

*To Be a **Good Company***



TOKIO MARINE

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”にとらえ
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。

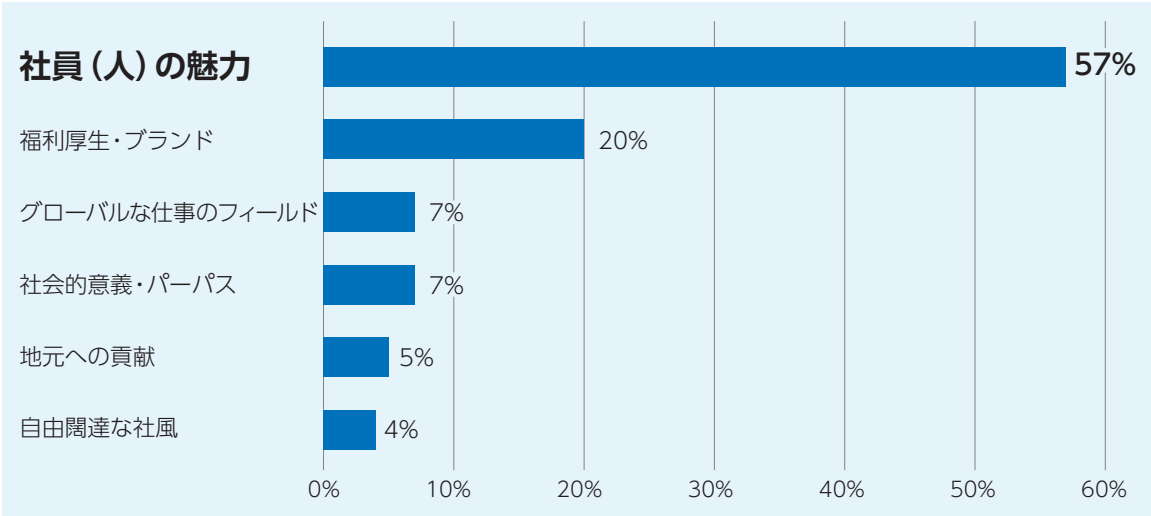
東京海上日動 エンゲージメントサーベイ

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)

*To Be a **Good Company***

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、「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、限ら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り組みを、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

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。

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

- 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.

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”にとらえ、人的資本経営に真正面から取り組んでいきます。

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

成長のキースuccess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くと考えています。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スuccess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。ナショナルの観点では、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異なりますが、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こ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スルを設置しています。同カウンスルでは、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「入社の手決め手は何か？」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スルの立ち上げ、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」を追求していかななくてはなりません。

「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。

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、これからは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が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



北澤 CHRO

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”への取り組みも併せて行い、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くて考えています。

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。





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

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。



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

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



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

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？」



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

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、株主リターンを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





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”

