



東京海上ホールディングス

Tokio Marine Value Creation Book 2026

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

A graphic element consisting of two overlapping, curved shapes in blue and yellow, resembling a stylized wave or a checkmark.

Introduction

- P.2 東京海上グループのディスクロージャー体系
- P.3 Tokio Marine At a Glance

CEOメッセージ

- P.4 CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- P.11 ①Our Strength
- P.15 ②Our Progress
- P.19 ③Our Future
- P.23 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- P.25 事業戦略・資本政策
事業総括メッセージ(海外事業、国内事業、ソリューション事業)
CAIOメッセージ
CFOメッセージ
- P.46 サステナビリティ経営
CSUOメッセージ
- P.62 サステナビリティ経営(詳細編)
- P.220 Climate & Nature
- P.285 人的資本戦略
CHROメッセージ
CDIOメッセージ
- P.320 コーポレート・ガバナンス
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制

発行にあたって

本書は、各領域における当社の価値創造の取組みを網羅的にお伝えするため、新たに発行したものです。社員一人ひとりの熱意と挑戦を価値創造の源泉とし、その積み重ねが足元の各事業の競争優位性や財務成果となって表れ、将来のありたい姿である「Aspiration 2035」の実現につながっていく、という東京海上グループらしい進化の在り方をお示ししています。こうした進化を着実に遂げることで、変化する事業環境の中でも、当社は企業価値を高めていくことができると確信しています。発行責任者として、本書が当社の持続的な価値創造力を正確に分かりやすく表現していることを表明いたします。

Tokio Marine Value Creation Book2026発行責任者
常務執行役員 グループ資本政策総括(CFO) 遠藤 良成
常務取締役 グループサステナビリティ総括(CSUO) 鍋嶋 美佳
常務執行役員 グループ人事総括(CHRO) 守山 聡

表紙に込めた思い

「Aspiration 2035」に向けて、私たち自身が未来を構想し、形づくっていく意思を込めています。描き残された余白は、社員一人ひとりのオーナーシップとアカウンタビリティによって、さらに広がっていく東京海上グループの可能性を表しています。



本書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



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営 (詳細編)
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

東京海上グループのディスクロージャー体系

当社グループの価値創造の考え方を各レポートを通じて一貫してお伝えするため、2026年度よりディスクロージャー体系を刷新しました。
CEOメッセージとパーパスストーリーをディスクロージャー全体を貫くキーメッセージとして位置づけ、すべてのレポートの起点としています。
その上で、各領域の取組みを網羅的に掲載した「Tokio Marine Value Creation Book」を新設するとともに、
テーマ別レポートを発行し、読者の皆様が目的に応じて必要な情報へアクセスしやすい体系としました。



各レポート・開示資料は、当社ウェブサイトよりご覧いただけます。 <https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/2026.html>

Introduction

- ▶ 東京海上グループのディスクロージャー体系
- ▶ Tokio Marine At a Glance

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

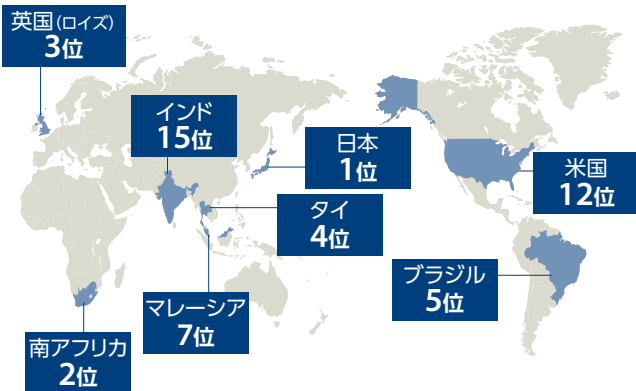
- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

Tokio Marine At a Glance

東京海上グループの立ち位置

● 事業展開



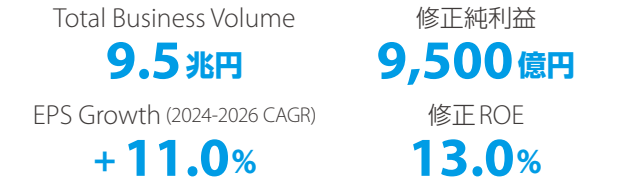
※2025年度損害保険料の各国内順位
※損害保険料の各国内順位
(出典) AXCO, IRDAI, IPRB, SUSEP, Swiss Re, FSCA Financial Sector Conduct Authority, S&P Capital IQ, PA annual report, Global Data forecasts, KPMG insurance survey, 各社公表資料

● 損保時価総額ランキング (2026年6月末時点)

順位	社名	時価総額 (億円)
1	アリアンツ	291,309
2	チャブ	214,893
3	プログレッシブ・コープ	207,261
4	チューリッヒ	184,692
5	アクサ	170,145
6	東京海上ホールディングス	139,241
7	トラベラーズ	114,144
8	オールステート	99,595
9	PICCグループ	65,976
10	AIG	64,254

※対象はBloomberg業種分類(BICS)の損害保険セクター
(出典) Bloomberg

業績* (2026年度通期予想)

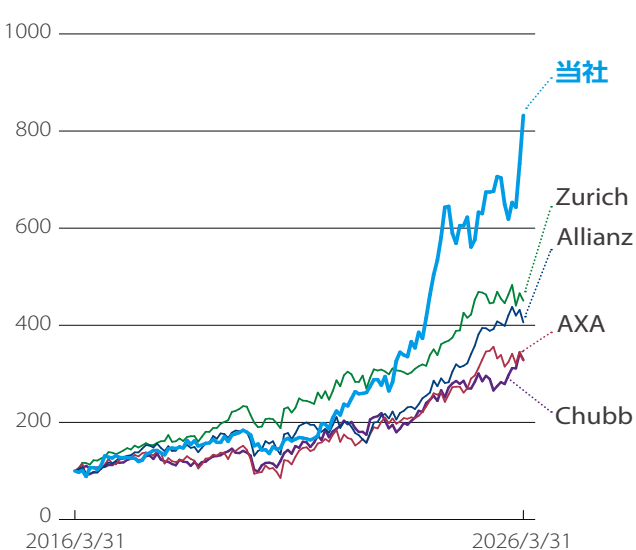


*: IFRSベース

財務基盤 TMNFの財務格付 (2026年6月末時点)

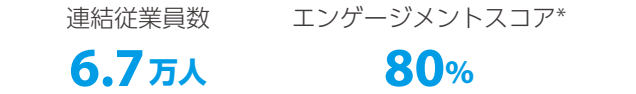


TSR*の推移 (過去10年)



*: Total Shareholder Return: 配当再投資後のキャピタルリターン。
2016/3/31の株価を100として指数化 (出典) S&P Capital IQ

従業員 (2026年3月末時点)



*: 「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目に係る肯定回答 (5点満点中4または5) の割合

お客様からの評価



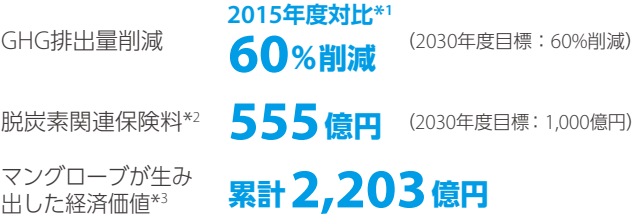
*: Net Promoter Score。詳細はパーパスストーリー参照

ESG評価 (2026年8月末時点)



*: The Dow Jones Best-in-Class Index

環境 (2026年3月末時点)



*1: 速報値
*2: 洋上風力や太陽光発電等の再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の延長保証保険等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険
*3: 詳細はサステナビリティレポート2026参照

INDEX

Introduction

- ▶ 東京海上グループのディスクロージャー体系
- ▶ Tokio Marine At a Glance

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営 (詳細編)
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

CEO メッセージ

世界中の社員一人ひとりが
原動力となり、
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



INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

はじめに

2025年6月にCEOに就任して以来、私は、国内外の投資家・アナリストの皆様、お客様、お取引先、そして社員を含む多くのステークホルダーと、数多くの対話を重ねてきました。その対話を通じて、改めて強く確信しているのは、東京海上グループの本源的な強みは、特に社員、そして当社をよく知るお客様やお取引先に理解・支持されているという点です。そこで、当社の本源的な強みが何であり、それがどのように価値創造へと結実してきたのか、そして、そこから当社が今後どのような進化を遂げていくのかについて、私の考えをお伝えいたします。

当社グループの特長・本源的な強み

パーパスを軸とした進化

当社の本源的な強みの1つ目は、「パーパスを軸とした進化」です。当社は創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを事業の中心に据え、時代ごとに変化する社会課題の解決に取り組み、価値提供の領域を広げてきました。振り返れば当社は、日本が近代化を歩み始めた19世紀後半、海外との貿易における積荷を海難事故から守る日本「初」の海上保険の会社として誕生しました。その後、日本で初めて自動車保険を世に送り出し、モータリゼーションを大きく後押ししました。また、事故があっても「被害者は泣き寝入り」というケースが多かった時代において、適正な賠償意識の醸成と妥当な賠償水準の確立という社会課題に正面から向き合い、日本初の賠償責任保険を発売するなど、当社は常に真摯にお客様・社会の発展へ貢献し、その結果、国内のリーディングカンパニーとして業界を牽引しながら、成長を遂げてまいりました。

この時代を当社の「フェーズ1」とするならば、2000年代か

ら海外事業を本格拡大し、日本「発」のグローバル保険会社へと進化してきたのが「フェーズ2」。その過程で当社は、パーパスやカルチャーに共感し合える仲間をM&Aによって迎え入れ、パーパスに根差した価値提供を世界へと広げてきました。

そして現在は、当社の「フェーズ3」とも言うべき新たな進化の局面にあります。即ち、保険会社としての競争優位をより一層磨き込みつつ、保険の枠を超え、お客様や社会の課題をより本質的に解決していく。例えば、事故そのものをなくす、あるいは、損害を軽減するソリューションも提供する、いわば「ソリューションパートナー」へと変革していくフェーズです。これは過去との断絶ではなく、むしろ、創業以来受け継いできたパーパスを、今の時代の課題に即して実現していく、より広く世の中のお役に立つための進化そのものだと考えています。

競争優位を磨き続けるグループ経営

本源的な強みの2つ目は、当社独自のグループ経営のあり方、即ち「Federated Model」です。グループ各社の経営陣が強いオーナーシップとアカウンタビリティをもち、それぞれの地域社会のニーズに応えるために自律的にビジネスモデルを磨き、成長を追求する。一方で、グループ全体としては、ガバナンスやリスク管理に関する明確なガードレールを設けつつ、共創によって価値を高めるべき領域においては一体となって取り組む。この「分権」と「共創」の両立も、当社グループの大きな強みです。

各社の自律が保たれているからこそ、各社がそれぞれのお客様・地域社会のニーズへの迅速な対応に欠かせない、現場での的確な意思決定が可能になる。そして、必要に応じて、グループ横断での知見共有を通じて、シナジーも発揮する。実際に、これまでのシナジー創出やグループ各社の利益成長のトラックレコードが、このモデルの正しさ、有効性を物語っています（[Federated Model](#)）。私は、当社のFederated Modelは、不確

実性の高いこれからの時代において、競争優位を保ち、持続的に貢献、そして成長し続けるために、より重要な経営基盤になると考えています。

当社の価値創造のあり方と現在の立ち位置

社員が価値創造の原動力

こうした特長を活かしながら、当社ならではの価値創造の形を築き上げる中で、その起点であり、最大の原動力は、常に、世界中の社員一人ひとりです。パーパスに共感した社員が、やりがいと熱意をもって働く。その社員たちが、代理店やブローカーなどの大切なパートナーとともに、お客様の課題解決に向き合い、社会の発展、レジリエンスの向上に貢献する。その結果として当社自身も持続的に成長し、生み出した利益を株主に還元していく。そして、このビジネスモデルを未来に向けて進化させ、継承していく。この一連の営みこそが、東京海上グループならではの価値創造の形、あり方であり続けています。

この価値創造のあり方は、単に経済価値を創出する仕組みではありません。今日、気候変動をはじめとする社会課題はますます複雑化しています。当社グループは、こうした課題に対し、保険の提供にとどまらず、事故の予防から復旧支援まで幅広い価値提供を行うことで、社会そのものの持続可能性の向上に貢献したいと考えています。言い換えれば、私たちの事業活動により社会課題の解決に寄与することが、同時に当社の持続的な成長につながっている。このスパイラルアップの関係こそが「東京海上ならではのサステナビリティ経営」であり、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスを軸とする当社グループの真髄、存在し続ける意義そのものだと考えています。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ステークホルダーへの価値提供の現在地

このように、当社が全てのステークホルダーに対して価値を提供し、「幸せ」の実現への貢献をめざす中で、足元の状況はどうでしょうか。

まず社員です。価値創造の原動力は社員であり、当社にとって人的資本の強化は、最も重要な取組みのひとつです。当社は、社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、自らの力を最大限に発揮できる環境を整えるべく、戦略的に取組みを進めてきました。パーパスの浸透やDE&Iの推進、グループ経営人材の安定的・継続的輩出に向けたタレントマネジメント、高度な専門性を有する人材の採用と育成、社員一人ひとりの挑戦を後押しする仕

組みづくりなどを通じて、人の力、組織としての力を日々高め続けています。

こうした積み重ねの結果のひとつとして、当社社員のエンゲージメントスコアは概ね高い水準にあり(Human Capital Report 2026)、外部機関からも優良な評価をいただいています。このエンゲージメントの高さは、お客様への価値提供の質やスピード、さらには環境変化への適応力にもつながる、重要な基盤となります。今後も、経営として強い意思をもって、人的資本の質と厚みの向上に取り組んでいきます。



パーパスを体現した社員を称えるグループ横断の表彰制度「Tokio Marine Group Awards 2025」の表彰式

次に、お客様ですが、当社はパーパスの実践を通じてお客様の幸せに貢献できているかを、客観的な第三者目線を活用して測るように努めています。保険は形のない商品であり、その真価が問われるのは、お客様が災害や事故に遭われた、まさに“いざ”という時です。そこで、的確、迅速、誠実にお役立ちできるかどうか。当社商品・サービスの品質、ディストリビューションとの連携、社員一人ひとりの行動、その全てが問われるわけですが、有難いことに、当社グループの取組みは各市場でお客様から高い支持をいただいています。当社のNPSは国内外問わず高い水準で推移しており、「東京海上なら任せられる」「困ったときに本当に頼りになる」という信頼の積み重ねが、各国での市場を上回る当社の利益成長につながっています（「社員」の熱意、「お客様」からの高い支持）。

そして、株主への価値提供という観点では、当社の価値創造の結果として、EPS、DPSはいずれも世界トップクラスの高い成長を実現し、ROEも着実に改善しています。これに伴って当社の企業価値は着実に向上し、TSRもグローバルピア対比でより力強い結果を示しています（創出し続ける高い「株主」リターン）。

当社では、配当を株主還元の基本と位置づけ、利益成長に応じて持続的に高めていくことをめざしています。株主からお預かりしている資本を、規律をもって配分し、効率良く活用しながら、中長期で持続的な価値を提供していく。その結果として、株主還元も着実に拡大する。私は、今日まで当社が、価値創造の総量を拡大してきたこと、そしてそれをEPSの成長やその原資となるBPSの拡大、ROEの向上、そして株主リターンの拡大へと着実につなげてきた軌跡が株主からの信頼につながっていることを大切にしつつ、今後も変わらず実行していく覚悟です。



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

当社事業の強み

当社が、こうした成果を実現してきましたのは、各地域で明確な競争優位性の確立に尽力してきたからです。

大手3社が9割近いシェアを占め、収益性が相対的に安定している日本市場では、長年かけて保険引受力和高品質なディストリビューションを培ってきた結果、マーケットリーダーとして、業界No.1の収益性を実現しています。世界最大の保険市場である北米においては、Specialty領域での高い専門性と分散の効いたポートフォリオ、そして資産運用力を活かして、高い成長性と収益性の両立を実現しています。国としての成長が著しい新興国、例えばブラジルにおいても、当社は、DX・ITを活用した圧倒的な事業効率や顧客利便性をドライバーに、市場を上回る高い成長を継続して実現しています（[明確な競争優位性を持つ事業ポートフォリオ](#)）。

このように当社は、それぞれの市場の構造や競争環境に応じ、お客様に価値をお届けする勝ち筋を見極め、それを継続的に磨き上げることで、グループ全体として世界トップクラスの利益成長を実現しています。

さらに、今後の競争優位を強化する上で重要な役割を果たすのがAIです。当社では、AIを「イネーブラー」と位置づけ、Federated Modelのもと、グループ各社がそれぞれの事業特性に応じて、保険引受業務・保険金支払い業務の高度化、営業支援、リスク分析、オペレーションの効率化など、幅広い領域でAI活用を進めています。一方で、こうした取り組みを各社任せとせず、グループ全体としての競争力につなげていくことも重要です。そのため、東京とニューヨークに設置した「AI-HUB」を中核として、ベストプラクティスの共有や各種R&Dを推進していることに加えて、2026年4月にはCAIO（Chief AI Officer）を新たに任命し、グループ横断でのAI活用の高度化と実装を一層加速させる体制を整えました。重要なのは、AIの導入そのも

のを目的化するのではなく、お客様に提供する価値の進化や社員の生産性向上、さらには意思決定の質の向上といった形で、事業の競争力につなげていくことです。当社はこの点を常に念頭に置きながら、AI活用を着実に深化させ、競争優位の更なる強化を実現していきます（[CAIOメッセージ](#)）。

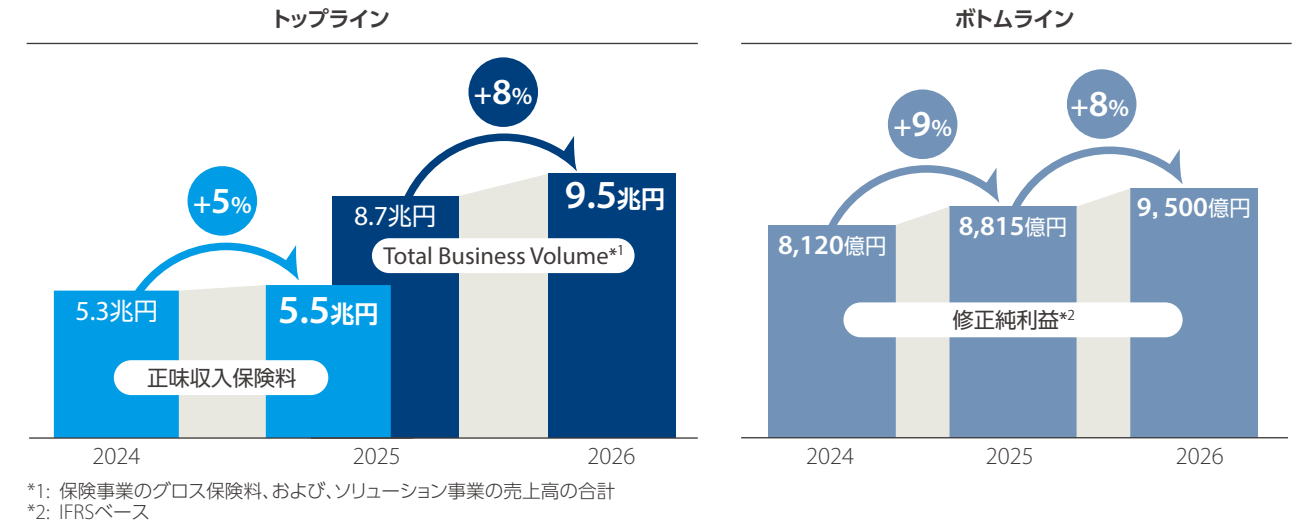
足元の業績

翻って、当社の足元の業績はどうでしょうか。2025年度の「トップライン」は前年対比+5%と、着実に成長しました。また、「ボトムライン」も、自然災害が国内外で比較的少なかったことに加え、引受拡大やレートアップ、規律ある引受により保険引受利益が拡大した結果、前年対比+9%を達成しました。お客様からのご支持を着実に広げ、価値提供の質と量、双方を高めることができた、そんな1年であったと考えています。

2026年度からは、従来のトップラインに相当する指標として、保険事業およびソリューション事業の売上高を合算した「Total

Business Volume」を新たにKPIとして開示しています。これは、当社がお客様に提供している価値の総量を示す指標として、より適切であると考えたためです。その上で2026年度は、前年対比+8%と、すべての事業において価値提供を拡大していく計画です。「ボトムライン」についても、前年対比+8%の9,500億円を見込んでいます。これらの伸び率は、当社の価値創造の営みが着実にお客様に届いている証左であり、今後もその基盤をさらに強化し、持続的な成長を実現していきます。

足元の実績



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

東京海上らしい進化－Aspiration 2035

足元の業績の堅調さは、将来にわたっての成長を約束するものではありません。私たちを取り巻く環境変化のスピードは、今後さらに加速するでしょう。地政学リスクの高まり、自然災害の激甚化、金利や資本市場の変動、規制環境の変化、AIの技術的進展。これらの変化は、当社にとってリスクであると同時に、新たな価値創造の機会でもあります。変化が大きい時代においては、強い文化・ビジネスモデル・競争優位に根差しながらも、自らをアジャイルに変革していく企業のみが、次の成功、成長を手に行けるのだと考えます。

こうした問題意識のもとで策定したのが、[\[Aspiration 2035\]](#)です。これは、当社が次の10年でどこまで、どのように進化していくのか、その方向性を言語化したものです。即ち、日本で生まれ、グループに加わった世界中の仲間と磨き続けてきた、「インテグリティ」、「オーナーシップ（当事者意識）」、「アカウントビリティ（責任感）」、「長期視点」。こうした価値観を揺るぎない土台としつつ、保険事業における競争優位をさらに磨くとともに、保険にとどまらないソリューション領域へと事業を拡張していく。日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。そうした「東京海上らしい進化」の結果として、修正純利益の実額は現在の約2倍（1.7兆円以上、グローバル生損保でトップ5位以内）、そしてROEはグローバル生損保トップ水準（17%以上）という定量的な到達点を掲げました。

ではこれをどのように実現していくのか。実現に向けた第一のドライバーは、[更なるリスク分散の追求](#)です。当社はこれまで、事業領域の拡大を通じて新たなリスクを取り、分散の効いたポートフォリオを構築してきましたが、今後はこれをもう一段加速させます。例えば、グループ利益に占める比率が相対

的に小さい豪州・カナダ・東南アジアにおける事業拡大（地理的なリスク分散）や、新たな保険種目への展開（商品的なリスク分散）を、内部成長とM&Aの双方を通じて推進します。こうして既存事業との相関が低いリスクを取り込むことで、分散効果をさらに高め、利益成長とROEの向上を実現していきます。

第二のドライバーとなるのが、その[ソリューション事業](#)です。当社がめざすのは、保険とソリューションを一体で提供する、東京海上ならではのビジネスモデルです。リスクが巨大化・複雑化する中で、お客様や社会に真にお役に立つためには、保険による補償にとどまらず、事故の未然防止や被害の軽減、発生後の早期復旧、さらにはより強靱な再建（“Build Back Better”）に至るまで、事前・事後の双方における価値提供が重要となります。これを実現していくのが、グローバルでも独自性の高い当社ならではの「保険＋ソリューションの一体提供」です。

こうした取組みを通じて、お客様にはより大きな安心と安全をお届けすることをめざします。事故の防止や損失の軽減が進

むことで、保険についても相対的に低廉な保険料での提供が可能となります。また、当社にとっても、保険事業の収益性向上に加え、お客様との関係性が一層深まり、いわゆる定着度の向上にもつながります。その結果、当社のビジネスモデルは、より健全でレジリエントなものへと進化していきます。加えて、ソリューション事業は保険事業に比べ資本負荷の低い手数料ビジネスの性格も有しており、グループ全体のROE向上にも寄与します。このような観点から、当社はソリューション事業を着実に育成し、収益の次なる柱としていきます。

ここまでご説明した二つのドライバー、これらに魂を込めながら、当社の進化を実現していくのは、社員であり、各事業にほかなりません。従って、今後当社は、これまで以上に、「事業ドリブン」な体制のもとで、打ち手を実行していきます。不確実性が高く、未来を単線的に見通しにくい時代だからこそ、お客様に最も近い現場、最も市場を理解している各事業が、強いオーナーシップとアカウントビリティのもとでビジネスモデ

▶Aspiration 2035:私たちのありたい姿

日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、
お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。

価値創造の起点は、インテグリティをもつ社員一人ひとり。当事者意識と責任感を胸に、お客様・働く仲間・社会・株主・未来世代の幸せに世界中で貢献し、信頼されている。

保険引受・資産運用・ソリューションの競争力にテクノロジーを融合。適切なリスクテイクとパートナー協業を通じて、世界の複雑な社会課題へのソリューションをお届けしている。

ありたい姿の道標

価値創造の「量」	グローバルポジション	資本を有効に活用した資産価値	エンゲージメント
利益	純利益額ランキング	ROE	価値創造の起点となる社員が
2倍以上	グローバル生損保 5位以内	グローバル生損保 トップ水準	やりがい・誇りをもって働いている



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ルを磨き続けることが重要です。持株会社がグループとしての方向性を示し、規律を保ちながらも、実際の成長は現場から、社員一人ひとりから生まれてくる。私はそう信じています。この考えのもと、当社は2026年4月から3事業部制（国内事業・海外事業・ソリューション事業）へと移行し、各事業オーナーの役割と責任をより明確化し、必要な権限移譲を進めることで、より自律的で機動的な体制へと進化させていきます。こうした取組みは、Federated Modelをさらに一段高い次元へと進化させるものであり、グループ全体の成長力と実行力を一層強化していくものだと確信しています。

また、当社は2026年3月に[パークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携](#)を公表しました。本提携は、当社への戦略的出資、再保険分野における協働、さらにはM&A等における戦略的連携という3つの柱で構成されています。そして、長期視点、分権型の経営、資本規律といった、経営のベースとなる価値観を共有する相手と協働し、両社の強みを結集することで、戦略の幅と実行力をさらに高め、複雑化する社会課題の解決に向けて、世界中で新たな価値を提供していくものです。

同年5月に開催された同社の年次総会では、Greg Abel CEO、保険分野のVice ChairであるAjit Jain氏から、協業への期待が示されています。

「Aspiration 2035」は当社単独でも実現可能なものですが、本提携はその実現を加速させるブースターです。より高い成果を、より早期に実現していくべく、グループとして進化を続けていく。この覚悟をもってこの提携を実現しました。

終わりに

東京海上グループは、1879年の創業以来、お客様や社会の“いざ”をお守りするというパーパスを軸に、時代の変化に応じて自ら提供する価値を進化させてきました。そして今、保険にと

どまらないソリューションパートナーへと変革していく、新たなフェーズに入っています。

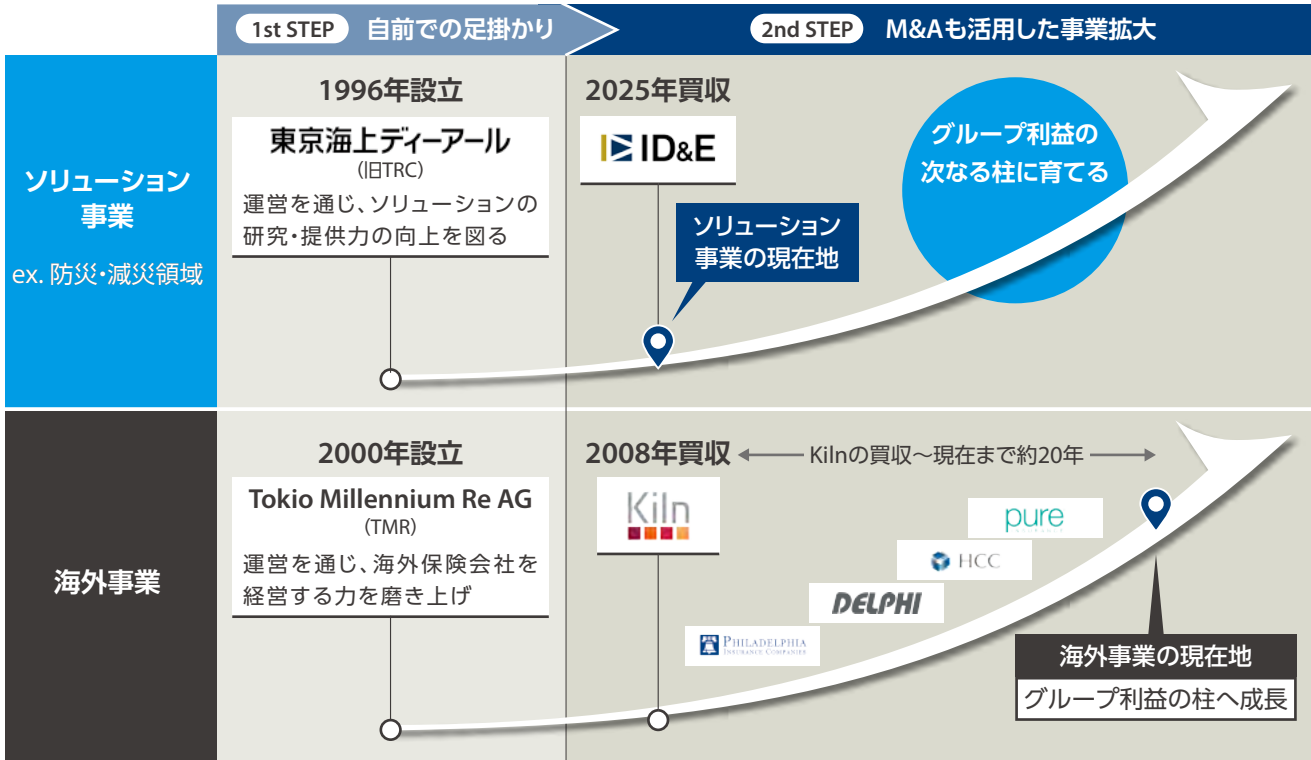
ソリューション事業は、一朝一夕で大きくスケールできるものではありません。しかし、今ではグループ利益の6割強を占める海外事業も、20年以上の歳月をかけて粘り強く取組みを積み上げてきた結果として、今の姿があります。ソリューション事業についても同様に、長期視点で着実に育てていきます。

足元では、パークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携も契機に、投資家・アナリストの皆様から当社に寄せられる期待が、これまで以上に大きくなっていることを実感しています。実際、皆様との対話においても、本提携は主要なトピックとなってい

ます。今後、着実に成果をお示しできるよう、パークシャー・ハサウェイ社との協力を深化させていきつつ、「Aspiration 2035」でお示した、東京海上らしい価値創造を着実に実行し、お客様や社会への価値提供の拡大と、高い成長・資本効率の実現を両立していきたいと考えています。

世界中の社員一人ひとりが原動力となり、東京海上グループの更なる進化を実現する。その歩みを、グループCEOとしてぶれることなく牽引する。企業価値向上の持続的な実現に全力を尽くすことをお約束します。引き続きのご支援を何卒よろしくお願いいたします。

・ソリューション事業の現在地



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

PURPOSE STORY 2026

1

Our Strength

当社独自の強みと
進化の源泉をひも解く

2

Our Progress

各ステークホルダーに広がる
価値創造の現在地をたどる

3

Our Future

東京海上らしい
進化の道筋を描く



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

パーパスドリブンな進化 業界のフロントランナーとして、時代の変化に応じて価値創造を拡大

当社は、創業以来、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパス（存在意義）を軸に、時代とともに変わりゆくさまざまな社会課題に真正面から向き合い、その解決に挑戦し続けてきました。

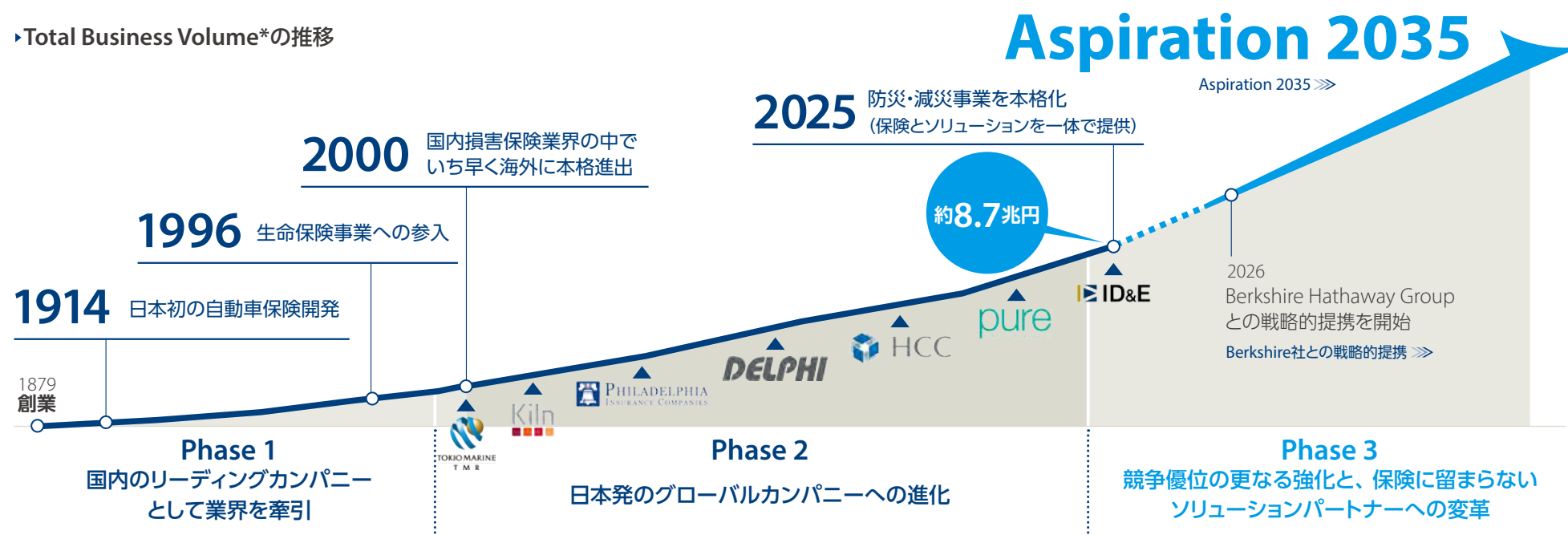
1879年、日本が近代国家への歩みを進める中で、当社は日本初の損害保険会社として誕生しました。海を越えて広がる貿易。その挑戦の裏側には、常に海難事故という大きなリスクがあり、当社はその不安を引き受け、日本の経済・社会の発展を支えることから歩みを始めました。その後、日本国内でまだ自動車が1,000台ほどしか走っていない時代に日本初の自動車保険を開発し、日本のモータリゼーションを後押し。1923年の関東大震災では、地震に起因する火災が約款上の補償対象外であった中でも、甚大な被害に直面したお客様や社会の不安に向き合い、見舞金をお支払いしました。戦後には、復興と産業発展に伴う国内の保険ニーズに応え、火災保険をはじめとする分野に事業領域を拡大。その後も、日本初の賠償責任保険の販売や、生命保険事業への参入などを通じて、時代とともに変化するお客様や社会のニーズに応えてきました。社会が変われば、“いざ”の形も変わる。時代の変化を見つめ、社会の不安に先回りし、必要とされる安心を形にする。その積み重ねが、お客様から選ばれる力となり、

