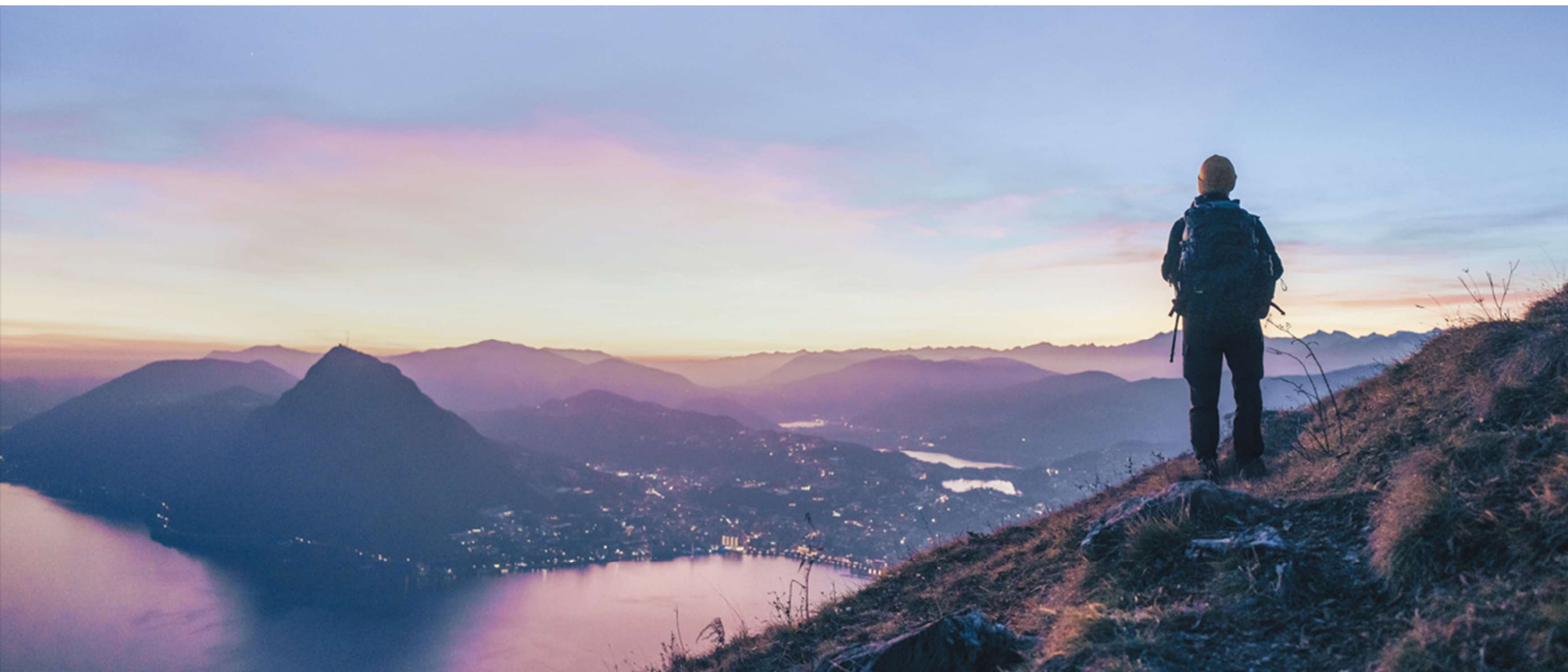




TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*



個人投資家の皆様へ

東京海上グループの経営戦略

(証券コード：8766)

2025年9月26日

取締役社長グループCEO

小池 昌洋

1. 東京海上グループのパーパスと価値創造	P. 2
2. 当社の「基本戦略」	P. 8
3. 当社のこれからの「成長戦略」	P. 18
4. 成長のKPI（主要な経営指標）	P. 27
5. 株主還元	P. 29
参考資料	P. 33

◆資料内にて使用している略称は以下の通り

TMNF	: 東京海上日動火災保険
PHLY	: Philadelphia
DFG	: Delphi Financial Group
TMHCC	: Tokio Marine HCC
TMSR	: Tokio Marine Seguradora

A person with a backpack stands on a grassy hill, looking out over a city and a body of water at sunset. The sky is filled with soft, colorful clouds in shades of orange, pink, and blue. The city lights are visible in the distance, reflecting on the water.

1. 東京海上グループのパーパスと価値創造

当社グループのパーパス

- 当社のパーパス（存在意義）は、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」

1879年に日本初の保険会社「東京海上保険会社」設立
近代化をめざす日本のために**貿易を支える海上保険**からスタート

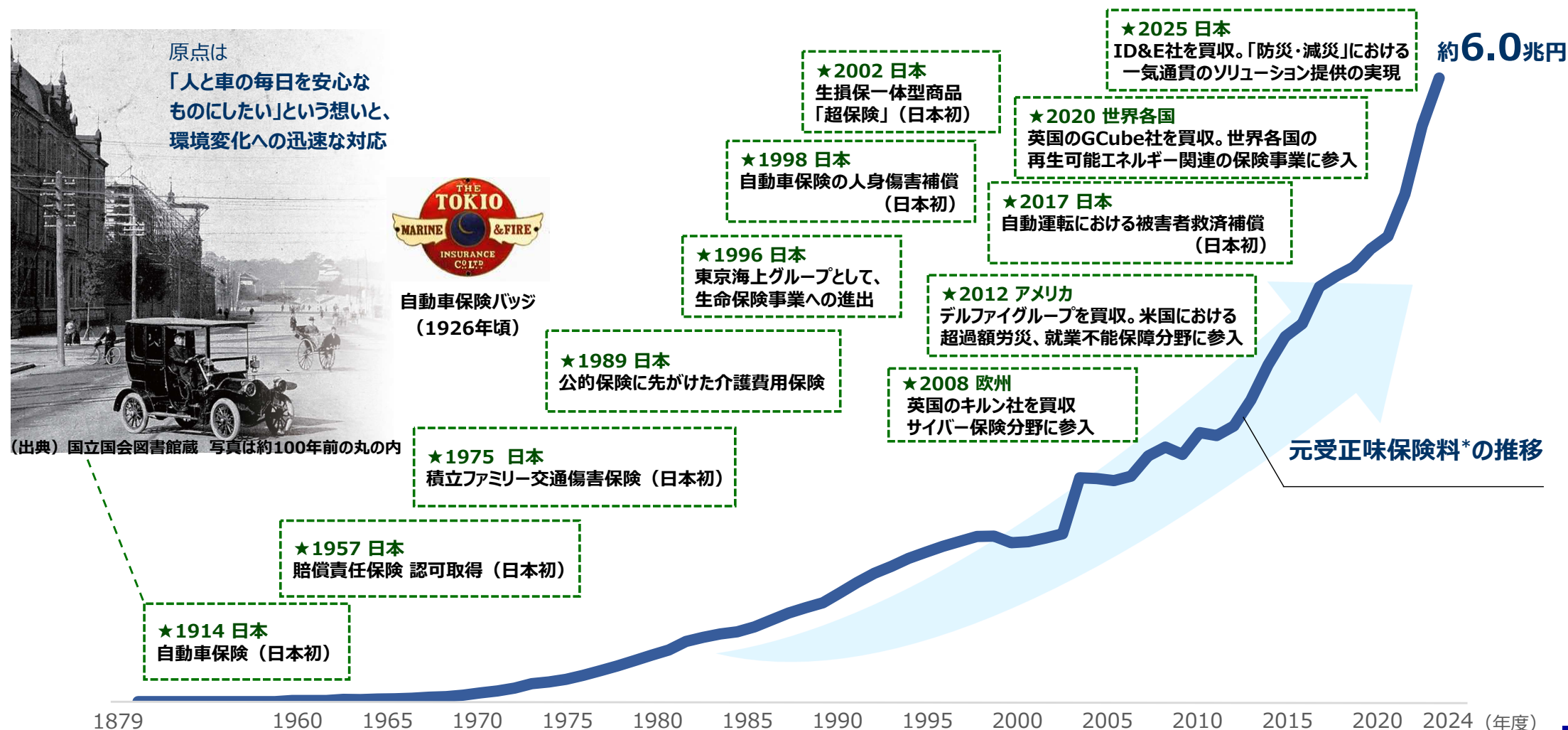


渋沢栄一
(渋沢史料館所蔵)



