



TOKIO MARINE

# 東京海上ホールディングス

*Inspiring Confidence.  
Accelerating Progress.*

個人投資家の皆様へ

## 東京海上グループの経営戦略 (証券コード: 8766)



2024年9月  
取締役社長グループCEO  
小宮 暁

1. 東京海上グループのパーパスと現状 .....	P. 2
2. いま保険業界が、当社が対峙しなければならない課題.....	P. 5
3. 中期経営計画におけるグループの「基本戦略」と「重点戦略」 .....	P. 10
4. 株主還元 .....	P. 26
5. おわりに .....	P. 29
参考資料 .....	P. 31



# 1. 東京海上グループのパーパスと現状

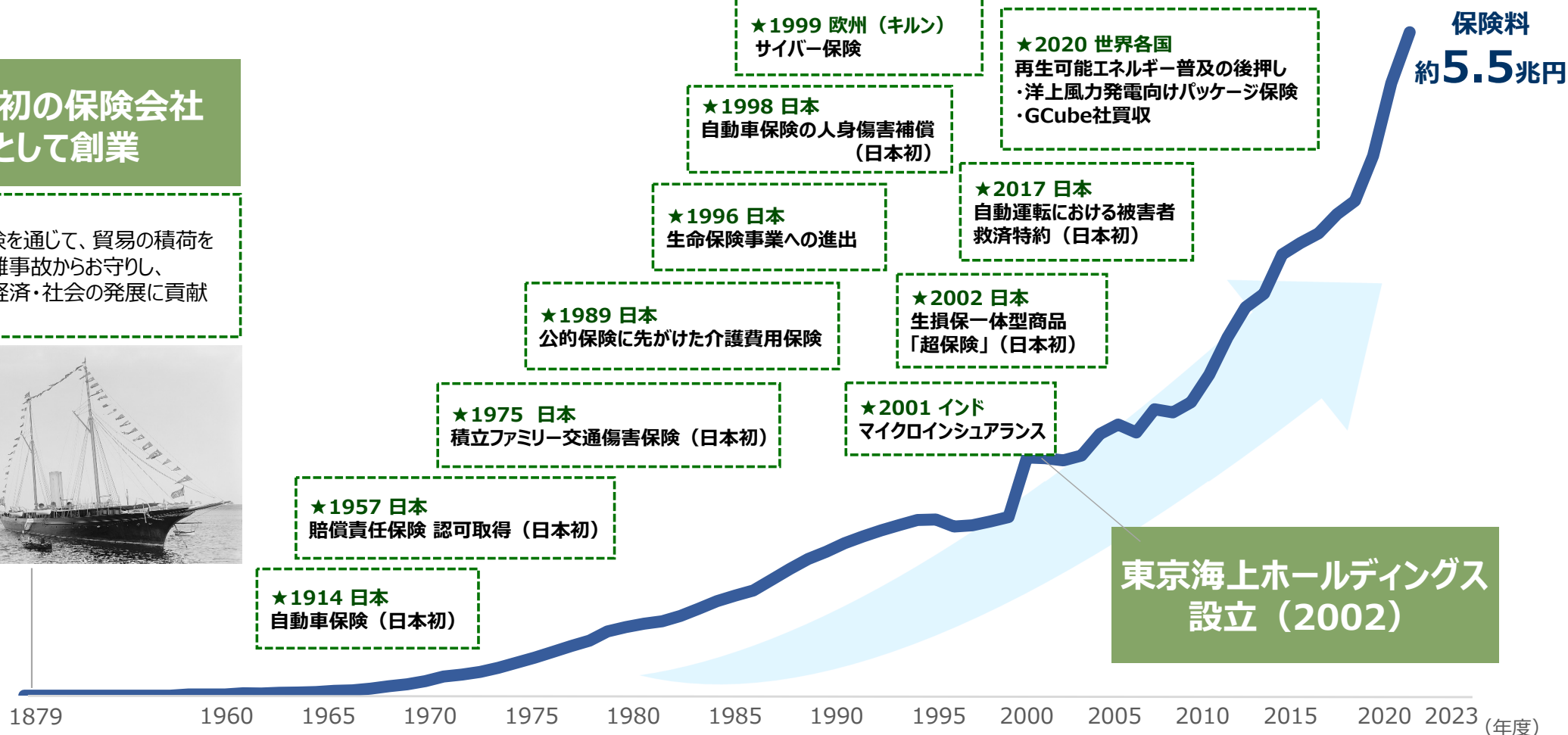
# 当社グループのパーパスと社会課題解決の軌跡

- 当社のパーパスは、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」
- 創業以来、このパーパスを起点に、保険本業を通じて時代ごとに変化する社会課題を解決してきた

## ■ 元受正味保険料\*の推移

### 日本初の保険会社 として創業

海上保険を通じて、貿易の積荷を  
海難事故からお守りし、  
日本の経済・社会の発展に貢献



\* 収入積立保険料を除く

# 社会課題解決に向けた直近の貢献事例（グローバル）

- 今や当社は、日本だけでなく世界中で、各国・地域の社会課題解決に繋がる取組みを進めている

## 世界各国

### 再生可能エネルギーの普及を促進

GCubeの知見を活用して、再生可能エネルギー業界の世界トップ10社のうち8社を顧客とし、世界38カ国、2,000件以上のプロジェクトを保険で支援



## 東京海上日動

### 自然災害時の迅速な対応態勢

大規模災害発生時に、バックアップオフィス、各地災害対策室・サテライトオフィス\*等を迅速に設置。現地での立会に加え、デジタルやAI等の技術を活用し、早期の保険金支払を実施



\*被災エリアで、損害確認等を行うために立ち上げる臨時オフィス

## Tokio Marine HCC

### 保証保険による中小企業支援

中小企業庁（SBA\*）が運営する保証保険プログラムに参画し、米国の幅広い中小企業の経営を支援（2022年度以降、保証保険部門1位の評価を獲得）

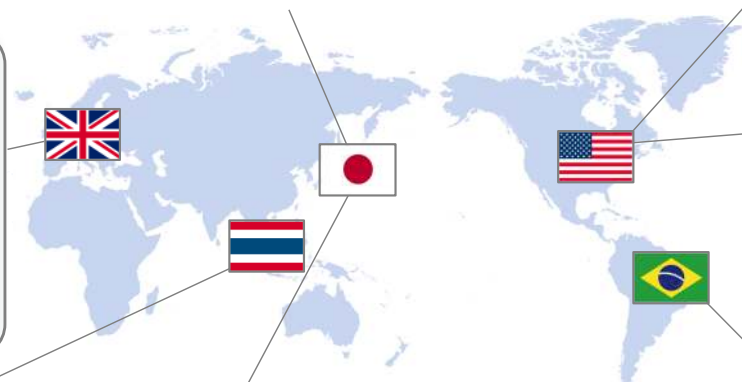


\*U.S. Small Business Administration

## Tokio Marine Kiln

### カーボンプレジットリスク保険

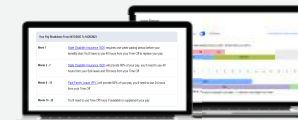
カーボンプレジットの開発者や投資家向けに、クレジットの没収、ライセンスの取消し等の政治的リスクから保護する保険を提携会社と共同開発し、販売を開始。備えを提供することで、カーボンプレジット市場の成長に貢献



## Reliance Standard Life

### 就業不能時の支援

米国は州ごとに休職制度が異なり、複雑かつ制度変更も定期的に行われるため、デジタル技術を駆使して従業員が正しく会社の休職制度を理解し、不安なく休職ができるシステムを導入



## Tokio Marine Safety Insurance Thailand

### 遠隔地からの車両確認

自動車保険の更新時における現車確認を遠隔で行うシステムを導入。手続きの利便性向上により更新漏れを防ぎ、無保険自動車の減少に貢献



## 東京海上レジリエンス

### 東京海上レジリエンス株式会社を設立

防災・減災総合ソリューション事業の実現に向け、2023年11月に新会社を設立。災害リスクの可視化、防災対策の実行、避難、早期復旧、再発防止等を一気通貫で提供

## Tokio Marine Seguradora

### 就業支援教育「ブラジルの種」の進化

孤児院で暮らす若者を対象とした就業支援教育を行う従来型プログラム「ブラジルの種」に加え、経理の初歩等、より実務的な職業訓練にフォーカスした新プログラム「教育の光」を開始





## 2. いま保険業界が、当社が対峙しなければならない課題

## 事業環境認識

- 世の中は社会課題に溢れており、当社を取り巻く事業環境も加速度的に変化している
- この中で、当社がパーパスを果たし続けるためにも、お役に立つべきフィールド、収益の源泉をこれまで以上に多角化するなど、当社自身も今までの延長にない成長を実現する必要があり、今、当社はその打ち手を講じている

地球温暖化



自然災害の激甚化



脱炭素



少子高齢化



サイバーリスク



地政学リスクの拡大



## グローバル保険グループへの成長

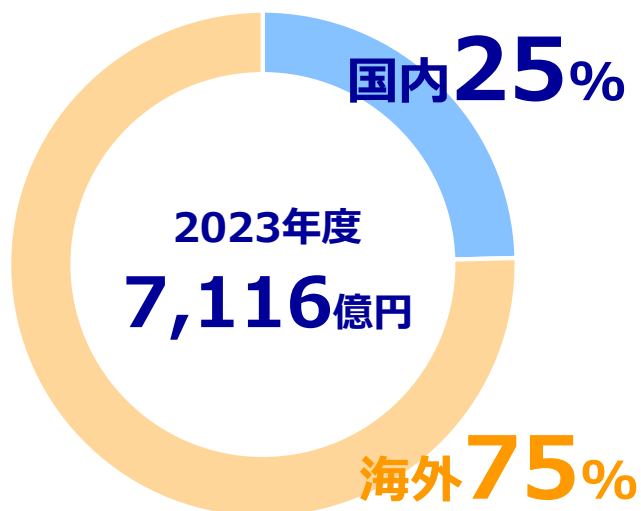
- 社会課題解決に貢献することで、当社はお客様から選ばれ、その結果として、国内外で利益を大きく伸ばしてきた。今では利益構成は海外で約75%と、まさにグローバル保険グループへと成長を遂げた

### 利益構成比\*1

海外3%



国内25%



(ご参考)

### 収入保険料\*2

海外49%

2023年度  
5.8兆円

国内51%

### 従業員数

海外44%

2024年3月末  
約44,000名

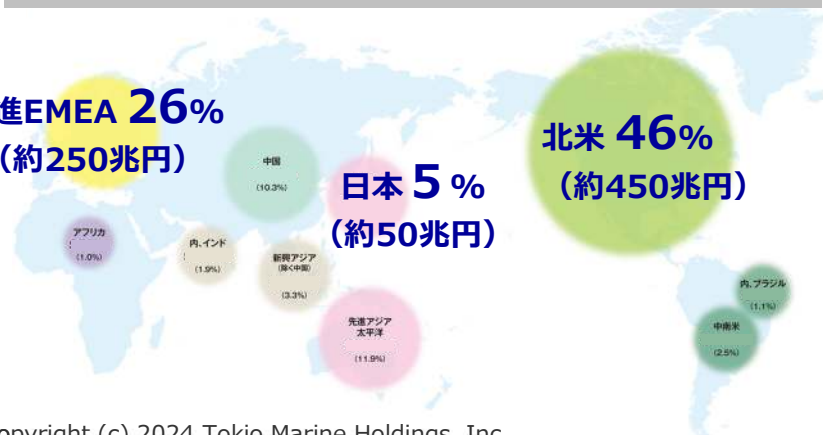
国内56%

### 世界の保険市場\*3

先進EMEA 26%  
(約250兆円)

