

Appendix 1 保険引受・投融資ポートフォリオにおける自然資本への依存・インパクト

	依 存																				インパクト																
	暴風雨軽減	洪水軽減	水流調整	土壌・土砂保持	水供給	水浄化	地域気候調整	地球規模気候調整	固形廃棄物の浄化	降雨パターンの調整	大気と生態系による緩和	大気質の調整	騒音抑制	感覚的影響の調整	生物学的コントロール	視覚的アメニティサービス	精神的、芸術的、象徴的サービス	教育、科学、研究サービス	バイオマス供給	遺伝子試料	動物由来エネルギー	レクリエーション関連サービス	土壌の質の調整	受粉	個体数・生息地の維持	騒音・光害	有害な水質・土壌汚染	水使用量	土地利用域	大気汚染物質の排出	固形廃棄物	GHG排出	外来種の侵入				
資本財	VH	VH	VH	VH	VH	H	H	H	H	H	H	M	M	M	M	H	L	M	L	L	L	M	L	L		VH	VH	H	H	H	M	H	M				
一般消費財	VH	VH	VH	VH	VH	VH	H	H	H	H	H	M	M	M	L	M	M	M	L	L	L	M	L	L	L	VH	VH	H	H	H	H	M	L				
ヘルスケア	VH	VH	VH	VH	VH	VH	M	H	VH	M	H	M	M	M	M	VH	VH	VH	L	H	L			L		H	H	VH	M	VH	VH	H	L				
生活必需品	VH	VH	VH	VH	VH	VH	H	VH	VH	M	H	H	L	L	H	L	M	L	M	H	M	L	M	L	M	VH	H	VH	H	H	H	H	L				
素材	VH	VH	VH	VH	VH	VH	H	H	VH	VH	H	H	M	M	L		L		L	L	L		L	L	L	VH	VH	VH	H	VH	VH	VH	L				
エネルギー	VH	VH	VH	VH	VH	VH	VH	H	H	M	VH	H	M	M	M				L	L						VH	VH	H	H	VH	VH	VH	L				
不動産	VH	H	H	VH	H	H	H	H	M	H	M	M	H	H	L	VH	L	L			M	L				VH	VH	M	M	M	M	H	L				
情報技術	VH	VH	VH	H	VH	VH	M	H	H	M	H	M	M	M	M											VH	VH	H	H	H	M	M					
公益事業	VH	VH	H	VH	H	H	H	H	VH	H	L	M	M	L	L				L							H	VH	M	VH	M	H	M					
通信・メディア	H	H	H	H	H	L	M	H	L	M		L	L	L	M	M	L	M	L		L	L	L		L	M	M	M	M	L	M	M					
金融	M	M	M	M	M		M	H																		M	M	L	M	L	L	M					
Very HighHighMediumLowVery Low																																					

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

Climate & Nature ネグサス
ガバナンスーサステナビリティ推進体制
戦略ー① 戦略の全体像
戦略ー② 移行計画
戦略ー③ リスクと機会の認識
戦略ー④ 気候変動の分析
戦略ー⑤ 自然関連課題の分析
戦略ー⑥ 東京海上グループの価値提供
戦略ー特集
リスクとインパクトの管理
指標と目標
Appendix

- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

Appendix 2 商社セクター: 化石燃料事業

本パートでは、重要事業として特定した化石燃料事業について、バリューチェーンのENCORE分析を通じて重要リスクを特定し、さらに当社グループが貢献できることをまとめています。

バリューチェーン分析

化石燃料事業については、川上から川下に至る各バリューチェーンにおいて、以下の自然資本に対して依存・インパクトが高い(VH)ということが分かりました。

- ・**依存:** 水浄化、降雨パターンの調整
- ・**インパクト:** 騒音・光害、有害な水質・土壌汚染、GHG排出、淡水・海底の利用域、外来種の侵入、大気汚染物質の排出

▶ENCORE分析の結果

	依 存													インパクト												
	水浄化	降雨パターンの調整	洪水軽減	水量調整	水供給	地球規模気候調整	土壌・土砂保全	暴風雨軽減	固形廃棄物の浄化	大気と生態系による緩和	地域気候調整	大気質の調整	動物由来エネルギー	騒音・光害	有害な水質・土壌汚染物質の排出	GHG排出	大気汚染物質の排出	淡水利用域	固形廃棄物	外来種の侵入	海底利用域	土地利用面積	水使用量	水質・土壌汚染	非生物資源採取	
上流	VH	VH	H	H	H	H	M	M	L	M	L	VL	—	VH	VH	VH	H	VH	M	L	VH	M	M	—	M	
中流	M	M	H	M	M	M	H	H	M	L	L	M	M	VH	VH	H	H	M	H	VH	M	M	M	M	—	
下流	M	M	M	H	H	M	M	M	M	L	L	VL	—	VH	VH	VH	VH	M	H	M	VL	M	M	VL	—	

Very High

High

Medium

Low

Very Low

※ 自然関連リスクに焦点を当て、人権関連の文化的サービスを分析対象から外しています。また、自然資本への依存・インパクトが相対的に高い項目のみを表示しています。

重要リスクと当社グループが貢献できること

バリューチェーン分析から特定した依存・インパクトを「財務的影響度」「発生可能性」「親和性」の観点から分析をした結果、「陸域生態系の劣化に伴う洪水・暴風雨の被害リスク上昇」と「原油流出事故等に伴う訴訟・罰金・浄化義務の発生を重要リスク」を重要リスクとして特定しました。

当社グループでは、これらの重要リスクに対し、リスク評価、防災・減災、自然再生、モニタリング、事故後の復旧・補償等を通じて貢献し得る領域を整理しました。今後、お客様とのエンゲージメントを通じて実際の課題・ニーズを確認し、具体的な貢献可能性を検証していきます。

▶化石燃料事業で特定された重要リスクへの対応策

リスクカテゴリー		回避	低減	復元・再生	変革
物理的リスク (急性)	陸域生態系の劣化による洪水・暴風雨の被害リスク上昇	浸水・土砂災害・高潮リスクを考慮した設備・パイプラインの立地・ルート選定	設備の耐水化・法面補強、操業継続計画(BCP)の整備による被害・停止期間の最小化	流域・沿岸部における湿地・防潮林等の自然防護機能の再生・回復	衛星・AIを活用した森林改変・土壌侵食・洪水リスクのモニタリングおよび重要施設・パイプラインリスクの統合管理
	移行リスク (評判・賠償責任)	原油流出事故等の環境破壊による訴訟・罰金・浄化義務の発生リスク	大事故につながる高リスク作業の回避および老朽設備の更新・撤去	遮断弁・二重隔壁等の安全設備、腐食管理および保全活動による事故発生リスクの低減	事故後の迅速な封じ込め・浄化、自然環境の回復および地域・ステークホルダーとの信頼回復

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

Climate & Nature ネクサス
ガバナンスーサステナビリティ推進体制
戦略ー① 戦略の全体像
戦略ー② 移行計画
戦略ー③ リスクと機会の認識
戦略ー④ 気候変動の分析
戦略ー⑤ 自然関連課題の分析
戦略ー⑥ 東京海上グループの価値提供
戦略ー特集
リスクとインパクトの管理
指標と目標
Appendix

- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

Appendix 3 商社セクター:金属鉱業

本パートでは、重要事業として特定した金属鉱業について、バリューチェーンのENCORE分析を通じて重要リスクを特定し、さらに当社グループが貢献できることをまとめています。

バリューチェーン分析

金属鉱業については、川上から川下に至る各バリューチェーンにおいて、以下の自然資本に対して依存・インパクトが高い(VH)ということが分かりました。

- ・ **依存:** 水浄化、降雨パターンの調整
- ・ **インパクト:** 騒音・光害、有害な水質・土壌汚染、固形廃棄物、淡水・海底の利用域、外来種の侵入

▶ENCORE分析の結果

	依 存																	インパクト													
	水質浄化	降雨パターンの調整	洪水軽減	暴風雨軽減	水量調整	水供給	土壌・土砂保全	地球規模気候調整	固形廃棄物の浄化	大気と生態系による緩和	地域気候調整	動物由来エネルギー	感覚的影響の調整	大気質の調整	騒音抑制	バイオマス供給	生物学的コントロール	騒音・光害	有害な水質・土壌汚染	大気汚染物質の排出	固形廃棄物	GHG排出	水使用量	海底利用面積	土地利用面積	外来種の侵入	水質・土壌汚染	淡水利用面積	非生物資源採取		
上流	VH	VH	H	M	H	H	H	H	L	M	L	L	L	VL	VL	L	—	VH	VH	H	VH	H	M	VH	M	L	—	VH	H		
中流	M	M	M	M	M	M	L	VL	M	L	L	—	VL	L	VL	—	—	VH	VH	H	M	M	M	—	L	—	M	—	—		
下流	M	M	H	H	M	M	M	M	M	L	L	M	VL	VL	VL	—	VL	VH	H	H	M	H	M	M	M	VH	M	VL	—		
Very High High Medium Low Very Low																															

※ 自然関連リスクに焦点を当て、人権関連の文化的サービスを分析対象から外しています。また、自然資本への依存・インパクトが相対的に高い項目のみを表示しています。

重要リスクと当社グループが貢献できること

バリューチェーン分析から特定した依存・インパクトを「財務的影響度」「発生可能性」「親和性」の観点から分析をした結果、「陸域生態系の劣化に伴う洪水・暴風雨の被害リスク上昇」を重要リスクとして特定しました。

当社グループでは、これらの重要リスクに対し、リスク評価、防災・減災、自然再生、モニタリング、事故後の復旧・補償等を通じて貢献し得る領域を整理しました。今後、お客様とのエンゲージメントを通じて実際の課題・ニーズを確認し、具体的な貢献可能性を検証していきます。

▶金属鉱業で特定された重要リスクへの対応策

リスクカテゴリー		回避	低減	復元・再生	変革
物理的リスク (急性)	陸域生態系の劣化による洪水・暴風雨の被害リスク上昇	浸水・土砂災害・高潮リスクを考慮した設備・パイプラインの立地・ルート選定	設備の耐水化・法面補強、操業継続計画(BCP)の整備による被害・停止期間の最小化	流域・沿岸部における湿地・防潮林等の自然防護機能の再生・回復	衛星・AIを活用した森林改変・土壌侵食・洪水リスクのモニタリングおよび重要施設・パイプラインリスクの統合管理

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

Climate & Nature ネクサス
ガバナンスーサステナビリティ推進体制
戦略ー① 戦略の全体像
戦略ー② 移行計画
戦略ー③ リスクと機会の認識
戦略ー④ 気候変動の分析
戦略ー⑤ 自然関連課題の分析
戦略ー⑥ 東京海上グループの価値提供
戦略ー特集
リスクとインパクトの管理
指標と目標
[Appendix](#)

- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

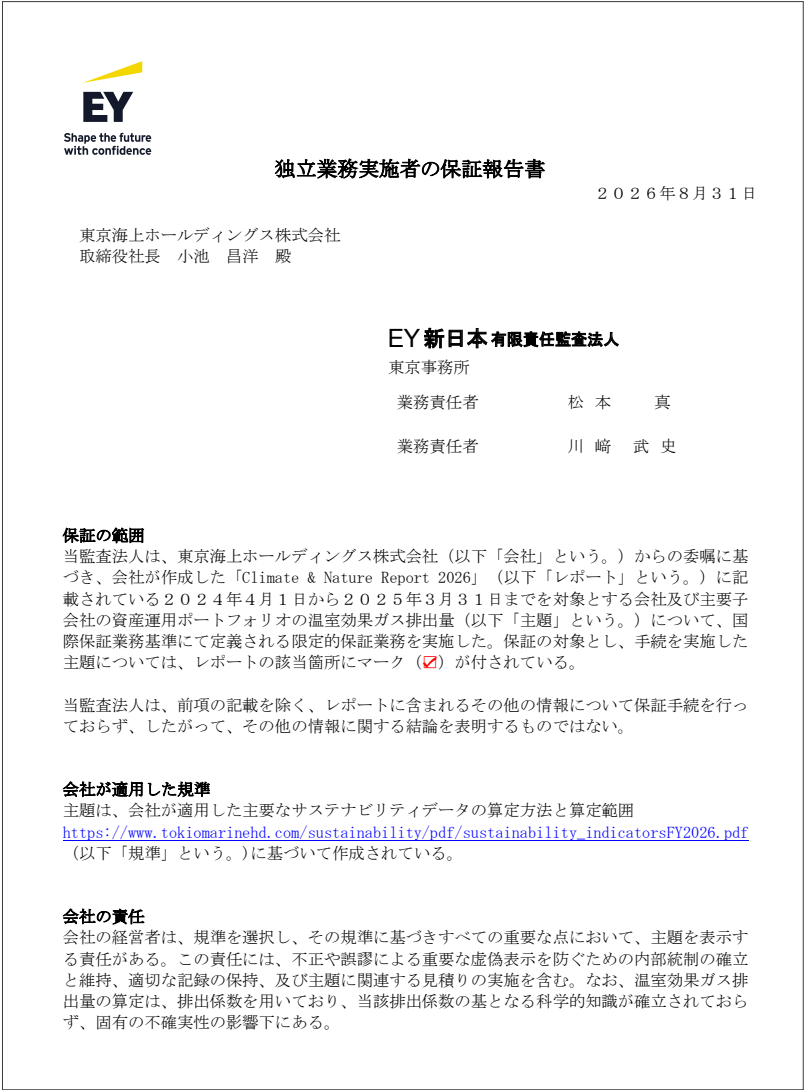
第三者保証

東京海上ホールディングスは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをより高めていくことをめざして、EY新日本有限責任監査法人から「東京海上グループ サステナビリティレポート2026」の外
部保証を受けました(該当箇所に、第三者保証マークを付しています)。

こうした取組みを通じて、東京海上グループ サステナビリティ報告の質的向上に努めていきます。な
お、東京海上ホールディングスは、2016～2025年度についても同様の第三者保証を受けております。

環境

  エネルギー起源のCO₂排出量、CO₂削減量(東京海上ホールディングスと主要子会社)



 画像をクリックすると拡大画像を表示できます

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
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）

▶ Climate & Nature

Climate & Nature ネグサス
ガバナンスーサステナビリティ推進体制
戦略ー① 戦略の全体像
戦略ー② 移行計画
戦略ー③ リスクと機会の認識
戦略ー④ 気候変動の分析
戦略ー⑤ 自然関連課題の分析
戦略ー⑥ 東京海上グループの価値提供
戦略ー特集
リスクとインパクトの管理
指標と目標
Appendix

- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

発行情報

報告対象期間	2024年度および2025年度
報告対象組織	東京海上ホールディングスおよびその主要子会社(東京海上日動を含む連結グループ会社等)
分析対象	保険引受・投融資ポートフォリオの分析: 国内外主要グループ会社
参考にしたガイドライン	TCFD提言・TNFD提言



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

Climate & Nature ネグサス
ガバナンスーサステナビリティ推進体制
戦略ー① 戦略の全体像
戦略ー② 移行計画
戦略ー③ リスクと機会の認識
戦略ー④ 気候変動の分析
戦略ー⑤ 自然関連課題の分析
戦略ー⑥ 東京海上グループの価値提供
戦略ー特集
リスクとインパクトの管理
指標と目標

Appendix

- ▶ 人的資本戦略
- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

人的資本戦略

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

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

参考資料・実績

- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

CHROメッセージ

「人」の想いと力を信じること



社員一人ひとりの想いと挑戦が、 人的資本経営の出発点

当社グループのパーパスは、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」です。私たちの祖業である保険事業は“People’s Business”と呼ばれており、「人」が創り出す「信頼」のうえに成り立っています。創業以来、当社グループは、「人」の想いと力を信じ、社員の成長と挑戦を支えることで、お客様や社会との信頼関係を築いてきました。

私はCHROとして、この「人」の力を最大限に引き出し、パーパスの実現につなげていくことが、自らの使命であると考えています。社員一人ひとりが、自分自身の想いや志を大切にしながら、仕事を通じてお客様や社会にどう貢献したいのかを考え、意志と情熱をもって挑戦できる。そのような環境をつくること、人的資本経営の出発点だと考えています。

Aspiration 2035の実現に向けた進化

現在、当社グループは、Aspiration 2035の実現に向けて、保険事業における競争優位を更に磨きながら、保険の枠を超えてお客様や社会の課題解決に貢献するソリューションパートナーへの進化をめざしています。その進化を支えるのもまた、「人」です。多様な社員が、それぞれの専門性や経験、価値観を活かし、世界中の仲間と知見をつなぎながら、新たな価値を創り出していく。その積み重ねが、お客様や社会との信頼を更に深めていくと考えています。

一方で、人的資本経営はまだ道半ばです。グループの事業領域が広がり、求められる専門性やスキルが高度化・多様化するなかで、どのような人材がどこに必要なのかをより明確にし、事業成長を支える人材ポートフォリオを磨き込んでいく必要があります。また、グローバルに拡大するグループ全体で、パーパスやカルチャーを共有しながら、多様な人材が率直に意見を交わし、互いに学び合い、挑戦し続けられる組織へより一層進化していくことも重要な課題です。

こうした課題に向き合い、Aspiration 2035を実現させていくためには、個々の人事施策を経営戦略の実現を支える一連の仕組みとして機能させていくことが不可欠です。各事業の成長に必要な人材・組織能力を高める基盤整備や、グループをまたいだ人材・知見の循環、そしてグループ一体経営を支える次世代リーダーの育成などの取り組みを連動させ、経営戦略の実現を支える人材マネジメントへと進化させていきます。

また、実効性ある人的資本経営を推進するためには、人的資本への投資が、社員の成長や挑戦を通じて、お客様や社会へ

の価値提供の拡大につながり、企業価値向上に結び付く関係性を明確にしていく必要があります。2026年度には、東京海上日動において、社員が中長期的な企業価値向上をより身近に感じ、その成長をともに担っていく意識を高めることを目的として、従業員持株会の特別奨励金を実施しました。こうした取り組みも含め、社員一人ひとりの成長や挑戦と企業の持続的な成長が相互につながる好循環をつくり、その関係をより分かりやすく示していくことも、CHROの重要な役割であると認識しています。

社員への約束

私たちがめざすのは、社員一人ひとりが誇りとやりがいをもって力を発揮し、その働きがお客様や社会の安心を支え、すべてのステークホルダーの幸せにつながっていく姿です。私は、創業以来受け継いできた「人を信じ、大切にする」という姿勢をこれからも守り続けます。一方で、成長の主体は、あくまで社員自身です。変化の激しい時代に、自ら学び、自らの可能性を広げ、挑戦し続けることは、社員に求められる姿勢だと考えています。会社は、その意志と行動に応えるため、学びや挑戦の機会を惜しまず提供し、自ら一步を踏み出す社員を全力で応援します。自ら学び、挑戦する人に、より大きな成長の機会が開かれていく。そうした組織でありたいと考えています。社員が自らの成長に責任を持ち、会社はその挑戦に本気で応える。この双方の覚悟によって「人」の力を最大限に引き出していくことが、私の果たすべき責任だと考えています。これからも当社グループは、社員一人ひとりを起点とした人的資本経営を通じて、お客様や社会の“いざ”をお守りする未来を創造していきます。

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
- ▶ 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

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

東京海上グループの人的資本経営

「人」が起点となり、未来を創造していく

当社グループのパーパス（存在意義）は、「お客様や社会の“いざ”をお守りすること」です。
私たちの祖業である保険事業は“People’s Business”と呼ばれており、「人」が創り出す「信頼」の上で成り立っています。
1879年の創業以来、「人」の想いと力を信じ、社員の成長と挑戦を支えていくことで、お客様や社会との信頼関係を築いてきました。
これからも、パーパスに燃える社員一人ひとりを起点とした人的資本経営を通じて、お客様や社会の“いざ”をお守りする未来を創造していきます。

「人」の想いと力を信じること。
「人」の魅力が「人」を惹きつけ、
「人」の力がパーパスを実現していきます。

Tokio Marine Group - Our People

- 当社グループにとって最も大切な資産は人材であり、‘Good Company’ビジョンを実現するための原動力です。
- 当社グループは、お客様や社会に安心と安全を提供するためにあらゆる事業領域において不可欠な人材を確保します。
- 当社グループは、情熱と意欲をもって挑戦する社員に対して、成長に資する役割や機会を与えます。
- 当社グループは、真のグローバルカンパニーをめざし、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを尊重します。
多様な人材がもてる力を遺憾なく発揮できる環境をつくることを通じて、‘Good Company’の果てしない道を歩み続けます。

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
CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績
コーポレート・ガバナンス
データ集

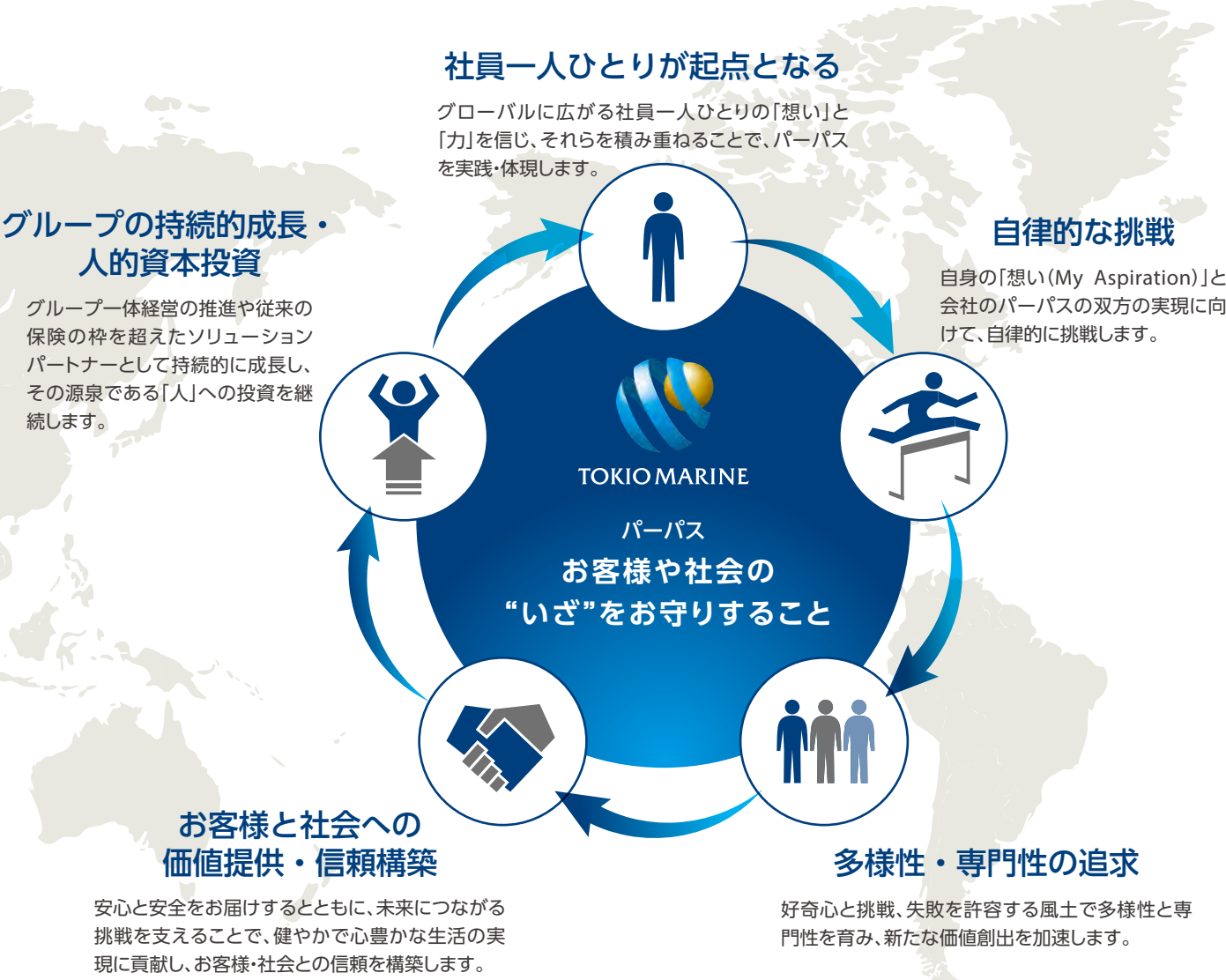
人的資本経営を通じて東京海上グループがめざすもの

「人」の想いと力を巡らせるグループ体の人的資本経営

当社グループは、社員一人ひとりが自身の想いや志をもち、己の力を信じて、自律的に挑戦し続けることが、お客様や社会への新たな価値創造の原動力であり、人的資本経営の出発点であると考えています。

その想い・力・挑戦を一人ひとりの中にとどめるのではなく、国・地域・事業の枠を超えてつなぎ、互いの知見や経験を学び合い、活かし合うことで、個人の成長を組織の力へ、組織の力をグループ全体の価値創造へと高めていきます。グローバルに広がる多様な人材が、それぞれの専門性や価値観を発揮しながら、グループ体でお客様や社会の課題に向き合うことにより、世界中のあらゆる“いざ”をお守りしていくのです。

