



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

東京海上ホールディングス ディスクロージャー誌 統合レポート

Integrated Annual Report 2026

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.



東京海上グループ 統合レポート 2026 目次

Introduction

- P.2 東京海上グループのディスクロージャー体系
- P.3 Tokio Marine At a Glance

CEOメッセージ

- P.4 CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

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

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- P.25 事業戦略
事業総括メッセージ(海外事業、国内事業、ソリューション事業)
- P.34 知的資本戦略
CAIOメッセージ
- P.36 資本政策・中期経営計画
CFOメッセージ
- P.45 サステナビリティ経営
CSUOメッセージ
- P.49 人的資本戦略
CHROメッセージ
CDIOメッセージ
- P.53 コーポレート・ガバナンス
取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
内部統制システム

発行にあたって

本書では、当社の価値創造の源泉は社員一人ひとりの熱意と挑戦にあり、その積み重ねが足元の各事業の競争優位性や財務成果となって表れ、将来のありたい姿である「Aspiration 2035」の実現につながっていく、という東京海上グループらしい進化のあり方をお示しています。こうした進化を着実に遂げることで、変化する事業環境のなかでも、当社は企業価値を高めていくことができると確信しています。発行責任者として、本書が当社の持続的な価値創造力を正確に、かつ、分かりやすく表現していることを表明いたします。

統合レポート 2026発行責任者
常務執行役員 グループ資本政策総括(CFO) 遠藤 良成

表紙に込めた思い

「Aspiration 2035」に向けて、私たち自身が未来を構想し、形づくっていく意思を込めています。描き残された余白は、社員一人ひとりのオーナーシップとアカウンタビリティによって、更に広がっていく東京海上グループの可能性を表しています。



本書で使用している主な略称

P&C	:Property & Casualty (損害保険)
TMHD	:東京海上ホールディングス
TMNF	:東京海上日動火災保険
NF	:日新火災海上保険
AL	:東京海上日動あんしん生命保険
PHLY	:Philadelphia
DFG	:Delphi Financial Group
TMHCC	:Tokio Marine HCC
TMK	:Tokio Marine Kiln
TMSR	:Tokio Marine Seguradora

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

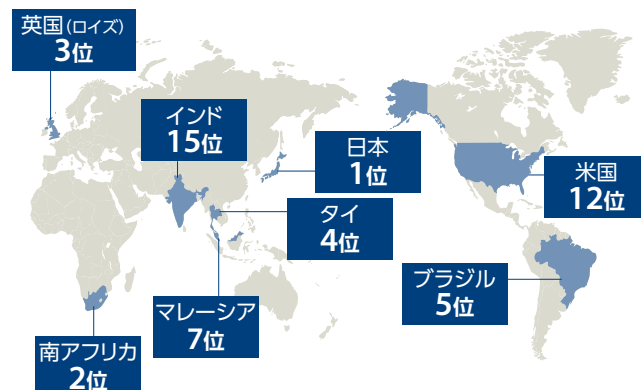


各レポート・開示資料は、当社ウェブサイトよりご覧いただけます。 <https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/2026.html>

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+

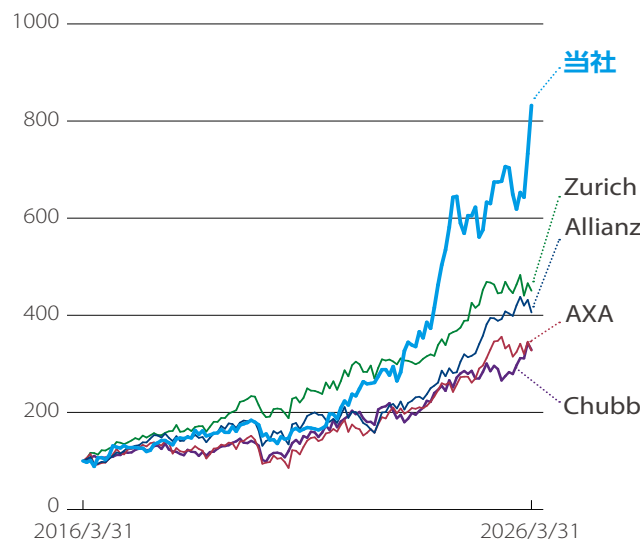
Moody's

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](#)）。

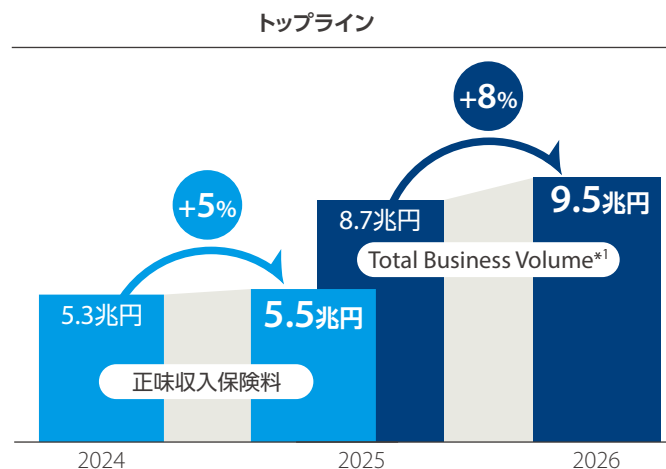
足元の業績

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

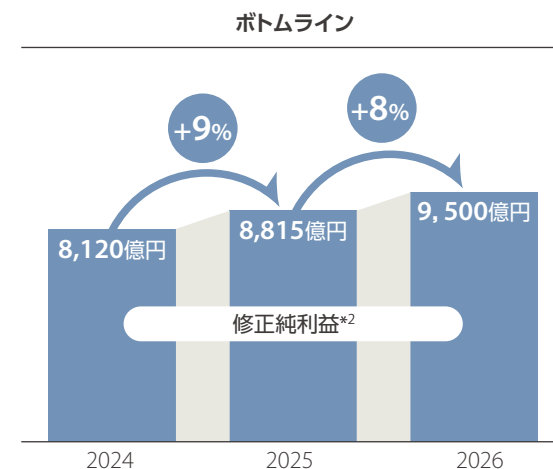
Business Volume」を新たにKPIとして開示しています。これは、当社がお客様に提供している価値の総量を示す指標として、より適切であると考えたためです。その上で2026年度は、前年対比+8%と、すべての事業において価値提供を拡大していく計画です。「ボトムライン」についても、前年対比+8%の9,500億円を見込んでいます。これらの伸び率は、当社の価値創造の営みが着実にお客様に届いている証左であり、今後もその基盤をさらに強化し、持続的な成長を実現していきます。

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思信しています。

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。

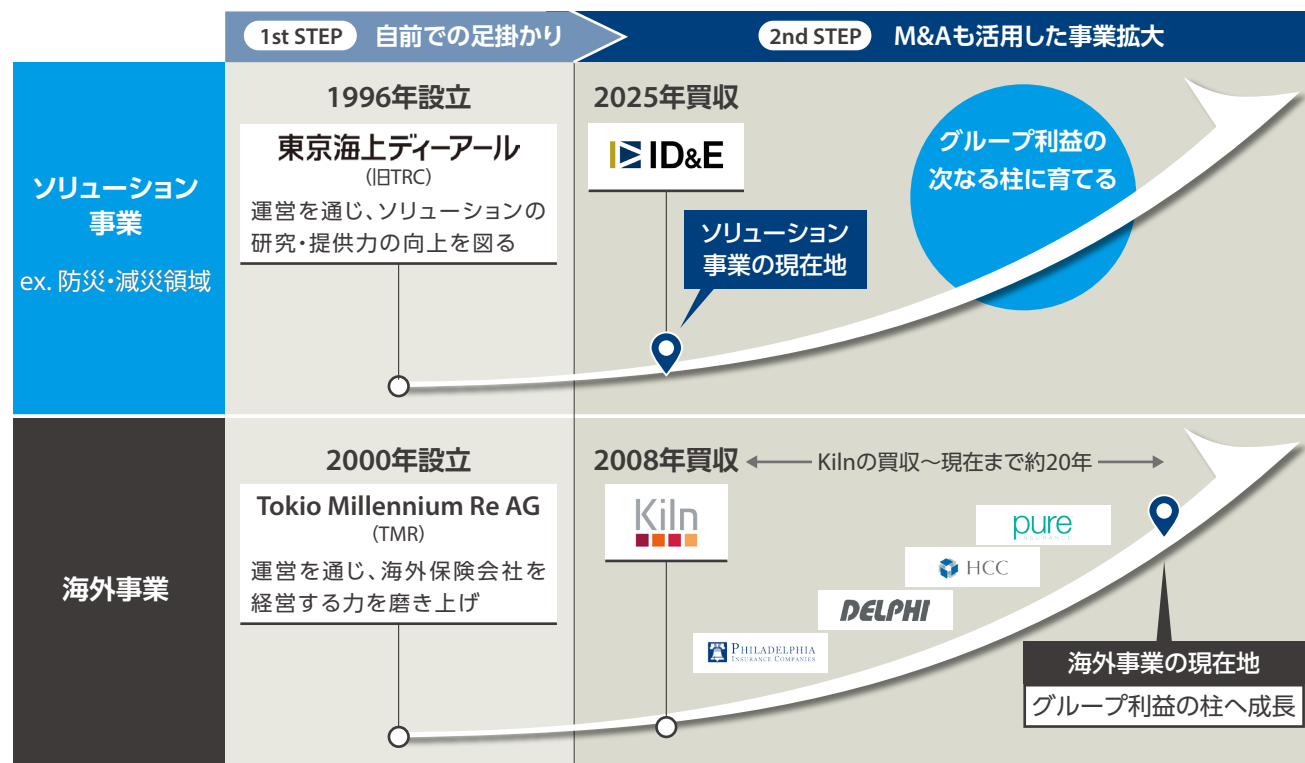
ソリューション事業は、一朝一夕で大きくスケールできるものではありません。しかし、今ではグループ利益の6割強を占める海外事業も、20年以上の歳月をかけて粘り強く取組みを積み上げてきた結果として、今の姿があります。ソリューション事業についても同様に、長期視点で着実に育てていきます。

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。

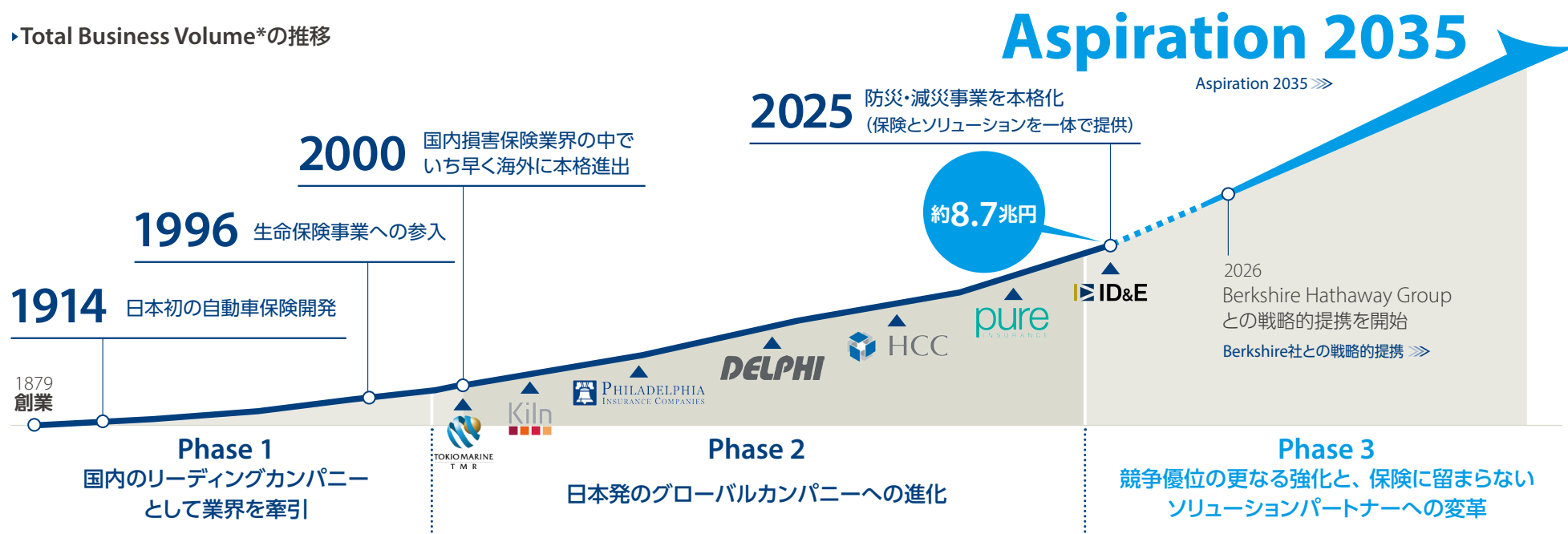
1879年、日本が近代国家への歩みを進める中で、当社は日本初の損害保険会社として誕生しました。海を越えて広がる貿易。その挑戦の裏側には、常に海難事故という大きなリスクがあり、当社はその不安を引き受け、日本の経済・社会の発展を支えることから歩みを始めました。その後、日本国内でまだ自動車が1,000台ほどしか走っていない時代に日本初の自動車保険を開発し、日本のモータリゼーションを後押し。1923年の関東大震災では、地震に起因する火災が約款上の補償対象外であった中でも、甚大な被害に直面したお客様や社会の不安に向き合い、見舞金をお支払いしました。戦後には、復興と産業発展に伴う国内の保険ニーズに応え、火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

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

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

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。

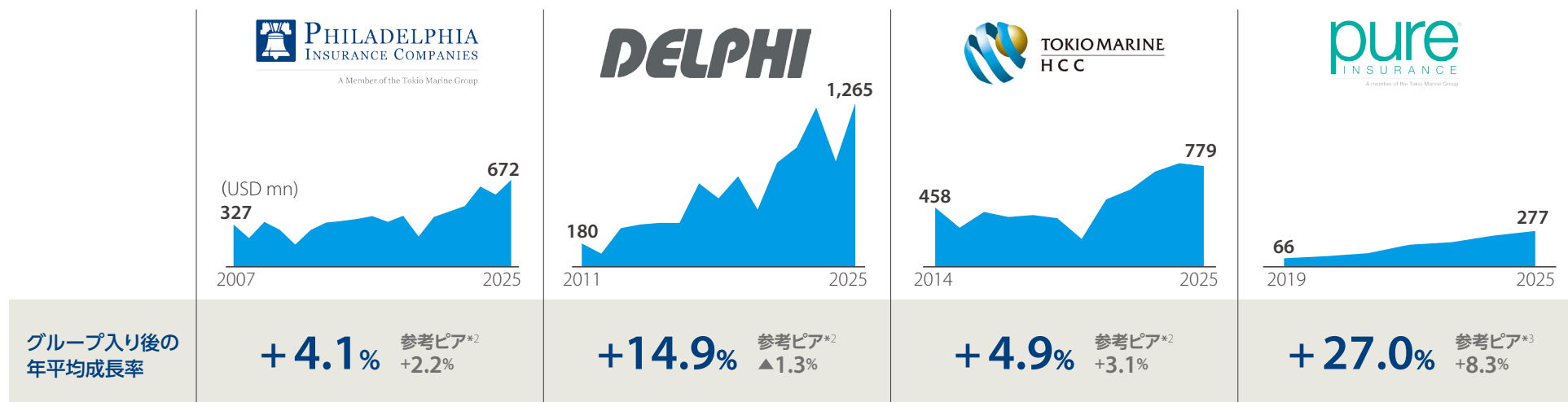
また当社は、各社の自律性を尊重しながら、ガバナンスやリスク管理など、グループ共通のガイドレールを設けるとともに、グループ各社の対話や交流を積極的に促しています。グループ全体の

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, Cincinnati, 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

グループ総括補佐

グループ全体 での専門性の 活用	 Robert Pick IT	 Mark Wilhelm ブローカー対応	 Dawn Miller 内部監査	 Barry Cook 保険引受
	 Randy Rinicella 法務	シニアジェネラルマネージャー		
	 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

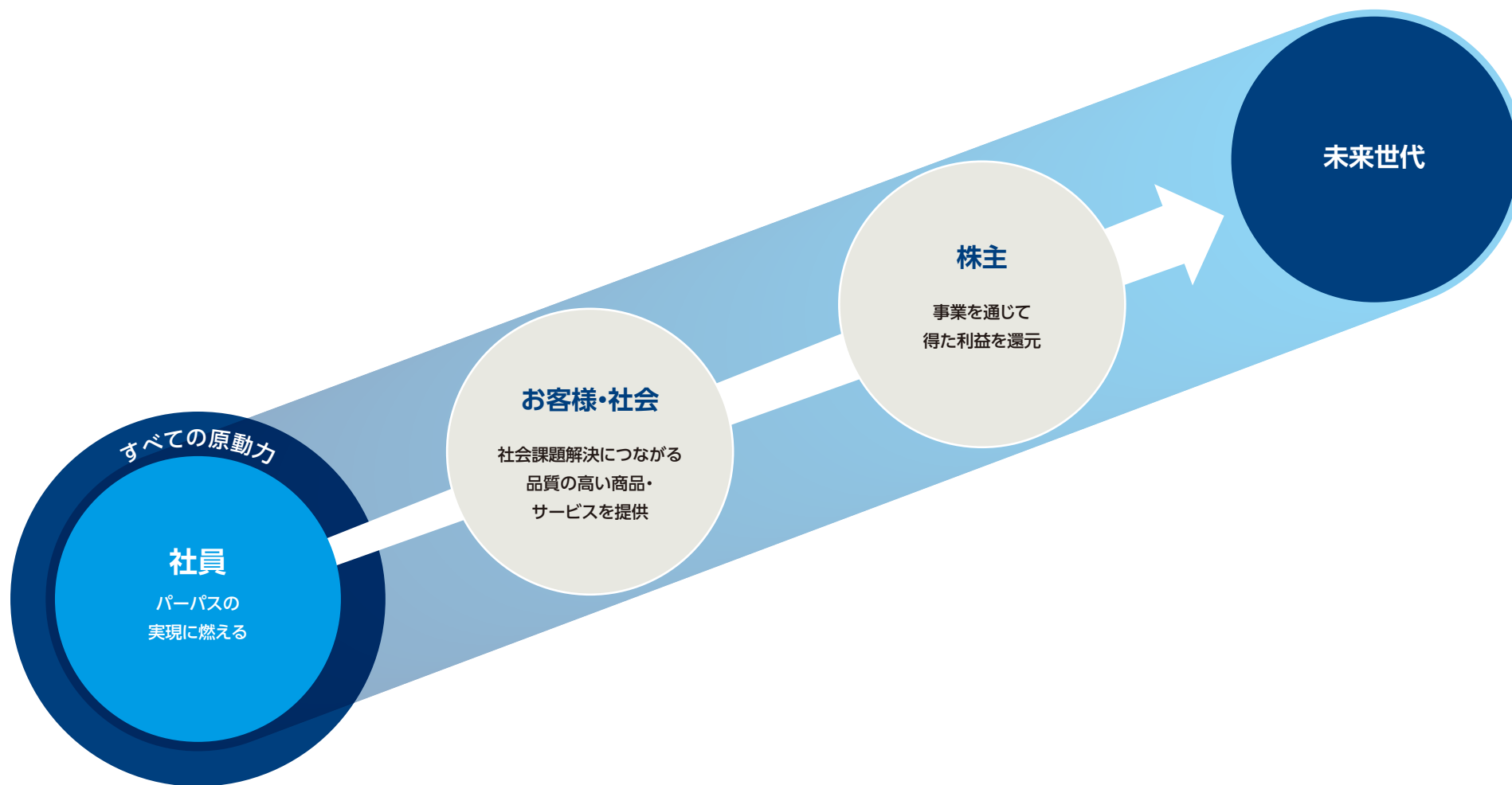
価値創造のあり方 社員を起点に未来世代につなぐ価値創造

「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。

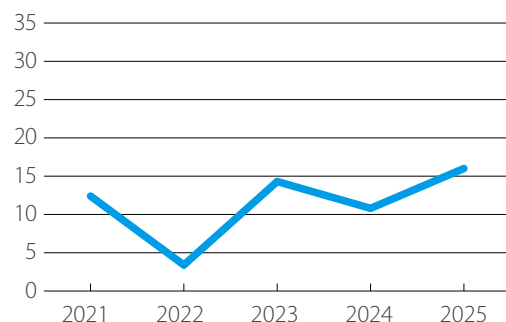


TMSRが、「2025 Great Place To Work」において、ブラジル国内の従業員1,000-9,999人の企業中2位となった際の授賞式の様子

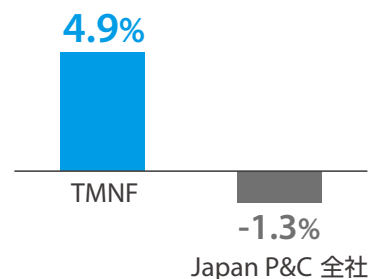


日本 (TMNF)

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)

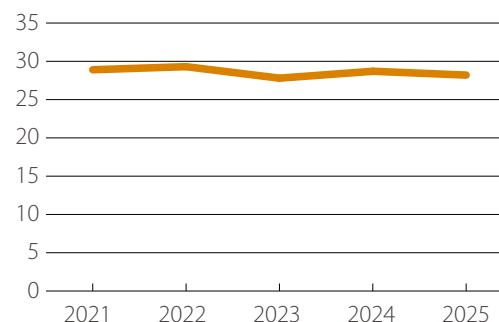


^{*1}: 各国の第三者機関による、従業員エクスペリエンス（エンゲージメントを含む）起点の職場環境評価・認定
^{*2}: 代理店型自動車保険におけるNPS。業界平均NPSの出所は、NTTコム社の調査結果（TMNF、MS、AD、SJ、AIGの平均）
 （出典）NTTコム オンライン NPSベンチマーク調査2025
^{*3}: 2014-2024CAGR（出典）日本損害保険協会

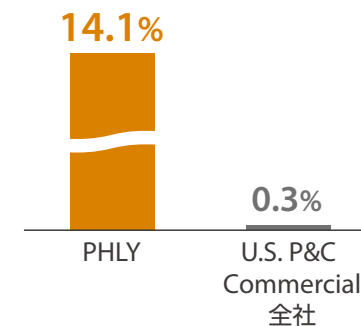


アメリカ (PHLY)

NPSの優位性^{*4} (当社NPS - 業界平均NPS)



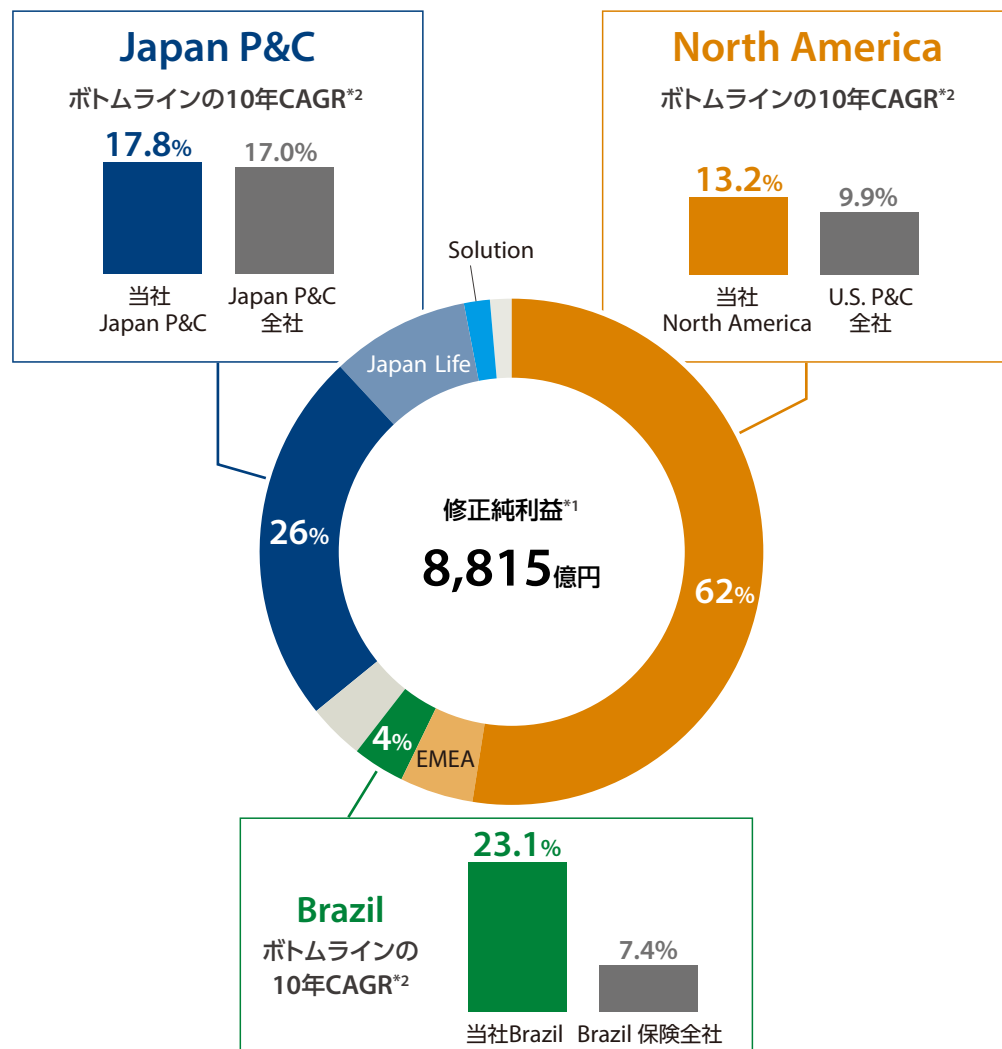
保険引受利益 成長率^{*5} (3年CAGR)



^{*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+12.0%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%

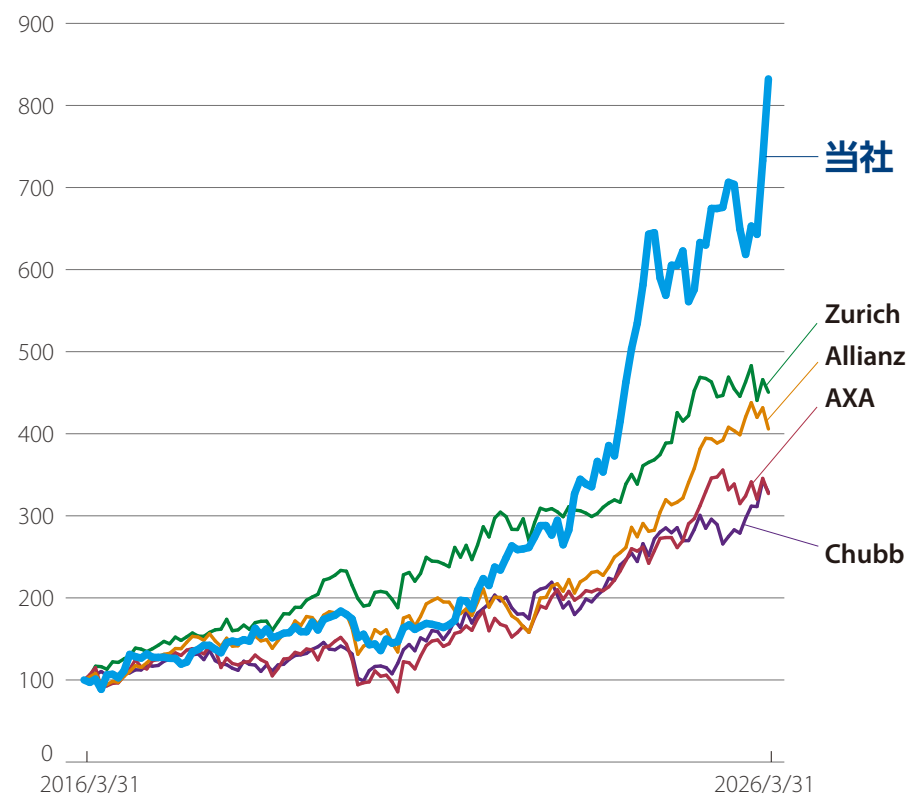
ROE改善幅 **+5.8 pt**

(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

▶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。

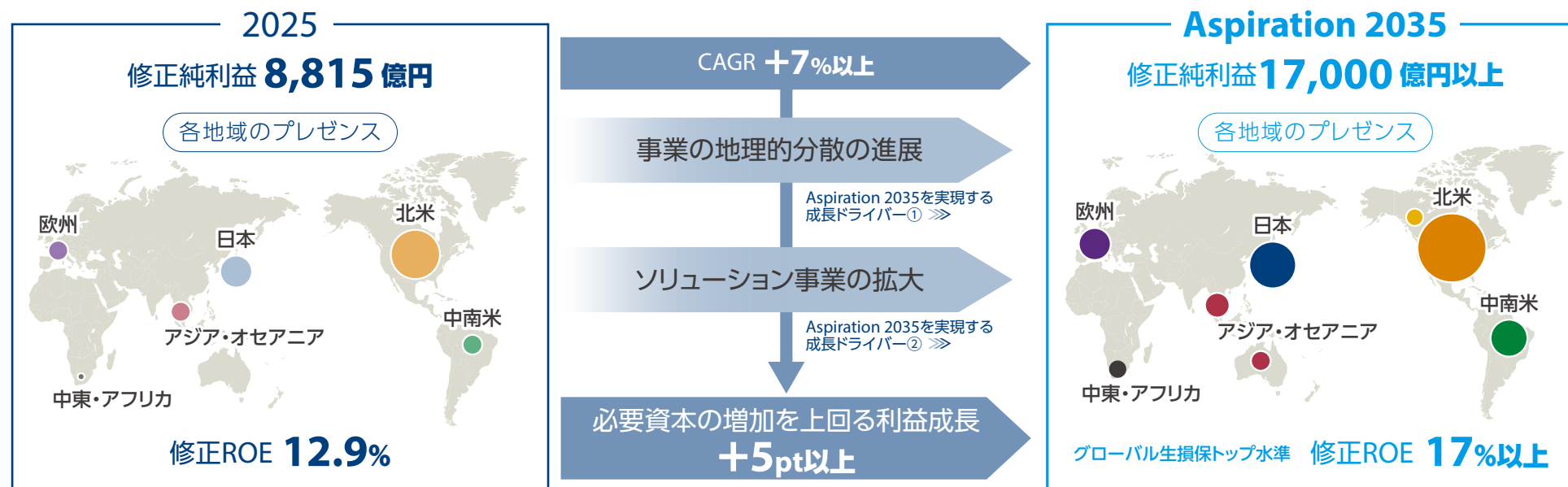
当社は今、創業以来磨いてきた国内外の保険事業に加え、新たにソリューション事業という柱を立ち上げ、育てながら、価値提供領域を保険の枠を超えて拡大させています。この事業モデルの進化を実現するには、各事業が主役となり、中長期的な視点で自らの成長を描き、主体的に実践していくことが不可欠です。北極星としてのパーパスと、足元の具体的な戦略・施策である中期経営計画。その二つをつなぐグループとしての方向性があることで、各事業は自らの挑戦をより具体的に描くことができ、社員一人ひとりも、今日の挑戦が将来のありたい姿にどう結び付くのかを、より明確にイメージできる。そうした思いから、「Aspiration 2035」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

