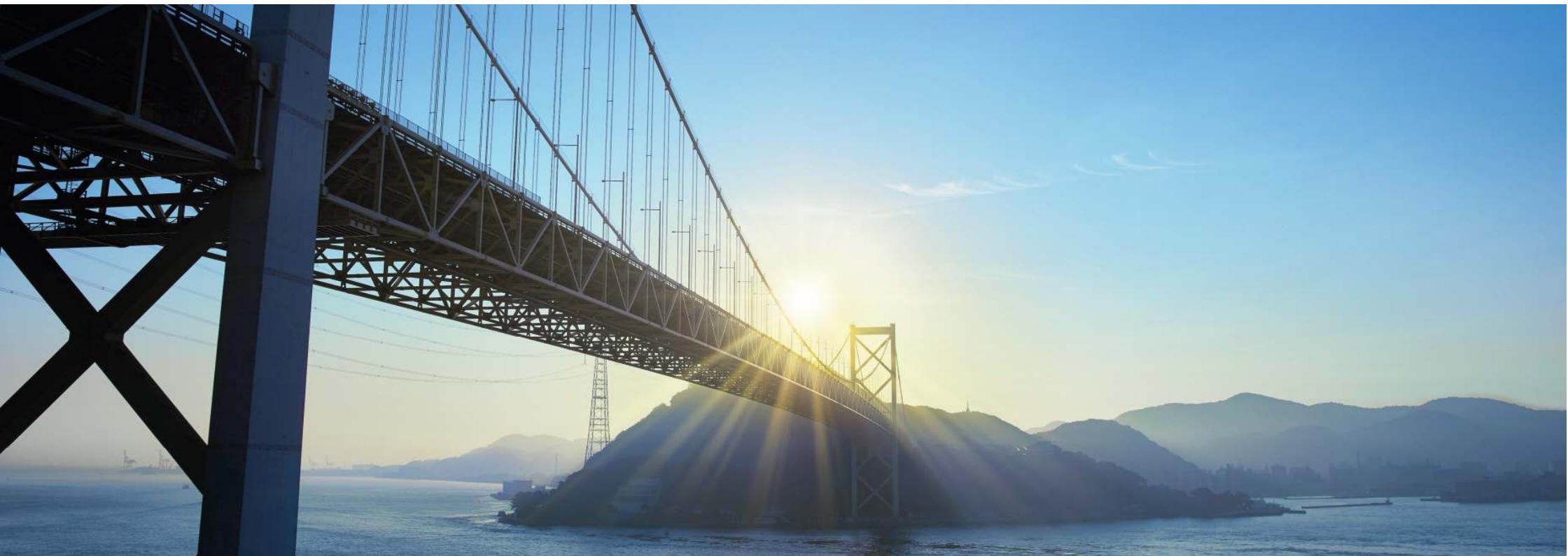




TOKIO MARINE

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)

2025年2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. 「基本戦略」と「重点戦略」 .....	P. 7
3. 株主還元 .....	P. 22
4. おわりに .....	P. 25
参考資料 .....	P. 27



# 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

- 当社のパーパス（存在意義）は、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」

**1879年に日本初の保険会社「東京海上保険会社」設立**

近代化をめざす日本のために**貿易を支える海上保険**からスタート



**渋沢栄一**  
(渋沢史料館所蔵)



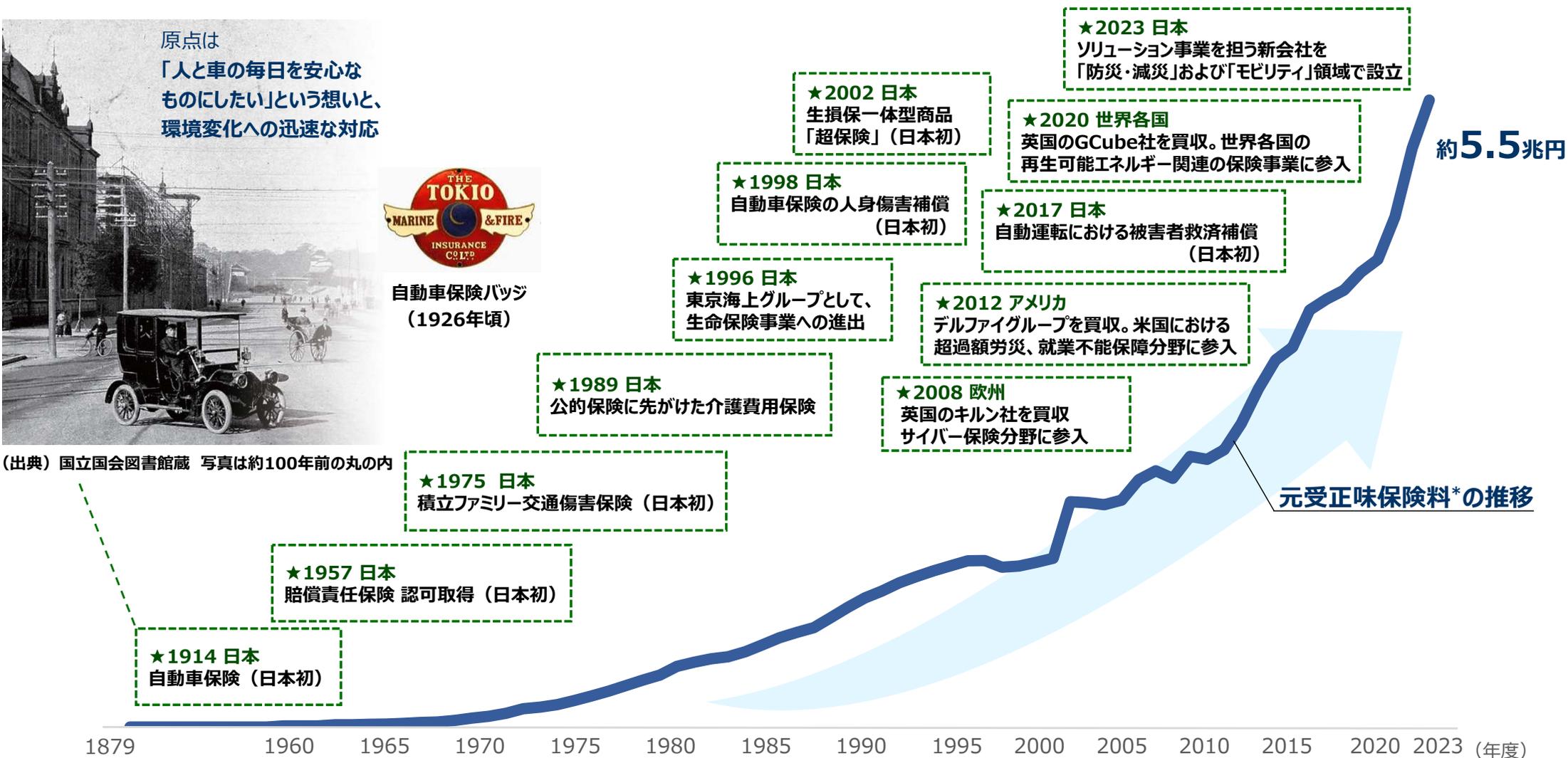
## 社会課題解決の軌跡

- 創業以来、パーパスを起点に、日本初の保険商品・補償を次々と生み出すなど、保険本業を通じて時代ごとに  
変化する社会課題を国内外で解決してきた

原点は  
「人と車の毎日を安心な  
ものにしたい」という想いと、  
環境変化への迅速な対応



自動車保険バッジ  
(1926年頃)



(出典) 国立国会図書館蔵 写真は約100年前の丸の内

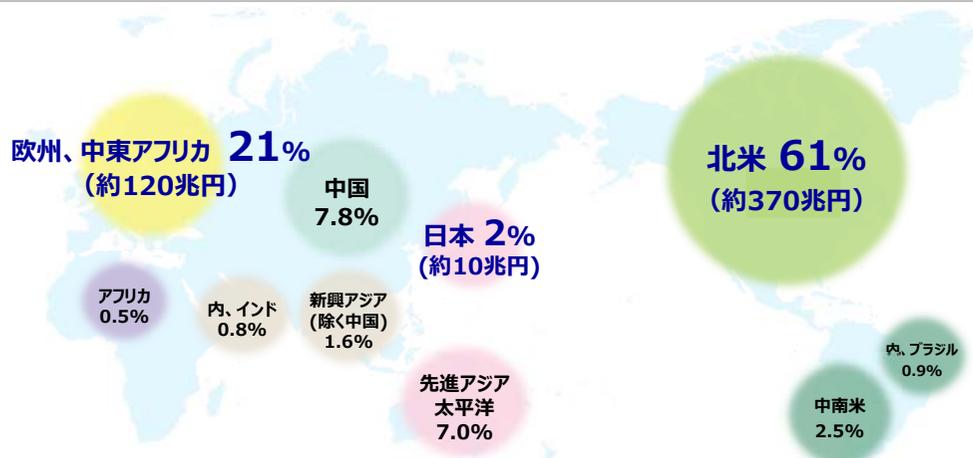
## グローバル保険グループへの成長

- 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7割と、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



