

Contents

Introduction

P2 | At a Glance 東京海上グループの概要

P3 | CEOメッセージ

第1章

P8 | パーパスストーリー2025「成長」～従来の保険会社としての役割を超え、「次の一步の力になる。」～

P8 | ① 事業環境と当社事業

「保険」と「ソリューション」の両輪で、今後も世界トップクラスの成長を実現する

P9 | ② 保険事業における更なる成長

各国・地域における当社独自の強みを磨きながら、成長産業である「保険」の成長を取り込む

P13 | ③ 事業領域の拡大(ソリューション事業)

新たな収益源となる「ソリューション事業」を通じ、当社は「事故や被害のない世界」を実現する

P17 | ④ 原動力

「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」が、当社の持続的成長を支える

P20 | 価値創造アプローチ

P21 | 財務・非財務目標

第2章

P22 | パーパスストーリーに基づく戦略と、支える経営基盤

P23 | 資本政策・中期経営計画

・ CFOメッセージ

P32 | サステナビリティ経営

- ・ CSUOメッセージ
- ・ 8つの重点領域(マテリアリティ)
- ・ TCFD・TNFDに基づく情報開示、社会的価値の定量化

P36 | 人的・知的・社会関係資本の強化

- ・ CHROメッセージ
- ・ CDOメッセージ
- ・ CDIOメッセージ
- ・ 人的資本経営の全体像

P41 | コーポレート・ガバナンス

- ・ 取締役・監査役一覧
- ・ コーポレート・ガバナンス対談
- ・ 東京海上日動社長メッセージ
- ・ ガバナンス体制
- ・ 内部統制システム

統合レポート2025発行にあたって

当社の統合レポートをご覧いただき、誠にありがとうございます。

今回の統合レポートのタイトルは『次の一步の力になる。』(Inspiring Confidence. Accelerating Progress.)。これは、「当社が世の中やお客様に提供していく価値」を一言で表現したのですが、その価値とはどのようなものなのか、当社はそれをどう実現していくのか、本レポートを通じて皆様に分かりやすくお届けしたいと考えております。具体的には、パーパスストーリー2025「成長」(P8-21)は、「保険+ソリューション」という、当社独自の価値提供によって実現をめざす世界観、その中での当社の成長ストーリーを、よりリアルに感じていただける内容といたしました。コーポレート・ガバナンス対談(P42-47)では、中核子会社である東京海上日動の変革“Re-New”に関する踏み込んだ議論を基に、社外の視点から捉えた当社の課題や取組みへの率直な評価を掲載しています。ガバナンスの強化、そして「お客様にお届けする価値」の更なる進化に向けて、当社が確固たる決意で変革を進めていることについて、ご理解を深めていただけるものと存じます。

また、今回、「より読みやすい統合レポート」をめざし、形式を一新しております。コンテンツをよりコンパクトにまとめる一方、詳細な情報にはWebでアクセスいただきやすい設えといたしました。発行責任者として、本レポートが、当社の持続的な価値提供力を、分かりやすく正確に表現していることを表明いたします。

当社は、「世界トップクラスのEPS Growth」と「グローバルピア水準のROE」の実現に向けた、成長の“旅の途中”にあります。今後も、「日本発の真のグローバルカンパニー」として進化し、更なる成長を遂げるべく歩みを続けてまいります。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。

統合レポート2025発行責任者

取締役副社長 グループ資本政策総括(CFO)

岡田 健司

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

本統合レポート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、本統合レポートの記載とは異なる可能性があります。

本統合レポート内で
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

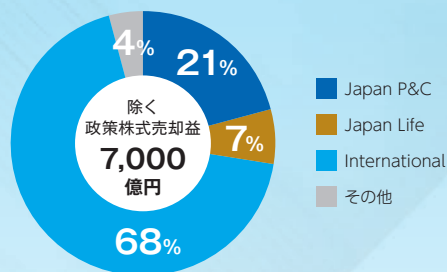
At a Glance 東京海上グループの概要

世界各地でトップクラスのポジションを確立

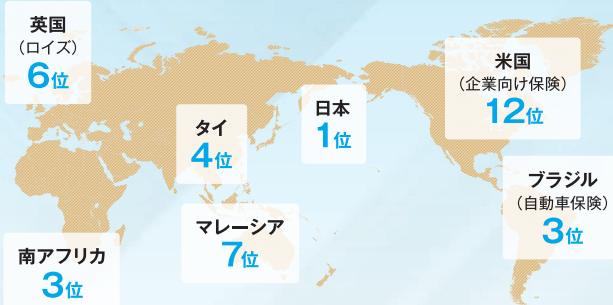
当社は、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、1879年の創業以来、事業活動を通じて社会課題解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきました。

現在、日本と世界56の国・地域で広く事業を展開し、時価総額11兆円超、世界トップクラスのグローバル保険グループとなっています。

利益構成比(2025年度通期予想)



事業展開



※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

業績(2025年度通期予想)

トップライン
(正味収入保険料+生命保険料)

6.3兆円

ボトムライン
(修正純利益)
1.1兆円
(除く政策株式売却益: 7,000億円)

修正ROE
20.7%
(除く政策株式売却益: 13.2%)

EPS Growth
(2019-2024 CAGR)

+19.9%

(参考) Allianz: +7.9% AXA: +5.7%
Chubb: +17.7% Zurich: +8.1%

(参考)

Allianz: 24% (2027計画)
AXA: 28% (2026計画)
Chubb: 19% (2022~数年以内)
Zurich: 36% (2027計画)
TOPIX: 9.2% (2024実績)

(出典) 各社公表資料から当社にて試算・Bloomberg

TSR*の推移(過去10年)

— Allianz — AXA — Chubb — Zurich — 当社



*: Total Shareholder Return (TSR) : 配当再投資後のキャピタルリターン
(2015年4月1日の株価を100とした指数)
(出典) Bloomberg

損保時価総額ランキング(2025年6月末時点)

順位	社名	時価総額(億円)
1	アリアンツ	226,165
2	プログレッシブ・コープ	225,633
3	チャブ	167,449
4	アクサ	156,631
5	チューリッヒ	147,406
6	東京海上ホールディングス	118,187
7	トラベラーズ	87,427
8	オールステート	76,890
9	PICCグループ	71,820
10	AIG	71,146

(出典) Bloomberg

財務基盤 TMNFの財務格付(2025年6月時点)

S&P	Moody's	A.M.Best
A+	Aa3	A++

ESG評価(2025年8月時点)

MSCI	CDP	S&P Global
AA	A	16年連続

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

CEOメッセージ



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

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

CEOメッセージ

2025年6月に、グループCEOに就任いたしました小池です。1879年の創業以来、業界をリードし続ける、伝統ある東京海上グループのCEOを任されたことは身の引き締まる思いでありますし、自らの職責に全力を尽くしてまいります。

入社以来30余年、日本および米国でのアンダーライティング／マーケティング、本社での経営・事業戦略の企画など、様々な経験を積み重ねてきた中で、私は、お客様の不確実性を軽減し、挑戦を支え、幸せにできる「保険」というものの尊さに魅了され続けてきました。そして、社会的意義のある保険事業を展開し、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」という理念・カルチャーのもとに多様な人材が集う東京海上が大好きで、このグループで働くことに、強い誇りを感じています。

昨年12月、前任の小宮よりCEO就任の打診を受けた際には、正直とても驚きましたが、小宮と話す中で、自分自身が先頭に立ち、グループの変革と成長を牽引する決意を固めました。

それ以来、「当社の強みは何か」、「今どんなステージにあるのか」、そして「更なる成長に向けて、当社は、私は、何をすべきか」、こうした問いを、あらためて何度も反芻し、自問自答してまいりました。

