

Tokio Marine *Insights*:



国内損保市場における アンダーライティング戦略・ケイパビリティ

2026年9月4日

1. 東京海上日動火災保険（TMNF）のUWケイパビリティ
2. 規律あるUWによる利益成長
3. 成長市場へのUWケイパビリティの展開
4. 利益成長を支える保有・再保険戦略
5. まとめ



国内損保市場の構造変化とアンダーライティングの重要性

国内のリスク環境の変化

- ✓ 自然災害の激甚化
- ✓ 建物や設備の老朽化
- ✓ インフレの進展
- ✓ 地政学リスクへのより慎重な対応
- ✓ AI技術の進展によるサイバーリスクの増加 等

国内のマーケット環境の変化

- ✓ 旧来の「政策株式や本業協力」の解消
- ✓ マーケットシェアやトップラインへの過度な意識の解消 等

継続的な利益成長に向けたアンダーライティングの高度化

既存領域の
着実な収益改善

新たなリスク・市場機会を捉えた
成長領域の取込み

TMNFのUW戦略・ケイパビリティ

- 当社のUWケイパビリティ(強み)の中核は、「リスクの目利き力・値決め力」と「商品開発力」。
- 「グローバルに有するUW専門性の集約・活用」と「グローバルベースで最適化した保有・再保険戦略」が、これらを支えている。

グローバルに有するUW専門性の集約・活用

P.5～P.6

当社のUWケイパビリティの中核

リスクの目利き力・値決め力

規律と機動性を有するUW

高度なリスク分析力

商品開発力

社会課題に向き合う
補償・サービスの提供

保険と事前・事後ソリューションの
一体での価値提供

両ケイパビリティを一体的に発揮

収益改善 P. 7～P.12
成長領域の取込み P.13～P.16

グローバルベースで最適化した保有・再保険戦略

P.17

東京海上グループのUWを支えるグローバルな一体経営

卓越したUWの知見をグローバルに結集、各拠点がそれを活用することで、持続的な利益成長を追求する体制を構築。

卓越したUW知見を活かしたトップマネジメント

共同CRSO体制



細島 英一
専務執行役員
グループCRSO



Susan Rivera
常務執行役員
共同グループCRSO

HDのシニアタレント



小松 利彰
執行役員 UW企画部長



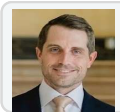
Barry Cook
グループ総括補佐Deputy CRSO

再保険



Daljitt Barn
シニアジェネラルマネージャー

サイバー



Thomas Hartsig
Head of Global P&C Actuarial

Casualty



Allen Juang
Head of Motor CoE

自動車

グループ専門性の集約

主な重要課題	グローバル委員会/体制等
保険引受・保有再保険	GRSC (Global Retention Strategy Committee)
再保険	Global Reinsurance Team
サイバー	Cyber CoE (Centre of Excellence)
Casualty	Casualty UW委員会
自動車	Motor CoE (Centre of Excellence)

グループレベルのUW課題・リスク(例:国境のないサイバー、Social inflationの影響が続く北米賠償等)について対応を論議、各社がUWを高度化

TMNF

TMHCC

TMK

TMA

...

サイバー

グローバルな最新リスク動向を引受方針に反映し、良質なポートフォリオを構築

Casualty

グローバルな環境の変化による影響を的確に把握した収益改善対策の実行、リスク評価モデルの導入によるUW高度化

再保険

優良な保険引受ポートフォリオとグループ全体のバーゲニングパワーを発揮した競争力のある条件・安定的な再保険キャパシティの調達

東京海上グループのUWを支えるグローバルな一体経営（サイバーリスクの取組事例）

- サイバーリスクは攻撃・防御双方の技術が急速に進化し、リスク実態が絶えず変化。
- 国内外の最新知見を機動的に取り入れる引受態勢を構築し、分散の効いたポートフォリオをベースとした保険引受利益の拡大を実現。

グローバルな知見収集

- ✓ Cyber CoEを中核に、グローバルにマーケット動向を継続収集
- ✓ 毎年のサミットを通じ、全世界のアンダーライターの知見を結集



Cyber Summit

7カ国約60名のサイバー専門家が参集し、最先端の知見を共有

- ✓ 海外の料率・カバレッジ・損害動向等の継続把握
- ✓ AI等の新興リスクの早期捕捉

グループワイドな意思決定

- ✓ Cyber UW Committeeでグループ横断の成長戦略・引受方針を決定

Cyber UW Committee



日米欧の主要3拠点が参画

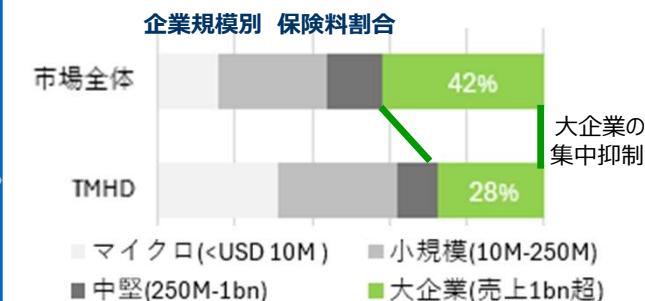
- ✓ 地域・業種別のグローバルなエクスポージャー管理
- ✓ 新興・集積リスクに対する引受条件等のガイドライン策定