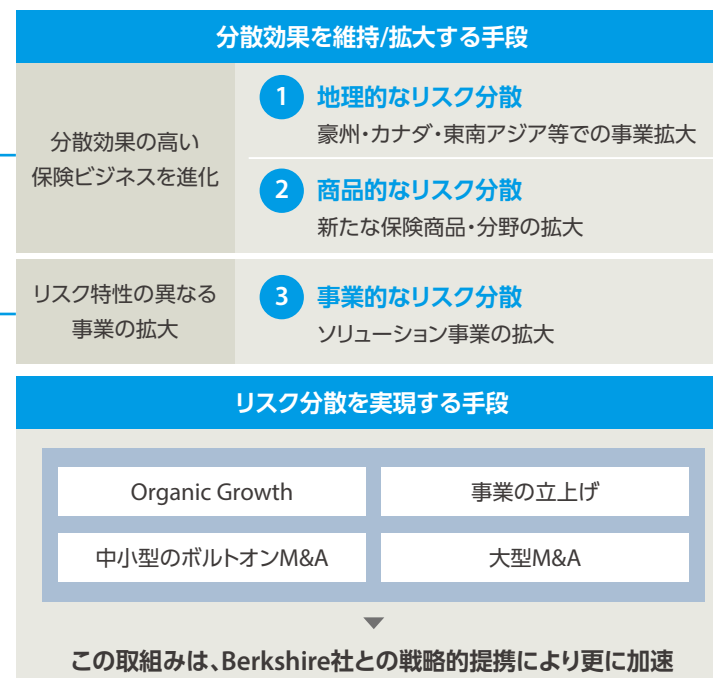
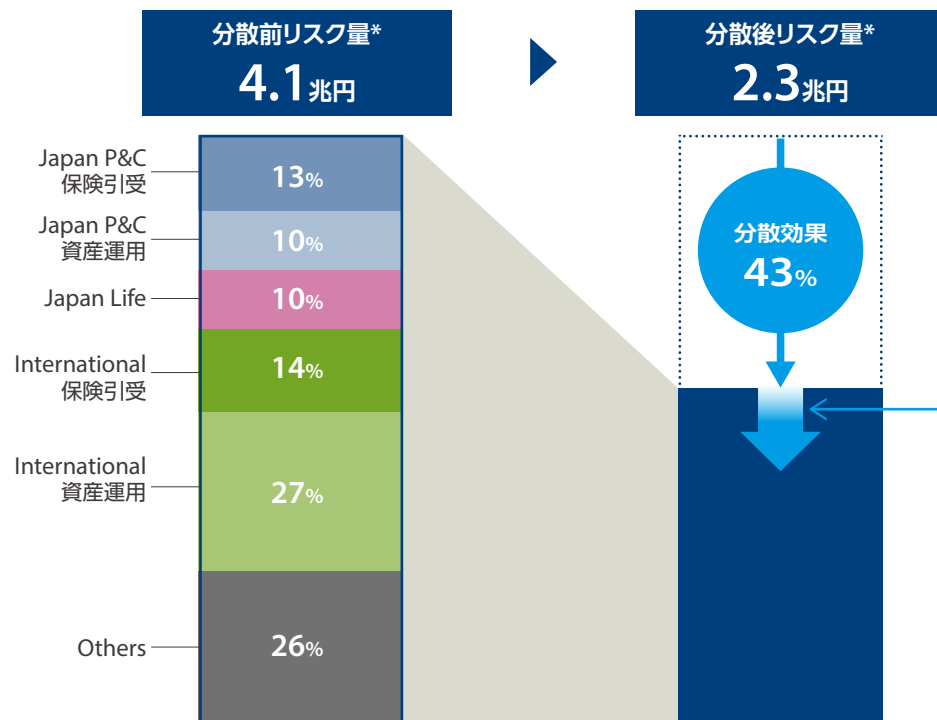
こうした取組みの結果、リスク量の増加を適切に抑えながら、修正純利益を着実に拡大してきました。これは、単に事業規模を拡大してきたのではなく、リスク量とリターンのバランスを見極め

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、パークシャー・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)



*: リスク量は、99.5%VaR・税後

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)



パーパスストーリーを支える 戦略と経営基盤

事業戦略・資本政策

サステナビリティ経営

Climate & Nature

人的資本戦略

コーポレート・ガバナンス

海外事業総括メッセージ

規律ある M&A と各社の自律的成長を強みに、海外事業は今後も発展し、グループ成長に力強く貢献します



取締役副社長（代表取締役）
Co-Head of International Business
山本 吉一郎



常務執行役員
Co-Head of International Business
Brad Irick

山本：保険はリスクをお引き受けする事業であり、お客様や社会の「いざ」をお守りし続けるためには、いかなる事態に直面しても安定的な経営を維持しなければいけません。特定のリスクへの集中を避け分散を効かせることは保険ビジネスの要諦ともいえ、当社はグローバルなリスク分散を図るべく、20年以上もの歳月をかけて海外展開を進めてきました。結果として、今から10年前に約1,300億円だった海外事業の利益は、2025年度には4,739億円と3.5倍超に拡大し、いまや海外事業はグループ修正純利益の約7割を占める中核事業へと成長しました。ただし、この成長は、単にM&Aによって規模を拡大してきた結果ではありません。成長の原動力となったのが、競争優位性をもつ「良い会社」をグループに迎え、その強みを更に伸ばすという一貫した考え方です。買収後も各社の自律性や専門性を尊重することで、グループ入り後の各社の持続的な成長につなげてきました。

Brad：当社M&Aの出発点であり、成功の鍵を握るのが、「良い会社」の見極めです。当社M&A戦略では、カルチャーフィット、高い収益性、強固なビジネスモデル、という買収三原則を掲げていますが、なかでも最も重視しているのがカルチャーフィットです。買収後も経営陣や社員が高いモチベーションを維持し、自律的に成長し続けるためには、グループのパーパスや価値観に対する深い共感が欠かせないからです。

私は10年前、HCCのCFOとして、被買収側の立場でM&Aに携わりましたが、当時のグループCEOである永野さんがロンドンを訪れた際のことを、今でも鮮明に覚えています。買収交渉ですから、当然ながら財務や事業の話が中心になると思っていました。しかし実際に永野さんが多くの時間を割いたのは「良い会社とは何か」「東京海上グループは何のために存在するのか」というテーマでした。

山本：このように価値観の一致を確認した上でグループに迎え入れるからこそ、買収後も各社の経営陣や社員の高いコミットメントが維持されます。グループとして方向性は共有しながらも、事業運営は各社に委ねる。この「Federated Model」が機能しているのも、買収前からパーパスや価値観を共有しているからです。

こうして各社は、グループの一員となった後も、それぞれの強みを失うことなく、更に競争力を高めています。北米ではSpecialty領域において、高度なリスク選別力や100種類以上のSpecialty種目で構成される分散の効いたポートフォリオなどを武器に、市場を上回る成長を実現してきました。また、ブラジルをはじめとする新興国でも、ITを活用した効率的なオペレーションや高いサービス品質により、優位なポジションを確立しています。

Brad：そして私は、今後の利益成長にも自信をもっています。

確かに海外事業の中核である北米市場では、足元、保険料率が低下に転じるソフト化の局面に入りつつあり、業界としては向かい風の状況です。しかし、当社は長年かけて構築してきた地理的・商品的に分散の効いたポートフォリオに加え、引受規律を徹底することで、これまでも市場環境に関わらずピアを上回る利益成長を実現してきましたし、今後も優位な成長を継続できると考えています。

また、ソフト化マーケットにおいてはM&A候補企業のバリュエーションが調整されるケースもあり、M&Aの観点では新たな機会につながる可能性があります。過去を振り返っても当社の大型M&Aの多くはこうした環境下で実現してきました。もっとも、価格が下がること自体が投資理由になるわけではありません。2020年のPure買収以降、大型M&Aを実行していないのも、機会がなかったからではなく買収三原則に照らして規律ある判断を続けてきた結果です。20年以上にわたるM&AとPMIで培った知見と規律は、当社の重要な競争優位性のひとつです。次のM&Aに関する質問をもらうことも多いのですが、市場からの期待に対し健全なプレッシャーを感じつつも、今後も買収三原則を堅持し、慎重かつ機動的に成長機会を追求していきます。

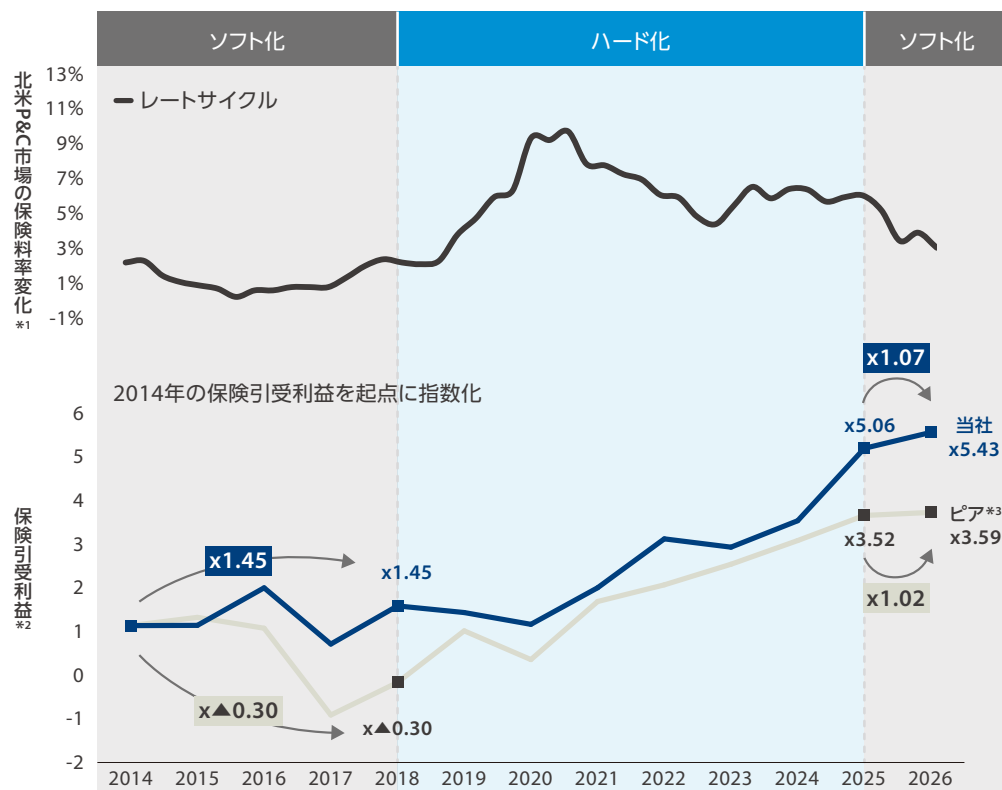
山本：今般当社が策定した「Aspiration 2035」では、今後10年間で修正純利益約2倍の成長を掲げています。意欲的な水準ではありますが、冒頭述べた通り事実として海外事業はこの10年で約3.5倍に成長してきました。もちろん、過去の成長がそのまま未来を保証するわけではありませんが、各社の競争優位を更に磨きながら、規律あるM&Aを通じた成長機会も着実にとらえることで、「Aspiration 2035」の実現に貢献していきます。

北米

規律ある引受戦略の徹底と、分散の効いた保険ポートフォリオにより、マーケットサイクルを超えて優位な保険引受利益を実現

保険市場には、需給環境や損害率の変化に応じて、保険料率や引受条件が緩和する「ソフト化」と、これらが引き締まる「ハード化」のサイクルがあります。保険事業の収益性は、マーケットサイクルの影響を受けますが、当社はマーケットの状況に依らず、ピアを上回る利益成長を実現してきました。この成長の原動力は、ボトムフォーカスの徹底と、分散の効いたポートフォリオです。これらを武器に、今後も優位な利益成長を続けていきます。

▶ マーケットサイクルを超えてピアを上回る保険引受利益



*1: (出典) WTW "Commercial Lines Insurance Pricing Survey" *2: 過年度リザーブ増減について調整を行っている
*3: 対象社: Chubb, Travelers, AIG (出典) D&P / アナリストコンセンサスより当社作成 *4: GWPの2025年度実績で作成

規律ある引受戦略の徹底

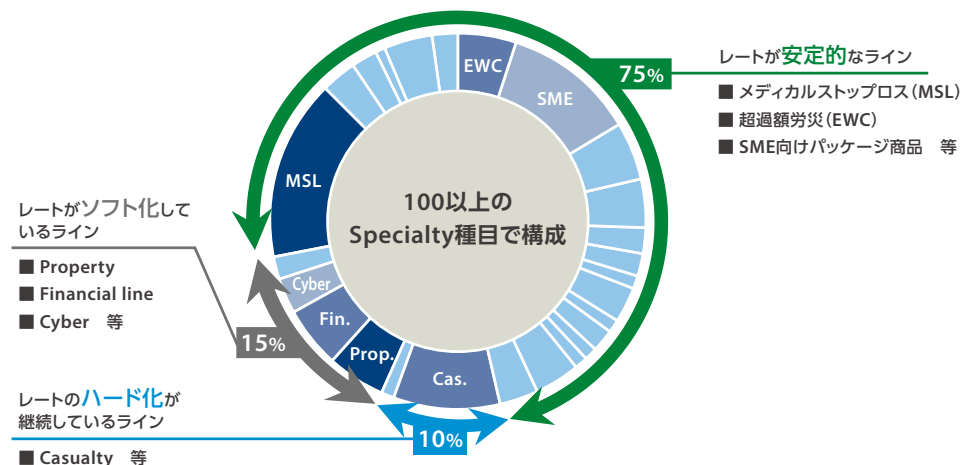
高い専門性を備えたアンダーライティングチームが、レート環境を踏まえたリスクの選別を行うとともに、低収益契約に対しては厳格に対処しています。こうした徹底したボトムフォーカスを通じ、当社のC/Rは90%前後と、低位安定した水準を維持しています。

マーケットサイクルの影響を受けにくい「分散の効いたポートフォリオ」

当社は20年以上の歳月をかけ、M&Aやアンダーライティングチームの獲得、新規ビジネスラインの立上げなどを通じて戦略的に事業を拡大し、100種類以上のSpecialty種目で構成される分散の効いたポートフォリオを築き上げてきました。

異なるレートサイクルの種目が組み合わせることで、ポートフォリオ全体でレートサイクルの影響を受けにくくなっており、これが当社の安定的で優位な収益性を支える基盤となっています。

▶ 分散の効いたポートフォリオ^{*4}



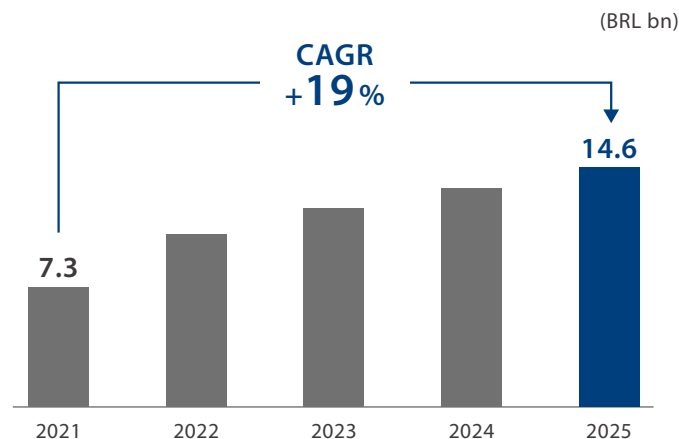
新興国-ブラジル

IT技術を活かした高いサービス品質と効率的なオペレーションにより、ピアを上回る利益成長を実現

マーケットを上回るトップライン成長

当社ブラジル事業のトップラインは、過去5年間で年平均19%成長と、マーケットを大きく上回るペースで拡大しています。足元のマーケットシェアは業界5位、主力の自動車保険では業界3位であり、現地保険業界におけるリーディングカンパニーの一角を占めるまでに成長しました。その背景には、IT技術の徹底活用による高い業務品質があります。アプリを活用した顧客接点の高度化をはじめ、テクノロジーを駆使した当社サービスは、お客様やブローカーから高い支持を得ています。その結果、取引ブローカー数もこの10年で2.4倍、4.6万社まで拡大しました。今後もブラジル市場の成長を確実に取り込み、事業規模の更なる拡大を図っていきます。

▶ 高いトップライン（GWP）成長



業界トップクラスの高い収益性

収益性の指標であるコンバインド・レシオ（事業費率+損害率）は、安定的にピアを下回る水準で推移しています。これを支えるのが、以下に示す当社の高度なオペレーションです。

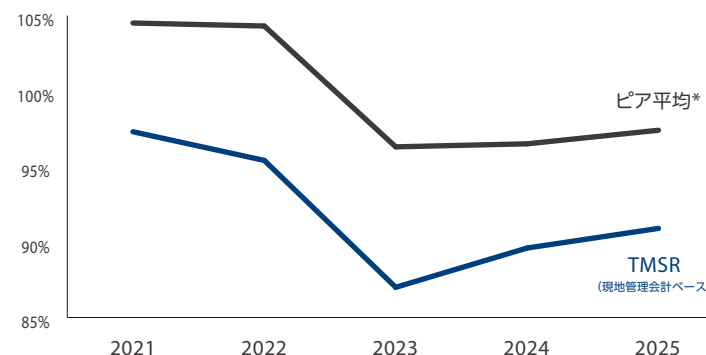
① 効率的なオペレーションによる優位な事業費率

ピアの社費率が15%前後であるのに対して、当社は足元で8.3%と、当社のコスト効率は圧倒的に優位な水準にあります。これは、最先端のIT技術を駆使したオペレーションの自動化などによるコスト低減によるものであり、他社が容易に真似できない競争優位性となっています。

② 機動的なレート改定による低位安定的な損害率

当社はIT技術を活用し、プロアクティブなロスコスト分析を実施しています。分析結果に基づくタイムリーかつ頻繁なレート改定により、ロスコストの変動が激しいブラジルにおいても、損害率の悪化を抑え、高い収益性を保つ源泉となっています。

▶ 良好なコンバインド・レシオ（事業費率+損害率）



*: 対象社 Allianz, HDI, Mapfre, Porto, Sampo, Zurich
(出典) SUSEP

グローバルなリスク分散

当社の持続的な成長を支えるグローバルなリスク分散の追求

「グローバルなリスク分散」戦略

保険ビジネスは、特定のリスクへの過度な集中を避け、リスク分散を図ることが極めて重要です。そして、リスク分散を進める有力な手段のひとつがM&Aです。当社はこれまで20年ほどの歳月をかけて実行してきた海外M&Aなどにより、日本の自然災害リスクと相関の低い海外事業を拡大し、地理的、商品的、事業的なリスク分散を図ってきました。また大型M&Aのみならず、ボルトオンM&Aにも積極的に取り組んでいます。これまで60件超のボルトオンM&Aを実施しており、2025年度には、PHLYにおいて、市場No.2のIgnyte・コレクタービーグル保険事業を、TMHCCにおいては、農畜産業者向け保険・ソリューションを扱うAgrihedgeを買収しました。

このような戦略的なM&Aを通じて構築してきたポートフォリオは、特定のリスク要因への依存を抑え、収益の安定性を高め、環境変化に強い事業基盤を形成しています。

▶ 厳格な買収基準

ターゲット
(買収3原則)

カルチャーフィット
高い収益性
強固なビジネスモデル

ハードル・レート

資本コスト (7%)
+ リスクプレミアム
+ 内外金利差

戦略を支える M&A・PMI 実行力

当社がめざすのは、単なるリスクの分散ではなく、利益成長を伴う質の高いポートフォリオの構築です。そのため、M&Aを実行する際には、①カルチャーフィット、②高い収益性、③独自で強固なビジネスモデル、という「買収3原則」を堅持しています。なかでも重視しているのがカルチャーフィットです。社内の市場調査チームが自ら案件を探し出して、グループの経営メンバーで買収候補を精査しますが、定量的な財務情報だけで買収判断を下すことはありません。買収候補の経営陣と踏み込んだ対話を重ね、経営の方向感や価値観のフィットを慎重に見極めます。結果として、グループ入り後も被買収先の経営陣は高いモチベーションをもって会社を牽引し、強固なビジネスモデルや経営力などの強みが発揮されています。それに加えて、グループが有する豊富な経営資源（資本、専門性、ネットワーク、資産運用力等）を活用し、シナジーを創出することで、各社は定量的にもピアを上回る利益成長を実現しています。大型M&AのROIは27.3%と、資本コスト7%を大きく上回っており、当社のM&A・PMI実行力の高さを裏付けています。

今後も当社は、更なるリスクの分散、そして収益性の伴った事業の拡大に向けて、規律を堅持しつつ、良質なM&A機会を探っていきます。

▶ 大型M&AのROI

27.3% > 7%

資本コスト

 2008年3月	 2008年12月	 2012年5月	 2015年10月	 2020年2月
--	---	--	---	--

国内事業総括メッセージ

グループ一体で価値を生み出し、届けきる

その実現を通じて、国内事業の新たな成長ステージを切り拓きます



取締役
国内事業総括
(東京海上日動火災保険株式会社 取締役社長)
城田 宏明

私は、国内事業総括として、最も重視すべき役割は、Aspiration 2035で掲げる「日本発のグローバルカンパニー」の原点である国内事業を進化させ、グループの成長を牽引していくことだと考えています。当社が創業以来大切にしてきた、お客様や社会の「いざ」をお守りするというパーパスを起点に、国内事業のあるべき姿を描き、実践することに強い使命感とやりがいを感じています。

リスクや社会課題の複雑化・巨大化を背景に、お客様が求める価値は有事の際の保険のみならず、課題解決へと広がっています。私は、この環境変化を当社の強みを進化させる成長機会だととらえています。

私たちの強みの土台となるのは、保険本来の価値を提供する力です。お客様のリスクを的確に把握し、変化するリスクに応じた商品・サービスを生み出すとともに、最適な価格で引き受けるアンダーライティング力。万一の際に迅速・丁寧に支える事故対応力。こうした力を磨き続けることが、お客様から信頼

され、選ばれる競争優位の源泉になっています。

また、お客様への価値提供を更に強化していく上では、グループ総合力の発揮も欠かせません。当社グループには、国内・海外、損害保険・生命保険を問わず、各事業会社が培ってきた強みと顧客基盤があります。例えば、損害保険で築いたお客様との接点を、ライフイベントに応じた生命保険の提案へつなげる。あるいは、欧米グループ会社をもつ先進的な商品やアンダーライティングノウハウを、国内グループ各社が培ってきたお客様への深い理解と組み合わせ、日本のお客様に最適な形で提供する。こうした強みを掛け合わせることで、変化するニーズにも柔軟に対応し、当社グループならではの競争優位を築いています。

そして、こうした競争優位をベースに、保険の枠を超えた価値提供にも一層踏み込んでいきます。事故や災害が起きた際に保険金をお支払いするだけでなく、事故を未然に防ぎ、被害を軽減する。それでも被害が発生した場合には、早期復旧や事故発生前よりも良い態に再建する、いわゆるBuild Back Betterを支援する。こうした一連の価値提供を実現するため、保険とソリューションの一体提供を進めています。その一例が、2025年にグループ入りしたID&Eとの協働です。当社の保険引受ノウハウやリスクデータと、同社の防災・減災分野での高度なコンサルティング能力を組み合わせることで、予防から復旧まで、お客様を一貫して支援していきます。このように、価値提供領域を拡大することで、お客様の課題解決により深く貢献し、「いざ」をお守りする存在から、「いつも」支える存在へ進化していきます。

保険本来の価値提供力を磨き、グループ総合力によってその力を高め、さらに保険の枠を超えた価値提供へ領域を広げていく。

私が国内事業総括の役割を担うことになったのも、まさにこうした「価値を生み出す力」をグループとして最大化するためです。

もっとも、どれほど優れた価値を生み出しても、その価値がお客様に届かなければ意味がありません。だからこそ、これまで以上に重要になるのが「価値を届けきる力」です。お客様のニーズや社会課題が変化する中、当社はその変化をタイムリーにとらえ、最適な形で価値をお届けできるようディストリビューションの強化に取り組んでいます。

個人や中小企業のお客様には、代理店がお客様との対話やコンサルティングに注力できる環境を整え、地域に根ざしたきめ細かな価値提供を広げていきます。大企業や中堅企業のお客様に対しては、社員の専門性や提案力を一層強化し、高度な保険プログラムの組成やリスクマネジメントをサポートし、お客様の課題解決に伴走していきます。また、ダイレクト（通販）市場においては、「東京海上ダイレクト」を中核に商品・サービスとブランドを磨き込み、利便性の高い顧客体験を実現します。

そして、こうした取組みをAI・データの活用による業務プロセスの変革により更に加速させます。重要なのは効率化そのものではありません。創出した人的リソースを、お客様との対話や高度なリスクマネジメントなど、人ならではの価値の創出に振り向けることです。AI・データと人の力のベストミックスを実現することで、「価値を届けきる力」を飛躍的に向上させます。

グループ一体で価値を生み出し、届けきる。その挑戦の先に、国内事業の新たな成長ステージがあります。私は、各社の主体性と強みを最大限に引き出し、こうした挑戦を先頭に立って推進していきます。そして、お客様や社会から信頼され、選ばれ続けることで、グループの持続的な成長を支えてまいります。

国内事業

「価値を生み出す力」の中核：アンダーライティングの優位性

当社の国内事業の競争優位は、「価値を生み出す力」と「価値を届け切る力」によって支えられています。このうち、「価値を生み出す力」の中核を担うのが、アンダーライティングの優位性です。

当社は長年にわたり、二つの側面からこのアンダーライティングを磨き続けてきました。ひとつは、お客様が直面する新たな課題やニーズをとらえ、そこに存在するリスクを見極めることで、対応する保険・サービスを生み出す商品開発力です。もうひとつは、リスクに見合った価格で引き受ける値決め力です。この値決め力があるからこそ、目先の成長を追って無理な引受を行うのではなく、リスクを適切に評価し、規律ある引受を徹底することができます。それにより、お客様に対して必要な補償を将来にわたって安定的に提供し続けることができるのです。