北米 46%  
(約450兆円)

日本 5%  
(約50兆円)



\*1: 利益の内訳は各事業の修正利益（2002年度）または事業別利益（2023年度）。但し、「その他事業」は除く

\*2: 正味収入保険料+生命保険料

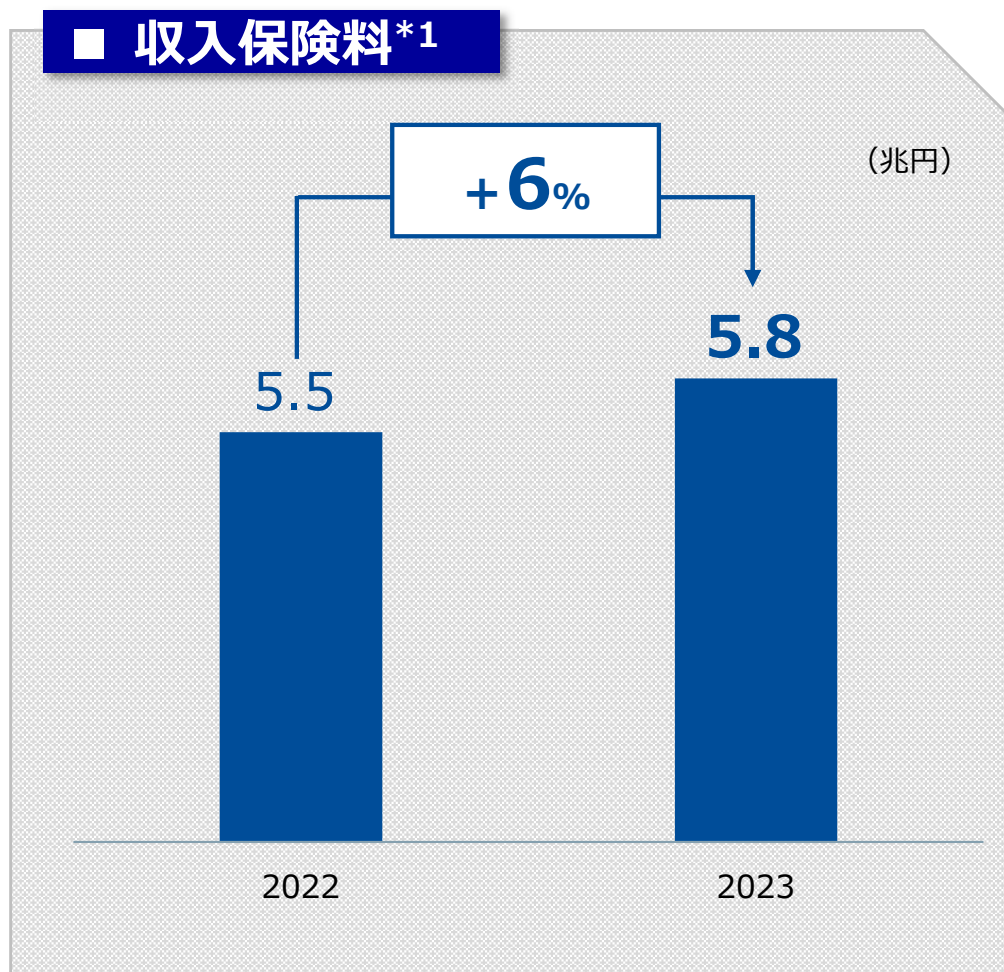
\*3: (出典) Swiss Re社、Sigma、2023年第3号



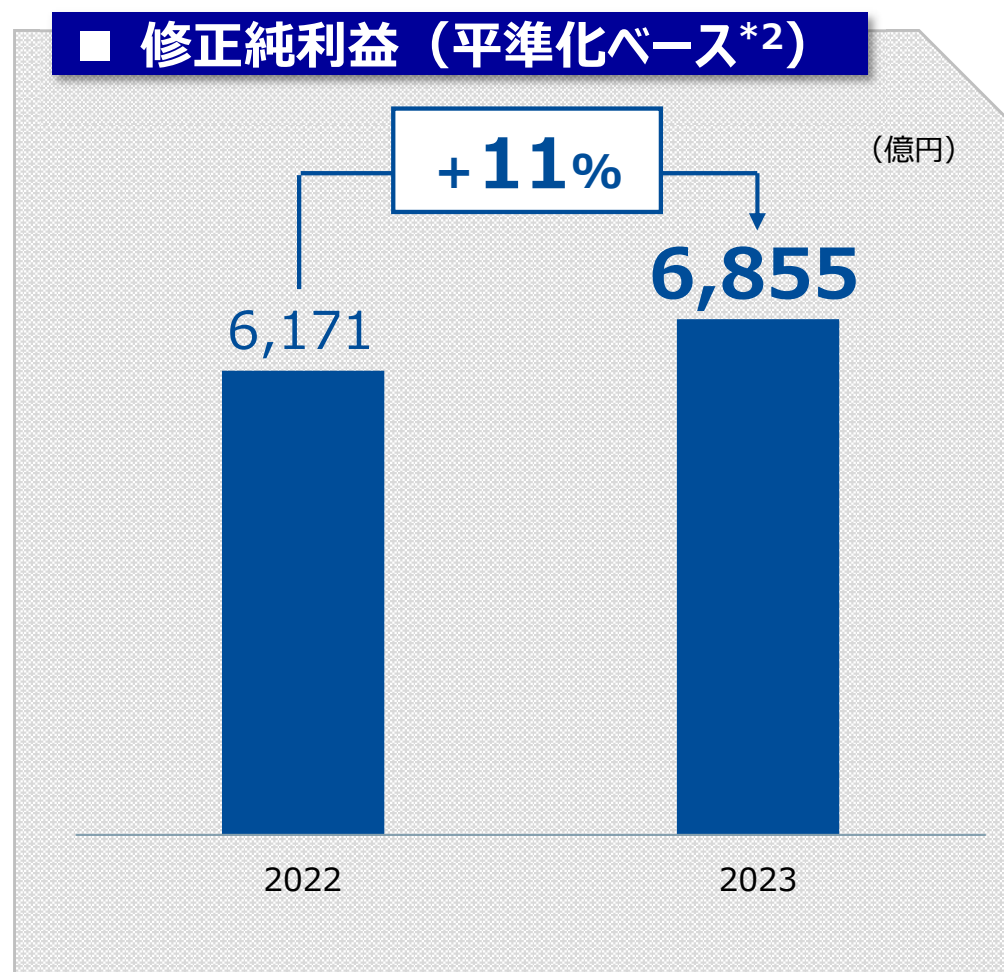
## 2023年度の業績

- 収入保険料は、前年度対比+6%。自然災害やコロナ等、「一過性の影響」を除いた修正純利益は、前年度対比+11%と、当社の実力は確実に引き上がっている

### ■ 収入保険料\*1



### ■ 修正純利益（平準化ベース\*2）

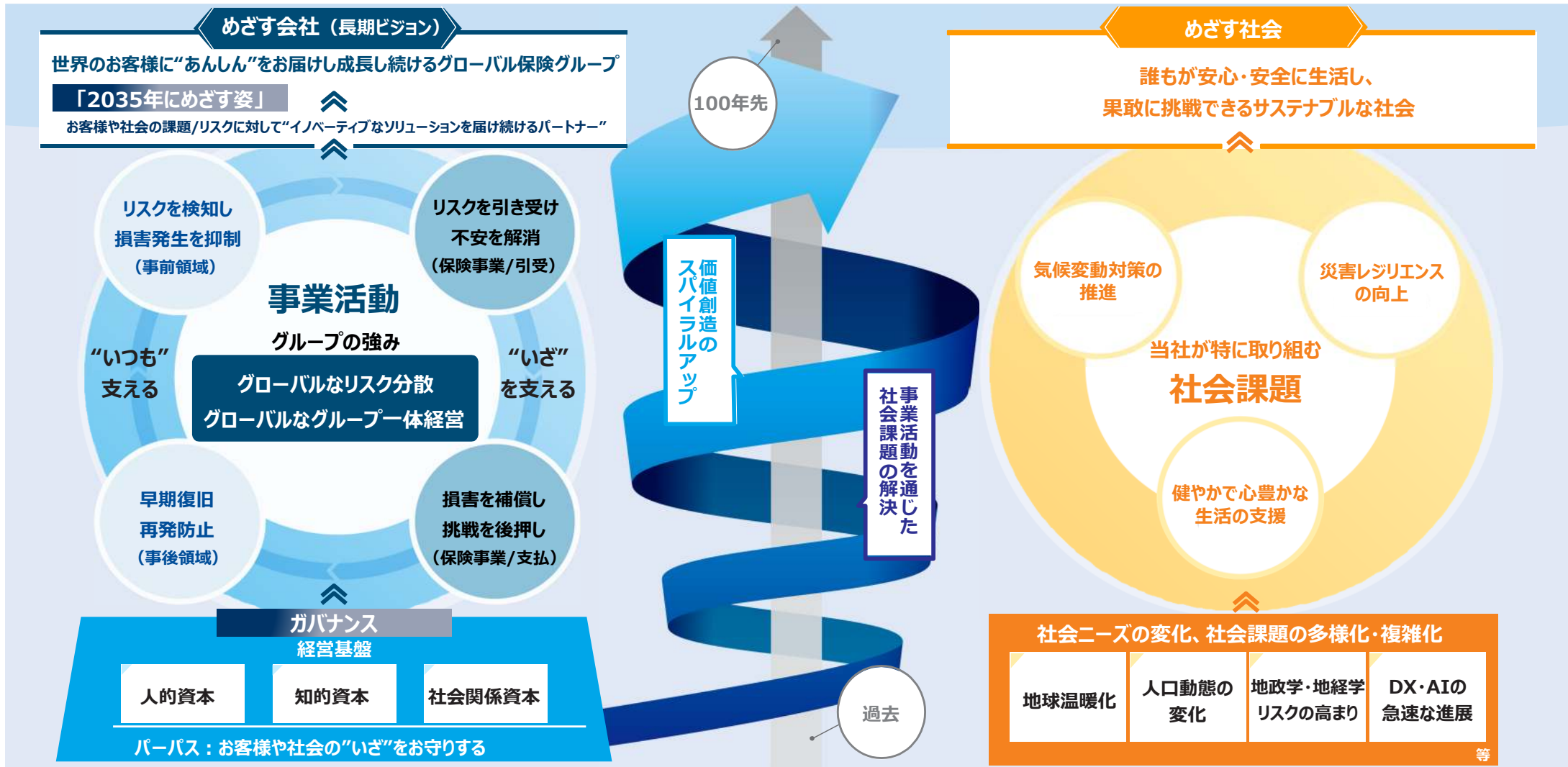


\*1: 正味収入保険料 + 生命保険料

\*2: 自然災害の影響を平年並みとし、2022は、北米キャピタル、コロナ、戦争、南アフリカ洪水、政策株式の売却益（売却額が1,000億円を超えた部分）、外貨間為替を、2023は、北米キャピタル、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）、外貨間為替等を控除