分散の効いたポートフォリオ構築

- ✓ 分散の効いたポートフォリオをベースとした保険引受利益の拡大

規模・産業別分散

大企業や特定業種への過度な集中を抑制し、ボラティリティを低減



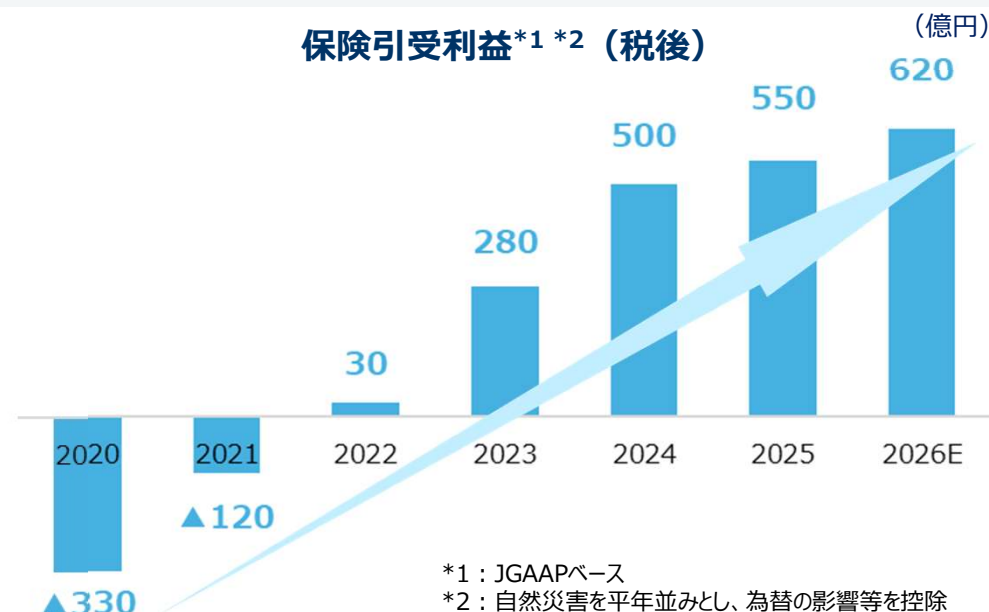
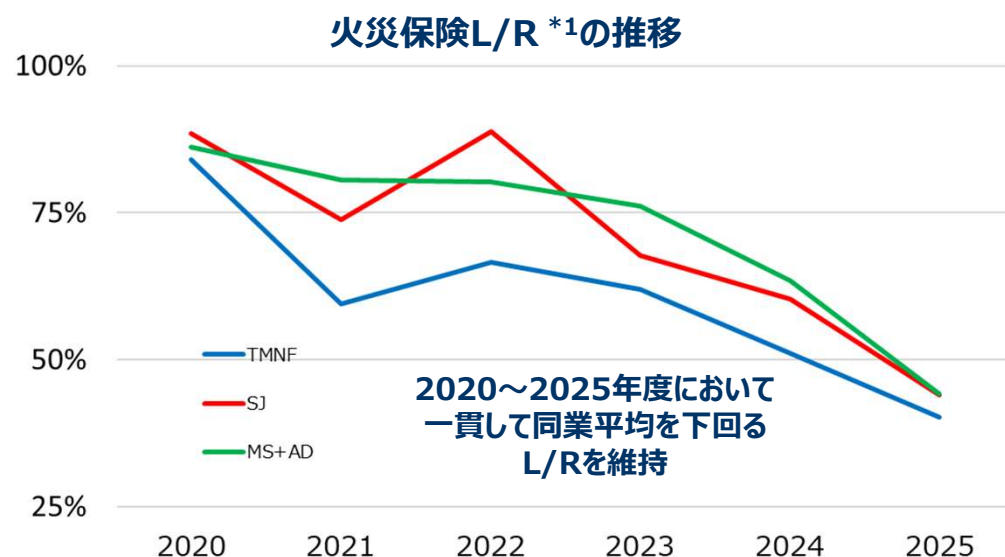
地域別分散

欧米中心のサイバー保険市場に対し、アジアにもポートフォリオを分散（当社グループにおけるアジア構成比は市場全体の約2倍）

- ✓ 規模・産業・地域別等の分散を通じ、収益の安定性を向上
- ✓ 新興・集積リスクのコントロール（例：戦争免責）

火災保険① 収益状況と各種UWの取組み

- 火災保険は、きめ細かな料率設定やリスク対比での適切なUW等を通じ、25年度に資本コスト相当の収益性を確保。
- 今後も取組みを継続しつつ、さらに成長分野を取込んでいく。



既存ポートフォリオの収益性改善

リスクに応じたきめ細かな料率体系

- ✓ 老朽化リスクに対応
- ✓ 業種別のリスク較差の反映 など

インフレに対応した保険金額設定

- ✓ 建築費の高騰を適切に反映

UWの高度化、収益性改善取組みの徹底 P.8

- ✓ 独自開発したリスクモデル等も活用したUWの高度化
- ✓ 収益性改善のPDCAサイクルを徹底



ポートフォリオの拡大

成長分野の取込み P.9

- ✓ グループ総合力を活用したリスクの目利き力強化
- ✓ 保険とソリューションの総合提案による差異化

火災保険② UWの高度化・収益性改善取組みの徹底

- 営業部門とUW部門が一丸となり、収益改善と契約維持を両立。
- グローバルではソフト化局面でも、着実な収益性改善を実現している。

UWの高度化

- ✓ リスクモデルや業種別のリスクサーベイ基準を独自開発し、プライシングや引受条件に反映
- ✓ 「集中対策契約」の約9割でリスクサーベイを実施

【高リスク事例】



【リスク良好事例】



画像は、AIにより生成

収益性改善取組みの徹底

- ✓ 独自開発したAIも活用し、収益性改善対策契約を選定
- ✓ 経営関与の全社ベースのPDCAサイクルを強化
- ✓ UW部門の関与を強化し、営業部門とワンチームで強力に推進



