

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

東京海上グループの 経営戦略

2026年5月26日



東京海上ホールディングス

I. 当社グループの特長	P. 3
II. 現在の立ち位置	P. 5
III. どこへ向かうのか	P. 18
IV. 資本政策	P. 24
V. 参考資料	P. 26

【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トビリティによって、さら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。

◆資料内にて使用している略称は以下の通り

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
TMDI : 東京海上ダイレクト

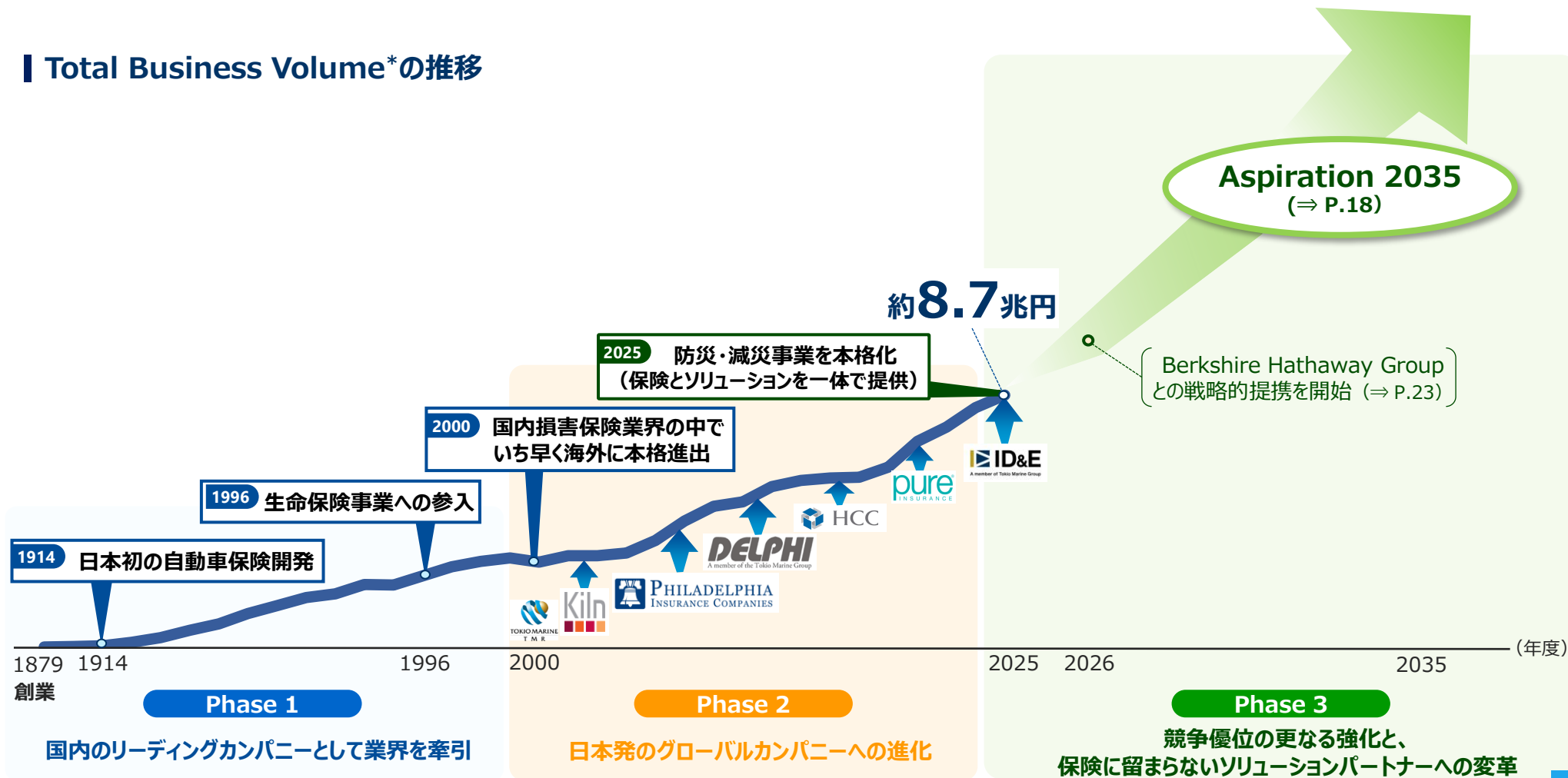
AL : 東京海上日動あんしん生命保険
PHLY : Philadelphia
DFG : Delphi Financial Group
RSL : Reliance Standard Life
SNCC : Safety National

TMHCC : Tokio Marine HCC
TMK : Tokio Marine Kiln
TMSR : Tokio Marine Seguradora

パーパスドリブンな進化

当社は、創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスに基づき、業界のフロントランナーとして、新たな価値を切り拓いてきた。その価値観に共鳴する仲間が加わり、世界中で価値をお届けしている。

■ Total Business Volume*の推移



競争優位を磨き続けるグループ経営

グループ各社のオーナーシップとアカウントビリティを強めるFederated Model（分権・共創型のグループ経営）により、当社は価値創造力（利益成長力）を持続的に磨き続けている。

Federated Modelの強さ

Autonomyの尊重

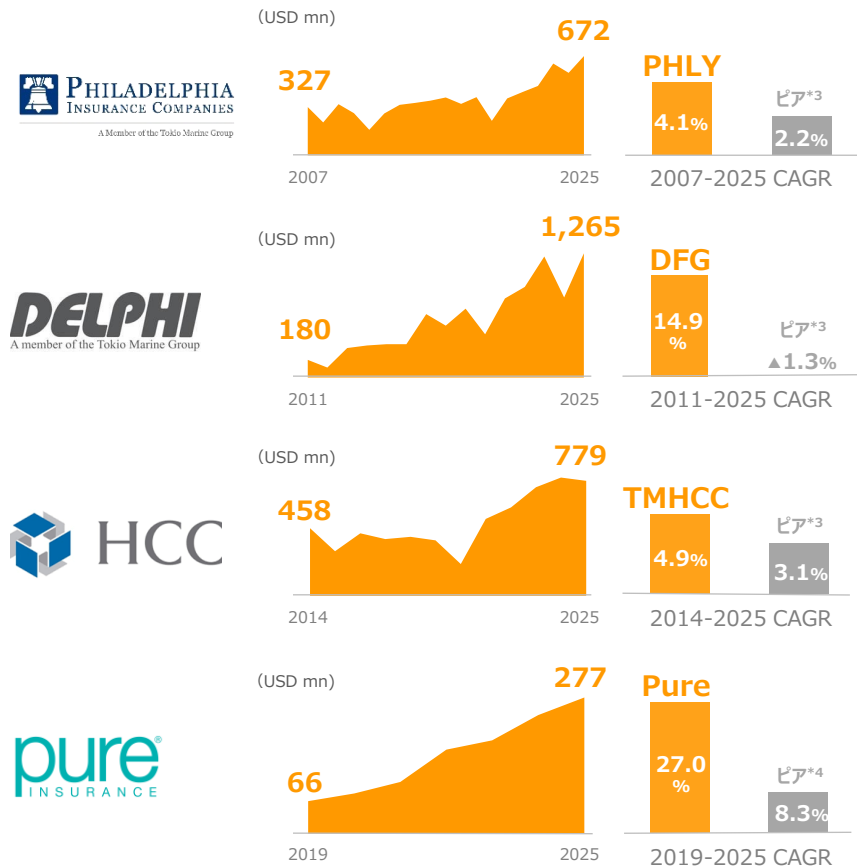
高い利益成長を実現してきた経営陣が
強固なビジネスモデルを常にアップグレードし、引続き成長を牽引
(ガバナンスやリスク管理等、グループ基準のガードレールは設ける)

グループ総合力の発揮

グループが持つ資本・専門性・ネットワーク（クロスセル）・
資産運用力等を活用し、各社のビジネスモデルを強化することで
シナジーを創出

グループシナジー*1創出額：USD **461** M/年 (⇒P.31)

ピアを上回る利益成長*2を実現 (グループ入り後の各社の利益成長)



当社の価値創造モデル

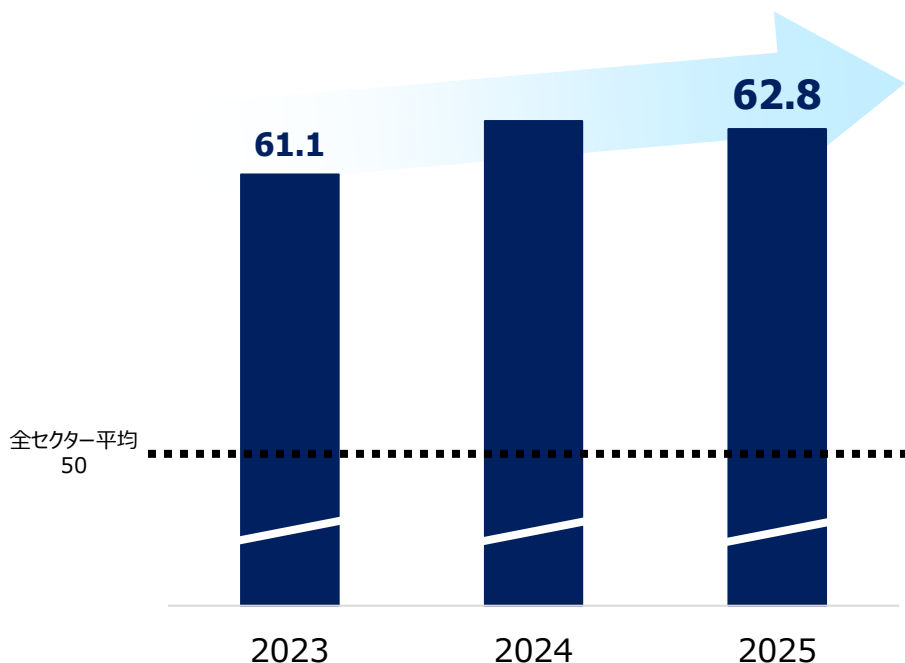
パーパスの実現に燃える「社員」が、「お客様」や「社会」の課題解決に貢献する。その結果として、当社は持続的に利益成長し、「株主」にも還元する。このビジネスモデル（価値創造）を持続的に進化させ、未来世代に継承していく。



「社員」が価値創造の原動力

当社社員は、世界各地でやりがいと誇りをもって価値をお届けし、当社パーパスの実現に尽力している。実際に、当社社員のエンゲージメントスコアは常に高水準で、Best Places to Workも受賞。

エンゲージメントスコア*1



*1: (出典) 株式会社リンクアンドモチベーション社のシステム「モチベーションクラウド」により算出。TMHDおよびTMNFが対象

Best Places to Work*2 (働きがい指標)



全米 第2位
(従業員1,000名超の保険会社中)



ブラジル 第2位
(従業員1,000-9,999名の企業中)



*2: 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。
(出典) アメリカ: 2025 Business Insurance Best Places to Work、ブラジル: 2025 Great Place to Work

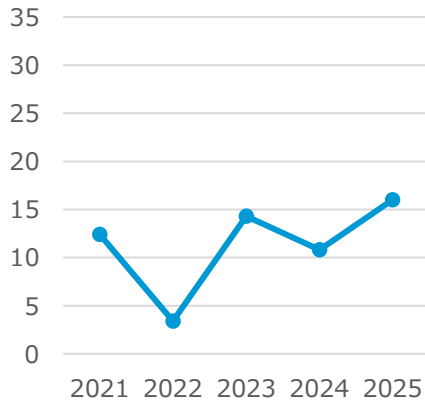
「お客様」からの高い支持

お客様の課題に真摯に向き合い、その解決に貢献することで、業界平均を上回るNet Promoter Scoreを獲得。その結果として、高い利益成長を実現。

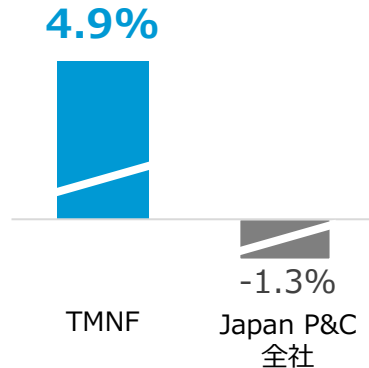
日本 (TMNF)

アメリカ (PHLY)

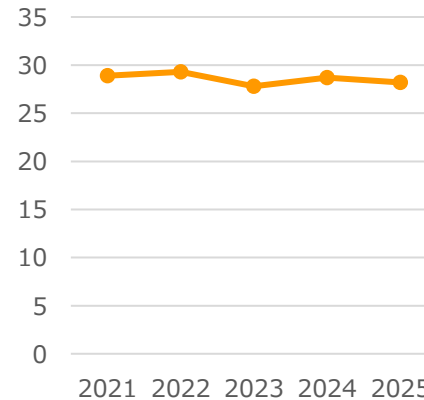
NPSの優位性*1
(当社NPS - 業界平均NPS)



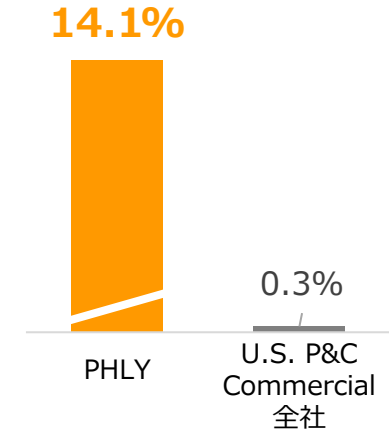
保険引受利益 成長率*2
(10年CAGR)



NPSの優位性*3
(当社NPS - 業界平均NPS)



保険引受利益 成長率*4
(3年CAGR)



*1: 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
*2: 2014-2024CAGR (出典) 日本損害保険協会

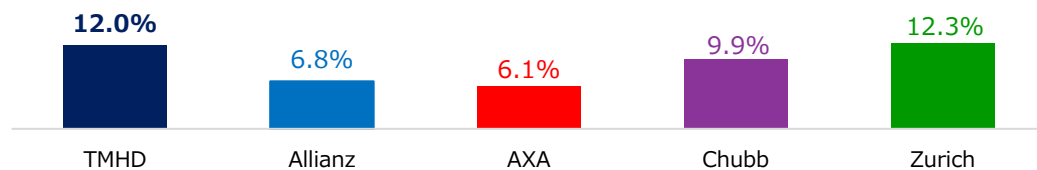
*3: 業界平均NPSは、U.S.自動車保険業界平均
(出典) NICE Satmetrix Consumer Net Promoter Benchmark Study
*4: 2022-2025CAGR。当社計算。U.S. P&C Commercialのデータ取得可能期間の制約により、算定期間を3年としている
(出典) S&P Capital IQ

創出し続ける高い「株主」リターン (TSR)

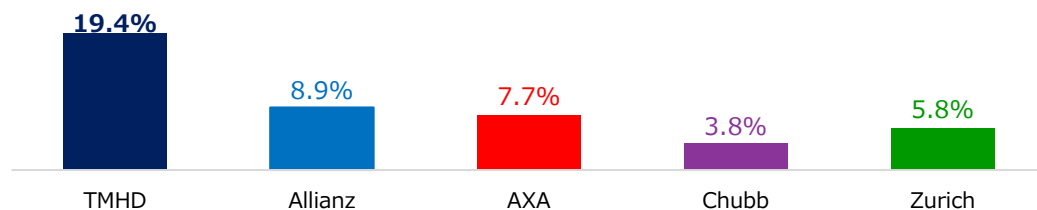
価値創造の積み重ねにより、当社の企業価値は着実に拡大。これを背景に、TSRも大きく拡大。

主要KPI*1

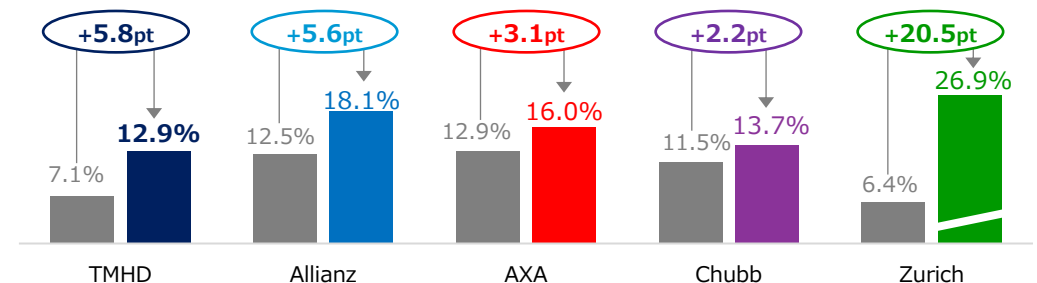
世界トップクラスのEPS Growth (10年CAGR)



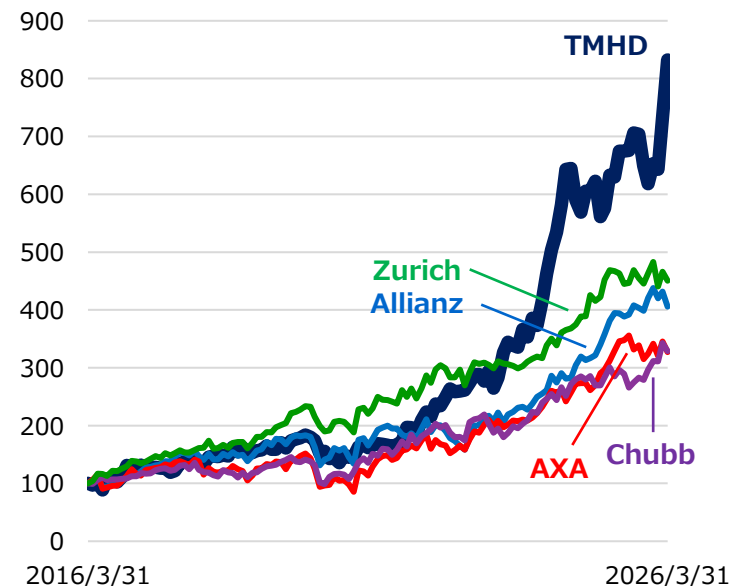
世界トップクラスのDPS Growth (10年CAGR)



グローバル水準へのROEの引上げ (過去10年のROE改善幅)



TSR*2

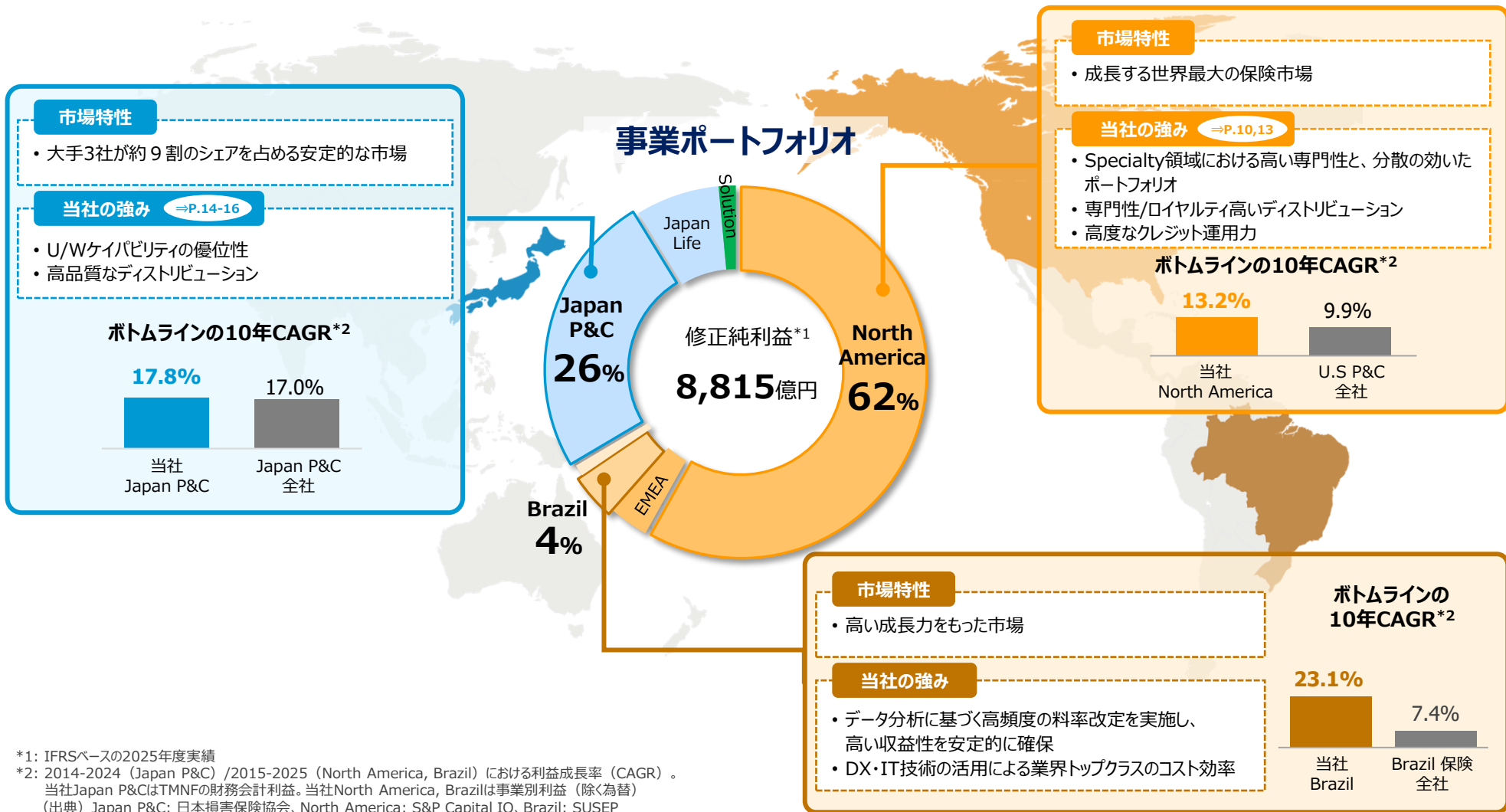


*1: 2015-2025におけるEPS Growth (CAGR)、DPS Growth (CAGR)、ROE。
 当社EPS・ROEの分子の修正純利益からは、当社固有の政策株式の売却益を控除。
 当社ROEの2025はIFRSベース (JGAAPベースの2025 ROEは13.0%)
 各社EPSの分子の利益は、各社KPI利益 (出典) 各社公表資料

*2: 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

明確な競争優位性を持つ事業ポートフォリオ

当社は世界各地で、市場特性に応じた競争優位性を確立し、市場を上回る利益成長を実現してきた。



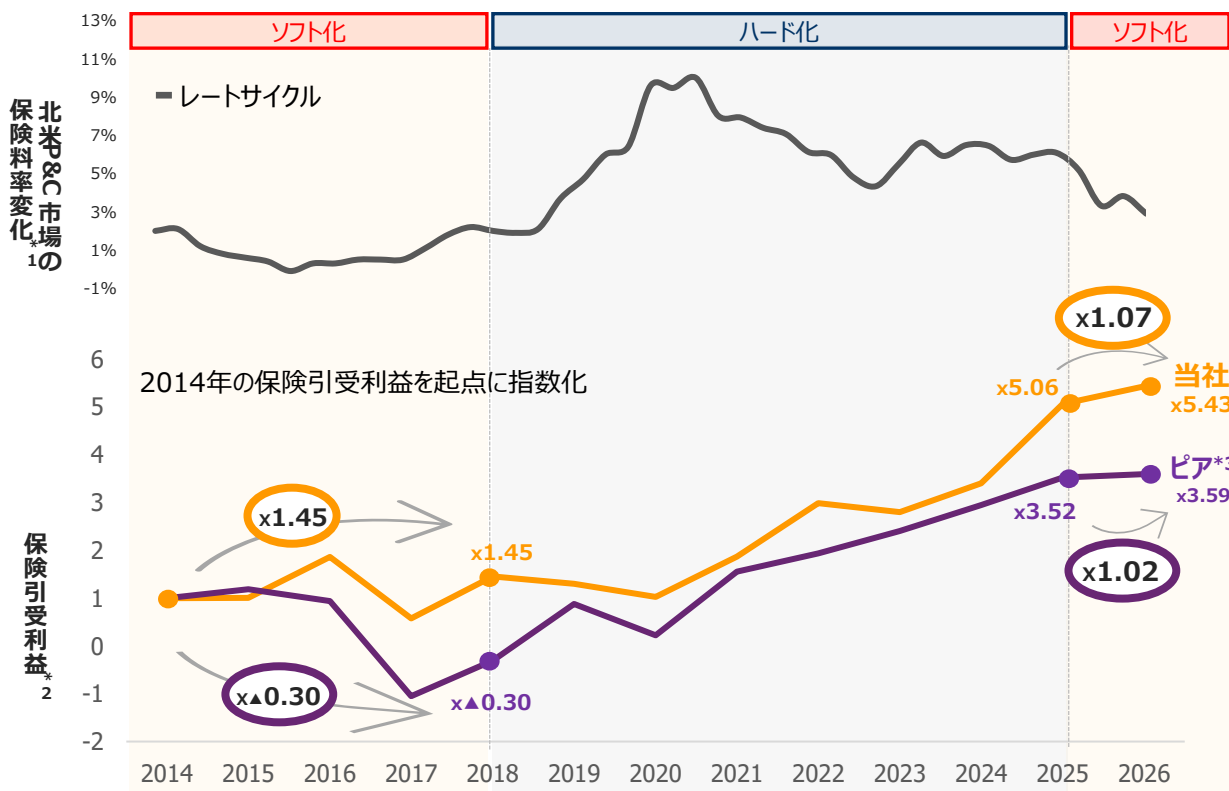
*1: IFRSベースの2025年度実績

*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

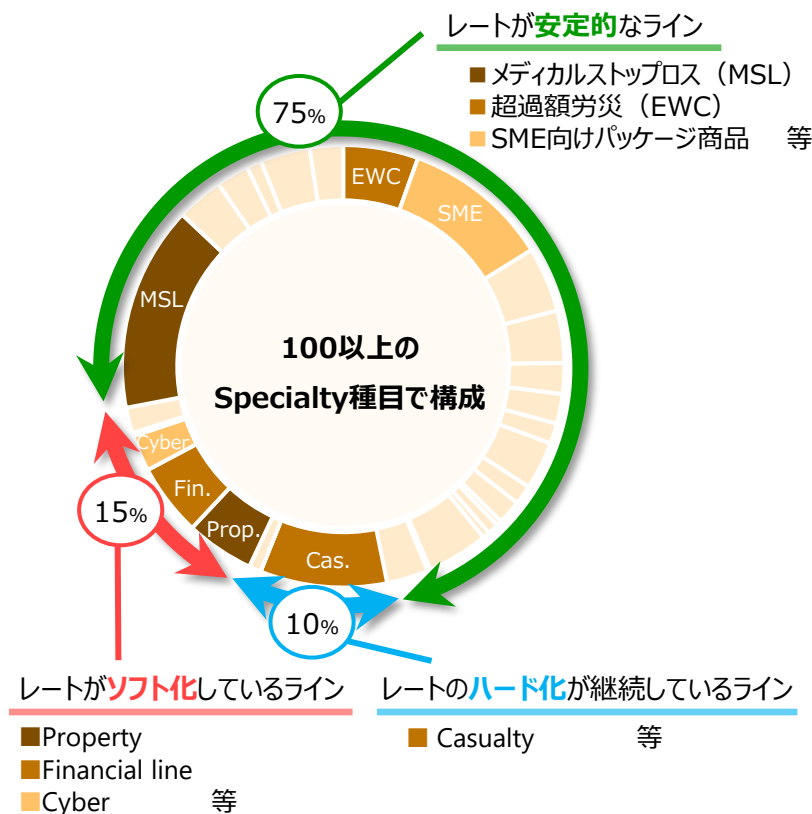
レートサイクルを越えて、優位な「北米事業の保険引受」

規律ある引受戦略の徹底と、レー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」により、今後もピアを上回る保険引受利益の成長を実現していく。

ソフト化局面こそ、ピアを上回る保険引受利益



分散の効いたポートフォリオ⁴⁾



*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

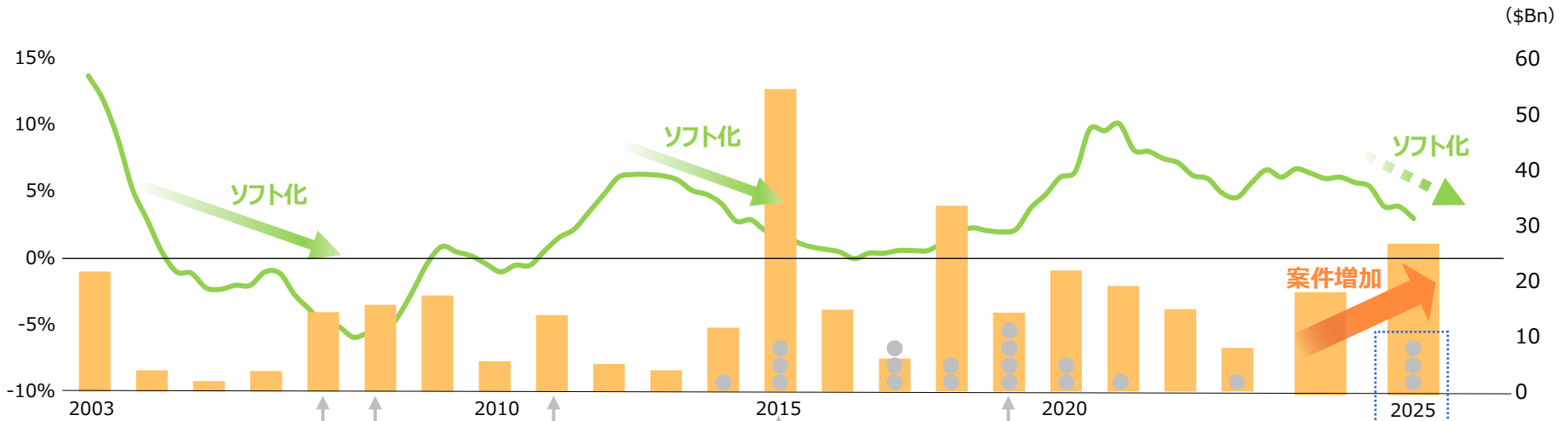
*3: 対象社: Chubb, Travelers, AIG (出典) D&P / アナリストコンセンサスより当社作成

*4: GWPの2025年度実績で作成

レートサイクルとM&A機会

足元、レートサイクルはソフト化の入口にあり、市場のM&A件数および当社のアクティビティは増加傾向。

■ レートサイクル*1 (左軸) ■ 市場全体の案件総額*2 (右軸) ● 当社ポルトオンM&A件数



(参考)
当社の
大型M&A*3
(買収金額*4)

2007/12 Kiln (941億円)	2008/7 PHILADELPHIA INSURANCE COMPANIES (4,735億円)	2011/12 DELPHI A member of the Tokio Marine Group (2,150億円)	2015/6 HCC (8,980億円)	2019/10 pure INSURANCE (3,567億円)
-----------------------------------	---	---	-----------------------------------	--

直近の主な当社ポルトオンM&A実績

公表日	社名 (主な事業)	買収金額*4
2025年10月	Ignyte (コレクターカー向け保険)	947億円
2025年11月	Agrihedge (家畜保険)	1,500億円

*1: 米国コマーシャル市場 (出典) WTW "Commercial Lines Insurance Pricing Survey"

*2: 2003年から2025年までに公表された案件金額\$100M以上かつ対象会社が損保セクターのグローバル案件を集計 (出典) Dealogic.