社会課題解決と当社成長の軌跡

- 当社は創業時から、時代と共に変化する様々な社会課題の解決に貢献し、そのなかで、持続的に成長してきた



(参考) 社会課題解決に向けた最近の貢献事例

- 当社は、世界中で、日々各国・地域の社会課題解決に繋がる取組みを進めている

世界各国

保険を通じて
再生可能エネルギーの
普及を促進



東京海上日動

人工衛星やAI等の活用により、
大規模自然災害発生時における
早期の保険金支払を実現



PHLY

異常な気温、湿度を検知
するセンサーの提供により、
水道管破裂事故等の
未然防止に貢献



Tokio Marine Kiln

CO2削減につながる取組みを
支える保険商品の提供により、
地球温暖化の抑制に貢献



Hollard

低所得者層住宅へ、火災保険と火災
報知器をセットで提供することにより、
地域社会のレジリエンス強化に貢献



東京海上レジリエンス

浸水の様子をお客様にお伝えし、
早期避難を促すことで、
災害に強い社会づくりに貢献

・××地点
浸水深：10cm



Reliance Standard Life

病気やケガで働けなくなった従業員向け
の保険商品と復職支援サービスをセット
で提供することにより、従業員が安心して
働くことができる環境づくりに貢献



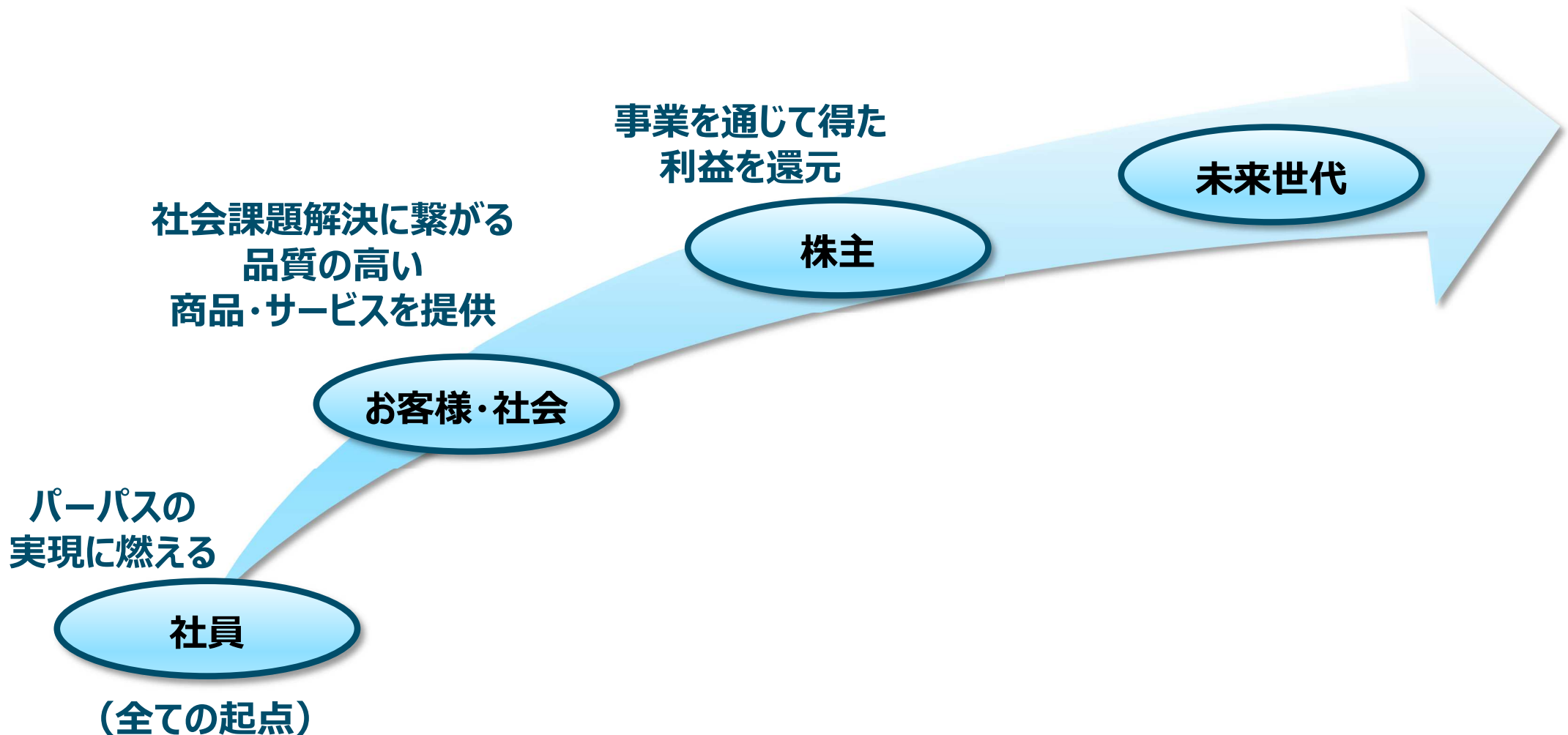
Tokio Marine Seguradora

孤児院で暮らす若者を対象とした就業支援
教育プログラムを提供により、若者の経済的・
生活的自立等の
促進に貢献



社員を起点とした、当社ならではの「サステナビリティ経営」

- 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。お役に立った結果として、当社は持続的に利益成長し、ステークホルダーの皆さまに還元する。こうしたビジネスモデル（価値創造）を持続的に進化させ、未来の世代に継承していく



グローバル保険グループへの成長

- 当社はグローバルでトップクラスの保険グループへと成長を遂げた
- 直近の利益成長率は、世界トップクラスを実現

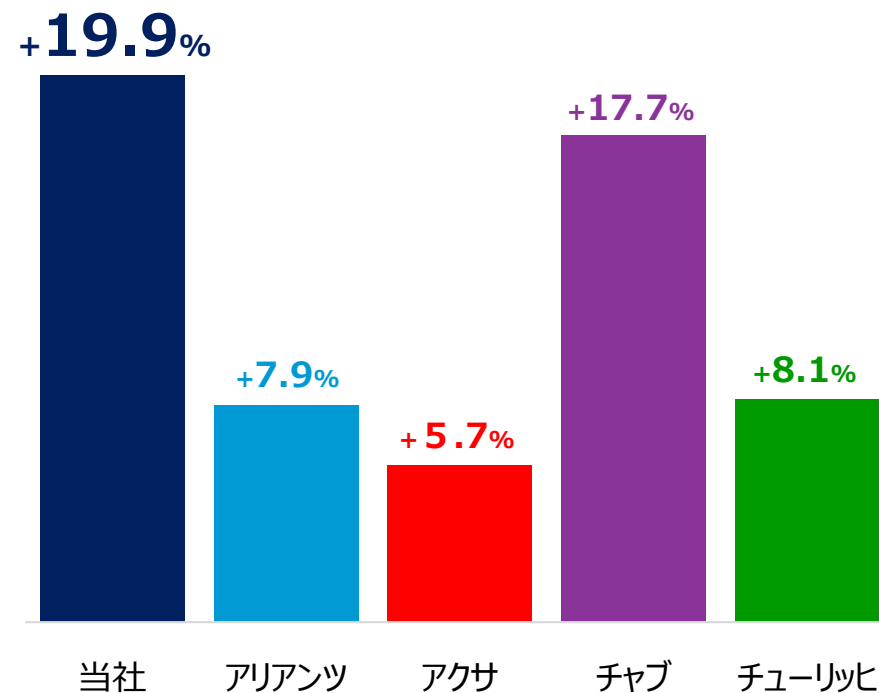
グローバルでトップクラスの保険グループに成長

世界の損保時価総額ランキング (2025.8.31時点)

順位	社名		時価総額 (億円)
1	アリアンツ	ドイツ	240,051
2	プログレッシブ・コープ	米国	212,767
3	チャブ	米国	161,112
4	チューリッヒ	スイス	157,202
5	アクサ	フランス	148,312
6	東京海上ホールディングス	日本	123,795
7	トラベラーズ	米国	89,800
8	オールステート	米国	78,758
・	・	・	・
・	・	・	・
13	MS&ADホールディングス	日本	55,682
・	・	・	・
・	・	・	・
18	SOMPO ホールディングス	日本	44,441

世界トップクラスの利益成長率*

EPS Growthのトラックレコード (2019~2024年)



A person with a backpack stands on a grassy hill, looking out over a vast valley. The sun is setting, casting a warm, golden glow over the landscape. The valley below is filled with rolling hills and a small town or village. The sky is a mix of orange, yellow, and blue.

2. 当社の「基本戦略」

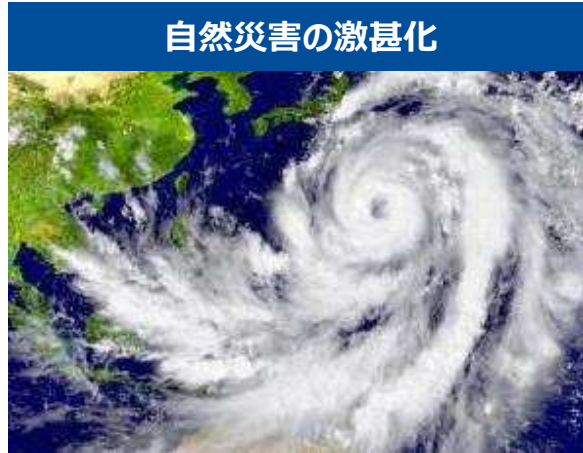
事業環境認識

- 今なお、社会課題は複雑化・多様化しており、当社を取り巻く事業環境も加速度的に変化している

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



デジタル化の加速度的な進展



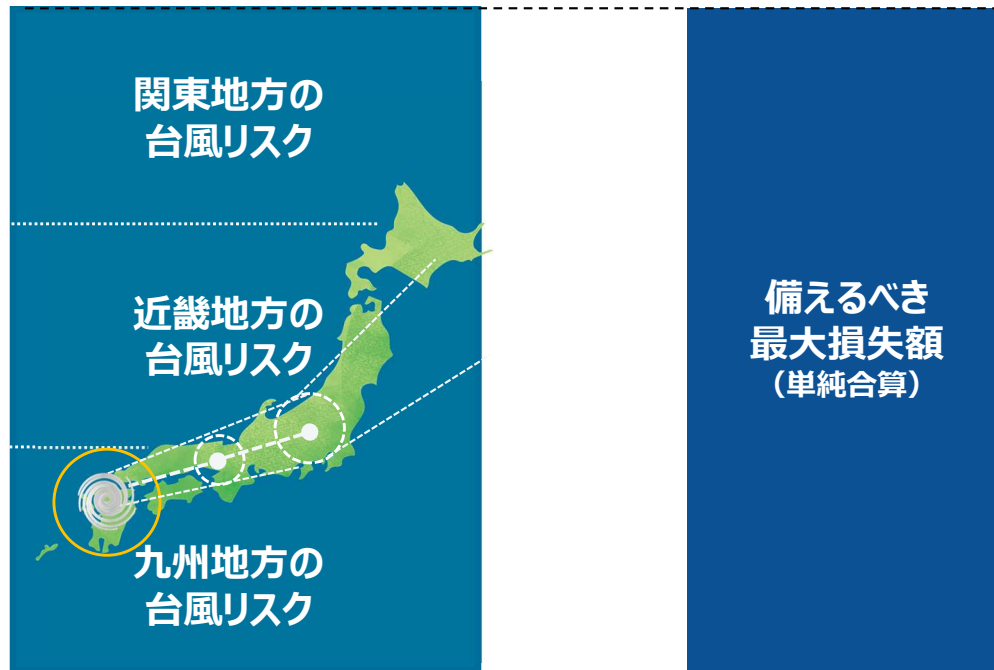
少子高齢化



グローバルなリスク分散

- リスクをお引き受けする保険事業では、リスクを地理的、事業的、商品的に分散していくことが重要となる

損失が**同時に発生する**



損失が**同時に発生しにくい**

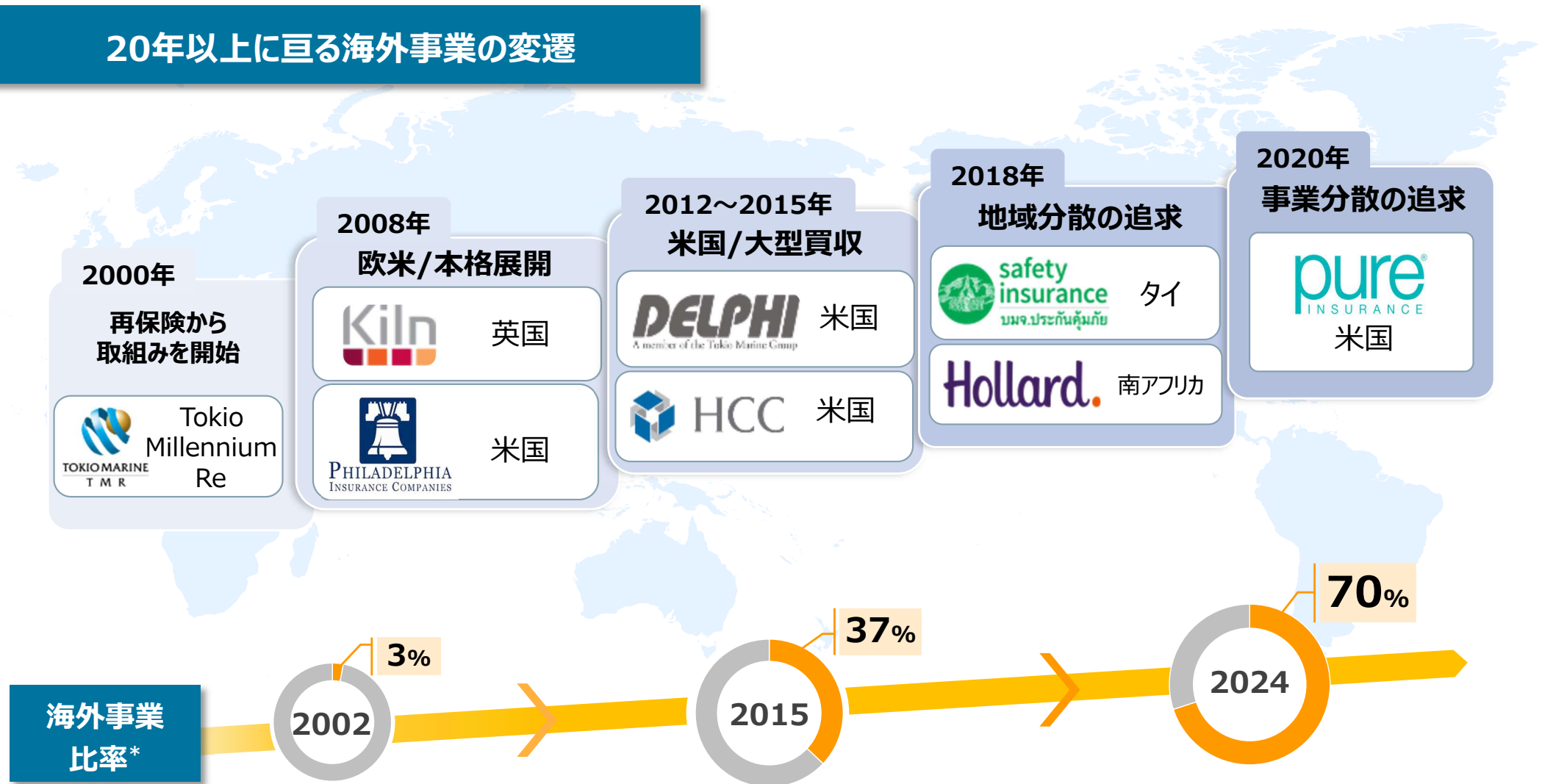


「同時に発生する確率が低い」リスクを引き受けることで、分散効果を享受

「手段」としての海外M&A

- 当社は、これまで約20年の歳月をかけ、M&Aも通じながら、国内損保とは相関の低い、海外保険を拡充してきた

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)