そして、価値創造を通じて生み出された成果を、再び「人」へ投資・還元することで、社員一人ひとりのさらなる成長と挑戦を後押ししていきます。人の成長が組織能力を高め、組織能力の向上が新たな価値創造を生み出し、その成果が次の人への投資につながる。この好循環をグループ体で生み出し続けることが、当社グループがめざす人的資本経営です。



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

- 施策①パーパスの浸透
- 施策②DE&Iの推進
- 施策③多様な人材で構成された経営体制構築
- 施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
- 施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
- 施策⑥イノベーションを生む環境創出
- 施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
- 施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
- 施策⑨働きがいの向上
- 施策⑩働きやすさの向上
- 今後の展望
- 参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

東京海上グループが大切にしている人材育成の哲学

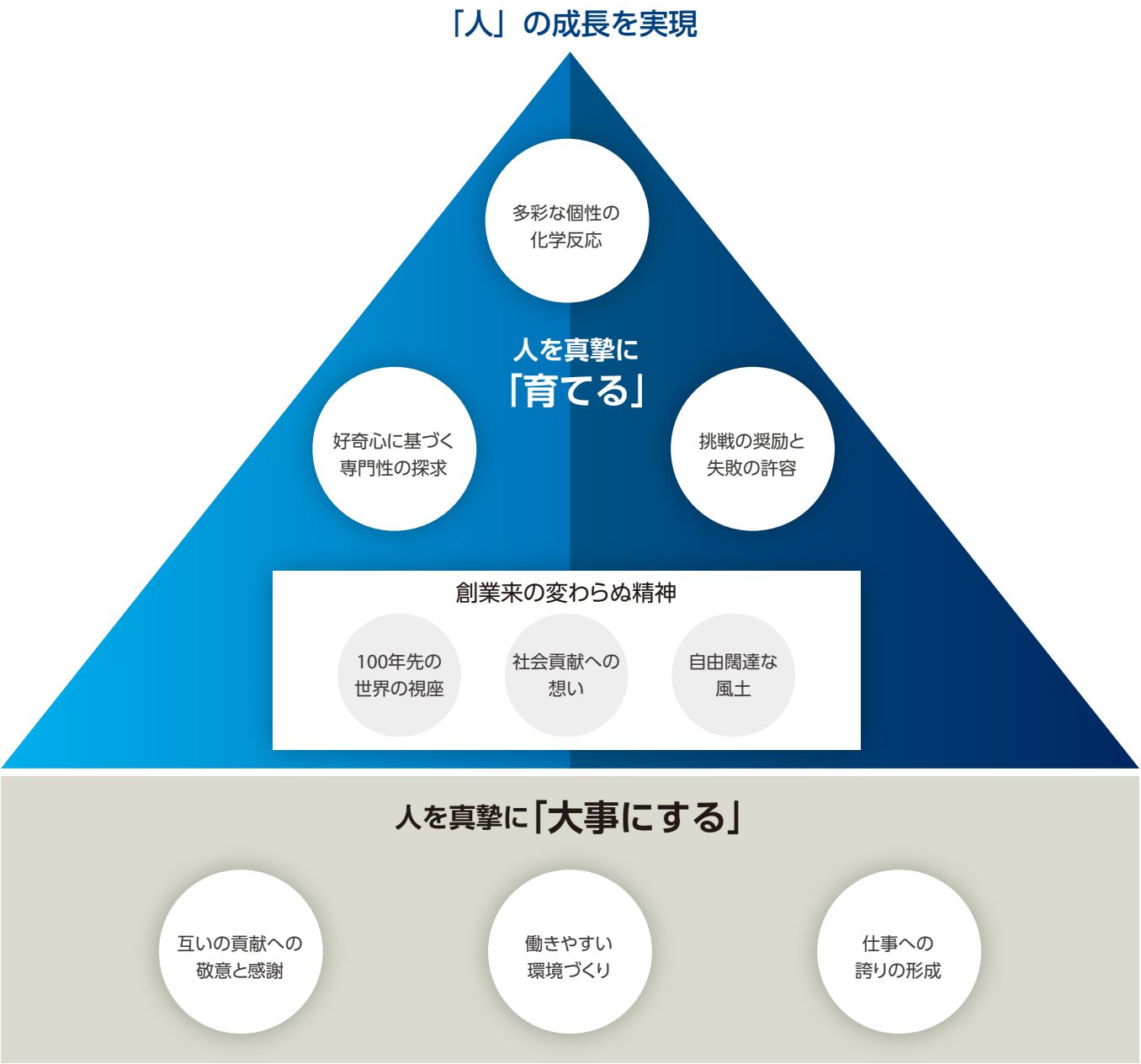
人を真摯に「大事にする」、人を真摯に「育てる」

当社グループの人材育成の根底にあるのは、「人」を真摯に大事にするという揺るぎない姿勢です。互いの貢献への敬意と感謝をもち、働きやすい環境づくりと仕事への誇りを育むことで、社員がもつ力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

このような価値観を土台として、私たちは「人」を真摯に育てることに向き合っています。好奇心に基づく専門性の深化を支援し、挑戦を促し、失敗を許容する風土を育むこと。そして、多様な個性が交わって生まれる化学反応が新たな価値を生み出し、「人」の成長を後押しします。

創業以来変わらぬ精神が社員一人ひとりに根付き、グループ全体に共有される。これは、「お客様や社会の“いざ”をお守りする」というパーパスの実現に欠かせません。

「人」を大事にすることを礎として、育成に注力する。この人材育成の考え方は、当社グループを支える文化であり、これからも受け継いでいく信念です。



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

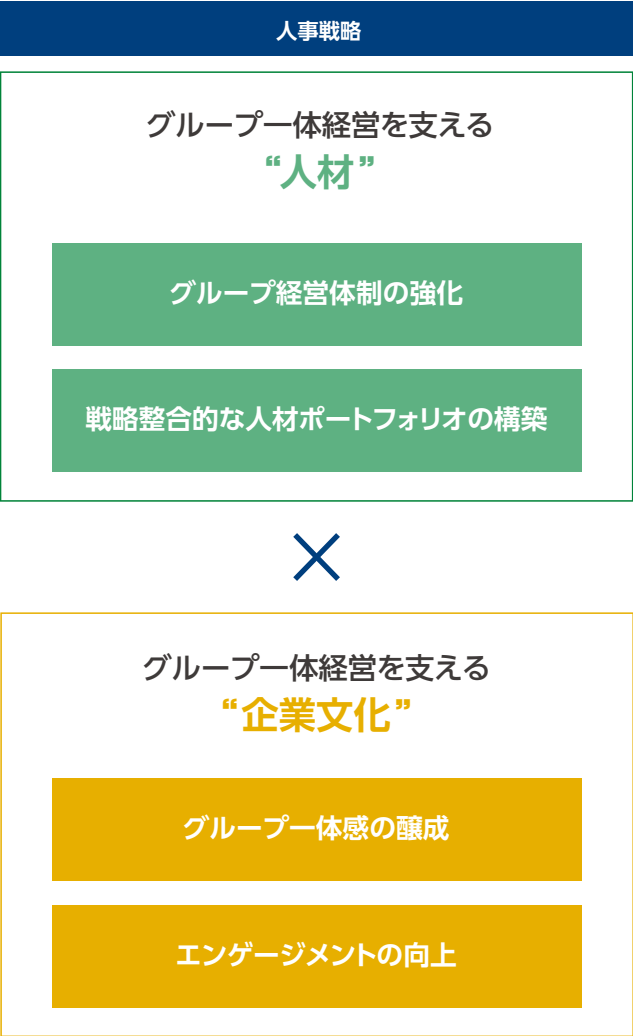
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

経営戦略の概観と人事戦略の位置づけ

当社グループは、Aspiration 2035の実現に向け、保険事業で培ってきた競争優位を更に磨きながら、保険の枠を超えてお客様や社会の課題解決に貢献する存在へ進化していきます。人事戦略は、こうした経営戦略の根幹をなす重要な基盤であり、「グループ一体経営を支える“人材”の安定的・継続的な輩出」および「グループ一体経営を支える“企業文化”のさらなる浸透」を両軸として、各施策を展開しています。



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
- サステナビリティ経営（詳細編）
- Climate & Nature
- 人的資本戦略

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

参考資料・実績

コーポレート・ガバナンス

データ集

経営戦略と連動した人事戦略

人的資本経営の実効性を高めるためには、人事施策を個別の取組みにとどめず、経営戦略の実現に必要な人材・組織能力・企業文化の強化として位置づけることが重要です。当社グループでは、「グループ体経営を支える“人材”」と「グループ体経営を支える“企業文化”」の両面から人事戦略を推進し、各施策の進捗を可視化するとともに、「一人当たり創出価値」や「人的資本ROI」を通じて、人的資本への投資と企業価値向上のつながりを継続的に確認していきます。



*1: Culture & Values Survey *2: Tokio Marine Group Leadership Institute *3: Management Associate Program

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

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

参考資料・実績

コーポレート・ガバナンス

データ集

人事戦略の進捗・状況を示す指標

人事施策については、定量的な目標・指標を設定し、めざす姿と現状とのギャップを明確にした上で、PDCAサイクルを通じて継続的な改善を図っています。

			グループ体経営を支える“企業文化”		グループ体経営を支える“人材”	
主な人事施策	進捗・状況を示す指標	範囲	2023年度	2024年度	2025年度	目標
① パーパスの浸透	パーパス浸透指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.98	94%	維持・向上
② DE&Iの推進	DE&I推進指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.76	81%	維持・向上
	女性管理職以上比率*2	東京海上日動	11.2%	27.8%	↗ 30.3%	2025年度までに30%
③ 多様な人材で構成された経営体制構築	女性取締役・監査役比率*3	東京海上ホールディングス	20.0%	25.0%	↗ 27.8%	2027年度までに30%
	C職における外国人比率*4	東京海上ホールディングス	25.9%	31.0%	↗ 31.3%	—
④ グループ経営人材の 安定的・継続的輩出	Tokio Marine Group Leadership Institute育成人数 (累計)*5	東京海上グループ	42人	67人	↗ 83人	拡大
	Management Associate Program修了人数 (累計)	東京海上ホールディングス	7人	11人	↗ 28人	拡大
	グローバルタレントマネジメントプール人材数	東京海上グループ	約300人	約300人	➡ 約300人	—
⑤ 人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化	ソリューション事業部門の社員数	東京海上ホールディングス	51人	139人	↗ 167人	—
⑥ イノベーションを生む環境創出	キャリア採用者の在籍者数*6	東京海上ホールディングス	116人	157人	↗ 202人	拡大
⑦ デジタル・ケイパビリティの向上	AI・データ人材数	東京海上ホールディングス	4人	15人	↗ 19人	—
	DXコアプログラム 受講者数 (累計)	東京海上日動	1,508人	1,886人	↗ 2,180人	拡大
⑧ ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充	ガバナンス関連部署の社員数	東京海上ホールディングス	120人	136人	↗ 152人	—
⑨ 働きがいの向上	働きがい指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.73	79%	維持・向上
	JOBリクエスト制度 実現数／応募数	東京海上日動	56人/209人	89人/327人	↗ 236人/1,307人	2030年度末までに 700人/1,700人
⑩ 働きやすさの向上	働きやすさ指標 (CVS) *1	東京海上グループ	—	3.91	81%	維持・向上
	男性育児休業取得率	東京海上ホールディングス および日本国内連結子会社	90.7%	86.1%	↗ 86.7%	100%
	プレゼンティーズム*7	東京海上日動	62.2%	63.5%	63.9%	2026年度 65.3%

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度等を測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更。
*2: 各年度初日時点、管理職以上(役員含む)に女性が占める割合。2024年度以降については、2024年4月の人事制度改定により新設した役職であるユニットリーダーを含む。 *3: 2026年6月29日付で監査役設置会社から監査等委員設置会社に移行したことに伴い、2026年度以降は「女性取締役比率」を指標とする。なお、2026年6月末時点の女性取締役比率は35.3%。 *4: 各年度末時点におけるCxO、Deputy CxOに占める外国人の比率 *5: 2025年度より対象範囲を見直したことに伴い、過年度の数値を同一の基準で再集計。 *6: 東京海上日動で採用し、当社に出向中の社員を含む。 *7: 心身の健康状態を踏まえた出勤時の生産性指標。数値が高いほどパフォーマンスが高い(最大100)。



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

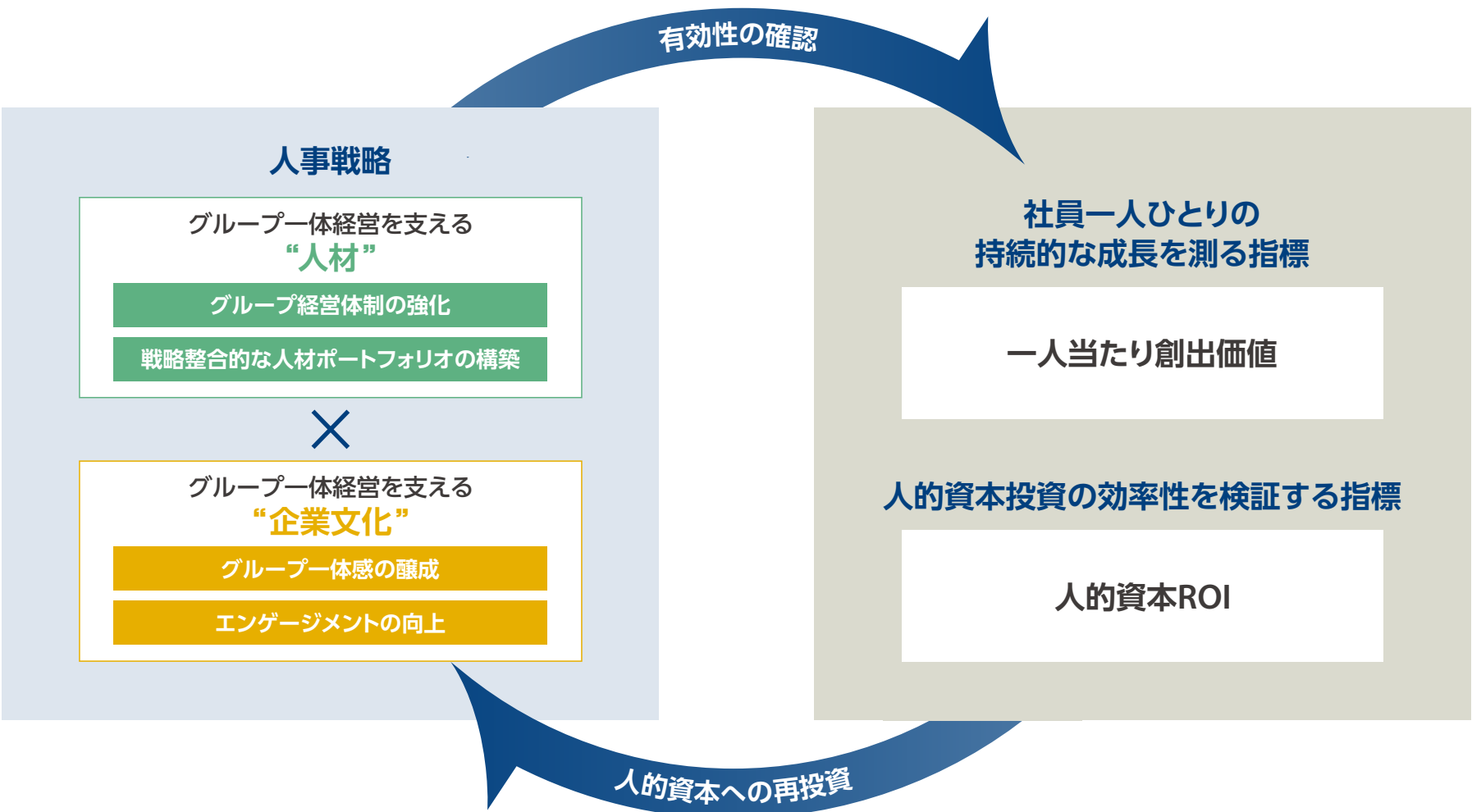
CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

人的資本経営の成果を測る指標（一人当たり創出価値・人的資本ROI）

当社グループでは、社員一人ひとりの成長と、企業としての持続的な価値創出を両立させることこそが、人的資本経営の中核であると考えています。この成果を定量的にモニタリングしながら人事戦略の有効性を検証するための指標として、2024年度より「一人当たり創出価値」を設定し、2025年度には新たに「人的資本ROI（Return on Investment）」を加えました。これらの指標は、人的資本投資と企業価値向上の因果関係を直接的に証明するものではありませんが、人的資本経営の成果や投資効率を継続的に確認し、施策改善や再投資判断につなげるための重要な参照指標として活用していきます。



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）
- ▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

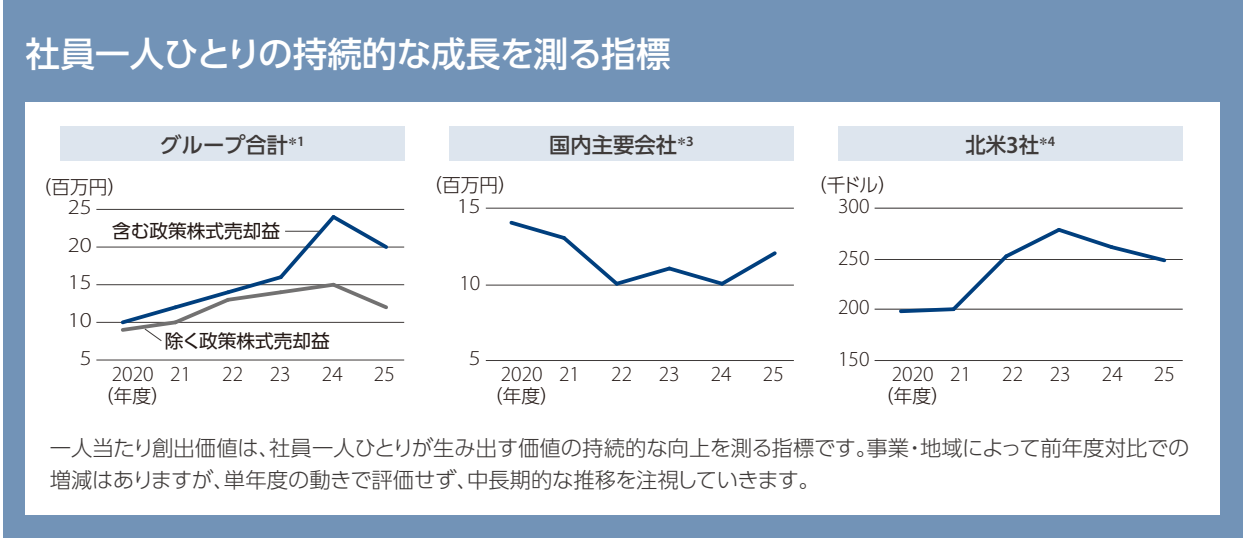
CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

人的資本経営の成果を測る指標（一人当たり創出価値・人的資本ROI）

「一人当たり創出価値^{*1}」は社員一人ひとりが生み出す価値の持続的な向上を測る指標、「人的資本ROI^{*2}」は人的資本への投資効率を検証する指標として位置づけています。これらの人的資本経営と価値創造をつなぐ道筋については、今後も定量・定性の両面から継続的に分析・検証を行っていきます。



*1：一人当たり創出価値=修正純利益^{*5}÷連結従業員数
*2：人的資本ROI=(対象5社の事業別利益^{*5}+対象5社の人件費^{*6})÷対象5社の人件費^{*6}-1 対象は、東京海上日動火災保険株式会社、東京海上日動あんしん生命保険株式会社、Philadelphia Insurance Companies、Delphi Financial GroupおよびTokio Marine HCC。
*3：国内2社(東京海上日動火災保険株式会社および東京海上日動あんしん生命保険株式会社)の事業別利益および従業員数をもとに算出(東京海上日動火災保険株式会社のみ為替の影響を控除)。
*4：北米3社(Philadelphia Insurance Companies、Delphi Financial GroupおよびTokio Marine HCC)の事業別利益^{*5}および従業員数をもとに算出。
*5：利益はいずれもNormalizedベース(各年度の利益実績から自然災害関連保険金、コロナ関連の保険金等の一過性要素を補正した利益水準)を使用。
*6：人件費は、給与、賞与、厚生費の合計に法定税率を適用し、税後ベースに換算して算出 *：過去推移を適切に表す観点から、本項における修正純利益、事業別利益および従業員数は、日本基準の数値を使用。

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

コーポレート・ガバナンス

データ集

①パーパスの浸透

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	社員一人ひとりがパーパスを自らの仕事と結び付け、国・地域・事業を越えて共有することで、当社グループがお客様や社会に提供する価値を高めていきます。
社員への約束	一人ひとりが日々の仕事とお客様や社会の“いざ”をお守りすることとのつながりを実感し、自らの想いや志を起点に挑戦できる環境をつくります。

当社グループが世界中で「お客様や社会の“いざ”をお守りする」存在であり続けるためには、国・地域・事業を越えて、社員一人ひとりが自らの役割や行動の意味に立ち返ることのできる共通の拠り所が不可欠です。パーパスは、社員一人ひとりの挑戦を支える原動力であると同時に、グループ一体経営を支える求心力でもあります。当社では、グループCEOが自らグループカルチャー総括（CCO）として先頭に立ち、経営から現場まで継続的な対話と発信を重ねることで、パーパスを単なる言葉ではなく、日々の意思決定と行動に結び付けていきます。

認知・理解

グループCCOメッセージの発信

動画、イントラネット、国内外の社内報などで定期的にメッセージを発信

グループ各社の取組み事例発信

主に国内外の社内報やイントラネットで実施



共感

グループCEOとミドルマネジメント層の対話継続

2023年度に当社の組織長レベルを対象に実施し、2024年度より対象者を拡大

パーパス特設サイトの開設

パーパス実現に向けたグループ各社の取組みや社員の想いなどを紹介する特設サイトを開設



マジきら会の継続実施

パーパスをテーマに、経営層と社員が語り合う場「マジメな話を気楽にする会（マジきら）」を国内外各地で実施

国内外グループ会社CEOなどからの発信

グループCEOメッセージを、グループ各社のCEOが「パーパスの伝道師」として自社の状況に合わせてローカライズして発信

実践・体現

Tokio Marine Group Awards

当社グループの精神を体現した個人および組織の取組みを、グループCCOが表彰



▶パーパス浸透の進捗・状況の推移

進捗・状況を示す指標	2024年度	2025年度
CCO主催によるマジきら会実施回数	21回	21回
私は、当社のビジョンやパーパスに共感している*1	4.2	94%
私は、日々の仕事を通じてグループのパーパスを実現している*1	3.9	86%

評価・検証

カルチャー&バリューサーベイ

国内外グループ各社を対象としたカルチャー&バリューサーベイ（以下CVS）を毎年実施し、パーパスやDE&Iの浸透度を評価・測定

今後は新たにグループに加わった各社へのパーパス浸透を重点課題として位置づけ、グループ横断での価値観共有を強化

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度などを測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更。

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

295

Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.