長年かけて磨き上げてきた東京海上の強み

企業が持続的な成長を実現する上で、競争優位性、即ち「強み」が重要であることは言うまでもありません。では、東京海上グループの「強み」とは一体何なのか。

私が「東京海上フェーズ1」と位置付けている2000年に入るまで、当社はお客様や地域社会の発展を願い、国内のリーディングカンパニーとして、日本の損害保険業界を牽引してまいりました。

そして、2000年以降の「フェーズ2」では、欧米中心に企業買収を進めつつ、自前でも中南米等の基盤を大切に育てるなど、様々なアプローチを通じて、海外展開を進めてまいりました。

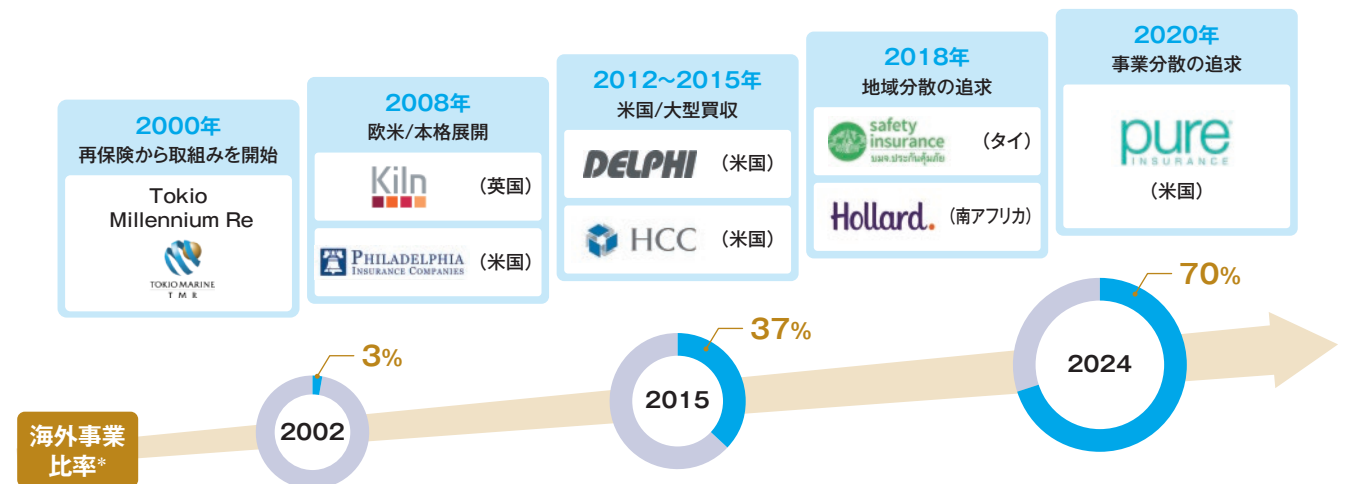
その結果、国内外で高い専門性と同じ価値観を共有する仲間が集い、お互いに切磋琢磨することが、当社の「グループ一体経営」の礎となっております。これは、海外の事業運営にとどまらず、当社グループ全体のあらゆる事業領域において、経営判断の質と確度を高める、当社独自の強みとなっています。こうした歴史を経て、当社は時価総額が1兆円を超える「日本発のグローバルカンパニー」として、今では、世界50以上の国で5万人の仲間を擁し、多くの代理店・ブローカーと共に、世界の多くのお客様の“いざ”をお守りしています。

少し振り返りますと、「フェーズ1」の時代、当社は日本の自然災害による業績影響をとっても受けやすい事業構造にありましたが、2000年以降の、海外事業拡大を通じて地理的・事業的にリスクを積極的に分散させました。

2000年に、再保険事業「Tokio Millennium Re(TMR)」を自ら立ち上げた後、ロイズマーケットの老舗であるKiln、数多くのニッチマーケットから熱烈な支持を得ているPhiladelphia、資産運用に強みを持つDelphi、スペシャルティ保険の雄たるHCC、そして富裕層向け保険のプロフェッショナルであるPureと、欧米での大型買収を果敢に実行し、当社の保険ポートフォリオは飛躍的に拡大し、グループとしてのリスク分散を確実に進めてまいりました。

こうした中、2019年に当社はTMRを売却しました。海外展開の

▶ 20年以上にわたる海外事業の変遷



*: グループの修正純利益に対する海外事業別利益のウェイト (2024は、政策株式売却益を除く)

先駆けとなったTMRは、当社が海外保険会社を経営する力を磨くと同時に、この事業の成功を橋頭堡として、欧米での大型買収を実現し、元受中心の海外事業ポートフォリオを築くことにつながった訳です。

その一方で、TMRは、再保険事業の特性的にボラティリティが相対的に大きく、その当時のベストなオーナーに売却するという戦略的な決断を、当時の当社経営は2018年に下しました。TMRは、会社設立以降、十分な利益を経常的に出していたことから、「何も今売却しなくても」という思いが当時なかった訳ではありません。また、私自身、2014年からTMRのCOOとしてニューヨークに駐在しておりましたので、売却方針決定後は、共に働く約200名のスタッフとのコミュニケーションにとっても悩んだことが今も脳裏に焼き付いております。

このTMR売却は、過去の成功体験にとらわれず、変革・挑戦を続

けることを常に意識してきた私のキャリアの中でも、経営判断の重みと難しさを、身をもって味わった経験でした。

当社は、こうした規律ある厳格なM&A戦略を通じて、日本と海外各地域が補完し合う分散の効いた事業ポートフォリオを長い時間をかけて築いてまいりました。

こうした「グローバルなグループ一体経営」と「グローバルなリスク分散」という2つの強みを背景として、当社の足元業績は好調に推移しております。

現在の立ち位置としての業績

2024年度はどうだったでしょうか。ウクライナや中東をはじめとする地政学リスクやトランプ政策など不確実性が高い事業環境ではありましたが、当社の2024年度の利益は約1.2兆円に達し

ました。

ただし、この数字には足元加速している政策株式の売却益が含まれ、いわば追い風参考です。保険本業利益を見ますと、これも、アメリカ・ブラジルを中心とする好調な保険引受利益が牽引し、対前年+6%成長の6,089億円と基調は好調です。また、一般企業の売上にあたる正味収入保険料も同+10%の5.3兆円と順調に拡大しています。

そして、2025年度の保険本業利益の計画は、対前年+15%の7,000億円を見込みます。このように、当社の実力は着実に引き上がり、グループの態勢はよりレジリエントになってきたと考えております。

東京海上フェーズ3で必要な進化

足元の業績が示す通り、当社は「2つの強み」をもとに、当面は持続的に成長していけると、私は確信しています。

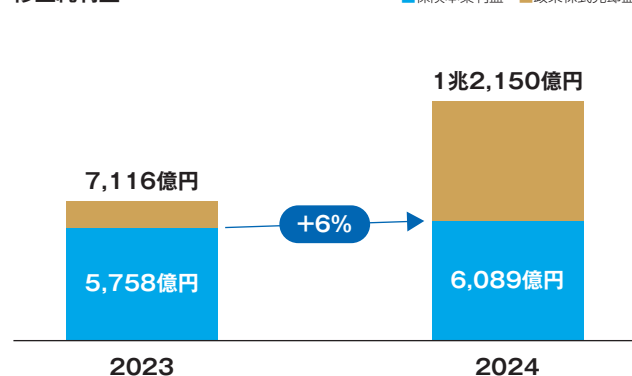
しかし、VUCAといわれる通り、自然災害の激甚化、地政学的な不安定さの増大、AIの急速な進歩など、我々を取り巻く事業環境や社会課題は、過去に類を見ない速さで目まぐるしく変容しています。当社としても、こうした変化に順応し、進化していかなければ、当社の強みや優位性は次第に失われ、成長が鈍化してしまうかもしれない、そうした強い危機感を一方で抱いております。

着実な成長を続けている今だからこそ、当社を「日本発のグローバルカンパニー」として、もう一段進化させる必要がある、即ち「東京海上フェーズ3」を模索していかなければならない。では、一体どのような進化が必要なのか。