(ご参考) 世界の損害保険市場\*2



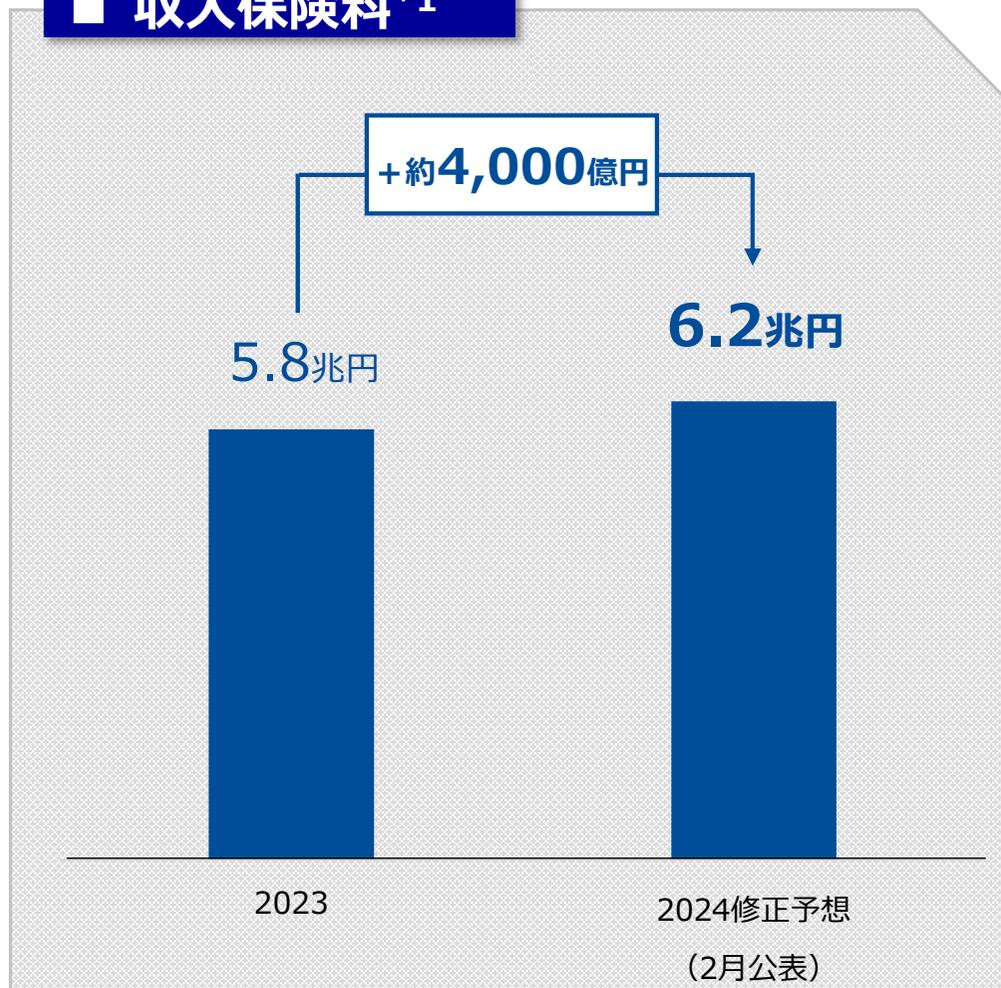
\*1: 利益の内訳は各事業の修正利益（2002年度）または事業別利益（2023年度）。「その他事業」は国内に含む。自然災害を平年ベースに補正する等、一過性の要因を調整した数値

\*2: (出典) Swiss Re社、Sigma、2024年第3号

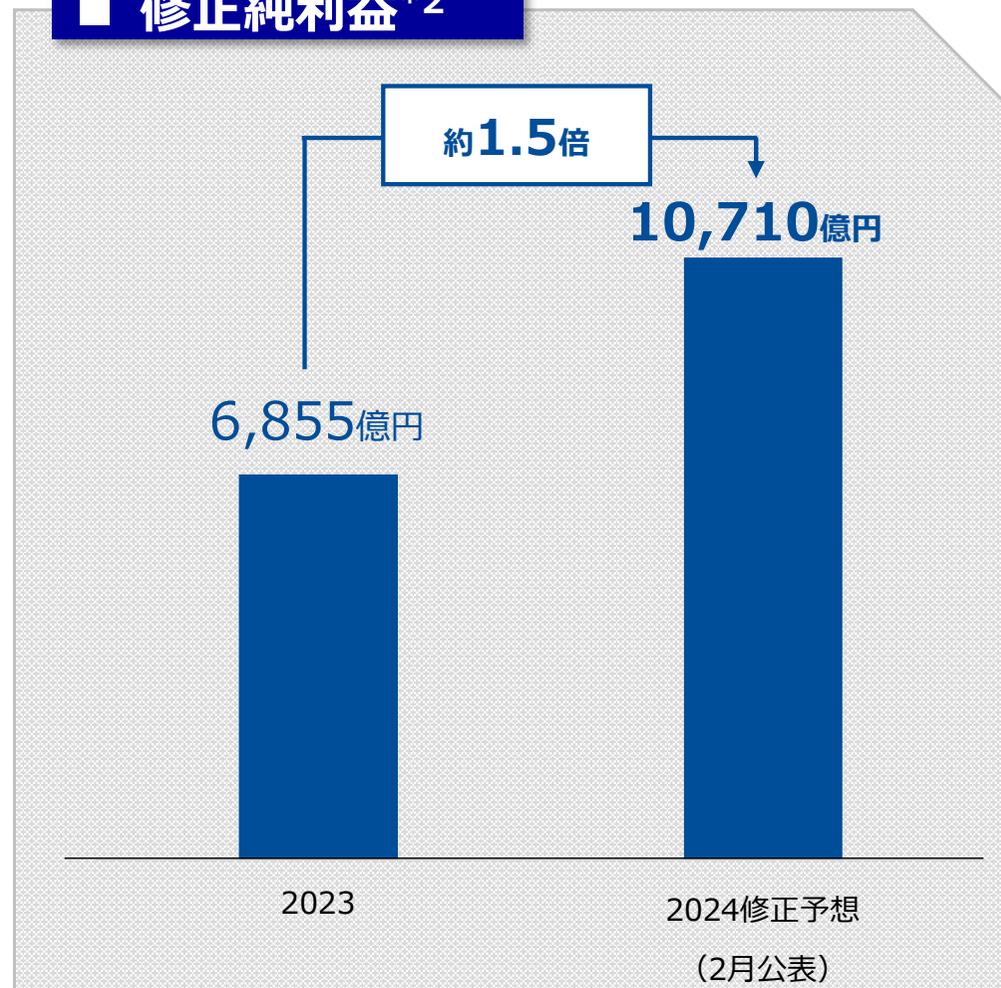
## 2024年度の業績見通し

- 収入保険料は、前年度対比+約4,000億円。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、前年度の約1.5倍を見込む

### ■ 収入保険料\*1



### ■ 修正純利益\*2



\*1: 正味収入保険料 + 生命保険料

\*2: 自然災害を平年ベースに補正する等、一過性の要因を調整した数値



## 2. 「基本戦略」と「重点戦略」

## 事業環境認識

- 今なお、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、当社自身も、お役に立つべきフィールドを拡大し、従来の延長にない成長を実現する必要があり、いま、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



## 中期経営計画～次の一歩の力になる。～

- 今年度から開始した中期経営計画では、「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

### 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 ◆

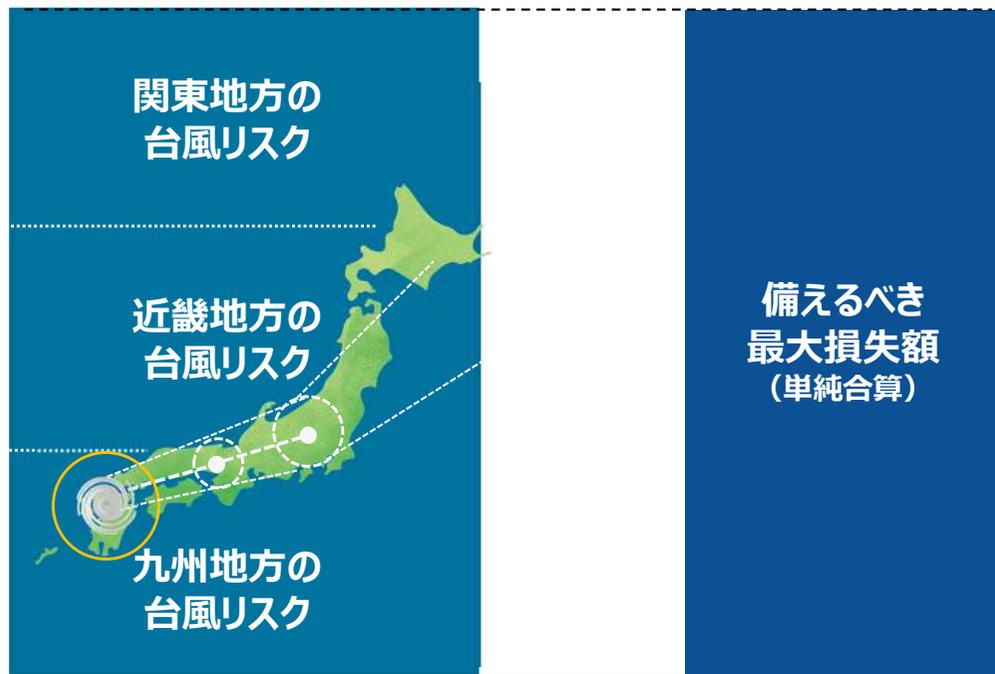
- 1 内部統制/ガバナンスの強化・向上
- 2 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