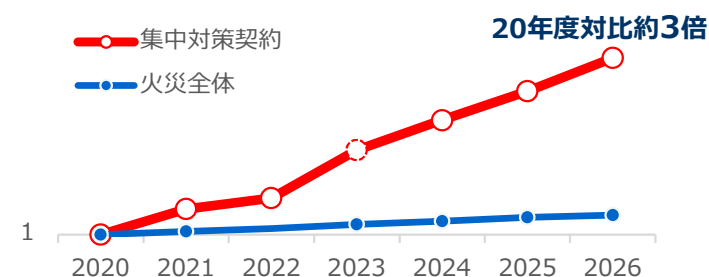
収益改善と契約維持を両立

- ✓ 値上げに留まらない補償合理化・リスク改善提案
- ✓ 再保険の有効活用

収益性改善実績

①レートアップ

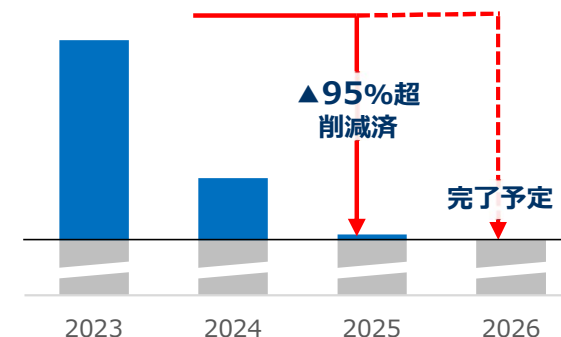
実質レート*アップ率の推移



*引受条件変更による収益改善効果を勘案したリスク調整後のレート

②過大なキャパシティ提供の削減

基準超過責任額の推移



集中対策実行による契約非更新事例は1件

火災保険③ 成長分野の取込み

- データセンターなどの成長分野で、グループ総合力を活用し、UWを高度化。
- 当社グループの強みを活かした保険とソリューションの総合提案による差異化。

グループ総合力を活用したUW高度化

- ✓ 成長分野向けのサーベイを開発。目利き力を高め、規律あるポートフォリオ成長を実現

保険とソリューションの総合提案による差異化

- ✓ 当社グループの強みを活かし、ソリューションと組み合わせた価値提供

データセンター、半導体、都市開発等の成長分野で順次展開

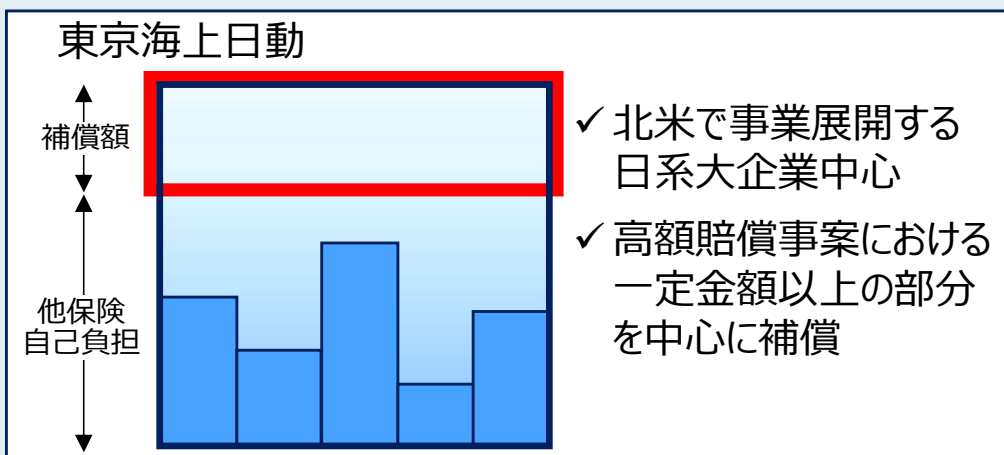
データセンター領域での取組み



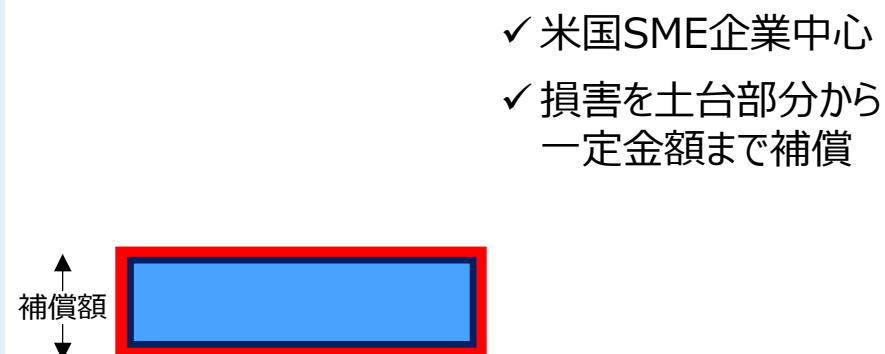
賠償責任保険① 北米賠償責任リスクの引受ポートフォリオ

- 日系企業の海外進出に伴い、長年にわたり海外リスクを引き受けてきた実績。
- 北米賠償リスクについては高額賠償事案の一定金額以上の部分を中心に補償するポートフォリオ。

