



東京海上ホールディングス

東京海上ホールディングス 人的資本レポート

Human Capital Report

2026

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*



東京海上グループ Human Capital Report 2026 目次

Introduction

P.2

CEOメッセージ

P.4

パーパスストーリー2026

- P.11 ① Our Strength
- P.15 ② Our Progress
- P.19 ③ Our Future
- P.23 財務・非財務目標

CHROメッセージ

P.25

東京海上グループの人的資本経営

- P.26 東京海上グループの人的資本経営
- P.27 人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの
- P.28 東京海上グループが大切にしている人材育成の哲学

経営戦略と連動した人事戦略

- P.29 経営戦略の概観と人事戦略の位置づけ
- P.30 経営戦略と連動した人事戦略
- P.31 人事戦略の進捗・状況を示す指標
- P.32 人的資本経営の成果を測る指標(一人当たり創出価値・人的資本ROI)

主な人事施策

- P.34 ① パーパスの浸透
- P.35 ② DE&Iの推進
- P.38 ③ 多様な人材で構成された経営体制構築
- P.39 ④ グループ経営人材の安定的・継続的輩出
- P.42 ⑤ 人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
- P.43 ⑥ イノベーションを生む環境創出
- P.44 ⑦ デジタル・ケイパビリティの向上
- P.46 ⑧ ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
- P.47 ⑨ 働きがいの向上
- P.49 ⑩ 働きやすさの向上

今後の展望

P.51

参考資料・実績

P.52

本書作成のアプローチ

本書では、人的資本経営が、社員の成長、組織能力の向上、お客様・社会への価値提供、持続的な企業価値向上へどのようにつながるかを、実践と開示の両面から示すことをめざしています。社員をはじめとするステークホルダーとの対話から得られた示唆を踏まえ、人事施策の背景や狙い、具体的な取り組み・事例、進捗状況、今後の課題認識や進化の方向性を整理し、人的資本経営の実践・進捗・成果をより明確にお伝えすることを意図して作成しました。

東京海上グループのディスクロージャー体系

当社グループの価値創造の考え方を各レポートを通じて一貫してお伝えするため、2026年度よりディスクロージャー体系を刷新しました。CEOメッセージとパーパスストーリーをディスクロージャー全体を貫くキーメッセージとして位置づけ、すべてのレポートの起点としています。その上で、各領域の取組みを網羅的に掲載した「Tokio Marine Value Creation Book」を新設するとともに、テーマ別レポートを発行し、読者の皆様が目的に応じて必要な情報へアクセスしやすい体系としました。



Value Creation Bookから、読者の関心に応じてテーマ別に分冊化

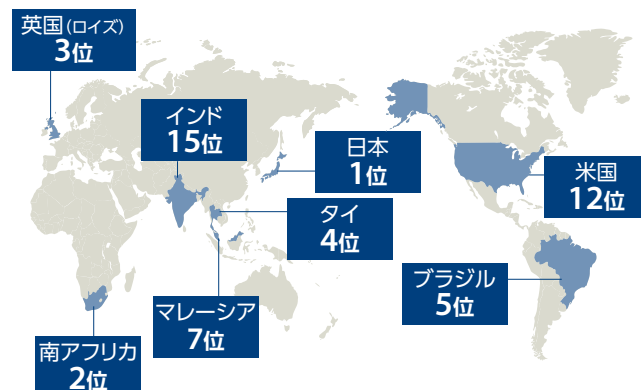


各レポート・開示資料は、当社ウェブサイトよりご覧いただけます。 <https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/2026.html>

Tokio Marine At a Glance

東京海上グループの立ち位置

● 事業展開



※2025年度損害保険料の各国内順位

※損害保険料の各国内順位

(出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority, S&P Capital IQ, PA annual report, Global Data forecasts, KPMG insurance survey, 各社公表資料

● 損保時価総額ランキング (2026年6月末時点)

順位	社名	時価総額 (億円)
1	アリアンツ	291,309
2	チャブ	214,893
3	プログレッシブ・コープ	207,261
4	チューリッヒ	184,692
5	アクサ	170,145
6	東京海上ホールディングス	139,241
7	トラベラーズ	114,144
8	オールステート	99,595
9	PICCグループ	65,976
10	AIG	64,254

※対象はBloomberg業種分類(BICS)の損害保険セクター
(出典) Bloomberg

業績* (2026年度通期予想)

Total Business Volume

9.5兆円

修正純利益

9,500億円

EPS Growth (2024-2026 CAGR)

+11.0%

修正ROE

13.0%

※: IFRSベース

財務基盤 TMNFの財務格付 (2026年6月末時点)

S&P

A+

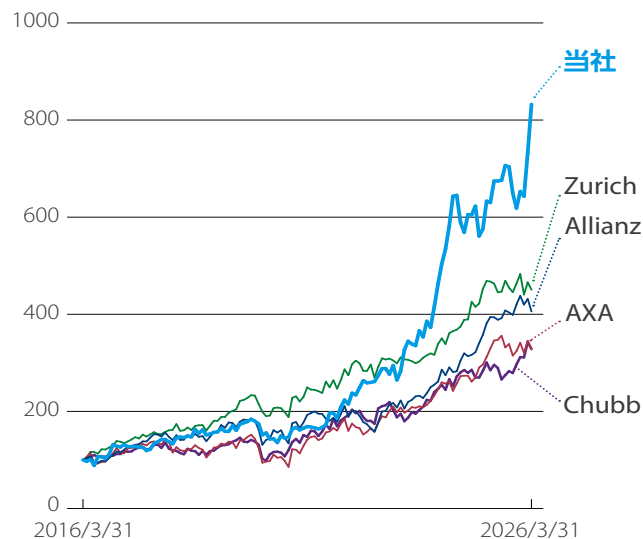
Moody's

Aa3

A.M.Best

A++

TSR*の推移 (過去10年)



※: Total Shareholder Return: 配当再投資後のキャピタルリターン。
2016/3/31の株価を100として指数化 (出典) S&P Capital IQ

従業員 (2026年3月末時点)

連結従業員数

6.7万人

エンゲージメントスコア*

80%

※: 「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目に係る肯定回答(5点満点中4または5)の割合

お客様からの評価

NPS*の優位性 (当社NPS-業界平均NPS)

日本 (TMNF)

+11pt

アメリカ (PHLY)

+28pt

※: Net Promoter Score。詳細はパーパスストーリー参照

ESG評価 (2026年8月末時点)

MSCI

AAA
(最高評価)

CDP

Aリスト
(気候変動 最高評価)

S&P Global

DJBIC*
World / Asia Pacific 選定

※: The Dow Jones Best-in-Class Index

環境 (2026年3月末時点)

GHG排出量削減

2015年度対比*1

60%削減

(2030年度目標: 60%削減)

脱炭素関連保険料*2

555億円

(2030年度目標: 1,000億円)

マングローブが生み出した経済価値*3

累計 2,203億円

*1: 速報値

*2: 洋上風力や太陽光発電等の再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の延長保証保険等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険

*3: 詳細はサステナビリティレポート2026参照

CEO メッセージ

世界中の社員一人ひとりが
原動力となり、
東京海上グループの
更なる進化を実現する

取締役社長
グループCEO

小池昌洋



はじめに

2025年6月にCEOに就任して以来、私は、国内外の投資家・アナリストの皆様、お客様、お取引先、そして社員を含む多くのステークホルダーと、数多くの対話を重ねてきました。その対話を通じて、改めて強く確信しているのは、東京海上グループの本源的な強みは、特に社員、そして当社をよく知るお客様やお取引先に理解・支持されているという点です。そこで、当社の本源的な強みが何であり、それがどのように価値創造へと結実してきたのか、そして、そこから当社が今後どのような進化を遂げていくのかについて、私の考えをお伝えいたします。

当社グループの特長・本源的な強み

パーパスを軸とした進化

当社の本源的な強みの1つ目は、「パーパスを軸とした進化」です。当社は創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを事業の中心に据え、時代ごとに変化する社会課題の解決に取り組み、価値提供の領域を広げてきました。振り返れば当社は、日本が近代化を歩み始めた19世紀後半、海外との貿易における積荷を海難事故から守る日本「初」の海上保険の会社として誕生しました。その後、日本で初めて自動車保険を世に送り出し、モータリゼーションを大きく後押ししました。また、事故があっても「被害者は泣き寝入り」というケースが多かった時代において、適正な賠償意識の醸成と妥当な賠償水準の確立という社会課題に正面から向き合い、日本初の賠償責任保険を発売するなど、当社は常に真摯にお客様・社会の発展へ貢献し、その結果、国内のリーディングカンパニーとして業界を牽引しながら、成長を遂げてまいりました。

この時代を当社の「フェーズ1」とするならば、2000年代か

ら海外事業を本格拡大し、日本「発」のグローバル保険会社へと進化してきたのが「フェーズ2」。その過程で当社は、パーパスやカルチャーに共感し合える仲間をM&Aによって迎え入れ、パーパスに根差した価値提供を世界へと広げてきました。

そして現在は、当社の「フェーズ3」とも言うべき新たな進化の局面にあります。即ち、保険会社としての競争優位をより一層磨き込みつつ、保険の枠を超え、お客様や社会の課題をより本質的に解決していく。例えば、事故そのものをなくす、あるいは、損害を軽減するソリューションも提供する、いわば「ソリューションパートナー」へと変革していくフェーズです。これは過去との断絶ではなく、むしろ、創業以来受け継いできたパーパスを、今の時代の課題に即して実現していく、より広く世の中のお役に立つための進化そのものだと考えています。

競争優位を磨き続けるグループ経営

本源的な強みの2つ目は、当社独自のグループ経営のあり方、即ち「Federated Model」です。グループ各社の経営陣が強いオーナーシップとアカウンタビリティをもち、それぞれの地域社会のニーズに応えるために自律的にビジネスモデルを磨き、成長を追求する。一方で、グループ全体としては、ガバナンスやリスク管理に関する明確なガードレールを設けつつ、共創によって価値を高めるべき領域においては一体となって取り組む。この「分権」と「共創」の両立も、当社グループの大きな強みです。

各社の自律が保たれているからこそ、各社がそれぞれのお客様・地域社会のニーズへの迅速な対応に欠かせない、現場での的確な意思決定が可能になる。そして、必要に応じて、グループ横断での知見共有を通じて、シナジーも発揮する。実際に、これまでのシナジー創出やグループ各社の利益成長のトラックレコードが、このモデルの正しさ、有効性を物語っています（[Federated Model](#)）。私は、当社のFederated Modelは、不確

実性の高いこれからの時代において、競争優位を保ち、持続的に貢献、そして成長し続けるために、より重要な経営基盤になると考えています。

当社の価値創造のあり方と現在の立ち位置

社員が価値創造の原動力

こうした特長を活かしながら、当社ならではの価値創造の形を築き上げる中で、その起点であり、最大の原動力は、常に、世界中の社員一人ひとりです。パーパスに共感した社員が、やりがいと熱意をもって働く。その社員たちが、代理店やブローカーなどの大切なパートナーとともに、お客様の課題解決に向き合い、社会の発展、レジリエンスの向上に貢献する。その結果として当社自身も持続的に成長し、生み出した利益を株主に還元していく。そして、このビジネスモデルを未来に向けて進化させ、継承していく。この一連の営みこそが、東京海上グループならではの価値創造の形、あり方であり続けています。

この価値創造のあり方は、単に経済価値を創出する仕組みではありません。今日、気候変動をはじめとする社会課題はますます複雑化しています。当社グループは、こうした課題に対し、保険の提供にとどまらず、事故の予防から復旧支援まで幅広い価値提供を行うことで、社会そのものの持続可能性の向上に貢献したいと考えています。言い換えれば、私たちの事業活動により社会課題の解決に寄与することが、同時に当社の持続的な成長につながっている。このスパイラルアップの関係こそが「東京海上ならではのサステナビリティ経営」であり、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを軸とする当社グループの真髄、存在し続ける意義そのものだと考えています。

ステークホルダーへの価値提供の現在地

このように、当社が全てのステークホルダーに対して価値を提供し、「幸せ」の実現への貢献をめざす中で、足元の状況はどうでしょうか。

まず社員です。価値創造の原動力は社員であり、当社にとって人的資本の強化は、最も重要な取組みのひとつです。当社は、社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、自らの力を最大限に発揮できる環境を整えるべく、戦略的に取組みを進めてきました。パーパスの浸透やDE&Iの推進、グループ経営人材の安定的・継続的輩出に向けたタレントマネジメント、高度な専門性を有する人材の採用と育成、社員一人ひとりの挑戦を後押しする仕

組みづくりなどを通じて、人の力、組織としての力を日々高め続けています。

こうした積み重ねの結果のひとつとして、当社社員のエンゲージメントスコアは概ね高い水準にあり([Human Capital Report 2026](#))、外部機関からも優良な評価をいただいています。このエンゲージメントの高さは、お客様への価値提供の質やスピード、さらには環境変化への適応力にもつながる、重要な基盤となります。今後も、経営として強い意思をもって、人的資本の質と厚みの向上に取り組んでいきます。

次に、お客様ですが、当社はパーパスの実践を通じてお客様の幸せに貢献できているかを、客観的な第三者目線を活用して測るように努めています。保険は形のない商品であり、その真価が問われるのは、お客様が災害や事故に遭われた、まさに“いざ”という時です。そこで、的確、迅速、誠実にお役立ちできるかどうか。当社商品・サービスの品質、ディストリビューションとの連携、社員一人ひとりの行動、その全てが問われるわけですが、有難いことに、当社グループの取組みは各市場でお客様から高い支持をいただいています。当社のNPSは国内外問わず高い水準で推移しており、「東京海上なら任せられる」「困ったときに本当に頼りになる」という信頼の積み重ねが、各国での市場を上回る当社の利益成長につながっています（[「社員」の熱意、「お客様」からの高い支持](#)）。

そして、株主への価値提供という観点では、当社の価値創造の結果として、EPS、DPSはいずれも世界トップクラスの高い成長を実現し、ROEも着実に改善しています。これに伴って当社の企業価値は着実に向上し、TSRもグローバルピア対比でより力強い結果を示しています（[創出し続ける高い「株主」リターン](#)）。

当社では、配当を株主還元の基本と位置づけ、利益成長に応じて持続的に高めていくことをめざしています。株主からお預かりしている資本を、規律をもって配分し、効率良く活用しながら、中長期で持続的な価値を提供していく。その結果として、株主還元も着実に拡大する。私は、今日まで当社が、価値創造の総量を拡大してきたこと、そしてそれをEPSの成長やその原資となるBPSの拡大、ROEの向上、そして株主リターンの拡大へと着実につなげてきた軌跡が株主からの信頼につながっていることを大切にしつつ、今後も変わらず実行していく覚悟です。



パーパスを体現した社員を称えるグループ横断の表彰制度
「Tokio Marine Group Awards 2025」の表彰式

当社事業の強み

当社が、こうした成果を実現してきましたのは、各地域で明確な競争優位性の確立に尽力してきたからです。

大手3社が9割近いシェアを占め、収益性が相対的に安定している日本市場では、長年かけて保険引受力和高品質なディストリビューションを培ってきた結果、マーケットリーダーとして、業界No.1の収益性を実現しています。世界最大の保険市場である北米においては、Specialty領域での高い専門性と分散の効いたポートフォリオ、そして資産運用力を活かして、高い成長性と収益性の両立を実現しています。国としての成長が著しい新興国、例えばブラジルにおいても、当社は、DX・ITを活用した圧倒的な事業効率や顧客利便性をドライバーに、市場を上回る高い成長を継続して実現しています（[明確な競争優位性をもつ事業ポートフォリオ](#)）。

このように当社は、それぞれの市場の構造や競争環境に応じ、お客様に価値をお届けする勝ち筋を見極め、それを継続的に磨き上げることで、グループ全体として世界トップクラスの利益成長を実現しています。

さらに、今後の競争優位を強化する上で重要な役割を果たすのがAIです。当社では、AIを「イネーブラー」と位置づけ、Federated Modelのもと、グループ各社がそれぞれの事業特性に応じて、保険引受業務・保険金支払い業務の高度化、営業支援、リスク分析、オペレーションの効率化など、幅広い領域でAI活用を進めています。一方で、こうした取組みを各社任せとせず、グループ全体としての競争力につなげていくことも重要です。そのため、東京とニューヨークに設置した「AI-HUB」を中核として、ベストプラクティスの共有や各種R&Dを推進していることに加えて、2026年4月にはCAIO（Chief AI Officer）を新たに任命し、グループ横断でのAI活用の高度化と実装を一層加速させる体制を整えました。重要なのは、AIの導入そのも

のを目的化するのではなく、お客様に提供する価値の進化や社員の生産性向上、さらには意思決定の質の向上といった形で、事業の競争力につなげていくことです。当社はこの点を常に念頭に置きながら、AI活用を着実に深化させ、競争優位の更なる強化を実現していきます（[CAIOメッセージ](#)）。

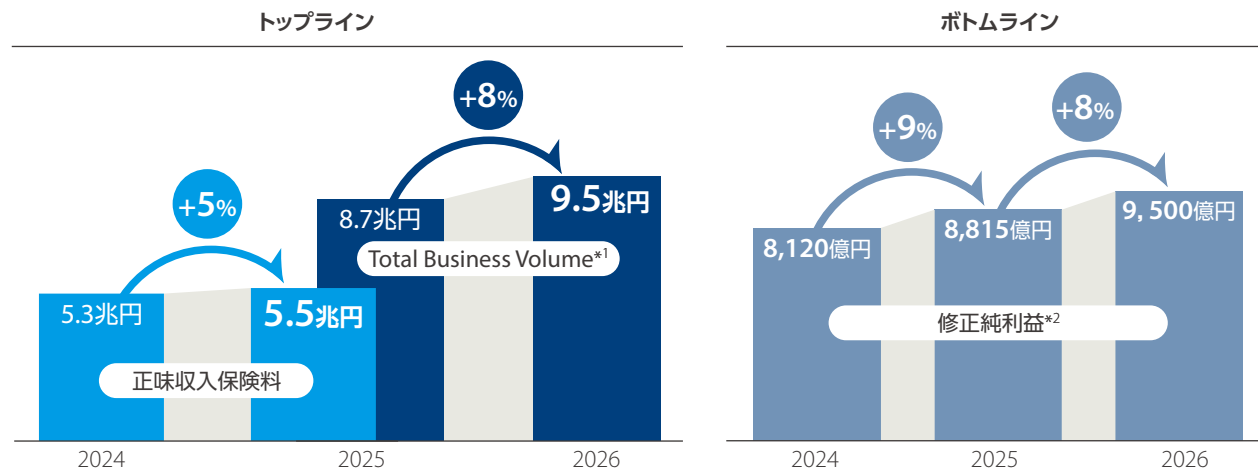
足元の業績

翻って、当社の足元の業績はどうでしょうか。2025年度の「トップライン」は前年対比+5%と、着実に成長しました。また、「ボトムライン」も、自然災害が国内外で比較的少なかったことに加え、引受拡大やレートアップ、規律ある引受により保険引受利益が拡大した結果、前年対比+9%を達成しました。お客様からのご支持を着実に広げ、価値提供の質と量、双方を高めることができた、そんな1年であったと考えています。

2026年度からは、従来のトップラインに相当する指標として、保険事業およびソリューション事業の売上高を合算した「Total

Business Volume」を新たにKPIとして開示しています。これは、当社がお客様に提供している価値の総量を示す指標として、より適切であると考えたためです。その上で2026年度は、前年対比+8%と、すべての事業において価値提供を拡大していく計画です。「ボトムライン」についても、前年対比+8%の9,500億円を見込んでいます。これらの伸び率は、当社の価値創造の営みが着実にお客様に届いている証左であり、今後もその基盤をさらに強化し、持続的な成長を実現していきます。

▶ 足元の実績



*1: 保険事業のグロス保険料、および、ソリューション事業の売上高の合計

*2: IFRSベース

東京海上らしい進化－Aspiration 2035

足元の業績の堅調さは、将来にわたっての成長を約束するものではありません。私たちを取り巻く環境変化のスピードは、今後さらに加速するでしょう。地政学リスクの高まり、自然災害の激甚化、金利や資本市場の変動、規制環境の変化、AIの技術的進展。これらの変化は、当社にとってリスクであると同時に、新たな価値創造の機会でもあります。変化が大きい時代においては、強い文化・ビジネスモデル・競争優位に根差しながらも、自らをアジャイルに変革していく企業のみが、次の成功、成長を手に行けるのだと考えます。

こうした問題意識のもとで策定したのが、[\[Aspiration 2035\]](#)です。これは、当社が次の10年でどこまで、どのように進化していくのか、その方向性を言語化したものです。即ち、日本で生まれ、グループに加わった世界中の仲間と磨き続けてきた、「インテグリティ」、「オーナーシップ（当事者意識）」、「アカウントビリティ（責任感）」、「長期視点」。こうした価値観を揺るぎない土台としつつ、保険事業における競争優位をさらに磨くとともに、保険にとどまらないソリューション領域へと事業を拡張していく。日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。そうした「東京海上らしい進化」の結果として、修正純利益の実額は現在の約2倍（1.7兆円以上、グローバル生損保でトップ5位以内）、そしてROEはグローバル生損保トップ水準（17%以上）という定量的な到達点を掲げました。

ではこれをどのように実現していくのか。実現に向けた第一のドライバーは、[更なるリスク分散の追求](#)です。当社はこれまで、事業領域の拡大を通じて新たなリスクを取り、分散の効いたポートフォリオを構築してきましたが、今後はこれをもう一段加速させます。例えば、グループ利益に占める比率が相対

的に小さい豪州・カナダ・東南アジアにおける事業拡大（地理的なリスク分散）や、新たな保険種目への展開（商品的なリスク分散）を、内部成長とM&Aの双方を通じて推進します。こうして既存事業との相関が低いリスクを取り込むことで、分散効果をさらに高め、利益成長とROEの向上を実現していきます。