\* 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**



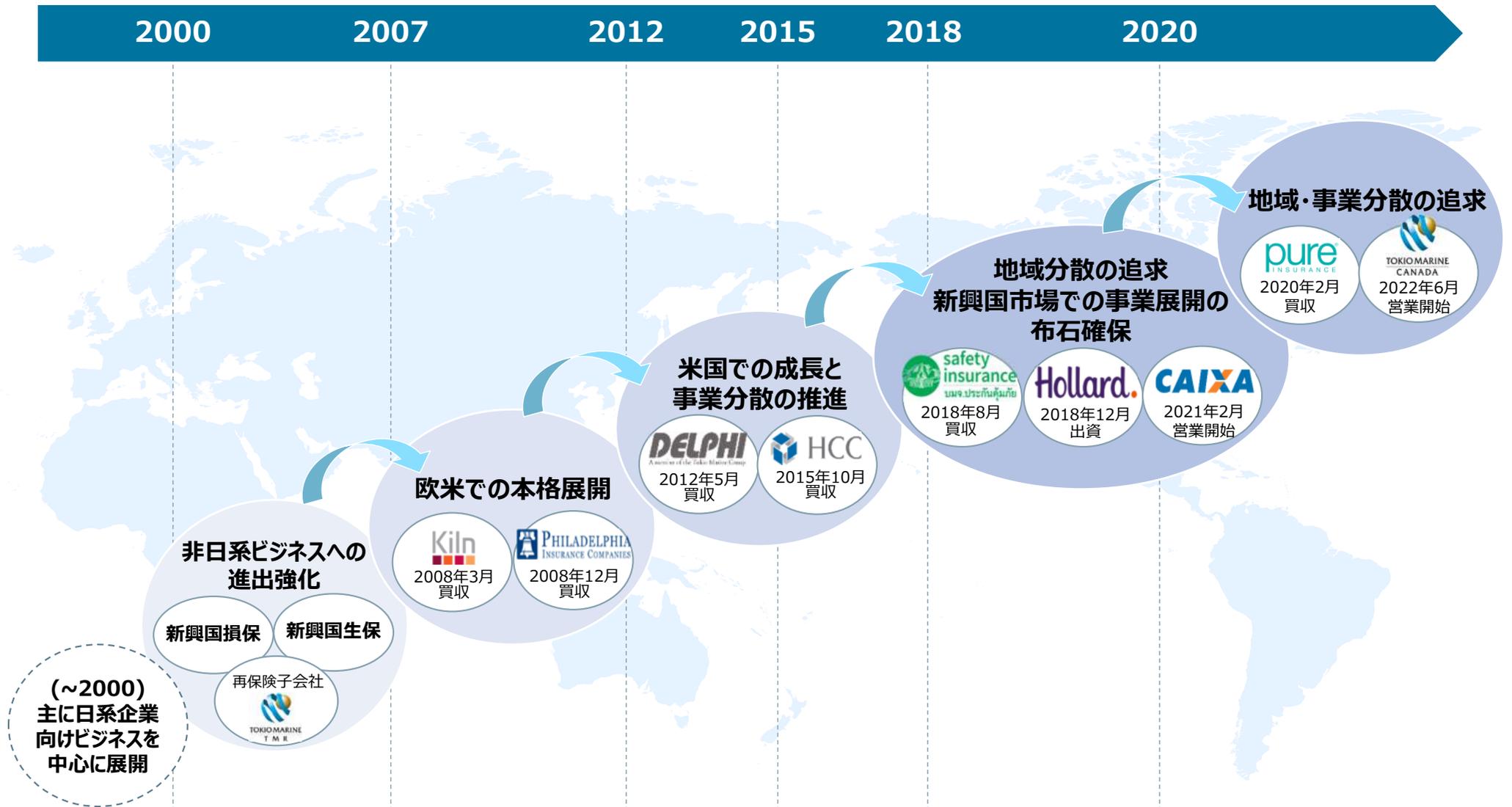
## 損失が**同時に発生しにくい**



「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

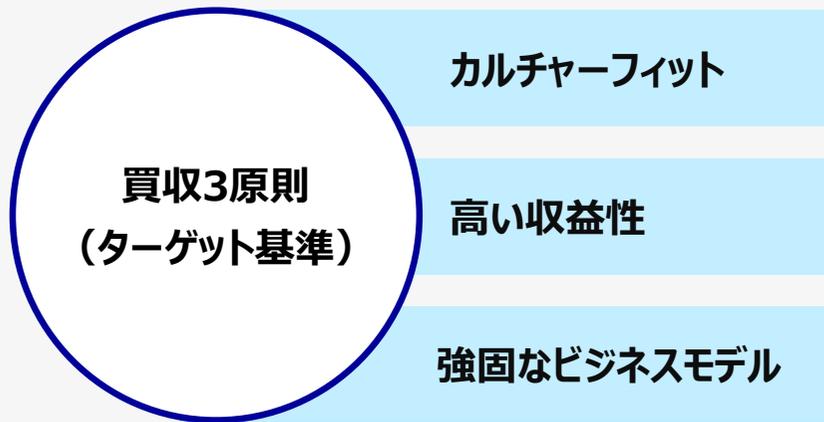
- 当社は、これまで20年程の歳月をかけM&Aも通じながら、国内損保とは相関の低い、海外保険を拡充してきた



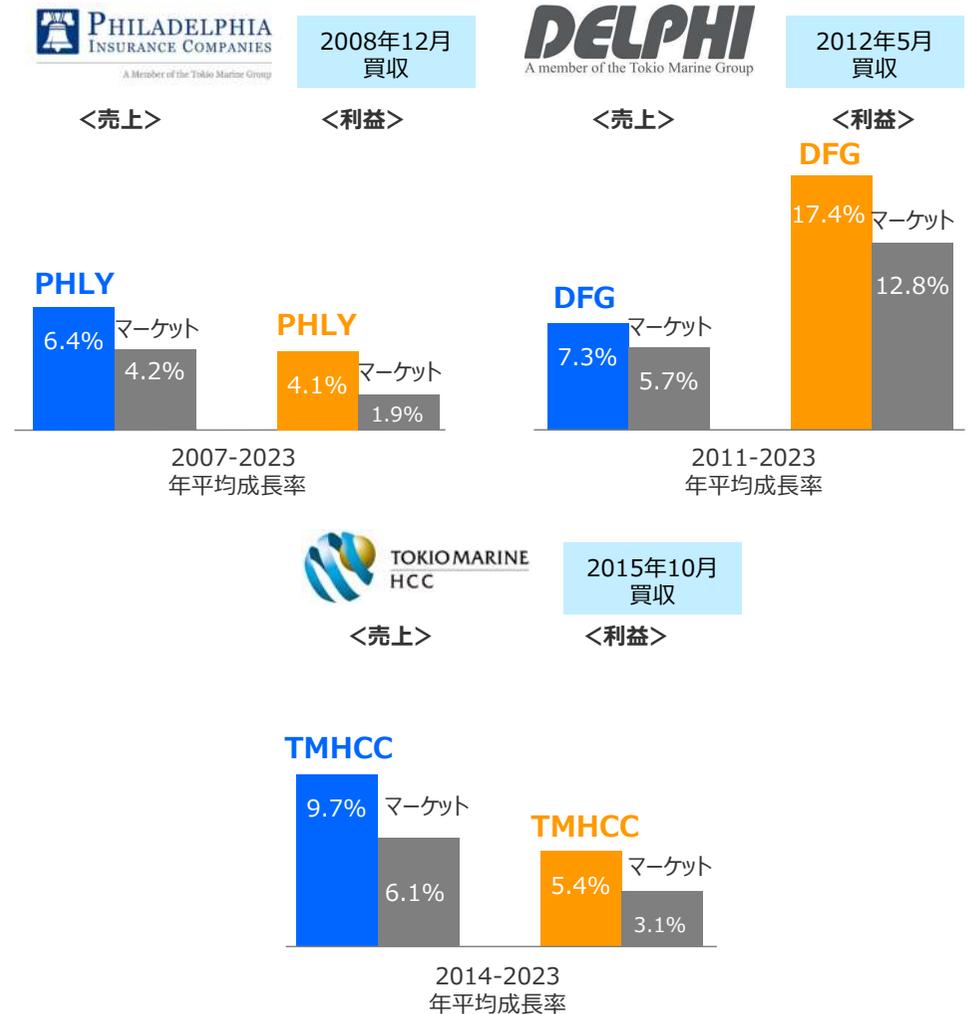
## （ご参考） 規律を持ったM&A戦略

- 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3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)