# 事業活動を通じた社会課題の解決

- 事業活動を通じて社会課題を解決することで、社会的な価値を生み出し、それを背景に当社の経済的価値も同時に高めていく。この「価値創造アプローチ」により、世の中の期待に応え、100年先も成長し続ける





### 3. 中期経営計画における グループの「基本戦略」と「重点戦略」

## 新中期経営計画～次の一歩の力になる。～

- 新中期経営計画では、「グループ基本戦略」である「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」を引き続き実行していくと共に、「グループ重点戦略」として「成長」と「規律」を柱に取り組んでいく

### 引き続き推進する 「グループ基本戦略」

グローバルなリスク分散



グローバルな  
グループ一体経営



### 新中期経営計画（2024-2026年度）における 「グループ重点戦略」

#### 「成長」の3本柱 ◆

- ① 価値提供領域の飛躍的な拡大
- ② ディストリビューション\*の多様化・複線化
- ③ 生産性の徹底的な向上

#### 「規律」の2本柱 ◆

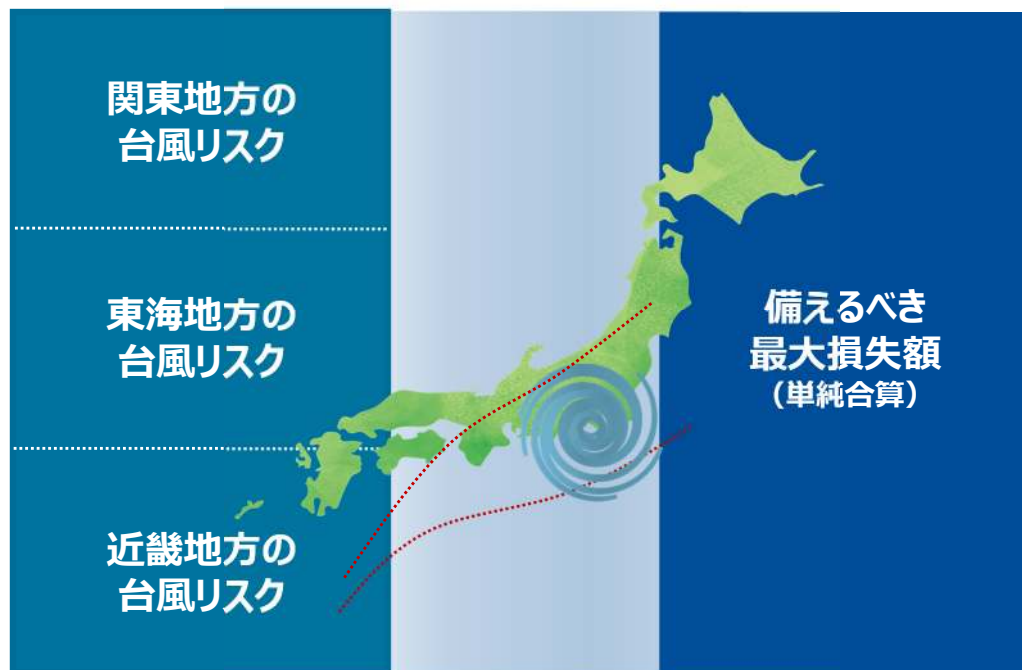
- ① 内部統制/ガバナンスの強化・向上
- ② 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

\* お客様への保険商品の届け方（アプローチ手法・販売経路等）

## グローバルなリスク分散

- リスクをお引き受けする保険事業では、リスクを地理的、事業的、商品的に分散していくことが重要となる

損失が**同時に発生する**



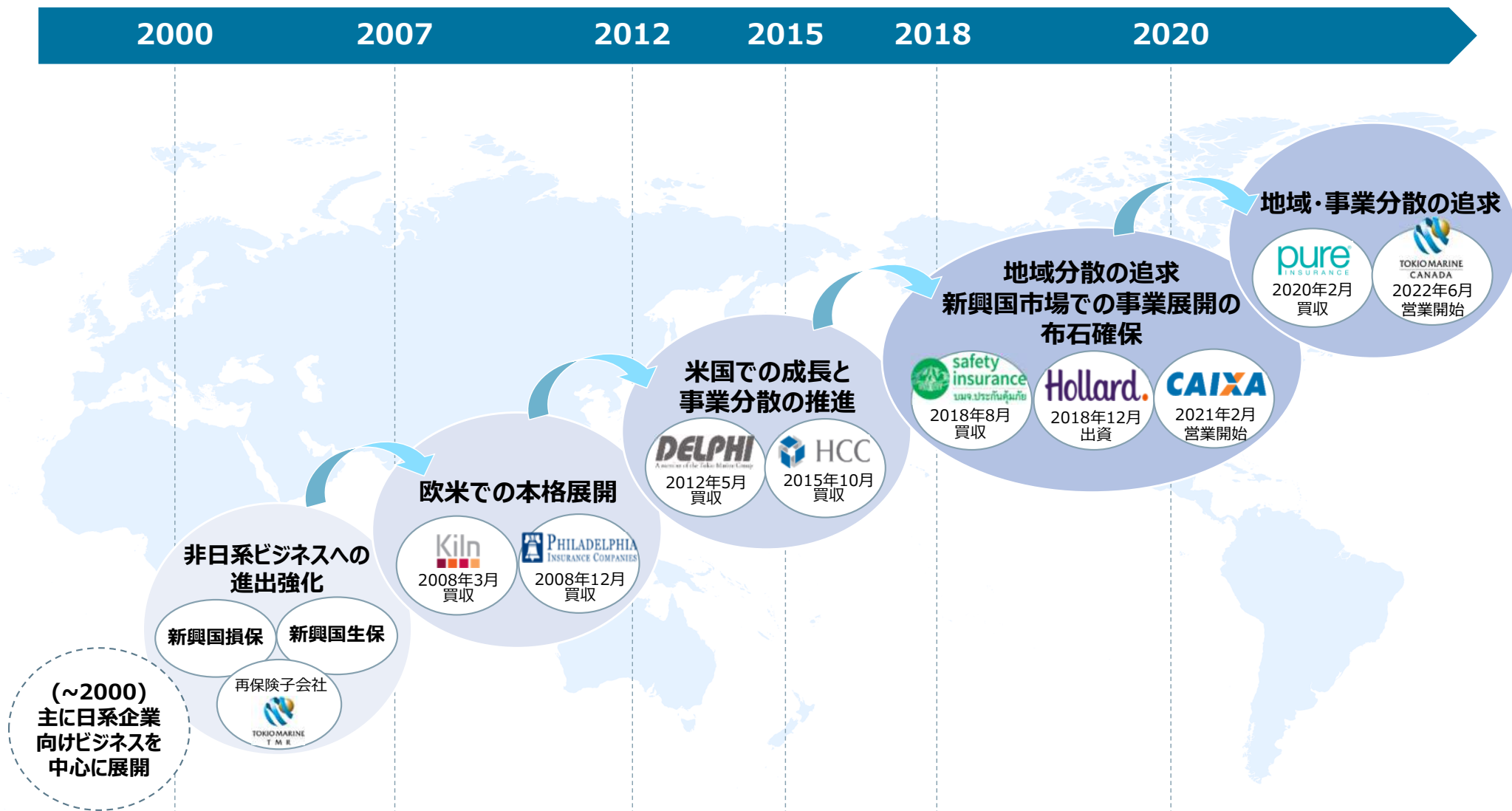
損失が**同時に発生しにくい**



「同時に発生する確率が低い」リスクを引き受けていくことで、分散効果を楽しむ

# 「手段」としての海外M&A

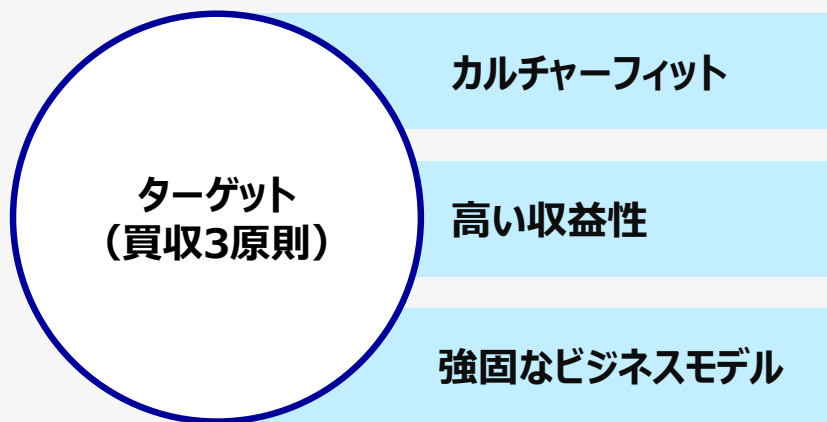
- 当社は、これまで20年程の歳月をかけM&Aも通じながら、国内損保とは相関の低い、海外保険を拡充してきた



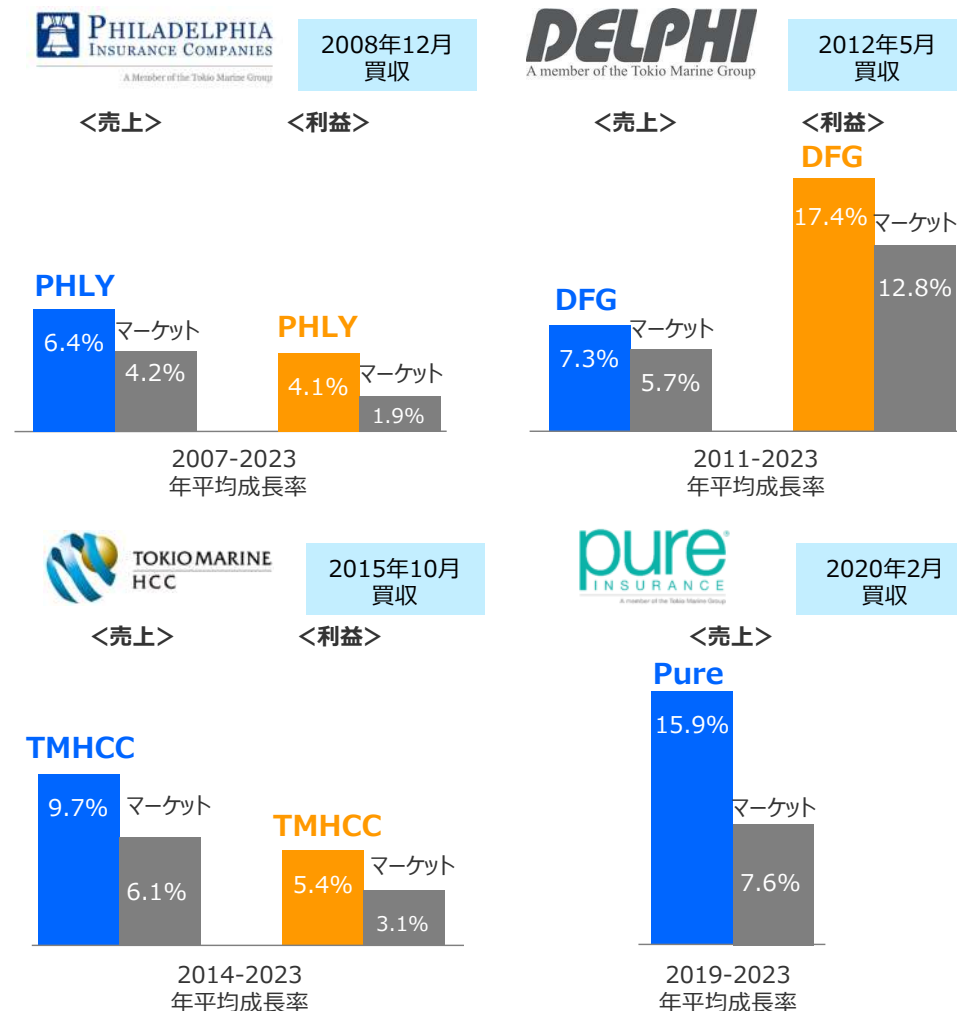
## (ご参考) 規律を持ったM&A戦略

- 成功の秘訣は、当社とカルチャーフィットし、今も成長を続ける“良い会社”を買収してきたこと
- 実際に、大型M&Aで獲得した北米4社はマーケットを上回る成長を実現

