To Be a ***Good Company***



東京海上ホールディングス

Human Capital Report 2023

東京海上グループは人的資本経営にどう取り組むのか？

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

保険事業は“People’s Business”と呼ばれており
「人」が創り上げる「信頼」がすべての源泉です。
私たちは、「人」の力の最大化が、パーパスの実現につながると確信し
1879年の創業以来、保険事業に取り組んできました。

その想いは、今も変わることはなく
「人」を成長の原動力かつ“Most Valuable Asset”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。

人的資本経営における東京海上グループらしさとは？

「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く。

東京海上日動 エンゲージメントサーベイ

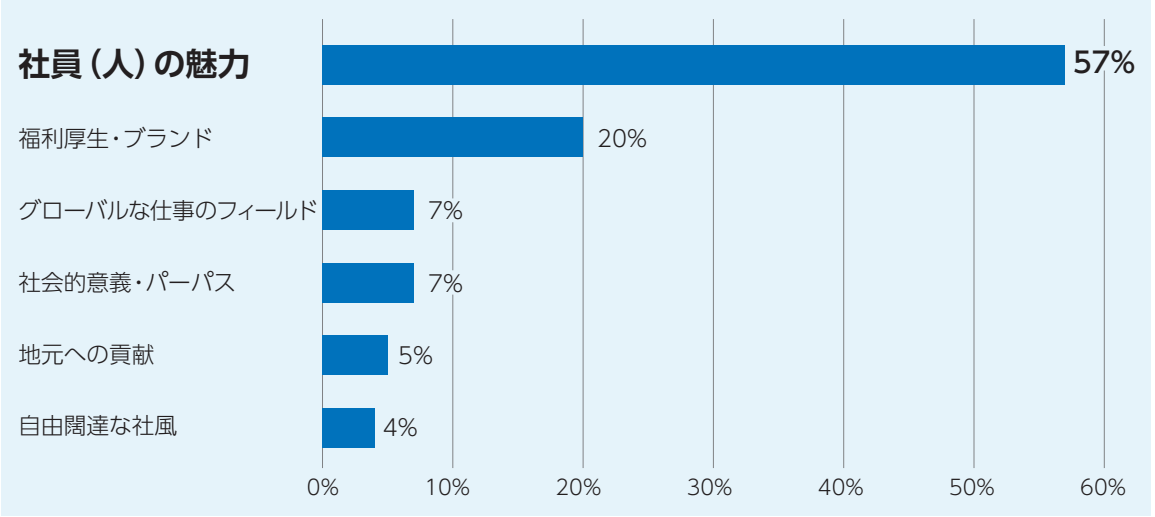
社員の働きがいおよびモチベーション等を測定するサーベイにおいて、継続的に高い水準を維持

株式会社リンクアンドモチベーションが開催する「ベストモチベーションカンパニーアワード2022」大手企業部門で2位を受賞

	2020年	2021年	2022年
エンゲージメントスコア（偏差値）	61.1	62.1	61.4

東京海上日動　新入社員アンケート（2023年度入社式においてリアルタイムで実施）

Q. 入社の決め手は何ですか？（以下の選択肢から1つ選択）



東京海上グループのパーパスストーリー

1. 当社のパーパス

「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」

それが1879年の創業時から変わらない当社のパーパス（存在意義）です。

2. 私たちがめざすもの

当社はこの先も、パーパスを起点に、事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果として企業価値を高めていくことをめざしています。

3. 私たちの強み

当社は、パーパスと企業価値向上を実現するための3つの強みを持っています。

- 課題解決につながる商品・サービスによる「“いざ”を支え、“いつも”支える力」
- リスク分散と持続的な成長を両立させる「ポートフォリオマネジメント力」
- 多様な人材を生かし、シナジーを実現する「グループ一体経営」

この3つの強みの源泉となる「知的資本」と「人的資本」にしっかりと投資し、3つの強みに磨きをかけていきます。

※2022年度統合レポートより抜粋

人的資本経営を通じて東京海上グループが目指すものは？

社員一人ひとりの想いと会社のパーパスをつなぎ、より良い社会づくりへ貢献すること。

My Aspiration（社員一人ひとりの想い）と組織の目指す姿および東京海上グループのパーパスがいかにつながっているかを社員一人ひとりが実感し、日々の業務の目的（「何のために」）をより明確にします。これを“LINK”と呼び、あらゆる取組みの原点として推進することで、個人と会社の大きな成長、そして、より良い社会づくりへの貢献につなげていきます。



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

Human Capital Report 2023

目次

本編

人的資本経営に対する基本姿勢

東京海上グループの人的資本経営

資料編

人的資本経営を支える仕組み

人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”

人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”

主な外部評価

有価証券報告書記載事項

目　次

本 編

06 人的資本経営に対する基本姿勢

07 グループCEO・CHRO・CDIOメッセージ

11 CFO・CHRO・CDIO対談　東京海上グループにおける人的資本経営とは

15 東京海上グループのパーパスと人材に関する考え方

16 人的資本経営を推進するうえで大切にしていること

18 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

19 東京海上グループの人的資本経営

20 東京海上グループの経営戦略と人事戦略の連動

21 グループ経営戦略の実現に向けた人事戦略

22 企業価値向上に向けた人事戦略の全体像

23 人事戦略における“人材”と“企業文化”の相乗効果

24 人的資本経営における主な課題認識

25 人的資本経営を推進するための主な人事施策

資 料 編

29 人的資本経営を支える仕組み

30 人的資本経営推進による財務的貢献

31 ガバナンス体制・CHROの役割

32 役員報酬への非財務指標の導入

33 人的資本経営における主な指標

人的資本経営の要素①

35 グループ一体経営を支える“人材”

36 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

46 グループ経営体制の強化

人的資本経営の要素②

53 グループ一体経営を支える“企業文化”

54 グループの一体感醸成

66 エンゲージメントの向上

74 主な外部評価

75 主な外部評価

77 有価証券報告書記載事項

78 有価証券報告書記載事項（関連部分）

人的資本経営に対する基本姿勢



「人」の力の最大化がパーパスを実現する



取締役社長
グループCEO
グループカルチャー総括（CCO）
小宮　暁

パーパス実現の原動力は社員一人ひとり

当社は1879年の創業以来、時々で表現や言葉は多少違っても、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとしてきました。私たちが目指すところは、どのような時代にあっても変わることのない、このパーパスの実現にほかなりません。

当社は時代とともに変化する社会課題に対して、保険を通じて様々な解決策を提供することで、事業を拡大してきました。当社の事業そのものが社会課題の解決であり、事業を推進すればするほど、課題解決につながり、世のため人のためになる。こうした想いを持って今も事業にあたっています。

当社事業の土台となるのは「人」すなわち「人的資本」であり、「人」が成長のキーサクセスファクターです。“People’s Business”である当社事業は、「人」が築く信頼がビジネスの基盤となります。そして、ビジネスの成長の原動力となるのも「人」であり、人の想いであり、熱意です。その「人」の力を最大化し、強い一体感のある組織を作り上げ、私たちの目指すパーパスを実現し続けることが、人的資本経営のゴールです。

不確実性の高い時代に適応する経営戦略とパーパスによって持続的な成長を実現

近年、新型コロナウイルスの感染拡大、グローバルでのインフレと景気の下振れ懸念、世界各地での政治的・経済的対立激化による地政学リスクの増大などにより、不確実性はより高まっています。

グローバル化が進んだ現代では、これらの様々な要因が互いに絡み合い、個人・企業・社会が直面するリスクをさらに変化させ、複雑化させています。このような時代における激しい環境変化に適応し、さらなる成長を果たすため、当社はグループ経営戦略を定めています。現中期経営計画では、環境変化に柔軟に対応していく一方で、“いざ”をお守りするパーパスは不変との考えから、「お客様の信頼をあらゆる活動の原点に置き、企業価値を永続的に高めていく」という経営理念のもと、「世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ～100年後もGood Companyを目指して～」を長期ビジョンに掲げ、その実現に向けた取組みを進めています。

軸であるパーパスはぶらさず、不確実な環境・市場の中でも成長し続ける「しなやかでたくましい会社」を創ること、これが持続的な成長のカギです。

コア・アイデンティティを基盤として変化し続けることで企業価値を向上

“To Be a Good Company”というコア・アイデンティティのもとに、全世界の社員の熱意と叡智を結集して、社会課題の解決に取り組む。そして、そのやり方は時代や環境の変化に合わせて、どんどん変えていく。これらを通じて、サステナブルな社会の実現に貢献し、結果として当社にも利益が生まれ、成長する。このスパイラルを回し続けることで、当社の企業価値を向上させていきます。

“To Be”には“Good Company”の実現に向けて、限りない努力を続けていくという私たちの強い「決意」が込められています。お客様や地域の皆様一人ひとりに真摯に向き合うこと、そして世界の動きに目を向けること。その両輪をたゆまず回し続けながら、皆様とともに私たちは不断の挑戦を続けています。

社員一人ひとりの想いをベースとして、グループ全体の熱意や一体感では世界のどの企業にも負けない、そういう会社を目指しています。グループ全員の熱意と叡智を結集し、どのような環境にあっても、日々確実に企業価値を高め、グローバルに力強く成長していくことのできる会社を創っていくことが、私の役目だと考えています。その結果として、株主の皆様をはじめ、様々なステークホルダーの皆様のご期待や負託にしっかりと応えていくことができると考えております。

引き続き、皆様のご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

「人」は成長の原動力であり最大の財産



専務執行役員
グループ人事総括(CHRO)
グループ健康経営総括(CWO)
北澤　健一

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、経営戦略の目指す姿の実現確度を高めるため、経営戦略と整合させ、グループの成長を後押しするものです。当社グループの人事戦略は、ステークホルダーに向けた価値創出の源泉となる「グループ一体経営を支える“人材”」と、パーパスを起点にグループが一つになる「グループ一体経営を支える“企業文化”」の2つを構成要素とし、これらの相乗効果によりパーパスを実現することを目指しています。そして、経営戦略遂行に必要なケイパビリティ強化に向けて人事戦略を展開します。

そして必要なケイパビリティを特定したのちに、現在とのギャップを把握し、ギャップを埋めるために必要な人事施策を策定します。特に、グループ経営人材、高度な専門性を有する人材、グローバルに活躍できる人材を今後さらに強化すべき対象として、例えば以下のような人事施策を推進しています。

グローバルにグループ一体経営を牽引するグループ経営人材を安定的に輩出するために、2019年に東京海上ホールディングスに導入した人事制度も活用しながら、グループ横断でのタレントマネジメントを推進しています。

グループ経営人材のさらなる育成のため、世界中の多様な人材についてのタレントマネジメント会議を実施するとともに、国をまたいだ各種研修を充実させ、継続的に実施しています。例えば、「Global Executive Program」では、参加者間で強固な信頼関係の構築を目的に、国内外のシニアリーダーと少数の運営スタッフだけで帆船に乗って離島に航海しました。このような研修プログラムを通じて、グループ横断でのシナジー拡大につなげています。

また、新たな付加価値を生む源泉となる「専門性」をグループ全体で強化すべく、M&A等を通じて加わった人材のグローバルベースでの適材適所の配置のほか、コーポレート機能領域での高度な専門性を有する人材のキャリア採用、データサイエンティストの社内育成などの取組みを、各チーフオフィサーとも密に連携のうえ進めています。

当社が目指す「社会課題解決を通じた成長」をサステナブルに実現していくためには、特定分野の専門家のみが活躍するのではなく、より裾野広く、すべての社員の「個の能力」と「働きがい」を最大限引き出していくことが欠かせません。その観点で、当社グループ最大の事業会社である東京海上日動では、2022年に社員のエンゲージメント向上に取り組む専任チーム「エンゲージメント・デザインチーム」を新設し、社員の成長実感の向上等に関する新たな取組みを、スピード感をもって展開しています。

魅力的な人材が集まる組織に

当社には、自ら日々研鑽を積み、組織内の全員が相互に良い影響を与え合う「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、強みととらえています。

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っていきます。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が生まれる。そういったサイクルで、自律的に研鑽し成長し続ける姿勢が培われていくと考えています。

また、組織内でも徹底的に人材育成に関与する姿勢が共有され、組織全体として社会課題に対応していく中で、パーパスに共鳴した社員が、相互に影響し合う組織風土が醸成されています。自律的に研鑽を積む社員と、積極的に人材育成に関与する組織風土、これらにより「人が育つ風土」が形成されています。

東京海上日動への入社動機として、「魅力的な人材」がよく挙げられます。実際に今年度の東京海上日動の新入社員のアンケートでは、入

CHROメッセージ(2/2)

社動機として57%の社員が「社員(人)の魅力」を挙げています。これは、当社社員の社会課題解決などに真摯に取り組む姿勢、自ら成長しようとする姿勢が、新入社員にとって魅力的に映った結果だと考えています。また、そのような魅力的な人材が周囲にも影響を及ぼし、組織全体としてのエンゲージメント向上にもつながっていると考えます。

一人ひとりが活躍できる環境づくり

東京海上グループの「人材」に対する考え方を「Tokio Marine Group - Our People」として定めています。これをベースとして、国内外を問わず多様な人材の計画的な確保・育成、および活躍を促す環境づくりに取り組んでいます。

世の中の変化が加速し、社会課題も複雑化しています。そのような課題を解決するには、様々な知識や経験を持つ社員の多様性を経営に生かすことが必要です。このような考えのもと、当社はダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進を成長戦略そのものと位置づけています。

また、多様な働き方のニーズに応えるため、働く場所にとらわれないリモートワークや、柔軟に勤務時間帯を選択できる制度、希望により他部署のプロジェクトに参加できる社内副業、社内では得られない新たな人脈や経験から自己の成長と会社業務への還元を期待する社外副業などの新しい働き方を導入し、やりがいや時間の創出による社員の成長を後押ししています。

「人」こそが当社の競争力の源泉

CHRO(Group Chief Human Resources Officer、グループ人事総括)である私の役割は、経営戦略の実現に向けた「人」の力を最大化することです。

「人」が最大の財産であり競争優位の源泉である当社では、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、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ています。

また、すべての事業活動の前提となるのが社員の心身の健康であるという考えから、その維持・増進を図るべく、CHROである私がCWO(Group Chief Wellness Officer、グループ健康経営総括)を兼務して東京海上グループ全体の「健康経営」に取り組んでいます。

世の中が大きく変化し、事業環境がどれだけ変わっても、「人」こそが当社の競争力の源泉、根幹であることは変わりません。「人」を成長の原動力、かつ“Most Valuable Asset”ととらえ、人的資本経営に真正面から取り組んでいきます。

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&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'への果てしない道を歩み続けます。

■Our people are the most valuable asset of our Group and a key driver of our Good Company vision.

■We aim to attract and retain the best talent in every aspect of our business to ensure we deliver safety and security to our customers and their communities.

■Our people bring passion and a challenging spirit to their endeavors and we provide them opportunities for career development and ongoing personal growth.

■Our people embody diversity and we value inclusion as a truly global company. We work hard to create a business environment where we can achieve our full potential as we continue our endless journey to be a Good Company.

メンバーの多様性を組織の力に



執行役員
グループダイバーシティ&
インクルージョン総括（CDIO）
鍋嶋　美佳

成長のキーサクセスファクターとしての D&Iの推進

“People’s Business”である保険会社にとって一番大事なのは「人」。私たちは、その人らしく持てる力を発揮できる環境を創っていきたいと考えています。当社では、D&Iの推進を「不確実な環境や市場の中でさらに成長するためのキーサクセスファクター」と位置づけ、重要な4つの観点（Attract, Empower, Develop/Promote, Retain）から「東京海上グループD&Iビジョン」を策定しました。これをD&Iに関する東京海上グループのコミットメントとして社内外に発信し、ダイバーシティへの取組みを加速させることで、真にインクルーシブなグローバル保険グループを目指します。

インクルーシブな風土醸成と ジェンダーギャップの解消

インクルーシブな風土を醸成する観点からは、当社では国内外4万人を超えるグループ社員が互いを尊重し合う職場環境づくりに取り組んでいます。当社は、多様な人材を一つのチームとして結び付けるための土台として、「パーパスの浸透」を大切にしており、CEOを筆頭に、部門を超えたメンバー同士で、マジメな話を気楽にする「マジきら会」などの取組みを世界中で行っています。

次に、ジェンダーギャップの解消について、当社では国内外グループベースの女性管理職比率は30%を超えていますが、より一層の引上げが必要だと考えています。女性社員を対象とした東京海上グループ内のキャリアカレッジである「Tokio Marine Group Women’s Career College」等のプログラムにより、女性社員が自らキャリアを考え、発意を持って自己開発に取り組める学びと経験の場を設けるとともに、日常業務においても適切な役割の付与、女性管理職の育成支援や働きがいに関する議論が活発になされています。

ジェンダーギャップの解消にとどまらず、様々な観点からグループの多様な人材が活躍できる環境の整備にも取り組んでいます。ナショナリティの観点では、海外M&Aで加わった様々な国・地域の人材が、グローバルに適材適所で活躍していることが、もはや当たり前の状態になっています。また、障がい者の雇用促進、共生社会への貢献という観点でも、障害者雇用促進法に基づく特例子会社「東京海上ビジネスサポート」が、印刷・物流などの事業支援を通じてグループの発展を支えています。

すべての社員が持てる力を 最大限に発揮できる環境づくり

D&Iの推進は、個人にフォーカスするだけでなく、組織や文化の観点でも取り組む必要があります。よって、グループ会社の人事部門が単独で推進するのではなく、グループ全体として取り組む必要があります。東京海上グループはグループ各社が国内外に広がっており、業態や組織、労働環境や法制度も違いますが、グループ全体でD&Iの目指す姿や方向性を示していくことがCDIOである私の役割です。

また、D&Iにそトップダウンとボトムアップの両面から取り組む必要があると考え、グループCEOを委員長とするダイバーシティカウンシルを設置しています。同カウンシルでは、社外取締役が参加するとともに、性別、国籍、年齢、キャリアを問わず多様なグループ社員が参画し、様々な視点からD&Iの議論を深めています。

今後は、D&Iの取組みを加速し、グループのすべての社員が、多様なバックグラウンドを生かし、持てる力を最大限に発揮できる環境を創っていきます。

CFO・CHRO・CDIO対談
東京海上グループにおける人的資本経営とは(1/4)



東京海上グループにおける人的資本経営とは何か?
当社グループのCFO・CHRO・CDIOが対談形式でそれぞれの立場から、その意義・重要性を明らかにする

東京海上グループが大切にしてきたこと

―東京海上グループが大切にしてきたこととは何でしょうか。

岡田 健司CFO　東京海上グループは1879年、日本初の海上保険会社として創業し、近代化に不可欠な海上物流を保険のお引受けを通して支え、経済の発展に貢献することを使命としていました。

その使命は現在では「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」という当社が掲げるパーパスに引き継がれています。

そして、この考え方は経営戦略に色濃く反映しており、例えば、国内損保事業では「パーパスの実現、社会課題解決を通じた成長」を根本に据えています。また、これまで進めてきた海外進出や戦略的なM&Aも、単に売上の拡大を海外に求めたのではなく、リスクを分散させ、リスク量をコントロールすることで、パーパスを実現するための「“いざ”を支える力」を磨き上げるためのものです。

北澤 健一CHRO　岡田さんのご説明のとおり、当社は一貫してパーパス実現を通じた成長を経営の根幹に据えています。そして、そのパーパス経営の質を高め続けるためのキーサクセスファクターこそ「人」すなわち「人的資本」です。

保険事業は、「紙と鉛筆による事業」とも言われてきましたが、今やデジタル化が進み、その紙と鉛筆すら不要になりつつあり、変わらず残り続けるのは「人」です。まさに、形のない商品を取り扱うことを背景に言われてきた“People's Business”の色合いが、さらに濃くなってきており、当社グループが持続的成長を続けるための重要な財産であり、原動力そのもの、競争力の源泉である「人」の重要度が増してきていると言えます。

ここで、東京海上日動の入社式でのうれしいエピソードを紹介します。新入社員に「入社の決め手は何か?」とアンケートを実施したのですが、なんと57%が「社員(人)の魅力」と回答してくれました。まさに人が人を惹きつけ、当社グループの将来を担う人材が集う様を目の当たりにし、大変誇らしく感じました。鍋嶋さんも入社式に出席されていましたが、CDIOとしてどう感じましたか?