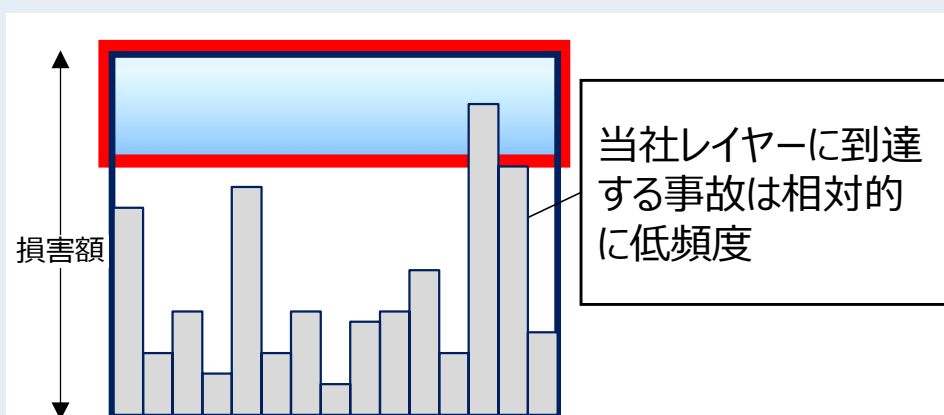
①高額賠償事案を補償



【参考】PHLY社



②補償対象となる事故は相対的に低頻度



③発生保険金に一定のボラティリティ

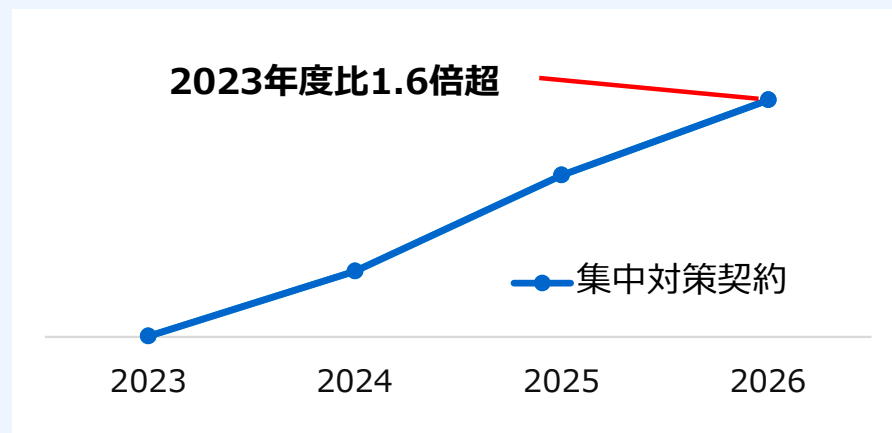
四半期ごとの発生保険金推移



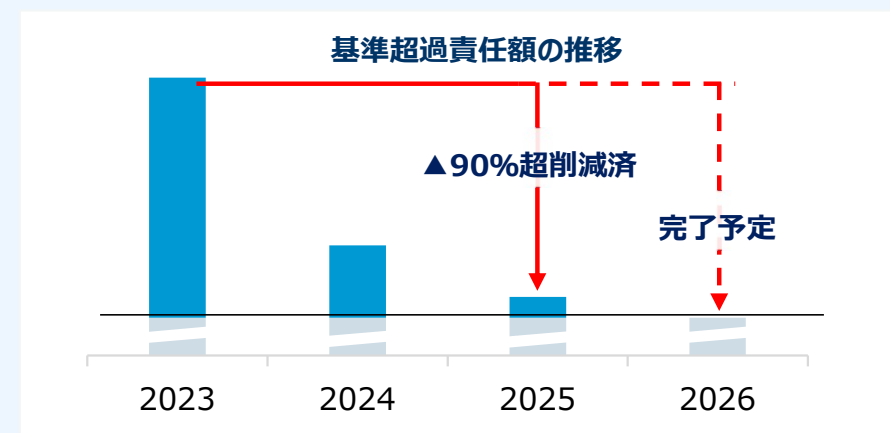
賠償責任保険② 北米賠償責任リスクへの対応策と進捗状況

- 外部環境の変化による影響を踏まえ、2023年より収益改善対策を実行。
- レートアップやキャパシティのコントロールにより保険引受利益の拡大を図る。

対策1：着実なレートアップの実行



対策3：過大なキャパシティ提供の削減



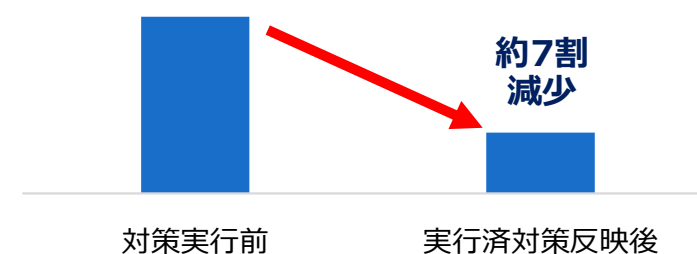
対策2：適正な自己負担額の設定



対策により当社損害額に与える効果

- ✓ 2026Q1の大口事故は、いずれも対策実行前契約の事故。
- ✓ 対策実行により今後同内容の事故が発生した場合の損害額は約7割減少し、3割水準になる。

対策実行前後の損害額シミュレーション



賠償責任保険③ 当社保有契約に関する今後の見通し

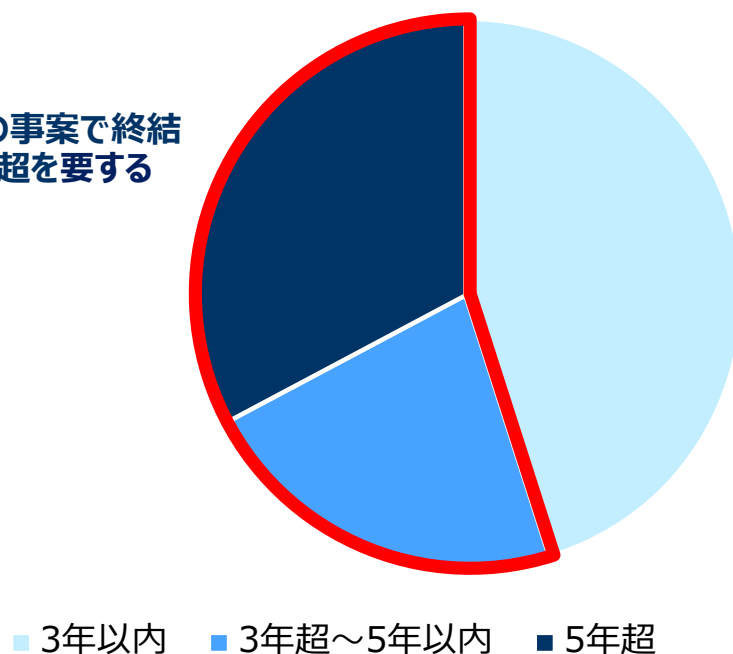
賠償責任事故は終結までに一定期間を要するため、対策実行前契約の影響は段階的に収束する。

