



東京海上ホールディングス

*INSPIRING
CONFIDENCE.
ACCELERATING
PROGRESS.*

東京海上ホールディングス
ディスクロージャー誌
統合レポート2025

Contents

Introduction

P2 | At a Glance 東京海上グループの概要

P3 | CEOメッセージ

第1章

P8 | パーパスストーリー2025「成長」～従来の保険会社としての役割を超え、「次の一歩の力になる。」～

P8 | ① 事業環境と当社事業

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

P9 | ② 保険事業における更なる成長

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

P13 | ③ 事業領域の拡大(ソリューション事業)

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

P17 | ④ 原動力

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

P20 | 価値創造アプローチ

P21 | 財務・非財務目標

第2章

P22 | パーパスストーリーに基づく戦略と、支える経営基盤

P23 | 資本政策・中期経営計画

・ CFOメッセージ

P32 | サステナビリティ経営

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

P36 | 人的・知的・社会関係資本の強化

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

P41 | コーポレート・ガバナンス

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

統合レポート2025発行にあたって

当社の統合レポートをご覧いただき、誠にありがとうございます。

今回の統合レポートのタイトルは「次の一歩の力になる。」(Inspiring Confidence. Accelerating Progress.)。これは、「当社が世の中やお客様に提供していく価値」を一言で表現したのですが、その価値とはどのようなものなのか、当社はそれをどう実現していくのか、本レポートを通じて皆様に分かりやすくお届けしたいと考えております。具体的には、パーパスストーリー2025「成長」(P8-21)は、「保険+ソリューション」という、当社独自の価値提供によって実現をめざす世界観、その中で当社の成長ストーリーを、よりリアルに感じていただける内容といたしました。コーポレート・ガバナンス対談(P42-47)では、中核子会社である東京海上日動の変革“Re-New”に関する踏み込んだ議論を基に、社外の視点から捉えた当社の課題や取組みへの率直な評価を掲載しています。ガバナンスの強化、そして「お客様にお届けする価値」の更なる進化に向けて、当社が確固たる決意で変革を進めていることについて、ご理解を深めていただけるものと存じます。

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

当社は、「世界トップクラスのEPS Growth」と「グローバルピア水準のROE」の実現に向けた、成長の“旅の途中”にあります。今後も、「日本発の真のグローバルカンパニー」として進化し、更なる成長を遂げるべく歩みを続けてまいります。引き続き、ご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

統合レポート2025発行責任者

取締役副社長 グループ資本政策総括(CFO)

岡田 健司

各種参照

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

将来見通しに関する 注意事項

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

本統合レポート内で 使用している 主な略称

P&C :Property & Casualty(損害保険)

TMHD :東京海上ホールディングス

TMNF :東京海上日動火災保険

NF :日新火災海上保険

AL :東京海上日動あんしん生命保険

PHLY :Philadelphia

DFG :Delphi Financial Group

TMHCC :Tokio Marine HCC

TMK :Tokio Marine Kiln

TMSR :Tokio Marine Seguradora

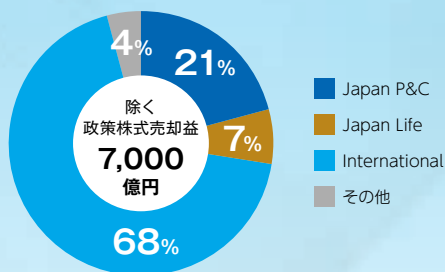
At a Glance 東京海上グループの概要

世界各地でトップクラスのポジションを確立

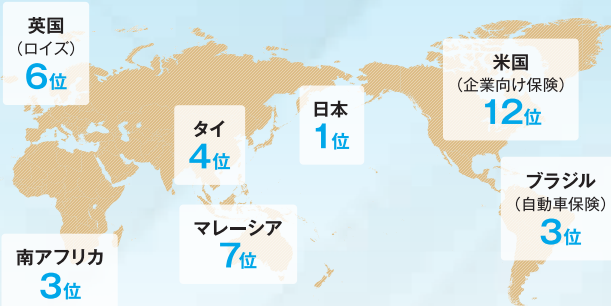
当社は、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを起点に、1879年の創業以来、事業活動を通じて社会課題解決に貢献することで、持続的・長期的に成長してきました。

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

▶ 利益構成比(2025年度通期予想)



▶ 事業展開



※損害保険料の各国内順位
(出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority, S&P Capital IQ, PA annual report, Global Data forecasts, KPMG insurance survey, 各社公表資料

業績(2025年度通期予想)

トップライン
(正味収入保険料+生命保険料)

6.3兆円

ボトムライン
(修正純利益)

1.1兆円

(除く政策株式売却益: 7,000億円)

修正ROE
20.7%

(除く政策株式売却益: 13.2%)

EPS Growth

(2019-2024 CAGR)

+19.9%

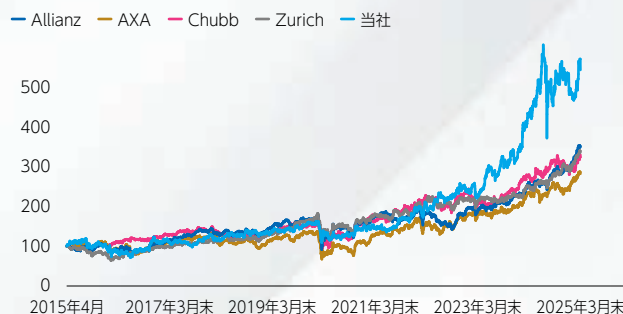
(参考) Allianz:+7.9% AXA:+5.7%
Chubb:+17.7% Zurich:+8.1%

(参考)

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

(出典) 各社公表資料から当社にて試算・Bloomberg

TSR*の推移(過去10年)



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

損保時価総額ランキング(2025年6月末時点)

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

(出典) Bloomberg

財務基盤 TMNFの財務格付(2025年6月時点)

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

ESG評価(2025年8月時点)

MSCI	CDP	S&P Global
AA	A	16年連続

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

CEOメッセージ



東京海上グループの 更なる進化を実現する

取締役社長
グループCEO

小池 昌洋

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

CEOメッセージ

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

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

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

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

長年かけて磨き上げてきた東京海上の強み

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

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

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

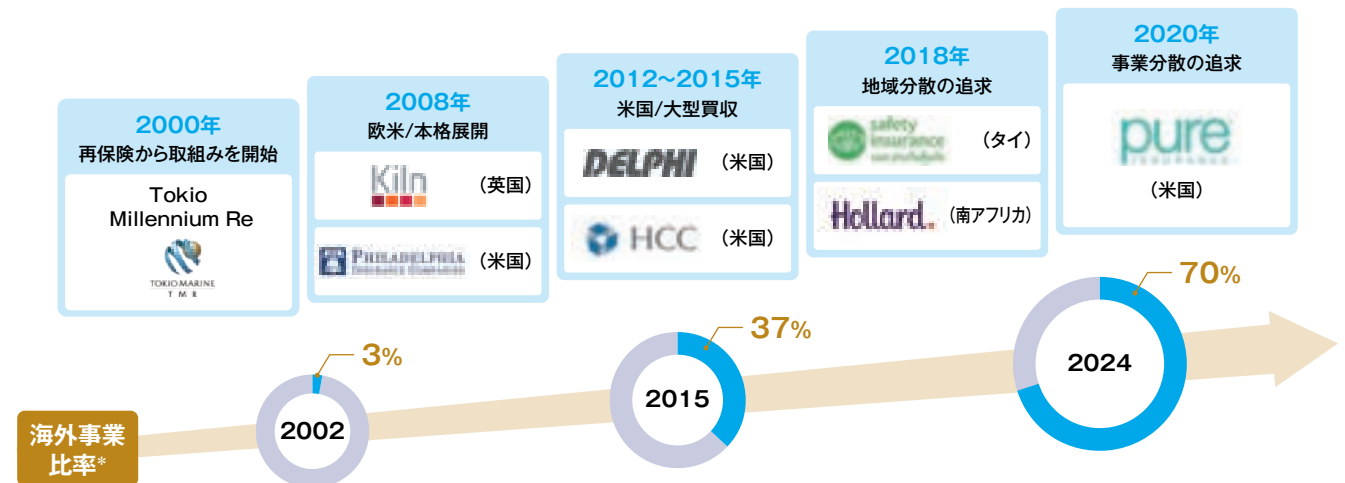
その結果、国内外で高い専門性と同じ価値観を共有する仲間が集い、お互いに切磋琢磨することが、当社の「グループ一体経営」の礎となっております。これは、海外の事業運営にとどまらず、当社グループ全体のあらゆる事業領域において、経営判断の質と確度を高める、当社独自の強みとなっています。こうした歴史を経て、当社は時価総額が1兆円を超える「日本発のグローバルカンパニー」として、今では、世界50以上の国で5万人の仲間を擁し、多くの代理店・ブローカーと共に、世界の多くのお客様の“いざ”をお守りしています。

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

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

こうした中、2019年に当社はTMRを売却しました。海外展開の

▶ 20年以上にわたる海外事業の変遷



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

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

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

このTMR売却は、過去の成功体験にとらわれず、変革・挑戦を続

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

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

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

現在の立ち位置としての業績

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

ました。

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

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

東京海上フェーズ3で必要な進化

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

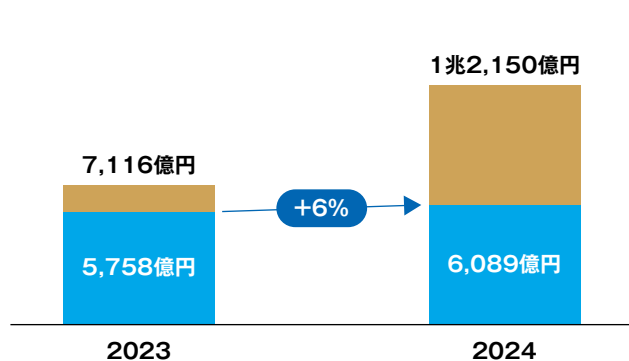
しかし、VUCAといわれる通り、自然災害の激甚化、地政学的な不安定さの増大、AIの急速な進歩など、我々を取り巻く事業環境や社会課題は、過去に類を見ない速さで目まぐるしく変容しています。当社としても、こうした変化に順応し、進化していかなければ、当社の強みや優位性は次第に失われ、成長が鈍化してしまうかもしれない、そうした強い危機感を一方で抱いております。

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

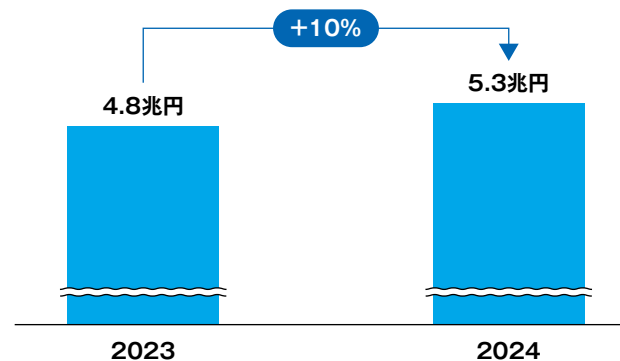
▶ 2024年度の振り返り

修正純利益*

■ 保険本業利益 ■ 政策株式売却益



正味収入保険料



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

1つ目は、国内事業の大変革です。

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

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

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

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

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

2つ目は、海外事業の拡大です。

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

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

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

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

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

最後3つ目は、保険の枠を超えた

新たなソリューション事業への挑戦です。

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

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

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

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

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

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

社員を起点とする 「東京海上ならではのサステナビリティ」

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

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

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

大切にしたいこと、社員との約束

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

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

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

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

おわりに

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

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

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

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

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

引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

第1章 パーパスストーリー2025 「成長」

1 事業環境と当社事業



不透明で不確実な時代に
東京海上グループは
今後も成長できるのか。



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

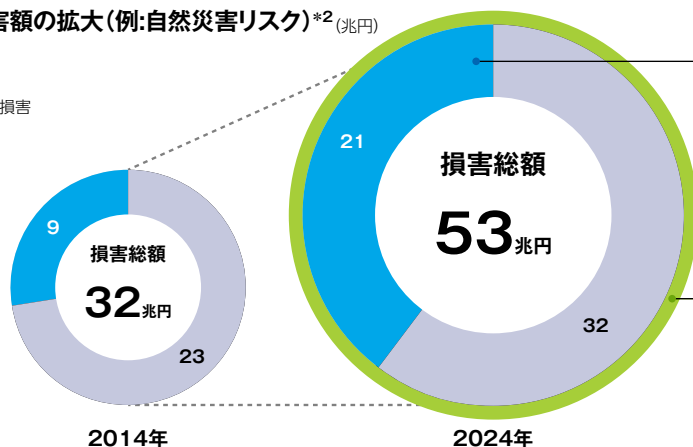
グローバルピア*1にはない、「保険」と「ソリューション」の両輪でのビジネスモデル

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

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

▶ 世界における損害額の拡大(例:自然災害リスク)*2(兆円)

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

業界
共通

保険事業

詳細はP9-12

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

当社
独自

ソリューション事業

詳細はP13-16

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

*1: Allianz, AXA, Chubb, Zurich

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

2 保険事業における更なる成長



東京海上グループは、「保険事業」で世界トップクラスの成長が実現できるか。



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

世界最大の保険市場：北米

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

伸びしろの大きい保険市場：日本、新興国

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

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

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



世界最大の北米市場で
トップクラスのプレゼンスを発揮

- 市場規模*2

USD**3,227**bn/世界の**44.9%**

- 当社マーケットシェア*3

No. 12

- 全米トップクラスのプレゼンス

当社主要種目の引受ランキング*5

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



新種保険を中心に大きく伸びる
日本市場でNo.1の実績を誇る

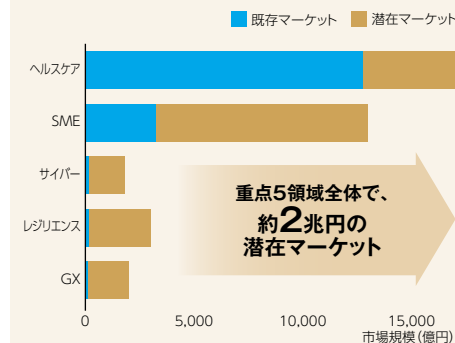
- 市場規模*2

USD**363**bn/世界の**5.0%**

- 当社マーケットシェア*4

No. 1

- 新種保険の伸びしろ（当社推計）



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

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

*3：2024年度、DWPベース、北米損保コマース種目（出典）S&P Capital IQ

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

*5：メディカルストップロス：TMHCC（A&H事業）。出典はNAIC

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

2 -1 当社が「日本市場」で今後も勝てる理由

ボトムライン成長
(保険引受利益)

国/地域No.1の成長実現

||

トップライン成長
(正味収入保険料)

トップクラスの規模拡大

×

コンバインド・レシオ向上
(損害率+事業費率)

トップクラスの収益性

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

✓ グローバル基準の商品を活用した新種保険拡大

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

✓ 規律あるアンダーライティングと高い生産性

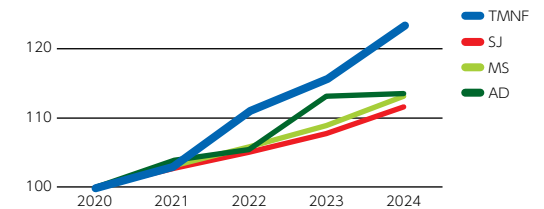
他社対比で低位な火災保険の損害率を支える卓越したアンダーライティング力、同じく常に低位な事業費率の源泉である高い業務生産性は、高いマージンの確保を可能とする当社の競争優位性です。今後も磨き続け、収益性の更なる向上を実現していきます。

✓ 低収益契約対策とディストリビューション改革

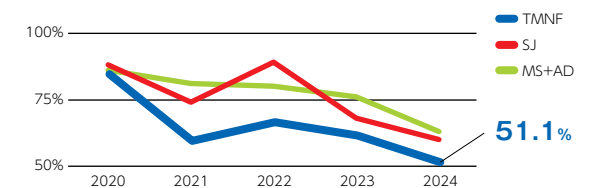
旧来の業界慣行を断ち切り、実行している低収益契約対策(損害率の改善)、代理店制度改革(事業費率の改善)は、今後の収益性向上の「伸びしろ」であり、取組みを強化していきます。

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

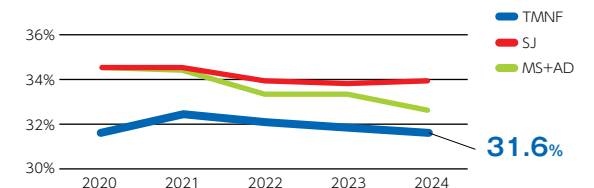
▶ 新種保険:国内No.1の成長トラックレコード (2020年度実績を100とした場合のトップラインの伸び)



▶ 他社対比低位な損害率(火災保険)



▶ 他社対比低位な事業費率*



*: 民保ベース

(出典)各社公表資料

2 -2 当社が「北米市場」で今後も勝てる理由

ボトムライン成長
(保険引受利益)

国/地域No.1の成長実現

||

トップライン成長
(正味収入保険料)

トップクラスの規模拡大

×

コンバインド・レシオ向上
(損害率+事業費率)

トップクラスの収益性

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

✓ マーケットを上回るレートアップの実現力

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

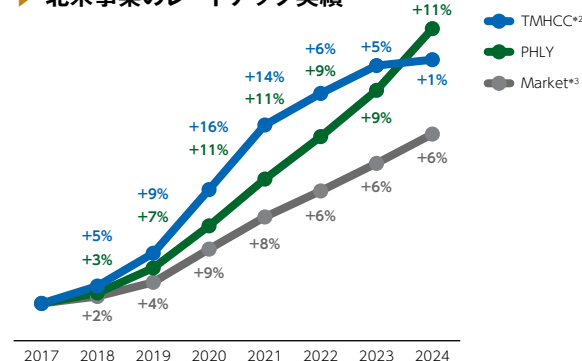
✓ ボトムフォーカスのアンダーライティング力

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

✓ 分散の効いた保険ポートフォリオ

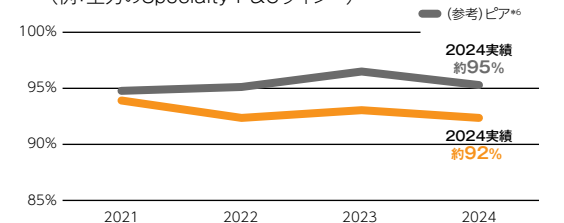
当社の低位安定なC/Rの源泉は、互いに相関の低いスペシャルティ種目を100以上展開する分散の効いたポートフォリオです。マーケット環境や特定種目のロス悪化に左右されない、安定した収益が見込める当社の強みとなっています。

▶ 北米事業のレートアップ実績



▶ マーケット対比、常に低位安定なC/R*4

(例:主力のSpecialty P&Cライン*5)



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

*2: A&H-Surety-Creditを除く

*3: (出典) Willis Towers Watson

*4: 過年度リザーブ増減について調整を行っている

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

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

2 -3 当社が「新興国(ex.ブラジル)市場」で今後も勝てる理由

ボトムライン成長
(保険引受利益)

国/地域No.1の成長実現

||

トップライン成長
(正味収入保険料)

トップクラスの規模拡大

×

コンバインド・レシオ向上
(損害率+事業費率)

トップクラスの収益性

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

✓ マーケットを上回る成長でシェアは拡大

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

✓ 業界トップクラスのコスト効率

当社の足元の社費率は8.3%と、ピアが15%前後である中、圧倒的なコスト効率を実現しています。これは、最先端のIT技術を駆使したオペレーションの自動化等によるコスト低減に基づくものであり、ピアが容易に真似できない競争優位性です。

✓ 機動的なレート改定を活かした高い収益性

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

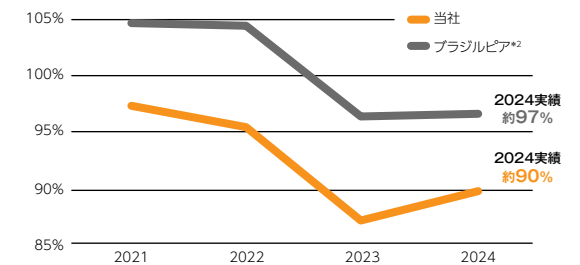
▶ トップライン*1成長

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

▶ 自動車保険のマーケットシェア

2014年 **5.9%** 2024年 **14.2%**

▶ 業界を上回る収益性(コンバインド・レシオ)



*1: GWP

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



3 事業領域の拡大(ソリューション事業)



東京海上グループは、「ソリューション事業」を通じて何を実現していくのか。



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

「保険金の支払」を契機としたBuild Back Betterの実現

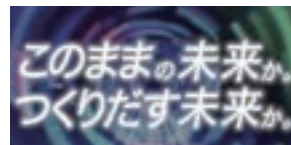
保険をコア事業とする当社がソリューション事業に取り組み、保険とソリューションの両輪で成長をめざすことの意義、それは社会全体のレジリエンス向上にあります。

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

● 「災害に負けない未来～Build Back Better～」

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

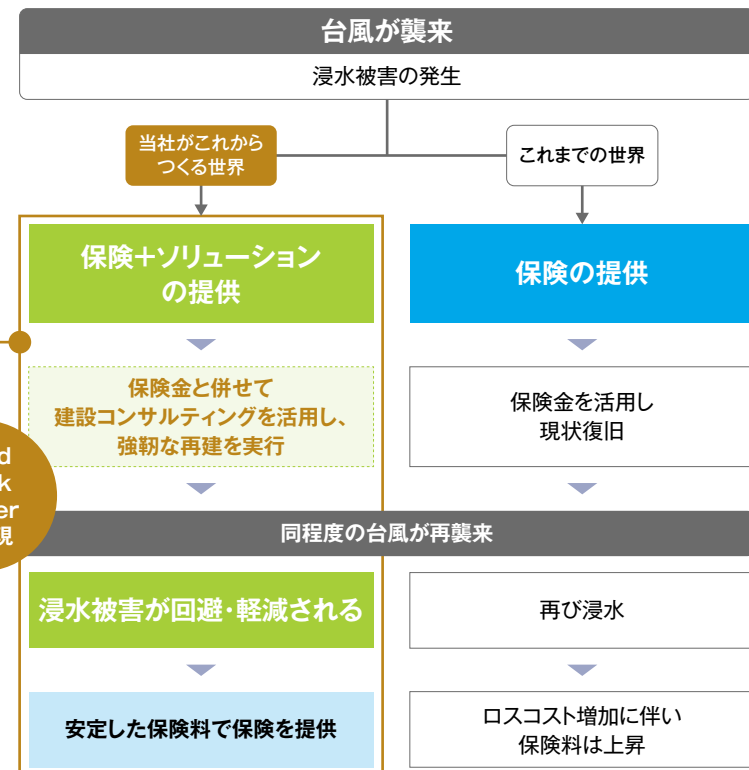
「保険+ソリューション」を通じて、当社が実現する世界を動画でご紹介します。



動画はこちらからご覧ください



▶ 「保険+ソリューション」が作り出す効用(水災リスクへの対策例)