*3: 日付は公表日

*4: 公表当時の為替レートを適用

M&Aのトラックレコード

当社のM&Aのトラックレコード（ROI：27.3%）は、厳格な買収基準によって実現されている。

トラックレコード

In（買収・新設）

<大型M&AのROI*1>

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
-------------	--------------	-------------	--------------	-------------

Out（売却・ランオフ）

 2019年3月	 2022年8月	 2023年12月
 2024年2月	 2026年1月	

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

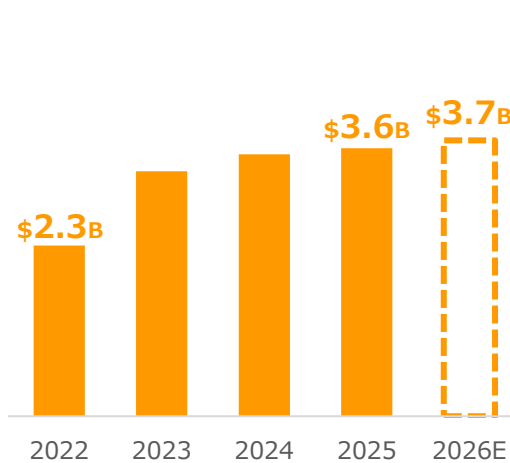
資本コスト (7%)
+ リスクプレミアム
+ 内外金利差

*1: 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したもの（分散効果等が反映されるROE（=RoR÷ESR）とは考え方が異なる）
IFRSベース修正純利益の2025年実績で算出したROIは、27.6%
*2: TMK傘下のTokio Marine Highland（IBWNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

北米資産運用の高いパフォーマンス

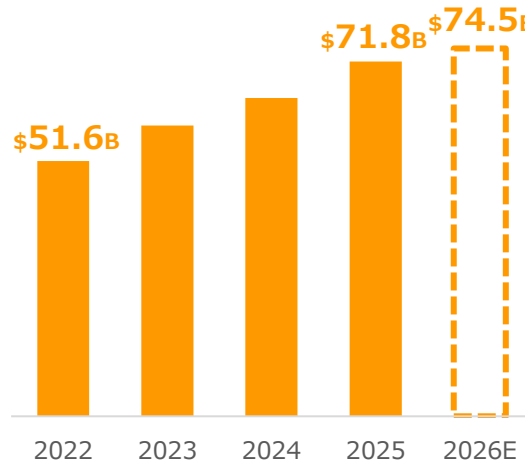
長期・予測可能な保険負債を運用原資とし、クレジット運用に長けたDFGが運用することで、高いリターンを獲得。

インカムゲインの拡大



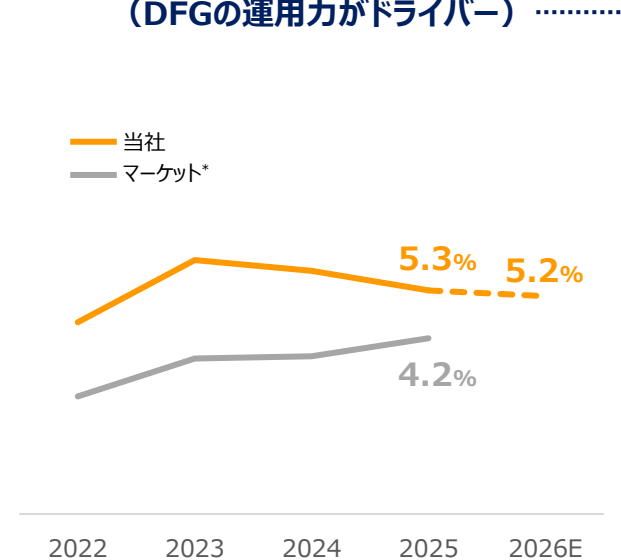
=

AUM増加
(保険引受の拡大がドライバー)



×

高いインカム利回り
(DFGの運用力がドライバー)



DFG資産運用の強み (P.64)

- ✓ 運用原資は長期・予測可能な保険負債
→流動性リスクを許容し、満期まで持ち切ることが可能
- ✓ コロナやリーマンショック等の相場変動を乗り越え、安定したリターンを出してきたチーム
- ✓ 外部委託先との強固な連携体制

*: 米国の損害保険会社（時価総額\$20B以上）の平均（出典）S&P Capital IQ, Factset

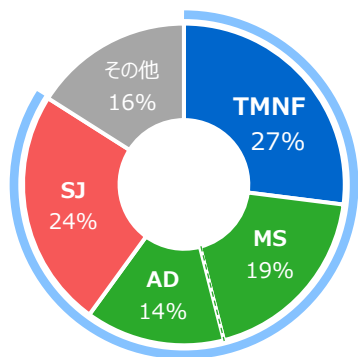
安定した収益を創出し、今後も成長する日本市場

日本は大手3社が約9割のシェアを占め、安定成長する市場。足元、インフレ進行に伴いレートがハード化していることに加え、Specialty分野の普及率も未だ低く、成長余地が大きい。

安定性

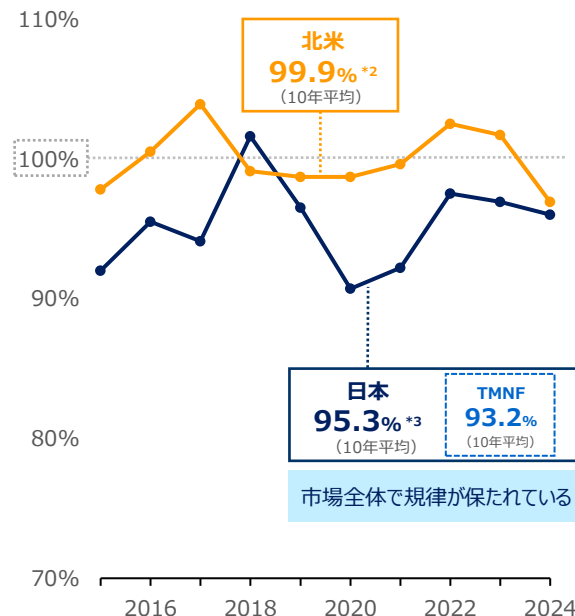
■ 大手3社が約9割のシェアを占める市場

<トップライン*1>



■ 収益性は安定して高い

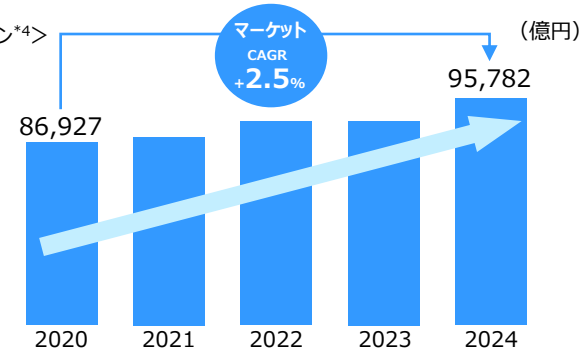
<C/R>



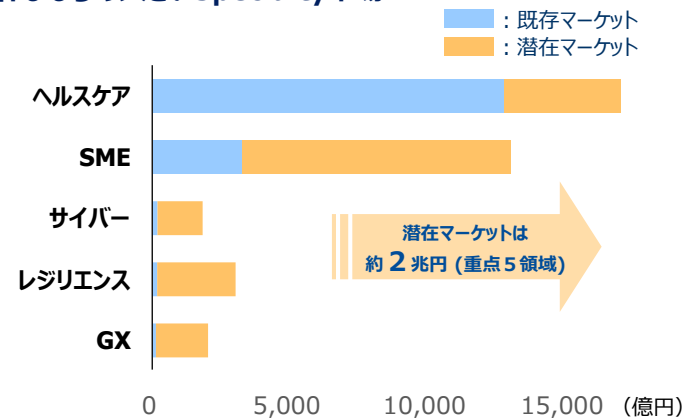
成長性

■ マーケット全体が成長（足元はハード化）

<トップライン*4>



■ 伸びしろの大きいSpecialty市場*5



*1: シェアは2024年度元受正味収入保険料ベース。(出典) 日本損害保険協会種目別統計表および各社決算資料
 *2: (出典) 全米保険監督官協会(NAIC)
 *3: (出典) 日本損害保険協会

*4: 正味収入保険料
 *5: 詳細はP.55参照

当社アンダーライティングの優位性

これからの日本市場は、アンダーライティングのケイパビリティ勝負となる。当社はそのケイパビリティを、他社対比で優位に保有しており、磨きをかけることで、さらに利益成長を実現する。

当社が持つ優位なケイパビリティ

世界最先端の商品の導入・提供 (サイバー・D&O等)

10年前から続く共同グループCRSO体制により推進 (サイバー等の広域集積リスクの管理を含む)

細島 英一
専務執行役員
グループCRSO



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループCRSO



リスクに対する目利き力を活かした適切なプライシングカ

代理店がコンサル販売しやすいパッケージ商品・ITインフラ (SME専用商品)

商工団体との強固な連携を通じて、中小企業への幅広いアプローチを実現

機動的なレートアップ実行力

代理店の強固な顧客リレーションも活用

最新のテクノロジーやデータを活用した商品開発力

高品質な救急対応サービスを提供可能なドライブレコーダー付き自動車保険

リスクに応じたきめ細かな補償・商品設計

リスク細分化・インフレを踏まえた適切な保険金額設定

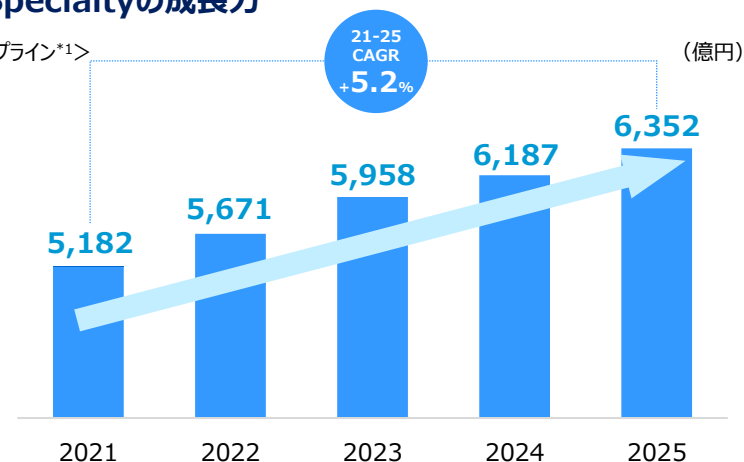
長期かつ安定的なキャパシティを保有

グローバル一体での再保険手配体制により実現
Berkshire社との提携によりさらに安定性が向上

トラックレコード

Specialtyの成長力

<トップライン*1>



火災・Specialtyの収益改善

UWエクセレンスを活かした足元 (現中計) の対策効果

カテゴリ別・
リスク別対策

+ 100億円*2 (FY23対比)

個別契約対策

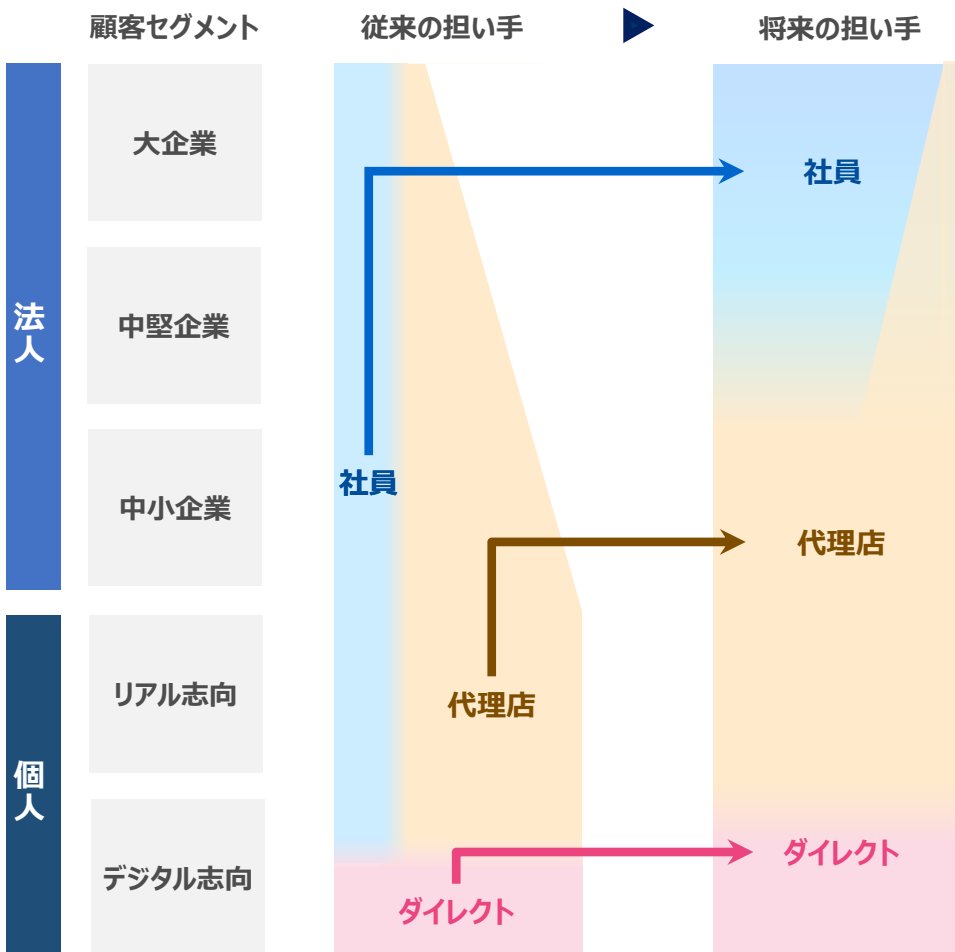
+ 50億円*2 (FY23対比)

*1: 正味収入保険料

*2: 2026年度までの利益貢献額の積み上げ。金額は税後。

ディストリビューション強化

お客様に対し、セグメントごとの最適な担い手を通じた高品質なディストリビューションを構築することで、価値提供を拡大する。(結果として、E/Rは次期中計中に約▲1.5pt*となる。)



ディストリビューション強化の取組み

- 社員リソースの再配分・強化** (2026年4月)
 - ・大企業・中堅企業向けのSpecialty領域及びソリューション提案力を強化
 - ・ブローカー対応専門部を新設、ブローカーを介したお客様へのリスクマネジメントを強化
- 高品質代理店による価値提供の拡大**
 - ・代理店の経営の高度化とSME開拓力の強化
- 品質に応じた新たな業務分担 (P.56)** (2027年～)
 - ・代理店の品質に応じて一部業務のみを委託できる制度を新設。代理店と当社の分業体制により、品質向上と効率化を実現
- ダイレクトチャネルのブランドの刷新・強化 (P.57)** (2025年7月～)
 - ・拡大するダイレクト市場への価値提供を加速すべく、「東京海上ダイレクト」のリソース・ブランドを強化

*: 2024年度対比

AIで磨き続ける当社の競争優位

当社は、市場や事業特性に応じて、AIの活用を進めている。加えて、今後も競争優位を更に磨くべく、グループのCoEである「AI-HUB」で、R&Dを推進している。

グループ各社のAIを活用した競争優位の磨き込み

AI-HUBの取組み

International事業 (北米Specialty、新興国Standard種目の事例)

事故対応

休職者の復職可能性を分析し、
早期復職を支援 (米国・RSL)

休職の長期化率*1を▲約50%削減

(利益貢献額は+ \$約40m/年)

UW

自社開発AIでリスク分析を高度化し、
自動車保険のL/Rを低減 (ブラジル・TMRS)

ピアより優れたL/Rの改善幅*2

当社 ▲約4pt > 業界平均*3 ▲約3pt

Japan P&C事業 (顧客接点領域における事例)

照会応答

AI回答案を活用。代理店照会への応答時間
を短縮し、品質向上を実現 (TMNF)

▲約12%削減*4
約25億円/年 → 約22億円/年

コールセンター

AI音声ボット等を活用し、コールセンター*5の
コスト削減*6と顧客体験向上を実現 (TMNF等)

▲約30~50%削減
2028年度末時点
約80億円*7/年 → 約40億円/年

<STEP>

1 技術進化による事業影響を分析

(例) お客様のAI Agentが、保険会社の選択を担うようになる

2 AI時代に選ばれるために必要な要素を特定

(例) AI Agentからの問合せに、迅速かつ正確に回答する
仕組みが欠かせない

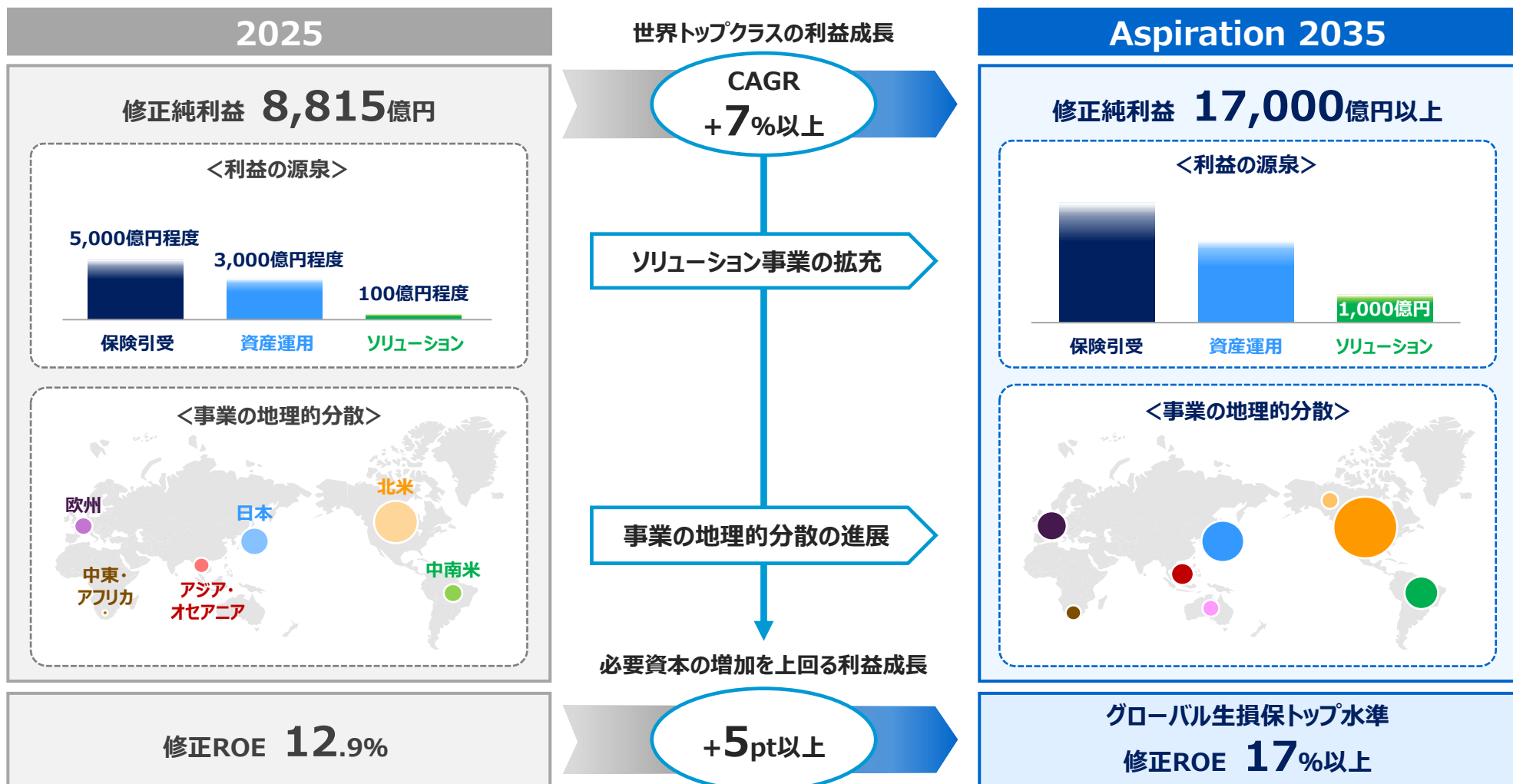
3 各社の戦略立案と開発・実装を支援

(例) 当社AI Agentの開発と、正確な回答に必要な
商品・約款等のデータ整備を支援

*1: 2025年Q2と2021年Q4時点の、短期就業不能から長期就業不能への移行率を比較したもの。長期休業の定義は契約によって異なるものの、一般的には90日以上
*2: 2025年度と2021年度の自動車保険L/Rを比較
*3: (出典) SUSEP
*4: 2025年度の保険商品の補償内容や契約手続き等に関する問合せ件数、対応時間、人件費、AIの活用実績等を考慮し効果額を算出
*5: 商品・サービスに関する問合せや契約手続き等を行う東京海上日動コミュニケーションズなど
*6: 契約関連コールセンターで培った知見の横展開も検討し、効果の最大化を図る
*7: 契約関連コールセンターにおける2025年度の年間コスト

東京海上らしい進化

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。その「道標」としてAspiration 2035を策定。

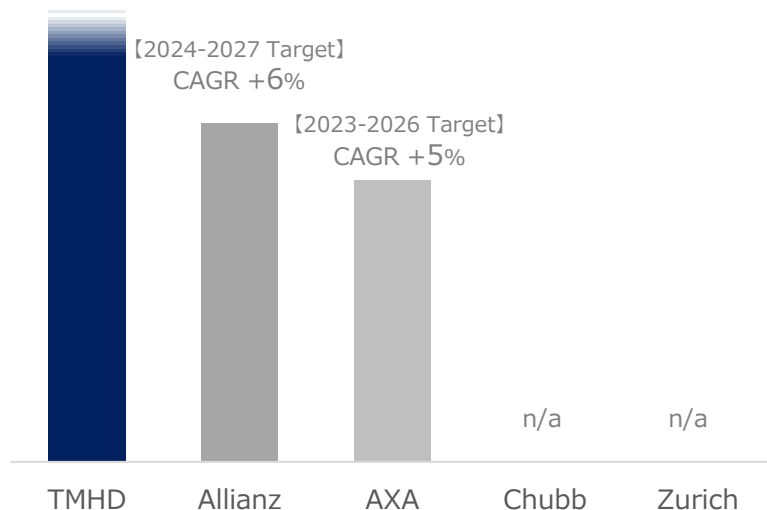


グローバルピアと肩を並べる存在へ

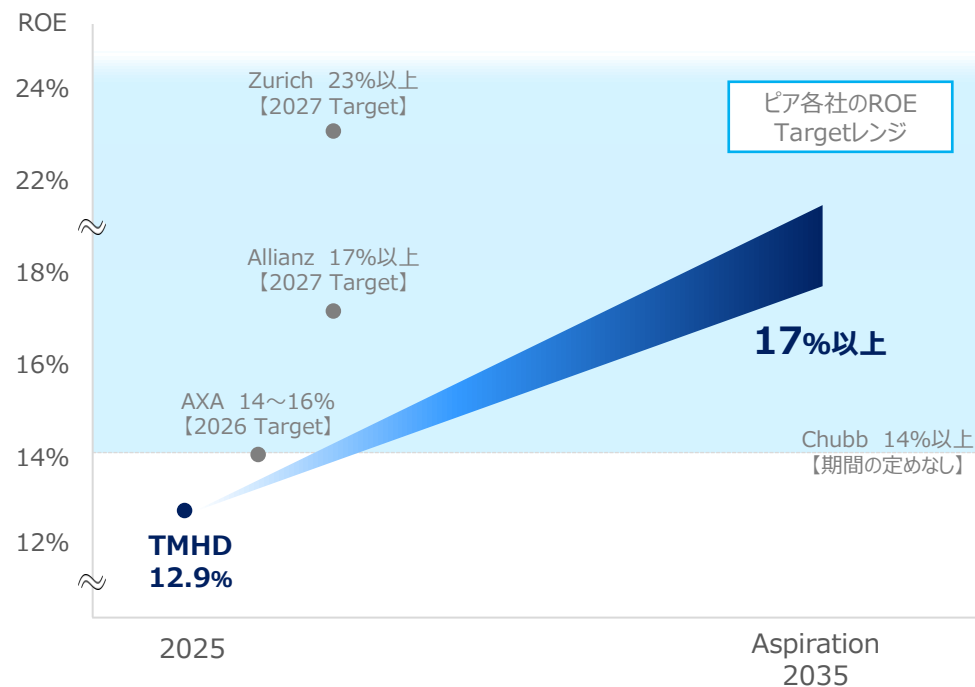
世界トップクラスの利益成長を実現し続け、資本の有効活用やBerkshire社との戦略的提携等も通じて、ROEをグローバルピア水準に上げる。

世界トップクラスの利益成長を継続

【Aspiration 2035】
CAGR +7%以上



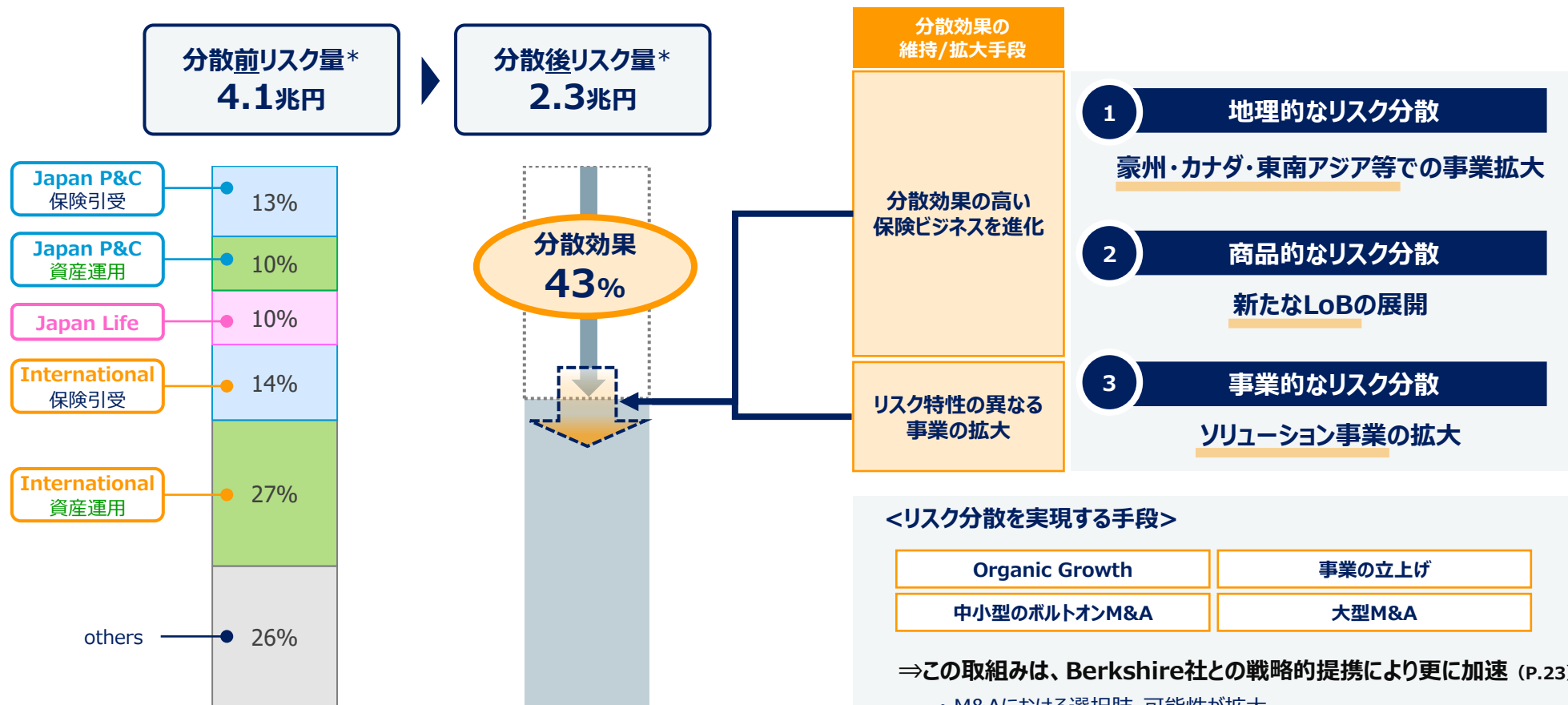
グローバルピア水準へのROE引上げ



更なるリスク分散の追求・事業領域の拡大

既存事業と相関の低いリスクを取り込むことで、資本効率を高めながら利益成長を実現し、ROEを上げる。

リスク分散効果 (2026年度、除く政策株式)



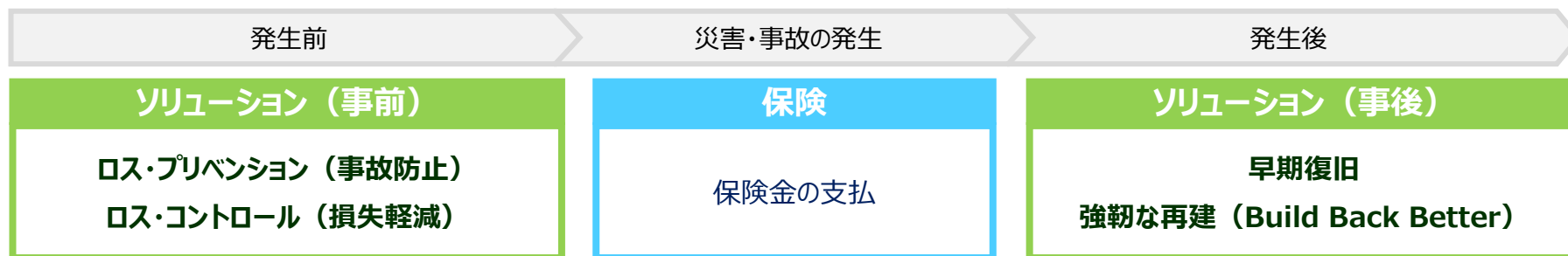
⇒この取組みは、Berkshire社との戦略的提携により更に加速 (P.23)

- M&Aにおける選択肢・可能性が拡大
- より多様かつ質の高い成長機会へのアクセスが可能に

ソリューション事業を通じた価値提供領域の拡大

「保険＋ソリューション」は、当社独自のビジネスモデル。防災・減災など価値提供領域を拡大し、保険・ソリューションの双方を成長させる。（結果として、利益成長を実現し、ROEを上げる。）

「保険＋ソリューション」での価値提供



効用

1 お客様への価値提供の拡大・高度化

お客様にとって

- ・事故の防止や損失の軽減を通じて、より大きな安心・安全を提供

当社にとって

- ・既存顧客の定着度・契約更新率の向上
- ・ソリューションを契機とする新規契約の獲得

2 L/R低下による経済価値向上

お客様にとって

- ・L/R低下で低廉な保険料水準を実現

当社にとって

- ・高い価格競争力による新規契約の獲得

3 Fee収入の拡大

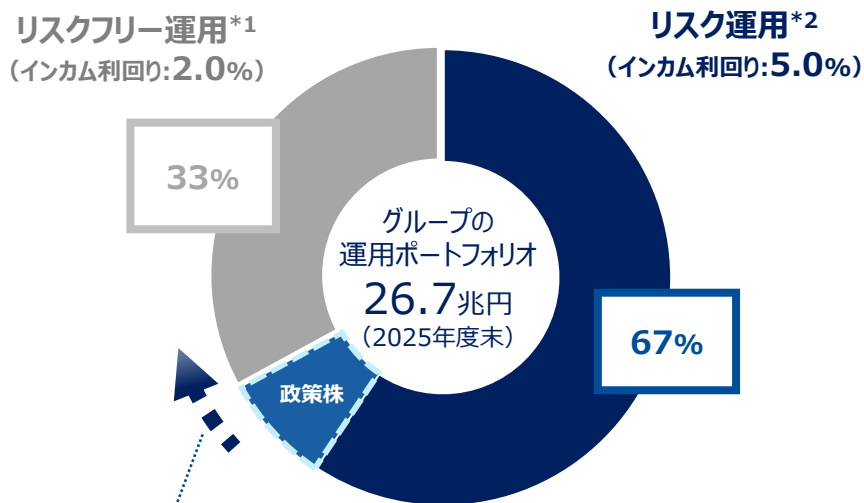
当社にとって

- ・ソリューション事業によるFee収入の獲得（資本負荷が低く、ROE引上げ効果が高い）

投資リターンの更なる引上げ

グループの知見を結集し、各地での最適な資産運用戦略を構築・実行することで、投資リターンをもう一段引上げる。

リスク運用の状況



リスク運用の拡大余地

- 政策株式ゼロに伴うリスク運用の減少
(25年度末残高1.9兆円⇒29年度末までにゼロ)
- ALブロック出再等で創出した/する運用枠を活用
- リスク許容度対比でリスクテイク拡大余地のある拠点で運用見直し

*1: リスクフリー運用: 現預金、短資運用、国債等

*2: リスク運用: 地方債、ローン、証券化商品、社債等のクレジット運用や株式運用等

“資産運用 Center of Excellence”を活用したリスク運用の拡大

1 : 資産運用Expertiseの展開

- ✓ DFGクレジット運用力等のグループ各社が持つ資産運用ExpertiseをHDがハブとなりグループ全体で活用

2 : 拠点のリスク運用戦略の策定支援

- ✓ リスク運用の拡大余地のある拠点に対して、市場特性や拠点のビジネスモデルに応じたリスク運用戦略の策定を支援

3 : リスク運用の拡大

- ✓ アセットクラス選定や運用モニタリングの支援等も通じて、拠点による多様なリスク資産への投資拡大を推進

Berkshire Hathaway Groupとの戦略的提携

2026年3月、企業文化・価値観が共通するBerkshire社との戦略的提携を公表。本提携により、中長期的な価値創造力を一段と高める。Aspiration 2035に向けたブースターとして、成長戦略を加速させる。

戦略的提携の「3つの柱」

当社への戦略的出資

- 提携の基盤として、Berkshire社は当社に出資
 - 当初の取得比率は発行済株数に対し約2.5% (当社が保有する自己株式を割当て済)
- ※当社取締役会の事前承認なしに、当社株式を9.9%を超えて取得することはできない

再保険分野における協働

- 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出再
- 当社は再保険マーケットの変動に左右されない長期かつ安定的な再保険基盤を更に強化

M&A等における戦略的提携

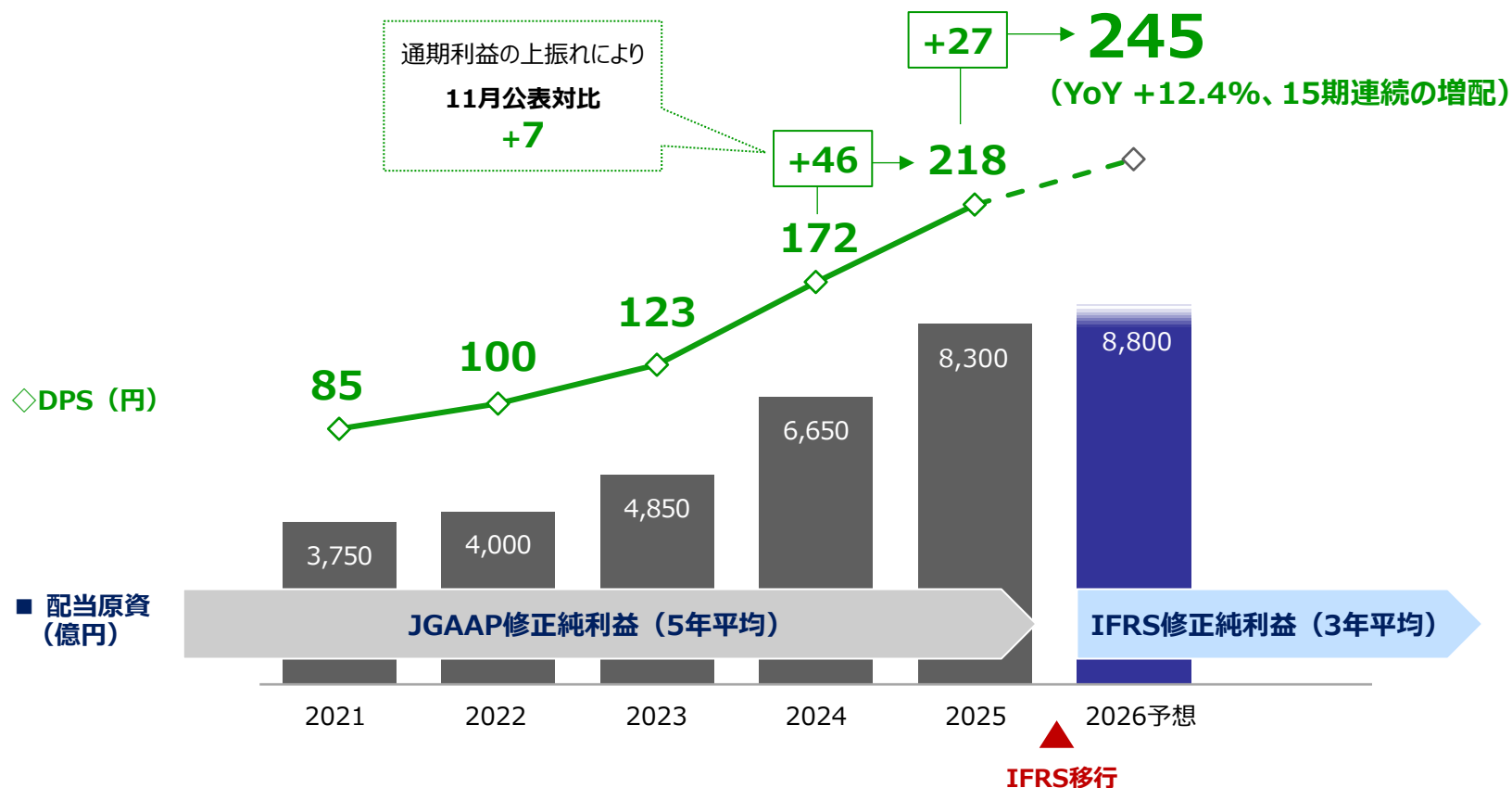
- グローバルな戦略的投資機会において協働し、両社の持続的な事業拡大を推進
- 当社のM&A実行力とBerkshire社の資本力を組み合わせる

保険引受ポートフォリオ（自然災害リスク等）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

EPS Growthと統合的なDPS Growth

- IFRS移行後の配当は、IFRS修正純利益（3年平均）を配当原資とし、配当性向は50%を原則とする。
- 2026年度DPSは、会計基準・KPI定義変更の端境期であり、従来との継続性も考慮し、+27円増配の245円（YoY+12.4%、15期連続の増配）とする。
- 引続き、「世界トップクラスのEPS Growthと統合的なDPS Growth」を実現していく。



充実の資本ストックと、規律ある資本政策（自己株式取得）

2026年3月末のESR^{*1}は268%と引続き充実（ICS後の新定義ベース。P.79参照）

2026年度の自己株式取得は、時価総額の拡大、Berkshire社との戦略的提携に伴う資本政策の柔軟性向上等も総合的に勘案し、現時点では、年間を通じて4,000億円※を実施していく方針（今般、先ず2,000億円の実行を決定）

※ Berkshire Hathaway Groupへの第三者割当による株式の希薄化影響を相殺する分の自己株式取得（2,874億円、3/23公表）は含まない。
当社株価の上昇に伴い、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だが、当該追加分については、下期の株主還元にて考慮する

ESR^{*1}ターゲット

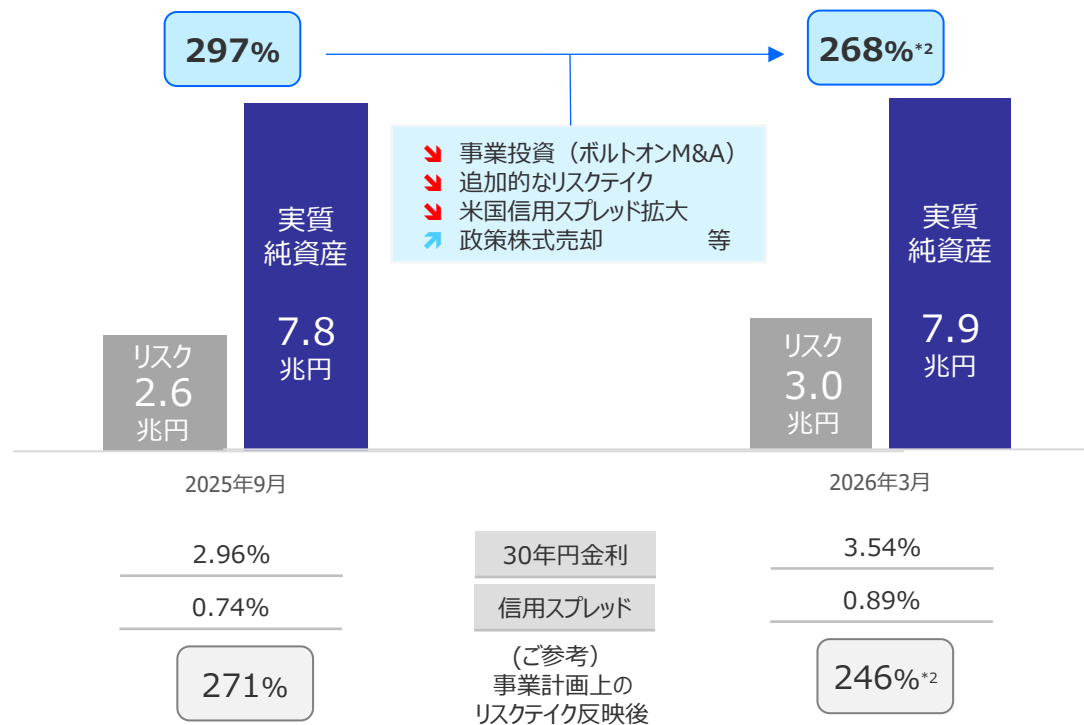
ターゲット
190%以上

ROE向上に資する資本の活用
手段を柔軟に検討・実行

資本水準の回復、リスクの抑制

リスク削減、資本増強、
株主還元方針見直しの検討

ESR^{*1}の推移



目次

グループ全体	P. 27	ソリューション	P. 68
International	P. 34	AI	P. 75
Japan P&C	P. 47	資本政策	P. 76
Japan Life	P. 58	ESG	P. 81
資産運用	P. 63	データ集	P. 94