第二のドライバーとなるのが、その[ソリューション事業](#)です。当社がめざすのは、保険とソリューションを一体で提供する、東京海上ならではのビジネスモデルです。リスクが巨大化・複雑化する中で、お客様や社会に真にお役に立つためには、保険による補償にとどまらず、事故の未然防止や被害の軽減、発生後の早期復旧、さらにはより強靱な再建（“Build Back Better”）に至るまで、事前・事後の双方における価値提供が重要となります。これを実現していくのが、グローバルでも独自性の高い当社ならではの「保険＋ソリューションの一体提供」です。

こうした取組みを通じて、お客様にはより大きな安心と安全をお届けすることをめざします。事故の防止や損失の軽減が進

むことで、保険についても相対的に低廉な保険料での提供が可能となります。また、当社にとっても、保険事業の収益性向上に加え、お客様との関係性が一層深まり、いわゆる定着度の向上にもつながります。その結果、当社のビジネスモデルは、より健全でレジリエントなものへと進化していきます。加えて、ソリューション事業は保険事業に比べ資本負荷の低い手数料ビジネスの性格も有しており、グループ全体のROE向上にも寄与します。このような観点から、当社はソリューション事業を着実に育成し、収益の次なる柱としていきます。

ここまでご説明した二つのドライバー、これらに魂を込めながら、当社の進化を実現していくのは、社員であり、各事業にほかなりません。従って、今後当社は、これまで以上に、「事業ドリブン」な体制のもとで、打ち手を実行していきます。不確実性が高く、未来を単線的に見通しにくい時代だからこそ、お客様に最も近い現場、最も市場を理解している各事業が、強いオーナーシップとアカウントビリティのもとでビジネスモデ

▶Aspiration 2035: 私たちのありたい姿

日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、
お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。

価値創造の起点は、インテグリティをもつ社員一人ひとり。当事者意識と責任感を胸に、お客様・働く仲間・社会・株主・未来世代の幸せに世界中で貢献し、信頼されている。

保険引受・資産運用・ソリューションの競争力にテクノロジーを融合。適切なリスクテイクとパートナー協業を通じて、世界の複雑な社会課題へのソリューションをお届けしている。

ありたい姿の道標

価値創造の「量」

グローバルポジション

資本を有効に
活用した資産価値

エンゲージメント

利益

純利益額ランキング

ROE

価値創造の起点となる社員が

2倍以上

グローバル
生損保 5位以内

グローバル
生損保 トップ水準

やりがい・誇り
をもって働いている

ルを磨き続けることが重要です。持株会社がグループとしての方向性を示し、規律を保ちながらも、実際の成長は現場から、社員一人ひとりにから生まれてくる。私はそう信じています。この考えのもと、当社は2026年4月から3事業部制（国内事業・海外事業・ソリューション事業）へと移行し、各事業オーナーの役割と責任をより明確化し、必要な権限移譲を進めることで、より自律的で機動的な体制へと進化させていきます。こうした取組みは、Federated Modelをさらに一段高い次元へと進化させるものであり、グループ全体の成長力と実行力を一層強化していくものだとの確信しています。

また、当社は2026年3月に[Berkshire Hathaway Groupとの戦略的提携](#)を公表しました。本提携は、当社への戦略的出資、再保険分野における協働、さらにはM&A等における戦略的連携という3つの柱で構成されています。そして、長期視点、分権型の経営、資本規律といった、経営のベースとなる価値観を共有する相手と協働し、両社の強みを結集することで、戦略の幅と実行力をさらに高め、複雑化する社会課題の解決に向けて、世界中で新たな価値を提供していくものです。

同年5月に開催された同社の年次総会では、Greg Abel CEO、保険分野のVice ChairであるAjit Jain氏から、協業への期待が示されています。

「Aspiration 2035」は当社単独でも実現可能なものですが、本提携はその実現を加速させるブースターです。より高い成果を、より早期に実現していくべく、グループとして進化を続けていく。この覚悟をもってこの提携を実現しました。

終わりに

東京海上グループは、1879年の創業以来、お客様や社会の“いざ”をお守りするというパーパスを軸に、時代の変化に応じて自ら提供する価値を進化させてきました。そして今、保険にと

どまらないソリューションパートナーへと変革していく、新たなフェーズに入っています。

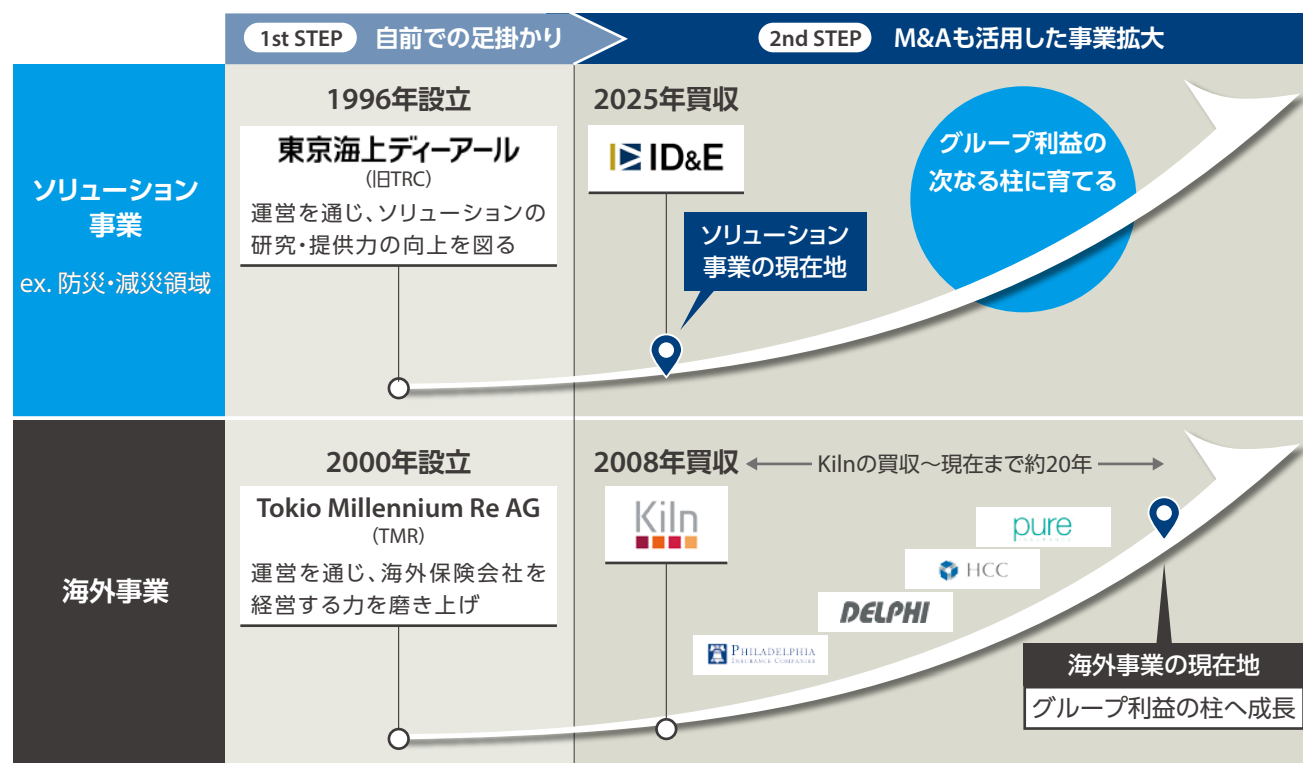
ソリューション事業は、一朝一夕で大きくスケールできるものではありません。しかし、今ではグループ利益の6割強を占める海外事業も、20年以上の歳月をかけて粘り強く取組みを積み上げてきた結果として、今の姿があります。ソリューション事業についても同様に、長期視点で着実に育てていきます。

足元では、パークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携も契機に、投資家・アナリストの皆様から当社に寄せられる期待が、これまで以上に大きくなっていることを実感しています。実際、皆様との対話においても、本提携は主要なトピックとなってい

ます。今後、着実に成果をお示しできるよう、パークシャー・ハサウェイ社との協力を深化させていきつつ、「Aspiration 2035」でお示した、東京海上らしい価値創造を着実に実行し、お客様や社会への価値提供の拡大と、高い成長・資本効率の実現を両立していきたいと考えています。

世界中の社員一人ひとりが原動力となり、東京海上グループの更なる進化を実現する。その歩みを、グループCEOとしてぶれることなく牽引する。企業価値向上の持続的な実現に全力を尽くすことをお約束します。引き続きのご支援を何卒よろしくお願いいたします。

▶ソリューション事業の現在地



PURPOSE STORY 2026

1

Our Strength

当社独自の強みと
進化の源泉をひも解く

2

Our Progress

各ステークホルダーに広がる
価値創造の現在地をたどる

3

Our Future

東京海上らしい
進化の道筋を描く

パーパスドリブンな進化 業界のフロントランナーとして、時代の変化に応じて価値創造を拡大

当社は、創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパス（存在意義）を軸に、時代とともに変わりゆくさまざまな社会課題に真正面から向き合い、その解決に挑戦し続けてきました。

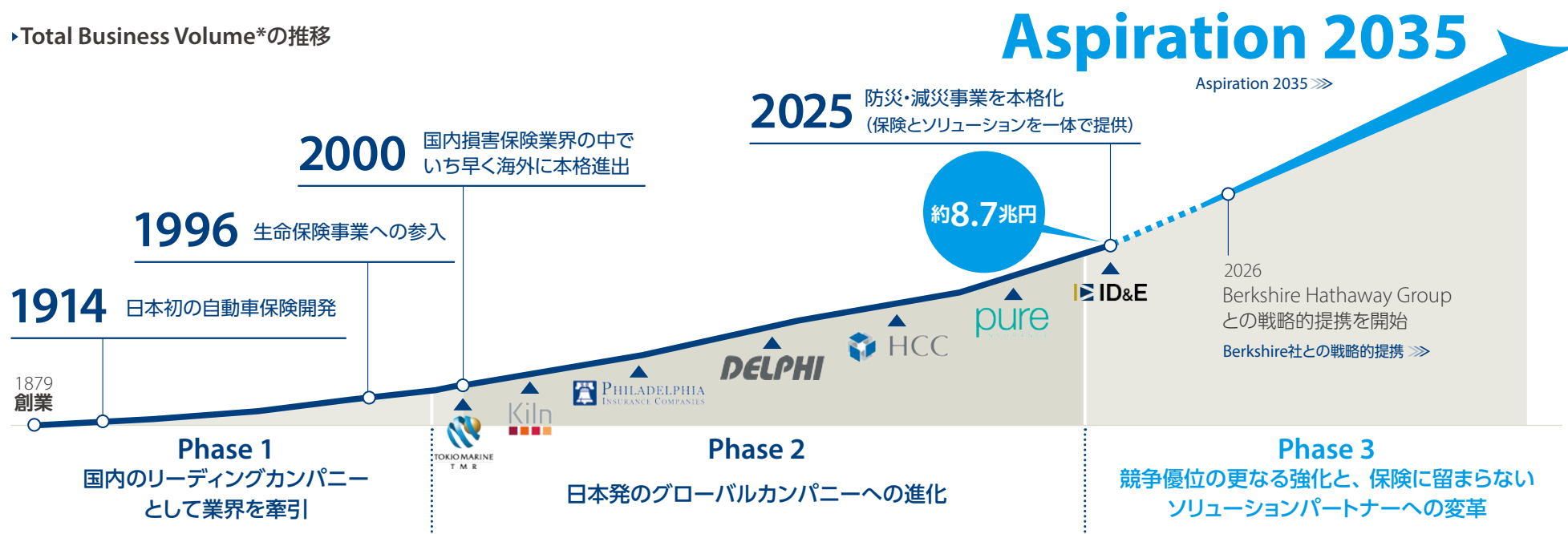
1879年、日本が近代国家への歩みを進める中で、当社は日本初の損害保険会社として誕生しました。海を越えて広がる貿易。その挑戦の裏側には、常に海難事故という大きなリスクがあり、当社はその不安を引き受け、日本の経済・社会の発展を支えることから歩みを始めました。その後、日本国内でまだ自動車が1,000台ほどしか走っていない時代に日本初の自動車保険を開発し、日本のモータリゼーションを後押し。1923年の関東大震災では、地震に起因する火災が約款上の補償対象外であった中でも、甚大な被害に直面したお客様や社会の不安に向き合い、見舞金をお支払いしました。戦後には、復興と産業発展に伴う国内の保険ニーズに応え、火災保険をはじめとする分野に事業領域を拡大。その後も、日本初の賠償責任保険の販売や、生命保険事業への参入などを通じて、時代とともに変化するお客様や社会のニーズに応えてきました。社会が変われば、“いざ”の形も変わる。時代の変化を見つめ、社会の不安に先回りし、必要とされる安心を形にする。その積み重ねが、お客様から選ばれる力となり、

当社の日本国内におけるリーディングポジションを築いてきました。

2000年以降は、海外展開を本格化。その先駆けとして、再保険事業「Tokio Millennium Re AG (TMR)」を設立し、世界中の多様なリスクに向き合いながら、グローバルな引受ノウハウと海外保険会社を経営する力を磨きました。その経験と成功を礎に、2008年のKiln買収を皮切りに欧米での大型買収を重ね、価値創造の場を世界に拡大。世界中の仲間の強みが折り重なり、ビジネスモデルが更に磨かれることで、当社は「日本発のグローバルカンパニー」へと進化してきました。

そして現在、社会が直面するリスクは、ますます多様化・複雑化しています。だからこそ当社は、保険会社としての価値創造の力を更に高めるだけでなく、保険にとどまらず、リスクの軽減や予防など、より総合的に安心・安全をお届けする「ソリューションパートナー」へと変革していくフェーズに入っています。創業以来、社会の変化に合わせて“いざ”を支える形を進化させてきたように、これからもパーパスを軸に、弛まぬ進化を続け、企業価値の向上とステークホルダーの皆様への価値創造に取り組んでいきます。

▶Total Business Volume*の推移



*: 保険事業のグロス保険料、およびソリューション事業の売上高の合計。2024年以前は元受保険料(収入積立保険料を除く)をベースに算出

価値創造モデル パーパスを起点に事業活動を通じて社会課題解決に貢献

パーパスの実現に燃える「社員」が原動力となり、「保険＋ソリューション」という当社独自のビジネスモデルを通じて、世界中で拡大・複雑化する社会課題の解決に挑戦し続ける。その挑戦が当社の強みや戦略を磨き、価値創造力を更に高める。このスパイラルアップによって、当社は企業価値を今後も持続的に高めていきます。

めざす会社

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



Aspiration 2035 >>>

日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける

めざす社会

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

事業活動を通じた社会課題解決

保険

損害の補償
(保険金の支払)

ソリューション
(事後領域)

早期復旧・再発防止
Build Back Better

事業活動
「保険＋ソリューション」

“いつも”を支え、
“いざ”をお守りする

保険

リスクの引受け

ソリューション
(事前領域)

リスクの検知
損害発生の抑制

全ての原動力:

パーパスの実現に燃える社員

分権・共創の

Federated Model

東京海上グループのパーパス

お客様や社会の“いざ”をお守りする

当社が特に取り組む8つの重点領域(マテリアリティ)

気候変動対策の推進

災害レジリエンスの向上

健やかで心豊かな生活の支援

人と多様性の尊重

イノベティブなソリューションの提供

自然の豊かさを守る

未来世代の育成支援

誠実かつ透明性の高いガバナンス

地球温暖化

自然災害の激甚化

人口動態の変化

地政学リスクの拡大

サイバーリスクの増大

DX・AIの急速な進展

等

拡大・複雑化し続ける社会課題

Federated Model 分権と共創のグループ経営

当社の価値創造を加速させている特長のひとつが、独自のグループ経営モデルである「Federated Model」です。

グローバルに事業を展開する企業にとって、グループをどう束ねるかは、成長の質を左右する重要なテーマです。シナジーを重視して中央で統合を進めるのか。それとも、現場の機動力を重視して各社の自律性を尊重するのか。当社は、そのどちらか一方ではなく、「分権」と「共創」を両立させるFederated Modelをこの11年間、磨き続けてきました。

まず「分権」について。当社グループには、それぞれ異なる市場で独自のビジネスモデルや強みを築いてきた仲間が集まっています。言い換えれば、グループ各社はそれぞれの市場を最も熟知しており、そうであれば、各社のAutonomy（自律）を尊重し、それぞれの経営陣がオーナーシップとアカウンタビリティをもって事業を運営することが、その市場で“勝っていく”最善の手法となり得ます。現場において的確な意思決定を行い、市場環境の変化に機動的に対応する。そうしてグループ各社は、自らの強みを磨き、成長を追求し続けています。

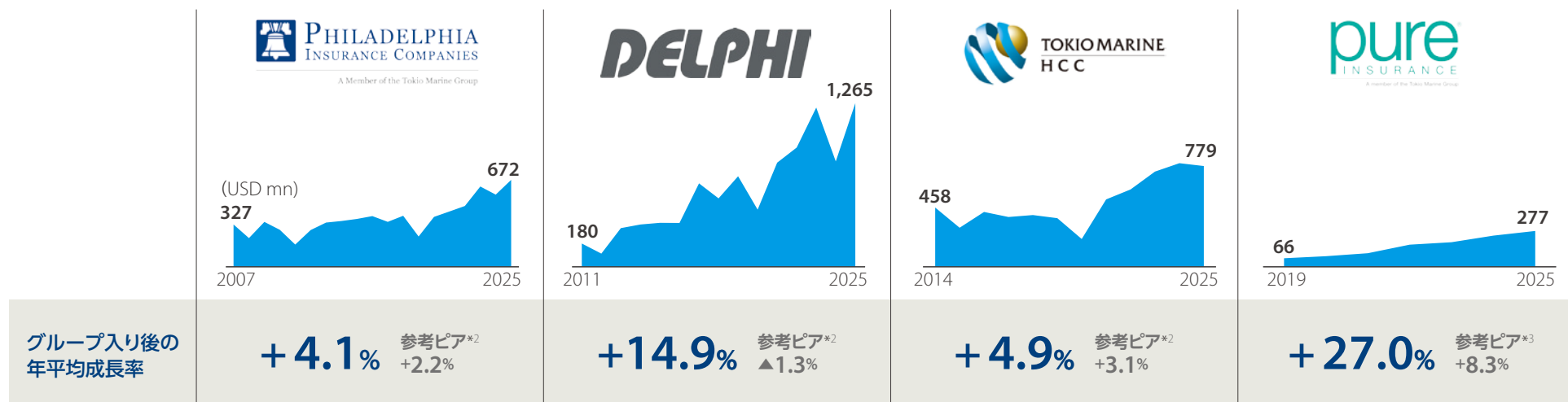
また当社は、各社の自律性を尊重しながら、ガバナンスやリスク管理など、グループ共通のガイドレールを設けるとともに、グループ各社の対話や交流を積極的に促しています。グループ全体の

資本、知見、ネットワークを活用し、互いの強みを持ち寄ることで、1社では生み出せない新たな成長機会を創出する。これが、当社の「共創」です。

Federated Modelとは、「分権」によって各社の強みを最大限に引き出し、「共創」によりグループの力へと昇華するグループ経営の形であり、実際に、当社グループに加わった仲間たちは、その市場におけるピアを上回る成長を実現しています。

このグループ経営の形が機能する前提には、当社のパーパスへの深い共感があります。各社が自律自走しながらも、同じ価値観を共有しているからこそ、互いを尊重し、学び合い、力を掛け合わせることができる。これは、制度や仕組みだけを移植しても容易には再現できない、当社独自の強みと言えます。そしてこの特長は、新たな仲間を惹き寄せる力にもなっています。当社のパーパスやカルチャーに共感し、自らの強みを更に磨きたいと考える企業が、当社グループの一員として新たな挑戦に加わる。そうして集った仲間たちが自律的に力を発揮し、グループとの共創を通じて更に成長する。この好循環を通じて、当社は価値創造の質とスピードを、これからも高め続けていきます。

▶ピアを上回る利益成長^{*1}を実現(グループ入り後の各社の利益成長)



*1: 当社は現地会計ベースの税引後利益。ピア数値はD&P / アナリストコンセンサスデータより当社作成

*2: 対象社: Chubb, Travelers, AIG

*3: 対象社: Chubb, Cincinatti, AIG

グローバルなグループ一体経営

「共創」を促し、グループ会社それぞれのもつ強みを掛け合わせて、グループの総合力を飛躍的に高めていく取組みのひとつがグループ一体経営です。

グローバルな適材適所での人材活躍

これまで当社はM&Aを通じて海外事業を拡充し、「リスク分散」と「利益成長」を実現してきましたが、最大の成果は高い専門性と知見をもった人材を仲間に迎え入れることができたことです。被買収会社のトップマネジメントたちが、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、経営判断の質・スピードを向上させています。11年の歳月をかけて磨き続けてきたこの「グローバルなグループ一体経営」は、当社独自の強力な成長エンジンです。

グローバルに優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を強化

共同グループ 総括等への 起用	 Christopher Williams Chairman of Int'l Business	 Donald Sherman 副社長執行役員 共同グループCIO	 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	 John Glomb 常務執行役員	
	 José Adalberto Ferrara 常務執行役員	 Caryn Angelson 執行役員 グループCDIO	 Stephan Kiratsous 執行役員 Deputy CFO

グループ全体 での専門性の 活用	グループ総括補佐			
	 Robert Pick IT	 Mark Wilhelm ブローカー対応	 Dawn Miller 内部監査	 Barry Cook 保険引受
	シニアジェネラルマネージャー			
	 Randy Rinicella 法務	 Daljitt Barn サイバー保険	 Nick Hutton-Penman オペレーション	

グループケイパビリティの活用により生まれるグループシナジー

当社グループ各社は、グループが有する商品ラインナップや引受キャパシティ、販売網といったケイパビリティを相互に徹底的に活用しながら、成長を加速しています。その成果は「Revenue（保険料の拡大）」、「Investment（資産運用収益の拡大）」、「Capital（保有出再の最適化）」、「Cost（コストの削減）」の4分野において、グループシナジーという形で現れており、足元、年間約700億円という利益貢献に結び付いています。これは、9,000億円*規模の大型買収により獲得できる利益に匹敵するものです。当社は買収による直接的な利益貢献に加えて、このような大きな価値を実現しており、今後も当社の強みとして持続的に拡大していきます。