北米賠償責任リスクの特徴：ロングテール

- ✓ 賠償責任保険の事故は発生から終結までに一定期間を要するため、条件改善前の契約による影響が一定期間残る

事故発生から事案終結までの期間（当社引受契約）

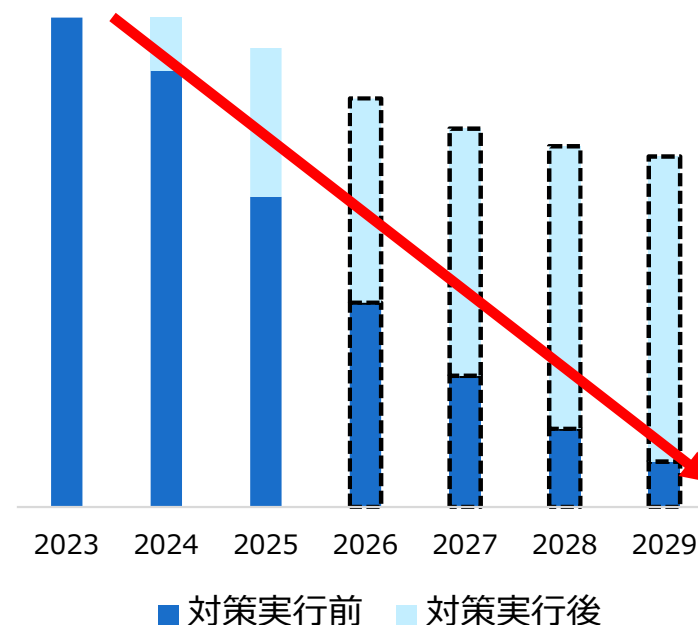
5割以上の事案で終結までに3年超を要する



事故件数の推移

- ✓ 23年度から開始した対策実行前の事故が終結していくことで、今後収益改善効果が発現していく見込み

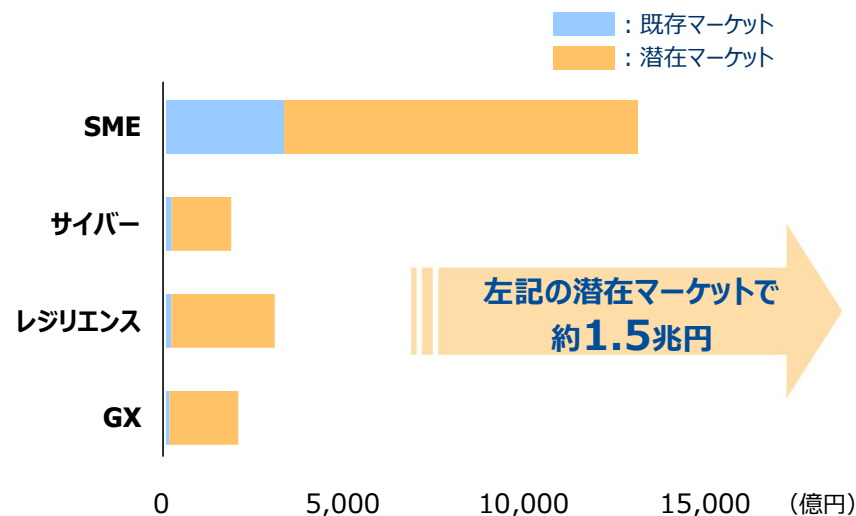
対策実行前・実行後契約における事故のうち、終結前の事案件数推移



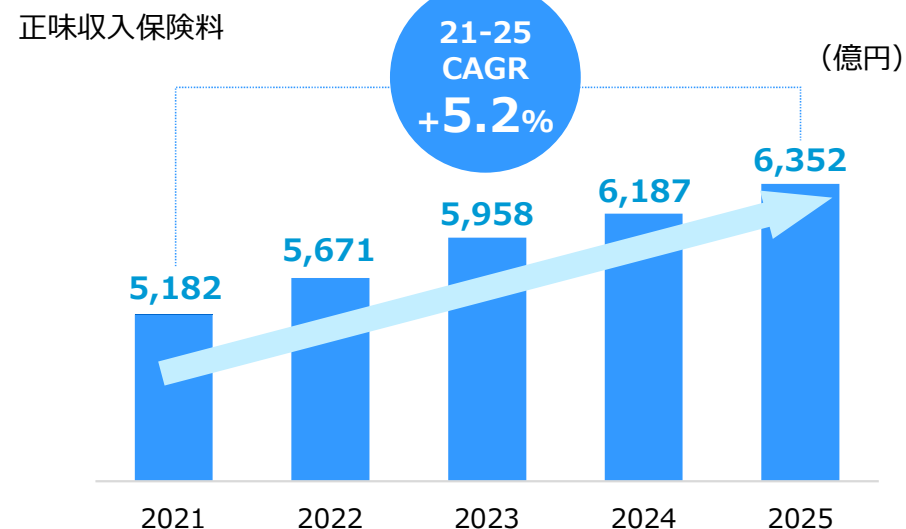
ポートフォリオ変革 Specialtyの拡大

- Specialtyの普及率は未だ低く、成長余地は大きい。
- 海外のグループ会社の知見等を活かした商品開発等を通じて、社会課題の多様化・複雑化により拡大するマーケットを着実に取込んでいく。

成長余地の大きいマーケット



Specialtyの成長性



サイバーリスク 保険と事前・事後ソリューション一体での価値提供

- 「保険」に加え、「事前」と「事後」のソリューションを一体で提供し、企業のセキュリティ強化に貢献。
- 3つの領域で得た知見を相互活用し、保険引受・ソリューションを継続的に高度化。

ソリューション（事前）

平時のリスク軽減
各種事前対策ソリューション

サプライチェーン全体のセキュリティ強化に向け
中小企業に特化したソリューションを展開

200社以上のソリューション導入実績

- ✓ EDRを活用した端末監視
- ✓ リスクの可視化 など



ソリューション（事後）

事故発生時の専門的サポート
緊急時ホットラインサービス*

24時間365日、サイバー専門組織が対応
初動から再発防止までワンストップで支援

累計対応件数 **3,705** 件
(2026年7月末現在)

