

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

株主の皆様へ
第23回定時株主総会
東京海上グループの経営戦略
2025年6月23日



東京海上ホールディングス
取締役社長グループCEO 小宮 暁

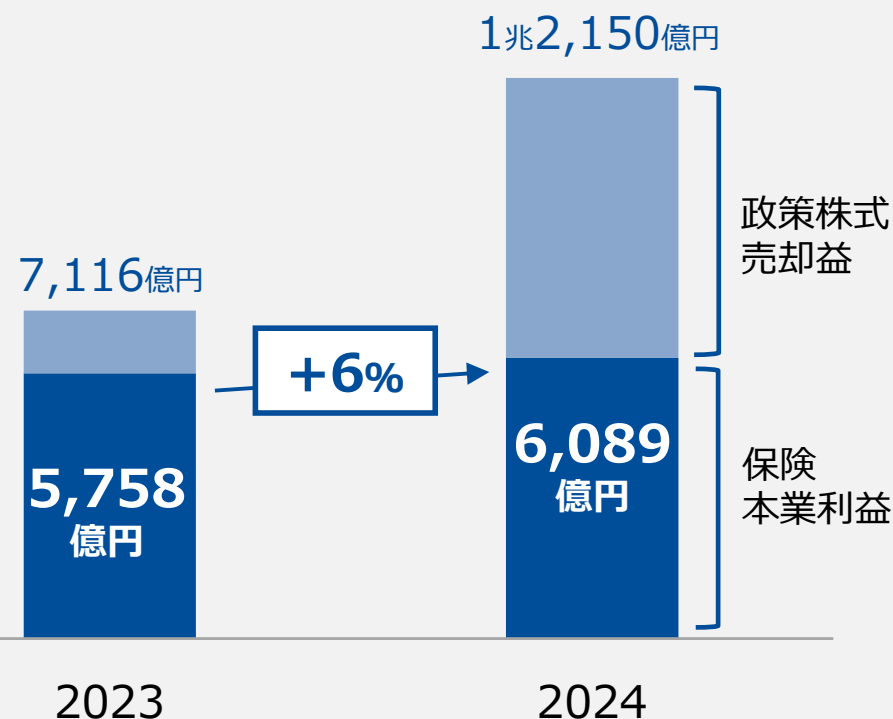
目次

1	2024年度振返り	P. 2
2	環境認識	P. 3
3	グループ基本戦略（「グローバルなリスク分散」と「グループ一体経営」）	P. 4
4	当社事業の成長	P. 7
5	業績見通しと株主還元	P.13
6	感謝と決意表明	P.15

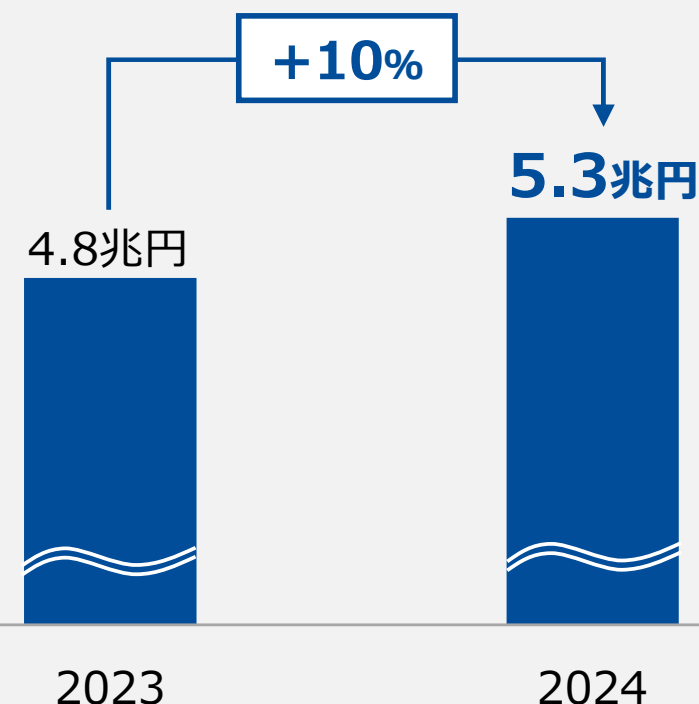
2024年度の業績

保険本業利益は対前年+6%の増益
政策株式売却益を含めた全体利益は1兆2,150億円に

修正純利益*



正味収入保険料



現在の環境認識

世の中の社会課題は拡大・複雑化

地球温暖化



自然災害の激甚化



脱炭素



地政学リスクの拡大



サイバーリスク



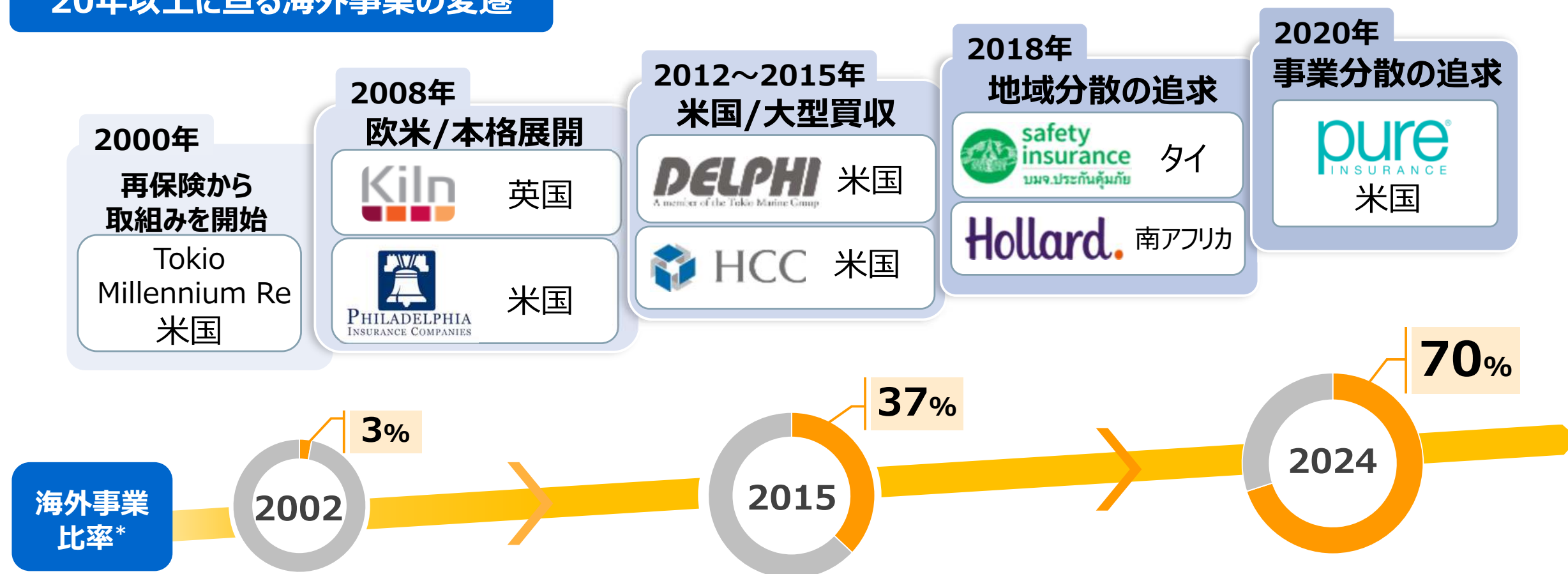
少子高齢化



基本戦略① 「グローバルなリスク分散」の進展

M&Aを通じ、グローバルにリスク分散された「事業ポートフォリオ」を構築

20年以上に亘る海外事業の変遷



*: 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)