② DE&Iの推進 | 取組みの全体像

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	多様な知見・経験・価値観を組織の力に変え、複雑化するお客様や社会の課題に対する価値創造力を高めていきます。
社員への約束	背景や経験、属性の違いにかかわらず、一人ひとりの声が尊重され、自らの強みや視点を活かして、自分らしく挑戦できる環境を広げます。

DE&Iは、多様な人材の知見・経験・価値観を価値創造へとつなげる、当社グループの成長戦略です。保険事業の枠を超えたソリューション提供やグローバルな事業展開を進めるなかで、異なる視点を組織の意思決定やイノベーションに活かすことが、競争力の源泉となります。一人ひとりが自分らしく挑戦できる環境を整え、多様性を組織の力に変えることで、グループ内外のシナジーを生み出し、お客様・社会への価値提供を拡大していきます。

CDIOメッセージ 成長戦略の実現に資するDE&I



執行役員
グループダイバーシティ・エクイティ
&インクルージョン総括 (CDIO)
Caryn Angelson

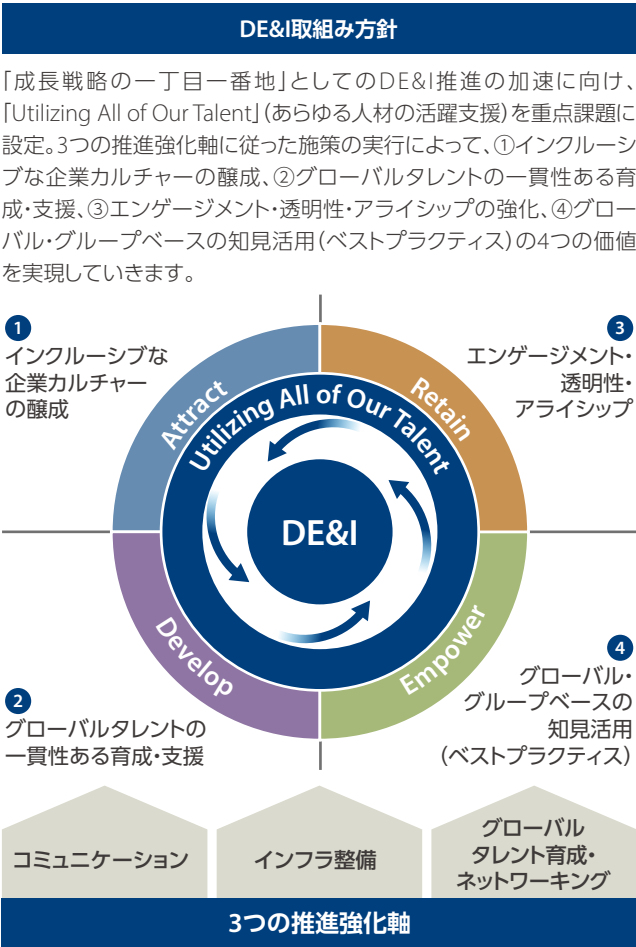
現在、多くのグローバル企業が、DE&Iを取り巻く環境の変化への対応を進めています。私たちも、こうした環境変化を踏まえ、各種施策や経営上の優先課題が、現在の状況に即し、事業に資するものであるか、また法令やコンプライアンスに適合しているかを、継続的に検証していく必要があります。

一方で、当社グループは、多様な人材が活躍できる環境を整えることが、グループの成長戦略を支え、社内外における新たな価値創造やイノベーションを生み出す原動力になると考えて

います。

私たちはこれまでも、あらゆるグローバルタレント（社員）がもてる力を最大限に発揮できる組織をめざし、DE&Iの取組みを推進してきました。一人ひとりの多様な視点や発想、アイデアが活かされる環境を整えることで、グループ全体の競争力と企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

そのためには、社員の評価や機会提供のプロセスにおけるバイアスを低減するとともに、ガバナンスやリスク管理の観点からも、思考の多様性を確保していくことが重要です。あらゆる社員の声が尊重され、多様な考え方やアイデアが事業活動や意思決定に活かされるよう、今後もDE&Iの取組みを着実に推進していきます。



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
- ▶ 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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

② DE&Iの推進 | あらゆる人材の活躍支援

ダイバーシティカOUNシル

ダイバーシティカOUNシルは、グループCEOが議長を務め、グループ全体でDE&Iに関する課題認識や取組方針を共有し、実効的な推進につなげるグローバル会議体です。2025年度は、グループ全体での戦略・方向性を議論するダイバーシティカOUNシルを開催するとともに、今後は各地域の実情や優先課題に即した実効性のある取組みを更に推進する方針を確認しました。

DE&Iは人事施策にとどまらず、事業成長や企業価値向上に資する取組みであることを今後より明確に示しながら、各国各社で取組みを進めてまいります。

障がいのある社員の活躍支援

東京海上ビジネスサポート(TMBS)は、当社グループとして障がい者雇用の一層の促進を図るために設立され、損害保険業界初の特例子会社として認定されました。業務は保険事務・名刺作成など印刷業務・社内物流業務にとどまらず、カフェ運営や、保険金銀行口座情報入力業務など「保険本業」に直結する領域にも広がっています。当社グループの社内用コワーキングスペースの一角には「TMBS MARINE cafe」があり、障がいのあるスタッフたち（「チャレンジサポーター」）が提供するコーヒー杯を通じて、多くの当社グループの社員が、障がい者雇用や多様性について考え、DE&Iを体験できる発信基地となっています。



TMBS MARINE cafeの様子

ID&Eホールディングスのビジネスサポート部業務支援チームは、郵送物の集配管理を一手に担う聴覚障がい者9名を中心とした全14名のチームになります。聴力や言語習熟度（日本語・日本手話・日本語対応手話）、業務経験や生活環境等、メンバーの個性に寄り添い、一人ひとりが働きがいのある職場環境をめざしています。チームには、障害者職業生活相談員資格を有する責任者、手話通訳士を配置。チーム内の定例会・手話勉強会・懇親会等の実施を通して、コミュニケーションの活性化および信頼関係の構築を図っています。



ID&Eホールディングス
ビジネスサポート部
業務支援チーム

北米地域における各ERG*の取組み

北米地域では、従業員主体のERGが会社横断で連携し、インクルージョンの推進やキャリア形成支援に取り組んでいます。直近ではアフリカ系アメリカ人に関するERGがキャリア開発ワークショップを主催し、北米を拠点とするグループ各社から約250名が対面・オンラインで参加しました。また、女性ERGと育児・介護ERGが連携し、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実施するなど、さまざまなコラボレーションも加速し、従業員同士の学びや対話の機会を創出しています。こうした活動を通じて、社員の成長とネットワーク形成を支援し、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進しています。

グループ一体経営を支える“企業文化”



日本におけるERGの取組み

2024年10月より、日本国内グループ社員の有志によりPride（LGBTQ+）ERGが発足し、定期的にLGBTQ+理解促進に関する情報交換やディスカッションを実施しています。2025年度・2026年度にはアジア最大級のPrideイベントであるTokyo Prideへのブース出展、「カミングアウトの場面を想定した適切なコミュニケーション」をテーマとした社内視聴用動画の制作、また、国内グループ社員を対象とした「心理的安全性」に関するトークセッションの企画・実施など、インクルージョンの推進に向けた活動を展開しています。今後も、グループ従業員が主体的に参画するERGの活動を通じて、多様な人材が自分らしく活躍できる職場づくりを推進してまいります。



*: Employee Resource Groupの略。企業やグループのなかで共通点をもつ従業員および、特定のテーマに賛同した「Ally(アライ)」により組成される組織。

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

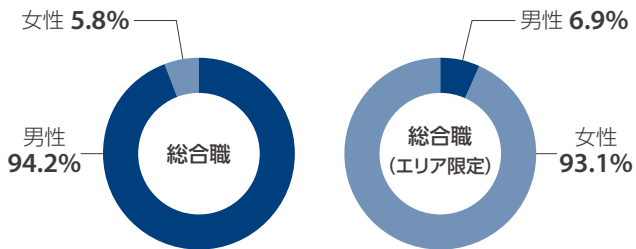
② DE&Iの推進 | 東京海上日動におけるジェンダーギャップ解消に向けた取り組み

男女間賃金格差の主な要因

男性と女性の賃金格差の要因分析を行った結果、「勤務地区分」および「平均勤続年数」の差異による影響が大きいことを確認しています。

勤務地区分*

転居を伴う転勤（以下、「転居転勤」）の有無で賃金差を設けており、転居転勤がある「総合職」に男性が多く、転居転勤が原則ない「総合職（エリア限定）」に女性が多いことから、男性の賃金水準が高い傾向があります。



平均勤続年数*

男性の平均勤続年数が長く、これに伴い男性の賃金水準が高い傾向があります。



*: 2026年3月末。

男女間賃金格差解消に向けた主な取り組み

2026年4月に以下の人事制度改定を実施し、すべての社員がもてる力を最大限発揮できる環境を実現します。

- **My Aspiration**を起点とした転居転勤政策への転換
「総合職」「総合職（エリア限定）」の勤務地区分を廃止して一律「総合職」とし、すべての総合職が「本拠地」を定め、毎年、転居転勤への同意有無を申告する制度を導入
- **成果・実力・職責に応じた評価・処遇**
「4つのフリー」の考え方を軸に、属性によらず、成果・実力・職責に応じて適正に評価・処遇する制度・運用へと変革

4つのフリー (東京海上日動がDE&I推進のために掲げる4つの方針)	
ジェンダーフリー	LGBTQへの取り組みや性別の壁の打破
エイジフリー	入社年次や社員間の年齢の壁の打破
ボーダーフリー	コース区分・国籍・障がい・キャリア採用などの壁の打破
ワークスタイルフリー	個々人のライフスタイルに合わせた働き方の壁の打破

女性管理職比率向上に向けた主な取り組み

企業横断クロスメンタリング

企業の枠を超え、多様な人材が学び合い、育て合うことで、ジェンダーギャップ解消を加速するとともに、企業文化の変革や組織の活性化につなげていくことを目的に、企業横断型のキャリア形成支援の取り組みとして、「クロスメンタリング」を実施しています。

これまで参加したメンター（経営幹部）およびメンティ（女性管理職）からは、社外・異業種の経営層や管理職との対話を通じて、マネジメントの視座の向上やリーダーとしての在り方を見つめなおす機会になったとの声に加え、自律的なキャリア形成につながったとの声が寄せられています。

参加企業とともに本取り組みを継続・発展させ、女性管理職同士の継続的な交流や次世代リーダーの育成、更には経営層との対話機会の創出を通じて、ジェンダーギャップ解消を促進してまいります。

女性管理職以上比率の推移		
2023年	2024年	2025年
11.2%	27.8%	30.3%



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

③多様な人材で構成された経営体制構築

グループ体経営を支える“人材”

取組みの意義	グローバルかつ不確実性の高い経営環境において、多様な経験と視点を経営に取り込み、意思決定の質を高めていきます。
社員への約束	多様な経験や現場の視点が尊重され、組織の意思決定に活かされることで、一人ひとりが納得感をもって挑戦できる組織を目指します。

当社が、グローバルで新たな価値創造を実現していくためには、経営の意思決定に多様な視点を取り込むことが重要です。性別、国籍、専門性、事業経験などの多様性を経営体制に反映することで、リスク認識の幅を広げ、成長機会をよりの確にとらえることができます。多様な人材で構成された経営体制により、意思決定の質とスピードの両面での向上を図り、ガバナンスの実効性と競争力を高めていきます。

多様性を確保したガバナンス体制



鍋嶋 美佳
取締役



大藪 恵美
取締役(社外)



清水 順子
取締役(社外)



サイマ・ハサン
取締役(社外)



松山 遙
取締役(社外)



大槻 奈那
取締役(社外)

女性取締役比率*

2025年度 27.8% ▶ 2026年度 35.3%

*: 株主総会終了後時点

専門性を活かした海外トップマネジメント

▶CxO・Chairman・執行役員



Christopher Williams
Chairman of
Int'l Business



Donald Sherman
副社長執行役員
共同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CRSO



John Glomb
常務執行役員



José Adalberto
Ferrara
執行役員



Caryn
Angelson
執行役員
CDIO



Stephan
Kiratsous
執行役員
Deputy CFO

▶Deputy CxO



Deputy CLCO
Randy Rinicella



Deputy CITO
Robert Pick



Deputy CAO
Dawn Miller



Deputy CRSO
Barry Cook

C職における外国人比率*

2025年度 31.3% ▶ 2026年度 29.0%

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

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

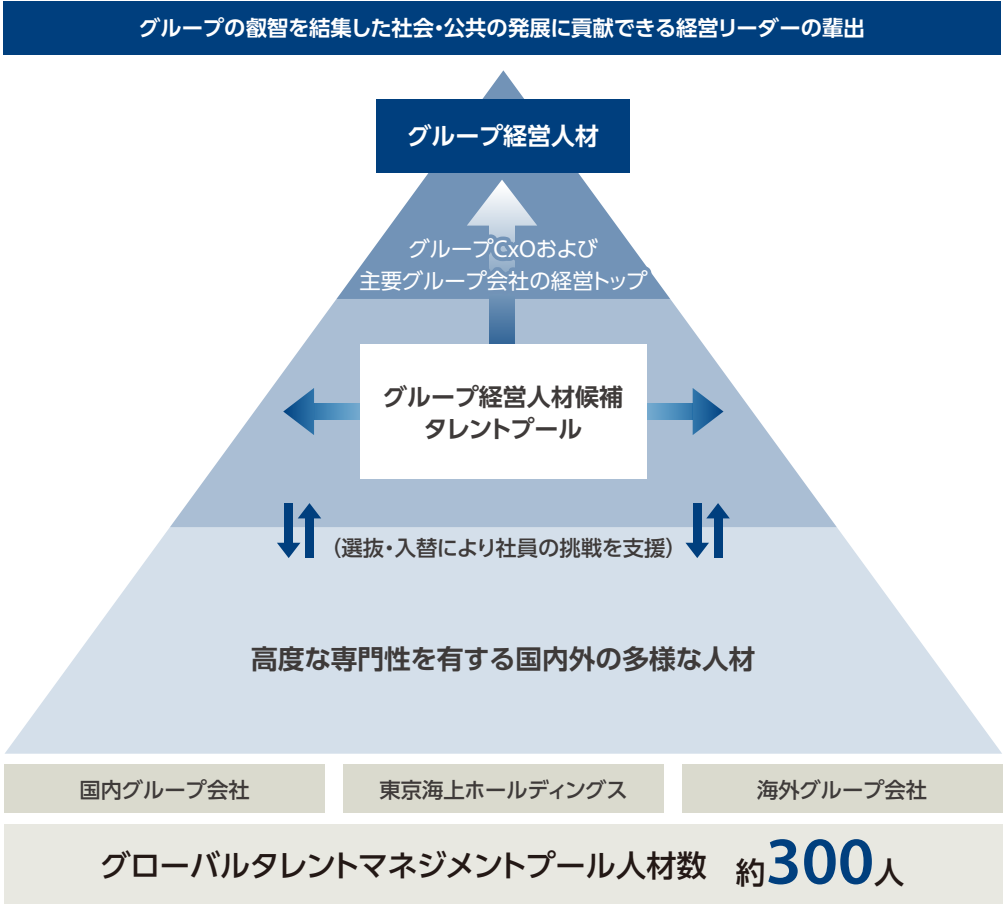
データ集

④グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | タレントマネジメント

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	各事業の自律的な成長をグループ全体の価値創造につなげるため、次代のグループ経営を担う人材を継続的に育成していきます。
社員への約束	事業・会社・国境を越えて学び、将来のグループ経営を担うことに挑戦できる成長機会を、国内外の多様な人材に広げます。

各事業が自律的に成長していくほど、事業を越えてグループ一体での価値創造を牽引できる経営人材の重要性は高まります。当社グループでは、国内外の多様な人材を発掘し、経営陣の関与のもとで育成・見極め・登用につなげる仕組みを強化しています。2023年度には、当社独自の人材育成機関であるTokio Marine Group Leadership Institute、TLIを設立しました。TLIを通じて、東京海上らしさ・パーパス・グループ経営目線など、日常業務だけでは獲得しきれないスキルやマインドを戦略的に涵養し、次代のグループ一体経営を担う人材を安定的・継続的に輩出していきます。



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
- ▶ 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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

④グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | Tokio Marine Group Leadership Institute

グループ一体経営を支える“人材”

グループの持続的な成長を牽引する次世代リーダーの育成に注力するため、人材育成機関「Tokio Marine Group Leadership Institute (TLI)」を設置しています。さまざまなバックグラウンドをもつ参加者たちが、自社や自国市場の枠を超えて当社グループのパーパスのもとに団結し、経営課題に対する高い視座や解決アプローチを身につける独自の育成プログラムを提供しています。

Tokio Marine Group Leadership Institute

東京海上らしさ・パーパス・グループ経営目線など、日常業務だけでは獲得しきれないスキルやマインドを戦略的に涵養するため、世界トップレベルのビジネススクールと提携したグローバルベースのプログラムを提供しています。プログラムは主に役員層向けの「TSUNAGU」と部長層向けの「RASEN」の2つのレイヤーに分かれており、期待役割に応じて個別に設計しています。世界中から多様な文化的背景や価値観をもつ将来のグループ経営層候補が参加し、経営層との対話、実際のビジネスケースの討議、自身のリーダーシップの在り方に関する内省など、実践的かつ体験型の内容で構成されています。なお、2025年度に開催した「TSUNAGU」では、IMD (International Institute for Management Development) がパートナーとなり、次世代のグループ経営リーダーに求められる視座・覚悟・関係構築を高めるプログラムを実施しました。



役員レベル

部長レベル

TSUNAGU
RASEN



※当社ホームページ上において、「TLIプロモーションムービー」を公開しています。
<https://www.tokiomarinehd.com/careers/hr/>

▶TLIの提供価値



TLI育成人数(累計)

24年度 **67**名 ▶ 25年度 **83**名

*: 過去TSUNAGU・RASEN参加者合計

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**

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

④グループ経営人材の安定的・継続的輩出 | 25年度の取組み

グループ一体経営を支える“人材”

設立から3年目を迎えた2025年は、TLIの活動を更に拡大、主に3つのグローバルプログラムを実施しました。
今後も引き続き、参加者のさらなる成長支援のため、さまざまな取組みを進めていきます。

TSUNAGU

役員レベル向けの中核プログラム、TSUNAGUでは、グループ全体の視点での企業経営レベルのリーダーシップ開発に取り組んでいます。2025年度は、海外モジュールおよび東京でのモジュールを含む、複数の拠点にまたがる形式でプログラムを実施しました。海外モジュールでは、スイス軍との連携による没入型の危機管理シミュレーションを実施。参加者は、迅速な意思決定、チームワーク、適応力が求められ、不確実性が高く、プレッシャーのかかる状況下でのリーダーシップやチームワークを学びました。東京モジュールでは、東日本大震災の被災地訪問を通じたパーパス理解に加え、現経営陣が登場し、現在のグループを取り巻く経営課題に関する戦略論議を行うなど、グループ経営を学ぶ機会を得ることができました。また2つのモジュールの間では、経営陣による参加者へのメンタリングを実施するなど、経営陣による育成も強化しています。



RASEN

2024年度に実施したRASENの「2年目」として、持続的な成長を目的としたプログラムを開催しました。2025年10月にキックオフしたプログラムはオンラインセッションが中心で、コーチング、ピアラーニングを通して得られた気づきを、日々のリーダーシップの実践へとつなげることを重視しています。



過去にTLIプログラム (TSUNAGU・RASEN) に参加したアルムナイ向けのイベントとして第2回となるTLI Summitを開催しました。参加者のネットワークを強化し、研修受講者の学びを更に加速させる目的で開催された同イベントでは、パーパスを起点としたリーダーシップに関するセッション、将来のリーダーシップ課題についての議論、社内外のリーダーとの交流に加え、グループ経営陣からのメッセージやアルムナイによる発表も行われました。



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

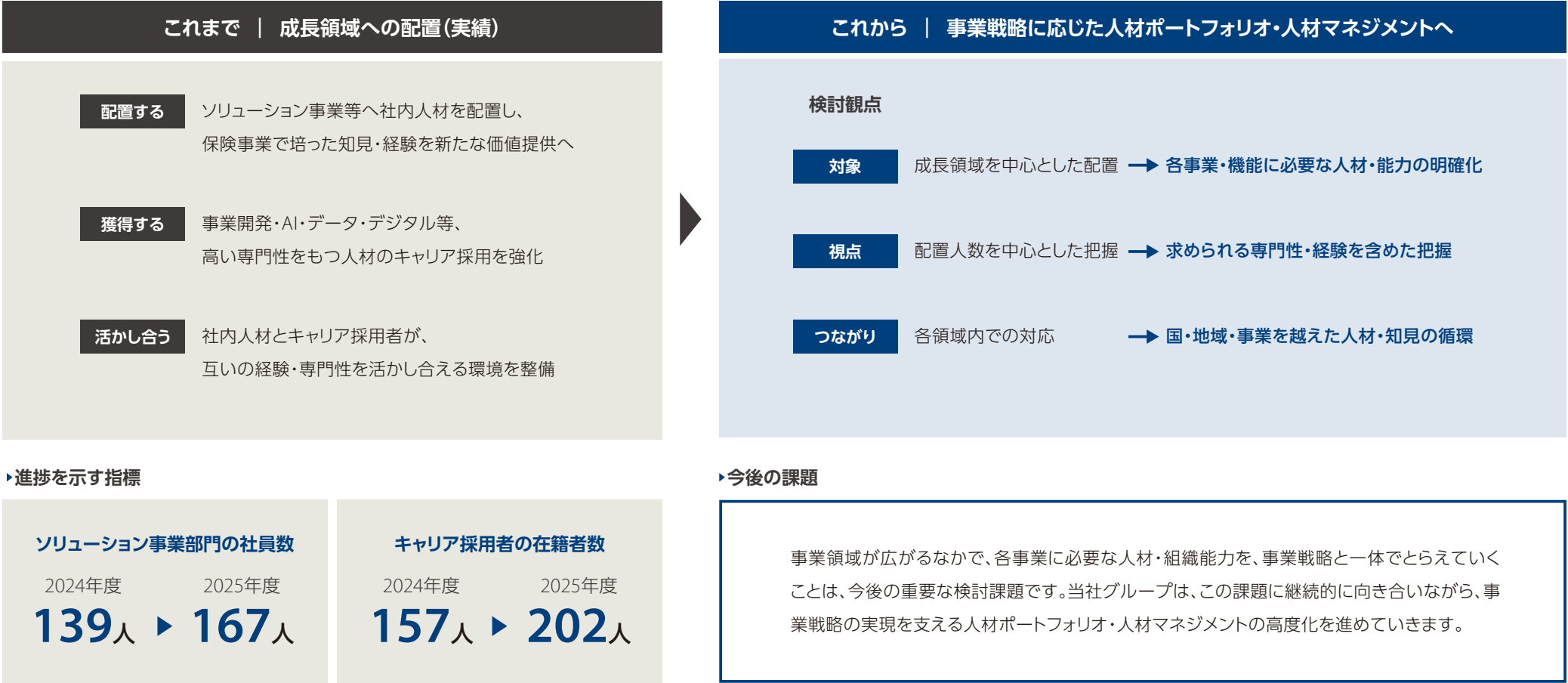
データ集

⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	事業領域の拡大と求められる専門性の高度化に対応し、事業の成長に必要な人材・組織能力を確保・育成・活用する人材基盤を強化していきます。
社員への約束	一人ひとりの想いや志向を尊重し、培ってきた経験や専門性を活かしながら、学び直しや越境を通じてキャリアの可能性を広げられる機会をつくります。

当社グループは、保険の枠を超えたソリューションパートナーへの進化に向け、ソリューション事業をはじめとした、各事業に必要な人材・専門性の配置・採用を強化してきました。今後は、各事業への人材配置・積極的なキャリア採用に加えて、事業特性に応じた人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化を通じて、お客様・社会への新たな価値提供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
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

⑥イノベーションを生む環境創出 | 主な取り組み

グループ体経営を支える“人材”

取り組みの意義	社員一人ひとりの想いと、お客様や社会に向き合うなかで得られる知見を起点に、保険の枠を超えた新たな価値が生まれ続ける環境を整えていきます。
社員への約束	一人ひとりの日々の気づきや発想が尊重され、多様な仲間との対話や試行錯誤を通じて、新たな価値の創出に挑戦できる環境をつくります。

当社グループが、お客様や社会の課題解決に貢献するソリューションパートナーへ進化していくためには、現場で生まれる気づきや社員一人ひとりの挑戦を、新たな価値創造へつなげる組織環境が欠かせません。イノベーションは特定の部門だけで生まれるものではなく、多様な人材がつながり、学び合い、試行錯誤を重ねるなかで生まれます。社員一人ひとりの想いとパーパスを結び付け、主体的な挑戦を後押しすることで、社会課題解決につながる新たな事業・サービスを創出していきます。

Tokio Marine Innovation Program

Tokio Marine Innovation Program (TIP) は、当社グループの社員から「イノベーション創出」や「事業活動を通じた社会課題解決」に向けたアイデアを募り、応募者自らが実現する制度です。日ごろの気づきから得たアイデアと概要のみでエントリーが可能であり、優秀賞を受賞した社員は、事業開発部門への異動や予算付与などを通じて、アイデア実現に向けた機会を得ることができます。

2025年度における本制度への応募者数は325名となり、2017年度のプログラム創設以来、前年に続き過去最多を更新しました。従来は営業部門出身者からの応募が中心でしたが、保険金支払部門やコーポレート部門、更にはグループ会社各社からの応募も増加しており、応募者層の多様化が進んでいます。

本制度を通じて、会社全体のイノベーションマインドを高め、一人ひとりの発意にあふれた挑戦を後押ししていきます。



2025年度TIP最優秀賞

ICTビジネス本部 ビジネス開発室のチームは、特殊詐欺という社会課題に対し、AIと保険を組み合わせた新たなソリューションの創出に挑戦しました。AIエージェントによる予防と補償を一体化することで、被害の未然防止から発生後の支援までを視野に入れた提案を構築し、2025年度のTIP最優秀賞を受賞しました。

同チームは、新組織のメンバーを中心に構成され、通常業務と並行しながら活動を進めました。顧客ニーズや事業性、実現可能性について社内外から多くのフィードバックを受けながら課題設定やソリューションを磨き上げ、特に最終審査に向けては、「本当にニーズがあるのか」「解決したい課題に対して最適手段となっているか」といった本質的な問いと向き合いながら、構想の質を高めていきました。活動を支えたのはチームの想いだけでなく、上司や同僚、社内関係者からも継続的な支援や応援を受け、挑戦を後押しする風土が大きな力となりました。

この取り組みは、社員が社会課題の解決に挑戦し、その過程で成長するとともに、周囲の支援を受けながらイノベーションを創出する当社の環境を象徴するものです。今後も当社は、挑戦を歓迎し、学びと共創を促進することで、新たな価値創造につながるイノベーションの創出を推進していきます。