現中計KPIターゲット（グループ全体）

JGAAP

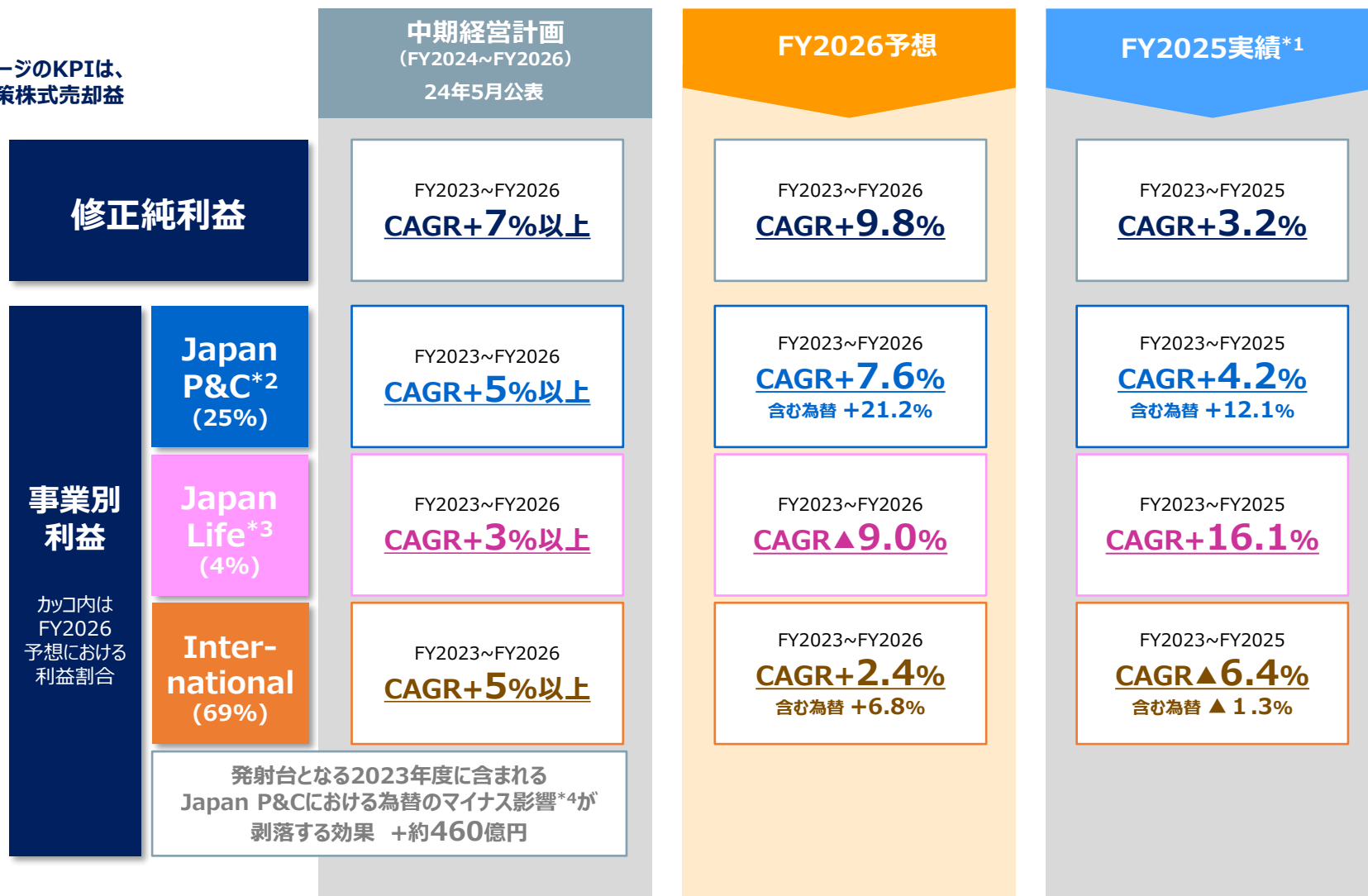


*: 自然災害を平年並みに補正し、北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除したベース

現中計KPIターゲット（事業別）

JGAAP

※本ページのKPIは、
除く政策株式売却益



*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（以降のページも同様）、除く為替の影響

*3: Japan Life = AL（以降のページも同様）

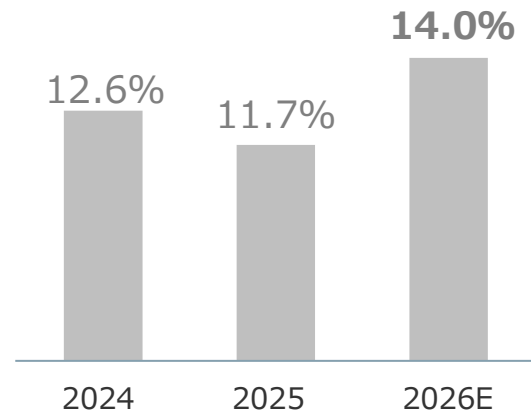
*4: 2023年度における円安進行により、TMNFで外貨建支払備金の積み増しや為替デリバティブ損等が発生したこと

ROEのトラックレコード

5/20 決算電話会議資料 再掲

■ JGAAP (旧定義) ベース*1

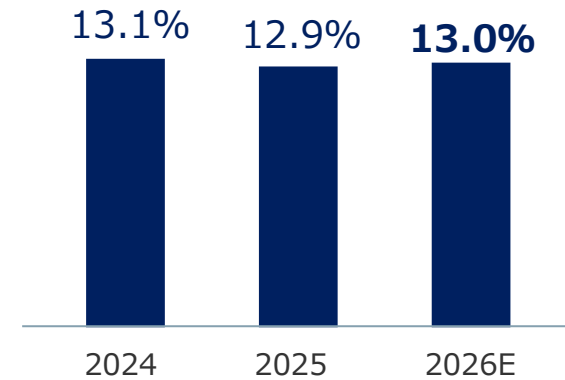
$$\text{修正ROE} = \frac{\text{修正純利益}}{\text{財務会計純資産} + \text{各種準備金} - \text{のれん・無形資産}}$$



(億円)	2024	2025	2026E
修正ROE	12.6%	11.7%	14.0%
修正純利益	6,790	6,356	7,900
修正純資産 (平残)	53,920	54,370	56,260
期首残高	53,814	53,331	56,172
期末残高*2	54,032	55,412	56,350
(参考) 政策株式売却に伴う 修正純資産増加額*3	-	-	-

■ IFRS (新定義) ベース

$$\text{修正ROE} = \frac{\text{修正純利益}}{\text{財務会計純資産} - \text{含み損益}}$$



	2024	2025	2026E
修正ROE	13.1%	12.9%	13.0%
修正純利益	8,120	8,815	9,500
修正純資産 (平残)	62,047	68,111	73,121
期首残高	59,702	64,391	71,832
期末残高	64,391	71,832	74,410
政策株式売却に伴う 修正純資産増加額	+6,061	+4,932	+2,700

*1: 分子の修正純利益は、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

*2: JGAAPはNormalizedベース

*3: JGAAP (旧定義) ベースでは、政策株式の含み益は元々修正純資産に含まれているため、売却に伴い修正純資産は変動しない。

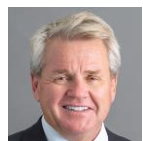
IFRS (新定義) ベースでは、政策株式の含み益は修正純資産に含まれないため、売却に伴い含み益が実現すると、修正純資産が増加する

グローバルなグループ一体経営

11年目の「グループ一体経営」も進化。高度な専門人材が躍動し、常に「良いリスク」を取れる体制を確立。

専門性を活かした海外トップマネジメント

Officers & Chairman



Christopher Williams

Chairman of Int'l Business



Brad Irick

常務執行役員
Co-Head of Int'l Business



John Glomb

常務執行役員



Susan Rivera

常務執行役員
共同CRSO



Donald Sherman

副社長執行役員
共同CIO



José Adalberto Ferrara

常務執行役員



Caryn Angelson

執行役員
CDIO



Stephan Kiratsous

執行役員
Deputy CFO

グループを牽引する卓越した専門性

資産運用

- DFGのCEO。保険業界は約20年
- 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（約35年）を持つ

【グローバル委員会/会議】
Investment Executive Roundtable
ERM Committee

アンダーライティング

- TMHCCのCEO。アクチュアリーとしての専門知識を活かし、複数の商品ラインのU/W責任者や、Specialtyに強みを有するMGAのCEOを歴任
- APIW 2025 Insurance Woman of the Year*を受賞

【グローバル委員会/会議】
Global Retention Strategy Committee（共同委員長）
ERM Committee

再保険

- TMHCCの副CEO。約20年、TMHCCIをCEOとして率いて、同社のビジネス拡大に大きく貢献
- ロンドンを中心に主に再保険業界における約40年の豊富な経験と幅広い人脈を有し、活躍

【グローバル委員会/会議】
Global Retention Strategy Committee

Global Talents in Key Functional Roles



Legal and Compliance

Randy Rinicella



IT

Robert Pick



Audit

Dawn Miller



Retention Strategy

Barry Cook



Cyber

Daljitt Barn



Operation

Nick Hutton-Penman

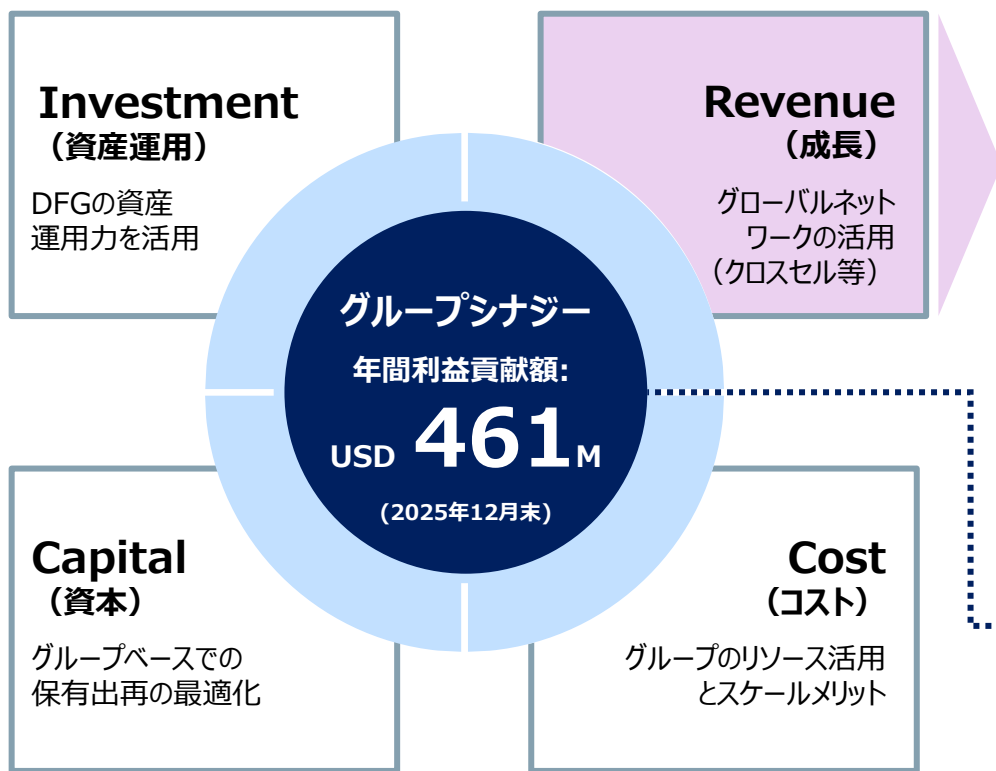


Broker Relationship

Mark Wilhelm

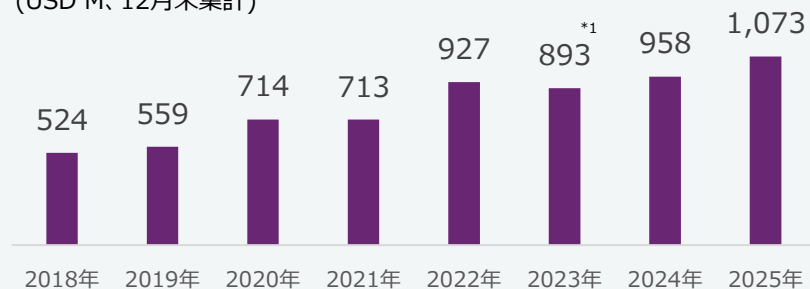
グループシナジー

グループのケイパビリティを活用したシナジーは、大型買収に匹敵する規模の利益（\$461M）を創出している。



Revenueシナジーによって実現した元受保険料の推移

(USD M、12月末集計)



グループシナジー

北米P&Cの
平均PER

$$461M \times 12.9倍^{*2} = \text{約}5.9bn$$

同額の利益をM&Aで実現する場合の
買収金額 (目安)

「追加コストゼロ」で、大型買収に匹敵する利益を創出

事業環境と当社への影響

Volatileな事業環境の中でも、各リスクに応じた適切な戦略の実行により、引続き利益成長を実現可能。

事業環境と想定リスク

2026業績への影響 (税前)

当社の打ち手

保
險
引
受

自然災害の激甚化 (気候変動リスク)

- 自然災害予算
グループ合計で2,000億円
【参考】 過去10年平均1,609億円

リスクの事前事後の領域でソリューションの提供 (P.21)

リスク分散 (地理的・事業・商品) によるマネージ (P.20)

機動的な料率改定・商品改定の実施 (P.15, P.49)
自動車ロスコストの上昇は、25年10月および26年10月の改定で対応

ソーシャルインフレに対しては、フォーワードルッキングにロスコストを見極め、それを上回るレートアップを実行 (P.37)
高額リミット契約の削減や訴訟早期和解等の対応も実施済

インフレの長期化 ソーシャルインフレの進行 (ロスコスト上昇)

- 予め十分なリザーブを積んでおり、単年度業績への影響は限定的

地政学リスクの高まり (戦争リスク)

- 影響は限定的

マーケットインテリジェンスの高度化 (戦争は基本的に免責)

資
産
運
用

金融市場の混乱

(米プライベートクレジット市場の動乱によるキャピタル損拡大)

金利変動

(円金利急上昇による債券含み損拡大・米金利低下によるインカムリターン減少)

- 北米インカムリターンの見込
USD4,420Mn (対前年+60Mn)

KPIにキャピタル損益は含まない

長期安定的な保険負債の特性を踏まえ、好条件の資産を持ち切ること、高いインカム利回りを確保する
プライベートローン残高はUSD4Bn (運用資産の約2%) と限定的、かつ、十分に分散されている

ALMによる金利リスクコントロール

米金利低下に対しては、投資妙味のある固定金利資産への投資も増やすことで、インカムリターンへの影響を抑制 (P.40)

東京海上グループの保有出再政策

- 当社再保険手配の重要な目的は「**キャピタルイベントの回避**」であり、目的に沿って**安定的に確保**。他方、**アーニングスカバー**については、**経済合理性に基づく機動的なサイクルマネジメント**を継続的に実施。
- 2026年更新では、**グループ一体となった交渉**を引き続き展開し、**元受UWの改善成果**や**元受ポートフォリオの優位性**を再保険者に訴求。その結果、**再保険更新において競争力のある条件**を獲得。
- **優良な保険引受ポートフォリオ等への評価**を背景に、**Berkshire社から長期かつ安定的なキャパシティ**を獲得。

基本的な考え方

キャピタルイベントに対しては 安定的・継続的に再保険手配

- 巨大災害に対応する再保険であり、**相対的に低料率で大きなキャパシティ**を調達できる
- **マーケットサイクルの影響を受けにくい領域**であり、**安定的に調達**

経済合理性を重視した サイクルマネジメントを実行

- **高頻度で発生するロス**に対応するカバーであり、**相対的に料率が高い**
- **マーケットサイクルの影響を受けやすい領域**であり、**機動的なサイクルマネジメント**を実施

*
W
A
Q
S

**Berkshire社とのWAQSを通じた
長期・安定的なキャパシティの活用**
(P.23)

コア領域の
再保険カバー

アーニングス
領域の
再保険カバー

1次保有

2026年4月・再保険更新における成果

再保険マーケット環境

- ✓ 直近3年間の再保険者の好業績により、市場環境は**ソフト化が進展**
- ✓ 自然災害分野を中心に**料率は引下げ傾向**
- ✓ 但し、**企業火災や賠償**を中心に再保険者は引き続き**元受のUW規律を注視**

2026年4月更新結果

- ✓ グループ総力を挙げ、再保険者と戦略的交渉を展開。Barry CookをヘッドとするGlobal Reinsurance Team（ロンドン）と、本社（東京）が一体となり、**バーゲニングパワーを発揮**
- ✓ **元受UW改善**（火災/賠償）、**元受ポートフォリオの優位性**を再保険者に訴求し、**競争力のある条件**を獲得
- ✓ 上記マーケット環境を踏まえ、**キャパシティ供給増加の機会**を捉えて調達量を拡大

保有出再における主な取組み

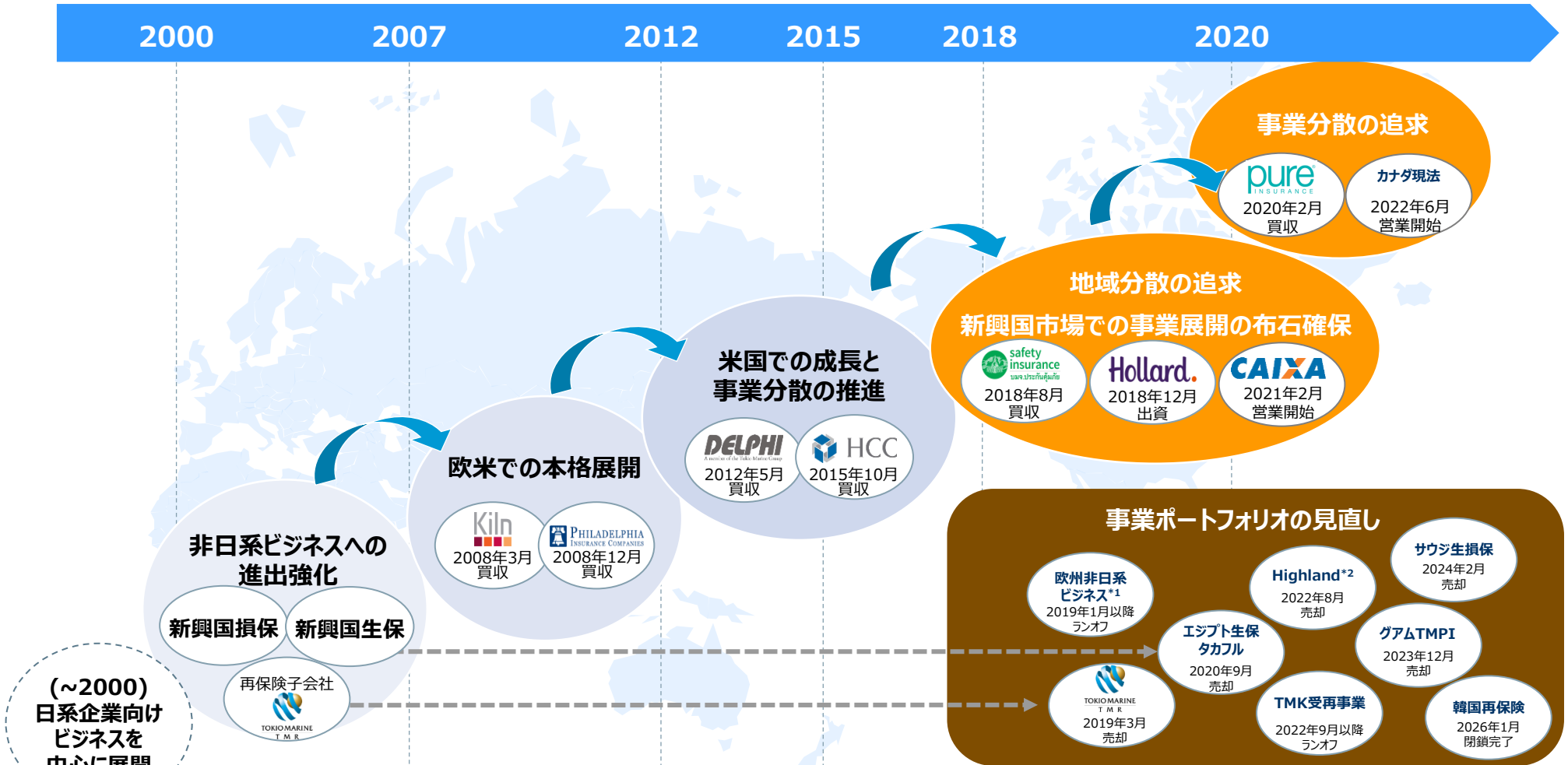
グループ再保険の活用

グループ一体となった
再保険交渉の推進

元受UWとの連携による
情報提供の高度化

In/Out戦略のトラックレコード

- 強いビジネスモデルを持つ収益性の高い会社の買収により、強固な事業ポートフォリオを構築。
- 事業の選択と集中にも取り組み、ポートフォリオの最適化を追求。



*1: 英国の非日系ビジネスおよび欧州大陸における収益性の低い一部の非日系ビジネス（ロイズビジネスは継続）
 *2: TMK傘下のTokio Marine Highland（IBWNC）グループのうち、建設工事保険を取り扱う代理店

ボルトオンM&Aのトラックレコード

- 互いのビジネスをよく知るボルトオンM&Aの余地は大きい。
- 当社がこれまでに培った経験と知見を活かし、着実に実行していく。

ボルトオンM&Aの特長

**高い成功確率
蓄積されたノウハウ
規律あるM&A**

- ： 長年の取引関係があり、その会社を深く理解
- ： 60件以上のボルトオンM&Aを実施
- ： 将来の環境等を見据え、ポートフォリオを入替

今後も良質な案件
を発掘していく

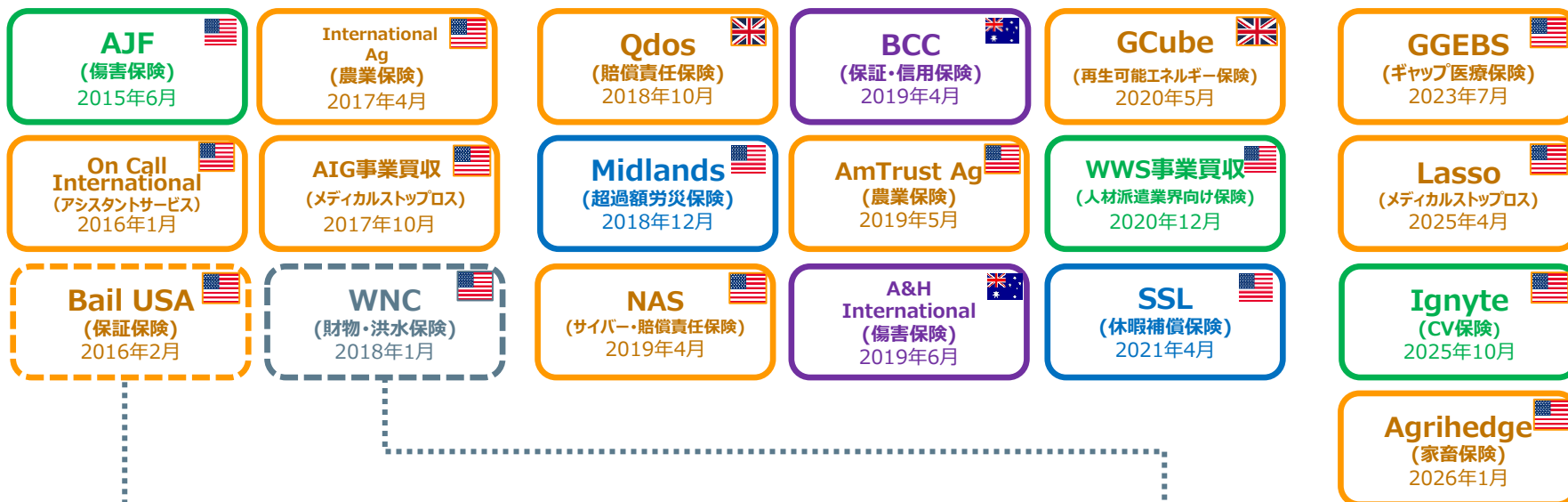


2015年

2019年

2023年-

買収



売却



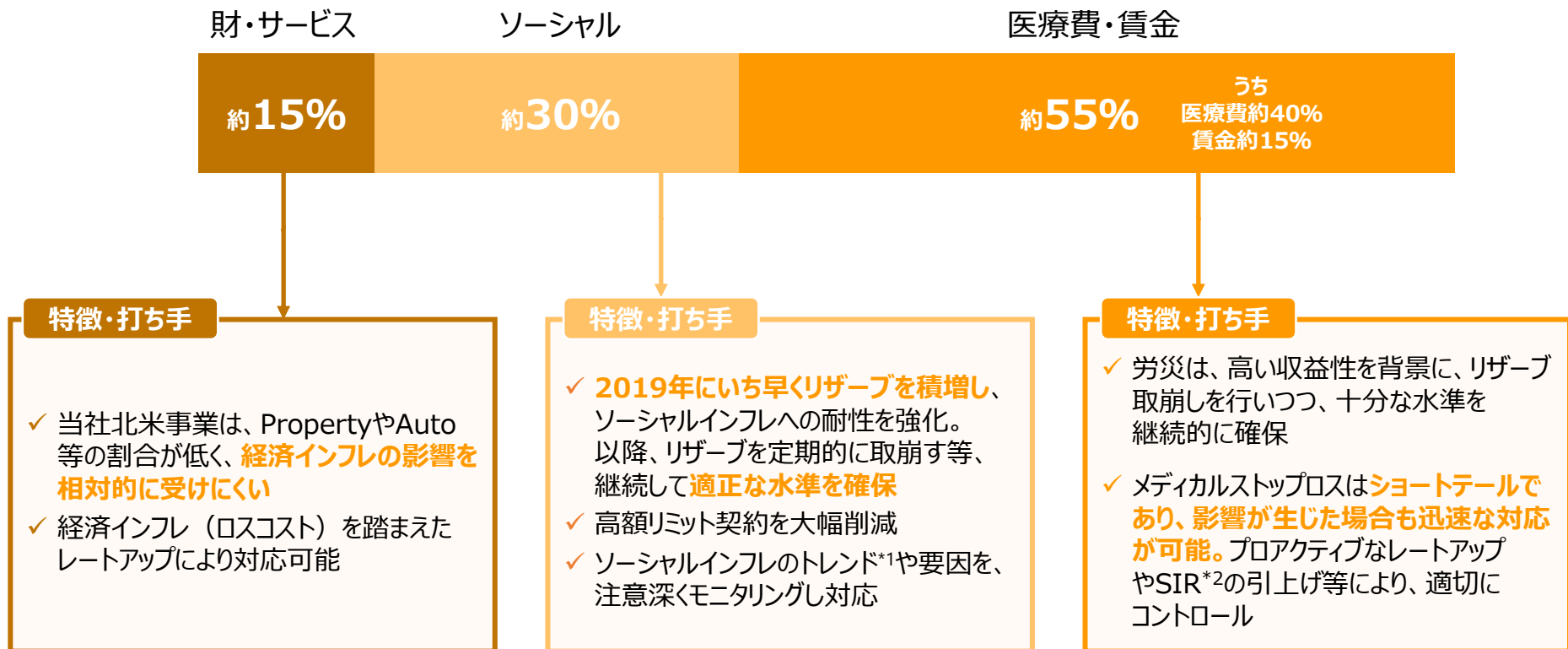
色は買収した会社を表す TMHCC TMK PHLY DFG TMMA(豪州)

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

北米事業のインフレ耐性

ポートフォリオ特性に基づいたプロアクティブな打ち手により、インフレ影響を適切にコントロールしている。

当社北米事業のインフレタイプ別のリザーブ割合



*1: 訴訟の終結率、第三者による訴訟資金提供、高額判決事案の件数・金額、集団訴訟の和解金、陪審員の行動変化等

*2: 自家保険保有額（Self Insured Retention）

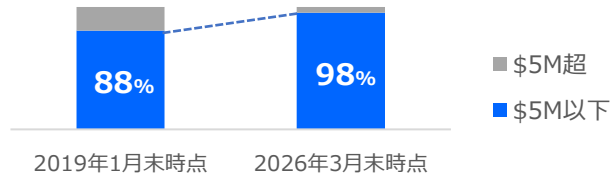
インフレへの耐性（ソーシャルインフレ）

PHLY*¹の強み

影響を事前に回避・軽減する力

▶ 規律あるU/Wの実行

- 将来成績が悪化するリスクの高い契約を事前に把握し、引受内容の見直しや更改謝絶等の対応を**プロアクティブに実行**
- 訴訟で狙われやすい\$5M超の高額リミット契約を大幅削減
全契約*²の**約98%がリミット\$5M以下**



▶ 高額訴訟事案の削減

- 豊富な経験と高い専門性を有する社員で**高額訴訟対応の専任チームを組成**。戦略的な事案対応を通じ、高額訴訟案件への発展を防ぐ

▶ 良質なポートフォリオの構築

- ソーシャルインフレによるロスコスト上昇も踏まえたレートアップ

*1: 相対的にソーシャルインフレの影響を受けやすいPHLYの取組みを記載
*2: 高額リミット契約の多いUmbrella保険

Int'l事業全体の強み

影響に備える力

▶ 強固なリザーブ水準

- 2019年度に、いち早く過年度リザーブを積み増した
- 2020年度以降はリザーブを定期的に取り崩す等、継続して**適正な水準**を確保

インフレへの耐性（医療費・賃金インフレ）

	影響		打ち手
	過去契約 過年度リザーブ	新規契約 ロスコスト	
メディカルストップロス (ショートテール)	→ ショートテールであり、 影響が生じた場合も迅速な対応が可能	↗ 医療費・賃金のインフレにより増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフレによるロスコストの上昇を見据えた、プロアクティブなレートアップを実施 ■ 過去からプロアクティブなSIR*の引上げを継続しており、インフレによるグロス補償額の増加によるエクセス部分の保険金への影響も適切にコントロール
超過額労災 (ロングテール)	医療費インフレの影響： → SIR*の引上げにより、足元のインフレによる リスクは低い 賃金インフレの影響： → 補償額は事故発生時（インフレ前）の賃金を基準に算出され、その後のインフレ調整も一部の州に限られるため、 リスクは低い		

*:自家保険保有額（Self Insured Retention）

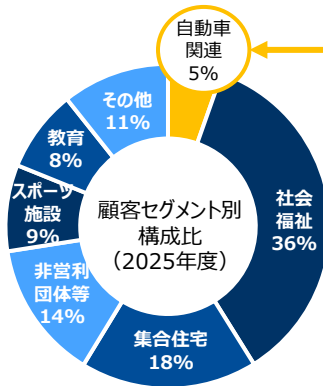
【基本情報】PHLY



ニッチフォーカスで競争力の高い事業を展開。

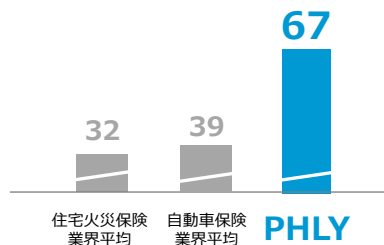
What's PHL Y

■ ニッチな顧客セグメントにフォーカス



■ 高い顧客ロイヤルティ

Net promoter score*1



*1: (出典) NICE Satmetrix Consumer Net Promoter Benchmark Study

Current Focus

■ 直近のボルトオンM&A

Ignyte

(2025年10月)

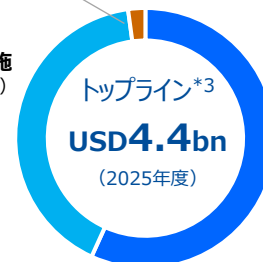
- ・ 米国において拡大が期待されるCV保険*2を扱う代理店事業を買収
- ・ 当該市場におけるシェア拡大と、既存事業とのシナジー効果創出により、さらなる利益成長を実現する

■ ソーシャルインフレ対応を継続しつつ、ボラティリティ低減と安定的な利益成長を実現

レートアップ	ロスコストを上回るレートアップ
将来のインフレリスクの軽減	高額リミット契約の大幅削減 専任チームによる戦略的対応を通じて、高額訴訟事案を削減

■ 収益性を踏まえたポートフォリオ・マネジメント

収益性の低い Tier 3はより厳格な引受を実施 (対前年増収率▲31%)



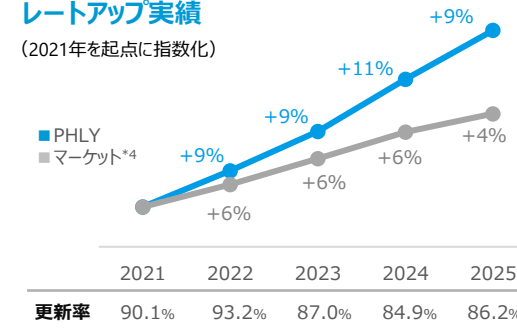
収益性の高い Tier 1の拡大 (対前年増収率+10%)

Results

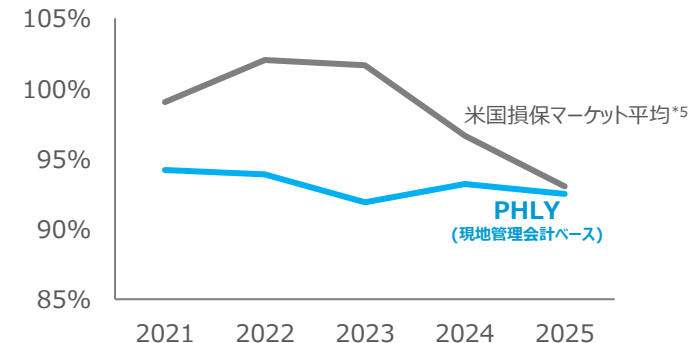
■ 高いレートアップ実績と更新率

レートアップ実績

(2021年を起点に指数化)



