

トップメッセージ

保険本来の価値を磨くとともに
保険領域を超えた価値提供を実現し、
選ばれ続ける会社へ



平素より、皆様には東京海上日動をお引き立て賜り、誠にありがとうございます。

当社は2024年度より中期経営計画「Re-New 2026」を開始し、本計画は最終年度を迎えています。2023年度以降発生した一連の不適切事案の再発防止策の実行や、健全な組織風土の醸成に向けた取り組みは着実に進んでおりますが、引き続き「本当に信頼されるお客様起点の会社」への変革に向けて取り組んでまいります。

自然災害の激甚化、地政学リスクの高まり、サイバー攻撃の増加など、お客様を取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。加えて、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進化は、社会や産業の構造そのものを大きく変えつつあります。

こうした環境のもと、中期経営計画のもう一つの柱である「リスクソリューション(保険+α)で次代を支える会社」の実現に向け、保険本来の価値を一層磨き上げるとともに、保険の枠にとどまらないソリューションの展開を進めています。お客様の課題に寄り添い、最適なかたちで、損害保険・生命保険・各種ソリューションを提供し、グループ一体となってお客様のあらゆるステージを支えてまいります。

さらに、こうした取り組みを一層高度化するため、AIをはじめとする最先端のテクノロジーを徹底的に活用した商品・プロセスと、人ならではの付加価値を組み合わせることで、新たな価値を創出し、お客様の体験価値向上を図ってまいります。

「お客様や社会の“いつも”を支え、“いざ”をお守りする」というパーパスを実現し、お客様や社会から信頼され、選ばれるお客様起点の会社であり続けるため、役員・社員一丸となって取り組みを進めてまいります。

今後とも、皆様のご理解と変わらぬご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2026年7月

取締役社長

城田 宏明

中期経営計画「Re-New 2026」

当社は、2024年度より、「本当に信頼されるお客様起点の会社」と「リスクソリューション（保険+α）で次代を支える会社」という二つの
け止め、当社の置かれた現状と今後想定される事業環境の変化を認識したうえで、役員・社員一人ひとりが新しい会社へとつくりかえる
本年度は、本中期経営計画の最終年度となります。「お客様や社会の“いつも”を支え、“いざ”をお守りする」というパーパスを果たし、お

本当に信頼される
お客様起点の会社に

Re-

“新しい会社に
想いで

「本当に信頼されるお客様起点の会社」になるために

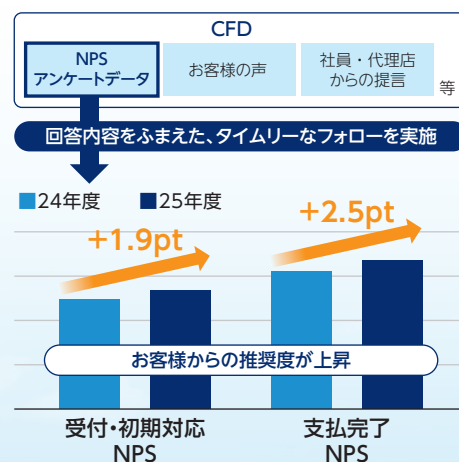
▶ カスタマー・フィードバック・データ(CFD)のさらなる活用

当社は、お客様からの評価やご意向などのCFDを起点に、お客様へ適切なアフターフォローを行う取り組みや、お客様対応品質の向上につなげていく取り組みを実施しています。

その一環として、ネット・プロモーター・スコア(NPS)^{*}アンケートを通じ、お客様からの評価を確認しています。事故対応においては、「事故受付・初期対応後」と「保険金支払完了後」の2回にわたってNPSアンケートを送信し、回答内容をふまえてフォローすることで、損害サービスの品質向上を図っています。その結果として、NPSも改善傾向にあります。

今後は、商品・サービスの企画立案から効果検証までの一連のプロセスにCFDをより一層組み込み、把握したニーズに確実に対応することで、お客様の課題解決に貢献してまいります。

※NPS[®]…「お客様の企業に対する愛着・信頼度合い」を図るための指標



▶ お客様起点の業務運営と組織風土醸成に向けた取り組み

当社は、社会やお客様の常識と当社の常識の間に「ずれ」が生じていないかを確認する機会として、全社員が自身の日常業務を総点検する取り組みを実施しています。自身の業務を深く振り返り、リスクや違和感がないかを洗い出すとともに、点検結果に基づき各職場で対話を行い、日常業務の見直しに繋げています。

