

2024年5月20日
東京海上ホールディングス株式会社

東京海上グループ中期経営計画 2026 ～次の一步の力になる。～

東京海上ホールディングス株式会社(取締役社長 グループ CEO 小宮 暁、以下「当社」)は、2024～2026年度を対象とした新中期経営計画「東京海上グループ中期経営計画 2026 ～次の一步の力になる。～」を策定いたしましたので、お知らせします。

1. 東京海上グループのパーパスと2035年にめざす姿

当社は創業時から、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的に成長してきました。

今後、当社を取り巻く事業環境は加速度的に変化し、当社グループも大きな影響を受けると想定されますが、そうしたなかで当社のパーパスを果たし続けるため、「2035年にめざす姿」として、「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”」を掲げています。

拡大するお客様や社会の課題/リスクに対して、最適な「保険」商品を提供し、お客様や社会の“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、お客様や社会の“いつも”を支えている、そして「保険事業」と「ソリューション事業」の共創によりイノベティブに社会の課題を解決し続けている姿をめざします。

2. 新中計経営計画の概要

当社は、事業のボラティリティを適切にコントロールするための「グローバルなリスク分散」と、グローバルなタレントと知見を活用するための「グループ一体経営」を推進していますが、新中期経営計画においてもこの「グローバルなリスク分散」と「グループ一体経営」をグループの基本戦略として引き続き推進していくことに変わりはありません。

その上で、新中期経営計画においては、「成長」の「3本柱」として「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」として「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」をグループの重点戦略として掲げ、「2035年にめざす姿」の実現に向けて取り組んでいきます。

また、新中期経営計画においても、各地域におけるトップクラスの保険引受と資産運用、及びグループとしての規律ある資本政策により「世界トップクラスのEPS Growthの実現」と、「グローバルピア水準のROEへの向上」をめざし続けます。



*1: 発射台となる2023は、自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除

*2: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース

*3: 自己株式取得によるEPS Growth押し上げ効果

「東京海上グループ中期経営計画 2026 ～次の一步の力になる。～」の詳細については、添付の別紙をご覧ください。

以上

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

東京海上グループ 中期経営計画2026 ～次の一歩の力になる。～

2024年5月20日



東京海上ホールディングス

パーパスストーリーと長期ビジョン

- 当社は創業時から、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスとし、これを起点に、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきた
- 正に、当社の事業そのものが社会課題の解決であり、こうした取組みを循環させながら、グループの中長期的な成長を実現し、100年後もお客様や社会から支持され続ける“Good Company”をめざす