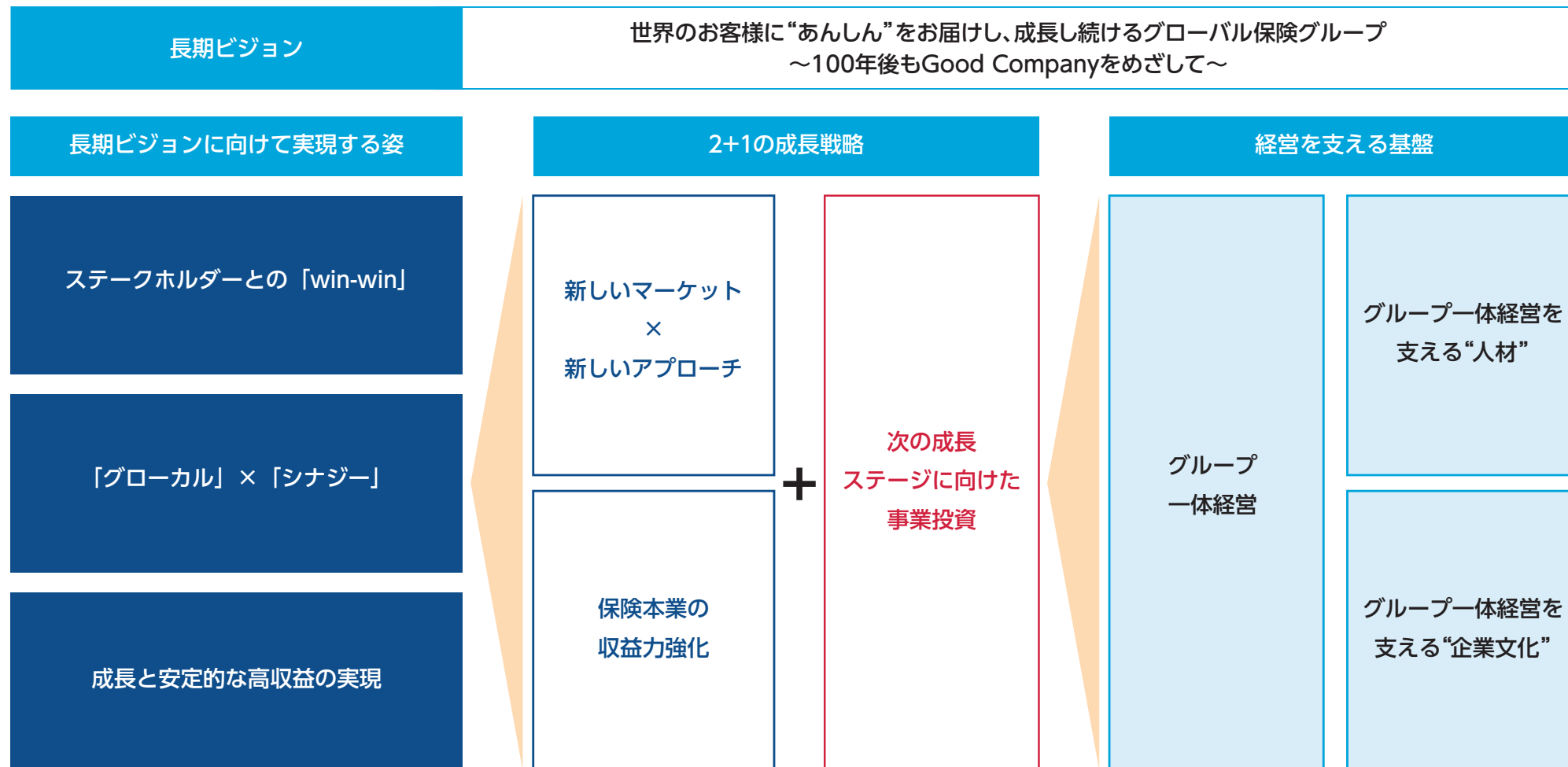
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”