当社のアンダーライティングを支える取組みの一例が、10年以上にわたる海外グループ会社とのグローバルなアンダーライティングの連携です。当社はこの連携を通じて、保険先進国である欧米において、日本に先行して顕在化しているリスクや、それに対応する保険の動向をタイムリーに把握し、そこに国内で培ってきたマーケットへの理解や顧客接点を組み合わせることで、国内のお客様に必要な補償をいち早くお届けしています。特にサイバー保険のようにリスクの変化が速い領

域では、このグローバルな知見の共有が大きな強みとなっています。新たな攻撃手法や企業側の対策状況の変化を踏まえ、引受基準や補償内容、価格を継続的・機動的に見直すことで、お客様を変化するリスクから守り続けています。

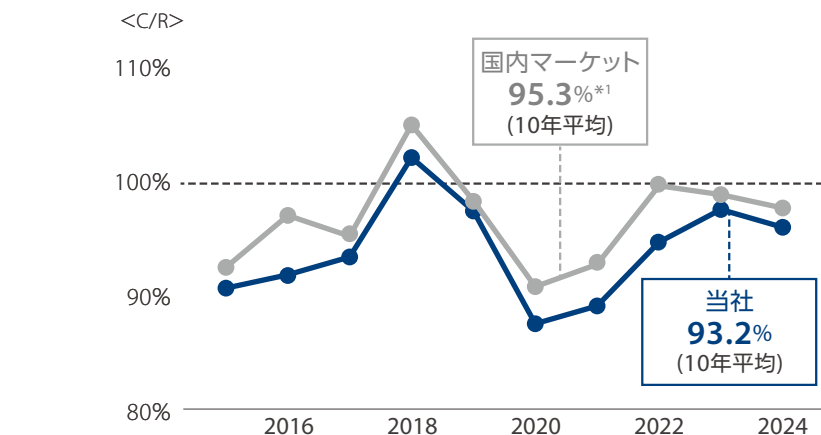
こうしたアンダーライティングの強みが、結果として収益性にもつながっています。お客様のニーズに応える商品・サービスを、長期にわたり安定的に提供できるからこそ、適正な価格でお客様に選んでいただける。この積み重ねにより、コンバインド・レシオは過去10年平均で93.2%と、マーケットを上回る収益性を安定的に実現しています。

そして、当社が長年磨き続けてきたアンダーライティング力を発揮できる領域のひとつが、サイバー保険を含むSpecialty保険です。これらの領域は、まだ日本市場に十分に普及しておらず、今後大きな成長が期待されています。当社はその強みを活かして価値提供を拡大しており、Specialty保険の保険料は2021年度から2025年度にかけて年率5%超の成長を実現しています。

当社は今後も、国内外の知見を結集しながら、商品開発力と値決め力を更に進化させることで、お客様の新たな課題やニーズに応え続け、国内事業の「価値を生み出す力」を更に高めていきます。

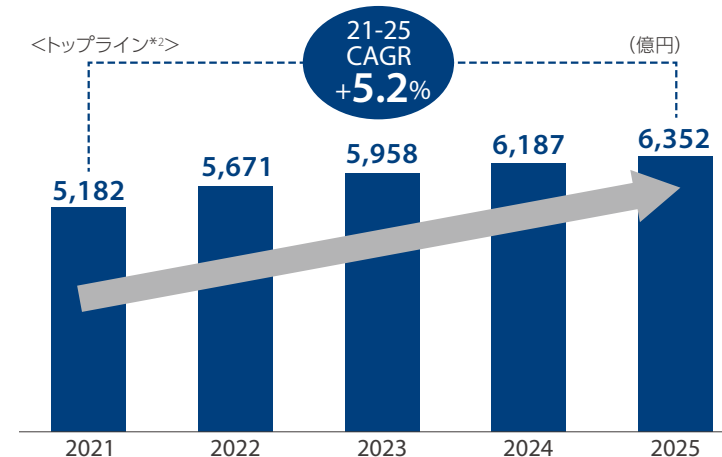
卓越したアンダーライティングのトラックレコード

▶コンバインド・レシオ：マーケット対比優位に推移



*1: (出典) 日本損害保険協会 *2: 正味収入保険料

▶Specialty保険の成長力：年平均成長率5%超を実現



「価値を届けきる力」：高品質なディストリビューション

当社の国内事業において、「価値を生み出す力」と並んで重要なのが、「価値を届けきる力」です。そのために当社は、お客様ごとに最適な価値提供のあり方を追求し、それぞれのディストリビューションチャンネルの強みを磨き込んでいます。

個人や中小企業のお客様に対しては、代理店チャンネルを通じて、地域に根ざしたきめ細かな価値提供を広げていきます。具体的には、中小企業向けの提案力・開拓力を高めるため、当社が研修などの支援を通じて代理店のコンサルティング提案力の強化を後押しします。加えて、代理店と当社の役割分担を見直し、それぞれが得意分野に集中できる分業体制を構築していきます。これにより、代理店はお客様との対話により多くの時間を使えるようになります。例えば、契約管理や事故対応などを当社が担うことで、代理店は事業承継、人手不足、サイバーリスク対策といった中小企業のお客様の経営課題について、より深く対話し、最適な保険やサービスを提案していきます。こうした取り組みを通じて、お客様それぞれの課題やニーズに寄り添った、より質の高い価値提供を実現していきます。

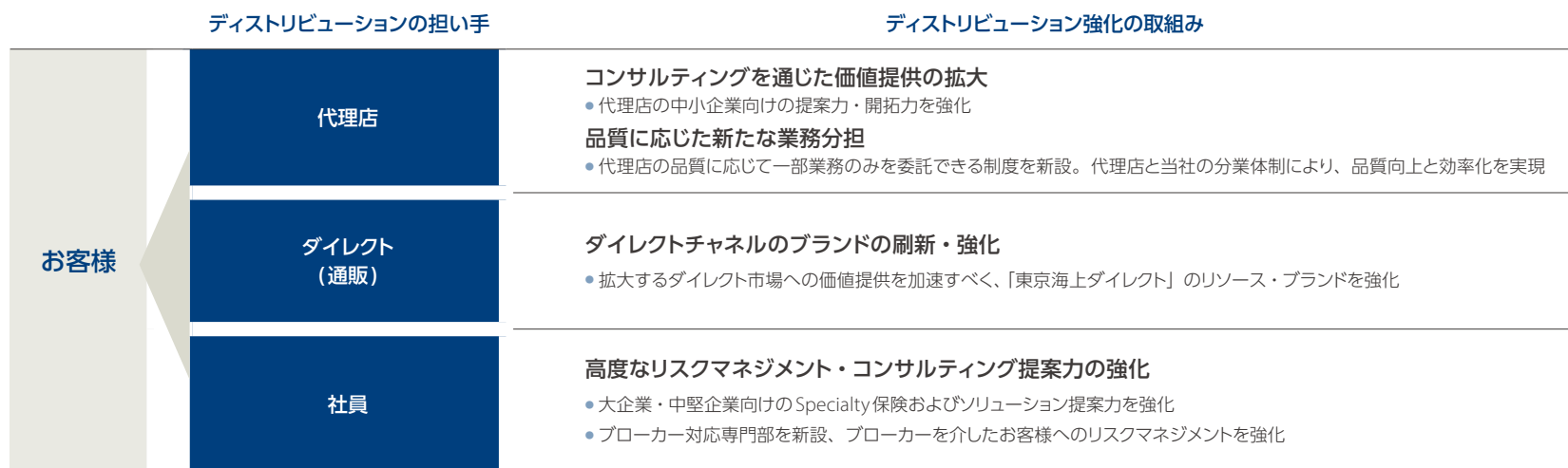
オンラインでの加入意向のあるお客様には、「東京海上ダイレクト」を通じて、より手軽で利便性の高い顧客体験を提供していきます。具体的には、オンラインでのシンプルな加入手続きや、安全運転

を支援するアプリなどのデジタルサービスの提供を通じて、多様化するお客様ニーズに応えていきます。あわせて、2025年10月にはイーデザイン損保から「東京海上ダイレクト」へブランドを刷新し、東京海上グループとしての安心感・信頼感をお客様により分かりやすくお伝えしています。

大企業・中堅企業のお客様には、代理店に加え、社員も価値提供の担い手となり、多様化・複雑化するリスクへの対応力を強化していきます。具体的には、専門人材の育成を通じて、リスクマネジメント力やコンサルティング力を一層高め、市場に十分に浸透していないサイバーやD&OなどのSpecialty保険や、事故発生の事前・事後領域も含めたソリューションの提案を推進します。また、時にブローカーとも連携しながら、複雑な保険プログラムの設計・運営や最適なリスクファイナンスの提案を行うことで、お客様の経営課題の解決に伴走し、持続的な成長を支えるパートナーとなることをめざします。

このように、当社はお客様の特性やニーズに応じて、代理店、ダイレクト、社員それぞれの強みを活かした価値提供を追求しています。お客様との接点そのものを競争力へと進化させることで、「価値を届けきる力」を更に高め、多様化するニーズに応え続けていきます。

▶ディストリビューション強化の取り組み



ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業を通じて、「いざ」をお守りする」存在から「いつも」を支える」存在へ
「ソリューションパートナー」への進化を通じて、社会課題の解決と持続的な成長の両立をめざします



世の中の不確実性やリスクは、気候変動や地政学的な緊張の高まり、技術革新の加速などを背景に、ますます拡大・複雑化しています。しかし私は、その変化を単なる脅威とはとらえていません。むしろ、こうした環境変化は、当社がお客様や社会に対して果たせる役割が大きく広がっていることを意味していると考えています。私はソリューション事業総括として、当社を、従来の保険を通じて「いざ」をお守りする」存在から、平時も含めた「いつも」を支える」存在に進化させたいと考えています。

私たちは、保険会社として、事故や災害が発生した際に保険金をお支払いすることで、お客様の生活や事業の再建を支えてきました。しかし、お客様や社会が求めていることは、それだけではないと思います。事故や災害が起きてから支えるだけでなく、事故を未然に防ぐことはできないか。万が一発生したと

しても、その被害を小さくすることはできないか。そこから一日も早く、より強く立ち直ること、そして、再発させない、もしくは再発しても被害を小さくできるように支援できないか。こうしたお客様や社会の課題解決に、より一層貢献していくことが、私たちがソリューション事業に取り組む理由です。

その実現に向けて、当社が保険引受を通じて蓄積してきたデータやノウハウを最大限に活用するとともに、スタートアップ企業も含めた外部パートナーとの協業や、M&Aも組み合わせながら、課題解決能力そのものを拡張していきます。象徴的な取組みが、防災・減災領域において、国内建設コンサルティング最大手の日本工営社を中核会社とするID&Eグループを2025年に東京海上グループに迎え入れたことです。ID&Eグループが長年にわたり公共事業や防災分野で培ってきた高度な工学的知見・コンサルティング能力と、当社が有するリスクデータや保険引受ノウハウを組み合わせることで、事故や災害の発生前から発生後まで、一気通貫でお客様を支援できる体制が整いました。さらに、2026年6月末時点で146社が参画する「防災コンソーシアムCORE」を通じて、企業や国・自治体などとの連携によるレジリエントな社会の構築に向けた官民一体の取組みも進めています。

また、防災・減災領域だけではなく、さまざまな社会課題の解決に向けた取組みも進めています。例えば物流分野においては、ドライバー不足や労働時間規制、積載率の低下といった課題が顕在化しており、日本の経済活動や生活インフラを支える物流の持続性に対する懸念が高まっています。こうした課題に対しても、2024年11月に立ち上げた「物流コンソーシアム

baton」を通じて、輸送効率の向上や運行の最適化を支援する企業横断型の中継輸送*の実現に向けた取組みを進めています。

当社グループは1879年の創業以来、時代とともに変化する社会課題に向き合い、その解決を通じて成長してきました。保険による経済的な補償でお客様をお守りするという社会的使命は、これからも変わることはありません。しかし、昨今の社会課題は保険の提供だけでは解決が難しくなっています。だからこそ、有事の保険による補償にとどまらず、平時を支えるソリューション事業が必要です。ソリューション事業は、「社会インフラとも言われる保険事業」を更に進化させ、社会に対してより大きな価値を提供する、極めて意義の大きい事業であると考えています。「保険+ソリューション」で安心・安全を広げていく。それが、私たちの新たな挑戦です。

Aspiration 2035では、当社の競争優位性の源泉として、保険引受と資産運用に加え、ソリューション事業を3つ目の柱として確立していくことを掲げています。その実現は容易ではありませんが、「お客様や社会の“いざ”に加えて、“いつも”を支える」という強い想いを胸に、複雑な社会課題に対して実効性のある解決策をお届けし、それを当社グループの成長にもつなげていく。こうした東京海上らしい進化は必ず実現できると信じておりますし、ソリューション事業総括として私自身が先頭に立ち、実現に向けて全力を尽くしていきたいと考えています。

*: 企業横断型の中継輸送：異なる地点を出発したドライバーが中継拠点で交替することで、日帰りでの幹線輸送を実現し、物流効率化やドライバー負担の軽減につなげる取組み。

ソリューション事業

当社は、「ソリューションパートナー」として、事故・災害発生の事前・事後のフェーズにおいて、リスクの低減や解決に資するソリューションを、保険による経済的補償と一体で提供することにより、保険だけでは対応しきれないお客様や社会の課題解決に貢献していきます。

ソリューション事業を展開するにあたり、防災・減災、モビリティ、ヘルスケア、脱炭素の4つを重点領域と位置づけ、価値提供の更なる高度化を図っていくとともに、その他の領域にも拡げていきます。

重点領域	
防災・減災	保険と防災・減災ソリューションを一体化させたサービスを、事前事後を含むあらゆるフェーズで一気通貫で提供 - 建設コンサルティング国内No.1のID&Eを買収 - 当社が発起人となり、防災コンソーシアムCOREを設立 - 東京海上レジリエンスを設立、民間防災分野のソリューションを展開
モビリティ	事故防止にとどまらず、多様化する移動・物流・交通の社会課題に対して、IoTやネットワーク、リスクマネジメントで価値提供 - 東京海上スマートモビリティを設立、移動・物流・交通に関するソリューションを展開 - 当社が発起人となり、物流コンソーシアムbatonを設立
ヘルスケア	企業向けに、従業員の行動変容を実現するプラットフォームを構築、健康度を改善するトータルサポートサービスを提供 東京海上ヘルスケアを設立、「健康寿命の延伸」を実現するソリューションを検討
脱炭素	自力では脱炭素化が困難な中小企業や個人に対して、脱炭素化のソリューションを提供 東京海上スマートGXを設立、脱炭素経営支援サービスや再生可能エネルギー供給サービスを展開

ソリューション（防災・減災領域）紹介動画

https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/hojin/solution/tmg_id-and-e.html#movie

ID&Eが有する高い専門性や技術力を通じて実現する「防災・減災ソリューション」のイメージを、動画でご紹介します。



高度な防災・減災対策のケイパビリティを拡充
再発防止・強靱な再建（Build Back Better）の実現

- 約1,800名の卓越した技術士を有し、国内外の公共事業で培った工学的知見とデータ解析力を駆使した、精緻で的確な防災・減災対策の提案が強み
- 東京海上グループの顧客基盤を最大限活用し、成長余地の大きい民間防災市場に本格参入



強靱な社会構築に向けた官民一体の取組みを推進

- 2026年6月末時点で146法人が参画
- 多様な業界・団体とのパートナーシップを通じて、民間主導による防災・減災の新たな取組みを展開



物流業界における課題解決を目的に、
大手特積事業者を中心に11法人で発足

第1弾取組み

2026年1月に国内初の実証運行を実施、リスクマネジメントガイドライン・中継輸送協定書雛形を策定

CAIOメッセージ

AIで当社の強みを磨き、それをお客様へ届ける価値へと転換することで、
将来にわたり選ばれ続ける保険グループをめざします



常務執行役員
グループAI戦略総括 (CAIO)
楠谷 勝

AIの進化は保険業界における競争の前提を大きく変えつつあります。将来的には、自動運転の普及により車両所有者が保険に加入するという現在の自動車保険のビジネスモデルそのものが変わる可能性があるほか、人に代わりAI Agentが保険会社の選択を担う時代が来るとも言われています。その中で、当社がこれまで培ってきたアンダーライティングやディストリビューション、事故対応などの強みが、今後も競争優位として維持される保証はありません。CAIOである私の使命は、当社がAI時代においてもお客様から選ばれる企業であるために、環境変化を先んじてとらえ、当社の強みが将来にわたり通用し続けるよう変革を推し進めることです。

その中で当社は、AIを単なる業務効率化のツールではなく事業戦略を加速するためのイネーブラーと位置づけています。実際に現在、世界各国の市場やグループ各社の事業特性に応じて、

積極的にAI活用を進めています。例えば、リテールビジネスが大宗を占める日本では、顧客接点の高度化やオペレーションの自動化にAIを活用することで、強みであるCXの向上と事業費率の低減につなげています。専門性が求められるSpecialtyビジネスを中心に展開する欧米では、アンダーライティングや事故対応の高度化にAIを活用し、損害率や事業費率の低減に活かしています。自動車保険などのスタンダードな種目が主力の新興国では、ダイナミックプライシングの導入やオペレーションの自動化を通じて、収益の最大化を図っています。

また、グループ横断で取り組むべき領域については、Center of Excellenceである「AI-HUB」が推進しています。足元では、ベストプラクティスの横展開やR&Dなどを通じて、グループ各社の体制構築や戦略立案に対して必要な支援をしています。加えて、AIとデータにより、グループ全体に蓄積された強み（知見・商品・サービス等）を横断的に活用し、お客様に最適な形で届けるための基盤の構築も、現在進めています（[AI戦略](#)）。当社グループには世界各地の事業を通じて培った多様な強みがありますが、それらの価値を会社や地域を超えて十分に活用することは容易ではありません。AIは、その壁を乗り越え、全体の強みをつなぎ合わせることで、お客様ごとに最適なソリューションを迅速に提供することを可能にします。AIを通じてグループ総合力を最大限に引き出し、お客様への提供価値をさらに高めていきます。

一方で、AIの進化や活用拡大には新たなリスクも伴います。リスクを適切に管理しなければ、AIは競争力を生むどころかむしろ信頼を損ねる要因にもなりかねません。そのため当社では、

AIリスクを経営上の重要課題と位置づけ経営レベルで継続的に議論を行い、必要な対策を迅速に実行しています。最近の事例では、Claude Mythosがサイバー攻撃に悪用され得るリスクを認識した段階で、Chief Information Security Officer（CISO）をリーダーとするタスクフォースを直ちに立ち上げました。そしてグループ各社への対策支援のほか、金融庁や損保協会とも連携し必要な対応を進めています。

また、AIは変化のスピードが極めて速く、高度な専門性を要します。そのため、自社の知見だけでコントロールしていくことは容易ではありません。当社は、AI分野をリードする外部パートナーとの連携を通じて、最先端の技術や知見を積極的に取り込みながら、AI活用のスピードと実効性を高めています。

しかし、AI時代において競争優位を決定づけるのは、最先端の技術そのものではありません。重要なのは、その技術をアンダーライティングや事故対応、営業・サービスといったオペレーションに深く組み込み、お客様に届ける価値に転換する実行力です。過去の成功体験や既存の常識にとらわれることなく、挑戦と改善を積み重ねながら、AIで当社の競争優位を進化させていく。そして、それを通じてAspiration 2035の実現に貢献していく。その先に、AI時代においてもお客様や社会から最も信頼され、選ばれる保険グループの姿があると確信しています。

AIとデータで引き出すグループ総合力

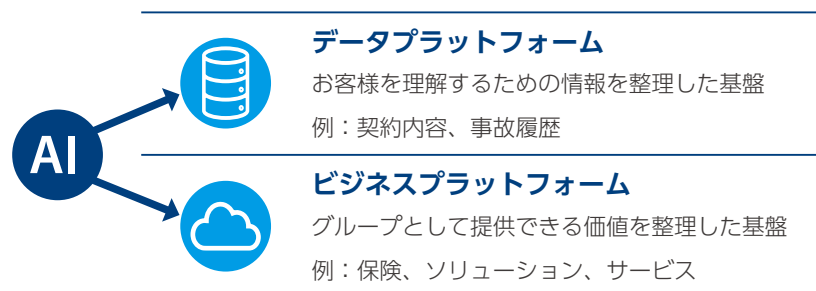
グループの多様な商品・サービス、知見をつなぎ合わせ、お客様への価値提供を最大化

当社はこれまで、各事業の特性に応じてAIを活用し、アンダーライティングや事故対応、顧客接点などの強みを磨くことで、それぞれの市場でお客様から選ばれる力を高めてきました。一方で、お客様の課題が更に複雑化する中では、ひとつの会社の商品・サービスや知見だけでは、お客様が求める価値を十分に提供することが難しくなっています。だからこそ、今後は会社や地域の垣根を越えて、グループがもつ多様な商品・サービスや知見を活かし、お客様の課題により適した支援を届けることが一層重要になります。当社は、その実現に向けて、AIとデータを活用した仕組みの構築を進めています。

当社グループには、世界各地の事業を通じて培った多様な強みがあります。例えば国内保険事業がリテール分野で磨き上げてきた事故対応のノウハウや、北米のSpecialty保険で蓄積したアンダーライティングの専門性、ID&Eが有する防災・減災、復旧に関する知見などです。既に各社の連携による価値提供は進んでいますが、事業領域が広がり、商品やサービスが多様になるほど、お客様と接する社員が、グループ内に存在する最適な支援策を迅速に選択し、届けることは容易ではありません。優れた商品やサービスがあっても、それがお客様の課題と結び付かなければ、十分な価値にはなりません。

この壁を越える鍵が、AIと二つのプラットフォームです。ひとつは、契約内容や事故履歴をはじめとする情報を、お客様の状況やニーズをより深く理解するために整理した「データプラットフォーム」です。もうひとつは、グループ各社の商品・サービスや専門知見を、AIが検索・活用しやすい形で整理する「ビジネスプラットフォーム」です。「お客様を知る基盤」と「提供できる価値を知る基盤」

▶グループ総合力を引き出す二つのプラットフォーム



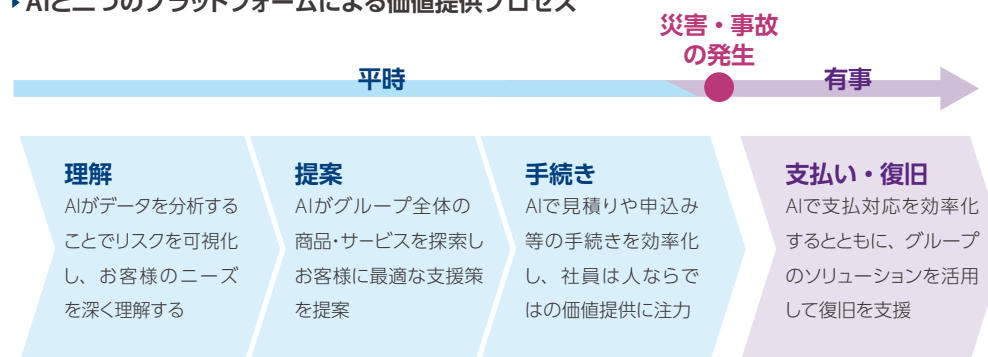
をAIでつなぐことで、お客様の課題に適した商品やサービスを社員に提示し、グループの強みをより迅速かつ確実に届ける仕組みを構築していきます。

その一例が、国内コールセンターの高度化です。従来は、保険種目や問い合わせ内容に応じて、お客様自身が窓口を選ぶ必要があり、複数の用件を一度の電話で完結できない場合もありました。国内の生損保領域をカバーする二つのプラットフォームとAIを活用することで、生保・損保をまたぐ問い合わせや、契約内容の変更と事故対応のように性質の異なる相談にも、ひとつの窓口で切れ目なく対応できる体制をめざします。

同じ発想とアプローチを、顧客理解、提案、手続き、支払い・復旧といった一連のプロセスへ広げ、あらゆる顧客接点で提供価値を高めていきます。社員がお客様の状況をより早く深く理解し、個社の枠を超え、グループとして持つ選択肢の中から適切な商品・サービスを届ける。手続きや事務処理を効率化し、お客様との対話や潜在的なニーズの把握など、人にしか生み出せない価値に、より多くの時間を振り向ける。有事には、保険金のお支払いにとどまらず、復旧まで見据えた支援を迅速に提供する。その実現を、AIとデータが支えます。

競争優位を生み出すのは、AI技術そのものではなく、AIにつなぐ商品・サービス・知見の厚みと、それらをお客様に届く価値へ転換する力です。国内外で培ったグループの強みをAIとデータで引き出し、それをお客様への価値提供に存分に発揮することで、AI時代においても選ばれ続けるグループをめざします。

▶AIと二つのプラットフォームによる価値提供プロセス



CFOメッセージ

規律ある資本政策を通じて、世界トップクラスのEPS Growthを支え続けるとともに、ROEをグローバルピア水準に引き上げ、Aspiration 2035の実現につなげます



常務執行役員
グループ資本政策総括 (CFO)
遠藤 良成

CFOに就任して以来、私は、グループの資本をどの領域に、いつ、どれだけ投じるかという問いに向き合ってきました。その中で重視しているのは、資本を「眠らせない」ことです。資本は有事への備えであると同時に、お客様や社会への価値提供と、その結果としての利益成長を生み出す経営資源です。だからこそ、健全性を確保しながら成長領域へ規律をもって配分し、資本を有効に活用していくことがCFOの役割だと考えています。

当社はこれまで、「保険引受」と「資産運用」による利益成長に、規律ある資本政策を組み合わせ、世界トップクラスのEPS Growthを実現し、ROEも着実に高めてきました。その背景にあるのは、内部成長やポートフォリオ見直しを通じて資本を創出し、事業投資や株主還元へ振り向ける資本循環です。

当社グループの現状のROEはグローバルピア対比で改善余地が大きくあります。そうした中、好調な業績や政策株式の売却

を背景に資本余力も積み上がっており、資本市場から「その余力をいつ、どのように使うのか」という問いが数多く寄せられています。

私自身、その問いを強く意識しています。しかし、強みを活かさない領域への事業投資や高値掴みのM&Aは、中長期の利益成長やROE向上を損ないかねません。だからこそ、取るべきリスクと抑制すべきリスクを見極める規律が重要です。

その判断を支える基盤が、当社が磨いてきたERM経営です(リスクベース経営 (ERM))。事業環境の複雑性と変化のスピードが一段と増す中、事業ごとのリスク・リターンを的確にとらえ、資本を機動的に配分する力を高めていく。この資本循環の進化こそが、持続的な利益成長と資本効率の向上を支えます。

この進化を後押しする取組みのひとつが、強固な資本力をもつパークシャー・ハサウェイ社との提携です。長期安定的な再保険で自然災害などのボラティリティをコントロールし、有事に備える資本を抑えることで、成長領域に厚く配分できます。また、同社との協働は、大型M&Aを含む成長投資の選択肢を拡げ、資本政策の柔軟性を高めます。

CFOとして、これらの取組みの先頭に立ちます。資本市場との対話を通じ皆様の期待や意見を経営に反映しながら、収益力と資本効率を更に高め、Aspiration 2035で掲げる修正純利益1.7兆円以上、修正ROE17%以上の実現につなげていきます。

▶ 当社の資本循環サイクル



資本政策

世界トップクラスのEPS Growthを支える「内部成長」と「事業ポートフォリオの見直し・事業投資」

内部成長

当社が重視するのは、単なる資本圧縮（縮小均衡）ではなく、事業そのものの利益成長を通じたROE向上（拡大均衡）です。実際、当社はこれまで、保険引受と資産運用の両面での安定的な利益成長を重ね、ボラティリティを抑えながら、グローバルピアと遜色のない、むしろそれを上回るEPS Growthを実現してきました。現中計（FY24-FY26）では、JGAAPベースでEPS Growth CAGR+8%以上を掲げていますが、足元ではこれを上回る+12%の成長を見込んでいます。

その原動力が、各市場の特性に応じて競争優位を発揮する、分散の効いた事業ポートフォリオです。日本では強固な販売基盤と高度なアンダーライティング力を背景に安定的に収益を創出し北米ではスペシャルティ領域の専門性と規律ある引受を強みに、世界最大の保険市場で優位に成長しています。さらに、ブラジルやアジアな

どの新興国では、市場成長の取り込みに加え、データ活用・DXで収益性を高め、ソリューション事業では保険にとどまらない安心・安全の価値提供領域を拡張しています。こうした特性の異なる複数の成長ドライバーが、持続的で高い利益成長を可能にしています。