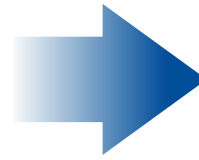
自然災害やコロナによる利益インパクトの抑制

- グローバルなリスク分散の成果として、大規模自然災害やコロナに見舞われた年においても、平年対比で大きくブレることなく、安定的に利益を創出できている

自然災害やコロナによる修正純利益へのインパクト*

2011 (大規模自然災害)

約▲**80**%



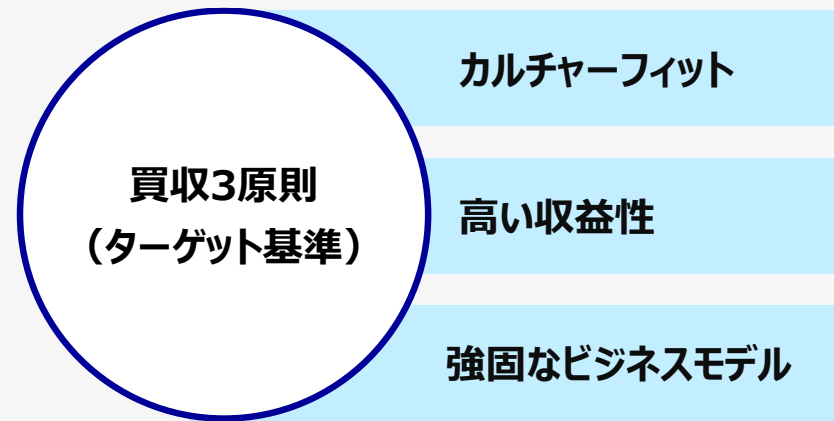
2022 (大規模自然災害・コロナ)

約▲**20-30**%

規律を持ったM&A戦略

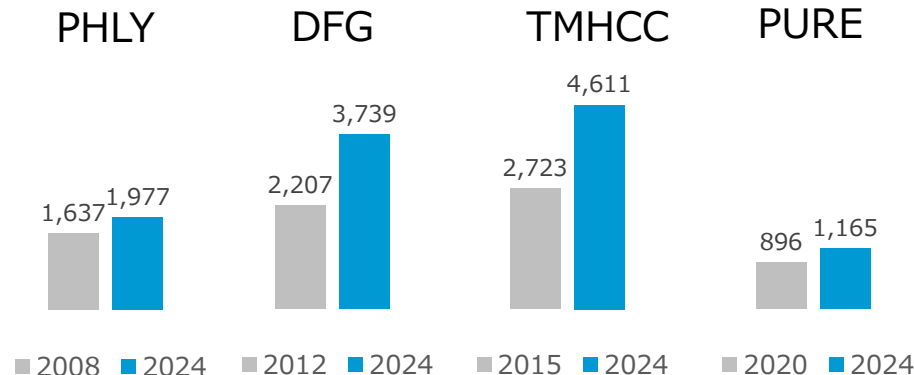
- 厳格な買収基準を堅持し、強固なビジネスモデルを有する“良い会社”を買収
- カルチャーがフィットし、当社のパーパスに共感する社員は買収後もモチベーション高く活躍。その結果として、各社が高い成長を実現しており、当社の大型M&AのROIは21.2%と高水準

厳格な買収基準



成長の原動力となる社員数を拡大

(単位：人)

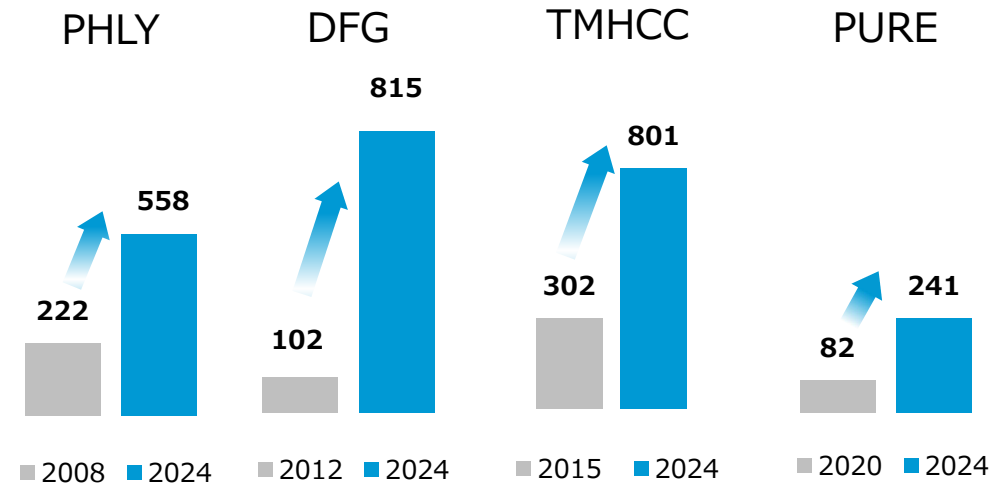


北米主要拠点の当社グループ入り後の成長

社員の活躍により、各社が高い成長を実現

税引後利益（現地会計ベース）

(単位：100万ドル)

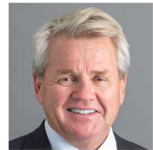


当社大型M&AのROI*は **21.2%** と、高い成果を実現

10年目のグループ体経営

- 当社は、高い専門性と知見をもったタレント達を、M&Aも通じてグローバルに獲得
- 被買収会社の経営陣は、グループ入り後も引続き各社の成長を牽引するとともに、ホールディングスの経営に参画し、適材適所でグループ全体の成長にも貢献

東京海上HDの経営への参加



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
2025.4~



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

執行役員



Caryn Angelson

執行役員
CDIO



Stephan Kiratsous

執行役員
Deputy CFO
2025.4~

資産運用

- Delphi Financial GroupのCEO
- 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）をもつ

保険引受

- Tokio Marine HCCのCEO
- 専門知識を活かし、複数の保険種目の引受責任者や、Specialtyに強みを有するMGAのCEOを歴任
- APIW 2025 Insurance Woman of the Year*を受賞

再保険

- Tokio Marine HCCの副CEO
- 約20年、TMHCCIをCEOとして率い、同社のビジネス拡大に大きく貢献。主に再保険業界で約40年の豊富な経験と幅広い人脈を有し、活躍

グループ全体での専門性の活用



法務

Randy Rinicella



デジタル

Gus Aivaliotis



IT

Robert Pick



内部監査

Dawn Miller



保険引受

Barry Cook

グループの次代を担う人材の輩出（TLI）

- 2023年4月に、グループの次代を担うリーダーや、グローバル市場で高い競争力を持つ人材をグループ一体で育成する機関として、TLI（Tokio Marine Group Leadership Institute）を設立
- 国内外グループ横断で、独自の研修プログラムを実行。現経営陣が自ら登壇する等、メンバーの成長にコミット

グループ一体での研修プログラム



- 世界トップレベルのビジネススクールと提携
- 当社の精神の伝承、将来のグループ経営リーダー間の関係構築、経営者に求められる能力の獲得を目的に、グローバルベースの研修プログラムを提供

現経営陣によるセッション



- 2024年10月にTLIサミットを初開催
- 国内外から180人の参加者が集まり、経営陣との対話や、リーダーシップの研鑽などに取組む

社員のエンゲージメントKPI

- 当社の成長の原動力はパーパスに共感した社員。「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスの実現に向け、全世界の社員が、やりがいと熱意をもって日々取り組んでいる

エンゲージメントスコア（働きがい）*1

63.1

（全セクター平均：50.0）

*1: 2024年度、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。
東京海上ホールディングスおよび東京海上日動が対象

パーパス共感度*2

4.0 / 5段階

*2: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度等を測る「カルチャー & サーベイ」の関連項目にかかるスコア平均（5点満点）。東京海上グループが対象

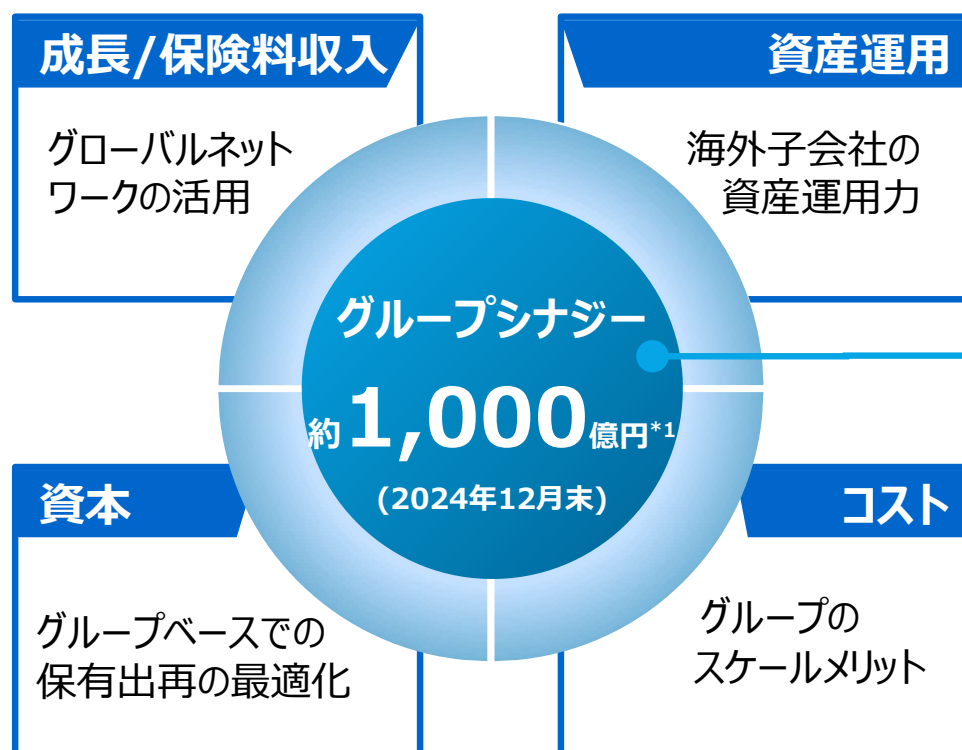
例：TMSR（ブラジル）

Great Place to Work®という国際的な評価機関が主催する調査において、TMSRは、2024年にブラジルの「働きがいのある会社」ランキング・第2位に選出され、9年連続でトップ10入り



グループシナジーの拡大

- 当社のユニークな強みとも言えるグループシナジーは、年間約1,000億円と、グループ一体経営の成果として順調に拡大。約1.4兆円の大型買収に匹敵する利益を創出



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

A person with a backpack stands on a grassy hill, looking out over a vast valley. The sun is setting, casting a warm, golden glow over the landscape. The valley below is filled with green fields and small settlements, with a river or lake visible in the distance. The sky is a mix of soft pinks, oranges, and blues.