鍋嶋 美佳CDIO　今年の入社式は4年ぶりの対面形式で実施されました。会場に集まった502名の新入社員と顔を合わせ、非常に頼もしく思うとともに、我々経営に携わる者は、それぞれの人材が持てる力を最大限発揮できる環境を創っていく責任があると改めて強く感じました。



専務取締役
グループ資本政策総括(CFO)
岡田　健司

CFO・CHRO・CDIO対談
東京海上グループにおける人的資本経営とは(2/4)

私が管掌するダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のゴールはまさにその環境づくりです。当社グループはこれまで、グループ全社員の持てる力を引き出し、一人ひとりが持つ個性や経験、専門性を掛け合わせ、より大きな力、新たな付加価値を生み出してきました。

外的環境や市場の不確実さが増していく現代では、さらにスピーディに革新的な価値を生み出し続ける必要があります。当社グループは、革新的な発想と価値創造の源泉となるD&Iの推進を成長戦略の土台と位置づけています。経営層から担当者まで多様な人材で構成するダイバーシティカウンシルの立ち上げ、私が務める“CDIO”の新設などはまさに取組みの強化の一端です。

北澤　多様な人材が、その持ち味を生かして活躍してきたことは当社グループの強みですが、歩みを止めることなくD&Iを推進し、「パーパスの浸透」と「インクルーシブな文化の醸成」を追求していかなくてはなりませんね。

「人的資本への投資」の進め方

―CFOである岡田さんから見る「人的資本への投資」とはどのようなものでしょうか。

岡田　お客様や地域社会の“いざ”を守り続けるためには、何があっても会社が潰れるようなことがあってはならず、健全な財務基盤が大切です。私はCFOとして、利益成長と規律ある資本政策の実行を通じて、ROE(自己資本利益率)の向上を目指し、企業価値の向上を実現する立場にあります。

そのため、投資にあたっては「当該投資は当社のパーパスの実現や企業価値向上に資するのか」という点を重視しています。

当社グループは中期経営計画で「成長への変革と挑戦」を掲げています。日々、様々な新たな案件と向き合っていますが、変革への熱意は理解しつつ、CFOとしては投資効率をシビアに見なければならない立場であると意識しています。

適切な「人的資本への投資」は、経営戦略の実現確度を高め、修正純利益の向上、リスク量の低減につながり、当社グループの持続的成長・企業価値向上につながっていくと認識しています。

ただ、人的資本への投資が成果となって現れるには一定の時間がかかり、かつ、複数の要素が絡むので、投資と成果の因果関係を明らかにするのは非常に難しい。

北澤　確かに、人的資本への投資と成果の関係性を定量的に示すことは難しいですね。難しいですが、私は人的資本への投資にあたっては、性善説に立つ必要があると考えています。つまり、我々は「パーパスの浸透」と「インクルーシブな文化の醸成」を推進し、グループの方向性を示し、社員が持てる力を最大限発揮できる環境を整えたうえで、4万人超の多様なグループ社員一人ひとりに期待し、社員を信じて投資を決断することこそ、経営の役割だと考えます。


北澤 CHRO

岡田　そのとおりですね。人的資本への投資の重要性は明らかなので、あとは我々がいかに社員を信じて決断するか、投資をいかに社員一人ひとりの成長につなげていけるか。

私は、先達がそうであったように、当社グループの社員であれば、これからも必ずや期待に応え成長し、能力を最大限発揮してくれると信じています。鍋嶋さんはどうお考えですか。

鍋嶋　「人」への投資はもちろん大切です。ただ、投資だけでは不十分ではないかと思います。投資をより大きな成長につなげるためには組織風土が大切です。なぜなら、「人」のパフォーマンスは組織風土で大きく変わるからです。多様な価値観を持つ社員が、それぞれの職場でパフォーマンスを最大化するためには、グループ全体で、「パーパスの浸透」や「インクルーシブな文化の醸成」が重要になってきます。だからこそ、引き続き「マジきら会」や「プロジェクトMizu」*などの取組みを通して、社員がお互いを認め合い、いきいきと働き、自ら成長できる企業文化を創り上げていきたいと考えています。

岡田　なるほど、つまり、「人」と「企業文化」の2つが企業価値の向上につながるということですね。

北澤　そのとおりだと思います。経営戦略を実現するための当社グループの人事戦略は、グループ一体経営を支える“人材”と、グループ一体経

*プロジェクトMizu　東京海上ホールディングス(HD)において多様な人材が持てる力を遺憾なく発揮できるインクルーシブなカルチャーを創ることを目的に、HDの透明性を高め、多様性のあるメンバーが協業しやすい環境を整備する取組み

CFO・CHRO・CDIO対談
東京海上グループにおける人的資本経営とは(3/4)

営を支える“企業文化”を大きな柱とし、その相互作用によって個々の人材の成長を支援し、それにより当社グループの成長を強く後押しすることを目指しています。

今、人的資本経営に関する様々な議論がなされていますが、人的資本への投資は、直接的な人件費や研修費などの分かりやすい投資にとどまらず、一人ひとりの社員が行動変容や自己変革をできるような環境整備、組織風土創りといった“企業文化”への取組みも併せて行い、その相互作用が投資対効果を最大化していくのだと考えています。

人的資本経営を推進していくうえで大事なこと

北澤　ここまでは人的資本への投資についての考え方を話してきましたが、ここからは「人的資本経営」を推進していくうえで、大事なことについて話していきたいと思います。

私が考える大事なことは、経営戦略と人事戦略の連動です。これは、グループの経営戦略で目指す姿を起点とし、その目指す姿を実現するために必要なケイパビリティを特定したうえで、とるべき人事戦略へとつなげていくという考え方です。そのためには、当社グループの強みや課題を常に把握し続ける必要があります。

岡田　非常に重要な観点ですね。グループ全体を俯瞰して、強みや課題を把握するためには、経営陣全員がそれぞれの視点から考え、人事戦略に関与していくことが大事だと思います。「人的資本経営」という考え方のもと、全経営陣が経営全体の問題としてとらえていく必要がありますね。

鍋嶋　企業文化の醸成という観点では、今日の三者対談のように、日ごろから経営陣が「人」について考え、当社グループの「人」への想いを社員に伝え、それを受けた社員によって、それぞれの組織で議論が行われていくことが必要だと考えます。そのためには、小宮さんのリーダーシップのもとで行われている「マジきら会」や、当社で行われている「プロジェクトMizu」のような取組みを継続的に実施し、さらに磨き上げていく必要があると考えています。

東京海上グループの人的資本経営のこれから

岡田　今回、当社にとって初めてのHuman Capital Reportを発刊したわけですが、これを機にステークホルダーの皆様の期待は、より高まるのではないかと思います。北澤さん、鍋嶋さん、こういった期待にどう応えていきますか。

北澤　当社グループは人に関する考え方を“Our People”として定め、対外的にも開示しており、人は“Most Valuable Asset”であると位置づけています。

国内外グループ会社一体で、何より社員を大切にする。そして、多様な社員一人ひとりにしっかりとフォーカスし、国内外で様々な役割・機会を付与したうえで、鍛えて、育成をしていく。加えて、社員一人ひとりが自らの発意で学び、自発的に成長していくような環境づくりを行う。こういったことにこだわっていきたいと思っています。

採用も、人材育成も、適切な人材ポートフォリオも、すべてはパーパスの実現のためであり、“People's Business”を原点とする当社グループにおいては、今後もその軸をぶらすつもりはありません。

私はCHROとして、グループの社員が「個の能力」を絶えず高めながら



鍋嶋 CDIO

最大限発揮できるよう、国内外を問わず、多様な人材の採用や計画的な育成、それらを支える仕組みや就業環境の整備などに取り組んできました。事業環境が大きく変化している今こそ、この「人」への投資をより積極的に加速していかなければならない、そう考え実行していきます。

鍋嶋　先ほど触れたとおり、当社グループはグローバル展開を積極的に推進していく中で、多様性を成長の源泉と考え、強みとすべく取り組んできました。多様な社員がもたらす発想や視点を取り入れ、お互いを尊重し合うインクルーシブな職場環境づくりを進めながら、会社としても大きく成長してきていることを実感しています。今後も世界中のお客様に新しい価値として、新たな商品や高品質なサービスを提供していくためには、多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員が、ジェンダー・年齢・国籍・障がいの有無などにかかわらず能力を最大限発揮できることが必要不可欠です。D&Iの推進により、インクルーシブな企業文化を創り上げることで多様性を強みとする。そして、グループ社員一人ひとり

CFO・CHRO・CDIO対談
東京海上グループにおける人的資本経営とは(4/4)

が成長し、当社グループに成長をもたらし、再び人への投資につながるサイクルを創っていきたいと考えています。

岡田　北澤さん、鍋嶋さん、力強いメッセージをありがとうございます。

私が今日強く感じたのは、経営陣の中でも特に、資本政策を管掌するCFO、人事戦略を管掌するCHRO、CDIOの3人が緊密に連携し、人的資本経営を推進していくことの重要性です。この3人が中心となり、経営戦略と人事戦略を高度に連動させ、グループとして目指す姿を実現していきたいと思っています。

CFOとして、人事戦略を人事担当のCHRO、CDIO任せにせず、「我が事」として、人的資本経営の推進による企業価値の向上に真正面から取り組んでいくべきであると、改めて強く認識しました。

東京海上グループの人的資本経営に欠かせないもの

―最後に、東京海上グループの人的資本経営に欠かせないものを教えてください。

北澤　私は、「社員一人ひとりのコミット」だと考えています。

パーパスの浸透を通じて目指すゴールは、個人と会社双方の成長の実現です。そこで目指している姿は、社員一人ひとりが、やりがいを感じ、エンゲージメント高く働き、社員個人と所属組織が成長していく。そのことが、さらにエンゲージメントを強めて、次の成長につながる「成長の好循環」です。その好循環の中では、社員一人ひとりのコミット、すなわち、「担う役割と責任」、「具体的成果」、「プロとしての個の成長」、「所属組織や同僚への貢献・支援」、これらを向上させていく決意とそのための継続的な行動変容が不可欠です。

先ほど、「人」への投資について、性善説に立つべきとお伝えしました。私がこう言える最大の理由は、当社グループの社員への信頼、社員のコミットへの信頼があるからです。

“People‘s Business”である保険業を主要事業としているからこそ、「人」への信頼を起点に、成長の好循環を生み出し、パーパスの実現による社会への貢献とグループの成長を成し遂げていく。人的資本経営のゴールもそこにあります。

私は、「人」への信頼をベースに、知恵を絞り、パーパスの浸透やD&Iの取組みを通して、個人と会社が、ともに成長し続けるグループを目指し、経営陣と想いを一つにして取り組んでいきます。

ぜひ、これからの当社グループの人的資本経営にご期待いただければと思います。



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

東京海上グループのパーパスと人材に関する考え方

東京海上グループのパーパスと人的資本の関係

パーパス「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」

当社は、パーパスを起点に事業活動を通じて社会課題を解決し、その結果として企業価値を高めていくことを目指しています。
複雑化していく社会課題に柔軟に対応し、解決していくためには、国内外4万人を超えるグループ社員の力がキーサクセスファクターであり、100年後もお客様や地域社会から信頼され、真に必要とされる良い会社“Good Company”であるために、人的資本への投資を行い、さらなる磨きをかけていきます。

東京海上グループの人材に関する考え方

東京海上グループの「人材」に対する考え方を「Tokio Marine Group - Our People」として定めています。
この考え方をベースとして、グローバル保険グループの実現に向け、国内外を問わず多様な人材の計画的な育成ならびにエンゲージメントの向上に取り組み、パーパスの実現に貢献する人的資本価値を向上させていきます。

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&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’ への果てしない道を歩み続けます。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営を推進するうえで大切にしていること(1/2)

人的資本経営推進の土台

「グループ一体経営」の実現に向けて「人材」と「企業文化」をより強固にしていくための前提として、我々は以下の6つを大切にしています。
これらは、人的資本経営推進の土台となるものであり、当社グループの人事戦略の根底にある考えです。
ステークホルダーの皆様とともに未来を創造していくために、この考えに基づいたグループとしての人事戦略を展開していきます。

大切にしていること

1. パーパスに共感・共鳴しモチベーション高く働き続けること
2. プロフェッショナル志向で軸となる専門性を高めて成長し続けること
3. 将来ありたい姿と現状への健全な危機感のもと、変革・挑戦し続けること
4. 優秀な人材を惹きつけるインクルーシブで自由闊達な企業風土であること
5. 社員一人ひとりのキャリアビジョンを踏まえ、国内外グループ一体での様々な役割・機会提供による育成を行うこと
6. 社員一人ひとりのライフスタイルにあった豊かで健康的な働き方を実現すること

求める人材像

グループを取り巻く外部環境を踏まえて、パーパスの深い理解のもと、“グローバルコンピテンシー”を発揮できる人材を育成していくことが人事戦略上の大きなカギとなります。
グローバルコンピテンシーを持った人材が増えることで、グループ一体経営が一層強化され、パーパスの実現と社会課題の解決をもたらし、企業価値の向上につながっていきます。

グローバルコンピテンシー

1. Personal Stance
   誠実な行動／他者からの人望
2. Business Sensitivity
   ビジネス機会の探求
3. Specialty
   業界トップクラスの専門性の発揮
4. Realize Empowerment
   長期的視点に基づく組織力の最大化／次世代リーダーの育成
5. Build Relationship
   重要性の高い社内外ネットワークの有効活用／グループ内の連携を促進する環境・風土創り
6. Create Vision
   東京海上グループ全体の長期的なビジョン・戦略の構築
7. Deliver Value
   リーディングカンパニーに相応しい高い価値の提供／シナジー・イノベーションの組織的実現

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営を推進するうえで大切にしていること(2/2)

東京海上グループにとって、「人」とその「人」が創り上げる信頼がすべての競争力の源泉であり、「人」の力の最大化が会社の成長にもつながると考えています。このような考え方は、東京海上ホールディングスおよび東京海上日動の人事制度にも反映されています。

人事制度の特長

東京海上ホールディングス

グローバル経営人材の育成、トップタレントの採用および優秀な人材の積極起用などを目的とした人事制度を2019年度より導入

■専門性を軸とした報酬・役割・評価

市場水準をベンチマークした報酬体系、専門性を活かせる役割付与、専門性に基づくパフォーマンスの適切な評価

■パフォーマンスに応じた適切な配置

入社年次、年齢、性別などにかかわらず、能力、実績のある人材を専門性を活かすことのできるポストへ早期抜擢

■タレントマネジメントの徹底

グローバルベースで、グループ各社の多様なポストを活躍機会として積極的に活用したキャリア構築

東京海上日動

社員一人ひとりと会社双方の持続的成長を促進する観点から、2024年度より新人事制度へ順次移行

■社員一人ひとりの想い(“My Aspiration”)を起点とした役割

社員一人ひとりの“My Aspiration”と組織の目指す姿および会社のパーパスとのつながり(LINK)を重視した役割の付与*

■成果・実力・職責を軸とした評価

入社年次、年齢、性別、コース区分、採用区分(新卒・キャリア採用)などによらない評価の徹底

■転居を伴う人事異動の見直し

ライフスタイルの変化や価値観の多様化を踏まえ、丁寧なキャリアプラン対話を行い、転居を伴う場合には、同意を前提とした人事異動を実施

＊参照：P.4「人的資本経営を通じて東京海上グループが目指すものは？」

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

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

ステークホルダー	目指す姿・提供価値	人的資本経営の取組みによる提供価値への影響
お客様のために	• 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、お客様の健やかで心豊かな生活の実現に貢献する。	• 社員一人ひとりが成長し、その熱意を原動力として、お客様の“いざ”をお守りする商品とサービスの提供を実現する。
社会のために	• 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、果敢に挑戦できるサステナブルな社会づくりに貢献する。	• グループ一体経営を支える“人材”の確保と“企業文化”の醸成を行うことで、グループの成長を促進し、社会課題の解決へとつなげ、サステナブルな社会を実現する。
株主・投資家のために	• 株主・投資家からの信頼および企業価値の向上に取り組み、株主リターンの持続的な拡大に貢献する。	• 人的資本への投資による成長実現と、適時適切な情報開示および建設的な対話を通じて、持続的な企業価値の向上を実現する。
代理店のために	• “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をともに推進し、代理店の持続的な価値向上に貢献する。	• お客様の“いざ”をお守りする商品とサービスの提供を通じて、代理店が提供する価値の向上を実現する。 • 社員一人ひとりが成長し、その熱意を原動力として、代理店に寄り添った活動を推進する。
社員のために	• 社員がいきいきと活躍できる機会を提供し、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あった、豊かで健康的な働き方の実現に貢献する。	• すべての社員が持てる力を最大限に発揮できる環境を整備することで、人が育つ風土を醸成し、個人・組織の持続的な成長を実現する。
未来世代のために	• 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。	• 東京海上グループのパーパス、および“To Be a Good Company”を共通の価値観とし、持続可能な環境・社会の実現に向けた課題解決に貢献する。

To Be a **Good Company**

東京海上グループの人的資本経営



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

東京海上グループの経営戦略と人事戦略の連動

東京海上グループでは「中期経営計画 2023 ～成長への変革と挑戦～」において、長期ビジョンを達成すべく、「2+1の成長戦略」および「経営を支える基盤（人事戦略）」を掲げています。

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
～100年後もGood Companyをめざして～

長期ビジョンに向けて実現する姿	2+1の成長戦略		経営を支える基盤	
ステークホルダーとの「win-win」	新しいマーケット × 新しいアプローチ	次の成長ステージに向けた事業投資	グループ一体経営	グループ一体経営を支える“人材”
「グローカル」×「シナジー」	保険本業の収益力強化			グループ一体経営を支える“企業文化”
成長と安定的な高収益の実現				

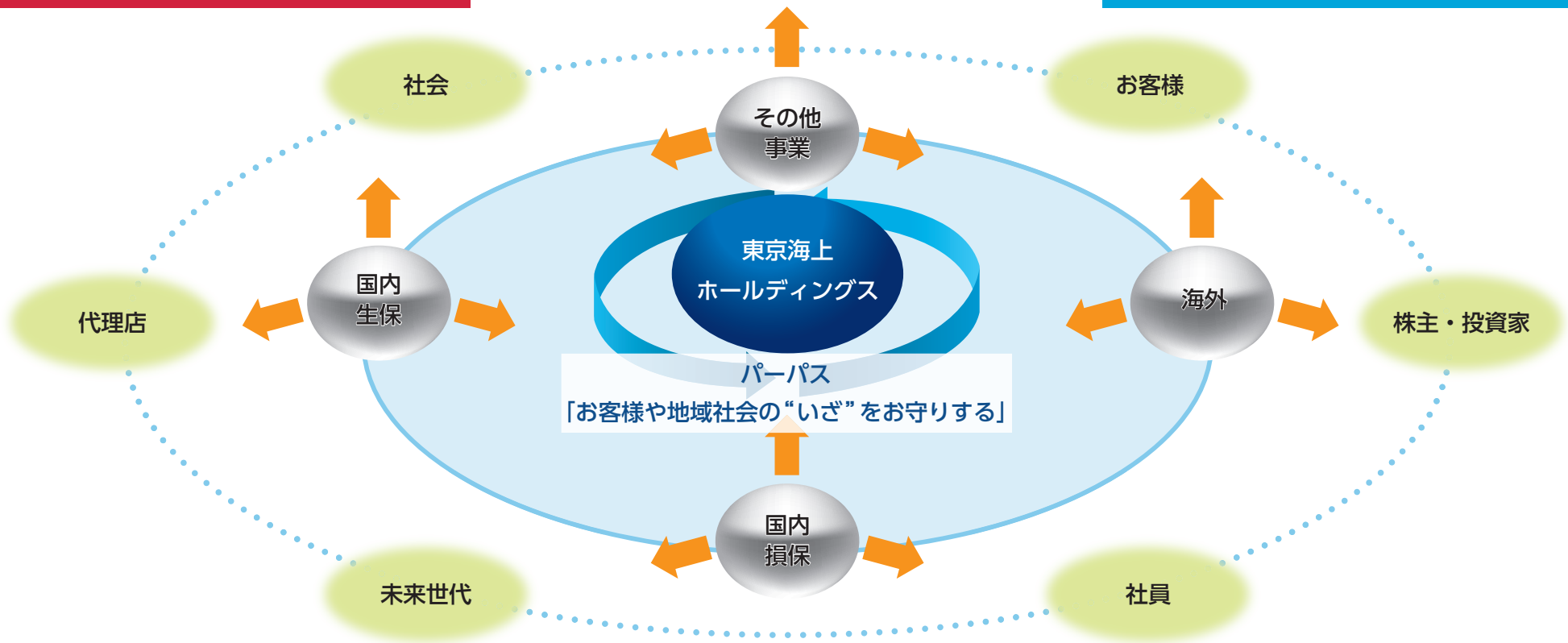
目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営戦略の実現に向けた人事戦略