基本戦略② 10年目となる「グローバルなグループ一体経営」

グローバルに叡智を結集し、経営判断の質・確度を高めている



資産運用

● Donald Sherman

副社長執行役員
共同グループ資産運用総括

デルファイ・フィナンシャル・グループ 現CEO

- ✓ 保険業界に約20年在籍
- ✓ 米国最大の非上場住宅ローン会社のCEOも歴任するなど、資産運用に豊富な経験をもつ



海外事業全般

● Brad Irick

常務執行役員
海外事業共同総括

東京海上キルン 元CEO

- ✓ 保険業界に約15年在籍
- ✓ 2010年、HCCのCFOに就任
- ✓ グループの海外事業総括として、当社のM&Aを牽引



● Christopher Williams

海外事業会長



保険引受

● Susan Rivera

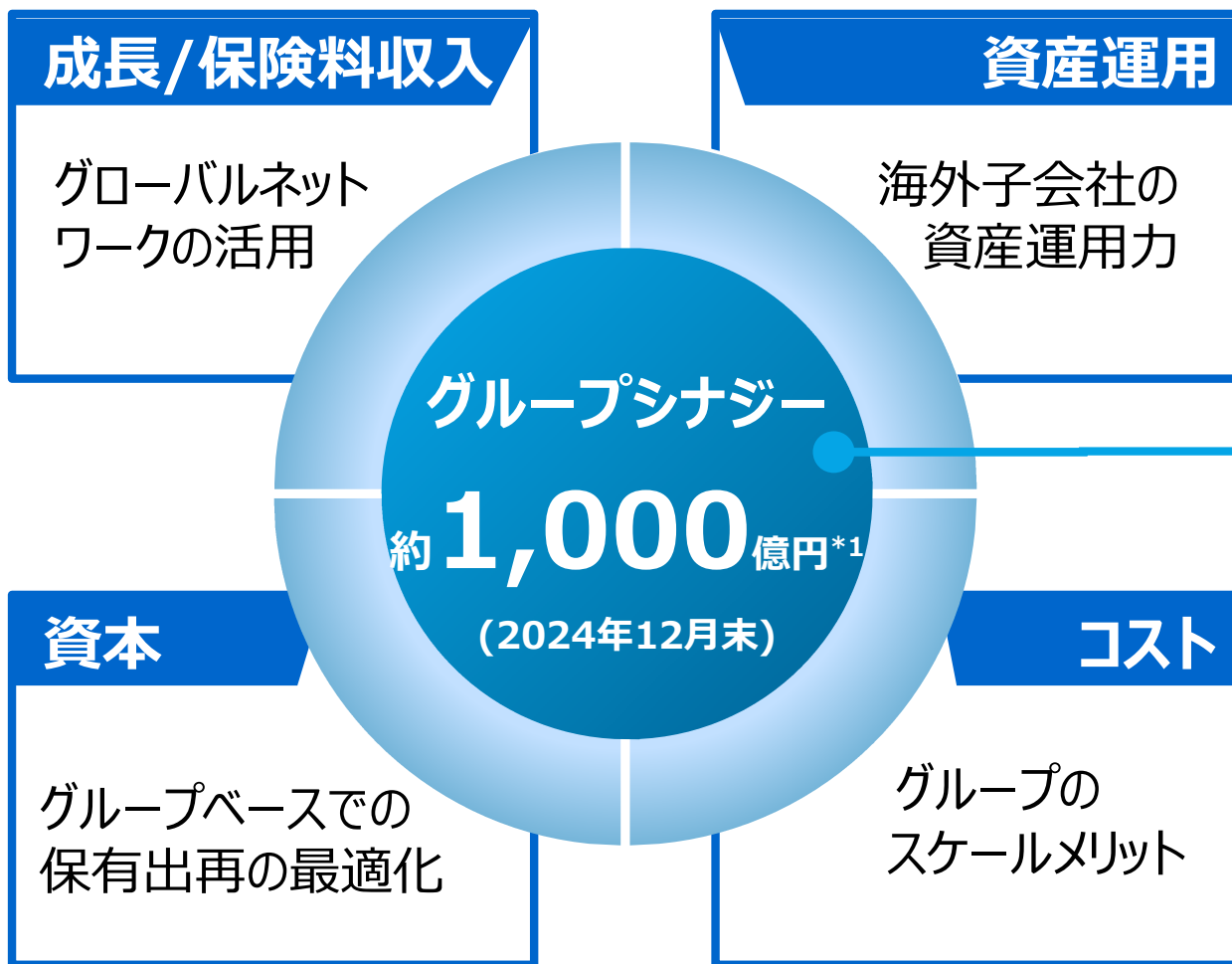
常務執行役員
共同グループ保険引受・保有政策総括

東京海上HCC 現CEO

- ✓ アクチュアリー専門知識を活かし、複数の商品ラインの引受責任者を歴任
- ✓ 「Insurance Woman of the Year」*を受賞（APIW 2025）

グループシナジーの拡大

年間 約1,000億円のグループシナジー（相乗効果）を創出



グループシナジー
約**1,000**億円



北米損保会社の
平均PER*2
14.7倍



約**1.4**兆円

1.4兆円の大型買収に
匹敵する利益を創出

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

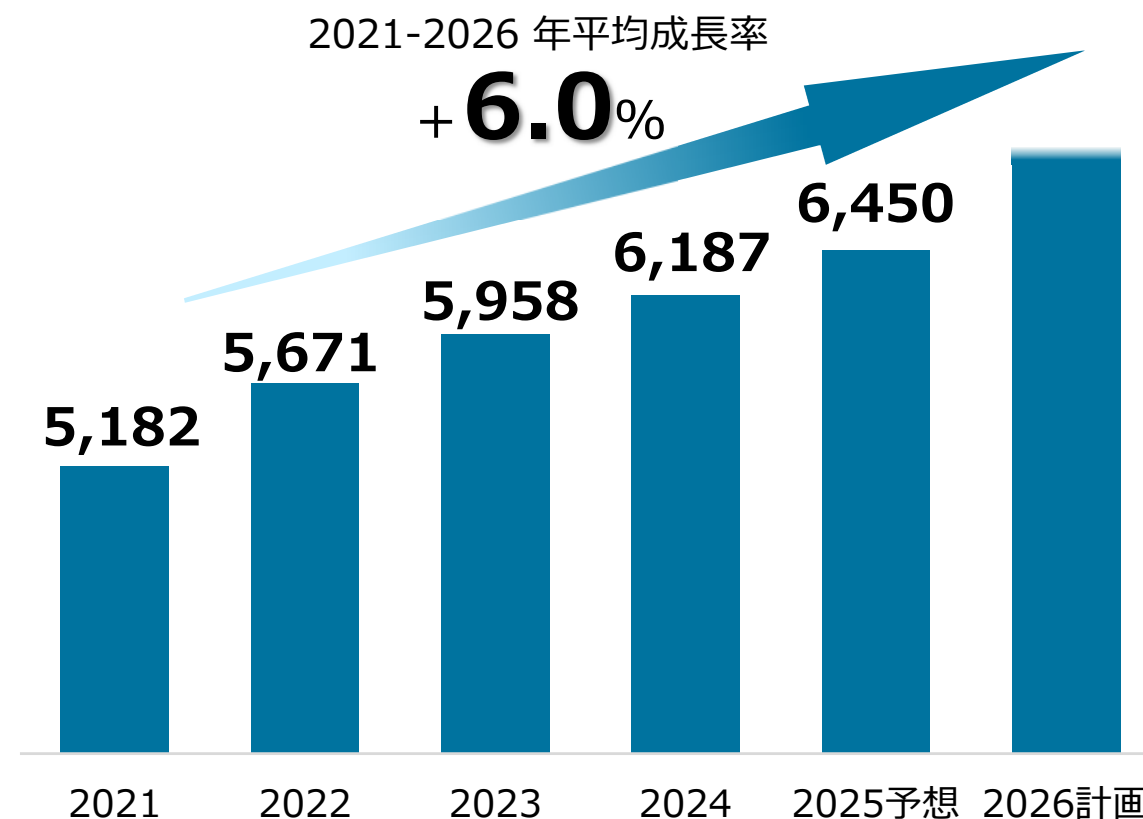
*2: Price Earnings Ratio（株価収益率）。企業の収益に対する株価の割合