最終審査でのプレゼンの様子

TIP応募者数 24年度: **306**名 ▶ 25年度: **325**名

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

⑦デジタル・ケイパビリティの向上 | AIと協働し変革を推進するDX人材の育成

グループ体経営を支える“人材”

取組みの意義	AIと人の力を組み合わせ、業務や組織を変革し、新たな価値を創出できる人材・組織能力を高めていきます。
社員への約束	一人ひとりがAIを使いこなし、業務の進め方や自らの役割を主体的に見直しながら、人ならではの価値を発揮し、新たな仕事に挑戦できるよう支援します。

生成AIの急速な進展により、競争力の源泉は「AIを導入すること」から「AIと人の力を組み合わせ、業務や組織を変革し、新たな価値を創出すること」へと移りつつあります。当社グループでは、経営層から全社員まで、それぞれの役割に応じて、AI時代に人が担う役割を考え、業務や組織の変革を主体的に推進できるDX人材を育成しています。

育成対象と役割	めざす姿	2025年度までの成果	今後の方針
DXリーダー 経営層／DX関連の部店長／ 第一線部店長	AI・デジタルによる変化をとらえ、経営判断や組織運営に活かすとともに、DX戦略と組織変革を主導する	● 第一線部店長向けのDXリーダー研修を新設	● AI・DXリテラシー研修の対象を各組織のリーダー層まで拡大 ● AI時代における業務変革、人材育成、意思決定に必要なマネジメントスキルの習得を支援
DXコア デジタル関連部門／ サービス部の企画開発担当	AI・デジタルを活用した事業・業務変革を構想し、関係者と連携しながら推進する	● ビジネスアーキテクト養成研修を新設 ● DXコア人材向け育成プログラムの受講者が着実に増加	● AI時代のデータ実装力を強化する研修を新設 ● 個別育成計画と業務アサインを連動させ、変革を構想・実行できる人材の育成を加速
DXドライバー 各組織でDXを牽引する人材	自組織の業務課題に対してAI・デジタルを活用した解決策を考え、必要なスキルの習得と実践を通じて、組織内のDX推進を牽引する	● DXドライバーを中心に、各部店で生成AIの活用促進施策を展開 ● 好事例の共有や組織内での働きかけを通じて、生成AIの活用が全社的に進展	● 任命要件と研修体系を見直し、各部店におけるDX推進力を強化 ● 現場起点のユースケースを創出し、他組織でも再現可能な形で全社に展開
全社員	必要なDX・AIスキルを主体的に習得し、AI・デジタルを業務に活かすとともに、AI時代に求められる「人の力」を磨く	● 学びのガイドラインにおいて、ITパスポートの取得を推奨 ● 各組織でAIリテラシー向上に向けた研修や勉強会を実施 ● 生成AIを日常的に活用する社員が増加	● 全社員向けのAI・DXリテラシー研修を展開 ● AI・デジタルを日常業務に取り入れ、業務の効率化と付加価値向上の実践を促進



AIの業務活用は全社に広がっています。今後は「使える人」を増やす段階から、AIを前提に業務・組織を変革し、価値創出につなげる段階へと進めていきます。



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）
▶ Climate & Nature
▶ 人的資本戦略
CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績
▶ コーポレート・ガバナンス
データ集

⑦デジタル・ケイパビリティの向上 | AIを前提に役割と働き方をとらえ直す

グループ一体経営を支える“人材”

保険事業は“People’s Business”であり、価値創造の原点は人にあります。当社では、AIを単なる業務効率化の手段とせず、社員一人ひとりがAIと協働しながら自らの役割や業務のあり方をとらえ直し、より創造的で付加価値の高い仕事へシフトすることをめざしています。育成で得たケイパビリティを、各組織の業務変革として実装し、全社へ広げていきます。

① AI時代の役割を理解する	② 自組織の業務に引き寄せて考える	③ 主体的な実践につなげる
AIの進展が事業環境・業務・求められる能力にどう影響するかを理解する	AIに任せる領域と人が価値を発揮する領域を整理し、自組織の課題・役割に引き寄せる	AIを前提とした業務のあり方や活用テーマを具体化し、各組織での実践につなげる

東京海上日動における全社展開 CX・dX推進部の取組み	実践事例 横浜自動車営業部「AI時代の仕事の進め方ワークショップ」	
1. 全社へどう広げるか	2. 何を行ったか	3. 何が変わったか
● CX・dX推進部が、各組織の課題に応じた研修・ワークショップ等を展開 ● 各組織のAIを活用した、業務変革・役割再設計の伴走支援や、実践事例から得られた学びや手法をモデル化し、各組織へ横展開	● 「AIに代替される業務」と「人が担うべき業務」について一人ひとりが考える ● 担当マーケットの将来像と、今後求められる役割・働き方をグループで議論 ● 議論を通じて、自らの役割や今後の仕事の進め方を具体化する	● AIの活用そのものではなく、自ら発揮すべき価値に着目する視点へ転換 ● AIと人の役割分担を踏まえ、業務や役割の再設計に向けた共通認識を形成 ● 自組織の課題解決や価値創造に向けて、今後磨くべき力を明確化

現場の声



古田 愛鈴

CX・dX推進部 企画グループ

AIを前提とした働き方を
“自分ごと化”

AI活用を進める上では、ツールの使い方を学ぶだけでなく、AIの進展によって担当マーケットや自らの役割がどう変わるのか、AIを前提に仕事の進め方をどう変えていくのかを考えることが重要です。

今回のワークショップでは、生成AIとの壁打ちやグループ議論を通じて、参加者が将来の変化を自分ごととしてとらえ、今後求められる役割や働き方を自ら考えられるよう設計しました。



山下大貴 山田美波

横浜自動車営業部

AI時代における“人ならではの
価値”を考える機会に

AIの進展を踏まえ、担当マーケットにおける保険事業のあり方や社員に求められる役割、仕事の進め方が今後どのように変化するかを考えるワークショップを実施しました。参加者一人ひとりが、「人ならではの価値とは何か」について考えを深めることができました。また、今後どのような価値を発揮し、どのような力を身につけていくべきかを自分の言葉で語れるようになり、変化を主体的にとらえ行動するきっかけになりました。

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

グループ一体経営を支える“人材”

取組みの意義	グローバルな事業拡大とリスクの高度化に対応するため、リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査、サイバーセキュリティ等の専門性を強化し、成長と規律の両立を支えます。
社員への約束	高度な専門性を継続的に磨き、プロフェッショナル人材の実践知を共有しながら、グループの信頼と健全な成長を支える専門人材として活躍できる環境を整えます。

当社グループがグローバルに事業を拡大し、複雑化するリスク環境のなかで成長を続けるためには、高度な専門性をもつ人材によるガバナンス機能の強化が不可欠です。リスク管理、法務・コンプライアンス、内部監査、サイバーセキュリティなどの専門領域を強化することで、事業の健全な成長を支える基盤を整えています。攻めの成長と守りの規律を両立することで、お客様や社会からの信頼をより確かなものにしていきます。

①なぜ必要か



海外事業の拡大、グローバル経営の高度化

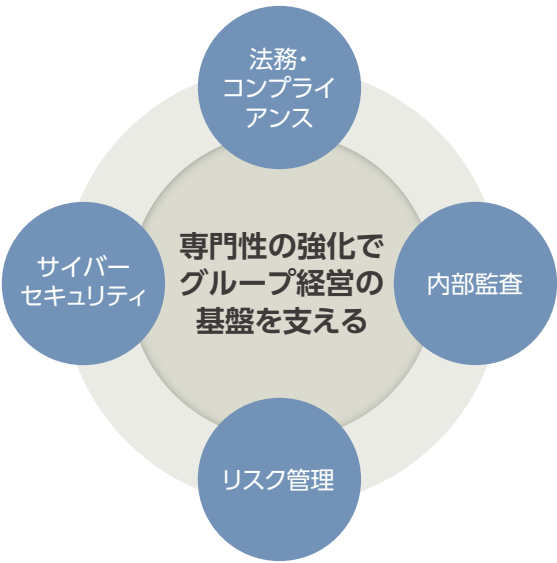


規制・コンプライアンスの複雑化・高度化



AI・デジタルの進展に伴う新たなリスクの拡大
サイバーリスクの高度化

②強化する専門領域(例)



ガバナンス関連部署の人数*

2024年度 136名 ▶ 2025年度 152名

*: 法務コンプライアンス部、内部監査部の社員数

③主な取組み

法務コンプライアンス／内部監査部

グループガバナンスを支える高度な専門人材の拡充を進めています。専門人材採用に加え、グループ会社との兼務や人材交流を通じて、専門知見をグループ横断で活用・蓄積できる体制を構築しています。

国内外のグループ会社におけるモニタリング活動や、内部監査分野におけるグループ会社監査・監査人派遣等を通じて、専門人材が実践経験を積みながら専門性を高める人材育成にも取り組んでいます。専門人材の層を厚くすることで、グループ全体のガバナンス基盤の強化につなげています。

IT企画部(Global Fusion Center)

サイバーセキュリティのグローバル組織であるGlobal Fusion Center(GFC)は、グループ全体のサイバーセキュリティ強化を目的として設立された、国内約20名、海外約70名規模の組織です。多様なバックグラウンドに裏付けられた高い専門性をもつメンバーがグローバルに連携し、そのシナジーを最大限に発揮することで、ボーダーレスかつ均質的に「技術・人・プロセス」の各面から24時間365日の脅威に対応しています。

ランサムウェアの深刻化やAIの悪用等を背景にサイバーリスクが一層高まる中、脅威の予兆をとらえる監視・分析力の強化と迅速なインシデント対応を通じ、グループの安定的な事業継続に貢献しています。

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
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

⑨働きがいの向上 | 社員の声を、組織を変える力へ

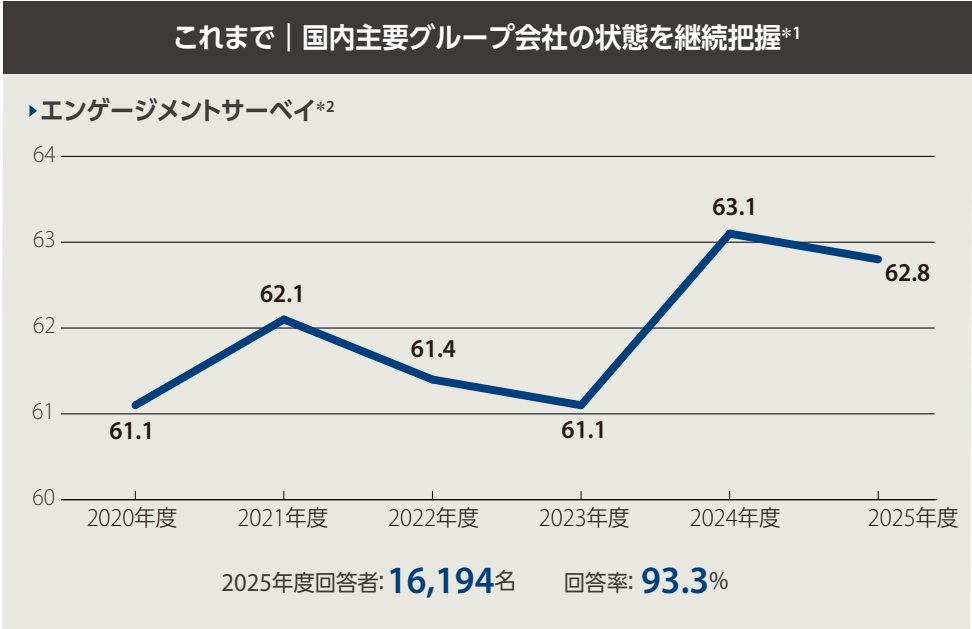
グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	社員の声を通じて、エンゲージメントと組織・カルチャーの状態をとらえ、働きがいと組織力の向上を、社員の成長と事業成長の好循環につなげていきます。
社員への約束	社員の声を組織や職場の改善につなげ、一人ひとりが自身の想いや強みを活かして挑戦し、成長と働きがいを実感できる環境をつくります。

働きがいの向上は、社員一人ひとりの挑戦意欲を高め、グローバルに広がる当社グループの持続的な成長を支える人的資本経営の重要なテーマです。当社グループでは、社員の声を起点に組織の強みや課題をとらえ、改善に向けた行動へとつなげていくことで、社員の成長と事業成長が相互に高まる組織づくりを進めています。2026年度より、東京海上ホールディングスおよび東京海上日動では、従来のエンゲージメントサーベイからカルチャー＆バリューサーベイ（CVS）を中心とした運用に移行しました。

今後はCVSをグループ共通の指標として活用する基盤を整えながら、グループ一体での働きがいと組織力の更なる向上をめざしていきます。

▶働きがいの向上サイクル



これから | CVSをグローバル共通の対話基盤へ

CVSにおける重点指標

エンゲージメント	会社・仕事への愛着と、自発的な貢献意欲
リスクカルチャー	リスクを機会につなげる感性和行動
Group Belonging	グループへの帰属意識とパーパスの浸透

グループ全体で組織ごとの強み・課題を可視化し、より実効性の高い組織・人材施策へ

^{*1}: 東京海上ホールディングスおよび東京海上日動を対象とした数値。 ^{*2}: 株式会社リンクアンドモチベーションが提供するサーベイを導入。スコアは100点満点の点数ではなく同社のデータベースとの比較から算出した偏差値。50を平均として、数値が高いほど、会社と社員のエンゲージメントが相対的に高いことを示す。2025年度の「62.8」は11段階のレーティングで上から2番目に高い「AA」に相当。

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

⑨働きがいの向上 | 主な取り組み

グループ一体経営を支える“企業文化”

社員一人ひとりが自身の想いや強みを起点にキャリアを自ら選び、新たな経験に挑戦できる環境づくりを進めています。対話とフィードバック、JOBリクエスト、国内外の人材交流を通じて、一人ひとりの成長を組織とグループの成長につなげます。



対話とフィードバック 東京海上日動

東京海上日動では、社員一人ひとりが自ら描くキャリアの実現に向けて挑戦し、成長し続けられるよう、対話を通じた支援を大切にしています。

上司と部下の間では年3回の「My Aspirationチャレンジ面接（評価面接）」や、継続的な1on1を通じて、目標設定・振り返りやキャリアに関する対話を行っています。上司は社員の想いである「My Aspiration」や、挑戦、成長に向けた思いに耳を傾け、状況に応じた支援を行うことで、安心して挑戦できる環境づくりを進めています。

更に、日々の1on1などの対話は、上司以外の周囲のメンバーとも実施する「チームアプローチ」を推奨し、組織として成果を生み出すことにつなげています。評価は、目標達成の結果のみならず、過程における工夫や挑戦、コンプライアンスやお客様起点を踏まえた行動ができているかといった観点を重視しています。

また、一部社員を対象に多面観察を実施し、上位者だけでなく下位者を含む多面的な視点から自身の行動に対する気づきを得ることで、成長や行動変容につなげています。

JOBリクエスト制度 東京海上日動

JOBリクエスト制度は、My Aspirationやキャリアビジョンの実現に向けて、社員が希望する職務に応募し、主体的なキャリア形成を後押しする制度です。社員一人ひとりのモチベーションや自己研鑽意識の向上、それに伴う組織の活性化をめざしています。

2025年度は応募者数1,307名となり、本制度を通じた異動は定期異動の11%を占めました。募集ポストの拡充に加え、前年に開設した募集ポストの周知・PRを目的としたプラットフォームの活用が進み、社員がキャリアの選択肢や募集情報にアクセスしやすい環境となっています。

2030年度に本制度による異動割合30%の達成を目標に、社員と組織の成長につながる人材流動化を推進し、本制度の更なる定着を図っていきます。

グループ内人材交流

国内外グループ会社との人材交流を通じた人材育成に取り組んでいます。国内では、国内グループ会社の社員が本人の応募により東京海上日動へ1年間研修出向する制度Group-wide Open Training (GOT) を実施しています。本人の成長のみならず、出向先に新たな視点や気づきをもたらしたり、出向元に知識や経験を還元することで、両社の組織力の向上・活性化につなげるとともに、グループ内の相互理解や一体感の醸成を図っています。

また、海外グループ会社との間では、当社のニーズに基づき人材を受け入れるプログラムや、海外グループ会社のニーズに応じて受け入れ、専門知識の習得を支援するプログラムを実施しています。国内外を問わずグループ横断で人材が学び合い、知見や経験を共有することで、人材ネットワークの拡大と専門性の向上を促進し、グループの持続的な成長を支える人材の育成につなげています。



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）
▶ Climate & Nature
▶ 人的資本戦略
CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績
▶ コーポレート・ガバナンス
データ集

⑩働きやすさの向上 | 健康経営推進の考え方

グループ一体経営を支える“企業文化”

取組みの意義	社員とその家族の心身の健康を人的資本への重要な投資と位置づけ、一人ひとりがもてる力を持続的に発揮できる環境を整えていきます。
社員への約束	心身の健康と一人ひとりの生活を大切に、ライフステージや働く場所が変化しても、安心して働き、自分らしく力を発揮し続けられる環境をつくります。

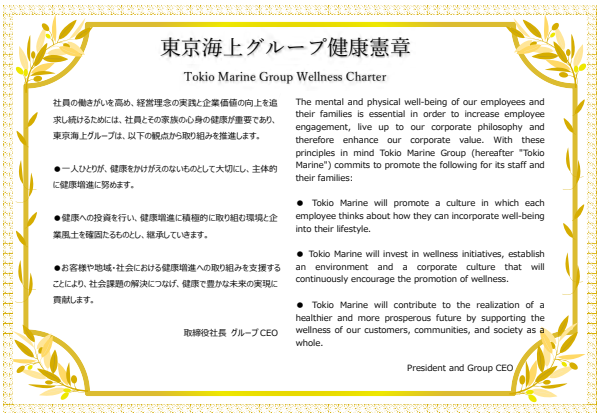
社員と家族の心身の健康は、当社グループが持続的に価値を創出するために重要です。私たちは健康経営を人的資本への重要な投資と位置づけています。社員が安心して働き、能力を最大限発揮できる環境を整えることで、エンゲージメントや生産性を高め、お客様・地域社会への価値提供につなげます。健康でいきいきと働ける組織づくりを通じて、社員の「幸せ」と企業価値向上の両立をめざします。

めざす姿

当社グループでは、あらゆる事業活動を対象に、その担い手である社員を大切な財産と位置づけており、社員が心身ともに健康な状態でいきいきと働くことによって、満足度や働きがいを高め、お客様や地域・社会の健康増進や社会課題解決に貢献し、会社の持続的成長につなげていくことをめざしています。

東京海上グループ健康憲章

当社グループが健康経営を通じてめざす姿や考え方を国内外のグループ全体に浸透させるために、健康に関する社員の行動規範として「東京海上グループ健康憲章」を制定し、日本語と英語で作成しています。



健康経営推進の戦略や、KGI等の推移については、
[サステナビリティレポート](#)をご覧ください。

中国における健康経営の推進——東京海上日動(中国)(TMNCH)

当社グループの健康経営は、自社内の取組みにとどまらず、その考え方を社会へ広げる活動にもつながっています。東京海上日動(中国)(TMNCH)では、中国における健康経営の普及・発展を通じて、企業で働く人々の健康と活力ある職場づくりを後押ししています。

東京海上日動(中国)(TMNCH)は、上海金融業联合会(SFA)の外資専門委員会主任委員として、中国における健康経営の普及・制度化を推進しています。2023年以降、上海金融業界への健康経営の導入を提言するとともに、日本の健康経営の知見や自社の実践経験を共有し、金融業界全体での取組み拡大を支援してきました。2024年には、SFA関係者による経済産業省や日本企業への視察・交流を実施し、健康経営の考え方や制度運営について理解を深めました。その後、国際交流フォーラムの開催や上海市政府への提言を通じて、金融業界向けの健康経営評価基準の策定や表彰制度の検討を推進しています。また、中国国内の日系企業に対して健康経営の実践事例を共有し、日系企業の中国拠点における健康経営の普及・推進をサポートしています。これらの取組みは、従業員の健康増進のみならず、企業価値向上や持続可能な社会の実現にも寄与するものであり、TMNCHは中国における健康経営の普及と発展をリードする役割を果たしています。



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
- ▶ サステナビリティ経営（詳細編）
- ▶ Climate & Nature

▶ 人的資本戦略

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

⑩働きやすさの向上 | グループ各社の取り組み

グループ一体経営を支える“企業文化”

Tokio Marine Wellness Month

東京海上グループ

当社グループでは、更なる成長とパーパスの実現に向け、毎年6月を「Tokio Marine Wellness Month」と定め、グループ一体となって社員の心身の健康の保持・増進に取り組んでいます。2025年度は、国内グループ共通のセミナーや各社独自の企画に加え、国内外のグループ会社との一体感を更に高めることを目的として、海外地域も含む共通施策として英語ナレーション付きのラジオ体操(Radio Taiso)動画を新たに配信しました。その結果、世界28社・7,000人超の社員がラジオ体操を通じてつながり、ウェルビーイングの向上とグループの一体感醸成につながりました。



ミモザ健康委員会

東京海上日動

「ミモザ健康委員会」と称し、女性の健康支援策を実施しています。健康リテラシーの向上を図るため、e-learningの実施や専門医による講演会、月経や更年期障害に関する情報発信、乳がん・子宮がん検診の費用補助による受診促進、搾乳スペースと休養スペースから成る「Mothers' Room」の設置など、さまざまな取り組みによって女性の活躍推進という経営課題の解決に寄与しています。



仕事とライフ

東京海上日動

共働き世帯の増加や価値観の多様化を背景に、東京海上日動では社員一人ひとりがライフステージに応じて安心して働き続けられる環境づくりを進めています。勤務時間自由選択制度や短時間勤務制度など、多様な働き方を支援する制度を整備するとともに、福利厚生サービスを通じた通常より安価な一時保育の利用支援など、育児や介護を担う社員をサポートする取り組みも充実させています。社員がライフイベントを迎えてもキャリアをあきらめることなく、それぞれの能力や個性を発揮しながらいきいきと働き続けられる環境の実現をめざしています。

健康推進月間(健康チャレンジ)

東京海上日動

健康増進月間企画の健康チャレンジには、個人で取り組む「Myチャレンジ」と組織で取り組む「Ourチャレンジ」があります。「Ourチャレンジ」では部店単位で健康増進への取り組みを実施し、全社員による投票で、「Goodチーム賞」に5部門が選ばれました。肩回りのストレッチやリフレッシュを目的としたスタンディングピラティスを昼休みに実施したり、フロアカーリング大会を開催したり、「旬の野菜を食べよう」とテーマを決めて食事をもち寄るランチケーションを開催したりするなど、個性豊かな健康チャレンジによって、社員の健康意識向上や組織の一体感の醸成を推進しました。



