



東京海上ホールディングス

To Be a Good Company

東京海上グループの D&I

2022年3月17日

Tokio Marine *Insights:*



I.東京海上グループにおけるD&I P.3

II.D&I推進体制 P.6

III.D&I重点課題 P.8

IV.Appendix P.18



持続的な成長への多様な人材の貢献

- 積極的なグローバル展開等を通じて獲得した多様な人材が、これまでの成長に大きく貢献



*: 自然災害を平年に補正し、2020はコロナおよび為替変動の影響も控除 (新定義ベース)

D&Iの戦略的重要性

- D&Iの推進は、不確実な環境・市場の中で更に成長するためのキーサクセスファクター
- CDIO、Deputy CDIOのもと、D&Iを更に推進し、“しなやかでたくましい会社”を創る



Caryn Angelson

Group Deputy CDIO

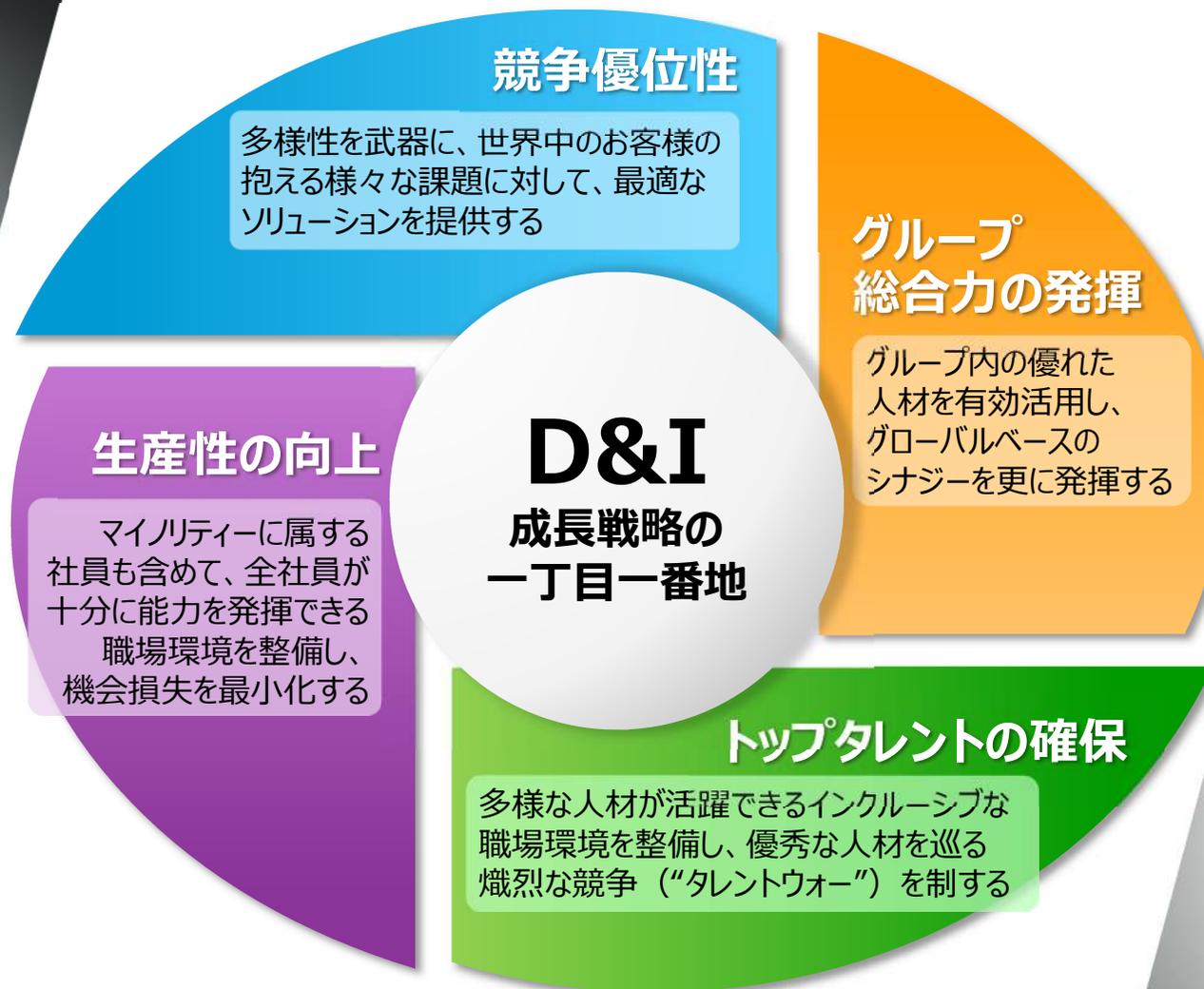
Tokio Marine Holdings, Inc

(2022年4月1日～)

CHRO & CLO

*Tokio Marine North America
Services, LLC*

Copyright (c) 2022 Tokio Marine Holdings, Inc.



Group Chief Diversity & Inclusion Officer (CDIO)
Tokio Marine Holdings, Inc.

鍋嶋 美佳



D&Iビジョン ～Our Commitment～

- これまでも取り組んできたD&Iを更に加速するために、
2021年10月「東京海上グループD&Iビジョン」を策定

真にインクルーシブな グローバル保険グループへ

Attract

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めざします。

Empower

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。

Develop/Promote

私たちは、様々な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。

Retain

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。