国内損保事業 ①

社会課題を解決し、当社も成長する

社会課題／新たな成長機会

重点領域	潜在市場(推定)	普及率
ヘルスケア	1.7兆円	75%
サイバー	1,800億円	10%
中小企業支援	1.3兆円	20-30%
災害レジリエンス	3,000億円	-
脱炭素	2,000億円	-

新種保険*¹の成長性（収入保険料*²）
(億円)

*1:賠償責任保険、サイバーリスク保険等

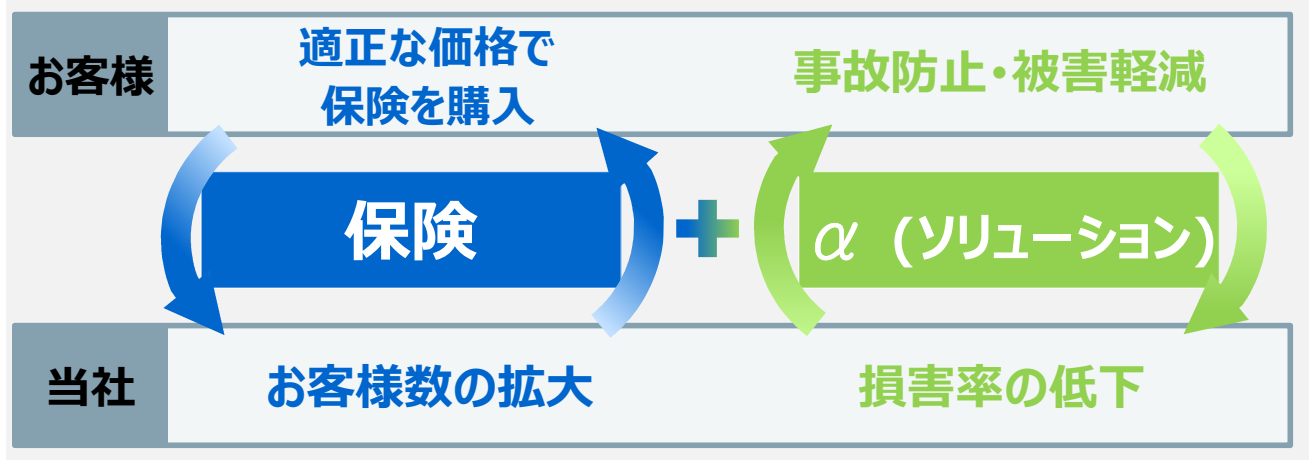
*2:東京海上日動の正味収入保険料

国内損保事業 ②

「Re-New(新しい会社につくりかえる)」を通じ、健全な成長を実現する

「Re-New」における主な取組み

ソリューションの一体提供 (P.9-11)

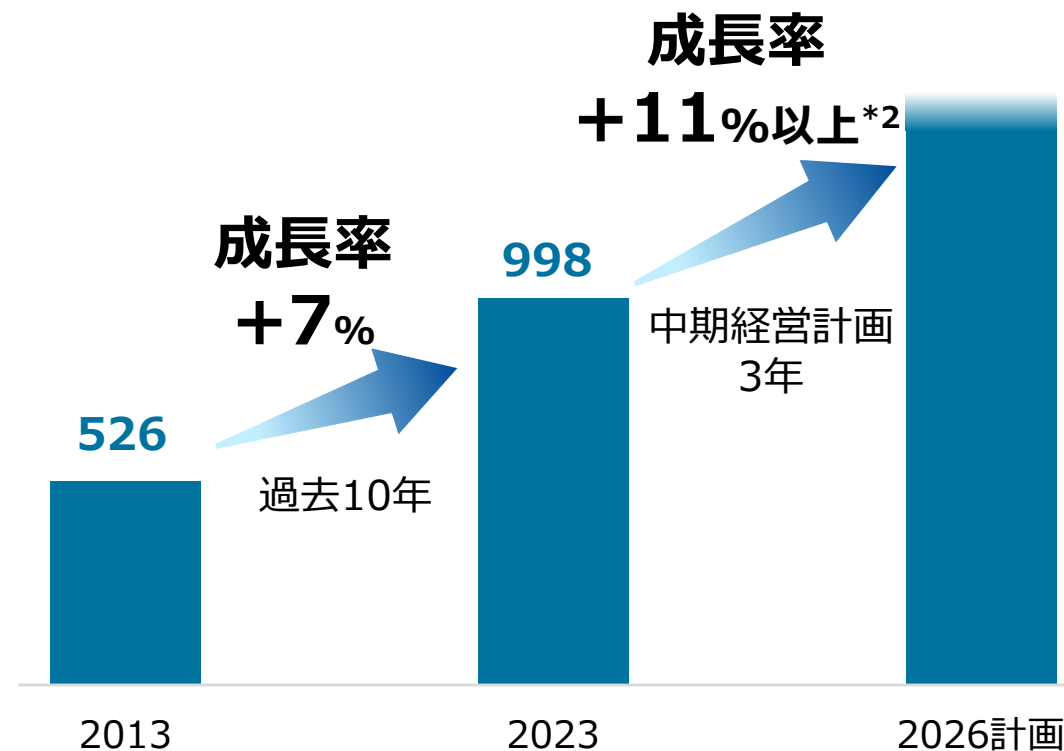


販売チャネルの構造改革

- ✓ お客様起点で、代理店との最適な業務分担を構築中
- ✓ 創出された社員の活動量は、成長領域（新種保険・ソリューション等）に充当

保険引受利益*1の推移

(億円)



