

株主の皆様へ

第22回定時株主総会 東京海上グループの経営戦略

2024年6月24日



東京海上ホールディングス
取締役社長グループCEO 小宮 暁

目次

1	2023年度業績の振返りと評価	P. 3
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. 7
3	新中期経営計画①（基本戦略と成長戦略）	P.10
4	新中期経営計画②（規律の強化と東京海上日動の取組み）	P.21
5	業績見通しと株主還元	P.28
6	感謝と決意表明	P.31

(Blank Page)

1

2023年度業績の振り返りと評価



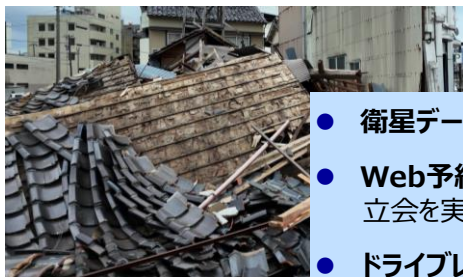
自然災害被害への対応

- 当社はグローバルに保険事業を展開しており、世界中で起こる様々なことと無縁ではない。
いまでもこれからも、世界中の“いざ”という時を支えていく

令和6年 能登半島地震

受付件数 約**29,000**件^{*1}
(2024年5月末日時点)

応援派遣者数（延べ） 約**2,300**人^{*2}



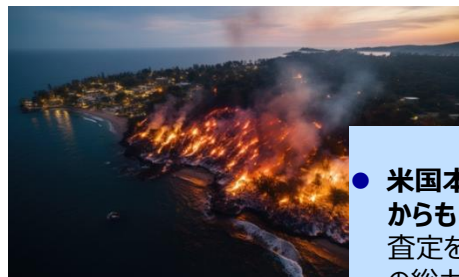
- 衛星データで被災地域の情報を把握
- Web予約システムにより、スピーディーな立会を実施
- ドライブレコーダーの映像や地割れ等の衝撃検知により道路状況を把握し、復旧支援のため、国土交通省に提供

*1: 東京海上日動実績

*2: 東京海上グループからの応援派遣者数

ハワイ・マウイ島山火事

受付件数 約**1,500**件^{*3}
(2024年5月末日時点)

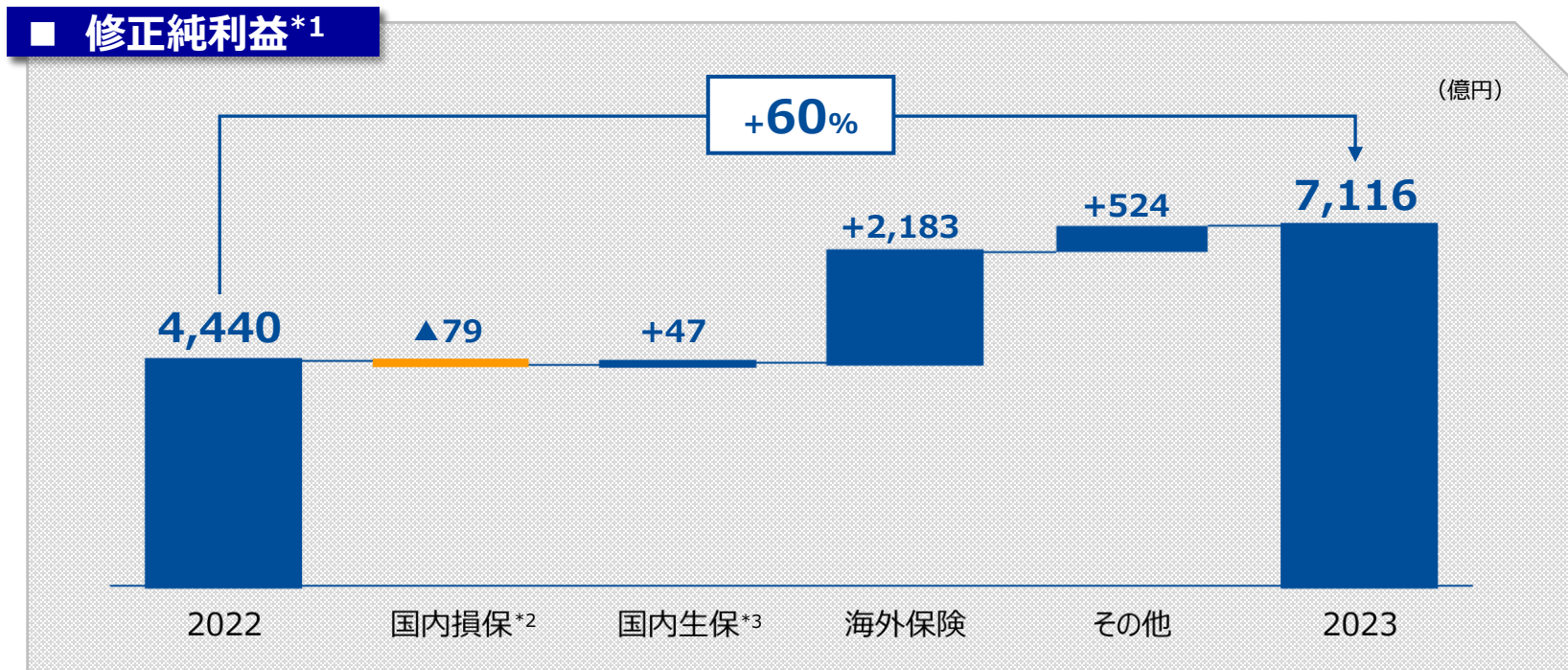


- 米国本土から応援者を派遣し、日本国内からも、複雑で高い専門性を必要とする査定をリモートで支援するなど、当社グループの総力をあげて、保険金の早期支払を実施

*3: FICOH社（ハワイ現地法人）実績

2023年度の修正純利益

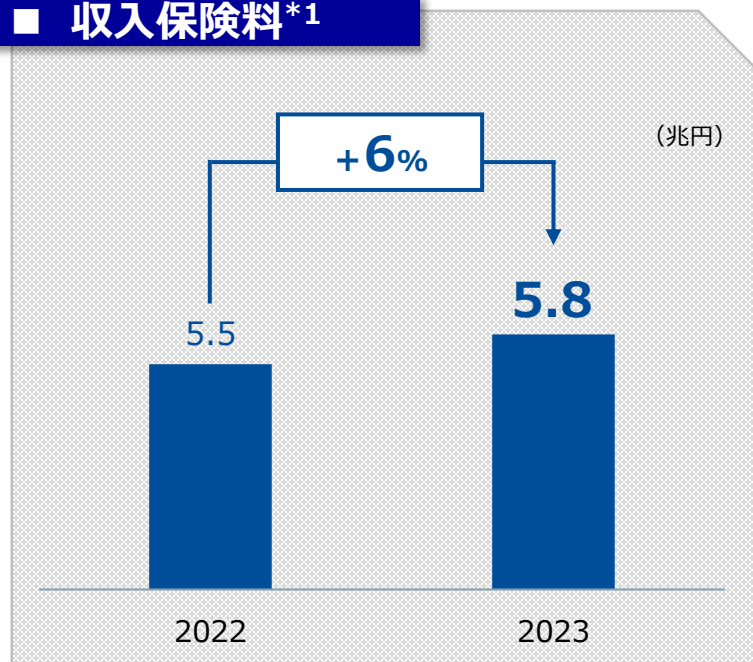
- 2023年度の修正純利益（実額ベース）は7,116億円と+60%成長。北米を中心に好調な保険引受が牽引