パーパスストーリー

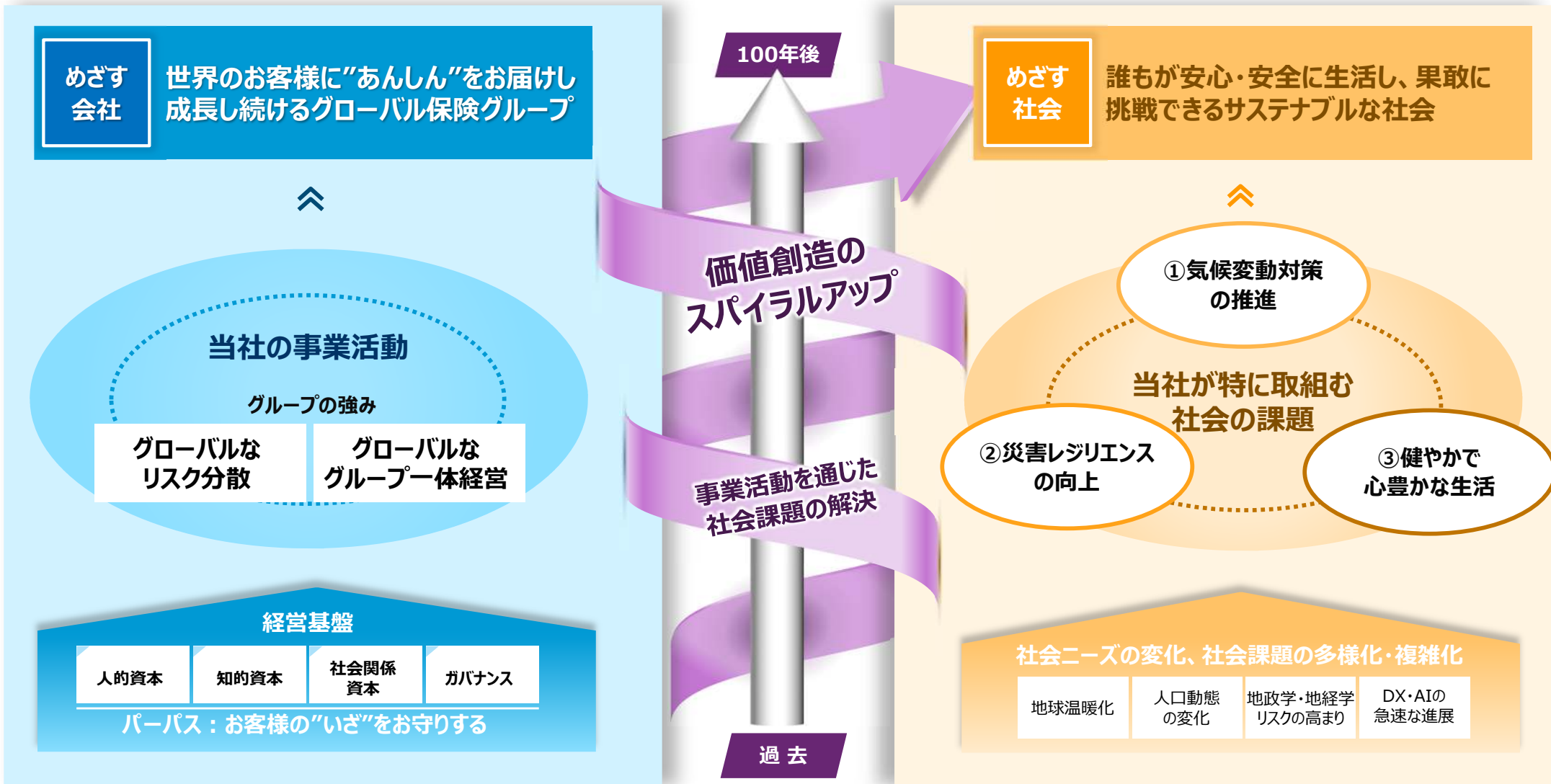
- 東京海上グループのパーパスはお客様や社会の“いざ”をお守りすること
- 当社は、長年にわたり保険事業で培った知識と経験を活かして時代と共に変化する様々な社会の課題を解決することで、社会に「安心と安全」を提供し、その発展に貢献してきました
- これからも、お客様や社会の“いざ”をお支えし、我々の事業活動を通じて社会の課題の解決に取り組むことで、グループの企業価値を永続的に高めながら、安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していきます

長期ビジョン

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をめざして～

安心・安全な世界創りに貢献する「筋金入りのサステナビリティ経営」の追求

- 「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」をパーパスに、多様化・複雑化する社会課題を解決し、安心・安全な世界創りに貢献することで、100年先も成長し続ける



定性方針の全体像

- 事業環境の加速度的な変化を踏まえて、“2035年にめざす姿”を設定
(結果として、世界でも類を見ない、当社独自のユニークな事業ポートフォリオ構成となる見込み)
- その実現に向け、新中計では、引続きの「グループ基本戦略」実行に加え、「グループ重点戦略」を着実に遂行する

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

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”

引続き推進する
「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2026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」