■ 良好なコンバインド・レシオ



*2: 製造から25年以上経過したクラシックカー等の特定車種愛好者向け自動車保険

*3: NWP

*4: (出典) WTW

*5: (出典) S&P Capital IQ

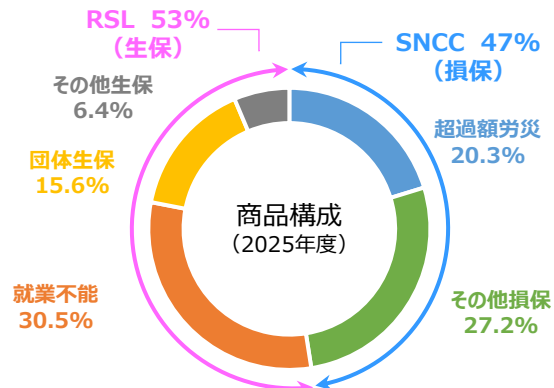
【基本情報】DFG



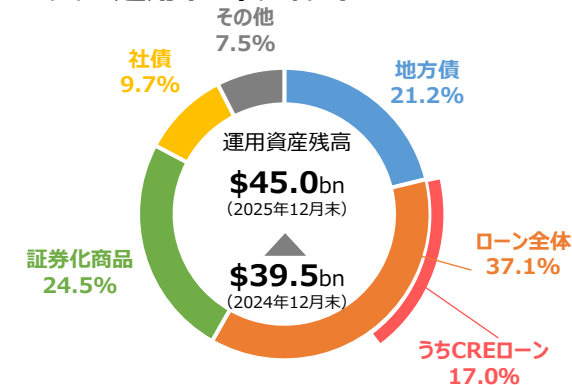
保険引受の収益性を重視しながら、強みを活かし資産運用収益を拡大。

What's DFG

■ 従業員福利厚生に特化した商品・サービス



■ インカムゲインを重視した長期安定的な資産運用ポートフォリオ



上記のほか、GC委託分として\$16.9bnも運用

Current Focus

■ 収益性向上の取組み

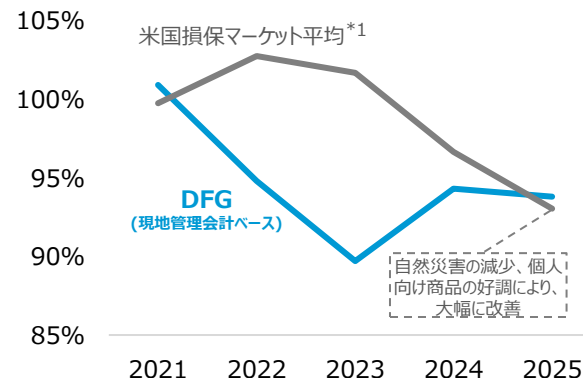
- ✓ SNCCは超過額労災のマーケットリーダー。専門性・ブランド力を活かしつつ、U/Wやクレームサービス等の様々な業務でAI・デジタルを活用し、データドリブン経営も積極的に推進
- ✓ RSLは就業不能保険を中心に収益改善取組みを徹底（高リスク契約の非更新、U/W基準厳格化、AIを活用した業務効率化等）

■ 金利変動等の環境変化への対応

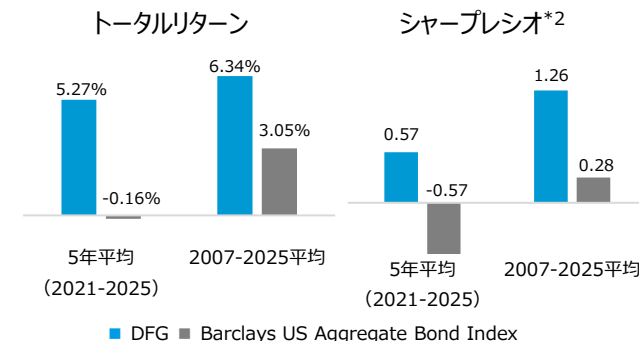
- ✓ DFGの強みである情報収集力と分析力により運用環境に応じた機動的なポートフォリオを構築
- ✓ 米金利低下を見込み、投資妙味のある固定金利資産への投資を増やすことで、インカムリターンへの影響を抑制

Results

■ コンバインド・レシオの状況



■ インデックス対比の実績



*1: (出典) S&P Capital IQ

*2: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回り-リスクフリーレート)÷ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6MおよびSOFR6M

【基本情報】TMHCC

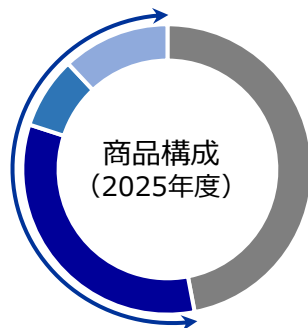


50年蓄積した高い専門性を有するSpecialty分野のグローバルリーダー。

What's TMHCC

■ 収益性が高く分散の効いた事業ポートフォリオ

- ✓ 既存ビジネスの成長や新規ビジネスの取り込み、ボルトオンM&A（60件以上を実行）を通じて、分散の効いたポートフォリオを構築
- ✓ 強固なERMでリスクをコントロール



料率サイクルの影響を受けにくい種目

約**53%**

- メディカルストップロス
- 農業保険
- 米国保証保険 等

その他

約**47%**

- 会社役員賠償責任保険
- 財物保険
- 航空保険
- エネルギー&海上保険 等

Current Focus

■ 直近のボルトオンM&A

Agrihedge

(2026年1月)

- ・ 米国で農畜産業者向けに価格変動リスクをヘッジするフィービジネスを展開
- ・ 成長著しいフィー収益を取込むとともに、農業保険のクロスセルなどのシナジー効果創出により、さらなる利益成長を実現する



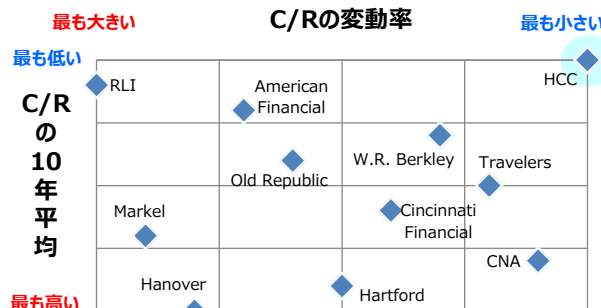
Gulf Guaranty Health

GGEB

(2023年7月)

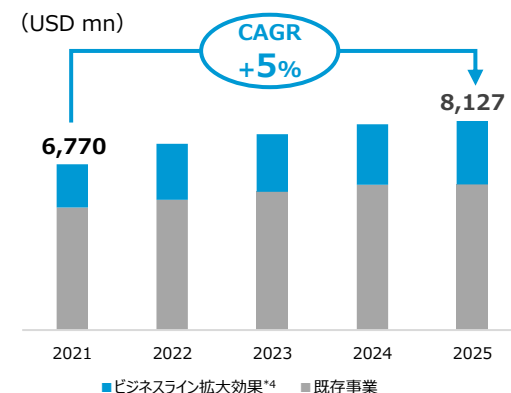
- ・ 米国において拡大が期待されている中小企業向けのギャップ医療保険*1を取り扱う
- ・ TMHCCの全米での販売網等を活用し同事業の成長を後押しすることで、ギャップ医療保険市場の成長を取込むとともに、更なる事業分散を企図

■ 徹底的なボトムフォーカス*2

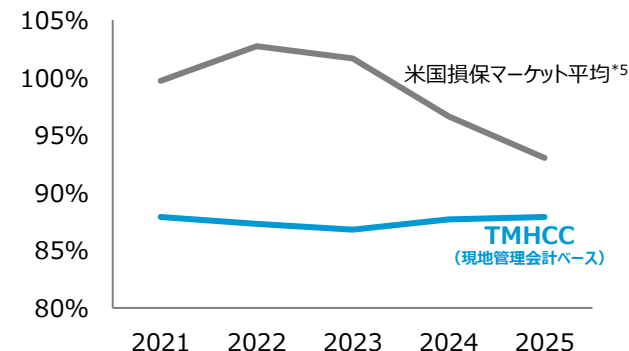


Results

■ ビジネスライン拡大と高いトップライン*3成長



■ 良好なコンバインド・レシオ



*1: 雇用主が従業員に対して手配するプライマリー医療保険では支払いの対象外となる医療費用を補償するための付随的な保険の総称

*2: (出典) Company Reports, D&P Analysisより当社作成 (2025/12/31時点データを使用)

*3: GWP

*4: 2017年以降に実施したビジネスライン拡大の効果をGWPとして集計したもの

*5: (出典) S&P Capital IQ

【基本情報】Pure

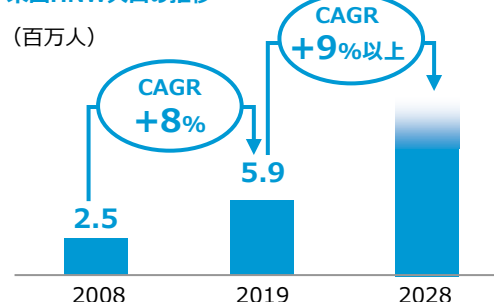


米国の富裕層（HNW）市場に特化して保険商品・質の高いサービスを提供する Specialty保険グループ。

What's Pure

■ 成長性の高いHNW市場にフォーカス

米国HNW人口の推移*1



■ HNW市場のトッププレイヤー

<HNW市場のM/S*2>

会社名	順位	M/S
Chubb	1	15%
Pure	2	5%
Cincinnati	3	3%
AIG	4	2%
Berkley One	5	1%

Current Focus

■ 事業の持続的な成長

- ✓ 激甚化する自然災害に対して、引受厳格化（レートアップや免責金額の引上げ等）や、商品改定等、プロアクティブな対応を実施
- ✓ 多目種販売の強化や、Loss Preventionの推進、E&Sレシプロカルの活用を通じた更なる付加価値の提供
- ✓ カナダへの進出等、ポートフォリオの地理的分散の推進

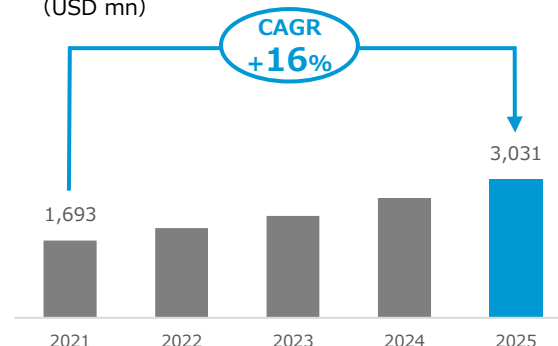
■ シナジーの拡大

- ✓ 富裕層契約を保有するPHLYの有力代理店への新規委託
- ✓ FICOH（ハワイ現法）との、ハワイ州代理店に対する共同アテンド

Results

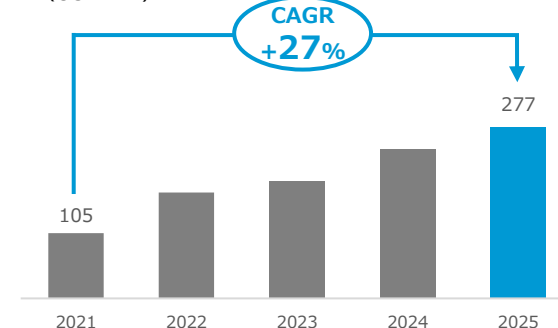
■ 高いトップライン*3成長

(USD mn)



■ 高い利益*4成長

(USD mn)



*1: 過去の米国HNW人口(投資可能資産1百万米ドル以上)の成長率実績等に基づき、Capgemini、BMI、Euro monitorの各統計から予測

*2: 2024年度実績(出典) D&P

*3: マネジメント会社の取扱保険料

*4: 現地財務会計利益

【基本情報】TMK



ロイズ市場のTop Class Specialtyカンパニー。

What's TMK

■ ロイズ市場最大級の引受能力

(£mn)

順位	シンジケート	引受 キャパシティ*1
1	2999 (QBE)	2,650
2	4444 (Canopus)	2,650
3	510 (TMK)	2,225
4	2623 (Beazley)	2,133
5	2987 (Brit)	2,039

■ 卓越した専門性

- ✓ 北米・アジア等で、ロイズのスペシャルティ種目を中心とした引受
- ✓ ロイズと協働し、新しいリスクテイクを行うイノベーション・新商品を開発

Current Focus

■ 引受ポートフォリオの再構築

- ✓ 成長が見込めるロイズのスペシャルティ種目にフォーカス
- ✓ プロパティ種目に依存しない、多様な種目で構成されるポートフォリオへのリバランスを実行
- ✓ Highlandの売却や受再事業からの撤退等、機動的に事業ポートフォリオの見直しも実施
- ✓ アペタイトに合う種目の拡大に向け、ロイズブローカーとの連携強化も推進

■ 規律あるU/Wとボラティリティの軽減

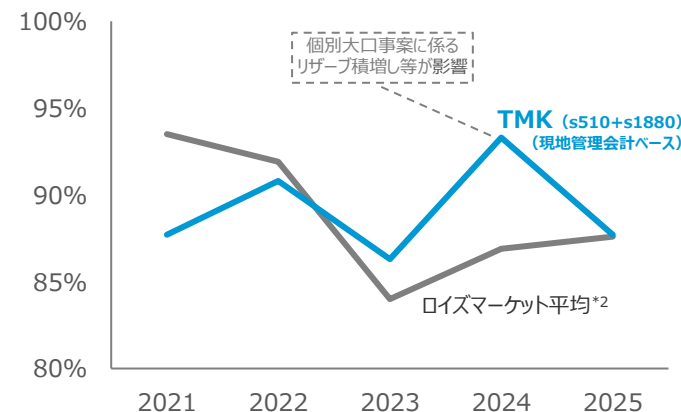
- ✓ 低収益契約の引受厳格化
- ✓ 再保険プログラムの見直し・強化

■ 業界初の新たな保険商品の開発

- ✓ デジタル時代のリスク（サイバー攻撃、知的財産権侵害等）を包括的に補償する保険商品を開発

Results

■ 良好なコンバインド・レシオ



■ マーケットにおける高い評価

- ✓ 英リサーチ大手Gracechurch社による「2026 Service Quality Marque Achievers」認定を引受と損害サービスの分野で受賞

*1:ロイズにおいて、各シンジケートが特定の引受年度に引き受けることが認められた保険料収入の上限額。シンジケートの引受規模を示す代表的な指標（出典）The Insurer 2026 annual stamp capacity survey

*2: (出典) Lloyd's Annual Report

【基本情報】TMSR



中南米最大の市場で、最先端のテクノロジーを活用し、高い競争力を発揮。

What's TMSR

- ブラジル自動車保険市場のトップ・プレイヤー*1
(GWPランキング、マーケットシェア)

順位	会社名	2025	
		M/S	vs2024
1	Porto	26.3%	▲1.2pt
2	HDI*2	16.6%	▲0.8pt
3	TMSR	14.2%	+0.0pt
4	Allianz	13.9%	+1.7pt
5	Bradesco	11.2%	▲0.7pt

■ Caixa JV

- ✓ 2021年2月、Caixa JVの営業を開始
- ✓ 拡大するブラジル住宅ローン市場において、高い収益性が期待できる住宅向け保険を販売
- ✓ 2025年度の利益貢献は46億円*3

*1: ブラジル保険当局SUSEP公表データを基に集計

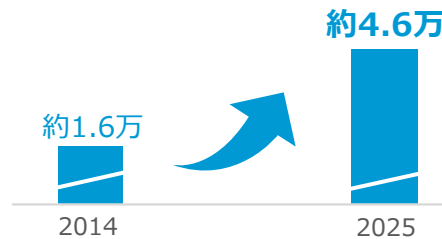
*2: 経営統合された旧Liberty社および旧Sompo Consumer社の数値を含む

*3: 2025年12月末の為替レート（28.4円@ブラジルレアル）で計算

*4: 対象社：Allianz、HDI、Mapfre、Porto、Sompo、Zurich
(出典) SUSEP

Current Focus

- 取引ブローカー数の拡大

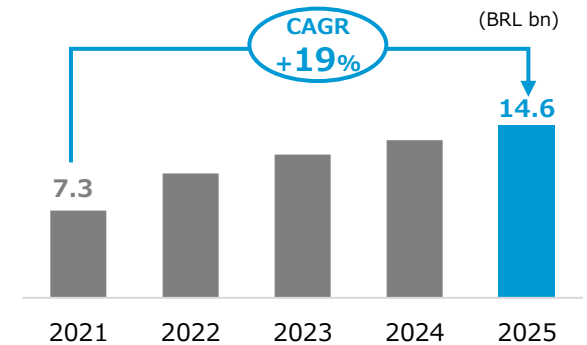


- ニーズに適合した保険商品・サービスの提供

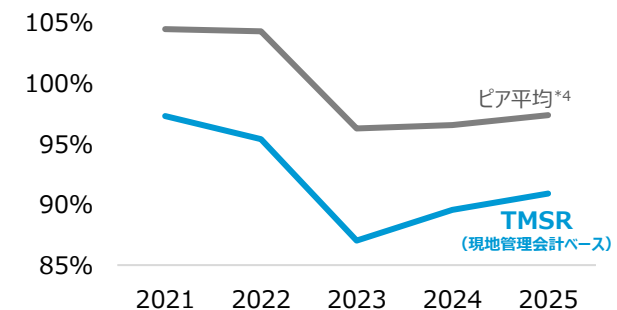
- ✓ オンライン保険商品（自動車・海外旅行保険等）に加え、様々な保険付随機能や他業種サービスと連携できるアプリ等を提供
- ✓ SNS等の情報を活用した保険料率算定プロセスのシンプル化
- ✓ 会社ホームページへの手話翻訳機能の実装
- ✓ 自動車・火災・生命保険アシスタンスサービスのコールセンター機能内製化によるサービス品質の向上

Results

- 高いトップライン (GWP)成長



- 良好なコンバインド・レシオ



- マーケットにおける高い評価

- ✓ ブラジルの主要メディアグループBandeirantes主催の消費者調査「Prêmio BandNews Marcas Mais Admiradas」において、保険部門最優秀賞を受賞

新興国ビジネス

市場規模が大きく、高い成長が見込める地域を中心に、柱を一つひとつ立てている。

<新興国における損害保険事業の主な展開地域>

India

- IFFCO-TOKIO General Insurance (49.0%)

	2024年	2025年
利益	15	→ 9
M/S	No. 15	(3%)

Thailand

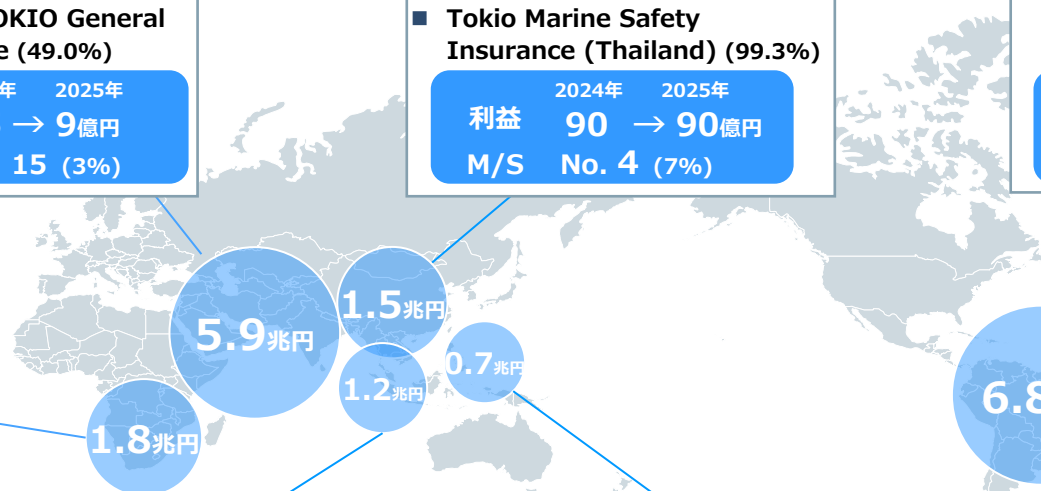
- Tokio Marine Safety Insurance (Thailand) (99.3%)

	2024年	2025年
利益	90	→ 90
M/S	No. 4	(7%)

Brazil

- Tokio Marine Seguradora (98.6%)

	2024年	2025年
利益	317	→ 322
M/S	No. 5	(7%)



South Africa

- Hollard Group (22.5%)

	2024年	2025年
利益	35	→ 20
M/S	No. 2	(11%)*2

Malaysia

- Tokio Marine Insurans (Malaysia) (100%)

	2024年	2025年
利益	64	→ 72
M/S	No. 7	(7%)

Singapore

- Tokio Marine Insurance (Singapore) (99.8%)

	2024年	2025年
利益	54	→ 48
M/S	No. 8	(5%)

<マーケットを上回る高い成長性>

<損害保険料*1>

2020-2025 CAGR

+10.0%

マーケット対比 **+2.8pt**

利益: 事業別利益
 M/S: 2025年度実績 (出典) IRDAI, TGIA, ISM, KPMG, GIA, SUSEP
 社名横の (): 2026年3月時点の当社持分比率
 地図上の円: 2025年度における各国のGWP (出典) Swiss Re, GIA

*1: 当社はNWP、マーケットはGWP (出典) Swiss Re
 *2: 損保事業のM/S

地域・拠点別業績

IFRS

正味収入保険料（億円）	2025年度実績	2026年度予想	YoY (除く為替)
International合計	33,732	37,620	+11.5% (+4.7%)
North America	23,463	25,670	+9.4% (+3.1%)
うち、Specialty P&C ライン ^{*1}	16,922	18,590	+9.8% (+3.5%)
うち、Employee Benefits ライン ^{*2}	6,540	7,080	+8.2% (+2.0%)
EMEA	2,718	3,110	+14.4% (+8.5%)
LATAM (Latin America)	3,684	4,420	+19.9% (+7.9%)
APAC	3,335	3,790	+13.6% (+7.4%)

保険関連損益（税前・億円）	2025年度実績	2026年度予想	YoY (除く為替)
International合計	4,231	5,390	+27.3% (+18.5%)
North America	3,894	4,230	+8.6% (+2.4%)
うち、Specialty P&C ライン ^{*1}	3,003	3,080	+2.5% (▲3.3%)
うち、Employee Benefits ライン ^{*2}	357	460	+28.8% (+21.4%)
EMEA	202	230	+13.8% (+8.6%)
LATAM	424	590	+39.1% (+24.9%)
APAC	▲376	350	-

適用為替レート	2025実績	2026年初予想
	期中平均	26年3月末
米ドル/円	150.7円	159.9円
英ポンド/円	202.0円	211.0円
ブラジルリアル/円	27.7円	30.9円

C/R	2025年度実績	2026年度予想	YoY
International合計	90.3%	88.9%	▲1.4pt
North America	88.1%	88.5%	+0.4pt
うち、Specialty P&C ライン ^{*1}	85.4%	86.3%	+0.9pt
うち、Employee Benefits ライン ^{*2}	95.3%	94.3%	▲1.0pt
EMEA	93.2%	93.1%	▲0.0pt
LATAM	88.7%	87.5%	▲1.3pt
APAC	113.7%	91.1%	▲22.6pt

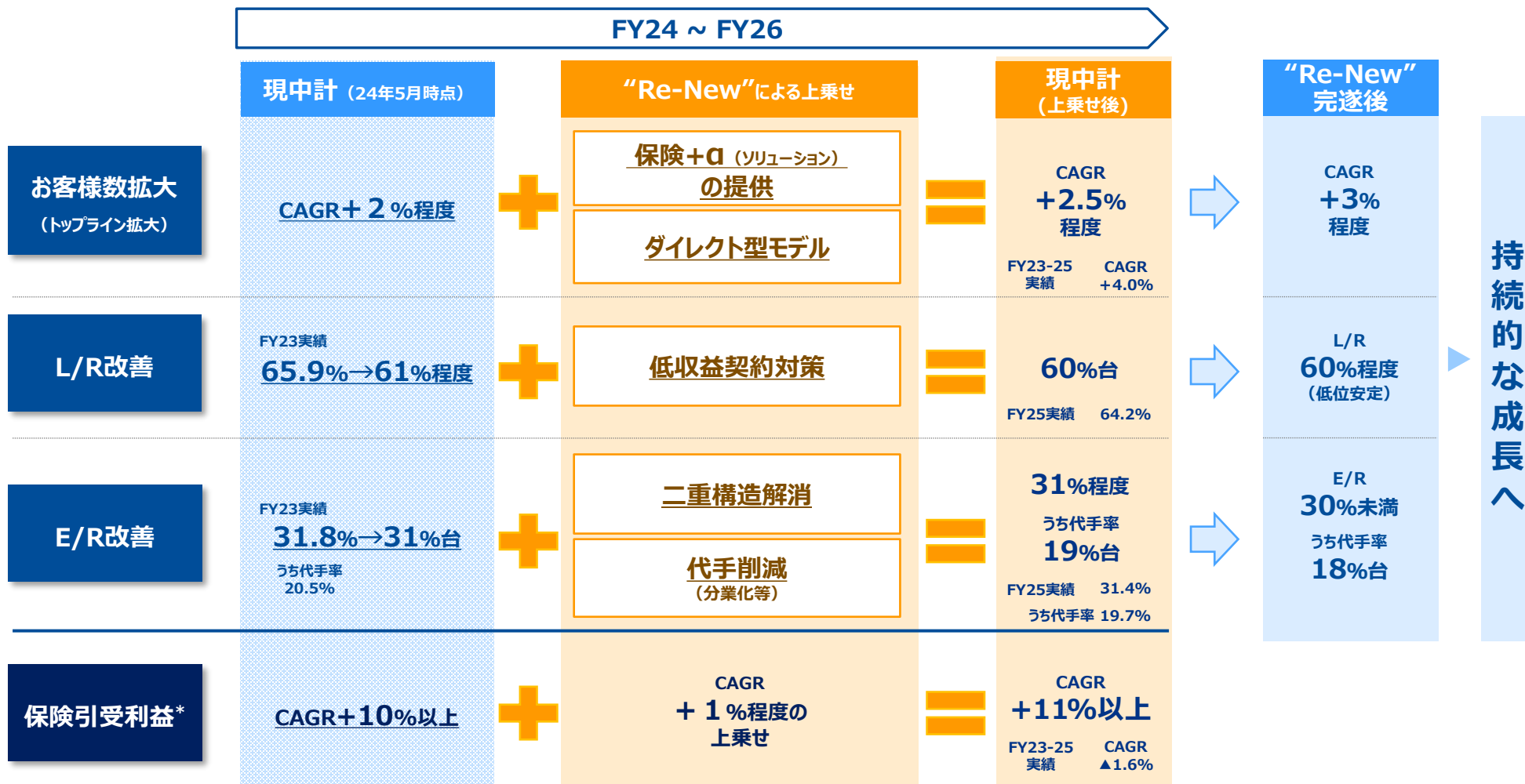
*1: PHLY、TMHCC（傷害・医療保険を除く）、SNCC等で引き受けているSpecialty保険。Pureは含まない

*2: RSLにおける企業向け従業員福利厚生保険及びTMHCCにおける傷害・医療保険

【TMNF】“Re-New”の定量効果・ポテンシャル

JGAAP

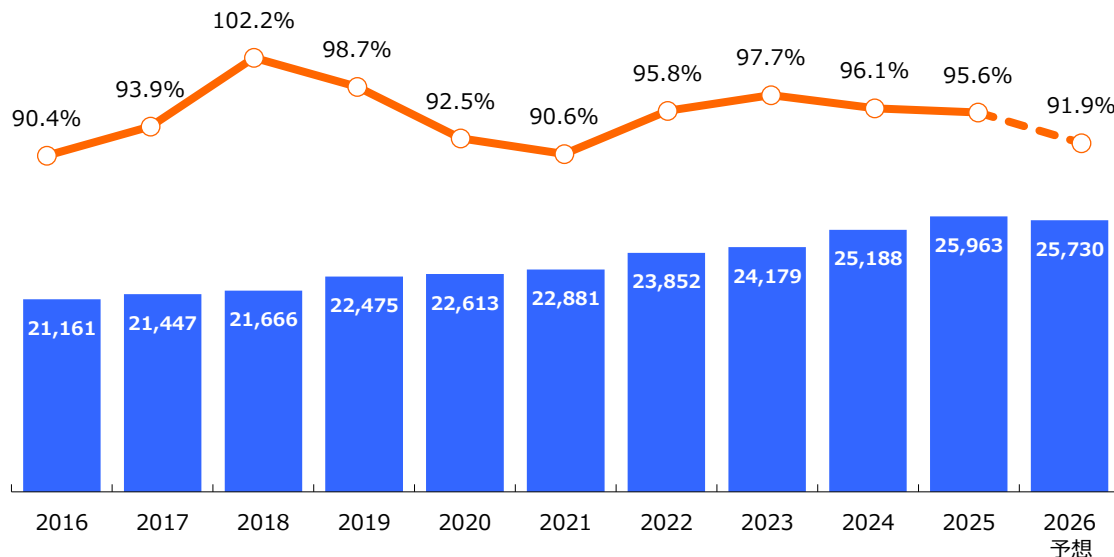
- Re-New実行は、TMNFビジネスモデル・利益成長の変曲点となる。
- 完遂後には、E/Rは30%を有意に下回り、L/Rも60%程度（低位安定）となる。



【TMNF】全種目収保およびC/R推移

JGAAP

● 正味収入保険料 (全種目、単位：億円) およびC/R^{*1} (民保E/Iベース) の推移



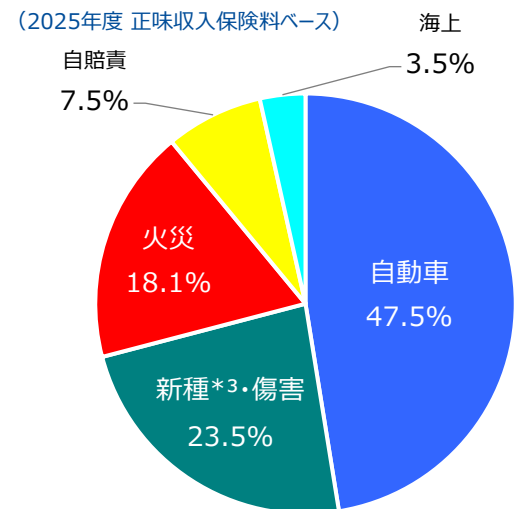
● C/R^{*1} (民保E/Iベース) の内訳

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 予想
C/R ^{*1}	90.4%	93.9%	102.2%	98.7%	92.5%	90.6%	95.8%	97.7%	96.1%	95.6%	91.9%
E/I損害率	57.7%	61.4%	70.0%	66.3%	60.8%	58.1%	63.8%	65.9%	64.5%	64.2%	61.3%
(自然災害 平年ベース ^{*2})	57.3%	59.1%	59.9%	60.4%	58.7%	59.4%	62.7%	65.4%	63.8%	66.2%	61.3%
W/P事業費率	32.7%	32.5%	32.3%	32.4%	31.6%	32.5%	32.1%	31.8%	31.6%	31.4%	30.6%

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

*2: 2024年度は4月の兵庫雹災を受けて年初に自然災害予算を増額したが、ここでは現中計で見込む年間予算(1,000億円)を平年ベースとしている

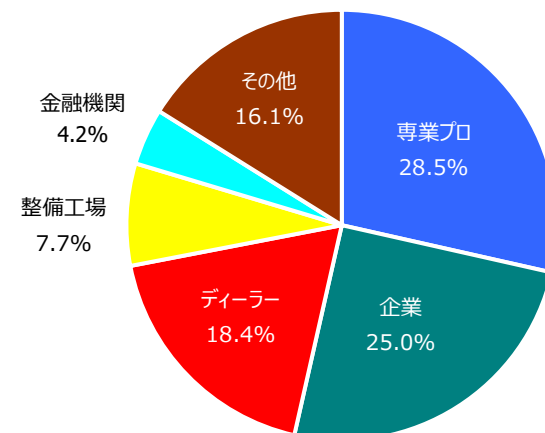
● 種目構成



*3: 決算報告書上の「その他」種目

● チャネル構成

(2025年度 営業統計保険料ベース)



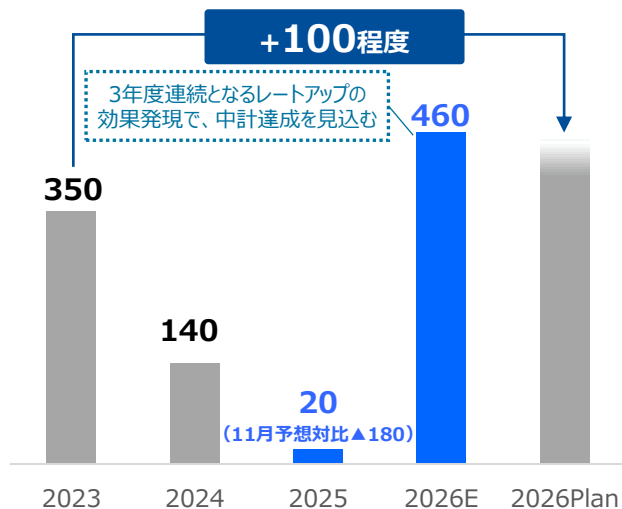
【現中計の進捗】自動車保険

JGAAP

- 現中計は、安定的にC/R95%を下回る水準を実現する計画。
- 2025年度は、保険金単価・事故頻度の想定対比の上振れ等によりC/R99.2%で着地。
- 2026年度は、継続してレートアップ[°]を実行することで、C/R95%を下回る計画。

保険引受利益^{*1} (税後)

(億円)



トップライン^{*2} 11,355 11,741 12,321 12,397 CAGR+2%
(CAGR2.9%) 程度

C/R^{*1,3} 95.7% 98.0% 99.2% 94.9% 95%を安定的に
(11月予想対比+1.9pt) 下回る水準

足元の状況 (2025実績)

トップライン^{*2} : +4.9% (YoY)

- 以下の取組みを通じ、増収を実現
 - 25年1月 (+3.5%) および10月 (+8.5%) レートアップ[°]
 - 特約・車両保険付帯による単価増
 - お客様とのデジタル接点強化

C/R^{*1,3} : 99.2%

- 上記レートアップに対し、保険金単価・事故頻度の想定対比の上振れ等の要因で前年対比悪化

取組み・打ち手 (2026予想)

トップライン^{*2} : +2.9% (23-26CAGR)

- 左記に加え、26年10月に+6.5%のレートアップ[°]を実施予定
- ドライブレコーダー付き自動車保険(DAP)の競争力強化

<DAPの提供価値の拡大>

- 26年1月に新型ドラレコを導入、データ・AIを用いて安全運転を促す機能を追加
- 高品質な救急応対を提供するプレミア・エイド社との資本業務提携を通じて、映像データを駆使した当社独自のサービスの高度化を推進



C/R^{*1,3} : 94.9%

- 上記レートアップによりC/R95%を下回る計画

*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

*2: 正味収入保険料 (民保)

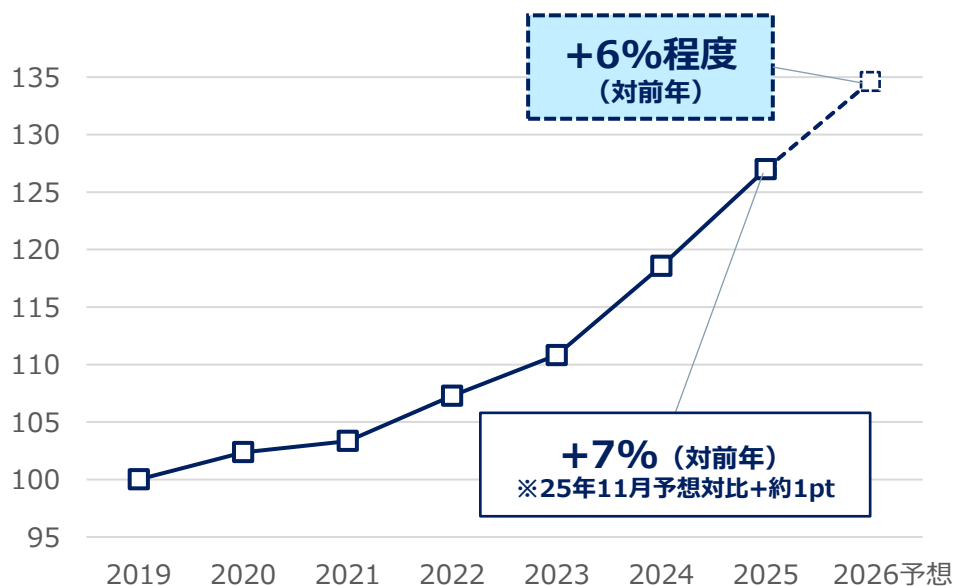
*3: 民保E/Iベース

自動車保険の保険金単価・事故頻度動向

- 2026年度の保険金単価は対前年+6%程度、事故頻度は±0%程度を見込む。
- クレームコスト増加に対し、着実にレートアップ^oを実行することで、収益性を確保していく。