事業ポートフォリオの見直し・事業投資

世界トップクラスのEPS Growthを持続するためには、内部成長に加え、事業ポートフォリオを不断に見直し、資本をより高い成長とリターンが見込める領域へ振り向けることが不可欠です。当社は、各事業の将来性、リスク対比リターン、グループ全体の分散効果、そして東京海上がベストオーナーたり得るかをフォワードルッキングに見極め、In（買収・新設）・Out（売却・ランオフ）戦略を実行しています。

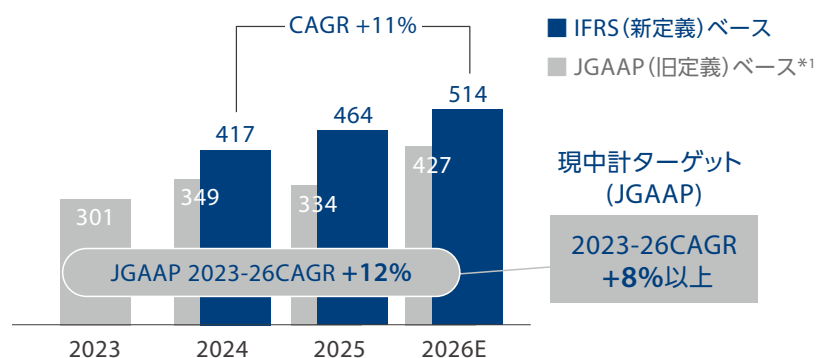
Inの領域では、カルチャーフィットがあり、十分なROIが見込める案件に規律をもって資本を投じます。大型M&Aについては、買

収候補先のバリュエーションが依然として高水準にあり、忍耐強く機会を見極める必要がありますが、中小型のボルトオンM&Aでは、既存事業の競争優位の強化につながる良質な機会が増加しています。直近でも、PHLYによるIgneiteの買収や、TMHCCによるAgrihedgeの買収など、既存の強みを拡張する投資を進めました。また、国としての成長を見込むカナダでは、2022年に現地法人を設立（グリーンフィールド投資）し、開業4年で黒字化しました。

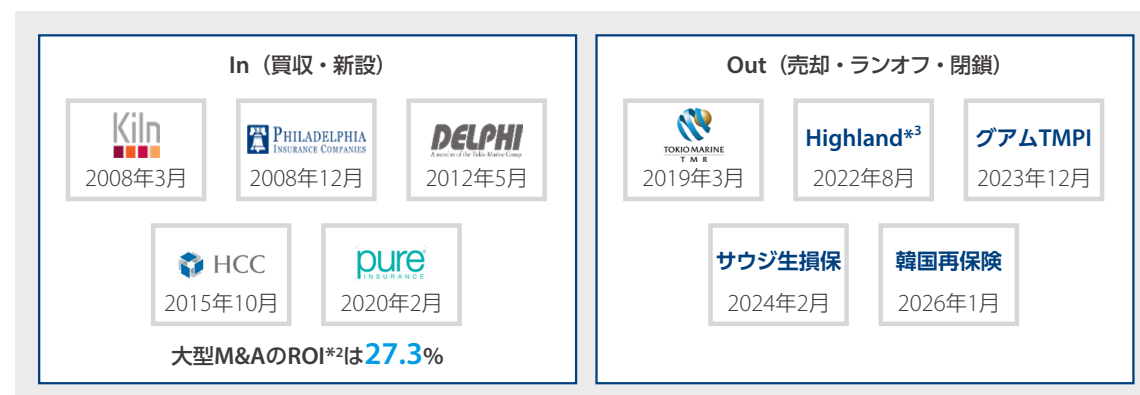
一方、Outの領域では、将来の成長性や当社の強みを活かした価値向上が見込みにくい事業について、売却・ランオフも含めて見直しています。直近では、サウジアラビア現地法人の売却に加え、韓国再保険事業では保有契約の包括移転を完了し、事業を閉鎖しました。こうした取り組みを通じて資本を創出し、次の成長投資に向けた余力を高めています。

このように、内部成長とIn/Out戦略の両輪で事業ポートフォリオを磨き続けることで、世界トップクラスのEPS Growthを支えています。

▶修正EPS（円）



▶In（買収・新設）・Out（売却・ランオフ）戦略



*1: 政策株式売却益を除き、自然災害や北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除したベース

*3: TMK傘下のTokio Marine Highlandグループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

*2: ROIの分子はIFRSベース修正純利益の2026年予想の単純合算。分母は買収金額の単純合算を用いて計算

ROEのグローバルピア水準への引き上げ

当社がEPS Growthと並んで市場にコミットしている重要なKPIが、「グローバルピア水準へのROEの引き上げ」です。2025年度末時点の当社ROEはIFRSベースで12.9%と、日本の金融セクターではトップクラスの水準にありますが、グローバルピアとの比較では、引き続き距離があると認識しています。

前ページでご説明した通り、ROE向上の土台は、Organic Growthを軸とした世界トップクラスのEPS Growthです（下図①）。これは、当社がこれまで一貫して磨いてきた強みであり、今後もROE向上の最も重要なドライバーであり続けますが、グローバルピア各社も共通して実現をめざしているものだと言え

ます。したがって、グローバルピアとのROEギャップを埋めるためには、利益成長に加えて、ROEを引き上げる当社独自のドライバーを着実に実行していくことが重要です。

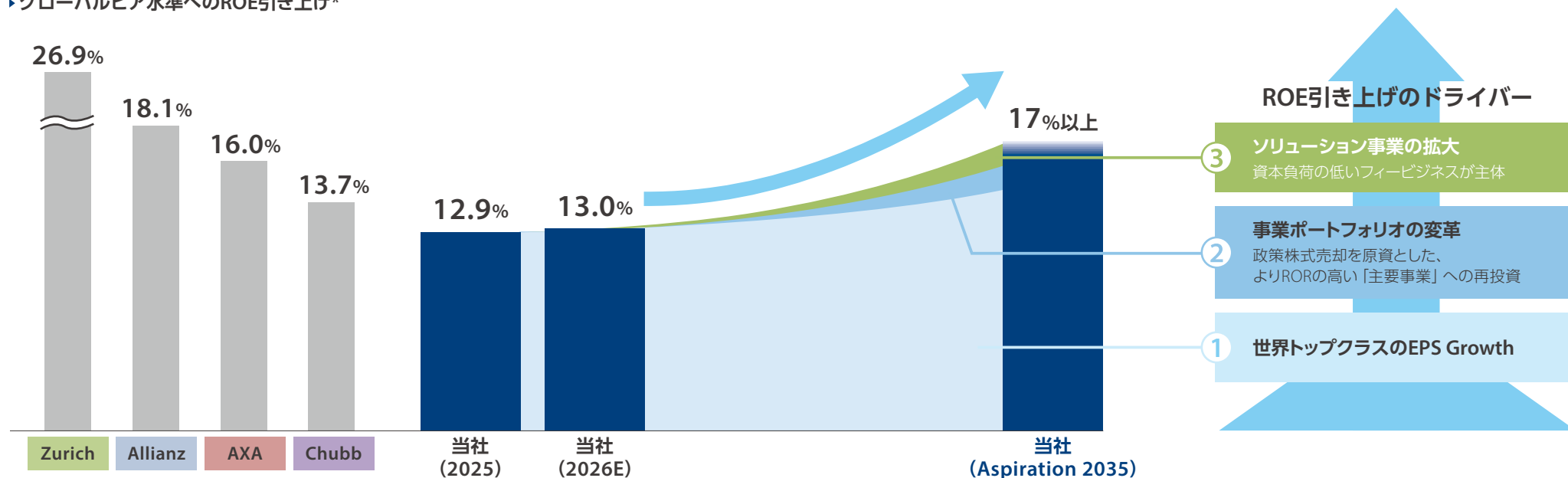
具体的には、大きく二つあります。第一に、政策株式削減を通じた「事業ポートフォリオの変革」です（下図②）。これまで政策株式の保有に要していた約0.6兆円のリスク量を解放し、より高いRORが見込める「主要事業」へ振り向けることで、グループ全体の資本効率を高めていきます。これはグローバルピアにはないROE向上策です。

第二に、「ソリューション事業」の拡大です（下図③）。防災・

減災リスクコンサルティング、事故後の早期復旧支援など、保険にとどまらない価値提供（フィービジネス）を拡大することで、資本負荷の相対的に低い収益源を育てていきます。当社にとって「ソリューション事業」はこれから本格的に拡大する領域であり、これもまた、ROE向上に向けた当社ならではの伸びしろです。

こうしたドライバーを最大限活用することにより、当社は「グローバルピア水準へのROEの引き上げ」を実現していきます。

▶ グローバルピア水準へのROE引き上げ*1



*1: 当社ROEは新定義（IFRS）ベースの修正ROE。ピアは各社がKPIとして開示しているROEの2025実績（出典）各社開示資料

政策株式削減の進捗と事業ポートフォリオの変革

前ページでご説明したROE引き上げのドライバーのうち、「事業ポートフォリオの変革」の前提となるのが、政策株式削減の着実な実行です。この取組みは、資本市場から求められる政策株式の削減に応えるだけでなく、当社自身のリスクポートフォリオを最適化し、資本効率を高めていくための重要な取組みです。

当社は、政策株式を「2029年度末までにゼロとする」方針を掲げ、そのマイルストーンとして「現中計の3年間で半減させる」ことを宣言しています。その中で、2024年度に続いて2025年度も年初計画を上回る売却を実行しており、2026年度の売却予定額まで織り込むと、現中計で掲げた半減目標を上回る水準まで削減が進む見通しです。

一方で、IFRS導入後の修正ROEでは、グローバルピアとの比較可能性を高めるため、分子から政策株式売却益を含むキャピ

タル損益を、分母から含み損益をそれぞれ控除します。これにより、政策株式売却に伴う利益は、修正ROEの分子には反映されない一方、資本として分母に蓄積されます。また、売却により創出した資本・資金を事業投資に振り向けても、利益成長として顕在化するまでには時間を要します。そのため、政策株式の削減は短期的にはROEの引き下げ要因となります。それでも当社が削減を進めるのは、政策株式に固定化されていた資本を、より高いRORが見込める主要事業へ再配分することが、中長期的なROE向上に不可欠だと考えているからです。

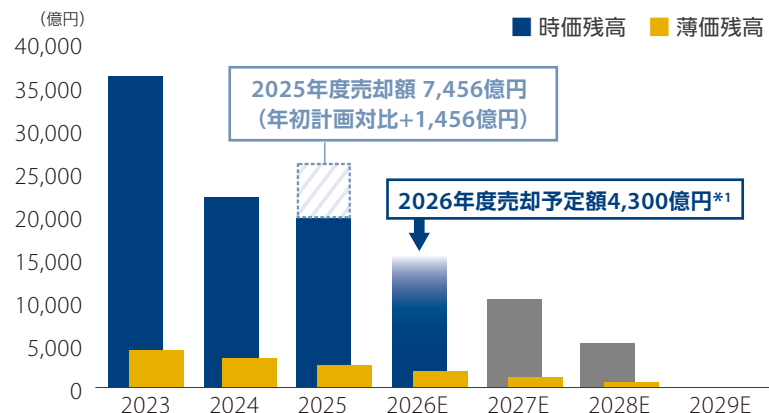
この効果は、ROEをRORとESRに分解するとより明確になります。ROEを高めるには、ESRを適切な水準に保ちながら、リスク対比リターンであるRORを引き上げることが重要です。政策株式に係るRORは約4.9%と、主要事業の約39.0%と比べて低

く、グループ全体のRORを押し下げる要因となっています。したがって、政策株式削減によって解放されるリスク量を、より高いRORが見込める主要事業へ振り向けることが、中長期的なROE向上につながります。

政策株式ゼロ化により解放されるリスク量は約0.6兆円（全リスク量の約21%^{*4}）と大きく、グローバルピアにはない当社のROE改善余地です。このリスク量を、国内・海外保険事業における選択的なリスクテイク、資産運用の高度化、ソリューション事業の拡大などへ振り向けていきます。

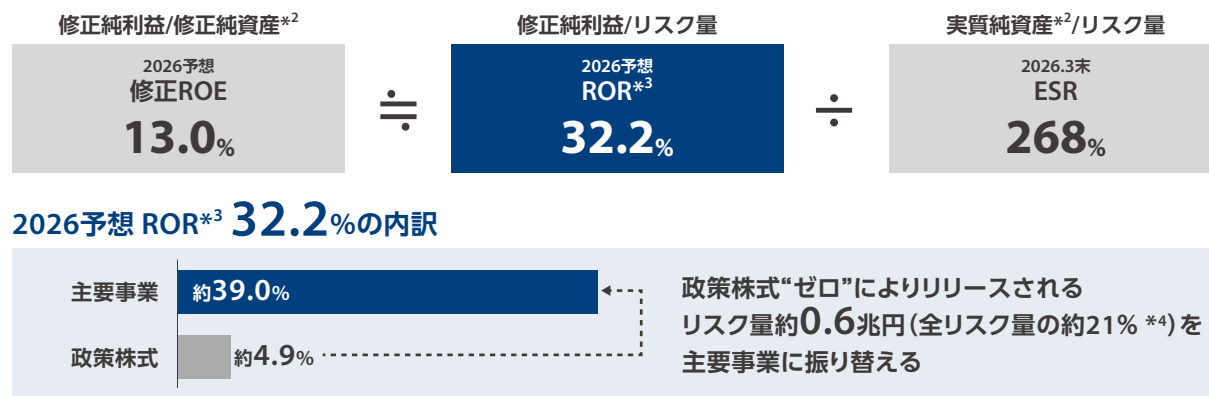
そして、こうした資本とリスクの入替を通じて、事業ポートフォリオをより高い収益性と資本効率を備えた形へ進化させ、中長期的なROE向上を実現していきます。

▶ 政策株式の売却状況



^{*1}: 26.3末の時価ベース ^{*2}: 修正純資産は、IFRS財務会計純資産から含み損益（AOCI）等を控除した平残であるのに対し、実質純資産は資産・負債を時価評価した経済価値ベースの期末残高であるなど、定義が異なるため、等式の左右で数値は一致しない ^{*3}: 分散後、税後 ^{*4}: 26.3末時点

▶ RORの高い事業への再投資（事業ポートフォリオの変革）



IFRS/ICS導入後の株主還元

EPS Growthと整合的なDPS Growth

当社の株主還元の基本は、引き続きDPS(1株当たり配当)です。IFRS導入後も、「利益成長に応じてDPSを持続的に高めていく」という方針は変わりません。従来は配当原資として「修正純利益の5年平均」を用いてきましたが、IFRS導入後は、政策株式売却益を含むキャピタル損益が除かれ、単年度の利益ボラティリティが抑制される見込みであることを踏まえ、「IFRS修正純利益の3年平均」を配当原資とします。その上で、配当性向は50%を原則とします。

2026年度は、新たな配当方針を適用する初年度であると同時に、従来定義から新定義へ移行する端境期でもあります。そのため、IFRS修正純利益の3年平均をベースとしつつ、これまでの連続性も重視し、従来の配当方針に基づく増配水準を踏

まえて、DPSは前年度比「+27円」、15期連続の増配となる「245円」としました。これはDPS Growthで「+約12%」に相当します。

引き続き本業における利益成長を通じて配当原資を持続的に拡大させ、世界トップクラスのEPS Growthと整合的なDPS Growthを実現していきます。

機動的な自己株式取得

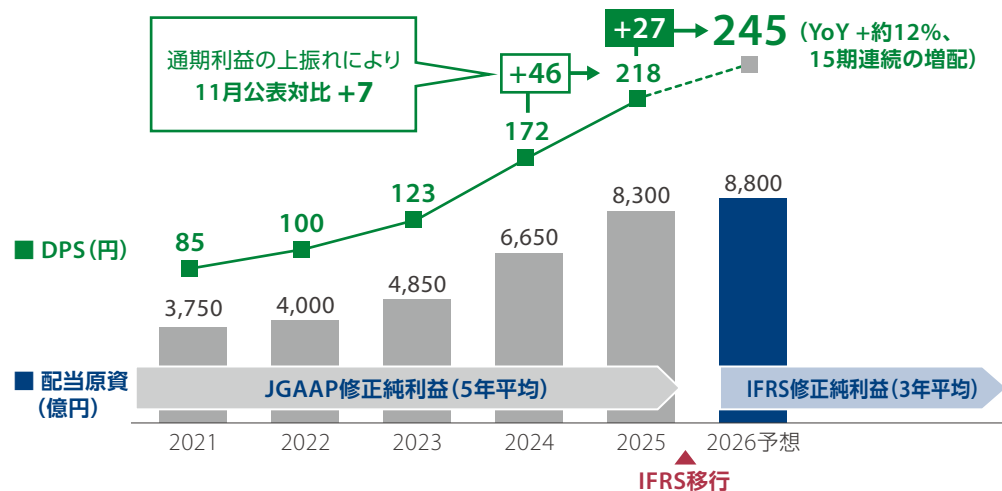
配当を株主還元の基本とする一方、自己株式取得は資本水準を適切に調整するための手段として位置づけています。2026年度の自己株式取得は、年間4,000億円を実施することといたしましたが、これは、ESRが268%と引き続き充実した水準にあること、パークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携による資本政策の柔軟性向上の効果、今後の成長投資に要する資本な

どを総合的に考慮したものです。

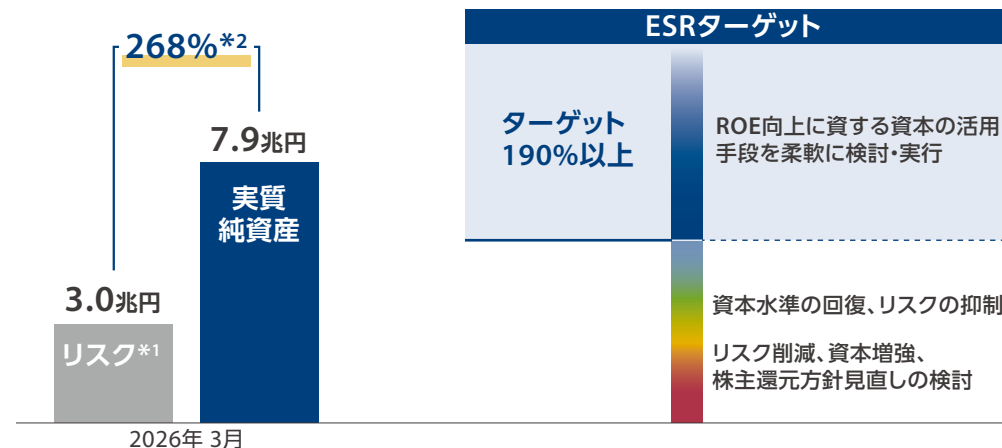
なお、パークシャー・ハサウェイ社への第三者割当に伴う希薄化影響を相殺する自己株式取得(2,874億円、2026年3月23日公表)は、前述の4,000億円には含んでおりません。公表日以降の株価上昇に伴い、希薄化影響を相殺するためには追加的な自己株式取得が必要となる見込みですが、当該追加分は2026年度下期の株主還元の中で考慮いたします。

2027年度以降の自己株式取得については、次期中期経営計画における事業戦略・資本戦略と一体で検討し、2027年5月にお示しします。2026年度の取得額を来年度以降の前提とするものではありませんが、成長投資を優先し、投資機会が十分でない場合には自己株式取得を通じて資本水準を調整するという考え方は変わりません。

▶ DPS (1株当たり配当) 成長



▶ エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の状況



リスクベース経営（ERM）

事業環境が複雑化する中で、企業価値を持続的に高めていくためには、どのリスクを取り、どのリスクを抑制・回避すべきかを見極め、規律をもって資本配分することが重要です。その判断を支えるのが、当社のリスクベース経営（ERM^{*1}）です。当社は、「リスク」「資本」「利益」の関係を常に意識し、リスクに対して十分な資本水準を確保しつつ、高い収益性を追求することで、企業価値の持続的な拡大を図っています。

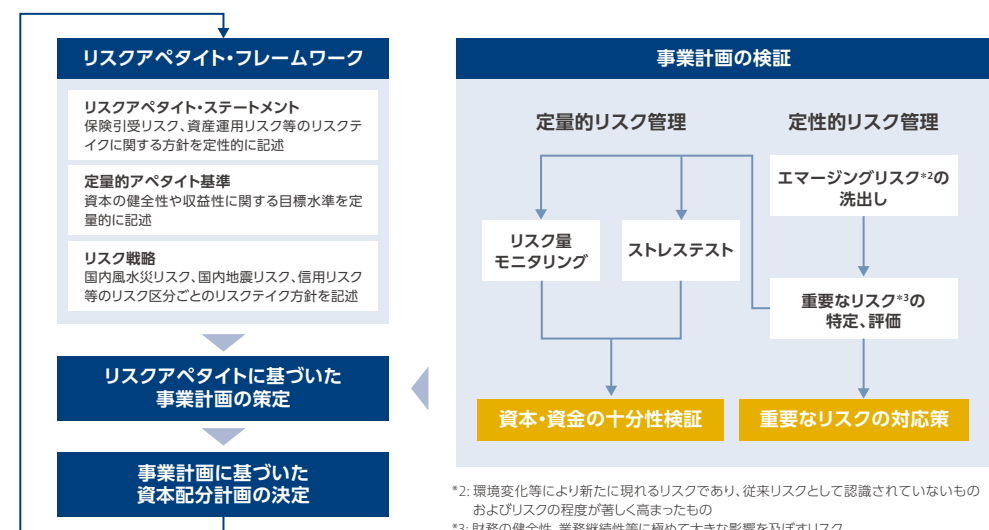
^{*1}: Enterprise Risk Management

東京海上グループのERM態勢と、その強化に向けた取組み

当社を取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化を受けて、一層多様化・複雑化しています。不透明感が強く、変化の激しい政治・経済・社会情勢のもとでは、新たなリスクの発現やその予兆をフォワードルッキングにとらえるとともに、環境変化に伴う成長機会も踏まえ、取るべきリスクと抑制・回避すべきリスクを見極めることが不可欠です。

そのため当社では、従来認識されていなかったリスクも含め、定性・定量の両面から網羅的に把握する態勢を整えています。加えて、サイバーリスクなど定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の高度化や、再保険スキームの見直しを含む自然災害リスク管理の強化など、ERM態勢の一層の強化に取り組んでいます。

▶ ERMサイクル



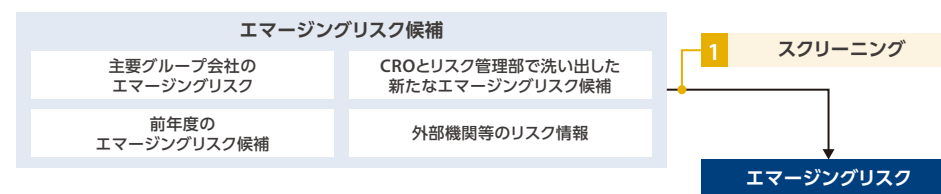
定性的リスク管理

定性的リスク管理では、環境変化により新たに現れる「エマージングリスク」を含め、グループを取り巻くリスクを網羅的に把握し、経営に報告する態勢としています。把握したリスクについては、経済的損失額や発生頻度に加え、業務継続性やレピュテーションへの影響も踏まえて総合的に評価し、グループ全体またはグループ会社の財務健全性や業務継続性に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。特定した重要なリスクについては、定量的リスク管理プロセスによりリスク発現時の資本の十分性を検証するとともに、リスク発現前の制御策および発現後の対応策を策定し、PDCA管理を行っています。

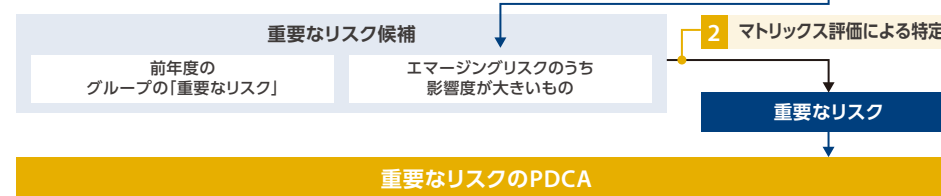
近年では、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展により、サイバーリスクや情報管理リスクなどの発現形態は複雑化し、その影響範囲も広がっています。当社では、こうした新たに顕在化・変容するリスクについても、発生可能性や事業への影響度を継続的に評価し、予兆の把握、影響分析、対応策の見直しを通じて、ERM態勢の不断の高度化につなげています。

▶ エマージングリスクの洗出しと重要なリスクの特定プロセス

エマージングリスク^{*2}



重要なリスク^{*3}



▶ エマージングリスクの例 ※詳細は、2026年3月期有価証券報告書 (P.27) を参照

エマージングリスク	対応例
① 脱炭素・自然共生社会への不適切な対応 (気候・自然関連移行リスク)	石炭関連企業への保険引受厳格化など
② 地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失 (気候・自然関連物理的リスク)	自然資本・生物多様性に関する分析・開示
③ ビジネスパートナーリスク	「責任ある調達のためのガイドライン」の周知・協力依頼
④ 事業ポートフォリオの拡大・変遷に伴う経営管理リスク	新領域でのガバナンス・内部統制態勢の段階的整備・構築
⑤ グローバルな人権尊重対応の遅れ	「人権リスクマップ」の作成・更新

▶ 2026年度の重要なリスクの一覧 ※詳細は、2026年3月期有価証券報告書 (P.25、26) を参照

重要なリスク	対応例
① 経済・金融危機	- 地政学リスク等の影響調査 - ストレステスト・信用リスク管理の実施
② 巨大地震	
③ 巨大風水災・セカンドリーベリル (含む気候関連物理的リスク)	- リスク評価、リスク管理の実施 - ストレステストによる資本十分性及資金流動性の確認 - 危機管理態勢・事業継続計画等の整備、訓練の実施 等
④ 火山噴火	
⑤ 新ウィルスのまん延	
⑥ インフレーション	インフレ影響の分析とリスクに見合った商品改定や引受けの実施
⑦ サイバーリスク	- リスクに見合った引受け、再保険手配 - サイバーセキュリティ態勢の整備
⑧ 法令・規制への抵触／コンダクトリスク	- 法令遵守体制のモニタリング、社会・規制動向に応じた対応の強化 - 従業員意識調査や好事例の共有等によるグループ全体の取組み改善
⑨ 重要情報の漏えい・不正取得	情報セキュリティ態勢強化と従業員教育の徹底
⑩ AI／データガバナンスの不足	グループ共通ルールとガバナンス基盤の整備推進
⑪ 地政学リスク	- 危機管理態勢と事業継続計画の整備、対応力の強化 - 外部知見を活用した適切な状況把握と将来予測
⑫ ビジネスモデル変革に伴うリスク	デジタル・AI活用に関する重点領域の選定と集中投資
⑬ 当社事業におけるディスラプション	産業の構造転換を見据えた中長期的な事業戦略の構築など
⑭ システム障害	グループ会社の管理態勢整備の支援など

定量的リスク管理

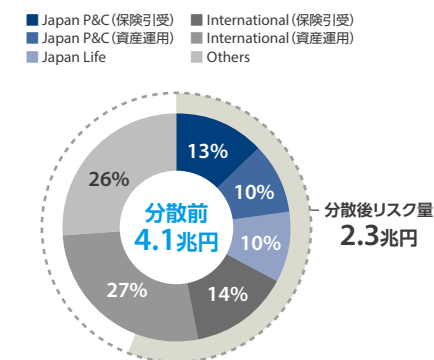
定量的リスク管理では、最新の知見に基づくリスクモデルによるリスク量の計測やストレステストを通じて、保有しているリスクに対して資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

2026年3月末より日本においてICSに基づく新たな資本規制が導入された^{*1}ことを踏まえ、当社はESRの定義を、当該資本規制との整合性およびグローバルピアとの比較可能性を重視したものへ変更しました。具体的には、リスクを99.5%バリュアットリスク、すなわち200年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額として定量評価し、資本をリスク量で除したESRにより財務健全性を確認しています。

新たなESRは、財務健全性指標として位置づけています。そのターゲットは、AA格相当の資本水準を維持するという従来の考え方に基づき、190%以上としています。2026年3月末時点のESRは268%であり、ターゲットを十分に上回る水準にあることを確認しています。

また、経済・金融危機、巨大地震、新型感染症のまん延などについては、経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオや、複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づき、資本十分性及び資金流動性に関するストレステストを実施しています。巨大風水災についても資金流動性に関するストレステストを実施しており、これらの検証を通じて、ストレス下においても財務健全性と事業継続性に問題がないことを確認しています。