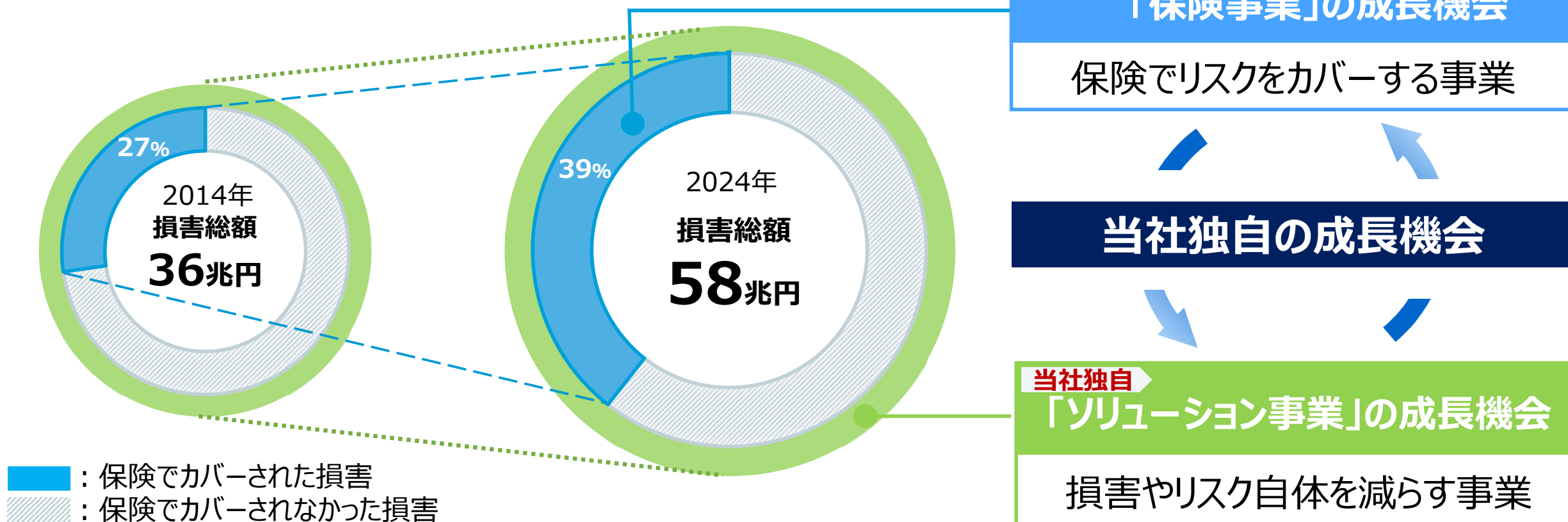
*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

*2: 2024年11月公表のRe-Newによる上乗せ効果（+1%程度）を含む

成長機会を取り込むドライバー

「保険」と「ソリューション」の両輪で、成長機会を取り込む

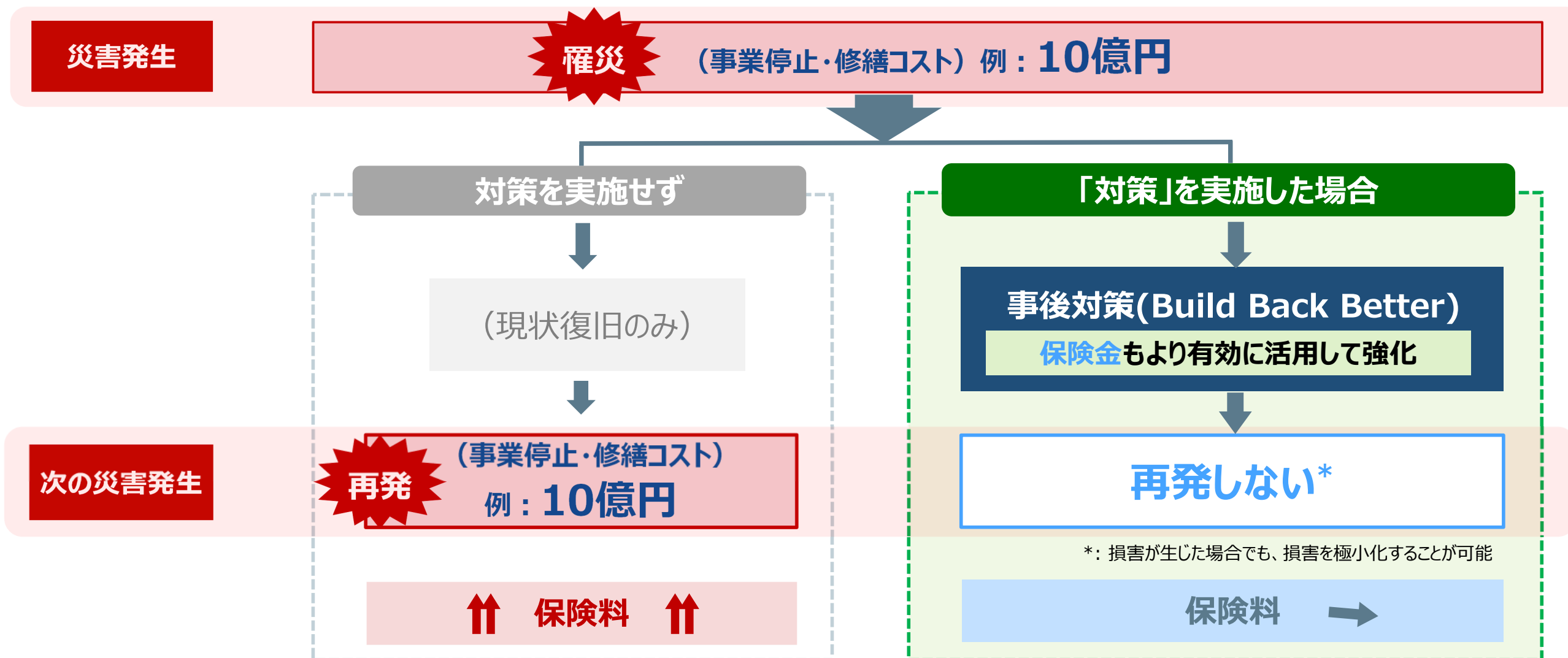
世界における損害額の拡大*



*: グラフは自然災害リスクの例。損害総額（概算）には2024年12月末為替（158.18円/USドル）を適用
（出典）2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

世界で類をみない「保険」+「ソリューション」

防災・減災ソリューションの提供により、強い社会基盤を作る



「ID&Eホールディングス」を当社に統合

最強のタッグにより、当社の提供価値をさらに広げていく

なぜ ID&Eなのか？

復興プラン策定のプロ集団

- ✓ 中核会社は、
建設コンサルティング業界 シェアNo.1 「日本工営」
- ✓ 約1,800名の技術士*（土木工学など）

東京海上・ID&Eの “Win－Win”