3 -1 当社独自のケイパビリティ



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



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

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

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

ID&Eは、約1,800名の卓越した技術士を有し、国内外の公共事業で培った工学的知見とデータ解析力を駆使した、精緻で的確な防災・減災対策の提案を強みとしています。例えば、前ページでご紹介した浸水リスクに対しては、cm単位での精緻な浸水深シミュレーションに基づく、防水壁・止水板など、リスクレベルに応じた対策の提案を、或いは、地震リスクに対しては、地盤の補強・改良や鋼管杭の施工に関する技術コンサルティングを提供することで、被害そのものの回避・軽減を実現します。

こうした高い専門性・技術をベースとした「防災・減災ソリューション」は、ID&Eの他、防災に関連

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

● ソリューション事業(災害レジリエンス領域)紹介動画

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

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



ID&Eホールディングス
代表取締役社長
新屋 浩明

損害を減らす「防災・減災ソリューション」は、私たち「ID&E」が提供します

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

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

3 -2 「企業価値」へのインパクト



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



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

ソリューション事業は、資本負荷が低く、新たな収益源になる 詳細はP16

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

保険事業の収益性向上（損害率の低下）

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

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

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

▶ 「保険＋ソリューション」がもたらす保険事業への効用

保険＋ソリューションの提供

損害率の低下

事故発生率の低下

保険金支払単価の減少

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

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

お客様数の拡大・マーケットシェアの拡大
(トップラインの向上)

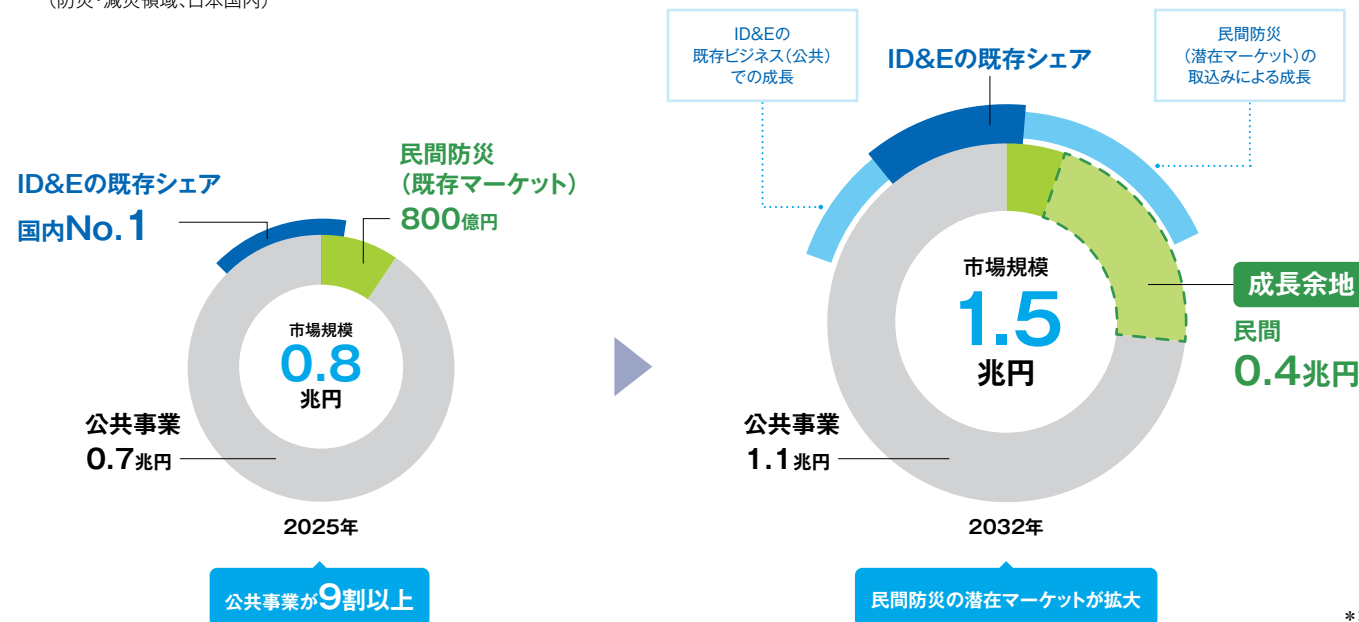
3 -2 (参考)防災・減災領域における成長余地

今後拡大する民間防災市場を、当社が獲得していく

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

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

▶ ソリューション事業の成長余地* (防災・減災領域、日本国内)



4 原動力 4 -1 グローバルなリスク分散



当社が世界トップクラスの成長を実現するために必要な原動力とは。



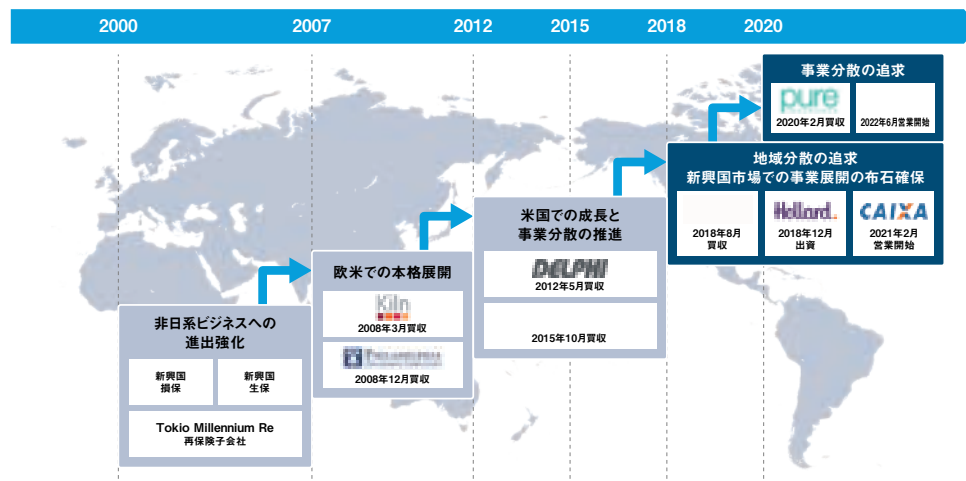
「グローバルなリスク分散」と「グローバルなグループ一体経営」が当社の持続的な成長を支える原動力である。

「グローバルなリスク分散」戦略

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

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

▶ M&Aの軌跡



戦略を支えるM&A・PMI実行力とポートフォリオマネジメント力

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

1. カルチャーフィットを重視した買収基準と、被買収会社の高い成長

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

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

▶ 厳格な買収基準



4 -1 グローバルなリスク分散

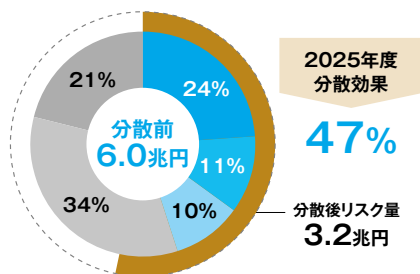
2. フォワードルッキングな事業売却

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

まとめ

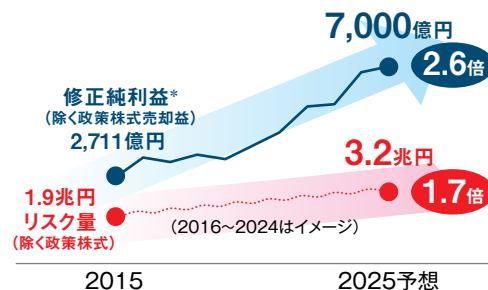
こうした「グローバルなリスク分散」戦略を、規律をもって実行し続けた結果、リスク量の分散効果は47%まで高まっています。これにより、2015年対比でリスク量の増加を約1.7倍に抑えつつ、修正純利益を約2.6倍に拡大しています。今後も「グローバルなリスク分散」戦略を着実に発展させ、引き続きリスク量を抑制しながら、当社全体の資本効率の向上と持続的な成長を実現していきます。

▶ リスク分散効果



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

▶ リスク量(必要資本量)の増加を大きく上回る利益成長



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

世界中の知見を結集し、グループとしての力を一層高めていく

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

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

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

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



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




4 -2 原動力(グローバルなグループ一体経営)

グローバルな適材適所での人材活躍

M&Aを通じて海外保険事業を拡充し、「リスク分散」と「利益成長」を実現してきましたが、最大の成果は高い専門性と知見を持った人材を仲間として迎え入れることができたことです。被買収会社のトップマネジメント達が当社の経営会議で次の一手を議論する等、10年の歳月をかけて磨き上げたこの「グローバルなグループ一体経営」は、当社独自の強力な成長エンジンです。

グローバルに優れた人材を最適配置し、グループ一体経営を強化

共同グループ
総括等への
起用

 Christopher Williams Chairman of Int'l Business	 Donald Sherman 副社長執行役員 共同グループCIO	 Brad Irick 常務執行役員 Co-Head of Int'l Business
 Susan Rivera 常務執行役員 共同グループCRSO	 John Glomb 常務執行役員	
 José Adalberto Ferrara 執行役員	 Caryn Angelson 執行役員 グループCDIO	 Stephan Kiratsous 執行役員 Deputy CFO

グループ全体での専門性の活用

グループ総括補佐

 Robert Pick IT	 Gus Aivaliotis デジタル	 Dawn Miller 内部監査	 Barry Cook 保険引受
 Randy Rinicella 法務	 Daljitt Barn サイバー保険		 Nick Hutton-Penman オペレーション

シニアジェネラルマネージャー

当社グループのケイパビリティを活用したグループシナジーの創出

当社グループ各社は、グループが有する商品ラインナップや引受キャパシティ、販売網といったケイパビリティを徹底的に活用しながら、強みを一層磨き、成長を加速しています。その成果は「Revenue(保険料の拡大)」「Investment(資産運用収益の拡大)」、「Capital(保有出再の最適化)」、「Cost(コストの削減)」の4分野において、グループシナジーという形で現れており、足元、年間約1,000億円*1という利益貢献に結び付いていますが、これは、1兆円を超えるような規模の会社を買収することで獲得できる利益に相当*2します。当社は「追加コスト無し」にこのような大きな価値を実現しており、今後も当社の強みとして持続的に拡大させていきます。

▶ グループシナジー



シナジーの具体例

REVENUE (成長)

グローバルに広がる当社グループの販売基盤を活用し、TMHCC・TMK等の競争力の高いスペシャリティ商品を販売している。

INVESTMENT (資産運用)

グループ全体の資産運用力の強化を目的として、2014年7月以降、国内外主要各社からDFGへの運用委託を順次進めている。

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

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

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

価値創造アプローチ

当社は、創業以来変わらぬパーパスを起点に、事業活動を通じて、世界中で拡大・複雑化する社会課題を解決しながら成長しています。当社はこれからも、「保険+ソリューション」の両輪で、社会課題の解決に挑戦し続ける、その挑戦が当社の強みや戦略を磨き、課題解決力を更に高める。このスパイラルアップによって、当社は企業価値を今後も持続的に高めていきます。



TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

財務・非財務目標

めざす会社(長期ビジョン)

世界のお客様に“あんしん”をお届けし
成長し続けるグローバル保険グループ

FY2035に
めざす姿

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

世界トップクラスの
EPS Growthの
実現

グローバルピア水準の
ROEへの向上

EPS Growthと
整合的な
DPS Growth

	CAGR +16%以上	CAGR +15%以上	20%以上	IFRS/ICS導入に伴う影響を踏まえ、 FY2026に各種指標・定義の 見直しを予定 (詳細はP27)	
FY2026計画 (現中期経営計画)					
(除く政策株式 売却益)	(+8%以上)	(+7%以上)	(14%以上)		
FY2025予想	578円 CAGR+29.2%	1兆1,000億円 CAGR+26.7%	20.7%	50%	2,200億円 (25年5月公表)
(同上)	(368円) (CAGR+10.5%)	(7,000億円) (CAGR+8.3%)	(13.2%)		
FY2024実績	549円	1兆690億円	19.8%	50%	2,200億円
(同上)	(349円)	(6,790億円)	(12.6%)		
FY2023実績	346円	6,855億円	15.0%	50%	1,200億円
(同上)	(301円)	(5,965億円)	(13.0%)		
財務KPI	修正EPS*1	修正純利益*1	修正ROE*1	配当性向	資本水準調整 (自己株式取得)

*1: Normalizedベース(詳細はP30参照)

2050

2035

2026

2023

めざす社会

誰もが安心・安全に生活し、
果敢に挑戦できるサステナブルな社会

保険金支払いに 留まらない 事前・事後領域の 安心の提供 (「Build Back Better」の 実現)	FY2050 ネットゼロ (保険引受先・ 投融資先を含む)	“ウェルビーイング”に 貢献する 新たなヘルスケア サービスの 開発・提供
	FY2030 ▲60%*2 (FY2015対比)	
防災・減災総合 ソリューション事業の実現に 向けたソリューション ラインナップの拡充	排出量の多いお客様 200社と対話を行い、 うち160社について深度ある 提案・対話を行う*3	健康診断を起点とした、 健康度を改善する エコシステムを構築
データセンター 開発総合コンサルティング (2025年4月~) 都市・拠点開発総合コンサルティング (2025年4月~)	GX関連の保険引受拡充	「未病・予防」にフォーカスした 健康経営支援プラットフォーム サービスの提供
ID&Eホールディングス買収 (2025年5月)	▲53%*2 (FY2015対比)	東京海上ヘルスケアに 社名変更し、 ヘルスケア事業を本格開始
東京海上レジリエンス設立 (2023年11月)	▲43%*2 (FY2015対比)	予防・未病領域の事業化を 見据えた準備会社設立 (2023年4月)
防災・減災ソリューション の開発・提供加速 災害レジリエンスの向上	温室効果ガス 排出量の削減 気候変動対策の推進	ヘルスケア関連 商品・サービスの拡充 健やかで心豊かな生活の支援

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

*3: 東京海上日動における目標(2030年)

主な
非財務KPI

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

第2章 パーパスストーリーに基づく戦略と、支える経営基盤

資本政策・中期経営計画

[> P23~](#)

CFOメッセージ

世界トップクラスのEPS Growthを引続き実現し、ROEをグローバルピア水準に引き上げていきます。

サステナビリティ経営

[> P32~](#)

CSUOメッセージ

社会課題と向き合い、一貫したサステナビリティの取組みを通じて、未来への責任を果たします。

人的資本とDE&I

[> P36~](#)

CHRO、CDIOメッセージ

「人」を“成長の原動力”かつ“Most Valuable Asset”と捉え、人的資本経営に真正面から取り組みます。

知的・社会関係資本とDX

[> P39~](#)

CDOメッセージ

知的・社会関係資本を競争力の源泉に、お客様や社会を“いつも”支える存在へ進化します。

コーポレート・ガバナンス

[> P41~](#)

コーポレート・ガバナンス対談 東京海上日動 社長メッセージ

東京海上日動の変革“Re-New”における徹底的な議論を通じて得た気づきをグループに還元し、成長とガバナンスの高位均衡を実現していきます。

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

CFOメッセージ 資本政策・中期経営計画



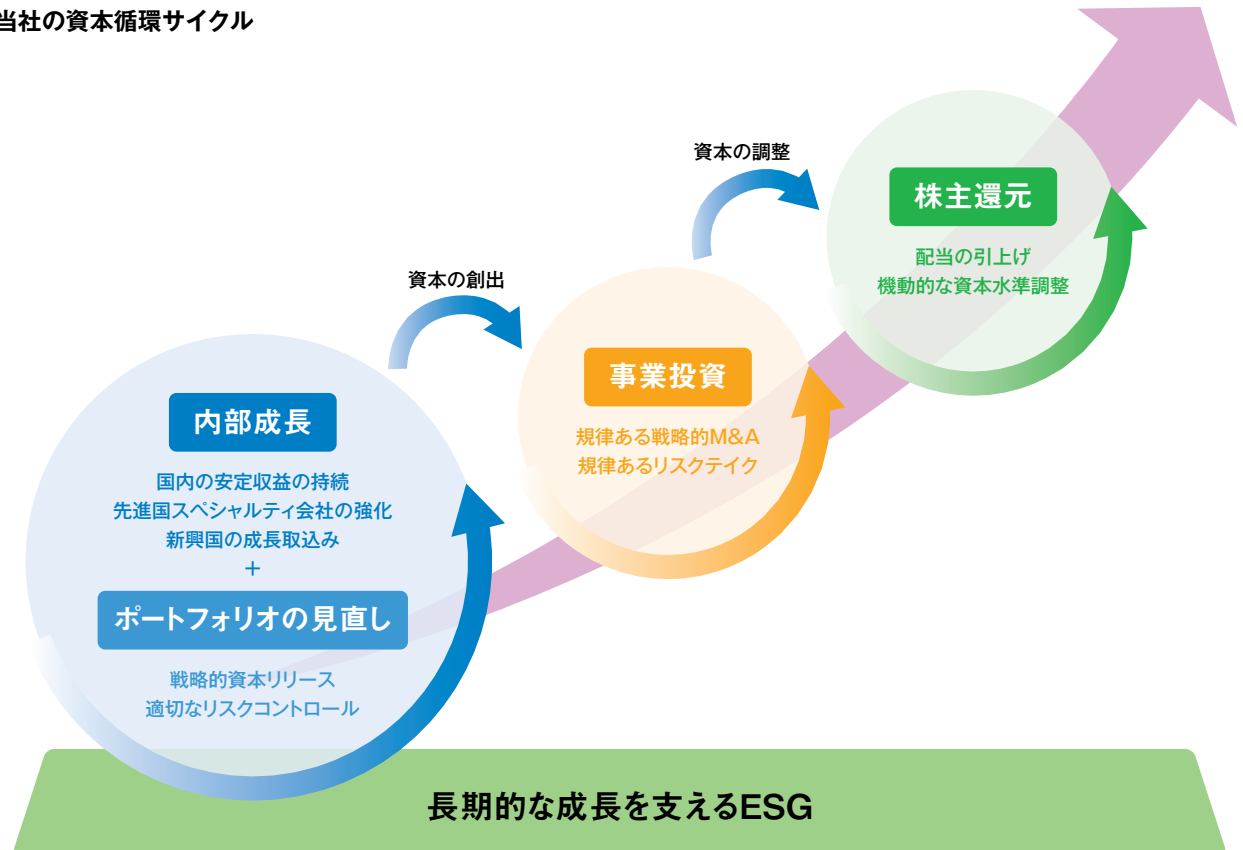
世界トップクラスのEPS Growthを引続き実現するとともに、
規律ある資本政策の実行を通じて、ROEをグローバルピア水準に引き上げます

取締役副社長
グループ資本政策総括(CFO)
岡田 健司

当社はこれまで、「保険引受」と「資産運用」を通じ、ボラティリティを抑制しつつ高い成長を実現することで、「世界トップクラスのEPS Growth」を実現してまいりました。また、規律ある資本政策を通じて、「ROEをグローバルピア水準まで引き上げる」という明確なアスピレーションを掲げ、これを着実に実行してきました。私はグループCFOとして、当社の企業価値向上に向けて、主に資本政策の観点から、経営の意思決定に深く関与しています。

特に、当社が重視している「資本循環サイクル」は、①まず「内部成長」をベースに、「ポートフォリオも戦略的に見直す」ことで、資本・資金を創出します。そして、②創出した資本・資金を、優良な「事業投資」に振り向け、③良い案件がなければ「株主の皆様へ還元」する、というサイクルを回し続け、「ROE向上」を図るというものです。このようなアプローチは、単なる資本効率の追求にとどまらず、健全なリスクテイクと中長期的な利益成長の実現を両立するための基盤となるものです。ここでは、資本政策の考え方とその実行状況、さらには今後の展望についてご説明いたします。

▶ 当社の資本循環サイクル



CFOメッセージ: 資本政策

内部成長

まず、内部成長(Organic Growth)についてです。当社は、いわゆる「縮小均衡」はめざしておらず、ROE向上のメインドライバーは、分子の拡大、すなわちOrganic Growthをベースとした「世界トップクラスのEPS Growth」となります。

実際、当社はこれまで、保険引受と資産運用の両面での安定的な利益成長を積み重ねており、ボラティリティを抑制しながら、グローバルピアと比較しても遜色のない、むしろそれを上回るEPS Growthを実現してきました。中期経営計画におけるEPS Growth目標は「CAGR+8%以上*1」としていますが、これは利益成長で「+7%以上」、自己株式取得効果で「+1~2%」により実現します。

当社の事業ポートフォリオは、①安定収益源である日本の損害保険事業、②裾野が広く深耕余地が大きい北米スペシャルティ領域、③高い成長率が見込まれるブラジルやアジアといった新興国等に分散された構成となっており、これがグループ全体のEPS Growthの高い継続性／持続可能性を支えています。

*1: 政策株式売却益を控除したベース

事業ポートフォリオの見直し・事業投資

当社では、「どのリスクを取るか」「どの程度リスクを取るか」「そのリスクに対するリターンは十分か」といった観点から、事業ポートフォリオの見直しと資本配分を継続的に進めています。私はグループCFOとして、全社横断的な観点から事業の成長を支えるべく、資本配分の前提となる戦略評価について各事業のトップと継続的な議論を行っており、将来の成長期待に基づいたリソースの配分を進めています。

最近でも、成長が見込まれる領域について、TMHCCが、2023年7月(GGEBS社)、2025年4月(Lasso社)と、着実に機会を捉えて

ボルトオンM&Aを実行したり、国・地域としての成長を見込むカナダでは、2022年に現地法人を設立するといった成長投資(Entry)を行う一方で、当社がベストオーナーではないと判断したグアムやサウジアラビアの現地法人は売却(Exit)するなど、適切な資本配分を追求しています。大型M&A案件については、直近のValuationは未だ割高だと認識しているため、引続き買収規律を持ちながら忍耐強く、しかしタイミングは逃さずに、機会を捉えてまいります。