加えて、経営の想いを直接社員へ伝え、経営が社員の声を聞く場として、役員・社員間の対話を継続実施しています。

こうした取り組みを通じて、お客様起点での業務運営、自浄作用が働く健全な組織風土の醸成に継続的に取り組んでまいります。

の最終年度に向けて

柱をめざす姿として掲げた中期経営計画「Re-New 2026」をスタートしました。2023年度以降に発生した一連の不適切事案を重く受という強い想いのもと、全社一丸となって各種取り組みを進めてきました。

お客様・社会から信頼され、選ばれる「お客様起点の会社」への変革を成し遂げることで、持続的な成長の実現に取り組んでまいります。

New

つくりかえる”
挑戦する

「リスクソリューション(保険+α)」で 次代を支える会社に

▶ お客様懇話会

2025年10月より、当社の取り組みに対するお客様の声を直接聞く場として、全国の営業部にてお客様懇話会を実施しています。お客様との対話を通じて当社のパーパスや社会課題解決の取り組みを知っていただくとともに、お客様の率直なご意見やご要望を適切に社内に共有し、会社方針や施策の改善を図っています。

「商品説明が分かりづらい」「防災関連など平時から情報提供を積極的に行ってほしい」といったお客様の声をサービスの改善に活かしていくとともに、このような取り組みを継続することで、「お客様起点」の企業文化を社内に浸透・定着させてまいります。



▶ 修理工場選びにおける安心・ 透明性向上の取り組み

当社は、お客様起点の業務運営に根差した透明性の高い保険金お支払いの仕組みを実現するため、修理工場マッチングサービス「リペアネット」を提供しています。「リペアネット」では、Web上で修理工場の設備やサービス、クチコミに関する情報をご確認いただけるほか、在庫予約のリクエスト送信も可能です。お客様の「いざ」という時の修理工場選びを支援するとともに、機能拡充や利便性の向上を実現してまいります。



▶ 代理店と一体となった品質向上の取り組み

顧客本位の業務運営の徹底に向け、業界共通の枠組みとして、代理店の業務品質を第三者が一定の基準に基づき評価する「代理店業務品質に関する評価指針」が策定されました。当社では、これまで代理店の皆様と共に業務品質の向上や価値提供領域の拡大等に取り組んできましたが、より多くのお客様から選ばれ続けるために、本評価指針に当社独自の要素を加えた「代理店業務の品質評価制度」を構築しました。2026年度から本格運用を開始し、代理店の皆様と一体となった品質向上の取り組みを加速していきます。

▶ 保険領域にとどまらない新たな

当社は、多様化・複雑化するお客様や社会の課題やリスクに対し、コアとなる「保険事業の進化」を通じて“いざ”をお守りするだけで企業と協業しながら、保険領域を超えた価値提供を行ってまいります。



“いつも”を支える

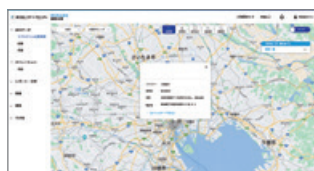
リスク把握

▶ MIMAMO DRIVE

東京海上スマートモビリティが提供する車両管理システムです。車両のリアルタイムな位置情報および走行状況を把握し、安全運転診断や運転日報・月報の自動作成を行うことができます。

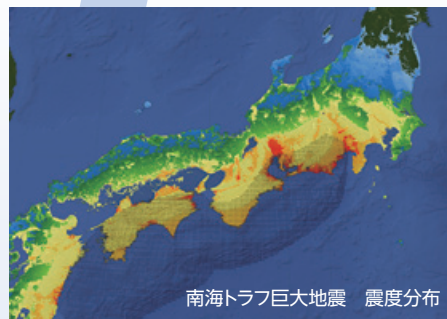
車両の危険挙動など走行データの分析を通じて、安全運転対策の効果検証をより精緻に行うことができ、企業の自動車事故削減に寄与します。また、アルコールチェックの義務化にも対応し、法令遵守の徹底と効率的な運用管理を支援します。