### 厳格な買収基準



### 当社グループ入り後の成長\*



## 自然災害やコロナによる利益インパクトの抑制

- グローバルなリスク分散の成果として、当社は、大規模自然災害やコロナに見舞われた年においても、利益へのインパクトを3割以下に抑えることができた

### 自然災害やコロナによる修正純利益へのインパクト\*

2011 (大規模自然災害)

2019 (大規模自然災害)

2020 (大規模自然災害・コロナ)

2022 (大規模自然災害・コロナ)

約▲80%



約▲20-30%

\* 自然災害に係る正味発生保険金の年初予算超過部分およびコロナが、修正純利益に与えるインパクト



## 9年目のグループ一体経営

- 当社は、高い専門性と知見をもったタレント達を、M&Aも通じてグローバルに獲得。適材適所に配置することで、経営判断の質と確度、スピードを高めている

### 共同グループ 総括等への起用



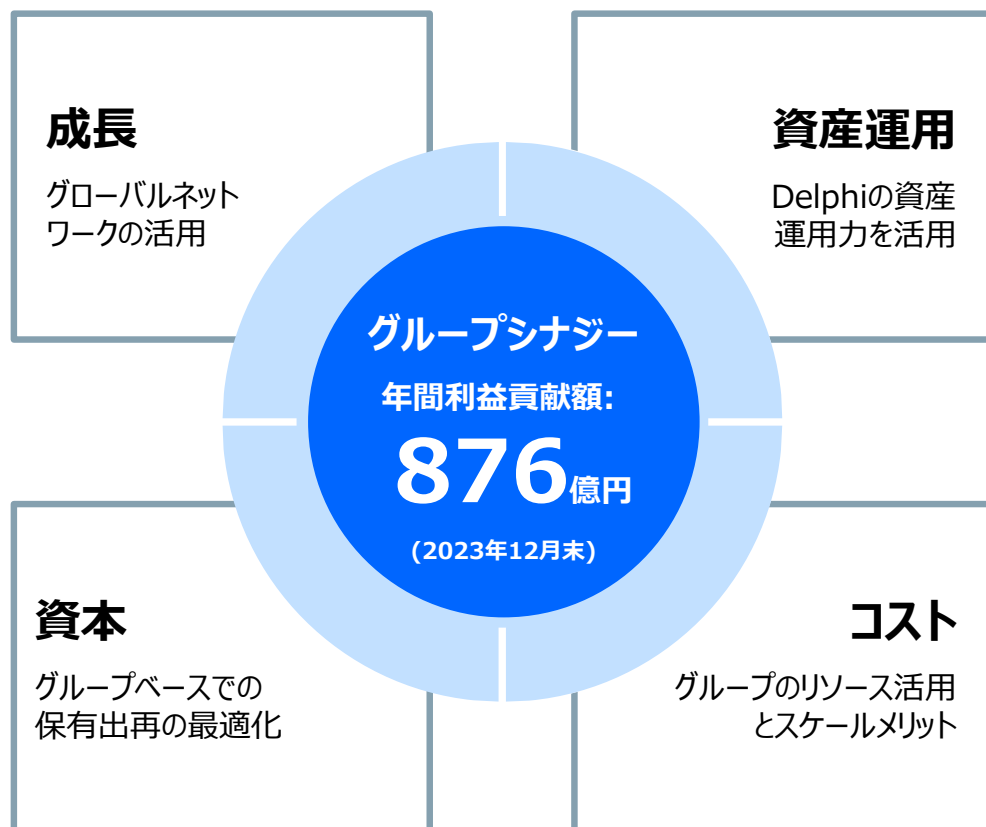
### グループ全体での 専門性の活用



## グループシナジーの拡大

- 当社のユニークな強みとも言えるグループシナジーは足元876億円と、グループ一体経営の成果として順調に拡大

### グループシナジー



### グループシナジーの具体例

#### 共同アプローチ

大型イベントや大企業への共同アプローチ

#### クロスセル

他のグループ会社顧客への保険商品販売

#### 販売地域の拡大

スペシャルティ商品\*の横展開

#### グループ資産の積極活用

グループの高い資本力や知的・人的資本、ネットワークの活用

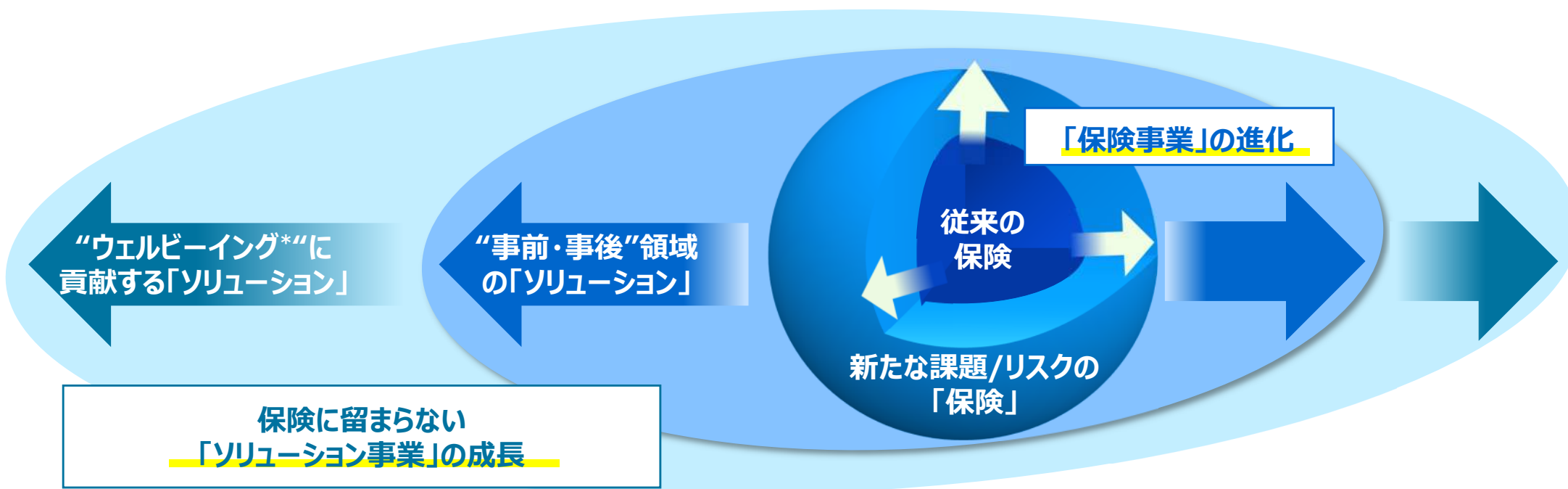
\* 企業向けに提供する特殊な賠償責任保険や医療保険等

## 2035年にめざす姿

- 最適な「保険」で“いざ”を支えているだけでなく、「保険の事前・事後領域」や「ウェルビーイング\*」に貢献する「ソリューション」を提供し、“いつも”を支えるパートナーになる



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



\* 身体的、精神的に健康で、かつ社会的にも満たされた状態であることを表す概念

# 防災・減災事業

- 1月に発生した能登半島地震にて、気象情報、警報・注意報発令情報や危険度情報等をワンストップで伝える「レジリエント情報配信サービス」等を通じて、被災地域の方々の安全な避難や、復興支援に携わる方々の活動をサポートしてきた

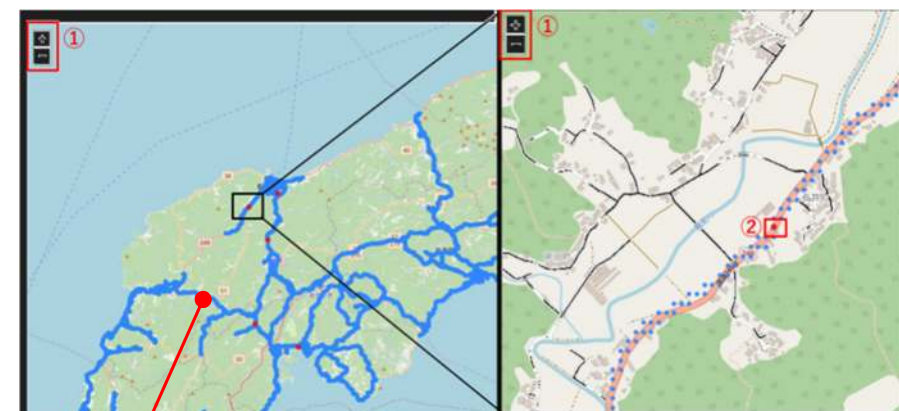
**HP上に特設ページを開設**

気象情報、警報・注意報発令情報や危険度情報等を無償で提供

気象リスクレベル	0	10	5	0	0
気象リスクレベル通知回数	0	10	5	0	0

気象リスクレベル	0	10	5	0	0
気象リスクレベル通知回数	0	10	5	0	0

地点名	輪島市役所
エリア	石川県
リスクレベル最大値	リスクレベル3
発令情報	土砂災害：警戒 大雨警報 明日、警戒級の大雨のおそれ(高)
浸水害の危険度分布	発令無し
土砂災害の危険度分布	警戒
洪水警報の危険度分布	発令無し