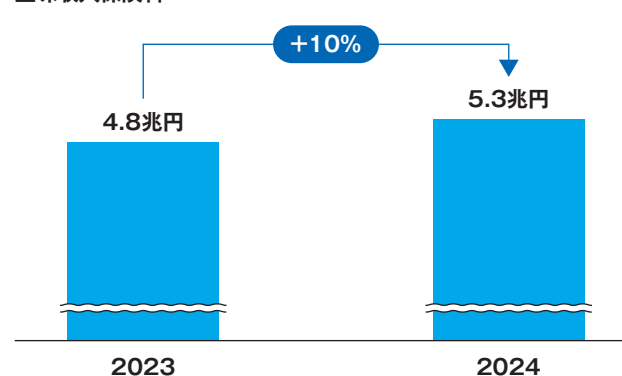
▶ 2024年度の振り返り

修正純利益*

■保険本業利益 ■政策株式売却益



正味収入保険料



*: 市場から見た透明性や比較可能性の向上を目的とした管理会計上の利益指標で、株主還元のベースとしても使用するもの

1つ目は、国内事業の大変革です。

1879年の創業以来、当社は保険を通じて、お客様や社会の“いざ”をお守りし、その時々々の社会課題の解決に努めてまいりました。一方、「フェーズ1」の時代には、重要な社会インフラとしての損保商品を日本の隅々にまで浸透させるとの使命感のもと、業界全体として保険商品の販売を加速化していった結果、政策株式の保有や、お客様に対する過度な本業協力等、保険本来の価値とは異なる領域で、業界他社と競い合うという今日的に見ると不適切な慣行が生まれ、それが現在まで残ってしまっていました。

私たちは、これを真摯に反省した上で、「本当に信頼されるお客様起点の会社」に生まれ変わるための“Re-New”の取組みを現在進めています。

この取組みの中で、我々の従来からの強みであるアンダーライティング力（保険を引受けるための目利き力）や損害発生時の対応力、更には、自然災害などの被害を抑えていくためのコンサルティング能力を向上させているところです。お客様や社会を取り巻くリスクや課題を正確に把握し、最適な保険やサービス、すなわち「保険本来の価値」の提供に、今後は一層注力していきます。

このように、保険商品を単に売ることを目的化せず、「お客様起点」で世の中の社会課題に向き合い、解決に向けて行動する健全なサイクルを重視する組織風土に変革していくことで、当社は、お客様や社会から選ばれ続けていきたいと考えています。

また、「保険本来の価値」を提供するうえでは、社員一人ひとりの専門性、すなわち「人の力」こそが、競争力の源泉であると考えていますので、従来以上に「人の力」を積極的に高めていきたいと思えます。

2つ目は、海外事業の拡大です。

まず、北米事業は一層拡大してまいります。地域トップクラスの成長を続け、当社海外利益の約8割を占める北米事業は、実は地域内のシェアでいうと僅か2%台に過ぎません。また、この懐の深い、世界最大の北米市場は、この先も成長が見込まれ、当社にとってもここから更に拡大させていく余地が十分にあります。

拡大の打ち手としては、海外グループ子会社によるOrganic Growthは元より、M&Aもありますが、当社は2020年のPure買収以降、Valuationの高騰等により魅力的な機会に出会っていません。まさに忍耐強く待っている訳ですが、一般に、保険会社のValuationと一定の相関がある保険料のレートは、一部の保険種目を中心にソフト化、つまり下げ傾向となっておりますし、既存事業を補完する小型から中型のボルトオンM&Aの案件数は増加傾向に転じており、大型のM&A機会にも繋がる兆しが出てくるのでは、と注意深く状況を見守っております。

当社北米事業の更なる成長に向けたアスピレーションを共有する仲間たちとM&Aのリストを常にアップデートし、次の買収先の検討を続けており、機が熟せば、必ず良質な案件が実現できる、そのように確信しております。

ただし、北米一辺倒で考えている訳ではありません。市場規模が大きく、高い成長が見込める地域を中心に、ブラジル、タイなど、今までも「柱」が一つひとつ成長してきており、過去5年の新興国における利益成長は2桁台と高い実績をあげております。

今後も、成長が期待できる地域の事業拡大を進めてまいります。仮に機会があれば、地域的なリスク分散を図ることも念頭に、北米以外の先進国・新興国のM&Aも追求してまいります。

最後3つ目は、保険の枠を超えた**新たなソリューション事業への挑戦です。**

世の中はリスクに満ちており、世界の経済損失は拡大が続いています。従い、それに対峙する当社のコアビジネスたる保険事業が、今後とも成長産業であることに疑いの余地はありません。

加えて、保険がカバーできていない損害そのものを減らしていく取組み・領域についても、当社がお客様や社会のお役に立てる重要な成長機会であると捉えています。

この領域の事業化は、私が本社で経営企画部長の職にあった時期にも徹底的に議論し、準備を進めてきた訳ですが、今年に入り、国内建設コンサルNo.1の日本工営を擁するID&Eホールディングスが、当社グループに加わりました。

東京海上日動が持つ膨大なリスク情報と保険金支払データに、国内損保の中で当社だけが有するID&Eの高度な工学技術を掛け合わせることで、被災を回避するための防災・減災ソリューションや、被災した後の実効性の高い再発防止策をご提供することが、今後は可能になります。

お客様の家屋や工場などのレジリエンス向上を通じ、火災保険の収支を安定させていければ、お客様から頂く保険料の低減も可能になりますし、何よりも多くのお客様に安定的に保険をお届けすることができます。そして、当社の「保険+ソリューション」によって、災害への耐性が高い社会を実現できれば、当社がお客様からもっと信頼いただける世界を実現できる。そう考えております。

社会のレジリエンス強化に貢献し、先に述べたような世界が実現できれば、結果的に当社のビジネスモデルや収益構造も大きく変化するでしょう。事業基盤の分散化を通じて資本負荷が抑えられ、フィー収入を中心とした「ソリューション事業」が当社収益の一つの柱になれば、当社のROE向上にもつながるはずです。

社員を起点とする 「東京海上ならではのサステナビリティ」

ここで強調したいのは、国内の大変革、海外事業の更なる拡大、ソリューション事業への挑戦、これら全ての起点は「グループ約5万人の社員」であることです。社員一人ひとりが「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを基軸に、やりがい・熱意を持って働き、その想いが、代理店・ブローカー等のパートナーに伝播し、より踏み込んだ協業につながる。その社員とパートナーがスクラムを組んで、お客様にクオリティの高いサービスをお届けし、お客様の課題解決に、ひいては地域社会の発展に貢献する。こうした事業運営を通じて生み出した利益を株主の皆様へ還元していく。そして、このビジネスモデルを未来に向けて継承・進化させていく。

このように、社員が起点となり、全てのステークホルダーの「幸せ（Happiness）」を実現していくことが、昔も今も、東京海上らしい価値創造の姿であると、私たちは考えています。

言い換えれば、お客様や社会の課題解決、サステナビリティ向上に貢献することを通じて、当社グループもサステナブルに成長し続ける。これこそが、「東京海上ならではのサステナビリティ」であり、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを基軸とする当社グループの真髄、私たちが存在し続ける意義でもある。そう私は考えています。

大切にしたいこと、社員との約束

最後に、私がCEOに就任した際、全ての社員に伝え、そして、私から約束したこと、すなわち「東京海上フェーズ3」の進化を実現するために、全社員が大切にすることを、皆様にもお伝えします。

その1つ目は「インテグリティ」を大切にすることです。これは、心の持ちようと、それに基づく行動から成ります。良心の鏡に曇りのない、誰に対しても恥ずかしくない、凛とした様、そうした心構えのもと、私達の使命・約束事を真摯に果たしていく、言行一致を大切にすることです。お客様や社会に安心・安全をお届けすることは、社会的意義が大きく、責任も重く、尊い仕事です。保険は、形のないところでお客様との約束を果たしていく「People's Business」であり、お客様からの信頼と社員一人ひとりのインテグリティは表裏一体である、ということを忘れずに日々の業務に取り組みます。