UI/UXのシンプルな設計に加え、専用ヘルプデスクによる問い合わせ対応や導入支援を含むサポート体制を備え、企業の経営効率の向上を強力にサポートします。



▶ 自然災害リスク評価

東京海上ディーアールは、企業の所有資産や事業を対象に、地震・津波・台風・洪水等の自然災害リスクを定量的に評価し、資産の毀損や逸失利益など災害リスク管理や意思決定に資するリスク情報を提供します。東京海上グループの損害保険分野で培った経験・知見と理工分野の高度な分析技術に基づき、リスクファイナンスの手当てや防災投資の判断など、企業のリスクマネジメントの高度化に向けた支援をいたします。



“いざ”をお守りする

復旧・維持管理

▶ 災害復旧支援サービス

BELFOR (●)

ベルフォアジャパンと業務提携し、災害早期復旧支援サービスの提供を行っています。具体的には火災、水災などで汚染した幅広い種類の機械・設備等に対して、煙・煤等による災害汚染の調査、汚染除去を行い、新規交換するしかないと思われていた機械・設備を罹災前の機能・状態に復旧しています。これにより、お客様の罹災後の復旧にかかる時間を短縮し、早期の事業再開を実現します。

お客

価値提供

なく、保険の領域にとどまらない「ソリューション」を提供することで、“いつも”を支えられる存在を目指しています。グループ会社や外部

“いつも”を支える 対策・実行

▶ BCP策定支援

中小企業向けに短時間でBCPを策定できるWEBサービス「BCPかんたんナビ」を提供しています。中小企業においてBCP策定が進まない課題を解消し、多様化・複雑化するリスクへの迅速な対応を支援するとともに、全国の代理店と連携し、保険を含むリスク対策についてもサポートします。



▶ 防災備蓄品ソリューション

中小・中堅企業から大企業を対象に、防災体制や初動対応の実態に合った備蓄品をご案内します。A4サイズで社員1人分・1日分の必需品を収納した「ユニット1Dayレスキュー」や、車載用セット・地域貢献用セットなど、実用性に優れた防災備蓄品を幅広く提供しています。



▶ imatome

災害時に必要な安否確認、拠点状況確認、危機管理情報の収集・指示を一元管理できるオールインワン危機管理サービスです。地震や台風、ライフライン情報をリアルタイムで統合し、初動対応を自動化することで、迅速で確かな災害対応を支援します。



▶ 防災監査基準策定支援

お客様の業種・業態や拠点の特性に加え、過去に発生した事故の再発防止対策も織り込み、グローバルで統一した防災監査基準の策定を支援するサービスです。スコアリングによる防災レベルの定量評価も可能で、基準の策定にとどまらず、教育・現場OJTの実施や防災監査の代行にも対応するなど、PDCAサイクルの定着支援を通じて防災レベルの継続的な向上を実現します。

様

“いざ”をお守りする 経済的補償(保険金支払)

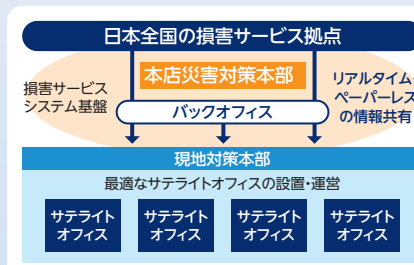
▶ 保険による補償

保険金のお支払いを通じた経済的補償は、保険本来の役割です。当社は、迅速かつ親身な対応により、お客様へ“いざ”という時の安心をお届けしています。

特に広域災害が発生した際には、バックオフィスや各地災害対策室、サテライトオフィス[※]等を設置し、お客様への初期対応にあたります。当社のシステムネットワークにより、全国の損害サービス拠点で情報をリアルタイムに共有できるため、遠隔地からでも円滑な支援を行うことが可能です。また、デジタル技術やAI等を活用した迅速な保険金支払いを通じて、お客様満足度の向上に取り組んでいます。

※被災エリアで、損害確認等を行うために設置する臨時オフィス

広域災害時の対応態勢



当社支払いへの総合満足度[※]
約 **92%**

※災害時の保険金支払いに関する自動車、および火災保険の加入者を対象とした直近のお客様アンケート結果を集計(2025年4月～2026年3月)