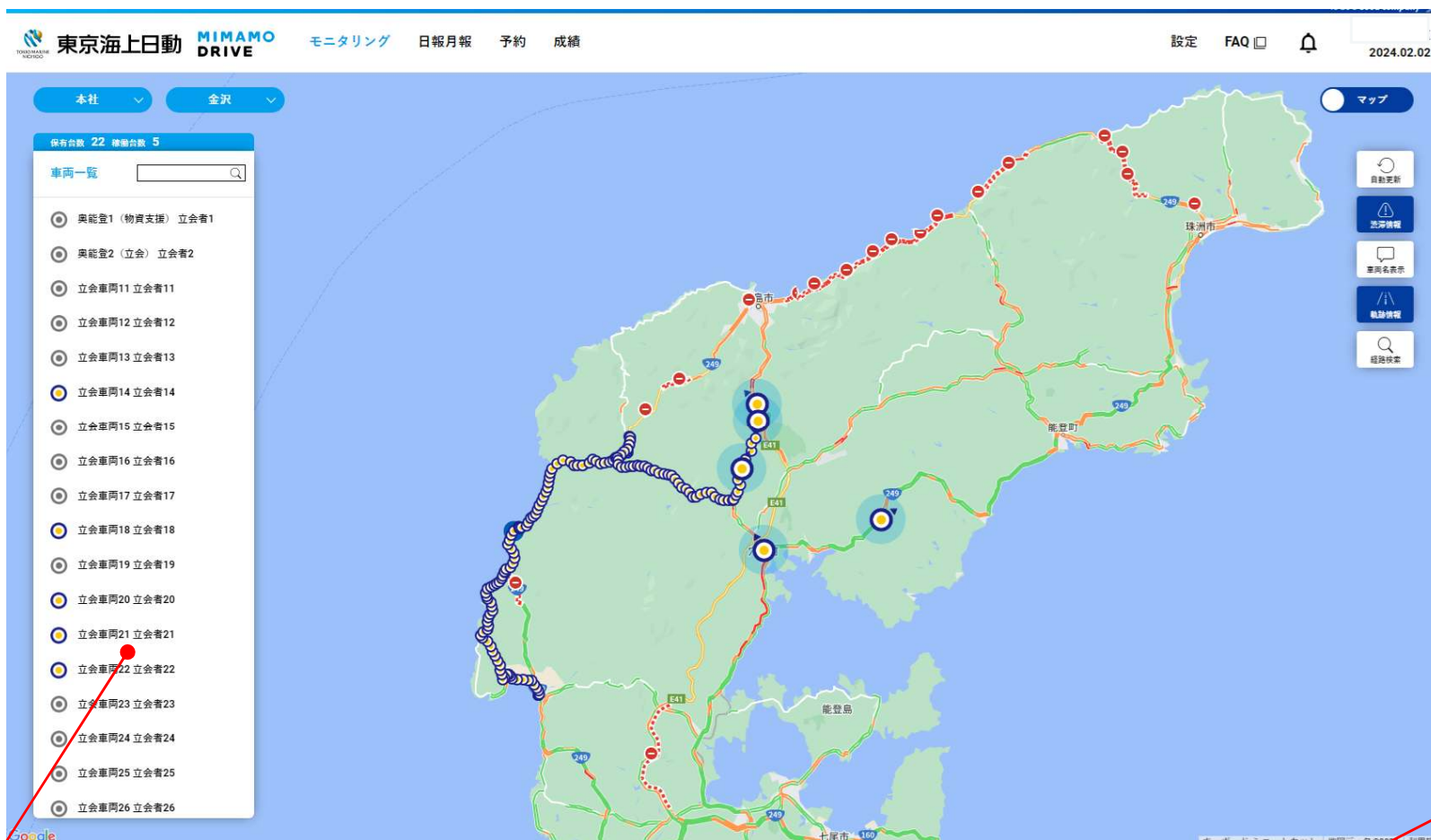


## 走行道路情報・地割れ地点マップ作成

東京海上日動のドライブレコーダー（地割れの衝撃等）により『走行できるものの、状態が悪くなっている道路』を特定

# モビリティ事業

- 運送業者向けに提供する「フリートマネジメントサービス」を、被災地における損害確認立会車両のリアルタイムな位置情報把握にも活用。ソリューションを当社の保険・サービスの進化にも繋げている



## 立会車両のリアルタイム位置把握

移動時間把握による、効率的な立会体制を構築

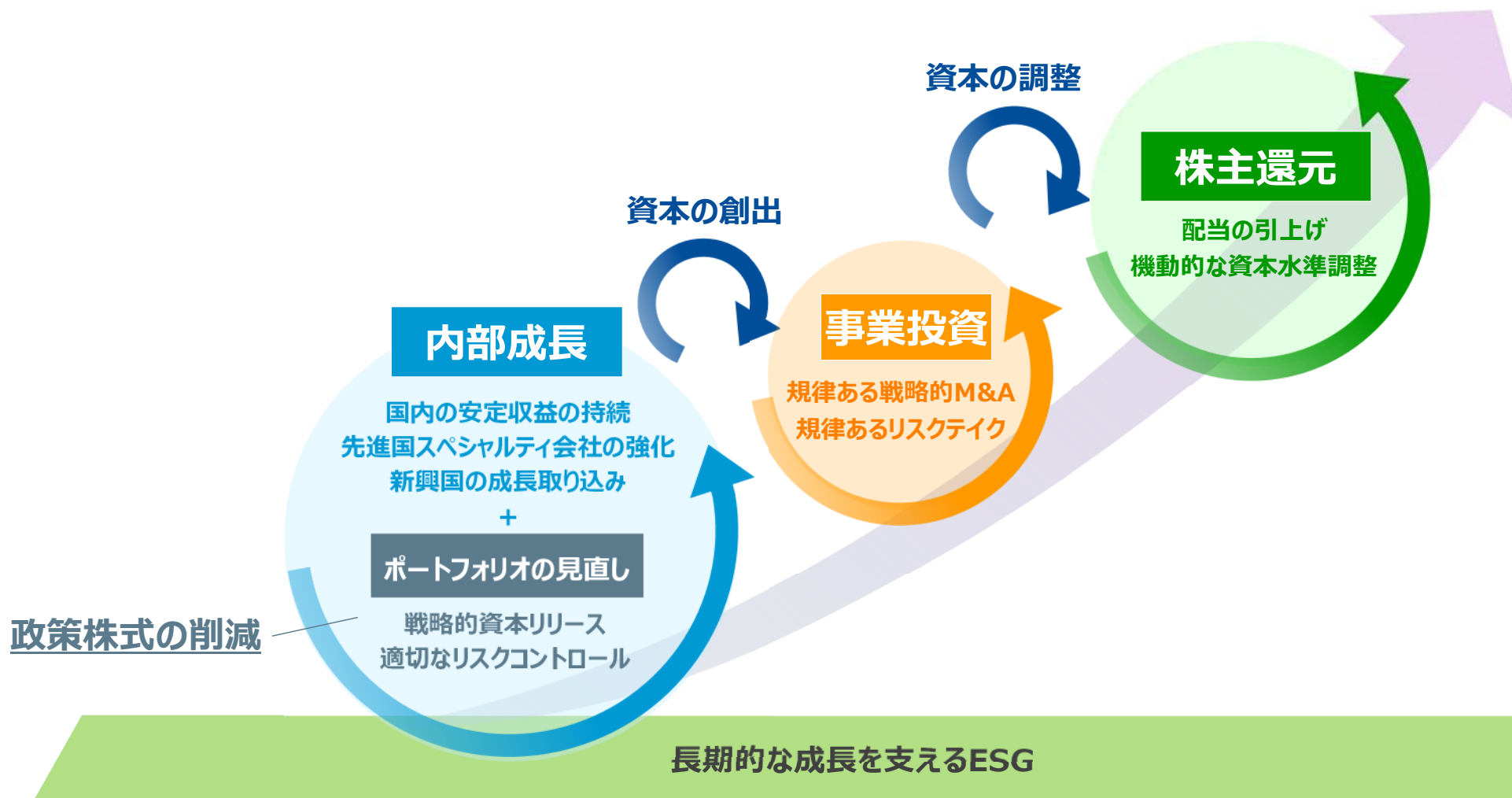


## 立会者の安全確保

余震発生時における立会者（現地従業員）の安全確認や、帰社状況の把握

## 規律ある資本政策

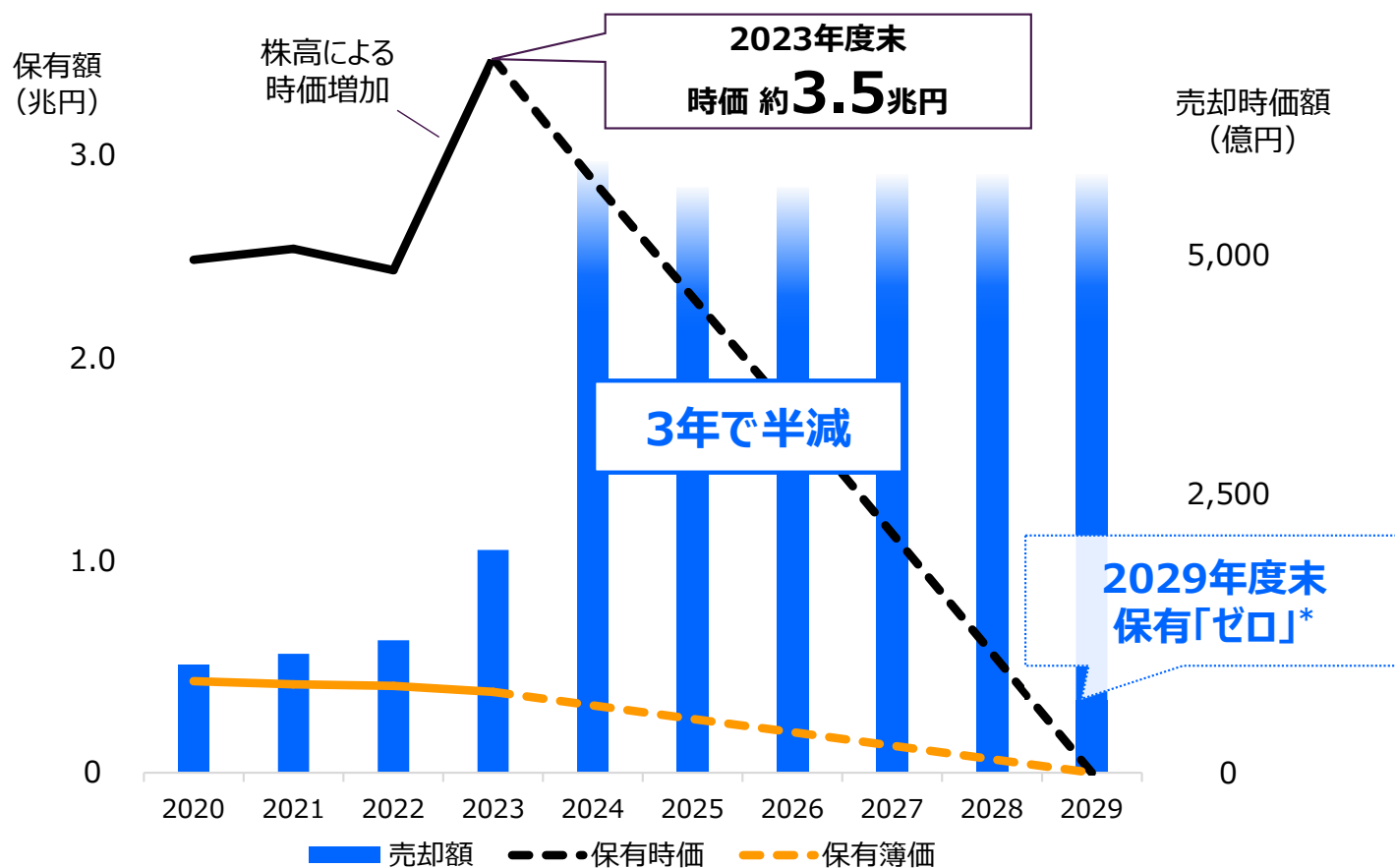
- 内部成長とポートフォリオの見直し（政策株式の売却等）により資本を創出し、ROE向上に資する事業投資・リスクテイクに充てる
- 良質な案件に恵まれなければ、株主還元を実行する



## 政策株式の削減

- 政策株式（24.3末時価約3.5兆円、簿価約0.4兆円）は、6年間で「ゼロ」\*にする。その中で、向こう3年間では半減とする。なお、純投資への単なるラベル替えは行わない（2024年度の売却予定額は、24.3末時価で6,000億円、簿価で530億円）