グループシナジー



シナジーの具体例

- | | |
|--|---|
| REVENUE (成長)
グローバルに広がる当社グループの販売基盤を活用し、TMHCC・TMK等の競争力の高いスペシャルティ保険を販売している。 | INVESTMENT (資産運用)
グループ全体の資産運用力の強化を目的として、2014年7月以降、国内外主要各社からDFGへの運用委託を順次進めている。 |
|--|---|

*: グループシナジー約700億円に、北米P&Cの平均PER約13倍を乗じて算出

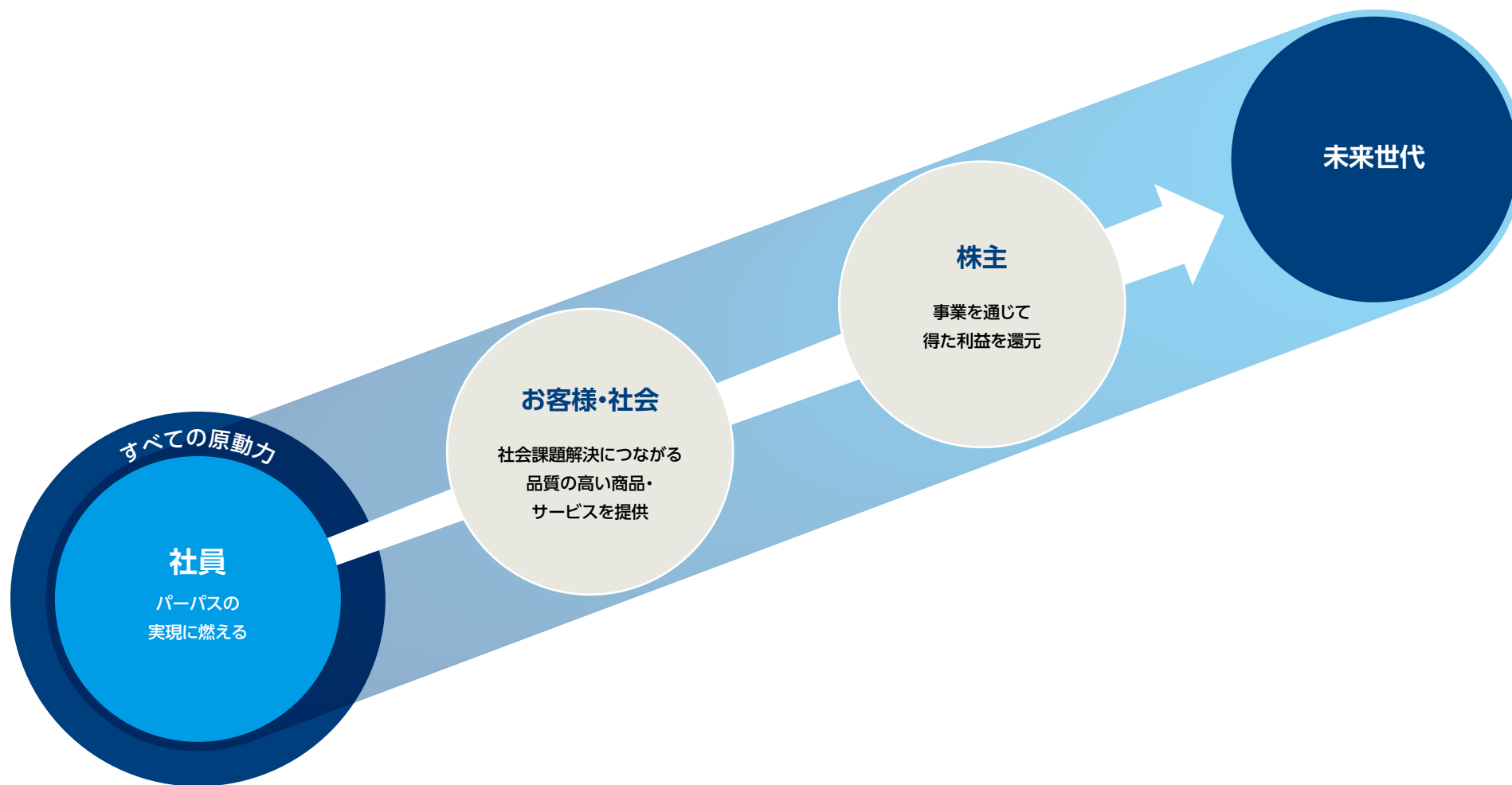
価値創造のあり方 社員を起点に未来世代につなぐ価値創造

「価値創造モデル」は、パーパスを土台に、事業活動を通じて社会課題の解決に挑戦し、めざす社会・めざす会社の実現へとつなげていく、当社の価値創造の構造を表したものです。この構造を、ステークホルダーの皆様へ広がる価値の流れとして展開したものが下図になります。

その出発点にあるのは、社員一人ひとりの想いと行動です。社員がパーパスの実現に燃え、やりがいと誇りをもって自発的に行動する。その想いと行動が、代理店・ブローカーをはじめとする「パートナー」に伝播し、強固な信頼関係を築く。そしてそれは、「お客様」に品質の高い商品・サービ

スをお届けする力となり、ひいては「社会」の発展とサステナビリティ向上に貢献する。お客様や社会のお役に立つことができれば、その結果として当社自身もサステナブルに成長し、事業活動を通じて生み出した利益を、「株主」への還元へと結び付けていくことができる。さらに、この価値創造の連鎖を進化させ、「未来世代」へと継承していく。

これが、当社の「価値創造のあり方」です。



「社員」の熱意、「お客様」からの高い支持

時代とともに、お客様や社会のニーズは変わり続けます。その変化に最前線で向き合い、価値を提供し続けていくのは、パーパスの実現に燃える社員一人ひとりです。だからこそ当社は、社員がやりがいと誇りを持ち、自らの力を最大限に発揮できる環境づくりを重視しています。社員の成長に投資し、多様な挑戦を後押しし、パーパスを日々の業務で体現した社員をグループ横断で称える。こうした取組みを通じて、社員のパーパスへの共感を着実に広がっており、そのことは、社員エンゲージメントにも表れています。当社グループのエンゲージメントスコアは常に高い水準にあり（[Human Capital Report 2026](#)）、それが特に高いグループ会社では「Best Place to Work^{*1}」を受賞するなど、外部機関からも高い評価を受けています。社員一人ひとりが誇りをもって働き、自らの力を最大限に発揮できる

環境を整えること。それは、当社の持続的な成長を支える土台となっています。

そして、社員の熱意は、お客様にお届けする価値の質を高めています。お客様の声に耳を傾け、課題を深く理解し、その解決に向けて行動する。その一つひとつの積み重ねが、お客様からの高い支持につながっています。実際に、お客様からの支持を示すNet Promoter Score (NPS) は、業界平均を有意に上回って推移しており、こうした信頼の積み重ねが、各地域におけるマーケットを上回る利益成長につながっていると考えています。

社員が誇りをもって働くことが、お客様に選ばれる価値を生む。当社はこれからも、社員の熱意を価値創造の原動力として、お客様や社会への貢献を高め、その結果として持続的な成長を実現していきます。

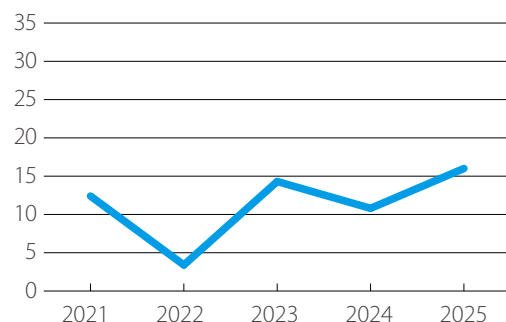


TMSRが、「2025 Great Place To Work」において、ブラジル国内の従業員1,000-9,999人の企業中2位となった際の授賞式の様子

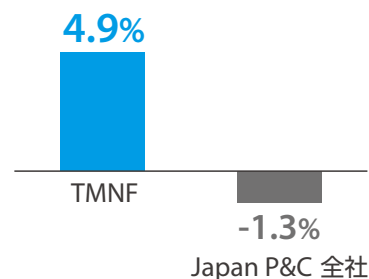


日本 (TMNF)

NPSの優位性^{*2} (当社NPS - 業界平均NPS)



保険引受利益 成長率^{*3} (10年CAGR)

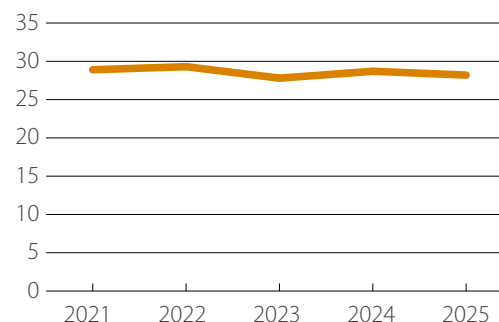


^{*1}: 各国の第三者機関による、従業員エクスペリエンス（エンゲージメントを含む）起点の職場環境評価・認定
^{*2}: 代理店型自動車保険におけるNPS。業界平均NPSの出所は、NTTコム社の調査結果（TMNF、MS、AD、SJ、AIGの平均）
 （出典）NTTコム オンライン NPSベンチマーク調査2025
^{*3}: 2014-2024CAGR（出典）日本損害保険協会

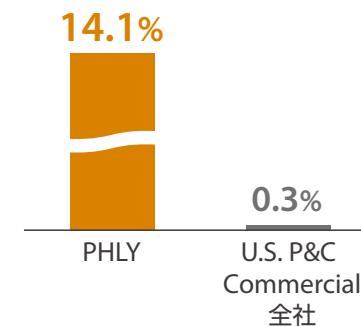


アメリカ (PHLY)

NPSの優位性^{*4} (当社NPS - 業界平均NPS)



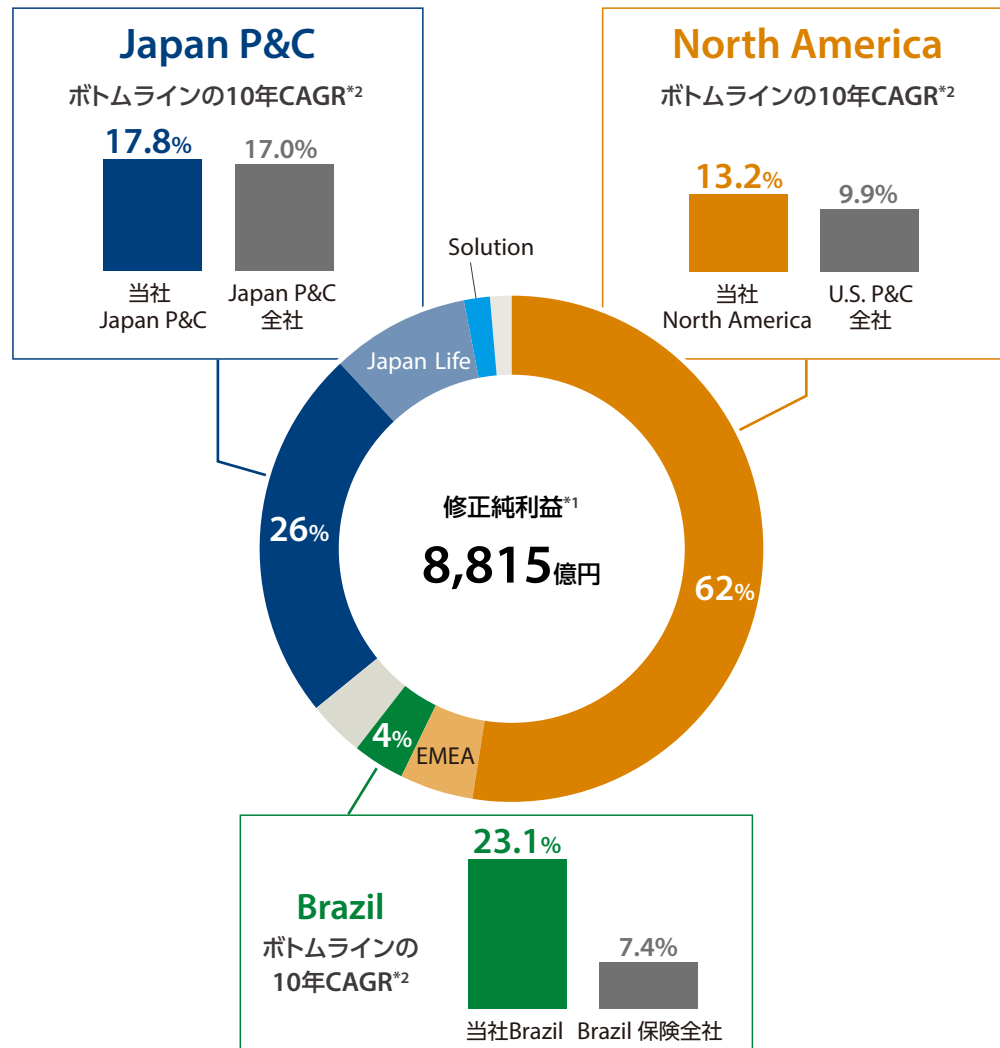
保険引受利益 成長率^{*5} (3年CAGR)



^{*4}: 業界平均NPSは、U.S.自動車保険業界平均
 （出典）NICE Satmetrix Consumer Net Promoter Benchmark Study
^{*5}: 2022-2025CAGR。当社計算。U.S. P&C Commercialのデータ取得可能期間の制約により、算定期間を3年としている
 （出典）S&P Capital IQ

明確な競争優位性をもつ事業ポートフォリオ 勝ち筋をとらえ、強みを磨く

▶事業ポートフォリオ



*1: IFRSベースの2025年度実績

*2: 2014-2024 (Japan P&C) / 2015-2025 (North America, Brazil) における利益成長率 (CAGR)。当社Japan P&CはTMNFの財務会計利益。当社North America, Brazilは事業別利益 (除く為替) (出典) Japan P&C: 日本損害保険協会、North America: S&P Capital IQ、Brazil: SUSEP

当社の価値創造力は、日本、北米、ブラジルを中心に、各市場における競争優位性として現れています。地域ごとの市場特性を深く理解し、それぞれの「勝ち筋」を磨き続けてきたことが、グループ全体の力強い成長と安定した収益性につながっています。

日本：

当社は、国内で長年培ってきた「リスクを見極める力」や「値決め力」といったアンダーライティング（保険引受）力に、欧米グループ会社が有する高度な引受ノウハウを取り込むことで、ポートフォリオの収益性を維持・改善しています。また、サイバー保険やGX関連保険などの最先端のグローバル商品を日本市場に導入できることも、グローバルに事業を展開する当社ならではの強みであり、国内での新種（Specialty）保険分野における当社の成長を牽引しています。さらに、環境変化に応じた機動的な料率改定を可能にする、代理店を通じて築いてきた強固な顧客基盤も当社の強みのひとつであり、これらを組み合わせることで、他社を上回る高い収益性と持続的な成長を実現しています。

北米：

世界最大の保険市場において、当社は高度な専門性と引受能力が要されるSpecialty保険に注力しています。グループ各社がそれぞれ得意とするニッチな市場にフォーカスしながら、互いに相関性の低い100以上の種目を展開することで、北米事業全体で分散の効いたポートフォリオを構築しています。これによりマーケット環境や特定種目の収益性悪化の影響を抑えながら、高水準かつ安定的な収益性を実現しています。加えて、グループ会社が有する高い資産運用力も競争優位性のひとつであり、保険引受と資産運用の両面から市場を上回る高い成長と収益性の両立を実現しています。

ブラジル：

当社は、IT技術の徹底活用により、優れた業務品質を実現。内製化によりサービスレベルを高めたコールセンター機能などとともに、多くの顧客・ブローカーを魅了し続けており、主力の自動車保険ではマーケットシェアがこの10年で2倍以上に拡大し、業界3位となっています。また、オペレーションの自動化などにより、業界トップクラスのコスト効率を実現し、最適なマージンの確保を可能とする機動的な料率改定の仕組みを有することで、高い収益性を保つことができます。こうした強みにより、当社は市場を大きくアウトパフォームする成長を遂げています。

創出し続ける高い「株主」リターン

持続的な利益成長と規律ある資本政策による株主価値の向上

当社の主要KPIのひとつであるEPSは、順調な利益成長をドライバーとして、過去10年の年平均成長率（CAGR）が+12.7%と、世界トップクラスの成長を実現しています。こうした高い成長のトラックレコードは、お客様や社会に価値を提供し続け、これを世界中の現場で高い品質を伴って実践し続けてきたことの証であると考えられています。その結果として、DPS Growthも世界トップクラスを実現、ROEも着実に改善しており、利益成長のみならず、資本効率も改善してきました。

▶主要KPI^{*1}

EPS Growth (10年CAGR) **+12.0%**

(参考)グローバルピアのEPS Growth
Allianz: +6.8%、AXA: +6.1%、Chubb: +9.9%、Zurich: +12.3%

DPS Growth (10年CAGR) **+19.4%**

(参考)グローバルピアのDPS Growth
Allianz: +8.9%、AXA: +7.7%、Chubb: +3.8%、Zurich: +5.8%

ROE改善幅 **+5.8 pt**

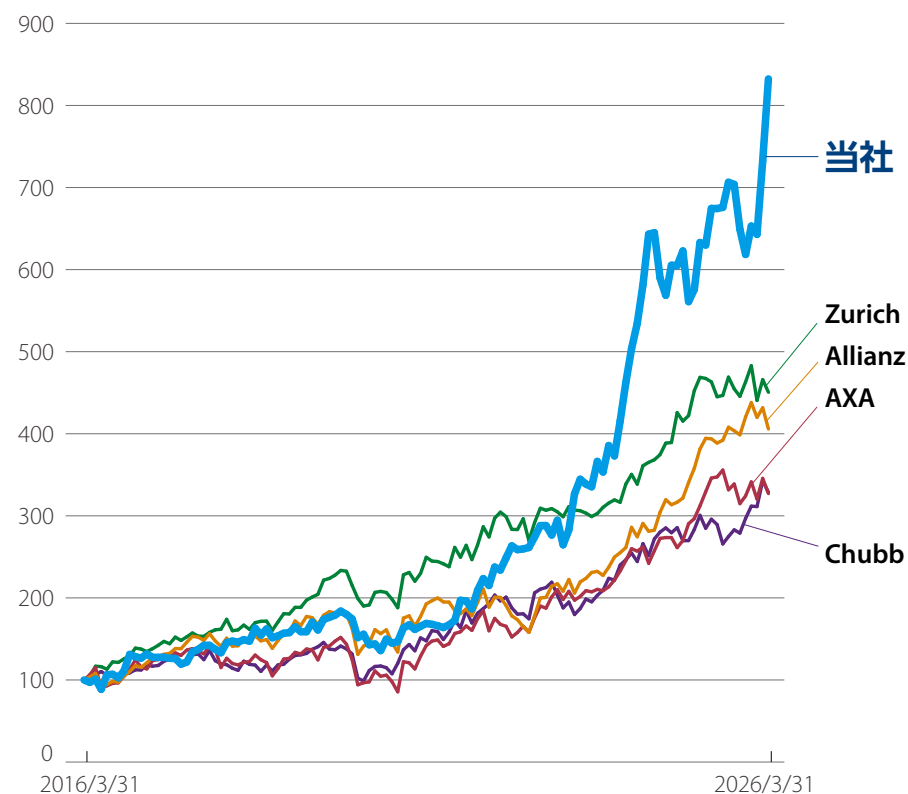
(参考)グローバルピアのROE改善幅
Allianz: +5.6pt、AXA: +3.1pt、Chubb: +2.2pt、Zurich: +20.5pt

^{*1}: 2015-2025におけるEPS Growth (CAGR)、DPS Growth (CAGR)、ROE改善幅。
当社EPS・ROEの分子の修正純利益からは、当社固有の政策株式の売却益を控除。
当社ROEの2015はJGAAPベース(7.1%)、2025はIFRSベース(12.9%)。
各社EPSの分子の利益は、各社KPI利益(出典) 各社公表資料

^{*2}: 配当再投資後のキャピタルリターン。2016/3/31の株価を100として指数化(出典) S&P Capital IQ

そして、これらを背景に株主へのリターンであるTotal Shareholder Return (TSR) もグローバルピアを大きく上回って拡大しています。これからも当社は、お客様や社会への価値創造を着実に積み重ね、当社自身もサステナブルに成長していくこと。そして、規律をもって資本政策を実行し、ROEを高めていくこと。これらを通じて企業価値を更に高め、株主に対して、持続的かつ確かな価値を提供し続けていきます。