社会課題の解決に対する新たな取り組み

▶ カーボンニュートラル実現に向けた洋上風力分野の取り組み

当社は、日本では前例のなかった洋上風力分野にいち早く参画し、海洋保険で培ってきた知見を基盤に、海外案件への参画を通じてグローバルな知見と経験を蓄積してきました。マリンワランティサーベイ*を組み込んだ事故削減型の保険モデルを日本で確立し、再生可能エネルギー保険の引受に特化したグループ会社Tokio Marine GXの持つ専門性も活用して、世界の半数に相当する洋上風力プロジェクトの保険引受を行っています。また、日本特有の自然災害リスクを踏まえたリスクモデルの提供や保険設計支援など、サポート体制を拡充しています。今後も、安定的な保険引受体制整備とリスク管理の高度化を通じ、洋上風力の導入拡大と産業発展を支援し、カーボンニュートラルとエネルギー安全保障に貢献してまいります。



※洋上設備設置にかかる洋上工事・作業について洋上作業の専門家が第三者の立場からリスクレベルを検証する作業

▶ 地域の防災・減災事業を推進する取り組み

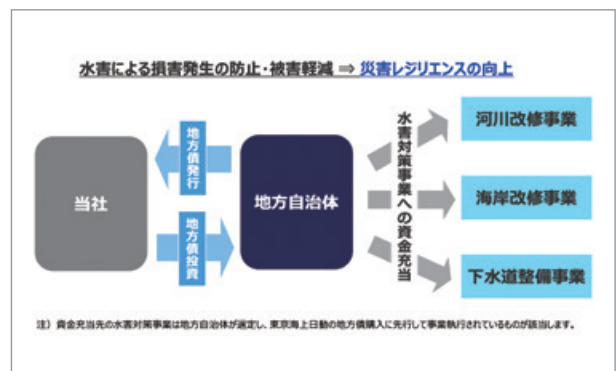
2025年8月、当社は仙台市から運営を受託し、企業・行政・大学・金融機関・地域が連携する共創型防災プラットフォーム「Xross Innovation BOSAI」を企画・運営しています。本事業は、長町-利府線断層帯で想定される地震火災による被害の軽減を目的としたプロジェクトであり、国連の防災指針である「仙台防災枠組」を地域社会で具現化するものです。当社は本プラットフォームを、「自治体が抱える課題に対する保険に留まらないリスクソリューション」の先行事例と位置付けています。民間企業が自治体の防災事業の推進役を担う新たなモデルとして、今後は全国の自治体・地域団体との連携を一層強化しながら、地域に根差した防災の取り組みを全国に展開・推進してまいります。



▶ 地域の災害レジリエンス向上に資する新たな取り組み

社会課題重点分野の一つに掲げるレジリエンス分野における新たな取り組みとして、水害による損害発生防止・被害軽減を目的とした、水害対策事業を資金使途とする地方債への投資を開始しています。

インフラ整備が災害事故の未然防止・被害軽減につながり、中長期的には当社の支払保険金の削減にも寄与するという視点に基づいて、2025年度は第一弾として横浜市「浸水レジリエンス債」、第二弾として三重県「みえグリーンボンド 水害レジリエンス枠」への投資を行いました。



DXによる新たな価値創造

▶ ドライブレコーダーにて取得する各種データの活用

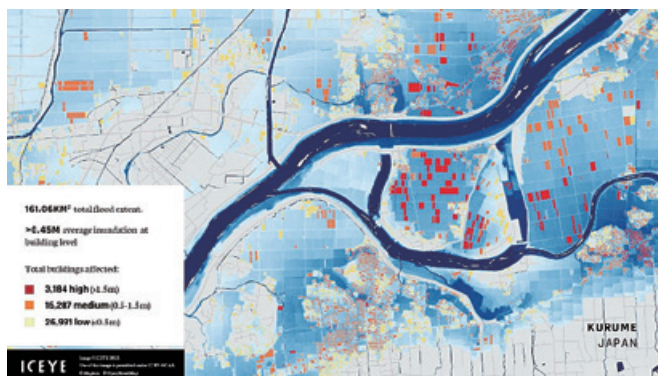
当社は、個人向け自動車保険の特約として提供している通信機能付きドライブレコーダー(DAP)を通じて蓄積される走行データおよび事故関連データを、安心・安全な交通社会の実現に資する重要な経営資産と位置づけています。これらのデータを活用し、事故発生時の損害査定の迅速化・高度化を図るとともに、自動車メーカーとの共創による車両安全性能の向上や、学校周辺のリスクマップを活用した出前授業などを通じて、地域の交通安全にも貢献しています。当社はDAPデータの利活用を通じて、保険本来の価値である「事故時の補償」にとどまらず、「事故の未然防止」や「社会課題の解決」へと価値提供領域を拡張し、持続的な企業価値の創出を目指しています。