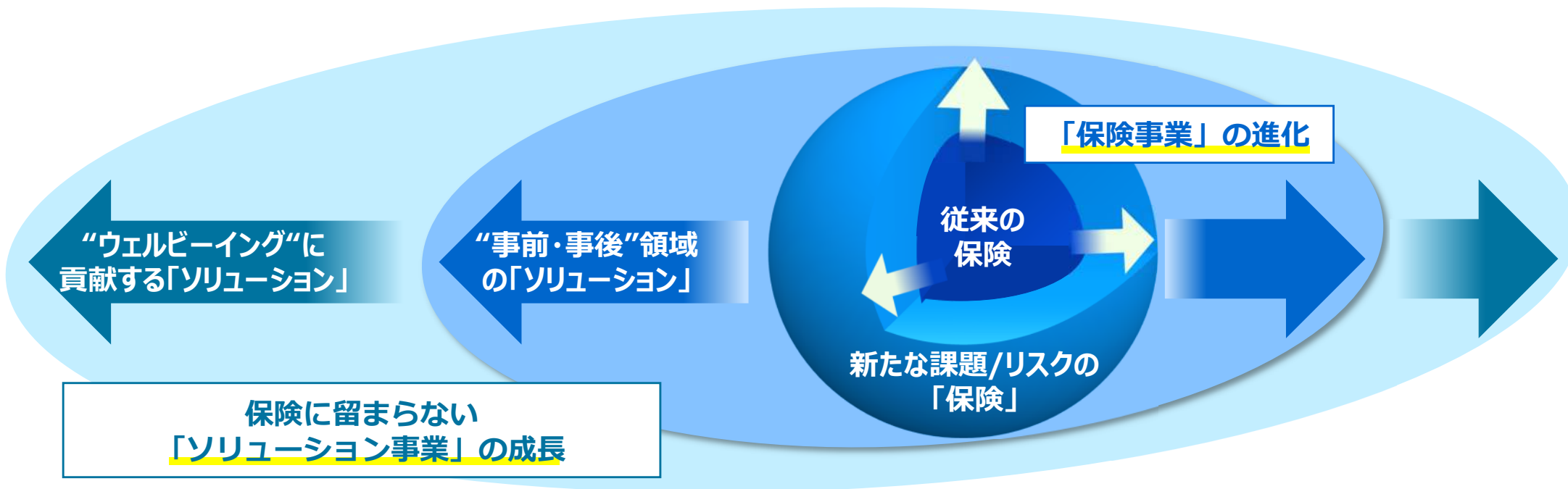
- ① 内部統制/ガバナンスの強化・向上
- ② 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

2035年にめざす姿

- 拡大するお客様や社会の課題/リスクに対して、最適な「保険」商品を提供し、お客様や社会の“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”を支えていることをめざす



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”

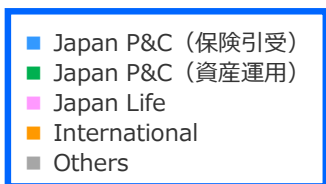
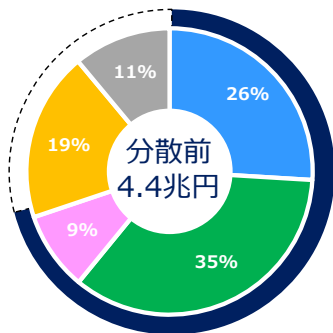


グループ基本戦略

- 事業のボラティリティを適切にコントロールすべく「グローバルなリスク分散」を推進
- 経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定・実行しており、海外役員の増加やCxOの任命・活躍等、2016年よりスタートしたグループ一体経営は着実に進化
- 新中計においても「グローバルなリスク分散」と「グループ一体経営」をグループ基本戦略として推進