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

CHROメッセージ

東京海上グループの人的資本経営

経営戦略と連動した人事戦略

施策①パーパスの浸透

施策②DE&Iの推進

施策③多様な人材で構成された経営体制構築

施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出

施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化

施策⑥イノベーションを生む環境創出

施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上

施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充

施策⑨働きがいの向上

施策⑩働きやすさの向上

今後の展望

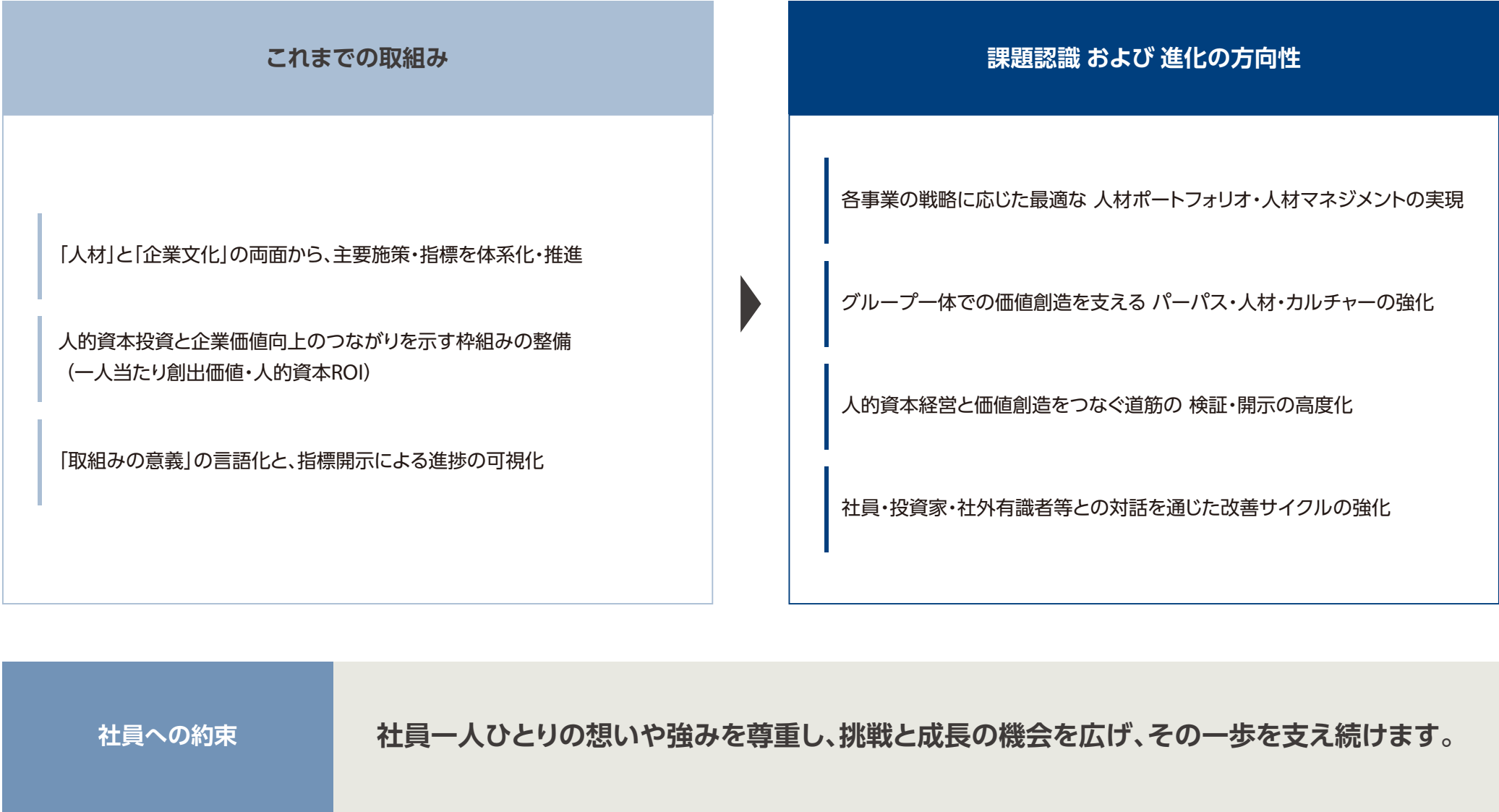
参考資料・実績

- ▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

今後の展望 | Aspiration 2035 の実現に向けた人的資本経営の進化

当社グループは、これまで築いてきた取組みと現状の課題を踏まえ、社員一人ひとりの想いと挑戦を起点に、人的資本経営を更に進化させていきます。



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
- サステナビリティ経営（詳細編）
- Climate & Nature
- 人的資本戦略
 - CHROメッセージ
 - 東京海上グループの人的資本経営
 - 経営戦略と連動した人事戦略
 - 施策①パーパスの浸透
 - 施策②DE&Iの推進
 - 施策③多様な人材で構成された経営体制構築
 - 施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
 - 施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
 - 施策⑥イノベーションを生む環境創出
 - 施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
 - 施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
 - 施策⑨働きがいの向上
 - 施策⑩働きやすさの向上
 - 今後の展望
 - 参考資料・実績
- コーポレート・ガバナンス

データ集

参考資料・実績

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
基本情報	(正社員)従業員数(連結ベース)	東京海上ホールディングス(連結ベース)	人	43,870	51,436	67,526
	(正社員)従業員数(男女別)	東京海上ホールディングスおよび 国内主要子会社*1	人	男性:11,879 女性:12,777 全体:24,656	男性:11,809 女性:13,085 全体:24,894	男性:19,602 女性:19,315 全体:38,917
	(正社員)従業員数(地域別)	東京海上ホールディングス傘下の 海外主要子会社*1	人	APAC : 4,674 Americas :13,895 EMEA : 735 全体 :19,304	APAC : 5,443 Americas : 14,489 EMEA : 1,981 全体 : 21,913	APAC : 7,708 Americas : 14,252 EMEA : 2,517 全体 : 24,477
	平均年齢	東京海上日動	歳	男性:47.3 女性:38.5 全体:42.6	男性:47.3 女性:38.8 全体:42.6	男性:47.0 女性:39.2 全体:42.6
	平均勤続年数	東京海上日動	年	男性:13.1 女性:12.9 全体:13.0	男性:13.1 女性:12.6 全体:12.8	男性:13.5 女性:12.9 全体:13.2
	離職率*2		%	3.2	2.8	2.2
経営体制	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	20.0	25.0	27.8
	取締役平均年齢		歳	63.2	63.1	63.5
サクセッション	Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計)	東京海上グループ	人	42	67	83
採用	特定領域の新卒採用数*3	東京海上日動	人	16	18	19
	DXに専門性を有する人材のキャリア採用数	東京海上ホールディングスおよび東京海上日動	人	16	14	17
	新卒採用数	東京海上日動	人	男性:160 女性:342 全体:502	男性:230 女性:431 全体:661	男性:191 女性:265 全体:456

*1: 2025年度はIFRS連結決算ベース *2: 定年退職者などを除く自己都合退職者をもとに算出
*3: 特定部門で高度な専門性を身に付け、キャリアアップを図る総合職(アクチュアリー・金融工学、資産運用、IT戦略、イノベーション、Global Business)の採用人数

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
採用	キャリア採用数	東京海上日動	人	男性： 90 女性： 84 その他： 1 全体：175	男性：130 女性： 89 全体：219	男性：151 女性：114 全体：265
育成	プロジェクトリクエスト制度参加人数(プロジェクト数)		人(件)	398(87)	364(69)	403(101)
	総研修時間	東京海上日動	時間	271,123	298,856	302,738
	1名あたり平均研修時間		時間	18.50	20.20	20.40
パーパスの浸透	カルチャー&バリューサーベイ結果*1	東京海上グループ	5段階	4.4	4.2	94%
	マジきら会実施回数*2	東京海上グループ	回	26	74	63
DE&I推進	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	%	20.0	25.0	27.8
	女性役員比率(含む執行役員)	東京海上ホールディングスおよび主要子会社	%	16.0	15.7	13.0
		東京海上ホールディングス	%	8.5	6.7	7.0
		東京海上日動	%	11.2	27.9	30.5
		日新火災	%	15.8	16.8	19.6
		東京海上ダイレクト損害保険(旧イーデザイン損保)	%	20.7	21.4	25.8
		東京海上ミレア少額短期	%	25.0	36.6	42.1
	女性管理職比率	東京海上日動あんしん生命	%	11.0	23.7	25.1
		東京海上アセットマネジメント	%	9.3	10.5	12.3
		東京海上日動キャリアサービス	%	54.3	59.0	62.7
		東京海上日動ファシリティーズ	%	5.0	5.7	4.7
		東京海上日動メディカルサービス	%	—	—	66.7
		東京海上ディーアール	%	—	—	14.6

*1: エンゲージメントの状況やパーパスの浸透度などを測る「カルチャー&バリューサーベイ」(CVS)の関連項目にかかる肯定回答(5点満点中4または5)の割合。2025年度よりサーベイの変更に伴い、従前のスコア平均(5点満点)から評価方法を変更。

*2: グループCEO、東京海上日動社長が参加した回数。「マジきら会」は各職場で開催されており、その回数は含まない。



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
[参考資料・実績](#)

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I推進	女性管理職比率	東京海上アシスタンス	%	—	—	29.5
		東京海上ビジネスサポート	%	—	—	46.2
		ID&Eホールディングス	%	—	—	11.1
		日本工営	%	—	6.5	6.4
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	4.3
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	56.0	54.2
		日本工営都市空間	%	—	3.6	3.1
		日本工営エナジーソリューションズ	%	—	0.0	2.6
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	—	17.6	15.4
		エル・コーエイ	%	—	33.3	50.0
		東京海上日動ベターライフサービス	%	46.0	44.8	45.2
		東京海上日動システムズ	%	—	—	12.4
		東京海上日動あんしんコンサルティング	%	—	—	25.6
		東京海上日動事務アウトソーシング	%	—	—	100.0
		東京海上日動安心110番	%	—	—	43.9
		東京海上日動調査サービス	%	—	—	0.4
		東京海上日動コミュニケーションズ	%	—	—	36.1
		東京海上日動パートナーズTOKIO	%	—	—	13.0
		東京海上日動パートナーズ東海北陸	%	—	—	18.2
		東京海上あんしんエージェンシー	%	—	—	7.0
		東京海上日動ファシリティーサービス	%	—	—	4.5
	女性採用率(新卒採用)		%	68.1	65.2	58.1
	女性採用率(キャリア採用)	東京海上日動	%	48.0	40.6	43.0

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

項目	指標	対象	単位	2025年度		
				全労働者	正規	非正規
DE&I推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	東京海上ホールディングス	%	75.9	89.0	32.3
		東京海上日動	%	57.2	54.4	67.9
		日新火災	%	65.9	66.9	61.9
		東京海上ダイレクト損害保険(旧イーデザイン損保)	%	75.6	75.5	62.7
		東京海上ミレア少額短期	%	73.3	70.5	46.6
		東京海上日動あんしん生命	%	52.8	51.6	50.9
		東京海上アセットマネジメント	%	59.4	59.3	51.9
		東京海上日動キャリアサービス	%	93.6	60.9	95.5
		東京海上日動ファシリティーズ	%	67.9	66.2	89.0
		東京海上日動メディカルサービス	%	65.2	63.4	59.8
		東京海上ディーアール	%	71.3	70.8	67.7
		東京海上アシスタンス	%	74.6	80.7	53.0
		東京海上ビジネスサポート	%	106.6	107.2	103.4
		ID&Eホールディングス	%	49.3	67.2	33.3
		日本工営	%	75.6	78.0	63.1
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	—
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	—	—
		日本工営都市空間	%	62.5	72.0	55.7
		日本工営エナジーソリューションズ	%	64.5	73.3	52.4
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	79.2	77.8	75.4
		エル・コーエイ	%	87.9	72.9	90.4
		東京海上日動ベターライフサービス	%	63.7	90.1	101.3
		東京海上日動システムズ	%	82.0	82.4	94.1
		東京海上日動あんしんコンサルティング	%	77.2	75.0	83.8
		東京海上日動事務アウトソーシング	%	188.9	—	123.5

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
[参考資料・実績](#)

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

項目	指標	対象	単位	全労働者	正規	非正規
DE&I推進	男性の賃金に対する女性の賃金の割合	東京海上日動安心110番	%	87.5	88.6	77.9
		東京海上日動調査サービス	%	62.8	61.9	47.6
		東京海上日動コミュニケーションズ	%	75.1	77.4	106.9
		東京海上日動パートナーズTOKIO	%	55.6	55.3	42.3
		東京海上日動パートナーズ東海北陸	%	54.0	50.8	54.6
		東京海上あんしんエージェンシー	%	71.4	73.1	70.0
		東京海上日動ファシリティサービス	%	47.6	78.3	68.4
項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I推進	男性育児休業取得率 ※「－」は開示をしていないことを表します。	東京海上ホールディングス	%	0.0	100.0	0.0
		東京海上日動	%	92.0	93.3	101.5
		日新火災	%	94.7	90.9	103.6
		東京海上ダイレクト損害保険(旧イーデザイン損保)	%	100.0	66.7	100.0
		東京海上ミレア少額短期	%	100.0	100.0	100.0
		東京海上日動あんしん生命	%	97.8	105.0	80.4
		東京海上アセットマネジメント	%	83.3	100.0	71.4
		東京海上日動キャリアサービス	%	0.0	42.9	50.0
		東京海上日動ファシリティーズ	%	45.5	50.0	100.0
		東京海上日動メディカルサービス	%	—	—	100.0
		東京海上ディーアール	%	—	—	100.0
		東京海上アシスタンス	%	—	—	83.3
		東京海上ビジネスサポート	%	—	—	100.0
		ID&Eホールディングス	%	—	—	—
		日本工営	%	—	65.7	85.5
		日本シビックコンサルタント	%	—	—	—
		コーエイリサーチ&コンサルティング	%	—	200.0	100.0



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
DE&I推進	男性育児休業取得率 ※「－」は開示をしていないことを表します。	日本工営都市空間	%	—	72.2	84.6
		日本工営エナジーソリューションズ	%	—	23.0	62.5
		日本工営ビジネスパートナーズ	%	—	77.7	40.0
		エル・コーエイ	%	—	—	—
		東京海上日動ベターライフサービス	%	100.0	50.0	75.0
		東京海上日動システムズ	%	—	—	52.3
		東京海上日動あんしんコンサルティング	%	—	—	—
		東京海上日動事務アウトソーシング	%	—	—	—
		東京海上日動安心110番	%	—	—	100.0
		東京海上日動調査サービス	%	—	—	60.7
		東京海上日動コミュニケーションズ	%	—	—	75.0
		東京海上日動パートナーズTOKIO	%	—	—	100.0
		東京海上日動パートナーズ東海北陸	%	—	—	33.3
		東京海上あんしんエージェンシー	%	—	—	75.0
		東京海上日動ファシリティーサービス	%	—	—	100.0
	育児休業取得者の復職率	東京海上ホールディングスおよび	%	男性:100.0 女性:97.7	男性:101.1 女性:94.5	男性:100 女性:95.8
	育児休業取得者の復職率(復職者1年後定着率)	主要子会社	%	男性:95.0 女性:95.7	男性:88.2 女性:91.0	男性:90.6 女性:85.8
	復職支援制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび	人	1,181	1,320	1,590
	短時間勤務制度利用者数	国内主要子会社	人	1,526	1,516	1,490
	高年齢者継続雇用制度利用者数	東京海上ホールディングスおよび	人	1,240	1,282	2,102
	退職再雇用制度利用者数	国内主要子会社	人	18	32	53
	障がい者雇用率	*	%	2.45	2.50	2.61

*: 算定範囲: グループ適用会社 (東京海上ホールディングス・東京海上日動・東京海上ビジネスサポート・東京海上日動キャリアサービス・東京海上日動ベターライフサービスの5社)

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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

項目	指標	対象	単位	2023年度	2024年度	2025年度
働きがい	エンゲージメントスコア	東京海上ホールディングス および東京海上日動	(偏差値)	61.1	63.1	62.8
働きやすさ	健康増進施策の参加状況	東京海上日動	人	7,891	6,479	5,178
	プレゼンティーズム*1		—	62.2	63.5	63.9
	ワーク・エンゲイジメント*2		—	2.65	2.67	2.66
	組織のいきいき度*3		—	2.95	3.00	2.98
	平均有給休暇取得日数		日	17.4	17.4	17.6
	月間平均残業時間*4		時間	23.47	23.55	24.33
	ストレスチェック実施率		%	98.8	98.7	98.8

*1: WHOが定める心身の状態などによるパフォーマンスへの影響を測る指標 (WHO-HPQの絶対的プレゼンティーズム)。数値が高いほどパフォーマンスが高いことを示す (最大100)。

*2: 新職業性ストレス簡易調査のワーク・エンゲイジメント尺度で測定 (最大4.0)

*3: 新職業性ストレス簡易調査の職場の一体感尺度で測定 (最大4.0)

*4: 法定内残業時間および法定外残業時間を含めた数値。



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

CHROメッセージ
東京海上グループの人的資本経営
経営戦略と連動した人事戦略
施策①パーパスの浸透
施策②DE&Iの推進
施策③多様な人材で構成された経営体制構築
施策④グループ経営人材の安定的・継続的輩出
施策⑤人材ポートフォリオ・人材マネジメントの高度化
施策⑥イノベーションを生む環境創出
施策⑦デジタル・ケイパビリティの向上
施策⑧ガバナンス強化に向けた専門人材の拡充
施策⑨働きがいの向上
施策⑩働きやすさの向上
今後の展望
参考資料・実績

▶ コーポレート・ガバナンス

データ集

コーポレート・ガバナンス



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**

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

取締役一覧 List of Directors

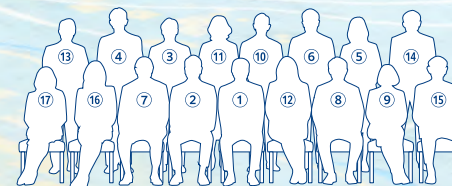


取締役

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------------|
| ① 取締役会長
小宮 暁 | ④ 専務取締役 (代表取締役)
森脇 陽一 | ⑦ 社外取締役
遠藤 信博 | ⑩ 社外取締役
Robert Alan Feldman |
| ② 取締役社長 (代表取締役)
小池 昌洋 | ⑤ 常務取締役
鍋嶋 美佳 | ⑧ 社外取締役
片野坂 真哉 | ⑪ 社外取締役
清水 順子 |
| ③ 取締役副社長 (代表取締役)
山本 吉一郎 | ⑥ 取締役
城田 宏明 | ⑨ 社外取締役
大藺 恵美 | ⑫ 社外取締役
Saima Hasan |

取締役・監査等委員

- | | |
|------------------------|------------------------|
| ⑬ 取締役・常勤監査等委員
原島 朗 | ⑯ 社外取締役・監査等委員
松山 遙 |
| ⑭ 取締役・常勤監査等委員
岡田 健司 | ⑰ 社外取締役・監査等委員
大槻 奈那 |
| ⑮ 社外取締役・監査等委員
進藤 孝生 | |



略歴等の詳細は、当社ホームページをご参照ください。
<https://www.tokiomarinehd.com/company/officers/>

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

取締役一覧

取締役会議長メッセージ

社外役員対談

ガバナンス体制

取締役会の実効性評価

スキルマトリックス

社外取締役の知見を活用

監査等委員会

指名委員会

報酬委員会

内部統制システム

ステークホルダーとの対話

データ集

Message from the Chairman

新たなガバナンス体制のもと、
成長戦略の更なる推進と
監督機能の高度化を通じて、
持続的な企業価値向上を実現します。

取締役会長
取締役会議長

小宮 暁

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

取締役一覧

取締役会議長メッセージ

社外役員対談

ガバナンス体制

取締役会の実効性評価

スキルマトリックス

社外取締役の知見を活用

監査等委員会

指名委員会

報酬委員会

内部統制システム

ステークホルダーとの対話

データ集

取締役会議長メッセージ

取締役会の役割と課題

昨今、社会課題は多様化・複雑化し、当社の事業領域も地域的・機能的に大きく広がっています。私は昨年より取締役会議長を務めておりますが、当社を取り巻く環境が大きく変化する中で、取締役会に求められる役割も、かつてないほどに高度化していると認識しています。こうした環境認識のもとで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、取締役会が、執行の主体性とスピードを最大限に引き出しながら、進むべき方向性を示し、その実行を適切に監督していくことが重要です。

その観点から、私が取締役会においてまず重視しているのは、中長期の経営戦略に関する徹底的な論議です。利益成長と資本効率を両立させながら、事業ポートフォリオを最適化し、新しい付加価値を生み出すビジネスを構築していく。そのために、取締役会は社外取締役の多様な知見や経験に裏打ちされた問題意識を積極的に取り込み、執行が描く経営戦略をより骨太に、より解像度高く磨き上げていく必要があります。

同時に、ガバナンス機能の強化も極めて重要です。ガバナンス・イシューへの対応にとどまらず、平時においても不断に監督の実効性を高め、経営戦略の方向性や業務執行の状況を適切に確認・評価していくことが求められます。取締役会は、執行を支える存在であると同時に、ガバナンスに沿った経営がなされているかを独立した視点から厳しく見極める役割を担います。

一方で、こうした役割を更に高い水準で果たしていくためには課題もあります。骨太な経営戦略や企業文化といった中長期的な重要テーマについて、より多くの時間を確保し、より深い論議を行う必要があります。また、取締役会と執行がそれぞれの役割に一層集中し、双方の機能を最大化するために、取締役会として何を論議し、何を監督・評価するのかをより明確にす

ることが重要です。取締役会が将来にわたり企業価値向上を支えていくためには、こうした課題から目を離すことなく、不断に自らを進化させ続けることが求められます。

あるべき姿を実現するための体制変更

こうした、取締役会として重視する役割を果たすために、当社は2026年6月より監査等委員会設置会社へ移行しました。これまでの体制に問題があったから移行したわけではありません。当社はこれまでも、監査役会設置会社をベースに指名委員会、報酬委員会、グループ監査委員会を設置する、独自のハイブリッド型の機関設計のもと、取締役会の過半を社外取締役とし、取締役の構成の多様化を進めるなど、ガバナンスの実効性を高めてきました。そして何より、現在の取締役会には自由闊達で建設的な論議を行う文化が根付いています。私は、こうした強みを失うことなく、成長戦略の論議とガバナンス機能をより高い次元へ進化させる方法を考えてきました。

そのひとつの答えが、監査等委員会設置会社への移行です。勿論、本移行は制度を変えること自体を目的としたものではありません。当社のパーパスの実現や企業価値の持続的向上につながる「より良い論議を行う」という点に、徹底的に拘った結果であり、私は「成長とガバナンスの高位均衡」を実現するために必要な進化と考えています。

成長戦略の観点では、取締役会から執行に大幅な権限委譲を行うことで、執行の主体性を原動力とした迅速な意思決定と事業運営を加速していきます。一方で取締役会は、中長期の戦略の策定と深化とその実効性の向上を主導していきます。

ガバナンスの観点では、監査等委員が、取締役会の構成員として監督機能を発揮する体制を構築します。また、監査等委員

会が内部監査部門および内部統制システムを活用した組織的監査を行うとともに、従来のグループ監査委員会の主な機能を集約することで、内部統制とガバナンスの実効性を高めてまいります。

取締役会の更なる進化に向けて

取締役会に求められる役割は、執行の戦略策定を支援し、適切に監督することにとどまりません。当社の戦略を透明性高く発信し、資本市場からの理解を深めていくことも重要な役割です。

執行による投資家との対話に加え、株主の視点から執行の挑戦を支え、監督する社外取締役が、取締役会における議論や判断の背景を資本市場に発信していくことにも大きな意義があります。当社を深く理解した社外取締役による率直な発信は、市場と当社をつなぐ架け橋となり、経営の透明性や信頼性の向上に資するものとなります。

当社取締役会にはこれまで培ってきた大きな強みがあります。それは社内外の取締役が立場の違いを超えて本音で論議できる文化です。異なる見解や懸念も率直に示され、それを建設的な論議へと昇華させ、より良い意思決定につなげていく。私は、この相互の信頼関係と率直な対話こそが、当社取締役会の最大の強みであり、これまで当社を支えてきた重要な成長の基盤であると考えています。私は議長として、新しい機関設計のもとで、取締役会の強みをさらに磨き、重要な論点に正面から向き合う取締役会の運営に責任をもって取り組んでまいります。取締役の多様な知見と経験を最大限に引き出し、執行を力強く支えつつ、適切に監督する。こうした取組みを重ねることで、取締役会の進化と当社の持続的な成長、ひいては企業価値の向上を実現してまいります。

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
- ▶ 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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

社外役員対談

「Aspiration 2035」を実現へと導く取締役会の貢献

東京海上グループの10年先のありたい姿を示す「Aspiration 2035」。
その策定に取締役会はどうに貢献し、その実現に向けて今後どのような役割を果たしていくのか。
片野坂取締役と大園取締役にお話を伺いました。



社外取締役
片野坂 真哉

社外取締役
大園 恵美

「Aspiration 2035」を、
社員一人ひとりの行動につながる道標へ

事務局 2026年5月、当社は2035年に向けたグループのありたい姿「Aspiration 2035」を公表しました。その策定過程で、取締役会ではどのような議論がありましたか。

大園 社外取締役というと、経営が暴走しないよう監視し、リスクやガバナンスの観点からブレーキをかける役割を期待されがちです。私も、その重要性を否定するつもりはありません。ただ、企業が持続的に成長していくためには、守りの役割に加えて、「何をめざし、どこへ向かうのか」という成長の方向性を執行側に問い、挑戦を後押しすることも重要だと考えてきました。

今回、Aspiration 2035の策定にあたり、CEOの小池さんが数値目標や事業戦略を先に置くのではなく、まず「2035年にどのような会社でありたいか」を議論の起点に据えたことには、大きな意義があったと思います。

片野坂 私も、そのプロセスには大きな意味があったと思います。経営メンバーだけでなく、中堅・若手社員も加わって「どんな会社でありたいのか」をまず議論し、取締役会でも社外役員を含む多角的な視点からその構想を磨いてきました。定性的なありたい姿について認識を共有し、その後に数値や戦略へ落とし込んでいく。この順番は、現中期経営計画から続く当社の

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

良い型だと思います。

Aspirationは公表して終わるものではありません。社員一人ひとりのAspirationを、各事業の戦略や具体的な行動に結び付けられるか。取締役会は、その実行可能性まで含めて問いを重ねてきました。

大菌 そうですね。中堅・若手社員による議論で私が特に印象的だったのは、その中心が「どの事業を何%伸ばすか」ではなく、「どんな会社でありたいか」「その実現に向けて自分はどう貢献したいか」に置かれていたことです。事故や災害の後に経済的な損失を補償するだけでなく、事故を未然に防ぎ、新たな安心や価値を生み出す会社でありたい。その実現に向けて、自分も新しい商品やサービスを生み出したい、お客様への提供価値を高めたい、グローバルで活躍したい。そうした発意が、議

論に参加した社員一人ひとりのやりがいや挑戦意欲につながっていったことは、Aspiration 2035の大きな価値だと感じました。今後、こうした発意が組織の中に更に広がっていくことを期待しています。