東京海上の強み
保険事業で蓄積したデータ
顧客ネットワーク



ID&Eの強み
公共事業で培った
防災・減災ノウハウ

⇒お客様への価値提供（被害の軽減）

*：2024年6月末時点の延べ人数

パーパス／ミッションの親和性



東京海上ホールディングス

お客様や社会の
“いざ” をお守りする



世界をすみよくする

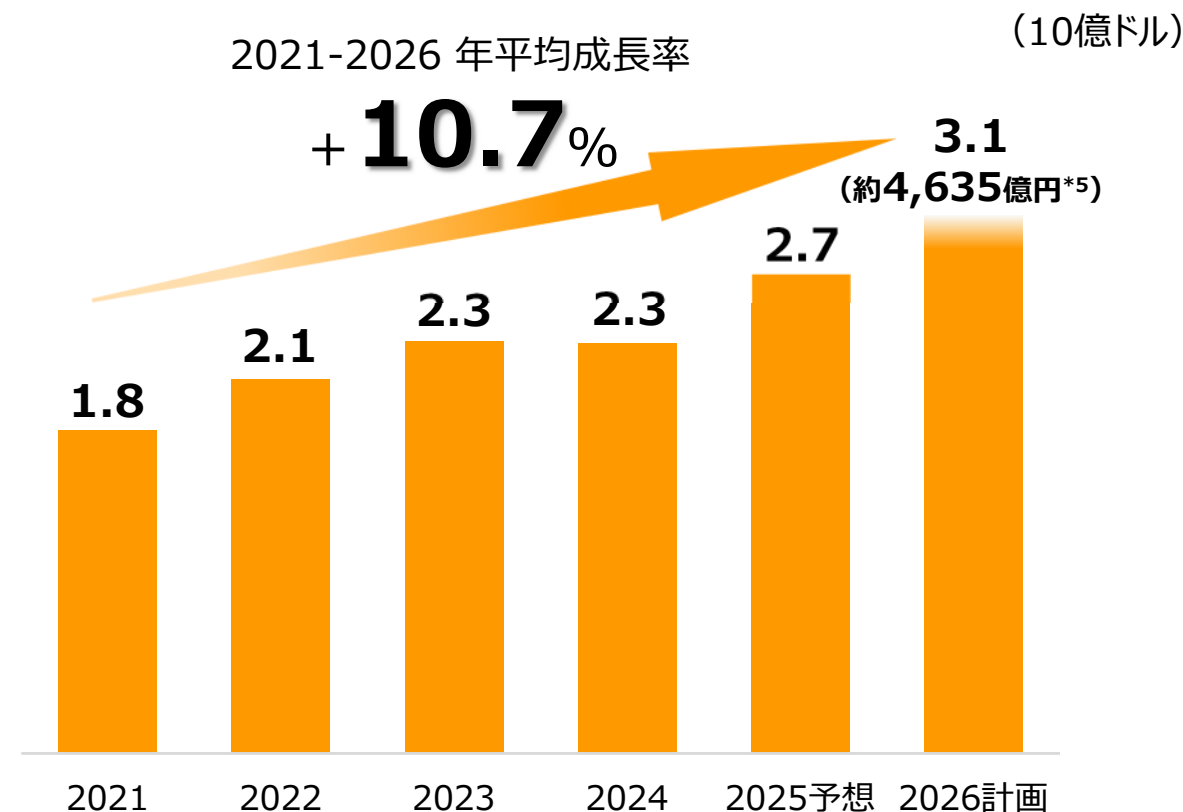
海外保険事業（北米）

北米スペシャルティ^{*1}事業における当社プレゼンスは高く、
持続的な成長を実現

北米における当社ランキング

- ・ 超過額労災^{*2} **1位**
- ・ 再生可能エネルギー **1位**
- ・ 役員賠償責任保険 **5位**
- ・ サイバー保険 **5位**
- ・ 保証保険 **6位**
- ・ メディカルストップロス^{*3} **6位**