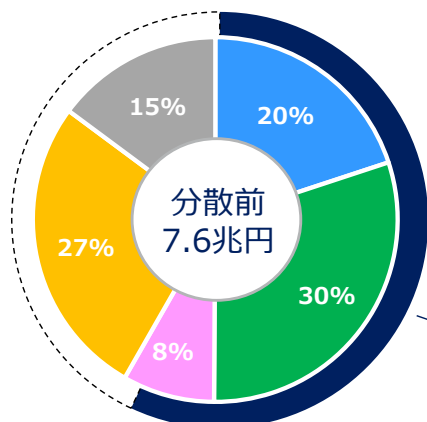
グローバルなリスク分散

2014年度
分散効果
29%



分散後リスク量
3.1兆円

2024年度
分散効果
43%



分散後リスク量
4.3兆円

*: Japan P&C = 東京海上日動, Japan Life = あんしん生命

グループ一体経営

海外トップマネジメント

順調なサクセッション

Donald Sherman 副社長執行役員 共同CIO	Christopher Williams 副社長執行役員 Co-Head of Int'l Business (~2024.3)	Brad Irick 常務執行役員 Co-Head of Int'l Business 2024.4~	Susan Rivera 常務執行役員 共同CRSO 2024.4~
---	--	--	---

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 TMSR	John Glomb PHLY	Caryn Angelson グループCDIO 2024.4~
---------------------------------------	---------------------------	---

Deputy CxO

Randy Rinicella Deputy CLCO	Gus Aivaliotis Deputy CDO	Robert Pick Deputy CITO
Barry Cook Deputy CRSO 2024.4~	Dawn Miller Deputy CAO 2024.4~	

シニアジェネラルマネージャー

Daniel Thomas リスク管理 2024.4~
Daljitt Barn U/W

グループ重点戦略

- 「2035年にめざす姿」への到達に向け、既存の施策への取組強化に加えて、次の3年間は「成長」の「3本柱」と「規律」の「2本柱」をグループ重点戦略とする

「成長」の「3本柱」

- 1 価値提供領域の飛躍的な拡大**
 - 新しいリスクに対する最適な「保険」商品の開発・提供
 - 「保険」以外の新たな「ソリューション」の開発・提供
- 2 ディストリビューションの多様化・複線化**
 - 高度な専門性を有する販売体制の拡大・構築
 - エンベデッド／ダイレクト型販売モデルの強化・高度化
- 3 生産性の徹底的な向上**
 - 全ての既存ビジネスプロセスにおける徹底的な生産性向上

+

「規律」の「2本柱」

- 1 内部統制/ガバナンスの強化・向上**
 - 販売チャネル、引受・支払プロセスを含む、全てのバリューチェーンにおける業務品質の向上、内部統制の強化
 - 海外中小・マイナー拠点を中心とした各グループ会社におけるERM態勢の強化
- 2 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化**
 - 既存事業の継続的見直し
 - 規律ある資本管理

グループ横断施策・基盤強化

- グループ重点戦略の「成長」の「3本柱」と「規律」の「2本柱」の実現に向けて、グループ横断の施策および基盤強化に取り組む

テクノロジー活用の徹底・高速化

- 業務効率化や生産性向上、事業成長・品質強化に向けた、グループベースでのAIの徹底的な活用
- グループ各社のIT変革や、グループIT機能強化

人材の採用・育成・活用

- グループ一体経営を支える人材の計画的・継続的な輩出
- グループ一体経営を支える企業文化のさらなる浸透

ガバナンス強化

- 社外視点の活用
- 高度な「専門人材」の活用
- 【国内】ガバナンス機能の集約、監査強化
- 【海外】拠点の発揮度に応じた態勢強化・支援

共通機能集約化

- 【国内】各機能・業務の特性・リスク等に応じた、当社への集約・統合やシェアードサービス化
- 【海外】GCの態勢強化・支援

EPS Growthのターゲット

- 新中計のEPS Growthは、+8%以上と引続き世界トップクラス。
ここに政策株式の売却加速が乗るため、出来上がり数字は+16%以上となる



*1: 発射台となる2023は、自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益、北米キャピタル等を控除