片野坂 利益やROEといった数字はもちろん重要です。ただ、大切なのは、社員一人ひとりの発意と行動を起点に、まずお客様や社会への価値を提供し、その結果として利益や企業価値につなげていくという価値創造の順序、つまりプロセスです。数字だけが独り歩きすると、「なぜその成長をめざすのか」という肝心の部分が伝わりにくくなります。取締役会でも、高い目標を掲げるときこそ、その背後にある思いを言葉にし、定性的なメッセージに情熱を込めることが大切だ、という意見が出ました。

とりわけ印象に残っているのは、Aspirationは経営が完成させて配るものではなく、掲げた後に社員一人ひとりが自分のものとして育てていく、参加型のものであるべきだ、という社外役員からの指摘です。取締役会が重視したのは、このAspirationと、そこに至る戦略、定量的な到達点が一本の筋でつながり、価値創造のプロセスが実際に機能する構想になっているか、という点です。社外役員の役割は、Aspiration 2035の実現に向けた執行の意欲や挑戦を抑えることではありません。その構想が情熱をもって語られ、社員の共感と主体的な行動を引き出すものになっているかを問い続けることで、実行可能性を高めていくことだと考えています。

▶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**

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

ビジネスモデルを進化させ、 価値創造の総量を拡大する

事務局 Aspiration 2035では、保険にソリューションを組み合わせ、価値提供の領域を事故や災害が起きた時の補償にとどめず、その前後へと広げること、即ち「保険＋ソリューション」によってビジネスモデルを進化させ、価値創造の総量を拡大していくことも大きなテーマです。この方向性を、取締役会ではどのようにとらえていましたか。

片野坂 当社はこれまで、「いざ」という時にお客様をお守りすることを使命・パーパスとしてきました。これからは、ソリューション事業を通じて、事故や災害が起きる前からお客様に寄り添い、発生後も含めて「いつも」お守りすることをめざします。取締役会としても、この方向性を強く支持しています。リスクが巨大化・複雑化する中で、それは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ための進化であり、より広く社会のお役に立つために必要な変革だと考えているからです。

そういえば、この「いつも」という考え方に触れて、私はANAの社長時代を思い出しました。当時、入社式で「安全は、



休みの日も忘れない」とよく話していたんです。航空会社にとって安全とは、事故が起きてから対応するものではありません。日常の中で常にリスクに目を向け、未然に防ぐことが重要です。休日に街を歩いている時でも、ふと危険に気づく。そうした感覚が自然と身に付いている状態ですね。保険会社がめざす「いつも」も、本質的には同じことなのだと思います。社員一人ひとりが日頃からお客様のリスクや社会課題に目を向け、「もっとできることはないか」を考え続ける。私は、そうした一人ひとりの意識と行動の積み重ねこそが、ソリューション事業の土台になるのだと思っています。

大藺 私も、このソリューション事業には強い思い入れがあります。以前、東京海上日動の監査役を務めていた際、大規模な火災事故について報告を受けたことがありました。当時は「迅速に保険金をお支払いした」ことが評価されていました。もちろん、それも大切なことです。ただそれ以上に、お客様の本当のニーズは「そもそも事故が起きないこと」にあるのではないかと申し上げたことがありました。そうした問題意識は、私一人のものではなく、当時から多くの役職員に共有されていました。その後当社は、この問題意識のもと、2021年に防災コンソーシアムCOREを立ち上げ、2025年にはID&Eを買収するなど取組みを発展させ、今ではソリューション事業として結実しています。国内保険事業、海外保険事業に続く第三の事業として、戦略の中にも明確に位置づけられました。多くの社員が抱き続けてきた問題意識が、こうして具体的な事業の形になっていることを、社外役員のひとりとして、とても頼もしく感じています。

片野坂 まさにその通りだと思います。ソリューション事業は、突然生まれた新規事業ではありません。事故や災害を未然に防ぎたいという想いを持った社員が、防災・減災をはじめとするさまざまな分野の専門家との議論を長年積み重ねてきた結果であり、その延長線上にAspiration 2035があります。

ひとつの行動に落とし込んでいくことです。商品、営業、損害サービスがそれぞれの持ち場だけで最適を考えるのではなく、お客様が抱えるリスクを起点に、保険とソリューションを一体で組み立てていく。組織のあり方も、それに合わせて変えていかなければなりません。

片野坂 また、価値提供の領域を広げるには、自前だけでは限界があります。例えば「Build Back Better」。言葉は美しいですが、現実には甘くありません。能登半島でも熱海でも、被災後の復旧・復興には長い年月を要しています。元の状態に戻すだけでも容易ではなく、まして以前より強い姿へと再建していくためには、保険会社だけでは到底足りません。多様な知見を結集し、社会全体で取り組む必要があります。外部との連携やM&Aは、そのための重要な手段です。もっとも、重要なのは連携やM&Aそのものではなく、それによってどのような価値を生み出せるかです。だからこそ取締役会としては、その取組みが本当に当社の強みを高め、価値創造の総量を広げるものかを見極める必要があります。

大藺 今のお話とも通じますが、「価値創造の総量をどう拡大するか」という観点は、ソリューション事業に限らず、当社の事業ポートフォリオを考える上でも重要だと思っています。当社は海外M&Aを通じて、グローバルに分散の効いた事業ポートフォリオを構築してきました。その目的は、単に事業領域を広げたり、リスクを分散したりすることだけではありません。当社が意識してきたのは、それぞれの事業がもつ強みを結び付け、グループ全体としてより大きな価値を生み出すことです。例えば、ブラジルで進んだデジタル化の成功を、アジアの自動車保険に展開する。当社は、こうして各事業の強みを結び付け、シナジーを生むことで、グローバルな事業ポートフォリオがもつ分散の価値にとどまらない、グループ全体としての競争力を高めてきました。こうしたシナジーを今後も積み重ねていくことで、価値創造の可能性は更に広がっていくのだと思います。

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

AIが変える競争条件と競争優位

事務局 10年後の当社グループの姿を考える上で、AIの存在を抜きにすることはできません。AIと保険会社経営の関係について、取締役会ではどのような議論が行われていますか。

大藺 AIについては、単なる業務効率化の道具にとどまらず、顧客接点、販売構造、商品・サービス、保険引受、事故対応、さらには収益モデルまで変え得るものであるという点で、執行側と社外役員で問題意識は共有していました。もっとも、AIそのものが競争力を生むわけではありません。競争力の源泉は、保険引受や事故対応、顧客接点を通じてこれまで培ってきた、当社ならではの知見とデータにあります。AIは、その知見とデータを新たな価値に変えていくための手段です。一方で、放っておけば、AIの活用はどうしても業務効率化に流れがちです。効率化は成果が見えやすく、目の前の課題でもあるため、そちらが先行しやすい。しかし、それだけでは当社ならではの価値は生まれません。だからこそ私たち社外役員は、顧客価値への活用を後回しにしてはならない、データを価値に変える取組みに一日でも早く着手すべきだと、執行に強く求めました。早くから試行錯誤を重ねてこそ、データの整え方も、使い方も、それをお客様に届ける組織も鍛えられていく。そしてその積み重ねが、当社ならではの価値につながっていくのだと考えています。

片野坂 今後は、お客様が利用するAIエージェントが保険会社や商品を選ぶ世界もあり得ます。そのとき、価格だけで機械的に選ばれる会社になるのか、当社ならではの価値で選ばれる会社になるのかが問われます。優れた外部技術を取り込むことは当然必要ですが、東京海上ならではの競争優位をAIによってどのように強化するのか、そのためにはどのようなデータが必要なのかを明確にしなければなりません。当社には、保険引受、事故対応、顧客接点、現場に根差したソリューション提供力があります。その強みをAIと結び付け、価格だけではなく、当社

ならではの価値ゆえに選んでいただける存在になることが重要です。

大藺 その価値は、予兆検知の領域にも表れますよね。AIが事故や不正の予兆をとらえ、発生前に対応できれば、「いつも」をさらに一歩前に進められます。保険引受やコンプライアンスを含め、AIを予測と早期対応にどう活かすか。問われるのは、どれだけツールを導入したかではなく、当社のビジネスモデルにどう組み込み、お客様への価値と競争力に変えられるかです。

片野坂 正直に言うと、私が当社を見ていて感じるのは、非常に丁寧に議論する文化が根付いているということです。それは大きな強みですが、AIに関しては、その丁寧さが弱点にもなり得ます。すべてを見極めてから動くのでは遅い。私はAIの領域では、拙速に近いと感じるぐらいでも、まず試し、学び、修正するべきだと申し上げました。実装までのスピードを執行に求めることも、社外役員の役割だと思います。

大藺 おっしゃる通りだと思います。AIは、各事業が学びながら進化させていくことが重要です。そして、その学びを各社の中だけにとどめていてはもったいない。優れた取組みや知見をグループ全体で共有し、横展開していくことが重要です。こうしたスピードと横展開をグループ全体で実現する中核が、2025年に設立したグローバルAI-HUBです。各事業が課題や知見を持ち寄り、技術・人材・データ活用をグループ横断で支え合う。各社がばらばらに取り組むのではなく、成果と学びを共有しながら、グループ全体で変革を加速していく。スピードとスケールを伴う事業変革につなげてほしいと考えています。



成長とガバナンスの高位均衡

事務局 当社は2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。この機関設計の変更によって、当社は経営として何を実現しようとしているのでしょうか。

片野坂 一言で言えば、「成長とガバナンスの高位均衡」です。当社の取締役会では、これまでも自由闊達な議論が行われ、多様な知見に基づく監督も機能してきました。何かが機能していなかったから変えるのではなく、環境変化やこれまでのガバナンス体制を踏まえ、更に高い水準をめざすために変える。だから「高位均衡」なのです。

大藺 私なりに「なぜ今なのか」を整理すると、今回の見直しには大きく3つの理由があります。第一に、中長期の環境変化を見据え、取締役会が戦略に関する議論を更に深めること。第二に、執行への権限委譲を進め、足元の意思決定を迅速化すること。第三に、不祥事を踏まえ、ガバナンスを更に強化することです。この3つの必要性が同時に高まったことが、今、機関設計を見直す理由となりました。形式ありきではなく、現行体制の継続、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の三案について、それぞれの長所と短所を1年以上にわたり本音で

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

相当踏み込んで議論しました。議論の過程で、私たち社外役員が一貫して申し上げてきたのは、執行への権限委譲を進める以上、その分、取締役会では中長期の方向性や戦略により一層フォーカスし、その方向性について執行側と徹底して認識をすり合わせていくべきだということです。

また、ガバナンス強化という観点から私が特に重視したのは、常勤監査役が果たしてきた機能をどう受け継ぐかです。常勤監査役は、会社の歴史や仕事のあり方を深く理解しながらも、独立性を持ち、必要なことはCEOにもかなり率直に述べてきました。私もその姿を横で見ており、この機能を新たな体制で本当に担保できるのかは、正直、心配でもありました。



今回の監査等委員会では、社外取締役が過半数を占め、委員長も社外取締役が務めます。さらに、実務に通じた社内出身の監査等委員が加わることで、社内の実情や「なぜこうなっているのか」という文脈を、社外取締役にも分かる形に「翻訳」できます。社内の実情に通じた視点と、社外の客観的な視点を組み合わせられるわけです。従来の常勤監査役が担ってきた機能を受け継ぎながら、この機関設計の特長を活かすことで、ガバナンスの実効性を一段と高められると考え、移行に賛成しました。加えて、取締役会には将来の経営トップ候補を計画的に育成し、その中から最適なトップを選ぶ責務もあります。その観点からも、今回の機関設計の変更には大きな意味があると思います。

す。当社ではこれまでも、任意の指名委員会で社内・社外双方の視点から検討を重ね、最後は取締役会の総意でCEOを選んできました。従来の監査役は、指名・報酬に関する取締役会の意思決定に直接加わる立場ではありませんでしたが、監査等委員は議決権を持つ取締役として、その審議と意思決定に加わります。監督・監査の視点を、CEOの選任や報酬という経営の根幹に、より直接反映できるようになるわけです。

片野坂 CEOの選任を考える上では、スキルマトリックスの議論も重要です。指名委員会ではCEOにどこまでの知見を求めるべきかを議論していますが、将来どのような経営課題に向き合うのかから逆算し、CEO個人に求めるものと、取締役会全体として備えるべき力とを、あわせて考え続ける必要があります。どのような機関設計を採るにせよ、最終的に重要なのは、取締役会全体の多様性と知見を活かすことです。取締役会は、執行だけではとらえにくい前提を問い、社会や資本市場の視点を持ち込み、必要に応じて異なる選択肢を示す。時には厳しい指摘も行い、意思決定の質を高めます。Aspiration 2035のような長期ビジョンを実現するには、具体的な戦略と行動に落とし込み、それを継続的に検証することが欠かせません。環境が変われば、戦略の前提も変わります。取締役会は、戦略の前提や方向性が今も妥当か、複数の選択肢をもっているか、必要な収益性と健全性を確保できているかを、問い続ける必要があります。

さらに、執行内で意見が分かれた点や判断に迷う論点も、結論が固まる前から共有いただくことが、取締役会の実効性を高めます。



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）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

大菌 私たちは、経営をより良くするために議論する仲間ですからね。だからこそ、良い情報も課題も悩みも迷いも、早い段階から共有いただくことが重要です。そうした情報共有があつてこそ、取締役会も本質的な論点に踏み込み、より良い意思決定に貢献できる。その上で、取締役会の側も、限られた時間を資料の説明や確認に費やすのではなく、経営として真に議論すべきテーマに充てていく。これまでも取締役会運営は着実に進化してきましたが、今後も改善を積み重ねていくことが、モニタリングボードとしての実効性を一層高めるのだと思います。そして、その先にあるのは、Aspiration 2035がめざす姿の実現です。そのためには、社員一人ひとりが自ら考え、率直に意見を述べ、行動できる組織であることが欠かせません。取締役会としても、執行を支えながら、そのような組織になっているかを見続けていきたいと思います。

片野坂 その通りですね。ガバナンスはブレーキではなく、良い成長を実現するための仕組みです。監査等委員会設置会社への移行も、そのためのひとつの手段です。執行に委ねるべきことは委ねる一方、取締役会は、中長期の方向性、事業ポートフォリオ、資本配分、リスク耐性といった本質的なテーマについて、執行が示す前提や進捗を継続的に検証する。Aspiration 2035を、社員、執行、取締役会がそれぞれの役割で育て続け、東京海上グループの価値創造を更に大きくしていく。それが、これからの取締役会の重要な責務だと考えています。

事務局 本日はお忙しい中、ありがとうございました。



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**

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

ガバナンス体制

当社は、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」を更に進化・充実させるべく、2026年6月より、監査等委員会設置会社へ移行しました

当社はこれまで、監査役会設置会社をベースに、任意の指名委員会および報酬委員会を設置するハイブリッド型の機関設計を採用してきました。また、持続的な企業価値向上を支える最適なコーポレートガバナンスの実現に向けて継続的な改革を進めており、2024年には社外の視点を取り入れたグループ監査委員会を設置し、2025年には取締役会における社外取締役比率を過半数へと引き上げるなど、ガバナンス体制の強化に努めてきました。こうした取組みを更に発展させるべく、2026年6月の定時株主総会における承認を経て、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」を更に進化・充実させることを目的として、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。本移行を通じて、当社は主に以下の2点を実現します。

1. 成長戦略の更なる推進

- 取締役会は、社外取締役の多様性および知見を活かしつつ、グループCEOを中心とした執行の中長期的な価値創造戦略の磨き上げを促します。
- 取締役会からグループCEOを中心とした執行に大幅な権限委譲を行い、描かれた中長期戦略に基づき、執行の主体性を原動力とした、迅速な事業運営を加速します。

▶ 取締役会の構成

		取締役会*		
役割	役割	重要な業務執行の決定、取締役の職務執行の監督		
	構成	多様性を活かした質の高い意思決定 社外取締役の割合 53% (9／17人) 女性取締役の割合 35% (6／17人)		
役割	監査等委員会（法定）	指名委員会（任意）	報酬委員会（任意）	
	● 取締役の職務の執行の監査等の職務を遂行する。 ● 執行から独立した社外の視点を活用することにより、取締役会と一体となって当社グループのガバナンスの強化に貢献する。	● 社長、取締役、執行役員の選任・解任等を審議し、取締役会に答申 ● 社長の後継者計画の審議、後継者候補の育成に対する監督 ● 2025年度は4回開催	● 社長、取締役、執行役員の業績評価、役員報酬体系および水準、役員報酬の決定に関する方針を審議し、取締役会に答申 ● 2025年度は5回開催	
構成	内部統制・ガバナンスの強化	透明性の確保		
	社外委員の割合 60% (3／5人) 委員長は社外役員から選出	社外委員の割合 60% (3／5人) 委員長は社外役員から選出	社外委員の割合 80% (4／5人) 委員長は社外役員から選出	

*: 取締役候補者の選任および取締役報酬の決定等については、引き続き任意の指名委員会および報酬委員会の答申を受けた上で、最終的には社外取締役が過半を占める取締役会において決定することにより、透明性および客観性を確保します。

2. ガバナンス機能の強化

以下を通じ、執行の価値創造戦略の方向性および業務執行の確認・評価を行うことで、取締役会の執行に対する監督機能を一層強化します。

- 監査等委員が取締役会のメンバーとなることで取締役会が一体的にガバナンス機能を果たします。
- 監査等委員会が内部監査部門を活用した組織的監査を行います。
- 監査等委員会に、執行から独立した社外視点を活用してきたグループ監査委員会の主な機能を集約することで、内部統制およびガバナンス機能の更なる強化を図ります。

当社を取り巻く経営環境が複雑化・高度化するなか、迅速かつ機動的な意思決定に加え、ガバナンス、内部統制およびコンプライアンスの更なる高度化が求められています。当社は監査等委員会設置会社へ移行することで、執行への適切な権限委譲を通じて経営の機動性を高めるとともに、監査・監督機能の充実を図ります。また、執行を担う取締役も取締役会の議論に参画することで、事業の実態を踏まえた活発な意見交換と透明性の高い情報共有を維持しつつ、中長期的な企業価値向上に向けた議論を一層深化させ、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」を更に高い次元へと発展させます。



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）
- ▶ Climate & Nature
- ▶ 人的資本戦略

▶ コーポレート・ガバナンス

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上に向けた取組み

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

2025 年度実効性評価

実施時期	2025年10月～2026年3月
対象	全取締役、監査役
主な内容	①取締役会の機能発揮の状況 ②取締役会の運営状況 ③取締役会の規模、構成および多様性 ④指名委員会、報酬委員会およびグループ監査委員会の運営状況

1. 2025年度の全体的な評価

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

2. 取締役および監査役からの主な意見および今後の対応方針

(意見①)

取締役会が議論すべき重要課題に関する時間を一層確保すべきである。

(対応①)

2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、執行への適切な権限委譲を通じて意思決定の迅速化を図るとともに、執行と監督の役割分担を一層明確化。これにより、取締役会は、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する重要課題に重点を置き、戦略的な議論を深めていく。なお、取締役に提供する情報の網羅性および即時性を確保する観点から、取締役が経営会議議事録を常時閲覧できる環境を整備するとともに、経営会議へのオブザーブ機会の提供や、各議案の概要・要点の共有を継続していく。

(意見②)

社外役員が東京海上グループをより深く理解することのできる機会を一層充実させてほしい。

(対応②)

引き続き、社外役員に対し、取締役会以外の場での情報提供を行う。社内重要会議のオブザーブ、グループ会社の拠点訪問、グループ会社社員との意見交換会等の機会を更に拡充する。

(意見③)

グループ監査委員会について、有事の対応として設置されたが、執行サイドと密に連携しており、推進力高く運営できている。

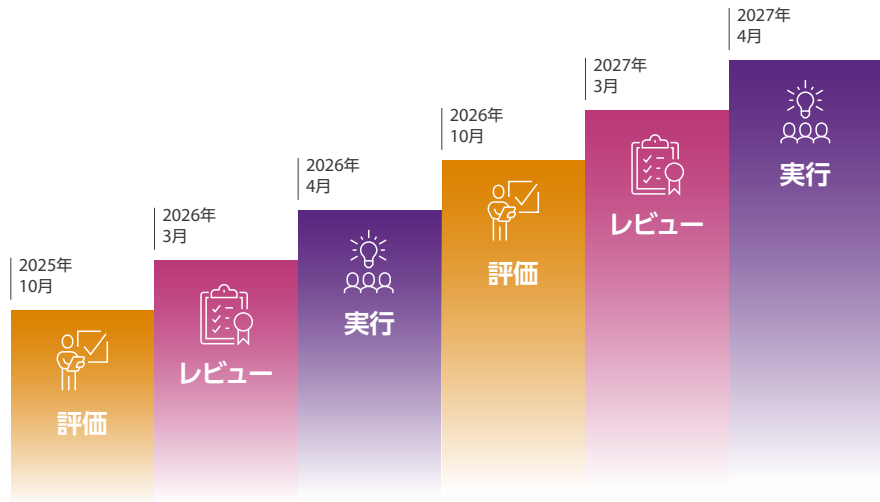
(対応③)

グループ監査委員会の主な機能を引き継いだ監査等委員会において、引き続き以下の対応を行っていく。

- ①グループ会社の不祥事案等に係る再発防止策の状況や横展開要否を確認し、必要に応じて検討を指示する（再発防止策の横展開）
- ②同業他社や他業界で発生した事象に基づき、当社グループでの発生可能性や対応策等の評価結果を確認する（他山の石）
- ③当社グループの業務プロセス等における世間・社会の常識とのズレの検証結果を確認する（常識の再点検）

3. 2026年度の運営方針

2026年度も、実効性向上に向けたPDCAサイクルを継続的に回していく。



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

また、2026年度については、監査等委員会設置会社への移行を踏まえ、取締役会が当社グループの中長期的な企業価値向上に関する重要事項に重点を置き、戦略的な議論および監督機能の充実を図れているかについても、実効性評価のプロセスを通じて評価・レビューする。

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

- 取締役一覧
- 取締役会議長メッセージ
- 社外役員対談
- ガバナンス体制
- 取締役会の実効性評価
- スキルマトリックス
- 社外取締役の知見を活用
- 監査等委員会
- 指名委員会
- 報酬委員会
- 内部統制システム
- ステークホルダーとの対話

データ集

スキルマトリックス

取締役会のスキルマトリックス

当社は、2026年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会は、重要な業務執行を決定するとともに、取締役の職務執行を監督します。また、執行への適切な権限委譲を通じて意思決定の迅速化を図りつつ、中長期的な企業価値の向上に資する重要課題や経営戦略について重点的に論議し、執行の中長期的な価値創造戦略の磨き上げを促す役割を担います。

この役割を適切に果たすためには、当社グループの事業内容、グローバルな事業展開および統治構造などを踏まえ、取締役会全体として必要な知識、経験および能力をバランスよく備えることが必要です。スキルマトリックスは、個々の取締役にすべてのスキルを求めるものではなく、取締役会全体として必要なスキルが確保されているかを確認するためのものと位置づけています。また、必要とされるスキルは、事業環境の変化や経営課題に応じて見直していく必要があると考えています。

当社グループの重要な業務執行の決定および監督を適切に行うためには、まず、中核事業である「保険事業」に関する深い知識と経験が重要です。また、「金融経済」、「財務会計・ファイナンス」、「法務・コンプライアンス」、「人材戦略」および「ガバナンス・リスクマネジメント」に関するスキルは、経営判断の基盤となります。さらに、地球環境や技術革新への対応が社会全体の課題となっていることから、「環境」および「テクノロジー」に関するスキルの重要性も高まっています。加えて、グローバルな事業環境に関する理解や企業経営の経験は、経営戦略の策定および業務執行の監督に有益であることから、特に社外取締役には、「国際性」および「企業経営」に関する知見や経験を期待しています。

監査等委員である取締役は、取締役会の構成員として重要な業務執行の決定および監督に参画するとともに、取締役の職務

執行を監査します。このため、監査等委員会についても、取締役会と同様の幅広いスキルを備え、委員相互の知見が補完される構成とすることが望ましいと考えています。そのなかでも、「財務会計・ファイナンス」のスキルを重視しています。また、監査等委員会が良質な企業統治体制の確立に寄与し、経営戦略や業務執行の妥当性を企業経営者の視点から評価するため、「ガバナンス・リスクマネジメント」のスキルおよび企業経営の経験を通じて培われた見識も重要であると考えています。

こうした方針のもと、当社は、企業経営経験者4名に加え、学識経験者、エコノミスト、アナリスト、弁護士を社外取締役

として選任しています。その中で、新任の社外取締役であるサイマ・ハサン氏には、社会起業家およびテクノロジー分野を中心とするベンチャーキャピタリストとして培った新規事業創出やテクノロジー等に関する知見を活かし、取締役会への提言および適切な監督機能を発揮することを期待しています。ダイバーシティの面においても、6名の女性取締役を選任しており、取締役会メンバー全体に占める女性比率は約35%となっています。また、日本国籍以外の取締役も2名選任しています。このように、当社の取締役会は、全体として必要なスキルを十分に備えた体制となっています。