2つ目は「オーナーシップ」と「アカウンタビリティ」を強く持つことです。これは、当事者意識と責任感とも言えます。VUCAの環境下で我々が進化を成し遂げるためには、個々の社員が主体的に考え、当事者意識を強く持って自らの役割を果たしていく、そして結果を出し切るまでやり抜いていくことが大事になります。

社員一人ひとりが起点となり、全員が総力を出し切ることで、「東京海上フェーズ3」の進化も必ず成し遂げられる。私自身も、「インテグリティ」「オーナーシップ」「アカウンタビリティ」を胸に、先頭に立って絶えず挑戦していきます。

おわりに

あらためまして、当社が事業を行うことができますのは、株主をはじめとする様々なステークホルダーの皆様がご支援くださっているお陰であり、心より、感謝申し上げます。

当社の経営戦略、そのめざす大きな方向性は、これまでと変わりません。経営戦略を確実に実行し、これまで述べてきた進化を通じて、世界トップクラスのEPS Growthを実現し続け、ROEをグローバル保険会社と並び立つ水準に引き上げていきます。

私に期待されているのは、その歩みをより確かなものとする、そして、国内事業の大変革をはじめ、足元で取り組んでいる「変革」のスピードを緩めず、必要に応じて一層加速させていくことだと、強く認識をしております。

「当社創業以来のパーパス、これ以外に変えてはいけないものはない」。前任の小宮がよく申しておりましたが、私も、ずっとそう思っていました。これまでの当社の成功体験や組織の知恵を継承しつつ、その良さを伸ばしながら、今後の事業環境の変化に合わせて、企業価値を向上させる戦略を考え、実行に拘り、必要に応じて体制を柔軟に刷新していくことも願いません。

当社独自のグローバルなグループ一体経営を磨き上げながら、当社を「日本発の真のグローバルカンパニー」として進化させる、そして、当社の企業価値を持続的に向上させてまいります。

引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

第1章 パーパスストーリー2025 「成長」

1 事業環境と当社事業



不透明で不確実な時代に
東京海上グループは
今後も成長できるのか。



「保険」は元より成長産業であることに加え、「ソリューション事業」という新たな成長機会を取り込むことで、今後も世界トップクラスの成長を実現できる。

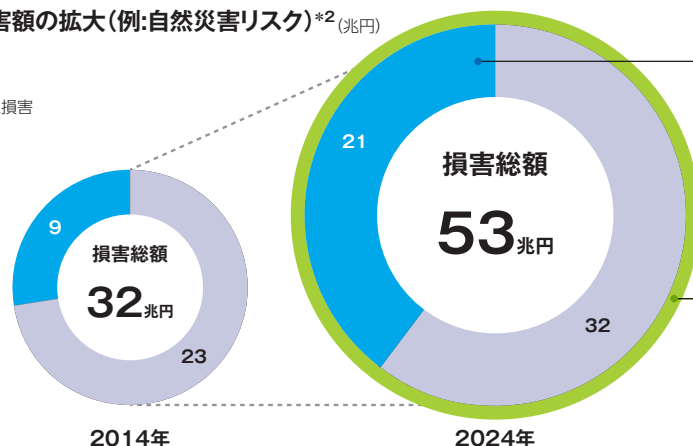
グローバルピア*1にはない、「保険」と「ソリューション」の両輪でのビジネスモデル

自然災害の激甚化やサイバーリスクの増大、地政学リスクの拡大など多様なリスクが顕在化し、世界はかつてない不確実性に直面しています。これに伴い、関連する経済損失も年々増加傾向にあり、中でも、損保業界において大きな課題のひとつである自然災害リスクに係る経済損失は足元で年間約53兆円と、10年前と比べ約1.6倍にも拡大しています。リスクが拡大・複雑化すればするほど、それをカバーする保険の事業領域は拡大する。保険はまさに「成長産業」であり、当社もピアも同様に、リスクを見極めながら、その機会を取り込むことで持続的な成長が実現できると言えます。その一方で、保険でカバーされていない損失（プロテクションギャップ）もまた年々拡

大しており、その大きさは、例えば自然災害による経済損失では約60%を占めています。これは、リスクの巨大さが故に、保険で十分な補償が提供できないことによるものですが、当社はこのギャップをなくす、即ち多様なリスク・損害そのものを減らす「ソリューション」を提供する事業を展開していきます。これは、世界のどのピアも踏み入れていない新たな価値提供領域であり、当社にしかない成長機会が飛躍的に拡大することを意味します。この「保険」と「ソリューション」の両輪という世界初のビジネスモデルを展開することで、当社は今後も世界トップクラスの成長を実現し続けていきます。

▶ 世界における損害額の拡大(例:自然災害リスク)*2 (兆円)

■ 保険でカバーされた損害
■ 保険でカバーされなかった損害
(プロテクションギャップ)

業界
共通

保険事業

詳細はP9-12

リスクの拡がりに応じ、保険によるカバー領域は年々拡大。当社保険事業は、市場の成長を取り込みながら、世界トップクラスの成長を実現していきます。

当社
独自

ソリューション事業

詳細はP13-16

グローバルピアも未踏の事業領域で、リスクや損害を減らすソリューションを提供していくことで、当社独自の成長機会を捉えます。

*1: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

*2: 2025年6月末為替で円換算 (出典) 2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

2 保険事業における更なる成長



東京海上グループは、「保険事業」で世界トップクラスの成長が実現できるか。



当社は、市場が大きく伸びる国・地域で既に優位なポジションを確立している。各市場の成長を取り込むことで、自ずと世界トップクラスの成長が実現できる。

世界最大の保険市場：北米

世界の保険市場の中で、どこが最も「伸びる」のか。規模の観点で言えば、その答えは世界の約5割という圧倒的なシェアを誇る「北米」になります。この世界最大の市場において、当社は「スペシャルティ保険*1」に特化し、多くの保険種目で全米トップクラスのプレゼンスを発揮しています。他方、それでも足元当社のシェアは未だ2%程度に過ぎず、成長余地は十二分にあります。

伸びしろの大きい保険市場：日本、新興国

成長規模では北米に劣るものの、社会課題先進国として保険ニーズの拡大が見込まれる「日本」、経済成長に伴って保険の普及が進む「新興国」も高い成長率が期待できるマーケットです。日本は、欧米に比べ「新種保険」の普及率が非常に低く、その潜在マーケットは2兆円（東京海上日動における年間の正味収入保険料（民保合計）と同程度）ともいわれています。ヘルスケアやサイバーセキュリティといった社会課題の解決に資する新種保険は、日本市場の巨大な成長余地であり、国内No.1損保である当社にとっても大きな伸びしろです。

また、当社は、新興国市場においても、ブラジルやタイなど、一つひとつ柱を立てながら、その成長を取り込んでいます。

北米、日本を中心に、市場全体が伸びる地域において、当社独自の強み（P10-12参照）を発揮することで、地域トップクラスの成長を実現する、その集合体である当社グループは、自ずと世界トップクラスの成長が実現できると考えています。



世界最大の北米市場で
トップクラスのプレゼンスを発揮

● 市場規模*2

USD**3,227**bn/世界の44.9%

● 当社マーケットシェア*3

No. 12

● 全米トップクラスのプレゼンス

当社主要種目の引受ランキング*5

超過額労災保険	>>> 1位
再生可能エネルギー関連保険	>>> 2位
役員賠償責任保険	>>> 5位
サイバー保険	>>> 5位
メディカルストップロス保険	>>> 5位
保証保険	>>> 6位