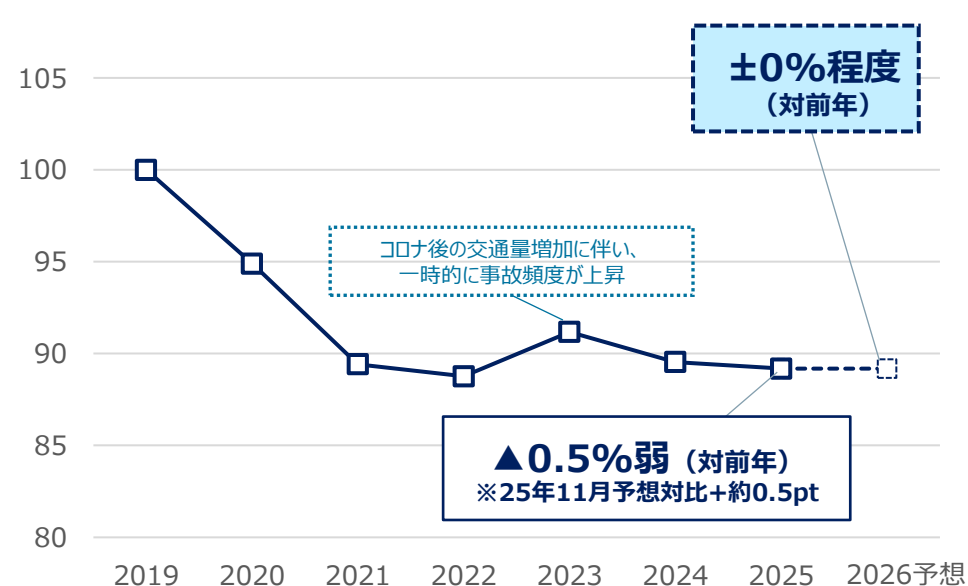
保険金単価（車両・対物）*1

- 2025年度は、CPIの実績が日銀予測を上回ったこと等を背景に、インフレによる部品費・工賃上昇が想定を上回り、+7%で着地
- 2026年度も、外部環境の不確実性の高い状況が続くが、CPIの見直しを含むインフレの動向などを踏まえ、+6%程度を見込む



事故頻度*1,2

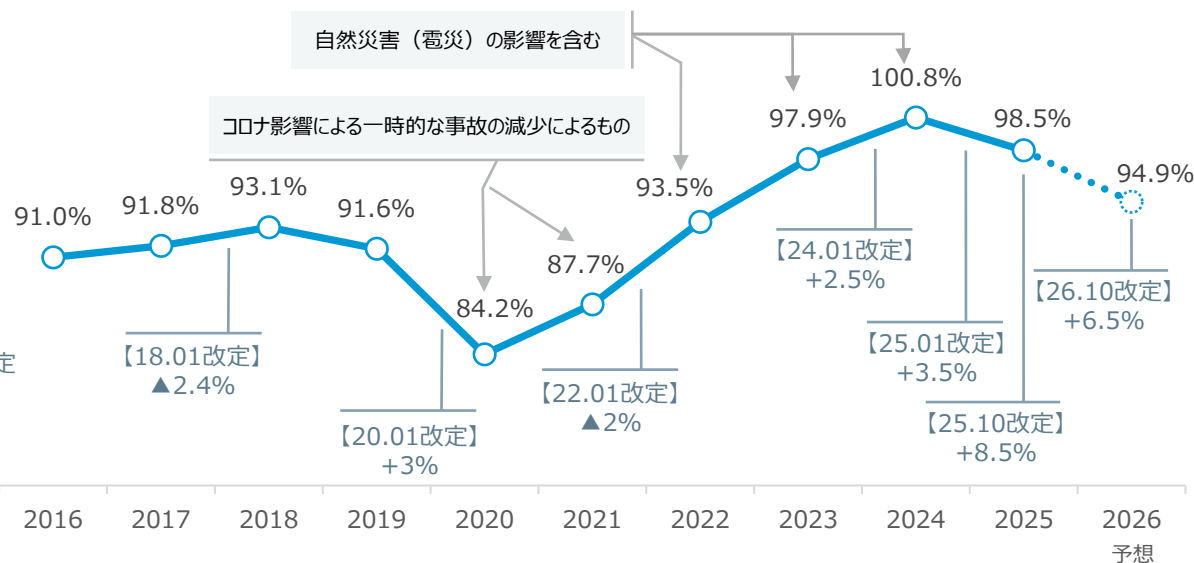
- 2025年度は、交通量増加等を背景に想定を若干上回り、▲0.5%弱で着地
- 2026年度は、足元のトレンドも踏まえ、±0%程度（前年並み）を見込む



【TMNF】自動車保険 C/R推移

JGAAP

● 自動車保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の推移



● 自動車保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の内訳

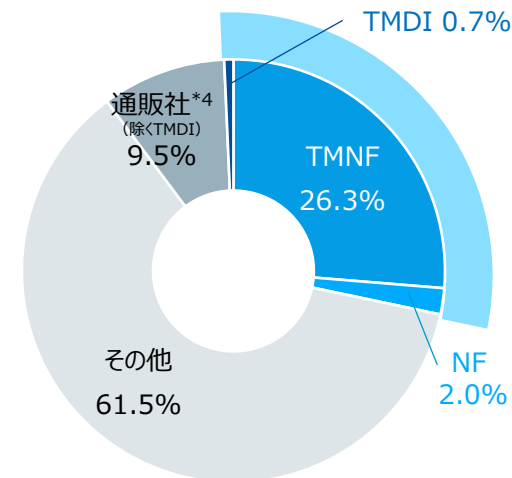
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 予想
C/R ^{*1}	91.0%	91.8%	93.1%	91.6%	84.2%	87.7%	93.5%	97.9%	100.8%	98.5%	94.9%
E/I損害率	60.2%	60.8%	62.3%	60.8%	54.3%	56.8%	62.5%	67.3%	70.0%	68.5%	66.9%
(自然災害 平年ベース ^{*2})	60.5%	60.6%	61.0%	60.0%	54.6%	57.3%	60.6%	64.8%	67.3%	69.2%	66.9%
W/P事業費率	30.8%	31.0%	30.9%	30.8%	29.9%	30.8%	31.0%	30.6%	30.8%	30.0%	28.0%

*1: C/R = E/I損害率 + W/P事業費率

*2: 2024年度は4月の兵庫雹災を受けて年初に自然災害予算を増額したが、ここでは現中計で見込む年間予算を平年ベースとしている

● 自動車保険マーケットシェア^{*3}

(2024年度 元受正味収入保険料ベース)



*3: (出典) 日本損害保険協会 種目別統計表 各社決算情報

*4: 対象社: ソニー、アクサ、三井ダイレクト、SOMPOダイレクト、SBI、チュールツ

自動運転技術の進展

自動運転技術等の進展により、自動車保険マーケットは緩やかな縮小が見込まれるものの、自動車の高度化、責任関係の複雑化を背景に、社会インフラとしての保険会社に対する期待は高まる。

自動運転技術等の完全普及には相当な時間を要する（短期的な変化は小さい）

- 現在は、官民連携の上、商用車におけるレベル4の実現をめざしている
- 保有車両の入れ替わりには時間を要する
 - 平均買替期間は9年。保有車両が全て新車に入れ替わるには、15年以上を要する*1
- 直ちにロスコストが減少する訳ではない
 - 自動車の安全性能向上等により、事故頻度の低下が想定される一方で、部品の高額化等に伴い保険金単価は上昇する

自動走行レベル	主体	実現状況
レベル0：運転自動化なし	人	
レベル1：運転支援		
レベル2：部分運転自動化	システム	・ 2027年度中に、将来のレベル4に繋がるレベル2++の国産自家用車の市販化を実現予定
レベル3：限定領域での、条件付運転自動化		・ 2021年3月、高速道路*2で自家用車の自動運転を実現
レベル4*3：限定領域での、高度運転自動化		・ 2026年1月、一般道路でバスによる自動運転移動サービスを実現 ・ 2026年以降、高速道路*2で物流トラックの自動運転を実現
レベル5：完全運転自動化		未定

自動運転にも適応した現行自動車保険

- レベル4までは、自動運転中においても運行供用者責任が維持される見込み*4 つまり、現行の自動車保険の有用性は変わらない
- 責任当事者が不明瞭なケースでも、迅速な被害者救済を可能に
運行供用者責任が適用されない事故や、サイバーリスクにより責任当事者が不明瞭となるケースでも、契約者負担なく、迅速な被害者救済を実現

- ・ 「被害者救済費用等補償特約」を発売 【業界初、2017年～】
- ・ 「自動運転中事故の等級」ノーカウント化 【業界初、2021年～】

レベル4・レベル5を見据えた取組み

- レベル4の社会実装を支える取組みを開始
 - 事故データ等を取り込んだバーチャル環境を活用して行う、自動運転バスの安全性検証に参画（2024年8月～、千葉市及び他社と協業）
- 将来的なレベル5の普及を見据えた商品・サービスを開発（今後も継続的に取り組む）
 - 2022年：自動運転車の開発事業者等を補償対象者に追加する特約を発売
 - 2023年：自動運転車を遠隔監視し、インシデント発生時には応急対応を行うサービスの提供を開始

*1: (出典)「官民 ITS 構想・ロードマップ 2020」

*2: 当社保有データより集計した高速道路事故における支払保険金は全体の4%程度

*3: 2026年を目途に自家用車でのレベル4実現をめざしていた*1が、走行条件の絞り込みが容易な商用車を優先して先行実装することに変更された

*4: (出典) 平成30年3月 国交省の研究会「自動運転における損害賠償責任に関する研究会」

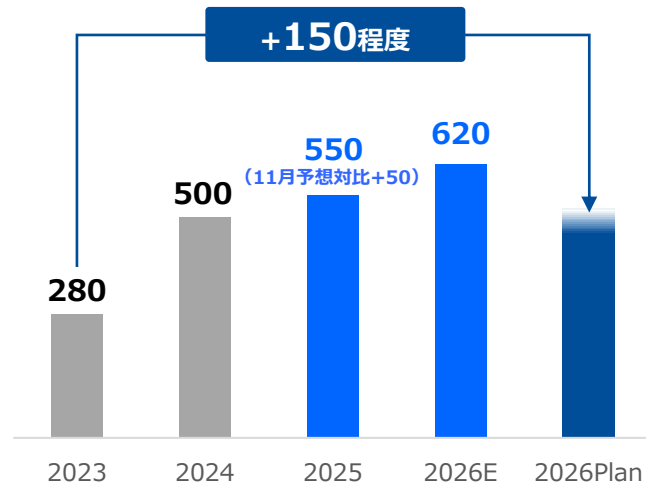
【現中計の進捗】火災保険

JGAAP

- 現中計は、料率・商品改定効果の発現等により、資本コスト相当の収益性確保（ROR>7%、C/Rで80%台）を実現する計画。
- 2025年度は料率・商品改定効果の発現等によりC/Rは84.3%で着地し、1年前倒しで現中計を達成。
- 2026年度も低収益契約対策等の取組みの進捗させることで、C/Rは85.0%を見込む。

保険引受利益*1（税後）

（億円）



トップライン*2 4,176 4,443 4,688 4,375 CAGR+4%程度

C/R*1,3 92.2% 86.3% 84.3% 85.0% 80%台 (RoR>7%相当)

足元の状況 (2025実績)	取組み・打ち手 (2026予想)
<p>トップライン*2 : +5.5% (YoY)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以下を主に増収 <ul style="list-style-type: none"> ・ 過去からの継続的な料率・商品改定効果の発現 ・ 低収益契約対策 ・ インフレを踏まえた保険金額の増加 	<p>トップライン*2 : +1.5% (23-26CAGR)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 料率・商品改定効果の発現に加え、低収益契約対策等の更なる進捗を見込む
<p>C/R*1,3 : 84.3%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商品・料率改定の着実な実施に加え、低収益契約対策が順調に進捗したことなどにより、1年前倒しで現中計を達成 	<p>C/R*1,3 : 85.0%</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 上記施策を着実に実施することで、C/R80%台を見込む

*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

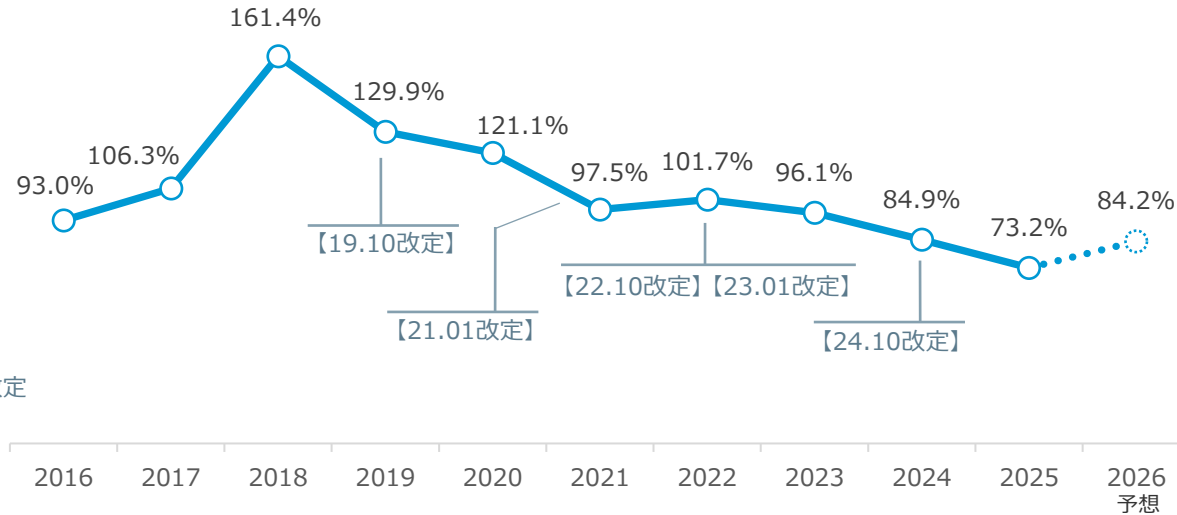
*2: 正味収入保険料（民保）

*3: 民保E/Iベース

【TMNF】火災保険 C/R推移

JGAAP

● 火災保険におけるC/R^{*1} (民保E/Iベース) の推移



【 】:料率改定

● 火災保険におけるC/R^{*1,2} (民保E/Iベース) の内訳

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 予想
C/R ^{*1,2}	93.0%	106.3%	161.4%	129.9%	121.1%	97.5%	101.7%	96.1%	84.9%	73.2%	84.2%
E/I損害率	54.1%	68.7%	122.8%	91.7%	84.1%	59.5%	66.5%	62.0%	51.1%	40.2%	50.2%
(自然災害 平年ベース ^{*3})	51.6%	56.0%	63.5%	60.0%	70.2%	64.8%	65.9%	65.7%	54.2%	48.1%	50.2%
W/P事業費率	38.9%	37.6%	38.6%	38.1%	37.0%	38.1%	35.1%	34.1%	33.8%	33.0%	34.0%

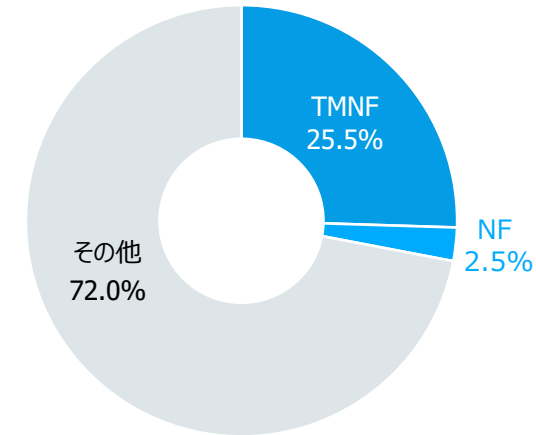
*1: C/R = E/I損害率+W/P事業費率

*2: P.53に記載のC/Rとは自然災害の平準化や為替の影響の考慮有無が異なる

*3: P.53に記載の保険引受利益とは為替影響等が異なる

● 火災保険マーケットシェア^{*4}

(2024年度 元受正味収入保険料ベース)



*4: (出典) 日本損害保険協会 種目別統計表

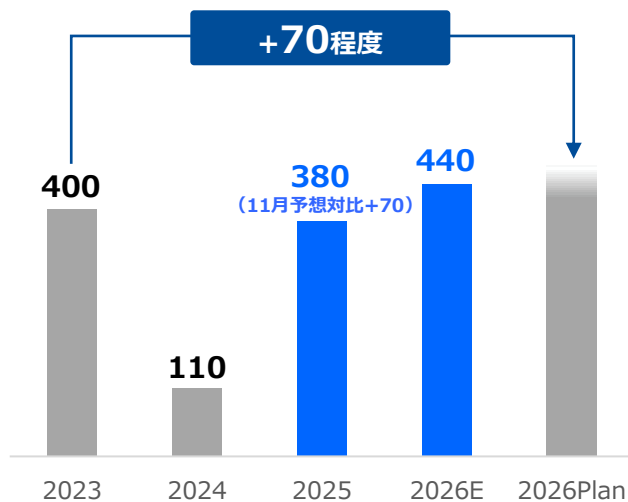
【現中計の進捗】 Specialty

JGAAP

- 現中計は、伸びしろの大きいマーケットの取込みにより+70億円程度の増益を計画。
- 2025年度は、収益改善対策の効果や北米賠償における一過性要因の反動等によりC/Rは91.6%に改善。
- 2026年度は、引続き重点5領域での販売拡大に加え、国内外における引受条件の厳格化・レートアップ等の収益改善策の実行により、着実な増益を実現する。

保険引受利益*1 (税後)

(億円)



トップライン*2 5,958 6,187 6,352 6,334 +1,000程度 (vs 2023)

C/R*1,3 90.7% 97.6% 91.6% 90.2% 90%台

足元の状況 (2025実績)

トップライン*2 : +2.7% (YoY)

- 国内傷害における料率改定および契約増やSME領域等における賠償・費用保険等の販売拡大により増収

C/R*1,3 : 91.6%

- 北米賠償・国内傷害等における収益改善や北米賠償に係る24年度リザーブ積増（一過性要因）の反動等により、C/Rは改善

取組み・打ち手 (2026予想)

トップライン*2 : +2.3% (23-26CAGR)

- 引続き、重点5領域の取組強化を通じて、販売拡大を図る

(ご参考) 重点5領域の潜在マーケット

重点領域	市場規模	浸透率
SME	1.3兆円*4	20~30%*4
GX(洋上)	2,000億円*5	—
ヘルスクア	1.7兆円*6	75%*6
サイバー	1,800億円*7	10%*8
レジリエンス	3,000億円*9	—

C/R*1,3 : 90.2%

- 上記施策に加え、レートアップや引受の厳格化等、収益改善に向けた対策を講じることで、C/Rは改善する見込み

*1: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

*2: 24年度についてはスポット大口契約による影響を補正

*3: E/Iベース

*4: 日本における市場規模 (当社推計)

*5: 2030年時点の国内外における洋上風力保険マーケット (当社推計)

*6: 団体向け医療保険・がん保険・GLTDマーケット (出典) 生命保険文化センター、労政時報

*7: 日本における市場規模 (出典) 調査会社調べ

*8: (出典) 日本損害保険協会「中小企業におけるリスク意識・対策実態調査2025」

*9: 小売り業・製造業等の産業設備/住宅の修繕費を当社推計

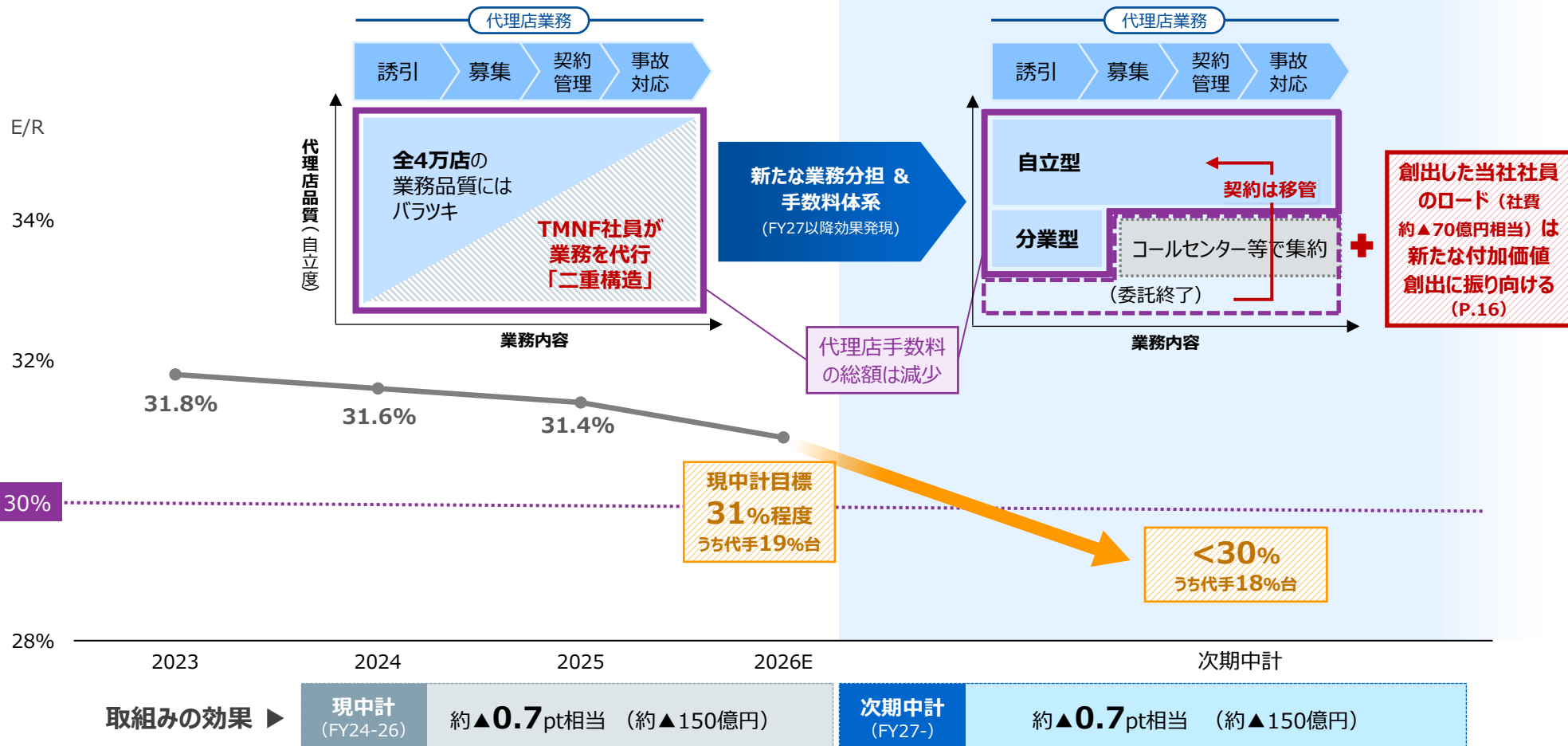
ディストリビューション構造改革によるE/Rの改善

JGAAP

- 高品質かつ自立したディストリビューションを実現すべく、代理店が自らの適性に依じた業務に専念して強みを発揮できる体制・手数料体系を整える。
- 本取組みの結果として、E/Rは次期中計中に約▲1.5pt^{*1}改善し、30%未満^{*2}となる。

旧来：非効率な業務実態が存在

今後：品質高く、適性を活かした業務分担の実現

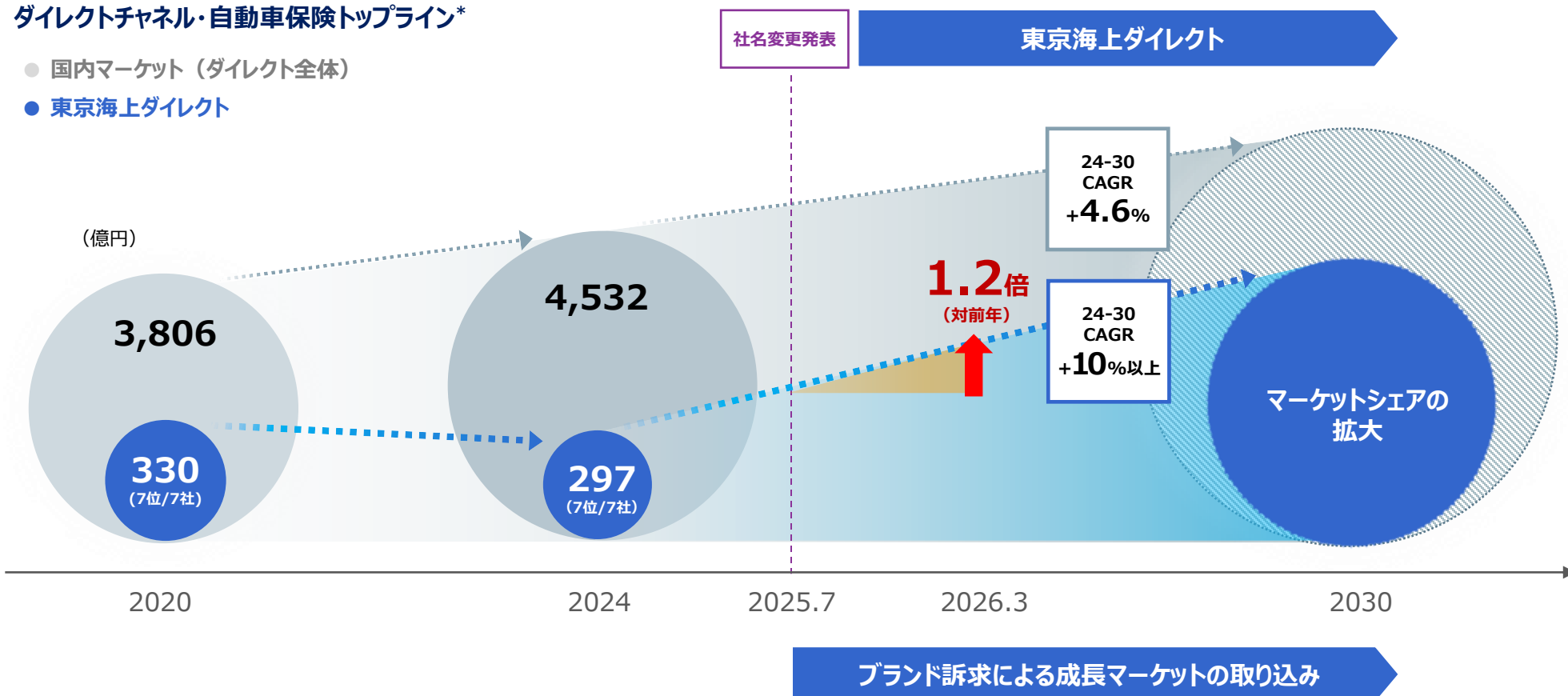


お客様ニーズの多様化に合わせたダイレクトチャネルの強化

- ダイレクトチャネルの子会社を社名変更（イーデザイン→東京海上ダイレクト。25年7月公表）。
- 以降、広告宣伝等によるブランド訴求を拡大し、計画を上回って大きく成長。マーケットシェアの拡大（2位グループ）をめざす。

ダイレクトチャネル・自動車保険トップライン*

- 国内マーケット（ダイレクト全体）
- 東京海上ダイレクト

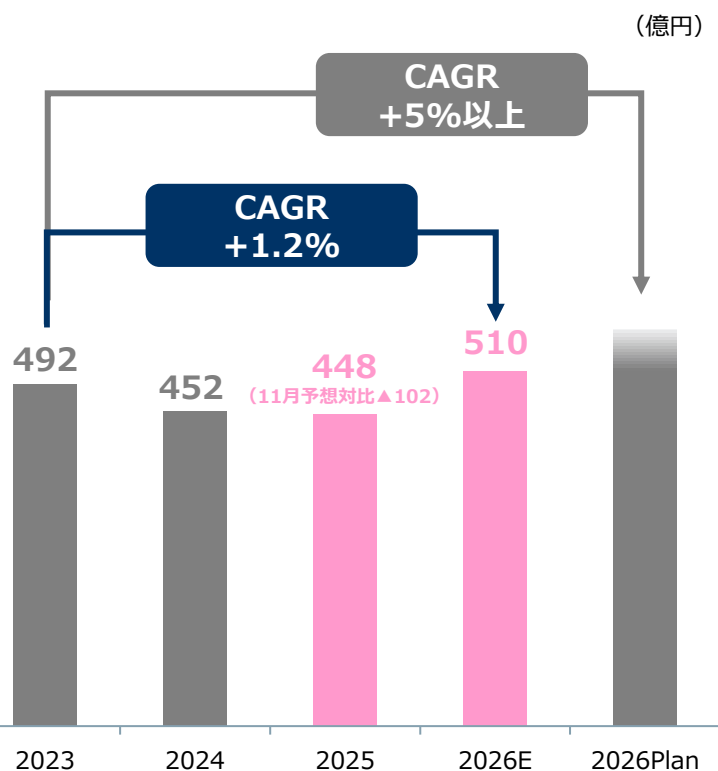


*: 元受正味収入保険料（民保）。マーケットは、各社公表数値を基に当社推計

トップライン

- 現中計は、ビジネスモデルの変革を通じて、3年CAGR+5%以上の成長を実現する計画。
- 競争激化により厳しい環境にあるが、2026年度は、コンサルティング販売を大幅に加速させ、対前年+14%の成長を実現する（現中計の成長率は、3年CAGR+1.2%となる見込）。

トップライン（新契約年換算保険料）



足元の状況 (2025実績)

トップライン：448億円

商品・システム・教育(3要素)の変革を推進

- **商品の競争激化**
9月の新商品（夢終身）の販売は計画を上回ったが、保障性・変額いずれも競争が激化し、計画を下回った
- **新コンサルシステム開発に着手**
高度なライフプランシミュレーションを可能とする新システムを開発、2026年1月に先行展開
- **社員・募集人教育の課題**
営業教育部を新設、コンサル販売ができる募集人の拡大を目指したが、受講対象者の選定・拡大、社員のノウハウ等に課題がある

取組み・打ち手 (2026予想)

トップライン：510億円

3要素が揃い、コンサル販売を大幅に加速

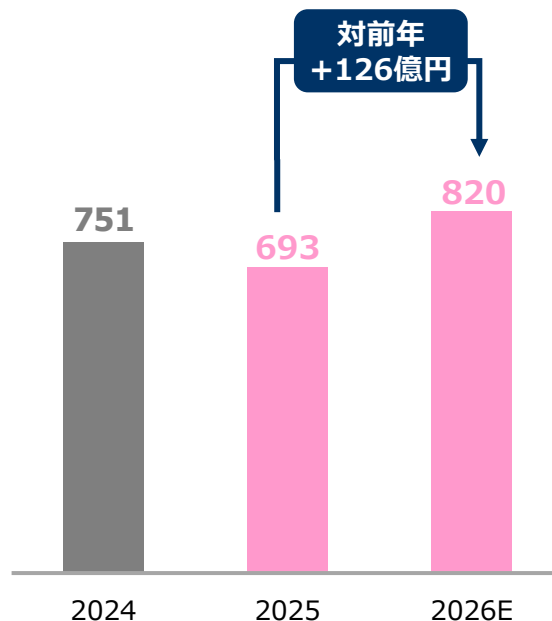
- **商品ラインナップ拡充**
コンサル販売の核となる新商品（保障性・資産形成）を投入し、競争力を大きく向上
- **新コンサルシステムの本格展開**
新システムを4月より本格展開、お客様への提案力を底上げ
- **コンサル募集人を大幅に拡大**
代理店経営層との対話強化、研修・コンテンツ拡充、社員の伴走力向上を通じて、コンサル募集人を拡大

ボトムライン

経済価値ベースの負債に基づき平準的に収益認識するIFRS修正純利益は、26年度はブロック出再によるフロー収益改善を主因に、対前年+126億円の820億円を見込む。

IFRS修正純利益

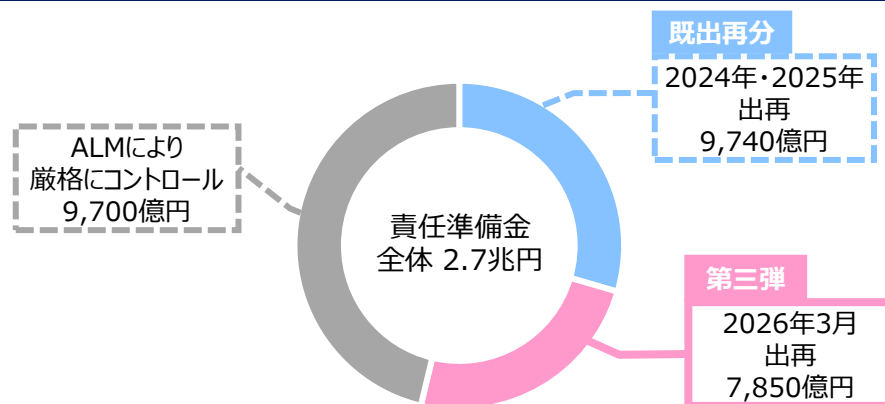
(億円)



リスクコントロール手法の多様化（ブロック出再）

- 金利リスクはALM（資産・負債総合管理）によりコントロール。
- リスクコントロール手法の多様化を目的としたブロック出再を実施。2026年3月に第三弾を実施し、合計1.8兆円まで拡大。

ブロック出再によるリスクコントロール手法の多様化



第三弾「ブロック出再」の概要

対象契約	低解約返戻金型終身保険および終身保険の一部
取引規模	7,850億円（責任準備金ベース）

第三弾「ブロック出再」の効果・影響

国内生保事業の
リスク量減少
(分散効果考慮後)