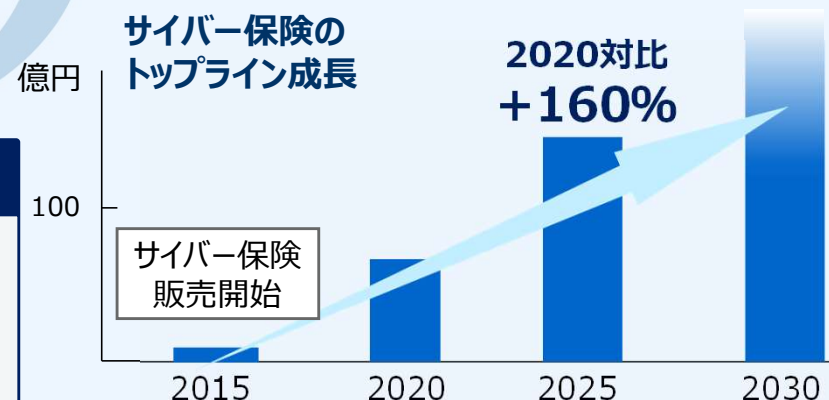
ソリューション
×

保険引受

の相互高度化

保険引受

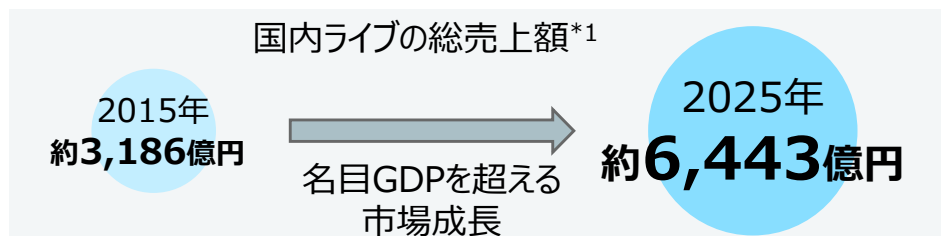
インシデント対応で蓄積した知見
を保険引受・商品開発に活用



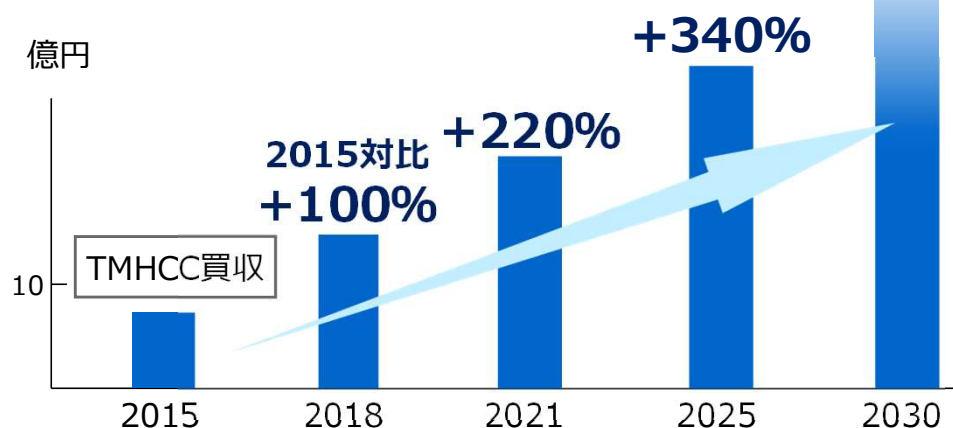
グローバル連携を通じたUW強化 ①興行中止保険・信用保険

興行中止保険

- ✓ 成長領域である音楽・スポーツイベント等のライブ・エンタメ分野の引受において、グローバルリーダーのTMHCCの競争優位性を投入
- ✓ キャパシティ提供力や高度なリスク選別力を強化し、大型案件を獲得、高い成長率を維持



TMHCC買収以降のトップライン成長



*1: 一般社団法人コンサートプロモーターズ協会、会員社調査

信用保険

- ✓ TMHCCなど海外グループ会社のネットワークを通じて、海外優良案件へのアクセスを開拓
- ✓ 厳格に磨き上げたリスク選別力を活かした引受
- ✓ 例えば、国際開発金融機関*2との取引を通じ、途上国の持続的発展と挑戦を支援



2026年8月にアジア開発銀行と締結した信用保険プログラムの署名式典にて、アジア開発銀行の神田総裁（左）と小池グループCEO（右）
（写真提供：アジア開発銀行）

TMHCC等の海外グループ会社連携によるトップライン成長

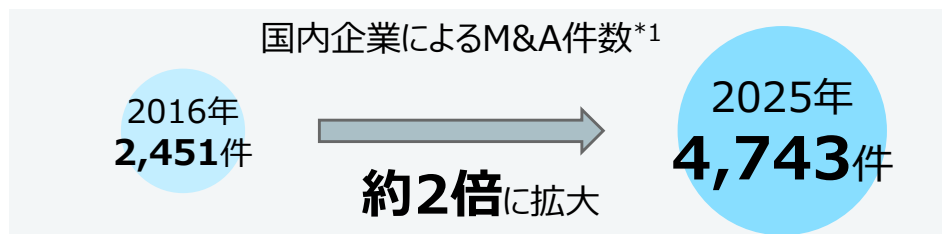


*2: 途上国の持続的発展を支援する国際機関。
当社は世界銀行グループおよびアジア開発銀行との取引を拡大。

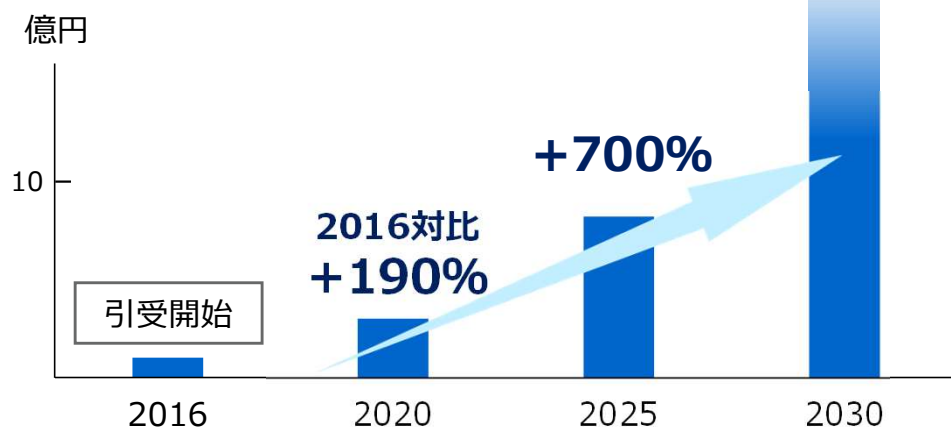
グローバル連携を通じたUW強化 ②M&A保険（表明保証保険）・GX領域

M&A保険（表明保証保険）

- ✓ 企業の成長投資や事業承継ニーズを背景に、国内M&A市場は拡大
- ✓ 世界有数のM&A保険プレイヤーであるTMHCCの専門性および豊富な引受実績に基づくグローバル基準の引受ノウハウをスピーディに投入