ダイバーシティカウンスル

- CEOをトップとするグローバル委員会を設立。ジェンダー、ナショナルリティ、ジェネレーション、キャリア採用、社外など多様なメンバーも参画し、グループ全体で取り組みを推進

小宮さんのリーダーシップのもと、このような会議体が開かれたことを嬉しく思う。多様なメンバーによる活発な議論を通じて、D&I推進に貢献したい。



社外取締役



グループCFO



グループCHRO



従業員代表

従業員代表は、毎年フォーカスすべき主要課題に応じて3-5名の代表者を選定する【任期：1年】

東京海上日動
CEO

委員長 グループ CEO



グループCDIO



従業員代表

ダイバーシティカウンスル
2021年4月発足

現状に満足しているわけではないが、D&Iにはこれまでもしっかりと取り組んできたわけで、旅の途上であること、そして前進していることを社内外に示していきたい。

Co Head of
InternationalCo Head of
International

従業員代表



従業員代表

中途採用かつ日本人ではない自分の経験から、「パーティに招待される」だけでなく「参加できるようになる」ことが重要。

ダイバーシティカウンシルのこれまでの取り組み

- 2021年4月の発足以来、様々な取り組みを展開し、D&Iを強力に推進



方針の決定



施策の立案と推進



社外との コミュニケーション

- ◆ 課題の整理と重点課題の決定
(P.8ご参照)

- ◆ 各種施策の推進
(P.9-19ご参照)

- ◆ 各種メディアでのPR
・日経ジェンダーギャップ会議
への参加（2021年12月）等
- ◆ 戦略的IR
・本日の説明会もこの一環
- ◆ 社外評価機関対応

取り組みの全体像と重点課題

- D&Iビジョンの実現に向けて、多くの課題に取り組んでいるが、Global Insurerである当社が当面解決すべき重点課題を特定

グループ各社で取り組んでいるが、国内外ともに上位階層の女性比率が低い

▼
**当面解決すべき
 重点課題**
 (P.12-17ご参照)



取り組みの概要はP.19ご参照

インクルーシブな文化の醸成

多様な従業員が生き生きと働くための土台であり、これまでも十分に取り組んできたが、今後もビジネスが拡大していく中で、継続的に対応していく必要がある

▶ **当面解決すべき
 重点課題**
 (P.9-11ご参照)