▶ リスク^{*2}の構成比と分散効果



▶ ESRの感応度

	2026年3月末	268%
株価	+30%	267% (▲1pt)
	▲30%	270% (+2pt)
金利	+50bp	266% (▲2pt)
	▲50bp	269% (+1pt)
為替	円高10%	270% (+2pt)
	円安10%	267% (▲1pt)
信用スプレッド	▲50bp	284% (+16pt)
	+50bp	253% (▲15pt)

^{*1}: 連結ソルベンシー・マージン比率については、新制度導入初年度における経過措置の適用により、2026年10月末までに開示します。

^{*2}: リスク量は99.5%バリュアットリスク・税後で計算。政策株式のリスク量は除いている。

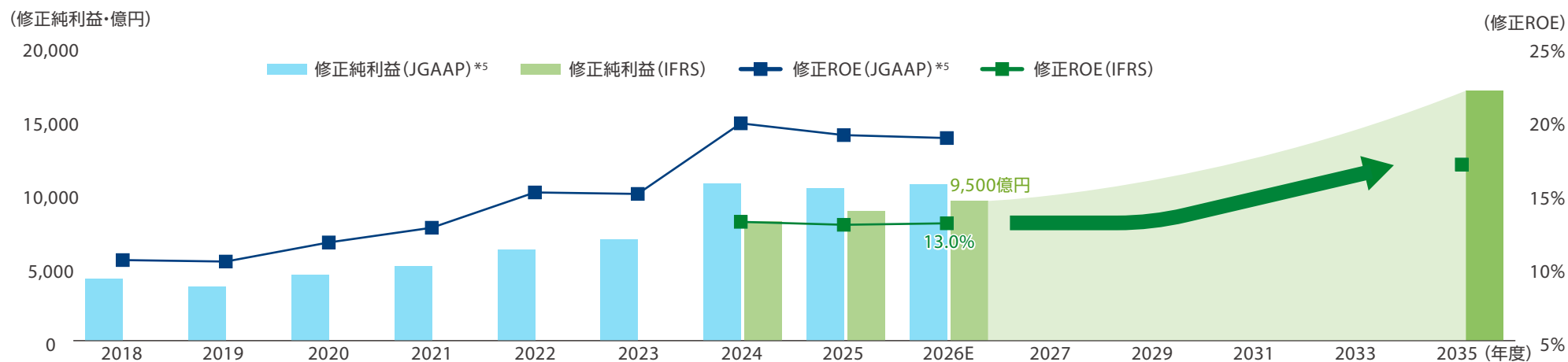
中期経営計画

中期経営計画を通じた成長の軌跡と、Aspiration 2035への展望

当社は、3年ごとの中期経営計画を通じ、環境変化をとらえながら戦略を進化させ、持続的な利益成長とROE向上を実現してきました。変わらぬ北極星であるパーパスと、足元3年間の具体的な戦略・施策である中期経営計画。その間をつなぐ道標として策定したのが、「Aspiration 2035」です。今後は、Aspiration 2035で描いたありたい姿からバックキャストしながら、環境変化を踏まえて各中期経営計画の戦略・施策を具体化し、着実に実行していきます。

	中期経営計画を通じた戦略の実行と成果			Aspiration 2035から描く今後の中期経営計画	
	前々中計 2018-2020年度	前中計 2021-2023年度	現中計 2024-2026年度	次期中計 2027-2029年度	Aspiration 2035
重点課題	- ポートフォリオの更なる分散 - 事業構造改革 - グループ一体経営の強化	- 新しいマーケット×新しいアプローチの開拓 - 保険本業の収益力強化 - 次の成長ステージに向けた事業投資 - 持続的成長に向けた事業ポートフォリオの最適化	- 価値提供領域の飛躍的な拡大 - ディストリビューションの多様化・複線化 - 生産性の徹底的な向上 - 内部統制/ガバナンスの強化・向上 - 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化	2027年5月 公表予定	修正純利益 1.7兆円以上 修正ROE 17%以上
主要KPIの達成状況	修正ROE 12.0%* 目標: 10%以上* 達成 修正純利益 4,311億円* 目標: 4,000~4,500億円* 達成 配当性向* 42% 目標: 35%以上 達成	修正ROE 15.0%* 目標: 12%程度 達成 修正純利益 CAGR +15%* 目標: CAGR +3~7% 達成 配当性向* 50% 目標: 50% 達成 自己株式取得 1,200億円 機動的に実施 達成	P44に 詳細を記載>>>		
積み残した課題	多様化する課題への対応力と保険本業の収益力の更なる強化、および一層のリスク分散の推進	収益源の領域拡大と、グループレベルでの更なるガバナンスの強化			

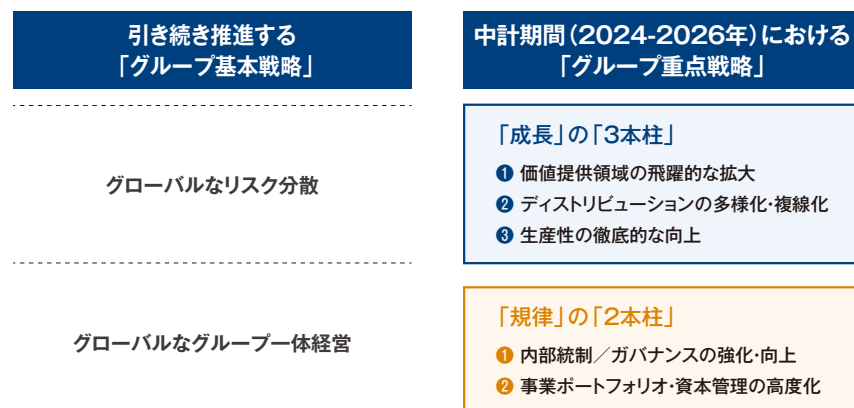
▶ 修正純利益とROEの推移



*1: 新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字 *2: 自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字 *3: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース
*4: 自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益（売却額が年初計画を超えた部分）、北米キャピタル等を控除 *5: Normalizedベース

現中期経営計画 2026 ～次の一步の力になる。～

2024年度にスタートした「中期経営計画2026」では、前中計からの課題である「収益源の領域拡大」と「グループレベルでの更なるガバナンス強化」を踏まえ、「グループ基本戦略」に加えて、「成長の3本柱」と「規律の2本柱」を掲げています。これらを着実に推進し、世界トップクラスのEPS Growthと、規律ある資本政策を通じたROE向上を追求しています。



現中計の進捗（グループ全体）

現中計2年目となる2025年度は、政策株式売却益を除くEPS Growthが+5.3%、修正ROEが11.7%となりました。最終年度となる2026年度は、Japan P&C事業の収益改善に加え、円安進行の影響もあり、EPS Growth+12.3%、修正ROE14.0%と、いずれも中計目標の達成を見込んでいます。

※JGAAPベース
※CAGRは、2023年度を基準に算出

	中期経営計画 24年5月公表	FY2026予想	FY2025実績*1
EPS Growth カッコ内は含む政策株式売却益	CAGR+8%以上 (+16%以上)	CAGR+12.3% (+18.3%)	CAGR+5.3% (+25.4%)
修正純利益成長 カッコ内は含む政策株式売却益	CAGR+7%以上 (+15%以上)	CAGR+9.8% (+15.6%)	CAGR+3.2% (+22.9%)
自己株式取得	1~2%	2%+	2%
修正ROE カッコ内は含む政策株式売却益	14%以上 (20%以上)	14.0% (18.8%)	11.7% (19.0%)

現中計の進捗と課題（事業別）

グループ全体の主要KPIは中計目標の達成を見込む一方、事業ごとの進捗には濃淡があります。

〈Japan P&C事業〉

レートアップをはじめとする収益改善策の進展により、目標達成を見込んでいます。一方、自動車保険を中心にロスコストの上昇が続いていることから、修理費単価や事故頻度の状況を注視し、必要な施策を機動的に講じていきます。

〈Japan Life事業〉

競争激化などにより、計画未達となる見込みです。成長軌道への転換に向け、グループの顧客基盤を活かしたコンサルティング販売を推進するとともに、2026年度中に商品・システム・人材育成の体制を整え、次の成長につなげていきます。

〈International事業〉

計画策定時の想定を上回るスプレッドのタイト化など、厳しい運用環境を主因に、為替影響を除くベースでは計画未達となる見込みです。一方、保険引受は、市場のソフト化が進む中でも、規律ある引受戦略と分散の効いたポートフォリオにより、計画を上回る成長を見込んでいます。今後も、好調な保険引受に加え、厳しい運用環境下でもマーケットを上回る利回り*4を確保する資産運用力を活かし、グローバルピアを上回る利益成長を実現していきます。

※JGAAPベース

※除く政策株式売却益のKPI

※CAGRは、2023年度を基準に算出

	中期経営計画 24年5月公表	FY2026予想	FY2025実績*1
修正純利益	CAGR+7%以上	CAGR+9.8%	CAGR+3.2%
事業別利益			
Japan P&C*2 (25%)	CAGR+5%以上	CAGR+7.6% 含む為替+21.2%	CAGR+4.2% 含む為替+12.1%
Japan Life*3 (4%)	CAGR+3%以上	CAGR+9.0%	CAGR+16.1%
International (69%)	CAGR+5%以上	CAGR+2.4% 含む為替+6.8%	CAGR+6.4% 含む為替+1.3%

*1: 自然災害を平年並みに補正し、北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除したベース

*2: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響 *3: Japan Life = AL

*4: 米国の損害保険会社（時価総額\$20B以上）の平均対比。2025年度のインカム利回りは、当社が5.3%、マーケットは4.2%（出典） S&P Capital IQ, Factset

CSUOメッセージ

事業を通じて社会課題の解決に取り組み、 持続的成長と未来世代につながる価値の好循環を創出していきます



常務取締役
グループサステナビリティ総括 (CSUO)
鍋嶋 美佳

未来世代につながる価値を、 事業を通じて生み出す

災害に強く安心して暮らせる社会、自然の恵みが守られる環境、誰もが自分らしく挑戦できる未来。持続可能な世界を次の世代に引き継ぐことは、私たちの責務であり、当社は「未来世代」を重要なステークホルダーとして位置づけています。

社会課題が複雑化し、サステナビリティをめぐる要請や議論が多様化するなかでも、当社が大切にしてきた考え方は変わりません。創業以来のパーパスである『お客様や社会の“いざ”をお守りする』を起点に、安心・安全を支え、社会のレジリエンス向上に貢献することは、当社の事業そのものです。サステナビリティは事業の成長、リスク管理、持続的な価値創造を支える重要な基盤です。

今年度に重点を置く3つのテーマ

私はCSUOとして、サステナビリティを引き続き経営の中核に位置づけ、今年度は次の3点に重点を置きます。

第一に、気候変動・自然資本・災害レジリエンスを一体とらえ、実効性のある取組みにつなげることです。これらの課題は相互に関連し、社会や経済に広範な影響を及ぼします。当社は、1999年から継続するマングローブ植林をはじめ、これまでさまざまな取組みを積み重ねてきましたが、その重要性を改めて認識し、事業活動を通じてリスクと機会の両面から対応を進めます。特に「災害に強い社会の実現」に向けては、事前の備えから被害軽減、復旧・再建まで、当社グループの強みを活かして取り組んでいきます。

第二に、保険引受、投融資、ソリューション提供という三つの機能を通じて、社会への提供価値を更に高めることです。当社は、保険引受による社会の持続的発展への貢献、投融資による災害レジリエンスの向上や気候変動対応、そしてソリューションの提供による具体的な備えや対策の支援など、多様な課題の解決に取り組んでいます。2024年度からは社会的価値の定量化に挑戦しており、その成果を事業運営に活かすことで、社会的価値と経済的価値の双方の拡大を図っていきます。

第三に、人的資本と人権尊重を、持続的な価値創造を支える経営基盤として強化することです。多様な人材が力を発揮し、挑戦と成長を続けられる環境は、当社の競争力の源泉です。人材育成や専門性の強化、成長機会の充実に加え、バリューチェーン全体を視野に入れた人権尊重、人権デューデリジェンス、救

済の仕組み強化を着実に進めます。

これまでの歩みと、これからの課題

当社は、気候・自然関連課題への対応の高度化、人的資本・人権尊重の強化を継続して進めており、主要な実績・KPIは、サステナビリティレポートおよびClimate & Natureレポート、Human Capitalレポートで開示しています。

一方で、グローバルに事業を展開する当社にとって、サステナビリティを画一的に進めることはできません。ビジネスモデルや地域ごとに異なる規制、社会要請を踏まえ、それぞれに即した対応が求められます。また、脱炭素社会への公正な移行やトレードオフ、サーキュラーエコノミーへの対応、バリューチェーンにおけるデータ整備など、課題は多岐にわたります。私はCSUOとして、ステークホルダーの皆様との対話を通じて優先順位を明確にし、取組みの実効性を高めていきます。

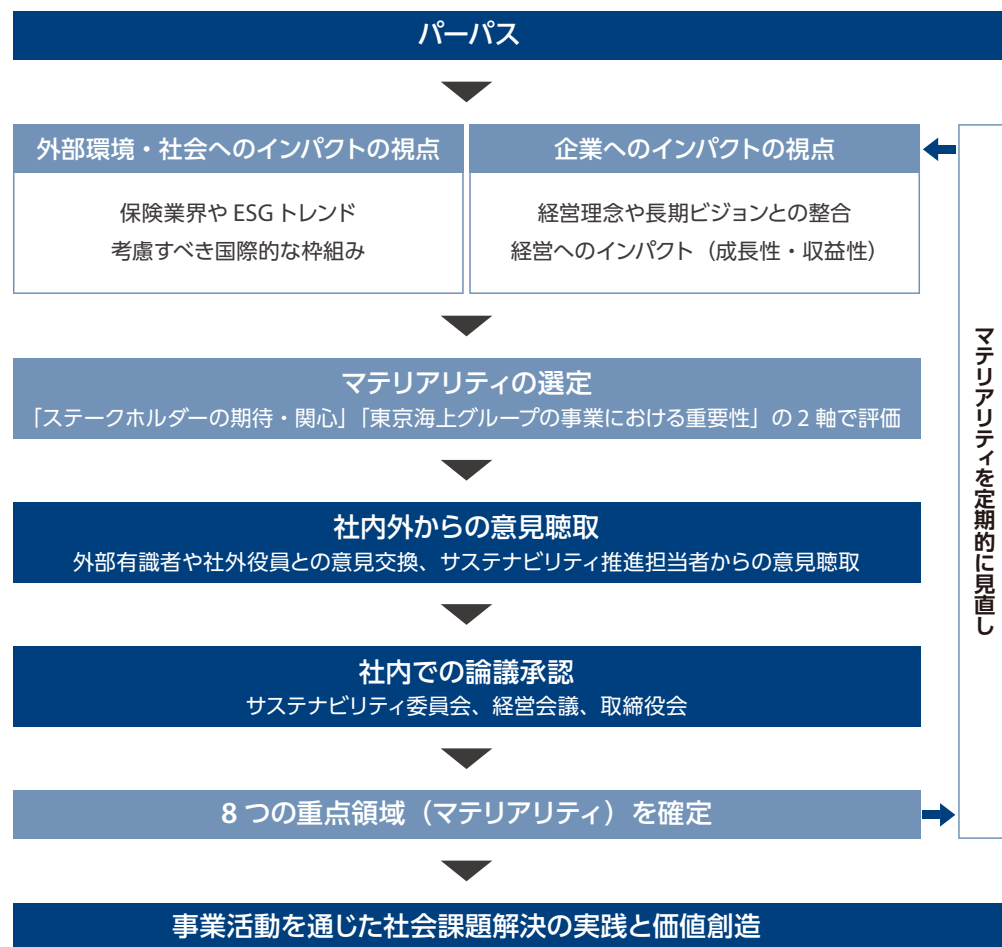
最後に —— 社会課題解決を、持続的な価値へ

未来世代につながる価値を創出し続けることは、当社の使命です。これからも「事業活動を通じた社会課題解決」を軸に、社会の持続可能性と当社の持続的な成長の好循環を生み出し、企業価値の向上につなげていきます。

8つの重点領域（マテリアリティ）の特定、定期的な見直し

当社は、パーパスを起点に取り組むべき「8つの重点領域（マテリアリティ）」を特定しています。この特定プロセスでは、まず外部環境・社会や企業へのインパクトの視点を考慮し、「ステークホルダーの期待・関心」と「東京海上グループの事業における重要性」の2軸で評価を行い、選定しています。その後、社内外の有識者などへのヒアリングやサステナビリティ委員会、取締役会の審議を経て、最終的にマテリアリティを確定します。また、サステナビリティの領域はESGトレンド

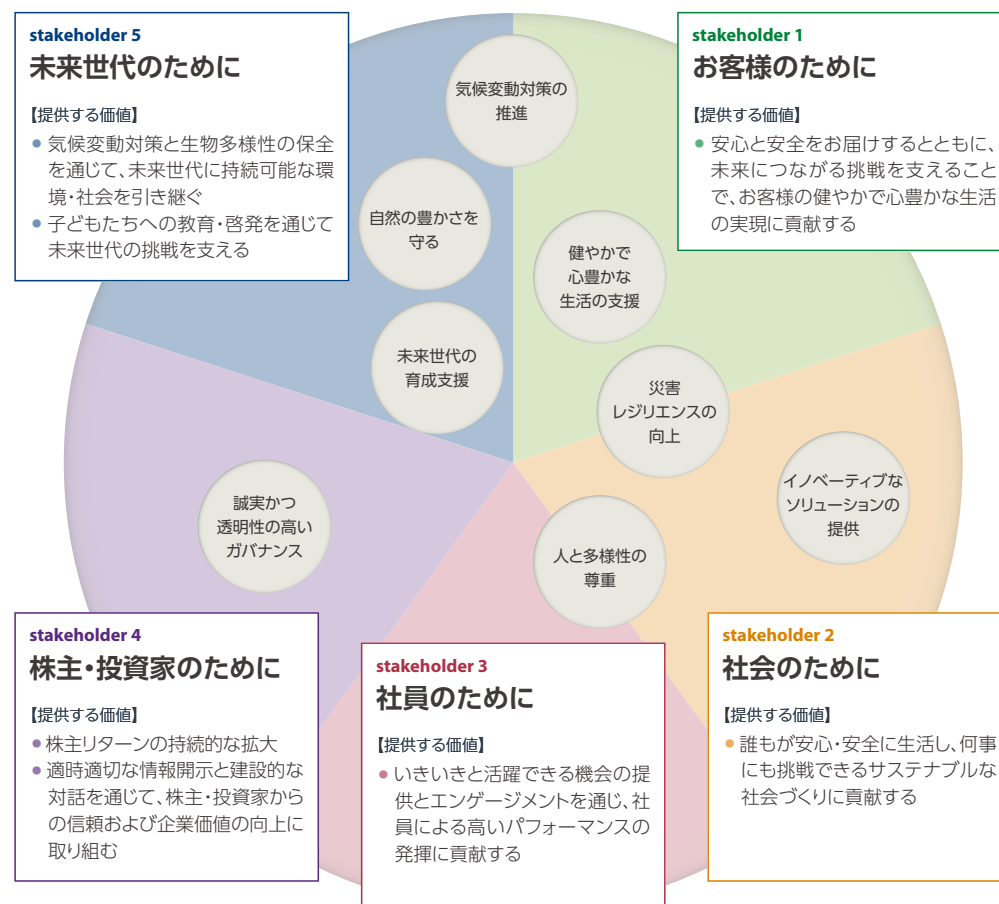
▶マテリアリティの特定、見直しプロセス



や考慮すべき国際的な枠組みなど、外部環境の変化が激しいことから毎年見直しの必要性を検討しています。

直近では、2024年にマテリアリティを改定しました。外部環境分析や中期経営計画との整合も踏まえて、「責任ある企業倫理」「ガバナンスの強化」「人的資本・人権対応」などを新たに盛り込み、表現についても一部見直しを行いました。

▶マテリアリティと各ステークホルダーとの関係



*: stakeholder2「社会」には取引先やバリューチェーンパートナーを含む。

8つの重点領域(マテリアリティ)の進捗状況

マテリアリティ	当社は何をするのか	主な指標・目標 (定性or定量)	2025年度実績
気候変動対策の推進	・取引先とのエンゲージメントを通じて、脱炭素を支援する保険・ソリューションの提供 ・当社オペレーションにおけるCO ₂ 排出抑制	・2030年度までに、GHG排出量の約9割を占める大口顧客200社のうち160社以上へ、脱炭素に向けた提案実施(東京海上日動) ・2030年度脱炭素関連保険料 ^{*1} 1,000億円(グループベース) ・2030年度自社温室効果ガス排出量60%削減(2015年度対比)	・保険引受先エンゲージメント(脱炭素に向けた提案実施社数): 130社 ・脱炭素関連保険料 ^{*1} : 555億円 ・自社温室効果ガス排出量 ^{*2} : 60%削減(2015年度対比)
自然の豊かさを守る	・マングローブ植林や海を守る活動 ・LEAPアプローチ ^{*3} による自然関連課題評価、課題解決に向けた商品・サービス提供 ・サステナビリティ・テーマ型投融資、インパクト投資	・マングローブ植林100年継続実施 ・自然関連課題の解決に向けた商品・サービスの提供	・マングローブ植林等による年間CO ₂ 固定量: 77,000トン ・「Green Gift」プロジェクト: 紙使用削減量3,256トン(東京海上日動) ・サステナビリティ・テーマ型投融資: 1,599億円(2025年度末残高)
災害レジリエンスの向上	・自然災害対応の高度化 ・防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの開発・提供 ・各自治体・企業等と連携したBCP策定支援	・大規模災害時に保険金を速やかにお支払いする商品・サービスの開発 ・多様な業界や企業と防災減災事業の共創 ・BCP策定支援の継続	・大規模自然災害対応実績 ^{*4} : 約1.6万件、約250億円(東京海上日動) ・大規模自然災害に関する保険金支払いへのお客様満足度 ^{*5} : 約92%(東京海上日動) ・レジリエンス向上に資する有償サービス ^{*6} の提供社数: 2,657社
健やかで心豊かな生活の支援	・健康経営支援サービスの更なる普及・促進 ・健康寿命の延伸に対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応(新たなヘルスケアサービスの開発・提供)	・健康経営支援の継続 ・健康関連情報と保険関連データを踏まえた新たなソリューションの開発・提供	・健康経営の支援企業数: 約1,700社(東京海上日動) ・健康経営優良法人への認定: 10回認定 ・健康・長寿社会を支える商品「あんしん夢終身」の発売(東京海上日動あんしん生命)
人と多様性の尊重	・人的資本経営の推進 ・多様性の推進とカルチャーの浸透 ・人権デューデリジェンスの推進	・経営人材の安定的・継続的な輩出、戦略整合的な人材ポートフォリオの構築 ・2027年度までに女性取締役・監査役比率(東京海上HD)を30% ・男性の育児休業取得率100%(当社および国内連結子会社)	・エンゲージメントスコア: 80% ・女性取締役・監査役比率(東京海上ホールディングス): 27.8% ・男性の育児休業取得率 ^{*8} : 86.7%
イノベティブなソリューションの提供	・デジタル・データ等を活用し保険・ソリューション事業(防災減災・モビリティ・脱炭素・ヘルスケア等)を拡大 ・デジタル化が進展するなかで増大するサイバーリスクへの対応	・中小企業を中心に防災減災やモビリティに関する保険商品・サービスの開発・提供 ・サイバーリスク保険や事前事後の最先端サービスの開発・提供	・ソリューション提供社数 ^{*9} : 5,282社(東京海上日動) ・スタートアップへの投資: 約70社(2026年5月末 公開ベース) ・テレマティクス・デバイスの提供実績: 約112万台 ^{*10}
未来世代の育成支援	・環境をテーマにした「みどりの授業」や防災をテーマにした「ぼうさい授業」、金融保険教育プログラムなどの提供を通じた児童・学生への教育支援 ・高校生へのジュニアインターンの提供などを通じた事業活動への参画支援	・みどりの授業の継続実施 ・ぼうさい授業の継続実施	・みどりの授業受講者数: 6万2千人(開始時期2005年、延べ人数) ・ぼうさい授業受講者数 ^{*11} : 13万2千人(開始時期2012年、延べ人数) ・南アフリカでの金融・保険教育参加者数約20万人 ^{*12} (2026年6月末累計)
誠実かつ透明性の高いガバナンス	・業務品質の向上・内部統制の強化 ・適時適切かつ透明性の高い情報開示	・内部統制／ガバナンス強化・向上を着実に実行 ・統合レポート、サステナビリティレポート等を通じた情報開示	・取締役会 社外取締役割合: 54%、監査役会 社外監査役割合: 60% ・グループ監査委員会 社外委員の割合: 50% ・気候変動・自然関連課題の取組みの包括的開示 Climate & Natureレポート発行

^{*1}: 洋上風力や太陽光など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商品の保険料

^{*2}: 2025年2月にグループ入りしたID&Eホールディングスは除く。なお、ID&Eホールディングスも単体で2030年度目標を掲げている(Scope 1および2を2023年6月期対比42%減)

^{*3}: TNFDにより策定された、自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチ。LEAPはLocate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)の頭文字の組み合わせ

^{*4}: 九州地方豪雨、台風15号、青森県東方沖地震など合計6件の大規模災害における、再保険を考慮しない元受ベースでの東京海上日動における保険金のお支払い件数とお支払い金額

^{*5}: 災害時の保険金支払いに関する自動車、および火災保険の加入者を対象とした直近のお客様アンケート結果を集計(2025年4月～2026年3月)

^{*6}: 事業継続力強化計画の策定支援やリスクマネジメント関連支援など、当社グループが日本国内で有償で提供しているソリューション

^{*7}: 「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

^{*8}: 育児・介護休業法に基づき、「当事業年度に男性労働者のうち育児休業等をした数(育児を目的とした休暇がある場合はその数値を含む)÷当事業年度に男性労働者のうち配偶者が出産した数」により算出

^{*9}: 1社で複数のソリューションを成約した場合、重複してカウントしている

^{*10}: ドライブエージェントパーソナル(DAP)提供件数(東京海上日動)とPHLYTRACテレマティクス・プログラム提供件数(PHLY)の合算値

^{*11}: 中国・ベトナムやインドネシアでの実施も含めたグローバルベースの実績

^{*12}: 南アフリカのHollard Insurance Groupは、2011年に基本的な財務管理スキルを教える金融・保険教育プログラム「StreetWise Finance」を開発し、南アフリカ農村部で無償提供している

脱炭素社会・自然共生社会への移行に向けた計画

移行計画

当社グループは、2050年ネットゼロ社会と自然共生社会の実現への貢献をめざしています。その実現に向け、各主要な取組みにおいて中間目標を含む移行計画を定めています。2026年度は計画の見直しを行い、2030年に脱炭素関連保険料1,000億円という目標を新たに掲げました。

今後も移行計画に沿って、保険だけではなく投融資やソリューションの提供、エンゲージメント、社会実装の推進などさまざまな実効性のある取組みを行い、2050年のネットゼロ社会および自然共生社会の実現に貢献してまいります。

		2026年	2030年	2050年	
Climate & Nature 領域における価値提供	移行を支える機能			ネットゼロ達成 (含む保険引受・投融資)	
	保険引受	●脱炭素関連保険料収入: 2025年度末 555億円 ●Tokio Marine GX (TMGX) を中心に、再生可能・クリーンエネルギーの普及に貢献する保険・リスクソリューションを幅広く提供	脱炭素関連保険料*1 450億円		脱炭素関連保険料 1,000億円 NEW
	投融資	●グリーンボンド、トランジションボンド、ブルーボンド等へのサステナビリティ・テーマ型投融資や、再生可能エネルギーファンド、森林ファンド等へのインパクト投資を実施	気候変動、自然資本等の分野での投融資継続等		
	ソリューション提供	●ID&Eホールディングスや東京海上ディーアールを中心に、お客様の脱炭素支援・ネイチャーポジティブ実現に資する気候・自然リスクのコンサルティングや建設エンジニアリング、ランドスケープデザインなどを提供	提供ソリューションのラインナップ拡充		
	エンゲージメント	●東京海上日動の大口顧客 200社 *2)に対し、脱炭素に関する深度ある対話を実施 ●脱炭素に資する提案ができているお客様数: 2025年度末時点で 130社 ●保険引受・投融資・ソリューションにおいて、自然資本に関する重要セクターとして「 資本財 *3)」「 一般消費財 *4)」「 社会基盤整備事業 *5)」を特定し、対話を実施	大口顧客200社と深度ある対話を行い、うち 160社 に脱炭素に資する提案実施		
	環境・社会リスクへの対応方針	●保険引受や投融資、ソリューション提供におけるネガティブスクリーニング 石炭火力発電、炭鉱開発（一般炭）、北極圏における石油・ガス開発、オイルサンド	対話を実施し、2030年までに脱炭素計画を有しない企業との取引停止		
実効性を高める基盤	社会実装の推進	●1999年から実施しているマングローブ植林を、「マングローブ価値創造100年宣言」に基づき継続実施 ●環境省の「30by30アライアンス」に参加し、自然共生サイトの認定に向けた取組みを実施: 「東京海上日動 未来への森(高知県安芸市・東山森林公園)」 「野底ウミショウブ群落(沖縄県石垣市)」	30by30目標に資する自然共生サイトの保全・創出・登録		
	自社オペレーション	●紙使用量の削減や社有車電動化、再生可能エネルギーの導入等を通じて環境負荷を低減	自社GHG排出量を 60%削減 *6) (2015年対比)		
				自然共生社会 実現への貢献	