▲20億円

- ✓ 保険引受リスクや超長期の金利リスクが減少

CSM残高の増加

+1,070億円

- ✓ リスク調整のリリースやスキームを通じたリスクの適切な入替等によりCSMポジティブの取引を実現

IFRS修正純利益の
増加（26年度）

+170億円

- ✓ CSM償却の増加や負債利息コストの減少等、フロー収益が改善

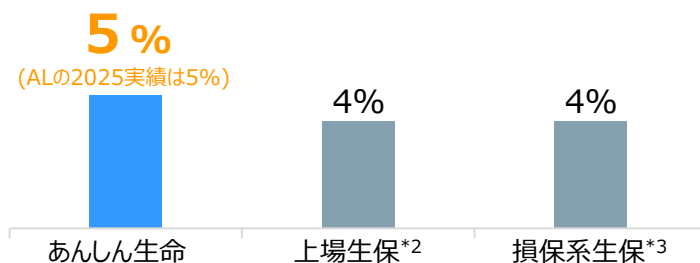
資本効率

資本効率は引き続き国内トップクラス

コアROEV*1（経済価値ベース）

- 金利リスクの削減により、分母の金利感応度を抑制
- コンサルティング販売を通じた販売規模の拡大により、分子を構成する新契約価値を高めていく

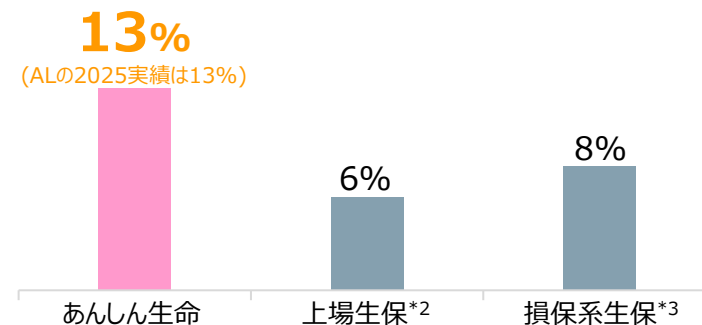
2024実績



修正ROE*4（IFRSベース）

- 商品ポートフォリオの変革等を通じた、利益貢献の拡大により、分子の成長を実現
- 結果として、二桁台の資本効率を安定的に確保

2024実績



国内生保事業のリスク量推移（99.95%VaR、UFR適用なし）

	19.3末	26.3末
リスク量合計	9,700億円	7,300億円
うち金利リスク	5,700億円	1,400億円

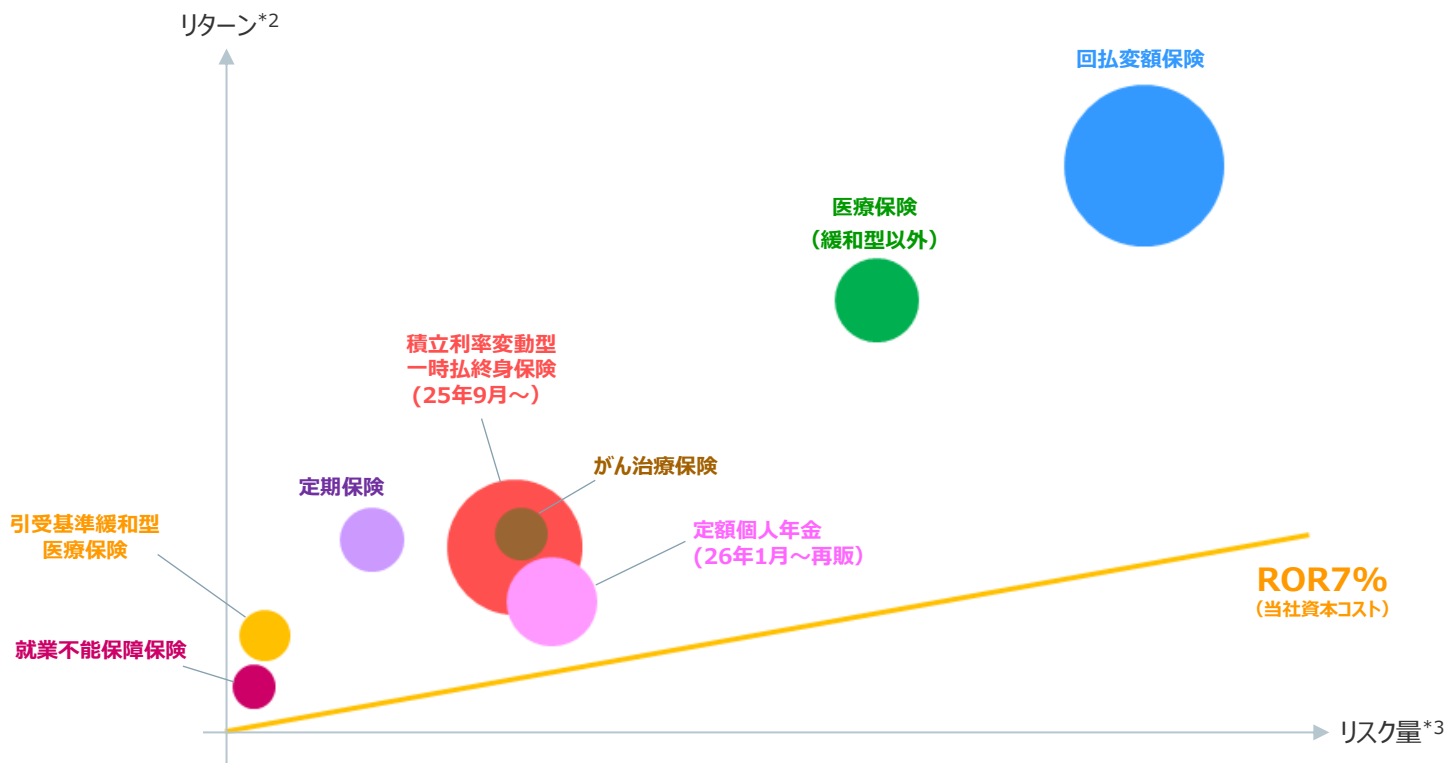
金利リスク削減

- *1: 分子=新契約価値+保有契約価値からの貢献（リスクフリー）、分母=EV残高
- *2: 太陽生命、大同生命、ソニー生命（コアROEVについて、ソニー生命は2023年度より独自指標を導入しており、算出不能につき除外。修正ROE(IFRSベース)について、IFRS数値を公表しているソニー生命を対象）
- *3: SOMPOひまわり生命、三井住友海上あいおい生命（コアROEVについて、三井住友海上あいおい生命は数値非開示につき除外。修正ROE(IFRSベース)について、IFRS数値を公表しているSOMPOひまわり生命を対象）
- *4: 分子=IFRS修正純利益、分母=IFRS純資産

収益率の向上

- RORの高い商品を拡販することで、収益性を伴った新契約CSMの積み上げを実現する。
- 現状の主力商品は金利リスクが小さく、資本コストを上回るROR（新契約計23.6%）を確保している。

あんしん生命の主力商品のROR*1（イメージ）



*1: バブルの大きさは新契約年換算保険料（2026予想）

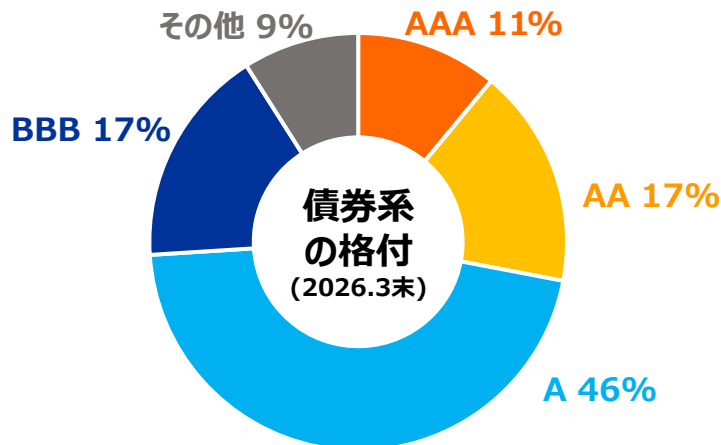
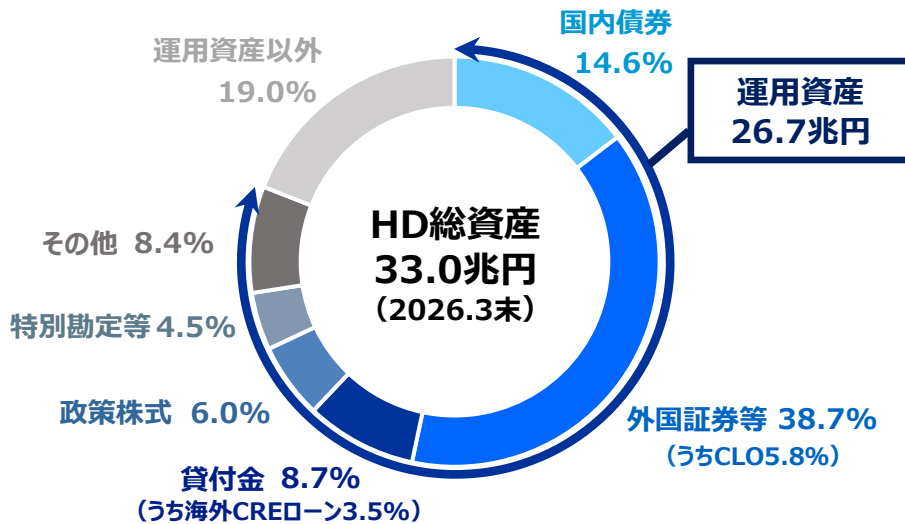
*2: 新契約価値+ヘッジ不能リスクに係る費用の将来解放分（同上）

*3: 将来各年度の必要資本の現価の和（同上）

グループ資産運用方針

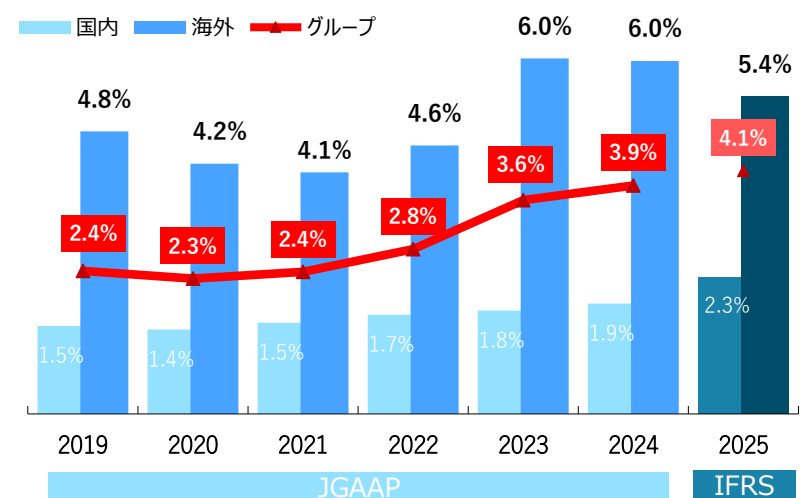
ALMを軸として、保険負債の特性を踏まえた方針のもと、長期・安定的な収益を確保する。

運用資産構成 (2026年3月末*)

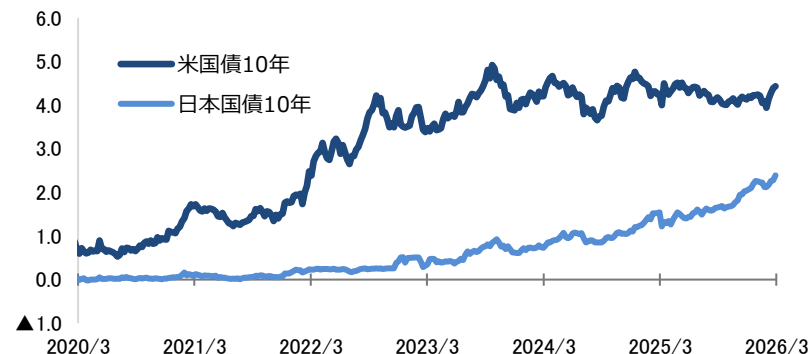


安定的な利回りの確保

<グループインカム利回りの推移>



(参考) 市中金利推移 (%)



DFG運用の強み

専門性高い運用チームと、外部委託先との強固な連携体制が、運用環境に応じた機動的な投資戦略の策定・実行を可能とし、マーケットを上回るリターンを実現。

リターンの再現性高い運用体制

- コロナやリーマンショックなど、幾つもの相場変動を経験し、サイクルを通じて安定したリターンを出してきたチーム



Donald Sherman
DFG CEO



Stephan Kiratsous
DFG COO



Vincent Kok
DFG CIO

- 幅広いネットワークを活用した情報収集力と分析力により、運用環境に応じた機動的なポートフォリオ構築を実行
- TMHDとも協同し、ポートフォリオ全体の信用リスクを一定の枠にコントロール

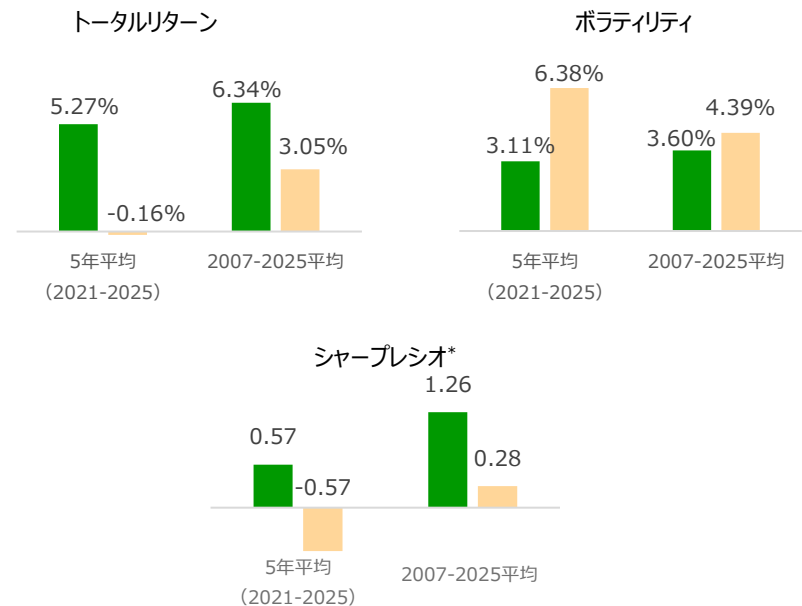
外部委託先との強固な連携体制

- 委託先の選別をした上で、必要に応じて投資戦略の策定・個別の引受に **DFG経営陣がハンズオンで関与**
- **インハウスと外部委託先、双方の知見やネットワークを活用**することで、市場の変化に対応する機動的なポートフォリオの入れ替えが可能

運用原資は長期・予測可能な保険負債

- 長期かつ安定的なキャッシュフローを有していることから、短期的な市場のブレに惑わされずに投資資産を償還まで持ち切ることが可能

<インデックス対比の実績>

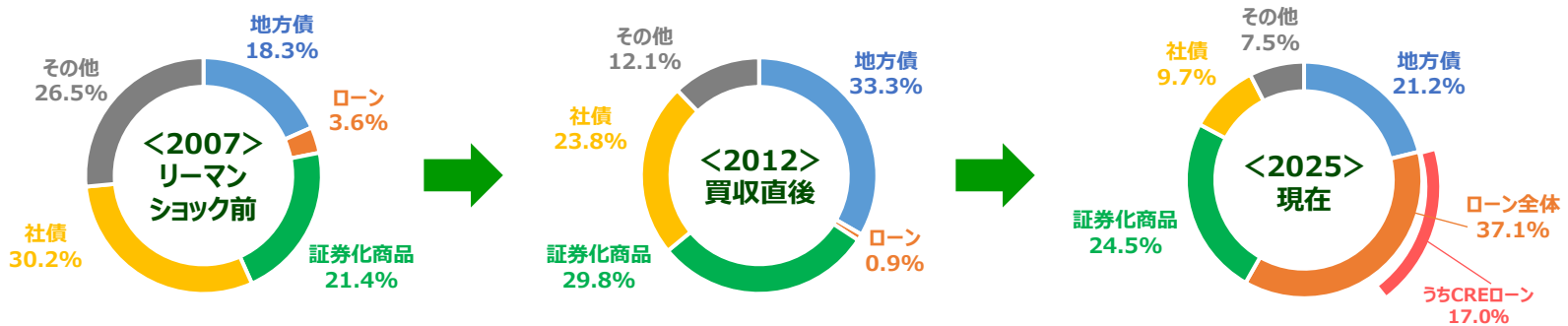
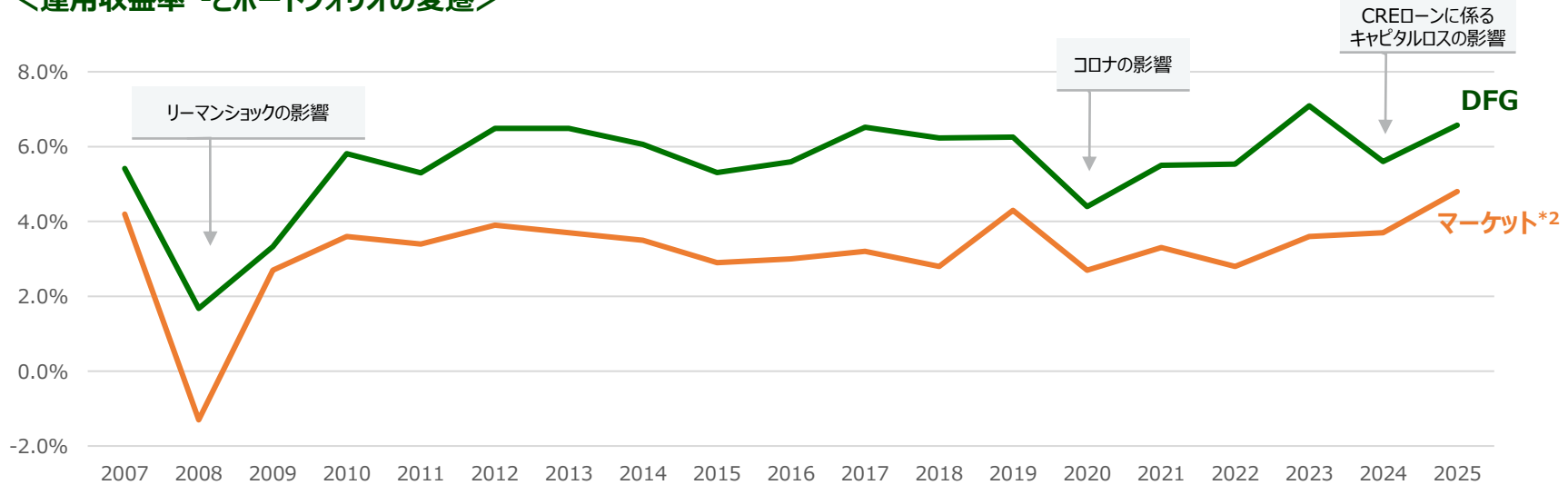


*: リスク1単位あたりの超過リターンを測る指標。「(運用利回り-リスクフリーレート) ÷ ボラティリティ」で計算。リスクフリーレートは、LIBOR6MおよびSOFR6M

DFGの運用収益推移

DFG運用の運用収益（インカム収益+実現損益）は、リーマンショック時にもプラスを維持。

<運用収益率*1とポートフォリオの変遷>



*1: (インカム+売却損益+減損) / 運用資産で算出 *2: 米国の損害保険会社 (時価総額\$20B以上) の平均 (出典) S&P Capital IQ, Factset

北米資産運用の現状

5/20 決算電話会議資料 再掲

北米拠点全体のトータルリターン*1 (税前・\$M)

	JGAAP (1-12月)			対前年 増減 (③-①)	対予想 増減 (③-②)
	①2024年度 実績	②2025年度 通期予想 (2月公表)	③2025年度 実績		
インカム*2	3,560	3,640	3,640	+80	-
うちローン	1,420	1,220	1,220	▲200	-
キャピタル	▲790	▲230	▲230	+560	-
うちローン	▲750	▲90	▲90	+670	-
CECL	▲680	260	260	+940	-
減損	▲110	▲360	▲360	▲250	-
金利スワップ・売却損益等	▲10	▲130	▲130	▲120	-
合計*2	2,770	3,410	3,410	+640	-
うちローン	670	1,130	1,130	+460	-

	IFRS (4-3月)		対前年 増減 (⑤-④)
	④2025年度 実績	⑤2026年度 通期予想	
インカム*2	4,360	4,420	+60
うちローン	1,550	1,500	▲50
キャピタル	▲180	▲270	▲90
うちローン	▲170	▲210	▲40
ECL	▲10		
減損	▲170		
金利スワップ・売却損益等	0		
合計*2	4,180	4,150	▲20
うちローン	1,380	1,300	▲80

参考：ローンの引当状況

	JGAAP	
	2024年度 実績 (24年12月末)	2025年度 実績 (25年12月末)
引当残高 (\$M) ※カッコ内は引当率	1,260(6.4%)	950(5.0%)

	IFRS
	2025年度 実績 (26年3月末)
引当残高 (\$M) ※カッコ内は引当率	840(5.3%)

*1: 年金ビジネスに係る調達コスト等は含まない *2: JGAAPは投資経費等を控除したネットインカムベース、IFRSは控除前のグロスインカムベース

CREローンの現状

5/20 決算電話会議資料 再掲

トータルリターン（グループ全体、税前・\$M）

	JGAAP (1-12月)			対前年 増減 (③-①)	対予想 増減 (③-②)
	①2024年度 実績	②2025年度 通期予想 (2月公表)	③2025年度 実績		
インカム ^{*1}	960	640	640	▲320	-
キャピタル	▲810	90	90	+900	-
うちCECL	▲760	390	390	+1,150	-
うち減損	▲60	▲280	▲280	▲210	-
うち売却損益等	10	▲20	▲20	▲40	-
合計 ^{*1}	150	730	730	+580	-

	JGAAP (4-3月)		対前年 増減 (⑤-④)
	④2025年度 実績	⑤2026年度 通期予想	
インカム ^{*2}	780	720	▲60
キャピタル	90	▲70	▲160
うちCECL	200		
うち減損	▲120		
うち売却損益等	20		
合計 ^{*2}	870	650	▲220

LTV^{*3}別のCECL引当の状況（グループ全体、税前・\$M）

LTV ^{*3}	ローン残高 ^{*4}			
	2024年度 実績 (24年12月末)	構成比	2025年度 実績 (25年12月末)	構成比
≤100%	7,630	68%	5,830	67%
100-125%	1,500	13%	2,170	25%
125-150%	1,110	10%	210	2%
150%+	970	9%	520	6%
合計	11,210	100%	8,730	100%

CECL引当率	
2024年度 実績 (24年12月末)	2025年度 実績 (25年12月末)
2.9%	2.1%
10.4%	12.8%
31.6%	25.3%
40.3%	51.4%
10.0%	8.3%

*1: 投資経費等を控除したネットインカムベース *2: 投資経費等を控除前のグロスインカムベース

*3: Loan To Value. LTV計算における物件評価額は、見積もりを含んだ数値

*4: ワークアウトに伴う差し押さえ案件を含まない残高。なお、差し押さえ案件を含む2025年12月末残高は\$10bn（2027年3月末の想定残高は、約\$9.3bn）

ソリューション事業

ソリューション事業の 価値創出の考え方

リスクの事前・事後の領域で、その低減や解決に取り組むことで、お客様や社会への価値提供を拡大

- ソリューションの提供により、事前の領域では事故の防止や損失の軽減を、事後の領域では早期の復旧と強固な再建（Build Back Better）、再発の防止を支援
- 保険とソリューションを掛け合わせることで、お客様や社会の課題解決・価値創出を実現する

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 [ID&E](#)を買収、高度な防災・減災対策のケイパビリティを拡充
- 当社が発起人となり、[防災コンソーシアムCORE](#)を設立、民間主導による防災・減災の新たな取組を展開
- [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



事故防止に留まらず、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、第1弾取組として企業横断型の中継輸送を展開

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展開

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、地域金融機関等と共に、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

ペット

ヘルスケア



動物病院の医薬品調達コスト増加や人材不足等の課題解決に向けたソリューションを提供

- [東京海上ウェルデザイン](#)を設立、動物病院の医薬品等調達を支援するソリューションを展開

防災・減災領域における当社独自の提供価値

11/26 IR説明会資料 再掲

- 当社は、災害時のおお客様の被害を回避・極小化する防災・減災ソリューションの提供力を、飛躍的に高めた。
- グループ入りした国内建設コンサルティングNo.1のID&Eが有する高度な工学技術に、国内損保No.1の当社が蓄積したデータを掛け合わせることで、実効性の高い再発防止策を提供する。

<水災リスクへの対策例>

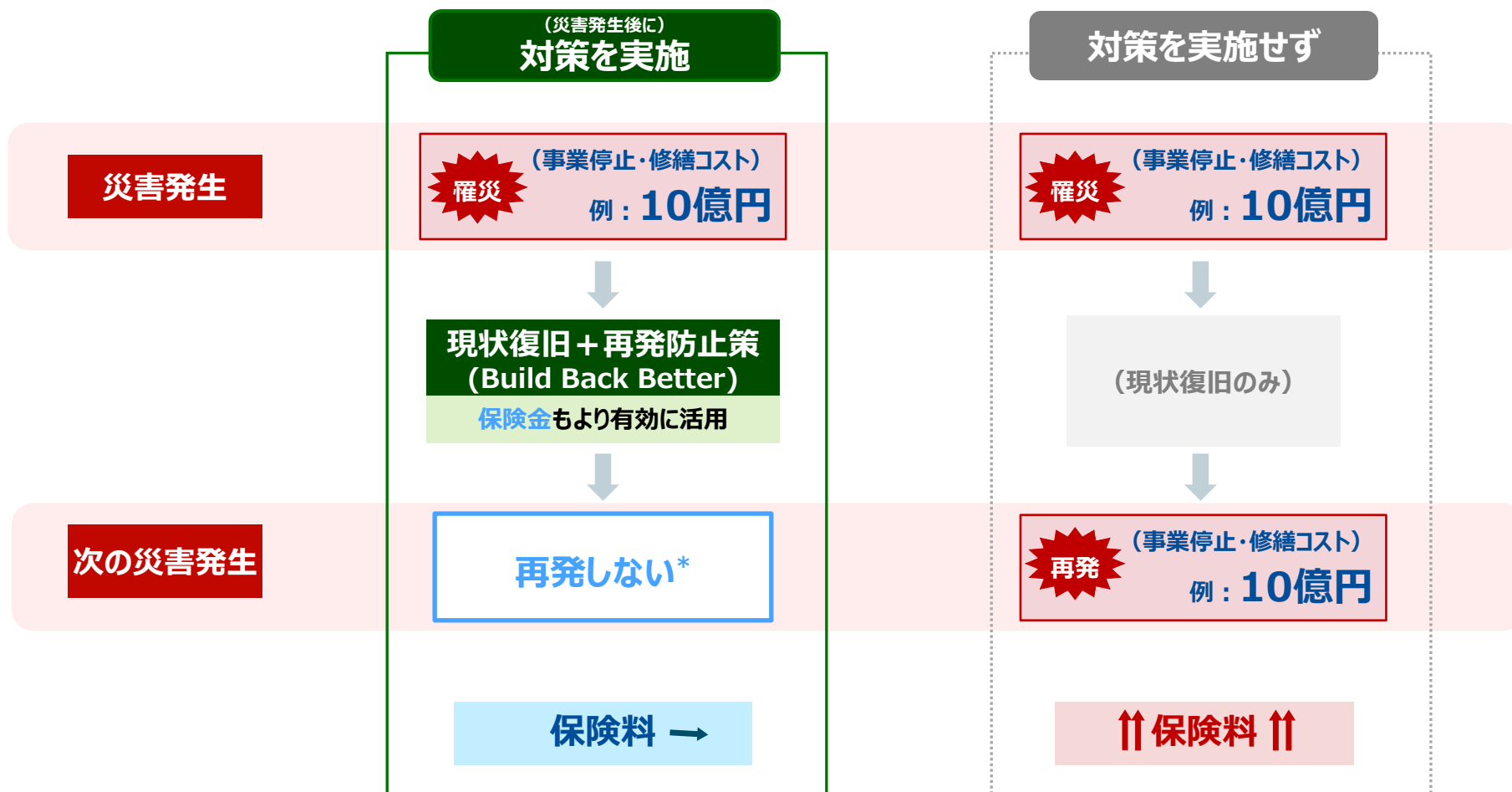


*1: 白い部分が浸水していない領域
*2: 浸水が生じた場合でも、損害を極小化することが可能
*3: 下水の逆流を防ぐ装置

当社の防災・減災ソリューション実行が創り出す効用

11/26 IR説明会資料 再掲

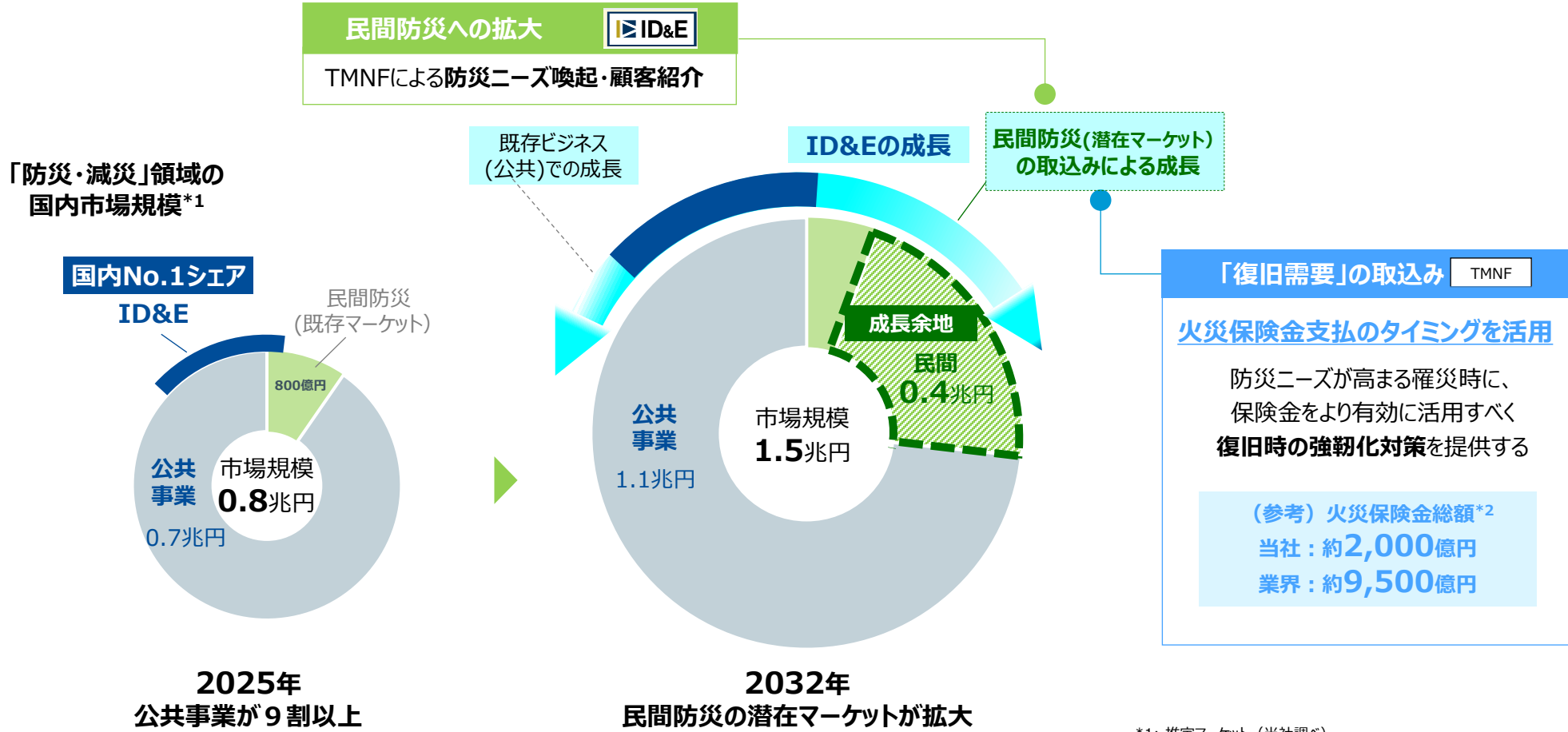
- 被災時の保険金の、より有効な活用策として、防災・減災ソリューションを提供。これにより、同様の被害が発生しない世界（Build Back Better）を創ることが可能となる。（結果として、当社の保険引受ポートフォリオは、よりレジリエントに、契約者の支払保険料も抑えることが可能になる。）



防災・減災領域の成長余地

11/26 IR説明会資料 再掲

- 防災・減災領域の建設コンサル市場は、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）。今後は、民間防災市場が大きく成長し（+0.4兆円）、全体では1.5兆円に市場が拡大する。
- ID&Eは当社グループ入りにより、民間企業との顧客接点やニーズ（防災・減災投資）喚起の機会を得て、民間市場に本格参入し、事業を拡大する。（特に、保険金支払時はソリューション採用の有力な契機となる。）



*1: 推定マーケット（当社調べ）
*2: （出典）損保協会・保険種目別データ

取組進捗① 防災・減災領域

- 防災コンソーシアムCOREをはじめとしたグループ内外のケイパビリティを活用し、多様なソリューションを提供。
- 高い技術力を有するID&Eがグループに加わり、防災・減災領域のソリューション提供力は大幅に拡大している。

主な事業領域

具体的なソリューション・取組事例

① 事前領域 (リスク評価・対策実行)

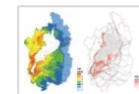
防災備蓄品ソリューション

- 当社独自のパッケージ商品開発や商品ラインナップの拡充も実施し、企業に必要な物資を提供
- 情報配信サービスや危機管理システム等を併せて案内することで、実効性の高い防災備蓄を支援



液状化リスク診断/対策支援サービス

- 液状化に関するリスク診断を実施し、ハザードマップや脆弱性マップを作成し、リスク状況を把握
- 診断の結果を踏まえて、地盤改良や基礎補強等の最適な対策・工法を提案



データセンター開発総合コンサルティング

- レジリエンス支援、水資源評価、エネルギーマネジメント最適化等、多様な技術力でデータセンタービジネスのバリューチェーン全体を一気通貫で支援



都市・拠点開発総合コンサルティング

- 適地選定・調査・設計・計画・プロジェクトマネジメントを通じ、一気通貫で都市・拠点開発を支援
- 再生可能エネルギー展開や災害対応拠点としての機能実装をサポート



② 事後領域 (復旧・維持管理)

水災ハード対策コンサルティング

- 水災被災歴がある/リスクが高い企業に対して、精緻なリスク評価を元に実効性の高いハード対策を提案
- 費用対効果と併せて対策を提案することで、企業の対策導入に向けた意思決定をサポート



土砂災害リスク調査/対策支援サービス

- 土砂災害被災歴がある企業に対して、高精度な調査・リスク評価を行い、再発防止に向けた適切な対策工（斜面の復旧等）の設計や危険箇所の管理方法を提案



③ リスク情報プラットフォーム

● リスク情報プラットフォーム

- 災害関連データ（自然災害、衛星画像等）や保険金支払データをベースとしたリスク情報の提供
- リスク情報プラットフォームの災害関連データを活用したソリューションを開発・提供

防災コンソーシアムCORE (21年11月～) 強靱な社会構築に向けた官民一体の取組を目的に設立、2026年4月末時点で138法人が参画



取組進捗② モビリティ領域

- IoTやデータを活用した新規ソリューションの開発・展開、既存ソリューションの機能強化を推進。
- 物流を取り巻く社会課題解決に向けて、2024年11月に「物流コンソーシアム baton」を設立し活動を本格化。

主な事業領域

具体的なソリューション・取組事例

① 個社単位での 効率化・高度化

- IoTソリューションの導入を通じて、業務効率化や安全性向上、ドライバーや管理者の働き方の最適化を実現

車両管理・リアルタイム動態管理サービス「MIMAMO DRIVE」

- IoTデバイスで日報月報作成、安全運転指導やアルコールチェック業務を支援
- 近年の法規制強化を背景に、25年度新規獲得台数は前年同期比200%と大幅に拡大



ドライバー健康管理サービス「MIMAMO WELLNESS」

- ドライバーの健康状態の推移を簡単に記録・把握し、適切な対応を支援
- 「物流コンソーシアムbaton」にて、健康と運転の相関分析に係るトライアルを開始



② 業界単位での 標準化・最適化

- 企業同士を結び合わせて、個社では取組みに限界がある業界課題の解決や、新たな価値の創出を実現

物流コンソーシアム baton (24年11月～)

- 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

- 「企業横断型の中継輸送」の実現を目指し、参画各社の路線データを収集・分析し、最適な組み合わせを特定
- 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

③ 移動・交通・物流 データプラットフォーム

- データやアルゴリズムを活用し、潜在的なムダやリスクの削減、事業者や地域社会のDXを実現

交通事故発生リスク可視化・対策支援

- 当社の事故関連データや外部データを活用し、リスクマップや潜在危険度予測モデルを開発
- トヨタ・モビリティ基金等との沖縄でのレンタカー向け交通事故対策を始め、各地で取り組みを推進



通学路安全点検支援システム

- 全国自治体で毎年実施の安全点検の効率化とリスク可視化のシステムを25年8月～提供開始
- 26年4月～複数自治体への導入開始、子どもたちが安心して通学できる地域づくりを支援



取組進捗③ ヘルスケア領域/脱炭素領域/ペットヘルスケア領域

ヘルスケア領域

東京海上ヘルスケア (2023年設立)

主な事業

健康投資を可視化する 健康経営支援

- ✓ 健康診断起点で従業員の健康行動を促進。健康行動をバロメーターとした健康投資の可視化により企業価値向上を支援

具体的なソリューション・取組み事例

健康経営支援プラットフォームサービス「HeDi」

「からだ」「女性」「こころ」を領域に生涯データ基盤に従業員の健康情報を自動的に取込む。健康行動促進サイクルで生活習慣の改善を支援。企業には健康投資効果を示したレポートを提供し、健康経営PDCAサイクルに貢献

25年度TMNFへ先行導入、ヘルスデータの蓄積に加え、サービスをブラッシュアップ、26年度より大企業複数社にて試行を開始している。

脱炭素領域

東京海上スマートGX (2024年設立)

中小企業の脱炭素化支援

- ✓ 自力では脱炭素化が困難な中小企業へ、訴求力をもつ地域金融機関などと共に、ソリューションを提供

脱炭素経営支援サービス「スマートe-ナビ」

中小企業に対し、現状把握からCO2削減計画の策定、専門家による課題に応じたソリューション導入支援等、一気通貫の脱炭素コンサルティングを提供

再生可能エネルギー供給サービス「スマートe-でんき」

当社グループの顧客基盤等を活用して中小企業を束ね、再生可能エネルギーを共同調達することで、スケールメリットを活かした価格で再エネを供給

ペットヘルスケア領域

東京海上ウェルデザイン (2024年設立)