主な外部評価

有価証券報告書記載事項

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。





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

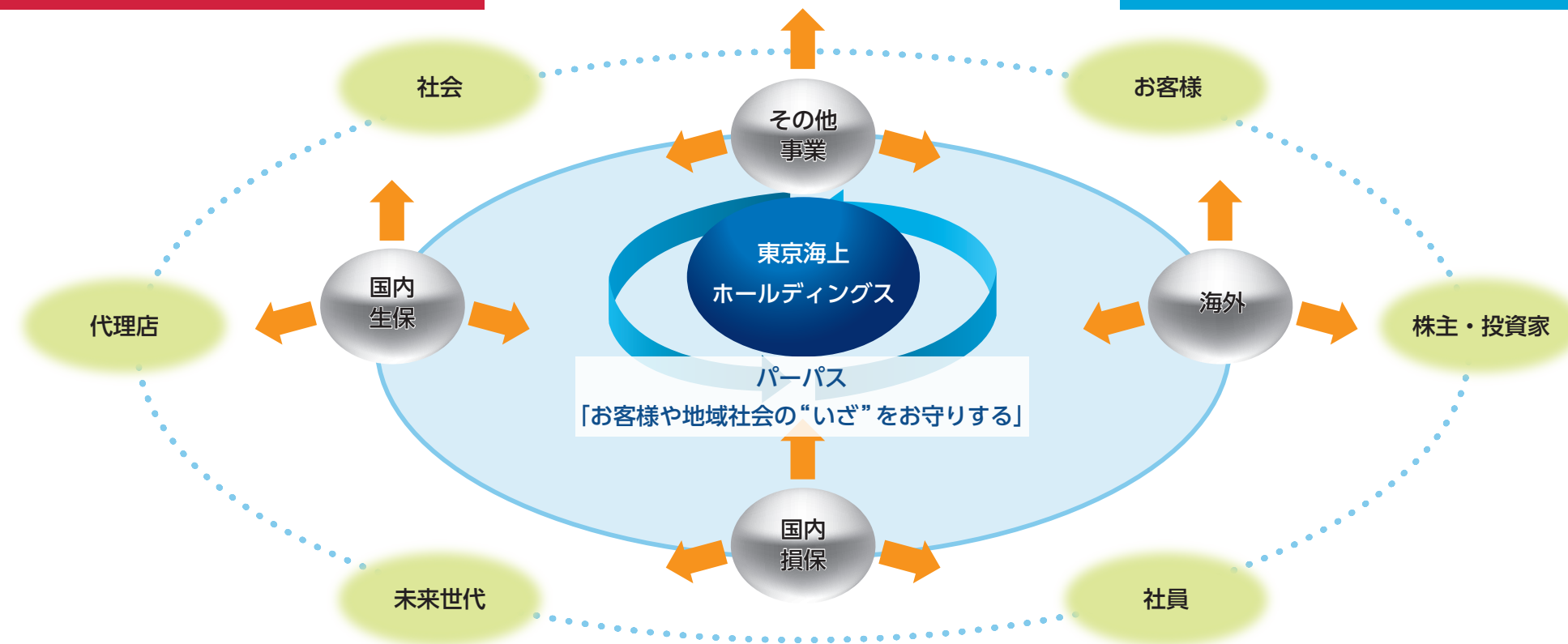
有価証券報告書記載事項

