022年度	2023年度	2024年度
基本情報	(正社員)従業員数(連結ベース)	東京海上ホールディングス(連結ベース)	人	43,217	43,870	51,436
	(正社員)従業員数(男女別)	東京海上ホールディングスおよび国内主要子会社	人	男性:12,118 女性:12,699 全体:24,817	男性:11,879 女性:12,777 全体:24,656	男性:11,809 女性:13,085 全体:24,894
	(正社員)従業員数(地域別)	東京海上ホールディングス傘下の海外主要子会社	人	アジア: 4,787 北中米: 13,003 欧州: 710 全体: 18,500	アジア: 4,674 北中米: 13,895 欧州: 735 全体: 19,304	アジア: 5,443 米州: 14,489 欧州・アフリカ: 1,981 全体: 21,913
	平均年齢	東京海上日動	歳	男性:47.3 女性:38.0 全体:42.4	男性:47.3 女性:38.5 全体:42.6	男性:47.3 女性:38.8 全体:42.6
	平均勤続年数	東京海上日動	年	男性:12.9 女性:12.6 全体:12.8	男性:13.1 女性:12.9 全体:13.0	男性:13.1 女性:12.6 全体:12.8
	離職率*1		%	3.2	3.2	2.8
経営体制	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	15.8	20.0	25.0
	取締役平均年齢		歳	63.1	63.2	63.1
サクセッション	Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計)	東京海上グループ	人	—	122	261
採用	特定領域の新卒採用数*2	東京海上日動	人	11	16	18
	DXに専門性を有する人材のキャリア採用数	東京海上ホールディングスおよび東京海上日動	人	21	16	14
	新卒採用数	東京海上日動	人	男性:173 女性:334 全体:507	男性:160 女性:342 全体:502	男性:230 女性:431 全体:661

*1 定年退職者などを除く自己都合退職者をもとに算出

*2 特定部門で高度な専門性を身に付け、キャリアアップを図る総合職(アクチュアリー・金融工学、資産運用、IT戦略、イノベーション、Global Business)の採用人数

項目	指標	対象	単位	2022年度	2023年度	2024年度
採用	キャリア採用数	東京海上日動	人	男性:61 女性:18 全体:79	男性:90 女性:84 その他:1 全体:175	男性:130 女性:89 全体:219
				プロジェクトリクエスト制度参加人数(プロジェクト数)	人(件)	562(101)
育成	総研修時間	東京海上日動	時間	271,897	271,123	298,856
	1名あたり平均研修時間		時間	18.38	18.50	20.20
	カルチャー&バリューサーベイ結果	東京海上グループ	5段階	4.4	4.4	4.2
パーパスの浸透	マジきら会実施回数*	東京海上グループ	回	30	26	74
	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	15.8	20.0	25.0
DE&I 推進	女性役員比率(含む執行役員)	東京海上ホールディングスおよび主要子会社	%	16.9	16.0	13.2
	女性管理職比率	東京海上ホールディングス	%	10.3	8.5	6.7
		東京海上日動	%	10.3	11.2	27.9
		日新火災	%	14.2	15.8	16.8
		イーデザイン損保	%	—	20.7	21.4
		東京海上ミレア少額短期	%	24.4	25.0	36.6
		東京海上日動あんしん生命	%	—	11.0	23.7
		東京海上アセットマネジメント	%	7.2	9.3	10.5
		東京海上日動キャリアサービス	%	50.5	54.3	59.0
		東京海上日動ファシリティーズ	%	5.1	5.0	5.7
		東京海上日動ベターライフサービス	%	45.1	46.0	44.8
		ID&Eホールディングス	%	—	—	対象者無し