当社の日本国内におけるリーディングポジションを築いてきました。

2000年以降は、海外展開を本格化。その先駆けとして、再保険事業「Tokio Millennium Re AG (TMR)」を設立し、世界中の多様なリスクに向き合いながら、グローバルな引受ノウハウと海外保険会社を経営する力を磨きました。その経験と成功を礎に、2008年のKiln買収を皮切りに欧米での大型買収を重ね、価値創造の場を世界に拡大。世界中の仲間の強みが折り重なり、ビジネスモデルが更に磨かれることで、当社は「日本発のグローバルカンパニー」へと進化してきました。

そして現在、社会が直面するリスクは、ますます多様化・複雑化しています。だからこそ当社は、保険会社としての価値創造の力を更に高めるだけでなく、保険にとどまらず、リスクの軽減や予防など、より総合的に安心・安全をお届けする「ソリューションパートナー」へと変革していくフェーズに入っています。創業以来、社会の変化に合わせて“いざ”を支える形を進化させてきたように、これからもパーパスを軸に、弛まぬ進化を続け、企業価値の向上とステークホルダーの皆様への価値創造に取り組んでいきます。

▶Total Business Volume*の推移



*: 保険事業のグロス保険料、およびソリューション事業の売上高の合計。2024年以前は元受保険料(収入積立保険料を除く)をベースに算出

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

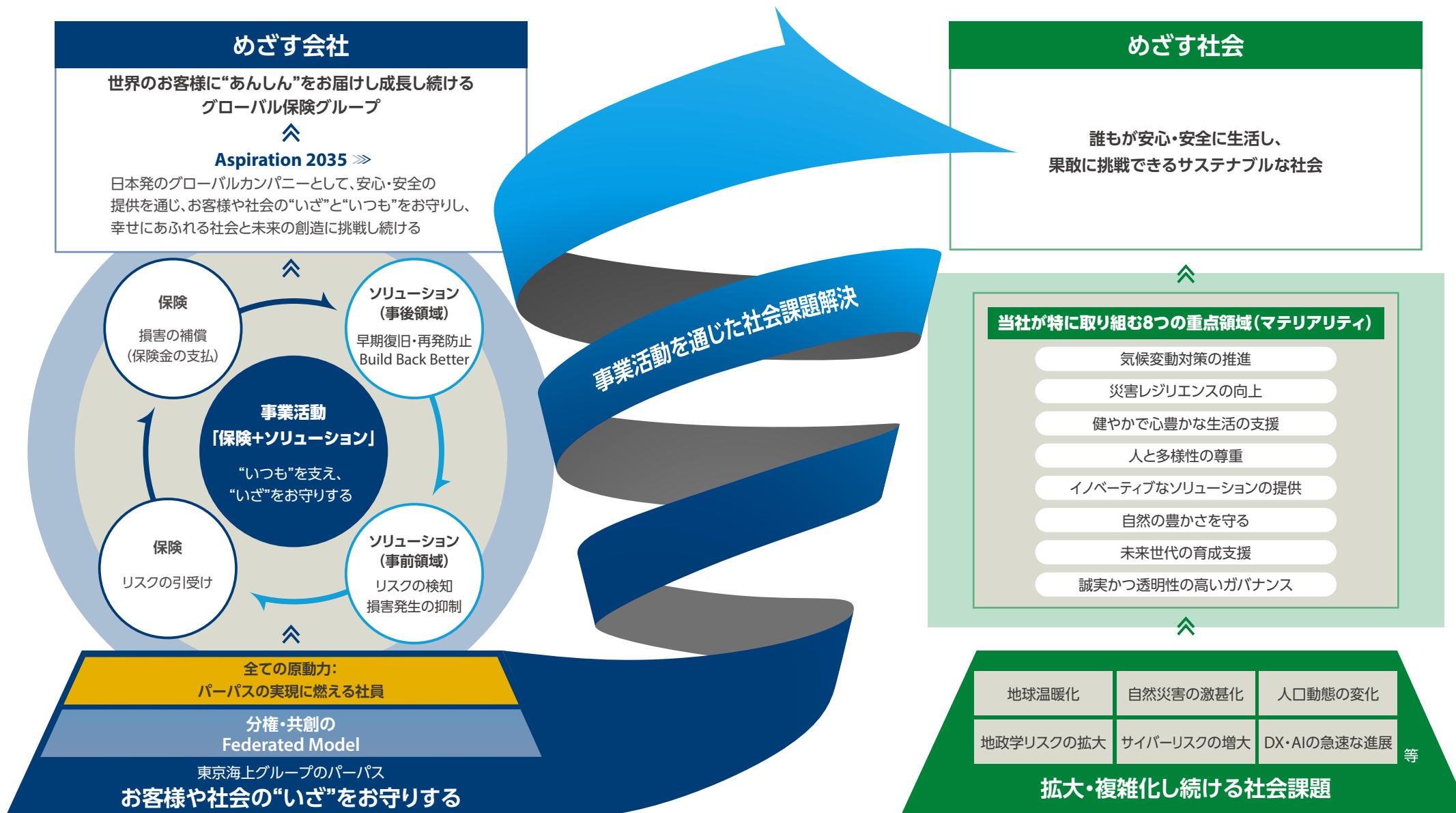
- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

1 PURPOSE STORY 2026 Our Strength

価値創造モデル パーパスを起点に事業活動を通じて社会課題解決に貢献

パーパスの実現に燃える「社員」が原動力となり、「保険＋ソリューション」という当社独自のビジネスモデルを通じて、世界中で拡大・複雑化する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、価値創造力を更に高める。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。



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営 (詳細編)
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

1 PURPOSE STORY 2026 Our Strength

Federated Model 分権と共創のグループ経営

当社の価値創造を加速させている特長のひとつが、独自のグループ経営モデルである「Federated Model」です。

グローバルに事業を展開する企業にとって、グループをどう束ねるかは、成長の質を左右する重要なテーマです。シナジーを重視して中央で統合を進めるのか。それとも、現場の機動力を重視して各社の自律性を尊重するのか。当社は、そのどちらか一方ではなく、「分権」と「共創」を両立させるFederated Modelをこの11年間、磨き続けてきました。

まず「分権」について。当社グループには、それぞれ異なる市場で独自のビジネスモデルや強みを築いてきた仲間が集まっています。言い換えれば、グループ各社はそれぞれの市場を最も熟知しており、そうであれば、各社のAutonomy（自律）を尊重し、それぞれの経営陣がオーナーシップとアカウンタビリティをもって事業を運営することが、その市場で“勝っていく”最善の手法となり得ます。現場において的確な意思決定を行い、市場環境の変化に機動的に対応する。そうしてグループ各社は、自らの強みを磨き、成長を追求し続けています。

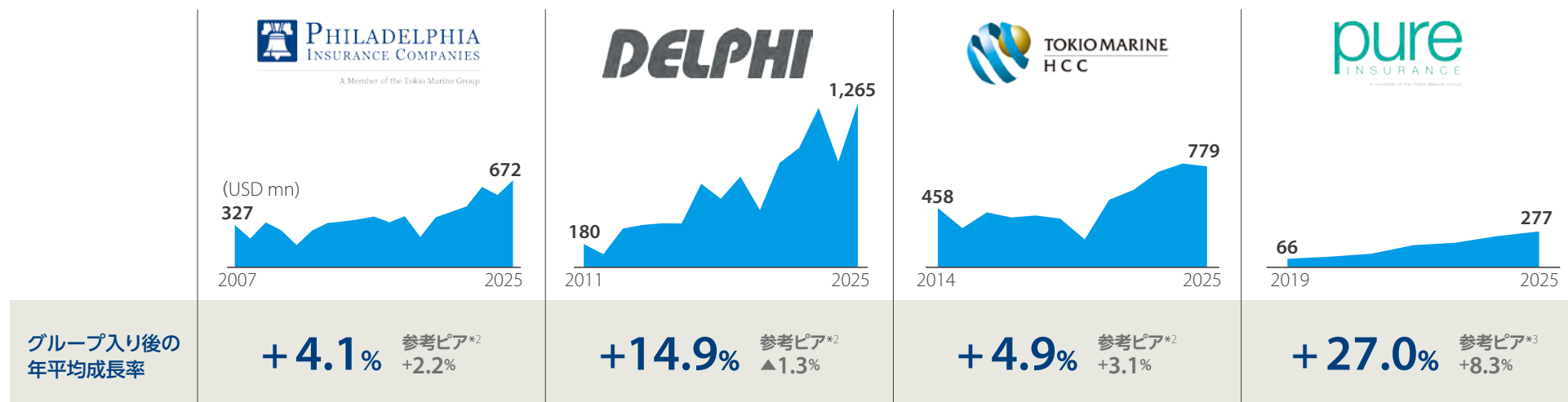
また当社は、各社の自律性を尊重しながら、ガバナンスやリスク管理など、グループ共通のガードレールを設けるとともに、グループ各社の対話や交流を積極的に促しています。グループ全体の

資本、知見、ネットワークを活用し、互いの強みを持ち寄ることで、1社では生み出せない新たな成長機会を創出する。これが、当社の「共創」です。

Federated Modelとは、「分権」によって各社の強みを最大限に引き出し、「共創」によりグループの力へと昇華するグループ経営の形であり、実際に、当社グループに加わった仲間たちは、その市場におけるピアを上回る成長を実現しています。

このグループ経営の形が機能する前提には、当社のパーパスへの深い共感があります。各社が自律自走しながらも、同じ価値観を共有しているからこそ、互いを尊重し、学び合い、力を掛け合わせることができる。これは、制度や仕組みだけを移植しても容易には再現できない、当社独自の強みと言えます。そしてこの特長は、新たな仲間を惹き寄せる力にもなっています。当社のパーパスやカルチャーに共感し、自らの強みを更に磨きたいと考える企業が、当社グループの一員として新たな挑戦に加わる。そうして集った仲間たちが自律的に力を発揮し、グループとの共創を通じて更に成長する。この好循環を通じて、当社は価値創造の質とスピードを、これからも高め続けていきます。

▶ピアを上回る利益成長^{*1}を実現(グループ入り後の各社の利益成長)



^{*1}: 当社は現地会計ベースの税引後利益。ピア数値はD&P / アナリストコンセンサスデータより当社作成

^{*2}: 対象社: Chubb, Travelers, AIG

^{*3}: 対象社: Chubb, Cincinatti, AIG

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

1 PURPOSE STORY 2026 Our Strength

グローバルなグループ一体経営

「共創」を促し、グループ会社それぞれのもつ強みを掛け合わせて、グループの総合力を飛躍的に高めていく取組みのひとつがグループ一体経営です。

グローバルな適材適所での人材活躍

これまで当社はM&Aを通じて海外事業を拡充し、「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もった人材を仲間に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たちが、経営の重要事項をグローバルな知見を結集して決定・実行し、経営判断の質・スピードを向上させています。11年の歳月をかけて磨き続けてきたこの「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 常務執行役員	 Caryn Angelson 執行役員 グループCDIO	 Stephan Kiratsous 執行役員 Deputy CFO

グループ総括補佐

グループ全体 での専門性の 活用	 Robert Pick IT	 Mark Wilhelm ブローカー対応	 Dawn Miller 内部監査	 Barry Cook 保険引受
	 Randy Rinicella 法務	シニアジェネラルマネージャー		
	 Daljitt Barn サイバー保険	 Nick Hutton-Penman オペレーション		

グループケイパビリティの活用により生まれるグループシナジー

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相互に徹底的に活用しながら、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700億円という利益貢献に結び付いています。これは、9,000億円*規模の大型買収により獲得できる利益に匹敵するものです。当社は買収による直接的な利益貢献に加えて、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していきます。

グループシナジー



*: グループシナジー約700億円に、北米P&Cの平均PER約13倍を乗じて算出

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

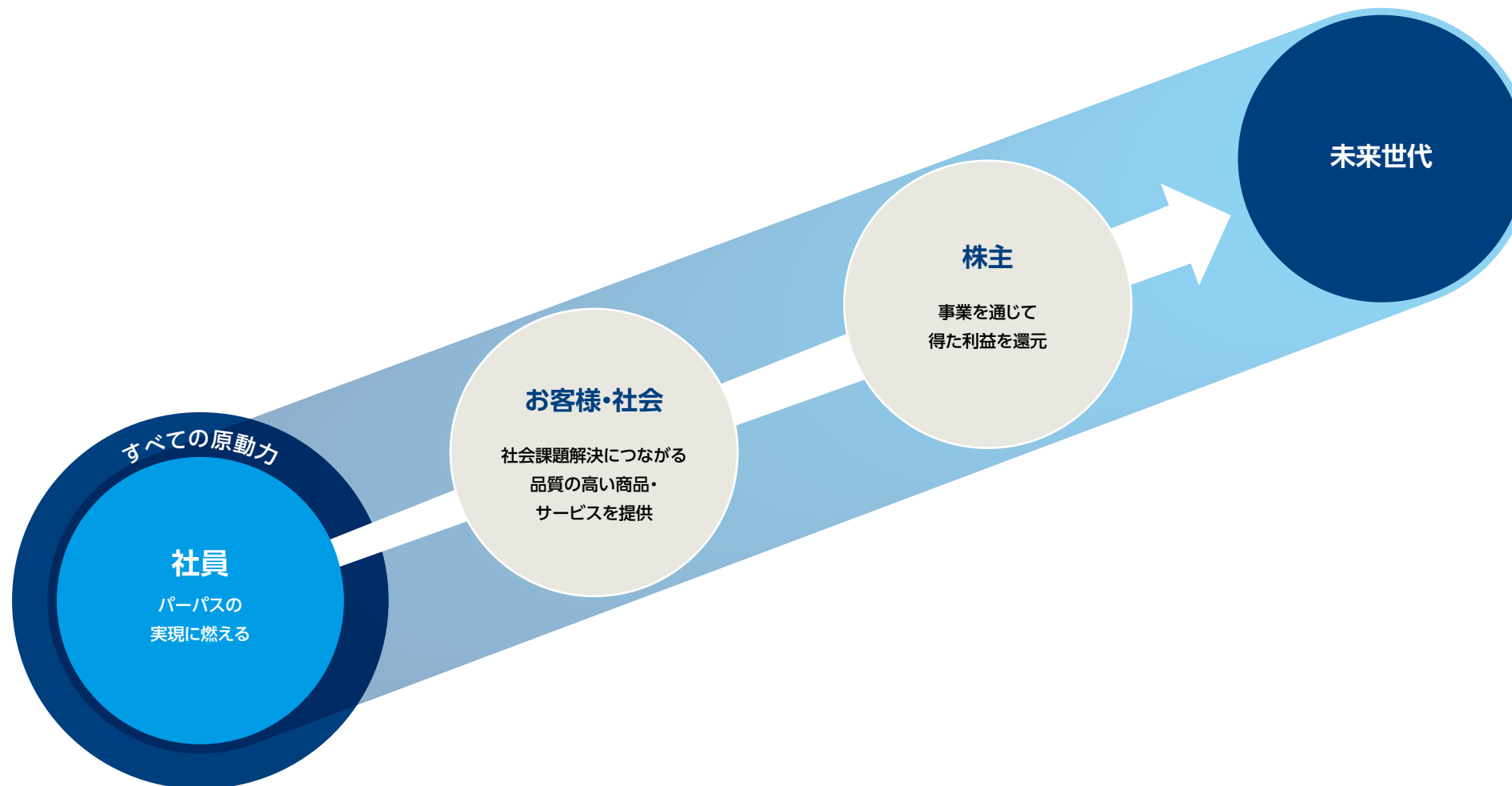
価値創造のあり方 社員を起点に未来世代につなぐ価値創造

「価値創造モデル」は、パーパスを土台に、事業活動を通じて社会課題の解決に挑戦し、めざす社会・めざす会社の実現へとつなげていく、当社の価値創造の構造を表したものです。この構造を、ステークホルダーの皆様へ広がる価値の流れとして展開したものが下図になります。

その出発点にあるのは、社員一人ひとりの想いと行動です。社員がパーパスの実現に燃え、やりがいと誇りをもって自発的に行動する。その想いと行動が、代理店・ブローカーをはじめとする「パートナー」に伝播し、強固な信頼関係を築く。そしてそれは、「お客様」に品質の高い商品・サービ

スをお届けする力となり、ひいては「社会」の発展とサステナビリティ向上に貢献する。お客様や社会のお役に立つことができれば、その結果として当社自身もサステナブルに成長し、事業活動を通じて生み出した利益を、「株主」への還元へと結び付けていくことができる。さらに、この価値創造の連鎖を進化させ、「未来世代」へと継承していく。

これが、当社の「価値創造のあり方」です。



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② **Our Progress**
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える 戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

時代とともに、お客様や社会のニーズは変わり続けます。その変化に最前線で向き合い、価値を提供し続けていくのは、パーパスの実現に燃える社員一人ひとりです。だからこそ当社は、社員がやりがいと誇りを持ち、自らの力を最大限に発揮できる環境づくりを重視しています。社員の成長に投資し、多様な挑戦を後押しし、パーパスを日々の業務で体現した社員をグループ横断で称える。こうした取組みを通じて、社員のパーパスへの共感を着実に広がっており、そのことは、社員エンゲージメントにも表れています。当社グループのエンゲージメントスコアは常に高い水準にあり（[Human Capital Report 2026](#)）、それが特に高いグループ会社では「Best Place to Work^{*1}」を受賞するなど、外部機関からも高い評価を受けています。社員一人ひとりが誇りをもって働き、自らの力を最大限に発揮できる

環境を整えること。それは、当社の持続的な成長を支える土台となっています。

そして、社員の熱意は、お客様にお届けする価値の質を高めています。お客様の声に耳を傾け、課題を深く理解し、その解決に向けて行動する。その一つひとつの積み重ねが、お客様からの高い支持につながっています。実際に、お客様からの支持を示すNet Promoter Score (NPS) は、業界平均を有意に上回って推移しており、こうした信頼の積み重ねが、各地域におけるマーケットを上回る利益成長につながっていると考えています。

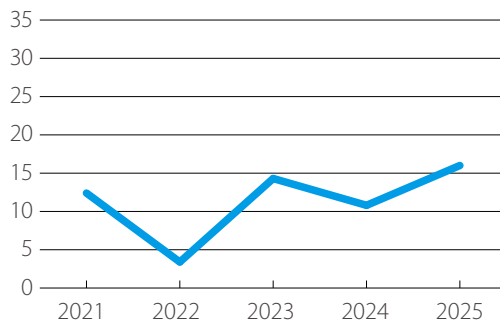
社員が誇りをもって働くことが、お客様に選ばれる価値を生む。当社はこれからも、社員の熱意を価値創造の原動力として、お客様や社会への貢献を高め、その結果として持続的な成長を実現していきます。



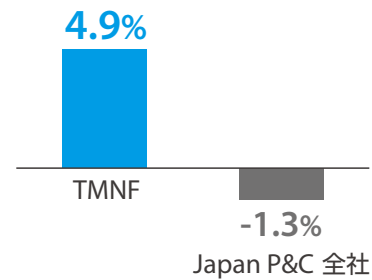
TMSRが、「2025 Great Place To Work」において、ブラジル国内の従業員1,000-9,999人の企業中2位となった際の授賞式の様子

日本 (TMNF)

NPSの優位性^{*2} (当社NPS - 業界平均NPS)



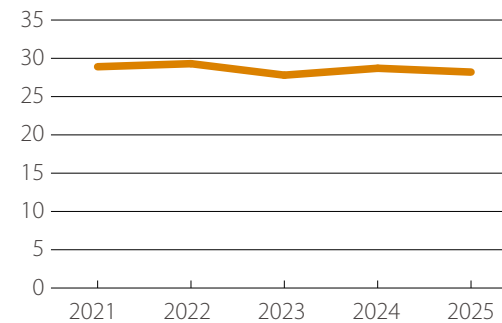
保険引受利益 成長率^{*3} (10年CAGR)



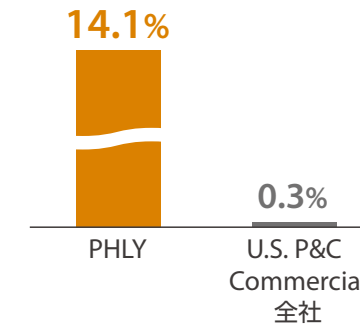
^{*1}: 各国の第三者機関による、従業員エクスペリエンス（エンゲージメントを含む）起点の職場環境評価・認定
^{*2}: 代理店型自動車保険におけるNPS。業界平均NPSの出所は、NTTコム社の調査結果（TMNF、MS、AD、SJ、AIGの平均）
（出典）NTTコム オンライン NPSベンチマーク調査2025
^{*3}: 2014-2024CAGR（出典）日本損害保険協会

アメリカ (PHLY)

NPSの優位性^{*4} (当社NPS - 業界平均NPS)



保険引受利益 成長率^{*5} (3年CAGR)



^{*4}: 業界平均NPSは、U.S.自動車保険業界平均
（出典）NICE Satmetrix Consumer Net Promoter Benchmark Study
^{*5}: 2022-2025CAGR。当社計算。U.S. P&C Commercialのデータ取得可能期間の制約により、算定期間を3年としている
（出典）S&P Capital IQ

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② **Our Progress**
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

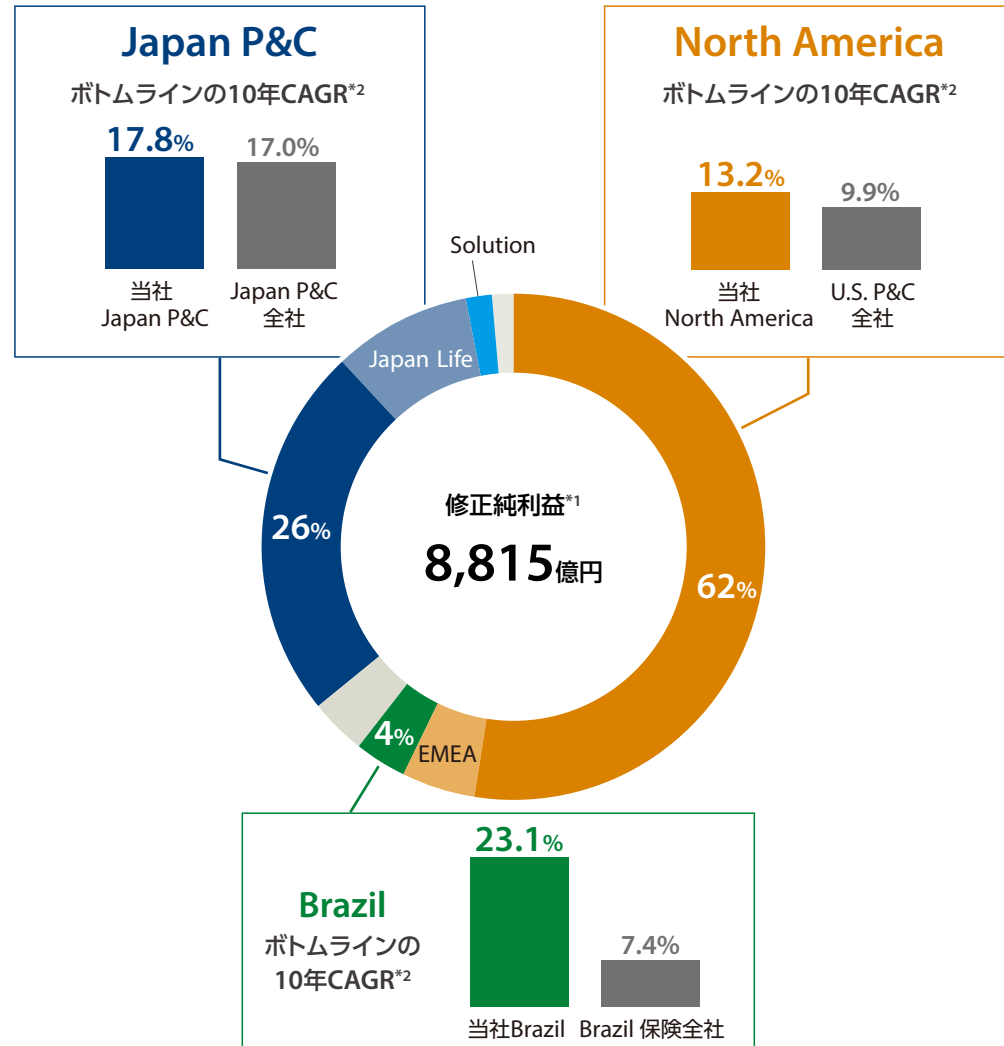
パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

明確な競争優位性をもつ事業ポートフォリオ 勝ち筋をとらえ、強みを磨く

▶事業ポートフォリオ



*1: IFRSベースの2025年度実績

*2: 2014-2024 (Japan P&C) / 2015-2025 (North America, Brazil) における利益成長率 (CAGR)。当社 Japan P&C は TMNF の財務会計利益。当社 North America, Brazil は事業別利益 (除く為替) (出典) Japan P&C: 日本損害保険協会、North America: S&P Capital IQ、Brazil: SUSEP

当社の価値創造力は、日本、北米、ブラジルを中心に、各市場における競争優位性として現れています。地域ごとの市場特性を深く理解し、それぞれの「勝ち筋」を磨き続けてきたことが、グループ全体の力強い成長と安定した収益性につながっています。

日本：

当社は、国内で長年培ってきた「リスクを見極める力」や「値決め力」といったアンダーライティング（保険引受）力に、欧米グループ会社が有する高度な引受ノウハウを取り込むことで、ポートフォリオの収益性を維持・改善しています。また、サイバー保険やGX関連保険などの最先端のグローバル商品を日本市場に導入できることも、グローバルに事業を展開する当社ならではの強みであり、国内での新種（Specialty）保険分野における当社の成長を牽引しています。さらに、環境変化に応じた機動的な料率改定を可能にする、代理店を通じて築いてきた強固な顧客基盤も当社の強みのひとつであり、これらを組み合わせることで、他社を上回る高い収益性と持続的な成長を実現しています。

北米：

世界最大の保険市場において、当社は高度な専門性と引受能力が要される Specialty 保険に注力しています。グループ各社がそれぞれ得意とするニッチな市場にフォーカスしながら、互いに相関性の低い100以上の種目を展開することで、北米事業全体で分散の効いたポートフォリオを構築しています。これによりマーケット環境や特定種目の収益性悪化の影響を抑えながら、高水準かつ安定的な収益性を実現しています。加えて、グループ会社が有する高い資産運用力も競争優位性のひとつであり、保険引受と資産運用の両面から市場を上回る高い成長と収益性の両立を実現しています。

ブラジル：

当社は、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を高めたコールセンター機能などととも、多くの顧客・ブローカーを魅了し続けており、主力の自動車保険ではマーケットシェアがこの10年で2倍以上に拡大し、業界3位となっています。また、オペレーションの自動化などにより、業界トップクラスのコスト効率を実現し、最適なマージンの確保を可能とする機動的な料率改定の仕組みを有することで、高い収益性を保つことができます。こうした強みにより、当社は市場を大きくアウトパフォームする成長を遂げています。

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② **Our Progress**
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

創出し続ける高い「株主」リターン

持続的な利益成長と規律ある資本政策による株主価値の向上

当社の主要KPIのひとつであるEPSは、順調な利益成長をドライバーとして、過去10年の年平均成長率（CAGR）が+12.0%と、世界トップクラスの成長を実現しています。こうした高い成長のトラックレコードは、お客様や社会に価値を提供し続け、これを世界中の現場で高い品質を伴って実践し続けてきたことの証であると考えられています。その結果として、DPS Growthも世界トップクラスを実現、ROEも着実に改善しており、利益成長のみならず、資本効率も改善してきました。

▶主要KPI^{*1}

EPS Growth (10年CAGR) **+12.0%**

(参考)グローバルピアのEPS Growth
Allianz: +6.8%、AXA: +6.1%、Chubb: +9.9%、Zurich: +12.3%

DPS Growth (10年CAGR) **+19.4%**

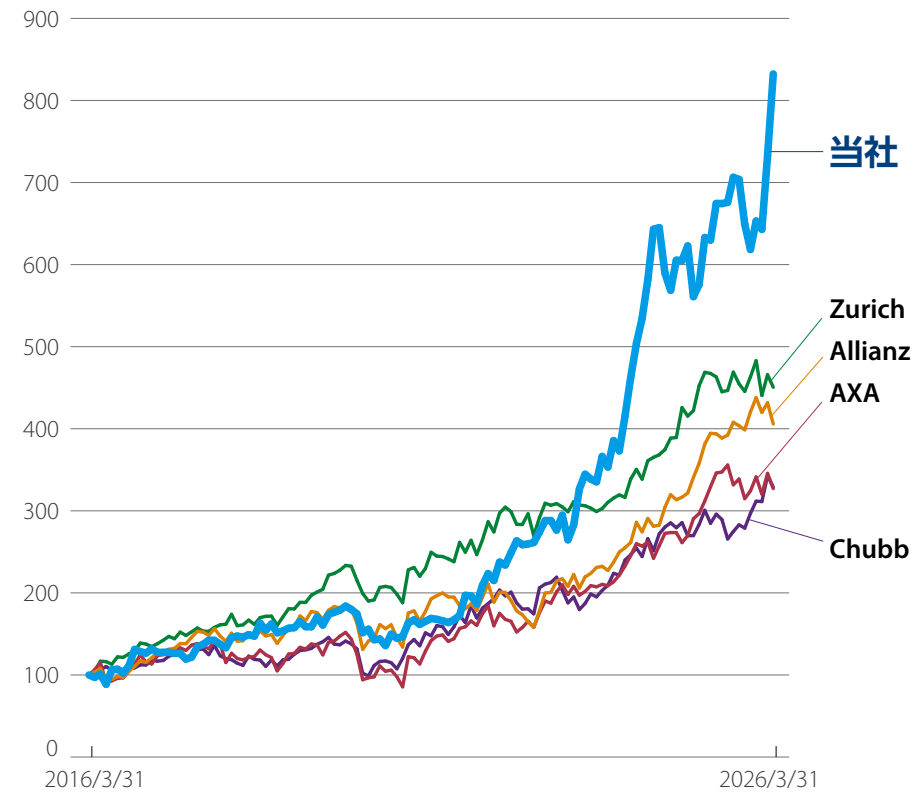
(参考)グローバルピアのDPS Growth
Allianz: +8.9%、AXA: +7.7%、Chubb: +3.8%、Zurich: +5.8%

ROE改善幅 **+5.8 pt**

(参考)グローバルピアのROE改善幅
Allianz: +5.6pt、AXA: +3.1pt、Chubb: +2.2pt、Zurich: +20.5pt

^{*1}: 2015-2025におけるEPS Growth (CAGR)、DPS Growth (CAGR)、ROE改善幅。
当社EPS・ROEの分子の修正純利益からは、当社固有の政策株式の売却益を控除。
当社ROEの2015はJGAAPベース(7.1%)、2025はIFRSベース(12.9%)。
各社EPSの分子の利益は、各社KPI利益(出典) 各社公表資料

^{*2}: 配当再投資後のキャピタルリターン。2016/3/31の株価を100として指数化(出典) S&P Capital IQ

▶Total Shareholder Return^{*2}

そして、これらを背景に株主へのリターンであるTotal Shareholder Return (TSR) もグローバルピアを大きく上回って拡大しています。これからも当社は、お客様や社会への価値創造を着実に積み重ね、当社自身もサステナブルに成長していくこと。そして、規律をもって資本政策を実行し、ROEを高めていくこと。これらを通じて企業価値を更に高め、株主に対して、持続的かつ確かな価値を提供し続けていきます。

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② **Our Progress**
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