(参考)

▶ In戦略(買収・新設)

- 当社大型M&AのROI*2は21.2%と、当社資本コスト(7%)を大きく上回る
- 中小型のボルトオンM&Aも着実に実行

▶ Out戦略(売却・ランオフ)

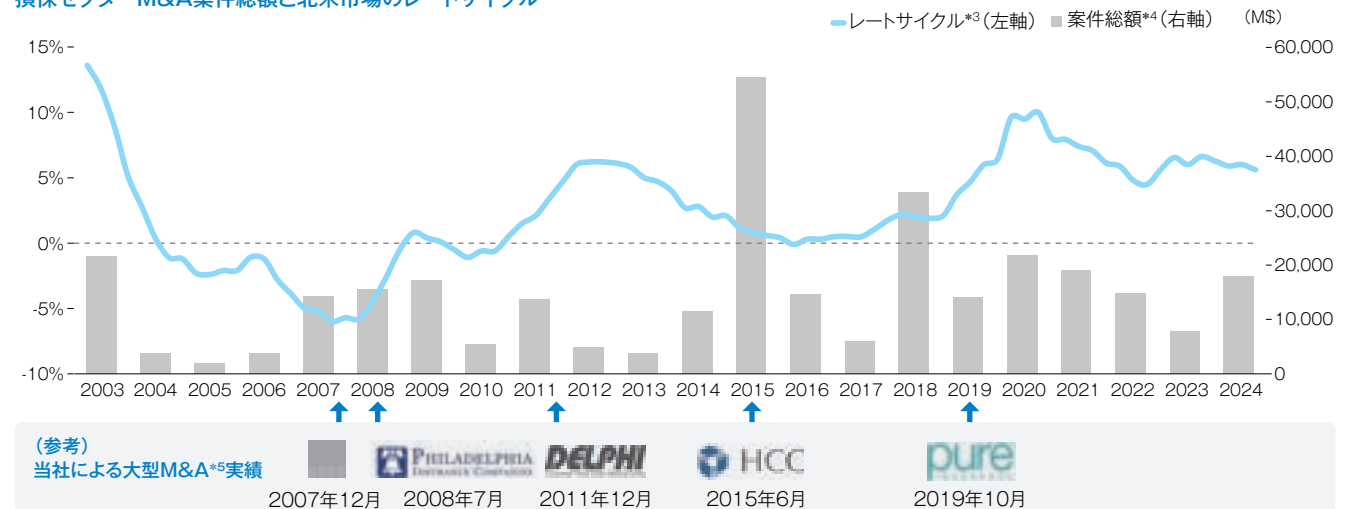
- Out戦略についても、事業の将来性をフォワードルッキングに見極め、規律をもって実行

(参考)

▶ レートサイクルとM&A機会

M&Aにおける足元のValuationは引続き高止まりしています。これは保険引受の「レートサイクル」とも相関があり、具体的には、保険キャパシティの供給より保険付保需要が多くなる「ハードマーケット」期には、保険料の上昇によりOrganic Growthが可能となるため、Valuationは高く、逆に「ソフトマーケット」期には、Valuationが下がるため良質なM&A案件を適切な価格で実行しやすくなる傾向があるということです。当社はこれまで、こうした環境の変化も見極めながら、規律をもってM&Aを実行しており、足元、政策株式の売却を加速し、余剰資本が創出される局面であるからといって、当社のIn/Out戦略の方針や規律を変えることは決してありません。今後も、グループ全体のROE向上に資する成長投資を着実に実行しつつ、レートサイクルも見極めながらM&Aの機会も着実に捉え、資本効率の向上を図ってまいります。

損保セクターM&A案件総額と北米市場のレートサイクル



*2: ROIの分子は事業別利益の2025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

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

*4: 2003年から2024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.

*5: 日付は公表日

CFOメッセージ: 資本政策

ROEのグローバルピア水準への引上げ

当社が、EPS Growthとともに、重要なKPIとして市場にコミットしているのが、「グローバルピア水準へのROEの引上げ」です。

足元、2024年度の当社のROE実績は19.8%、保険本業とも言える、除く政策株式売却益ベースでは12.6%と、これらは日本の金融セクターではトップクラスですが、グローバルピアとの比較では、引続き距離があると認識しています。

P24でもご説明の通り、当社ROE引上げのメインドライバーは、分子の拡大、すなわちOrganic Growthをベースとした「世界トップクラスのEPS Growth」ですが、これは、グローバルピア各社も共通して実現をめざしているものだとと言えます(右図①)。

一方、当社には、これに加えて、グローバルピアにはない、ROEを引き上げる独自のドライバーが2つ存在します(右図①・②)。

まず一つ目が、政策株式の売却で創出する余剰資本を、よりROR(リターン・オン・リスク)の高い「主要事業」に再投資する「事業ポートフォリオの変革」です(右図①)。

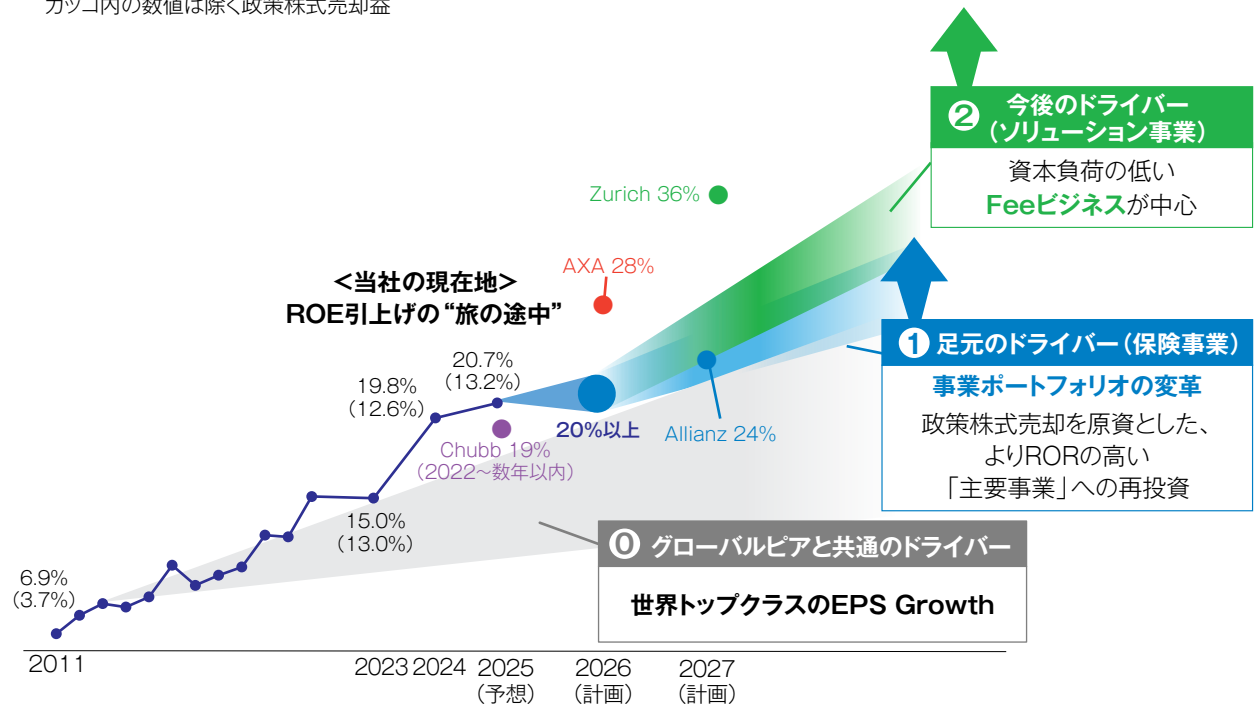
これまで政策株式の保有に要していた約0.7兆円のリスク量が今後リリースできる訳ですが、これは、グローバルピアにはないROE引上げのドライバーとなります(詳細はP26参照)。

そして二つ目のドライバーとなるのが、当社が今後の成長戦略の新たな柱として掲げる「ソリューション事業の拡大」です。この事業は、ID&Eによる防災・減災コンサルティングの提供といった保険と比べて資本負荷の低い「Feeビジネス」が中心です。グローバルピア各社は既に相応の規模でFeeビジネスを展開しているところ、翻って、これから事業展開を本格化する当社にとっては、ROEの大きな「伸びしろ」となります(右図②)。

これらのドライバーを最大限活用することにより、当社は「グローバルピア水準へのROEの引上げ」を実現してまいります。

修正ROE^{*1,2}の推移

カッコ内の数値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(2024については、北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M(税前)から▲\$440M(税前)に見直したベースで算出)

*2: 当社修正ROEと基準を揃えるために、ピア各社がKPIとして開示しているROEを、Tangibleベースに修正 (出典) 各社開示資料から当社試算

CFOメッセージ:資本政策

政策株式削減の進捗と「事業ポートフォリオの変革」

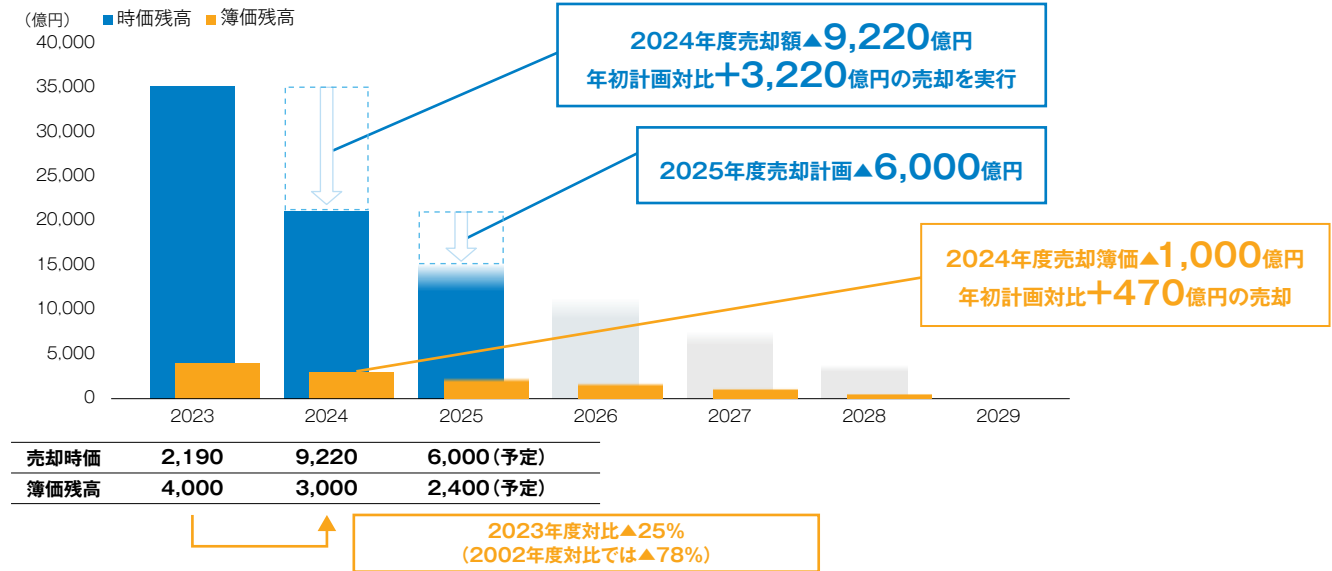
前述のROE上げの一つ目のドライバー、「事業ポートフォリオの変革」の前提となるのが、着実な政策株式売却の実行です。2024年5月、当社は政策株式を「2029年度末までに“ゼロ”にする」、そのマイルストーンとして「現中計の3年間で半減させる」ことを宣言しています。その中で、2024年度は、年初計画の6,000億円に対して、売却実績は9,000億円超、2025年度も、6,000億円の売却を計画しており、売却ペースを加速しています。

一方、政策株式の含み益はもともと資本に算入されていますので、その売却によって、資本が新たに創出される訳ではありません。従って、売却によりリリースされるリスク量を、いかに当社の成長、企業価値向上に資する有効な事業投資に活用できるかということが、非常に重要となります。

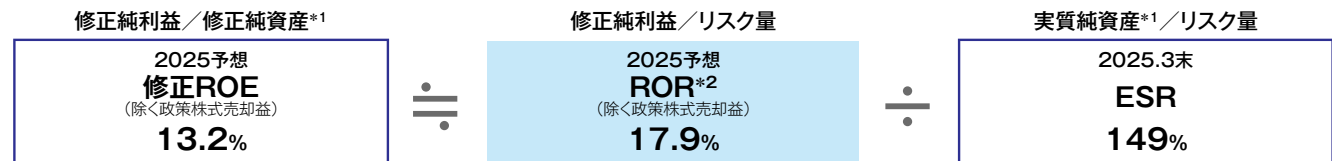
その有効な活用方法、即ち、当社のROEを上げる打ち手となるのが「事業ポートフォリオの変革」です。

右図の通り、ROEは、「RORとESRの割り算」に分解することができますので、RORの上げが、ROEの上げに直結します。足元、当社グループ全体のRORは17.9%であるところ、これは、保険本業である主要事業のROR20.4%と、政策株式保有に係るROR6.0%とに分けることができます。こうして見れば、政策株式保有が、当社RORの引下げ要因となっていることは一目瞭然であり、この売却によってリリースするリスク量を、より高いRORを実現している主要事業に振り替えれば、必ずとRORは引き上がることになります。具体的には、例えば、既に当社が強固な事業基盤を築いている北米事業での保険引受リスクテイクを選択的に増やしていく、或いは、資産運用を拡大する、こうした「主要事業に対する新たな資本投下」を通じて、当社はROEを引き上げてまいります。

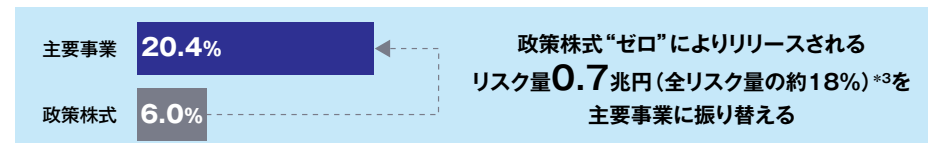
政策株式の売却状況



RORの高い事業への再投資(事業ポートフォリオの変革)



2025予想ROR*2 17.9%の内訳



*1: 修正純資産は財務会計ベースの連結純資産から異常危険準備金やのれん等を調整した平残であるのに対し、実質純資産(移動制約資本控除後)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

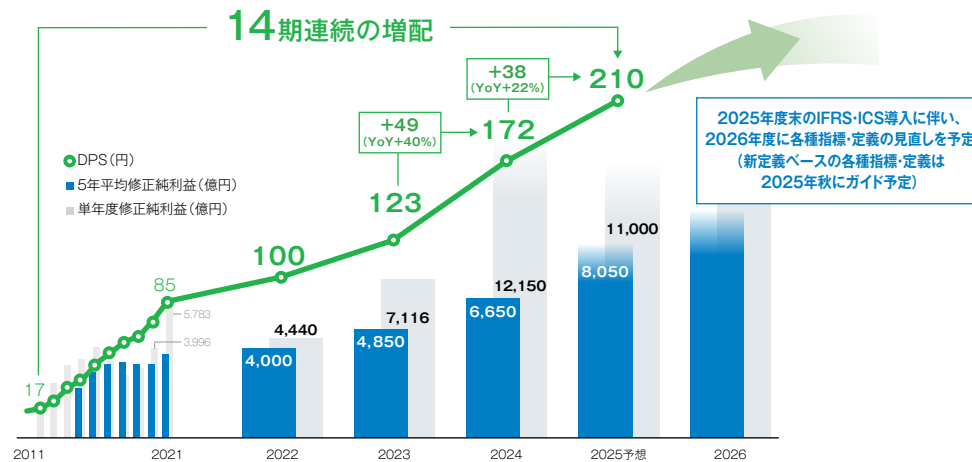
*3: 25.3末時点

CFOメッセージ:資本政策

株主還元

当社は、「持続的な利益成長」と総合的な株主還元の実現を重視しており、その方針は一貫しています。すなわち、株主還元は普通配当を基本とし、利益成長に応じて持続的にDPSを高めていくというものです。具体的には、配当原資は、ポラティリティを抑える観点から「修正純利益の5年平均」とし、これに配当性向50%を掛けた金額を普通配当としています。2024年度は、着実な利益成長に加えて政策株式の売却益を大きく計上したことにより、配当原資である「5年平均の修正純利益」が過去最高水準に引き上がっています。この結果、2025年度のDPSは14期連続の増配、対前年+22%成長となる210円を見込んでいます。

自己株式取得についても、当社はESR(エコノミック・ソルベンシー・レシオ)の水準や市場環境、追加的なリスクテイクの機会、EPS Growthを+1~2%分押し上げる水準等を総合的に勘案したうえで柔軟に対応しており、2025年度は年間2,200億円の自己株式取得を計画し、5月にはまず上期分として1,100億円の実行を決議しました。



$$\text{DPS} = \text{配当原資:5年平均修正純利益} \times \text{配当性向:50\%} \div \text{株式数}$$

(原則、減配はしない)

IFRS(国際会計基準)移行等に伴うKPI・定義の変更

当社では、2025年度末から、IFRSへの移行を予定しています。また同じく日本の保険会社に対するICS(国際資本基準)の導入が予定されています。

利益指標などの各種KPIの定義、配当原資の考え方等を見直す予定ですが、引き続き「世界トップクラスのEPS Growth」と整合するかたちでDPSのGrowthを実現する方針を変えることはありません。

本導入を通じて、グローバルピアとの比較可能性が向上することとなりますが、新定義については、資本市場との対話も踏まえ、遅くとも2025年秋にはお示しする予定です。

<現行KPI・定義>

利益指標	修正純利益・事業別利益
ROE	修正ROE
配当方針	修正純利益(5年平均)×配当性向(現行50%)
ESR	現行ESR(信頼水準:99.95% VaR)
ターゲット	100-140%

<2026年度~>

新定義ベース

エコノミック・ソルベンシー・レシオ(ESR)をベースとした資本管理の考え方

ESR	<ul style="list-style-type: none"> 更なる事業投資, and/or 追加的なリスクテイク, and/or 株主還元 を実施
140%	<ul style="list-style-type: none"> 更なる事業投資, and/or 追加的なリスクテイク, and/or 株主還元 を柔軟に検討
100%	<ul style="list-style-type: none"> 利益蓄積による資本水準の回復をめざす リスク抑制的な事業運営により、リスク水準の抑制を図る
	<ul style="list-style-type: none"> リスク削減の実施 資本増強の検討 株主還元方針の見直しの検討

CFOメッセージ: リスクベース経営

▶ エマージングリスクの例 ※ 詳細は、2025年3月期有価証券報告書(P.31)を参照

エマージングリスク	対応例
①脱炭素・自然共生社会への不適切な対応 (気候・自然関連移行リスク)	●「環境および社会リスクに対処する東京海上グループポリシー」の表明等
②地球温暖化、自然資本・生物多様性の喪失 (気候・自然関連物理的リスク)	●自然災害リスク評価手法の高度化、自然資本・生物多様性に関する分析・開示
③ビジネスパートナーリスク	●「責任ある調達のためのガイドライン」の周知・協力依頼
④事業ポートフォリオの拡大・変遷に伴う経営管理リスク	●新領域でのガバナンス・内部統制態勢の段階的整備・構築
⑤グローバルな人権尊重対応の遅れ	●「人権基本方針」の策定・実践。ホットラインの設置

▶ 2025年度の重要なリスクの一覧 ※ 詳細は、2025年3月期有価証券報告書(P.29、30)を参照

重要なリスク	対応例
①経済・金融危機	●地政学リスク等の影響調査 ●ストレステスト・信用リスク管理の実施
②巨大地震	
③巨大風水災・セカンダリーベリル (含む気候関連物理的リスク)	●リスク評価、リスク管理の実施 ●ストレステストによる資本十分性及び資金流動性の確認
④火山噴火	●危機管理態勢・事業継続計画等の整備、訓練の実施 ●セキュリティ態勢・委託先管理の実施
⑤新ウイルスのまん延	等
⑥サイバーリスク	
⑦重要情報の漏えい	●情報セキュリティ態勢強化と従業員教育の徹底
⑧法令・規制への抵触／コンダクトリスク	●法令遵守体制のモニタリング、社会・規制動向に応じた対応の強化 ●従業員意識調査や好事例の共有等によるグループ全体の取組み改善
⑨地政学リスク	●危機管理態勢と事業継続計画の整備、対応力の強化 ●外部知見を活用した適切な状況把握と将来予測
⑩インフレーション	●インフレ影響の分析とリスクに見合った商品改定や引受の実施
⑪当社事業領域におけるディスラプション	●DX推進やソリューション事業の展開による競争優位性の確保と成長の加速
⑫AI／データガバナンスの不足	●グループ共通ルールとガバナンス基盤の整備推進

▶ 定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、最新の知見に基づくリスクモデルを使用したリスク量の計測やストレステストの実施を通じて、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

具体的には、リスクを99.95%バリュアットリスク (VaR) の信頼水準で定量評価し、実質純資産*1をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の水準により、資本の十分性を確認するとともに、事業投資機会や今後の市場環境の見通し等を総合的に勘案して資本政策を決定しています。99.95%VaRのリスク量とは、2000年に1回の頻度で発生するリスクが顕在化した場合の損害額であり、AA格相当の十分な資本を持つことを意味します。

なお、当社グループのESRターゲットレンジは100~140%としていますが、2025年3月末時点におけるESRは149%*2であり、資本が十分な水準にあることを確認しています。

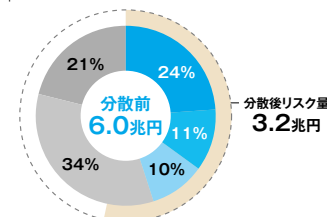
また、重要なリスクのうち、経済・金融危機、巨大地震および新ウイルスのまん延については、経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオならびに複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づき、資本十分性及び資金流動性に関するストレステストを実施しています。また、巨大風水災についても資金流動性に関するストレステストを実施しています。その結果、いずれも問題がないことを確認しています。

*1: 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金の加算やのれんの控除等の調整を加えて算出します。