### 政策株式の売却額と時間軸

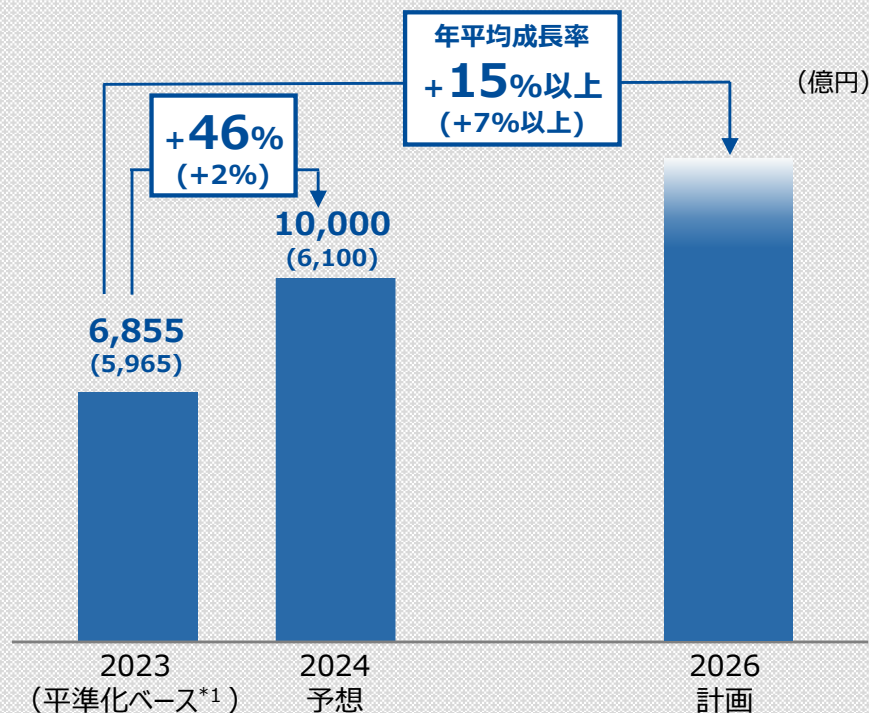


## 成長のKPI（中期経営計画のKPI）

- 向こう3年間の利益計画は年平均成長率+15%以上（除く政策株式の売却益+7%以上）と、引き続き世界トップクラス。修正ROEも20%（除く政策株式の売却益で14%以上）にまで引き上げていく
- その中で、2024年度は、対前年+46%（除く政策株式の売却益+2%）の成長を計画

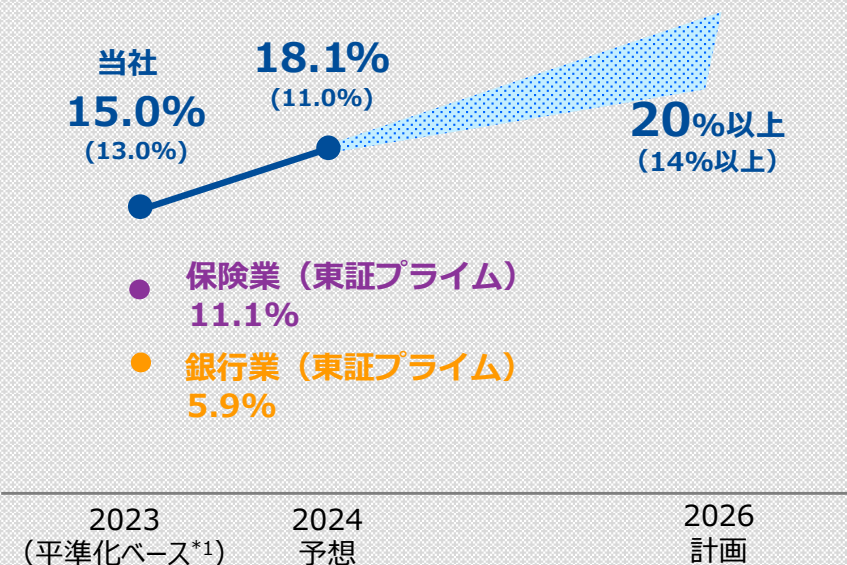
### ■ 修正純利益

（カッコ内の数値は「除く政策株式の売却益」）



### ■ 修正ROE\*2

（カッコ内の数値は「除く政策株式の売却益」）



\*1: 自然災害の影響を平年並みとし、北米キャピタル、政策株式の売却益（売却額が1,500億円を超えた部分）、外貨間為替等を控除

\*2: 業種別ROEは、2023年度決算短信集計（出典）日本取引所グループ



## ガバナンス関連事案への対応

- 東京海上日動において発生したインシデントについて、真因分析に基づく再発防止策を確実に実行することは元より、同社を「本当に信頼されるお客様起点の会社」に創りかえる

### 事案の概要

#### 保険料調整行為 (2023年)

- 他の損保会社との“保険料調整行為”が発覚
- 外部弁護士を起用した特別調査委員会を設置、再発防止策を着実に実行中

#### 乗合代理店・出向者による情報漏えい (2024年)

- 代理店/保険会社間のメール連絡に伴う情報漏えいが発覚
  - 宛先に、他保険会社を含んだまま送受信したケース
  - 出向者が、他保険会社の契約情報等を出向元に送信していたケース

### 真因・背景

#### 業界特有の慣行

(政策保有株式・過度な本業協力・代理店との「二重構造」等)

#### マーケットシェア・売上重視の営業

(体制・制度等)

等

### 主な再発防止策

業界慣行の抜本的な見直し

社内制度や仕組みの見直し

人材育成の強化

インシデントを踏まえた  
経営の意思

あらゆる業務プロセス（ビジネスモデル）を「お客様起点」で抜本的に見直し、  
「本当に信頼されるお客様起点の会社」に創りかえる

(Blank Page)

## 4. 株主還元

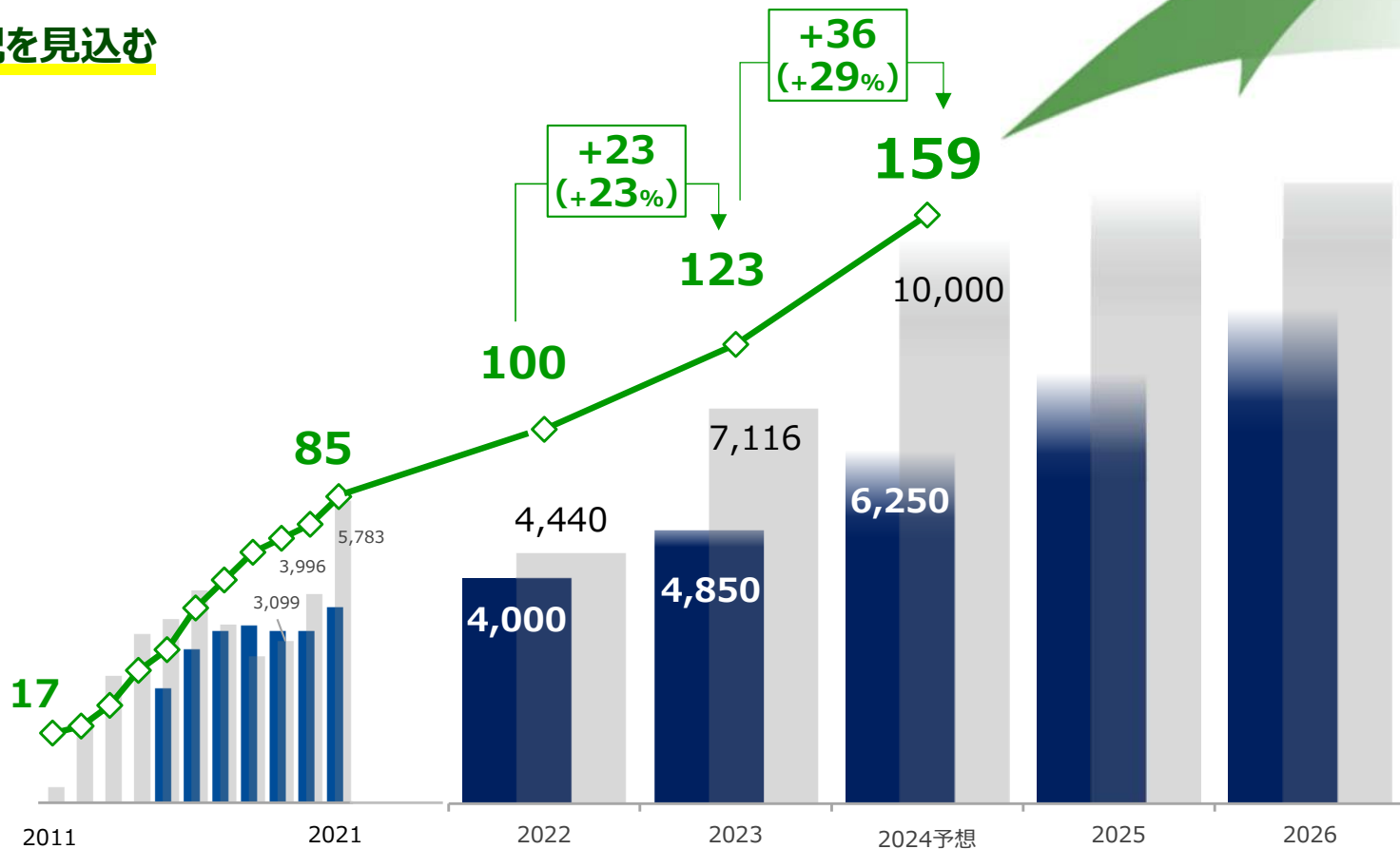
## 配当方針（持続的な利益成長と連動した累進的配当）

- 当社の株主還元の基本は「配当」。原則として減配せず、利益成長と連動した安定的な増配を実施する（累進的配当）
- 2024年度は高い利益成長に加えて、配当性向50%を維持し、1株あたり159円（+36円）を見込む

- 2024年度予想**159円**（対前年+**36円**）
- **13期連続の増配**を見込む

1株当たり  
配当金\*  
(円)