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%

\* 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

**Donald Sherman**  
副社長執行役員  
共同グループCIO

**Christopher Williams**  
Co-Head of Int'l Business  
(~2024.3)  
*順調なサクセッション (継承)*

**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

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

**執行役員**

**José Adalberto Ferrara**  
Tokio Marine Seguradora

**John Glomb**  
Philadelphia

**Caryn Angelson**  
グループCDIO

## グループ全体での 専門性の活用

**グループ総括補佐**

**Randy Rinicella** 法務  
**Gus Aivaliotis** デジタル  
**Robert Pick** IT  
**Barry Cook** 保険引受  
**Dawn Miller** 内部監査

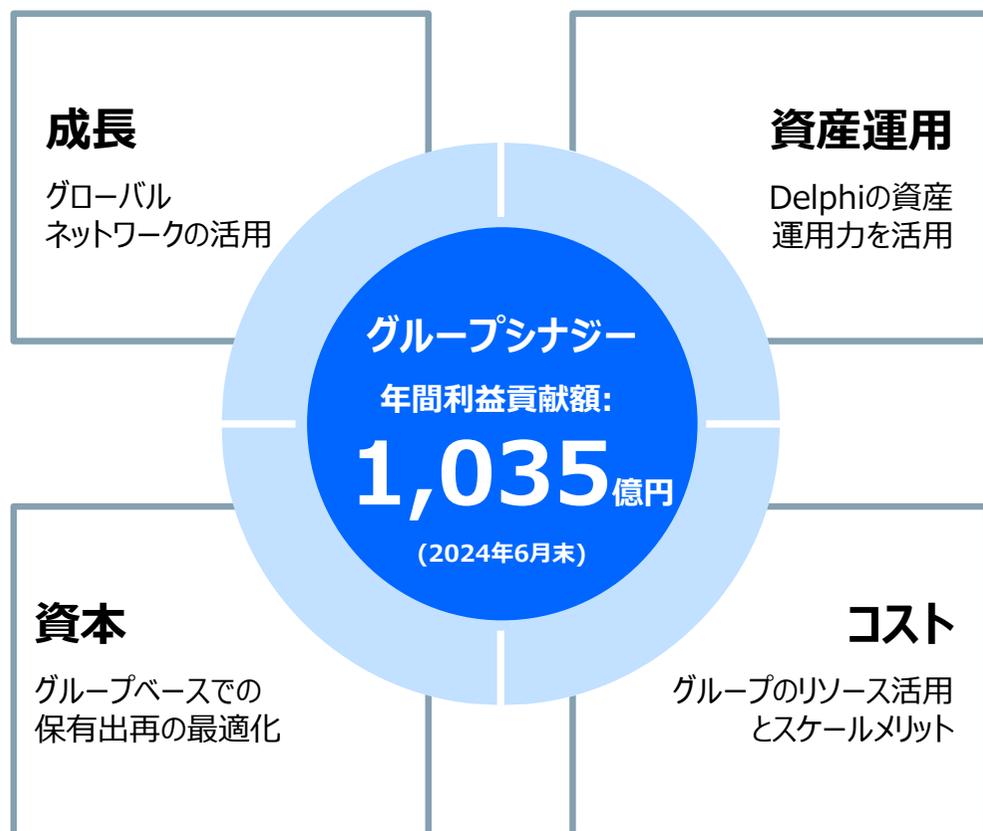
**シニアジェネラルマネージャー**

**Daniel Thomas** リスク管理  
**Daljitt Barn** サイバー保険

## 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1,035億円と、グループ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

#### 成長でのシナジー

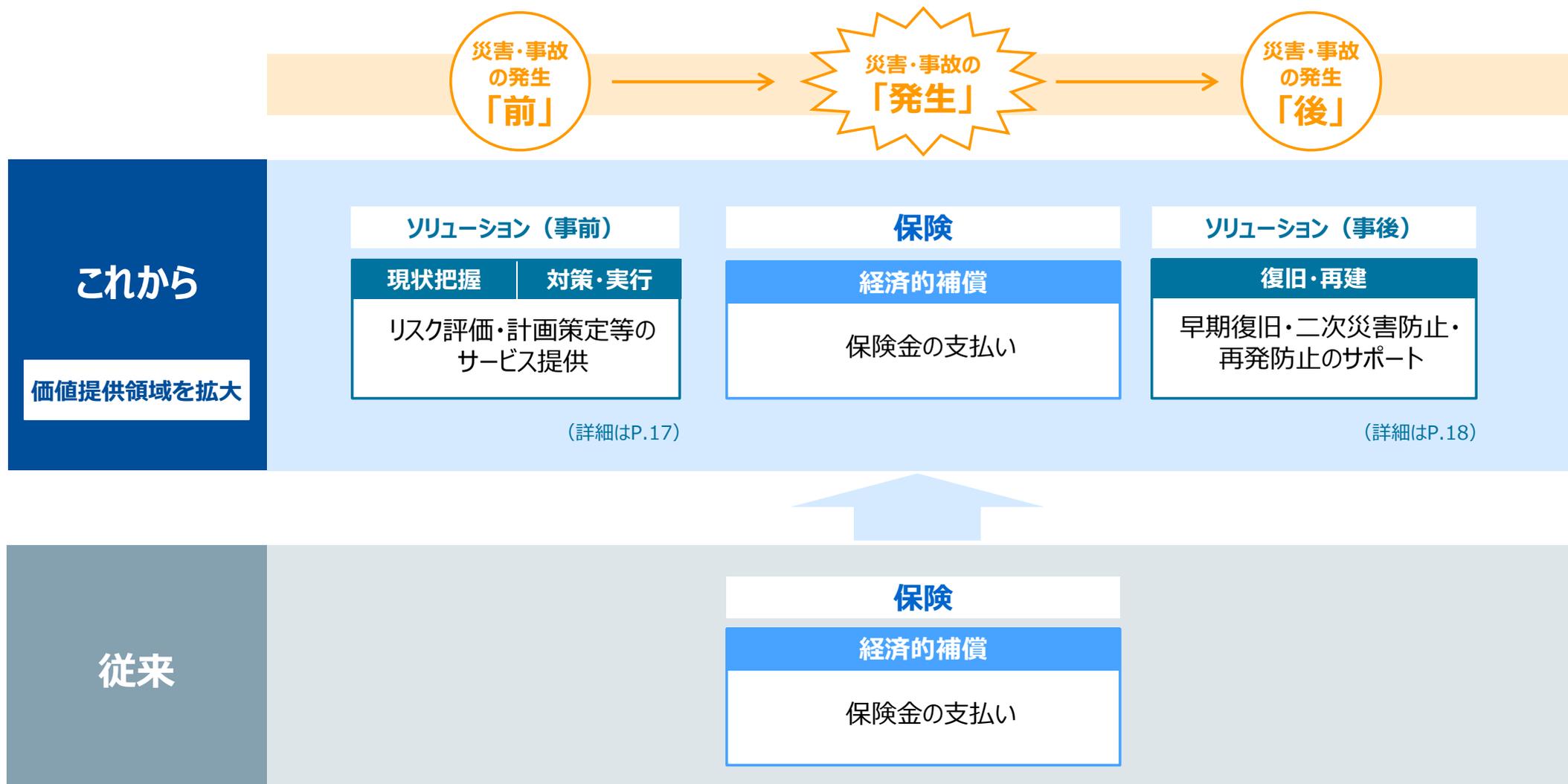
東京オリンピック・パラリンピック、ラグビーワールドカップ等、日本開催の大規模イベントにおいて、  
**海外子会社のノウハウを活用し、保険手配を実現**

#### 資産運用でのシナジー

米国子会社のDelphiに、資産運用を委託。  
世界最大の米国債券市場を通じて、  
**日本より高い利回りでの運用収益を獲得**

## 「保険」の価値提供領域の拡大

- 従来の保険は、発生した災害・事故について、お客様に保険金をお支払いすることで、価値を提供してきた
- これからは、「保険+ソリューション」という形で、当社が、災害・事故の発生「前」から「後」まで、一気通貫で価値を提供することで、事故や被害そのものを減らし、災害に強い社会を創る



## 防災・減災領域における提供価値（事前領域）

- 災害・事故の発生「前」に、現状のリスク評価や、それに基づく対策を実行するソリューションを提供し、災害・事故そのものの防止や、被害軽減に貢献する（買収したID&E社のノウハウも活用）

### 災害・事故の発生「前」のソリューション例

#### 最先端技術を用いたリスク評価・対策の実行 (ID&E社)

効果

災害・事故の防止・軽減



治水・インフラ老朽化対策等で培った高い技術力・実績を活かしたコンサルティング

#### 水害等のリスク情報のリアルタイムでの提供

効果

被害の防止・軽減



#### 気温湿度センサーの配布・活用を通じた 水漏れや凍結等の防止サービス（米国PHLY社）

被害の防止・軽減



## 防災・減災領域における提供価値（事後領域）

- 災害・事故の発生「後」には、二次被害を抑制するとともに、「早期復旧」および「再建時の強靱化」を実現するソリューションを提供することで、再発を防止し、災害に強い社会づくりに貢献する

### 災害・事故の発生「後」のソリューション例

被害の原因調査、再び発生しないための復旧計画  
(ID&E社)

効果

再発防止・再建時の強靱化

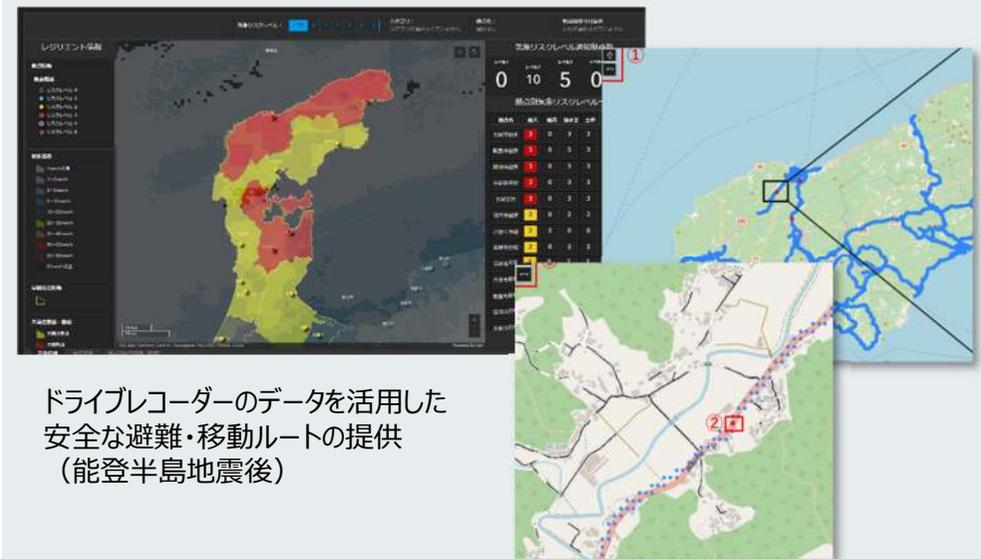


地震後に、液状化しにくい地盤にするための改良工事

災害発生後の気象情報や、地割れ地点マップ等の危険度情報の提供

効果

二次被害の抑制



ドライブレコーダーのデータを活用した安全な避難・移動ルートを提供  
(能登半島地震後)