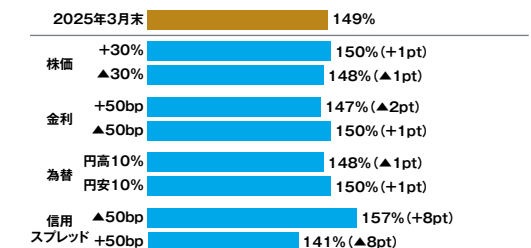
*2: 自己株式取得2,200億円実施後のESRは143%

▶ リスクの構成比と分散効果

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



▶ ESRの感応度



中期経営計画

中期経営計画2026 ～次の一步の力になる。～

当社は、2024年度からスタートした「中期経営計画2026 ～次の一步の力になる。～」において、事業環境の大きな変化を見据え、将来に向けたあるべき姿を起点とした「バックキャストイング・アプローチ」によって、2035年にめざす東京海上グループの姿を定義したうえで、そこに至るために必要な向こう3年間の計画を策定しました。

足元で取り組むべき重点戦略として「成長の3本柱」および「規律の2本柱」を掲げています。

1年目となる2024年度は、国内の収益構造改革や、北米スペシャルティ事業の成長などを背景に、EPS GrowthおよびROE向上の両面で順調に進捗しました。2025年度は、この中計の重点戦略をさらに深化させ、継続的なEPS成長を通じたROE向上と、企業価値の最大化を図ってまいります。

事業環境変化を踏まえた“2035年にめざす姿”

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

引き続き推進する
「グループ基本戦略」

グローバルなリスク分散
(P17-18)

グローバルなグループ一体経営
(P19)

中計期間(2024-2026年)における
「グループ重点戦略」

「成長」の「3本柱」

- ① 価値提供領域の飛躍的な拡大
- ② ディストリビューションの多様化・複線化
- ③ 生産性の徹底的な向上

「規律」の「2本柱」

- ① 内部統制／ガバナンスの強化・向上
- ② 事業ポートフォリオ・資本管理の高度化

現中計の進捗(グループ全体)

2024年度実績は、政策株式売却益を除いた修正純利益(Normalizedベース※)が6,790億円となり、修正ROEは12.6%となりました。

(※「保険本業利益」から一過性の影響を除いたもの)

2025年度計画は、修正純利益7,000億円、修正ROE13.2%と、中計の目標に対して引続き順調に進捗することを見込んでいます。

	FY2026計画 (24年5月公表)	FY2025予想	FY2024実績
EPS Growth カッコ内は含む政策株式売却益	CAGR*2+8%以上 (+16%以上)	CAGR*2+10.5% (+29.2%)	+15.9%YoY (+58.6%)
修正純利益成長*1 カッコ内は含む政策株式売却益	CAGR*2+7%以上 (+15%以上)	CAGR*2+8.3% (+26.7%)	+13.8%YoY (+55.9%)
自己株式取得	+1~2%	+2%	+2%
修正ROE カッコ内は含む政策株式売却益	14%以上 (20%以上)	13.2% (20.7%)	12.6% (19.8%)

現中計の進捗(事業別)

事業別利益については、「Japan P&C事業」が、自動車保険における損害率の上昇により、足元で中計の目標をやや下回っていますが、今後レートアップなどの打ち手を講じることで、利益目標の達成を見込んでいます。

また「International事業」においては、2024年度にCREローンに係るキャピタル損失を大きく計上した影響等があったものの、主要拠点の保険引受は堅調に推移しており、こちらも現中計の利益目標は達成する見込みです。

	FY2026計画 (24年5月公表)	FY2025予想	FY2024実績
修正純利益*1	CAGR*2+7%以上	CAGR*2+8.3%	+13.8%YoY
事業別利益	Japan P&C*3	CAGR*2+5%以上	▲14.8%YoY 含む為替+26.5%
	Japan Life*4	CAGR*2+3%以上	+13.6%YoY
	International	CAGR*2+5%以上	▲3.1%YoY 含む為替+6.6%
発射台となる2023年度に含まれるJapan P&Cにおける 為替のマイナス影響*5が剥落する効果+約460億円		CAGR*2+2.9% 含む為替+16.1%	CAGR*2+6.9%
		CAGR*2+0.9% 含む為替+3.1%	

*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(2024については、グループ合計の北米キャピタル損の期待値を年初予想▲\$265M(税前)から▲\$440M(税前)に見直したベースで算出)

*2: 2023年度を基準としたCAGR

*3: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響

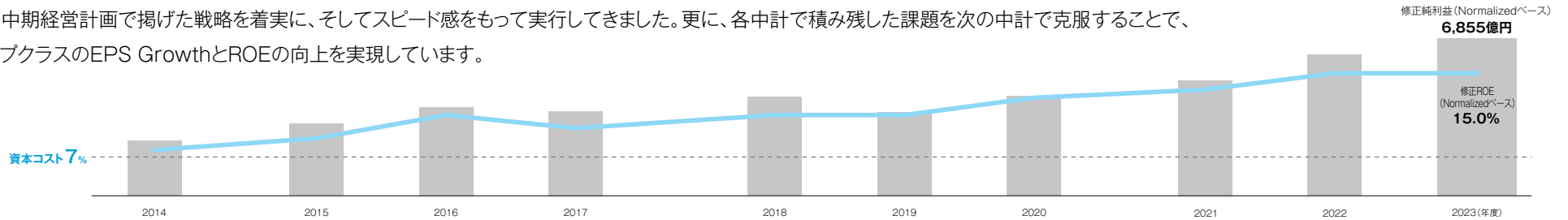
*4: Japan Life = AL

*5: 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

CFOメッセージ: 中期経営計画

▶ (参考) これまでの中期経営計画の振り返り

当社は、中期経営計画で掲げた戦略を着実に、そしてスピード感をもって実行してきました。更に、各中計で積み残した課題を次の中計で克服することで、世界トップクラスのEPS GrowthとROEの向上を実現しています。



	「To Be a Good Company 2017」	「To Be a Good Company 2020」	「成長への変革と挑戦」																																																				
中期経営計画	<p>ビジョン</p> <p>重点戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの深化 成長機会の追求 変化対応力の強化 経営基盤の高度化 <p>主要KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 修正ROE 9%程度 修正純利益 3,500 ~ 4,000億円 利益成長に応じた配当の安定的成長 	<p>ポートフォリオの更なる分岐</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業構造改革 グループ一体経営の強化 <p>修正ROE 10%以上</p> <ul style="list-style-type: none"> 修正純利益 4,000 ~ 4,500億円 配当性向 35%以上 	<p>新しいマーケット×新しいアプローチの開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険本業の収益力強化 次の成長ステージに向けた事業投資 持続的成長に向けた事業ポートフォリオの最適化 <p>修正ROE 12%程度</p> <ul style="list-style-type: none"> 修正純利益 CAGR+3~7% 配当性向 40%以上 (21年11月に「50%」に修正) 資本水準調整の機動的な実施 																																																				
中期経営計画の振り返り	<p>主に以下に取り組み、持続的な利益成長とROE向上を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 生損一体の強化、広域災害に強い商品の提供・サービス体制の構築などでビジネスモデルを深化 変化を先取りした商品・サービス (健康増進型医療保険やドライブレコーダーを活用した自動車保険など) を提供すると共に、デジタル戦略室を設置し、R&D機能を強化 国内の新種保険拡大やHCC買収など、内部成長とM&Aの両輪で成長を実現 グループチーフオフィサーの設置やグローバル委員会の強化・新設などのグループ一体経営の強化に取組み、経営基盤を高度化 	<p>主に以下に取り組み、収益基盤を着実に強化</p> <ul style="list-style-type: none"> Pure買収や継続的なボルトオンM&Aの実行、TMRの売却などを行い、ポートフォリオを戦略的に見直し 人工衛星画像やAIを活用した事故対応サービスの構築や、デジタルラボをグローバル5極で立ち上げ、テクノロジーの活用を推進する体制づくりを行うなど、事業構造改革を実行 グローバルベースでの人材活用やグループカルチャーの浸透を進めることで、グループ一体経営を強化。結果として、グループシナジーは更に拡大 	<p>主に以下に取り組み、計画を上回る利益成長とROEの引き上げを実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内において、社会課題重点4領域を中心に新たなマーケットの創出に取組み、持続的成長に向けて基盤を強化 国内での火災保険を中心とした収益改善の取組み、海外での北米を中心とした着実なレートアップ等により、中計で掲げた利益水準を上回る成長を実現 防災・減災やモビリティ事業等のソリューション事業において、新会社でのサービス提供を開始 継続的なボルトオンM&Aの実行や既存事業の売却等、In/Out戦略を規律を持って実行 政策株式の売却加速 																																																				
主要KPIの達成状況	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017実績</th> <th>中計 (2017)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>修正ROE</td> <td>10.0%^{*1}</td> <td>9%程度</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>修正純利益</td> <td>3,970億円^{*1}</td> <td>3,500~4,000億円</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>1株当たり配当金</td> <td>160円</td> <td>安定的成長 (2014年度95円)</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>		2017実績	中計 (2017)	達成状況	修正ROE	10.0% ^{*1}	9%程度	✓	修正純利益	3,970億円 ^{*1}	3,500~4,000億円	✓	1株当たり配当金	160円	安定的成長 (2014年度95円)	✓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020実績</th> <th>中計 (2020)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>修正ROE</td> <td>12.0%^{*2}</td> <td>10%以上^{*3}</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>修正純利益</td> <td>4,311億円^{*2}</td> <td>4,000~4,500億円^{*3}</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>配当性向^{*4}</td> <td>42%</td> <td>35%以上</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>		2020実績	中計 (2020)	達成状況	修正ROE	12.0% ^{*2}	10%以上 ^{*3}	✓	修正純利益	4,311億円 ^{*2}	4,000~4,500億円 ^{*3}	✓	配当性向 ^{*4}	42%	35%以上	✓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2023実績</th> <th>中計 (2023)</th> <th>達成状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>修正ROE</td> <td>15.0%^{*5}</td> <td>12%程度</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>修正純利益</td> <td>CAGR +15%^{*5}</td> <td>CAGR +3~7%</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>配当性向^{*4}</td> <td>50%</td> <td>50%</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>自己株式取得</td> <td>1,200億円</td> <td>機動的に実施</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table>		2023実績	中計 (2023)	達成状況	修正ROE	15.0% ^{*5}	12%程度	✓	修正純利益	CAGR +15% ^{*5}	CAGR +3~7%	✓	配当性向 ^{*4}	50%	50%	✓	自己株式取得	1,200億円	機動的に実施	✓
	2017実績	中計 (2017)	達成状況																																																				
修正ROE	10.0% ^{*1}	9%程度	✓																																																				
修正純利益	3,970億円 ^{*1}	3,500~4,000億円	✓																																																				
1株当たり配当金	160円	安定的成長 (2014年度95円)	✓																																																				
	2020実績	中計 (2020)	達成状況																																																				
修正ROE	12.0% ^{*2}	10%以上 ^{*3}	✓																																																				
修正純利益	4,311億円 ^{*2}	4,000~4,500億円 ^{*3}	✓																																																				
配当性向 ^{*4}	42%	35%以上	✓																																																				
	2023実績	中計 (2023)	達成状況																																																				
修正ROE	15.0% ^{*5}	12%程度	✓																																																				
修正純利益	CAGR +15% ^{*5}	CAGR +3~7%	✓																																																				
配当性向 ^{*4}	50%	50%	✓																																																				
自己株式取得	1,200億円	機動的に実施	✓																																																				
「積み残した課題」	<p>持続的な利益成長とROE向上を可能とする体制</p>	<p>「積み残した課題」</p> <p>収益基盤の確立による利益成長</p>	<p>「積み残した課題」</p> <p>多様化する課題への対応力と保険本業の収益力の更なる強化、および一層のリスク分散の推進</p>	<p>「積み残した課題」</p> <p>収益源の領域拡大と、グループレベルでの更なるガバナンスの強化</p>																																																			

*1: 自然災害を平年化した上で、米国税制改革による一時的な影響および為替変動の影響を控除し、市場環境を2015年3月末ベースとした数字 *2: 新型コロナウイルスの影響を控除した上で、自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字 *3: 自然災害を平年化し、市場環境を2018年3月末ベースとした数字 *4: 配当性向は5年平均の修正純利益対比で、年初予想ベース *5: 自然災害を平年に補正し、政策株式の売却益 (売却額が年初計画を超えた部分)、北米キャピタル等を控除

サステナビリティ経営 CSUOメッセージ



社会課題と向き合い、 一貫したサステナビリティの取組みを通じて、 未来への責任を果たします

常務執行役員
グループサステナビリティ総括 (CSUO)
鍋嶋 美佳

「サステナビリティレポート2025」



https://www.tokio-marinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2025.pdf

変わらぬサステナビリティの重要性

昨今、社会課題がグローバルに多様化・複雑化し、世界情勢も日々変化する中で、サステナビリティを取り巻く環境も目まぐるしく変化しています。気候変動に対する法規制や情報開示義務が強化される一方で、一部の地域ではサステナビリティに対する反発や疑問視する声が挙がるなど、社会の価値観や議論が多様化しています。しかしながら、当社のこれまで積み重ねてきたサステナビリティの歩みが変わることはありません。

当社は1999年から継続しているマングローブ植林活動に代表されるように、地域や環境に配慮した様々な取組みを行ってきており、2021年度にはグループサステナビリティ総括 (CSUO) を中心としたサステナビリティ推進体制を構築し、「事業活動を通じた社会課題解決」をサステナビリティ活動の主軸として明確に位置付けました。もとより、当社は「お客様や社会の“いざ”をお守りする」という創業以来変わらぬパーパスを起点に、時代とともに変化する社会課題と真正面から向き合い、保険事業を中核とした事業活動を通じて安心と安全を提供してきました。お客様・社会から真に必要とされる会社として、当社も成長し企業価値を高めることが再び社会への還元につながり、さらには価値創造の源泉である社員一人ひとりの誇りや働きがい、キャリア形成の充実にも波及していきます。当社は創業当時から脈々と受け継がれてきた社会課題解決に挑戦する精神を、変化の激しい時代のニーズに柔軟に対応しながら具現化し続け、これからも社会と当社の持続的な成長を実現していくために、国内外約5万人のグループ社員とともにサステナビリティの推進に着実に取り組んでまいります。

サステナビリティに取り組むもう一つの意義

当社がサステナビリティ推進に取り組む意義について、もう一つお伝えしたいことがあります。それは、今を生きる私たちにはこの環境や社会を、未来を担う世代へよりよい形で引き継いでいく責任があるということです。例えば、豊かな自然と災害に強く、安心・安全に暮らせる環境。誰もが公平に扱われ、心身ともに健康的に生きられる社会。そして、誰もが自分の大切にしたい思いや生き方を諦めずに挑戦できる未来を、次の世代へ残していく。この責任を果たしていくために、当社は「未来世代」をステークホルダーの一つに明確に位置付けており、実際に重点取組みとして未来世代の育成や自然資本の保全活動、そして保険事業を通じたサーキュラーエコノミーへの移行支援など世界各地においてグループ一体で取り組んでいます。

私たちは、今後も環境・社会・経済の変化に伴い新しく生まれる社会課題に果敢に向き合い、「事業活動を通じた社会課題解決」を基軸に、当社グループの持続的な成長と、未来を担う世代に対する責任も果たしていきます。私はCSUOとして、サステナブルな社会の実現に向けた取組みを一層加速し、お客様や社会、社員、株主・投資家、そして未来世代というステークホルダーの皆様にも、確かな価値を提供していくことを、ここにコミットいたします。

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

8つの重点領域(マテリアリティ)

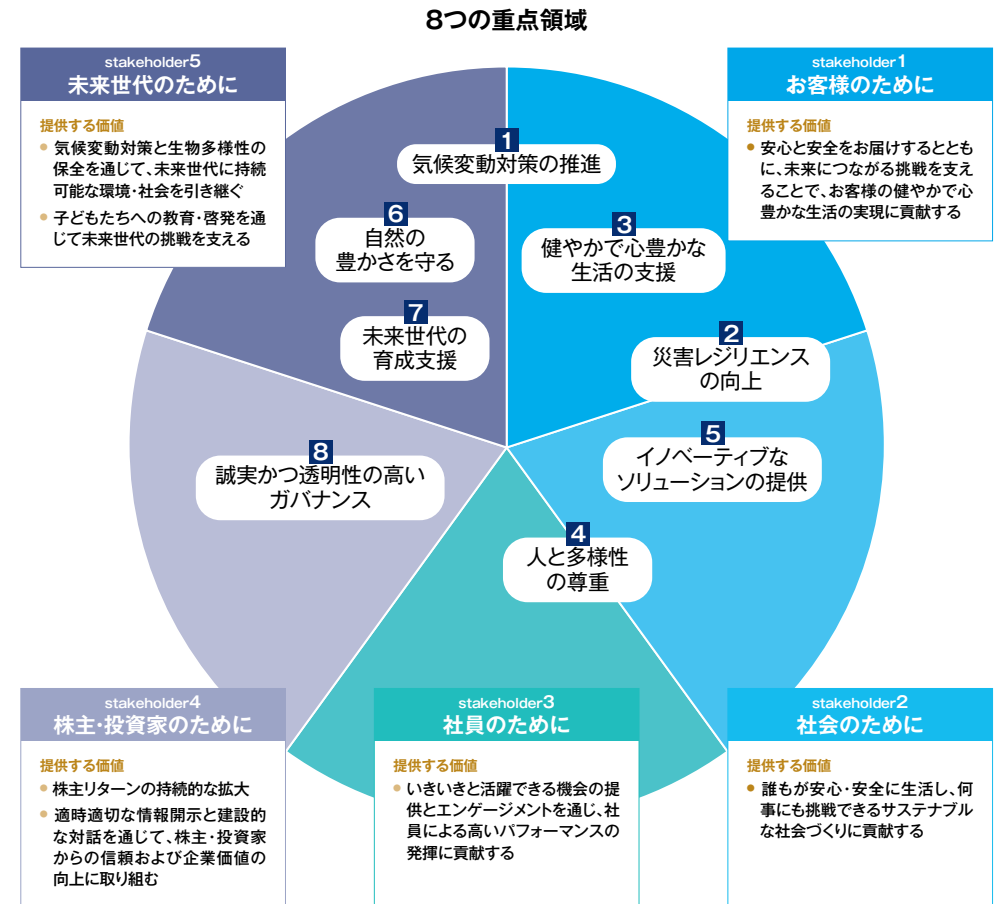
マテリアリティの特定、見直しプロセス

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

また、サステナビリティの領域はESGトレンドや考慮すべき国際的な枠組みなど、外部環境の変化が激しいことから毎年見直しを検討しています。



8つの重点領域(マテリアリティ)と各ステークホルダーとの関係



8つの重点領域(マテリアリティ):目標と指標

マテリアリティ	当社は何をするのか(主な取組み)	主な指標(定性or定量)	2024年度実績	取組事例のリンク
1 気候変動対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> 取引先とのエンゲージメントや、脱炭素を支援するソリューションの提供 当社オペレーションにおけるCO₂排出抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに、GHG排出量の約9割を占める大口顧客200社のうち160社以上へ、脱炭素に向けた提案実施(東京海上日動) 脱炭素社会に貢献する保険商品やリスクコンサルティングの提供 2030年自社温室効果ガス排出量▲60%削減(2015年度対比) 	<ul style="list-style-type: none"> 保険引受先エンゲージメント(脱炭素に向けた提案実施):121社 脱炭素関連保険料*1:405億円 自社温室効果ガス排出量:▲53%削減(速報値、2015年度対比) 	サステナビリティレポート2025 P16
2 災害レジリエンスの向上	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害対応の高度化 防災・減災、早期復旧等に役立つ商品・サービスの開発・提供 各自治体・企業等と連携したBCP策定支援 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模災害時に保険金を速やかにお支払いする商品・サービスの開発 多様な業界や企業と防災減災事業の共創 BCP策定支援の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模自然災害対応実績*2:約7万件、約600億円(東京海上日動) レジリエンス向上に資する有償サービス*3の提供社数:1,511社 建設コンサルティング国内No.1のID&Eホールディングスを買収 	同上 P17
3 健やかで心豊かな生活の支援	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営支援サービスの更なる普及・促進 健康寿命の延伸に対する資産形成・貯蓄ニーズへの対応(新たなヘルスケアサービスの開発・提供) 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営支援の継続 健康関連情報と保険関連データを踏まえた新たなソリューションの開発・提供 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の支援企業数:約1,600社(東京海上日動) 健康経営優良法人への認定:9回認定 健康・長寿社会を支える商品「あんしんプレミアム定期」の発売(東京海上日動あんしん生命) 	同上 P18
4 人と多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本経営の推進 多様性の推進とカルチャーの浸透 人権デューデリジェンスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材の安定的・継続的な輩出、戦略整合的な人材ポートフォリオの構築 女性管理職以上比率30%(東京海上日動、2025年度目標) 男性の育児休業取得率100%(当社および国内連結子会社) 	<ul style="list-style-type: none"> カルチャー&バリューサーベイ*4:4.2点/5段階 女性管理職以上比率*5:27.8% 男性の育児休業取得率*6:86.1% 	
5 イノベティブなソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・データ等を活用し保険・ソリューション事業(防災減災・モビリティ・脱炭素・ヘルスケア等)を拡大 デジタル化が進展する中で増大するサイバーリスクへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業を中心に防災減災やモビリティに関する保険商品・サービスの開発・提供 サイバーリスク保険や事前事後の最先端サービスの開発・提供 	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション提供社数*7:2,876社(東京海上日動) ペットヘルスケアに関するソリューション会社として、東京海上ウェルデザインを設立 サイバー領域での増収実績:+15億円(2023年度対比、東京海上日動) 	同上 P19
6 自然の豊かさを守る	<ul style="list-style-type: none"> マングローブ植林や海を守る活動 LEAPアプローチ*8による自然関連課題評価・課題解決に向けた商品・サービスの提供 サステナビリティ・テーマ型投融資、インパクト投資 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルの継続達成 自然関連課題の解決に向けた商品・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> マングローブ植林等による年間CO₂固定量:82,000トン 「Green Gift」プロジェクト:紙使用削減量3,326トン(東京海上日動) サステナビリティ・テーマ型投融資:1,491億円(2024年度末残高) 	
7 未来世代の育成支援	<ul style="list-style-type: none"> 環境をテーマにした「みどりの授業」や防災をテーマにした「ぼうさい授業」、金融保険教育プログラムなどの提供を通じた児童・学生への教育支援 高校生へのジュニアインターンの提供などを通じた事業活動への参画支援 	<ul style="list-style-type: none"> みどりの授業の継続実施 ぼうさい授業の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> みどりの授業の受講者数:6万1千人(開始時期2005年、延べ人数) ぼうさい授業の受講者数*9:11万5千人(開始時期2012年、延べ人数) 南アフリカでの金融・保険教育参加者数約19万人*10(2025年6月末累計) 	同上 P20
8 誠実かつ透明性の高いガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 業務品質の向上・内部統制の強化 適時適切かつ透明性の高い情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制/ガバナンス強化・向上を着実に実行 統合レポート、サステナビリティレポート等を通じた情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 社外取締役割合:54%、監査役会 社外監査役割合:60% 社外視点を取り入れたグループ監査委員会の設置 各種レポート発行等によるサステナビリティ情報開示*11 	