3 PURPOSE STORY 2026 Our Future

Aspiration 2035 ありたい姿とその道標

当社はこれからどこへ向かうのか。グループ全体で進むべき方向性と、将来の「ありたい姿」を言語化したものが、「Aspiration 2035」です。

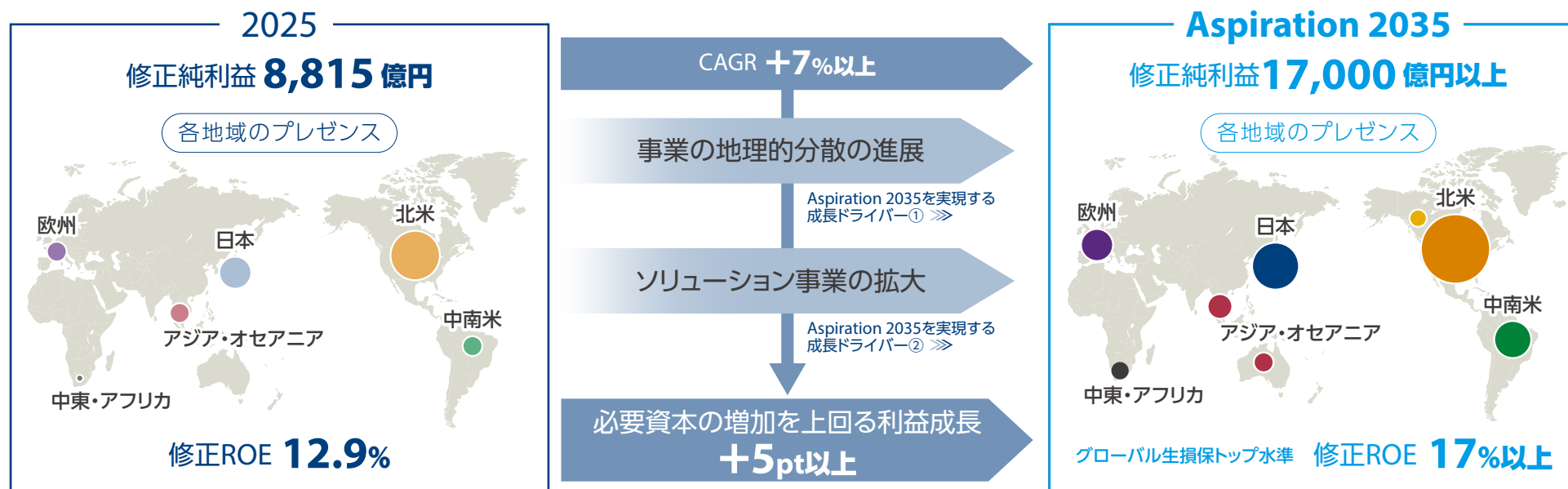
当社は今、創業以来磨いてきた国内外の保険事業に加え、新たにソリューション事業という柱を立ち上げ、育てながら、価値提供領域を保険の枠を超えて拡大させています。この事業モデルの進化を実現するには、各事業が主役となり、中長期的な視点で自らの成長を描き、主体的に実践していくことが不可欠です。北極星としてのパーパスと、足元の具体的な戦略・施策である中期経営計画。その二つをつなぐグループとしての方向性があることで、各事業は自らの挑戦をより具体的に描くことができ、社員一人ひとりも、今日の挑戦が将来のありたい姿にどう結び付くのかを、より明確にイメージできる。そうした思いから、「Aspiration 2035」を策定しています。

創業以来、当社は保険を通じてお客様や社会の“いざ”をお守りしてきました。これからは、“いざ”だけでなく、“いつも”をお守りする存在へと進化していきます。事故や災害が起きた後に保険金をお支払いするだけでなく、リスクを未然に防ぎ、軽減し、お客様や社会が次の一步を踏み出せるよう後押しする。安心と安全を提供し、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける。これが、「Aspiration 2035」で描く当社のありたい姿です。

その実現に向けて、既存の保険事業の強みを更に磨きながら、事業を展開する地域を広げるとともに、保険とは異なるリスク特性をもつソリューション事業を拡大。地理的な分散と事業ポートフォリオの分散を進め、安定的・持続的な価値創造の基盤を一段と強化していきます。同時に、ソリューション事業自体を国内保険事業、海外保険事業に並び立つ、第三の基幹事業へと育てていくことで、当社自身が保険にとどまらない「ソリューションパートナー」へと進化し、複雑化する社会課題に、より総合的なソリューションを提供していきます。

原動力は、社員一人ひとりです。当社の祖業である保険は、「いざというとき、必ずお守りする」というお約束を提供する事業であり、だからこそ、お客様からの信頼こそが当社にとって最も大切な資産です。そして、その信頼を支えているのは社員一人ひとりの行動です。社員がインテグリティを土台に、当事者意識と責任感をもって行動し、仲間とともに誇りとやりがいをもって挑戦を重ねる。その積み重ねこそが、「Aspiration 2035」に込めた東京海上らしい進化を実現していきます。

そして、この進化の先に見据える定量的な「道標」として、修正純利益は現在の約2倍となる1.7兆円以上、修正ROEはグローバル生損保トップ水準となる17%以上をめざします。



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ **Our Future**
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

Aspiration 2035 を実現する成長ドライバー① 更なるリスク分散の追求

Aspiration 2035で掲げた修正純利益1.7兆円以上、修正ROE17%以上を持続的に実現するためには、事業規模を拡大するだけでなく、良質なリスクを引き受けることで、リスク量の増加を上回る利益成長を実現し続けることが重要です。その鍵となるのが、更なるリスク分散です。

保険はリスクをお引き受けする事業であり、当社が社会の“いざ”をお守りする上での根幹です。一方で、世界中のリスクをお引き受けする当社は、いかなる事態に直面しても、経営の屋台骨が崩れることがあってはなりません。そのため当社はこれまで、国内損害保険事業との相関が低い海外保険事業を拡大することで、グローバルなリスク分散を進め、事業のボラティリティをコントロールしてきました。

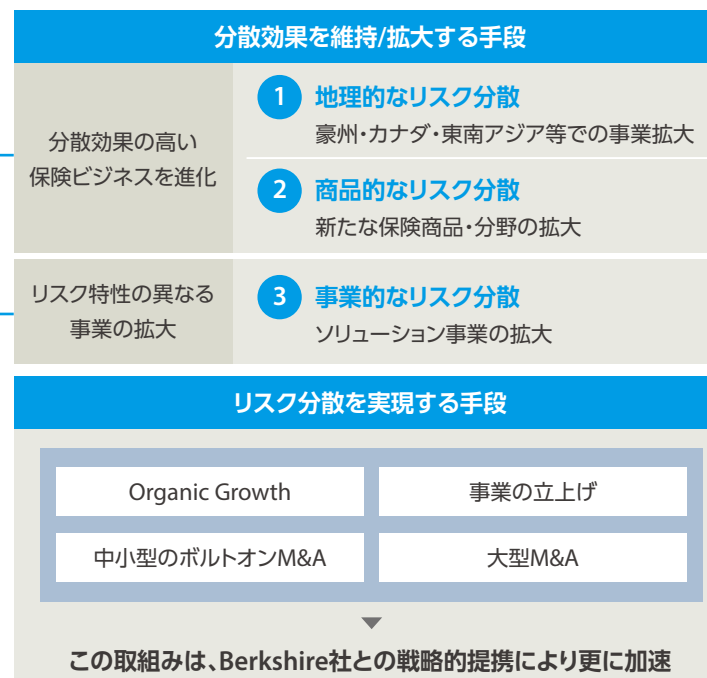
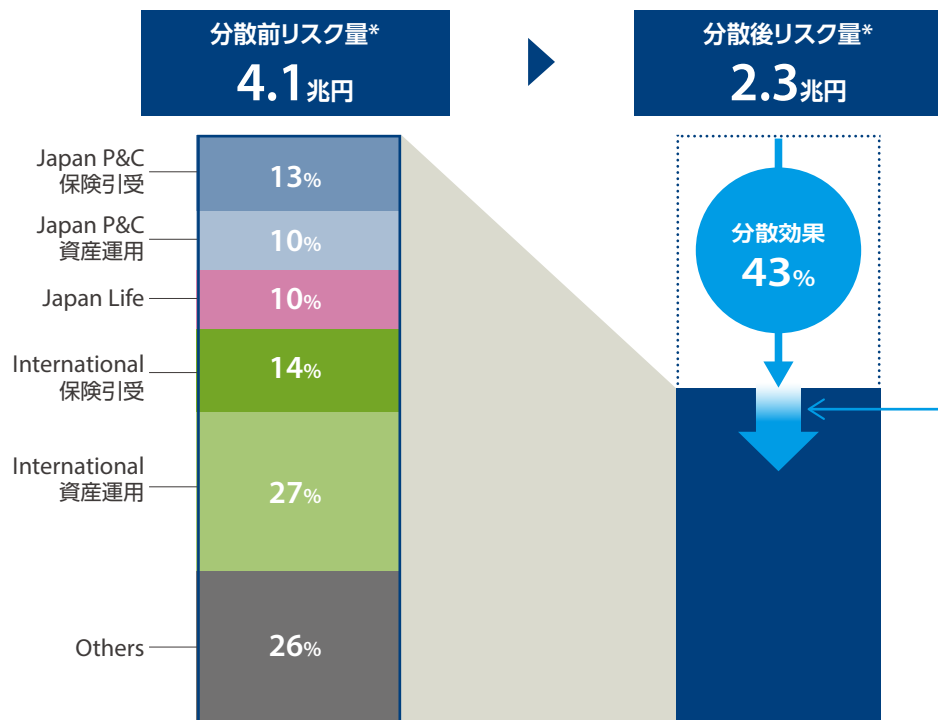
こうした取組みの結果、リスク量の増加を適切に抑えながら、修正純利益を着実に拡大してきました。これは、単に事業規模を拡大してきたのではなく、リスク量とリターンバランスを見極め

ながら、規律をもって成長投資・リスクテイクを実行してきた成果です。

今後、気候変動、地政学リスク、サイバーリスクなどにより、世界のリスクは一段と多様化・複雑化していきます。こうした環境下においても、価値創造を安定的・持続的に行える基盤を一段と強化するため、当社は更なるリスク分散を追求し、資本効率を高めながら、利益成長とROEの向上を実現します。

リスク分散を実現する手段は、Organic Growth、グリーンフィールドでの事業立上げ、ボルトオン、大型M&Aなどです。特にM&Aについては、バークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携により、これまで単独では実行が難しかった大型案件へのアクセスや、複数案件の同時並行での検討・実行が可能となるなど、選択肢が大きく広がります。同社との提携も活かしながら、グローバルなリスク分散を更に追求し、Aspiration 2035の実現につなげていきます。

▶リスク分散効果(2026年度、除く政策株式)



*: リスク量は、99.5%VaR・税後

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

Aspiration 2035 を実現する成長ドライバー② ソリューション事業を柱のひとつに

保険の枠を超えたソリューションパートナーへ

Aspiration 2035の実現に向けて当社が大きく進化させていく事業のひとつが、ソリューション事業です。保険は事故や災害が発生した際に経済的な補償を提供し、お客様の生活や事業の再建を支える重要な社会インフラです。当社は、そうした経済的な補償に加えて、事故・災害の予防や損害の軽減から、復旧・再建までを支えるソリューションによる価値提供を拡大しています。そして、保険とソリューションを一体で提供することで、お客様の持続的な成長とレジリエンス向上に貢献します。

事故や災害の発生前の段階では、事故防止や損失軽減に資するソリューションを提供するとともに、リスクの可視化・定量評価を通じてお客様が最適なリスク対策を講じられるよう支援します。しかし、どれだけ備えを尽くしても、すべての事故や災害を防ぎきることはできません。万が一、保険事故が発生した際には、保険金という経済的な補償を通じてお客様をお支えます。さらに、保険金をお支払いして終わりではなく、その後の復旧・再建も支援し、原状回復にとどまらず、より強靱な姿へと再建するBuild Back Betterの実現を後押しします。

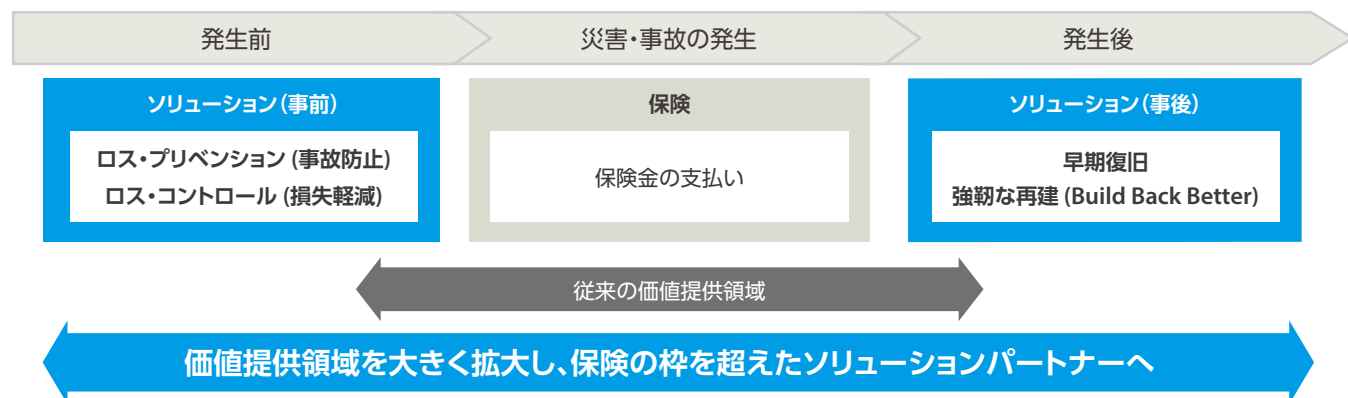
「保険＋ソリューション」での価値提供は、既に具体的な形として現れ始めています。例えば、生成AIの普及で需要が拡大しているデータセンタービジネスは、用地取得から設計、建設、運営まで多様なプレイヤーが関与する複雑な事業構造であり、稼働停止時の損失や契約上の責任など、データセンター固有のリスク管理が重要となります。当社グループは保険事業で培ったノウハウと、2025年にグループに加わった建設コンサルティング国内No.1のID&Eグループがもつインフラ・防災に関する知見を組み合わせ、データセンターの計画段階から運営

まで、お客様の意思決定やリスク管理を一貫して支援しています。こうした価値提供を更に広げていくため、当社は事業提携やM&Aも活用して新たな専門性を取り込み、保険とソリューションを一体で提供する「ソリューションパートナー」へと進化していきます。事故や災害の「発生前」「発生時」「発生後」のすべての局面で、お客様や社会を支え続けることが、私たちのめざす姿です。

「保険＋ソリューション」による効用

お客様にとっては、事故や災害が発生した際の経済的な補償に加え、リスクの予防・軽減から復旧・再建まで、一貫した支援を受けることが可能になります。また、事故や損害の抑制は事業継続や企業価値の維持・向上に寄与するだけでなく、お客様が加入する保険契約の損害率改善にもつながり、より低廉な保険料水準で安定的な保険の提供が可能となります。

▶「保険＋ソリューション」での価値提供



当社にとっても、ソリューション事業は新たな収益機会を生み出すだけではありません。お客様のリスクや経営課題により深く向き合うことで、既存のお客様との関係性はこれまで以上に強固となります。お客様から「事故が起きる前から一緒に考え課題解決を支える会社」と認識いただくことが、契約更新率の向上や新規契約の拡大にもつながります。加えて、ソリューション事業はコンサルティングなどフィー収入を主な収益源とする資本負荷の低いビジネスです。これを収益の柱に成長させることで、グループ全体の利益成長とROE向上にも貢献します。

当社は今後も、事業提携やM&Aも活用しながらソリューションのケイパビリティを拡張し、「保険＋ソリューション」による価値提供を更に進化させていきます。現在100億円程度の利益規模であるソリューション事業を、2035年には10倍となる1,000億円規模へと成長させ、Aspiration 2035で掲げている修正純利益1.7兆円以上、修正ROE17%以上の実現を支える成長ドライバーに育てていきます。

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

当社は2026年3月、パークシャー・ハサウェイ（以下「BH」）社との包括的な戦略的パートナーシップを公表しました。本提携は、①当社への戦略的出資、②再保険分野における協働、③M&A等における戦略的連携の3つの柱で構成されています。両社の関係は、再保険取引を出発点として長年にわたって築かれてきました。経営トップ同士の交流も当社では5代にわたって続いており、これまでも協業の可能性について議論を重ねてきました。長い交流の中で、長期志向の経営哲学、規律ある資本配分や保険引受、強固な財務基盤、各事業会社の自律性を尊重する経営スタイルなど、多くの価値観の共有を確認してきました。こうした信頼関係と価値観の一致が、本提携の土台となっています。

①当社への戦略的出資

BH社による出資は、単なる安定株主の獲得にとどまりません。本質的な価値創造を重視する世界有数の長期投資家を株主として迎えたことは、当社経営により高い規律と健全な緊張感をもたらしています。また、国内保険、海外保険、そして新たに立ち上げたソリューションという3つの事業領域が、それぞれ進化の重要な局面を迎える中で、BH社が株主として長期のコミットメントを示したことは、当社が進むべき方向性への確信を強めるとともに、社員にとっても大きな自信と誇りにつながっています。

②再保険分野における協働

BH社がWAQS再保険*を通じて当社グループの保険ポートフォリオの一部を引き受けます。世界最高水準の信用力をもつBH社から長期安定的なキャパシティを確保できたことで、当社のリスクテイクの基盤が一段と強固になります。これを活用し、戦略的な成長投資や新たなリスクの引受拡大などを進めることで、更なる利益成長につなげていきます。

③M&A等における戦略的連携

本提携によって、より大型のM&Aを検討できるだけでなく、複数の投資機会を同時に追求できるなど、M&Aの選択肢が飛躍的に広がりました。当社はこれまでも規律ある買収原則のもとで質の高い会社を仲間として迎え入れてきました。本提携により選択肢は拡大する一方、規律ある投資判断を重視する基本姿勢に変わりはありません。

本提携を締結するに至った決め手は、これら3つの柱が一体で当社の長期的な価値創造力を支える枠組みとなったこと。中でも、当社が特に魅力を感じたのは、BH社が10年という長期的な時間軸でコミットしたことでした。安定株主の獲得、長期的な再保険キャパシティ、将来のM&Aや資本政策における選択肢を得たことで、当社の戦略的柔軟性は大きく高まりました。BH社が本提携を決定した理由や判断の全てを当社が推し量ることはできません。しかし、10年という長期コミットメントは、当社の良質な保険ポートフォリオやM&A実行力、そしてそれらを基盤とした今後の価値創造力に対する評価と期待

の表れであると受け止めています。今後重要なことは、本提携で広がった選択肢を具体的な価値創造に結び付けることです。Aspiration 2035の実現に向けてどのような成長機会を選択するのか。これを考え抜き実行するオーナーシップと説明責任は、当社にあります。本提携は10年間の枠組みですが、重要なのは最初の5年間の排他的協業期間であり、残された時間は決して長くありません。成果創出を急ぎながらも、規律ある経営判断を積み重ねていきます。Aspiration 2035は、BH社との提携有無に関わらず当社自らの力で実現をめざすものですが、本提携はその実現をより早く、より高い水準で達成するための重要なブースターです。本提携を戦略的な経営資源として最大限に活用し、Aspiration 2035でめざす姿の実現を加速させていきます。

*: Whole Account Quota Share再保険。あらかじめ定義した対象ポートフォリオ全体について、保険料および保険金・損害調査費等を事前に定めた一定割合で再保険会社に出再する比例再保険。

▶戦略的提携の「3つの柱」

当社への戦略的出資

再保険分野における協働

M&A等における戦略的提携

保険引受ポートフォリオの収益ボラティリティ削減

創出される長期かつ安定的なキャパシティを成長分野等に戦略的に活用

M&A実行における選択肢や可能性が大きく拡張

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future
- ▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

財務・非財務目標



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

- ▶ ① Our Strength
- ▶ ② Our Progress
- ▶ ③ Our Future

▶ 財務・非財務目標

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

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

Aspiration
2035

日本発のグローバルカンパニーとして、安心・安全の提供を通じ、お客様や社会の“いざ”と“いつも”をお守りし、幸せにあふれる社会と未来の創造に挑戦し続ける

未来

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

保険金支払いにとどまらない
事前・事後領域の
安心の提供
([Build Back Better]の実現)

FY2050
ネットゼロ
(保険引受先・投融資先を含む)

FY2030
▲60%*2
(FY2015対比)

FY2030
脱炭素関連
保険料*3
1,000億円

“ウェルビーイング”に
貢献する
新たなヘルスケア
サービスの
開発・提供

防災・減災総合
ソリューション事業の実現に
向けたソリューション
ラインナップの拡充

排出量の多いお客様200社と
対話を行い、うち160社について
深度ある対話を行う*4

GX関連の保険引受拡充

健康診断を起点とした、
健康度を改善する
エコシステムを構築

ID&Eを加えた
グループ総合力を活かし、
お客様へ防災・
減災ソリューションを
提供

▲60%*2
(FY2015対比)

脱炭素関連
保険料*3
555億円

企業・団体向けの
健康経営支援プラットフォーム
[HeIDI]の展開開始

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

主な
非財務KPI

FY2026計画
(現中期経営計画)

(除く政策株式
売却益)

FY2026予想

(同上)

FY2025実績

(同上)

FY2024実績

(同上)

FY2023実績

(同上)

財務KPI

CAGR
+16%以上

(+8%以上)

573円
CAGR+18.3%

(427円)
(CAGR+12.3%)

545円
CAGR+25.4%

(334円)

549円

(349円)

346円

(301円)

修正EPS*1

CAGR
+15%以上

(+7%以上)

10,600億円
CAGR+15.6%

(7,900億円)
(CAGR+9.8%)

10,356億円
CAGR+22.9%

(6,356億円)

1兆690億円

(6,790億円)

6,855億円

(5,965億円)

修正純利益*1

20%以上

(14%以上)

18.8%

(14.0%)

19.0%

(11.7%)

19.8%

(12.6%)

15.0%

(13.0%)

修正ROE*1

配当性向は、50%を原則とする
自己株式取得によるEPS Growthの
押し上げ効果は、+1~2%

50%

(50%)

50%

(50%)

50%

(50%)

50%

(50%)

配当性向*1

4,000億円
(26年5月公表)

(2,400億円)

2,400億円

(2,200億円)

2,200億円

(2,200億円)

1,200億円

(1,200億円)

資本水準調整
(自己株式取得)

*1: JGAAP (旧定義) Normalized ベース

*2: 自社の事業活動に伴うもの(Scope 1+2+3(カテゴリ1,3,5,6))、FY2025実績は速報値ベース

*3: 脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険 *4: 東京海上日動における目標(2030年)

パーパスストーリーを支える 戦略と経営基盤

事業戦略・資本政策

サステナビリティ経営

Climate & Nature

人的資本戦略

コーポレート・ガバナンス

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

事業戦略・資本政策

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

海外事業総括メッセージ

規律ある M&A と各社の自律的成長を強みに、海外事業は今後も発展し、グループ成長に力強く貢献します



取締役副社長（代表取締役）
Co-Head of International Business

山本 吉一郎

常務執行役員
Co-Head of International Business

Brad Irick

山本：保険はリスクをお引き受けする事業であり、お客様や社会の“いざ”をお守りし続けるためには、いかなる事態に直面しても安定的な経営を維持しなければいけません。特定のリスクへの集中を避け分散を効かせることは保険ビジネスの要諦ともいえ、当社はグローバルなリスク分散を図るべく、20年以上もの歳月をかけて海外展開を進めてきました。結果として、今から10年前に約1,300億円だった海外事業の利益は、2025年度には4,739億円と3.5倍超に拡大し、いまや海外事業はグループ修正純利益の約7割を占める中核事業へと成長しました。ただし、この成長は、単にM&Aによって規模を拡大してきた結果ではありません。成長の原動力となったのが、競争優位性をもつ「良い会社」をグループに迎え、その強みを更に伸ばすという一貫した考え方です。買収後も各社の自律性や専門性を尊重することで、グループ入り後の各社の持続的な成長につなげてきました。

Brad：当社M&Aの出発点であり、成功の鍵を握るのが、「良い会社」の見極めです。当社M&A戦略では、カルチャーフィット、高い収益性、強固なビジネスモデル、という買収三原則を掲げていますが、なかでも最も重視しているのがカルチャーフィットです。買収後も経営陣や社員が高いモチベーションを維持し、自律的に成長し続けるためには、グループのパーパスや価値観に対する深い共感が欠かせないからです。

私は10年前、HCCのCFOとして、被買収側の立場でM&Aに携わりましたが、当時のグループCEOである永野さんがロンドンを訪れた際のことを、今でも鮮明に覚えています。買収交渉ですから、当然ながら財務や事業の話が中心になると思っていました。しかし実際に永野さんが多くの時間を割いたのは「良い会社とは何か」「東京海上グループは何のために存在するのか」というテーマでした。

山本：このように価値観の一致を確認した上でグループに迎え入れるからこそ、買収後も各社の経営陣や社員の高いコミットメントが維持されます。グループとして方向性は共有しながらも、事業運営は各社に委ねる。この「Federated Model」が機能しているのも、買収前からパーパスや価値観を共有しているからです。

こうして各社は、グループの一員となった後も、それぞれの強みを失うことなく、更に競争力を高めています。北米ではSpecialty領域において、高度なリスク選別力や100種類以上のSpecialty種目で構成される分散の効いたポートフォリオなどを武器に、市場を上回る成長を実現してきました。また、ブラジルをはじめとする新興国でも、ITを活用した効率的なオペレーションや高いサービス品質により、優位なポジションを確立しています。

Brad：そして私は、今後の利益成長にも自信をもっています。

確かに海外事業の中核である北米市場では、足元、保険料率が低下に転じるソフト化の局面に入りつつあり、業界としては向かい風の状況です。しかし、当社は長年かけて構築してきた地理的・商品的に分散の効いたポートフォリオに加え、引受規律を徹底することで、これまでも市場環境に関わらずピアを上回る利益成長を実現してきましたし、今後も優位な成長を継続できると考えています。

また、ソフト化マーケットにおいてはM&A候補企業のバリュエーションが調整されるケースもあり、M&Aの観点では新たな機会につながる可能性があります。過去を振り返っても当社の大型M&Aの多くはこうした環境下で実現してきました。もっとも、価格が下がること自体が投資理由になるわけではありません。2020年のPure買収以降、大型M&Aを実行していないのも、機会がなかったからではなく買収三原則に照らして規律ある判断を続けてきた結果です。20年以上にわたるM&AとPMIで培った知見と規律は、当社の重要な競争優位性のひとつです。次のM&Aに関する質問をもらうことも多いのですが、市場からの期待に対し健全なプレッシャーを感じつつも、今後も買収三原則を堅持し、慎重かつ機動的に成長機会を追求していきます。

山本：今般当社が策定した「Aspiration 2035」では、今後10年間で修正純利益約2倍の成長を掲げています。意欲的な水準ではありますが、冒頭述べた通り事実として海外事業はこの10年で約3.5倍に成長してきました。もちろん、過去の成長がそのまま未来を保証するわけではありませんが、各社の競争優位を更に磨きながら、規律あるM&Aを通じた成長機会も着実にとらえることで、「Aspiration 2035」の実現に貢献していきます。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

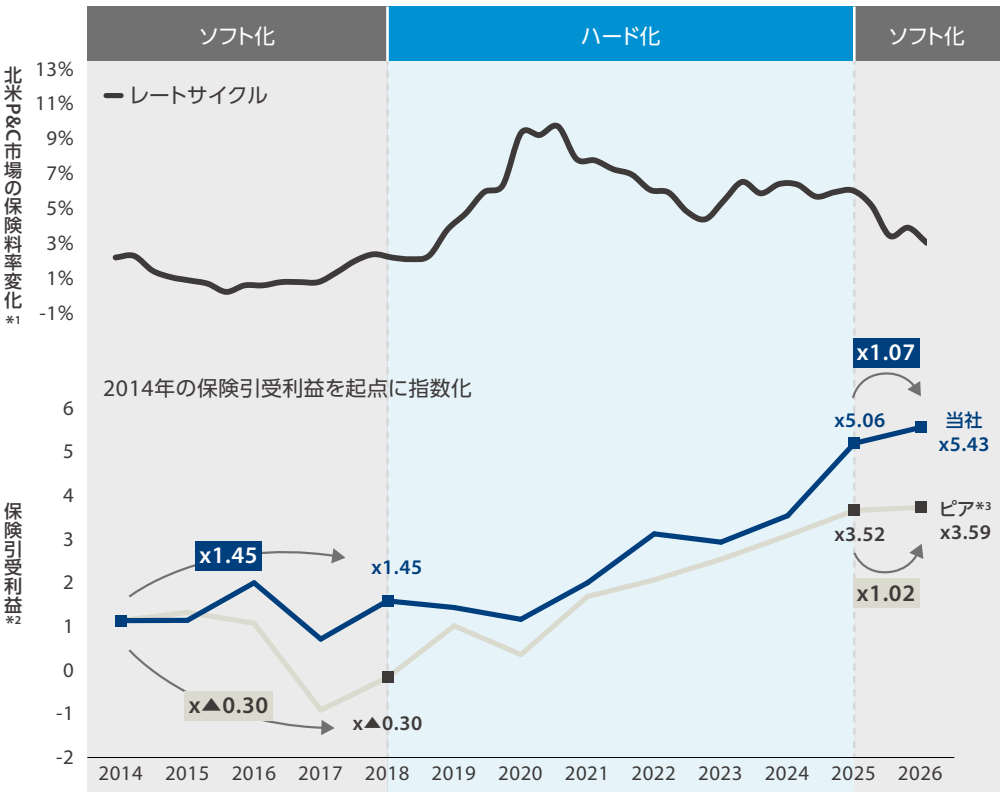
データ集

北米

規律ある引受戦略の徹底と、分散の効いた保険ポートフォリオにより、マーケットサイクルを超えて優位な保険引受利益を実現

保険市場には、需給環境や損害率の変化に応じて、保険料率や引受条件が緩和する「ソフト化」と、これらが引き締まる「ハード化」のサイクルがあります。保険事業の収益性は、マーケットサイクルの影響を受けますが、当社はマーケットの状況に依らず、ピアを上回る利益成長を実現してきました。この成長の原動力は、ボトムフォーカスの徹底と、分散の効いたポートフォリオです。これらを武器に、今後も優位な利益成長を続けていきます。

▶ マーケットサイクルを超えてピアを上回る保険引受利益



規律ある引受戦略の徹底

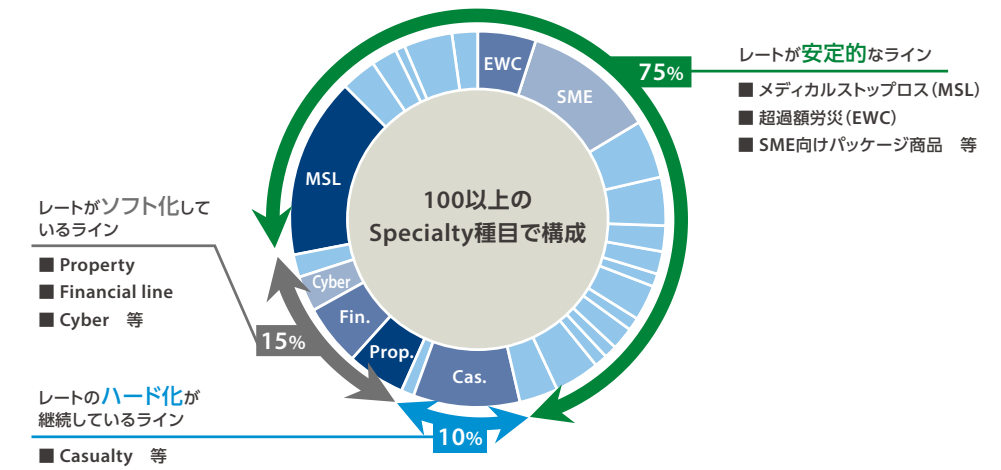
高い専門性を備えたアンダーライティングチームが、レート環境を踏まえたリスクの選別を行うとともに、低収益契約に対しては厳格に対処しています。こうした徹底したボトムフォーカスを通じ、当社のC/Rは90%前後と、低位安定した水準を維持しています。

マーケットサイクルの影響を受けにくい「分散の効いたポートフォリオ」

当社は20年以上の歳月をかけ、M&Aやアンダーライティングチームの獲得、新規ビジネスラインの立上げなどを通じて戦略的に事業を拡大し、100種類以上のSpecialty種目で構成される分散の効いたポートフォリオを築き上げてきました。

異なるレートサイクルの種目が組み合わせることで、ポートフォリオ全体でレートサイクルの影響を受けにくくなっており、これが当社の安定的で優位な収益性を支える基盤となっています。

▶ 分散の効いたポートフォリオ^{*4}



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ
海外事業戦略
国内事業総括メッセージ
国内事業戦略
ソリューション事業総括メッセージ
ソリューション事業戦略
CAIOメッセージ
AI戦略
CFOメッセージ
資本政策
リスクベース（ERM）経営
中期経営計画

▶ サステナビリティ経営
▶ サステナビリティ経営（詳細編）
▶ Climate & Nature
▶ 人的資本戦略
▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