出前授業 (DAPこうつうあんぜん授業)の様子

▶ 損害サービス対応におけるDX

当社は、広域災害時にも機動的に対応できる損害サービス態勢を実現できるよう、DXを推進しています。具体的には、人工衛星、AI等を活用し、損害状況の早期把握や不正請求の検知等を通じて、保険金支払業務の迅速化・高度化を図っています。また、保険金請求の増加が見込まれる自然災害による被害を対象に、事故の受付から保険金の支払いまでの工程を自動化するシステム(Automation)を導入し、スピーディーな保険金のお支払いを実現しています。被災されたお客様に一日でも早く安心をお届けできるよう、DXによる従来業務の効率化と精度向上に努めています。



▶ AIを活用した付加価値提供と社内業務変革

当社は、事業成長と生産性向上を目的に、AIを活用した社内業務変革を進めています。

事業成長については、取引先企業との対話履歴から経営課題を抽出し解決策を提案するサポートツール「マーケットインナビ」を開発・活用するほか、事故発生確率を予測して保険引受に活かす取り組みを進めています。また、お客様や代理店からのお問い合わせに対する回答案をAIが作成し、社員の業務効率を高めています。代理店からの照会対応において、2025年度で約12%のコストを削減するなどの成果につながりました*。

加えて、2026年度より経営企画部にAI変革室を設置しています。会社全体でAI活用を加速させることで、社内業務の効率化を図るとともに、お客様への提供価値の向上に取り組んでまいります。

「マーケットインナビ」の画面イメージ

AIが抽出したテーマから選択

👤 人手を確保したい

選択した課題の抽出理由

- 「最近やっぱり採用がうまくいけなくて少なくて困ってるんですね。」という発言から、人手を確保したいという課題があると分析できるため

📍 こんな観点もあるかも？

- 生産性を向上させたい
- デジタルで業務を効率化したい
- M&Aを行いたい

👤 よい人材を確保・獲得したい

👤 人材定着・離職率を改善したい

💻 デジタルで業務を効率化したい

🔥 販路を拡大したい

提案できるソリューション

有料 HRコンサル(採用コンサル)

採用活動など人事領域をコンサル

人材採用 人材確保

無料 退職金・企業年金コンサルデ

インギサービス(DC年金)

DC年金導入に向けたコンサル

福利厚生 資金対策

有料 プロドア(プロ人材の紹介)

課題解決に達したプロ人材の紹介

事業拡大 人材確保

*保険商品の補償内容や契約手続き等に関する問合せ件数、対応時間、人件費、AIの活用実績等を考慮し効果額を算出

業務改善計画の進捗および改善状況について

当社は、保険料調整事案^{*1}および情報漏えい事案^{*2}に関する業務改善計画を策定し、お客様からの信頼回復に向けて全社一丸となって各再発防止策に取り組んでいます。

独占禁止法や個人情報保護法等の顕在化したリスクに対する具体的なルールや行動規範の整備が順調に進み、実効性のある経営管理（ガバナンス）態勢の確立についても着実に取り組みを進めています。健全な組織風土の醸成は一朝一夕で実現できるものではなく、各制度や施策の趣旨・目的に対する本質的な理解度や日常業務における実践の定着についてはいまだ濃淡が見られることから、継続的に取り組んでいく必要があります。

引き続き、パーパスの更なる浸透に取り組むとともに、業務品質の向上を通して、自浄作用の働く「本当に信頼されるお客様起点の会社」をめざし、業界をリードする覚悟で取り組んでまいります。

※1 保険料調整事案

共同保険の組成過程において、複数の損害保険会社が入札前に保険料の事前調整等を行うといった、独占禁止法に抵触するおそれのある行為が行われていた事案です。

当社は、2023年12月26日に金融庁より業務改善命令を受領し、2024年2月29日に業務改善計画書を提出いたしました。

※2 情報漏えい事案

乗合代理店が当社契約者情報を含むデータを全取扱保険会社に送付し、他社でも閲覧可能となっていた事案と、当社出向者が出向先で取得した他社契約者情報等を当社に送付していた事案です。