新種保険を中心に大きく伸びる
日本市場でNo.1の実績を誇る

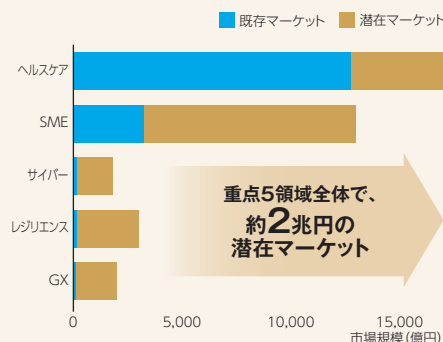
● 市場規模*2

USD**363**bn/世界の5.0%

● 当社マーケットシェア*4

No. 1

● 新種保険の伸びしろ（当社推計）



*1：役員賠償責任保険やサイバー保険など、特定のリスクやニッチな市場に対応する保険

*2：2023年度生損保収入保険料ベース（出典）Swiss Re社、Sigma、2024年第3号

*3：2024年度、DWPベース、北米損保コモモーション種目（出典）S&P Capital IQ

*4：東京海上日動2024年度マーケットシェア、NWPベース（出典）各社公表資料

*5：メディカルストップロス：TMHCC（A&H事業）。出典はNAIC

メディカルストップロス以外：PHLY、DFG、TMHCC（北米事業、International事業）等。種目のランキングのうち、再生可能エネルギー関連保険は各社開示資料等より当社推計、それ以外の種目の出典はS&P Capital IQ

2 -1 当社が「日本市場」で今後も勝てる理由

ボトムライン成長
(保険引受利益)

国/地域No.1の成長実現

||

トップライン成長
(正味収入保険料)

トップクラスの規模拡大

×

コンバインド・レシオ向上
(損害率+事業費率)

トップクラスの収益性

欧米グループ会社の知見も活かすことで、伸びしろの大きい新種保険で業界トップの規模拡大が実現できる。加えて、火災保険をはじめとする「他社対比で低位なコンバインド・レシオ」が収益性を伴う拡大を下支えし、No.1の利益成長が実現できる。

✓ グローバル基準の商品を活用した新種保険拡大

当社は、新種(スペシャルティ)保険の先進国たる欧米のグループ会社が有する、卓越したアンダーライティング力や商品開発力を活用し、サイバー保険やGX関連保険をはじめとした最先端のグローバル商品を日本市場に導入しています。新種保険の普及率が特に低いSME(中小企業)領域への拡販なども通じて、足元国内No.1の成長を実現しており、今後も取組みを加速していきます。

✓ 規律あるアンダーライティングと高い生産性

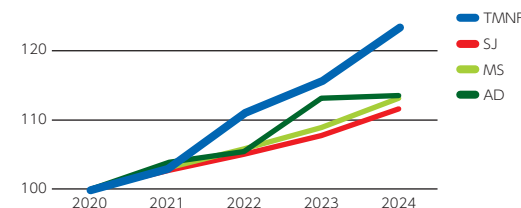
他社対比で低位な火災保険の損害率を支える卓越したアンダーライティング力、同じく常に低位な事業費率の源泉である高い業務生産性は、高いマージンの確保を可能とする当社の競争優位性です。今後も磨き続け、収益性の更なる向上を実現していきます。

✓ 低収益契約対策とディストリビューション改革

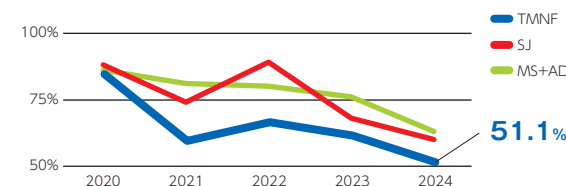
旧来の業界慣行を断ち切り、実行している低収益契約対策(損害率の改善)、代理店制度改革(事業費率の改善)は、今後の収益性向上の「伸びしろ」であり、取組みを強化していきます。

詳細は、2024年11月27日開催・IR説明会資料(東京海上グループの経営戦略)P11・12参照

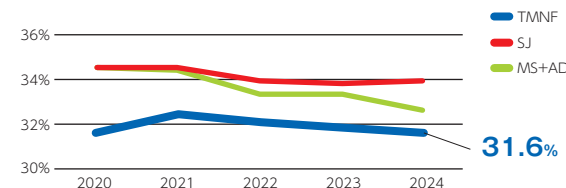
▶ 新種保険：国内No.1の成長トラекレコード (2020年度実績を100とした場合のトップラインの伸び)



▶ 他社対比低位な損害率(火災保険)



▶ 他社対比低位な事業費率*



*: 民保ベース

(出典) 各社公表資料

② -2 当社が「北米市場」で今後も勝てる理由

ボトムライン成長
(保険引受利益)

国/地域No.1の成長実現

||

トップライン成長
(正味収入保険料)

トップクラスの規模拡大

×

コンバインド・レシオ向上
(損害率+事業費率)

トップクラスの収益性

徹底したボトムフォーカス戦略に基づくトップクラスの収益性を維持しながら、ビジネスラインの強化・拡充等により規模を拡大することで、今後もピアを上回る利益成長が可能。更に、分散の効いた保険ポートフォリオにより、その成長を確度高く実現できる。

✓ マーケットを上回るレートアップの実現力

当社は、ロスコストを上回することは元より、マーケット平均を上回るレートアップを実現しています。それを可能とするのは、高い専門性やマーケットシェアに裏付けられた「プライスリーダー」としての価格決定力、代理店やブローカーとの強固な関係、そして、NPS*1に表れる高い顧客ロイヤルティです。今後も、これらの強みを活かし、マーケットを上回るレート水準を確保するとともに、ボルトオンM&A等も通じたビジネスラインの拡充にも取り組みながら、規模の拡大を実現していきます。

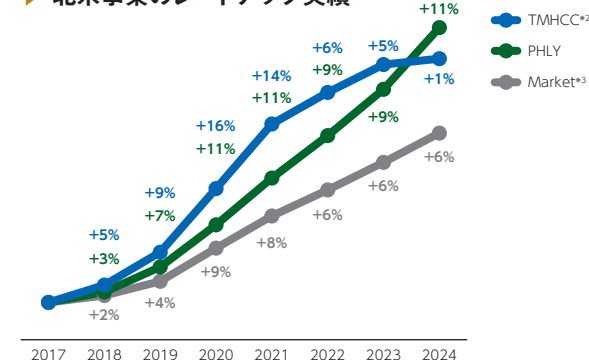
✓ ボトムフォーカスのアンダーライティング力

徹底したボトムフォーカス戦略のもと、当社のコンバインド・レシオ(C/R)は90%前後と低位安定し、常にピアを上回る収益性を実現しています。長年磨き上げたアンダーライティング力で「良いリスク」を選別し、低収益契約には厳格に対処することで、今後も高い収益性を持続することが可能です。

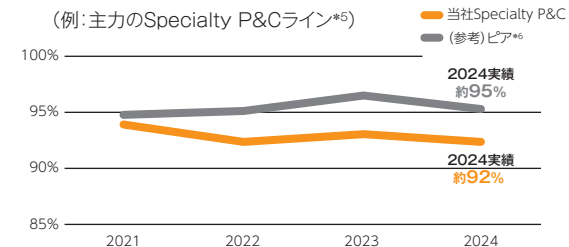
✓ 分散の効いた保険ポートフォリオ

当社の低位安定なC/Rの源泉は、互いに相関の低いスペシャルティ種目を100以上展開する分散の効いたポートフォリオです。マーケット環境や特定種目のロス悪化に左右されない、安定した収益が見込める当社の強みとなっています。

▶ 北米事業のレートアップ実績



▶ マーケット対比、常に低位安定なC/R*4



*1: PHLYのNPS(ネットプロモータースコア)は68と、業界平均の約2倍

*2: A&H・Surety・Creditを除く

*3: (出典) Willis Towers Watson

*4: 過年度リザーブ増減について調整を行っている

*5: PHLY, DFG, TMHCC(北米事業、International事業)等

*6: 対象社Cincinnati, Hanover, Markel, W.R. Berkley (出典)D&P / 一部当社推計

2 -3 当社が「新興国(ex.ブラジル)市場」で今後も勝てる理由

ボトムライン成長
(保険引受利益)