▶Total Shareholder Return^{*2}



Aspiration 2035 ありたい姿とその道標

当社はこれからどこへ向かうのか。グループ全体で進むべき方向性と、将来の「ありたい姿」を言語化したものが、「Aspiration 2035」です。

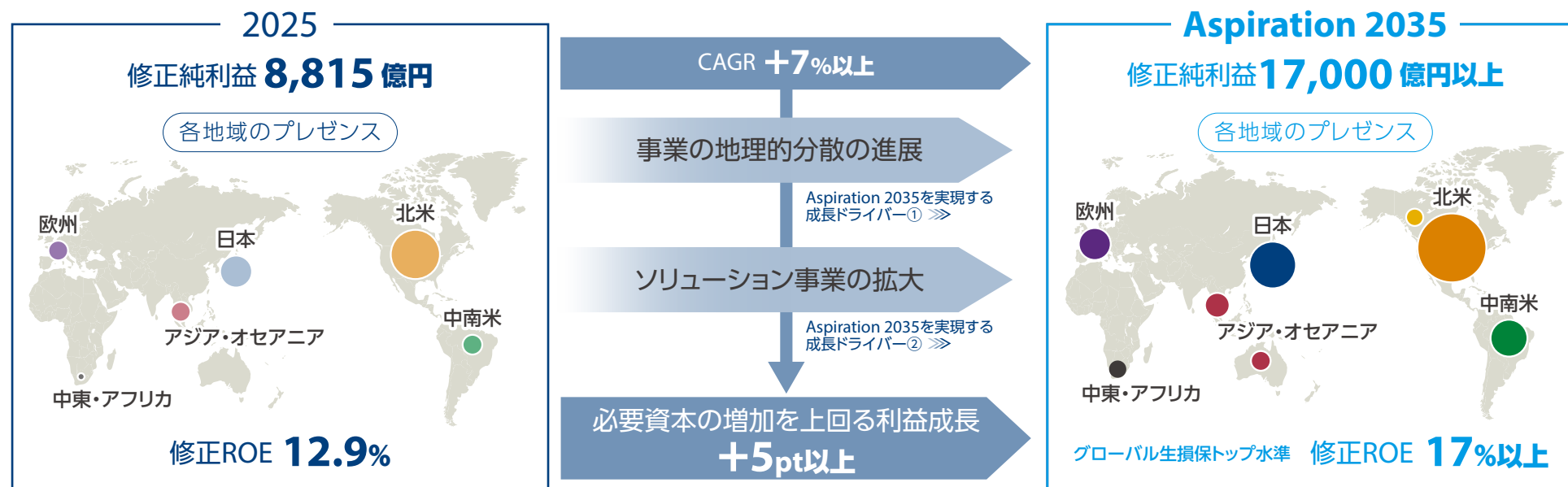
当社は今、創業以来磨いてきた国内外の保険事業に加え、新たにソリューション事業という柱を立ち上げ、育てながら、価値提供領域を保険の枠を超えて拡大させています。この事業モデルの進化を実現するには、各事業が主役となり、中長期的な視点で自らの成長を描き、主体的に実践していくことが不可欠です。北極星としてのパーパスと、足元の具体的な戦略・施策である中期経営計画。その二つをつなぐグループとしての方向性があることで、各事業は自らの挑戦をより具体的に描くことができ、社員一人ひとりも、今日の挑戦が将来のありたい姿にどう結び付くのかを、より明確にイメージできる。そうした思いから、「Aspiration 2035」を策定しています。

創業以来、当社は保険を通じてお客様や社会の“いざ”をお守りしてきました。これからは、“いざ”だけでなく、“いつも”をお守りする存在へと進化していきます。事故や災害が起きた後に保険金をお支払いするだけでなく、リスクを未然に防ぎ、軽減し、お客様や社会が次の一步を踏み出せるよう後押しする。安心と安全を提供し、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。これが、「Aspiration 2035」で描く当社のありたい姿です。

その実現に向けて、既存の保険事業の強みを更に磨きながら、事業を展開する地域を広げるとともに、保険とは異なるリスク特性をもつソリューション事業を拡大。地理的な分散と事業ポートフォリオの分散を進め、安定的・持続的な価値創造の基盤を一段と強化していきます。同時に、ソリューション事業自体を国内保険事業、海外保険事業に並び立つ、第三の基幹事業へと育てていくことで、当社自身が保険にとどまらない「ソリューションパートナー」へと進化し、複雑化する社会課題に、より総合的なソリューションを提供していきます。

原動力は、社員一人ひとりです。当社の祖業である保険は、「いざというとき、必ずお守りする」というお約束を提供する事業であり、だからこそ、お客様からの信頼こそが当社にとって最も大切な資産です。そして、その信頼を支えているのは社員一人ひとりの行動です。社員がインテグリティを土台に、当事者意識と責任感をもって行動し、仲間とともに誇りとやりがいをもって挑戦を重ねる。その積み重ねこそが、「Aspiration 2035」に込めた東京海上らしい進化を実現していきます。

そして、この進化の先に見据える定量的な「道標」として、修正純利益は現在の約2倍となる1.7兆円以上、修正ROEはグローバル生損保トップ水準となる17%以上をめざします。



Aspiration 2035 を実現する成長ドライバー① 更なるリスク分散の追求

Aspiration 2035で掲げた修正純利益1.7兆円以上、修正ROE17%以上を持続的に実現するためには、事業規模を拡大するだけでなく、良質なリスクを引き受けることで、リスク量の増加を上回る利益成長を実現し続けることが重要です。その鍵となるのが、更なるリスク分散です。

保険はリスクをお引き受けする事業であり、当社が社会の“いざ”をお守りする上での根幹です。一方で、世界中のリスクをお引き受けする当社は、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。そのため当社はこれまで、国内損害保険事業との相関が低い海外保険事業を拡大することで、グローバルなリスク分散を進め、事業のボラティリティをコントロールしてきました。

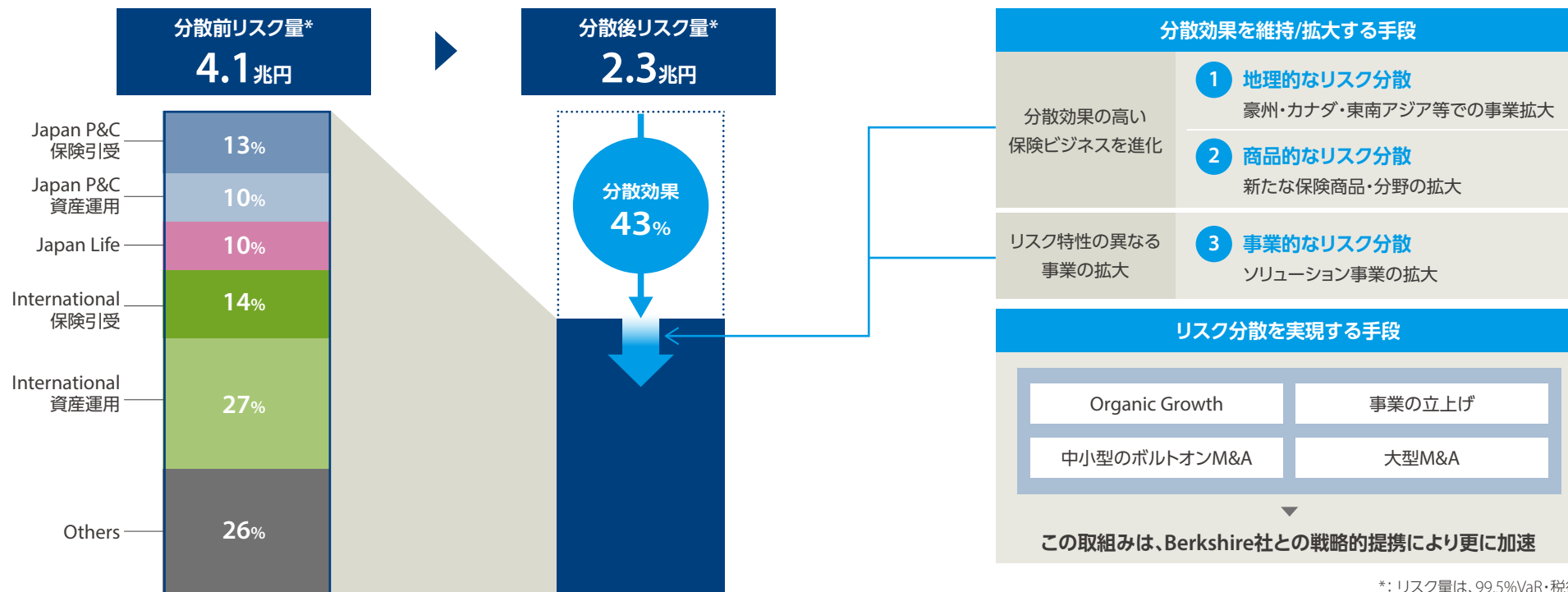
こうした取組みの結果、リスク量の増加を適切に抑えながら、修正純利益を着実に拡大してきました。これは、単に事業規模を拡大してきたのではなく、リスク量とリターンのバランスを見極め

ながら、規律をもって成長投資・リスクテイクを実行してきた成果です。

今後、気候変動、地政学リスク、サイバーリスクなどにより、世界のリスクは一段と多様化・複雑化していきます。こうした環境下においても、価値創造を安定的・持続的に行える基盤を一段と強化するため、当社は更なるリスク分散を追求し、資本効率を高めながら、利益成長とROEの向上を実現します。

リスク分散を実現する手段は、Organic Growth、グリーンフィールドでの事業立上げ、ボルトオン、大型M&Aなどです。特にM&Aについては、バークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携により、これまで単独では実行が難しかった大型案件へのアクセスや、複数案件の同時並行での検討・実行が可能となるなど、選択肢が大きく広がります。同社との提携も活かしながら、グローバルなリスク分散を更に追求し、Aspiration 2035の実現につなげていきます。

▶リスク分散効果(2026年度、除く政策株式)



Aspiration 2035 を実現する成長ドライバー② ソリューション事業を柱のひとつに

保険の枠を超えたソリューションパートナーへ

Aspiration 2035の実現に向けて当社が大きく進化させていく事業のひとつが、ソリューション事業です。保険は事故や災害が発生した際に経済的な補償を提供し、お客様の生活や事業の再建を支える重要な社会インフラです。当社は、そうした経済的な補償に加えて、事故・災害の予防や損害の軽減から、復旧・再建までを支えるソリューションによる価値提供を拡大しています。そして、保険とソリューションを一体で提供することで、お客様の持続的な成長とレジリエンス向上に貢献します。

事故や災害の発生前の段階では、事故防止や損失軽減に資するソリューションを提供するとともに、リスクの可視化・定量評価を通じてお客様が最適なリスク対策を講じられるよう支援します。しかし、どれだけ備えを尽くしても、すべての事故や災害を防ぎきることはできません。万が一、保険事故が発生した際には、保険金という経済的な補償を通じてお客様をお支えます。さらに、保険金をお支払いして終わりではなく、その後の復旧・再建も支援し、原状回復にとどまらず、より強靱な姿へと再建するBuild Back Betterの実現を後押しします。

「保険＋ソリューション」での価値提供は、既に具体的な形として現れ始めています。例えば、生成AIの普及で需要が拡大しているデータセンタービジネスは、用地取得から設計、建設、運営まで多様なプレイヤーが関与する複雑な事業構造であり、稼働停止時の損失や契約上の責任など、データセンター固有のリスク管理が重要となります。当社グループは保険事業で培ったノウハウと、2025年にグループに加わった建設コンサルティング国内No.1のID&Eグループがもつインフラ・防災に関する知見を組み合わせ、データセンターの計画段階から運営

まで、お客様の意思決定やリスク管理を一貫して支援しています。こうした価値提供を更に広げていくため、当社は事業提携やM&Aも活用して新たな専門性を取り込み、保険とソリューションを一体で提供する「ソリューションパートナー」へと進化していきます。事故や災害の「発生前」「発生時」「発生後」のすべての局面で、お客様や社会を支え続けることが、私たちのめざす姿です。

「保険＋ソリューション」による効用

お客様にとっては、事故や災害が発生した際の経済的な補償に加え、リスクの予防・軽減から復旧・再建まで、一貫した支援を受けることが可能になります。また、事故や損害の抑制は事業継続や企業価値の維持・向上に寄与するだけでなく、お客様が加入する保険契約の損害率改善にもつながり、より低廉な保険料水準で安定的な保険の提供が可能となります。

当社にとっても、ソリューション事業は新たな収益機会を生み出すだけではありません。お客様のリスクや経営課題により深く向き合うことで、既存のお客様との関係性はこれまで以上に強固となります。お客様から「事故が起きる前から一緒に考え課題解決を支える会社」と認識いただくことが、契約更新率の向上や新規契約の拡大にもつながります。加えて、ソリューション事業はコンサルティングなどフィー収入を主な収益源とする資本負荷の低いビジネスです。これを収益の柱に成長させることで、グループ全体の利益成長とROE向上にも貢献します。

当社は今後も、事業提携やM&Aも活用しながらソリューションのケイパビリティを拡張し、「保険＋ソリューション」による価値提供を更に進化させていきます。現在100億円程度の利益規模であるソリューション事業を、2035年には10倍となる1,000億円規模へと成長させ、Aspiration 2035で掲げている修正純利益1.7兆円以上、修正ROE17%以上の実現を支える成長ドライバーに育てていきます。

▶「保険＋ソリューション」での価値提供



当社は2026年3月、パークシャー・ハサウェイ（以下「BH」）社との包括的な戦略的パートナーシップを公表しました。本提携は、①当社への戦略的出資、②再保険分野における協働、③M&A等における戦略的連携の3つの柱で構成されています。両社の関係は、再保険取引を出発点として長年にわたって築かれてきました。経営トップ同士の交流も当社では5代にわたって続いており、これまでも協業の可能性について議論を重ねてきました。長い交流の中で、長期志向の経営哲学、規律ある資本配分や保険引受、強固な財務基盤、各事業会社の自律性を尊重する経営スタイルなど、多くの価値観の共有を確認してきました。こうした信頼関係と価値観の一致が、本提携の土台となっています。

①当社への戦略的出資

BH社による出資は、単なる安定株主の獲得にとどまりません。本質的な価値創造を重視する世界有数の長期投資家を株主として迎えたことは、当社経営により高い規律と健全な緊張感をもたらしています。また、国内保険、海外保険、そして新たに立ち上げたソリューションという3つの事業領域が、それぞれ進化の重要な局面を迎える中で、BH社が株主として長期のコミットメントを示したことは、当社が進むべき方向性への確信を強めるとともに、社員にとっても大きな自信と誇りにつながっています。

②再保険分野における協働

BH社がWAQS再保険*を通じて当社グループの保険ポートフォリオの一部を引き受けます。世界最高水準の信用力をもつBH社から長期安定的なキャパシティを確保できたことで、当社のリスクテイクの基盤が一段と強固になります。これを活用し、戦略的な成長投資や新たなリスクの引受拡大などを進めることで、更なる利益成長につなげていきます。

③M&A等における戦略的連携

本提携によって、より大型のM&Aを検討できるだけでなく、複数の投資機会を同時に追求できるなど、M&Aの選択肢が飛躍的に広がりました。当社はこれまでも規律ある買収原則のもとで質の高い会社を仲間として迎え入れてきました。本提携により選択肢は拡大する一方、規律ある投資判断を重視する基本姿勢に変わりはありません。

本提携を締結するに至った決め手は、これら3つの柱が一体で当社の長期的な価値創造力を支える枠組みとなったこと。中でも、当社が特に魅力を感じたのは、BH社が10年という長期的な時間軸でコミットしたことでした。安定株主の獲得、長期的な再保険キャパシティ、将来のM&Aや資本政策における選択肢を得たことで、当社の戦略的柔軟性は大きく高まりました。BH社が本提携を決定した理由や判断の全てを当社が推し量ることはできません。しかし、10年という長期コミットメントは、当社の良質な保険ポートフォリオやM&A実行力、そしてそれらを基盤とした今後の価値創造力に対する評価と期待

の表れであると受け止めています。今後重要なことは、本提携で広がった選択肢を具体的な価値創造に結び付けることです。Aspiration 2035の実現に向けてどのような成長機会を選択するのか。これを考え抜き実行するオーナーシップと説明責任は、当社にあります。本提携は10年間の枠組みですが、重要なのは最初の5年間の排他的協業期間であり、残された時間は決して長くありません。成果創出を急ぎながらも、規律ある経営判断を積み重ねていきます。Aspiration 2035は、BH社との提携有無に関わらず当社自らの力で実現をめざすものですが、本提携はその実現をより早く、より高い水準で達成するための重要なブースターです。本提携を戦略的な経営資源として最大限に活用し、Aspiration 2035でめざす姿の実現を加速させていきます。

*: Whole Account Quota Share再保険。あらかじめ定義した対象ポートフォリオ全体について、保険料および保険金・損害調査費等を事前に定めた一定割合で再保険会社に出再する比例再保険。

▶戦略的提携の「3つの柱」

当社への戦略的出資

再保険分野における協働

M&A等における戦略的提携

保険引受ポートフォリオの収益ボラティリティ削減

創出される長期かつ安定的なキャパシティを成長分野等に戦略的に活用

M&A実行における選択肢や可能性が大きく拡張

財務・非財務目標

めざす会社(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

Aspiration
2035

日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける

	世界トップクラスの EPS Growthの 実現	グローバルピア水準の ROEへの向上	EPS Growthと 整合的な DPS Growth		
FY2026計画 (現中期経営計画)	CAGR +16%以上	CAGR +15%以上	20%以上	配当性向は、50%を原則とする 自己株式取得によるEPS Growthの 押し上げ効果は、+1~2%	
(除く政策株式 売却益)	(+8%以上)	(+7%以上)	(14%以上)		
FY2026予想	573円 CAGR+18.3%	10,600億円 CAGR+15.6%	18.8%	50%	4,000億円 (26年5月公表)
(同上)	(427円) (CAGR+12.3%)	(7,900億円) (CAGR+9.8%)	(14.0%)		
FY2025実績	545円 CAGR+25.4%	10,356億円 CAGR+22.9%	19.0%	50%	2,400億円
(同上)	(334円)	(6,356億円)	(11.7%)		
FY2024実績	549円	1兆690億円	19.8%	50%	2,200億円
(同上)	(349円)	(6,790億円)	(12.6%)		
FY2023実績	346円	6,855億円	15.0%	50%	1,200億円
(同上)	(301円)	(5,965億円)	(13.0%)		
財務KPI	修正EPS ^{*1}	修正純利益 ^{*1}	修正ROE ^{*1}	配当性向 ^{*1}	資本水準調整 (自己株式取得)

*1: JGAAP(旧定義) Normalized ベース

未来

2035

2026

2023

めざす社会

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

保険金支払いにとどまらない 事前・事後領域の 安心の提供 (「Build Back Better」の 実現)	FY2050 ネットゼロ (保険引受先・投融資先を含む)	“ウェルビーイング”に 貢献する 新たなヘルスケア サービスの 開発・提供
	FY2030 ▲60% ^{*2} (FY2015対比)	FY2030 脱炭素関連 保険料 ^{*3} 1,000億円
防災・減災総合 ソリューション事業の実現に 向けたソリューション ラインナップの拡充	排出量の多いお客様200社と 対話を行い、うち160社について 深度ある対話を行う ^{*4} GX関連の保険引受拡充	健康診断を起点とした、 健康度を改善する エコシステムを構築
ID&Eを加えた グループ総合力を活かし、 お客様へ防災・ 減災ソリューションを 提供	▲60% ^{*2} (FY2015対比)	脱炭素関連 保険料 ^{*3} 555億円
ID&Eホールディングス買収 (2025年5月)	▲53% ^{*2} (FY2015対比)	東京海上ヘルスケアに 社名変更し、 ヘルスケア事業を本格開始
東京海上レジリエンス設立 (2023年11月)	▲43% ^{*2} (FY2015対比)	予防・未病領域の事業化を 見据えた準備会社設立 (2023年4月)
防災・減災ソリューション の開発・提供加速 災害レジリエンスの向上	温室効果ガス 排出量の削減 気候変動対策の推進	ヘルスケア関連 商品・サービスの拡充 健やかで心豊かな生活の支援
		主な 非財務KPI

*2: 自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))、FY2025実績は速報値ベース

*3: 脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険 *4: 東京海上日動における目標(2030年)



Human Capital Report

CHROメッセージ

「人」の想いと力を信じること



常務執行役員
グループ人事総括 (CHRO)
守山 聡

社員一人ひとりの想いと挑戦が、 人的資本経営の出発点

当社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」です。私たちの祖業である保険事業は“People’s Business”と呼ばれており、「人」が創り出す「信頼」のうえに成り立っています。創業以来、当社グループは、「人」の想いと力を信じ、社員の成長と挑戦を支えることで、お客様や社会との信頼関係を築いてきました。

私はCHROとして、この「人」の力を最大限に引き出し、パーパスの実現につなげていくことが、自らの使命であると考えています。社員一人ひとりが、自分自身の想いや志を大切にしながら、仕事を通じてお客様や社会にどう貢献したいのかを考え、意志と情熱をもって挑戦できる。そのような環境をつくること、人的資本経営の出発点だと考えています。

Aspiration 2035の実現に向けた進化

現在、当社グループは、Aspiration 2035の実現に向けて、保険事業における競争優位を更に磨きながら、保険の枠を超えてお客様や社会の課題解決に貢献するソリューションパートナーへの進化をめざしています。その進化を支えるのもまた、「人」です。多様な社員が、それぞれの専門性や経験、価値観を活かし、世界中の仲間と知見をつなぎながら、新たな価値を創り出していく。その積み重ねが、お客様や社会との信頼を更に深めていくと考えています。

一方で、人的資本経営はまだ道半ばです。グループの事業領域が広がり、求められる専門性やスキルが高度化・多様化するなかで、どのような人材がどこに必要なのかをより明確にし、事業成長を支える人材ポートフォリオを磨き込んでいく必要があります。また、グローバルに拡大するグループ全体で、パーパスやカルチャーを共有しながら、多様な人材が率直に意見を交わし、互いに学び合い、挑戦し続けられる組織へより一層進化していくことも重要な課題です。

こうした課題に向き合い、Aspiration 2035を実現させるためには、個々の人事施策を経営戦略の実現を支える一連の仕組みとして機能させていくことが不可欠です。各事業の成長に必要な人材・組織能力を高める基盤整備や、グループをまたいだ人材・知見の循環、そしてグループ一体経営を支える次世代リーダーの育成などの取り組みを連動させ、経営戦略の実現を支える人材マネジメントへと進化させていきます。

また、実効性ある人的資本経営を推進するためには、人的資本への投資が、社員の成長や挑戦を通じて、お客様や社会へ

の価値提供の拡大につながり、企業価値向上に結び付く関係性を明確にしていく必要があります。2026年度には、東京海上日動において、社員が中長期的な企業価値向上をより身近に感じ、その成長をともに担っていく意識を高めることを目的として、従業員持株会の特別奨励金を実施しました。こうした取り組みも含め、社員一人ひとりの成長や挑戦と企業の持続的な成長が相互につながる好循環をつくり、その関係をより分かりやすく示していくことも、CHROの重要な役割であると認識しています。