組織の機能面にフォーカスした人材ポートフォリオの構築、人が組織の中で持てる力を最大限に発揮することのできる環境整備、これら2つの要素が、経営戦略を実現するための人事戦略に必要不可欠だと考えています。そのため、当社グループの人事戦略は、「グループ一体経営を支える“人材”」と「グループ一体経営を支える“企業文化”」によって構成しています。

グループ一体経営を支える“人材”
戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
グループ経営体制の強化

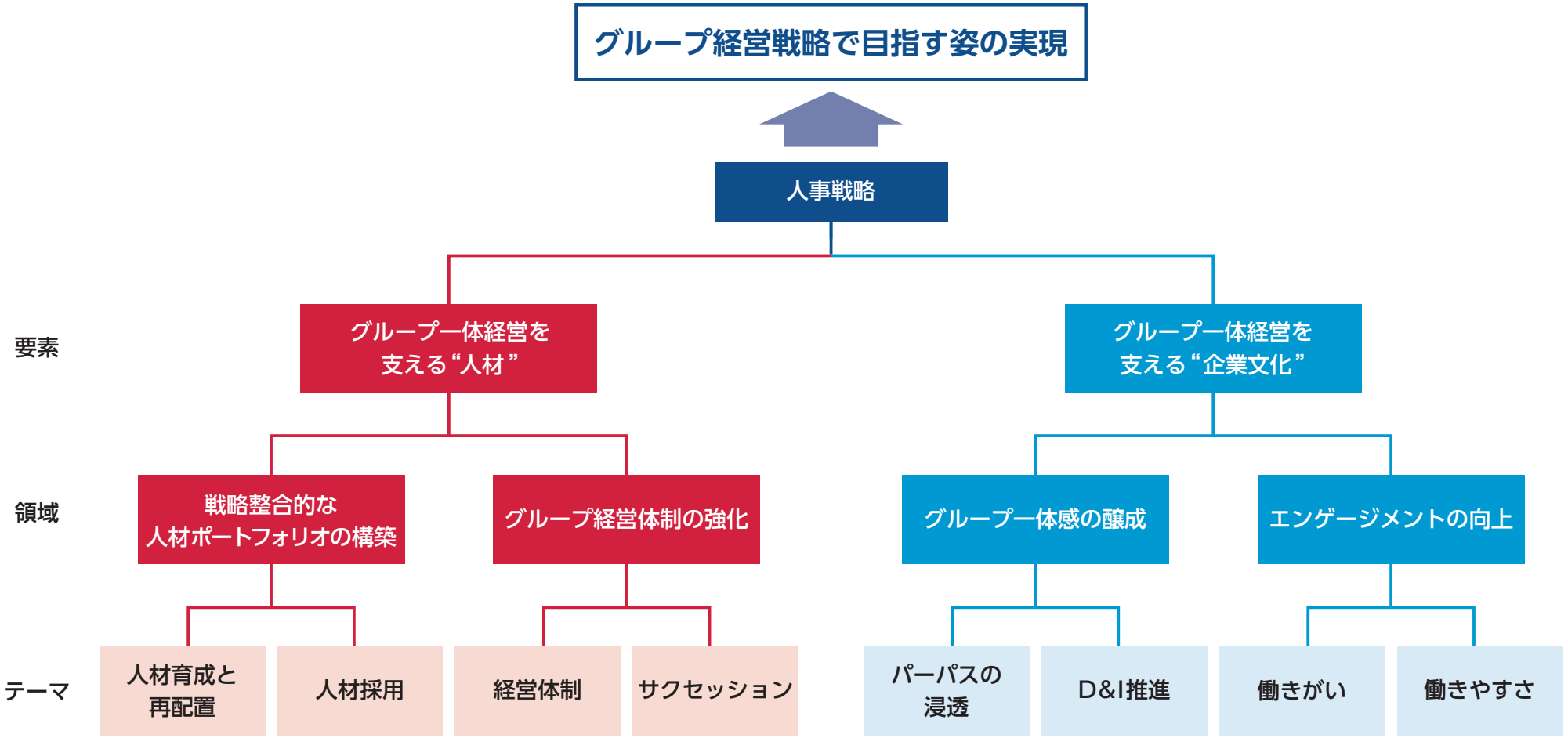
グループ一体経営を支える“企業文化”
グループ一体感の醸成
エンゲージメントの向上



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

企業価値向上に向けた人事戦略の全体像

人事戦略を構成する“人材”と“企業文化”の２つの要素を、領域およびテーマにブレークダウンし、具体的な人事施策を企画・実行しています。すべての人事施策は、グループ経営戦略で目指す姿の実現へとつながっています。

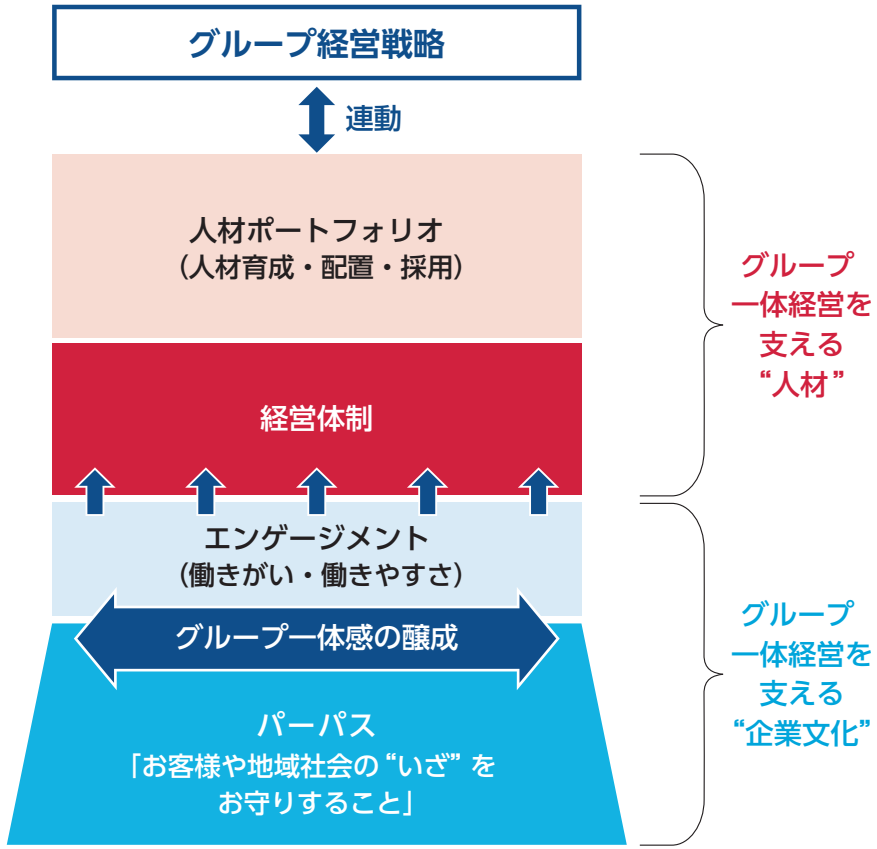


目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

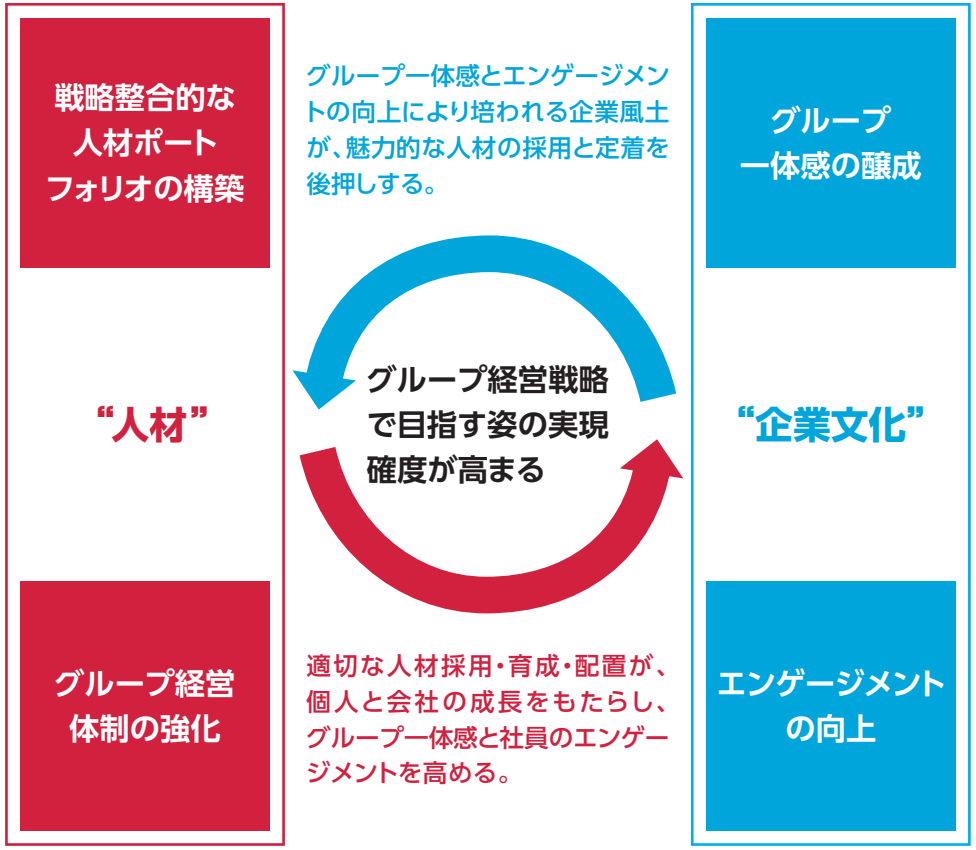
人事戦略における“人材”と“企業文化”の相乗効果

「戦略整合的な人材ポートフォリオの構築」「グループ経営体制の強化」「グループ一体感の醸成」「エンゲージメントの向上」の４つの領域は相互に関係し、相乗効果を生んでいます。すべての取組みのベースにあるのは、社員一人ひとりのパーパスへの共感です。

人事戦略における“人材”と“企業文化”の関係性



人事戦略における“人材”と“企業文化”の相乗効果



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営における主な課題認識

グループ経営戦略で目指す姿を実現するために求められる“人材”および“企業文化”と現状とのギャップをもとに、人的資本経営における課題を認識しています。

グループ一体経営を支える“人材”

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

【人材育成と再配置】
- 入社年次・年齢によらない育成・配置（若手層への育成支援等）
- 重点分野*1への優先的な人材配置
- 社会・経済の変化に対応するためのリスキリング

【人材採用】
- 高度な専門性を有する人材の採用（コーポレート機能、DX*2等）

グループ経営体制の強化

【経営体制】
- 多様性溢れる人材が有する専門性や知見を活用することによるグループシナジーのさらなる発揮

【サクセッション】
- 次代のグループ一体経営を牽引するグローバル経営人材の安定的な輩出

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

【パーパスの浸透】
- 東京海上グループをOne Teamに結び付けるパーパスのさらなる浸透

【D&I推進】
- ジェンダーギャップの解消（取締役会に占める女性の比率、管理職以上の女性の比率）
- 高い同質性を前提とした社員間のコミュニケーションおよび仕事のやり方の見直し

エンゲージメントの向上

【働きがい】
- 社員の働きがい・モチベーションの的確な把握と実効性ある対策のタイムリーな実行

【働きやすさ】
- 社員のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方の実現
- 豊かで健康的な働き方の実現

*1 グリーントランスフォーメーション（GX）、ヘルスケア、中小企業（SME）、サイバー等
*2 デジタルトランスフォーメーション

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営を推進するための主な人事施策

「グループ一体経営を支える“人材”」と「グループ一体経営を支える“企業文化”」を最大化するため、各種人事施策を実行するとともに、施策のさらなる改善に努めています。

グループ一体経営を支える“人材”

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

人材育成と再配置

人材育成方針・人材育成サイクル	38 39	専門性を有する人材の育成(MAP)	40
JOBリクエスト制度・プロジェクトリクエスト制度	41	リスキリング	42
DX分野の人材育成	43	TokioMarine Innovation Program	44

人材採用

新卒採用	37	職場受入型インターンシップ	37
Tokio Marine Career Academy	37	専門性を有する人材の採用(MAP)	40
障がい者採用	61		

グループ経営体制の強化

経営体制

人材の最適配置	46	機能別チーフオフィサー制	47
グローバル委員会	47	多様性の推進・コア・アイデンティティの浸透	48

サクセッション

次世代経営人材育成	49	タレントマネジメント会議	49
Tokio Marine Group Leadership Institute	50 51		

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

パーパスの浸透

CCOを中心としたパーパスの浸透	54	マジきら会	54
経営層によるメッセージ発信	54	カルチャー&バリューサーベイ	63

D&I推進

CDIO・ダイバーシティカウンシル	57	D&Iの定義・推進体制	56 57
プロジェクトMizu	59	育児支援	60
4つのフリー	61	海外における取組み	62

エンゲージメントの向上

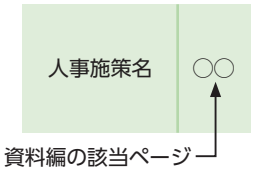
働きがい

エンゲージメント向上の仕組み	66	エンゲージメント向上のPDCA	67
各職場における課題解決	67		

働きやすさ

健康経営推進	68～71	ワークルールの柔軟化	72
プロジェクトリクエスト制度・社外副業制度	41 72	働きやすさのためのインフラ整備	72

【本ページの見方】



(Blank Page)

To Be a **Good Company**



資料編

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

資料編

人的資本経営を支える仕組み

人的資本経営推進による財務的貢献 30
ガバナンス体制・CHROの役割 31
役員報酬への非財務指標の導入 32
人的資本経営における主な指標 33
参考指標・実績 34

グループ一体経営を支える“人材”

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
■概要 36
■人材採用 37
■人材育成
• 人材育成方針 38
• 人材育成サイクル 39
• MAP(Management Associate Program) 40
• JOBリクエスト制度・プロジェクトリクエスト制度 41
• リスキリング 42
• DX分野 43
• TIP(TokioMarine Innovation Program) 44
■参考指標・実績 45

グループ経営体制の強化
■経営体制
• 人材の最適配置 46
• 経営重要事項への対応 47
• 多様性の推進・コア・アイデンティティの浸透 48
■サクセッション
• CEOの選任基準・タレントマネジメント会議 49
• TLI(Tokio Marine Group Leadership Institute) 50
■参考指標・実績 52

グループ一体経営を支える“企業文化”

グループの一体感醸成
■パーパス浸透
• 東京海上グループのパーパス 54
■D&I推進
• 概要 55
• 定義・ビジョン 56
• 推進体制 57
• グループ全体の取組み（風土醸成・ジェンダーギャップ解消） 58
• プロジェクトMizu 59
• 育児支援の深化 60
• 4つのフリー 61
• 海外における取組み事例 62
■カルチャー&バリューサーベイ 63
■参考指標・実績 64

エンゲージメントの向上
■働きがい
• エンゲージメント向上の仕組み(概要) 66
• エンゲージメント向上の仕組み(PDCAサイクル) 67
■働きやすさ
• 健康経営の目指す姿・推進体制 68
• 健康経営関連施策のつながり 69
• 健康経営の取組みの評価・改善(PDCA) 70
• 健康チャレンジ 71
• 働き方改革 72
■参考指標・実績 73

主な外部評価

主な外部評価 75

有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項(関連部分) 78

To Be a **Good Company**

資料編

人的資本経営を支える仕組み



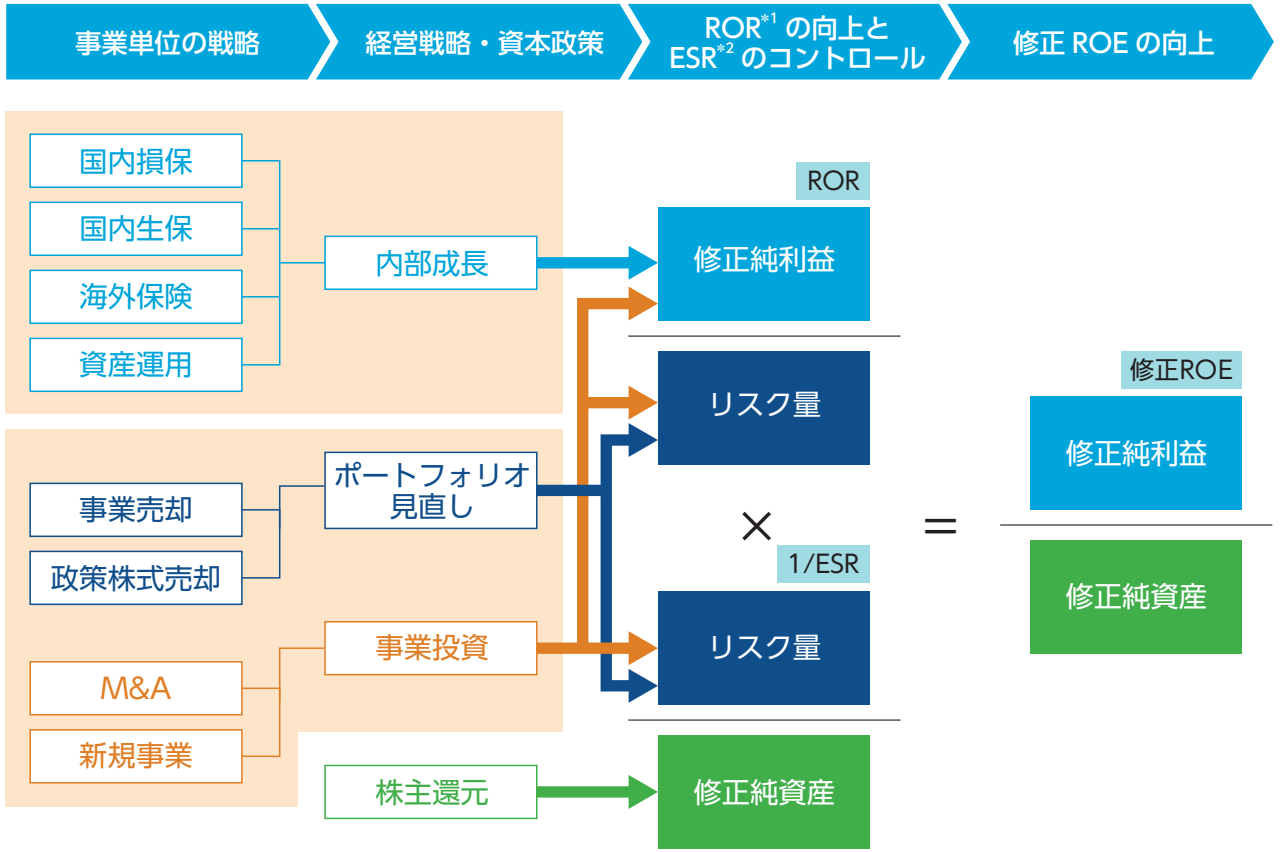
目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営推進による財務的貢献