* グループCEO、東京海上日動社長が参加した回数。「マジきら会」は各職場で開催されており、その回数は含まない。

項目	指標	対象	単位	2022年度	2023年度	2024年度
DE&I 推進	女性管理職比率	日本工営	%	—	—	6.5
		日本工営都市空間	%	—	—	3.6
		日本工営エナジーソリューションズ	%	—	—	0.0
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	—	—	17.6
		エル・コーエイ	%	—	—	33.3
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	—	56.0
	女性採用率(新卒採用)	東京海上日動	%	65.9	68.1	65.2
女性採用率(キャリア採用)		%	22.8	45.7	38.8	
項目	指標	対象	単位	2024年度		
				全労働者	正規	非正規
DE&I 推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	東京海上ホールディングス	%	67.3	82.1	44.8
		東京海上日動	%	54.7	52.2	66.1
		日新火災	%	63.8	64.1	60.7
		イーデザイン損保	%	72.6	72.7	56.2
		東京海上日動あんしん生命	%	53.1	52.4	47.0
		東京海上アセットマネジメント	%	60.3	60.0	53.2
		東京海上日動キャリアサービス	%	93.6	60.9	95.5
		東京海上日動ファシリティーズ	%	66.4	64.6	91.6
		東京海上日動ベターライフサービス	%	62.3	89.3	102.8
		ID&Eホールディングス	%	56.0	対象者無し	68.8
		日本工営	%	76.0	78.7	64.4
		日本工営都市空間	%	69.9	71.2	72.0
		日本工営エナジーソリューションズ	%	49.7	67.6	53.9
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	78.0	77.0	51.2
エル・コーエイ	%	81.6	73.0	86.9		

項目	指標	対象	単位	2022年度	2023年度	2024年度
DE&I 推進	男性育児休業取得率 ※「—」は開示をしていないことを表します。	東京海上ホールディングス	%	対象者無し	0.0	100.0
		東京海上日動	%	101.0	92.0	93.3
		日新火災	%	75.0	94.7	90.9
		イーデザイン損保	%	40.0	100.0	66.7
		東京海上ミレア少額短期	%	100.0	100.0	100.0
		東京海上日動あんしん生命	%	69.4	97.8	105.0
		東京海上アセットマネジメント	%	58.3	83.3	100.0
		東京海上日動キャリアサービス	%	—	0.0	42.9
		東京海上日動ファシリティーズ	%	—	45.5	50.0
		東京海上日動ベターライフサービス	%	87.5	100.0	50.0
		ID&Eホールディングス	%	—	—	対象者無し
		日本工営	%	—	—	65.7
		日本工営都市空間	%	—	—	72.2
		日本工営エナジーソリューションズ	%	—	—	23.0
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	—	—	77.7
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	—	200.0
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	対象者無し
	育児休業取得者の復職率	東京海上ホールディングスおよび 主要子会社	%	男性:94.9 女性:96.1	男性:100.0 女性:97.7	男性:101.1 女性:94.5
	育児休業取得者の復職率(復職者1年後定着率)	東京海上ホールディングスおよび 主要子会社	%	男性:83.4 女性:84.7	男性:95.0 女性:95.7	男性:88.2 女性:91.0
	復職支援制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社	人	1,303	1,181	1,320
短時間勤務制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社	人	1,189	1,526	1,516	
高年齢者継続雇用制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社	人	996	1,240	1,282	
退職再雇用制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社	人	7	18	32	
障がい者雇用率	*	%	2.40	2.45	2.50	

* 算定範囲:グループ適用会社(東京海上ホールディングス・東京海上日動・東京海上ビジネスサポート・東京海上日動キャリアサービス・東京海上日動ベターライフサービスの5社)

In focus: 男女間賃金格差の解消に向けた取組み

東京海上日動では、真にインクルーシブで自由闊達な組織風土のもと、多様な社員がエンゲージメント高く働くことで、全ての社員と会社双方が持続的に成長することをめざしています。なかでも、ジェンダーギャップ解消を優先すべき課題と捉え、賃金格差の解消に向けた取組みを進めています。

男女間賃金格差の主な要因

男性と女性の賃金格差の要因分析を行った結果、「勤務地区分」および「平均勤続年数」の差異による影響が大きいことを確認しています。

勤務地区分

転居を伴う転勤（以下、「転居転勤」）の有無で賃金差を設けており、転居転勤がある「総合職」に男性が多く、転居転勤が原則無い「総合職（エリア限定）」に女性が多いことから、男性の賃金水準が高い傾向があります。