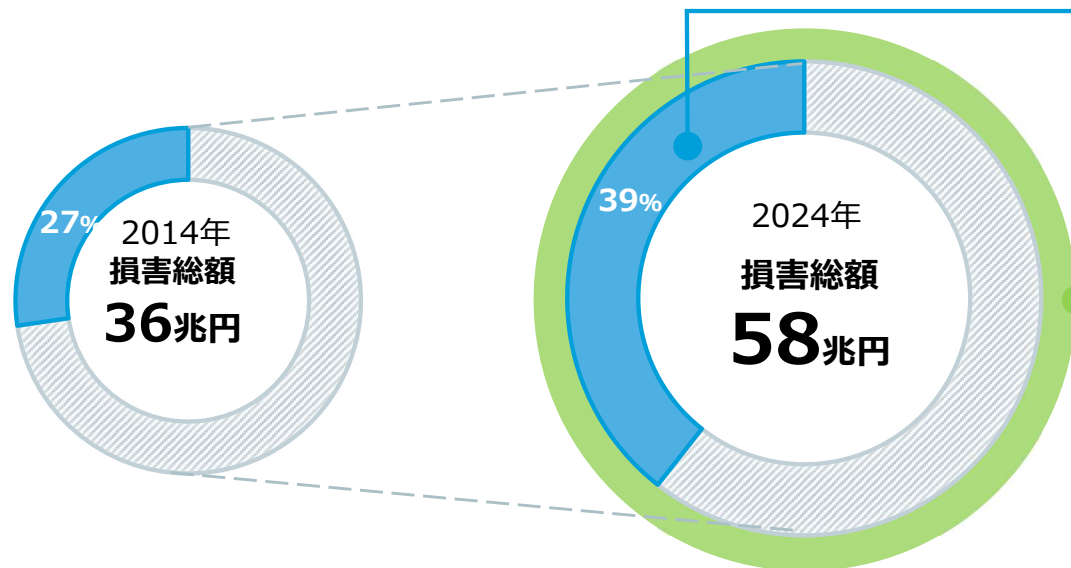
3. 当社のこれからの「成長戦略」

「保険」+「ソリューション」の成長機会

- 世の中のリスクや経済損失が拡大を続けている中で、当社は、成長産業たる「保険事業」での成長と、損害そのものを減らす「ソリューション事業」の拡大、この両輪で成長を加速していく

世界における損害額の拡大*

■ : 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



成長機会

業界共通

「保険事業」の成長機会

リスクの拡がりに応じ、
保険によるカバー領域は拡大

当社独自

「ソリューション事業」の成長機会

損害やリスク自体を減らす
ソリューションの提供領域も拡大

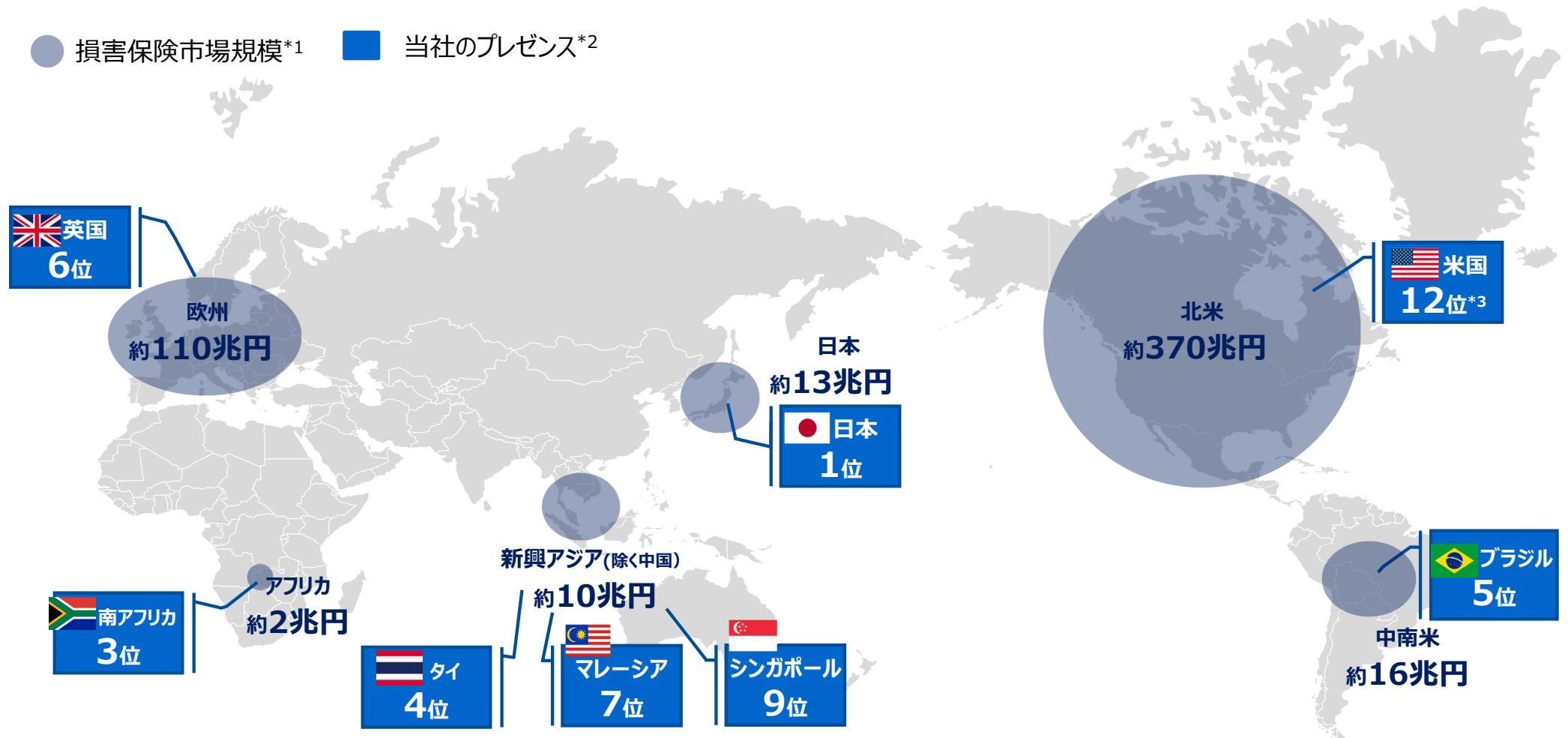
*: グラフは自然災害リスクの例。損害総額（概算）には2024年12月末為替（158.18円/USドル）を適用
（出典）2024 Weather, Climate and Catastrophe Insight, Aon

保険事業の成長

- 当社は世界最大の保険市場である北米、安定した収益が見込める日本、高い成長率が見込まれる新興国において優位なポジションを確立している
- 各地でマーケットを上回る成長を実現することで、保険事業は引き続き成長していく

● 損害保険市場規模*1

■ 当社のプレゼンス*2



*1: (出典) Swiss Re社、Sigma、2024年第3号

*2: 損害保険料の各国内順位

(出典) 各社公表資料、AXCO, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority

*3: 企業向け保険

世界最大の北米市場における成長

- スペシャルティ種目*¹に特化する戦略により、北米市場で確固たるポジションを確立
- 高い専門性に裏付けられた商品開発力等により、今後も持続的な成長を実現できる

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 **2位**
- サイバー保険 **4位**
- 役員賠償責任保険 **5位**
- メディカルストップロス*³ **5位**
- 保証保険 **6位**

*1: 専門性の高い企業向け新種保険

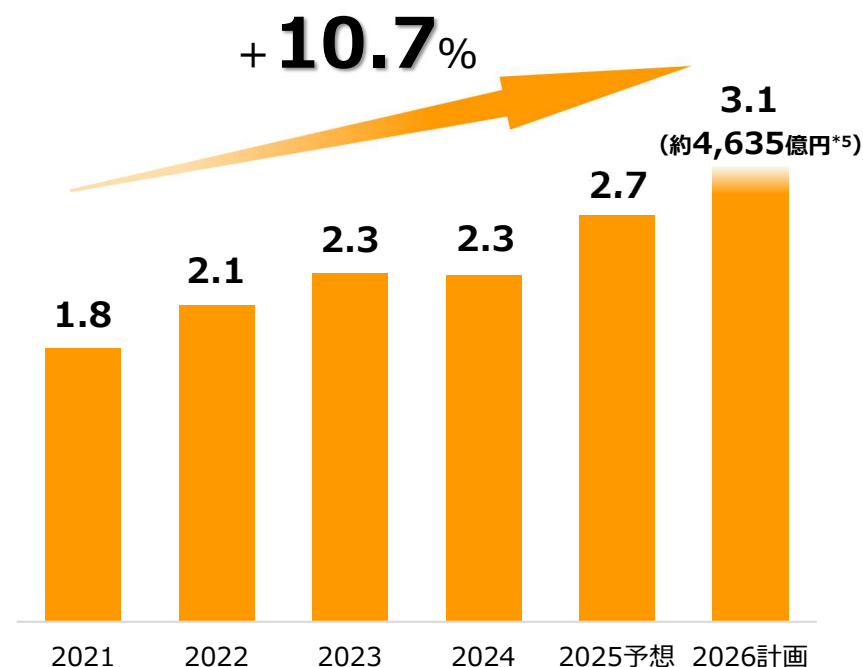
*2: 一定額を超える部分を補償する労災保険

*3: 一定額を超える部分を補償する医療補償保険

北米事業のボトムライン（利益*⁴）の推移

2021-2026 年平均成長率

(10億ドル)



*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

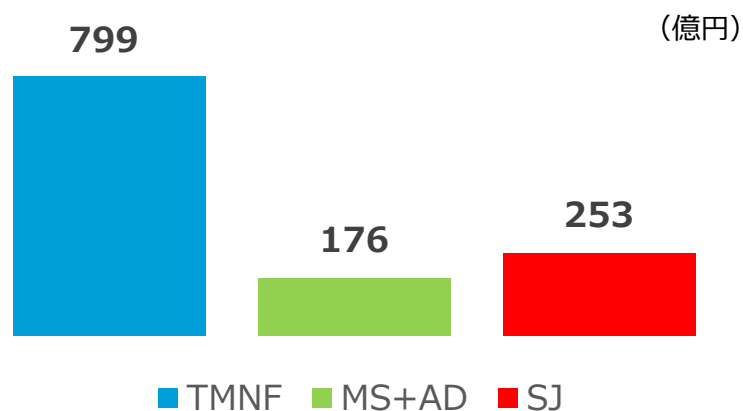
日本市場における成長

- 社会課題の解決に貢献し続けてきた結果として、当社の収入保険料は国内トップ[○]
- 加えて、強みである商品開発力や高い生産性等を源泉に、保険引受利益は他社を大きく上回る
- 今後もスペシャルティ（新種）保険の引受拡大を中心に、高い成長を実現する

国内損保のリーディングカンパニー

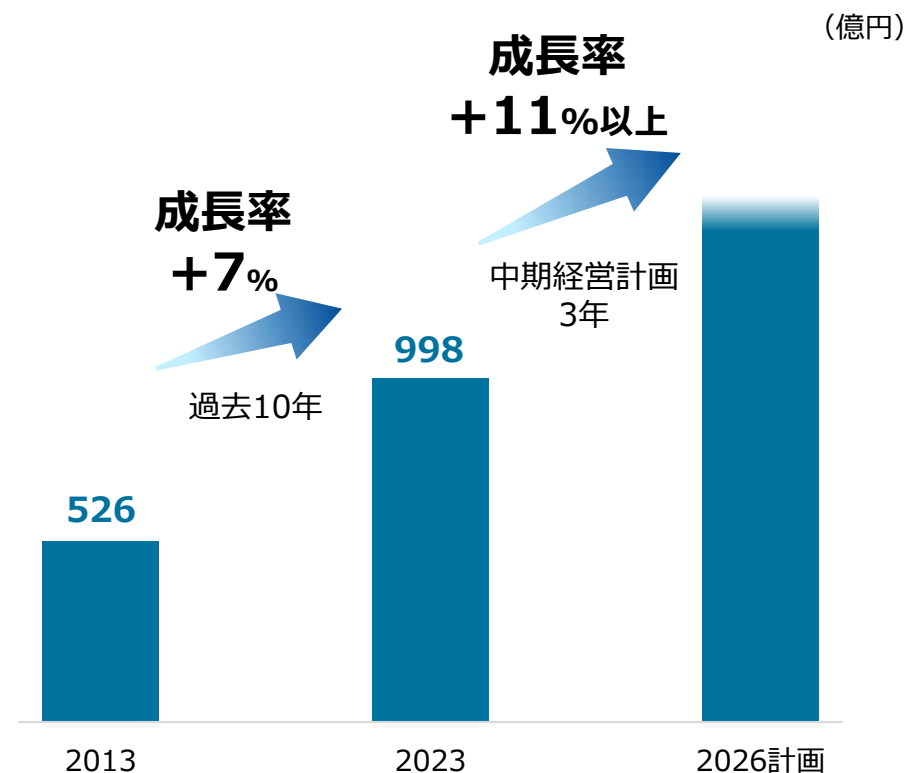
収入保険料	1 位
保険引受利益	1 位

<2024年度の保険引受利益*1>



*1: 当社は異常危険準備金、初年度収支残負担を控除した保険引受利益
三井住友海上・あいおいニッセイ同和は異常危険準備金反映前の保険引受利益
損保ジャパンはコア保険引受利益