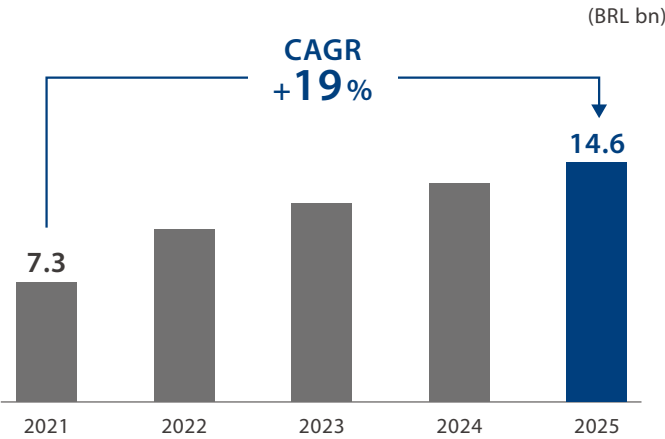
新興国 - ブラジル

IT技術を活かした高いサービス品質と効率的なオペレーションにより、ピアを上回る利益成長を実現

マーケットを上回るトップライン成長

当社ブラジル事業のトップラインは、過去5年間で年平均19%成長と、マーケットを大きく上回るペースで拡大しています。足元のマーケットシェアは業界5位、主力の自動車保険では業界3位であり、現地保険業界におけるリーディングカンパニーの一角を占めるまでに成長しました。その背景には、IT技術の徹底活用による高い業務品質があります。アプリを活用した顧客接点の高度化をはじめ、テクノロジーを駆使した当社サービスは、お客様やブローカーから高い支持を得ています。その結果、取引ブローカー数もこの10年で2.4倍、4.6万社まで拡大しました。今後もブラジル市場の成長を確実に取り込み、事業規模の更なる拡大を図っていきます。

▶ 高いトップライン（GWP）成長



業界トップクラスの高い収益性

収益性の指標であるコンバインド・レシオ（事業費率＋損害率）は、安定的にピアを下回る水準で推移しています。これを支えるのが、以下に示す当社の高度なオペレーションです。

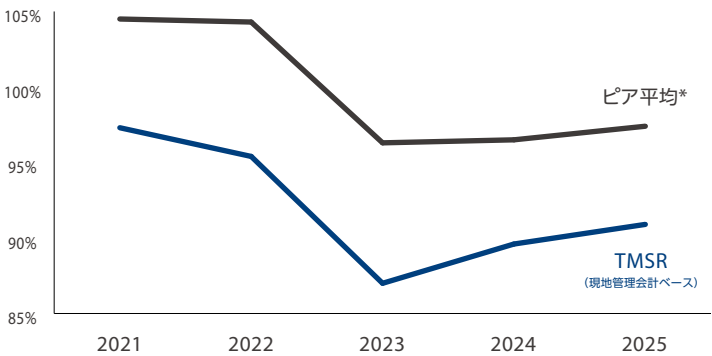
① 効率的なオペレーションによる優位な事業費率

ピアの社費率が15%前後であるのに対して、当社は足元で8.3%と、当社のコスト効率性は圧倒的に優位な水準にあります。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などによるコスト低減によるものであり、他社が容易に真似できない競争優位性となっています。

② 機動的なレート改定による低位安定的な損害率

当社はIT技術を活用し、プロアクティブなロスコスト分析を実施しています。分析結果に基づくタイムリーかつ頻繁なレート改定により、ロスコストの変動が激しいブラジルにおいても、損害率の悪化を抑え、高い収益性を保つ源泉となっています。

▶ 良好なコンバインド・レシオ（事業費率＋損害率）



*: 対象社 Allianz, HDI, Mapfre, Porto, Sampo, Zurich
(出典) SUSED



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

グローバルなリスク分散

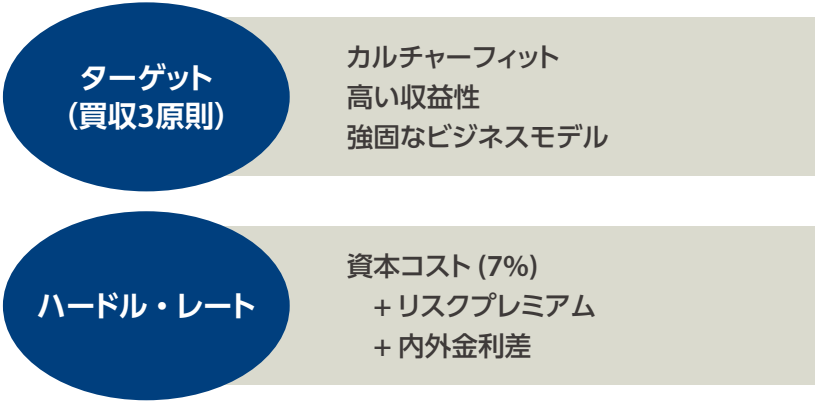
当社の持続的な成長を支えるグローバルなリスク分散の追求

「グローバルなリスク分散」戦略

保険ビジネスは、特定のリスクへの過度な集中を避け、リスク分散を図ることが極めて重要です。そして、リスク分散を進める有力な手段のひとつがM&Aです。当社はこれまで20年ほどの歳月をかけて実行してきた海外M&Aなどにより、日本の自然災害リスクと相関の低い海外事業を拡大し、地理的、商品的、事業的なリスク分散を図ってきました。また大型M&Aのみならず、ボルトオンM&Aにも積極的に取り組んでいます。これまで60件超のボルトオンM&Aを実施しており、2025年度には、PHLYにおいて、市場No.2のIgnyte・コレクタービーグル保険事業を、TMHCCにおいては、農畜産業者向け保険・ソリューションを扱うAgrihedgeを買収しました。

このような戦略的なM&Aを通じて構築してきたポートフォリオは、特定のリスク要因への依存を抑え、収益の安定性を高め、環境変化に強い事業基盤を形成しています。

▶ 厳格な買収基準

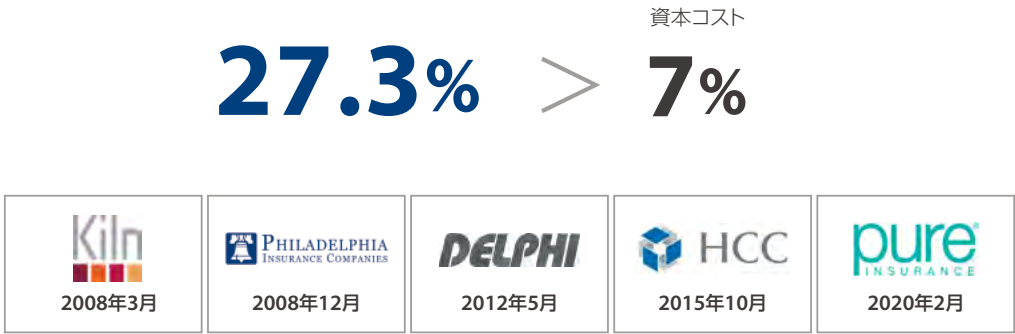


戦略を支える M&A・PMI 実行力

当社がめざすのは、単なるリスクの分散ではなく、利益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、M&Aを実行する際には、①カルチャーフィット、②高い収益性、③独自で強固なビジネスモデル、という「買収3原則」を堅持しています。なかでも重視しているのがカルチャーフィットです。社内の市場調査チームが自ら案件を探し出して、グループの経営メンバーで買収候補を精査しますが、定量的な財務情報だけで買収判断を下すことはありません。買収候補の経営陣と踏み込んだ対話を重ね、経営の方向感や価値観のフィットを慎重に見極めます。結果として、グループ入り後も被買収先の経営陣は高いモチベーションをもって会社を牽引し、強固なビジネスモデルや経営力などの強みが発揮されています。それに加えて、グループが有する豊富な経営資源（資本、専門性、ネットワーク、資産運用力等）を活用し、シナジーを創出することで、各社は定量的にもピアを上回る利益成長を実現しています。大型M&AのROIは27.3%と、資本コスト7%を大きく上回っており、当社のM&A・PMI実行力の高さを裏付けています。

今後も当社は、更なるリスクの分散、そして収益性の伴った事業の拡大に向けて、規律を堅持しつつ、良質なM&A機会を探っていきます。

▶ 大型M&AのROI



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

国内事業総括メッセージ

グループ一体で価値を生み出し、届けきる
その実現を通じて、国内事業の新たな成長ステージを切り拓きます



私は、国内事業総括として、最も重視すべき役割は、Aspiration 2035で掲げる「日本発のグローバルカンパニー」の原点である国内事業を進化させ、グループの成長を牽引していくことだと考えています。当社が創業以来大切にしてきた、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、国内事業のあるべき姿を描き、実践することに強い使命感とやりがいを感じています。

リスクや社会課題の複雑化・巨大化を背景に、お客様が求める価値は有事の際の保険のみならず、課題解決へと広がっています。私は、この環境変化を当社の強みを進化させる成長機会だととらえています。

私たちの強みの土台となるのは、保険本来の価値を提供する力です。お客様のリスクを的確に把握し、変化するリスクに応じた商品・サービスを生み出すとともに、最適な価格で引き受けるアンダーライティング力。万一の際に迅速・丁寧に支える事故対応力。こうした力を磨き続けることが、お客様から信頼

され、選ばれる競争優位の源泉になっています。

また、お客様への価値提供を更に強化していく上では、グループ総合力の発揮も欠かせません。当社グループには、国内・海外、損害保険・生命保険を問わず、各事業会社が培ってきた強みと顧客基盤があります。例えば、損害保険で築いたお客様との接点を、ライフイベントに応じた生命保険の提案へつなげる。あるいは、欧米グループ会社をもつ先進的な商品やアンダーライティングノウハウを、国内グループ各社が培ってきたお客様への深い理解と組み合わせ、日本のお客様に最適な形で提供する。こうした強みを掛け合わせることで、変化するニーズにも柔軟に対応し、当社グループならではの競争優位を築いています。

そして、こうした競争優位をベースに、保険の枠を超えた価値提供にも一層踏み込んでいきます。事故や災害が起きた際に保険金をお支払いするだけでなく、事故を未然に防ぎ、被害を軽減する。それでも被害が発生した場合には、早期復旧や事故発生前よりも良い態に再建する、いわゆるBuild Back Betterを支援する。こうした一連の価値提供を実現するため、保険とソリューションの一体提供を進めています。その一例が、2025年にグループ入りしたID&Eとの協働です。当社の保険引受ノウハウやリスクデータと、同社の防災・減災分野での高度なコンサルティング能力を組み合わせることで、予防から復旧まで、お客様を一貫して支援していきます。このように、価値提供領域を拡大することで、お客様の課題解決により深く貢献し、「いざ」をお守りする存在から、「いつも」支える存在へ進化していきます。

保険本来の価値提供力を磨き、グループ総合力によってその力を高め、さらに保険の枠を超えた価値提供へ領域を広げていく。

私が国内事業総括の役割を担うことになったのも、まさにこうした「価値を生み出す力」をグループとして最大化するためです。

もっとも、どれほど優れた価値を生み出しても、その価値がお客様に届かなければ意味がありません。だからこそ、これまで以上に重要になるのが「価値を届けきる力」です。お客様のニーズや社会課題が変化する中、当社はその変化をタイムリーにとらえ、最適な形で価値をお届けできるようディストリビューションの強化に取り組んでいます。

個人や中小企業のお客様には、代理店がお客様との対話やコンサルティングに注力できる環境を整え、地域に根ざしたきめ細かな価値提供を広げていきます。大企業や中堅企業のお客様に対しては、社員の専門性や提案力を一層強化し、高度な保険プログラムの組成やリスクマネジメントをサポートし、お客様の課題解決に伴走していきます。また、ダイレクト（通販）市場においては、「東京海上ダイレクト」を中核に商品・サービスとブランドを磨き込み、利便性の高い顧客体験を実現します。

そして、こうした取組みをAI・データの活用による業務プロセスの変革により更に加速させます。重要なのは効率化そのものではありません。創出した人的リソースを、お客様との対話や高度なリスクマネジメントなど、人ならではの価値の創出に振り向けることです。AI・データと人の力のベストミックスを実現することで、「価値を届けきる力」を飛躍的に向上させます。

グループ一体で価値を生み出し、届けきる。その挑戦の先に、国内事業の新たな成長ステージがあります。私は、各社の主体性と強みを最大限に引き出し、こうした挑戦を先頭に立って推進していきます。そして、お客様や社会から信頼され、選ばれ続けることで、グループの持続的な成長を支えてまいります。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

国内事業

「価値を生み出す力」の中核：アンダーライティングの優位性

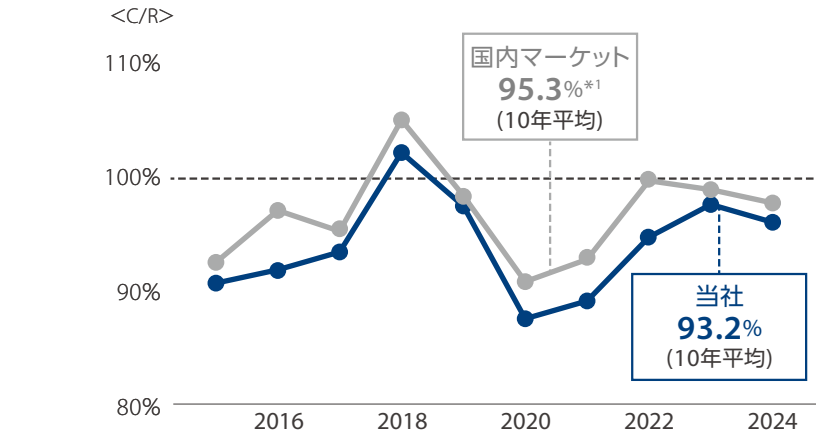
当社の国内事業の競争優位は、「価値を生み出す力」と「価値を届け切る力」によって支えられています。このうち、「価値を生み出す力」の中核を担うのが、アンダーライティングの優位性です。

当社は長年にわたり、二つの側面からこのアンダーライティングを磨き続けてきました。ひとつは、お客様が直面する新たな課題やニーズをとらえ、そこに存在するリスクを見極めることで、対応する保険・サービスを生み出す商品開発力です。もうひとつは、リスクに見合った価格で引き受ける値決め力です。この値決め力があるからこそ、目先の成長を追って無理な引受を行うのではなく、リスクを適切に評価し、規律ある引受を徹底することができます。それにより、お客様に対して必要な補償を将来にわたって安定的に提供し続けることができます。

当社のアンダーライティングを支える取組みの一例が、10年以上にわたる海外グループ会社とのグローバルなアンダーライティングの連携です。当社はこの連携を通じて、保険先進国である欧米において、日本に先行して顕在化しているリスクや、それに対応する保険の動向をタイムリーに把握し、そこに国内で培ってきたマーケットへの理解や顧客接点を組み合わせることで、国内のお客様に必要な補償をいち早くお届けしています。特にサイバー保険のようにリスクの変化が速い領

卓越したアンダーライティングのトラックレコード

▶コンバインド・レシオ：マーケット対比優位に推移



*1: (出典) 日本損害保険協会 *2: 正味収入保険料

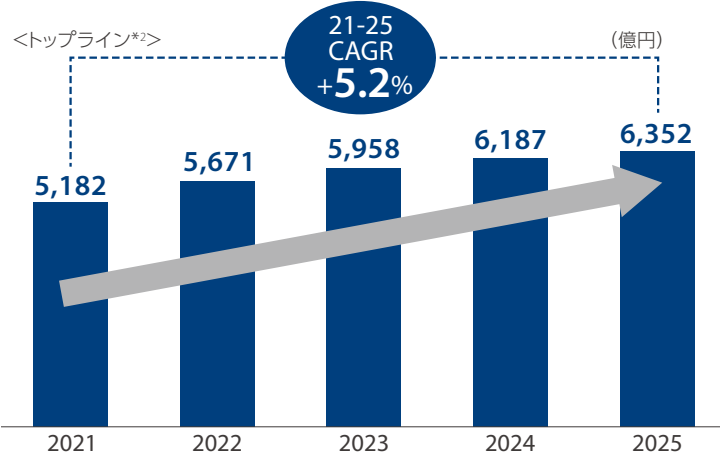
域では、このグローバルな知見の共有が大きな強みとなっています。新たな攻撃手法や企業側の対策状況の変化を踏まえ、引受基準や補償内容、価格を継続的・機動的に見直すことで、お客様を変化するリスクから守り続けています。

こうしたアンダーライティングの強みが、結果として収益性にもつながっています。お客様のニーズに応える商品・サービスを、長期にわたり安定的に提供できるからこそ、適正な価格でお客様に選んでいただける。この積み重ねにより、コンバインド・レシオは過去10年平均で93.2%と、マーケットを上回る収益性を安定的に実現しています。

そして、当社が長年磨き続けてきたアンダーライティング力を発揮できる領域のひとつが、サイバー保険を含むSpecialty保険です。これらの領域は、まだ日本市場に十分に普及しておらず、今後大きな成長が期待されています。当社はその強みを活かして価値提供を拡大しており、Specialty保険の保険料は2021年度から2025年度にかけて年率5%超の成長を実現しています。

当社は今後も、国内外の知見を結集しながら、商品開発力と値決め力を更に進化させることで、お客様の新たな課題やニーズに応え続け、国内事業の「価値を生み出す力」を更に高めていきます。

▶Specialty保険の成長力：年平均成長率5%超を実現



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

「価値を届けきる力」：高品質なディストリビューション

当社の国内事業において、「価値を生み出す力」と並んで重要なのが、「価値を届けきる力」です。そのために当社は、お客様ごとに最適な価値提供のあり方を追求し、それぞれのディストリビューションチャネルの強みを磨き込んでいます。

個人や中小企業のお客様に対しては、代理店チャネルを通じて、地域に根ざしたきめ細かな価値提供を広げていきます。具体的には、中小企業向けの提案力・開拓力を高めるため、当社が研修などの支援を通じて代理店のコンサルティング提案力の強化を後押しします。加えて、代理店と当社の役割分担を見直し、それぞれが得意分野に集中できる分業体制を構築していきます。これにより、代理店はお客様との対話により多くの時間を使えるようになります。例えば、契約管理や事故対応などを当社が担うことで、代理店は事業承継、人手不足、サイバーリスク対策といった中小企業のお客様の経営課題について、より深く対話し、最適な保険やサービスを提案していきます。こうした取り組みを通じて、お客様それぞれの課題やニーズに寄り添った、より質の高い価値提供を実現していきます。

オンラインでの加入意向のあるお客様には、「東京海上ダイレクト」を通じて、より手軽で利便性の高い顧客体験を提供していきます。具体的には、オンラインでのシンプルな加入手続きや、安全運転

を支援するアプリなどのデジタルサービスの提供を通じて、多様化するお客様ニーズに応えていきます。あわせて、2025年10月にはイーデザイン損保から「東京海上ダイレクト」へブランドを刷新し、東京海上グループとしての安心感・信頼感をお客様により分かりやすくお伝えしています。

大企業・中堅企業のお客様には、代理店に加え、社員も価値提供の担い手となり、多様化・複雑化するリスクへの対応力を強化していきます。具体的には、専門人材の育成を通じて、リスクマネジメント力やコンサルティング力を一層高め、市場に十分に浸透していないサイバーやD&OなどのSpecialty保険や、事故発生の事前・事後領域も含めたソリューションの提案を推進します。また、時にブローカーとも連携しながら、複雑な保険プログラムの設計・運営や最適なリスクファイナンスの提案を行うことで、お客様の経営課題の解決に伴走し、持続的な成長を支えるパートナーとなることをめざします。

このように、当社はお客様の特性やニーズに応じて、代理店、ダイレクト、社員それぞれの強みを活かした価値提供を追求しています。お客様との接点そのものを競争力へと進化させることで、「価値を届けきる力」を更に高め、多様化するニーズに応え続けていきます。

▶ディストリビューション強化の取り組み

ディストリビューションの担い手		ディストリビューション強化の取り組み
お客様	代理店	コンサルティングを通じた価値提供の拡大 ●代理店の中小企業向けの提案力・開拓力を強化 品質に応じた新たな業務分担 ●代理店の品質に応じて一部業務のみを委託できる制度を新設。代理店と当社の分業体制により、品質向上と効率化を実現
	ダイレクト（通販）	ダイレクトチャネルのブランドの刷新・強化 ●拡大するダイレクト市場への価値提供を加速すべく、「東京海上ダイレクト」のリソース・ブランドを強化
	社員	高度なリスクマネジメント・コンサルティング提案力の強化 ●大企業・中堅企業向けのSpecialty保険およびソリューション提案力を強化 ●ブローカー対応専門部を新設、ブローカーを介したお客様へのリスクマネジメントを強化



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業を通じて、「いざ」をお守りする」存在から「いつも」を支える」存在へ
「ソリューションパートナー」への進化を通じて、社会課題の解決と持続的な成長の両立をめざします



世の中の不確実性やリスクは、気候変動や地政学的な緊張の高まり、技術革新の加速などを背景に、ますます拡大・複雑化しています。しかし私は、その変化を単なる脅威とはとらえていません。むしろ、こうした環境変化は、当社がお客様や社会に対して果たせる役割が大きく広がっていることを意味していると考えています。私はソリューション事業総括として、当社を、従来の保険を通じて「いざ」をお守りする」存在から、平時も含めた「いつも」を支える」存在に進化させたいと考えています。

私たちは、保険会社として、事故や災害が発生した際に保険金をお支払いすることで、お客様の生活や事業の再建を支えてきました。しかし、お客様や社会が求めていることは、それだけではないと思います。事故や災害が起きてから支えるだけでなく、事故を未然に防ぐことはできないか。万が一発生したと

しても、その被害を小さくすることはできないか。そこから一日も早く、より強く立ち直ること、そして、再発させない、もしくは再発しても被害を小さくできるように支援できないか。こうしたお客様や社会の課題解決に、より一層貢献していくことが、私たちがソリューション事業に取り組む理由です。

その実現に向けて、当社が保険引受を通じて蓄積してきたデータやノウハウを最大限に活用するとともに、スタートアップ企業も含めた外部パートナーとの協業や、M&Aも組み合わせながら、課題解決能力そのものを拡張していきます。象徴的な取組みが、防災・減災領域において、国内建設コンサルティング最大手の日本工営社を中核会社とするID&Eグループを2025年に東京海上グループに迎え入れたことです。ID&Eグループが長年にわたり公共事業や防災分野で培ってきた高度な工学的知見・コンサルティング能力と、当社が有するリスクデータや保険引受ノウハウを組み合わせることで、事故や災害の発生前から発生後まで、一気通貫でお客様を支援できる体制が整いました。さらに、2026年6月末時点で146社が参画する「防災コンソーシアムCORE」を通じて、企業や国・自治体などとの連携によるレジリエントな社会の構築に向けた官民一体の取組みも進めています。

また、防災・減災領域だけではなく、さまざまな社会課題の解決に向けた取組みも進めています。例えば物流分野においては、ドライバー不足や労働時間規制、積載率の低下といった課題が顕在化しており、日本の経済活動や生活インフラを支える物流の持続性に対する懸念が高まっています。こうした課題に対しても、2024年11月に立ち上げた「物流コンソーシアム

baton」を通じて、輸送効率の向上や運行の最適化を支援する企業横断型の中継輸送*の実現に向けた取組みを進めています。

当社グループは1879年の創業以来、時代とともに変化する社会課題に向き合い、その解決を通じて成長してきました。保険による経済的な補償でお客様をお守りするという社会的使命は、これからも変わることはありません。しかし、昨今の社会課題は保険の提供だけでは解決が難しくなっています。だからこそ、有事の保険による補償にとどまらず、平時を支えるソリューション事業が必要です。ソリューション事業は、「社会インフラとも言われる保険事業」を更に進化させ、社会に対してより大きな価値を提供する、極めて意義の大きい事業であると考えています。「保険＋ソリューション」で安心・安全を広げていく。それが、私たちの新たな挑戦です。

Aspiration 2035では、当社の競争優位性の源泉として、保険引受と資産運用に加え、ソリューション事業を3つ目の柱として確立していくことを掲げています。その実現は容易ではありませんが、「お客様や社会の“いざ”に加えて、“いつも”を支える」という強い想いを胸に、複雑な社会課題に対して実効性のある解決策をお届けし、それを当社グループの成長にもつなげていく。こうした東京海上らしい進化は必ず実現できると信じておりますし、ソリューション事業総括として私自身が先頭に立ち、実現に向けて全力を尽くしていきたいと考えています。

*: 企業横断型の中継輸送：異なる地点を出発したドライバーが中継拠点で交替することで、日帰りでの幹線輸送を実現し、物流効率化やドライバー負担の軽減につなげる取組み。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ソリューション事業

当社は、「ソリューションパートナー」として、事故・災害発生の事前・事後のフェーズにおいて、リスクの低減や解決に資するソリューションを、保険による経済的補償と一体で提供することにより、保険だけでは対応しきれないお客様や社会の課題解決に貢献していきます。

ソリューション事業を展開するにあたり、防災・減災、モビリティ、ヘルスケア、脱炭素の4つを重点領域と位置づけ、価値提供の更なる高度化を図っていくとともに、その他の領域にも拡げていきます。

重点領域	
防災・減災	保険と防災・減災ソリューションを一体化させたサービスを、事前事後を含むあらゆるフェーズで一気通貫で提供 - 建設コンサルティング国内No.1のID&Eを買収 - 当社が発起人となり、防災コンソーシアムCOREを設立 - 東京海上レジリエンスを設立、民間防災分野のソリューションを展開
モビリティ	事故防止にとどまらず、多様化する移動・物流・交通の社会課題に対して、IoTやネットワーク、リスクマネジメントで価値提供 - 東京海上スマートモビリティを設立、移動・物流・交通に関するソリューションを展開 - 当社が発起人となり、物流コンソーシアムbatonを設立
ヘルスケア	企業向けに、従業員の行動変容を実現するプラットフォームを構築、健康度を改善するトータルサポートサービスを提供 東京海上ヘルスケアを設立、「健康寿命の延伸」を実現するソリューションを検討
脱炭素	自力では脱炭素化が困難な中小企業や個人に対して、脱炭素化のソリューションを提供 東京海上スマートGXを設立、脱炭素経営支援サービスや再生可能エネルギー供給サービスを展開

ソリューション（防災・減災領域）紹介動画

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

ID&Eが有する高い専門性や技術力を通じて実現する「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。



高度な防災・減災対策のケイパビリティを拡充
再発防止・強靱な再建（Build Back Better）の実現

- 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・減災対策の提案が強い
- 東京海上グループの顧客基盤を最大限活用し、成長余地の大きい民間防災市場に本格参入



強靱な社会構築に向けた官民一体の取組みを推進

- 2026年6月末時点で146法人が参画
- 多様な業界・団体とのパートナーシップを通じて、民間主導による防災・減災の新たな取組みを展開



物流業界における課題解決を目的に、
大手特積事業者を中心に11法人で発足

第1弾取組み

2026年1月に国内初の実証運行を実施、リスクマネジメントガイドライン・中継輸送協定書雛形を策定

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

CAIO メッセージ

AIで当社の強みを磨き、それをお客様へ届ける価値へと転換することで、
将来にわたり選ばれ続ける保険グループをめざします



AIの進化は保険業界における競争の前提を大きく変えつつあります。将来的には、自動運転の普及により車両所有者が保険に加入するという現在の自動車保険のビジネスモデルそのものが変わる可能性があるほか、人に代わりAI Agentが保険会社の選択を担う時代が来るとも言われています。その中で、当社がこれまで培ってきたアンダーライティングやディストリビューション、事故対応などの強みが、今後も競争優位として維持される保証はありません。CAIOである私の使命は、当社がAI時代においてもお客様から選ばれる企業であるために、環境変化を先んじてとらえ、当社の強みが将来にわたり通用し続けるよう変革を推し進めることです。

その中で当社は、AIを単なる業務効率化のツールではなく事業戦略を加速するためのイネーブラーと位置づけています。実際に現在、世界各国の市場やグループ各社の事業特性に応じて、

積極的にAI活用を進めています。例えば、リテールビジネスが大宗を占める日本では、顧客接点の高度化やオペレーションの自動化にAIを活用することで、強みであるCXの向上と事業費率の低減につなげています。専門性が求められるSpecialtyビジネスを中心に展開する欧米では、アンダーライティングや事故対応の高度化にAIを活用し、損害率や事業費率の低減に活かしています。自動車保険などのスタンダードな種目が主力の新興国では、ダイナミックプライシングの導入やオペレーションの自動化を通じて、収益の最大化を図っています。

また、グループ横断で取り組むべき領域については、Center of Excellenceである「AI-HUB」が推進しています。足元では、ベストプラクティスの横展開やR&Dなどを通じて、グループ各社の体制構築や戦略立案に対して必要な支援をしています。加えて、AIとデータにより、グループ全体に蓄積された強み（知見・商品・サービス等）を横断的に活用し、お客様に最適な形で届けるための基盤の構築も、現在進めています [\(AI戦略\)](#)。当社グループには世界各地の事業を通じて培った多様な強みがありますが、それらの価値を会社や地域を超えて十分に活用することは容易ではありません。AIは、その壁を乗り越え、全体の強みをつなぎ合わせることで、お客様ごとに最適なソリューションを迅速に提供することを可能にします。AIを通じてグループ総合力を最大限に引き出し、お客様への提供価値をさらに高めていきます。

一方で、AIの進化や活用拡大には新たなリスクも伴います。リスクを適切に管理しなければ、AIは競争力を生むどころかむしろ信頼を損ねる要因にもなりかねません。そのため当社では、

AIリスクを経営上の重要課題と位置づけ経営レベルで継続的に議論を行い、必要な対策を迅速に実行しています。最近の事例では、Claude Mythosがサイバー攻撃に悪用され得るリスクを認識した段階で、Chief Information Security Officer（CISO）をリーダーとするタスクフォースを直ちに立ち上げました。そしてグループ各社への対策支援のほか、金融庁や損保協会とも連携し必要な対応を進めています。

また、AIは変化のスピードが極めて速く、高度な専門性を要します。そのため、自社の知見だけでコントロールしていくことは容易ではありません。当社は、AI分野をリードする外部パートナーとの連携を通じて、最先端の技術や知見を積極的に取り込みながら、AI活用のスピードと実効性を高めています。

しかし、AI時代において競争優位を決定づけるのは、最先端の技術そのものではありません。重要なのは、その技術をアンダーライティングや事故対応、営業・サービスといったオペレーションに深く組み込み、お客様に届ける価値に転換する実行力です。過去の成功体験や既存の常識にとらわれることなく、挑戦と改善を積み重ねながら、AIで当社の競争優位を進化させていく。そして、それを通じてAspiration 2035の実現に貢献していく。その先に、AI時代においてもお客様や社会から最も信頼され、選ばれる保険グループの姿があると確信しています。

INDEX

[Introduction](#)[CEOメッセージ](#)[パーパスストーリー2026](#)[パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤](#)[▶ 事業戦略・資本政策](#)[海外事業総括メッセージ](#)[海外事業戦略](#)[国内事業総括メッセージ](#)[国内事業戦略](#)[ソリューション事業総括メッセージ](#)[ソリューション事業戦略](#)[CAIOメッセージ](#)[AI戦略](#)[CFOメッセージ](#)[資本政策](#)[リスクベース（ERM）経営](#)[中期経営計画](#)[▶ サステナビリティ経営](#)[▶ サステナビリティ経営（詳細編）](#)[▶ Climate & Nature](#)[▶ 人的資本戦略](#)[▶ コーポレート・ガバナンス](#)[データ集](#)

AIとデータで引き出すグループ総合力

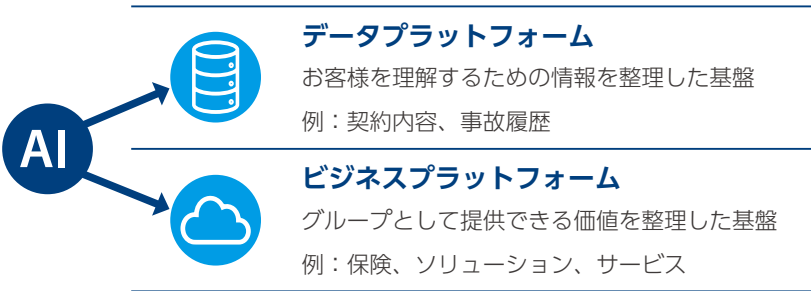
グループの多様な商品・サービス、知見をつなぎ合わせ、お客様への価値提供を最大化

当社はこれまで、各事業の特性に応じてAIを活用し、アンダーライティングや事故対応、顧客接点などの強みを磨くことで、それぞれの市場でお客様から選ばれる力を高めてきました。一方で、お客様の課題が更に複雑化する中では、ひとつの会社の商品・サービスや知見だけでは、お客様が求める価値を十分に提供することが難しくなっています。だからこそ、今後は会社や地域の垣根を越えて、グループがもつ多様な商品・サービスや知見を活かし、お客様の課題により適した支援を届けることが一層重要になります。当社は、その実現に向けて、AIとデータを活用した仕組みの構築を進めています。

当社グループには、世界各地の事業を通じて培った多様な強みがあります。例えば国内保険事業がリテール分野で磨き上げてきた事故対応のノウハウや、北米のSpecialty保険で蓄積したアンダーライティングの専門性、ID&Eが有する防災・減災、復旧に関する知見などです。既に各社の連携による価値提供は進んでいますが、事業領域が広がり、商品やサービスが多様になるほど、お客様と接する社員が、グループ内に存在する最適な支援策を迅速に選択し、届けることは容易ではありません。優れた商品やサービスがあっても、それがお客様の課題と結び付かなければ、十分な価値にはなりません。