*1: 洋上風力や太陽光など再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の保険等、脱炭素社会実現に直接的に貢献する保険商品の保険料

*2: 兵庫震災、台風10号、日向灘地震など合計7件の大規模災害における、再保険を考慮しない元受ベースでの保険金のお支払い件数とお支払い金額

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

*4: 人的資本経営の柱であるエンゲージメントの状況やパーパスの浸透度を測る指標として独自に実施しているサーベイ

*5: 管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2025年4月1日時点では30.3%

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

*7: 1社で複数のソリューションを成約した場合、重複してカウントしている

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

*9: 中国やベトナム等での実施も含めたグローバルベースの実績

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

*11: 統合レポート、サステナビリティレポート、Human Capital Report、Climate & Nature レポートの発行

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示、社会的価値の定量化

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

Climate & Nature REPORT 2025

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) および自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の提言に沿って、グループの気候変動・自然関連課題の取り組みを包括的にまとめた「Climate & Nature REPORT 2025」を2025年6月に新たに発行しました。



2050年のネットゼロ達成に向けた取組みと、生物多様性の保全・再生をめざすネイチャーポジティブの取組みは、共通している部分も多いことから、シナジーやトレードオフを考慮しながら、その実現に向けた中間目標を含む移行計画を定め、統合的に推進しています。

当社グループでは、気候変動・自然関連課題における様々なリスクと機会を洗い出しており、これらが当社のビジネスに与える影響について分析しています。

気候変動に関しては、シナリオ分析を含め、支払保険金・資産運用・事業継続への影響について分析を実施しました。その結果、災害の激甚化は進んでいるものの、当社グループはこれらの影響に対して柔軟に対応し、レジリエンスを確保することが可能と考えています。また、災害レジリエンス向上への取組みを進めることで支払保険金の低減、およびお客様からいただく保険料の引下げにつながるものと考えています。

また、自然関連課題に関しては、LEAPアプローチ*を用い、

当社やポートフォリオ全体における自然への依存・インパクトを可視化し、優先的に対応していくべき重要セクターを特定しました。引き続き、重要セクターを中心とするお客様との対話を通じたエンゲージメント等によって、自然共生社会の実現に貢献してまいります。

これらの分析も踏まえて、当社は、保険ビジネス（保険商品・サービス）はもとより、機関投資家、アセットマネージャーとして、お客様や投資先の課題解決を支援しています。また、グローバルカンパニーとして、国際機関等との連携・協働にも積極的に取り組んでおり、ステークホルダーの皆様とともに自社の成長をめざしています。加えて、良き企業市民として、マングローブ植林や社会のレジリエンスを高める研究・教育活動等を通じて、地域社会に貢献しています。

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示の詳細は、「Climate & Nature REPORT 2025」をご覧ください。

社会的価値の定量化


当社は、事業活動を通じて社会やお客様に提供している「社会的価値」、例えば、「人的被害の回避」や「財物の被災防止」、「事業継続／早期復旧」といった価値について、これらを定量化する取組みを行っています。

こうした数字を意識した事業運営を行うことができれば、保険事業自体の認知向上も含め、当社の社会課題解決の質や量の更なる拡大、従業員のモチベーションアップや人材の確保にもつなげることが可能になるのではないかと考えています。その結果として、当社の「企業価値」向上にもつながるのではないかと考えています。そうした考えのもと、2024年度より取組みを開始いたしました。足元では、「災害レジリエンスの向上」へとつながる取組みにより創出される社会的価値を、定量的に可視化することに挑戦しています。事例は、「サステナビリティレポート2025」のP22~をご覧ください。

PHLYの事例
—PHLYSENSEの提供を通じた財物・建物被害の防止—

PHLYSENSEの概要

- 気温湿度センサーの配布・活用を通じて、水漏れや凍結等の事故防止サービスを提供
- 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になり、事故防止・低減に貢献



PHLYSENSEの社会的価値の算出

被害を防止・低減 できた件数*1	×	1件当たりの財物・ 建物の単価*2	=	2024年度 物的被害削減効果
約300件		約\$50K		約\$15M

*1: 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）

*2: 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、物件種類別・物件規模別・事故種類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）

* TNFDにより策定された、自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチのこと

人的資本戦略 CHROメッセージ



「人」を“成長の原動力”かつ“Most Valuable Asset”と捉えて 人的資本経営に真正面から取り組み、 人事戦略を通じて経営戦略の実現確度を高めてまいります

常務執行役員
グループ人事総括(CHRO)
守山 聡

環境変化を乗り越えるための「人」の力の最大化

私たち東京海上グループにとって、創業当時から「人」が最も重要な資産であり、パーパスの実現に向けて挑戦を重ねる「人」の力こそが企業としての成長の原動力であり、競争優位の源泉でもあります。世界約5万人の社員の一人ひとりを大切に尊重し、その無限のポテンシャルを最大限に発揮できる環境を徹底的に整えること、そして人事戦略の遂行を通じて企業のケイパビリティを強化しながら経営戦略の実現確度を高めていくことが、グループCHROの役割です。価値創出の担い手である“人材”を起点とし、パーパスを基軸とした“企業文化”との相乗効果により、お客様や社会に価値を提供し、持続的な成長を実現しています。

社会課題の複雑化に伴い、当社のビジネスモデルが大きく変わるなかで、さまざまな知識や経験を持つ社員の多様性を企業活動において存分に活かすことがより重要となります。こうした考えから、グローバルベースで高い専門性と知見を持った人材を積極的に採用・育成することで戦略統合的な人材ポートフォリオを構築するとともに、そうした人材を適材適所に配置することで、多角的な視点から課題を見出し解決する力、つまり、グループ全体としての課題解決力の向上につな

げていきます。そのためには、一貫して社員を大事にする企業グループであるべきで、一体感を高めながら、多様な人材が活躍できる環境を整えていくことが不可欠と考えています。企業の発展は人材の成長なくして実現しえないものです。パーパスのもとに集う人材が、これまで大切にしてきた企業風土をもとに共鳴し合うことで、自らの成長を実現しながら、各ステークホルダーに対して提供する価値を高めていく姿をめざします。

真に信頼される企業へ

人を育てる、という観点では、グループの中核子会社である東京海上日動火災保険で発生した不適切事案への深い反省に立ち、「本当に信頼されるお客様起点の会社」を創る社員一人ひとりの育成に徹底して取り組んでまいります。保険事業はPeople's Businessであり、「人」が創り上げる「信頼」こそがすべての源泉であることから、すべての社員が高い倫理観のもと、規律を持って業務に取り組むことが必要不可欠です。グループ全体にインテグリティ（誠実性）の重要性を改めて浸透させ、高い規範意識を持った人材を育成していくことで、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に取り組んでまいります。

「Human Capital Report 2025」



https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16lmp00000nbvr-att/Human_Capital_Report_2025_j.pdf

一人ひとりが活躍できる環境づくり

私は、組織運営の中で「本質において一致、行動において自由」という言葉の実践を大切にしています。当社グループの社員一人ひとりが、当事者意識と主体性を持ちながら、安心感を持って挑戦できる風土。これが私たちの真の強さの源泉であり、グループ全体の強みにつながっていると考えているからです。「人」の持つ力を最大限引き出すために信じて任せること、心理的安全性が確保されている職場環境のもとで、一人ひとりが積極果敢に挑戦して活躍できるような企業風土を醸成すること、これらが特に重要です。今後も、社員一人ひとりがイキイキと活躍し、東京海上グループの一員であることに誇りを持てる環境を創っていきます。

『Human Capital Report 2025』には、経営戦略と人事戦略の連動をより明確にするべく、当社の人的資本経営のエッセンスを掲載しておりますが、当然ながら開示がゴールではなく、重要なのは人的資本経営の実践と継続的な改善です。本レポートを活用したステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて、人的資本の強化と企業価値の持続的な向上の好循環を創り上げることがめざしてまいります。

CDIOメッセージ



DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を成長の原動力と位置づけ、社員がイキイキと活躍できる環境づくりを推進します

執行役員
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 (CDIO)
Caryn Angelson

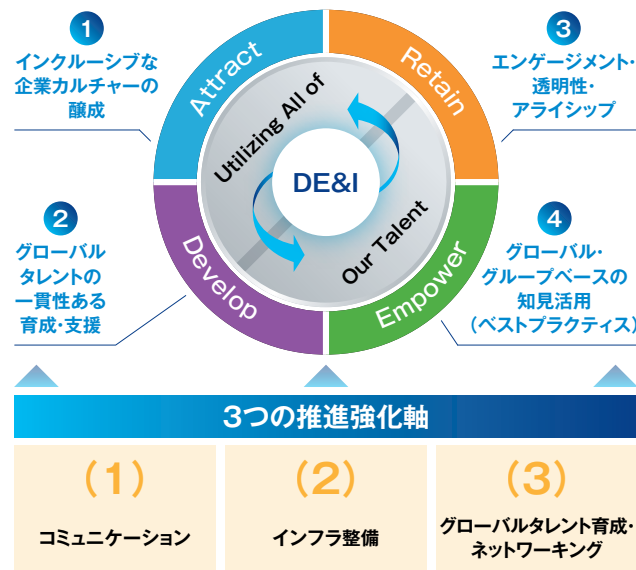
成長の原動力としてのDE&I

現在、当社では世界57の国と地域において、約5万人の社員が、それぞれの強みを活かして活躍しています。不確実かつ複雑で難しいビジネス環境において、世界中の社員が、多様な才能を最大限発揮し、心理的な安全性を感じながらイキイキと働き続けるためには、社員にとって魅力的な会社であること、社員が公正に機会を得られ成長し続けられること、その結果として、社員がこの会社で活躍し続けたいと思える環境を創ることが不可欠です。私はCDIOとして、成長の原動力としてのDE&Iの推進を進めています。

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

あらゆる社員の声が尊重され、あらゆる社員が最大限に能力を発揮して活躍できる組織づくりのために、私たちはこれからもDE&Iを推進し続けます。

DE&I取組方針



DE&I推進に向けた主な取組み

(1) コミュニケーション

ダイバーシティカウンシル

- 2021年に設立され、年2回開催
- 2024年度は、拠点ごとのベストプラクティスの共有等を実施



(2) インフラ整備

Tokio Marine Indonesiaの取組事例

- 2024年7月よりTokio Marine Indonesiaがジャカルタにある支援学校と自閉スペクトラム症の学生の活躍機会創出に向けて提携を開始



(3)-1 グローバルタレント育成・ネットワーキング

Employee Resource Group (ERG)

- 2024年10月に設立
- 毎月2回の定例ミーティングを通じて、情報交換やディスカッションを行っている他、職場や家庭での理解促進を促すブックレットを作成



(3)-2 グローバルタレント育成・ネットワーキング

Tokio Marine Global Women's Conference

- 2024年10月に東京海上グループ初となるグローバル女性会議を開催し、世界中から60名以上が参加



人的資本経営(人事戦略)の全体像

詳細は、Human Capital Report 2025 P12、13をご参照ください。

https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16Imp00000nbvr-att/Human_Capital_Report_2025_j.pdf#page=12

中期経営計画と連動した人事戦略

当社の人事戦略は、中期経営計画の達成確度を高めるための基盤として「グループ一体経営を支える“人材”の計画的・継続的な輩出」および「グループ一体経営を支える“企業文化”のさらなる浸透」を基軸としています。

グループ一体経営を支える“人材”

グローバルペースで高い専門性と知見を持った人材を積極的に採用・育成することで、戦略統合的な人材ポートフォリオを構築するとともに、そうした人材を適材適所に配置することで、多角的な視点から課題を見出して解決する力、つまり、グループ全体としての課題解決力の向上に繋がっていきます。

グループ一体経営を支える“企業文化”

人的資本経営における全ての取組みの根底となるのが、社員一人ひとりのパーパスへの共感です。パーパスはグループ共通の羅針盤、拠りどころとなるものであり、国内外の多様な人材が一体感を持って、持てる力を最大限発揮するためには、この浸透が不可欠です。



*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度を測る「カルチャー&パリュースurvey」

*2: 2030年度末までに

知的・社会関係資本戦略 CDOメッセージ



保有データやデジタル技術といった「知的資本」や、外部パートナーとの共創・協業による「社会関係資本」を競争力の源泉に、お客様や社会の“いざ”に加えて、“いつも”をお支えできる存在へ進化します

専務執行役員
グループデジタル戦略総括 (CDO)
生田目 雅史

知的資本や社会関係資本を活用した事業変革

世の中の不確実性・リスクがますます複雑化・拡大するなかで、当社がお客様や社会のお役に立てる領域も広がっています。私はCDOとして、当社グループが持つデータやデジタル技術等を競争力の源泉に、「いつも」を支えることのできる存在への進化を実現していきます。その進化に向けて、業務プロセスの徹底的な磨き上げを中心とした「保険事業の変革」、当社の新たな収益源となる「ソリューション事業の拡大」を推進しています。

まず、「保険事業の変革」では、AIを単なるツールとして既存プロセスを代替させるのではなく、一連の業務プロセスを刷新する鍵と位置付けています。AIが保険のバリューチェーン全体に価値を付加し、お客様の利便性や安心を飛躍的に高めることをめざし、照会応答の即時・自動化や、高度なプライシングモデルの構築・活用を進め、業務効率化と品質向上を同時に実現しています。さらに、AI Agentなどの先端技術も積極的に検証し、AIを活かした保険事業の高度化を進めています。好事例は海外拠点も集まるデジタルラウンドテーブル等を通じて共有しており、グループ全体で変革を加速していきます。

一方、従来の保険事業の範疇を超えた、事故や被害そのものを低減させる「ソリューション事業」の創出・拡大には、当社が長年の保険引受を通じて蓄積してきたリスクデータを中心とする「知的資本」の最

大限の活用に加えて、外部パートナーとの協業やスタートアップ企業への出資・協業、即ち「社会関係資本」と掛け合わせることで、データ自体や提供モデルを拡張することが不可欠です。

そのなかで当社は、これを実現するためのハブとなる「エコシステム」を既に複数、構築してきております。例えば、100社以上の企業が集う「防災コンソーシアムCORE」では、水災発生時に防犯カメラの映像とハザードマッピングセンサー等を活用し、リアルタイムで浸水状況を可視化する「リアルタイムハザード」などを共創し、自治体を中心に災害対策として活用頂いています。また、物流業界が抱える需給ギャップ等の課題解決をめざし、24年11月に立ち上げた「物流コンソーシアムbaton」では、物流需給ギャップの解消に有効だといわれる「中継輸送」の実現に向けた検討などを進めています。

こうした提供価値の拡大は、外部提携による共創にとどまらず、必要と判断すれば、当社グループ内にケイパビリティそのものを取り込む形でも進めていきます。実際に、今年5月には、国内建設コンサルティングトップのID&Eをグループに迎えました。当社が有するリスクデータと、ID&Eが公共事業で培った防災・減災に関する高度なコンサルティング能力を掛け合わせることで、リスクの分析から具体的な対策の計画・実行、そして万が一の際の経済的な補償までをワンストップでお客様に提供することが可能となります。この世

界にも類を見ない一気通貫のサービスを、当社の民間顧客ネットワークに展開することなどを通じて、新たな収益の柱の1つとして育てていきたいと考えています。

変革を支える土台

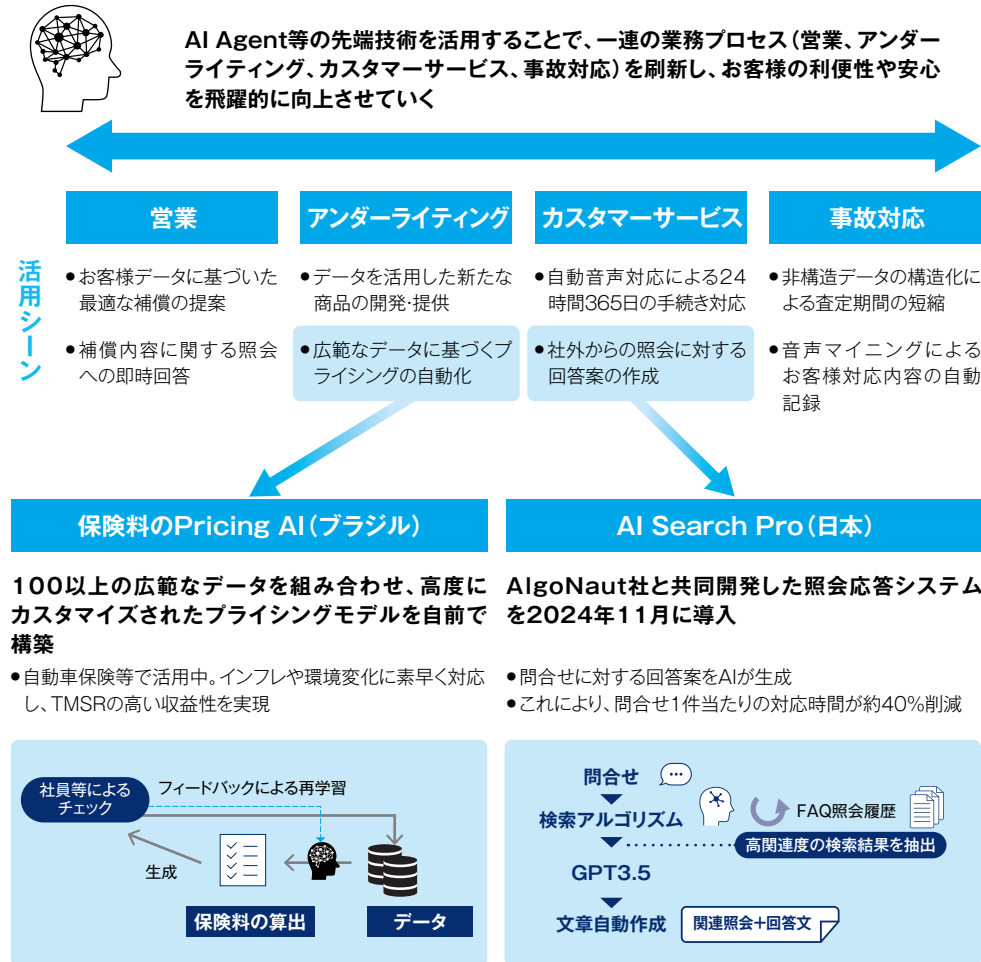
これらの変革を推進するには、その土台となる人材への投資・育成もやはり重要です。

エンジニアなどの専門人材を100名規模で採用するとともに、「Data Science Hill Climb」という当社独自のデータサイエンティスト育成講座を開発・運営したり、新規事業の創出をめざして「TIP (Tokio Marine Innovation Program)」という全国公募型のイノベーションプログラムを毎年実施するなど、取組みを強化しています。「Data Science Hill Climb」の卒業生が開発した通話内容を分析するAIにより、損害サービス業務における記録時間が大幅に短縮されました。また、TIPの参加者による優れた提案が事業化に繋がるなど、具体的な成果が上がっています。

これらの取組みを通じて、保険事業の変革や、保険の周辺領域における新たな事業開発を積極的に推進しています。

知的・社会関係資本戦略の取組みハイライト

保険事業の変革(AI/データ活用の強化)



社会関係資本の活用(新たな収益源の創出)

「防災コンソーシアムCORE」



- 当社が発起人として発足させた防災コンソーシアムで、100を超える企業と団体が参画(2025年6月時点)
- 多種多様な業界企業・団体とのパートナーシップを通じ、災害に負けない強靱な社会の構築に貢献

事例:リアルタイムハザード

防犯カメラの映像とハザードマッピングセンサー等により、浸水状況をリアルタイムに把握し、アラート情報を発報



「物流コンソーシアムbaton」



日本の物流産業を魅力的な業界に変革することを目的に、2024年11月~11法人が結集し創設

現状で懸念されている課題

納期遅延など、配送能力の低下
労働時間の上限規制により、輸送にかかわる労働力が低下。それによって配達遅延などが起こる可能性が懸念されている

企業の収益悪化とドライバーの収入減
労働時間の上限規制の影響を受けて、長距離便が減少されます。中小企業の収益性と、ドライバーたちの生計を守る方法を考える必要がある

人手不足による、負のスパイラル
この状況を改善しなければ、ドライバーの職業としての魅力は下がってしまう。人材不足のスパイラルに陥るのを防ぐ打開策が求められる

めざしている世界

① 全国規模の中継輸送ネットワークの構築

- 全国規模の中継輸送ネットワークを構築
- フィジカルな拠点や輸送方式の構築だけでなく、ネットワークのオープンデータ化も推進

② 中小企業の活性化と収益向上

- 中継拠点の利用機会や中継輸送の参画機会をオープンに提供し、幹線輸送を活性化
- 中小運送企業の業務拡大や収益向上を支援

③ ドライバーの職業魅力の向上

- 恒常的な日帰り環境の実現や働き方の柔軟性の確保、性別や世代を問わず働きやすい職業へ
- ドライバーの健康・コンディショニング支援も展開

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

取締役・監査役一覧

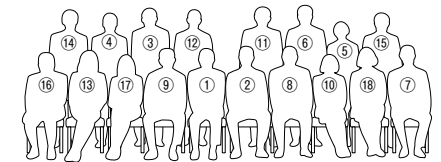


取締役

- | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| ① 取締役会長
小宮 暁 | ④ 取締役副社長(代表取締役)
山本 吉一郎 | ⑦ 取締役(社外取締役)
御立 尚資 | ⑩ 取締役(社外取締役)
大藪 恵美 | ⑫ 取締役(社外取締役)
Robert Alan Feldman |
| ② 取締役社長(代表取締役)
小池 昌洋 | ⑤ 常務取締役
藤田 桂子 | ⑧ 取締役(社外取締役)
遠藤 信博 | ⑪ 取締役(社外取締役)
進藤 孝生 | ⑬ 取締役(社外取締役)
松山 遙 |
| ③ 取締役副社長(代表取締役)
岡田 健司 | ⑥ 取締役
城田 宏明 | ⑨ 取締役(社外取締役)
片野坂 真哉 | | |