## ガバナンスの強化

- 「成長」と「ガバナンス」の高位均衡を実現すべく、ホールディングスとしての体制およびグループ各社への関与を強化
- 東京海上日動において発生したインシデントについても、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

### グループガバナンスの強化・向上

#### ■ ガバナンス体制の強化

「グループ監査委員会」を新設、社外委員・外部視点を活用し、既存の業務プロセスやカルチャー等の妥当性検証などを実施

#### ■ ホールディングスとしての関与強化

各拠点の法務・監査等のガバナンス態勢・状況に応じた直接の指導・支援の推進

等

### 東京海上日動で発生した事案・対策

保険料調整行為 (2023年)

乗合代理店・出向者による情報漏えい (2024年)

#### 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

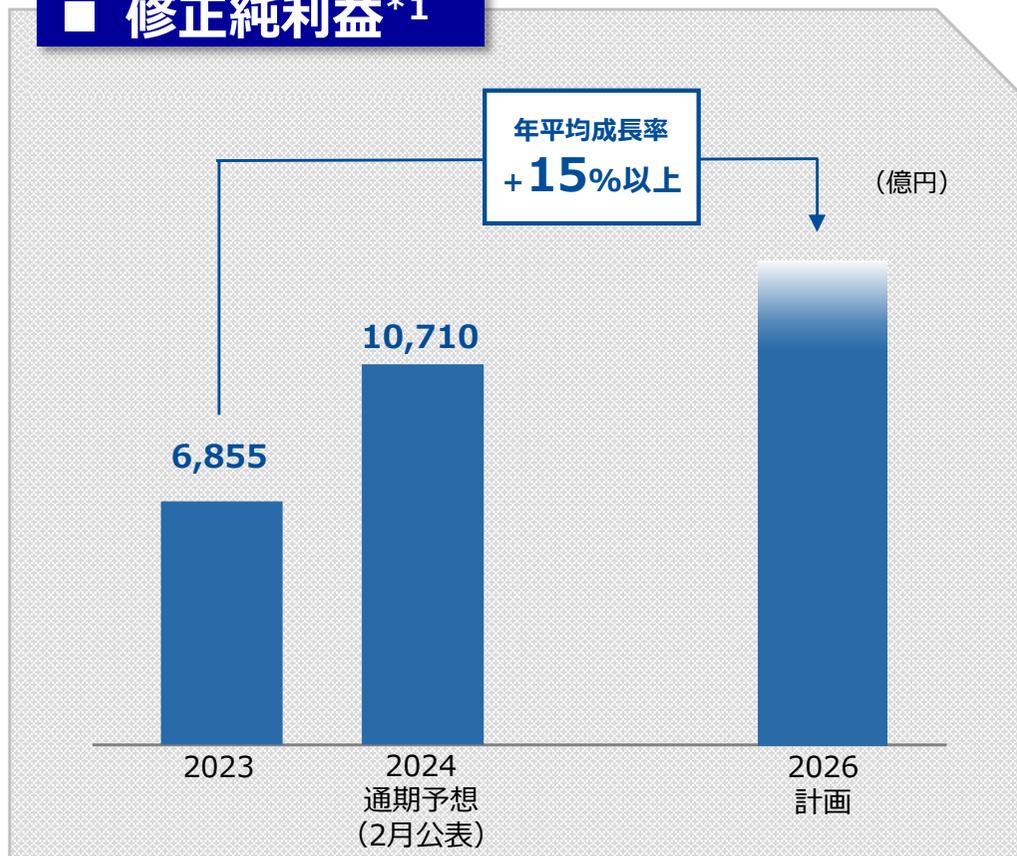
業界慣行の抜本的な見直し

社内制度や仕組みの見直し  
人材育成の強化

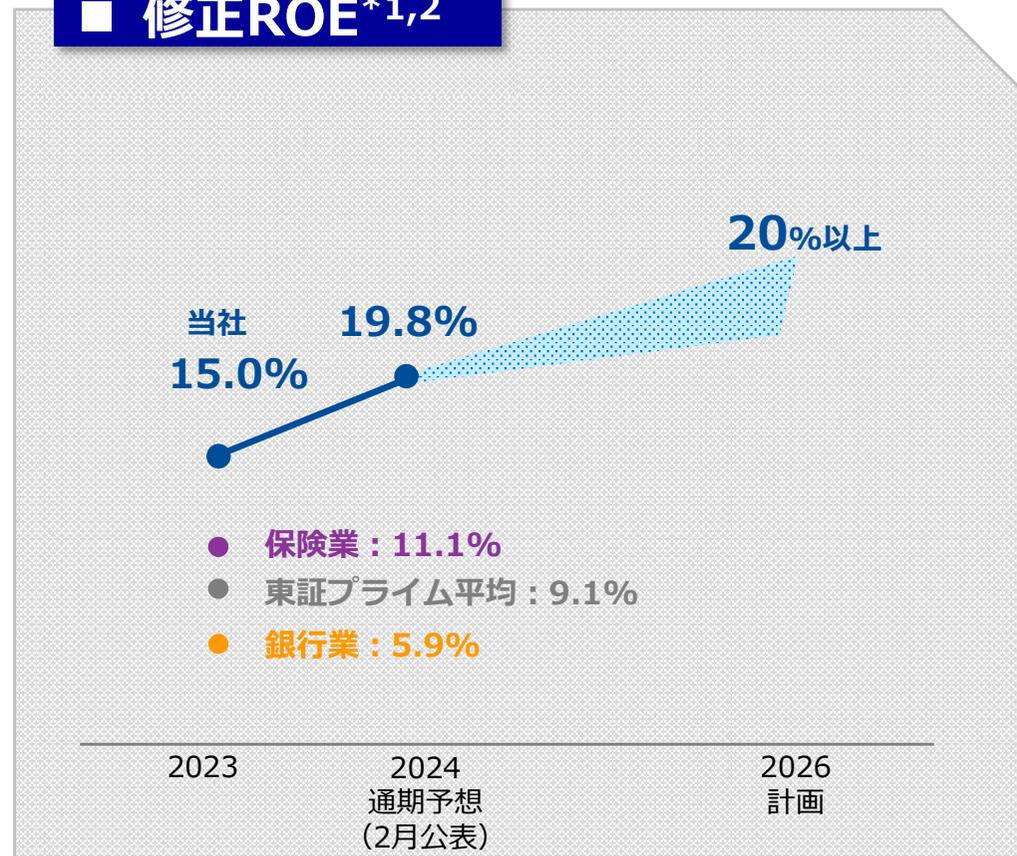
## 成長のKPI（中期経営計画のKPI）

- 中期経営計画（2024-26年度）における利益計画は年平均成長率 +15%以上と、引き続き世界トップクラス。修正ROEも20%にまで引き上げていく

### ■ 修正純利益\*1



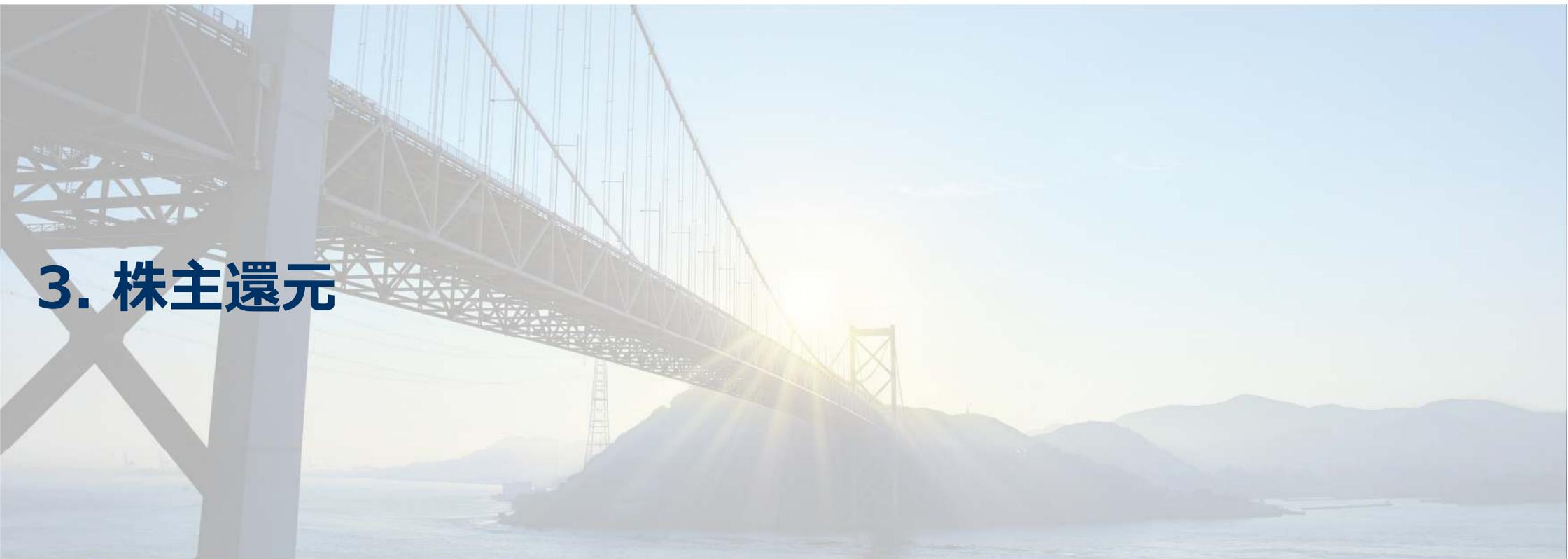
### ■ 修正ROE\*1,2



\*1: 自然災害を平年ベースに補正する等、一過性の要因を調整した数値

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

(Blank Page)