北米事業のボトムライン（利益）^{*4}の推移



*1: 専門性の高い企業向け新種保険

*2: 一定額を超える部分を補償する労災保険

*3: 一定額を超える部分を補償する医療補償保険

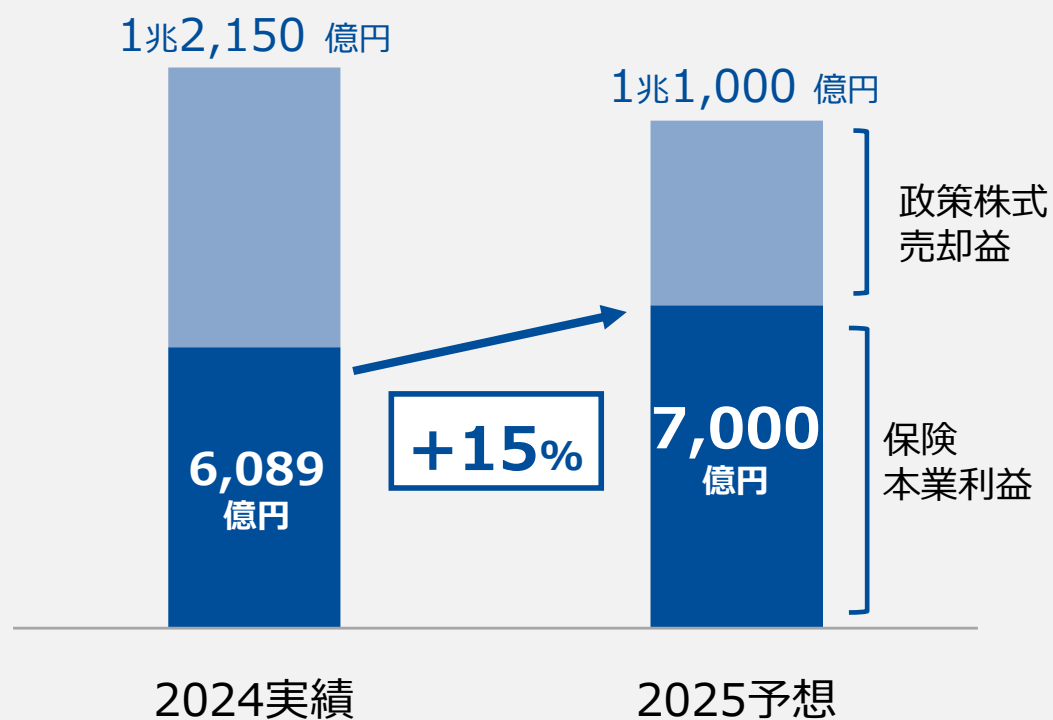
*4: 過年度リザーブ増減について調整を行っている

*5: 2025年3月末為替（149.52円/USドル）を適用

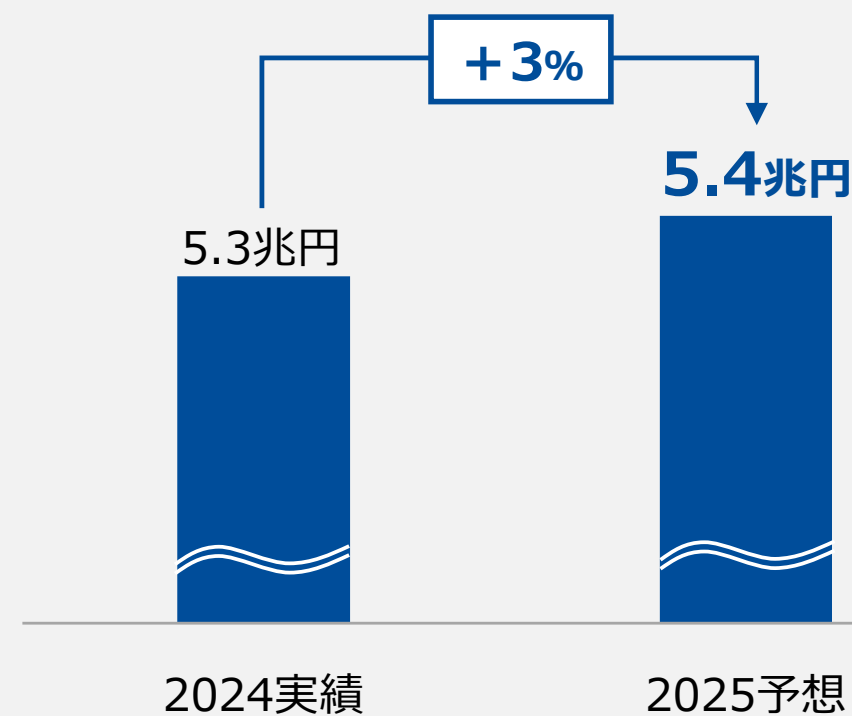
2025年度業績見通し

保険本業利益は対前年+15%の増益を見込む
政策株式売却益を含めた全体利益は1兆1,000億円に

修正純利益

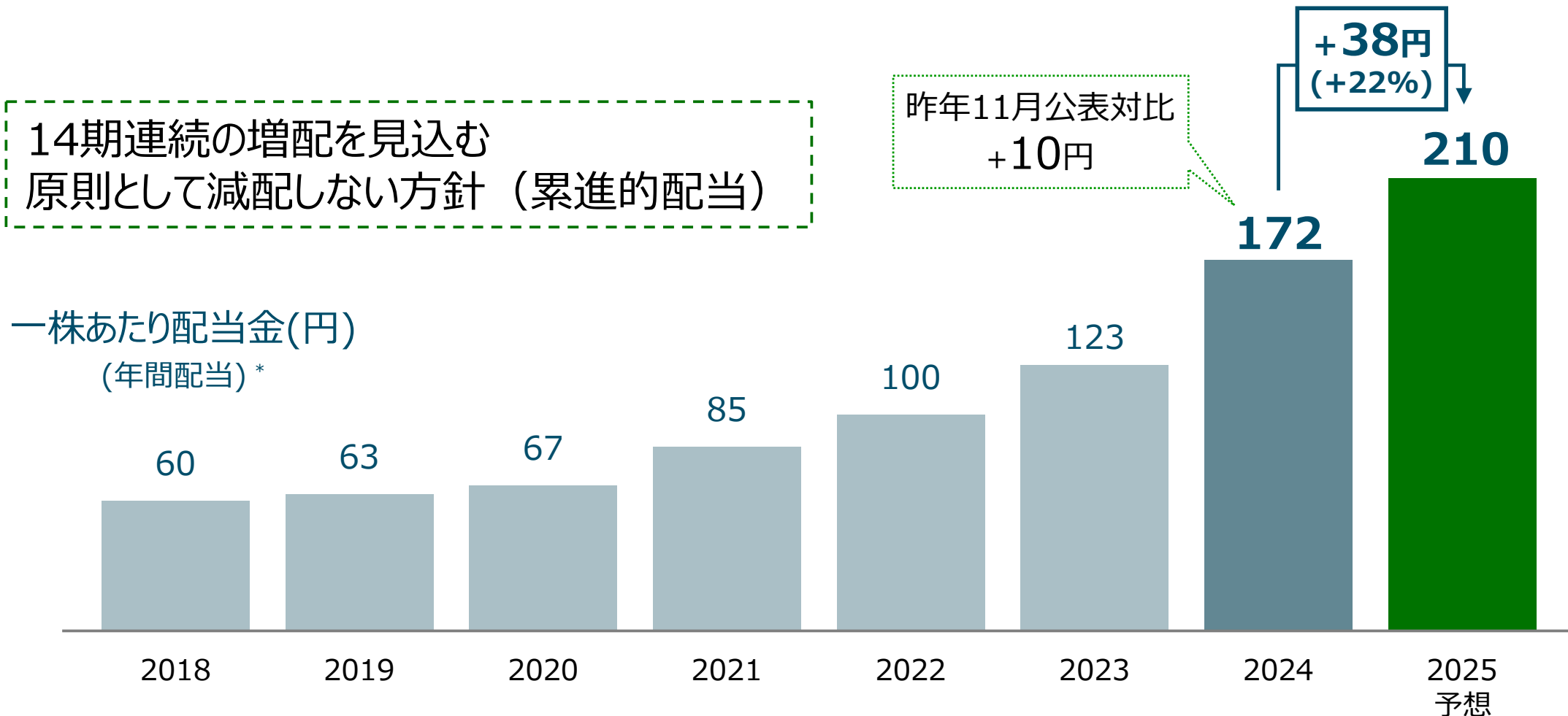


正味収入保険料



株主還元（配当）

2025年度の一株あたり配当金は、対前年+38円の210円を見込む



*: 2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、それより前の配当については、株式分割後の1株当たり相当金額（小数第1位を四捨五入）を記載。

グラフに記載の普通配当に加え、資本水準調整のため、2018年度中間期に1株につき23円、2019年度中間期および2020年度中間期に1株につき12円（株式分割後ベース）の一時的な配当を実施

企業価値拡大のトラックレコード

経営戦略の実行により、当社の企業価値は拡大

修正純利益



一株あたり配当金*2



修正ROE



期末株価*2



*1: 旧定義ベース

*2: 2022年10月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を行っており、株式分割後の1株あたりに相当する金額（小数第1位を四捨五入）を記載

*3: 普通配当60円に加え、資本水準調整のため、2018年度中間期に1株につき23円（株式分割後ベース）の一時的な配当を実施

次の一步の力になる。

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一步を踏み出そうとする、すべての人々や企業のために。
人々の新しい生き方や企業をお支えし、社会の発展を加速させたい。

安心や安全の提供はもちろん、
時代とともに変化する社会課題を解決し、今よりも良い明日を作ること。
これが創業以来の私たちの存在意義です。

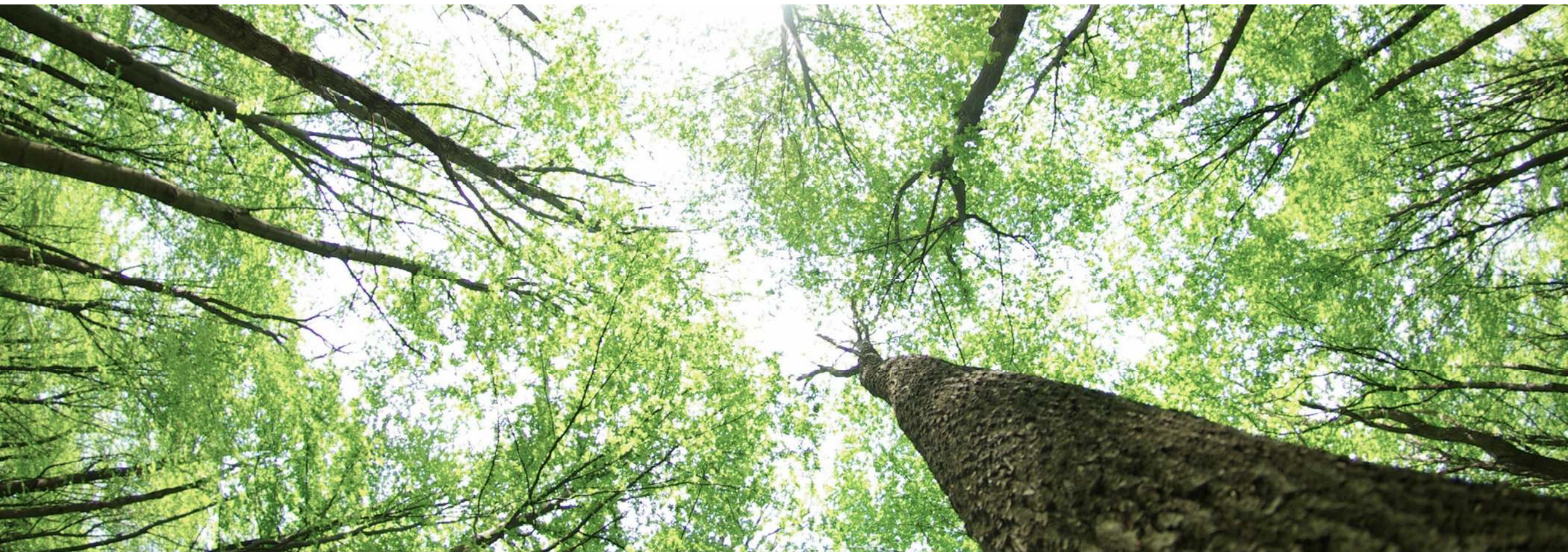
140年以上の歴史に裏付けられた知見と最先端のテクノロジー、
全世界に広がるネットワーク、そして自由闊達な企業文化で、
お客さまと社会のために力を尽くします。