人的資本経営の推進により、各事業の成長実現および経営の意思決定を高度化し、修正ROEの向上に貢献します。「グループ一体感の醸成」は、それらをさらに後押しします。

各事業の成長実現
戦略整合的な人材ポートフォリオ構築およびエンゲージメント向上により、各事業の成長を実現

意思決定の高度化
グループ経営体制の強化により、経営の意思決定を高度化し、ポートフォリオの見直しおよび事業投資をより適切に実施



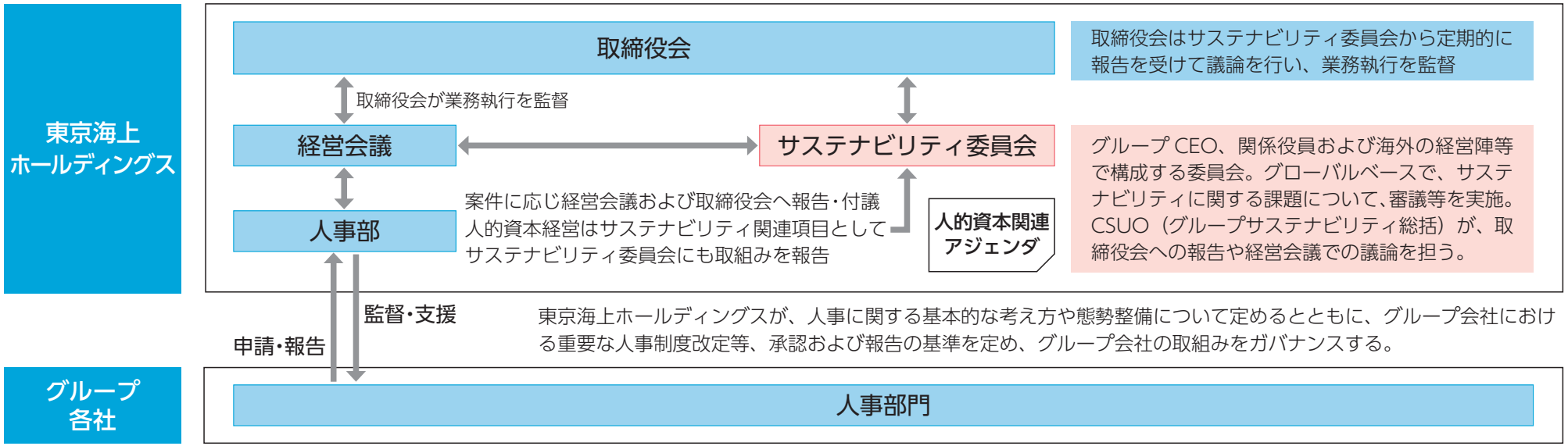
*1 Return On Risk：保険引受利益等の収益をリスク量で除して算出する指標
*2 Economic Solvency Ratio：リスクに対して十分な資本を確保できているかを表す指標

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

ガバナンス体制・CHROの役割

グループ全体へのガバナンスとして、内部統制基本方針および人事に関する基本方針を定めています。これらに沿って、東京海上ホールディングス人事部が、各グループ会社の人事部門をガバナンスする体制としています。

東京海上ホールディングスでは、取締役会が人的資本に関する業務執行を監督しています。また、サステナビリティ委員会においても人的資本に関する取組みを定期的に報告し議論することで、多様な意見を反映しています。



人的資本経営におけるCHROの役割

- 東京海上グループの人的資本経営に関する課題を把握し、取締役会および経営陣に提示することで、経営戦略と人事戦略の実効性を高める。
- グループ経営戦略で目指す姿を実現するため、戦略整合的な人材ポートフォリオの構築やグループ経営体制の強化を指揮する。
- CEOおよびCDIOをはじめ、関連するCxO*と連携し、パーパス浸透とD&Iを推進し、多様な人材が一体感を持って、最大限に力を発揮できる企業文化を醸成する。
- 社員を含むステークホルダーに対し、人材に関する基本的な考え方、人事戦略等について発信し、対話を通じ得たフィードバックを今後の取組みに反映する。

＊グループの特定の機能を総括する責任者の総称

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

役員報酬への非財務指標の導入

役員報酬における業績連動報酬は、「個人目標」と「会社目標」の達成度に連動させています。2022年度より、「会社目標」において非財務指標を目標として追加しています。

非財務指標

指標項目	評価項目
社員エンゲージメント指標	カルチャー&バリューサーベイのスコアの改善状況
サステナビリティ戦略に係る指標	サステナビリティ戦略で掲げる4つの主要課題の取組みに係る進捗状況

- 役員報酬に連動させることで、経営陣が社員のエンゲージメント向上にコミットする体制を構築しています。
- 役員報酬と社員エンゲージメントの連動については、連動割合、項目の拡大に向け検討を進めています。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営における主な指標

東京海上グループでは人的資本経営における各テーマの指標および取組み状況を評価し、改善に向けて取り組んでいます。

要素	領域	テーマ	主担当	目指す姿	対応の方向性	参考指標
グループ一体経営を支える“人材”	戦略整合的な人材ポートフォリオの構築	人材育成と再配置	CHRO	自律的キャリア形成に向けた個々人の取組み推進	育成の選択肢・キャリア形成機会増加	デジタル領域の研修実施状況
		人材採用	CHRO	新卒・キャリア採用による強化領域の人材確保	要件明確化・採用チャネル多様化	特定強化領域*新卒採用数
	グループ経営体制の強化	経営体制	CHRO	グループシナジーを実現する経営体制実現	グループ経営メンバーの多様性確保	女性取締役・監査役比率
		サクセッション	CHRO	多様性のある経営チームを維持する人材プール構築	CxO要件充足のための育成計画策定	次世代経営人材育成プログラム実施状況
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	パーパスの浸透	CCO	グループ全体へのパーパスのさらなる浸透	CCOをはじめとした、経営陣による現場との対話継続	カルチャー&バリューサーベイ結果
		D&I推進	CDIO	年齢・性別・国籍を問わない適材適所の人材活用	多様な人材の重要ポストへの登用	女性管理職比率
	エンゲージメントの向上	働きがい	CHRO	高いエンゲージメントの維持・向上	エンゲージメント・デザインチーム設置	エンゲージメントスコア
		働きやすさ	CHRO CWO	新しい働き方に対応した職場環境の提供	働き方の選択肢の多様化	組織のいきいき度

＊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

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

人的資本経営を支える仕組み
参考指標・実績

項目	指標	単位	2020年度	2021年度	2022年度
主要経営指標	修正純利益	億円	3,361	5,783	4,440
	時価総額	億円	36,723	48,470	51,004
	修正ROE	%	9.7	14.4	11.1
人的資本経営参考指標	特定強化領域の新卒採用数*1	人	12	16	11
	女性取締役・監査役比率	%	11.1	15.8	15.8
	カルチャー&バリューサーベイ結果*2	-	4.3	4.3	4.4
	女性管理職以上比率*3	%	8.8	9.5	10.4
	エンゲージメントスコア*4	-	61.1	62.1	61.4
	組織のいきいき度*5	-	2.97	2.97	2.96

＊1 東京海上日動における特定部門で高度な専門性の発揮を期待する総合職（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
＊2 カルチャー&バリューサーベイについてはP.63を参照
＊3 東京海上日動の数値を記載。「管理職以上」には取締役、監査役および執行役員を含む。なお、2023年4月1日時点では11.2%まで向上している。
＊4 株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウドより測定（P.66参照）
＊5 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）

資料編

人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”



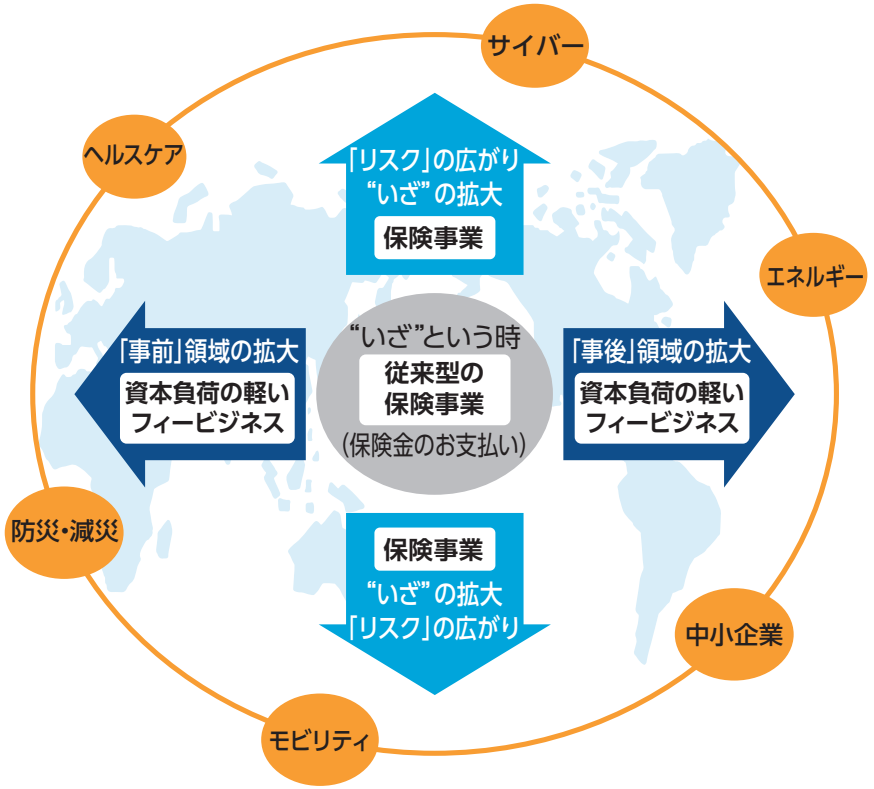
目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
概要

グループ
ホールディングス
東京海上日動

従来型の保険事業にとどまらず、事業領域が拡大していく中、担い手となる人材の育成・採用に向けた取組みを実行しています。

東京海上グループの事業構想



戦略整合的な
人材ポートフォリオの構築

東京海上グループの人事戦略

ビジネスを支える基盤

“東京海上グループの精神”

「チャレンジ精神」「自由闊達」「お客様志向」
「社会貢献(世のため、人のため)」「グローバルな視点」

“Our People”（人材に関する考え方）

グローバル化（裾野拡大）

＋

グループの成長を牽引する人材

グループ経営人材

特定分野の専門性を有する人材

DX

新規事業構築

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材採用

東京海上日動では、性別や国籍、新卒・キャリア採用を問わず、グローバルに活躍できる多様で優秀な人材の確保に取り組んでいます。

今後も幅広く採用活動に取り組み、優秀でたくましい人材の確保に努めるとともに、職場体験や社員との交流を通じて社会課題や新たなソリューションを考える機会を提供し、「未来世代」の育成にも貢献してまいります。

新卒採用（東京海上日動）

- 希望する働き方・キャリアビジョンを踏まえて、総合職とSPEC総合職から選択可能
- 勤務地区分による役割・職責に差はなく、実力・成果に応じて評価を実施

総合職

幅広い部門での業務を経験し、本人の希望や適性に応じてキャリアアップを図る

- 総合職
- エリア総合職（ワイド）
- エリア総合職

SPEC総合職

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

- 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

※新卒採用とは別にキャリア採用も実施しています。

東京海上日動における特徴的な採用イベント

職場受入型インターンシップ

- 様々なビジネスを実際の職場で体験する「職場受入型インターンシップ」を実施（社外関係者との打合せ、オフィスツアー、社員との座談会、海外にいる社員とのWEB会議、ケーススタディなど）
- 全国7都市で毎年1,000名を超える学生を受け入れ

Tokio Marine Career Academy

- 未来世代へのキャリア教育の一環として、いつでも誰でも気軽に参加できるWEBセミナー「Tokio Marine Career Academy」を開講し、損保業界の理解やキャリアデザイン支援に資するプログラムを提供
- 就職活動のアドバイスや内定者による講演など、幅広いテーマで開催



新卒採用説明会の様子

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：人材育成方針

東京海上グループの原点である保険事業は“People's Business”であり、「人」とその人が創り上げる「信頼」がすべての競争力の源泉です。私たちは「人」の力を信じて、自ら考え、スピードにこだわり、成長し続ける人材の育成を目指します。

「すべての社員が成長し続ける会社」を目標に掲げ、「個人」と「組織」の2軸で人材育成方針を策定し、これらの相乗効果を出して社員一人ひとりの成長スピードの加速を目指しています。

【個人】『人間的魅力に溢れた自律した社員』



発意をベースに自身のキャリアを描こう

発意の原動力は「こうありたい」という個人の想い。社員一人ひとりが自分自身の「なりたい姿」に向き合い、自律的にキャリアを描き、自ら学びを設計していく。

施策例	「なりたい姿」対話の深化、“自ら選べる”研修メニューの拡充



迷ったときはあえて挑戦する道に踏み出す

分かりやすい正解が見えにくい世界。判断に迷った時にこそ、失敗を恐れず一歩踏み込む。挑戦する道を選び、その経験から気づきを積み重ねよう。

施策例	行動・経験に重点を置いた学習、挑戦機会（社内副業等）の活用



“今”に学び、時機を逃さず行動する

VUCAの時代。デジタルを含めた最新知見を“素早く”学び、プロとして専門性を高めていく。社会に存在する様々な課題に解決策を提案できる力を身に着け、成果につなげる。

施策例	デジタルリテラシーの向上、場所と時間を選ばない学びの実践

【組織】『結果を出す最高の Team』



One Teamで互いの成長を加速させる

私たちはチームで仕事をする。互いを尊重し、助け合い、共に学び合うことが重要となる。相手の成長を促すフィードバックを贈り合いながら、チームで成長を加速させていく。

施策例	Discovery Timeの実施、フィードバックの質・量の向上



挑戦する仲間を支え、共に踏み出そう

目の前の困難に立ち向かう仲間は不安を抱えているはず。チームでその仲間を後押しし、サポートする。そして、共に一歩を踏み出すことで、全員で挑戦するチームを創り上げる。

施策例	新しい働き方におけるチーム作りを意識した研修機会の提供



広がる多様性を受け容れ、活かしきる

当社には沢山の多様性溢れる社員がいる。価値観や考え方を理解・共有し、強みを高め合いながらチームとして最高のパフォーマンスを発揮して、結果を出すことにこだわろう。

施策例	エンゲージメントサーベイの活用、D&Iの理解浸透

歴史の中で育まれてきた東京海上グループの精神

社会貢献 | お客様志向 | チャレンジ精神 | グローバル・多様な視点 | 自由闊達

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：人材育成サイクル

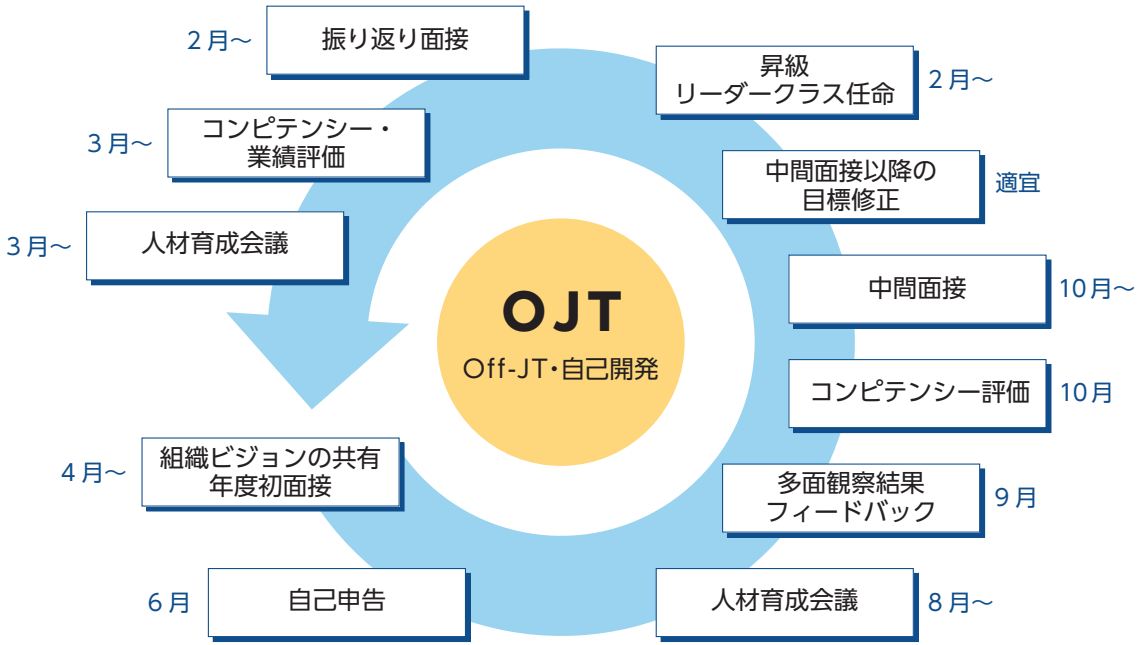
グループ
ホールディングス
東京海上日動

すべての社員が成長し続ける会社を目指して、「人材育成サイクル」に基づく取組みを進めています。

年間を通じた人材育成の仕組み

- 年間を通じた上司と部下との定期的な面談をマイルストーンとする「人材育成サイクル」に基づき、社員一人ひとりのキャリアビジョン・なりたい姿や強み・弱みについて丁寧なすり合わせを行うとともに、社員本人の育成につながるチャレンジングな役割を付与しながら、成長に向けた継続的な支援・フォローアップを行っています。
- 東京海上日動では、社員の多様なニーズ・キャリアビジョンに応える幅広い研修機会やe-Learningなどの学習ツール、「プロジェクトリクエスト制度」や「JOBリクエスト制度」といった社員の挑戦を支える制度など、人材育成に関連する豊富なプログラムを用意し提供しています。
- 他者から見た自分の評価を知ることで自身の行動を振り返り、自己変革の契機・気づきとすることなどを目的に、役員やリーダークラス・準リーダークラスの社員を対象に360度評価ツールとして多面観察制度を設けています。

人材育成サイクル

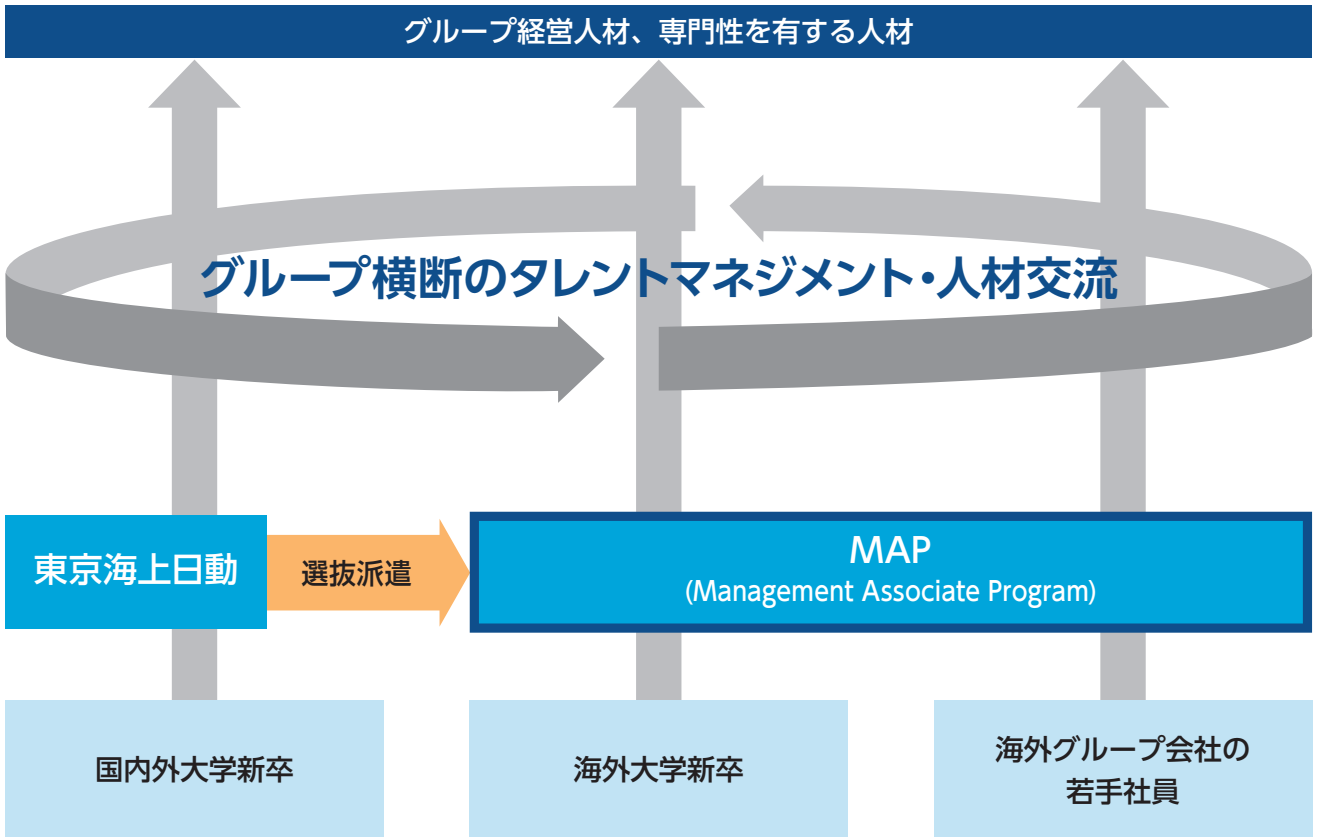


目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：MAP（Management Associate Program）