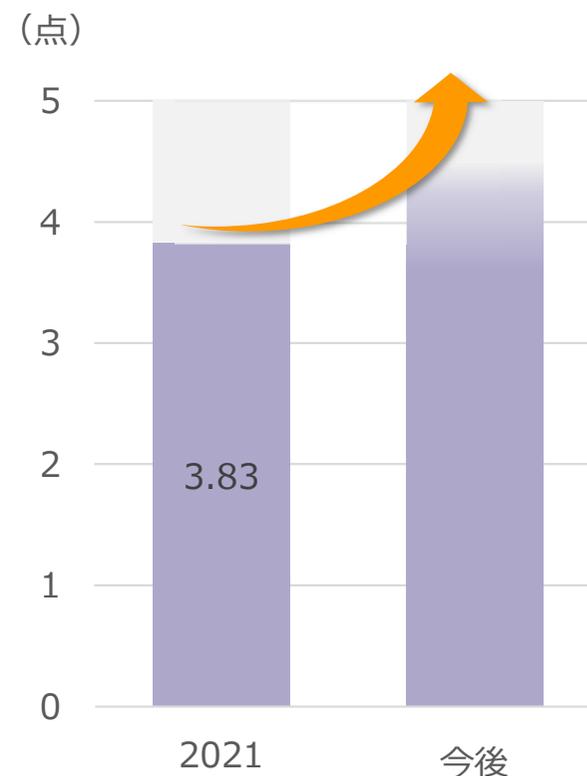
グループ一体経営を通じた課題解決力の最大化

- これまでもグローバルなグループ一体経営で経営課題を解決してきたが、課題解決力を最大化するために、状況を定点観測しながら、“インクルーシブな文化”を醸成し続ける

課題	グローバルな適材適所	
保険引受	海外トップマネジメント  Robert O'Leary 常務執行役員	専門性の活用  スペシャルティ Philippe Vezio (TMHCCからTMAsiaに異動)
資産運用	 Donald Sherman 専務執行役員 共同CIO	 再保険 Barry Cook
事業環境	 Christopher Williams 専務執行役員 共同CRSO Co-Head of Int'l Business	 TMK CEO Brad Irick (TMHCCから異動)
デジタル・サイバー	 José Adalberto Ferrara 執行役員	 保険リザーブ Daniel Thomas
サステナビリティ・D&I	 Susan Rivera 執行役員	 サイバー保険 Daljitt Barn 法務・人事 Caryn Angelson (TMNASとTMHDを兼務)

カルチャー&バリューサーベイ

Q. 受容的（インクルーシブ）な風土がある



打ち手 ～グループ全体～

- インクルーシブな文化を根付かせるために、マジきら会等を通じて、パーパスの浸透を図る

東京海上のパーパス

お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること

パーパスの浸透

- **真面目な話を気楽にする「マジきら会」**
あらゆる階層で「マジきら会」を開催
パーパスを起点に全ての社員に内在する
「想い」を引き出し、「熱意」に火を灯すことで、
大きな力を生み出す

2021年度 開催実績
(1月まで)

CEO / CCO(Culture)	54回
CDIO	18回
東京海上日動 社長	44回



小宮CEOによるリモートでのワールドツアー（CEO会議）

- **全社員にD&Iブックレットを配布（2021年11月）**

打ち手 ～北米～

- インクルーシブな文化の醸成は北米で円滑にビジネスを行う上では必要不可欠

北米拠点

- 特別有給休暇制度の導入（2021年）
ビジネスカレンダーにはない、宗教上の休日や文化的な休日を祝うための休暇制度



A Member of the Tokio Marine Group

- 独自のDiversity Councilを設立（2020年）
- 意見が偏らないように、全事業エリア、全階層、様々なマイノリティ集団から代表者を集めている



A member of the Tokio Marine Group

- オフィスが所在する地域の人口構成に従業員構成を一致させることで、マイノリティの心理的負担を軽減
- マネージャーの評価に、「インクルージョンへの貢献」を組み込む

パイプラインの強化

- 「ジェンダーギャップの解消」には、パイプラインの強化が重要

2021年

2030年目標

女性取締役・監査役

15.8%



30%クラブで掲げる
理念の実現へ



女性管理職

32.8%



国内（東京海上日動）
の女性管理職以上比率
を30%に引き上げる



女性準リーダー

54.9 %



50 %以上をキープ



※女性取締役・監査役：東京海上HD、女性管理職：主要連結決算子会社（海外 50.5%、国内 10.9%）、女性準リーダー：東京海上日動における主任以上の担当者クラス