それが私たち東京海上グループです。

東京海上グループ°



参考資料

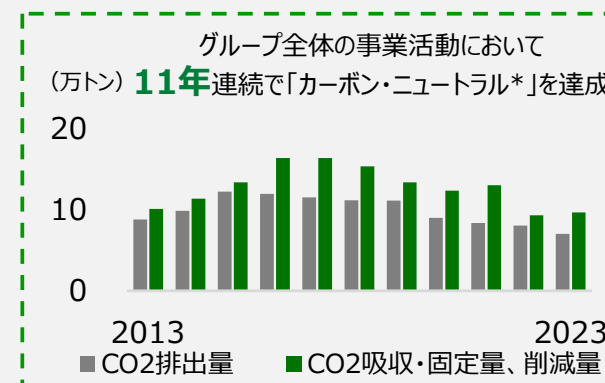


ESG（持続的な企業価値の向上） ～環境①～

- 事業を通じて地球環境保護や生物多様性の保全、環境価値の創出に積極的に貢献

■ 気候変動への対応

- 再生可能エネルギー発電事業者向けの保険・サービスを提供し、グリーンエネルギーの普及に貢献
- マングローブによるCO₂固定効果等により、自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量について、2023年度まで11年連続でカーボン・ニュートラル*を達成
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に沿った、TCFDレポートの発行により開示も充実



■ 地球環境の保護

- Web約款や保険証券発行省略の推進
- 新しい本店ビルは、木材やエネルギー効率の高い設備を多用するなど、最高水準の環境性能を有するグリーンビルディングを志向。また、災害対応や多様な働き方、社内外のコミュニケーション・コラボレーションといった観点からも、最先端の設備を設置予定
- 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に沿った、TNFDレポートの発行により開示も充実



（新・本店ビルイメージ）

*: 自社事業活動に伴うもの（温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6））

ESG（持続的な企業価値の向上） ～環境②～

- 脱炭素社会の実現をめざし、気候変動対策を推進すべく取り組みを継続中

温室効果ガス排出量の削減目標	2030年度までに、東京海上グループが自社の事業活動に伴い排出する温室効果ガス（CO₂）を、2015年度対比60%削減する*¹ 2050年度までに、温室効果ガス（CO₂）排出量実質ゼロをめざす（含む保険引受先・投融資先*²）
お客様とのエンゲージメント	東京海上日動において、保険引受に伴う温室効果ガス排出量の約9割を占める大口顧客200社との対話を行い、160社以上との深度ある対話*³を行う
電力消費量に占める再生可能エネルギー導入率目標	2030年度までに、東京海上グループの主要拠点において使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることをめざす
社有車について	東京海上日動・あんしん生命・日新火災において、2030年度までに、保有する社有車をすべて電動車（EV・PHV・HV等）にすることをめざす

*1: 温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope1（直接排出）+Scope2（間接排出）+Scope3（その他の間接排出、カテゴリ1,3,5,6）
 *2: 温室効果ガス排出量算定基準GHGプロトコルに基づくScope3、カテゴリ15
 *3: 課題認識を踏まえた提案（各企業との課題認識を共有のうえ、課題解決のための具体的な提案を実施、再生可能エネルギー導入支援およびリスク評価・リスク低減のための保険の引受、気候変動に関する情報開示支援や脱炭素計画策定支援のコンサルティング等）

ESG（持続的な企業価値の向上） ～社会①～

- 事業を通じてお客様や社会に対して安心・安全を提供することで、社会課題の解決に貢献

■ 災害レジリエンス

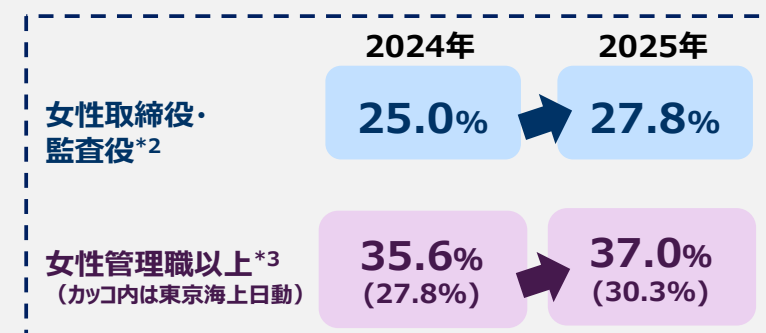
- リモートでの損害サービス体制の構築や、人工衛星、ドローンやAI等も活用し、迅速な保険金のお支払いを実現
- 保険本業でお客様の“いざ”を支えることに加え、防災・減災や早期復旧、再発防止等、保険の「事前と事後」の領域にビジネスを拡大

■ 人権の尊重

- 「東京海上グループ人権基本方針」を定め社員へ教育すると共に、「責任ある調達ガイドライン」を策定し関係者へ周知
- 人権リスクの特定と人権ワークショップによるリスク評価および影響評価の実施等
「人権デューディリジェンス」の仕組み構築

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進・浸透

- ダイバーシティカウンスルの創設等、DE&I推進体制の確立・風土醸成
- グローバル・グループベースの取組みの一環として、国際女性デーに関わるグローバルキャンペーンを展開（グループ各社のSNS等で発信）
- 国内および海外の経営層向けにDE&Iに関するセッションを開催し、多様な価値観の受容と知見の活用を加速
- 「Global Women's Conference^{*1}」を通じて、女性社員や男性含むアライの活躍に向け、具体的なキャリア形成や働きがいの向上をサポート



^{*1}: 女性社員やアライのエンパワーを目的とし、キャリア形成支援をするための研修プログラム ^{*2}: 東京海上ホールディングスにおける女性取締役・監査役比率

^{*3}: 国内外の主要連結子会社における女性の管理職以上比率（4月1日時点）。

なお、（）内に記載の東京海上日動に関する比率は、女性ユニットリーダー（2024年4月の人事制度改定により新設した役職名）以上の比率を記載

ESG（持続的な企業価値の向上） ～社会②～

■ お客様の視点に立った品質向上

- 「お客様起点の業務運営方針」の策定・公表、本方針に基づいた取組み推進
- 「お客様の声」を商品・サービスの改善に活かすための仕組みづくり
- スマートフォンやタブレット端末を利用した「高品質な保険募集」を行うための仕組みづくり



（タブレット端末での手続きイメージ画面）

■ 人的資本経営の推進

- グループ人事戦略を踏まえ、「世界のお客様に“あんしん”をお届けし成長し続けるグローバル保険グループ」の実現のための人材基盤を構築
- Human Capital Reportを活用した社内外ステークホルダーとの対話
- 社内公募プログラム「Tokio Marine Innovation Program」を実施し、社会課題解決に向けたイノベーション創出を支援

■ 健康経営の推進

- 社員の健康増進への取組内容および効果検証について、社内外へ積極的に開示（健康リテラシー向上、生活習慣改善、女性の健康支援等）
- 企業の取組事例を紹介した冊子の発行や健康経営セミナーの開催等、お客様の健康経営支援を実施
- 「健康経営銘柄」に2016年から2023年まで8年連続選定
「健康経営優良法人（大規模法人部門（ホワイト500））」に2017年から2025年まで9年連続認定

ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス①～

- 機能別チーフオフィサー制、委員会等を通じて、グローバルな専門性・知見を活用し、グループの経営課題を解決
- CEOがグループ経営にフォーカスするとともに、グループカルチャーの浸透に向けた取組みを推進

グループ一体経営の強化



東京海上グループ

グループCEO・CCO（グループカルチャー総括）

グループCEOがグループ経営へフォーカス

海外トップマネジメントも含むC-Suite	
CFO グループ資本政策総括	CLCO グループ法務コンプライアンス総括
CRO グループリスク管理総括	CITO グループIT総括
CDO グループデジタル戦略総括	CISO グループサイバーセキュリティ管理総括
CRSO グループ保険引受・保有政策総括	CSUO グループサステナビリティ総括
CIO グループ資産運用総括	CAO グループ内部監査総括
CHRO グループ人事総括	CDIO グループダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン総括