監査役

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| ⑭ 常勤監査役
湯浅 隆行 | ⑰ 監査役(社外監査役)
大槻 奈那 |
| ⑮ 常勤監査役
原島 朗 | ⑱ 監査役(社外監査役)
清水 順子 |
| ⑯ 監査役(社外監査役)
和仁 亮裕 | |



略歴等の詳細は、当社ホームページをご参照ください。

<https://www.tokiomarinehd.com/company/officers/>

TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

コーポレート・ガバナンス対談

東京海上日動の“Re-New”と、グループガバナンスの強化・向上

「社員優秀論」とガードレール

事務局 一連のガバナンス・ 이슈を契機に、東京海上日動の“Re-New”に取り組んで1年強が経過しました。取組みを実施するにあたり、具体的にどのような議論があったのでしょうか。

國廣 私は、長年、東京海上日動の社外取締役を務めていますが、一連のガバナンス・ 이슈がどれも継続的に発生していたものであることを考えると、長い間この問題に気づけなかったことが、本当に忸怩たる思いで個人的にも大いに反省しています。そうした思いから、真因特定と再発防止策の策定にあたっては、「なぜいままで問題に気付けなかったのか」という点を徹底的に掘り下げて、取締役会や業務品質委員会にて議論を行いました。そこでの議論は多岐にわたりましたが、本日は切り口の一つであります「社員優秀論」をご紹介します。

事務局 言葉だけを聞きますと、社員は優秀な方がいいということなのだと思いますが、具体的にはどうということでしょうか？

國廣 例えば、当社の「自由闊達」という企業風土（カルチャー）は、会社が「社員を信頼」し、「自律的に仕事を進めることを奨励」することで醸成され、それに応える「優秀な社員」の存在によって支えられている、と言えます。こうしたカルチャーは素晴らしいもので、新たに作ろうと思っても作れるものではなく、大切に育てていくべきものです。一方、こうしたカルチャーを支える「社員の優秀さ」は、自分達の



國廣 正

東京海上日動 社外取締役
業務品質委員会委員長

松山 遙

社外取締役
グループ監査委員会委員長

小宮 暁

取締役会長
取締役会議長

コーポレート・ガバナンス対談

得意とする保険業法という「土俵」を前提とするものであって、独占禁止法や個人情報保護法といった「土俵」の外の環境変化に追いつけていなかった。当社は、「土俵」の内側、つまり相撲の世界では、立派な横綱として立ち回っていたのかもしれませんが、その外の世界、世の中はモンゴル相撲やレスリング等に競技が変わっていたにもかかわらず、いつまでも「土俵」の中での横綱に留まっていた。それが、結果的に世間の常識とのズレを生んでいたのではないのでしょうか。

松山 「土俵」の内側、言い換えれば損保業界内ばかりに目が向いていた、ということですね。確かに、世の中を見ると他業界でもカルテル問題はあった訳ですが、その時に「自分たちは大丈夫なのか」という思考に誰もならなかったのは視野が狭くなっていたと言わざるを得ません。あるいは、仮にそうした意見を持った社員がいたとしても、業界慣行や前例踏襲が優先される雰囲気があったのだとすれば、それは社員の「同質性」や「同調性」の高さ故に起きていたのではないかと思います。



小宮 確かに、当社社員の「同質性」は高いと言えます。実際に、私も営業を担当していた時代に、お客様から「異動や転勤で担当者が変わったとしても、東京海上はサービス品質が変わらなくて素晴らしいね」という言葉を頂戴していました。細かいルールを定めなくても、均質かつ質の高いサービスをお客様に提供できることは当社の強みの一つでもあり、「同質性」の高さが良い方に表れていた訳です。一方で、ご指摘の通り、そうした過去の成功体験に頼っていたが故に、「土俵」の外側の環境変化に適応できていなかったのだと思います。時代の変化の中で、良い部分は残し、変えるべき部分は変える。この後者の観点が不十分だったため、強みだった部分が弱みになってしまったのではないかと思います。

國廣 加えて、「社員は優秀」としていたが故に、「細かいルールを定めなくても、道を踏み外すことはない」という誤った認識を生んでしまったのではないかと、とも思います。確かに、ガバナンスの世界において、「正しいことを正しく行う」というプリンシプルベースの統制は重要ではありますが、一方で、性善説に立って社員に任せすぎていては、ガバナンスは成り立ちません。一定の分野では「何が正しくて、何が正しくないか」という具体的なラインも明確に示すべきだったと反省しています。

松山 その通りですね。しかも厄介なのは、「何が正しくて、何が正しくないか」のラインは時代や環境とともに変化しますし、当事者によってもラインまでの距離の見え方も異なるということです。「社員は優秀」だとして、そのライン設定を現場任せにするのではなく、会社と

してガードレールを明確に設定する。加えて、「なぜそのガードレールが設けられているのか」、その背景にある考え方を示すことも不可欠です。

私は法律家として、法を適用する際には必ずその法律が制定された背景や目的、制定時の議論内容等、即ち立法趣旨まで理解した上で条文を解釈しますし、逆に、立法趣旨を無視して法律を解釈すると誤った結論に至る可能性があり、非常に危険であることも理解しています。ガードレールが敷かれた趣旨を理解すれば、自ずと違和感や疑問を抱いたり、趣旨に沿った行動をとることができるようになり、そうした結果として「正しいことを正しく行う」ことができるのです。

國廣 当社の業務改善計画書をご覧くださいと、真因分析の冒頭に「具体的なルールや行動規範の不足」という点を記載しておりますが、正直、これに対しては「業務改善計画としては当たり前」「真因はもっと深いものであるはず」といったご意見もいただきました。確かに、真因は業界構造等の根深いものもありますが、当社はなぜ「具体的なルールや行動規範を示し、社員に浸透させる」ことの必要性を、真因分析や取組みの一目一番地に掲げたのか。それは、「なぜ今まで問題に気づけなかったのか」「勝手に自らを（傲慢にも）優秀だと思い込んでいただけなのではないか」という観点で徹底的に議論した結果、リスクベースアプローチでのガバナンスとして、ルール（ガードレール）を明確にすることが基本であり、全てに通じる取組みである。そう考えたからに他なりません。

コーポレート・ガバナンス対談

徹底的にやりきる力

事務局 “Re-New”に取り組むことで自浄作用を強化する中で、情報漏えい問題を自ら発掘した訳ですが、それが結果として2年連続での業務改善命令に繋がりました。今後も「正しいことを正しく行った」結果として、新たな事案が発掘され得ることについてジレンマはありますか。

小宮 昨年の保険料調整事案に続き、情報漏えい問題が発覚したことで、結果として2年連続での業務改善命令となり、ステークホルダーの皆様大変なご心配・ご迷惑をおかけしました。東京海上日動を監督する立場として、この事実を厳粛に受け止めております。一方で、ホールディングスの取締役会としては、この危機を絶対に無駄にしないという覚悟のもと、一連のガバナンス・イシューの発覚直後から、個別の事案のみならず、その真因を踏まえて不適切と思われる行為も含めて徹底的に「蓋」を開け、膿を洗い出すべきであると、強く指示をしてきましたが、この判断は今でも適切だったと考えています。

國廣 東京海上日動としても、小宮さんが先頭に立たれて、ホールディングスの立場から徹底的に「蓋」を開けるよう指示されたことが非常に頼もしく感じました。実際に、最初の保険料調整事案を金融庁に報告して以降、一連のインシデント対応において、自ら事案を発掘し、業界を巻き込んで調査・再発防止を進めていること等、当社は決して「臭い物に蓋をする」ことなく、開けたからには徹底的に掘り下げる。そうしたことを役員・社員が一丸となって逃げ腰にならずに取組みが進められています。

松山 インシデント自体、起きないに越したことはないの言うまでもありませんが、誤解を恐れずに申し上げれば、徹底的に膿を出し切るという観点では、2年連続でのインシデント発覚となったことは寧ろ健全と言えると思います。情報漏えい事案の真因は、営業数字優先の組織風土等、保険料調整事案と通底していますので、今回、損保業界という「土俵」の内側の常識から脱却して、自ら別の新しい視点で問題を発見できたことは、大きな進歩だと思います。実際に、先日の株主総会の場においても、株主でもある代理店の方から、今後の損保業界や代理店ビジネスの構造改革について質問が挙がっていたことは、それだけ当社がこの問題に真剣に取り組んでいる証左だと感じました。

松山 ところで、先ほどカルチャーについてのお話がありましたが、お二人がおっしゃったような「やるからには徹底的にやる」というカルチャーは東京海上の良いところの一つだと感じています。確かに、長年にわたってこうした問題に気付けなかった点は大いに反省すべきですが、事案発生以降、とことん真因を掘り下げ、再発防止策を策定・実行していること、その再発防止策についても、毎回のように各委員会や取締役会で議論し、常にアップデートをしながら実効性を高めていること等、一貫して「徹底的にやりきる」という経営陣の強い覚悟が感じられます。そして、現場で施策に真摯に取り組む社員の执行力・推進力もあわせて、「Re-New」の取組みの成果は着実に表れています。こうした「徹底的にやりきる力」が東京海上の成功を支えてきたのだと感じました。



國廣 同感です。一方で、当社の「徹底的にやりきる力」に基づく推進力は非常に頼もしいですが、だからこそ、環境認識や目標設定を誤ってしまうと、間違った方向に突き進んでしまうことになります。確かな目標を設定し、その目標も常に見直すべく議論を繰り返して一致団結することが重要です。

小宮 そうですね。先ほど松山さんが「ガードレールの趣旨や、その背景にある考え方を理解することが重要」とおっしゃったことと通じるポイントだと思います。いま取り組んでいる業務改善計画は、徹底的な真因分析に基づいて策定したのですが、思考停止になり、それ自体が目的化しては本末転倒です。どこをめざして、なぜそれに取り組むのか。こうしたことを常にフレッシュな視点で議論し、進むべき方向に向かって一丸となって取り組む。「議論百出」の上での一致団結。これをこれからも心掛けていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス対談

成長とガバナンスの高位均衡

事務局 今後、東京海上日動における“Re-New”の取組みやグループガバナンスの強化・向上を一層推進するには、どういった取組みが必要でしょうか。

松山 足元までの東京海上日動の“Re-New”は、経営陣と社員の一致団結した取組みにより着実に進捗していると評価していますが、一連のインシデントは損保業界の構造的な問題が大きく関わっていますので、変えていくには相応の時間がかかるのも事実です。だからこ

そ、「喉元過ぎても熱さを忘れない」ことが本当に大切です。経営陣が健全な危機意識を持ち続けること、そしてそれを社員全員に届け続けることで会社全体のリスクカルチャーを醸成していく。そのためには、経営トップが繰り返しメッセージを発信することは勿論、現場の社員の顔が見える上司からのメッセージ発信も重要です。また、足元で実行している社外視点を活用した取組み等*は、単発で終わらせることなく、常にブラッシュアップしながら日常業務の中に取り込んでいくべきです。

國廣 大きな変革には時間がかかるというのは、その通りですね。これは仕方のないことですが、インシデント発生からこれまでの取組みは、「マイナスをゼロに戻す」性質が強いものでした。一方、こうした取組みが長期間にわたる場合、社員が疲弊してしまうおそれもありますので、これからは社員が元気になる、プラスをめざす取組みにギアチェンジすべきです。

例えば、過度な本業協力や政策株式といった「旧来の業界慣行」なき世界において、現場の社員は具体的に何を武器に戦っていくのか。「正しいことを正しく行う」というきれいな言葉だけでない、リアルな武器を経営が示すべきであり、私は、その一つがソリューション事業なのだと思います。社会課題やリスクが拡大・複雑化する中において、保険事業は成長産業と言えますが、損害保険には特許がないため、商品自体が他社に模倣されやすいものでもあります。一方、当社が取り組んでいるソリューション事業は、損害やリスクそのものを減らすものであり、その実現に必要な技術やノウハウ・データは、他社が容易には模倣できない、まさに当社独自の強みであり、成長機会も大きい。ソリューションの提供を通じて事故のない世界、事故が起きても被害が小さい世界を実現できれば、保険金が減少し、お客様が支払う保険料も少なくて済む。そうであれば、当社の「保険+ソリューション」のサービスを選ばれるお客様も自ずと増えていく。その結果として、当社自身の利益成長にもつながっていく。こうしたビジネスモデルは、世界でも類を見ない、当社独自のものであり、他社対比での明確な競争優位性と言えます。

*:第三者を入れた日常業務のウォークスルー（総点検）等



コーポレート・ガバナンス対談

小宮 同感です。社員がワクワクし、元気に仕事をしてもらうには、「世の中の役に立っているという、仕事の尊さ」と「仕事自体の面白さ」、そしてそれが「自らの成長にもつながる」という思いを持てることが重要ですが、その点、例えば防災・減災事業は、「被害にあわない社会をつくる(Build Back Better)」という、まさにお客様や社会のお役に立てる取組みそのものです。また、こうした取組み自体が当社にとっても新しい挑戦ですので、気概を持って取り組めば、会社の成長につながるだけでなく、社員自身の成長にも間違いなくつながるはずです。

そして、社会課題は防災・減災領域だけでなく、サイバーセキュリティや医療といった様々な領域でも生じ、拡大しており、その観点でも当社がソリューション事業を通じて更に活躍できる、お客様や社会のお役に立つべきフィールドは大きく広がっています。「旧来の業界慣行」の下では、社員の能力や業務時間が、過度な本業協力や代理店への支援といった「保険以外での競争」にも割かれていましたが、今後はそれを「保険+ソリューション」の価値提供にフルに発揮してもらうことによって、お客様や社会の“いざ”を“いつも”支えるという、当社が果たしたいパーパスをもっともっと実現できる世界をつくっていきけるのだと思います。

松山 グループガバナンスの観点では、私は、こうしたインシデント発生時の取組みや、そこから得た学びを、グループ監査委員会を通じて他のグループ会社にどんどん横展開していきたいと考えています。例えば、今回の東京海上日動における一連のインシデントの背景には、代理店とのビジネスモデルといった、日本の損保業界に特有の構造

的な事情もある訳ですが、同じく国内で代理店ビジネスを展開するグループ会社においても、東京海上日動と同様のリスクを抱えている可能性がありますので、「日常業務のウォークスルー(総点検)」など、各社に具体的な取組みを提言し、実際に実行いただいています。

小宮 今お話しいただいた「学びの横展開」はグループガバナンスの強化・向上にとって非常に有効です。学びを共有することで他のグループ会社におけるイシューを未然に防ぐことができる、あるいは今まで気づけなかった問題に気づくことができますし、グループ会社ごとの違いもより浮き彫りになります。

松山 グループ会社ごとの違いという意味では、例えば、海外の大型買収拠点は元上場企業だったこともありガバナンスレベルは相応に高く、自立自走できる一方、新興国等の中小・マイナー拠点のガバナンスレベルはまだ発展途上であり、ホールディングスが現地のガバナンスやオペレーションに踏み込んで必要な支援を行っています。このように、一言にグループ会社といっても、国内と海外、大型拠点と中小・マイナー拠点、それぞれでガバナンスレベルはまちまちであり、そうしたグループ会社の違いや特性をよく理解した上で、グループとしてのガバナンスレベルを適切に維持・向上することが大切です。私も様々な会社の社外取締役の経験がありますが、東京海上では非常に難易度の高いガバナンスを実践していると感じています。



國廣 その通りですね。実際に、ビジネス面に目を向けますと、グループ会社が自立自走することで持てる強みを発揮し、好業績を生んでいるのも事実ですので、ガバナンス側からなんでも縛ればよいという話でもなく、バランスと個別対応が大事だと思います。

小宮 おっしゃる通りです。ガバナンスレベルに応じてホールディングスと子会社の責任分担を明確にした上で、Autonomy(自主性)を尊重する部分、よりハンズオンで手綱を締める部分、それぞれを最適なバランスで保つことが「成長」と「ガバナンス」の高位均衡、即ち企業価値の向上にとって大切です。そのバランスを、ホールディングスとしてグループ監査委員会や取締役会の機能を活用しながら、横串を刺して管理する。その鍵となるのはやはり「多様性」であり「社外視点」だと考えています。

事業環境が目まぐるしく変化する時代において、当社が立っているビジネスの「土俵」がどこなのか、当社が進もうとしている方向性は正しいのか、こうしたことを見誤らないようにするには、「多様性」を執行とガバナンスの中にもっとも取り込んでいき、新しい視点、多様な

コーポレート・ガバナンス対談

視点で、まさに先ほどの“議論百出”をさせながら常に現状をリフレッシュし、グループを進化させていくことが重要です。

松山さんには2025年8月から東京海上日動の業務品質委員会に加わっていただき、國廣さんと共に「社外視点」を一層活用しながら東京海上日動のガバナンス強化に貢献いただいています。ホールディングスとしても引き続き東京海上日動の“Re-New”の進捗をしっかりとモニタリングし、完遂を見届けたいと思います。

そして、ホールディングス取締役会も、2025年6月から新体制が発足し、総勢13名のうち社外取締役が7名と、過半数が社外の方で構成されており、「社外視点」を活かした骨太な議論を行っております。こうしたことは単に体制面の話ではなく、当社のパーパスの実現や企業価値の向上につながる良い議論・意思決定ができるのかという観点で徹底的にこだわった結果です。

今後も、長期的、かつ社外を含めた多様な視点での骨太な議論により、質の高い経営の意思決定をサポートするとともに、強い執行を実現することで、当社のパーパスの実現・企業価値向上に貢献してまいります。



Japan P&C事業の革新 東京海上日動 社長メッセージ



「お客様起点」の行動を徹底し、真に信頼される会社になり、業界全体の革新をも牽引する。
“Re-New”を通じて確立する当社ならではのビジネスモデルで、
これまでの延長線上にない成長を実現していきます

東京海上日動火災保険株式会社
取締役社長

城田 宏明

東京海上日動と損害保険業界の革新

東京海上日動(以下「当社」)では、保険料調整行為および情報漏えい事案を踏まえた業務改善計画に基づき、「本当に信頼されるお客様起点の会社」に生まれ変わるための革新、“Re-New”を推進しています。

前頁までの「コーポレート・ガバナンス対談」でも議論された通り、当社が、世の中の環境変化に対応できていなかったこと、これが一連の不適切事案に繋がったと深く反省しています。

1996年の保険自由化以前、保険商品での差異化を図ることが難しかった時代、「政策株式」や「本業協力」など、保険以外の要素でも競争が行われてきました。問題は、自由化以降、競争の前提もお客様ニーズも変化するなかで、こうした旧来の慣行から脱却できなかったこと。つまり、過去には有効だった打ち手が、今日的に世間の常識とズレていたことに自ら気づき、変えることができなかった。このことへの痛烈な反省から、当社は、全社を挙げて、「Re-Newアンケート」*や「日常業務のワークスルー(総点検)」を実行することで、世間の常識とのズレを洗い出すとともに、「外部視点」を徹底的に活用しながら、「自浄作業」が常に発揮できる会社、組織文化への革新を進めています。情報漏えい事案は、その過程で当社社員の気づきから発覚したものであり、取り組みが着

実に進展している証左であったとも考えています。また、業界全体としての課題にも踏み込んで革新をリードすべく、私は損害保険協会の会長として、「顧客本位の業務運営」および「健全な競争環境の実現」のために、各種業界慣行の背景にある仕組み・ルールを根本から見直し、新たな制度の整備などを、先頭に立って推進してきました。結果として、業界の競争は健全化に向かい、「保険本来の価値提供力」でお客様に選ばれる環境が整いつつあります。

“Re-New”の実行を通じた成長の実現

こうした新たな競争環境において、当社はビジネスモデルをどのように変え、何をもちお客様に選ばれていくのか。必要な保険を適正な価格でお届けすることは勿論のこと、そもそもお客様にとっては事故や災害は起こらない方が良く、起きても被害が少ない方がよいはずです。

そのなかで、今当社が取り組んでいるのが、「保険」と「ソリューション」の一体提供という新たなビジネスモデルです。グループ入りしたID&Eが得意とする防災・減災に関するコンサルティングを、当社の保険とセットで提供することにより、損害そのものを軽減する、或いはそもそも事故が起こらない世界を実現する。損害が減れば、当社の収益も改善し、結果として、お客様に高いコ

スト負担なく当社の保険を購入いただける。この当社ならではのビジネスモデルを確立、展開することで、お客様と社会のレジリエンス向上に貢献してまいります。

一方、お客様により良い価値を提供するうえでは、それを届けるディストリビューションの進化もまた不可欠な要素です。保険とサービスを高い品質でお客様に提供するために、業界共通で策定された基準を基に、代理店の品質向上を図ります。品質を維持するために、当社が一部の業務を引き取る場合には、委託業務に応じた手数料を支払うという新たな仕組みも導入していきます。旧来の慣行を断ち切り、より強固なディストリビューションを構築することは決して簡単ではありませんが、私自らが先頭に立ち、この構造改革を必ずやり遂げてまいります。そして、この取組みを通じて創出できる社員の活動量をソリューション事業や新種保険などの成長領域に振り向けることで、当社の成長を加速していきます。

足元の変革をやりきることは、それは即ち、社員一人ひとりが、徹底したお客様起点で物事を考え、お客様や社会の課題を解決し価値を提供し続けていくことであり、その結果としてこれまでの延長線上にない成長を実現していく。これが社長である私の使命であります。引き続き、全社一丸となって取組みを進めてまいります。