*1: 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・蓄電池の延長保証等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険の総収入保険料 *2: プライム上場企業のうち東京海上日動の収入保険料上位150社、GHG排出量上位100社から選定 *3: 商社・流通業、産業機械、建設機械・大型トラック、航空貨物・物流サービス、航空宇宙・防衛等 *4: 自動車製造、自動車部品・装置、家庭用電気機器等 *5: ID&Eホールディングスが直接運営する電力事業、間接的に関与する公益工事、道路・鉄道、水力発電、農業等 *6: 2030年までに主要拠点(東京海上日動、あんしん生命、日新火災) 100%再生可能エネルギー使用、社有車電動化100%などの目標設定を含むグループ全体の目標

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を実現させていくためには、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。

CDIO メッセージ

成長戦略の実現に資するDE&I



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。

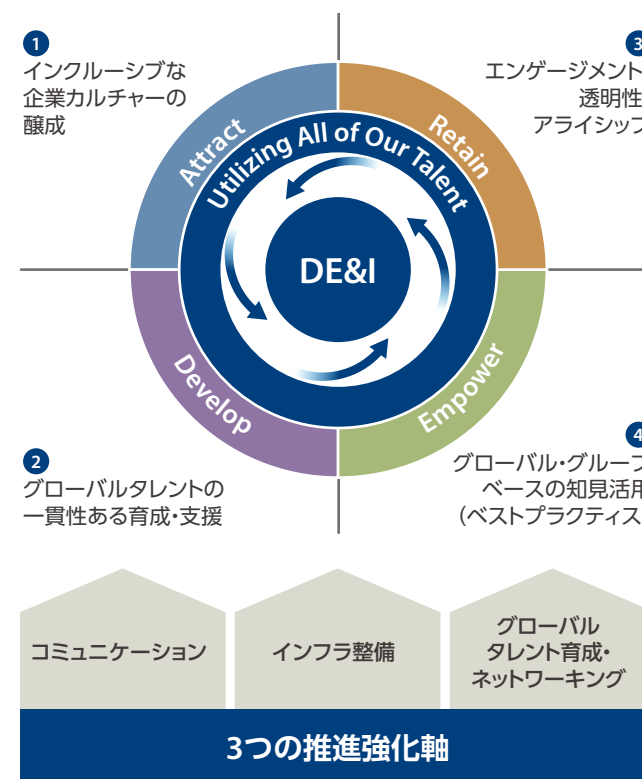
一方で、当社グループは、多様な人材が活躍できる環境を整えることが、グループの成長戦略を支え、社内外における新たな価値創造やイノベーションを生み出す原動力になると考えています。

私たちはこれまで、あらゆるグローバルタレント（社員）が持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。

DE&I取組み方針

「成長戦略の一丁目一番地」としてのDE&I推進の加速に向け、「Utilizing All of Our Talent」（あらゆる人材の活躍支援）を重点課題に設定。3つの推進強化軸に従った施策の実行によって、①インクルーシブな企業カルチャーの醸成、②グローバルタレントの一貫性ある育成・支援、③エンゲージメント・透明性・アライシップの強化、④グローバル・グループベースの知見活用（ベストプラクティス）の4つの価値を実現していきます。



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、「グループ体経営を支える“人材”」と「グループ体経営を支える“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)。

取締役一覧 List of Directors

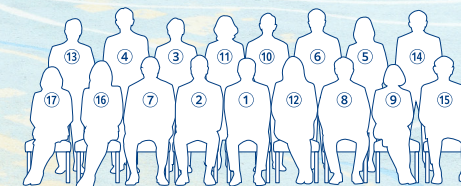


取締役

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------------|
| ① 取締役会長
小宮 暁 | ④ 専務取締役 (代表取締役)
森脇 陽一 | ⑦ 社外取締役
遠藤 信博 | ⑩ 社外取締役
Robert Alan Feldman |
| ② 取締役社長 (代表取締役)
小池 昌洋 | ⑤ 常務取締役
嶋嶋 美佳 | ⑧ 社外取締役
片野坂 真哉 | ⑪ 社外取締役
清水 順子 |
| ③ 取締役副社長 (代表取締役)
山本 吉一郎 | ⑥ 取締役
城田 宏明 | ⑨ 社外取締役
大園 恵美 | ⑫ 社外取締役
Saima Hasan |

取締役・監査等委員

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ⑬ 取締役・常勤監査等委員
原島 朗 | ⑯ 社外取締役・監査等委員
松山 遙 |
| ⑭ 取締役・常勤監査等委員
岡田 健司 | ⑰ 社外取締役・監査等委員
大槻 奈那 |
| ⑮ 社外取締役・監査等委員
進藤 孝生 | |



略歴等の詳細は、当社ホームページをご参照ください。
<https://www.tokiomarinehd.com/company/officers/>

Message from the Chairman

新たなガバナンス体制のもと、
成長戦略の更なる推進と
監督機能の高度化を通じて、
持続的な企業価値向上を実現します。

取締役会長
取締役会議長

小宮 暁

取締役会議長メッセージ

取締役会の役割と課題

昨今、社会課題は多様化・複雑化し、当社の事業領域も地域的・機能的に大きく広がっています。私は昨年より取締役会議長を務めておりますが、当社を取り巻く環境が大きく変化する中で、取締役会に求められる役割も、かつてないほどに高度化していると認識しています。こうした環境認識のもとで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、取締役会が、執行の主体性とスピードを最大限に引き出しながら、進むべき方向性を示し、その実行を適切に監督していくことが重要です。

その観点から、私が取締役会においてまず重視しているのは、中長期の経営戦略に関する徹底的な論議です。利益成長と資本効率を両立させながら、事業ポートフォリオを最適化し、新しい付加価値を生み出すビジネスを構築していく。そのために、取締役会は社外取締役の多様な知見や経験に裏打ちされた問題意識を積極的に取り込み、執行が描く経営戦略をより骨太に、より解像度高く磨き上げていく必要があります。

同時に、ガバナンス機能の強化も極めて重要です。ガバナンス・イシューへの対応にとどまらず、平時においても不断に監督の実効性を高め、経営戦略の方向性や業務執行の状況を適切に確認・評価していくことが求められます。取締役会は、執行を支える存在であると同時に、ガバナンスに沿った経営がなされているかを独立した視点から厳しく見極める役割を担います。

一方で、こうした役割を更に高い水準で果たしていくためには課題もあります。骨太な経営戦略や企業文化といった中長期的な重要テーマについて、より多くの時間を確保し、より深い論議を行う必要があります。また、取締役会と執行がそれぞれの役割に一層集中し、双方の機能を最大化するために、取締役会として何を論議し、何を監督・評価するのかをより明確にす

ることが重要です。取締役会が将来にわたり企業価値向上を支えていくためには、こうした課題から目を離すことなく、不断に自らを進化させ続けることが求められます。

あるべき姿を実現するための体制変更

こうした、取締役会として重視する役割を果たすために、当社は2026年6月より監査等委員会設置会社へ移行しました。これまでの体制に問題があったから移行したわけではありません。当社はこれまでも、監査役会設置会社をベースに指名委員会、報酬委員会、グループ監査委員会を設置する、独自のハイブリッド型の機関設計のもと、取締役会の過半を社外取締役とし、取締役の構成の多様化を進めるなど、ガバナンスの実効性を高めてきました。そして何より、現在の取締役会には自由闊達で建設的な論議を行う文化が根付いています。私は、こうした強みを失うことなく、成長戦略の論議とガバナンス機能をより高い次元へ進化させる方法を考えてきました。

そのひとつの答えが、監査等委員会設置会社への移行です。勿論、本移行は制度を変えること自体を目的としたものではありません。当社のパーパスの実現や企業価値の持続的向上につながる「より良い論議を行う」という点に、徹底的に拘った結果であり、私は「成長とガバナンスの高位均衡」を実現するために必要な進化と考えています。

成長戦略の観点では、取締役会から執行に大幅な権限委譲を行うことで、執行の主体性を原動力とした迅速な意思決定と事業運営を加速していきます。一方で取締役会は、中長期の戦略の策定と深化とその実効性の向上を主導していきます。

ガバナンスの観点では、監査等委員が、取締役会の構成員として監督機能を発揮する体制を構築します。また、監査等委員

会が内部監査部門および内部統制システムを活用した組織的監査を行うとともに、従来のグループ監査委員会の主な機能を集約することで、内部統制とガバナンスの実効性を高めてまいります。

取締役会の更なる進化に向けて

取締役会に求められる役割は、執行の戦略策定を支援し、適切に監督することにとどまりません。当社の戦略を透明性高く発信し、資本市場からの理解を深めていくことも重要な役割です。

執行による投資家との対話に加え、株主の視点から執行の挑戦を支え、監督する社外取締役が、取締役会における議論や判断の背景を資本市場に発信していくことにも大きな意義があります。当社を深く理解した社外取締役による率直な発信は、市場と当社をつなぐ架け橋となり、経営の透明性や信頼性の向上に資するものとなります。

当社取締役会にはこれまで培ってきた大きな強みがあります。それは社内外の取締役が立場の違いを超えて本音で論議できる文化です。異なる見解や懸念も率直に示され、それを建設的な論議へと昇華させ、より良い意思決定につなげていく。私は、この相互の信頼関係と率直な対話こそが、当社取締役会の最大の強みであり、これまで当社を支えてきた重要な成長の基盤であると考えています。私は議長として、新しい機関設計のもとで、取締役会の強みをさらに磨き、重要な論点に正面から向き合う取締役会の運営に責任をもって取り組んでまいります。取締役の多様な知見と経験を最大限に引き出し、執行を力強く支えつつ、適切に監督する。こうした取組みを重ねることで、取締役会の進化と当社の持続的な成長、ひいては企業価値の向上を実現してまいります。

社外役員対談

「Aspiration 2035」を実現へと導く取締役会の貢献

東京海上グループの10年先のありたい姿を示す「Aspiration 2035」。

その策定に取締役会はどのように貢献し、その実現に向けて今後どのような役割を果たしていくのか。

片野坂取締役と大藺取締役にお話を伺いました。



社外取締役
片野坂 真哉

社外取締役
大藺 恵美

「Aspiration 2035」を、 社員一人ひとりの行動につながる道標へ

事務局 2026年5月、当社は2035年に向けたグループのありたい姿「Aspiration 2035」を公表しました。その策定過程で、取締役会ではどのような議論がありましたか。

大藺 社外取締役というと、経営が暴走しないよう監視し、リスクやガバナンスの観点からブレーキをかける役割を期待されがちです。私も、その重要性を否定するつもりはありません。ただ、企業が持続的に成長していくためには、守りの役割に加えて、「何をめざし、どこへ向かうのか」という成長の方向性を執行側に問い、挑戦を後押しすることも重要だと考えてきました。

今回、Aspiration 2035の策定にあたり、CEOの小池さんが数値目標や事業戦略を先に置くのではなく、まず「2035年にどのような会社でありたいか」を議論の起点に据えたことには、大きな意義があったと思います。

片野坂 私も、そのプロセスには大きな意味があったと思います。経営メンバーだけでなく、中堅・若手社員も加わって「どんな会社でありたいのか」をまず議論し、取締役会でも社外役員を含む多角的な視点からその構想を磨いてきました。定性的なありたい姿について認識を共有し、その後に数値や戦略へ落とし込んでいく。この順番は、現中期経営計画から続く当社の

良い型だと思います。

Aspirationは公表して終わるものではありません。社員一人ひとりのAspirationを、各事業の戦略や具体的な行動に結び付けられるか。取締役会は、その実行可能性まで含めて問いを重ねてきました。

大菌 そうですね。中堅・若手社員による議論で私が特に印象的だったのは、その中心が「どの事業を何%伸ばすか」ではなく、「どんな会社でありたいか」「その実現に向けて自分はどう貢献したいか」に置かれていたことです。事故や災害の後に経済的な損失を補償するだけでなく、事故を未然に防ぎ、新たな安心や価値を生み出す会社でありたい。その実現に向けて、自分も新しい商品やサービスを生み出したい、お客様への提供価値を高めたい、グローバルで活躍したい。そうした発意が、議

論に参加した社員一人ひとりのやりがいや挑戦意欲につながっていったことは、Aspiration 2035の大きな価値だと感じました。今後、こうした発意が組織の中に更に広がっていくことを期待しています。

片野坂 利益やROEといった数字はもちろん重要です。ただ、大切なのは、社員一人ひとりの発意と行動を起点に、まずお客様や社会への価値を提供し、その結果として利益や企業価値につなげていくという価値創造の順序、つまりプロセスです。数字だけが独り歩きすると、「なぜその成長をめざすのか」という肝心の部分が伝わりにくくなります。取締役会でも、高い目標を掲げるときこそ、その背後にある思いを言葉にし、定性的なメッセージに情熱を込めることが大切だ、という意見が出ました。

とりわけ印象に残っているのは、Aspirationは経営が完成させて配るものではなく、掲げた後に社員一人ひとりが自分のものとして育てていく、参加型のものであるべきだ、という社外役員からの指摘です。取締役会が重視したのは、このAspirationと、そこに至る戦略、定量的な到達点が一本の筋でつながり、価値創造のプロセスが実際に機能する構想になっているか、という点です。社外役員の役割は、Aspiration 2035の実現に向けた執行の意欲や挑戦を抑えることではありません。その構想が情熱をもって語られ、社員の共感と主体的な行動を引き出すものになっているかを問い続けることで、実行可能性を高めていくことだと考えています。

▶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」

利益

2倍以上

グローバルポジション

純利益額ランキング

グローバル
生損保 **5位以内**

資本を有効に
活用した資産価値

ROE

グローバル
生損保 **トップ水準**

エンゲージメント

価値創造の起点となる社員が

やりがい・誇り
をもって働いている

ビジネスモデルを進化させ、 価値創造の総量を拡大する

事務局 Aspiration 2035では、保険にソリューションを組み合わせ、価値提供の領域を事故や災害が起きた時の補償にとどめず、その前後へと広げること、即ち「保険＋ソリューション」によってビジネスモデルを進化させ、価値創造の総量を拡大していくことも大きなテーマです。この方向性を、取締役会ではどのようにとらえていましたか。

片野坂 当社はこれまで、「いざ」という時にお客様をお守りすることを使命・パーパスとしてきました。これからは、ソリューション事業を通じて、事故や災害が起きる前からお客様に寄り添い、発生後も含めて「いつも」お守りすることをめざします。取締役会としても、この方向性を強く支持しています。リスクが巨大化・複雑化する中で、それは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ための進化であり、より広く社会のお役に立つために必要な変革だと考えているからです。

そういえば、この「いつも」という考え方に触れて、私はANAの社長時代を思い出しました。当時、入社式で「安全は、

休みの日も忘れない」とよく話していたんです。航空会社にとって安全とは、事故が起きてから対応するものではありません。日常の中で常にリスクに目を向け、未然に防ぐことが重要です。休日に街を歩いている時でも、ふと危険に気づく。そうした感覚が自然と身に付いている状態ですね。保険会社がめざす「いつも」も、本質的には同じことなのだと思います。社員一人ひとりが日頃からお客様のリスクや社会課題に目を向け、「もっとできることはないか」を考え続ける。私は、そうした一人ひとりの意識と行動の積み重ねこそが、ソリューション事業の土台になるのだと思っています。

大藪 私も、このソリューション事業には強い思い入れがあります。以前、東京海上日動の監査役を務めていた際、大規模な火災事故について報告を受けたことがありました。当時は「迅速に保険金をお支払いした」ことが評価されていました。もちろん、それも大切なことです。ただそれ以上に、お客様の本当のニーズは「そもそも事故が起きないこと」にあるのではないかと申し上げたことがありました。そうした問題意識は、私一人のものではなく、当時から多くの役職員に共有されていました。その後当社は、この問題意識のもと、2021年に防災コンソーシアムCOREを立ち上げ、2025年にはID&Eを買収するなど取組みを発展させ、今ではソリューション事業として結実しています。国内保険事業、海外保険事業に続く第三の事業として、戦略の中にも明確に位置づけられました。多くの社員が抱き続けてきた問題意識が、こうして具体的な事業の形になっていることを、社外役員のひとりとして、とても頼もしく感じています。

片野坂 まさにその通りだと思います。ソリューション事業は、突然生まれた新規事業ではありません。事故や災害を未然に防ぎたいという想いを持った社員が、防災・減災をはじめとするさまざまな分野の専門家との議論を長年積み重ねてきた結果であり、その延長線上にAspiration 2035があります。

大藪 そして、次に重要になるのは、この方向性を現場の一つ

ひとつの行動に落とし込んでいくことです。商品、営業、損害サービスがそれぞれの持ち場だけで最適を考えるのではなく、お客様が抱えるリスクを起点に、保険とソリューションを一体で組み立てていく。組織のあり方も、それに合わせて変えていかなければなりません。

片野坂 また、価値提供の領域を広げるには、自前だけでは限界があります。例えば「Build Back Better」。言葉は美しいですが、現実には甘くありません。能登半島でも熱海でも、被災後の復旧・復興には長い年月を要しています。元の状態に戻すだけでも容易ではなく、まして以前より強い姿へと再建していくためには、保険会社だけでは到底足りません。多様な知見を結集し、社会全体で取り組む必要があります。外部との連携やM&Aは、そのための重要な手段です。もっとも、重要なのは連携やM&Aそのものではなく、それによってどのような価値を生み出せるかです。だからこそ取締役会としては、その取り組みが本当に当社の強みを高め、価値創造の総量を広げるものかを見極める必要があります。

大藪 今のお話とも通じますが、「価値創造の総量をどう拡大するか」という観点は、ソリューション事業に限らず、当社の事業ポートフォリオを考える上でも重要だと思っています。当社は海外M&Aを通じて、グローバルに分散の効いた事業ポートフォリオを構築してきました。その目的は、単に事業領域を広げたり、リスクを分散したりすることだけではありません。当社が意識してきたのは、それぞれの事業がもつ強みを結び付け、グループ全体としてより大きな価値を生み出すことです。例えば、ブラジルで進んだデジタル化の成功を、アジアの自動車保険に展開する。当社は、こうして各事業の強みを結び付け、シナジーを生むことで、グローバルな事業ポートフォリオがもつ分散の価値にとどまらない、グループ全体としての競争力を高めてきました。こうしたシナジーを今後も積み重ねていくことで、価値創造の可能性は更に広がっていくのだと思います。



AIが変える競争条件と競争優位

事務局 10年後の当社グループの姿を考える上で、AIの存在を抜きにすることはできません。AIと保険会社経営の関係について、取締役会ではどのような議論が行われていますか。

大藺 AIについては、単なる業務効率化の道具にとどまらず、顧客接点、販売構造、商品・サービス、保険引受、事故対応、さらには収益モデルまで変え得るものであるという点で、執行側と社外役員で問題意識は共有していました。もっとも、AIそのものが競争力を生むわけではありません。競争力の源泉は、保険引受や事故対応、顧客接点を通じてこれまで培ってきた、当社ならではの知見とデータにあります。AIは、その知見とデータを新たな価値に変えていくための手段です。一方で、放っておけば、AIの活用はどうしても業務効率化に流れがちです。効率化は成果が見えやすく、目の前の課題でもあるため、そちらが先行しやすい。しかし、それだけでは当社ならではの価値は生まれません。だからこそ私たち社外役員は、顧客価値への活用を後回しにしてはならない、データを価値に変える取組みに一日でも早く着手すべきだと、執行に強く求めました。早くから試行錯誤を重ねてこそ、データの整え方も、使い方も、それをお客様に届ける組織も鍛えられていく。そしてその積み重ねが、当社ならではの価値につながっていくのだと考えています。

片野坂 今後は、お客様が利用するAIエージェントが保険会社や商品を選ぶ世界もあり得ます。そのとき、価格だけで機械的に選ばれる会社になるのか、当社ならではの価値で選ばれる会社になるのかが問われます。優れた外部技術を取り込むことは当然必要ですが、東京海上ならではの競争優位をAIによってどのように強化するのか、そのためにはどのようなデータが必要なのかを明確にしなければなりません。当社には、保険引受、事故対応、顧客接点、現場に根差したソリューション提供力があります。その強みをAIと結び付け、価格だけではなく、当社

ならではの価値ゆえに選んでいただける存在になることが重要です。

大藺 その価値は、予兆検知の領域にも表れますよね。AIが事故や不正の予兆をとらえ、発生前に対応できれば、「いつも」をさらに一歩前に進められます。保険引受やコンプライアンスを含め、AIを予測と早期対応にどう活かすか。問われるのは、どれだけツールを導入したかではなく、当社のビジネスモデルにどう組み込み、お客様への価値と競争力に変えられるかです。

片野坂 正直に言うと、私が当社を見ていて感じるのは、非常に丁寧に議論する文化が根付いているということです。それは大きな強みですが、AIに関しては、その丁寧さが弱点にもなり得ます。すべてを見極めてから動くのでは遅い。私はAIの領域では、拙速に近いと感じるぐらいでも、まず試し、学び、修正すべきだと申し上げました。実装までのスピードを執行に求めることも、社外役員の役割だと思います。

大藺 おっしゃる通りだと思います。AIは、各事業が学びながら進化させていくことが重要です。そして、その学びを各社の中だけにとどめていてはもったいない。優れた取組みや知見をグループ全体で共有し、横展開していくことが重要です。こうしたスピードと横展開をグループ全体で実現する中核が、2025年に設立したグローバルAI-HUBです。各事業が課題や知見を持ち寄り、技術・人材・データ活用をグループ横断で支え合う。各社がばらばらに取り組むのではなく、成果と学びを共有しながら、グループ全体で変革を加速していく。スピードとスケールを伴う事業変革につなげてほしいと考えています。



成長とガバナンスの高位均衡

事務局 当社は2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。この機関設計の変更によって、当社は経営として何を実現しようとしているのでしょうか。

片野坂 一言で言えば、「成長とガバナンスの高位均衡」です。当社の取締役会では、これまでも自由闊達な議論が行われ、多様な知見に基づく監督も機能してきました。何かが機能していなかったから変えるのではなく、環境変化やこれまでのガバナンス体制を踏まえ、更に高い水準をめざすために変える。だから「高位均衡」なのです。

大藺 私なりに「なぜ今なのか」を整理すると、今回の見直しには大きく3つの理由があります。第一に、中長期の環境変化を見据え、取締役会が戦略に関する議論を更に深めること。第二に、執行への権限委譲を進め、足元の意思決定を迅速化すること。第三に、不祥事を踏まえ、ガバナンスを更に強化することです。この3つの必要性が同時に高まったことが、今、機関設計を見直す理由となりました。形式ありきではなく、現行体制の継続、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の三案について、それぞれの長所と短所を1年以上にわたり本音で

相当踏み込んで議論しました。議論の過程で、私たち社外役員が一貫して申し上げてきたのは、執行への権限委譲を進める以上、その分、取締役会では中長期の方向性や戦略により一層フォーカスし、その方向性について執行側と徹底して認識をすり合わせていくべきだということです。

また、ガバナンス強化という観点から私が特に重視したのは、常勤監査役が果たしてきた機能をどう受け継ぐかです。常勤監査役は、会社の歴史や仕事のあり方を深く理解しながらも、独立性を持ち、必要なことはCEOにもかなり率直に述べてきました。私もその姿を横で見えており、この機能を新たな体制で本当に担保できるのかは、正直、心配でもありました。

今回の監査等委員会では、社外取締役が過半数を占め、委員長も社外取締役が務めます。さらに、実務に通じた社内出身の監査等委員が加わることで、社内の実情や「なぜこうなっているのか」という文脈を、社外取締役にも分かる形に「翻訳」できます。社内の実情に通じた視点と、社外の客観的な視点を組み合わせられるわけです。従来の常勤監査役が担ってきた機能を受け継ぎながら、この機関設計の特長を活かすことで、ガバナンスの実効性を一段と高められると考え、移行に賛成しました。

加えて、取締役会には将来の経営トップ候補を計画的に育成し、その中から最適なトップを選ぶ責務もあります。その観点からも、今回の機関設計の変更には大きな意味があると思いま

す。当社ではこれまでも、任意の指名委員会で社内・社外双方の視点から検討を重ね、最後は取締役会の総意でCEOを選んできました。従来の監査役は、指名・報酬に関する取締役会の意思決定に直接加わる立場ではありませんでしたが、監査等委員は議決権を持つ取締役として、その審議と意思決定に加わります。監督・監査の視点を、CEOの選任や報酬という経営の根幹に、より直接反映できるようになるわけです。

片野坂 CEOの選任を考える上では、スキルマトリックスの議論も重要です。指名委員会ではCEOにどこまでの知見を求めるべきかを議論していますが、将来どのような経営課題に向き合うのかから逆算し、CEO個人に求めるものと、取締役会全体として備えるべき力とを、あわせて考え続ける必要があります。どのような機関設計を採るにせよ、最終的に重要なのは、取締役会全体の多様性と知見を活かすことです。取締役会は、執行だけではとらえにくい前提を問い、社会や資本市場の視点を持ち込み、必要に応じて異なる選択肢を示す。時には厳しい指摘も行い、意思決定の質を高めます。Aspiration 2035のような長期ビジョンを実現するには、具体的な戦略と行動に落とし込み、それを継続的に検証することが欠かせません。環境が変われば、戦略の前提も変わります。取締役会は、戦略の前提や方向性が今も妥当か、複数の選択肢をもっているか、必要な収益性と健全性を確保できているかを、問い続ける必要があります。

さらに、執行内で意見が分かれた点や判断に迷う論点も、結論が固まる前から共有いただくことが、取締役会の実効性を高めます。



大藺 私たちは、経営をより良くするために議論する仲間ですからね。だからこそ、良い情報も課題も悩みも迷いも、早い段階から共有いただくことが重要です。そうした情報共有があつてこそ、取締役会も本質的な論点に踏み込み、より良い意思決定に貢献できる。その上で、取締役会の側も、限られた時間を資料の説明や確認に費やすのではなく、経営として真に議論すべきテーマに充てていく。これまでも取締役会運営は着実に進化してきましたが、今後も改善を積み重ねていくことが、モニタリングボードとしての実効性を一層高めるのだと思います。そして、その先にあるのは、Aspiration 2035がめざす姿の実現です。そのためには、社員一人ひとりが自ら考え、率直に意見を述べ、行動できる組織であることが欠かせません。取締役会としても、執行を支えながら、そのような組織になっているかを見続けていきたいと思います。

片野坂 その通りですね。ガバナンスはブレーキではなく、良い成長を実現するための仕組みです。監査等委員会設置会社への移行も、そのためのひとつの手段です。執行に委ねるべきことは委ねる一方、取締役会は、中長期の方向性、事業ポートフォリオ、資本配分、リスク耐性といった本質的なテーマについて、執行が示す前提や進捗を継続的に検証する。Aspiration 2035を、社員、執行、取締役会がそれぞれの役割で育て続け、東京海上グループの価値創造を更に大きくしていく。それが、これからの取締役会の重要な責務だと考えています。