グループ
ホールディングス
東京海上日動

アクチュアリー、ファイナンスといった専門性を有する人材の採用および育成を目的に、2017年にグループ横断の研修プログラム「Management Associate Program（通称 MAP）」を開始しました。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、専門性およびグローバルな視点の獲得を目指します。



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

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：JOBリクエスト制度・プロジェクトリクエスト制度

東京海上日動では、社員一人ひとりの希望を踏まえた適材適所の人事異動を実現すべく、キャリアビジョンや異動に関する希望を自己申告する機会を毎年設けています。加えて、「JOBリクエスト制度」や「プロジェクトリクエスト制度」などのチャレンジの機会を提供しています。

JOBリクエスト制度

- 社員が主体的にキャリアビジョンを実現するための機会として、自らがチャレンジしたい職務に応募できる「JOBリクエスト制度」を設けています。
- 2022年には674名の応募があり、そのうち240名の異動を実現しています。
- 転居を伴う異動のない職種でも、一定期間、転居して新たな職務にチャレンジする機会（Uターン）や、結婚等で転居の必要が生じた際も、転居先で継続勤務を可能とする機会（Iターン）を提供しています。
- 家庭事情等により居住地を離れられない社員でも、リモートワークをフル活用することで、転居をせずにチャレンジすることができる「リモートJOBリクエスト」を設けています。

プロジェクトリクエスト制度

- 所属する部署の業務を担いながら、自らの希望に基づき、コーポレート部門等のプロジェクトに参画する「プロジェクトリクエスト制度」を導入しています。2022年度は562人が参画しました。
- 本制度の導入・展開により、人材育成とともに以下の実現を目指しています。
  - ▶発意ある社員の「やってみたい」という挑戦する想いの具現化
  - ▶社員の成長スピードの向上、将来のキャリアビジョンの幅の広がり
  - ▶プロジェクト推進を通じた人脈形成、専門性やスキルの向上
  - ▶多様な能力を持つ社員の参画によるイノベーション創出、アウトプットの質向上

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：リスキリング

東京海上日動では、「新しいことを学び、新しいスキルを身につけ実践し、新しい業務に活かすこと」を目的とするリスキリングの機会を社員に広く提供しています。

【提供しているメニューの例】

	メニュー名称	目的	概要	習得スキル
研修	学びのカフェテリア	多岐にわたるメニューから自ら必要な「学び」を選択することで、社員一人ひとりの「発意」に基づくさらなる自己成長の実現を支援する。	DX、プロジェクトマネジメント、会計リテラシー、語学など、約50種類の研修メニューを提供	• DX・基礎 • DX・実践 • ビジネススキル • マネジメントスキル
	東京海上日動版 ライフシフト大学	ミドル（中高年齢層）以上の社員が学び直しを通じて自分自身を振り返り、キャリアオーナーシップの重要性を再認識する。	全8回のオンラインセッションを通じてDX時代のキャリア形成に必要な知識を体系的に学習	• DX・基礎 • ビジネススキル • マネジメントスキル
	Tokio Marine Group Women's Career College (TWCC)	東京海上グループの女性社員一人ひとりが、自己開発や行動につながる学びの場を通じて個の力を高める機会を提供する。	インプット、アウトプット、ネットワーキングを組み合わせながらデザイン思考やDX等を含む様々なテーマを学習	• DX・基礎 • ビジネススキル
自己学習	e-Learningツール	働き方や学習ニーズが多様化する中、スマホ等を活用したe-Learningツールの提供を通じて学習の効率化を図る。	外部事業者と提携し、e-Learningツールを提供 (主なメニュー) • **Collaboration with NewsPicks**：ソーシャル経済メディアであるNewsPicksのプラットフォームを用いて、変化する社会の最新トレンドをタイムリーに理解し、ニュースや当社オリジナルコンテンツを起点にした社内のコミュニケーション醸成・コミュニティを形成し「組織と思考の越境」を図る • **Udemy Business**：DXの基礎や実践、ビジネスベーシックスキル等に特化した講座の学習 • **グロービス学び放題**：ビジネススクールを運用するグロービスの提供する動画による、マネジメントやデザインシンキング等幅広い分野の学習	• DX・基礎 • DX・実践 • ビジネススキル • マネジメントスキル • 時事・ニュース

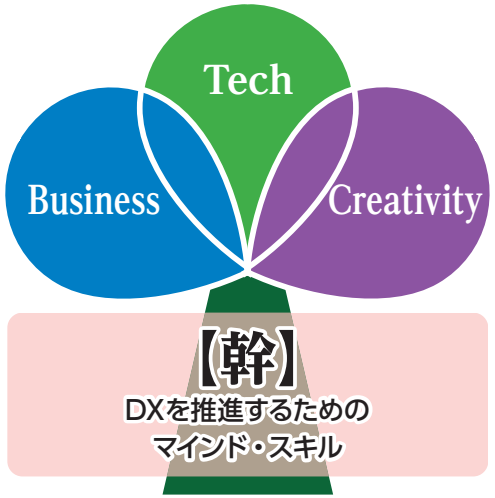
目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：DX分野

DX推進によるお客様への新たな価値提供や業務プロセス変革には、DX分野の専門性を有する人材の育成に加え、全社的なデジタルリテラシーの向上が必要と考えています。全社員向け育成と各人に求められる役割およびデジタルリテラシーのレベルに応じた育成の２軸で展開しています。

全社員向け育成

一般的なデジタルリテラシー



Business

ビジネスを構築し前へ進める

- お客様･代理店への価値提供に向けたDXプランを描くスキル
- 素早く他者と協業しながらプロジェクトを前へ進めるスキル

Tech

IT･テクノロジー関連の基礎知識

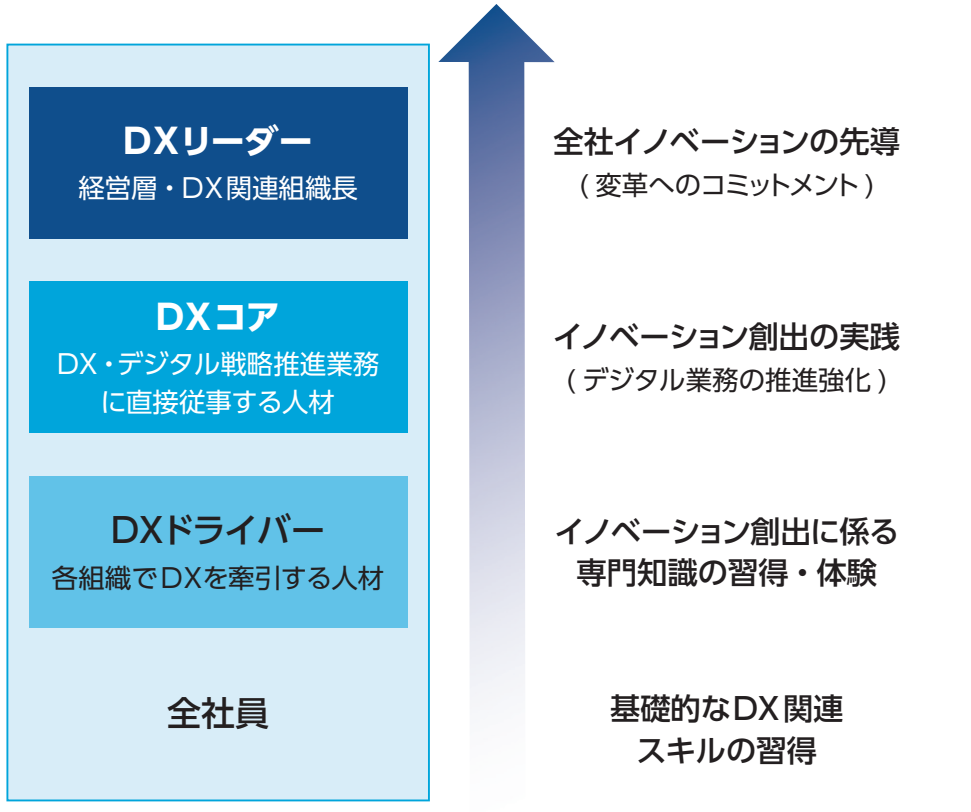
- 常に最新のIT･テクノロジー情報を掴み、ビジネスへの影響を予測するスキル
- IT･テクノロジーの知識を共通言語として、プロダクト･サービスの改善･開発の際にDXコア人材と協働できるスキル

Creativity

CXを重視して事業を構築する

- お客様や代理店へ提供すべき価値をとらえ、創造的に課題解決に取り組むスキル

求められる役割・レベルに応じた育成



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
人材育成：TIP（TokioMarine Innovation Program）

グループ
ホールディングス
東京海上日動

グループの成長に資するビジネスモデルの創造・新規事業創出を目指す社内公募制プログラム「TokioMarine Innovation Program」を実施しています。

- 2017年から開始している制度で、イノベーション創出を目的に社員からアイデアを募り、優秀案の応募者は新規事業を担う部門へ異動し、自ら事業化を目指します。
- 年々応募者は増加しており、2022年度は179名の応募がありました。
- 2020年7月には、このプログラムから伴走型マッチングサービス「プロドア」が事業化されました。


プレゼンテーションの様子



「プロドア」は、企業の「想い」をつないでいく新しいカタチの伴走型マッチングサービス。企業が抱える課題と、個人のスキルを組み合わせ、年齢に関係なく、実力で評価される「適所適材」の実現を目指している。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

戦略整合的な人材ポートフォリオの構築
参考指標・実績

項目	指標	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度
人材採用	特定領域の新卒採用数*1	東京海上日動	人	12	16	11
	DXに専門性を有する人材のキャリア採用人数	東京海上ホールディングスおよび東京海上日動	人	8	16	21
	新卒採用数	東京海上日動	人	男性：206 女性：418 全体：624	男性：195 女性：408 全体：603	男性：173 女性：334 全体：507
	キャリア採用数		人	男性：34 女性：　8 全体：42	男性：38 女性：　6 全体：44	男性：60 女性：20 全体：80
人材育成と再配置	プロジェクトリクエスト制度参加人数	東京海上日動	人	33	361	562
	総研修時間		時間	226,503	313,721	271,897
	1 名あたり平均研修時間		時間	15.29	21.04	18.38
	平均勤続年数		年	男性：12 女性：12 全体：12	男性：13 女性：12 全体：12.4	男性：12.9 女性：12.6 全体：12.8
	離職率 *2		%	2.0	2.7	3.2

*1 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
*2 離職率は、定年退職者等を除く自己都合退職者をもとに算出

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
経営体制：人材の最適配置

M&Aでグループ入りした会社の経営トップをグループ総括へ起用するとともに、高い専門性を有する人材をグループ横断戦略の中核に任命しています。このように、グローバルベースで多様性溢れる人材を適材適所に配置し、その専門性や知見を活かしながらシナジーを創出し、企業価値を高めていく「グループ一体経営」を実現しています。

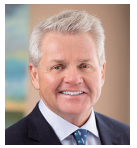
このような取組みはグループシナジーとして、直近で年間約600億円の利益貢献につながっています。

優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を強化

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
(共同グループ資産運用総括)
President & Chief Executive Officer of Delphi Financial Group, Inc.



Christopher Williams
副社長執行役員
Co-Head of International Business
共同グループ CRSO
(共同グループ保険引受・保有政策総括)



Robert O'Leary
常務執行役員
海外事業企画部
(北米(TMNA社)) 担当
Chairperson of Philadelphia Consolidated Holding Corp.



José Adalberto Ferrara
執行役員
Chief Executive Officer of Tokio Marine Seguradora S.A.



Susan Rivera
執行役員
Chief Executive Officer of HCC Insurance Holdings, Inc.



Brad Irick
執行役員
Chief Executive Officer of Tokio Marine Kiln Group Ltd.



John Glomb
執行役員
President and CEO of Philadelphia Insurance Co.

グループ全体での専門性の活用

Deputy CxO

Deputy Chief Legal and Compliance Officer



Randy Rinicella
HCC Insurance Holdings, Inc.

Deputy Chief Digital Officer



Gus Aivaliotis
Safety National Casualty Corporation

Deputy Chief Information Technology Officer



Robert Pick
TMNA Services, LLC

Deputy Chief Diversity & Inclusion Officer



Caryn Angelson
TMNA Services, LLC

専門性活用

保険リザーブ



Daniel Thomas
東京海上ホールディングス

内部監査



Dawn Miller
東京海上ホールディングス

サイバー保険



Daljitt Barn
東京海上ホールディングス

再保険



Barry Cook
HCC Insurance Holdings, Inc.

自動車保険引受



Allen Juang
Tokio Marine Asia Pte. Ltd.

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
経営体制：経営重要事項への対応

機能別チーフオフィサー制、グローバル委員会などを通じて、グループベースで専門性や知見を活用しています。

主な経営の重要事項	主なグローバル委員会等	委員長等
ERM*1	ERM Committee	CFO(Finaicial)
M&A	International Executive Committee	海外事業総括
保険引受	Global Retention Strategy Committee	CRSO(Retention Strategy)
リザービング*2	International P&C Reserving Actuary Committee	Chief International Actuary
資産運用	Investment Executive Roundtable	CIO(Investment)
リスク管理	International Risk Committee	CRO(Risk)
IT・セキュリティ・デジタル	Global Information Technology Committee Digital Round Table	CITO(Information Technology) CISO(Information Security) CDO(Digital)
サステナビリティ	Sustainability Committee GX Round Table	CSUO(Sustainability) 海外事業総括
ダイバーシティ	Diversity Council	CDIO(Diversity & Inclusion)
内部監査	International Internal Audit Committee	International Head of Internal Audit

*1 Enterprise Risk Management
*2 既発生の保険金債務（将来の保険金支払い）を適切に見積もり、支払備金として積み立てること

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
経営体制：多様性の推進・コア・アイデンティティの浸透

当社のグループ経営体制強化の要諦は「多様性の推進」と「コア・アイデンティティの浸透」にあります。多様性の推進が新しい価値を生み出す環境を整備するとともに、コア・アイデンティティの浸透によって多様性溢れる人材を一つのチームとして結び付け、当社のガバナンスをより強固なものとしています。

多様性の推進

- 海外M&Aなどを通じて獲得した、多様性溢れる優秀な人材を、共同グループ総括やグローバル委員会、各専門分野のリーダーに起用しています。
- グローバルな専門性や知見の横展開およびグループ戦略への活用を通じて、グループ一体経営をより強く、かつ変化に柔軟に対応できるようにしています。

コア・アイデンティティの浸透

- 多様性が進むほど、多様な人材を一つのチームとして結び付けるコア・アイデンティティが重要となります。
- “To Be a Good Company”やパーパスをさらに浸透すべく、マジメな話を気楽にする「マジきら会」をはじめ、コア・アイデンティティの理念浸透を目的とした動画配信や、好取組みをリードした社員を表彰する「Tokio Marine Group Good Company Awards」など、様々な取組みを世界中で行っています。


2023年2月24日　第17回海外CEO会議


Good Company Awards　表彰式


マジきら会の様子

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
サクセッション：CEOの選任基準・タレントマネジメント会議

グループ
ホールディングス
東京海上日動

グループ経営体制の強化に向けて、サクセッションの観点から、CEOの選任基準の設定ならびに、CEO以外のCxO等の計画的な育成を行い、経営陣を安定的・継続的に輩出できる仕組みを構築しています。

CEO選任基準

- 東京海上グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けて、事業運営を主導する資質を有している。
- 会社の業態をよく理解している。
- 会社経営に必要な広範な知識を有している。
- 十分な判断力を有している。
- 役員としてのコンピテンシーの発揮度、過去の実績・経験、人物等

▶CEOのサクセッションについては、CEO交代直後から指名委員会のテーマとして取り上げており、将来の後継者の条件について考え方を示したうえで複数名の候補者を選定します。

▶それぞれのプロフィール、強みや課題等を指名委員会で共有し、候補者に今後どのような経験をさせるか等の検討をしています。

タレントマネジメント会議

安定的・継続的に次世代経営陣を輩出するために、2019年からこれまで12回にわたり、タレントマネジメント会議を実施しています。CxOを含む主要な役員が経営陣（外国籍役員含む）のサクセッションについて議論しています。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
サクセッション：TLI (1/2)

グループ一体経営の推進を担うグループ経営リーダーを安定的・継続的に輩出する仕組みとして、Tokio Marine Group Leadership Institute(TLI) を 2023年4月に設立しました。グループ経営リーダーへの登竜門として、国内外グループ横断で、独自の高品質な育成プログラムを提供していきます。

TLIのコンセプト



- グループ各社のタレントマネジメントデータを集約
- タレントマネジメントデータと連動したプログラムの設計



- グローバルな若手・キャリア採用と連動した育成体系
- 国内外の現経営陣が次世代リーダーの育成にコミット
- 東京海上グループに息づく「パーパス」「精神」を伝承



- リーダー育成に関する叡智を世界中から結集し活用
- グローバルベースでグループ会社・人事部門との連携強化
- グループの内外を問わない修羅場経験の付与

育成プログラムの3つの観点

Assessment

定量的な潜在能力の把握

Skills and Knowledge

財務知識や経営スキルの獲得

Leadership Experiences

リーダーシップの探索・深掘り

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
サクセッション：TLI (2/2)

現経営陣が、TLIを通じて次世代経営リーダーに期待や想いを直接伝えることで、当社のこれまでの歴史の中で受け継がれてきたグループ精神を着実にバトンリレーしながら世代交代を図っていきます。



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループ経営体制の強化
参考指標・実績

項目	指標	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度
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	%	11.1	15.8	15.8
	取締役平均年齢		歳	62.5	62.6	63.1

資料編

人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
東京海上グループのパーパス

パーパスは当社創業時から不変のものであり、今後も変わることはありません。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、４万人を超える世界中の社員が持てる力を最大限に発揮するためにはこの浸透が不可欠と考え、グループCEO自らがグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立って取組みを推進しています。

東京海上グループのパーパス

お客様や地域社会の“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。



Good Company Awards

東京海上グループの精神を体現した取組みをグループCEO自ら表彰しています。22年度は国内外から東京に総勢60名が集まりました。



被災地訪問

国内外社員が参加する研修にて被災地を訪問し、震災時の行動や想いに触れる機会を通してパーパス浸透を図っています。



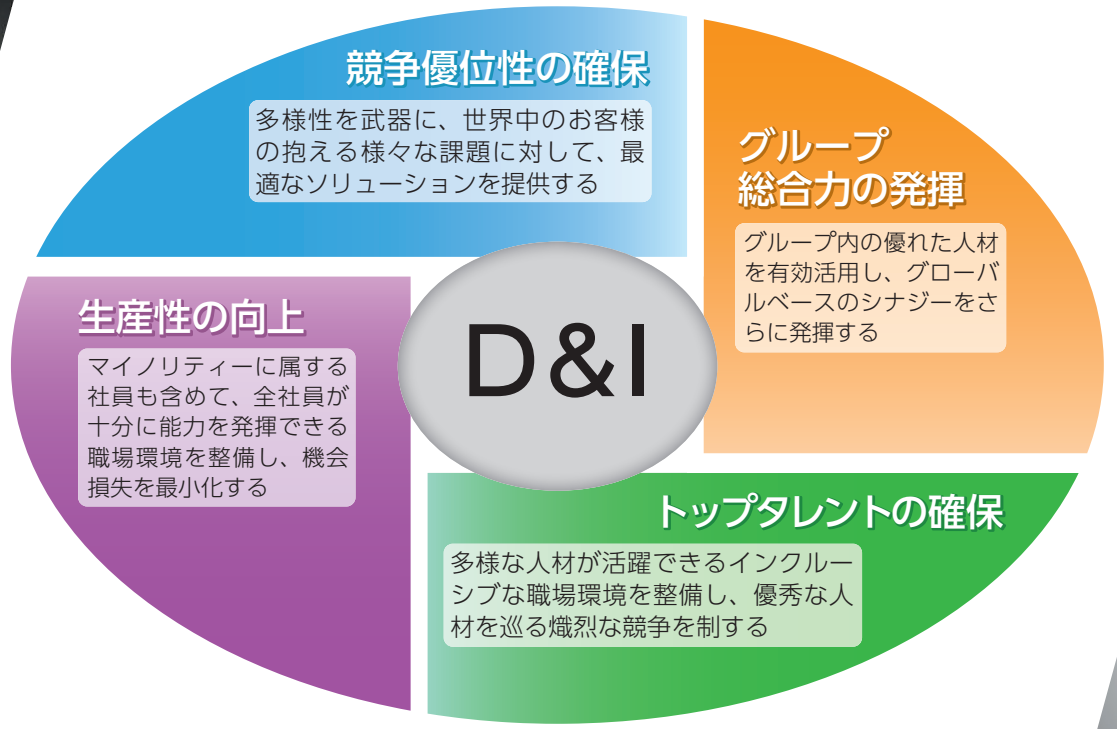
目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：概要