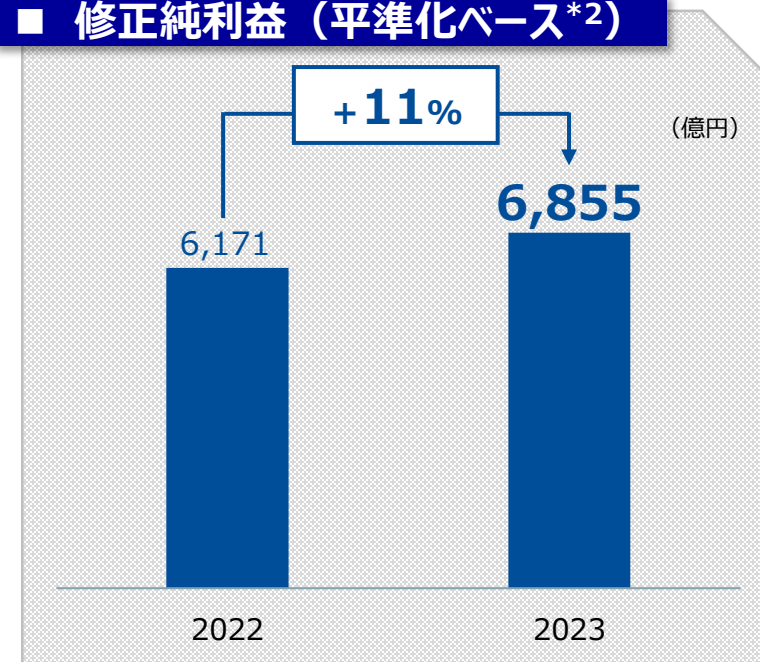
2023年度の業績評価

- お客様からの支持のバロメーターともいえる収入保険料は、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

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

- 世の中には社会課題が溢れ、複雑化もしている。当社が役割を果たすべきフィールドは大きい

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

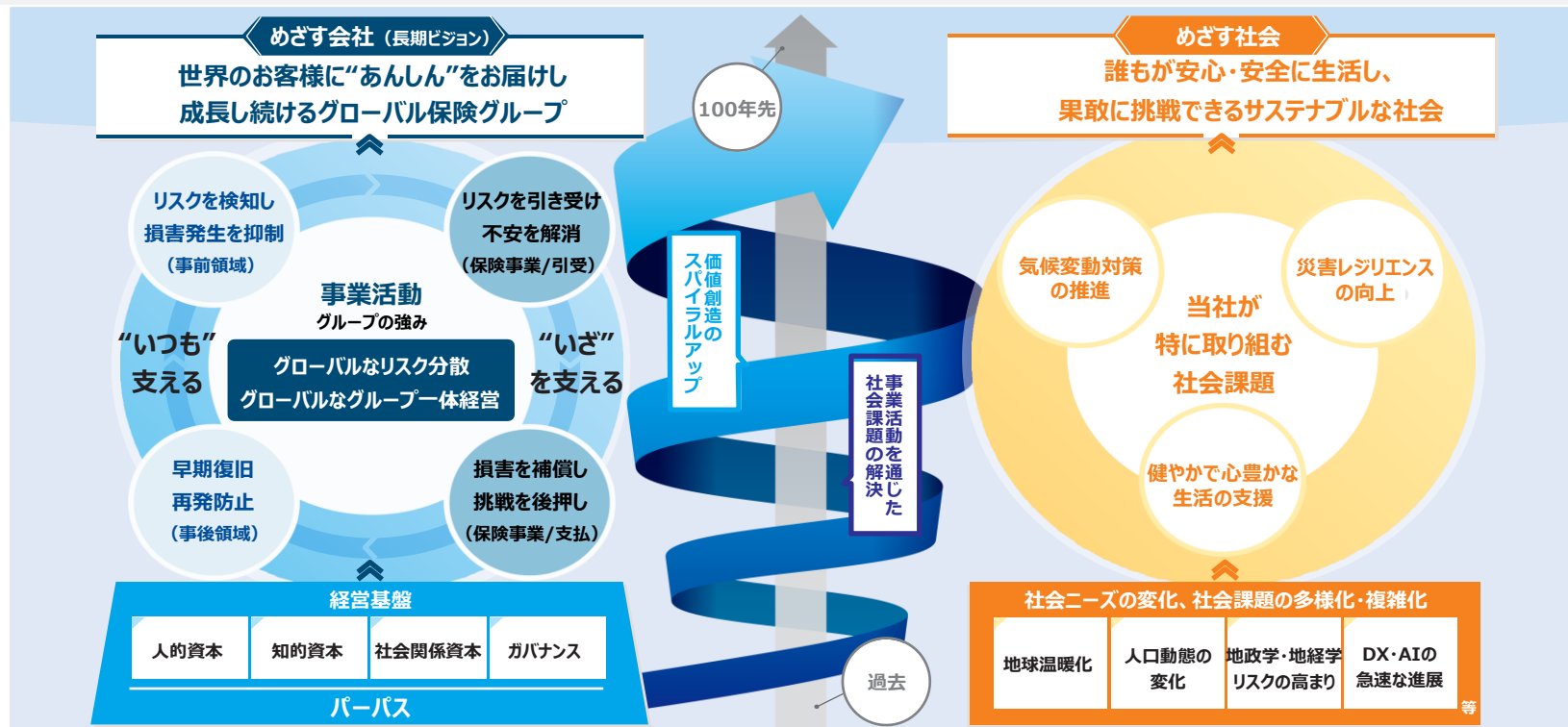


地政学リスクの拡大



社会課題解決を通じた当社自身の成長

- 誰もが安心・安全に生活し、果敢に挑戦できる、サステナブルな社会創りに貢献する
- お客様・地域社会の期待に応え続けることで、当社自身も、100年先も成長し続ける



3

新中期経営計画① (基本戦略と成長戦略)