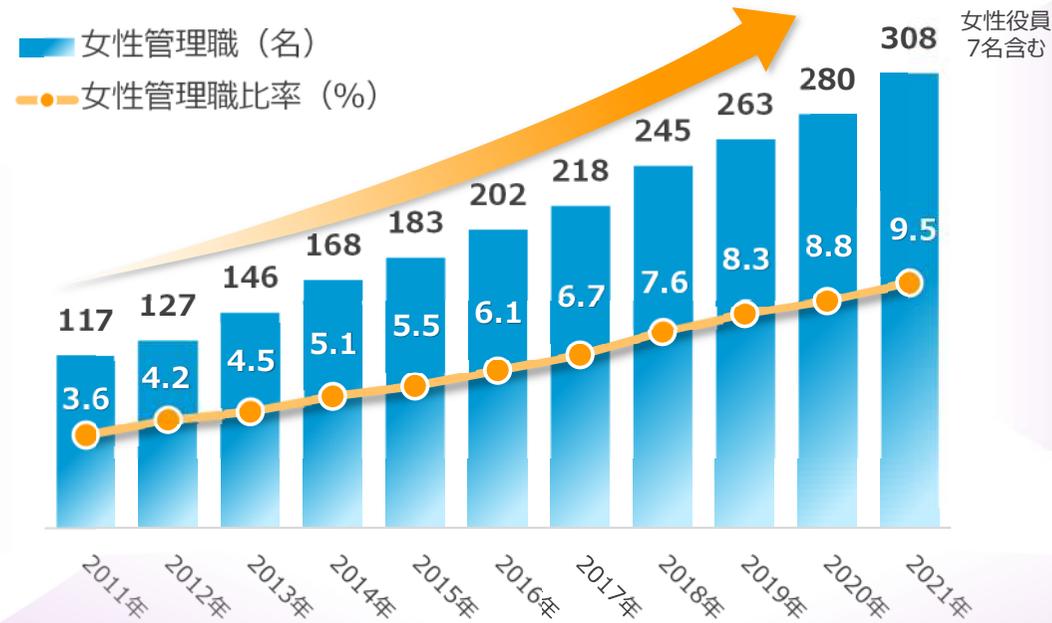
打ち手 ～東京海上日動～

- “あらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参加している状態”の実現をめざし、女性管理職の育成とそのすそ野拡大に注力

全社員の意識改革



- 全社員を対象としたアンコンシャスバイアス研修
- 3つのK（期待して、鍛えて、活躍する機会と場の提供）を通じた意識改革



意識改革プログラム (管理職向け)



- 女性管理職を対象とした役員によるメンター制度やマジきら会を通じて、更なる上位階層展望へ向けた自己成長をサポート

ハード面の整備



- ママパパ☆キャリアアップ応援制度、Iターン・Uターン、リモートJOBリク*等のハード面も整備

意識改革プログラム (準リーダー向け)



- 女性準リーダー（管理職手前層）を対象としたプレ経営スクールの開講

女性部門長による体験談



佐藤 順子

理事 本店損害サービス第二部長
東京海上日動火災保険株式会社
(2022年4月1日より執行役員に昇格)

1989年エリア型従業員として入社以来、
ハードシッの高保険金支払業務に
主に従事

- ジェンダーギャップの解消は、制度の充実だけでは進まない
- 自身のキャリアを振り返ってみても、3つのKがあったからこそ今の自分がある
- 企業価値の更なる向上に向けて、3つのKの提供等も通じて、多くの女性管理職ロールモデルを作っていくことが私の使命

若年時

課題

- ◆ 当社はこの頃から女性の活躍を推進しており、自身も役割の変革に挑戦
- ◆ ロールモデルとなる先輩もなく大きな不安を抱く

解決策

- ◆ フレックス制度を活用したり、同環境下のエリア型やメンターから話を聞く
- ◆ また、上司から徹底的に仕事を教わり、徐々にやりがいを実感



女性部門長による体験談

管理職

課題

- ◆ 周囲の管理職が全員男性の中、管理職もシステム開発も未経験で、孤立感とプレッシャーを感じる
- ◆ 子どもの進学も重なり、タイムマネジメントが難しくなる

解決策

- ◆ 上司の言葉で覚悟を決める
「お客様の気持ちを最も理解している君がマネジメントするプロジェクトが失敗するはずがない。」
- ◆ 先輩社員の経験を聞いたり、家族や職場の協力を得て、家庭と仕事を両立