不確実な環境・市場において、D&I推進をさらに成長するためのキーサクセスファクターととらえており、D&Iを推進することで、「競争優位性の確保」、「グループ総合力の発揮」、「トップタレントの確保」、「生産性の向上」を実現していきたいと考えています。



Caryn Angelson
Group Deputy CDIO



Group Chief Diversity & Inclusion Officer(CDIO)
鍋嶋 美佳



お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：定義・ビジョン

将来の予測が困難な時代において「多様性」があるからこそ、世界中のお客様の抱える様々な課題に対して、創造的かつ高い専門性に裏打ちされた最適なソリューションを提供することができます。
多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員がジェンダー・年齢・国籍・障がいの有無等にかかわらず能力を最大限発揮していくことが、世界中のお客様に提供する商品・サービスの品質を高めていくうえでも重要であると考えています。

D&Iの定義

東京海上グループでは「ダイバーシティ」と「インクルージョン」を以下のとおり定義しています。

ダイバーシティとは：

社員一人ひとりの個性を形づくる属性、資質および経験



インクルージョンとは：

すべての社員が、お客様、ビジネスパートナー、社会に最大限貢献できるようダイバーシティのあらゆる面が受け容れられ、育まれ、尊重される環境をつくること



D&Iビジョン

「Attract」「Empower」「Develop/Promote」「Retain」の 4つの重要な観点から、東京海上グループのD&Iビジョンを策定し、これらを東京海上グループの人材に関する考え方を示す‘Our People’(P.9参照)と併せ、D&Iに関するグループのコミットメントとし、D&Iへの取組みを進化させていきます。

真にインクルーシブなグローバル保険グループ

Attract	Empower	Develop/Promote	Retain
私たちは、誰もが持てる力を遺憾なく発揮できる会社として、個々人の属性にかかわらず多様な人材から選ばれる会社を目指します。	私たちは、全ての社員が存分に活躍できる真にインクルーシブな職場環境をつくり、お客様や社会に貢献するために必要な環境を整備し、適切な裁量を付与します。	私たちは、様々な経験と学びの機会を提供することに加えて、全ての社員に活躍の場を与えることで、社員一人ひとりが、仕事を通じて成長できるよう支援します。	会社と社員の間には強固な信頼関係が構築され、社員はそれぞれの貢献に応じて公正に評価され、適切に処遇されます。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：推進体制

D&I推進を加速し、グループのすべての社員が多様なバックグラウンドを活かし、持てる力を最大限に発揮できる環境をつくるため、2021年4月にCDIOおよびダイバーシティカウンシルを創設しました。

CDIOが主導するD&I推進

- ダイバーシティカウンシルはグループCEOが委員長を務めるCEO直轄の諮問機関と位置づけ、CDIOのリーダーシップのもとで国内外グループ会社を代表するメンバーと、D&Iの重要なテーマについて議論しています。
- D&Iの意義や目的について理解を深め、社員一人ひとり自らの意識・行動変革につなげるため、国内外のグループ社員に「D&Iブックレット」*を配布し、e-Learningを展開しました。
- D&Iを強力に推進し、変革をリードすることが期待されるグループ経営陣の役割について理解を深め、各社における具体的な取組みにつなげることを目的に、日本・アジア・欧米の3拠点で経営陣向けD&Iセッションを実施しました。



2022年2月　第2回ダイバーシティカウンシルの様子

＊ グループにおけるD&Iの定義や、D&Iの取組みを通じて実現したいことについて解説した冊子

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：グループ全体の取組み（風土醸成・ジェンダーギャップ解消）

社員一人ひとりの意識・行動変革のため、アンコンシャスバイアスについて知る取組みやジェンダーギャップ解消の取組みなど、グループ全体で様々な取組みを展開しています。

D&I風土醸成

- 東京海上グループでは、D&I推進を成長戦略そのものであるととらえ、グループCEO自ら様々な会議やセミナーでトップメッセージを発信しています。
- 2022年には、地域ごと（欧米・アジア・日本）にグループ各社のD&I推進担当者によるコミュニティを組成し、2021年に創設したダイバーシティカウンシルによるトップダウンの取組みとコミュニティによるボトムアップの取組みを連動させることにより、D&I推進を加速させるための体制を構築しました。
- 引き続き、グループ一体となってインクルーシブな風土醸成へ向けた取組みを推進していきます。

ジェンダーギャップ解消

- D&I推進の中でも特に、ジェンダーギャップの解消はグループ共通の課題です。
- 東京海上日動では、あらゆる意思決定の場での多様性確保の実現に向けて、管理職以上の女性比率について、2030年度までに30%を実現することを目標とし、様々なキャリア構築支援策などの取組みを実施しています（2023年度時点で11.2%）。




D&Iコミュニティ・ミーティングの様子

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：プロジェクトMizu

東京海上ホールディングスにおいて、多様な人材が持てる力を遺憾なく発揮できるインクルーシブなカルチャーを作ることを目的に「プロジェクトMizu」が 2020年度に発足しました。グループの透明性を高め、多様性のあるメンバーが協業しやすい環境を整備する取組みを続けており、グループ一体経営の進化の基盤としていきます。



2020
国内外社員からの情報収集で主要課題を特定

2021
組織構造・役割を日英のバイリンガルで文書化

2022
国内外コミュニケーションにおけるコラボレーションスタンダード策定、キャリア採用者向けオンボーディング支援などを実施

2023
各部の主要ポストに求められる資質・経験を記載したジョブライブラリーの完成・有効活用

グループ全体のカルチャーへ

TOKIO MARINE GROUP

プロジェクトの重要テーマ

カルチャー
パーパスに共感し、オープンでインクルーシブな職場カルチャー

組織
グローバルベースで成長し続ける活力ある組織

役割
一人ひとりが成長を実感できる明瞭かつ挑戦しがいのある役割

従業員エクスペリエンス
社員同士の協働により高め合う関係性

プロジェクト名の由来

「魚の目に水見えず」の故事を踏まえ、従来のカルチャーの良い部分を残しつつ、海水魚と淡水魚がともに生息できるインクルーシブな東京海上ホールディングスをつくりたいとの思いから。



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：育児支援の深化

女性の活躍領域が拡大し、結婚・育児を経験しながらキャリアを継続する中、育児をしつつキャリアをあきらめることのないよう、様々な両立支援策を整備することで、社員が安心して出産・育児ができる体制としています。

休業・休暇制度

- 結婚休暇、出産休暇、配偶者出産休暇、育児休業、出生時育児休業（産後パパ育休）、看護休暇　等

柔軟な働き方を支える制度

- **短時間勤務制度**
  子が小学校3年生の3月末を迎えるまで、勤務時間を1日あたり最大2.5時間まで短縮することが可能
- **スーパーマイセレクト（勤務時間自由選択制度）**
  午前5時から午後10時までの範囲内で自由に勤務時間帯を選択することが可能
- **テレワーク**
  全社員が外出先や自宅でのテレワークが可能

復職支援制度

- **上司との面談**
  スムーズな復職や両立につなげるべく、産休前、産育休中、復職前、復職後と定期的な上司との面談を実施しています。
- **自己開発サポート**
  産育休中も、リモートでの会社情報の閲覧や、社外通信講座の受講、各種セミナーへの参加を可能としています。

セミナー

仕事と育児の両立支援セミナー（すくすくペンギン会）
有識者による講演、先輩社員（育児支援制度利用経験者）によるパネルディスカッション、パートナーシップワーク、グループワークを通じて、育児支援制度の趣旨や「男女問わず、育児をしながら仕事で成果を出していく」ことへの理解を深める取組みを進めています。


すくすくペンギン会の様子

出産休暇中・育児休業中の対応

出産休暇中・育児休業中の社員がいる職場には可能な限り後任の社員を配置しています。

期間合計特殊出生率*

	2019年	2020年	2021年	2022年
日本	1.39	1.33	1.30	1.26
東京海上日動	1.37	1.56	1.55	1.62

＊ある期間（1年間）の出生状況に着目し、その年における各年齢（15～49歳）の女性（東京海上日動においては女性社員）の出生率を合計したもの

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：4つのフリー

社員一人ひとりのダイバーシティ＆インクルージョンに対する意識や一体感をさらに高めていくため、「D&I推進取組宣言」を策定し、“4つのフリー”を軸に取組みを加速しています。

4つのフリー

- 東京海上日動ではパーパス実現のために、多様な価値観や経験などが尊重され、すべての社員が持てる力を最大限発揮できる環境づくりへ向けて、様々な壁をなくす“4つのフリー”を同時に進めています。

■ **ジェンダーフリー**
（性別の壁の打破、LGBTQ+への取組み）※P.58参照

■ **エイジフリー**
（入社年次・年齢の壁の打破）

■ **ボーダーフリー**
（社員コース区分・国籍・障がい・キャリア採用等の壁の打破）

■ **ワークスタイルフリー**
（働き方の壁の打破）※P.72参照

エイジフリーの実現

- 東京海上グループでは、高年齢社員の積極的な継続雇用の推進が、グループ全体の持続的な成長を維持していくための重要な経営課題であると考えています。
- 社員本人による継続的な自己開発、意識・行動の改革を促すとともに、それまでの経験や強みを活かし、高いモチベーションを維持しつつ新たな付加価値を生み出していけるような活躍の機会を提供しています。

ボーダーフリーの実現（例：障がい者の雇用促進）

- 東京海上グループは「障がい者の雇用促進と働く環境づくりを通じて社会課題を解決し、誰もが安心して暮らせる共生社会の実現に貢献すること」を目指し、グループ各社において障がい者雇用とノーマライゼーション*の意識浸透に努めています。
- 特に、「障害者雇用促進法」に基づく特例子会社「東京海上ビジネスサポート株式会社」では、事務支援・印刷・物流・物販等を通じグループの発展をサポートしています。

＊ 障がいの有無にかかわらず、誰もが自分の能力を発揮して地域の中でともにいきいきと生きる社会を目指す考え方

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
D&I推進：海外における取組み事例

米国 PURE社では、社員の自主的な取組みである Employee Resource Group（ERG）によって、様々な視点から社員の意識向上や一体感を醸成する職場づくりが行われています。

PURE社の取組み

- 米国PURE社は、「社員は自らの仕事に情熱を持ち、組織に献身的で、自発的な努力を惜しまないことを望んでおり、人は安全で公正に扱われ、尊重されている環境でこそ、可能性を最大限に発揮できる」と考えています。
- ERGは、2021年以降各地で発足した社員が自主的に運営するグループです。
- ERGの取組みは同社が政策やコミュニティ課題への対応を判断するためのリソースとして活用されるとともに、多様で包括的な職場を築くために右のようなイニシアティブを実施しています。

pure® INSURANCE
A member of the Tokio Marine Group

PURE United（Ally）	活動する地域社会の声をお聞きし、社会から疎外されたグループとの連帯促進を通じて社員の意識向上や一体感を醸成します。
Asian & Pacific Islander ERG	アジア太平洋諸島人であることを認識するコミュニティを形成し、心理的安全が確保された環境においてメンバー同士がお互いの類似点と相違点を認識し、成長し合う場を形成します。
PURE＋（LGBQTIA＋）	LGBTQ+を尊重する意識を高め、成長を促し、平等を確保します。
PURO Orgullo (ヒスパニック＆ラテン X)	PUREのヒスパニック／ラテン系コミュニティのために支援的な環境を創ることで、メンバー個人の成長および専門の向上を促進する社員のネットワークです。
The BERG（Black ERG）	同じ志を持つメンバーが、コミュニティ参加・文化リテラシーやスキル開発を通じて、アイデアを実現し、自己を高めるための場を提供します。
Women’s Leadership Council	地域社会との共生や協業する文化を強化しながら、有能な女性メンバー同士で高め合うためのネットワークとサポートシステムを構築します。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

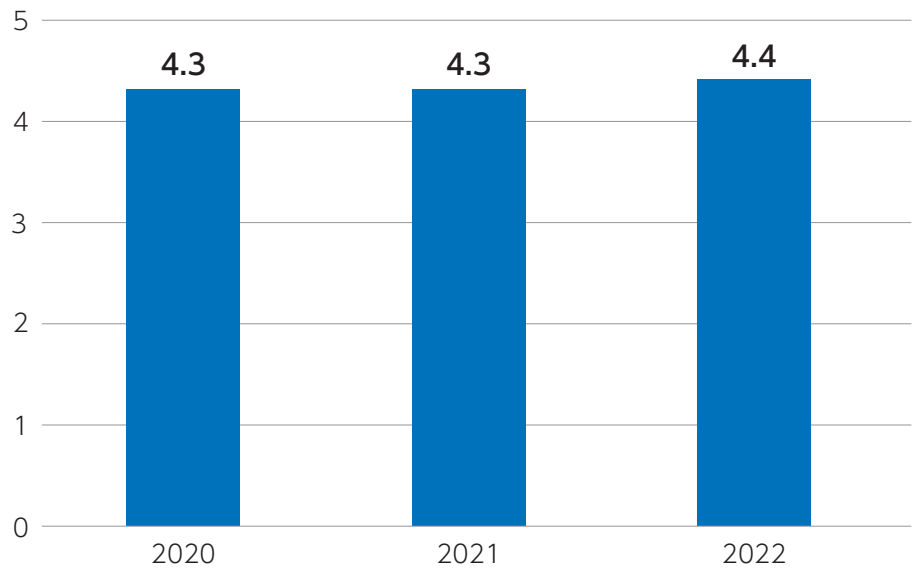
グループの一体感醸成
カルチャー&バリューサーベイ

パーパスの浸透度の測定、およびD&I推進を図ることを目的に、毎年カルチャー＆バリューサーベイを実施しています。国内外のグループ会社に対して多言語で同じ質問をするのが特徴であり、スコアは高い水準で推移しています。

カルチャー & バリューサーベイ

コロナ禍においても国内外グループ会社のスコアは良好であり、今後もスコアのさらなる改善に継続的に取り組んでまいります。

2022年度スコア　4.4（5点満点）



東京海上グループの強み

東京海上グループのサーベイにおいて、平均値を上回るスコアを得られた主な設問は以下のとおりであり、グループの強みととらえています。

- 正しい行動をとることは、会社の持続的な成長につながると思う。
- 東京海上グループに属していることは、私の会社にとって有益である。
- 倫理的な選択を迫られた場合に、私が正しい行動をとることを会社は支持してくれると思う。
- 私の会社の使命や存在意義に照らして、自分の仕事は重要と感じている。
- 私の同僚は、質の高い仕事をすることに注力している。
- 私の同僚は、お客様のために常に正しいことをしている。
- 私の同僚は、何らかの問題が発生した場合にも責任感をもって対処している。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
参考指標・実績(1/2)

項目	指標	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度
パーパス浸透	カルチャー&バリューサーベイ結果	グループ	5点満点	4.3	4.3	4.4
	マジきら会実施回数*1	グループ	回	10	13	30
D&I推進	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	11.1	15.8	15.8
	女性役員比率（含執行役員）	東京海上ホールディングスおよび主要子会社	%	6.0	14.9	16.9
	女性管理職比率*2	東京海上ホールディングス	%	10.5	7.4	10.3
		東京海上日動	%	8.8	9.5	10.3
		日新火災	%	8.5	11.5	14.2
		東京海上ミレア少額短期	%	24.4	25.6	24.4
		東京海上アセットマネジメント	%	9.4	7.8	7.2
		東京海上日動キャリアサービス	%	47.1	48.9	50.5
		東京海上日動ファシリティーズ	%	2.2	3.7	5.1
		東京海上日動ベターライフサービス	%	45.8	43.8	45.1
	女性採用率（新卒採用）	東京海上日動	%	67.0	67.7	65.9
	女性採用率（キャリア採用）		%	19.0	13.6	22.8

項目	指標	対象	単位	2022年		
				全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
D&I推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合*2	東京海上ホールディングス	%	66.7	75.7	59.2
		東京海上日動	%	51.2	48.9	61.5
		日新火災	%	63.8	61.3	81.9
		東京海上日動あんしん生命	%	51.7	51.2	44.6
		東京海上アセットマネジメント	%	54.1	53.0	56.6
		東京海上日動キャリアサービス	%	89.1	60.4	89.0
		東京海上日動ファシリティーズ	%	65.4	63.8	100.5
		東京海上日動ベターライフサービス	%	60.6	89.2	96.3

*1 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。
*2 注記事項はP.78以降の「有価証券報告書記載事項」参照

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

グループの一体感醸成
参考指標・実績(2/2)

項目	指標	対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度
D&I推進	男性育休取得率*1 ※「−」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	対象者無し
		東京海上日動	%	45.2	51.8	101.0
		日新火災	%	4.1	14.2	75.0
		イーデザイン損保	%	—	—	40.0
		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	%	27.1	52.7	69.4
		東京海上アセットマネジメント	%	66.7	75.0	58.3
		東京海上日動ベターライフサービス	%	—	0	87.5
	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：100.0 女性： 77.7	男性：99.3 女性：94.8	男性：94.9 女性：96.1
	育児休業取得者の復職率 (復職者1年後定着率)		%	男性：100.0 女性： 76.5	男性：95.4 女性：90.0	男性：83.4 女性：84.7
	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	1,210	1,357	1,303
	短時間勤務制度利用者数		人	1,481	1,515	1,189
	(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	43,260	43,048	43,217
	(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：12,674 女性：12,797 全体：25,471	男性：12,421 女性：12,701 全体：25,122	男性：12,118 女性：12,699 全体：24,817
	(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： 4,870 北中米：12,262 欧州： 777 全体：17,909	アジア： 4,768 北中米：12,473 欧州： 787 全体：18,028	アジア： 4,787 北中米：13,003 欧州： 710 全体：18,500
	平均年齢	東京海上日動	歳	男性：47 女性：37 全体：42	男性：47 女性：38 全体：42.1	男性：47.3 女性：38 全体：42.4
	平均勤続年数	東京海上日動	年	男性：12 女性：12 全体：12	男性：13 女性：12 全体：12.4	男性：12.9 女性：12.6 全体：12.8
	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	831	925	996
	退職再雇用制度利用者数		人	6	5	7
	障がい者雇用率	*2	%	2.35	2.39	2.40

*1 注記事項はP.78以降の「有価証券報告書記載事項」参照
*2 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）

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きがい：エンゲージメント向上の仕組み（概要）

グループ
ホールディングス
東京海上日動

社員一人ひとりのエンゲージメントの状態を的確に把握し、実効性のある対策をタイムリーに実行していくため、エンゲージメントサーベイを導入しています。

エンゲージメント向上に向けた仕組み

- 社員一人ひとりのエンゲージメントの状態を的確に把握し、実効性のある対策をタイムリーに実行していくため、2020年10月にエンゲージメントサーベイを導入
- 1年に1回、全社員（約17,000人）を対象にサーベイを実施。社員のエンゲージメントを測る指標であるエンゲージメントスコア*は、2020年度：61.1、2021年度：62.1、2022年度：61.4と高水準で推移
- 社員区分やジェンダー等による差異や課題の把握、改善策の企画・立案や効果の把握などに活用
- 組織ごとの強み・弱みを見える化し、組織ごとの課題に絞ったフォーカスサーベイを実施するなど、組織課題の改善に向けたPDCAサイクルを実施