この壁を越える鍵が、AIと二つのプラットフォームです。ひとつは、契約内容や事故履歴をはじめとする情報を、お客様の状況やニーズをより深く理解するために整理した「データプラットフォーム」です。もうひとつは、グループ各社の商品・サービスや専門知見を、AIが検索・活用しやすい形で整理する「ビジネスプラットフォーム」です。「お客様を知る基盤」と「提供できる価値を知る基盤」

▶グループ総合力を引き出す二つのプラットフォーム



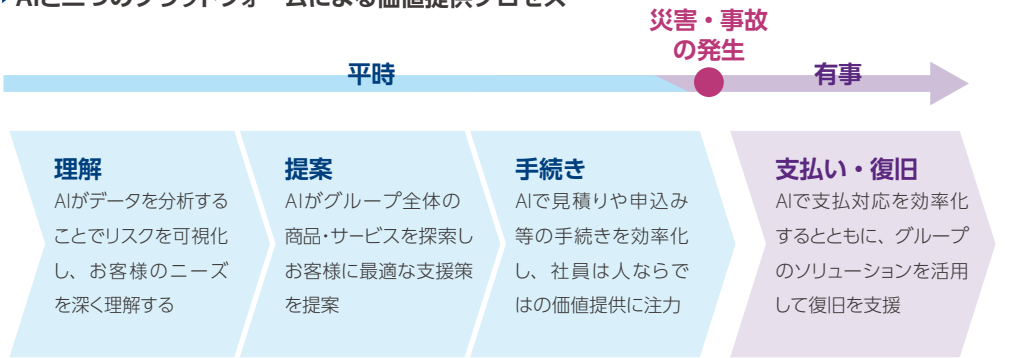
をAIでつなぐことで、お客様の課題に適した商品やサービスを社員に提示し、グループの強みをより迅速かつ確実に届ける仕組みを構築していきます。

その一例が、国内コールセンターの高度化です。従来は、保険種目や問い合わせ内容に応じて、お客様自身が窓口を選ぶ必要があり、複数の用件を一度の電話で完結できない場合もありました。国内の生損保領域をカバーする二つのプラットフォームとAIを活用することで、生保・損保をまたぐ問い合わせや、契約内容の変更と事故対応のように性質の異なる相談にも、ひとつの窓口で切れ目なく対応できる体制をめざします。

同じ発想とアプローチを、顧客理解、提案、手続き、支払い・復旧といった一連のプロセスへ広げ、あらゆる顧客接点で提供価値を高めていきます。社員がお客様の状況をより早く深く理解し、個社の枠を超え、グループとして持つ選択肢の中から適切な商品・サービスを届ける。手続きや事務処理を効率化し、お客様との対話や潜在的なニーズの把握など、人にしか生み出せない価値に、より多くの時間を振り向ける。有事には、保険金のお支払いにとどまらず、復旧まで見据えた支援を迅速に提供する。その実現を、AIとデータが支えます。

競争優位を生み出すのは、AI技術そのものではなく、AIにつなぐ商品・サービス・知見の厚みと、それらをお客様に届く価値へ転換する力です。国内外で培ったグループの強みをAIとデータで引き出し、それをお客様への価値提供に存分に発揮することで、AI時代においても選ばれ続けるグループをめざします。

▶AIと二つのプラットフォームによる価値提供プロセス



INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

CFOメッセージ

規律ある資本政策を通じて、世界トップクラスのEPS Growthを支え続けるとともに、ROEをグローバルピア水準に引き上げ、Aspiration 2035の実現につなげます



常務執行役員
グループ資本政策総括（CFO）
遠藤 良成

CFOに就任して以来、私は、グループの資本をどの領域に、いつ、どれだけ投じるかという問いに向き合ってきました。その中で重視しているのは、資本を「眠らせない」ことです。資本は有事への備えであると同時に、お客様や社会への価値提供と、その結果としての利益成長を生み出す経営資源です。だからこそ、健全性を確保しながら成長領域へ規律をもって配分し、資本を有効に活用していくことがCFOの役割だと考えています。

当社はこれまで、「保険引受」と「資産運用」による利益成長に、規律ある資本政策を組み合わせ、世界トップクラスのEPS Growthを実現し、ROEも着実に高めてきました。その背景にあるのは、内部成長やポートフォリオ見直しを通じて資本を創出し、事業投資や株主還元へ振り向ける資本循環です。

当社グループの現状のROEはグローバルピア対比で改善余地が大きくあります。そうした中、好調な業績や政策株式の売却

を背景に資本余力も積み上がっており、資本市場から「その余力をいつ、どのように使うのか」という問いが数多く寄せられています。

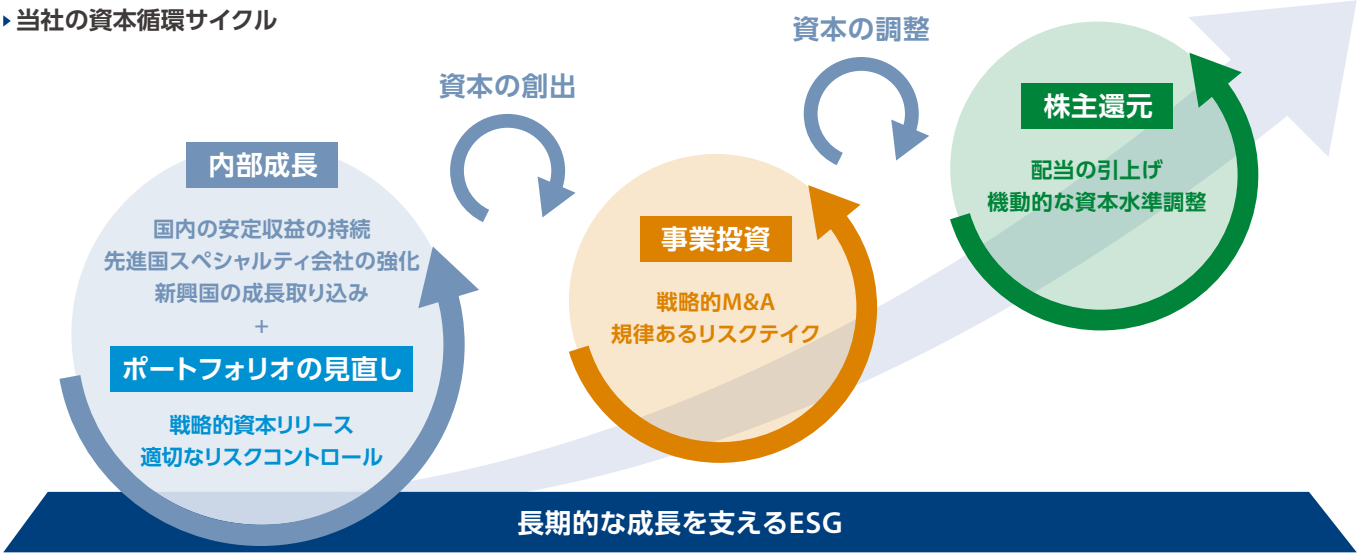
私自身、その問いを強く意識しています。しかし、強みを活かせない領域への事業投資や高値掴みのM&Aは、中長期の利益成長やROE向上を損ないかねません。だからこそ、取るべきリスクと抑制すべきリスクを見極める規律が重要です。

その判断を支える基盤が、当社が磨いてきたERM経営です（リスクベース経営（ERM））。事業環境の複雑性と変化のスピードが一段と増す中、事業ごとのリスク・リターンを的確にとらえ、資本を機動的に配分する力を高めていく。この資本循環の進化こそが、持続的な利益成長と資本効率の向上を支えます。

この進化を後押しする取組みのひとつが、強固な資本力をもつパークシャー・ハサウェイ社との提携です。長期安定的な再保険で自然災害などのボラティリティをコントロールし、有事に備える資本を抑えることで、成長領域に厚く配分できます。また、同社との協働は、大型M&Aを含む成長投資の選択肢を拡げ、資本政策の柔軟性を高めます。

CFOとして、これらの取組みの先頭に立ちます。資本市場との対話を通じ皆様の期待や意見を経営に反映しながら、収益力と資本効率を更に高め、Aspiration 2035で掲げる修正純利益1.7兆円以上、修正ROE17%以上の実現につなげていきます。

▶ 当社の資本循環サイクル



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

- 海外事業総括メッセージ
- 海外事業戦略
- 国内事業総括メッセージ
- 国内事業戦略
- ソリューション事業総括メッセージ
- ソリューション事業戦略
- CAIOメッセージ
- AI戦略
- CFOメッセージ
- 資本政策
- リスクベース（ERM）経営
- 中期経営計画

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

資本政策

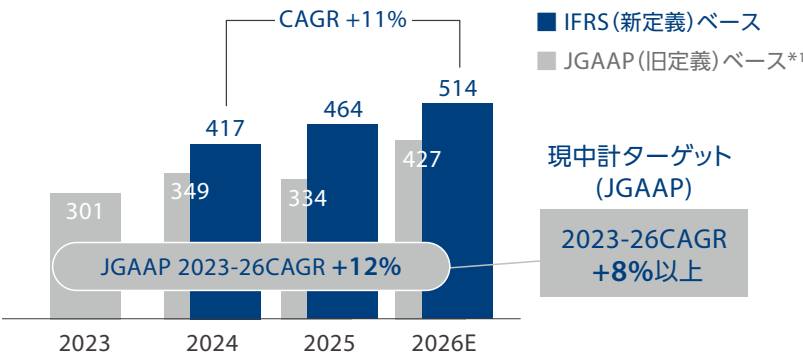
世界トップクラスのEPS Growthを支える「内部成長」と「事業ポートフォリオの見直し・事業投資」

内部成長

当社が重視するのは、単なる資本圧縮（縮小均衡）ではなく、事業そのものの利益成長を通じたROE向上（拡大均衡）です。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重ね、ボラティリティを抑えながら、グローバルピアと遜色のない、むしろそれを上回るEPS Growthを実現してきました。現中計（FY24-FY26）では、JGAAPベースでEPS Growth CAGR+8%以上を掲げていますが、足元ではこれを上回る+12%の成長を見込んでいます。

その原動力が、各市場の特性に応じて競争優位を発揮する、分散の効いた事業ポートフォリオです。日本では強固な販売基盤と高度なアンダーライティング力を背景に安定的に収益を創出し北米ではスペシャルティ領域の専門性と規律ある引受を強みに、世界最大の保険市場で優位に成長しています。さらに、ブラジルやアジアな

▶修正EPS（円）



*1: 政策株式売却益を除き、自然災害や北米キャピタル損益等について、年初予想からの変動を控除したベース

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

どの新興国では、市場成長の取り込みに加え、データ活用・DXで収益性を高め、ソリューション事業では保険にとどまらない安心・安全の価値提供領域を拡張しています。こうした特性の異なる複数の成長ドライバーが、持続的で高い利益成長を可能にしています。

事業ポートフォリオの見直し・事業投資

世界トップクラスのEPS Growthを持続するためには、内部成長に加え、事業ポートフォリオを不断に見直し、資本をより高い成長とリターンが見込める領域へ振り向けることが不可欠です。当社は、各事業の将来性、リスク対比リターン、グループ全体の分散効果、そして東京海上がベストオーナーたり得るかをフォワードルッキングに見極め、In（買収・新設）・Out（売却・ランオフ）戦略を実行しています。

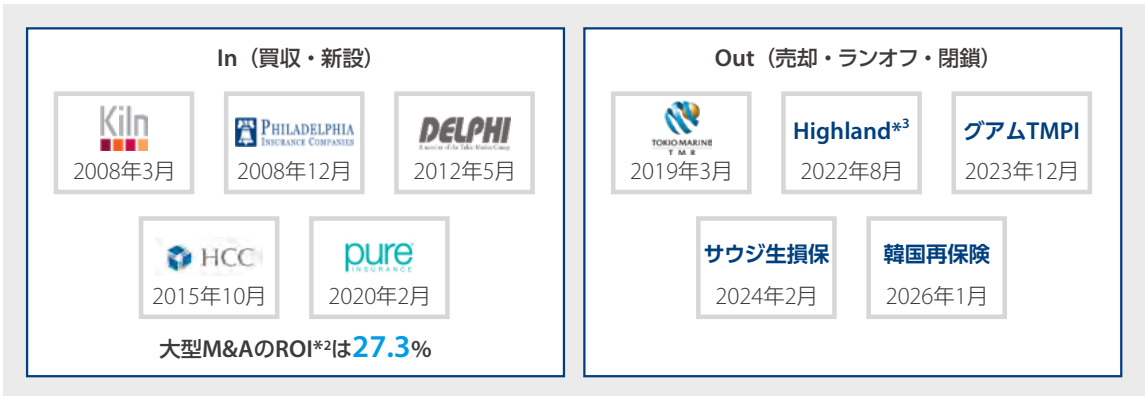
Inの領域では、カルチャーフィットがあり、十分なROIが見込める案件に規律をもって資本を投じます。大型M&Aについては、買

収候補先のバリュエーションが依然として高水準にあり、忍耐強く機会を見極める必要がありますが、中小型のボルトオンM&Aでは、既存事業の競争優位の強化につながる良質な機会が増加しています。直近でも、PHLYによるIgnyteの買収や、TMHCCによるAgrihedgeの買収など、既存の強みを拡張する投資を進めました。また、国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（グリーンフィールド投資）し、開業4年で黒字化しました。

一方、Outの領域では、将来の成長性や当社の強みを活かした価値向上が見込みにくい事業について、売却・ランオフも含めて見直しています。直近では、サウジアラビア現地法人の売却に加え、韓国再保険事業では保有契約の包括移転を完了し、事業を閉鎖しました。こうした取り組みを通じて資本を創出し、次の成長投資に向けた余力を高めています。

このように、内部成長とIn/Out戦略の両輪で事業ポートフォリオを磨き続けることで、世界トップクラスのEPS Growthを支えています。

▶In（買収・新設）・Out（売却・ランオフ）戦略



*2: ROIの分子はIFRSベース修正純利益の2026年予想の単純合算。分母は買収金額の単純合算を用いて計算

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ
海外事業戦略
国内事業総括メッセージ
国内事業戦略
ソリューション事業総括メッセージ
ソリューション事業戦略
CAIOメッセージ
AI戦略
CFOメッセージ
資本政策
リスクベース（ERM）経営
中期経営計画

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ROEのグローバルピア水準への引き上げ

当社がEPS Growthと並んで市場にコミットしている重要なKPIが、「グローバルピア水準へのROEの引き上げ」です。2025年度末時点の当社ROEはIFRSベースで12.9%と、日本の金融セクターではトップクラスの水準にありますが、グローバルピアとの比較では、引き続き距離があると認識しています。

前ページでご説明した通り、ROE向上の土台は、Organic Growthを軸とした世界トップクラスのEPS Growthです（下図①）。これは、当社がこれまで一貫して磨いてきた強みであり、今後もROE向上の最も重要なドライバーであり続けますが、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言え

ます。したがって、グローバルピアとのROEギャップを埋めるためには、利益成長に加えて、ROEを引き上げる当社独自のドライバーを着実に実行していくことが重要です。

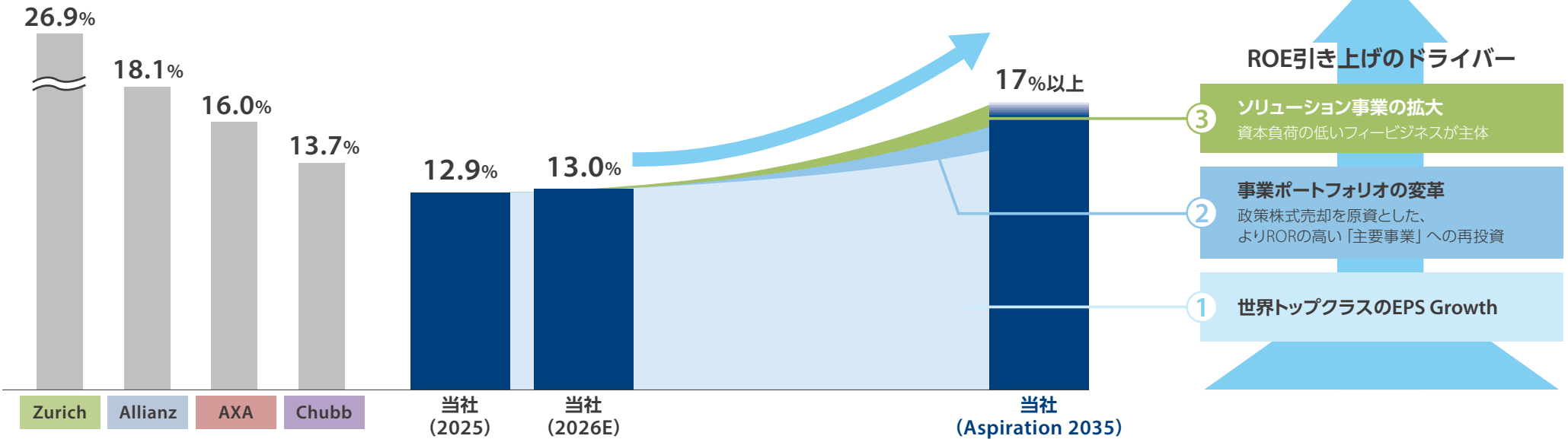
具体的には、大きく二つあります。第一に、政策株式削減を通じた「事業ポートフォリオの変革」です（下図②）。これまで政策株式の保有に要していた約0.6兆円のリスク量を解放し、より高いRORが見込める「主要事業」へ振り向けることで、グループ全体の資本効率を高めていきます。これはグローバルピアにはないROE向上策です。

第二に、「ソリューション事業」の拡大です（下図③）。防災・

減災リスクコンサルティング、事故後の早期復旧支援など、保険にとどまらない価値提供（フィービジネス）を拡大することで、資本負荷の相対的に低い収益源を育てていきます。当社にとって「ソリューション事業」はこれから本格的に拡大する領域であり、これもまた、ROE向上に向けた当社ならではの伸びしろです。

こうした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の引き上げ」を実現していきます。

▶ グローバルピア水準へのROE引き上げ*1



*1: 当社ROEは新定義（IFRS）ペースの修正ROE。ピアは各社がKPIとして開示しているROEの2025実績（出典）各社開示資料

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ
海外事業戦略
国内事業総括メッセージ
国内事業戦略
ソリューション事業総括メッセージ
ソリューション事業戦略
CAIOメッセージ
AI戦略
CFOメッセージ
資本政策
リスクベース（ERM）経営
中期経営計画

▶ サステナビリティ経営
▶ サステナビリティ経営（詳細編）
▶ Climate & Nature
▶ 人的資本戦略
▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

政策株式削減の進捗と事業ポートフォリオの変革

前ページでご説明したROE引き上げのドライバーのうち、「事業ポートフォリオの変革」の前提となるのが、政策株式削減の着実な実行です。この取組みは、資本市場から求められる政策株式の削減に応えるだけでなく、当社自身のリスクポートフォリオを最適化し、資本効率を高めていくための重要な取組みです。

当社は、政策株式を「2029年度末までにゼロとする」方針を掲げ、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年度に続いて2025年度も年初計画を上回る売却を実行しており、2026年度の売却予定額まで織り込むと、現中計で掲げた半減目標を上回る水準まで削減が進む見通しです。

一方で、IFRS導入後の修正ROEでは、グローバルピアとの比較可能性を高めるため、分子から政策株式売却益を含むキャピ

タル損益を、分母から含み損益をそれぞれ控除します。これにより、政策株式売却に伴う利益は、修正ROEの分子には反映されない一方、資本として分母に蓄積されます。また、売却により創出した資本・資金を事業投資に振り向けても、利益成長として顕在化するまでには時間を要します。そのため、政策株式の削減は短期的にはROEの引き下げ要因となります。それでも当社が削減を進めるのは、政策株式に固定化されていた資本を、より高いRORが見込める主要事業へ再配分することが、中長期的なROE向上に不可欠だと考えているからです。

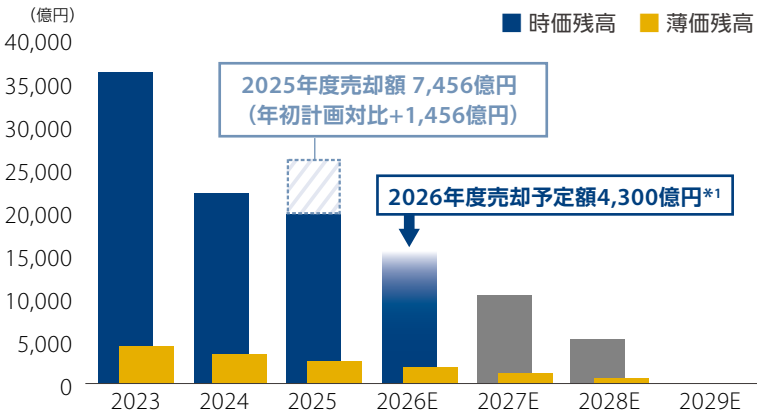
この効果は、ROEをRORとESRに分解するとより明確になります。ROEを高めるには、ESRを適切な水準に保ちながら、リスク対比リターンであるRORを引き上げることが重要です。政策株式に係るRORは約4.9%と、主要事業の約39.0%と比べて低

く、グループ全体のRORを押し下げる要因となっています。したがって、政策株式削減によって解放されるリスク量を、より高いRORが見込める主要事業へ振り向けることが、中長期的なROE向上につながります。

政策株式ゼロ化により解放されるリスク量は約0.6兆円（全リスク量の約21%^{*4}）と大きく、グローバルピアにはない当社のROE改善余地です。このリスク量を、国内・海外保険事業における選択的なリスクテイク、資産運用の高度化、ソリューション事業の拡大などへ振り向けていきます。

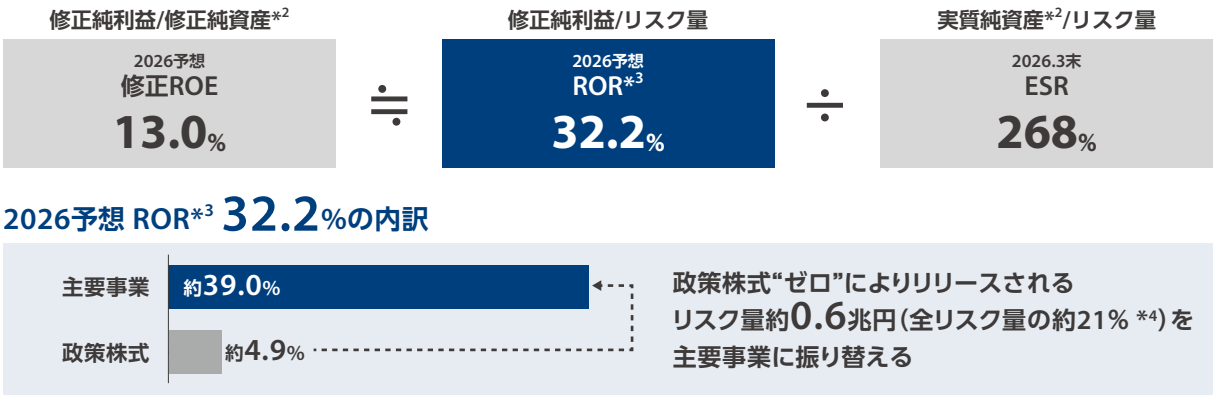
そして、こうした資本とリスクの入替を通じて、事業ポートフォリオをより高い収益性と資本効率を備えた形へ進化させ、中長期的なROE向上を実現していきます。

▶ 政策株式の売却状況



*1: 26.3末の時価ベース *2: 修正純資産は、IFRS財務会計純資産から含み損益（AOCI）等を控除した平残であるのに対し、実質純資産は資産・負債を時価評価した経済価値ベースの期末残高であるなど、定義が異なるため、等式の左右で数値は一致しない *3: 分散後、税後 *4: 26.3末時点

▶ RORの高い事業への再投資（事業ポートフォリオの変革）



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ
海外事業戦略
国内事業総括メッセージ
国内事業戦略
ソリューション事業総括メッセージ
ソリューション事業戦略
CAIOメッセージ
AI戦略
CFOメッセージ
資本政策
リスクベース（ERM）経営
中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

IFRS/ICS導入後の株主還元

EPS Growthと整合的なDPS Growth

当社の株主還元の基本は、引き続きDPS(1株当たり配当)です。IFRS導入後も、「利益成長に応じてDPSを持続的に高めていく」という方針は変わりません。従来は配当原資として「修正純利益の5年平均」を用いてきましたが、IFRS導入後は、政策株式売却益を含むキャピタル損益が除かれ、単年度の利益ボラティリティが抑制される見込みであることを踏まえ、「IFRS修正純利益の3年平均」を配当原資とします。その上で、配当性向は50%を原則とします。

2026年度は、新たな配当方針を適用する初年度であると同時に、従来定義から新定義へ移行する端境期でもあります。そのため、IFRS修正純利益の3年平均をベースとしつつ、これまでとの連続性も重視し、従来の配当方針に基づく増配水準を踏

まえて、DPSは前年度比「+27円」、15期連続の増配となる「245円」としました。これはDPS Growthで「+約12%」に相当します。引き続き本業における利益成長を通じて配当原資を持続的に拡大させ、世界トップクラスのEPS Growthと整合的なDPS Growthを実現していきます。

機動的な自己株式取得

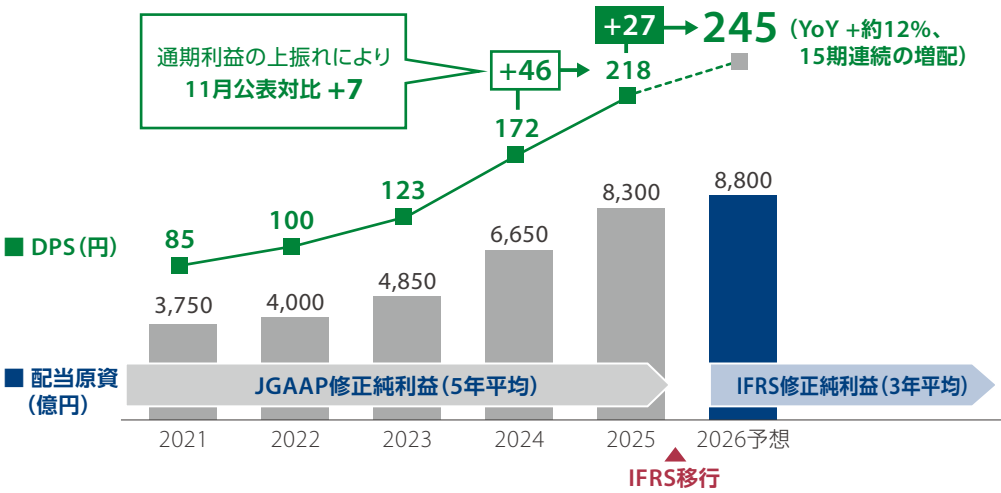
配当を株主還元の基本とする一方、自己株式取得は資本水準を適切に調整するための手段として位置づけています。2026年度の自己株式取得は、年間4,000億円を実施することといたしましたが、これは、ESRが268%と引き続き充実した水準にあること、パークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携による資本政策の柔軟性向上の効果、今後の成長投資に要する資本な

どを総合的に考慮したものです。

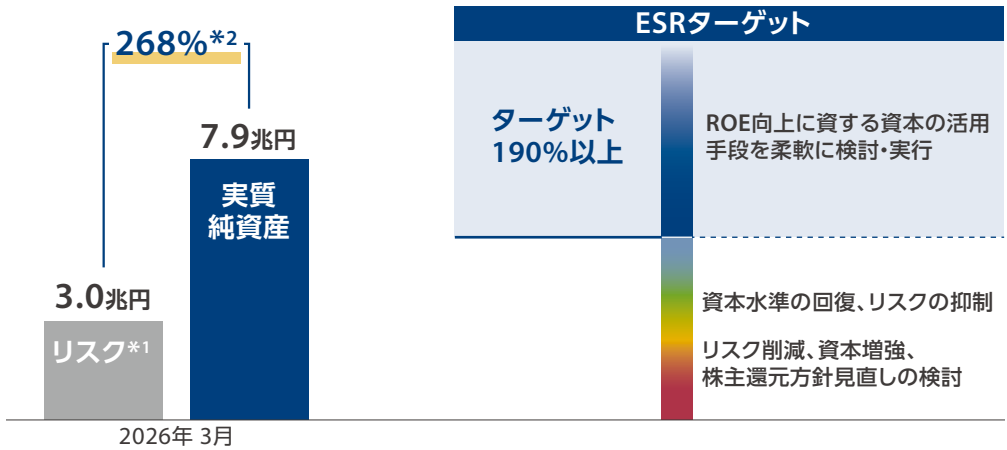
なお、パークシャー・ハサウェイ社への第三者割当に伴う希薄化影響を相殺する自己株式取得(2,874億円、2026年3月23日公表)は、前述の4,000億円には含んでおりません。公表日以降の株価上昇に伴い、希薄化影響を相殺するためには追加的な自己株式取得が必要となる見込みですが、当該追加分は2026年度下期の株主還元の中で考慮いたします。

2027年度以降の自己株式取得については、次期中期経営計画における事業戦略・資本戦略と一体で検討し、2027年5月にお示しします。2026年度の取得額を来年度以降の前提とするものではありませんが、成長投資を優先し、投資機会が十分でない場合には自己株式取得を通じて資本水準を調整するという考え方は変わりません。

▶ DPS (1株当たり配当) 成長



▶ エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の状況



*1: リスク量は99.5%VaRで計算 *2: 自己株式取得4,000億円の実施と、事業計画上のリスクテイク反映後のESRは、234%

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

- 海外事業総括メッセージ
- 海外事業戦略
- 国内事業総括メッセージ
- 国内事業戦略
- ソリューション事業総括メッセージ
- ソリューション事業戦略
- CAIOメッセージ
- AI戦略
- CFOメッセージ
- 資本政策
- リスクベース (ERM) 経営
- 中期経営計画

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営 (詳細編)
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

リスクベース経営（ERM）

事業環境が複雑化する中で、企業価値を持続的に高めていくためには、どのリスクを取り、どのリスクを抑制・回避すべきかを見極め、規律をもって資本配分することが重要です。その判断を支えるのが、当社のリスクベース経営（ERM^{*1}）です。当社は、「リスク」「資本」「利益」の関係を常に意識し、リスクに対して十分な資本水準を確保しつつ、高い収益性を追求することで、企業価値の持続的な拡大を図っています。

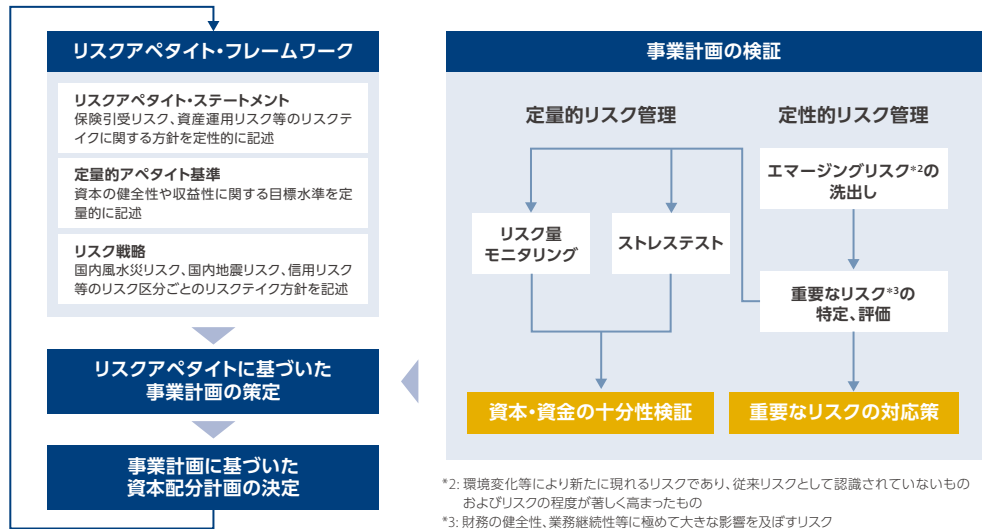
^{*1}: Enterprise Risk Management

東京海上グループのERM態勢と、その強化に向けた取組み

当社を取り巻くリスクは、グローバルな事業展開の進展や経営環境の変化を受けて、一層多様化・複雑化しています。不透明感が強く、変化の激しい政治・経済・社会情勢のもとでは、新たなリスクの発現やその予兆をフォワードルッキングにとらえるとともに、環境変化に伴う成長機会も踏まえ、取るべきリスクと抑制・回避すべきリスクを見極めることが不可欠です。

そのため当社では、従来認識されていなかったリスクも含め、定性・定量の両面から網羅的に把握する態勢を整えています。加えて、サイバーリスクなど定量化が困難なリスクも含めたリスク評価の高度化や、再保険スキームの見直しを含む自然災害リスク管理の強化など、ERM態勢の一層の強化に取り組んでいます。