新中期経営計画 ～次の一步の力になる。～

- 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

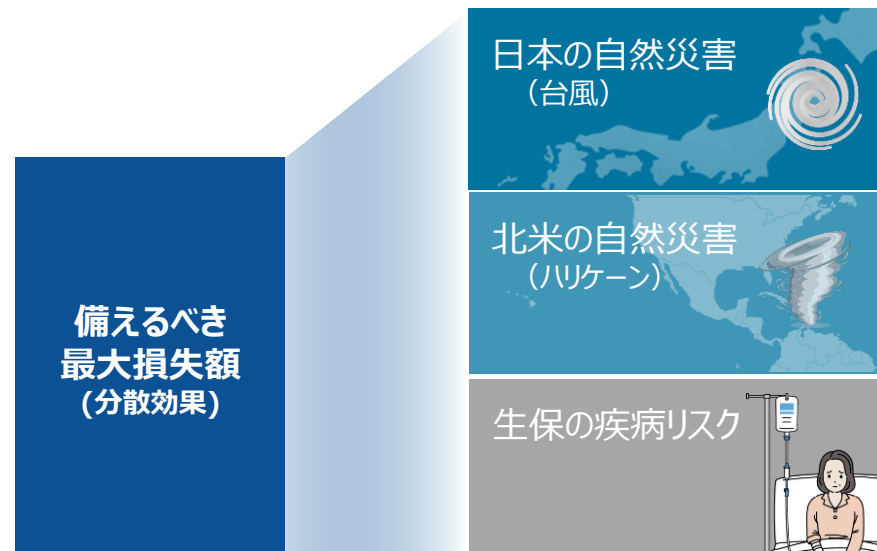
グローバルなリスク分散

- 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**



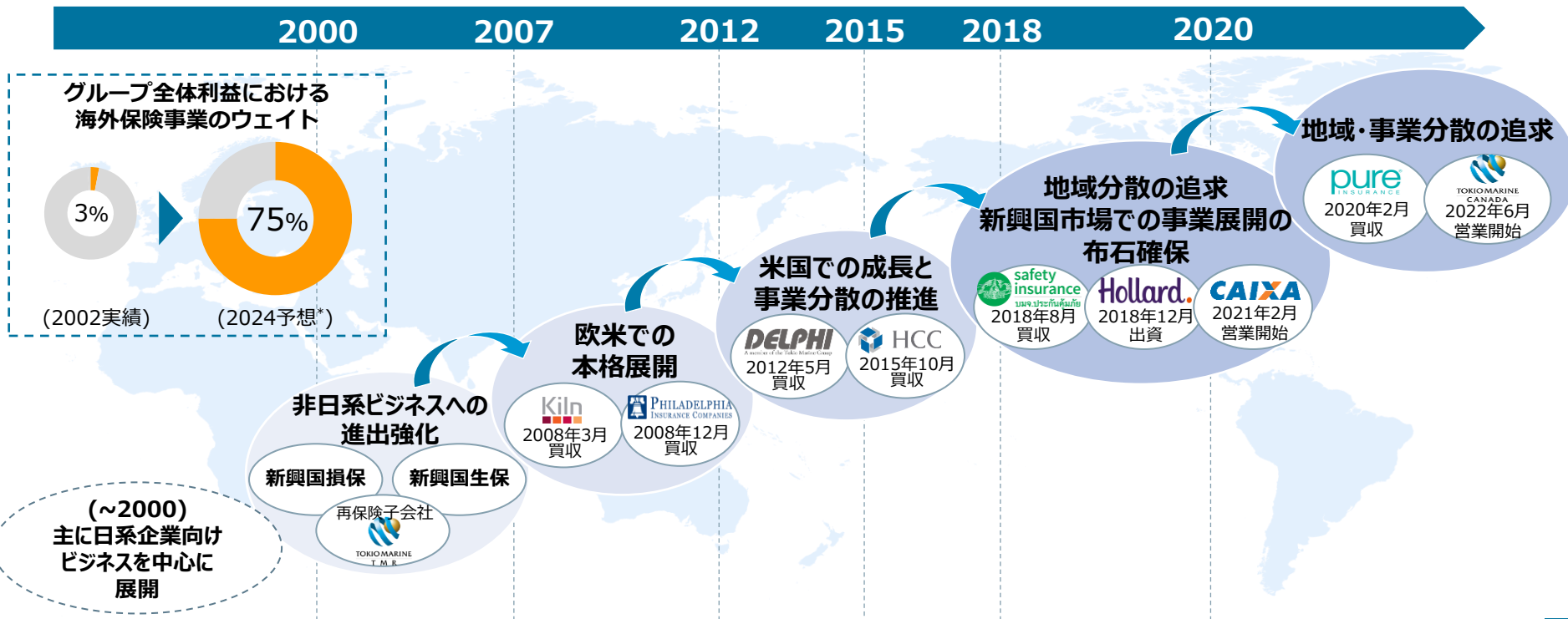
損失が**同時に発生しにくい**



「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、分散効果を享受

手段としての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



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ています

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)

約▲80%

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▲20-30%

経営判断の高度化に向けて（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



Donald Sherman

副社長執行役員
共同グループCIO



Christopher Williams

副社長執行役員
Co-Head of Int'l Business
(～2024.3)

順調なサクセッション
(継承)

現在もChairman of International Business
として、引き続きInternational事業をサポート



Brad Irick

常務執行役員
Co-Head of
Int'l Business



Susan Rivera

常務執行役員
共同グループCRSO

執行役員



Tokio Marine
Seguradora

José Adalberto Ferrara



Philadelphia

John Glomb



グループCDIO

Caryn Angelson

グループ全体での 専門性の活用



法務

Randy Rinicella



デジタル

Gus Aivaliotis



IT

Robert Pick



保険引受

Barry Cook



内部監査

Dawn Miller

グループ総括補佐

シニアジェネラルマネージャー



リスク管理

Daniel Thomas



サイバー保険

Daljitt Barn

次代の経営人材の育成

- 2023年4月から当社独自のプログラムを持つTLIが始動。グループの経営リーダー、グローバルマーケットで高い競争力を持つ人材を育成し、次代に経営のバトンを繋いでいく



TLIの特徴

(Tokio Marine Group Leadership Institute)

- 国内外のタレントマネジメントデータと連動したプログラムを組成
- 国内外の経営陣がコミットし、当社グループに息づく“パーパス”をバトンリレー
- グローバルリーダー育成の叡智を世界中から結集し活用



(2023年7月 海外ビジネススクールでの講義)



(2023年7月 プログラム参加者間交流)



(2023年10月 グループCEOとの対話)

“いざ”という時は勿論、“いつも”支えるパートナーへ（価値提供領域の拡大）

- 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“イノベティブなソリューションを届け続けるパートナー”



ソリューション事業 ～防災・減災/モビリティ～

- 保険の「事前・事後（ソリューション）領域」の市場規模は大きい
- 当社は、2023年11月に「防災・減災」、「モビリティ」領域で新会社を設立

東京海上レジリエンス

2023年11月
設立

防災・減災領域における社会課題例

自然災害の
激甚化・頻発化



発災・被災リスクの
不確実性向上



長引く復旧



ターゲット
市場推計*
1.5兆円

めざす姿

防災・減災総合ソリューション事業の実現
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、一気通貫で価値を提供する

東京海上スマートモビリティ

2023年11月
設立

モビリティ領域における社会課題例

人手不足
ドライバーの高齢化



過剰な輸配送
交通渋滞



デジタル活用の遅れ



ターゲット
市場推計*
1兆円

めざす姿

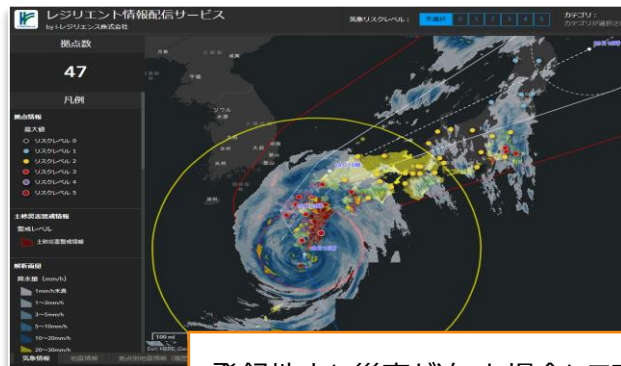
法人向けモビリティソリューション事業の実現
クルマ・ドライバー・モノの移動のリスクやコストを最小化