国/地域No.1の成長実現

||

トップライン成長
(正味収入保険料)

トップクラスの規模拡大

×

コンバインド・レシオ向上
(損害率+事業費率)

トップクラスの収益性

ITの徹底活用等による当社の高い業務品質はブローカーを魅了し、その数は拡大し続けている。同じくITを駆使した圧倒的なコスト効率に基づくトップクラスの収益性を維持しつつ、ディストリビューションを拡大していくことで、今後もNo.1の利益成長が実現できる。

✓ マーケットを上回る成長でシェアは拡大

当社は市場全体の成長を大きく上回って拡大しており、足元のマーケットシェアは業界5位、主力の自動車保険は業界3位と、この10年で約2.5倍の規模へと成長しました。当社は、強みである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が向上したコールセンター機能等とともに、多くのブローカーを魅了し続けています。結果として、取引ブローカー数は、この10年で約2.7倍の4.4万社まで拡大。今後も、こうしたディストリビューションの拡大等も通じて、市場の高い成長を取り込んでいきます。

✓ 業界トップクラスのコスト効率

当社の足元の社費率は8.3%と、ピアが15%前後である中、圧倒的なコスト効率を実現しています。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等によるコスト低減に基づくものであり、ピアが容易に真似できない競争優位性です。

✓ 機動的なレート改定を活かした高い収益性

当社はITを駆使し、プロアクティブなロスコスト分析に基づく、タイムリーかつ頻繁な料率改定を実現しています。ロスコストの変動に合わせて、最適なマージンを確保できるため、高い収益性を保つ源泉となっています。

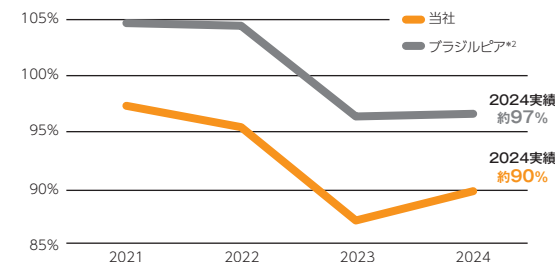
▶ トップライン*1成長

2021-2024 CAGR (参考)ブラジルピア*2
+22% 2021-2024 CAGR
+11%

▶ 自動車保険のマーケットシェア

2014年 **5.9%** 2024年 **14.2%**

▶ 業界を上回る収益性(コンバインド・レシオ)



*1: GWP

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

3 事業領域の拡大(ソリューション事業)



東京海上グループは、
「ソリューション事業」を通じて
何を実現していくのか。



当社は「事故や被害のない世界」をつくる。
例えば「Build Back Better」
同じ被害を発生させない世界を実現する。

「保険金の支払」を契機としたBuild Back Betterの実現

保険をコア事業とする当社がソリューション事業に取り組み、保険とソリューションの両輪で成長をめざすことの意義、それは社会全体のレジリエンス向上にあります。

例えば、工場が台風で浸水した場合、保険金による経済的な補償はできますが、単なる現状復旧では、同程度の台風が再襲来した際に、また同じ被害が生じてしまう。保険金のお支払が増えれば、その翌年以降の保険料は引き上がってしまう。これまではその繰り返しであり、お客様にとっても、当社にとっても、被災と保険金支払いを繰り返す「負のサイクル」があったとも言えます。当社は、保険金支払いと併せて、復旧計画の策定や再発防止策の提案といったコンサルティングをセットで提供します。これにより、現状復旧に留まらず、被災前よりも強靱な状態に再建できる、同じ台風が来ても被害が生じない、「Build Back Better」を実現することができます。

●「災害に負けない未来～Build Back Better～」

<https://www.tokiomarinehd.com/bs/#anc-01>

「保険+ソリューション」を通じて、
当社が実現する世界を
動画でご紹介します。



動画は
こちらから
ご覧ください



▶「保険+ソリューション」がつくり出す効用(水災リスクへの対策例)



3 -1 当社独自のケイパビリティ



**保険会社である東京海上グループに、
「事故や被害のない世界」が
つくれるのか。**



**買収したID&Eをはじめ、損害を減らす技術・専門性を
有する当社であれば、実現できる。
今後も、必要なケイパビリティは、買収や提携により、
機動的に獲得していく。**

高い専門性や技術などのケイパビリティを取り込み、「防災・減災ソリューション」を実現

事故や災害による損害そのものを回避・軽減するためには、リスクを的確に把握し、そのリスクを抑制する具体的な対策を提案・実行できる、高い専門性と技術が必要となりますが、当社は、建設コンサルティング国内No.1のID&E買収により、そのノウハウを獲得・拡充しました。

ID&Eは、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・減災対策の提案を強みとしています。例えば、前ページでご紹介した浸水リスクに対しては、cm単位での精緻な浸水深シミュレーションに基づく、防水壁・止水板など、リスクレベルに応じた対策の提案を、或いは、地震リスクに対しては、地盤の補強・改良や鋼管杭の施工に関する技術コンサルティングを提供することで、被害そのものの回避・軽減を実現します。こうした高い専門性・技術をベースとした「防災・減災ソリューション」は、ID&Eの他、防災に関連

する最先端の知見を有する企業が結集した防災コンソーシアムCOREにおいても、研究・開発を進めています。今後も、買収や提携などにより、必要なケイパビリティを取り込みながら、「保険＋ソリューション」の提供レベルを拡張していきます。

● ソリューション事業(災害レジリエンス領域)紹介動画

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

当社が有する高い専門性や技術を通じて実現する「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



ID&Eホールディングス
代表取締役社長
新屋 浩明

損害を減らす「防災・減災ソリューション」は、私たち「ID&E」が提供します

ID&Eグループは、災害対応で積み重ねた知見と経験、そして国づくり・まちづくりに関わる技術を有するスペシャリストを世界中に配置しています。グループ社員の「世界をすみよくする」ための弛まぬ努力と技術の研鑽が、当社の成長の原動力となっています。

当社は現在、公共事業が主力ですが、世界160の国と地域で、年間9,000件もの受注実績を誇ります。これから、東京海上グループの顧客ネットワークを最大限活用し、成長余地の大きい民間防災市場にも本格参入します。Build Back Betterは、まさに当社の得意分野であり、「保険金の支払い」という、再発防止のニーズが高まるタイミングは、当社のソリューションを提供する絶好の機会です。東京海上グループのお客様に、当社のソリューションをいち早くお届けし、新たな価値の創出に挑戦していく。今までの事業領域を超える、新たな価値の提供と今後の展開に対して、非常に高い期待と意欲を持っています。グループがめざす「お客様や社会の“いつも”を支え、“いざ”をお守りする」、その一翼を確りと担ってまいります。

③ -2 「企業価値」へのインパクト



「保険＋ソリューション」の事業展開は、東京海上グループの企業価値に、どのようなインパクトをもたらすのか。



Fee収入が新たな収益源となることに加え、当社保険事業の損害率低下にも繋がる。ソリューションは資本負荷が低く、ROE向上を通じて、当社の企業価値を引き上げる。

ソリューション事業は、資本負荷が低く、新たな収益源になる 詳細はP16

ソリューション事業で得られるFee収入は、保険とは異なる、当社の新たな収益源となります。しかも、コンサルティング中心ゆえ、資本負荷が低く、ROE向上にも繋がります。ソリューション事業の具体的な市場規模、スケール見込みについては、防災・減災領域を一例に、P16でご説明いたします。