社員への約束

私たちがめざすのは、社員一人ひとりが誇りとやりがいをもって力を発揮し、その働きがお客様や社会の安心を支え、すべてのステークホルダーの幸せにつながっていく姿です。私は、創業以来受け継いできた「人を信じ、大切にする」という姿勢をこれからも守り続けます。一方で、成長の主体は、あくまで社員自身です。変化の激しい時代に、自ら学び、自らの可能性を広げ、挑戦し続けることは、社員に求められる姿勢だと考えています。会社は、その意志と行動に応えるため、学びや挑戦の機会を惜しまず提供し、自ら一步を踏み出す社員を全力で応援します。自ら学び、挑戦する人に、より大きな成長の機会が開かれていく。そうした組織でありたいと考えています。社員が自らの成長に責任を持ち、会社はその挑戦に本気で応える。この双方の覚悟によって「人」の力を最大限に引き出していくことが、私の果たすべき責任だと考えています。これからも当社グループは、社員一人ひとりを起点とした人的資本経営を通じて、お客様や社会の“いざ”をお守りする未来を創造していきます。

東京海上グループの人的資本経営

「人」が起点となり、未来を創造していく

当社グループのパーパス（存在意義）は、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」です。

私たちの祖業である保険事業は“People’s Business”と呼ばれており、「人」が創り出す「信頼」の上で成り立っています。

1879年の創業以来、「人」の想いと力を信じ、社員の成長と挑戦を支えていくことで、お客様や社会との信頼関係を築いてきました。

これからも、パーパスに燃える社員一人ひとりを起点とした人的資本経営を通じて、お客様や社会の“いざ”をお守りする未来を創造していきます。

「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きます。

Tokio Marine Group - Our People

- 当社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。
- 当社グループは、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。
- 当社グループは、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。
- 当社グループは、真のグローバルカンパニーをめざし、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重します。

多様な人材がも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’の果てしない道を歩み続けます。

人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの

「人」の想いと力を巡らせるグループ全体の人的資本経営

当社グループは、社員一人ひとりが自身の想いや志をもち、己の力を信じて、自律的に挑戦し続けることが、お客様や社会への新たな価値創造の原動力であり、人的資本経営の出発点であると考えています。

その想い・力・挑戦を一人ひとりの中にとどめるのではなく、国・地域・事業の枠を超えてつなぎ、互いの知見や経験を学び合い、活かし合うことで、個人の成長を組織の力へ、組織の力をグループ全体の価値創造へと高めていきます。グローバルに広がる多様な人材が、それぞれの専門性や価値観を発揮しながら、グループ全体でお客様や社会の課題に向き合うことにより、世界中のあらゆる“いざ”をお守りしていくのです。

そして、価値創造を通じて生み出された成果を、再び「人」へ投資・還元することで、社員一人ひとりのさらなる成長と挑戦を後押ししていきます。人の成長が組織能力を高め、組織能力の向上が新たな価値創造を生み出し、その成果が次の人への投資につながる。この好循環をグループ全体で生み出し続けることが、当社グループがめざす人的資本経営です。

グループの持続的成長・人的資本投資

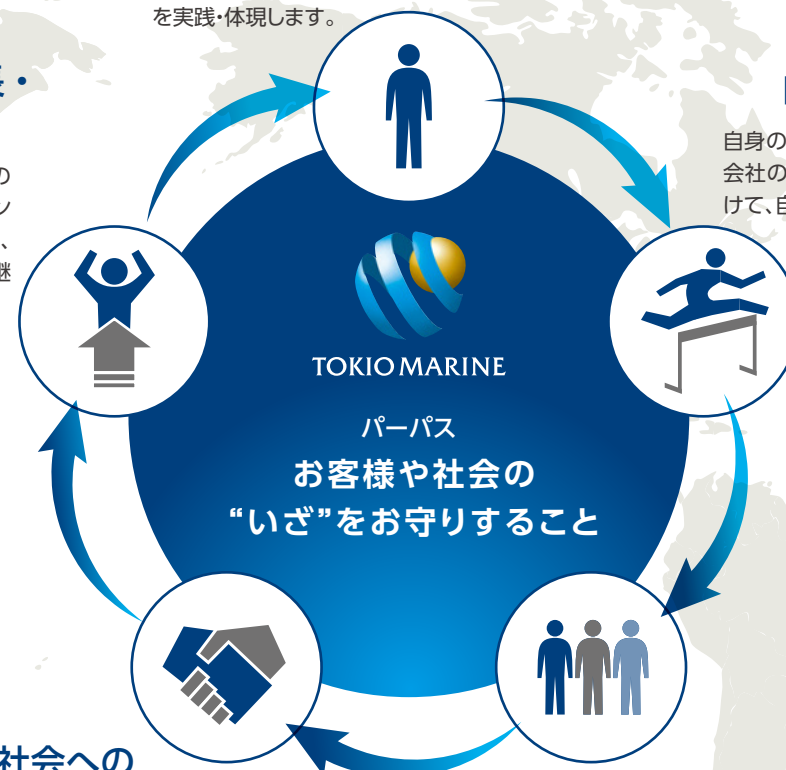
グループ全体経営の推進や従来の保険の枠を超えたソリューションパートナーとして持続的に成長し、その源泉である「人」への投資を継続します。

社員一人ひとりが起点となる

グローバルに広がる社員一人ひとりの「想い」と「力」を信じ、それらを積み重ねることで、パーパスを実践・体現します。

自律的な挑戦

自身の「想い(My Aspiration)」と会社のパーパスの双方の実現に向けて、自律的に挑戦します。



お客様と社会への価値提供・信頼構築

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、健やかで心豊かな生活の実現に貢献し、お客様・社会との信頼を構築します。

多様性・専門性の追求

好奇心と挑戦、失敗を許容する風土で多様性と専門性を育み、新たな価値創造を加速します。

東京海上グループが大切にしている人材育成の哲学

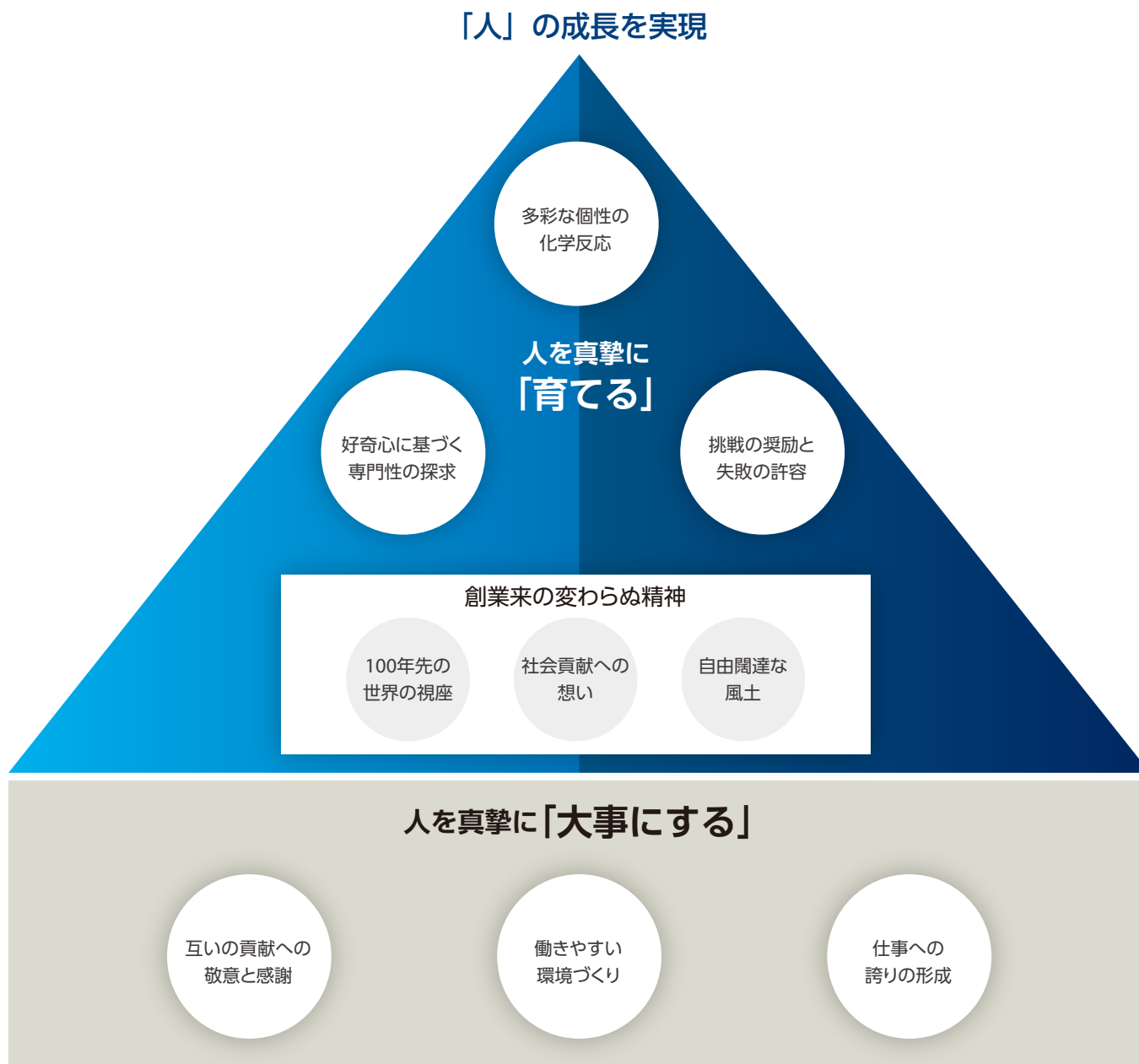
人を真摯に「大事にする」、人を真摯に「育てる」

当社グループの人材育成の根底にあるのは、「人」を真摯に大事にするという揺るぎない姿勢です。互いの貢献への敬意と感謝をもち、働きやすい環境づくりと仕事への誇りを育むことで、社員がもつ力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

このような価値観を土台として、私たちは「人」を真摯に育てることに向き合っています。好奇心に基づく専門性の深化を支援し、挑戦を促し、失敗を許容する風土を育むこと。そして、多様な個性が交わって生まれる化学反応が新たな価値を生み出し、「人」の成長を後押しします。

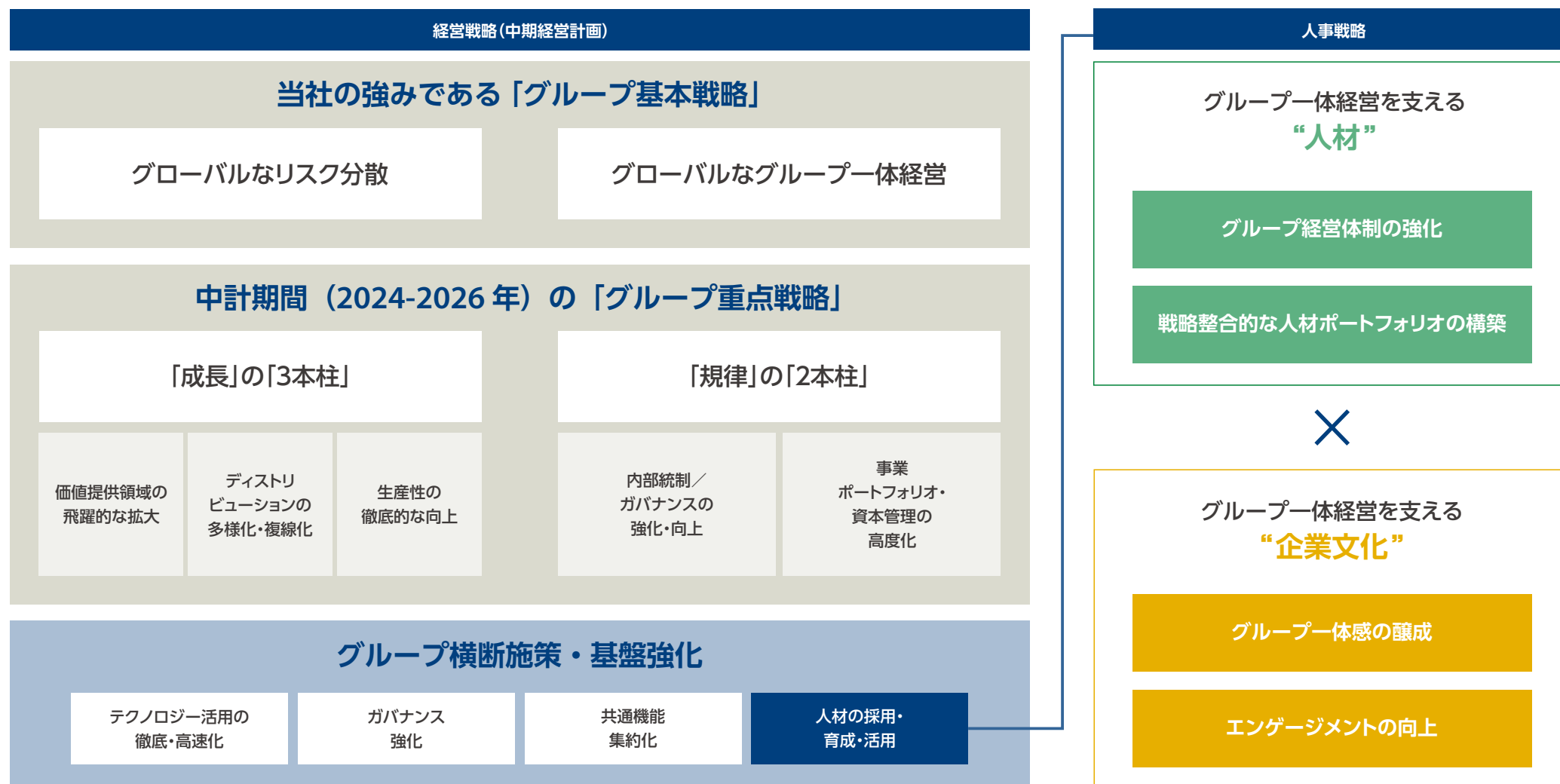
創業以来変わらぬ精神が社員一人ひとりに根付き、グループ全体に共有される。これは、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスの実現に欠かせません。

「人」を大事にすることを礎として、育成に注力する。この人材育成の考え方は、当社グループを支える文化であり、これからも受け継いでいく信念です。



経営戦略の概観と人事戦略の位置づけ

当社グループは、Aspiration 2035の実現に向け、保険事業で培ってきた競争優位を更に磨きながら、保険の枠を超えてお客様や社会の課題解決に貢献する存在へ進化していきます。人事戦略は、こうした経営戦略の根幹をなす重要な基盤であり、「グループ一体経営を支える“人材”の安定的・継続的な輩出」および「グループ一体経営を支える“企業文化”のさらなる浸透」を両軸として、各施策を展開しています。



経営戦略と連動した人事戦略

人的資本経営の実効性を高めるためには、人事施策を個別の取組みにとどめず、経営戦略の実現に必要な人材・組織能力・企業文化の強化として位置づけることが重要です。当社グループでは、「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”」の両面から人事戦略を推進し、各施策の進捗を可視化するとともに、「一人当たり創出価値」や「人的資本ROI」を通じて、人的資本への投資と企業価値向上のつながりを継続的に確認していきます。



*1: Culture & Values Survey *2: Tokio Marine Group Leadership Institute *3: Management Associate Program

人事戦略の進捗・状況を示す指標

人事施策については、定量的な目標・指標を設定し、めざす姿と現状とのギャップを明確にした上で、PDCAサイクルを通じて継続的な改善を図っています。

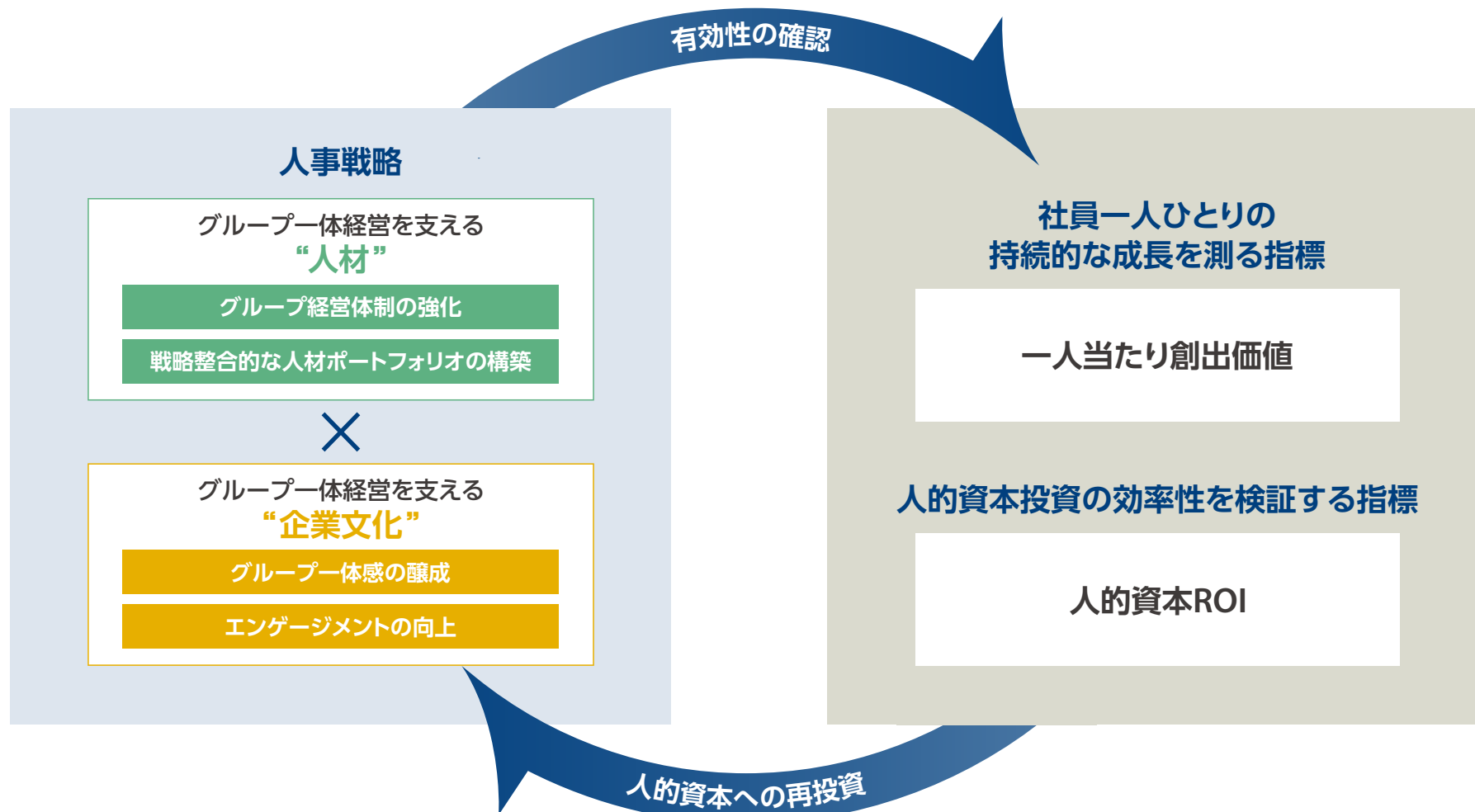
主な人事施策	進捗・状況を示す指標	範囲	グループ体経営を支える“企業文化”		グループ体経営を支える“人材”	
			2023年度	2024年度	2025年度	目標
① パーパスの浸透	パーパス浸透指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.98	94%	維持・向上
② DE&Iの推進	DE&I推進指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.76	81%	維持・向上
	女性管理職以上比率*2	東京海上日動	11.2%	27.8%	↗ 30.3%	2025年度までに30%
③ 多様な人材で構成された経営体制構築	女性取締役・監査役比率*3	東京海上ホールディングス	20.0%	25.0%	↗ 27.8%	2027年度までに30%
	C職における外国人比率*4	東京海上ホールディングス	25.9%	31.0%	↗ 31.3%	—
④ グループ経営人材の 安定的・継続的輩出	Tokio Marine Group Leadership Institute育成人数 (累計) *5	東京海上グループ	42人	67人	↗ 83人	拡大
	Management Associate Program修了人数 (累計)	東京海上ホールディングス	7人	11人	↗ 28人	拡大
	グローバルタレントマネジメントプール人材数	東京海上グループ	約300人	約300人	→ 約300人	—
⑤ 人材ポートフォリオ・ 人材マネジメントの高度化	ソリューション事業部門の社員数	東京海上ホールディングス	51人	139人	↗ 167人	—
⑥ イノベーションを生む環境創出	キャリア採用者の在籍者数*6	東京海上ホールディングス	116人	157人	↗ 202人	拡大
⑦ デジタル・ケイパビリティの向上	AI・データ人材数	東京海上ホールディングス	4人	15人	↗ 19人	—
	DXコアプログラム 受講者数 (累計)	東京海上日動	1,508人	1,886人	↗ 2,180人	拡大
⑧ ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充	ガバナンス関連部署の社員数	東京海上ホールディングス	120人	136人	↗ 152人	—
⑨ 働きがいの向上	働きがい指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.73	79%	維持・向上
	JOBリクエスト制度 実現数／応募数	東京海上日動	56人/209人	89人/327人	↗ 236人/1,307人	2030年度末までに 700人/1,700人
⑩ 働きやすさの向上	働きやすさ指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.91	81%	維持・向上
	男性育児休業取得率	東京海上ホールディングス および日本国内連結子会社	90.7%	86.1%	↗ 86.7%	100%
	プレゼンティーズム*7	東京海上日動	62.2%	63.5%	63.9%	2026年度 65.3%

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度等を測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更。

*2: 各年度初日時点、管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2024年度以降については、2024年4月の人事制度改定により新設した役職であるユニットリーダーを含む。 *3: 2026年6月29日付で監査役設置会社から監査等委員設置会社に移行したことに伴い、2026年度以降は「女性取締役比率」を指標とする。なお、2026年6月末時点の女性取締役比率は35.3%。 *4: 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxOに占める外国人の比率 *5: 2025年度より対象範囲を見直したことに伴い、過年度の数値を同一の基準で再集計。 *6: 東京海上日動で採用し、当社に出向中の社員を含む。 *7: 心身の健康状態を踏まえた出勤時の生産性指標。数値が高いほどパフォーマンスが高い(最大100)。