事務局 本日はお忙しい中、ありがとうございました。



ガバナンス体制

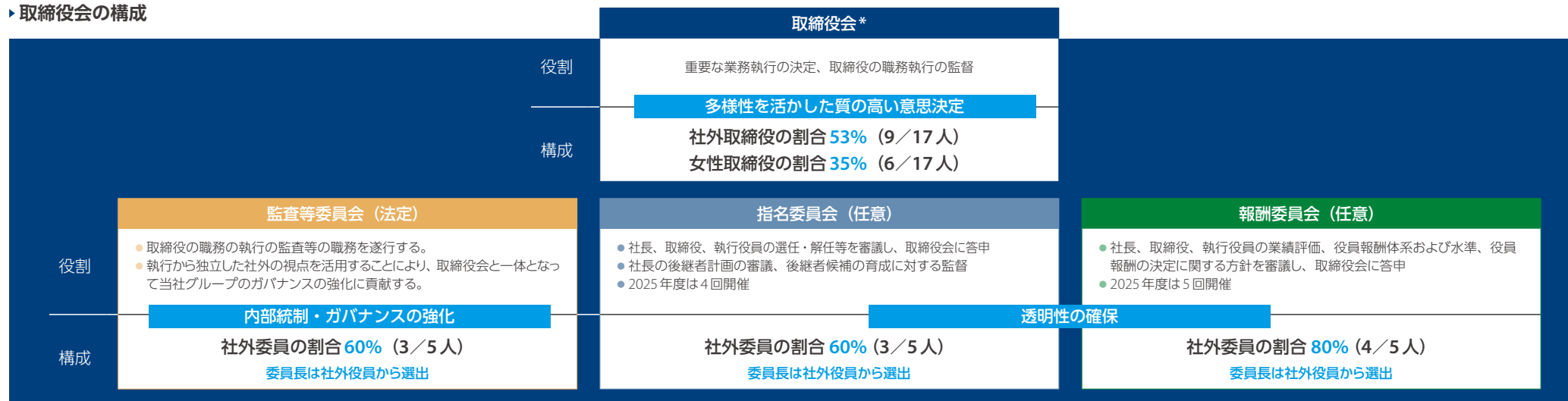
当社は、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」を更に進化・充実させるべく、2026年6月より、監査等委員会設置会社へ移行しました

当社はこれまで、監査役会設置会社をベースに、任意の指名委員会および報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計を採用してきました。また、持続的な企業価値向上を支える最適なコーポレートガバナンスの実現に向けて継続的な改革を進めており、2024年には社外の視点を取り入れたグループ監査委員会を設置し、2025年には取締役会における社外取締役比率を過半数へと引き上げるなど、ガバナンス体制の強化に努めてきました。こうした取組みを更に発展させるべく、2026年6月の定時株主総会における承認を経て、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」を更に進化・充実させることを目的として、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。本移行を通じて、当社は主に以下の2点を実現します。

1. 成長戦略の更なる推進

- 取締役会は、社外取締役の多様性および知見を活かしつつ、グループCEOを中心とした執行の中長期的な価値創造戦略の磨き上げを促します。
- 取締役会からグループCEOを中心とした執行に大幅な権限委譲を行い、描かれた中長期戦略に基づき、執行の主体性を原動力とした、迅速な事業運営を加速します。

▶ 取締役会の構成



*: 取締役候補者の選任および取締役報酬の決定等については、引き続き任意の指名委員会および報酬委員会の答申を受けた上で、最終的には社外取締役が過半を占める取締役会において決定することにより、透明性および客観性を確保します。

2. ガバナンス機能の強化

以下を通じ、執行の価値創造戦略の方向性および業務執行の確認・評価を行うことで、取締役会の執行に対する監督機能を一層強化します。

- 監査等委員が取締役会のメンバーとなることで取締役会が一体的にガバナンス機能を果たします。
- 監査等委員会が内部監査部門を活用した組織的監査を行います。
- 監査等委員会に、執行から独立した社外視点を活用してきたグループ監査委員会の主な機能を集約することで、内部統制およびガバナンス機能の更なる強化を図ります。

当社を取り巻く経営環境が複雑化・高度化するなか、迅速かつ機動的な意思決定に加え、ガバナンス、内部統制およびコンプライアンスの更なる高度化が求められています。当社は監査等委員会設置会社へ移行することで、執行への適切な権限委譲を通じて経営の機動性を高めるとともに、監査・監督機能の充実を図ります。また、執行を担う取締役も取締役会の議論に参画することで、事業の実態を踏まえた活発な意見交換と透明性の高い情報共有を維持しつつ、中長期的な企業価値向上に向けた議論を一層深化させ、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」を更に高い次元へと発展させます。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社は、取締役会の更なる機能発揮に向け、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しています。具体的には、取締役会に参加している全員の意見を反映した評価とすべく、取締役会メンバー全員を対象に、取締役会の運営や機能発揮の状況に関するアンケートを行い、その結果を取締役に報告しています。

2025 年度実効性評価

実施時期	2025年10月～2026年3月
対象	全取締役、監査役
主な内容	①取締役会の機能発揮の状況 ②取締役会の運営状況 ③取締役会の規模、構成および多様性 ④指名委員会、報酬委員会およびグループ監査委員会の運営状況

1. 2025年度の全体的な評価

取締役会では自由闊達な議論がなされており、取締役会が果たすべき機能の発揮状況は概ね十分であると評価されている。

2. 取締役および監査役からの主な意見および今後の対応方針

(意見①)

取締役会が議論すべき重要課題に関する時間を一層確保すべきである。

(対応①)

2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、執行への適切な権限委譲を通じて意思決定の迅速化を図るとともに、執行と監督の役割分担を一層明確化。これにより、取締役会は、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する重要課題に重点を置き、戦略的な議論を深めていく。なお、取締役に提供する情報の網羅性および即時性を確保する観点から、取締役が経営会議事録を常時閲覧できる環境を整備するとともに、経営会議へのオブザーブ機会の提供や、各議案の概要・要点の共有を継続していく。

(意見②)

社外役員が東京海上グループをより深く理解することのできる機会を一層充実させてほしい。

(対応②)

引き続き、社外役員に対し、取締役会以外の場での情報提供を行う。社内重要会議のオブザーブ、グループ会社の拠点訪問、グループ会社社員との意見交換会等の機会を更に拡充する。

(意見③)

グループ監査委員会について、有事の対応として設置されたが、執行サイドと密に連携しており、推進力高く運営できている。

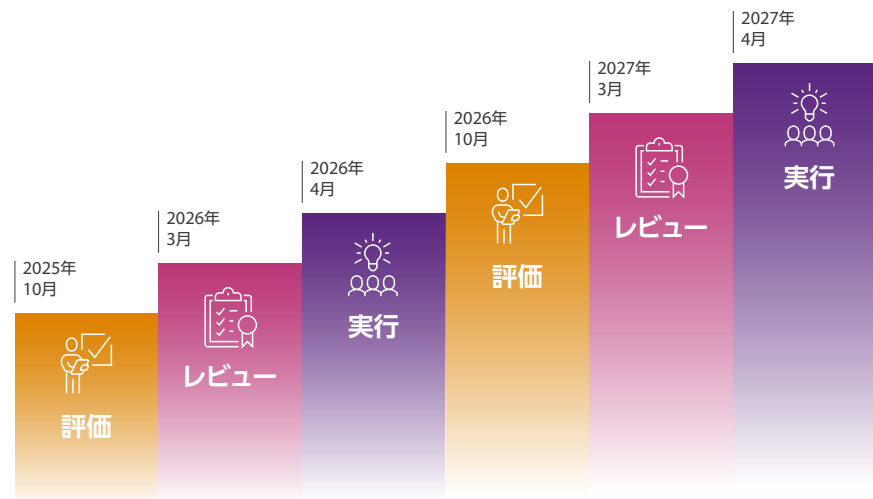
(対応③)

グループ監査委員会の主な機能を引き継いだ監査等委員会において、引き続き以下の対応を行っていく。

- ①グループ会社の不祥事案等に係る再発防止策の状況や横展開要否を確認し、必要に応じて検討を指示する（再発防止策の横展開）
- ②同業他社や他業界で発生した事象に基づき、当社グループでの発生可能性や対応策等の評価結果を確認する（他山の石）
- ③当社グループの業務プロセス等における世間・社会の常識とのズレの検証結果を確認する（常識の再点検）

3. 2026年度の運営方針

2026年度も、実効性向上に向けたPDCAサイクルを継続的に回していく。



企業価値の向上に向けて、取締役会が期待される役割を発揮することは極めて重要。当社は、2022年度に第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施しており、今後も必要に応じて第三者による評価の実施を検討しつつ、毎年の実効性評価を継続する。

また、2026年度については、監査等委員会設置会社への移行を踏まえ、取締役会が当社グループの中長期的な企業価値向上に関する重要事項に重点を置き、戦略的な議論および監督機能の充実を図れているかについても、実効性評価のプロセスを通じて評価・レビューする。

スキルマトリックス

取締役会のスキルマトリックス

当社は、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会は、重要な業務執行を決定するとともに、取締役の職務執行を監督します。また、執行への適切な権限委譲を通じて意思決定の迅速化を図りつつ、中長期的な企業価値の向上に資する重要課題や経営戦略について重点的に論議し、執行の中長期的な価値創造戦略の磨き上げを促す役割を担います。

この役割を適切に果たすためには、当社グループの事業内容、グローバルな事業展開および統治構造などを踏まえ、取締役会全体として必要な知識、経験および能力をバランスよく備えることが必要です。スキルマトリックスは、個々の取締役にすべてのスキルを求めるものではなく、取締役会全体として必要なスキルが確保されているかを確認するためのものと位置づけています。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化や経営課題に応じて見直していく必要があると考えています。

当社グループの重要な業務執行の決定および監督を適切に行うためには、まず、中核事業である「保険事業」に関する深い知識と経験が重要です。また、「金融経済」、「財務会計・ファイナンス」、「法務・コンプライアンス」、「人材戦略」および「ガバナンス・リスクマネジメント」に関するスキルは、経営判断の基盤となります。さらに、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっていることから、「環境」および「テクノロジー」に関するスキルの重要性も高まっています。加えて、グローバルな事業環境に関する理解や企業経営の経験は、経営戦略の策定および業務執行の監督に有益であることから、特に社外取締役に、「国際性」および「企業経営」に関する知見や経験を期待しています。

監査等委員である取締役は、取締役会の構成員として重要な業務執行の決定および監督に参画するとともに、取締役の職務

執行を監査します。このため、監査等委員会についても、取締役会と同様の幅広いスキルを備え、委員相互の知見が補完される構成とすることが望ましいと考えています。そのなかでも、「財務会計・ファイナンス」のスキルを重視しています。また、監査等委員会が良質な企業統治体制の確立に寄与し、経営戦略や業務執行の妥当性を企業経営者の視点から評価するため、「ガバナンス・リスクマネジメント」のスキルおよび企業経営の経験を通じて培われた見識も重要であると考えています。

こうした方針のもと、当社は、企業経営経験者4名に加え、学識経験者、エコノミスト、アナリスト、弁護士を社外取締役

として選任しています。その中で、新任の社外取締役であるサイマ・ハサン氏には、社会起業家およびテクノロジー分野を中心とするベンチャーキャピタリストとして培った新規事業創出やテクノロジー等に関する知見を活かし、取締役会への提言および適切な監督機能を発揮することを期待しています。ダイバーシティの面においても、6名の女性取締役を選任しており、取締役会メンバー全体に占める女性比率は約35%となっています。また、日本国籍以外の取締役も2名選任しています。このように、当社の取締役会は、全体として必要なスキルを十分に備えた体制となっています。

氏名	性別	地位および主な担当	スキル									
			企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	環境	人材戦略	ガバナンス・リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	保険事業
小宮 暁	男性	取締役会長	○	○				○			○	○
小池 昌洋	男性	取締役社長 グループCEO、グループカルチャー総括	○	○							○	○
山本 吉一郎	男性	取締役副社長 海外事業総括、Co-Head of International Business		○	○				○		○	○
森脇 陽一	男性	専務取締役 グループ事業戦略総括		○	○		○	○		○		○
鍋嶋 美佳	女性	常務取締役 グループサステナビリティ総括					○	○			○	○
城田 宏明	男性	取締役執行役員 国内事業総括	○	○								○
遠藤 信博	男性	社外取締役	○	○					○	○	○	
片野坂 真哉	男性	社外取締役	○	○				○	○		○	
大園 恵美	女性	社外取締役	○				○		○		○	
ロバート・フェルドマン	男性	社外取締役	○	○	○		○		○	○	○	
清水 順子	女性	社外取締役		○	○		○		○		○	
サイマ・ハサン	女性	社外取締役	○	○	○					○	○	
原島 朗	男性	取締役 (常勤監査等委員)	○	○					○		○	○
岡田 健司	男性	取締役 (常勤監査等委員)		○	○	○			○		○	○
進藤 孝生	男性	社外取締役 (監査等委員)	○	○			○	○	○		○	
松山 遙	女性	社外取締役 (監査等委員)		○	○	○			○			
大槻 奈那	女性	社外取締役 (監査等委員)		○	○		○		○		○	

社外取締役の知見を活用

取締役会における社外取締役の主な提言と対応状況

2025年度の実効性やグループガバナンスの強化について、第三者視点も含めた客観的な議論を行いました。また、国内外におけるAI活用の加速に向け、AI-HUBを中心とした知見集約、人材育成、ツール整備、各社間の連携強化について議論しました。

今後も、社外役員の知見を活かし、グループ各社の強みを相互に活用しながら、持続的な企業価値向上に向けた取組みを推進してまいります。

主な提言と対応状況

（提言1）

2025年9月に東京海上日動あんしん生命は、報告徴求命令に対する報告書を金融庁に提出したが、同報告書に記載された再発防止策の多くは、東京海上日動における一連の不祥事を踏まえ、当社グループとして既に取り組んでいる内容である。また、東京海上日動あんしん生命が、生命保険業の特性を踏まえた独自の再発防止策についても既に実行していることも認識している。もっとも、当社グループの持続的な成長を実現するためには、Federated Model（分権・共創型のグループ経営）のもとで各グループ会社の裁量を尊重することが重要である一方、ガバナンス領域については、グループ全体の健全性・実効性を確保する観点から、当社の関与を一段と強化していくことも必要である。

（対応1）

当社において、国内事業のガバナンスに横断的な責任をもつ役員を新たに任命した。また、グループ監査委員会の主な機能を、社外取締役が委員長を務める監査等委員会に移管し、各グループ会社における不祥事案等の再発防止策の進捗状況や横展開の要否を確認するとともに、必要な検討を指示する。さらに、当社グループの業務プロセス等について、世間・社会の常識との「ズレ」がないかを継続的に検証し、その結果を踏まえた対応状況について監督していく。また、海外中小拠点における内部統制強化の取組状況についても、継続的なモニタリングを通じて実効性を確認していく。

（提言2）

各グループ会社のAI活用を支援する取組みは、ぜひ積極的に推進してほしい。保険業界は、AIによるオートメーションとの親和性が高く、その活用余地も大きい業界であると認識している。そのため、各グループ会社がオーナーシップを発揮しながら、それぞれの事業特性や事業環境を踏まえ、AI・データ活用による効果の最大化に取り組んでほしい。

（対応2）

グループ横断の統括機能と各グループ会社の自律性を両立するAI推進体制として、グループCAIO等をヘッドとする「グループAI／データ・タスクフォース（TF）」を設置している。同TFは、AI実装戦略や活用方針の策定に加え、投資案件の選定・管理を一元的に担うことで、グループ全体のAI活用を力強く推進している。また、当社ではAI・データ活用を事業戦略遂行の重要な基盤（Enabler）と位置づけており、グループ総合力の更なる発揮に向けてAI-Hubを設立している。同Hubは、トレーニング、ガバナンス、R&Dを中心とした領域で各グループ会社を横断的に支援するとともに、知見やベストプラクティスの共有を通じてグループ全体のAI活用高度化を牽引している。

社外取締役の専門性や多様な知見を活かした戦略論議

当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略を検討・策定するに際し、社外役員の見識を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、取締役会においては、2025年度についても「戦略論議」として、社外役員の意見を踏まえて選定した経営課題や経営環境をテーマとする論議を行っています。2026年度においては、こうした取組みを継続・深化させるとともに、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」の更なる進化・充実を図る観点から戦略論議の一層の充実を図ってまいります。具体的には、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資する重要課題について、経営の方向性や課題認識を共有した上で、社外役員を含む多様な視点から議論を行い、取締役会における意思決定の質の向上につなげてまいります。さらに、成長戦略の妥当性を検証することに加え、その実行を支えるガバナンスのあり方についてもあわせて議論することで、取締役会による審議・監督機能の実効性を一層高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支えてまいります。

▼「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2025年度	①東京海上グループのカルチャー 2024年度に、海外39社、国内14社のグループ会社、約43,000人を対象に実施したカルチャー&バリューサーベイの結果をもとに、エンゲージメント、パーパスの浸透状況、リスクカルチャー等について議論を行いました。 ②2035年に向けた東京海上グループのありたい姿「Aspiration 2035」 グループ全体の「2035年にめざす姿（定性/定量）」と、事業別の「2035年にめざす姿（定性）」の初期的な案および今後の進め方等について議論を行いました。 ③東京海上グループのAI・データ戦略 当社グループのAI・データ戦略について、重点ドメイン、推進体制、投資の方向性、および国内外のグループ会社間での連携強化策等について議論を行いました。
2024年度	①東京海上グループの海外保険事業戦略 今後注力すべき地域および成長を支える経営管理体制の強化、人材の拡充、ガバナンス強化の取組み等について議論を行いました。 ②トップ・アナリストからみた当社の課題等 社外からグローバル金融分野のトップ・アナリストを招き、当社の課題等について議論を行いました。 ③2025年度の戦略論議テーマ 取締役および監査役を対象とした取締役会に関するアンケートの回答を踏まえ、2025年度の戦略論議テーマについて議論を行いました。

監査等委員会

取締役会による監督機能の強化

監査等委員会の役割

監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として、当社の健全かつ公正な経営に寄与し、社会的信頼に応えることを目的に、取締役の職務執行の監査等の職務を遂行します。また、執行から独立した社外の視点を活用することにより、取締役会と一体となって当社グループのコーポレートガバナンスの強化に貢献します。加えて、2024年4月に設置したグループ監査委員会の主な機能を監査等委員会に継承することで、内部統制およびガバナンス機能の更なる強化を図ります。

監査等委員である取締役の選任要件

取締役の選任要件を満たし、かつ、監査等委員としての職務能力、過去の実績・経験等を勘案し、質の高い監査等を実施することによって、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与することができる者とします。

また、監査等委員である社外取締役は、原則として、当社が定める独立性判断基準を満たす者とします。

監査等委員会のメンバー構成

原則として過半数を社外取締役として構成し、委員長は社外取締役から選定します。

任期は2年、再任を妨げないものとし、社外取締役の在任期間は原則として最長10年までとします。

委員長	松山 遙	社外取締役
委員	進藤 孝生	社外取締役
	大槻 奈那	社外取締役
	原島 朗	社内取締役（常勤）
	岡田 健司	社内取締役（常勤）

※2026年8月31日時点

2026 年度重点監査項目

2026年度は、監査役会体制のもとで継続して重点監査項目としてきた4項目に加え、グループ監査委員会での監査項目から継承したもの（下記5）と2026年度の事業戦略を踏まえ追加した項目（下記6～8）の合計4項目を新たに設定し、監査を実施しています。

（継続して実施してきた4項目）

- 1.コンプライアンスを含む内部統制システムの構築・運用の強化に向けたグループとしての取組状況
- 2.ERM態勢の構築・運用の適切性
- 3.グループ中期経営計画の遂行状況
- 4.グループ・チーフ・カルチャーオフィサーの取組状況

（新たに設定した4項目）

- 5.国内保険事業における重大な不祥事案の再発防止策の進捗・定着状況
- 6.各事業（国内保険、海外保険、ソリューション）における経営管理業務の遂行状況
- 7.バークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携の遂行状況
- 8.AI戦略の遂行状況

▶（ご参考）グループ監査委員会の主な取組実績

社外視点の活用

同委員会では、当社および国内外のグループ会社における業務プロセスやカルチャー等について、主に以下の切り口を中心として、社外視点から検証しました。

社外視点を活かし、審議したテーマの切り口

- 常識の再点検：世間・社会の常識とのズレを検証
- 学びの横展開：グループ会社で発生した事案の再発防止策の横展開
- 他山の石：他社／他業界で発生した事案について、当グループにおける類似シナリオの検証、対応状況の検証

2026 年度活動計画

取締役*1の職務執行の監査

年間を通して主に以下を実施します。

- (1) 取締役会、経営会議等の重要な会議への出席
- (2) 重要な決裁書類等の閲覧
- (3) 取締役や関連部門から、重点監査項目に留意した業務状況について必要に応じて聴取
- (4) 組織監査*2の実効性確保に向けた指示・報告受領等
- (5) 内部統制システムの構築・運用状況を監視
- (6) グループ会社の業務執行および監査状況の確認

会計報告の信頼性および企業情報の開示に関する監査

年間を通して主に以下を実施します。

- (1) 会計監査人からの会計監査の方法と結果の聴取等
- (2) 有価証券報告書等の法定開示資料の監査
- (3) 会計監査人の独立性の監視および会計監査人監査の相当性について評価・確認等

*1: 監査等委員である取締役を除く

*2: 内部統制システムが適切に構築・運営されているかを監視し、内部監査部門や内部統制システムを利用して必要な情報を入手し、内部監査部門に対して指示を行う監査手法

主な取組実績

2025 年 3 月に、年度を通じた審議内容を踏まえ、各事業会社に対する具体的な検討指示として、(1) 不正抑制や検知等に関する仕組みの強化、(2) 海外中小拠点の内部統制強化を取りまとめ、取締役会に提言しました。

2025 年度は計 5 回開催し、当該検討指示の取組状況についてレビューするとともに、2026 年 3 月には、オペレーショナルリスクに関するグループ会社の内部統制および経営管理態勢について、当社関係部への検討指示を取りまとめ、取締役会に提言しました。

指名委員会

サクセッションマネジメント

指名委員会の役割 *1

指名委員会の役割は以下の通りです。

- 1 当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会を設置する。
- 2 指名委員会は、次の事項等を審議し、取締役会に対して答申する。

①社長・取締役・執行役員の選任・解任

②社長・取締役・執行役員の選任要件・解任方針
- 3 指名委員会は、社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督する。
- 4 指名委員会は、取締役に求められるスキル等の特定を行い、第2項第1号の選任・解任の審議の参考とする。

*1: コーポレートガバナンス基本方針 第16条

指名委員会の構成メンバー

指名委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出します。

委員長	片野坂 真哉	社外取締役
委 員	大園 恵美	社外取締役
	進藤 孝生	社外取締役
	小宮 暁	取締役会長
	小池 昌洋	取締役社長

※2026年8月31日時点

CEO のサクセッション

取締役会の諮問機関である指名委員会は、サクセッションプランや具体的な後任候補者についてCEOから十分な報告を受け、社外取締役を中心とするメンバーで意見交換を行い、経営課題も踏まえた検討を加え、必要に応じて取締役会にフィードバックを行います。

▶ CEOの選任基準

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けて、事業運営を主導する資質を有している
- 会社の業態をよく理解している
- 会社経営に必要な広範な知識を有している
- 十分な判断力を有している
- 役員としてのコンピテンシーの発揮度、過去の実績・経験、人物等

社外役員の選任についての考え方

取締役会の多様性は、監督機能の高度化の観点から、また、当社のグローバル展開の更なる加速を踏まえて、より重要性が増しています。かかる考えをもとに、新任社外取締役選任においても、国際性、企業経営の経験、ガバナンスに関する深い知見等、スキル、経験、バックグラウンドの多様化に取り組むとともに、取締役会全体として最適なバランスを意識したメンバー構成としています。

また、当社は独自に独立性判断基準を定めており、原則としてこの基準を満たしている者を社外取締役に選任することとしています*2。この基準に照らして、社外取締役9名全員が当社からの独立性を有していると判断し、全員につき株式会社東京証券取引所が定める独立役員としての届出を行っています。

開催回数は年度によって異なりますが、2024年度は6回、2025年度は4回開催し、2026年度は4回を予定しています。

▶ 2025年度の指名委員会の概要

指名委員会	テーマ
第1回*3 (2025年5月20日)	● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標達成状況等をレビューし、年間の業務執行の実績を確認
第2回*3 (2025年7月22日)	● 東京海上ホールディングス社長の2025年度の目標および重点取組方針等を確認し、当年度の業務執行のゴールを設定
第3回 (2025年9月19日)	● 主要子会社の後継候補について ● 社外取締役候補の検討
第4回 (2026年1月23日)	● 2026年度の役員体制 ● 東京海上ホールディングス社長の後継候補の要件について

*2: 2026年6月29日の定時株主総会で選任された社外取締役のうち、政策株式の保有先企業出身者については、「東京海上日動が保有する同社株式について全株売却することに合意している」旨を招集通知に記載

*3: 報酬委員会と合同開催

指名委員会の活動状況

2025年度は、CEOサクセッションに関して、将来の経営環境や当社グループがめざす姿を見据え、次期経営トップに求められる資質・能力について議論を深めました。あわせて、主要子会社の社長の選解任について審議を行い、グループ全体の経営人材の適切な配置・育成の観点から検討を行いました。また、経営戦略の遂行や事業環境の変化を踏まえ、取締役会およびガバナンス体制の更なる実効性向上に向けて、中長期的な経営体制のあり方について継続的に議論しました。今後も、持続的な企業価値向上を支える強固な経営基盤の構築に向け、経営人材の育成・選任を含むガバナンスの高度化に取り組んでいきます。

報酬委員会

企業価値向上に向けた役員報酬

方針

役員報酬の決定に関する主な方針は以下の通りです。

- 1 役員報酬の決定にあたっては、「透明性」「公正性」「客観性」を確保する。
- 2 取締役（監査等委員である者を除く。）および執行役員の報酬の水準は、当社業績や他社水準等を勘案し、役位別に基準額を設定の上、職責の重さを加味し、取締役会が決定する。
- 3 取締役（監査等委員である者を除く。）および執行役員の報酬等のうち、定額報酬および業績連動報酬については月例で支給する。株式報酬については退任時に交付する。
- 4 取締役（監査等委員である者を除く。）および執行役員の個人別の報酬等の内容およびその他役員報酬に関する重要な事項は、取締役会が決定する。なお、報酬委員会諮問事項については、同委員会の答申を踏まえ、決定する。
- 5 監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、監査等委員である取締役の協議によって決定する。

報酬委員会の構成メンバー

報酬委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出します。

委員長	遠藤 信博	社外取締役
	ロバート・フェルドマン	社外取締役
	清水 順子	社外取締役
	松山 遙	社外取締役
	小池 昌洋	取締役社長
委員		

※2026年8月31日時点

報酬委員会の役割と審議内容

報酬委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申します。

- 当社の取締役・執行役員および主な事業子会社の社長の業績評価
- 当社および主な事業子会社の役員報酬体系および水準
- 役員報酬の決定に関する方針

開催回数は、2024年度は4回、2025年度は5回開催し、2026年度は4回を予定しています。なお、2025年度については、全ての委員が、就任中に開催した報酬委員会の全てに出席しました。

▶ 2025年度の報酬委員会の概要

報酬委員会	テーマ
第1回*1 (2025年5月20日)	● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標達成状況等を踏まえ、社長の個人業績を評価 ● 2025年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準を決定 ● 2024年度会社業績評価および役員個人業績評価の審議・答申
第2回*1 (2025年7月22日)	● 2025年度の会社業績KPIおよび目標の設定
第3回 (2025年10月17日)	● 役員報酬制度における職責加算の見直しについて
第4回 (2025年12月17日)	● 機関設計変更を踏まえた役員報酬制度の設計見直しについて
第5回 (2026年3月23日)	● IFRS移行に伴う会社業績KPIの考え方

*1: 指名委員会と合同開催

報酬委員会の活動状況

2025年度は、役員報酬制度の運営状況および有効性を定期的に検証するとともに、企業価値向上と株主との価値共有を促進する報酬制度のあり方について議論を行いました。また、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオの変化を見据え、報酬制度が果たすべき役割や今後の制度設計の方向性について検討を進めました。今後も、経営戦略との連動性や適切なインセンティブ設計の観点から、報酬制度の高度化に取り組んでいきます。

役員 *2 報酬体系についての基本的な考え方

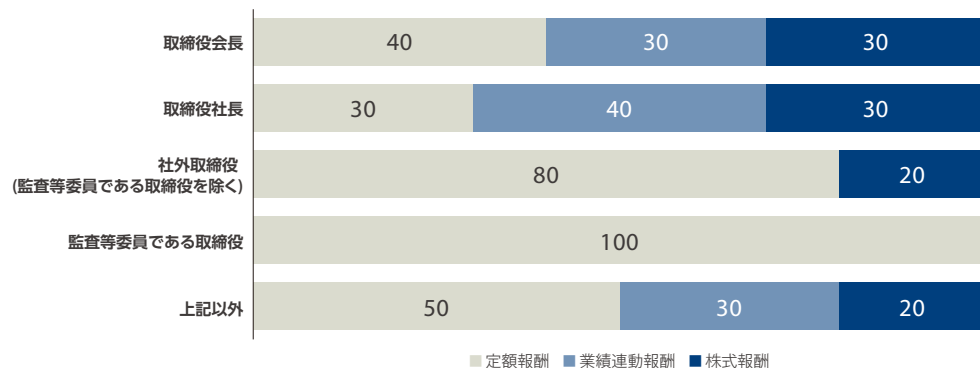
役員報酬は「定額報酬」、「業績連動報酬」、「株式報酬」から構成されています。そのうち、業績連動報酬は、企業価値向上に対するインセンティブを強化するため、会社目標および個人目標の達成度に連動しています。会社目標には財務数値に加え、社員エンゲージメントやサステナビリティ戦略の取組進捗等の非財務指標も組み入れています（詳細は「[取締役および執行役員の報酬体系](#)」を参照）。また、多様なステークホルダーに対する価値向上やガバナンス強化等も含まれます。