(ご参考) 防災・減災領域におけるソリューション事業の例

レジリエント情報配信サービス

2023年7月～提供開始

- 主に、企業向けのサービス
- 気象庁が提供する気象・防災情報を、リアルタイムにオンラインマップへ配信



登録地点に災害が迫った場合にアラートで通知 ⚠

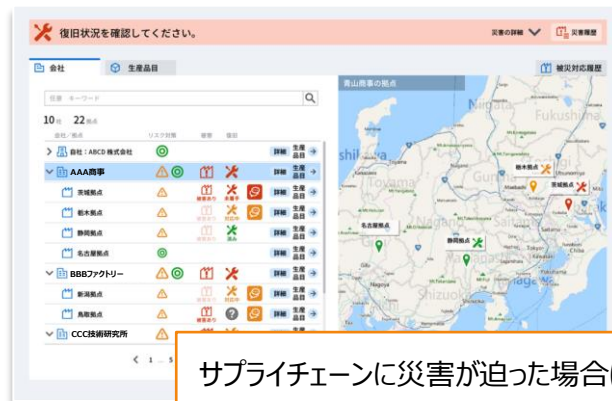
活用事例
【製造業】

- 台風の際、遠隔地の営業所の**災害情報をタイムリーに把握**
- 本社から現場へ在宅勤務の推奨を通知することで、**従業員の安全を守ることができた**

サプライチェーンリスク可視化サービス

2024年1月～提供開始

- 主に、企業向けのサービス
- 企業の拠点および取引先の生産拠点（サプライチェーン）を可視化



サプライチェーンに災害が迫った場合にアラート通知 ⚠

活用事例
【製造業】

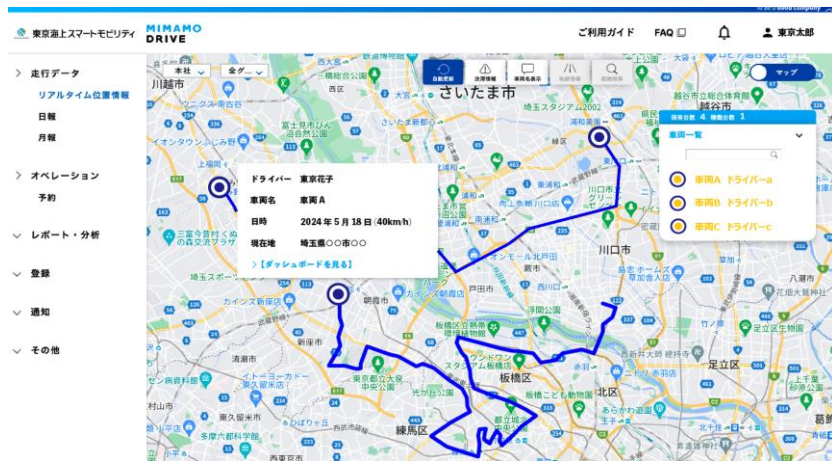
- 拠点や取引先の**被災可能性をタイムリーに把握**
- 代替仕入れ先の確保や、迂回輸送等の対策を早期に実行し、**影響を最小限に抑えることができた**

(ご参考) モビリティ領域におけるソリューション事業の例

フリートマネジメントサービス「MIMAMO DRIVE」

- 主に、企業向けのサービス
- 東京海上グループの事故削減・車両データ解析ノウハウを活かして、企業の車両管理や安全運転等を支援

2023年10月～提供開始



リアルタイムで社有車の位置を確認。お客様からの追加注文に対し、配達先の一番近くにいるドライバーに追加指示を行い、お客様へ早期配達ができた



従業員毎の「運転スコア」を活用して、個人に合った運転指導を行うことができ、安全運転意識の向上にも繋がった

4

新中期経営計画② （規律の強化と東京海上日動の取組み）



ビッグモーター社による不正請求 / 保険料調整行為

- インシデントそのものに対する打ち手、再発防止策を確実に実行することは元より、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、東京海上日動を「本当に信頼されるお客様起点の会社」に創りかえる

ビッグモーター社による不正請求

- 東京海上日動の、代理店^{*1}および指定修理工場^{*2}であった、ビッグモーター社による不正請求事件
- 従来より不正請求に対して厳正に対処してきたが、当社として「本件の巧妙な不正を見抜けなかったこと」、「事故に遭われたお客様にビッグモーター社を紹介していた事実」を重く受け止め、お客様の被害回復に向けた各種対応（「お車の安全点検サポート」や「自動車保険の早期“等級”訂正」）を最優先に実施している

保険料調整行為

- 東京海上日動にて、他の損保会社との“保険料調整行為”が発覚。以降、外部弁護士を起用した特別調査委員会を設置して、徹底的な調査および真因分析を行い再発防止策を策定。着実に実行している
(2023年12月に金融庁より受領した業務改善命令に対しては、2024年2月29日に業務改善計画書を提出している)

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

“Re-New”