＊リンクアンドモチベーション社のエンゲージメントサーベイを利用。数値は偏差値として算出される。

エンゲージメント・デザインチームの取組み

- 2022年、東京海上日動人事部門内にエンゲージメント向上に向けた新規施策を企画・展開するため専任チームを設置
- 「地域社会・お客様への貢献実感の向上」や「褒め合う文化の醸成」に向けた取組みなどを実施



エンゲージメント・デザインチームの取組みの例（ジュニアアドバイザリーボードの様子）
※高校生がアドバイザーとなり、未来世代の視点から提言を行うプログラム

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きがい：エンゲージメント向上の仕組み（PDCAサイクル）

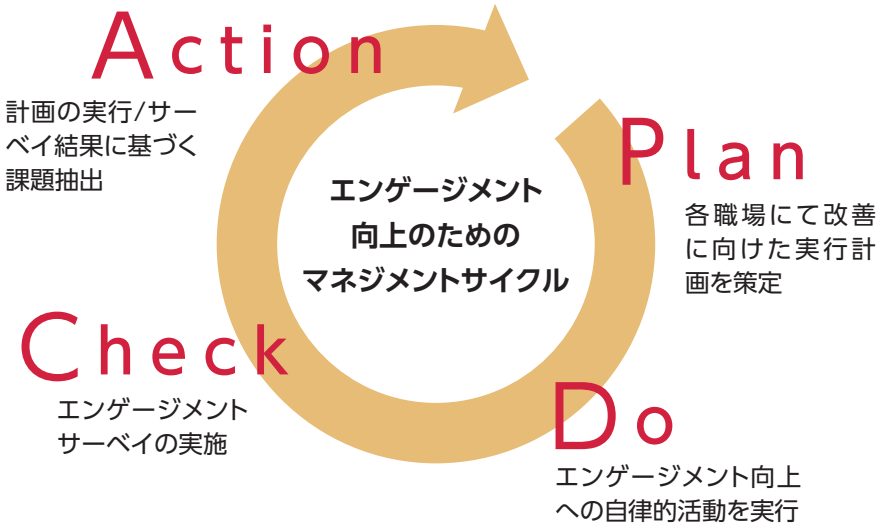
グループ
ホールディングス
東京海上日動

エンゲージメントの向上を重要課題として位置づけ、PDCAサイクルを回すことにより、さらなる改善を図っています。

全社共通の課題については、人事部門が主導して解決に向け取組みを進めていますが、特に支援が必要と考えられる職場においては、東京海上グループ内の人材育成専門会社に所属する専任コンサルタントの支援のもと、各職場が自律的に職場課題の解決に取り組んでいます。

エンゲージメント向上のための PDCAサイクル

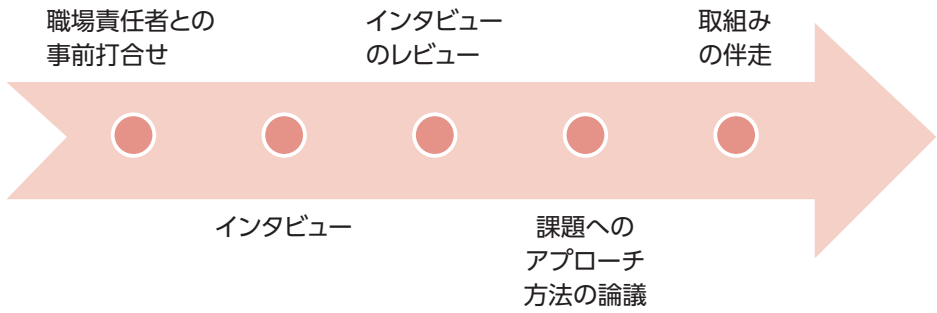
- エンゲージメントサーベイ結果を踏まえて、改善に向けたPDCAサイクルを各職場にて実施
- サーベイ結果ならびに要因分析は経営会議に報告を行い、改善に向けたモニタリングを実施



各職場における課題解決

- マネージャーを中心に職場メンバーが組織課題や打ち手を自ら考え、行動する、自律的な取組みを実施
- 特に支援が必要と考えられる職場においては、東京海上グループ内の人材育成専門会社に所属する専任コンサルタント2～3名が1組となり、約半年間にわたって職場支援

【職場支援のステップ】



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きやすさ：健康経営の目指す姿・推進体制

「お客様に“あんしん”をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社」であるために、その原動力となる社員の心身の健康は重要なテーマです。東京海上グループ各社では、社員がいきいきと働く環境づくりに向けて、社員の心身両面にわたるケアを行っています。

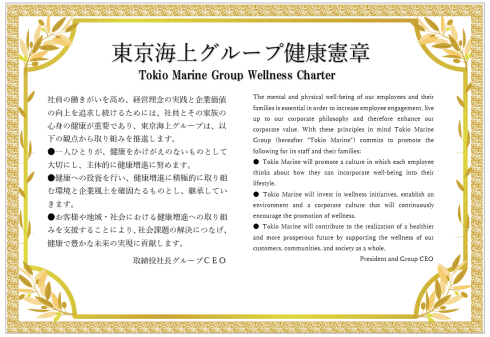
健康経営推進の考え方

目指す姿

東京海上グループでは社員を大切な財産と位置づけ、社員の健康を経営の重要なテーマとしています。社員が心身ともに健康な状態でいきいきと働くことで、満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的成長につなげていくことを目指しています。

東京海上グループ健康憲章

東京海上グループが健康経営を通じて目指すところや考え方を国内外のグループ全体に浸透させるために、健康に関する社員の行動規範として「東京海上グループ健康憲章」を制定しています。海外グループ向けにも英語版を作成しています。


東京海上グループ健康憲章
Tokio Marine Group Wellness Charter

社員の働きがいを高め、経営理念の実践と企業価値の向上を追求し続けるためには、社員とその家族の心身の健康が重要であり、東京海上グループは、以下の観点から取り組みを推進します。
●一人ひとりが、健康をかけがえのないものとして大切にし、主体的に健康増進に努めます。
●健康への投資を行い、健康増進に積極的に取り組む環境と企業風土を確固たるものとし、継承していきます。
●お客様や地域・社会における健康増進への取り組みを支援することにより、社会課題の解決につなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。
取締役社長グループCEO

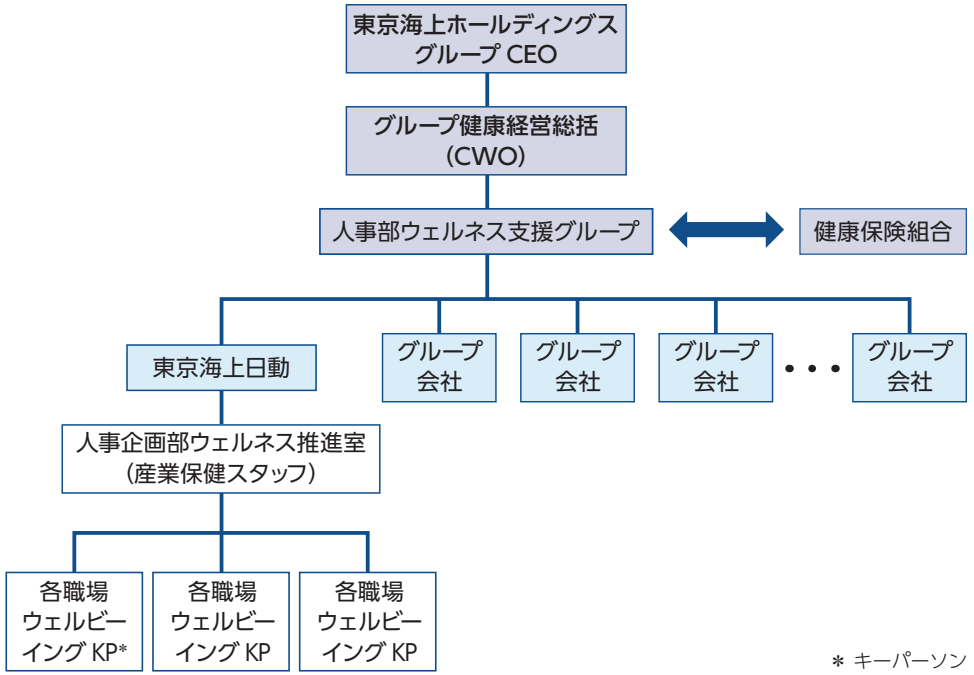
The mental and physical well-being of our employees and their families is essential in order to increase employee engagement, live up to our corporate philosophy and therefore enhance our corporate value. With these principles in mind Tokio Marine Group (hereafter "Tokio Marine") commits to promote the following for its staff and their families:
● Tokio Marine will promote a culture in which each employee thinks about how they can incorporate well-being into their lifestyle.
● Tokio Marine will invest in wellness initiatives, establish an environment and a corporate culture that will continuously encourage the promotion of wellness.
● Tokio Marine will contribute to the realization of a healthier and more prosperous future by supporting the wellness of our customers, communities, and society as a whole.
President and Group CEO

健康経営宣言

グループ主要企業である東京海上日動では、「お客様に選ばれ、成長し続ける会社“Good Company”であるために最も大切な原動力は社員であり、東京海上日動は社員と家族の心身の健康の保持・増進に積極的に取り組みます。」という健康経営宣言を掲げて、各種取組みを推進しています。

健康経営の推進体制

グループCEOをトップに、グループ健康経営総括およびウェルネス支援グループ（東京海上ホールディングスに設置）にてグループ全体での推進を図っています。



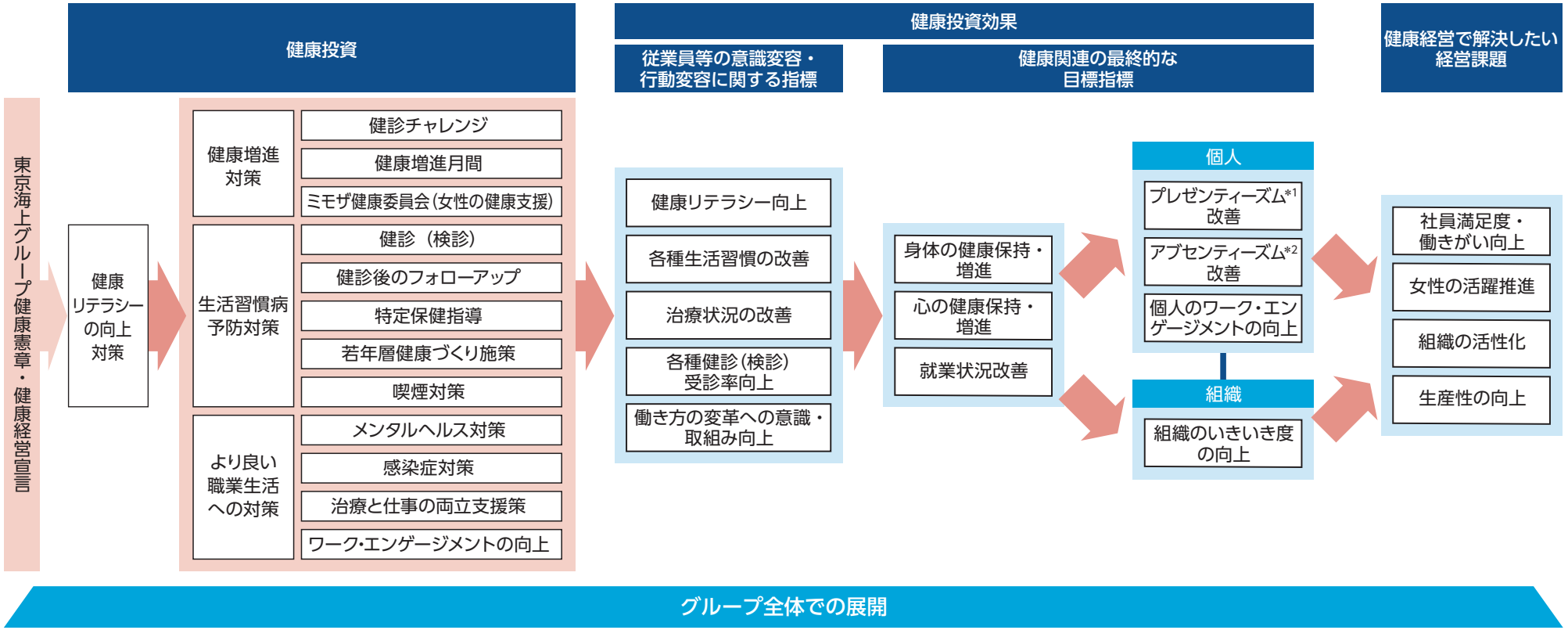
＊ キーパーソン

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きやすさ：健康経営関連施策のつながり

グループ
ホールディングス
東京海上日動

健康への積極的な投資により、社員とその家族が心身ともに健康な状態で、社員がいきいきと働ける会社を目指します。



*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（%）

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きやすさ：健康経営の取組みの評価・改善（PDCA）

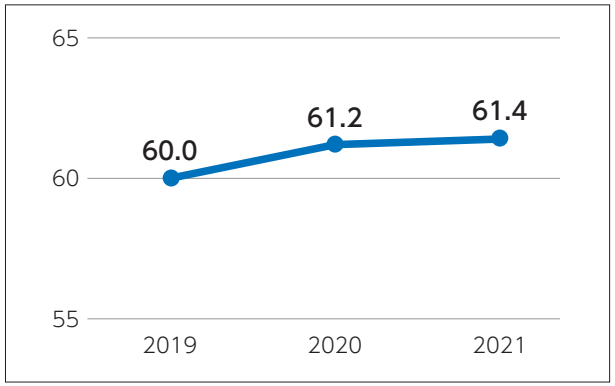
東京海上日動では、健康診断、ストレスチェックおよび社員アンケートなどの各種健康関連データの分析結果について、経営層とディスカッションしながら健康経営を推進しています。

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、その推移をもとに評価・改善に取り組んでいます。

健康経営全体のKPI推移

プレゼンティーズム*1の推移

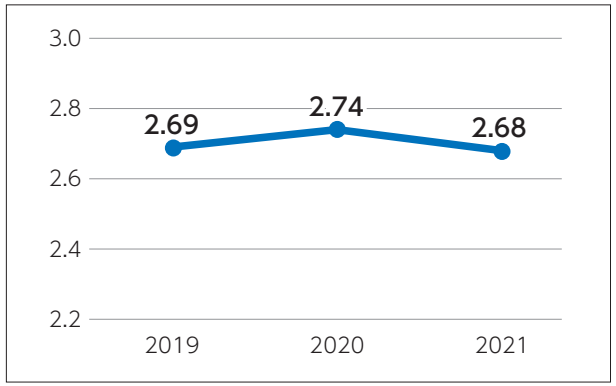
2年連続で改善しており、在宅勤務制度がプレゼンティーズム改善に寄与した可能性が高い



※2022年9月時点

ワーク・エンゲージメント*2の推移

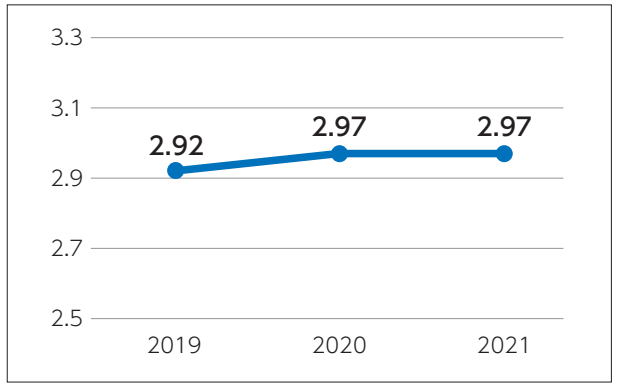
全国平均・業種平均と比較して良好な水準を維持



※2022年9月時点

組織のいきいき度*3の推移

職場の人間関係や職場環境および個人の健康状態との関連性が強く、2020年度からは横ばいで推移



※2022年9月時点

*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・エンゲー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）

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きやすさ：健康チャレンジ

社員の健康保持・増進を目的として「健康チャレンジ」を実施し、生活習慣改善やプレゼンティーズム改善等の効果につながっています。

施策内容

ねらい

社員一人ひとりが健康宣言を行い、心身の健康を考えライフスタイルを見直し、年間を通した取組みを行うことで、より良い生活習慣の定着を目指します。

実施内容

- 社員の健康の保持・増進を目的とした全員参加型とし、職場ごとの健康増進の推進役を任命
- 毎年10～11月を「健康増進月間」として、個人単位で取り組むメニュー（Myチャレンジ）に加え、組織単位で取り組むメニュー（Ourチャレンジ）も選択可能として、WEBアプリの導入、社内表彰などを実施

今後の取組み

今後は参加メリットをデータで示し、社員に訴求する方法も検討しながら、より楽しく、より主体的に参加でき、さらに満足度が向上することを目指します。



参加者の様子

効果検証

Myチャレンジの参加者は、運動習慣が改善する傾向にあることが確認されています。図1は2019年度の不参加者を1とした場合各コース参加者の運動習慣が改善する可能性が2.0倍、1.3倍、1.4倍であることを表しています。

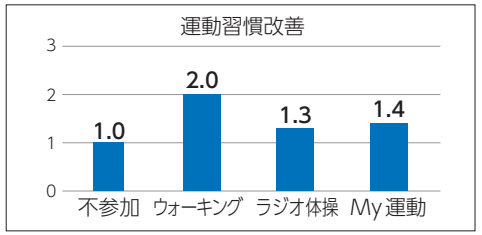


図1　次年度健診で運動習慣が改善

OurチャレンジとMyチャレンジに合わせて参加することの効果も認められています。図2は不参加者に比べ、Myチャレンジ・Ourチャレンジ両方でラジオ体操コースに参加した場合の肝機能改善者の割合が高いことを表しています。

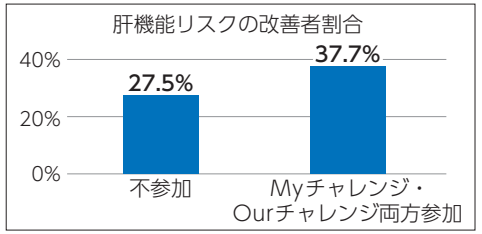


図2　Myチャレンジ・Ourチャレンジ両方でラジオ体操コースに参加した社員の次年度の肝機能リスク改善者割合

費用対効果

東京海上日動の2019年度実施データより健康チャレンジの費用対効果を検証した結果、健康チャレンジのMyチャレンジ「睡眠改善コース」とOurチャレンジの両方に参加した396名にプレゼンティーズム改善効果が見られました。この396名にかかる施策実施費用（約20万円）に対し、プレゼンティーズム改善効果を金額に換算した効果は約8,500万円と算出しています。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
働きやすさ：働き方改革

グループ
ホールディングス
東京海上日動

東京海上グループでは、「生産性の高い働き方」を追求する取組みを進めています。こうした取組みを通じて得られた時間を、社員一人ひとりが個人の成長に向けて有効活用し、より高い付加価値の創出につなげることで、社員と会社双方の持続的な成長を目指しています。

ワークルールの柔軟化

- 午前5時から午後10時までの範囲内で自由に勤務時間帯を選択できる「スーパーマイセレクト制度」の導入
- テレワークの活用などを背景とした在宅勤務の限度日数の撤廃

プロジェクトリクエスト制度（社内副業）

- 社員が、所属部署にかかわらず、現在の業務を担いながらコーポレート部門などのプロジェクトに参画できる仕組み
- 2022年度は100を超えるプロジェクトに562名の社員が参画し、社員の「やってみたい」という挑戦する想いを具現化

社外副業制度

- 社員が自らの成長を実現するための選択肢の一つとして社外副業を効果的に活用できるよう、2021年1月に運用ルールを変更し、挑戦しやすい環境を整備
- 社外副業を通して、新たな人脈の構築や日常と異なる経験を積むことによる成長を期待