保険引受利益*2の推移



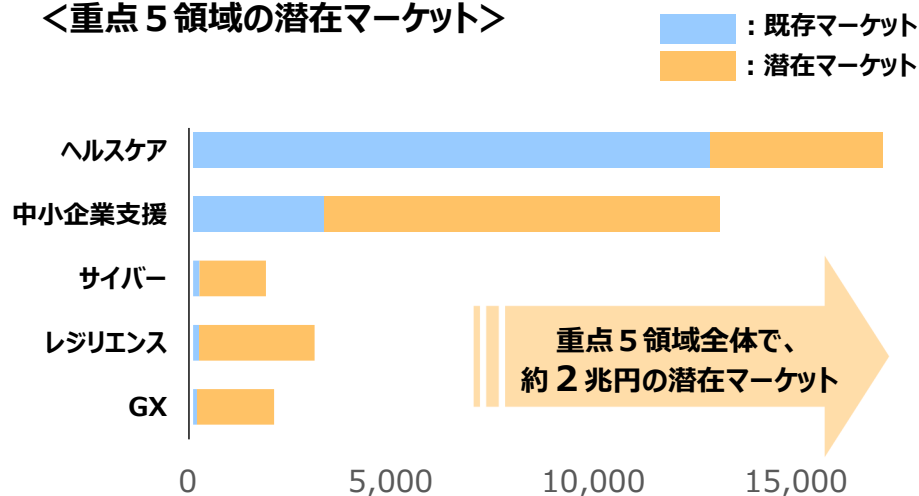
*2: 自然災害を平年並みとし、為替の影響を控除

スペシャルティ（新種）保険の引受拡大

- 新種保険（ヘルスケア、サイバー等）の普及率は欧米対比で未だ低く、成長余地は大きい
- テクノロジーの活用で社員の活動量を創出し、同領域に強みを持つ欧米グループ会社の知見を活かした商品を、代理店とのパートナーシップを通じてお届けすることにより、成長機会を取り込んでいく

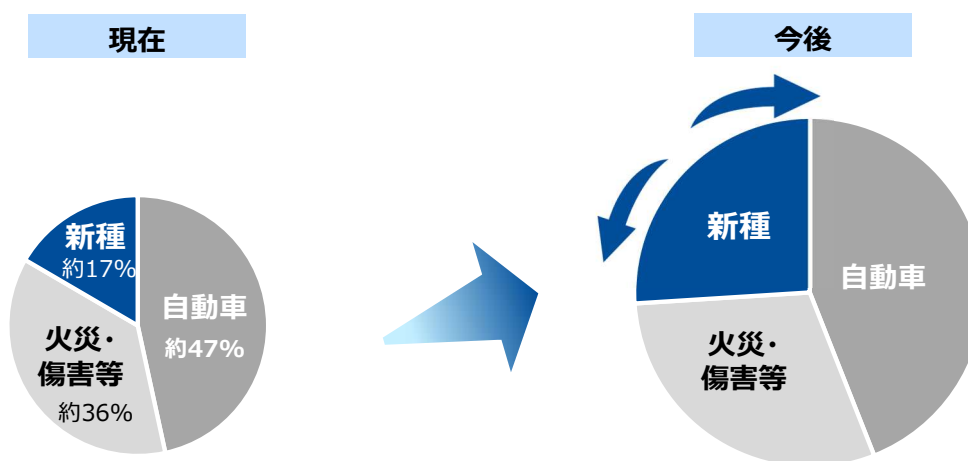
成長余地の大きいマーケット

<重点5領域の潜在マーケット>



市場規模（億円）

TMNFのポートフォリオ（収入保険料）の進化



成長を支える土台

10年目を迎えるグローバル保険引受体制

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



テクノロジーの活用により、社員の活動量を拡大

（例）東京海上版の生成AIプラットフォームとして、ChatGPTを活用した“One-AI for Tokio Marine”を、23年10月より活用中”



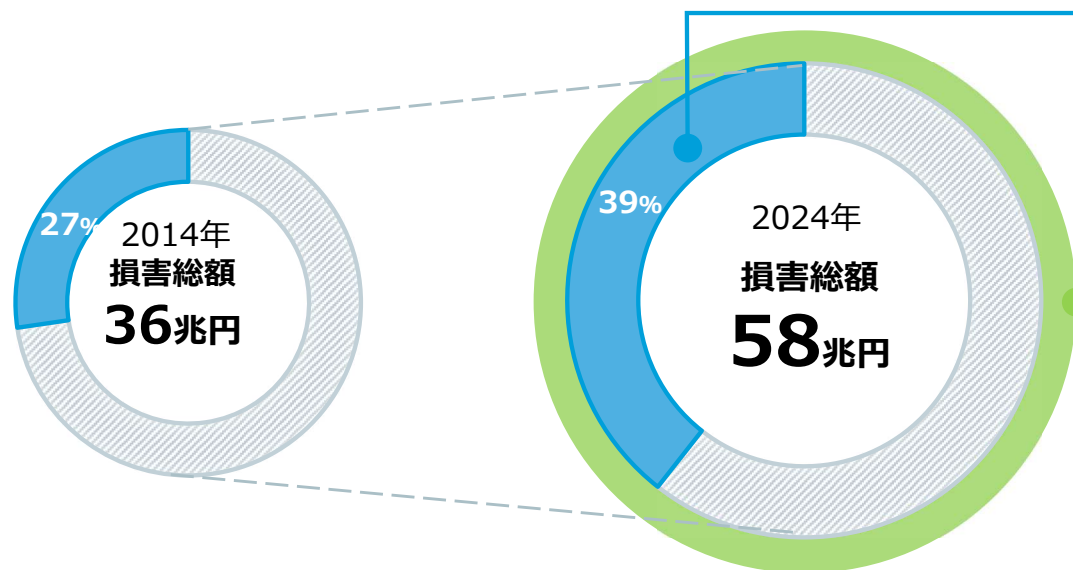
年間約11万時間を創出
（25年7月時点）

（再掲）「保険」+「ソリューション」の成長機会

- 世の中のリスクや経済損失が拡大を続けている中で、当社は、成長産業たる「保険事業」での成長と、損害そのものを減らす「ソリューション事業」の拡大、この両輪で成長を加速していく

世界における損害額の拡大*

■ : 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



成長機会

業界共通

「保険事業」の成長機会

リスクの拡がりに応じ、
保険によるカバー領域は拡大

当社独自

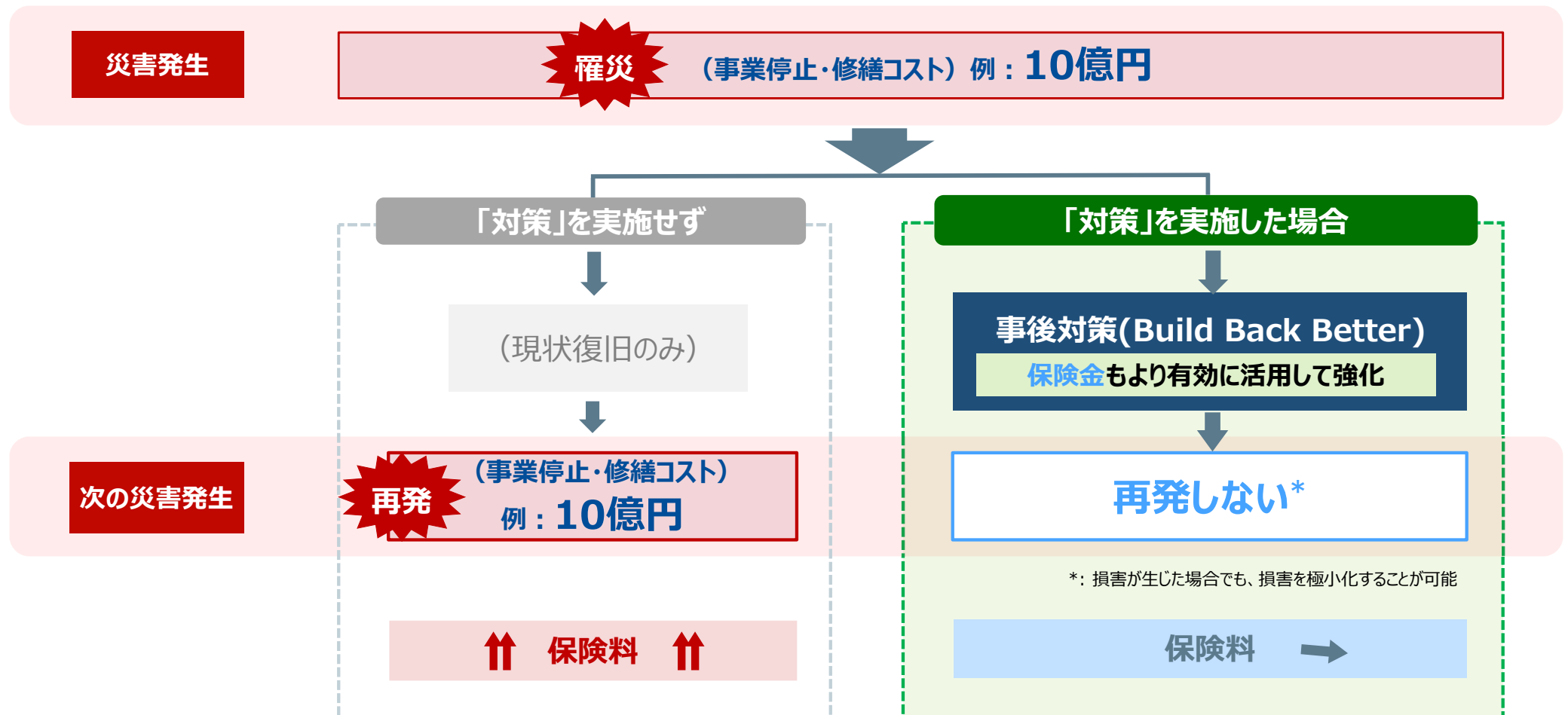
「ソリューション事業」の成長機会

損害やリスク自体を減らす
ソリューションの提供領域も拡大

*: 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

当社の防災・減災ソリューションが創り出す効用

- 被災時の保険金支払とセットで、防災・減災ソリューションを提供することで、同様の被害が再発しない世界（Build Back Better）を創る
- 結果的に当社の保険引受ポートフォリオも、より強固になる（お客様の支払保険料を抑えることも可能に）



防災・減災領域の成長余地

- 公共事業中心の防災・減災市場において、ID&Eは国内トップの地位を確立しており、今後も市場の拡大を取り込むことで、着実に成長していく
- 加えて、特に成長が見込まれる民間の防災・減災市場においても、当社が持つ民間企業との顧客接点を最大限に活用することで、成長を実現していく