動物病院の経営支援

- ✓ 動物病院の医薬品調達コスト増加や人材不足等の課題解決に向けた、ソリューションを提供

医薬品等共同購買サービス「Vetlink」

動物病院経営における、「医薬品等の仕入価格上昇/人手不足」の解決に向け、共同購買サービスを提供

加盟店を募り、スケールメリットを活かした価格での医薬品等調達を支援する
また、新たな医薬品受発注システムの提供を通じて業務効率化も実現

AI活用に関する取組み

当社は、市場や事業特性に応じてAIを活用し、競争優位を磨き続けている。

事業成長

顧客アプローチの最適化

「マーケットインナビ」による顧客アプローチの最適化 (TMNF)
経営者との対話履歴から、生成AIが経営課題を抽出し、解決策を提案

24年8月導入

新サービスの組成

AIガバナンスコンサルの販売 (東京海上ディーアール)
AIの安全な利活用促進に向けた、AIガバナンス総合コンサルティングサービスを提供

25年2月販売開始

UW高度化による収益性向上

個人種目のUW高度化 (ブラジル・TMSR)
社内で独自に開発したAIを活用し、個人種目におけるプライシングを高度化

25年新モデル導入

[P.17掲載事例](#)

契約単位のリスクポテンシャル分析の高度化 (TMNF)
将来の事故発生確率を予測するAIモデルを導入し、引受判断を高度化

25年1月導入

引受プロセスの効率化 (米国・TMHCC/インドネシア・TM Indonesia)
申込書の処理・分析を自動化することにより業務負荷の軽減と引受判断の迅速化を実現

25年度導入

損害サービス品質の向上

就業不能保険における事故対応の高度化 (米国・RSL)
AIを活用した休職者の早期復職支援を通じて、ロス軽減/効率化を実現

19年度導入

[P.17掲載事例](#)

保険金支払いプロセスの効率化 (UAE・TMNF Dubai Branch)
事故関連資料の処理プロセスをAIにより自動化・効率化し、対応時間の約90%を削減

25年8月導入

建物損害の確認業務の効率化・品質均一化 (TMNF)
AIによる損害写真分析結果を見積と突合し、迅速・適正な保険金支払を支援

25年6月AI機能追加

生産性向上

業務品質の向上

代理店業務の品質評価プロセスの最適化 (TMNF)
代理店業務の品質評価プロセスをAIでサポートし、業務品質の向上を効率的な方法で実現

26年度導入予定

コールセンターのCX向上

コールセンター業務の効率化と受付体制強化 (TMNF等)
AI音声ボットや回答案の生成・要約・記録AI等を導入
(AI活用を進め、28年度末時点で約30～50%の業務削減を見込む)

25年度から順次導入

[P.17掲載事例](#)

事務作業の自動化

「One-AI for Tokio Marine」による業務効率化 (TMNF等)
文書作成や情報検索などの社員業務を効率化 (リリース以来、約670万回の活用)

23年10月導入

定型的なFAQの効率化

「AI Search Pro」による生産性と回答品質の向上 (TMNF)
代理店からの問合せに回答案を生成するAIを導入 (約12%の業務削減を実現)

24年11月導入

[P.17掲載事例](#)

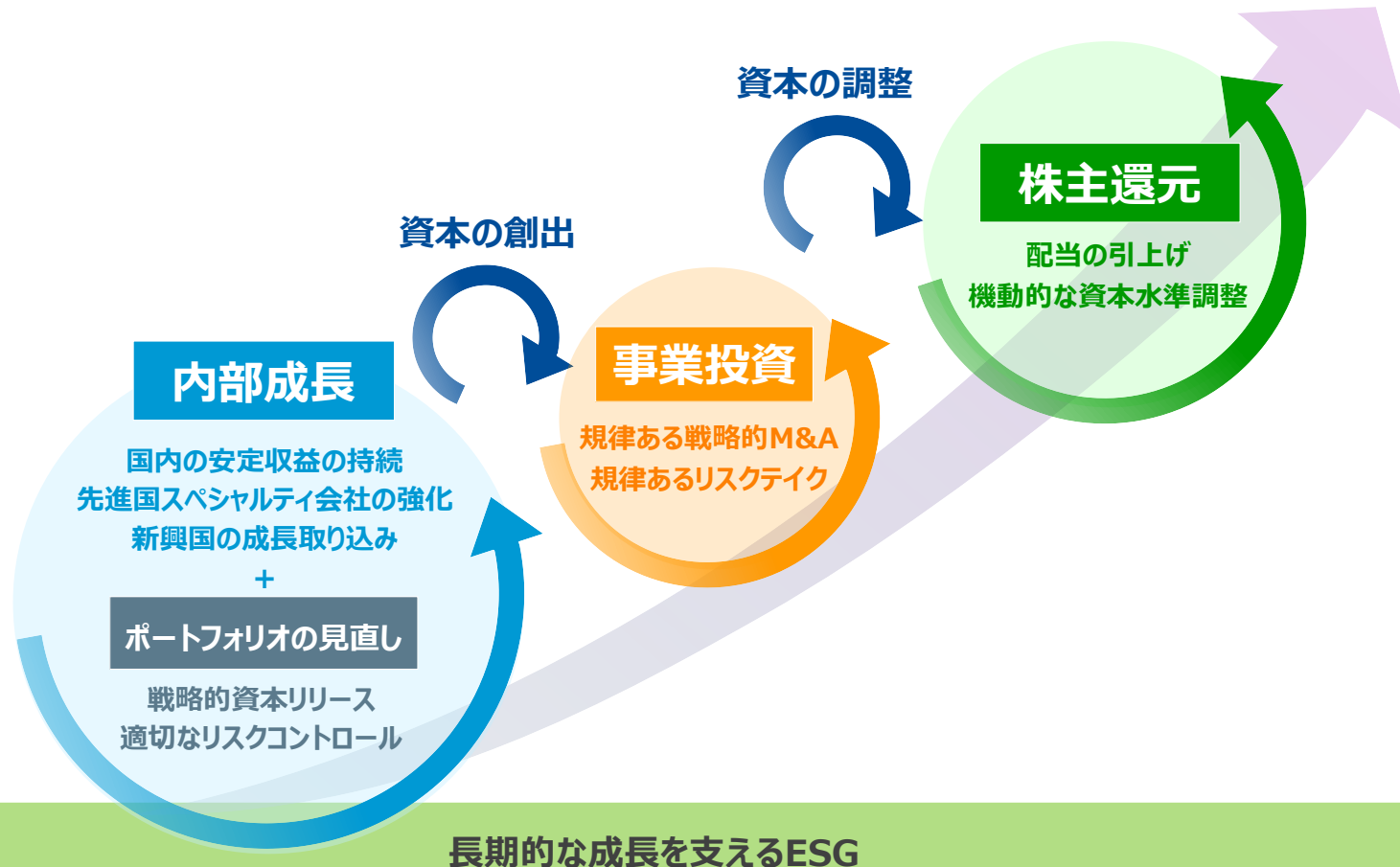
トップライン
向上

L/R
の低下

E/R
の低下

規律ある資本政策（資本循環サイクル）

- 当社は、創出した資本を、ROE向上に資する事業投資・リスクテイクに充て、良質な案件に恵まれなければ、自己株式取得を実行している。
- 政策株式の売却は、新たな資本を創出する訳ではないが（含み益は資本に算入済）、リスク量が減ることで余剰資本が増える。この規律ある資本政策（資本循環サイクル）を通じて、当社の企業価値を向上させていく。

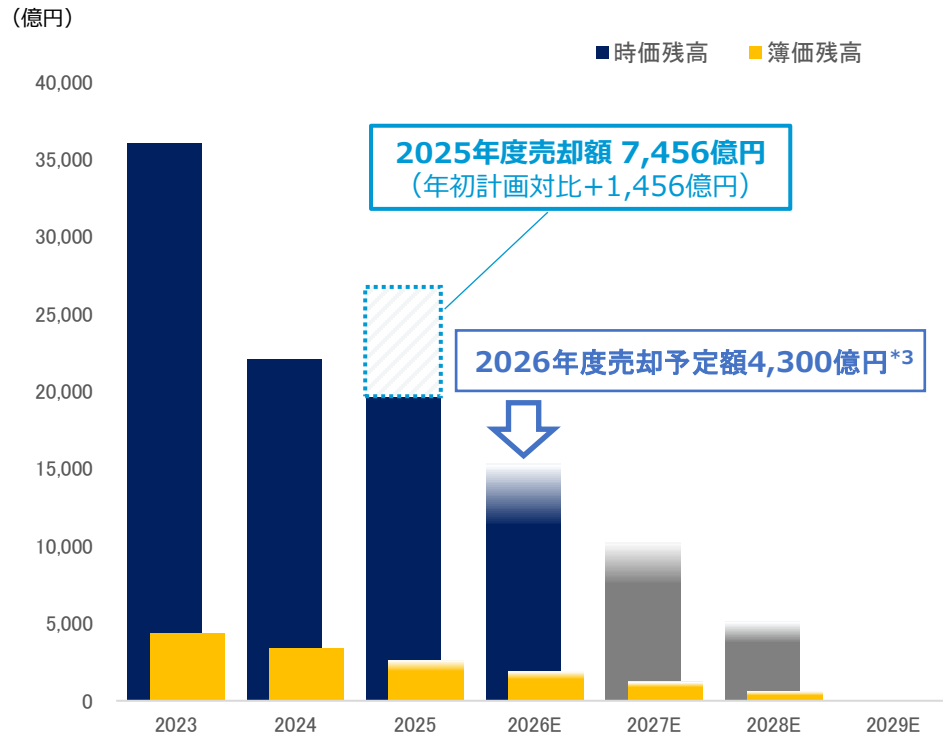


政策株式の削減

5/20 決算電話会議資料 再掲

- 「2029年度末までに、政策株式“ゼロ*1”」に向けた進捗は順調。
- 2025年度通期の売却額は、年初計画対比+1,456億円の7,456億円。2026年度は4,300億円の売却を計画。
- 2025年度末のIFRS純資産対比は24.5%、2026年度末には19.4%*2と20%を下回る見込み。

政策株式の売却状況



純資産対比の保有割合

(億円)

区分	項目	2023	2024	2025	2026E
時価ベース*4	年度末残高	36,056	22,092	19,643	15,343
	年度売却額	2,187	9,224	7,456	4,300
簿価ベース*4	年度末残高	4,378	3,407	2,623	2,187
	年度売却額	284	1,003	759	436
純資産対比 の保有割合*5	IFRSベース			24.5%	19.4%*2
	JGAAPベース	69.8%	43.7%		

*1: 非上場株式（26.3末時価・簿価約200億円）および資本業務提携による出資等は除く

*2: 計算の前提条件：分子は26.3末の時価ベースの残高（TMHD）から2026年度売却予定額（4,300億円）を控除して算出。分母は27.3末の連結純資産（予想）を使用

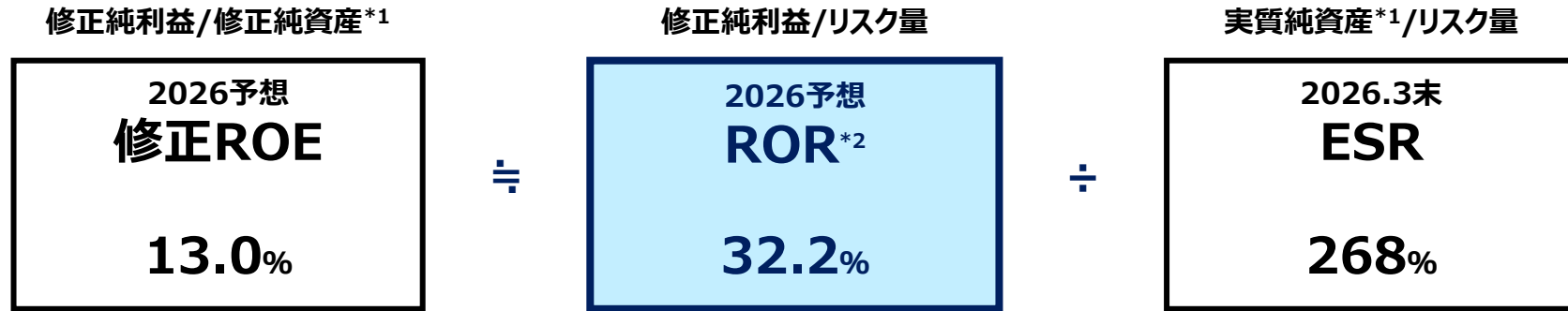
*3: 26.3末の時価ベース

*4: TMNFが保有する「非上場以外の株式」および「非上場株式」の合計

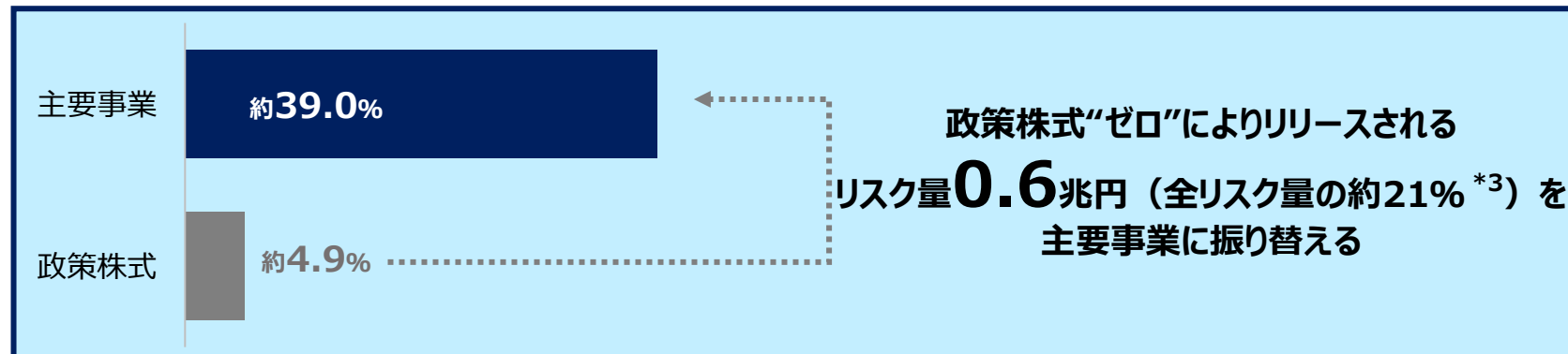
*5: 分子は、TMHD（連結）が保有する「非上場以外の株式」および「非上場株式」の時価ベースの年度末残高

RORの高い事業への再投資（事業ポートフォリオの変革）

- 政策株式売却により創出した余剰資本は、よりRORの高い「主要事業」に再投資する。これは、グローバルピアにはない、当社ROEの引上げドライバーとなる。



2026予想 ROR*2 32.2%の内訳



*1: 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

*2: 分散後、税後

*3: 26.3末時点

規律ある資本政策（ICS導入後のESR）

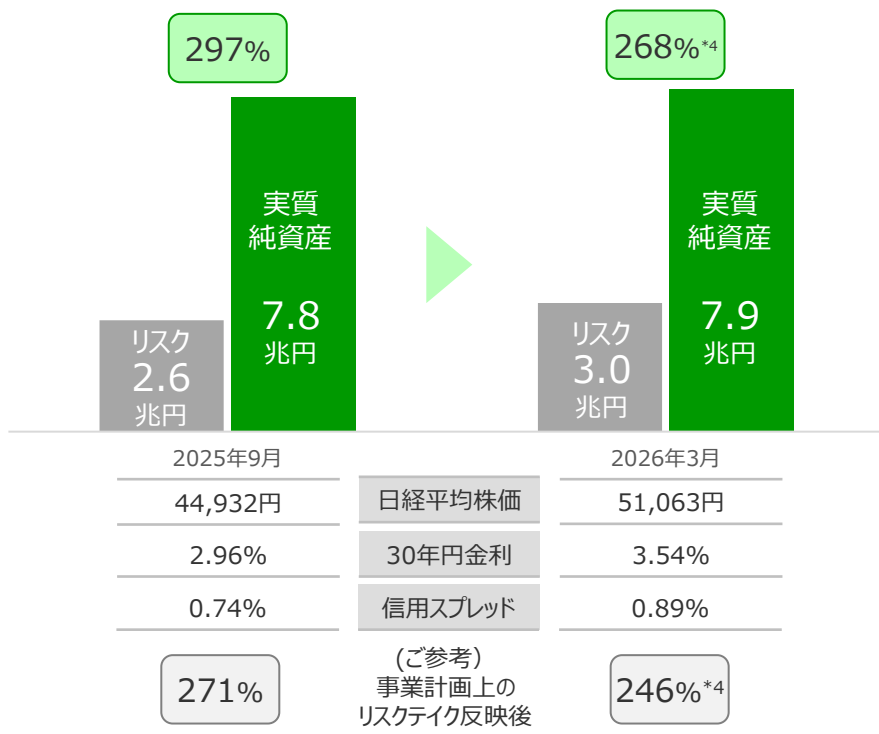
5/20 決算電話会議資料 再掲

<新ESRの定義>：リスク量計算の信頼水準：99.5%VaR 移動制約資本：控除しない

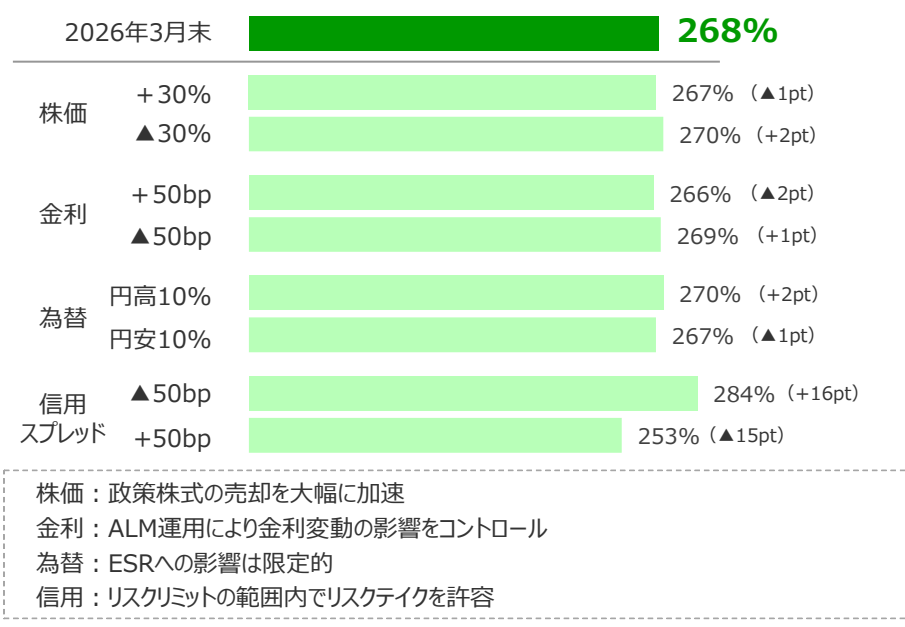
<新ESRのTarget>：190%以上

- グローバルピアとの比較可能性と、新資本規制^{*1}との整合性を重視したもの^{*2}
- 旧定義では、事業計画上の既存事業におけるリスクテイク拡大（新規事業やM&A等は含まない）を反映していたが、新定義では反映しない形に変更（新資本規制と同様の扱い）

ESR^{*3}の推移



ESRの感応度（パラレルシフトが前提）



<ご参考> 米国社債の信用スプレッドの推移^{*5}



実質純資産増減要因

- ➡ 円安の影響
- ➡ 政策株式の株価上昇
- ➡ 事業投資（ポルトオンM&A）
- ➡ 米国信用スプレッドの拡大

リスク量増減要因

- ➡ 円安の影響
- ➡ 政策株式の株価上昇
- ➡ 政策株式売却 等

*1: 国際資本基準。日本においては、「経済価値ベースのソルベンシー規制」として、2025年度末より導入

*2: リスクや分散効果の計測には当社独自の手法（内部モデル）を用いるため、新資本規制と完全に一致するわけではない

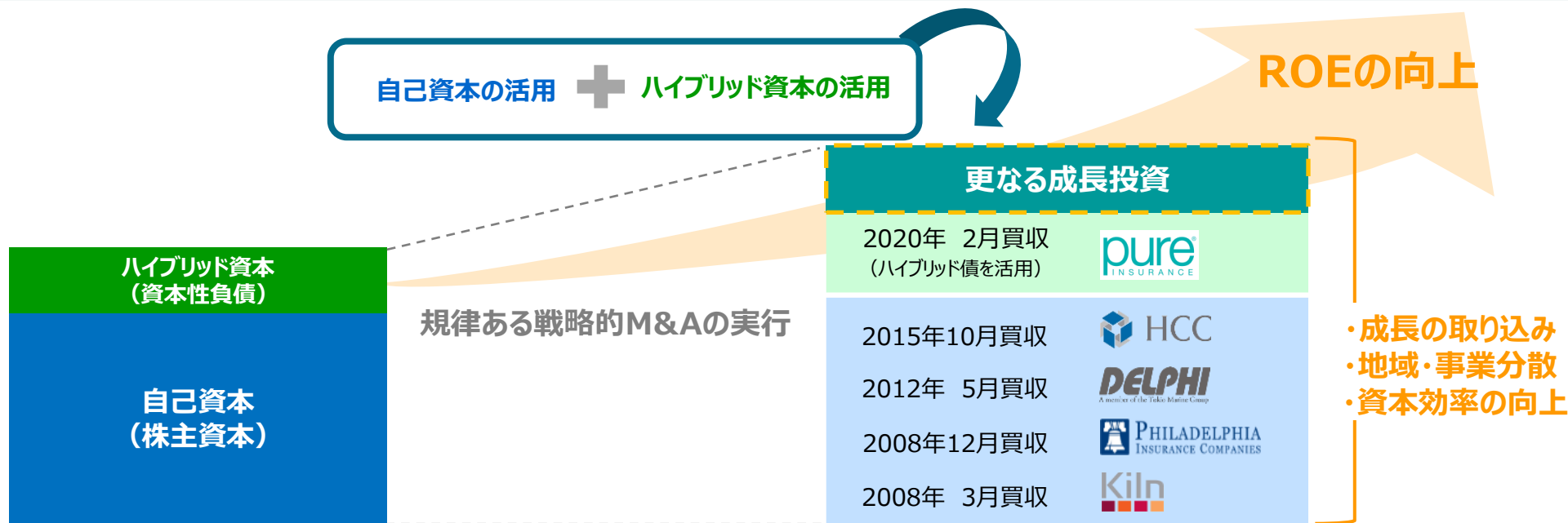
*3: Economic Solvency Ratio（リスク量は99.5%VaRで計算）

*4: 自己株式取得4,000億円実施後のESRは255%（事業計画上のリスクテイク反映後は、234%）

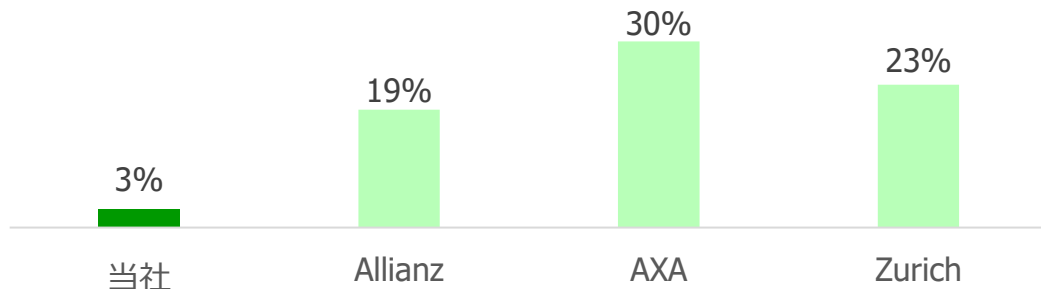
*5: （出典）Bloomberg

柔軟な資本戦略による更なる成長の実現

- M&Aを含む更なる成長戦略の実現に向け、ハイブリッド資本も活用。
- 株式の希薄化を防ぎながら、適正な資本水準を維持し、長期的なROEの向上を実現する。



ESR資本 (実質純資産) に占めるハイブリッドの割合*



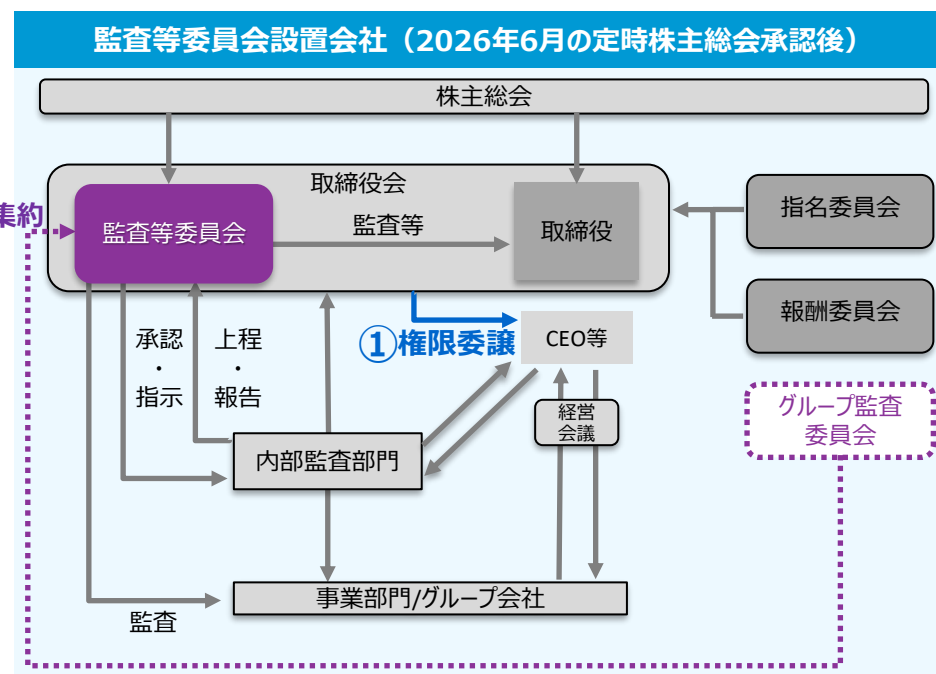
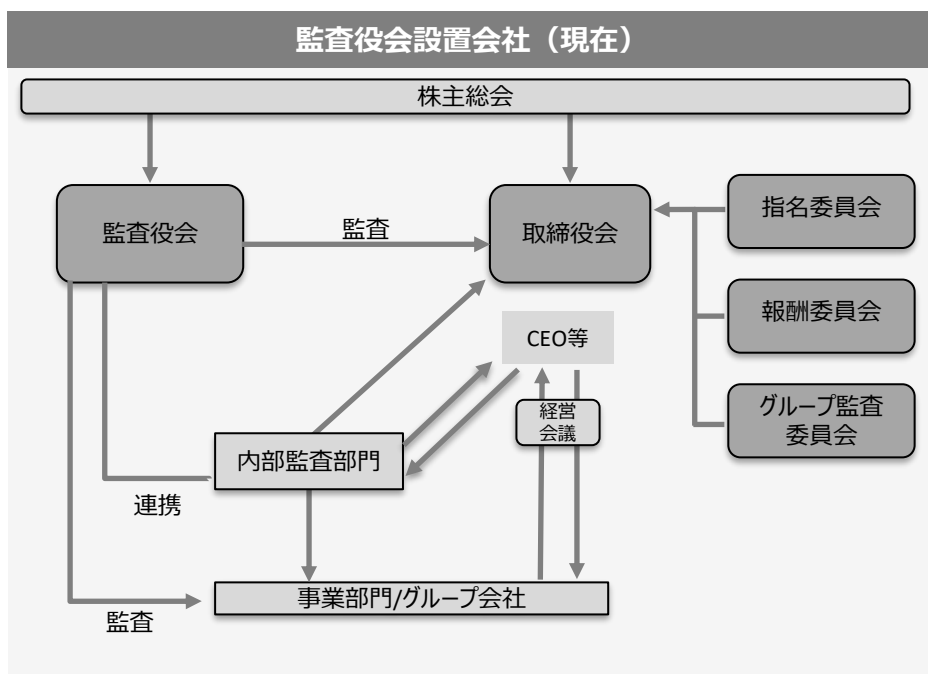
(参考)Pureグループ買収に係るハイブリッド債の概要

- 発行金額：2,000億円
- 通貨：円建て
- 利率：年0.96% (2029年12月24日まで固定)
- 期間：60年

(2029年12月24日以降繰上償還可能)

取締役会による監督機能の強化（2026年6月～監査等委員会設置会社へ移行）

- 現在、当社は、「監査役会設置会社」をベースに、任意の指名・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。これまで、最適なコーポレートガバナンスを追求し続け、実際に、グループ監査委員会の設立（2024年4月）や社外取締役比率の50%超への引上げ（2025年6月）などを実行してきた。
- 今般、「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に、「監査等委員会設置会社」へ移行（2026年6月の定時株主総会以降）することを決定。これにより以下を実現する。
 - 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・知見を活かし、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進。執行に大幅な権限委譲を行い、執行の主体性を原動力とした迅速な事業運営を加速。
 - ② ガバナンス機能の強化：監査等委員が取締役会に加わることで、一体的にガバナンス機能を発揮。監査等委員会は内部監査部門を活用した組織的監査を実行。グループ監査委員会の主な機能を監査等委員会に集約することで、内部統制およびガバナンス機能を強化。



取締役会の体制

- 2026年6月の定時株主総会で提案予定の取締役候補者は以下の通り。
- 議案可決後は、社外取締役比率が53%（2025年6月以降社外過半としている）女性取締役比率が35%に上昇する予定（足元は23%）。

2026年6月の定時株主総会で提案予定の取締役候補者（17名）

社内取締役（8名）



小宮 暁
取締役会長



小池 昌洋
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
取締役副社長
Co-Head of
International
Business



森脇 陽一
専務取締役
グループ事業戦略総括



鍋嶋 美佳
常務取締役
グループサステナビリティ
総括



城田 宏明
取締役執行役員
国内事業総括

監査等委員

監査等委員長は松山社外取締役



原島 朗
常勤



岡田 健司
常勤

社外取締役（9名）



遠藤 信博
★報酬委員長



片野坂 真哉
★指名委員長



大園 恵美



ロバート・フェルドマン



清水 順子



サイマ・ハサン



進藤 孝生




松山 遙
★監査等委員長



大槻 奈那

社外役員のスキルトリックス (2026年6月の定時株主総会で提案予定の取締役候補者)

多様な社外役員スキルをバランス良く取り入れ、実効性の高いガバナンスを実現。

属性	氏名	主な現職	スキル・経験									
			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	
取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	遠藤 信博 (2019-)	 日本電気株式会社 特別顧問	●	●						●	●	●
	片野坂 真哉 (2020-)	 ANAホールディングス株式会社 取締役会長	●	●						●		●
	大藪 恵美 (2021-)	 一橋大学大学院 経営管理研究科教授	●				●			●		●
	ロバート・フェルドマン (2023-)	 モルガン・スタンレーMUFG証券 株式会社 シニアアドバイザー	●	●	●		●			●	●	●
	清水 順子 (2023-)*	 学習院大学経済学部教授		●	●		●			●		●
	サイマ・ハサン (2026-)	 Evolution Ventures Founding General Partner	●	●	●							●
監査等委員である 取締役	進藤 孝生 (2023-)	 日本製鉄株式会社 相談役	●	●				●	●	●		●
	松山 遙 (2023-)	 弁護士		●	●	●				●		
	大槻 奈那 (2018-)*	 名古屋商科大学大学院 マネジメント研究科教授		●	●			●		●		●

*: 監査役に就任した年

東京証券取引所および当社の社外役員の独立性判断基準

社外取締役の片野坂取締役および進藤取締役は、政策株式保有先出身者であるが、東京証券取引所が定める独立役員要件を満たしている。

東京証券取引所の社外役員の独立性基準*1

- 東京証券取引所は、上場規程の企業行動規範において、独立性基準を設け、上場会社に対し、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員を1名以上確保することを義務付けるとともに、その状況を確認するため、独立役員届出書の提出を求めている。社外役員がこれらの基準を満たさない場合には、当該役員は独立社外取締役／独立社外監査役として届出することはできない

*1: 独立役員確保に係る企業行動規範

東京証券取引所の社外役員の独立性に関する属性情報

※1 属性情報の要件を満たす社外役員がすべて独立役員として報告されている場合は、その旨ボックスにチェックを付ける

※2 属性情報のチェックリスト

- 上場会社の主要株主*2（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者等（業務執行者又は過去に業務執行者であった者をいう。）

*2: 金融商品取引法第163条第1項「議決権の10%以上を保有する株主」

当社の社外役員の独立性判断基準

直近事業年度末において、当社の総株主の議決権の10%以上の議決権を保有する者またはその業務執行者である者*3

*3: 該当しない場合に、当社からの独立性があると判断

<政策株式保有先出身者の社外取締役>

片野坂取締役

- 当社は、片野坂真哉氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。
- 同氏は、当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
- 同氏が取締役会長として在任しているANAホールディングス株式会社は当社の株式を保有しており、また、当社の子会社であるTMNFはANAホールディングス株式会社の株式を保有していますが、その発行済株式総数に占める割合はいずれも1%未満です。**

※TMNFが保有するANAホールディングス株式会社の株式について、全数売却する旨同社と合意済である（売却スケジュールは、全社方針と同様に、現中計で半分、次期中計で半分）

進藤取締役

- 当社は、進藤孝生氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。
- 同氏は、当社が定める社外役員の独立性判断基準を満たしています。
- 同氏が相談役として在任している日本製鉄株式会社は当社の株式を保有しており、また、当社の子会社であるTMNFは日本製鉄株式会社の株式を保有していますが、その発行済株式総数に占める割合はいずれも1%未満です。**

※TMNFが保有する日本製鉄株式会社の株式について、全数売却する旨同社と合意済である（売却スケジュールは、全社方針と同様に、現中計で半分、次期中計で半分）

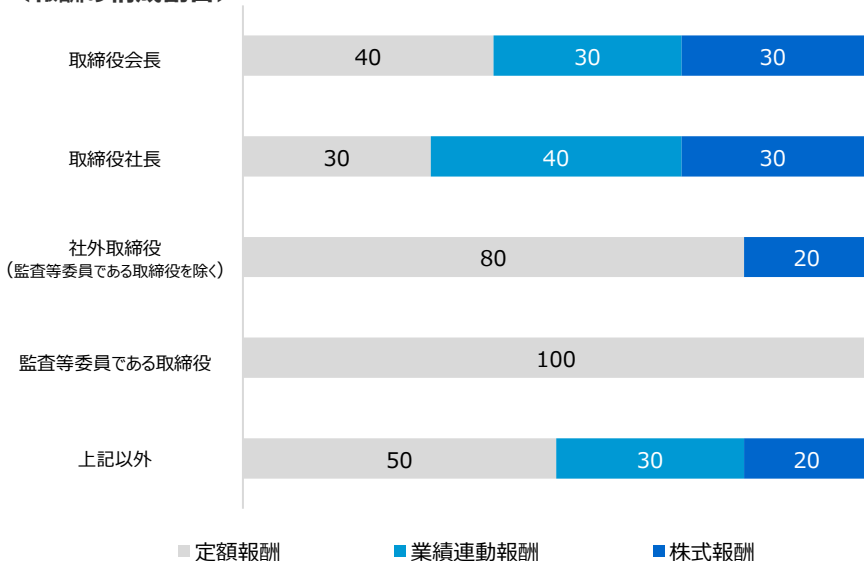
役員報酬

- 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*1

- 役員*2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

<報酬の構成割合>



*1: 2026年6月定時株主総会における関連議案の承認を前提

*2: 取締役および執行役員

<業績連動報酬>

- 役員*2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*2の分掌範囲を踏まえて設定
(ESGや中長期戦略目標*3を含む)