再発防止策

- 損害査定体制のさらなる強化
- 修理工場マッチングサービス^{*3}（2024年7月～）

再発防止策

- 業界慣行の抜本的な見直し（P.24参照）
- 社内制度や仕組みの見直し（P.25参照）
- 人材育成の強化

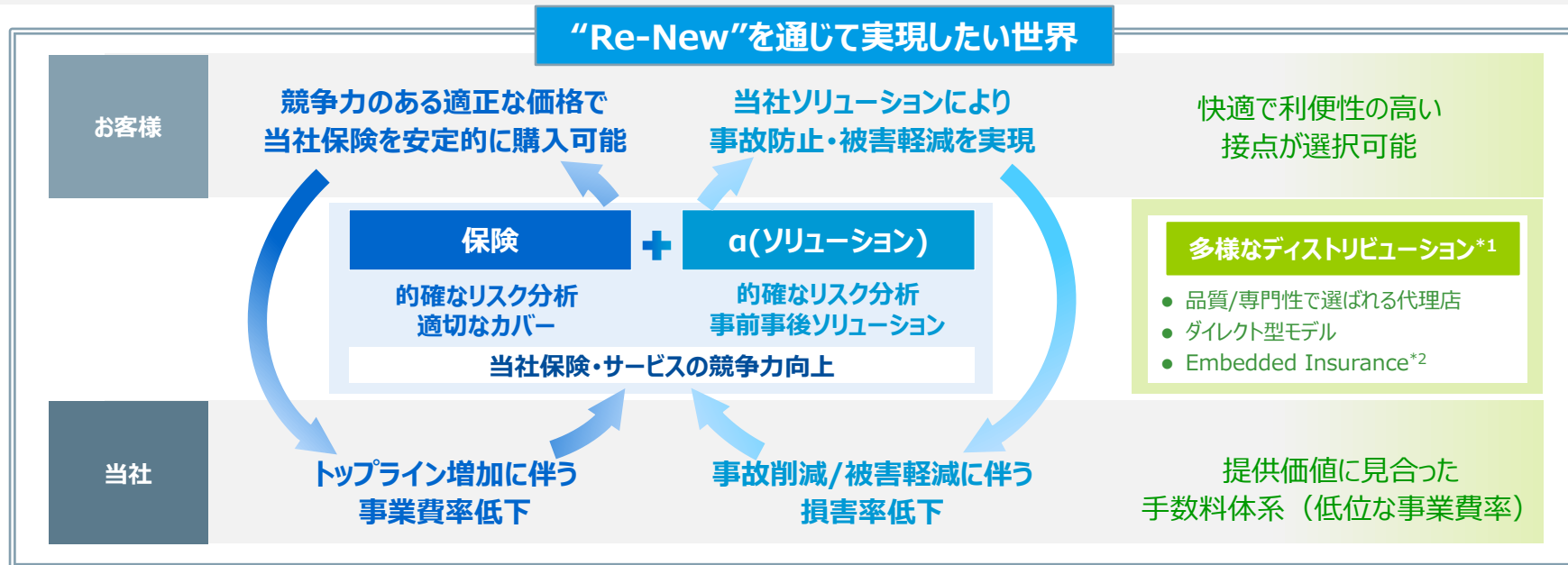
^{*1}: 代理店委託契約は2023年10月に解約

^{*2}: 一定の水準が確保された契約修理工場。事故等に遭い、修理先がお決まりでないお客様等に紹介する。ビッグモーター社への紹介は、不正請求疑義の発覚後、直ちに停止

^{*3}: 修理工場をお客様ご自身で選んでいただけるサービス。2024年10月より、修理工場の検索、入庫予約等が可能となる予定

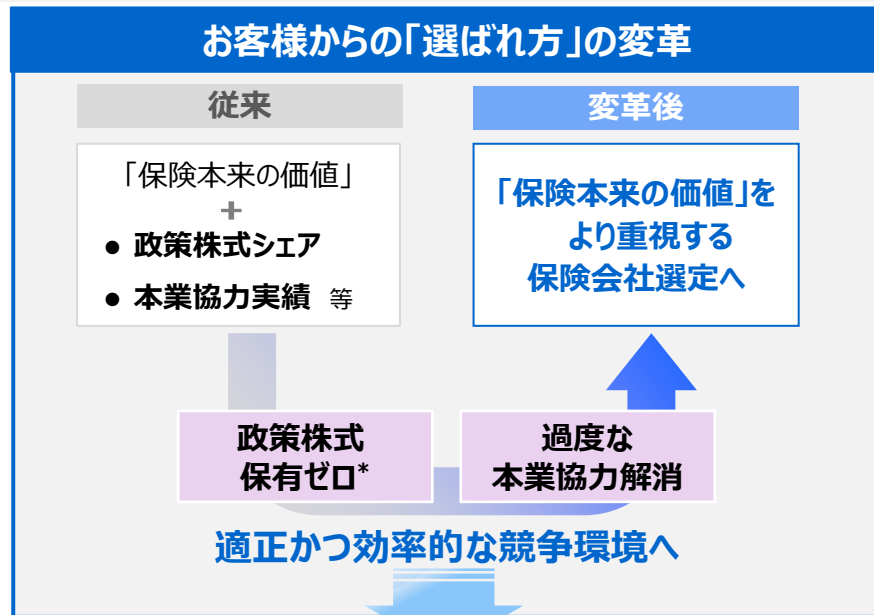
東京海上日動が“Re-New”を通じて実現したい世界

- 東京海上日動が新たにめざすのは、①お客様のリスクを的確に分析し、②「保険+α（ソリューション）」の提供を通じてそれをヘッジするだけでなく、損害そのものを回避・軽減する。③損害そのものの低減を通じて、保険料も低減し、お客様の数も拡大していく、というもの。これを品質/専門性の高い多様なディストリビューション^{*1}にのせて提供する
- これらは、世界でも類を見ないものであり、“安心と安全”に溢れる社会づくりに貢献しながら、その結果として、当社の企業価値も持続的に向上させていく



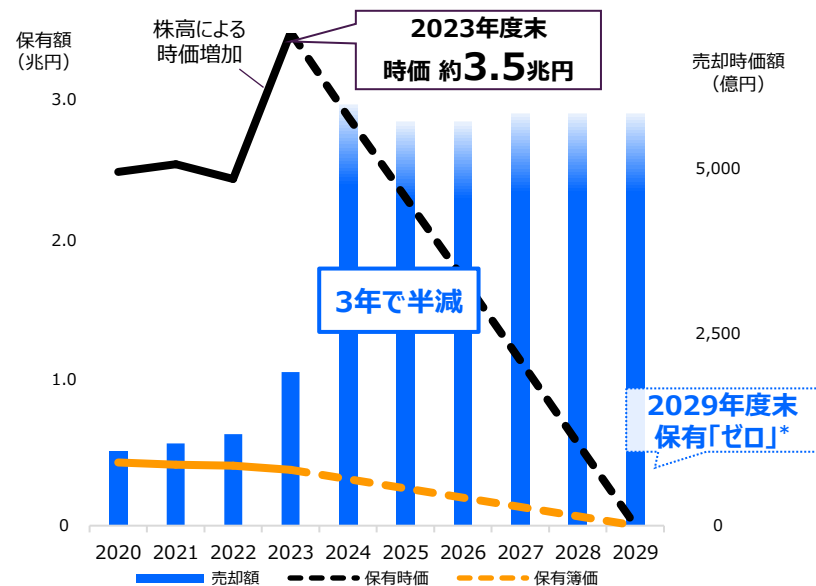
東京海上日動が“Re-New”でめざす新しい会社・ビジネスモデル①

- 政策株式や過度な本業協力等、業界・当社に根付いていた慣行を断ち切ることで、資本負荷およびコスト面でも効率的かつ適正な競争環境となる。当該競争環境で問われるのは、保険会社本来の価値提供力（真の実力）
- 正に東京海上グループが得意とする領域であり、「強み」を活かした価値提供を通じて、お客様数の増加につなげていく



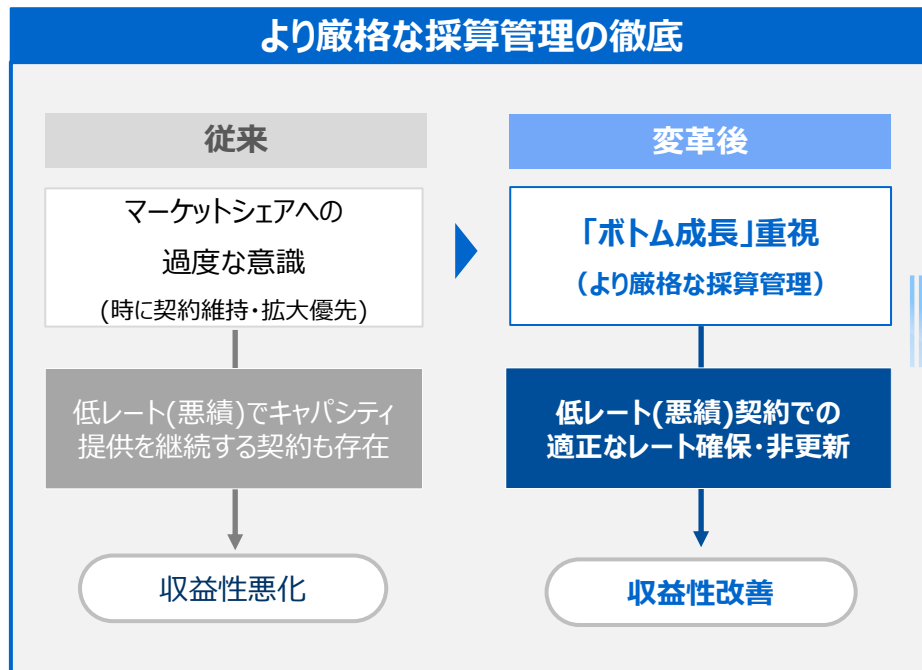
当社ならではの「強み」を活かした価値提供を通じて、お客様とのパートナーシップをより強固にし、結果として、お客様数の増加につなげる