*2: 発射台となる2023は、売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース

*3: 自己株式取得によるEPS Growth押し上げ効果

(ご参考) 新中計 KPIターゲット

新中期経営計画 (2024~2026)

修正EPS
(CAGR : FY2023対比)

CAGR+8%以上
(含む政策株式売却益*3)
+16%以上

修正ROE

+14%以上
(含む政策株式売却益*3)
+20%以上

新中期経営計画 (2024~2026)

修正純利益
(CAGR : FY2023対比)

CAGR+7%以上
(含む政策株式売却益*3)
+15%以上

**事業別
利益**

**Japan
P&C*1**

CAGR+5%以上

**Japan
Life*2**

CAGR+3%以上

**Inter-
national**

CAGR+5%以上

発射台となる2023年度に含まれる
Japan P&Cにおける為替のマイナス影響*4
が剥落する効果
+約460億円

*1: Japan P&C = 東京海上日動、除く為替の影響
*2: Japan Life = あんしん生命

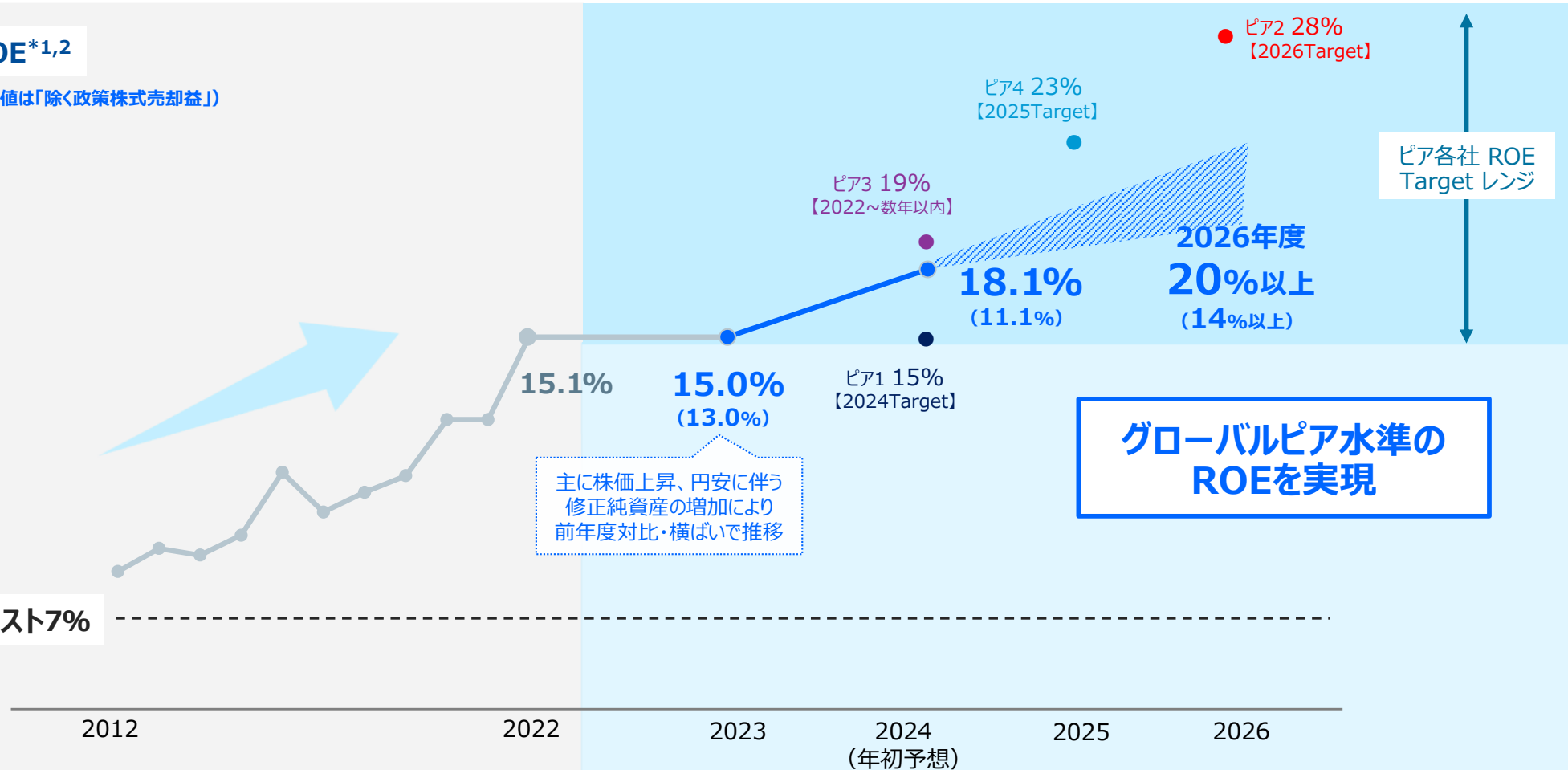
*3: 売却額が年初計画を超えた部分を控除したベース
*4: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや
為替デリバティブ損等が発生したこと