*3: 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*4および非財務指標*5をもとに決定

*4: 各年度の「修正純利益」、「修正ROE」の目標値

*5: 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*6)>

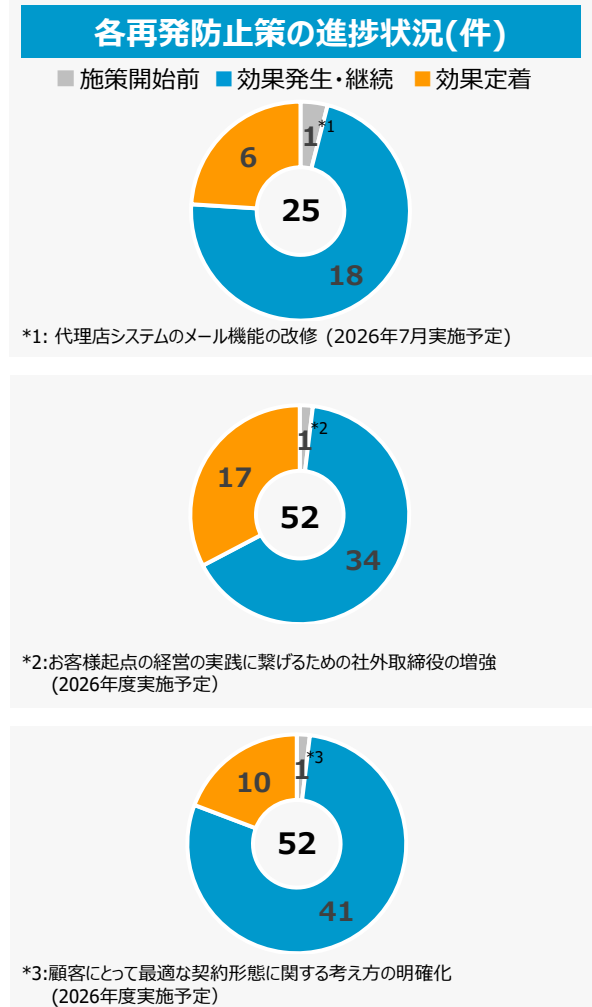
- 報酬と当社株価との連動を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有
- グループの中長期的な企業価値向上へのインセンティブをより一層強化

*6: 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

TMNF業務改善計画の進捗状況

- TMNFは、保険料調整事案（2023年12月に業務改善命令を受領）と情報漏えい事案（2025年3月に業務改善命令を受領）に係る業務改善計画を金融庁に提出（2024年2月、2025年5月）し、受理されている。
- 両事案は一元的に管理され、四半期ごとに金融庁へ進捗を報告しており、取組みは順調に進んでいる。

真因	再発防止策の主な取組み（2026年2月末まで）
① 具体的な ルール・行動規範 の不足	当社・代理店における法令等遵守、情報管理態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ■ 情報の取扱いに対する基本的な考え方の浸透 ■ 代理店における各法令等遵守、情報管理態勢の確立 ■ 他社との接触ルールの導入・遵守状況モニタリング
	実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立 <ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員による潜在的リスクの把握（「日常業務の総点検」） ■ 社外インシデント（他山の石）収集拡大とリスク評価体制の強化 ■ ホットライン・違和感投稿BOXの再周知
② 経営管理態勢 の不備	コンプライアンス優先、お客様起点の健全な組織風土の醸成 <ul style="list-style-type: none"> ■ 経営理念やパーパスに関する対話 ■ お客様起点の推進および浸透に向けた取組み ■ 風化させない取組み ■ 全リーダークラス向けのマネジメント研修の見直し
③ 営業数字優先 の組織風土	



TMNF業務改善計画の進捗状況に関する外部専門家によるレビュー

- 業務改善計画の進捗は、外部専門家による定期レビューの対象としており、2025年11月末時点の状況について第1回レビューを受けた。
- 総評は、「強力なリーダーシップのもと、経営陣が同じベクトルで業務改善計画における施策などに継続して取り組んでおり、徐々に取り組みの成果が効果として現れてきている」との評価であった。

レビューの総評

概要

- 損害保険業界を変革するラストチャンスとして、**強力なリーダーシップのもと、経営陣が同じベクトルで業務改善計画における施策などに継続して取り組んでおり、徐々に取り組みの成果が効果として現れてきている**
- 特に、ルールや業務プロセスを見直すとともに、経営陣からコンプライアンスの重要性を繰り返し発信することで、「お客様や社会に胸を張って迷いなく説明することができない行為は、TMNFとして一切行わない」とする**会社としての基本姿勢が社員に着実に浸透してきている**
- 以下の領域については、取り組みをより深化させることでより効果の定着につながると考える

取り組みを 深化すべき領域

① 現場理解のばらつきの解消と、実効性を確保する上での阻害要因の排除：

- ・ 取り組みの意義について、現場の各層が深度ある理解と自ら考え行動する姿勢を持つことが必要
- ・ 業務負荷の増加・高止まり等の実効性を阻害するリスクに対応することが必要

② 実効的な経営管理態勢のためのさらなる深化：

- ・ 3線管理態勢の深化は緒に就いたばかりであり、PDCAを回しつづけることが重要

③ 残すべき文化を活かした組織風土の改革：

- ・ 自由闊達な組織風土を活かしつつ、潜在的なリスクを適切に捕捉し管理するために、役員・社員の同質性を意識した組織運営を行うことが必要

ALに対する報告徴求命令について

- 2025年8月、ALは金融庁より、「乗合代理店との適切な関係性の構築に向けた取組」（代理店への便宜供与等に関する事項、比較推奨販売に関する方針・実施状況と課題認識、内部統制体制の強化など）について、報告徴求命令を受領した。
- ALでは、TMHDの指導・支援を受けながら、下表のとおり、既に再発防止に向けた取組みを進めている。

	2024年			2025年			8月	9月
	4月	8月	10月	4月	5月	6月		
	● TMNF業務改善計画書提出 (保険料調整事案)			● TMNF業務改善計画書提出 (情報漏えい事案)				
TMNF 業務改善計画書 を契機としたAL の取組み	● 営業目標の在り方を見直し、自主目標制度を導入			● 出向要件の厳格化 (代理店への出向を原則不可とし、2025年9月末で完了)			ALを含む、 生保8社に対する報告徴求命令	ALが金融庁に報告
	● 適正な競争環境整備を目的とした、 政策株式会社ゼロ方針(2025年12月末に売却完了)、出 向方針の見直しを決定			● 社会やお客様との「ズレ」の解消を目的とした、第三者を入れた日常業務の 総点検の実施を決定 (2025年1月に実施済み)				
	● 代理店と保険会社間における情報取扱いルール (情報の不正取得・他社契約情報の取扱いに関するルールの明確化および 注意喚起の実施)			● 情報の取扱いに関する社員教育の強化 (コンプライアンス・リスクカルチャー研修の高度化)				
	● 代理店と保険会社間における情報取扱いルール (情報の不正取得・他社契約情報の取扱いに関するルールの明確化および 注意喚起の実施)			● 代理店における教育体制の強化 (代理店における教育プログラムの見直し・提供)				
上記以外で ALが実行 している取組み	8月	10月	2月	7月				
	● 比較推奨を歪めるリスクのある営業 推進策の廃止方針の策定	● 代理店に対する広告・セミナー 開催支援等の廃止	● 代理店に対する募集人の 採用支援等の廃止	● 業務品質委員会（取締役会委員会） における、企業風土の変革に関する 定期的な検証を開始				
	● 牽制部門が営業推進策の実施判断に 関与する仕組みを導入							

報告徴求命令にかかるAL経営としての課題認識

- AL事案の背景にある課題は、TMNFの「保険料調整事案（2023年12月に業務改善命令を受領）」および「情報漏えい事案（2025年3月に業務改善命令を受領）」と通底している。

経営としての課題認識

① お客様本位の取組み

- 乗合代理店との関係において、お客様の最善利益を勘案した業務運営に十分に取り組めていなかったことに関し、**経営陣を含めた会社全体としての意識や企業風土に大きな課題があった**

② 営業数字偏重の企業風土

- 乗合代理店に対して実施していた各種営業推進策の実態を踏まえ、その真因を深く掘り下げていくと、その背景には、お客様よりも代理店、ひいては**営業数字を過度に意識した営業推進があった**

③ 比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策

- 代理店に対する営業推進策の実施が乗合代理店の推奨商品に選定される理由となることを認識しながら、必ずしもお客様の意向に沿わない商品選択が行われ、**お客様の最善利益から逸脱した推奨販売につながる可能性があることについて、十分な検討や判断ができていなかった**

④ 乗合代理店に対する教育・指導・管理

- 一部の乗合代理店との関係において、代理店からの評価を意識するあまり、当社は**代理店に対する教育・指導・管理**という本来の役割を十分に果たすことができていなかった

報告徴求命令に係るAL再発防止策の実施

- ALは、2025年9月に報告徴求命令に対する報告書を金融庁に提出した。
- 同報告書に記載された再発防止策の大半は、TMNFの一連の事案を踏まえ、当社グループで既に取り組んでいる内容であるが、その実効性を上げると共に、その他の再発防止策についても着実に実行している（進捗状況は、2026年4月に公表）。

再発防止策の主な取組み状況

	主な項目	内容 / 進捗状況
①お客様本位の取組みの徹底	■ 業務品質向上に向けたPDCA強化	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門のアクションプランに「過度な便宜供与の防止に係る項目」を盛り込み、このプランに基づいたPDCAサイクルを実行（2025年度から実施） ・「保険募集管理態勢の強化に係る項目」を新設し、各部門が行動目標を設定（2026年度から実施）
	■ 社会やお客様との「ズレ」の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者の知見も活用しながら、日常業務の総点検や研修、アンケートなどの取組みを実行し、検知したリスクに対する「リスク低減策」を検討・実施（2024年度から実施継続）
②営業数字偏重の企業風土の変革	■ 健全な組織風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣の継続なメッセージ発信と、経営陣と社員との対話を実施（2024年度から実施継続） ・代理店との関係を再構築する方針や、各組織がお客様本位で取り組むべき課題および課題解決のシナリオを考え社員が主体的に取り組むことを掲げた営業基本方針を策定（2025年度実施済み）
	■ 自主目標制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様本位の課題解決の積上げとして、営業部自らが営業目標を設定する制度に変更（2024年度から実施） ・お客様本位の業務運営を実践した結果、期中に減収見込みが生じた場合に、自主目標を修正できる制度を新設（2025年度から実施）
③比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策の廃止	■ 各種営業推進策の廃止	<ul style="list-style-type: none"> ・比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策（代理店に対する募集人の採用支援や社員の出向等）の廃止（2024年度実施済み） ・比較推奨を歪めるリスクのある営業推進策が新たに生じないよう、対応方針および基準・ルールを策定（2025年度実施済み）
	■ 牽制部門による関与・検証	<ul style="list-style-type: none"> ・牽制部門が営業推進策の実施判断に関与する仕組みを導入（2024年度から実施継続） ・基準・ルールに基づき、営業推進策が適切に運用されているか検証する態勢を構築（2026年度から実施）
④乗合代理店に対する教育・指導・管理の徹底	■ 代理店に対する点検等の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・本社保険募集管理部門による代理店点検について、対象代理店の選定基準の見直しや点検に係る要員の増強を行い、点検項目や実施代理店数の拡充を実施（2025年度から実施継続）
	■ 代理店との適切な関係	<ul style="list-style-type: none"> ・比較推奨販売を歪める恐れのある行為について改善が見込めない代理店に対しては、代理店手数料の削減、新規契約の販売停止または代理店委託契約を解除（2025年度から実施） ・営業推進・募集管理の方針・規程を新設し、上記方針の実効性を制度面からも担保（2025年度実施済）

「社会的価値」の定量化

- 保険やソリューションの提供等を通じて、「人的被害の回避」や「財物の被災防止」、「事業継続/早期復旧」といった、社会やお客様に提供している「社会的価値」を、定量的に可視化することにも挑戦*1。
- 社会やお客様に提供している「社会的価値」と、お役に立った結果として向上する「経済的価値」の双方を意識した事業運営を行うことで、様々なステークホルダーと共に、これらの拡大・成長をめざす。

*1: 「災害レジリエンス向上」に貢献する様々なサービスについて、定量化の取組みを進めている。下記は、その一部事例を紹介しているものであり、その他の定量化事例については、2025年サステナビリティレポート (https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16lmp00000nbvr-att/sustainability_web_2025.pdf) を参照

定量化の事例①: PHLYSENSE

- 米国PHLYにおいて、気温湿度センサーの配布・活用を通じた、**水漏れや凍結等の事故防止サービス (PHLYSENSE) を提供*2**
- 利用者は、水漏れや温度変化を迅速に把握することが可能となり、**事故防止・低減に貢献**
- 2025年度は下記の通り、**約\$46Mの損害防止効果**があったと試算している



建物・財物の
損害額削減効果
(2025年度)

約\$46M

=

被害を防止・低減できた件数*3

約1,050件

×

1件当たりの財物・建物の単価*4

約\$43K

*2: 2025年度までに43,100台のセンサーを配布 *3: PHLYSENSEのアラートの効果によってロスの発生を防げたケースを集計 (お客様からアンケート形式でヒアリング)

*4: それぞれのケースについて、アラートがなかった場合に生じたであろう損害額を、物件種別・物件規模別・事故種別等によって分類した過去の事故データ等を活用し、1件ごとに具体的に算出 (上記はその平均値)

定量化の事例②: Hollard

- 南アHollardにおいて、低所得者層が密集して住む集落を中心に、火災保険と火災報知器の普及に尽力
- 利用者は、火災発生の兆候を迅速に把握することが可能となり、**早期の消火や延焼拡大防止等に貢献**
- 2025年度は下記の通り、**約2.4億円の損害防止効果**があったと試算している



建物・財物の
損害額削減効果
(2025年度)

約2.4億円

=

被害を防止・低減できた件数*5

約650件

×

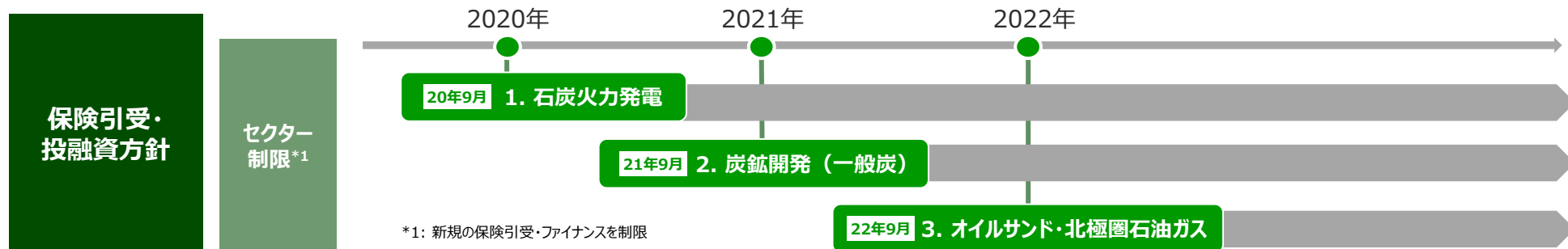
1件当たりの財物・建物の単価*6

約37万円

*5: Hollardグループの防災会社であるLumkani社による推定 *6: 南アフリカの低所得者が密集して住む集落の建物・家財を再購入できる価格 (保険金データを基に算出)

気候変動に対する取組み

- お客様とのエンゲージメントや商品・サービスの提供等を通じて、社会全体の脱炭素へのトランジションを支援。
- エンゲージメントに関する中間目標に加え、トランジションを支援する保険商品の提供に関する定量目標を設定し、脱炭素に資する取組みを着実に進めている。



エンゲージメント

23年9月 エンゲージメントに関する中間目標（2030年まで）を設定

- TMNFの保険引受においてGHG排出量の約9割を占める大口顧客「200社」と対話し、「160社」以上との対話水準をレベル②以上とする
 - レベル①: 課題把握（53社*2）
 - レベル②: 課題認識を踏まえた提案（69社*2）
 - レベル③: 保険引受・ソリューションの提供（61社*2）

*2: 2025年度末時点

25年3月 エンゲージメントの強化

- 大口顧客「200社」に対し、エンゲージメントを通じて脱炭素計画の策定を求め、2030年までに脱炭素計画を有していない企業とは取引（保険引受・投融資）を行わない方針を設定

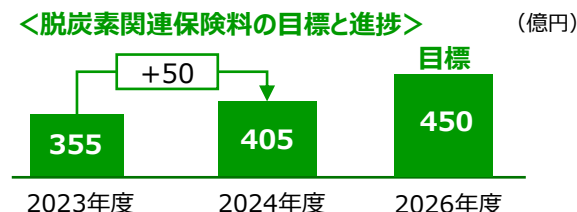
保険引受・ソリューションの提供

24年9月 トランジション支援に関する目標を設定

- 気候変動に対する保険面での取組みをより一層推進するため、脱炭素社会の実現に向けた目標として、グループベースで「脱炭素関連保険料*3」を2026年度末時点で450億円とすることをめざす

*3: 洋上風力や太陽光をはじめとした再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の保険等、脱炭素社会実現に直接的に貢献する保険

トランジション支援の推進



DE&I推進に向けた取組み

「多様な社員」「あらゆるグローバル人材」の活躍の支援を通じて、DE&Iの取組みを加速させることは元より、グローバルタレントの多様な知見をフル活用することで、当社グループのさらなる成長に繋げていく。

DE&Iの重点取組み

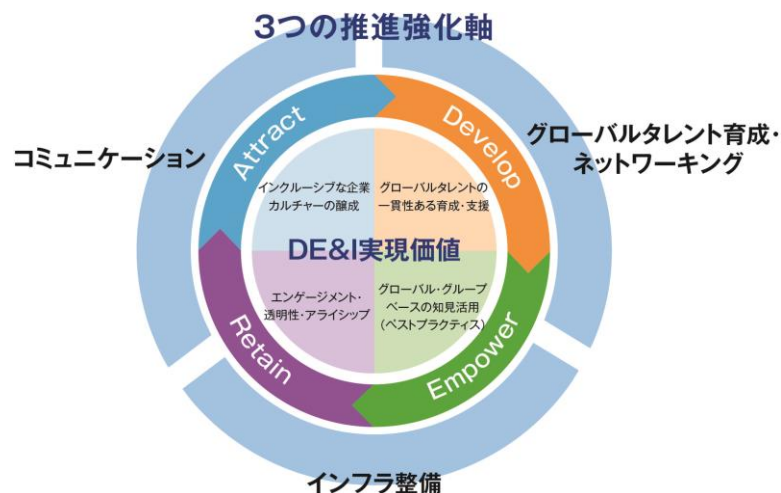
多様な社員の
さらなる活躍支援
(日本国内)

- ジェンダーギャップの解消
- LGBTQ+の理解促進
- 障がい者のさらなる活躍支援

あらゆるグローバル
人材の活躍支援

- グローバルタレントの確保・活躍支援
- ERG*1 (コミュニティ、ネットワーク) の活性化

<DE&Iの実現価値>



*1: Employee Resource Groupの略称で、企業の中で共通点を持つ社員およびテーマに賛同する「Ally (支援者)」による組織および活動

ジェンダーギャップ解消に向けた取組み

<女性の経営トップ層>

- 国内外の女性グローバルリーダーがグループの主要ポジションを担っている*2



藤田 桂子
常務執行役員



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループ保険引受
・保有政策総括



鍋嶋 美佳
常務取締役
グループサステナビリティ
総括



井上 登紀子
常務執行役員
グループ法務
コンプライアンス総括

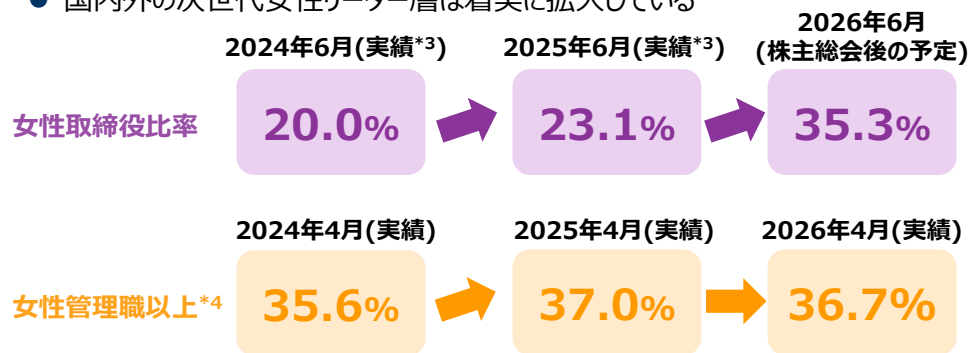


Caryn Angelson
執行役員
グループDE&I総括

*2: 役職は2026年6月定時株主総会日以降の予定

<ジェンダーギャップ解消に向けたKPI>

- 国内外の次世代女性リーダー層は着実に拡大している



*3: 株主総会後

*4: 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

自然災害の発生状況

5/20 決算電話会議資料 再掲

■ 自然災害に係る正味発生保険金（JGAAP:事業別利益ベース、IFRS:修正純利益ベース、億円）

税引前	2024年度 実績 (JGAAP)	2025年度 実績 (JGAAP)	前年度 対比*2	2025年度 2月予想 (JGAAP)	2025年度 年初予想 (JGAAP)	2025年度 実績 (IFRS)	2026年度 年初予想 (IFRS)	増減*2
Japan P&C	1,190	574	▲616	740	1,060	574	1,050	+475
International*1	816	738	▲78	730	930	396	950	+554
合計	2,007	1,312	▲694	1,470	1,990	970	2,000	+1,030
税引後*3								
Japan P&C	858	413	▲444	530	760	413	750	+337
International*1	633	569	▲64	560	730	311	740	+429
合計	1,492	983	▲508	1,090	1,490	724	1,490	+766

*1: Internationalは、JGAAP（1-12月期）とIFRS（4-3月期）で、決算期が3か月異なるため、決算期ズレによる影響が含まれる

*2: +は収益にマイナス、▲は収益にプラス

*3: 税引後数値は概算

■ 2025年度の主な自然災害（一定規模以上の自然災害をJGAAPベースで記載）

【Japan】

令和7年8月九州大雨

元受発生保険金（税引前）

220億円

【International】

LA山火事(2025年1月)

北米暴風雨

正味発生保険金（税引前）

339億円*4,5

135億円

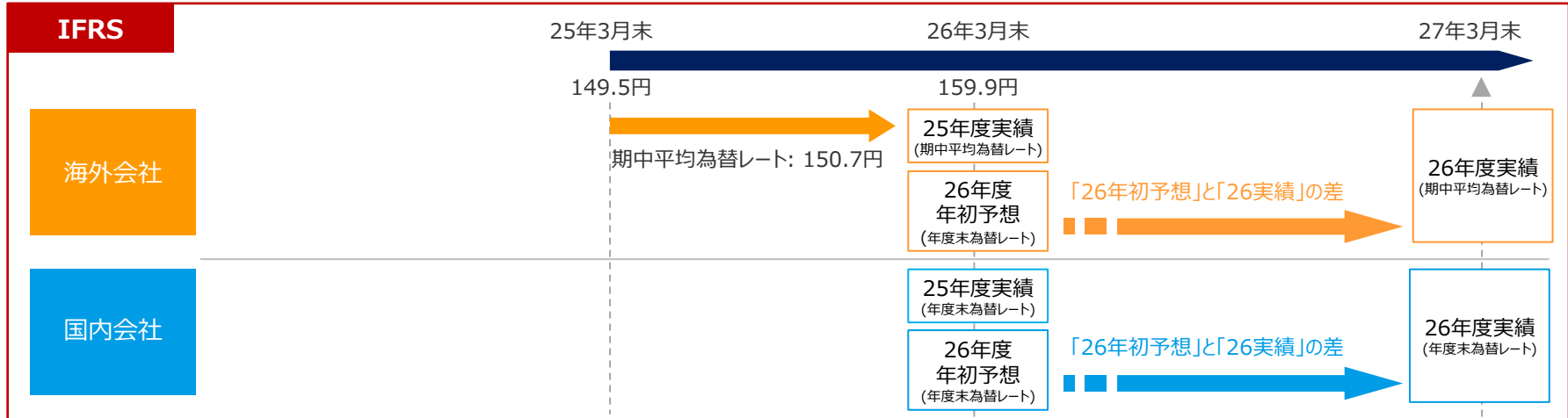
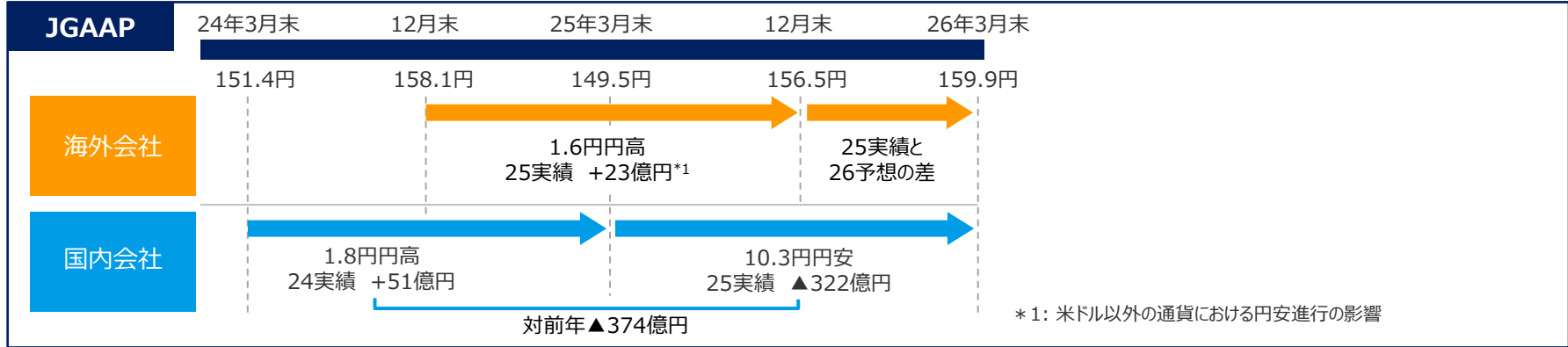
*4: 復元保険料等を含む

*5: LA山火事ロスについて、FY25 JGAAP実績では、International事業のFY25事業別利益に260億円（=339億円の税引後）を計上している。一方、修正純利益上は、TMNFによるInternational事業からの受再分（118億円）を、3か月の決算期ズレのため、FY24に既に計上済み。そのため、FY25修正純利益への影響は、FY24に計上済みである上記118億円を差し引いた、142億円となる。
なお、IFRSベースでは、LA山火事ロスの全額をFY24に計上済み

為替変動のグループへの影響

5/20 決算電話会議資料 再掲

● 修正純利益への影響額と米ドル円の適用為替レート



(ご参考) 1円の円安進行*2があった場合の修正純利益への影響 (概算)

■ 海外子会社利益の増加 :	+約40億円
■ TMNFにおける外貨建保険負債等*3 :	▲約20億円
合計 :	+約20億円

*2: 各通貨の為替が米ドルと同様の比率で変動する前提。海外会社については、通期実績に適用される期中平均為替レートが1円円安となった場合の感応度を示している。国内会社については、期末時点の為替レートが1円円安となった場合の感応度を示している

*3: このうち、海外責任分の外貨建保険負債の影響▲約10億円は、海外修正純利益に含まれる

主要経営指標

		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
財務会計 ^{*1}	当期純利益	2,738億円	2,841億円	2,745億円	2,597億円	1,618億円	4,204億円	3,746億円	6,958億円	10,552億円	9,804億円
	税引後自己資本	35,421億円	38,051億円	35,742億円	33,721億円	36,640億円	40,206億円	35,842億円	51,766億円	50,768億円	54,203億円
	EPS ^{*2}	121円	127円	127円	123円	77円	204円	186円	351円	542円	515円
	BPS ^{*2}	1,574円	1,748円	1,686円	1,610円	1,761円	1,977円	1,800円	2,623円	2,640円	2,885円
	ROE	7.8%	7.7%	7.4%	7.5%	4.6%	10.9%	9.9%	15.9%	20.6%	18.7%
	PBR	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	1.79	2.17	2.53
経営指標	修正純利益 ^{*3}	4,067億円	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,361億円	5,783億円	4,440億円	7,116億円	12,150億円	12,048億円
	修正純資産 ^{*3}	38,124億円	40,864億円	37,631億円	32,409億円	36,924億円	42,240億円	37,991億円	53,814億円	53,331億円	56,172億円
	修正EPS ^{*2}	179円	153円	130円	136円	160円	281円	221円	359円	624円	633円
	修正BPS ^{*2}	1,694円	1,877円	1,775円	1,547円	1,775円	2,077円	1,908円	2,727円	2,773円	2,990円
	修正ROE	11.0%	8.6%	7.2%	8.2%	9.7%	14.4%	11.1%	15.5%	22.7%	22.0%
	修正PBR	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72	2.07	2.44
事業別利益 ^{*3}	Japan P&C事業 ^{*4}	1,676億円	1,443億円	189億円	259億円	1,279億円	2,167億円	1,079億円	991億円	1,231億円	1,712億円
	Japan Life事業 ^{*5}	3,735億円	984億円	▲ 1,586億円	▲ 703億円	2,052億円	511億円	364億円	411億円	419億円	571億円
	International事業	1,695億円	1,441億円	1,762億円	1,795億円	1,011億円	2,523億円	2,186億円	4,369億円	4,284億円	4,739億円
	ソリューション・その他事業	66億円	72億円	68億円	53億円	73億円	69億円	70億円	65億円	61億円	166億円
政策株式流動化	1,170億円	1,080億円	1,070億円	1,070億円	1,060億円	1,170億円	1,300億円	2,190億円	9,220億円	7,460億円	
		2017/3末	2018/3末	2019/3末	2020/3末	2021/3末	2022/3末	2023/3末	2024/3末	2025/3末	2026/3末
修正発行済株式数 ^{*2,6}		2,250,335千株	2,176,299千株	2,119,670千株	2,093,611千株	2,079,819千株	2,033,347千株	1,991,103千株	1,972,833千株	1,922,849千株	1,878,512千株
時価総額		35,362億円	35,419億円	38,070億円	34,749億円	36,723億円	48,470億円	51,004億円	93,025億円	110,934億円	141,337億円
期末株価 ^{*2}		1,565円	1,578円	1,787円	1,650円	1,755円	2,376円	2,547円	4,703円	5,736円	7,308円
騰落率		23.6%	0.8%	13.2%	▲ 7.7%	6.4%	35.4%	7.2%	84.6%	22.0%	27.4%
(参考) TOPIX		1,512.60	1,716.30	1,591.64	1,403.04	1,954.00	1,946.40	2,003.50	2,768.62	2,658.73	3,497.86
騰落率		12.3%	13.5%	▲ 7.3%	▲ 11.8%	39.3%	▲ 0.4%	2.9%	38.2%	▲ 4.0%	31.6%

*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て、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用。
2022年度の財務会計は、当該会計基準の遡及適用後の数値

*2: 2022年10月に株式分割(3分割)を実施。2021年度以前は分割後ベースで再算出

*3: 2020年度以前は定義が異なる

*4: TMNF、NF、TMDI等の合計

*5: 2016年度～2020年度はMCEV (Market Consistent Embedded Value) ベース、2021年度以降は財務会計ベース

*6: 期末発行済株式数から期末自己株式数を除いた数値

株主還元の状況

	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	2026年度 予想
1株あたり配当金	53円	60円	63円	67円	85円	100円	123円	172円	218円	245円
配当金総額	1,176億円	1,280億円	1,330億円	1,391億円	1,739億円	2,002億円	2,430億円	3,332億円	4,124億円	4,606億円

資本水準調整* ¹ (自己株式取得等)	1,500億円	1,250億円	500億円	500億円	1,000億円	1,000億円	1,200億円	2,200億円	2,400億円	4,000億円
株主還元総額	2,676億円	2,530億円	1,830億円	1,891億円	2,739億円	3,002億円	3,630億円	5,532億円	6,524億円	8,606億円

修正純利益* ²	3,414億円	2,809億円	2,867億円	3,361億円	5,783億円	4,440億円	7,116億円	12,150億円	12,048億円	9,500億円
平均的な修正純利益* ³	3,300億円	3,400億円	3,300億円	3,300億円	3,750億円	4,000億円	4,850億円	6,650億円	8,300億円	8,800億円
配当性向* ⁴	36%	38%	40%	42%	46%	50%	50%	50%	50%	52%

<参考：財務会計ベース>

連結当期純利益* ^{2*5}	2,841億円	2,745億円	2,597億円	1,618億円	4,204億円	3,764億円	6,958億円	10,552億円	9,804億円	8,300億円
配当性向	42%	47%	51%	86%	41%	53%	35%	32%	42%	55%
総還元性向	94%	92%	70%	117%	65%	80%	52%	52%	67%	104%

*1: 各年度の決算発表日までに決定した総額（2026年度を除く）。一時的な配当として、2018年度は約500億円
2019年度・2020年度は約250億円を含む

*2: 修正純利益、連結当期純利益は、2025年度まではJGAAPベース、2026年度はIFRSベース

*3: 2026年度以降はIFRS修正純利益の3年平均（2025年度以前はJGAAP修正純利益の5年平均）

*4: 平均的な修正純利益対比

*5: 国際財務報告基準(IFRS)を適用している海外連結子会社にて、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用。
2022年度の連結当期純利益は、当該会計基準の遡及適用後の数値

各種指標の定義

5/20 決算電話会議資料 再掲

修正純利益*1

$$\begin{aligned}
 \text{旧定義修正純利益}^{*2} &= \text{JGAAP 連結当期純利益}^{*3} + \text{異常危険準備金 繰入額}^{*4} + \text{危険準備金 繰入額}^{*4} + \text{価格変動準備金 繰入額}^{*4} + \text{自然災害責任準備金}^{*5} \text{ 繰入額}^{*4} + \text{初年度収支残}^{*6} \text{ の影響額}^{*7} \\
 &\quad - \text{ALM}^{*8} \text{ 債券・金利スワップ取引に関する売却・評価損益} - \text{事業投資に係る株式・固定資産に関する売却損益・評価損} + \text{のれん・その他無形固定資産 償却額} - \text{その他特別損益・評価性引当等} \\
 \text{新定義修正純利益}^{*2} &= \text{IFRS 連結当期純利益}^{*3} - \text{キャピタル損益}^{*9} - \text{ALM}^{*8} \cdot \text{ヘッジ関連損益} - \text{事業投資関連損益}^{*10}
 \end{aligned}$$

修正純資産

$$\begin{aligned}
 \text{旧定義修正純資産}^{*2} &= \text{JGAAP 連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} + \text{自然災害責任準備金}^{*5} + \text{初年度収支残}^{*6} - \text{のれん・その他無形固定資産} \\
 \text{新定義修正純資産}^{*2} &= \text{IFRS 連結純資産} - \text{含み損益 (AOCI)}
 \end{aligned}$$

修正ROE

$$\text{修正 ROE} = \text{修正純利益}^{*2} \div \text{修正純資産}^{*2,11}$$

- *1: 旧定義の「事業別利益」を廃止し、事業別KPIは修正純利益ベースとする
- *2: 各調整額は税引き後
- *3: 連結財務諸表上の「親会社株主に帰属する当期純利益」
- *4: 戻入の場合はマイナス
- *5: 大規模自然災害リスクに対応した火災保険の未経過保険料
- *6: 保険料から発生保険金の一部と事業費を控除した残高を、翌期以降の保険事故に備えて繰り越すもの
- *7: 普通責任準備金積増額のうち、未経過保険料の積増額を控除したもの
- *8: ALM = 資産・負債総合管理のこと。ALM負債時価変動見合いとして除外
- *9: ALM・ヘッジ関連損益以外のキャピタル損益
- *10: その他無形固定資産償却額等を含む
- *11: 平均残高ベース

実質純資産

$$\begin{aligned}
 \text{旧定義実質純資産}^{*2} &= \text{JGAAP 連結純資産} + \text{異常危険準備金} + \text{危険準備金} + \text{価格変動準備金} - \text{のれん 其他無形固定資産} - \text{株主還元 予定額} + \text{生保保有 契約価値} + \text{その他} \\
 \text{新定義実質純資産}^{*2} &= \text{IFRS 連結純資産} - \text{のれん 其他無形固定資産} - \text{株主還元 予定額} + \text{生保保有 契約価値} + \text{その他}
 \end{aligned}$$

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

< 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。

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

資本戦略部 IR・SRグループ

URL: www.tokiomarinehd.com/inquiry/ir.html



東京海上ホールディングス

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