政策株式の削減



東京海上日動が“Re-New”でめざす新しい会社・ビジネスモデル②

- お客様のリスクとニーズに応じた、適切なカバーを、適正なレートで、安定的にご提供する。この保険会社としての「本分」を今後も持続的に果たすため、「ボトム成長」をあらためて重視し、より厳格な採算管理を徹底していく



より厳格な採算管理を徹底することで
お客様に質の高い
「保険+α（ソリューション）」を
持続的・安定的に提供していく

東京海上日動が“Re-New”でめざす新しい会社・ビジネスモデル③

- 「保険+α（ソリューション）」を、お客様にお届けすることができる高い品質/専門性を有し、お客様から信頼され、お客様毎のニーズに合わせて選ばれる、ディストリビューション*1の拡充・多様化を図る。当社の代理店支援も高度化することで、これらを加速し、その結果として、お客様数の増加を実現していく
- 上記のベースとなる代理店の自立度や提供価値に見合った手数料体系を実現する

より生産性と品質の高い代理店支援の実現

打ち手①

代理店支援の高度化による
品質/専門性向上

打ち手②

品質が伴った代理店網

打ち手③

より提供価値に見合った
代理店手数料体系

多様化するお客様ニーズに対応する販売基盤の整備

打ち手①

新たな「ダイレクト型モデル」の構築

- 保険料試算から申込まで、一連の契約手続きをWeb上で完結できる
「ダイレクトプラットフォーム」を構築する
- お客様が望めば、無料相談等、代理店によるきめ細かいサービスを受けることも可能

打ち手②

Embedded Insurance*2拡大

保険本来の価値を、多様なニーズに沿う形で、専門性高くお客様にお届けし、結果として、お客様数の増加につなげる

経営管理体制の強化・向上

- 社外視点を重視した「グループ監査委員会」を立ち上げ、プロアクティブな活動を行うと共に、リスク管理や法務・コンプライアンス、内部監査の専門性をさらに強化する

高度な「専門人材」の活用

- リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査等の領域における専門人材の採用・育成を継続し、グループ会社横断での活用を推進

【国内】ガバナンス機能の集約、監査強化

- より直接的な指導・監督を行うため、グループ会社の第2線・第3線といったガバナンス機能を含む本社機能の集約をさらに推進
- 当社による直接監査の強化（2024年度以降随時実施）

【海外】拠点の発揮度に応じた体制強化・支援

- 各拠点の体制を評価し、その結果に基づくアクションプランを策定のうえ、改善状況をフォローアップ中。
このPDCAサイクルを通じた拠点の体制強化を推進

社外視pointsの活用

- 2024年4月、委員長を含む半数が社外委員である「グループ監査委員会」を新設
- 同委員会で、「外部視点」を活用し、業務プロセスやカルチャー等に関する妥当性検証等を行う

「外部視点」を活かし、委員会で審議するテーマ（例）

- 世間および社会の常識とのズレ検証（「常識の再点検」）
- 他社/他業界で発生した事案について、当社グループにおける類似シナリオの検討、対応状況の検証（「他山の石」）
- グループ会社で発生した事案の再発防止策の横展開検討