*2: 取締役および執行役員

取締役および執行役員の報酬体系

役員^{*1}の報酬体系は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬で構成され、監査等委員である取締役の報酬体系は、定額報酬のみで構成され、役位別の構成割合は、次の通りです。

▶ 役位別の報酬構成割合



*1：取締役および執行役員

(1) 業績連動報酬

業績連動報酬は、企業価値向上に対するインセンティブ強化を目的として導入しており、「個人目標」と「会社目標」の達成度に連動します。前年度の実績に対する評価を決定し、その評価を反映した対価を金銭で支給します（評価に応じて0%から200%の範囲で変動します）。

個人目標：各取締役の担当（ESGや中長期戦略目標^{*2}などを含む）を踏まえ設定します。

会社目標：財務指標および非財務指標をもとに設定します。

*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

▶ 2025年度の目標および実績

2025年度	項目	構成比	目標	実績
財務指標	修正純利益 ^{*3}	50%	7,000億円	7,116億円
	修正ROE ^{*3}	30%	13.2%	13.0%
非財務指標	社員エンゲージメント指標	10%	社員エンゲージメント指標の改善度に応じたスコア	200%
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価	100%

▶ 2026年度の目標

2026年度	項目	構成比	目標
財務指標	IFRS修正純利益 キャピタル損益を除く キャピタル損益を含む ^{*4}	25% 25%	9,500億円 8,997億円
	IFRS修正ROE	30%	13.0%
非財務指標	社員エンゲージメント指標	10%	社員エンゲージメント指標の改善度に応じたスコア
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価

*3：政策株式の売却益を除く

*4：IFRS修正純利益(キャピタル損益除く)に、売却損益・予想信用損失・貸倒損失等を足したもの

(2) 株式報酬

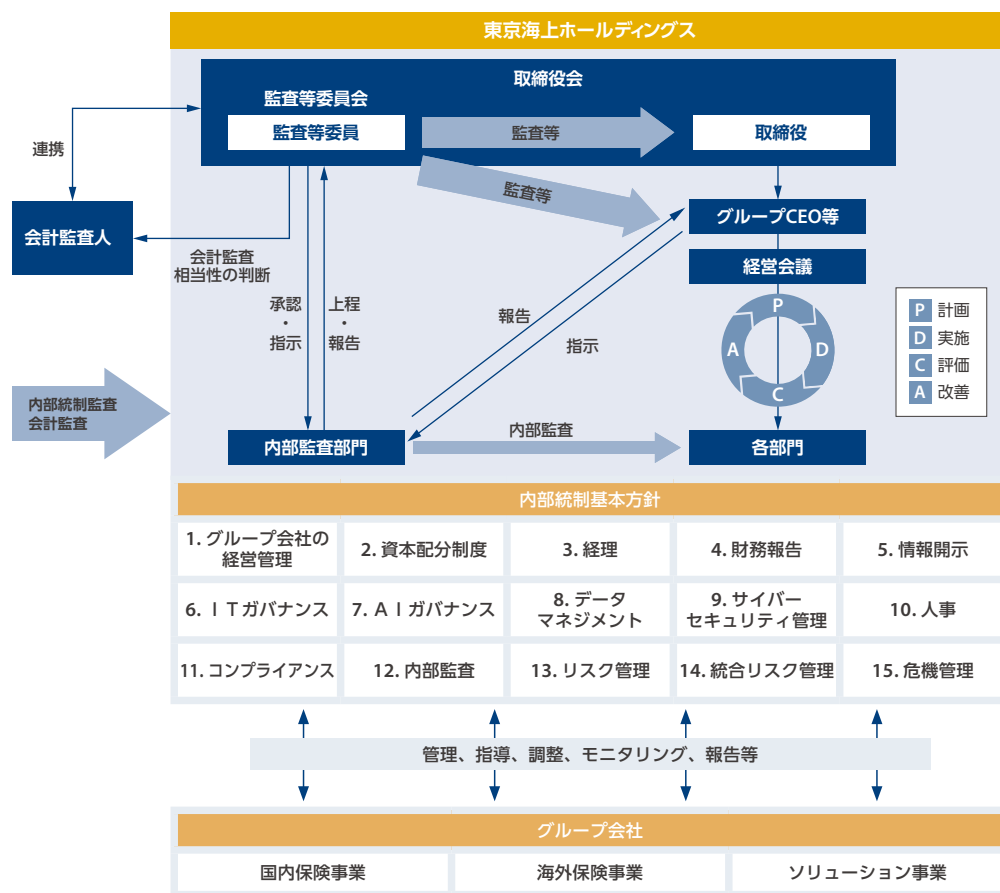
株式報酬は、株価変動によるリターンを株主と取締役が同じ船に乗って共有することを目的として、信託方式（株式交付信託）の制度を導入しており、取締役の報酬の2割以上を構成しています。

また、2024年から、上記と同様の目的および「グループ一体経営」に対する意識向上のため、基準に該当した国内外の子会社の役員（CEOまたは同等の地位にある者）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しています。なお、この制度の対象者に株式交付信託の対象者は含まれておりません。

内部統制システム

基本的な考え方

当社は、「内部統制基本方針」を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、内部監査、リスク管理等を含む15の基本方針を策定し、グループ全体の内部統制システムを整備しています。また、態勢整備および運用状況のモニタリングを行い、その結果を監査等委員会および取締役会において確認しています。さらに、モニタリングの結果を踏まえて、内部統制システムの強化および改善に継続的に取り組んでいます。これらの仕組みのもと、監査等委員会は、監査の実効性を確保するため、内部監査部門および内部統制システムを活用した組織的監査を行います。



主な内部統制基本方針

AI ガバナンス

当社グループでは、2025年4月に「AIガバナンス基本方針」を制定し、これに基づく「実施基準」を定めています。各グループ会社は、当社の基本方針および実施基準を踏まえ、自社の事業内容や所在する国・地域の法令・規制・ガイドライン等に応じて、「AIガバナンス実施要領」等を策定・運用しています。当社グループのAIガバナンス態勢については、グループAI／データ・タスクフォース（TF）が、AI実装戦略や活用方針の策定に加え、投資案件の選定・管理を担うことで、現場主導の実装とグループ全体最適の両立を図っています。また、AIガバナンス態勢の整備・運用状況については、取締役会が定期的に報告を受け、AI戦略の遂行およびリスク管理の両面から、その実効性を監督しています。今後も、AI活用に伴うリスクを適切に管理しながら、信頼性・公平性・透明性に配慮したAI活用を推進し、AIガバナンス態勢の継続的な高度化に取り組んでいきます。

なお、「AIガバナンス基本方針」では、「透明性と説明責任の確保」「人間による最終判断の尊重」「公平性への配慮」「人権および個人の権利・利益の尊重」「AIシステムの安全性・継続性の確保」の5つを基本原則として定めており、当社グループにおけるAI活用の価値観と基本的な考え方を共有しています。

※AIガバナンスの詳細については、サステナビリティレポート 2026をご覧ください。

サイバーセキュリティ管理

当社グループでは、経営のリーダーシップのもと、グループCISOを中心とし、ITに専門性をもつ社外取締役の知見も活用しながら、サイバーセキュリティに関する管理態勢^{*1}の整備・高度化を推進しています。また、当社はサイバーセキュリティをERMの枠組みにおける重要リスクとして位置づけており、取締役会では年複数回、対応状況や課題等に関する報告を受け、必要な議論・監督を行っています。

さらに、グローバルな標準フレームワークを採用し、公的認証^{*2}を取得したプロセスのもと、監視、テスト、リスク評価等の平時のサイバーセキュリティ対策を推進しています。当社グループCSIRT^{*3}のもと、グループ全体を北米、欧州、日本／アジアの3リージョンで編成し、高いレベルで組織の集約化と技術・プロセスの標準化を進めています。

加えて、グループ横断でセキュリティ専門家により構成されるコミッティにおいて国内外の知見を集約し、先進的なセキュリティ施策を推進しています。AIの高度化に伴う新たなサイバー脅威も見据えながら、セキュリティ管理態勢および対策の高度化を継続し、お客様や社会の“いざ”を支えています。

*1：当社のサイバーセキュリティ管理に係る内部統制基本方針の詳細については、当社ホームページ（<https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html>）をご覧ください。

*2：東京海上ホールディングスが推進するサイバーセキュリティプログラムはSOC2Type1を取得。またグループの中核システム会社である東京海上日動システムズはISO27001の認証を取得。

*3：Computer Security Incident Response Teamの略称

コンプライアンス

当社は、「東京海上グループ コンプライアンスに関する基本方針」および「東京海上グループ コンプライアンス行動規範」を定め、これに沿ってグループ全体のコンプライアンス態勢を整備しています。また、グループ内の徹底状況を定期的にモニタリングするほか、グループ会社からコンプライアンスに関する重要事項について報告を受け、取締役会や経営会議、監査等委員会等で審議するとともに、必要に応じてグループ会社を指導・支援するなど、グループ全体としての態勢を構築しています。

▶ 情報セキュリティ

当社は、個人情報や機密情報など（以下「情報資産」）の重要性に鑑み、東京海上グループの業務の適切性および信頼性を確保するために、「東京海上グループ 情報セキュリティに関する方針」を定めています。これまで、東京海上グループ各社は、同方針に基づき、情報漏えい・消失・不正利用などの各種情報漏えいリスクから情報資産を守り、その情報資産の機密性を確保し、必要な時に利用できるように管理に努めてきました。このような中、当社子会社である東京海上日動は、2025年3月に金融庁より情報漏えい事案に係る業務改善命令を受けました。これを受け、東京海上日動は、「個人情報保護法および不正競争防止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立」や「当社および代理店における顧客情報管理態勢の構築」等の再発防止策を策定し、2025年5月に業務改善計画書を金融庁に提出しています。当該業務改善計画書については外部専門家のレビューを受けており、その進捗状況についても四半期ごとに金融庁へ報告しています。また、外部専門家による定期的なレビューの結果、順調に進捗しているとの評価を受けています。

内部監査

当社は、経営目標の効果的な達成に向けて、リスクの種類および程度に応じた頻度・深度等を踏まえ、効率的かつ実効性のある内部監査を実施することが重要であると認識しています。このため、内部監査を実施するとともに、内部監査機能の維持・高度化に努めています。

内部監査は、取締役会および経営管理者に対し、ガバナンス、リスクマネジメントおよびコントロールの各プロセス並びに意思決定・監督機能について、独立した立場からリスクベースで客観的なアシュアランスおよび助言を提供するとともに、フォワードルッキングな観点を含む洞察を提示することにより、組織が価値を創造・保全・維持する能力の向上に貢献しています。

リスク管理

当社は、「東京海上グループ リスク管理に関する基本方針」を制定し、グループ全体のリスク管理態勢の整備・高度化を推進しています。

当社グループでは、財務の健全性および業務の適切性を確保するため、グループを取り巻くさまざまなリスクを総体的にとらえ、リスクの特性および状況等に応じた適切な方法でリスク管理を実施しています。

このうち、保険引受リスクと資産運用リスクについては、収益の源泉として管理していくべきリスクであると認識し、リスクとリターンとのバランスを勘案したコントロールを行っています。また、事務リスク、システムリスク等事業活動に付随して発生するリスク（オペレーショナルリスク等）の管理としては、そのリスクの所在を明らかにし、リスクの発生の防止、軽減等に取り組んでいます。当社はグループの持株会社として、国内外のグループ会社に対し、リスク管理に関わる基本方針の提示や指示・指導・モニタリング等を実施しています。各グループ会社においても、グループ全体の方針に沿ってリスク管理方針を定め、リスク管理を主体的に行っています。

こうした一連の取組みを通じて、グループ全体として適切なリスク管理を実践し、経営の安定化を図っています。

危機管理

当社では、有事に際して被る経済的損失等を極小化し、迅速に通常業務へ復旧するため、危機管理態勢や緊急事態時アクション等を整備しています。また、当社はグループ会社に対し支援・指示・指導を行い、グループ会社は当社に対し報告・連絡・相談を行うことで、グループ会社においても平時から危機管理態勢や緊急事態時アクション等の整備を行うとともに、緊急事態時においては復旧や事業継続を迅速・的確に対応できるよう努めています。さらに、自然災害やサイバー攻撃等、緊急事態となり得る事象を想定した模擬訓練を実施し、緊急事態時の実践力・応用力も高めています。

ステークホルダーとの対話

当社は、発行体と投資家の双方の立場を有する保険グループとして、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードを「車の両輪」ととらえています。発行体として株主・投資家との建設的な対話を推進するとともに、投資家として投資先企業とのエンゲージメントを実践することで、インベストメントチェーン全体の価値向上に貢献しています。その成果を当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

スチュワードシップ・コードに基づく対話

スチュワードシップ活動の概要

東京海上日動は、保有する国内上場株式の大宗が政策株式であり、上場の政策株式（資本業務提携による出資等は除く）は、2029年度末までにゼロにする方針のもと、売却を進めています。売却を進める過程においても、東京海上日動はスチュワードシップ責任を果たすため、投資先企業が抱える経営課題に対する深い理解を前提に、議決権行使基準に基づく丁寧な対話および投資先企業に対する議決権行使を通じて、スチュワードシップ活動に取り組んでいます。

議決権行使の概要

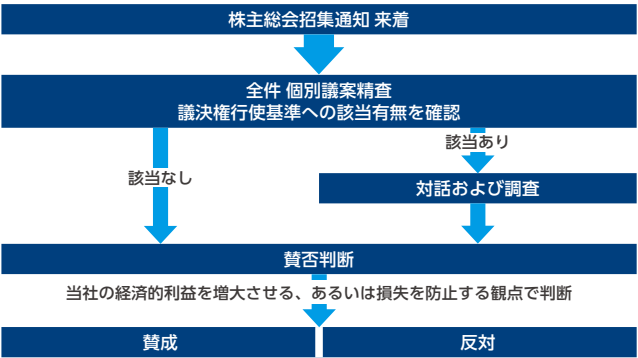
東京海上日動は、特に企業価値を大きく毀損させる可能性がある議案については、これらを精査・対話の上で賛否を決定しています。議決権行使にあたって、同社が着目する精査項目は次の通りです。

東京海上日動が着目する精査項目（2025年4月以降適用）

- 取締役の選解任(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、独立社外取締役の員数が不十分である企業、不祥事が発生した企業、気候変動や女性取締役等のダイバーシティ、買収防衛策の導入・更新を含む、ESGの観点で課題のある企業、取締役会への出席率が低位である社外役員の再任等)
- 監査役の選解任(不祥事が発生した企業、取締役会または監査役会への出席率が低位である社外役員の再任)
- 会計監査人の選任（不祥事や監査ミス等へ関与した会計監査人）
- 役員への退職慰労金贈呈(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、一定期間連続で配当性向等が低位である企業、不祥事が発生した企業等)
- 役員報酬の増額改定(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、一定期間連続で配当性向等が低位である企業、不祥事が発生した企業等)
- 株式および新株予約権の発行
- 合併、買収、営業の譲渡・譲受け等の組織再編
- 自己株式の取得（公正価格を超える価格による特定株主からの取得等）
- 買収防衛策の導入・更新（一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業等）
- 剰余金処分（一定期間連続で配当性向等が低位である企業）
- 定款変更（取締役の解任決議要件の加重について合理性が認められない場合）
- 株主提案（株主共同の利益に反する恐れがある場合等） 等

また、東京海上日動は、以下のプロセスを通じて、投資先企業への議決権行使を実施しています。

議決権行使プロセス



議決権行使結果

東京海上日動が実施した議決権行使の集計結果（2024年7月から2025年6月）は、以下の通りです。

(単位：件)			
議案項目	合計	賛成	反対
1. 会社提案	2,122	2,105	17
①剰余金処分	557	555	2
②取締役選任	760	745	15
③監査役選任	287	287	0
④定款一部変更	137	137	0
⑤退職慰労金支給	33	33	0
⑥役員報酬額改定	128	128	0
⑦新株予約権発行	6	6	0
⑧会計監査人選任	18	18	0
⑨組織再編関連	7	7	0
⑩その他会社提案 (うち買収防衛策)	174 15	174 15	0 0
2. 株主提案	214	0	214
1. および2. の合計	2,336	2,105	231

株主・投資家および社員との対話

基本的な考え方

当社は、開示の透明性や説明責任を担保しつつ、資本市場に対し適時、公平に、継続して情報提供することで信頼を高め、当社の企業価値向上の取組みへの理解や正しい評価の浸透に努めています。さらに、経営と株主・投資家との建設的な対話等を通じて、当社に対する見方や資本市場の状況を適切に把握し、その意見や声を、経営陣を含む社内へ幅広くフィードバックすることで当社の経営そのものを改善し、企業価値の更なる向上につなげています。



「ステークホルダーとの対話」については、[当社のホームページ](#)にも掲載しております。

株主・機関投資家・個人投資家との対話

当社は、投資家との建設的な対話を通じて、経営戦略や事業の強み、成長性等を訴求し、資本市場において当社の企業価値が適切に評価されるよう取り組んでいます。

機関投資家・個人投資家との対話を担うIR (Investor Relations) 活動では、IR説明会や決算電話会議、Annual Investor Day (ニューヨークで開催し、Webでも全世界にライブ配信) に加え、国内外の機関投資家816社 (延べ) と個別面談を実施するなど、全世界の投資家との対話を積極的に行っています。また、当社の経営トップおよびシニアマネジメントが登壇する個人投資家向け説明会を東京および名古屋で開

催するなど、個人投資家層の拡大にも取り組んでいます。これらのIR活動を通じて得られた資本市場からの外部視点や示唆を社内にフィードバックし、経営・事業戦略に反映することで、当社グループの本源的価値向上につなげています。

株主との対話を担うSR (Shareholder Relations) 活動では、国内外の機関投資家ならびに事業法人・金融機関等237社 (延べ) と個別対話を実施しており、発行済株式数比で72%の株主をカバーしています。これらのSR活動を通じて得られた株主からの意見や提言、外部視点等を社内にフィードバックし、取締役会の実効性向上や経営の意思決定、コーポレートガバナンスおよびサステナビリティ経営の高度化に活かしています。

▶ (ご参考) 経営陣等と株主・投資家との対話の実施状況

IR活動 (2025年4月～2026年3月)		回数	参加者数 (延べ)
機関投資家・アナリスト対応	IR説明会	2回	203名
	決算電話会議	2回	303名
	Annual Investor Day	1回	131社
	国内外のIR面談	—	704社
	証券会社主催カンファレンス	11回	112社
個人投資家	個人投資家向け説明会	2回	425名
SR活動 (2025年7月～2026年6月)		延べの件数	
株主等との対話	株主	237社	
	議決権行使助言会社	2社*	

*: 当社に関する推奨レポートの作成権限を有していない海外本社との対話を含む

COLUMN

ニューヨークデスクからの便り



Simon Spitalny

当社は、グローバル投資家との接点を強化するため、2024年4月にニューヨークにIR/SR拠点を設置しました。Head of IR/SRである荒川と私の2名体制で運営しています。米国を拠点に、北米、欧州、中東など各地を実際に回りながら、幅広い地域の投資家と日々対話を行っています。

2025年度には300社 (延べ) を超える投資家と面談を行い、2,000名を超える海外機関投資家への情報発信とあわせて、着実に関係構築を進めています。また、対話を通じて得られた投資家の視点や市場の動向は本社にもタイムリーに共有され、当社の戦略や情報開示の高度化にも活かされています。

このような機動的かつ双方向の対話を通じ、当社は、グローバル投資家との信頼関係の構築と企業価値の向上に取り組んでいます。

社員との対話

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見を、経営陣を含む社内へ幅広く報告し、経営の改善に活かす取り組みにも力を入れています。多くの当社社員は、日常業務においては資本市場と接することはありませんが、IR活動報告会の際は資本市場の声や会社に対する評価、自身の業務と資本市場とのつながりなどを理解しています。それが自身のモチベーションや成長に良い影響を与え、その結果として会社も成長するという好循環も生まれています。

2025年度は、海外子会社6社を含む国内外のグループ社員約2,500名 (延べ) に対し、当社グループの戦略等に関する共有・対話を行いました。

財務データ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績指標 (連結) *1											
経常収益 (百万円)	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	5,465,432	5,461,195	5,863,770	6,610,046	7,424,667	8,440,114	8,872,277
正味収入保険料 (百万円)	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	3,598,396	3,606,548	3,887,821	4,469,989	4,824,986	5,305,182	5,566,337
経常利益 (百万円)	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	266,735	567,413	494,165	842,576	1,460,007	1,348,630
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) *2	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	161,801	420,484	374,605	695,808	1,055,276	980,428
包括利益 (百万円)	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	465,071	590,780	△124,438	1,874,295	449,490	962,135
財務指標 (連結) *1											
純資産額 (百万円)	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	3,426,675	3,722,780	4,072,625	3,600,919	5,183,341	5,103,545	5,457,571
総資産額 (百万円)	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	25,253,966	25,765,368	27,245,852	27,397,818	30,594,869	31,237,340	31,961,940
自己資本比率 (%)	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	14.22	14.76	13.08	16.92	16.25	16.96
自己資本利益率 (ROE) (%)	7.2	7.8	7.7	7.4	7.5	4.6	10.9	9.9	15.9	20.6	18.7
連結ソルベンシー・マージン比率 (%) *3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	別時期での開示
株式関連情報 *1, *4											
1株当たり純資産額 (BPS) (円)	1,539	1,574	1,748	1,686	1,610	1,761	1,977	1,800	2,623	2,640	2,885
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	112	121	127	127	123	77	204	186	351	542	515
1株当たり配当金 (DPS) (円)	37	47	53	60	63	67	85	100	123	172	218
株主配当金 (総額) (億円) *5	830	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	1,739	2,002	2,430	3,332	4,124
期末発行済株式数 (千株)	2,272,572	2,259,072	2,244,072	2,130,000	2,106,000	2,092,500	2,040,000	2,002,500	1,978,000	1,934,000	1,934,000
期末株価 (円)	1,267	1,565	1,578	1,787	1,650	1,755	2,376	2,547	4,703	5,736	7,308
株価収益率 (PER) (倍)	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	22.68	11.62	13.66	13.38	10.58	14.18
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	1.79	2.17	2.53
経営管理指標 *6											
修正純利益 (億円)	3,519	4,067	3,414	2,809	2,867	3,361	5,783	4,440	7,116	12,150	12,048
事業別利益											
Japan P&C (億円)	1,260	1,676	1,443	189	259	1,279	2,167	1,079	991	1,231	1,712
Japan Life (億円)	△1,881	3,735	984	△1,586	△703	2,052	511	364	411	419	571
International (億円)	1,318	1,695	1,441	1,762	1,795	1,011	2,523	2,186	4,369	4,284	4,739
ソリューション・その他 (億円)	73	66	72	68	53	73	69	70	65	61	166
修正純資産 (億円)	35,993	38,124	40,864	37,631	32,409	36,924	42,240	37,991	53,814	53,331	56,172
修正ROE (%)	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	9.7	14.4	11.1	15.5	22.7	22.0
修正BPS (円)	1,589	1,694	1,877	1,775	1,547	1,775	2,077	1,908	2,727	2,773	2,990
修正EPS (円)	155	179	153	130	136	160	281	221	359	624	633
修正PBR (倍)	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72	2.07	2.44

*1: 国際財務報告基準 (IFRS) を適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度の業績指標 (連結)、財務指標 (連結)、株式関連情報の一部については遡及適用後の数値となっています。

*2: 連結ソルベンシー・マージン比率については、新制度導入初年度における経過措置の適用により、2026年10月末までに開示します。

*3: 2022年10月に株式分割 (3分割) を実施しました。2021年度以前の「BPS」「EPS」「DPS」「期末発行済株式数」「期末株価」は分割後ベースで再算出しています。

*4: 2018年度および2019年度・2020年度の配当金には、それぞれ一時的な配当約500億円、約250億円、約250億円を含めていません。

非財務データ

▶ 人的資本

人事施策	進捗・状況を示す指標	範 囲	2023年度	2024年度	2025年度
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 ^{*1}	東京海上ホールディングス	20.0%	25.0%	27.8%
	C職における外国人比率 ^{*2}	東京海上ホールディングス	25.9%	31.0%	31.3%
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) ^{*3}	東京海上グループ	42人	67人	83人
	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
	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
成長領域への人材再配置／ イノベーションを生む環境創出	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
	キャリア採用者の在籍者数 ^{*4}	東京海上ホールディングス	116人	157人	202人
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
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
パーパスの浸透	パーパス浸透指標 ^{*5}	東京海上グループ	－	3.98	94%
DE&Iの推進	DE&I推進指標 ^{*5}	東京海上グループ	－	3.76	81%
	女性管理職以上比率 ^{*6}	東京海上日動	11.2%	27.8%	30.3%
働きがいの向上	働きがい指標 ^{*5}	東京海上グループ	－	3.73	79%
	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
働きやすさの向上	働きやすさ指標 ^{*5}	東京海上グループ	－	3.91	81%
	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%
	プレゼンティーズム ^{*7}	東京海上日動	62.2	63.5	63.9

▶ 環境^{*8}

	進捗・状況を示す指標 (単位: t-CO ₂)	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量	合計(マーケットベース)	69,888	57,370	72,483
	Scope1直接排出(ガス、重油、ガソリン等)	13,685	12,517	10,546
	Scope2間接排出(電気、冷温水等)	28,701	21,344	31,103
	Scope3合計(カテゴリー1、3、5、6) ^{*9}	27,502	23,509	30,834
	従業員1人当たりCO ₂ 排出量	1.59	1.29	1.07
CO ₂ 吸収・固定・削減量	グリーン電力購入、非化石証書購入、CO ₂ 吸収・固定・削減量	22,981	24,954	31,156
	マングローブ植林によるCO ₂ 固定量	96,000	82,000	77,000

^{*1}: 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」を指標とします。
なお、2026年6月末時点の女性取締役比率は35.3%です。

^{*2}: 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxOに占める外国人の比率。

^{*3}: 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しています。

^{*4}: 東京海上日動で採用し、当社に出向中の社員を含みます。

^{*5}: 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)の関連項目に係る肯定回答(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しています。

^{*6}: 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みます。

^{*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)。

^{*8}: 2025年度の対象はIFRSに基づく連結対象グループ会社。2023年度・2024年度の対象はJ-GAAPに基づく連結対象グループ会社。
2025年度の数値は、マングローブ植林によるCO₂固定量以外は速報値

^{*9}: カテゴリー1は紙使用量のみ、カテゴリー6は航空機出張のみ

詳細な情報は以下のテーマ別レポート
をご参照ください。

Human Capital Report 2026



サステナビリティレポート2026



編集後記

最後までお読みいただき、誠にありがとうございます。

当社は、創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスのもと、時代とともに変化するリスクに向き合い、提供する価値を進化させてきました。こうした価値創造のあり方をより一貫してお伝えするため、今年度は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マ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、全領域の取組みを網羅した「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、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。

パーパスストーリーでは、3つの章を通じて、パーパスを軸とした進化やFederated Modelに表れる「当社独自の強み」、社員一人ひとりの熱意と挑戦を原動力としてステークホルダーへ広がる「価

値創造の現在地」、そしてAspiration 2035の実現に向けた「進化の道筋」を描いています。これにより、当社が持続的に価値を創造する力を分かりやすくお伝えすることをめざしました。

さらに、事業戦略パートでは、当社の強みを各事業の視点から掘り下げています。各事業を率いる事業総括が、市場環境や課題認識を踏まえ、競争優位性と成長戦略を自らの言葉で語り、続く事業説明では、具体的な取組みを紹介しています。各事業がグループの成長を牽引していく姿をご理解いただけるよう構成しました。

本書を通じて、当社ならではの強み、めざす姿、そしてその実現に向けた取組みについて、より深くご理解いただければ幸いです。今後もステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。引き続き、ご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



「Tokio Marine Value Creation Book 2026」

制作事務局

資本戦略部 IR・SRグループ

経営企画部サステナビリティ室

人事部企画グループ



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）

各種参照

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」を参照するとともに、ステークホルダーの方々の意見を聴取し、充実した情報の掲載に努めました。

将来見通しに関する
注意事項

本書に記載された将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績等は、本書の記載とは異なる可能性があります。