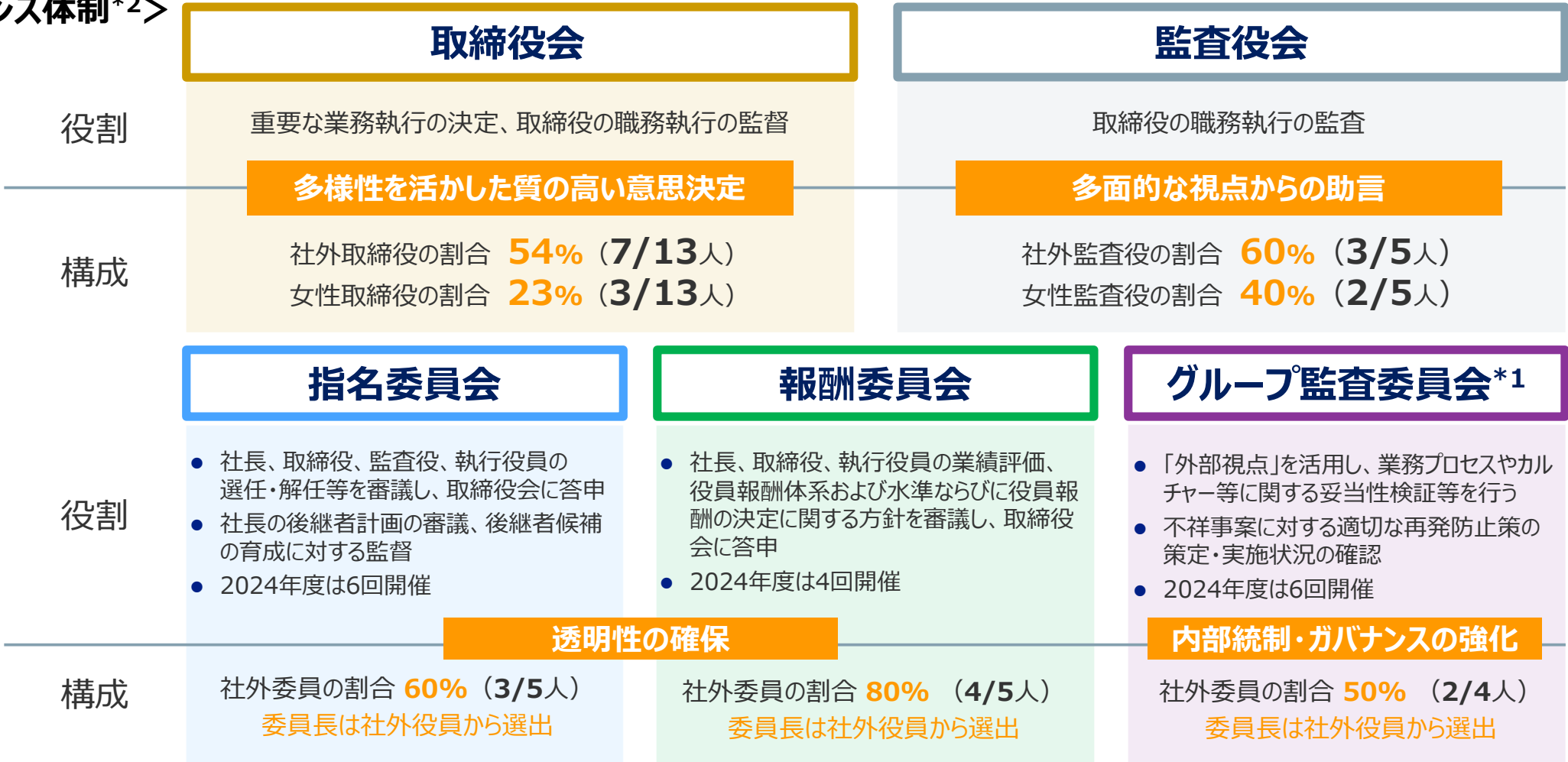
国内外のトップマネジメントが グループの様々な経営課題を論議	
機能別グローバル委員会等の活用	
リスクベース経営委員会	
サステナビリティ委員会	
グローバル保険引受・保有政策委員会	
グローバルIT委員会	
ダイバーシティカウンシル	等



ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス②～

- 社外役員の知見、専門性を活用し、質の高い意思決定を行う取締役会をベースに、決定プロセスの透明性を確保した指名委員会・報酬委員会を設置した、ハイブリッド型の機関設計
- 当社グループの内部統制やグループ会社に対するガバナンスを強化すべく、グループ監査委員会*1を新たに設置

<ガバナンス体制*2>



*1: 2024年4月1日に設置
*2: 2025年定時株主総会の議案可決後に予定している体制

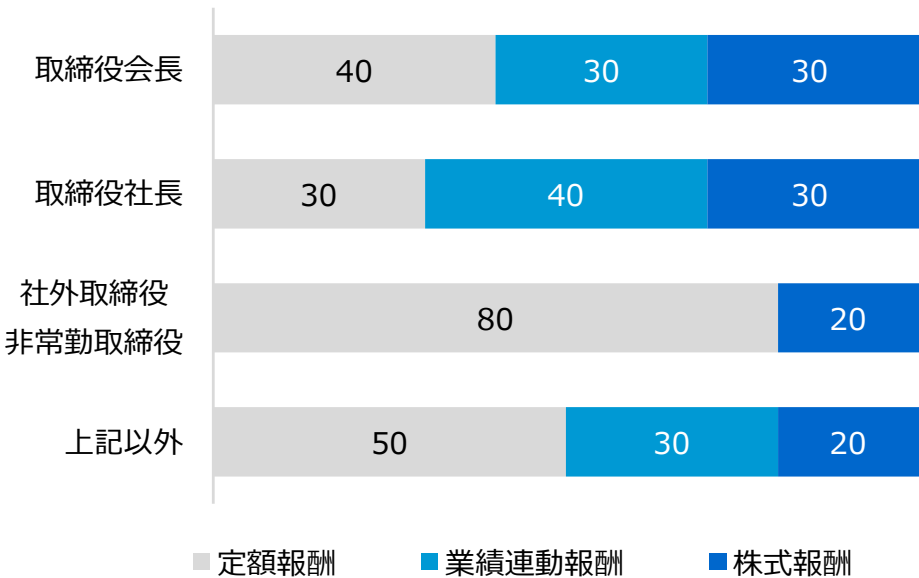
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 持続的な成長に向けた取締役および執行役員のインセンティブとして、業績・株価と連動した報酬体系を設計
- 今後も企業価値の向上に寄与する報酬体系を検討していく

取締役および執行役員の報酬体系

- 役員*1の報酬は、定額報酬、業績連動報酬および株式報酬から構成
- 原則として、役位の高さに応じて、業績連動報酬や株式報酬の割合が大きくなる設計

＜報酬の基準額の構成割合＞



*1: 取締役および執行役員

＜業績連動報酬＞

- 役員*1の企業価値向上に対するインセンティブを高める
- 「個人目標」と「会社目標」の達成度に応じて、0～200%の範囲で変動

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

*2: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

会社目標 財務指標*3および非財務指標*4をもとに決定

*3: 各年度の「修正純利益」、「修正ROE」の目標値

*4: 中長期視点での業績に寄与する取り組みを評価する指標
(社員エンゲージメント指標、サステナビリティ戦略に係る指標)

＜株式報酬（株式交付信託*5）＞

- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有
- グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブをより一層強化

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

MEMO

[illegible]

MEMO

This image shows a single page of white paper with horizontal blue lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, typical of notebook paper or a document template. There are no margins, text, or other markings on the page.

< ご注意 >

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。

従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。