5

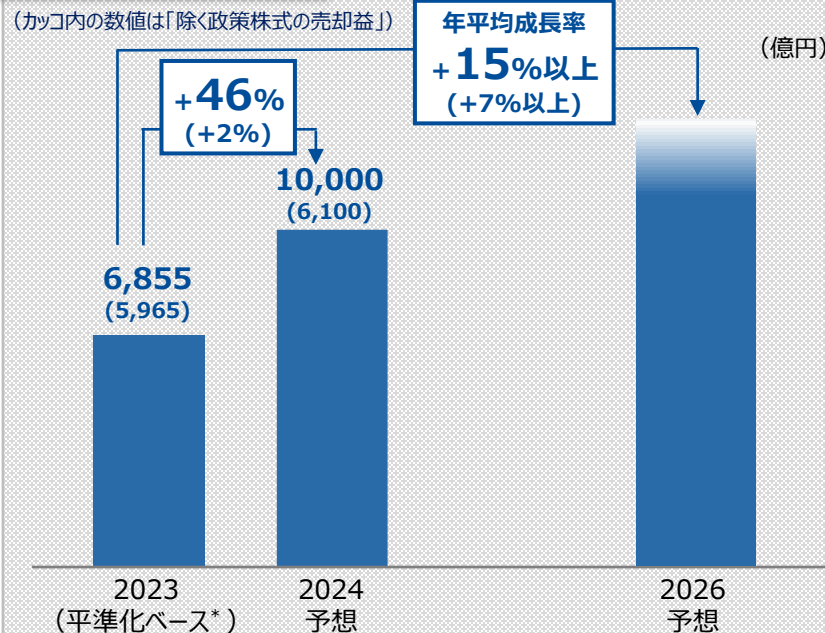
業績見通しと株主還元



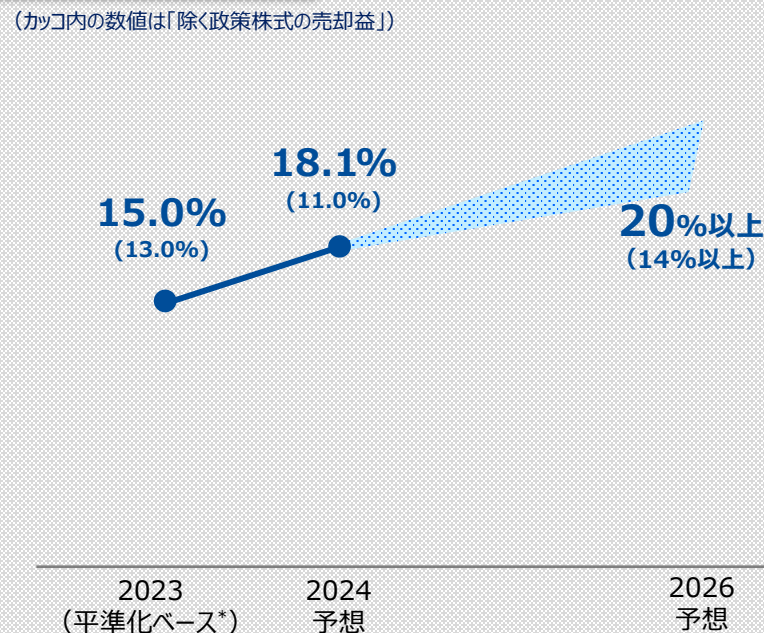
新中期経営計画（2024-2026年度）の業績見通し

- 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

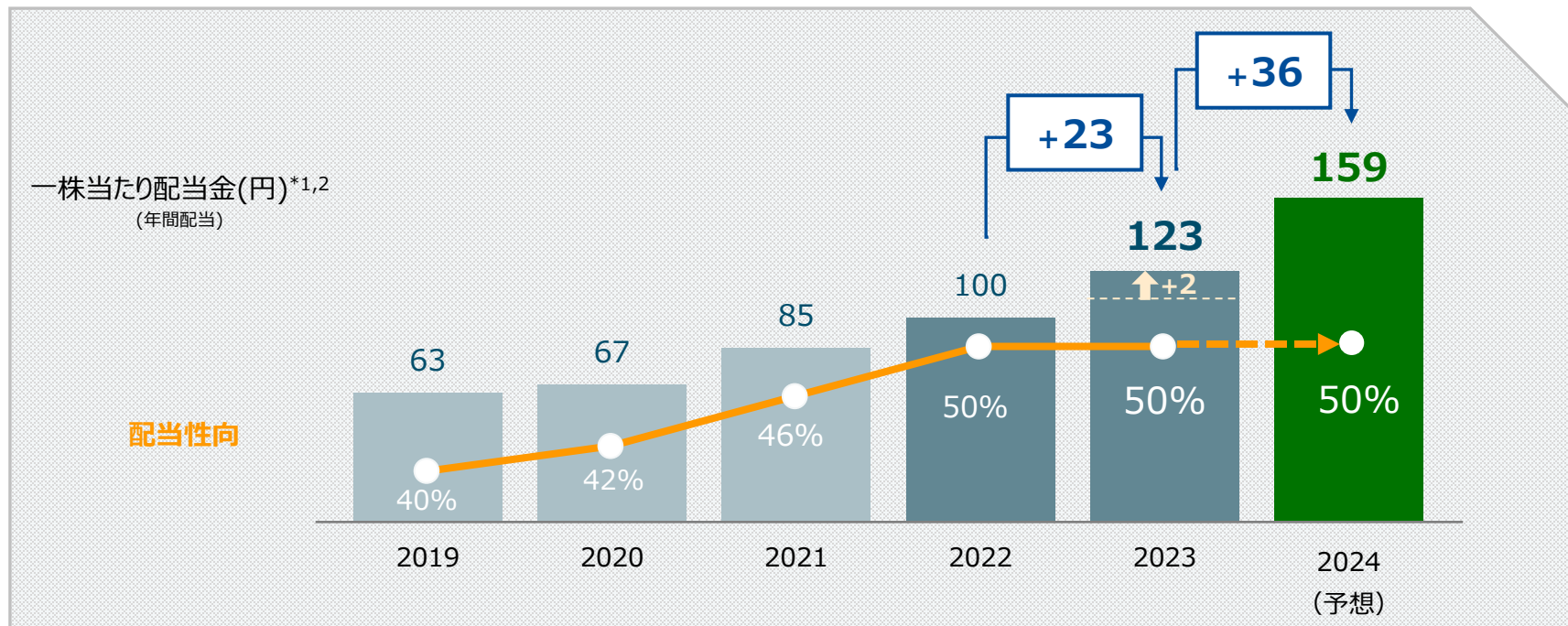


■ 修正ROE



株主還元

- “事業を通じた利益成長”と“株主還元”は整合的であるべきというのが、当社の考え方
- 2023年度の年間配当は、年初予想対比で利益額が増加したことを踏まえ、123円（年初予想対比+2円）に増配。2024年度の年間配当は、159円（+36円）の増配を計画（13期連続の増配）



*1: 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株当たりに対応する金額（小数第1位を四捨五入）を記載

*2: 普通配当に加え、資本水準調整のため、2019年度中間期および2020年度中間期に、1株につき12円（株式分割後ベース）の一時的な配当を実施

6 感謝と決意表明



新グループブランドメッセージ ～次の一步の力になる。～

次の一步の力になる。



TOKIO MARINE
GROUP

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一步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。

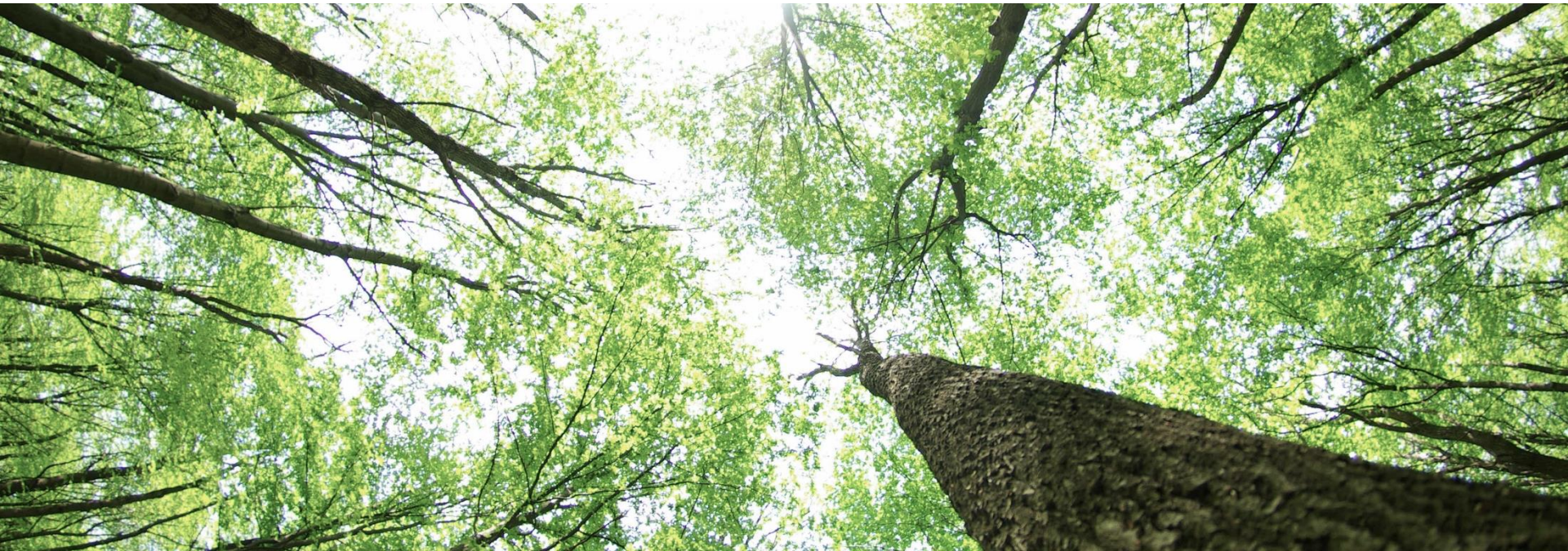
保険は「People's Business」



パーパスの実現に情熱をそそぐ社員を育てる、
そうした風土・カルチャーをつくる



参考資料

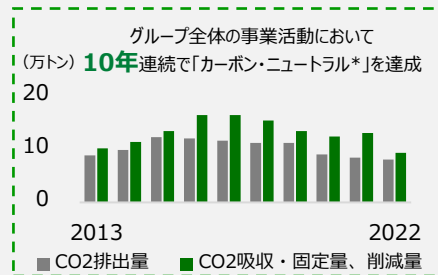


ESG（持続的な企業価値の向上） ～環境①～

- 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

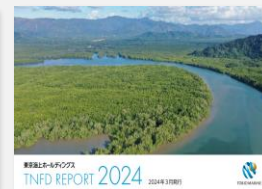
■ 気候変動への対応

- 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、グリーンエネルギーの普及に貢献
- マングローブによるCO₂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、2022年度まで10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