### 3. 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162円（+39円）を見込む

- 2024年度予想**162円**（対前年+**39円**）
- **13期連続の増配**を見込む

1株当たり  
配当金\*1  
(円)

5年平均  
修正純利益  
(億円)



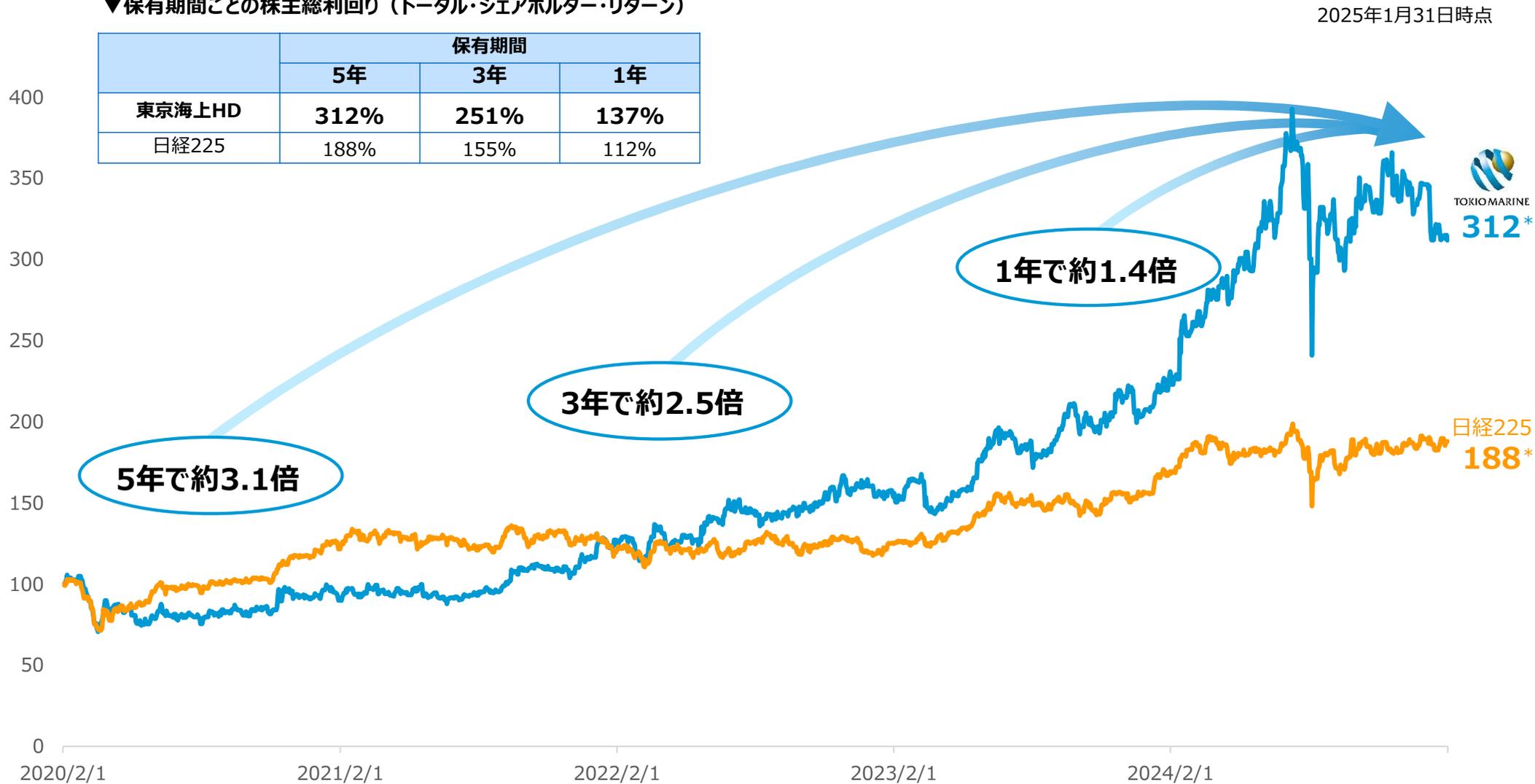
\*1: 2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株当たりに対応する金額（小数第1位を四捨五入）を記載  
 \*2: 修正純利益の通期予想（2月公表）に基づく5年平均修正純利益は、6,600億円

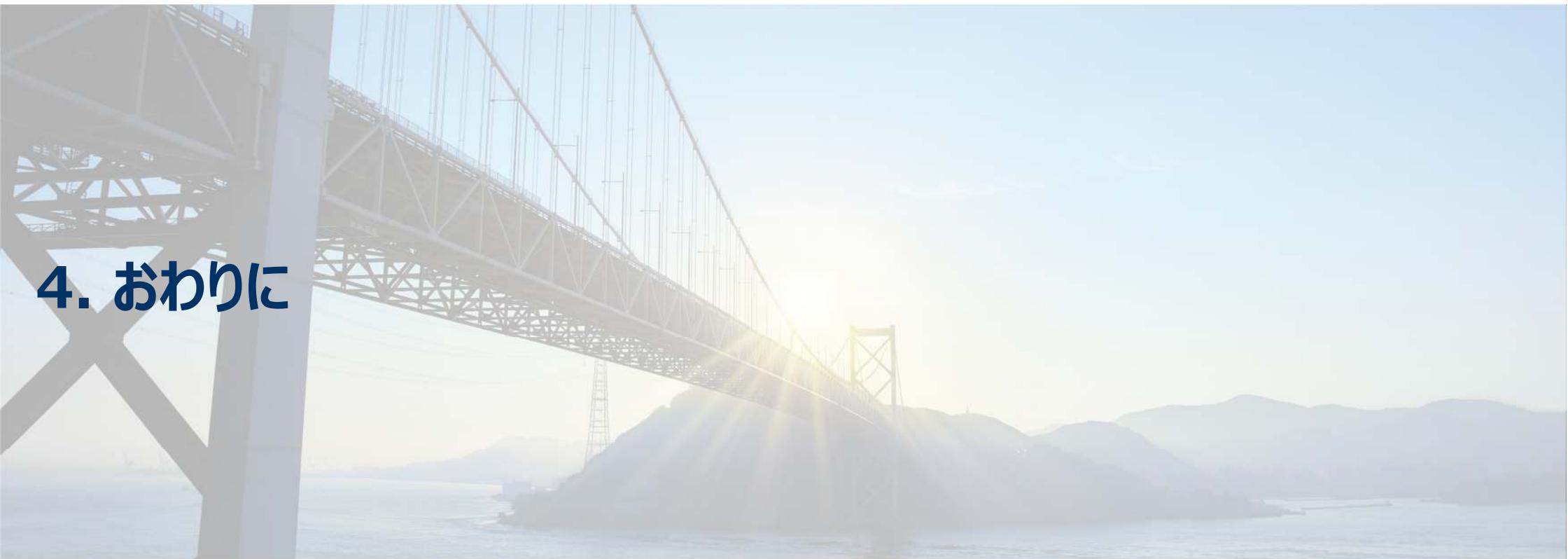
# 株主リターンの増大（これまでの実績）

- 当社の株主総利回り（株価の値上がり益＋配当金）は大きく上昇

▼保有期間ごとの株主総利回り（トータル・シェアホルダー・リターン）

	保有期間		
	5年	3年	1年
東京海上HD	312%	251%	137%
日経225	188%	155%	112%





## 4. おわりに

## 次の一歩の力になる。

### 次の一歩の力になる。

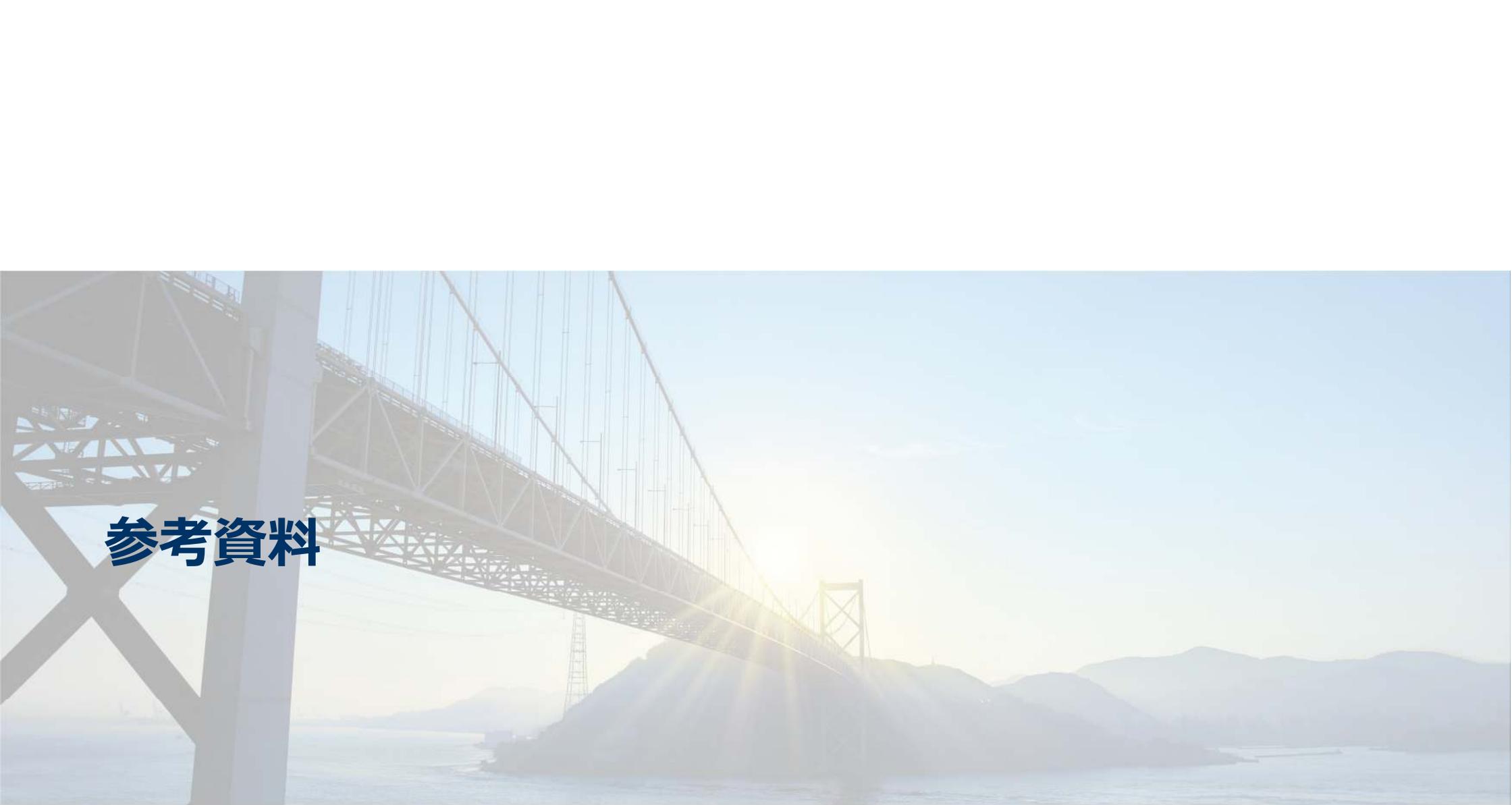
変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、  
次の一歩を踏み出そうとする、すべての人々や企業のために。  
人々の新しい生き方や企業をお支えし、社会の発展を加速させたい。