“事前”の提案

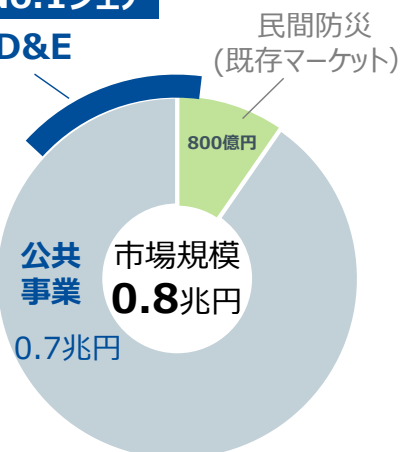


TMNFによる防災投資へのニーズ喚起

「防災・減災」領域の 国内市場規模*1

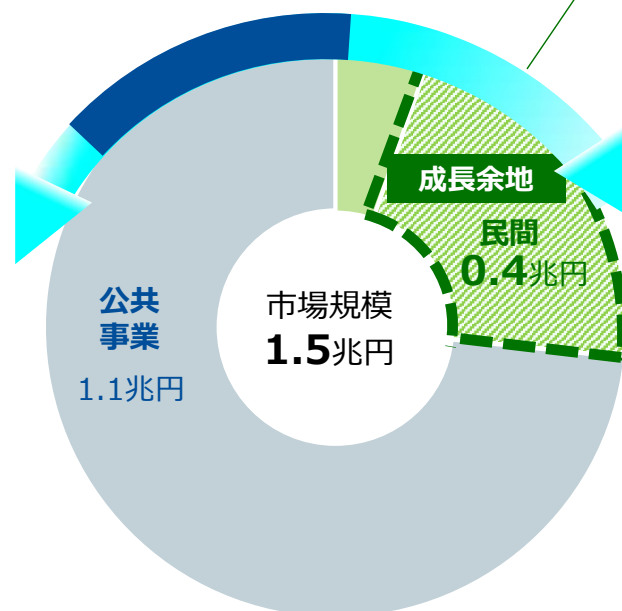
国内No.1シェア

ID&E



2025年
公共事業が9割以上

民間防災(潜在マーケット)
の取込みによるID&Eの成長



2032年
民間防災の潜在マーケットが拡大

“事後”の提案

TMNF

火災保険金支払のタイミングを活用

防災ニーズが高まる罹災時に、
保険金をより有効に活用すべく
復旧時の強靱化対策を提供する

(参考) 火災保険金総額*2

当社：約2,000億円

業界：約9,500億円

*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

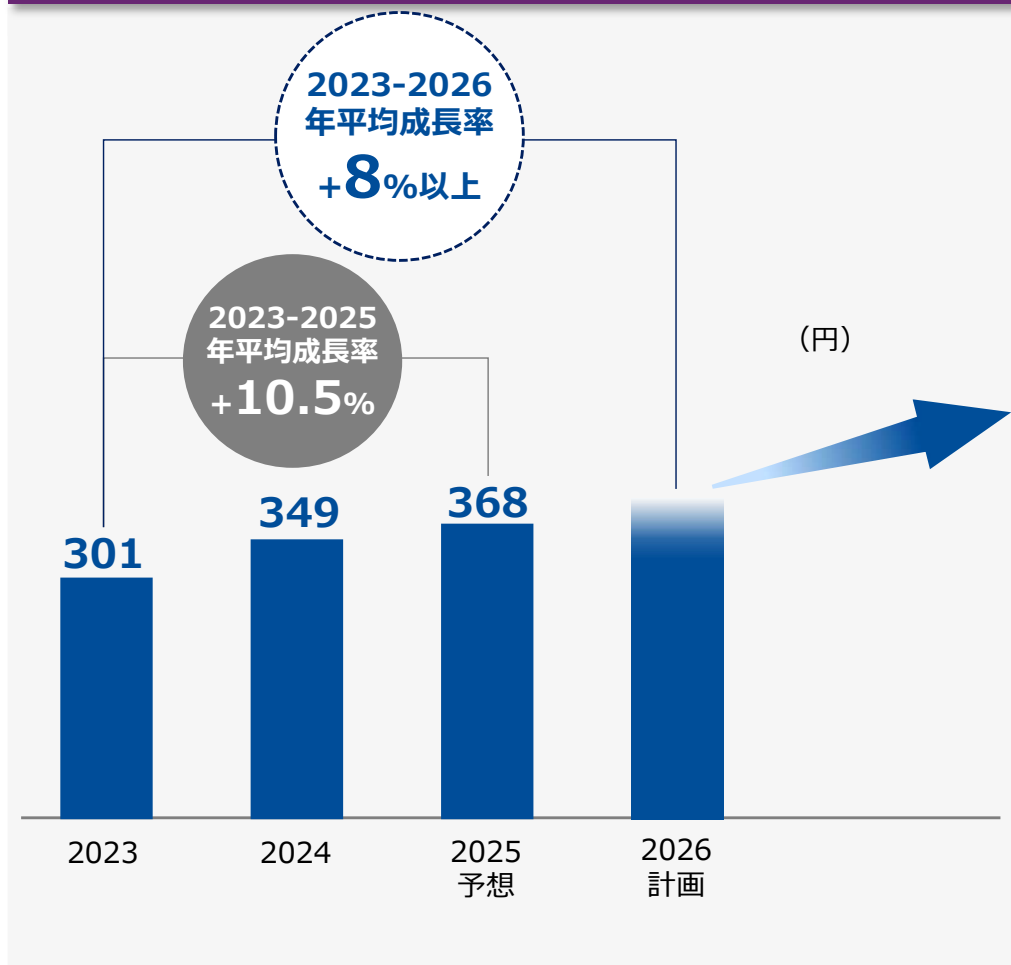
A person with a backpack stands on a grassy hill, looking out over a vast valley. The sun is setting, casting a warm, golden glow over the landscape. The valley below is filled with rolling hills and a small town or village. The sky is a mix of orange, yellow, and blue.

4. 成長のKPI（主要な経営指標）

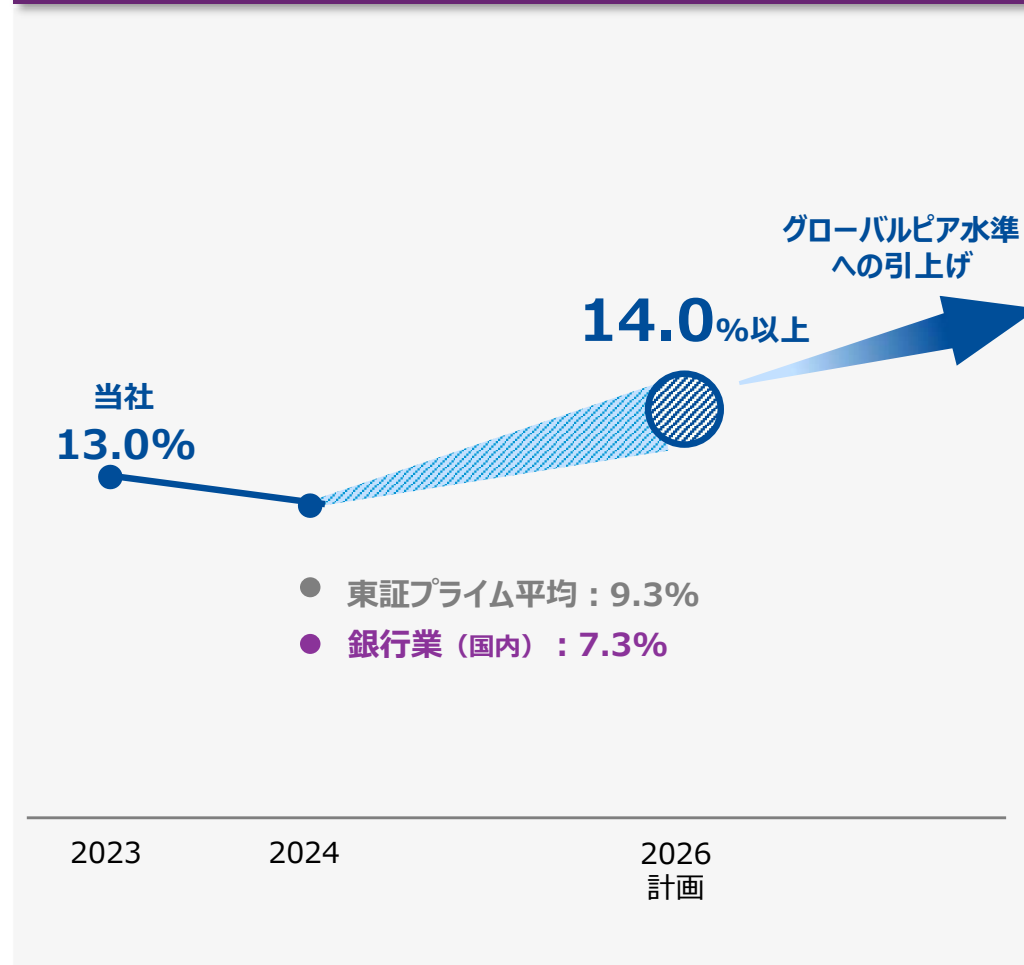
利益成長およびROEのKPI

- 当社は中期経営計画（～26年度）で、世界トップクラスの「EPS*成長率（年平均）+8%以上」と、「修正ROE*14%以上」をKPIとして掲げている
- 足元の進捗は順調であり、引続き世界トップクラスのEPS成長を実現するとともに、ROEをグローバルピアに比肩する水準に引き上げる

EPS*（1株あたり純利益）



修正ROE*

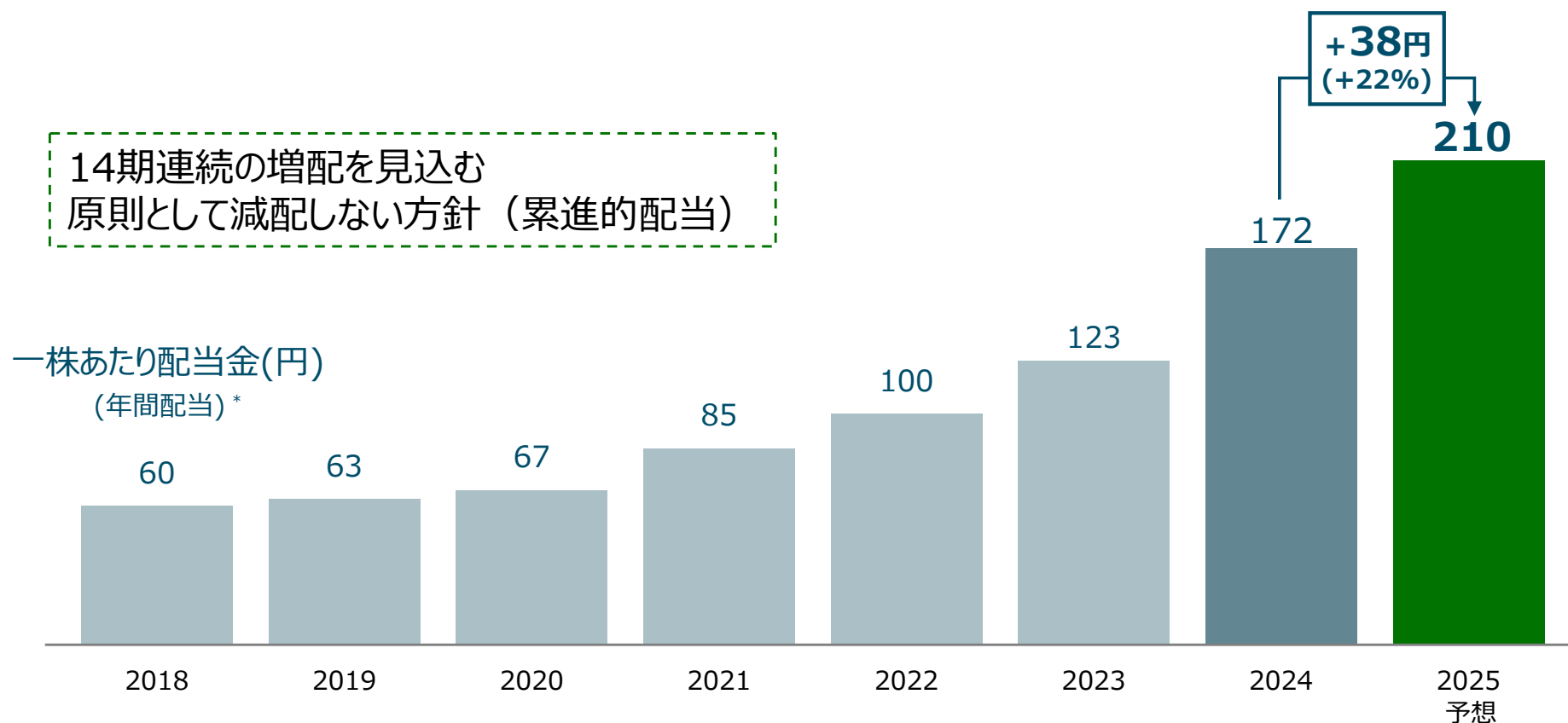




5. 株主還元

利益成長と連動した配当成長

- 当社の株主還元の基本は「配当」。原則として減配せず、利益成長と連動した安定的な増配を実施する
- 2025年度の一株当たり配当金は、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株当たりに対応する金額（小数第1位を四捨五入）を記載