保険事業の収益性向上（損害率の低下）

当社が、「ソリューション事業」に取り組めば取り組むほど、コア事業たる保険事業にも、大きなメリットがもたらされます。

つまり、ソリューションの提供を通じて、お客様の事故を防ぎ、被害を軽減できれば、当社が保険金を支払う機会およびその単価は減少（損害率が低下）します。例えば火災保険では、当社は年間約2,000億円の保険金をお支払いしていますが、激甚化する自然災害の影響等も受けて、保険金の額は増大しており、その結果として、毎年のように保険料を値上げせざるを得ない状況でした。

今後、ソリューション事業の拡大によって当社がお支払する保険金は減少し、それに伴い当社は、適切なマージンを確保しつつ、より低位な保険料で安定的に火災保険を提供することが可能となります。当社の「保険＋ソリューション」を活用すれば事故が減る、保険料もリーズナブルとなれば、より多くのお客様にご支持いただける、そんな未来も展望できると考えています。このように、ソリューション事業は、当社保険事業の収益性向上にも直結していきます。

▶ 「保険＋ソリューション」がもたらす保険事業への効用

保険＋ソリューションの提供

損害率の低下

事故発生率の低下

保険金支払単価の減少

ex: 当社の火災保険支払保険金は約2,000億円
ソリューションの活用により、これが減少していく

- ✓ 当社の保険ポートフォリオは、収益性が高く、良質なものに
- ✓ 結果として、価格競争力が向上
(低位な保険料で安定的な保険提供が可能)

お客様数の拡大・マーケットシェアの拡大
(トップラインの向上)

③ -2 (参考)防災・減災領域における成長余地

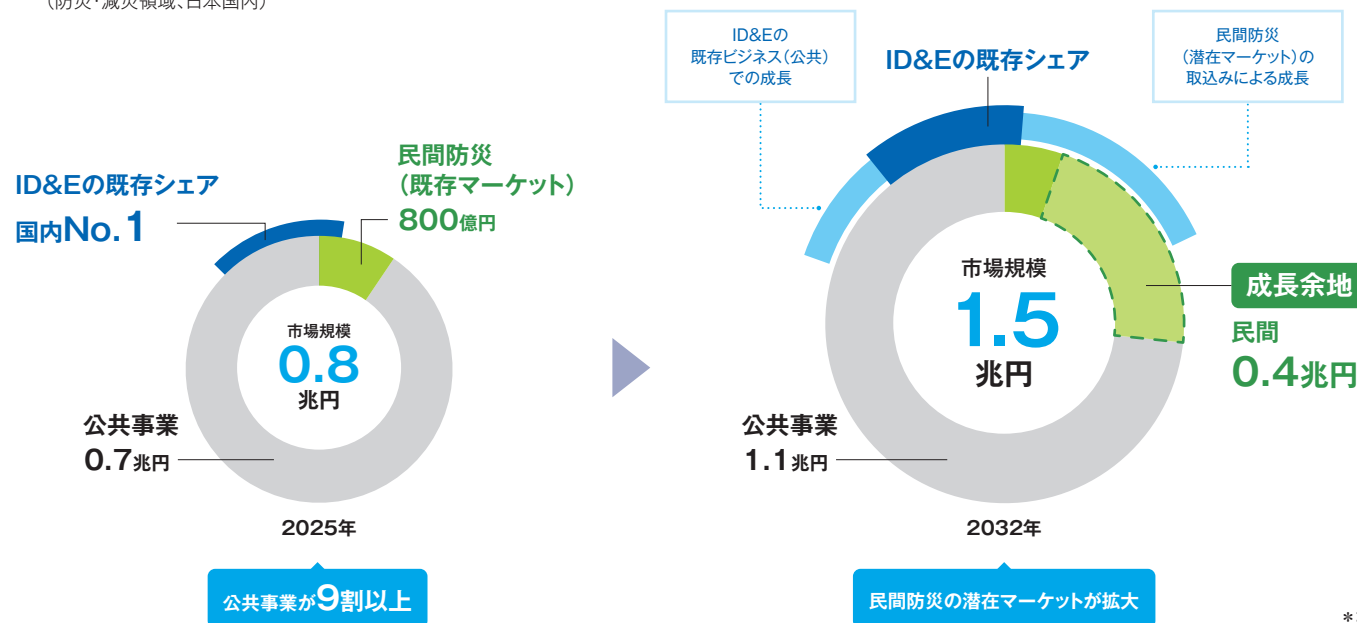
今後拡大する民間防災市場を、当社が獲得していく

ここまでご説明してきた、防災・減災領域における当社ソリューション事業が想定する市場規模、即ち、当社の成長余地はどの程度見込めるのか。例えば、ID&Eが主戦場とする建設コンサルティング市場は、足元、公共事業が中心(ID&Eは市場シェア約10%を占めるトップ企業)ですが、今後は、社会全体の防災ニーズの高まりを背景に、特に民間防災市場が大きく成長し、7年後の2032年には約2倍の1.5兆円規模に拡大する見込みです。その中で ID&Eは、当社グループの強固な顧客基盤を活用しながら、特に急拡大する民間防災市場に本格参入し、とりわけ、防災

ニーズが高まる罹災時、つまり、「保険金支払い」という顧客接点を活用して、お客様企業に対し、復旧時の強靱な再建策、復旧後の再発防止策を提案するなど、復旧需要を取り込んでいきます。ソリューションを開発・提供するノウハウと、そのベストな提供タイミングを有する当社グループだからこそ、拡大する民間防災市場を獲得することができる、そして、ID&Eの既存ビジネスである公共防災事業の成長も取り込みながら、保険事業とは異なる、新たな収益の柱として、大きく育てていきます。

▶ ソリューション事業の成長余地*

(防災・減災領域、日本国内)



4 原動力 4 -1 グローバルなリスク分散



当社が世界トップクラスの成長を実現するために必要な原動力とは。



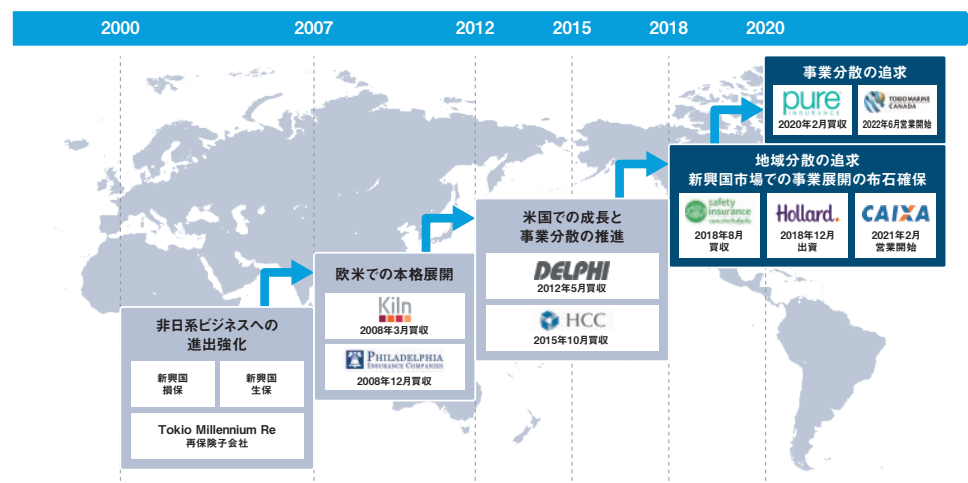
「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」が当社の持続的な成長を支える原動力である。

「グローバルなリスク分散」戦略

保険はリスクをお引き受けする事業であり、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることはあってはなりません。特定のリスクへの過度な集中を避け、経営のボラティリティを抑える「リスクの分散」は保険ビジネスの要諦とも言え、その「手段」の1つがM&Aです。

当社は、これまで20年程の歳月をかけて実行してきた戦略的なM&Aにより、日本の自然災害リスクと相関の低いInternational事業を拡大し、地理的、事業的、そして商品的にリスクの分散を図ってきました。