ROE向上のトラックレコードと中計定量ターゲット

- 当社は、ERM経営の中で、リスクポートフォリオを入れ替え、無用に資本を増やすことなく、利益を拡大。その結果、2023年度修正ROEは15.0%まで向上
- 「世界トップクラスのEPS Growth」、「規律ある資本政策（資本循環サイクル）」により、グローバルピアに伍する水準まで引き上げる（2026年度には20%以上、除く政策株式売却益で14%以上）

修正ROE*1,2

(カッコ内の数値は「除く政策株式売却益」)

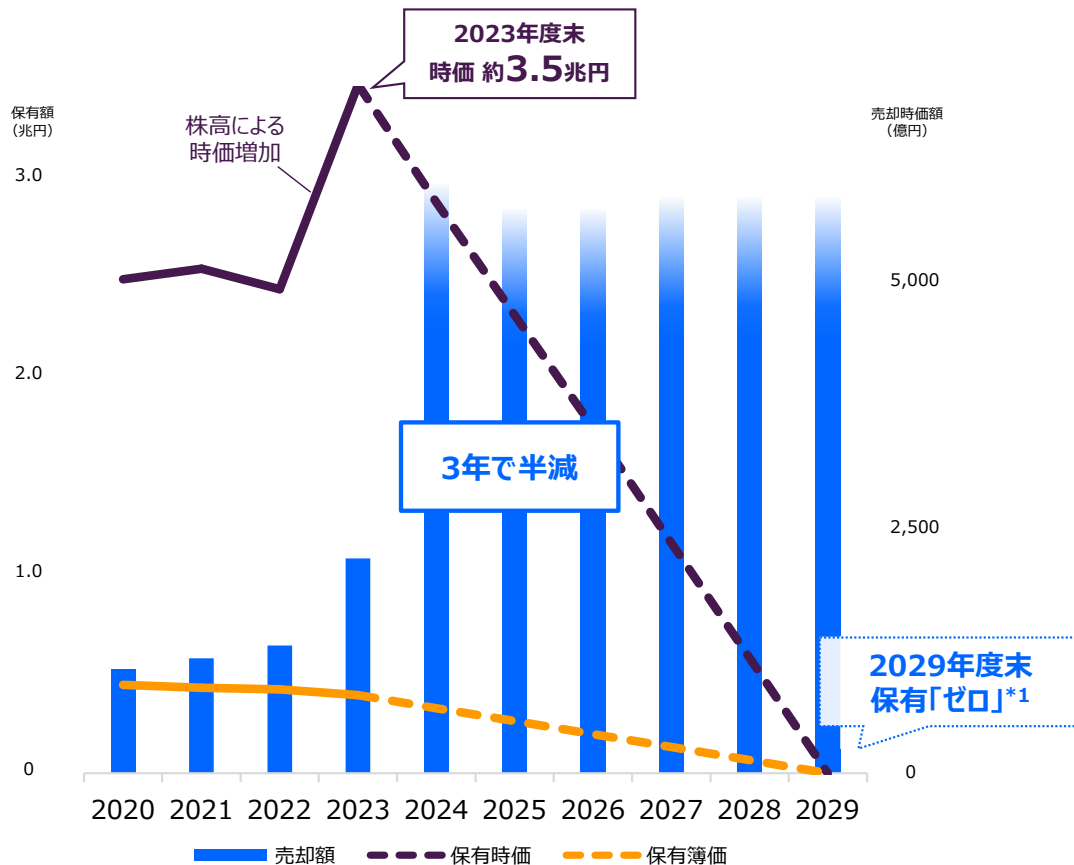


*1: 自然災害を平年に補正し、2020以降はコロナも、2021以降は北米キャピタル等および政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）も控除。これらに加え、2022は戦争、南ア洪水も控除
 *2: ピアは、Allianz、AXA、Chubb、Zurich。当社修正ROEと基準を揃えるために、各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正（出典）各社開示資料から当社試算

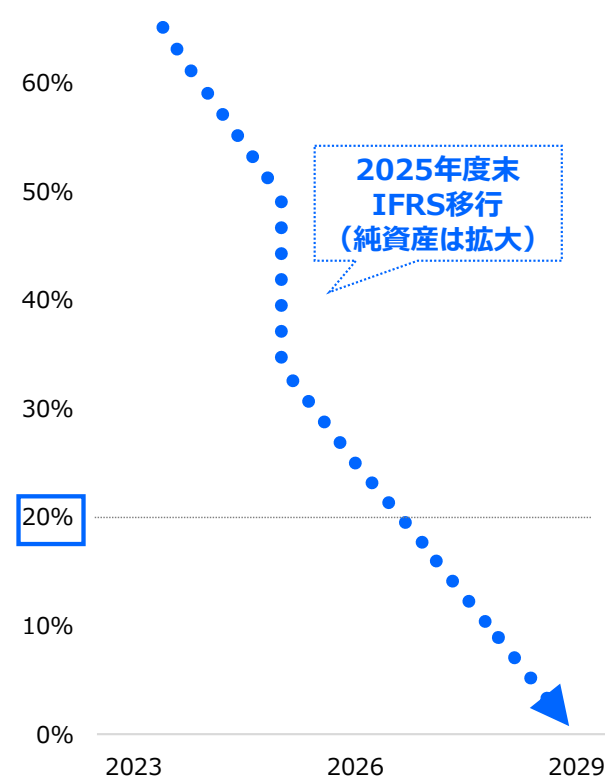
政策株式の削減

- 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」*1にする。その中で、向こう3年間のマイルストーンは、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）
- 株価上昇の影響はあるものの、2026年度末には、IFRS純資産対比20%程度となる見込み

政策株式の売却額と時間軸



純資産対比の保有割合*2



*1: 非上場株式（24.3末時価・簿価約225億円）および資本業務提携による出資等は除く

*2: 24.3末の株価水準に基づく。2024年度以降の純資産は、各年度の概算

内部統制/ガバナンスの強化・向上

- グループレベルでの更なるガバナンス強化を新中計の重点戦略に定め、新設した「グループ監査委員会」をはじめ、社外視点も最大限活用し、徹底的に取り組む。23年11月IRで示した「打ち手」を中心に、着実に実行中
- 国内外事業会社へのTMHDによる直接の指導・監督も強化しながら、グループ一体経営を更に進化させていく

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・育成を継続するとともに、グループ会社横断での活用を推進

社外視点の活用

- 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などを行う

【Japan事業】 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更に推進
- TMHDによる直接監査の強化（2024年度以降随時実施）

「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

【Int'l事業】 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、その結果を踏まえた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

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。

< 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。

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*



東京海上ホールディングス

TOKIO MARINE