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”
戦略統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





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”

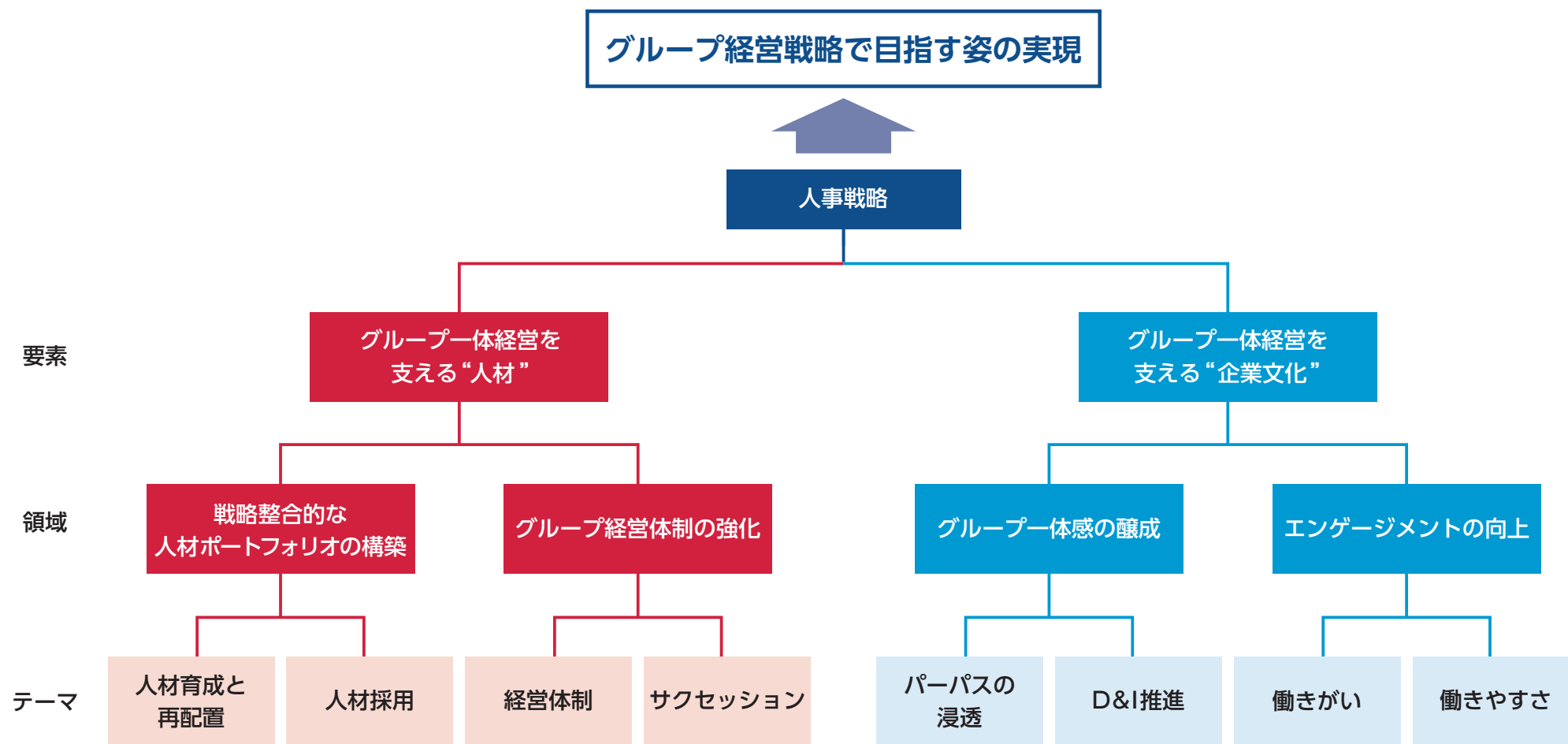
人的資本経営の要素②
グループ一体経営を支える“企業文化”