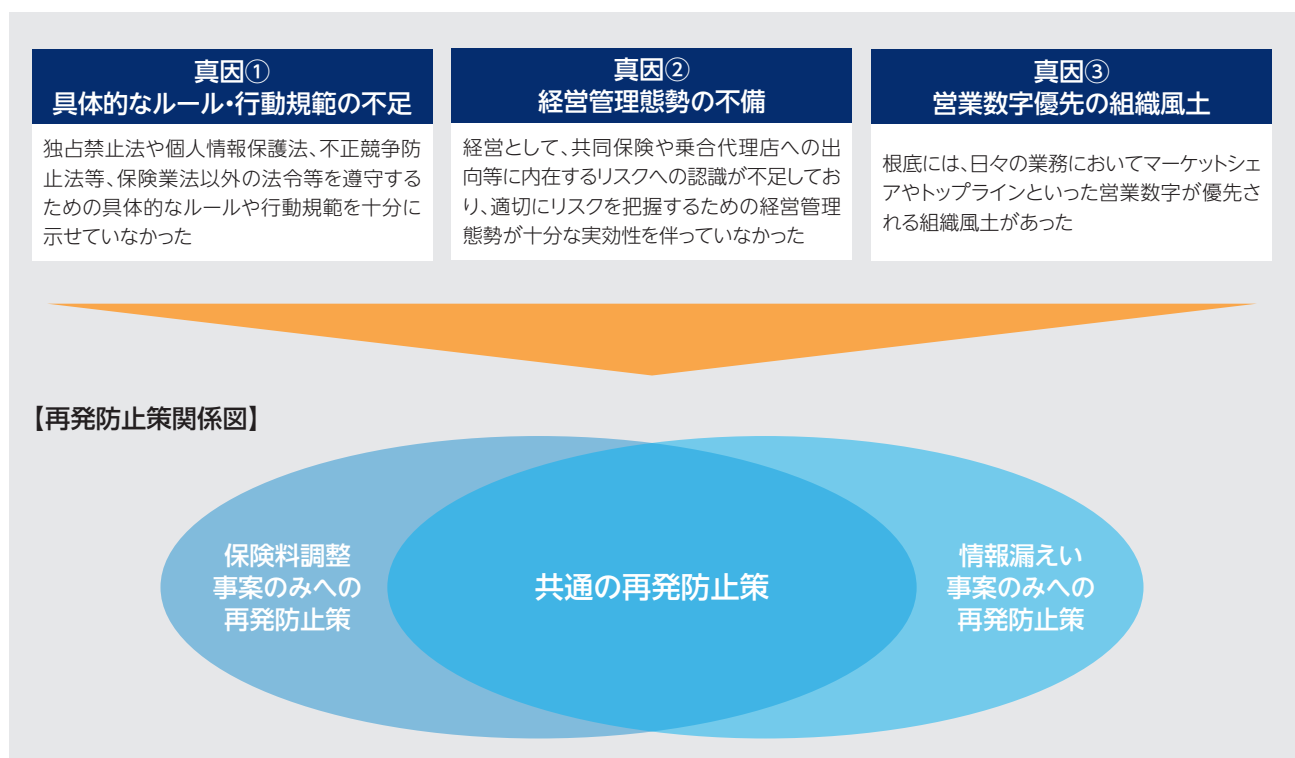
当社は、2025年3月24日に金融庁より業務改善命令を受領し、2025年5月9日に業務改善計画書を提出いたしました。