2016年度以降のトップライン成長

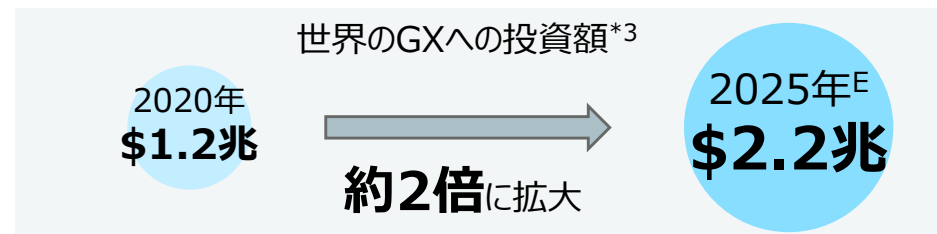


*1: MARR Online

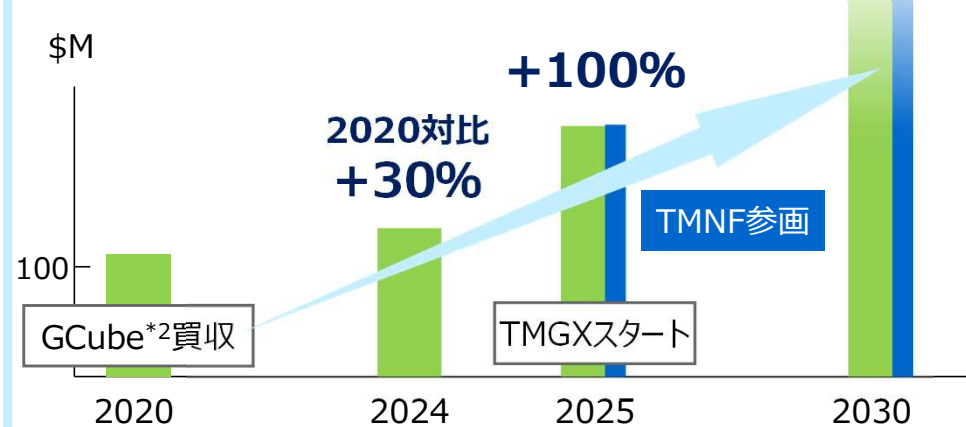
Copyright (c) 2026 Tokio Marine Holdings, Inc.

GX領域

- ✓ GX産業は今後も成長が見込まれ、その保険市場も大きく成長する見込み
- ✓ 旧GCube*2のUW専門性およびグループ会社のキャパシティを組み合わせたTokio Marine GX (TMGX)により、グローバルにマーケットをリード
- ✓ 国内案件にもTMGXのUWノウハウを展開



GCube*2～TMGXのトップライン成長



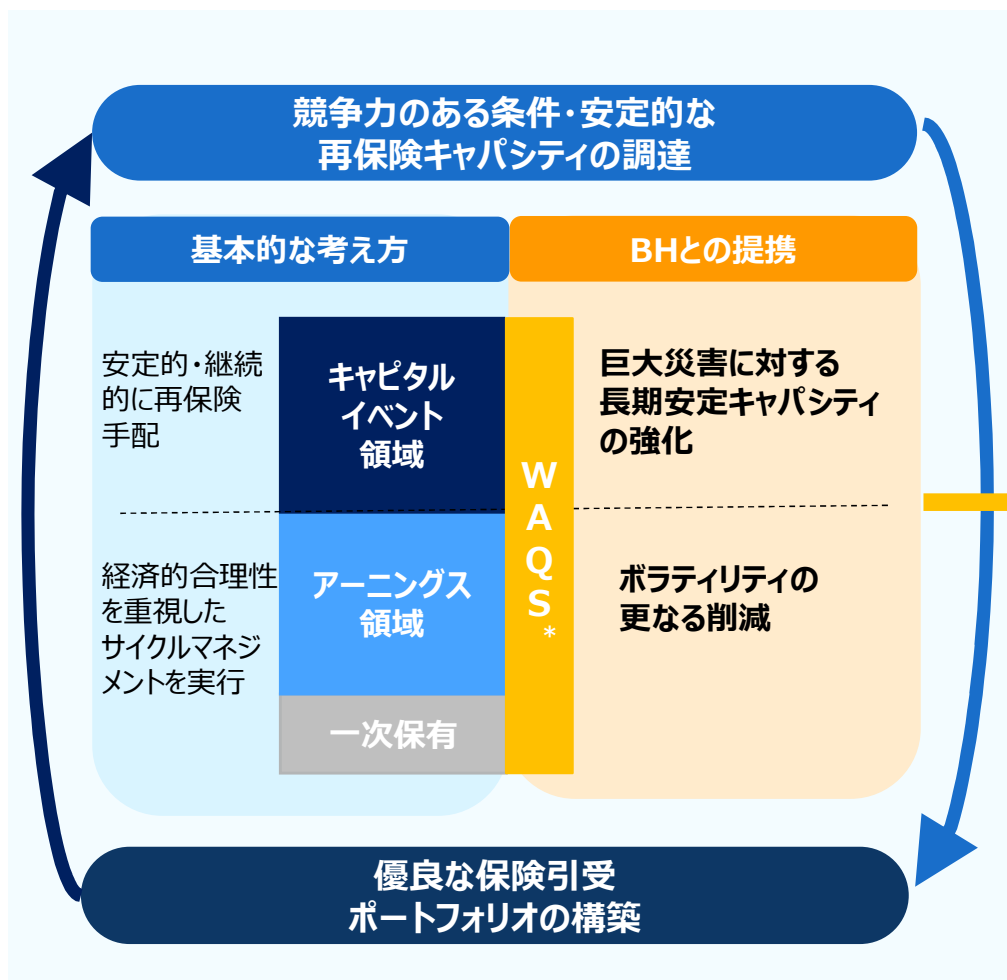
*2: TMGXの前身となったGX関連保険マーケットにおける世界的なリーディングプレイヤー