▶ ERMサイクル

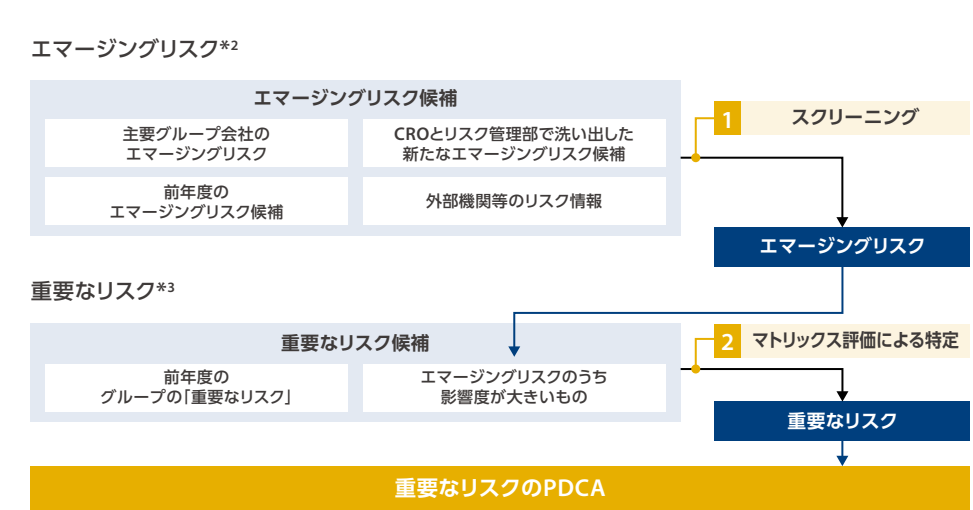


定性的リスク管理

定性的リスク管理では、環境変化により新たに現れる「エマージングリスク」を含め、グループを取り巻くリスクを網羅的に把握し、経営に報告する態勢としています。把握したリスクについては、経済的損失額や発生頻度に加え、業務継続性やレピュテーションへの影響も踏まえて総合的に評価し、グループ全体またはグループ会社の財務健全性や業務継続性に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しています。特定した重要なリスクについては、定量的リスク管理プロセスによりリスク発現時の資本の十分性を検証するとともに、リスク発現前の制御策および発現後の対応策を策定し、PDCA管理を行っています。

近年では、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展により、サイバーリスクや情報管理リスクなどの発現形態は複雑化し、その影響範囲も広がっています。当社では、こうした新たに顕在化・変容するリスクについても、発生可能性や事業への影響度を継続的に評価し、予兆の把握、影響分析、対応策の見直しを通じて、ERM態勢の不断の高度化につなげています。

▶ エマージングリスクの洗出しと重要なリスクの特定プロセス



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ
海外事業戦略
国内事業総括メッセージ
国内事業戦略
ソリューション事業総括メッセージ
ソリューション事業戦略
CAIOメッセージ
AI戦略
CFOメッセージ
資本政策
リスクベース（ERM）経営
中期経営計画

- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

▶エマージングリスクの例 ※詳細は、2026年3月期**有価証券報告書（P.27）**を参照

エマージングリスク	対応例
❶ 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）	● 石炭関連企業への保険引受厳格化など
❷ 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）	● 自然資本・生物多様性に関する分析・開示
❸ 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
❹ 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
❺ グローバルな人権尊重対応の遅れ	● 「人権リスクマップ」の作成・更新

▶2026年度の重要なリスクの一覧 ※詳細は、2026年3月期**有価証券報告書（P.25、26）**を参照

重要なリスク	対応例
❶ 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
❷ 巨大地震	
❸ 巨大風水災・セカンドリーベリル（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や資金流動性の確認 ● 危機管理態勢・事業継続計画等の整備、訓練の実施 等
❹ 火山噴火	
❺ 新ウイルスのまん延	
❻ 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けの実施
❼ サイバーリスク	● リスクに見合った引受け、再保険手配 ● サイバーセキュリティ態勢の整備
❽ 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
❾ 重要情報の漏えい・不正取得	● 情報セキュリティ態勢強化と従業員教育の徹底
❿ AI／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
⓫ 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
⓬ ビジネスモデル変革に伴うリスク	● デジタル・AI活用に関する重点領域の選定と集中投資
⓭ 当社事業におけるディスラプション	● 産業の構造転換を見据えた中長期的な事業戦略の構築など
⓮ システム障害	● グループ会社の管理態勢整備の支援など

定量的リスク管理

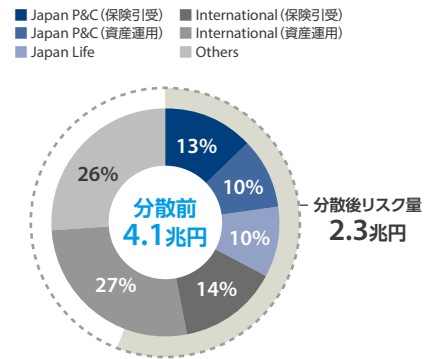
定量的リスク管理では、最新の知見に基づくリスクモデルによるリスク量の計測やストレステストを通じて、保有しているリスクに対して資本が十分な水準にあることを多角的に検証しています。

2026年3月末より日本においてICSに基づく新たな資本規制が導入された*1ことを踏まえ、当社はESRの定義を、当該資本規制との整合性およびグローバルピアとの比較可能性を重視したものへ変更しました。具体的には、リスクを99.5%バリュアットリスク、すなわち200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として定量評価し、資本をリスク量で除したESRにより財務健全性を確認しています。

新たなESRは、財務健全性指標として位置づけています。そのターゲットは、AA格相当の資本水準を維持するという従来の考え方に基づき、190%以上としています。2026年3月末時点のESRは268%であり、ターゲットを十分に上回る水準にあることを確認しています。

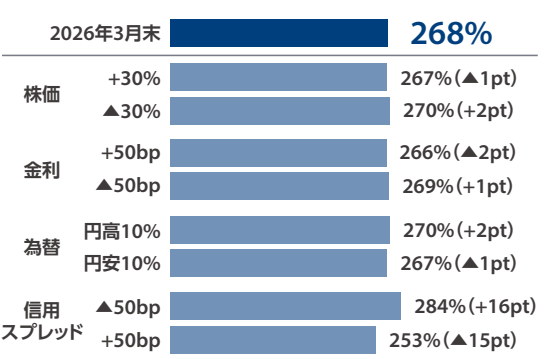
また、経済・金融危機、巨大地震、新型感染症のまん延などについては、経済的損失が極めて大きいと想定されるシナリオや、複数の重要なリスクが同時期に発現するシナリオに基づき、資本十分性および資金流動性に関するストレステストを実施しています。巨大風水災についても資金流動性に関するストレステストを実施しており、これらの検証を通じて、ストレス下においても財務健全性と事業継続性に問題がないことを確認しています。

▶リスク*2の構成比と分散効果



*1: 連結ソルベンシー・マージン比率については、新制度導入初年度における経過措置の適用により、2026年10月末までに開示します。
*2: リスク量は99.5%バリュアットリスク・税後で計算。政策株式のリスク量は除いている。

▶ESRの感応度



INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

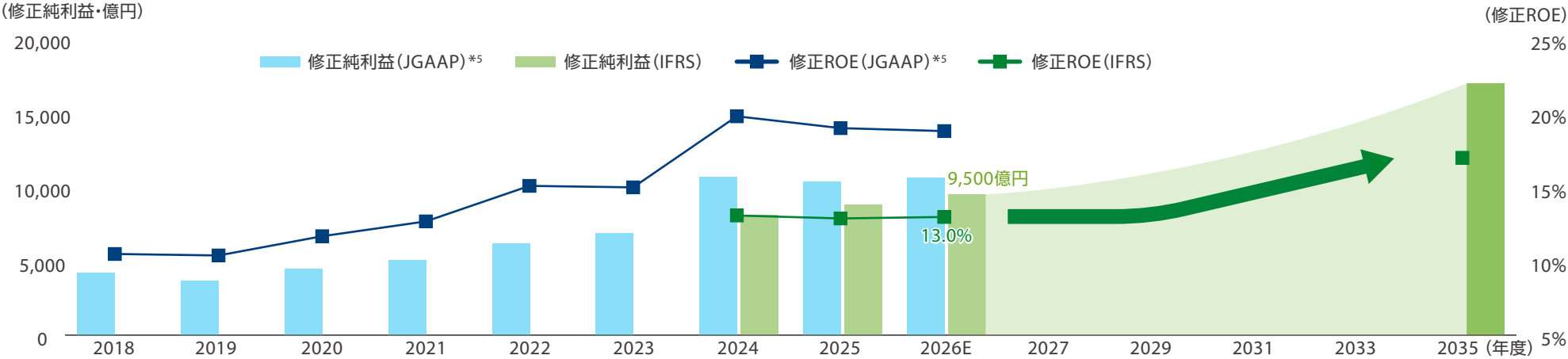
中期経営計画

中期経営計画を通じた成長の軌跡と、Aspiration 2035 への展望

当社は、3年ごとの中期経営計画を通じ、環境変化をとらえながら戦略を進化させ、持続的な利益成長とROE向上を実現してきました。変わらぬ北極星であるパーパスと、足元3年間の具体的な戦略・施策である中期経営計画。その間をつなぐ道標として策定したのが、「Aspiration 2035」です。今後は、Aspiration 2035で描いたありたい姿からバックキャストしながら、環境変化を踏まえて各中期経営計画の戦略・施策を具体化し、着実に実行していきます。

	中期経営計画を通じた戦略の実行と成果			Aspiration 2035から描く今後の中期経営計画	
	前々中計 2018-2020年度	前中計 2021-2023年度	現中計 2024-2026年度	次期中計 2027-2029年度	Aspiration 2035
重点課題	・ポートフォリオの更なる分散 ・事業構造改革 ・グループ一体経営の強化	・新しいマーケット×新しいアプローチの開拓 ・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	・価値提供領域の飛躍的な拡大 ・ディストリビューションの多様化・複線化 ・生産性の徹底的な向上 ・内部統制/ガバナンスの強化・向上 ・事業ポートフォリオ・資本管理の高度化		
主要KPIの 達成状況	修正ROE 12.0%*1 目標：10%以上*2 達成	修正ROE 15.0%*4 目標：12%程度 達成	P45に 詳細を記載>>>	2027年5月 公表予定	修正純利益 1.7兆円以上 修正ROE 17%以上
	修正純利益 4,311億円*1 目標：4,000～4,500億円*2 達成	修正純利益 CAGR +15%*4 目標：CAGR +3～7% 達成			
	配当性向*3 42% 目標：35%以上 達成	配当性向*3 50% 目標：50% 達成			
積み残した 課題	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	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			

▶ 修正純利益とROEの推移



*1: 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 *2: 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: 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
*4: 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 *5: Normalizedベース

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

- 海外事業総括メッセージ
- 海外事業戦略
- 国内事業総括メッセージ
- 国内事業戦略
- ソリューション事業総括メッセージ
- ソリューション事業戦略
- CAIOメッセージ
- AI戦略
- CFOメッセージ
- 資本政策
- リスクベース（ERM）経営
- 中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

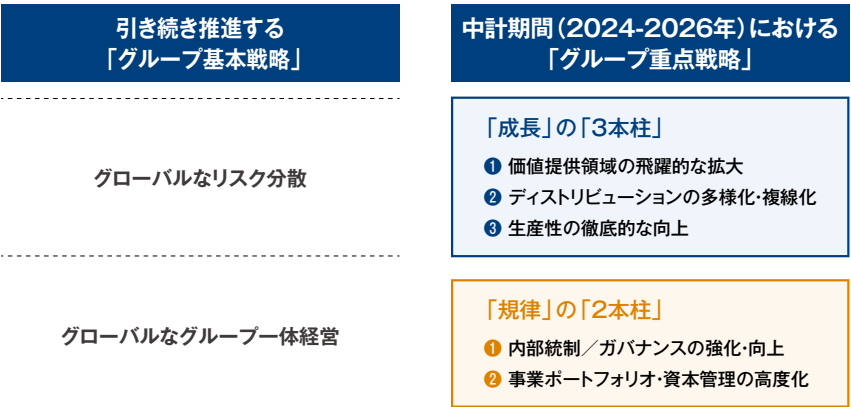
▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

現中期経営計画 2026 ～次の一步の力になる。～

2024年度にスタートした「中期経営計画2026」では、前中計からの課題である「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強化」を踏まえ、「グループ基本戦略」に加えて、「成長の3本柱」と「規律の2本柱」を掲げています。これらを着実に推進し、世界トップクラスのEPS Growthと、規律ある資本政策を通じたROE向上を追求しています。



現中計の進捗（グループ全体）

現中計2年目となる2025年度は、政策株式売却益を除くEPS Growthが+5.3％、修正ROEが11.7%となりました。最終年度となる2026年度は、Japan P&C事業の収益改善に加え、円安進行の影響もあり、EPS Growth+12.3%、修正ROE14.0%と、いずれも中計目標の達成を見込んでいます。

※JGAAPベース ※CAGRは、2023年度を基準に算出	中期経営計画 24年5月公表	FY2026予想	FY2025実績*1
EPS Growth カッコ内は含む政策株式売却益	CAGR+8%以上 (+16%以上)	CAGR+12.3% (+18.3%)	CAGR+5.3% (+25.4%)
修正純利益成長 カッコ内は含む政策株式売却益	CAGR+7%以上 (+15%以上)	CAGR+9.8% (+15.6%)	CAGR+3.2% (+22.9%)
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)	14.0% (18.8%)	11.7% (19.0%)

現中計の進捗と課題（事業別）

グループ全体の主要KPIは中計目標の達成を見込む一方、事業ごとの進捗には濃淡があります。

〈Japan P&C事業〉

レートアップをはじめとする収益改善策の進展により、目標達成を見込んでいます。一方、自動車保険を中心にロスコストの上昇が続いていることから、修理費単価や事故頻度の状況を注視し、必要な施策を機動的に講じていきます。

〈Japan Life事業〉

競争激化などにより、計画未達となる見込みです。成長軌道への転換に向け、グループの顧客基盤を活かしたコンサルティング販売を推進するとともに、2026年度中に商品・システム・人材育成の体制を整え、次の成長につなげていきます。

〈International事業〉

計画策定時の想定を上回るスプレッドのタイト化など、厳しい運用環境を主因に、為替影響を除くベースでは計画未達となる見込みです。一方、保険引受は、市場のソフト化が進む中でも、規律ある引受戦略と分散の効いたポートフォリオにより、計画を上回る成長を見込んでいます。今後も、好調な保険引受に加え、厳しい運用環境下でもマーケットを上回る利回り*4を確保する資産運用力を活かし、グローバルピアを上回る利益成長を実現していきます。

※JGAAPベース ※除く政策株式売却益のKPI ※CAGRは、2023年度を基準に算出	中期経営計画 24年5月公表	FY2026予想	FY2025実績*1
修正純利益	CAGR+7%以上	CAGR+9.8%	CAGR+3.2%
事業別利益 カッコ内はFY2026 予想における 利益割合	Japan P&C*2 (25%) CAGR+5%以上	CAGR+7.6% 含む為替+21.2%	CAGR+4.2% 含む為替+12.1%
	Japan Life*3 (4%) CAGR+3%以上	CAGR▲9.0%	CAGR+16.1%
	International (69%) CAGR+5%以上	CAGR+2.4% 含む為替+6.8%	CAGR▲6.4% 含む為替▲1.3%

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

*2: Japan P&C = TMNF、除く為替の影響

*3: Japan Life = AL

*4: 米国の損害保険会社（時価総額\$20B以上）の平均対比。2025年度のインカム利回りは、当社が5.3%、マーケットは4.2%（出典）S&P Capital IQ, Factset

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

海外事業総括メッセージ

海外事業戦略

国内事業総括メッセージ

国内事業戦略

ソリューション事業総括メッセージ

ソリューション事業戦略

CAIOメッセージ

AI戦略

CFOメッセージ

資本政策

リスクベース（ERM）経営

中期経営計画

▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

サステナビリティ経営

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

CSUOメッセージ

事業を通じて社会課題の解決に取り組み、 持続的成長と未来世代につながる価値の好循環を創出していきます



常務取締役
グループサステナビリティ総括 (CSUO)
鍋嶋 美佳

未来世代につながる価値を、 事業を通じて生み出す

災害に強く安心して暮らせる社会、自然の恵みが守られる環境、誰もが自分らしく挑戦できる未来。持続可能な世界を次の世代に引き継ぐことは、私たちの責務であり、当社は「未来世代」を重要なステークホルダーとして位置づけています。

社会課題が複雑化し、サステナビリティをめぐる要請や議論が多様化するなかでも、当社が大切にしてきた考え方は変わりません。創業以来のパーパスである『お客様や社会の“いざ”をお守りする』を起点に、安心・安全を支え、社会のレジリエンス向上に貢献することは、当社の事業そのものです。サステナビリティは事業の成長、リスク管理、持続的な価値創造を支える重要な基盤です。

今年度に重点を置く3つのテーマ

私はCSUOとして、サステナビリティを引き続き経営の中核に位置づけ、今年度は次の3点に重点を置きます。

第一に、気候変動・自然資本・災害レジリエンスを一体でとらえ、実効性のある取組みにつなげることです。これらの課題は相互に関連し、社会や経済に広範な影響を及ぼします。当社は、1999年から継続するマングローブ植林をはじめ、これまでさまざまな取組みを積み重ねてきましたが、その重要性を改めて認識し、事業活動を通じてリスクと機会の両面から対応を進めます。特に「災害に強い社会の実現」に向けては、事前の備えから被害軽減、復旧・再建まで、当社グループの強みを活かして取り組んでいきます。

第二に、保険引受、投融資、ソリューション提供という三つの機能を通じて、社会への提供価値を更に高めることです。当社は、保険引受による社会の持続的発展への貢献、投融資による災害レジリエンスの向上や気候変動対応、そしてソリューションの提供による具体的な備えや対策の支援など、多様な課題の解決に取り組んでいます。2024年度からは社会的価値の定量化に挑戦しており、その成果を事業運営に活かすことで、社会的価値と経済的価値の双方の拡大を図っていきます。

第三に、人的資本と人権尊重を、持続的な価値創造を支える経営基盤として強化することです。多様な人材が力を発揮し、挑戦と成長を続けられる環境は、当社の競争力の源泉です。人材育成や専門性の強化、成長機会の充実に加え、バリューチェーン全体を視野に入れた人権尊重、人権デューデリジェンス、救

済の仕組み強化を着実に進めます。

これまでの歩みと、これからの課題

当社は、気候・自然関連課題への対応の高度化、人的資本・人権尊重の強化を継続して進めており、主要な実績・KPIは、サステナビリティレポートおよびClimate & Natureレポート、Human Capitalレポートで開示しています。

一方で、グローバルに事業を展開する当社にとって、サステナビリティを画一的に進めることはできません。ビジネスモデルや地域ごとに異なる規制、社会要請を踏まえ、それぞれに即した対応が求められます。また、脱炭素社会への公正な移行やトレードオフ、サーキュラーエコノミーへの対応、バリューチェーンにおけるデータ整備など、課題は多岐にわたります。私はCSUOとして、ステークホルダーの皆様との対話を通じて優先順位を明確にし、取組みの実効性を高めていきます。

最後に —— 社会課題解決を、持続的な価値へ

未来世代につながる価値を創出し続けることは、当社の使命です。これからも「事業活動を通じた社会課題解決」を軸に、社会の持続可能性と当社の持続的な成長の好循環を生み出し、企業価値の向上につなげていきます。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

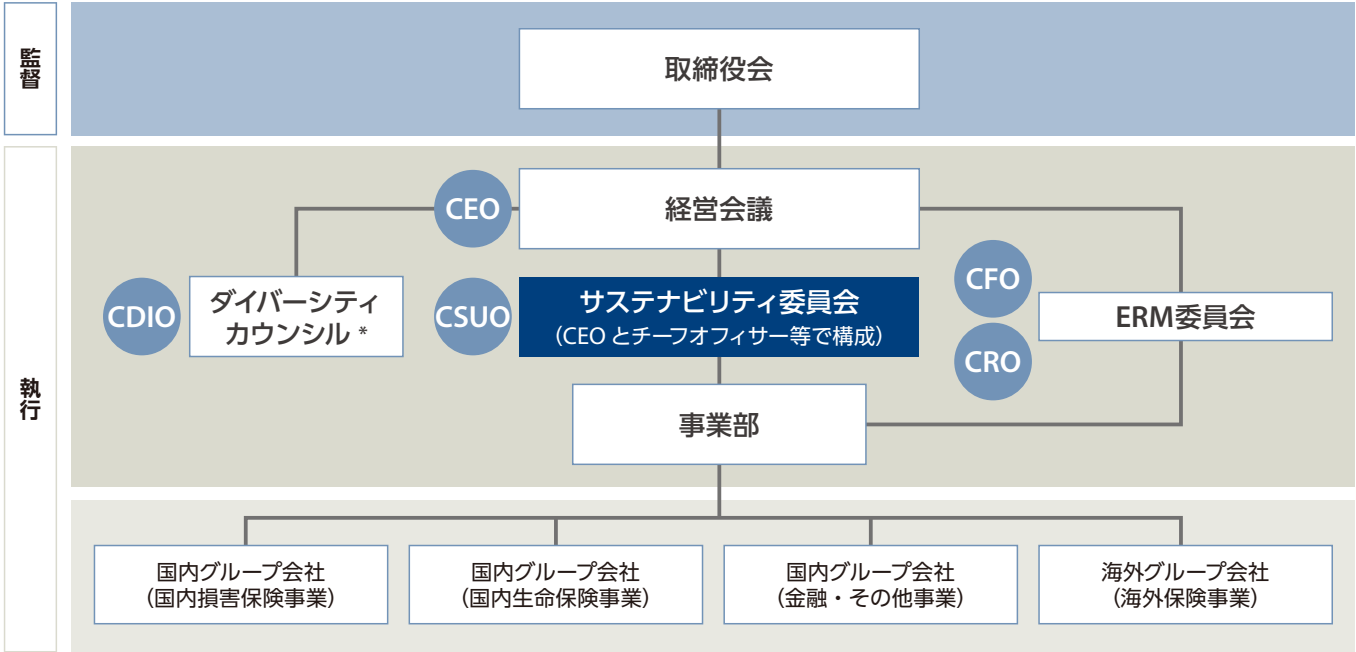
サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会は、その重要性に鑑みて、CEOとチーフオフィサー等で構成されています。

世界各国の経営メンバーも委員会に参加し、当社グループの叡智をグローバルに結集し、多様化・複雑化する社会課題に挑んでいます。

また、第三者の視点で当社のサステナビリティや各領域の取り組みを評価し改善につなげることを目的に、2025年度からは社外取締役もオブザーブしています。委員会での審議内容は経営会議・取締役会に迅速に報告され、そこから得られたフィードバックは、以降の論議・検討に活かされています。

▶サステナビリティ推進体制図



*: ダイバーシティカウンシル:DE&Iの重要なテーマ(女性役員候補者育成、インクルーシブな会社づくり等)について、グループ横断で合意形成を図る機関

サステナビリティ委員会は原則として年4回開催し、サステナビリティ課題への対応方針等に関する審議および各施策の進捗状況のモニタリングを行っています。取締役会は、サステナビリティ関連のリスクおよび機会に関する戦略を含む、当社グループの戦略、事業計画、リスク管理プロセスを監督する最終的な責任を負います。職務権限規程等の社内規定に則り、CSUOは、サステナビリティ関連の目標設定を含む、当社のサステナビリティの推進および浸透を総括し、取締役会に方針を諮るとともにサステナビリティ委員会の審議内容や目標達成に向けた進捗状況等を取締役に報告する役割を担っています。取締役会は最低年1回以上報告を受け、サステナビリティのリ

スクおよび機会に関するトレードオフを考慮しながらサステナビリティに関する取組みについて審議し、執行を適切に監督しています。



▶サステナビリティ委員会の役割

東京海上グループのサステナビリティに関する審議
サステナビリティの取組みに関する総合的な企画・推進
権限に応じて経営会議/取締役会へ報告・付議

▶2025年度・サステナビリティ委員会における論議テーマ

25年 4月	・ 2024年度取組みの振り返りと2025年度年次計画策定 など
25年 8月	・ サステナビリティと事業活動の一体化に向けた対応 ・ 幅広いステークホルダーへの分かりやすい情報開示 ・ 脱炭素社会実現に向けた取組強化 など
25年11月	・ サステナビリティと事業活動の一体化に向けた対応 ・ 国際的なサステナビリティ開示規制への対応 ・ 未来世代への貢献に向けた取組報告 ・ Nature 領域における取組みの深化 など
26年 2月	・ 2025年度取組みの振り返りと2026年度年次計画の方向性 ・ 重点ESG評価機関における評価の改善 など

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

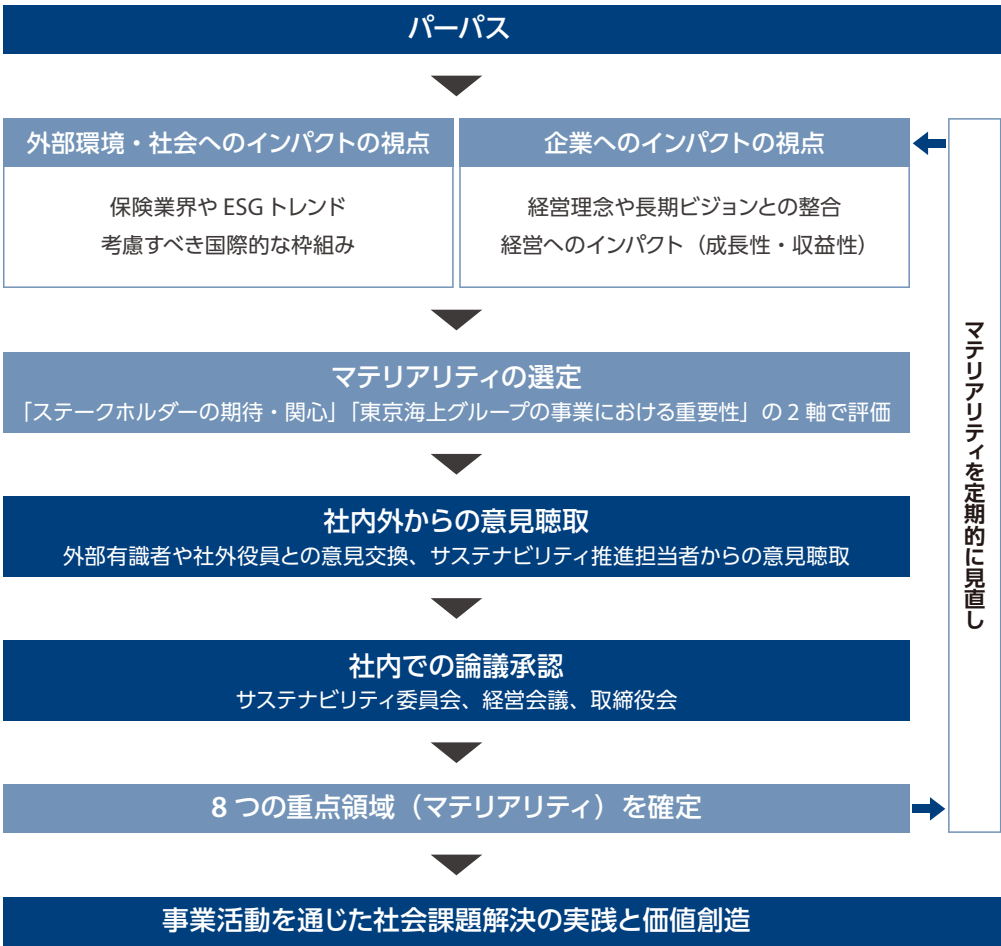
▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

8つの重点領域（マテリアリティ）の特定、定期的な見直し

当社は、パーパスを起点に取り組むべき「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、社内外の有識者など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

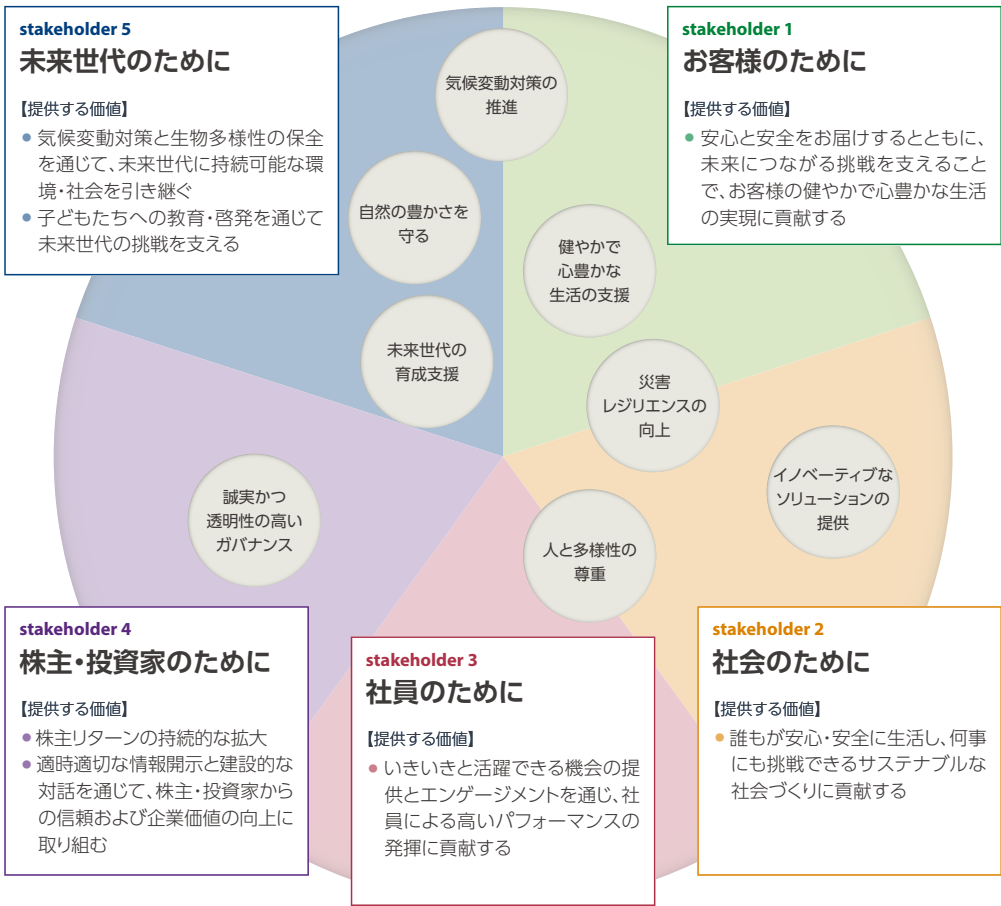
▶マテリアリティの特定、見直しプロセス



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の要否を検討しています。

直近では、2024年にマテリアリティを改定しました。外部環境分析や中期経営計画との整合も踏まえて、「責任ある企業倫理」「ガバナンスの強化」「人的資本・人権対応」などを新たに盛り込み、表現についても一部見直しを行いました。

▶マテリアリティと各ステークホルダーとの関係



*: stakeholder2「社会」には取引先やバリューチェーンパートナーを含む。

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ
サステナビリティ推進体制
8つの重点領域の特定、定期的な見直し
8つの重点領域の取組みと実績
8つの重点領域の取組事例
社外からの評価
特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

▶マテリアリティの特定理由

マテリアリティ	特定理由
気候変動対策の推進	自然災害の激甚化をはじめ、気候変動によるさまざまな悪影響は、人々の安心・安全な生活を脅かし、社会の持続的な発展を妨げる脅威となりつつあります。自然災害大国である日本をマザーマーケットとしてリスクを引き受けている当社にとって、気候変動や自然災害への対応は、とりわけ重要な社会課題であり、保険会社として、機関投資家として、グローバルカンパニーとして真正面からこの課題に対峙し、解決に貢献していきたいと考えています。
災害レジリエンスの向上	
自然の豊かさを守る	自然環境はあらゆる生命や暮らしの基盤であり、当社がめざす「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」の前提となるものです。かけがえのない自然環境を持続可能な状態で未来世代に引き継ぐことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社グループは、「Green Gift」プロジェクトやマングローブ植林プロジェクト等の自然環境保護活動を通じて気候変動対策や生物多様性・湿地保全に貢献していますが、更なる取組みが必要と考えています。
健やかで心豊かな生活の支援	人生100年時代と言われる現在、誰もが健康で長生きしたいと願う一方、高齢化や先進医療の普及により、本人やご家族、そして社会の経済的負担は年々、大きくなってきています。当社は損保・生保の両方で疾病をカバーする商品を数多く提供しており、今後も培ってきたノウハウを十分に発揮し、付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、課題解決に貢献していきたいと考えています。
人と多様性の尊重	人的資本経営の重要性が高まるとともに、グローバル化の進展に伴う価値観の多様性や、人権尊重への関心の高まりなど、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。当社では人的資本の更なる強化や経営戦略の実現に資する人事戦略の実行に取り組むとともに、多様性の確保や人権尊重の取組みを更に加速していく必要があると考えています。
イノベティブなソリューションの提供	技術革新やAIの急速な進展等により、社会・経済が大きく変化しています。こうしたなかで、持続的な経済成長を実現していくためには、各企業が技術革新の基盤を創り上げていく必要があります。当社は、デジタルやデータ、AIも活用し、保険事業とソリューション事業（防災減災・モビリティ・脱炭素事業等）の双方で価値提供領域を拡大することで、企業の成長や経済の発展を支援していきたいと考えています。
未来世代の育成支援	時代とともに変わる課題に対峙するのは、その時々世代であり、未来世代の育成支援は「未来の基盤づくり」に向けた取組みとも言えます。「未来世代」をステークホルダーとする当社にとって、子どもたちの生きる力を育むことは私たちの責務です。こうした認識のもと、当社は、各種教育プログラムや未来世代の意見を経営に反映させる仕組みを構築することで、未来世代を育成支援していきたいと考えています。
誠実かつ透明性の高いガバナンス	当社は「東京海上グループ経営理念」を定め、株主・投資家、お客様、社会、社員等のステークホルダーに対する責任を果たしていくことで、グループの企業価値を永続的に高めてまいります。そのため、すべてのバリューチェーンにおける業務品質の向上や内部統制の強化、海外を含む全グループ会社におけるERM態勢の強化に取り組んでいきます。また、ステークホルダーからの信頼を更に向上させるためにも、適時適切かつ透明性の高い情報開示が重要であると考えています。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