5年平均  
修正純利益  
(億円)  
グレーは単年度利益

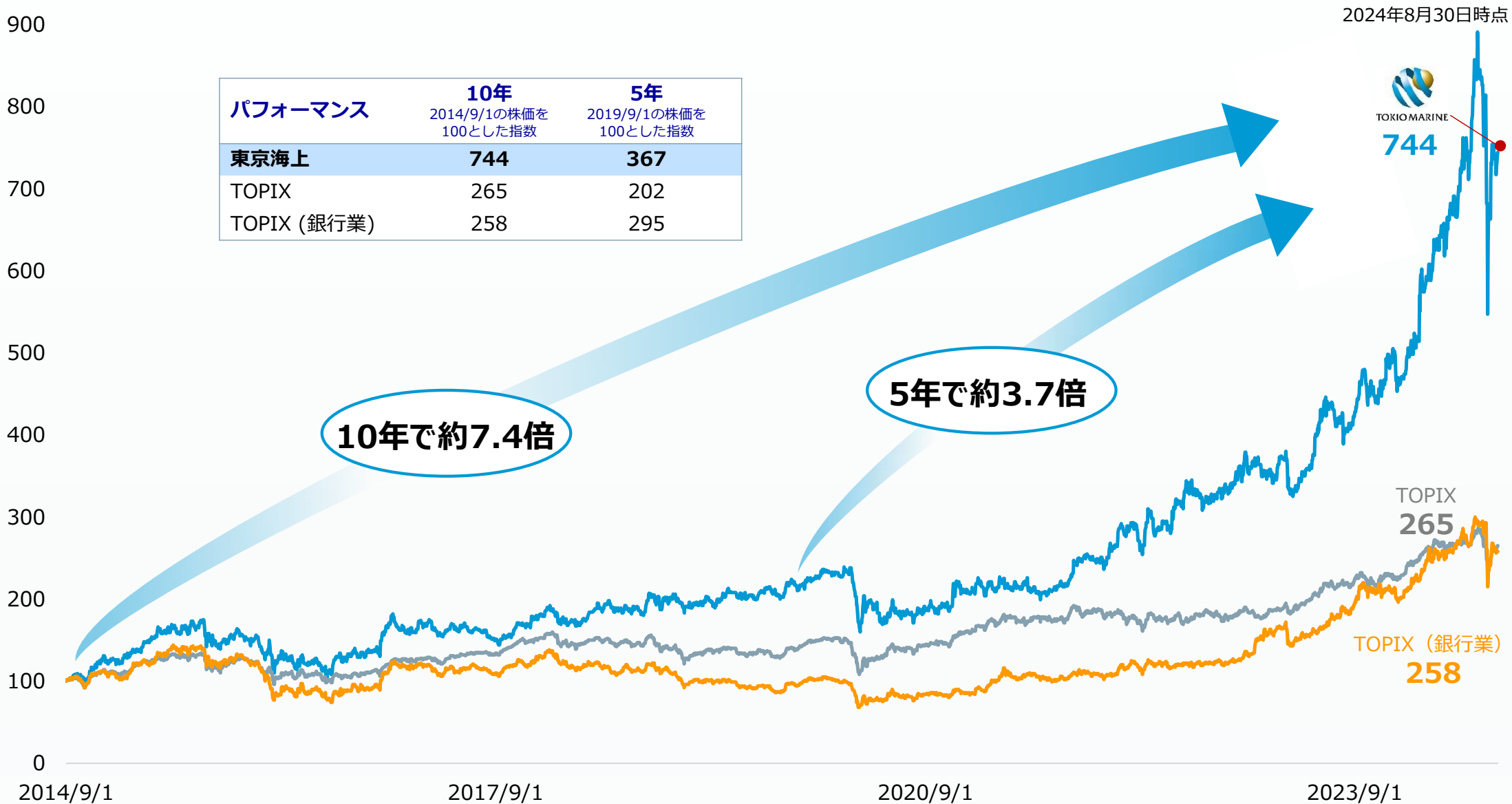


\* 2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株あたりに相当する金額（小数第1位を四捨五入）を記載

# 株主リターンの増大（これまでの実績）

- 当社のトータル・シェアホルダー・リターン\*は大きく上昇

パフォーマンス	10年 2014/9/1の株価を 100とした指数	5年 2019/9/1の株価を 100とした指数
東京海上	744	367
TOPIX	265	202
TOPIX (銀行業)	258	295



## 5. おわりに

## 次の一歩の力になる。

### 次の一歩の力になる。

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、  
次の一歩を踏み出そうとする、すべての人々や企業のために。  
人々の新しい生き方や企業をお支えし、社会の発展を加速させたい。

安心や安全の提供はもちろん、  
時代とともに変化する社会課題を解決し、今よりも良い明日を作ること。  
これが創業以来の私たちの存在意義です。

140年以上の歴史に裏付けられた知見と最先端のテクノロジー、  
全世界に広がるネットワーク、そして自由闊達な企業文化で、  
お客さまと社会のために力を尽くします。

それが私たち東京海上グループです。

**東京海上グループ**



# 参考資料



# 株主総利回り (トータル・シェアホルダー・リターン)

## ▼時価総額TOP20の日本企業 (2024年8月30日時点)

順位	社名	時価総額*1 (億円)	配当 利回り*3	株主総利回り (TSR) *1*2	
				過去10年 (倍)	過去5年 (倍)
1	トヨタ自動車	435,863	2.0%	3.1	2.3
2	三菱UFJフィナンシャル・グループ	188,520	2.6%	3.6	3.7
3	ソニーグループ	177,304	0.7%	7.5	2.4
4	キーエンス	169,297	0.4%	6.5	2.3
5	日立製作所	165,618	1.3%	5.6	5.5
6	リクルートホールディングス*4	149,261	0.3%	-	2.9
7	ファーストリテイリング*5	148,450	0.6%	4.7	2.3
8	日本電信電話 (NTT)	140,987	2.8%	3.1	1.8
9	信越化学工業	128,549	1.5%	5.9	3.3
10	三菱商事	125,914	2.0%	6.0	4.3
11	三井住友フィナンシャルグループ	124,931	3.0%	3.5	3.5
12	中外製薬	123,982	1.4%	7.9	3.2
13	ソフトバンクグループ	123,553	0.5%	2.4	1.8
14	伊藤忠商事	122,132	2.5%	8.1	4.3
15	東京エレクトロン	121,705	1.0%	14.4	4.6
16	第一三共	118,925	1.0%	11.8	2.7
<b>17</b>	<b>東京海上ホールディングス</b>	<b>108,909</b>	<b>2.6%</b>	<b>7.4</b>	<b>3.7</b>
18	KDDI	107,642	3.1%	3.4	2.1
19	任天堂	102,622	2.6%	8.5	2.3
20	ソフトバンク*4	97,072	4.4%	-	1.8

\*1: (出典) Bloomberg

\*2: 配当再投資後のキャピタルリターン

「過去10年」は2014/9/1の株価を1、「過去5年」は2019/9/1の株価を1とした場合の、配当込株価 (配当再投資) の相対値

\*3: (23年度の間中+期末配当)/2024年3月末の株価終値で算出

\*4: 上場前のため、2014/9/1を起点としたTSRは算出不可

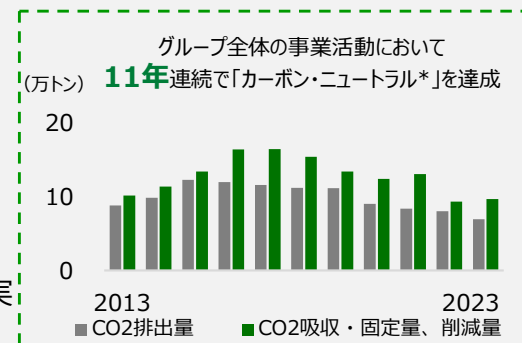
\*5: 23年8月期の年間配当で算出

# ESG（持続的な企業価値の向上） ～環境①～

## ● 事業を通じて地球環境保護や生物多様性の保全、環境価値の創出に積極的に貢献

### ■ 気候変動への対応

- 再生可能エネルギー発電事業者向けの保険・サービスを提供し、クリーンエネルギーの普及に貢献
- マングローブによるCO<sub>2</sub>固定効果等により、自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量について、2023年度まで11年連続でカーボン・ニュートラル\*を達成
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に沿った、TCFDレポートの発行により開示も充実



### ■ 地球環境の保護

- みんなdeグリーンイノベーション(Web約款・Web証券など)による完全ペーパーレスの推進
- 新しい本店ビルは、木材やエネルギー効率の高い設備を多用するなど、最高水準の環境性能を有するグリーンビルディングを志向。また、災害対応や多様な働き方、社内外のコミュニケーション・コラボレーションといった観点からも、最先端の設備を設置予定
- 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に沿った、TNFDレポートの発行により開示も充実



(新・本店ビルイメージ)

\* 自社事業活動に伴うもの（温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6））

## ESG（持続的な企業価値の向上） ～環境②～

- 脱炭素社会の実現をめざし、気候変動対策の取組みを継続中

### 温室効果ガス排出量の削減目標

2030年度までに、東京海上グループが自社の事業活動に伴い排出する温室効果ガス（CO<sub>2</sub>）を、2015年度対比**60%**削減する\*1

2050年度までに、温室効果ガス（CO<sub>2</sub>）**排出量実質ゼロ**をめざす（含む保険引受先・投融資先\*2）

### お客様とのエンゲージメント

東京海上日動において、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約9割を占める大口顧客**200社**との対話を行い、160社以上との深度ある対話\*3を行う

### 電力消費量に占める再生可能エネルギー導入率目標

2030年度までに、東京海上グループの主要拠点において使用する電力を**100%**再生可能エネルギーとすることをめざす

### 社有車について

東京海上日動・あんしん生命・日新火災において、2030年度までに、保有する社有車を**すべて電動車**（EV・PHV・HV等）にすることをめざす

\*1: 温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6）

\*2: 温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope3、カテゴリ15

\*3: 課題認識を踏まえた提案（各企業との課題認識を共有のうえ、課題解決のための具体的な提案を実施、再生可能エネルギー導入支援およびリスク評価・リスク低減のための保険の引受、気候変動に関する情報開示支援や脱炭素計画策定支援のコンサルティング等）

## ● 事業を通じてお客様や社会に対して安心・安全を提供することで、社会課題の解決に貢献

社会への取組事例

### ■ 災害レジリエンス

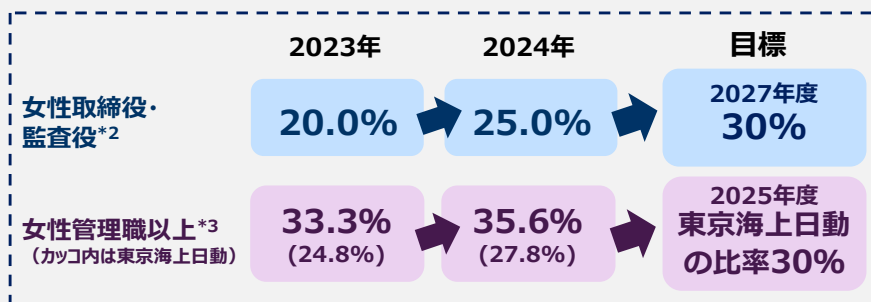
- リモートでの損害サービス体制の構築や、人工衛星、ドローンやAI等も活用し、迅速な保険金のお支払いを実現
- 保険本業でお客様の“いざ”を支えることに加え、防災・減災や早期復旧、再発防止等、保険の「事前と事後」の領域にビジネスを拡大

### ■ 人権の尊重

- 「東京海上グループ人権基本方針」を定め、社員教育を行うと共に、「責任ある調達ガイドライン」を策定し関係者へ周知
- 人権リスクの特定と人権ワークショップによるリスク評価および影響評価の実施等「人権デューデリジエンス」の仕組み構築
- 人権侵害に関する「相談窓口」の設置による被害者の救済

### ■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進・浸透

- ダイバーシティカウンスルの創設等、DE&I推進体制の確立・風土醸成
- グローバル・グループベースの取組みの一環として、国際女性デーに関わるグローバルキャンペーンを展開（グループ各社のSNS等で発信）
- 国内および海外の経営層向けにDE&Iに関するセッションを開催し、多様な価値観の受容と知見の活用を加速
- 「Tokio Marine Group Women's Career College<sup>\*1</sup>」を通じて女性社員の具体的なキャリア形成・生き活きと働くことをサポート



\*1: 女性社員の活躍を推進するための研修プログラム \*2: 東京海上ホールディングスにおける女性取締役・監査役比率

\*3: 国内外の主要連結子会社における女性の管理職以上比率。なお、東京海上日動については2024年4月の人事制度改定により新たな役職を新設しており、2023年度実績は経年比較の観点から本改定を踏まえ補正したもの

## ■ お客様の視点に立った品質向上

- 「お客様本位の業務運営方針」の策定・公表、本方針に基づいた取組み推進
- 「お客様の声」を商品・サービスの改善に活かすための仕組みづくり
- スマートフォンやタブレット端末を利用した「高品質な保険募集」を行うための仕組みづくり