インフラ整備

生産性高い働き方を実現するため、公共交通機関が比較的混雑する首都圏において、「通勤時間の削減」と「安心・集中して業務に取り組める環境づくり」を目的に、自社サテライトオフィスを開設（横浜、大宮、立川など）


横浜


大宮


立川

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

エンゲージメントの向上
参考指標・実績

項目	指標	対象	単位	2020年度	2021年度	2022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）	61.1	62.1	61.4
働きやすさ	健康増進施策の参加状況	東京海上日動	人数（名）	8,101	7,997	7,106
	プレゼンティーズム*1		—	61.2	61.4	61.6
	ワーク・エンゲージメント*2		—	2.74	2.68	2.66
	組織のいきいき度*3		—	2.97	2.97	2.96
	プロジェクトリクエスト制度参加人数		人数（名）	33	361	562
	平均有給休暇取得日数		日	15.8	16.6	17.2
	月間平均残業時間*4		時間	22.63	23.11	24.02
	ストレスチェック実施率		%	98.7	98.8	98.6

*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・エンゲー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。

資料編

主な外部評価



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

主な外部評価(1/2)

外部評価内容	説明	主催者	対象会社	
健康経営銘柄 2023 (2016年から8年連続)	従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む上場企業を「健康経営銘柄」として選定	経済産業省、東京証券取引所	東京海上ホールディングス	2023 健康経営銘柄 Health and Productivity
健康経営優良法人 2023・ 大規模法人部門（ホワイト500）	優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰	経済産業省、東京証券取引所	東京海上ホールディングス 東京海上日動 東京海上日動あんしん生命 東京海上ディーアール 東京海上日動メディカルサービス	2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
準なでしこ銘柄 (2021年度)	女性活躍推進に優れた上場企業を選定	経済産業省、東京証券取引所	東京海上ホールディングス	NADESHIKO semi 2022
デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2023	企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定	経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構	東京海上ホールディングス	DX銘柄2023 Digital Transformation
2022年度 ディスクロージャー優良企業 (5年連続5回目)	客観的基準に基づき、証券アナリストによりディスクロージャー優良企業を選定	公益社団法人日本証券アナリスト協会	東京海上ホールディングス	ディスクロージャー 2022年度 優良企業 Disclosure SAAJ 日本証券アナリスト協会

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

主な外部評価(2/2)

外部評価内容	説明	主催者	対象会社	
日経統合報告書アワード 2022 (準グランプリ)	財務・非財務の情報開示に積極的な企業を表彰	日本経済新聞社	東京海上ホールディングス	
PRIDE 指標 2022 ゴールド	LGBTQ+に関する企業等の取組みへの評価で認定	一般社団法人 work with Pride	東京海上日動	work with Pride Gold 2022
ダイバーシティ経営企業100選	ダイバーシティ推進を経営成果に結び付けている企業を選定	経済産業省	東京海上日動	DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2014
えるぼし認定	女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を認定	厚生労働省	東京海上日動キャリアサービス、東京海上ディーアール、 東京海上アシスタンス、東京海上日動コミュニケーションズ、 東京海上日動事務アウトソーシング、 東京海上日動ベターライフサービス	女性が活躍しています！
くるみん認定	計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業を「子育てサポート企業」として認定	厚生労働省	東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、 東京海上ディーアール、東京海上ミレア少額短期、 東京海上日動システムズ、東京海上日動メディカルサービス、 東京海上日動安心110番、東京海上アセットマネジメント、 東京海上日動コミュニケーションズ	2018年認定 くるみん 子育てサポートしています
プラチナくるみん認定	くるみん認定を既に受け、両立支援の制度の導入や利用が進み、高水準の取組みを行っている企業を認定	厚生労働省	東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、 東京海上日動システムズ、東京海上日動メディカルサービス 東京海上日動安心110番	プラチナくるみん 子育てサポートしています

To Be a **Good Company**

資料編

有価証券報告書記載事項



目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
管理職に占める女性の割合、男性の育児休業取得率

管理職に占める女性の割合

会社名	管理職に占める女性の割合（%）
東京海上ホールディングス株式会社	10.3
東京海上日動火災保険株式会社	10.3
日新火災海上保険株式会社	14.2
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	24.4
東京海上アセットマネジメント株式会社	7.2
東京海上日動キャリアサービス株式会社	50.5
東京海上日動ファシリティーズ株式会社	5.1
東京海上日動ベターライフサービス株式会社	45.1

（注）女性活躍推進法に基づき、「女性の管理職数÷管理職数」により算出しています。なお、管理職に役員は含みません。

男性の育児休業取得率

会社名	男性の育児休業取得率（%）
東京海上ホールディングス株式会社	—
東京海上日動火災保険株式会社	101.0
日新火災海上保険株式会社	75.0
イーデザイン損害保険株式会社	40.0
東京海上ミレア少額短期保険株式会社	100.0
東京海上日動あんしん生命保険株式会社	69.4
東京海上アセットマネジメント株式会社	58.3
東京海上日動ベターライフサービス株式会社	87.5

（注）1．育児・介護休業法に基づき、「当事業年度に男性労働者のうち育児休業等をした数（育児を目的とした休暇がある場合はその数値を含む）÷当事業年度に男性労働者のうち配偶者が出産した数」により算出しています。なお、出向者は出向元の従業員として集計しています。
2．東京海上ホールディングス株式会社の男性の育児休業取得率の「−」は、当事業年度に男性労働者のうち配偶者が出産した数がないことを表しています。
3．東京海上日動火災保険株式会社の男性の育児休業取得率は、前事業年度に配偶者が出産した男性労働者が当事業年度に育児休業をした影響により、100%を超えています。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
男性の賃金に対する女性の賃金の割合（1/3）

東京海上ホールディングス株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
66.7	75.7	59.2

（注）上表の差異は専門性、キャリアおよび成果に応じた賃金設定によるものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。なお、人事制度上、従事する業務の違いおよび勤務地限定の有無等による社員区分はありません。

東京海上日動火災保険株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
51.2	48.9	61.5

（注）1．正規雇用労働者の社員区分には、勤務地を限定しない「グローバル」および勤務地を限定する「エリア」があり、勤務地限定の有無により相対的に「グローバル」の賃金水準が高くなっています。「グローバル」に男性が多いことおよび相対的に男性の勤続年数が長いことから上表の差異が表れていますが、性別によって賃金に差異は設けていません。社員区分ごとおよび勤続年数ごとの男性の賃金に対する女性の賃金の割合は下表のとおりです。

勤続年数	社員区分	
	グローバル	エリア
1 ～ 10 年	85.5%	96.5%
11 ～ 20 年	91.9%	87.9%
21 ～ 30 年	94.5%	109.3%

2．非正規雇用労働者については従事する業務ごとに職種を定めています。賃金の差異は、賃金水準が相対的に高く男性比率が高い特定の職種の構成比が大きいことを主因として生じているものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
男性の賃金に対する女性の賃金の割合（2/3）

日新火災海上保険株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
63.8	61.3	81.9

（注）1．正規雇用労働者の社員区分には、勤務地を限定しない「全国型」および「アジャスター社員」、勤務地を一定範囲に限定する「広域型」ならびに勤務地を限定する「地域型」があり、勤務地限定の有無により相対的に「全国型」の賃金水準が高くなっています。「全国型」に男性が多いことおよび相対的に男性の勤続年数が長いことから上表の差異が表れていますが、性別によって賃金に差異は設けていません。社員区分ごとおよび勤続年数ごとの男性の賃金に対する女性の賃金の割合は下表のとおりです。なお、「アジャスター社員」は女性の在籍がないため下表に記載していません。

勤続年数	社員区分		
	全国型	広域型	地域型
1～10年	86.0%	50.5%	97.1%
11～20年	91.3%	97.2%	88.3%
21～30年	72.4%	87.0%	88.8%

2．非正規雇用労働者については従事する業務ごとに職種を定めています。賃金の差異は、賃金水準が相対的に高く男性比率が高い特定の職種の構成比が大きいことを主因として生じているものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。

東京海上日動あんしん生命保険株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
51.7	51.2	44.6

（注）1．正規雇用労働者の社員区分には、勤務地を限定しない「グローバル」および勤務地を限定する「エリア」があり、勤務地限定の有無により相対的に「グローバル」の賃金水準が高くなっています。「グローバル」に男性が多いことおよび相対的に男性の勤続年数が長いことから上表の差異が表れていますが、性別によって賃金に差異は設けていません。社員区分ごとおよび勤続年数ごとの男性の賃金に対する女性の賃金の割合は下表のとおりです。

勤続年数	社員区分	
	グローバル	エリア
1～10年	84.6%	94.4%
11～20年	92.5%	107.5%
21～30年	97.6%	—

2．非正規雇用労働者については従事する業務ごとに職種を定めています。賃金の差異は、賃金水準が相対的に高く男性比率が高い特定の職種の構成比が大きいことを主因として生じているものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。
3．「エリア」の勤続年数21～30年の「－」は、男性の在籍がないことを表しています。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
男性の賃金に対する女性の賃金の割合（3/3）

東京海上アセットマネジメント株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
54.1	53.0	56.6

（注）1．正規雇用労働者は、資産運用を担う社員および定型業務を中心に担う社員に大別されますが、資産運用を担う社員の賃金水準が相対的に高くなっています。資産運用を担う社員に男性が多いことから、上表の差異が表れていますが、性別によって賃金に差異は設けていません。
2．非正規雇用労働者については従事する業務ごとに職種を定めています。賃金の差異は、賃金水準が相対的に高く男性比率が高い特定の職種の構成比が大きいことを主因として生じているものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。

東京海上日動キャリアサービス株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
89.1	60.4	89.0

（注）正規雇用労働者における賃金の差異は、労働時間数が少ないなどにより賃金水準が相対的に低く女性比率が高い派遣社員（無期雇用）の構成比が大きいことを主因として生じているものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。

東京海上日動ファシリティーズ株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
65.4	63.8	100.5

（注）正規雇用労働者の社員区分には、転居転勤のある「総合職」および転居転勤の無い「エリア総合職」があり、勤務地限定の有無により相対的に「総合職」の賃金水準が高くなっています。「総合職」に男性が多いことから上表の差異が表れていますが、性別によって賃金に差異は設けていません。「総合職」および「エリア総合職」それぞれの社員区分における男性の賃金に対する女性の賃金の割合は「総合職」が 80.0%、「エリア総合職」が 85.2%です。

東京海上日動ベターライフサービス株式会社

男性の賃金に対する女性の賃金の割合（%）		
全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
60.6	89.2	96.3

（注）全労働者における賃金の差異は、労働時間数が少ないなどにより賃金水準が相対的に低く女性比率が高い特定の職種の構成比が大きいことを主因として生じているものであり、性別によって賃金に差異は設けていません。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
人的資本（1/4）

① ガバナンス

「内部統制基本方針」に基づき「人事に関する基本方針」を定め、人事に関しての基本的な考え方、統括部署の設置、各種基準の策定等の態勢整備等を示すとともに、グループ会社における重要な人事制度改定等の事前承認事項および報告事項を定め、人事に関するガバナンス体制を構築しています。

② 戦略

a）人事戦略

人事戦略は、パーパスを起点として経営戦略と連動しグループの成長を後押しするものと考えています。東京海上グループの人事戦略は、ステークホルダーに向けた価値創出の源泉となる「グループ一体経営を支える“人材”」と、パーパスを起点にグループが一つになる「グループ一体経営を支える“企業文化”」の2つを構成要素としています。これら2つの要素の相乗効果が、グループ経営戦略においてめざす姿の実現確度を高めていきます。そのために、めざす姿の実現に必要なケイパビリティを特定のうえ、現状とのギャップを把握し、そのギャップを埋めるために必要な人事施策を策定しています。

b）人材育成方針

東京海上グループの人材に対する考え方、人材育成に関する方針を“Tokio Marine Group - Our People”として整理し、社内外に開示しています。

“Tokio Marine Group - Our People”

- Human resources are Tokio Marine Group's most valuable asset and serve as the driving force for realizing the Group's “Good Company” vision.
  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。
- Tokio Marine Group will secure essential human resources in all business areas to provide safety and security to customers and society.
  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。
- Tokio Marine Group provides employees, who tackle challenges with passion and motivation, with active roles and opportunities conducive to growth.
  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。
- Tokio Marine Group aims to be a truly global company that respects diversity and inclusion. We will continuously walk an endless path toward becoming a “Good Company” by creating an environment where diverse human resources can fully demonstrate their inherent capabilities.
  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&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’への果てしない道を歩み続けます。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項(関連部分)
人的資本(2/4)

c)社内環境整備方針

東京海上グループの人事戦略の構成要素である「グループ一体経営を支える“企業文化”」を強化する観点から取組みを進めています。具体的には、「パーパスの浸透」および「D&I推進」による「グループ一体感の醸成」ならびに「働きがいの実感と働きやすさ」による「エンゲージメントの向上」の実現に向け、社内環境を整備する方針としています。

イ)パーパスの浸透

グループCEO自身がカルチャーを総括するチーフオフィサーとして、経営陣とグループ社員がマジメな話を気楽にする「マジきら会」等の取組みを先頭に立って推進し、パーパスの浸透によるグループ一体感の醸成に努めています。「マジきら会」はグループCEOや経営陣が参加するものから各職場内で開催されるものまで、様々な場面で実施されています。また、東京海上グループ内の多様な人材のエンゲージメントの把握やパーパスの浸透度等を測るため、毎年カルチャー&バリューサーベイを実施し、その結果をグループ一体感のさらなる醸成へと繋げています。

グローバルベースでパーパスを浸透させる取組みとして、東日本大震災の被災地を訪問し世界各国のグループ会社の経営幹部候補が参加する研修プログラム(Middle Global Leadership Development Program)を実施しています。東北の被災地を実際に訪れ、当時震災対応を行った社員や代理店と対話を行い、震災時の行動や想いに触れることで、保険の意義や“Good Company”の意味を体感するプログラムとなっています。

ロ)D&I推進

多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員がジェンダー・年齢・国籍・障がいの有無等にかかわらず能力を最大限発揮していくことが、世界中のお客様に提供する商品・サービスの品質を高めていくうえで重要であると考えています。具体的には、ジェンダーギャップの解消、高年齢社員や障がい者等、誰もが活躍できる職場づくり、国籍や人種を問わない採用、多様な経験を持つ社員の中途採用・育成等を進め、グループ全体のD&I推進に取り組んでいます。

D&I推進を加速するため、D&Iの取組みを総括するチーフオフィサーおよびダイバーシティカウンシルを設置し、ビジョンやアクションプランについて議論を重ねています。D&Iの取組みを通じて「真にインクルーシブなグローバル保険グループ」をめざすために、以下のとおり4つの観点から「D&Iビジョン」を策定しています。

真にインクルーシブなグローバル保険グループ

Attract	Empower	Develop/Promote	Retain
私たちは、誰もが持てる力を遺憾なく発揮できる会社として、個々人の属性にかかわらず多様な人材から選ばれる会社を目指します。	私たちは、全ての社員が存分に活躍できる真にインクルーシブな職場環境をつくり、お客様や社会に貢献するために必要な環境を整備し、適切な裁量を付与します。	私たちは、様々な経験と学びの機会を提供することに加えて、全ての社員に活躍の場を与えることで、社員一人ひとりが、仕事を通じて成長できるよう支援します。	会社と社員の間には強固な信頼関係が構築され、社員はそれぞれの貢献に応じて公正に評価され、適切に処遇されます。

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
人的資本（3/4）

ハ）働きがいの実感と働きやすさ（エンゲージメントの向上）

社員一人ひとりのエンゲージメントの状態を的確に把握するため、エンゲージメントサーベイを年1回実施しています。サーベイの結果とその変化を分析し、組織全体の状況を経営陣が把握するとともに、専任コンサルタントの支援等も受けながら自律的に課題解決に取り組むPDCAサイクルを回しています。

2022年度、東京海上日動火災保険株式会社は、社員のエンゲージメント向上に取り組む専任チームである「エンゲージメントデザインチーム」を新設し、「地域社会・お客様への貢献」や「自己成長・自己実現の実感」等によりエンゲージメントを向上させる取組みを展開しています。これらの取組みに加え、リモートワークや勤務時間自由選択制度の活用および副業の解禁等の働きやすさを高める施策により、エンゲージメント向上を図っています。また、役員報酬の業績連動部分について、「会社目標」として「サステナビリティ戦略に係る指標」および「社員エンゲージメント指標」を追加し、経営陣がエンゲージメントの向上にコミットする姿勢を明確にしています。

東京海上グループは、社員の健康を経営の重要なテーマとしています。社員が心身ともに健康にいきいきと働くことで満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的成長に繋げていくことをめざしています。こうした考えに基づき、「東京海上グループ健康経営憲章」を定め、グループCEOをトップに、健康経営を総括するチーフオフィサーの指揮のもと、専任組織がグループ全体の健康経営や労働安全衛生の推進に取り組んでいます。取組みの結果、健康経営に優れた企業として「健康経営銘柄」に8年連続で選定されています。東京海上グループは、これらの取組みの実効性を上げるため、様々な社員意識調査により、社員や組織全体の状況を定期的に確認し、課題の抽出と解決に向けた取組みを行うPDCAサイクルを回しています。

Tokio Marine Group Wellness Charter
東京海上グループ健康憲章

The mental and physical well-being of our employees and their families is essential in order to increase employee engagement, live up to our corporate philosophy and therefore enhance our corporate value. With these principles in mind Tokio Marine Group (hereafter “Tokio Marine”) commits to promote the following for its staff and their families:
社員の働きがいを高め、経営理念の実践と企業価値の向上を追求し続けるためには、社員とその家族の心身の健康が重要であり、東京海上グループは、以下の観点から取り組みを推進します。

- Tokio Marine will promote a culture in which each employee thinks about how they can incorporate well-being into their lifestyle.
  一人ひとりが、健康をかけがえのないものとして大切にし、主体的に健康増進に努めます。
- Tokio Marine will invest in wellness initiatives, establish an environment and a corporate culture that will continuously encourage the promotion of wellness.
  健康への投資を行い、健康増進に積極的に取り組む環境と企業風土を確固たるものとし、継承していきます。
- Tokio Marine will contribute to the realization of a healthier and more prosperous future by supporting the wellness of our customers, communities, and society as a whole.
  お客様や地域・社会における健康増進への取り組みを支援することにより、社会課題の解決につなげ、健康で豊かな未来の実現に貢献します。

President and Group CEO
取締役社長 グループCEO

目次
本編
人的資本経営に対する基本姿勢
東京海上グループの人的資本経営
資料編
人的資本経営を支える仕組み
人的資本経営の要素①
グループ一体経営を支える“人材”
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”
主な外部評価
有価証券報告書記載事項

有価証券報告書記載事項（関連部分）
人的資本（4/4）

③ リスク管理

（略）

④ 指標と目標

指標	対象会社	目標	2022年度実績	該当する取組み
女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス株式会社	2027年度 30.0%	15.8%	・D&I推進
女性管理職以上比率（注1）	東京海上日動火災保険株式会社	2030年度 30.0%	10.4%	・D&I推進
カルチャー＆バリューサーベイの結果（注2）	東京海上ホールディングス株式会社 および国内外のグループ会社 42 社	維持・向上	4.4点	・パーパスの浸透 ・D&I推進 ・働きがいの実感と働きやすさ
エンゲージメントスコア（注3）	東京海上ホールディングス株式会社 東京海上日動火災保険株式会社	維持・向上	61.4	・働きがいの実感と働きやすさ

（注）1．「管理職以上」には取締役、監査役および執行役員を含みます。なお、2023年4月1日時点では11.2%まで向上しています。
2．エンゲージメントの把握やパーパスの浸透度等を測るための独自サーベイです。評価点は5点満点で算出されます。2020年度実績は4.3点、2021年度実績は4.3点です。
3．株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウドで測定するものです。数値は偏差値として算出されます。2020年度実績は61.1、2021年度実績は62.1です。

(Blank Page)

*To Be a **Good Company***

“いざ”というとき、お役に立ちたい。
万が一のときも、新たな一歩を踏み出すときも。
お客様と社会のあらゆる“いざ”を支える、強くやさしい存在でありたい。
この思いを日々の行動として積み重ね、すべての人や社会から信頼される
良い会社“Good Company”を目指し、挑戦を続けてゆきます。

TOKIO MARINE

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）