氏名	性別	地位および主な担当	スキル									
			企業経営	金融経済	財務会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス	環境	人材戦略	ガバナンス・リスクマネジメント	テクノロジー	国際性	保険事業
小宮 暁	男性	取締役会長	○	○				○			○	○
小池 昌洋	男性	取締役社長	○	○							○	○
山本 吉一郎	男性	取締役副社長		○	○				○		○	○
森脇 陽一	男性	専務取締役		○	○		○	○		○		○
鍋嶋 美佳	女性	常務取締役					○	○			○	○
城田 宏明	男性	取締役執行役員	○	○								○
遠藤 信博	男性	社外取締役	○	○					○	○	○	
片野坂 真哉	男性	社外取締役	○	○				○	○		○	
大園 恵美	女性	社外取締役	○				○		○		○	
ロバート・フェルドマン	男性	社外取締役	○	○	○		○		○	○	○	
清水 順子	女性	社外取締役		○	○		○		○		○	
サイマ・ハサン	女性	社外取締役	○	○	○					○	○	
原島 朗	男性	取締役 (常勤監査等委員)	○	○					○		○	○
岡田 健司	男性	取締役 (常勤監査等委員)		○	○	○			○		○	○
進藤 孝生	男性	社外取締役 (監査等委員)	○	○			○	○	○		○	
松山 遙	女性	社外取締役 (監査等委員)		○	○	○			○			
大槻 奈那	女性	社外取締役 (監査等委員)		○	○		○		○		○	

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

社外取締役の知見を活用

取締役会における社外取締役の主な提言と対応状況

2025年度の取締役会では、東京海上日動あんしん生命における報告徴求命令受領等を踏まえ、再発防止策の実効性やグループガバナンスの強化について、第三者視点も含めた客観的な議論を行いました。また、国内外におけるAI活用の加速に向け、AI-HUBを中心とした知見集約、人材育成、ツール整備、各社間の連携強化について議論しました。

今後も、社外役員の知見を活かし、グループ各社の強みを相互に活用しながら、持続的な企業価値向上に向けた取組みを推進してまいります。

主な提言と対応状況

（提言1）

2025年9月に東京海上日動あんしん生命は、報告徴求命令に対する報告書を金融庁に提出したが、同報告書に記載された再発防止策の多くは、東京海上日動における一連の不祥事を踏まえ、当社グループとして既に取り組んでいる内容である。また、東京海上日動あんしん生命が、生命保険業の特性を踏まえた独自の再発防止策についても既に実行していることも認識している。もっとも、当社グループの持続的な成長を実現するためには、Federated Model（分権・共創型のグループ経営）のもとで各グループ会社の裁量を尊重することが重要である一方、ガバナンス領域については、グループ全体の健全性・実効性を確保する観点から、当社の関与を一段と強化していくことも必要である。

（対応1）

当社において、国内事業のガバナンスに横断的な責任をもつ役員を新たに任命した。また、グループ監査委員会の主な機能を、社外取締役が委員長を務める監査等委員会に移管し、各グループ会社における不祥事案等の再発防止策の進捗状況や横展開の要否を確認するとともに、必要な検討を指示する。さらに、当社グループの業務プロセス等について、世間・社会の常識との「ズレ」がないかを継続的に検証し、その結果を踏まえた対応状況について監督していく。また、海外中小拠点における内部統制強化の取組状況についても、継続的なモニタリングを通じて実効性を確認していく。

（提言2）

各グループ会社のAI活用を支援する取組みは、ぜひ積極的に推進してほしい。保険業界は、AIによるオートメーションとの親和性が高く、その活用余地も大きい業界であると認識している。そのため、各グループ会社がオーナーシップを発揮しながら、それぞれの事業特性や事業環境を踏まえ、AI・データ活用による効果の最大化に取り組んでほしい。

（対応2）

グループ横断の統括機能と各グループ会社の自律性を両立するAI推進体制として、グループCAIO等をヘッドとする「グループAI／データ・タスクフォース（TF）」を設置している。同TFは、AI実装戦略や活用方針の策定に加え、投資案件の選定・管理を一元的に担うことで、グループ全体のAI活用を力強く推進している。また、当社ではAI・データ活用を事業戦略遂行の重要な基盤（Enabler）と位置づけており、グループ総合力の更なる発揮に向けてAI-Hubを設立している。同Hubは、トレーニング、ガバナンス、R&Dを中心とした領域で各グループ会社を横断的に支援するとともに、知見やベストプラクティスの共有を通じてグループ全体のAI活用高度化を牽引している。

社外取締役の専門性や多様な知見を活かした戦略論議

当社は、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に向けた経営戦略を検討・策定するに際し、社外役員の見識を十分に活かしていきたいと考えています。そのために、取締役会においては、2025年度についても「戦略論議」として、社外役員の意見を踏まえて選定した経営課題や経営環境をテーマとする論議を行っています。2026年度においては、こうした取組みを継続・深化させるとともに、「成長戦略とガバナンスの高位均衡」の更なる進化・充実を図る観点から戦略論議の一層の充実を図ってまいります。具体的には、当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資する重要課題について、経営の方向性や課題認識を共有した上で、社外役員を含む多様な視点から議論を行い、取締役会における意思決定の質の向上につなげてまいります。さらに、成長戦略の妥当性を検証することに加え、その実行を支えるガバナンスのあり方についてもあわせて議論することで、取締役会による審議・監督機能の実効性を一層高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支えてまいります。

▶「戦略論議」のテーマ

年度	テーマ
2025年度	①東京海上グループのカルチャー 2024年度に、海外39社、国内14社のグループ会社、約43,000人を対象に実施したカルチャー&バリューサーベイの結果をもとに、エンゲージメント、パーパスの浸透状況、リスクカルチャー等について議論を行いました。
	②2035年に向けた東京海上グループのありたい姿「Aspiration 2035」 グループ全体の「2035年にめざす姿（定性/定量）」と、事業別の「2035年にめざす姿（定性）」の初期的な案および今後の進め方等について議論を行いました。
	③東京海上グループのAI・データ戦略 当社グループのAI・データ戦略について、重点ドメイン、推進体制、投資の方向性、および国内外のグループ会社間での連携強化策等について議論を行いました。

- ①東京海上グループの海外保険事業戦略
今後注力すべき地域および成長を支える経営管理体制の強化、人材の拡充、ガバナンス強化の取組み等について議論を行いました。
- ②トップ・アナリストからみた当社の課題等
社外からグローバル金融分野のトップ・アナリストを招き、当社の課題等について議論を行いました。
- ③2025年度の戦略論議テーマ
取締役および監査役を対象とした取締役会に関するアンケートの回答を踏まえ、2025年度の戦略論議テーマについて議論を行いました。



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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

監査等委員会

取締役会による監督機能の強化

監査等委員会の役割

監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として、当社の健全かつ公正な経営に寄与し、社会的信頼に応えることを目的に、取締役の職務執行の監査等の職務を遂行します。また、執行から独立した社外の視点を活用することにより、取締役会と一体となって当社グループのコーポレートガバナンスの強化に貢献します。加えて、2024年4月に設置したグループ監査委員会の主な機能を監査等委員会に継承することで、内部統制およびガバナンス機能の更なる強化を図ります。

監査等委員である取締役の選任要件

取締役の選任要件を満たし、かつ、監査等委員としての職務能力、過去の実績・経験等を勘案し、質の高い監査等を実施することによって、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与することができる者としてします。

また、監査等委員である社外取締役は、原則として、当社が定める独立性判断基準を満たす者としてします。

監査等委員会のメンバー構成

原則として過半数を社外取締役として構成し、委員長は社外取締役から選定します。

任期は2年、再任を妨げないものとし、社外取締役の在任期間は原則として最長10年までとします。

委員長	松山 遙	社外取締役
委 員	進藤 孝生	社外取締役
	大槻 奈那	社外取締役
	原島 朗	社内取締役（常勤）
	岡田 健司	社内取締役（常勤）

※2026年8月31日時点

2026 年度重点監査項目

2026年度は、監査役会体制のもとで継続して重点監査項目としてきた4項目に加え、グループ監査委員会での監査項目から継承したもの（下記5）と2026年度の事業戦略を踏まえ追加した項目（下記6～8）の合計4項目を新たに設定し、監査を実施しています。

（継続して実施してきた4項目）

- コンプライアンスを含む内部統制システムの構築・運用の強化に向けたグループとしての取組状況
- ERM態勢の構築・運用の適切性
- グループ中期経営計画の遂行状況
- グループ・チーフ・カルチャーオフィサーの取組状況

（新たに設定した4項目）

- 国内保険事業における重大な不祥事案の再発防止策の進捗・定着状況
- 各事業（国内保険、海外保険、ソリューション）における経営管理業務の遂行状況
- バークシャー・ハサウェイ社との戦略的提携の遂行状況
- AI戦略の遂行状況

▶（ご参考）グループ監査委員会の主な取組実績

社外視点の活用

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

社外視点を活かし、審議したテーマの切り口

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

2026 年度活動計画

取締役*1の職務執行の監査

- 年間を通して主に以下を実施します。
- (1) 取締役会、経営会議等の重要な会議への出席
 - (2) 重要な決裁書類等の閲覧
 - (3) 取締役や関連部門から、重点監査項目に留意した業務状況について必要に応じて聴取
 - (4) 組織監査*2の実効性確保に向けた指示・報告受領等
 - (5) 内部統制システムの構築・運用状況を監視
 - (6) グループ会社の業務執行および監査状況の確認

会計報告の信頼性および企業情報の開示に関する監査

- 年間を通して主に以下を実施します。
- (1) 会計監査人からの会計監査の方法と結果の聴取等
 - (2) 有価証券報告書等の法定開示資料の監査
 - (3) 会計監査人の独立性の監視および会計監査人監査の相当性について評価・確認等

*1: 監査等委員である取締役を除く

*2: 内部統制システムが適切に構築・運営されているかを監視し、内部監査部門や内部統制システムを利用して必要な情報を入手し、内部監査部門に対して指示を行う監査手法

主な取組実績

2025 年 3 月に、年度を通じた審議内容を踏まえ、各事業会社に対する具体的な検討指示として、(1) 不正抑制や検知等に関する仕組みの強化、(2) 海外中小拠点の内部統制強化を取りまとめ、取締役会に提言しました。

2025 年度は計 5 回開催し、当該検討指示の取組状況についてレビューするとともに、2026 年 3 月には、オペレーショナルリスクに関するグループ会社の内部統制および経営管理態勢について、当社関係部への検討指示を取りまとめ、取締役会に提言しました。

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

指名委員会

サクセッションマネジメント

指名委員会の役割 ^{*1}

指名委員会の役割は以下の通りです。

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

*1: コーポレートガバナンス基本方針 第16条

指名委員会の構成メンバー

指名委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出します。

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

※2026年8月31日時点

CEO のサクセッション

取締役会の諮問機関である指名委員会は、サクセッションプランや具体的な後任候補者についてCEOから十分な報告を受け、社外取締役を中心とするメンバーで意見交換を行い、経営課題も踏まえた検討を加え、必要に応じて取締役会にフィードバックを行います。

▶ CEOの選任基準

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

社外役員の選任についての考え方

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

また、当社は独自に独立性判断基準を定めており、原則としてこの基準を満たしている者を社外取締役に選任することとしています^{*2}。この基準に照らして、社外取締役9名全員が当社からの独立性を有していると判断し、全員につき株式会社東京証券取引所が定める独立役員としての届出を行っています。

開催回数は年度によって異なりますが、2024年度は6回、2025年度は4回開催し、2026年度は4回を予定しています。

▶ 2025年度の指名委員会の概要

指名委員会	テーマ
第1回 ^{*3} (2025年5月20日)	● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標達成状況等をレビューし、年間の業務執行の実績を確認
第2回 ^{*3} (2025年7月22日)	● 東京海上ホールディングス社長の2025年度の目標および重点取組方針等を確認し、当年度の業務執行のゴールを設定
第3回 (2025年9月19日)	● 主要子会社の後継候補について ● 社外取締役候補の検討
第4回 (2026年1月23日)	● 2026年度の役員体制 ● 東京海上ホールディングス社長の後継候補の要件について

*2: 2026年6月29日の定時株主総会で選任された社外取締役のうち、政策株式の保有先企業出身者については、「東京海上日動が保有する同社株式について全株売却することに合意している」旨を招集通知に記載

*3: 報酬委員会と合同開催

指名委員会の活動状況

2025年度は、CEOサクセッションに関して、将来の経営環境や当社グループがめざす姿を見据え、次期経営トップに求められる資質・能力について議論を深めました。あわせて、主要子会社の社長の選解任について審議を行い、グループ全体の経営人材の適切な配置・育成の観点から検討を行いました。また、経営戦略の遂行や事業環境の変化を踏まえ、取締役会およびガバナンス体制の更なる実効性向上に向けて、中長期的な経営体制のあり方について継続的に議論しました。今後も、持続的な企業価値向上を支える強固な経営基盤の構築に向け、経営人材の育成・選任を含むガバナンスの高度化に取り組んでいきます。

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
- ▶ 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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集



報酬委員会

企業価値向上に向けた役員報酬

方針

役員報酬の決定に関する主な方針は以下の通りです。

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

報酬委員会の構成メンバー

報酬委員会は、原則として、委員の過半数を社外委員とし、委員長は社外委員から選出します。

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

※2026年8月31日時点

報酬委員会の役割と審議内容

報酬委員会は、次の事項を審議し、取締役会に対して答申します。

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

開催回数は、2024年度は4回、2025年度は5回開催し、2026年度は4回を予定しています。なお、2025年度については、全ての委員が、就任中に開催した報酬委員会の全てに出席しました。

▶ 2025年度の報酬委員会の概要

報酬委員会	テーマ
第1回*1 (2025年5月20日)	● 東京海上ホールディングス社長の2024年度の目標達成状況等を踏まえ、社長の個人業績を評価 ● 2025年7月以降に適用する役員報酬体系・役員報酬水準を決定 ● 2024年度会社業績評価および役員個人業績評価の審議・答申
第2回*1 (2025年7月22日)	● 2025年度の会社業績KPIおよび目標の設定
第3回 (2025年10月17日)	● 役員報酬制度における職責加算の見直しについて
第4回 (2025年12月17日)	● 機関設計変更を踏まえた役員報酬制度の設計見直しについて
第5回 (2026年3月23日)	● IFRS移行に伴う会社業績KPIの考え方

*1: 指名委員会と合同開催

報酬委員会の活動状況

2025年度は、役員報酬制度の運営状況および有効性を定期的に検証するとともに、企業価値向上と株主との価値共有を促進する報酬制度のあり方について議論を行いました。また、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオの変化を見据え、報酬制度が果たすべき役割や今後の制度設計の方向性について検討を進めました。今後も、経営戦略との連動性や適切なインセンティブ設計の観点から、報酬制度の高度化に取り組んでいきます。

役員*2 報酬体系についての基本的な考え方

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

*2: 取締役および執行役員

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**

取締役一覧

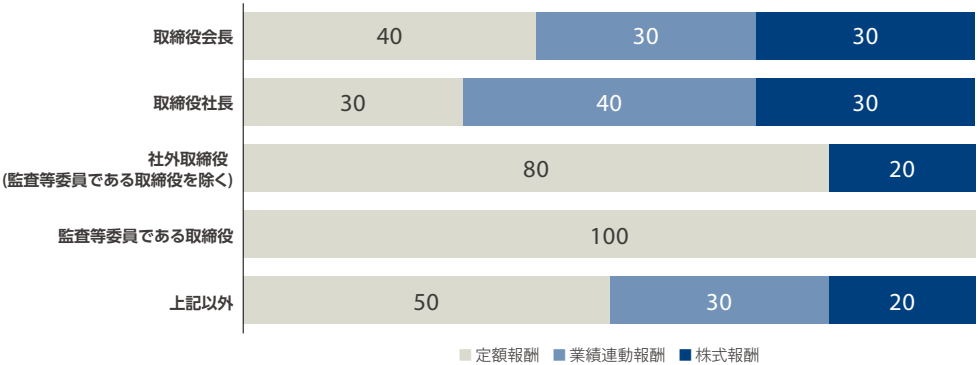
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

取締役および執行役員の報酬体系

役員^{*1}の報酬体系は、定額報酬、業績連動報酬、株式報酬で構成され、監査等委員である取締役の報酬体系は、定額報酬のみで構成され、役位別の構成割合は、次の通りです。

▶ 役位別の報酬構成割合



*1：取締役および執行役員

(1) 業績連動報酬

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

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

会社目標：財務指標および非財務指標をもとに設定します。

*2：経営の一層のグローバル化・機能強化、人材と組織の強化等

▶ 2025年度の目標および実績

2025年度	項目	構成比	目標	実績
財務指標	修正純利益 ^{*3}	50%	7,000億円	7,116億円
	修正ROE ^{*3}	30%	13.2%	13.0%
非財務指標	社員エンゲージメント指標	10%	社員エンゲージメント指標の改善度に応じたスコア	200%
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価	100%

▶ 2026年度の目標

2026年度	項目	構成比	目標
財務指標	IFRS修正純利益	25%	9,500億円
	キャピタル損益を除く キャピタル損益を含む ^{*4}	25%	8,997億円
非財務指標	IFRS修正ROE	30%	13.0%
	社員エンゲージメント指標	10%	社員エンゲージメント指標の改善度に応じたスコア
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価

*3：政策株式の売却益を除く

*4：IFRS修正純利益(キャピタル損益除く)に、売却損益・予想信用損失・貸倒損失等を足したもの

(2) 株式報酬

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

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



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

取締役一覧

取締役会議長メッセージ

社外役員対談

ガバナンス体制

取締役会の実効性評価

スキルマトリックス

社外取締役の知見を活用

監査等委員会

指名委員会

報酬委員会

内部統制システム

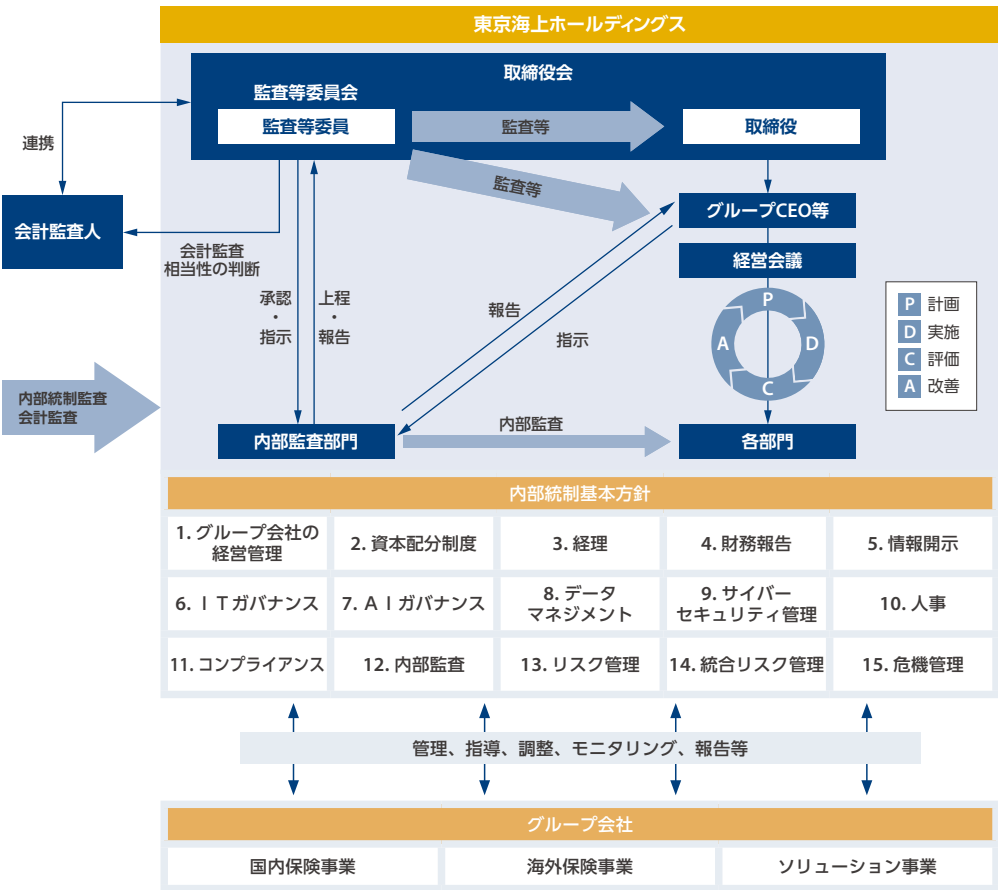
ステークホルダーとの対話

データ集

内部統制システム

基本的な考え方

当社は、「内部統制基本方針」を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、内部監査、リスク管理等を含む15の基本方針を策定し、グループ全体の内部統制システムを整備しています。また、態勢整備および運用状況のモニタリングを行い、その結果を監査等委員会および取締役会において確認しています。さらに、モニタリングの結果を踏まえて、内部統制システムの強化および改善に継続的に取り組んでいます。これらの仕組みのもと、監査等委員会は、監査の実効性を確保するため、内部監査部門および内部統制システムを活用した組織的監査を行います。



主な内部統制基本方針

AI ガバナンス

当社グループでは、2025年4月に「AIガバナンス基本方針」を制定し、これに基づく「実施基準」を定めています。各グループ会社は、当社の基本方針および実施基準を踏まえ、自社の事業内容や所在する国・地域の法令・規制・ガイドライン等に応じて、「AIガバナンス実施要領」等を策定・運用しています。当社グループのAIガバナンス態勢については、グループAI／データ・タスクフォース（TF）が、AI実装戦略や活用方針の策定に加え、投資案件の選定・管理を担うことで、現場主導の実装とグループ全体最適の両立を図っています。また、AIガバナンス態勢の整備・運用状況については、取締役会が定期的に報告を受け、AI戦略の遂行およびリスク管理の両面から、その実効性を監督しています。今後も、AI活用に伴うリスクを適切に管理しながら、信頼性・公平性・透明性に配慮したAI活用を推進し、AIガバナンス態勢の継続的な高度化に取り組んでいきます。

なお、「AIガバナンス基本方針」では、「透明性と説明責任の確保」「人間による最終判断の尊重」「公平性への配慮」「人権および個人の権利・利益の尊重」「AIシステムの安全性・継続性の確保」の5つを基本原則として定めており、当社グループにおけるAI活用の価値観と基本的な考え方を共有しています。※AIガバナンスの詳細については、サステナビリティレポート 2026をご覧ください。

サイバーセキュリティ管理

当社グループでは、経営のリーダーシップのもと、グループCISOを中心とし、ITに専門性をもつ社外取締役の知見も活用しながら、サイバーセキュリティに関する管理態勢^{*1}の整備・高度化を推進しています。また、当社はサイバーセキュリティをERMの枠組みにおける重要リスクとして位置づけており、取締役会では年複数回、対応状況や課題等に関する報告を受け、必要な議論・監督を行っています。

さらに、グローバルな標準フレームワークを採用し、公的認証^{*2}を取得したプロセスのもと、監視、テスト、リスク評価等の平時のサイバーセキュリティ対策を推進しています。当社グループCSIRT^{*3}のもと、グループ全体を北米、欧州、日本／アジアの3リージョンで編成し、高いレベルで組織の集約化と技術・プロセスの標準化を進めています。

加えて、グループ横断でセキュリティ専門家により構成されるコミッティにおいて国内外の知見を集約し、先進的なセキュリティ施策を推進しています。AIの高度化に伴う新たなサイバー脅威も見据えながら、セキュリティ管理態勢および対策の高度化を継続し、お客様や社会の“いざ”を支えています。

^{*1}：当社のサイバーセキュリティ管理に係る内部統制基本方針の詳細については、当社ホームページ（<https://www.tokiomarinehd.com/company/governance/internal/cyber.html>）をご覧ください。
^{*2}：東京海上ホールディングスが推進するサイバーセキュリティプログラムはSOC2Type1を取得。またグループの中核システム会社である東京海上日動システムズはISO27001の認証を取得。
^{*3}：Computer Security Incident Response Teamの略称

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

コンプライアンス

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

▶ 情報セキュリティ

当社は、個人情報や機密情報など（以下「情報資産」）の重要性に鑑み、東京海上グループの業務の適切性および信頼性を確保するために、「東京海上グループ 情報セキュリティに関する方針」を定めています。これまで、東京海上グループ各社は、同方針に基づき、情報漏えい・消失・不正利用などの各種情報漏えいリスクから情報資産を守り、その情報資産の機密性を確保し、必要な時に利用できるように管理に努めてきました。このような中、当社子会社である東京海上日動は、2025年3月に金融庁より情報漏えい事案に係る業務改善命令を受けました。これを受け、東京海上日動は、「個人情報保護法および不正競争防止法等を遵守するための適切な法令等遵守態勢の確立」や「当社および代理店における顧客情報管理態勢の構築」等の再発防止策を策定し、2025年5月に業務改善計画書を金融庁に提出しています。当該業務改善計画書については外部専門家のレビューを受けており、その進捗状況についても四半期ごとに金融庁へ報告しています。また、外部専門家による定期的なレビューの結果、順調に進捗しているとの評価を受けています。

内部監査

当社は、経営目標の効果的な達成に向けて、リスクの種類および程度に応じた頻度・深度等を踏まえ、効率的かつ実効性のある内部監査を実施することが重要であると認識しています。このため、内部監査を実施するとともに、内部監査機能の維持・高度化に努めています。