主な外部評価

有価証券報告書記載事項

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イクダウンし、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。





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”

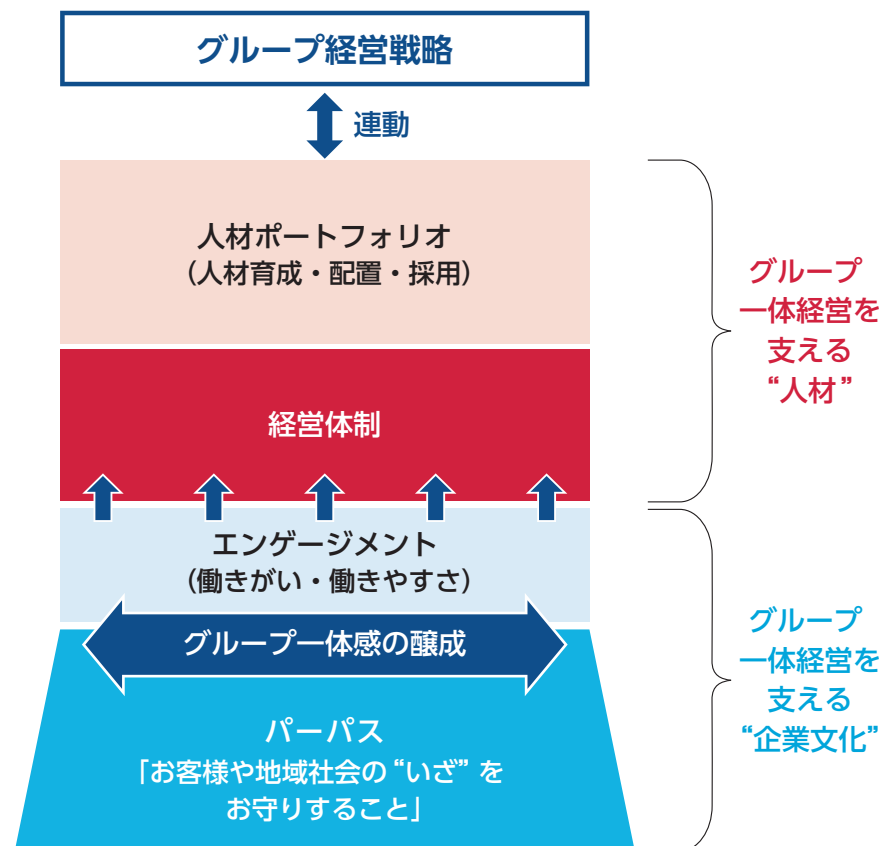
主な外部評価

有価証券報告書記載事項

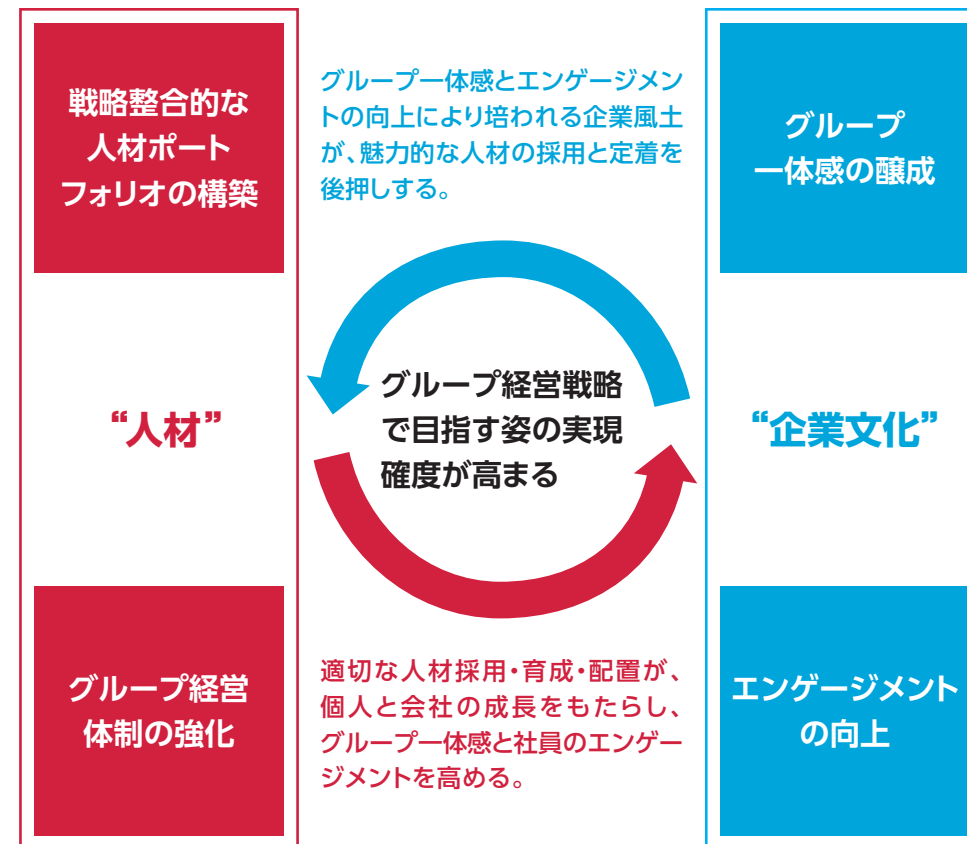
人事戦略における“人材”と“企業文化”の相乗効果

「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





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

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クリング

【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



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

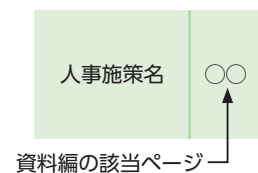
人的資本経営を推進するための主な人事施策

「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				グループ経営体制の強化			
人材育成と再配置		人材採用		経営体制		サクセッション	
人材育成方針・人材育成サイクル	38 39	新卒採用	37	人材の最適配置	46	次世代経営人材育成	49
専門性を有する人材の育成(MAP)	40	職場受入型インターンシップ	37	機能別チーフオフィサー制	47	タレントマネジメント会議	49
JOBリクエスト制度・プロジェクトリクエスト制度	41	Tokio Marine Career Academy	37	グローバル委員会	47	Tokio Marine Group Leadership Institute	50 51
リスクリング	42	専門性を有する人材の採用(MAP)	40	多様性の推進・コア・アイデンティティの浸透	48		
DX分野の人材育成	43	障がい者採用	61				
TokioMarine Innovation Program	44						

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			
パーパスの浸透		D&I推進		働きがい		働きやすさ	
CCOを中心としたパーパスの浸透	54	CDIO・ダイバーシティカウンスル	57	エンゲージメント向上の仕組み	66	健康経営推進	68～ 71
マジきら会	54	D&Iの定義・推進体制	56 57	エンゲージメント向上のPDCA	67	ワークルールの柔軟化	72
経営層によるメッセージ発信	54	プロジェクトMizu	59	各職場における課題解決	67	プロジェクトリクエスト制度・社外副業制度	41 72
カルチャー&バリューサーベイ	63	育児支援	60			働きやすさのためのインフラ整備	72
		4つのフリー	61				
		海外における取組み	62				

【本ページの見方】



(Blank Page)