平均勤続年数

男性の平均勤続年数が長く、これに伴い男性の賃金水準が高い傾向があります。

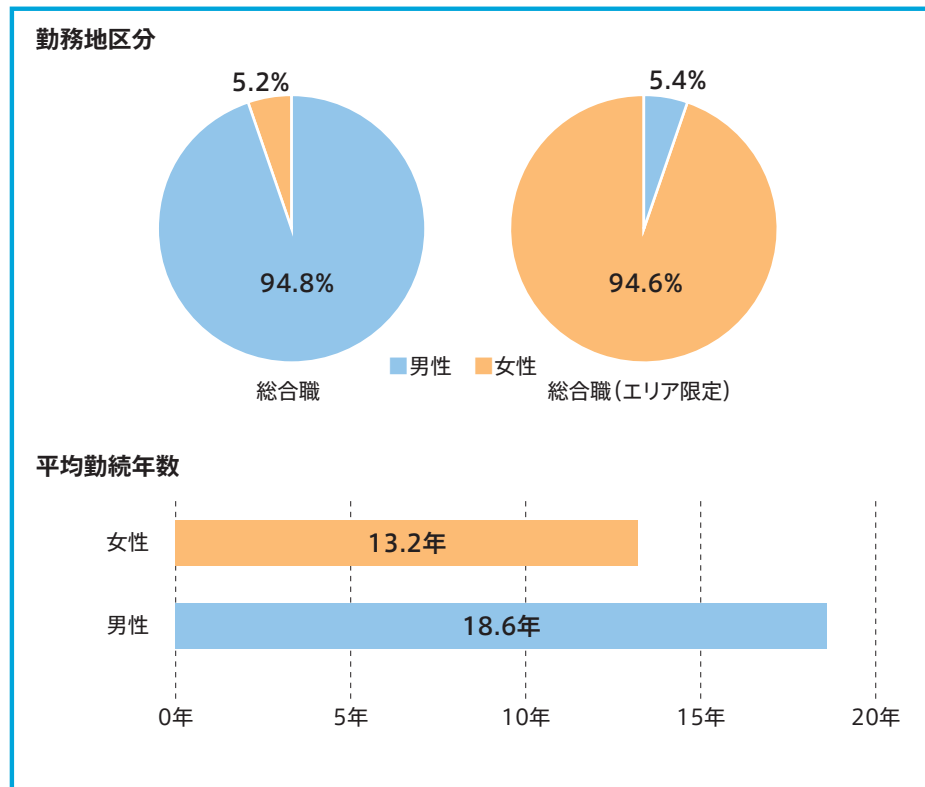
男女間賃金格差解消に向けた主な取組み

2026年4月に以下の人事制度・運用変革を実現し、全ての社員が持てる力を最大限発揮できる環境を実現します。

- My Aspirationを起点とした転居転勤政策への転換：「総合職」「総合職（エリア限定）」の勤務地区分を廃止して一律「総合職」とし、全ての総合職が「本拠地」を定め、毎年、転居転勤への同意有無を申告する制度を導入
- 成果・実力・職責に応じた評価・処遇：「4つのフリー*」の考え方を軸に、属性によらず、成果・実力・職責に応じて適正に評価・処遇する制度・運用へと変革

仕事とライフ（育児・介護）の両立支援策をさらに拡充します。

- スーパーマイセレクト制度（5時から22時の間で、始業および終業時刻の変更を可能とする）やリモートワークなどにより、時間・場所を問わず柔軟な働き方を実現
- パートナー参加型の仕事・育児の両立支援セミナー「すくすくべんぎん会」や上司が育児疑似体験を行う「もしもチャレンジ」などの施策を通じた、「仕事とライフの両立」をしやすい職場風土の醸成



*東京海上日動がダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）推進のために掲げる4つの方針

・ジェンダーフリー：LGBTQへの取組みや性別の壁の打破 ・エイジフリー：入社年次や社員間の年齢の壁の打破 ・ボーダーフリー：コース区分・国籍・障がい・キャリア採用などの壁の打破 ・ワークスタイルフリー：個々人のライフスタイルに合わせた働き方の壁の打破

項目	指標	対象	単位	2022年度	2023年度	2024年度
働きがい	エンゲージメントスコア	東京海上ホールディングス および東京海上日動	(偏差値)	61.4	61.1	63.1
	健康増進施策の参加状況	東京海上日動	人	7,106	7,891	6,479
働きやすさ	プレゼンティーズム*1		—	61.6	62.2	63.5
	ワーク・エンゲイジメント*2		—	2.66	2.65	2.67
	組織のいきいき度*3		—	2.96	2.95	3.00
	平均有給休暇取得日数		日	17.2	17.4	17.4
	月間平均残業時間*4		時間	24.02	23.47	23.55
ストレスチェック実施率	%		98.6	98.8	98.7	

*1 WHOが定める心身の状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標(WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム)。数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示す(最大100)。

*2 新職業性ストレス簡易調査のワーク・エンゲイジメント尺度で測定(最大4.0)

*3 新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定(最大4.0)

*4 法定残業時間を含む。



東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区大手町二丁目6番4号 〒100-0004

Tel. 03-6704-7700(代表)