内部監査は、取締役会および経営管理者に対し、ガバナンス、リスクマネジメントおよびコントロールの各プロセス並びに意思決定・監督機能について、独立した立場からリスクベースで客観的なアシュアランスおよび助言を提供するとともに、フォワードルッキングな観点を含む洞察を提示することにより、組織が価値を創造・保全・維持する能力の向上に貢献しています。

リスク管理

当社は、「東京海上グループ リスク管理に関する基本方針」を制定し、グループ全体のリスク管理態勢の整備・高度化を推進しています。

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

このうち、保険引受リスクと資産運用リスクについては、収益の源泉として管理していくべきリスクであると認識し、リスクとリターンとのバランスを勘案したコントロールを行っています。また、事務リスク、システムリスク等事業活動に付随して発生するリスク（オペレーショナルリスク等）の管理としては、そのリスクの所在を明らかにし、リスクの発生の防止、軽減等に取り組んでいます。当社はグループの持株会社として、国内外のグループ会社に対し、リスク管理に関わる基本方針の提示や指示・指導・モニタリング等を実施しています。各グループ会社においても、グループ全体の方針に沿ってリスク管理方針を定め、リスク管理を主体的に行っています。

こうした一連の取組みを通じて、グループ全体として適切なリスク管理を実践し、経営の安定化を図っています。

危機管理

当社では、有事に際して被る経済的損失等を極小化し、迅速に通常業務へ復旧するため、危機管理態勢や緊急事態時アクション等を整備しています。また、当社はグループ会社に対し支援・指示・指導を行い、グループ会社は当社に対し報告・連絡・相談を行うことで、グループ会社においても平時から危機管理態勢や緊急事態時アクション等の整備を行うとともに、緊急事態時においては復旧や事業継続を迅速・的確に対応できるよう努めています。さらに、自然災害やサイバー攻撃等、緊急事態となり得る事象を想定した模擬訓練を実施し、緊急事態時の実践力・応用力も高めています。

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
- ▶ 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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
ステークホルダーとの対話

データ集

ステークホルダーとの対話

当社は、発行体と投資家の双方の立場を有する保険グループとして、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードを「車の両輪」ととらえています。発行体として株主・投資家との建設的な対話を推進するとともに、投資家として投資先企業とのエンゲージメントを実践することで、インベストメントチェーン全体の価値向上に貢献しています。その成果を当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

スチュワードシップ・コードに基づく対話

スチュワードシップ活動の概要

東京海上日動は、保有する国内上場株式の大宗が政策株式であり、上場の政策株式（資本業務提携による出資等は除く）は、2029年度末までにゼロにする方針のもと、売却を進めています。売却を進める過程においても、東京海上日動はスチュワードシップ責任を果たすため、投資先企業が抱える経営課題に対する深い理解を前提に、議決権行使基準に基づく丁寧な対話および投資先企業に対する議決権行使を通じて、スチュワードシップ活動に取り組んでいます。

議決権行使の概要

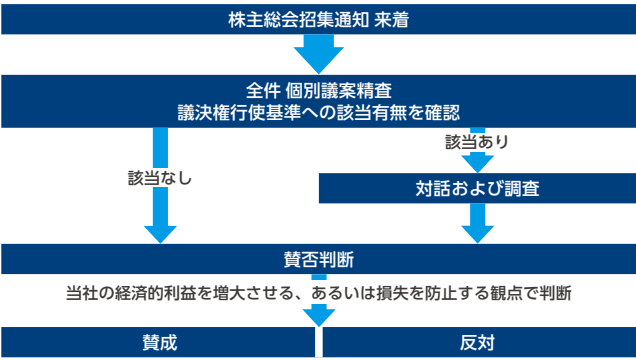
東京海上日動は、特に企業価値を大きく毀損させる可能性がある議案については、これらを精査・対話の上で賛否を決定しています。議決権行使にあたって、同社が着目する精査項目は次の通りです。

▶東京海上日動が着目する精査項目（2025年4月以降適用）

- 取締役の選解任(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、独立社外取締役の員数が不十分である企業、不祥事が発生した企業、気候変動や女性取締役等のダイバーシティ、買収防衛策の導入・更新を含む、ESGの観点で課題のある企業、取締役会への出席率が低位である社外役員の再任等)
- 監査役の選解任(不祥事が発生した企業、取締役会または監査役会への出席率が低位である社外役員の再任)
- 会計監査人の選任（不祥事や監査ミス等へ関与した会計監査人）
- 役員への退職慰労金贈呈(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、一定期間連続で配当性向等が低位である企業、不祥事が発生した企業等)
- 役員報酬の増額改定(一定期間連続で赤字である企業、一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業、一定期間連続で配当性向等が低位である企業、不祥事が発生した企業等)
- 株式および新株予約権の発行
- 合併、買収、営業の譲渡・譲受け等の組織再編
- 自己株式の取得（公正価格を超える価格による特定株主からの取得等）
- 買収防衛策の導入・更新（一定期間連続でROEやPBR、営業利益率が低位である企業等）
- 剰余金処分（一定期間連続で配当性向等が低位である企業）
- 定款変更（取締役の解任決議要件の加重について合理性が認められない場合）
- 株主提案（株主共同の利益に反する恐れがある場合等） 等

また、東京海上日動は、以下のプロセスを通じて、投資先企業への議決権行使を実施しています。

▶議決権行使プロセス



議決権行使結果

東京海上日動が実施した議決権行使の集計結果（2024年7月から2025年6月）は、以下の通りです。

(単位：件)			
議案項目	合計	賛成	反対
1. 会社提案	2,122	2,105	17
①剰余金処分	557	555	2
②取締役選任	760	745	15
③監査役選任	287	287	0
④定款一部変更	137	137	0
⑤退職慰労金支給	33	33	0
⑥役員報酬額改定	128	128	0
⑦新株予約権発行	6	6	0
⑧会計監査人選任	18	18	0
⑨組織再編関連	7	7	0
⑩その他会社提案 (うち買収防衛策)	174 15	174 15	0 0
2. 株主提案	214	0	214
1. および2. の合計	2,336	2,105	231

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

取締役一覧
取締役会議長メッセージ
社外役員対談
ガバナンス体制
取締役会の実効性評価
スキルマトリックス
社外取締役の知見を活用
監査等委員会
指名委員会
報酬委員会
内部統制システム
[ステークホルダーとの対話](#)

データ集

株主・投資家および社員との対話

基本的な考え方

当社は、開示の透明性や説明責任を担保しつつ、資本市場に対し適時、公平に、継続して情報提供することで信頼を高め、当社の企業価値向上の取組みへの理解や正しい評価の浸透に努めています。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。



株主・機関投資家・個人投資家との対話

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。

▶（ご参考）経営陣等と株主・投資家との対話の実施状況

IR活動（2025年4月～2026年3月）		回数	参加者数（延べ）
機関投資家・アナリスト対応	IR説明会	2回	203名
	決算電話会議	2回	303名
	Annual Investor Day	1回	131社
	国内外のIR面談	－	704社
	証券会社主催カンファレンス	11回	112社
個人投資家	個人投資家向け説明会	2回	425名

SR活動（2025年7月～2026年6月）		延べの件数
株主等との対話	株主	237社
	議決権行使助言会社	2社*

*: 当社に関する推奨レポートの作成権限を有していない海外本社との対話を含む

COLUMN

ニューヨークデスクからの便り

当社は、グローバル投資家との接点を強化するため、2024年4月にニューヨークにIR/SR拠点を設置しました。Head of IR/SRである荒川と私の2名体制で運営しています。米国を拠点に、北米、欧州、中東など各地を実際に回りながら、幅広い地域の投資家と日々対話を行っています。



Simon Spitalny

2025年度には300社（延べ）を超える投資家と面談を行い、2,000名を超える海外機関投資家への情報発信とあわせて、着実に関係構築を進めています。また、対話を通じて得られた投資家の視点や市場の動向は本社にもタイムリーに共有され、当社の戦略や情報開示の高度化にも活かされています。

このような機動的かつ双方向の対話を通じ、当社は、グローバル投資家との信頼関係の構築と企業価値の向上に取り組んでいます。

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、経営陣を含む社内幅広く報告し、経営の改善に活かす取り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はありませんが、IR活動報告会の際は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などを理解しています。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。

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

- 取締役一覧
- 取締役会議長メッセージ
- 社外役員対談
- ガバナンス体制
- 取締役会の実効性評価
- スキルマトリックス
- 社外取締役の知見を活用
- 監査等委員会
- 指名委員会
- 報酬委員会
- 内部統制システム
- ステークホルダーとの対話

データ集

データ集

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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ



財務データ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績指標（連結）*1											
経常収益（百万円）	4,579,076	5,232,602	5,399,115	5,476,720	5,465,432	5,461,195	5,863,770	6,610,046	7,424,667	8,440,114	8,872,277
正味収入保険料（百万円）	3,265,578	3,480,478	3,564,747	3,587,400	3,598,396	3,606,548	3,887,821	4,469,989	4,824,986	5,305,182	5,566,337
経常利益（百万円）	385,825	387,659	344,939	416,330	363,945	266,735	567,413	494,165	842,576	1,460,007	1,348,630
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）*2	254,540	273,856	284,183	274,579	259,763	161,801	420,484	374,605	695,808	1,055,276	980,428
包括利益（百万円）	△14,543	169,603	500,528	42,871	2,737	465,071	590,780	△124,438	1,874,295	449,490	962,135
財務指標（連結）*1											
純資産額（百万円）	3,512,656	3,569,760	3,835,536	3,603,741	3,426,675	3,722,780	4,072,625	3,600,919	5,183,341	5,103,545	5,457,571
総資産額（百万円）	21,855,328	22,607,603	22,929,935	22,531,402	25,253,966	25,765,368	27,245,852	27,397,818	30,594,869	31,237,340	31,961,940
自己資本比率（%）	15.94	15.67	16.59	15.86	13.35	14.22	14.76	13.08	16.92	16.25	16.96
自己資本利益率（ROE）（%）	7.2	7.8	7.7	7.4	7.5	4.6	10.9	9.9	15.9	20.6	18.7
連結ソルベンシー・マージン比率（%）*3	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	別時期での開示
株式関連情報*1、*4											
1株当たり純資産額（BPS）（円）	1,539	1,574	1,748	1,686	1,610	1,761	1,977	1,800	2,623	2,640	2,885
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	112	121	127	127	123	77	204	186	351	542	515
1株当たり配当金（DPS）（円）	37	47	53	60	63	67	85	100	123	172	218
株主配当金（総額）（億円）*5	830	1,053	1,176	1,280	1,330	1,391	1,739	2,002	2,430	3,332	4,124
期末発行済株式数（千株）	2,272,572	2,259,072	2,244,072	2,130,000	2,106,000	2,092,500	2,040,000	2,002,500	1,978,000	1,934,000	1,934,000
期末株価（円）	1,267	1,565	1,578	1,787	1,650	1,755	2,376	2,547	4,703	5,736	7,308
株価収益率（PER）（倍）	11.27	12.92	12.37	14.00	13.39	22.68	11.62	13.66	13.38	10.58	14.18
株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.82	0.99	0.90	1.06	1.02	0.99	1.20	1.41	1.79	2.17	2.53
経営管理指標*6											
修正純利益（億円）	3,519	4,067	3,414	2,809	2,867	3,361	5,783	4,440	7,116	12,150	12,048
事業別利益											
Japan P&C（億円）	1,260	1,676	1,443	189	259	1,279	2,167	1,079	991	1,231	1,712
Japan Life（億円）	△1,881	3,735	984	△1,586	△703	2,052	511	364	411	419	571
International（億円）	1,318	1,695	1,441	1,762	1,795	1,011	2,523	2,186	4,369	4,284	4,739
ソリューション・その他（億円）	73	66	72	68	53	73	69	70	65	61	166
修正純資産（億円）	35,993	38,124	40,864	37,631	32,409	36,924	42,240	37,991	53,814	53,331	56,172
修正ROE（%）	9.1	11.0	8.6	7.2	8.2	9.7	14.4	11.1	15.5	22.7	22.0
修正BPS（円）	1,589	1,694	1,877	1,775	1,547	1,775	2,077	1,908	2,727	2,773	2,990
修正EPS（円）	155	179	153	130	136	160	281	221	359	624	633
修正PBR（倍）	0.80	0.92	0.84	1.01	1.07	0.99	1.14	1.33	1.72	2.07	2.44

*1: 国際財務報告基準（IFRS）を適用している海外連結子会社において、IFRS第17号「保険契約」を2023年度期首から適用しています。当該会計基準は遡及適用され、2022年度の業績指標（連結）、財務指標（連結）、株式関連情報の一部については遡及適用後の数値となっています。

*2: 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。

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

*4: 2018年度および2019年度・2020年度の配当金には、それぞれ一時的な配当約500億円、約250億円、約250億円を含めていません。

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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ

事業の概況

経営成績等の状況の概要

1. 財政状態及び経営成績の状況

当社グループは、当連結会計年度より従来の日本基準に替えてIFRSを適用しており、前連結会計年度の数値もIFRSに組み替えて比較分析を行っています。当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、経営成績等)の状況の概要は、次のとおりです。

当連結会計年度の世界経済は、米国の通商政策による悪影響が限定的に留まり、全体として緩やかに持ち直しました。米国はAI関連の設備投資や個人消費を中心に底堅さを維持した一方で、わが国経済は、物価上昇等を背景とした内需の弱さがみられ回復のペースは緩やかなものに留まりました。東京海上グループを取り巻く環境は、先行きの不透明感が増す昨今の地政学リスク、気候変動による災害の激甚化、サイバーリスクの増大等もあり、一層複雑化しています。

このような情勢のもと当社グループの2025年度の財政状態および経営成績は、以下のとおりとなりました。

保険サービス損益は、保険収益が7兆6,935億円、保険サービス費用が6兆1,143億円、再保険損益が△4,295億円となった結果、2024年度に比べて1,869億円増加し、1兆1,496億円となりました。また金融損益は投資損益が6,665億円、保険金融損益が△6,413億円となった結果、2024年度に比べて55億円減少し、252億円となりました。

これらの結果、保険サービス損益、金融損益にその他の損益を加減した2025年度の税引前利益は、2024年度に比べて1,543億円増加し、7,507億円となりました。税引前利益に法人所得税費用などを加減した親会社の所有者に帰属する当期利益は、2024年度に比べて808億円増加し、5,312億円となりました。

全事業の状況

(単位：百万円)

	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)	増減	増減率
保険収益	7,396,221	7,693,560	297,338	4.0%
保険サービス費用	6,066,020	6,114,387	48,366	0.8%
再保険損益	△367,482	△429,502	△62,020	－
保険サービス損益	962,718	1,149,670	186,951	19.4%
金融損益	30,794	25,240	△5,553	△18.0%
その他の収益	210,637	379,540	168,903	80.2%
親会社の所有者に帰属 する当期利益	450,423	531,255	80,831	17.9%



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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ

事業の概況

報告セグメント別の状況は、以下の通りです。

国内損害保険事業

国内損害保険事業においては、保険収益は、2024年度に比べて1,055億円増加し、3兆406億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、2024年度に比べて1,039億円増加し、2,375億円となりました。

(単位：百万円)

	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)	増減	増減率
保険収益	2,935,093	3,040,655	105,562	3.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	133,580	237,541	103,960	77.8%

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額です。

海外保険事業

海外保険事業においては、保険収益は、2024年度に比べて1,992億円増加し、4兆4,483億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、2024年度に比べて1,121億円増加し、5,027億円となりました。

(単位：百万円)

	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)	増減	増減率
保険収益	4,249,062	4,448,332	199,270	4.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	390,583	502,750	112,167	28.7%

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額です。

2. キャッシュ・フローの状況

2025年度のキャッシュ・フローの状況は、以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、法人所得税の支払額の増加等により、2024年度に比べて6,233億円収入が減少し、1兆3,905億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、子会社の取得による支出の増加などにより、2024年度に比べて2,220億円支出が増加し、4,027億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、資金調達目的の債券貸借取引受入担保金の純増減額の増加などにより、2024年度に比べて5,818億円支出が減少し、6,420億円の支出となりました。

これらの結果、2025年度末の現金及び現金同等物の残高は、2024年度末より3,925億円増加し、2兆3,324億円となりました。

国内生命保険事業

国内生命保険事業においては、契約上のサービス・マージン(以下、CSM)残高は、2024年度に比べて318億円増加し、1兆1,497億円となりました。保険収益は、2024年度に比べて14億円減少し、2,654億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、2024年度に比べて1,238億円減少し、2,048億円の損失となりました。

(単位：百万円)

	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)	増減	増減率
保険収益	266,877	265,448	△1,428	△0.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	△80,979	△204,860	△123,880	－

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額です。

ソリューション・その他事業

ソリューション・その他事業においては、その他の収益は、2024年度に比べて1,494億円増加し、3,276億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、2024年度に比べて26億円増加し、145億円となりました。

(単位：百万円)

	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)	増減	増減率
その他の収益	178,191	327,646	149,455	83.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	11,844	14,515	2,671	22.6%

(注) 諸数値はセグメント間の内部取引相殺前の金額です



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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位：百万円)									
	注記 番号	移行日 (2024年4月1日)	2024年度 (2025年3月31日)	2025年度 (2026年3月31日)		注記 番号	移行日 (2024年4月1日)	2024年度 (2025年3月31日)	2025年度 (2026年3月31日)
資産					負債				
現金及び現金同等物	11	1,327,730	1,939,807	2,332,406	レポ取引及び他の類似の担保付借入	8	711,974	63,514	61,648
デリバティブ資産	8	122,274	162,253	328,026	デリバティブ負債	8	171,589	140,309	270,398
投資有価証券	8,33	22,819,753	20,769,221	21,062,726	投資契約負債	8,19	744,168	869,021	1,178,840
貸付金	8	2,803,743	2,772,889	2,852,633	社債及び借入金	8,19	474,272	549,444	598,007
その他の金融資産	8,22	880,547	944,981	1,104,332	リース負債	8	131,641	133,016	128,939
再保険契約資産	7,22	1,126,536	1,682,607	2,443,534	その他の金融負債	8,22	573,452	704,653	945,701
保険契約資産	7,22	17,780	14,776	39,956	保険契約負債	7,22	19,073,503	19,357,397	20,219,118
持分法で会計処理されている投資	12	130,853	132,714	145,693	再保険契約負債	7,22	21,525	14,019	15,308
投資不動産	13	53,500	70,209	68,979	退職給付に係る負債	20	238,858	225,172	217,135
有形固定資産	14	242,864	300,379	318,913	未払法人所得税等		44,185	211,088	113,570
使用権資産	16	125,986	125,652	119,898	引当金	21	34,091	33,614	44,079
無形資産	15	1,194,800	1,202,218	1,579,868	繰延税金負債	18	1,125,644	760,971	800,523
退職給付に係る資産	20	2,072	3,672	30	その他の負債	22	266,441	322,465	357,007
未収法人所得税等		38,599	16,534	17,269	負債合計		23,611,348	23,384,690	24,950,280
繰延税金資産	18	44,171	39,254	43,464	資本				
その他の資産	22	157,384	193,305	234,477	資本金	23	150,000	150,000	150,000
売却目的保有資産	17	52,764	126,878	310,437	利益剰余金	23	5,834,442	6,370,865	7,013,113
					自己株式	23	△14,167	△53,643	△304,160
					その他の資本の構成要素		1,541,611	617,833	1,096,601
					親会社の所有者に帰属する持分合計		7,511,886	7,085,055	7,955,554
					非支配持分		18,131	27,613	96,816
					資本合計		7,530,017	7,112,669	8,052,371
資産合計		31,141,365	30,497,359	33,002,651	負債及び資本合計		31,141,365	30,497,359	33,002,651

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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：百万円)			
	注記 番号	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
保険収益	7	7,396,221	7,693,560
保険サービス費用	7,25	△6,066,020	△6,114,387
再保険損益	7	△367,482	△429,502
保険サービス損益		962,718	1,149,670
金利収益	9	806,051	785,404
その他の投資損益	9	△186,163	△59,848
投資経費	9,25	△56,733	△58,998
投資損益		563,154	666,557
保険金融費用(純額)	9	△598,713	△681,184
再保険金融収益(純額)	9	66,352	39,867
保険金融損益		△532,360	△641,316
金融損益		30,794	25,240
一般管理費	25	△546,651	△723,908
その他の金融費用		△31,284	△28,593
その他の収益		210,637	379,540
その他の費用	25	△37,422	△59,559
持分法による投資損益	12	7,538	8,310
税引前利益		596,330	750,700
法人所得税費用	18	△164,834	△178,506
当期利益		431,495	572,193
当期利益の帰属			
親会社の所有者		450,423	531,255
非支配持分		△18,927	40,937
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	27	231.41	279.35
希薄化後1株当たり当期利益(円)	27	231.23	279.15

連結包括利益計算書

(単位：百万円)			
	注記 番号	2024年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	2025年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
当期利益		431,495	572,193
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
資本性金融商品に対する投資		△325,441	446,071
確定給付制度の再測定		7,464	△4,692
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分		△93	88
純損益に振り替えられることのない項目合計		△318,070	441,467
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
負債性金融商品に対する投資		△320,281	△119,507
キャッシュ・フロー・ヘッジ		5,877	5,448
在外営業活動体の換算差額		△32,107	346,799
保険契約に係る割引率変動差額		352,300	333,126
再保険契約に係る割引率変動差額		△6,483	△44,520
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分		790	845
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		95	522,192
その他の包括利益	26	△317,974	963,660
当期包括利益		113,521	1,535,853
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		126,980	1,492,628
非支配持分		△13,459	43,224

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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ

連結財務諸表

連結持分変動計算書

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで) (単位：百万円)

注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分										合計	非支配持分	資本合計	
	資本金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素										
				資本性 金融商品に 対する投資	確定 給付制度の 再測定	負債性 金融商品に 対する投資	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額	保険契約／ 再保険契約 に係る割引率 変動差額	合計				
期首残高		150,000	5,834,442	△14,167	2,302,862	－	△987,782	－	－	226,531	1,541,611	7,511,886	18,131	7,530,017
当期包括利益														
当期利益			450,423							－	450,423		△18,927	431,495
その他の包括利益				△326,036	7,450	△323,287	5,877	△33,959	346,512	△323,442	△323,442		5,468	△317,974
当期包括利益合計		－	450,423	－	△326,036	7,450	△323,287	5,877	△33,959	346,512	△323,442	126,980	△13,459	113,521
所有者との取引額等														
剰余金の配当	24		△281,204							－	△281,204		△1,324	△282,529
自己株式の取得	23			△269,038						－	△269,038			△269,038
自己株式の処分	23		28	810						－	839			839
自己株式の消却	23		△228,752	228,752						－	－			－
株式報酬取引	28		347							－	347			347
支配継続子会社に対する持分変動			△4,296							－	△4,296		△5,792	△10,089
企業結合による変動	6									－	－		15,846	15,846
利益剰余金への振替			600,335		△592,885	△7,450				△600,335	－			－
その他			△458							－	△458		14,213	13,755
所有者との取引額等合計		－	85,999	△39,475	△592,885	△7,450	－	－	－	－	△600,335	△553,811	22,942	△530,869
期末残高		150,000	6,370,865	△53,643	1,383,941	－	△1,311,070	5,877	△33,959	573,044	617,833	7,085,055	27,613	7,112,669



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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ

連結財務諸表

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分										合計	非支配持分	資本合計
	資本金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素									
				資本性 金融商品に 対する投資	確定 給付制度の 再測定	負債性 金融商品に 対する投資	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額	保険契約／ 再保険契約 に係る割引率 変動差額				
期首残高	150,000	6,370,865	△53,643	1,383,941	－	△1,311,070	5,877	△33,959	573,044	617,833	7,085,055	27,613	7,112,669
当期包括利益													
当期利益		531,255								－	531,255	40,937	572,193
その他の包括利益				445,710	△4,582	△120,694	5,448	346,930	288,561	961,373	961,373	2,287	963,660
当期包括利益合計	－	531,255	－	445,710	△4,582	△120,694	5,448	346,930	288,561	961,373	1,492,628	43,224	1,535,853
所有者との取引額等													
剰余金の配当	24	△375,778								－	△375,778	△1,301	△377,080
自己株式の取得	23		△251,599							－	△251,599		△251,599
自己株式の処分	23	176	1,082							－	1,258		1,258
株式報酬取引	28	438								－	438		438
支配継続子会社に対する持分変動		△1,044								－	△1,044	△14,304	△15,349
企業結合による変動	6									－	－	20,548	20,548
利益剰余金への振替		482,604		△487,187	4,582					△482,604	－		－
その他		4,596								－	4,596	21,035	25,631
所有者との取引額等合計	－	110,993	△250,517	△487,187	4,582	－	－	－	－	△482,604	△622,129	25,977	△596,151
期末残高	150,000	7,013,113	△304,160	1,342,464	－	△1,431,764	11,326	312,970	861,605	1,096,601	7,955,554	96,816	8,052,371

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

- ▶ 財務データ
- ▶ 会社データ