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

# (ご参考) 各社の株主総利回り (配当利回りとの比較)

▼時価総額TOP20\*1の日本企業 配当利回り順 (2025年1月末時点)

順位	社名	予想 配当利回り*2	株主総利回り*3 伸長率 (過去5年)	(参考) 時価総額 (円)		
				直近 (2025年1月末) ①	バブル期 (1989年末) *6 ②	増減比 ①÷②
1	ソフトバンク	4.30%	177%	9.5兆	-	-
2	三菱商事	4.02%	321%	10.0兆	3.1兆	3.2倍
3	日本電信電話 (NTT)	3.41%	162%	13.8兆	22.9兆	0.6倍
<b>4</b>	<b>東京海上ホールディングス</b>	<b>3.14%</b>	<b>312%</b>	<b>10.2兆</b>	<b>3.9兆</b>	<b>2.6倍</b>
5	三井住友フィナンシャルグループ	3.10%	382%	15.2兆	19.7兆	0.8倍
6	三菱UFJフィナンシャル・グループ	3.03%	427%	23.9兆	32.5兆	0.7倍
7	トヨタ自動車	3.03%	224%	47.0兆	7.7兆	6.1倍
8	みずほフィナンシャルグループ	3.02%	336%	10.9兆	34.2兆	0.3倍
9	KDDI	2.80%	187%	11.4兆	-	-
10	伊藤忠商事	2.78%	325%	11.4兆	1.8兆	6.3倍
11	東京エレクトロン	2.18%	364%	12.4兆	0.4兆	31.0倍
12	信越化学工業	2.17%	212%	9.7兆	0.6兆	16.2倍
13	中外製薬*4	1.46%	195%	11.3兆	0.5兆	22.6倍
14	任天堂	1.13%	293%	13.3兆	1.6兆	8.3倍
15	日立製作所	1.04%	516%	18.1兆	4.6兆	3.9倍
16	ファーストリテイリング*5	0.88%	269%	16.2兆	-	-
17	ソニーグループ	0.58%	230%	21.2兆	2.9兆	7.3倍
18	キーエンス	0.52%	184%	16.4兆	0.3兆	54.7倍
19	ソフトバンクグループ	0.47%	216%	13.8兆	-	-
20	リクルートホールディングス	0.22%	260%	18.0兆	-	-

\*1: (出典) Bloomberg

\*2: (24年度中間(実績) + 24年度期末(予想)の配当) / 2025年1月末の株価終値で算出。期末予想未公表企業は、前期実績値を用いて算出

\*3: 2020年2月1日の株価を100とした場合の、配当込株価(配当再投資)の相対値

\*4: 24年12月期の年間配当で算出 \*5: 25年8月期の年間配当(予想)で算出

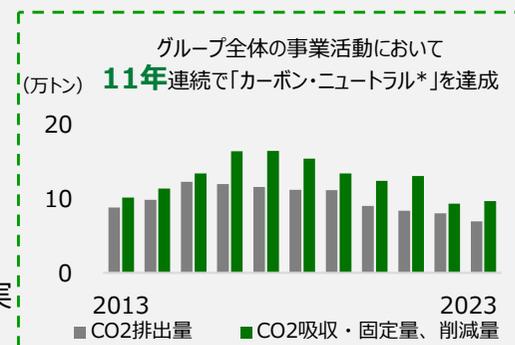
\*6: 合併企業については合併前の各企業の時価総額を合算した参考値として、当社にて算出

# 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



環境への取組事例

## ■ 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)

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、気候変動対策の取組みを継続中

	目標	進捗 (2023年度実績)
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 <b>60%</b> 削減する*1	2015年度対比 <b>43%</b> 削減
	2050年度までに、温室効果ガス（CO <sub>2</sub> ） <b>排出量実質ゼロ</b> 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	2030年度までに、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 <b>200社</b> との対話を行い、160社以上との深度ある対話*3を行う	深度ある対話*3を <b>104社</b> と実施済
電力消費量に占める再生可能エネルギー比率目標	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 <b>100%</b> 再生可能エネルギーとすることをめざす	2020年度比 再エネ比率 <b>45%</b> (日米欧の拠点)
社有車について	2030年度までに、東京海上日動・あんしん生命・日新火災において保有する社有車を <b>すべて電動車</b> （EV・PHV・HV等）にすることをめざす	順次切替が進行中

\*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

## ■ 人権の尊重

- 「東京海上グループ人権基本方針」を定め、これに沿ってビジネスパートナー（サプライヤー、代理店など）とともに、バリューチェーン全体を通じて責任ある調達・調達慣行を推進するための行動規範として「責任ある調達に関するガイドライン」を策定
- 人権リスクの特定結果を踏まえ、人権ワークショップによるリスク評価および影響評価を実施する等、「人権デューデリジェンス」の仕組みを構築
- 東京海上グループの外部ステークホルダーを対象とする人権侵害に関する「相談窓口」を設置

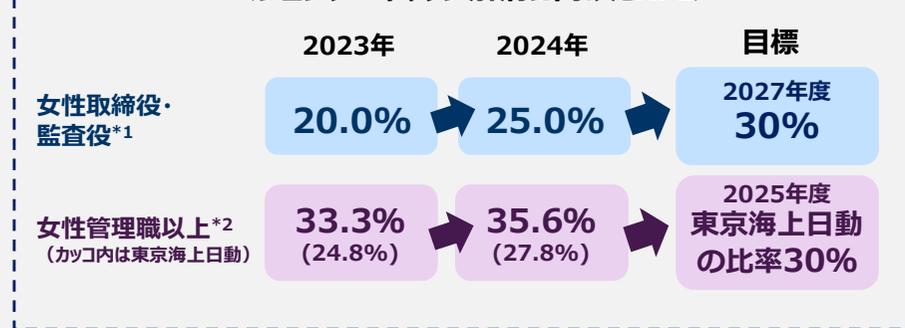
## ■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進・浸透

- CEOを筆頭に、CDIO、社内役員、社外有識者、従業員代表で構成された「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
- 東京海上グループの女性社員が自らのキャリアを主体的に考え、自己開発や自律的なキャリア形成につながる学びの場として、「Tokio Marine Group Women's Career College」を2019年より継続実施



（2024年8月開催 ダイバーシティカウンスルの様子）

### <ジェンダーギャップ解消に向けたKPI>



\*1: 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

\*2: 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

## ■ 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
- 具体的な取組みや考え方をステークホルダーに開示し、理解浸透および対話を図るツールとして、2023年度より「Human Capital Report」を発行
- 社内公募プログラム「Tokio Marine Innovation Program」を通じ、社会課題解決に向けたイノベーション創出を支援

等



## ■ 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）
- 当社の「健康経営」のノウハウを生かした「健康経営の支援」にも取り組み、毎年約2,000社の「健康経営優良法人」取得認定をサポート
- 「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） ～社会③～

- 2023年4月から当社独自のプログラムを持つTLI（Tokio Marine Group Leadership Institute）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を軸に据えた次世代の経営人材育成

### 目的

社会・公共の発展に貢献できる経営リーダーへの成長

### キードライバー

#### 東京海上グループの精神の伝承

- 現経営陣が次世代経営リーダーに期待や思いを直接伝え、歴史の中で受け継がれたグループ精神を受け取る

#### 事業を一気通貫で運営する経験

- 事業の断片的な機能ではなく、総合的な経営責任を自らの双肩に背負い、修羅場を乗り越える

#### 所属組織を超えた高い視座の獲得

- 自身がホームグラウンドとするビジネスを超えて、世界の保険マーケットや新たな事業領域への深い洞察を持ち、グループ横断の戦略 / めざす姿を紡ぐ

## TLIの特徴

- 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10月 グループCEOとの対話）

## TLI Summit 2024（10月開催）

- 国内外のTLIプログラムの参加者が一堂に会するTLI Summitを初開催し、現経営陣が国内外の次世代経営リーダーに対して、期待や思いを直接伝えた
- TLIのアルムナイネットワーク強化、プログラム間での縦・横・斜めの繋がりの形成、参加者の学びのさらなる加速を目的とする