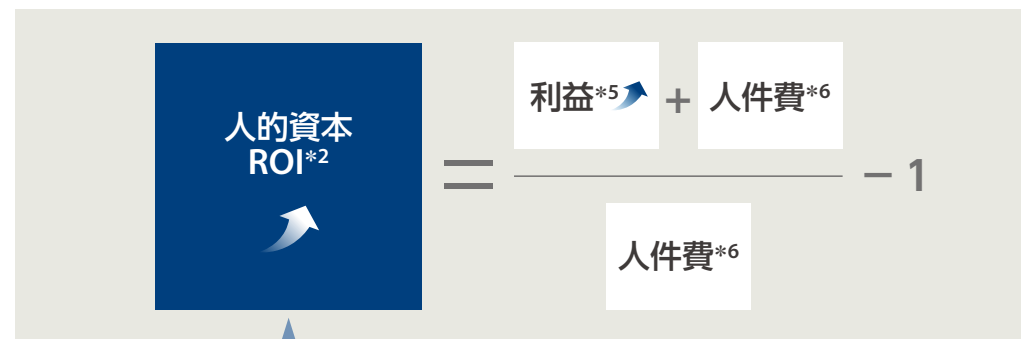
人的資本経営の成果を測る指標（一人当たり創出価値・人的資本ROI）

当社グループでは、社員一人ひとりの成長と、企業としての持続的な価値創出を両立させることこそが、人的資本経営の中核であると考えています。この成果を定量的にモニタリングしながら人事戦略の有効性を検証するための指標として、2024年度より「一人当たり創出価値」を設定し、2025年度には新たに「人的資本ROI（Return on Investment）」を加えました。これらの指標は、人的資本投資と企業価値向上の因果関係を直接的に証明するものではありませんが、人的資本経営の成果や投資効率を継続的に確認し、施策改善や再投資判断につなげるための重要な参照指標として活用していきます。

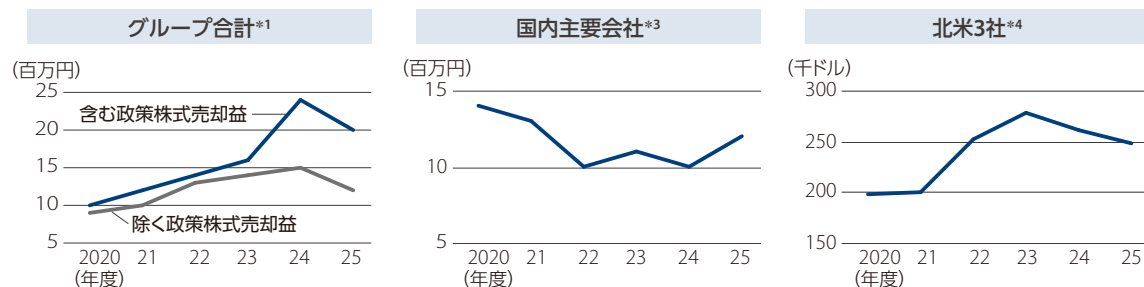


人的資本経営の成果を測る指標（一人当たり創出価値・人的資本ROI）

「一人当たり創出価値^{*1}」は社員一人ひとりが生み出す価値の持続的な向上を測る指標、「人的資本ROI^{*2}」は人的資本への投資効率を検証する指標として位置づけています。これらの人的資本経営と価値創造をつなぐ道筋については、今後も定量・定性の両面から継続的に分析・検証を行っていきます。



社員一人ひとりの持続的な成長を測る指標



一人当たり創出価値は、社員一人ひとりが生み出す価値の持続的な向上を測る指標です。事業・地域によって前年度対比での増減はありますが、単年度の動きで評価せず、中長期的な推移を注視していきます。

人的資本投資の効率性を検証する指標

24年度 1.63倍

25年度 1.64倍

人的資本ROIは2025年度に1.64倍となり、前年度と概ね横ばいで推移しました。1倍を上回る水準は、人的資本への投資を上回る利益が生み出されていることを示します。今後、各人事施策の進捗や関連指標とあわせて経年で分析し、人的資本投資と価値創造の関係を検証していきます。

*1: 一人当たり創出価値=修正純利益^{*5}÷連結従業員数

*2: 人的資本ROI=(対象5社の事業別利益^{*5}+対象5社の人件費^{*6})÷対象5社の人件費^{*6}-1 対象は、東京海上日動火災保険株式会社、東京海上日動あんしん生命保険株式会社、Philadelphia Insurance Companies、Delphi Financial GroupおよびTokio Marine HCC。

*3: 国内2社(東京海上日動火災保険株式会社および東京海上日動あんしん生命保険株式会社)の事業別利益および従業員数をもとに算出(東京海上日動火災保険株式会社のみ為替の影響を控除)。

*4: 北米3社(Philadelphia Insurance Companies、Delphi Financial GroupおよびTokio Marine HCC)の事業別利益^{*5}および従業員数をもとに算出。

*5: 利益はいずれもNormalizedベース(各年度の利益実績から自然災害関連保険金、コロナ関連の保険金等の一過性要素を補正した利益水準)を使用。

*6: 人件費は、給与、賞与、厚生費の合計に法定税率を適用し、税後ベースに換算して算出 *：過去推移を適切に表す観点から、本項における修正純利益、事業別利益および従業員数は、日本基準の数値を使用。

①パーパスの浸透

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	社員一人ひとりがパーパスを自らの仕事と結び付け、国・地域・事業を越えて共有することで、当社グループがお客様や社会に提供する価値を高めていきます。
社員への約束	一人ひとりが日々の仕事とお客様や社会の“いざ”をお守りすることとのつながりを実感し、自らの想いや志を起点に挑戦できる環境をつくります。

当社グループが世界中で「お客様や社会の“いざ”をお守りする」存在であり続けるためには、国・地域・事業を越えて、社員一人ひとりが自らの役割や行動の意味に立ち返ることのできる共通の拠り所が不可欠です。パーパスは、社員一人ひとりの挑戦を支える原動力であると同時に、グループ一体経営を支える求心力でもあります。当社では、グループCEOが自らグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立ち、経営から現場まで継続的な対話と発信を重ねることで、パーパスを単なる言葉ではなく、日々の意思決定と行動に結び付けていきます。

認知・理解	共感	実践・体現	評価・検証												
グループCCOメッセージの発信 動画、イントラネット、国内外の社内報などで定期的にメッセージを発信 グループ各社の取組み事例発信 主に国内外の社内報やイントラネットで実施  	グループCEOとミドルマネジメント層の対話継続 2023年度に当社の組織長レベルを対象に実施し、2024年度より対象者を拡大 パーパス特設サイトの開設 パーパス実現に向けたグループ各社の取組みや社員の想いなどを紹介する特設サイトを開設  マジきら会の継続実施 パーパスをテーマに、経営層と社員が語り合う場「マジメな話を気楽にする会（マジきら）」を国内外各地で実施 国内外グループ会社CEOなどからの発信 グループCEOメッセージを、グループ各社のCEOが「パーパスの伝道師」として自社の状況に合わせてローカライズして発信	Tokio Marine Group Awards 当社グループの精神を体現した個人および組織の取組みを、グループCCOが表彰  ▶パーパス浸透の進捗・状況の推移 <table><tr><th>進捗・状況を示す指標</th><th>2024年度</th><th>2025年度</th></tr><tr><td>CCO主催によるマジきら会実施回数</td><td>21回</td><td>21回</td></tr><tr><td>私は、当社のビジョンやパーパスに共感している*1</td><td>4.2</td><td>94%</td></tr><tr><td>私は、日々の仕事を通じてグループのパーパスを実現している*1</td><td>3.9</td><td>86%</td></tr></table> *1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度などを測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定答(5点満点中4または5)の割合、2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更	進捗・状況を示す指標	2024年度	2025年度	CCO主催によるマジきら会実施回数	21回	21回	私は、当社のビジョンやパーパスに共感している*1	4.2	94%	私は、日々の仕事を通じてグループのパーパスを実現している*1	3.9	86%	カルチャー&バリューサーベイ 国内外グループ各社を対象としたカルチャー&バリューサーベイ(以下CVS)を毎年実施し、パーパスやDE&Iの浸透度を評価・測定 今後は新たにグループに加わった各社へのパーパス浸透を重点課題として位置づけ、グループ横断での価値観共有を強化
進捗・状況を示す指標	2024年度	2025年度													
CCO主催によるマジきら会実施回数	21回	21回													
私は、当社のビジョンやパーパスに共感している*1	4.2	94%													
私は、日々の仕事を通じてグループのパーパスを実現している*1	3.9	86%													

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度などを測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更。

② DE&Iの推進 | 取組みの全体像

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	多様な知見・経験・価値観を組織の力に変え、複雑化するお客様や社会の課題に対する価値創造力を高めていきます。
社員への約束	背景や経験、属性の違いにかかわらず、一人ひとりの声が尊重され、自らの強みや視点を活かして、自分らしく挑戦できる環境を広げます。

DE&Iは、多様な人材の知見・経験・価値観を価値創造へとつなげる、当社グループの成長戦略です。保険事業の枠を超えたソリューション提供やグローバルな事業展開を進めるなかで、異なる視点を組織の意思決定やイノベーションに活かすことが、競争力の源泉となります。一人ひとりが自分らしく挑戦できる環境を整え、多様性を組織の力に変えることで、グループ内外のシナジーを生み出し、お客様・社会への価値提供を拡大していきます。

CDIOメッセージ 成長戦略の実現に資するDE&I



執行役員
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 (CDIO)
Caryn Angelson

います。

私たちはこれまでも、あらゆるグローバルタレント（社員）がもてる力を最大限に発揮できる組織をめざし、DE&Iの取組みを推進してきました。一人ひとりの多様な視点や発想、アイデアが活かされる環境を整えることで、グループ全体の競争力と企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

そのためには、社員の評価や機会提供のプロセスにおけるバイアスを低減するとともに、ガバナンスやリスク管理の観点からも、思考の多様性を確保していくことが重要です。あらゆる社員の声が尊重され、多様な考え方やアイデアが事業活動や意思決定に活かされるよう、今後もDE&Iの取組みを着実に推進していきます。

現在、多くのグローバル企業が、DE&Iを取り巻く環境の変化への対応を進めています。私たちも、こうした環境変化を踏まえ、各種施策や経営上の優先課題が、現在の状況に即し、事業に資するものであるか、また法令やコンプライアンスに適合しているかを、継続的に検証していく必要があります。

一方で、当社グループは、多様な人材が活躍できる環境を整えることが、グループの成長戦略を支え、社内外における新たな価値創造やイノベーションを生み出す原動力になると考えて



② DE&Iの推進 | あらゆる人材の活躍支援

ダイバーシティカウンスル

ダイバーシティカウンスルは、グループCEOが議長を務め、グループ全体でDE&Iに関する課題認識や取組方針を共有し、実効的な推進につなげるグローバル会議体です。2025年度は、グループ全体での戦略・方向性を議論するダイバーシティカウンスルを開催するとともに、今後は各地域の実情や優先課題に即した実効性のある取組みを更に推進する方針を確認しました。

DE&Iは人事施策にとどまらず、事業成長や企業価値向上に資する取組みであることを今後より明確に示しながら、各国各社で取組みを進めてまいります。

障がいのある社員の活躍支援

東京海上ビジネスサポート(TMBS)は、当社グループとして障がい者雇用の一層の促進を図るために設立され、損害保険業界初の特例子会社として認定されました。業務は保険事務・名刺作成など印刷業務・社内物流業務にとどまらず、カフェ運営や、保険金銀行口座情報入力業務など「保険本業」に直結する領域にも広がっています。当社グループの社内用コワーキングスペースの一角には「TMBS MARINE cafe」があり、障がいのあるスタッフたち（「チャレンジサポーター」）が提供するコーヒー杯を通じて、多くの当社グループの社員が、障がい者雇用や多様性について考え、DE&Iを体験できる発信基地となっています。



TMBS MARINE cafeの様子

ID&Eホールディングスのビジネスサポート部業務支援チームは、郵送物の集配管理を一手に担う聴覚障がい者9名を中心とした全14名のチームになります。聴力や言語習熟度（日本語・日本手話・日本語対応手話）、業務経験や生活環境等、メンバーの個性に寄り添い、一人ひとりが働きがいのある職場環境をめざしています。チームには、障害者職業生活相談員資格を有する責任者、手話通訳士を配置。チーム内の定例会・手話勉強会・懇親会等の実施を通して、コミュニケーションの活性化および信頼関係の構築を図っています。



ID&Eホールディングス
ビジネスサポート部
業務支援チーム

グループ一体経営を支える“企業文化”

北米地域における各ERG*の取組み

北米地域では、従業員主体のERGが会社横断で連携し、インクルージョンの推進やキャリア形成支援に取り組んでいます。直近ではアフリカ系アメリカ人に関するERGがキャリア開発ワークショップを主催し、北米を拠点とするグループ各社から約250名が対面・オンラインで参加しました。また、女性ERGと育児・介護ERGが連携し、育児とキャリアの両立をテーマとしたパネルディスカッションを実施するなど、さまざまなコラボレーションも加速し、従業員同士の学びや対話の機会を創出しています。こうした活動を通じて、社員の成長とネットワーク形成を支援し、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進しています。



日本におけるERGの取組み

2024年10月より、日本国内グループ社員の有志によりPride（LGBTQ+）ERGが発足し、定期的にLGBTQ+理解促進に関する情報交換やディスカッションを実施しています。2025年度・2026年度にはアジア最大級のPrideイベントであるTokyo Prideへのブース出展、「カミングアウトの場面を想定した適切なコミュニケーション」をテーマとした社内視聴用動画の制作、また、国内グループ社員を対象とした「心理的安全性」に関するトークセッションの企画・実施など、インクルージョンの推進に向けた活動を展開しています。今後も、グループ従業員が主体的に参画するERGの活動を通じて、多様な人材が自分らしく活躍できる職場づくりを推進してまいります。



*: Employee Resource Groupの略。企業やグループのなかで共通点をもつ従業員および、特定のテーマに賛同した「Ally(アライ)」により組成される組織。

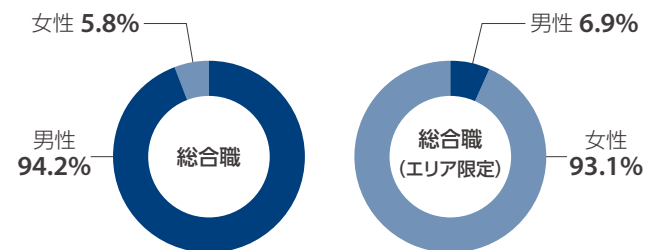
② DE&Iの推進 | 東京海上日動におけるジェンダーギャップ解消に向けた取り組み

男女間賃金格差の主な要因

男性と女性の賃金格差の要因分析を行った結果、「勤務地区分」および「平均勤続年数」の差異による影響が大きいことを確認しています。

勤務地区分*

転居を伴う転勤（以下、「転居転勤」）の有無で賃金差を設けており、転居転勤がある「総合職」に男性が多く、転居転勤が原則ない「総合職（エリア限定）」に女性が多いことから、男性の賃金水準が高い傾向があります。



平均勤続年数*

男性の平均勤続年数が長く、これに伴い男性の賃金水準が高い傾向があります。



*: 2026年3月末。

男女間賃金格差解消に向けた主な取り組み

2026年4月に以下の人事制度改定を実施し、すべての社員がもてる力を最大限発揮できる環境を実現します。

- **My Aspiration**を起点とした転居転勤政策への転換
「総合職」「総合職（エリア限定）」の勤務地区分を廃止して一律「総合職」とし、すべての総合職が「本拠地」を定め、毎年、転居転勤への同意有無を申告する制度を導入
- **成果・実力・職責に応じた評価・処遇**
「4つのフリー」の考え方を軸に、属性によらず、成果・実力・職責に応じて適正に評価・処遇する制度・運用へと変革

4つのフリー (東京海上日動がDE&I推進のために掲げる4つの方針)	
ジェンダーフリー	LGBTQへの取り組みや性別の壁の打破
エイジフリー	入社年次や社員間の年齢の壁の打破
ボーダーフリー	コース区分・国籍・障がい・キャリア採用などの壁の打破
ワークスタイルフリー	個々人のライフスタイルに合わせた働き方の壁の打破

女性管理職比率向上に向けた主な取り組み

企業横断クロスメンタリング

企業の枠を超え、多様な人材が学び合い、育て合うことで、ジェンダーギャップ解消を加速するとともに、企業文化の変革や組織の活性化につなげていくことを目的に、企業横断型のキャリア形成支援の取り組みとして、「クロスメンタリング」を実施しています。

これまで参加したメンター（経営幹部）およびメンティ（女性管理職）からは、社外・異業種の経営層や管理職との対話を通じて、マネジメントの視座の向上やリーダーとしての在り方を見つめなおす機会になったとの声に加え、自律的なキャリア形成につながったとの声が寄せられています。

参加企業とともに本取り組みを継続・発展させ、女性管理職同士の継続的な交流や次世代リーダーの育成、更には経営層との対話機会の創出を通じて、ジェンダーギャップ解消を促進してまいります。

女性管理職以上比率の推移		
2023年	2024年	2025年
11.2%	27.8%	30.3%

③多様な人材で構成された経営体制構築

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	グローバルかつ不確実性の高い経営環境において、多様な経験と視点を経営に取り込み、意思決定の質を高めていきます。
社員への約束	多様な経験や現場の視点が尊重され、組織の意思決定に活かされることで、一人ひとりが納得感をもって挑戦できる組織を目指します。

当社が、グローバルで新たな価値創造を実現していくためには、経営の意思決定に多様な視点を取り込むことが重要です。性別、国籍、専門性、事業経験などの多様性を経営体制に反映することで、リスク認識の幅を広げ、成長機会をよりの確にとらえることができます。多様な人材で構成された経営体制により、意思決定の質とスピードの両面での向上を図り、ガバナンスの実効性と競争力を高めていきます。

多様性を確保したガバナンス体制



鍋嶋 美佳
取締役



大藺 恵美
取締役(社外)



清水 順子
取締役(社外)



サイマ・ハサン
取締役(社外)



松山 遙
取締役(社外)



大槻 奈那
取締役(社外)

専門性を活かした海外トップマネジメント

▶CxO・Chairman・執行役員



Christopher Williams
Chairman of Int'l Business



Donald Sherman
副社長執行役員
共同CIO



Brad Irick
常務執行役員
Co-Head of Int'l Business



Susan Rivera
常務執行役員
共同CRSO



John Glomb
常務執行役員



José Adalberto Ferrara
執行役員



Caryn Angelson
執行役員
CDIO



Stephan Kiratsous
執行役員
Deputy CFO

▶Deputy CxO



Deputy CLCO
Randy Rinicella



Deputy CITO
Robert Pick



Deputy CAO
Dawn Miller



Deputy CRSO
Barry Cook

女性取締役比率*

2025年度 27.8% ▶ 2026年度 35.3%

C職における外国人比率*

2025年度 31.3% ▶ 2026年度 29.0%

*: 株主総会終了後時点

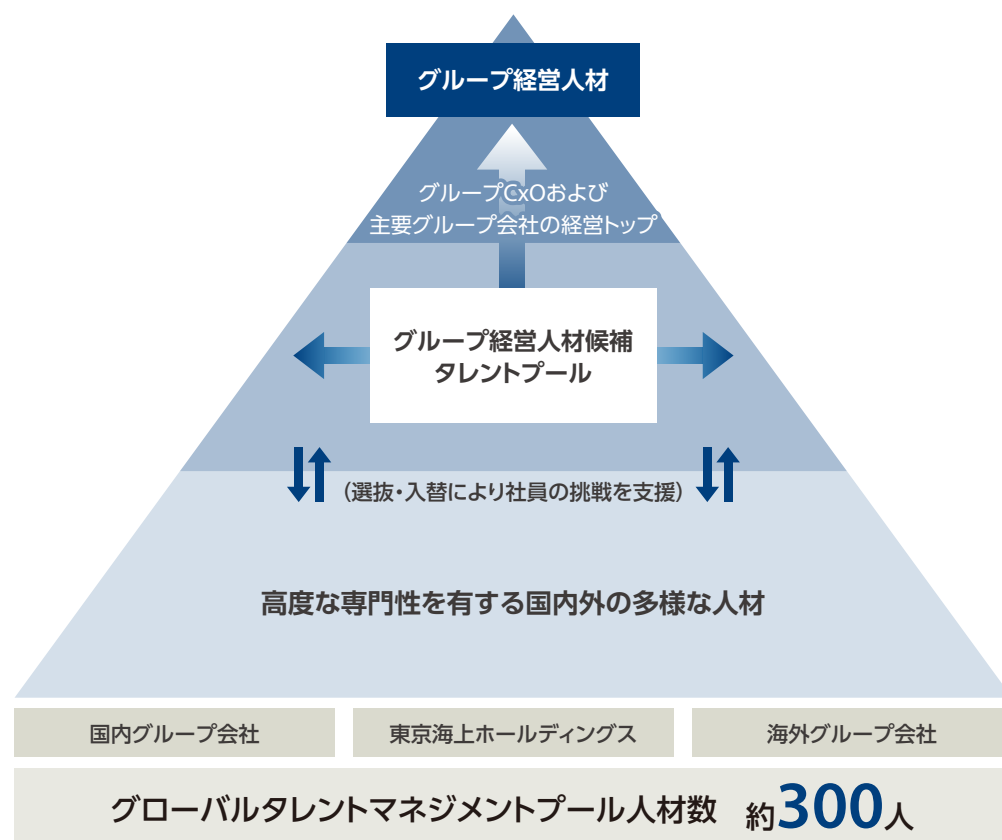
④グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | タレントマネジメント

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	各事業の自律的な成長をグループ全体の価値創造につなげるため、次代のグループ経営を担う人材を継続的に育成していきます。
社員への約束	事業・会社・国境を越えて学び、将来のグループ経営を担うことに挑戦できる成長機会を、国内外の多様な人材に広げます。

各事業が自律的に成長していくほど、事業を越えてグループ一体での価値創造を牽引できる経営人材の重要性は高まります。当社グループでは、国内外の多様な人材を発掘し、経営陣の関与のもとで育成・見極め・登用につなげる仕組みを強化しています。2023年度には、当社独自の人材育成機関であるTokio Marine Group Leadership Institute、TLIを設立しました。TLIを通じて、東京海上らしさ・パーパス・グループ経営目線など、日常業務だけでは獲得しきれないスキルやマインドを戦略的に涵養し、次代のグループ一体経営を担う人材を安定的・継続的に輩出していきます。