1. 保険料調整事案と情報漏えい事案に関する再発防止策の全体像

当社は、保険料調整事案と情報漏えい事案に通底する要因として、①具体的なルール・行動規範の不足、②経営管理態勢の不備、③営業数字優先の組織風土と整理しました。

いずれの真因も、保険料調整事案と情報漏えい事案に通ずるものであり、再発防止策は共通するものも多いことから、両事案の再発防止策を統合し一体として管理しています。

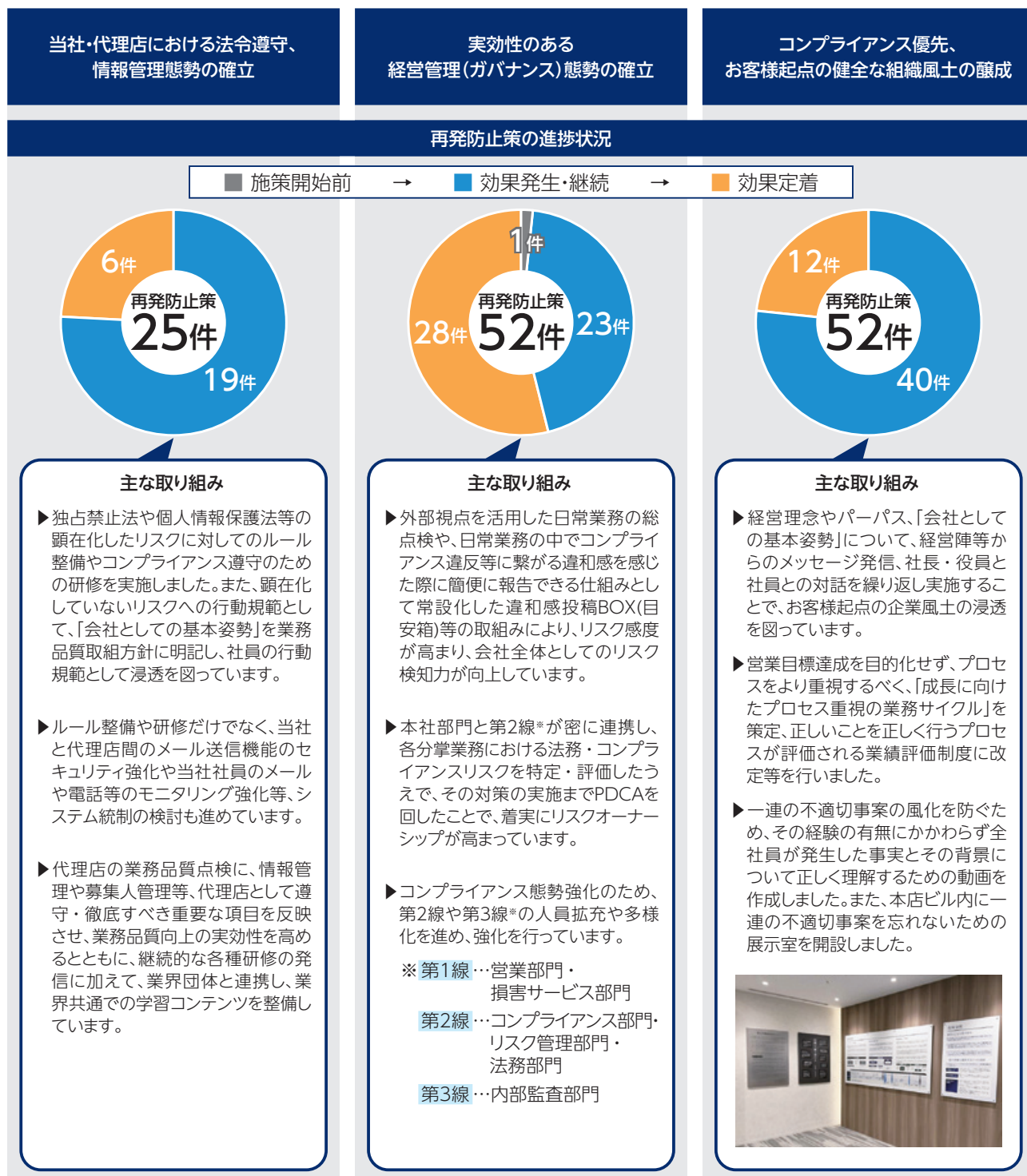
このような事態を二度と起こすことなく、真に社会から必要とされる存在になれるよう、また社会課題の解決や経済成長に貢献し続けられる存在になれるよう、全社一丸となって各再発防止策に取り組んでいます。



2. 再発防止策の進捗状況

特定した3つの真因解消に向けて、各再発防止策についての進捗状況を①施策開始前、②効果発生・継続、③効果定着に整理のうえ管理しています。

また、自己評価および外部専門家による評価を踏まえた再発防止策の見直し・修正を順次行っています。



会社としての 基本姿勢

- 法令等遵守が大前提であり、当社のあらゆる業務を行う上で営業数字よりも優先する
- お客様や社会に胸を張って迷いなく説明することができない行為は当社として一切行わない