8つの重点領域（マテリアリティ）の取組みと実績

気候変動対策の推進

気候変動は、世界各地に脅威をもたらすグローバルで重大な課題です。グローバルに事業を展開する保険会社、機関投資家として、真正面から対峙すべき課題として各種取組みを進めています。

当社は
何をするのか

- 取引先とのエンゲージメントや、脱炭素を支援する保険・ソリューションの提供
- 当社オペレーションにおけるCO₂排出の削減

2025年度実績

保険引受先エンゲージメント
脱炭素に向けた提案実施社数

130社

2030年度目標：160社以上

脱炭素関連保険料*1

555億円

2030年度目標：1,000億円

自社温室効果ガス排出量*2

62%削減

2030年度目標：2015年度対比60%削減

災害レジリエンスの向上

お客様や地域社会の安全・安心に直接的な脅威をもたらす自然災害の多発化・激甚化を喫緊の課題ととらえ、保険本来の役割に加えて事前・事後の領域でのサービス提供を通じてレジリエントな社会づくりに貢献します。

当社は
何をするのか

- 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

2025年度実績

大規模自然災害対応実績*4

約1.6万件 約250億円

東京海上日動

大規模自然災害への
保険金支払いに対するお客様満足度*5

約92%

東京海上日動

レジリエンス向上に資する
有償サービス*6の提供社数

2,657社

*1: 洋上風力や太陽光発電等の再生可能エネルギー事業者向けの保険や電気自動車・蓄電池の延長保証保険等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険
*2: 2025年2月にグループ入りしたID&Eホールディングスは除く。なお、ID&Eホールディングスも単体で2030年度目標を掲げている（Scope 1および2を2023年6月期対比42%減）
*3: 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。LEAPI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
*4: 九州地方豪雨、台風15号、青森県東方沖地震など合計6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東京海上日動における保険金のお支払い件数とお支払い金額
*5: 災害時の保険金支払いに関する自動車、および火災保険の加入者を対象とした直近のお客様アンケート結果を集計（2025年4月～2026年3月）
*6: 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

自然の豊かさを守る

自然の豊かさはあらゆる生命やその暮らし、経済活動の基盤です。商品サービスの提供から企業市民活動に至るまで、ネイチャーポジティブへの貢献に努めています。

当社は 何をするのか	●マングローブ植林や海を守る活動 ●LEAPアプローチ*3による自然関連課題評価、課題解決に向けた商品・サービス提供 ●サステナビリティ・テーマ型投融資、インパクト投資		
	2025年度実績		
マングローブ植林等による 年間CO ₂ 固定量	「Green Gift」プロジェクト: 紙使用削減量	サステナビリティ・ テーマ型投融資	
77,000トン	3,256トン 東京海上日動	1,599億円 2025年度末	

健やかで心豊かな生活の支援

高齢化に伴う健康寿命の延伸や資産形成等の領域で顕在化するお客様ニーズや不安に対して、当社の強みを発揮します。

当社は
何をするのか

- 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)

2025年度実績

健康経営の支援企業数

約**1,700**社

東京海上日動

健康経営優良法人への認定

10回認定

健康・長寿社会を支える商品

「あんしん夢終身」の発売

東京海上日動あんしん生命



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ
サステナビリティ推進体制
8つの重点領域の特定、定期的な見直し
8つの重点領域の取組みと実績
8つの重点領域の取組事例
社外からの評価
特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

人と多様性の尊重

人的資本経営の重要性、価値観の多様化や人権尊重への関心が高まっており、人的資本経営の推進、多様性の確保や人権尊重の取組みを更に加速していきます。

当社は 何をするのか	●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	
2025年度実績		
エンゲージメントスコア*1	女性取締役・監査役比率	男性の育児休業取得率*2
80%	27.8% 東京海上ホールディングス	86.7% 含む日本国内連結子会社

未来世代の育成支援

未来を担う子どもたちの育成支援は、私たちが果たすべき大きな責任です。未来世代により良い環境・社会を引き継ぐための取組みを進めています。

当社は
何をするのか

- 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

2025年度実績

みどりの授業の受講者数

6万2千人

開始時期2005年、延べ人数

ぼうさい授業の受講者数*5

13万2千人以上

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*6

約20万人

2026年6月末累計

*1:「カルチャー＆バリューサーベイ」(CVS) の関連項目に係る肯定回答 (5点満点中4または5) の割合

*2: 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

*3: 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。

*4: ドライブエージェントパーソナル (DAP) 提供件数 (東京海上日動) とPHLYTRACテレマティクス・プログラム提供件数 (PHLY) の合算値

*5: 中国・ベトナムやインドネシア等での実施も含めたグローバルベースの実績

*6: 南アフリカのHollard 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。

イノベティブなソリューションの提供

デジタルやデータ、AIも活用し、保険事業とソリューション事業の双方で価値提供領域を拡大します。

当社は
何をするのか

- 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なかで増大するサイバーリスクへの対応

2025年度実績

ソリューションの提供社数

5,282社*3

東京海上日動

スタートアップ投資社数

約70社

2026年5月時点 公開ベース

テレマティクス・デバイスの提供実績

約112万台*4

誠実かつ透明性の高いガバナンス

社会課題解決と持続的な成長の好循環を実現するために、誠実かつ透明性の高いガバナンス体制を構築します。

当社は 何をするのか	●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		
2025年度実績			
取締役会 社外取締役割合	監査役会 社外監査役割合	グループ監査委員会 社外委員の割合	気候変動・自然関連課題取組みの 包括的開示
54%	60%	50%	Climate & Natureレポート 発行

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営 (詳細編)

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

8つの重点領域（マテリアリティ）の取組事例

気候変動対策の推進

グリーン・トランスフォーメーションを支える「Tokio Marine GX」の進展

東京海上グループは、脱炭素社会への移行に伴い複雑化するリスクに対応するため、2025年に「Tokio Marine GX（TMGX）」を本格稼働させました。GCube（TMGX社）が長年培ってきた再生可能エネルギー分野の引受けや損害サービス対応の知見を基盤に、東京海上グループのグローバルな専門性と引受けキャパシティ（リスクを引き受けられる規模）を結集し、グリーン・トランスフォーメーションに取り組むお客様へ専門的な保険・リスクソリューションを提供しています。

この1年でTMGXは、再生可能エネルギーに加え、蓄電池、水素、炭素回収、炭素クレジットなど幅広いGX領域へ対応を拡大するとともに、複雑化するGXリスクに関する知見の発信や市場との対話を強化しました。こうした取組みにより事業規模は前年から約50%拡大しており、東京海上グループは今後も保険・リスクソリューションを通じて、お客様の脱炭素への挑戦と持続可能な社会への移行を支えていきます。

当社社員の声



Olly Litterick

Head of Renewables
TMGX

複雑化するGXリスクに、グループの専門性で応える

この1年で、再生可能エネルギーに加え、蓄電池や水素など新たな技術・事業モデルへの対応が求められるようになりました。こうした変化に伴い、保険会社には従来以上に専門的な知見と一貫した引受姿勢が求められています。TMGXは、東京海上グループの知見を結集し、お客様がこうした変化に自信をもって向き合えるよう支援していきます。

自然の豊かさを守る

熊本グローバル・ネイチャーポジティブ・サミットへの参加

東京海上ホールディングスおよびID&Eホールディングスは、熊本で開催された「グローバル・ネイチャーポジティブ・サミット」に参加し、従来の保険を通じたリスクファイナンスに加え、ID&Eが強みとするグリーンインフラの設計・施工支援など、当社グループが2030年ネイチャーポジティブの実現に向けた保険・投融資・ソリューションを提供できることを紹介しました。また、UNEP FIやWWF、企業・行政等のステークホルダーとの対話を通じて、ネイチャーポジティブの実現に向けた連携のあり方について議論を深めました。



当社社員の声



猪良 ひかる

ID&Eホールディングス株式会社
サステナビリティ推進本部
サステナビリティ推進室

グループの強みを掛け合わせ、 自然を守る取組みを社会的価値へ

ID&Eグループは、国内外での環境リスク評価や、生態系を活用した防災・減災（Eco-DRR）、グリーンインフラの整備など自然資本・生物多様性に関わる幅広い事業に取り組んできました。コンサルティング&エンジニアリング企業集団として、東京海上グループのリスク・金融の知見と掛け合わせ、自然を守る取組みをより大きな社会的価値へ育てていきたいと考えています。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

災害レジリエンスの向上

グループ総合力を活用したプロテクションギャップへの対応

近年、自然災害が激甚化するなかで、災害による経済的損失のうち、保険等で補償されていない部分、いわゆる「プロテクションギャップ」がグローバルな社会課題となっています。

東京海上グループは、「プロテクションギャップ」への対応として、災害リスク保険制度の構築支援や再保険の引受けを行っています。これらの保険制度は、自然災害リスクに対する経済的な備えを強化し、災害発生後の早期の復旧・復興を支えることを目的としています。その手段の1つとして、迅速な保険金支払いが可能なパラメトリック保険が活用されています。これは、あらかじめ定めた指標に基づいて保険金を支払う仕組みであり、支払いの迅速性に強みがある一方で、その引受けには、適切な商品設計を支える高度なデータ分析やリスク評価が求められます。東京海上グループは、過去より培ってきた独自の高いリスク評価力を活用し、再保険を引き受けることで、これらの保険制度を支えています。

また、米国のTokio Marine HCCが有する卓越したアンダーライティングの知見やグローバルなネットワークを活かし、より多くの地域・国に対して、高度なリスク評価に基づく再保険の引受けを実現しています。さらに、ID&Eグループとの連携によるハザードマップ等の防災ソリューションの提供など、グループの総合力を発揮して、防災から災害発生後の経済的な備えまでを一体的に支える、東京海上グループならではの取組みを進めています。

当社社員の声



大矢 雄介

東京海上ホールディングス株式会社
アンダーライティング企画部
企画数理グループ

グループの総合力で、世界の安心を支える

私たちは、プロテクションギャップ縮小のため、グループの知見を活かした高度なリスク評価による再保険の提供や、国際機関、新興国政府、海外保険会社と連携した保険制度の構築支援、保険の枠を超えたソリューション提供に取り組んでいます。こうした関係者との合意形成や、従来の延長線上にない取組みは容易ではありませんが、その社会的意義を実感しながら、今後もプロテクションギャップの縮小に貢献してまいります。

健やかで心豊かな生活の支援

アフリカ（ボツワナ）での低所得者支援の取組み

南アフリカのHollardグループは保険を人々の暮らしを支える仕組みととらえ、「より多くの人々がより良い未来を築き守れるようにすること」をパーパスとして掲げています。十分な保障に手が届きにくい方々に向けて、手ごろな保険料や日常生活のなかで加入しやすいチャンネルを整備し、金融包摂（誰もが必要な金融サービスにアクセスできる状態）を進めることで、保険の普及と地域課題の解決に取り組んでいます。

その一例がボツワナでの葬儀保険です。アフリカでは、家族や地域全体で数日間かけて故人を弔う文化があり、葬儀には多額の費用がかかります。特に低所得者層にとっては、こうした葬儀費用が家計をひっ迫させる要因となっています。故人の家族の経済的負担を軽減するため、Hollardボツワナでは現地大手携帯事業者との提携を通じて、経済的に厳しく銀行口座を持たない方でも携帯電話のみで加入できる低廉な葬儀保険（月100円から加入可能）を提供しています。これまで金融サービスに触れられなかった人々にも保障の選択肢を広げ、販売開始から2年間で約1万6千人の方（低～中間所得者層における普及率2%）が本仕組みを通じて葬儀保険に加入しています。



当社社員の声



Richard Masoko

Corporate Relationship Manager
Hollard Insurance

誰もが保障にアクセスできる社会へ

私は葬儀保険の立ち上げ当初からこの取組みに携わってきました。特に印象深いのは、保険どころか金融サービスそのものへのアクセスが限られていた遠隔地のコミュニティを訪問した際の経験です。現地で出会ったご家族を通じて、人々の暮らしに安心と尊厳をもたらし、それまで手の届かなかった保障へのアクセスを実現していることを強く実感しました。私にとって金融包摂とは、必要な保障を誰もが利用できる社会をつくることです。保険は一部の人のための特権ではなく、住む場所や経済状況に関わらず、誰もがアクセスできるものであるべきです。その想いが、この取組みを支える私の原動力となっています。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

人と多様性の尊重

DE&Iの推進

東京海上グループでは、多様な背景や価値観を持つ従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりをめざし、Employee Resource Group（ERG）活動を推進しています。北米では、従業員主体のERGが会社横断で連携しながら、キャリア形成、人材育成、インクルージョンの推進に取り組んでいます。2026年には、キャリア成長セミナーや育児とキャリアの両立をテーマとしたパネルディスカッションを開催するなど、従業員の成長機会の創出やネットワーク形成を通じて、より包摂的で活力ある組織づくりを進めています。



当社社員の声



René D. Tappata

AVP, Benefits/DEIB Community Leader
Tokio Marine North America Services

社員の声からインクルーシブな職場づくりへ

ERG活動を通じて実感しているのは、人と人とのつながりが新たな学びや挑戦のきっかけを生み出していることで、コミュニティ活動としての意義だけでなく、社員の成長とネットワーク形成を後押しする重要な機会になっていることです。参加者同士が自身の経験や考えを率直に共有することで、互いを理解し支え合う文化が育まれていると感じています。こうした対話の積み重ねが、多様な人材が安心して能力を発揮し、成長し続けられる組織づくりにつながっていると考えています。

イノベティブなソリューションの提供

アクセルトレーナー ～運転行動の習慣化による環境・安全運転支援プログラム～

アクセルトレーナー*は、発進時のアクセル操作に着目した環境・安全運転支援プログラムです。「停止状態から時速20kmまで5秒かけて加速する」というシンプルな運転行動の習慣化により、CO₂排出量の削減や燃費改善、交通事故リスクの低減をめざします。専用車載器で速度やアクセル開度、燃料使用量などの走行データを収集・分析し、アクセル操作を点数化することで、運転状況を客観的に把握できます。改善効果が見えやすく、特別な知識や技術を必要としないため、幅広いドライバーが日常業務のなかで無理なく取り組めることが特長です。アクセルトレーナーは、企業や地域における脱炭素化と安全運転の推進を支援します

*: アクセルトレーナーは株式会社アクセルトレーナーのアプリの名称です。



当社社員の声



小川 桃子

東京海上ディーアール株式会社
運輸・モビリティ本部

安全運転と脱炭素化の両立をめざして

アクセルトレーナーの魅力は、アクセルの踏み方を改善するだけで、脱炭素化と安全運転の推進を同時に実現できる点にあります。実際に導入いただいた企業様からは、燃費改善だけでなく、「自然に車間距離が空き、運転に余裕が生まれた」「家族に運転が安全になったと褒められた」といった声が寄せられており、安全意識の向上にもつながっています。私たちは単なる車載器の提供にとどまらず、運転データを活用した継続的な行動変容の支援を通じて、安全運転意識の向上や環境負荷の低減に貢献するとともに、お客様の持続的な成長を支えていきたいと考えています。

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

未来世代の育成支援

Safety Training For Children ～ぼうさい授業の実施～

ベトナムのTokio Marine Insurance Vietnam Company Limitedは、地域の防災意識向上と次世代育成への貢献を目的として、社員ボランティアによる「ぼうさい授業」を2023年より実施しています。水難事故防止や地震への備えをテーマに、2025年はハノイ市内の中学校2校で授業を行い、2023年から2025年までの累計受講者数は約3,000人となりました。

授業後には、生徒が学んだ防災知識を動画や絵で表現するコンテスト「Shaking Ground – Steady Mind」を実施しました。地震リスクへの対応や安全対策をテーマとした作品制作を通じて、生徒が防災について主体的に考える機会を提供しており、防災意識の向上や学びの定着につなげています。



当社社員の声



La Thanh Tung

Risk Engineer
Tokio Marine Insurance
Vietnam Company Limited

命を守る知識を未来世代へ

この活動は、この4年間で私の仕事のなかでも特に意義深い取組みのひとつとなりました。授業を実施する度に、防災教育とは単に知識を伝えるだけでなく、いざという時に適切な判断ができる力を育むことだと実感しています。生徒たちの好奇心や自信、そして自分自身や周囲の人を守ろうとする姿勢に、私自身も大きな力をもらっています。今日の学びが将来の命を守ることにつながると信じて活動を続けています。

誠実かつ透明性の高いガバナンス

お客様起点の業務運営

2024年4月に東京海上日動・経営企画部にお客様起点推進室を設置し、同室主導で、「NPS（Net Promoter Score）をはじめとしたCFD（Customer Feedback Data）の更なる活用」「社員の違和感を踏まえたお客様起点での既存の制度・仕組みの見直し」等の取組みを実行しています。

(1) CFDの更なる活用

NPSアンケート等のCFDを起点に、お客様対応品質の向上をめざし「CX（カスタマー・エクスペリエンス）向上」に取り組んでいます。今後は、商品・サービスの企画立案から効果検証までの一連のプロセスにCFDをより一層組み込み、お客様の課題解決と価値提供を一層推進してまいります。

(2) 社員の違和感を踏まえたお客様起点での既存の制度・仕組みの見直し

日常業務において違和感を感じる制度や仕組みがないか社員から収集し、既存の制度・仕組みの見直しにつなげています。今後も自浄作用が働く健全な組織風土の醸成に継続的に取り組んでまいります。

(3) お客様起点推進委員会の運営（年4回）

2024年4月より、「全社的なお客様起点の推進や企業風土変革に関する会社施策」等をテーマとしてお客様起点推進委員会を開催しています。会議には、社外取締役や全国の営業・損害サービス部店のお客様起点推進キーパーソンが参加し、テーマに応じて経営層と論議を実施し、具体的な対策や方向性の検討を実施しています。

当社社員の声



三上 真以

東京海上日動火災保険株式会社
経営企画部
お客様起点推進室

「お客様起点」を成長戦略へ

2024年度に新設部署として設立されたお客様起点推進室では、中期経営計画の柱である「本当に信頼されるお客様起点の会社」の実現をめざし取組みを推進しています。

経営陣の論議の場に社員が参加したり、会社施策を検討する際によりお客様に近い部門で働く社員の意見を収集したり、多様な視点の意見を会社判断に取り入れる等、お客様起点の意識改革および行動変容に向けて、全社一丸となって取組みを進めています。

INDEX

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

社外からの評価

東京海上グループのESG（環境・社会・ガバナンス）分野における取組みは、国内外の評価機関より数々の評価や表彰を受けています。

また、安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献するため、国連グローバル・コンパクトや国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）、国連責任投資原則（PRI）をはじめとするさまざまなイニシアティブに参画しています。

ESG 評価機関からの評価

東京海上ホールディングスは、ESG情報について透明性ある開示に努め、多くのグローバルESGインデックス評価機関から高い評価を受けています。2026年8月末時点では、下記ESGインデックスの構成銘柄等に選定されています。これらの評価を通じて外部の知見を取り入れたり、ESG評価機関からのフィードバックを活かす等、サステナビリティ推進体制の更なる強化に努めています。

	ESGインデックス/ESG格付・評価	評価機関
S&P Global DJBI ^{*1}	2026年、S&P GlobalのESG指数「Dow Jones Best-in-Class World Index」および「Asia Pacific Index」の構成銘柄に選定されました（Asia Pacific Indexは18年連続）。また、「The Sustainability Yearbook 2026」にも選定されました。	S&P Global
MSCI	2025年、東京海上ホールディングスはMSCI ESG格付において、「AAA」の評価を受けました。またMSCI社によるESG投資インデックスである「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」や「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄として選定されています。THE USE BY Tokio Marine Holdings, Inc. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Tokio Marine Holdings, Inc. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.	MSCI
Sustainalytics	当社は、Marningstar SustainalyticsによりESG評価を受けています。	Sustainalytics
FTSE4 Good Index	https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good	FTSE Russell
FTSE Blossom Japan Index	総合型インデックス	FTSE Russell
S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	テーマ型インデックス／環境	S&P/JPX
CDP(気候変動)	2025年度は気候変動、サプライヤー・エンゲージメント評価（SER）でA評価を取得	CDP

ESG の取組みに対する表彰

東京海上グループは、ESG（環境・社会・ガバナンス）分野における取組みの向上に努め、国内外で数々の評価や表彰をいただいています。

▶国内での表彰

健康経営優良法人2026	
	経済産業省が制度設計を行い、日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2026」において、東京海上グループでは24社が大規模法人部門、17社が中小規模法人部門に認定されました。なお、大規模法人部門のうち13社は「ホワイト500」に認定されています。
日経サステナブル総合調査	PRIDE指標2025
 日本経済新聞社が全国の上場企業と有力非上場企業を対象に実施する「日経サステナブル総合調査」の「SDGs経営編」において、東京海上ホールディングスが最高位の5つ星に2年連続で認定されました。また、事業を通じ社会・経済・環境の課題解決に取り組んだ企業を認定する「第7回 日経SDGs経営大賞」において「SDGs戦略・経済価値賞」に選ばれました。	 任意団体「work with Pride*」が策定した、企業・団体等におけるLGBTQ+といった性的マイノリティへの取組みに関する評価指標「PRIDE指標2025」において、東京海上ホールディングスと東京海上日動が「ゴールド」を受賞しました。東京海上HDとしては2年連続、東京海上日動としては4年連続の受賞となります。「PRIDE指標」は企業・団体等の枠組みを超えてLGBTQ+当事者が働きやすい職場づくりを日本で実現することを目的に策定された指標です。
SX銘柄2026	DX銘柄2026
 経済産業省および東京証券取引所が選定する「SX銘柄2026」に、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を通じて持続的な企業価値向上を実現する先進的企業として選定されました。	 経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共催する「DX銘柄2026」に選定されました。DX銘柄は、デジタル技術を前提として、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「デジタルトランスフォーメーション（DX）」に取り組む企業を選定するものです。

▶海外での表彰

Best Places to Work in Insurance 2025		WICIジャパン統合レポート・アワード2025「Special Award」(審査員特別賞)	
	米国の複数のグループ会社が「Best Places to Work in Insurance 2025」に選定されました。Tokio Marine North America Services (TMNAS) は、Medium Employer 部門およびInsurers/Providers部門の双方で1位を獲得しました。		WICIジャパンが主催する、優れた統合報告を表彰する「統合レポート・アワード2025」において、Special Award (審査員特別賞) を受賞しました。
*1: The Dow Jones Best-in-Class Index *2: 企業等の団体において、LGBTQ+に関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体			

Introduction
CEOメッセージ
パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤
▶ 事業戦略・資本政策
▶ サステナビリティ経営
CSUOメッセージ サステナビリティ推進体制 8つの重点領域の特定、定期的な見直し 8つの重点領域の取組みと実績 8つの重点領域の取組み事例 <u>社外からの評価</u> 特集 スペシャル対談
▶ サステナビリティ経営（詳細編）
▶ Climate & Nature
▶ 人的資本戦略
▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

特集 スペシャル対談

災害に強い社会を、ビジネスパートナーとともにつくる

保険の枠を超え、平時の備えからより良い復興まで。未来につながる社会づくり

近年、豪雨や地震などの自然災害が激甚化し、社会全体で災害への備えがこれまで以上に求められています。こうしたなか、東京海上グループはマテリアリティのひとつに「災害レジリエンスの向上」を掲げ、保険会社として培ってきた知見を活かしながら、保険の枠を超えて「災害に強い社会」の実現に取り組んでいます。

その想いをともにするビジネスパートナーが、新しい水インフラを通じて、水不足や水質汚染といった多様な水問題の根本的な解決に挑んでいるWOTA株式会社です。本対談では、WOTAの前田瑤介氏と、当社グループの鍋嶋美佳が、災害レジリエンスに取り組む意義と、両社がめざす未来について語り合いました。



WOTA株式会社
代表取締役兼 CEO
前田 瑤介

「水問題を構造からとらえ、解決に挑む」ことをめざしWOTA株式会社を創業。小規模分散型水循環システムの開発を通じて、平時の水インフラの課題解決と災害時の断水対策の両立に取り組む。能登半島地震をはじめ全国の被災地で応急給水支援を行うほか、自治体と連携した次世代の水インフラづくりを推進している。

東京海上ホールディングス株式会社
グループCSUO（グループサステナビリティ総括）
鍋嶋 美佳

東京海上火災保険入社後、長年にわたり損害サービス部門でお客様の「いざ」を支え、事故発生後の問題解決や事故の予防・再発防止に取り組む。その後、東京海上ホールディングスにて人事部長、初代CDIO（グループダイバーシティ＆インクルージョン総括）を務め、2024年度より現職。

災害レジリエンスとは

レジリエンス（Resilience）とは、困難な出来事が起きても、しなやかに対応し回復する力を意味する言葉です。

災害による被害をできるだけ未然に防止・軽減するとともに、被害が発生しても早期に復旧・復興する力を「災害レジリエンス」といいます。

被災地で何度も目にしてきた、損害保険会社の存在

鍋嶋 最初に、前田さんが東京海上グループとビジネスで接点を持つ前に、当社にどのような印象を持っていたのか、率直にお聞かせいただけますか。

前田 子どもの頃から、東京海上は日本を代表する会社のひとつだと認識していました。ただ、正直に言えば、当時は「防災」や「災害レジリエンス」と東京海上が強く結びついていたわけではありません。一方で、WOTAの活動を通じて災害の現場に足を運ぶようになり、振り返ってみると、被災地にはいつも損害保険会社の方々がいたことに気づきました。

鍋嶋 私たち損害保険会社は、災害が発生すると、まず被害の

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ
サステナビリティ推進体制
8つの重点領域の特定、定期的な見直し
8つの重点領域の取組みと実績
8つの重点領域の取組事例
社外からの評価
特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集



状況を把握し、お客様が一日でも早く生活や事業を再建できるよう保険金をお支払いすることが使命です。そのためには、できるだけ早く現地に入り、被害の実態を確認し、必要な支援をお届けする必要があります。全国の拠点やネットワークを活用し、発災直後から災害対策室を立ち上げて現地へ向かうのは、まさに損害保険会社が果たすべき役割です。

前田 仕事柄、災害現場へは数え切れないほど行っていますが、東京海上の方々はいつも、私たちよりも先に、非常に早い段階から現地にいる印象を持っていました。

鍋嶋 損害サービス部門で災害対応に携わってきた私としても、WOTAの皆様より先に現地へ入っていたと聞き、驚くと同時に誇らしく感じます。ただ、WOTAの皆様と本格的につながったのは、もう少し後のことでしたね。

前田 はい。きっかけは、「第15回若者力大賞*1」の受賞でした。そこで審査委員長を務めていた永野前会長から、「災害レジリエンスの領域で一緒にできることがあるのではないか」と声をかけていただきました。

鍋嶋 その後、災害レジリエンスの向上に取り組む企業として、当社はWOTAへの投資を開始しました。

前田 保険会社から投資のお話をいただくとはい想像していませんでした。ただ、お互いに災害現場で同じ課題を見続けてきたからこそ、自然な流れだったとも感じています。

激甚化する災害に、 私たちはどう向き合うべきか

前田 私たちは「災害が起きても水に困らない風景をつくる」という言葉を掲げていますが、災害が激甚化するなかでも、人としての尊厳を失わずに暮らせる社会をめざしています。水が使えることは、人間らしい生活そのものにつながります。少しでも「普段どおり」を取り戻せることが、避難生活等に起因する災害関連死のリスクを減らすことにもつながります。

災害そのものをなくすことはできませんが、被災しても生活を止めない仕組みを平時から設計しておくことが重要です。例えば、断水によって生活や医療が止まる時間は、技術と備えによって短くすることができます。だからこそ、災害対応は発災後の一時的なコストではなく、将来のレジリエンス向上につながる投資ととらえています。

能登半島地震でも、子どもたちが水循環システムに興味を持ち、自ら運営に関わる場面がありました。災害対応を通じて次の世代が学び、未来の社会づくりにつながる。そうした姿を見て、災害対応には未来を変える力があると実感しました。

鍋嶋 同感です。残念ながら、災害の発生自体を防ぐことはできません。でも、被害を最小限に抑え、被災された方々ができるだけ早く日常を取り戻せる社会はつくることができると思っています。そのためには、平時から社会全体で防災・減災の備

えを進めることが欠かせません。また災害後にも、同じ被害を繰り返さないために、保険会社としてもできることがまだたくさんあると思っています。

前田 最近では能登半島の被災地でも、単に壊れたインフラを元に戻すのではなく、「創造的復興」という考え方のもとで、新しい形の水インフラを整備する取組みが始まっています。人口減少が進む地域では、従来と同じ仕組みを復旧するよりも、分散型の水循環システムを導入することで、将来の維持管理負担を抑えながら、将来の災害にも強い地域をつくることができます。元に戻すだけではなく、以前よりも良い地域にしていけることが大切だと思っています。

鍋嶋 東京海上グループでは、その考え方を「Build Back Better（より良い復興）」と呼んでいて、前田さんとめざす方向とまさに同じと感じます。

そのためには、やはり防災や減災への取組みを「コスト」ではなく「未来への投資」ととらえることが重要です。例えば、当社はID&Eグループ*2とともに、台風で自社工場などが浸水被害があったお客様に対して、止水板や防水壁の設置といった再発防止策等のコンサルティングサービスを提供していますが、そうした設備投資は、次の災害での被害を防ぎ、事業停止のリスクや復旧にかかる負担を大きく減らすことにつながります。こうした考え方を、より多くの方々と共有していきたいですね。

災害レジリエンスを社会に広げるために

前田 WOTAは水循環システムを開発している会社ですが、私たちがつくりたいのは、設備そのものではなく、「災害が起きても水に困らない仕組み」です。私たちは自治体の皆様と、人口減少や災害リスクの変化を踏まえながら「地域の水をどう守



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

*1: 公益財団法人日本ユースリーダー協会が主催し、自由な発想力とチャレンジ精神をもってさまざまな社会的活動に従事する次世代リーダーとそのようなリーダーの育成や支援に努力する個人・団体を表彰する制度。

*2: 2025年に東京海上グループ入りした、国内首位の総合建設コンサルタントである日本工営を中核とするグループ。世界中の国づくりやまちづくりに携わる。



るか」を考え、水道計画そのものを設計し、設備の導入から運用まで支援しています。

もうひとつ力を入れているのが、「社会的備蓄」です。水は、水自体を用意する以上に必要な場所まで届けることが難しいインフラです。そのため、平時は各地域に分散する設備を社会全体の備えとして活用し、災害時には被災していない地域から必要な場所に届ける仕組みづくりを進めています。トイレやシャワーなど用途に応じた水利用も踏まえながら、ラストワンマイルまで確実に届ける体制を整えることが、今後の災害対応には欠かせないと考えています。

銅嶋 私たちの考え方も非常に近いですね。保険会社として保険を提供するだけでなく、そもそもの損害やリスク自体を減らすために、まずはお客様や地域のリスクを的確に把握し、そのリスクを抑制する対策も併せて提案しています。

近年は、こうした対策に関する高い専門性と技術を有するID&Eグループが当社グループに加わったことで、お客様を支援できる領域が広がりました。

そして、災害が起きてしまった後は保険金を迅速にお支払いし、次の災害に備える対策まで支援する。私たちはこの一連の流れを一気通貫で支えることをめざしています。

前田 災害が起きた後だけでなく、平時から社会全体のリスクを減らしていくということですね。ここまでお話を伺っていると、一企業だけで災害レジリエンスを高めるのではなく、多様な企業や自治体が連携しながら、市場を育てていくことが重要だと感じます。

東京海上グループには、リスクの可視化や備えへの投資を後押しし、技術を持つ企業や自治体をつないで防災・減災を実装する役割まで期待できていると思っています。災害対策を「未来への投資」として社会へ広げていくために、どのような仕組みが必要だとお考えですか。

銅嶋 一社だけで社会全体のレジリエンスを高めることには限界がありますし、複数の関係するステークホルダーと取り組む必要があると思っています。そのため、例えば東京海上日動は「防災コンソーシアム（CORE）」の発起人となり、多種多様な企業・団体とともに、それぞれが持つ技術やデータを活用した防災・減災事業の共創に取り組んでいます。また、全国の自治体や金融機関とも連携し、中小企業向けにBCP策定に関するセミナーなども開催しています。

前田 なるほど。それはすごくありがたい話だと思います。

銅嶋 一方で、どれだけ備えても災害を完全になくすことはで

きません。災害発生後、被災された方々の生活再建を一日でも早くお支えるために、保険でお守りすることは保険会社である私たちの使命ですが、この保険金のお支払いについても、大きく進化しています。以前は全国から社員が被災地へ入り、人海戦術で紙を使った調査を行っていました。現在では衛星画像やデジタル技術を活用し、被災地への負担もできるだけ減らしながら、より迅速に保険金をお届けできるようになりました。

未来を担う子どもたちのためにできること

前田 災害時の対応を考える上では、一人ひとりが水問題や防災を自分事としてとらえることも大切だと思います。普段の生活を支える仕組みを知り、それが止まったときにどう守り直すかを考えることが、防災教育の本質だと考えています。