グループの叡智を結集した社会・公共の発展に貢献できる経営リーダーの輩出



経営陣によるタレントマネジメントのモニタリング

これまで人材要件の定義や育成計画の策定、タレントマネジメント会議における議論を通じた経営陣のコミットメント強化などを行ってきました。これからも、当社ならではの経営人材像の明確化とそれに応じた人材の発掘・選抜、および研修プログラムとの連動強化などを通じて、タレントプールの質と育成施策の効力を高めていきます。



④グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | Tokio Marine Group Leadership Institute

グループ一体経営を支える“人材”

グループの持続的な成長を牽引する次世代リーダーの育成に注力するため、人材育成機関「Tokio Marine Group Leadership Institute (TLI)」を設置しています。さまざまなバックグラウンドをもつ参加者たちが、自社や自国市場の枠を超えて当社グループのパーパスのもとに団結し、経営課題に対する高い視座や解決アプローチを身につける独自の育成プログラムを提供しています。

Tokio Marine Group Leadership Institute

東京海上らしさ・パーパス・グループ経営目線など、日常業務だけでは獲得しきれないスキルやマインドを戦略的に涵養するため、世界トップレベルのビジネススクールと提携したグローバルベースのプログラムを提供しています。プログラムは主に役員層向けの「TSUNAGU」と部長層向けの「RASEN」の2つのレイヤーに分かれており、期待役割に応じて個別に設計しています。世界中から多様な文化的背景や価値観をもつ将来のグループ経営層候補が参加し、経営層との対話、実際のビジネスケースの討議、自身のリーダーシップの在り方に関する内省など、実践的かつ体験型の内容で構成されています。なお、2025年度に開催した「TSUNAGU」では、IMD (International Institute for Management Development) がパートナーとなり、次世代のグループ経営リーダーに求められる視座・覚悟・関係構築を高めるプログラムを実施しました。



役員レベル

部長レベル

TSUNAGU
RASEN



※当社ホームページ上において、「TLIプロモーションムービー」を公開しています。
<https://www.tokiomarinehd.com/careers/hr/>

▶TLIの提供価値



TLI育成人数(累計) 24年度 **67**名 ▶ 25年度 **83**名

※: 過去TSUNAGU・RASEN参加者合計

④グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | 25年度の取り組み

グループ一体経営を支える“人材”

設立から3年目を迎えた2025年は、TLIの活動を更に拡大、主に3つのグローバルプログラムを実施しました。今後も引き続き、参加者のさらなる成長支援のため、さまざまな取り組みを進めていきます。

TSUNAGU

役員レベル向けの中核プログラム、TSUNAGUでは、グループ全体の視点での企業経営レベルのリーダーシップ開発に取り組んでいます。2025年度は、海外モジュールおよび東京でのモジュールを含む、複数の拠点にまたがる形式でプログラムを実施しました。海外モジュールでは、スイス軍との連携による没入型の危機管理シミュレーションを実施。参加者は、迅速な意思決定、チームワーク、適応力が求められ、不確実性が高く、プレッシャーのかかる状況下でのリーダーシップやチームワークを学びました。東京モジュールでは、東日本大震災の被災地訪問を通じたパーパス理解に加え、現経営陣が登場し、現在のグループを取り巻く経営課題に関する戦略論議を行うなど、グループ経営を学ぶ機会を得ることができました。また2つのモジュールの間では、経営陣による参加者へのメンタリングを実施するなど、経営陣による育成も強化しています。



RASEN

2024年度に実施したRASENの「2年目」として、持続的な成長を目的としたプログラムを開催しました。2025年10月にキックオフしたプログラムはオンラインセッションが中心で、コーチング、ピアラーニングを通して得られた気づきを、日々のリーダーシップの実践へとつなげることを重視しています。



過去にTLIプログラム (TSUNAGU・RASEN) に参加したアルムナイ向けのイベントとして第2回となるTLI Summitを開催しました。参加者のネットワークを強化し、研修受講者の学びを更に加速させる目的で開催された同イベントでは、パーパスを起点としたリーダーシップに関するセッション、将来のリーダーシップ課題についての議論、社内外のリーダーとの交流に加え、グループ経営陣からのメッセージやアルムナイによる発表も行われました。



⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	事業領域の拡大と求められる専門性の高度化に対応し、事業の成長に必要な人材・組織能力を確保・育成・活用する人材基盤を強化していきます。
社員への約束	一人ひとりの想いや志向を尊重し、培ってきた経験や専門性を活かしながら、学び直しや越境を通じてキャリアの可能性を広げられる機会をつくります。

当社グループは、保険の枠を超えたソリューションパートナーへの進化に向け、ソリューション事業をはじめとした、各事業に必要な人材・専門性の配置・採用を強化してきました。今後は、各事業への人材配置・積極的なキャリア採用に加えて、事業特性に応じた人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化を通じて、お客様・社会への新たな価値提供につなげていきます。

これまで | 成長領域への配置(実績)

- 配置する** ソリューション事業等へ社内人材を配置し、保険事業で培った知見・経験を新たな価値提供へ
- 獲得する** 事業開発・AI・データ・デジタル等、高い専門性をもつ人材のキャリア採用を強化
- 活かす** 社内人材とキャリア採用者が、互いの経験・専門性を活かし合える環境を整備

これから | 事業戦略に応じた人材ポートフォリオ・人材マネジメントへ

検討観点

- 対象** 成長領域を中心とした配置 → 各事業・機能に必要な人材・能力の明確化
- 視点** 配置人数を中心とした把握 → 求められる専門性・経験を含めた把握
- つながり** 各領域内での対応 → 国・地域・事業を越えた人材・知見の循環

進捗を示す指標

ソリューション事業部門の社員数

2024年度 2025年度
139人 ▶ 167人

キャリア採用者の在籍者数

2024年度 2025年度
157人 ▶ 202人

今後の課題

事業領域が広がるなかで、各事業に必要な人材・組織能力を、事業戦略と一体でとらえていくことは、今後の重要な検討課題です。当社グループは、この課題に継続的に向き合いながら、事業戦略の実現を支える人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化を進めていきます。

⑥イノベーションを生む環境創出 | 主な取り組み

グループ一体経営を支える“人材”

取り組みの意義	社員一人ひとりの想いと、お客様や社会に向き合うなかで得られる知見を起点に、保険の枠を超えた新たな価値が生まれ続ける環境を整えていきます。
社員への約束	一人ひとりの日々の気づきや発想が尊重され、多様な仲間との対話や試行錯誤を通じて、新たな価値の創出に挑戦できる環境をつくります。

当社グループが、お客様や社会の課題解決に貢献するソリューションパートナーへ進化していくためには、現場で生まれる気づきや社員一人ひとりの挑戦を、新たな価値創造へつなげる組織環境が欠かせません。イノベーションは特定の部門だけで生まれるものではなく、多様な人材がつながり、学び合い、試行錯誤を重ねるなかで生まれます。社員一人ひとりの想いとパーパスを結び付け、主体的な挑戦を後押しすることで、社会課題解決につながる新たな事業・サービスを創出していきます。

Tokio Marine Innovation Program

Tokio Marine Innovation Program (TIP) は、当社グループの社員から「イノベーション創出」や「事業活動を通じた社会課題解決」に向けたアイデアを募り、応募者自らが実現する制度です。日ごろの気づきから得たアイデアと概要のみでエントリーが可能であり、優秀賞を受賞した社員は、事業開発部門への異動や予算付与などを通じて、アイデア実現に向けた機会を得ることができます。

2025年度における本制度への応募者数は325名となり、2017年度のプログラム創設以来、前年に続き過去最多を更新しました。従来は営業部門出身者からの応募が中心でしたが、保険金支払部門やコーポレート部門、更にはグループ会社各社からの応募も増加しており、応募者層の多様化が進んでいます。

本制度を通じて、会社全体のイノベーションマインドを高め、一人ひとりの発意にあふれた挑戦を後押ししていきます。



TIP応募者数 24年度: **306**名 ▶ 25年度: **325**名

2025 年度 TIP 最優秀賞

ICTビジネス本部 ビジネス開発室のチームは、特殊詐欺という社会課題に対し、AIと保険を組み合わせた新たなソリューションの創出に挑戦しました。AIエージェントによる予防と補償を一体化することで、被害の未然防止から発生後の支援までを視野に入れた提案を構築し、2025年度のTIP最優秀賞を受賞しました。

同チームは、新組織のメンバーを中心に構成され、通常業務と並行しながら活動を進めました。顧客ニーズや事業性、実現可能性について社内外から多くのフィードバックを受けながら課題設定やソリューションを磨き上げ、特に最終審査に向けては、「本当にニーズがあるのか」「解決したい課題に対して最適な手段となっているか」といった本質的な問いと向き合いながら、構想の質を高めていきました。活動を支えたのはチームの想いだけでなく、上司や同僚、社内関係者からも継続的な支援や応援を受け、挑戦を後押しする風土が大きな力となりました。

この取り組みは、社員が社会課題の解決に挑戦し、その過程で成長するとともに、周囲の支援を受けながらイノベーションを創出する当社の環境を象徴するものです。今後も当社は、挑戦を歓迎し、学びと共創を促進することで、新たな価値創造につながるイノベーションの創出を推進していきます。



最終審査でのプレゼンの様子

⑦デジタル・ケイパビリティの向上 | AIと協働し変革を推進するDX人材の育成

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	AIと人の力を組み合わせ、業務や組織を変革し、新たな価値を創出できる人材・組織能力を高めていきます。
社員への約束	一人ひとりがAIを使いこなし、業務の進め方や自らの役割を主体的に見直しながら、人ならではの価値を発揮し、新たな仕事に挑戦できるよう支援します。

生成AIの急速な進展により、競争力の源泉は「AIを導入すること」から「AIと人の力を組み合わせ、業務や組織を変革し、新たな価値を創出すること」へと移りつつあります。当社グループでは、経営層から全社員まで、それぞれの役割に応じて、AI時代に人が担う役割を考え、業務や組織の変革を主体的に推進できるDX人材を育成しています。

育成対象と役割	めざす姿	2025年度までの成果	今後の方針
DXリーダー 経営層／DX関連の部店長／ 第一線部店長	AI・デジタルによる変化をとらえ、経営判断や組織運営に活かすとともに、DX戦略と組織変革を主導する	第一線部店長向けのDXリーダー研修を新設	- AI・DXリテラシー研修の対象を各組織のリーダー層まで拡大 - AI時代における業務変革、人材育成、意思決定に必要なマネジメントスキルの習得を支援
DXコア デジタル関連部門／ サービス部の企画開発担当	AI・デジタルを活用した事業・業務変革を構想し、関係者と連携しながら推進する	- ビジネスアーキテクト養成研修を新設 - DXコア人材向け育成プログラムの受講者が着実に増加	- AI時代のデータ実装力を強化する研修を新設 - 個別育成計画と業務アサインを連動させ、変革を構想・実行できる人材の育成を加速
DXドライバー 各組織でDXを牽引する人材	自組織の業務課題に対してAI・デジタルを活用した解決策を考え、必要なスキルの習得と実践を通じて、組織内のDX推進を牽引する	- DXドライバーを中心に、各部店で生成AIの活用促進施策を展開 - 好事例の共有や組織内での働きかけを通じて、生成AIの活用が全社的に進展	- 任命要件と研修体系を見直し、各部店におけるDX推進力を強化 - 現場起点のユースケースを創出し、他組織でも再現可能な形で全社に展開
全社員	必要なDX・AIスキルを主体的に習得し、AI・デジタルを業務に活かすとともに、AI時代に求められる「人の力」を磨く	- 学びのガイドラインにおいて、ITパスポートの取得を推奨 - 各組織でAIリテラシー向上に向けた研修や勉強会を実施 - 生成AIを日常的に活用する社員が増加	- 全社員向けのAI・DXリテラシー研修を展開 - AI・デジタルを日常業務に取り入れ、業務の効率化と付加価値向上の実践を促進



AIの業務活用は全社に広がっています。今後は「使える人」を増やす段階から、AIを前提に業務・組織を変革し、価値創出につなげる段階へと進めていきます。

⑦デジタル・ケイパビリティの向上 | AIを前提に役割と働き方をとらえ直す

グループ一体経営を支える“人材”

保険事業は“People’s Business”であり、価値創造の原点は人にあります。当社では、AIを単なる業務効率化の手段とせず、社員一人ひとりがAIと協働しながら自らの役割や業務のあり方をとらえ直し、より創造的で付加価値の高い仕事へシフトすることをめざしています。育成で得たケイパビリティを、各組織の業務変革として実装し、全社へ広げていきます。

① AI時代の役割を理解する	② 自組織の業務に引き寄せて考える	③ 主体的な実践につなげる
AIの進展が事業環境・業務・求められる能力にどう影響するかを理解する	AIに任せる領域と人が価値を発揮する領域を整理し、自組織の課題・役割に引き寄せる	AIを前提とした業務のあり方や活用テーマを具体化し、各組織での実践につなげる

東京海上日動における全社展開 | CX・dX推進部の取組み

実践事例 | 横浜自動車営業部「AI時代の仕事の進め方ワークショップ」

1. 全社へどう広げるか

- CX・dX推進部が、各組織の課題に応じた研修・ワークショップ等を展開
- 各組織のAIを活用した、業務変革・役割再設計の伴走支援や、実践事例から得られた学びや手法をモデル化し、各組織へ横展開

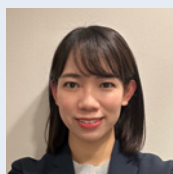
2. 何を行ったか

- 「AIに代替される業務」と「人が担うべき業務」について一人ひとりが考える
- 担当マーケットの将来像と、今後求められる役割・働き方をグループで議論
- 議論を通じて、自らの役割や今後の仕事の進め方を具体化する

3. 何が変わったか

- AIの活用そのものではなく、自ら発揮すべき価値に着目する視点へ転換
- AIと人の役割分担を踏まえ、業務や役割の再設計に向けた共通認識を形成
- 自組織の課題解決や価値創造に向けて、今後磨くべき力を明確化

現場の声



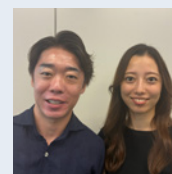
古田 愛鈴

CX・dX推進部 企画グループ

**AIを前提とした働き方を
“自分ごと化”**

AI活用を進める上では、ツールの使い方を学ぶだけでなく、AIの進展によって担当マーケットや自らの役割がどう変わるのか、AIを前提に仕事の進め方をどう変えていくのかを考えることが重要です。

今回のワークショップでは、生成AIとの壁打ちやグループ議論を通じて、参加者が将来の変化を自分ごととしてとらえ、今後求められる役割や働き方を自ら考えられるよう設計しました。



山下大貴 山田美波

横浜自動車営業部

**AI時代における“人ならではの
価値”を考える機会に**

AIの進展を踏まえ、担当マーケットにおける保険事業のあり方や社員に求められる役割、仕事の進め方が今後どのように変化するかを考えるワークショップを実施しました。参加者一人ひとりが、「人ならではの価値とは何か」について考えを深めることができました。また、今後どのような価値を発揮し、どのような力を身につけていくべきかを自分の言葉で語れるようになり、変化を主体的にとらえ行動するきっかけになりました。

⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	グローバルな事業拡大とリスクの高度化に対応するため、リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査、サイバーセキュリティ等の専門性を強化し、成長と規律の両立を支えます。
社員への約束	高度な専門性を継続的に磨き、プロフェッショナル人材の実践知を共有しながら、グループの信頼と健全な成長を支える専門人材として活躍できる環境を整えます。

当社グループがグローバルに事業を拡大し、複雑化するリスク環境のなかで成長を続けるためには、高度な専門性をもつ人材によるガバナンス機能の強化が不可欠です。リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査、サイバーセキュリティなどの専門領域を強化することで、事業の健全な成長を支える基盤を整えています。攻めの成長と守りの規律を両立することで、お客様や社会からの信頼をより確かなものにしていきます。

①なぜ必要か



海外事業の拡大、グローバル経営の高度化

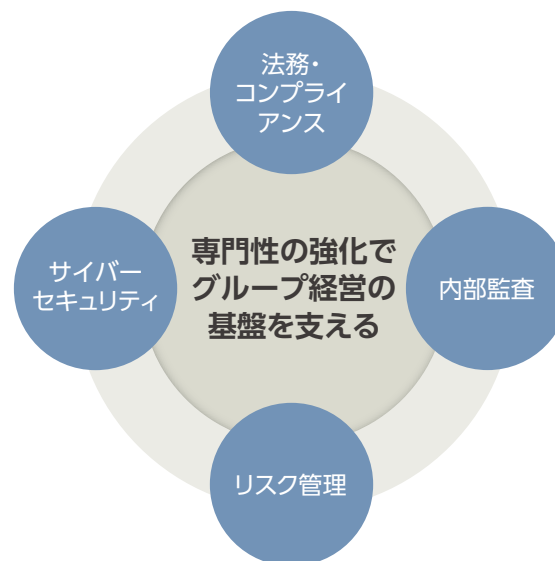


規制・コンプライアンスの複雑化・高度化



AI・デジタルの進展に伴う新たなリスクの拡大
サイバーリスクの高度化

②強化する専門領域(例)



ガバナンス関連部署の人数*

2024年度 136名 ▶ 2025年度 152名

*: 法務コンプライアンス部、内部監査部の社員数

③主な取組み

法務コンプライアンス／内部監査部

グループガバナンスを支える高度な専門人材の拡充を進めています。専門人材採用に加え、グループ会社との兼務や人材交流を通じて、専門知見をグループ横断で活用・蓄積できる体制を構築しています。

国内外のグループ会社におけるモニタリング活動や、内部監査分野におけるグループ会社監査・監査人派遣等を通じて、専門人材が実践経験を積みながら専門性を高める人材育成にも取り組んでいます。専門人材の層を厚くすることで、グループ全体のガバナンス基盤の強化につなげています。

IT企画部(Global Fusion Center)

サイバーセキュリティのグローバル組織であるGlobal Fusion Center(GFC)は、グループ全体のサイバーセキュリティ強化を目的として設立された、国内約20名、海外約70名規模の組織です。多様なバックグラウンドに裏付けられた高い専門性をもつメンバーがグローバルに連携し、そのシナジーを最大限に発揮することで、ボーダーレスかつ均質的に「技術・人・プロセス」の各面から24時間365日の脅威に対応しています。ランサムウェアの深刻化やAIの悪用等を背景にサイバーリスクが一層高まる中、脅威の予兆をとらえる監視・分析力の強化と迅速なインシデント対応を通じ、グループの安定的な事業継続に貢献しています。

⑨働きがいの向上 | 社員の声を、組織を変える力へ

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	社員の声を通じて、エンゲージメントと組織・カルチャーの状態をとらえ、働きがいと組織力の向上を、社員の成長と事業成長の好循環につなげていきます。
社員への約束	社員の声を組織や職場の改善につなげ、一人ひとりが自身の想いや強みを活かして挑戦し、成長と働きがいを実感できる環境をつくります。

働きがいの向上は、社員一人ひとりの挑戦意欲を高め、グローバルに広がる当社グループの持続的な成長を支える人的資本経営の重要なテーマです。当社グループでは、社員の声を起点に組織の強みや課題をとらえ、改善に向けた行動へとつなげていくことで、社員の成長と事業成長が相互に高まる組織づくりを進めています。2026年度より、東京海上ホールディングスおよび東京海上日動では、従来のエンゲージメントサーベイからカルチャー＆バリューサーベイ（CVS）を中心とした運用に移行しました。

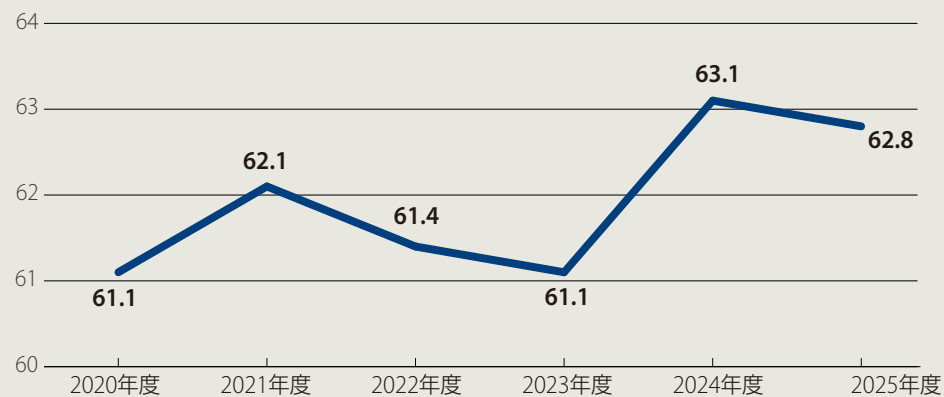
今後はCVSをグループ共通の指標として活用する基盤を整えながら、グループ一体での働きがいと組織力の更なる向上をめざしていきます。

▶働きがいの向上サイクル



これまで | 国内主要グループ会社の状態を継続把握^{*1}

▶エンゲージメントサーベイ^{*2}



2025年度回答者: 16,194名 回答率: 93.3%

これから | CVSをグローバル共通の対話基盤へ

CVSにおける重点指標

エンゲージメント	会社・仕事への愛着と、自発的な貢献意欲
リスクカルチャー	リスクを機会につなげる感性と行動
Group Belonging	グループへの帰属意識とパーパスの浸透