*:日常業務の中の違和感(世間との「ズレ」)を洗い出すための、全社員向けのアンケート

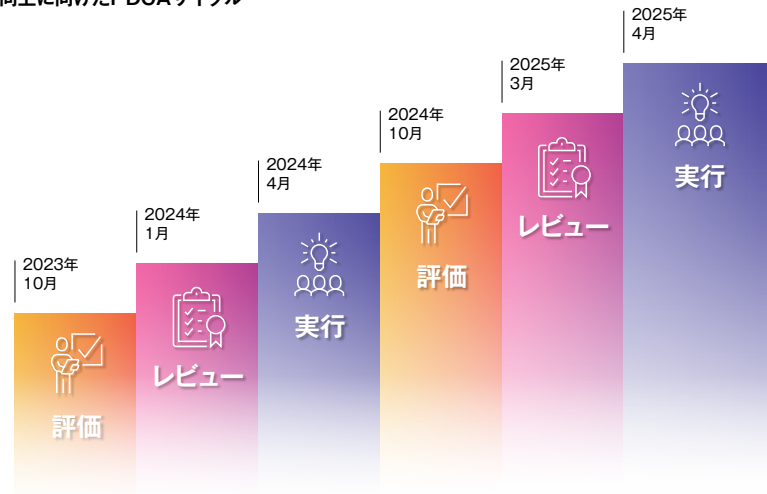
取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上に向けた取組み

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

▶ 評価のプロセス

実効性向上に向けたPDCAサイクル



▶ 2024年度実効性評価に関するアンケート

実施時期	2024年10月～2025年3月
対象	全取締役、監査役
主な内容	①取締役会の機能発揮の状況 ②取締役会の運営状況 ③取締役会における論議の状況 ④取締役会の規模、構成および多様性 ⑤指名委員会および報酬委員会の運営状況

▶ 2024年度実効性評価の結果と2025年度の運営方針

1. 2024年度の全体的な評価

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

2. 取締役および監査役からの主な意見および今後の対応方針

(意見①)

●取締役会が論議すべき重要課題に関する論議時間をより一層確保すべきである。

(対応①)

●「戦略論議」のみを実施する取締役会の開催および一括審議の活用を継続する。また、意見を求めたいポイントを資料に明示すること、関連の深い複数の議題の審議を纏めて行うこと等により、審議全体の効率化を図り、重要課題に関する論議時間をより一層確保する。

(意見②)

●一連の不祥事案の発生に鑑み、取締役会としてどのようにグループ会社のガバナンスを向上させていくのかが引き続き課題である。

(対応②)

●2024年度は、内部監査機能に社外視点を取り入れたグループ監査委員会の立上げを行い、グループガバナンスの強化を図った。引き続き、グループ監査委員会を通じて、「一連の不祥事案に係る業務改善計画の進捗状況」や「内部統制システムの有効性評価」、「グループ監査委員会主導で取締役会に答申した各グループ会社に対する検討指示の進捗状況」などについて、定期的に取締役会に報告していく。また、緊急を要する事案については取締役会の開催を待たずにメール等で速報するなど、取締役会への適時適切な報告にも努めていく。

(意見③)

●社外役員が東京海上グループのビジネスをより深く知ることのできる機会の拡充については、引き続き取組みを継続してほしい。

(対応③)

●今後も、国内拠点訪問、経営人材向け研修のオブザーブ、社員との対話会、海外出張に合わせた海外拠点訪問等、東京海上グループの各ビジネスをより深く知る機会の確保に取り組んでいく。

3. 2025年度の運営方針

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

スキルマトリックス

取締役・監査役のスキルマトリックス

東京海上グループは、保険グループとしてグローバルに事業を展開しています。そのなかで、当社はグループを統括する保険持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治します。監査役会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督します。取締役会がその役割を適切に果たすためには、東京海上グループの事業内容、事業展開、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として求められるスキルが備わっていることが必要です。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化に伴い変化します。

そのなかで、当社において重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、まずは、ビジネスを深く理解していること、すなわち、「保険事業」に精通していることが求められます。また、「金融経済」、「財務会計・ファイナンス」、「法務・コンプライアンス」、「人材戦略」、「ガバナンス・リスクマネジメント」のスキルはあらゆる判断のベースとなります。更に、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっている今、「環境」および「テクノロジー」のスキルの重要性はますます高まっています。加えて、特に社外取締役には、「国際性」、「企業経営」のスキルを期待しています。これは、グローバルに事業展開する東京海上グループにとって、グローバルな環境認識や企業経営の知見が大変有益であるためです。

監査役に関しても、取締役の職務の執行を適切に監査するためには、上記の取締役会同様のスキルを備える形で監査役会が構成されることが望ましいと考えています。

こうした方針に基づき、社外取締役に企業経営経験者4名（うち1名は企業経営のコンサルタントとしての豊富な経験を有する）に加え、学識経験者、エコノミスト、弁護士を選任しています。また、社外監査役にも、弁護士、アナリスト、学識経験者を選任しています。また、多くの社外役員が豊富な国際経験を有しています。このように多様なスキルを有するメンバーで取締役会および監査役会を構成しています。社外役員は、取締役会等の場においてこうしたスキルに基づき、当社の経営に対する監督やアドバイスを行っています。加えて、ジェンダーの面においても、3名の女性取締役、2名の女性監査役を

選任しており、取締役会および監査役会メンバー全体に占める女性の割合は27.8%となっております。

このように現状では、取締役および監査役の全体として必要なスキルを十分に備え、多様なバックグラウンドを持つ最適なメンバー構成になっています。

今後の取締役会により求められるスキルとして、グループ戦略の一つである新たなソリューション事業の立上げ・拡大に関連する知見・経験や、不確実な時代における意思決定を支える多様な視点等を更に拡充していく余地があると考えており、検討を継続しています。

氏名	性別	地位および主な担当	スキル										
			企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	環境	人材戦略	ガバナンス・リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	保険事業	
小宮 暁	男性	取締役会長	○	○					○			○	○
小池 昌洋	男性	取締役社長 グループCEO、 グループカルチャー総括		○								○	○
岡田 健司	男性	取締役副社長 グループ資本政策総括		○	○	○				○		○	○
山本 吉一郎	男性	取締役副社長 海外事業総括、 Co-Head of International Business		○	○					○		○	○
藤田 桂子	女性	常務取締役		○	○			○				○	○
城田 宏明	男性	取締役執行役員 国内保険事業シナジー総括	○	○									○
御立 尚資	男性	社外取締役	○	○	○			○		○	○	○	
遠藤 信博	男性	社外取締役	○	○						○	○	○	
片野坂 真哉	男性	社外取締役	○	○					○	○		○	
大園 恵美	女性	社外取締役	○	○				○		○		○	
進藤 孝生	男性	社外取締役	○	○				○	○			○	
ロバート・フェルドマン	男性	社外取締役	○	○	○			○		○	○	○	
松山 遙	女性	社外取締役		○	○	○				○			
湯浅 隆行	男性	常勤監査役	○	○	○	○				○			○
原島 朗	男性	常勤監査役	○	○						○		○	○
和仁 亮裕	男性	社外監査役		○	○	○				○		○	
大槻 奈那	女性	社外監査役		○	○			○		○		○	
清水 順子	女性	社外監査役		○	○			○		○		○	

社外取締役の知見を活用

戦略論議

当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略を検討・策定するに際し、社外取締役や社外監査役の見識を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、取締役会において、「戦略論議」として、経営課題や経営環境をテーマにした論議を実施しています。テーマは、取締役および監査役へのアンケートの回答や「独立役員会議」等での議論を基に選定しています。2024年度は、以下のテーマについて論議を行っており、2025年度もこうした論議を継続してまいります。

▶ 「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2024年度	<p>① 東京海上グループの海外保険事業戦略 今後注力すべき地域および成長を支える経営管理体制の強化、人材の拡充、ガバナンス強化の取組み等について議論を行いました。</p> <p>② トップ・アナリストからみた当社の課題等 社外からグローバル金融分野のトップ・アナリストを招き、当社の課題等について議論を行いました。</p> <p>③ 2025年度の戦略論議テーマ 取締役および監査役を対象とした取締役会に関するアンケートの回答を踏まえ、2025年度の戦略論議テーマについて議論を行いました。</p>
2023年度	<p>① 取締役会のあるべき姿 当社が置かれた事業環境および中長期的な環境変化を踏まえ、取締役会の現状およびあるべき姿について議論を行いました。</p> <p>② 東京海上グループの次期中期経営計画 中長期的に到達していきたい姿からバックキャストし、事業環境変化やそれらを踏まえた戦略等について議論を行いました。</p> <p>③ 東京海上グループのアジア損害保険事業戦略 アジア損保事業の成長戦略やガバナンス強化について議論を行いました。</p> <p>④ 海外グループ会社社長との意見交換 DFG(米国)のCEO等から自社の概況等についてプレゼンテーションを受け、それに対して様々な質問を行う形で意見交換を行いました。</p>

提言と対応

当社では、独立役員のみによる会議を年に1回開催しています。テーマ設定を含めた会議の進行全てを独立役員が行い、客観的かつ大局的な視点から様々な意見交換がなされています。2024年度は、当社子会社で発生した保険料調整行為等の不祥事案に対するガバナンスの在り方等のテーマについて議論が行われ、それに基づく提言がなされました。

取締役会では、この提言などを踏まえ、一連の不祥事案に係る再発防止策等について議論を行い、当社の「ガバナンス・内部統制の更なる強化」や「一連の不祥事案に係る業務改善計画等の策定・実行」に反映しています。

▶ 社外取締役からの主な提言とその対応

（提言1）

2年連続で業務改善命令を受けたことは、社外役員として大変重く受け止めている。一方で、東京海上日動の現中計・“Re-New”の取組みでは、社員・経営陣・取締役が一丸となり、業務プロセスの細部に切り込み、真剣に取り組んでいる。従来型の損保業界の視点から脱却して、自らの別の新しい視点で、「情報漏えい事案」を発見できたことは、大きな進歩である。小宮会長（前CEO）が、「抜本的な日常業務のウォークスルー（総点検）」の実行を指示された通り、東京海上ホールディングスのリードのもとで、東京海上日動にとどまらず、東京海上日動あんしん生命などの国内主要グループ会社にも範囲を広げ、ウォークスルーを継続的に実施すべきである。

（対応1）

東京海上日動、東京海上日動あんしん生命および日新火災は、第三者を入れた日常業務のウォークスルー（総点検）を実施し、全社的な問題や課題は新たに認識されていない。ウォークスルーについては、2025年度にも実施することを決定し、更なる業務プロセスの改善・向上に努めていく。

（提言2）

「保険料調整事案」に係る代理店制度の構造改革について、東京海上日動は非常にしっかりと取り組んでいるが、これは損保業界の問題でもあり、個社だけの改革には限界がある。そのため、東京海上日動の城田社長には、損保協会の協会長として業界全体を変革すべく取組みを牽引してほしい。

（対応2）

東京海上日動の城田社長は、2024年6月28日から2025年6月30日まで、損保協会の協会長として、旧来の業界慣行の抜本的な見直しをはじめとする諸課題の解決に向けて取り組んだ。その結果、「政策保有株式」および「出向者派遣」に関する新たなガイドラインを策定し、「不適切な便宜供与」についてもその判断の目安や具体的な事例を示すガイドラインの策定に向けた準備を進める等、様々な取組みを実行して業界の変革を牽引した。

指名委員会

サクセッションマネジメント

▶ 指名委員会の役割*1

指名委員会の役割は以下の通りです。

- 1 当社は、取締役会の諮問機関として、指名委員会を設置する。
- 2 指名委員会は、次の事項等を審議し、取締役会に対して答申する。
 - ① 社長・取締役・監査役・執行役員を選任・解任
 - ② 社長・取締役・監査役・執行役員を選任要件・解任方針
- 3 指名委員会は、社長の後継者計画について審議するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるよう、その運用について適切に監督する。
- 4 指名委員会は、取締役・監査役に求められるスキル等の特定を行い、第2項第1号の選任・解任の審議の参考とする。

*1: コーポレートガバナンス基本方針 第16条

▶ 社外役員の選任についての考え方

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

また、当社は独自に独立性判断基準を定めており、原則としてこの基準を満たしている者を社外取締役に選任することとしています。この基準に照らして、社外取締役7名全員が当社からの独立性を有していると判断し、全員につき株式会社東京証券取引所が定める独立役員としての届出を行っています。

▶ 指名委員会の構成メンバー

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

※2025年8月31日時点

▶ 2024年度の指名委員会の概要

指名委員会	テーマ
第1回*2 (2024年5月20日)	● 東京海上ホールディングス社長の2023年度の目標達成状況等をレビューし、年間の業務執行の実績を確認
第2回*2 (2024年7月29日)	● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標および重点取組方針を確認し、当年度の業務執行のゴールを確認
第3回 (2024年9月25日)	● 東京海上ホールディングス社長の後継候補について ● 東京海上ホールディングス取締役会における社外比率について
第4回 (2024年12月18日)	● 東京海上日動あんしん生命社長の後継候補について
第5回 (2025年1月14日)	● 東京海上日動あんしん生命社長の次期社長の選任について
第6回 (2025年1月29日)	● 2025年度役員体制について

*2: 報酬委員会と合同開催

開催回数は年度によって異なりますが、2023年度は4回、2024年度は6回開催し、2025年度は4回を予定しています。

▶ CEOの選任基準

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

▶ CEOのサクセッションについて

CEOのサクセッションについては、社外取締役が過半を占める指名委員会において、次期CEOに求める具体的な選定要件を定めたいと、複数の候補者について、議論を行っています。議論の観点として、候補者の強みだけでなく、強化すべき点にも注目し、それが時間の経過と共にどのように克服されてきているかを継続的に確認しています。こうした点も含め、CEOとしてグループ総合力を最大限に引き出せる人物は誰かという議論、絞り込みを行った結果、新たなCEOに、今般小池氏が選任されました。

小池氏選任の背景として、例えば米子子会社で豊富な経営経験を有するなど、国内事業に加えて当社グループ利益の6割超を占めるInternational事業にも精通していること、或いは、当社経営企画部長の職にあったことから、現中期経営計画の策定に深く携わった経験を有しており、よりスムーズなサクセッションが期待できることなどの観点が挙げられます。なかでも、急速に変化する事業環境において、経営トップに特に求められる高いコミュニケーション力、即ち、全世界のグループ社員を巻き込むことで、グループ一体経営を更に次のステージへと進化させ、変革の取組みを加速できること、これが、指名委員会による小池氏選任のひとつの決め手ともなりました。

報酬委員会

企業価値向上に向けた役員報酬

▶ 方針

役員報酬の決定に関する主な方針は以下の通りです。

- 役員報酬に対する「透明性」「公正性」「客観性」を確保する。
- 取締役および執行役員の報酬の水準は、当社業績や他社水準等を勘案し、役位別に基準額を設定の上、職責の重さを加味し、取締役会が決定する。
- 取締役および執行役員の報酬等のうち、定額報酬および業績連動報酬については月例で支給する。株式報酬については退任時に交付する。
- 取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容およびその他役員報酬に関する重要な事項は、取締役会が決定する。なお、報酬委員会諮問事項については、同委員会の答申を踏まえ、決定する。

▶ 報酬委員会の構成メンバー

当社は、取締役会の諮問機関として、4名の社外取締役を含めた5名の委員（委員長は社外取締役）で構成される報酬委員会を設置しております。

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

※2025年8月31日時点

▶ 報酬委員会の役割と審議内容

報酬委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申します。

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

開催回数は、2023年度は3回、2024年度は4回開催し、2025年度は4回を予定しています。なお、2024年度については、全ての委員が、就任中に開催した報酬委員会の全てに出席しました。

また、個別の事案となりますが、2025年3月に、東京海上日動は、金融庁より情報漏えい事案に係る業務改善命令を受領しており、同社の役員（13名）については、報酬委員の意見も踏まえ2025年度に報酬減額を実施しています。なお、親会社の東京海上ホールディングス社長（小宮・現会長）は、再発防止への決意を込めて、役員報酬の一部を自主返上していません。

2024年度の報酬委員会の概要

報酬委員会	テーマ
第1回*1 (2024年5月20日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京海上ホールディングス社長の2023年度の目標達成状況等を踏まえ、社長の個人業績を評価 ● 2024年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準を決定 ● 2023年度会社業績評価および役員個人業績評価の審議・答申
第2回*1 (2024年7月29日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標および重点取組方針を設定
第3回 (2024年10月16日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な役員報酬制度の見直しの検討
第4回 (2025年3月19日)	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬水準の妥当性検証

*1: 指名委員会と合同開催

▶ 役員*2報酬体系についての基本的な考え方

役員報酬は「定額報酬」、「業績連動報酬」、「株式報酬」から構成されています。そのうち、業績連動報酬は、企業価値向上に対するインセンティブを効果するため、会社目標および個人目標の達成度に連動しています。会社目標には財務数値に加え、従業員エンゲージメントやサステナビリティ戦略の取組進捗等の非財務指標も組み入れています（詳細はP55を参照）。多様なステークホルダーに対する価値向上やガバナンス強化等が含まれます。

2024年度には、グローバルカンパニーとして更なる成長・進化をめざすため、役員の更なる意識向上、優秀な人材の確保・リテイン等の観点から、報酬制度の在り方について中長期的な見直しの検討を開始しました。

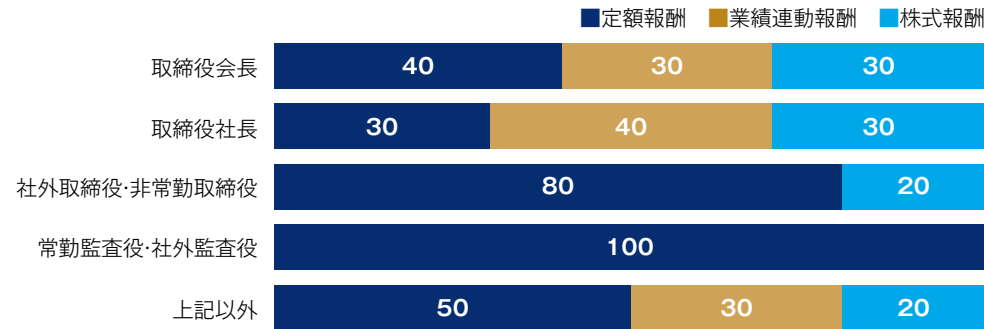
*2: 取締役および執行役員

報酬委員会

▶ 取締役・監査役および執行役員¹の報酬体系

役員¹の報酬体系は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬で構成され、監査役の報酬体系は、定額報酬のみで構成され、役位別の構成割合は、次の通りです。

役位別の報酬構成割合



*1: 取締役および執行役員

(1) 業績連動報酬

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

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

会社目標: 財務指標および非財務指標をもとに設定します。

*2: 経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

2024年度の目標および実績

2024年度	項目	構成比	目標	実績
財務指標	修正純利益 ^{*3}	50%	6,100億円	6,089億円
	修正ROE ^{*3}	30%	11.0%	11.4%
非財務指標	社員エンゲージメント指標	10%	社員エンゲージメント指標の改善度に応じたスコア	大きな変動なし(100%)
	サステナビリティに係る指標	10%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価	十分な成果(100%)

2025年度の目標

2025年度	項目	構成比	目標
財務指標	修正純利益 ^{*3}	50%	7,000億円
	修正ROE ^{*3}	30%	13.2%
非財務指標	社員エンゲージメント指標	10%	社員エンゲージメント指標の肯定的回答率の水準に応じたスコア
	サステナビリティに係る指標	10%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価

*3: 除く政策株式の売却益

(2) 株式報酬

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

また、2024年から、上記と同様の目的および「グループ一体経営」に対する意識向上のため、基準に該当した国内外の子会社の役員（CEOまたは同等の地位にある者）を対象とした、譲渡制限付株式ユニット（RSU）による事後交付型株式報酬制度を導入しています。なお、この制度の対象者に株式交付信託の対象者は含まれておりません。

グループ監査委員会

グループ監査委員会による内部統制・ガバナンスの強化

▶ 設立の背景・目的

当社子会社の東京海上日動が、2023年12月26日付で、金融庁より保険料調整事案に係る業務改善命令を受領したことを受け、当社グループの内部統制全般およびグループ会社に対するガバナンスをより一層強化すべく、既存の「内部統制委員会」を改組し、2024年4月1日付で「グループ監査委員会」を新たに設置しています。

▶ グループ監査委員会の役割

- グループの内部統制システムの整備について、各種方針・施策等の策定、実施状況の評価および改善に係る審議ならびに総合的調整および推進
- 国内外の各グループ会社で発生した不祥事案や重大事案に対する適切な再発防止策の策定・実施状況の確認
- 同業他社や他業界で発生した事象について、東京海上グループでの潜在・発生可能性やシナリオ、現時点での対応策の有効性等の確認。その内容を踏まえた各グループ会社へのテーマ監査等の実施指示および監査結果の確認

▶ 社外視点の活用

東京海上日動では、「損保業界・当社の常識」に基づく行動と、「本来あるべきお客様本位」の考え方との間に「ズレ」が生じていたことが保険料調整事案の発生につながりました。この反省を踏まえ、社外視点を活用し、こうした、「ズレ」の解消や発生抑制に努めています。同委員会では、社外視点の活用強化を企図し、委員長を社外取締役から選任しています。

グループ監査委員会のメンバー

委員長	松山 遙	社外取締役
委員	宇澤 亜弓	社外委員（公認会計士宇澤事務所代表）
	岡田 健司	取締役副社長（内部統制業務担当）
	滝澤 俊平	常務執行役員（内部監査業務担当）

※2025年8月31日時点

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

社外視点を活かし、審議したテーマの切り口

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

▶ 2024年度の同委員会における審議内容

2024年度は6回開催し、以下の審議テーマについて、審議・議論を行っています。

年度	主な審議テーマ
第1回 (2024年5月21日)	● 海外中小拠点におけるガバナンス上の学び（学びの横展開） ● グローバル企業の不祥事案の分析（他山の石）
第2回 (2024年7月31日)	● キャリア採用社員へのヒアリング内容の分析（常識の再点検） ● 海外中小拠点におけるガバナンス上の学び（学びの横展開）
第3回 (2024年10月1日)	● TMNFのビジネスプロセス：第1線の取組みに関する違和感の検証（常識の再点検）
第4回 (2024年12月13日)	● 「常識の再点検」の振り返りと今後の進め方について論議
第5回 (2025年2月5日)	● 各グループ会社に対する検討指示の内容を論議
第6回 (2025年3月5日)	● 各グループ会社に対する検討指示の内容を確認し、取締役会に答申することを決めた ● 2024年度内部統制システムの有効性評価（年度総括）