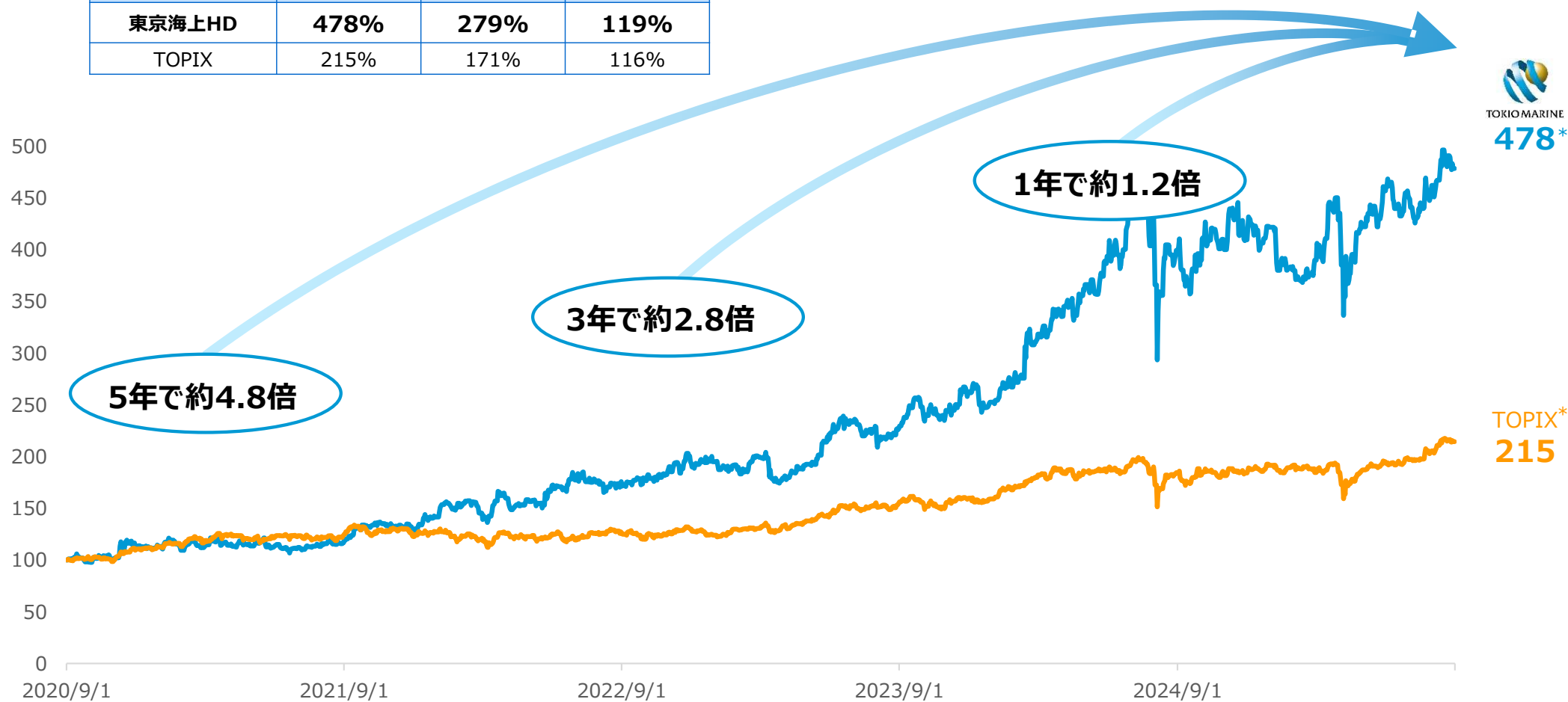
株主リターンの増大（これまでの実績）

- 当社の株主総利回り（株価の値上がり益＋配当金）は大きく上昇

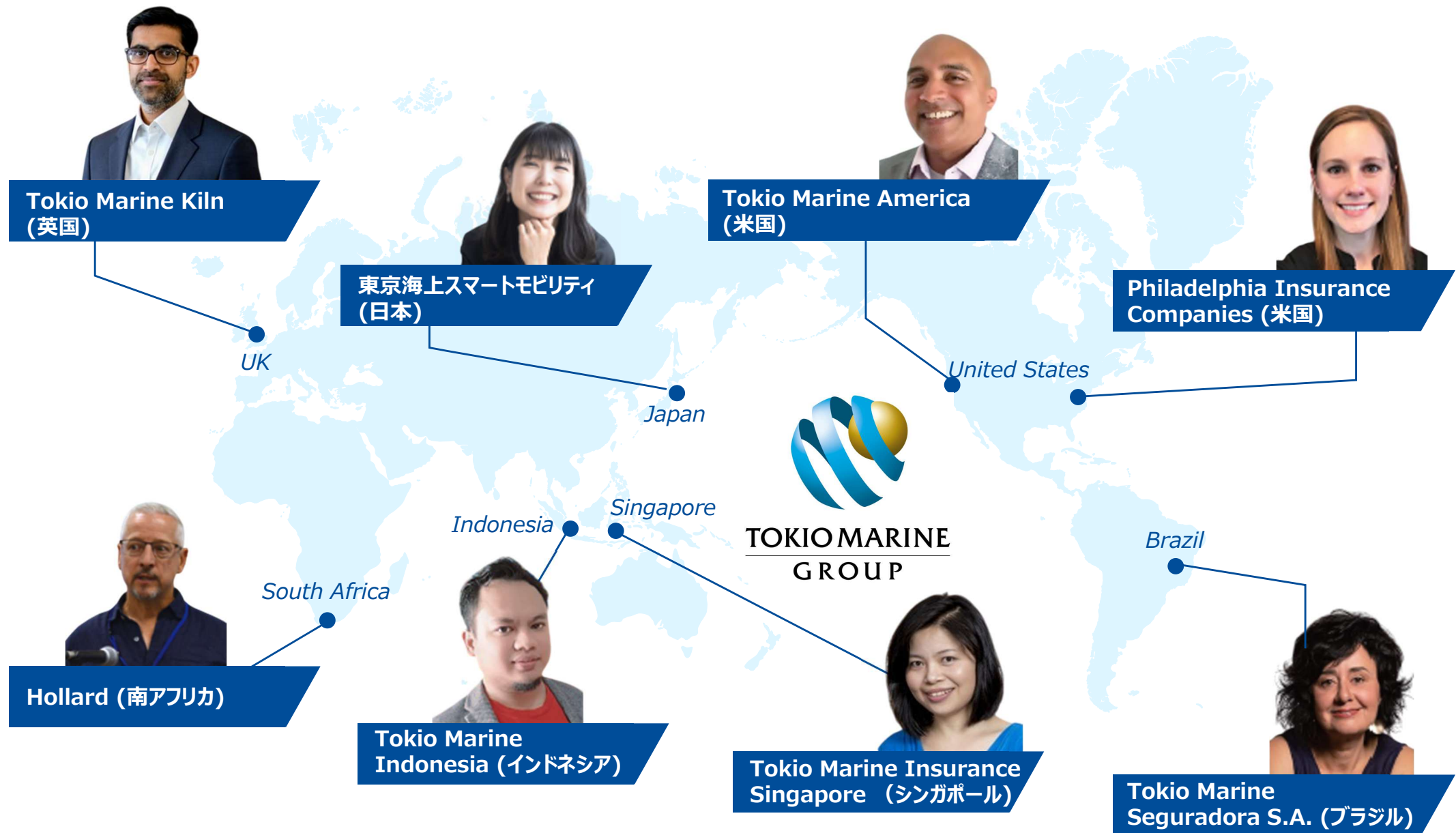
▼保有期間ごとの株主総利回り（トータル・シェアホルダー・リターン）

	保有期間		
	5年	3年	1年
東京海上HD	478%	279%	119%
TOPIX	215%	171%	116%

2025年8月31日時点



社員を起点とし、お客様や社会の“いざ”を守り、“いつも”を支える



A person with a backpack stands on a grassy hill, looking out over a vast valley. The sun is setting, casting a warm, golden glow over the landscape. The valley below is filled with rolling hills and a small town or village. The sky is a mix of orange, yellow, and blue. The overall mood is peaceful and contemplative.

参考資料

(ご参考) 各社の株主総利回り（配当利回りとの比較）

▼時価総額TOP20の日本企業（2025年8月末時点）

順位	社名	時価総額 ^{*1} (億円)	配当 利回り ^{*3}	株主総利回り (TSR) ^{*1*2}	
				過去10年 (倍)	過去5年 (倍)
1	トヨタ自動車	451,500	3.44%	2.8	2.4
2	三菱UFJフィナンシャルグループ	271,584	3.18%	4.2	6.2
3	ソニーグループ	247,284	0.53%	7.1	2.5
4	ソフトバンクグループ	227,114	0.59%	5.1	2.6
5	日立製作所	182,438	1.24%	7.5	6.4
6	任天堂	170,778	1.19%	7.0	2.6
7	三井住友フィナンシャルグループ	154,643	3.21%	3.9	4.9
8	ファーストリテイリング ^{*4}	147,050	0.91%	3.2	2.3
9	NTT	143,069	3.59%	2.4	1.9
10	キーエンス	138,555	0.60%	4.3	1.3
11	三菱商事	135,090	3.81%	6.6	4.7
12	リクルートホールディングス	134,027	0.31%	7.7	2.2
13	伊藤忠商事	131,879	2.90%	8.3	3.5
14	三菱重工	126,174	0.91%	8.7	15.8
15	東京海上ホールディングス	123,389	3.00%	5.9	4.8
16	みずほフィナンシャルグループ	120,535	3.46%	3.1	4.3
17	ソフトバンク ^{*5}	109,727	4.13%	—	2.2
18	中外製薬	109,475	1.44%	5.4	1.5
19	KDDI ^{*6}	108,172	2.97%	2.4	2.0
20	三井物産	98,999	3.57%	6.5	4.2