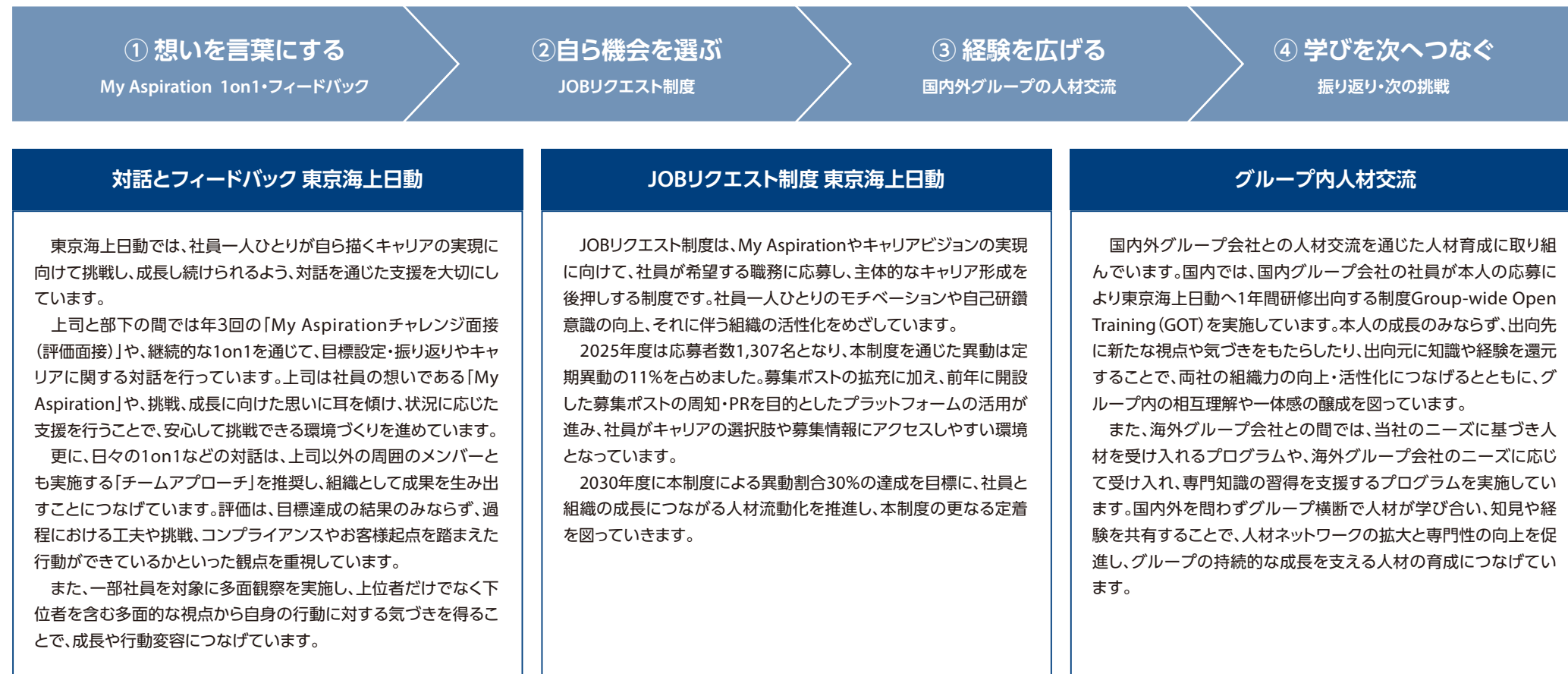
グループ全体で組織ごとの強み・課題を可視化し、
より実効性の高い組織・人材施策へ

^{*1}: 東京海上ホールディングスおよび東京海上日動を対象とした数値。 ^{*2}: 株式会社リンクアンドモチベーションが提供するサーベイを導入。スコアは100点満点の点数ではなく同社のデータベースとの比較から算出した偏差値。50を平均として、数値が高いほど、会社と社員のエンゲージメントが相対的に高いことを示す。2025年度の「62.8」は11段階のレーティングで上から2番目に高い「AA」に相当。

⑨働きがいの向上 | 主な取り組み

グループ一体経営を支える“企業文化”

社員一人ひとりが自身の想いや強みを起点にキャリアを自ら選び、新たな経験に挑戦できる環境づくりを進めています。対話とフィードバック、JOBリクエスト、国内外の人材交流を通じて、一人ひとりの成長を組織とグループの成長につなげます。



JOBリクエスト制度を通じた、
自律的なキャリア選択の広がり

応募者
1,307 名

定期異動に占める割合
2025年度: **3**% ▶ 2026年度: **11**%

2030年度目標
30%

⑩働きやすさの向上 | 健康経営推進の考え方

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	社員とその家族の心身の健康を人的資本への重要な投資と位置づけ、一人ひとりがもてる力を持続的に発揮できる環境を整えていきます。
社員への約束	心身の健康と一人ひとりの生活を大切に、ライフステージや働く場所が変化しても、安心して働き、自分らしく力を発揮し続けられる環境をつくります。

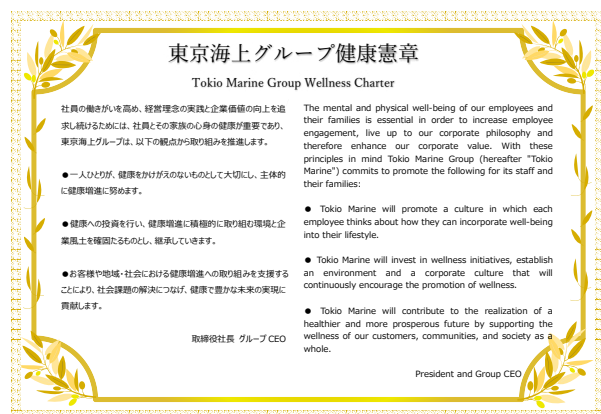
社員と家族の心身の健康は、当社グループが持続的に価値を創出するために重要です。私たちは健康経営を人的資本への重要な投資と位置づけています。社員が安心して働き、能力を最大限発揮できる環境を整えることで、エンゲージメントや生産性を高め、お客様・地域社会への価値提供につなげます。健康でいきいきと働ける組織づくりを通じて、社員の「幸せ」と企業価値向上の両立をめざします。

めざす姿

当社グループでは、あらゆる事業活動を対象に、その担い手である社員を大切な財産と位置づけており、社員が心身ともに健康な状態でいきいきと働くことによって、満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的成長につなげていくことをめざしています。

東京海上グループ健康憲章

当社グループが健康経営を通じてめざす姿や考え方を国内外のグループ全体に浸透させるために、健康に関する社員の行動規範として「東京海上グループ健康憲章」を制定し、日本語と英語で作成しています。



健康経営推進の戦略や、KGI等の推移については、
[サステナビリティレポート](#)をご覧ください。

中国における健康経営の推進——東京海上日動(中国) (TMNCH)

当社グループの健康経営は、自社内の取組みにとどまらず、その考え方を社会へ広げる活動にもつながっています。東京海上日動(中国) (TMNCH) では、中国における健康経営の普及・発展を通じて、企業で働く人々の健康と活力ある職場づくりを後押ししています。

東京海上日動(中国) (TMNCH) は、上海金融業联合会(SFA)の外資専門委員会主任委員として、中国における健康経営の普及・制度化を推進しています。2023年以降、上海金融業界への健康経営の導入を提言するとともに、日本の健康経営の知見や自社の実践経験を共有し、金融業界全体での取組み拡大を支援してきました。2024年には、SFA関係者による経済産業省や日本企業への視察・交流を実施し、健康経営の考え方や制度運営について理解を深めました。その後、国際交流フォーラムの開催や上海市政府への提言を通じて、金融業界向けの健康経営評価基準の策定や表彰制度の検討を推進しています。また、中国国内の日系企業に対して健康経営の実践事例を共有し、日系企業の中国拠点における健康経営の普及・推進をサポートしています。これらの取組みは、従業員の健康増進のみならず、企業価値向上や持続可能な社会の実現にも寄与するものであり、TMNCHは中国における健康経営の普及と発展をリードする役割を果たしています。



⑩働きやすさの向上 | グループ各社の取組み

グループ一体経営を支える“企業文化”

Tokio Marine Wellness Month

東京海上グループ

当社グループでは、更なる成長とパーパスの実現に向け、毎年6月を「Tokio Marine Wellness Month」と定め、グループ一体となって社員の心身の健康の保持・増進に取り組んでいます。2025年度は、国内グループ共通のセミナーや各社独自の企画に加え、国内外のグループ会社との一体感を更に高めることを目的として、海外地域も含む共通施策として英語ナレーション付きのラジオ体操(Radio Taiso)動画を新たに配信しました。その結果、世界28社・7,000人超の社員がラジオ体操を通じてつながり、ウェルビーイングの向上とグループの一体感醸成につながりました。



ミモザ健康委員会

東京海上日動

「ミモザ健康委員会」と称し、女性の健康支援策を実施しています。健康リテラシーの向上を図るため、e-learningの実施や専門医による講演会、月経や更年期障害に関する情報発信、乳がん・子宮がん検診の費用補助による受診促進、搾乳スペースと休養スペースから成る「Mothers' Room」の設置など、さまざまな取組みによって女性の活躍推進という経営課題の解決に寄与しています。



仕事とライフ

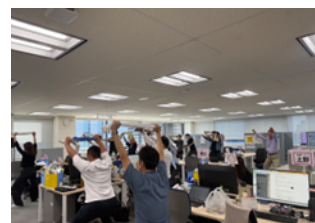
東京海上日動

共働き世帯の増加や価値観の多様化を背景に、東京海上日動では社員一人ひとりがライフステージに応じて安心して働き続けられる環境づくりを進めています。勤務時間自由選択制度や短時間勤務制度など、多様な働き方を支援する制度を整備するとともに、福利厚生サービスを通じた通常より安価な一時保育の利用支援など、育児や介護を担う社員をサポートする取組みも充実させています。社員がライフイベントを迎えてもキャリアをあきらめることなく、それぞれの能力や個性を発揮しながらいきいきと働き続けられる環境の実現をめざしています。

健康推進月間(健康チャレンジ)

東京海上日動

健康増進月間企画の健康チャレンジには、個人で取り組む「Myチャレンジ」と組織で取り組む「Ourチャレンジ」があります。「Ourチャレンジ」では部店単位で健康増進への取組みを実施し、全社員による投票で、「Goodチーム賞」に5部門が選ばれました。肩回りのストレッチやリフレッシュを目的としたスタンディングピラティスを昼休みに実施したり、フロアカーリング大会を開催したり、「旬の野菜を食べよう」とテーマを決めて食事を持ち寄るランチケーションを開催したりするなど、個性豊かな健康チャレンジによって、社員の健康意識向上や組織の一体感の醸成を推進しました。



今後の展望 | Aspiration 2035 の実現に向けた人的資本経営の進化

当社グループは、これまで築いてきた取組みと現状の課題を踏まえ、社員一人ひとりの想いと挑戦を起点に、人的資本経営を更に進化させていきます。

これまでの取組み

「人材」と「企業文化」の両面から、主要施策・指標を体系化・推進

人的資本投資と企業価値向上のつながりを示す枠組みの整備
(一人当たり創出価値・人的資本ROI)

「取組みの意義」の言語化と、指標開示による進捗の可視化



課題認識 および 進化の方向性

各事業の戦略に応じた最適な 人材ポートフォリオ・人材マネジメントの実現

グループ一体での価値創造を支える パーパス・人材・カルチャーの強化

人的資本経営と価値創造をつなぐ道筋の 検証・開示の高度化

社員・投資家・社外有識者等との対話を通じた改善サイクルの強化

社員への約束

社員一人ひとりの想いや強みを尊重し、挑戦と成長の機会を広げ、その一歩を支え続けます。

参考資料・実績

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
基本情報	(正社員)従業員数(連結ベース)	東京海上ホールディングス(連結ベース)	人	43,870	51,436	67,526
	(正社員)従業員数(男女別)	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社*1	人	男性:11,879 女性:12,777 全体:24,656	男性:11,809 女性:13,085 全体:24,894	男性:19,602 女性:19,315 全体:38,917
	(正社員)従業員数(地域別)	東京海上ホールディングス傘下の 海外主要子会社*1	人	APAC : 4,674 Americas : 13,895 EMEA : 735 全体 : 19,304	APAC : 5,443 Americas : 14,489 EMEA : 1,981 全体 : 21,913	APAC : 7,708 Americas : 14,252 EMEA : 2,517 全体 : 24,477
	平均年齢	東京海上日動	歳	男性:47.3 女性:38.5 全体:42.6	男性:47.3 女性:38.8 全体:42.6	男性:47.0 女性:39.2 全体:42.6
	平均勤続年数	東京海上日動	年	男性:13.1 女性:12.9 全体:13.0	男性:13.1 女性:12.6 全体:12.8	男性:13.5 女性:12.9 全体:13.2
	離職率*2		%	3.2	2.8	2.2
経営体制	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	20.0	25.0	27.8
	取締役平均年齢		歳	63.2	63.1	63.5
サクセッション	Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計)	東京海上グループ	人	42	67	83
採用	特定領域の新卒採用数*3	東京海上日動	人	16	18	19
	DXに専門性を有する人材のキャリア採用数	東京海上ホールディングスおよび東京海上日動	人	16	14	17
	新卒採用数	東京海上日動	人	男性:160 女性:342 全体:502	男性:230 女性:431 全体:661	男性:191 女性:265 全体:456

*1: 2025年度はIFRS連結決算ベース *2: 定年退職者などを除く自己都合退職者をもとに算出
*3: 特定部門で高度な専門性を身に付け、キャリアアップを図る総合職(アクチュアリー・金融工学、資産運用、IT戦略、イノベーション、Global Business)の採用人数

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
採用	キャリア採用数	東京海上日動	人	男性: 90 女性: 84 その他: 1 全体: 175	男性: 130 女性: 89 全体: 219	男性: 151 女性: 114 全体: 265
	プロジェクトリクエスト制度参加人数(プロジェクト数)		人(件)	398(87)	364(69)	403(101)
育成	総研修時間	東京海上日動	時間	271,123	298,856	302,738
	1名あたり平均研修時間		時間	18.50	20.20	20.40
パーパスの浸透	カルチャー&バリューサーベイ結果*1	東京海上グループ	5段階	4.4	4.2	94%
	マジきら会実施回数*2	東京海上グループ	回	26	74	63
DE&I推進	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	20.0	25.0	27.8
	女性役員比率(含む執行役員)	東京海上ホールディングスおよび主要子会社	%	16.0	15.7	13.0
		東京海上ホールディングス	%	8.5	6.7	7.0
		東京海上日動	%	11.2	27.9	30.5
		日新火災	%	15.8	16.8	19.6
		東京海上ダイレクト損害保険(旧イーデザイン損保)	%	20.7	21.4	25.8
		東京海上ミレア少額短期	%	25.0	36.6	42.1
	女性管理職比率	東京海上日動あんしん生命	%	11.0	23.7	25.1
		東京海上アセットマネジメント	%	9.3	10.5	12.3
		東京海上日動キャリアサービス	%	54.3	59.0	62.7
		東京海上日動ファシリティーズ	%	5.0	5.7	4.7
		東京海上日動メディカルサービス	%	—	—	66.7
		東京海上ディーアール	%	—	—	14.6

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度などを測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更。

*2: グループCEO、東京海上日動社長が参加した回数。「マジきら会」は各職場で開催されており、その回数は含まない。

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I推進	女性管理職比率	東京海上アシスタンス	%	—	—	29.5
		東京海上ビジネスサポート	%	—	—	46.2
		ID&Eホールディングス	%	—	—	11.1
		日本工営	%	—	6.5	6.4
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	4.3
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	56.0	54.2
		日本工営都市空間	%	—	3.6	3.1
		日本工営エナジーソリューションズ	%	—	0.0	2.6
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	—	17.6	15.4
		エル・コーエイ	%	—	33.3	50.0
		東京海上日動ベターライフサービス	%	46.0	44.8	45.2
		東京海上日動システムズ	%	—	—	12.4
		東京海上日動あんしんコンサルティング	%	—	—	25.6
		東京海上日動事務アウトソーシング	%	—	—	100.0
		東京海上日動安心110番	%	—	—	43.9
		東京海上日動調査サービス	%	—	—	0.4
		東京海上日動コミュニケーションズ	%	—	—	36.1
		東京海上日動パートナーズTOKIO	%	—	—	13.0
		東京海上日動パートナーズ東海北陸	%	—	—	18.2
		東京海上あんしんエージェンシー	%	—	—	7.0
		東京海上日動ファシリティーサービス	%	—	—	4.5
		女性採用率(新卒採用)	%	68.1	65.2	58.1
		女性採用率(キャリア採用)	%	48.0	40.6	43.0

項目	指標	対象	単位	2025年度		
				全労働者	正規	非正規
DE&I推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	東京海上ホールディングス	%	75.9	89.0	32.3
		東京海上日動	%	57.2	54.4	67.9
		日新火災	%	65.9	66.9	61.9
		東京海上ダイレクト損害保険(旧イーデザイン損保)	%	75.6	75.5	62.7
		東京海上ミレア少額短期	%	73.3	70.5	46.6
		東京海上日動あんしん生命	%	52.8	51.6	50.9
		東京海上アセットマネジメント	%	59.4	59.3	51.9
		東京海上日動キャリアサービス	%	93.6	60.9	95.5
		東京海上日動ファシリティーズ	%	67.9	66.2	89.0
		東京海上日動メディカルサービス	%	65.2	63.4	59.8
		東京海上ディーアール	%	71.3	70.8	67.7
		東京海上アシスタンス	%	74.6	80.7	53.0
		東京海上ビジネスサポート	%	106.6	107.2	103.4
		ID&Eホールディングス	%	49.3	67.2	33.3
		日本工営	%	75.6	78.0	63.1
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	—
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	—	—
		日本工営都市空間	%	62.5	72.0	55.7
		日本工営エナジーソリューションズ	%	64.5	73.3	52.4
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	79.2	77.8	75.4
		エル・コーエイ	%	87.9	72.9	90.4
		東京海上日動ベターライフサービス	%	63.7	90.1	101.3
		東京海上日動システムズ	%	82.0	82.4	94.1
		東京海上日動あんしんコンサルティング	%	77.2	75.0	83.8
		東京海上日動事務アウトソーシング	%	188.9	—	123.5

項目	指標	対象	単位	全労働者	正規	非正規
DE&I推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	東京海上日動安心110番	%	87.5	88.6	77.9
		東京海上日動調査サービス	%	62.8	61.9	47.6
		東京海上日動コミュニケーションズ	%	75.1	77.4	106.9
		東京海上日動パートナーズTOKIO	%	55.6	55.3	42.3
		東京海上日動パートナーズ東海北陸	%	54.0	50.8	54.6
		東京海上あんしんエージェンシー	%	71.4	73.1	70.0
		東京海上日動ファシリティーサービス	%	47.6	78.3	68.4
項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I推進	男性育児休業取得率 ※「―」は開示をしていないことを表します。	東京海上ホールディングス	%	0.0	100.0	0.0
		東京海上日動	%	92.0	93.3	101.5
		日新火災	%	94.7	90.9	103.6
		東京海上ダイレクト損害保険(旧イーデザイン損保)	%	100.0	66.7	100.0
		東京海上ミレア少額短期	%	100.0	100.0	100.0
		東京海上日動あんしん生命	%	97.8	105.0	80.4
		東京海上アセットマネジメント	%	83.3	100.0	71.4
		東京海上日動キャリアサービス	%	0.0	42.9	50.0
		東京海上日動ファシリティーズ	%	45.5	50.0	100.0
		東京海上日動メディカルサービス	%	—	—	100.0
		東京海上ディーアール	%	—	—	100.0
		東京海上アシスタンス	%	—	—	83.3
		東京海上ビジネスサポート	%	—	—	100.0
		ID&Eホールディングス	%	—	—	—
		日本工営	%	—	65.7	85.5
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	—
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	200.0	100.0

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I推進	男性育児休業取得率 ※「－」は開示をしていないことを表します。	日本工営都市空間	%	—	72.2	84.6
		日本工営エナジーソリューションズ	%	—	23.0	62.5
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	—	77.7	40.0
		エル・コーエイ	%	—	—	—
		東京海上日動ベターライフサービス	%	100.0	50.0	75.0
		東京海上日動システムズ	%	—	—	52.3
		東京海上日動あんしんコンサルティング	%	—	—	—
		東京海上日動事務アウトソーシング	%	—	—	—
		東京海上日動安心110番	%	—	—	100.0
		東京海上日動調査サービス	%	—	—	60.7
		東京海上日動コミュニケーションズ	%	—	—	75.0
		東京海上日動パートナーズTOKIO	%	—	—	100.0
		東京海上日動パートナーズ東海北陸	%	—	—	33.3
		東京海上あんしんエージェンシー	%	—	—	75.0
		東京海上日動ファシリティーサービス	%	—	—	100.0
	育児休業取得者の復職率	東京海上ホールディングスおよび 主要子会社	%	男性:100.0 女性:97.7	男性:101.1 女性:94.5	男性:100 女性:95.8
	育児休業取得者の復職率(復職者1年後定着率)		%	男性:95.0 女性:95.7	男性:88.2 女性:91.0	男性:90.6 女性:85.8
	復職支援制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社	人	1,181	1,320	1,590
	短時間勤務制度利用者数		人	1,526	1,516	1,490
	高年齢者継続雇用制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社	人	1,240	1,282	2,102
	退職再雇用制度利用者数		人	18	32	53
	障がい者雇用率	*	%	2.45	2.50	2.61

*: 算定範囲: グループ適用会社 (東京海上ホールディングス・東京海上日動・東京海上ビジネスサポート・東京海上日動キャリアサービス・東京海上日動ベターライフサービスの5社)

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
働きがい	エンゲージメントスコア	東京海上ホールディングス および東京海上日動	(偏差値)	61.1	63.1	62.8
働きやすさ	健康増進施策の参加状況		人	7,891	6,479	5,178
	プレゼンティーズム*1		—	62.2	63.5	63.9
	ワーク・エンゲイジメント*2		—	2.65	2.67	2.66
	組織のいきいき度*3	東京海上日動	—	2.95	3.00	2.98
	平均有給休暇取得日数		日	17.4	17.4	17.6
	月間平均残業時間*4		時間	23.47	23.55	24.33
	ストレスチェック実施率		%	98.8	98.7	98.8

*1: WHOが定める心身の状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標 (WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム)。数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示す (最大100)。

*2: 新職業性ストレス簡易調査のワーク・エンゲイジメント尺度で測定 (最大4.0)

*3: 新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定 (最大4.0)

*4: 法定内残業時間および法定外残業時間を含めた数値。



東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー 〒100-0004
Tel. 03-6704-7700 (代表)