課題

- ◆ ジェンダーギャップを解消するための各種制度が整い、活躍することに積極的な女性が増えた今、それを企業価値の向上に繋げることが至上命題

解決策

- ◆ 部内の意思決定の場において、必ず男女約半数となっている状態を実現し、多様化するお客様のニーズにマッチする多様なアイデアを集約。個人のやりがいや品質向上に繋がっている

小6の娘から「お母さん、仕事辞めて」働く母親のジレンマ

思い詰めた表情で、小6だった娘が発した言葉が胸に刺さった。

「お母さん、仕事辞めてくれない？」

大手保険会社の女性課長（46）は昨年、娘の中学受験を経験した。

（後略）



（引用）2012.11.12「AERA dot.」および2012.11.19「AERA」より
<https://dot.asahi.com/news/domestic/2012111200012.html?page=1>



打ち手 ～北米①～

- 各子会社のビジネスの特性に合わせて、独自にジェンダーギャップ解消に取り組む



- シェアードサービスカンパニーであるTMNASでは、歴史的にも女性の進出が遅れていたIT業界におけるジェンダーギャップの解消に尽力



Robust Women in IT Group



A Member of the Tokio Marine Group

- 全米に点在するlocal officeに所属する女性の活躍を推進するため、主要5都市にアンバサダーを設置
- 定期的なセミナー（Women's Leadership Series）を通じて、能力開発やネットワーキングを促進



Women's Leadership Series

打ち手 ～北米②～



- 実践的な調査研究能力を高める「Elevating Women in Leadership」プログラム（6ヶ月）に参加
- 同プログラムに参加することで、Specialty保険のエキスパートであるTMHCCにおいて、専門家集団をリードする女性リーダーを育成



Elevating Women in Leadership



- 女性の育成や再就職時の障害軽減をサポートするために「Women's leadership committee」を組成。結果として、シニアリーダー層における女性の人数は過去5年間で3倍に
- 職場と従事するマーケットの男女構成を均等に保つことが成功の秘訣



経営陣向けD&Iフォーラム

- CEO、CxO、Group Company CEOsが参加するセッションを世界3極で実施
- 変革をリードするためのD&Iに関する知見の深化を通じ、自社での具体的なアクションにつなげることで、東京海上グループ全体でD&Iを推進する

テーマ	テーマ別の目的
CEO & CDIO メッセージ	D&Iの現状に関する共通認識を持つ
マイノリティの疑似体験	アンコンシャスバイアスを背景とする様々な行動をケーススタディから学ぶ
D&Iとビジネスニーズとの相関	ロジックベースの理解からパッションベースの信念へと移行する端緒とする
各GCにおけるKPI	各GCにおけるD&Iへの取り組みをモニターするKPIを選択する
アクションプランニング	グループレベルで一貫性のあるメッセージを発信する

D&Iビジョン実現に向けたその他の取り組み

外国人の活躍推進



- 海外M&Aで獲得した人材を、グローバルな適材適所で活用することが当たり前の状態に（P.9ご参照）

キャリア採用の活躍推進



- 市場をベンチマークした報酬体系を持つ人事制度を創設
- 高度な専門性を有する人材を様々な領域から採用

世代間のダイバーシティ活用



- 新たな変革に挑む若手社員の挑戦をサポートする社内ベンチャープログラム「Tokio Marine Innovation Program」の実施（2020年度の応募者は海外含め126名）

エイジフリーの実現



- シニア社員の活躍フィールドを一層広げるため「シニア戦略JOB」を創設
- これまで培った専門性・キャリアを活かしてグループに貢献

障がい者の雇用促進



- 法定雇用率以上の障がい者採用に取り組む
- 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」では、事業支援・印刷等を通じグループの発展をサポート

マイノリティの理解促進と活用



- 全社員を対象にLGBT等の理解促進のための研修を実施
- PHLYでは、NPOと提携し、マイノリティから優秀な人材を確保し、民族や人種の多様性を促進

<ご注意>

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。

従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

経営企画部 IRグループ

URL: www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html

TEL: 03-3285-0350

To Be a *Good Company*



東京海上ホールディングス

TOKIO MARINE