第6回の委員会において、年間を通じた審議内容を踏まえた具体的な対策を、「当社およびグループ会社に対する検討指示」として取り纏め、取締役会に答申しています。

グループ監査委員会では、検討指示の実行・進捗状況をしつかりとレビューしていきます。

グループ監査委員会による検討指示の内容

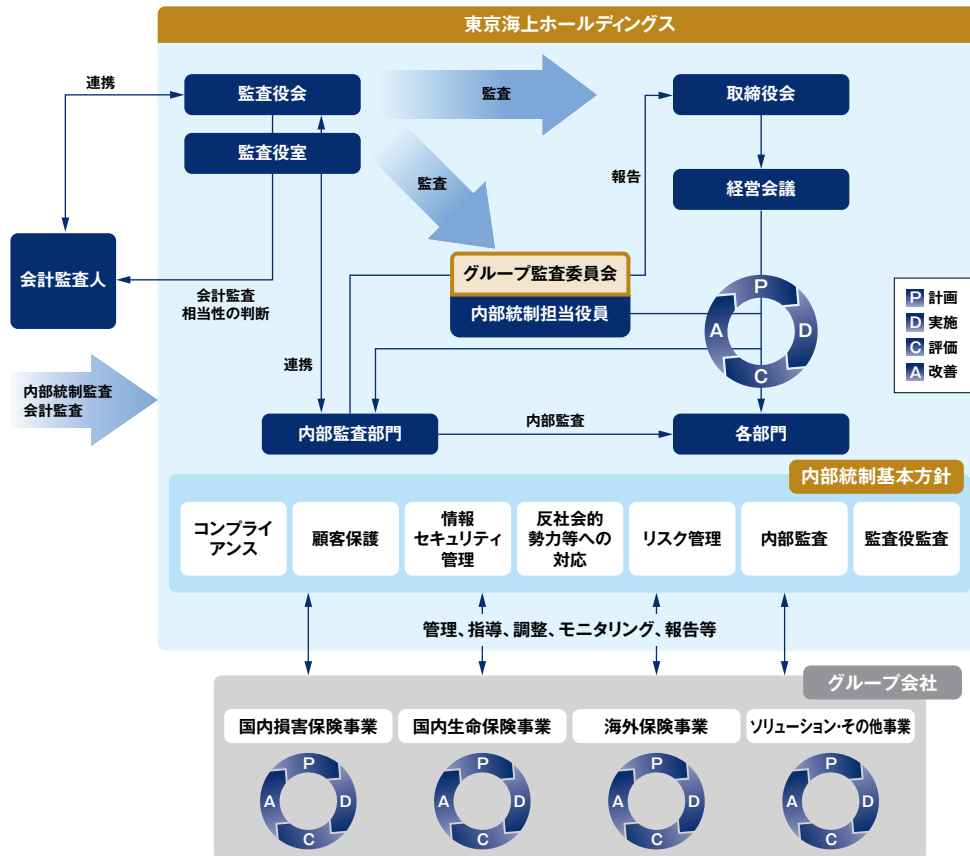
不正抑制や検知等に関する仕組みの強化	
対象会社	● 東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災
課題認識	● 国内外の大手金融機関のベストプラクティス対比で十分とは言えない不正抑止や検知等に関する仕組みを強化する必要がある
検討指示	● 不正の早期検知（発見）： ①社外に相談できる窓口などを設置し、ホットライン機能の強化を図る、②コミュニケーションツールのモニタリングの高度化を行う ● 厳格な人事処分とその周知： 法令違反に対する処分水準を厳格化・明確化し、具体的な事案での処分結果等を社内に周知することで、抑止効果を高める
海外中小拠点の内部統制強化	
対象会社	● 東京海上ホールディングス
課題認識	● 海外中小拠点については、TMHDがより一層ハンズオンで拠点内の内部監査・内部統制態勢の強化に関与していく必要がある
検討指示	● TMHDにおける内部監査部門が、海外中小拠点の内部監査機能強化のために果たすべき役割や責任／権限を今日的に見直し、必要な予算や人的リソースをTMHDが実質的に配備／配分できるようにする。 Group Chief Audit Officerに対する海外中小拠点の内部監査部門からのレポート強化を強化する ● グループ全体の専門人材を増強すべく、TMHD主導で計画的に採用、配置、育成を行う

内部統制システム

基本的な考え方

当社は、「内部統制基本方針」を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、リスク管理、内部監査など、グループ全体の内部統制システムを整備しています。また、態勢整備・運用状況のモニタリングを行い、その結果をグループ監査委員会で審議し、取締役会において審議内容を確認するとともに、内部統制システムの強化および改善に継続的に取り組んでいます。

内部統制システム



主な内部統制基本方針

▶ コンプライアンス

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

▶ 顧客保護

当社グループは「東京海上グループ 顧客保護等に関する方針」を定め、お客様本位を徹底し、顧客保護等をはかるための体制を整備するとともに、お客様の利益が不当に害されることのないよう、利益相反取引等の管理に努めています。

▶ 内部監査および監査役監査

社内の監査には、監査役が行う会社法上の監査と、内部監査部門による内部監査があります。内部監査は、取締役会が承認した「内部監査規程」に基づいて実施しています。また、社外の監査として、会社法・金融商品取引法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく内部統制監査をPwCあらた有限責任監査法人より受けています。この他、保険業法に基づき、金融庁による当社に対する検査を受けることがあります。

内部統制システム

▶ リスク管理

リスク管理態勢

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

当社は、リスク管理部・各主管部を通じ、国内外のグループ会社に対して、リスク管理に関わる基本方針の提示や指示・指導・モニタリング等を実施しています。グループ会社においては、グループ全体の方針に沿ってリスク管理方針を制定し、リスク管理を主体的に行っています。こうした一連の取り組みにより、グループ全体として適切なリスク管理を実践し、経営の安定化を図っています。

危機管理態勢

当社では、有事に際して被る経済的損失等を極小化し、迅速に通常業務へ復旧するため、危機管理態勢や緊急事態時アクション等を整備しています。

また、当社はグループ会社に対し支援・指示・指導を行い、グループ会社は当社に対し報告・連絡・相談を行うことで、グループ会社においても平時から危機管理態勢や緊急事態時アクション等の整備を行うとともに、緊急事態時には復旧や事業継続を迅速・的確に対応できるよう努めています。

さらに、自然災害やサイバー攻撃等、緊急事態となり得る事象を想定した模擬訓練を実施し、緊急事態時の実践力・応用力を高めています。

▶ 情報セキュリティ管理

情報セキュリティ

当社は、個人情報や機密情報など(以下「情報資産」)の重要性に鑑み、東京海上グループの業務の適切性および信頼性を確保するために、「東京海上グループ 情報セキュリティに関する方針」を定めています。

これまで、東京海上グループ各社は、同方針に基づき、情報漏えい・消失・不正利用などの各種情報漏えいリスクから情報資産を守り、その情報資産の機密性を確保し、必要な時に利用することができるように管理するよう努めてきました。このような中で、当社子会社の東京海上日動は、2025年3月に金融庁より情報漏えい事案に係る業務改善命令を受けました。東京海上日動は、「個人情報保護法および不正競争防止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立」や「当社・代理店における顧客情報管理態勢の構築」などの再発防止策を策定し、2025年5月に業務改善計画書*1を金融庁に提出しています。業務改善計画書については、外部専門家のレビューを受けており、その内容は十分であるとの評価を得ています。

*1 東京海上日動の業務改善計画書の詳細については、こちら [🔗](#) (業務改善計画書の提出についてのニュースリリース)をご覧ください。

サイバーセキュリティ

当社グループでは、経営のリーダーシップのもと、グループCISOを統括とし、ITに専門性を持つ社外取締役とともに管理態勢*2の整備を行っています。

また、グローバルな標準フレームワークを採用の上で、公的認証*3を得たプロセスのもとで監視やテスト、リスク評価等の平時のサイバーセキュリティ対策を推進しています。

昨今、一部当社グループ会社や外部委託先が、サイバー攻撃を受けました。これに対して、従前からの準備に従い、影響範囲の特定、初動対応、復旧、再発防止策などを速やかに行っています。また、被害を未然に防ぐため、よりセキュリティを意識したシステム設計・開発ルールの徹底や、IT資産の脆弱性の早期検出と、対策の迅速化を図るなど、サイバー衛生管理を一層強化してまいります。

今後とも、グループ横断で、組織の集約化と技術・プロセスの標準化を進めながら、先進的なセキュリティ施策を推進することで、お客様や地域社会の“いざ”を支えていきます。

サイバーセキュリティ管理の詳細は、当社ホームページをご参照ください。

[🔗 https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html](https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html)

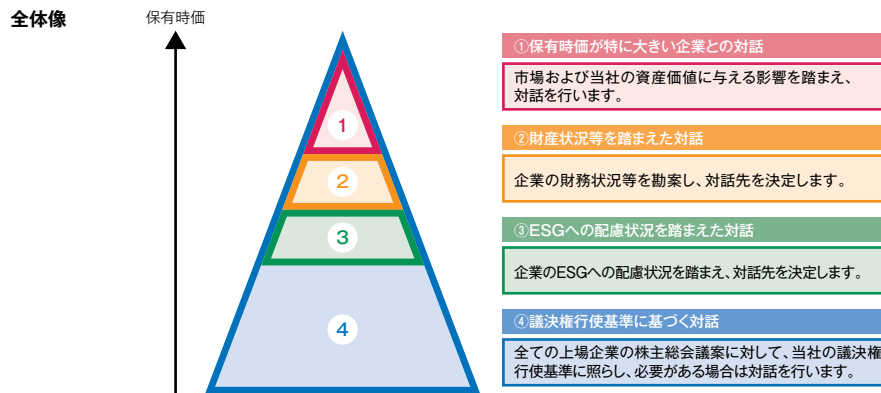
*2 当社のサイバーセキュリティ管理に係る内部統制基本方針の詳細については、当社ホームページ (<https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html>)をご覧ください。

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

ステークホルダーとの対話

スチュワードシップ・コードに基づく対話

東京海上日動では、以下全体像の通り、年間を通じて「①保有時価が特に大きい企業との対話」、「②財務状況等を踏まえた対話」、「③ESGへの配慮状況を踏まえた対話」を実施するとともに、投資先企業の株主総会議案を精査する過程において「④議決権行使基準に基づく対話」も実施しています。



投資先企業との対話事例

	対話内容	対話先企業の対応
E	<ul style="list-style-type: none"> 主なCO₂は排出源が海外工場にある企業に対して、CO₂排出量の削減に向けた今後の取組みについて確認しました。 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減に向けて、再生可能エネルギーの購入や工場施設における太陽光発電の導入を検討していく旨回答を得ました。 その後、海外の太陽光発電事業に参加する旨が公表されました。
S	<ul style="list-style-type: none"> 物流の2024年問題など、社会課題の解決が期待されている自動車メーカーに対して、今後の取組みについて確認しました。 	<ul style="list-style-type: none"> 物流の2024年問題の解決を図るため、自動運転対応トラックの実用化に向けた取組みを進めている旨回答を得ました。 その後、特定の条件下で運転手が不要となる自動運転レベル4のシステムを備えたトラック・バスのサービス開始計画が公表されました。
G	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の経営管理体制の強化を目標として掲げている企業に対して、グループ会社を通じた事業投資における具体的な取組みについて確認しました。 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社を通じた事業投資について、経営層を含むモニタリングチームを立ち上げ、投資済み案件の定期的なモニタリングを実施している旨回答を得ました。 その後、ガバナンスの観点から、課題のある事業の譲渡や再編が進められました。

株主・投資家および社員との対話

▶ 基本的な考え方

当社は、開示の透明性や説明責任を担保しつつ、資本市場に対し適時、公平に、継続して情報提供することで信頼を高め、当社の企業価値向上の取組みへの理解や正しい評価の浸透に努めています。更に、経営と株主・投資家との建設的な対話などを通じて、当社に対する見方や資本市場の状況を適切に把握し、その意見や声を、経営陣を含む社内へ幅広くフィードバックすることで当社の経営そのものを改善し、企業価値の更なる向上に繋げています。また、2023年4月より、資本市場、株主、メディア、社員等といった多様なステークホルダーとの対話をより一層強化することを目的とし、対外的なIR・SR・PRと、対内的なInternal Communication全てに横串を通して業務を担う組織として、グローバルコミュニケーション部を発足し取組みを加速しています。2024年4月には、グローバルコミュニケーション部のニューヨークデスクを新たに立上げ、より一層、株主・投資家との対話体制を強化しています。

▶ フィードバック

当社は、株主・投資家の皆様との対話を通じて得られた意見を、経営陣を含む社内へ幅広く報告し、経営の改善に活かす取組みにも力を入れています。多くの当社社員は、日常業務においては資本市場と接することがない訳ですが、IR活動報告会の際を通じて、資本市場の声や会社に対する評価、自身の業務と資本市場との繋がり等を理解しています。それが自身のモチベーションや成長に良い影響を与え、その結果として会社も成長するという好循環も生まれています。2024年度は、海外グループ会社6社に対してもWebを活用したInternal IR Sessionを開始し、国内外のグループ社員約2,600名(延べ人数)と当社グループの戦略等について共有・対話を行いました。

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



TOKIO MARINE HOLDINGS INTEGRATED ANNUAL REPORT 2025

財務データ

各指標の定義は決算概要資料(2025年4~6月)のP26をご参照ください

https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2025/a16Imp00000r0cn-att/Ovreview_of_1Q_FY2025_Results_j.pdf#page=27

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
業績指標(連結)											
経常収益(百万円)	4,327,982	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	5,465,432	5,461,195	5,863,770	6,610,046	7,424,667	8,440,114
正味収入保険料(百万円)	3,127,638	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	3,598,396	3,606,548	3,887,821	4,469,989	4,824,986	5,305,182
経常利益(百万円)	358,182	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	266,735	567,413	494,165	842,576	1,460,007
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	247,438	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	161,801	420,484	374,605	695,808	1,055,276
包括利益(百万円)	997,024	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	465,071	590,780	△124,438	1,874,295	449,490
財務指標(連結)											
純資産額(百万円)	3,609,655	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	3,426,675	3,722,780	4,072,625	3,600,919	5,183,341	5,103,545
総資産額(百万円)	20,889,670	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	25,253,966	25,765,368	27,245,852	27,397,818	30,594,869	31,237,340
自己資本比率(%)	17.13	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	14.22	14.76	13.08	16.92	16.25
自己資本利益率(ROE)(%)	7.9	7.2	7.8	7.7	7.4	7.5	4.6	10.9	9.9	15.9	20.6
連結ノルベンシー・マージン比率(%)	781.3	791.4	897.3	879.3	854.2	845.8	896.5	827.3	627.5	652.8	590.8
株式関連情報											
1株当たり純資産額(BPS)(円)	1,580	1,539	1,574	1,748	1,686	1,610	1,761	1,977	1,800	2,623	2,640
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	107	112	121	127	127	123	77	204	186	351	542
1株当たり配当金(DPS)(円)	32	37	47	53	60	63	67	85	100	123	172
株主配当金(総額)(億円)	722	830	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	1,739	2,002	2,430	3,332
期末発行済株式数(千株)	2,272,572	2,272,572	2,259,072	2,244,072	2,130,000	2,106,000	2,092,500	2,040,000	2,002,500	1,978,000	1,934,000
期末株価(円)	1,512	1,267	1,565	1,578	1,787	1,650	1,755	2,376	2,547	4,703	5,736
株価収益率(PER)(倍)	14.01	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	22.68	11.62	13.66	13.38	10.58
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.96	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	1.79	2.17
経営管理指標											
修正純利益(億円)	3,233	3,519	4,067	3,414	2,809	2,867	3,361	5,783	4,440	7,116	12,150
事業別利益											
Japan P&C(億円)	1,225	1,260	1,676	1,443	189	259	1,279	2,167	1,079	991	1,231
Japan Life(億円)	1,398	△1,881	3,735	984	△1,586	△703	2,052	511	364	411	419
International(億円)	1,455	1,318	1,695	1,441	1,762	1,795	1,011	2,523	2,186	4,369	4,284
金融・その他(億円)	40	73	66	72	68	53	73	69	70	65	61
修正純資産(億円)	41,034	35,993	38,124	40,864	37,631	32,409	36,924	42,240	37,991	53,814	53,331
修正ROE(%)	8.9	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	9.7	14.4	11.1	15.5	22.7
修正BPS(円)	1,812	1,589	1,694	1,877	1,775	1,547	1,775	2,077	1,908	2,727	2,773
修正EPS(円)	141	155	179	153	130	136	160	281	221	359	624
修正PBR(倍)	0.83	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72	2.07

(注) 1. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号)等を適用し、従来の「当期純利益」を2015年度より「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

2. 2018年度および2019年度・2020年度の配当金には、それぞれ一時的な配当約500億円、約250億円、約250億円を含めていません。

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

4. 「経営管理指標」は、2015年度から新たに定義した指標で、2014年度まで遡って算出した数値を掲載しています。なお、2021年度以降は新定義ベースです。

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おいて、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度の業績指標(連結)、財務指標(連結)、株式関連情報の一部については遡及適用後の数値となっています。

非財務データ

人的資本

進捗・状況を示す指標	範囲	2022年度	2023年度	2024年度
パーパス浸透指標 (CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.98
DE&I推進指標 (CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.76
女性管理職以上比率*2	東京海上日動	10.4%	11.2%	27.8%
女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	15.8%	20.0%	25.0%
C職における外国人比率*3	東京海上ホールディングス	25.9%	25.9%	31.0%
Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計)	東京海上グループ	—	122人	261人
Management Associate Program 修了人数(累計)	東京海上ホールディングス	6人	7人	11人
グローバルタレントマネジメントプール人材数	東京海上グループ	—	約300人	約300人
ソリューション事業部門の社員数	東京海上ホールディングス	37人	51人	139人
キャリア採用者の在籍者数*4	東京海上ホールディングス	87人	116人	157人
AI・データ人材数	東京海上ホールディングス	3人	4人	15人
DXコアプログラム 受講者数(累計)	東京海上日動	813人	1,508人	1,886人
ガバナンス関連部署の社員数	東京海上ホールディングス	97人	120人	136人
働きがい指標 (CVS)*1	東京海上ホールディングス	—	—	3.73
JOBリクエスト制度実現数/応募数	東京海上日動	52人/210人	56人/209人	89人/327人
働きやすさ指標 (CVS)*1	東京海上グループ	—	—	3.91
男性育児休業取得率	東京海上ホールディングス および日本国内連結子会社	89.9%	90.7%	86.1%

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度等を測る「カルチャー&バリューサーベイ」(以下、「CVS」)の関連項目にかかるスコア平均(5点満点)。2024年度に、CVSの質問項目を一部変更

*2: 各年度4月1日時点、管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2024年度については、2024年4月の人事制度改定により新設した役職であるユニットリーダーを含む。2025年4月1日時点では30.3%

*3: 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxO等のうち外国人の比率

*4: 東京海上日動で採用し、当社に outward 中の社員を含む

*5: マングローブ植林によるCO₂固定量以外は速報値

環境

進捗・状況を示す指標(単位:t-CO ₂)		2022年度	2023年度	2024年度*5
CO ₂ 排出量	合計(マーケットベース)	80,201	69,888	57,646
	Scope1・直接排出(ガス、重油、ガソリン等)	13,362	13,685	12,557
	Scope2・間接排出(電気、冷温水等)	41,190	28,701	21,394
	Scope3・その他(但しカテゴリ15を除く)	25,649	27,502	23,695
	従業員1人当たりCO ₂ 排出量	1.86	1.59	1.29
CO ₂ 吸収・固定・削減量	グリーン電力購入、非化石証書購入、CO ₂ 吸収・固定・削減量	14,074	22,981	24,954
	マングローブ植林によるCO ₂ 固定量	93,000	96,000	82,000

当社はステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図るため、さまざまなツールで多角的に情報を発信しています。詳細な情報については以下の媒体をご参照ください。

Human Capital Report 2025

https://www.tokio-marinehd.com/ir/download/a16lm-p000000nbvr-att/Human_Capital_Report_2025_j.pdf



SUSTAINABILITY REPORT 2025

https://www.tokio-marinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2025.pdf



当社開示における「統合レポート2025」の位置付け

当社が描く価値創造ストーリーは「統合レポート2025」に掲載しております。

また、そのストーリーを補完する情報・データについては、その他の開示物にて詳細を開示しておりますので、目的や関心に応じてお読みください。

当社の価値創造ストーリーを知る

統合レポート2025
(本資料)



当社の価値創造ストーリーをご理解いただくためのポイントを網羅的に記載しています。

CEOメッセージ

パーパスストーリー2025「成長」

パーパスストーリーに基づく戦略と、
支える経営基盤

資本政策・中期経営計画

サステナビリティ経営

人的・知的・社会関係資本の強化

コーポレート・ガバナンス

経営戦略をより詳しく知る

東京海上グループの経営戦略

https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2025/a16lmp00000nc3d-att/IR_conference_FY2025_j_v2.pdf

国内外の各事業戦略を含む、当社の中期的な経営戦略をご覧ください。

※最新版は [東京海上ホールディングスホームページ](#)に掲載したIR説明会資料をご確認ください(次回、2025年11月下旬掲載予定)。



コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/corporate_governance/a16lmp00000kc7u-att/cg250623_j.pdf

※本統合レポート発行時点における最新版です(2025年6月23日発行)。更新した場合は、[東京海上ホールディングスホームページ](#)に掲載いたします。



財務情報をより詳しく知る

統合レポート2025別冊

(財務データ・会社データ)

https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/annual_report.html

当社の経営状況や財務情報をご覧ください。



有価証券報告書

https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/securities_report.html



決算短信

<https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/2025.html>



サステナビリティ関連情報をより詳しく知る

サステナビリティレポート

https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2025.pdf

当社のサステナビリティ経営について網羅的にご確認いただけます。



Human Capital Report

(人的資本レポート)

https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16lmp00000nbvr-att/Human_Capital_Report_2025_j.pdf

当社の人的資本経営についての考え方や取組みをご確認いただけます。



Climate & Natureレポート

https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_climate_nature_report_2025.pdf

気候変動・自然関連課題の取組みについてご確認いただけます。



次の一歩の力になる。

Inspiring Confidence. Accelerating Progress.

変化が早く、リスクが見えにくい不確実な世の中で、
次の一歩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。





東京海上ホールディングス株式会社

東京都千代田区大手町二丁目6番4号 常盤橋タワー 〒100-0004
Tel. 03-6704-7700(代表)



この統合レポートは、FSC®が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られたFSC認証紙を使用し、ベジタブルオイルインキを使い印刷しています。