*1: (出典) Bloomberg

*2: 配当再投資後のキャピタルリターン

「過去10年」は2015/9/1の株価を1、「過去5年」は2020/9/1の株価を1とした場合の、配当込株価（配当再投資）の相対値

*3: (24年度の中間+期末配当)/2025年3月末の株価終値で算出

*4: 24年8月期の年間配当で算出

*5: 上場前のため、2015/9/1を起点としたTSRは算出不可

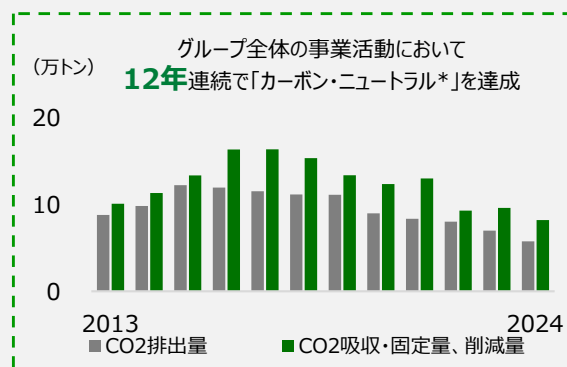
*6: 2025/3/28の株式分割前の株価で算出

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、12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や自然関連財務情報開示タスクフォースの提言に沿ったClimate & Natureレポート 2025の発行により開示も充実



■ 地球環境の保護

- みんなdeグリーンイノベーション(Web約款・Web証券など)による完全ペーパーレスの推進
- 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



(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、気候変動対策の取組みを継続中

目標		進捗 (2024年度実績)
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（CO ₂ ）を、2015年度対比 60% 削減する*1	2015年度対比 53% 削減
	2050年度までに、温室効果ガス（CO ₂ ） 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	2030年度までに、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	深度ある対話*3を 121社 と実施済
電力消費量に占める再生可能エネルギー比率目標	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	再エネ比率 52% (日米欧の拠点)
社有車について	2030年度までに、東京海上日動・あんしん生命・日新火災において保有する社有車を すべて電動車 （EV・PHV・HV等）にすることをめざす	順次切替が進行中

*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

■ 人権の尊重

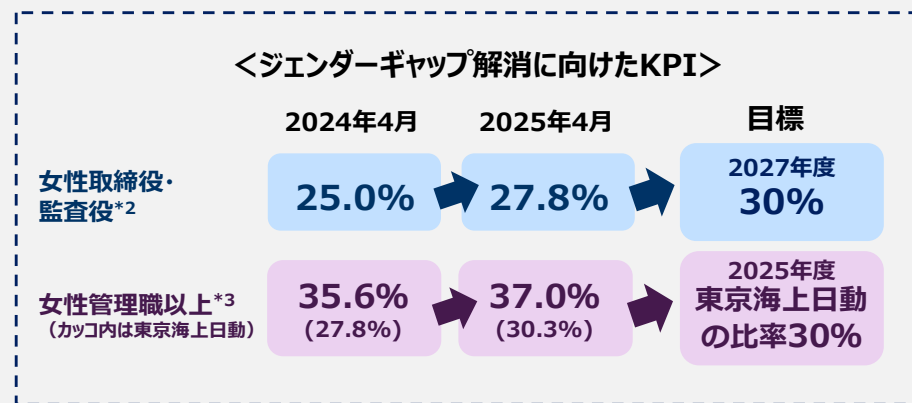
- 「東京海上グループ人権基本方針」を定め、これに沿ってビジネスパートナー（サプライヤー、代理店など）とともに、バリューチェーン全体を通じて責任ある調達・調達慣行を推進するための行動規範として「責任ある調達に関するガイドライン」を策定
- 人権リスクの特定結果を踏まえ、人権ワークショップによるリスク評価および影響評価を実施する等、「人権デューディリジェンス」の仕組みを構築
- 東京海上グループの外部ステークホルダーを対象とする人権侵害に関する「相談窓口」を設置

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進・浸透

- CEOを筆頭に、CDIO、社内役員、社外有識者、従業員代表で構成された「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
- 「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



（2025年8月開催 ダイバーシティカウンスルの様子）



*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。なお、東京海上日動については、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

■ 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
- 具体的な取組みや考え方をステークホルダーに開示し、理解浸透および対話を図るツールとして、2023年度より「Human Capital Report」を発行
- 社内公募プログラム「Tokio Marine Innovation Program」を通じ、社会課題解決に向けたイノベーション創出を支援

等



■ 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（生活習慣改善、女性の健康支援等）
- 当社の「健康経営」のノウハウを生かした「健康経営の支援」にも取り組み、毎年約1,600社の「健康経営」をサポート
- 「健康経営優良法人2017」から「健康経営優良法人2025」まで9年連続「ホワイト500」に認定



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（カルチャー総括）

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	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
CHRO グループ人事総括	CAO グループ内部監査総括

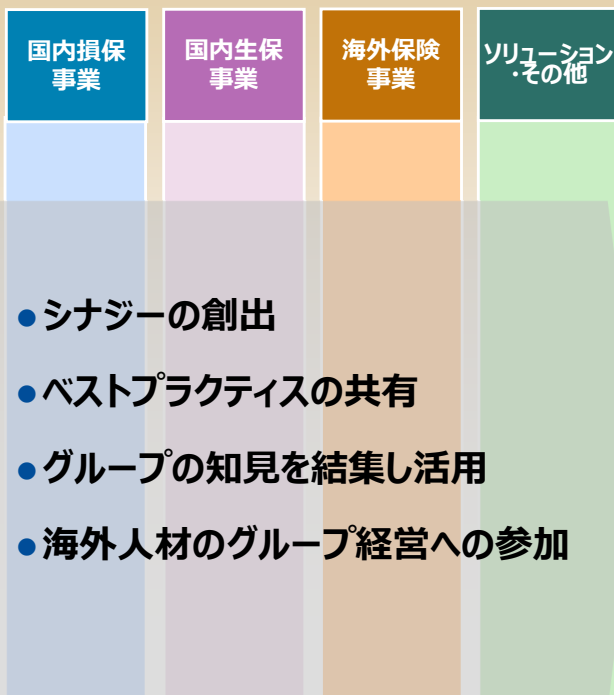
グループCEOがグループ経営へフォーカス

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

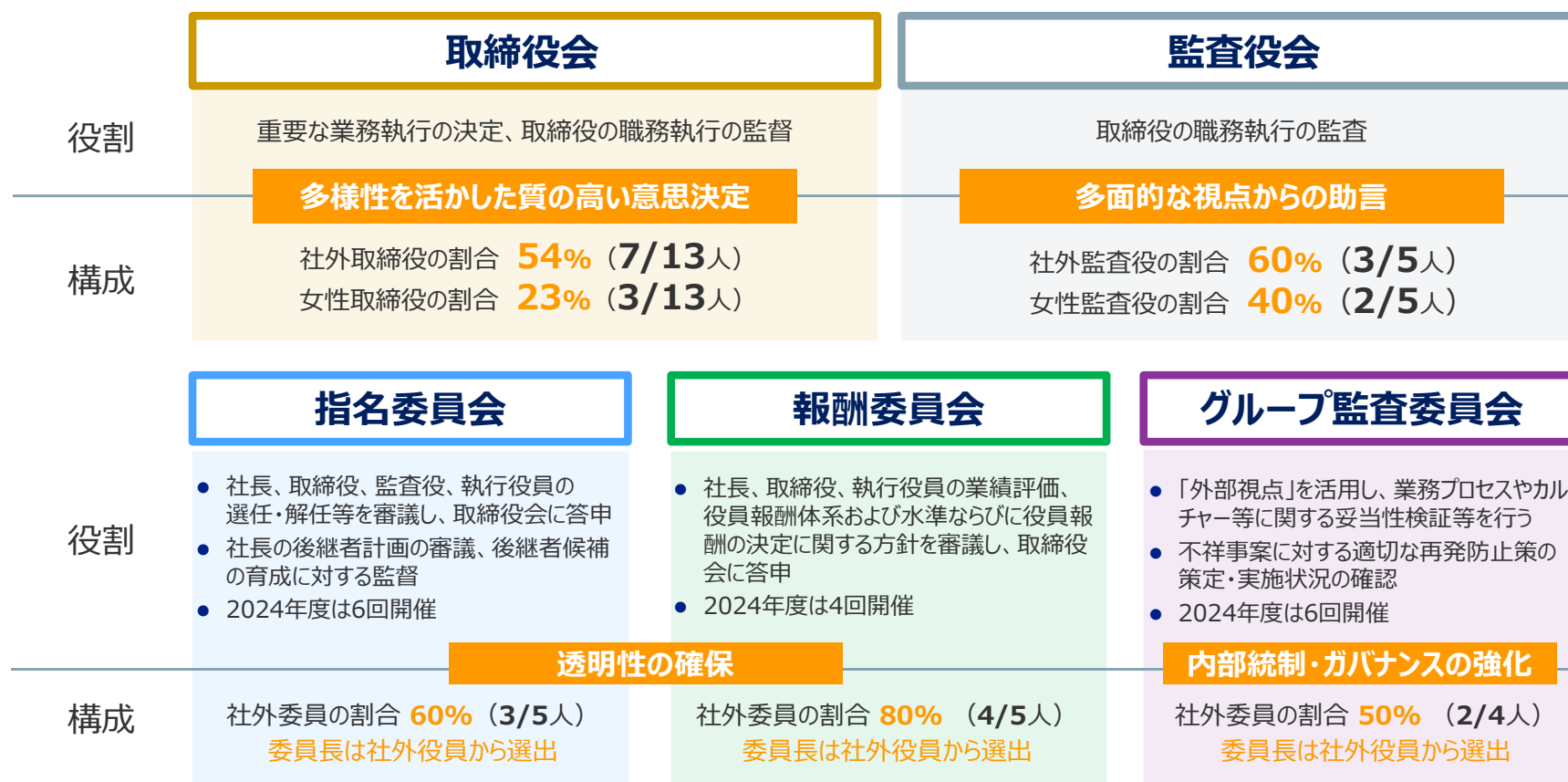
グループ総合力の発揮



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
- 更なるガバナンス強化のため、2025年定時株主総会以降、取締役会における社外取締役の割合を50%超とした

<ガバナンス体制>



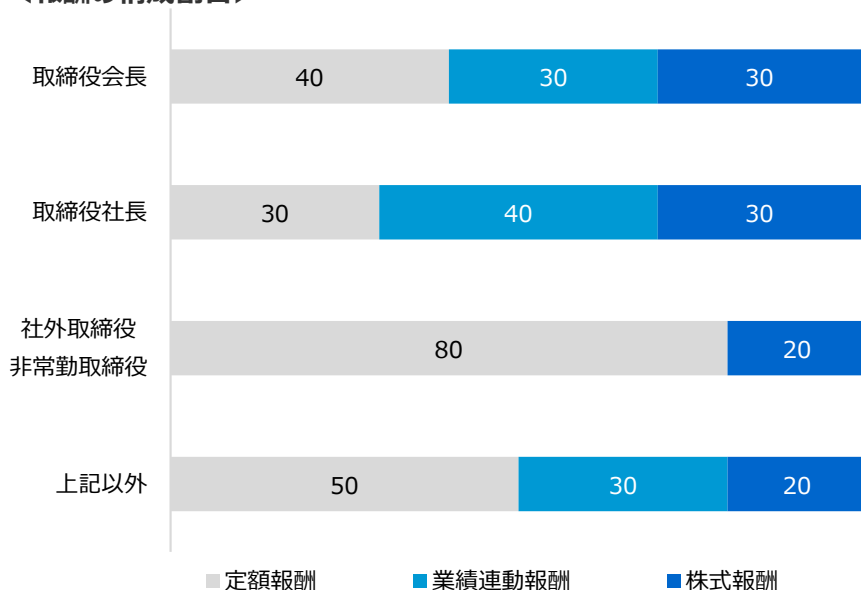
ESG（持続的な企業価値の向上） ～ガバナンス③～

- 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

東京海上HD

検 索

www.tokiomarinehd.com/

OUR LEADERSHIP

Group CEOメッセージ

より良い明日のために、より多くのお客様や社会の“いざ”を支えて、次の一步の力になる。これが、私たちがステークホルダーの皆様に提供する価値です。

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

[view more →](#)



< 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

グローバルコミュニケーション部 IR・SRグループ

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