*3: IEA World Energy Investment 2025

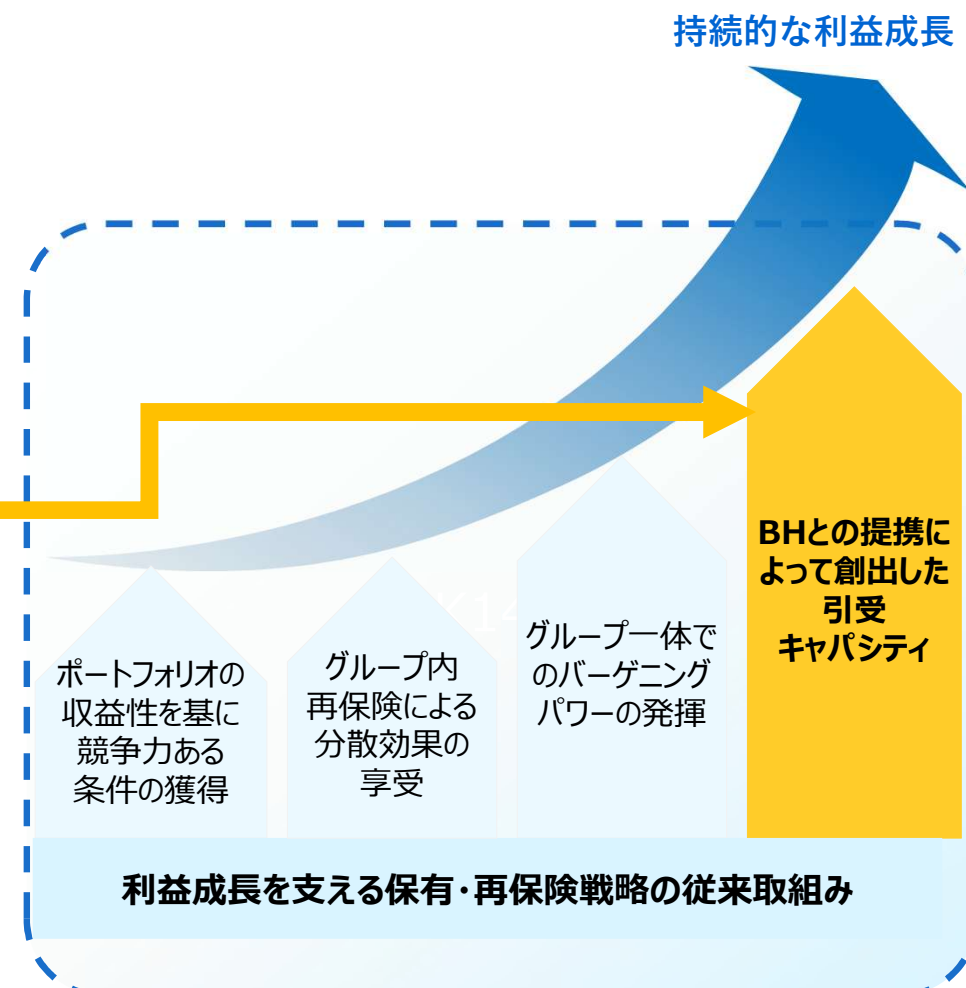
UW利益成長を支えるグループ一体の保有・再保険戦略

- グループ一体の保有・再保険戦略により、利益成長を支える基盤を構築。
- これに加えてBerkshire HathawayとのWAQS*を通じて長期・安定的な再保険キャパシティを強化し、創出した引受キャパシティを戦略的に活用し、更なる持続的な利益成長を支える。

利益成長の基盤となるUWと再保険調達のサイクル



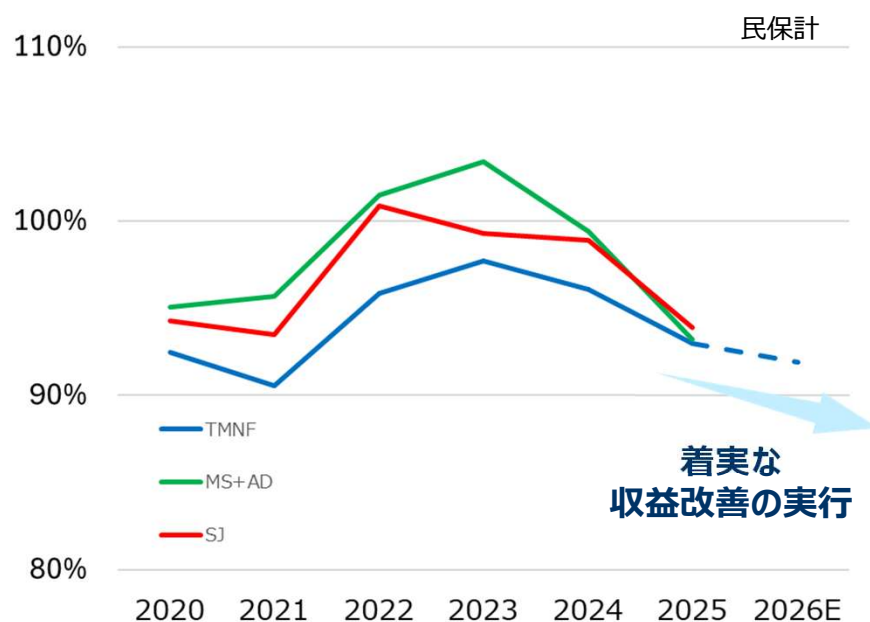
保有・再保険戦略が支える利益成長



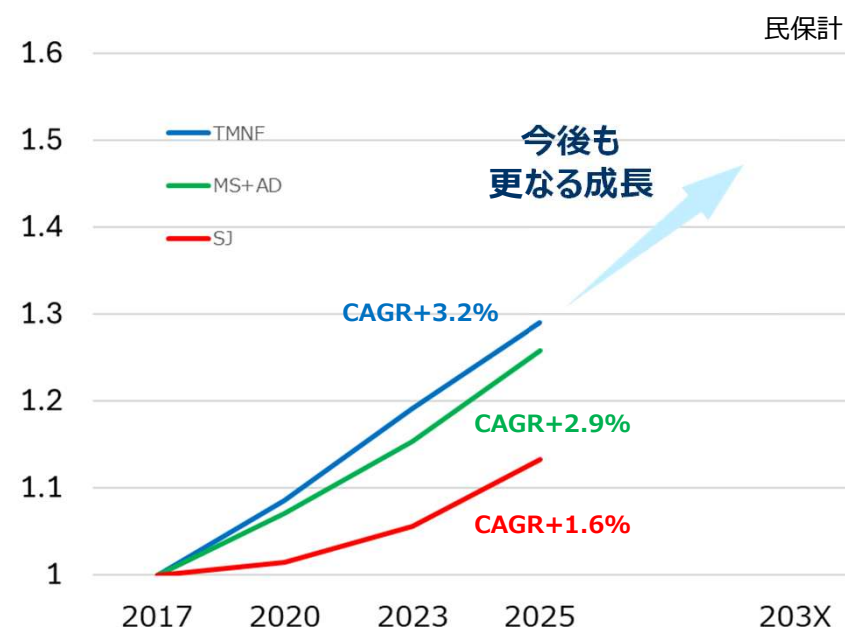
UWケイパビリティの進化による持続的な利益成長

- 規律あるUWによる収益改善と、新たなリスク・市場機会の取込みを通じ、トップ・ボトム双方で着実な成果を積み上げてきた。
- 当社は、UWを磨きこむことでお客様や社会のリスクに対し最適な商品・サービスを提供し、“Aspiration2035”の達成に向けて“挑戦”していく。

C/R*¹の推移



正味収入保険料*²の推移



*1：JGAAPベース、海外責任分による一過性の影響を補正

*2：2017年度の正味収入保険料を1としている

< ご注意 >

本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。

これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

お問い合わせ先

東京海上ホールディングス株式会社

資本戦略部 IR・SRグループ

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



東京海上ホールディングス

*Inspiring Confidence.
Accelerating Progress.*