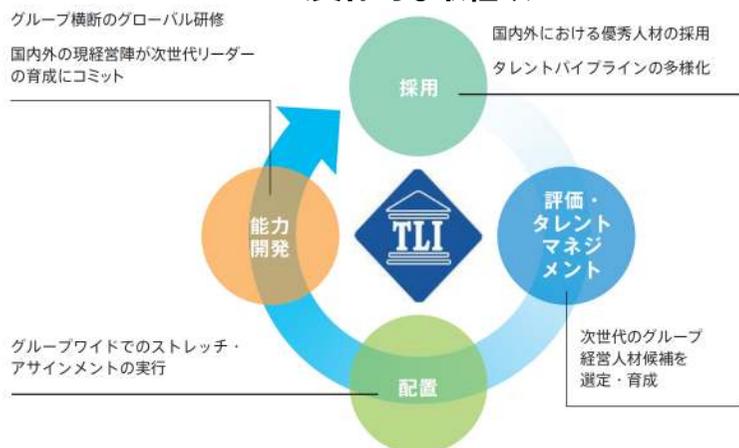


（グループCEOからのメッセージ）



（約80名の次世代経営リーダーが参加）

### <具体的な取組み>



# 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

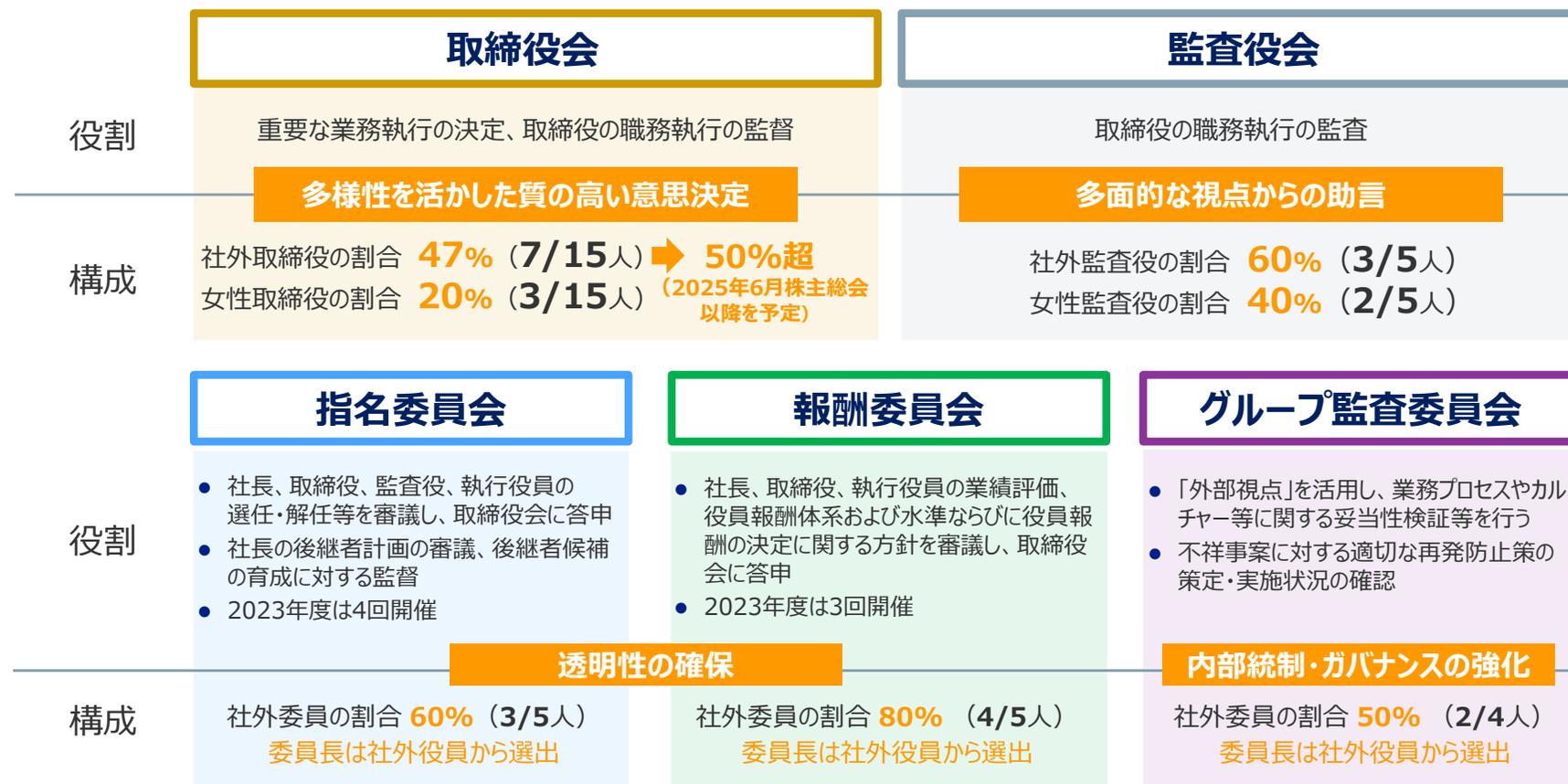
## グループ総合力の発揮



# 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
- 更なるガバナンス強化のため、2025年定時株主総会以降、取締役会における社外取締役の割合を50%超とする

## <ガバナンス体制>



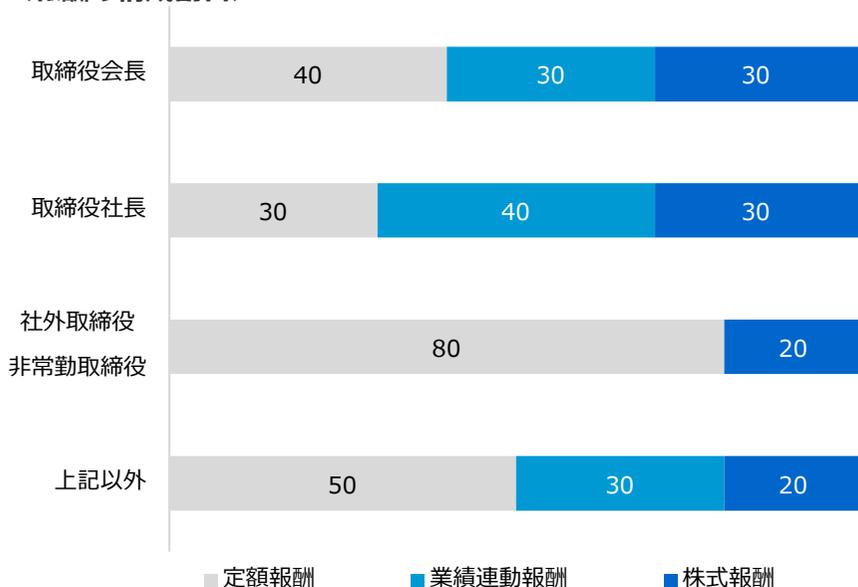
# ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 持続的な成長に向けた取締役および執行役員へ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

## 取締役および執行役員への報酬体系

- 役員\*1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

### <報酬の構成割合>



\*1: 取締役および執行役員

### <業績連動報酬>

- 役員\*1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

各役員\*1の分掌範囲を踏まえて設定  
(ESGや中長期戦略目標\*2を含む)

\*2: 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\*3および非財務指標\*4をもとに決定

\*3: 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

\*4: 中長期視点での業績に寄与する取り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\*5)>

- 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

\*5: 将来の予め定めた時期に、信託のポイント付与を通じて、役員に当社株式を交付する制度。  
なお、2024年には、「グループ一体経営」に対する意識向上のため、国内外の子会社の役員を対象とした、譲渡制限付株式ユニット (RSU) による事後交付型株式報酬制度を導入

# ID&Eホールディングスの概要

ID&Eホールディングス (24.6期利益96億円)



高い技術力や安定した事業基盤をもつ、建設コンサルティング業界 国内トップ企業

- 設立年 1946年（日本工営株式会社の創業）
- 本社/事業展開 東京都千代田区  
国内46拠点、海外43拠点  
（アジア、欧米、中東・アフリカ、中南米）
- 主要財務情報 売上収益：1,589億円  
当期利益：96億円（2024年6月期）
- 資本金 75億円（2024年10月25日現在）
- グループ連結従業員 6,648名（2024年6月30日現在）

### 強み

- 工学技術を背景とした、社会の強靱化に直結する「ソリューション提供力」
- 国・自治体向けを中心とする安定した「事業基盤」（＝国内業界首位）

### 当社との関係

- 防災コンソーシアムCORE共同設立企業として複数の協業を推進

公共事業で培った高い技術力を応用し、**当社独自の「レジリエンス事業」**を構築

### 主な事業領域

### 提供ソリューション

#### コンサルティング

- 土砂災害、河川防災等に関わる技術コンサルティング（企画・設計・施工監理・維持管理サービス）等

#### 都市空間

- 建築と土木を融合した都市計画・防災地域開発に関する都市空間デザイン（企画・設計・省エネ/脱炭素建築設計）等

#### エネルギー

- 再生可能エネルギー設備・蓄電所のエネルギーマネジメント、EPC、電力コンサルティング 等

東京海上HD

検索

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

事故や被害にあわない、あっても被害の少ない世界をつくる  
その実現に向けた「ソリューション」をお届けし、  
お客様や社会の”いざ”を支え続ける

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.