▶ M&Aの軌跡



戦略を支えるM&A・PMI実行力とポートフォリオマネジメント力

当社がめざすのは、単なるリスクの分散ではなく、事業成長を伴う「質の高いポートフォリオ」の構築です。そのため、成長性を有し、企業価値の向上に資する事業が否かを厳格に見極めたうえで、規律あるM&Aおよびポートフォリオマネジメントを推進しています。

1. カルチャーフィットを重視した買収基準と、被買収会社の高い成長

当社は、規律あるM&Aを実行するために、①カルチャーや経営の価値観が合うこと、②高い収益性を有していること、③それを裏付ける独自で強固なビジネスモデルを持っていること、という「買収3原則」を堅持しています。その中でも「カルチャーフィット」は特に大切にしている要素です。社内のMarket Intelligence部隊が自ら案件を探し出して、グループの経営メンバーで構成されるCommitteeで買収候補を精査していますが、定量的な情報だけでは決して買収の判断を下しません。買収候補のマネジメントと踏み込んだ対話を重ね、経営の方向感やケミストリーのフィットをお互いが確信できることを買収判断の決め手としています。

当社の大型M&AのROIは21.2%と、資本コスト(7%)を大幅に上回っています。グループに参画した各社は、強固なビジネスモデルと優れた経営力を基盤に、当社グループが提供する、強みを存分に発揮できる環境と豊富な経営資源を活用することで、成長を加速させていきます。

▶ 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

4 -1 グローバルなリスク分散

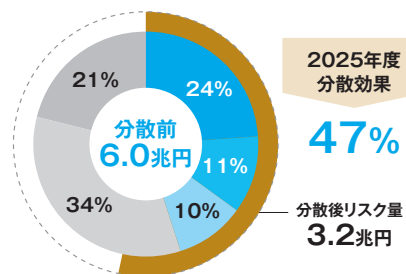
2. フォワードルッキングな事業売却

「質の高いポートフォリオ」の構築に向けては、事業を「買う」だけではなく、フォワードルッキングに「売却」も行い、その中身を戦略的に入れ替えていくことも重要です。将来の事業環境を見据えて戦略的な売却を実行し、そこで生み出された資本を、既存事業のorganic growth、さらには、次の買収に振り向けることで、更なるリスクの分散、収益性の伴った事業の拡大に繋がっています。

まとめ

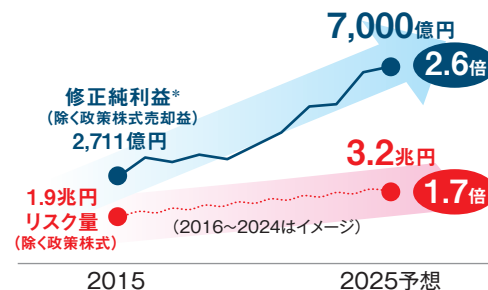
こうした「グローバルなリスク分散」戦略を、規律をもって実行し続けた結果、リスク量の分散効果は47%まで高まっています。これにより、2015年対比でリスク量の増加を約1.7倍に抑えつつ、修正純利益を約2.6倍に拡大しています。今後も「グローバルなリスク分散」戦略を着実に発展させ、引き続きリスク量を抑制しながら、当社全体の資本効率の向上と持続的な成長を実現していきます。

▶ リスク分散効果



■ Japan P&C (保険引受)
■ Japan P&C (資産運用、除く政策株式)
■ Japan Life
■ International
■ Others

▶ リスク量(必要資本量)の増加を大きく上回る利益成長



*: 自然災害を平年に補正し、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

世界中の知見を結集し、グループとしての力を一層高めていく

当社は「グローバルなリスク分散」戦略を通じて事業成長を伴う「質の高いポートフォリオ」を構築してきており、こうしたM&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&A機会を手繰り寄せることに繋がっています。これは他社には容易に真似のできない、当社独自の強みだと考えています。

一方で、世界で不確実性・複雑性が増す中で、当社がグローバルにさらに事業を発展させるには、世界中の多様な社員の知見をこれまで以上に結集し、グループとしての力をさらに高めていくことが必要です。

その手段のひとつが、「グローバルなグループ一体経営」です（詳細はP19参照）。被買収会社のトップマネジメントを本社経営メンバーに加えるにとどまらず、意欲ある人材にはグループ全体の方針策定を担う役割と機会を付与するなど、世界各地の知見やノウハウを活かして、経営判断の質や確度を高めています。

こうした動きを加速させるためには、パーパスを土台とした企業風土やカルチャーのさらなる浸透が重要だと考えており、そのためにもCo-Head of Int'l Businessとして、当社の経営陣や才能豊かな社員たちと直接対話を行い、パーパスや志の共有、そして一体感を育むことに尽力しています。



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

4 -2 原動力(グローバルなグループ一体経営)

グローバルな適材適所での人材活躍

M&Aを通じて海外保険事業を拡充し、「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持った人材を仲間として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達が当社の経営会議で次の一手を議論する等、10年の歳月をかけて磨き上げたこの「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
執行役員



Caryn Angelson
執行役員
グループCDIO



Stephan Kiratsous
執行役員
Deputy CFO

グループ全体
での専門性の
活用

グループ総括補佐



Robert Pick
IT



Gus Aivaliotis
デジタル



Dawn Miller
内部監査



Barry Cook
保険引受



Randy Rinicella
法務



Daljitt Barn
サイバー保険



Nick Hutton-Penman
オペレーション

シニアジェネラルマネージャー

当社グループのケイパビリティを活用したグループシナジーの創出

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徹底的に活用しながら、強みを一層磨き、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1,000億円*1という利益貢献に結び付いていますが、これは、1兆円を超えるような規模の会社を買収することで獲得できる利益に相当*2します。当社は「追加コスト無し」に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させていきます。

▶ グループシナジー

REVENUE

(成長)

グローバルネットワークの活用
(クロスセル等)

INVESTMENT

(資産運用)

DFGの資産運用力を活用

CAPITAL

(資本)

グループベースでの
保有出再の最適化

COST

(コスト)

グループのリソース活用と
スケールメリット



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リティ商品を販売している。

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。

*1: 年間貢献利益額 604百万ドル。2024年12月末為替(158.18円/USドル)を適用

*2: グループシナジー約1,000億円に、北米P&Cの平均PER約14倍を乗じて買収金額(目安)を算出

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

価値創造アプローチ

当社は、創業以来変わらぬパーパスを起点に、事業活動を通じて、世界中で拡大・複雑化する社会課題を解決しながら成長しています。当社はこれからも、「保険＋ソリューション」の両輪で、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、課題解決力を更に高める。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。



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

FY2035に
めざす姿

お客様や社会の課題/リスクに対して
“イノベティブなソリューションを
届け続けるパートナー”

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	IFRS/ICS導入に伴う影響を踏まえ、 FY2026に各種指標・定義の 見直しを予定 (詳細はP27)	
(除く政策株式 売却益)	(+8%以上)	(+7%以上)	(14%以上)		
FY2025予想	578円 CAGR+29.2%	1兆1,000億円 CAGR+26.7%	20.7%	50%	2,200億円 (25年5月公表)
(同上)	(368円) (CAGR+10.5%)	(7,000億円) (CAGR+8.3%)	(13.2%)		
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	資本水準調整 (自己株式取得)

*1: Normalizedベース(詳細はP30参照)

2050

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
留まらない
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)

FY2030
▲60%*2
(FY2015対比)

“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

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
提案・対話を行う*3

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

データセンター
開発総合コンサルティング
(2025年4月~)
都市・拠点開発総合コンサルティング
(2025年4月~)

「未病・予防」にフォーカスした
健康経営支援プラットフォーム
サービスの提供

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

*2: 自社の事業活動に伴うもの(Scope1+2+3(カテゴリ1,3,5,6)),FY2024実績は速報値ベース

*3: 東京海上日動における目標(2030年)

FY2026計画

FY2025予想

FY2024実績

FY2023実績

主な
非財務KPI