私が水に興味を持った原点は、徳島での幼少期の経験にあります。人口が減った集落では、数世帯のために大規模な水道工事が行われる一方、水道のない地域では、湧き水を住民自身が管理しながら暮らしていました。そうした環境で育ったからこそ、水との関わり方や、水を支える仕組みについて自然と考えるようになりました。今の子どもたちにも、自分たちの暮らしと水の関係を意識する機会を持ってほしいと思っています。

銅嶋 都市部では、蛇口をひねれば水が出ることが当たり前になっています。だからこそ、水の仕組みを知り、自分たちにもできることがあると学ぶ経験は、防災教育としてもとても大切ですね。

前田 災害時には学校が避難所になることも多く、そこで中学生や高校生が避難所の運営に携わることもあります。実際に能登半島地震では、中学生が避難所のシャワー設備を運営し、利用者の順番管理を担いました。避難者に声をかけながら対応するなかで、自然とコミュニケーションが生まれ、コミュニティ形成にもつながりました。災害はつらい経験ですが、そのなかで子どもたちが社会の一員として役割を果たすことで、多くの

東京海上グループが取り組む災害に強い社会づくり

東京海上グループは、保険金をお支払いして被災されたお客様の生活再建を支えるだけでなく、災害が起きる前の備えや、防災・減災、復旧・復興、さらには同じ被害を繰り返さないための取り組みまで含めて、災害レジリエンスの向上に取り組んでいます。



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ サステナビリティ経営

CSUOメッセージ
サステナビリティ推進体制
8つの重点領域の特定、定期的な見直し
8つの重点領域の取組みと実績
8つの重点領域の取組事例
社外からの評価
特集 スペシャル対談

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ことを学んだのではないかと思います。

銅嶋 子どもたちは、守られるだけの存在ではなく、地域を支える力にもなれるということですね。東京海上グループも、小学生向けの「ぼうさい授業」を全国で実施しています。地震や水害の発生する仕組みを学び、自分の命を守る方法を伝えていますが、中学生にはこれらに加えて「共助」の大切さも伝えていきます。

授業で子どもたちが学んだことを家庭で話題にすることで、大人も防災を考えるきっかけになります。そうして家庭や地域へ学びが広がることにも、期待しています。

また、保険自体は子どもたちにとって身近なものではありませんが、中学生と高校生向けには、保険の仕組みやリスクマネジメントの重要性を学ぶ授業やジュニアインターンも開催しています。いざというときの「経済的な備え」という保険の価値も、次の世代に伝えていきたいと考えています。

企業として取り組む意義は

前田 未来の世代も含めて、社会全体に災害レジリエンスを広げていくことは、社会に必要な取り組みである一方、企業として継続していくためには事業として成り立たせる視点も必要になります。お聞きしたいのですが、社会課題の解決に取り組むことと、企業として利益を上げることのバランスは、どのように考えていらっしゃいますか。

銅嶋 私たちは、この二つを別々のものとして考えていません。

私たちは、パーパスである「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」を事業活動の起点としています。当社は1879年の創業以来、国際貿易が盛んな時代に、貿易を支える海上保険の提供に始まり、その後も自動車保険や火災保険、近年ではサイバーリスク保険など、時代に応じて保険商品・サービスを開発し、提供してきました。パーパスを起点に社会の課題を解決し、社会に新たな価値を創造することは、結果的に当社の企業価値

向上にもつながっていくものであり、この二つは一体のものと考えています。

特に防災・減災への取り組みは、社会のレジリエンスを高めるだけでなく、リスクや損害を適切にマネジメントし、保険事業そのものを持続可能なものにしていくことにもつながります。

めざしたい未来の実現に向けて

前田 私たちがめざしたいのは、一人ひとりや企業、自治体にとって合理的な選択が、結果として社会全体をより良くする、いわば「全体最適」と「部分最適」が一致する社会です。

例えば、水道インフラも、地域ごとに最適な仕組みを考えることが、結果として日本全体の持続可能性につながります。災害対応も同じで、それぞれの自治体や企業が自分たちにとって最適な選択を積み重ねることが、社会全体のレジリエンス向上につながります。省エネや節水などに取り組んでただ我慢するのではなく、経済も文化も朗らかに取り組みながら、地球や自然とも調和し、より良い関係を築くことができる、そんな社会をめざしたいと思っています。

その実現には、一社だけではなく、多くの企業や自治体、地域の皆様と力を合わせる事が欠かせません。東京海上グループとの連携も、その実現に向けた大きな一歩であり、こうした全体最適を社会に広げていくことこそ、この仕事の醍醐味だと感じています。

銅嶋 平穏な日常と、万が一への備えがあるからこそ、人は安心して暮らし、挑戦することができます。そして、万が一の「いざ」という時には、その暮らしや事業を支え、一日も早く次の一歩を踏み出せるよう後押しする。その両方を支えることが、東京海上グループの使命です。

だからこそ、保険という枠にとどまらず、防災・減災や復旧・復興まで含めて、前田さんのように志を同じくする企業をはじ



め多様なビジネスパートナーとともに、社会全体のレジリエンス向上に貢献していきたいと考えています。

前田 災害が起きてから復旧に多くの時間や費用をかけるのではなく、平時から備えることで、人々の暮らしも地域も、より強くすることができます。今日繰り返しお話のなかでも出てきましたが、災害対応がコストではなく、未来を守るための投資であるという考え方が、社会全体に広がってほしいですね。

銅嶋 本当にそう思います。

前田 今回の対談を通じて、今後もさまざまな取り組みをご一緒できる可能性を感じました。ぜひ一緒に社会への働きかけができたら嬉しいです。

銅嶋 はい、ぜひお願いいたします。災害への対応が未来につながる取り組みとして社会に浸透し、誰もが安心・安全に暮らせる社会と一緒にめざしていきましょう。

東京海上グループの「災害レジリエンス向上」に関する具体的な取り組みは、詳細編 [「9 災害レジリエンスの向上」](#) をご参照ください。

また、WOTA株式会社の取り組みは詳細編 [「16 社会的価値の定量化」](#) もご参照ください。また「レジリエントな社会の実現に取り組む企業に対する投資」の事例として、[Climate&Natureレポート](#)にも掲載しています。

INDEX



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

▶ 事業戦略・資本政策

▶ **サステナビリティ経営**

CSUOメッセージ

サステナビリティ推進体制

8つの重点領域の特定、定期的な見直し

8つの重点領域の取り組みと実績

8つの重点領域の取組事例

社外からの評価

特集 [スペシャル対談](#)

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

サステナビリティ経営（詳細編）

Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ **サステナビリティ経営（詳細編）**

1. 8つの重点領域の進捗状況
2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
3. ステークホルダーエンゲージメント
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

1 8つの重点領域(マテリアリティ)の進捗状況

マテリアリティ	当社は何をするのか	主な指標・目標 (定性or定量)	2025年度実績
気候変動対策の推進	・取引先とのエンゲージメントを通じて、脱炭素を支援する保険・ソリューションの提供 ・当社オペレーションにおけるCO ₂ 排出抑制	・2030年度までに、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) ・2030年度脱炭素関連保険料*1 1,000億円(ブルーベース) ・2030年度自社温室効果ガス排出量60%削減(2015年度対比)	・保険引受先エンゲージメント(脱炭素に向けた提案実施社数): 130社 ・脱炭素関連保険料*1: 555億円 ・自社温室効果ガス排出量*2: 62%削減(2015年度対比)
自然の豊かさを守る	・マングローブ植林や海を守る活動 ・LEAPアプローチ*3による自然関連課題評価、課題解決に向けた商品・サービス提供 ・サステナビリティ・テーマ型投融資、インパクト投資	・マングローブ植林100年継続実施 ・自然関連課題の解決に向けた商品・サービスの提供	・マングローブ植林等による年間CO ₂ 固定量: 77,000トン ・「Green Gift」プロジェクト: 紙使用削減量3,256トン(東京海上日動) ・サステナビリティ・テーマ型投融資: 1,599億円(2025年度末残高)
災害レジリエンスの向上	・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	・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	・大規模自然災害対応実績*4: 約1.6万件、約250億円(東京海上日動) ・大規模自然災害に関する保険金支払いへのお客様満足度*5: 約92%(東京海上日動) ・レジリエンス向上に資する有償サービス*6の提供社数: 2,657社
健やかで心豊かな生活の支援	・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)	・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	・健康経営の支援企業数: 約1,700社(東京海上日動) ・健康経営優良法人への認定: 10回認定 ・健康・長寿社会を支える商品「あんしん夢終身」の発売(東京海上日動あんしん生命)
人と多様性の尊重	・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	・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 ・2027年度までに女性取締役・監査役比率(東京海上HD)を30% ・男性の育児休業取得率100%(当社および国内連結子会社)	・エンゲージメントスコア: 80% ・女性取締役・監査役比率(東京海上ホールディングス): 27.8% ・男性の育児休業取得率*8: 86.7%
イノベティブなソリューションの提供	・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なかで増大するサイバーリスクへの対応	・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	・ソリューション提供社数*9: 5,282社(東京海上日動) ・スタートアップへの投資: 約70社(2026年5月末 公開ベース) ・テレマティクス・デバイスの提供実績: 約112万台*10
未来世代の育成支援	・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	・みどりの授業の継続実施 ・ぼうさい授業の継続実施	・みどりの授業受講者数: 6万2千人(開始時期2005年、延べ人数) ・ぼうさい授業受講者数*11: 13万2千人(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20万人*12(2026年6月末累計)
誠実かつ透明性の高いガバナンス	・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	・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	・取締役会 社外取締役割合: 54%、監査役会 社外監査役割合: 60% ・グループ監査委員会 社外委員の割合: 50% ・気候変動・自然関連課題の取組みの包括的開示 Climate & Natureレポート発行

*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・蓄電池の延長保証保険等、脱炭素社会の実現に直接的に貢献する保険商品の保険料
*2: 2025年2月にグループ入りしたID&Eホールディングスは除く。なお、ID&Eホールディングスも単体で2030年度目標を掲げている(Scope 1および2を2023年6月期対比42%減)
*3: 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。LEAPI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
*4: 九州地方豪雨、台風15号、青森県東方沖地震など合計6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東京海上日動における保険金のお支払い件数とお支払い金額
*5: 災害時の保険金支払いに関する自動車、および火災保険の加入者を対象とした直近のお客様アンケート結果を集計(2025年4月～2026年3月)
*6: 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

*7: 「カルチャー＆バリューサーベイ」(CVS)の関連項目に係る肯定回答(5点満点中4または5)の割合
*8: 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
*9: 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
*10: ドライブエージェントパーソナル(DAP)提供件数(東京海上日動)とPHLYTRACテレマティクス・プログラム提供件数(PHLY)の合算値
*11: 中国・ベトナムやインドネシアでの実施も含めたグローバルベースの実績
*12: 南アフリカのHollard 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



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

- 1. 8つの重点領域の進捗状況
- 2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
- 3. ステークホルダーエンゲージメント
- 4. イニシアティブへの参画
- 5. 国際的対話と連携による社会への貢献
- 6. サステナビリティ関連方針
- 7. 気候変動対策の推進
- 8. 自然の豊かさを守る
- 9. 災害レジリエンスの向上
- 10. 健やかで心豊かな生活の支援
- 11. 人と多様性の尊重
- 12. イノベティブなソリューションの提供
- 13. 未来世代の育成支援
- 14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
- 15. 企業市民活動
- 16. 社会的価値の定量化
- 17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

2 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係

東京海上グループの8つの重点領域が貢献するSDGs

東京海上グループはSDGsと関係しているさまざまな商品・サービスの提供や、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを行っています。
グループの定める8つの重点領域はSDGs17の目標と密接に対応しており、重点領域における課題解決を通してSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。

8つの重点領域	SDGs17の目標
気候変動対策の推進	 7. エネルギーをみんなに そしてクリーンに (すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する)
	 13. 気候変動に具体的な対策を (気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る)
自然の豊かさを守る	 6. 安全な水とトイレを世界中に (すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する)
	 14. 海の豊かさを守ろう (海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する)
	 15. 陸の豊かさを守ろう (陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る)
災害レジリエンスの向上	 11. 住み続けられるまちづくりを (都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする)
健やかで心豊かな生活の支援	 1. 貧困をなくそう (あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ)
	 2. 飢餓をゼロ (飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する)
	 3. すべての人に健康と福祉を (あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する)

8つの重点領域	SDGs17の目標
健やかで心豊かな生活の支援	 10. 人や国の不平等をなくそう (国内および国家間の不平等を是正する)
	 12. つくる責任 つかう責任 (持続可能な消費と生産のパターンを確保する)
	 16. 平和と公正をすべての人に (持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する)
人と多様性の尊重	 5. ジェンダー平等を実現しよう (ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る)
イノベティブなソリューションの提供	 8. 働きがいも経済成長も (すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する)
	 9. 産業と技術革新の基盤をつくろう (レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る)
未来世代の育成支援	 4. 質の高い教育をみんなに (すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する)
誠実かつ透明性の高いガバナンス	 17. パートナリシップで目標を達成しよう (持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する)



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ **サステナビリティ経営（詳細編）**

1. 8つの重点領域の進捗状況
- 2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係**
3. ステークホルダーエンゲージメント
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

3 ステークホルダーエンゲージメント ～さまざまなステークホルダーとともに取組みを推進する

東京海上グループでは質の高い経営を実践していくうえで、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーとの対話を通じお互いに信頼を築いていくことが重要と考えています。

グループ各社に寄せられるお客様の声（お褒めやご不満等のご意見、ご提言）、株主・投資家と

ステークホルダー		エンゲージメント		リンク
カテゴリー	項目	方 針	内 容	
お客様	契約者	常にお客様や社会に、安心・安全を提供します。 お客様の期待に応える、より高い品質の商品・サービス・プロセスを迅速かつ適切に提供し続けます	保険の基礎知識 ◇なるほど保険ガイド(基礎編) ◇なるほど保険ガイド(ライフイベント編) お客様満足度	◇なるほど保険ガイド(基礎編) ◇なるほど保険ガイド(ライフイベント編) お客様の声への対応 >>>
	取引先	取引先の皆様と、互いの健全な成長、発展をめざします	取引先	バリューチェーンでのサステナビリティ >>>
株主	株主 投資家	経営の透明性や公平性を確保していくために、適時、適切な情報開示に努めるとともに、国内外の株主・投資家との建設的な対話の実現に向けてさまざまな取組みを行っています	株主・投資家との対話 情報開示の方針	ステークホルダーエンゲージメント(株主・投資家との対話) >>> コーポレートガバナンス（株主をはじめとするステークホルダーへの対応）>>> ◇ディスクロージャー方針
社員	当社社員	社員一人ひとりを個人として尊重し、その尊厳と価値を認め、家族に対する責任が十分果たせるよう配慮します。私たちは個性豊かなプロフェッショナル集団をめざすとともに、ともに働く仲間がお互い活力にあふれ、充実した仕事ができるよう協力し合います	従業員満足度	人的資本経営・DE&Iの推進 >>>
	代理店	代理店と信頼し合い、力を合わせてお客様のニーズに対応するとともに、互いの健全な成長、発展を促進するよう協力し合います	代理店	代理店とともに品質向上 >>> 代理店向け教育・研修体制 >>>

のエンゲージメント、代理店との対話、社員とのコミュニケーション、ESG 評価機関とのコミュニケーション、社外有識者との意見交換等を通じて、グループ各社の課題の把握に努めるとともに、

東京海上グループの考え・価値観や各種取組みへの理解浸透を進めています。

ステークホルダー		エンゲージメント		リンク
カテゴリー	項目	方 針	内 容	
	地域	良き企業市民として、すべての人や社会から信頼されるとともに、多様な人々が健全で安心して暮らせる社会づくりに貢献します。次世代のために、地球の環境を健全に守ることに努めます。また、NPO等とのパートナーシップにより、マングローブ植林プロジェクトを実施します	表彰 イニシアティブ マングローブ植林プロジェクト	社外からの評価 >>> イニシアティブへの参画 >>> 商品・サービスを通じた地球環境保護（「Green Gift」マングローブ植林）>>>
	研究機関	気候変動による災害に対応するため、産学連携により自然災害リスク評価を高度化し、将来にわたって安定的に災害に対応する商品・サービスを提供していきます	気候変動・自然災害リスク研究	気候変動・自然災害リスク研究 >>>
社会	外部イニシアティブ 団体 政府行政	気候変動・貧困と人権・資源・エネルギー等の世界規模の課題に対応し、安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していくため、政府行政・業界団体と協働し、国連グローバル・コンパクト、国連環境計画 金融イニシアティブ（UNEP FI）等のイニシアティブに参加し、さまざまなステークホルダーと連携して課題解決に向けた活動を実施します	イニシアティブへの参画	イニシアティブへの参画 >>>
	メディア	東京海上グループサステナビリティ憲章の「すべてのステークホルダーに対して、適時適切な情報開示を行うとともに対話を促進し、健全な企業運営に活かします」に基づき、ステークホルダーから理解と信頼を得るために、メディアと連携して企業情報を公正・適時適切に開示します	ニュースリリース 東京海上ホールディングス公式サイト(サステナビリティページ)	◇ニュースリリース ◇東京海上ホールディングス公式サイト(サステナビリティページ)
未来世代		未来世代に持続可能な環境を引き継ぎます	環境保護活動	商品・サービスを通じた地球環境保護（森や海を守る活動）>>>



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

1. 8つの重点領域の進捗状況
2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
3. ステークホルダーエンゲージメント
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

ステークホルダーとの対話

株主・投資家との対話

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。さらに、経営と株主・投資家との建設的な対話等を通じて、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つなげています。

当社は、投資家との建設的な対話を通じて、経営戦略や事業の強み、成長性等を訴求し、資本市場において当社の企業価値が適切に評価されるよう取り組んでいます。

機関投資家・個人投資家との対話を担うIR(Investor Relations)活動では、IR説明会や決算電話会議、Annual Investor Day(ニューヨークで開催し、Webでも全世界にライブ配信)に加え、国内外の機関投資家816社(延べ)と個別面談を実施するなど、全世界の投資家との対話を積極的に行っています。また、当社の経営トップおよびシニアマネジメントが登壇する個人投資家向け説明会を東京および名古屋で開催するなど、個人投資家層の拡大にも取り組んでいます。これらのIR活動を通じて得られた資本市場からの外部視点や示唆を社内にフィードバックし、経営・事業戦略に反映することで、当社グループの本源的価値向上につなげています。



株主との対話を担うSR(Shareholder Relations)活動では、国内外の機関投資家ならびに事業法人・金融機関等237社(延べ)と個別対話を実施しており、発行済株式数比で72%の株主をカバーしています。これらのSR活動を通じて得られた株主からの意見や提言、外部視点等を社内にフィードバックし、取締役会の実効性向上や経営の意思決定、コーポレートガバナンスおよびサステナビリティ経営の高度化に活かしています。

[🔗 2026年5月 IR説明会動画](#)

社員との対話

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活動報告会の場を通じて、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つな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。

2025年度は、海外子会社6社を含む国内外のグループ社員約2,500名(延べ)に対し、当社グループの戦略等に関する共有・対話を行いました。

地域社会との対話(環境・人権)

環境関連NGOとの対話

当社は環境関連NGOの皆様からの情報共有や対話を通じて得られた知見を、経営陣を含む社内に幅広く報告し、当社の気候変動対策に活かす取組みにも力を入れています。2025年度は環境関連NGOの皆様から昨年に引き続き人権や気候変動の観点で社会的に関心を集めているエネルギー関連のプロジェクトに関する情報提供を受けたほか、自然資本の観点でも注目しておくべき地域や当社気候変動対応方針に関するWebでの意見交換会を実施しました。

人権関連NGOやライツホルダーとの対話

当社は、人権尊重の取組みの実効性向上に向けて、人権分野の有識者やライツホルダーとの対話を継続的に実施しています。2025年度は、事業領域の拡大に伴う人権リスクの多様化を踏まえ、ビジネスと人権に関する有識者ダイアログを開催し、人権リスクマップの見直しや高リスク領域における対応の方向性について意見交換を行いました。また、当社グループのバリューチェーンにおける人権への影響を把握するため、保険代理店等のライツホルダーを対象とした人権インパクトアセスメントを実施しています。こうした対話や実態把握を通じて得られた知見を、人権リスクの防止・軽減や人権デューデリジェンスの高度化につなげています。

未来世代との対話

当社は世界各地で、未来世代へさまざまな参加型教育プログラムを提供しています。高校生が当社の仕事を体験する「ジュニアインターン」では、働くことや保険事業を学びながら、未来世代視点から、保険会社や保険商品に関する意見をいただいております。また社員と活発な議論を行っています。海外では大学と提携して「ジュニアアドバイザーカウンスル」を開催し、大学生が未来世代の視点で職場における重要課題について検討し、そこから得られた示唆を当社の経営に活用しています。また各地での「ファミリーデー」の開催を通じて、子どもたちにオフィス見学や親の仕事内容について楽しく学ぶ機会を提供すると同時に、子どもたちの反応を通じて親である社員自身も、仕事の意義・目的を改めて実感する機会となっています。



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える
戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ **サステナビリティ経営（詳細編）**

1. 8つの重点領域の進捗状況
2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
- 3. ステークホルダーエンゲージメント**
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集



4 イニシアティブへの参画

東京海上グループは、世界人権宣言や国際労働基準、OECD多国籍企業行動指針を支持・尊重しています。また、国連グローバル・コンパクト、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)、持続可能な保険

カテゴリー	イニシアティブの名称	東京海上グループの取組み
人権・労働・環境・腐敗防止	国連グローバル・コンパクト(UNGC)／グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン	東京海上グループは、UNGC10原則に賛同し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する取組みを推進
持続可能な金融・保険	国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)／持続可能な保険原則(PSI)	東京海上ホールディングスが署名主体となり、持続可能な金融・保険に関する取組みを推進
	環境省・持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則(21世紀金融行動原則)	東京海上日動、東京海上日動あんしん生命、日新火災、東京海上ダイレクト、東京海上ミレア少額短期保険および東京海上アセットマネジメントが署名し、持続可能な社会の形成に向けた取組みを推進
サステナブル投資	国連が支援する責任投資原則(PRI)	東京海上日動および東京海上アセットマネジメントが責任投資に関する取組みを推進
	日本サステナブル投資フォーラム(JSIF)	東京海上日動および東京海上アセットマネジメントがサステナブル投資に関する調査研究に貢献
気候変動・自然災害	Partnership for Carbon Accounting Financials(PCAF)	東京海上ホールディングスが、GHG排出量計測・分析およびGHG排出量削減貢献量に関する論議に貢献
	国連防災機関(UNDRR)-災害に強い社会に向けた民間セクターアライアンス(ARISE)	東京海上日動が、防災・減災に関する取組みを推進
	ジュネーブ協会	東京海上ホールディングスは、エグゼクティブコミッティーメンバーおよび気候変動と新たな環境課題(Climate Change and Emerging Environmental Topics)ワーキンググループ共同議長として、気候変動・自然災害リスクの調査研究を主導
	ClimateWise	Tokio Marine KilnとTokio Marine HCCがClimateWiseの7原則に沿った気候変動対策を推進
	アジア太平洋金融フォーラム(APFF)	東京海上日動は、災害リスクファイナンスと保険およびサステナブルファイナンス推進に資する気候変動関連開示の普及に関する論議を主導
	Insurance Development Forum(IDF)	東京海上グループは、2018年よりIDF運営委員会・実施委員会メンバーとして関連論議に参加

原則(PSI)、国連責任投資原則(PRI)をはじめとするイニシアティブへの参加を通じ、安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していきます。

カテゴリー	イニシアティブの名称	東京海上グループの取組み
気候変動・自然関連ディスクロージャー	CDP	東京海上ホールディングスは、署名機関投資家として企業の気候変動関連調査を支援
	GX フューチャー・コンソーシアム/GX フューチャー・リーグ	東京海上ホールディングスは、官民連携でのルール形成に貢献
	自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム TNFDコンサルテーショングループ・ジャパン(通称: TNFD日本協議会)	東京海上ホールディングスは、2022年1月にTNFDフォーラムに参加し、2024年1月にTNFD Early Adopterとして登録
環境価値創造	環境省 エコ・ファースト制度	東京海上日動は2008年からエコ・ファースト企業として継続認定
	環境省「COOL CHOICE」	東京海上日動は、脱炭素に資する「賢い選択」を推進
	環境省・気候変動キャンペーン「Fun to Share」	東京海上日動は、低炭素社会に向けて積極的な取組みを推進
	環境省・脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動「デコ活」	東京海上日動は、デコ活応援団(官民連携協議会)メンバーとして、製品、サービス、取組展開を通じてデコ活を後押し
	グリーン購入ネットワーク	東京海上日動は、グリーン購入を推進
	環境省・生物多様性のための30by30アライアンス	東京海上日動は、30by30目標達成に向けて、2022年4月に30by30アライアンスに参加
	日本経団連自然保護協議会	東京海上日動は、常任委員企業として参加
	日本経団連生物多様性宣言推進パートナーズ	東京海上日動は、「日本経団連 生物多様性宣言」の趣旨に賛同し、2010年1月に「日本経団連生物多様性宣言推進パートナーズ」に参加



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

1. 8つの重点領域の進捗状況
2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
3. ステークホルダーエンゲージメント
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

5 国際的対話と連携による社会への貢献

サステナブルな未来の実現には、企業単独の努力だけでなく、多様なステークホルダーとの対話と協働が不可欠です。東京海上グループは、アジアを中心としたグローバルな会議体において、脱炭素移行、災害レジリエンス、サステナブル投資、公正な移行といった多様なテーマで各国の行政・金融当局、国際機関、研究者らとの対話を重ね、知見の共有と相互理解を深めてきました。

■アジア太平洋地域におけるエネルギー移行と保険

アジア太平洋経済協力（APEC）の政策課題を民間の立場から支援するAPECビジネス諮問委員会（ABAC）では、エネルギーの低炭素移行を推進する過程において保険が果たし得る役割の重要性に着目しています。そこで、APEC地域のエネルギー事情に根差した移行の推進において、保険の機能を活用する方策に関し、ジュネーブ協会が策定した「保険付保可能性フレームワーク」を題材に用い、2025年7月10日にオンラインで論議を行い、当社からはアジアに本拠を置く保険会社の立場から保険カバーの安定的供給に向け、リスク評価能力の向上に取り組んでいることなどを紹介しました。APEC域内10エコノミーより、30名近い政策実務家の参加を得られるなど、関心の高さが示されました。

■国連防災機関 UNDRR & ARISE Japan 共同シンポジウム 2026 登壇

東日本大震災から15年という節目に合わせて開催されたUNDRR-ARISE ジャパン共同シンポジウムにおいて、当社より「お客様や社会の“いざ”をお守りする」ことをパーパスとするなかで、従来からの保険による経済的補償に加え、リスク評価や事前対策から早期復旧、「より良い復興（Build Back Better）」を含む事後対策まで、リスクマネジメントサイクルのすべてのステップを網羅した、包括的な防災・減災ソリューションを提供し、災害に強い社会づくりに取り組んでいる点を発信しました。



■アジア太平洋地域における家計保険の持続可能性向上

アジア太平洋経済協力（APEC）財務大臣プロセス（FMP）傘下のアジア太平洋金融フォーラム（APFF）における災害リスクファイナンスングおよび保険（DRFI）ネットワークのシェルパを務める当社は、APECエコノミーの財務当局者へのキャパシティ・ビルディング機会を提供してきました。その一環で2025年

11月18日、ジュネーブ協会の協力を得て、同協会が2025年5月に公表したレポート「住宅火災保険の安定的供給に向けて」を題材とした知見共有をオンラインで実施しました。当社から日本の災害関連法制度ならびに防災インフラ整備を通じた政策取組み、豪州保険評議会から森林火災リスク評価アプリの普及による各家庭でのリスク耐性強化支援の取組みをそれぞれ紹介したことに続き、フィリピン財務省からは多層的な自然災害財務リスク管理の導入による、国レベルでのリスク対応力強化を図っている状況が報告されるなど、各エコノミーの置かれた事情に応じ、多様なアプローチが採られ得ることが参加当局者と共有されました。

■適応ファイナンスを下支えする保険の役割

国際的なサステナブルファイナンスの会議体において、適応ファイナンスをどのように実践していくべきかについての論議が進められています。グラスゴウ金融同盟（GFANZ）のアジア太平洋ネットワークが2026年1月13日に同地区の金融機関実務家を対象にオンライン開催した、適応ファイナンスに関する論議セッションでは、当社より気候変動適応に関し、関係省庁と連携して取り組んできた事例を紹介しました。そのなかでも特に国交省主導による港湾施設の協働防護政策において保険会社が果たせる役割を示した事例に関心が寄せられ、同年6月にGFANZが公表した先進事例集に取り上げられました。

■ネイチャーポジティブ推進を図る大学の国際的対話への事例提供

当社はネイチャーポジティブに向けた国際的な論議にも積極的に関わっており、東京大学が2026年3月5日に同大学キャンパスで開催した「第二回アジア生物多様性クレジットアライアンス国際シンポジウム」へ登壇し、参加していたアジアの学界関係者、関係省庁、民間企業実務家に対し、東京海上グループが推進する各種ネイチャー関連取組みを紹介しました。気候変動と密接に関係する生物多様性の維持とともに、災害レジリエンス強化に資する取組みとして、アジア太平洋地域でのマングローブ植林、日本でのアマモ場の保全・再生、沖縄・石垣島でのウミショウブの再生に加え、日本工営が手掛けてきた、土壌藻類を活用した浸食防止、藻場創生適地対策・提案システムおよび、森林系カーボンクレジット創出について紹介し、参加者の参考に供しました。

■カーボンクレジット創出に潜在する人権リスクへの対応

脱炭素移行を促す仕組みとして注目が高まるカーボンクレジットの発展を下支えする取組みとして、東京海上グループでは、カーボンクレジットの創出、流通に伴うさまざまなリスクをカバーする保険商品



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営
- ▶ **サステナビリティ経営（詳細編）**

1. 8つの重点領域の進捗状況
2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
3. ステークホルダーエンゲージメント
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

の開発を進めてきています。しかしながら、カーボンプレジット創出に伴う人権侵害については、人権に関するハイレベルな国際原則はあっても、同リスクを識別・評価する仕組みが存在しなかったことから、対策が難しいリスクと認識されてきました。

そこで、カーボンプレジットの大手オフテーカーの東京ガス社、人権法務を専門とする蔵元国際法律事務所、途上国インフラプロジェクトへの関与を通じて人権リスクへの対応経験が豊富な日本工営および、リスク評価/移転を専門とする東京海上日動の協働により、「カーボンプレジット創出プロジェクトに関与する企業の人権尊重責任のフレームワーク」が策定され、2025年8月に公表されました。

同フレームワークに対する国際的な有識者の見解を得るために、米国・ニューヨークで開催されたClimate Week NYCの会期中に国際排出量取引推進機関IETAの北米気候サミットのプログラムとして、2025年9月25日に東京海上日動の主催により「カーボンプレジットの信頼性向上に資する保険」と題するパネルディスカッションを持ちました。パネルには東京ガス社、蔵元国際法律事務所、東京海上HDに加え、カーボンプレジット法務の専門家、国連気候変動枠組み条約（UNFCCC）のもとで政策論議に関わってきたコンサルタントを招いた論議を行い、上記フレームワークをカーボンプレジットの創出や流通に関わる関係者の前で披露するとともに、同フレームワークに対するフィードバックを仰ぎました。セッション参加者からは同フレームワークに対し、クレジット創出安定化につながることへの期待が表明されました。



6 サステナビリティ関連方針

東京海上グループは、お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていくことを「経営理念」として掲げています。そして、「サステナビリティ憲章」を定め、社員一人ひとりが商品・サービス、人間尊重、地球環境保護、地域・社会への貢献、コンプライアンスおよびコミュニケーションの6つの柱からなる行動原則に基づいて経営理念を実践し、社会とともに持続的成長を遂げることで、企業の社会的責任を果たしていくことをめざしています。

2021年にはあらゆる人々の人権の尊重を謳った「人権基本方針」とともに「環境基本方針」を定め、グループとして事業活動を通じた地球環境の保護・環境価値の創出をめざしています。2023年3月には、責任ある調達に関するガイドライン」を定め、バリューチェーンにおけるビジネスパートナーの皆様と

もに、気候変動対策や災害レジリエンス、環境負荷の低減と資源の有効活用、自然資本と生物多様性の保全に取り組んでいます。

- 🔗 サステナビリティ憲章、各基本方針
- 🔗 環境基本方針
- 🔗 人権基本方針
- 🔗 東京海上グループ コンプライアンス行動規範
- 🔗 環境・社会リスクへの対応方針
- 🔗 責任ある調達に関するガイドライン
- 🔗 ESG投融資に関する方針



Introduction

CEOメッセージ

パーパスストーリー2026

パーパスストーリーを支える 戦略と経営基盤

- ▶ 事業戦略・資本政策
- ▶ サステナビリティ経営

▶ サステナビリティ経営（詳細編）

1. 8つの重点領域の進捗状況
2. 8つの重点領域とSDGs17の目標との関係
3. ステークホルダーエンゲージメント
4. イニシアティブへの参画
5. 国際的対話と連携による社会への貢献
6. サステナビリティ関連方針
7. 気候変動対策の推進
8. 自然の豊かさを守る
9. 災害レジリエンスの向上
10. 健やかで心豊かな生活の支援
11. 人と多様性の尊重
12. イノベティブなソリューションの提供
13. 未来世代の育成支援
14. 誠実かつ透明性の高いガバナンス
15. 企業市民活動
16. 社会的価値の定量化
17. サステナビリティデータ集

- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集