（タブレット端末での手続きイメージ画面）

## ■ 人的資本経営の推進

- グループ人事戦略を踏まえ、「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」の実現のための人材基盤を構築
- Human Capital Reportを活用した社内外ステークホルダーとの対話
- 社内公募プログラム「Tokio Marine Innovation Program」を実施し、社会課題解決に向けたイノベーション創出を支援

## ■ 健康経営の推進

- 社員の健康増進への取組内容および効果検証について、社内外へ積極的に開示（生活習慣改善、女性の健康支援等）
- 企業の取組み事例を紹介した冊子の発行や健康経営セミナーの開催等、お客様の健康経営支援を実施
- 「健康経営銘柄2016」から「健康経営銘柄2023」まで8年連続選定、  
「健康経営優良法人2017」から「健康経営優良法人2024」まで8年連続「ホワイト500」に認定

# ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス①～

- 機能別チーフオフィサー制、委員会等を通じて、グローバルな専門性・知見を活用し、グループの経営課題を解決
- CEOがグループ経営にフォーカスするとともに、グループカルチャーの浸透に向けた取組みを推進

## グループ一体経営の強化



### 東京海上グループ

#### グループCEO・CCO（カルチャー総括）

##### 海外トップマネジメントも含むC-Suite

<b>CFO</b> グループ資本政策総括	<b>CLCO</b> グループ法務コンプライアンス総括
<b>CSO</b> グループ事業戦略・シナジー総括	<b>CITO</b> グループIT総括
<b>CRO</b> グループリスク管理総括	<b>CISO</b> グループサイバーセキュリティ管理総括
<b>CDO</b> グループデジタル戦略総括	<b>CSUO</b> グループサステナビリティ総括
<b>CRSO</b> グループ保険引受・保有政策総括	<b>CDIO</b> 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
<b>CIO</b> グループ資産運用総括	<b>COO</b> グループオペレーション総括
<b>CHRO</b> グループ人事総括	<b>CAO</b> グループ内部監査総括
<b>CWO</b> グループ健康経営総括	

#### グループCEOがグループ経営へフォーカス

国内外のトップマネジメントが  
グループの様々な経営課題を論議

##### 機能別グローバル委員会等の活用

リスクベース経営委員会

サステナビリティ委員会

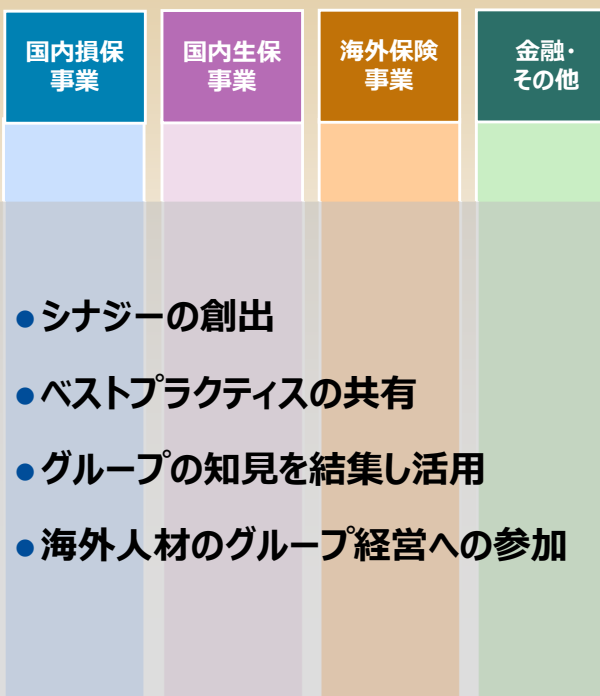
グローバル保険引受・保有政策委員会

グローバルIT委員会

ダイバーシティカウンシル

等

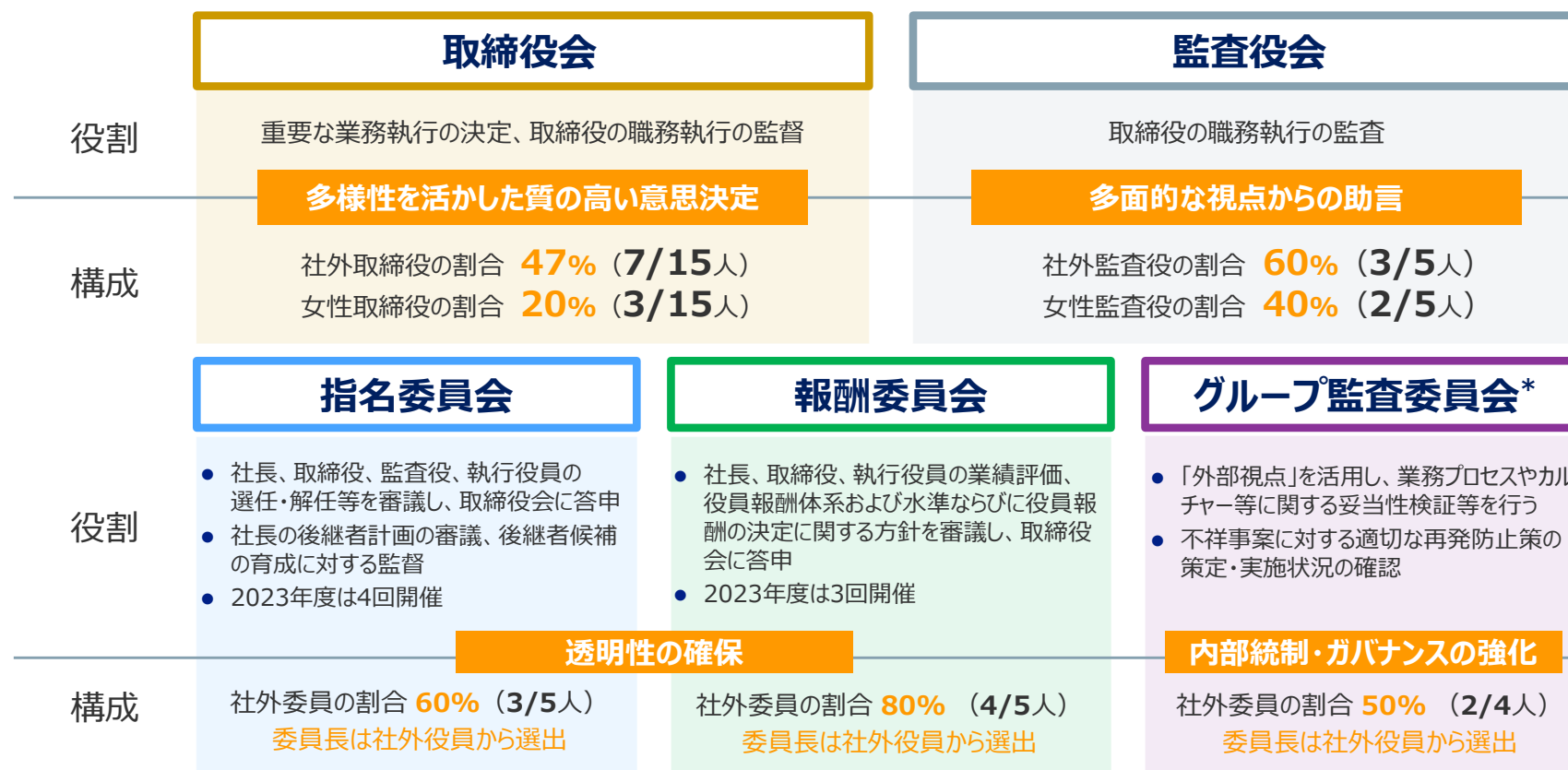
## グループ総合力の発揮



# ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス②～

- 社外役員の知見、専門性を活用し、質の高い意思決定を行う取締役会をベースに、決定プロセスの透明性を確保した指名委員会・報酬委員会を設置した、ハイブリッド型の機関設計
- 当社グループの内部統制やグループ会社に対するガバナンスを強化すべく、グループ監査委員会\*を新たに設置

## <ガバナンス体制>



\* 2024年4月1日に設置

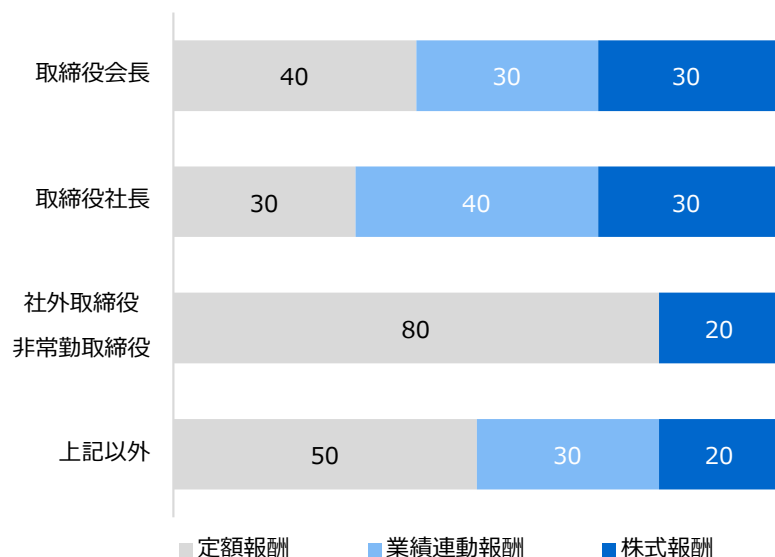
# ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 持続的な成長に向けた取締役のインセンティブとして、業績・株価と連動した報酬体系を設計
- 今後も企業価値の向上に寄与する報酬体系を検討していく

## 取締役の報酬体系

- 取締役の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬から構成
- 原則として、役位の高さに応じて、業績連動報酬や株式報酬の割合が大きくなる設計

### <報酬の基準額の構成割合>



### <業績連動報酬>

- 取締役の企業価値向上に対するインセンティブを高める
- 「個人目標」と「会社目標」の達成度に応じて、0～200%の範囲で変動

**個人目標** 各取締役の分掌範囲を踏まえて設定  
(ESGや中長期戦略目標\*1を含む)

\*1: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

**会社目標** 財務指標\*2および非財務指標\*3をもとに決定

\*2: 中期経営計画における、各年度の「修正純利益」、「修正ROE」の目標値

\*3: 中長期視点での業績に寄与する取組みを評価する指標  
(社員エンゲージメント指標、サステナビリティ戦略に係る指標)

### <株式報酬（株式交付信託\*4）>

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有
- グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブをより一層強化

\*4: 将来の予め定めた時期に、信託のポイント付与を通じて、役員に会社の株式を交付する制度



東京海上HD

検索

[www.tokiomarinehd.com/](http://www.tokiomarinehd.com/)

 東京海上ホールディングス

お問い合わせ |  English

サイト内検索



企業・グループ情報 ▾ IR情報 ▾ ソリューション サステナビリティ ▾ ニュース・ストーリー

株主・投資家 メディア キャリア

ホーム > IR情報 > CEOレター

## CEOレター

お客様や地域社会の“いざ”をお守りするために

取締役社長  
グループCEO  
グループカルチャー総括  
小宮 暁







## < 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

グローバルコミュニケーション部 IR・SRグループ

URL: [www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html](http://www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html)



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

Inspiring Confidence.  
Accelerating Progress.