- Web約款や保険証券発行省略の推進
- 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）

サステナブルな地球環境への貢献

* 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、気候変動対策を推進すべく取り組みを継続中

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（CO₂）を、2015年度対比**60%**削減する^{*1}

2050年度までに、温室効果ガス（CO₂）**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）

ESG（持続的な企業価値の向上） ～社会①～

- 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

■ 災害レジリエンス

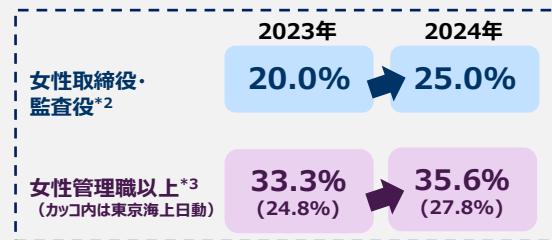
- リモートでの損害サービス体制の構築や、人工衛星、ドローンやAI等も活用し、迅速な保険金のお支払いを実現
- 保険本業でお客様の“いざ”を支えることに加え、防災・減災や早期復旧、再発防止等、保険の「事前と事後」の領域にビジネスを拡大

■ 人権の尊重

- 「東京海上グループ人権基本方針」を定め社員へ教育すると共に、「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
「人権デューデリジェンス」の仕組み構築

■ 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^{*1}」を通じて、女性社員の具体的なキャリア形成・活き活きと働くことをサポート



ESG（持続的な企業価値の向上） ～社会②～

■ 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2024（大規模法人部門（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（カルチャー統括）

海外トップマネジメントも含むC-Suite

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

グループ総合力の発揮

国内損保
事業

国内生保
事業

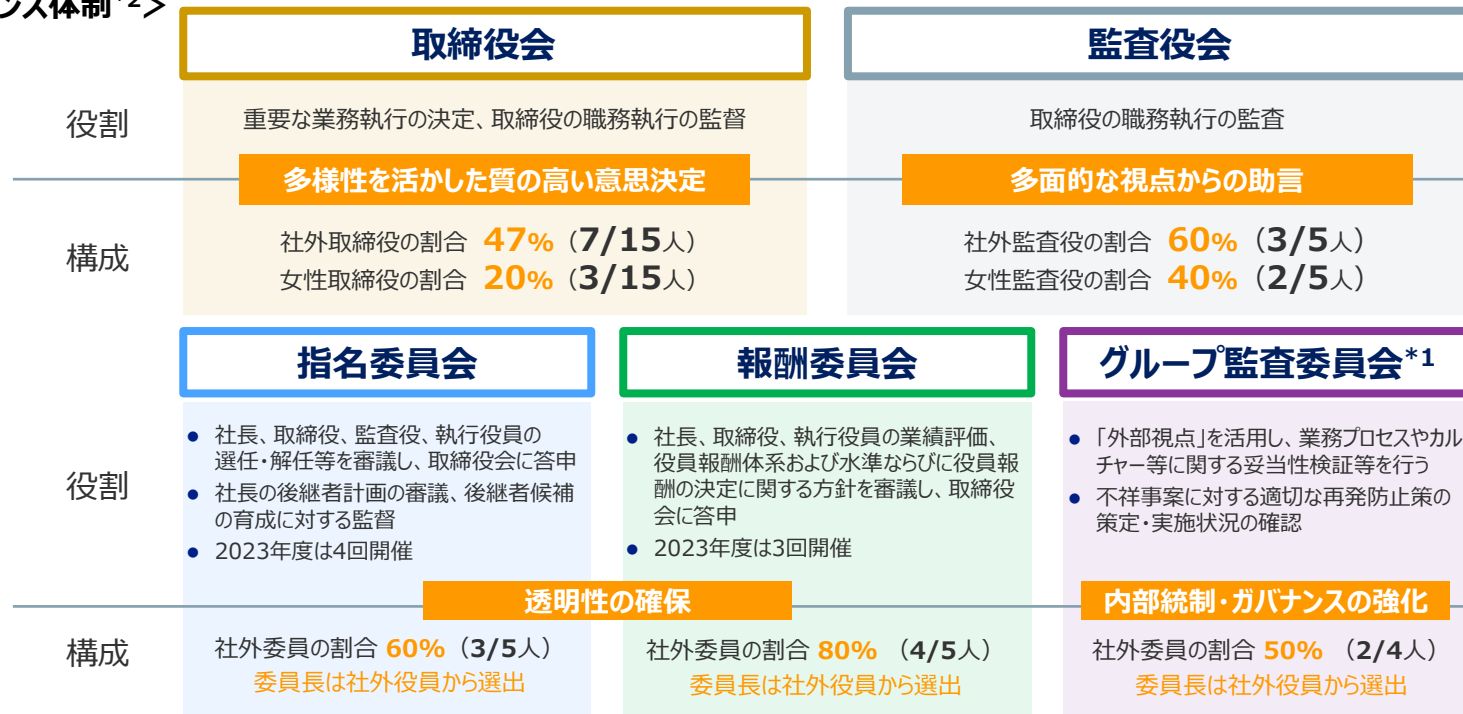
海外保険
事業

金融・
その他

- シナジーの創出
- ベストプラクティスの共有
- グループの知見を結集し活用
- 海外人材のグループ経営への参加

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*1を新たに設置
- ＜ガバナンス体制*2＞



*1: 2024年4月1日に設置

*2: 株主総会において選任議案が承認可決された際の体制

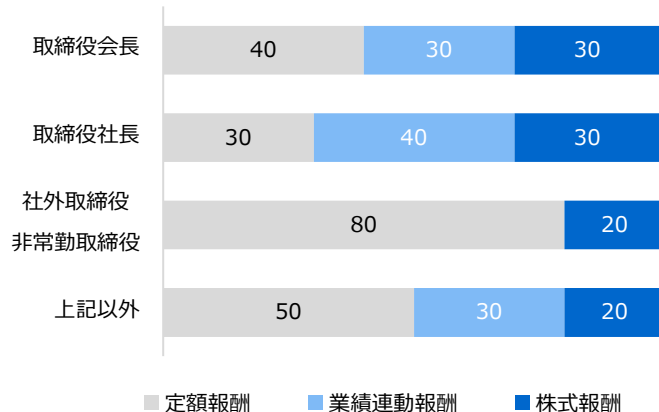
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 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

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

＜ 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。